

سمعة المدرسة الثانوية الصناعية وإدارتها في ج. م. ع

بما يحقق استدامة المدرسة- دراسة استثنائية

إعداد

د. غادة محمد عبد السلام

مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة عين شمس

ملخص:

يعد التعليم الفني أساس تقدم المجتمعات؛ حيث يساعد على تنمية رأس المال البشري الذي يقود المجتمع للتقدم. ولن تستطيع الدول الاستفادة من التعليم الفني وبخاصة المدرسة الثانوية الصناعية إلا من خلال التأثير على المجتمع لتحسين إدراكه لسمعة هذه المدرسة من أجل إرسال أبنائه للالتحاق بها.

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

ومن أجل استمرار المدرسة الثانوية الصناعية في القيام بعملها في المستقبل وتحقيق تنميتها المستدامة فهي تحتاج إلى إدارة سمعتها بالشكل الذي يساعد على بناء سمعة جيدة وتطويرها والحفاظ عليها. وفي هذا السياق هناك العديد من الآليات التي يمكن الاستعانة بها من أجل إدارة سمعة المدرسة الثانوية الصناعية من بينها: إدارة العلاقة بالمستفيدين، والتسويق الإلكتروني، وإدارة المواهب.

وقد هدفت الدراسة الحالية إلى بناء إستراتيجية مقترحة لإدارة سمعة المدرسة الثانوية الصناعية في جمهورية مصر العربية بما يحقق استدامة المدرسة. وقد استعانت الدراسة بأسلوب التحليل الرباعي SWOT Analysis، وفي ضوء ذلك تم تطبيق استمارة التحليل الرباعي على عدد من الخبراء التربويين من أجل بناء الإستراتيجية المنشودة.

الكلمات المفتاحية: سمعة المدرسة- إدارة سمعة المدرسة- استدامة المدرسة- إدارة العلاقة بالمستفيد- التسويق الإلكتروني- إدارة المواهب- المدرسة الثانوية الصناعية- إستراتيجية مقترحة.

The Industrial Secondary School's Reputation and its Management in A.R.E to Achieve the School Sustainability- a Prospective Study

Dr. Ghada Mohamed Abd Elsalam

Lecturer in Comparative Education and
Educational Administration Department

Faculty of Education- Ain Shams University

Abstract:

Technical education is the basis for the progress of societies. It helps to develop the human capital that leads the society to advancement. Countries can benefit from technical education, especially the industrial secondary school, only by influencing the society to improve its perception of the reputation of this school in order to enroll their children in these schools.

School Reputation refers to stakeholders' evaluation of the school's interest of them and their wellbeing continuously, and its readiness to meet their needs and expectations. School reputation includes many dimensions, which influence its stakeholder's perceptions, such as: school services,

teachers' performance and the treatment of them from school management, school leaders' managerial skills, and the adequacy of the school's financial resources.

The industrial secondary school needs to manage its reputation in the way that can build, develop and sustain good reputation, in order to continue doing its work in the future and achieve its sustainable development. In this context there are many mechanisms, which can be used in managing the industrial secondary school reputation, such as: customer relationship management, electronic marketing and talent management.

The present study aimed at building a proposed strategy to manage the industrial secondary school reputation in Arab Republic of Egypt in order to achieve its sustainability. The study used SWOT analysis, so SWOT analysis list was applied on some educational experts in order to build the proposed strategy.

Keywords: School Reputation- School Reputation Management- School Sustainability- Customer Relationship Management- Electronic Marketing- Talent Management- the Industrial Secondary School- Proposed Strategy.

سمعة المدرسة الثانوية الصناعية وإدارتها في ج. م. ع

بما يحقق استدامة المدرسة- دراسة استشرافية

إعداد

د. غادة محمد عبد السلام

مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية- جامعة عين شمس

القسم الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تواجه منظمات التعليم الفني بشكل عام والمدارس الثانوية الصناعية بشكل خاص العديد من التحديات من بينها تلبية حاجات المجتمع وكسب رضاه وثقته من أجل الإقبال على تلك النوعية من المدارس والاستفادة من خدماتها. وفي هذا الصدد ظهرت العديد من المصطلحات الإدارية التي يمكن أن تساعد المدارس الثانوية الصناعية على مواجهة هذه التحديات من بينها إدارة سمعة المنظمة والتي يمكن أن تحقق قيمة ومكانة للمدرسة من خلال كسب رضا المستفيدين وثقتهم، بما يحقق التنمية المستدامة لها.

ولقد أصبحت التنمية المستدامة هدفاً للمجتمعات بشكل عام، وللمنظمات التعليمية بشكل خاص كالمدراس الثانوية الصناعية التي تسعى إلى إمداد المجتمع برأس مال بشري يمتلك مهارات يتطلبها سوق العمل وتساعد على تطويره، ومن ثم تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع ككل.

وتعرف التنمية المستدامة للمنظمة Corporate Sustainable Development بأنها تبنى المنظمة إستراتيجيات العمل والأنشطة التي تلبي الحاجات الحالية للمنظمة والمستفيدين منها، وكذلك حماية الموارد البشرية والطبيعية وتعزيزها والعمل على استدامتها في المستقبل، وعادة ما يشار إلى مصطلح التنمية المستدامة على مستوى

المنظمة بـ "استدامة المنظمة". (Steurer, et al., 2005: 274) وفي ضوء ذلك فإن استدامة المدرسة يتطلب منها تبني إستراتيجيات وأنشطة تساعد على تلبية حاجات المستفيدين منها وكذلك تلبية حاجات المدرسة نفسها، وهو ما يعد الهدف الرئيسي لاستدامتها.

وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم التنمية المستدامة للمنظمة يشتمل على ثلاثة أبعاد مترابطة، هي: التنمية الاجتماعية التي تشمل تحسين الرفاهية الاجتماعية وتعزيز مجتمعات أكثر صحة، والتنمية البيئية التي تشير إلى الإدارة البيئية للمنظمة وتحسين بيئتها، والتنمية الاقتصادية أي تحقيق قيمة للمنظمة من خلال تحسين فعالية وكفاءة الخدمات والمنتجات التي تقدمها. (Chow & Chen, 2012: 520) ويحتاج تحقيق استدامة المدرسة الثانوية الصناعية إلى تكامل الأبعاد الثلاث؛ حيث لا يمكن لأي من هذه الأبعاد بمفرده توفير ظروف مناسبة للاستدامة دون وجود البعدين الآخرين.

كما أن الاستدامة تعد من الأهداف الرئيسة التي تسعى أي منظمة للوصول إليها وبخاصة المدارس الثانوية الصناعية؛ حيث تساعد هذه المدارس في بناء مستقبل المجتمعات وتخريج القوى العاملة التي سوف تنهض بأمته، لذلك عليها أن تحافظ على استدامتها. ومن أجل تحقيق هذا الهدف تحتاج المدارس الثانوية الصناعية إلى إدراك المستفيدين من خدماتها لسمعتها والتي تعد من الممتلكات الرئيسة التي تسعى هذه المدارس إلى بنائها والحفاظ عليها.

وفي هذا السياق تعد سمعة المنظمة مجال للدراسة حديث نسبيا والذي ينبثق من فروع متعددة كالإستراتيجية والتسويق والثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي والمحاسبة والاقتصاد وعلم النفس (Camara, 2011: 47) وهو ما أدى إلى تعدد تعريفات هذا المصطلح وحدوث تداخل بينه وبين العديد من المصطلحات الأخرى.

وتعرف السمعة Reputation بأنها الاتجاهات الإيجابية للمستفيدين تجاه المنظمة. (Aksu and Orcan, 2015: 423) وتعرف سمعة المنظمة Corporate Reputation بأنها: مفهوم جماعي يصف الإدراكات المترابطة لمختلف المستفيدين عن أداء المنظمة. (Fombrun, Gardberg and Sever, 2000:242) كما تعرف على أنها التقويم الكلي للمستفيدين من المنظمة على مدار الوقت، ويعتمد هذا التقويم على خبرات المستفيدين، وعلاقة المنظمة بهم، وعلى العاملين بالمنظمة وممثليها، وعلى أي اتصال يوفر معلومات عن إجراءات المنظمة مقارنة بالمنافسين. (Abratt & Kleyn, 2012:1057) وباستقراء ما سبق يتضح أن سمعة المدرسة الثانوية الصناعية تتكون من خلال الإدراكات الجماعية للمستفيدين تجاه المدرسة، وتحتاج إلى وقت لكي يتكون لدى المستفيدين اتجاهات إيجابية عن المدرسة. كما أن هذه الاتجاهات الإيجابية تتكون من خلال العديد من الطرق مثل تفاعل المستفيدين بشكل مباشر مع المدرسة أو بشكل غير مباشر من خلال تفاعلهم مع مستفيدين آخرين أو من خلال تفاعلهم مع العاملين فيها. ولقد اكتسب مصطلح سمعة المنظمة اهتمامًا كبيرًا بين الممارسين والأكاديميين، ذلك لأنه يؤثر على تقويمات الفئات المختلفة من المستفيدين تجاه المنظمة وعلى صنع قرارات تجاه الخدمات التي تقدمها. بالإضافة إلى ذلك تعد السمعة القوية موردًا إستراتيجيًا قيمًا ونادرًا وصعبًا تقليده، وبالتالي يحقق ميزة مستدامة للمنظمة. (Alniacik, Alniacik and edogmus, 2012: 3- 4) وعليه فالسمعة القوية للمدرسة تحدد رد فعل الفئات المختلفة من المستفيدين تجاه الخدمات التي تقدمها المدرسة من حيث الإقبال عليها أو البحث عن غيرها.

علاوة على ما سبق يمكن رؤية السمعة على أنها إدراك مركب لكل من المستفيدين داخل المنظمة وخارجها. (Walker, 2010: 370) أي أن على المدرسة لكي تبني سمعة قوية وتحافظ عليها أن تركز على اهتمامات كل المستفيدين عند صنع قراراتها سواء

أكانوا مستفيدين من داخل المدرسة أو من خارجها، وهو ما يمكن أن يسهم في تحقيق رفاهيتهم وكسب دعمهم لها.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من الأبعاد التي تشكل سمعة المنظمة من بينها: الممارسات الجيدة لأعضاء الإدارة وتطوير جداراتهم وقيامهم بسلوك مسئول اجتماعيا. (Abratt & Kleyn, 2012:1058) كما أن من أبعاد سمعة المنظمة بيئة العمل والأداء المالي وجودة المنتجات والخدمات وطرق معاملة العاملين ومؤهلات أعضاء الإدارة. (Shamma & Hasan, 2009: 327) ويمكن للمدرسة الثانوية الصناعية من خلال الالتزام بهذه الأبعاد بناء سمعة جيدة للمدرسة.

وتؤكد السمعة الجيدة للمدرسة على العديد من جوانب الأهمية؛ حيث أشار فيلدمان وآخرون Feldman et. al. إلى أن السمعة يمكن أن تساعد في كسب المنظمة لثقة المجتمع، وبالتالي إنجاز أهدافها وغاياتها. كما أنها تساعد المنظمات عند التعامل مع البيئات المتغيرة وفي مواجهة الأزمات، وعلى جذب أفضل العاملين وضمان ولائهم. بالإضافة إلى ما سبق تساعد السمعة الجيدة للمنظمة في تحسين إدراك المستفيدين لجودة المنتجات والخدمات، ورفع الروح المعنوية للعاملين وبالتالي زيادة الإنتاجية، علاوة على تحسين القدرة التنافسية للمنظمة، وتأسيس مكانة أفضل لها في السوق. (Feldman, Bahamonde and Bellido, 2014: 54,56)

وتأسيسا على ما تقدم فإن بناء المدرسة الثانوية الصناعية لسمعة جيدة يؤثر على استمرار تواجدها، وضمان إقبال المجتمع على الخدمات التي تقدمها، وبالتالي تحقيق التنمية المستدامة لها. وتعد مدارس التعليم الفني عامة والصناعي خاصة من فئات المنظمات التي هي في حاجة إلى مثل هذه الفوائد حتى تستطيع أن تقوم بدورها في بناء المجتمعات من خلال إكساب الطلاب مهارات تزيد من قدرتهم على العمل والإنتاج، وبالتالي توفير رأس المال البشري الذي يسهم في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع.

د. غادة محمد عبد السلام

وحيث أن سمعة المنظمة تلعب دور حاسم في تحقيق قيمة للمنظمات وفي تأثيرها على العلاقة بين مختلف المستفيدين من المنظمة مثل العاملين والمستفيدين من الخارج، لذلك على المنظمات إدارة سمعتها بالطريقة التي تساعد على تعظيم قدرتها على جذب المستفيدين والعاملين ودعم المجتمعات المحلية. (Michelotti & Michelotti, 2010: 250-249) كما أن فقدان ثقة العديد من المستفيدين يؤدي إلى تدمير استدامة المنظمات لفترة طويلة، وهو ما يتطلب ضرورة إدارة السمعة كأحد الممتلكات غير الملموسة. (Feldman, Bahamonde and Bellido, 2014: 54)

ولقد جذب مصطلح إدارة سمعة المنظمة اهتمام العديد من الباحثين بسبب الظروف البيئية المتغيرة مثل زيادة التنافس والعولمة. (Fildler, 2011:127) وهناك إجماع عام على أن سمعة المنظمة هي ممتلك معنوي ذات قيمة وتحتاج إلى إدارتها، لأنها تؤثر على إدراكات المستفيدين. (Puncheva, 2008: 282) فبالرغم من أن السمعة تحتاج إلى وقت لبنائها، إلا أنها من السهل فقدانها إن لم يتم إدارتها، لذلك فهي تحتاج إلى تحسينها بشكل مستمر من أجل ضمان استمراريتها.

وفي هذا السياق توصل ساليه والناجاي Salih & Alnaji إلى أن المنظمات تحتاج إلى تركيز اهتمامها على تحسين سمعتها من خلال: الوفاء بالتزاماتها، والاهتمام بأراء المستفيدين لتطوير الخدمات التي تقدمها، والتفاعل معهم ومتابعتهم وتلبية حاجاتهم عند تقديم خدمات جديدة. (Salih & Alnaji, 2014: 416) ولتحقيق ذلك هناك العديد من الآليات التي تساعد على إدارة سمعة المدرسة الثانوية الصناعية من خلال بناء سمعتها وتحسينها والحفاظ عليها، ومن بين هذه الآليات ما يلي:

١- إدارة العلاقة بالمستفيد Customer Relationship Management: وتهدف إلى تطوير علاقات طويلة الأمد مع المستفيدين وتقديم خدمات متميزة لهم. (سويدان والعبادي، ٢٠١٠: ٩٥) وحيث أن سمعة المدرسة تعتمد على إدراكات المستفيدين

عنها؛ لذلك فإن بناءها والحفاظ عليها يحتاج إلى تطوير علاقات جيدة مع المستفيدين.

٢- التسويق الإلكتروني E- Marketing: يشير إلى إنجاز الأهداف التسويقية للمنظمة من خلال الاستعانة بالتكنولوجيا الرقمية. (El-Gohary, 2010:216) وحيث أن التسويق يهدف إلى تكوين إدراك لدى المستفيدين عن الخدمات التي تقدمها المدرسة؛ لذلك فإن التسويق الإلكتروني يساعد على تكوين هذا الإدراك بالاستعانة بتكنولوجيا الاتصالات، مما يساعد على سرعة تكوين سمعة إيجابية عن المدرسة.

٣- إدارة المواهب Talent Management: وتشير إلى برامج الموارد البشرية الإستراتيجية المصممة لتعظيم إنتاجية القوى العاملة. ويغطي مجال إدارة المواهب مدى من وظائف الموارد البشرية التي تركز على جذب القوى العاملة ذات الجودة العالية والاحتفاظ بهم وتنميتهم. (Sireesha & Ganapavarapu, 2014: 51) ويمكن أن تسهم إدارة المواهب في بناء سمعة إيجابية للمدرسة من خلال الاستفادة من مواهب أعضائها واستثمار تلك المواهب في الوصول إلى أفكار ابتكارية تساعد على تجديد الخدمات التي تقدمها المدرسة، وبالتالي كسب رضا المستفيدين منها.

وبناء على ما تقدم يمكن إدارة سمعة المدرسة الثانوية الصناعية بالاعتماد على الآليات السابق ذكرها، والتي تساعد على إقامة علاقات مع المستفيدين من أجل التعرف على حاجاتهم وتلبيتها من خلال ما تقدمه المدرسة من خدمات، وإعلام المجتمع والمستفيدين بالخدمات التي تقدمها المدرسة وما يطرأ عليها من تطوير. كما تساعد على إكساب العاملين بالمدرسة للمهارات التي تمكنهم من التفاعل مع المستفيدين وجذبهم للمدرسة، وتنمية القدرات الإدارية لدى المديرين وجميع العاملين بالمدرسة من أجل التأثير على إدراكات المستفيدين واتجاهاتهم، كذلك يمكن أن تكسب أعضاء المدرسة

د. غادة محمد عبد السلام

المهارات وتجذب الموارد البشرية المتميزة للمدرسة بما يمكنها من القيام بأدوارها المختلفة.

وهناك العديد من الجهود التي بذلت على المستوى القومي من أجل بناء سمعة المدرسة الثانوية الصناعية وتطويرها في مصر بما يساعد على تحقيق التنمية المستدامة للمدرسة؛ ويتجسد ذلك جلياً في إستراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠ والتي تهدف من ضمن أهدافها إلى الارتقاء بالتعليم الفني. (إستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠: ٣٥) كما أصدرت وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني خطة إستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي من أهدافها توعية المجتمع بمميزات التعليم الفني. (الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠: ٧٨) مما يؤثر ذلك على تحسين إدراك المجتمع لسمعة المدارس الثانوية الصناعية.

بالإضافة لما سبق قامت وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني باستحداث نوعيات جديدة من المدارس الثانوية الصناعية لم تكن موجودة قبل عام ٢٠١٨ وهي مدارس التكنولوجيا التطبيقية والتي تم إنشاؤها من خلال شراكة مع القطاع الصناعي. كما عملت الوزارة على تطوير التعليم الفني عامة والصناعي خاصة من خلال التوسع في إنشاء مدارس التعليم والتدريب المزدوج، وتطوير البنية التحتية لبعض من مدارس التعليم الفني، والتوسع في خطوط الإنتاج الاقتصادية في كل مدرسة في إطار مشروع رأس المال. كما اهتمت الوزارة بتوفير تدريب مهني للمعلمين على العديد من المجالات مثل قيادة الأعمال والتوجيه والإرشاد المهني. (ما تم إنجازه من مشروعات وبرامج في الفترة من ٢٠١٤ وحتى مايو ٢٠٢٠، ٢٠٢٠: ٧-٩) ويمكن لهذه الجهود أن تساعد في تكوين اتجاهات إيجابية لدى المجتمع تجاه المدرسة الثانوية الصناعية.

مشكلة الدراسة:

بالرغم من الجهود المبذولة من أجل تحسين سمعة المدارس الثانوية الصناعية في مصر، وبما يؤثر على إدراكات المستفيدين وجذبهم لهذه المدارس، إلا أن سمعة المدرسة

الثانوية الصناعية تعاني العديد من جوانب الضعف بما يهدد استدامتها، ومن مؤشرات ذلك:

١- عزوف المجتمع والطلاب عن الالتحاق بالتعليم الثانوي الفني. (مراس، ٢٠١٧: ٢٣٠)

٢- غياب الدعم المجتمعي للتعليم الفني وانخفاض النظرة المجتمعية لخريجيه. (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، الكتاب السنوي ٢٠١٥ / ٢٠١٦: ٧٣)

٣- افتقار خريجي المدارس الثانوية الصناعية للمهارات التي تمكنهم من مواكبة التغيرات المتلاحقة في سوق العمل، الأمر الذي أدى إلى وجود حالة من عدم التوافق والانسجام بين هذا التعليم واحتياجات سوق العمل المتطورة. (أبوراضي، ٢٠١٧: ٢١)

٤- أن العائد من التعليم الفني الصناعي محدود بما يخدم احتياجات التنمية. (شاهين، ٢٠١٨: ٣٦٣)

وقد يرجع ما سبق إلى العديد من الأسباب المرتبطة بأبعاد سمعة المدرسة الثانوية الصناعية ومنها:

أولاً: مشكلات تتعلق بالخدمات المدرسية، ومنها:

١- قلة التجهيزات وساعات التدريب بالنسبة لعدد الطلاب وزيادة عدد الطلاب في المدارس الثانوية الصناعية بما يفوق طاقة المباني مما أدى إلى ارتفاع كثافة الفصول والورش. (مراس، ٢٠١٧: ٢٢٩)

٢- غياب دور التوجيه المهني والإرشاد الأكاديمي للطلبة من حيث توعيتهم بهذا النوع من التعليم وغياب الأدوات والمقاييس التي تسهم في تحديد ميول الطالب وقدراته. (محمود، ٢٠١٨: ٤٢)

٣- ضعف استيفاء المبنى المدرسي لمعايير الأمن والسلامة المطلوبة. (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، الكتاب السنوي، ٢٠١٦ / ٢٠١٧: ١٠٠)

د. غادة محمد عبد السلام

٤- ضعف الصيانة الدورية للمبنى المدرسي والتجهيزات المدرسية سواء في ذلك المباني الحديثة أو القديمة، بالإضافة إلى ضعف الاهتمام بعمل صيانة للأجهزة. (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، الكتاب السنوي، ٢٠١٦/٢٠١٧: ١٠٠)

ثانيًا: مشكلات تتعلق بأداء المعلمين بالمدرسة وتعامل الإدارة معهم، ومنها:

١- قلة تفرغ المعلمين والمدرسين بالمدارس الثانوية الصناعية لأداء مهامهم بسبب اتجاههم للعمل خارج المدرسة لتدبير تكاليف المعيشة، (أحمد وآخرون، ٢٠١٨: ٥١) ويرجع ذلك إلى ضعف الاهتمام بوضعهم المادي وبرفاهيتهم.

٢- ضعف تشجيع مدير المدرسة للمعلمين على المشاركة الإيجابية والفعالة في صنع القرارات وتحديد الأهداف المدرسية، (أحمد وآخرون، ٢٠١٨: ٦٧) مما يقلل من فرص الاستفادة من مواهب المعلمين في الوصول إلى القرارات المناسبة.

٣- أن النمط الإداري بالمدرسة يقلل من التواصل الفعال بين أعضاء المجتمع المدرسي، (الإخناوي، ٢٠١٦: ١٤٩) مما ينعكس سلبيًا على العمل الجماعي بين المعلمين والتعاون بينهم الذي يشجع على الابتكار وعلى تنمية مواهبهم.

ثالثًا: مشكلات تتعلق بالمهارات الإدارية لدى القيادات المدرسية، ومنها:

١- انخفاض مستوى أداء الإدارة المدرسية لبعض مدارس التعليم الفني وضعف قدرتها على أداء مهامها، (صقر، ٢٠١٧: ٤٦٢) مما ينعكس على ضعف قدرة إدارة المدرسة على التواصل مع المستفيدين.

٢- وجود مقاومة للتغيير والتطوير من قبل الإدارات المدرسية، (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، الكتاب السنوي، ٢٠١٦/٢٠١٧: ٩٩) وهو ما يمكن أن يؤدي إلى ضعف تجديد الخدمات التي تقدمها المدرسة.

٣- افتقار المدارس الثانوية الصناعية للمديرين المؤهلين الذين يمتلكون المهارات التي تتطلبها روح العصر، (دياب، ٢٠١٥: ٥٤) ويرجع ذلك إلى ضعف الاستفادة من معايير اختيار مديري المدارس بما يتفق مع احتياجات المدارس.

رابعاً: مشكلات تتعلق بكفاية الموارد المالية بالمدرسة، ومنها:

- ١- قلة الميزانيات المخصصة لتجهيز المدارس الفنية بالمعامل والمعدات اللازمة بما يلبي متطلبات سوق العمل ويساير التطوير التكنولوجي. (صقر، ٢٠١٧، ٤٧٢)
- ٢- أن التمويل الذي يخصص للتعليم الفني لا يراعي احتياجات المدارس المتزايدة، (عيد وعبد الرحمن، ٢٠١٥: ١٠٩) بالرغم من أن المدارس الثانوية الصناعية تحتاج إلى توفير آلات ومعدات تتطلبها ورش التدريب العملي، مما ينعكس على ضعف الخدمات التي تقدمها المدارس الثانوية الصناعية، وضعف تلبيتها لحاجات المستفيدين.

وفي ضوء ما سبق تتحدد أسئلة الدراسة فيما يلي:

- ١- ما الأسس النظرية لاستدامة المدرسة ومتطلبات تحقيقها للمدرسة الثانوية الصناعية؟
- ٢- ما منظور الأدبيات لسمعة المدرسة؟ وما آليات إدارتها بالمدرسة الثانوية الصناعية بما يساعد على تحقيق استدامتها؟
- ٣- ما أبعاد البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على سمعة المدرسة الثانوية الصناعية في جمهورية مصر العربية؟
- ٤- ما الإستراتيجية المقترحة لإدارة سمعة المدرسة الثانوية الصناعية في جمهورية مصر العربية بما يحقق استدامتها؟

حدود الدراسة:

- ١- حدود موضوعية:
 - أ- تقتصر الدراسة في تناول أبعاد سمعة المدرسة الثانوية الصناعية على الأبعاد التالية: الخدمات المدرسية، أداء المعلمين بالمدرسة وتعامل الإدارة معهم، المهارات الإدارية لدى القيادات المدرسية، وكفاية الموارد المالية بالمدرسة؛

لكونها يمكن أن تؤثر على مدى إدراك المستفيدين لسمعة المدرسة الثانوية الصناعية.

ب- تقتصر الدراسة في تناول إدارة سمعة المدرسة الثانوية الصناعية على الآليات التالية: إدارة العلاقة بالمستفيدين، والتسويق الإلكتروني، وإدارة المواهب؛ حيث أن لهذه الآليات دورًا كبيرًا في بناء سمعة المدرسة وتطويرها والحفاظ عليها.

٢- **حدود مكانية:** تقتصر الدراسة على المدارس الثانوية الصناعية الحكومية في جمهورية مصر العربية، لكونها تسهم في تنمية رأس المال البشري الذي يمكن أن يساعد في تحقيق التنمية المستدامة لمجتمعه.

٣- **حدود بشرية:** تم تطبيق استمارة تقييم البيئة الداخلية والخارجية على مجموعة من الخبراء التربويين بلغ عددهم (٤٠) أربعون خبيرًا يتنوعون فيما بين أساتذة جامعات، وأساتذة عاملين بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، وموجهين بالتعليم الفني الصناعي بمديرية التربية والتعليم بالقاهرة.

٤- **حدود زمنية:** تم تطبيق استمارة تقييم البيئة الداخلية والخارجية على الخبراء التربويين في الفترة من شهر أبريل وحتى شهر يوليو من عام ٢٠٢٠.

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- ١- التعرف على الأسس النظرية لاستدامة المدرسة، ومتطلبات تحقيقها للمدرسة الثانوية الصناعية.
- ٢- التعرف على منظور الأدبيات لسمعة المدرسة، وآليات إدارتها بالمدرسة الثانوية الصناعية بما يساعد على تحقيق استدامتها.
- ٣- الوقوف على أبعاد البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على سمعة المدرسة الثانوية الصناعية في جمهورية مصر العربية.

٤- صياغة إستراتيجية مقترحة لإدارة سمعة المدرسة الثانوية الصناعية في جمهورية مصر العربية بما يحقق استدامتها.

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- ١- أن هذه الدراسة تأتي تزامناً مع الجهود القومية لتطوير التعليم الفني بشكل عام والصناعي بشكل خاص، والذي يعد ركيزة أساسية لتنمية المجتمع، ويحتاج إلى بذل الجهود اللازمة من أجل الارتقاء به.
- ٢- أن سمعة المدرسة وإدارتها من الموضوعات الحديثة نسبياً في المجال الإداري والتي تحتاج إلى مزيد من البحث والدراسة.
- ٣- الاهتمام القومي بالتنمية المستدامة للمجتمع، مما يفرض على المؤسسات التعليمية أن يكون لها دور في هذا الشأن.

منهج الدراسة وأداتها:

تعتمد الدراسة على أسلوب التحليل الإستراتيجي SWOT Analysis، وهو يعد أسلوباً للتخطيط الإستراتيجي، يهدف إلى إجراء تحليل للبيئة الداخلية والخارجية لمنظمة ما بما يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، من أجل تعظيم الاستفادة من نقاط القوة والفرص في معالجة نقاط الضعف ومواجهة التهديدات، ومن ثم تقديم عدد من الإستراتيجيات البديلة والمفاضلة بينها بما يسهم في اختيار الإستراتيجية الأنسب وصياغتها. (الشرقاوي، ٢٠١٧: ٣٤٥)

وفي ضوء منهجية البحث تم تصميم استمارة تشتمل على عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات، وتوجيهها إلى عينة من الخبراء من أجل حساب أوزانها النسبية وترتيبها حسب أولوية تأثيرها واستبعاد العناصر قليلة الأهمية، بما يساعد على بناء

مصفوفة التحليل الرباعي ومن ثم تحديد البدائل الإستراتيجية واختيار البديل الأمثل الذي يمكن أن يسهم في بناء الإستراتيجية المقترحة لإدارة سمعة المدرسة الثانوية الصناعية.

خطوات الدراسة:

تسير الدراسة وفقاً للخطوات التالية:

- ١- **الخطوة الأولى:** عرض الإطار العام ويشمل مقدمة، مشكلة الدراسة، حدود الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، منهج الدراسة وأداتها، وخطوات الدراسة.
- ٢- **الخطوة الثانية:** وضع إطار نظري يتناول الأسس النظرية لاستدامة المدرسة، وسمعتها، وآليات إدارة سمعة المدرسة الثانوية الصناعية بما يساعد على تحقيق استدامتها، وقد تم ترجمة هذه الخطوة في القسم الثاني من الدراسة والذي جاء تحت عنوان "سمعة المدرسة الثانوية الصناعية وإدارتها بما يحقق استدامتها - إطار نظري".
- ٣- **الخطوة الثالثة:** دراسة واقع البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة الثانوية الصناعية في مصر من أجل تحديد جوانب القوة والضعف والفرص والتحديات المؤثرة على سمعتها، ثم إجراء تقييم لعناصر البيئة الداخلية والخارجية وتحليل نتائج التقييم من أجل بناء مصفوفة التحليل الرباعي. وقد تم ترجمة هذه الخطوة في القسم الثالث من الدراسة والذي جاء تحت عنوان "التحليل البيئي لواقع سمعة المدرسة الثانوية الصناعية في ج.م.ع".
- ٤- **الخطوة الرابعة:** صياغة الإستراتيجية المقترحة لإدارة سمعة المدرسة الثانوية الصناعية في مصر بما يحقق استدامة المدرسة، وقد تم ترجمة هذه الخطوة في القسم الرابع من الدراسة والذي جاء تحت عنوان "إستراتيجية مقترحة لإدارة سمعة المدرسة الثانوية الصناعية في ج.م.ع بما يحقق استدامتها".

القسم الثاني: سمعة المدرسة الثانوية الصناعية وإدارتها بما يحقق

استدامتها "إطار نظري"

لاقى مفهوم سمعة المنظمة اهتماماً في أدبيات الإدارة والتسويق. كما تم مواعنته لمجال الإدارة التربوية بسبب الافتراض الذي يكمن وراء ذلك بأنه إذا امتلكت المدرسة سمعة جيدة سوف يكون لذلك تأثيرات إيجابية على نجاحها. ومن ثم زاد إدراك الأكاديميين والممارسين التربويين بأهمية سمعة المدرسة والتي يمكن أن تؤثر إيجابياً على اتجاهات المستفيدين تجاه المدرسة. (Skallerud, 2011: 671- 672)

وحيث أن فقدان المدرسة للسمعة الجيدة يؤثر على تنميتها المستدامة، لذلك فهي تحتاج إلى إدارتها. وفي ضوء ذلك يتم فيما يلي توضيح للأسس النظرية لسمعة المدرسة الثانوية الصناعية وإدارتها بما يحقق التنمية المستدامة لها من خلال عرض ماهية التنمية المستدامة للمدرسة وأبعادها، وسمعة المدرسة الثانوية الصناعية من حيث مفهومها وطبيعتها وسماتها والنظريات المفسرة لها، وأبعادها وأهميتها، ويلي ذلك عرض لآليات إدارة سمعة المدرسة الثانوية الصناعية.

أولاً: ماهية التنمية المستدامة للمدرسة وأبعادها:

تعد التنمية المستدامة أمراً ضرورياً لمدارس التعليم الفني بشكل عام والمدارس الثانوية الصناعية بشكل خاص؛ حيث تساعد على تحقيق النجاح طويل المدى للمدرسة من خلال اتخاذ إجراءات لدعم المجتمع من حولها، وتحقيق رفاهية العاملين بداخلها؛ أي أنها تحقق مزايا للمدرسة نفسها وكذلك لمجتمعها الداخلي والخارجي.

وقد ظهر مصطلح التنمية المستدامة (SD) Sustainable Development من خلال تقرير بروننتلاند Brundtland الصادر من المجلس العالمي للبيئة والتطوير World Commission for Environment and Development (WCED) عام ١٩٨٧. ويمكن رؤية مصطلح استدامة المنظمة Corporate Sustainability على أنه نقل للفكرة الكلية

للتنمية المستدامة إلى مستوى المنظمة؛ (Swarnapali & Wuhan, 2017: 1,5) ويعني ذلك أن مصطلح التنمية المستدامة ظهر في البداية على مستوى المجتمع ثم انتقل إلى مستوى المنظمة، حيث تحتاج المنظمات أيضاً إلى تحقيق الاستدامة لها. كما تطلق العديد من الدراسات على مصطلح التنمية المستدامة للمنظمة مصطلح "استدامة المنظمة".

وقد قدم التقرير النهائي للمجلس العالمي للبيئة والتطوير WCED والمعنون بـ "مستقبلنا المشترك Our Common Future" عام ١٩٨٧ التعريف الأكثر شيوعاً للتنمية المستدامة SD على أنها: التطوير الذي يلبي حاجات الأجيال الحالية بدون اعتراض قدرة الأجيال المستقبلية على تلبية حاجاتهم. (Giovannoni & Fabietti, 2014: 25) واستناداً على هذا التعريف عرف دايليك وهوكرتس Dyllick & Hockerts استدامة المنظمة على أنها: تلبية حاجات المستفيدين المباشرين وغير المباشرين من المنظمة (مثل أصحاب الأسهم، والعاملين، وجماعات الضغط، وغيرهم) بدون اعتراض قدرتها على تلبية حاجات المستفيدين في المستقبل. (Dyllick & Hockerts, 2002: 131)

ويتضح مما سبق أن مصطلح التنمية المستدامة ظهر في بداية الأمر على مستوى المجتمع ثم انتقل لمستوى المنظمة. كما يتضح أيضاً أن لمصطلح التنمية المستدامة منظوراً مستقبلياً؛ حيث يهتم بالمستفيدين الحاليين من المنظمة وكذلك المستفيدين في المستقبل. كما يؤكد على أن تلبية حاجات المستفيدين سواء الحالية أو المستقبلية هو هدف التنمية المستدامة للمنظمة.

وقد عرف زيكلي وكنيرش Szekely & Knirsch استدامة المنظمات على أنها: تحقيق النمو الاقتصادي، وقيمة أصحاب الأسهم، وسمعة المنظمة، والعلاقات بالمستفيد، وجودة المنتجات والخدمات، وكذلك تبني ممارسات أخلاقية للعمل، وتهيئة وظائف مستدامة، وبناء قيمة لكل المستفيدين. (Szekely & Knirsch, 2005:628) ويتضح من هذا التعريف أنه يمكن تحقيق استدامة المنظمة من خلال العديد من الجوانب كالاهتمام بجودة الخدمات التي تقدمها المنظمة، وتكوين علاقات بالمستفيدين والاهتمام بهم، وتبني

ممارسات أخلاقية في التعامل معهم، وتحقيق النمو الاقتصادي، وبناء سمعة للمنظمة. علاوة على ذلك يؤكد هذا التعريف على أن تحقيق استدامة المنظمات يحتاج إلى الاهتمام بكل المستفيدين بدلا من الاهتمام بفئة دون الأخرى.

ويعرف مروي وبوث Merwe & Puth استدامة المنظمة على أنها: قدرة المنظمة على القيام بعملها والاستمرار في القيام به وتحقيق نجاحها الاقتصادي -ربحها ونموها- بطريقة فعالة حاليًا ومستقبلاً. (Merwe & Puth, 2014: 142) ويضيف هذا التعريف للتعريفات التي تسبقه أن استدامة المنظمة تؤكد على قدرة المنظمة على الاستمرار في القيام بعملها في المستقبل مع تحقيق الربح والنمو المستمرين للمنظمة.

وفي ضوء ما سبق فإن مصطلح التنمية المستدامة للمدرسة -أو استدامة المدرسة- يقوم على مجموعة من الأسس كما يلي:

- ١- أن التنمية المستدامة للمدرسة تعني استمرار المدرسة في القيام بعملها في المستقبل.
- ٢- أن الهدف الرئيسي للتنمية المستدامة للمدرسة هو تلبية حاجات المستفيدين وتحقيق الربح والنمو المستمرين للمدرسة.
- ٣- أن التنمية المستدامة لها بعد مستقبلي بعيد المدى من حيث اهتمامها بالحاجات الحالية للمستفيدين، وكذلك بالحاجات المستقبلية لهم، علاوة على الاهتمام باستمرار المدرسة في القيام بعملها في المستقبل.
- ٤- أن التنمية المستدامة للمدرسة تهدف إلى تلبية حاجات المدرسة نفسها إلى جانب حاجات المستفيدين.
- ٥- أنه يمكن تحقيق التنمية المستدامة للمدرسة من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة، وتكوين علاقات بالمستفيدين والاهتمام بهم، وبناء سمعة جيدة للمدرسة.

د. غادة محمد عبد السلام

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف التنمية المستدامة للمدرسة (استدامة المدرسة) على أنها: استمرار المدرسة في القيام بعملها في المستقبل من خلال تلبية حاجات المستفيدين الحالية والمستقبلية وتحقيق الربح والنمو المستمرين للمدرسة. وتجدر الإشارة إلى أن التنمية المستدامة للمنظمة يمكن تفسيرها في إطار ثلاثة أبعاد هي: البعد الاجتماعي والاقتصادي والبيئي، وأن هذه الأبعاد الثلاثة مرتبطة ببعضها البعض. (Chow & Chen, 2012: 520) ويمكن توضيح هذه الأبعاد فيما يلي:

١- البعد الاجتماعي: Social Dimension

يقصد بالبعد الاجتماعي التنمية الاجتماعية والتي تشير إلى إدارة منظمة ما بالطريقة التي تساعد على تحقيق العدالة الاجتماعية، وتحسين جودة الحياة، وتقوية العلاقات مع مختلف المستفيدين. وتعد التنمية الاجتماعية بعداً مهماً لتحقيق التنمية المستدامة للمنظمة؛ حيث تهدف إلى التأثير إيجابياً على العلاقات الحالية والمستقبلية مع المستفيدين من أجل ضمان ولائهم للمنظمة. (Chow & Chen, 2012: 521) وتجدر الإشارة إلى أن البعد الاجتماعي لاستدامة المنظمة يشتمل على العديد من الممارسات والإجراءات التي تقوم بها المنظمة سواء تجاه المستفيدين من داخل المنظمة أو من خارجها. ومن جوانب الاستدامة الاجتماعية الداخلية ما يلي: (Baumgartner & Ebner, 2010: 80)

- أ- شفافية المنظمة في القيام بكل أنشطتها من أجل تحسين علاقتها بالمستفيدين، والتحديد الدقيق لمسئوليات وأدوار العاملين.
- ب- الوعي بحاجات العاملين بالمنظمة وشكواهم والعوامل الدافعة لهم وتطوير نظم الحوافز والمكافآت الخاصة بهم.
- ج- ضمان عدم حدوث أي مخاطر على الصحة والأمان عند العمل بالمنظمة أو من أجلها، وأن لا يوجد تأثير سلبي على الصحة البدنية للعاملين في أي وقت، وتشغيل برامج للعاملين لمنع المخاطر والحفاظ على صحتهم.

د- تطوير رأس المال البشري مثلا من خلال التدريب والإثراء الوظيفي.

ويؤثر مراعاة إدارة المدرسة الثانوية الصناعية للممارسات والإجراءات السابق ذكرها مع العاملين بها على إدراكهم لاهتمام إدارة المدرسة بهم وتحسين جودة حياتهم، ومن ثم يضمن مساهمتهم في تحقيق الجوانب الاجتماعية الخارجية والتي تحتاج إلى مشاركتهم في تنفيذها؛ حيث أن العاملين هم همزة الوصل بين المنظمة وبينتها الخارجية، فهم المتعاملون مع الجمهور الخارجي.

وفي هذا الصدد فإن من الجوانب الاجتماعية الخارجية لاستدامة المنظمة الاهتمام بحقوق المستفيدين من الخارج، وتدعيم ثقافة الاحترام عند التعامل معهم، والاهتمام بمبادئ المستفيدين وحاجاتهم، وتبني سلوكيات عادلة في التعامل معهم، ودعم المستفيدين وقضاياهم، والمشاركة في الأنشطة المرتبطة بالاستدامة بالنسبة للمجتمع المحلي. (Baumgartner & Ebner, 2010: 80)

وفي ضوء ما سبق يتضح أن المدرسة الثانوية الصناعية تحتاج من أجل تحقيق استدامتها إلى الاهتمام بالمستفيدين في مجتمعها الخارجي بجانب المستفيدين من داخلها من خلال إشباع حاجاتهم والحفاظ على حقوقهم، الأمر الذي يساعد على كسب ثقة المستفيدين في المدرسة وبالتالي إقبالهم على الخدمات التي تقدمها ومن ثم استمرار بقائها.

٢- البعد البيئي: Environmental Dimension

يهتم هذا البعد بالتنمية البيئية للمنظمة من خلال تقليل التلوث البيئي وتقليل استهلاك الموارد. كما يتضمن هذا البعد تقليل مخاطر الحوادث البيئية من خلال تدريب العاملين ورقابة التأثيرات البيئية أو حتى تعزيز التشريع البيئي. (Chow & Chen, 2012: 522)

وبناء على ما سبق تحتاج المدارس الثانوية الصناعية من أجل تحقيق التنمية المستدامة لها إلى الاهتمام بالبعد البيئي من حيث الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بها

د. غادة محمد عبد السلام

والحفاظ على بيئتها الداخلية، بما يساعدها على تقديم خدماتها، علاوة على الاهتمام بتدريب العاملين على كيفية الاهتمام بالبيئة، وتقليل المخاطر التي يمكن أن تحدث خاصة وأن الخدمات التعليمية بالمدرسة الثانوية الصناعية ترتبط بالاستعانة بالألات والمعدات المختلفة والتي يمكن أن تسبب حوادث إن لم يتم التدريب عليها. كما تحتاج بيئة العمل بالمدرسة إلى الاهتمام بها من أجل تقليل الحوادث المرتبطة بالعمل، وهو ما ينعكس إيجابيًا على إدراكات المستفيدين تجاه المدرسة.

٣- البعد الاقتصادي: Economic Dimension

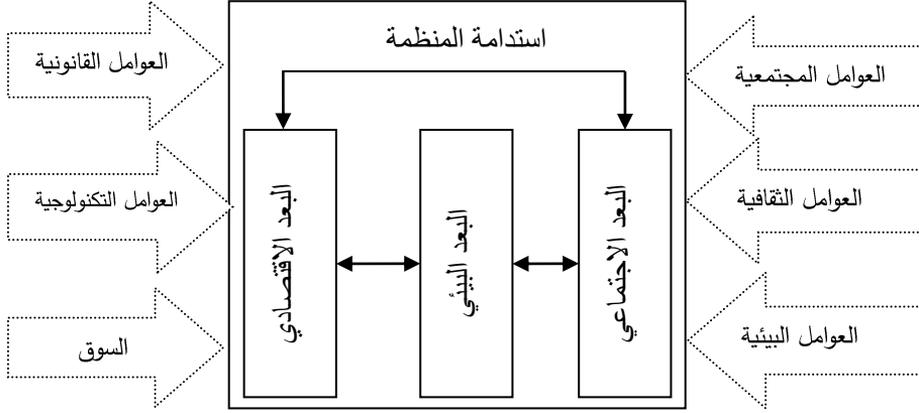
يقصد بالبعد الاقتصادي التنمية الاقتصادية للمنظمة من أجل بقائها في السوق على المدى الطويل مع التأثير الإيجابي على السياقات الاقتصادية للمستفيدين. (Chow & Chen, 2012: 521) وفي ضوء ذلك يتضمن البعد الاقتصادي تحقيق فوائد اقتصادية لكل من المستفيدين سواء أكانوا مستفيدين من داخل المنظمة أو خارجها. كما أنه يشمل تحقيق فوائد اقتصادية للمنظمة نفسها حتى تتمكن من الاستمرار في تقديم خدماتها. ولقد كان ينظر للتنمية الاقتصادية على أنها تعتمد بشكل أساسي على تحقيق نمو اقتصادي ورياح طويل المدى للمنظمة. أما حديثًا فينظر للتنمية الاقتصادية على أنها تحقيق نجاح اقتصادي للمنظمة من خلال تحسين كفاءة وفعالية منتجاتها وخدماتها، وتقليل تكاليف عملياتها، وتحقيق التعاون الفعال مع المستفيدين، وإنتاج منتجات وخدمات جديدة تشبع حاجاتهم. هذه الممارسات يمكن أن تؤثر على إدراك المستفيدين؛ الأمر الذي يمكن أن يؤدي إلى نجاح اقتصادي طويل المدى. (Chow & Chen, 2012: 522) وتأكيدًا لما سبق أشار باومجارتنر وإبнер Baumgartner & Ebner إلى أن جوانب البعد الاقتصادي لاستدامة المنظمة تشمل: التجديد في المنتجات والخدمات، والتعاون مع شركاء متعددين، وإدارة المعرفة من أجل تحسين قاعدة المعرفة الخاصة بالمنظمة، ووضوح العمليات والأداء. (Baumgartner & Ebner, 2010: 78)

وفي ضوء ما سبق يمكن تحقيق التنمية الاقتصادية للمدرسة الثانوية الصناعية كبقية المنظمات في المجتمع من خلال التجديد في الخدمات التي تقدمها، والاهتمام بالتعاون مع المستفيدين، وهو ما يمكن أن يؤدي إلى كسب مستفيدين جدد، وكسب مساهمتهم في توفير موارد مالية للمدرسة.

وجدير بالذكر أن هناك ثمة علاقة بين الأبعاد السابق ذكرها؛ حيث أن كلاً من الأبعاد الثلاثة يسعى إلى إشباع حاجات المستفيدين المختلفة، إما من خلال الاهتمام بحقوقهم وتحسين جودة حياتهم، أو من خلال الحفاظ على بيئة المنظمة ومواردها، وكذلك من خلال تحسين المنتجات والخدمات التي تقدم للمستفيدين. كما أن تحقيق أي منهم يؤثر على تحقيق البعدين الآخرين؛ حيث أن الاهتمام برفاهية العاملين يؤثر على سلوكهم من حيث المحافظة على موارد المنظمة وبيئتها الداخلية الأمر الذي يسهم في تحقيق التنمية البيئية وبالتالي إمكانية الاستفادة من البيئة الداخلية من تجهيزات وموارد في تقديم المدرسة لخدماتها للمجتمع الخارجي وبالتالي المشاركة في تحقيق التنمية الاجتماعية. كما أن الاهتمام ببيئة المنظمة يمكنها من تقديم خدمات وتجديدها، الأمر الذي يسهم في تلبية البعد الاقتصادي الذي يسهم بدوره عند انتعاشه في تنمية بيئة المنظمة. بالإضافة إلى ما سبق تسهم التنمية الاقتصادية في إشباع حاجات المستفيدين وتحسين جودة حياتهم وبالتالي تحقق التنمية الاجتماعية التي هي أيضاً تؤدي إلى مزيد من الإقبال على الاستفادة من خدمات المنظمة.

واتساقاً مع ما سبق أشار باومجارتنر وإبнер Baumgartner & Ebner إلى أنه من أجل وضع إستراتيجية شاملة لاستدامة المنظمة من المهم إدراك الثلاثة أبعاد السابق ذكرهم وتأثيراتها وعلاقاتها المتبادلة. كما أن التأثيرات الخارجية تؤثر أيضاً على توجه المنظمة للاستدامة. علاوة على ذلك لاستدامة المنظمة أيضاً تأثيرات إيجابية على المجتمع على المدى الطويل، وهو ما يتضح في الشكل التالي: (Baumgartner &

(Ebner, 2010: 77



شكل رقم (١) يوضح أبعاد استدامة المنظمة

يتضح من الشكل السابق أن أبعاد استدامة المنظمة هي البعد الاقتصادي والبعد البيئي والبعد الاجتماعي، هذه الأبعاد يرتبط كل منها بالآخر ويؤثر كل منها على الآخر. كما أنها تتأثر بالعوامل الخارجية المحيطة بالمنظمات والتي تتمثل في العوامل المجتمعية والثقافية والبيئية والقانونية والتكنولوجية والسوق. وبتطبيق ذلك على المدرسة الثانوية الصناعية باعتبارها نظامًا مفتوحًا؛ فإن استدامة المدرسة تتأثر بالبيئة المحيطة وما بها من عوامل مختلفة. ومن ثم يحتاج تحقيق التنمية المستدامة للمدرسة إلى دراسة العوامل المختلفة المحيطة بها من أجل التعرف على الفرص المتاحة والاستفادة منها ومحاولة التغلب على التهديدات المحتملة.

وقد اشتمل الميثاق العالمي للأمم المتحدة على سمات لاستدامة المنظمة، والتي يجب على المنظمات تليبيتها من أجل أن تكون مستدامة، من بينها ما يلي: (United Nations Global Compact, 2015: 8,9,11)

١- العمل القائم على مبادئ **Principled Business**: حيث تبدأ أي منظمة تسعى لأن تكون مستدامة بالعمل من خلال احترام مجموعة من المبادئ من بينها احترام حقوق العاملين، واتخاذ إجراءات لتعزيز مسؤولية بيئية أكبر، وتشجيع تطوير التكنولوجيا صديقة البيئة، ومواجهة الفساد بكل صورته.

- ٢- **تقوية المجتمع Strengthening Society**: فالمنظمات المستدامة تنظر فيما وراء حدودها وتتخذ إجراءات لدعم المجتمعات من حولها من خلال الاهتمام بالعديد من القضايا الإستراتيجية مثل الفقر والصراع والقوى العاملة غير المتعلمة وندرة الموارد، وهو ما يؤدي إلى أن تكون المنظمات فعالة في المجتمعات على المدى الطويل.
- ٣- **التزام القيادة Leadership Commitment**: فالتغيير الفعال يبدأ بقيادة المنظمة من خلال اتخاذ إجراءات تختص بتعديل سياسات المنظمة وممارساتها، وتوفير تدريب للعاملين، وزيادة دافعيتهم، والعمل مع الآخرين، وتبني رؤية طويلة المدى.
- ٤- **إعداد تقرير بما تم إنجازه Reporting Progress**: على المنظمات إعداد تقرير سنوي عن التقدم الذي تحرزه، وإعلام مختلف المستفيدين به بدرجة عالية من الشفافية

وباستقراء ما سبق يمكن القول أن سمات استدامة المنظمة تعكس أبعاد التنمية المستدامة الاجتماعية والبيئية والاقتصادية؛ حيث إنها تؤكد على ضرورة تحقيق رفاهية العاملين فيها والاهتمام بجودة حياتهم الوظيفية، وكذلك الاهتمام بالمستفيدين من خارجها، والاهتمام بتدعيم البيئة ومواجهة التحديات البيئية، وممارسة سلوكيات أخلاقية تجاه العاملين والمجتمع الخارجي. كما تشير هذه السمات إلى ضرورة امتلاك قيادات المنظمة للمهارات الإدارية التي تمكنهم من إحداث التغييرات اللازمة التي تحقق الاستدامة لها.

كما أن من سمات التنمية المستدامة للمنظمة ما يلي: (محمد، ٢٠١٦: ١٩١-١٩٢)

- ١- أنها عملية وليست حالة؛ فهي مستمرة ومتصاعدة حيث تعكس تجدد احتياجات المجتمع وتزايدها.
- ٢- أنها عملية مجتمعية؛ حيث يمكن أن تسهم فيها كل الفئات والجماعات.
- ٣- أنها عملية واعية وليست عشوائية؛ فهي محددة الغايات.

د. غادة محمد عبد السلام

٤- أنها عملية موجهة تهتم بالغايات المجتمعية وتلتزم بتحقيقها وتمتلك القدرة على تحقيق الاستخدام الكفاء لموارد المجتمع.

٥- أنها ترتبط بالتشجيع من خلال وجود نظام للحوافز قائم على أساس الربط بين الجهد والمكافأة وتأكيد انتماء الفرد لمجتمعه من خلال تطبيق مبدأ المشاركة بمعناها الواسع.

وخلاصة القول فإن من أهم متطلبات تحقيق التنمية المستدامة للمدرسة الثانوية الصناعية ما يلي:

١- الاهتمام بالغايات المجتمعية وتلبية حاجات المستفيدين من المدرسة الحالية والمستقبلية.

٢- اهتمام المدرسة بالفئات المختلفة من المستفيدين منها سواء من داخل المدرسة أو من خارجها.

٣- الاهتمام بالجوانب التي تساعد على كسب ثقة المستفيدين من المدرسة، مثل: تحقيق جودة الخدمات التي تقدمها المدرسة وتقديم خدمات جديدة، وتكوين علاقات بالمستفيدين والاهتمام بهم، وتبني ممارسات أخلاقية في التعامل مع المستفيدين، وتحقيق نمو اقتصادي للمدرسة.

٤- تحسين جودة حياة العاملين، وتقوية علاقات المدرسة بالمستفيدين.

٥- تحسين كفاءة وفعالية الخدمات التي تقدمها المدرسة والتعاون الفعال مع المستفيدين وتقديم خدمات جديدة تشبع حاجاتهم.

٦- تقديم خدمات تعكس الاهتمام بالبيئة الخارجية وكذلك الاهتمام بالبيئة الداخلية من أجل الحفاظ على صحة العاملين وتوفير بيئة صالحة للعمل.

٧- امتلاك قيادات المدرسة للمهارات الإدارية التي تمكنهم من تحقيق التنمية.

وبناء على ما سبق يمكن القول أن الاهتمام ببناء سمعة للمدرسة والحفاظ عليها

يسهم في تحقيق المتطلبات السابق ذكرها من أجل ضمان تنمية مستدامة للمدرسة.

ثانياً: سمعة المدرسة الثانوية الصناعية:

في ظل التغييرات المتسارعة المحيطة بالمدارس الثانوية الصناعية أصبحت السمعة الجيدة لتلك المدارس عاملاً مهماً لجذب المستفيدين، حيث إنها تعكس مدى إشباع المدارس لحاجاتهم وتقديم مخرجات جيدة لهم. كما أن نجاح هذه المدارس أصبح يعتمد على امتلاكها لموارد غير ملموسة أكثر من الممتلكات المادية، ومن بين الممتلكات غير المادية السمعة التي تعد من الموارد الأكثر أهمية والتي تسهم في تحقيق الأداء الفائق للمنظمات عموماً والتعليمية على وجه الخصوص، وبالتالي يمكن أن تؤثر على تنميتها المستدامة. ويمكن توضيح ذلك من خلال عرض المحاور التالية:

١- مفهوم سمعة المدرسة: School Reputation

بالرغم من العدد المتزايد من الدراسات المنشورة في هذا المجال إلا أنه لا يوجد تعريف واضح ومقبول بشكل عام لمصطلح سمعة المنظمة. ويرجع ذلك إلى تنوع الدراسات ذات العلاقة والتي تتناول المصطلح من منظورات مختلفة. (Gotsi & Wilson, 2001: 24) علاوة على الخلط بين هذا المصطلح والعديد من المصطلحات الأخرى.

وفي هذا السياق عرف بالمر Balmer سمعة المنظمة على أنها: الإدراك الذي يتشكل عن المنظمة والذي يبني خلال فترة من الوقت ويركز على ما تقوم به المنظمة وكيف تسلك. (Balmer, 1998: 971) ويؤكد هذا التعريف على أن السمعة تحتاج إلى بذل جهود من أجل بنائها، كما تحتاج إلى وقت حتى تؤثر على إدراكات المستفيدين.

ويعرف أندرسين وسورينسين Andersen & Sorensen السمعة بأنها: مجموعة من السمات التي يشترك في تكوينها مجموعة من أفراد المجتمع. (Andersen & Sorensen, 1999: 971) كما يعرف فومبرن وآخرون Fombrun et. al. سمعة المنظمة على أنها التقييم الجماعي لقدرة المنظمة على توفير مخرجات ذات قيمة

لمجموعة ممثلة من المستفيدين. (Fombrun, Gardberg and Sever, 2000: 243) ويضيف هذان التعريفان لما سبق أن سمعة المنظمة تمثل تقييم المجتمع أو مجموعة من أفرادها للمنظمة من حيث قدرتها على تقديم مخرجات قيمة للمستفيدين منها بحيث تكون مجموعة المستفيدين ممثلة أي يتفق على هذا التقييم مجموعة كبيرة منهم وهو ما يُكون التقييم الجماعي.

ويعرف جوتسي وويلسون Gotsi & Wilson سمعة المنظمة بأنها: التقييم الكلي من المستفيدين للمنظمة على مدار الوقت. ويعتمد هذا التقييم على خبرات المستفيدين المباشرة مع المنظمة أو بالاتصال غير المباشر والذي يوفر معلومات عن إجراءات المنظمة مقارنة مع إجراءات منظمات أخرى منافسة. (Gotsi & Wilson, 2001: 29) ويضيف هذا التعريف أن السمعة ليست مجرد تقييم ولكنها أيضاً تقييم من المستفيدين للمنظمة، ويمكن أن يعكس ذلك الآراء التي يقدمها المستفيدون والتي قد تحسن من قدرة المنظمة على تقديم خدماتها. كما يضيف أيضاً أن تقييم المستفيدين للمنظمة يكون بشكل مستمر، علاوة على أن هذا التقييم قد يعتمد على الاتصال المباشر بين المستفيدين والمنظمة من خلال الاستفادة المباشرة من الخدمات التي تقدمها، وقد يكون من خلال الاتصال غير المباشر عن طريق التأثير بآراء مستفيدين آخرين، أو من خلال الاستعانة بالوسائل الإلكترونية.

كما تعرف سمعة المنظمة بأنها: حكم تقويمي ثابت مؤقتاً عن المنظمة يشترك فيه فئات متعددة. (Helm, 2011a: 657) ويؤكد هذا التعريف على أن السمعة تعكس تقييم المجتمع للمنظمة، ويشير إلى أن الذي يقوم بهذا التقييم هم فئات متعددة؛ وبذلك لا يقتصر اهتمام المنظمة بالمجتمع على المجتمع الخارجي فقط، ولكن أيضاً المجتمع الداخلي والذي يشمل العاملين حيث أن تقويمهم للمنظمة التي يعملون بها يمكن أن يشكل سمعة المنظمة من خلال سلوكهم مع المجتمع الخارجي. كما يؤكد هذا التعريف على أن

تقويم المنظمة يعد ثابتاً مؤقتاً أي أنه يستمر لفترة من الوقت، وقد يتغير طبقاً لتقويم المستفيدين للمنظمة.

كذلك يعرف ميروي وبوث Merwe & Puth سمعة المنظمة على أنها: التقييم الجماعي الذي يقوم به كل المستفيدين عن مدى استحقاق المنظمة لثقتهم والذي يؤثر على قراراتهم بدعمها. (Merwe & Puth, 2014: 147) ويؤكد هذا التعريف ما جاء بالتعريفات السابقة على أن السمعة هي تقييم المستفيدين للمنظمة. ويعتمد هذا التقييم على آراء كل فئات المستفيدين من المنظمة. كما يضيف أن الثقة بالمنظمة ودعمها هو نتيجة لتقييم المستفيدين لها.

كذلك يعرف عبد الحميد وآخرون ٢٠١٥ سمعة المنظمة بأنها: التقييم الكلي للمنظمة من قبل المستفيد حول وضع المنتجات والخدمات التي تقدمها هذه المنظمة ومدى قدرتها واستعدادها لتلبية حاجاته وتوقعاته، ويركز هذا التقييم على أعمال المنظمة في الماضي وكذلك آفاق المستقبل المتاحة أمامها. (عبد الحميد وآخرون، ٢٠١٥: ٣١٧) ويؤكد هذا التعريف على أن سمعة المنظمة تعتمد على تقييم المستفيدين لأعمال المنظمة في الماضي وكذلك الفرص المتاحة والتي يمكن الاستفادة منها لتحقيق مستقبل مرغوب. ويضيف هذا التعريف أن هذا التقييم يشمل المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة وكذلك قدرة المنظمة على تلبية حاجات المستفيدين.

وباستقراء ما سبق يتضح ما يلي:

- أ- أن سمعة المنظمة تعكس ما تقوم به المنظمة تجاه المستفيدين منها من حيث اهتمامها بهم وبرفاهيتهم واستعدادها لتلبية حاجاتهم وتوقعاتهم.
- ب- أن سمعة المنظمة تعبر عن تقويم المستفيدين لمدى قدرتها على تقديم مخرجات قيمة لهم.

ج- أن سمعة المنظمة تعكس الإجراءات التي قامت بها في الماضي وكيف ستسلك في المستقبل.

د- أن سمعة المنظمة ترتبط بالوقت؛ فبناؤها يحتاج إلى وقت، كما أن تقويم المستفيدين لها يتم على مدار الوقت، وعلى هذا فإن أي قصور مؤقت يحدث في أداء المنظمة وفي مدى إشباعها لحاجات المستفيدين يمكن أن يؤثر سلبًا على سمعتها.

هـ- أن تقويم المستفيدين للمنظمة يعتمد على اتصالهم المباشر وكذلك اتصالهم غير المباشر بها من خلال مستفيدين آخرين أو من خلال الوسائل التكنولوجية.

و- أن هذا التقويم لا يقتصر فقط على المستفيدين من خارج المنظمة ولكن أيضًا من داخلها.

ز- أن الحكم الذي يكونه المجتمع عن المنظمة يستمر لفترة من الوقت.

ح- أن تقييم المستفيدين للمنظمة يؤثر على ثقتهم بها ودعمهم لها.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف سمعة المدرسة على أنها: تقويم المستفيدين

سواء من داخل المدرسة أو من خارجها لمدى استمرار اهتمام المدرسة بهم وبرفاهيتهم، واستعدادها لتلبية حاجاتهم وتوقعاتهم، ويعتمد هذا التقويم على اتصالهم المباشر أو غير المباشر مع المدرسة.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من المصطلحات التي يخلط بعض الباحثين بينها وبين مصطلح السمعة من بينهم هوية المنظمة وصورة المنظمة، ولكن فرق بعض الباحثين في أدب السمعة بين هذه المصطلحات الثلاثة مؤكدين على أن هناك فرق بينهم وإن كان ثمة علاقة بينهم.

ففي هذا السياق تعرف **هوية المنظمة Corporate Identity** بأنها المجموع الكلي لهيكل المنظمة وإستراتيجيتها وسلوكها وثقافتها وقيمها. ولذلك يمكن رؤية الهوية على أنها الشخصية المحورية للمنظمة وليس التي يصممها المديرون في سياق جهود التسويق. (Camara, 2011: 48)

كما تمثل الهوية ماهية المنظمة، وما الذي تقوم به، وكيف تقوم به، وإلى أين تريد أن تذهب. وتتضح الهوية في الخدمات التي تقدمها المنظمة، والبيئة أي المكان الذي تتطور فيه أنشطة المنظمة، وكيفية تفسير المنظمة لما تقوم به للمستفيدين من خلال الاتصال، وسلوك المنظمة مع العاملين وبيئتها. (Cituentes & Leon, 2014: 225) وفي ضوء ذلك فإن هوية المدرسة تعكس السمات التي تفرق بين مدرسة وأخرى، كما أنها تؤثر على إدراكات المستفيدين داخل المدرسة؛ حيث إنهم على صلة وثيقة بالمدرسة وعلى دراية بسماتها الرئيسية.

وتأكيدًا لما سبق أشار والكر Walker إلى أن الهوية تعد السمة الرئيسة للمنظمة من منظور العاملين، وتؤثر على المشاعر الجماعية للعاملين بها تجاه المنظمة. وهي تجيب على سؤال مفاده: كيف تدرك المنظمة من المستفيدين بداخلها؟ (Walker, 2010: 366) وحيث أن المستفيدين داخل المدرسة على صلة وثيقة بها وعلى دراية بما يدور بداخلها؛ لذلك فإن الهوية تعكس ما يعرفه المعلمون بالفعل عن المدرسة، أي أن هوية المدرسة تكون فعلية وليست مرغوبة.

وتعرف صورة المنظمة Corporate Image بأنها الانطباع العام (المعتقدات والمشاعر) الذي تهيئه المنظمة في عقول المستفيدين منها في المجتمع الخارجي من خلال ما تقوله المنظمة عن نفسها أو ما يعلنه أعضاء المنظمة عنها، وهو ما يؤثر على الإدراك الذي يكونه المستفيدون الخارجيون عنها. (Cituentes & Leon, 2014, 225)، وبالتالي فإن صورة المنظمة تمثل لوحة فنية portrait ديناميكية لها ولمنتجاتها في عقول المستفيدين والتي تتأثر بجهودها لصنع هذه الصورة عن نفسها. (Helm, 2011b: 9) وفي ضوء ذلك فإن الصورة هي الرسالة التي ترسلها المدرسة عن نفسها للمستفيدين في الخارج من أجل كسب إدراك محدد عنها.

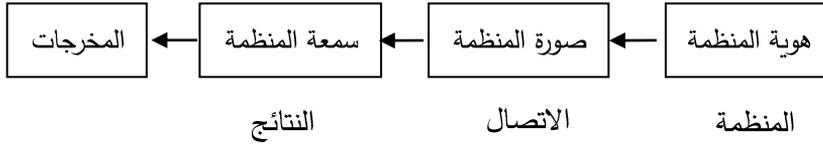
وتأكيدًا لما سبق أشار وولكر Walker إلى أن صورة المنظمة تحاول الإجابة على سؤال مفاده: ماذا نريد أن يعتقد الآخرون عن المنظمة؟ وبذلك فإن الصورة التنظيمية هي صورة مرغوبة. (Walker, 2010: 366) وعلى ذلك يمكن أن ترسم المدرسة صورة لنفسها أمام المستفيدين من الخارج على أنها تهتم بحاجاتهم المتغيرة وتحاول تلبيتها من خلال خدماتها. وفي ضوء ذلك فإن صورة المدرسة تعكس ما يريد قياداتها أن يدركه المجتمع الخارجي عنها.

كذلك يعد العاملون العامل الرئيس في تشكيل صورة المنظمة لدى المستفيدين من الخارج، حيث أن انطباعاتهم التي تنتج من خبراتهم واتجاهاتهم ومشاعرهم ومعلوماتهم تنتقل إلى مستفيدين آخرين تتفاعل معهم المنظمة. (Cituentes & Leon, 2014, 226) وتجدر الإشارة إلى أن هناك فرقًا بين هوية وصورة المنظمة؛ فقد أوضح كامارا Camara أن الهوية التنظيمية تستقر داخل المنظمة، في حين أن صورة المنظمة تستقر في أذهان المستفيدين من خارجها. وبذلك فإن الفرق بينهما يكمن في أن هوية المنظمة تعبر عن ماهيتها أما الصورة فهي كيف تُدرك المنظمة. (Camara, 2011: 49) علاوة على ما سبق هناك فرقٌ بين كل من الهوية والصورة والسمعة، كما أن هناك علاقة بينهم؛ فالهوية تمثل الإدراك الذي يتشكل داخليًا بالمنظمة، ولكن الصورة هي الإدراك الذي يكونه المستفيدون من الخارج، أما السمعة فهي تنشأ من دمج هوية المنظمة وصورتها؛ أي أنها المجموع الكلي للإدراكات الداخلية والخارجية التي تؤدي إلى حكم تقويمي من المستفيدين. (Camara, 2011: 52) لذلك أشار واتريك Wartick إلى أن السمعة يمكن التعبير عنها من خلال المعادلة التالية: السمعة = الهوية + الصورة. (Wartick, 2002: 376)

وفي ضوء ما سبق فإنه يمكن بناء كل من الهوية والصورة من جانب واحد من المستفيدين، على عكس السمعة والتي تبنى من خلال إدراكات المستفيدين من داخل

وخارج المدرسة معا. ويؤكد ذلك ما تم الإشارة إليه سابقًا بأن السمعة تنتج من إدراكات المستفيدين سواء من داخل المدرسة أو من خارجها.

وتجدر الإشارة إلى أن نقطة البداية في بناء سمعة المنظمة هي هوية المنظمة والتي تعكس شخصية المنظمة وثقافتها الداخلية وقيمها. وتؤدي الهوية إلى تشكيل صورة المنظمة والتي يتم تهيئتها للمجتمع الخارجي من خلال الاتصال. وهذا يؤدي إلى تشكيل انطباعات عن المنظمة بما يسهم في بناء سمعة لها. وفي النهاية يؤدي ذلك إلى بناء رأس مال سمعة المنظمة Corporate Reputation Capital والذي يعد من الممتلكات المعنوية التي تطمح المنظمة في اكتسابها. (Shamma, 2012: 158) ويمكن توضيح العلاقة بين هوية المنظمة وصورتها وسمعتها من خلال الشكل التالي: (Cretu, 2009: 279)



شكل (٢) يوضح العلاقة بين هوية المنظمة والصورة والسمعة

يتضح من الشكل السابق العلاقة بين سمعة وصورة وهوية المنظمة؛ حيث أن نقطة البداية في بناء سمعة المنظمة هي الهوية التي تعبر عن إدراكات المستفيدين من داخل المنظمة. وتؤثر الهوية على صورتها وتؤدي إلى تشكيلها من خلال أنشطة الاتصال مع مجموعات المستفيدين من الخارج، والتي تؤثر في تشكيل سمعة المنظمة التي تؤدي بعد ذلك إلى مخرجات إيجابية. ويعني ذلك أن الصورة تمثل الرابط بين هوية المنظمة وسمعتها.

وباستقراء ما سبق يتضح أنه لبناء سمعة المدرسة الثانوية الصناعية هناك حاجة إلى بناء هوية إيجابية للمدرسة من أجل التأثير على إدراكات العاملين بداخلها، الذين هم

بدورهم يشتركون في التأثير على إدراكات المستفيدين من خارج المدرسة من خلال تقديم صورة تسهم في بناء سمعة للمدرسة.

٢- طبيعة سمعة المدرسة وسماتها:

بالرغم من أن مصطلح "سمعة المنظمة" مفهوم قديم إلا أنه بلور كمفهوم إداري في العقد التاسع من القرن العشرين، حيث تم إدراك سمعة المنظمة على أنها ممتلك معنوي للمنظمات. (Money et. al., 2011: 75) وقد ساهم تشارلز فومبرن Charles Fombrun في تطور مفهوم السمعة من خلال عقده لمؤتمرات سنوية، وإصداره لمجلة علمية متخصصة تحت مسمى "مراجعة سمعة المنظمة Corporate Reputation Review"، علاوة على إنشائه لمركز بحثي يتعلق بهذا المجال. (Wartick, 2002: 371) كما أن ظهور العديد من الكتابات الأكاديمية في العقد التاسع من القرن العشرين للعديد من الأساتذة مثل فان ريل Van Reil وفومبرن Fombrun ساهم في تطور هذا المفهوم. (Gray & Balmer, 1998: 695)

وتجدر الإشارة إلى أن سمعة المنظمة تعتمد على التقدير العام من المستفيدين لها، والذي يمكن أن يؤثر إيجابياً على اتجاهاتهم وسلوكياتهم تجاه المنظمة. (Skallerud, 2011: 673) ولقد أشار ساجر وآخرون Sagir et. al. إلى أن سمعة المنظمة تتكون من بعدين رئيسيين هما: إدراكات المستفيدين من المنظمة عن مدى تقديمها لخدمات ذات جودة، وأهمية المنظمة في أذهان المستفيدين. (Sagir, Dos and Cetin, 2014, 137) ويعني ما سبق أنه لكي يتكون تقدير لدى المستفيدين تجاه المدرسة الثانوية الصناعية مما ينعكس على اتجاهاتهم وسلوكياتهم تجاهها فهم يحتاجون إلى الشعور بجودة الخدمات التي يحصلون عليها من المدرسة، علاوة على شعورهم بمدى أهمية هذا النوع من التعليم الذي تقدمه المدرسة بالنسبة لهم، أي أنها سوف تؤثر في مستقبلهم وفي تحقيق أهدافهم.

وجدير بالذكر أن المستفيدين هم كل المجموعات التي يمكن أن تؤثر على نجاح المنظمات بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال سلوكهم الحالي أو على المدى الطويل. وهناك العديد من فئات المستفيدين التي تحتاج المنظمات إلى الاهتمام باتجاهاتهم نحوها، ومن هذه الفئات: المستفيدين من خارج المنظمة لخدماتها، والعاملين، والمنظمات المجتمعية الراغبة في زيادة التعاون مع المنظمة، وصناع القرار، ووسطاء مهنيين مثل الصحفيين الذين عليهم توضيح رسائل المنظمة والاستعانة بالتغطية المعتمدة على الحقيقة. (Gobbers & Storck, 2011: 18- 19)

وفي ضوء ما سبق فإن هناك العديد من المستفيدين الذين تتعامل معهم المدرسة الثانوية الصناعية سواء من داخل المدرسة أو من خارجها، ويجب الاهتمام بهم جميعًا إذا أرادت المدرسة بناء سمعة جيدة؛ حيث أن السمعة يمكن بناؤها من خلال التقييمات الجماعية لكل فئات المستفيدين منها. كما أن اهتمام المدرسة الثانوية الصناعية بكل المستفيدين منها يؤدي إلى استدامة المدرسة.

بالإضافة إلى ما سبق تعد السمعة ناتجًا للتفاعل بين المستفيدين والمنظمة على مدار الوقت. ويمكن التفاعل مع المنظمة من تشكيل المستفيدين لإدراكهم عنها. (Abratt & Kleyn, 2012:1050) وعلى ذلك تحتاج المدرسة من أجل التأثير على تشكيل المستفيدين لإدراكهم عنها إلى تحسين تفاعلها معهم، والبحث عن الطرق التي تساعد في تنمية علاقتها مع المستفيدين.

وتجدر الإشارة إلى أن سمعة المنظمات تعتمد على العديد من المصادر من أجل تشكيلها؛ كالخبرات المباشرة للمستفيدين مع المنظمة، والاعتماد على المصادر غير المباشرة لتشكيل إدراكاتهم عن سمعة المنظمة. ومن المصادر الأخرى لتشكيل سمعة المنظمة: المعلومات التي تقدمها المنظمة عن نفسها، وخبرة الأفراد مع المنظمة، وسلوك

د. غادة محمد عبد السلام

العاملين، وتفسير وسائل الإعلام لسلوكيات المنظمة، وكذلك مستوى المنظمة مقارنة بالمنافسين. (Shamma, 2012: 159)

وفي ضوء ما سبق فإن التفاعل بين المستفيدين والمدرسة يمكن أن يكون بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر. لذلك تؤدي وسائل الاتصال المناسبة التي تختارها المدرسة دورًا في التأثير على إدراكات المستفيدين تجاهها. فكلما تنوعت هذه الوسائل، واتسمت بسرعة توصيلها لرسائل المنظمة إلى المستفيدين، كان لذلك تأثير أقوى على انطباعاتهم عن المدرسة.

ولقد أشار هلم Helm إلى أن المعرفة من الخبرة لها التأثير الأكبر على تشكيل إدراكات المستفيدين لسمعة المنظمة، ويتبعها المعرفة من وسائل الإعلام؛ حيث أن الخبرة والإعلام معًا يؤديان إلى الحكم على السمعة. ولكن هناك العديد من المستفيدين الذين ليس لديهم خبرة مباشرة مع المنظمة، لذلك يعتمدون على الآخرين من أجل جمع معلومات عن هذه المنظمة. وفي حين أن الخبرات الذاتية ربما تكون مهمة، إلا أن الخبرات المكتسبة من خلال التواصل مع الآخرين ومن التعلم من خبراتهم ربما تكون أيضا مهمة لإدراك السمعة. (Helm, 2011b: 11)

بالإضافة إلى ما سبق يمكن للمنظمة تحقيق سمعة جيدة عندما تلبى توقعات المستفيدين منها أو تتعداها. وتتشكل توقعات المستفيدين من خلال اعتقاداتهم عن ما تقوم به المنظمة. هذه الاعتقادات تتأثر بما تقوله المنظمة عن نفسها وما يقوله الآخرون عنها. ثم يقيس المستفيدون خبرتهم الفعلية مع المنظمة مقابل توقعاتهم. وتنشأ السمعة الجيدة عندما يكون هناك تطابق بين خبرة المستفيدين وتوقعاتهم، أي عندما يكون هناك تطابق بين ما تقوم به المنظمة بالفعل من خلال سلوكها وإجراءاتها وما تصرح به. (Gaillard, Louisot and Rayner, 2009:162- 163)

ويؤكد ما سبق على أن تشكيل إدراكات المستفيدين حول سمعة المدرسة يتأثر بشفافيتها معهم. وعلى ذلك تحتاج المدرسة إلى تنمية علاقات مع المستفيدين منها بحيث

تكون هذه العلاقات قائمة على الشفافية. كما أنها تحتاج إلى الاستعانة بوسائل الاتصال المناسبة التي تنقل حقيقة المنظمة إلى المستفيدين منها. وتحتاج المدرسة في ذلك إلى الاستفادة من مواهب العاملين بها في تشكيل صورتها لدى المستفيدين من خارجها من خلال نقل ما تقوم به بحيث يلبي ذلك توقعات المستفيد.

وفي هذا السياق يمكن اعتبار سمعة المنظمة المستدامة sustainable corporate reputation ممتلك إستراتيجي ورأس مال؛ فهي تعطي المنظمة مصداقية وإشارات للمستفيدين بأنها تستحق الثقة، وهو ما ينمي العلاقات المتبادلة ويؤدي إلى سلوك المستفيد الداعم والثقة والتي سوف تؤثر إيجابياً على الاستدامة طويلة المدى للمنظمة. (Merwe & Puth, 2014: 150)

وهناك العديد من السمات التي يتسم بها مصطلح سمعة المنظمة يمكن توضيحها فيما يلي:

أ- أن سمعة المنظمة تعد مورداً غير ملموس ونادراً ومن الصعب تقليده من المنافسين، (Feldman, Bahamonde and Bellido, 2014: 55) لذلك فإن المدرسة التي تتمتع بسمعة جيدة تكون قادرة على تحقيق تنمية مستدامة.

ب- أن السمعة تعد مصطلحاً ديناميكياً؛ (Helm, 2011b: 6) وبالتالي فهي تتغير على مدار الوقت طبقاً لتوجهات المستفيدين واحتياجاتهم ومدى تلبية هذه الحاجات، وكذلك طبقاً للتغيرات والتطورات المحيطة بالمنظمات. وعلى ذلك تحتاج المدرسة إلى الإلمام بما يطرأ من تغيرات في حاجات المستفيدين أو البيئة المحيطة.

ج- أن سمعة المنظمة تتأثر بالعديد من العوامل البيئية كالعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتنافسية، (Shamma, 2012: 158) لذلك تحتاج المدارس الثانوية الصناعية من أجل كسب سمعة جيدة إلى تفهم العوامل البيئية

د. غادة محمد عبد السلام

المحيطة ومحاولة مسايرتها مع تقديم الخدمات التي تتفق مع تلك العوامل البيئية المختلفة.

د- أن السمعة تأخذ وقت لبنائها وإدارتها، (Helm, 2011b: 6) ولكن بالرغم من ذلك فهي من السهل أن تتلاشى، حيث أن السمعة الجيدة يمكن إنجازها من خلال العديد من الإجراءات، ولكن تفقد سريعاً مثلًا في أوقات الأزمات. (Helm & Tolsdorf, 144: 2013) لذلك فهي تحتاج إلى اتخاذ إجراءات مناسبة للحفاظ عليها.

ه- أن السمعة تعتمد على عنصر التبادل reciprocity. (Helm, 2011b: 6) ويعني ذلك أن إدراك المستفيدين لاهتمام المدرسة بهم وبرفاهيتهم يؤدي إلى مبادلة هذا الإدراك بسلوكيات إيجابية من جانبهم مثل الإقبال على الخدمات التي تقدمها والاستفادة منها، وكذلك الترويج لخدماتها لدى مستفيدين آخرين.

و- أن الهوية والصورة تعد العناصر الرئيسة التي يجب الاهتمام بهما من أجل تحقيق سمعة قوية للمنظمة؛ حيث تحتاج الإدارة العليا إلى تطوير هوية المنظمة من أجل عرضها كصورة مرغوبة لها. (Goldring, 2015: 786) وبناء على ذلك تكون الصورة واقعًا للمنظمة وليست مجرد صورة مرغوبة غير حقيقية، وهو ما يعبر عن شفافية المنظمة في التعامل مع المستفيدين من خلال رغبتها في نقل صورة حقيقية لها.

ز- أن المنظمات ربما يكون لديها سمعات متعددة، ولكن كل سمعة تمثل الإدراك الكلي لكل المستفيدين تجاه قضية محددة، لذلك يمكن أن يكون للمنظمة سمعة واحدة كلية للربحية وأخرى للمسئولية البيئية وهكذا. (Walker, 2010: 370) وفي ضوء ذلك تحتاج إدارة المدرسة الثانوية الصناعية إلى تطوير المدرسة من جوانبها المختلفة من أجل التأثير على انطباعات المستفيدين منها من أجل ضمان استمرار ولائهم للمدرسة.

وفي إطار ما سبق يتضح أن لسمعة المدرسة بشكل عام والثانوية الصناعية بشكل خاص العديد من السمات التي يجب أن تهتم بها المدرسة بشكل مستمر من أجل كسب سمعة جيدة لها، مما يؤثر على استدامتها.

٣- النظريات المفسرة لسمعة المدرسة:

هناك العديد من النظريات المفسرة لسمعة المنظمة بشكل عام وتتنطبق أيضًا على سمعة المدرسة، ومن أكثرهم شيوعًا: نظرية أصحاب المصلحة، ونظرية الإشارة، ونظرية ترتيب الأولويات، والنظرية المؤسسية، وغيرهم من النظريات الأخرى. وتشير هذه النظريات إلى ثراء مصطلح سمعة المنظمة وتعكس الاهتمام بالمصطلح من العديد من الباحثين. ويمكن توضيح هذه النظريات فيما يلي:

أ- نظرية أصحاب المصلحة: Stakeholder Theory

يرجع استخدام مصطلح أصحاب المصلحة Stakeholder رسميًا لأول مرة في مؤتمر عقد بمعهد ستانفورد البحثي Stanford Research Institute عام ١٩٦٣ للإشارة إلى كل المجموعات التي تعتمد عليها منظمة ما من أجل تواجدها. ولكن في ثمانينيات القرن العشرين انتشر هذا المصطلح من خلال فريمان Freeman والذي استخدمه ليعني به فرد أو مجموعة من الأفراد والتي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بإنجاز الأهداف التنظيمية. (Boucher & Rendtorff, 2016: 1) وفي ضوء ذلك انتقل المفهوم من الاهتمام بالمنظمة من أجل تحقيق التواجد المستمر لها بغض النظر عن المنفعة التي يحصل عليها المستفيدون، إلى الاهتمام بالمستفيد نفسه من خلال إنجاز الأهداف التنظيمية التي تؤثر عليه.

وتؤكد هذه النظرية على أن المنظمة يجب أن تعمل من أجل تحقيق فائدة لكل من لديه منفعة منها. (Blackburn, 2018: 488) كما أن أصحاب المصلحة يتنوعون في توقعاتهم عن المنظمة، وهو ما يحتاج إلى الفهم الأفضل للعلاقات بينهم وبين المنظمة.

(Abratt & Kleyn, 2012:1057) كذلك تدعو النظرية إلى تحديد مجموعات المستفيدين المتأثرين من إجراءات المنظمة، وتقييم حاجاتهم ومراقبتها بشكل منتظم. (Fombrun, 2012:96- 97)

وباستقراء ما سبق يتضح أن المدرسة الثانوية الصناعية تحتاج من أجل تحقيقها لسمعة جيدة تساعد على استدامتها إلى أن تهتم بأصحاب المصلحة أو المستفيدين من خدماتها ومدى تأثيرهم بإنجاز المدرسة لأهدافها، من خلال محاولتها تحقيق فوائد لهؤلاء المستفيدين بناءً على فهم احتياجاتهم المختلفة والمتنوعة وملاحظة التغيير الذي يطرأ عليها. كما تحتاج المدرسة إلى فهم العلاقة بينها وبين المستفيدين ومحاولة تطويرها.

ب - نظرية الإشارة Signaling Theory:

ترجع جذور نظرية الإشارة إلى جهود عالم الاقتصاد ميشيل سبينس Micheal Spence في سبعينيات القرن العشرين. (Barron & Rolfe, 2012: 167) وتهتم نظرية الإشارة بالجهود التي تقوم بها المنظمة من أجل التأثير على المستفيدين منها ودعم اهتماماتهم، حيث ترسل المنظمات للمستفيدين رسائل تسويقية كإشارات من أجل توصيل صورة مرغوبة عنها. وتستعين المنظمات بالاتصال والتفاعلات الاجتماعية من أجل الإعلام بسماتها الرئيسية، كما تستعين بوسطاء كالصحفيين من أجل تشكيل انطباعات عن نفسها لدى المستفيدين. (Fombrun, 2012: 97)

كذلك تشير نظرية الإشارة إلى أن إدراكات المستفيدين عن نقاط القوة والضعف في مجال من مجالات المنظمة ربما يؤثر على إدراكاتهم عن المجالات الأخرى في المنظمة. كما أنه عندما يواجه الأفراد بمعلومات غير كاملة، يستخدمون المعلومات التي لديهم كإشارات عن الجانب غير المعروف من المنظمة. (Shamma, 2012: 154) وبالتالي تحتاج المنظمات إلى الإعلان عن سماتها في جميع الجوانب التي تعمل بها من أجل تجنب تكوين الجمهور لصورة غير مرغوبة عنها.

علاوة على ما سبق ينظر للسمعة على أنها تقديم المنظمة للمعلومات المفيدة عن سلوكها وجودتها أدائها بما يزيد من ثقة المستفيد في منتجاتها وخدماتها. (Feldman, 1993: 55) كما تعد السمعة الجيدة إشارة لمستوى المخرج وجودته، وأداة مفيدة للتأكيد على تقديم خدمات ذات جودة وتوفير معلومات عنها. (Walsh et. al., 2009: 193)

وباستقراء ما سبق فإنه يمكن تفسير سمعة المدرسة الثانوية الصناعية في ضوء نظرية الإشارة؛ فعندما توفر المدرسة معلومات كافية عن الخدمات التي تقدمها والتي تلبي حاجات المستفيدين واهتماماتهم فإنها بذلك تؤثر على المستفيدين وعلى انطباعاتهم تجاهها. وهي تحتاج في ذلك إلى الاستعانة بوسائل الاتصال المناسبة ووسطاء من أجل توصيل هذه المعلومات إلى المستفيدين. كذلك تحتاج المدرسة من أجل تحقيق سمعة جيدة إلى الاهتمام بتوضيح كل ما تقوم به من أنشطة، وكل ما تقدمه من خدمات بحيث لا تعطي فرصة للمستفيد لتكوين معلومات مغلوطة عنها. كما أن تحقيق المدرسة لسمعة جيدة تعد إشارة للمجتمع بأنها تقدم خدمات جيدة وبالتالي كسب مستفيدين جدد.

ج- نظرية ترتيب الأولويات: Agenda-Setting Theory

ترجع صياغة نظرية ترتيب الأولويات إلى جهود ماكسويل كومبس ودونالد شاو Maxwell McCombs and Donald Shaw في عام ١٩٧٢ من أجل تفسير العلاقات بين تأثير وسائل الإعلام على قضايا محددة والأهمية التي يشعر بها جمهور الإعلام تجاه هذه القضايا. (Weiss, 2009: 31)

ففي هذا السياق يريد المجتمع أن يحصل على معلومات من أجل صنع قرارات أفضل وبالتالي حياة أفضل لأفراده. وبسبب محدودية المعلومات من الخبرة المباشرة يلجأ الأفراد إلى الحصول على المعلومات من مصادر ثانوية مثل وسائل الإعلام. وطبقاً لنظرية ترتيب الأولويات عندما يستعين الأفراد بالمعلومات من وسائل الإعلام، يكون لوسائل الإعلام تأثير عليهم؛ حيث تساعد على تركيز انتباههم على قضايا رئيسة والتأثير

د. غادة محمد عبد السلام

على إدراكاتهم تجاه هذه القضايا. (Zhang, 2016: 30) وفي ضوء ما سبق تلعب وسائل الإعلام دوراً فعالاً في تحديد أولويات المجتمع وتوجيه اهتمام أفرادها تجاه قضايا محددة. وتجدر الإشارة إلى أن وسائل الإعلام تحتل مكانة مهمة في عملية تهيئة السمعة، لأنها تتحكم في كل من الوسائل التكنولوجية التي تنشر المعلومات عن المنظمات للجمهور الواسع وكذلك محتوى المعلومات التي يتم نشرها، وبالتالي تؤثر على انطباعات المستفيدين من المنظمة. (Fombrun, 2012:96)

وبتطبيق هذه النظرية على المدرسة الثانوية الصناعية يتضح أن بعض المستفيدين قد لا يكون لديهم خبرة في التعامل مع المدرسة، لذلك يلجأون إلى وسائل الإعلام والتي يكون لها تأثير في تكوين إدراكاتهم عنها، حيث تساعد على تركيز انتباههم على قضايا محددة، مما يدعوهم إلى ترتيب أولوياتهم تجاه أنواع المدارس المختلفة، وبالتالي الإقبال على أنواع محددة من المنظمات التعليمية دون غيرها. وفي ضوء ذلك تحتاج المدارس الثانوية الصناعية إلى الاستفادة من وسائل الإعلام من أجل التأثير على إدراكات المستفيدين وتكوين اتجاهات إيجابية لديهم تجاهها، مما يساعد على بناء سمعتها.

د- النظرية المؤسسية: Institutional Theory

ترجع جذور النظرية المؤسسية إلى ما بين عامي ١٩٧٧ و١٩٨٣، حيث بلورت هذه النظرية من أجل فهم العناصر التي تدعم الأداء التنظيمي الناجح والمستدام. ولقد انتقل التركيز العام للبحث التنظيمي خلال هذه الفترة من تحليل العناصر داخل الحدود التنظيمية -نظام معلق- إلى تحليل التفاعل بين المنظمة وبيئتها -نظام مفتوح، حيث قدمت النظرية المؤسسية إسهامات لفهم التأثير المتبادل بين المنظمات وبيئاتها. (Guth, 2016: 359- 360)

وتعد النظرية المؤسسية من النظريات المفسرة لسمعة المنظمة؛ حيث تستخدم لتحديد العوامل داخل السياق المؤسسي والتي تؤدي إلى بناء السمعة. (Ali et. al., 2015:)

1106) كما تفسر كيف أن المنظمات تكتسب شرعية ودعم اجتماعي من خلال تطوير

مكانة متميزة لها في المجتمع. (Fombrun, 2012:96)

وباعتبار أن المدرسة نظام مفتوح؛ فهي تشتمل على العديد من العناصر المتفاعلة والتي تؤثر على قدرتها على تحقيق أهدافها، كما أنها تتفاعل مع البيئة الخارجية وما بها من فئات مختلفة من المستفيدين. وفي ضوء هذه النظرية فإن المدرسة الثانوية الصناعية يمكن أن تبني سمعة لها من خلال الاهتمام ببيئتها الداخلية واستثمار العناصر التي تساعدها على تحقيق أهدافها، وكذلك الاهتمام ببيئتها الخارجية وما بها من مستفيدين ومحاولة فهم حاجاتهم والعمل على تلبيةها، مما يتطلب متابعة التغيرات المحيطة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية المحطة من أجل محاولة مواءمتها.

وباستقراء النظريات السابقة يتضح أن سمعة المدرسة الثانوية الصناعية ترتكز

على ما يلي:

- تحقيق الفائدة للمستفيدين ودعم قدرتها على إشباع حاجاتهم.
- ضرورة فهم المدرسة لطبيعة علاقتها بالمستفيدين من أجل تحسين هذه العلاقة.
- دراسة المدرسة لحاجات المستفيدين وتنوعها ورصد أي تغيير يطرأ عليها.
- اهتمام المدرسة بالتواصل مع المستفيدين لتوصيل معلومات عنها تغطي جميع جوانب المدرسة والخدمات التي تقدمها.
- الاستفادة المدرسة من وسائل الإعلام والوسطاء وكذلك وسائل الاتصال غير المباشرة والمباشرة من أجل التأثير على المستفيدين.
- الاهتمام بالعناصر والموارد المختلفة داخل المدرسة وبالبيئة الخارجية من أجل بناء سمعتها وتطوير مكانة لها في المجتمع.
- وعليه يمكن القول أن الاهتمام بالجوانب السابق ذكرها يساعد على التنمية الاجتماعية للمستفيدين، وتنمية بيئة المدرسة وتقديم خدمات للبيئة المحيطة، كما يساعد

على التنمية الاقتصادية للمدرسة من خلال تحقيق رفاهية المستفيدين والمدرسة نفسها، وهو ما يساعد في النهاية على تحقيق استدامتها.

٤- أبعاد سمعة المدرسة:

تحتاج المنظمات التي تسعى لتهيئة سمعة جيدة بين فئات المستفيدين منها إلى معرفة الأبعاد التي يقوم المستفيدون السمعة من خلالها. وحيث أن هناك العديد من فئات المستفيدين الذين تتعامل معهم المدرسة ويختلف منظورهم عن سمعة المدرسة؛ لذلك تتعدد الأبعاد التي تحتاج المدرسة إلى الاهتمام بها من أجل بناء سمعة جيدة بين مختلف المستفيدين منها.

وفي هذا السياق طور فومبرن وآخرون Fombrun et. al. أداة لقياس سمعة المنظمة (The Reputation Quotient (RQ)، وأوضحوا من خلال هذا المقياس أن هناك ستة أبعاد للسمعة والتي تؤثر على سلوك المستفيد وربحية المنظمة، وهي: القبول العاطفي emotional appeal، والمنتجات والخدمات products and services، والرؤية والقيادة vision and leadership، وبيئة العمل workplace environment، والمسؤولية البيئية والاجتماعية social and environmental responsibility، والأداء المالي financial performance (Fombrun, Gardberg and Sever, 2000:253). كما طور هلم Helm مقياس لسمعة المنظمة يتكون من عشرة أبعاد من بينها: جودة المنتجات والخدمات quality of products، والالتزام بحماية البيئة commitment، و to protecting the environment، ونجاح المنظمة corporate success، ومعاملة العاملين treatment of employees، وتوجه المستفيد customer orientation، والأداء المالي financial performance، ومؤهلات الإدارة qualification of management (Helm, 2005: 103).

بالإضافة إلى ما سبق حدد والش وبيتي Walsh & Beatty خمسة أبعاد لسمعة المنظمة هي: توجه المستفيد customer orientation، وصاحب العمل الجيد good

،reliable and financially strong company employer، والمنظمة القوية ماليًا وجودة المنتج والخدمة product and service quality، والمسئولية البيئية والاجتماعية social and environmental responsibility. (Walsh & Beatty, 2007: 139) كما أن هناك العديد من التصنيفات الأخرى لأبعاد سمعة المنظمة.

وعلى صعيد الإدارة المدرسية توصل أكسو وأوركان Aksu & Orcan إلى أن سمعة المدرسة تشتمل على العديد من المحددات هي: جودة خدمات المدرسة the service quality of school، وجودة التعليم بالمدرسة the education quality of school، وعلاقة المدرسة بالبيئة relationships with the environment، وكفاية الموارد المالية the adequacy of financial resources، والمهارات الإدارية management skills. (Aksu & Orcan, 2015: 426)

وبالرغم من اختلاف تصنيف الباحثين لأبعاد سمعة المنظمة، إلا أن هناك تقاربًا في مضمون هذه الأبعاد على الرغم من اختلاف مسمياتها. ويمكن عرض أبعاد السمعة التي تحتاج المدرسة الثانوية الصناعية إلى الاهتمام بها من أجل التأثير على إدراكات المستفيدين فيما يلي:

أ- الخدمات المدرسية:

تعد الخدمات من الأبعاد الرئيسة للسمعة والتي تحتاج إلى اهتمام المدارس الثانوية الصناعية بها من أجل بناء سمعة جيدة لدى المستفيدين منها. كما أن المستفيدين من خارج المدرسة هم أكثر فئات المستفيدين أهمية والتي تحتاج المدارس إلى الاهتمام بهم بشكل خاص عند تقديمها لخدماتها، علاوة على ضرورة اهتمامها بالمستفيدين من الداخل من أجل تأثيرهم على نظرائهم من الخارج. وعلى ذلك تسعى المدارس الثانوية الصناعية إلى البحث عن طرق لتحسين وتنويع ما تقدمه من خدمات من أجل بناء علاقات جيدة مع

د. غادة محمد عبد السلام

المستفيدين، وبالتالي التأثير إيجابياً على اتجاهاتهم وسلوكياتهم وخبراتهم وكسب ثقتهم وولائهم.

وفي هذا الصدد أشار شاما وحسن Shamma & Hassan إلى أن المنظمات يمكن أن تؤثر على خبرة المستفيدين من خلال تعاملهم مع منتجات المنظمة وخدماتها، بالإضافة إلى التعامل مع ممثلي المنظمة والخدمات الإلكترونية والخدمات الأخرى ذات الصلة. وتؤثر تفاعلاتهم المباشرة مع المنظمة بشكل كبير على إدراكاتهم عن المنظمة وعن سمعتها. علاوة على ذلك تؤثر خبرات المستفيدين بشكل كبير على وجهات نظر مستفيدين آخرين عن المنظمة. (Shamma & Hassan, 2009: 329)

ويؤكد ما سبق على أن المدرسة الثانوية الصناعية يمكن أن تؤثر على المستفيدين منها إما بشكل مباشر من خلال الاستفادة من خدمات المدرسة، أو بشكل غير مباشر من خلال التأثير بأراء مستفيدين آخرين، أو من خلال الخدمات الإلكترونية. وعلى ذلك تحتاج المدرسة الثانوية الصناعية إلى التنوع من خدماتها وأن تستعين بالخدمات الإلكترونية من أجل سهولة الوصول إلى المستفيد.

وقد أشار فومبرن وآخرون Fombrun et. al. إلى أن خدمات المنظمة يمكن أن تؤثر على إدراك المستفيدين للسمعة عند تجديدها حتى تكون ذات جودة وقيمة. (Fombrun, Gardberg and Sever, 2000: 253) حيث أن تجديد المدرسة الثانوية الصناعية لخدماتها يساعد على إشباع حاجات المستفيدين المتغيرة، وهو ما يشجع المستفيدين على الإقبال على خدمات المدرسة الثانوية الصناعية بشكل مستمر، مما يساعد المدرسة على استمرارها في القيام بعملها في المستقبل وبالتالي التنمية المستدامة لها.

كما يدرك المستفيدون من الخارج سمعة المنظمة عند التعامل معهم بطريقة عادلة والاهتمام بحاجاتهم وحقوقهم بشكل جاد. (Walsh et. al., 2009: 195) وقد أشار والش وفيدمان Walsh & Wiedmann إلى أن من أبعاد سمعة المنظمة والتي تؤثر على إدراكات المستفيدين: الشفافية وهي أن يعتقد المستفيدون أن المنظمة ليس لديها ما تخفيه،

ويدركوا أنها تضعهم في مركز اهتمامها الإستراتيجي. (Walsh & Wiedmann, 2004: 309-308)

وتجدر الإشارة إلى أن تحقيق المدارس الثانوية الصناعية للعدالة والشفافية والاهتمام بحقوق المستفيدين وإشباع حاجاتهم من شأنه المساعدة في تحقيق العدالة الاجتماعية وتحسين جودة الحياة، وهو ما يعكس أدائها لمسئوليتها الاجتماعية، ومن ثم تحقيق التنمية المستدامة للمدرسة الثانوية الصناعية من خلال اهتمامها بالتنمية الاجتماعية.

بالإضافة إلى ما سبق توصل أكسو وأركان Aksu & Orcan إلى أنه يمكن التأثير على سمعة المدرسة من خلال الاهتمام بجودة الخدمات الاستشارية، والظروف الفيزيائية، والأنشطة الفنية والرياضية والخدمات الاجتماعية مثل توفير كتب مجانية، علاوة على الاهتمام بالإنجاز الأكاديمي للطلاب. (Aksu & Orcan, 2015: 427, 430) وكلها تشير إلى الخدمات المؤسسية التي يمكن أن توفرها المدرسة الثانوية الصناعية للمستفيدين منها، والتي تتنوع ما بين خدمات اجتماعية وبيئية ورياضية وفنية. ويؤدي تنوع الخدمات المؤسسية إلى تحقيق الأبعاد المختلفة للتنمية المستدامة سواء أكانت الاجتماعية أو البيئية أو الاقتصادية.

ولقد توصل شاما وحسن Shamma & Hassan إلى أن خدمات المنظمة تعد من الأعمدة الرئيسة لسمعة المنظمة، لذلك فهي تحتاج إلى أن تتسم بالقيمة والتجديد والجودة، وأن تكتسب اهتماماً من مسوقي المنظمة. (Shamma & Hassan, 2009: 335)

وتأسيساً على ما تقدم يتضح أن المدرسة الثانوية الصناعية كبقية المنظمات في المجتمع تحتاج من أجل تحقيق سمعة جيدة لها إلى الاهتمام بالخدمات التي تقدمها للمستفيدين منها بحيث تتسم بالجودة والعدالة والشفافية عند تقديمها، علاوة على التجديد فيها وتنويعها بشكل مستمر، الأمر الذي يحقق التنمية المستدامة للمدرسة. ويتطلب ذلك من المدرسة الثانوية الصناعية بحثها عن السبل اللازمة من أجل رصد حاجات

د. غادة محمد عبد السلام

المستفيدين والتعرف على ما يطرأ عليها من تغييرات. كما تحتاج المدرسة إلى الإلمام بجميع فئات المستفيدين سواء أكانوا أولياء أمور أو عاملين بالمدرسة. كذلك تعد الشركات والمصانع من فئات المستفيدين من المدرسة الثانوية الصناعية الذين هم في حاجة إلى خريجين بمواصفات محددة ولديهم مهارات تتوافق مع سوق العمل؛ لذلك يجب التعرف على آرائهم فيما يخص مواصفات الخريج وكيفية تليبيتها.

ب- أداء المعلمين بالمدرسة وتعامل الإدارة معهم:

يعتبر العاملون بالمدرسة الثانوية الصناعية من معلمين في حاجة إلى الاهتمام بهم لضمان مساهمتهم في التأثير على المستفيدين من خارج المدرسة لتكوين صورة لديهم تساعد في بناء سمعة المدرسة والحفاظ عليها.

وفي هذا السياق تعد بناء السمعة أكثر نجاحًا عندما يبدأ بناؤها من الداخل وتحقق توقعات المستفيدين من الخارج، حيث أن السمعة تتأثر بالتفاعل بين مختلف المستفيدين، وبخاصة العلاقة بين العاملين والمستفيدين من الخارج. بالإضافة إلى ذلك يتأثر المستفيدون من خارج المنظمة بشكل كبير بسلوك العاملين وإدراكاتهم عن المنظمة. وتؤثر افتراضات العاملين وقيمهم واتجاهاتهم ومعتقداتهم على المستفيدين في تحديد قراراتهم للتعامل مع المنظمة ومع خدماتها. (Camara, 2011: 51- 53)

وفي ضوء ما سبق فإن تنمية سمعة المدرسة الثانوية الصناعية تحتاج ليس فقط للاهتمام بالخدمات المقدمة للمستفيدين في المجتمع الخارجي، ولكن أيضًا الاهتمام بأعضاء المجتمع المدرسي ومعرفة حاجاتهم المختلفة ومحاولة إشباعها، حيث يمكن أن يؤثر انطباع المعلمين عن المدرسة على مستفيدين آخرين اعتمادًا على الدعم والاهتمام الذي يتلقونه من المدرسة.

وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن للمنظمة الاهتمام بالعاملين بها من خلال: توفير تسهيلات اجتماعية لهم، والاهتمام بحقوقهم وبسياسة المرتبات الخاصة بهم. (Almeida & Coelho, 2019: 12) كما أن الاهتمام ببناء جدارة العاملين ودافعيتهم ومشاركة الإدارة

العليا لهم والاهتمام بالاتصال بهم سوف يؤدي إلى تنمية سمعة تنظيمية إيجابية من خلال تفاعلهم مع المستفيدين من الخارج. (Jiang, 2015: 324) حيث أن إدراكهم للاهتمام بهم وبحقوقهم وإشباع حاجاتهم سوف يساعد على نقلهم لصورة إيجابية عن المنظمة وهي الصورة المرغوبة التي تؤدي إلى بناء سمعة جيدة لها لدى المستفيدين من الخارج. وتأكيدًا لما سبق أشار جيانج Jiang ٢٠١٥ إلى أن السياسات الاجتماعية للمنظمة تؤثر إيجابيًا على إدراكات العاملين لسمعتها، وهي تشير إلى إجراءات المنظمة لإنجاز مسؤولياتها تجاه العاملين من خلال الاهتمام برفاهيتهم وتوفير فرص لتدريبهم وتطويرهم وظيفيًا. (Jiang, 2015: 324) ويشير ذلك إلى أنه لبناء سمعة جيدة لمنظمة ما كالمدرسة الثانوية الصناعية فهي تحتاج إلى أن تؤدي مسؤوليتها الاجتماعية الداخلية تجاه العاملين بها من أجل التأثير على إدراكهم لسمعة المدرسة، الأمر الذي يؤدي إلى بذل جهود من جانبهم من أجل التأثير على إدراك المستفيدين من البيئة الخارجية لسمعة المدرسة. بالإضافة إلى ما سبق يحتاج الاهتمام بالعاملين إلى الاهتمام ببيئة العمل؛ وتشير بيئة العمل إلى مدى مناسبة المنظمة كمكان للعمل، وإدارة بيئة العمل بشكل جيد. (Fombrun, Gardberg and Sever, 2000:253) ولقد توصل شاما وحسن Shamma & Hassan إلى أن بيئة العمل تعد من الأعمدة الرئيسة لسمعة المنظمة وأساس بنائها. كما أنها من أكثر المحددات أهمية لسمعة المنظمة؛ حيث إنها تعد مؤشرًا لجوانب متعددة مثل جودة البيئة الداخلية وأيضًا جودة الخدمة. (Shamma & Hassan, 2009: 335) وجدير بالذكر أن إدراك العاملين لسمعة المنظمة يؤثر إيجابيًا على مخرجاتهم؛ حيث يمكن أن تؤدي إلى شعورهم بالرضا الوظيفي، كما تؤدي إلى التزامهم التنظيمي وأدائهم للعمل التجديدي وسلوك المواطنة التنظيمية. (Schaarschmidt & Walsh, 2018: 2) لذلك تحتاج المدارس إلى الاهتمام بالعاملين بها من أجل تحسين إدراكهم عن سمعة المدرسة ومشاركتهم إيجابيًا في تحسين سمعة المدرسة لدى المجتمع الخارجي.

د. غادة محمد عبد السلام

وفي ضوء ما سبق فإن تعامل إدارة المدرسة الثانوية الصناعية مع المعلمين وتأثير ذلك على أدائهم يعد من الأبعاد الرئيسية لسمعة المدرسة. لذلك تحتاج المدارس إلى الاهتمام بالعاملين بها من خلال مراعاة حقوقهم، وتوفير فرص التدريب لهم، وزيادة دافعيتهم للعمل، علاوة على توفير بيئة العمل المناسبة، والاهتمام بالتواصل معهم من أجل تطوير علاقات جيدة معهم مما يؤدي إلى شعورهم بالرضا الوظيفي والتزامهم بالعمل، كما يساعد على أدائهم لسلوك المواطنة التنظيمية، وبالتالي إسهامهم في تطوير سمعة المدرسة لدى المستفيدين من الخارج من خلال تفاعلهم مع المجتمع الخارجي الذين هم جزء منه. كما أن إدراكاتهم عن سمعة المدرسة تصل إلى المجتمع الخارجي، وتؤثر في قرارات أفرادها بالتعامل مع المدرسة والاستفادة من خدماتها.

وتجدر الإشارة إلى أن ما تقوم به المدرسة الثانوية الصناعية في سبيل تحقيق سمعة جيدة لها من خلال الاهتمام بمعلميها وبيئته العمل وبمسئوليتها الاجتماعية تجاه العاملين بها وتقديم خدمات ذات جودة لهم، من شأنه أن يساعدها في تطوير خدماتها وتحقيق الأبعاد الاجتماعية والبيئية والاقتصادية للتنمية المستدامة للمدرسة.

جـ المهارات الإدارية لدى القيادات المدرسية:

تعد إدارة المدرسة الثانوية الصناعية والقدرات التي يمتلكها أعضاؤها من الأبعاد الرئيسية التي يمكن أن تؤثر في بناء سمعة جيدة للمدرسة والحفاظ عليها. وتحتاج القيادات المدرسية إلى امتلاك المهارات التي تمكنهم من تفعيل قدرة المدرسة على القيام بأدوارها والتفاعل مع المستفيدين والتعرف على حاجاتهم ومحاولة إشباعها.

وفي هذا السياق أشار فومبرن وآخرون Fombrun et. al. إلى أن تحقيق السمعة الجيدة للمنظمة يحتاج إلى أن يكون لديها رؤية واضحة وقيادة قوية علاوة على قدرتها على الاستفادة من فرص السوق. (Fombrun, Gardberg and Sever,, 2000:253) كما يعتمد بناء سمعة إيجابية كمتطلب لتطوير منظمة ناجحة على الطريقة التي يدير بها المدبرون، ونمط القيادة الذي يتبنوه، وإدراكهم لهوية المنظمة. (Cituentes & Leon,

226, 2014) بجانب ذلك توصل أكسو وأوركان Aksu & Orcan إلى أن المهارات الإدارية تعد واحدة من عوامل بناء سمعة المدرسة والحفاظ عليها، ومن بين هذه المهارات: امتلاك المديرين لمهارة الاتصال ومهارات العلاقات الإنسانية. (Aksu & Orcan, 2015: 430)

وتجدر الإشارة إلى أن الاتصال يعد مطلبًا رئيسًا للوصول إلى مختلف المستفيدين من المنظمة وفهم حاجاتهم وإحداث توافق بين اهتماماتهم واهتمامات المنظمة. ويمكن أن يساعد الاتصال في تعزيز ودعم سمعة المنظمة؛ حيث يساعد في تقليل الشك لدى المستفيدين عن إجراءات المنظمة، وتقدير عملياتها بشكل أفضل. (Shamma, 2012: 154) كما أن السمعة هي ناتج للتفاعل بين المستفيدين والمنظمة على مدار الوقت، ويمكن أن يؤدي هذا التفاعل إلى تقوية العلاقات مع المدرسة ومختلف المستفيدين منها وبالتالي تحقيق التنمية المستدامة للمدرسة.

وقد أشار ميرو وبوث Merwe & Puth إلى أن سمعة المنظمة يمكن تحقيقها من خلال ما يلي: (Merwe & Puth, 2014: 145- 146)

- (١) القدرة Ability: وهي مجموعة المهارات والجدارات والسمات الخاصة بالمنظمة والتي تمكنها من القيام بمسئولياتها والعمل بشكل متقدم لتلبية أهدافها.
- (٢) عمل الخير Benevolence: وهي تعني الاهتمام برفاهية كل المستفيدين.
- (٣) التكامل Integrity: ويشير إلى التطابق بين ما تقوله المنظمة وبين إجراءاتها، أي قدرتها على الحفاظ على وعودها بشكل مستمر.
- (٤) السلوك الأخلاقي Ethical Behavior: أن تتبع المنظمة مجموعة من المبادئ الأخلاقية والمعايير السلوكية الأخلاقية بما تشمله من الاستجابة للشكاوى، وعدالة الإجراءات في التعامل مع المستفيدين للتأكيد على أنها تعمل بعدالة وبإخلاص ومسئولة تجاه كل المستفيدين في كل شيء تقوم به.

د. غادة محمد عبد السلام

(٥) الشفافية Transparency: تشير إلى شفافية المنظمة في عملياتها وما تقوم به من خلال مشاركة المعرفة.

ويؤكد ما سبق إلى أنه من أجل تحقيق المدرسة لسمعة جيدة فهي تحتاج إلى أن تمتلك إدارتها مهارات وجدارات تمكنها من تحقيق أهدافها، وأن تهتم برفاهية مختلف المستفيدين، علاوة على مصداقية المدرسة فيما تعلن عنه وما تقوم به بالفعل، وكذلك التزام قياداتها بالسلوك الأخلاقي في التعامل مع المستفيدين، مما يضمن لهم حقوقهم ويؤكد على أن المدرسة تلتزم بمسئوليتها الاجتماعية نحوهم.

وفي ضوء ما سبق فإن المدرسة الثانوية الصناعية يمكن أن تؤثر على إدراكات المستفيدين نحو سمعتها من خلال امتلاك إدارتها للقدرات والمهارات الإدارية المناسبة التي تمكن قادتها من اتخاذ القرارات المناسبة لإنجاز أهداف المدرسة ومن ثم تنميتها المستدامة.

د- كفاية الموارد المالية بالمدرسة:

بالرغم من أن الموارد البشرية هي أساس تقدم المنظمات التعليمية وتحقيق أهدافها؛ حيث يمكن للمدارس الثانوية الصناعية أن تحقق سمعة جيدة من خلال أفرادها، إلا أنها تحتاج أيضاً من أجل القيام بمهامها المختلفة وتقديم خدمات جيدة للمستفيدين والتجديد فيها إلى توفير الموارد المادية والمالية والعمل على الاستخدام الأفضل لها. كما أن المدارس الثانوية الصناعية بشكل خاص تحتاج إلى موارد مادية من أجل توفير الأدوات والأجهزة والماكينات التي تقوم عليها العملية التعليمية، لذلك تحتاج المدرسة الثانوية الصناعية إلى الاهتمام بأدائها المالي.

ويسعى مفهوم الأداء المالي إلى الوصول إلى أساس منهجي سليم لتقويم استخدام الأموال والموارد المتاحة بفاعلية وكفاءة داخل المنظمة. (توفيق، ٢٠١٠: ٢٨٨) وتحتاج المنظمات إلى الاهتمام بأدائها المالي من أجل تحقيق أداء أفضل للمنظمة، وبالتالي زيادة عدد المستفيدين، علاوة على التأكيد على الاستخدام الأفضل للموارد وتحسين الكفاءة

الإنتاجية. (محمد، ٢٠٠٨: ٩١) كما أن تحسين الأداء المالي يسهم في إتاحة الموارد المالية، ويزود المنظمة بفرص مختلفة من أجل تلبية حاجات المستفيدين وتحقيق أهدافهم. (منصور وشحدة، ٢٠٠٣: ٣٩٦)

ومما لا شك فيه أن المدرسة الثانوية الصناعية تحتاج إلى العديد من الموارد التي تناسب الأنشطة والتدريبات العملية التي تقوم بها والتي تختلف باختلاف التخصص، مما يؤثر على إدراكات المستفيدين لسمعة المدرسة في حالة توافر الموارد التعليمية التي تخدم العملية التعليمية.

وتجدر الإشارة إلى أن الأداء المالي للمنظمة يتأثر بعوامل مختلفة منها: عوامل خارجية مثل السوق والمنافسة والعوامل الاقتصادية، ومنها عوامل داخلية مرتبطة بعوامل الجودة والعمليات التشغيلية والقدرات المميزة للأفراد والميزة التنافسية. (محمد، ٢٠٠٨: ٩٢) كما يتأثر بعوامل إدارية مثل القدرات الإدارية لدى أعضاء الإدارة المدرسية ومدى توافر جانب الخبرة والمعرفة لدى المديرين. (منصور وشحدة، ٢٠٠٣: ٣٩٦)

وفي ضوء ما سبق فإن كفاية الموارد المالية بالمدرسة الثانوية الصناعية تتأثر بعوامل لا يمكن للمدرسة التحكم فيها مثل العوامل الاقتصادية للمجتمع الذي توجد فيه المدرسة. كما تتأثر بعوامل أخرى ترتبط بالمدرسة نفسها وتخضع لسيطرتها أو يمكن التحكم فيها مثل قدرات أعضائها ومهاراتهم الإدارية وخبراتهم وما يتوافر لديهم من معرفة، حيث يؤثر كل ذلك على قدرتهم على استثمار الموارد المتاحة بها، علاوة على البحث عن موارد ذاتية للمدرسة.

ومما هو جدير بالذكر أن كفاية الموارد المالية للمنظمة له العديد من الفوائد؛ حيث أشار فومبرن وآخرون Fombrun et. al. إلى أن الأداء المالي يعد من أبعاد سمعة المنظمة، وأشار من خلاله إلى تحقيق المنظمة للربح والرخاء وأن تسعى للنمو المستقبلي. (Fombrun, Gardberg and Sever, 2000: 253) كما توصل أكسو وأوركان Aksu & Orcan إلى أن المدارس ذات الحالة المادية الجيدة والقادرة على تهيئة

موارد مالية ذاتية بخلاف الموارد الحكومية -التي تكون غير كافية- تمتلك سمعة عالية، لذلك على المدارس البحث عن موارد أخرى ذاتية لتحسين سمعتها. (Aksu & Orcan, 2015: 429)

وفي ضوء ما سبق فإن المدرسة الثانوية الصناعية يمكن أن تساعد في بناء سمعتها من خلال الاهتمام بأدائها المالي والذي يقوم على تقويم الموارد المادية المتاحة، والاستخدام الأمثل لها، وإتاحة الموارد المالية الذاتية، وهو ما يساعدها في تقديم خدماتها المختلفة للمستفيدين وإشباع حاجاتهم وبالتالي يؤدي إلى استدامة المدرسة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاستفادة من مهارات أعضاء المدرسة ومواهبهم في البحث عن سبل للحصول على الموارد الذاتية، وإقامة علاقات مع المستفيدين، وتوعية المجتمع بالخدمات التي يمكن أن تقدمها المدرسة الثانوية الصناعية ومميزاتها من أجل ضمان مساهمتهم في توفير موارد للمدرسة.

وتجدر الإشارة إلى أن السمعة التي تتمتع بها المنظمات تؤثر على قدرتها على توفير موارد مالية وفي النهاية تؤثر على بقائها، كما أن المنظمات ذات الأداء الجيد تحقق فوائد مادية ومعنوية. (Gabbineta, Mazzola and Ravasi, 2011: 215) ويشير ذلك إلى أن قدرة المدرسة الثانوية الصناعية على تحسين وضعها المالي وتوفير موارد مادية يساعد على تحقيق الربح والنمو للمدرسة، وبالتالي يمكن أن يؤثر على سمعتها وأخيراً على تنميتها المستدامة. كما أن تحقيق سمعة جيدة يمكن أن يؤثر على المستفيدين ويجذبهم لمساعدة المدرسة على توفير موارد مادية تساعدها على تقديم خدماتها.

وخلاصة القول فإن اهتمام المدرسة الثانوية الصناعية -كبقية المنظمات- بإشباع حاجات المستفيدين من خلال الخدمات التي تقدمها، والاهتمام بالمجتمع الخارجي المحيط بها والمجتمع الداخلي المتمثل في المعلمين، وكذلك تنمية مهارات القيادات المدرسية،

وتحقيق كفاية الموارد المالية للمدرسة، كل هذا من شأنه مساعدة المدرسة على تحقيق سمعة جيدة، الأمر الذي ينعكس على استدامتها.

٥- أهمية السمعة الجيدة للمدرسة:

تحتاج المدرسة الثانوية الصناعية من أجل تنميتها المستدامة واستمرار قدرتها على تقديم خدماتها إلى بناء سمعة جيدة لها والحفاظ عليها، حيث أن كسب المدرسة لسمعة جيدة له العديد من جوانب الأهمية التي تعود عليها.

ففي هذا السياق أشار فايرشتاين Firestein إلى أن السمعة تعد من أقوى محددات استدامة أي منظمة، وعند المساس بها فهي تحتاج إلى وقت طويل لإعادتها. (Firestein, 25: 2006) كما أن السمعة تعد أكثر ممتلك تنظيمي ذات قيمة والمورد المعنوي الرئيسي الأكثر أهمية؛ ولذلك تحتاج إلى اهتمام إداري مستمر. (Walker, 2010: 357) كذلك تعد السمعة الممتلك الإستراتيجي والنهائي الذي تسعى المنظمات لامتلاكه، لأن إدراكات السمعة تؤثر على كل من النتائج المالية وغير المالية. (Shamma & Hassan, 2009: 327-326)

وفي ضوء ما سبق فإن كسب المدرسة الثانوية الصناعية سمعة جيدة يستلزم اهتمام إداري مستمر والعمل على كسب رضا المستفيدين من خدماتها وولائهم لها، لضمان الإقبال على الالتحاق بها، ومن ثم إعداد القوى البشرية القادرة على الارتقاء بالمجتمع. وفيما يلي توضيح لبعض فوائد السمعة الجيدة للمدرسة الثانوية الصناعية.

أ- بالنسبة لأولياء الأمور:

يعد أولياء الأمور من فئات المستفيدين التي نشأت المدرسة من أجلهم لإشباع حاجاتهم وتحقيق رفاهيتهم. ويمكن أن يؤثر تحقيق المدرسة لسمعة جيدة على أولياء الأمور وعلى الطريقة التي يتصرفون بها تجاه المدرسة، مما ينعكس في النهاية على إقبالهم على الاستفادة من خدمات المدرسة وبالتالي تحقيق التنمية المستدامة لها.

د. غادة محمد عبد السلام

وفي هذا السياق أشار سكاليرود Skallerud إلى أن السمعة الجيدة ترتبط إيجابياً بولاء الآباء، والذي يعرف بأنه التزام الآباء باستمرار إلحاق أبنائهم بالمدرسة في المستقبل. فالسمعة الجيدة للمدرسة تعكس الجودة الجيدة والسلوك الإيجابي تجاه الآباء، وتقلل من السلوك السلبي للآباء تجاه المدرسة وتشجع على استمرار ولائهم في المستقبل. (Skallerud, 2011: 674) كذلك توصل بادري وموهايدات Badri & Mohaidat إلى أنه يمكن تحسين ولاء الآباء ورضاهم من خلال تحسين سمعة المدرسة. (Badri & Mohaidat, 2014: 648) كما أن السمعة تعمل على تقليل الشك الذي يواجهه المستفيدين عند تفويضهم للخدمات التي تقدمها المنظمات؛ (Almeida & Coelho, 2019: 12) حيث يثق أولياء الأمور في أن المدرسة سوف تستمر في تقديم خدمات ذات جودة مع العمل على تطويرها بشكل مستمر مما يشبع حاجاتهم.

وفي ضوء ما سبق فإن سمعة المدرسة الثانوية الصناعية يمكن أن تحقق العديد من الفوائد من خلال تأثيرها على أولياء الأمور؛ حيث يمكن أن تساعد في تحقيق رضا ولي الأمر وكسب ثقته وولائه، وبالتالي ضمان استمرار أولياء الأمور في الاستفادة من خدمات المدرسة. علاوة على كسب مستفيدين جدد، الأمر الذي يمكن أن يساعد في ضمان استدامة المدرسة.

ب- بالنسبة للمعلمين:

يعد المعلمون من فئات المستفيدين الذين يتأثرون من السمعة الجيدة للمدرسة التي يعملون بها، ففي هذا السياق توصل ساجر وآخرون إلى أن السمعة لديها القوة لتغيير اتجاهات وسلوكيات هيئة التدريس والقيادات تجاه المدرسة. (Sagir, Dos and Cetin, 2014, 141) كما تساعد السمعة الجيدة على جذب موارد بشرية مبدعة والحفاظ عليها. (Alniacik, Alniacik and edogmus, 2012: 5) بالإضافة إلى ما سبق تؤثر السمعة الجيدة للمنظمات على الروح المعنوية للعاملين وعلى التزامهم تجاه المنظمة، وهذا يؤدي

بالتالي إلى إنتاجية أعلى وعلاقات جيدة مع المستفيد من خارج المنظمة. (Morley, 2002: 14) وهو ما يمكن أن يؤثر على استدامة المنظمة.

كما أوضح ميروي وبوث Merwe & Puth أن الثقة تعد مخرجاً للسمعة وتؤثر على النجاح المستدام للمنظمة، كما أن كسب المنظمة لثقة المستفيدين يؤدي إلى دعمهم المستمر لها. (Merwe & Puth, 2014: 140) حيث يثق المعلمون في مدرستهم من أنها سوف تستمر في اهتمامها بهم وفي تحقيق رفاهيتهم، وهو ما يؤدي إلى مبادلة ذلك بالأداء المرتفع.

وفي ضوء ما سبق فإن السمعة الجيدة للمدرسة الثانوية الصناعية تجذب معلمين متميزين، وتؤثر على اتجاهاتهم وروحهم المعنوية والتزامهم تجاه المدرسة، كما تؤثر على أدائهم وسلوكياتهم. كل هذا سوف يؤدي إلى إنتاجية أعلى للمدرسة مما يؤثر بالتالي على التنمية المستدامة لها.

ج- بالنسبة لمواجهة المدرسة للأزمات:

تعمل المدرسة الثانوية الصناعية كغيرها من المنظمات الأخرى في بيئة مليئة بالضغوط والتي يمكن أن تسبب لها أزمات، لذلك فهي تحتاج إلى ما يقبها من الأزمات، ويساعدها على التعافي منها بشكل سريع.

وفي هذا السياق أشار مورلي Morley إلى أن قيمة السمعة الجيدة للمنظمة تظهر بشكل خاص في أوقات الأزمات حيث يمكن أن تكون درع للمنظمة. (Morley, 2002: 15) كما تتبع الفائدة الكبيرة للسمعة الجيدة من قدرتها على توفير مخزون من الشهرة - وهو ما يسمى برأس مال السمعة Reputational Capital- والتي من الممكن أن تساعد المنظمة في مواجهة الأزمات المستقبلية. (Gaillard et. al., 2009: 164)

وفي ضوء ما سبق عند حدوث أزمات تؤثر على قدرة المدرسة على تقديم خدماتها، تعمل السمعة على حماية المدرسة من خسارة المستفيدين منها، حيث يظل

د. غادة محمد عبد السلام

المستفيدين على ثقة من أن المدرسة سوف تتعافى سريعًا من أزماتها وتستمر قريبًا في تقديم خدماتها.

د- بالنسبة لتحسين القدرة التنافسية للمدرسة:

تعد السمعة الجيدة للمدرسة الثانوية الصناعية موردًا مهمًا يمكن أن يساعد في تحقيق ميزة تنافسية للمدرسة. ففي هذا السياق أشار والكر Walker إلى أن السمعة الجيدة للمنظمة يمكن أن تؤدي بها إلى العديد من الفوائد الإستراتيجية مثل: زيادة ربحها، وجذب مستفيدين جدد. (Walker, 2010: 357) كما يمكن أن تؤدي إلى عقد شراكات وتحالفات إستراتيجية تعتمد عليها المنظمات من أجل تحقيق أهدافها؛ حيث تفضل المنظمات عقد شراكات وتحالفات إستراتيجية مع منظمات أخرى ذات سمعة جيدة. (Morley, 2002: 14)

وتجدر الإشارة إلى أن زيادة ربح المدرسة الثانوية الصناعية، وجذب مستفيدين لها بشكل مستمر، كما أن عقد المدرسة لشراكات وتحالفات مع منظمات أخرى من شأنه مساعدتها على تحقيق أهدافها وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

كما يمكن اعتبار سمعة المنظمة ممثلًا معنويًا نادرًا وقيميًا ومستدامًا ومن الصعب تقليده من المنافسين؛ ولذلك فإن السمعة تعد أداة مناسبة لإنجاز ميزات تنافسية إستراتيجية. (Schwaiger, Raithel and Schloderer, 2009: 41) وتجدر الإشارة إلى أن تحقيق المدارس لميزة تنافسية يساعدها على تحقيق استدامتها.

وباستقراء ما سبق يتضح أن هناك العديد من جوانب الأهمية التي يمكن أن تحققها السمعة الجيدة للمدرسة الثانوية الصناعية. وتتبع هذه الجوانب من تأثير السمعة الجيدة سواء على المستفيدين من خارج المدرسة، أو المستفيدين داخل المدرسة. كما أن لها أهمية كبيرة في وقاية المدرسة من الأزمات ومساعدتها في تحقيق أهدافها وتحقيق ميزة تنافسية، مما يساعد في النهاية على تحقيق استدامتها.

وخلاصة القول فإن السمعة تعد ممثلًا يجب أن تحرص المدرسة الثانوية الصناعية على اقتنائه من أجل تفعيل قدرتها على جذب المستفيدين وتحقيق أهدافها.

وحيث إنها تحتاج وقت لبنائها، ومن السهل فقدانها، لذلك تحتاج سمعة المدرسة الثانوية الصناعية إلى إدارتها من أجل بنائها والحفاظ عليها وبالتالي ضمان استدامة المدرسة.

ثالثاً: إدارة سمعة المدرسة الثانوية الصناعية وآلياتها:

لاقى مصطلح إدارة سمعة المدرسة اهتماماً متزايداً نتيجة الظروف البيئية المتغيرة المحيطة بالمنظمات التعليمية مثل زيادة حدة التنافس بسبب تنوع المنظمات التعليمية والتوسع في التعليم الخاص والدولي. كما تزداد أهمية مصطلح إدارة سمعة المدرسة بسبب كون السمعة ممتلكاً معنوياً والذي يزداد في أهميته عن الموارد المادية.

ويعرف مورلي Morley إدارة سمعة المنظمة the management of corporate reputation على أنها: قيادة مبادرات العلاقات العامة المصممة لتعزيز أو حماية أكثر سمعة تمتلكها المنظمة وهي السمعة. (Morley, 2002: 10) كما تعرف إدارة السمعة Reputation Management على أنها: إدارة توقعات كل مجموعات المستفيدين وإدارة اتجاهاتهم المعرفية والعاطفية تجاه المنظمة. (Stobbe, 2009: 57) كذلك تعرف بأنها: إستراتيجية طويلة المدى لقياس سمعة المنظمة وإدارتها كأحد ممتلكاتها. (Zrakova,) (Kubina and Koman, 2017: 1002)

وتعد إدارة السمعة مدخلاً علمياً فعالاً للتواصل مع المستفيدين؛ ولهذا فإن المنظمة في حاجة لمعرفة من المستفيدين الرئيسيين، وما الذي يتوقعونه منها. (Feldman,) (Bahamonde and Bellido, 2014: 57) وتقوم إدارة سمعة المنظمة على العديد من الأسس من بينها أن السمعة تحقق قيمة ومكانة متميزة للمنظمة، وأن قيمة المنظمة تعتمد على سلوك المجموعات المختلفة من المستفيدين. وتهدف إدارة السمعة إلى تهيئة اهتمامات مشتركة مع المستفيدين، (Gobbers & Storck, 2011: 17) كذلك تهدف إدارة السمعة إلى تشجيع المستفيدين للتصرف بالطريقة التي تؤثر إيجابياً على تحقيق أهداف المنظمة. (Fildler, 2011:127) وتضم إدارة السمعة الأنشطة النظامية الكلية للمنظمة

لتأسيس سمعة إيجابية والحفاظ عليها وتحسينها بهدف تنمية قيمة مستدامة للمنظمة.

(Zrakova, Kubina and Koman, 2017: 1002)

وفي ضوء ما سبق يتضح أن إدارة سمعة المدرسة تقوم على ما يلي:

- ١- أنها تهتم بالتأثير على توقعات المستفيدين واتجاهاتهم تجاه المدرسة.
- ٢- أنها تعتمد على تفعيل التواصل بين المدرسة والمستفيدين.
- ٣- أنها تضم مجموعة من الأنشطة المختلفة.
- ٤- أنها تهدف إلى تحقيق سمعة إيجابية للمدرسة والحفاظ عليها وتحسينها.
- ٥- أن هدفها النهائي هو استدامة المدرسة.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف إدارة سمعة المدرسة الثانوية الصناعية على

أنها:

الجهود التي تقوم بها المدرسة من أجل تحقيق سمعة إيجابية لها والحفاظ عليها وتحسينها، من خلال التواصل مع المستفيدين وتشكيل توقعاتهم واتجاهاتهم تجاه المدرسة، والتأثير على سلوكهم، مما يساعد على تحقيق قيمة ومكانة للمدرسة وتحقيق استدامتها.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من الآليات التي يمكن أن تعتمد عليها المدرسة

الثانوية الصناعية من أجل إدارة سمعتها وهي:

١- إدارة العلاقة بالمستفيدين (Customer Relationship Management (CRM):

يمثل المستفيد المحك الرئيس الذي يؤثر على تكوين سمعة المدرسة؛ حيث أن إشباع حاجاته وتحقيق رضاه تجعله يكون صورة إيجابية عنها والتي تؤثر على سمعتها، ومن ثم تنميتها المستدامة. ووفقاً لنظرية أصحاب المصلحة يجب أن تعمل المنظمة على تحقيق فائدة لكل من لديه منفعة منها من خلال تحديد المستفيدين وتقبيهم حاجاتهم ومراقبتها بشكل مستمر. وعلى ذلك تحتاج المدارس الثانوية الصناعية إلى تطوير

علاقات مع المستفيدين من أجل معرفة حاجاتهم، وبالتالي تقديم خدمات تتوافق مع تلك الحاجات، ومن هنا ظهر مصطلح إدارة العلاقة بالمستفيدين.

ويعرف بارفاتيار وشيث Parvatiyar & Sheth إدارة العلاقة بالمستفيدين على أنها: عملية وإستراتيجية شاملة لاكتساب مستفيدين رئيسيين والحفاظ عليهم والتعاون معهم لتحقيق قيمة فائقة لكل من المنظمة والمستفيد. (Parvatiyar & Sheth, 2001: 5) ويؤكد هذا التعريف على أن لكل منظمة فئات محددة من المستفيدين تسعى لاكتسابهم ولاستمرار التعامل معهم على المدى الطويل من أجل تحقيق فائدة لكل من المنظمة والمستفيد.

ويعرف سليمان S. Soliman إدارة العلاقة بالمستفيدين CRM على أنها: النشاط الذي يهتم بالمستفيدين الرئيسيين للمنظمة وبكفاءة المنظمة وإدارة معرفة المستفيدين بهدف تعزيز فعالية قرارات المنظمة المرتبطة بالمستفيدين وتحسين الأداء التسويقي بشكل خاص والأداء التنظيمي بشكل عام. (Soliman, 2011: 167) ويؤكد هذا التعريف على أن إدارة العلاقة بالمستفيدين تهتم بإدارة معرفة المستفيدين لإكسابهم معلومات عن أنشطة المنظمة، كما أنها تهدف إلى تحسين قرارات المنظمة الخاصة بالمستفيدين أي تقديم خدمات لهم تتفق مع احتياجاتهم، مما ينعكس في النهاية على تحسين أداء المنظمة ككل.

كذلك تعرف إدارة العلاقة بالمستفيدين على أنها طريقة لفهم سلوك المستفيدين من خلال الاتصال المكثف بهم لتحسين الأداء وجذبهم والاحتفاظ بهم وزيادة ولائهم للمنظمة. (Soliman, 2011: 167) ويضيف هذا التعريف للتعريفات التي تسبقه أن إدارة العلاقة بالمستفيدين تستعين بعملية الاتصال من أجل فهم سلوك المستفيدين، وبالتالي تقديم الخدمات التي تساعد على الاحتفاظ بهم وكسب ولائهم للمنظمة.

د. غادة محمد عبد السلام

وباستقراء ما سبق يتضح أن إدارة العلاقة بالمستفيدين تسعى إلى توثيق علاقات طويلة المدى مع المستفيدين من خلال تحديدهم وجذبهم والحفاظ عليهم والتعاون معهم، مما يتطلب فهم سلوك المستفيدين وإشباع حاجاتهم وإدارة معرفتهم، مما يساعد على تحقيق رضاهم، وبالتالي تحقيق قيمة للمدرسة وللمستفيد.

وتجدر الإشارة إلى أن إدارة العلاقة بالمستفيدين تعد عملية معقدة تعتمد على المعرفة الجيدة بحاجات المستفيدين من أجل تقديم خدمات لهم اعتمادًا على هذه الحاجات، وبالتالي الاحتفاظ بالمستفيدين الحاليين، وجذب مستفيدين جدد، وتشجيع المستفيدين على تعميق التعاون مع المنظمة. (Ladeta et. al., 2015: 242) وهو ما يمكن أن يؤدي من جانبهم إلى مبادرات تنفيذ المدرسة كتوفير موارد مالية للمدرسة، والمساهمة في حل مشكلاتها، والمساهمة بأفكار تساعد على تطوير خدماتها.

وتعد إدارة العلاقة بالمستفيدين من الأنشطة الأكثر احتياجًا للتقنيات الحديثة للاتصال المستمر مع المستفيدين، وجمع وتحليل المعلومات حولهم، وبناء قواعد بيانات خاصة بهم. لذلك لا يمكن للمنظمات إدارة العلاقة بالمستفيدين إلا بوجود تكنولوجيا حديثة تساهم في جمع وتحليل البيانات ورصد التطورات البيئية والتطورات الخاصة بالمستفيدين بطريقة تيسر من عملية الاتصال بهم، (قاشي ونادية، ٢٠١٥: ١٤٤). ويساعد ذلك ليس فقط في التعرف على حاجات المستفيدين ولكن أيضًا في قياس رضاهم عن خدماتها ومعالجة شكواهم.

وتتكون إدارة العلاقة بالمستفيد من ثلاثة عناصر رئيسة كما يلي: (نبلي، ٢٠١٦:

٢٣٤-٢٣٥)

أ- المستفيد Customer: وهو مصدر النمو المستقبلي للمنظمة، والمستفيد الجيد هو الذي يحقق ربحاً أعلى بأقل موارد ممكنة، الأمر الذي يتطلب من المنظمة البحث عنه.

ب- العلاقات Relationships: وتقوم على جذب المستفيدين ثم الاحتفاظ بهم وتعزيز ولائهم من خلال تقديم الخدمات المتميزة لهم. ويمكن أن تكون العلاقات بين المنظمة والمستفيدين قصيرة الأجل أو بعيدة الأجل.

ج- الإدارة Management: فإدارة العلاقة مع المستفيدين ليست نشاطا يتم ممارسته على مستوى قسم من أقسام المنظمة، ولكنه يتضمن أيضًا التغيير المستمر في ثقافة المنظمة وعملياتها وهيكلها والتكنولوجيا التي تتبناها.

وباستقراء ما سبق يتضح أنه على صعيد المدرسة الثانوية الصناعية تقوم إدارة العلاقة بالمستفيدين على البحث عن مستفيد جيد مثل الطلاب المتميزين من أجل تحقيقهم لمستويات عالية من الإنجاز الذي يفيد المدرسة حيث يجذب لها مستفيدين جدد. كما تحتاج المدرسة إلى إقامة علاقات جيدة مع المستفيدين من أجل ضمان الاحتفاظ بهم من خلال تقديم خدمات متميزة لهم، وهو ما يحتاج إلى تهيئة المدرسة بالكامل من عاملين وثقافة وعمليات وتكنولوجية وغيرهم لإقامة علاقات مع المستفيدين.

وتشتمل إدارة العلاقة بالمستفيد على المبادئ التالية: (Meintjes & Grobler,

2014: 164)

- أ- تقدير إدراكات المستفيدين التي تؤثر على سمعة المنظمة والاهتمام بها.
 - ب- تفويض الإدارة للعاملين للتعامل بفعالية مع المستفيدين.
 - ج- تحقيق التوازن بين مختلف مجموعات المستفيدين من خلال التعامل معهم بعدالة.
 - د- الاتصال الفعال وشفافية مع المستفيدين من أجل بناء ثقتهم والحفاظ عليهم.
 - هـ- التأكد من حل النزاعات بفعالية وكفاءة بقدر الإمكان.
 - و- جمع المعلومات عن المستفيدين أنفسهم لمعرفة كيفية التواصل معهم بشكل أفضل.
- وباستقراء ما سبق يتضح أن إدارة العلاقة بالمستفيدين وما تقوم عليه من مبادئ يمكن أن تساعد المدرسة الثانوية الصناعية على بناء سمعة جيدة والحفاظ عليها من خلال الاهتمام بالتواصل مع المستفيدين والتعامل معهم بعدالة وشفافية، وتقديم خدمات

مختلفة لهم. كما أنها يمكن أن تساعد على تحسين سمعة المدرسة الثانوية الصناعية من خلال إكساب العاملين بالمدرسة للمهارات المتعددة من خلال تفويض العمل لهم. ويمكن الهدف الأساسي لإدارة العلاقة بالمستفيدين في تحسين النمو والربح طويل المدى للمنظمات وتوفير تغذية راجعة من خلال الفهم الأفضل لسلوك المستفيدين. (Buttle, 2009: 4) كما تهدف إقامة علاقة تفاعلية بين المنظمة والمستفيدين إلى استمرارية المنظمة؛ حيث تضمن تدفق الفوائد عليها، وبالتالي تضمن بقاءها، وتضمن ولاء المستفيدين منها لأنهم متأكدون أنهم الاهتمام الأساسي للمنظمة وذلك لحصولهم على المنافع التي يرغبون فيها جراء تعاملهم معها. (قاشي ونادية، ٢٠١٥: ١٤٤) وعلى ذلك فإن إدارة العلاقة بالمستفيدين لا تسعى فقط إلى بناء سمعة جيدة للمدرسة وضمان الحفاظ عليها، ولكن أيضًا تساعد على استدامتها، وبالتالي فإن لها أهدافًا طويلة المدى. وتأكيدًا لما سبق أشار ماينتجس وجروبلر Meintjes & Grobler إلى أن العلاقات مع المستفيدين تعد المحك لاستدامة المنظمة حيث أن العلاقات يمكن أن تحقق استدامة اقتصادية واجتماعية وبيئية في المنظمات. لذلك فإن نجاح المنظمات يعتمد على العلاقات القائمة على الحوار مع مختلف فئات المستفيدين سواء العاملين فيها أو فئات أخرى خارجية. كما يجب أن يكون التفاعل مع المستفيدين مسؤولية مشتركة بين كل مستويات المنظمة وليس مسؤولية إدارة متخصصة مثل إدارة العلاقات العامة. (Meintjes & Grobler, 2014: 163- 164) وبناء على ما سبق فإن إدارة العلاقة بالمستفيدين تستند على امتلاك المديرين بالمدارس الثانوية الصناعية لمهارات إدارية مختلفة كالاتصال وإدارة الحوار من أجل التواصل مع المستفيدين سواء داخل المدرسة أو خارجها، وامتلاك جميع العاملين بالمدرسة لمهارات التفاعل مع المستفيدين.

ومما لا شك فيه أن مساهمة إدارة العلاقة بالمستفيدين في إدارة سمعة المنظمة يحتاج إلى توفير العديد من المتطلبات من بينها ما يلي: (Ladeta et. al., 2015: 245-) (248)

- أ- وضع إستراتيجية لإدارة العلاقة بالمستفيدين، يتم من خلالها التحديد الواضح لعمل المنظمة وأهدافها وأسباب قيامها بأنشطتها وتحديد الأهداف الإستراتيجية. كما يتم تحليل سمات بيئة العمل وجمع المعلومات المرتبطة بالبيئة الداخلية وعمليات العمل ومعرفة العاملين.
 - ب- بناء بنية تكنولوجية مناسبة تدعم تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة بالمستفيدين، وتساعد على أن يكون لدى المنظمة معلومات عن حاجات المستفيدين، وعلى توصيل المنظمة لخدماتها، بما يسهم في التحسين المستمر للعلاقة بها.
 - ج- دعم الإدارة العليا للمنظمة ونشر رؤية إيجابية بين العاملين عن مفهوم إدارة العلاقة بالمستفيدين.
 - د- تنمية معارف العاملين بإدارة العلاقة بالمستفيدين وباستخدام التقنيات الحديثة.
 - هـ- تنمية رغبة العاملين في التحسين المستمر لأنفسهم وقبول التغيير، وانضمامهم الفعال في تهيئة إدارة العلاقة بالمستفيدين.
 - و- بناء نظام مكافآت للعاملين لتحفيزهم على التواصل مع المستفيدين، والتغلب على مقاومتهم للطرق الجديدة لأداء العمل، وتنمية مهارة تفويض السلطة لدعم العاملين في تعاملهم مع المستفيدين.
 - ز- تهيئة مناخ للعمل قائم على الثقة والنفاهم وقبول الحلول الجديدة؛ حيث أن المناخ الجيد والإيجابي يساعد العاملين على قبول التغييرات.
- وباستقراء ما سبق يتضح أن تحقيق هذه المتطلبات لا يساعد فقط على نجاح إدارة العلاقة بالمستفيدين، ولكن أيضًا يساعد على إدارة سمعة المدرسة؛ حيث تساعد هذه

المتطلبات في تأسيس سمعة جيدة والحفاظ عليها وتحسينها من خلال مساعدتها في إشباع حاجات المستفيدين بناء على التعرف على رغباتهم، وإكساب العاملين بالمدرسة للمهارات من أجل التعامل مع المستفيدين، وتنمية مهارات إدارية لدى إدارة المدرسة مثل الاتصال والتفويض. كما أن إدارة العلاقة بالمستفيدين تشجع المستفيدين على توفير موارد مالية للمدرسة، مما يسهم في تحسين أدائها المالي وتحقيق استدامة المدرسة.

٢- التسويق الإلكتروني: (Electronic Marketing (E- Marketing)

تساعد وسائل الاتصال ومدى حداتها في التأثير على سلوك المستفيدين، حيث تساعد في الوصول إليهم وتوصيل رسائل المنظمة لهم، والتعرف على حاجاتهم. لذلك كلما استعانت المنظمات بالتقنيات الحديثة في الاتصال، كانت قادرة على التأثير على المستفيدين منها، وبالتالي بناء سمعة جيدة لها.

ووفقاً لنظرية ترتيب الأولويات يلجأ المستفيدون إلى الحصول على معلومات من مصادر ثانوية بسبب محدودية المعلومات من الخبرة المباشرة مثل وسائل الاتصال التكنولوجية ووسائل الإعلام والتي تساعد على تركيز انتباه المستفيدين على قضايا رئيسية وتؤثر على إدراكهم تجاه هذه القضايا. كما تؤكد نظرية الإشارة على أن المنظمة ترسل رسائل تسويقية للمستفيدين من أجل إعلامهم بسماتها الرئيسية وتجنب تكوينهم لصورة غير مرغوبة عنها.

ومن جانب آخر أصبحت تهتم كثير من المنظمات بالإنترنت واستخدام تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، وهو ما أدى إلى ضرورة الاهتمام بإدارة السمعة عبر الإنترنت. (Zrakova, Kubina and Koman, 2017: 1002) كما أن التسويق يعد من المجالات الأولى التي اهتمت بدراسة سمعة المنظمة لأن سمعة المنظمة الإيجابية تجذب المستفيدين وتساعد على الاحتفاظ بهم. (Aksu & Orcan, 2015: 424) كما أن تطور تكنولوجيا المعلومات انعكس على مجال التسويق وأدى إلى ضرورة الاستعانة بتكنولوجيا

الاتصالات عند تسويق المنظمات لخدماتها، وهو ما أدى إلى ظهور مصطلح التسويق الإلكتروني.

ويمكن رؤية التسويق الإلكتروني على أنه فلسفة جديدة وممارسة حديثة للعمل تتضمن تسويق المنتجات والخدمات والمعلومات والأفكار عن طريق الإنترنت ووسائل أخرى إلكترونية. (El-Gohary, 2010:216) كما يشمل التسويق الإلكتروني التسويق عبر محركات البحث وعبر الشبكات الاجتماعية والمنديات والتسويق عن طريق قنوات المشاهدة يوتيوب. (الزغبي والنصر، ٢٠١٩: ٤٤، ٤٦)

ويعرف التسويق الإلكتروني E-marketing بأنه إنجاز أهداف التسويق من خلال استخدام تكنولوجيا الاتصالات الإلكترونية والتي تشمل استخدام شبكة تكنولوجيا الاتصالات المعتمدة على الانترنت، والاستعانة بالمواقع الإلكترونية، والتليفون، والبريد الإلكتروني، وقواعد البيانات. (Chaffey, 2009: 638) ويؤكد هذا التعريف على أن التسويق الإلكتروني يستعين بشبكة من الاتصالات بأنواعها المختلفة من أجل تحقيق أهداف التسويق، أي أنه يمكن أن يستعين بوسائل الإعلام، وفي هذا الإطار فإن التسويق الإلكتروني لا يعتمد فقط على الإنترنت ولكن أدوات مختلفة من تقنية الاتصالات.

كذلك يعرف التسويق الإلكتروني بأنه: الاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية وتقنيات المعلومات والاتصالات لتفعيل إنتاجية التسويق وعملياته لتحديد حاجات الأسواق وتقديم الخدمات إلى المستفيدين وذلك تحقيقاً لرضاهم. (الزغبي والنصر، ٢٠١٩: ٣٢) ويضيف هذا التعريف أن هدف التسويق الإلكتروني هو تحقيق رضا المستفيدين من خلال سهولة الوصول إليهم وتقديم الخدمات لهم.

وباستقراء ما سبق يتضح أن التسويق الإلكتروني لسمعة المدرسة يتضمن الاستعانة بوسائل تكنولوجيا الاتصالات كافة من أجل تمكين المدرسة من تسويق خدماتها وتدعيم أفكار إيجابية عنها لدى المستفيدين. أي أن التسويق الإلكتروني لا يستهدف فقط

د. غادة محمد عبد السلام

تسويق الخدمات، ولكن أيضا تسويق المعلومات والأفكار، وبالتالي يمكن أن يساعد على تدعيم فكرة أهمية المنظمة وأهمية الخدمات التي تقدمها، وهو ما يمكن أن يساعد على تحسين سمعة المدرسة.

واتساقاً مع ما سبق يتسم التسويق الإلكتروني باعتماده على التكنولوجيا من أجل تمكين التفاعل؛ وبهذا فهو يختلف عن ممارسات التسويق الأخرى. وهو يتضمن تأسيس حوار إلكتروني والذي يساعد المستخدمين على الحصول على المعلومات، كما يسمح لهم بتوفير المعلومات للمنظمة. (Brodie et. al., 2007: 4) حيث يحتاج المستخدمون إلى معرفة معلومات مختلفة عن المدرسة الثانوية الصناعية مثل الخدمات التي تقدمها وتخصصاتها المختلفة وأهميتها بالنسبة للطلاب في مقابل أنواع المدارس الأخرى. كذلك تحتاج المدرسة إلى معرفة حاجات المستخدمين من أجل تلبيتها. وفي ضوء هذا يمكن التفاعل الإلكتروني الذي يتم بين المدرسة والمستخدمين من تبادل المعلومات بين الطرفين. ويمكن تصنيف التسويق الذي تمارسه المنظمات إلى ثلاثة أنواع رئيسية: (عبد ربه، ٢٠١١: ٩-١٠)

- أ- التسويق الخارجي External Marketing: وهو مرتبط بوظائف التسويق التقليدية كتصميم وتنفيذ المزيج التسويقي (المنتج- السعر- التوزيع- الترويج).
- ب- التسويق الداخلي Internal Marketing: وهو يرتبط بالعاملين داخل المنظمة، حيث تتبع المنظمة سياسات فعالة لتدريب العاملين فيها ودعمهم للعمل كفريق، وتحفيزهم على الاتصال الجيد بالمستخدمين لتلبية حاجاتهم ورغباتهم.
- ج- التسويق التفاعلي Interactive Marketing: وهو يرتبط بفكرة أن جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين تعتمد بشكل أساسي ومكثف على الجودة والعلاقة بين المنظمة والمستخدمين.

وباستقراء ما سبق يتضح أن هذه الأنواع هي بمثابة مكونات رئيسية للتسويق الإلكتروني؛ حيث يهتم التسويق الإلكتروني بالتسويق الخارجي من أجل التعرف على

حاجات المستفيدين وتلبيتها وذلك من خلال الاستعانة بالمزيج التسويقي. كما يحتاج التسويق الإلكتروني إلى الاستعانة بالعاملين داخل المنظمة من أجل تحقيق أهدافه، وهو في ذلك يهتم بالعاملين ويدعمهم. كما أن التسويق الإلكتروني يقوم على جودة التفاعل بين المنظمة والعاملين من أجل تحقيق أهدافه.

وجدير بالذكر أن هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى ضرورة استعانة

المنظمات بالتسويق الإلكتروني من بينها ما يلي: (العلاق، ٢٠١٤: ٤٠-٤١)

- أ- انتشار استخدام الأفراد للإنترنت لأداء أعمالهم ومهامهم.
- ب- الحاجة إلى توفير خدمات نوعية راقية للمستخدمين من خلال الحصول على تغذية عكسية منهم عن طريق المواقع الإلكترونية، وتوفير قواعد بيانات تفصيلية عن خدماتها، وتوفير أحدث المعلومات والبيانات لخدمة المستخدمين.
- ج- إثارة اهتمام المستخدمين؛ حيث تستطيع المنظمات من خلال التسويق الإلكتروني الترويج لأنشطتها والتعريف بخدماتها وتوفير معلومات محدثة يصعب الحصول عليها بالطرق التقليدية، وتعزيز سمعة المنظمة حيث أن المواقع الشبكية أصبحت تمثل نشاطاً أشبه ما يكون بنشاط العلاقات العامة.
- د- تسويق الخدمات والأفكار: ويأتي تسويق الخدمات بعد أن تتحقق جميع الأسباب السابقة حيث أن الكثير من المستخدمين لا يصبحون مستفيدين فعليين قبل أن يحصلوا على معلومات كافية، تحقق الإقناع لديهم وتمكنهم من الاستفادة من خدمات المنظمة.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن المدارس تحتاج إلى الاستعانة بالتسويق الإلكتروني، خاصة مع الانتشار الواسع لاستخدام الإنترنت والتكنولوجيا الحديثة. كما تواجه المدرسة الثانوية الصناعية بشكل خاص منافسة قوية من أنواع المدارس الثانوية

د. غادة محمد عبد السلام

الأخرى، وبالتالي تحتاج إلى تحسين خدماتها بما يساعدها على جذب مستفيدين بشكل مستمر، بما ينعكس على بناء سمعة جيدة لها في المجتمع.

وللتسويق الإلكتروني العديد من جوانب الأهمية؛ حيث أنه يساعد على تقديم الخدمات وفقاً لحاجات المستفيدين. كما يساعد على دعم وتفعيل إدارة العلاقات مع المستفيدين من خلال تفعيل ديناميكية واستمرارية الاتصال المباشر معهم. ويؤدي هذا في النهاية إلى تحقيق ميزة تنافسية وموقع إستراتيجي للمنظمة في السوق. (الزغبى والنصر، ٢٠١٩: ٣٣، ٤٧) كما أشار كاؤل وشودهى Kaul & Chaudhi إلى أن المنظمات يمكن أن تطور سمعتها من خلال المعلومات التي يجمعها المستفيدون عنها من وسائل الإعلام ومواقع الإنترنت التي تسهم في بناء سمعة المنظمة أو هدمها. (Kaul & Chaudhi, 2015: 459) وانطلاقاً مما سبق يمكن القول أن المنظمات التعليمية ومن بينها المدارس الثانوية الصناعية عليها الاستعانة بالتقنيات التكنولوجية الحديثة للاتصالات من أجل كسب رضا المستفيدين، وبالتالي بناء سمعة جيدة والحفاظ عليها.

ومما لا شك فيه أن التسويق الإلكتروني يحتاج إلى العديد من المتطلبات من أجل تنفيذه والاستفادة منه، ومن بين هذه المتطلبات توافر العديد من المهارات لدى العاملين بالمنظمات من بينها: التمكن من التعامل مع الوسائل التكنولوجية، ورد الفعل السريع من أجل متابعة التطورات على المواقع الإلكترونية، ومهارة فهم احتياجات المستفيدين كما في التسويق التقليدي لبناء الثقة معهم. كما يحتاج استعانة المنظمات بالتسويق الإلكتروني إلى توفير القوانين والتشريعات لتنظيم عمليات التسويق الإلكتروني. (الزغبى والنصر، ٢٠١٩: ٤٢، ٤٣، ٥١)

وباستقراء المتطلبات السابق ذكرها يتضح أنها تساعد على تطبيق التسويق الإلكتروني، كما أنها تساعد في إدارة سمعة المدرسة عن طريق التعرف على حاجات المستفيدين، وتقديم خدمات جيدة تتوافق مع هذه الحاجات، كما تساعد على توفير مهارات إدارية وقيادية لتمكينهم من التخطيط الجيد لمواجهة التغيير في حاجات المستفيدين،

والاهتمام بالعاملين وإكسابهم مهارات للتعامل مع المستفيدين، والعمل على تطوير الأداء المالي للمدرسة. كل هذا من شأنه المساعدة في بناء سمعة جيدة للمدرسة والحفاظ عليها.

٣- إدارة المواهب: Talent Management

تحتاج المدارس الثانوية الصناعية من أجل مواجهة العولمة والبيئة التنافسية إلى الاهتمام باستثمار مواردها الداخلية وإدارتها بفعالية وكفاءة. ومن أكثر الموارد الداخلية أهمية للمدارس مواردها البشرية الذين هم في حاجة إلى تنمية مواهبهم وقدراتهم. وقد ظهرت إدارة المواهب كمجال جديد للدراسة يمكن أن يساعد المدارس الثانوية الصناعية على استثمار مواردها البشرية للاعتماد عليهم في إدارة سمعتها.

وتجدر الإشارة إلى أن مصطلح إدارة المواهب ظهر لأول مرة في مقالة بعنوان "حرب المواهب War for Talent" في أواخر تسعينيات القرن العشرين، ومنذ ذلك الحين حظي موضوع الموهبة على اهتمام من الباحثين؛ حيث تمثل الموهبة ممتلك تنظيمي حيوي لذلك فهي تحتاج إلى إدارتها. (Waheed & Zaim, 2015: 1206)

وتشير الموهبة Talent إلى: جملة قدرات الأفراد العقلية (مثل فهم العلاقات والتحليل والاستنتاج) والقدرات الفيزيائية المطلوبة من أجل تنظيم سلوكهم. (Vural et. al., 2012: 341) كما أنها: مجموع قدرات الفرد التي تتمثل في المهارات والمعرفة والخبرة والذكاء والاتجاه والسمات، كما تشمل قدرته على التعلم والنمو. (Khan, 2013: 32) كذلك هي مجموع القدرات التي يمتلكها الأفراد وتشمل المعرفة والخبرة والمهارة وكل القدرات التي يقدمها الأفراد من أجل تطوير العمل وجعل الأداء فيه عاليًا يصب في صالح المنظمة. (العززي، ٢٠١٣: ٣٦٥)

وبناء على التعريفات السابق ذكرها فإن الموهبة على مستوى المدرسة الثانوية الصناعية تعكس مجموعة من قدرات المعلمين التي تمكنهم من أداء عملهم بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية، مما يؤدي إلى تطوير العمل، وبالتالي التأثير على سمعة المدرسة.

د. غادة محمد عبد السلام

ومن هنا يستلزم إدارة المواهب المعلمين بما يمكّن المدارس من استثمار مواردها البشرية وتحقيق أعلى استفادة منهم.

وتعرف إدارة المواهب: بأنها الجذب المنظم للأفراد ذوي إمكانات عالية ويمثلون قيمة خاصة للمنظمة وتطويرهم والحفاظ عليهم. (Ford, Harding and Stoyanova, 3: 2010) كما تعرف بأنها عملية حاسمة والتي تؤكد على أن المنظمات لديها الكم والكيف من الأفراد في المكان المناسب لتلبية أولويات العمل الحالية والمستقبلية. (Khan, 31: 2013) كذلك تعرف بأنها: إمكانية جذب المنظمة للأفراد الموهوبين وتحفيزهم وتنميتهم من أجل تحقيق الأداء العالي قياساً بالمنظمات المنافسة الأخرى. (العززي، ٢٠١٣: ٣٧٠) وبالرغم من اختلاف الباحثين في تعريف إدارة المواهب إلا أنهم يشتركون في أن إدارة المواهب هي وضع الفرد المناسب في المكان المناسب. (Salih & Alnaji, 2014: 409)

وفي ضوء التعريفات السابقة فإن إدارة المواهب بالمدرسة الثانوية الصناعية يمكن أن تساعد على جذب المعلمين المتميزين، وتطوير أدائهم وتحفيزهم والحفاظ عليهم، بما يساعد على تلبية متطلبات العمل وتحقيق معدلات عالية من الأداء، الأمر الذي يؤثر على توجهات المستفيدين تجاه المدرسة ومن ثم استفادتها.

وتأكيداً لما سبق ينظر للإدارة الفعالة للمواهب على أنها تفرق بين المنظمات ذات الأداء العالي وغيرها من المنظمات. كما أنها عملية تؤكد على تطبيق عمليات الموارد البشرية ومواءمتها للمطالب التنظيمية. (Craiovan, 2015: 2) وتمر دورة حياة إدارة المواهب بالعمليات التالية: (رضوان، ٢٠١٢: ٣٧-٣٩)

- أ- التخطيط: وهي تتطلب توفير خطة عمل المنظمة وخطة لإدارة الموارد البشرية وخطة لإدارة الموهبة وكذلك السياسات المتبعة في التنفيذ.
- ب- إدارة الكفاءة: وتشمل تحديد قيم وثقافة العمل، وتحديد الكفاءات والجدارات داخل المنظمة والقيادات الجديرة، وتحديد شكل ومواصفات الوظيفة.

ج- الاستقطاب: وتشمل تحديد مصادر الحصول على الموهبة من خلال الاستفادة من شبكة العلاقات المجتمعية للمنظمة، واختيار الأفضل من بين المتقدمين للوظائف مع الدقة والجودة في عمليات الاختيار ومراعاة تأثير الأجور والحوافز.

د- تطوير نظم المعرفة والتعلم: وهي النظم التي تساعد المنظمة للصعود لأعلى. ويتم ذلك من خلال تحديد الاحتياجات التعليمية والتدريبية، وبناء برامج للتأهيل والحصول على الشهادات المعتمدة، وتوفير نظام فعال لمعلومات الموارد البشرية.

هـ- إدارة الأداء: وتشمل تحديد الهدف العام والأهداف الفرعية للأداء وتحديد المسؤوليات والمهام، وتطوير الدعم الذاتي من العاملين والدعم الإداري من المنظمة، وكذلك توفير التغذية العكسية لجميع مراحل الأداء وتخطيط عمليات تطوير الأداء وتدعيم الكفاءات والجدارات، وتقديم الحوافز المعنوية والمادية القصيرة والطويلة الأجل.

و- التعاقب الوظيفي: وتشمل مراقبة الموهبة، وتوقع الاحتمالات المستقبلية لتحقيق الأداء الأفضل، وتخطيط المستقبل الوظيفي للموهوب، ووضع خطة الإحلال الوظيفي للمواهب، والتقاعد.

وفي ضوء ما سبق تتعامل إدارة المواهب مع الموارد البشرية من خلال وضع خطة لإدارة المواهب وتحديد الكفاءات والجدارات داخل المنظمة التعليمية واستقطاب المواهب الجديدة، مع الاهتمام بتوفير فرص التدريب والتطوير المستمر للموهوبين، وكذلك توفير الحوافز للحفاظ على مواهبهم سواء أكانت معنوية أو مادية. كذلك تهتم إدارة المواهب بالتخطيط للمستقبل الوظيفي للموهوبين لإتاحة الفرصة لهم للصعود في السلم الوظيفي الأعلى بما ينعكس ذلك على المدرسة.

وهناك منظوران لرؤية إدارة المواهب؛ أحدهما يتعامل فقط مع العاملين ذوي الأداء أو الإمكانيات المرتفعة والقادرين على المساهمة في تطوير المنظمة، أما المدخل

د. غادة محمد عبد السلام

الأخر فهو يؤكد على أن إدارة المواهب ترتبط بإدارة موهبة كل العاملين بالمنظمة حيث إن كل العاملين لديهم الإمكانية لأن يصبحوا موهوبين. (Acar & Yener, 2016: 286) ويشير ذلك إلى أن الموهبة يمكن أن تكون فطرية ويمكن أيضا اكتسابها، وعلى ذلك فهي تحتاج من إدارة المدرسة كغيرها من المنظمات الأخرى إلى تنميتها لدى الموهوبين، وكذلك بذل جهودها من أجل إكسابها لمعلميها.

ويكمن الهدف النهائي لإدارة المواهب في تحسين نتائج العمل التي تتأثر بالعديد من العوامل من بينها سلوك العاملين الذي يتحدد بشكل أساسي من خلال سمات العاملين أنفسهم ومن خلال بيئة عملهم والتي تشمل الحوافز والموارد والزملاء. وما تقوم به إدارة المواهب هو تشجيع تعيين أنواع محددة من العاملين وتهيئة بيئة العمل من أجل زيادة إمكانيات العاملين على القيام بالسلوكيات الوظيفية التي تقود نتائج العمل. (Sireesha & Ganapavarapu, 2014: 50)

وبناء على ذلك فإن إدارة المواهب بالمدرسة الثانوية الصناعية تقوم على استثمار قدرات المعلمين من خلال تنمية مهاراتهم وخبراتهم وجذب معلمين ذوي كفاءة. كما أن إدارة المواهب تستلزم الاهتمام ببيئة العمل المحيطة بالمعلمين من أجل زيادة دافعيتهم للعمل.

ولإدارة المواهب العديد من جوانب الأهمية؛ حيث تساعد في الاستفادة من إمكانيات العاملين وبالتالي زيادة الإنتاجية. كما أن العاملين هم رأس المال للمنظمات؛ لذلك يجب دعمهم بما ينعكس على تلبية أهداف الأفراد والمنظمات. علاوة على أن تطوير مواهب العاملين يساعد على تنمية قدراتهم على الابتكار وتنمية الرغبة لديهم في العمل. وإذا لم يتم إشباع رغبتهم في التعلم والتحسين والشعور بأهميتهم فسوف يسعون إلى ترك المنظمة. (Lucie, 2015: 4)

بالإضافة إلى ما سبق توصل سالية والناجاي Salih & Alnaji إلى أن إدارة المواهب تؤثر على التفاعل بين المنظمات والمستفيدين، لذلك تحتاج المنظمات إلى

الاهتمام بإدارة المواهب إذا كانت ترغب في الإبقاء على تفاعل مع المستفيد بما يؤثر ذلك بشكل مباشر على تحسين سمعتها. كما توصلنا إلى أن المنظمات تحتاج إلى الاستعانة بإدارة المواهب من أجل تحسين سمعتها وذلك من خلال: البحث عن عاملين موهوبين وجذبهم للمنظمة، واختيار العاملين الأكثر موهبة وتعيينهم من خلال سلسلة من اللقاءات والاختبارات، وتوفير مناخ صحي يدعم الموهبة، والحفاظ على الموهبة وتعزيزها من خلال تهيئة مناخ تنافسي داخل المنظمة. (Salih & Alnaji, 2014: 415-416)

ويحتاج تحقيق إدارة فعالة للمواهب إلى: الاعتراف بأهمية إدارة المواهب وجعلها في أولوية عالية لدى المنظمة، وعمل ما يمكن من أجل جذب المواهب والحفاظ عليهم، وتوفير تدريب وتطوير لهم. (Salih & Alnaji, 2014: 409) ومن المهارات التي يجب تطويرها ودعمها في العاملين الموهوبين: القدرات التحليلية والذكاء العاطفي وجدارات الاتصال والقدرة على التعاون. (Lucie, 2015: 13) ويمكن أن تساعد هذه المهارات على تطوير الخدمات التي تقدمها المدرسة للمستفيدين، كما تساعد على تفعيل التواصل معهم من أجل التعرف على احتياجاتهم ومحاولة تلبيتها، ومن ثم تحسين سمعة المدرسة. ولقد أشار سيريشا وجانابافارابو إلى أنه يمكن تحقيق المنظمات لإدارة فعالة للمواهب من خلال: (Sireesha & Ganapavarapu, 2014: 52)

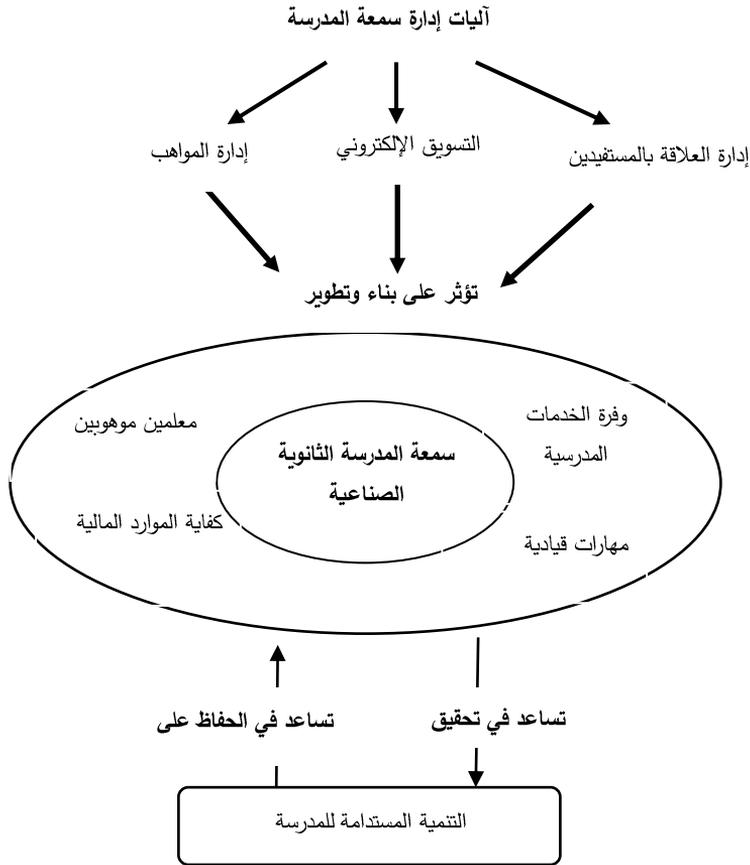
- أ- احترام العاملين: وتأكيد شعورهم بالاحترام من خلال تحدث المديرين معهم بشكل منتظم عن وظيفتهم وعما تستطيع المنظمة عمله لمساعدتهم في إنجاز أهدافهم.
- ب- توضيح الأهداف: ويتطلب ذلك تحديد الأهداف بوضوح وتوصيل الأهداف التي يتوقعها العاملون لإنجاز وظائفهم وإخبار العاملين بما هو مطلوب منهم بالتحديد.
- ج- زيادة الوعي: من خلال توفير تغذية راجعة عن الأداء والتي تزيد من وعي العاملين عن ما الذي يتطلب تغييره ولماذا.

د. غادة محمد عبد السلام

وقد توصل ساليه والناجاي Salih & Alnaji إلى أن المنظمات يمكن أن تهتم بإدارة المواهب من خلال: زيادة الوعي بأهمية إدارة المواهب على كل المستويات الإدارية، وتهيئة مناخ يشجع على تطوير الموهبة ويدعمه من خلال توفير الحوافز كالمكافآت، وتشجيع العاملين على تبادل المعرفة والخبرة من خلال الاجتماعات واللقاءات، وتشجيع تبادل الخبرة والمناقشات بين العاملين من خلال زيادة عدد اللقاءات الرسمية وغير الرسمية بينهم. (Salih & Alnaji, 2014: 415- 416)

وباستقراء ما سبق يتضح أن إدارة المواهب يمكن أن تسهم في كسب المدارس الثانوية الصناعية لسمعة جيدة والحفاظ عليها وذلك من خلال الأداء الجيد لمعلميها وهو ما يساعد على تقديمهم لخدمة جيدة تتوافق مع حاجات العاملين.

وختلاصة القول فإن آليات إدارة سمعة المدرسة الثانوية الصناعية يمكن أن تساعد في بناء سمعة جيدة للمدرسة وتطويرها بما يسهم في تحقيق استدامتها. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



شكل (٣) يوضح تأثير آليات إدارة سمعة المدرسة الثانوية الصناعية على بناء السمعة واستدامة المدرسة "الشكل من إعداد الباحثة"

يتضح من الشكل السابق أن الاستعانة بالآليات المقترحة لإدارة سمعة المدرسة الثانوية الصناعية وهي إدارة العلاقة بالمستفيدين والتسويق الإلكتروني وإدارة المواهب يؤثر على بناء سمعة للمدرسة وتطويرها، وهو ما يمكن أن يساعد على تحقيق استدامة المدرسة. كما أن استدامة المدرسة يمكن أن تساعد على الحفاظ على سمعة المدرسة ومواجهة أي أزمات قد تعترض سمعتها وتؤثر عليها سلباً.

التحليل البيئي لواقع سمعة المدرسة الثانوية الصناعية في ج.م.ع

يعتبر التعليم الفني ومنه الصناعي قاطرة للتقدم؛ حيث يساعد على إعداد الكوادر البشرية التي تقود المجتمعات للتنمية من خلال إسهامه في زيادة الإنتاج ومواجهة البطالة وتلبية متطلبات سوق العمل. ومن ثم وجب الاهتمام به تماشيًا مع توجه الدولة المصرية للتنمية المستدامة.

ويهدف التعليم الثانوي الفني في مصر إلى إعداد فئة الفنيين في مجالات متعددة من بينها مجال الصناعة، وتنمية الملكات الفنية لدى الدارسين. (قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١، مادة ٣٠) يلاحظ أن هذا الهدف قد أغفل دور التعليم الفني في إحداث التنمية للمجتمع، وقصر دوره في إعداد الأفراد كهدف أسمى للتعليم الفني منفصلاً عن دورهم في المجتمع، مما كان له أثر سلبي على انفصال هذا التعليم عن التنمية، وبالتالي ضعف سمعته.

ولقد أشار دستور مصر ٢٠١٤ على أن الدولة تلتزم بتشجيع التعليم الفني والتقني والتدريب المهني وتطويره والتوسع في أنواعه كافة وفقاً لمعايير الجودة العالمية وبما يتناسب مع احتياجات سوق العمل. (دستور ٢٠١٤، مادة ٢٠) وتماشياً مع توجه الدولة للاهتمام بالتعليم الفني جاءت الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي لتشير إلى أن الهدف العام للتعليم الثانوي الفني هو "إعداد فني ماهر قادر على المنافسة بالسوق المحلية والإقليمية والعالمية ويشترك بإيجابية في تقدم ورقي الوطن". (الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠: ٧٧) ويتضح من ذلك الاهتمام القومي بربط التعليم الفني بالتنمية، وهو ما يحتاج من المدرسة الفنية بشكل عام والصناعية بشكل خاص إلى الاهتمام ببناء سمعتها وتطويرها من أجل تحقيق هذا الهدف.

ويتم قبول الطلاب بالتعليم الفني الصناعي بعد حصولهم على شهادة إتمام الدراسة بمرحلة التعليم الأساسي ووفقاً للشروط والقواعد التي يصدر بها قرار من وزير التعليم،

ويتضمن التعليم الثانوي الفني الصناعي ما يلي: (قانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ المعدل بالقانون رقم ٢٣٣ لسنة ١٩٨٨، مادة ٣٠، ٣٦، ٣٨، ٤٢)

١- التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات: وهو يهدف إلى إعداد فئة الفنيين، ويحصل الطالب نتيجة اجتيازه للامتحان الذي يعقد في نهاية الصف الثالث على دبلوم المدارس الثانوية الفنية الصناعية نظام السنوات الثلاث.

٢- التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الخمس سنوات: وهو يهدف إلى إعداد فئتي الفني الأول والمدرّب، ويحصل الطالب بعد اجتياز الامتحان الذي يعقد في نهاية الصف الخامس على دبلوم الدراسة الفنية المتقدمة نظام السنوات الخمس.

ويمكن تناول واقع البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على سمعة المدرسة الثانوية الصناعية في مصر من خلال ما يلي.

أولاً: واقع البيئة الداخلية المؤثرة على سمعة المدرسة الثانوية الصناعية في ج.م.ع:

تمثل البيئة الداخلية إمكانات المنظمة البشرية والمادية والمالية الحالية والمستقبلية، وقيم وأفراد الإدارة العليا بها والتي تؤثر إلى حد كبير على أهدافها واستراتيجياتها، وتعتبر هذه العوامل عن أوجه قوة بالنسبة لها، أو نقاط ضعف ينبغي العمل على تجنبها أو التقليل من أثارها السلبية. (خطاب، ١٩٩٩: ٣٣)

وتشير نقاط القوة Strengths إلى مصادر المنظمة وقدراتها المتوفرة التي يمكن استخدامها لإيجاد ميزات تنافسية، كما أنها تلك الجوانب التي تستطيع أن تنافس بها المنظمة في الأسواق والتي تبني حولها إستراتيجياتها. كذلك هي العوامل الذاتية والإمكانات الداخلية الموجودة فعلاً والتي تؤثر إيجابياً وتساعد على استغلال الفرص المتاحة والممكنة وعلى مكافحة التهديدات. وتشير نقاط الضعف Weaknesses إلى العوامل الداخلية التي تؤثر سلباً على نشاط المنظمة، بمعنى أي ظروف وعوامل نقص

د. غادة محمد عبد السلام

داخلية موجودة فعلا وتعيق القدرة على استغلال الفرص. كما أن الغياب الفعلي لنقاط

القوة ما هو إلا نقاط الضعف التي تواجهها المنظمة. (عباس، ٢٠١٨: ٩٣-٩٤)

ويمكن تحليل واقع البيئة الداخلية للمدرسة الثانوية الصناعية في مصر من أجل الوقوف على جوانب القوة والضعف التي ترتبط بسمعة المدرسة من خلال الأبعاد التالية:

١- الخدمات المدرسية:

تعد خدمات المدرسة من الأبعاد التي تؤثر على إدراك المستفيدين لمدى اهتمام المدرسة بهم وبإشباع حاجاتهم، ومن ثم بناء سمعتها وتطويرها. ومن الخدمات المدرسية التي تحتاج المدرسة الثانوية الصناعية إلى توفيرها: الخدمات الاستشارية، والاهتمام بالظروف الفيزيائية بالمدرسة، وتقديم الأنشطة المختلفة، والاهتمام بالخدمات الاجتماعية، علاوة على التجديد في الخدمات المدرسية بشكل مستمر. كما يحتاج توفير الخدمات التي تشبع حاجات المستفيدين المختلفة إلى الاهتمام برصد هذه الحاجات من أجل العمل على تلبيتها.

وفي هذا الصدد هناك العديد من الجهود التي بُذلت من أجل تطوير قدرة المدرسة الثانوية الصناعية في مصر على تقديم خدماتها للمستفيدين؛ مثل عقد اتفاقيات مع دول أخرى من أجل تطوير التعليم الفني ومنه الصناعي.

ففي عام ١٩٩١ تم عقد شراكة بين مصر وألمانيا من أجل تطوير التعليم الثانوي الفني في مصر من خلال إنشاء مدارس للتعليم المزدوج والذي يهتم بالتطبيق العملي بجانب الدراسة النظرية في أحد المؤسسات التدريبية مما يتيح الفرصة للطالب للحصول على المهارات الفعلية لسوق العمل. وتعد مدة الدراسة في هذا النظام ٣ سنوات يقضي الطالب ٧٥٪ منها في التدريب العملي و٢٥٪ دراسة نظرية. (مركز هي للسياسات العامة، ٢٠١٤: ٤) وفي ضوء ذلك تم استحداث نظام للتعليم والتدريب المهني المزدوج بالمدارس الثانوية الفنية في سبيل تجديد الخدمات التي تقدمها المدرسة؛ حيث تساعد في تنمية

مهارات الطلاب، وإكسابهم المهارات المتعلقة بسوق العمل مما يؤثر على رضا أولياء الأمور وكذلك يوفر المهارات التي تحتاج إليها المصانع والشركات.

ويهدف نظام التعليم والتدريب المهني المزدوج إلى تأهيل فئة من العمالة الفنية المدربة تدريباً عملياً وعلمياً على وسائل الإنتاج والتكنولوجيا الحديثة المتقدمة وبما يتماشى مع احتياجات المصانع والمجالات الاقتصادية الأخرى وسوق العمل عموماً، مما يتيح فرص عمل مؤكدة للشباب سواء داخل مصر أو خارجها. ويتم تنفيذ هذا النظام من خلال المشاركة بين القطاع الحكومي -ممثلاً في وزارة التربية والتعليم- والقطاع الخاص. وتجري الدراسة النظرية لمدة يومين في إحدى المدارس الثانوية الفنية ويتم التدريب العملي لمدة أربعة أيام أسبوعياً. ويشترط هذا القرار ألا تزيد كثافة الطلاب المتدربين في الفصل الدراسي النظري على ٢٤ طالب ويقسم العدد أثناء التدريبات العملية بالمدرسة من ٨- ١٢ طالب. (قرار وزاري رقم ١٦٢، ٢٠١١، مادة ٢)

وباستقراء ما سبق يتضح أن المدارس الثانوية الصناعية المطبق بها نظام التعليم والتدريب تسعى إلى تلبية حاجات المستفيدين سواء أكانوا أولياء أمور عن طريق إكساب أبنائهم للمهارات التي تساعدهم على تلبية متطلبات سوق العمل، وكذلك المستفيدون من رجال الأعمال أصحاب المصانع والشركات عن طريق توفير خريجين ذوي مهارات يمكنهم العمل بشركاتهم ومصانعهم.

علاوة على ما سبق تم تطبيق العديد من المشروعات بالمدرسة الثانوية الصناعية من بينها مشروع رأس المال الدائم، الذي يتمثل هدفه الرئيس في رفع مستوى الأداء التعليمي للطلاب عن طريق مزيد من التدريبات العملية وإكساب المعلمين مزيداً من الخبرات والاستفادة من القوى البشرية والإمكانات المادية بمدارس التعليم الفني ومنه الصناعي في المساهمة في خطة إنتاج الدولة لصالح الاقتصاد القومي وزيادة دخل الطلبة والمدرسين عن طريق إثابتهم عن أعمالهم بقدر إنتاجهم. (قرار وزاري رقم ٤٦٣، ٢٠١١،

مادة ١)

د. غادة محمد عبد السلام

ووفقاً لذلك فإن مشروع رأس المال الدائم يمكن أن يساعد في تنمية مهارات الطلاب من خلال مشاركتهم في مشروعات تساعد في تدريبهم على ما يقومون بدراسته، بجانب استفادة الطلاب من ناتج المشروعات من خلال حصولهم على أرباح مما تم إنجازه من مشروعات. كما يمكن أن يساعد على تفعيل قدرة المدرسة على تقديم خدمات للمجتمع من خلال المنتجات التي يقدمها هذا المشروع.

وتقوم المدرسة الثانوية الصناعية بتقديم العديد من الخدمات الاجتماعية للطلاب من خلال ما تحصل عليه المدرسة من أرباح المشروعات التي تقدمها؛ حيث تخصص نسبة من صافي أرباح مشروع رأس المال الدائم كخدمات اجتماعية للطلاب. (قرار وزاري رقم ٤٦٣، ٢٠١١، مادة ١٢)

وبالرغم من الجهود المبذولة من أجل تطوير الخدمات المقدمة بالمدارس الثانوية الصناعية، إلا أن الواقع يشير إلى ضعف هذه الخدمات والذي ينعكس على أداء الطلاب؛ حيث أشار مراس إلى دخول نسب عالية من مخرجات التعليم الثانوي الفني إلى عالم العمل دون الحصول على خبرة مهنية أو حرفية. (مراس، ٢٠١٧: ٢٣٠) كما تعاني المدرسة الثانوية الصناعية من مقاومة أعضاء المجتمع المدرسي للتغيير والإبداع والتجديد، (الإخناوي، ٢٠١٦، ٨٤) الأمر الذي ينعكس على ضعف التجديد والإبداع في الخدمات المقدمة بالمدرسة، وبالتالي ضعف اكتساب الطلاب للمهارات المرتبطة بسوق العمل المتغيرة باستمرار.

وتعد الخدمات الاستشارية من الخدمات التي يحتاج إليها الطلاب؛ حيث تساعد في توجيههم للتخصص المناسب لهم وتوعيتهم بالتوجه المهني في المستقبل؛ وعلى الرغم من أهمية الخدمات الاستشارية لطلاب المدارس الصناعية، إلا أن الواقع يشير إلى ضعف هذه الخدمات الاستشارية؛ حيث أشارت إحدى الدراسات إلى ما يلي: (شاهين،

٢٠١٨: ٣٦٢)

أ- لا يوجد بالمدرسة الثانوية الصناعية مهنة مرشد أكاديمي أو إحصائي توجيه مهني لمساعدة الطلاب في اختيار التخصص المناسب لهم طبقاً لميولهم وقدراتهم مما قد يؤدي إلى التحاق الطالب بقسم لا يرغبه فيشعر بالملل ويؤثر على مستواه.

ب- قصور دور المدرسة الثانوية الصناعية في تهيئة الطلاب لدخول سوق العمل من حيث تزويدهم بالمعارف والمعلومات قبل الالتحاق بمجال العمل.

ويؤدي ما سبق إلى ضعف شعور الطلاب بالرضا، ومن ثم النظرة السلبية للتعليم الفني الصناعي الذي يؤثر على سمعة المدرسة، نتيجة لغياب البرامج الإرشادية المقدمة للطلاب والتي تسهم في التعرف على ميولهم وقدراتهم وتساعدهم على مواجهة نظرة المجتمع السلبية لهم.

وتعد الظروف الفيزيائية بالمدرسة من مبانٍ مدرسية ومعامل ومرافق وورش وأجهزة وأدوات من العناصر التي تحتاج إلى توفيرها للطلاب من أجل تقديم المدرسة لخدماتها، وبما يساعد على نجاح العملية التعليمية. وبالرغم من وجود بعض التجهيزات داخل المدارس الثانوية الصناعية، إلا أن هناك العديد من المشكلات التي تعاني منها البيئة الفيزيائية بالمدرسة الثانوية الصناعية في مصر من بينها ما يلي:

أ- تضخم عدد الطلاب بما يفوق طاقة المباني، مما أدى إلى ارتفاع كثافة الفصول وأثر سلبي على إتاحة الفرصة الكافية للتدريبات العملية. (شاهين، ٢٠١٨: ٣٨٥) وهو ما أدى إلى قصور المباني والتجهيزات المدرسية في أداء أدوارها المنوط بها.

ب- أن غالبية الورش والمعامل لا تتوافر فيها الشروط الصحية من تهوية وإضاءة وعوامل الأمان كما أنها لا تفي بأعداد الطلاب في المدرسة، (أبو راضي، ٢٠١٧: ١٤) وبالتالي لا ترقى إلى المستوى المطلوب لتدريب الطلاب، مما ينعكس على انخفاض مستوى تأهيلهم العملي.

د. غادة محمد عبد السلام

ج- أن كثير من المدارس الثانوية الصناعية قديمة وأجهزتها غير ملائمة وهو ما يجعل الطالب لا يشعر برغبة في البقاء فيها، (مراس، ٢٠١٧: ٢٢٧) وهو ما يمكن أن يؤثر على التزام الطالب بالتواجد في المدرسة ومن ثم ضعف تحصيله الدراسي. ويؤكد ما سبق أن المدارس الثانوية الصناعية تعاني من ضعف البنية التحتية نتيجة لضعف قدرة الأبنية والتجهيزات المدرسية على تقديم خدمات مناسبة للطلاب، وقلة مناسبة الأجهزة المدرسية لأعداد الطلاب وضعف تطويرها.

كما أن إكساب الطلاب للمعارف والمهارات لا يكتمل إلا من خلال التدريب والأنشطة المختلفة التي تطبق بالمدرسة. وعلى الرغم من أهمية التدريبات العملية والأنشطة، إلا أن هناك ضعفاً في تطبيقها بالمدرسة من أجل إكساب الطلاب المهارات العملية المناسبة، حيث أشارت إحدى الدراسات إلى أن الطلاب بمدارس التعليم الفني ومنها الثانوي الصناعي لا يحظون بفرص حقيقية كافية للحصول على المهارات العملية التي تؤهلهم للعمل الذي يتطلب هذه المهارات. (مؤسسة التدريب الأوروبية، ٢٠١٥: ٢٨) وقد يرجع السبب في ذلك لما يلي:

- أ- ضعف كفاية ومناسبة الأماكن المخصصة لممارسة الأنشطة المختلفة بالمدرسة. (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠١٦/ ٢٠١٧: ١٠٠)
- ب- ضعف التنسيق بين مؤسسات التعليم الثانوي الفني وجهات التدريب. (مراس، ٢٠١٧: ٢٤١)
- ج- التركيز في التدريس على الجوانب المعرفية وإهمال الجوانب العملية بسبب النقص في تحديد الاحتياجات التدريبية وضعف التخطيط الجيد للتدريب. (عبد الرسول، ٢٠١٥: ٥٥)
- د- ضعف تطبيق حصص النشاط الرياضي والثقافي والموسيقي بالمدارس الفنية عموماً، مما أدى إلى اتجاه الطلاب لتوجيه طاقتهم إلى أنشطة أخرى غير مألوفة. (دنيور وآخرون، ٢٠١٤: ٢٨)

وتأسيساً على ما تقدم فإنه بالرغم من أهمية التجهيزات في تمكين المدرسة من تقديم خدماتها للمستفيدين منها؛ إلا أن المدرسة الثانوية الصناعية تعاني العديد من المشكلات كضعف قدرة المباني المدرسية على استيعاب الطلاب، وضعف التجهيزات المدرسية من آلات ومعدات ومعامل وورش على مواكبة التطورات الحديثة، وهو ما ينعكس على ضعف إكساب الطلاب للمهارات التي يتطلبها سوق العمل.

وبالرغم من أن تواصل المدرسة مع المستفيدين من مصانع وورش يمكن أن يساعد على التغلب على هذه المشكلة، إلا أن التواصل بينهما يشوبه الضعف؛ حيث أن هناك ضعف في مشاركة القطاع الخاص لتطوير التعليم الفني بشكل عام بسبب عدم وجود آلية تجمع بين ممثلي القطاع الخاص والحكومة لإجراء مناقشات حول اتخاذ القرارات التي تتعلق بمستقبل التعليم الفني، وغياب الوعي من قبل بعض أصحاب الأعمال لإدراك أهمية التعاون الكامل بين المؤسسات الصناعية ومؤسسات التعليم الفني لتخريج فنيين قادرين على تلبية احتياجات الصناعة، علاوة على ضعف مشاركة القطاع الخاص في مجال إدارة المدارس الفنية. (مجلس الوزراء، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، ٢٠١٤: ١-٢)

بالإضافة إلى ما سبق تحتاج تلبية المدرسة الثانوية الصناعية لحاجات المستفيدين إلى التعرف على هذه الحاجات والتغييرات التي تطرأ عليها، إلا أن هناك ضعفاً في التواصل بين المدرسة الثانوية الصناعية والمستفيدين منها وسوق العمل، وهو ما أدى إلى ضعف التعرف على حاجات المستفيدين، ومن مؤشرات ذلك ما يلي:

أ- ضعف توافر البيانات الكافية عن الاحتياجات الحالية والمستقبلية من العمالة الفنية بمستوياتها وتخصصاتها المختلفة. (مراس، ٢٠١٧: ٢٢٩) وهو ما يؤدي إلى ضعف التجديد في الخدمات التي تقدمها المدرسة الثانوية الصناعية والتي تلبي حاجات المستفيدين.

د. غادة محمد عبد السلام

ب- ضعف ارتباط التعليم الفني الصناعي بالاحتياجات الفعلية لمتطلبات التأهيل لسوق العمل، (زهرا، ٢٠١٧: ٥٧) وقد يرجع السبب في ذلك إلى ضعف التعرف على حاجات المستفيدين.

ج- ضعف توافر الإحصاءات عن مدى حاجة القطاعات المختلفة من القوى العاملة المؤهلة بحسب التخصص والمستوى. (أبراضي، ٢٠١٧: ٢١)

وباستقراء ما سبق يتضح أنه بالرغم من الجهود المبذولة من أجل تطوير قدرة المدرسة الثانوية الصناعية على تقديم خدماتها المختلفة، إلا أن هناك العديد من أوجه القصور التي تعترض هذه الجهود نتيجة لضعف قدرتها على تحديد حاجات المستفيدين ومعرفة التغييرات التي تطرأ عليها، ومن ثم تؤثر سلباً على رضا هؤلاء المستفيدين وثقتهم في المدرسة، وبالتالي تضعف من سمعتها.

ولقد قامت وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني لمواجهة كل تلك المشكلات التي تعاني منها المدرسة الثانوية الصناعية بافتتاح مدارس التكنولوجيا التطبيقية بجانب المدارس الثانوية الصناعية الموجودة بالفعل بحيث تحاول من خلالها تلاشي جوانب القصور السابق ذكرها، علاوة على تحويل بعض المدارس الثانوية الصناعية إلى مجمعات للتعليم التكنولوجي المتكامل.

حيث قامت الوزارة في عام ٢٠١٨ / ٢٠١٩ باستحداث مدارس التكنولوجيا التطبيقية من خلال إنشاء ثلاث مدارس، وفي عام ٢٠١٩ / ٢٠٢٠ أنشأت ثمان مدارس أخرى. وتعمل هذه المدارس من خلال شراكة بين وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني وشركات القطاع الخاص، مثل مدرسة العربي للتكنولوجيا التطبيقية والتي قامت بالاشتراك مع مجموعة شركات ومصانع العربي، ومدرسة أي تك للتكنولوجيا التطبيقية بالاشتراك مع شركة أي بي أم ومؤسسة الألفي للتنمية البشرية والاجتماعية بمحافظة القاهرة. (ما تم إنجازه من مشروعات وبرامج في الفترة من ٢٠١٤ وحتى مايو ٢٠٢٠، ٢٠٢٠: ٧) ويتم قبول الطلاب في هذه المدارس من خلال مجموعة من المعايير من ضمنها نتيجة

الطالب في نهاية مرحلة التعليم الأساسي واجتياز اختبارات القدرات والمقابلة الشخصية التي تعقد بالمدرسة. (وزارة التربية والتعليم الفني، فتح باب القبول بمدارس التكنولوجيا التطبيقية)

وفي ضوء ما سبق تقدم مدارس التكنولوجيا التطبيقية العديد من الخدمات المتميزة للطلاب؛ حيث تساعد على تنمية مهاراتهم المرتبطة بسوق العمل من خلال التدريب بمؤسسات القطاع الخاص. كما أنها تقبل الطلاب بعد خضوعهم لمجموعة من الاختبارات لضمان تفوقهم، وبالتالي تحسين مستوى خريجي المدرسة الثانوية الصناعية. كما أنه بسبب افتقار خريجي المدارس الثانوية الصناعية إلى المهارات التطبيقية العملية التي يحتاج إليها سوق العمل تم إنشاء مجمعات التعليم التكنولوجي المتكامل وهي من ضمن مشروعات صندوق تطوير التعليم التابع لرئاسة مجلس الوزراء. ويهدف إنشاء هذه المجمعات إلى خدمة العملية التعليمية والتدريبية، ويحصل الخريج من خلالها على شهادات مصرية وأخرى دولية تؤهله لسوق العمل المحلي والدولي وذلك بالتعاون مع شريك تعليمي دولي. (رئاسة مجلس الوزراء، المجمع التكنولوجي المتكامل- أسيوط)

ومن المجمعات التي تم إنشاؤها المجمع التكنولوجي المتكامل بأسيوط والذي أنشئ بموجب قرار وزاري رقم ١٤٣ بتاريخ ٢٠١٣/٥/٧ وهو يتكون من مدرسة ثانوية فنية نظام الثلاث سنوات (مرحلة أولى)، وكلية تكنولوجية سنتين (مرحلة ثانية)، وكلية تكنولوجية متقدمة سنتين (مرحلة ثالثة)، بالإضافة إلى مركز تدريب مهني لتقديم دورات للتدريب التكميلي والتحويلي طبقاً لاحتياجات الصناعة. (قرار رقم ١٤٣، ٢٠١٣، مادة ٢) ويهدف هذا المجمع إلى إعداد كوادر بشرية قادرة على الالتحاق بسوق العمل مباشرة ومواكبة التقدم التكنولوجي المتسارع وتحسين نظرة المجتمع تجاه التعليم الفني والتكنولوجي، ويمنح هذا المجمع شهادة معتمدة من ألمانيا. (الموقع الإلكتروني للمجمع التكنولوجي المتكامل بأسيوط)

د. غادة محمد عبد السلام

كما تم إنشاء المجمع التكنولوجي المتكامل بالفيوم، وهو يعد من أكبر المشروعات التي تقع ضمن مجالات التعاون بين مصر وإيطاليا. وقد أنشئ هذا المجمع بموجب قرار وزير التربية والتعليم رقم ٢٢٨ بتاريخ ٢٢ مايو ٢٠١٢ والذي عهد إلى الصندوق بتحويل المدرسة الثانوية الصناعية بقرية دمو الفيوم إلى مجمع تعليمي تكنولوجي متكامل يتكون من ثلاث مراحل متتابعة. ويحصل من خلاله الطالب على شهادة تمنح من وزارة التعليم بإقليم إيميليا رومانيا الإيطالي عقب إتمام كل مرحلة بجانب الشهادات التي يحصل عليها الطالب من وزارة التربية والتعليم المصرية بعد نهاية المرحلة الأولى ومن وزارة التعليم العالي بعد نهاية المرحلة الثانية والثالثة. (الموقع الإلكتروني للمجمع التكنولوجي المتكامل بالفيوم)

بالإضافة إلى ما سبق تم إنشاء المجمع التكنولوجي المتكامل بأبو غالب من خلال تحويل المدرسة الثانوية الصناعية في منطقة أبو غالب إلى مجمع تكنولوجي متكامل جديد. ويهدف هذا المجمع إلى إمداد المناطق الصناعية بأبو روا ومدينة السادس من أكتوبر بالفنيين المهرة والمدرّبين طبقاً لأحدث المعايير الأوروبية. (الشعبة العامة للاقتصاد الرقمي والتكنولوجيا)

خلاصة ما سبق فإن هذه المجمعات يمكن أن تؤثر على إدراكات المجتمع عن التعليم الفني الصناعي؛ حيث أنها تمنح شهادة دولية بجانب الشهادات المحلية، كما أنها تقدم فرصة للطالب لاستكمال تعليمه والحصول على شهادة البكالوريوس، علاوة على أنها تؤهل الطالب لسوق العمل. وبالرغم من هذه الجهود إلا أن بعض المدارس الثانوية الصناعية استفادت من هذه الجهود بتحويلها إلى مجمع للتعليم التكنولوجي المتكامل والتي يبلغ عددها في مصر أربعة مجمعات، بينما بقيت المدارس الثانوية الصناعية الأخرى تعاني من كل المشكلات وجوانب القصور، وهو ما يؤثر على سمعة المدارس التي تسير على النظام القديم.

٢- أداء المعلمين بالمدرسة وتعامل الإدارة معهم:

يعد المعلمون من الأطراف المستفيدة من المدرسة ولهم دور كبير في بناء سمعة للمدرسة الثانوية الصناعية من خلال الجهود التي يبذلونها والتي تؤثر على المستفيدين من خارج المدرسة. ومن أجل مساهمتهم في بناء سمعة المدرسة وتطويرها فهم في حاجة إلى الاهتمام بهم وبرفاهيتهم من خلال: الاهتمام بتطوير مهاراتهم وتوفير فرص التدريب والتطوير الوظيفي لهم، والوعي بحاجاتهم وشكواهم، والاهتمام بحقوقهم وذلك بتوفير الحوافز والمكافآت المناسبة لهم، والاهتمام ببيئة العمل، بالإضافة إلى تطوير مديري المدارس لعلاقاتهم مع المعلمين عن طريق الاتصال والتفاعل معهم؛ كل هذا من شأنه المساعدة في زيادة دافعيتهم للعمل وشعورهم بالرضا الوظيفي والتزامهم بالعمل، وأدائهم لأدوار إضافية.

ولقد بذلت الدولة العديد من الجهود التي تعكس الاهتمام بالمعلمين من أجل تحسين أدائهم، وتمكينهم من أداء أدوارهم المختلفة، وبالتالي يمكن الاعتماد عليهم في بناء سمعة إيجابية للمدرسة. ففي هذا السياق صدر قانون ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ والذي يهتم بكفاءة الموارد البشرية داخل المدرسة من حيث وضع معايير للتعيين والترقية، وكذلك وضع معايير لتقييم الأداء، علاوة على اهتمام هذا القانون بالمستوى المادي للمعلمين وبالحوافز المقدمة لهم. (قانون رقم ١٥٥، ٢٠٠٧، مادة ٧٢، ٧٤، ٨٠، ٨٤، ٨٥، ٨٦)

وقد جاء صدور قانون ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ والمعروف باسم الكادر الخاص للمعلمين استجابة لشكوى المعلمين بسبب خضوعهم لقانون الخدمة المدنية والمطبق على جميع العاملين بالدولة دون مراعاة لخصوصية مهنة المعلم، فجاء هذا القانون يؤكد على حق المعلمين وتمييزهم عن أصحاب المهن الأخرى.

بالإضافة إلى ما سبق جاء قانون الكادر الخاص لتوفير فرص للتطوير الوظيفي للمعلمين لبناء مهارات تساعد على تحسين صورتهم في المجتمع. ففي هذا الصدد أشارت

د. غادة محمد عبد السلام

المادة (٧٥) من ذات القانون إلى إنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين على أن تتبع وزير التربية والتعليم. (قانون رقم ١٥٥، ٢٠٠٧، مادة ٧٥) وتهدف الأكاديمية إلى التنمية المهنية لأعضاء هيئة التعليم والارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم باستمرار بما يؤدي إلى رفع مستوى العملية التعليمية، وفي سبيل تحقيق ذلك تقوم الأكاديمية بما يلزم من أعمال واتخاذ ما تراه من قرارات من بينها إعداد البرامج التدريبية اللازمة لتحقيق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التعليم، واقتراح سياسات ونظم تقويم الأداء المهني لأعضاء هيئة التعليم، والمشاركة في وضع المعايير اللازمة لجودة أدائهم وتطويرهم. (قرار وزاري رقم ١٢٩، ٢٠٠٨، مادة ١)

ويمكن القول أن الجهود السالف ذكرها يمكن أن تساعد في تحسين أداء المعلمين، وينطبق ذلك على معلمي المدارس الثانوية الصناعية بما يعكس على أداء المدرسة ككل، وبالتالي كسب ثقة المجتمع فيها.

بالإضافة إلى ما سبق صدر قرار وزاري بإنشاء وحدة التدريب والجودة بكل مدرسة بما فيها المدارس الثانوية الصناعية من أجل إعداد وتنفيذ برامج للتنمية المهنية على مستوى المدرسة وتبادل المهارات الفنية بين العاملين بالمدرسة وغيرها من المهام التي تقوم بها الوحدة من شأنها توفير فرص للتطوير الوظيفي للمعلمين. (قرار وزاري رقم ١٣٧، ٢٠١٢، مادة ١، ٢) وفي ضوء ذلك يمكن أن تقوم وحدة التدريب والجودة بالمدرسة بتنمية مهارات المعلمين وفقا لاحتياجاتهم المختلفة والتي قد تختلف من مدرسة لأخرى.

ولمعلم المدرسة الثانوية الصناعية أهمية كبيرة؛ حيث أنه له دور رئيس في إعداد فئة الفنيين المهرة لمختلف المجالات. وينقسم معلمو التعليم الفني الصناعي إلى ثلاث فئات، وهي: (دنيور وآخرون، ٢٠١٤: ١١-١٢)

أ- معلمي المواد الثقافية: وهم يقومون بتدريس اللغة العربية والتربية الدينية واللغة الأجنبية والرياضيات والعلوم، ويتم إعدادهم في كليات التربية أو كليات الآداب والعلوم ودار العلوم.

ب- معلمي المواد الفنية النظرية: وهم يقومون بتدريس مجموعة المعارف والأسس النظرية والتكنولوجية الخاصة بالمهنة أو الصنعة التي يعدون طلابهم لها. هذه الفئة يتم اختيارهم من خريجي كليات الهندسة والمعاهد العليا الصناعية وكلية الهندسة والتكنولوجيا بحلوان وكلية التربية شعبة التعليم الصناعي وكليات التعليم الصناعي وكليات التجارة والزراعة.

ج- معلمي التدريبات العملية: وهم يقومون بتدريس الجانب العملي داخل الورشة والتطبيقات العملية. ومعظمهم يحملون مؤهلات فوق المتوسط من الحاصلين على دبلوم المدارس الثانوية الصناعية وستين دراسات تكميلية، ويحمل بعضهم دبلوم المدارس الثانوية الفنية المتقدمة.

ولقد أدى هذا التنوع في فئات المعلمين داخل المدارس الثانوية الصناعية من حيث تنوع مؤهلاتهم بين مؤهلات عليا ومتوسطة وعليها غير تربوية إلى وجود تضارب في مستويات أدائهم. (ابو راضي، ٢٠١٧: ١٥) علاوة على أنه لا يوجد لدى معلمي المواد الثقافية دراية كافية بأهداف التعليم الثانوي الفني، لذلك فإن أساليب تدريسهم لتلك المواد الثقافية ليست موجهة توجيهاً وظيفياً فيما يتعلق بالتعليم الفني، بالإضافة إلى ضعف تقبلهم للعمل في مدارس التعليم الفني لاعتقادهم بعدم وجود قابلية لدى الطلاب لدراسة المواد الثقافية. (دنيور وآخرون، ٢٠١٤: ١١)

بالإضافة إلى ما سبق من المشكلات المرتبطة بأداء معلمي المدارس الثانوية الصناعية أن أسلوب المعلم يعتمد على الأسلوب التقليدي المعتمد على التلقين دون تطوير للموقف التعليمي نفسه. (دنيور وآخرون، ٢٠١٤: ٢٨) وهو ما يشير إلى ضعف الابتكار

د. غادة محمد عبد السلام

والإبداع في أداء معلمي هذه المدارس. وقد يرجع ذلك إلى العديد من الأسباب التي تؤثر على إكسابهم للمهارات اللازمة للقيام بالعمل بما يؤثر على علاقة المدرسة بالمستفيدين منها ومن هذه الأسباب ما يلي:

أ- ضعف البعثات الخارجية لمعلمي المدرسة الثانوية الصناعية واقتصارها على عدد محدود جدًا منهم. (شاهين، ٢٠١٨: ٣٦٠)

ب- ضعف التأهيل أثناء الخدمة لمعلمي المدارس الثانوية الصناعية؛ حيث تتسم برامج التدريب بالطابع النظري التلقيني، وندرة الأساليب العلمية التي تركز على النواحي المتصلة بالمهارات التعليمية والتي تؤدي إلى اكتساب مهارات فعلية. (شاهين، ٢٠١٨: ٣٦٠)

ج- كثرة الأعباء الوظيفية التي يُكَلَّف بها معلمو المدارس الثانوية الصناعية، (أحمد وآخرون، ٢٠١٨: ٦٥) مما يؤدي إلى انشغال الكثير منهم بأداء الأعمال بشكل روتيني دون الابتكار والإبداع في أدائها، حيث يحتاج ذلك إلى وقت وجهد.

د- قلة الاهتمام بعقد اجتماعات لمناقشة المشكلات التي يعاني منها معلمو المدرسة الثانوية الصناعية. (دنيور وآخرون، ٢٠١٤: ٥٨) الأمر الذي يعكس ضعف الاهتمام بحاجاتهم وشكواهم وضعف التعرف على المشكلات التي يعاني منها المعلمون وبالتالي التغلب عليها.

وبالرغم من أهمية البرامج التدريبية في تحقيق التطوير الوظيفي لمعلمي المدرسة الثانوية الصناعية ومساعدتهم على القيام بمهامهم، إلا أن تلك البرامج التدريبية يشوبها العديد من أوجه القصور حيث توصلت دراسة زهران ٢٠١٧ إلى أن من المشكلات المرتبطة بالبرامج التدريبية لمعلمي التعليم الثانوي الصناعي هو قلة مراعاتها لاحتياجاتهم التدريبية والفروق الفردية بينهم، وقلة تنوعها ما بين الأساليب النظرية والعملية، وضعف الاستعانة بذوي الخبرة والاختصاص من المصانع والشركات في البرامج التدريبية. (زهران، ٢٠١٧: ٩٩)

ويؤدي ما سبق إلى ضعف استفادة المعلمين من البرامج التدريبية المقدمة لهم، وبالتالي فهي تؤثر سلبيًا على ضعف استفادة المدارس مما لديها من مواهب وكذلك على تنمية مواهب جديدة لدى المعلمين، وهو ما يؤثر على أداء المدرسة بشكل عام، وبالتالي سمعتها لدى المستفيدين منها.

علاوة على ما سبق يحتاج معلمو المدارس الثانوية الصناعية إلى زيادة دافعيتهم للعمل من خلال الاهتمام بحقوقهم من مكافآت وحوافز مادية ومعنوية. وبالرغم من توجه الوزارة في السنوات السابقة إلى الاهتمام بالجوانب المادية للمعلمين من خلال إقرار قانون الكادر الخاص للمعلمين، علاوة على الاهتمام بالجوانب المعنوية مثل تطوير نظام الترقيات؛ إلا أنهم مازالوا يعانون من العديد من المشكلات من بينها ما يلي:

أ- ضعف الحوافز والمكافآت المقدمة للمعلمين؛ مما يؤدي إلى انخفاض مستوى رضاهم الوظيفي، وانخفاض دافعيتهم للعمل ولتطوير أدائهم. (أحمد وآخرون، ٢٠١٨: ٦٥)

ب- تدني المكانة الاجتماعية والاقتصادية لمعلم التعليم الصناعي. (أبو راضي، ٢٠١٧: ١٥)

ج- نقص فرص التقدم والترقي والنمو المهني لمعلم المدرسة الثانوية الصناعية. (دنيور وآخرون، ٢٠١٤: ٥٨) وقلة ربط الترقي الوظيفي لمعلمي مدارس التعليم الثانوي الصناعي بأدائهم الفعلي داخل المدرسة. (زهرا، ٢٠١٧: ٩٦)

ونتيجة للمشكلات السابق ذكرها تنخفض مستوى الدافعية لدى المعلمين من أجل إقامة علاقات جيدة مع المستفيدين، علاوة على أنهم يصرون للمستفيدين صورة سلبية عن المدرسة من أنها لا تهتم بمجتمعها الداخلي، وبالتالي لا تستطيع الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع الخارجي المحيط بها.

وتجدر الإشارة إلى أن معلمي المدرسة الثانوية الصناعية في حاجة إلى بيئة عمل مناسبة تشجعهم على العمل سواء أكانت بيئة مادية أو معنوية من أجل أداء أدوارهم. فمن

د. غادة محمد عبد السلام

حيث البيئة المادية أشارت إحدى الدراسات إلى قلة توافر حجرات ومكاتب مناسبة لهم. (دنيور وآخرون، ٢٠١٤: ٦٣) علاوة على سوء مرافق مدارس التعليم الفني عمومًا، وضعف البنية التحتية لشبكة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بالمدارس الثانوية الصناعية. (أحمد وآخرون، ٢٠١٨: ٦٩) وهو ما يؤثر على قدرة المعلمين على قيامهم بالعمل.

ومن جانب آخر يشوب المناخ المدرسي للمدرسة الثانوية الصناعية العديد من المعوقات؛ حيث أشارت الدراسات لما يلي:

أ- غياب المناخ المدرسي الذي يشجع أعضاء المجتمع المدرسي على المشاركة في صنع القرارات، علاوة على تدني مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بالمدرسة الثانوية الصناعية واتسامها بالقيم الفردية التي تعوق العمل الجماعي بها. (الإخناوي، ٢٠١٦، ٨٤)

ب- قلة التعاون بين فئات المعلمين المختلفة داخل المدرسة الثانوي الصناعية وخاصة بين معلمي المواد الفنية النظرية ومعلمي التدريبات العملية داخل التخصص الواحد. (الإخناوي، ٢٠١٦، ٨٤)

ج- قلة وجود تدريبات على العمل التعاوني وتكوين فرق العمل بالمدرسة الثانوية الصناعية. (زهران، ٢٠١٧: ٩٩)

د- ضعف تشجيع المناخ المدرسي للمعلمين بالمدرسة الثانوية الصناعية على الابتكار والإبداع. (أحمد وآخرون، ٢٠١٨: ٦٢)

وباستقراء ما سبق يتضح أن هناك العديد من أوجه القصور سواء في البيئة المادية أو المعنوية المحيطة بالمعلمين بالمدرسة الثانوية الصناعية، والتي من الممكن أن تؤثر على أدائهم لأدوارهم سواء الرسمية أو الإضافية، وتؤثر على دافعيتهم ورضاهم الوظيفي والتزامهم بالعمل مما يؤثر سلبيًا على سمعة المدرسة.

بالإضافة إلى ما سبق يعد المعلمون في حاجة إلى الاهتمام بهم من رؤسائهم وتطوير علاقات جيدة معهم من أجل تحفيزهم على العمل، ولكن توصلت إحدى

الدراسات إلى قلة تعاون إدارة المدرسة الثانوية الصناعية مع معلميها، وندرة قيام مديري المدارس بنقل معارفهم وخبراتهم إلى المعلمين. علاوة على تمسك مديري المدارس باللوائح والقوانين؛ مما يضعف من استقلالية المعلمين، ويحد من حريتهم داخل المدرسة. (أحمد وآخرون، ٢٠١٨: ٦٧)

كما أشارت دراسة أخرى إلى أن من أهم الممارسات التي تفتقر إليها المدارس الثانوية الصناعية بدرجة عالية حرص المدرسة على مشاركة العاملين بها في تحديد أهدافها، وتشجيع المدرسة للعاملين بها على اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم، وإتاحة المدرسة الفرصة للجميع للإبداع والابتكار وتجربة الأفكار والممارسات، وتهيئة المدرسة مناخًا يساعد العاملين بها على التعلم لتطوير أدائهم. (الإخناوي، ٢٠١٦، ١٤٩)

ولما كان المعلمون من المصادر المهمة التي يمكن من خلالها التأثير على إدراكات المستفيدين منها لسمعة المدرسة؛ لذلك فإن ما يعاني منه المعلمون داخل مدارسهم يمكن أن ينقل صورة سلبية للمستفيدين من خارج المدرسة.

٣- المهارات الإدارية لدى القيادات المدرسية:

تعتبر المهارات الإدارية للقيادات المدرسية ومنهم مدير المدرسة من الأبعاد التي يمكن أن تؤثر في تحقيق سمعة جيدة للمدرسة الثانوية الصناعية. وتنعكس المهارات الإدارية للقيادات المدرسية في وجود رؤية واضحة للمدرسة، وتبني المديرين لنمط قيادي يساعد في التأثير على العاملين، وامتلاكهم لمهارات في الاتصال والعلاقات الإنسانية من أجل التواصل مع المستفيدين.

وفي هذا السياق هناك العديد من الجهود التي بذلت من أجل تنمية المهارات الإدارية للقيادات المدرسية ومنهم قيادات المدرسة الثانوية الصناعية. فمع صدور قانون ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ ولائحته التنفيذية أصبح اختيار القيادات المدرسية يتم من خلال الإعلان، وتشكل لجنة تتولى الاختيار من بين المتقدمين في ضوء مجموعة من المعايير من بينها الكفاءة والجدارة واجتياز الدورات التدريبية التي تقرها الأكاديمية المهنية

د. غادة محمد عبد السلام

للمعلمين. ولقد حددت اللائحة التنفيذية معايير ملزمة لأداء وظائف الإدارة المدرسية من بينها: دعم العمل الجماعي وتوسيع فرص ومجالات الحوار والمناقشة وتبادل الآراء والأفكار، والتوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات في تيسير تداول المعلومات ونشرها، وتوفير مناخ تنظيمي داعم للتغيير التربوي الإبداعي. (قرار وزاري رقم ٢٨٤٠، ٢٠٠٧، مادة ٨، ٧)

علاوة على ما سبق صدر قرار وزاري بشأن تحديد توصيفات ووظائف أعضاء الإدارة المدرسية ومن بينهم مدير المدرسة. وقد جاء به العديد من الواجبات والمسئوليات التي يجب أن يقوم بها مدير المدرسة من بينها: (قرار وزاري رقم ١٦٤، ٢٠١٦)

- أ- دعم التواصل داخل وخارج المدرسة وتهيئة قنواته.
- ب- ترسيخ أسس التعاون بين إدارة المدرسة ومجلس الأمناء والآباء والمعلمين.
- ج- تشجيع المعلمين وأولياء الأمور على المشاركة في أعمال مجلس الأمناء والآباء والمعلمين.
- د- تهيئة بيئة آمنة تدعم التحسين المستمر للأداء والابتكار وتجذب المتعلمين وأولياء الأمور.
- هـ- تحديد وتنفيذ الأنشطة التي تجعل المدرسة تتواصل مع المجتمع.
- و- وضع سبل للتواصل مع المجتمع تحقق فهماً أعمق لدور المدرسة ومستوى أدائها، بما يشجع أفراد المجتمع على المشاركة في شؤون المدرسة وتقديم أوجه الدعم المختلفة لها.

وباستقراء المهام السابق ذكرها يتضح أنها تعمل على تدعيم الصلة بين المدرسة ومجتمعها الداخلي والخارجي، وهو من الممكن أن ينعكس على تحسين صورة المدرسة لدى المستفيدين. وبالرغم من الجهود السالف ذكرها، إلا أنها لا تراعي خصوصية الوظائف الإدارية للمدارس الفنية الصناعية والتي تستلزم وجود معايير محددة يتم بناء

عليها اختيار القيادات المدرسية حتى يكون لديهم الكفاءة اللازمة للتعامل مع متطلبات هذا النوع من المؤسسات التعليمية.

وتحتاج أي منظمة تسعى إلى كسب سمعة جيدة وتلبية حاجات المستفيدين منها إلى امتلاكها لرؤية واضحة بحيث تؤثر على المستفيدين منها وتجذبهم إلى الانتفاع من خدمات المدرسة. وبالرغم من ذلك أشارت إحدى الدراسات إلى أن من السلبيات التي تعاني منها المدرسة الثانوية الصناعية هي غياب رؤية ورسالة مشتركة يعمل بها جميع العاملين بالمدرسة وسيادة ثقافة المركزية على مستوى المدرسة، وضعف الاتصال المفتوح مما يعوق تبادل المعلومات والمعارف والخبرات. (الإخناوي، ٢٠١٦: ٨٤) وهو ما يعكس صورة سلبية عن المدرسة الثانوية الصناعية لدى المجتمع الخارجي.

وتجدر الإشارة إلى أن المدرسة الثانوية الصناعية يقع على عاتقها العديد من الأدوار التي تختلف عن المدرسة الثانوية العامة، حيث أنها تعد الطالب لسوق العمل، ومن ثم تحتاج من قادتها إلى امتلاك المهارات اللازمة من أجل المساهمة في الإعداد الجيد للطلاب، وإكسابهم المهارات اللازمة للتفاعل مع المجتمع الخارجي من أجل جذب من يمكن للمدرسة الاعتماد عليهم لتوفير خدمات مناسبة للطلاب. علاوة على ذلك تم استحداث أنواع جديدة من المدارس الثانوية الصناعية وهي مدارس التكنولوجيا التطبيقية ومجمعات التعليم التكنولوجي المتكامل، وهو ما يحتاج من قادة المدرسة إلى امتلاك المهارات التي تمكنهم من إدارة هذه المدارس وتحقيق أهدافها.

ومن الجهود الأخرى التي بذلت على المستوى المدرسي والتي تنعكس على قدرة المدرسة على القيام بأدوارها الإدارية المختلفة هو صدور قرار بشأن إنشاء مجلس للأمناء والآباء والمعلمين في كل مدرسة يضم ممثلين للآباء والمعلمين وأعضاء من بين أفراد المجتمع المدني المهتمين بالعملية التعليمية، ويسعى هذا المجلس لتحقيق العديد من الأهداف من بينها: (قرار رقم ٣٠٦، ٢٠١٤، مادة ١، ٢)

د. غادة محمد عبد السلام

- أ- تحقيق اللامركزية في الإدارة والتقويم والمتابعة وصنع واتخاذ القرار.
- ب- تشجيع الجهود الذاتية والتطوعية لأعضاء المجتمع المدني لتوسيع قاعدة المشاركة المجتمعية والتعاون في دعم العملية التعليمية.
- ج- الارتقاء بالعملية التعليمية والتغلب على المشكلات والمعوقات التي قد تعترضها.
- د- توثيق الصلات والتعاون المشترك بين الآباء والمعلمين وأعضاء المجتمع المدني في جو يسوده الاحترام المتبادل من أجل دعم العملية التعليمية ورعاية الأبناء.
- هـ- تعظيم دور المدرسة في خدمة البيئة والمجتمع المحلي والعمل على التغلب على مشاكلها وتحقيق طموحاتها.

وعلى صعيد المدرسة الثانوية الصناعية يتضح أن الأهداف السابق ذكرها يمكن أن تسهم في بناء سمعة المدرسة وتطويرها من خلال توثيق الصلة بين المدرسة والمستفيدين، وتقديم المدرسة لخدمات للبيئة والمجتمع المحيط، بما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة له، كما أنها يمكن أن تسهم في توفير تمويل إضافي للمدرسة والتغلب على كثير من المشكلات التي تواجهها من خلال الديمقراطية والمشاركة. وبالرغم من الجهود السابق ذكرها والتي من الممكن أن ترسخ الديمقراطية والتعاون بين المدرسة والمجتمع الخارجي مما يساعد على توثيق الصلة بينهما، وبالتالي تحسين سمعة المدرسة لدى المستفيدين منها؛ إلا أن هناك العديد من المشكلات التي تعاني منها إدارة المدرسة الثانوية الصناعية والتي تحد من الديمقراطية والتعاون مع المستفيدين.

ففي هذا السياق أشارت إحدى الدراسات إلى استخدام إدارة المدارس الثانوية الصناعية للأساليب الإدارية القديمة التي تقوم على البيروقراطية واتباع النمط المركزي في الإدارة، علاوة على جمود مناخ العمل بالمدرسة الثانوية الصناعية نتيجة كثرة اللوائح والتعليمات التي تصدرها الوزارة أو مديريات التربية والتعليم بالمحافظات والتي تسد طريق التجديد أمام الإدارة المدرسية على اختلاف مستوياتها. (دياب، ٢٠١٥: ١٠١)

وفي ضوء ما سبق يتبنى مديرو المدارس الثانوية الصناعية أنماطاً قيادية لا تشجع على الابتكار والإبداع، وهو ما يؤدي إلى انخفاض مستوى الإدارة، الأمر الذي لا يتناسب مع المهارات التي تحتاج المدرسة إلى بنائها لدى طلابها، والتي تتطلب تعاون كافة الجهات المستفيدة من المدرسة.

وبالمثل أكدت دراسة أخرى على قصور الأداء الإداري بالمدرسة الثانوية الصناعية وضعف قدرات معظم مديري المدارس بالتعليم الفني، وغياب صف ثان من القيادات. (أحمد وآخرون، ٢٠١٨: ٥٣) الأمر الذي ينعكس على أداء المدرسة وأداء العاملين بها، وبالتالي ضعف قدرتها على تحقيق أهدافها مما يؤثر ذلك على سمعتها.

وبالرغم من محاولة تطوير أداء القيادات المدرسية ومن بينهم قادة المدارس الثانوية الصناعية من خلال توفير دورات تدريبية لهم من أجل إكسابهم المهارات اللازمة للعمل، إلا أن الدراسات أشارت إلى وجود قصور في المهارات التي يمتلكها القيادات المدرسية والمتعلقة بالاتصال والعلاقات الإنسانية.

ففي هذا السياق أشارت إحدى الدراسات إلى افتقار المدارس للمديرين المؤهلين الذين يمتلكون المهارات والكفاءات التي تمكنهم من قيامهم بالأدوار التي تتطلبها روح العصر واحتمالات المستقبل. (دياب، ٢٠١٥: ٥٣) ومن بين هذه الأدوار القدرة على الربط بين المدرسة والبيئة المحيطة مما يترتب عليه ضعف القدرة على التعرف على احتياجات المستفيدين والاستجابة لها.

وتأكيداً لما سبق توصلت إحدى الدراسات إلى أن هناك تباعدًا كبيرًا بين البيئة المدرسية والمجتمع المحلي في مصر، ووجود فجوة عميقة بين الإدارة المدرسية للتعليم الثانوي الصناعي في مصر وأولياء الأمور والطلاب. (دياب، ٢٠١٥: ٦٩) كما أشارت دراسة أخرى إلى أن من المشكلات التي تعاني منها مدارس التعليم الفني ما يلي: (صقر، ٢٠١٧، ٤٦٤)

د. غادة محمد عبد السلام

أ- ضعف الاتصال بين المدرسة الثانوية الصناعية والبيئة المحيطة بسبب ضعف مهارات التواصل لدى القائمين على إدارة هذه المدارس والعاملين فيها، مما يؤثر على قدرة المدرسة في تحديد الجهات التي يمكنها الاتصال بها عند الحاجة.

ب- ضعف فرص المشاركة والاتصال بين المدرسة والمستفيدين من رجال الأعمال من القادرين على تقديم خدمات للمدرسة من شأنها تحسين مستواها وتحسين مخرجاتها.

وقد يرجع ضعف المهارات الإدارية لدى إدارة المدرسة الثانوية الصناعية إلى ضعف إسهامها في عملية التخطيط واتخاذ القرارات ووقوف مهمتها عند حد التنفيذ، بالإضافة إلى ضعف النمو المهني لدى مديري المدارس الفنية الصناعية لضيق الوقت وكثرة الأعباء وقلة الحوافز، علاوة على ضعف برامج التدريب الموجهة للمديرين وضعف مناسبتها مع احتياجاتهم ورغباتهم. (شاهين، ٢٠١٨: ٣٥٧)

بالإضافة إلى ما سبق تحتاج المدرسة من أجل أداء أدوارها الإدارية إلى الاهتمام بعدالة الإجراءات مثل عدالة تقييم الأداء وإعلام المعلمين بالقرارات قبل تطبيقها. وفي هذا السياق أشارت إحدى الدراسات إلى إغفال مدير المدرسة الثانوية الصناعية تزويد المعلمين بالتغذية الراجعة حول مستوى أداؤهم. علاوة على إخفاء القرارات والنشرات الواردة للمدرسة وإضفاء طابع السرية عليها؛ مما يؤدي إلى قلة توافر المعلومات الإدارية لدى المعلمين، وبالتالي غياب الثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين. (أحمد وآخرون، ٢٠١٨: ٦٦-٦٧) ويشير ذلك إلى ضعف اهتمام المدرسة بعدالة الإجراءات في تعاملها مع العاملين بها، وضعف شفافية المدرسة فيما تقوله وتعلن عنه.

وباستقراء ما سبق فإن جوانب القصور التي تعاني منها إدارة المدرسة الثانوية الصناعية في مصر تؤثر على تنمية مهارات المعلمين وعلى تنمية الابتكار والإبداع لديهم، علاوة على أنها تضعف العلاقة بين المدرسة والمجتمع الخارجي وتنقل صورة سلبية عن المدرسة، وبالتالي التأثير على سمعتها لدى المستفيدين منها.

٤- كفاية الموارد المالية:

تحتاج المدرسة الثانوية الصناعية من أجل أداء أدوارها المختلفة وتقديم خدماتها للمستفيدين إلى إتاحة الموارد المادية، وتوفير موارد ذاتية وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المالية. وهو ما يحسن صورة المدرسة لدى المستفيدين منها ويطور سمعة جيدة للمدرسة.

وتجدر الإشارة إلى أنه تتعدد مصادر الإنفاق على التعليم الثانوي الصناعي في مصر ما بين مصادر حكومية ومصادر أجنبية من خلال القروض والتمويل من بعض الجهات المانحة وكذلك الاتفاقيات التي تتم مع الدول الأجنبية من أجل تطوير التعليم الفني وتنفيذ المشروعات المختلفة به. وبالرغم من ذلك هناك ضعف في كفاية الموارد المالية بالمدارس الثانوية الصناعية، حيث أشارت الدراسات لما يلي:

أ- ضعف الميزانية الخاصة بمدارس التعليم الثانوي الصناعي والتي تخصص للإنفاق على أنشطتها المختلفة. (دياب، ٢٠١٥: ١٠١) الأمر الذي يعيق المدرسة عن تحقيق أهدافها بسبب قصورها عن الوفاء بالاحتياجات الأساسية اللازمة من أجل أداء المدارس الفنية الصناعية لخدماتها المختلفة.

ب- قصور الموارد المالية المخصصة للتعليم الفني عن الوفاء باحتياجات هذا النوع من التعليم وتكاليفه الباهظة سواء للمشروعات أو التجهيزات والورش والمعامل وغيره. (أبو راضي، ٢٠١٧: ٢١)

ج- ضعف مساهمة الجهات المستفيدة من مخرجات التعليم الصناعي في تمويله مما ينعكس على مخرجاته والتي لا تكون وفق حاجات هؤلاء المستفيدين. (شاهين، ٢٠١٨: ٣٦٣)

ومن جانب آخر صدرت العديد من القرارات من أجل تيسير المشروعات الصناعية بالمدارس الثانوية الصناعية من أجل توفير تمويل ذاتي للمدرسة فضلاً عن توفير فرص التدريب العملي للطلاب. ومن أمثلة هذه المشاريع مشروع رأس المال،

د. غادة محمد عبد السلام

حيث يتم تخصيص نسبة من صافي أرباح مشروع رأس المال الدائم لصالح المدرسة من أجل توفير التجهيزات اللازمة. (قرار وزاري رقم ٤٦٣، ٢٠١١، مادة ١٢) وفي ضوء ذلك يمكن للمدرسة الثانوية الصناعية الاستفادة من أرباح المشروعات التي يتم تنفيذها في توفير التجهيزات والخدمات التي تتطلبها العملية التعليمية.

وبالرغم من هذه الجهود أشارت إحدى الدراسات إلى ضعف كفاية المشروعات الصناعية بالمدارس الثانوية الصناعية ومن بينها مشروع رأس المال، حيث يفتقد هذا المشروع إلى التخطيط الذي يساعد على تحديد المنتجات وتسويقها. (جوهر، ٢٠١٧، ٦١٥) علاوة على ضعف تسويق المنتجات لقلّة عدد المعارض المتاحة. (صقر، ٢٠١٧، ٤٦٢) وهو ما ينعكس على ضعف المردود المادي لهذه المشروعات ومن ثم ضعف الاستفادة منها في الحصول على التمويل الذي يساعد في تقديم المدرسة لخدماتها.

كما أشارت دراسة أخرى إلى أن هناك ضعفاً في الاستفادة من الإمكانيات المادية المتاحة داخل المدرسة الثانوية الصناعية بما يخدم العملية التعليمية. (دياب، ٢٠١٥: ١٠١) علاوة على سوء استخدام الوحدات الإنتاجية في المدارس والتي يمكن الاستفادة منها في توفير مصادر إضافية للتمويل. (شاهين، ٢٠١٨: ٣٦٣) وعلى ذلك فإن المدرسة الثانوية الصناعية تفتقد إلى الاستخدام الأمثل للموارد.

وفي ضوء ما سبق فإن هناك ضعفاً في الموارد المالية لدى المدرسة الثانوية الصناعية وهو ما يضعف من قدرتها على أداء خدماتها وتلبية حاجات المجتمع، مما يؤثر سلباً على سمعة المدرسة وبالتالي تنميتها المستدامة.

ثانياً: واقع البيئة الخارجية المؤثرة على سمعة المدرسة الثانوية الصناعية

في ج.م.ع:

يقصد بالبيئة الخارجية العوامل التي تؤثر على كافة المنظمات وتقع خارج حدودها ونطاق رقابة إدارتها، وتشمل كافة العوامل السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية. وتشتمل البيئة الخارجية على فرص والتي تعرف بأنها: تجمع لعدد من الظروف المواتية

لإحداث تحسن في الأحوال القائمة، وتتعدد أنواع الفرص فهناك فرص الابتكار وفرص تحسين الكفاءة وفرص خلق مزايا تنافسية. (خطاب، ١٩٩٩: ٢٦، ٣٢) كما تشمل البيئة الخارجية على تهديدات وهي تمثل اضطرابات أو مشكلات أو أضرار متوقعة تنشأ نتيجة تغيرات غير متوقعة في عناصر ومتغيرات البيئة وتكون لها آثار سلبية على أهداف المنظمة. (غنيم، ٢٠٠٤، ٢٠٦)

وفي إطار ما سبق يمكن تحليل واقع البيئة الخارجية للمدرسة الثانوية الصناعية من أجل الوقوف على الفرص والتهديدات التي ترتبط بسمعة المدرسة من خلال الأبعاد التالية:

١- العوامل السياسية:

تعد العوامل السياسية من العوامل الهامة المؤثرة على المؤسسات التعليمية التي لا تعمل بمعزل عن بيئتها السياسية؛ حيث أن الإستراتيجيات التي ترسمها الحكومة وتوجهاتها والجهود التي تقوم بها والهيئات التي تعمل على إنشائها بغرض خدمة العملية التعليمية تؤثر على سير العمل بالمدارس المختلفة.

ولقد مرت مصر مع بداية العقد الثاني من القرن الواحد والعشرين بالعديد من التغيرات السياسية التي بدأت مع ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١، ظهر من خلالها العديد من المطالب من أجل تحقيق التقدم والتنمية مع الحصول على الحرية والكرامة الإنسانية والعدالة الاجتماعية. وقد أدت هذه الثورة إلى المعاناة خلال عدة سنوات من عدم الاستقرار السياسي الذي انعكس على العملية التعليمية، حتى بداية جني ثمار هذه الثورة الذي تجلى في صدور دستور ٢٠١٤ وبالتالي بداية الاستقرار السياسي.

وقد جاء دستور ٢٠١٤ بالعديد من المواد التي تنبئ باهتمام الدولة بالتعليم بشكل عام والفني بشكل خاص. ففي هذا السياق جاءت المادة (١٩) لتؤكد على أن من أهداف التعليم تنمية المواهب وتشجيع الابتكار، وعلى الدولة أن تلتزم بمراعاة أهدافه في مناهج

د. غادة محمد عبد السلام

التعليم ووسائله وتوفيره وفقاً لمعايير الجودة العالمية. (دستور ٢٠١٤، مادة ١٩) ووفقاً لذلك فإن التغييرات السياسية التي حدثت نبهت بضرورة أن تشجع الدولة على الابتكار والإبداع من خلال التعليم وأن تحقق جودته.

كما أشار الدستور في المادة (٢٢) إلى أن المعلمين هم الركيزة الأساسية للتعليم تكفل الدولة كفاءاتهم العلمية ومهاراتهم المهنية ورعاية حقوقهم المادية والأدبية بما يضمن جودة التعليم وتحقيق أهدافه. (دستور ٢٠١٤، مادة ٢٢) وهو ما يؤكد سعي الدولة إلى الاهتمام بالظروف المحيطة بالتعليم ومنه الفني الصناعي من أجل ضمان تحقيق أهدافه، ويعد المعلمون من العناصر الرئيسية التي هي في حاجة إلى الاهتمام بها. وتؤدي رعايتهم العلمية والمادية والاجتماعية وبناء مهارات لديهم إلى تمكنهم من أداء مهنتهم وهو ما يساعد على بناء سمعة جيدة للمدرسة.

وكان نتيجة لتغير السلطة السياسية أن أصدرت الدولة إستراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠، والتي تبنت العديد من الأهداف الخاصة بالتعليم من بينها الارتقاء بالتعليم الفني. ومن مؤشرات القياس التي جاءت بالخطة الإستراتيجية لتحقيق هذا الهدف هو تحديث الورش بالمدارس الفنية بحيث تتواكب مع المناهج الجديدة المقترح تطبيقها، وتوفير مسارات تعليمية واضحة للطلاب خلال فترة الدراسة شاملاً التدريب العملي بالمنشآت الاقتصادية المختلفة. (إستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠: ص ٣٥)

كما قامت الوزارة بالعديد من الجهود في ظل التغييرات السياسية التي حدثت في العقد الثاني من القرن العشرين؛ حيث تم إنشاء وحدات لتيسير الانتقال إلى سوق العمل بديوان عام وزارة التربية والتعليم وإنشاء وحدات فرعية مماثلة بمديريات التربية والتعليم، ومن بين اختصاصات هذه الوحدات ما يلي: (القرار الوزاري رقم ٢٨٣، ٢٠١٤، مادة ١، ٢، ٣)

أ- دراسة وتطوير وتعزيز تقديم الخدمات المتنوعة التي من شأنها تيسير انتقال الطلاب والخريجين إلى سوق العمل.

ب- اقتراح السياسات والآليات والأطر المعيارية لخدمات تيسير الانتقال إلى العمل لتعظيم الاستفادة من الجهات المانحة ورجال الأعمال وذلك بالتنسيق مع الإدارات والوحدات المعنية.

ج- العمل على جذب فرص التمويل المختلفة لتعزيز انتقال الخريجين للعمل. وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن هذه الوحدات تساعد في تقديم المدرسة لخدماتها وتعزيز الموارد المالية لها؛ حيث يمكن أن تساعد في جذب فرص للتمويل وتعزيز انتقال الخريجين إلى سوق العمل وعمل بروتوكولات مع المدارس والمصانع والهيئات المختلفة.

كما وضعت الوزارة خطة إستراتيجية ٢٠١٤- ٢٠٣٠ لتطوير التعليم قبل الجامعي ومن بينه التعليم الفني الصناعي. ومن بين الأهداف التي وضعتها الوزارة بالخطة الإستراتيجية ما يلي: (الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤- ٢٠٣٠: ٧٨- ٧٩)

أ- التوسع في تخصصات التعليم الفني في مصر وتطوير مناهجه في ضوء المتطلبات المتجددة لمواكبة سوق العمل.

ب- إتاحة التجهيزات وتكنولوجيا التعليم بما يتناسب مع نوعية التعليم الفني وعدد الطلاب وفق معايير معدة لذلك، وتوفير تجهيزات بالمباني لذوي الاحتياجات الخاصة وصيانتها دوريًا.

ج- الارتقاء بالمستوى المهني والمادي والمعنوي للمعلم.

د- تفعيل الشراكات (محليًا وعالميًا) والتوسع في العمل مع الجهات المهنية والتحفيز لها.

هـ- تقديم مسار للتعليم الفني يقود للالتحاق بالتعليم العالي التقني استرشادًا بالدول الأخرى.

و- توعية المجتمع بمميزات التعليم الفني وما ينطوي عليه من فرص للتوظيف.

د. غادة محمد عبد السلام

ز- توفير ما يلزم لضمان فاعلية ممارسة الأنشطة التربوية الرياضية وغير الرياضية.
ح- توفير الإمكانيات المادية والبشرية والمعدات والآلات والعدد والخامات والتدريبات المهنية اللازمة لتفعيل العملية التعليمية بالمدارس بما يتناسب مع عدد الطلاب وفق معايير معدة لذلك.

ط- تعميم إنشاء وحدات التوظيف والتدريب والجودة المدرسية التابعة لبرنامج دعم التنافسية المصرية بجميع محافظات الجمهورية.

ي- تحويل مدارس التعليم الفني إلى تعليم قائم على التعليم والتدريب المزدوج في إطار مدرسة في كل مصنع.

ك- التوسع في خطوط الإنتاج الاقتصادية في إطار مبادرة مصنع في كل مدرسة مع توفير آليات التسويق المناسبة في إطار مشروع رأس المال بعد تعديل ما يلزم من القوانين المنظمة.

علاوة على ما سبق يعد تحقيق جودة المؤسسات التعليمية من الأهداف الرئيسية التي أصبحت تسعى إليها الدول المختلفة من أجل الارتقاء بمستوى التعليم وتحقيق مكانة تنافسية متميزة في مواجهة الدول الأخرى. لذلك سعت الدولة المصرية إلى إنشاء هيئة للاعتماد تضطلع بوضع معايير تسيير المؤسسات التعليمية على هديها.

وفي هذا السياق صدر قرار رئاسي بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مصر بموجب القانون رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٦ والذي ينص على أن هذه الهيئة تتمتع بالاستقلالية وتكون لها الشخصية الاعتبارية العامة، وتتبع رئيس مجلس الوزراء. ومن أهداف الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد تأكيد الثقة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي في مخرجات العملية التعليمية بما لا يتعارض مع هوية الأمة. (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، الكتاب السنوي ٢٠١٥/٢٠١٦: ١٠، ١٢) وحيث إن التعليم الفني الصناعي جزء من النظام التعليمي ككل لذلك فهو يسعى إلى

كسب ثقة المجتمع في مخرجات هذا النوع من التعليم من خلال تحقيق معايير جودة العملية التعليمية.

ومن أجل تحقيق أهدافها تعمل الهيئة على وضع السياسات والإستراتيجيات الخاصة بضمان جودة التعليم، وإعداد تقارير التقييم والاعتماد والإجراءات التنفيذية اللازمة لذلك، وإعلام المجتمع بمستوى المؤسسات التعليمية وبرامجها ومدى قدرتها على تقديم الخدمة التعليمية وفقاً لرسالتها المعلنة، مع وضع المعايير والإجراءات لقياس مدى استيفاء المؤسسة التعليمية لشروط الاعتماد ووضع الأسس والآليات الاسترشادية التي تمكن المؤسسات التعليمية من إجراء التقييم الذاتي لها دورياً، بالإضافة إلى وضع إجراءات الرقابة المستمرة والمتابعة الدورية للاعتماد لضمان فاعليتها. (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، الكتاب السنوي ٢٠١٥/٢٠١٦: ٩)

وقد تم إنشاء قسم ضمان الجودة تابع لوزارة التربية والتعليم استجابة لإنشاء هيئة ضمان الجودة والاعتماد لدعم مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي بما في ذلك مدارس التعليم الفني. (مؤسسة التدريب الأوروبية، ٢٠١٥: ٢٥) كما قامت وزارة التربية والتعليم بإنشاء وحدات تحت مسمى "وحدات قياس الجودة" بكل من المديريات التعليمية بالمحافظات، وكذلك بالإدارات التعليمية، وتقوم وحدة قياس الجودة بالإدارات التعليمية بالعديد من المهام من بينها ما يلي: (قرار رقم ١٣٨، ٢٠١٢، مادة ١، ٢)

أ- المشاركة مع وحدة التدريب بالمدارس في عقد ندوات وحلقات نقاش وورش عمل لمديري المدارس والمعلمين حول التقييم الذاتي وآلياته وكيفية تأهيل المدارس للقيام به.

ب- إجراء دراسة للتعرف على وضع المدارس التابعة للإدارة فيما يتعلق بتحديد الفجوة بين الوضع القائم مقارنة بالمعايير والمواصفات الخاصة بالهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد ورفع درجة وعي المدارس بالمعايير القومية للتعليم وكذلك معايير ومواصفات الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد.

د. غادة محمد عبد السلام

- ج- تأهيل المدارس لوضع وتنفيذ خطة تحسين الأداء المدرسي بالمشاركة مع الأجهزة المعنية بالإدارة التعليمية ومتابعة تنفيذها مع مجالس الأمناء على مستوى الإدارة.
- د- إعداد خطة زمنية للمدارس لاستيفاء معايير ومواصفات الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد وتقديم الدعم الفني والمالي اللازم لمساعدة المدارس للتقدم للاعتماد.
- هـ- المتابعة المستمرة للمدارس وتقييم آليات التقويم التي تتبعها المدارس وكذلك تقييم نتائجها.
- و- متابعة استيفاء المدارس المتقدمة للاعتماد لمواصفات ومعايير الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد.
- وبتحليل المهام السابقة يمكن القول أنها يمكن أن تساعد المدارس الثانوية الصناعية على نقل صورة إيجابية عنها وتحسين سمعتها لدى المستفيدين والتي من الممكن أن تؤثر على إدراكاتهم وانطباعاتهم عن المدرسة.
١. كما أن من الجهود التي قامت بها الدولة من أجل تطوير التعليم الفني هو إطلاق برنامج دعم إصلاح التعليم الفني والتدريب المهني Technical and Vocational Education and Training Reform Program (TVET)، وهو مشروع ممول من الحكومة المصرية والاتحاد الأوروبي بهدف تحسين وتطوير نظام التعليم الفني والتدريب المهني في مصر، بما يلبي الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية خاصة توظيف الشباب وزيادة التنافسية بما يتماشى مع تنمية الدولة في الحاضر والمستقبل، كما يسعى البرنامج إلى تحسين صورة التعليم الفني والتدريب المهني في المجتمع. ويتضمن البرنامج ثلاث مجالات: تحسين حوكمة نظام التعليم الفني والتدريب المهني في مصر، وتطوير جودة نظام التعليم الفني والتدريب المهني، ودعم الانتقال لسوق العمل.
- (جمهورية مصر العربية بدعم من الاتحاد الأوروبي TVET Egypt)

وفي إطار سعي الدولة إلى تحسين النظرة المجتمعية للتعليم الفني صدر قانون بإنشاء الجامعات التكنولوجية وهي تقبل خريجي المدارس الثانوية الفنية ومن اختصاصاتها نشر الوعي بأهمية التعليم الفني والتدريب المهني التكنولوجي ودوره في تحقيق التنمية الشاملة، وبموجب هذا القانون تم إنشاء ثلاث جامعات تكنولوجية هم: جامعة القاهرة الجديدة التكنولوجية بالقاهرة، وجامعة الدلتا التكنولوجية بقويسنا، وجامعة بني سويف التكنولوجية ببني سويف. (قانون رقم ٧٢، ٢٠١٩، مادة ٢، ٤، ٦)

علاوة على ما سبق هناك العديد من الجهود التي تبذلها الحكومة المصرية من أجل تطوير مؤسسات التعليم قبل الجامعي ومن بينها المدارس الثانوية الصناعية، ومن بين هذه الجهود عقد مؤتمرات علمية باستمرار من أجل الوقوف على الإيجابيات والسلبيات التي تعاني منها هذه المؤسسات، وكذلك تقديم مقترحات للتغلب على المشكلات التي تواجهها.

وخلاصة القول فإن التغيرات السياسية المحيطة بالمدرسة الثانوية الصناعية قد تساعد في إعادة النظر في دور هذه المدرسة في إحداث التنمية المنشودة ويمكن أن تؤثر على انطباعات المجتمع عن أهميتها والفرص التي قد تقدمها للمستفيدين من أجل المساهمة في تنمية أنفسهم وتنمية مجتمعهم.

٢- العوامل الاقتصادية:

تتمثل العوامل الاقتصادية في المستوى الاقتصادي للمجتمع المحيط بالمؤسسات التعليمية والنسبة التي تخصصها الدولة للإنفاق على التعليم. وتجدر الإشارة إلى أن العوامل الاقتصادية تؤثر تأثيرًا كبيرًا على المؤسسات التعليمية من حيث نسبة المخصصات المالية التي تحدها الدولة للتعليم وهو ما يؤثر على مدى إتاحة الفرصة للمؤسسات التعليمية لتقديم خدماتها.

د. غادة محمد عبد السلام

ولقد تبنت الدولة المصرية في العقد الأخير من القرن العشرين سياسات اقتصادية ترتب عليها زيادة معدل التضخم وتضخم حجم الدين الداخلي والخارجي، مما أدى إلى ضعف المخصصات المالية لقطاع التعليم كنتيجة لمراد الدولة المحدودة. وقد انعكس ذلك على ضعف قدرة رأس المال البشري على الإنتاج وظهور مشكلات حيوية على رأسها مشكلة البطالة التي ارتفعت معدلاتها وأصبحت تشكل تهديدا مباشرا على الاستقرار الاجتماعي والسياسي للدولة. كما أن ضعف العمالة المؤهلة وضعف مهارات الخريجين لعب دورا أساسيا في بطء معدلات النمو الاقتصادي. (الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠: ٦-٧)

ويعد ضعف الظروف الاقتصادية من العوامل التي أدت إلى إندلاع ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١ من أجل تحقيق تقدم اقتصادي وتحسين المستوى المعيشي للمواطنين وتحسين الخدمات التعليمية، وبالرغم من ذلك تدهور الوضع الاقتصادي بعد الثورة نتيجة للمطالب الفئوية واختلاف التوجهات السياسية وتعطل العديد من قطاعات الدولة مما كان له أثرًا سلبيًا على التعليم.

وبالرغم من أن المشكلات التي يعاني منها التعليم بشكل عام والفني بشكل خاص ترجع في بعض أسبابها إلى ضعف التمويل الحكومي، إلا أن هذا الوضع لم يتغير بعد ثورة ٢٥ يناير. ويظهر ذلك جليًا في دستور ٢٠١٤ والذي يشير إلى أن الدولة تلتزم بتخصيص نسبة من الإنفاق الحكومي للتعليم لا تقل عن ٤٪ من الناتج القومي الإجمالي تتصاعد تدريجيًا حتى تتفق مع المعدلات العالمية. (دستور ٢٠١٤، مادة ١٩) وهي تعد نسبة ضعيفة للإنفاق على التعليم الذي هو أساس التنمية وأساس نهضة بقية القطاعات. وحيث إن المدارس الثانوية الصناعية تحتاج إلى تجهيزات تختلف عن مثيلاتها من المدارس الثانوية الأخرى، لذلك فإنها لن تستطيع الوفاء بالتزاماتها في ظل هذا المستوى من التمويل. مما يؤثر ذلك على ثقة المجتمع فيها وفي سعي الدولة بالفعل لتحسين المدرسة الثانوية الصناعية.

وبالرغم مما سبق إلا أن هناك العديد من الجهود التي تبذلها الدولة المصرية منذ عام ٢٠١٤ وحتى عام ٢٠٢٠ من أجل النهوض بمؤسسات التعليم قبل الجامعي ومن بينها المدارس الثانوية الصناعية والذي يعد تحدياً للظروف الاقتصادية بالدولة كما يعكس اهتمامها بالمؤسسات التعليمية.

ففي هذا السياق تم التوسع في إنشاء المدارس الثانوية الصناعية حتى وصل عددها في عام ٢٠٢٠ إلى (١٢٣٥) بعد أن كان عددها قبل عام ٢٠١٤ (٩٥٥) مدرسة ثانوية صناعية. وتم إنشاء نوعيات جديدة من المدارس لم تكن موجودة قبل ٢٠١٨ وهي مدارس التكنولوجيا التطبيقية التي وصل عددها إلى (١١) مدرسة حتى عام ٢٠١٩/٢٠٢٠. كما تم التوسع في عدد مدارس التعليم والتدريب المزدوج؛ حيث تم إنشاء (٥٨) مدرسة للتعليم والتدريب المزدوج منذ عام ٢٠١٤ وحتى عام ٢٠٢٠. علاوة على ذلك تم تطوير البنية التحتية لعدد (٢٠٤) مدرسة للتعليم الفني من بينهم مدارس ثانوية صناعية. (ما تم إنجازه من مشروعات وبرامج في الفترة من ٢٠١٤ وحتى مايو ٢٠٢٠، ٢٠٢٠: ٧-٩) ووفقاً لذلك فإن الدولة المصرية حاولت منذ عام ٢٠١٤ الاهتمام بمؤسسات التعليم قبل الجامعي ومن بينها المدارس الثانوية الصناعية بالرغم من ضعف الظروف الاقتصادية.

وتشير البيانات الخاصة بالنمو الاقتصادي للدولة المصرية إلى ارتفاع نمو الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي إلى نحو ٥,٣٪ و ٥,٤٪ خلال العام المالي ٢٠١٧/٢٠١٨ وهي معدلات مرتفعة غير مسبوقة لفترات ممتدة لأكثر من سبع سنوات. (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، تقرير متابعة الأداء الاقتصادي والاجتماعي خلال الربع الرابع والعام المالي ٢٠١٧/٢٠١٨: ٤) الأمر الذي ينبئ بإمكانية زيادة المخصصات المالية للإنفاق على التعليم الفني الصناعي.

تتمثل العوامل المجتمعية المؤثرة على سمعة المدرسة الثانوية الصناعية في النمو السكاني، وكذلك التوزيع السكاني، ومعدلات البطالة، وصورة هذا النوع من التعليم لدى المجتمع.

ويعاني المجتمع المصري من مشكلة سكانية بسبب النمو السكاني السريع وسوء التوزيع السكاني مما يؤثر على قدرة الدولة على توفير خدمات تعليمية مناسبة لتنمية رأس مال بشري قادر على تلبية احتياجات سوق العمل. وهو ما يحتاج من الدولة إلى توظيف الزيادة السكانية من خلال الاهتمام بأنواع التعليم التي تساعد على استثمار الموارد البشرية من أجل الاستفادة منهم في الإنتاج.

هذا وتبلغ نسبة أعداد الطلاب الملتحقين بالتعليم الثانوي الصناعي وفقاً لإحصائية ٢٠١٩ / ٢٠٢٠ حوالي ٢٧,٨٪ من جملة عدد الطلاب الملتحقين بالتعليم الثانوي، و٥٠,٦٪ من جملة عدد الطلاب الملتحقين بالتعليم الثانوي الفني. (الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار، ٢٠١٩ / ٢٠٢٠)

ويشير ما سبق إلى أن هناك عددًا كبيرًا من الطلاب خريجي هذا النوع من التعليم وفي حاجة إلى أن يكون لديهم المهارات اللازمة من أجل المشاركة الفعالة في تحقيق التنمية المستدامة. وبالتالي تحتاج هذه المدارس إلى تقديم الخدمات المناسبة التي تلبي حاجاتهم. كما أن هؤلاء الطلاب في حاجة إلى الاقتناع بهذا النوع من التعليم والشعور بأهميته من أجل بذل قصارى جهدهم في سبيل الاستفادة من دراستهم بالمدرسة الثانوية الصناعية.

وبالرغم من زيادة عدد الطلاب الملتحقين بالمدرسة الثانوية الصناعية إلا أن المستقرى لواقع هذا التعليم يلاحظ أن أسلوب قبول الطلاب بالمدرسة الثانوية الصناعية بنوعيتها نظام الثلاث سنوات ونظام الخمس سنوات يتم وفقاً لمجموع درجات الطلاب في امتحان شهادة إتمام مرحلة التعليم الأساسي دون مراعاة لرغباتهم وميولهم. (عبد الرسول،

٢٠١٥: ٥٣) وعلى ذلك يلتحق الطلاب ذوو التحصيل العالي بالمدرسة الثانوية العامة، أما ذوي التحصيل المنخفض يتوجهون إلى مسارات التعليم الفني، وبالتالي يشعر الطلاب بالإجبار على الالتحاق بهذا النوع من التعليم، كما أنه وفقاً لهذا الأسلوب فإن القبول بتلك المدارس يكون في معزل عن احتياجات الدولة من التخصصات المختلفة.

وقد أشارت إحدى الدراسات إلى ارتفاع معدلات البطالة بين خريجي المدارس الثانوية الفنية، وهو ما أدى إلى زيادة الانتقادات الموجهة للتعليم الفني بعد أن أسهم بدور كبير في تفاقم مشكلة البطالة في مصر. (دنيور وآخرون، ٢٠١٥: ١٤) وقد يرجع ذلك إلى زيادة الفجوة بين مخرجات المدرسة الثانوية الصناعية وسوق العمل بسبب ضعف ارتباط التعليم الثانوي الصناعي بمتطلبات سوق العمل، مما يؤدي إلى زيادة أعداد البطالة بين خريجي المدرسة الثانوية الصناعية.

ومن المشكلات التي يعاني منها التعليم الثانوي الصناعي هو عزوف أبناء المجتمع عن الالتحاق بالتعليم الفني بسبب النظرة السلبية للعمل اليدوي والنظر إلى التعليم الفني على أنه تعليم من الدرجة الثانية وقلة الحوافز المادية والمهنية أمام خريجه. (مهناوي، ٢٠١٤: ٣٣٧) علاوة على ذلك هناك تدني في الصورة الاجتماعية للتعليم الفني والتدريب المهني ووجود تحديات طبقية وثقافية يستلزم مواجهتها لتشجيع الطلاب على الالتحاق ببرامج التعليم الفني والتدريب المهني. (دنيور وآخرون، ٢٠١٥: ١٤)

وباستقراء ما سبق فإن العوامل المجتمعية يمكن أن تؤثر على سمعة المدرسة الثانوية الصناعية كما أن مدى إشباع المدرسة الثانوية الصناعية لحاجات المستفيدين وتلبية متطلبات سوق العمل تؤثر أيضاً على العوامل المجتمعية المحيطة بها من حيث نسبة البطالة ومن حيث مدى إقبال الطلاب على الالتحاق لهذه المدرسة.

يواجه العالم ثورة في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، والتي تحتاج من جميع المنظمات بما فيها المنظمات التعليمية إلى مواكبة تلك الثورة من حيث رفع مهارات العاملين بها وإكساب الطلاب المهارات التي تتواكب مع التقدم العلمي والتكنولوجي، وكذلك تقديم المدرسة لخدماتها بحيث تتفق مع الثورة العلمية والتكنولوجية من أجل تحقيق تنمية مستدامة لها ولمجتمعها.

لذا سعت الحكومة المصرية منذ عام ٢٠٠٠ إلى توفير بنية تحتية تكنولوجية قوية قادرة على تنفيذ خطط تطوير قطاع الاتصالات وإحداث طفرة كمية ونوعية في أعداد مستخدمي الإنترنت وقدراتهم على تطويع أدوات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بصورة خلاقة في عدة مجالات تمس الحياة اليومية للمواطن والأداء الاقتصادي للدولة. (الإستراتيجية القومية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ٢٠١٢-٢٠١٧: ١٨)

وفي ظل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية شهدت مصر في مطلع عام ٢٠١١ ثورة ٢٥ يناير، حيث لعبت فيها أدوات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات دوراً رئيسياً وخاصة شبكات التواصل الاجتماعي التي فجرت الشرارة الأولى للثورة. وقد غيرت هذه الثورة رؤية المصريين لأدوات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات التي أصبحت منبراً مهماً لحرية الرأي والتعبير ومنفذاً جيداً للمشاركة في الشأن العام وفي إيجاد حلول للقضايا المجتمعية. كما حدث تحول كمي في عدد مستخدمي الإنترنت وتحول نوعي في مجالات استخدام الإنترنت خاصة بين الشباب. (الإستراتيجية القومية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ٢٠١٢-٢٠١٧، ١٧) حيث بلغ عدد مستخدمي الإنترنت نحو ٤٠,٩ مليون مستخدم بكثافة انتشار ٤٨٪ وذلك وفقا لنتائج مسح استخدامات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأسر والأفراد لعام ٢٠١٨ / ٢٠١٩. (وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ٢٠١٩) وهو ما يشير إلى انتشار ثقافة استخدام الإنترنت بين أفراد المجتمع المصري.

وقد تم وضع خطة إستراتيجية لتطوير قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في مصر (٢٠١٢-٢٠١٧) من أهدافها بناء مجتمع معرفي تتقلص فيه الفجوة الرقمية ويستطيع كل أعضائه النفاذ لكل مصادر المعلومات وذلك من خلال توسيع نطاق التغطية الجغرافية للبنية التحتية لتكنولوجيا الإنترنت فائق السرعة وزيادة معدلات انتشار الخدمة خاصة في المناطق المحرومة. ويستهدف القطاع في هذا الصدد زيادة معدلات النفاذ للإنترنت فائق السرعة كما يستهدف القطاع زيادة معدلات انتشار الحاسبات في المنازل وربط جميع المدارس والمؤسسات التعليمية بالإنترنت فائق السرعة. (الإستراتيجية القومية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ٢٠١٢-٢٠١٧: ٢٥)

كما أن من بين أهداف الخطة الإستراتيجية سابق الإشارة إليها دعم التنمية الاجتماعية من خلال تطوير أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ويستهدف القطاع في سبيل تحقيق ذلك دعم وتطوير التعليم باستخدام أدوات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، لأن التعليم هو أحد أهم ركائز التنمية، لذلك فإن القطاع يستهدف استخدام الحاسبات التعليمية ونشر الإنترنت فائق السرعة في المدارس والوصول إلى المناطق المحرومة. (الإستراتيجية القومية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ٢٠١٢-٢٠١٧، ٢٧)

وبالرغم من الجهود السابق الإشارة إليها إلا أنه بالاطلاع على موقع وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني على شبكة الإنترنت يتضح قلة المعلومات المتاحة عن التعليم الثانوي الصناعي. مما يعيق الفرصة أمام المستفيدين لمعرفة مزيد من المعلومات عن هذا النوع من التعليم. (الموقع الإلكتروني لوزارة التربية والتعليم) ويعكس ذلك ضعف الاهتمام بالاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في التسويق للتعليم الثانوي الصناعي خاصة على مستوى الوزارة.

علاوة على ما سبق ينعكس تطور تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات على تطور وسائل الإعلام سواء السمعية أو المرئية. وبالرغم من أهمية وسائل الإعلام في زيادة وعي المجتمع بالتعليم الفني ومنه الصناعي إلا أن دوره محدود في هذا الأمر، حيث

د. غادة محمد عبد السلام

أشارت إحدى الدراسات إلى تصدير الإعلام لصورة سيئة عن خريجي التعليم الفني. (مركز هي للسياسات العامة، ٢٠١٤: ٦) وهو ما يؤدي إلى النظرة الدونية لأصحاب المهن الفنية الصناعية.

وفي ضوء ما سبق فإنه بالرغم من الاهتمام القومي بالتوسع في أدوات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والانتشار الموسع للإنترنت، إلا أن هناك قصورا في الاستفادة من هذه الجهود في التسويق للمدرسة الثانوية الصناعية وإعلام المجتمع بالتطورات التي حلت بها، مما كان له أثرٌ سلبيٌّ على تحسين النظرة المجتمعية للتعليم الفني الصناعي.

ثالثاً: تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على سمعة المدرسة

الثانوية الصناعية في ج.م.ع وحساب أوزانها النسبية:

من خلال إجراء تحليل لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على سمعة المدرسة الثانوية الصناعية تم التوصل إلى مجموعة من نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات والتي تحتاج إلى تقييمها وحساب أوزانها النسبية من أجل حصر العبارات الأكثر أهمية والاستعانة بها في بناء مصفوفة التحليل الرباعي وهو ما سيتم تناوله فيما يلي:

١- إعداد استمارة تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على سمعة

المدرسة الثانوية الصناعية وتطبيقها:

من أجل إجراء تقييم لعناصر البيئة الداخلية والخارجية تم إعداد استمارة تشتمل على جوانب القوة والضعف والفرص والتحديات التي تم التوصل إليهم من تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة الثانوية الصناعية والمؤثرة على سمعتها، وذلك من أجل عرضها على مجموعة من الخبراء بهدف التعرف على آرائهم حول مدى تأثير عناصر البيئة الداخلية والخارجية على سمعة المدرسة ومدى إمكانية استمرار تأثيرها، من أجل حساب الأوزان النسبية لها وترتيبها حسب درجة أهميتها واستبعاد العبارات الأقل أهمية والتركيز على العبارات الأكثر أهمية، وذلك للوصول إلى جدول التحليل الرباعي بما يتضمنه من جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتحديات في البيئة

الخارجية، بما يساعد في استخلاص ورسم البدائل الإستراتيجية التي تركز عليها الإستراتيجية المقترحة.

وقبل عرض الاستمارة على الخبراء تم عرضها في صورتها المبدئية-ملحق رقم (١)- على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (١٠) محكمين - ملحق رقم (٢)- وذلك للتأكد من مدى اتساق بنودها وعباراتها مع محاور الاستمارة. وفي ضوء ملاحظات السادة المحكمين ومقترحاتهم تم إجراء بعض التعديلات على الاستمارة وإعدادها في صورتها النهائية.

ومن أجل تقييم بنود الاستمارة في صورتها النهائية تم توجيهها إلى مجموعة من الخبراء التربويين بلغ عددهم (٤٠) خبيرًا تربويًا. وقد تم توزيع الاستمارات للسادة الخبراء بعدة طرق: من خلال البريد الإلكتروني، وباليد، وأيضًا من خلال تحويل الاستمارة إلى الصيغة الإلكترونية عن طريق جوجل درايف Google Drive. ويوضح الجدول التالي توزيع الخبراء:

جدول رقم (١) يوضح عدد الخبراء وتوزيعهم

المجموع	موجهين بالتعليم الفني الصناعي بمحافظة القاهرة	أساتذة عاملين بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية	خبراء بالجامعات	
			أستاذ مساعد	أستاذ
٤٠	١٤	٦	١٦	٤

وبعد تفرغ بيانات الاستمارات تم إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات بالاعتماد على ما يلي:

أ- حساب المتوسط الحسابي لكل من درجات التأثير واحتمالية البقاء أو الاستمرارية لكل العبارات.

ب- حساب متوسط الوزن النسبي لكل عبارة (درجة أهميتها) والذي يمثل حاصل ضرب متوسط درجة التأثير للعبارة \times متوسط احتمالية البقاء أو الاستمرارية لذات العبارة.

د. غادة محمد عبد السلام

ج- استبعاد العبارات التي جاء متوسط الوزن النسبي لها أقل من (١٥)؛ حيث أن الدرجة (٣) تمثل درجة التأثير المتوسط للعبارة، والدرجة (٥) تمثل درجة البقاء أو الاستمرار المتوسط لذات العبارة؛ لذلك فإن الدرجة (١٥) تمثل متوسط الوزن النسبي المرجح لكل عبارة من عبارات الاستمارة، وأن حصول العبارات على متوسط نسبي (أصغر من ١٥) تعني أنها غير مؤثرة على سمعة المدرسة الثانوية الصناعية ومن ثم استبعادها.

د- ترتيب بنود الاستمارة وفقاً لمتوسط الوزن النسبي، والاختصار على (١٠) عبارات في كل من جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات، والتي تمثل العبارات الأكثر أهمية والتي يمكن الاعتماد عليها عند بناء الإستراتيجيات البديلة.

وفي ضوء ما سبق يتم فيما يلي إجراء تحليل لنتائج تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على سمعة المدرسة الثانوية الصناعية.

٢- تحليل نتائج تقييم عناصر البيئة الداخلية المؤثرة على سمعة المدرسة الثانوية الصناعية:

يمكن عرض نتائج تقييم عناصر البيئة الداخلية والمتمثلة في جوانب القوة والضعف المؤثرة على سمعة المدرسة الثانوية الصناعية فيما يلي:

أ- النتائج الخاصة بجوانب القوة:

يعرض الجدول التالي نتائج تقييم جوانب القوة المؤثرة على سمعة المدرسة الثانوية الصناعية من حيث درجة تأثيرها واحتمال الاستمرارية، وبالتالي متوسط الوزن النسبي الذي ساعد في ترتيب العبارات.

جدول (٢) يوضح حساب متوسط الوزن النسبي لعناصر القوة وترتيبها

م	العبرة	درجة التأثير	المتوسط الحسابي	احتمال الاستمرارية	المتوسط الحسابي	متوسط الوزن النسبي	الترتيب
١	وجود مدارس ثانوية صناعية للتعليم والتدريب المهني المزدوج تهدف إلى إكساب الطلاب مهارات تتعلق بسوق العمل، وهو ما يمثل تجديدًا للخدمات التي تقدمها المدرسة الثانوية الصناعية.	١٦٤	٤,١	٣٠٣	٧,٥٧٥	٣١,٠٦	١
٢	تطبيق العديد من المشروعات داخل المدرسة الثانوية الصناعية من أجل تنمية مهارات الطلاب والاستفادة من الإمكانيات المادية والبشرية بالمدرسة.	١٥٨	٣,٩٥	٢٨٠	٧	٢٧,٦٥	٨
٣	وجود بعض التجهيزات والورش التدريبية داخل المدرسة الثانوية الصناعية مما يساعد في تقديم بعض الخدمات التعليمية.	١٦٣	٤,٠٧٥	٣٠٠	٧,٥	٣٠,٥٦	٣
٤	توافر بعض الأجهزة التكنولوجية داخل المدرسة	١٦٤	٤,١	٢٧٨	٦,٩٥	٢٨,٥٠	٦

د. غادة محمد عبد السلام

م	العبرة	درجة التأثير	المتوسط الحسابي	احتمال الاستمرارية	المتوسط الحسابي	متوسط الوزن النسبي	الترتيب
	الثانوية الصناعية والتي قد تساعد على التواصل مع المستفيدين.						
٥	وجود بعض من الموارد البشرية المؤهلة بالمدرسة الثانوية الصناعية والتي يمكن الاعتماد عليها في تقديم المدرسة لخدماتها.	١٦٥	٤,١٢٥	٢٨٧	٧,١٧٥	٢٩,٦٠	٤
٦	تدريب المعلمين داخل المدرسة من أجل تبادل الخبرات بين العاملين بالمدرسة، وبالتالي تطوير أدائهم وتنمية قدراتهم بما يساعدهم على قيامهم بأدوارهم.	١٥٣	٣,٨٢٥	٢٨٣	٧,٠٧٥	٢٧,٠٦	١٠
٧	التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات في تيسير تداول المعلومات ونشرها كأحد المعايير الملزمة لأداء وظائف القيادات المدرسية الأمر الذي يشجعهم على التواصل المستمر مع المستفيدين.	١٥٨	٣,٩٥	٢٨٠	٧	٢٧,٦٥	٨
٨	أن من مهام مدير المدرسة فتح	١٥٦	٣,٩	٢٧١	٦,٧٧٥	٢٦,٤٢	١١

سمعة المدرسة الثانوية الصناعية وإدارتها في ج. م. ع بما يحقق استدامة المدرسة- دراسة استشرافية

م	العبرة	درجة التأثير	المتوسط الحسابي	احتمال الاستمرارية	المتوسط الحسابي	متوسط الوزن النسبي	الترتيب
	قنوات للتواصل داخل المدرسة وخارجها، ووضع سبل للتواصل مع المجتمع.						
٩	وجود مجلس للأمناء والآباء والمعلمين في كل مدرسة ثانوية صناعية من أجل توثيق الصلة بين أعضاء المدرسة والمجتمع المحيط.	١٥٨	٣,٩٥	٢٨٢	٧,٠٥	٢٧,٨٥	٧
١٠	سعي المدارس الثانوية الصناعية للتكنولوجيا التطبيقية إلى تزويد الطلاب بالمهارات والقدرات التي تمكنهم من تلبية احتياجات سوق العمل.	١٦٥	٤,١٢٥	٢٨٧	٧,١٧٥	٢٩,٦٠	٤
١١	قبول المدارس الثانوية الصناعية المستحدثة للطلاب بناء على مجموعة من المعايير والاختبارات التي يستلزم أن يجتازها المتقدمين.	١٦٤	٤,١	٢٩٩	٧,٤٧٥	٣٠,٦٥	٢

باستقراء نتائج الجدول السابق يتضح أن جميع نقاط القوة حصلت على متوسطات وزن نسبي أكبر من درجة الوزن النسبي المرجح (١٥)، وبالتالي فهي مؤثرة على سمعة المدرسة، ويمكن الاستفادة منها في بناء جدول التحليل الرباعي.

د. غادة محمد عبد السلام

ب- النتائج الخاصة بجوانب الضعف:

يعرض الجدول التالي نتائج تقييم جوانب الضعف بالمدرسة الثانوية الصناعية المؤثرة على سمعة المدرسة من حيث درجة تأثيرها واحتمال الاستمرارية، وبالتالي متوسط الوزن النسبي الذي ساعد في ترتيب العبارات.

جدول (٣) يوضح حساب متوسط الوزن النسبي لعناصر الضعف وترتيبها

م	العبرة	درجة التأثير	المتوسط الحسابي	احتمال الاستمرارية	المتوسط الحسابي	متوسط الوزن النسبي	الترتيب
١	ضعف التجديد والإبداع في الخدمات التي تقدمها المدرسة الثانوية الصناعية للمستفيدين.	١٥٩	٣,٩٧٥	٢٨٣	٧,٠٧٥	٢٨,١٢	١١
٢	مقاومة بعض أعضاء المجتمع المدرسي للتجديد والتغيير في الخدمات المدرسية وطرق تقديمها.	١٥٣	٣,٨٢٥	٢٦٩	٦,٧٢٥	٢٥,٧٢	٢١
٣	ندرة الخدمات الإرشادية المقدمة لطلاب المدرسة الثانوية الصناعية والتي تمكنهم من التعرف على فرص التطوير والنمو المناسب لهم في المستقبل.	١٥٤	٣,٨٥	٢٦٨	٦,٧	٢٥,٨٠	٢٠
٤	ندرة الأنشطة المقدمة في العديد من المدارس الثانوية الصناعية والتي يمكن أن	١٥٥	٣,٨٧٥	٢٧٥	٦,٨٧٥	٢٦,٦٤	١٥

سمعة المدرسة الثانوية الصناعية وإدارتها في ج. م. ع بما يحقق استدامة المدرسة- دراسة استشرافية

م	العبارة	درجة التأثير	المتوسط الحسابي	احتمال الاستمرارية	المتوسط الحسابي	متوسط الوزن النسبي	الترتيب
	تساعد الطلاب على اكتساب المهارات المرتبطة بسوق العمل.						
٥	قلة التجهيزات المدرسية من آلات ومعدات ومعامل وورش من أجل تلبية احتياجات الطلاب من التدريبات العملية.	١٦٧	٤,١٧٥	٣٠٠	٧,٥	٣١,٣١	٤
٦	افتقار المدرسة الثانوية الصناعية إلى مبان مناسبة تتسع لأعداد الطلاب مما يؤثر سلبيًا على تقديم المدرسة للخدمات التعليمية المناسبة لهم.	١٦٨	٤,٢	٣٠٣	٧,٥٧٥	٣١,٨٢	٣
٧	قلة تواصل إدارة المدرسة الثانوية الصناعية مع المستفيدين من مصانع وشركات مما يؤثر سلبيًا على إكساب الطلاب للمهارات العملية.	١٦٥	٤,١٢٥	٢٨٩	٧,٢٢٥	٢٩,٨٠	٧
٨	ندرة تواصل إدارة المدرسة	١٦٠	٤	٢٧٧	٦,٩٢٥	٢٧,٧	١٢

د. غادة محمد عبد السلام

م	العبارة	درجة التأثير	المتوسط الحسابي	احتمال الاستمرارية	المتوسط الحسابي	متوسط الوزن النسبي	الترتيب
	الثانوية الصناعية مع المستفيدين في البيئة المحيطة بالمدرسة من أجل التعرف على احتياجاتهم الحالية والمستقبلية من الخدمات التي تقدمها المدرسة.						
٩	إغفال رغبات الطلاب عند توزيعهم على التخصصات المختلفة بالمدرسة الثانوية الصناعية.	١٦٤	٤,١	٢٨١	٧,٠٢٥	٢٨,٨٠	٩
١٠	ضعف استفادة معلمي المدرسة الثانوية الصناعية من البرامج التدريبية المقدمة لهم من خلال وحدة التدريب بالمدرسة.	١٦١	٤,٠٢٥	٢٩٧	٧,٤٢٥	٢٩,٨٩	٦
١١	قلة عدد الكفاءات بالمدرسة الثانوية الصناعية التي يمكن الاستعانة بها في التدريس والتدريب عند تطبيق مشروعات جديدة بالمدرسة.	١٤٩	٣,٧٢٥	٢٦٤	٦,٦	٢٤,٥٩	٢٢
١٢	ضعف اهتمام إدارة المدرسة الثانوية الصناعية بتنمية	١٥١	٣,٧٧٥	٢٧٠	٦,٧٥	٢٥,٤٨	٢٠

سمعة المدرسة الثانوية الصناعية وإدارتها في ج.م.ع بما يحقق استدامة المدرسة- دراسة استثنائية

م	العبرة	درجة التأثير	المتوسط الحسابي	احتمال الاستمرارية	المتوسط الحسابي	متوسط الوزن النسبي	الترتيب
	مواهب ما لديها من معلمين.						
١٣	ضعف الاهتمام بالتعرف على المشكلات التي يعاني منها معلمو المدرسة الثانوية الصناعية من أجل التغلب عليها بما يحفزهم على أدائهم لأدوارهم.	١٥٤	٣,٨٥	٢٧٩	٦,٩٧٥	٢٦,٨٥	١٧
١٤	ضعف الاعتماد على العمل التعاوني بين المعلمين بالمدرسة عن طريق تكوين فرق العمل لتنفيذ بعض المهام المدرسية.	١٥٧	٣,٩٢٥	٢٨٠	٧	٢٧,٤٨	١٣
١٥	انخفاض مستوى الدافعية لدى معلمي المدرسة الثانوية الصناعية لإقامة علاقات جيدة مع المستفيدين من المجتمع الخارجي.	١٦٢	٤,٠٥	٢٩٧	٧,٤٢٥	٣٠,٠٧	٥
١٦	ضعف المناخ المدرسي الذي يشجع المعلمين بالمدرسة الثانوية الصناعية على الإبداع والابتكار.	١٦١	٤,٠٢٥	٢٩٢	٧,٣	٢٩,٣٨	٨

د. غادة محمد عبد السلام

م	العبارة	درجة التأثير	المتوسط الحسابي	احتمال الاستمرارية	المتوسط الحسابي	متوسط الوزن النسبي	الترتيب
١٧	تقديم صورة سلبية عن المدرسة الثانوية الصناعية من خلال بعض معلمها بسبب المشكلات التي يعانون منها.	١٥٦	٣,٩	٢٧٣	٦,٨٢٥	٢٦,٦١	١٦
١٨	ضعف تبني مديري المدارس الثانوية الصناعية أنماطاً قيادية تشجع على التواصل مع المستفيدين من داخل المدرسة وخارجها.	١٥٣	٣,٨٢٥	٢٧٤	٦,٨٥	٢٦,٢٠	١٩
١٩	ضعف الموارد المالية بالمدرسة الثانوية الصناعية عن الوفاء بالاحتياجات الأساسية لتلبية المدرسة لخدماتها.	١٦٧	٤,١٧٥	٣١٦	٧,٩	٣٢,٩٨	١
٢٠	ضعف المردود المادي للمشروعات التي تنفذ بالمدرسة الثانوية الصناعية.	١٦٠	٤	٢٨٨	٧,٢	٢٨,٨	٩
٢١	ضعف الاستفادة من الإمكانيات المادية المتاحة داخل المدرسة الثانوية الصناعية في خدمة العملية	١٥٣	٣,٨٢٥	٢٧٨	٦,٩٥	٢٦,٥٨	١٨

م	العبرة	درجة التأثير	المتوسط الحسابي	احتمال الاستمرارية	المتوسط الحسابي	متوسط الوزن النسبي	الترتيب
	التعليمية.						
٢٢	وجود فجوة بين مخرجات المدارس الثانوية الصناعية ومتطلبات سوق العمل المتطورة.	١٧٤	٤,٣٥	٣٠٣	٧,٥٧٥	٣٢,٩٥	٢

باستقراء نتائج الجدول السابق يتضح أن جميع نقاط الضعف حصلت على متوسطات وزن نسبي أكبر من درجة الوزن النسبي المرجح وهي (١٥)؛ وبالتالي فإن جميعها يقع في نطاق العناصر المؤثرة سلبيًا على سمعة المدرسة وبالتالي استدامتها؛ ومن ثم تحتاج إلى التغلب عليها والحد من آثارها السلبية.

كما يتضح من نتائج تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية أن عدد عبارات القوة المؤثرة على سمعة المدرسة الثانوية الصناعية هو (١١) في مقابل (٢٢) عبارة لجوانب الضعف، وتمثل النسبة بينهما ١: ٢ لصالح نقاط الضعف، وهو ما يعكس وضع إستراتيجي ضعيف للبيئة الداخلية للمدرسة الثانوية الصناعية، الأمر الذي يتطلب السعي إلى التغلب على نقاط الضعف وتعظيم نقاط القوة من أجل إدارة سمعة المدرسة الثانوية الصناعية في مصر.

٣- تحليل نتائج تقييم عناصر البيئة الخارجية المؤثرة على سمعة المدرسة الثانوية الصناعية:

يمكن عرض نتائج تقييم عناصر البيئة الخارجية والمتمثلة في الفرص والتحديات المؤثرة على سمعة المدرسة الثانوية الصناعية فيما يلي:

أ- النتائج الخاصة بالفرص:

يتناول الجدول التالي الفرص المتاحة بالبيئة الخارجية للمدرسة الثانوية الصناعية من حيث درجة تأثيرها على سمعة المدرسة واحتمال استمراريتها، وبالتالي متوسط الوزن النسبي الذي يساعد في ترتيب العبارات.

جدول (٤) حساب متوسط الوزن النسبي لعناصر الفرص وترتيبها

م	العبرة	درجة التأثير	المتوسط الحسابي	احتمال الاستمرارية	المتوسط الحسابي	متوسط الوزن النسبي	الترتيب
١	اهتمام الدستور المصري بتحقيق جودة التعليم الفني بشكل عام والصناعي بشكل خاص وفقاً لمعايير الجودة العالمية وبما يتناسب مع احتياجات سوق العمل.	١٧٠	٤,٢٥	٣٢١	٨,٠٢٥	٣٤,١١	١
٢	اهتمام إستراتيجية الدولة للتنمية المستدامة ٢٠٣٠ بالارتقاء بالتعليم الفني من خلال تحديث الورش المدرسية وتوفير التدريب العملي للطلاب بالمنظمات الاقتصادية المختلفة.	١٦٧	٤,١٧٥	٣٢٠	٨	٣٣,٤	٢
٣	اهتمام وزارة التربية والتعليم من خلال الخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي	١٥٨	٣,٩٥	٣٠٥	٧,٦٢٥	٣٠,١٢	٨

سمعة المدرسة الثانوية الصناعية وإدارتها في ج. م. ع بما يحقق استدامة المدرسة- دراسة استشرافية

م	العبرة	درجة التأثير	المتوسط الحسابي	احتمال الاستمرارية	المتوسط الحسابي	متوسط الوزن النسبي	الترتيب
	(٢٠١٤ - ٢٠٣٠) بخريجي التعليم الفني من أجل تمكنهم من المشاركة في رقي الوطن.						
٤	تضمين الخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي في مصر ضرورة توسيع تخصصات التعليم الفني وتطوير مناهجه في ضوء المتطلبات المتجددة لسوق العمل.	١٦٥	٤,١٢٥	٣٠,٤	٧,٦	٣١,٣٥	٥
٥	تأكيد أهداف الخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي على أهمية توعية المجتمع بمميزات التعليم الفني.	١٦٦	٤,١٥	٣٠,٢	٧,٥٥	٣١,٣٣	٦
٦	عقد وزارة التربية والتعليم في مصر مؤتمرات علمية باستمرار بما يساعد على تطوير مؤسسات التعليم قبل الجامعي ومن بينها التعليم الفني الصناعي.	١٣٢	٣,٣	٢٤١	٦,٠٢٥	١٩,٨٨	٢٦

د. غادة محمد عبد السلام

م	العبرة	درجة التأثير	المتوسط الحسابي	احتمال الاستمرارية	المتوسط الحسابي	متوسط الوزن النسبي	الترتيب
٧	وجود وحدات لتيسير الانتقال إلى سوق العمل بديوان عام وزارة التربية والتعليم ووحدات فرعية مماثلة بمديريات التربية والتعليم بما تساعد في تقديم خدمات استشارية للطلاب ترتبط بمستقبلهم المهني.	١٤٥	٣,٦٢٥	٢٧٨	٦,٩٥	٢٥,١٩	٢٠
٨	سعي الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مصر إلى تأكيد الثقة في مخرجات المؤسسات التعليمية ومن بينها المدارس الثانوية الصناعية.	١٤٢	٣,٥٥	٢٧٤	٦,٨٥	٢٤,٣٢	٢١
٩	سعي الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مصر إلى إعلام المجتمع بمستوى المؤسسات التعليمية ومن بينها المدرسة الثانوية الصناعية ومدى قدرتها على تقديم الخدمة التعليمية.	١٤٧	٣,٦٧٥	٢٧٩	٦,٩٧٥	٢٥,٦٣	١٩
١٠	إنشاء وحدات لقياس الجودة	١٥١	٣,٧٧٥	٢٨٥	٧,١٢٥	٢٦,٩٠	١٧

سمعة المدرسة الثانوية الصناعية وإدارتها في ج. م. ع بما يحقق استدامة المدرسة- دراسة استشرافية

م	العبرة	درجة التأثير	المتوسط الحسابي	احتمال الاستمرارية	المتوسط الحسابي	متوسط الوزن النسبي	الترتيب
	بالمديريات والإدارات التعليمية لمساعدة المدارس ومن بينها المدارس الثانوية الصناعية على استيفاء معايير الاعتماد بما يؤدي إلى تفعيل قدرتها على تلبية احتياجات المجتمع.						
١١	اهتمام الدستور المصري بضرورة التصاعد التدريجي لنسبة الإنفاق الحكومي على التعليم بصفة عامة والفني بصفة خاصة حتى يتفق مع المعدلات العالمية.	١٥٣	٣,٨٢٥	٢٦٩	٦,٧٢٥	٢٥,٧٢	١٨
١٢	ارتفاع نمو الناتج المحلي الإجمالي في مصر بدءاً من العام المالي ٢٠١٧/٢٠١٨ بما ينبيء بإمكانية زيادة المخصصات المالية للإنفاق على التعليم الفني الصناعي.	١٤٦	٣,٦٥	٢٦٦	٦,٦٥	٢٤,٢٧	٢٢
١٣	توسيع نطاق التغطية الجغرافية للبنية التحتية	١٦٢	٤,٠٥	٢٨٥	٧,١٢٥	٢٨,٨٦	١٤

د. غادة محمد عبد السلام

م	العبرة	درجة التأثير	المتوسط الحسابي	احتمال الاستمرارية	المتوسط الحسابي	متوسط الوزن النسبي	الترتيب
	لتكنولوجيا الإنترنت فائق السرعة لزيادة أعداد مستخدمي الإنترنت على مستوى الجمهورية.						
١٤	انتشار ثقافة استخدام الإنترنت بالمنازل بين أفراد المجتمع المصري مما ييسر تفعيل علاقة المدرسة مع المستفيدين من أفراد المجتمع.	١٥٥	٣,٨٧٥	٢٩٣	٧,٣٢٥	٢٨,٣٨	١٥
١٥	الاهتمام الحكومي بدعم جميع المدارس والمؤسسات التعليمية في مصر بأدوات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ونشر الانترنت فائق السرعة في المدارس.	١٦٢	٤,٠٥	٢٨٨	٧,٢	٢٩,١٦	١٣
١٦	إنشاء جامعات تكنولوجية تقبل خريجي المدارس الثانوية الفنية مما يساعد على تحسين النظرة المجتمعية لخريجي التعليم الفني.	١٧٥	٤,٣٧٥	٢٩٩	٧,٤٧٥	٣٢,٧٠	٣
١٧	دعم صندوق تطوير التعليم التابع لمجلس الوزراء	١٦٤	٤,١	٢٩٠	٧,٢٥	٢٩,٧٣	٩

سمعة المدرسة الثانوية الصناعية وإدارتها في ج. م. ع بما يحقق استدامة المدرسة- دراسة استشرافية

م	العبارة	درجة التأثير	المتوسط الحسابي	احتمال الاستمرارية	المتوسط الحسابي	متوسط الوزن النسبي	الترتيب
	للمشروعات التي تساهم في تطوير التعليم في كافة مستوياته ومن بينه التعليم الفني.						
١٨	إطلاق برنامج دعم إصلاح التعليم الفني والتدريب المهني TVET والممول من الحكومة المصرية والاتحاد الأوروبي بهدف تحسين وتطوير نظام التعليم الفني والتدريب المهني في مصر وتحسين صورته في المجتمع.	١٦٤	٤,١	٢٨٧	٧,١٧٥	٢٩,٤٢	١٢
١٩	سعي الحكومة المصرية إلى عقد العديد من الشراكات مع جهات أجنبية من أجل تطوير التعليم الفني.	١٦٦	٤,١٥	٣٠٥	٧,٦٢٥	٣١,٦٤	٤
٢٠	إصدار قانون خاص بالمعلمين يهتم بحقوقهم وبرفاهيتهم ومن ثم تحفيزهم على أداء مهامهم.	١٣٦	٣,٤	٢٣٧	٥,٩٢٥	٢٠,١٥	٢٥
٢١	توفير فرص للتنمية المهنية للمعلمين بالمدرسة الثانوية	١٤٧	٣,٦٧٥	٢٥٠	٦,٢٥	٢٢,٩٧	٢٣

د. غادة محمد عبد السلام

م	العبرة	درجة التأثير	المتوسط الحسابي	احتمال الاستمرارية	المتوسط الحسابي	متوسط الوزن النسبي	الترتيب
	الصناعية من أجل الارتقاء بمهاراتهم وقدراتهم وبالتالي تحسين صورتهم في المجتمع.						
٢٢	وجود معايير لاختيار قيادات المدرسة وفقا لقانون الكادر الخاص والتي تقوم على الجدارة والكفاءة مما يضمن قدرتهم على أداء أدوارهم المختلفة وتحقيق استدامة المدرسة.	١٤٦	٣,٦٥	٢٤٦	٦,١٥	٢٢,٤٥	٢٤
٢٣	توفير دورات تدريبية للقيادات بالمدرسة الثانوية الصناعية من أجل تنمية مهاراتهم الإدارية.	١٦١	٤,٠٢٥	٢٩٤	٧,٣٥	٢٩,٥٩	١٠
٢٤	تضمين القرارات الوزارية استفادة المدارس ومنها المدارس الثانوية الصناعية من أرباح المشروعات التي تنفذ داخلها في توفير موارد مادية للمدرسة تساعدها على القيام بأدوارها وتقديم خدمات اجتماعية للطلاب.	١٥٧	٣,٩٢٥	٢٨٨	٧,٢	٢٨,٢٦	١٦

م	العبرة	درجة التأثير	المتوسط الحسابي	احتمال الاستمرارية	المتوسط الحسابي	متوسط الوزن النسبي	الترتيب
٢٥	إنشاء أربعة مجتمعات للتعليم التكنولوجي المتكامل يحصل من خلالها الخريج على شهادات مصرية وأخرى دولية تؤهله لسوق العمل المحلي والدولي.	١٦٦	٤,١٥	٣٠١	٧,٥٢٥	٣١,٢٣	٧
٢٦	الاهتمام الحكومي بالتوسع في أنماط المدارس الثانوية الصناعية من خلال استحداث مدارس صناعية للتكنولوجيا التطبيقية.	١٦٣	٤,٠٧٥	٢٨٩	٧,٢٢٥	٢٩,٤٤	١١

باستقراء الجدول السابق يتضح أن جميع العبارات التي تعبر عن الفرص المتاحة بالبيئة الخارجية للمدرسة الثانوية الصناعية لها تأثير كبير على سمعة المدرسة الثانوية الصناعية؛ حيث حصلت جميع العبارات على متوسطات للوزن النسبي أكبر من درجة الوزن النسبي المرجح وهي (١٥)، ومن ثم فإن المدرسة الثانوية الصناعية يمكن أن تعتمد عليها من أجل دعم جهودها نحو بناء سمعة جيدة لها، وبالتالي يمكن التركيز عليها من أجل بناء مصفوفة التحليل الرباعي.

ب- النتائج الخاصة بالتهديدات:

يستعرض الجدول التالي نتائج تقييم التهديدات المؤثرة على سمعة المدرسة الثانوية الصناعية من حيث درجة تأثيرها واحتمال الاستمرارية وبالتالي متوسط الوزن

د. غادة محمد عبد السلام

النسبي الذي يساعد في ترتيب العبارات التي من الممكن أن تؤثر سلبيًا على جهود التطوير وبالتالي تحتاج إلى مواجهتها.

جدول (٥) يوضح حساب متوسط الوزن النسبي لعناصر التهديدات وترتيبها

م	العبرة	درجة التأثير	المتوسط الحسابي	احتمال الاستمرارية	المتوسط الحسابي	متوسط الوزن النسبي	الترتيب
١	سرعة النمو السكاني في مصر، وهو ما يؤدي إلى ضعف قدرة الدولة على توفير خدمات تعليمية مناسبة لأفراد المجتمع.	١٥٠	٣,٧٥	٣١٠	٧,٧٥	٢٩,٠٦	٧
٢	ضعف المخصصات المالية لقطاع التعليم في مصر بسبب موارد الدولة المحدودة.	١٧٣	٤,٣٢٥	٣٢٣	٨,٠٧٥	٣٤,٩٢	١
٣	محدودية النسبة التي خصصتها الدولة في الدستور للإنفاق على التعليم.	١٦٩	٤,٢٢٥	٣٢٦	٨,١٥	٣٤,٤٣	٣
٤	تدني النظرة المجتمعية لخريجي التعليم الفني.	١٧٢	٤,٣	٣٢١	٨,٠٢٥	٣٤,٥١	٢
٥	قلة الحوافز المهنية والمادية أمام خريجي التعليم الفني مما يؤدي إلى تزايد معدلات التسرب منه.	١٦٩	٤,٢٢٥	٣٢٢	٨,٠٥	٣٤,٠١	٤
٦	عزوف أفراد المجتمع عن إلحاق أبنائهم بالتعليم الثانوي	١٧٣	٤,٣٢٥	٣٠٢	٧,٥٥	٣٢,٦٥	٥

سمعة المدرسة الثانوية الصناعية وإدارتها في ج. م. ع بما يحقق استدامة المدرسة- دراسة استشرافية

م	العبرة	درجة التأثير	المتوسط الحسابي	احتمال الاستمرارية	المتوسط الحسابي	متوسط الوزن النسبي	الترتيب
	الصناعي نتيجة للنظرة المتدنية للعمل اليدوي.						
٧	ضعف استفادة وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني من التكنولوجيا الحديثة في التسويق للتعليم الثانوي الصناعي مما يؤثر سلبا على تحسين سمعته في المجتمع.	١٦١	٤,٠٢٥	٢٨٣	٧,٠٧٥	٢٨,٤٨	٨
٨	تركيز وسائل الإعلام على نقل صورة سيئة عن خريجي التعليم الفني.	١٥٤	٣,٨٥	٢٨٥	٧,١٢٥	٢٧,٤٣	٩
٩	ضعف اهتمام الإعلام بتسليط الضوء على الجهود التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم من أجل تطوير التعليم الفني الصناعي.	١٥٠	٣,٧٥	٢٧٨	٦,٩٥	٢٦,٠٦	١٠
١٠	قبول الطلاب بالمدارس الثانوية الصناعية وفقاً لدرجاتهم في شهادة إتمام مرحلة التعليم الأساسي دون النظر لميولهم واستعداداتهم.	١٦٩	٤,٢٢٥	٣٠٨	٧,٧	٣٢,٥٣	٦

د. غادة محمد عبد السلام

باستقراء الجدول السابق يتضح أن جميع العبارات التي تمثل تهديدات بالبيئة الخارجية للمدرسة الثانوية الصناعية لها تأثير كبير على سمعة المدرسة؛ حيث حصلت جميع العبارات على متوسطات للوزن النسبي أكبر من درجة الوزن المرجح وهي (١٥). ومن ثم وجب البحث عن السبل اللازمة لمواجهتها عند بناء الإستراتيجية.

وباستقراء نتائج تقييم عناصر البيئة الخارجية يتضح أن عدد الفرص المتاحة للمدرسة الثانوية الصناعية يبلغ (٢٦) عنصر، في مقابل (١٠) عناصر تمثل تهديدات بالبيئة الخارجية، وهو ما يعكس وجود بيئة خارجية مشجعة حيث تمثل نسبة الفرص إلى التهديدات ٢,٦: ١، وبالتالي هناك حاجة إلى اقتناص الفرص من أجل إدارة سمعة المدرسة الثانوية الصناعية والتغلب على التهديدات المحيطة بها.

رابعاً: بناء مصفوفة التحليل الرباعي SWOT Matrix:

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على سمعة المدرسة الثانوية الصناعية يمكن تحديد أهم عشر نقاط من عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات المؤثرة على سمعة المدرسة الثانوية الصناعية وبالتالي استدامتها. ويمكن إجمال هذه النقاط في الجدول التالي:

جدول رقم (٦) يوضح أهم عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات

نقاط القوة	نقاط الضعف
١- وجود مدارس ثانوية صناعية للتعليم والتدريب المهني المزدوج تهدف إلى إكساب الطلاب مهارات تتعلق بسوق العمل، وهو ما يمثل تجديد للخدمات التي تقدمها المدرسة الثانوية الصناعية.	١- ضعف الموارد المالية بالمدرسة الثانوية الصناعية عن الوفاء بالاحتياجات الأساسية لتلبية المدرسة لخدماتها.
٢- قبول المدارس الثانوية الصناعية المستحدثة للطلاب بناء على مجموعة من المعايير والاختبارات التي يستلزم أن يجتازها المتقدمون.	٢- وجود فجوة بين مخرجات المدارس الثانوية الصناعية ومتطلبات سوق العمل المتطورة.
٣- وجود بعض التجهيزات والورش التدريبية داخل	٣- افتقار المدرسة الثانوية الصناعية إلى

<p>مباني مناسبة تتسع لأعداد الطلاب مما يؤثر سلبًا على تقديم المدرسة للخدمات التعليمية المناسبة لهم.</p> <p>٤- قلة التجهيزات المدرسية من آلات ومعدات ومعامل وورش من أجل تلبية احتياجات الطلاب من التدريبات العملية.</p> <p>٥- انخفاض مستوى الدافعية لدى معلمي المدرسة الثانوية الصناعية لإقامة علاقات جيدة مع المستفيدين من المجتمع الخارجي.</p> <p>٦- ضعف استفادة معلمي المدرسة الثانوية الصناعية من البرامج التدريبية المقدمة لهم من خلال وحدة التدريب بالمدرسة.</p> <p>٧- قلة تواصل إدارة المدرسة الثانوية الصناعية مع المستفيدين من مصانع وشركات مما يؤثر سلبًا على إكساب الطلاب للمهارات العملية.</p> <p>٨- ضعف المناخ المدرسي الذي يشجع المعلمين بالمدرسة الثانوية الصناعية على الإبداع والابتكار.</p> <p>٩- إغفال رغبات الطلاب عند توزيعهم على التخصصات المختلفة بالمدرسة الثانوية الصناعية.</p> <p>١٠- ضعف المردود المادي للمشروعات التي تنفذ بالمدرسة الثانوية الصناعية.</p>	<p>المدرسة الثانوية الصناعية مما يساعد في تقديم بعض الخدمات التعليمية.</p> <p>٤- وجود بعض من الموارد البشرية المؤهلة بالمدرسة الثانوية الصناعية والتي يمكن الاعتماد عليها في تقديم المدرسة لخدماتها.</p> <p>٥- سعي المدارس الثانوية الصناعية للتكنولوجيا التطبيقية إلى تزويد الطلاب بالمهارات والقدرات التي تمكنهم من تلبية احتياجات سوق العمل.</p> <p>٦- توافر بعض الأجهزة التكنولوجية داخل المدرسة الثانوية الصناعية والتي قد تساعدها على التواصل مع المستفيدين.</p> <p>٧- وجود مجلس للأمناء والآباء والمعلمين في كل مدرسة ثانوية صناعية من أجل توثيق الصلة بين أعضاء المدرسة والمجتمع المحيط.</p> <p>٨- تطبيق العديد من المشروعات داخل المدرسة الثانوية الصناعية من أجل تنمية مهارات الطلاب والاستفادة من الإمكانات المادية والبشرية بالمدرسة.</p> <p>٩- التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات في تيسير تداول المعلومات ونشرها كأحد المعايير الملزمة لأداء وظائف القيادات المدرسية الأمر الذي يشجعهم على التواصل المستمر مع المستفيدين.</p> <p>١٠- تدريب المعلمين داخل المدرسة من أجل تبادل الخبرات بين العاملين بالمدرسة، وبالتالي تطوير أدائهم وتنمية قدراتهم بما يساعدهم على قيامهم بأدوارهم.</p>
--	---

د. غادة محمد عبد السلام

مجموع متوسط الوزن النسبي لنقاط الضعف (٣٠٥,٨)	مجموع متوسط الوزن النسبي لنقاط القوة (٢٩٠,١٨)
التهديدات	الفرص
١- ضعف المخصصات المالية لقطاع التعليم في مصر بسبب موارد الدولة المحدودة.	١- اهتمام الدستور المصري بتحقيق جودة التعليم الفني بشكل عام والصناعي بشكل خاص وفقاً لمعايير الجودة العالمية وبما يتناسب مع احتياجات سوق العمل.
٢- تدني النظرة المجتمعية لخريجي التعليم الفني.	٢- اهتمام إستراتيجية الدولة للتنمية المستدامة ٢٠٣٠ بالارتقاء بالتعليم الفني من خلال تحديث الورش المدرسية وتوفير التدريب العملي للطلاب بالمنظمات الاقتصادية المختلفة.
٣- محدودية النسبة التي خصصتها الدولة في الدستور للإنفاق على التعليم.	٣- إنشاء جامعات تكنولوجية تقبل خريجي المدارس الثانوية الفنية مما يساعد على تحسين النظرة المجتمعية لخريجي التعليم الفني.
٤- قلة الحوافز المهنية والمادية أمام خريجي التعليم الفني مما يؤدي إلى تزايد معدلات التسرب منه.	٤- سعي الحكومة المصرية إلى عقد العديد من الشراكات مع جهات أجنبية من أجل تطوير التعليم الفني.
٥- عزوف أفراد المجتمع عن إحقاق أبنائهم بالتعليم الثانوي الصناعي نتيجة للنظرة المتدنية للعمل اليدوي.	٥- تضمين الخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي في مصر ضرورة توسيع تخصصات التعليم الفني وتطوير مناهجه في ضوء المتطلبات المتجددة لسوق العمل.
٦- قبول الطلاب بالمدارس الثانوية الصناعية وفقاً لدرجاتهم في شهادة إتمام مرحلة التعليم الأساسي دون النظر لميولهم واستعداداتهم.	٦- تأكيد أهداف الخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي على أهمية توعية المجتمع بمميزات التعليم الفني.
٧- سرعة النمو السكاني في مصر، وهو ما يؤدي إلى ضعف قدرة الدولة على توفير خدمات تعليمية مناسبة لأفراد المجتمع.	٧- إنشاء أربعة مجمعات للتعليم التكنولوجي المتكامل يحصل من خلالها الخريج على شهادات مصرية وأخرى دولية توّله لسوق العمل المحلي والدولي.
٨- ضعف استفادة وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني من التكنولوجيا الحديثة في التسويق للتعليم الثانوي الصناعي	

سمعة المدرسة الثانوية الصناعية وإدارتها في ج. م. ع بما يحقق استدامة المدرسة- دراسة استشرافية

<p>مما يؤثر سلبا على تحسين سمعته في المجتمع.</p> <p>٩- تركيز وسائل الإعلام على نقل صورة سيئة عن خريجي التعليم الفني.</p> <p>١٠- ضعف اهتمام الإعلام بتسليط الضوء على الجهود التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم من أجل تطوير التعليم الفني الصناعي.</p>	<p>٨- اهتمام وزارة التربية والتعليم من خلال الخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٣٠) بخريجي التعليم الفني من أجل تمكينهم من المشاركة في رقي الوطن.</p> <p>٩- دعم صندوق تطوير التعليم التابع لمجلس الوزراء للمشروعات التي تساهم في تطوير التعليم في كافة مستوياته ومن بينه التعليم الفني.</p> <p>١٠- توفير دورات تدريبية للقيادات بالمدرسة الثانوية الصناعية من أجل تنمية مهاراتهم الإدارية.</p>
<p>مجموع متوسط الوزن النسبي للتهديدات (٣١٤,٠٨)</p>	<p>مجموع متوسط الوزن النسبي للفرص (٣١٥,٢)</p>

وقد تم الاستعانة بنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الواردة في الجدول السابق في بناء مصفوفة سوات. وتعد مصفوفة سوات أداة للربط والمقابلة بين العوامل الداخلية (نقاط القوة والضعف) والعوامل الخارجية (الفرص والتهديدات) من أجل تقديم عدد من البدائل الإستراتيجية تقوم على استخدام نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، واستغلال الفرص ومواجهة التحديات والحد من أثارها. (الشرقاوي، ٢٠١٧: ٣٦٥) ومن خلال الجدول التالي الذي يمثل مصفوفة التحليل الرباعي SWOT Matrix يمكن توضيح الربط بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على سمعة المدرسة الثانوية الصناعية والمزاوجة بينها لتحديد البدائل الإستراتيجية التي يمكن أن تساعد في صياغة الإستراتيجية المقترحة لإدارة سمعة المدرسة الثانوية الصناعية بما يحقق استدامة المدرسة.

د. غادة محمد عبد السلام

جدول (٧) يوضح مصفوفة التحليل الرباعي

البيئة الداخلية		البيئة الخارجية
نقاط الضعف (٣٠٥,٨)	نقاط القوة (٢٩٠,١٨)	
<p>إستراتيجية الضعف والفرص</p> <p>(W/O)</p> <p>– الاستفادة من الاهتمام القومي بخريجي التعليم الفني وتحقيق جودة التعليم الفني في تعظيم الاستفادة من صندوق تطوير التعليم التابع لمجلس الوزراء من أجل توفير الخدمات المدرسية من تجهيزات مدرسية ومبان مناسبة لأعداد الطلاب وإتاحة الموارد المالية للمدرسة الثانوية الصناعية من أجل الوفاء بالخدمات المدرسية التي تلبي الاحتياجات الأساسية للمستفيدين.</p> <p>(W1,3,4/ O1,2,8,9)</p> <p>– الاستفادة من الاهتمام القومي بالتعليم الفني وتوسيع تخصصاته في ضوء المتطلبات المتجددة لسوق العمل في التوسع في مجمعات التعليم التكنولوجي المتكامل التي تؤهل الطالب لسوق العمل المحلي والدولي من أجل القضاء على الفجوة بين مخرجات المدارس الثانوية</p>	<p>إستراتيجية القوة والفرص (S/O)</p> <p>– التوسع في المدارس الثانوية الصناعية للتعليم والتدريب المهني المزدوج من أجل إكساب الطلاب المهارات التي تتعلق بسوق العمل؛ تلبية لاهتمام الخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي بخريجي التعليم الفني. (S1/ O8)</p> <p>– الاستفادة من اهتمام الدستور بالارتقاء بالتعليم الفني وتحقيق جودته في المطالبة بتعميم قبول الطلاب بالمدارس الثانوية الصناعية بناء على معايير واختبارات يستلزم أن يجتازها المتقدمين. (S2/ O1)</p> <p>– الاستفادة من التجهيزات والورش التدريبية التي توجد داخل المدرسة الثانوية الصناعية وكذلك من تنمية قدرات المعلمين بالمدارس في تقديم خدمات تعليمية متطورة للطلاب تسهم في تلبية اهتمام الدستور بتحقيق جودة التعليم الفني وتلبية احتياجات سوق العمل. (S3,10/ O1)</p> <p>– التوسع في تحويل المدارس الثانوية</p>	<p>فرص (٣١٥,٢)</p>

<p>الصناعية ومتطلبات سوق العمل. (W2/ O5,7)</p> <p>– الاستفادة من الجامعات التكنولوجية في القيام بجهود تسويقية من أجل تشجيع خريجي المدارس الثانوية الصناعية في الالتحاق بها مما يساعد على إكسابهم مزيداً من المهارات التي تساعد في القضاء على الفجوة بين مخرجات المدارس الثانوية الصناعية ومتطلبات سوق العمل، وبالتالي تحسين النظرة المجتمعية لخريجي التعليم الفني. (W2/ O3)</p> <p>– الاستفادة من الدورات التدريبية المقدمة لقيادات المدرسة الثانوية الصناعية ووضع برامج تدريبية جديدة تساعد على تفعيل دور وحدة التدريب بالمدرسة للقيام بمهامها، وتساعدهم على تبنيهم أنماطاً قيادية تعمل على توفير المناخ المدرسي الذي يشجع المعلمين على العمل التعاوني وعلى الإبداع والابتكار، وتنمي من مواهب المعلمين الأمر الذي يشجعهم على أدائهم لأدوارهم</p>	<p>الصناعية إلى مجتمعات للتعليم التكنولوجي المتكامل بالاستفادة من الموارد البشرية المؤهلة بالمدارس الثانوية الصناعية التي يمكن الاعتماد عليها لتقديم المدرسة لخدماتها من أجل ربط التعليم بسوق العمل. (S4/ O7)</p> <p>– الاستفادة من الاهتمام القومي بالارتقاء بالتعليم الفني من خلال إستراتيجية الدولة للتنمية المستدامة ٢٠٣٠ في التوسع في المدارس الثانوية الصناعية للتكنولوجيا التطبيقية من أجل إكساب الطلاب المهارات المرتبطة بسوق العمل. (S5/ O2)</p> <p>– الاستفادة من الأجهزة التكنولوجية المتوفرة داخل المدرسة في التواصل مع المستفيدين، مما يساعد على توعية المجتمع بمميزات التعليم الفني خاصة مع انتشار ثقافة استخدام الإنترنت في المنازل، وتوسيع نطاق التغطية الجغرافية للبنية التحتية لتكنولوجيا الإنترنت، وهو ما يلي أهداف الخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي. (S6/ O6)</p> <p>– الاستفادة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات التكنولوجية في المشاركة في مجالس الأمناء والآباء والمعلمين</p>	
--	--	--

د. غادة محمد عبد السلام

<p>المختلفة ويزيد من دافعتهم لإقامة علاقات جيدة مع المستفيدين من المجتمع الخارجي، وهو ما يمكن أن يسهم في تحقيق أحد أهداف الخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي وهو توعية المجتمع بمميزات التعليم الفني.</p> <p>(W5,6,8/ O6, 10)</p> <p>– الاستفادة من الشراكات التي تعقدتها الحكومة المصرية ومن بينها وزارة التربية والتعليم في تفعيل تواصل إدارة المدرسة الثانوية الصناعية مع المصانع والشركات بما يساعد على إكساب الطلاب المهارات العملية وبما يدعم المشروعات التي تنفذ بالمدرسة، الأمر الذي يمكن أن يساعد في تعظيم المردود المادي لتلك المشروعات. (W7,10/ O4)</p> <p>– الاستفادة من اهتمام وزارة التربية والتعليم بخريجي التعليم الفني من خلال خطتها الإستراتيجية في المطالبة بوضع معايير يتم على أساسها توزيع الطلاب على التخصصات المختلفة بحيث تتفق مع ميولهم. (W9/ O8)</p>	<p>بالمدرسة من أجل الوصول إلى أفكار ابتكارية تساعد على تحسين النظرة المجتمعية لخريجي التعليم الفني وتطوير الخدمات التي تقدمها المدرسة.</p> <p>(S7/ O3)</p> <p>– الاستفادة من الشراكات التي تقوم بها الحكومة المصرية مع جهات أجنبية، وكذلك الاستفادة من صندوق تطوير التعليم التابع لمجلس الوزراء في دعم تنفيذ مشروعات داخل المدرسة الثانوية الصناعية من أجل تنمية مهارات الطلاب المرتبطة بسوق العمل، علاوة على الاستفادة منها في التوسع في تخصصات التعليم الفني وتطوير مناهجه إعمالاً للخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي. (S8/ O4,5,9)</p> <p>– الاستفادة من الدورات التدريبية المخصصة للقيادات المدرسية من أجل تنمية مهاراتهم على استخدام التكنولوجيا الحديثة وتمكنهم من التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات في تيسير تداول المعلومات ونشرها وتحقيق التواصل مع المستفيدين. (S9/ O10)</p>	
---	--	--

استراتيجية الضعف والتهديدات	استراتيجية القوة والتهديدات (S/T)	التهديدات (٢٠١٤، ٣)
<p style="text-align: center;">(W/T)</p> <p>- الاستفادة من الإمكانيات المادية المتاحة داخل المدرسة الثانوية الصناعية من معامل وورش وتجهيزات ومبانٍ، علاوة على الاستفادة من المشروعات التي تنفذ بالمدرسة بما يساعد على استمرار المدرسة في تقديم خدماتها للطلاب، بالرغم من سرعة النمو السكاني وضعف الإنفاق على التعليم الفني الصناعي من جانب الدولة.</p> <p style="text-align: center;">(W1,3,4,10/ T1,3,7)</p> <p>- احتفاظ إدارة المدرسة على علاقاتها الحالية مع المصانع والشركات من أجل تجنب زيادة الفجوة بين مخرجات المدارس الثانوية الصناعية ومتطلبات سوق العمل المتطورة، وتجنب انخفاض الحوافز المهنية أمام خريجي التعليم الفني. (W2,7/)</p> <p style="text-align: center;">(T4)</p> <p>- تشجيع المعلمين على الاحتفاظ بعلاقاتهم مع المستفيدين من المجتمع الخارجي، وعلى</p>	<p>- التوسع في المدارس الثانوية الصناعية للتعليم والتدريب المهني المزدوج والاهتمام بها من أجل إكساب الطلاب للمهارات التي تتعلق بسوق العمل، مما يساعد على تحسين النظرة المتدنية لخريجي التعليم الفني. (S1/ T2)</p> <p>- الاستفادة من المعايير التي تضعها المدارس الثانوية الصناعية المستحدثة لقبول الطلاب في تطوير نظام قبول الطلاب ببقية المدارس الثانوية الصناعية حتى يتفق قبول الطلاب بها مع ميولهم واستعداداتهم. (S2/ T6)</p> <p>- تعظيم الاستفادة من الموارد المادية والبشرية المؤهلة التي توجد بالمدرسة الثانوية الصناعية من أجل توفير خدمات تعليمية مناسبة مما يساعد على مواجهة سرعة النمو السكاني في مصر الذي يسبب ضعف في قدرة الدولة على توفير خدمات تعليمية مناسبة للطلاب.</p> <p style="text-align: center;">(S3,4/ T7)</p> <p>- تعظيم الاستفادة من المدارس الثانوية الصناعية للتكنولوجية التطبيقية والتوسع فيها من أجل تزويد الطلاب بالمهارات والقدرات التي تمكنهم من تلبية احتياجات سوق العمل، وبالتالي زيادة</p>	

د. غادة محمد عبد السلام

<p>الاستفادة من قدراتهم الابتكارية ومواهبهم من أجل حفاظ المدرسة على النسبة التي تخصصها الدولة لالتحاق الطلاب بالتعليم الفني الصناعي. (W5,8/ T5)</p> <p>– الاستفادة من وحدة التدريب بالمدرسة الثانوية الصناعية في تقديم برامج تدريبية للمعلمين، مما يساعد على زيادة كفاءاتهم ومواهبهم وبالتالي محاولة تحسين النظرة المجتمعية لخريجي التعليم الفني. (W6,/ T2)</p> <p>– الاستمرار في تطبيق المعايير الحالية لقبول الطلاب بالمدارس الثانوية الصناعية وكذلك معايير توزيعهم على التخصصات المختلفة بالمدرسة. (W9/ T6)</p> <p>– تشجيع المعلمين على الاستفادة من قدراتهم وكذلك الاستفادة من علاقات المدرسة الحالية مع القطاع الخاص في التسويق للمدرسة الثانوية الصناعية، وتسليط الضوء على الجهود التي تقوم بها الدولة من أجل تطوير التعليم الفني، ومن ثم التغلب على الصورة السيئة التي تنقلها وسائل الإعلام عن خريجي التعليم الفني.</p>	<p>الحوافز المهنية والمادية أمام خريجي التعليم الفني الصناعي وتقليل معدلات التسرب منه. (S5/ T4)</p> <p>– الاستفادة من الأجهزة التكنولوجية التي توجد بالمدارس في التسويق للمدارس الثانوية الصناعية من أجل إبراز الجهود التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم في تطوير التعليم الفني الصناعي، وبالتالي تحسين الصورة التي تنقلها وسائل الإعلام عن خريجي التعليم الفني. (S6/ T9)</p> <p>– تفعيل أدوار مجلس الأمناء والآباء والمعلمين بالمدرسة الثانوية الصناعية في تشجيع أفراد المجتمع على إلحاق أبنائه بالتعليم الثانوي الصناعي وفي تسليط الضوء على الجهود التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم من أجل تطوير التعليم الفني الصناعي. (S7, T5,10)</p> <p>– الاستفادة من المشروعات التي تنفذ بالمدرسة والتي من الممكن أن تدر موارد مادية للمدرسة، مع تفعيل الاستفادة من البرامج التدريبية المقدمة للمعلمين لتطوير مهاراتهم من أجل المساهمة في تطبيق هذه المشاريع والاستفادة منها، مما يساعد في تدعيم المخصصات المالية التي حددتها الدولة</p>	
--	--	--

(W5,7/ T8,9,10)	<p>للإففاق على التعليم الفني الصناعي. (S8,10/ T1,3)</p> <p>- تفعيل المعايير الملزمة لأداء القيادات المدرسية ومن ضمنها تمكنهم من التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات في تيسير تداول المعلومات من أجل قيام مدير المدرسة بفتح قنوات للتواصل داخل المدرسة وخارجها مما يساعد في التعاون مع وزارة التربية والتعليم في التسويق للتعليم الفني الصناعي من خلال الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة.</p> <p>(S9/ T8)</p>	
-----------------	---	--

من خلال الربط بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على سمعة المدرسة الثانوية الصناعية بالاستعانة بمصفوفة SWOT تم الوصول إلى أربعة بدائل إستراتيجية تعتمد على الاستفادة من نقاط القوة والفرص ومعالجة نقاط الضعف ومواجهة التحديات والحد من آثارها. هذه البدائل الإستراتيجية يمكن توضيحها فيما يلي:

١- **البديل الأول: إستراتيجية توسعية**، ويمثل هذا البديل إستراتيجية القوة والفرص (S/O)، وهو يهدف إلى تعظيم الاستفادة من نقاط القوة التي تتسم بها المدرسة الثانوية الصناعية للاستفادة من الفرص المتاحة أمامها بالبيئة الخارجية، من أجل الاستفادة منهم في إدارة سمعة المدرسة الثانوية الصناعية بما يحقق لها أعلى استدامة ممكنة.

٢- **البديل الثاني: إستراتيجية إصلاحية**، ويمثل هذا البديل إستراتيجية الضعف والفرص (W/O)، وهو يهدف إلى معالجة نقاط الضعف الداخلية بالمدرسة الثانوية الصناعية

د. غادة محمد عبد السلام

التي تعيق المدرسة عن تحسين سمعتها وتطويرها وتهدد استدامتها من خلال الاستفادة من الفرص المتاحة في بيئتها الخارجية.

٣- **البديل الثالث: إستراتيجية دفاعية**، ويمثل هذا البديل إستراتيجية القوة والتهديدات (S/T)، وهو يهدف إلى تعظيم الاستفادة من نقاط القوة الداخلية بالمدرسة الثانوية الصناعية لتجنب التهديدات المحيطة بالمدرسة والمؤثرة سلباً على سمعتها أو التقليل من تأثيراتها السلبية.

٤- **البديل الرابع: إستراتيجية انكماشية**، ويمثل هذا البديل إستراتيجية الضعف والتهديدات (W/T)، وهو يمثل أسوأ بديل يمكن أن تتعرض له المدرسة الثانوية الصناعية؛ حيث إن نقاط الضعف جعلتها معرضة لتهديدات وتواجه مشكلات في البيئة الخارجية، وبالتالي تتبع المدرسة إستراتيجية انكماشية من أجل التقليل من الآثار السلبية لنقاط الضعف الداخلية بالمدرسة والتهديدات الخارجية حيث يؤثر كل منهما سلباً على سمعتها.

ولاختيار البديل المرجح من البدائل الأربعة السابقة والذي يمكن أن يساعد في وضع الإستراتيجية المقترحة يمكن الرجوع إلى نتائج تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على سمعة المدرسة الثانوية الصناعية في مصر ومجموع متوسطات الوزن النسبي لكل من نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. ومن خلال حساب مجموع متوسطات الوزن النسبي لكل من الجانبين المكونين لكل إستراتيجية يتضح ما يلي:

$$605,38 = O + S = SO \text{ الإستراتيجية التوسعية}$$

$$621 = O + W = WO \text{ الإستراتيجية الإصلاحية}$$

$$604,26 = T + S = ST \text{ الإستراتيجية الدفاعية}$$

$$619,88 = T + W = WT \text{ الإستراتيجية الانكماشية}$$

وحيث أن البديل الثاني وهو الإستراتيجية الإصلاحية حصل على أعلى مجموع لمتوسطات الوزن النسبي لذلك فإن الإستراتيجية الإصلاحية هي الإستراتيجية المرجحة والتي سيتم الاعتماد عليها لبناء الإستراتيجية المقترحة لإدارة سمعة المدرسة الثانوية الصناعية. ومن المبررات أو الأسباب الداعية للاعتماد على الإستراتيجية الإصلاحية هو تعدد نقاط الضعف التي تعاني منها المدرسة الثانوية الصناعية والتي تؤثر بالفعل على سمعتها وعلى قدرتها على المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة المنشودة للمجتمع. علاوة على تعدد الفرص التي تواجهها المدرسة الثانوية الصناعية بسبب الجهود التي تقوم بها الدولة والتي تسعى من خلالها إلى تطوير التعليم الفني من أجل ضمان مساهمته في التطلع لمستقبل أفضل للمجتمع.

القسم الرابع:

إستراتيجية مقترحة لإدارة سمعة المدرسة الثانوية الصناعية

في ج.م.ع بما يحقق استدامتها

في ضوء الإطار النظري والتحليل البيئي لواقع سمعة المدرسة الثانوية الصناعية في مصر وصولاً للبدائل الإستراتيجية واختيار البديل المرجح، يسعى هذا القسم إلى وضع إستراتيجية مقترحة لإدارة سمعة المدرسة الثانوية الصناعية في مصر، بما يساعد على تحقيق استدامتها. ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

أولاً: المنطلقات العامة للإستراتيجية المقترحة:

ترتكز الإستراتيجية المقترحة لإدارة سمعة المدرسة الثانوية الصناعية على مجموعة من المنطلقات النظرية والمحلية يمكن عرضهم فيما يلي:

١- **منطلقات نظرية**، تحدد المنطلقات النظرية للإستراتيجية المقترحة فيما يلي:

أ- أن تحقيق التنمية المستدامة للمدرسة الثانوية الصناعية يتطلب بناء سمعة جيدة لها وتطويرها والحفاظ عليها، وهو ما يعني إدارة سمعة المدرسة.

د. غادة محمد عبد السلام

- ب- أن سمعة المدرسة الثانوية الصناعية تعتمد على تقويم المستفيدين لمدى اهتمام المدرسة بإشباع حاجاتهم الحالية والمستقبلية وكسب ثقتهم.
- ج- أن بناء سمعة المدرسة الثانوية الصناعية وتطويرها يتطلب توفير الخدمات المدرسية المناسبة، والاهتمام بأداء المعلمين، وامتلاك إدارة المدرسة وقادتها للمهارات التي تمكنهم من أداء مهامهم، وامتلاك المدرسة للموارد المالية المناسبة التي تمكنها من تقديم خدماتها.
- د- أن السمعة تعد ممتلًا معنويًا يجب أن تحرص المدرسة الثانوية الصناعية على اقتنائه من أجل كسب رضا المستفيدين وجذب معلمين مهرة ومواجهة ما قد يطرأ من أزمات.
- هـ- أن بناء سمعة جيدة للمدرسة الثانوية الصناعية وتطويرها والحفاظ عليها يحتاج إلى الاهتمام بإدارتها من خلال:
- تهيئة علاقات طويلة المدى مع المستفيدين من أجل التعرف على حاجاتهم وسبل تلبيةها.
 - الاستعانة بوسائل تكنولوجيا الاتصالات من أجل تسويق المدرسة لخدماتها وتدعيم أفكار إيجابية عنها لدى المستفيدين.
 - تهيئة مناخ مدرسي يساعد على تشجيع مواهب المعلمين مما يؤثر على توجهات المستفيدين تجاه المدرسة.
- ٢- **منطلقات محلية:** تتحدد المنطلقات المحلية للإستراتيجية المقترحة فيما يلي:
- أ- أن هناك العديد من التحديات التي تواجهها المدارس الثانوية الصناعية وتستوجب التعامل معها ومواجهتها من أجل التأثير على إدراك المجتمع لأهمية هذه المدرسة.
- ب- امتلاك المدرسة الثانوية الصناعية لبعض الموارد المادية والبشرية التي يمكن الاعتماد عليها من أجل مواجهة المشكلات التي تعترض عملها.

ج- أن هناك العديد من الجهود التي بذلت في السنوات القليلة السابقة من أجل تحسين قدرة المدرسة الثانوية الصناعية على تجديد خدماتها.

د- الاهتمام القومي بالارتقاء بالتعليم الفني ومنه الصناعي من أجل تحقيق جودته وربطه بسوق العمل، وإكساب الطلاب المهارات التي تمكنهم من المشاركة في رقي الوطن، وكذلك تحسين النظرة المجتمعية لخريجي التعليم الفني.

ثانيا: رؤية الإستراتيجية المقترحة:

تتمثل رؤية الإستراتيجية المقترحة في: "أن تمتلك المدرسة الثانوية الصناعية في مصر سمعة قوية تفوق سمعة المدارس الثانوية الأخرى، وتمكنها من جذب أبناء المجتمع للالتحاق بها، وتحقق لها الاستدامة، وتمنحها القوة للمشاركة في تحقيق التنمية المستدامة لمجتمعها".

ثالثا: رسالة الإستراتيجية المقترحة:

تتمثل رسالة الإستراتيجية المقترحة في: "أن تسعى المدرسة الثانوية الصناعية في مصر إلى التمكن من تلبية حاجات المستفيدين وتوقعاتهم الحالية والمستقبلية من خلال تقديم خدمة تعليمية تساهم في التطورات المحيطة بالمدرسة، وتمكن الخريجين من المشاركة في تنمية مجتمعهم. وتعمل المدرسة من خلال قيادة قوية، ومعلمين متميزين، وتبذل كل الجهد لتحقيق أعلى كفاية ممكنة من الموارد. وفي سعيها لذلك تهتم المدرسة بالتواصل مع المستفيدين من أجل ضمان رضاهم وولائهم وثقتهم في المدرسة".

رابعا: غايات الإستراتيجية المقترحة وأهدافها:

تحدد الغايات والأهداف الإستراتيجية فيما يلي:

- 1- الغاية الأولى: (تقديم خدمات مدرسية تلبى حاجات المستفيدين وتؤهل الطلاب لسوق العمل) ويمكن تحقيق هذه الغاية من خلال الأهداف الإستراتيجية التالية:
 - أ- الاهتمام بجودة الخدمات المقدمة للطلاب وتنويعها.

د. غادة محمد عبد السلام

ب- رصد حاجات المستفيدين من المجتمع الخارجي والتعرف على ما يطرأ عليها من تغييرات.

ج- الاهتمام بالتنمية الاجتماعية في تعامل المدرسة مع المستفيدين.

٢- الغاية الثانية: (الاهتمام بأداء المعلمين بالمدرسة وزيادة دافعيتهم للعمل). ويمكن تحقيق هذه الغاية من خلال الأهداف الإستراتيجية التالية:

أ- العمل على إشباع حاجات المعلمين وتلبية حقوقهم.

ب- تنمية مهارات المعلمين وبناء جداراتهم.

ج- تحسين جودة بيئة العمل بالمدرسة من أجل جذب المعلمين الموهوبين والحفاظ عليهم.

٣- الغاية الثالثة: (توفير قيادة مدرسية قادرة على تهيئة مناخ مدرسي داعم للعلاقة بين المدرسة والمجتمع). ويمكن تحقيق هذه الغاية من خلال الأهداف الإستراتيجية التالية:

أ- تطوير رؤية إيجابية للمدرسة.

ب- دعم إدارة المدرسة لجهود تحسين سمعتها.

٤- الغاية الرابعة: (إتاحة الموارد المالية الكافية للمدرسة من أجل الوفاء بالخدمات المدرسية التي تلبي حاجات المستفيدين). ويمكن تحقيق هذه الغاية من خلال الهدف الإستراتيجي التالي:

أ- البحث عن السبل الملائمة لتوفير موارد مالية كافية للمدرسة.

خامسا: ملامح الإستراتيجية المقترحة:

يمكن توضيح ملامح الخطة الإستراتيجية المقترحة لإدارة سمعة المدرسة الثانوية

الصناعية في مصر في الجدول التالي:

جدول رقم (٨)

ملامح الإستراتيجية المقترحة لإدارة سمعة المدرسة الثانوية الصناعية في مصر
الغاية الأولى: تقديم خدمات مدرسية تلبي حاجات المستفيدين وتؤهل الطلاب لسوق العمل

المدى الزمني المقترح	مسئولية التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الأهداف الإستراتيجية
مستمر	- إدارة المدرسة الثانوية الصناعية - وزارة التربية والتعليم والتعليم	- إجراء مسوحات وتوزيع استمارات استطلاع رأي على المجتمع الخارجي لقياس مدى رضا المستفيدين عن	أ/١/١ عقد شراكة بين المدارس الثانوية الصناعية والجامعات التكنولوجية من أجل: - توفير خدمات إرشادية للطلاب. - الاستفادة من أعضاء هيئة التدريس لوضع معايير يتم بناء عليها توجيه الطلاب للتخصص المناسب لميولهم. أ/١/٢ عقد اتفاقيات مع صندوق	أ/١ اهتمام المدرسة بتوفير خدمات استشارية للطلاب لتوجيههم للتخصص المناسب لهم ولسوق العمل. أ/٢ الاهتمام بجودة البيئة الفيزيائية بالمدرسة من ملاعب وورش	أ- الاهتمام بجودة الخدمات المقدمة للطلاب وتنوعها. ب- رصد حاجات المستفيدين من المجتمع الخارجي والتعرف على ما يطرأ عليها من تغييرات. ج- الاهتمام بالتنمية الاجتماعية في تعامل المدرسة مع المستفيدين.

د. غادة محمد عبد السلام

المدى الزمني المقترح	مسئولية التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الأهداف الإستراتيجية
	<p>الفني</p> <p>- صندوق تطوير التعليم التابع لمجلس الوزراء</p> <p>- مجلس الأمناء والآباء والمعلمين</p> <p>- الجامعات</p>	<p>الخدمات التي تقدمها المدرسة.</p> <p>- زيادة أعداد الطلاب الراغبين في الالتحاق بالمدرسة.</p> <p>- ارتفاع معدلات تفوق الطلاب الخريجون من المدرسة.</p> <p>- انخفاض نسب</p>	<p>تطوير التعليم التابع لمجلس الوزراء من أجل تحديث البيئة الفيزيقية في المدارس وتطوير ما يلزم.</p> <p>أ/٣/١ تحويل مزيد من المدارس الثانوية الصناعية إلى مجمعات للتعليم التكنولوجي المتكامل من خلال الاستفادة من صندوق تطوير التعليم.</p> <p>أ/٤/١ أن تنشأ كل مدرسة ثانوية صناعية قناة إلكترونية لها عبر اليوتيوب أو موقع إلكتروني للمدرسة</p>	<p>وتجهيزات.</p> <p>أ/٣ التوسع في مجمعات التعليم التكنولوجي المتكامل التي تؤهل الطالب لسوق العمل المحلي والدولي.</p> <p>أ/٤ اهتمام المدرسة بالتسويق الإلكتروني للخدمات التي تقدمها.</p> <p>ب/١ الاستعانة بالتقنيات الإلكترونية الحديثة من</p>	

سمعة المدرسة الثانوية الصناعية وإدارتها في ج. م. ع بما يحقق استدامة المدرسة- دراسة استشرافية

المدى الزمني المقترح	مسئولية التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الأهداف الإستراتيجية
	التكنولوجيا ة. - وحدة التدريب والجودة بالمدرسة - الأكاديمية المهنية للمعلمين	البطالة من الطلاب خريجي المدارس الثانوية الصناعية. - وجود موقع إلكتروني لكل مدرسة ييسر من تواصل إدارة المدرسة مع المستفيدين. - زيادة عدد الاتفاقيات	توضح فيه إدارة المدرسة الخدمات التي تقدمها المدرسة والأنشطة التي تقوم بها، وكذلك الجهود التي تبذلها والإنجازات التي حققتها. أ/٢/٤ استعانة إدارة المدرسة بمواقع التواصل الاجتماعي من أجل تسويق معلومات عن المدرسة والخدمات التي تقدمها، حيث ييسر ذلك من التفاعل مع المستفيدين. أ/٣/٤ جذب إدارة المدرسة لأفراد يعملون بوسائل الإعلام المختلفة	أجل التواصل المستمر مع المستفيدين. ب/٢ تفعيل تواصل المدرسة مع المستفيدين من رجال الأعمال أصحاب المصانع والشركات. ب/٣ التواصل مع المستفيدين من المجتمع الخارجي أو ممثلين عنهم مع من خلال الاجتماعات	

د. غادة محمد عبد السلام

المدى الزمني المقترح	مسئولية التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الأهداف الإستراتيجية
		المبرمة مع صندوق تطوير التعليم - وجود شراكات بين المدارس الثانوية الصناعية والجامعات التكنولوجية	للانضمام لمجالس الأمناء والآباء والمعلمين من أجل الاستفادة منهم في توثيق المدرسة لأصالتها بوسائل الإعلام المرئية والمسموعة بحيث تسوق للمدرسة الثانوية الصناعية وتوضح الجهود التطويرية التي تقوم بها المدرسة، حيث تلعب وسائل الإعلام دورًا كبيرًا في التأثير على المجتمع. ب/١/١ توفير دورات تدريبية للمعلمين من أجل إكسابهم مهارات	ج/١ مراعاة العدالة عند قيام المدرسة بكل أنشطتها. ج/٢ أداء المدرسة لمسئوليتها الاجتماعية عند التعامل مع المستفيدين من خارج المدرسة.	

سمعة المدرسة الثانوية الصناعية وإدارتها في ج. م. ع بما يحقق استدامة المدرسة- دراسة استشرافية

الأهداف الإستراتيجية	الأهداف الإجرائية	أنشطة التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	مسئولية التنفيذ	المدى الزمني المقترح
		<p>تتعلق باستخدام الوسائل الإلكترونية.</p> <p>ب/٢/١ جمع المعلومات وتحليلها حول حاجات المستفيدين والحصول على تغذية راجعة حول الخدمات التي يحصلون عليها.</p> <p>ب/٣/١ إنشاء قواعد بيانات عن المستفيدين بحيث يتم تصنيفهم لفئات متعددة لسهولة الوصول إليهم وتحديثها بشكل مستمر.</p> <p>ب/٤/١ توفير أجهزة تكنولوجية بالمدرسة وكذلك إنترنت فائق</p>			

د. غادة محمد عبد السلام

المدى الزمني المقترح	مسئولية التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الأهداف الإستراتيجية
			<p>السرعة من أجل تيسير التواصل مع المستفيدين.</p> <p>ب/١/٢ عقد شراكات مع أصحاب المصانع والشركات بحيث يمكن من خلالها معرفة احتياجاتهم من التخصصات المختلفة ومحاولة توفيرها بالمدارس الثانوية الصناعية مع تقديم الدعم المناسب من رجال الأعمال أصحاب المصانع والشركات من أجل تيسير التغيير.</p> <p>ب/١/٣ عقد اجتماعات مجالس</p>		

سمعة المدرسة الثانوية الصناعية وإدارتها في ج. م. ع بما يحقق استدامة المدرسة- دراسة استشرافية

المدى الزمني المقترح	مسئولية التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الأهداف الإستراتيجية
			<p>الأمناء والآباء والمعلمين بشكل دوري للتعرف على حاجات المستفيدين وسبل تلبيتها من وجهة نظرهم</p> <p>ج/١/١ وضع معايير يتم بناء عليها قبول الطلاب من أجل جذب طلاب ذوي مهارات وضممان خريجين متميزين.</p> <p>ج/١/٢ تطوير آليات بالاستعانة بأراء الفئات المختلفة من المستفيدين من أجل معرفة كيفية تحقيق المدرسة</p>		

د. غادة محمد عبد السلام

المدى الزمني المقترح	مسئولية التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الأهداف الإستراتيجية
			<p>للعدالة في تعاملها معهم. ج/١/٢ إجراء لقاءات ومناقشات وحوارات عبر الموقع الإلكتروني للمدرسة المقترح إنشاؤه مع ممثلين من المجتمع الخارجي للمدرسة لمعرفة المشكلات التي يعانون منها بالنسبة للخدمات التي تقدمها المدرسة ومحاولة المدرسة مواجهة تلك المشكلات. ج/٢/٢ رصد المشكلات الاجتماعية والبيئية التي يعاني منها المجتمع</p>		

سمعة المدرسة الثانوية الصناعية وإدارتها في ج. م. ع بما يحقق استدامة المدرسة - دراسة استشرافية

المدى الزمني المقترح	مسئولية التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الأهداف الإستراتيجية
			ومحاولة إسهام المدرسة في التغلب عليها أو التقليل من أثارها بما ينمي المسؤولية الاجتماعية للمدرسة لدى مجتمعها الخارجي.		

الغاية الثانية: الاهتمام بأداء المعلمين بالمدرسة وزيادة دافعيتهم للعمل

المدى الزمني المقترح	مسئولية التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الأهداف الإستراتيجية
مستمر	- إدارة المدرسة الثانوية الصناعية	- وجود علاقات جيدة بين المعلمين	أ/١/١ عقد اجتماعات بشكل مستمر مع المعلمين لرصد مشكلاتهم والتوصل لسبل لحلها، حيث يعكس ذلك اهتمام إدارة المدرسة بالمعلمين،	أ/١ الاهتمام بالاتصال بالمعلمين ومعرفة مشكلاتهم والبحث عن سبل	أ- العمل على إشباع حاجات المعلمين وتلبية حقوقهم.

د. غادة محمد عبد السلام

المدى الزمني المقترح	مسئولية التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الأهداف الإستراتيجية
	<ul style="list-style-type: none"> - الأكاديمية المهنية للمعلمين - وحدة التدريب والجودة بالمدرسة - وزارة التربية والتعليم والجامعات - الجامعات التكنولوجية - صندوق تطوير التعليم التابع 	<ul style="list-style-type: none"> والمستفيدين من المجتمع الخارجي. - رضا وظيفي أعلى لدى المعلمين. - التزام المعلمين بالعمل وبواجباتهم الوظيفية. - أداء المعلمين لأدوار إضافية. 	<p>ويسهم في تنمية اهتمامهم بالمستفيدين من خارج المدرسة.</p> <p>أ/١/٢ تفويض الإدارة للمعلمين لدعمهم في تعاملهم مع المستفيدين.</p> <p>أ/٢/٢ بناء نظام للحوافز لتحفيز المعلمين على الابتكار في التواصل مع المستفيدين والتسويق لخدمات المدرسة والتطوير فيها، وكذلك تخصيص حوافز للموهوبين من أجل استثمار مواهبهم.</p> <p>أ/٣/٢ إتاحة مدير المدرسة الفرصة للمعلمين للمشاركة في صنع القرارات من خلال الاجتماعات المختلفة وغيرها من الفعاليات بما ينمي لديهم مهارات التفكير والابتكار.</p>	<p>لحلها.</p> <p>أ/٢ توفير مناخ العمل المشجع على الابتكار وتطوير مواهب المعلمين.</p> <p>ب/١ توفير فرص التدريب للمعلمين.</p> <p>ب/٢ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.</p> <p>ج/١ الاهتمام بعوامل الصحة والأمان داخل الورش والمعامل المدرسية.</p>	<p>ب- تنمية مهارات المعلمين وبناء جداراتهم.</p> <p>ج- تحسين جودة بيئة العمل بالمدرسة من أجل جذب المعلمين الموهوبين والحفاظ عليهم.</p>

سمعة المدرسة الثانوية الصناعية وإدارتها في ج. م. ع بما يحقق استدامة المدرسة- دراسة استشرافية

المدى الزمني المقترح	مسئولية التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الأهداف الإستراتيجية
	لمجلس الوزراء - القطاع الخاص	- زيادة نسبة إقبال المعلمين للتعيين بالمدارس الثانوية الصناعية. - وجود قائمة بعدد المعلمين المتدربين ونتائج تقييم أدائهم بعد حصولهم على البرامج	أ/٤/ توضيح مدير المدرسة لأهداف العمل للمعلمين وكيفية إنجازها. أ/٥/ توفير تغذية راجعة للمعلمين باستمرار عن أدائهم. ب/١/ تفعيل دور وحدة التدريب بالمدرسة في توفير دورات تدريبية للمعلمين حول استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة، والاتصال، والعلاقات الإنسانية، والعمل الفريقي، حيث تساعد هذه المجالات على اكساب المعلمين للمهارات التي تمكنهم من أداء أدوارهم بفعالية. ب/٢/ توفير برامج تدريبية للموهوبين من المعلمين بالاستعانة بالشركات والمصانع وكذلك		

د. غادة محمد عبد السلام

المدى الزمني المقترح	مسئولية التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الأهداف الإستراتيجية
		التدريبية.	<p>أعضاء هيئة التدريس من الجامعات التكنولوجية من أجل إكسابهم مهارات ترتبط بسوق العمل وبالتطورات المحيطة مما ينعكس ذلك على الطلاب.</p> <p>ب/٣/١ إتاحة إدارة المدرسة الفرصة للمعلمين لعمل لقاءات فيما بينهم من أجل تبادل المعرفة والخبرة بينهم.</p> <p>ب/١/٢ التحديد الدقيق لأدوار ومسئوليات المعلمين وتوزيع العمل عليهم بناء على مهاراتهم وقدراتهم.</p> <p>ب/٢/٢ تحديد الكفاءات والجدارات التي تحتاج إليها المدرسة من المعلمين واختيار ما ينقصها من معلمين بناء على ذلك.</p>		

سمعة المدرسة الثانوية الصناعية وإدارتها في ج. م. ع بما يحقق استدامة المدرسة- دراسة استشرافية

المدى الزمني المقترح	مسئولية التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الأهداف الإستراتيجية
			<p>ج/١/١ توفير الآلات المناسبة للتدريب داخل المدرسة بحيث يتوافر فيها الصحة والأمان من خلال الاستفادة من رجال الأعمال أصحاب الشركات والمصانع.</p> <p>ج/١/٢ تطوير البيئة المادية والورش بالمدارس الثانوية الصناعية مما يضمن الصحة والأمان للمعلمين من خلال الاستفادة من صندوق تطوير التعليم.</p> <p>ج/١/٣ توفير دورات تدريبية للمعلمين على كيفية إدارة المخاطر.</p>		

د. غادة محمد عبد السلام

الغاية الثالثة: توفير قيادة مدرسية قادرة على تهيئة مناخ مدرسي داعم للعلاقة بين المدرسة والمجتمع

المدى الزمني المقترح	مسئولية التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الأهداف الإستراتيجية
مستمر	- الأكاديمية المهنية للمعلمين - إدارة المدرسة الثانوية الصناعية - وزارة التربية والتعليم والفني	- زيادة عدد المشروعات بالمدرسة التي يستفيد منها الطلاب. - وجود صفحة إلكترونية للمدرسة بها كل المعلومات التي تخص المدرسة وتفيد المستفيدين. - وجود تقارير عن أداء المدرسة وإعلام المجتمع بها. - وجود قائمة بالمبادئ	أ/١/ توفير معلومات بشكل مستمر للمستفيدين عن ما تقوم به المدرسة من جهود وما يواجهها من مشكلات. أ/٢/ إعداد تقارير بشكل دوري من قبل إدارة المدرسة عن التقدم الذي تحرز به المدرسة وإعلام مختلف المستفيدين به. أ/٣/ إعلان إدارة المدرسة عن خطتها الإستراتيجية وعن رؤيتها ورسالتها وأهدافها على صفحتها الإلكترونية المقترح إنشاؤها. أ/٢/ سن مجموعة من المبادئ	أ/١ الشفافية في تعامل إدارة المدرسة مع المستفيدين. أ/٢ نقل صورة جيدة عن المدرسة للمجتمع الخارجي. ب/١ تطوير مهارات القيادات المدرسية للتواصل مع المستفيدين. ب/٢ توفير مدير المدرسة للمناخ الملائم للعمل	أ- تطوير رؤية إيجابية للمدرسة. ب- دعم إدارة المدرسة لجهود تحسين سمعتها.

سمعة المدرسة الثانوية الصناعية وإدارتها في ج. م. ع بما يحقق استدامة المدرسة - دراسة استشرافية

المدى الزمني المقترح	مسئولية التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الأهداف الإستراتيجية
		الأخلاقية والسلوكية التي تتبعها المدرسة. - وجود قائمة بالمديرين الحاصلين على دورات تدريبية ووجود تقييمات لأدائهم.	الأخلاقية والسلوكية التي تعتمد عليها إدارة المدرسة في التعامل مع المستفيدين سواء من داخل المدرسة أو من خارجها وإعلانها عبر صفحتها على الإنترنت المقترح إنشاؤها. أ/٢/٢ حل النزاعات والمشكلات التي يعاني منها المستفيدين والاستجابة لها بفعالية. أ/٣/٢ تعديل إدارة المدرسة للسياسات والممارسات التي تقوم بها وتعوق تقدمها أو تواجه بالنقد من المستفيدين.		

د. غادة محمد عبد السلام

المدى الزمني المقترح	مسئولية التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الأهداف الإستراتيجية
			<p>ب/١/١ توفير دورات تدريبية للقيادات المدرسية عن الاتصال والعلاقات الإنسانية وإدارة الحوار والعمل التعاوني.</p> <p>ب/١/٢ تفعيل معايير اختيار القيادات حتى يتوافر لديهم المهارات التي تساعد على تحسين العمل وتطويره.</p> <p>ب/١/٣ تنمية مدير المدرسة للمناخ المشجع على العمل الفريقي، والمناخ القائم على الثقة والتفاهم وقبول الحلول الجديدة.</p>		

الغاية الرابعة: إتاحة الموارد المالية الكافية للمدرسة من أجل الوفاء بالخدمات المدرسية التي تلبي حاجات المستفيدين

المدى الزمني المقترح*	مسئولية التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الأهداف الإستراتيجية
مستمر	<ul style="list-style-type: none"> - إدارة المدرسة - مجلس الأمناء والآباء والمعلمين - القطاع الخاص الأكاديمية المهنية للمعلمين - الوحدة المنتجة بالمدرسة 	<ul style="list-style-type: none"> - تحسن مستوى بيئة العمل بالمدرسة. - توافر الموارد المادية التي تحتاجها العملية التعليمية. - زيادة عدد اللقاءات والاجتماعات التي تعقد من خلال مجالس الأمناء وكذلك مع رجال الأعمال. 	<p>أ/١/١ إتاحة الفرصة للمعلمين الموهوبين بالمدرسة لتقديم أفكار ابتكارية تساعد على الاستثمار الأمثل لموارد المدرسة.</p> <p>أ/١/٢ عقد دورات تدريبية من خلال الأكاديمية المهنية للمعلمين وبعض منظمات المجتمع المدني لتطوير مهارات القيادات وجميع العاملين بالمدرسة والتواصل مع القطاع الخاص من مصانع وشركات من أجل تنفيذ بعض الأفكار الابتكارية التي تساعد في استثمار الموارد المالية للمدرسة.</p> <p>أ/١/٢ عمل بروشورات ومطويات لمجالس الأمناء والآباء والمعلمين لحفزهم على مساعدة المدرسة على إقامة علاقات مع المستفيدين من المجتمع الخارجي من أجل كسب مساهمتهم في توفير موارد مالية للمدرسة.</p> <p>أ/٢/٢ عمل حملات توعية للمجتمع بالخدمات التي</p>	<p>أ/١ الاستثمار الأمثل للموارد المالية للمدرسة.</p> <p>أ/٢ البحث عن موارد إضافية تعين المدرسة في تحسين أدائها المالي.</p>	<p>أ- البحث عن السبل الملائمة لتوفير موارد مالية للمدرسة.</p>

د. غادة محمد عبد السلام

المدى الزمني المقترح*	مسئولية التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الأهداف الإستراتيجية
		- وجود معارض لمنتجات الطلاب للاستفادة منها لصالح الطلاب والمدرسة.	يمكن أن تقدمها المدرسة ومدى استفادة المجتمع منها من أجل مساهمتهم في توفير موارد للمدرسة. أ/٣/٢ عقد شراكات مع مصانع وشركات من أجل مساهمتهم في تنفيذ مشروعات بالمدرسة تساعد في توفير موارد مالية. أ/٤/٢ إقامة مشروعات في الوحدة المنتجة بالمدرسة تدر دخلاً يستفيد منه الطلاب والمدرسة.		

*تم التعبير عن المدى الزمني المقترح مع جميع أنشطة التنفيذ بأنه مستمر بسبب طبيعة سمعة المدرسة التي ترتبط بالوقت؛ فبناؤها يحتاج إلى وقت حتى تؤثر على إدراكات المستفيدين، كما أن تقويم المستفيدين للمدرسة يتم على مدار الوقت، علاوة على أنه بالرغم من أن السمعة تأخذ وقتاً لبنائها وإدارتها، إلا أنه من السهل فقدانها، وبالتالي فإن أي توقف مؤقت في جهود المدرسة لإدارة سمعتها يمكن أن يؤثر سلباً على سمعتها.

سادساً: متطلبات تنفيذ الإستراتيجية المقترحة، تتمثل فيما يلي:

- ١- منح المدرسة الثانوية الصناعية مزيداً من الاستقلالية من أجل تمكينها من إدارة شئونها المالية والإدارية.
- ٢- تنفيذ القوانين والقرارات الوزارية التي تتضمن ضرورة تعيين القيادات المدرسية بناء على ما يمتلكون من جدارات ومهارات.
- ٣- التعاون الفعال بين أعضاء المجتمع المدرسي من خلال عقد اللقاءات والاجتماعات بين أفراد المجتمع المدرسي من أجل تنمية الاستعداد لديهم والمسئولية المشتركة بين كل مستويات المدرسة للمساهمة الجادة في إدارة سمعة المدرسة الثانوية الصناعية.
- ٤- توفير بنية تحتية تكنولوجية تمكن المدرسة الثانوية الصناعية من التواصل الفعال سواء بين أعضائها أو مع المستفيدين من أفراد المجتمع الخارجي. كما تمكن إدارة المدرسة من جمع معلومات عن حاجات المستفيدين وتوصيل المنظمة لخدماتها والتعريف بأنشطتها. ويمكن الاستعانة بالقطاع الخاص ومجالس الأمناء والآباء والمعلمين من أجل توفير التمويل اللازم لذلك.
- ٥- التعاون بين المستويات التعليمية الإدارية المختلفة في مصر بداية من المستوى القومي مروراً بالمستوى الإقليمي والمستوى المحلي وصولاً إلى المستوى المدرسي من أجل بذل الجهود لتطبيق الإستراتيجية وتحسين صورة المدرسة الثانوية الصناعية أمام المجتمع.
- ٦- توفير برامج تدريبية لأعضاء المجتمع المدرسي كافة من أجل إكسابهم المهارات التي تساعد على تحقيق أهداف الإستراتيجية من خلال الاستعانة بوحدة التدريب والجودة بالمدرسة.
- ٧- توفير قاعدة بيانات بالمدرسة تحتوي على معلومات عن الجهات المختلفة المستفيدة من المدرسة.

د. غادة محمد عبد السلام

- ٨- تبني هياكل تنظيمية مرنة تسمح بالتعاون بين كافة مستويات المدرسة، وكذلك التعاون مع الجهات المختلفة من المستفيدين والمستويات الإدارية الأعلى من المدرسة.
- ٩- تبني إدارة المدرسة الثانوية الصناعية لثقافة تنظيمية تشجع على الإبداع والابتكار، وتدعم العلاقة بالمستفيدين.

مراجع الدراسة

أولاً: مراجع عربية:

- ١- أبو راضي، سحر محمد (٢٠١٧)، "التخطيط الإستراتيجي للتعليم الثانوي الفني الصناعي المتقدم في ضوء مقومات تدويل التعليم"، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة المنوفية، ٣٢(٢).
- ٢- أحمد، إيمان زغلول راغب وآخرون (٢٠١٨)، "آليات تحقيق الدعم التنظيمي للمعلمين بالمدرسة الثانوية الفنية الصناعية في جمهورية مصر العربية: دراسة ميدانية"، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
- ٣- الإخناوي، محمد السيد محمد (٢٠١٦)، "متطلبات تجويد الأداء المدرسي بالتعليم الثانوي الصناعي في مصر في ضوء مدخل مجتمعات التعلم المهنية"، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة طنطا، ٦٤(٤).
- ٤- توفيق، مبروك عطية مبروك (٢٠١٠)، "القيمة الاقتصادية المضافة كمدخل لقياس الأداء المالي للمنشأة: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات المصري"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، (٤) .
- ٥- جمهورية مصر العربية بدعم من الاتحاد الأوروبي، *TVET Egypt*، متاح على الموقع التالي:
<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjCgfCR5NvoAhWHGBQKHe0mAeYQFjABegQIAhAB&url=https%3A%2F%2Ftvetegypt.org%2Fjds.pdf&usq=AOvVaw0AosHkunsqWnAmeSSVJI8q> (accessed: 8.4.2020)
- ٦- جمهورية مصر العربية، الموقع الإلكتروني لوزارة التربية والتعليم، متاح على الموقع التالي: <http://www.moe.gov.eg/> (accessed: 25.3.2020)
- ٧- جمهورية مصر العربية، دستور مصر الصادر عام ٢٠١٤ .
- ٨- جمهورية مصر العربية، قانون رقم ٧٢ لسنة ٢٠١٩ بشأن إصدار قانون إنشاء الجامعات التكنولوجية.

د. غادة محمد عبد السلام

٩- جمهورية مصر العربية، وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، الإستراتيجية القومية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ٢٠١٢-٢٠١٧، متاح على الموقع التالي:

http://www.mcit.gov.eg/Ar/Publication/Publication_Summary/660

(accessed: 23.3.2020)

١٠- جمهورية مصر العربية، وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، نشرة مؤشرات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، سبتمبر ٢٠١٩، عدد ربع سنوي، متاح على الموقع

التالي: http://www.mcit.gov.eg/Ar/Publication/Publication_Summary/660

(accessed: 23. 3. 2020)

١١- جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار، الملخص الإحصائي للتعليم ما قبل الجامعي، ٢٠١٩/٢٠٢٠

١٢- جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، فتح باب القبول بمدارس

التكنولوجيا التطبيقية، متاح على الموقع التالي: (accessed: <http://emis.gov.eg/#>)

5.7.2020)

١٣- جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ما تم إنجازه من مشروعات وبرامج في الفترة من ٢٠١٤ وحتى مايو ٢٠٢٠، ٢٠٢٠، متاح على الموقع التالي:

http://moe.gov.eg/adv/Harvest_of_the_Ministry_of_Education_from_2014_to_2020

.pdf(accessed: 5.7.2020)

١٤- جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ .

١٥- جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ المعدل بقانون رقم (٢٣٣) لسنة ١٩٨٨

١٦- جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، قانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ بتعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ .

١٧- جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (١٢٩) بتاريخ ٢٠٠٨ بتنظيم الأكاديمية المهنية للمعلمين وتحديد اختصاصاتها.

- ١٨- جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (١٣٧) بتاريخ ٢٠١٢/٣/١١.
- ١٩- جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (١٣٨) بتاريخ ٢٠١٢/٣/١١ بشأن إنشاء وحدات للجودة بالمديريات والإدارات التعليمية والمدارس بالمحافظات.
- ٢٠- جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (١٤٣) بتاريخ ٢٠١٣/٥/٧.
- ٢١- جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (١٦٢) بتاريخ ٢٠١١/٤/٢٧ بشأن القواعد والإجراءات والضوابط ونظم التقويم والتدريب المهني المزوج نظام السنوات الثلاث (جميع المهن)
- ٢٢- جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (١٦٤) بتاريخ ٢٠١٦/٥/٣١ بشأن اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم.
- ٢٣- جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (٢٨٣) بتاريخ ٢٠١٤/٦/٢٦ بشأن استحداث وحدات لتيسير الانتقال إلى سوق العمل.
- ٢٤- جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (٣٠٦) بتاريخ ٢٠١٤/٨/٣ بشأن إعادة تنظيم مجلس الأمناء والآباء والمعلمين.
- ٢٥- جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (٤٦٣) بتاريخ ٢٠١١/١١/٢٢، بشأن مشروع رأس المال الدائم للتعليم والإنتاج بمدارس التعليم الفني.
- ٢٦- جوهر، دعاء محمود (٢٠١٧)، "المتطلبات الإدارية لتعليم قيادة الأعمال بالمدارس الثانوية الصناعية في ج.م.ع"، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الرابعة، (١٥)، سبتمبر.
- ٢٧- خطاب، عايدة سيد (١٩٩٩)، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة- الاندماج- مشاركة المخاطر، القاهرة: مكتبة عين شمس.

د. غادة محمد عبد السلام

٢٨- دنيور، يسري طه وآخرون (٢٠١٤)، مشكلات بعض المدارس الثانوية الفنية في مصر ومقترحات حلها، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.

٢٩- دنيور، يسري طه وآخرون (٢٠١٥)، "آليات التوسع في التعليم الفني في ضوء احتياجات سوق العمل: تصور مقترح"، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية

٣٠- دياب، عبد الباسط محمد (٢٠١٥)، "تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية للتعليم الثانوي الصناعي في جمهورية مصر العربية في ضوء خبرات كل من جمهورية الصين الشعبية واستراليا"، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي، (٢٣)

٣١- رضوان، محمود عبد الفتاح (٢٠١٢)، إدارة المواهب في المنظمة، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

٣٢- رئاسة مجلس الوزراء، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، الكتاب السنوي ٢٠١٥ / ٢٠١٦، ص ٧٣، متاح على الموقع التالي: [http://naqaee.eg/wp-](http://naqaee.eg/wp-content/uploads/2018/10/2016.pdf)

[content/uploads/2018/10/2016.pdf](http://naqaee.eg/wp-content/uploads/2018/10/2016.pdf) (accessed: 8.4.2020)

٣٣- رئاسة مجلس الوزراء، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، الكتاب السنوي ٢٠١٦ / ٢٠١٧، متاح على الموقع التالي: [http://naqaee.eg/wp-](http://naqaee.eg/wp-content/uploads/2018/10/2017.pdf)

[content/uploads/2018/10/2017.pdf](http://naqaee.eg/wp-content/uploads/2018/10/2017.pdf) (accessed: 7.8.2020)

٣٤- رئاسة مجلس الوزراء، صندوق تطوير التعليم، المجمع التعليمي التكنولوجي المتكامل- أسيوط، متاح على الموقع التالي:

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjsvdfndnoAhXT3YUKHdRNCoeEQFjAAeqQIARAB&url=http%3A%2F%2Fwww.aun.edu.eg%2Ffaculty_engineering%2Ffarabic%2Fpdf%2Fnews%2FIntegrated_Technological_Education_Complex_Assuit.pdf&usq=AOvVaw32ryY2buVcZz2PhNhLVB4I

(accessed: 8.4.2020)

٣٥- رئيس الوزراء، قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٢٨٤٠ لسنة ٢٠٠٧ بإصدار اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ المضاف بمقتضى القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ .

٣٦- الزغبى، علي فلاح والنصر، أحمد صالح (٢٠١٩)، التسويق الإلكتروني في القرن الحادي والعشرين، عمان/ الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

٣٧- زهران، إيمان حمدي رجب (٢٠١٧)، "دور الإدارة المدرسية في تطوير أداء معلمي التعليم الثانوي الصناعي على ضوء معايير الجودة والاعتماد"، مجلة كلية التربية، جامعة القاهرة، ٣٣(٧).

٣٨- سويدان، نظام موسي والعبادي، سمير عزيز (٢٠١٠)، تسويق الأعمال: التسويق الصناعي، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع

٣٩- شاهين، نجلاء أحمد محمد (٢٠١٨)، "التخطيط لإنشاء الحاضنات التكنولوجية بالتعليم الثانوي الفني الصناعي المتقدم في مصر في ضوء آراء الخبراء"، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ٢٩(١١٦).

٤٠- الشراقوي، أميرة محمود (٢٠١٧)، "أساليب التخطيط التربوي: رؤية تحليلية نقدية"، من سلسلة التربية والمستقبل العربي، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، المجلد ٨.

٤١- الشعبة العامة للاقتصاد الرقمي والتكنولوجيا والاتحاد العام للغرف التجارية المصرية، متاح على الموقع التالي: <http://www.fedcoc.org.eg/c3606/Register.aspx> (accessed: 4. 4. 2020)

٤٢- صقر، ولاء السيد عبدالله السيد (٢٠١٧)، "إستراتيجية مقترحة لإدارة عمليات الأمن المعلوماتي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي ب ج. م. ع"، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٤(١٢)، مارس.

٤٣- عباس، أنس عبد الباسط (٢٠١٨)، الإدارة الإستراتيجية: رؤية معاصرة، الرياض: دار النشر الدولي.

د. غادة محمد عبد السلام

- ٤٤- عبد الحميد، طلعت اسعد وآخرون (٢٠١٥)، "العلاقة بين سمعة المنظمة وثقة العميل: دراسة تطبيقية على عملاء البنوك التجارية في مصر"، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٣٩ (٤).
- ٤٥- عبد الرسول، محمود أبو النور ، (٢٠١٥)، "نظم ربط التعليم الثانوي الفني الصناعي بسوق العمل: دراسة مقارنة في كل من ألمانيا الاتحادية والصين الشعبية والولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها بمصر"، *مجلة التربية المقارنة والدولية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ١(٣)، أكتوبر.
- ٤٦- عبد ربه، رائد محمد (٢٠١١)، *التسويق الإلكتروني*، عمان/ الأردن: الجنادرية للنشر والتوزيع.
- ٤٧- العلق، بشير (٢٠١٤)، *التسويق الإلكتروني*، عمان/ الأردن: دار اليازوري العلمية.
- ٤٨- العنزي، سعد علي (٢٠١٣)، *إبداعات الأعمال: قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي*، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- ٤٩- عيد، محمود عمر أحمد وعبد الرحمن، حسنية حسين (٢٠١٥)، "بعض مشكلات التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة الفيوم وكيفية التغلب عليها في ضوء خبرات بعض الدول- التحليل البيئي مدخلا"، *دراسات تربوية واجتماعية*، ٢١(٣).
- ٥٠- غنيم، أحمد محمد (٢٠٠٤)، *مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات*، المنصورة: المكتبة العصرية.
- ٥١- قاشي، خالد ونادية، رافع (٢٠١٥)، "الذكاء الاقتصادي آلية لدعم إدارة العلاقة مع الزبون في منظمات الأعمال الحديثة"، *مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال*، جامعة حسينية بن بوعلي الشلف، ١(١).
- ٥٢- مجلس الوزراء، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، الإدارة العامة لتحليل المعلومات والبحوث (٢٠١٤)، *من أجل مشاركة فعالة لأصحاب الأعمال في تطوير التعليم الفني في مصر*.
- ٥٣- المجمع التكنولوجي المتكامل بأسبوط، متاح على الموقع التالي:
http://www.itecassiu.edu/about_us.php (accessed: 4. 4. 2020)

٥٤- المجمع التكنولوجي المتكامل بالفيوم، متاح على الموقع التالي:

<http://itec.dalyly.com/articles.aspx?art=5&title=%D9%86%D8%A8%D8%B0%D8%A9%D8%B9%D9%86%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AC%D9%85%D8%B9> (accessed: 4. 4. 2020)

٥٥- محمد، زينب عبد النبي أحمد (٢٠١٦)، "ضمان جودة التعليم المفتوح مدخلا لتحقيق متطلبات التنمية المستدامة"، *دراسات في التعليم الجامعي*، جامعة عين شمس، كلية التربية، مركز تطوير التعليم الجامعي، (٣٢).

٥٦- محمد، فاطمة جاسم (٢٠٠٨)، "أثر تكاليف الجودة في تحسين الأداء المالي: دراسة حالة في شركة المشروبات الغازية"، *كلية الإدارة والاقتصاد*، جامعة البصرة، (٢٠).

٥٧- محمود، خالد صلاح حنفي (٢٠١٨)، "تطوير التعليم الثانوي الفني المصري في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة"، *المجلة العربية لدراسات وبحوث العلوم التربوية والإنسانية*، مؤسسة د. حنان درويش للخدمات اللوجستية، (١٣).

٥٨- مراس، عبد الرازق شاكر (٢٠١٧)، "تصور مقترح لتحسين الكفاءة الداخلية لنظام التعليم الثانوي الفني الصناعي النوعي في جمهورية مصر العربية"، *مجلة العلوم التربوية*، جامعة القاهرة، (٢)٢٥.

٥٩- مركز هي للسياسات العامة (٢٠١٤)، "التعليم المزدوج كحل لمشكلة التعليم في مصر"، *ورقة سياسات*، القاهرة.

٦٠- منصور، طاهر محسن وشحدة، حسين حسين (٢٠٠٣)، "إستراتيجية التنوع والأداء المالي: دراسة ميدانية في منشأة عراقية"، *دراسات، العلوم الإدارية*، الجامعة الأردنية، (٢)٣٠.

٦١- مهنوي، أحمد غنيمي (٢٠١٤)، "دور التعليم الثانوي الفني المزدوج في إكساب طلابه ثقافة قيادة الأعمال لمواجهة مشكلة البطالة في مصر"، *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، رابطة التربويين العرب، (٥٢)، أغسطس.

٦٢- مؤسسة التدريب الأوروبية (٢٠١٥)، "عملية تورينو ٢٠١٤: مصر"، ص ٢٨، متاح على الموقع التالي:

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjZmfOxqtnoAhV9AWMBHe5RDkcQFjACegQIARAB&url=https%3A%2F%2Fwww.etf.europa.eu%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2Fm%2F4CE57C59279D30CFC1257F3F00632CE6_TRP%25202014%2520Egypt_AR.pdf&usg=AOvVaw3MPki_Qv9sM_iAD0fNIBiN

(accessed: 8.4.2020)

٦٣- نبلي، جميلة (٢٠١٦)، "دور إدارة العلاقة مع الزبون في بناء وتعزيز ولاء الزبون"، مجلة دفاثر اقتصادية، جامعة عاشور زيان الجلفة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ٧ (١٣).

٦٤- وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، إستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، متاح على الموقع

التالي:

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwif1pWWr9voAhUCyIUKHQUxC6UQFjABegQIAhAB&url=http%3A%2F%2Fwww.crci.sci.eg%2Fwpccontent%2Fuploads%2F2015%2F06%2FEgypt_2030.pdf&usg=AOvVaw1bBQzSE7SduxHbbwDRhgWW

(accessed: 9.4.2020)

٦٥- وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، تقرير متابعة الأداء الاقتصادي والاجتماعي خلال الربع الرابع والعام المالي ٢٠١٧/١٨، أكتوبر ٢٠١٨

٦٦- وزارة التربية والتعليم، الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، متاح على الموقع

التالي:

https://www.google.com.eg/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwilwLrjmcXpAhUHrxoKHWbsB54QFjAAegQIARAB&url=http%3A%2F%2Fmoe.gov.eg%2Fccim%2Fpdf%2Fstrategy_c_plan.pdf&usg=AOvVaw3MmkBelZlnKDSy6F_Anf1x

(accessed: 21. 3.

2020)

ثانياً: مراجع أجنبية:

- 67- Abratt, Russell and Kleyn, Nicola (2012), "Corporate identity, Corporate branding and corporate reputations", *European Journal of Marketing*, 46 (7/8).
- 68- Acar, Pinar and Yener, Mujdelen I. (2016), "Theoretical Journey of talent management: egalitarian and elitist approach", *Journal of Management Marketing and Logistics*, 3 (3).
- 69- Aksu, Ali and Orcan, Asli (2015), "The opinions of high school principals about their schools' reputation", *Educational Research Reviews*, 10 (4).
- 70- Ali, Raza and Others (2015), "The moderating influences on the relationship of corporate reputation with its antecedents and consequences: a meta-analytic review", *Journal of Business Research*, 68 (5)
- 71- Almeida, Maria and Coelho, Arnaldo (2019), "The antecedents of corporate reputation and image and their impacts on employee commitment and Performance: the moderating role of CSR", *Corporate Reputation Review*, 22.
- 72- Alniacik, Esra, Anliacik, Umit and Erdogmus, Nihat (2012), "How do the dimensions of corporate reputation affect employment intentions?", *Corporate Reputation Review*, 15 (1).
- 73- Andersen, Poul Houman and Sorensen, Henrik Bendix (1999), "Reputational information: its role in inter-organizational collaboration", *Corporate Reputation Review*, 2 (3).
- 74- Badri, Masood A. and Mohaidat, Jihad (2014), "Antecedents of parent-based school reputation and loyalty: an international application", *International Journal of Educational Management*, 28 (6).
- 75- Balmer, John M. T. (1998), "Corporate identity and the advent of corporate marketing", *Journal of Marketing Management*, 14.

- 76- Baumgartner, Rupert J. and Ebner, Daniela (2010), "Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity levels", *Sustainable development*, 18.
- 77- Blackburn, Nivea (2018), "Stakeholder engagement in corporate reporting: towards building a strong reputation", *Marketing Intelligence & Planning*, 36 (4).
- 78- Boucher, M. Bonnafous- and Rendtorff, J. D. (2016), *Stakeholder theory: a model for strategic management*, Paris, Springer.
- 79- Brodie, Roderick J. and Others (2007), "Is e- marketing coming of age? An examination of the penetration of e- marketing and firm performance", *Journal of Interactive Marketing*, 21 (1)
- 80- Buttle, Francis (2009), *Customer relationship management: concepts and technologies*, 2nd ed., New York, Elsevier Ltd.
- 81- Camara, Nuno Zarco da (2011), "Identity, image and reputation", in Sabrina Helm and Others, *Reputation Management*, Springer- Verlag Berlin Heidelberg.
- 82- Chow, Wing S. and Chen, Yang (2012), "Corporate sustainable development: testing a new scale based on the mainland Chinese Context", *Journal of Business Ethics*, 105
- 83- Cituentes, Isabel O. and Leon, Inocencia M. Martinez (2014), "Influence of management style on employee views of corporate reputation application to audit firms", *BRQ Business Research Quarterly*, 17
- 84- Craiovan, Petru Mihai (2015), "Objective and strategic talent management- approaches to increasing human resources results", *Romanian Journal of Cognitive Behavioral Therapy and Hypnosis*, 2 (1)
- 85- Cretu, Anca E. (2009), "Brand image, corporate reputation, and customer value", in Mark S. Glynn and Arch G. Woodside, *Business to Business Brand Management: Theory Research and Executive case Study Exercises*, United Kingdom: Emerald Group Publishing.

- 86- Dyllick, Thomas and Hockerts, Kai (2002), "Beyond the business case for corporate sustainability", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 11
- 87- El-Gohary, Hatem (2010), "E- Marketing- a literature review from a small business perspective", *International Journal of Business and Social Science*, 1 (1)
- 88- Feldman, Percy Marquina, Bahamonde, Rolando Arellano and Bellido, Isabelle Velasquez (2014), "A new approach for measuring corporate reputation", *Sao Paulo*, 54 (1)
- 89- Fildler, Lars (2011), "Reputation Management in Different Stakeholder Groups", in Sabrina Helm and Others, *Reputation Management*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg
- 90- Firestein, Peter J. (2006), "Building and protecting corporate reputation", *Strategy & Leadership*, 34 (4)
- 91- Fombrun, Charles J. (2012), "The building blocks of corporate reputation: definitions, antecedents, consequences", in Michael L. Barnett and Timothy G. Pollock, *The Oxford handbook of corporate reputation*, Great Britain, Oxford University Press.
- 92- Fombrun, Charles J., Gardberg, Naomi A. and Sever, Joy M. (2000), "The reputation quotient: a multi- stakeholder measure of corporate reputation", *The Journal of Brand Management*, 7 (4)
- 93- Ford, Jackie, Harding, Nancy and Stoyanova, Dimi (2010), "Talent management and development", *Centre for Managerial Excellence*, School of Management, Bradford University.
- 94- Gabbineta, Claudia, Mazzola, Pietro and Ravasi, Davide, "Corporate reputation and stock market behavior", in Sabrina Helm, and Others (2011), *Reputation Management*, Springer- Verlag Berlin Heidelberg.
- 95- Gaillard, Sophi Gaultier, Louisot, Jean-Paul and Rayner, Jenny (2009), "Managing reputational risk- from theory to proactive", in Joacim Klewes

and Robert Wreschniok, *Reputation Capital: Building and Maintaining Trust in the 21st Century*, Berlin, Springer- Verlag.

- 96- Giovannoni, Elena and Fabietti, Giacomo (2014), "What in sustainability? A review of the Concept and its applications", in C. Busco et al., *Integrated reporting*, Springer International Publishing Switzerland.
- 97- Gobbers, Kerstin Liehr and Storck, Christopher (2011), "Reputation management", in Sabrina Helm and Others, *Reputation Management*, Springer- Verlag Berlin Heidelberg.
- 98- Goldring, Devorah (2015), "Reputation orientation: improving marketing performance through corporate reputation building", *Marketing Intelligence and Planning*, 33 (5)
- 99- Gotsi, Manto and Wilson, Alan M. (2001), "Corporate reputation: seeking a definition", *corporate Communications: An International Journal*, 6 (1)
- 100- Gray, Edmund R. and Balmer, John M. T. (1998), "Managing corporate image and corporate reputation", *Long Range Planning*, 31 (5)
- 101- Guth, Kristen (2016), "Institutional Theory", in Craig E. Carroll, *The sage encyclopedia of corporate reputation*, London, Sage Publications, Inc.
- 102- Helm, Sabrina (2011a), "Employees' awareness of their impact on corporate reputation", *Journal of Business Research*, 64
- 103- Helm, Sabrina (2005), "Designing a formative measure for corporate reputation", *Corporate Reputation Review*, 8 (2)
- 104- Helm, Sabrina (2011b), "Corporate Reputation", in Sabrina Helm and Others, *Reputation Management*, Springer- Verlag Berlin Heidelberg.
- 105- Helm, Sabrina and Tolsdorf, Julia (2013), "How does corporate reputation affect customer loyalty in a corporate crisis?", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21 (3)
- https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/UN_Global_Compact_Guide_to_Corporate_Sustainability.pdf (accessed: 2.7.2019)

- 106- Jiang, Hua (2015), "Corporate reputation and workplace environment", in Craig E. Carroll, *The handbook of communication and corporate reputation*, 2nd ed., John Wiley & Sons Inc.
- 107- Kaul, Asha and Chaudhi, Vidhi (2015), "Social media: the new mantra for managing reputation", *The Journal of Decision Makers*, 40 (4)
- 108- Khan, Muhammad Zeeshan Ahmad (2013), "Importance of talent management in business strategy: a critical literature review", *Journal of Social Science*, 6 (1)
- 109- Ladeta, Marko and Others (2015), "Customer relationship management: concept and importance for banking sector", *UTMS Journal of Economics*, 6 (2)
- 110- Lucie, Urbancova Hana Vnouckova (2015), "Investigating talent management philosophies", *Journal of Competitiveness*, 7 (3)
- 111- Meintjes, C. and Grobler, A.F. (2014), "Do public relations professionals understand corporate governance issues well enough to advise companies on stakeholder relationship management?", *Public Relations Review*, 40
- 112- Merwe, Adri W A J van der and Puth, Gustav (2014), "Towards a conceptual model of the relationship between corporate trust and corporate reputation", *Corporate Reputation Review*, 17 (2)
- 113- Michelotti, Petya Puncheva and Michelotti, Marco (2010), "The role of the stakeholder perspective in measuring corporate reputation", *Marketing Intelligence & Planning*, 28 (3)
- 114- Money, Kevin and Others (2011), "Reputation in relationships", in Sabrina Helm and Others, *Reputation Management*, Springer- Verlag Berlin Heidelberg
- 115- Morley, Micheal (2002), *How to manage your global reputation: a guide to the dynamics of international public relations*, New York, PALGRAVE

- 116- Parvatiyar, Atul and Sheth, Jagdish N. (2001), "Customer relationship management: emerging practice, process, and discipline", *Journal of Economic and Social Research*, 3 (2)
- 117- Puncteva, Petya (2008), "The role of corporate reputation in the stakeholder decision- making process", *Business & Society*, 47 (3)
- 118- Sagir, Mahmud, Dos, Izzet and Cetin, Remzi B (2014), "Identifying School reputation", *International J. Soc. Sci. & Education*, 5 (1)
- 119- Salih, Ahmad Ali and Alnaji, Loay (2014), "The impact of talent management in enhancing organizational reputation: an empirical study on the Jordanian telecommunications companies", *The Journal of Applied Business Research*, 30 (2)
- 120- Schaarschmidt, Mario and Walsh, Gianfranco (2018), "Social media-driven antecedents and consequences of employees' awareness of their impact on corporate reputation", *Journal of Business Research*, Accepted 16 November 2018
- 121- Schwaiger, Manfred, Raithel and Schloderer (2009), "Recognition or rejection- how a company's reputation influences stakeholder behavior", in Joacim Klewes and Robert Wreschniok, *Reputation Capital: Building and Maintaining Trust in the 21st Century*, Berlin, Springer- Verlag
- 122- Shamma, Hamed M. and Hasan, Salah S. (2009), "Customer and non-customer perspectives for examining corporate reputation", *Journal of Product & Brand Management*, 18 (5)
- 123- Shamma, Hamed M. (2012), "Toward a comprehensive understanding of corporate reputation: concept, measurement and implications", *International Journal of Business and Management*, 7 (16)
- 124- Shamma, Hamed M. and Hassan, Salah S. (2009), "Customer and non-customer perspectives for examining corporate reputation", *Journal of Product & Brand Management*, 18 (5)

- 125- Sireesha, Prathigadapa and Ganapavarapu, Leela Krishna (2014), "Talent management: a critical review", *Journal of Business Management*, 16 (9)
- 126- Skallerud, K. (2011), "School reputation and its relation to parents' satisfaction and loyalty", *International Journal of Educational Management*, 25 (7)
- 127- Soliman, Hisham Sayed (2011), "Customer relationship management and its relationship to the marketing performance", *International Journal of Business and Social Science*, 2 (10)
- 128- Steurer, Reinhard and Others (2005), "Corporations, stakeholders and sustainable development I: a theoretical exploration of business-society relations", *Journal of Business Ethics*, 61
- 129- Stobbe, Reimer (2009), "What's measurable gets done- communication controlling as a prerequisite for a successful reputation management", in Joacim Klewes and Robert Wreschniok, *Reputation Capital: Building and Maintaining Trust in the 21st Century*, Berlin, Springer- Verlag
- 130- Swarnapali, R. and Wuhan, China (2017), "Corporate sustainability: a literature review", *Journal for Accounting Researchers and Educators*, 1 (1)
- 131- Szekely, Francisco and Knirsch, Marianna (2005), "responsible leadership and corporate social responsibility: metrics for sustainable performance", *European Management Journal*, 23 (6)
- 132- United Nations Global Compact, *Guide to corporate sustainability: shaping a sustainable future*, 2015, Available:
- 133- Vural, Yalcin and Others (2012), "The effect of using talent management with performance evaluation system over employee commitment", *Social and Behavioral Sciences*, (58)
- 134- Waheed, Sajjad and Zaim, A. Halim (2015), "A model for talent Management and career planning", *Educational Science: Theory & Practice*, 15 (5)
-

- 135- Walker, Kent (2010), "A systematic review of the corporate reputation literature: definition, measurement and theory", *Corporate Reputation Review*, 12 (4)
- 136- Walsh, Gianfranco and Beatty, Sharon E. (2007), "Customer- based corporate reputation of a service firm: scale development and validation", *Journal of the Academy Marketing Science*, 35
- 137- Walsh, Gianfranco and Others (2009), "Examining the antecedents and consequences of corporate reputation: A customer perspective", *British Journal of Management*, 20 (5)
- 138- Walsh, Gianfranco and Wiedmann, Klaus-Peter (2004), "A conceptualization of corporate reputation in Germany: an evaluation and extension of the RQ", *Corporate Reputation Review*, 6 (4)
- 139- Wartick, Steven L. (2002), "Measuring corporate reputation", *Business & Society*, 41 (4)
- 140- Weiss, Davis (2009), "Agency- setting theory" in Stephen W. Littlejohn and Karen A. Foss, *Encyclopedia of communication theory*, Vol. 1, London, A Sage Reference Publication
- 141- Zhang, Xiaoqun (2016), "Agenda- setting Theory", in Craig E. Carroll, *The sage encyclopedia of corporate reputation*, London, SAGE reference
- 142- Zrakova, Diana, Kubina, Milan and Koman, Gabriel (2017), "Influence of information-communication system to reputation management of a company", *Procedia Engineering*, 192

ملحق رقم (١)



كلية التربية

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

استمارة تحكيم

السيد الأستاذ الدكتور/.....

تحية طيبة وبعد،،،

تأتي هذه الاستمارة في إطار إجراء دراسة بعنوان "سمعة المدرسة الثانوية الصناعية وإدارتها في ج. م. ع بما يحقق استدامة المدرسة- دراسة استشرافية". وقد حددت الباحثة تعريفا إجرائيا لمصطلحات الدراسة الأساسية فيما يلي:

١- سمعة المدرسة **School Reputation**: هي تقويم المستفيدين سواء من داخل المدرسة أو من خارجها لمدى استمرار اهتمام المدرسة بهم وبرفاهيتهم، واستعدادها لتلبية حاجاتهم وتوقعاتهم، ويعتمد هذا التقويم على اتصالهم المباشر أو غير المباشر مع المدرسة.

٢- إدارة سمعة المدرسة **School Reputation Management**: هي الجهود التي تقوم بها المدرسة من أجل تحقيق سمعة إيجابية لها والحفاظ عليها وتحسينها، من خلال التواصل مع المستفيدين وتشكيل توقعاتهم واتجاهاتهم تجاه المدرسة والتأثير على سلوكهم، مما يساعد على تحقيق قيمة ومكانة للمدرسة وتحقيق استدامتها.

٣- استدامة المدرسة **School Sustainability**: استمرار المدرسة في القيام بعملها في المستقبل من خلال تلبية حاجات المستفيدين الحالية والمستقبلية وتحقيق الربح والنمو المستمرين للمدرسة.

د. غادة محمد عبد السلام

وتهدف هذه الدراسة إلى وضع إستراتيجية مقترحة لإدارة سمعة المدرسة الثانوية الصناعية في مصر بما يساعد على تحقيق التنمية المستدامة للمدرسة. ووفقا لمنهجية البحث (أسلوب التحليل الإستراتيجي SWOT Analysis) توجه هذه الاستمارة إلى عينة من الخبراء بهدف تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على سمعة المدرسة الثانوية الصناعية ومن ثم استدامتها من أجل حساب أوزانها النسبية، وترتيبها حسب أولوية تأثيرها، واستبعاد العناصر قليلة الأهمية، بما يسهم في الوصول لجدول التحليل الرباعي لجوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات ويساعد في النهاية على وضع الإستراتيجية المقترحة.

وفي ضوء ما تتمتعون به سيادتكم من خبرات واسعة في هذا المجال ترجو الباحثة من سيادتكم التفضل بإبداء آرائكم ومقترحاتكم الثمينة لتحكيم هذه الاستمارة، وتحديد مدى اتساق بنودها وعباراتها. وتتقدم الباحثة لسيادتكم سلفا بالشكر والتقدير على كل ما تقدموه من آراء ومقترحات مفيدة تسهم في إثراء هذه الدراسة وتحقيق أهدافها.

الباحثة/ غادة محمد عبد السلام

مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية- جامعة عين شمس



كلية التربية

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

استمارة تقييم لعناصر البيئة الداخلية والخارجية

السيد /.....

تحية طيبة وبعد...

تأتي هذه الاستمارة في إطار إجراء دراسة بعنوان "سمعة المدرسة الثانوية الصناعية وإدارتها في ج.م.ع بما يحقق استدامة المدرسة- دراسة استشرافية". وقد حددت الباحثة تعريفا إجرائيا لمصطلحات الدراسة الأساسية فيما يلي:

- 1- سمعة المدرسة **School Reputation**: هي تقويم المستفيدين سواء من داخل المدرسة أو من خارجها لمدى استمرار اهتمام المدرسة بهم وبرفاهيتهم، واستعدادها لتلبية حاجاتهم وتوقعاتهم، ويعتمد هذا التقويم على اتصالهم المباشر أو غير المباشر مع المدرسة.
- 2- إدارة سمعة المدرسة **School Reputation Management**: الجهود التي تقوم بها المدرسة من أجل تحقيق سمعة إيجابية لها والحفاظ عليها وتحسينها، من خلال التواصل مع المستفيدين وتشكيل توقعاتهم واتجاهاتهم تجاه المدرسة، والتأثير على سلوكهم، مما يساعد على تحقيق قيمة ومكانة للمدرسة وتحقيق استدامتها.
- 3- استدامة المدرسة **School Sustainability**: استمرار المدرسة في القيام بعملها في المستقبل من خلال تلبية حاجات المستفيدين الحالية والمستقبلية وتحقيق الربحية والنمو المستمرين للمدرسة.

د. غادة محمد عبد السلام

وتهدف هذه الدراسة إلى وضع إستراتيجية مقترحة لإدارة سمعة المدرسة الثانوية الصناعية في مصر بما يساعد على تحقيق التنمية المستدامة للمدرسة. ووفقا لمنهجية البحث (أسلوب التحليل الإستراتيجي SWOT Analysis) توجه هذه الاستمارة إلى عينة من الخبراء بهدف تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على سمعة المدرسة الثانوية الصناعية ومن ثم استدامتها من أجل حساب أوزانها النسبية، وترتيبها حسب أولوية تأثيرها، واستبعاد العناصر قليلة الأهمية، بما يسهم في الوصول لجدول التحليل الرباعي لجوانب القوة والضعف والفرص والتحديات ويساعد في النهاية على وضع الإستراتيجية المقترحة.

إرشادات التطبيق: يرجى قراءات كل عبارة بدقة والاستجابة لها وفقا لما يلي:

١- **مدى التأثير:** تعبر عن درجة تأثير هذا العنصر على سمعة المدرسة الثانوية الصناعية، وتتراوح القيمة بين (١-٥) حيث تمثل الدرجة (٥) الأثر الأعلى، أما الدرجة (١) فتمثل مستوى التأثير الأضعف لهذا العنصر.

٢- **احتمالية الحدوث أو الاستمرار:** وهي تعبر عن مدى إمكانية حدوث أو استمرار هذا العنصر بالنسبة لكل من عناصر البيئة الداخلية والخارجية، وتتراوح القيمة بين (١-١٠)؛ حيث تمثل الدرجة (١٠) الاحتمالية الأعلى للحدوث، أما الدرجة (١) فتعبر عن الاحتمالية الأقل للحدوث.

ونتعهد لكم بأن تحظى هذه البيانات والمعلومات بسرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

الاسم (اختياري):

الوظيفة:

رأي السادة المحكمين			الصورة التي ستعرض على عينة الدراسة			
التعديل المقترح	غير ملائمة	ملائمة	احتمالية الحدوث والاستمرارية ١٠-١	درجة التأثير ٥-١	المعيار	م
المحور الأول: عناصر البيئة الداخلية:						
١- جوانب القوة:						
					١ تحويل عدد من المدارس الثانوية الصناعية إلى مدارس للتعليم والتدريب المهني المزدوج لإكساب الطلاب مهارات تتعلق بسوق العمل، وهو ما يمثل تجديد للخدمات التي تقدمها المدرسة الثانوية الصناعية.	
					٢ تبني العديد من المشاريع داخل المدرسة الثانوية الصناعية من أجل تنمية مهارات الطلاب والاستفادة من الإمكانيات المادية والبشرية بالمدرسة.	
					٣ الاستفادة من أرباح المشروعات التي تنفذ داخل المدرسة الثانوية الصناعية في تقديم خدمات اجتماعية للطلاب وللمجتمع.	
					٤ الاستفادة من أرباح المشروعات التي يتم تنفيذها بالمدرسة الثانوية الصناعية في توفير بعض الموارد المادية للمدرسة مما يساعد المدرسة على القيام بالعديد من مهامها.	

د. غادة محمد عبد السلام

					وجود بعض التجهيزات والورش التدريبية داخل المدرسة مما يساعد في تقديم بعض الخدمات التعليمية.	٥
					توافر بعض الأجهزة التكنولوجية داخل المدرسة الثانوية الصناعية والتي قد تساعد على التواصل مع المستفيدين.	٦
					إصدار قانون خاص بالمعلمين من أجل الاهتمام بحقوقهم وبرفاهيتهم ومن ثم تحفيزهم على أداء مهامهم.	٧
					وجود بعض من الموارد البشرية المؤهلة بالمدرسة الثانوية الصناعية يمكن الاعتماد عليها في تقديم المدرسة لخدماتها.	٨
					توفير فرص للتنمية المهنية للمعلمين بالمدرسة الثانوية الصناعية من أجل الارتقاء بمهاراتهم وقدراتهم وبالتالي تحسين صورتهم في المجتمع.	٩
					الاهتمام بتدريب المعلمين داخل المدرسة من أجل تبادل الخبرات بين العاملين بالمدرسة، وبالتالي تطوير أدائهم وتنمية قدراتهم بما يساعدهم على قيامهم بأدوارهم.	١٠
					توفير دورات تدريبية للقيادات بالمدرسة الثانوية الصناعية من أجل تنمية مهاراتهم الإدارية.	١١
					وجود معايير لاختيار القيادات المدرسية وفقا لقانون الكادر الخاص تقوم على الجدارة والكفاءة.	١٢

سمعة المدرسة الثانوية الصناعية وإدارتها في ج. م. ع بما يحقق استدامة المدرسة- دراسة استشرافية

					١٣	أن من ضمن المعايير الملزمة لأداء وظائف القيادات المدرسية هو التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات في تيسير تداول المعلومات ونشرها الأمر الذي يشجعهم على التواصل المستمر مع المستفيدين.
					١٤	أن من مهام مدير المدرسة خلق قنوات للتواصل داخل المدرسة وخارجها، ووضع سبل للتواصل مع المجتمع.
					١٥	وجود مجلس للأمناء والآباء والمعلمين في كل مدرسة ثانوية صناعية من أجل توثيق الصلة بين أعضاء المدرسة والمجتمع المحيط.
					١٦	افتتاح عدد (١١) مدرسة ثانوية صناعية للتكنولوجيا التطبيقية والتي تهدف إلى تزويد الطلاب بالمهارات والقدرات التي تمكنهم من تلبية احتياجات سوق العمل.
					١٧	إنشاء (٤) مجمعات للتعليم التكنولوجي المتكامل يحصل من خلالها الخريج على شهادات مصرية وأخرى دولية تؤهله لسوق العمل المحلي والدولي.
					١٨	اعتماد قبول الطلاب بالمدارس الثانوية الصناعية التي استحدثتها الوزارة مثل مدارس التكنولوجيا التطبيقية على مجموعة من المعايير والاختبارات التي لا بد أن يجتازها المتقدمين.
						نقاط أخرى يمكن إضافتها:
٢- جوانب الضعف:						

د. غادة محمد عبد السلام

					١	ضعف تقديم العديد من المدارس الثانوية الصناعية للأنشطة المختلفة التي تساعد على إكساب الطلاب للمهارات المرتبطة بسوق العمل.
					٢	ضعف التجديد والإبداع في الخدمات التي تقدمها المدرسة الثانوية الصناعية للمستفيدين.
					٣	مقاومة أعضاء المجتمع المدرسي للتجديد والتغيير في الخدمات المدرسية وطرق تقديمها.
					٤	ضعف إمداد طلاب المدرسة الثانوية الصناعية بالخدمات الإرشادية التي تمكنهم من التعرف على فرص التطوير والنمو المناسب لهم في المستقبل.
					٥	ضعف مناسبة سعة المباني بالمدرسة الثانوية الصناعية لأعداد الطلاب مما يؤثر سلبا على تقديم المدرسة للخدمات التعليمية المناسبة للطلاب.
					٦	ضعف توافر التجهيزات المدرسية من آلات ومعدات ومعامل وورش من أجل تلبية احتياجات الطلاب من التدريبات العملية.
					٧	قلة تواصل إدارة المدرسة الثانوية الصناعية مع المستفيدين من مصانع وشركات مما يؤثر سلبا على إكساب الطلاب للمهارات العملية.
					٨	ندرة تواصل إدارة المدرسة الثانوية الصناعية مع المستفيدين في البيئة المحيطة بالمدرسة من أجل التعرف على احتياجاتهم الحالية والمستقبلية.

سمعة المدرسة الثانوية الصناعية وإدارتها في ج.م.ع بما يحقق استدامة المدرسة- دراسة استشرافية

					٩	ضعف مستويات بعض المعلمين في المدرسة الثانوية الصناعية.
					١٠	ضعف استفادة معلمي المدرسة الثانوية الصناعية من البرامج التدريبية المقدمة لهم من خلال وحدة التدريب بالمدرسة.
					١١	قلة وجود كفاءات بالمدرسة الثانوية الصناعية يمكن الاستعانة بها في التدريس والتدريب عند تطبيق مشروعات جديدة بالمدرسة.
					١٢	ضعف تنمية إدارة المدرسة الثانوية الصناعية لمواهب ما لديها من معلمين.
					١٣	ضعف الاعتماد على العمل التعاوني بين المعلمين بالمدرسة من خلال تكوين فرق العمل لتنفيذ بعض المهام المدرسية.
					١٤	انخفاض مستوى الدافعية لدى معلمي المدرسة الثانوية الصناعية لإقامة علاقات جيدة مع المستفيدين من المجتمع الخارجي بسبب ضعف الاهتمام بحاجاتهم وبرفاهيتهم.
					١٥	ضعف الاهتمام بالتعرف على المشكلات التي يعاني منها المعلمين من أجل التغلب عليها بما يحفزهم على أدائهم لأدوارهم.
					١٦	غياب المناخ المدرسي الذي يشجع المعلمين بالمدرسة الثانوية الصناعية على الإبداع والابتكار.
					١٧	يصدر المعلمون صورة سلبية عن المدرسة بسبب المشكلات التي يعانون منها.

د. غادة محمد عبد السلام

					١٨	تبنى مديري المدارس الثانوية الصناعية أنماطا قيادية لا تشجع على التواصل مع المستفيدين.
					١٩	ضعف الموارد المالية بالمدرسة الثانوية الصناعية عن الوفاء بالاحتياجات الأساسية من أجل تقديم المدرسة لخدماتها.
					٢٠	ضعف المردود المادي للمشروعات التي تنفذ بالمدرسة الثانوية الصناعية.
					٢١	ضعف الاستفادة من الإمكانيات المادية المتاحة داخل المدرسة الثانوية الصناعية في خدمة العملية التعليمية.
						نقاط أخرى يمكن إضافتها:
المحور الثاني: البيئة الخارجية:						
١- الفرص:						
					١	اهتمام الدستور المصري بتحقيق جودة التعليم الفني بشكل عام والصناعي بشكل خاص وفقا لمعايير الجودة العالمية وبما يتناسب مع احتياجات سوق العمل.
					٢	اهتمام إستراتيجية الدولة للتنمية المستدامة ٢٠٣٠ بالارتقاء بالتعليم الفني وتحديث الورش بالمدارس وتوفير تدريب عملي بالمنظمات الاقتصادية المختلفة.
					٣	توجه الوزارة من خلال الخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي ٢٠١٤- ٢٠٣٠ إلى الاهتمام بخريجي التعليم الفني من أجل تمكينهم من المشاركة في رقي الوطن.

سمعة المدرسة الثانوية الصناعية وإدارتها في ج.م.ع بما يحقق استدامة المدرسة- دراسة استشرافية

					٤	إشارة الخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي في مصر إلى ضرورة توسيع تخصصات التعليم الفني وتطوير مناهجه في ضوء المتطلبات المتجددة لسوق العمل.
					٥	أن من ضمن أهداف الخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي توعية المجتمع بمميزات التعليم الفني.
					٦	توجه وزارة التربية والتعليم في مصر نحو عقد مؤتمرات علمية بصفة مستمرة بما يساعد على تطوير مؤسسات التعليم قبل الجامعي ومن بينها الفني الصناعي.
					٧	إنشاء وحدات لتيسير الانتقال إلى سوق العمل بديوان عام وزارة التربية والتعليم ووحدات فرعية مماثلة بمديريات التربية والتعليم بما تساعد في تقديم خدمات استشارية للطلاب ترتبط بمستقبلهم المهني.
					٨	وجود هيئة قومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مصر تسعى إلى تأكيد الثقة في مخرجات المؤسسات التعليمية.
					٩	سعي الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مصر إلى إعلام المجتمع بمستوى المؤسسات التعليمية وبرامجها ومدى قدرتها على تقديم الخدمة التعليمية.

د. غادة محمد عبد السلام

					١٠	توقيع اتفاقية بين وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني مع ألمانيا من أجل إنشاء هيئة ضمان جودة برامج التعليم الفني وإنشاء أكاديمية لتدريب معلمي التعليم الفني.
					١١	إنشاء وحدات لقياس الجودة بالمديريات والإدارات التعليمية لمساعدة المدارس على استيفاء معايير الاعتماد ومن ثم تفعيل قدرتها على تلبية احتياجات المجتمع.
					١٢	اهتمام الدستور المصري بضرورة التصاعد التدريجي لنسبة الإنفاق الحكومي على التعليم حتى يتفق مع المعدلات العالمية.
					١٣	ارتفاع نمو الناتج المحلي الإجمالي في مصر بدءاً من عام ٢٠١٧ / ٢٠١٨ بما ينبأ بإمكانية زيادة المخصصات المالية للإنفاق على التعليم الفني الصناعي.
					١٤	السعي لتوسيع نطاق التغطية الجغرافية للبنية التحتية لتكنولوجيا الإنترنت فائق السرعة لزيادة أعداد مستخدمي الإنترنت على مستوى الجمهورية.
					١٥	زيادة معدلات انتشار الحاسبات في المنازل وانتشار ثقافة استخدام الإنترنت بين أفراد المجتمع المصري مما يبسر من تفعيل المدرسة لعلاقتها مع المستفيدين من أفراد المجتمع.
					١٦	الاهتمام الحكومي بدعم جميع المدارس والمؤسسات التعليمية في مصر بأدوات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ونشر الإنترنت فائق السرعة في المدارس.

سمعة المدرسة الثانوية الصناعية وإدارتها في ج. م. ع بما يحقق استدامة المدرسة- دراسة استشرافية

					اهتمام الخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي بتوفير التجهيزات المدرسية والإمكانات المادية والبشرية والتدريبات المهنية.	١٧
					إنشاء جامعات تكنولوجية تقبل خريجي المدارس الثانوية الفنية مما يساعد على تحسين النظرة المجتمعية لخريجي التعليم الفني.	١٨
					تقديم صندوق تطوير التعليم التابع لمجلس الوزراء الدعم للمشروعات التي تساهم في تطوير التعليم في كافة مستوياته ومن بينه التعليم الفني.	١٩
					إطلاق برنامج دعم إصلاح التعليم الفني والتدريب المهني TVET والممول من الحكومة المصرية والاتحاد الأوروبي بهدف تحسين وتطوير نظام التعليم الفني والتدريب المهني في مصر وتحسين صورة التعليم الفني في المجتمع.	٢٠
					سعي الحكومة المصرية إلى عقد العديد من الشراكات مع جهات أجنبية من أجل تطوير التعليم الفني.	٢١
					نقاط أخرى يمكن إضافتها:	
٢- التهديدات:						
					سرعة النمو السكاني في مصر، وهو ما يؤدي إلى ضعف قدرة الدولة على توفير خدمات تعليمية مناسبة لأفراد المجتمع.	١

د. غادة محمد عبد السلام

					٢	ضعف المخصصات المالية لقطاع التعليم في مصر بسبب موارد الدولة المحدودة.
					٣	محدودية النسبة التي خصصتها الدولة في الدستور للإنفاق على التعليم.
					٤	وجود فجوة بين مخرجات المدارس الثانوية الصناعية ومتطلبات سوق العمل المتطورة.
					٥	انخفاض النظرة المجتمعية لخريجي التعليم الفني.
					٦	النظرة المتدنية للعمل اليدوي وقلة الحوافز المهنية والمادية أمام خريجيه.
					٧	عزوف أفراد المجتمع عن الالتحاق بالتعليم الثانوي الصناعي وتزايد معدلات التسرب منه.
					٨	ضعف استفادة وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني من التكنولوجيا الحديثة في التسويق للتعليم الثانوي الصناعي مما يؤثر سلبا على تحسين سمعته في المجتمع.
					٩	تصدير وسائل الإعلام لصورة سيئة عن خريجي التعليم الفني.
					١٠	ضعف اهتمام الإعلام بتسليط الضوء على الجهود التي تقوم بها الوزارة من أجل تطوير التعليم الفني الصناعي.
					١١	قبول الطلاب بالمدرسة الثانوية الصناعية دون مراعاة لرغباتهم عند توزيعهم على التخصصات المختلفة.
						نقاط أخرى يمكن إضافتها:

ملحق رقم (٢)

قائمة بأسماء السادة محكمي استمارة تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية
المؤثرة على سمعة المدرسة الثانوية الصناعية في ج.م.ع

م	الاسم	الوظيفة
١-	أ.د/ إبراهيم عباس الزهيري	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية- كلية التربية- جامعة حلوان
٢-	أ.د/ حسام حمدي	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية- كلية التربية- جامعة حلوان
٣-	أ.د/ شاكر محمد فتحي أحمد	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ- كلية التربية- جامعة عين شمس
٤-	أ.د/ عادل عبد الفتاح سلامة	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ- كلية التربية- جامعة عين شمس
٥-	أ.د/ عبد العزيز أحمد داود	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية- كلية التربية- جامعة كفر الشيخ
٦-	أ.د/ فؤاد أحمد حلمي	أستاذ التخطيط والتطوير المؤسسي المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
٧-	أ.د/ محمد خميس حرب	أستاذ بقسم الإدارة التربوية- كلية التربية- جامعة الإسكندرية
٨-	أ.د/ مرفت صالح ناصف	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ- كلية التربية- جامعة عين شمس
٩-	أ.د/ نهلة عبد القادر هاشم	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية- كلية التربية- جامعة عين شمس
١٠-	أ.د/ هندواوي محمد حافظ	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ- كلية التربية- جامعة حلوان