

## تحسين خدمات نقابة المهن التعليمية بمصر على ضوء أبعاد السمعة التنظيمية

د. أسامة عبد السلام علي عبد السلام  
مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة عين شمس

د. عبد الكريم محمد أحمد حسين  
مدرس التربية المقارنة والإدارة التربوية  
كلية التربية - جامعة العريش

### الملخص:

يهدف البحث إلى تحسين خدمات نقابة المهن التعليمية بمصر على ضوء أبعاد السمعة التنظيمية، وتعرف السمعة التنظيمية إجرائياً بأنها الممارسات والجهود التي تقوم بها نقابة المهن التعليمية لتشكل صورة عامة أفضل لنفسها وتحسين مكانتها أمام المعلمين والقيادات التعليمية والمجتمعية؛ ولذا فإن النقابة تعمل على تحقيق المسؤولية الاجتماعية وجودة الخدمات والإبداع الإداري من أجل بناء هوية وصورة خارجية لها وتحقيق سمعة تنظيمية إيجابية والحفاظ عليها وتحسينها.

وتم الاعتماد على المنهج الوصفي في معالجة أقسام البحث، وتوصل نتائج البحث إلى ضعف تطبيق أبعاد السمعة التنظيمية (المسؤولية الاجتماعية وجودة الخدمات والإبداع الإداري)، وخلص البحث إلى طرح بعض الإجراءات والمتطلبات المقترحة لتحسين خدمات نقابة المهن التعليمية بمصر على ضوء أبعاد السمعة التنظيمية.

### الكلمات المفتاحية:

تحسين الخدمات، نقابة المهن التعليمية، مصر، أبعاد السمعة التنظيمية.

---

## Improving the Services of the Educational Professions Syndicate in Egypt on the Light of Organizational Reputation Dimensions

### Abstract

The research aims to improve the services of the Educational Professions Syndicate in Egypt through organizational reputation dimensions. Operationally, organizational reputation is defined as the practices and efforts undertaken by the syndicate to enhance its public image and improving its position in front of teachers, educational professionals, and community leaders. The union is striving to achieve social responsibility, quality of services, and creative management, in order to establish an identity, enhance its external image, maintain and improve a positive organizational reputation. The research sections were addressed using the Descriptive Methodology. The results of the research revealed a weak implementation of organizational reputation dimensions, including social responsibility, services' quality, and creative management. The research concludes by proposing procedures and requirements to improve the services of the Educational Professions Syndicate in Egypt on the light of organizational reputation dimensions.

**Keywords:** Service Improvement, Teacher' Syndicate, Egypt, Organizational Reputation dimensions.

## تحسين خدمات نقابة المهن التعليمية بمصر على ضوء أبعاد السمعة التنظيمية

### القسم الأول الإطار العام للبحث

#### مقدمة:

تسعى العديد من المؤسسات التعليمية إلى بناء سياساتها وتطوير خططها الاستراتيجية وتطوير هيكلها التنظيمية وعقد الشراكات المتعددة مع المؤسسات الحكومية والخاصة والأهلية وفقاً للمتغيرات المهنية والاجتماعية والاقتصادية المعاصرة وتتاسب مع المتغيرات المتوقعة في المستقبل، وتبذل الجهود والممارسات المتعددة التي تؤدي إلى تحسين الخدمات التي تقدمها للمستفيدين والتي قد تكون سبباً رئيساً في نجاحها في تحقيق سمعتها التنظيمية المتميزة.

ولذا تعتمد كثير من المجتمعات الدولية على المؤسسات التعليمية في تحقيق تطلعاتها المستقبلية والتعامل مع القضايا الأكثر تعقيداً، وتدعم قيادتها في وضع البرامج وتنفيذ الإجراءات المناسبة لذلك وفقاً لخطط تنفيذية واستراتيجية تتناسب مع الرؤية العامة للدولة، وعليه تحرص هذه المجتمعات على التوسع في أنظمتها التعليمية ومشاركة كافة الأطراف في صنع القرارات التعليمية وحشد جميع الوسائل والموارد البشرية ومراقبة ما تم إنجازه لتحقيق أهدافها المستدامة<sup>(١)</sup>.

وقد حققت الدول التي جعلت التعليم كأولوية رئيسة في خططها التنموية تقدماً اقتصادياً واجتماعياً، ووجد أنها تطبق الديمقراطية في نظامها التعليمي بما يسمح بمشاركة المجتمع في صنع قراراتها التعليمية، وتسمح الأنظمة التعليمية بهذه الدول بتطبيق المعايير الدولية في استقطاب المعلمين والعاملين بمؤسساتها التعليمية واستثمار كل الموارد من أجل تحقيق مستوى أداء تعليمي يستطيع أن ينتج طلاباً يحققوا المعايير العالمية في المهارات والمعارف والجدارات<sup>(٢)</sup>.

وقد يرجع ذلك للدور الوطني والتموي للمؤسسات التعليمية والذي يتخطى أدوارها التعليمية، مما يتطلب بذل الجهود في دعم المعلم وتطويره وتقديم الخدمات المهنية والاجتماعية والاقتصادية التي تساهم في تحسين عملية التدريس وتحقيق جودة نتائجه وتوفير فرصاً لتطوير المنظومة التعليمية وتيسير أداء مهامها الرئيسية<sup>(٣)</sup>.

وتضع العديد من الأنظمة التعليمية المعلمين في مقدمة أولوياتها التطويرية، وتعمل على تطويرهم وتمكينهم مهنيًا واجتماعيًا واقتصاديًا وتعزز دورهم القيادي داخل الفصول الدراسية وعلى المستوى الإداري بالمدارس، وتدعو هذه الأنظمة أصحاب المصلحة للمشاركة في تقديم الخدمات المناسبة للمعلمين واستثمار ذوي الخبرة منهم في تولى مناصب قيادية تعليمية ومجتمعية<sup>(٤)</sup>.

ووفقًا للإعلان العالمي لحقوق الإنسان "يحق لكل شخص إنشاء النقابات مع آخرين والانضمام إليها من أجل حماية مصالحه، والحق في حرية اختيار العمل وفي شروط عمل عادلة ومُرضية دون أي تمييز، والحق في الحصول على أجر ومكافأة عادلة تكفل له ولأسرته عيشة لائقة بالكرامة البشرية وتستكمل عند الاقتضاء بوسائل أخرى للحماية الاجتماعية"<sup>(٥)</sup>.

ومن هذا المنطلق اتجهت العديد من الدول لإنشاء الاتحادات والنقابات والجمعيات التعليمية لتمثيل المعلمين أمام المؤسسات التعليمية التي يعملون معها والمؤسسات المجتمعية التي يعيشون فيها والتفاوض مع هذه المؤسسات بشكل قانوني للحصول على مزايا تعليمية وحياتية لأعضائها وتحسين رواتبهم وتحسين ظروف عملهم وحياتهم، ورفع وعيهم نحو فهم طبيعة عملهم، ودوره في دعم التنمية الاجتماعية والاقتصادية الوطنية بجانب تحسين الأنظمة التعليمية<sup>(٦)</sup>.

وقد ساعد وجود النقابات المهنية والعمالية بشكل عام والنقابات التعليمية بشكل خاص في الانتقال من الديكتاتورية والفردية في اتخاذ القرار إلى الديمقراطية والمشاركة الواسعة في صنع السياسة التعليمية والتحول الإيجابي في مشاركة النقابات التعليمية في دعم المعلمين والقيادات التعليمية وحل المشكلات التي تواجههم وتحقيق العدالة في تلقي الخدمات وعدم التمييز بين المعلمين، وكذلك التفاوض مع المؤسسات الحكومية والأهلية

لتحسين مستوى رواتب المعلمين في ظل الأزمات الاقتصادية وارتفاع الأسعار، وتحسين العلاقات المهنية بين المعلمين والقيادات بالمؤسسات التعليمية<sup>(٧)</sup>.

وتعرف نقابة المهن التعليمية بأنها كيان مهني تنظيمي قانوني يضم مجموعة من المتخصصين في المجال التعليمي، ويحقق التوازن العادل بين العاملين بالمؤسسات التعليمية ومصالح الدولة كما يحقق التوازن بين متطلبات الحياة والعمل، وذلك في ضوء الإطار القانوني والتشريعي الذي يحكم عملها، ويضمن الارتقاء بالمستوى المهني والاجتماعي والاقتصادي للمعلمين ويعزز الأمان الوظيفي لهم<sup>(٨)</sup>.

وتعد نقابة المهن التعليمية أحد المؤسسات التي تساهم في بناء الأمم من خلال مشاركتها الفعالة في صناعة القرار التعليمي ودعم البنية التحتية التعليمية وبخاصة الاهتمام بالموارد البشري الأهم بالمؤسسات التعليمية وهو المعلم؛ ولذا كثير من قوانين التعليم على مستوى العالم تلزم الحكومات بالتشاور مع النقابات التعليمية في صنع قراراتها وسياساتها التعليمية ومراجعة المناهج المدرسية ودعم القضايا الوطنية والدولية، واستراتيجيات تحقيق الكفاءة في الإنتاجية وتطبيق آليات لإدارة الأداء والانضباط التعليمي<sup>(٩)</sup>.

وعليه يركز تطوير المنظومة التعليمية وتطوير أداء المعلمين وتحسين مكانتهم بالمجتمع على وجود مؤسسات تحمي حقوقهم وتحفزهم على أداء واجباتهم وتقديم لهم الخدمات المهنية والاجتماعية والاقتصادية التي تفي بطموحاتهم المستقبلية وتلبي احتياجاتهم الحالية، وأن يكون لها دور في تحقيق الأهداف الوطنية باعتبارها مؤسسة من مؤسسات المجتمع، وأن تمتلك سمعة تنظيمية متميزة التي تحقق رضا المعلمين داخلياً وأفراد المجتمع خارجياً عن أدائها في تقديم الخدمات لهم، وأن تكون مستقلة في إدارتها وتشارك وتتدمج في أنشطتها مع مؤسسات إعداد المعلمين والمؤسسات التعليمية التي يعملون بها والمؤسسات المجتمعية في أماكن حياتهم.

وتشير إحدى الدراسات بأن تطبيق أبعاد السمعة التنظيمية تحفز العاملين على تحقيق ميزه تنافسية لها أمام منافسيها في تقديم الخدمات للمستفيدين، وتزيد من قدرتها على التنبؤ بالإجراءات والأهداف الاستراتيجية التي تحافظ على ميزتها التنافسية، وتساعد

في توفير أدلة وممارسات لتحقيق هذه الأهداف<sup>(١٠)</sup>، مما يزيد من فرص تحقق الإنتاجية والإبداع بالعمل وزيادة الكفاءة الإدارية والقيمة المضافة لها والتي يمكن أن تجذب العاملين الموهوبين للعمل بها وأصحاب الخبرات للعمل معها<sup>(١١)</sup>.

ولذا يجب التأكيد على أن المؤسسات التي تطبق أبعاد السمعة التنظيمية تحصل على تميز مؤسسي نتيجة لما تعمله وتقدمه من خدمات للعاملين بها والمجتمع على مدار سنين وليس نتيجة لنشاط محدود تقوم به؛ ولذلك فأبعاد السمعة التنظيمية ترتبط بما تعمله المؤسسة في الواقع الميداني وبما يقوله الآخرون عنها<sup>(١٢)</sup>.

ويمكن تقسيم الجهود المبذولة لتطبيق أبعاد السمعة التنظيمية إلى أربعة أوجه الأول يشير للجهود الأدائية لتحقيق المخرجات والنتائج التي ترتبط بتنفيذ المهام والأهداف الأساسية للمؤسسة، والثاني يجسد الجهود الأخلاقية التي ترتبط بمرونة ومصداقية المؤسسة وشفافية وعدالة تقديم خدماتها وحماية مصالح العاملين بها والمواطنين، أما الثالث يتناول الجهود الإجرائية التي تركز على تحقيق المتطلبات التنفيذية والقانونية لصنع القرارات، والرابع يضم الجهود الفنية التي تركز على زيادة القدرة المؤسسية المهنية والاجتماعية والاقتصادية وزيادة كفاءة العاملين بها للتعامل مع المتغيرات المجتمعية<sup>(١٣)</sup>.

ولقد ركزت هذه الجهود على مجموعة من الأبعاد الرئيسة للسمعة التنظيمية تتمثل فيما يلي:

#### ١ - المسؤولية الاجتماعية:

والتي تعني الممارسات والأنشطة والمبادرات التي تقوم بها المؤسسة لأداء الواجبات والمسؤوليات الاجتماعية التي يتوقعها المجتمع منها، وتلتزم في تقديم الخدمات للمستفيدين من داخلها وخارجها لأداء هذه الواجبات وفقاً للسلطة الممنوحة والموارد المتاحة لها<sup>(١٤)</sup>.

#### ٢ - جودة الخدمات:

والتي تعرف بأنها مجموعة من الجهود والأنشطة التي تعزز رضا المستفيدين عن المؤسسات والخدمات التي تقدمها، وهي قدرة المؤسسات على إنتاج وتقديم خدمات جديدة للمستفيدين تتناسب مع احتياجاتهم وتحقق توقعاتهم وأحياناً تتخطاها بما ينعكس إيجاباً

على سمعتها التنظيمية، وبما يحفز المستفيدين للتعبير عن آرائهم الإيجابية عن المؤسسة والدفاع عنها أمام الآخرين<sup>(١٥)</sup>.

### ٣- الإبداع الإداري:

والتي تعرف بأنها العمل الجاد والموجه نحو تحقيق أهداف المؤسسات، وتتطلب نشاطاً عقلياً وقدرات فكرية وخصائص ذاتية في إنتاج أساليب إدارية جديدة أو إعادة ممارستها وإجرائها بطرق جديدة تتناسب مع ظروف العمل المتغيرة وتؤدي إلى زيادة القدرة على الأداء الفعال<sup>(١٦)</sup>.

ولكي يتم تطبيق أبعاد السمعة التنظيمية بنقابة المهن التعليمية وتحسين الخدمات التي تقدمها للمعلمين وأفراد المجتمع فإنها تحتاج إلى بذل الجهود للوفاء بالتزاماتها وأداء مسؤوليتها الاجتماعية وتطبيق الإبداع الإداري والاهتمام بأراء ومقترحات المستفيدين منها والاستماع إليهم من أجل تحقيق جودة الخدمات التي تقدمها، والتفاعل والتحاور مع المعلمين وأفراد المجتمع ومتابعتهم والتأكد من مدى رضاهم وتلبية احتياجاتهم وتقديم خدمات جديدة<sup>(١٧)</sup>.

وفي إطار ذلك تم تأسيس نقابة المهن التعليمية بمصر للإسهام في خدمة المجتمع وتحقيق أهدافه الوطنية، والعمل على رفع مستوى المهنة التعليمية، وتقديم الخدمات المهنية والاجتماعية والاقتصادية لأعضائها من المعلمين وأفراد المجتمع، وكذلك تحديد حقوقهم وواجباتهم وتقسيم الأدوار النقابية على مستوى النقابة العامة والفرعية واللجان النقابية<sup>(١٨)</sup>.

وتقدم الدولة المصرية الدعم للنقابة لتحقيق أهدافها من خلال إعفاء أموال النقابة العامة والنقابات الفرعية واللجان النقابية وصندوق المعاشات والإعانات الثابتة والمنقولة، وجميع العمليات الاستثمارية مهما كان نوعها من كافة أنواع الضرائب والرسوم والدمغة والعوائد التي تفرضها الحكومة أو أية سلطة عامة<sup>(١٩)</sup>.

وتقدم نقابة المهن التعليمية بمصر خدماتها في عام ٢٠٢٣م لعدد (٩٦٢٨٢٣) مستفيد من المعلمين على رأس العمل، وعدد (٣٤٩١٧٦) مستفيد من المعلمين على المعاش وعدد (٢٣٧٦٤٣) مستفيد من أفراد المجتمع من ورثة المعلمين الذين فارقوا الحياة،

ووصل إجمالي عدد المستفيدين من المعلمين والورثة عدد (١٥٤٩٦٤٢) مستفيد من خدمات النقابة<sup>(٢٠)</sup>.

وتتيح نقابة المهن التعليمية بمصر لأعضائها من المعلمين وأسرهم الاستفادة من النوادي والمستشفيات والمصايف التي تقيمها، والاشتراك في الرحلات والحفلات الرياضية والثقافية التي تنظمها، والحصول على نسخة من المجلة التي تصدرها، والحصول على إعانة في حالات الوفاة أو الكوارث، واستحقاق معاش تقاعد أو معاش وفاة يصرف لأسرته من بعده بالشروط التي تنص عليها اللائحة الداخلية للنقابة، ويمكن لأعضائها الاقتراض في حالات الاحتياج بدون فائدة<sup>(٢١)</sup>.

ويؤكد ما سبق بأن الدولة المصرية تدعم نقابة المهن التعليمية من خلال وضع القوانين اللازمة لتأسيسها وتيسير أعمالها في مجال تقديم خدماتها للمعلمين وأفراد المجتمع، وتماشياً مع أهمية تطبيق أبعاد السمعة التنظيمية يتطلب من نقابة المهن التعليمية بمصر تحسين الخدمات المهنية والاجتماعية والاقتصادية التي تقدمها للمعلمين وأفراد المجتمع؛ كي تبني سمعتها التنظيمية المتميزة من خلال الممارسات الفعالة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية وجودة الخدمات والإبداع الإداري، وتصنع لنفسها هوية وصورة فريدة لدى المستفيدين من خدماتها من المعلمين وأفراد المجتمع، وتقديم كل ما يميزها عن غيرها في مختلف المجالات وتحقيق مكانة مميزة بين مؤسسات المجتمع.

### مشكلة البحث:

على الرغم من وجود نقابة المهن التعليمية كمؤسسة تربية مجتمعية تهتم بشئون المعلمين حقوقاً وواجبات، وضرورة تقديمها للخدمات المهنية والاجتماعية والاقتصادية لهم ولأفراد المجتمع، إلا أن الواقع يشير إلى العديد من جوانب القصور المرتبطة بهذه الخدمات وبضعف من السمعة التنظيمية للنقابة، والتي منها:

#### ١ - ضعف الخدمات المهنية:

اتضح بالقصور في تحقيق الأهداف التي أقرها قانون نقابة المهن التعليمية في مجال تحسين الخدمات المقدمة للمعلمين، وقلّة معرفة المعلمين بطبيعة الخدمات المهنية والاجتماعية والاقتصادية التي تقدمها النقابة لهم<sup>(٢٢)</sup>، وضعف وعي المعلمين بأهدافها وقلّة

معرفة اللجان المشكلة بها وطبيعة عملها وأنشطتها، وندرة وجود خطط استراتيجية لأعمالها وخدماتها، واقتصار تقديم القليل منها للخدمات الترفيهية، وندرة وجود معايير محددة يتم في ضوءها تقديم النقابة لخدماتها<sup>(٢٣)</sup>.

وبمقارنة الإحصاءات العددية للمستفيدين لعام ٢٠٢٣م بالنقابة الفرعية بمحافظة الشرقية والذي بلغ إجماليهم عدد (١٢٧٠١٨) مستفيد (معلم على رأس العمل/ معلم على المعاش/ وريث)، وبلغ إجماليهم بنقابة عابدين الفرعية بمحافظة القاهرة عدد (٢٢٤٧) مستفيد (معلم على رأس العمل/ معلم على المعاش/ وريث)<sup>(٢٤)</sup>، مما يعكس قلة اعتماد نقابة المهن التعليمية بمصر على معايير واضحة ومحددة بهيكلتها الفرعية.

كما اتضح ندرة مشاركة نقابة المهن التعليمية في إعداد وتخطيط برامج التنمية المهنية المقدمة للمعلمين وانفراد وزارة التربية والتعليم وإداراتها المختلفة والأكاديمية المهنية للمعلمين بمسئولية تقديم الخدمات المهنية للمعلمين<sup>(٢٥)</sup>، والذي أدى إلى افتقار القيادات بالمؤسسات التعليمية للتوجيه والإرشاد من قبل قيادتهم في المستويات العليا، وضعف في كفاياتهم المرتبطة بالتخطيط واتخاذ القرار والاتصال وتفعيل العمل الجماعي ودمج العاملين والأطراف المعنية في صنع القرارات، وتدني قدرتهم على الإبداع لضعف أساليب تنميتهم وافتقارهم للاستقلالية وقلة السلطات اللازمة لأداء أعمالهم<sup>(٢٦)</sup>، وقلة التدريبات وقدم محتوى المنفذ منها، وضعف مردودها في تنمية مهارات وجدارات المعلمين، وضعف الحوافز المشجعة لتنمية وتطوير أداء المعلمين، وقلة معرفة بعض المعلمين بأدوارهم ومسئولياتهم نتيجة للقصور في معرفة بطاقات الوصف الوظيفي لهم<sup>(٢٧)</sup>.

ولذا يقضي المعلمين فترات كبيرة من أوقاتهم بالمدرسة في مناقشة قضاياهم الحياتية الاجتماعية والاقتصادية وفي الأعمال التعليمية الروتينية كالتحضير للدروس والأعمال الإدارية، ويندر مناقشة قضاياهم المهنية، وكذلك يندر مشاركة المعلمين في صنع القرارات التعليمية وقلة أخذ آرائهم حول التخطيط والتطوير للمنظومة التعليمية<sup>(٢٨)</sup>.

## ٢- ضعف الخدمات الاجتماعية:

اتضح بندرة مشاركة إدارة نقابة المهن التعليمية في تحسين حياة وبيئة عمل المعلمين، وضعف تواصلها معهم ومحدودية حمايتهم في الأزمات وما يتعرضوا له من

مشكلات أو تهديدات سواء من رؤسائهم في العمل أو من قيادات المجتمع المحلي وأولياء الأمور والطلاب، وقلة تدخلها في تخفيف الأعباء الوظيفية عنهم، وضعف دورها في تحسين أجورهم حيث إن الأجور والمكافآت التي يتقاضونها لا تتناسب مع هذه الأعباء، وصعوبة حصولهم على الخدمات الصحية وتعقد إجراءاتها وقائمة الانتظار الطويلة في الفحص والعمليات والعلاج<sup>(٢٩)</sup>، وضعف مشاركة المعلمين في صنع القرارات التعليمية التي ترتبط بهم، وتدني الرواتب وقلة كفايتها، وضعف نظام الاتصالات والمعلومات وقلة تبني خطط واضحة للتدريب<sup>(٣٠)</sup>؛ والذي بدوره قد يؤدي إلى ضعف ثقة المعلمين في الخدمات المقدمة لهم من النقابة وقلة رضاهم عن سمعتها التنظيمية.

وعلى الرغم من امتلاك نقابة المهن التعليمية بعام ٢٠٢٣م لعدد (١٦) مؤسسة صحية منها عدد (١٢) مستشفى، ووجود عدد (١) مركز طبي وعدد (٣) عيادة طبية موزعين بعدد (١٣) محافظة<sup>(٣١)</sup>، إلا أنه لا يوجد أي مؤسسة صحية بعدد (١٤) محافظة، مما قد يضعف من فرص تقديم النقابة للخدمات الصحية للمعلمين وأفراد المجتمع ويضعف من سمعتها التنظيمية بهذه المحافظات.

### ٣- ضعف الخدمات الاقتصادية:

اتضح بقلة التمويل اللازم لرفع كفاءة البنية الداخلية لنقابة المهن التعليمية مما أدى إلى ضعف قدرتها على أداء الخدمات للمعلمين<sup>(٣٢)</sup>، كما أفادت نتائج إحدى الدراسات بقصور دور النقابة في توفير التمويل اللازم لزيادة المكافآت الخاصة بالمعلمين وتنظيم برامج تدريبية وتقديم منح للمعلمين؛ مما أدى إلى تدهور أحوالهم المهنية والاجتماعية والاقتصادية وأصبحوا لا يستطيعون تلبية احتياجاتهم الحياتية الأساسية مما أثر على دافعيتهم بالسلب نحو تحقيق متطلبات مهنتهم<sup>(٣٣)</sup>.

وعلى الرغم من إجمالي تحصيل النقابة في العام ٢٠٢٣م يقدر بحوالي (٢٢٠) مليون جنيه سنوياً من بنود حدها قانون النقابة؛ إلا أن هذا المبلغ لا يكفي إلا لسداد دفعتين تقريباً من عدد (٤) دفع من معاشات المعلمين والتي تبلغ قيمة الدفعة الواحدة منها (١٥٠) مليون جنيه تصرف كل ثلاثة شهور لأكثر من (٥٥٠) ألف عضو يستحقون معاش نقابي ما بين أعضاء للنقابة وورثتهم بإجمالي (٦٠٠) مليون جنيه سنوياً<sup>(٣٤)</sup>، مما

يستنزف موارد النقابة ويجعلها غير قادرة على توفير التمويل المالي اللازم لتقديم الخدمات المهنية والاجتماعية والاقتصادية المطلوبة للمعلمين وأفراد المجتمع، ويقلل من سمعتها التنظيمية من ناحية المعلمين الذين يخصم من مرتباتهم رسوم الاشتراك بشكل دوري ومن ناحية المعلمين وأفراد المجتمع متلقي الخدمة.

ولقد أرجعت نتائج إحدى الدراسات ضعف دور النقابة في تقديم الخدمات الاقتصادية قد يكون بسبب اعتمادها بشكل رئيس في مواردها المالية على رسوم الاشتراكات المحصلة من المعلمين لصالحها، كما وقلة تعيينات معلمين جدد وخروج العديد من المعلمين على المعاش<sup>(٣٥)</sup>.

ويتضح مما سبق أن هناك العديد من جوانب القصور والضعف في تقديم نقابة المهن التعليمية للخدمات المهنية والاجتماعية والاقتصادية الأمر الذي قد يكون سبباً لضعف سمعتها التنظيمية.

وبناءً عليه تتحدد مشكلة البحث في الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

**كيف يمكن تحسين خدمات نقابة المهن التعليمية بمصر على ضوء أبعاد السمعة التنظيمية؟**

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة التالية:

- ١- ما الأسس النظرية لأبعاد السمعة التنظيمية لنقابة المهن التعليمية؟
- ٢- ما الأسس النظرية لخدمات نقابة المهن التعليمية؟
- ٣- ما الواقع النظري لخدمات نقابة المهن التعليمية بمصر من خلال الوثائق والدراسات والتقارير ذات الصلة؟
- ٤- ما الواقع الميداني لتحسين خدمات نقابة المهن التعليمية بمصر على ضوء أبعاد السمعة التنظيمية؟
- ٥- ما الإجراءات والمتطلبات المقترحة لتحسين خدمات نقابة المهن التعليمية بمصر على ضوء أبعاد السمعة التنظيمية؟

**أهداف البحث:**

تتحدد أهداف البحث فيما يلي:

- ١- التعرف على الأسس النظرية لأبعاد السمعة التنظيمية لنقابة المهن التعليمية.
- ٢- التعرف على الأسس النظرية لخدمات نقابة المهن التعليمية.
- ٣- الكشف عن الواقع النظري لخدمات نقابة المهن التعليمية بمصر من خلال الوثائق والدراسات والتقارير ذات الصلة.
- ٤- الكشف عن الواقع الميداني لتحسين خدمات نقابة المهن التعليمية بمصر على ضوء أبعاد السمعة التنظيمية.
- ٥- وضع إجراءات ومتطلبات مقترحة لتحسين خدمات نقابة المهن التعليمية بمصر على ضوء أبعاد السمعة التنظيمية.

### أهمية البحث:

تتبع الأهمية النظرية للبحث في تناوله أبعاد السمعة التنظيمية اللازمة لتحسين خدمات نقابة المهن التعليمية المقدمة للمعلمين بمصر، بما ينعكس على تحسين مكانة وصورة النقابة أمام مجتمعها الداخلي والخارجي، ويزيد من قدرتها على تقديم الخدمات المهنية والاجتماعية والاقتصادية للمعلمين وأفراد المجتمع، وزيادة فهم مجالس إدارات النقابة العامة والنقابات الفرعية واللجان النقابية والعاملين بها للأبعاد الرئيسة للسمعة التنظيمية.

ويمكن أن تسهم نتائج البحث الحالي تطبيقياً في وضع إجراءات ومتطلبات مقترحة لتحسين خدمات نقابة المهن التعليمية بمصر على ضوء أبعاد السمعة التنظيمية بما ينعكس على تطوير النقابة وإدارتها وتحسين استراتيجياتها في استقطاب المعلمين الأكفاء للعمل بها وزيادة فرص الاحتفاظ بهم وتحفيزهم على الأداء الفعال مما قد ينتج عنه تحسين في الخدمات المهنية والاجتماعية والاقتصادية المقدمة للمعلمين وبما قد يعزز من دافع المعلمين للعمل ويحقق رضاهم عن النقابة والخدمات التي تقدمها.

### منهج البحث:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي لوصف الأسس النظرية لأبعاد السمعة التنظيمية وخدمات نقابة المهن التعليمية وتحليلها وتفسيرها، وإجراء دراسة وثائقية لتشخيص الواقع النظري لخدمات نقابة المهن التعليمية بمصر من خلال الوثائق

والدراسات والتقارير ذات الصلة، وإجراء دراسة ميدانية للكشف عن واقع تحسين خدمات نقابة المهن التعليمية بمصر على ضوء أبعاد السمعة التنظيمية، ووضع إجراءات ومتطلبات مقترحة لتحسين خدمات نقابة المهن التعليمية بمصر على ضوء أبعاد السمعة التنظيمية .

### حدود البحث:

يتحدد البحث في الحدود التالية:

١- يقتصر البحث في تناوله لأبعاد لسمعة التنظيمية على الأبعاد الرئيسة التالية:

أ- المسؤولية الاجتماعية.

ب- جودة الخدمات.

ج- الإبداع الإداري.

وذلك لكونها تتناسب مع طبيعة عمل وأهداف نقابة المهن التعليمية والخدمات التي

تقدمها.

٢- يقتصر البحث في تناوله لخدمات نقابة المهن التعليمية بمصر على الأنواع

الرئيسة التالية:

أ- الخدمات المهنية.

ب- الخدمات الاجتماعية.

ج- الخدمات الاقتصادية.

وذلك لكونها تلبى الاحتياجات الرئيسة للمعلمين وأفراد المجتمع.

٣- يقتصر البحث الحالي في دراسته الميدانية على التطبيق بالمحافظات التالية:

أ- القاهرة: وهي عاصمة لمصر ويوجد بها النقابة العامة للمهن التعليمية.

ب- شمال سيناء: كممثل للمحافظات الحدودية ذات الطبيعة الساحلية

والصحراوية.

ج- الشرقية: كممثل لمحافظات الوجه البحري وهي من المحافظات ذات

الطبيعة الزراعية والريفية وتمثل ثالث كثافة سكانية بعد القاهرة والجيزة.

د- المنيا: كمثل محافظات الوجه القبلي وهي من محافظات الصعيد ذات الطبيعة الصناعية والزراعية والسياحية.  
كما يقتصر البحث الحالي في تطبيق دراسته الميدانية على المعلمين على رأس العمل المستفيدين من خدمات النقابة، وذلك لصعوبة الوصول للمستفيدين الآخرين من المعلمين على المعاش وورثة المعلمين المتوفين وأفراد المجتمع.

### مصطلحات البحث:

يقوم البحث الحالي على مصطلح نقابة المهن التعليمية ومصطلح السمعة التنظيمية والتي يمكن تعريفهما على النحو الآتي:

#### ١- نقابة المهن التعليمية:

تعرف النقابة بأنها تنظيم جماعي اختياري لمن يعملون بأجر سواء خدمات أو مهنة أو حرفة أو أي عمل سواء كان دائماً أو مؤقتاً، ويقوم العمل النقابي على مبادئ الحرية وعدم التمييز<sup>(٣٦)</sup>، وتعرف بأنها مؤسسة أنشئت لحماية أو تطوير ظروف عمل أعضائها بشكل مستمر، وتكون علاقات إيجابية مع أصحاب العمل من المؤسسات الحكومية والخاصة للحصول على منافع إضافية لأعضائها<sup>(٣٧)</sup>.

ويعرف القانون المصري نقابة المهن التعليمية بأن لها شخصية اعتبارية تضم المشتغلين بمهنة التربية والتعليم والذين سبق اشتغالهم بها، وتباشر نشاطها في إطار السياسة العامة للدولة، ويكون مقرها القاهرة ولها فروع طبقاً لأحكام هذا القانون<sup>(٣٨)</sup>.

ويمكن تعريفها بأنها مؤسسة مهنية تنظم جهود الأفراد الذين ينتمون لمهنة التعليم ويكون لها أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها والنهوض بأعضائها والدفاع عن مصالحهم وتنمية مهاراتهم<sup>(٣٩)</sup>، وهي مؤسسة سياسية ومهنية يتم تشكيلها لمساعدة المعلمين للارتقاء بمهنتهم، ويتولى مجلس إدارتها دور الوكيل المفوض من المعلمين لتمثيلهم أمام المؤسسات التعليمية والمجتمعية للحصول على مصالحهم<sup>(٤٠)</sup>.

وكما تعرف بأنها مؤسسة تشكل لحماية مصالح المعلمين وتعزز من مكانتهم، وتضم أعضاء لمجلس إدارتها على المستوى المحلي والإقليمي والوطني، ويتفاوض أعضاء مجلس إدارتها مع القيادات الحكومية للحصول على حقوق المعلمين<sup>(٤١)</sup>. وتعرف بأنها مؤسسة يتم تشكيلها من قبل المعلمين تحت إدارة مستقلة عن رؤساء العمل الرسميين، وتعمل على توفير ظروف عمل أفضل للمعلمين ليكونوا قادرين على تحسين نتائج مؤسساتهم التعليمية في الاختبارات والتقييمات الدولية، وتقوم النقابات أيضًا باقتراح وتنفيذ مشاريع مهنية بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم لتطوير المنظومة التعليمية<sup>(٤٢)</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة لنقابة المهن التعليمية يمكن التوصل لتعريف إجرائي للنقابة بأنها مؤسسة مهنية اجتماعية اقتصادية وجدت للحفاظ على حقوق المعلمين بالمؤسسات التعليمية المصرية وتحسين أدائهم لواجباتهم ويكون لها أهداف لخدمة المجتمع تسعى إلى تحقيقها، ويتم ترشيح مجلس إدارتها وتشكيله لتمثيل المعلمين أمام مؤسسات الدولة الحكومية والمجتمعية، وتعمل النقابة على ضمان توفير بيئة عمل جاذبة للمعلمين وبيئة حياة مريحة لهم من خلال تقديم الخدمات المهنية والاجتماعية والاقتصادية للمعلمين.

## ٢- السمعة التنظيمية:

تعرف السمعة التنظيمية بأنها تصورات جماعية للمستفيدين من خدماتها والمعتقدات الموجودة في مجتمع ما والمتراكمة حول أداء المؤسسة وسماتها، أو قدرتها على إنتاج قيمة مضافة للمستفيدين من خلال أدائها المستمر في خدمتهم<sup>(٤٣)</sup>. وعرفت السمعة التنظيمية بأنها الصورة التي يصنعها الآخرون عن المؤسسة نتيجة لتاريخ المؤسسة وأصالتها وسلوكها التنظيمي والتواصل المباشر مع المستفيدين من خدماتها ومصداقية تعاملاتها وصحة المعلومات وعدالة وجودة الخدمات التي تقدمها والقيم التي تتبناها<sup>(٤٤)</sup>، وبأنها التقييم الشامل للمؤسسة التي تستند إلى تقييمات أعمالها السابقة وأفاقها المستقبلية لتلبية توقعات المستفيدين من خدماتها<sup>(٤٥)</sup>.

وكذلك تعرف السمعة التنظيمية بأنها المحرك الأساسي الذي يجعل المؤسسة تحاول الوصول إلى كفاءة جيدة لأدائها، وتعد آلية لتقليل الغموض بالنسبة لأصحاب المصلحة وتعمل على تحسين رضا المستفيدين من خدماتها<sup>(٤٦)</sup>، وتعتبر عن تصورات أصحاب المصلحة حول قدرة المؤسسة على تحقيق تميزها بناء على الإجراءات المتبعة معهم، كما تساهم في توفير نظرة مستقبلية للمؤسسة<sup>(٤٧)</sup>.

ولذا تعرف السمعة التنظيمية بقدرة المؤسسة على تحسين مكانتها لدى المستفيدين من خدماتها ومدى قدرتها على تقليل الفجوة بين توقعات المستفيدين وأداء العاملين في تقديم الخدمات والتزامهم المستدام في تحسين جودتها، والتفاعل بين المؤسسة والمستفيدين من خدماتها سواء داخلياً أو خارجياً، واكتساب خبرات جديدة في تقديم الخدمات للمستفيدين<sup>(٤٨)</sup>.

وتعرف السمعة التنظيمية بأنها تحقق الوعي التنظيمي للعاملين والشركاء بمؤسسة ما والجهود التي تبذل منهم مع مرور الوقت والتي ينتج عنها تقديم خدمات عالية الجودة، ويتم التعبير من المستفيدين عن الخدمات المقدمة لهم والحكم عن أدائها بمفاهيم متعددة منها الآراء والمعتقدات العامة عنها، وتحظى المؤسسة التي وصلت لمستوى مرتفع من السمعة التنظيمية الإيجابية على ثقة وتقدير المستفيدين من خدماتها<sup>(٤٩)</sup>، وكذلك تعرف السمعة التنظيمية بأنها الممارسات التنظيمية التي تركز على التعاملات مع المستفيدين من خدماتها وبناء علاقات إيجابية معهم، وتخصص جزءاً من مواردها لتطوير وتيسير إجراءاتها الإدارية التي تحقق الديناميكية التنظيمية لتقديم الخدمات للمستفيدين بجودة عالية<sup>(٥٠)</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة للسمعة التنظيمية يمكن التوصل لتعريف إجرائي لها بأنها الممارسات والجهود التي تقوم بها نقابة المهن التعليمية لتشكل صورة عامة أفضل لنفسها وتحسين مكانتها أمام المعلمين والقيادات التعليمية والمجتمعية؛ ولذا فإن النقابة تعمل على تحقيق المسؤولية الاجتماعية وجودة الخدمات والإبداع الإداري من أجل بناء هوية وصورة خارجية لها وتحقيق سمعة تنظيمية متميزة والحفاظ عليها وتحسينها.

**دراسات سابقة:**

تعددت الدراسات العربية والأجنبية في مجال البحث الحالي ومتغيراته والتي ساهمت في دعم واكتمال مضمونه، والتي يتم تناول بعضها مرتبة تاريخياً من الأحدث للأقدم على النحو التالي:

١-دراسة النقابات العمالية وإصلاح التعليم في اليونان: التقييم والسياسات (٢٠٢٣)<sup>(٥١)</sup>: هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب الإصلاح الشامل للتعليم باليونان وتقييم المدارس ودور النقابات في تحسين مستوى أداء المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى نتائج متعددة منها: على الرغم من وجود نقابات المعلمين في صفوف المعارضة إلا أن دورها مهم في إصلاح المنظومة التعليمية باليونان، وكذلك يمكن استثمار كواردها في تطوير السياسات الإدارية بالمؤسسات التعليمية وتحسين العلاقات مع المجتمع المحلي والدولي وتقليل الصراعات الاجتماعية مع المعلمين ودورها في دعم الإصلاحات الهيكلية في السياسة التعليمية وتحسين جودة حياة المعلمين المهنية والاجتماعية والاقتصادية، وأوصت الدراسة بضرورة تحسين العلاقة بين المؤسسات التعليمية الحكومية والفاعلين من المجتمع وبخاصة النقابات التعليمية لإحداث أي تغيير شامل للمجتمع، واثاحة الفرص أمام المعلمين لتطوير أدائهم المهني ومستواهم الاجتماعي والاقتصادي، والتقييم المستمر للأداء المدرسي والتعليمي ومشاركة النقابات في صنع القرارات والسياسات التعليمية.

٢-دراسة تصور مقترح لتفعيل دور نقابة المهن التعليمية بمحافظة الفيوم: في ضوء مؤشرات جودة الحياة الوظيفية (٢٠٢٢)<sup>(٥٢)</sup>: هدفت الدراسة إلى التعرف على تقويم واقع دور نقابة المهن التعليمية بمحافظة الفيوم في ضوء مؤشرات جودة الحياة الوظيفية للمعلمين (الأجور - والحوافز - العلاقات الاجتماعية وظروف العمل - النمو المهني للمعلمين - الأمان والاستقرار الوظيفي - الموازنة بين الحياة الشخصية والوظيفية)، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى نتائج متعددة منها: قصور دور نقابة المهن التعليمية بمحافظة الفيوم في تحقيق جودة الحياة الوظيفية للمعلمين وضعف دورها في تنمية المعلمين مهنيًا، وأوصت الدراسة بالتزام النقابة في تقديم الخدمات للمعلمين وتوزيعها بشكل عادل.

٣- دراسة السمعة التنظيمية في الإدارة العامة: مراجعة منهجية للأدب (٢٠٢١)<sup>(٥٣)</sup>: هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب تطبيق السمعة التنظيمية بمؤسسات الإدارة العامة واستراتيجيات تنفيذها وأبعادها والنتائج المترتبة على تطبيقها من خلال تحليل للأطر النظرية ونتائج بعض الدراسات والبحوث السابقة وطرح خريطة بحثية مستقبلية للسمعة التنظيمية بمؤسسات الإدارة العامة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي والتاريخي، وتوصلت إلى نتائج متعددة منها: تحويل وتصنيف نتائج الدراسات السابقة وتحليلها إلى مجموعة من المعارف التي يمكن الاستفادة منها في الدراسات المستقبلية ويمكن استثمارها في تطوير كثير من الممارسات الإدارية بمؤسسات الإدارة العامة وغيرها، وتم تحديد العوامل التي تؤثر على السمعة التنظيمية ومن أهمها المستفيدين من الخدمات التي تقدمها وقيادات المؤسسات والعاملين بها والنماذج والاستراتيجيات التي تطبقها، وأوصت الدراسة بضرورة أن تتضمن الدراسات المستقبلية للسمعة التنظيمية استطلاع رأي المستفيدين من خدمات المؤسسة والتركيز على نوع واحد من المستفيدين لاختلاف وجهات النظر في تصوراتهم عن السمعة التنظيمية للمؤسسة.

٤- دراسة الأدوار المهنية لنقابة المهن التعليمية: دراسة تحليلية ورؤية نقدية (٢٠٢١)<sup>(٥٤)</sup>: هدفت الدراسة إلى التعرف على نشأة نقابة المهن التعليمية وتطورها عالميًا ومحليًا للتعرف على أدوارها المهنية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي والتاريخي، وتوصلت إلى نتائج متعددة منها: نقابة المهن التعليمية بعيدة عن المشاركة في صناعة القرارات التي تخص أوضاع المعلمين وغير معنية بالشئون المهنية والاقتصادية والاجتماعية للمعلمين، والاهتمام بالمطالب الفردية لأعضاء مجلس إدارتها، وأوصت الدراسة بضرورة الشراكة مع المؤسسات المعنية بشئون المعلم إعدادًا وتوظيفًا وتنمية مهنية وبخاصة كليات التربية المسؤولة عن الإعداد التخصصي للطلاب المعلمين ثقافيًا وتربويًا، وكذلك الشراكة مع وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني بشأن وضع استراتيجيات لتطوير التعليم، والشراكة مع الأكاديمية المهنية للمعلمين بشأن وضع

معايير اختيار وانتقاء المشتغلين بالمهنة ومنح الترخيص وسبل التنمية المهنية للمعلمين أثناء الخدمة.

٥- دراسة سياسة نقابات المعلمين: استراتيجيات وتأثيرات (٢٠٢١)<sup>(٥٥)</sup>: هدفت الدراسة إلى التعرف على سياسات واستراتيجيات وممارسات نقابات المعلمين بكينا في الدفاع عن حقوق المعلمين، ودراسة أثر النقابات على تحقيق مصالح المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت على نموذج جون ديوي في حل المشكلات، وتوصلت إلى نتائج متعددة منها: قوة النقابات تكمن في إعداد وتأهيل المعلمين للعمل وما تمتلكه من موارد مالية تستطيع استثمارها في تحسين خدماتها، وكثير من مؤسسات العمل تتعدى على حقوق المعلمين نتيجة لقلّة تدخل النقابات الخاصة بهم، وأوصت الدراسة بضرورة إعطاء النقابات مزيد من السلطة الإدارية والمالية والتفاوض مع جهات الاختصاص بما يحقق مصالح المعلمين.

٦- دراسة مؤسسات المعلمين والإصلاح التربوي: المقاومة وما بعدها (٢٠٢١)<sup>(٥٦)</sup>: هدفت الدراسة إلى دراسة الحالة للعلاقة بين نقابات المعلمين والمؤسسات الحكومية والتعرف على الممارسات التي تطبقها في الإصلاحات التعليمية التي تنفذها الحكومات والمقارنة بين نظم إدارة نقابات المعلمين بكل من الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا وكندا، واتبعت الدراسة المزج بين المنهج المقارن ودراسة الحالة، وتوصلت إلى نتائج متعددة منها: اختلاف الثقافات العامة بالمجتمعات يؤثر على إدارة نقابات المعلمين، والتصميم الفردي للإصلاح التربوي من الحكومات يقابله مقاومة من نقابات المعلمين، وأوصت الدراسة بإعداد مؤسسات المعلمين لخطط استراتيجية لأعمالها ووضع استراتيجيات المشاركة في صنع قرارات الإصلاح التربوي ووضع الخطط التنفيذية لدعم وتنفيذ هذه الاستراتيجيات، وضرورة التوازن بين تلبية احتياجات المعلمين ومتطلبات الإصلاح التربوي في الدول.

٧- دراسة تطوير مقياس إدارة السمعة التنظيمية للمدارس (٢٠٢١)<sup>(٥٧)</sup>: هدفت الدراسة إلى تطوير مقياس إدارة السمعة التنظيمية للمدارس، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى نتائج متعددة منها: تعدد أبعاد إدارة السمعة التنظيمية والتي تم

تحديدها بعدد (٧) مجالات رئيسة وعدد (٣٨) عنصرًا فرعيًا والأبعاد الرئيسية هي: المسؤولية الاجتماعية والالتزام تجاه المدرسة والعلاقات مع الخريجين والبيئة المدرسية وقيادة المدرسة والشئون المالية والأداء المؤسسي، ولا توجد طريقة واحدة لقياس وتقييم أداء إدارة السمعة التنظيمية وأبعادها، وأوصت الدراسة بضرورة دراسة وتحديد الفجوات في وجهات النظر بين المستفيدين من المجتمع الداخلي والخارجي للمدرسة، واستخدام المقياس الذي توصلت له الدراسة في التقييم الدوري المستمر لإدارة السمعة التنظيمية للمدارس والتركيز على قياس أداء المدرسة في تقديم الخدمات وعلاقتها مع المجتمع.

٨-دراسة دور نقابة المهن التعليمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية للمعلمين في مصر: دراسة ميدانية (٢٠١٩) (٥٨): هدفت الدراسة إلى التعرف على الإطار الفكري والفلسفي لنقابة المهن التعليمية وتحديد الأسس النظرية لمفهوم جودة الحياة الوظيفية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى نتائج متعددة منها: يعاني المعلم المصري من انخفاض المستوى الاقتصادي مما يؤكد محدودية دور النقابة في المطالبة بتحسين الأجور، وأوصت الدراسة بإعطاء دور حقيقي لنقابة المهن التعليمية في ضوء إطار تشريعي مناسب يمكنها من ممارسة دورها في المطالبة بتحسين المستوى الاقتصادي للمعلمين.

٩- دراسة طبيعة ومستقبل النقابات التعليمية (٢٠١٨) (٥٩): هدفت الدراسة إلى التعرف على تشخيص الوضع الراهن للنقابات التعليمية وتحديد التحديات التي تواجهها ووضع استراتيجيات لمواجهتها، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى نتائج متعددة منها: تؤثر المتغيرات المهنية والاجتماعية والاقتصادية على مستوى أداء المعلمين والنقابات التعليمية، وطبيعة عمل النقابات يركز على الحد من الصعوبات التي يواجهها المعلمون في حياتهم المهنية والاجتماعية والاقتصادية، وأوصت الدراسة بضرورة أداء النقابات التعليمية دورها في دعم التقدم الاجتماعي للمجتمع بجانب دفاعها عن مصالح المعلمين، كما يجب الإتاحة للنقابات التعليمية في تحديد السياسات التعليمية العامة وتطوير أداء المعلمين.

ومن خلال العرض السابق للبحوث والدراسات السابقة اتضح أن تطبيق أبعاد السمعة التنظيمية في نقابة المهن التعليمية يمكن أن يؤدي إلى تحسين الخدمات التي تقدمها النقابة واتفق البحث الحالي مع البحوث والدراسات جميعاً على أهمية وجود نقابات أو اتحادات أو أي كيانات مؤسسية تهتم بدعم حقوق وواجبات المعلمين ويمكن أن يكون لها دور فعال في تطوير منظومة التعليم من جهة والمساهمة في تطوير المجتمع ككل، وأكدت البحوث والدراسات السابقة على ما يلي:

أ- إتاحة المؤسسات التعليمية لنقابة المهن التعليمية في المشاركة بوضع السياسات التعليمية العامة.

ب- توازن نقابة المهن التعليمية بين تلبية احتياجات المعلمين ومتطلبات الإصلاح التربوي في الدول.

ج- دور نقابة المهن التعليمية في دعم التقدم الاجتماعي للمجتمع بجانب دفاعها عن مصالح المعلمين.

د- اهتمام نقابة المهن التعليمية بتحسين المستوى المهني والاجتماعي والاقتصادي للمعلمين.

هـ- تطبيق نقابة المهن التعليمية لأبعاد السمعة التنظيمية.

و- عقد شراكة بين نقابة المهن التعليمية والمؤسسات المعنية بشئون المعلم إعداداً وتوظيفاً وتنمية مهنية من أجل الوصول لأفضل أداء من المعلمين.

ز- استطلاع نقابة المهن التعليمية لرأي المستفيدين من خدماتها وقياس مدى رضاهم عنها وفقاً لأبعاد السمعة التنظيمية.

وقد تباينت البحوث والدراسات السابقة في نقاط الاتفاق والاختلاف مع البحث الحالي فقد اتفقت البحوث والدراسات السابقة مع البحث الحالي في أهمية دراسة نقابة المهن التعليمية وأبعاد السمعة التنظيمية، واستفاد البحث الحالي من البحوث والدراسات السابقة في صياغة ومعالجة مشكلة البحث ودراسة الأسس النظرية لأبعاد السمعة التنظيمية والتعرف على هذه الأبعاد في بيئات العمل المختلفة وتحديد خدمات نقابة المهن التعليمية، وتصميم أداة البحث وتحليل نتائجه، وبناء الإجراءات المقترحة لتحسين

خدمات نقابة المهن التعليمية بمصر على ضوء أبعاد السمعة التنظيمية، بينما اختلف البحث الحالي عن البحوث والدراسات السابقة في سد الفجوة البحثية في الربط بين متغيري خدمات نقابة المهن التعليمية وأبعاد السمعة التنظيمية، كما أن البحث الحالي يختلف عن البحوث والدراسات السابقة في اختيار أبعاد السمعة التنظيمية وهي: المسؤولية الاجتماعية وجودة الخدمات والإبداع الإداري وكذلك اختيار الخدمات المهنية والاجتماعية والاقتصادية لنقابة المهن التعليمية، وكذلك يختلف البحث الحالي عن البحوث والدراسات السابقة في بيئة التطبيق والمعالجة النظرية والميدانية ووضع الإجراءات والمتطلبات المقترحة لتحسين خدمات نقابة المهن التعليمية بمصر على ضوء أبعاد السمعة التنظيمية.

### خطوات السير بالبحث:

سار البحث وفقاً لمنهجه وللإجابة على تساؤلاته وفقاً للخطوات التالية:

- الخطوة الأولى:** بناء الإطار العام للبحث والذي تضمن مقدمة البحث ومشكلته وأهدافه وأهميته ومنهجه وحدوده ومصطلحاته والدراسات السابقة وخطواته.
- الخطوة الثانية:** تحليل الأسس النظرية لأبعاد السمعة التنظيمية لنقابة المهن التعليمية.
- الخطوة الثالثة:** تحليل الأسس النظرية لخدمات نقابة المهن التعليمية.
- الخطوة الرابعة:** الكشف عن الواقع النظري لخدمات نقابة المهن التعليمية بمصر من خلال الوثائق والدراسات والتقارير ذات الصلة.
- الخطوة الخامسة:** الكشف عن الواقع الميداني لتحسين خدمات نقابة المهن التعليمية بمصر على ضوء أبعاد السمعة التنظيمية.
- الخطوة السادسة:** وضع الإجراءات والمتطلبات المقترحة لتحسين خدمات نقابة المهن التعليمية بمصر على ضوء أبعاد السمعة التنظيمية.

## القسم الثاني

### الأسس النظرية لأبعاد السمعة التنظيمية

### لنقابة المهن التعليمية

بناءً على متطلبات الإطار العام للبحث الحالي يتناول هذا القسم محورين، الأول: ماهية السمعة التنظيمية، والثاني أبعاد السمعة التنظيمية، وهو ما يتضمنه العرض التالي بالتفصيل.

### المحور الأول: ماهية السمعة التنظيمية:

ويتضمن هذا المحور العناصر الرئيسة التالية:

#### ١- مفهوم السمعة التنظيمية:

تعتبر السمعة التنظيمية من المفاهيم التي تهتم بها معظم المؤسسات المجتمعية لأنها تعكس صورتها العامة أمام العاملين والجمهور من المجتمع، وتتعلق السمعة التنظيمية بالاعتقادات والصور التي يحملها الأفراد حول المؤسسة، وهي عبارة عن الإحساس العام الذي يشعر به الأفراد تجاهها ومدى ثقتهم بها، وتشير السمعة التنظيمية إلى مزيج من التصورات والتوقعات والآراء الخاصة بالمؤسسة، والتي تطورت بمرور الزمن من قبل المستفيدين والعاملين وأصحاب المصالح بشكل عام فيما يتعلق بسمات المؤسسة وخصائصها وسلوكها؛ وذلك بناءً على الخبرة الشخصية والمؤسسية والتعامل السابق مع المؤسسة<sup>(١٠)</sup>.

كما تعني قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات المهنية والاجتماعية والاقتصادية للحفاظ على استقرارها، وزيادة نتائج العمل المشترك بين العاملين بها والمستفيدين من خدماتها سواء من داخلها أو خارجها والتفاعل بينهما وتكوين شبكات عمل متعددة تضم العاملين والخبراء والمستفيدين من خدماتها<sup>(١١)</sup>.

وتعتمد السمعة التنظيمية على تصورات داخلية من خلال العاملين بها وتقديم الخدمات المناسبة لهم وأداء المسؤولية الاجتماعية تجاه احتياجاتهم، وتصورات خارجية من المسؤولين بالمؤسسات المجتمعية الحكومية والخاصة والأهلية والخبراء الأكاديميين والإعلاميين والمواطنين، وكيفية تقديم المسؤولية الاجتماعية والخدمات والمبادرات المجتمعية والمشاركة في القضايا المجتمعية ومواجهة التحديات العامة التي تواجه المجتمع وطرق التواصل مع المجتمع الخارجي ومدى دعوتهم لحضور الاجتماعات

والحوارات التي تنظمها المؤسسة لأخذ آرائهم حول تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة<sup>(١٢)</sup>.

ومن ثم تأخذ السمعة التنظيمية ثلاثة أوجه: الأول أن السمعة التنظيمية تتجسد في كون المؤسسة معروفة ولديها خبرات سابقة، والثاني أن السمعة التنظيمية تتضمن الإدراك بأن المؤسسة لديها ميزة تنافسية تهم المجتمع أو تضيف قيمة للخدمات المقدمة، والثالث أن السمعة التنظيمية تتكون من تقييم شامل وعام لمدى الأفضلية للمؤسسة، بما في ذلك التقدير والاحترام الذي تتمتع به المؤسسة وجاذبيتها<sup>(١٣)</sup>.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن السمعة التنظيمية لنقابة المهن التعليمية تتكون من خلال الإدراكات والتصورات العامة للمعلمين وأفراد المجتمع المستفيدين من الخدمات التي تقدمها النقابة وما تتميز به من سمات متفردة، وتحتاج السمعة التنظيمية إلى وقت ونظام إداري وجهود فريق عمل لكي يتكون لدى المستفيدين اتجاهات إيجابية عن النقابة، كما أن هذه الاتجاهات الإيجابية تتكون من خلال أبعاد السمعة التنظيمية لنقابة المهن التعليمية والتي تعمل على التفاعل المباشر مع المستفيدين من النقابة داخلياً وخارجياً وتعريفهم بهويتها وثقافتها وتقديم الخدمات لهم، كما تحتاج إلى تقييم أداء النقابة لخدماتها المهنية والاجتماعية والاقتصادية في ضوء المعايير المؤسسية وتوقعات المستفيدين منها والعمل على تحسين هذه الخدمات.

وكما تعرف السمعة التنظيمية بأنها عملية مخططة وديناميكية وشاملة ومتكاملة ومستمرة؛ حيث تقوم على الالتزام من قبل قيادات المؤسسات والعاملين بها في قياس وتحليل وضعها الراهن ووضع الخطط لبناء سمعتها التنظيمية وتحديد ما يجب أن تفعله المؤسسة لتقديم أفضل مستوى من الخدمات، وتحديد آليات التواصل مع المستفيدين والجمهور والتعامل معهم<sup>(١٤)</sup>، كما أنها استراتيجية إدارية للاحتفاظ بالعاملين الأكفاء ذوي الخبرة وأصحاب المؤهلات، وتمنحهم فرص المشاركة في صنع القرارات وبناء السياسات الإدارية والإنتاجية بالمؤسسة، وبذلك تركز السمعة التنظيمية على استخدام آليات وأدوات إبداعية لتحسين العلاقات بين العاملين وقيادات المؤسسة<sup>(١٥)</sup>.

كما تشير السمعة التنظيمية إلى الجهود والممارسات والأنشطة الإدارية المطبقة لجودة الخدمة والمسئولية الاجتماعية وجودة الأداء المالي والحوكمة وغيرها من الأبعاد التي تتكامل فيما بينها لتحقيق استجابة إيجابية وتقدير عام ومصداقية من قبل أصحاب المصلحة من داخل المؤسسة وخارجها<sup>(٦٦)</sup>، وعليه يجب التأكيد على أن السمعة التنظيمية لا يقتصر دورها على تقديم خدماتها للمستفيدين من داخلها فحسب بل تتبني شركات مع المؤسسات المجتمعية والتفاعل مع مجتمعها الخارجي في تلبية احتياجاته فيما تقدمه من خدمات، ووضع الخطط الاستراتيجية المشتركة والعمل معًا لتطبيق خططها التنفيذية لتقديم الخدمات لمجتمعها الداخلي والخارجي<sup>(٦٧)</sup>.

وكذلك تركز السمعة التنظيمية على جهود المؤسسة في الإبداع الإداري لأنشطتها والخدمات التي تقدمها والتسويق لها ونشر المعلومات عن الخدمات التي تقدمها عبر وسائل الإعلام المختلفة، حيث إن المستفيدين من خدماتها أو أفراد المجتمع يصدرون أحكام وآراء وانطباعات عن مستوى سمعتها التنظيمية بناءً على ما يعرفونه من معلومات وإنتاجية أثناء تلقي الخدمة واستدامة أنشطة المؤسسة وإنجازاتها<sup>(٦٨)</sup>.

وبتطبيق ما سبق على نقابة المهن التعليمية يتبين أن السمعة التنظيمية بها تعد مفهوم إداري استراتيجي متعدد الجوانب يرتبط برؤية المعلمين المستفيدين من خدمات النقابة وكذلك رؤية أفراد المجتمع المحلي للخدمات العامة التي توفرها النقابة لهم وتعينهم على التخفيف من الأزمات الاجتماعية والاقتصادية التي تواجههم، وأيضًا هي استثمار للمميزات التنافسية التي تمتلكها نقابة المهن التعليمية في تحسين الخدمات التي تقدمها، وكذلك هي القدرة المؤسسية التي تستطيع نقابة المهن التعليمية من خلالها أداء مسؤولياتها الاجتماعية وتحقيق جودة الخدمات التي تقدمها وتطبيق الإبداع الإداري في الأفكار والجهود والممارسات الحديثة لتحقيق أفضل مستوى من الخدمات المقدمة للمعلمين وأفراد المجتمع.

## ٢- أهداف السمعة التنظيمية:

من أهم أهداف السمعة التنظيمية بالمؤسسات ما يلي:

أ- **بناء السمعة المتميزة:** يعتبر بناء سمعة متميزة للمؤسسة أحد الأهداف الرئيسية لتطبيق أبعاد السمعة التنظيمية، فعندما يكون لدى الأفراد سمعة جيدة عن المؤسسة يزيد ذلك من فرص النجاح والازدهار وتحقيق المزيد من العملاء والمستثمرين، فالسمعة التنظيمية تعمل على دمج جميع التوقعات والتصورات والآراء الخاصة بتطوير المؤسسة مع الاستفادة من العملاء والموظفين والمستثمرين والجمهور<sup>(٦٩)</sup>؛ ولذلك تهدف السمعة التنظيمية بنقابة المهن التعليمية إلى صناعة سمعة متميزة عن النقابة سواء داخلياً أمام المعلمين وبخاصة أن نسبة كبيرة منهم ليس لديه معلومات عن الخدمات التي تقدمها وطرق الحصول عليها، وكذلك العمل خارجياً لصناعة سمعة متميزة للنقابة أمام المجتمع الذي يعتقد نسبة كبيرة منه بأن النقابة مؤسسة صراع ومواجهة من أجل تحقيق المصالح الشخصية للمعلمين فقط وبخاصة زيادة الرواتب حتى لو على حساب المنظومة التعليمية والمجتمعية<sup>(٧٠)</sup>.

ب- **مسايرة التطورات المجتمعية:** تدعم تطبيق أبعاد السمعة التنظيمية بنقابة المهن التعليمية من فرص الحفاظ على مستواها وتحسين جودة أدائها بشكل مستمر؛ ولذلك تستهدف النقابات التعليمية مسايرة التطورات المجتمعية ويكون لها دور الريادة في التقدم المجتمعي، وتصنف استراتيجياتها للعمل إلى ثلاث استراتيجيات أولها التقارب بأن تكون في دائرة الاهتمام وممارسة الإجراءات التنفيذية نحو المشاركة مع المؤسسات التعليمية في صنع القرارات التعليمية ووضع الإصلاحات التعليمية المناسبة للواقع الجديد والمستقبل المتوقع، والاستراتيجية الثانية هي المقاومة في حال تعارض القرارات التعليمية والمجتمعية مع مصالح المعلمين، والاستراتيجية الثالثة هي التجديد من خلال الفحص المستمر لأهدافها ونظمها الإدارية والخدمية وهيكلها التنظيمي وتطويرها وتطبيق النظريات والمداخل والاستراتيجيات الإدارية الحديثة<sup>(٧١)</sup>.

ج- **التطوير الذاتي للأداء المؤسسي:** تتجسد السمعة التنظيمية المتميزة بنقابة المهن التعليمية في تحقيق خمس مؤشرات رئيسة الأولى الموارد البشرية والتي تعتمد عليها النقابة في تقديم الخدمات المطلوبة منها، وقوة النقابة في تنمية مواردها البشرية من خلال جذب الكفاءات والموهوبين للعمل بها وحشد المؤيدين لسياساتها من

المجتمع المحلي، والمؤشر الثاني يعتمد على توفر الموارد المالية الكافية لكي تستطيع النقابة تنفيذ المبادرات والأنشطة المجتمعية المختلفة، والمؤشر الثالث يتجسد في المشاركة السياسية للنقابة في وضع السياسات التربوية العامة للمنظومة التعليمية والمؤشر الرابع يرتبط بالقدرة على التفاوض مع المؤسسات الحكومية والخاصة والأهلية حول حقوق وواجبات المعلمين والحصول على أكبر مكاسب للمعلمين دون التأثير على المهام المطلوب من المعلمين أداؤها والمؤشر الخامس يركز على قدرة النقابة في التأثير على المعلمين وأفراد المجتمع والقدرة على تعزيز انتماء المعلمين لنقابتهم والولاء لها والقدرة على تعزيز العلاقة مع المجتمع وتشكيل رابطة لأصدقاء النقابة المجتمعيين بما يسمح بتحقيق السمعة التنظيمية الإيجابية للنقابة<sup>(٣٢)</sup>.

**د- بناء الثقة التنظيمية:** يساهم تحقيق السمعة التنظيمية للمؤسسات في بناء الثقة التنظيمية وتحسين أدائها التنظيمي في مجال تقديم الخدمات للمستفيدين ورضاهم عن هذه الخدمات وتدعم من تحقيق ضمان التطوير المستدام لأدائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحقيق الاستقرار التنظيمي وحل المشكلات، ويزداد التفاعل الإيجابي بين العاملين بالمؤسسة وقيادتها والمستفيدين من خدماتها وتزيد من قوة انتماء وولاء ومعنويات العاملين بها؛ ولذا تهتم نقابة المهن التعليمية ذات السمعة التنظيمية المتميزة باكتساب ثقة العاملين والآخرين بها من خلال بناء علاقة إيجابية مع المعلمين وتقديم الدعم المهني والاجتماعي والاقتصادي لهم، وتقديم هذا الدعم يكون سبب رئيس لتحقيق رضا المعلمين عن النقابة، كما أن المعاملات الإيجابية من نقابة المهن التعليمية تجاه المعلمين تزيد من رضاهم المهني وبما يؤدي إلى زيادة انتمائهم وولائهم للنقابة وتركيزهم على تحقيق النجاحات المطلوبة والإخلاص في العمل والتعاون مع زملائهم في العمل وإيجاد بيئة عمل جاذبة<sup>(٣٣)</sup>.

**هـ- الحفاظ على مصالح المعلمين:** تعمل السمعة التنظيمية بنقابة المهن التعليمية على حماية مصالح المعلمين المهنية والاجتماعية والاقتصادية في المؤسسات التعليمية والمجتمعية سواء كانوا على رأس العمل أو بعد الوصول لسن المعاش، وتساعدهم على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية وتأهيلهم للاستجابة لمتطلبات

التغيير التنظيمي بمؤسساتهم، وتحرص السمعة التنظيمية أيضا على أداء مسئولياتها الاجتماعية تجاه المعلمين لتطوير أدائهم المهني وإكسابهم المهارات والقدرات المهنية اللازمة لجودة العمل بمؤسساتهم، وتحسين أجورهم بما يحقق رضاهم الوظيفي واستقرارهم المالي والذي بدوره ينعكس بالإيجاب على أدائهم، ومن ثم تشكيل صورة إيجابية عن أداء المعلمين بالمؤسسات التعليمية<sup>(٧٤)</sup>.

### ٣- أهمية السمعة التنظيمية:

تتعدد أهمية تطبيق السمعة التنظيمية بالمؤسسات في كونها:

أ- تقوي من فرص تحقيق استقلالية المؤسسة والحد من تدخل الآخرين في أساليب إدارة أعمالها سواء من العاملين أو أفراد المجتمع، وزيادة إنتاجية وجودة الخدمات التي تقدمها وانخفاض تكاليف هذه الخدمات، وبناء شراكات اجتماعية واقتصادية لتحقيق المصلحة العامة، وتحسين مكانتها وهويتها في المجتمع وبناء رصيذاً إيجابياً من الشركاء من أفراد المجتمع وزيادة عدد المدافعين عنها<sup>(٧٥)</sup>.

ب- تساعد على تحقيق أهدافها وزيادة القدرة على تطوير أداء العاملين بها والإدارة الرشيدة في الممارسات الإدارية والمالية، وتدعم الممارسات التنفيذية والخطط الاستراتيجية التي تضمن استدامة تحسين أدائها<sup>(٧٦)</sup>، وكذلك تؤدي إلى زيادة السلطة التنظيمية للمؤسسات التي تتجاوز الصلاحيات القانونية الرسمية؛ مما يتيح بها مساحة من العمل على نطاق واسع في المجتمع<sup>(٧٧)</sup>.

ج- تساعد العاملين بها على وضع تصور وانطباع عام عن مؤسستهم ومن ثم اتخاذ القرار بالبقاء والاستمرار بالعمل بها أو البحث عن عمل جديد بمؤسسة أخرى، حيث إن السمعة التنظيمية تشكل قيمة للمؤسسة أمام العاملين بها والمستفيدين من خدماتها وتؤدي إلى تحسين العلاقات معهم، وبذلك قرار بقاء العاملين بالمؤسسات مرتبط بتحقيق سمعتها التنظيمية وبخاصة سمعتها الداخلية وقدرتها على تقديم الخدمات المناسبة لهم<sup>(٧٨)</sup>.

د- تؤدي إلى تكوين الانطباعات الإيجابية وأداء السلوك الإيجابي للعاملين بها وتحسين إدراك المستفيدين من جودة خدماتها؛ حيث إن تكوين الصورة الذهنية

الإيجابية هدف أساسي تسعى إليه المؤسسات لكسب ثقة العاملين، وجذب أفضل العاملين للعمل بها وضمان ولائهم، وبالتالي المحافظة على استمرارية تحسين الخدمات التي تقدمها<sup>(٧٩)</sup>.

هـ - تؤثر في التقليل من آثار حدوث المشكلات القانونية والإدارية والمالية المتعلقة بالاحتيايل والاختلاس... وغيرها بالمؤسسات، وتجنب التكاليف المالية والمسائلة القانونية والأضرار الإدارية الناتجة عن ضعف أداء مقدمي الخدمات بها<sup>(٨٠)</sup>.

وتأسيساً على ذلك فإن تحقيق نقابة المهن التعليمية للسمعة التنظيمية المتميزة يؤثر على استمرار تواجدها وضمان إقبال ورضا المعلمين وأفراد المجتمع على الخدمات التي تقدمها، وتعظيم قدرتها على جذب المستفيدين والعاملين ودعم المجتمعات المحلية، وبالتالي المحافظة على تحسين خدماتها بصورة مستدامة، وكذلك يساعد تطبيق أبعاد السمعة التنظيمية بنقابة المهن التعليمية في تحسين الخدمات المهنية والاجتماعية والاقتصادية التي تقدمها النقابة للمعلمين وتحسين الخدمات المقدمة للمجتمع ككل، وتساعد إدارة النقابة في حل كثير من المشكلات التي تواجهها في تقديم هذه الخدمات وليس ذلك فحسب بل تمتد الأهمية إلى تطبيق الإبداع الإداري لنقابة المهن التعليمية بما قد ينعكس إيجابياً على تحسين أدائها في تقديم هذه الخدمات، وتوفير الموارد البشرية والمادية والمالية اللازمة لهذه الخدمات وتطوير أداء قيادات نقابة المهن التعليمية والعاملين بها، ومن ثم سيتحقق رضا المعلمين وأفراد المجتمع عن النقابة والخدمات التي تقدمها لهم، وكل ذلك يدعم من تطبيق وتحقق السمعة التنظيمية المتميزة.

#### المحور الثاني: أبعاد السمعة التنظيمية:

اتضح من خلال ما تم عرضه في محور ماهية السمعة التنظيمية لنقابة المهن التعليمية بأنها جهود ونشاطات تقديم نقابة المهن التعليمية للخدمات المهنية والاجتماعية والاقتصادية للمعلمين ويقوم بها فرق عمل متكاملة وفقاً لخطط وأهداف استراتيجية وتنفيذية، ولزيادة فهم السمعة التنظيمية يتطلب مزيد من الدراسة حول أبعادها المتعددة والتي سيتم الاقتصار على دراسة بعضها على النحو الموضح بالشكل التالي:



شكل (١)

أبعاد السمعة التنظيمية \*

ويمكن دراسة أبعاد السمعة التنظيمية الموضحة بالشكل رقم (١) على النحو

التالي:

**١- المسئولية الاجتماعية:**

تتحقق السمعة التنظيمية المميزة للمؤسسات نتيجة لممارساتها وأنشطتها الاجتماعية والتي تضم المسئولية الاجتماعية في هيكلها التنظيمي وتقدم خدماتها بطريقة سليمة وقراراتها تتصف بالحكمة والاعتزان وتحمل مسؤولياتها أمام المجتمع؛ ولذا تتواجد المسئولية الاجتماعية بمعظم المؤسسات ذات السمعة التنظيمية المميزة وتتطور مع الوقت وتراعي المتغيرات المجتمعية<sup>(٨١)</sup>.

وكما أن المسئولية الاجتماعية هي الأداء الأخلاقي والالتزام الذي تتحمله المؤسسات للمساهمة في التنمية المستدامة والنظر في تأثير أفعالها على المجتمع والبيئة والتقليل والامتناع عن الأفعال السلبية وزيادة الأفعال الإيجابية تجاهها، ولقد اكتسب مفهوم المسئولية الاجتماعية اهتمامًا بشكل متزايد لأنه يضع الأولوية للممارسات الإدارية الأخلاقية والمستدامة<sup>(٨٢)</sup>، ويرجع هذا الاهتمام إلى زيادة الوعي بالقضايا الاجتماعية والبيئية والتنمية المستدامة والعمل المشترك نحو الحفاظ على حقوق الآخرين من الأجيال القادمة، بالإضافة إلى توفر معلومات وممارسات تطوير الأداء المؤسسي في وسائل

\* من إعداد الباحثين.

الإعلام والتواصل والمواقع الرقمية وتوفر التطبيقات اللازمة للتواصل بين المؤسسات مع المستفيدين من خدماتها<sup>(٨٣)</sup>.

وتأتي أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في كونها تضمن تطبيق التنمية المستدامة للحفاظ على الموارد للأجيال القادمة في المستقبل، مما يتطلب إعادة النظر في استهلاك المؤسسات للموارد المالية والمادية وما تقدمه لها الدولة من ميزانيات رسمية، وإعادة توزيع خدماتها بين المستفيدين من داخل المؤسسات وخارجها بما يحقق الحماية الاجتماعية لهم<sup>(٨٤)</sup>، وكذلك تعتبر المسؤولية الاجتماعية من الأبعاد المهمة للسمعة التنظيمية وأحد أركان الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات، مما يؤسس بنية مجتمعية قائمة على الشراكة في صناعة القرارات الإدارية والمجتمعية في الواقع الميداني<sup>(٨٥)</sup>.

ولذا تحفز المسؤولية الاجتماعية قيادات المؤسسات على وضع سياسات ولوائح تتوافق مع التزاماتها ومسئوليتها الاجتماعية تجاه المستفيدين من خدماتها وبشكل مستمر لا يقتصر على المستفيدين الحاليين بل يمتد للمستفيدين من الأجيال القادمة؛ ولذا تلتزم العديد من المؤسسات ذات السمعة التنظيمية المتميزة بمبادئ المسؤولية الاجتماعية والتي منها: حقوق الإنسان والحماية البيئية والعدالة في العمل وتوزيع الخدمات ومكافحة الفساد وحل المشكلات الناتجة عن التطورات التكنولوجية كفهرسة البيانات الضخمة والمتضاعفة وطرق تصنيفها وحفظها وحقوق الملكية الفكرية مع تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتجنب التأثيرات السلبية الناتجة عنها<sup>(٨٦)</sup>.

وتعمل المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات في ثلاثة محاور رئيسية الأول بمقدم الخدمات والثاني بمتلقي الخدمات والثالث بأفراد المجتمع<sup>(٨٧)</sup>، وبذلك تسعى إلى تحقيق أهدافها المؤسسية بجانب تحقيق الأهداف المجتمعية، وتحقيق الرضا لدى المستفيدين من خدماتها وتحسين علاقتها معهم، والحصول على الدعم المجتمعي نتيجة لمبادراتها وأداء مسؤولياتها الاجتماعية وسد الفجوة بين الأداء الرسمي والأداء المجتمعي للمؤسسات، ووضع خطة تنفيذية للممارسات ذات الصلة بالسلوك التنظيمي المجتمعي للمؤسسات وبخاصة السلوكيات الأخلاقية في مجال الأداء الفعلي لمسئولياتها الاجتماعية ومحتوى

التقارير المعلنة بما قد ينعكس إيجاباً على مصداقية المؤسسات وتحسين سمعتها التنظيمية داخلياً وخارجياً<sup>(٨٨)</sup>.

وتشمل الممارسات المرتبطة بالمجتمع قضايا عامة كالتعليم والتدريب على العمل وتعزيز الثقافة العامة للحفاظ على البيئة وتنفيذ المبادرات المجتمعية في مجال التنمية المستدامة مما يدعم تحسين القدرة التنظيمية للمؤسسة، ويمكن التركيز على الأنشطة الاجتماعية الموجهة نحو جذب المجتمع للمؤسسة والاستفادة من خدماتها وتحسين سمعتها أمامهم<sup>(٨٩)</sup>، وبناءً على ذلك تتطلب المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات تحسين تواصلها داخلياً وخارجياً مع المستفيدين من خدماتها لتتوافق مع احتياجاتهم وتوقعاتهم وبما يتناسب مع إمكانياتها والموارد البشرية والمادية المتاحة لها، والعمل على تحسين مخرجاتها على المستوى الاستراتيجي لزيادة قدرتها لتقديم الخدمات المتوقعة<sup>(٩٠)</sup>.

ونظراً لأن مشاركة جميع المستفيدين من داخل المؤسسة وخارجها في صنع القرارات المؤسسية يساعد على اتخاذ المؤسسة لقرارات فعالة؛ فإن النجاح التنظيمي للمؤسسات وتحقيق سمعة تنظيمية أفضل لها يرتبط بمشاركة المستفيدين من خدماتها في صنع هذه القرارات وبخاصة ما يرتبط بتقديم هذه الخدمات وجودتها ووضع الأولويات لتوزيع الموارد المتاحة وتحقيق العدالة بين المستفيدين وتقييم أثرها عليهم، والتعاون في وضع الإجراءات الإدارية لدمج المعرفة في الممارسات المؤسسية بها، وكذلك أداء دور المؤسسة الاجتماعي في المشاركة بالأنشطة الاجتماعية التي تساهم في تحقيق عوائد استراتيجية على المؤسسة والمجتمع على حد سواء<sup>(٩١)</sup>.

ولكي تنجح المؤسسات في تحقيق السمعة التنظيمية المميزة عليها تحديد أهداف مسؤوليتها الاجتماعية والتزاماتها وأولويات العمل تجاه المجتمع وتحديد المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية التي تؤثر عليها وتحديد المستفيدين من الخدمات التي تقدمها وتحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم وأساليب التواصل معهم واستراتيجيات مشاركتهم في أعمال المؤسسة وتقييم تصوراتهم عن سمعة المؤسسة، ومن ثم دمجها في السياسات العامة والخطط الاستراتيجية والتنفيذية للمؤسسة والمشاركة في أنشطة المسؤولية الاجتماعية، وأن تتبنى المؤسسة الرؤية والقيم والهيكل التنظيمي والممارسات والمبادرات

التي تحقق ذلك، وأن تشارك قيادات المؤسسات والعاملون بها وأفراد المجتمع في تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، وأن يتم وضع برامج مشتركة للتعامل مع القضايا المجتمعية العامة كالتعليم والصحة والسكان وغيرها، وتقييم ومراجعة تطبيق هذه السياسات والخطط بشكل مستمر لتحسين نتائجها وسمعتها التنظيمية<sup>(٩٢)</sup>.

ويعزز تنفيذ أنشطة المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات من تحقيق السمعة التنظيمية الإيجابية لها، ويدعم التطوير التنظيمي المستدام بالمؤسسة وتحسين نتائج أعمالها وتحقيق السلامة المالية والتميز الإداري والوصول لمستوى عال من الجودة المؤسسية وزيادة قدرتها التنافسية، ويؤدي إلى استدامة تقديم خدماتها البيئية والاجتماعية ورضا العاملين بها واستقطاب الموظفين الموهوبين للعمل بها بالمستقبل، وزيادة ثقة المجتمع بأدائها وتحسين العلاقة بين المؤسسة والمجتمع المحلي<sup>(٩٣)</sup>.

وتؤكد العديد من الدراسات والبحوث السابقة بأن السمعة التنظيمية للمؤسسات تكون أكثر إيجابية وتميزاً عندما تبذل هذه المؤسسات جهوداً وأنشطة رئيسية في أداء مسؤوليتها الاجتماعية تجاه مجتمعها الداخلي والخارجي وبما يتماشى مع دورها وأهدافها وتحقيقاً للأهداف الوطنية على مستوى الدول، وأن أداء مسؤوليتها الاجتماعية يرتبط بشكل إيجابي بتحسين الخدمات التي تقدمها للمستفيدين ومن الأسباب الرئيسة لتحسين سمعتها التنظيمية داخليا وخارجيا، ويتطلب ذلك من المؤسسات أداء أدوار متعددة ومتنوعة للتعامل مع القضايا المجتمعية، وانخفاض جودة المسؤولية الاجتماعية يؤدي إلى انخفاض السمعة التنظيمية للمؤسسة وزيادة في شكوى المستفيدين من الخدمات التي تقدمها ويقلل من فرص استقطاب الشركاء للعمل مع المؤسسة<sup>(٩٤)</sup>.

وذلك يتطلب من نقابة المهن التعليمية العمل على تنمية وعي المعلمين بأهمية المسؤولية الاجتماعية ومشاركتهم في الأنشطة العلمية والتعليمية والمجتمعية مثل حلقات النقاش والمؤتمرات والندوات... وغيرها، وتعزيز مهاراتهم الاجتماعية واستثمار قدراتهم الإبداعية في تقديم أنشطة تخدم المجتمع وتعزز من القيم الاجتماعية لدى طلابهم مما ينعكس إيجاباً على آراء الطلاب وممارستهم تجاه مجتمعهم<sup>(٩٥)</sup>.

ومما سبق يمكن استنباط أن المسؤولية الاجتماعية بنقابة المهن التعليمية هي الالتزام الطوعي المستدام للنقابة في ممارسة مجموعة من الأنشطة من أجل تحقيق أهداف المسؤولية الاجتماعية، وبما يؤدي إلى تحسين الخدمات المهنية والاجتماعية والاقتصادية المقدمة للمعلمين وتحقيق جودة حياتهم ورفاهيتهم وتلبية احتياجات المجتمع المحيط؛ ولذلك تعتبر المسؤولية الاجتماعية مكون إداري حيوي لنقابة المهن التعليمية وبعد رئيس من متطلبات تحقيق السمعة التنظيمية المتميزة، ويتم تفعيلها من خلال بذل مزيد من الجهود للاستجابة للقضايا الاجتماعية العامة والسلوك الأخلاقي وإدارة الأزمات بالمجتمع، ويتطلب ذلك من نقابة المهن التعليمية أن تتحمل مسؤولياتها الاجتماعية وأن تبذل جهوداً مستمرة تجاه تقديم المساعدة والدعم اللازم لتلبية احتياج المجتمع وتقديم الخدمات التي تدعم من تطويره.

ولتحقيق أهدافها المؤسسية والمجتمعية وتحسين سمعتها التنظيمية وكسب ثقة المعلمين وأفراد المجتمع عليها أن تتعاون مع المؤسسات المجتمعية المحيطة وتعمل على تحسين علاقتها بهذه المؤسسات، فالمسؤولية الاجتماعية أحد الأبعاد الأساسية لبناء العلاقات المستدامة بين نقابة المهن التعليمية ومؤسسات المجتمع الذي تعمل فيه وتحقيق التفاعل الاجتماعي الفعال بينهم، وكذلك تساهم في إيجاد بيئة عمل إيجابية مستدامة ورفع الروح المعنوية للمعلمين وأفراد المجتمع وتحقيق رضاهم عنها وثقتهم بها وبالتبعية تزداد إنتاجيتهم وتحسن سمعتها التنظيمية.

## ٢- جودة الخدمات:

تعرف جودة الخدمات بأنها مقارنة توقعات المستفيدين عن أداء الخدمات بالمؤسسات، ومدى قدرة المؤسسات على تلبية احتياجاتهم ورضاهم عنها وقدرتها على منافسة المؤسسات الأخرى بتقديم هذه الخدمات وقدرة المؤسسات على حل المشكلات التي قد تواجههم في الحصول على الخدمات اللازمة<sup>(٩٦)</sup>، ويركز مفهوم جودة الخدمات على طرق الإعلان عن الخدمات ومعاييرها والتسويق لها ووضع أدوات للتواصل الفعال مع المستفيدين من الخدمات مع تيسير الإجراءات الإدارية والمالية للحصول عليها وتقييم تقديمها وتطويرها<sup>(٩٧)</sup>.

وتعتمد المؤسسات بشكل كبير في معرفة مستوى سمعتها التنظيمية على تصورات المستفيدين من جودة خدماتها ومدى رضاهم عنها وتوقعاتهم المستقبلية، وجهودها في تحسين مستوى جودة خدماتها<sup>(٩٨)</sup>، كما أن جودة الخدمات لها تأثير إيجابي على تنافسية المؤسسات ورضا المستفيدين عنها، حيث تركز التنافسية بين المؤسسات على الفرق في توفير العديد من الخدمات التي يحتاجها المستفيدون؛ لذلك تعتبر الجهود والأنشطة التي تنفذها لتحقيق جودة الخدمات بالمؤسسات لضمان لرضا المستفيدين عنها وتحقق سمعتها التنظيمية المتميزة<sup>(٩٩)</sup>.

وأدى التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات إلى تطوير جودة الخدمات وتعزيز الثقافة الرقمية واستثمار تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تلقي المستفيدين للخدمات عن بعد وبخاصة الإدارية والمالية، حيث إن نجاح المؤسسات في تحقيق جودة خدماتها يتوقف على تحقيق جودة المنظومة التكنولوجية عبر مواقعها الرقمية وجودة المعلومات المتاحة عبر هذه المواقع وسهولة استخدام التطبيقات الرقمية في تيسير كثير من الإجراءات والجهود في تسجيل بيانات المستفيدين من خدمات المؤسسات وإجراءات الحجز وتلقي الإخطار بوقت حصولهم على الخدمات المباشرة<sup>(١٠٠)</sup>.

ومن أهم مؤشرات الأداء الفعال لجودة الخدمات ما يلي<sup>(١٠١)</sup>:

- أ- امتلاك المؤسسات للمعدات والآلات والتجهيزات اللازمة لتقديم الخدمات.
- ب- الهوية البصرية لجاذبية المظهر لمكان تقديم الخدمات ومظهر العاملين به.
- ج- إخطار وإعلان المستفيدين بموعد تقديم الخدمات.
- د- منح المستفيدين من الخدمات الاهتمام الشخصي واستقبالهم وتوديعهم بروح معنوية إيجابية.
- هـ- سرعة تقديم الخدمات في وقتها المحدد، ومناسبة هذا الوقت مع ظروف المستفيدين.
- و- استعداد العاملين لمساعدة المستفيدين من الخدمات، والإجابة على استفساراتهم.

ز - الاستجابة لتلبية احتياجات المستفيدين من الخدمات.

ح- الالتزام في تقديم أفضل مستوى من الخدمات و ضمان استمرارية تقديمها.

وتضمن جودة الخدمات تحسين ممارسات العاملين بالمؤسسات في تقديم الخدمات للمستفيدين وفقاً لخطة استراتيجية وتنفيذية تركز على حماية حقوق العاملين والعمل على تحقيق رضاهم عن الخدمات المقدمة لهم، مع وضع التدابير الإدارية التي تخفف من أعباء العمل المهنية وتحقق الصحة المهنية والعدالة بين العاملين، وتحقيق التوافق الاجتماعي بين المؤسسة ومجتمعها، وكذلك تحسين الشفافية في تقديم الخدمات وتحسين العلاقات الداخلية مع العاملين والعلاقات الخارجية مع أفراد المجتمع وقياداته<sup>(١٠٦)</sup>.

ومن أجل ذلك يتعين لتحقيق المؤسسات للسمعة التنظيمية المتميزة العمل على تحسين أدائها التنظيمي بشكل مستدام في مجال جودة الخدمات من خلال توفير المتطلبات التالية:

أ- الضمانات التنظيمية: والتي تعني وضع الأسس لضمان جودة أداء الخدمات واستمراريتها والتي منها توفر موارد بشرية ذات كفاءه مرتفعة، فإذا كان لدى المؤسسات عاملون يتمتعون بالمعرفة والمهارة والموهبة والقدرة فسيكونون قادرين على زيادة أداء عملهم وتحقيق أفضل النتائج التنظيمية<sup>(١٠٧)</sup>، وكلما زادت المعلومات والمهارات لديهم كلما أصبح بإمكانهم تقديم خدمات أفضل للمستفيدين بشكل أكثر دقة، كما أن اختيار الموارد البشرية ذات الكفاءة يقلل من مستوى التكلفة والتدريب اللازم لتطوير أدائهم ويؤدي إلى تطوير جودة الخدمات وتحسين سمعة المؤسسات<sup>(١٠٨)</sup>.

وكذلك توفر بعض المكونات التنظيمية كالمعلومات الكافية عن المؤسسات وأدائها ولوائح العمل بها وبرامج تنمية وعي العاملين بهذه المعلومات واكتساب المعرفة والخبرات الجديدة، والمكافآت المرتبطة بالأداء والمرونة في العمل وإتاحة الفرص للعاملين للتعامل مع الظروف المهنية والاجتماعية والاقتصادية المتغيرة واستراتيجيات اتخاذ القرارات التي تؤثر على الأداء التنظيمي للمؤسسات واستراتيجيات تقديم الخدمات للمستفيدين والتفاعل الايجابي معهم<sup>(١٠٩)</sup>، وعلاوة على ذلك فإن أداء المؤسسات يتوقف على تنفيذ الأنشطة التنظيمية وممارسات مؤسسية ومجتمعية تعزز من مكانة المؤسسات

أمام مجتمعها الداخلي والخارجي، وتوفر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تضمن التحسين المستمر لتقديم الخدمات للمستفيدين في كل مكان وفي كل وقت بأقل جهد وتكلفة<sup>(١٠٦)</sup>.

ب- **الثقافة التنظيمية:** والتي تعني بتشكيل هوية المؤسسات ونوعية العلاقات الداخلية بين العاملين وقياداتها والعلاقات الخارجية مع مؤسسات المجتمع المحيط، وكذلك استراتيجيات التعامل مع الظروف المهنية والاجتماعية والاقتصادية والتقدم العلمي والتكنولوجي وتنمية قدرات ومهارات ومعارف العاملين ومواجهة الآثار السلبية لها<sup>(١٠٧)</sup>، وكذلك تعني الثقافة التنظيمية بترسيخ أساليب تحفيز العاملين بالمؤسسات وتشجيعهم على تقديم الخدمات للمستفيدين واعتبارها حق من حقوقهم، وتبني ثقافة تطوير العاملين لممارساتهم في تقديم الخدمات<sup>(١٠٨)</sup>، حيث إن تحفيز العاملين وتدريبهم وتمكينهم له آثار إيجابية على أدائهم واتجاهاتهم ورضاهم عن المؤسسات والعمل بها، وله تأثير إيجابي على ممارساتهم في تقديم أفضل مستوى من الخدمات للمستفيدين<sup>(١٠٩)</sup>.

وكذلك تؤثر الثقافة التنظيمية على ممارسات العاملين داخل المؤسسات وخارجها ولها تأثير على الأداء التنظيمي للمؤسسات ككل ولها تأثير على تدفق المعلومات عن الخدمات التي تقدمها وأساليب تحسين جودتها والتغلب على التحديات الإدارية والمالية في تقديمها<sup>(١١٠)</sup>، وأيضًا لها تأثير مباشر على الأداء الفردي للعاملين والأداء المؤسسي ككل، وكثير من القرارات المؤسسية يرتبط بالثقافة التنظيمية والمعتقدات والمبادئ والآراء والأنماط السلوكية التي تتبناها، حيث إن الثقافة التنظيمية لها أثر كبير في توجيه العاملين بالمؤسسات على أداء الخدمات وقراراتهم وترتيب أولوياتهم واستجاباتهم لاحتياجات المستفيدين، وفي هذا الإطار تحدد الثقافة التنظيمية كيفية تقديم العاملين للخدمات داخليًا وخارجيًا والقيم والمعايير والممارسات الحاكمة لذلك<sup>(١١١)</sup>، وكما إن تحقق جودة الخدمات ستؤدي إلى تحسين الثقافة التنظيمية للمؤسسات وتطوير أداء العاملين بها وتحفيزهم على العمل بشكل أفضل، وتعزيز ثقة المستفيدين بها وتحسين سمعتها التنظيمية؛ ولذلك يزداد الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسات لضمان نجاحها<sup>(١١٢)</sup>.

ج- **الثقة التنظيمية:** والتي تعني تعزيز العلاقة الإيجابية بين القيادات والعاملين بالمؤسسات وإتاحة الفرص أمام العاملين لأداء أعمالهم من خلال التمكين النفسي والتحفيز المستمر لهم لتحسين مستواهم وتحقيق أهداف المؤسسة، وكذلك هي قدرة المؤسسات مقدمة الخدمات على تحقيق المصداقية والعدالة والشفافية في تقديم الخدمات وباستمرار للمجتمع الداخلي والخارجي<sup>(١١٣)</sup>، وتعني اهتمام العاملين بالمؤسسات بالاستقبال اللائق للمستفيدين والاستماع لهم ودراسة احتياجاتهم ووضع كل البدائل المتاحة لتقديم الدعم لهم وحل مشاكلهم وتقديم الخدمات اللازمة لهم وتلبية احتياجاتهم<sup>(١١٤)</sup>.

وترتبط الثقة التنظيمية بممارسات العاملين بالمؤسسات تجاه المؤسسة والمجتمع وتحقق رضاهم المهني والتزامهم بتقديم أفضل أداء من الخدمات للمستفيدين ومساعدتهم في تلبية احتياجاتهم والتقليل من الفجوة بين معايير جودة الخدمات وأداء تقديم الخدمات، وتزيد الثقة التنظيمية من التزام العاملين في تحسين سمعتها التنظيمية والتحدث عنها بشكل إيجابي والدفاع عنها أمام الآخرين والاستعداد لبذل أقصى مجهود لتحقيق أهداف المؤسسة التنظيمية والحفاظ على انتمائها لها والفخر بالعمل بها<sup>(١١٥)</sup>.

د- **الرعاية التنظيمية:** تعني تقديم الدعم المهني والاجتماعي والاقتصادي المستمر للعاملين بالمؤسسات وتحسين كفاءتهم وتقديم التحفيز والمكافآت اللازمة لزيادة إنتاجيتهم وتحسين مكانتهم في المؤسسة والمجتمع وترسيخ القيم المؤسسية وربط خدمات المؤسسة بتلبية احتياجات المجتمع الداخلي والخارجي للمؤسسة<sup>(١١٦)</sup>.

وتهدف الرعاية التنظيمية إلى منح العاملين الصلاحيات والسلطة المرتبطة بوظائفهم بالمؤسسات وفقاً لتخصصاتهم المهنية والتغيرات في بيئة العمل، ومنحهم الحرية في تحمل المسؤولية في أداء المهام المكلفين بها، وتوفير الدعم المادي لتجهيز البنية التحتية للمؤسسة ودعم العاملين بالتطبيقات الرقمية لأنظمة العمل وتزويدهم بالمعلومات والمعرفة الكافية لإنجاز أعمالهم، وتوفير الدعم المالي لتنفيذ أفكارهم وتقديم المكافآت المناسبة لإنجازاتهم، وتعزيز روابط التعاون وروح الفريق والتفكير الاستراتيجي وتحفيزهم على اقتراح مبادرات مؤسسية ومجتمعية وتنفيذها، وتخفيض المستويات

الإدارية الهرمية بما يساعد على توفير روح معنوية عالية للعاملين وتعزيز مكانتهم أمام أنفسهم وأمام الآخرين<sup>(١١٧)</sup>، وهذه الرعاية لها نتائج استراتيجية في تطوير الأداء التنظيمي للمؤسسات وضمان لتطوير القدرات المؤسسية وتنمية قدرات الموارد البشرية وأهمية للدعم التنفيذي والإداري لتنمية الموارد البشرية وتطوير أدائهم من خلال إتاحة فرص التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي المستدام<sup>(١١٨)</sup>.

هـ - **التنافسية التنظيمية:** تعني تطوير قدرة المؤسسات على التفاعل المستمر مع المتغيرات المهنية والاجتماعية والاقتصادية وابتكار أساليب واستراتيجيات إثبات الوجود في العالم واستثمار مواردها البشرية والمادية في إعادة تطوير أدائها وتشكيل قدرتها التنافسية، وزيادة الاهتمام في تطبيق نماذج إدارية تحفز العاملين على المشاركة في القرارات الاستراتيجية وتطوير الروتين الإداري والتواصل بين القيادات والعاملين والتقليل من التسلسل الهرمي في الهياكل التنظيمية والتطوير المؤسسي وتحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة في مجتمعها الداخلي والخارجي<sup>(١١٩)</sup>.

وأصبحت تنافسية المؤسسات هي التحدي الأساسي للتطوير المؤسسي لأنظمتها الإدارية وتوافر موارد بشرية مؤهلة وموهوبة والحفاظ عليها، وكذلك فهم العاملين بها للمتغيرات المهنية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية وأثرها على أدائها التنظيمي وقدرتها على تحقيق أهدافها وتوفير بيئة عمل مواتية لهذه التغيرات، والبحث عن أهم الطرق لتحقيق تميزها المؤسسي<sup>(١٢٠)</sup>.

ومما سبق يمكن استنباط أن جودة الخدمات بنقابة المهن التعليمية هي الجهود المبذولة من العاملين بالنقابة ومجالس إدارتها لإحداث التطوير الشامل والتحسين لجميع العمليات التي يتطلبها تقديم الخدمات للمعلمين وأسرهم وأفراد المجتمع بصورة مستدامة، وضمان توافق تلك الخدمات مع حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم، وبما يساعد على كسب ثقتهم ورضاهم عنها، ومن ثم تكوين سمعة تنظيمية متميزة عن نقابة المهن التعليمية، وتضمن جودة الخدمات التحسين المستمر لتقديم الخدمات والسبيل لتلبية احتياجات المعلمين وأفراد المجتمع، واتباع أساليب حديثة في تقديم الخدمات من خلال التعرف على

نوعية الخدمات وتدريب العاملين على كيفية تقديمها ومعايير تقديمها والتحقق من وصولها للمستفيدين من المعلمين بأفضل مستوى.

ومن أجل ذلك ولإدارة نقابة المهن التعليمية للسمعة التنظيمية المتميزة تم وضع متطلبات لجودة الخدمات والتي ركزت على توفر مجموعة من الضمانات التنظيمية البشرية والمادية والتكنولوجية... وغيرها، وتبني نقابة المهن التعليمية للثقافة التنظيمية التي تسير المتغيرات المهنية والاجتماعية والاقتصادية، وبناء الثقة التنظيمية بين العاملين بالنقابة والمعلمين وأفراد المجتمع، وكذلك تقديم نقابة المهن التعليمية للرعاية التنظيمية للمعلمين وأفراد المجتمع بما يضمن المشاركة الإيجابية للجميع في صنع القرارات الاستراتيجية، ومن ثم تحقيق التنافسية التنظيمية والتي تركز على التطوير المستمر لأدائها وزيادة قدرتها التنافسية في تقديم الخدمات للمعلمين وأفراد المجتمع.

### ٣- الإبداع الإداري:

يعرف الإبداع الإداري بأنه القدرة على تحديد المشكلات والتعرف على أسبابها وإيجاد حلول لها والتي تتناسب مع الموارد المتاحة للمؤسسة، وإنتاج أكبر عدد من الأفكار الفريدة وتقييمها واختيار أنسب الاستراتيجيات والأساليب والأدوات الجديدة للتطوير الإبداعي في مجال تقديم الخدمات للمستفيدين<sup>(١٢١)</sup>.

ويركز الإبداع الإداري على الممارسات الفعالة لتطبيق الأفكار العلمية والإبداعية واستثمار الخبرات التربوية في الأنشطة الميدانية وتقييمها وتطويرها بما يتناسب مع أهداف المؤسسات ومهام العاملين بها، وتطوير قدراتهم في تطبيق الاستراتيجيات الإبداعية واستخدام الأساليب والتطبيقات التكنولوجية في أعمالهم<sup>(١٢٢)</sup>.

ومن أهم مؤشرات الأداء الفعال للإبداع الإداري ما يلي<sup>(١٢٣)</sup>:

أ- استكشاف واقع بيئة العمل، ومعالجة وتنظيم وتخزين الأفكار والمعلومات ونقل المعرفة إلى سياقات العمل، وتقييم الإجراءات واستخلاص النتائج وتصميم مسار العمل.

ب- البحث عن حلول للمشكلات ووضع الأفكار الإبداعية موضع التنفيذ، وتحويل الأفعال المستقبلية ووضع البدائل، والعمل بشكل مرن وثقة وقابل للتكيف مع المتغيرات المهنية والاجتماعية والاقتصادية.

ج- تنمية الإدارة الذاتية وتطوير الانضباط الذاتي وتطوير المهارات القيادية وصنع القرارات، والتعرف على الصفات والقدرات الشخصية والتعبير عن المشاعر تجاه العمل.

د- المساهمة في المجتمع المدني والتواصل بفاعلية والعمل بشكل تعاوني مع الآخرين وفهم العلاقات والتفاوض وحل الصراع وتقدير وجهات النظر المتنوعة. ويعمل الإبداع الإداري على تخطيط وتنظيم وتنفيذ الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية واستثمار جميع الموارد البشرية والتكنولوجية في تنفيذ مهام العمل المطلوبة وإيجاد بيئة العمل الجاذبة بهذه المؤسسات، وبناء علاقات إيجابية مع مؤسسات المجتمع المحيط لتحسين سمعتها التنظيمية<sup>(١٢٤)</sup>، ويتيح الإبداع الإداري اتباع أساليب متعددة لأداء مهمة تنظيمية ما، وإيجاد ممارسات إدارية جديدة تتناسب مع متغيرات العمل وتقديم خدمات جديدة ومفيدة للمستفيدين من خلال استراتيجيات العمل المشترك القائم على التفاوض بين المؤسسات والمستفيدين<sup>(١٢٥)</sup>؛ ولذا يعتبر الإبداع الإداري أحد أهم المهارات الاستراتيجية لاتخاذ القرارات المؤسسية لتقديم الخدمات بالمؤسسات التعليمية وزيادة مستوى تميز السمعة التنظيمية لها أمام المجتمع، والسبيل للابتعاد عن الأعمال الروتينية التقليدية في تقديم الخدمات وإيجاد حلول وبدائل للمشكلات التي تواجه المؤسسات<sup>(١٢٦)</sup>.

وهناك عدد من القدرات الإبداعية التي يتميز بها الإداري المبدع، والتي منها:

أ- الأصالة: وتعني تحقق الكفاءة الذاتية في طرح أفكار ومهارات وممارسات وخدمات جديدة ومبتكرة وغير مألوفاً لتحسين الإنتاجية الفردية والمؤسسية، ويتم تبادل المعرفة ونقل التجارب والخبرات لتيسير الأعمال وتطويرها وإنتاج بيئة عمل يشعر العاملون فيها بالراحة في التفاعل وتبادل الأفكار مع القيادات وأفراد المجتمع ويؤدي إلى تحقيق النجاح التنظيمي بالمؤسسات<sup>(١٢٧)</sup>.

- ب- **الطلاقة:** القدرة على إنتاج وتبني عدد كبير من الأفكار الإبداعية أو ممارسات جديدة لزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العمل، وتعزيز التفكير الإبداعي وتعزيز نشر ومشاركة وممارسة تبادل المعرفة<sup>(١٢٨)</sup>.
- ج- **المرونة:** تعني اكتشاف واستثمار الفرص المتاحة للإبداع واتخاذ القرارات التنفيذية والاستراتيجية وأداء الممارسات التنظيمية التي تتناسب مع زيادة تمكين المؤسسات للتكيف الصحيح مع المتغيرات المهنية والاجتماعية والاقتصادية السريعة وتطور البيئة التكنولوجية وتحقيق المواءمة الاجتماعية وتضخم المعارف الجديدة وتشابك العلاقات التنظيمية ونشعبها<sup>(١٢٩)</sup>، وتتمثل المرونة في القدرة على التكيف مع المتغيرات والمواقف الجديدة، والنظر إلى المشكلة من أبعاد مختلفة، وسهولة التغيير دون التعصب لأفكار شخصية معينة<sup>(١٣٠)</sup>.
- د- **التصور:** وهو عبارة عن الدمج الفكري بين الصورة الذهنية والتطبيق الميداني لتلبية احتياجات العمل وتقديم الخدمات للمستفيدين، ويسير وفقاً لخطوات وأنشطة متتابعة ومتكاملة تعزز العمل التعاوني وتبدأ بالتخيل ثم التصميم ثم التطوير ثم التطبيق ثم التحسين وأخيراً التقييم، ويركز على ممارسات العمل المشتركة الموجهة نحو تحقيق الأهداف المؤسسية والمعتمد على إنشاء شبكة اجتماعية تربطها اهتمامات مشتركة، ويمكن تطوير هذه الممارسات من خلال اكتساب المعرفة وتبادل الأفكار بين جميع الأطراف المعنيين<sup>(١٣١)</sup>.
- هـ- **التواصل:** قدرة التفاعل مع الآخرين وفهمهم والتصرف بحكمة في المواقف الاجتماعية واستخدام ما تمتلكه من معارف لتيسير العمل المشترك بينهما، والوعي باهتمامات واحتياجات الآخرين والقدرة على تنظيم العلاقات والتحفيز على التفاعل الإيجابي وتوجيه العاملين بالمؤسسة والمجتمع المحيط للمشاركة في صنع القرارات وتحقيق أهداف المؤسسة<sup>(١٣٢)</sup>.
- و- **المثابرة:** وهي عبارة عن الإصرار على عدم الاستسلام بسهولة في العمل والاستمرار في الأداء، والبحث عن بدائل لأي صعوبة تواجهه، وهي وجه من وجوه تحقيق الذات وسد الاحتياجات الشخصية في إثبات الوجود<sup>(١٣٣)</sup>.

وبذلك يشكل الإبداع الإداري مورداً تنظيمياً مهماً في زيادة الإنتاجية وحل كثير من المشكلات التنظيمية بأساليب جديدة ومبتكرة وإيجاد مناخ تنظيمي إبداعي، ويحفز العاملين على اقتراح الأفكار الأصلية والفعالة ويدعم تطبيقها ويوفر الأدوات اللازمة لخدمة مجتمعها الداخلي والخارجي<sup>(١٣٤)</sup>، وتتجسد أهمية الإبداع الإداري بالمؤسسات في كونه يضمن وجود المؤسسة بدائرة المنافسة المستدامة واستثمار إنتاج وتطبيق الأفكار الإبداعية والمعرفة العلمية في تطوير إجراءات العمل بها ليتناسب مع المتغيرات المهنية والاجتماعية والاقتصادية ويدعم من تحقيق النجاح التنظيمي المستمر وتحقيق القيمة التنظيمية المضافة للمؤسسة، وبالتالي تحسين الخدمات التي تقدمها المؤسسات والذي يؤثر إيجاباً على السمعة التنظيمية لها<sup>(١٣٥)</sup>.

ولذا فإن المؤسسات ذات السمعة التنظيمية المتميزة تكون أكثر قدرة على تطبيق الإبداع الإداري لمواجهة التهديدات التي تواجهها ووضع استراتيجيات تنظيمية تشكل تطوير اللوائح والقوانين التنظيمية والهيكل التنظيمي والممارسات التنظيمية والاستجابة لتقديم الخدمات التي يحتاجها المستفيدون من هذه المؤسسات<sup>(١٣٦)</sup>، وكذلك تطبيق الإبداع الإداري في المؤسسات يتيح بتفويض السلطة والمشاركة في صنع القرار وإعلام العاملين باللوائح والقوانين المنظمة للعمل ويعمل قيادات هذه المؤسسات على تحفيز العاملين ليصبحوا قدوة لغيرهم، وتهتم هذه القيادات بأحوال العاملين المهنية والاجتماعية والاقتصادية والتفاعل معهم في تلبية احتياجاتهم<sup>(١٣٧)</sup>.

وتتعدد أهمية تطبيق الإبداع الإداري بالمؤسسات في كونه يشكل الثقافة الفردية والمؤسسية والاستيعاب العام للمعرفة والمهارات والقدرات اللازمة لتنمية التفكير والأنشطة الإدارية والمعرفية والتغلغل في الواقع الميداني وتلبية احتياجات العمل بالمؤسسات، كما أنه يشكل الوعي المهني والاجتماعي الإبداعي الذي يدعم من فرص تحسين العلاقات بين المؤسسات ومجتمعها الداخلي والخارجي، حيث إنه يتيح تنفيذ الأنشطة الإبداعية في العمل والمجتمع<sup>(١٣٨)</sup>.

وتظهر أهمية تطبيق الإبداع الإداري بالمؤسسات في زيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة وتحسين الخدمات التي تقدمها المؤسسات والمساهمة في

تطوير القدرات الفكرية والعقلية للعاملين بها واستثمار قدراتهم بشكل أفضل من خلال منحهم فرصة البحث عن طرق وأساليب جديدة وإتاحة تطبيقها في العمل<sup>(١٣٩)</sup>، كما أن المؤسسات التي تطبق الإبداع الإداري تحافظ على العاملين بها وتحد من ضغوط العمل التي يتعرضوا لها من خلال إتاحة الفرص أمامهم لطرح أفكارهم الإبداعية واستثمارها في تحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين بما يعكس إيجاباً على الحالة النفسية للعاملين ويزيد من رضاهم عن العمل بالمؤسسات مما يجعل ممارساتهم أكثر إبداعاً وبالتالي تتحسن السمعة التنظيمية للمؤسسات من وجهة نظر العاملين بها أولاً ثم أفراد المجتمع ثانياً، ونظرًا لأن الإبداع الإداري عملية تنظيمية جماعية تسهم في إنتاج الأفكار المتطورة والأصيلة وترتبط بتوفير بيئة العمل الجيدة؛ لذا فإن الإبداع الإداري يتيح الفرص لتطوير قدرات العاملين بالمؤسسات في مجال تقديم الخدمات المتميزة للمستفيدين وتمكين العاملين من إنجاز الأهداف المؤسسية بالتعاون مع بعضهم وتنمية الممارسات التنظيمية التي تستهدف تطوير الأداء والنجاح التنظيمي<sup>(١٤٠)</sup>.

ومن أهم التحديات التي تواجه العاملين في مجال تقديم الخدمات بالمؤسسات التعليمية قلة استثمار قدراتهم الإبداعية والذي ينتج عنه زيادة الضغط النفسي والإرهاق العقلي للعاملين وفقدان دافعيتهم نحو تقديم الخدمات للمستفيدين وضعف مهاراتهم مع الزمن، وزيادة الاضطرابات والنزاعات بالعمل ويتناقص الرضا المهني عن العمل وهذا بدوره يؤدي إلى الحرمان المهني والاجتماعي للعاملين وقلة تقديم الخدمات وضعف الأداء التنظيمي بالمؤسسات التعليمية<sup>(١٤١)</sup>.

ويمكن مواجهة هذه التحديات من خلال بعض العوامل الرئيسة والتي تعزز من فرص تطبيق الإبداع الإداري في المؤسسات ما يلي:

أ- بناء التفاعل بين المؤسسة ومجتمعها الداخلي والخارجي:

يعزز التفاعل بين قيادات المؤسسات والعاملين بها وأفراد المجتمع من فرص تطبيق الإبداع الإداري بها، حيث إن التفاعل يتيح لجميع الأطراف التعاون في مجال عمل المؤسسات ويسمح بتكوين شبكات فرق العمل، كما أن التواصل بين الأطراف مفيد لتطوير العمل بالمؤسسات ويتم من خلاله نقل الأفكار بسرعة وسهولة أعلى من العمل

الفردى<sup>(١٤٢)</sup>، حيث إن العاملين بالمؤسسات يحتاجون إلى الاستفادة من المعرفة والمهارات والخبرة العملية المتاحة لإكمال المهام الإبداعية داخل المؤسسة وخارجها، وأن مشاركة المعرفة تزيد من الإبداع الفردي والمؤسسي<sup>(١٤٣)</sup>، وكذلك الطريقة التي يتفاعل بها قيادات المؤسسات مع العاملين يمكن أن تعزز الإبداع لديهم وتزيد من دافعيتهم وقدراتهم على أداء مهامهم وتحفيزهم على تقديم الخدمات اللازمة للمستفيدين والعمل المشترك لتحقيق أهداف المؤسسة والمجتمع<sup>(١٤٤)</sup>.

#### ب- الهيكل التنظيمي المرن:

نظرًا لأن الهياكل التنظيمية التقليدية يصعب عليها التعامل مع المتغيرات المهنية والاجتماعية والاقتصادية فإن استخدام المؤسسات للهيكل التنظيمي المرن أصبح ضروري لإعادة تصميم هياكلها التنظيمية لتصبح أكثر مرونة لزيادة قدرتها الإدارية والإجرائية للاستجابة والتعامل مع المتغيرات والتحديات المهنية والاجتماعية والاقتصادية، والتي تسمح بإنشاء بيئة عمل مفتوحة تدعم وجود علاقات عمل إيجابية وإنشاء مساحات تعاون بين قيادات المؤسسات والعاملين بها وأفراد المجتمع<sup>(١٤٥)</sup>.

ومما سبق يمكن استنباط أن الإبداع الإداري بنقابة المهن التعليمية هو قدرة النقابة على تطبيق استراتيجيات وأفكار مبتكرة في العمل وعمليات صنع واتخاذ القرار داخل هيكلها التنظيمي وحل مشكلات المعلمين وتلبية احتياجاتهم؛ وذلك من خلال تحفيز التفكير الإبداعي للعاملين بها وتوفير بيئة عمل جاذبة تسمح بتطبيق الأفكار الجديدة والمفيدة وذات القيمة في تحسين الخدمات المهنية والاجتماعية والاقتصادية التي تقدمها النقابة وبما يساعد على تعزيز سمعتها التنظيمية؛ ولذا فإن تطبيق الإبداع الإداري في نقابة المهن التعليمية يعتبر من أهم أسباب تحسين الخدمات المهنية والاجتماعية والاقتصادية التي تقدمها النقابة من خلال تطبيق أفكار ومعارف ومهارات جديدة تتناسب مع ظروف وبيئة العمل، وقدرتها على التعامل مع المشاكل الجديدة التي تضعف تقديم هذه الخدمات ووضع البدائل لحلها.

ومن خلال عرض الأبعاد الثلاثة للسمعة التنظيمية وهي: المسؤولية الاجتماعية وجودة الخدمات والإبداع الإداري يمكن استنباط أن هذه الأبعاد تكون شبكة عمل متكاملة

وتمارس جهودًا وأنشطة متناغمة مع مفهوم وأهداف وأهمية السمعة التنظيمية والتي تشكل رؤية تنظيمية لتحسين الخدمات التي تقدمها نقابة المهن التعليمية وتدعم النقابة في مواجهة التحديات المهنية والاجتماعية والاقتصادية التي تواجهها، ويؤدي تطبيق نقابة المهن التعليمية للمسئولية الاجتماعية وتحقيق جودة الخدمات والإبداع الإداري إلى زيادة قدرتها المؤسسية وأداء التزاماتها التنفيذية والاستراتيجية وتحقيق توقعات وطموحات وتلبية احتياجات المعلمين وأفراد المجتمع على حد سواء.

### القسم الثالث

## الأسس النظرية لخدمات نقابة المهن التعليمية

بناءً على متطلبات الإطار العام للبحث الحالي وبعد دراسة الأسس النظرية لإبعاد السمعة التنظيمية يتناول هذا القسم ثلاثة محاور الأول منها دراسة ماهية نقابة المهن التعليمية، والثاني الأسس النظرية للخدمات التي تقدمها النقابة، والثالث مؤشرات نظرية لتفعيل أبعاد السمعة التنظيمية لنقابة المهن التعليمية بما يؤدي إلى تحسين خدماتها، ويمكن دراسة هذه المحاور بالتفصيل على النحو التالي:

### المحور الأول: ماهية نقابة المهن التعليمية:

يتضمن النقاط الرئيسية التالية:

#### ١ - مفهوم نقابة المهن التعليمية:

يتطلب في البداية توضيح بعض المسميات المختلفة لنقابة المهن التعليمية ومنها جمعية المعلمين ونقابة المعلمين واتحاد المعلمين، حيث يطلق اسم جمعية المعلمين على مجموعة من المعلمين التي تجمعهم مصلحة واحدة وطبيعة عمل واحدة أو العمل بمرحلة تعليمية واحدة ويكون عدد أعضائها من المعلمين محدود وفي نطاق

جغرافي محدد، أما النقابة فهي مؤسسة عمالية تضم مجموعة من المعلمين والإداريين العاملين بالمؤسسات التعليمية وتسعى لتحقيق مصالح أعضائها من خلال تمثيلهم أمام السلطات الحكومية، ويكون الهيكل التنظيمي للنقابة أوسع وقد يضم مجموعة من جمعيات المعلمين وفي نطاق جغرافي إقليمي يضم مجموعة مناطق جغرافية محلية، أما اتحاد المعلمين فهو كيان مؤسسي يتم تشكيله على المستوى الوطني ويضم عدد كبير من العاملين بالمؤسسات التعليمية على مستوى الدولة وقد يضم عدد من النقابات والجمعيات الفرعية<sup>(١٤٦)</sup>.

وبذلك يمكن التأكيد أن مسميات جمعية المعلمين ونقابة المعلمين واتحاد المعلمين لا يعني الاختلاف بالعمل النقابي بل يدل على الائتلاف والتدرج بين المستويات التنظيمية، فالجمعية تضم عدد قليل من الأعضاء أما النقابة يزيد عددها عن الجمعية والاتحاد يكون أكبر عددًا من الجمعية والنقابة، وكذلك تشكيل الجمعية يكون على المستوى المحلي أما النقابة فيتم تشكيلها على مستوى الإقليم أو منطقة جغرافية أما الاتحاد فيتم تشكيله على المستوى الوطني الذي يمثل الدولة ككل، وانطلاقًا من أهمية توحيد المفاهيم بالبحث فقد تم تناول مسمى نقابة المهن التعليمية ليعبر عن جميع المؤسسات النقابية التي تقدم الخدمات المختلفة للمعلمين.

وتعرف نقابة المهن التعليمية بأنها الشريك الرئيس في المنظومة التعليمية والوسيط بين المعلمين والقيادات من وزارة التربية والتعليم وتهدف لإصلاح أوضاع المعلمين من خلال الدعم المستمر في كافة الجوانب التي تخصهم وتحسين جودة حياتهم الوظيفية، والارتقاء بمكانتهم المهنية والاجتماعية والاقتصادية، وإيجاد بيئة عمل آمنة وصحية تحقق الرضا الوظيفي لهم<sup>(١٤٧)</sup>.

ويتم تشكيل النقابة من المعلمين وقيادات المؤسسات التعليمية لتحسين ظروف العمل، وهي مؤسسات رئيسة في البناء المهني والسياسي والاجتماعي الديمقراطي حيث إنها شريك وليس خصم لقيادات المؤسسات التعليمية الحكومية<sup>(١٤٨)</sup>، وكذلك يتم تشكيلها لحماية المعلمين بالمؤسسات التعليمية من الممارسات الخاطئة لقيادات هذه المؤسسات،

وتعمل هذه النقابات كوسيط بين أعضائها والقيادات الحكومية، وتعزز النقابة من فرص تحسين التعليم في الدولة<sup>(١٤٩)</sup>.

وتعد نقابة المهن التعليمية مؤسسة مستقلة تنظيماً عن المؤسسات الحكومية الرسمية لحماية حياة المعلمين المهنية والاجتماعية والاقتصادية وتقديم الدعم لهم من خلال الاستشارات والزيارات الميدانية، ومجلس إدارتها مسئول عن التفاوض مع المؤسسات الحكومية للحصول على حقوق المعلمين والمشاركة في صنع القرار التعليمي<sup>(١٥٠)</sup>، وينظر لنقابة المهن التعليمية بأنها جماعة ضغط في المجالات المهنية والاجتماعية والاقتصادية على المؤسسات الحكومية والمجتمعية، وتتيح لأعضائها الحق في التعبير عن آرائهم وأفكارهم ومشروعاتهم التربوية<sup>(١٥١)</sup>.

ويتيح وجود النقابة لمجلس إدارتها تمثيل زملائهم أمام المؤسسات التعليمية والمجتمعية واتخاذ إجراءات سياسية وتنظيمية وعقد الاجتماعات والمناقشات وورش العمل وإدارة حملات الضغط والتفاوض مع المؤسسات لتحقيق مصالح أعضائها وتحقيق حياة أفضل لهم ولأسرهم ولأفراد مجتمعهم، والعمل بشكل جماعي لتبادل الخبرات وتطوير النقابة لتكون فعالة، واستثمار الكوادر الشبابية من المعلمين في تخطيط وتنفيذ الأنشطة التعليمية النقابية<sup>(١٥٢)</sup>.

وعليه يتضح أن نقابة المهن التعليمية مؤسسة تربوية مهنية اجتماعية اقتصادية وجدت للحفاظ على حقوق المعلمين بالمؤسسات التعليمية وتحسين أدائهم لواجباتهم وتيسير سبل معيشتهم الخاصة، ويتاح لكل من يتواجد على رأس العمل بالمؤسسات التعليمية الانضمام لعضويتها، ويتم تشكيل مجلس إدارتها لتمثيل المعلمين أمام مؤسسات الدولة الحكومية والمجتمعية، وتقدم النقابة للمعلمين الخدمات المهنية والاجتماعية والاقتصادية لتضمن توفير بيئة عمل جاذبة وبيئة حياة مريحة لهم.

## ٢- أهداف نقابة المهن التعليمية:

تتباين الأهداف التي تسعى نقابة المهن التعليمية إلى تحقيقها من دولة إلى أخرى وفقاً لظروفها المهنية والاجتماعية والاقتصادية، ويمكن تحديد بعضاً منها على النحو التالي<sup>(١٥٣)</sup>:

أ- التمثيل الرسمي للمعلمين بصفقتها كيان مؤسسي تفاوضي معترف به، والتعبير عن آرائهم ومواقفهم والاستماع لهم وتوصيل وجهات نظرهم لأصحاب الاختصاص والعمل على تحقيق مطالبهم وتلبية احتياجاتهم وتحقيق مكاسب مالية لهم والدفاع عن حقوقهم ورعاية مصالحهم والرقابة على المؤسسات التعليمية لتحسين شروط وظروف عمل المعلمين.

ب- حماية الحقوق الشخصية والمهنية والاجتماعية والاقتصادية للمعلمين والمساهمة في دعمهم في الأزمات الصحية والاجتماعية، وتحقيق المساواة بينهم بالمؤسسات التعليمية.

ج- تنظيم برامج تطوير لأداء المعلمين بما يمكنهم من تحقيق أفضل الإنجازات التعليمية، وتقديم الدعم لهم ليكونوا مؤثرين في مؤسساتهم ومجتمعهم.

د- تحسين علاقات العمل والتفاعل الإيجابي بين قيادات المؤسسات التعليمية والمعلمين، وتحقيق الأمن الوظيفي والتواصل وتبادل الخبرات بينها.

هـ- بناء الثقة بين المعلمين وأولياء الأمور وبخاصة في الأمور التي ترتبط بين مصلحة المعلم والطالب.

و- المساهمة في تطوير المنظومة التعليمية على مستوى الدولة، وتحسين جودة أداء أعضائها في التعامل مع القضايا المجتمعية.

### ٣- أهمية نقابة المهن التعليمية:

تتعدد أهمية نقابة المهن التعليمية للمجتمع الدولي والمحلي في كونها مؤسسة تربوية متخصصة تقدم توصيات تعليمية من أجل تحقيق التفاهم والتعاون والسلام الدولي من خلال مجموعات الحوار التعليمي المجتمعي حول وضع المبادئ الرئيسية للتربية من أجل السلام ومناقشة خطر الحروب، والدعوة لضم القضايا المجتمعية العامة كالصراعات الدولية والسلام الدولي في المناهج المدرسية، والمساهمة في وضع رؤية للتعليم من أجل تحقيق التغيير الاجتماعي المنشود<sup>(١٥٤)</sup>.

وكذلك وجود النقابة يحقق الإصلاح التربوي ويساهم في تقديم مبادرات تدعم من فرص المؤسسات التعليمية في مجال تقييم وتحسين مستوى أداء المعلمين وتمكينهم

الوظيفي وزيادة فرص حصولهم على الشهادات المهنية اللازمة لذلك من خلال فتح قنوات اتصال مباشر مع مؤسسات التعليم العالي المختصة بمجال إعداد وتطوير أداء المعلمين<sup>(١٥٥)</sup>.

وعلى الرغم من أن النقابة تسعى إلى تحقيق مصالح المعلمين وتحقيق مطالبهم في تحسين ظروف عملهم وتحقيق الأمن الوظيفي لهم وزيادة رواتبهم والتقليل من ضغوط العمل، إلا أن النقابات الفعالة تعمل - بجانب ذلك - على طرح أفكار ومبادرات تصب في تحسين السياسات والقرارات التعليمية وتدعم الأنشطة التعليمية التي تخص تحسين مستوى الطلاب في إطار عمل مؤسسي مشترك مع المؤسسات التعليمية الحكومية<sup>(١٥٦)</sup>، ولا تقتصر أهمية النقابة على حجم أعضائها وقوتهم السياسية، بل لأعضاء النقابة من المعلمين دوراً متميزاً في تحديد السياسة التعليمية والتنمية المجتمعية والاقتصادية والبيئية من خلال مشاركتهم الفعالة في المبادرات والأنشطة المتعددة، ودورهم كشركاء في العمل الوطني التنموي<sup>(١٥٧)</sup>.

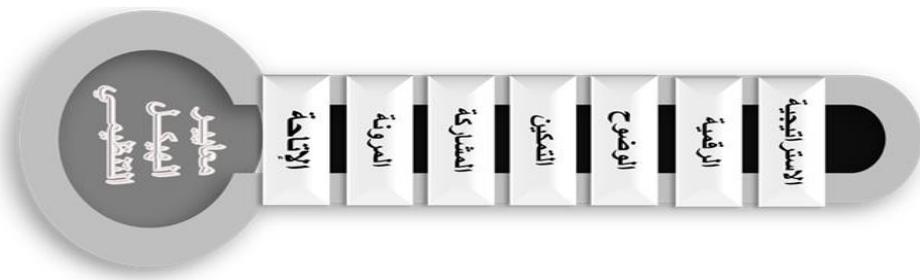
وكذلك تواجه النقابة الإجراءات المهنية والاقتصادية التي تنفذها الحكومات في مجال وضع قيود أمام المعلمين في صنع القرارات التعليمية وبخاصة بما يرتبط بالمناهج وطرق التدريس وزيادة الرقابة التعليمية على أدائهم، والخصومات والضرائب المفروضة على دخلهم وزيادة أعبائهم الوظيفية نتيجة لقلة أعداد المعينين الجدد، وتعمل النقابة على تحقيق التوازن في علاقاتها مع الحكومة مع دورها في تمثيل المعلمين بما لا يضر بمصالحهم<sup>(١٥٨)</sup>.

وعليه فإن أهمية نقابة المهن التعليمية ترجع إلى كونها مؤسسة تربية وجدت لحماية المعلمين بالمؤسسات التعليمية والمجتمعية وقادرة على تشكيل فرق ضغط تستطيع أن تحصل على حقوقهم، كما أنها مؤسسة مجتمعية تستطيع بما تملكه من خبراء تربويين في مجال وتخصصات متعددة أن تدير حواراً مجتمعياً وتقود حركة فعالة لتطوير المؤسسات التعليمية والمجتمعية والتدخل لإجراء إصلاحات تربية بالمنظومة التعليمية والمجتمعية، وكما أنها يمكن أن تعظم من قيم الانتماء والإخلاص بالعمل لدى المعلمين والطلاب وتحافظ على الهوية المجتمعية والوطنية.

#### ٤ - الهيكل التنظيمي لنقابة المهن التعليمية:

يعتبر الهيكل التنظيمي إطار عام لعلاقات العمل داخل نقابة المهن التعليمية كغيرها من المؤسسات، حيث إنه يحدد الأدوار والمسؤوليات لأعضاء النقابة ويقسم العمل بها بما يسمح بالتنسيق بين الوحدات الإدارية بها وأساليب التواصل بين مجلس الإدارة والأعضاء والشركاء بالمؤسسات التعليمية والمجتمعية<sup>(١٥٩)</sup>، ويتيح الهيكل التنظيمي تنفيذ العمل وتنسيق الأدوار داخل المؤسسة وتقسيم المهام الوظيفية وتجميعها في تسلسل تنظيمي محدد، ويتم تصميمه وفقاً للتخصص في العمل والمستوى الإداري والتسلسل القيادي ومدى السلطة والقدرة على الإنتاجية، ويعمل على تهيئة بيئة العمل المناسبة وتحسين سياسات العمل بما ينعكس بالإيجاب على تكوين علاقة ممتازة بين العاملين ويساهم في تطوير الأداء والفعالية للمؤسسات التعليمية<sup>(١٦٠)</sup>.

ويتم تصميم العديد من الهياكل التنظيمية في نقابات المهن التعليمية الفاعلة وذات السمعة التنظيمية المتميزة وفقاً للعديد من المعايير أهمها<sup>(١٦١)</sup>:



شكل (٢)

#### معايير الهيكل التنظيمي\*

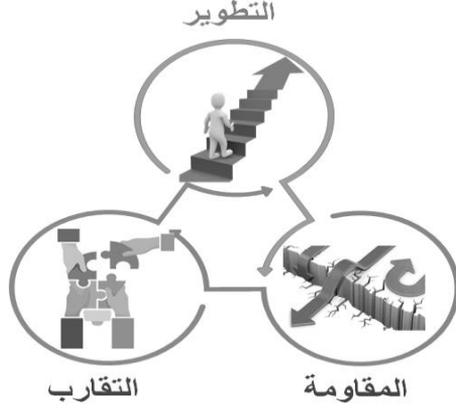
أ- **الإتاحة:** يساعد الأعضاء على تحقيق أهدافهم الفردية والمؤسسية ومناسبتهم لحجمهم وأعدادهم والقيام بوظائفهم بكفاءة وإنتاجية، ويسمح للمعلمين بتنفيذ واجباتهم بشكل أفضل وإنتاج العمل المطلوب.

\* من إعداد الباحثين.

- ب- **المرونة:** يسمح بتطبيق أفكار وتجارب إدارية جديدة، ويعزز الأداء الإبداعي من خلال تشكيل فرق عمل تنفيذية منتجة بالمؤسسات التعليمية.
- ج- **المشاركة:** تحسين فرص التعلم والعمل الجماعي لكل أعضاء النقابة ويحدد الممارسات المشتركة وأساليب التواصل بينهم ويعزز اتخاذ القرارات الجماعية، وإنشاء أشكال مؤسسية تحقق المصالح المشتركة بين قيادات المؤسسات التعليمية والمعلمين والمجتمعين ويحقق التكامل في العمل بين أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء الجمعية العمومية.
- د- **التمكين:** تمكين المعلمين والقيادات المجتمعية من المشاركة في صنع القرارات والسياسات التعليمية وطرح أفكار ومبادرات تعليمية ومجتمعية إبداعية وتنفيذها.
- هـ- **الوضوح:** يوضح الثقافة التنظيمية السائدة بالنقابة ويحدد الخطوط الرسمية للسلطة والسياسة العامة والإجراءات التعليمية في التنفيذ وآليات الرقابة على الإدارات والأقسام والمساءلة المعتمدة على تحسين الأداء التعليمي، ويحدد تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة.
- و- **الرقمية:** استثمار تطبيقات الذكاء الاصطناعي وخدمات التحول الرقمي في تيسير الخدمات المقدمة للمعلمين والتي تتلاءم مع طبيعة عمل النقابة، وتيسير التفاعل بين الوحدات والأنظمة الإدارية وترابط المستويات الإدارية النقابية المختلفة.
- ز- **الاستراتيجية:** يحدد الاتجاه الاستراتيجي للعمل بالنقابة من خلال وضع الممارسات التنظيمية التي يتم تنفيذها من أعضاء نقابة المهن التعليمية، ويتناسب مع استراتيجية الأنظمة التعليمية التي تعمل معها بما يحقق الفعالية التنظيمية للنقابة.
- وعليه يتطلب تطوير نقابة المهن التعليمية وجود هيكل تنظيمي ينظم أساليب التفكير والعمل المؤسسي للتعامل مع المتغيرات المتزامنة والمتلاحقة وإحداث تغييرات مستدامة ومتدرجة؛ ولذا فإن الهيكل التنظيمي للنقابة يركز على التفاعل الإيجابي في المجال المهني والاجتماعي والاقتصادي والتركيز على تحسين الخدمات النقابية للمعلمين واعتماد التخطيط الاستراتيجي للوصول لأفضل ممارسات نقابية في مجال هذه الخدمات.
- ٥- مبادئ العمل بنقابة المهن التعليمية:**

يرتكز عمل نقابة المهن التعليمية على المبادئ الرئيسية الموضحة بالشكل

التالي:



شكل (٣)

مبادئ العمل النقابي \*

أ- **التقارب**: يعتمد على زيادة المكاسب التي يمكن أن يحصل عليها المعلمون من خلال تقليل الفجوة بين آرائهم واحتياجاتهم المهنية والاجتماعية والاقتصادية وبين الأجندات والسياسات التعليمية الحكومية، ويدعم هذا المبدأ الحوار والمفاوضات بين النقابة والمسؤولين الحكوميين بالمشاركة في الملتقيات والمؤتمرات التعليمية المحلية والتي تستهدف بناء الشراكة في تطوير السياسات التعليمية المحلية، وكذلك الشراكة مع المؤسسات الدولية كالبنك الدولي واليونسكو ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) من أجل رعاية ودعم المعلمين<sup>(١٦٢)</sup>.

ب- **المقاومة**: يعتمد مبدأ المقاومة على رفض النقابة لبعض السياسات التعليمية التي تضر بمصالح المعلمين والتقليل من شأنهم، والتقليل من الآثار السلبية للفجوة بين الرواتب واحتياجاتهم الاقتصادية<sup>(١٦٣)</sup>، ففي كثير من الأحيان يفرض على المعلمين

\* من إعداد الباحثين.

قوانين وقرارات تطالبهم بمزيد من الجهد ووقت أكثر يخصص للعمل وتكاليف وخصومات تأمينية للخدمات الصحية التي يحصلون عليها وانخفاض المعاشات في حالة التقاعد، مما يتطلب من النقابة التفاوض مع القيادات الحكومية لتحقيق التوازن بين الحقوق والواجبات، وتقديم مميزات وظيفية ومالية للمعلمين تتناسب مع الأعباء الوظيفية الإضافية؛ ولذلك نجحت العديد من النقابات في إلغاء بعض القوانين التعسفية للحد من التعتن الإداري ضد المعلمين<sup>(١٦٤)</sup>.

**ج- التطوير:** يعتمد هذا المبدأ على التقييم الذاتي والمراجعة الداخلية للنقابة وتطوير هيكلها التنظيمي وتعديل أهدافها واستراتيجياتها بما يتناسب مع المتغيرات المهنية والاجتماعية والاقتصادية، وتوجيه الممارسات النقابية على ضوء التحديات المختلفة والتي من أهمها تطبيق اللامركزية الإدارية والتحول الرقمي في تقديم الخدمات، والاستباقية في تأهيل وإعداد المعلمين للسياسات التعليمية الحديثة التي يتم تطبيقها من قبل الحكومة، ويعتمد ذلك على زيادة الممارسات الإنتاجية في مجال المعرفة التعليمية والحملات الإعلامية للتسويق للخدمات والأفكار والاستراتيجيات الحديثة<sup>(١٦٥)</sup>.

## ٦- نماذج دولية لنقابات المهن التعليمية:

تختلف مسميات نقابة المهن التعليمية وفقاً للتنوع الثقافي والاجتماعي والسياق السياسي للدول والمجتمعات، والغالبية يتبنى مسمى النقابة والبعض أطلق عليها اتحاد أو جمعية، وإن اختلفت المسميات إلا أنها اتفقت جميعاً بأن الهدف من وجودها هو حماية المعلمين<sup>(١٦٦)</sup>، ومن النماذج العالمية لنقابة المهن التعليمية ما يلي:

### أ- اتحاد المعلمين في فنلندا:

تشتهر فنلندا بنظامها التعليمي المتميز واحترام المعلمين كمهنة مرموقة، ويوجد العديد من النقابات الفرعية لاتحاد المعلمين في فنلندا منها<sup>(١٦٧)</sup>:

- نقابة المعلمين في المدارس الابتدائية والثانوية: تمثل معلمي التعليم العام الذين يعملون في المدارس الابتدائية والثانوية.

- نقابة المعلمين الجامعيين: تمثل المعلمين في التعليم العالي والجامعي وتعمل على تعزيز حقوقهم ومصالحهم المهنية، وتعزيز مستوى التعليم وتحسين ظروف العمل الأكاديمية.

- نقابة معلمي التعليم المهني والتقني: تمثل المعلمين في التعليم المهني والتقني ويعمل على تعزيز مستوى التعليم وتطوير المنهج الدراسي.

ولذلك يسعى اتحاد المعلمين في فنلندا إلى مواجهة التحديات المرتبطة بعمل المعلمين وتحقيق المساواة والعدالة الاجتماعية بينهم، والمشاركة بعمليات صنع السياسة التعليمية الفنلندية ودعم تحقيقها، وتقديم مشروعات تعليمية استراتيجية مقترحة لصانعي القرار الحكومي ومجموعات العمل بالمؤسسات التعليمية على المستويين الوطني والمحلي (البلديات) (١٦٨).

ويتضح من ذلك أن النقابات والاتحادات المهنية للمعلمين في فنلندا تضم كافة معلمي المؤسسات التعليمية الجامعية وقبل الجامعية وتهتم بدعم وتمثيل المعلمين والمساهمة في تطوير السياسة التعليمية وتحسين ظروف العمل للمعلمين وحماية مصالحهم المهنية والاجتماعية والاقتصادية.

#### ب- نقابة المعلمين بالمدارس الابتدائية في الهند:

تأسست نقابة المعلمين بالمدارس الابتدائية بالهند في ١٩٥٤م وهي هيئة عليا لنقابات المعلمين ومقرها في نيودلهي، وهي واحدة من الهيئات الشعبية الرائدة التي تعمل من أجل تحقيق الرفاهية العامة لمعلمي المدارس الابتدائية في الهند، وتتمتع نقابة المعلمين بالمدارس الابتدائية في الهند بعلاقة جيدة نسبيًا مع الحكومة الوطنية من أجل تحسين رواتب المعلمين وظروف العمل، وتشارك النقابة مع المؤسسات الحكومية وغيرها في معالجة القضايا الاجتماعية الرئيسية التي تؤثر على تعليم الأطفال لضمان "التعليم للجميع"، ولديها نقابات فرعية للمعلمين في جميع أنحاء ولايات الهند، وتضم أعضاء من المعلمين والهيئة الإدارية التي تعمل بالمدارس الابتدائية تصل لأكثر من (٢.٢) مليون عضو من إجمالي ما يقرب من (٣.٦) مليون معلم ابتدائي في الهند بما يعني أن العضوية ليست إجبارية فهي تطوعية، ولكل نقابة فرعية بالولايات الهندية قانون خاص

بها ولكنها تلتزم أيضًا بالقانون الوطني لنقابة المعلمين الرئيسة، ويتم تفويض مديري النقابات الفرعية بوضع الهياكل المناسبة للنقابة بالولاية بما يتناسب مع الطبيعة المجتمعية وعدد المدارس والمعلمين، ولذلك تختلف النقابات بشكل كبير من حيث الحجم والموارد وتحدد كل نقابة فرعية رسوم العضوية وترسل كل ولاية جزءًا من هذه الرسوم للنقابة الرئيسة على المستوى الوطني<sup>(١٦٩)</sup>.

وتحرص النقابة العامة والنقابات الفرعية لزيادة فعاليتها وحيويتها على ضم أعضاء لها في مجلس إدارة النقابة من شباب المعلمين وتعزيز القيادة النسائية في عضوية النقابات وحل المشكلات التي تواجههن بالعمل، وتم تنظيم العديد من المؤتمرات وورش العمل حول سبل مواجهة التحديات التي تواجه النساء وخاصة المعلمات الفتيات التي تم تعيينهن حديثاً، ومناقشة الفرص التي يجب أن تتاح لهن في العمل<sup>(١٧٠)</sup>.

### ج- نقابة المعلمين بالفلبين:

تشارك نقابة المعلمين بالفلبين مع أكثر من ٢٠٠ مؤسسة محلية ودولية مهتمة بمصالح العاملين بالمؤسسات التعليمية من المعلمين وغيرهم، وبخاصة في مجال العمل على زيادة ميزانية التعليم في الفلبين، حيث تؤكد النقابة بأن المعلمين لا يتقاضون رواتب كافية مقابل العمل الذي يقومون به؛ ولهذا يسعى المعلمون إلى تولي العديد من الوظائف التي لا تتناسب معهم لتغطية نفقات معيشتهم، ولحل مشكلات المعلمين وتلبية احتياجاتهم سعت النقابة مع شركائها إلى مضاعفة ميزانية التعليم بالفلبين والوفاء بمتطلبات الإدارة الآمنة للفصول الدراسية وتوظيف قوى عاملة إضافية لتخفيض كثافة الفصول وتحقيق حجم مثالي للفصول وإجراء تقييمات للطلاب على الصعيد الوطني لتحديد طبيعة ومدى أزمة التعليم الوطني، وتوفير موارد تعليمية إضافية تدعم من فرص نجاح المعلمين وتكون كافية لتحقيق جودة المنظومة التعليمية، وضمان التمتع بالحرية الأكاديمية لجميع المعلمين في المؤسسات التعليمية بالفلبين<sup>(١٧١)</sup>.

### د- نقابة المعلمين بكينيا:

تستخدم نقابة المعلمين بكينيا استراتيجيات متنوعة للحصول على حقوق أعضائها منها استراتيجيات الدبلوماسية في التفاوض واستراتيجيات المواجهة في المطالبة

من أجل تحقيق أكبر كم من الفوائد لأعضائها، وعلى الرغم من التحديات التي تواجهها سياسياً في تنظيم إضرابات إلا أنها تستخدم وسائل ضغط إعلامية وتتبع أساليب إدارية لتنظيم الإضرابات، وكذلك تعقد مؤتمرات ولقاءات جماهيرية مع أعضائها والمسؤولين بالحكومة لتبادل الحوار والتفاوض الجماعي حول قضايا رئيسة منها تحسين الرواتب والمكافآت والحصول على المزايا الصحية، وتتميز نقابة المعلمين بكينيا بالفعالية والتأثير في صنع القرار التعليمي بسبب قوة مجلس إدارتها السياسية وعلاقاته بالقيادات الحكومية والأعداد الكبيرة للمعلمين من أعضائها والموارد المالية المتحصلة من الرسوم النقابية<sup>(١٧٢)</sup>.

#### هـ - نقابة المعلمين بالسويد:

تسعى نقابة المعلمين بالسويد إلى تحسين الوضع الاجتماعي للمعلمين وإكسابهم المهارات المهنية التي تدعم من فرص نجاحهم في أداء أعمالهم التعليمية وتحسين جودة العمل في الفصول الدراسية السويدية، وتستهدف النقابة تحفيز المهنيين من المعلمين وإعطائهم أولوية في أعمالها وبخاصة من يمتلكون أفكار ومشروعات ومبادرات إبداعية في التعليم، وغالباً ما تساهم في تمويلها النقابة وتدعم تنفيذها بالشراكة مع المسؤولين الحكوميين وأفراد المجتمع من رجال الأعمال<sup>(١٧٣)</sup>؛ ولذا يعتمد النظام التعليمي بالسويد على تطبيق النظام اللامركزي في التخطيط لزيادة قدرة المعلمين على إعداد الطلاب للمستقبل وزيادة النتائج وتحسين جودة المنظومة التعليمية والعمل وفقاً للضوابط والسياق والتوجيه الوطني والتركيز على أولويات التعليم الشاملة وتمويلها<sup>(١٧٤)</sup>.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن نقابة المهن التعليمية ببعض الدول بمسمياتها المختلفة تهتم بالمعلمين وتحرص على تحقيق رضاهم وتحسين مستواهم المهني والاجتماعي والاقتصادي، وتدعم من فرص تطوير السياسة التعليمية بالدول، وتشارك مع المؤسسات التعليمية في تحسين أداء معلمها وطلابها وتحفز الكفاءات المميزة منهم وتوفير بيئة عمل جاذبة ومريحة لأعضائها الذين ما زالوا على رأس العمل وتحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات أعضائها.

ويمكن تحديد أوجه الاستفادة من تلك النماذج في تعزيز احترام المعلمين كمهنة مرموقة بالمؤسسات التعليمية والمجتمعية، وتحسين ظروف عملهم وحياتهم المهنية

والاجتماعية والاقتصادية، وتحقيق المساواة والعدالة الاجتماعية بين المعلمين، وتحفيزهم على المشاركة الفعالة بعمليات صنع السياسة التعليمية، وتكوين علاقات جيدة مع المؤسسات الحكومية من أجل تحسين رواتبهم وظروف عملهم، وبناء شراكة بين نقابة المهن التعليمية والمؤسسات الحكومية والمجتمعية وغيرها لمعالجة القضايا الاجتماعية الرئيسية الخاصة بهم، وضم أعضاء من شباب المعلمين والقيادات النسائية في مجلس إدارة النقابة لحل المشكلات التي تواجههم، ومضاعفة ميزانية التعليم للوفاء بمتطلبات زيادة رواتبهم، وتوفير موارد إضافية تدعم من فرص نجاحهم وتكون كافية لتحقيق جودة المنظومة التعليمية، وتحفيز وتمويل الموهوبين منهم وإعطائهم أولوية في أعمالهم وبخاصة من يمتلكون أفكارًا ومشروعات ومبادرات إبداعية في التعليم.

### المحور الثاني: أنواع خدمات نقابة المهن التعليمية:

أكدت العديد من الأدبيات أن بناء الأمة على المدى الاستراتيجي يمكن تحقيقه بالمشاركة بين المؤسسات الحكومية والمجتمعية ونقابة المهن التعليمية للعمل معًا نحو تحقيق رؤية الدولة وأهدافها، والذي يعتمد بشكل كبير على تطوير المنظومة التعليمية وبخاصة العمل معًا لإيجاد معلمين أقوياء مهنيًا واجتماعيًا واقتصاديًا، وكذلك وجود معلمين ذوي خبرة وجودة عالية في الأداء يضمن النجاح المستقبلي للأنظمة التعليمية والاقتصاد الوطني، فتطوير المنظومة التعليمية من الأسباب الرئيسية لنمو الاقتصاد وتحقيق التنمية المستدامة؛ ولذا فإن أي خدمات تقدم للمعلمين والعاملين بالمؤسسات التعليمية هو استثمار بمستقبل الأمم بالدول<sup>(١٧٥)</sup>.

وتختلف جهود الدول في تقديم الخدمات اللازمة للمعلمين بالتعاون مع النقابات التعليمية فمنها ما يحرص على سن قوانين ملزمة للمؤسسات التعليمية بأن المعلمين الأساس في أي تطوير للمناهج الدراسية سواء بمشاركة الخبراء منهم في تأليف وتصميم هذه المناهج وتقييمهم لأي تطوير وتدريبهم على هذه المناهج لتحقيق أهدافها، وتتجه بعض النقابات لتطبيق استراتيجيات استباقية للتطوير المهني الشامل للمعلمين من خلال التعاون مع مؤسسات التعليم العالي في إعداد وتأهيل المعلمين قبل تعيينهم وتدريبهم وتحسين مستواهم المهني أثناء الخدمة وحصولهم على شهادات مهنية، وكذلك بعض

القوانين تلزم الحكومة على حصول المعلمين على رواتب تتناسب مع مكانتهم الاجتماعية، وإن كانت الدولة تعاني من أزمات اقتصادية فعليها أن تبحث عن موارد ذاتية وشركاء فاعلين في تمويل الميزانيات، وكذلك تتجه العديد من الدول لدعم مكانة المعلمين اجتماعياً وتوفير أفضل الخدمات التي تضمن تقدير المجتمع لهم<sup>(١٧٦)</sup>.

وتؤدي الخدمات المقدمة من نقابة المهن التعليمية إلى تعزيز العمل النقابي وتحسين مستوى جودة حياة المعلمين، فالنقابة تعمل على تمثيل المعلمين وحماية حقوقهم ومصالحهم وتحقيق الأمان والرضا الوظيفي لهم، وتوفير الخدمات والبرامج التي تحسن من مستوى تعليم الطلاب وتساعد على تحقيق أهداف المعلمين ومطالبهم، وتكون الخدمات التي تقدمها النقابة متوافقة مع الاحتياجات والمتطلبات المحددة للمعلمين وأن تكون سهلة الوصول والاستخدام<sup>(١٧٧)</sup>.

وتعمل النقابة على تقديم خدمات لأعضائها من المعلمين والعاملين بالمؤسسات التعليمية في تحسين أدائهم المهني المرتبط باستراتيجيات التدريس والالتزام بالعمل وكيفية تنظيمه، وتقديرهم اجتماعياً وفتح حوار مجتمعي يستهدف وضع آليات المشاركة معاً لتطوير المنظومة التعليمية، وتوفير الخدمات الاقتصادية التي تضمن لهم مستقبلاً قوياً وحياة معيشية مستقرة وتلبية احتياجاتهم الحياتية والمهنية والاقتصادية المرتبطة بالأجور والحوافز المادية والمعنوية، وتعمل النقابة في كثير من الدول كشريك مع المؤسسات الحكومية والمجتمعية من أجل تطوير الواقع التعليمي وأحياناً المشاركة في إدارة الأنظمة التعليمية<sup>(١٧٨)</sup>.

ويمكن أن يساهم تقديم الخدمات المرضية للمعلمين في جذب أصحاب الأداء العالي منهم، وهذا يعد أمراً مهماً خاصة في المناطق التي يمكن أن تواجه نقصاً في عدد المعلمين أو صعوبات في جذبهم والاحتفاظ بهم، ويمكن للنقابات أن تقدم خدمات قيمة للمعلمين مثل إتاحة فرص التطوير المهني والدعم الاجتماعي والوصول إلى الموارد التعليمية اللازمة، وأن تساعد في توفير بيئة عمل داعمة وجاذبة تشجع المعلمين على البقاء ومواصلة نموهم المهني<sup>(١٧٩)</sup>.

وعليه تقدم نقابة المهن التعليمية مجموعة من الخدمات للمعلمين والتي يوضحها الشكل التالي:



شكل (٤)

خدمات نقابة المهن التعليمية \*

#### ١ - الخدمات المهنية:

تزداد أهمية تقديم النقابة للخدمات المهنية في كونها تدعم المعلمين في مواجهة التغيرات السريعة في الاستراتيجيات التربوية وتحسين الممارسات الصفية في التعامل مع المناهج الجديدة واستخدام التكنولوجيا وتصميم بيئة التعلم الحديثة ومجارات النظريات التي تؤكد أن دور المعلمين يزداد في تطوير قدرات الطلاب، وبذلك سيكون المعلمين أكثر وعياً وقدرة على تطبيق الاستراتيجيات التربوية اللازمة للتأثير الإيجابي على مستوى طلابهم، كما أن خبراتهم المهنية تتضاعف نتيجة تعلمهم الذاتي طوال حياتهم المهنية، ويستمرروا في التطوير المهني، وتركز النقابة على تقديم الخدمات المهنية لتحقيق الأهداف التالية<sup>(١٨٠)</sup>:

\* من إعداد الباحثين.

- أ- تحقيق التوازن بين تلبية الاحتياجات المهنية التعليمية اللازمة للمعلمين بفصولهم الدراسية وتلبية الاحتياجات المهنية الإدارية اللازمة للعمل بالمؤسسات التعليمية.
- ب- دعم الخبرة المهنية للمعلمين في مجالات التدريس والتقييم التعليمي.
- ج- وضع معايير للتطوير المهني وتعزيز التطبيقات العملية التي تحقق هذه المعايير بما يضمن تطور الأداء المهني للمعلمين بشكل مستمر.
- د- تصميم مبادرات تعليمية لتطوير المناهج الدراسية والتواصل مع المؤسسات الحكومية لتنفيذها.
- هـ- تبادل الخبرات بين المعلمين في مجال التطوير المهني.

ولتحقيق هذه الأهداف تقدم النقابة خدماتها لأعضائها على ثلاث مستويات الأولى خدمات داخل الفصول الدراسية والثاني خدمات داخل المدرسة والثالث على مستوى المجتمع، فالكثير من المؤسسات التعليمية تعاني من نقص في الأساسيات التي تلزم المعلمين في مهنتهم داخل الفصول مثل: الكتب المدرسية ودفاتر الملاحظات والأدوات التعليمية التكنولوجية المعينة؛ ولذا تحرص بعض النقابات التعليمية على توفير الموارد التعليمية اللازمة للمعلمين داخل فصولهم، علاوة على ذلك توفير خدمات داخل المؤسسات التعليمية منها التوجيه المهني وتعزيز تعاون المعلمين مع بعضهما البعض وتعليم الأقران والتعلم المهني ودعم المشروعات التعليمية التعاونية واكتشاف المعلمين الموهوبين ودعم تنفيذ أفكارهم الإبداعية، ومن الخدمات المهنية التي تقدمها النقابة خارج المؤسسات التعليمية يتمثل في تكوين شبكات المعلمين في مدارس متعددة ودعم القيادات المجتمعية للمعلمين الأكفاء، وإتاحة فرص التعليم المهني المستمر بالتعاون مع مؤسسات التعليم العالي، وتحسين مستواهم المهني وتعزيز دورهم الاجتماعي وحل المشكلات التي يواجهها المعلمون في مجتمع العمل وبخاصة مع أولياء الأمور<sup>(٨١)</sup>.

ونظرًا لأن مهنة التدريس تعرضت لتطور كبير وبخاصة في تطوير قدرات المعلمين لتحقيق النمو الشامل للطلاب في المجالات الفكرية والمهارية والممارسات العملية، فقد أصبحت المنظومة التعليمية تتمحور حول الطالب بمعنى أصبح دور المعلم الرئيس في التركيز على تحقيق نتائج إيجابية لمستوى الطلاب والاهتمام بإكسابهم مهارات

البحث العلمي والاهتمام بالتعلم القائم على المشاريع وتحفيز الطلاب للتعلم الذاتي، والذي يتطلب التطوير المهني للمعلمين ليكونوا قادرين على مراقبة تقدم الطلاب وتطور أدائهم وحل المشكلات التي تواجههم ومنحهم الفرصة للمشاركة في الأنشطة والممارسات التي تؤدي لاكتسابهم المعرفة وتطبيقها في حياتهم العملية، ويتطلب العمل أيضًا على تغيير قناعات المعلمين ودعم مهاراتهم في مجال تكنولوجيا المعلومات وتنظيمها ودمجها بأعمالهم المهنية داخل الفصول وخارجها وتفعيل التعاون الرقمي بين المعلمين والقيادات والمجتمع المحلي وإتاحة البنية التحتية التكنولوجية للمعلمين، ووضع الأدلة العملية لمساعدتهم على اكتساب المهارات الرقمية<sup>(١٨٢)</sup>.

كما أن عمل المعلمين يحتاج للاستقلالية في تنفيذ مهامهم ووظائفهم الرئيسية مما يتطلب البدء في التطوير المهني للمعلمين بتقييم أدائهم واختبار كفاءتهم وبناءً على ذلك يمكن التخطيط لتطوير أداء المعلمين بناءً على النتائج الواردة في نظام التقييم والذي تستخدم نتائجه كمرجع في التخطيط لبرنامج التطوير المهني المستمر الذي سيتم تنفيذه، وهنا يجب التأكيد على أن التطوير المهني يجب أن يكون مستمرًا للمعلمين الذين وصلوا أو لم يصلوا إلى المعايير المحددة، وبالتالي صياغة ملامح وخرائط أدائهم وكفاءتهم المطلوبة ليصبحوا أكثر توجهاً عملياً وكمياً ونوعياً ومن ثم تصميم برامج تحسين كفاءة المعلمين للوصول للنتائج المرجوة<sup>(١٨٣)</sup>.

وكذلك يمكن تقديم خدمات مهنية ترتبط بدمج الكفاءات المتخصصة في التدريس مع المعلمين الجدد وبخاصة المعلمين الذين تم التعاقد معهم وهم غير مؤهلين في الفترة التي يتم فيها تعريف المعلمين الجدد بوظيفتهم الجديدة، ولا يقتصر التحدي على جذب المعلمين الجدد من الأكفاء ولكن أيضًا الاحتفاظ بهم وضمان استمرار اكتسابهم لخبرات مهنية جديدة بوظيفتهم<sup>(١٨٤)</sup>.

## ٢- الخدمات الاجتماعية:

تقديم نقابة المهن التعليمية للخدمات الاجتماعية لأعضائها هي جزء رئيس في عملها النقابي، حيث إن الخدمات الاجتماعية لها دور في ارتباط مباشر بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات التعليمية وتحقيق النجاح التنظيمي بها، ولها أثر في

الاحتفاظ بالعاملين وزيادة قدرتهم على تحمل ضغوط أعلى في العمل ومرونة أكبر مع المتغيرات المهنية والاجتماعية والاقتصادية<sup>(١٨٥)</sup>، وكذلك فإن الدعم الاجتماعي للمعلمين يحقق لهم الراحة في عملهم ويزيد من دافعيتهم نحو الالتزام بالعمل ويزيد من ارتباط المعلمين بالعمل بالمؤسسات التعليمية ويحفزهم على التواصل الفعال مع طلابهم والاهتمام بتحسين مستواهم التعليمي والسلوكي<sup>(١٨٦)</sup>، وتؤثر العلاقات الاجتماعية بين المعلم والطلاب على رضا المعلمين عن العمل وتؤثر أيضاً على تعلم الطلاب، فعند وجود علاقات إيجابية بين المعلمين والطلاب يكونون أكثر استعداداً للتعلم ومستوى تعاونهم يكون أفضل<sup>(١٨٧)</sup>.

ونظراً لأن الدعم الاجتماعي والخدمات الاجتماعية التي يحصل عليها العاملون بالمؤسسات التعليمية من قادة المدارس والمعلمين والطلاب مهماً ويعتبر مورد من الموارد الوظيفية التي تؤدي إلى النجاح في العمل ومتطلب لتطوير المؤسسات التعليمية<sup>(١٨٨)</sup>.

لذا تسعى النقابة إلى تقديم الخدمات الاجتماعية لتحقيق الأهداف التالية<sup>(١٨٩)</sup>:

- أ- تحقيق التوازن بين المتطلبات الاجتماعية من المؤسسات التعليمية وقدرات العاملين بها واحتياجاتهم الاجتماعية والموارد التعليمية المتاحة لهم.
- ب- تلبية الاحتياجات الاجتماعية للعاملين بالمؤسسات التعليمية بما يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- ج- المساهمة في حل المشكلات التي قد تواجه العاملين بالمؤسسات التعليمية في حياتهم الاجتماعية.
- د- تحسين مستوى الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسات التعليمية وزيادة تفاعلهم مع المجتمع الخارجي المحيط وبخاصة تحسين العلاقة الاجتماعية مع أولياء الأمور.
- هـ- تعزيز الوضع الاجتماعي للعاملين بالمؤسسات التعليمية.
- و- تنمية الولاء وانتماء العاملين للمؤسسات التعليمية وتعزيز هويتهم الوطنية.
- ز- تعميق المسؤولية الاجتماعية لدى العاملين بالمؤسسات التعليمية.

وتؤكد الدراسات بأن مهنة التدريس من أكثر المهن التي يعاني العاملون بها توترًا وإرهاقًا وضغوطًا بسبب تعدد التدخلات سواء من داخل المنظومة التعليمية أو من خارجها مما يؤدي إلى انخفاض شعور الجميع بالإنجاز في العمل وقلة تقدير أفراد المجتمع للعاملين بها وضعف الدعم والتحفيز اللازم لهم، وانخفاض الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات التعليمية وقلة السلطة الممنوحة، كما أن ممارسات الطلاب في ظل المتغيرات المجتمعية الحالية تميل نحو إجهاد المعلمين جسديًا وفكريًا مما أدى إلى زيادة ضغوط العمل وقابلية الإصابة بالأمراض الجسدية مثل أمراض القلب والسرطان، وأدى ذلك وغيره إلى ترك بعض المعلمين لمهنتهم وزيادة المشكلات المجتمعية سواء في السلوكيات العدوانية للطلاب وفي الصراع المجتمعي التعليمي، كما يطلب من العاملين بالمؤسسات التعليمية الكثير من أداء المهام الاجتماعية<sup>(١٩٠)</sup>.

وغالبًا ما يتعرض المعلمون لضغوطات مجتمعية ترتبط بالسياسة العامة للدول بحجة إنهم المسؤولون الرئيسيون عن تحقيق المؤشرات العالمية للقدرة التنافسية وأن نجاحهم هو نجاح المنظومة التعليمية، مما ينتج عنه لوم للمعلمين عند انخفاض الأداء التعليمي لطلابهم، مما يدفع نقابة المهن التعليمية لمواجهة الرأي الحكومي والمجتمعي والعمل على وضع رؤية مشتركة للسياسات التعليمية والمجتمعية وتحديد الاختصاصات ووضع معايير محددة لتقييم وتطوير أداء المعلمين وربطها بتقديم التحفيز اللازم عند وصول الأداء للمستوى المتميز وتقديم برامج الدعم والمحاسبية التي تتناسب مع انخفاض أداء المعلم ووصوله لمستوى غير مرضي عنه، وربط الإجراءات التصحيحية بعوامل أخرى قد لا يكون للمعلم دور فيها منها معالجة نقص أعداد المعلمين في بعض المناطق التعليمية<sup>(١٩١)</sup>.

وبناءً على تلك الضغوط تحرص نقابة المهن التعليمية على تقديم خدمات اجتماعية تقلل من ضغوط العمل وتوتر العلاقات الاجتماعية بين المؤسسات التعليمية والمؤسسات المجتمعية ومن أهم الخدمات الاجتماعية التي يمكن تقديمها ما يلي:

أ- الخدمات الصحية:

تتعرض الصحة الجسدية والنفسية للمعلمين للعديد من الضغوط والأضرار مما يتطلب من نقابة المهن التعليمية العمل على تقديم الخدمات الصحية التي تزيد من دوافعهم للأداء الفعال نحو تعليم الأجيال.

وبخاصة بعد أن ثبت بأن الصحة الجيدة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالوظيفة والرضا عنها والدافعية للعمل وانخفاض الغياب وتحقيق جودة المؤسسات، وقد ثبت أيضاً أن صحة المعلم الجسدية والنفسية تؤدي إلى التربية الاجتماعية والثقافية والأخلاقية والصحية ونقل القيم الأساسية للطلاب وتحسين تعلمهم وراحتهم ببيئة التعلم وتقليل الصعوبات التعليمية التي تواجههم وتحسين العلاقات بين الطلاب والمعلمين ليكونوا مواطنين صالحين بمجتمعهم، وزيادة تواصلهم مع القيادات المجتمعية وأولياء الأمور لتقليل المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها مجتمعهم<sup>(١٩٢)</sup>.

ويعمل الاتحاد الأمريكي للمعلمين على توفير رعاية صحية شاملة وبأسعار معقولة لأعضائه وأسره ويعمل على تطوير الموارد والبرامج الصحية لمساعدة المعلمين للحفاظ على صحتهم، وتقديم الرعاية الطبية والتي لا ترتبط بوجودهم بالمؤسسات التعليمية فقط بل تمتد لتقديم الخدمات إلى ما بعد التقاعد، ويدعم الاتحاد المشاركة المدنية في تقديم الخدمات الصحية، وقد ساعد المجتمع المدني الاتحاد في تقليل تداعيات وباء كورونا في كثير من الولايات، وانطلاقاً من المسؤولية الاجتماعية للاتحاد امتد دعم الاتحاد للسكان المحليين وساعد في رعاية أكثر من (٢٠) مليون طالب و نفذ أعضاؤه عدد من الزيارات المنزلية لطمأنة أسر الطلاب حول عودة أبنائهم للمدارس، وبذلك يعمل على إيجاد بيئة مجتمعية ومدرسية آمنة<sup>(١٩٣)</sup>.

وكذلك تعمل الجمعية الوطنية للتعليم على ضمان حصول المعلمين بالولايات المتحدة الأمريكية على رعاية صحية جيدة بما في ذلك خدمات الصحة النفسية، كما تعزز المساواة في الرعاية الصحية من خلال خدمات التأمين الصحي التي توفرها لأعضائها لتغطية تكاليف العلاج كاملة وخدمات الرعاية الأساسية مثل الفحوصات الروتينية والكشوفات الطبية الدورية وخدمات الطب النفسي للذين يعانون من الضغوط النفسية الناجمة عن العمل والعلاج الطبيعي بعد الإصابات أو الأمراض وخدمات صحة

الفم والأسنان والخدمات الصحية للوقاية من الأمراض والعدوى والأوبئة وتحسين الصحة العامة وإتاحة العديد من المراكز الطبية المتخصصة والمستشفيات الخاصة لتقديم الخدمات الصحية<sup>(١٩)</sup>.

وعليه يمكن القول أن نقابة المهن التعليمية لها دور مهم في توفير ظروف صحية أفضل للمعلمين من خلال الدعوة والتفاوض مع المؤسسات الحكومية والمجتمعية بشأن حصول أعضائها وأسرههم على الرعاية الصحية اللازمة، وقد تتفق النقابة مع المناطق التعليمية أو المؤسسات الحكومية لتأمين تغطية التأمين الصحي لأعضائها، ويمكنهم توفير الموارد الصحية والتنقل لأماكن الرعاية الصحية من خلال سيارات تابعة للنقابة، والمساعدة في تكاليف التشخيص اللازمة سواء التحليل أو الأشعة ... وغيرها وكذلك العمليات الجراحية والأدوية والمراجعة الصحية الدورية.

#### ب- الخدمات الترفيهية:

على الرغم من أن الخدمات الترفيهية قد لا تكون محوراً أساسياً في عمل نقابة المهن التعليمية إلا أنها تؤثر بشكل مباشر على أداء أعضائها ولها دور جوهري في دعم الحالة الشخصية العامة للمعلمين وتحقيق الرضا المهني والاجتماعي وتعزيز بيئة العمل الإيجابية من خلال توفير العديد من الخدمات الترفيهية لأعضائها.

ويمكن للنقابات تنظيم وتوفير أنشطة ترفيهية للمعلمين كجزء من جهودهم لدعم الرفاهية والتوازن بين ضغوط العمل والحياة لأعضائها، وقد تقدم بعض النقابات فرصاً ترفيهية مباشرة مثل: تنظيم الأحداث الاجتماعية أو البطولات الرياضية... وغيرها، وقد تشترك مع المؤسسات المجتمعية أو الشركات المحلية للحصول على خصومات في الأسعار أو الحصول على الأنشطة الترفيهية بشكل مجاني وخصومات على تذاكر السفر والسينما والمنتزهات الترفيهية والأحداث الرياضية، وتنظيم رحلات لأعضائها إلى أماكن سياحية وترفيهية مختلفة لاسترخاء المعلمين وأسرههم، وتنظيم الأنشطة الرياضية مثل الألعاب الذهنية والكرة الطائرة وكرة القدم ... وغيرها، وتنظيم العديد من الفعاليات الاجتماعية مثل حفلات العشاء والاحتفال بأعياد الميلاد وبالترقيات، وإنشاء النقابات

للنوادي الاجتماعية المختلفة للمعلمين وأسرهم مثل: نادي القراءة ونادي الفنون... وغيرها، وتجمع هذه الفعاليات المعلمين معًا وتعزز الروابط الاجتماعية بينهم، وتعمل على تشجيع المعلمين للمشاركة في هذه الأنشطة لتحسين صحتهم الجسدية والنفسية والتي تساعد على تعزيز مهارات المعلمين وتعزيز التواصل والتفاعل الاجتماعي بينهم<sup>(١٩٥)</sup>.

وعليه تشمل الخدمات الاجتماعية لنقابة المهن التعليمية الدعوة إلى دعم السياسات وتنفيذ الممارسات التي تزيد من مكانة وتقدير أعضائها وتعزيز أدوارهم الاجتماعية والاندماج مع المجتمعات المحلية لتقديم الدعم للمؤسسات التعليمية، وغالبًا ما تعمل النقابة على المشاركة مع المؤسسات المجتمعية وأولياء الأمور لدعم مستقبل أبنائهم وتعزيز المشاركة بشكل أكبر مع قيادات المؤسسات التعليمية لضمان حصول جميع أعضائها على الخدمات الاجتماعية بجودة عالية بغض النظر عن مستواهم الوظيفي أو وضعهم الاجتماعي.

### ٣- الخدمات الاقتصادية:

تمر دول العالم بأزمات اقتصادية متتابة ومؤثرة على كل مجالات الحياة المهنية والاجتماعية، وكثير من هذه الدول لم تستطع السيطرة عليها ويزداد معدل التضخم بها باستمرار، وعلاوة على ذلك زادت معدلات البطالة بسبب حالة عدم الاستقرار الاقتصادي حول العالم، وزادت حدته أثناء إصابة كورونا (COVID-19) لكل الأنظمة الصحية والاقتصادية العالمية، وما زالت آثاره مستمرة نتيجة للتنافسية العالمية بين الدول وبخاصة في المجال الاقتصادي للسيطرة على السوق التجاري العالمي، وبالطبع كل ذلك له تأثير على السلام العالمي والظروف الاقتصادية مما يعطي إشارة سلبية للنمو الاقتصادي بمعظم دول العالم<sup>(١٩٦)</sup>.

وتجسدت خصائص الأزمة الاقتصادية العالمية في المؤسسات المجتمعية الحكومية والأهلية والخاصة في مواضع عده منها إنهاء بعض أنواع من الوظائف وإحلالها بأنواع ووظائف جديدة، والاعتماد على عدد أقل من العاملين بالمؤسسات، وكذلك اختلفت الإجراءات الإدارية والمهنية في كثير من المؤسسات وركزت المؤسسات

المجتمعية في ظل الأزمة الاقتصادية على اعتماد استراتيجيات زيادة جودة العمل وإنتاجيته وتقليل تكاليف العمل والأجور<sup>(١٩٧)</sup>، وكذلك تستخدم أدوات وتطبيقات تكنولوجية في الأعمال اليومية للمؤسسات المجتمعية والتي اعتمدت أيضًا على تيسير الإجراءات من خلال خدمات التحول الرقمي وتقليص الموارد البشرية بها من خلال تطبيقات الذكاء الاصطناعي.

وأثرت الأزمات الاقتصادية على كافة مجالات الحياة المهنية والاجتماعية لجميع سكان العالم، وبشكل عام تعاني المؤسسات المجتمعية من الأزمات الاقتصادية التي يمر بها العالم وبخاصة المؤسسات المجتمعية الخدمية التي زادت معاناتها بسبب تخفيض الميزانيات المخصصة لها وتقليل مواردها البشرية والاعتماد على التعاقد لبعض الوقت مع العاملين والذي أفقدهم الأمان الوظيفي<sup>(١٩٨)</sup>، ونتج عن ذلك ضعف في المرافق والبنية التحتية التعليمية والتكنولوجية وأصبحت من أهم العقبات التي تحول دون أداء المعلم للمهام المطلوبة منه مما عرض المعلم في النهاية لانتقادات مستمرة أثناء العمل من داخل المؤسسات التعليمية وخارجها، وزاد الضغط المجتمعي على المؤسسات التعليمية لضعف دورها في التنمية الاقتصادية العامة<sup>(١٩٩)</sup>؛ ولذا لجأت بعض المؤسسات الحكومية والمجتمعية لمراجعة وتطوير المؤسسات التعليمية وأنظمة إدارتها وبرامجها ومناهجها الدراسية وتطورت العديد من الأنظمة التعليمية لتتكيف مع متغيرات العصر<sup>(٢٠٠)</sup>.

ونتيجة للمتغيرات والأزمات الاقتصادية في العديد من الدول وخاصة في الدول النامية عجزت الحكومات والقطاع الخاص على إيجاد وظائف تعليمية جديدة مما نتج عنها قلة عدد الوظائف المتاحة للمعلمين للعمل الرسمي بالمؤسسات التعليمية وتعرضت النقابة للضغوط والمطالبة من المعلمين الجدد بتوفير فرص عمل تعليمية لهم؛ ولذلك لجأت نقابة المهن التعليمية للاقتصاد غير الرسمي والذي يعتمد على توفير فرص عمل لبعض الوقت سواء بالمؤسسات التعليمية الخاصة أو الأهلية أو تأهيل المعلمين للعمل بالمشروعات التعليمية المجتمعية التجارية والإنتاجية والخدمية، وعلى الرغم من أن الاقتصاد غير الرسمي لا يتيح وظائف مستقرة وأجوره منخفضة وتضعف به الحماية

المهنية والاجتماعية والاقتصادية للأعضاء ويقبل تدخل النقابة وتأثيرها للحصول على حقوق أعضائها إلا أن الاقتصاد غير الرسمي هو البديل المتاح للحصول على فرص عمل جديدة مع العمل على تثقيف الأعضاء وأصحاب العمل بقطاع الاقتصاد غير الرسمي حول الحقوق والواجبات للعمل والعاملين وإنتاج معرفة جديدة وتحسين أوضاع الأعضاء وتعزيز دور النقابة في تلبية احتياجات الاقتصاد غير الرسمي<sup>(٢٠١)</sup>.

ولما كان المعلمون الجيدون هم مفتاح لتحسين المؤسسات التعليمية؛ فإن الاهتمام بزيادة حوافزهم يتطلب دراسة اللوائح المالية والإدارية التي تنظم عملهم وآليات توظيفهم وترقيتهم والاهتمام بتطوير سلم رواتبهم وتحديد الإصلاحات اللازمة، وإنشاء نقابات تدافع عن حقوقهم وتطوير مهاراتهم والمشاركة في السياسات المالية التي تضمن عمل لائق لهم، حيث إن النقابات لها تأثير إيجابي على عمل المعلمين، وتشارك النقابات في تحديد الميزانيات التعليمية وأجور المعلمين بشكل أساسي مع مراعاة المتغيرات المالية<sup>(٢٠٢)</sup>.

ولذا تحرص نقابة المهن التعليمية على تقديم خدمات اقتصادية تدعم أعضائها في أماكن عملهم وحياتهم ومن أهم الخدمات الاقتصادية التي يمكن تقديمها ما يلي:

#### أ- بيئة العمل والحياة:

يمكن لنقابة المهن التعليمية تحسين أداء أعضائها في حالة تنفيذ بعض الإجراءات في بعدين رئيسيين: داخلي يرتبط بتوفير بيئة عمل جاذبة وخارجي يرتبط بتوفير بيئة حياة مريحة.

وتركز الإجراءات الداخلية على تقديم الخدمات الاقتصادية التي تساعد على توفير بيئة العمل الجاذبة للمعلمين بما يساعدهم على أداء واجباتهم، حيث إن بيئة العمل لها تأثير كبير على الأداء، وأن البيئة المواتية سبب لزيادة الرغبة والدافعية للعمل وزيادة الإنتاجية وكلما كانت بيئة العمل أفضل كان الأداء متميزاً<sup>(٢٠٣)</sup>، وتتكون بيئة العمل من المعدات والأدوات والمرافق في مكان العمل (الكراسي والطاولات... وغيرها) والإضاءة والتهوية وأدوات الأمن والسلامة والمواد التعليمية اللازمة لأداء العاملين لمهامهم وأساليب

العمل واستراتيجياته وأنظمتها الإدارية والمالية والتي يمكن أن تؤثر على العاملين وأدائهم في تنفيذ العمل المنوط بهم<sup>(٢٠٤)</sup>.

وتركز الإجراءات الخارجية على تقديم الخدمات الاقتصادية التي تساعد على توفير بيئة حياة مريحة للعاملين بالمؤسسات التعليمية وهي كل ما يحتاجه العاملون في حياتهم العامة ويرتبط بالمسكن والمريح والتهوية والبيئة النقية والمناطق الخضراء المحيطة بهم ووجود الخدمات المناسبة بالقرب منهم كالأسواق والمراكز الثقافية والأندية الاجتماعية والرياضية والوحدات الصحية والمواصلات العامة وغيرها من الخدمات الأخرى التي قد تديرها النقابة.

### ب- الأجور والحوافز:

تهتم دول العالم بالإنفاق على المؤسسات التعليمية لأهميتها الاجتماعية والاقتصادية وتزداد الاستثمارات الحكومية في التعليم الرسمي بدعم من المؤسسات المجتمعية لما له فوائد فردية ومؤسسية عالية في تلبية احتياجات سوق العمل والمجتمع واكتساب المهارات والمعارف وتعديل الاتجاهات وتحسين ظروف المعيشة العامة للمواطنين بشكل عام<sup>(٢٠٥)</sup>.

وعلى الرغم من الأزمات الاقتصادية العالمية التي أثرت بالسلب على العديد من الوظائف بالقطاع الحكومي والخاص إلا أن وظيفة المعلم ستبقى مطلوبة للوفاء بالزيادة السكانية في معظم دول العالم، وذلك لتقليل نسبة الطلاب إلى المعلمين<sup>(٢٠٦)</sup>، وقد يكون انخفاض مستويات أجور المعلمين سبب رئيس في انخفاض جودة المؤسسات التعليمية، وليس ذلك فحسب بل يوجد علاقة طردية بين زيادة رواتب المعلمين وتحسن مستوى أداء المهنيين الآخرين بسبب احتمال حصولهم على تعليم جيد في حالة الحصول على رواتب تتناسب مع أدائهم المهني ووضعهم الاجتماعي<sup>(٢٠٧)</sup>.

وتواجه المنظومة التعليمية العالمية مشكلة ارتفاع معدل ترك المعلمين الأكفاء لعملهم وبقاء الأقل كفاءة وخبرة أو الامتناع أصلاً عن الالتحاق بها، وقد يرجع السبب الرئيس لانخفاض الأجور وقلة الحوافز وممارسات التقييم المستمر مع المطالبة بجهد زائد بالعمل<sup>(٢٠٨)</sup>.

وجدير بالذكر أن تحقيق جودة أداء المعلمين يتوقف على تحسين رواتبهم بما يتناسب مع القيمة الاقتصادية لاحتياجاتهم في الاسواق وبالميزانية المتاحة من الحكومة، وترتبط الرواتب بالمستوى الوظيفي لهم ومستوى أدائهم وإنتاجيتهم وبخاصة في تحسن مستوى الطلاب وفاعلية المعلمين في الفصول الدراسية، ونظرًا للأزمات الاقتصادية فإن هيكل أجور المعلمين بمعظم الدول يحد من زيادة رواتبهم وأصبحت زيادة الرواتب مرتبطة بزيادة وقت العمل والجهد الأكبر ومدى استجابة المعلمين للأنظمة التعليمية والإدارية الحكومية<sup>(٢٠٩)</sup>.

ولذا يمكن أن تقدم نقابة المهن التعليمية بعض الخدمات الاقتصادية في مجال الدعم المالي لأعضائها من خلال تقديم ما يلي:

#### - المساعدات المالية:

تهدف المساعدات المالية إلى توفير عدد أكثر من المعلمين الأكفاء للعمل بالمؤسسات التعليمية، وإتاحة الفرص لهم للتركيز على وظائفهم الأساسية والبقاء في الفصل لفترة أطول وتحقيق إنتاجية تعليمية أكبر، والتوقف عن البحث عن عمل إضافي أو بديل للحاجة المالية، والتغلب على تراجع اهتمام الشباب للالتحاق بمهنة التدريس، وسد الاحتياجات المالية للأعضاء الذين تقاعدوا عن العمل والمشاركة في تكاليف الرعاية الصحية<sup>(٢١٠)</sup>.

وتبدأ المساعدات المالية للطلاب المعلمين أثناء دراستهم بالجامعات وتوفر لهم الرسوم الدراسية والموارد المالية اللازمة للمتطلبات الأكاديمية، وتقديم منح للطبقة المتوسطة من الطلاب الجامعيين والذين يتابعون استكمال دراستهم الجامعية وهم مع أسرهم تحفيزًا لهم لاستكمال دراستهم<sup>(٢١١)</sup>، وأحيانًا يتم وضع شروط للحصول على بعض المنح وهي الموافقة على العمل كمعلم لمدة أربع سنوات أكاديمية على الأقل في غضون ثماني سنوات من إكمال برنامج الدراسة الذي حصل على منحة التعليم، ويكون العمل بدوام كامل في المدارس الابتدائية أو الثانوية لخدمة المناطق الأكثر احتياجًا وتعويض النقص في عدد المعلمين بهذه المراحل، وإذا لم يتم الالتزام الكامل بالخدمة فسيتم تحويل مبلغ المنحة إلى قرض واجب السداد لأحد البنوك<sup>(٢١٢)</sup>.

## - التمويل الاجتماعي:

يهدف التمويل الاجتماعي إلى تحقيق التمكين الاجتماعي والتقدم الاقتصادي للمواطنين الأكثر احتياجًا من خلال أداء المسؤولية الاجتماعية لبعض المؤسسات الاقتصادية البنكية والتجارية والصناعية، ويتضمن التمويل الاجتماعي تقديم الدعم والتيسيرات المالية في سبل الحياة الأساسية مثل: الإسكان قليل التكلفة والطاقة النظيفة والتعليم المستمر والرعاية الصحية وغيرها، وتلبية احتياجاتهم بالحصول على منتجات وخدمات مالية قليلة التكلفة<sup>(٢١٣)</sup>.

يعتبر دور التمويل الاجتماعي في ظل الأزمات الاقتصادية مهمًا في التعامل مع الظروف الاقتصادية المتدهورة ويقلل من مشكلاتها، فضلاً عن تحفيز الشركات والمؤسسات الخاصة التي تملك رأس المال أن تقوم بدورها في الحفاظ على التماسك الاجتماعي من خلال أداء مسؤولياتها تجاه المجتمع ومساعدة المؤسسات الحكومية في التعامل مع المشكلات الاقتصادية الحالية من خلال المشاركة في الإنفاق على مشروعات الوقف الخدمية كالمدراس والمستشفيات وغيرها<sup>(٢١٤)</sup>.

وتشير تقارير النقابات التعليمية بأن المعلمين أكدوا على أن وظيفتهم الأكثر إرهاقًا والأقل إيجابية في العلاقة مع المجتمع، وهذا يؤثر سلبًا على حياتهم المهنية والاجتماعية والشخصية وتقل قدرتهم على تلبية احتياجات طلابهم ومجتمعهم وتؤدي لقلة التوازن بين احتياجات عملهم واحتياجاتهم الشخصية، مما أدى إلى تخلي كثير من المعلمين عن مهنتهم أو انخفاض أدائهم ومما دفع كثير من النقابات بالمطالبة بتقديم الدعم والتمويل الاجتماعي للمعلمين والذي له أثر إيجابي في التقليل من الضغوط المهنية والاجتماعية والاقتصادية، كما إنه يوفر الدعم المعلوماتي لحل المشكلات والنصائح والإرشادات المفيدة لتحسين حياة المعلمين<sup>(٢١٥)</sup>.

وكذلك المعلمون يتعرضون لقلق وتفكير في مستقبلهم المعيشي عند إنهاء فترة عملهم الرسمية وحياتهم المهنية إما بسبب بلوغ السن المحددة سلفًا أو بسبب التعرض لمرض مزمن، وينتابهم الضغوط النفسية والاجتماعية في تقبلهم التوقف عن العمل الذي اعتادوا عليه منذ سنوات، والتكيف مع المتطلبات الحياتية الجديدة، وهناك ثلاثة أشياء

يفقدها المعلم المتقاعد الأول فقدان الأنشطة المهنية اليومية الروتينية ويشعر بالارتباك ولا يعرف ماذا يفعل في يومه، والثاني فقدان زملاء العمل وما يترتب في توقف العلاقات المهنية، والثالث فقدان جزء من الدخل والحوافز التي كان يتقاضاها وما يترتب على ذلك من ضغوط مالية تتطلب البحث عن بديل من خلال الدعم الاجتماعي<sup>(٢١٦)</sup>.

وعليه من الضروري وجود نقابة للمهن التعليمية يكون لديها إدارة ولجان متخصصة في تقديم الخدمات الاقتصادية التي تدعم نجاح أعضائها في أماكن عملهم وتوفير لهم سبل الحياة الكريمة في أماكن معيشتهم، وأن تحافظ على وجود علاقات إيجابية ومتوافقة مع القيادات التعليمية لتوفير بيئة العمل الجاذبة وقيادات المؤسسات المجتمعية كالإسكان والصحة والرياضة والثقافة وغيرها لتوفير بيئة الحياة المريحة.

### المحور الثالث: مؤشرات نظرية لتفعيل أبعاد السمعة التنظيمية لنقابة المهن التعليمية بما يؤدي إلى تحسين خدماتها

في ضوء ما سبق عرضه في الإطار العام للبحث الحالي والدراسات السابقة وفي ما تم تناوله بالأدبيات المختلفة للأسس النظرية للسمعة التنظيمية وأبعادها والأسس النظرية لنقابة المهن التعليمية يتضح أن اهتمام كثير من المؤسسات بتطبيق أبعاد السمعة التنظيمية في ممارساتها التنفيذية كان لأهميتها في تحقيق الرضا الداخلي للعاملين بالنقابة والمعلمين والقيادات بالمؤسسات التعليمية، وتحقيق الرضا الخارجي لأفراد المجتمع وقياداته عن أداء نقابة المهن التعليمية، وبعد ذلك حافز قوي لها لتحقيق الاستفادة بالتميز في تقديم الخدمات المهنية والاجتماعية والاقتصادية للمعلمين وتقديم المبادرات الاجتماعية للمجتمع.

وكذلك يوجد علاقة ارتباطية طردية تبادلية بين تطبيق أبعاد السمعة التنظيمية بنقابة المهن التعليمية وتحسين الخدمات بها، حيث إن تطبيق أبعاد السمعة التنظيمية بالنقابة يدعم من فرص تقديم خدمات متميزة للمعلمين وأفراد المجتمع كما أن تقديم هذه الخدمات بشكل يحقق طموحات وتوقعات واحتياجات المعلمين وأفراد المجتمع يعزز من تحسين سمعتها التنظيمية.

ويمكن الوصول إلى مجموعة من المؤشرات النظرية لأبعاد السمعة التنظيمية في تحسين خدمات نقابة المهن التعليمية، وهي:

### ١ - مؤشرات المسؤولية الاجتماعية:

وتشمل مؤشرات المسؤولية الاجتماعية بنقابة المهن التعليمية ما يلي:

أ- توجد رؤية تنظيمية لنقابة المهن التعليمية تتسم بالتوجه الاستراتيجي لخدمة المجتمع الداخلي والخارجي، وتتصف بالمرونة وتقبل التغيير وفقاً للتطورات المهنية والاجتماعية والاقتصادية، وبناء الشراكات مع المؤسسات المجتمعية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ونشر ثقافة العمل التطوعي بين المعلمين وأفراد المجتمع.

ب- يوجد نظام اجتماعي يقدم الخدمات الاستشارية للمعلمين وأفراد المجتمع فيما يتعلق بحقوقهم وواجباتهم، والاستجابة لمقترحاتهم وحل الشكاوي، وتكريم المعلمين المتميزين دورياً وفقاً لمعايير محددة ومعلنة، وتطبيق استراتيجيات إدارية متعددة لتلبية احتياجاتهم الاجتماعية (إسكان، وسائل نقل... وغيرها)، وتبسيط الإجراءات الإدارية لاشتراكهم وأسره في التأمين الصحي، وتستثمر النقابة علاقاتها الفعالة مع المؤسسات المجتمعية في تيسير حصولهم على هذه الخدمات.

ج- يوجد نظام إداري فعال يقوم على تحقيق انتماء وولاء المعلمين لمؤسساتهم التعليمية ولمجتمعهم وزيادة وعيهم الاجتماعي وتعزيز مشاركتهم الإيجابية والتزامهم المهني من خلال تحسين الخدمات المقدمة لهم وتحسين جودة حياتهم المهنية والاجتماعية وإنتاج بيئة عمل جاذبة لهم، وتحقيق العدالة والمصادقية والشفافية بين المعلمين وأفراد المجتمع في تقديم الخدمات المهنية والاجتماعية والاقتصادية، وتقديم الدعم الإداري والمالي لتنفيذ مبادراتهم الاجتماعية وزيادة إنتاجيتهم.

د- يوجد نظام قانوني ولوائح إدارية تتسق مع ثقافة المجتمع وفلسفته وتتميز بالمرونة بهدف ضبط أنشطة النقابة وضمان أداء المهام الإدارية والمالية والتعليمية على أكمل وجه بما يضمن المحافظة على مكانة المعلمين، ويتطلب ذلك فهم العاملين بالنقابة وقيادتها والمعلمين بالمؤسسات التعليمية للعمليات الإدارية والقوانين واللوائح النقابية المنظمة للعمل.

هـ- تهتم النقابة بتنمية رأس المال البشري وتطوير مهارات التواصل لدى قياداتها والعاملين بها وضمان صحتهم المهنية وتشكيل فرق العمل المتماسكة والهادفة لتوفير الخدمات المناسبة للمعلمين وأفراد المجتمع وتمكينهم للمشاركة في صنع القرارات النقابية.

و- تتيح النقابة فرص التنمية المهنية المستدامة للمعلمين والتي تلبي احتياجاتهم وتتناسب مع الموارد المتاحة بها، وتراعي المرونة في تنفيذها بما يتناسب مع ظروف المعلمين وطبيعة عملهم بالتعاون مع مؤسسات المجتمع عامة ومؤسسات التعليم العالي خاصة، وتقدم خدمات اجتماعية واقتصادية للمعلمين وأفراد المجتمع تعزز من تحقيق جودة حياتهم.

ز- اتخاذ العديد من الإجراءات الإدارية والقانونية والمالية لتقليل الأضرار الناتجة عن الجزاءات والخصومات المالية للمعلمين بالمؤسسات التعليمية، وتبذل جهودًا متعددة في منع النقل التعسفي للمعلمين، وسد الفجوة براتب المعلمين عند بلوغهم سن المعاش، وتفعيل خطة النقابة للضمان الاجتماعي لهم في ضوء الموارد المتاحة.

ح- تتيح الفرص لمشاركة المعلمين في المشروعات والمبادرات القومية وتحفزهم للمشاركة في تنفيذها من خلال أنشطتهم التطوعية في خدمة المجتمع المحلي، وتخصص الموازنات المالية الكافية لهذه المشاركات.

ط- تتبع العديد من الإجراءات الإدارية والمالية والقانونية للمشاركة في حماية البيئة والتخلص الآمن من مخلفات المؤسسات التعليمية، وتوفير وسائل الأمن والسلامة والصيانة الدورية لمعدات الكهرباء والمياه بها واستخدام أدوات الطاقة المتجددة، وحماية المعلمين من أضرار التلوث البيئي ووقايتهم من الأمراض الوبائية.

## ٢- مؤشرات جودة الخدمات:

وتشمل مؤشرات جودة الخدمات بنقابة المهن التعليمية ما يلي:

أ- توجد رؤية ورسالة طموحة وواضحة لنقابة المهن التعليمية تم صياغتها بمشاركة الأطراف المعنية (العاملين بالنقابة وقياداتها والمعلمين بالمؤسسات التعليمية

وقياداتها والخبراء وأفراد المجتمع... وغيرهم)، واعتمادها من مجلس إدارة النقابة ويوجد آليات لنشرها ومراجعتها دوريًا.

ب- وضع أهداف استراتيجية واضحة وقابلة للتحقيق والقياس وترتبط بتحسين الخدمات التي تقدمها النقابة وتحقق طموحات المعلمين، مع وجود ضمانات إدارية ومالية وتشريعية لنظم تطبيقها وتقييمها والتأكد من تحقيقها.

ج- يوجد نظام فاعل وعادل وشفاف لضمان جودة تقديم الخدمات للمعلمين وأفراد المجتمع يتضمن أنواع الخدمات وإجراءات ومعايير الحصول عليها وأدوات للتحقق والتأكد من أدائها وفقًا لهذه المعايير ورضا المستفيدين من المعلمين وأفراد المجتمع عنها، وتلتزم بتقديم الخدمات بوقتها المحدد ووضع الإجراءات والضوابط الإدارية والمالية للوفاء بهذا الالتزام بما يتناسب مع موارد النقابة وعدد المستفيدين من الخدمات وتكلفة هذه الخدمات.

د- يوجد نظام إداري متكامل يضم موارد بشرية إدارية تتناسب مؤهلاتها وعددها وخبراتها وقدرتها مع حجم وطبيعة أنشطة تقديم خدمات النقابة، ويوجد آليات لتحفيزهم واستقطاب ذوي الكفاءات منهم والاحتفاظ بهم، وأماكن عملهم مجهزة وملائمة لطبيعة عملهم وأعدادهم واستضافة المعلمين وأفراد المجتمع متلقي الخدمة.

هـ- تصمم هيكل تنظيمي يضم مستويات إدارية متنوعة ويوضح العلاقات التنظيمية بما يتناسب مع الخدمات المقدمة للمعلمين وأفراد المجتمع، ويوجد وصف وظيفي لجميع العاملين بالنقابة معلن ويحدد المسؤوليات للمهام التي يقومون بها لتحقيق متطلبات تحسين هذه الخدمات.

و- تتيح الفرص لمشاركة المعلمين في التخطيط لمسارهم الوظيفي، وتبادل الخبرات مع قرنائهم في التخصصات التعليمية والوظائف الإدارية بالمؤسسات التعليمية، وتستخدم استراتيجيات إدارية متنوعة لحل المشكلات التي تواجههم في حياتهم المهنية والمجتمعية.

ز- تتبع آليات متعددة لحصر احتياجات المعلمين وأفراد المجتمع من الخدمات ويوجد خطة لتقديمها لهم وقياس رضاهم عنها ووضع برنامج تحفيزي للأداء المتميزة

وتصحيحي للأداءات غير المرضية، وتنتشر أنواع الخدمات وإجراءات ومواعيد الحصول عليها عبر مواقعها الإلكترونية وشبكات التواصل الإلكتروني ولوحات الإعلانات بمقر عمل النقابة ورسائل إخبارية لقوائم المعلمين البريدية... وغيرها.

ح- يتوافر أماكن مجانية لتدريب المعلمين وملاءمتها من حيث المساحة والتجهيزات التدريبية، واستثمار النقابة لمواردها البشرية والمادية المتاحة في تنظيم برامج تدريبية للمعلمين الجدد في ضوء المهام المنوطة بهم طبقاً للتوصيف الوظيفي الخاص بهم.

ط- تقديم الدعم المعنوي والتقدير والتحفيز للمعلمين، وتنفيذ استراتيجيات متعددة لتوفير بيئة عمل جاذبة من خلال التواصل الفعال معهم ومشاركتهم في الأنشطة النقابية والحوار معهم في تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والاجتماعية والاقتصادية، وتنظيم برامج ترفيهية مجانية أو منخفضة التكاليف للمعلمين وأسرههم بالتقسيط بدون فوائد وتنظيم الرحلات والاحتفالات بالإنجازات المهنية والأعياد الاجتماعية والوطنية.

ي- توفر قروض ميسرة للمعلمين وبدون فوائد لمن يرغب منهم طبقاً للقواعد الإدارية والمالية المنظمة، وتمنح تعويضات مالية لا تسترد للمعلمين في حالة مرضهم أو عجزهم، وتقديم الخدمات الصحية اللازمة لهم وتوفير مراكز صحية وصيدليات تابعة للنقابة، وتخصص النقابة الموارد المالية والبشرية من المعلمين وأفراد المجتمع المحيط لتنفيذ المبادرات البيئية والحفاظ على الموارد الطبيعية.

ك- تقييم معارض المنتجات والخدمات الحياتية والتعليمية والأدوات الثقافية والاجتماعية (أجهزة وآلات وخامات وأثاث ... وغيرها) بتخفيضات للمعلمين وأسرههم وأفراد المجتمع المحيط، وكذلك ندوات تعريفية بالأجهزة التكنولوجية الحديثة والمواقع والمنصات الإلكترونية وتطبيقات الذكاء الاصطناعي والبرامج التعليمية الإلكترونية، وكذلك ورش لمناقشة الأفكار الإبداعية والمشروعات الريادية الاقتصادية... وغيرها.

### ٣- مؤشرات الإبداع الإداري:

وتتضمن مؤشرات الإبداع الإداري بنقابة المهن التعليمية ما يلي:

أ- توجد رؤية إبداعية للنقابة تهدف لإنتاج أفكار جديدة ومتميزة وقابلة للتطبيق، وتستخدم استراتيجيات وأدوات متعددة لاكتشاف المعلمين الموهوبين ودعم تطبيق أفكارهم

ومشروعاتهم الإبداعية، وتجديد أساليب العمل وتطبيق أنظمة إبداعية للتمويل الذاتي للمبادرات التعليمية والاجتماعية؛ لتيسير حصول المعلمين على خدماتهم المهنية والاجتماعية والاقتصادية وحل المشكلات بما يضمن استمرارية تحسين الخدمات، وتحقيق الكفاءة والتميز المؤسسي للنقابة.

ب- يوجد نظام إداري مرن يتيح تغيير أساليب العمل وفقاً للمتغيرات المهنية والاجتماعية والاقتصادية ويتحمل العاملون بالنقابة المسؤولية بما يقومون بتطبيقه من أفكار إبداعية، ويسمح باحتواء وجهات النظر وتقريب المختلف منها والاستفادة من تنوعها وتنظيمها من أجل تحسين بيئة العمل وتوفير مناخ تنظيمي يحفز العاملين بالنقابة والمعلمين على الإبداع والتميز.

ج- يوجد نظام إداري فاعل لمشاركة المعلمين وأفراد المجتمع والخبراء التربويين والإداريين المتخصصين... وغيرهم في إنتاج الأفكار، ووضع ضمانات قانونية وإدارية وتكنولوجية لحماية الأفكار الإبداعية التي يطرحونها ومناقشة أهميتها وتصنيفها ووضع الإجراءات الإدارية وتقديم الدعم المالي لتطبيقها على نطاق واسع وقياس نتائجها.

د- يوجد بالهيكل التنظيمي للنقابة مراكز للإبداع تعمل على تحسين بيئة العمل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للنقابة والمؤسسات التعليمية وزيادة فرص الحوار والتفاهم والتحفيز للمعلمين وأفراد المجتمع لتطوير أفكارهم وتعزيز فرق العمل في وضع حلول إبداعية لمشكلات العمل بالمؤسسات التعليمية.

هـ- يوجد نظام للتقويم الذاتي والمراجعة الداخلية ينتج عنه وجود تقارير دورية لمستوى تقديم الخدمات المهنية والاجتماعية والاقتصادية المقدمة للمعلمين وأفراد المجتمع، وخطة لتحسين الأداء وتحديد مستويات مستهدفة لتقديم هذه الخدمات في ضوء نتائج استطلاعات آراء المعلمين ونتائج قياس مستوى الرضا لدى المعلمين وأفراد المجتمع سنويًا عن الخدمات المقدمة لهم، وتقديم برامج إثرائية للأداءات المميزة وبرامج علاجية للأداءات غير المرضية.

و- تصمم خطة استراتيجية للتنمية المهنية لقيادتها والعاملين بها والمعلمين في مجال تنمية مهاراتهم الإبداعية وإطلاعهم على بعض الأفكار الإبداعية، وتضع معايير

للتعيين بها وتحديد مسؤولياتهم وواجباتهم لتحسين الخدمات التي تقدمها النقابة للمعلمين وأفراد المجتمع، وتتيح النقابة فرص متعددة لهم لتطوير أدائهم المهني من خلال استخدام مصادر معلومات إلكترونية (مواقع ومنصات ومكتبات إلكترونية وقاعات تفاعلية... وغيرها)، ومصادر معلومات ورقية (مكتبات ونشرات دورية ومجلات تربوية... وغيرها).

ز- تتيح الفرص لمشاركة المعلمين وأفراد المجتمع الذين لديهم قدرات ومواهب إبداعية في الأنشطة النقابية، واستقطاب ذوي الكفاءات والقدرات الإبداعية ليدعموا العمليات الإدارية والتعليمية بالنقابة وإنتاج المعرفة وتطويرها بالمؤسسات التعليمية من خلال المسابقات والأنشطة العلمية والندوات والمؤتمرات والمعارض والعروض الفكرية للرؤى الإبداعية لحل المشكلات.

ح- تهتم النقابة بتحسين العلاقة مع أصحاب الأفكار الإبداعية من المعلمين وأفراد المجتمع والتواصل معهم من خلال أدوات متعددة وهي: تليفون الخط الساخن والفاكس والبريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي... وغيرها وضمهم للكيان المؤسسي للنقابة، وتحفيزهم معنوياً ومادياً لتطبيق أفكارهم بالمؤسسات التعليمية، والعمل على تحسين مكانتهم الاجتماعية من خلال تكريمهم وأسرههم في المناسبات والاحتفالات العامة، ونشر وتعميم أفكارهم الإبداعية وحصولهم على مكافآت تتناسب مع أفكارهم وجهودهم في تطبيقها.

ط- تتبع النقابة إجراءات إدارية وفقاً لأسس علمية تعتمد على تأهيل العاملين بها وقياداتها لوظائفهم وتقسيم المهام الصعبة قبل البدء بها لضمان تنفيذها ببسر وأقل جهد وتكلفة ووقت، وتعريفهم بأهداف العمل النقابي وزيادة دافعيتهم لتقديم أفضل مستوى من الخدمات وتحفيزهم لتقديم الأفكار الجديدة لتحقيق التميز المؤسسي للنقابة.

ي- يتوافر بنقابة المهن التعليمية بنية تحتية تكنولوجية تضم الأدوات والتجهيزات التعليمية والتكنولوجية اللازمة لتقديم الخدمات المهنية والاجتماعية والاقتصادية للمعلمين وأفراد المجتمع ونشر المعلومات الكافية عنها عبر المواقع والمنصات الإلكترونية وتحقيق الشفافية والعدالة وتبسيط الإجراءات للتيسير عليهم في الحصول السريع والدقيق

عليها، وتستخدم تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتقليل فجوات التواصل مع بين النقابة ومجتمعها الداخلي والخارجي.

وترتكز هذه المؤشرات على تطوير قدرات العاملين بنقابة المهن التعليمية وقيادتها لتحقيق التكامل بين أبعاد السمعة التنظيمية (المسئولية الاجتماعية وجودة الخدمات والإبداع الإداري) في تحسين الخدمات المهنية والاجتماعية والاقتصادية للمعلمين وأفراد المجتمع بطريقة إبداعية ووضع البدائل المناسبة لحل مشكلات تقديم الخدمات وتحقيق العدالة في تقديمها والمرونة في التعاملات الإدارية والمالية والقانونية اللازمة لذلك، واستثمار التقدم التكنولوجي في تيسير حصول المعلمين وأفراد المجتمع على هذه الخدمات من النقابة.

كما تعكس هذه المؤشرات الجهود والأنشطة والممارسات التي يمكن أن تقوم بها النقابة لتحسين الخدمات المهنية والاجتماعية والاقتصادية التي تقدمها للمعلمين وأفراد المجتمع على ضوء أبعاد السمعة التنظيمية، ويعمل توفرها على تحقيق رضا المعلمين وقيادات المؤسسات التعليمية وزيادة الرضا المجتمعي عن النقابة وتحسين علاقاتها الداخلية مع المعلمين والقيادات بالمؤسسات التعليمية وتحسين علاقاتها الخارجية مع المؤسسات المجتمعية الأخرى، وتتيح للمعلمين الحصول على حقوقهم وأداء واجباتهم وتوفير حياة مهنية واجتماعية واقتصادية كريمة من خلال بيئة عمل إبداعية محفزة وداعمة، واستقطاب الكفاءات من المعلمين المميزين للعمل بالنقابة وتطوير أدائهم بشكل مستمر والاحتفاظ بهم وزيادة إنتاجيتهم، بما ينعكس إيجاباً على تعزيز السمعة التنظيمية المتميزة للنقابة.

## القسم الرابع

الواقع النظري لخدمات نقابة المهن التعليمية بمصر من

خلال الوثائق والدراسات والتقارير ذات الصلة

### (دراسة وثائقية تحليلية)

شهدت مصر تحولات مهنية واجتماعية واقتصادية على مر العصور، وبدأت في نهاية القرن التاسع عشر تحولاً نوعياً وامتدت آثارها إلى القرن الحادي والعشرين ولن تتوقف تلك التحولات لطبيعة التطور المعرفي المستمر بالمجتمع المحلي والدولي، وتتضح ملامح هذه التحولات في التغيرات بالوظائف الحكومية والخاصة، وزيادة الاهتمام بتطوير المؤسسات التعليمية لمواجهة هذه التحديات.

ولذلك تعمل الدولة المصرية بكافة مؤسساتها على وضع خريطة واضحة واستراتيجية شاملة لوضع التعليم في مكانته باعتباره أساس في بناء الإنسان المصري وتضمنت استراتيجية الدولة الارتقاء بجودة منظومة التعليم، وبخاصة تطوير الأداء المهني وتحسين الأحوال المادية والمعيشية للمعلمين ورفع كفاءتهم وتمييزهم مهنيًا وتدريبهم على أحدث الأساليب التعليمية بما يمكنهم من أداء أدوارهم على نحو أفضل، حيث تم تدريب (٣١٥٠٠٠) معلم في إطار برنامج المعلمون أولاً وتم استهداف تدريب عدد (٨٠٠٠٠) معلم بالتعاون مع عدد من المؤسسات العالمية على أحدث طرق التعليم، وإجمالي التكلفة للبدلات التي يحصل عليها عدد (١.٤) مليون معلم وصل لمبلغ (١.٨) مليار جنية مصري<sup>(٢١٧)</sup>.

وتتضح ملامح التحولات الاجتماعية في زيادة معدل النمو السكاني بمصر يصل إلى (٢.٦٪) وهو ضعف معدل النمو السكاني العالمي الذي يقدر (١.٢٪) سنويًا مما أدى إلى التأثير السلبي على جودة الحياة والخدمات الأساسية المقدمة للعاملين والمواطنين بما في ذلك التعليم والصحة... وغيرها، ونتج عنها ارتفاع معدلات الفقر وانخفاض الاستقرار المهني والاجتماعي ونقص الموارد الطبيعية وانتشار ثقافة الاستهلاك والتأثير السلبي على النسق القيمي للمجتمع المصري، وعلى الرغم من زيادة العلاقات الاجتماعية والتمكين الاجتماعي للأفراد من المشاركة بالأعمال المهنية والاقتصادية والتضامن الاجتماعي في القضايا الإنسانية إلا أنه يوجد انتشار في الاضطرابات الاجتماعية والفوضى وزيادة الشعور بالخوف وقلة الأمان المعيشي<sup>(٢١٨)</sup>.

وكذلك تتضح ملامح التحولات الاقتصادية في انتقال استراتيجية التنمية الاقتصادية من الاعتماد على القطاع العام إلى الاتجاه نحو سياسات الانفتاح الاقتصادي والخصخصة والتحول بالاقتصاد المصري نحو الاندماج مع النظام الرأسمالي العالمي، ومزاولة الأنشطة الاقتصادية الخاصة المتنوعة وتقليص دور الحكومة المصرية في هذه الأنشطة، وزيادة دور مؤسسات المجتمع الاقتصادي في دعم أفراد المجتمع حال تعرضها لأزمات تؤثر على استقرارها، وهذه التحولات تواجه بانخفاض الاستثمارات الأجنبية المباشرة وعجز كبير في الموازنة وارتفاع معدل التضخم وارتفاع أسعار السلع الغذائية وارتفاع سعر الدولار وانخفاض مستوى المعيشة؛ ولذلك العديد من المؤسسات الاقتصادية الصغيرة ومتناهية الصغر لم تعد قادرة على مواجهة التحديات والخسائر الاقتصادية<sup>(٢١٩)</sup>.

وقد كان لهذه التحولات تأثيراً على الحركة العمالية المصرية سواء بالإيجاب أو بالسلب، حيث ارتبط مصير العاملين بالمؤسسات الحكومية والخاصة والأهلية بهذه التحولات، وتفاعلت هذه الحركة مع التحولات لتتوافق مع الواقع وتحقق تكيفاً معها في المجالات المهنية والاجتماعية والاقتصادية، وتضمن تحقيق مصالح هؤلاء العاملين وتحقيق التوازن بين تلبية احتياجاتهم والحصول على حقوقهم وأداء واجباتهم وتحقيق الاستقرار الفردي والمؤسسي للعاملين والمؤسسات التي يعملون بها، مما دفع الحركات العمالية إلى تطوير وضعها ومكانتها المهنية والاجتماعية والاقتصادية وتطوير أهدافها ونظم إدارتها واستراتيجيات عملها الإداري والفني وتطوير التشريعات والقوانين والقرارات واللوائح المنظمة لعملها.

ومن هنا كان إنشاء نقابة المهن التعليمية كأحد الحركات العمالية لأصحاب المهن التعليمية في العام ١٩٥١م، وقد حدد القرار رقم (٢١٩) لسنة ١٩٥١م الغرض من إنشاء النقابة هو العمل على "رفع مستوى المهن التعليمية ورعاية مصالح أعضائها الأدبية والمادية وإبداء الرأي فيما يستشيرها وزير التربية والتعليم (وزير المعارف) فيما يتعلق بشئون المعلمين"<sup>(٢٢٠)</sup>، وقد تم إضافة غرض جديد وهو "إنشاء المعاهد التعليمية المختلفة أو الاشتراك في تأسيس الجمعيات والمؤسسات التي يكون من أغراضها إنشاء هذه المعاهد"<sup>(٢٢١)</sup>.

وفي هذا الصدد، يتناول القسم الحالي من البحث رصد وتشخيص الواقع النظري لخدمات نقابة المهن التعليمية بمصر ومراجعة وتحليل الوثائق والدراسات والتقارير ذات الصلة للتعرف على أهداف النقابة وعضويتها وهيكلها التنظيمي والخدمات التي تقدمها، والتي يمكن توضيحها على النحو التالي:

### أولاً - أهداف نقابة المهن التعليمية المصرية:

تعمل نقابة المهن التعليمية بمصر على تحقيق الأهداف الآتية<sup>(٢٢٢)</sup>:

١- الإسهام في خدمة المجتمع لتحقيق الأهداف الوطنية، وتشمل بوجه خاص:

أ- تعبئة قوى أعضاء النقابة وتنظيم جهودهم في خدمة المجتمع لتحقيق الأهداف القومية، والتعاون مع المنظمات المحلية على تعبئة جهود الشعب لتحقيق هذه الأهداف.

ب- العمل على نشر الثقافة والتعليم، بما في ذلك إنشاء المدارس والمعاهد العلمية المختلفة، والاشتراك في تأسيس الجمعيات والمنشآت التي يكون من أغراضها إنشاء هذه المدارس والمعاهد.

ج- المعاونة في خطط التنمية والمشروعات التربوية والتعليمية، والعمل على تحقيق أهدافها ومواجهة مشكلات التطبيق باقتراح الحلول المناسبة لها.

د- التعاون مع النقابات المهنية المختلفة والمنظمات المماثلة في الدول العربية في إطار اتحاد المعلمين العرب، وكذلك مع غيرها من المنظمات التعليمية في العالم للعمل على خدمة الأهداف القومية للأمة العربية ونصرة قضاياها والتحرر والسلام العالمي.

٢- العمل على رفع مستوى المهنة التعليمية، ويشمل بوجه خاص:

أ- المحافظة على كرامة مهنة التعليم ورفع مستوى المعلمين وكفايتهم العلمية.

ب- الإسهام في تخطيط التعليم وتطوير نظمه ومناهجه بحيث تساير حاجات المجتمع وتخدم مصالحه وتفي بمتطلباته.

ج- العمل على تشجيع التأليف والتطور العلمي، مع ربط البحوث باحتياجات المجتمع ومشكلاته المحلية لتحقيق المزيد من التقدم.

د- عقد الصلات مع منظمات المعلمين في الوطن العربي في إطار اتحاد المعلمين العرب، وكذلك مع منظمات المعلمين في العالم للنهوض بمستوى التعليم والمعلمين وتبادل البحوث التربوية والتجارب التعليمية واقتراح اقتباس الصالح منها.

### ٣- تقديم الخدمات لأعضائها وتشمل بوجه خاص:

أ- الخدمات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والترفيهية.

ب- المساعدة عند الحاجة.

ج- كفالة الرعاية الصحية للأعضاء وأسره.

د- تنظيم معاش الشيوخ والعجز والوفاة.

وباستقراء أهداف نقابة المهن التعليمية السابق ذكرها يتضح أنها ركزت على خدمة المجتمع وتحسين مستوى المهنة التعليمية للمعلمين وتقديم الخدمات لهم وهي ثلاثة أبعاد متكاملة وشاملة للعمل النقابي والمجتمعي والتعليمي، ومعظمها أهداف طموحة وتسمح للنقابة بالعمل على مستوى بيئة المؤسسات التعليمية وعلى مستوى المحافظات ومصر بالكامل، بل يمكن للنقابة عقد شراكات مع النقابات والمؤسسات التعليمية على مستوى الوطن العربي والعالم، كما يمكن لنقابة المهن التعليمية إنشاء المدارس والمعاهد العلمية المختلفة والاشتراك في تأسيس الجمعيات والمنشآت التي تخدم ذلك، وكذلك يوجد أهداف واضحة لتقديم النقابة للخدمات المهنية والاجتماعية والاقتصادية لأعضائها من المعلمين وأفراد المجتمع.

وعلى الرغم من ذلك يوجد قلة في وضع الأهداف التي ترتبط بتمثيل النقابة لأعضائها في صنع القرارات التربوية والتعليمية على مستوى مصر، وكذلك إتاحة الدور الرقابي للنقابة على المؤسسات التعليمية بما يتيح لها المساعدة والدعم الميداني لأعضائها وبما يساهم باستثمار كوادرها في تطوير العملية التعليمية.

ثانياً - عضوية نقابة المهن التعليمية بمصر:

على الرغم من أحقية العاملين دون تمييز تكوين النقابات ولهم كذلك حرية الانضمام إليها أو الانسحاب منها، وذلك وفقاً للقواعد والإجراءات المقررة في النظم الأساسية للنقابات، ولا يخل انسحاب العامل من أي نقابة بأية حقوق مستحقة له عن اشتراكه بتلك النقابة وفقاً للوائح نظمها الأساسية<sup>(٢٢٣)</sup>، إلا أن العضوية إجبارية بالنسبة للعاملين في مهنة التربية والتعليم، فيما عدا أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأزهرية والمعاهد العالية والكليات والمدارس العسكرية فهي اختيارية بالنسبة لهم<sup>(٢٢٤)</sup>.

حيث يشترط قانون نقابة المهن التعليمية بمصر بأنه لا يجوز لأحد الاشتغال بمهنة التربية والتعليم في غير الجامعات والأزهر والكليات والمعاهد العالية والكليات والمدارس العسكرية إلا إذا كان عضواً مقيداً في جدول النقابة<sup>(٢٢٥)</sup>؛ ولذا لأي فرد يريد أن يعمل بمهنة التربية والتعليم الالتزام بتقديم بطلب للجنة القيد بمقر النقابة أو أحد فروعها بالمحافظات، ويعرض الطلب على لجنة القيد والتي تشكل برئاسة أحد وكليي النقابة وعضوين من مجلس إدارة النقابة يختارهما المجلس، وعلى اللجنة أن تصدر قرارها خلال (٣٠) يوماً من تاريخ تقديم طلب القيد إليها، وفي حالة الرفض يجب أن يكون القرار مسبباً، ويخطر الطالب بقرار اللجنة خلال (١٥) يوماً من صدوره بكتاب مسجل مع علم الوصول ويقوم مقام الإخطار يسلم الطالب صورة بإيصال موقع عليه منه، ولمن صدر القرار برفض قيد أسمه أن يتظلم منه إلى مجلس الإدارة خلال (٣٠) يوماً من تاريخ إخطاره بالقرار<sup>(٢٢٦)</sup>.

وتعمل لجنة القيد على التحقق من أن يكون مقدم الطلب متمتعاً بالجنسية المصرية، ويجوز لمجلس النقابة أن يقبل في عضوية النقابة أحد المتمتعين بجنسية إحدى الدول العربية إذا كان مستوفياً لشروط العضوية بشرط المعاملة بالمثل وبموافقة الجهات المختصة، كما يجوز للمجلس منح عضوية مؤقتة للأجانب الذين يعملون بمعاهد التعليم في مصر، وأن يكون الفرد محمود السيرة حسن السمعة، وألا يكون قد صدرت ضده أحكام جنائية مخلة بالشرف أو تأديبية أو ترك وظيفته أو مهنته أو انقطعت صلته بها لأسباب ماسة بالشرف أو الأمانة أو الأخلاق ما لم يكن قد رد إليه اعتباره، ومن المشتغلين بمهنة التربية والتعليم أو سبق اشتغاله بها سواء عن طريق التدريس أو الإشراف الفني أو القيام

بأي عمل فني له اتصال مباشر بالتدريس أو من العاملين في الإدارة التعليمية بشرط أن يكون سبق له الاشتغال بالتدريس مدة (٥) سنوات على الأقل، وللعضو المقيد في جدول النقابة أن يستمر في عضويته ولو انقطع عن مزاولة المهنة، وللذين انقطعوا عن مزاولة المهنة ولم يسبق انضمامهم للنقابة أن يطلبوا الانضمام إليها بشرط ألا يكون انقطاعهم عن مزاولة المهنة راجعاً إلى أحكام تأديبية أو جنائية أو أسباب ماسة بالشرف أو الأمانة أو الأخلاق<sup>(٢٢٧)</sup>.

وعلى من يرغب بالانضمام لنقابة المهن التعليمية من أعضاء هيئات التدريس بالجامعات والأزهر والمعاهد العليا والكليات والمدارس العسكرية وممن سبق لهم بالتدريس أن يقدموا استمارات القيد للنقابات الفرعية التي تقع في مقر أعمالهم بالنسبة للعاملين ومقر سكنهم بالنسبة للسابق اشتغالهم بالتدريس لاتخاذ إجراءات القيد<sup>(٢٢٨)</sup>.

والحد الأقصى لسن الانضمام لصندوق المعاشات والإعانات للأعضاء الجدد (٤٠) عاماً، ويجوز قبول أعضاء جدد تجاوزوا هذا السن بحد أقصى (٤٨) عاماً بشرط سداد اشتراكات النظام اعتباراً من سن (٤٠) عاماً وحتى تاريخ الانضمام بالإضافة إلى عائد استثمار بواقع (٩٪) مع احتساب المزايا للعضو باعتبار بدء الاشتراك من سن (٤٠) عاماً<sup>(٢٢٩)</sup>.

ويحق للعضو الذي تم الموافقة على انضمامه الحصول على بطاقة العضوية مثبتاً بها اسمه وعمله وعنوانه وسنة وتاريخ انضمامه ورقم عضويته وأية بيانات أخرى لازمة، وله كذلك الحصول على صورة من لائحة النظام الأساسي<sup>(٢٣٠)</sup>، ويتقدم العضو الراغب في الانسحاب بطلب كتابة إلى مجلس الإدارة، ولجنة القيد أن تقوم بمساعيها لدى الطالب لإقناعه بالعدول عن الانسحاب وذلك خلال (٣٠) يوماً من تاريخ تقديم طلبه، فإذا لم يعدل عن طلبه خلال هذه الفترة اعتبر الطلب مقبولاً، ويكون مسئولاً عن سداد الاشتراكات المستحقة عليه حتى تاريخ الانسحاب، وأية التزامات مالية أخرى<sup>(٢٣١)</sup>.

### ثالثاً - الهيكل التنظيمي لنقابة المهن التعليمية بمصر:

يتكون الهيكل التنظيمي لنقابة المهن التعليمية على مستوى مصر من النقابة العامة ويكون لها جمعية عمومية ومجلس إدارة وهيئة مكتب، ويوجد بدائرة كل محافظة

نقابة فرعية لها جمعية عمومية ومجلس إدارة، والمحافظات التي يوجد بها أكثر من منطقة تعليمية يكون لكل منطقة نقابة فرعية، ويوجد لجنة نقابية بدائرة كل مركز أو قسم إداري أو وحدة من الوحدات التي تحددها اللائحة الداخلية ويكون لها جمعية عمومية ومجلس إدارة<sup>(٢٣٢)</sup>.

وتتكون الجمعية العمومية للجنة النقابية بدائرة المركز أو القسم الإداري أو الوحدة من أعضاء النقابة في هذه الدائرة<sup>(٢٣٣)</sup>، ويتكون مجلس إدارة اللجنة النقابية من رئيس و(١٥) عضواً تنتخبهم الجمعية العمومية للجنة النقابية بالاقتراع السري، وبأغلبية أصوات الأعضاء الحاضرين، وينتخب مجلس الإدارة من بين أعضائه في أول انعقاد له بعد اجتماع الجمعية العمومية السنوي أميناً وأميناً للصندوق بالاقتراع السري، وبأغلبية أصوات الأعضاء الحاضرين فإذا تساوت الأصوات انتخب الأقدم قيماً، ويجتمع مجلس الإدارة مرة كل شهر على الأقل بدعوة من رئيسه أو أمينه ويكون اجتماعه صحيحاً بحضور أغلبية أعضائه<sup>(٢٣٤)</sup>.

وتعقد الجمعية العمومية للجنة النقابية في شهر فبراير من كل عام للنظر في دراسة النشاط القومي والتربوي للمعلمين في دائرة المركز أو القسم أو الوحدة خلال العام السابق ورسم الخطة لنشاطها في العام التالي، ودراسة المشروعات والاقتراحات المعروضة عليها الخاصة بشئون التربية والتعليم أو شئون المعلمين، ويتم انتخاب رئيس وأعضاء مجلس إدارة اللجنة النقابية بدلاً من الذين انتهت مدتهم أو سقطت عضويتهم، واعتماد الحساب الختامي للسنة المنتهية، والمسائل التي يرى مجلس إدارة اللجنة النقابية عرضها على الجمعية العمومية<sup>(٢٣٥)</sup>.

ويختص مجلس إدارة اللجنة النقابية بتنسيق نشاط المعلمين التربوي والقومي في دائرته في إطار التخطيط العام الذي يرسمه مجلس إدارة النقابة العامة، وتنسيق النشاطات للمعلمين وتشكيل لجان فنية لمختلف أوجه النشاط، ومتابعة صرف المعاشات المقررة للأعضاء من خلال استخراج بطاقات الصراف الآلي (الفيزا كارت) واستكمال المستندات المطلوبة والحرص على حصولهم على مستحقاتهم في المواعيد المقررة، ومتابعة تحصيل الاشتراكات والإشراف على تسديدها لحساب النقابة وفق التعليمات التي تصدر في هذا

الشأن، وإعداد الحساب الختامي للسنة المنتهية، والأعمال الأخرى التي يكلف بها مجلس إدارة النقابة الفرعية في المحافظة<sup>(٢٣٦)</sup>.

وتتكون الجمعية العمومية للنقابة الفرعية بدائرة المحافظة أو المنطقة التعليمية من أعضاء مجالس إدارة اللجان النقابية في هذه الدائرة<sup>(٢٣٧)</sup>، وتعد الجمعية العمومية للنقابة الفرعية في شهر مارس من كل عام للنظر في دراسة النشاط القومي والتربوي للمعلمين في دائرة المحافظة أو المنطقة التعليمية خلال العام السابق ورسم الخطة لنشاطها في العام التالي، ودراسة المشروعات والاقتراحات المعروضة عليها الخاصة بشئون التربية والتعليم أو شئون المعلمين، وانتخاب رئيس وأعضاء مجلس إدارة النقابة الفرعية بدلاً من الذين انتهت مدتهم أو سقطت عضويتهم، واعتماد الحساب الختامي للسنة المنتهية، والمسائل التي يرى مجلس إدارة النقابة الفرعية عرضها على الجمعية العمومية<sup>(٢٣٨)</sup>، ودراسة قرارات وتوصيات مجلس إدارة اللجنة النقابية، وله حق الاعتراض عليها إذا كانت مخالفة للقانون أو لسياسة النقابة، ويبلغ هذا الاعتراض لمجلس إدارة النقابة العامة للبحث فيه وفقاً للأوضاع والقواعد التي تنص عليها اللائحة الداخلية للنقابة<sup>(٢٣٩)</sup>.

ويتكون مجلس إدارة النقابة الفرعية من رئيس وعدد (٣٠) عضواً تنتخبهم الجمعية العمومية للنقابة الفرعية بالاقتراع السري وبأغلبية أصوات الحاضرين، وينتخب مجلس الإدارة من بين أعضائه في أول انعقاد له بعد اجتماع الجمعية العمومية السنوي أميناً وأميناً للصندوق بالاقتراع السري وبأغلبية أصوات الحاضرين فإذا تساوت الأصوات انتخب الأقدم قيماً، ويجتمع مجلس الإدارة مرة كل شهر على الأقل بدعوة من رئيسه أو أمينه ويكون اجتماعه صحيحاً بحضور أغلبية أعضائه<sup>(٢٤٠)</sup>.

ويراعى في انتخاب مجالس إدارات اللجان النقابية ومجالس إدارات النقابات الفرعية أن تمثل فيها التعليم الابتدائي والتعليم الإعدادي والثانوي والتعليم الفني ودور المعلمين والمعلمات والتعليم العالي والجامعي والإدارة التعليمية والإشراف الفني، على أن يكون للمحاليين على المعاش الحق في التمثيل وفقاً للنوعية التي خرجوا منها إلى المعاش، ويشترط ألا يقل تمثيل إحداها في كل مجلس إدارة عن (١٠%) ولا يزيد على (١٥%) إلا إذا

كانت دائرة المجلس خالية منها، ويشترط أن يكون نصف عدد أعضاء مجالس الإدارة من الذين مضى على اشتغالهم بمهنة التربية والتعليم أقل من (١٥) سنة، والنصف الآخر ممن مضى على اشتغالهم بها (١٥) سنة فأكثر<sup>(٢٤١)</sup>.

وتكون مدة عضوية مجلس الإدارة (٤) سنوات للجنة النقابية والنقابة الفرعية ويتجدد كل (٢) سنة بانتخاب نصف عدد الأعضاء، على أنه بعد انقضاء السنتين الأوليين تنتهي مدة نصف عدد الأعضاء من عضوية هذه المجالس بطريق القرعة مع مراعاة النسب المقررة وتحسب السنتان الأوليان من أول اجتماع للجمعية العمومية يعقد بعد أول انتخابات ثم يصبح التجديد النصفى بالدور والتسلسل كل سنتين، ولا يدخل رئيس مجلس الإدارة أو النقيب في القرعة كما لا يجوز انتخاب العضو أكثر من مرتين متتاليتين<sup>(٢٤٢)</sup>.

ويتكون مجلس إدارة النقابة العامة من النقيب وعدد (٤٠) عضواً تختارهم الجمعية العمومية للنقابة بالانتخاب المباشر وبأغلبية أصوات الحاضرين وعند التساوي يجرى الاختيار بطريق القرعة، وينتخب مجلس إدارة النقابة الوكيلين والأمين العام وأمين الصندوق وثلاثة مساعدين للأمين العام من بين أعضائه في أول انعقاد له بعد اجتماع الجمعية بالاقتراع السري وبأغلبية أصوات الأعضاء الحاضرين<sup>(٢٤٣)</sup>.

ويشترط أن يكون النقيب وأحد الوكيلين من الحاصلين على مؤهل عال، وأن يكون النقيب من الأعضاء الذين مضى على اشتغالهم بمهنة التربية والتعليم (١٥) سنة على الأقل، ويكون انتخاب النقيب لمدة (٤) سنوات ولا يجوز انتخابه أكثر من مرتين متتاليتين<sup>(٢٤٤)</sup>.

ويختص **النقيب العام** لنقابة المهن التعليمية بمصر بما يأتي<sup>(٢٤٥)</sup>:

- ١- رئاسة وإدارة هيئته مكتب النقابة العامة والجمعية العمومية.
- ٢- تمثيل النقابة أمام القضاء والهيئات الحكومية وأمام الغير.
- ٣- توقيع العقود والاتفاقيات التي تعقد باسم النقابة.
- ٤- التوقيع على الشيكات مع أمين الصندوق.
- ٥- اعتماد جدول أعمال مجلس النقابة وتحديد مواعيد انعقادها.

- ٦- اعتماد محاضر اجتماعات هيئه المكتب ومجلس النقابة العامة والجمعية العمومية.
- ٧- اعتماد شهادات القيد في النقابة.
- ٨- تسوية ما يقوم بين الأعضاء من منازعات بالطرق الودية، والإذن بالتقاضي في الحالات العاجلة.
- ٩- طرح الموضوعات التي يرى عرضها على هيئه المكتب ومجلس النقابة والجمعية العمومية.
- ١٠- اعتماد الحسابات الدورية والختامية.
- ويجوز أن ينيب النقيب عنه في مباشرة بعض هذه الاختصاصات أحد الوكيلين أو الأمين العام على حسب الأحوال.
- ويختص الأمين العام لنقابة المهن التعليمية بمصر بما يأتي<sup>(٢٤٦)</sup>:
- ١- تنظيم العمل المالي والإداري في النقابة والإشراف عليه وتشكيل اللجان اللازمة لسير الإجراءات الخاصة به.
- ٢- الإشراف على جميع العاملين بالنقابة ومؤسساتها وتقييمهم وتعيين العاملين اللازمين في حدود القواعد العامة التي تضعها هيئه المكتب وفي إطار الميزانية المقررة.
- ٣- اعتماد أدونات ومستندات صرف النقابة.
- ٤- الإشراف على مقر النقابة والمحافظة علي أوراقها ومحفوظاتها وسجلاتها.
- ٥- توجيه الدعوات لاجتماعات الجمعية العمومية ومجلس النقابة وهيئه المكتب مرفقاً بها جدول الأعمال.
- ٦- إعداد جميع الموضوعات المطلوب عرضها على مجلس النقابة وهيئه المكتب والجمعية العمومية.
- ٧- تحرير محاضر جلسات الجمعية العمومية ومجلس النقابة وهيئه المكتب وتسجيلها في الدفاتر الخاصة والتوقيع عليها مع النقيب.

- ٨- متابعة أعمال اللجان النوعية وتنسيق نشاطها واجتماعاتها ومجالس إدارات النقابات الفرعية واللجان النقابية.
- ٩- التوقيع علي شهادات القيد وبطاقات العضوية.
- ١٠- التبليغ والإعلام عن جميع القضايا والمسائل التي تدرسها النقابة ومجالسها.
- ١١- متابعة قرارات الجمعية العمومية ومجلس النقابة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذها.
- ١٢- الإعلان عن مواعيد انعقاد الجمعيات العمومية وإصدار الكتب الدورية المنظمة لانعقاد الجمعيات العمومية وإجراءات الانتخابات والإشراف علي تشكيلات النقابة.
- ويجوز له أن يوزع هذه الأعمال أو بعضها على الأمانة المساعدين، بشرط أن يتابع تنفيذهم لها.
- ويختص أمين الصندوق لنقابة المهن التعليمية بمصر بما يأتي<sup>(٢٤٧)</sup>:
- ١- مراقبة إيرادات ومصروفات النقابة.
  - ٢- إيداع أموال النقابة في المصرف الذي يختاره المجلس، والإشراف علي حفظ المستندات المالية.
  - ٣- صرف قيمة الفواتير والمصروفات التي تقرها هيئة المكتب والتوقيع علي أذونات الصرف بعد اعتمادها من الأمين العام، وذلك في حدود ميزانية النقابة وقرارات المجلس.
  - ٤- التوقيع علي الشيكات مع النقيب أو من ينوب عنه.
  - ٥- تقديم حساب شهري لهيئة المكتب بمصروفات النقابة وإيراداتها وحسابات ربح سنوية لمجلس النقابة وحسابات ختامية، كل ذلك مشفوعاً برأي مراقب الحسابات.
  - ٦- المحافظة علي منقولات النقابة ومخازنها.
- ويشكل مجالس إدارة اللجنة النقابية ومجالس إدارة النقابة الفرعية ومجلس النقابة العامة للجان الدائمة والمؤقتة من بين أعضاء المجلس ومن غيرهم لتحقيق أهداف النقابة في مجال النشاط القومي والعلمي والتربوي والاجتماعي والرياضي ويجوز لهذه اللجان

تكوين لجان فرعية من بين أعضائها لبحث ودراسة بعض المسائل المعروضة عليها، وتنتخب كل لجنة رئيساً ومقررًا لها من أعضاء المجلس في أول اجتماع تعقده، وتضع برنامجًا لنشاطها السنوي تعمل على تنفيذه بعد أن يقره مجلس النقابة، ويجوز الاستعانة ببعض الخبراء من غير أعضاء النقابة إذا لزم الأمر، كما يجوز صرف مكافآت لهم<sup>(٢٤٨)</sup>.

ويتم تشكيل اللجان النوعية على النحو التالي<sup>(٢٤٩)</sup>:

١- **لجنة البحوث الفنية:** وتختص ببحث نظم التعليم ومناهجه وأهدافه وطرائقه وسياسة التعليم بصفة عامة والمقارنة بين النظم التعليمية في مصر ومثيلاتها في الخارج وعمل الإحصاءات التي تتطلبها الأبحاث، وبحث خطط التنمية والمشروعات التربوية والتعليمية والعمل على تحقيق أهدافها، وبحث مشكلات التعليم ومواجهة مشكلات التطبيق واقتراح الحلول المناسبة، وبحث تطوير نظم التعليم ومناهجه بحيث تساير حاجات المجتمع وتخدم مصالحه وتفي بمتطلباته، وبحث الوظائف الفنية للتربية والتعليم وتحديد اختصاصاتها، واقتراح الحلقات الدراسية وحلقات التدريب والمؤتمرات العامة التي تحقق الأغراض التربوية.

٢- **لجنة الشؤون القومية:** وتختص بتعبئة أعضاء النقابة وتنظيم جهودهم في خدمة المجتمع لتحقيق الأهداف القومية، والقيام بالبحوث والدراسات حول الأوضاع القومية الراهنة والقضايا المحلية، وإمداد المعلمين والمدارس بالكتيبات والنشرات لتكون مصدرًا لهم في مجالات العمل القومي، ورسم خطط التعاون مع الهيئات الأخرى في ميدان التربية والتعليم وفي مجالات العمل القومي، ورسم خطة التعاون مع المؤسسات الشعبية المحلية لتعبئة جهود الشعب في سبيل الأهداف القومية والنهوض بالوطن وتحقيق أهدافه.

٣- **لجنة الشؤون الاجتماعية:** وتختص برسم الخطط لتنظيم جهود المعلمين في خدمة المجتمع وحل مشكلاته، وتنسيق النشاط في مكافحة الأمية وبذل الجهود للقضاء عليها، وتنظيم ودعم الخدمات الاجتماعية للمعلمين كتنسيق الإسكان وبناء المساكن للمعلمين والمعلمات المغتربين والمصايف ورحلات العمرة والحج وإنشاء الجمعيات التعاونية وتنظيم القروض بدون فوائد إلى غير ذلك في حدود الإمكانيات.

٤- **لجنة الشؤون الصحية:** وتختص بكفالة الرعاية الصحية للمعلمين في إطار الإمكانيات المتاحة، وبخاصة في تنظيم الخدمات الصحية للمعلمين وتيسيرها والاتفاق مع الأطباء وتيسير العلاج بالمستشفيات والمستوصفات المحلية والخاصة، وإنشاء المستشفيات التي تعالج المعلمين بأسعار التكلفة أو بأقل منها قدر الإمكان، وإنشاء الصيدليات التي تيسر للمعلمين الحصول على الأدوية بأسعار مناسبة، وإنشاء المستوصفات وتنظيم العيادات التي تيسر أعمال الطبيب الممارس لأكبر عدد من المعلمين إلى غير ذلك في حدود الإمكانيات.

٥- **لجنة الرياضة والرحلات:** وتختص بالعمل على نشر الروح الرياضية بين الأعضاء، وإنشاء الفرق الرياضية المختلفة وإعداد مسابقات بينها، وتنظيم ودعم الرحلات الثقافية والترفيهية داخل المحافظات وخارجها.

٦- **لجنة شؤون المعلمين:** وتختص بالعمل على الارتقاء بمستويات المعلمين المادية والمهنية والعلمية وتيسير سبل الحياة الكريمة لهم، وبحث شكاوي المعلمين وسائر أعضاء النقابة والعمل على تحقيق وجه الصالح العام فيها.

٧- **لجنة النشاط النسائي:** وتختص بتعبئة جهود المعلمات والطالبات في مجالات النشاط التربوي والقومي والاجتماعي ورعاية الأسرة.

٨- **لجنة القيد:** وتختص بوضع القواعد المنظمة للقيد والاشتراكات والفصل من العضوية.

٩- **لجنة صندوق المعاشات:** وتختص بوضع القواعد المنظمة لنظام صرف المعاشات للأعضاء ولورثتهم.

ويجوز لمجلس النقابة الفرعية واللجان النقابية ضم بعض اللجان مع بعض أو تشكيل لجاناً أخرى حسب الحاجة.

وبالإضافة للجان السابقة يشكل مجلس إدارة النقابة العامة للمهن التعليمية لجاناً مركزية لتنفيذ الأعمال ومنها لجنة العلاقات الخارجية والتي تختص بتوثيق العلاقات مع منظمات المعلمين في الخارج وتنسيق تبادل الخبرات والتجارب معها في الشؤون التربوية، والتعاون مع لجنة البحوث الفنية في هذه المجالات، والدعوة للقضايا العربية بين منظمات

المعلمين في العالم من خلال الاتصالات والزيارات والمؤتمرات واستقطاب الأصدقاء إلي جانب الحق العربي وكسب الرأي العام العالمي، وتنظيم تبادل الزيارات بين المعلمين في مصر وسائر المعلمين في العالم في حدود الإمكانيات وفي إطار الخطط المرسومة لتوثيق الصلات وخدمة الأهداف القومية للأمة العربية ونصرة قضاياها وقضايا التحرير والسلام العالمي<sup>(٢٥٠)</sup>.

ويشكل مجلس إدارة النقابة العامة غرفة عمليات مركزية لمتابعة أحوال أعضائها وتلقي أي شكاوى والعمل على حلها لسرعة التواصل مع الجهات المعنية وضمان تلقي المعلم الخدمة والرعاية المناسبة، على أن تكون غرفة العمليات برئاسة الأمين العام، وتفعيل دور جميع النقابات الفرعية واللجان النقابية على مستوى الجمهورية بالتعاون مع غرفة العمليات المركزية لسرعة حل أي مشاكل تخص الأعضاء<sup>(٢٥١)</sup>، كما تشكل النقابة لجنة لدعم تعاون جميع العاملين في ميدان التعليم في مجالات الخدمات القومية والاجتماعية والمهنية وتنسيق جهودهم<sup>(٢٥٢)</sup>.

وبناءً على الهيكل التنظيمي القانوني السابق يوجد بمصر نقابة عامة واحدة للمهن التعليمية، وعدد (٥٣) نقابة فرعية تنتشر على مستوى محافظات مصر، لكل محافظة نقابة فرعية والمحافظات الكبرى بها أكثر من نقابة فرعية لذا يوجد في بعض المحافظات أكثر من نقابة فرعية، ويوجد عدد (٣١٦) لجنة نقابية بالمراكز والأقسام الإدارية وهي مبينة بالجدول التالي<sup>(٢٥٣)</sup>:

### جدول رقم (١)

بيان بعدد النقابات الفرعية واللجان النقابية طبقاً للمحافظة

المحافظة	عدد النقابات الفرعية	عدد اللجان النقابية	المحافظة	عدد النقابات الفرعية	عدد اللجان النقابية
القاهرة	١٤	٤٦	مطروح	١	٦
الجيزة	٤	١٩	البحيرة	٢	١٨
الإسكندرية	٥	١٦	الغربية	٢	١٢
القليوبية	٢	١٣	كفر الشيخ	٢	١٢
الفيوم	١	٦	المنوفية	١	١٢

عدد اللجان النقابية	عدد النقابات الفرعية	المحافظة	عدد اللجان النقابية	عدد النقابات الفرعية	المحافظة
١٩	٢	الدقهلية	٨	١	بنى سويف
٥	١	السويس	١٢	٢	المنيا
٧	١	دمياط	٨	١	قنا
١٨	١	الشرقية	١٣	١	أسيوط
٨	١	الإسماعيلية	١٣	١	سوهاج
٧	١	بور سعيد	٩	١	الأقصر
١٠	١	شمال سيناء	٦	١	أسوان
٥	١	جنوب سيناء	٢	١	الوادي الجديد
٣١٦	٥٣	الإجمالي	٦	١	البحر الأحمر

وباستقراء الجدول السابق رقم (١) يتضح أن محافظة القاهرة استحوذت على أكبر عدد (١٤) من إجمالي النقابات الفرعية على مستوى الجمهورية بنسبة (٢٦٪)، وهي بذلك تستحوذ على تمثيل نقابي في الجمعية العمومية للنقابة العامة يساوي (١٤) محافظة من المحافظات التي يوجد بها نقابة فرعية واحدة، كما يوجد بها عدد (٤٦) لجنة نقابية بنسبة (١٥٪) من إجمالي اللجان النقابية على مستوى الجمهورية.

وعلى الرغم من أن المساحة الكلية لمحافظة الوادي الجديد تبلغ (٤٤٠٠٩٨) كيلو متر مربع وتضم عدد (٥) مراكز مدن، ويبلغ عدد المعلمين على رأس العمل بها عدد (٨٥٣٦) معلم<sup>(٢٥٤)</sup>، إلا أن التمثيل النقابي جاء أقل مستوى بمصر ممثل في نقابة فرعية واحدة ولجنة نقابية واحدة.

وعلى الرغم من تلك الجهود والقوانين إلا أنه منذ عام ٢٠١١م لم يتم تجديد أو انتخاب مجلس إدارة اللجان النقابية والنقابات الفرعية والنقابة العامة على مستوى مصر، مما يحد من الإبداع في تقديم الخدمات النقابية المهنية والاجتماعية والاقتصادية للمعلمين، وتنفيذاً للقوانين السابق ذكرها يتطلب إجراء انتخابات دورية لمجالس النقابة الفرعية واللجان النقابية في مواعيدها ودعمها بكوادر شبابية ونسائية فعالة في مجال تقديم الخدمات النقابية، وقد يكون ذلك سبباً من أسباب ضعف السمعة التنظيمية لنقابة المهن التعليمية.

## رابعًا - خدمات نقابة المهن التعليمية بمصر:

تقدم نقابة المهن التعليمية بمصر خدماتها لعدد (١٥٤٩٦٤٢) مستفيد من المعلمين على رأس العمل وعلى المعاش وورثة المعلمين المتوفين، وأعدادهم موزعة على النقابات الفرعية بمصر على النحو الموضح بالجدول التالي<sup>(٢٥)</sup>:

## جدول رقم (٢)

بيان بعدد المستفيدين من النقابات الفرعية

(معلم على رأس العمل/معلم على المعاش/ورثة)

المجموع	عدد المستفيدين من الورثة	عدد المستفيدين من المعلمين على المعاش	عدد المستفيدين من المعلمين على رأس العمل	النقابة الفرعية
٣٣٤٥٤	٥٥٤٦	٦٩٥٥	٢٠٩٥٣	أسوان
٦٩٧٤٠	١٠٩٧٠	١٢٥٢٠	٤٦٢٥٠	أسيوط
٢٤٢١٥	٢٨٥٤	٥٤٦٨	١٥٨٩٣	الإسماعيلية
٣٥٨٢٢	٦٠٨٧	٦٩٠٨	٢٢٨٢٧	الأقصر
٧٥٥٤	٩٧٤	١٥١٣	٥٠٦٧	البحر الأحمر
٣٩٨٨	٥٣٣	١٦٥٩	١٧٩٦	الجمرك
١١٥٨٦	٢١٥٣	٥١٤٩	٤٢٨٤	الزيتون
١٤٣٧٢	١٥٢٠	٣٠٥٣	٩٧٩٩	السويس
١٢٧٠١٨	١٩٨٣٩	٢٦٧٢٨	٨٠٤٥١	الشرقية
١٢٨٠٨	١١٧٥	٢٨٧٧	٨٧٥٦	العامرية
٣٩٢٥٣	٦٦٠١	٨٦٤٤	٢٤٠٠٨	الفيوم
٣٧٤٩	٢٨٧	٨٦١	٢٦٠١	القاهرة الجديدة
٤٥٩٩٩	٦٦٨٠	١٠٥٠٨	٢٨٨١١	المحلة الكبرى
١٠٣٥٩	١٤١١	٣١٤٧	٥٨٠١	المعادى
٨٤١٢٩	١٢٩٤٨	١٩٠٢٧	٥٢١٥٤	المنصورة
٨٥٤١٣	١٤٢٥١	٢٠٣٧٩	٥٠٧٨٣	المنوفية
٦٧١٨١	١١٥٧٧	١٣٠١١	٤٢٥٩٣	المنيا
١١٧٩٨	١٣٠٣	١٩٥٩	٨٥٣٦	الوادى الجديد

المجموع	عدد المستفيدين من الورثة	عدد المستفيدين من المعلمين على المعاش	عدد المستفيدين من المعلمين على رأس العمل	النقابة الفرعية
٦٥٩٥	١٢٣٤	٢٥٢٦	٢٨٣٥	الوايلي
٥٤٣٩٤	٨١٨٥	١٠٧٧٥	٣٥٤٣٤	بنها
٤٦١٦٠	٧٣١٧	٨١٢٨	٣٠٧١٥	بنى سويف
٢٠٥٢١	٢٣٣٦	٥٤٠٣	١٢٧٨٢	بورسعيد
٣١١٧٥	٣٧٧٤	٤٧٦٢	٢٢٦٣٩	جنوب الجيزة
٩١٥٧	١٧٩٧	٣٧٠٣	٣٦٥٧	جنوب القاهرة
٣٥٨٢	٣٥٣	٤٤١	٢٧٨٨	جنوب سيناء
١٣٠٦٦	١٥٤٧	٣١٤٢	٨٣٧٧	حلوان
٢٤٤٧٠	٣٩١٩	٤٤٦٥	١٦٠٨٦	دسوق
٥٨٨٩٠	١٠٠٠٢	١٤٠٣٢	٣٤٨٥٦	دمنهور
٣٨٥٣٥	٥٠٩٥	٨٤٣٢	٢٥٠٠٨	دمياط
٨٠٦٧٤	١٤٢٢٩	١٥٠١٣	٥١٤٣٢	سوهاج
٣١٠٠٤	٤٢٩٩	٥٤٥٧	٢١٢٤٨	شبرا الخيمة
٧٠٨٠	١٢٤٤	٢٣٥٤	٣٤٨٢	شبرا والشرابية
٤٢٤٣٧	٤٢٧٩	١٣٥٤٢	٢٤٦١٦	شرق الإسكندرية
٢٣٨٩٢	٣٤٣٨	٦٦٧٥	١٣٧٧٩	شرق القاهرة
١٢٢٩٠	١٤٤٩	١٧٩٦	٩٠٤٥	شمال الجيزة
١٣٨٩٣	٢٨٠٦	٥٢٢٦	٥٨٦١	شمال القاهرة
١٤٥٣٩	٢٤٢٦	٢٥٥٣	٩٥٦٠	شمال سيناء
٤٩٤٠١	٨٢٣٣	١١٨١٢	٢٩٣٥٦	طنطا
٢٢٤٧	٤٨٩	٨٩٥	٨٦٣	عابدين
٧١٣٩	٩٧٣	٢٣٢٨	٣٨٣٨	غرب الإسكندرية
٢١٥٧٨	٢٥٥٦	٦١٤٩	١٢٨٧٣	غرب الجيزة
٢٩٩٩	٥٧٦	١٠٥٣	١٣٧٠	غرب القاهرة
٤٦٨٨٢	٨٢٠٥	٨٢٩٩	٣٠٣٧٨	قنا
٢٩٤٦٦	٣٧٢٢	٥٦١٤	٢٠١٣٠	كفر الدوار

النقابة الفرعية	عدد المستفيدين من المعلمين على رأس العمل	عدد المستفيدين من المعلمين على المعاش	عدد المستفيدين من الورثة	المجموع
كفر الشيخ	٢٥١١٢	٧٠٦٤	٦١٨٢	٣٨٣٥٨
مصر الجديدة	٥٦٧٥	٨٠٠١	٢٤٥٤	١٦١٣٠
مصر القديمة	١٨٢٢	١٧٦٣	٩٧٥	٤٥٦٠
مطروح	٥٢١٧	١١٨٩	٩١٦	٧٣٢٢
ملوى	١١٤٢٤	٣٦١٣	٣٣٤٥	١٨٣٨٢
ميت غمر	٢٦٥٨١	٨٥٩٣	٦٥٣٢	٤١٧٠٦
وسط الإسكندرية	٧٥٣٥	٦٢٩٧	٢٢٧٢	١٦١٠٤
وسط الجيزة	١٢٠٤١	٦٢٩٠	٢٩٥٤	٢١٢٨٥
وسط القاهرة	٣٠٤٥	١٤٢٥	٨٢١	٥٢٩١
المجموع	٩٦٢٨٢٣	٣٤٩١٧٦	٢٣٧٦٤٣	١٥٤٩٦٤٢

وباستقراء الجدول السابق رقم (٢) يتضح أن النقابة الفرعية بمحافظة الشرقية استحوذت على أكبر عدد من المستفيدين وبلغ (٨٠٤٥١) معلم على رأس العمل بنسبة (٨٪) من إجمالي المعلمين الذين على رأس العمل، وعدد (٢٦٧٢٨) معلم من المعلمين على المعاش بنسبة (٨٪) من إجمالي المعلمين على المعاش، وعدد (١٩٨٣٩) وريث بنسبة (٨٪) من إجمالي الورثة المستفيدين من خدمات النقابة بمصر.

وعلى الرغم من ذلك إلا أن محافظة الشرقية تمثلها نقابة فرعية واحدة، وقد يعتبر هذا النقص عائق في تقديم الخدمات اللازمة للمستفيدين من المعلمين والورثة والذي يبلغ إجمالي عددهم (١٢٧٠١٨) مستفيد، وفي حين أن نقابة عابدين الفرعية بمحافظة القاهرة بها أقل عدد من المستفيدين حيث بلغ إجمالي المستفيدين عدد (٢٢٤٧) مستفيد منهم عدد (٨٦٣) معلم على رأس العمل وعدد (٨٩٥) معلم بالمعاش وعدد (٤٨٩) وريث.

ولتقديم الجهود والخدمات المطلوب أدائها من النقابة للمعلمين وأسره فقد تم تحديدها في اللائحة الداخلية لقانون النقابة رقم (٧٩) لسنة ١٩٦٩م على النحو التالي<sup>(٢٥٦)</sup>:

- ١- اشتراك الأعضاء وأسرههم بالنادي الرئيس بالقاهرة والأندية الفرعية بالمحافظات والاستفادة بما توفره من وسائل علمية وثقافية وترفيهية ونشاط رياضي واجتماعي وفقاً للائحة كل ناد.
- ٢- تنظيم رحلات ترفيهية وثقافية مع الإعلان عنها لجميع الأعضاء قبل الموعد بوقت كافٍ، والإعلان عن شروط الرحلة وأسس اختيار الأعضاء لها حتي يتقدم المستوفين للشروط في فرص متكافئة والإعلان عن الأسماء التي تم اختيارها ليطمئن الجميع إلى عدالة الاختيار.
- ٣- تنظيم مصايف للمعلمين وأسرههم بأجور مناسبة وفترات ملائمة والترفيه عنهم وتجديد نشاطهم، وعلى كل المجالس الإعلان عن هذه المصايف ونظمها وشروطها ودوراتها قبل حلول الصيف بوقت كافٍ، على أن يكون لأسر المعلمين المتوفين نفس الحقوق للأعضاء.
- ٤- تنمية صندوق القرض الحسن وتشكيل لجان لمراجعة استثمارات القروض التي يقدمها الأعضاء وترتيبها تاريخياً وتدرس أسباب طلب القرض، ويمكن لجميع الأعضاء الاستفادة من صندوق القرض الحسن في حالات المرض والزواج والإنفاق على تعليم الأبناء والبنات وفي غير ذلك من حالات العسرة التي يتعرض لها الأعضاء، وذلك في حدود إمكانيات الصندوق، ولا يجوز تكرار القرض للعضو إلا بعد الانتهاء من سداد قيمة القرض السابق.
- ٥- تصرف النقابات الفرعية واللجان النقابية إعانات اجتماعية وصحية لأعضائها عند المرض والكوارث في حدود المبالغ التي تستطيع تدبيرها لهذا الغرض، وتصرف بعد بحث اجتماعي يعرض على لجنة الشؤون الاجتماعية والصحية التي تنظر في جميع الطلبات وتقرر الصرف في إطار ظروف الأعضاء وسماح الاعتماد.
- ٦- تيسر النقابة الفرعية واللجان النقابية حصول العضو على معاش تقاعد، ولأسرته أن تتقاضى معاش وفاة، وذلك كله وفق القواعد التي تنص عليها لائحة صندوق المعاشات والإعانات.

ويجوز للنقابة الفرعية واللجان النقابية دعم أنشطة الرحلات والمصايف بما لا يجاوز (٥٠٪) من التكلفة الإجمالية لهذا النشاط، أما تبادل الزيارات بين النقابات أو الرحلات الثقافية الخاصة بأعضاء المجالس فيجوز دعمها دعمًا كاملاً.

ولتحقيق ذلك تمتلك النقابة عدد (٣٣) نادياً صيفياً موزعين على عدد (٢٧) محافظة، حيث تمتلك النقابة نادي على الأقل بكل محافظة وعدد (٢) بمحافظة القليوبية وعدد (٢) بمحافظة المنيا وعدد (٢) بمحافظة البحيرة وعدد (٢) بمحافظة الغربية وعدد (٢) بمحافظة كفر الشيخ وعدد (٢) محافظة الدقهلية، وتمتلك النقابة عدد (٥) فنادق بمحافظة الفيوم وسوهاج والأقصر وأسوان وبورسعيد، وتمتلك النقابة عدد (١١) شاليه بمحافظة الإسكندرية وقنا وأسوان وكفر الشيخ والسويس ودمياط وبورسعيد وشمال وجنوب سيناء والبحيرة بها عدد (٢) شاليه<sup>(٢٥٧)</sup>.

وتنظم النقابة رحلات عمرة استفاد منها عدد (٣٧٥) معلم في العام ٢٠٢٢م، ونظمت في الفترة ١/١ - ٦/٣٠ / ٢٠٢٣م رحلات داخلية إلى المدن الشاطئية والسياحية المصرية، كما تنظم رحلات قصيرة بنظام مدة (١ - ٢) يوم ورحلة اليوم الواحد بإجمالي عدد (١٩١) رحلة استفاد منها عدد (٣٣٨١) معلم واستفاد منها عدد (١١٤٩٠) من أسر المعلمين، وتقوم النقابة بتقديم الدعم المالي والإداري لجميع هذه الرحلات<sup>(٢٥٨)</sup>.

وتحرص نقابة المهن التعليمية بمصر على أداء دورها في مجال المسؤولية الاجتماعية وبخاصة في القضايا الوطنية العامة والتمسك بالنهج الوطني القومي ومواجهة الفكر الذي يتعارض مع هذا النهج، ومن هذا المنطلق نظمت النقابة العامة للمهن التعليمية بمصر العامة وجميع نقاباتها الفرعية واللجان النقابية على مستوى الجمهورية حملة "شارك" في عام ٢٠٢١م لحث المعلمين والمواطنين على المشاركة في الاستحقاق الدستوري والإدلاء بأصواتهم في انتخابات مجلس الشيوخ<sup>(٢٥٩)</sup>.

وتم استثمار النقابة للكوادر البشرية المؤهلة من المعلمين للمشاركة في التوعية والتعريف بأهمية ودور مجلس الشيوخ وكيفية تشكيله واختصاصه كمجلس تشريعي ثاني بجانب مجلس النواب، وتم إعداد دليل تفصيلي لجميع مسؤولي النقابات الفرعية واللجان النقابية يضم معلومات موثقة عن مجلس الشيوخ والنظم البرلمانية في العالم ذات

المجلسين والتي تتعدى (٨٠) دولة، وتفاصيل تشكيل مجلس الشيوخ طبقاً للدستور والقوانين الحاكمة واختصاصات أعضائه، والتعريف بطريقة الانتخاب بنظاميه القائمة والفردية وصولاً إلى التعريف بعدد الأعضاء وطبيعة تشكيل المجلس<sup>(٢٦٠)</sup>.

وكذلك نظمت النقابة العامة بالتعاون مع النقابات الفرعية واللجان النقابية جلسات وحوارات مؤتمر دعم المعلمين للتعديلات الدستورية مع ما يقرب من (١٠٠٠٠) معلم يمثلون كافة محافظات ومراكز وقرى مصر لدعم وتأييد التعديلات الدستورية تحت شعار "معاً نتكاتف لاستكمال حكاية وطن" (إصلاح سياسي لضمان مستقبل أفضل .. أمة قوية .. مستقرة .. متماسكة .. لا يهزمها أحد)، وفي نهاية الجلسات نظمت النقابة العامة مؤتمر ختامي بمقرها الرئيس بالقاهرة<sup>(٢٦١)</sup>.

وفي إطار الخدمات الاجتماعية والصحية شاركت النقابة بمؤتمر الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية عام ٢٠١٨م تحت عنوان "دور منظمات العمل الأهلي في دعم المنظومة الصحية والتصدي للمشكلة السكانية" لاستعراض الآليات التي تتخذها الحكومة بالتعاون مع المجتمع المدني للتصدي لمشكلة الزيادة السكانية<sup>(٢٦٢)</sup>.

وكذلك استضافت النقابة العامة للمهن التعليمية المؤتمر التحضيري الأول للحملة القومية لترشيد استهلاك المياه بالتعاون مع وزارة السكان ووزارة الزراعة ونقابة الزراعيين والمهندسين والشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي، ونتيجة لذلك أصدر مجلس إدارة النقابة العامة للمهن التعليمية قراراً لترشيد المياه بجميع مقرات نقابة المهن التعليمية على مستوى مصر، وتنظيم ندوات ودورات تدريبية توعوية للمعلمين وأسره لترشيد المياه، وتم توقيع اتفاق تعاون بين النقابة والهيئة العربية للتصنيع بشأن توزيع منتجات الهيئة التي تساعد على ترشيد استهلاك المياه على المعلمين بالمجان<sup>(٢٦٣)</sup>.

ولتلبية احتياجات تقديم الخدمات الصحية للمعلمين وأفراد المجتمع تمتلك النقابة العامة للمهن التعليمية والنقابات الفرعية بالمحافظات عدد من المستشفيات والمراكز والعيادات الطبية، والموضحة بالجدول التالي<sup>(٢٦٤)</sup>:

### جدول رقم (٣)

بيان بعدد المستشفيات والمراكز والعيادات الطبية

## التي تمتلكها من النقابة بالمحافظات

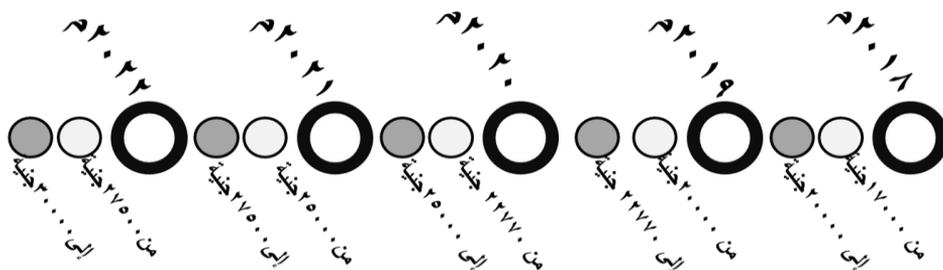
المحافظة	المستشفيات	المراكز الطبية	العيادات الطبية
القاهرة	٢	٠	٠
القليوبية	٠	١	١
المنيا	٢	٠	٠
قنا	١	٠	٠
أسيوط	١	٠	٠
سوهاج	١	٠	٠
اسوان	١	٠	٠
الغربية	٠	٠	١
كفر الشيخ	١	٠	٠
المنوفية	١	٠	٠
الدقهلية	١	٠	٠
الشرقية	١	٠	٠
جنوب سيناء	٠	٠	١
المجموع	١٢	١	٣

وباستقراء الجدول السابق رقم (٣) يتضح أن نقابة المهن التعليمية تمتلك مؤسسات صحية بعدد (١٣) محافظة، وجاءت المستشفيات بالمرتبة الأولى بعدد (١٢) مستشفى تمتلكها النقابة موزعة بعدد (١٠) محافظات، وجاءت العيادات الطبية في المركز الثاني بعدد (٣) موزعة بعدد (٣) محافظات وجاءت المراكز الطبية في المركز الثالث وموجودة بمحافظة الغربية فقط، وبذلك يوجد عدد (١٤) محافظة لا توجد بها مؤسسات صحية تمتلكها النقابة على الرغم من وجود عدد (٢) مستشفى بكل من محافظتي القاهرة والمنيا.

وكذلك تقدم النقابة منح علاجية بحد أقصى إجمالي على مستوى مصر (١٢٠) مليون جنية سنويًا لعلاج الأمراض (السرطان، القلب المفتوح، الفشل الكلوي، زراعة الأعضاء، السكتة الدماغية، بتر أحد الأطراف، فقد البصر أثناء الخدمة، استئصال إحدى الكليتين، الرماتويد) بحد أقصى (٢٠) ألف جنية للعضو<sup>(٢٦٥)</sup>.

ولمزيد من تقديم الخدمات الاجتماعية والاقتصادية أسست نقابة المهن التعليمية صندوق الزمالة للمعلمين والذي بدأ بصرف (٢٠) شهرًا للمعلم عند الإحالة للمعاش، وصرف (٢٥) شهرًا في حالات الوفاة والعجز الكلي، وصرف (١٢.٥) شهرًا للعجز الجزئي، ويعتمد الصندوق في موارده على تحصيل نسبة (٧٪) من أساسي المرتب من

أعضائه، وقد بلغ إجمالي ما تم صرفه من صندوق الزمالة عام ٢٠٢٢م مبلغ (١.١٧٦.٦٩٢.٠٥٠) جنيه مصري لعدد (٤٠٤٧٨) معلم<sup>(٢٦٦)</sup>، وقد تدرج صرف مكافأة صندوق الزمالة على مدار الأعوام المتتالية على النحو المبين بالشكل التالي<sup>(٢٦٧)</sup>:

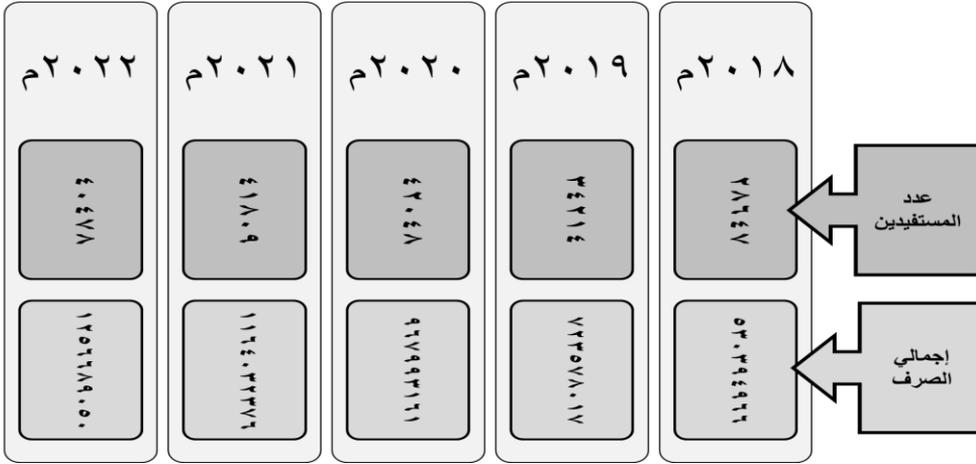


شكل رقم (٥)

تدرج صرف مكافأة صندوق الزمالة للنقابة

(من ٢٠١٨م إلى ٢٠٢٢م)

وباستقراء الشكل السابق رقم (٥) يتضح أن نقابة المهن التعليمية تسعى إلى تقديم خدمات اجتماعية واقتصادية بشكل مستدام، وعلى الرغم من قلة مبالغ مكافأة الصندوق المخصصة للمعلمين بما يتناسب مع مكانة المعلم ومتطلبات مهنته وحياته الاجتماعية، إلا أن التزام النقابة بالمكافأة وزيادتها بشكل مستمر يعتبر مؤشر إيجابي لممارسات النقابة في تقديم الخدمات الاقتصادية للمعلمين وتحسين سمعتها التنظيمية. وبناءً على تدرج زيادة مكافأة صندوق الزمالة للنقابة حدث زيادة في عدد المستفيدين من الخدمات الاقتصادية التي يقدمها الصندوق للمعلمين وزيادة في إجمالي الصرف على النحو المبين في الشكل التالي<sup>(٢٦٨)</sup>:



شكل رقم (٦)

ترج عدد المستفيدين وإجمالي صرف مكافأة زمالة للنقابة

(من ٢٠١٨م إلى ٢٠٢٢م)

وباستقراء الشكل السابق رقم (٦) يتضح أن نقابة المهن التعليمية استطاعت زيادة عدد المستفيدين من (٢٨٦٤٧) معلم إلى (٤٠٤٧٨) معلم خلال الفترة ٢٠١٨م - ٢٠٢٢م بنسبة زيادة (١٤١٪)، ووصل أكبر عدد من المعلمين المستفيدين عام ٢٠٢٠م وبعد ذلك بدأ يتناقص عددهم إلا أن النقابة استمرت في زيادة إجمالي الصرف، ويؤكد ذلك على اهتمام النقابة بتطوير الخدمات الاقتصادية للمعلمين والعمل على كسب ثقة المعلمين وزيادة تحسين سمعتها التنظيمية.

وكذلك بدأ عام ٢٠٠١م صرف القرض الحسن للمعلمين بحد أقصى (٥٠٠٠) جنيه عند الزواج ثم تدرج صرف القرض للمعلم على مدار الأعوام المتتالية حتى وصل المبلغ المنصرف عام ٢٠٢٣م إلى (١٥٠٠٠) جنيه تصرف للمعلم بدون فوائد<sup>(٦٩)</sup>، وتم استحداث ميزة جديدة وهي صرف القرض الحسن لأبناء المعلمين وحال الكوارث بمبلغ (١٠٠٠٠) جنيه، وزيادة إجمالي المبلغ المخصص للقرض الحسن للمعلمين وأبنائهم على مستوى مصر من (١٠٠) مليون جنيه إلى (١٥٠) مليون جنيه<sup>(٧٠)</sup>.

كما يمنح عضو النقابة معاشاً في حالة انتهاء خدمته لسبب بلوغ سن التقاعد المحدد بنظام التوظيف الساري أو ثبوت عجزه واستحقاقه معاشاً وفقاً لأحكام قانون التأمين

الاجتماعي أو الوفاة، ويشترط لاستحقاق المعاش سداد رسم اشتراك النقابة من تاريخ قيد اسم العضو في جدول النقابة حتى تاريخ تحقق الواقعة المنشئة لاستحقاق المعاش وذلك ما لم يكن قد أعفي منه بقرار من مجلس إدارة النقابة، وفي حالة وفاة العضو أو صاحب المعاش يؤول المعاش إلى الأرملة أو الزوج والأبناء والبنات وتحدد شروط وأحكام استحقاقهم للمعاش وأنصبتهم فيه وفقاً لقانون التأمين الاجتماعي، ولمجلس إدارة صندوق المعاشات والإعانات زيادة مبلغ المعاش المشار إليه تبعا لما يسفر عنه مركزه المالي<sup>(٢٧١)</sup>.

وتعتمد النقابة للصرف على الخدمات السابق ذكرها على الموارد الرسمية التي حددها القانون وهي مبينة على النحو التالي<sup>(٢٧٢)</sup>:

- ١- حصيلة رسم القيد بجدول النقابة وتخصص كلها لصندوق المعاشات والإعانات.
- ٢- الاشتراكات السنوية الواردة للأعضاء، ومن كل اشتراك يخصص:
  - أ- (٧٠) قرشاً للنقابة العامة والمجلة.
  - ب- (٣٠) قرشاً للنقابة الفرعية بالمحافظة أو الإدارة التعليمية.
  - ج- (٤٠) قرشاً للجنة النقابية بالمركز أو القسم الإداري أو الوحدة والباقي يخصص لصندوق المعاشات والإعانات.
- ٣- حصيلة طوابع النقابة ويكون تحصيلها لصالح صندوق المعاشات والإعانات بالفتات الآتية:

- أ- (٥٠) قرشاً عن كل طلب يقدم لمجلس إدارة النقابة العامة أو يقدمه أعضاء النقابة لوزارة التربية والتعليم أو فروعها بالمحافظات، فيما عدا الطلبات المتعلقة بالمعاشات النقابية.
- ب- (١٠٠) قرش عن كل طلب التحاق برياض الأطفال ومدارس التعليم الإعدادي أياً كان نوعها ومدارس التعليم الابتدائي الخاصة.
- ج- (٢) جنية عن كل طلب التحاق بالتعليم الثانوي وما في مستواه، و (٢) جنية عند استلام الاستمارة الدالة على النجاح في شهادة الثانوية العامة وما يعادلها.
- د- (٢) جنية عن كل طلب للحصول على شهادة عضوية لتقديمها للجهات داخل الجمهورية، و (٢) جنية عن كل طلب إعارة للخارج.

- هـ - ويحصل مبلغ (٥٠) جنيهاً عن كل طلب ترشيح يقدم لعضوية مجلس إدارة النقابة العامة، و(٣٠) جنيهاً لعضوية مجلس إدارة النقابة الفرعية، و(٢٠) جنيهاً لعضوية مجلس إدارة اللجنة النقابية.
- ٤- الأنصبة والرسوم الآتية:
- أ- (٢٪) من مكافأة الامتحانات.
- ب- (١٠٪) من مكافأة تأليف الكتب الدراسية ومراجعتها سواء كان المؤلف أو المراجع عضواً في النقابة أو غير عضو.
- ج- (٥٠٪) من كل علاوة دورية ومن الزيادة التي تترتب على الترقية ويكون تحصيلها عن شهر واحد فقط.
- د- (١٠٪) من القيمة المستحقة للمؤلف في عقود نشر الكتب الخارجية الدراسية ويلتزم بها الناشر ويتولى توريدها للنقابة العامة.
- هـ- (٥٪) من عقود طبع الكتب المدرسية المبرمة بين وزارة التربية والتعليم والفني أو من يمثلها وبين مطابع أو شركات أو مؤسسات الطباعة والنشر.
- و- (١٪) من حصيلة مستخلصات عقود بناء وتعديلات وترميمات المنشآت التعليمية التي تسند للقطاعين العام أو الخاص.
- ز- (٢) جنيه سنويا عن كل تلميذ مقيد بالمدارس الإعدادية و(٣) جنيهات عن كل تلميذ مقيد بمدارس التعليم الثانوي العام والخاص والفني ويرتفع الرسم إلى (٢٠) جنيهاً في مدارس اللغات الخاصة على اختلاف مراحلها ونوعياتها.
- ح- (٢٪) من إجمالي مصروفات التعليم ومقابل الخدمات لمدارس التعليم الخاص بمصروفات على اختلاف نوعياتها ومراحلها بما فيها رياض الأطفال.
- ط- الإيرادات الناتجة عما تصدره النقابة من مطبوعات وما تقوم به من نشاط.
- ي- الإعانات والتبرعات والهبات والوصايا التي يقبلها مجلس إدارة النقابة.
- ك- عائد رصيد النقابة لدى المصارف ودخل استثمارات أموالهما.
- وفي ضوء الجهود التشريعية لنقابة المهن التعليمية شاركت في إعداد قانون الكادر الخاص للمعلمين ولائحته التنفيذية الذي صدر بالقانون رقم (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧م

وتعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١م، وقانون الأكاديمية المهنية للمعلمين ولائحته التنفيذية والتي نصت فيها على عضوية نقيب المعلمين وعضو من النقابة العامة في مجلس إدارتها<sup>(٢٧٣)</sup>.

وكذلك مشاركة النقابة في تأسيس صندوق الرعاية الاجتماعية للمعلمين بالمهن التعليمية ومعاونتهم بالتربية والتعليم والتعلم الفني والأزهر الشريف، ويكون له شخصية اعتبارية ويتبع رئيس مجلس الوزراء ويكون مقره بالقاهرة الكبرى، ويهدف الصندوق إلى تقديم الخدمات الاجتماعية لأعضائه بالإضافة إلى أي مزايا أخرى يعتمدها مجلس إدارة الصندوق، والذي يتشكل برئاسة وزير التربية والتعليم والتعليم الفني وعضوية وزير المالية أو من يرشحه ووزير التضامن الاجتماعي أو من يرشحه ووكيل الأزهر الشريف أو من يرشحه وأحد نواب رئيس مجلس الدولة (يرشحه رئيس المجلس) وممثل عن النقابة العامة للمهن التعليمية (يرشحه النقيب العام)، وأربعة من ذوي الخبرة في أعمال الصندوق والمهن التعليمية<sup>(٢٧٤)</sup>.

وفي ضوء ما تم عرضه في السابق يتضح إنه على الرغم من التطور المعرفي والتكنولوجي والتغيرات المهنية والاجتماعية والاقتصادية إلا أن نقابة المهن التعليمية تعتمد بشكل رئيس على قانون (٧٩) لسنة ١٩٦٩م وبعد التعديلات القليلة لبعض موادها، مما قد يكون سبباً في ضعف سمعتها التنظيمية والقصور بتقديم الخدمات المهنية والاجتماعية والاقتصادية للمعلمين وأفراد المجتمع.

كما يوجد قلة في القوانين المنظمة للخدمات المهنية والاقتصادية التي يمكن أن تقدمها النقابة للمعلمين وأفراد المجتمع، وندرة وجود صيغ قانونية تلزم واضعي القوانين الخاصة بالنقابة والمنظومة التعليمية بأخذ آراء المعلمين في مقترحات القوانين النقابية والتعليمية، وقلة التشريعات النقابية القانونية الخاصة بعمل المعلمين بالمؤسسات التعليمية والإجراءات التي يمكن اتخاذها حيال تعرضهم لتجاوزات وعقوبات ظالمة وتعدّي عليهم سواء من القيادات التعليمية أو أولياء الأمور وأفراد المجتمع أثناء عملهم.

وباستقراء الهيكل التنظيمي لنقابة المهن التعليمية بمصر يتضح أنها تعتمد على النمط المركزي حيث إنها تعتمد على تسلسل مجالس إدارتها بالمستوى المركزي على

مجلس النقابة العامة ثم أقل مستوى في المحافظات على مجالس إدارات النقابات الفرعية ثم مجالس إدارة اللجنة النقابية، ويتم تقسيم مجالس الإدارات وفقاً لتمثيلها للمرحلة التعليمية بالتعليم الابتدائي والتعليم الإعدادي والثانوي والتعليم الفني ودور المعلمين والمعلمات والتعليم العالي والجامعي والإدارة التعليمية والإشراف الفني ويكون للمحاليين على المعاش الحق في التمثيل وفقاً للنوعية التي خرجوا منها إلى المعاش، وهذا التمثيل لا يرتبط بالشهادات الحاصل عليها الأعضاء وكذلك لم يضع في تمثيله الحاصلين على درجة الماجستير والدكتوراه من أعضاء الجمعيات العمومية لنقابة المهن التعليمية، وكذلك أصحاب الخبرات التعليمية بالعمل بالمؤسسات التعليمية.

وكذلك تحتاج المواد الخاصة بالنظام التأديبي للمعلمين أعضاء النقابة للمراجعة القانونية والنقابية حيث يتم عرض المخالفين لقوانين ولوائح النقابة على هيئة تأديبية من درجتين " تشكل الأولى من أحد وكيلي النقابة رئيساً ومن عضوين يختارهما مجلس إدارة النقابة من بين أعضائه ويشترط أن يكون أحدهما من نوعية التعليم التي ينتمي إليها العضو المقدم للتأديب ومن أحد نواب إدارة الفتوى والتشريع لوزارة التربية والتعليم، وتشكل الثانية من هيئة تأديبية استئنافية تشكل من إحدى دوائر محكمة استئناف القاهرة وعضوين يختار المجلس أحدهما من بين أعضائه ويختار ثانيهما العضو المحال إلى المحاكمة التأديبية من بين أعضاء النقابة، فإذا لم يستعمل العضو حقه في الاختيار خلال سبعة أيام من تاريخ إعلانه بجلسة نظر الاستئناف اختار المجلس العضو الثاني"<sup>(٢٧٥)</sup>.

ومن الملاحظ في الدرجة الأولى أن أعضاء الهيئة التأديبية من النقابة يتم اختيارهم دون تحديد مؤهلاتهم وخبراتهم القانونية واعتمد على مستواهم النقابي والاعتماد على عضو من إدارة الفتوى بوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني للحكم بقضية تخص النقابة وكذلك عضو من نوعية التعليم الذي ينتمي إليه العضو دون وضع شروط لخبرته ومؤهلاته، وكذلك في الدرجة الثانية الأمر غير محدد حيث تشكل من إحدى دوائر محكمة استئناف القاهرة وتترك للعضو اختيار من يحاكمه وإن كان فيها حق للعضو لما لم يتاح له ذلك في الدرجة الأولى.

وكذلك يوجد غموض بالمواد القانونية الخاصة بمالية النقابة وتعديلاته في تحصيل الرسوم وبنود الصرف حيث " يعد مشروع الموازنة في نهاية السنة المالية على ضوء إيرادات ومصروفات السنة المنتهية والمشروعات التي ترسمها النقابة وتعتمد الميزانية عن السنة المنتهية في كل دائرة من دوائر النقابة (العامة والفرعية واللجان النقابية) في جمعيتها العمومية ويراعي عند إعداد الموازنة تكوين احتياطي عام للنقابة"<sup>(٧٦)</sup>، ومن الملاحظ في هذه المادة ترك الميزانية للظروف وما تحصله النقابة من إيرادات وما تدفعه من مصروفات، وقلة توضيح النسب الاحتياطية للموازنة قد يكون سبباً في ضعف الأداء المالي للنقابة في السنة المالية التالية، وقد يكون مصدرًا لتشكيك المعلمين وأفراد المجتمع بموازنة النقابة مما قد يضعف سمعتها التنظيمية.

وهذا لا يعني أن قانون (٧٩) لسنة ١٩٦٩م بجميع مواده ضعيف بل يتضمن العديد من الإيجابيات، وأولها وجود مؤسسة نقابية تضم المعلمين العاملين بالمؤسسات التعليمية وتجمع الجهود وتحقق التعاون بين الأعضاء والقيادات النقابية في أداء المهام والواجبات والحصول على الحقوق، وحيث تجدر الإشارة إلى أن قانون (٧٩) لسنة ١٩٦٩م وبعد تعديلاته يتضمن مواد هامة ولو أمكن تطبيقها وتفعيلها في الواقع الميداني سيكون لنقابة المهن التعليمية مستوى مرتفعاً من السمعة التنظيمية وبالتالي يمكن تحسين الخدمات التي تقدمها النقابة للمعلمين وأفراد المجتمع.

## القسم الخامس

### واقع خدمات نقابة المهن التعليمية بمصر

#### على ضوء أبعاد السمعة التنظيمية

#### (دراسة ميدانية)

تناولت الأقسام السابقة الإطار العام والنظري للبحث الحالي والذي تناول أبعاد السمعة التنظيمية وخدمات النقابات التعليمية، والواقع النظري لخدمات نقابة المهن التعليمية بمصر من خلال الوثائق والدراسات والتقارير ذات الصلة، واستكمالاً لتحقيق أهدافه والسير وفق خطواته للكشف عن الواقع الميداني لتحسين خدمات نقابة المهن

التعليمية بمصر على ضوء أبعاد السمعة التنظيمية تم إجراء الدراسة الميدانية، والتي سارت إجراءاتها على النحو التالي:

### المحور الأول- إجراءات الدراسة الميدانية:

تضمن تحديد الهدف من الدراسة الميدانية وبناء أدواتها ومجتمعها وعينتها وإجراءات تطبيق أدواتها والمعالجة الإحصائية لنتائجها، وتم تناولها على التالي:

#### ١- هدف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى الكشف عن واقع تحسين خدمات نقابة المهن التعليمية بمصر على ضوء أبعاد السمعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين على رأس العمل بمؤسسات التعليم قبل الجامعي.

#### ٢- مجتمع الدراسة الميدانية وعينتها:

تكون المجتمع الأصلي للبحث الحالي من الأعضاء المستفيدين من خدمات نقابة المهن التعليمية من المعلمين على رأس العمل والمعلمين على المعاش وورثة المعلمين المتوفين وأفراد المجتمع، ونظرًا لأن المجتمع الأصلي للبحث كبير في أعداده وموزع بمناطق جغرافية متنوعة ومتباعدة في جميع محافظات مصر، فإنه تم اختيار عينة البحث من عدد (٤) محافظات بنسبة (١٥%) تقريبًا من محافظات مصر وهي محافظة القاهرة ومحافظة شمال سيناء ومحافظة الشرقية ومحافظة المنيا تحقيقًا لما ورد بحدود البحث، وتكونت عينة البحث من عدد (٥٠٢) معلم موزعة على النحو التالي:

أ- توزيع أعداد ونسب أفراد العينة موزعة على المحافظات التي تم التطبيق

فيها موضح بالجدول التالي:

#### جدول رقم (٤)

توزيع أعداد ونسب أفراد العينة

موزعة على المحافظات التي تم التطبيق فيها

المجموع	المنيا	الشرقية	شمال سيناء	القاهرة	
٥٠٢	٦٤	١٤٠	٦٧	٢٣١	العدد
%١٠٠	%١٣	%٢٨	%١٣	%٤٦	النسبة المئوية

وباستقراء الجدول السابق رقم (٤) يتضح أن أفراد العينة جاءت ممثلة لجميع المحافظات التي تم اختيارها في حدود البحث الحالي، وجاءت محافظة القاهرة في المرتبة الأولى بنسبة (٤٦٪) من إجمالي أفراد العينة، وجاءت محافظة الشرقية في المرتبة الثانية بنسبة (٢٨٪) من إجمالي العينة، وجاءت محافظة شمال سيناء في المرتبة الثالثة بنسبة (١٣٪) من إجمالي العينة، وجاءت محافظة المنيا في المرتبة الثالثة مكرر بنسبة (١٣٪) من إجمالي العينة، وقد يكون السبب في ذلك أن محافظتي القاهرة والشرقية بهما نسب أكبر في المعلمين على رأس العمل من محافظتي شمال سيناء والمنيا.

ب- توزيع أعداد ونسب أفراد عينة الدراسة الميدانية على وظائف الكادر

موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (٥)

توزيع أعداد ونسب أفراد عينة الدراسة الميدانية

موزعة على وظائف الكادر

المجموع	كبير معلمين	معلم خبير	معلم أول أ	معلم أول	معلم معلم	معلم مساعد	
٥٠٢	١٤٩	٨٢	٧٠	٨٦	٦٩	٤٦	العدد
%١٠٠	%٣٠	%١٦	%١٤	%١٧	%١٤	%٩	النسبة المئوية

وباستقراء الجدول السابق رقم (٥) يتضح أن عينة الدراسة الميدانية جاءت ممثلة لكافة وظائف الكادر التي تم اختيارها في حدود البحث الحالي، وجاءت وظيفة كبير معلمين في المرتبة الأولى بنسبة (٣٠٪) من إجمالي أفراد العينة، وجاءت وظيفة معلم مساعد في المرتبة السادسة والأخيرة بنسبة (٩٪) من إجمالي العينة، وقد يكون السبب في ذلك قلة أعداد المعلمين المعيّنين الجدد وزيادة أعداد المعلمين كبار السن على رأس العمل.

٣- بناء أداة الدراسة الميدانية:

تم إعداد الاستبانة لتحقيق هدف الدراسة الميدانية وبما يتناسب مع منهج البحث الحالي، وتضمنت الاستبانة التعريف بهدفها والتعريف الإجرائي بالسمعة التنظيمية والبيانات الأساسية للمعلمين (المحافظة، الوظيفة على الكادر)، ومن ثم المحاور

الأساسية لأبعاد السمعة التنظيمية (المسئولية الاجتماعية وجودة الخدمات والإبداع الإداري)، واعتمدت الاستبانة في الكشف عن رأي المعلمين باختيار مستوى التحقق لأبعاد السمعة التنظيمية على المقياس الثلاثي: يتحقق بدرجة (مرتفعة أو متوسطة أو منخفضة)، وقد تم وضع سؤال مفتوح (أخرى تذكر) في نهاية كل محور لإتاحة المجال للمعلمين لإضافة التعليقات التي تتناسب مع وجهة نظرهم وإضافة مقترحاتهم في كل محور.

ومن ثم استطلاع وجهة النظر العامة للمعلمين بمستوى تحقق أبعاد السمعة التنظيمية لنقابة المهن التعليمية ومستوى تحقق تقديم الخدمات المهنية والاجتماعية والاقتصادية للمعلمين، وقد تم الاستفادة في إعداد الاستبانة من الدراسات السابقة والإطار النظري للبحث الحالي.

#### ٤ - إجراءات تطبيق أداة الدراسة الميدانية:

للتحقق من صلاحية الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية وتطبيقها تم تنفيذ الإجراءات التالية:

أ - عرض الاستبانة في صورتها المبدئية على السادة المحكمين\* بهدف التأكد من صدقها وتحديد اتساق عباراتها مع محاور الدراسة وأهدافها؛ ونتيجة لملاحظات السادة المحكمين ومقترحاتهم تم إجراء بعض التعديلات على الاستبانة وحذف بعض العبارات لعدم انتمائها للمحور من وجهة نظر المحكمين والتي منها على سبيل المثال: حذف العبارة "تحفيز المعلمين على دعم المشروعات والمبادرات القومية" في محور المسئولية الاجتماعية وحذف العبارة "المساهمة في حل المشكلات التي تواجه المعلمين في حياتهم الاجتماعية" في محور جودة الخدمات وحذف العبارة "تطبيق معايير تمويل مالية عادلة ومعلنة لحصول المعلمين على قروض ومنح" في محور الإبداع الإداري.

وكذلك تم استطلاع آراء المحكمين حول مدى مناسبة صياغة العبارات؛ ونتيجة لذلك تم تعديل صياغات جزئية وشاملة لبعض العبارات منها على سبيل المثال:

\* ملحق رقم (١).

إضافة كلمة إجراءات بعد كلمة تيسير في العبارة "تيسير التأمين الصحي الشامل للمعلمين وأسرهم" لتصبح العبارة "تيسير إجراءات التأمين الصحي الشامل للمعلمين وأسرهم" في محور المسؤولية الاجتماعية، وتعديل صياغة العبارة "استقطاب ذوي الخبرات المميزة للعمل بالنقابة" لتصبح "استقطاب المعلمين من ذوي الكفاءات والخبرات المتميزة للعمل بالنقابة" في محور جودة الخدمات، وتعديل كلمة سنويًا لتصبح دوريًا في العبارة "قياس مستوى رضا المعلمين سنويًا عن الخدمات المقدمة لهم" في محور الإبداع الإداري.

وأكد المحكمين على صلاحية الاستبانة للتطبيق مع إجراء بعض التعديلات العامة منها: تقليل عدد عبارات الاستبانة وتعديل الصياغة اللغوية لبعض العبارات، وأن تضم العبارات فكرة واحدة فقط، وحذف العبارات التي لا تنتمي للمحاور.

ب- تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال تطبيقها على عينة عددها (٣٥) معلمًا من المعلمين على رأس العمل من المجتمع الأصلي وإعادة التطبيق مرة أخرى على نفس المعلمين، وتم حساب ثبات الاستبانة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ وبلغت قيمة ثبات الاستبانة ككل (٠,٨٣٢)، وهو ما يؤكد صلاحيتها للتطبيق.

ج- تم الحصول على الموافقات الإدارية لتطبيق الاستبانة في شكلها النهائي\* في المحافظات المحددة.

د- تم تطبيق الاستبانة على أفراد العينة من خلال التواصل المباشر مع المعلمين وتوزيعها ورقياً وكذلك التواصل الإلكتروني غير المباشر من خلال إعداد الاستبانة وفقاً لنموذج (جوجل فورم) وإرسال الرابط للمعلمين من خلال مواقع التواصل الإلكتروني سواء رسائل عبر الواتس آب أو التليجرام أو الماسنجر... وغيرها، وقد وصل إجمالي أفراد عينة البحث لعدد (٥٠٢) معلم دون الفاقد وغير المكتمل.

##### ٥- المعالجة الإحصائية:

\* ملحق رقم (٢).

تم حساب ألفا كرونباخ والجداول التكرارية والنسب المئوية والوزن النسبي لدرجة التحقق لأبعاد السمعة التنظيمية بنقابة المهن التعليمية بمصر .

وتم استخدام برنامج SPSS لحساب اختبار كروسكال والاس للوصول إلى نتائج الفروق الإحصائية لمتغيرات الدراسة الميدانية (المحافظة والوظيفة على الكادر)، والذي "يستخدم للتعرف على ما إذا كان يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين أو أكثر من البيانات الترتيبية" (٢٧٧).

### المحور الثاني- نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها:

كانت نتائج الدراسة الميدانية على النحو التالي:

أولاً- واقع المسؤولية الاجتماعية بنقابة المهن التعليمية:

#### جدول (٦)

نتائج واقع المسؤولية الاجتماعية بنقابة المهن التعليمية

م	العبارات	درجة التحقق						الترتيب
		منخفضة		متوسطة		مرتفعة		
		%	ك	%	ك	%	ك	
١	اقتراح التشريعات التي تضمن تحسين المكانة الاجتماعية للمعلمين وترفعها إلى مجلس النواب	٨٢	٤١١	١١	٥٦	٧	٣٥	٤
٢	الاستجابة للمقترحات والشكاوى المقدمة من المعلمين حول الخدمات النقابية	٧٢	٣٦٢	٢٦	١٣١	٢	٩	١
٣	الشراكة مع مؤسسات التعليم العالي لإتاحة فرص التنمية المهنية المستدامة للمعلمين	٨١	٤٠٨	١٤	٦٩	٥	٢٥	٥
٤	حماية المعلمين من النقل التعسفي من أماكن عملهم إلى أماكن أخرى	٧٣	٣٦٦	٢٥	١٢٥	٢	١١	٢
٥	تيسير إجراءات التأمين الصحي الشامل للمعلمين وأسره	٨٣	٤١٨	١٣	٦٢	٤	٢٢	٧
٦	تكريم المعلمين المتميزين على مستوى كل إدارة / مديرية تعليمية دورياً	٨٢	٤١٣	١٢	٥٩	٦	٣٠	٥

\* مرتفعة من (٢.٣٦) إلى (٣)، ومتوسطة من (١.٦٨) إلى (٢.٣٥)، ومنخفضة من (١)

إلى (١.٦٧).

م	العبارات	درجة التحقق						الترتيب			
		مرتفعة	متوسطة	منخفضة	الوزن النسبي	مستوى التحقق*					
٧	توفير خدمات استشارية للمعلمين فيما يتعلق بحقوقهم وواجباتهم بالعمل	٣	١	٩٩	٢٠	٤٠٠	٧٩	١.٢١	منخفضة	٧	
٨	وضع استراتيجيات لتلبية احتياجات المعلمين الاجتماعية (إسكان، وسائل نقل... وغيرها)	١	٠	٢٢	٥	٤٧٩	٩٥	١.٠٥	منخفضة	١٠	
٩	تقليل الأضرار الناتجة عن الجزاءات والخصومات المالية التي يحصل عليها المعلمون	٤	١	١٣١	٢٦	٣٦٧	٧٣	١.٢٨	منخفضة	٣	
١٠	تحفيز المعلمين على التطوع في خدمة المجتمع المحلي	١	٠	٥٠	١٠	٤٥١	٩٠	١.١٠	منخفضة	٩	
		الإجمالي						١.٢٢	منخفضة		

وباستقراء الجدول السابق رقم (٦) يتضح أن مستوى تحقق المسؤولية الاجتماعية بشكل عام جاء ضعيفاً، إذ بلغ الوزن النسبي للبعد ككل (١.٢٢) وهو مستوى منخفض، وتراوح الأوزان النسبية لعبارات هذا البعد بين (١.٠٥) و(١.٣٠) بما يعني أن جميع العبارات تحققت بدرجة منخفضة ولم تحصل أي عبارة على تحقق بدرجة متوسطة أو مرتفعة.

وجاءت العبارة رقم (٢) والتي نصت على " الاستجابة للمقترحات والشكاوى المقدمة من المعلمين حول الخدمات النقابية " في المرتبة الأولى بأعلى وزن نسبي (١.٣٠) في مستوى تحقق بدرجة منخفضة، وقد يرجع السبب في ذلك إلى وجود صناديق للمقترحات والشكاوى بمقر النقابة العامة وبعض النقابات الفرعية وبعض اللجان النقابية ولكنها غير مفعلة، وقد أكد عدد (٢٩) معلماً من أفراد العينة في تعليقاتهم الختامية على هذا المحور بأن صناديق الشكاوى والمقترحات شكلية ولا تهتم النقابة بفحص ما يتضمنه من أوراق، ويندر الاستجابة لكثير من الشكاوى والمقترحات المقدمة منهم وأكدوا على الرغم من وضع بيانات التواصل معهم إلا أنه لم تصلهم أي ردود على الشكاوى الواردة في هذه الصناديق أو التي يتم طرحها في اجتماعات الجمعيات العمومية أو التواصل المباشر مع قيادات النقابة والعاملين بها، وطالبوا بوضع بدائل لهذه الصناديق من خلال استخدام المجموعات الإلكترونية عبر وسائل التواصل ( التليجرام، الفيس بوك، والواتس آب) والبريد الإلكتروني والخط الساخن.

وجاءت العبارة رقم (٨) والتي نصت على "وضع استراتيجيات لتلبية احتياجات المعلمين الاجتماعية (إسكان، وسائل نقل... وغيرها)" في الترتيب الأخير بأقل وزن نسبي (١.٠٥) في مستوى تحقق بدرجة ضعيفة، وقد يرجع السبب في ذلك لقلة خبرة قيادات النقابة والعاملين بها في وضع الاستراتيجيات الإدارية لتلبية الاحتياجات الاجتماعية للمعلمين، وقد يكون السبب في ندرة اهتمام النقابة بخدمات الحياة الاجتماعية العامة للمعلمين سواء في مجال الإسكان والنقل... وغيرها، أو لقلة إدراك قيادات النقابة والعاملين بأهمية هذه الخدمات وارتباطها بالاستقرار المهني للمعلمين وأي خلل في استقرارهم الحياتي بخصوص مكان معيشتهم وصعوبة انتقالهم إلى أماكن عملهم يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لهم بما قد يؤدي لانخفاض أدائهم المهني بالمؤسسات التعليمية.

وفي نهاية محور المسؤولية الاجتماعية تم الإجابة عن السؤال المفتوح (أخرى تذكر) ببعض المقترحات والتعليقات التي تعبر عن وجهة نظر أفراد العينة والتي منها:

١- تحويل بعض نوادي المعلمين إلى قاعات أفراح وحرمان المعلمين من الاستفادة منها.

٢- كثير من أندية المعلمين مؤجرة لأشخاص أو شركات تتحكم في تكلفة تقديم الخدمة، وعلى سبيل المثال نادي الاسكندرية مؤجر بالكامل من الداخل وكل خدمة داخله بتذكرة رسوم بالإضافة إلى تذكرة رسوم الدخول من البوابة الرئيسية.

٣- لا يتم الإعلان عن الخدمات التي تقدمها النقابة ويقتصر تقديمها على فئة مقربة من العاملين بها وبخاصة في رحلات العمرة والمصايف.

٤- قلة الاهتمام الفعلي من النقابة بتحسين أوضاع المعلمين الحياتية.

٥- قلة مكافأة نهاية الخدمة وتدني مرتبات المعلمين والتي لا تتناسب مع احتياجاتهم الاجتماعية والاقتصادية.

٦- المطالبة بزيادة معاش النقابة المخصص للمعلمين، وأن يتم استلامه كل شهر بدلاً من النظام المتبع كل (٣) شهور، وزيادة نسبة الخصم المخصص للمعلمين في

معامل التحاليل والمستشفيات العامة والخاصة، وتحسين قاعات وأندية النقابات لتكون مكانًا لائقًا لبقاء الزملاء وأسرههم.

وتدل النتائج السابق ذكرها إلى ضعف السمعة التنظيمية للنقابة في بعد المسؤولية الاجتماعية، وتتفق هذه النتيجة مع ما وصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج والتي أكدت على:

١- نظرًا لأن المعرفة بالسمعة التنظيمية بالمؤسسات له تأثير طردي على السلوك التطوعي لمقدم الخدمات<sup>(٢٧٨)</sup>، فقد يكون قلة معرفة مجالس إدارات النقابة العامة والنقابات الفرعية واللجان النقابية والعاملين بها بمفهوم وأهمية وممارسات المسؤولية الاجتماعية سببًا لقلّة خبرتهم في أعمال المسؤولية الاجتماعية والأعمال التطوعية في خدمة المجتمع الداخلي والخارجي للنقابة.

٢- تعتبر المشاركة المجتمعية مجال رئيس من مجالات الاعتماد الأكاديمي للمؤسسات التعليمية ومن ضمن المسؤولية الاجتماعية لهذه المؤسسات<sup>(٢٧٩)</sup>؛ ولذا فإن ضعف تحفيز المعلمين على التطوع في خدمة المجتمع قد يكون سببًا في ضعف واقع المسؤولية الاجتماعية وقلّة في عدد مؤسسات التعليم قبل الجامعي المعتمدة بما ينعكس بالسلب على سمعة النقابة التنظيمية.

٣- على الرغم من أهمية نقابة المهن التعليمية في حماية حقوق المعلمين وتيسير سبل أداء واجباتهم، إلى جانب دورها المؤسسي في التفاوض مع المؤسسات الرسمية لتحسين ظروف العمل للمعلمين وزيادة مستوى مرتباتهم بما يتناسب مع ظروفهم المهنية والاجتماعية والاقتصادية، وممارسة الرقابة والمساءلة والدفاع عن حقوقهم في حالة تعرضهم للتهديد من أي طرف، وتحسين وضع أعضائها ومكانتهم في المجتمع<sup>(٢٨٠)</sup>.

إلا أن نتائج البحث الحالي اثبتت أن النقابة بمصر ما زال أدائها ضعيفًا في تحقيق ذلك وبخاصة في اقتراح التشريعات التي تضمن تحسين المكانة الاجتماعية للمعلمين ورفعها إلى مجلس النواب، وقلّة الشراكة مع مؤسسات التعليم العالي لإتاحة فرص التنمية المهنية المستدامة للمعلمين، وندرة حماية المعلمين من النقل التعسفي من أماكن عملهم إلى أماكن أخرى، وضعف الجهود في تقليل الأضرار الناتجة عن الجزاءات

والخصومات المالية التي يحصل عليها المعلمون، وضعف الجهود في تيسير إجراءات التأمين الصحي الشامل للمعلمين وأسرهم، وقلة تكريم المعلمين المتميزين على مستوى كل إدارة / مديرية تعليمية دورياً، وندرة توفير خدمات استشارية للمعلمين فيما يتعلق بحقوقهم وواجباتهم بالعمل، وهذا يتفق مع ما توصلت له إحدى الدراسات بأنه يوجد " ضعف في اهتمام قيادات نقابة المهن التعليمية بتقديم الخدمات المهنية للمعلمين " (٢٨١).

### ثانياً: واقع جودة الخدمات بنقابة المهن التعليمية:

#### جدول (٧)

#### نتائج واقع جودة الخدمات بنقابة المهن التعليمية

الترتيب	مستوى التحقق	الوزن النسبي	درجة التحقق						العبارات	م
			منخفضة		متوسطة		مرتفعة			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٥	منخفضة	١,١٨	٨٤	٤٢٤	١٣	٦٥	٣	١٣	تنفيذ خطط طموحة لتقديم أفضل الخدمات للمعلمين	١
٢	منخفضة	١,٣٠	٧٢	٣٦٢	٢٦	١٣٠	٢	١٠	تساهم في توفير قاعات تدريب مناسبة للمعلمين من حيث (المساحة والتهوية والتجهيزات التدريبية... وغيرها)	٢
١	منخفضة	١,٣٢	٧٥	٣٧٦	١٨	٩١	٧	٣٥	تنظيم برامج تدريبية للمعلمين الجدد لتوعيتهم وتهيئتهم للعمل في ضوء المهام المنوطة بهم طبقاً للتوصيف الوظيفي الخاص بهم	٣
٤	منخفضة	١,٢٦	٧٦	٣٨٠	٢٢	١١١	٢	١١	العمل بروح الفريق من خلال التعاون بين المعلمين لتبادل الخبرات بينهم	٤
م٥	منخفضة	١,١٨	٨٥	٤٢٨	١٢	٥٩	٣	١٥	إقامة معارض للمنتجات الحياتية والتعليمية بتخفيضات للمعلمين وأسرهم	٥
١٠	منخفضة	١,١٠	٩٢	٤٦٠	٧	٣٦	١	٦	تقديم الخدمات (المهنية والاجتماعية والاقتصادية) التي تلبى احتياجات المعلمين بجودة عالية	٦
٨	منخفضة	١,١٣	٨٨	٤٤٠	١٢	٦١	٠	١	استقطاب المعلمين من ذوي الكفاءات والخبرات المتميزة للعمل بالنقابة	٧
٧	منخفضة	١,١٤	٨٧	٤٣٥	١٣	٦٦	٠	١	تقديم الخدمات لجميع المعلمين بكل شفافية ووضوح وموضوعية	٨
م٢	منخفضة	١,٣٠	٧٠	٣٥٣	٢٩	١٤٧	١	٢	تيسير إجراءات حصول المعلمين على الخدمات بوقتها المحدد	٩
٩	منخفضة	١,١٢	٨٨	٤٤٥	١١	٥٥	١	٢	مساعدة المعلمين في التخطيط لمسارهم	١٠

الترتيب	مستوى التحقق	الوزن النسبي	درجة التحقق			العبارات	م
			منخفضة	متوسطة	مرتفعة		
						الوظيفي	
	منخفضة	١,٢٠	الإجمالي				

وباستقراء الجدول السابق رقم (٧) يتضح أن مستوى التحقق لجودة الخدمات بشكل عام جاء ضعيفاً، إذ بلغ الوزن النسبي للبعد ككل (١.٢٠) في مستوى منخفض، وتراوحت الأوزان النسبية لعبارات هذا البعد بين (١.١٠) و(١.٣٢) بما يعني أن جميع العبارات تحققت بدرجة منخفضة ولم تحصل أي عبارة على تحقق بدرجة متوسطة أو مرتفعة.

وجاءت العبارة رقم (٣) والتي نصت على "تنظيم برامج تدريبية للمعلمين الجدد لتوعيتهم وتهيئتهم للعمل في ضوء المهام المنوطة بهم طبقاً للتوصيف الوظيفي الخاص بهم" في المرتبة الأولى بأعلى وزن نسبي (١.٣٢) في مستوى تحقق بدرجة منخفضة، وقد يرجع السبب في ذلك إلى وجود بعض الإجراءات الإدارية والمهنية لاشتراك المعلمين الجدد في النقابة كشرط لاستكمال استلام عملهم بما يتضمن لقاءات توعية للمعلمين الجدد واجتماعات مع قيادات النقابة.

وعلى الرغم من ذلك إلا أن النقابة تهتم بإجراءات ضم المعلمين لعضويتها وإجراءات خصم المبالغ المخصصة للاشتراكات على حساب عقد ورش عمل ودورات تدريبية عن طبيعة مهام وظائفهم وتحليل وفهم وآلية تطبيق الوصف الوظيفي لهم وتعريفهم بحقوقهم وواجباتهم.

وقد أكد عدد (٣٨) معلماً من أفراد العينة في تعليقاتهم الختامية على هذا المحور بأن النقابة غير فعالة بالمرّة ولا تتنادي بحقوق المعلمين وذكر أحد المعلمين " لو كانت تقدم المساعدة المهنية والفنية والاجتماعية للمعلم مكنش ده حال المعلم والتعليم في مصر"، وأكدوا على الرغم من أن تنظيم البرامج التدريبية غير مكلف وقد يكون بدون تكاليف بسبب وجود قاعات تدريبية وكوادر بشرية من المعلمين كمدرسين معتمدين من الأكاديمية المهنية للمعلمين وجهات أخرى إلا أن النقابة لا تنظم هذه البرامج، وأوصوا بضرورة تهيئة المعلمين الجدد تربوياً وإدارياً لأن غالبيتهم تم تعيينه بوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني بعد فترة زمنية من حصولهم على المؤهلات من الجامعات.

وجاءت العبارة رقم (٦) والتي نصت على " تقديم الخدمات (المهنية والاجتماعية والاقتصادية) التي تلبي احتياجات المعلمين بجودة عالية" في الترتيب الأخير بأقل وزن نسبي (١.١٠) في مستوى تحقق بدرجة ضعيفة، وقد يرجع السبب في ذلك لقلة خبرة قيادات النقابة والعاملين بها في مهارات تطبيق جودة الخدمات، وانخفاض جودة الخدمات المهنية والاجتماعية والاقتصادية المقدمة للمعلمين منها وقلّة المعلومات المتوفرة عن هذه الخدمات، وندرة الرقابة الحكومية والمجتمعية على النقابة مما يؤدي إلى التقاعس عن أداء تقديم هذه الخدمات للمعلمين.

وفي نهاية محور جودة الخدمات تم الإجابة عن السؤال المفتوح (أخرى تذكر) ببعض المقترحات والتعليقات التي تعبر عن وجهة نظر أفراد العينة والتي منها:

- ١- عدم حصول ذوي الكفاءات الحقيقية من المعلمين علي مكانتهم المناسبة.
  - ٢- عقم الإجراءات الإدارية وكثرة المستندات الورقية المطلوبة للحصول على الخدمات المالية والصحية والتأخير في أدائها وضعف مستوى تقديمها.
  - ٣- المحسوبية في توزيع الخدمات، والدليل على ذلك لا يوجد معايير واضحة ومعلنة للحصول عليها، وعدم الإخطار عن سبب رفض تقديم الخدمة وعدم الإعلان عن المعلمين الذين تم اختيارهم.
  - ٤- نظراً لأن مجلس النقابة العامة والنقابات الفرعية واللجان النقابية معين من ٢٠١١م وليس منتخباً بالمخالفة لكل القوانين المصرية، فإن اختيار بعض المعلمين للعمل بالنقابة يكون وفقاً للأهواء الشخصية والطاعة للقيادات المعنية.
- وتدل النتائج السابق ذكرها إلى ضعف واقع جودة الخدمات بنقابة المهن التعليمية، وقد يكون السبب ناتجاً عن ضعف قدرة النقابة في تقديم الخدمات المهنية والاجتماعية والاقتصادية للمعلمين والتي تلبي احتياجاتهم، وقلّة وضع الخطط والتحسين المستمر للاستراتيجيات والممارسات اللازمة لتقديمها سواء على المستوى الاستراتيجي والتنفيذي، وندرة المراجعة والمراقبة وقياس الأداء للقائمين على تقديمها ومدى رضا المستفيدين من المعلمين وأسرهم عن هذه الخدمات.

وقد يكون بسبب زيادة الفجوة بين توقعات المعلمين وتطلعاتهم وتعدد احتياجاتهم عن قدرة النقابة والموارد المتاحة لها، وقد يكون بسبب تعدد وصعوبة الإجراءات الإدارية التي ترتبط بحصول المعلمين وأسرههم على الخدمات من النقابة، وتتفق هذه النتيجة مع ما وصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج والتي أكدت على:

١- على الرغم من تأكيد إحدى الدراسات بأن بناء الثقة التنظيمية بالمؤسسات يعتمد على وضع القيم الحاكمة لأعمالها والالتزام الأخلاقي والإداري بها ووضع استراتيجيات عمل مشتركة بين العاملين بالمؤسسات والمستفيدين من خدماتها ووضوح وشفافية وعدالة الإجراءات الإدارية في الحصول عليها<sup>(٢٨٢)</sup>؛ إلا إنه يوجد ضعف في تقديم النقابة للخدمات لجميع المعلمين ونقص الشفافية في الحصول عليها وغموض في إجراءاتها وشروطها، وغياب تنفيذ الخطط الطموحة لتقديم أفضل الخدمات للمعلمين، وافتقار عملها لروح الفريق وقلة التعاون بين المعلمين لتبادل الخبرات بينهم، وصعوبة في استقطاب المعلمين من ذوي الكفاءات والخبرات المتميزة للعمل معها، ونذرة تيسيرها لإجراءات حصول المعلمين على الخدمات بوقتها المحدد.

وقد يكون كل ذلك سبباً في ضعف واقع جودة الخدمات بما ينعكس بالسلب على سمعتها التنظيمية، وهذا يتفق مع ما توصلت له إحدى الدراسات السابقة بأن " الخدمات النقابية تعاني من عدم وضوح الرؤية والرسالة لمجتمع المعلمين وعدم الشفافية، وتدهور طبيعة تلك الخدمات وتقييدات الحكومة على النقابات المهنية التعليمية والتمثيل الضعيف للمعلمين فيها، وعدم وجود دعم مالي كافٍ لتمويل أنشطتهم يؤثر على جودة الخدمات المقدمة، بالإضافة إلى أن القوانين القديمة التي لا تتوافق مع التغيرات الاجتماعية والتكنولوجية الحديثة تعيق قدرة النقابة على تقديم الخدمات لأعضائها بطريقة فعالة وحديثة، كما يؤثر عدم وجود تدريب مناسب للمعلمين على قدرتهم على تحسين مهاراتهم وأدائهم " <sup>(٢٨٣)</sup>.

٢- تشير إحدى الدراسات بأن نقابة المهن التعليمية تؤدي خدمات متعددة لأعضائها منها ما يرتبط بالموارد المادية والبشرية الأساسية ومنها ما يرتبط بزيادة قدرة المعلمين على التعلم وتحسين ممارساتهم وهناك أيضاً خدمات اجتماعية بالاهتمام بتقديم بعض

المبادرات داخل المؤسسات التعليمية وخارجها<sup>(٢٨٤)</sup>؛ إلا أن نقابة المهن التعليمية بمصر تقل فيها فرص مساعدة المعلمين في التخطيط لمسارهم الوظيفي، ويوجد ضعف في مساهمتها في توفير قاعات تدريب مجانية ومناسبة للمعلمين من حيث (المساحة والتهوية والتجهيزات التدريبية... وغيرها)، وكذلك قلة إقامة معارض للمنتجات الحياتية والتعليمية بتخفيضات للمعلمين وأسرههم بما قد يخفف عنهم من الضغوطات الاجتماعية والاقتصادية.

٣- تم تأسيس النقابات التعليمية بمسمياتها المختلفة بهدف إعادة ضبط العلاقات بين السلطة المركزية الحكومية والجهات الفاعلة السياسية مثل النقابات التعليمية، والاعتماد على تبادل وجهات النظر بينهما بما يحقق مصالح جميع الأطراف ويحل كثير من المشكلات التي تواجه قيادات المؤسسات التعليمية والعاملين بها<sup>(٢٨٥)</sup>، لكن الواقع يشير إلى ندرة إتاحة النقابة للعمل بروح الفريق من خلال التعاون بين المعلمين لتبادل الخبرات بينهم، واعتماد النقابة على الهيكل التنظيمي الهرمي والذي يحد من تبادل وجهات النظر بين مجالس الإدارات بالنقابة العامة والنقابات الفرعية واللجان النقابية من جهة والمعلمين وقيادات المؤسسات التعليمية من جهة أخرى، وذلك تأكيداً مع ما توصلت له إحدى الدراسات بأنه يوجد قلة في تعاون بعض القيادات التعليمية مع إدارة نقابة المهن التعليمية في تيسير أداء دورها<sup>(٢٨٦)</sup>، مما أدى إلى عزوف غالبية المعلمين عن حضور اجتماعات اللجان النقابية ووجود فجوة بين المعلمين بالواقع وقيادات النقابة<sup>(٢٨٧)</sup>.

### ثالثاً: واقع الإبداع الإداري بنقابة المهن التعليمية:

#### جدول (٨)

نتائج واقع الإبداع الإداري بنقابة المهن التعليمية

الترتيب	مستوى التحقق	الوزن النسبي	درجة التحقق						العبارات	م
			منخفضة		متوسطة		مرتفعة			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٤	منخفضة	١.٢٦	٧٧	٣٨٧	٢٠	٩٨	٣	١٧	توفير الأدوات التعليمية والتكنولوجية اللازمة لتحسين قدرات المعلمين الإبداعية	١
٣	منخفضة	١.٢٨	٧٥	٣٧٦	٢٢	١٠٩	٣	١٧	اكتشاف المعلمين الموهوبين ودعم تطبيق أفكارهم ومشروعاتهم الإبداعية	٢

الترتيب	مستوى التحقق	الوزن النسبي	درجة التحقق						العبارات	م
			منخفضة		متوسطة		مرتفعة			
٥	منخفضة	١.٢٥	٧٩	٣٩٧	١٧	٨٤	٤	٢١	وضع حلول إبداعية لمشكلات العمل التي تواجه المعلمين	٣
٢	منخفضة	١.٣٠	٧٣	٣٦٩	٢٣	١١٤	٤	١٩	تقديم الخدمات عبر المنصات الالكترونية للتيسير على المعلمين	٤
٩	منخفضة	١.١٤	٨٨	٤٤٣	١٠	٤٩	٢	١٠	اتباع أنظمة إبداعية للتمويل الذاتي للمبادرات التعليمية والمجتمعية	٥
٦	منخفضة	١.١٩	٨٥	٤٢٧	١١	٥٦	٤	١٩	تنظيم ورش عمل مع المعلمين لوضع بدائل ابتكارية لتقديم الخدمات المناسبة لهم	٦
٦م	منخفضة	١.١٩	٨٣	٤١٥	١٥	٧٧	٢	١٠	تطبيق معايير لتعيين العاملين من ذوى القدرات الإبداعية بالنقابة وتحديد مسؤولياتهم واجباتهم تجاه المعلمين	٧
١٠	منخفضة	١.٠٦	٩٤	٤٧٣	٦	٢٨	٠	١	قياس مستوى رضا المعلمين دوريًا عن الخدمات المقدمة لهم	٨
١	منخفضة	١.٤١	٦٤	٣٢٢	٣٠	١٥٢	٦	٢٨	توفير مراكز صحية وصيدليات تابعة للنقابة لتقديم الخدمات الصحية المباشرة للمعلمين	٩
٨	منخفضة	١.١٦	٨٧	٤٣٦	١٠	٥٣	٣	١٣	استطلاع رأي المعلمين بشكل دوري حول سمعتها التنظيمية	١٠
		منخفضة	١.٢٢		الإجمالي					

وباستقراء الجدول السابق رقم (٨) يتضح أن مستوى التحقق للإبداع الإداري بشكل عام جاء ضعيفاً، إذ بلغ الوزن النسبي للبعد ككل (١.٢٢) في مستوى منخفض، وتراوح الأوزان النسبية لعبارات هذا البعد بين (١.٠٦) و(١.٤١) بما يعني أن جميع العبارات تحققت بدرجة منخفضة ولم تحصل أي عبارة على تحقق بدرجة متوسطة أو مرتفعة.

وجاءت العبارة رقم (٩) والتي نصت على "توفير مراكز صحية وصيدليات تابعة للنقابة لتقديم الخدمات الصحية المباشرة للمعلمين" في المرتبة الأولى بأعلى وزن نسبي (١.٤١) في مستوى تحقق بدرجة منخفضة، وقد يرجع السبب في ذلك إلى وجود بعض المستشفيات والمراكز والعيادات الطبية التي تمتلكها النقابة، واهتمامها بالمجال الصحي من خلال الشراكة مع بعض الأطباء والصيديات لتقديم خدمات العلاج.

إلا أن وجود هذه المستشفيات لم يحقق السمعة التنظيمية الإيجابية للنقابة في مجال الخدمات الصحية، وذلك وفقاً لما عبر عنه أفراد العينة في تعليقاتهم على محور الإبداع الإداري والذين أكدوا على ضعف الرعاية الصحية وقلة الأجهزة الطبية وخصوصاً الأشعة والتحليل، والاعتماد على الطبيب الممارس العام وصغار الأطباء في الكشف الطبي بهذه المستشفيات، وقلة المنح والخصومات على العمليات والأدوية والتحليل والأشعة الطبية، وندرة تطبيق بنود اتفاقيات التعاون مع المؤسسات الصحية في الواقع وبخاصة تخفيض تكاليف الكشف والعلاج بالعديد من الصيدليات والمستشفيات، بما يؤدي إلى تدني مستوى الخدمة الصحية وإحجام كثير من المعلمين عن الحصول عليها.

وجاءت العبارة رقم (٨) والتي نصت على " قياس مستوى رضا المعلمين دورياً عن الخدمات المقدمة لهم" في الترتيب الأخير بأقل وزن نسبي (١.٠٦) في مستوى تحقق بدرجة ضعيفة، وقد يرجع السبب في ذلك تجنب قيادات النقابة والعاملين بها الكشف عن الآراء السلبية للمعلمين وتدني سمعتها التنظيمية وإظهار مشكلات ضعف الخدمات المقدمة للمعلمين، وقد يرجع السبب لقلة اهتمام النقابة في تحسين الخدمات والتركيز على الأداء الروتيني لما هو قائم وعدم البحث عن خدمات جديدة.

وقد يكون السبب في ضعف ثقة قيادات النقابة والعاملين بها بأنفسهم وضعف ثقة المعلمين بالنقابة، وقلة خبرات ومهارات قيادات النقابة والعاملين بها في تصميم الأدوات اللازمة لاستطلاع رأي المعلمين وتطبيقها وتحليلها ووضع الخطط للتعامل معها ونقص الإمكانيات المادية والكفاءات البشرية اللازمة لقياس الرضا، وضمان عدم مطالبة المعلمين بمعرفة نتائج قياس رضاهم والتقليل من الجهود المبذولة في وضع الخطط وممارسات التحسين المستمر لرضا المعلمين.

وفي نهاية محور الإبداع الإداري تم الإجابة عن السؤال المفتوح (أخرى تذكر) ببعض المقترحات والتعليقات التي تعبر عن وجهة نظر أفراد العينة والتي منها:

١- قلة التواصل بين النقابة والمعلمين، وعدم استفادة النقابة من المعلمين المميزين والموهوبين وأصحاب الخبرات التربوية والعلمية والحاصلين على المؤهلات العليا (ماجستير ودكتوراه) والحاصلين على بعثات خارجية.

٢- قلة كفاءة العاملين بالنقابات وبخاصة في العمل الإداري لتقديم الخدمات.  
 ٣- ضعف قيام النقابة بإيصال مطالبات المعلمين للجهات المعنية لحل المشكلات المهنية والاجتماعية والاقتصادية التي تواجههم، ومنها ما يرتبط بالترقيات للدرجات المالية والتقدم للوظائف الإشرافية القيادية والانتدابات للامتحانات ومكافأتها والمعاشات والإجازات والموافقات الإدارية للعمل في غير الأوقات الرسمية للتخفيف عن الأعباء الاقتصادية.

٤- الإجراءات الإدارية العقيمة لحصول المعلمين على خدماتهم وعدم استثمار المواقع الإلكترونية للتيسير على المعلمين، ورفض أي نقد أو مقترحات جديدة بحجة "دي تعليمات وقوانين"، وقلة الموارد المادية اللازمة للإبداع، وقلة تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين المبدعين.

وتدل النتائج السابق ذكرها إلى ضعف واقع الإبداع الإداري بنقابة المهن التعليمية، وقد يكون السبب ناتج عن ضعف القدرات والمهارات الإبداعية لقيادات النقابة والعاملين بها وقلة وعيهم بأهمية استثمار استراتيجيات الإبداع الإداري وتطبيق ممارساته في التيسير على المعلمين للحصول على الخدمات وأهميته في وضع حلول متعددة تساعد على توفير الجهد والوقت والتكلفة في تقديم هذه الخدمات، وتمسكهم بالإجراءات الإدارية الروتينية وندرة تطبيقهم للأساليب الإبداعية في التعامل مع المعلمين ومواجهة المواقف الطارئة واعتمادهم على تعليمات قيادات النقابة وانعدام التعاون وتبادل الخبرات بين العاملين وقيادات النقابة، وقد يكون بسبب قلة المعلومات المتوفرة عن الخدمات التي تقدمها النقابة والتركيز على الجانب الشكلي في تقديم الخدمات دون التركيز على تحقيق رضا المعلمين عن الخدمات، وتتفق هذه النتيجة مع ما وصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج والتي منها:

١- على الرغم من تحقيق النجاح والاستمرارية في تقديم الخدمات التي تعتمد على التكنولوجيا<sup>(٢٨٨)</sup>، إلا إنه يوجد ضعف في استثمار النقابة للمنصات الرقمية في تيسير حصول المعلمين على الخدمات، والتزام العاملين بالنقابة وقياداتها بالطرق التقليدية في تقديم الخدمات حرصاً منهم على تجنب التغيير في أساليب العمل، وتخوفهم من

التقصير أو الخطأ في أداء الخدمة بالطرق الجديدة، وكذلك يندر دعم النقابة المالي والإداري في مجال توفير الأدوات التعليمية والتكنولوجية اللازمة لتحسين قدرات المعلمين الإبداعية، وذلك يتفق مع نتائج إحدى الدراسات السابقة والتي أكدت على "قلة اهتمام نقابة المهن التعليمية بتوفير التسهيلات المادية والتكنولوجية اللازمة لتحسين ظروف العمل المدرسي للمعلمين"<sup>(٢٨٩)</sup>، مما نتج عنه "ضعف حرية المعلم واستقلاليته، وقلة السماح له باتخاذ قرارات إبداعية لتحسين تعليم التلاميذ بالمؤسسات التعليمية، وشعور المعلمين بضعف فعاليتهم وتأثيرهم بسبب ظروف العمل وكثافة الفصول وقلة الإمكانيات المتاحة والحالة المعنوية والمادية المنخفضة للمعلم"<sup>(٢٩٠)</sup>.

٢- وفقاً لاستراتيجيات تحقيق الإبداع الإداري تعمل النقابات التعليمية على الدفاع عن حقوق المعلمين من أجل الحفاظ على حقوقهم وتطوير أدائهم وتحسين مستواهم المهني والاجتماعي والاقتصادي وزيادة وعيهم بالقضايا التعليمية والمجتمعية، وتستمد النقابات التعليمية قوتها من مصادر كمية تتمثل في أعداد أعضائها ومواردها المالية الناتجة عن اشتراكات الأعضاء، ومصادر كيفية في قدرتها على التأثير في صنع القرارات التعليمية والمجتمعية وانتشار تواجدها في جميع الأماكن ودورها في الاستقرار المجتمعي<sup>(٢٩١)</sup>.

إلا إن نقابة المهن التعليمية بمصر تعاني من نقص القدرات الإبداعية لمجالس الإدارات بالنقابة العامة والنقابات الفرعية واللجان النقابية وجمود الأداء الاستراتيجي وقلة الاهتمام بمستقبل المعلمين، ونقص عملية اكتشاف المعلمين الموهوبين ودعم تطبيق أفكارهم ومشروعاتهم الإبداعية، وقلة وضع حلول إبداعية لمشكلات العمل التي تواجه المعلمين، واهتمام النقابة بتنظيم الاحتفالات والمؤتمرات والاجتماعات الإعلامية على حساب تنظيم ورش العمل مع المعلمين لوضع بدائل ابتكارية لتقديم الخدمات المناسبة لهم مما يؤثر على كفاءتها في تقديم الخدمات المهنية والاجتماعية والاقتصادية للمعلمين وانخفاض مستوى سمعتها التنظيمية، وهذا يتفق مع ما توصلت له إحدى الدراسات السابقة بأن "أداء العاملين بالمؤسسات يؤثر على تقديم الخدمات للمستفيدين وكذلك يؤثر على العلاقة بين المؤسسة والمؤسسات المجتمعية الأخرى"<sup>(٢٩٢)</sup>.

٣- تعمل الإدارة الفعالة التي تتمتع بسمعة تنظيمية قوية على تحسين علاقات المؤسسة مع المستفيدين والشركاء<sup>(٢٩٣)</sup>، مما يقلل من التهديدات الداخلية والخارجية التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة<sup>(٢٩٤)</sup>؛ ولذا يمكن للسمعة التنظيمية المتميزة أن تؤدي إلى زيادة الإيرادات وتحسين جودة الخدمات<sup>(٢٩٥)</sup>، وتحسين قدرة المؤسسة على جذب أعضاء جدد والاحتفاظ بأعضائها<sup>(٢٩٦)</sup>.

إلا أن واقع نقابة المهن التعليمية بمصر يشير إلى ندرة اتباع أنظمة إبداعية للتمويل الذاتي للمبادرات التعليمية والمجتمعية، وقلة الموارد المالية للنقابة وقصور الإنفاق على المعلمين إلا بالمعاشات والتعويضات وضعف التوزيع العادل للموارد المالية المتاحة، وقلة تطبيق معايير لتعيين العاملين من ذوى القدرات الإبداعية بالنقابة وتحديد مسؤولياتهم وواجباتهم تجاه المعلمين، وندرة استطلاع رأي المعلمين بشكل دوري حول سمعتها التنظيمية.

#### رابعاً: واقع أبعاد السمعة التنظيمية ككل:

##### جدول (٩)

نتائج الاستطلاع العام لأبعاد السمعة التنظيمية بنقابة المهن التعليمية

م	العبارات	الوزن النسبي	مستوى التحقق	الترتيب
١	المسئولية الاجتماعية	١.٢٢	منخفضة	١
٢	جودة الخدمات	١.٢٠	منخفضة	٣
٣	الإبداع الإداري	١.٢٢	منخفضة	١
	المجموع	١.٢١	منخفضة	

وباستقراء الجدول السابق رقم (٩) يتضح أن مستوى التحقق للسمعة التنظيمية بشكل عام جاء ضعيفاً، إذ بلغ الوزن النسبي (١.٢١) في مستوى منخفض، وتراوحت الأوزان النسبية لأبعاد السمعة التنظيمية بين (١.٢٠) و(١.٢٢) بما يعني أن جميع

الأبعاد تحققت بدرجة منخفضة ولم يحصل أي بعد على تحقق بدرجة متوسطة أو مرتفعة، وجاء بعد جودة الخدمات في المركز الأخير مما قد سبباً لضعف تقديم النقابة للخدمات المهنية والاجتماعية والاقتصادية للمعلمين.

### خامساً: نتائج الاستطلاع العام لخدمات نقابة المهن التعليمية:

#### جدول (١٠)

نتائج الاستطلاع العام لخدمات نقابة المهن التعليمية (المهنية والاجتماعية والاقتصادية)

الترتيب	مستوى التحقق	الوزن النسبي	درجة التحقق						العبارات	م
			منخفضة		متوسطة		مرتفعة			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٢	منخفضة	١,١٧	٨٣	٤١٧	١٦	٨٣	١	٢	الخدمات المهنية التي تقدمها نقابة المهن التعليمية للمعلمين	١
١	منخفضة	١,١٩	٨١	٤٠٧	١٩	٩٤	٠	١	الخدمات الاجتماعية التي تقدمها نقابة المهن التعليمية للمعلمين	٢
٣	منخفضة	١,٠٦	٩٤	٤٧٦	٥	٢٣	١	٣	الخدمات الاقتصادية التي تقدمها نقابة المهن التعليمية للمعلمين	٣
منخفضة		١,١٤	المجموع							

وباستقراء الجدول السابق رقم (١٠) يتضح أن المستوى العام لرأي أفراد العينة في تحقق خدمات نقابة المهن التعليمية بشكل عام جاء ضعيفاً، إذ بلغ الوزن النسبي (١.١٤) في مستوى منخفض، وتراوح الأوزان النسبية لخدمات النقابة بين (١.٠٦) و(١.١٩) بما يعني أن جميع الخدمات تحققت بدرجة منخفضة، وجاءت الخدمات الاجتماعية في المركز الأول بوزن نسبي (١.١٩) في مستوى منخفض وقد يكون السبب في اهتمام النقابة بالخدمات الاجتماعية كالخدمات الصحية والترفيهية والمصايف، وعلى الرغم من ذلك إلا أن الخدمات الاجتماعية لم تلق رضا المعلمين مما كان سبباً في تحققها بمستوى ضعيف.

### سادساً: نتائج الفروق الإحصائية لمتغيرات الدراسة الميدانية:

نظراً لتعدد المتغيرات وتنوعها تم الاقتصار على متغيري المحافظة والوظيفة على الكادر لارتباطهما بتحسين خدمات النقابة، وكانت نتائجها على النحو التالي:

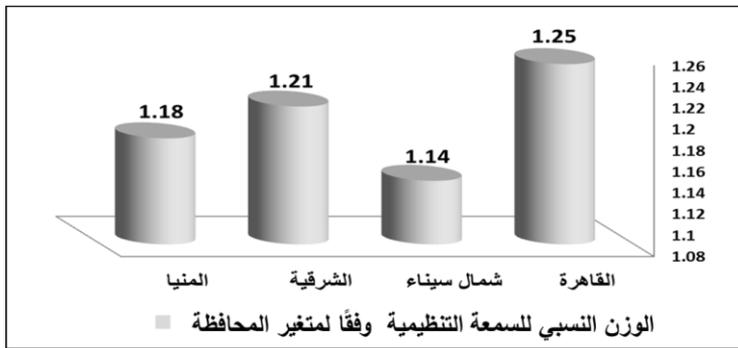
#### ١- متغير المحافظة:

تم حساب الوزن النسبي لمستوى تحقق أبعاد السمعة التنظيمية، والتعرف على الفروق الإحصائية وفقاً للمحافظة (القاهرة وشمال سيناء والشرقية والمنيا)، وكانت النتائج على النحو الموضح بالجدول التالي:

جدول (١١)

الوزن النسبي ومستوى التحقق لمتغير المحافظة

م	المحافظة	المسئولية الاجتماعية		جودة الخدمات		الإبداع الإداري		إجمالي السمعة التنظيمية	
		الوزن النسبي	مستوى التحقق	الوزن النسبي	مستوى التحقق	الوزن النسبي	مستوى التحقق	الوزن النسبي	مستوى التحقق
١	القاهرة	١.٢٦	منخفض	١.٢٤	منخفض	١.٢٤	منخفض	١.٢٥	منخفض
٢	شمال سيناء	١.١٥	منخفض	١.١٤	منخفض	١.١٣	منخفض	١.١٤	منخفض
٣	الشرقية	١.٢٠	منخفض	١.١٨	منخفض	١.٢٥	منخفض	١.٢١	منخفض
٤	المنيا	١.١٨	منخفض	١.١٧	منخفض	١.٢١	منخفض	١.١٨	منخفض



شكل (٧)

الوزن النسبي للسمعة التنظيمية وفقاً لمتغير المحافظة

وباستقراء الجدول السابق رقم (١١) والشكل رقم (٧) يتضح أن مستوى التحقق للسمعة التنظيمية بشكل عام تبعاً لمتغير المحافظة (القاهرة وشمال سيناء والشرقية والمنيا) جاء ضعيفاً، إذ تراوحت الأوزان النسبية للسمعة التنظيمية بين (١.١٤) و(١.٢٥) بما يعني أن تحقق السمعة التنظيمية بجميع محافظات عينة البحث الحالي تحققت بدرجة منخفضة ولم تحصل أي محافظة على تحقق بدرجة متوسطة أو مرتفعة. وجاءت محافظة القاهرة في المركز الأول في مستوى التحقق للسمعة التنظيمية بشكل عام بوزن نسبي (١.٢٥) في مستوى منخفض، وجاءت بمستوى تحقق منخفض للمسئولية الاجتماعية إذ بلغ الوزن النسبي (١.٢٦)، ومستوى تحقق منخفض لجودة

الخدمات إذ بلغ الوزن النسبي (١.٢٤)، وفي مستوى منخفض للإبداع الإداري إذ بلغ الوزن النسبي (١.٢٤).

وقد يرجع السبب في ذلك إلى موقعها الجغرافي الذي يتوسط مصر ومكانتها السياسية كعاصمة لمصر ووجود عمل واجتماعات قيادات النقابة العامة بها مع القيادات النقابية للنقابات الفرعية واللجان النقابية واللقاءات المباشرة مع القيادات الحكومية بوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني والوزارات ذات الصلة، والتواصل المباشر مع القيادات المجتمعية والنيابية.

وعلى الرغم من ذلك جاء مستوى التحقق العام للسمعة التنظيمية منخفضاً بمحافظة القاهرة لقلة استثمار قيادات النقابة لمواردها البشرية والمادية والمالية وضعف الخدمات التي تقدمها للمعلمين، وقد يكون بسبب " الاهتمام بالأعمال السياسية، الذي ينظر إليه على أنه يضر بمصداقيتها وحياديتها"<sup>(٢٩٧)</sup>، وقد يكون بسبب الضغوط الداخلية والخارجية لتحسين خدماتها وتحديات توفير الموارد لمالية اللازمة لهذه الخدمات.

وجاءت محافظة شمال سيناء في المركز الرابع والأخير في مستوى التحقق للسمعة التنظيمية بشكل عام بوزن نسبي (١.١٤) في مستوى منخفض، وقد يرجع السبب في ذلك إلى وجود محافظة شمال سيناء في منطقة حدودية غير مستقرة من الناحية الأمنية وبعدها عن المقر الرئيس للنقابة العامة وقلة الخدمات المهنية والاجتماعية والاقتصادية التي تقدمها النقابة الفرعية بالمحافظة، وانخفاض مستوى تحقق المسؤولية الاجتماعية إذ بلغ الوزن النسبي (١.١٥)، وانخفاض مستوى تحقق جودة الخدمات إذ بلغ الوزن النسبي (١.١٤)، وانخفاض مستوى تحقق الإبداع الإداري إذ بلغ الوزن النسبي (١.١٣).

وجاءت نتائج تحليل التباين لتأثير متغير المحافظة (القاهرة - شمال سيناء - الشرقية - المنيا) في تحقق أبعاد السمعة التنظيمية على النحو التالي:

#### جدول (١٢)

نتائج تأثير المحافظة (القاهرة - شمال سيناء - الشرقية - المنيا) ودلالاتها

الإحصائية في مدى تحقق أبعاد السمعة التنظيمية

المحور	الوظيفة	العدد	متوسط الرتب	قيمة H	الدالة
المسئولية الاجتماعية	القاهرة	٢٣١	٢٧٣.١٨	١٢.٩٥٠	دالة عند مستوى ٠.٠١
	شمال سيناء	٦٧	٢٠٨.٨٨		
	الشرقية	١٤٠	٢٤٥.٤٣		
	المنيا	٦٤	٢٣١.١٥		
جودة الخدمات	القاهرة	٢٣١	٢٦٤.٥٥	٥.٢٩٨	غير دالة
	شمال سيناء	٦٧	٢٢١.٤١		
	الشرقية	١٤٠	٢٤٨.٣١		
	المنيا	٦٤	٢٤٢.٨٨		
الإبداع الإداري	القاهرة	٢٣١	٢٦٢.١٠	٨.٨٩٤	دالة عند مستوى ٠.٠٥
	شمال سيناء	٦٧	٢٠٥.٧٠		
	الشرقية	١٤٠	٢٥٩.١٨		
	المنيا	٦٤	٢٤٤.٣٨		
إجمالي السمعة التنظيمية	القاهرة	٢٣١	٢٦٧.١٦	١٦.٦٥٨	دالة عند مستوى ٠.٠١
	شمال سيناء	٦٧	١٨٧.٧٢		
	الشرقية	١٤٠	٢٦٠.٨٤		
	المنيا	٦٤	٢٤١.٣٤		

وباستقراء الجدول السابق رقم (١٢) يتضح أنه يوجد فروقاً ذات دلالة إحصائية لتحقق السمعة التنظيمية بشكل عام تبعاً لمتغير المحافظة (القاهرة وشمال سيناء والشرقية والمنيا) جاء لصالح محافظة القاهرة، وكذلك يوجد فروقاً ذات دلالة إحصائية لمتغير المحافظة لأبعاد السمعة التنظيمية (المسئولية الاجتماعية والإبداع الإداري) جاء لصالح محافظة القاهرة، ولا يوجد فروقاً ذات دلالة إحصائية لجودة الخدمات بين المحافظات وهذا قد يكون بسبب اتفاق أفراد العينة على أهمية جودة الخدمات وانخفاض التطبيق يدل على قلة كفاءة النقابة في تقديم الخدمات بكافة محافظات عينة البحث الحالي. وقد يرجع السبب في ذلك إلى وجود محافظة القاهرة بالقرب من مقر النقابة العامة ووجود عدد (١٤) نقابة فرعية بها وتوفر بعض الخدمات المهنية والاجتماعية والاقتصادية كالنادي الاجتماعي وعدد (٢) مستشفى وفندق المعلمين بالجزيرة.

\* (H) هي قيمة إحصائية يتم الحصول عليها من خلال برنامج SPSS وهي قيمة خاصة باختبار كروسكال واليس للتعرف على الفروق الإحصائية لمتغيرات الدراسة الميدانية.

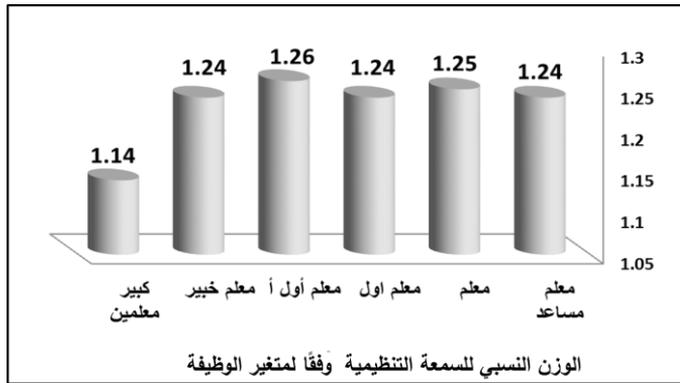
## ٢- متغير الوظيفة على الكادر:

تم حساب الوزن النسبي لمستوى تحقق أبعاد السمعة التنظيمية، والتعرف على الفروق الإحصائية وفقاً للوظيفة على الكادر (معلم مساعد، معلم، معلم أول، معلم أول أ، معلم خبير، كبير معلمين)، وكانت النتائج على النحو الموضح بالجدول التالي:

جدول (١٣)

الوزن النسبي ومستوى التحقق لمتغير الوظيفة على الكادر

م	الوظيفة	المسئولية الاجتماعية		جودة الخدمات		الإبداع الإداري		إجمالي السمعة التنظيمية	
		الوزن النسبي	مستوى التحقق	الوزن النسبي	مستوى التحقق	الوزن النسبي	مستوى التحقق	الوزن النسبي	مستوى التحقق
١	معلم مساعد	١.٢٢	منخفض	١.٢٥	منخفض	١.٢٤	منخفض	١.٢٤	منخفض
٢	معلم	١.٢٦	منخفض	١.٢٣	منخفض	١.٢٦	منخفض	١.٢٥	منخفض
٣	معلم أول	١.٢٦	منخفض	١.٢٤	منخفض	١.٢٠	منخفض	١.٢٤	منخفض
٤	معلم أول أ	١.٢٣	منخفض	١.٢١	منخفض	١.٢٥	منخفض	١.٢٦	منخفض
٥	معلم خبير	١.٢٣	منخفض	١.٢٥	منخفض	١.٢٣	منخفض	١.٢٤	منخفض
٦	كبير معلمين	١.١٦	منخفض	١.١٢	منخفض	١.١٥	منخفض	١.١٤	منخفض



شكل (٨)

الوزن النسبي للسمعة التنظيمية وفقاً لمتغير الوظيفة على الكادر

وباستقراء الجدول السابق رقم (١٣) والشكل رقم (٨) يتضح أن مستوى التحقق للسمعة التنظيمية بشكل عام تبعاً لمتغير الوظيفة على الكادر جاء ضعيفاً، إذ تراوحت الأوزان النسبية للسمعة التنظيمية بين (١.١٤) و(١.٢٦) بما يعني أن تحقق السمعة

التنظيمية لجميع آراء أفراد العينة من وظائف المعلمين بالكادر تحققت بدرجة منخفضة ولم تحصل أي وظيفة على تحقق بدرجة متوسطة أو مرتفعة.

وجاءت وظيفة (معلم أول أ) في المركز الأول بمستوى التحقق للسمعة التنظيمية بشكل عام بوزن نسبي (١.٢٦) في مستوى منخفض، وجاءت بمستوى تحقق منخفض للمسئولية الاجتماعية إذ بلغ الوزن النسبي (١.٢٣)، ومستوى تحقق منخفض لجودة الخدمات إذ بلغ الوزن النسبي (١.٢١)، وفي مستوى منخفض للإبداع الإداري إذ بلغ الوزن النسبي (١.٢٥).

وقد جاء مستوى التحقق العام للسمعة التنظيمية منخفض بوظيفة (معلم أول أ) بسبب قلة استثمار هذه الفئة من المعلمين وبخاصة بعد اكتسابهم خبرات مهنية أثناء عملهم، وضعف الخدمات الموجهة لهم بسبب نقص ميزانية النقابة وانخفاض الموارد وزيادة المصروفات وتقييد دورها بقوانين قديمة لا تتناسب مع المتغيرات المهنية والاجتماعية والاقتصادية، بالإضافة للضغط الإعلامي والمجتمعي على النقابة لتقديم خدمات إضافية للمجتمع، وكذلك التحديات الناتجة عن التقدم الرقمي والأزمات الاجتماعية والاقتصادية المفاجئة التي تتعرض لها النقابة.

وجاءت وظيفة (كبير معلمين) في المركز السادس والأخير في مستوى التحقق للسمعة التنظيمية بشكل عام بوزن نسبي (١.١٤) في مستوى منخفض، وقد يرجع السبب في ذلك إلى إنها آخر مستوى وظيفي بالكادر وتزداد احتياجات المعلمين في هذه الوظيفة للخدمات التي تقدمها النقابة، وجاء مستوى تحقق المسئولية الاجتماعية ضعيفاً في هذه الوظيفة إذ بلغ الوزن النسبي (١.١٦)، وانخفاض مستوى تحقق جودة الخدمات إذ بلغ الوزن النسبي (١.١٢)، وانخفاض مستوى تحقق الإبداع الإداري إذ بلغ الوزن النسبي (١.١٥).

وجاءت نتائج تحليل التباين لتأثير متغير الوظيفة على الكادر (معلم مساعد، معلم، معلم أول، معلم أول أ، معلم خبير، كبير معلمين) في تحقق أبعاد السمعة التنظيمية على النحو التالي:

جدول (١٤)

نتائج تأثير الوظيفة على الكادر ودلالاتها الإحصائية  
في مدى تحقق أبعاد السمعة التنظيمية

المحور	الوظيفة	العدد	متوسط الرتب	قيمة H	الدلالة
المسئولية الاجتماعية	معلم مساعد	٤٦	٢٦٢	٢٠.٠٠٩	دالة عند مستوى ٠.٠١
	معلم	٦٩	٢٩٠		
	معلم أول	٨٦	٢٨٦		
	معلم أول أ	٧٠	٢٥١		
	معلم خبير	٨٢	٢٤٤		
	كبير معلمين	١٤٩	٢١٥		
جودة الخدمات	معلم مساعد	٤٦	٣٠٢	٥١.٥٦٥	دالة عند مستوى ٠.٠١
	معلم	٦٩	٢٨٣		
	معلم أول	٨٦	٢٩٠		
	معلم أول أ	٧٠	٢٦٢		
	معلم خبير	٨٢	٢٧٠		
	كبير معلمين	١٤٩	١٨٤		
الإبداع الإداري	معلم مساعد	٤٦	٢٧٥	٣٥.٧٤١	دالة عند مستوى ٠.٠١
	معلم	٦٩	٢٧٦		
	معلم أول	٨٦	٢٤٠		
	معلم أول أ	٧٠	٣٢٢		
	معلم خبير	٨٢	٢٤٩		
	كبير معلمين	١٤٩	٢٠٨		
إجمالي السمعة التنظيمية	معلم مساعد	٤٦	٢٨٥	٥٩.٢٣٦	دالة عند مستوى ٠.٠١
	معلم	٦٩	٢٩٤		
	معلم أول	٨٦	٢٩١		
	معلم أول أ	٧٠	٣٠٢		
	معلم خبير	٨٢	٢٤٠		
	كبير معلمين	١٤٩	١٨١		

وباستقراء الجدول السابق رقم (١٤) يتضح أنه يوجد فروقاً ذات دلالة إحصائية لتحقق السمعة التنظيمية بشكل عام تبعاً لمتغير الوظيفة على الكادر جاء لصالح (معلم أول أ)، وكذلك يوجد فروقاً ذات دلالة إحصائية لمتغير الوظيفة على الكادر للمسئولية الاجتماعية جاء لصالح وظيفة (معلم أول)، ويوجد فروقاً ذات دلالة إحصائية لمتغير الوظيفة على الكادر لجودة الخدمات جاء لصالح وظيفة (معلم مساعد)، وكذلك يوجد فروقاً ذات دلالة إحصائية لمتغير الوظيفة على الكادر للإبداع الإداري جاء لصالح وظيفة (معلم أول أ).

وتدل النتائج السابقة على اتفاق أفراد العينة من جميع المعلمين بوظائف الكادر المختلفة على ضعف تحقق السمعة التنظيمية بنقابة المهن التعليمية، وإن وجد فروق ذات دلالة بين أفراد العينة حول تحقق السمعة التنظيمية بشكل عام جاء لصالح وظيفة (معلم أول أ) قد يرجع السبب في ذلك إلى أن المعلمين بوظيفة (معلم أول أ) لديهم طموحات مهنية في تولي مناصب قيادية وتحقيق استقرار اجتماعي واقتصادي في حياتهم الخاصة بما يحفزهم على التواصل مع النقابة والضغط عليها في الحصول على الخدمات التي تتناسب مع احتياجاتهم، حيث إن وزارة التربية والتعليم الفني تشترط في تولي الوظائف الإشرافية بالمؤسسات التعليمية بداية من وظيفة (معلم أول أ) وأعلى.

وتدل نتائج الدراسة الميدانية للبحث الحالي على أن مستوى تحقق أبعاد السمعة التنظيمية بنقابة المهن التعليمية جاء ضعيفاً في جميع أبعادها (المسئولية الاجتماعية وجودة الخدمات ووالإبداع الإداري)، ويعتبر ذلك مؤشراً سلبياً لضعف الخدمات المهنية والاجتماعية والاقتصادية التي تقدمها النقابة للمعلمين وأسرهم، وانخفاض مستوى جودة الخدمات بحيث لا يرتقي لتوقعات المعلمين وطموحاتهم، وضعف الجهود الإدارية لحماية حقوق المعلمين وتحسين ظروف عملهم، وقلة التعاون مع المؤسسات المجتمعية بشأن تقديم هذه الخدمات.

وقد يكون السبب في ذلك ضعف الأداء الإداري لنقابة المهن التعليمية، وضعف الأنماط الإدارية وبيروقراطية الإجراءات التي تطبقها مجالس إدارة النقابة العامة والنقابات الفرعية واللجان النقابية، وضعف قدرتهم التكنولوجية في توفير واستخدام واستثمار الخدمات الرقمية، وقلة مهاراتهم في وضع حلول إبداعية لمشكلات العمل التي تواجه المعلمين للحصول على الخدمات المهنية والاجتماعية والاقتصادية وبخاصة ندرة اتباع قيادات النقابة والعاملين بها لأنظمة إبداعية للتمويل الذاتي للمبادرات التعليمية والمجتمعية، وقلة توفير المناخ التنظيمي المناسب للإبداع وتوفير الأدوات التعليمية والتكنولوجية اللازمة لتحسين قدرات المعلمين الإبداعية وقلة قياس مستوى رضا المعلمين دورياً عن الخدمات المقدمة لهم، وقلة وعي المعلمين بالخدمات التي تقدمها النقابة وقلة الموارد البشرية والمادية والمالية التي تمتلكها النقابة.

ويعبر ما سبق عن وجود تحديات مرتبطة بتحسين خدمات النقابة ينعكس على قدرتها على تحقيق أهدافها، مما يتطلب العمل على تفعيل السمعة التنظيمية في تحسين خدمات النقابة وبخاصة إتاحة فرص التطوير المستمر للخدمات والمشاركة في صنع القرارات النقابية والتعليمية وتوفير المناخ التنظيمي الأفضل للعمل المشترك بين قيادات النقابة والعاملين بها مع المعلمين وأفراد المجتمع؛ ولذا يسعى البحث في خطوته النهائية إلى وضع مجموعة من الإجراءات المقترحة لتحسين خدمات نقابة المهن التعليمية بمصر على ضوء أبعاد السمعة التنظيمية، والذي قد يساعد النقابة على تحسين الخدمات التي تقدمها للمعلمين وأفراد المجتمع، وبما قد ينعكس بالإيجاب على بناء الثقة والمصادقية مع المعلمين وأفراد المجتمع، وتحسين العلاقات مع أصحاب المصلحة الآخرين من مؤسسات المجتمع، والتأثير في الرأي والسياسة العامة.

## القسم السادس

### الإجراءات المقترحة لتحسين خدمات نقابة المهن

#### التعليمية بمصر على ضوء أبعاد السمعة التنظيمية

بعد دراسة الإطار العام والنظري والميداني، فإن البحث الحالي يحاول اقتراح إجراءات لتحسين خدمات نقابة المهن التعليمية بمصر على ضوء أبعاد السمعة التنظيمية مرتكزاً على ما تم الوصول إليه ومستقيماً من الدراسات السابقة.

ويمكن عرض بعض نتائج البحث النظرية والميدانية على النحو التالي:

#### أولاً: ملخص نتائج الدراسة النظرية والميدانية:

يمكن عرض بعض النتائج النظرية والميدانية مقسمة لنقاط قوة ونقاط

ضعف على النحو التالي:

### ١- نقاط القوة:

من نقاط القوة التي تم الوصول إليها ما يلي:

أ- **تفعيل السمعة التنظيمية يزيد من التزام قيادات نقابة المهن التعليمية بالمعايير الأخلاقية والقانونية:** يعتبر الالتزام بالمعايير الأخلاقية والقانونية أحد العوامل الأساسية لتفعيل السمعة التنظيمية، حيث يتوقع المعلمون والمجتمع من قيادات النقابة أن تلتزم بمعايير أخلاقية عالية وتلتزم بالقوانين واللوائح الصادرة عن الجهات المختصة.

ب- **أداء نقابة المهن التعليمية للمسئولية الاجتماعية يؤثر إيجاباً على تحسين خدمات النقابة:** يعتبر تحقيق متطلبات المسئولية الاجتماعية أحد العوامل المهمة في تفعيل السمعة التنظيمية، حيث يتوقع المعلمون من النقابة الاستجابة السريعة والفعالة لمطالبهم وتلبية احتياجاتهم والتعامل مع مشاكلهم وتوفير حلول فعالة لها، وكذلك يتوقع أفراد المجتمع من النقابة العمل على أداء دورها الوطني وتوفير الخدمات التربوية والاجتماعية.

ج- **تعزيز نقابة المهن التعليمية لجودة الخدمات يؤدي إلى تحسين خدمات النقابة:** يعتبر التركيز على جودة الخدمات أحد العوامل الرئيسية في تفعيل السمعة التنظيمية، حيث إن تعزيز جودة الخدمات بالنقابة له تأثير إيجابي كبير على رضا المعلمين وأفراد المجتمع، ويتوقع من النقابة تقديم خدمات عالية الجودة تلبي احتياجات المعلمين وأفراد المجتمع وتقوم توقعاتهم.

د- **ينتج عن تطبيق الإبداع الإداري بنقابة المهن التعليمية وجود قيادات تمتلك قدرات فكرية وتطبيقية متعددة في مجال تحسين الخدمات التي تقدمها النقابة:** يعتبر التركيز على تطبيق الإبداع الإداري أحد الأبعاد المهمة في تفعيل السمعة التنظيمية من خلال الاستثمار المستدام للتطور المعرفي والعملي والتكنولوجي، والعمل على تحفيز المعلمين وأفراد المجتمع لتقديم أفكار جديدة وتقديم

الدعم اللازم لتطبيقها وتحسين استراتيجيات العمل وأساليبه وإدارة المتغيرات المهنية والاجتماعية والاقتصادية التي تؤثر في تعزيز الابتكار والتطوير المستمر.

هـ - **تفعيل السمعة التنظيمية يدعم من فرص بناء التواصل الجيد والعلاقات الإيجابية بين نقابة المهن التعليمية والمعلمين وأفراد المجتمع:** يعتبر العمل على تحسين العلاقات مع المعلمين وأفراد المجتمع أحد العوامل المهمة في تفعيل السمعة التنظيمية، حيث يتوقع المعلمون وأفراد المجتمع من النقابة مشاركتهم اهتماماتهم ومناسباتهم المهنية والاجتماعية والشخصية، ومساعدتهم في تحقيق أهدافهم ودعمهم للتكيف مع الظروف المهنية والاجتماعية والاقتصادية، وبناء علاقات إيجابية معهم قائمة على الاحترام المتبادل والمشاركة الفعالة.

و - **يوجد علاقة ارتباطية طردية تبادلية بين تطبيق أبعاد السمعة التنظيمية بنقابة المهن التعليمية وتحسين خدماتها:** حيث إن تطبيق أبعاد السمعة التنظيمية بالنقابة يدعم من فرص تقديم خدمات متميزة للمعلمين وأفراد المجتمع، كما أن تقديم هذه الخدمات بشكل يحقق طموحات وتوقعات واحتياجات المعلمين وأفراد المجتمع يعزز من تحسين سمعتها التنظيمية.

## ٢- نقاط الضعف:

من نقاط الضعف التي تم الوصول إليها ما يلي:

أ - **عزوف نقابة المهن التعليمية بمصر عن تطبيق المسؤولية الاجتماعية:** وتتمثل في ندرة وضع النقابة لاستراتيجيات تلبية احتياجات المعلمين الاجتماعية (إسكان، وسائل نقل... وغيرها)، وقلة تيسير إجراءات التأمين الصحي الشامل للمعلمين وأسرهم، وضعف توفير الخدمات الاستشارية للمعلمين فيما يتعلق بحقوقهم وواجباتهم بالعمل، وقلة تحفيز المعلمين على التطوع في خدمة المجتمع المحلي.

ب - **ضعف أداء النقابة في تعزيز جودة الخدمات:** وتتمثل في قلة تقديم الخدمات (المهنية والاجتماعية والاقتصادية) التي تلبية احتياجات المعلمين بجودة عالية، وقلة تقديم الخدمات لجميع المعلمين بكل شفافية ووضوح وموضوعية،

وضعف دعم النقابة للمعلمين في التخطيط لمساهم الوظيفي، وندرة استقطاب المعلمين من ذوي الكفاءات والخبرات المتميزة للعمل بالنقابة.

ج- **قلة تطبيق النقابة للإبداع الإداري:** وتتمثل في ندرة اتباع النقابة لأنظمة إبداعية للتمويل الذاتي للمبادرات التعليمية والمجتمعية، وقلة تنظيم ورش عمل مشتركة مع المعلمين لوضع بدائل ابتكارية لتقديم الخدمات المناسبة لهم، وغياب تطبيق معايير لتعيين العاملين من ذوي القدرات الإبداعية بالنقابة وتحديد مسؤولياتهم وواجباتهم تجاه المعلمين، وقلة قياس مستوى رضا المعلمين دوريًا عن الخدمات المقدمة لهم، وندرة استطلاع رأيهم بشكل دوري حول سمعتها التنظيمية.

د- **قلة القوانين المنظمة للخدمات المهنية والاقتصادية التي يمكن أن تقدمها النقابة للمعلمين وأفراد المجتمع:** وتتمثل في ندرة وجود صيغ قانونية تلزم واضعي القوانين الخاصة بالنقابة والمنظومة التعليمية بأخذ آراء المعلمين في مقترحات القوانين النقابية والتعليمية، وقلة التشريعات النقابية القانونية الخاصة بعمل المعلمين بالمؤسسات التعليمية والإجراءات التي يمكن اتخاذها حيال تعرضهم لتجاوزات وعقوبات ظالمة وتعدي عليهم سواء من القيادات التعليمية أو أولياء الأمور وأفراد المجتمع أثناء عملهم، وغموض بالمواد القانونية الخاصة بمالية النقابة وتعديلاته في تحصيل الرسوم وبنود الصرف.

**ثانيًا: الإجراءات والمتطلبات المقترحة لتحسين خدمات نقابة المهن**

**التعليمية بمصر على ضوء أبعاد السمعة التنظيمية:**

في ضوء ما توصل له البحث في إطاره النظري والميداني تم التوصل لمجموعة من الإجراءات والمتطلبات التي يمكن أن تؤدي إلى تحسين خدمات نقابة المهن التعليمية بمصر على ضوء أبعاد السمعة التنظيمية، والتي قد تؤدي إلى تحول النقابة من مؤسسة خدمية إلى مؤسسة خدمية وإنتاجية بما يدعم من فرص زيادة كفاءة العاملين بالنقابة وأعضاء مجالس إدارتها، وفهم احتياجات المعلمين بمصر وتحديدها والعمل على وضع

خطوات لتبليتها، وتحسين رضا المعلمين بمصر عن نقابته المهنية، وتفعيل دور النقابة بمصر كمؤسسة مجتمعية وتربوية وتعليمية وخدمية وإنتاجية في المنظومة التعليمية والمجتمع المحلي، والتواصل والشراكة مع المؤسسات المجتمعية الحكومية والخاصة والأهلية لتحسين الخدمات المهنية والاجتماعية والاقتصادية التي تقدمها النقابة للمعلمين. وبذلك يمكن الانتقال من الإطار النظري إلى الممارسات العملية بوضع إجراءات استراتيجية وتنفيذية لتحسين خدمات نقابة المهن التعليمية بمصر على ضوء أبعاد السمعة التنظيمية، ويمكن تقسيم الإجراءات والمتطلبات وفقاً لهذه الأبعاد على النحو التالي:

### ١- الإجراءات والمتطلبات المقترحة للمسئولية الاجتماعية بالنقابة:

من الإجراءات والمتطلبات المقترحة ما يلي:

أ- وضع نقابة المهن التعليمية بمصر لخطة استراتيجية وتنفيذية ودليل إجرائي لتيسير حصول المعلمين على الخدمات من النقابة وشركائها، وتنظيم مؤتمرات عامة وندوات خاصة وبرامج تدريبية وورش عمل لتوعية المعلمين بحقوقهم وواجباتهم، وتحقيق جودة حياة المعلمين من خلال العمل على زيادة مستواهم المهني وزيادة مكانتهم بالمجتمع وزيادة دخلهم المالي واستقرارهم الاقتصادي، وتوفير فرص للتنمية المهنية بالشراكة مع جهات الاختصاص سواء من داخل وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني والأكاديمية المهنية للمعلمين ومن خارجها بالشراكة مع الجامعات والمراكز التدريبية التابعة للمؤسسات الحكومية والأهلية والخاصة.

ب- إنشاء هيكل تنظيمي موازي للنقابة يضم إدارة مركزية للمسئولية الاجتماعية بالنقابة العامة ويتبعها قسم للمسئولية الاجتماعية بالنقابات الفرعية ووحدة إدارية للمسئولية الاجتماعية باللجان النقابية، وتختص بإنتاج بيئة عمل تعتمد على العمل المشترك وتعزز روح الفريق الواحد وتنسق الجهود والأنشطة التي تنفذها نقابة المهن التعليمية سواء داخلياً في تقديم الخدمات للمعلمين وخارجياً في تقديم المبادرات المجتمعية والاشترك في المشروعات القومية على مستوى المجتمع المحلي.

- ج- مراجعة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للنقابة وتحديد الأنشطة والجهود الإدارية التي تنفذها في مجال تقديم الخدمات المهنية والاجتماعية والاقتصادية للمعلمين وحصر النتائج المترتبة عليها ومطابقتها بأهداف النقابة، ووضع برامج علاجية لنقاط الضعف ووضع برامج تعزيز وتحفيز لنقاط القوة في تقديم الخدمات.
- د- أخذ آراء المعلمين في قوانين النقابة وقوانين التعليم بمصر واستشارتهم في تطويرها، ورفع مقترحاتهم بقوانين النقابة إلى مجلس النواب مباشرة بعد صياغتها ومراجعتها قانونيًا، وإحالة مقترحات المعلمين الخاصة بقوانين التعليم المصري لوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني لعمل اللازم في تعديلها مع مجلس النواب.
- هـ- تشكيل فريق بحثي من العاملين بالنقابة لحصر المعلمين المستفيدين وغير المستفيدين من الخدمات التي تقدمها النقابة لهم وأسرههم، ووضع معايير للتوزيع العادل للحصول على هذه الخدمات.
- و- إعداد تقارير دورية شهرية عن مشكلات المعلمين بمصر التي تم حلها من قبل النقابة، وعدد المقترحات والشكاوى المقدمة من المعلمين حول الخدمات المقدمة لهم وعدد الاستجابات التي تمت من قبل النقابة والحالات التي تم فيها حماية المعلمين من النقل التعسفي من أماكن عملهم إلى أماكن أخرى، وكذلك الحالات التي تم فيها تقليل الأضرار الناتجة عن الجزاءات والخصومات المالية التي تقع على المعلمين، والإعلان عن هذه الجهود للجميع لضمان تفعيل السمعة التنظيمية للنقابة.
- ز- تقديم النقابة لمبادرات مهنية واجتماعية واقتصادية لرعاية أعضائها وأسرههم وتقديم مبادرات لخدمة المجتمع، وتنظيم أنشطة ترفيهية وثقافية وندوات توعوية لاحترام قيم المجتمع، وتنظيم مبادرات بيئية للحفاظ على البيئة المحيطة ووقايتها من التلوث، وتوزيع بعض الهدايا والأدوات التعليمية على المعلمين في بداية العام الدراسي والأعياد العامة والخاصة، وتنظيم قوافل صحية بالشراكة مع وزارة الصحة والمستشفيات الخاصة والجمعيات المتخصصة للمحافظات الأكثر احتياجًا للحفاظ على سلامة المعلمين والمواطنين والتخفيف عليهم من الأعباء الاقتصادية.

ح- تحفيز المعلمين على المشاركة الوطنية في المبادرات المجتمعية والأعمال التطوعية والتعامل الإيجابي مع الطلاب وأولياء أمورهم وفقاً للضوابط الإدارية والقانونية والاجتماعية بما يعزز من تحقيق السمعة التنظيمية المتميزة للنقابة.

ط- نشر الثقافة الوطنية من خلال إقامة المؤتمرات والندوات والدورات التدريبية والقوافل التنموية للمدن والمحافظات الحدودية والقرى الأكثر احتياجاً، وإقامة المعارض الفنية والصناعات التراثية والمنتجات المحلية بما يحقق الاستفادة المزدوجة للمعلمين في حصولهم على منتجات منخفضة الأسعار والتسويق للمنتجات المحلية في نفس الوقت.

ي- تنفيذ نقابة المهن التعليمية بمصر بمستوياتها النقابية لبعض الأعمال التطوعية في المجتمع مثل استثمار كوادرها التربوية من المعلمين في تنظيم دورات تدريبية وندوات توعوية مجانية للأسر المصرية في مجال التربية الأسرية وتربية النشء وتعديل السلوك للأطفال، وتنظيم لقاءات مجتمعية بين المعلمين وأسرهم والطلاب وأولياء أمورهم والقيادات المجتمعية والمواطنين من المهتمين بالمنظومة التعليمية وإدارة الحوار المجتمعي التربوي معهم وتحفيزهم للمشاركة في تقديم مقترحاتهم لحل المشكلات التعليمية خاصة والمشكلات المجتمعية عامة والمشاركة في الخطط التعليمية، والتسويق الاجتماعي للدور الذي يقوم به بعض المعلمين الأكفاء في تطبيق طرق تعليم فعالة مما قد يعمل على تحسين مكانة المعلمين في المجتمع وتحسين العلاقة بين أفراد المجتمع والمعلمين وتفعيل السمعة التنظيمية للنقابة.

ويتطلب تنفيذ الإجراءات السابقة منح نقابة المهن التعليمية بمصر مزيد من الصلاحيات القانونية من خلال اقتراح قانون جديد لنقابة المهن التعليمية يراعي التطورات المهنية والاجتماعية والاقتصادية للمعلمين ويراعي التوازن بين موارد النقابة ومصروفاتها وبخاصة المعاشات ويضع معايير واضحة لترشيح أعضاء النقابة العامة والنقابات الفرعية واللجان النقابية ووضع نصوص ملزمة لنقابة المهن التعليمية في أداء مسؤوليتها الاجتماعية تجاه أعضائها والمنظومة التعليمية والمجتمع المحلي.

وكما يتطلب تطبيق النقابة بمصر لمعايير المسؤولية الاجتماعية العالمية، والعمل على أداء المسؤولية الاجتماعية الداخلية التي ترتبط بتحسين الخدمات المقدمة للمعلمين وتحسين ظروف عملهم وتطوير أدائهم، وإعداد قاعدة بيانات بالمعلمين واحتياجاتهم المهنية والاجتماعية والاقتصادية وتوفير خدمات استشارية للمعلمين فيما يتعلق بحقوقهم وواجباتهم بالعمل.

وكذلك العمل على تفعيل السمعة التنظيمية للنقابة من خلال تنفيذ المبادرات المجتمعية وتحفيز المعلمين على التطوع في خدمة المجتمع المحلي، واستخدام أعضاء نقابة المهن التعليمية لوسائل التواصل الإلكتروني ( الواتس اب - ماسنجر - بريد إلكتروني... وغيرها) والتواجد الميداني مع المعلمين والتعرف على مقترحاتهم والشكاوى المقدمة منهم حول الخدمات النقابية والاستجابة لها والتدخل السريع لحلها ووضع استراتيجيات لتلبية احتياجاتهم الاجتماعية (إسكان، وسائل نقل... وغيرها).

وتقديم الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين المتميزين على مستوى كل إدارة/ مديرية تعليمية دوريًا وتكريم المعلمين المحالين لسن المعاش بشكل دوري كل سنة دراسية، ومراعاة اهتمامات المعلمين ورغباتهم أثناء تطوير استراتيجيات العمل النقابي وأثناء تنفيذه، وتوجيه العاملين بالنقابة العامة والنقابات الفرعية واللجان النقابية لتطبيق المسؤولية الاجتماعية وتحقيق أهدافها بشأن تحسين الخدمات المهنية والاجتماعية والاقتصادية التي تقدمها نقابة المهن التعليمية للمعلمين بمصر.

## ٢- الإجراءات والمتطلبات المقترحة لجودة الخدمات بنقابة المهن التعليمية

### بمصر:

والتي تحدد الاستراتيجيات والآليات التي تضمن تطبيق جودة الخدمات بنقابة المهن التعليمية بمصر وفقًا للأسس النظرية لأبعاد السمعة التنظيمية، ومن الإجراءات والمتطلبات المقترحة ما يلي:

أ- وضع رؤية ورسالة وأهداف وخطط لمراقبة وتحسين وضمان جودة الخدمات المهنية والاجتماعية والاقتصادية المقدمة من النقابة للمعلمين وأفراد المجتمع، والالتزام بتقديمها بالطريقة الصحيحة والدقة المرتفعة في أدائها وبوقتها المحدد.

- ب- تصميم دليل للسياسات العامة والتنفيذية للنقابة يوضح إجراءات العمل الداخلية والخارجية والمنظومة الإدارية ومهام فرق العمل والإدارات المتنوعة وأساليب وأدوات مراقبة الخدمات التي تقدمها النقابة وطرق تحسينها وضمان جودة الحصول عليها.
- ج- بناء هيكل تنظيمي مرن للنقابة يتضمن إدارة مركزية لجودة الخدمات بالنقابة العامة ويتبعها قسم لجودة الخدمات بالنقابات الفرعية ووحدة إدارية لجودة الخدمات باللجان النقابية، وتيسير الإجراءات الإدارية بين المستويات التنظيمية للنقابة العامة والنقابات الفرعية واللجان النقابية ووضوح الإجراءات للمعلمين وتحديد السلطات للعاملين بالنقابة وتقليل الجهد والتكلفة والوقت اللازم لحصول المعلمين على الخدمات، وإتاحة تقديم وتوصيل الخدمات لمنازل كبار السن من المعلمين وبخاصة أصحاب المعاشات والمرضى سواء برسوم مالية قليلة أو مجانية بشكل تطوعي.
- د- تنفيذ حملات إعلامية عن آليات حصول المعلمين على الخدمات التي تقدمها النقابة وتتضمن أماكن تقديمها ومعايير الحصول عليها والخدمات المجانية المتاحة أو الخدمات منخفضة التكاليف، والإعلان عنها بوسائل متعددة مباشرة من خلال نشرات دورية تصدرها النقابة وتوزعها على المعلمين أو بوسائل تكنولوجية من خلال المواقع والتطبيقات الإلكترونية.
- هـ- صياغة معايير واضحة لقياس مستوى الخدمات المقدمة من النقابة للمعلمين بمصر ومستوى أداء العاملين بالنقابة، وتصميم أدوات علمية متنوعة لمتابعة مقدمي الخدمات من النقابة ومدى استفادة المعلمين وقياس رضاهم عن آليات تقديم الخدمات من النقابة.
- و- استخدام الأدوات العلمية لفحص وقياس الفجوة بين توقعات المعلمين من تلقي الخدمات والأداء الفعلي للنقابة في مجال تقديم هذه الخدمات، والفجوة بين مستوى إدراك المعلمين بموارد النقابة وسلطاتها وحجم احتياجات المعلمين وترتيب الأولويات في تلبية العاجل منها، والفجوة بين مستوى أداء العاملين بنقابة المهن التعليمية ومستوى الخدمات المطلوبة.

ز- وضع النقابة لاستراتيجيات وآليات محددة لتمكين المعلمين من الحصول على الخدمات بوقتها المحدد من خلال تلبية احتياجاتهم وتعزيز وعيهم بطرق الحصول عليها والتشخيص العلمي لهذه الاحتياجات واستثمار الشركاء من المجتمع المحلي في مساعدة النقابة لتحقيق مستوى أفضل من جودة الخدمات، ووضع ميثاق أخلاقي لمعايير الحصول عليها.

ح- وضع خطة للتحسين المستمر لتطوير استراتيجيات النقابة في تقديم الخدمات للمعلمين وأفراد المجتمع، وزيادة برامج الدعم المهني والاجتماعي والاقتصادي التي تستجيب لاحتياجاتهم وبخاصة الأولى بالرعاية مثل المعلمين المرشحين لوظائف قيادية أو الذين تعرضوا لأزمات اجتماعية وصحية أو الذين وصلوا لسن المعاش... وغيرهم، ووضع جدول زمني واضح ومعلن للحصول على الخدمات الدورية مثل المعاشات والإعانات الاجتماعية والصحية... وغيرها.

ط- إعداد قائمة بالمهام المطلوبة من العاملين بالنقابة بمستوياتها العامة والفرعية واللجان النقابية، وتحديد المهارات والخبرات والسمات الشخصية والمهنية والاجتماعية اللازمة لأداء هذه المهام ووضع لجان لاختيارهم للعمل بالنقابة وفقاً لذلك.

ي- وضع برنامج للتنمية المهنية وتحسين قدرات العاملين بالنقابة وبخاصة المسؤولين عن تقديم الخدمات، وتدريبهم على طرق استقبال المعلمين وأفراد المجتمع متلقي الخدمة والاهتمام بهم وأداء الممارسات الإيجابية في توجيههم نحو الحصول على الخدمات، وإتاحة المعلومات عن الخدمات وتصنيفها ودقتها والتي تضمن تحقيق ثقة المعلمين وأفراد المجتمع بالنقابة وتفعيل سمعتها التنظيمية، والتنوع في تطبيق استراتيجيات تقديم الخدمات وتحقيق مستوى أفضل لجودتها وتحقيق رضا طالبي الخدمة.

ويتطلب تنفيذ الإجراءات السابقة تنمية وعي مجالس إدارات النقابة العامة والنقابات الفرعية واللجان النقابية والعاملين وأفراد المجتمع بأن النقابة مؤسسة مجتمعية تربوية خدمية إنتاجية في الأساس وجدت للحفاظ على حقوق المعلمين وتحفيزهم ودعمهم لأداء واجباتهم.

ووفقًا لذلك فإن جودة الخدمات من الأبعاد الرئيسة لتحسين خدمات النقابة على ضوء أبعاد السمعة التنظيمية، ويتطلب ذلك وضع وصف وظيفي لكل العاملين بالنقابة، ودليل للممارسات التنفيذية وتوضيح الأطر النظرية والعملية لتنفيذ رؤية ورسالة وأهداف وخطط النقابة، والعمل على تعزيز القيم المهنية والتوجهات الإيجابية للعمل بروح الفريق من خلال تطبيق أساليب متنوعة (المباشرة والإلكترونية) لتحقيق التعاون بين المعلمين وتبادل الخبرات بينهم على كافة المستويات النقابية العامة والفرعية واللجان النقابية، ووجود أدوات علمية محكمة ومحددة لقياس السمعة التنظيمية لنقابة المهن التعليمية بشكل دوري على الأقل كل سنة دراسية.

وكذلك نشر ثقافة العمل الإداري المرتكز على خدمات المعلمين واهتماماتهم وتحقيق نموهم واستقرارهم المهني والاجتماعي والاقتصادي والتفاعل مع القضايا التي تهمهم وتلبية احتياجاتهم والتواصل معهم للعمل المشترك لحل المشكلات التي تواجههم في حياتهم العامة والتعليمية ومساعدة المعلمين في التخطيط لمسارهم الوظيفي، والعمل على تحقيق رضا المعلمين عن الخدمات التي تقدمها نقابة المهن التعليمية لهم، وتنفيذ استراتيجيات استقطاب المعلمين من ذوي الكفاءات والخبرات المتميزة للعمل بالنقابة وتنمية دوافعهم وانتمائهم وولائهم للنقابة، وتحفيزهم على اكتساب المعارف والمهارات المرتبطة بالعمل النقابي وتشكيل فرق عمل تساهم في تحقيق التنوع المعرفي والمهاري للعاملين بنقابة المهن التعليمية، مما قد يساهم في تيسير إجراءات حصول المعلمين على الخدمات بوقتها المحدد وتقديمها لجميع المعلمين بكل شفافية ووضوح وموضوعية.

وكذلك زيادة دور النقابة في تحسين الخدمات المهنية والاجتماعية والاقتصادية المقدمة للمعلمين والتركيز على استقرار الحياة العامة لهم، مما يتطلب الحد من المركزية في الكثير من قرارات النقابة العامة الصادرة عنها، ومنح مزيد من الاستقلالية الإدارية للنقابات الفرعية واللجان النقابية في القرارات التي ترتبط بتقديم الخدمات للمعلمين، وتطوير الاستراتيجيات المالية الخاصة بالنقابة والتحول من اقتصار جمع الموارد المالية من المعلمين إلى استراتيجيات قيادة الأعمال وتعدد الموارد التي تركز على استثمار

الموارد المالية والمادية والبشرية التي تمتلكها النقابة لزيادة مواردها المالية وتنمية مواردها المادية والبشرية.

والتوجه نحو الشراكة مع المؤسسات المجتمعية والنقابات الأخرى والشركات والبنوك... وغيرها في إنشاء مشروعات إنتاجية تزيد من الموارد المادية للنقابة وتحسن من الخدمات المقدمة للمعلمين وأفراد المجتمع، مما قد يدعم من تحقق فرص التقليل من المصروفات وزيادة جودة الخدمات، والسعي للتقليل من الخصومات المالية المفروضة على المعلمين وزيادة مكافآت ومعاشات المعلمين وزيادة الإنفاق الموجه للدعم الاجتماعي بما في ذلك تنظيم المعارض للسلع الحياتية (أثاث منزلي ومكتبي، وأجهزة إلكترونية وكهربائية... وغيرها) بأسعار مخفضة عن السوق المحلي قد يكون سبباً في تحقيق السمعة التنظيمية الإيجابية للنقابة.

### ٣- الإجراءات والمتطلبات المقترحة للإبداع الإداري بنقابة المهن التعليمية

بمصر:

والتي تحدد الهيكل والاستراتيجيات والعمليات والممارسات والآليات التي تضمن تطبيق الإبداع الإداري بالنقابة وإيجاد خدمات جديدة وتقديمها بأساليب متنوعة وفقاً للأسس النظرية لأبعاد السمعة التنظيمية، ومن الإجراءات والمتطلبات المقترحة ما يلي:

أ- اطلاع العاملين بالنقابة على أنظمة العمل ومستجداته وإجراءاته والإلمام بالمعلومات والاستراتيجيات الحديثة لتقديم الخدمات، ومتطلبات تنفيذ سياسات ترتيب الأولويات في اختيار المهم والعاجل قبل المهم وغير العاجل وهكذا، وتبني ممارسات إبداعية غير تقليدية في تقديم الخدمات للمعلمين والتي تتناسب مع المتغيرات المجتمعية، ووضع أنظمة الرقابة الجديدة سواء المباشرة أو الإلكترونية لضمان تقديم أفضل مستوى من الخدمات وللحد من الممارسات التي تؤثر على السمعة التنظيمية للنقابة.

ب- تمكين العاملين المبدعين بالنقابة من أداء المهام التي تسند لهم من مجلس إدارة النقابة وتحملهم المسؤولية الناتجة عن هذا التمكين ومنحهم الصلاحيات والسلطات والمرونة في الإجراءات الإدارية اللازمة لأداء المطلوب منهم لتقديم الخدمات للمعلمين،

وتبني الأفكار الإبداعية للعاملين واستثمار قدراتهم الإبداعية وتحفيزهم على تنفيذها، وفي حال نجاح هذه الأفكار في تحسين الخدمات يتم تعميمها على مستوى النقابة العامة والنقابات الفرعية واللجان النقابية على مستوى مصر.

ج- إدخال أفكار إبداعية في العمل الإداري للنقابة وتطوير أقسامها الإدارية والتي من شأنها تيسير وتجويد حصول المعلمين على الخدمات، والاستفادة من خبرات وتجارب وأفكار نقابات المعلمين الأجنبية والعربية والنقابات المصرية الأخرى في اكتساب مهارات وخبرات تقديم الخدمات لأعضائها، والتفاعل الإيجابي والسريع مع المعلمين المتقدمين للحصول على الخدمات بإرسال نقابة المهن التعليمية لخطاب ورقي أو رسالة إلكترونية للمعلمين في حالة قبول أو رفض حصولهم على الخدمات مبيناً فيها أسباب ذلك، وتحديد إجراءات الحصول على هذه الخدمات في حالة القبول وسبل وإجراءات التظلم في حال رفض الحصول عليها.

د- تحويل الأفكار الإبداعية لممارسات واقعية لحل مشكلات العمل التي يواجهها المعلمون بالمؤسسات التعليمية بمصر، واستخدام الخطوات العلمية في اكتشاف المشكلة وتحديدها وتشخيصها وتصنيف البيانات وتحليلها وتفسير المعلومات المرتبطة بها والتعرف على أسبابها وقوة تأثيرها وتكرارها وحصر المشكلات المتشابهة والمشاركة في أسباب الحدوث، والتعامل بعقلانية وثقة مع المشكلات الطارئة وتوقع حدوثها والسيطرة عليها، وتنمية القدرة على التحليل والتخطيط والتنظيم والتطوير لحل هذه المشكلات وتحديد خطة زمنية استراتيجية وتنفيذية لتنفيذ ممارسات الحلول وفقاً لصعوبة المشكلة وتعقدها، وتحديد المسؤول عن كل ممارسة ومتابعة التنفيذ لضمان تحقيق النتائج المرجوة ووضع حلول بديلة والمفاضلة بينها في حالة ضعف النتائج أو عدم حل المشكلة.

هـ- إنشاء الهيكل التنظيمي الشبكي للنقابة والقائم على الإبداع بحيث يضم وحدات داعمة للإبداع والابتكار يكون وظيفتها الرئيسة الحصول على مقترحات الأعضاء والتفكير في تقديم الخدمات بشكل إبداعي، وإنشاء إدارة مركزية للإبداع الإداري بالنقابة العامة وقسم الإبداع الإداري بالنقابات الفرعية ووحدة إدارية للإبداع الإداري باللجان النقابية تختص باكتشاف المعلمين الموهوبين ودعم تطبيق أفكارهم ومشروعاتهم

الإبداعية، وتأسيس بنك الأفكار الإبداعية في الممارسات التعليمية مما يساعد مجالس إدارة النقابة العامة والفرعية واللجان النقابية على إنتاج معارف جديدة تتناسب مع متغيرات الواقع المهني والاجتماعي والاقتصادي للمعلمين، وتحويل هذه المعارف إلى ممارسات وخبرات ميدانية لتحسين الخدمات المقدمة للمعلمين ومعالجة القصور في تقديم هذه الخدمات وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة ومشاركة وتبادل المعرفة والخبرات بين المعلمين، والتنمية المهنية للعاملين بنقابة المهن التعليمية والمعلمين وتطوير قدراتهم الإبداعية وممارساتهم داخل النقابة والمؤسسات التعليمية والمجتمعية وتنظيم ورش عمل مع المعلمين لوضع بدائل ابتكارية لتقديم الخدمات المهنية والاجتماعية والاقتصادية المناسبة لهم.

و - بناء مناخ تنظيمي للنقابة يركز على العمل بروح الفريق، والمشاركة في صنع القرارات وتبسيط الإجراءات الادارية والحد من التعقيدات الروتينية أمام تقديم الدعم المهني والاجتماعي والاقتصادي للمعلمين بما يسهم في تعزيز الولاء والانتماء لدى المعلمين ويحفزهم على الإبداع والتميز، وضبط نفقات النقابة وبخاصة في الجوانب الشكالية كالاحتفالات وتكريم كبار المسؤولين الحكوميين وبدلات الاجتماعات واللجان ومأمورية السفريات... وغيرها، واتباع أنظمة إبداعية وغير تقليدية للتمويل الذاتي للمبادرات التعليمية والمجتمعية وتقديم الخدمات المهنية والاجتماعية والاقتصادية للمعلمين تعتمد على تعدد مصادر التمويل اللازمة لذلك والتي منها الشراكة مع المؤسسات المجتمعية الحكومية والخاصة والأهلية وتنمية الموارد التي تمتلكها النقابة.

ز - إحداث التغيير التنظيمي لبيئة العمل بالنقابة بما يتلاءم مع التغيرات المهنية والاجتماعية والاقتصادية التي يواجهها المعلمون، ويتضمن التغيير التنظيمي الاستراتيجيات والممارسات والأساليب البشرية والرقمية وتطوير الهيكل التنظيمي للنقابة وإعادة تنظيم العمل وتحسين العلاقات الداخلية بين العاملين بالنقابة والمعلمين والخارجية بين العاملين بالنقابة وقيادات المؤسسات المجتمعية الحكومية والخاصة والأهلية بما ينعكس إيجابياً على تحقيق الثقة التنظيمية بين مجالس إدارات النقابة العامة والفرعية

واللجان النقابية والعاملين بها والمعلمين وأفراد المجتمع وزيادة التفاعل وأداء الدور المطلوب في القضايا التعليمية والمجتمعية.

ح- تصميم وإنشاء تطبيقات ومنصات إلكترونية لتيسير حصول المعلمين على الخدمات، وتوفير الأدوات التعليمية والتكنولوجية اللازمة لتحسين قدراتهم الإبداعية واستثمار هذه الأدوات في نشر المعلومات التسويقية عن كافة الخدمات التي يمكن أن تقدمها النقابة لهم، وتقديم الخدمات عبر المنصات الإلكترونية لتيسير عليهم في كثير من الإجراءات الإدارية التي تتطلب تكلفة مالية وجهد بدني ووقت مهدر في انتقالهم من أماكن عملهم أو سكنهم لمكان تقديم الخدمات.

ط- استثمار الكوادر التعليمية والمجتمعية المتخصصة والمهتمة بالمنظومة التربوية والتعليمية بشكل عام وبتقديم الخدمات المهنية والاجتماعية والاقتصادية بشكل خاص لتعديل وتطوير مواد القانون واللوائح والقرارات المنظمة للعمل بالنقابة بما يتناسب مع أبعاد السمعة التنظيمية عامة وممارسات الإبداع الإداري خاصة، ومنح صلاحيات تشريعية للعاملين بالنقابة والمعلمين لتقديم وتنفيذ أفكارهم الإبداعية والتي تتناسب مع الواقع الميداني وتلبي احتياجاتهم بالحصول على الخدمات اللازمة لهم وتحقيقاً للمصلحة التعليمية والمجتمعية العامة، والشفافية والإعلان عن القرارات الفردية التي تصدر لبعض المعلمين بخصوص حصولهم على منح تدريبية ورحلات دينية أو ترفيهية ومكافآت ومميزات مالية مع توضيح الأسباب الرئيسة لهذه القرارات.

ي- إنشاء مراكز ذات طابع خاص لمواجهة المشكلات التعليمية والمجتمعية وتقديم الدعم المهني والاجتماعي والاقتصادي بالنقابة العامة والنقابات الفرعية واللجان النقابية التابعة لها وتختص بتحسين الخدمات التي تقدمها النقابة للمعلمين كل في مستواه الإداري وموقعه الجغرافي وتوفير الموارد اللازمة لتقديم هذه الخدمات، ومن الضروري تجهيز هذه المراكز بالموارد البشرية والمادية وتخصيص ميزانية مالية من صندوق الزمالة وبعض الموارد الذاتية بما قد يؤدي هذا إلى تطبيق الإبداع الإداري وتعزيز اللامركزية الإدارية ونشر ثقافة الإبداع التنظيمي بالنقابة.

ونتيجة لذلك تكون هذه المراكز أكثر قدرة وإبداعاً في أداء الخدمات بجودة مرتفعة، وكذلك يؤدي إلى تقديم أفضل أداء للخدمات بسبب وجود كادر بشري متخصص وموارد مادية ومالية كافية لتلبية احتياجات المعلمين، ولمزيد من إتاحة الفرص للمراكز ذات الطابع الخاص لأداء دورها يتم إنشاء شبكات متقدمة من الشراكات بين هذه المراكز والنقابات الأخرى والمؤسسات المجتمعية الحكومية والخاصة والأهلية كالشراكة مع وزارة التعليم العالي والجامعات المصرية والجمعيات الأهلية المتخصصة في مجال التطوير المهني لتوفير مراكز مهنية لتقديم الخدمات المباشرة للمعلمين.

ويتطلب تنفيذ الإجراءات السابقة وجود رؤية استراتيجية إبداعية مشتركة بين مجالس إدارات النقابة العامة والنقابات الفرعية واللجان النقابية والمعلمين وأفراد المجتمع مما ينتج بيئة تنظيمية إبداعية لنقابة المهن التعليمية بمصر تركز على العمل الجماعي وإتاحة الفرص للتعبير عن الآراء وتقديم الاقتراحات من الجميع.

وكذلك إجراء دراسات علمية للتعرف على مدى استفادة المعلمين من الخدمات المهنية والاجتماعية والاقتصادية التي تقدمها النقابة وتقييم الإجراءات الإدارية المتبعة في تقديم هذه الخدمات واستطلاع آراء المعلمين حول الطرق الأفضل لحصولهم على هذه الخدمات، وقياس مستوى رضا المعلمين دورياً نصف سنوي عن الخدمات المقدمة لهم واستطلاع رأيهم بشكل دوري سنوياً حول سمعتها التنظيمية.

وبالإضافة إلى ذلك يتطلب تحفيز المعلمين معنوياً ومادياً لعرض آرائهم وأفكارهم الإبداعية المرتبطة بتطوير العمل النقابي والتعليمي والاجتماعي، ووضع وتنفيذ سياسات لتطبيق الأفكار الإبداعية للمعلمين ووضع النقابة لحلول إبداعية لمشكلات العمل التي تواجه المعلمين وتذليل أي عقبات تواجه المعلمين في حصولهم على الخدمات المهنية والاجتماعية والاقتصادية المناسبة، والعمل على نشر ثقافة التمكين الإداري لتحسين أساليب وإجراءات العمل لحصول المعلمين على هذه الخدمات، والبحث عن أساليب واستراتيجيات عمل إبداعية لتيسير حصول المعلمين على خدماتهم.

ولذلك يتطلب تحسين الخدمات التي تقدمها النقابة على ضوء أبعاد السمعة التنظيمية اعتماد بعض الأساليب والإجراءات والاتجاهات الإدارية الحديثة وفي مقدمتها

وضع معايير لتعيين العاملين من ذوى القدرات الإبداعية بالنقابة وتحديد مسئولياتهم وواجباتهم لتقديم الخدمات للمعلمين، وتعزيز الثقافة التنظيمية المرتكزة على أن النقابة مؤسسة تربوية تعليمية خدمية إنتاجية تقدم خدمات للمعلمين وأسره وأفراد المجتمع؛ ولذا فالإبداع الإداري بنقابة المهن التعليمية يتطلب المشاركة في صنع القرارات وتمكين العاملين بها من أداء مهامهم وتنفيذ أفكارهم الإبداعية التي تؤدي إلى تحسين الخدمات المقدمة للمعلمين وكذلك تحسين سمعتها التنظيمية.

ومما سبق يمكن تحسين خدمات نقابة المهن التعليمية بمصر على ضوء أبعاد السمعة التنظيمية بالعمل على تحسين العمليات الداخلية والخارجية للنقابة وأن تكون الخدمات التي تقدمها النقابة عالية الجودة وتلبي احتياجات أعضائها من المعلمين بشكل فعال، ويمكن تحقيق ذلك من خلال توفير خدمات مهنية تعليمية وتدريبية تساعد الأعضاء على تطوير مهاراتهم وزيادة معارفهم، وذلك من خلال تنظيم دورات تدريبية وورش عمل وندوات ومحاضرات وتبادل الخبرات بين المعلمين والاستعانة ببعض الكوادر البشرية المدربة من أعضاء النقابة أو بالشراكة مع المؤسسات الحكومية وبخاصة الجامعات واستثمار المشروعات التي تنظمها الجمعيات الأهلية وتوجيهها نحو تقديم منح مجانية تدريبية ودراسية للمعلمين.

وبالإضافة إلى ذلك تحسين الخدمات الاجتماعية والصحية من خلال توفير برامج للصحة النفسية والعلاج الطبيعي والرياضة والترفيه، وتقديم الخدمات القانونية وتعزيز حقوق المعلمين والدفاع عنها في مواجهة المشكلات القانونية والتشريعية من خلال توفير مستشارين قانونيين ومحامين متخصصين في هذا المجال، وتحسين الخدمات الاقتصادية من خلال تقديم خدمات مالية وقروض بدون فوائد للمعلمين وتوفير الأدوات والمعدات اللازمة للمعلمين في مكان العمل، وتوفير خدمات الطباعة والتصوير والتكنولوجيا للمعلمين، وتوفير البيئة الملائمة للتعلم والتدريس في المدارس والمؤسسات التعليمية.

وكذلك تكون عمليات إدارة الخدمات المهنية والاجتماعية والاقتصادية التي تقدمها النقابة شفافة وفعالة مما يتطلب التواصل المستدام بين مجالس إدارة النقابة

والمعلمين، وتوفير آليات لجمع ملاحظات ومقترحات وشكاوي المعلمين حول الخدمات التي تقدمها النقابة وتحسينها بشكل مستمر، ويستلزم ذلك من مجالس إدارة النقابة العمل على تطوير قدراتها لتستطيع تقديم المشورة والدعم للمعلمين في القضايا المتعلقة بمهنتهم وحياتهم العامة، وتوضيح الرؤية والرسالة والأهداف والقيم التي تتبناها النقابة، والتسويق والإعلان للأنشطة والمبادرات التي تقوم بها النقابة لتحقيق هذه الرؤية والرسالة.

والعمل على تعزيز الوعي بحقوق المعلمين والقيم المهنية والاجتماعية في بيئة التعليم، وتعزيز المسؤولية الاجتماعية في أعمال نقابة المهن التعليمية بمصر وقراراتها وتعزيز قيم المواطنة والمشاركة المجتمعية والتعاون والتعاطف بين المعلمين والمجتمع المحلي، وتنمية المجتمع من خلال برامج ومبادرات اجتماعية وتطوعية للمعلمين، وتعزيز التوعية بأهمية التعليم ومكانة المعلم في المجتمع.

وعليه فإن تحسين خدمات نقابة المهن التعليمية بمصر على ضوء أبعاد السمعة التنظيمية يركز على أهمية تطوير الخدمات المهنية والاجتماعية والاقتصادية للمعلمين من خلال تطبيق المسؤولية الاجتماعية وجودة الخدمات والإبداع الإداري، كما يتطلب الأمر تطوير أداء العاملين ومجالس الإدارات بالنقابة العامة والنقابات الفرعية واللجان النقابية وتنظيم برامج تدريبية لهم وورش عمل على استراتيجيات تطبيق أبعاد السمعة التنظيمية والعمل على تبادل الخبرات لوضع آليات واقعية لتحقيقها، واستثمار التطبيقات والمنصات الإلكترونية في تيسير الحصول على الخدمات النقابية، مما قد ينعكس إيجاباً على تحقيق السمعة التنظيمية المميزة لنقابة المهن التعليمية في المجتمع المصري والعربي والعالم.

## مراجع البحث

- 1) Ngozi C. & Kingsley K., The Significance of Proper Educational Planning Educational Development In Secondary schools In Enugu South Local Government area of Enugu State, International Journal Of Education, Research And Scientific Development(IJRES), Vol.1, No.2, United States, 2023, p.2.
- 2) Vegas, E. and Others, What matters most for teacher policies: A framework Paper, Systems Approach for Better Education Results, Saber Working Paper Series, The World Bank, United States, April 2013, p.5.
- 3) Pratiwi T. and Others, Principal's Leadership in Developing Teacher's Professionalism, Journal of Social Work and Science Education, Vol.24, No.1, Platform and Workflow by OJS/ PKP, Canada, 2023, p.439.
- 4) National Education Association(NEA), Teacher Leader Model Standards, Teacher Leadership Exploratory Consortium, The Center for Teacher Quality & The National Board for Professional Teaching Standards, United States, 2020, p.8.
- ٥) الأمم المتحدة، الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، المادة (٢٣)، الولايات المتحدة الأمريكية، ٢٠١٥م، ص ٤٨.
- 6) Cooper B., An international look at teacher unions & labor relations: a policy framework for central and south America, Associações e Sindicatos de Trabalhadores em Educação, Seminário Internacional da Rede de Pesquisadores sobre Associativismo e Sindicalismo dos Trabalhadores em Educação, Brazil, 22 - 23 April 2010, p.1.
- 7) Wills G., Teachers' unions and industrial action in South African primary schools: Exploring their impacts on learning,

Development Southern Africa, Vol.37, No.2, Government Technical Advisory Centre (GTAC), South Africa, 2020, p.328.

٨) نسمة عبد الرسول عبد البر محمد، دور نقابة المهن التعليمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية للمعلمين في مصر: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، المجلد (٣٠)، العدد (١٢٠)، كلية التربية، جامعة بنها، أكتوبر ٢٠١٩م، ص ١٢.

- 9) Bascia N. & Osmond P., Teacher Union Governmental relations in the context of educational reform, Ontario Institute for Studies in Education, University of Toronto, Canada, September 2013, pp.20-21.
- 10) Violina P., "Reputation" in Augier M., & Teece D.,(Ed), The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management, Palgrave Macmillan, United Kingdom, 2018, p.1421.
- 11) Soeling P. and Others, Organizational Reputation: Does it Mediate the Effect of Employer Brand Attractiveness on Intention to Apply in Indonesia?, Heliyon, Vol.8, Elsevier Ltd, Holland, March 2022 , p.2.
- 12) Langham T., Reputation Management: The Future of Corporate Communications and Public Relations, Emerald Publishing Limited, United Kingdom, 2019, p.1.
- 13) Christensen T. & Lodge M., Reputation Management in Societal Security: A comparative Study, London School of Economics and Political Science, The American Review of Public Administration, United Kingdom, September 2016, p.7.
- 14) Faiz M.& Avcı E.,The Global Social Responsibility Levels Of The Prospective Social Studies Teachers, The Turkish Online Journal of Educational Technology(TOJET) , Vol.2, <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED608435.pdf>, November 2018, p.731.

- 15) Afoma O., Service Quality Dimensions And Customer Satisfaction In Telecommunication Industry In South-East, Nigeria, International Journal of Innovative Social Sciences & Humanities Research, Vol.11, No.1, Seahi Publications, Nigeria, Jan.-Mar 2023, p.61.
- 16) Rakhmonberdiyevna T., Creativity as A pedagogical Problem, International Multidisciplinary Conference, United Kingdom, 25th August 2022, p.140.
- 17) Ahmad A. & Loay A., The Impact of Talent Management in Enhancing Organizational Reputation: An Empirical Study on The Jordanian Telecommunications Companies, The Journal of Applied Business Research (JABR), Vol.30, No.2, 2014. p.416
- ١٨) رئيس الجمهورية ، المادة (٢)، الفصل الثاني: أهداف النقابة، قانون رقم (٧٩) لسنة ١٩٦٩ م بشأن نقابة المهن التعليمية، الجريدة الرسمية، العدد (٣٥) تابع، ٢٨ أغسطس ١٩٦٩ م .
- ١٩) المرجع السابق، المادة (٦٤).
- ٢٠) النقابة العامة للمهن التعليمية، تقرير احصائي ٢٠٢٢-٢٠٢٣، مركز النظم والمعلومات، القاهرة، ٢٠٢٣ م، ص ١١.
- ٢١) رئيس الجمهورية ، المادة (٩)، الفصل الثاني: حقوق الأعضاء، قانون رقم (٧٩) لسنة ١٩٦٩ م بشأن نقابة المهن التعليمية، مرجع سابق.
- ٢٢) نسمة عبد الرسول عبد البر محمد، مرجع سابق، ص ٩.
- ٢٣) سحر محمد علي، تصور مقترح لتفعيل دور نقابة المهن التعليمية بمحافظة الفيوم :في ضوء مؤشرات جودة الحياة الوظيفية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد (١٦)، الجزء (٥) ، كلية التربية، جامعة الفيوم، يوليو ٢٠٢٢ م، ص ٥٠٢.
- ٢٤) النقابة العامة للمهن التعليمية، تقرير احصائي ٢٠٢٢-٢٠٢٣، مرجع سابق، ص ١١.
- ٢٥) نسمة عبد الرسول عبد البر محمد، مرجع سابق ، ص ٨.

- ٢٦) إيمان زغلول راغب و إيمان أحمد محمد، تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة، مجلة كلية التربية، العدد (٤٥)، الجزء (١)، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٢١م، ص ٢٩٠.
- ٢٧) محمد سعيد هلال وبدرية مصطفى محمود، تفعيل دور مدير المدرسة الثانوية العامة في تنمية الأداء المهني للمعلمين بمصر على ضوء القيادة التنموية، مجلة الإدارة التربوية، المجلد (٣٧)، العدد (٣٧)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، يناير ٢٠٢٣م، ص ١٢٦.
- ٢٨) مصطفى أحمد شحاتة، تنمية ثقافة التغيير التربوي في المدارس الثانوية العامة بمصر مدخلا لمواكبة متطلبات الثورة الصناعية الرابعة: دراسة أنثوجرافية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد (١٥)، الجزء (١)، كلية التربية، جامعة الفيوم، يناير ٢٠٢١م، ص ص ٤٣٤-٤٣٥.
- ٢٩) نسمة عبد الرسول عبد البر محمد، مرجع سابق، ص ٨.
- ٣٠) إيمان محمود محمد، التمكين الإداري ودوره في تحقيق الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم: دراسة ميدانية في محافظة أسوان، مجلة الإدارة التربوية، المجلد (٣٠)، العدد (٣٠)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، إبريل ٢٠٢١م، ص ١٧٤.
- ٣١) النقابة العامة للمهن التعليمية، تقرير احصائي ٢٠٢٢-٢٠٢٣، مرجع سابق، ص ٦٠.
- ٣٢) هيام أحمد فهمي محمد، الأدوار المهنية للنقابة للمهن التعليمية: دراسة تحليلية ورؤية نقدية، المجلة التربوية، الجزء (٨٨)، كلية التربية، جامعة سوهاج، أغسطس ٢٠٢١م، ص ١٦٦٨.
- ٣٣) سهام أحمد محمد علوان، آليات تمكين المعلمين في جمهورية مصر العربية في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة التربية المقارنة والدولية، السنة (٤)، العدد (٩)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، يونيو ٢٠١٨م، ص ٣٢٨.
- ٣٤) النقابة العامة للمهن التعليمية، تقرير لجنة صندوق المعاشات، مركز النظم والمعلومات، القاهرة، ٢٠٢٣م، ص ٥٩.
- ٣٥) نسمة عبد الرسول عبد البر محمد، مرجع سابق، ص ٣٤.

٣٦) منظمة العمل الدولية، دليل تدريبي حول تعزيز دور النقابات في دعم المساواة بين الجنسين، مكتب العمل الدولية، سويسرا، ٢٠١٨م، ص٤٥.

37) Fidan T. & Ozturk I., Perspectives and Expectations of Union Member and Non- Union Member Teachers on Teacher Unions, Journal of Educational Sciences Research, Vol.5, No.2, Romania, October 2015,, p.192.

٣٨) رئيس الجمهورية، المادة (١)، الفصل الأول: التعريف بالنقابة، قانون رقم (٧٩) لسنة ١٩٦٩م بشأن نقابة المهن التعليمية، مرجع سابق.

٣٩) سحر محمد علي، مرجع سابق، ص٤٤١.

40) Cowen J. & Strunk K., How Do Teachers' Unions Influence Education Policy? What We Know and What We Need to Learn, Education Policy Center, Michigan State University, United States, April 2014, p.1.

41) McCollow J., Teacher Unions, Oxford Research Encyclopedia of Education, Oxford University, United States, Sep 2017 p.4.

42) Lilja P., Negotiating Teacher Professionalism, On the Symbolic Politics of Sweden's Teacher Unions, Faculty of Education and Society, Malmö University, Sweden, 2014, p.120.

43) Violina P., **OP. Cit**, p.1420.

44) Langham T., **OP. Cit** , p.2.

45) Korschun, D. and Others, Corporate Social Responsibility, Customer Orientation, and the Job Performance of Frontline Employees, Journal of Marketing, Vol.78, No.3, 2014, p.21.

46) Huynh, Q., Link From Organizational Financial Performance to Reputation: The Role of Board Composition, Asian Economic and Financial Review, Vol.9, No.1,.2019, p.110.

- 47) Hendriks M., Organizational Reputation, Organizational Attractiveness and Employer Branding: Clarifying the Concepts. Master Thesis, Faculty of Behavioural, Management and Social Sciences (BMS), Rijksuniversiteit Groningen, Holland, 2016, p.28.
- 48) Berlepsch D. and Others, The Importance of Corporate Reputation for Sustainable Supply Chains: A Systematic Literature Review, Bibliometric Mapping, and Research Agenda, Journal of Business Ethics, <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05268-x>, 2022, p.9.
- 49) Tümtürki S. & Deniz L., A Study of Developing an Organizational Reputation Management Scale for Schools, International Journal of Progressive Education, Vol.17, No.5, 2021, p.34.
- 50) Fleischer J. & Pruin A., Organizational Reputation in Executive Politics: Citizen-Oriented Units in the German Federal Bureaucracy, International Review of Administrative Sciences, The International Institute of Administrative Sciences, SAGE Publications, Belgium, 2023, p.4.
- 51) Traianou A., Evaluation and its politics: trade unions and education reform in Greece, , Taylor & Francis Group, United Kingdom, March 2023.

(٥٢) سحر محمد علي، مرجع سابق.

- 53) Bustos E., Organizational Reputation in the Public Administration: A Systematic Literature Review, Public Administration Review, Vol.81, ISS.4, The American Society for Public Administration. United States, 2021, p.736.

(٥٤) هيام أحمد فهمي محمد، مرجع سابق.

- 55) Wachira N. & Odhiambo D., The Politics of Teacher Unions: Strategies and Effects, International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS), Vol. 5, ISS.1, January 2021.
- 56) Maharaj S. & Bascia N., Teachers' Organizations and Educational Reform: Resistance and Beyond, Canadian Journal of Educational Administration and Policy, No. 196, 2021.
- 57) Tümtürki S. & Deniz L., **OP. Cit**, 2021.
- ٥٨) نسمة عبد الرسول عبد البر محمد، مرجع سابق.
- 59) McCollow J., The Nature and Future of Education Unions, The Improvement Factor, Vol.12, ISS.2, Australian Education Union Victorian Branch, Australia, 2018.
- 60) Kawengian K. and Others, The Influence of Reputation, Distance and Involuntary Switching on Customer Switching Behavior at PT JNE in Manado, Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, Vol.7, No.1, Januari 2019, p.63.
- 61) Christensen T. & Lodge M., **OP. Cit**, pp. 5–6.
- 62) Bustos., E, The Effect of Organizational Reputation on Public Employees' Retention: How to Win the "War for Talent" in Constitutional Autonomous Agencies in Mexico, Review of Public Personnel Administration , October 2022, p.4.
- 63) Lange D. and Others ,Organizational Reputation: A Review, Journal of Management, Vol.37, No.1, 2011, pp. 153- 160.
- 64) Langham T., **OP. Cit**, p.60.
- 65) Bustos., E, The Effect of Organizational Reputation on Public Employees, **OP. Cit**, p.3.

٦٦) خليل اسماعيل ماضي وسها عمر الشيني، الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في أثر جودة الحياة الوظيفية على السمعة التنظيمية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (٢٨)، العدد (٤)، الجامعة الإسلامية، فلسطين، أكتوبر ٢٠٢٠م، ص ٢٤.

- 67) Fleischer J. & Pruin A., **OP. Cit**, p.3.
- 68) Violina P., **OP. Cit**, p.1423.
- 69) Kawengian K. and Others, **OP.Cit**, p.62.
- 70) Maharaj S. & Bascia N., **OP. Cit**, p.34.
- 71) McCollow J., The Nature and Future of Education Unions, **OP. Cit**, pp.53-54.
- 72) Sarikaya S. & Kara B., Organizational trust and organizational support as a predictor of job satisfaction, International Journal of Curriculum and Instruction, Vol.12, Special Issue,2020, pp.435-437.
- 73) Winkler A. and Others, How Strong Are U.S. Teacher Unions?: A State-By-State Comparison, The Thomas B. Fordham Institute, United States,2012, pp.23-26.
- 74) McCollow J., The Nature and Future of Education Unions, **OP. Cit**, pp.49-51.
- 75) Bustos E., Organizational Reputation in the Public Administration: A Systematic Literature Review, **OP. Cit**, pp.731-732.
- 76) Rimkutè D., Building Organizational Reputation in the European Regulatory State: An Analysis of EU Agencies' Communications, Governance, Wiley, United States, July 2019, p.388.
- 77) Langham T., **OP. Cit**, p.XXXV.

78) Bustos., E, The Effect of Organizational Reputation on Public Employees, **OP. Cit**, pp.1-2.

(٧٩) منى سامي محمود مصطفى، تأثير اليقظة الاستراتيجية على السمعة التنظيمية: الدور الوسيط للأداء المؤسسي بالتطبيق على العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة، مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد(٣)، جامعة بور سعيد، ٢٠٢٢م، ص ٤٨٦.

80) Bustos E., Organizational Reputation in the Public Administration: A Systematic Literature Review, **OP. Cit**, p.736.

81) Faiz M.& Avci E., **OP.Cit**, p.731.

82) Mohr, L. and Others, Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior, Journal of Consumer Affairs, Vol.35, No.1, The American Council on Consumer Interests, United States, 2001, p.47.

83) Matten D. & Moon J., “Implicit” and “Explicit” CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility, The Academy of Management Review, Vol.33, No.2, April 2008, p.406.

84) Sribna Y. and Others, Environmental and social responsibility management in international entrepreneurship in EU countries, International Conference on Sustainable, Circular Management and Environmental Engineering(ISCMEE), Institute for Research in Circular Economy and Environment, the Yaşar University, Turkey, 12 July 2023, p.2.

85) Berlepsch D. and Others, **OP.Cit**, p.1.

86) Du S. and Others, Quantitative Research on Corporate Social Responsibility: A Quest for Relevance and Rigor in a Quickly

---

Evolving, Turbulent World, Journal of Business Ethics(JBE), Vol.87, ISS.1, Springer Nature, Holland, September 2023, p.1.

- 87) Singh K. & Misra M., Linking Corporate Social Responsibility (CSR) and Organizational Performance: The Moderating Effect of Corporate Reputation, European Research on Management and Business Economics, Vol.27, Elsevier Espana, España, November 2020, p.2.
- 88) Ammar G. and Others, Governing Corporate Social Responsibility Decoupling: The Effect of the Governance Committee on Corporate Social Responsibility Decoupling, Journal of Business Ethics, <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05181-3>, 2022 , p.3.
- 89) Singh K. & Misra M., **OP.Cit**, p.3.
- 90) Rimkutè D., **OP.Cit**, p.388.
- 91) Saraireha S. and Others, The Effect of Corporate Social Responsibility and Board Diversity on Earnings Management: Evidence From Jordanian listed Firms, Uncertain Supply Chain Management, Vol.10, ISS.4, 2022 , p.1254.
- 92) Stantec M. and Others, Corporate Social Responsibility Management System: Framework, ARPEL Governance Project (AGP), Canadian International Development Agency (CIDA)& Environmental Services Association of Alberta (ESAA), Stantec Consulting International Ltd, Canada, August 2011, pp.1-2.
- 93) Singh K. & Misra M., **OP.Cit**, pp.2-4.

(٩٤) يمكن الرجوع إلى:

- Rimkutè D., **OP.Cit**, p.387.
- Singh K. and Others, Linking CSR and organizational performance: the intervening role of sustainability risk management and

- 
- organizational reputation, Social Responsibility Journal, Emerald Publishing Limited, 2023, p.1.
- Velte P., Determinants and consequences of corporate socialresponsibility decoupling—Status quo and limitations of recentempirical quantitative research, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, wiley, United States, May 2023, p.1.
- 95) Faiz M.& Avci E., **OP.Cit**, p.733.
- 96) Jeyalakshmi S. & Meenakumar S., Service Quality Management: A Literature Review, Shanlax International Journal of Management, Vol.3, No.4, India,2016, p.23.
- 97) Berlepsch D. and Others, **OP.Cit**, p.3.
- 98) Jeyalakshmi S. & Meenakumar S., **OP.Cit**, p.22.
- 99) Afoma O., **OP.Cit**, p.59.
- 100) Rita P. and Others, The Impact of e-Service Quality and Customer Satisfaction on Customer Behavior in Online Shopping, Heliyon, Vol.4, Elsevier Ltd, Holland, 2019, p.1.
- 101) Jeyalakshmi S. & Meenakumar S., **OP.Cit**, p.24.
- 102) Berlepsch D. and Others, **OP.Cit**, p.3.
- 103) Bangbon P. and Others, Strategic Human Resource Management for Organizational Performance of Thai Higher Education Institutions, Journal of Positive Psychology & Wellbeing, Vol.7, No.2, <http://journalppw.com>,2023, p.898.
- 104) Ueno A., Developing A Conceptual Model Illustrating How HRM Practices Support Each Other in Order to Improve Service Quality, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol.4, Elsevier Ltd, Holland, 2014, p.26.

- 
- 105) Sejfijaj S. and Others, Employee's performance as a result of satisfaction, innovation and empowerment by managers, The 3rd Conference on Economics and Management, China, <https://doi.org/10.31410/EMAN>, 18-19 May 2019, p.195.
- 106) Tuffaha M., The Determinants of Employee's Performance: A Literature Review, Journal of Economics and Management Sciences, Vol.3, No.3, IDEAS SPREAD, United States, August 2020, p.14.
- 107) Soroka O. and Others, Monitoring of Corporate Culture Formation of Specialists of Social Institutions, Postmodern Openings, Vol.11, ISS.1, Web of Sciences (WOS), United Kingdom, 2020, p.2.
- 108) Ueno A., **OP.Cit**, p.25.
- 109) Sejfijaj S. and Others, **OP.Cit**, pp.193-194.
- 110) Setyawan A. & Nelson A., The Role of Organizational Culture in the Influence of HR Practices, Knowledge Management, and Talent Management on Organizational Performance, Jurnal Dinamika Manajemen (JDM), Vol.12, No.2, Faculty of Economics and Business, Universitas Negeri Semarang, Indonesia, 2021, p.278.
- 111) Efeoğlu I. & Ulum o., Organizational Culture in Educational Institutions, International Journal of Social Science, No.54, India, 2017, pp.39-40.
- 112) Nurfitriyana N. & Muafi M., The Effect of Green Organizational Culture, Green Transformational Leadership, and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior: The Role of Mediating Organizational Commitment, Business & Social Science, Vol.12, No.3, 2023, p.595.

- 113) Siyal S. and Others, Does Inclusive Leadership Influence Task Performance of Hospitality Industry Employees? Role of Psychological Empowerment and Trust in Leader, Heliyon, Vol.8, Elsevier Ltd, Holland, April 2023, p.2.
- 114) Nasim K., Role of Internal and External Organizational Factors in TQM Implementation A Systematic Literature Review and Theoretical Framework, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.35, No.5, Emerald Publishing Limited, 2018, p.1015.
- 115) Nurfitriyana N. & Muafi M., **OP.Cit**, p.596.
- 116) Siyal S. and Others, **OP.Cit**, p.5.
- 117) Al-Omari Z. and Others, The Role of Empowerment in Improving Internal Process, Customer Satisfaction, Learning and Growth, Management Science Letters, Vol.10, licensee Growing Science, Canada, 2020 ,p.842.
- 118) Akdere M. & Egan T., Transformational Leadership and Human Resource Development: Linking Employee Learning, Job Satisfaction, and Organizational Performance, Human Resource Development Quarterly, Purdue University, Wiley Periodicals LLC, United States, 2020, p.395.
- 119) Oliveira M. and Others, Psychological Empowerment for the Future of Work: Evidence From Portugal, Global Business and Organizational Excellence, Wiley, United States, January 2023, p.66.
- 120) Morales J. and Others, Enhanced Organizational Performance: Integrating Dimensions for Sustainable Growth, Sustainability, Vol.15, Multidisciplinary Digital Publishing Institute(MDPI),Switzerland, October 2023, p.1.

- 
- 121) Narzullayeva G. & Bakayeva M., Creative Management: Creative Opportunities in Business Process Management, American Journal of Social and Humanitarian Research, Vol.3, No.12, Global Research Network (LLC), United States, 2023, p.59.
- 122) Shermukhammadov B., Creativity of a Teacher in an Innovative Educational Environment, Journal of Higher Education Theory and Practice, Vol.22, No.12, ProQuest, United States, 2022, p.126.
- 123) Lucas B., Creative School Leadership, Department of Education, Australian, March 2021, pp.8-9
- 124) Rashid B., Implementation Of Education Management With Learning Media In Era 4.0, International Journal of Humanities, Social Sciences and Business (INJOSS), Vol.2, No.1, Indonesia, January 2023, p.49.
- 125) Nneka N. & Odira O., Effect of Creativity Management on Organizational Performance in the Local Government System in Anambra state, Research Journal of Management Practice (RJMP), Vol.3, ISS.1, Worldwide Knowledge Sharing Platform, United States, January 2023, p.2.
- 126) Kryshanovych M. and Others, Features of Creative Burnout Among Educational Workers in Public Administration System, Creativity studies, Vol.15, ISS.1, Vilnius Gediminas Technical University, Lithuania, 2022, p. 118.
- 127) Castaneda D. & Ramirez C., Innovational Leadership and Knowledge Sharing: The Mediator Role of Self-Efficacy, 24th European Conference on Knowledge Management (ECKM 2023), ISCTE Institute, University of Lisbon, Portugal, Vol.1, Academic Conferences International Limited, United Kingdom, 7-8 September 2023, p.191.

- 
- 128) Supriyanto A. and Others, Empowerment Leadership as a Predictor of the Organizational Innovation in Higher Education, International Journal of Professional Business Review, Vol.8, No.2, A Logos University International, United States, February 2023,p.2.
- 129) Kalogiannidis S. and Others, Business Organizations' Flexibility as an Innovation Tool: Factors Affecting Flexibility in Organizations, Journal of Logistics, Informatics and Service Science ,Vol.4, No.9, Beijing Jiaotong University, China. ,2022,p.260.
- 130) Masa'd F. & Aljawarneh N., Administrative creativity and job performance: An Empirical Study at Jadara University, International Journal of Psychosocial Rehabilitation, Vol.24, ISS.8, 2020,p.9576.
- 131) Nittayathamaku V. and Others, Imagineering MOOC Instructional Design Model to Enhance Creative Thinking and Creative Health Media Innovation, . Imagineering MOOC Instructional Design Model to Enhance Creative Thinking and Creative Health Media Innovation, International Journal of Emerging Technologies in Learning (IJET), Vol.18, No.19, International Association of Online Engineering, Austria, 2023, p.88.
- 132) Santa R. and Others, The Impact of Emotional Intelligence on Operational Effectiveness: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior and Leadership, Plos One, Vol.18, No.8, <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0284752>, August 2023, p.3.
- 133) Lucas B., **OP.Cit**, p.7.

- 
- 134) Brorsson M. & Holliday K., Creativity Management in Creative Organizations: The Economic versus Creative Perspective, Linköping University, Sweden, Spring 2023, p.1.
- 135) Sahibzada U. and Others, Refuelling Knowledge Management Processes Towards Organisational Performance: Mediating Role of Creative Organisational Learning, Knowledge Management Research & Practice, Northwestern Polytechnical, University, Operational Research Society, China, June 2020, p.4.
- 136) Bach T. and Others, Regulatory Agencies, Reputational Threats, and Communicative Responses, Regulation & Governance, Wiley & Sons Australia, United States, 2022 , p.1043.
- 137) Supriyanto A. and Others, **OP.Cit**, p.5.
- 138) Shermukhammadov B., **OP.Cit**, 2022, p.127.
- 139) Masa'd F. & Aljawarneh N., **OP.Cit**, p.9576.
- 140) Ghafoor A. & Haar J., Does job stress enhance employee creativity? Exploring the role of psychological capital, Job stress on employee creativity, Emerald Publishing Limited, United Kingdom, February 2021, pp.1-2.
- 141) Kryshanovych M. and Others, **OP. Cit**, pp.117-118.
- 142) Boëne M., Fostering Creativity in the Organization The impact of management instruments and office structures on the creativity of inventors, Faculty of Economics and Business, Belgium, 2014, p.11.
- 143) Supriyanto A. and Others, **OP.Cit**, p.11.
- 144) Costa J. and Others, Leadership Styles and Innovation Management: What Is the Role of Human Capital?, Sustainability
-

Sciences, Vol.13, No.47, Multidisciplinary Digital Publishing Institute (MDPI), Switzerland, 2023, p.1.

(١٤٥) طارق نبيل محمد، إدارة الابتكار والتطوير، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٩، ص٩.

146) McCollow J., Teacher Unions, **OP. Cit**, pp.4-5.

(١٤٧) سحر محمد علي، مرجع سابق، ص٤٣٥.

148) Lilja P., **OP.Cit**, p.67.

149) Wachira N. & Odhiambo D., **OP.Cit**, p.593.

150) Nguye T., Member guid :Trade Union of Education in Finland(OAJ), from: [https://www.oaj.fi/globalassets/julkaisut/2021/jasenen-opas-2021-eng\\_netti.pdf](https://www.oaj.fi/globalassets/julkaisut/2021/jasenen-opas-2021-eng_netti.pdf), at: 24\ 5\ 2023, p.4.

151) Fidan T. & Ozturk I., **OP.Cit**, p.191.

152) International Labour Organization (ILO), "The role of trade unions in workers' education: The key to trade union capacity building", International Workers' Symposium, Bureau for Workers' Activities, Switzerland, 8–12 October 2007, p.1.

(١٥٣) يمكن الرجوع إلى:

- منظمة العمل الدولية، مرجع سابق، ص٤٥.

- Niu H., The Politics of Teacher Professionalism in Teacher Unions: A Case Study of Aotearoa New Zealand, PhD, Massey University, New Zealand, 2023, p.64.

- Cooper B., **OP.Cit**, p.2.

- Todd A., The Teacher as Union Member and Professional Educator: The Continuing Challenge of Bread and Butter and Professionalism, The Palgrave Handbook of Educational Leadership and Management Discourse, Palgrave Macmillan, United Kingdom, September 2021, p.3.

- 
- Cowen J. & Strunk, K., The impact of teachers's unions on educational outcomes: What we know and what we need to learn. Economics of Education Review 48(October), Economics of Education Review, February 2015, p.1.
- Fidan T. & Ozturk I., **OP.Cit**, p.193.
- 154) Ferreira A., The British National Union of Teachers (NUT) against the background of the Cold War: An International Peace Conference between teachers in Western and Eastern Europe., Tiempo y Educación, Vol.6, No.1,2019, p.162.
- 155) Bascia N. & Osmond P., **OP.Cit**, pp.31-34.
- 156) Whorton L., Teachers' unions, education reform, and the irresistible force paradox: A comparative analysis of Finland, Switzerland, and the United States, PhD, Jesus College, University of Oxford, 2013, p.15.
- 157) Cowen J. & Strunk, K., The impact of teachers's unions on educational outcomes: What we know and what we need to learn. Economics of Education Review 48(October), Economics of Education Review, February 2015, p.1.
- 158) Bascia N. & Osmond P., **OP.Cit**, p.28.
- 159) Nyathi W. and Others, The organisational structure and teachers' performance in high schools: Perceptions from head teachers and teachers, International open Journal of Educational Research(IOJPH), Vol. 2, ISS.5, May 2019, p.2.
- 160) Owazuaka W. & Joyce J., Organizational Structure and Teacher Effectiveness in Public Junior Secondary schools in Rivers State, Business Education and Advanced Journal, Vol.7,No.1,Nsikak-Abasi Johnson - Centre of Advanced Research & Development, Nigeria, 2023, p.63.

(١٦١) يمكن الرجوع إلى:

- Traianou A., **OP.Cit**, p.3.
- Nyathi W. and Others, The organisational structure and teachers' performance in high schools: Perceptions from head teachers and teachers, International open Journal of Educational Research (IOJPH), Vol. 2, ISS.5, May 2019, pp.1-3.
- 162) McCollow J., Teacher Unions, **OP. Cit**, pp.10-11.
- 163) Ibid, p.11.
- 164) Whorton L., Teachers' unions, education reform, and the irresistible force paradox: A comparative analysis of Finland, Switzerland, and the United States, PhD, Jesus College, University of Oxford, 2013, p.2.
- 165) McCollow J., Teacher Unions, **OP. Cit**, p.11.
- 166) Fidan T. & Ozturk I., **OP.Cit** , p.192.
- 167) Nguye T., **OP.Cit**, p.15.
- 168) Nivanaho N. & Thrupp M., A Progressive Force in Finnish Schooling?: Finland's Education Union, OAJ, and Its Influence on School-Level Education Policy, In: Thrupp M. and Others (eds), Finland's Famous Education System: Unvarnished Insights into Finnish Schooling, Springer, Singapore, 2023 , p.51.
- 169) Smith D. & Dutta M., Evaluation of the Professional Development Program of the All India Primary Teachers' Federation, A partnership of: The All India Primary Teachers' Federation The Canadian Teachers' Federation The Saskatchewan Teachers' Federation With the support of The Canadian International Development Agency and Education International, APRIL 2009, p.1.

- 170) All India Primary Teachers Federationm, 26TH Biennial Conference 27th & 28th November 2013, Assam University, India, In: <http://rpssharyana.in/wp-content/uploads/2018/04/Report-of-AIPTFs-26th-Biennial-Conference-held-at-Assam-2013.pdf> ,at: 21\ 5 \ 2023, pp.2-3.
- 171) Abarca C., Teachers submit 10-point proposal to ensure 'education recovery' in PH, In: <https://mb.com.ph/2022/7/21/teachers-submit-10-point-proposal-to-ensure-education-recovery-in-ph> ,at: 22\ 5 \ 2023.
- 172) Wachira N. & Odhiambo D., **OP.Cit**, p.593.
- 173) Lilja P., **OP.Cit**, p.14.
- 174) Peterka J. and Others, Education Policy Outlook:Sweden, Organisation for Economic Co-operation and Development(OECD), France, June 2017,, p.4.

(١٧٥) يمكن الرجوع إلى:

- Negeri S. and Others, The Effect of Principal's Leadership and Work Environment on Teacher's Performance, Journal of Social Work and Science Education, Vol.4, No.2, Platform and Workflow by OJS/PKP, Canada, 2023, p.331.
- Bascia N. & Osmond P., **OP.Cit**, pp.30-31.
- Akiba M., "Conceptualizing Teacher Quality and Policy in a Global Context", In Routledge international handbook of teacher quality and policy, Edited by Akiba M. & LeTendre G., Routledge, United States, 2018, p.1.
- Reichl K., Social and Emotional Learning and Teachers, The Future of Children, Vol. 27, No. 1, Princeton University, United States, spring2017, p.137.

(١٧٦) يمكن الرجوع إلى:

- 
- Symeonidis V& Stromquist N., Teacher Status and the Role of Teacher Unions in the Context of New Professionalism, *Studia paedagogica*, Vol.25, No.2, Masaryk University, Czech Republic, August 2020, p.24.
  - Bascia N. & Osmond P., **OP.Cit**, pp.31-33.
  - Chu S. and Others, *21st Century Skills Development Through Inquiry- Based Learning: From Theory to Practice*, Springer, Singapore, 2017, p.109.
- 177) Cowen J. & Strunk K., How Do Teachers' Unions Influence Education Policy? What We Know and What We Need to Learn, **OP.Cit**, p.1.
- 178) Stevenson H. and Others, *Education Trade Unions for the Teaching Profession: Strengthening The Capacity of Education Trade Unions to Represent Teachers' Professional Needs in Social Dialogue*, European Trade Union Committee for Education, European Commission, Belgium, September 2018, pp.18-21.
- 179) Hammond L., *Teacher Education Around the World: What Can We Learn From International Practice?*, *European Journal of Teacher Education*, Vol.40, ISS.3, Association for Teacher Education in Europe, Taylor & Francis Group, United Kingdom, 2017, p.304.
- 180) Naylor C., "Why and How a Teacher Union Supports Autonomous Teacher Professional Development in an Age of New Managerialism", in *Teacher Unions in Public Education Politics, History, and the Future*, Edited by Bascia N., Palgrave Macmillan, United Kingdom, 2015, pp.139-140.
- 181) Akiba M., **OP.Cit**, p.6.
- 182) Chu S. and Others, **OP.Cit**, pp.110-112.

- 183) Taufik T. and Others, Manajemen Strategis Peningkatan kinerja Guru bersertifikat, Wahana Didaktika Jurnal Ilmu Kependidikan, Vol.21, No.1, 2023, p.265.
- 184) Antera S., Competence Importance and Acquisition: Comparing Qualified and Non-Qualified Vocational Teachers, Journal of Education and Work, Vol.36, No.2, Taylor & Francis Group, United Kingdom, 2023, p.109.
- 185) Moser E. & McKim A., Teacher Retention: A Relational Perspective, Journal of Agricultural Education, Vol. 61, ISS.2, 2020, pp.263-264.
- 186) Collie R., Teacher Well-Being and Turnover Intentions: Investigating The Roles of Job Resources and Job Demands, The British Psychological Society, <https://doi.org/10.1111/bjep.12587>, England, January 2023, p.3.
- 187) Reichl K., **OP.Cit**, p.139.
- 188) Collie R., Job Demands and Resources, Teachers' Subjective Vitality, and Turnover Intentions: An Examination During COVID-19, Educational Psychology, <https://doi.org/10.1080/01443410.2022.2036323>, February 2022, p.4.

(١٨٩) يمكن الرجوع إلى:

- Reichl K., **OP.Cit**, p.140.
- Lavoie R., The Teacher's Role in Developing Social Skills, <https://www.ldonline.org/ld-topics/classroom-management/teachers-role-developing-social-skills>, 17/6/ 2023.
- Viac C. & Fraser P., Teachers' well-being: A framework for data collection and analysis, OECD Education Working Paper No. 213, Organisation for Economic Co-operation and Development(OECD), January 2020, pp.7- 8.

(١٩٠) يمكن الرجوع إلى:

- Reichl K., **OP.Cit**, pp.137- 141.
  - Vermote B. and Others, Teachers' Psychological Needs Link Social Pressure with Personal Adjustment and Motivating Teaching Style, The Journal of Experimental Education, Taylor & Francis Group, United Kingdom, Mar2022, pp.1-3.
  - Albulescu, P. and A. Tuşer, Effective strategies for coping with burnout. A study on Romanian teachers, Psihologia Resurselor Umane, Vol.16, Asociația de Psihologie Industrială și Organizațională (APIO), România, 2018, pp. 59-60.
- 191) Akiba M., **OP.Cit**, pp.7-9.
- 192) Saïd M. and Others, Teachers' Health: How General, Mental and Functional Health Indicators Compare to Other Employees? A Large French Population-Based Study, International Journal of Environmental Research and Public Health, Vol.19, ISS.18, Multidisciplinary Digital Publishing Institute(MDPI),Switzerland, September2- 2022,pp.1-2.
- 193) Weingarten R. and Others, State of the Union2020–2022, American Federation of Teachers(AFT), United States,2022, pp.1-2.

(١٩٤) يمكن الرجوع إلى:

- National Education Association(NEA), NEA Policy Playbook: Strong Public Schools, United States, 2020, p.20.
- National Education Association(NEA), Decoding Educator Health Care Benefits, <https://www.nea.org/sites/default/files/2022-07/Decoding%20Educator%20Health%20Care%20Benefits.pdf>, 19/ 6/ 2023, pp.1-2.

(١٩٥) يمكن الرجوع إلى:

- Dilek S. and Others, Level of Participation of Teachers in Recreation Activities, Leisure Satisfaction, Life Satisfaction, Performance

- 
- Relationship, Journal of Tourism and Gastronomy Studies, Vol.8, No.3, 2020, pp.1724-1726.
- Alsulaim M. and Others, The Relationship between Physical Activity and Life Satisfaction among Omani Teachers, International Journal of Human Movement and Sports Sciences, Vol.11, No.1, 2023, pp.152-153.
  - National Education Association(NEA), NEA Handbook 2020/2021, United States, 2021, pp.35-3.
- 196) Octavian M. and Others, How Sweden Deals During Global Economic Crisis, Journal of Social Work and Science Education, Vol.4, No.2, Platform and Workflow by OJS/PKP, Canada, 2023, pp.390-392.
- 197) International Labour Office (ILO), The global crisis Causes, responses and challenges, International Labour Office, Switzerland, 2011, pp.1-3.
- 198) Wyk A. and Others, Day labouring in Southern Africa after the global economic and financial crisis: The case of Pretoria and Windhoek, Journal of Economic and Financial Sciences, Vol.16, No.1, AOSIS, South Africa, May 2023, pp.1-3.
- 199) Pratiwi T. and Others, **OP.Cit**, p.442.
- 200) Taranov P. and Others, Crisis Of The Education System In Russia Under The World Economic Crisis, Modern Journal of Language Teaching Methods (MJLTM), Vol.8, No.7, July 2018, p.241.
- 201) International Labour Organization (ILO), "The role of trade unions in workers' education: The key to trade union capacity building", **OP.Cit** , p.3.
- 202) Murillo V. and Others, The Economic Effects of Unions in Latin America : Teachers' Unions and Education in Argentina,

American Development Bank, Latin American Research Network, United States, September 2002, pp.5-6.

- 203) Fitria H. and Others, Pengaruh Sarana Prasarana dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru Di SMP Negeri se-Kecamatan Prabumulih Barat, Journal of Education Research, Vol.1, No.3, 2020, p.211.
- 204) Negeri S. and Others, **OP.Cit**, pp.334-335.
- 205) Lovenheim M. & Turner S., Economics Education, Worth Publishers, United States, 2018, p.33.
- 206) Hutchings M., What impact does the wider economic situation have on teachers' career decisions? : A literature review, Department for Children, Schools and Families (DCSF), United Kingdom, May 2010, pp.7-8.
- 207) Ibid, p.11.
- 208) Warui W., Socio-Economic Factors Influencing Teachers' Effectiveness in Productivity in Public Primary Schools in Gatari Division, Murang'a County, Kenya, Master of Education, University of Nairobi, Kenya, 2013, p.2.
- 209) Hanushek E., Economic Aspects of the Demand for Teacher Quality, Paper prepared for the Economics of Education Review, Harvard's Program on Education Policy and Governance, Taubman Center, United States, July 2010, pp.7-10.
- 210) Hansen M. & Feng L., Using Teacher Loan Forgiveness to Attract a Stronger, More Diverse Workforce, Brookings, United States, 2020, p.2.
- 211) Financial Aid for Future Teachers, Donna Ford Attallah College of Educational Studies, Chapman University, .

[https://www.chapman.edu/education/\\_files/graduate/state-federal-aid-future-teachers.pdf](https://www.chapman.edu/education/_files/graduate/state-federal-aid-future-teachers.pdf), 2023, p.1.

- 212) Financial Aid and Scholarships Office, TEACH Grant Program, Sam Houston State University, [https://www.shsu.edu/dept/financial-aid/aid/TEACH.pdf?language\\_id=1](https://www.shsu.edu/dept/financial-aid/aid/TEACH.pdf?language_id=1), 2021, pp.1-2.
- 213) Citi., Social Finance Framework, <https://www.citigroup.com/rcs/citigpa/akpublic/storage/public/Citi-Social-Finance-Framework.pdf>, Citigroup, United States, September 2021, pp.3-4.
- 214) Purwanto P. and Others, The Role of Islamic Social Finance Through Ziswaf and BMT During The Covid-19 Pandemic, Journal of Islamic Banking and Finance Journal of Islamic Banking and Finance, Vol.5, No.2, American Research Institute for Policy Development, United States, 2021, p.81.
- 215) Ferguson K. and Others, Teacher Stress and Social Support Usage, Brock Education Journal , Vol.26, No.2, Faculty of Education, Brock University, Canada, 2017, pp.63-66.
- 216) Hariyati S. and Others, Contribution of Self Efficacy and Social Support to Teachers' Readiness to Face Retirement, Jurnal Aplikasi IPTEK Indonesia(JAIPTKIN), Vol.4, No.3,, Universitas Negeri Padang , November 2020, pp181-182.

(٢١٧) رئاسة مجلس الوزراء، حكاية وطن: الرؤية والإنجاز، ٢٠٢٣م، ص٢٨.

(٢١٨) يمكن الرجوع إلى:

- محمد سعيد عبد المجيد وممدوح عبد الواحد الحيطي، التحولات الاجتماعية والسياسية وسمات الشخصية المصرية: دراسة ميدانية، حوليات آداب عين شمس ، الجزء (٢)، المجلد (٣٢)، كلية الآداب، جامعة عين شمس، إبريل – يونيو ٢٠١٥م، ص٣٦٩.

- إيهاب أحمد محمد إسماعيل، الهوية الاجتماعية ودورها في تشكيل الانتماء السياسي: دراسة في إحدى قرى محافظة سوهاج، حوليات آداب عين شمس، الجزء (٣)، المجلد (٥١)، كلية الآداب، جامعة عين شمس، يناير ٢٠٢٣م، ص ١٢٥
- نهى محمد أحمد السيد، التأصيل النظري لمفهوم نقاط التحول في ضوء منظور دورة الحياة: دراسة ميدانية على عينة من الأسر بمحافظة الفيوم، مجلة البحث العلمي في الآداب، العدد (٤)، المجلد (٢٣)، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، إبريل ٢٠٢٢م، ص ١٨٥.
- حنان نصر حسن، تحسين نوعية الحياة وتخفيف حدة الآثار السلبية للتحويلات الاقتصادية: بحث في تقدير أثر برامج حياة كريمة في الريف المصري، مجلة البحث العلمي في الآداب، العدد (٢)، المجلد (٢٤)، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، يناير ٢٠٢٣م، ص ٦١.
- ماجد عثمان وآخرون، تحليل الوضع السكاني: مصر ٢٠١٦، المجلس القومي للسكان واليونيسكو والمركز المصري لبحوث الرأي العام، القاهرة، ديسمبر ٢٠١٦م، ص ل. ٢١٩ يمكن الرجوع إلى:
- حنان نصر حسن، مرجع سابق، ص ٦١.
- محمد سعيد عبد المجيد وممدوح عبد الواحد الحيطي، مرجع سابق، ص ٣٦٩.
- نهى محمد أحمد السيد، مرجع سابق، ص ١٨٣-١٨٤.
- محمود عباس، النقابات العمالية المصرية: رؤية ثورية مركز الدراسات الاشتراكية، القاهرة، ١٩٩٦م، ص ١٣.
- نجوان أحمد عاصم، التغيرات الاجتماعية والاقتصادية بعد ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١م وتأثيراتها على سمات الشخصية المصرية، مجلة نيلز لطب علم الشيخوخة، العدد (١)، المجلد (٣)، المعهد الوطني لعلوم طول العمر للمسنين، جامعة بني سويف، يناير ٢٠٢٠م، ص ٢.
- ٢٢٠) ملك مصر والسودان، المادة (٢)، الباب الأول، القانون رقم (٢١٩) لسنة ١٩٥١م بإنشاء نقابة المهن التعليمية، جريدة الوقائع المصرية، العدد (١٠٢)، نوفمبر ١٩٥١م.
- ٢٢١) رئيس الجمهورية، المادة (٢)، القانون رقم (٣٧٤) لسنة ١٩٥٦م بتعديل المادتين (٢) و(١٩) من القانون رقم (٢١٩) لسنة ١٩٥١م بإنشاء نقابة المهن التعليمية، جريدة الوقائع المصرية، العدد (٨٨) مكرر (ج)، ٣ نوفمبر ١٩٥٦م.
- ٢٢٢) رئيس الجمهورية، المادة (٢)، الفصل الثاني: أهداف النقابة، قانون رقم (٧٩) لسنة ١٩٦٩م بشأن نقابة المهن التعليمية، مرجع سابق.
- ٢٢٣) وزارة القوى العاملة، المادة (٣)، الفصل الأول: التعاريف والأحكام العامة، قرار رقم (٣٥) لسنة ٢٠١٨م بشأن إصدار اللائحة التنفيذية لقانون المنظمات النقابية

العمالية وحماية حق التنظيم النقابي الصادر بالقانون رقم (٢١٣) لسنة ٢٠١٧م،  
جريدة الوقائع المصرية، العدد (٦١) تابع، ١٤ مارس ٢٠١٨م .

(٢٢٤) رئيس الجمهورية ، المادة (٤)، الباب الثاني: عضوية النقابة وحقوق وواجبات  
الأعضاء، الفصل الأول: عضوية النقابة، قانون رقم (٧٩) لسنة ١٩٦٩م بشأن نقابة  
المهن التعليمية، مرجع سابق.

(٢٢٥) المرجع السابق، المادة (٨).

(٢٢٦) المرجع السابق، المادة (٦).

(٢٢٧) المرجع السابق، المادة (٣).

(٢٢٨) وزير التربية والتعليم ، المادة (١١)، قرارات وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني،  
قرار رقم (٥٦٥) لسنة ١٩٩٩م بتاريخ ١٥ / ١٢ / ١٩٩٩م بإصدار اللائحة الداخلية  
لل قانون رقم (٧٩) لسنة ١٩٦٩م في شأن نقابة المهن التعليمية، الوقائع المصرية،  
العدد (٢٩٠)، ٢١ ديسمبر ١٩٩٩م .

(٢٢٩) رئاسة الهيئة العامة للرقابة المالية، المادة (٤)، الباب الثاني : شروط العضوية  
والاشتراكات ، قرار رقم (٨٤٥) لسنة ٢٠٢٠م بشأن اعتماد تعديل لائحة النظام  
الأساسي لصندوق التأمين الخاص لأعضاء نقابة المهن التعليمية، جريدة الوقائع  
المصرية، العدد (٢١٨) ، ٢٨ سبتمبر ٢٠٢٠م .

(٢٣٠) وزارة القوى العاملة ، المادة (٨)، الفصل الثالث: شروط العضوية والانضمام  
والانسحاب، قرار رقم (٣٦) لسنة ٢٠١٨م بشأن إصدار اللائحة التنفيذية لقانون  
المنظمات النقابية العمالية، جريدة الوقائع المصرية، العدد (٦١) تابع، ١٤ مارس  
٢٠١٨م .

(٢٣١) وزارة القوى العاملة ، المادة (٩)، الفصل الثالث: شروط العضوية والانضمام  
والانسحاب، قرار رقم (٣٦) لسنة ٢٠١٨م بشأن إصدار اللائحة التنفيذية لقانون  
المنظمات النقابية العمالية، جريدة الوقائع المصرية، العدد (٦١) تابع، ١٤ مارس  
٢٠١٨م .

(٢٣٢) رئيس الجمهورية ، المادة (٣١)، الباب الثالث: تشكيلات النقابة واختصاصاتها، قانون  
رقم (٧٩) لسنة ١٩٦٩م بشأن نقابة المهن التعليمية، مرجع سابق .

(٢٣٣) المرجع السابق، المادة (٣٢).

- ٢٣٤) المرجع السابق، المادة (٣٤).
- ٢٣٥) المرجع السابق، المادة (٣٣).
- ٢٣٦) وزير التربية والتعليم ، المادة (٣٩)، قرارات وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، قرار رقم (١٣١) لسنة ٢٠١٨م بتاريخ ٣٠ / ٤ / ٢٠١٨م بشأن تعديل بعض أحكام القرار الوزاري رقم (٥٦٥) لسنة ١٩٩٩م وبشأن اللائحة الداخلية للقانون رقم (٧٩) لسنة ١٩٦٩م في شأن نقابة المهن التعليمية، الوقائع المصرية، العدد (٢٧١)، ٣، ديسمبر ٢٠١٩م .
- ٢٣٧) رئيس الجمهورية ، المادة (٣٦)، الباب الثالث: تشكيلات النقابة واختصاصاتها، مرجع سابق .
- ٢٣٨) المرجع السابق ، المادة (٣٧).
- ٢٣٩) المرجع السابق، المادة (٣٩).
- ٢٤٠) المرجع السابق، المادة (٣٨).
- ٢٤١) المرجع السابق، المادة (٤٨).
- ٢٤٢) المرجع السابق، المادة (٤٩).
- ٢٤٣) المرجع السابق، المادة (٤٣).
- ٢٤٤) المرجع السابق، المادة (٤٤).
- ٢٤٥) وزير التربية والتعليم ، المادة (٥٦)، قرارات وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، قرار رقم (٥٦٥) لسنة ١٩٩٩م بتاريخ ١٥ / ١٢ / ١٩٩٩م بإصدار اللائحة الداخلية للقانون رقم (٧٩) لسنة ١٩٦٩م في شأن نقابة المهن التعليمية، مرجع سابق .
- ٢٤٦) المرجع السابق، المادة (٥٧).
- ٢٤٧) المرجع السابق، المادة (٥٨).
- ٢٤٨) المرجع السابق، المادة (٤).
- ٢٤٩) المرجع السابق، المادة (٥).

- ٢٥٠) المرجع السابق .
- ٢٥١) نقيب المعلمين ، تشكيل غرفة عمليات مركزية لمتابعة أحوال أعضاء النقابة، من الموقع الإلكتروني: <https://gate.ahram.org.eg/News/2989787.aspx> تاريخ الدخول للموقع: ٢/ ٧ /٢٠٢٣ م.
- ٢٥٢) رئيس الجمهورية ، المادة (٨٢)، الباب السادس: أحكام عامة وقتية، قانون رقم (٧٩) لسنة ١٩٦٩ م بشأن نقابة المهن التعليمية، مرجع سابق.
- ٢٥٣) النقابة العامة للمهن التعليمية، تقرير احصائي ٢٠٢٢-٢٠٢٣، مرجع سابق، ص ٣.
- ٢٥٤) يمكن الرجوع إلى:
- وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية وصندوق الأمم المتحدة للسكان، توطین التنمية المستدامة في مصر: محافظة الوادي الجديد، القاهرة، ديسمبر ٢٠٢٠م، ص ٤.
  - المجلس القومي للسكان، محافظة الوادي الجديد ٢٠٢١، مركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار، القاهرة، ٢٠٢١م، ص ٢.
- ٢٥٥) النقابة العامة للمهن التعليمية، تقرير احصائي ٢٠٢٢-٢٠٢٣، مرجع سابق، ص ١١.
- ٢٥٦) وزير التربية والتعليم ، المادة (٢٦، ٢٧، ٢٨، ٢٩، ٣٠، ٣١، ٣٢)، قرارات وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، قرار رقم (٥٦٥) لسنة ١٩٩٩م بتاريخ ١٥ /١٢ /١٩٩٩م بإصدار اللائحة الداخلية للقانون رقم (٧٩) لسنة ١٩٦٩م في شأن نقابة المهن التعليمية، مرجع سابق .
- ٢٥٧) النقابة العامة للمهن التعليمية، تقرير لجنة الرياضة والرحلات، مركز النظم والمعلومات، القاهرة، ٢٠٢٣م، ص ٨.
- ٢٥٨) المرجع السابق، ص ١٠.
- ٢٥٩) النقابة العامة للمهن التعليمية، تقرير لجنة الشؤون القومية والعربية والعلاقات الخارجية، مركز النظم والمعلومات، القاهرة، ٢٠٢٢م، ص ٢.
- ٢٦٠) المرجع السابق، ص ٣.
- ٢٦١) النقابة العامة للمهن التعليمية، تقرير لجنة الشؤون القومية والعربية والعلاقات الخارجية، مركز النظم والمعلومات، القاهرة، ٢٠٢٠م، ص ٢.

٢٦٢) النقابة العامة للمهن التعليمية، تقرير لجنة البحوث الفنية، مركز النظم والمعلومات، القاهرة، ٢٠١٩م، ص٥.

(٢٦٣) المرجع السابق، ص٧.

(٢٦٤) النقابة العامة للمهن التعليمية، تقرير احصائي ٢٠٢٢-٢٠٢٣، مرجع سابق، ص٦٠.

(٢٦٥) رئاسة الهيئة العامة للرقابة المالية، المادة (١)، قرار رقم (١٦٠) لسنة ٢٠٢٢م بشأن اعتماد تعديل لائحة النظام الأساسي لصندوق التأمين الخاص لأعضاء نقابة المهن التعليمية، ٢٥ / ٦ / ٢٠٢٢م.

(٢٦٦) النقابة العامة للمهن التعليمية، تقرير احصائي ٢٠٢٢-٢٠٢٣، مرجع سابق، ص٤٦.

(٢٦٧) يمكن الرجوع إلى :

- النقابة العامة للمهن التعليمية، محضر اجتماع الجمعية العمومية العادية لصندوق التأمين الخاص لأعضاء نقابة المهن التعليمية، صندوق التأمين الخاص لأعضاء نقابة المهن التعليمية، القاهرة، ١٦ ديسمبر ٢٠١٧م، ص٤.
- النقابة العامة للمهن التعليمية، محضر اجتماع الجمعية العمومية العادية لصندوق التأمين الخاص لأعضاء نقابة المهن التعليمية، صندوق التأمين الخاص لأعضاء نقابة المهن التعليمية، القاهرة، ٩ فبراير ٢٠١٩م، ص٤.
- النقابة العامة للمهن التعليمية، محضر اجتماع الجمعية العمومية العادية لصندوق التأمين الخاص لأعضاء نقابة المهن التعليمية، صندوق التأمين الخاص لأعضاء نقابة المهن التعليمية، القاهرة، ٢٨ مارس ٢٠٢٠م، ص٥.
- النقابة العامة للمهن التعليمية، محضر اجتماع الجمعية العمومية العادية لصندوق التأمين الخاص لأعضاء نقابة المهن التعليمية، صندوق التأمين الخاص لأعضاء نقابة المهن التعليمية، القاهرة، ٢٨ مارس ٢٠٢١م، ص٦.
- النقابة العامة للمهن التعليمية، محضر اجتماع الجمعية العمومية العادية لصندوق التأمين الخاص لأعضاء نقابة المهن التعليمية، صندوق التأمين الخاص لأعضاء نقابة المهن التعليمية، القاهرة، ٥ مارس ٢٠٢٢م، ص٦.
- (٢٦٨) النقابة العامة للمهن التعليمية، محضر اجتماع الجمعية العمومية العادية لصندوق التأمين الخاص لأعضاء نقابة المهن التعليمية، صندوق التأمين الخاص لأعضاء نقابة المهن التعليمية، القاهرة، ٩ مارس ٢٠٢٣م، ص٥.

(٢٦٩) النقابة العامة للمهن التعليمية، تقرير احصائي ٢٠٢٢-٢٠٢٣، مرجع سابق، ص٤٨.

٢٧٠) النقابة العامة للمهن التعليمية، محضر اجتماع الجمعية العمومية العادية لصندوق التأمين الخاص لأعضاء نقابة المهن التعليمية، صندوق التأمين الخاص لأعضاء نقابة المهن التعليمية، القاهرة، ٩ مارس ٢٠٢٣ م، ص ٥.

٢٧١) رئيس الجمهورية، المادة الأولى، قانون رقم (٩٧) لسنة ١٩٨٠ م بشأن تعديل بعض أحكام القانون رقم (٧٩) لسنة ١٩٦٩ م في شأن نقابة المهن التعليمية، الجريدة الرسمية، العدد (٢٠) تابع، ١٥ مايو ١٩٨٠ م.

٢٧٢) رئيس الجمهورية، المادة (٥٨)، الباب الرابع: مالية النقابة، قانون رقم (٧٩) لسنة ١٩٦٩ م بشأن نقابة المهن التعليمية، مرجع سابق.

٢٧٣) النقابة العامة للمهن التعليمية، انجازات نقابة المهن التعليمية، هيئة مكتب نقابة المهن التعليمية، القاهرة، ٢٠٢١ م، ص ١٧.

٢٧٤) رئيس الجمهورية، المادة الخامسة والسادسة والثامنة، قانون رقم (٢١٢) لسنة ٢٠٢٠ م بشأن تعديل بعض أحكام قانون التعليم رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١ م والفانون رقم (١٠٣) لسنة ١٩٦١ م بشأن إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها صندوق الرعاية الاجتماعية للمعلمين بالمهن التعليمية ومعاونهم بالتربية والتعليم والتعليم الفني والأزهر الشريف، الجريدة الرسمية، العدد (٤٩) تابع، ٣ ديسمبر ٢٠٢٠ م، ص ٩-١٠.

٢٧٥) رئيس الجمهورية، المادة (١٦)، الفصل الرابع: النظام التأديبي، قانون رقم (٧٩) لسنة ١٩٦٩ م بشأن نقابة المهن التعليمية، الجريدة الرسمية، مرجع سابق.

٢٧٦) وزير التربية والتعليم، المادة (٧٢)، قرارات وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، قرار رقم (٥٦٥) لسنة ١٩٩٩ م بتاريخ ١٥ / ١٢ / ١٩٩٩ م بإصدار اللائحة الداخلية للقانون رقم (٧٩) لسنة ١٩٦٩ م في شأن نقابة المهن التعليمية، مرجع سابق.

277) Hole G., The Kruskal-Wallis Test, Version 1.0, <https://users.sussex.ac.uk/~grahamh/RM1web/Kruskal-Wallis%20Handoout2011.pdf>, p. 1.

278) Kawengian K. and Others, **OP.Cit**, p.68.

٢٧٩) محمد سعيد عبد المطلب وبدرية مصطفى محمود، تفعيل دور مدير المدرسة الثانوية العامة في تنمية الأداء المهني للمعلمين بمصر على ضوء القيادة التتموية، مجلة

الإدارة التربوية، المجلد (٣٧)، العدد (٣٧)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، يناير ٢٠٢٣م، ص ١٣٦.

280) Symeonidis V& Stromquist N., **OP.Cit**, p.24.

(٢٨١) هيام أحمد فهمي محمد، مرجع سابق، ص ١٦٦٨.

282) Ali A. and Others, Impact of Organizational Trust on Organizational Performance of Academicians: an Evidence From Hels' kp, Pakistan, Journal of Social Research Development, Vol.4, ISS.2, Jun2023, p.317.

283) Kraft M. & Papay J., Can Professional Environments in Schools Promote Teacher Development? Explaining Heterogeneity in Returns to Teaching Experience. Educational Evaluation and Policy Analysis, Vol.36, ISS.4, 2014, p.480.

284) Bascia N. & Osmond P., **OP.Cit**, p.28.

285) Traianou A., **OP.Cit**, p.1.

(٢٨٦) نسمة عبد الرسول عبد البر محمد، مرجع سابق، ص ٣٤.

(٢٨٧) سحر محمد علي، مرجع سابق، ص ٥٠٢.

288) Afoma O., **OP.Cit**, p.59.

(٢٨٩) نسمة عبد الرسول عبد البر محمد، مرجع سابق، ص ٧٤.

(٢٩٠) إيمان محمود محمد، مرجع سابق، ص ٥٠.

291) Wachira N. & Odhiambo D., **OP.Cit**, p.593.

292) Berlepsch D. and Others, **OP.Cit**, 2022, p.2.

293) Deephouse, D., Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories. Journal of Management, Vol.26, No.6 ,2000, p.1098.

- 
- 294) Bustos E., Organizational Reputation in the Public Administration: A Systematic Literature Review, **OP. Cit**, p.731.
- 295) Walker K., A Systematic Review of The Corporate Reputation literature: Definition, Measurement, and Theory. Corporate Reputation Review, Vol.12, No.4, 2010,, p. 367.
- 296) Deephouse, D., **OP.Cit**, p. 1098.
- 297) Moe, T., Special interest: Teachers unions and America's public schools. Brookings Institution Press, 2011, p.70.

## ملحق رقم (١)

## قائمة بأسماء السادة محكمي الاستبانة

## مرتبة أبجدياً

م	الاسم	الوظيفة
١	أ.د إبراهيم عباس الزهيري	أستاذ متفرغ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية الأسبق - كلية التربية - جامعة حلوان
٢	أ.د بيومي محمد ضحاوي	أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية ووكيل الكلية الأسبق - كلية التربية - جامعة الإسماعيلية
٣	أ.د حسن مختار حسين سليم	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ - كلية التربية - جامعة الأزهر
٤	أ.د سوزان محمد المهدي	أستاذ الإدارة التعليمية المتفرغ بقسم أصول التربية - كلية البنات للأدب والعلوم والتربية - جامعة عين شمس
٥	أ.د عادل عبد الفتاح سلامة	أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية ووكيل الكلية الأسبق - كلية التربية - جامعة عين شمس
٦	أ.د عبد الباسط محمد دياب	أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية السابق - كلية التربية - جامعة سوهاج
٧	أ.د عنتر محمد عبدالعال	أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية ومدير وحدة التخطيط بالجامعة - كلية التربية - جامعة سوهاج
٨	أ.د محمد أحمد ناصف	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ - كلية التربية - جامعة الزقازيق

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية ووكيل الكلية لخدمة المجتمع وتنمية البيئة- كلية التربية بقنا - جامعة جنوب الوادي	أ.د محمد صبري الأنصاري إبراهيم	٩
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ - كلية التربية - جامعة الزقازيق	أ.د محمود عطا مسيل	١٠
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ - كلية التربية - جامعة عين شمس	أ.د مرفت صالح ناصف	١١
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ - كلية التربية - جامعة سوهاج	أ.د نبيل سعد خليل	١٢
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية السابق - كلية التربية - جامعة قناة السويس	أ.د نهى محمد العاصي	١٣
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية الأسبق - كلية التربية - جامعة عين شمس	أ.د نهلة عبد القادر هاشم	١٤
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ - كلية التربية - جامعة حلوان	أ.د هنداوي محمد حافظ رضوان	١٥

---

## ملحق رقم (٢)

### الصورة النهائية للاستبانة



## استبانة بحث تحسين خدمات نقابة المهن التعليمية بمصر على ضوء أبعاد السعة التنظيمية سعادة الأستاذ / .....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

يطيب للباحثين أن يضعوا بين أيديكم استبانة بحث علمي بعنوان "تحسين خدمات نقابة المهن التعليمية بمصر على ضوء أبعاد السعة التنظيمية"، والتي تهدف إلى الكشف عن الواقع الميداني لخدمات نقابة المهن التعليمية بمصر على ضوء أبعاد السعة التنظيمية.

ويقصد بالسعة التنظيمية " الممارسات والجهود التي تقوم بها نقابة المهن التعليمية لتشكل لنفسها صورة عامة أفضل وتحسن مكانتها أمام المعلمين والقيادات التعليمية والمجتمعية؛ ولذا فإن النقابة تعمل على تحقيق المسؤولية الاجتماعية وجودة الخدمات المقدمة للمعلمين والإبداع الإداري من أجل بناء هوية وصورة خارجية لها وتحقيق سعة تنظيمية متميزة والحفاظ عليها وتحسينها " .

ونأمل التكرم منكم تحديد مستوى تحقق ممارسات وجود نقابة المهن التعليمية بمصر في تقديم خدماتها للمعلمين بالواقع الميداني بوضع علامة [✓] أمام العبارة في المكان المحدد بالاستبانة والمحرر عن رأيكم في محاور الاستبانة وهي: المسؤولية الاجتماعية وجودة الخدمات والإبداع الإداري، والاستطلاع العام لخدمات النقابة.

مع فائق الشكر والتقدير

الباحثان	أسامة عبد السلام علي
عبد الكريم محمد أحمد حسين	مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
مدرس التربية المقارنة والإدارة التربوية	كلية التربية - جامعة عين شمس
كلية التربية - جامعة العريش	

البيانات الأساسية:

معلم مساعد	معلم	معلم أول	معلم أول أ	معلم خبير	خبير معلمين
------------	------	----------	------------	-----------	-------------

المحافظة	القاهرة	شمال سيناء	الشرقية	المنيا
----------	---------	------------	---------	--------



### المحور الأول : المسؤولية الاجتماعية:

والتي تعني بأنها الالتزام الطوعي المستدام لنقابة المهن التعليمية بممارسة مجموعة من الأنشطة من أجل تحقيق أهداف المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة (الاقتصادية-القانونية-الأخلاقية-الخيرية)؛ وبما يؤدي إلى تحسين الخدمات المقدمة للمعلمين وتحقيق جودة حياتهم ورفاهيتهم وتلبية احتياجات المجتمع المحيط، ويتضمن العبارات التالية:

م	العبارة	تحقق درجة مرتفعة	تحقق درجة متوسطة	تحقق درجة منخفضة
١	اقتراح التشريعات التي تضمن تحسين مكانة الإجماعية للمعلمين وترفعها إلى مجلس النواب			
٢	الاستجابة للمقترحات والشكاوى المتعلقة من المعلمين حول الخدمات النقابية			
٣	الشراكة مع مؤسسات التعليم العالي لإنشاء فرص التنمية المهنية المساندة للمعلمين			
٤	حماية المعلمين من النقل التعسفي من أماكن عملهم إلى أماكن أخرى			
٥	تيسير إجراءات التأمين الصحي الشامل للمعلمين وأسرهم			
٦	تكريم المعلمين المتميزين على مستوى كل إدارة / مديرية تعليمية دورياً			
٧	توفير خدمات استشارية للمعلمين فيما يتعلق بحقوقهم وواجباتهم بالعمل			
٨	وضع استراتيجيات لتلبية احتياجات المعلمين الاجتماعية (إسكان، وسائل نقل... وغيرها)			
٩	تكثيف الأشرار الناتجة عن الجزاءات والخسومات المالية التي تقع على المعلمين			
١٠	تحفيز المعلمين على التطوع في خدمة المجتمع المحلي			

أخرى يمكن نكرها:

### المحور الثاني: جودة الخدمات:

والتي تعني بأنها الجهود المبذولة من نقابة المهن التعليمية لإحداث التطوير الشامل لجميع العمليات التي تتطلبها تقديم الخدمات للمعلمين وأسرهم وتحسينها بصورة مستدامة؛ لضمان توافق تلك الخدمات مع حاجاتهم ورتباتهم وتوقعاتهم، وبما يساعد على كسب ثقتهم ورضاهم عنها؛ ومن ثم تكوين سمعة تنظيمية متميزة عن النقابة، ويتضمن العبارات التالية:

م	العبارة	تحقق درجة مرتفعة	تحقق درجة متوسطة	تحقق درجة منخفضة
١	تفويض خطط طموحة لتقديم أفضل الخدمات للمعلمين			
٢	سأهم في توفير كافتة تكريب مناسبة للمعلمين من حيث (المساحة والتهوية والتجهيزات الكهربائية... وغيرها)			
٣	تنظيم برامج تدريبية للمعلمين الجدد لتوحيدهم وتبنيهم للعمل في ضوء المهام المنوطة بهم طبقاً للتوصيف الوظيفي الخاص بهم			
٤	العمل بروح الفريق من خلال التعاون بين المعلمين لتبادل الخبرات بينهم			
٥	إنشاء معرض للمنتجات الحياتية والتطبيقاتية بتخفيضات للمعلمين وأسرهم			
٦	تقديم الخدمات (المهنية والاجتماعية والاقتصادية) التي تلبى احتياجات المعلمين بجودة عالية			
٧	استقطاب المعلمين من ذوي الكفاءات والخبرات المتميزة للعمل بالكتابة			
٨	تقديم الخدمات لجميع المعلمين بكل شفافية ووضوح وموضوعية			
٩	تيسير إجراءات حصول المعلمين على الخدمات بوقتها المحدد			
١٠	مساعدة المعلمين في التخطيط لمسارهم الوظيفي			

أخرى يمكن نكرها:



### المحور الثالث: الإبداع الإداري:

والتي تعني بأنها \* فترة نقابة المهن التعليمية على تطبيق استراتيجيات وأفكار مبتكرة في العمل من خلال تعديل هيكلها التنظيمي بما يؤدي إلى استحداث وحدات أو أقسام أو إدارات منوطة ببنني أفكار جديدة وتطبيقها على نحو ابتكاري تسهم في حل مشكلات المعلمين بشكل جذري وتحفز التفكير الابتكاري للمعلمين، وتوفر مناخ عمل جيد يسمح بتطبيق الأفكار الجديدة والمفيدة وذات القيمة، وبما يساعد على تحسين الخدمات المقدمة للمعلمين وتعزيز سمعتها التنظيمية\*

م	العبارة	تحقق بدرجة مرتفعة	تحقق بدرجة متوسطة	تحقق بدرجة منخفضة
١	توفير الأدوات التعليمية والتكنولوجية اللازمة لتحسين فترات المعلمين الإبداعية			
٢	اكتشاف المعلمين الموهوبين ودعم تطبيق أفكارهم ومشروعاتهم الإبداعية			
٣	وضع حلول إبداعية لمشكلات العمل التي تواجه المعلمين			
٤	تقديم الخدمات عبر المنصات الإلكترونية للتيسير على المعلمين			
٥	اتباع أنظمة إبداعية للتمويل الذاتي للمبادرات التعليمية والمجتمعية			
٦	تنظيم ورش عمل مع المعلمين لوضع بدائل ابتكارية لتقديم الخدمات المناسبة لهم			
٧	تطبيق معايير لتعيين العاملين من ذوي الفترات الإبداعية بالنقابة وتحديد مسؤولياتهم وواجباتهم تجاه المعلمين			
٨	قياس مستوى رضا المعلمين دوريًا عن الخدمات المقدمة لهم			
٩	توفير مراكز صحية وصيديات تابعة للنقابة لتقديم الخدمات الصحية المباشرة للمعلمين			
١٠	استطلاع رأي المعلمين بشكل دوري حول سمعتها التنظيمية			
أخرى يمكن ذكرها:				

### المحور الرابع: الاستطلاع العام لخدمات نقابة المهن التعليمية:

م	العبارة	تحقق بدرجة مرتفعة	تحقق بدرجة متوسطة	تحقق بدرجة منخفضة
١	الخدمات المهنية التي تقدمها نقابة المهن التعليمية للمعلمين			
٢	الخدمات الاجتماعية التي تقدمها نقابة المهن التعليمية للمعلمين			
٣	الخدمات الاقتصادية التي تقدمها نقابة المهن التعليمية للمعلمين			

شكرًا لكم على فكريكم الراقي ودعمكم للبحث والباحثين