

استراتيجية مقترحة لتعزيز الحمض النووي التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية لتحقيق السيادة الاستراتيجية

تاريخ استلام البحث: ٢٠٢٤\١٢\١٦

تاريخ قبول البحث للنشر: ٢٠٢٥\٢\١٠

د. أسماء جمعة عبد العزيز السيد *

المستخلص

يُعد التعليم الثانوي الصناعي أساس تقدم المجتمعات، فهو المصدر الرئيسي لإمداد سوق العمل بالقوى البشرية المدربة والقادرة على الإبداع والتقدم التكنولوجي، وتواجه مدارس التعليم الثانوي الصناعي تحديات وتغيرات سريعة ومتلاحقة تتمثل في المنافسة الشديدة من المدارس الأخرى، ولن تستطيع المدارس التعامل مع تلك التحديات بنفس الأساليب الإدارية السائدة، ومن ثم فهي في حاجة إلى تعزيز حمضها النووي التنظيمي لمواجهة تلك التحديات. ويشير الحمض النووي التنظيمي إلى الهوية الخاصة للمدرسة التي تجعلها تنفرد عن غيرها من المدارس بخصائص مميزة تمكنها من التميز والتنافسية في البيئة الداخلية والخارجية بما يحقق لها السيادة الاستراتيجية. ويتمثل الهدف الرئيس للبحث في بناء استراتيجية مقترحة لتعزيز الحمض النووي التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية بما يحقق لها السيادة الاستراتيجية.

وانطلاقاً من طبيعة البحث ومشكلته وتحقيقاً لأهدافه، فإن البحث الحالي يعتمد على المنهج الوصفي لرصد واقع الحمض النووي التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية، ويستعين البحث بأسلوب التحليل الرباعي swot analysis لتحليل البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على الحمض النووي التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية.

هنا وقد توصل البحث إلى أن إجمالي توافر أبعاد الحمض النووي التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة البحث، وفي ضوء نتائج استمارة تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية واستكشاف أكثر العناصر تأثيراً في الحمض النووي التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية، وصياغة البدائل والخيارات الاستراتيجية، تم وضع استراتيجية مقترحة لتعزيز الحمض النووي التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية بما يحقق لها السيادة الاستراتيجية. الكلمات المفتاحية: استراتيجية مقترحة - الحمض النووي التنظيمي - مدارس التعليم الثانوي الصناعي - السيادة الاستراتيجية.

Proposed strategy to enhance the Organizational DNA of Industrial secondary education schools in Menoufia Governorate to achieve Strategic Supremacy

Dr.Aasma Goma Abdelaziz Al-Sayed

Abstract

Industrial secondary education is the basis for the progress of societies. It is the main source for supplying the labor market with trained human resources capable of innovation and technological progress. Industrial secondary education schools face rapid and successive challenges and changes represented by fierce competition from other schools. Schools will not be able to deal with these challenges with the same prevailing administrative methods. Therefore, they need to strengthen their Organizational DNA to face these challenges.

The Organizational DNA refers to the special identity of the school that makes it unique from other schools with distinctive characteristics that enable it to excel and compete in the internal and external environment in order to achieve Strategic Supremacy.

The main objective of the research is to build a proposed strategy to enhance the Organizational DNA of industrial secondary education schools in Menoufia Governorate in order to achieve Strategic Supremacy.

Based on the nature of the research, its problem, and to achieve its objectives, the current research relies on the descriptive approach to monitor the reality of the Organizational DNA in industrial

secondary education schools in Menoufia Governorate. The research uses the SWOT analysis method to analyze the internal and external environment affecting the organizational DNA in industrial secondary education schools in Menoufia Governorate.

The research concluded that the total availability of Organizational DNA dimensions in industrial secondary education schools in Menoufia Governorate was at a medium level from the point of view of the research sample individuals. In light of the results of the evaluation form for internal and external environmental elements and exploring the most influential elements in Organizational DNA in industrial secondary education schools in Menoufia Governorate, and formulating strategic alternatives and options, a proposed strategy was developed to enhance organizational DNA in industrial secondary education schools in Menoufia Governorate in a way that achieves Strategic Supremacy.

Keywords: Proposed Strategy - Organizational DNA - Industrial secondary Education Schools - Strategic Supremacy.

القسم الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة:

يُعد التعليم الثانوي الصناعي أساس التنمية التكنولوجية والاقتصادية في المجتمعات الحديثة، فهو أحد أهم المجالات الحيوية التي تعتمد عليها معظم الدول في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كونه قاطرة التنمية ودعامة مهمة من دعائم منظومة التعليم، حيث يسعى بنوعياته المختلفة إلى ربط المدارس الصناعية بسوق العمل، وربط مخرجات التعليم الثانوي الصناعي بالواقع العملي، ودمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية. وتحظى مدارس التعليم الثانوي الصناعي بدور قيادي في مواجهة تحديات المستقبل وتحقيق التنمية الصناعية وتعميق التصنيع المحلي، من خلال إعداد واستثمار رأس المال البشري لتلبية احتياجات سوق العمل وتزويد قطاعات الإنتاج بالعمالة الفنية الماهرة والمؤهلة علمياً وعملياً، وتواجه مدارس التعليم الثانوي الصناعي مهمة صعبة ومعقدة في ظل التغيرات المتلاحقة والمتسارعة وتكنولوجيا المعلومات والعولمة التي يشهدها العصر الحالي، الأمر الذي يحتم على تلك المنظمات ضرورة التكيف مع المتغيرات المحيطة والبحث عن آليات أو استراتيجيات جديدة لتحقيق الاستدامة والتفوق على منافسيها.

وفي ضوء تلك التحديات والظروف التي تمر بها المنظمات المختلفة، ظهرت مفاهيم واستراتيجيات جديدة ذات أهمية بالغة في مستقبل المنظمات، ومن أبرز تلك المفاهيم السيادة الاستراتيجية Strategic Supremacy، والتي أضحت هدفاً استراتيجياً لجميع المنظمات لتحسين موقعها التنافسي والتغلب على الضغوط التنافسية والبيئية، وتزايد اهتمام المنظمات في الفترة الأخيرة بالسيادة الاستراتيجية كونها تبحث عن كيفية السيطرة على الأسواق وتقليل الضغط التنافسي لكي تصل إلى حالة من التوازن والاستقرار (al-zu,bi, 2017, p.1240)*، فالسيادة الاستراتيجية نهج حديث ومتداخل مع بعض العلوم الأخرى مثل السياسة والاقتصاد والقانون والإعلام والاتصالات، ويفرض على المنظمات بصفة عامة، والمنظمات التعليمية بصفة خاصة متابعة التنمية واللاحق بها من خلال موازنة نفسها مع مواردها وقدراتها التنافسية، لذا أصبحت جميع المنظمات تسعى إلى أخذ زمام المبادرة في المشهد التنافسي من خلال إضافة قيمة للمستفيدين ومحاولة تحقيق احتياجاتهم ورغباتهم (Alhilawy, Aljanabi & Bareas, 2020, p.14767) وتُعتبر السيادة الاستراتيجية عن قدرة المنظمة على تحقيق التفوق في أدائها على منافسيها عن طريق تحقيق التميز والاستدامة، وتطوير حالة استراتيجية متميزة من خلال إنجاز أنشطة مختلفة عن تلك التي يقوم بها منافسيها (Abugabel, 2022, p.179)، وتُساعد السيادة

* اتبعت الباحثة نظام التوثيق العلمي للدراسات والبحوث التربوية وفق دليل جمعية علم النفس الأمريكية APA (الإصدار السادس).

الاستراتيجية في إنشاء مساحة تنافسية يتم السيطرة عليها من قبل المنظمة، والمحافظة على هذه المساحة، والتمكن من مواجهة تهديدات المنافسين المستقبلية، ونشر ثقافة التفكير الاستراتيجي بين أكبر عدد ممكن من المستويات الإدارية (Khatibo & Alshwabkeh, 2022, P.203)، ولكي تتميز المنظمات المعاصرة وتنفرد في أدائها المؤسسي وتتمكن من تحقيق السيادة الاستراتيجية، فإنها تلجأ إلى تحديد مجموعة العوامل والخصائص التي تُسهم في تشكيل شخصيتها ليكون لها كيانها الخاص بها وهويتها المستقلة والتميزة.

وإذا كانت المنظمات كيانات ديناميكية معقدة تتكون من جوانب عديدة ومتنوعة، فإن تحقيق نجاحها وتفوقها الخارجي يحتاج إلى إدارة داخلية شاملة تسعى للتوافق مع أهدافهم، وإحدى الوسائل الحديثة المستخدمة في فهم قوة الإدارة التنظيمية هي الحمض النووي التنظيمي The Organizational DNA الذي يعتمد على فحص الجينات التنظيمية للمنظمة (Hadjer & Amina, 2023, p.247)، حيث تخضع المنظمات لنفس القانون الطبيعي الذي تخضع له سائر الكائنات الحية، فمفهوم الحمض النووي التنظيمي يحاكي مفهوم الحمض النووي البشري، إذ يحمل المعلومات الموروثة والمتقدمة بشكل تراكمي في المنظمة، ويعكس البصمة الخاصة للمنظمة والتي تجعلها مختلفة عن الآخرين وتُمكنها من التكيف بقوة مع المنافسين (Assayah, 2020, p.3)، وقد تم تطوير مفهوم الحمض النووي التنظيمي لوصف الخصائص الأساسية والقدرات والسلوكيات والحوافز والهيكل التنظيمية للمنظمة، وذلك من خلال أربع وحدات أساسية هي: حقوق صنع واتخاذ القرار، والمعلومات، والهيكل التنظيمي، والتحفيز (Wolff, 2019, p.45).

وتعددت المصطلحات التي أطلقت على مصطلح الحمض النووي التنظيمي، حيث تناوله البعض على أنه البصمة الوراثية للمنظمة، وتناوله بعض آخرون على أنه الجينات التنظيمية للمنظمة، كما تناوله بعض آخرون على أنه السمات الوراثية للمنظمة، فالجينات التنظيمية أو ما يُعرف بالبصمة الوراثية التنظيمية أو الحمض النووي التنظيمي كلها تُعبر عن مفهوم واحد، وتحمل نفس المعنى والمضمون كونها إطاراً هندسياً يوضح قواعد البناء الأساسية للمنظمة التي من خلالها يتم الوصول للأهداف والغايات المنشودة (سعد و سالم، ٢٠٢٢، ص ٢٢).

يُعد مصطلح الحمض النووي التنظيمي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت مؤخراً، والذي يصف المنظمات من حيث جيناتها التنظيمية (سماتها الوراثية) من خلال الجمع بين علم الإدارة وعلم الوراثة وعلم الأحياء، ويستند الحمض النووي التنظيمي على مبدأ أن كل منظمة لها خصائص وجينات تنظيمية تظهر في عناصر البناء الرئيسية للمنظمة تجعلها تختلف عن غيرها من المنظمات، وتُمكنها من إيجاد طرق فعالة لتطوير المنظمة على نحو يُؤهلها لتحقيق التوافق ومواجهة التغيرات المستمرة التي يشهدها العصر الحالي (Youssef & Badway, 2023, p.117)، وأكدت دراسة حسن (Hassan, 2024, p.1761) على أن لكل منظمة خصائصها الفريدة التي تجعلها مختلفة عن بقية المنظمات حتى تلك التي تعمل معها في نفس المجال، والتي يمكن حصرها في أربعة أبعاد أساسية تتمثل في حقوق صنع القرار والمعلومات والهيكل التنظيمي والتحفيز، وبالنظر إلى هذه الأبعاد الأربعة نجد أنها الركائز الأساسية لفعالية الأداء لأي منظمة، وإذا أرادت أي منظمة التعرف على نفسها ومعرفة نقاط القوة والضعف لديها، فيجب عليها الاهتمام بأبعاد الحمض النووي التنظيمي الأربعة، مما يُساعدها على البقاء والابتكار ومواجهة منافسة المنظمات الأخرى.

ويُمثل الحمض النووي التنظيمي استعارة بيولوجية فعالة في فهم الخصائص المميزة للمنظمة مثل الحمض النووي للكائنات الحية، حيث يتكون الحمض النووي التنظيمي من أربع وحدات بناء أساسية هي حقوق صنع واتخاذ القرار، والمعلومات، والهيكل التنظيمي، والتحفيز، والتي تتحد معاً للتعبير عن هوية أو شخصية متميزة للمنظمة (Pratama & Gustomo, 2016, p.4)، فالحمض النووي التنظيمي هو التعبير الضمني لهوية المنظمة، والذي ينعكس على مُستوى أدائها وأساسيات تكوينها التي تُميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة، ويمنحها قيم الاختلاف التي تُمكنها من تحقيق أعمال ابتكارية إبداعية (Guloglu, Bekmezci, ul Rehman, Jalil & Sheikh, 2021, p.112).

كما يُساعد الحمض النووي التنظيمي على التحول من المنظمات غير صحية إلى المنظمات الصحية من خلال إعادة هندسة الجينات التنظيمية لمواجهة التغييرات غير المتوقعة في بيئتهم الخارجية (Abdelaziz & Srour, 2022, p.675).

لذلك يُعتبر الحمض النووي التنظيمي أداة فعالة في مواكبة مختلف التطورات العالمية، وتعظيم استخدام الموارد التنظيمية لتحقيق نتائج مُتميزة على المدى الطويل والحفاظ على جودة الحياة الوظيفية للأفراد، لما له من دور في زيادة دافعيتهم لرفع مستوى أداء المنظمة (Nawahda & Al-Sarayrah, 2022, p.9785)، وفي حالة حدوث تغييرات في البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة، يحدث تغيير في الحمض النووي للمنظمة، وهو ما يُسمى بالطفرة التنظيمية، الأمر الذي يفرض على كافة المستويات الإدارية في المنظمة ضرورة التكيف مع المتغيرات التي تظهر في البيئة المحيطة (Aamina & Hadjer, 2021, p.327)، ويمكن للمنظمة إعادة التكيف والابتكار من خلال إعادة هندسة وتشكيل حمضها النووي التنظيمي؛ ولذا يجب على المنظمة التركيز على نقاط القوة وتعزيزها وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها (Al-Moaz & Shahein, 2019, p.23).

وإذا كان الحمض النووي التنظيمي هو المحدد الرئيسي لهوية المنظمة وأعمالها وأنشطتها، فإن الغرض الرئيسي من تحديد الحمض النووي التنظيمي هو إطالة البقاء التنظيمي وإجراء التعديلات الحاسمة في المنظمة (Bostanci, Tosun & Dogan, 2020, p.88). ويهدف أيضاً إلى منح المنظمات طريقة سهلة لمعالجة المشكلات وإيجاد حلول لها، ومُساعدتها على التعرف على نقاط القوة وتعزيزها وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها (Majeed & Lafta, 2022, p.7021)، فالحمض النووي التنظيمي هو المركبات الأساسية التي تُحدد شخصية المنظمة وسماتها الفريدة وشيفرتها وجيناتها، بما يُميزها في كيفية تعاملها في السوق مع المستفيدين، وتجعل أسلوب أدائها وأهدافها ونتائج أعمالها واستراتيجياتها ومنتجاتها وخدماتها فريدة مقارنةً بجميع المنظمات المنافسة (شرقي، ٢٠٢٢، ص ٤٦٩).

ويتضح مما سبق أنه في ظل المنافسة الشديدة بين المنظمات التعليمية، وظهور العديد من المنظمات التعليمية الخاصة التي أحدثت تنافسية في تقديم الخدمات التعليمية، وفي ظل الرغبة في التطور المستمر وتحقيق السيادة الاستراتيجية للمدرسة الثانوية الصناعية لمواجهة هذه التحديات والتغلب عليها، فإنه ينبغي اتباع أساليب إدارية متطورة ومُتميزة تُسهم في تطوير النظام الإداري التقليدي القائم حالياً واتباع رؤية إدارية حديثة أساسها تعديل وتغيير الحمض النووي التنظيمي للمدرسة بأبعاده الأربعة (حقوق صنع القرار، المعلومات، الهيكل التنظيمي، التحفيز) للإرتقاء بمستوى أداء المدرسة وتحقيق سيادتها الاستراتيجية.

وفي إطار الاهتمام بتطوير إدارة المدارس الثانوية الصناعية في مصر، بما يتواءم مع التوجهات الإدارية الحديثة ظهرت مجموعة من الجهود والمبادرات التي تهدف إلى تحسين المدارس الثانوية الصناعية ومواجهة مشكلاتها بما يعزز الحمض النووي التنظيمي لهذه المدارس، حيث أكدت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٣٠) على أن من أهم الركائز والاستراتيجيات والسياسات الحاكمة والموجهة لأنشطتها التوجه نحو نظام تعليمي متوازن بين المركزية واللامركزية من خلال تطوير البنية التنظيمية على كافة المستويات؛ إعمالاً لتفعيل دور المدرسة كوحدة أساسية في التنظيم قادرة على إدارة ذاتها، بما يُحقق تحسين الخدمة التعليمية المقدمة، كما أكدت على الإعداد المتميز لمدير المدرسة والقيادات في المستوى الأعلى لتشكيل قائد مُتمكن من القدرات الإدارية والمالية والفنية والتكنولوجية المتقدمة (جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ص ٥٦). وفي هذا السياق صدر قرار رقم (٣٠٦) لسنة ٢٠١٤م بشأن إعادة تنظيم مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، ونصت مادته الأولى على "ينشأ في كل مدرسة مجلس للأمناء والآباء والمعلمين يضم ممثلين للآباء والمعلمين، وأعضاء من بين أفراد المجتمع المدني المهتمين بالعملية التعليمية، ويهدف هذا المجلس إلى تحقيق اللامركزية في الإدارة والتقويم والمتابعة وصنع واتخاذ القرار، وتوثيق الصلات والتعاون

المشترك بين الآباء والمعلمين وأعضاء المجتمع المدني في جو يسوده الاحترام المتبادل من أجل دعم العملية التعليمية (جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤ "ب"، ص ١). كما حرصت وزارة التربية والتعليم على إنشاء وحدة الإحصاء والمعلومات بجميع المدارس بكافة المراحل التعليمية المختلفة، وفقا للقرار الوزاري رقم (٩٩) لسنة ٢٠٠٢م، وتهدف هذه الوحدة إلى المساهمة في تحقيق نظام معلومات شامل ومتكامل، يلبي متطلبات المستويات الإدارية المختلفة من معلومات وبيانات، ومؤشرات داعمة لاتخاذ القرار بصورة دقيقة وسريعة، والتأكد من صحة البيانات ودقتها ومطابقتها للواقع باستمرار، وتوفير المعلومات لكل المستويات وتداولها وفق التعليمات، والحفاظ على أمن البيانات وسريتها (جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٢، ص ١-٢).

وفي إطار الاهتمام بتطوير الهيكل التنظيمي لمدارس التعليم الثانوي الصناعي صدر القرار الوزاري رقم (١٣٧) لسنة ٢٠١٢م بإنشاء وحدة للتدريب والجودة بكل مدرسة، وتختص هذه الوحدة بوضع خطط تنفيذية لتحسين المدرسة وتطويرها باستمرار، وإعداد وتنفيذ برامج التنمية المهنية على مستوى المدرسة، وتبادل وتنمية المهارات الفنية، والبحث عن مصادر تمويل ذاتي لهذه البرامج، والعمل على ترسيخ ثقافة التنمية المهنية المستدامة بين جميع أعضاء المجتمع المدرسي (جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٢ "ج"، ص ١-٢). وفي إطار السعي لتقليل الفجوة بين مخرجات التعليم الثانوي الصناعي ومتطلبات سوق العمل ورفع كفاءة خريجي التعليم الفني، تم استحداث وحدة تيسير الانتقال إلى سوق العمل، وذلك وفقا للقرار الوزاري رقم (٢٨٣) لسنة ٢٠١٤م، والذي يؤكد على استحداث وحدات فرعية بمديريات التربية والتعليم بسمي وحدة تيسير الانتقال إلى سوق العمل تتبع مدير عام التعليم الفني، ثم وحدة مدرسية داخل كل مدرسة (جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤ "ج"، ص ١).

كما صدر قانون (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧م، والذي يهتم بكفاءة الموارد البشرية داخل المدرسة من حيث وضع نظام حوافز الأداء، وحوافز الإدارة، وحوافز التميز العلمي للحاصلين على شهادات دبلومات الدراسات العليا، أو درجتى الماجستير والدكتوراه فى المجالات التعليمية والتربوية، كما يمنح مقابل أعباء الوظيفة، ومقابل ساعات العمل الإضافية (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٧، ص ٨)، ويمكن لهذه الجهود المبذولة أن تساعد في تعزيز الحمض النووي لمدارس التعليم الثانوي الصناعي حتى تكون قادرة على مواجهة تحديات البيئة الخارجية والتعامل معها، بما يمكنها من مواصلة تحسين وتطوير أدائها للحفاظ على بقاءها واستمرارها وتحقيق سيادتها الاستراتيجية.

مشكلة البحث:

وعلى الرغم من كل الجهود التي تبذلها الدولة لتعزيز الحمض النووي التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي لتحقيق أداء متميز يحقق سيادتها الاستراتيجية، ويكسبها قدرة تنافسية بين مثيلاتها من المدارس، إلا أن المتأمل فى الوضع الراهن لمدارس التعليم الثانوي الصناعي في مصر، يجد أنها تعاني من ضعف في أبعاد حمضها النووي التنظيمي، والتي تؤثر سلبا على تحقيق السيادة الاستراتيجية لتلك المدارس، وفيما يلي توضيح ذلك:

(١) مشكلات تتعلق بحقوق صنع القرار في مدارس التعليم الثانوي الصناعي:

- قلت تشجيع أعضاء المجتمع المدرسي في المدرسة الثانوية الفنية على تقديم مقترحاتهم وإبداء آرائهم حول المشكلات المطلوب اتخاذ قرارات بشأنها، وقلت تبني إدارة المدرسة قراراتها في ضوء معلومات ودراسات علمية واضحة، فضلا عن ضعف مشاركة أعضاء المجتمع المدرسي للقرارات المنظمة لسير العمل المدرسي (عطية، بكر، وحاته، ٢٠١٨، ص ٢٥٣-٢٥٤).
- تبني مديرو المدارس الثانوية الصناعية أنماطا قيادية لا تُشجع على الابتكار والإبداع، وهو ما يؤدي إلى انخفاض مستوى أداء الإدارة المدرسية، الأمر الذي لا يتناسب مع المهارات التي تحتاج المدرسة إلى بنائها لدى طلابها، والتي تتطلب تعاون كافة الجهات المستفيدة من المدرسة (عبد السلام، ٢٠٢٠، ص ١١٤).

- ضعف تفويض السلطة، وضعف امتلاك المدرسة لاستراتيجية واضحة لتفويض السلطة للمرؤوسين، وقلّة الصلاحيات الممنوحة لهم لإنجاز المهام المطلوبة، وضعف مشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات (شحاته، مهدي، و سلطان، ٢٠٢٣، ص ص ٧٨-٧٩).
- الافتقار إلى اتباع الأسلوب العلمي المنهجي في عملية صنع القرارات المدرسية وحل المشكلات، واعتماد القيادات المدرسية على الانطباعات والخبرات الشخصية في إدارة العمل المدرسي، وضعف اعتمادهم على المعلومات الدقيقة والحديثة، والتعجل في عملية صنع القرارات المدرسية وافتقارها إلى الدراسة العملية المتأنية الشاملة والواقعية (عزب، ٢٠٢٣، ص ٨٠٩).
- ضعف مشاركة المعلمين داخل المدرسة وتمكينهم من اتخاذ بعض القرارات، واستمرار سيطرة النمط المركزي (باسيلي و زكي، ٢٠٢٣، ص ٣٠٨).

(٢) مشكلات تتعلق بالمعلومات في مدارس التعليم الثانوي الصناعي:

- عدم وجود قاعدة بيانات عن أهم البيانات والمعلومات التي تحتاج إليها المدرسة الثانوية الصناعية، مثل الجهات التي يمكنها الاستفادة منها كالشركات والمصانع ورجال الأعمال، وعدم وجود قواعد بيانات خاصة باحتياجات سوق العمل، فضلا عن ضعف فرص المشاركة والاتصال بين المدرسة وأصحاب المصلحة من رجال الأعمال أو أصحاب المشروعات، وضعف فرص الاتصال بين المدرسة الثانوية الصناعية والبيئة المحيطة (صقر، ٢٠١٧، ص ص ٤٦٢-٤٦٤).
- عدم توفير نظم إلكترونية تُسهل توصيل المعلومات على مستوى مدارس التعليم الثانوي الصناعي (الرشيدى، السيد، و عبدالرحيم، ٢٠٢٢، ص ١١٩٢).
- ضعف توافر متطلبات نظم المعلومات الإدارية بمدارس التعليم الصناعي، وندرة توافر برامج تدريبية لجميع العاملين على نظم المعلومات الإدارية، وإهمال القيادات المدرسية لاستخدام وسائل إلكترونية للاتصال بين إدارات المدرسة (حسن، السعودي، و جاويش، ٢٠٢٢، ص ٢٠٠).
- قلّة توافر المعلومات اللازمة لمتخذي القرار بالمدرسة، وقلّة وجود قنوات اتصال فعالة بين الموارد البشرية في المدرسة والجهات الإدارية الأعلى للحصول على المعلومات، وضعف البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المدرسة والتي تتيح نقل وتبادل المعلومات بين مواردها البشرية بفعالية (شحاته، مهدي، و سلطان، ٢٠٢٣، ص ٧٨).
- الضور في توافر البيانات والمعلومات اللازمة لصنع واتخاذ القرارات المدرسية، وضعف قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية والاستخدام الشكلي لتقنيات المعلومات والاتصالات (مرسي، مخلوف، عبدالنواب، و فايد، ٢٠٢٣، ص ٤١٨).

(٣) مشكلات تتعلق بالهيكل التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي الصناعي:

- جمود الهياكل التنظيمية للمدارس وافتقارها إلى المرونة واتسامها بالشمطية، والاعتماد على قواعد وأساليب وإجراءات عمل تقليدية، مما يحد من المهارات الإبداعية للقادة والعاملين بها ويثبط مبادرات الإبداع والتجديد.
- تداخل الاختصاصات لعدم وجود وصف وظيفي واضح للوظائف الإدارية، مع عدم إلمام العاملين بمهامهم ومسئولياتهم وسلطاتهم، بالإضافة إلى المركزية الشديدة التي تعاني منها إدارة تلك المدارس في اتخاذ القرارات (أحمد و عزب، ٢٠١٧، ص ٥٢١، ص ٥٢٦)، الأمر الذي يحول دون ممارسة أعضاء تلك المدارس للأنشطة والسلوكيات الابتكارية لتطوير أدائها وتميزها.
- النمط الإداري السائد في مدارس التعليم الثانوي الصناعي هو النمط المركزي على الرغم من المحاولات الإصلاحية للتقليل من حدة المركزية المتبعة (مصطفى، ٢٠٢٢، ص ٢١٢).
- غلبة النمط التقليدي في ممارسات إدارة التعليم الثانوي الفني وجمود القوانين والتعقيدات الإدارية (مرسي، مخلوف، عبدالنواب، و فايد، ٢٠٢٣، ص ٤١٧).

(٤) مشكلات تتعلق بالتحفيز في مدارس التعليم الثانوي الصناعي:

- غياب الثقافة التنظيمية التي تُدعم العمل الجماعي والفريقي والتعاون بين أعضاء المجتمع المدرسي، وتُحفزهم على ممارسة السلوكيات الريادية والابتكارية، وتُشجعهم على تقبل التغيير وتقديم المقترحات والأفكار الجديدة وتطبيقها (أحمد و عزب، ٢٠١٧، ص ٥٢٧).

- ضعف توظيف الحافز المادي والمعنوي لدى العاملين بالمدرسة الثانوية الفنية، وافتقار المدرسة لأساليب وأدوات حديثة في عملية تقييم أداء العاملين، واستبعاد أخلاقيات النزاهة العامة والشفافية في عملية تقييم أداء العاملين، وعدم وجود مقاييس عادلة تحكم نظام العمل بالمدرسة الثانوية الفنية (عطيه، بكر، وحتاتة، ٢٠١٨، ص ٢٥٣).
 - عدم حرص إدارة المدرسة على التقويم المستمر لمختلف جوانب العملية التعليمية، حيث لا تقوم إدارة المدرسة بتقويم الأداء الإداري للعاملين بالمدرسة، فضلاً عن عدم حرص إدارة المدرسة على متابعة تنفيذ العقوبات والجزاءات، كما لا تقوم إدارة المدرسة بتحفيز العاملين على العمل لتطوير أدائهم للأفضل (جمل، بكر، و حسن، ٢٠١٨، ص ١٠٦).
 - قلة تقديم الحوافز المادية والمعنوية للموارد البشرية، وضعف ربط نظام الحوافز بما يقدمه العاملون بالمدرسة لتقديم أفكار جديدة لتطوير العمل وتحسين الأداء، وضعف تحفيز الموارد البشرية لتحمل مسئوليات أكبر (شحاته، مهدي، و سلطان، ٢٠٢٣، ص ٧٩).
- وبعد استعراض بعض المشكلات التي يعاني منها الحمض النووي التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي في مصر، الأمر الذي قد يُضعف من قدرتها على تحقيق سيادتها الاستراتيجية، تجدر الإشارة إلى أن هذه المشكلات قد طالت أيضاً مدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية، واستطلاعاً لمشكلة البحث ميدانياً، قامت الباحثة بدراسة استطلاعية (ملحق ١) مكونة من ستة عشر عبارة حول واقع الحمض النووي التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية، تم تطبيقها على عينة عشوائية قوامها (٧٥) من أعضاء المجتمع المدرسي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية، وذلك في شهر يولييه ٢٠٢٤م، ويمكن توضيح نتائج هذه الدراسة الاستطلاعية بالتكرارات والنسب المئوية وترتيبها ترتيباً تصاعدياً من خلال الجدول التالي كما يلي:

جدول (١) نتائج الدراسة الاستطلاعية للتعرف على واقع الحمض النووي التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية ن=٧٥

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
٪٢٤	١٨	١ تمنح إدارة المدرسة فرص متزايدة لأعضاء المجتمع المدرسي للمشاركة في صنع القرارات المدرسية.
٪٢٨	٢١	٢ تقوم إدارة المدرسة بدراسة علمية متأنية لكل الجوانب قبل اتخاذ أي قرارات.
٪٢٩.٣	٢٢	٣ تشجع إدارة المدرسة أعضاء المجتمع المدرسي على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم المبتكرة لحل المشكلات المدرسية.
٪٣٣.٣	٢٥	٤ تبتني إدارة المدرسة نظام اتصال فعال يسمح بتدفق المعلومات وتبادلها بين أعضاء المجتمع المدرسي.
٪٣٦	٢٧	٥ توفر إدارة المدرسة المعلومات اللازمة لأداء العمل في الوقت المناسب.
٪٣٧.٣	٢٨	٦ تحرص إدارة المدرسة على سهولة انسياب المعلومات بشكل فعال وسريع مع جميع منسوبي المدرسة.
٪٤٠	٣٠	٧ تقوم إدارة المدرسة بالتواصل مع الجهات المستفيدة لتحديد احتياجاتهم الحالية والمستقبلية.
٪٤٤	٣٣	٨ يتم توزيع الأدوار والمسئوليات بين أعضاء المجتمع المدرسي حسب إمكانياتهم وقدراتهم.
٪٤٦.٧	٣٥	٩ توزع إدارة المدرسة الحوافز والمكافآت على أعضاء المجتمع المدرسي دون محاباة أو تمييز.
٪٥٢	٣٩	١٠ يتوافق الهيكل التنظيمي للمدرسة مع التغيرات الحالية والمستقبلية.
٪٥٦	٤٢	١١ يسمح الهيكل التنظيمي للمدرسة بتشكيل فرق عمل متنوعة لإنجاز المهام المدرسية.
٪٦١.٣	٤٦	١٢ تتميز المعلومات المتاحة بالمدرسة بالدقة والوضوح.
٪٦٤	٤٨	١٣ تحرص إدارة المدرسة على تنوع الحوافز المقدمة لأعضاء المجتمع المدرسي ما بين مادية ومعنوية.
٪٦٨	٥١	١٤ تفتح إدارة المدرسة المجال أمام جميع منسوبيها لإبداء آرائهم في القرارات المدرسية.
٪٧٢	٥٤	١٥ تحرص إدارة المدرسة على توفير الحماية الأمنية لبياناتها ومعلوماتها من القرصنة الإلكترونية.
٪٧٦	٥٧	١٦ تقدر إدارة المدرسة جهود وإسهامات أعضاء المجتمع المدرسي بطرق متعددة.

يتضح من الجدول السابق، وجود ضعف في أبعاد الحمض النووي التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية كما ذكرتها عينة الدراسة الاستطلاعية، تمثل هذا القصور في ضعف الفرص المتاحة لأعضاء المجتمع المدرسي للمشاركة في صنع القرارات المدرسية، وقلة قيام إدارة المدرسة بدراسة علمية متأنية لكل الجوانب قبل اتخاذ أي قرارات، وقلة تشجيع إدارة المدرسة أعضاء المجتمع المدرسي على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم المبتكرة

لحل المشكلات المدرسية، وضعف تبنى نظام اتصال فعال يسمح بتدفق المعلومات وتبادلها بين أعضاء المجتمع المدرسي، وقلّة توافر إدارة المدرسة المعلومات اللازمة لأداء العمل في الوقت المناسب، وضعف انسياب المعلومات بشكل فعال وسريع مع جميع مُنسوبي المدرسة، وقلّة التواصل مع الجهات المستفيدة لتحديد احتياجاتهم الحالية والمستقبلية.

ومما سبق يتبين ضعف أبعاد الحمض النووي التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمُحافظة المنوفية، الأمر الذي قد يُضعف من قدرتها على تحقيق سيادتها الاستراتيجية، مما يتطلب تعديل وتعزيز أبعاد الحمض النووي التنظيمي للمدرسة بما يُحقق سيادتها الاستراتيجية؛ وعليه يمكن تحديد مشكلة البحث الراهن بالسؤال الرئيس التالي:

كيف يُمكن التوصل إلى استراتيجية مُقترحة لتعزيز الحمض النووي التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمُحافظة المنوفية بما يُحقق لها السيادة الاستراتيجية؟

وينبثق من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- (١) ما الأسس النظرية للحمض النووي التنظيمي ودوره في تحقيق السيادة الاستراتيجية بمدارس التعليم الثانوي الصناعي من منظور الأدبيات الإدارية التربوية المعاصرة؟
- (٢) ما واقع الحمض النووي التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي في مُحافظة المنوفية من وجهة نظر أعضاء مجتمعا المدرسي؟
- (٣) ما نتائج التحليل الكمي والكيفي لعناصر البيئتين الداخلية والخارجية المؤثرة في الحمض النووي التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمُحافظة المنوفية؟
- (٤) ما الاستراتيجية المُقترحة لتعزيز الحمض النووي التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمُحافظة المنوفية بما يُحقق لها السيادة الاستراتيجية؟

أهداف البحث:

يسعى البحث الرهن إلى تحقيق الأهداف التالية:

- (١) التعرف على الأسس النظرية للحمض النووي التنظيمي ودوره في تحقيق السيادة الاستراتيجية بمدارس التعليم الثانوي الصناعي من منظور الأدبيات الإدارية التربوية المعاصرة.
- (٢) رصد وتشخيص واقع الحمض النووي التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي في مُحافظة المنوفية من وجهة نظر أعضاء مجتمعا المدرسي.
- (٣) تحديد نتائج التحليل الكمي والكيفي لعناصر البيئتين الداخلية والخارجية المؤثرة في الحمض النووي التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمُحافظة المنوفية.
- (٤) صياغة وتقديم استراتيجية مُقترحة لتعزيز الحمض النووي التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمُحافظة المنوفية بما يُحقق لها السيادة الاستراتيجية.

أهمية البحث:

تمثلت أهمية البحث الحالي فيما يلي:

- (١) تنبع أهمية البحث من أهمية موضوعه، والذي يتمثل في تعزيز الحمض النووي التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بما يُحقق سيادتها الاستراتيجية، حيث يُمثل الحمض النووي التنظيمي الهوية الخاصة للمدرسة التي تجعلها تنفرد عن غيرها من المدارس بخصائص مميزة تُمكنها من التميز في البيئة الداخلية والخارجية بما يُحقق سيادتها الاستراتيجية.
- (٢) يأتي هذا البحث تزامناً مع الجهود القومية لتطوير التعليم الفني بشكل عام، والصناعي بشكل خاص، والذي يُعد ركيزة أساسية لتنمية المجتمع، ويحتاج إلى بذل الجهود اللازمة من أجل الارتقاء به.

- (٣) يستمد البحث أهميته من قلته وندرة الأبحاث والدراسات العربية التي تناولت الحمض النووي التنظيمي والسيادة الاستراتيجية على مستوى المنظمات التعليمية بشكل عام والمدارس بشكل خاص على حد علم الباحثة، حيث يُعتبر البحث إضافة علمية جديدة لحقل المعرفة العلمية في مجال الإدارة التربوية.
- (٤) قد تُفيد نتائج البحث الحالي في تبصير المسؤولين عن التعليم الثانوي الصناعي بمُحافظة المنوفية بأهمية تعزيز الحمض النووي التنظيمي لمدارس التعليم الثانوي الصناعي بما يُحقق السيادة الاستراتيجية لهذه المدارس.
- (٥) قد يفتح البحث ونتائجه أمام الباحثين آفاقاً ومجالات بحثية جديدة؛ لإجراء مزيد من البحوث التحليلية التي تتناول الحمض النووي التنظيمي والسيادة الاستراتيجية من جوانب مختلفة، وكذلك إجراء مزيد من الدراسات الميدانية في مؤسسات تعليمية أخرى أو بيئات جغرافية وثقافية مختلفة ومقارنتها بنتائج البحث الحالي.

مصطلحات البحث:

تضمن البحث الراهن المصطلحات الآتية:

(١) استراتيجية (Strategy):

الاستراتيجية لغةً اسم ومصدر صناعي من الفنون العسكرية، ويقصد بها التخطيط وتحديد الوسائل التي يجب الأخذ بها في القمة والقاعدة لتحقيق الأهداف البعيدة، وهي خطة شاملة في أي مجال من المجالات (معجم المعاني الجامع، ٢٠٢٤).

وتُعرف الاستراتيجية اصطلاحاً بأنها تحديد الأهداف والغايات طويلة الأجل لأي منظمة، إلى جانب تحديد اتجاهات العمل وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف والغايات، كما أنها نمط الأهداف والغايات والسياسات والخطط الأساسية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف (كراج وجرنت، ٢٠٠٨، ص ١٠).

كما تُعرف الاستراتيجية بأنها خطة عمل شاملة على مستوى المنظمة طويلة المدى، تعتمد على فلسفة عامة لتطوير المنظمة، وتأخذ في حسابها نقاط القوة والضعف الرئيسية للمنظمة (العجمي، ٢٠١٧، ص ١٨٢-١٨٣).

كما عرف سلطان و عثمان (٢٠٢١، ص ١٢) الاستراتيجية بأنها مخطط القرارات في منظمة تُظهر أهدافها وغاياتها، وتحدد السياسات والخطط الأساسية لتحقيق هذه الأهداف، وتحدد الأعمال التي ستقوم بها المنظمة، ونوع المنظمة التي تُريد أن تكون، والمساهمة التي تُخطط لتقديمها إلى المستفيدين والمجتمع ككل.

في ضوء التعريفات السابقة، يمكن تعريف الاستراتيجية إجرائياً بأنها خطة تتضمن مجموعة من الأنشطة والإجراءات التي يمكن اتباعها لتعزيز الحمض النووي التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمُحافظة المنوفية من خلال تنظيم كافة الموارد بشكل استراتيجي؛ للوصول إلى الغايات والأهداف المنشودة وتحقيق السيادة الاستراتيجية لتلك المدارس.

(٢) الحمض النووي التنظيمي (The Organizational DNA):

يُعرف الحمض النووي التنظيمي بأنه تقنية أو وسيلة تُستخدم لتحديد الصعوبات التي تُواجه المنظمة وتغوق أدائها وسبل التغلب على تلك الصعوبات، فهو نظام يُحاول اكتشاف المنظمة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف فيها، ويتضمن أربعة أبعاد رئيسية تُميز شخصية المنظمة؛ وهي حقوق صنع واتخاذ القرار والمعلومات والهيكل التنظيمي والتحفيز (Elsakaan, Ragab, El-Gharbawy & Ghanem, 2021, p.2).

كما يُعرف الحمض النووي التنظيمي بأنه مصطلح مجازي يدل على العوامل الأساسية للمنظمة التي تُحدد شخصيتها وخصائصها الفريدة التي يعتمد عليها نجاحها والتي تجعلها مختلفة عن المنظمات الأخرى (Majeed & Lafta, 2022, p.7021).

وعرف فقير، دباب، وعمار (٢٠٢٣، ص١٢٨) الحمض النووي التنظيمي بأنه عبارة عن جملة من المركبات والعوامل الأساسية التي تُحدد هوية المنظمة، وطريقة عملها والسمات التي تميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة وذلك من خلال تجسيد رباعي متكامل الأبعاد يتمثل في: حقوق اتخاذ القرار، وجودة المعلومات، والهيكل التنظيمي، والمحفزات.

كما يُعرف الحمض النووي التنظيمي بأنه استعارة تنظيمية لفهم المنظمات والخصائص المميزة لها بمزيد من العمق من خلال أربعة أبعاد وهي (حقوق صنع واتخاذ القرار، والمعلومات، والهيكل التنظيمي، والتحفيز)، والتي يتم دمجها للتعبير عن هوية المنظمة أو الجوانب المميزة لشخصيتها وتحديد حال المنظمة وأوضاعها داخلياً وخارجياً (Goversa, Gifforda, Westraa & Mur-Veeanb, 2024, p.81).

في ضوء التعريفات السابقة، يُمكن تعريف الحمض النووي التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي إجرائياً بأنه مصطلح مجازي يوضح العوامل والأبعاد الأساسية (حقوق صنع القرار، المعلومات، الهيكل التنظيمي، التحفيز) التي تتكامل فيما بينها وتؤثر في بعضها البعض؛ لتحديد شخصية المدرسة وسماتها الفريدة وتُفسر أسلوب أدائها وتُحدد مواطن القوة ومواطن الضعف بها وتُسهم في تحقيق أداء متميز للمدرسة.

(٣) السيادة الاستراتيجية (The Strategic Supremacy):

السيادة لغةً مصدر ساد/ ساد على / ساد في/ يسود، أي سلطة وهيمنة وغلبة وسيطرة وحرية التصرف، وسيادة بلد على بلدان أخرى، ودولة ذات سيادة أي دولة مستقلة (عمر، ٢٠٠٨، ص١١٣). وتُعرف السيادة الاستراتيجية اصطلاحاً بأنها السيادة التي من خلالها تستطيع المنظمة أن ترسم نطاق نفوذها داخل الأسواق وامتلاك القدرة على الإدراك وكذلك الاستيلاء على المستفيدين في هذه الأسواق والسيطرة على المنافسة (العابدي و الموسوي، ٢٠١٤، ص١٥٣). وعرف الباشقالي و سلطان (٢٠٢١، ص١٠٤) السيادة الاستراتيجية بأنها المكانة الهيمنة للمنظمة، التي تتحقق عن طريق صياغة استراتيجيات القوة التي تُمكن المنظمة من تحديد مجال المنافسة والسيطرة عليها من خلال التحكم في البيئة التنافسية. كما تُعرف السيادة الاستراتيجية أيضاً بأنها قوة المنظمة وقدرتها على الهيمنة على مناطق تنافسية واسعة، وقدرتها على التأثير في تلك المناطق والمجالات الخاضعة لتأثير المنافسين الآخرين (Mahmood & omar, 2023, p.661).

وفي ضوء التعريفات السابقة، يُمكن تعريف السيادة الاستراتيجية إجرائياً بأنها قدرة المدرسة الثانوية الصناعية على تحقيق نفوذها وسيطرتها على مساحة تنافسية من خلال إدراك متطلبات سوق العمل، وتقديم خدمات متميزة لجذب المستفيدين وتلبية متطلباتهم بما يضمن الحفاظ على مكانتها في السوق.

حدود البحث:

تمثلت حدود البحث الراهن في ما يأتي:

(١) الحدود الموضوعية: اقتصر البحث الحالي في إطاره النظري على تناول الحمض النووي التنظيمي من حيث الأبعاد التالية (حقوق صنع القرار، المعلومات، الهيكل التنظيمي، التحفيز)، وذلك لكون هذه الأبعاد الأكثر ارتباطاً بتحقيق السيادة الاستراتيجية لمدارس التعليم الثانوي الصناعي.

(٢) الحدود البشرية: اقتصر البحث الحالي في دراسته الميدانية على عينة مُتمثلة من أعضاء المجتمع المدرسي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية؛ وذلك لرصد استجاباتهم حول واقع الحمض النووي التنظيمي بمدارسهم.

(٣) الحدود الزمنية: طُبقت أداة الدراسة الميدانية بالبحث الحالي على عينة البحث منذ بداية شهر سبتمبر وحتى منتصف شهر أكتوبر ٢٠٢٤م.

(٤) **الحدود المكانية:** طبقت مخرجات البحث بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمُحافظة المنوفية، وذلك انطلاقاً من أهمية مدارس التعليم الثانوي الصناعي كونها المسؤولة عن إعداد القوى البشرية المدربة على مستويات مختلفة والمزودة بالمهارة والكفاءة والإبداع التي يحتاجها سوق العمل.

الدراسات السابقة والتعليق عليها:

تم تناول بعض البحوث والدراسات ذات الصلة بمتغيري البحث الحالي وسوف يتم عرض هذه الدراسات وفق الترتيب الزمني من الأقدم إلى الأحدث على النحو الآتي:-

أولاً: الدراسات التي تناولت الحمض النووي التنظيمي في المنظمات التعليمية:

(١) **دراسة بوستانجي، طوسون، و دوغان (Bostanci, Tosun & Dogan,2020)** بعنوان "العلاقة بين ملامح الحمض النووي للمدارس والتفاوت الأكاديمي لدى المعلمين في المدرسة"، وهدفت إلى دراسة العلاقة بين الحمض النووي التنظيمي للمدارس ومستويات التفاؤل الأكاديمي لدى المعلمين، والتعرف على تصورات المعلمين حول الحمض النووي لمدارسهم، والتعرف على مستوى التفاؤل الأكاديمي لديهم، واعتمدت على المنهج الارتباطي، وتوصلت إلى أن مستوى التفاؤل الأكاديمي للمعلمين جاء بمستوى متوسط، وأن العلاقة إيجابية بين تصورات المعلمين لملامح المدارس المرنة والمدارس ذات التنظيم العسكري والمدارس ذات العمل في الوقت المناسب وبين التفاؤل الأكاديمي، وأوصت بأن يتم التدريب أثناء الخدمة بواسطة تحديد ملفات تعريف الحمض النووي الخاصة بهم من أجل إعادة هيكلة المدارس لتصبح منظمات صحية.

(٢) **دراسة غول أوغلو، بقمزجي، الرحمن، جليل، والشيوخ (Guloglu, Bekmezci, ul Rehman, Jalil & Sheikh, 2021)** بعنوان "تأثير تصورات المعلمين على الحمض النووي التنظيمي والالتزام التنظيمي"، وهدفت إلى التعرف على واقع الحمض النووي التنظيمي، والكشف عن العلاقة بين الحمض النووي التنظيمي والالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت منهج المسح الارتباطي، وتوصلت إلى أن الحمض النووي التنظيمي يختلف باختلاف الجنس والأقدمية والعمر ومستوى التعليم، وجاء مستوى الالتزام التنظيمي مرتفعاً نسبياً، والذي يختلف باختلاف متغيري الأقدمية والعمر، فضلاً عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحمض النووي التنظيمي وأبعاده الفرعية والالتزام التنظيمي، وأكدت على أن الحمض النووي التنظيمي بكافة أبعاده الفرعية يعد مؤشراً للالتزام التنظيمي بكافة أبعاده الفرعية.

(٣) **دراسة الحيلة، عرقاوي، و الهاييل (٢٠٢١).** بعنوان "مدى توافر مكونات الحمض النووي التنظيمي وأثرها في تحقيق الأداء العالي لدى العاملين في قطاع التعليم التقني الفلسطيني"، وهدفت إلى الكشف عن العلاقة بين مدى توافر مكونات الحمض النووي التنظيمي وبين مستوى تحقيق الأداء العالي لدى العاملين في قطاع التعليم التقني الفلسطيني، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى وجود علاقة وأثر بين مكونات الحمض النووي التنظيمي وتحقيق الأداء العالي لدى العاملين في قطاع التعليم التقني الفلسطيني، وعدم وجود فروق في استجابات عينة الدراسة حول مكونات الحمض النووي التنظيمي والأداء العالي تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي، العمر، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، ومكان العمل، وأوصت بضرورة اهتمام مؤسسات التعليم التقني بمكونات الحمض النووي والعمل على تلافي جوانب الضعف في أي مكون منها بالشكل الذي يضمن تحقيق الأداء العالي.

(٤) **دراسة سعد و سالم (٢٠٢٢)** بعنوان "الجينات التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة المصرية" وهدفت إلى اختبار العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي لدى العاملين في الجامعات

الخاصة المصرية، واختبار العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والجينات التنظيمية، واختبار العلاقة بين الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي في الجامعات الخاصة المصرية، وكذلك التعرف على الدور الوسيط للجينات التنظيمية بأبعادها الأربعة في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي، واعتمدت على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى وجود علاقة طردية موجبة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي، ووجود علاقة طردية موجبة بين القيادة الاستراتيجية والجينات التنظيمية، ووجود علاقة طردية موجبة بين الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي، كما دعم وجود الجينات التنظيمية كمتغير وسيط من تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية كمتغيرت مستقلة على التميز المؤسسي.

(٥) دراسة كاهفيك و كوس (Kahvec & Kose, 2022) بعنوان "تحليل العلاقة بين ملامح الحمض النووي للمدارس والسعادة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين"، وهدفت إلى تحديد العلاقة بين الحمض النووي التنظيمي للمدارس الابتدائية والمدارس الثانوية العامة في تركيا وتحقيق السعادة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، واعتمدت على المنهج الارتباطي، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين المدارس الصحية والسعادة التنظيمية، ووجود علاقة سلبية بين المدارس غير الصحية والسعادة التنظيمية، كما بينت النتائج أن أكثر المدارس تحقيقاً للسعادة التنظيمية هي المدارس المرنة وذلك؛ لتمتعها بأعلى مستويات إدراك للمفاتيح تعريف الحمض النووي للمدرسة وفقاً لتصورات المعلمين.

(٦) دراسة بوستانجي و كوجاك (Bostanci & Kocak, 2022) بعنوان "دور ملامح الحمض النووي للمدرسة في التأزر التنظيمي"، وهدفت إلى التعرف على دور الحمض النووي التنظيمي في تحقيق التأزر التنظيمي، والتعرف على واقع الحمض النووي التنظيمي للمدارس ومستويات التأزر التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، وتحديد العلاقة بين ملامح الحمض النووي التنظيمي والتأزر التنظيمي، واعتمدت على المنهج الارتباطي لفحص العلاقة بين الحمض النووي التنظيمي للمدارس والتأزر التنظيمي، وتوصلت إلى أن مستويات التأزر التنظيمي للمدارس جاءت بدرجة متوسطة، كما توصلت إلى أن المدارس المرنة، والمدارس ذات التنظيم العسكري، والمدارس ذات العمل في الوقت المناسب لها تأثير إيجابي على التأزر التنظيمي، في حين أن المدارس ذات التنظيم العدواني السليبي تتنبأ بشكل سلبي بالتأزر التنظيمي؛ وأوصت بضرورة استخدام ملفات تعريف الحمض النووي للمدرسة لتطوير التأزر التنظيمي، وتقديم خدمات إرشادية مختلفة لمديري المدارس والمعلمين، وتشجيع مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات.

(٧) دراسة غانم (٢٠٢٣) بعنوان "الحمض النووي التنظيمي مدخل لتعزيز نظم المناصرة التنظيمية بالجامعات المصرية في ضوء خبرة جامعة بكين وجامعة موسكو"، وهدفت إلى تقديم بعض الإجراءات المقترحة لتعزيز نظم المناصرة التنظيمية في ضوء مدخل الحمض النووي التنظيمي، وذلك من خلال إجراء مقارنة لتعزيز نظم المناصرة التنظيمية في ضوء مدخل الحمض النووي التنظيمي وفي ضوء خبرة جامعة بكين وجامعة موسكو، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج المقارن، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج وقدمت بعض الإجراءات المقترحة التي تستهدف تعزيز نظم المناصرة التنظيمية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الحمض النووي التنظيمي، وفي ضوء خبرة جامعة بكين وجامعة موسكو وذلك بما يتناسب مع ظروف المجتمع المصري.

(٨) دراسة العباسي (٢٠٢٣) بعنوان "التكامل بين مخطط التقارب AD وعملية التسلسل الهرمي التحليلي AHP في تشكيل البصمة الوراثية التنظيمية: Organizational DNA للجامعات المصرية: نموذج مقترح"، وهدفت إلى إبراز الأسس النظرية التي يركز عليها كل من مخطط التقارب، وعملية التسلسل الهرمي التحليلي كأحد الأساليب العلمية الداعمة في بناء بصمة وراثية تنظيمية للجامعات مع التأصيل الفكري للبصمة الوراثية التنظيمية، واستخدمت المنهج الوصفي في وصف وتفسير وتحليل متغيرات الدراسة (مخطط التقارب

وعملية التسلسل الهرمي التحليلي والبصمة الوراثية التنظيمية) وإيجاد العلاقة التكاملية بين (مخطط التقارب وعملية التسلسل الهرمي التحليلي)، وقدمت نموذجاً مقترحاً يتألف من رسم تخطيطي يحدد تفاصيل وإجراءات تحقيق التكامل بين مخطط التقارب وعملية التسلسل الهرمي التحليلي لاستخلاص النتائج الصحيحة نحو تشكيل البصمة الوراثية التنظيمية للجامعات المصرية.

(٩) دراسة مهدي (٢٠٢٣) بعنوان "أثر البصمة الوراثية التنظيمية على الأداء المستدام: اختبار الدور المعدل لل دعم التنظيمي المدرك - دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في جامعة سوهاج"، وهدفت إلى قياس أثر أبعاد البصمة الوراثية التنظيمية المتمثلة في (حقوق اتخاذ القرار والمعلومات والهيكل التنظيمي والمحضرات) على أبعاد الأداء المستدام المتمثلة في (الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي) في ظل وجود الدعم التنظيمي المدرك كمُتغير مُعدل بينهما، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي وتصميم قائمة استقصاء لقياس متغيرات الدراسة بدقة، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين البصمة الوراثية التنظيمية وبين الأداء المستدام، وأن الدعم التنظيمي المدرك له دور مُعدل في العلاقة الإيجابية بين أبعاد البصمة الوراثية التنظيمية والأداء المستدام بأبعاده.

(١٠) دراسة عبد الستار (٢٠٢٤) بعنوان "الحمض النووي التنظيمي ال (DNA) وتعزيز الهوية التنظيمية لجامعة بني سويف آليات مقترحة"، وهدفت إلى التعرف على الحمض النووي التنظيمي لجامعة بني سويف ودوره في تعزيز هويتها التنظيمية، وذلك من خلال عرض الأسس النظرية للحمض النووي التنظيمي والهوية التنظيمية، واستخدمت المنهج الوصفي؛ لرصد واقع الحمض النووي التنظيمي لجامعة بني سويف في ضوء أسس بناء هويتها التنظيمية، وتوصلت إلى مجموعة من الآليات المقترحة لاستخدام الحمض النووي التنظيمي لجامعة بني سويف في تعزيز هويتها التنظيمية تمثلت في تعديل حقوق صنع القرار بما يساهم في تحقيق التماثل التنظيمي داخل الجامعة ويحسن من صورتها التنظيمية، وتوفير مصادر المعلومات اللازمة داخلياً وخارجياً على نحو يساهم في خلق القيمة المضافة للخدمات المقدمة، وتبني هيكل تنظيمياً يحقق التكيف مع البيئة الخارجية، وتطوير نظام المحضرات الذي تتبعه الجامعة بما يضمن استمرارية تميز أداؤها.

(١١) دراسة المالكي (٢٠٢٤) بعنوان "دور الجينات التنظيمية في تحسين أداء المدارس الحكومية بالملكة العربية السعودية على ضوء النموذج الأوربي للتميز "EFQM"، وهدفت إلى التعرف على دور الجينات التنظيمية في تحسين أداء المدارس الحكومية بالملكة العربية السعودية على ضوء النموذج الأوربي للتميز، وتحديد واقع الجينات التنظيمية ومستوى الأداء لاستجابات أفراد العينة حول أبعاد التميز المؤسسي للمدرسة وفق أبعاد النموذج الأوربي للتميز، وتحديد العلاقة بينهما، وذلك باتباع المنهج الوصفي الارتباطي، وتوصلت إلى أن واقع تطبيق أبعاد الجينات التنظيمية (حقوق اتخاذ القرار، المعلومات والاتصال، الهيكل التنظيمي، المحضرات) جاء بدرجة متوسطة في الأبعاد وفي الدرجة الكلية، فضلاً عن وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين تطبيق أبعاد الجينات التنظيمية وتحسين الأداء المدرسي في مدارس التعليم العام بالملكة العربية السعودية على ضوء النموذج الأوربي.

(١٢) دراسة محمد (٢٠٢٤) بعنوان "أثر الذكاء التنظيمي كمُتغير وسيط في العلاقة بين الجينات التنظيمية والإبداع التنظيمي" دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة جنوب الوادي"، وهدفت إلى قياس وتحليل أثر الذكاء التنظيمي لدى جامعة جنوب الوادي كمُتغير وسيط في العلاقة بين الجينات التنظيمية والإبداع التنظيمي، واعتمدت على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها: تُؤثر الجينات التنظيمية تأثيراً إيجابياً ذو دلالة إحصائية على مستوى كلا من الإبداع التنظيمي والذكاء التنظيمي لدى العاملين بجامعة جنوب الوادي، كما يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لمستوى الذكاء التنظيمي على مستوى الإبداع التنظيمي، وأوصت بضرورة تعزيز الجينات التنظيمية بجامعة جنوب الوادي عن

طريق وضع خطط استراتيجية بديلة للتغلب على المعوقات التي يُمكن أن تُواجه الجينات التنظيمية وتقييم الجامعة استراتيجياً، وتحديد الجينات التنظيمية المطلوب تطويرها.

ثانياً: الدراسات التي تناولت السيادة الاستراتيجية في المنظمات التعليمية:

(١) دراسة الفتلاوي، القطان، و عبدالله (٢٠٢٠) بعنوان تأثير الوعي الاستراتيجي على السيادة الاستراتيجية عبر الدور الوسيط للتعلم الاستراتيجي- دراسة اختيارية لآراء عينة من تدريسي الجامعات الأهلية في محافظة البصرة/ العراق، وهدفت إلى معرفة الدور الوسيط لتغيير التعلم الاستراتيجي في العلاقة بين الوعي الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية في الجامعات الأهلية بمحافظة البصرة، واعتمدت على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن التعلم الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين متغير الوعي الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة ومتغير السيادة الاستراتيجية بأبعاده المجتمعة في الجامعات الأهلية، إضافة إلى أن متغير الوعي الاستراتيجي بأبعاده يؤثر بشكل إيجابي على كل من التعلم الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية، وأوصت بضرورة الاستثمار في أبعاد الوعي الاستراتيجي للاستفادة من انعكاساته في تحقيق السيادة الاستراتيجية وتطوير التعلم الاستراتيجي.

(٢) دراسة الهلالوي، الجنابي، و بارياس (Alhilawy, Aljanabi & Bareas, 2020) بعنوان "القيادة الرنانة وأثرها على السيادة الاستراتيجية"، وهدفت إلى التعرف على أثر القيادة الرنانة في دعم السيادة الاستراتيجية، وتحديد العلاقات بين القيادة الرنانة والسيادة الاستراتيجية في جامعة كربلاء، واعتمدت على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن هناك مستوى جيد من الفهم والوعي لدى أفراد عينة الدراسة لدور القيادة الرنانة في دعم السيادة الاستراتيجية، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الرنانة والسيادة الاستراتيجية في جامعة كربلاء، وأوصت بتفعيل دور القيادة الرنانة لضمان مزيد من النجاح للجامعة في عملها بما يؤدي إلى تحقيق السيادة الاستراتيجية.

(٣) دراسة الباشقالي و سلطان (٢٠٢١) بعنوان " دور الارتجال الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق، وهدفت إلى التعرف على دور الارتجال الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في (اليقظة الاستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية، الهياكل التنظيمية، توظيف الموارد، الذاكرة التنظيمية) في تحقيق السيادة الاستراتيجية بأبعاده المتمثلة في (دائرة النفوذ، الضغط التنافسي، التشكيل التنافسي)، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الارتجال الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية، وكلما ارتكزت الجامعات المبحوثة على توظيف الارتجال الاستراتيجي في عملياتها كلما تمكنت تلك الجامعات من تحسين مستويات تحقيق سيادتها الاستراتيجية.

(٤) دراسة أبو جابل (Abugabel, 2022) بعنوان "أثر القيادة الرنانة على السيادة الاستراتيجية- تحليل الدور الوسيط للاتجاهات نحو التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات الأجنبية في مصر"، وهدفت إلى دراسة التأثير المباشر للقيادة الرنانة على السيادة الاستراتيجية في الجامعات الأجنبية في مصر، واعتمدت على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن جميع أبعاد القيادة الرنانة لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على السيادة الاستراتيجية، كما أن جميع أبعاد القيادة الرنانة لها تأثير مباشر إيجابي ذو دلالة إحصائية على الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي، كما أظهرت النتائج أن الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الرنانة والسيادة الاستراتيجية في الجامعات الأجنبية في مصر.

(٥) دراسة مدلول (٢٠٢٣) بعنوان "دور تطبيق أبعاد الجودة الشاملة في فاعلية القيادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينت من القيادات الجامعية في جامعة الكوفة"، وهدفت إلى التعرف على مستوى الجودة الشاملة للقيادة الإدارية في جامعة الكوفة، ودور الجودة الشاملة بمختلف أبعادها في فاعلية القيادة الاستراتيجية، واعتمدت على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى وجود علاقة موجبة بين الجودة الشاملة والسيادة الاستراتيجية، وأكدت على دور الجودة الشاملة بأبعادها في تعزيز فاعلية القيادة الاستراتيجية في الجامعة، وأوصت بضرورة قيام الجامعة بنشر ثقافة الجودة الشاملة في كل أقسامها بما يتوافق مع مفاهيم وأهداف السيادة الاستراتيجية، وتبني مبدأ إعطاء فرص المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية والأكاديمية في جامعة الكوفة، وضرورة التدريب والتحسين المستمر لجميع الأفراد العاملين في الجامعة.

(٦) دراسة عبدالمجيد (٢٠٢٤) بعنوان "درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي وعلاقته في تحقيق السيادة الاستراتيجية لجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، وهدفت إلى الكشف عن وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية المستقبلية، الاستشراف، الشراكة) ومستوى السيادة الاستراتيجية بأبعاده (دائرة النفوذ، الضغط التنافسي، البناء التنافسي) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، وتم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي والارتباطي، وتوصلت إلى أن درجة توافر جميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي في جامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة كبيرة، كما جاء مستوى تحقق أبعاد السيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بمستوى عال، فضلاً عن وجود علاقة ارتباطية طردية (قوية) دالة إحصائياً بين درجة توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي ككل ومستوى تحقق السيادة الاستراتيجية ككل، وأوصت بضرورة تواصل القادة مع المستفيدين من داخل الجامعة وخارجها، والاستماع لمقترحاتهم حول ما يجب القيام به لتلبية احتياجاتهم، وزيادة رضاهم عن الأداء داخل الجامعة، ووضع الاستراتيجية المناسبة لذلك.

(٧) دراسة سليمان (٢٠٢٤) بعنوان "أبعاد السيادة الاستراتيجية بالمدارس الدولية الحكومية المصرية: دراسة تحليلية"، وهدفت إلى الوقوف على الأسس الفكرية للسيادة الاستراتيجية بالمدارس الدولية من منظور الأدبيات الإدارية التربوية، والوقوف على واقع المدارس الدولية الحكومية في ضوء أبعاد السيادة الاستراتيجية، ثم التوصل إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة لتفعيل أبعاد السيادة الاستراتيجية بتلك المدارس، واستخدمت المنهج الوصفي لتحقيق أهداف البحث، وقدمت مجموعة من الإجراءات المقترحة لتفعيل أبعاد السيادة الاستراتيجية بالمدارس الدولية الحكومية المصرية من أهمها: متابعة ومراقبة أنشطة المنافسين من المدارس الدولية الخاصة للتعرف على قدراتهم واستراتيجياتهم التنافسية، وتأسيس ثقافة مؤسسية تهتم بالشراكات والتعاون المشترك وبناء التحالفات الاستراتيجية لتطوير نموذج الأعمال لديها، وتعزيز قدرة المدارس على الاستجابة السريعة للمتغيرات في قطاع التعليم الدولي.

التعليق على الدراسات السابقة:

يُمكن عرض أوجه التشابه والاختلاف وجوانب الاستفادة من هذه الدراسات وبيان موقع الدراسة الحالية منها، وذلك على النحو التالي :

(١) أوجه التشابه مع الدراسات السابقة:

- اتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية متغيري (الحمض النووي التنظيمي، والسيادة الاستراتيجية) بمختلف المنظمات التعليمية.
- تشابه البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهدافه.

(٢) أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة:

- يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في هدفها الرئيس؛ وهو تقديم استراتيجية مقترحة لتعزيز الحمض النووي التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية بما يحقق السيادة الاستراتيجية.
- يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة المتمثل في أعضاء المجتمع المدرسي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية.
- يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في الاعتماد على أسلوب تحليل سواط لتحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية.
- يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في محاولة الربط بين الحمض النووي التنظيمي والسيادة الاستراتيجية، فلا توجد دراسة مصرية أو عربية أو أجنبية قامت بتقديم استراتيجية مقترحة لتعزيز الحمض النووي التنظيمي بما يحقق السيادة الاستراتيجية في المنظمات التعليمية بصفة عامة، ومدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية بصفة خاصة، الأمر الذي يمثل دافعاً قوياً لبحث هذا الموضوع لسد الثغرة العلمية في هذا المجال.

(٣) أوجه الإفادة من الدراسات السابقة:

- استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في التأكيد على أهميته ومواكبته للتوجهات العالمية الحديثة، كما أنها كانت منطلقاً للبحث، والوقوف على آخر ما توصل إليه الباحثين.
- استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في تدعيم الإطار النظري للبحث، وتصميم أداة الدراسة الميدانية وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، وصياغة الاستراتيجية المقترحة لتعزيز الحمض النووي التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية بما يحقق السيادة الاستراتيجية.

منهج البحث وخطواته:

في ضوء طبيعة البحث والأهداف التي يسعى لتحقيقها، اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي للملاءمة لطبيعة الموضوع ولرصد واقع الحمض النووي التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية، وذلك من خلال أدواته الاستبانة، والتي طبقت على عينة من أعضاء المجتمع المدرسي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية، كما استعان البحث الراهن بأسلوب التحليل البيئي (التحليل الرباعي) (SWOT Analysis) كأحد الأساليب الاستشرافية التي يعتمد عليها في بناء الاستراتيجيات بصفة رئيسية (Aspan, Milanie & Khaddafi, 2015, p.388)، فهو عملية تهدف إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة من عوامل القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة (عبدالعال، ٢٠١٧، ص ٣٦١).

وفي ضوء منهجية البحث تم تصميم استمارة تشتمل على عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات المؤثرة على الحمض النووي التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية، وتم توجيهها إلى عينة من الخبراء من أجل حساب أوزانها النسبية وترتيبها حسب أولوية تأثيرها واستبعاد العناصر قليلة الأهمية بما يساعد على بناء مصفوفة التحليل الرباعي، ومن ثم تحديد البدائل الاستراتيجية واختيار البديل الأمثل الذي يمكن أن يسهم في بناء الاستراتيجية المقترحة لتعزيز الحمض النووي التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية بما يحقق سيادتها الاستراتيجية.

وفي ضوء ما تقدم انتظم البحث وفقاً للخطوات التالية:

- **الخطوة الأولى:** عرض الإطار العام للبحث: وتضمن مقدمة البحث، ومُشكّلاته وأسئلته، وأهدافه، وأهميته، ومصطلحاته، وحدوده، والدراسات السابقة، ومنهج البحث وأداته وخطواته.
 - **الخطوة الثانية:** وضع إطار نظري يتناول الأسس النظرية للحمض النووي التنظيمي والسيادة الاستراتيجية في مدارس التعليم الثانوي الصناعي، ودور الحمض النووي التنظيمي في تحقيق سيادتها الاستراتيجية من منظور الأدبيات الإدارية المعاصرة.
 - **الخطوة الثالثة:** رصد وتشخيص واقع الحمض النووي التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية من وجهة نظر أعضاء مجتمعها المدرسي، ومن خلال التحليل الاستراتيجي للوضع الراهن للحمض النووي التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية بالاعتماد على الدراسة النظرية والميدانية؛ للوصول إلى نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه مدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية، ومن ثم تحديد البدائل الاستراتيجية لتعزيز الحمض النووي التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية.
 - **الخطوة الرابعة:** صياغة الاستراتيجية المقترحة لتعزيز الحمض النووي التنظيمي لمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية بما يحقق لها السيادة الاستراتيجية، من حيث منطلقات الاستراتيجية المقترحة، ورؤيتها ورسالتها والغايات والأهداف المقترحة للاستراتيجية المقترحة، والمتطلبات العامة لتنفيذها.
- وفيما يلي بيان تفصيلي لتلك الخطوات على النحو الآتي:

القسم الثاني: "الحمض النووي التنظيمي والسيادة الاستراتيجية بمدارس التعليم الثانوي الصناعي - إطار نظري"

يتضمن الإطار النظري للبحث الحالي ثلاثة مباحث أساسية؛ يتناول المبحث الأول منها تحديد الأسس النظرية للحمض النووي التنظيمي، ويتناول المبحث الثاني الأسس النظرية للسيادة الاستراتيجية، بينما يتناول المبحث الثالث دور الحمض النووي التنظيمي في تحقيق السيادة الاستراتيجية، ويمكن عرض هذه المباحث بالترتيب على النحو التالي:

المبحث الأول: الأسس النظرية للحمض النووي التنظيمي:

يُعد الحمض النووي التنظيمي أحد أساليب الإدارة الحديثة التي تُحدد الخصائص الداخلية للمنظمات تحت مبدأ أن لكل منظمة جينات وراثية تميزها عن غيرها من المنظمات، بما يسهم في تحديد هوية مميزة للمنظمات، وسوف يعرض هذا المبحث الحمض النووي التنظيمي من حيث مفهومه، وأهميته، وأبعاده، وأنواعه، وذلك على النحو التالي:

أولاً: نشأة ومفهوم الحمض النووي التنظيمي:

أسهمت التطورات الفكرية المعاصرة في مجال الإدارة بشكل كبير في إفراز وظهور العديد من المفاهيم الجديدة التي أصبحت ضرورية الوجود في ظل المعطيات البيئية الراهنة، فهذه التطورات ساعدت في إرساء القواعد والمرتكزات المعاصرة للفكر الإداري الحديث التي تُساعد المنظمات على تحسين أدائها وضمان استمراريتها، ويُعد الحمض النووي التنظيمي أحد أهم هذه المفاهيم، الذي يُحدد كيفية عمل المنظمة، ويُساعد في فهم شخصيتها وسلوكها التنظيمي (Aamina & Hadjer, 2021, p.323)

فقد شهدت السنوات الأخيرة رؤية جديدة للمنظمات قائمة على مفهوم الحمض النووي التنظيمي، والذي يُعتبر نقطة انطلاق ونظرة داخلية ابتكارية وعلمية حول كيفية تنظيم المنظمات، بما يُساعد في شرح أدائها (Nafei, 2015, p.117)، ويعود الفضل في استخدام مصطلح الحمض النووي التنظيمي إلى شركة بوز ألين هاميلتون (Booz Allen Hamilton) للاستشارات الإدارية بالولايات المتحدة الأمريكية، فكانت أول من استخدمت هذا المصطلح عام ٢٠٠٢م، حيث

قامت بإعداد استقصاء دولي مُوجه لعدد كبير من المنظمات المختلفة بكل دول العالم على موقعها الإلكتروني؛ بهدف التعرف على الخصائص الفريدة للمنظمة التي تُحدد شخصيتها، وتوصلت إلى أن كل منظمة تتمتع بسماتها الفريدة التي تُميزها عن المنظمات الأخرى، حتى تلك التي تعمل معها في نفس المجال، وتم تقييم القوة النسبية لتلك المنظمات من حيث مكونات الحمض النووي التنظيمي المتمثلة في حقوق صنع واتخاذ القرار، الهيكل التنظيمي، المعلومات، المحفزات، وقد ساعد تحليل الاستجابات على فهم أفضل لكل منظمة بما يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للمنظمة وتحقيق ميزة تنافسية مُستدامة (Abdel-Raheem & Saad, 2019, p.131).

ويُعد الحمض النووي التنظيمي مصطلح إداري حديث لوصف المنظمة، ويعكس الخصائص والهوية التي تُميز المنظمة عن غيرها من المنظمات (Etemadi, Shirvani & Darvish, 2023, p.209)، وعرف ماجد (٢٠١٩، ص ٧٣) الحمض النووي التنظيمي بأنه القاعدة التي تُوضح تركيبة معقدة ومُتشابكة من الموروث المنظمي المتراكم متجسداً في رابعية مهمة تتمثل في حقوق صنع واتخاذ القرار والمعلومات والهيكل التنظيمي والتحفيز، والتي تُفسر تقدم ونمو واستمرار المنظمة ومختلف فعالياتها.

ويُعرف الحمض النووي التنظيمي بأنه استعارة أو نظرية تتضمن عناصر تصف معاً هوية المنظمة وتُساعد في التعبير عن الأنشطة التنظيمية وفقاً لأربعة مكونات أساسية هي الهيكل التنظيمي والحق في صنع واتخاذ القرارات والحوافز والمعلومات (Tosun & Bostand, 2019, p.1116)، كما عرفت أساياه (Assayah, 2020, p.3) الحمض النووي التنظيمي بأنه القيم والمعتقدات والثقافة الأساسية للمنظمة التي تُشكل هويتها وتُحدد مصيرها وتنعكس في أدائها لأنشطتها وقدراتها وفعاليتها.

كما يعرف الحمض النووي التنظيمي بأنه مجموعة العناصر والسمات التي تتكامل وتتفاعل فيما بينها لتعكس صورة المنظمة وتُمثل شخصيتها وتُحدد الخصائص المميزة لها وتُساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتُمكّنها من التكيف مع بيئتها الخارجية (الحيلة، عرقاوي، والهايل، ٢٠٢١، ص ٢٠٧)، فالحمض النووي التنظيمي هو النهج الذي يُساعد المنظمات في المحافظة على هويتها وترابط أنشطتها وأعمالها، ويُحدد الخصائص المميزة لها التي تجعلها مُنفردة عن بقية المنظمات مُتمثلة في تركيبة رابعية مكونة من (حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، الهيكل التنظيمي، التحفيز)، والتي تتكامل وتتفاعل فيما بينها لتعكس صورة المنظمة وتُمثل شخصيتها (آل مرعي و ابن ظفرة، ٢٠٢٢، ص ٥٣٥).

كما عرفه محمد (٢٠٢٤، ص ٤٩٨) بأنه عبارة عن الخصائص والعناصر الرئيسية التي تتكامل وتتفاعل لتحديد شخصية المنظمة، والتي تُساعد على التكيف مع بيئتها، وتؤثر على أنشطتها لتحقيق أهدافها، كما تُساهم في رسم رؤية ورسالة المنظمة. ومن خلال عرض المفاهيم السابقة يتضح أن مفهوم الحمض النووي التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي:

- يُحدد السمات والخصائص الفريدة للمدرسة والتي تُميزها عن غيرها من المدارس المناظرة.
- يُمثل القواعد الأساسية التي تُحدد سلوكيات المدرسة والتي تُؤثر بشكل كبير على الأهداف التنظيمية.
- يُحدد الصعوبات التي تُعيق عمل المدرسة وسبل التغلب عليها ومواجهتها بما يُمكنها من تحقيق التميز.
- يوضح ويُساعد في تفسير أداء المدرسة ويُعزز قدرتها على التكيف والتفاعل مع البيئات المتغيرة.
- يُحدد شخصية وطبيعة المدرسة وتراثها الثقالي وهيكلها التنظيمي.

ثانياً: أهمية الحمض النووي التنظيمي:

يُمثل الحمض النووي التنظيمي أهمية كبرى بالنسبة للمنظمات، حيث يُساعد في التعرف على نقاط قوتها وضعفها، واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة نقاط ضعفها وتحسين أدائها، وتوضح أهمية الحمض النووي التنظيمي في أنه يساهم في تكوين كيان المنظمة، ويساعد في التعرف على شخصية المنظمة مما يُعطي فكرة عن تاريخ المنظمة، ونشر المعرفة والمهارات بين أعضاء المنظمة ونقل الخبرات المكتسبة من جيل إلى جيل من الأفراد العاملين (آل مرعي وابن ظفرة، ٢٠٢٢، ص ٥٣٧)، وأكدت دراسة أمينة و ميمون (٢٠١٧، ص ص ٥٨-٥٩) على أن أهمية الحمض النووي التنظيمي تتمثل فيما يلي:

- جمع البيانات والمعلومات التاريخية التفصيلية عن المنظمة، ومعرفة الاتجاه العام الذي تسير عليه المنظمة.
- التعرف على الشخصية الاعتبارية للمنظمة وتاريخها ومكانتها بين مثيلاتها من المنظمات، وتمييزها عن أي منظمة بعنصر أو أكثر من العناصر الجينية المكونة للحمض النووي التنظيمي للمنظمة.
- التعرف على التعليمات الوراثية اللازمة لأداء الوظائف المتنوعة في المنظمة، فالجينات الوراثية للمنظمة تتشكل وتتمثل في طبيعة تنفيذ العمل منذ نشأتها، ولها الأثر الأكبر في توارث عادات وتقاليد وأنظمة العمل المطبقة التي تعمل في ضوءها تلك الوظائف.
- التعرف على مستوى ونمطية التفكير والمهارات المطلوبة لإتمام المهام في المنظمة والتي يُمكن الانطلاق منها لتلبية متطلبات العمل.

ويُعد الحمض النووي التنظيمي أحد الأساليب المجازية المُعتمدة حديثاً في مجال إدارة الأعمال، فالحمض النووي التنظيمي له تأثير حاسم على الالتزام التنظيمي للأفراد، خاصة باعتباره انعكاساً لجزء كبير من العوامل الداخلية للمنظمة (Guloglu, Bekmezci, ul Rehman, Jalil & Sheikh, 2021, p.112)، حيث أكدت دراسة نواهدة و الصريرة (Nawahda & Al-Sarayrah, 2022, p.9786) على أن الحمض النووي التنظيمي له تأثير كبير على سلوك الأفراد العاملين وعلى الأداء الكلي للمنظمة، حيث أنه يساهم في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، والتنبؤ بسلوك الأفراد العاملين وأدائهم، والمساهمة في نشر المعرفة، وتشكيل توقعات العمل التي تُساهم في اتخاذ القرارات الفردية والتنظيمية بما يضمن تحقيق الاستدامة التنظيمية، ويساهم في التعرف على الشخصية الاعتبارية للمنظمة وتاريخها ومكانتها.

ويؤدي الحمض النووي التنظيمي دوراً فعالاً في التعرف على المنظمات وقياداتها ووظائفها الإدارية من خلال فحص ودراسة القرارات والهيكل التنظيمي والعمل الجماعي والاتصالات، ومن ثم يُمكن إيجاد السبل الكفيلة لتطوير المنظمات ومواكبتها للتغيرات المستمرة (Khorasgani, Nosouhi, & Bahrami, 2015, p.1391)، كما أن تحديد الحمض النووي للمنظمات يُساعد في تحسين الأداء الابتكاري للمنظمات، وتحقيق التميز التنظيمي لتظل قادرة على المنافسة من خلال الابتكار والإبداع، ويساعد القادة على تشكيل ثقافة المنظمة وتحسين عمليات صنع القرار واتباع نهج لإدارة التغيير يُدعم أهدافها وقيمها (Youssef & Badway, 2023, p.117)، فالرؤية الجديدة للمنظمة المبنية على مفهوم الحمض النووي التنظيمي تُساعد في تفسير أدائها، حيث تُعتبر اللبنات الأساسية الأربعة للحمض النووي التنظيمي ضرورية لفهم المزيد عن هوية أي منظمة، كما أنه يُمكن الإدارة العليا من اتخاذ قرارات أفضل وتعزيز التآزر الداخلي والمواءمة داخل المنظمة، وهذا يؤدي إلى مزيد من التناسق بين إدارات المنظمة (Messih & Abdeen, 2022, p.41).

ويُعتبر الحمض النووي التنظيمي عن أسلوب للتحقيق والتفكير والتأمل في المنظمات، والذي يدرس ويحدد أنماط المنظمات والممارسات الإدارية وأسلوب القيادة والمفاهيم التنظيمية الأخرى المتعلقة بالمنظمة، ويستخدم الحمض النووي التنظيمي أساليب متنوعة للغاية لفهم

المنظمة والاعتراف بها (Pakdelan, Azarberahman, Saremi & Ghaderi, 2021, p.10)، لذا فإن تحديد الحمض النووي التنظيمي يُساعد على قيادة برامج التحسين والتطوير في المنظمة بطريقة أكثر كفاءة، وجعلها وحدة متماسكة (Etemadi, Shirvani & Darvish, 2023, p.213)، وفي هذا السياق أكدت دراسة آمنة وهاجر (Aamina & Hadjer, 2021, p.326) على أن أهمية الحمض النووي التنظيمي تتمثل فيما يلي:

- يساعد إطار عمل الحمض النووي التنظيمي على تحديد نقاط القوة للمنظمات ونقاط الضعف الراسخة وكشفها.
- يُعد طريقة لإصلاح الأخطاء الوظيفية داخل المنظمة، من خلال معرفة الخصائص التنظيمية التي تؤثر على سلوك الأفراد في بيئة العمل.
- تُساعد دراسة الحمض النووي التنظيمي في التعرف على شخصية المنظمة منذ بداية تأسيسها مما يُعطي فكرة عن تاريخها، وطبيعة تنفيذ العمل بها.
- يُؤدي الترتيب السليم لمكونات الحمض النووي التنظيمي إلى تحسين الأداء المالي والتنظيمي للمنظمة، حيث يُعزز الانسجام بين هذه المكونات قدرتها على النمو وزيادة مزاياها التنافسية باستمرار.
- يعمل على نشر المعرفة والمهارات ونقل الخبرات المكتسبة من جيل إلى جيل من الأفراد العاملين بالمنظمة من أجل ضمان بقاء واستمرارية المنظمة لأطول فترة ممكنة.
- ويمثل الحمض النووي التنظيمي أهمية بالغة، كونه القوة العقلية في نشر ثقافة المنظمة، واستغلال الفرص المتاحة، والتقليل من التهديدات الخارجية، ويسهم بشكل أساسي في أداء الأعمال بفعالية، لتكتسب المنظمة ميزة تنافسية مُستدامة، وبذلك تتميز عن مثيلاتها من المنظمات لتتوارث المعارف والخبرات المكتسبة من جيل إلى جيل (سعد و سالم، ٢٠٢٢، ص ١٤)، حيث يتميز الحمض النووي التنظيمي بأنه ينقل خصائص المنظمة إلى الأجيال القادمة تماماً مثل الكائنات الحية، فيقوم بتخزين المعلومات لضمان نجاح الأعضاء الجدد في المنظمة (Bostanci & Kocak, 2022, p.60).

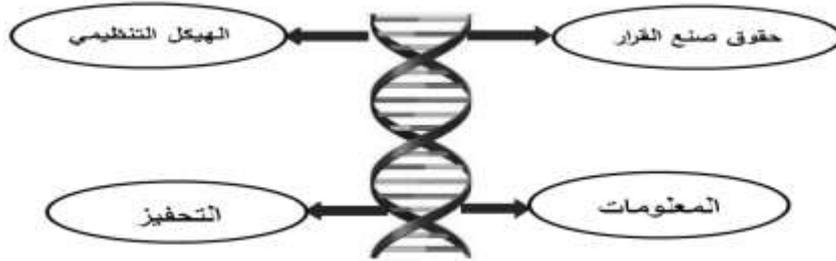
ويتضح مما سبق أهمية الحمض النووي التنظيمي ودوره الفعال في تحديد هوية مدارس التعليم الثانوي الصناعي، والذي ينعكس على مُستوي أدائها وأساسيات تكوينها التي تميزها عن غيرها من المدارس المنافسة، حيث يمنحها قيم الاختلاف التي تُمكنها من تحقيق أعمال ابتكارية إبداعية، ويعكس إمكانات المدرسة في تحديد نقاط قوتها وضعفها إلى جانب تحديد طرق وأساليب التغلب على الصعوبات، فضلاً عن الاستفادة من الفرص المتاحة بما يعكس مدى إبداع وابتكار المدرسة، كما تتمثل أهمية الحمض النووي التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي في تحقيق ما يلي:

- ضمان بقاء واستمرارية المدرسة ونموها وتطورها لأطول وقت ممكن من خلال نشر المعرفة والمهارات بين أفراد المدرسة وتوارث الخبرات المكتسبة ونقلها من جيل إلى جيل من العاملين لتحسين أداء المدرسة.
- وسيلة لتخزين المعلومات الموروثة والمتراكمة منذ بداية حياة المدرسة مما يسهم في وضع التصورات والبدائل التي من شأنها تُساعد المدرسة على الخروج من الأزمات في حالة وقوعها.
- دراسة السلوك الماضي والحاضر للمدرسة، ومن ثم تحديد سلوكها التنظيمي وقدرتها على النجاح في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- تحقيق التميز التنظيمي للمدرسة؛ لجعلها قادرة على المنافسة من خلال تحسين قدرتها على الابتكار والإبداع.
- تحديد شخصية المدرسة وتاريخها ومكانتها بين المدارس المماثلة من خلال تحقيق التفاعل والتكامل بين أبعاده الأربعة المتمثلة في صنع القرار، والمعلومات، والهيكल التنظيمي، والمحفزات.

▪ اكتشاف وتحديد نقاط القوة التي تتمتع بها المدرسة والعمل على تعزيزها، وكذلك نقاط الضعف الراسخة التي تُعاني منها وكيفية معالجتها من أجل تحقيق أداء جوهري يُحقق التميز ويضمن استمراريته ويُعزز هويتها التنظيمية.

ثالثاً: أبعاد الحمض النووي التنظيمي:

يُعد الحمض النووي التنظيمي أحد الأساليب الإدارية الحديثة، الذي يشتمل على مجموعة من الجينات التنظيمية تُحدد مُجتمعاً شخصية المنظمة والسمات والخصائص الفريدة والمميزة لها، وأكدت أغلب الدراسات التي تناولت الحمض النووي التنظيمي على أنه يتكون من أربع وحدات بناء أساسية تتمثل في (حقوق صنع القرار، المعلومات، الهيكل التنظيمي، الحوافز)، التي تتحد وتتفاعل بطرق لا تُعد ولا تُحصى بما يجعل المنظمة تنفرد عن غيرها وتُمكنها من التميز والتنافس في بيئة الأعمال الخارجية والداخلية (Youssef & Badway, 2023, p.118)، ويوضح الشكل الآتي أبعاد الحمض النووي التنظيمي:



شكل (١) يوضح أبعاد الحمض النووي التنظيمي (الشكل من إعداد الباحثة)

وفيما يلي تناول هذه الأبعاد بالتفصيل على النحو التالي:

(١) حقوق صنع القرار Decision Making Rights:

تُعد حقوق صنع القرار الجين والبعد الأول للحمض النووي التنظيمي، فهي تُمثل الآلية والطريقة الرئيسية لاتخاذ القرارات، وتنطوي على التحديد الدقيق للمسئولية والسلطة في

صنع القرار لتحقيق الأداء التنظيمي الفعال (Abdelaziz & Srour, 2022, p.679).

وتعتبر عملية صنع القرارات جوهر العمليات الإدارية في المنظمات، حيث تتخلل جميع الوظائف الإدارية الأخرى، ويُعرف القرار بأنه الاختيار الدقيق لأحد البدائل من بين أكثر من مجموعات البدائل السلوكية، كما أنه عملية المفاضلة بين الحلول البديلة والمتاحة لمشكلة ما واختيار أكثر هذه الحلول ملائمة لتحقيق الهدف وحل المشكلة (عبد المحسن، ٢٠١٧، ص ٢٣٣-٢٣٤)، فالقرار هو الاختيار السليم لأنسب بديل من أجل حل المشكلة بحيث تتناسب مع طبيعة المشكلة والبيئة المحيطة للمنظمة، فهو اختيار أفضل البدائل المطروحة (عيداروس و أحمد، ٢٠١١، ص ٢٢٧-٢٢٩)، ومن ثم فالقرار هو اختيار من بين مجموعة بدائل مطروحة لحل مشكلة ما أو أزمة أو تسيير عمل معين بعد تحديد عناصر القوة والضعف لكل بديل تمهيداً لاختيار البديل الأفضل.

وُشير حقوق صنع القرار إلى العملية الأساسية التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات فعلياً، وصنع القرار هو جعل سلطة ومسئولية اتخاذ القرار واضحة قدر الإمكان، فضلاً عن تحديد أصحاب العمليات والمديرين الذين يقومون بالعمليات الأساسية للمنظمة والذين سيكونون المسؤولين الرئيسيين عن نجاح أو فشل المنظمة (Hassan, 2024, p.1762)، كما يُقصد بحقوق صنع القرارات الآليات الخاصة بكيفية اتخاذ القرارات بالمنظمة، وهذا يطرح ويعكس مجموعة من التساؤلات: من الذي يُقرر في المنظمة؟ ماذا يُقرر؟ ما عدد الأفراد الذين يقومون بعملية اتخاذ القرار؟ ما هو عدد الأشخاص المشاركين في عملية اتخاذ القرار؟ أين تنتهي سلطة الفرد مُتخذ القرار؟ وأين تبدأ سلطة شخص آخر؟ (Guloglu, Bekmezci, ul Rehman, Jalil & Sheikh, 2021, p.110)،

ومن ثم فصنع القرار هو عملية الوصول إلى المعلومات المطلوبة لدراسة أحد البدائل المتاحة لحل المشكلة، واختيار البديل المناسب، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ ذلك البديل لتحقيق الأهداف المطلوبة.

وتؤثر حقوق صنع القرار في بيئة المنظمة، وتُحدد من المسئول عن تمكينها ونجاحها، وتتحدد فعالية القرارات المتخذة بنجاح المنظمة، ويرتبط صنع القرار بسلطات ومسئوليات محددة يتم تحديدها بناءً على موقع الفرد في الهيكل التنظيمي للمنظمة، إذ تُمكن هذه الحقوق من تخفيض وتقليل عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي، وتوسيع نطاق الإشراف، وتسريع عملية صنع واتخاذ القرار وتنفيذها (Alshawabkeh, 2021, p.1641).

مما سبق يتبين أن حقوق صنع القرار تُمثل اللبنة الأولى للحمض النووي التنظيمي للمدرسة، حيث يرتبط الحق في صنع القرار بصلاحيات ومسئوليات محددة للشخص مُتخذ القرار والذي يُحددها موقعه في الهيكل التنظيمي، فحق صنع القرار يهتم بتحديد السلطات الأساسية الخاصة بالمشاركة في صنع واتخاذ القرار داخل المدارس، وعدد الأفراد المشاركين في اتخاذه، ويُساعد توضيح وتحديد الحق في صنع القرار على زيادة كفاءة العمل، وسرعة تقديم خدمات جيدة، بالإضافة إلى الحصول على النتائج المطلوبة في الوقت المحدد.

وإذا كان الحمض النووي للمنظمة هو الذي يُميز منظمة عن الأخرى، فإن قرارات المنظمة هي التي تُعبر عن هذه المنظمة، حيث أكدت دراسة أمينة وميمون (٢٠١٧، ص ٥٩-٦١) على أن الفعالية في صنع القرارات ونجاح المنظمة تتحدد من خلال مجموعة من الجينات التنظيمية وهي ثقافة المنظمة، وأسلوب القيادة المتبع، ودرجة اللامركزية وتفويض السلطات، واستراتيجية المنظمة.

ويُعد تحديد حقوق صنع القرار بوضوح أمراً ضرورياً لتحقيق الأداء التنظيمي وتجنب عدم الكفاءة في عملية صنع القرار، ولذلك فمن أولويات التنظيم قبل أن تُمارس المنظمة أنشطتها، أن يكون للمنظمات دساتير تُحدد بوضوح حقوق صنع القرار لجميع العاملين (Hadjer & Amina, 2023, p.248)؛ أما في حالة إذا كانت حقوق صنع القرار غير واضحة، فإن المنظمة تكون أكثر عرضة للفشل، وتستغرق وقت أكثر لوصول القرار لعدد كبير من العاملين؛ لذا فإن حقوق صنع القرار تُمثل المهمة الأساسية التي يجب أن تُعالجها المنظمات التي تُعاني من اختلال التوازن الوظيفي؛ لأنها المكون الرئيس في تحقيق التنمية الفعالة (Neilson, Rawlinson, Post, Karlsson, Oelschlegel & Thomas, 2008, p.p.14-15) ، ومن ثم فإن وضوح حقوق صنع القرارات تُساعد في تحديد كيفية عمل المدارس، وكيفية وصول الخدمات المناسبة إلى الأطراف المعنية في أسرع وقت وأقل تكلفة؛ لتحقيق أداء متميز، كما تُساعد في وصول القرار لعدد كبير من العاملين بشكل سريع بما يُساعد في تقليل تكاليف التنفيذ.

(٢) المعلومات Information :

تُعد المعلومات أهم أبعاد الحمض النووي التنظيمي، فهي المورد الاستراتيجي الأكثر أهمية في تمييز المنظمات، وتُعرف المعلومات بأنها عبارة عن جميع البيانات التي يتم معالجتها من أجل الوصول لقرارات فعالة، وإيصال الحقائق والتصورات بنظام يتمتع بالدقة والشفافية، ويتضمن هذا البعد سرعة تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة وبين الأفراد العاملين في نفس المستوى الإداري، وفي الوقت ذاته دقة تدفق المعلومات الخارجية من المنظمة إلى الأطراف المعنية الخارجية (Abdelaziz & Srour, 2022, p.684) .

وتُعتبر المعلومات عن البيانات التي خضعت للمعالجة والتحليل والتفسير والمقارنة للوصول إلى المؤشرات والعلاقات التي تربط الحقائق والأفكار والظواهر بعضها مع بعض، ولذلك؛ فهي بمثابة تسجيلات للخبرات المفيدة لمقابلة احتياجات مُتخذي القرار وتقليل حالات عدم التأكد، فاتخاذ القرار الإداري يحتاج إلى أن تتحول البيانات إلى معلومات، والتي تُساعد في ترابط المنظمة والأفراد العاملين (Nawahda & Al-Sarayrah, 2022, p.9787)، ومن ثم فالمعلومات هي نتائج البيانات النهائية بعد ترتيبها وتحليلها ومعالجتها وتفسيرها، أما البيانات هي المادة الخام التي يتم

مُعَالَجَتِهَا لكي يتم الحصول على المعلومات، وفي الغالب يحتاج الأفراد إلى الخبرة والحقائق والمعرفة لتحويل البيانات إلى معلومات.

وتعتمد معالجة البيانات والمعلومات بالمنظمة على ما لديها من ذاكرة تنظيمية، إذ تتضمن الذاكرة التنظيمية تخزين واسترجاع وتطبيق المعلومات إما من خلال ذاكرة الأفراد العاملين أو من خلال نظم وإجراءات العمل، وغالباً ما يحدث تغيير بتلك الذاكرة كلما تم إدخال معلومات جديدة، فالمعلومات تمثل أحد الجوانب الحيوية بالمنظمة من خلال قدرتها على تحويل المعرفة الضمنية الكامنة لدى الأفراد إلى معرفة صريحة، واستخدام تلك المعرفة في صنع قرارات فعالة (نصر، أحمد، والذبياني، ٢٠١٤، ص ٨٧-٨٨)، ومن ثم فإن المعلومات تُؤخذ من تحليل البيانات والحقائق الإحصائية؛ ولهذا يجب أن تتصف بالشمول والدقة والوضوح، ولاشك أن المعلومات لها دور رئيس وحيوي في نجاح وفعالية المدارس، حيث تقوم نظم المعلومات بإعداد خطتها الاستراتيجية التي تمكنها من تنفيذ مهامها المختلفة في تقديم المعلومات المناسبة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي أو على مستوى المدرسة لتقديم منتجات وخدمات جديدة أو حتى دخول أسواق جديدة.

ويشتمل بعد المعلومات على جينين تنظيميين، وهما: مدى الثقة في المعلومات، ومدى ملاءمة المعلومات، وتساعد المعلومات ونظمها الحديثة على توفير البيانات اللازمة لصانعي القرارات، وتوفير البيانات اللازمة عن المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وإن توافر معلومات عالية الجودة وتدققها يعد من بين أكثر المهام صعوبة في المنظمات الحديثة، كما أنها من أكثر الإسهامات التي تُؤخذ بالحسبان عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتقييم الأداء وتحقيق الميزة التنافسية (صقور، ٢٠١٨، ص ٢٩)، وفي هذا البعد من أبعاد الحمض النووي التنظيمي، يتم التعرف إلى ما هي المقاييس المستخدمة لقياس الأداء؟ كيف يتم تنسيق الأنشطة؟ ومن يعرف ماذا؟ ومن يريد أن يعرف ماذا؟ وكيف يتم نقل المعلومات من الأشخاص الذين يعرفونها إلى الأشخاص الذين يحتاجون إليها؟ (Youssef & Badway, 2023, p.117)؛ لذا فإن المعلومات تُعد أساس نجاح المدارس في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، وتتجلى الأهمية المتنامية للمعلومات من دورها الحيوي الذي تُمارسه في نجاح المدارس وبقائها، حيث تُؤثر المعلومات على جميع الأنشطة من حيث مدى قدرة المدرسة على حصولها على المعلومات الصحيحة وتنظيمها وتخزينها واستخدامها ونقلها بين أفراد المدرسة في نظام معلومات مُتاح وسهل وفعال في اتخاذ القرارات الرشيدة.

وإذا كانت المعلومات هي المحرك الرئيسي لأنشطة المدرسة، فقد أكدت دراسة اعتمادية، شيرفاني، ودرويش (Etemudi, Shirvani & Darvish, 2023, p.212) على أن المعلومات غير الصحيحة تُؤثر على باقي مكونات الحمض النووي التنظيمي وبخاصة حقوق صنع القرار والمحضر، فبدون توافر معلومات دقيقة لا يمكن لصناع القرارات الإقدام بخطوات سريعة واقتناص الفرص التسويقية المتاحة، فنقص المعلومات يؤدي إلى صعوبة في صنع القرارات.

ولضمان صنع القرار السليم، لا بد من تدفق المعلومات بشكل صحيح من خلال إدارة المعلومات ومواءمتها ونقلها بدقة حتى تصل إلى كل الأطراف المعنية داخلياً وخارجياً، ويتم ذلك من خلال تبني نظام إدارة متكامل يكون نقطة الاتصال المركزية ومصدر للمعلومات والمعرفة ويعمل على مواءمة ونقل المعلومات بدقة ووصولها لجميع الأطراف المعنية الداخلية والخارجية على نحو يُسهّم في دعم قرارات الإدارة العليا (Messih & Abdeen, 2022, p.42)، فالمنظمات التي تُركز على إدارة تدفق المعلومات وتعزيزها، فإنها تُحقق نتائج أفضل من خلال تواصل وحدات العمل مع بعضها البعض، ولذلك ينبغي تحسين سياسات تدفق المعلومات وإضفاء الطابع الرسمي عليها ومواءمتها، حتى لا يتم إرسال رسائل مُتضاربة إلى الأطراف المعنية الخارجية، أو حتى الأطراف الداخلية، ويمكن توظيف التكنولوجيا في تسهيل تبادل المعلومات (Neilson, Rawlinson, Post, Karlsson, Oelschlegel & Thomas, 2008, p.p.19-20)

ويتضح مما سبق أن المعلومات تُعتبر بعد مهم يُؤثر على باقي أبعاد الحمض النووي التنظيمي لمدارس التعليم الثانوي الصناعي؛ لذا فإن من أهم الإجراءات التي يجب أن تقوم بها المدارس

ضرورة إنشاء نظام جيد للمعلومات بهدف إلى توفير كافة البيانات والمعلومات اللازمة لأداء العمل بكفاءة وفعالية، فضلاً عن توفيرها في الوقت المناسب وبالذقة المناسبة لاحتياجات العاملين فيها، وذلك لمساعدتهم على تنفيذ مهامهم بكفاءة، وتحقيق أهدافهم بسهولة، بدلاً من تشتيت الجهد وتضييع الوقت في جمع البيانات والمعلومات من مصادر مختلفة؛ تجنباً لتضاربها وعدم دقتها، حيث أن نقص المعلومات يقود المنظمة إلى حالات اللاتأكد عند صنع القرار، ويسبب خللاً وإرباكاً في عملية صنع القرار، كما يؤدي إلى انخفاض إنتاجية وكفاءة المدارس.

(٣) الهيكل التنظيمي Organizational Structure:

يُعتبر الهيكل التنظيمي أحد أبعاد الحمض النووي التنظيمي، وهو نظاماً رسمياً يتكون من علاقات السلطة والمسئولية وأساليب التواصل في المنظمة، ويمثل الطريقة المثالية لتقسيم وتنسيق العمل في المنظمة، وهذه العلاقات تُجمع وتُوحّد الأنشطة والفعاليات التي يمارسها العاملون بهدف تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي فإن الهيكل التنظيمي يعكس حالة الاستقلالية النسبية لمهام كل فرد (Nawahda, & Al-Sarayrah, 2022, p.9787)، فالهيكل التنظيمي هو مجموعة الأساليب التي تعتمدها المنظمة في تنظيم المهام وتحديد الأدوار الرئيسية للأفراد العاملين، وتحديد نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق وأنماط التفاعل اللازمة بين الأفراد العاملين في المنظمة، كما يبين الهيكل التنظيمي إجراءات وضوابط خطوط السلطة باعتبارها الوسيلة التي تعتمدها المنظمة في تقسيم العمل أفقياً وعمودياً من خلال الوحدات الرئيسية والفرعية المنوط بها إنجاز العمل (Hadjer & Amina, 2023, p.249).

ويعد الهيكل التنظيمي من أهم المركبات الأساسية في المنظمة، فهو عبارة عن مجموعة من الأساليب والطرق التي تُقسّم بها المنظمة عملها إلى مهام متميزة لضمان فعالية تنسيق وتكامل الجهود بين الإدارات، وغالباً ما يؤدي الهيكل التنظيمي متعدد الطبقات إلى البيروقراطية الزائدة واتخاذ قرارات غير صائبة في مواقف محددة (Nafei, 2015, p.120)، فالهيكل التنظيمي هو عبارة عن المخطط التنظيمي الذي يوضح المستويات الإدارية، كما يُحدد المسار الوظيفي داخل المنظمة (سعد و سالم، ٢٠٢٢، ص ١٧).

ويُظهر الهيكل التنظيمي الصورة العامة لكيفية التسلسل الهرمي التنظيمي للمنظمة؟ وكيف يتم الربط بين مختلف المستويات وداخل كل مستوى؟ وكم عدد المستويات الإدارية والطبقات في الهيكل التنظيمي؟ وما هي خطوط السلطة وطبيعة الاتصال بين الأفراد؟ وكم عدد التقارير المباشرة في كل طبقة؟ كيف يتم توصيل وربط الخطوط والمربعات في المخطط الهيكلي؟ (Youssef & Badway, 2023, p.117)، ومن ثم فالهيكل التنظيمي هو البناء الذي يتم من خلاله تقسيم الوحدات التنظيمية داخل المدرسة، ويبين الاتصالات الرسمية والوظائف وتدفق المعلومات وخطوط السلطة.

وتتملك كل منظمة هيكل تنظيمي خاص بها يتألف من مجموعة من الشبكات الوظيفية التي تقوم بدورها الأساسي في تنظيم العلاقات والاتصالات بين أعمال الأفراد والمجموعات بشكل عام، لذلك فإن الهيكل التنظيمي المتوازن لا بد أن يحتوي على عناصر تُساعد على عملية التنظيم المتمثلة في تقسيم العمل وفقاً لاختصاصات العاملين، وكذلك التنسيق لكي يتم تحقيق المهام بطريقة فعالة (السلوادي و غنيم، ٢٠٢٢، ص ٤١)، ويُشير الهيكل التنظيمي إلى نظام يُستخدم لتحديد التسلسل الهرمي داخل المنظمة، فهو إطار يحدد تقسيمات المنظمة وفقاً للتسلسل الهرمي التنظيمي، ويُحدد من لهم السلطة ومن لهم صلاحية اتخاذ القرارات الإدارية، كما يحدد طريقة تقسيم الأعمال والمهام بين الموظفين (Alshwabkeh, 2021, p.1641).

وبذلك، يُعد الهيكل التنظيمي هو الأكثر أهمية في الأبعاد الأربعة للحمض النووي التنظيمي، فتصميم الهيكل التنظيمي يؤثر تأثيراً قوياً في أداء المنظمة، ويؤدي إلى زيادة سرعة أداء العمل، حيث يمثل الهيكل التنظيمي الخريطة التنظيمية للمستويات الإدارية للمنظمة، ويشتمل على أربعة جينات تنظيمية، وهي: حجم المنظمة، والمسار الوظيفي، ونطاق الإشراف، ومدى الالتزام بالقوانين واللوائح، وتُحدد تلك العناصر شكل الهيكل التنظيمي وشكل خطوط الاتصالات، وعدد المستويات الإدارية في المنظمة (صقور، ٢٠١٨، ص ٢٨)، ومن ثم فالهيكل التنظيمي يوضح الإطار

الذي يُحدد الأقسام والوحدات التي تتكون منها المدرسة وفقاً للتسلسل الهرمي التنظيمي للأشخاص الذين لديهم سلطة صنع القرارات الإدارية، كما أنه يُحدد الطريقة التي يتم بها تقسيم الأعمال والمهام بين الأفراد العاملين، ويحدد طريقة الاتصال والتنسيق بينهم. ويتضح مما سبق أن الهيكل التنظيمي لأي مدرسة هو وسيلة وأداة هادفة لمساعدة المدرسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد أدوار الأفراد، وتحقيق الانسجام بين مختلف وحدات وأقسام المدرسة، كما إنه يؤثر على سلوك الأفراد والجماعات، ويحدد الأشخاص الذين لديهم سلطة صنع القرارات الإدارية، ويحدد أيضاً طريقة تقسيم الأعمال والمهام بين الأفراد العاملين.

(٤) التحفيز Motivation:

تُعد الحوافز أحد أبعاد الحمض النووي التنظيمي، فهي الوسائل التي تستخدمها المنظمة لتحفيز موظفيها لتحقيق أداء أفضل، وهي لا تقتصر على الوسائل المادية فقط، ولكنها تشمل وسائل التحفيز المادية والمعنوية معاً لحث الأفراد على بذل قصارى جهدهم، ومساعدتهم على تطابق وتوافق أهدافهم مع أهداف المنظمة (Ardalan, & Azari & Erfanizadeh, 2021, p.17)، وأكدت دراسة حسن (Hassan, 2024, p.1764) على أن التحفيز يؤدي دوراً مهماً في تحديد السلوك التنظيمي والتأثير على الفعالية والأداء التنظيمي، سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية، ويُعد التوازن بين الحوافز المادية والمعنوية من الصعوبات الرئيسية التي يجب على القادة معالجتها.

وتشير الحوافز إلى مجموعة العوامل التي تُحفز الرغبة والدافعية لدى الفرد لبذل كل إمكانياته وطاقاته لأداء عمله بكفاءة وتحقيق أهداف المنظمة، فالمحفزات هي مجموعة الوسائل والأساليب التي تستخدمها المنظمة لحث موظفيها على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتساعدهم على تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف مؤسستهم، وتشتمل الحوافز على خمسة جينات تنظيمية وهي: الأجر السائد، والمكافآت والحوافز المادية، وفرص الترقى والتقدم (Hadjer & Amina, 2023, p.p.249-250).

وتؤدي الحوافز دوراً مهماً في تحفيز وتحسين أداء الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة، حيث تُشكل الحوافز شعوراً داخلياً يُحرك الفرد نحو إشباع رغباته واحتياجاته (Nawahda & Al-Sarayrah, 2022, p.9787)، ويتعلق هذا المكون بالإجابة على مجموعة من الأسئلة والتي تتضمن: ما هي البدائل المهنية التي يحصل عليها الأفراد العاملين؟ وكيف يتم مكافأتهم على إنجازاتهم مالياً وغير مالياً؟ وما الذي يتم تشجيعهم على الاهتمام به، وبأي وسيلة صريحة كانت أم ضمنية؟ (Abdel-Raheem & Saad, 2019, p.132).

وتُعد الحوافز ضرورية لأي منظمة، وتتجسد في الأهداف والبدائل المهنية للأفراد، فهي أداة قوية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، فالتحفيز هو المحرك الأساسي لأداء الموظفين في أي منظمة، كما تُعتبر الحوافز ضرورية لأي فرد، ويمكن أن تؤدي إلى قفزة في أدائه (Messih & Abdeen, 2022, p.42)، ومن ثم فالحوافز هي مجموعة من العوامل التي تُقدمها المدرسة إلى العاملين بهدف تنشيط وتحريك قدراتهم بما يؤدي إلى تحسين أدائهم وإنتاجيتهم، وجعلهم مُستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء ومجهود لتحقيق أهداف المدرسة.

ويتضح مما سبق أن التحفيز يؤدي دوراً مهماً في التأثير على أداء أعضاء المجتمع المدرسي من خلال إشباع رغباتهم واحتياجاتهم وتحريك دوافعهم؛ لذا يجب على المدارس عدم إهمال الجانب التحفيزي، فالحوافز سواء كانت مادية أو معنوية تُساعد على تدعيم شعور العاملين بالإنجاز والمسئولية والالتزام تجاه تحقيق أهداف المدرسة التي يعملون بها، بما يؤدي إلى تعزيز التعاون بين العاملين والشعور بالانتماء للمدرسة، وتنمية الثقة بين الإدارة والعاملين، وفي المقابل فإن تجاهل وجود نظام حوافز فعال يضمن حقوق الأفراد العاملين وامتيازاتهم يؤثر سلباً على مجمل الأداء الوظيفي للمدرسة، حيث يؤدي إلى تدني مستوى أداء وإنتاجية الأفراد العاملين

وشعورهم بعدم الرضا والقضاء على روح التعاون وتكريس النزعة المصلحية الذاتية وغياب المسؤولية وارتفاع مُعدل دوران العمل.

إجمالاً لما سبق عرضه لأبعاد الحمض النووي التنظيمي، يُمكن القول أن أبعاد الحمض النووي التنظيمي للمدرسة متكاملة ومُترابطة مع بعضها البعض، وليست مُنفصلة عن بعضها بعضاً، بل تُؤثر في بعضها البعض، ويُعزز بعضها بعضاً، ويُؤثر أي تقصير في أي منها على الأبعاد والمكونات الأخرى وينعكس ذلك بشكل سلبي على أداء المدرسة، إذ أن إجراء أو إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي يتطلب إجراء تغيير في حقوق صنع القرارات بهدف اتخاذ قرارات فعالة، ويتطلب أيضاً اعتماد نهج لامركزي في عملية صنع واتخاذ القرار، وتطوير نظام مكافآت جديد وتزويد أعضاء المجتمع المدرسي بالمعلومات التي تُمكنهم من اتخاذ قرارات فعالة.

رابعاً: تصنيف المنظمات وفق الحمض النووي التنظيمي:

تُعد الصحة التنظيمية أمراً مُهماً وضرورياً لمختلف المنظمات، وتُبنى الصحة التنظيمية للمنظمات على السمات الوراثية التي تتمتع بها تلك المنظمات والمتمثلة في مكونات الحمض النووي التنظيمي لها، حيث يساعد الحمض النووي التنظيمي على تحول المنظمات من النموذج غير الصحي إلى النموذج الصحي من خلال إعادة هندسة جيناتها وسماتها التنظيمية، الأمر الذي يفرض على المنظمات العمل على تعديل وإعادة بناء المكونات الأربعة للحمض النووي التنظيمي بما يُمكنها من تحقيق أداء جوهرياً يُحقق أعلى درجات التميز ويضمن استمراريتها ويُكسبها قدرة تنافسية عالية بين مثيلاتها من المنظمات الأخرى (عبدالستار، ٢٠٢٤، ص ٢٣٠). وفي هذا السياق أكدت دراسة المعز و شاهين (Al-Moaz & Shahein, 2019, p.19) على أن المنظمات تُصنف وفقاً لطبيعة الحمض النووي التنظيمي الخاص بها وتفاعل واندماج مكوناته إلى سبعة منظمات، ثلاثة منها تُعرف باسم المنظمات الصحية وأربعة تُعرف باسم المنظمات غير الصحية، ويُمكن توضيح ذلك من الشكل الآتي:



شكل (٢) يُوضح تصنيف المنظمات وفقاً للحمض النووي التنظيمي (الشكل من إعداد الباحث)

وقد تناولت دراسة إستوبينان و نيلسون (Estupinan & Neilson, 2014, p.1)، ودراسة طوسون و بستانسني (Tosun & Bostanci, 2019, p.1116)، ودراسة عبد الرحيم و سعد (Abdel-Raheem & Saad, 2019, p.133)، ودراسة بوستانجي، طوسون، و دوغان (Bostanci, Tosun & Dogan, 2020, p.p87-88)، ودراسة آمنه و هاجر (Aamina & Hadjer, 2021, p.p.328-327)، ودراسة غول أوغلو، بكمزجي، الرحمن، جليل، و الشيخ (Guloglu, Bekmezci, ul Rehman, Jalil, & Sheikh, 2021, p.110)، ودراسة الشوابكة (Alshwabkeh, 2021, p.1642-1643)، ودراسة بوستانجي و كوجاك (Bostanci & Kocak, 2022, p.61)، ودراسة عبد العزيز و سرور (Abdelaziz & Srour, 2022, p.711) هذه التصنيفات بالتفصيل على النحو الآتي:

(١) المنظمات الصحية (Healthy Organizations):

وتتضمن ثلاث منظمات، هي منظمة العمل في الوقت المناسب، المنظمة ذات الانضباط العسكري، والمنظمة المرنة، كما يلي:

(١/١) منظمة العمل في الوقت المناسب (الحاسمة) (The Just-in-Time Organization): هي أحد المنظمات التي تمتلك حمض نووي تنظيمي صحي، وتتميز هذه المنظمات بالتحول في الوقت المناسب مع وضوح التصور الكامل للتغيير، وتتوافر بها فرص الابتكار والتعلم والانسجام والمودة بمكان العمل بها، وتتدفق المعلومات بحرية بين الإدارات، حيث يحصل العاملون على المعلومات التي يحتاجونها في الوقت المناسب، وتُكافئ المنظمة الأفراد الذين يبتكرون في العمل، وتُحضرهم على تحقيق رؤية مشتركة، وتوفر فرص النمو الوظيفي والترقي لجميع العاملين، ولديها القدرة على الاحتفاظ بالأفراد وتطوير أدائها بشكل جيد، كما أن لديها ثقافة مميزة تُضيف إليها روحاً تنافسية، وتتطلب هذه المنظمة جهد أكبر لتظل في حالة جيدة.

(٢/١) المنظمة ذات الانضباط العسكري (The Military Organization): هي أحد المنظمات التي تمتلك حمض نووي تنظيمي صحي، وتتميز بأنها إدارة شديدة الانضباط، ويتبع هذا النوع من المنظمات نمط الإدارة المركزية، وتتخذ كافة الاستعدادات لتحقيق أهدافها، وغالباً ما تتمتع القيادة العليا بصلاحيات غير محدودة، ويتم فيها العمل بشكل نمطي للغاية حيث تعتمد على الهيكل الهرمي، وتُركز على وضوح الأدوار الوظيفية حيث يتوافر بها بطاقات وصف وظيفي للأفراد العاملين، مما يجعل كل فرد على دراية كافية بدوره فيؤديه بمهارة ويجدية، ويتم في هذه المنظمة تقسيم العمل وتحديد المسار الوظيفي للعاملين بالمنظمة، ويشرف كل مدير على عدد مناسب من العاملين، كما يلتزم كلاهما بقواعد العمل للتعامل بجدواها، كما يعرف العاملون جيداً القرارات التي لديهم الحق في اتخاذها، ويُركز القادة في العمل على العمليات والنتائج معاً.

(٣/١) المنظمة المرنة (The Resilient Organization): هي أحد المنظمات التي تمتلك حمض نووي تنظيمي صحي، وتتميز هذه المنظمات بالمرونة الكافية للتكيف بشكل أفضل مع التغيرات البيئية المحيطة وتحولات السوق الخارجية والتطلع نحو المستقبل، فبفضل هيكلها التنظيمي المرن تزداد قدرتها على تجديد نفسها باستمرار، حيث تُحضر المنظمة المرنة الأفراد العاملين بها معنوياً ومادياً وتوزع المكافآت بينهم وفقاً للنتائج المحققة، وتُزودهم بالموارد والصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة من أجل زيادة معدلات التكيف؛ وتضع خطة واضحة لإدارة المسار الوظيفي، كما تعمل المنظمة المرنة على تمكين الأفراد العاملين من حل المشكلات.

(٢) المنظمات الغير صحية (Unhealthy Organizations):

وتتضمن تلك المجموعة أربعة أنواع من المنظمات هي: المنظمة السلبية والعدوانية، والمنظمة ذات النشاط المتقطع، والمنظمة المتضخمة، والمنظمة الروتينية، وفيما يلي عرض كل منهم بالتفصيل:

(١/٢) المنظمة السلبية والعدوانية (The Passive-Aggressive organization): هي أحد المنظمات التي تمتلك حمض نووي تنظيمي غير صحي، وتتمتع هذه المنظمات بنوع من الانسجام بين العناصر التنظيمية، وتخلو من الصراعات بين الموظفين، ويبدو العمل بهذه المنظمات روتينياً، ويُركز القادة على العمليات فقط دون النظر للنتائج، وغالباً لا يتم صنع القرار بشكل جيد بسبب نقص المعلومات وعدم وضوح حقوق صنع القرار، حيث لا يمتلك العاملون السلطة الكاملة لتنفيذ مهام عملهم دون موافقة رئيسهم في العمل، كما أن نظام الأجور والمكافآت بها غير عادل ولا يتناسب مع الجهود المبذول، ومن ثم لا يُمكن تنفيذ الأفكار الجديدة التي يُمكن أن تُؤدي إلى التغيير بسبب وجود مقاومة خفية مُتجذرة داخل المنظمة، مما يقلل من ثقة المجتمع في مثل هذه المنظمات.

(٢/٢) المنظمة ذات النشاط المتقطع (The Fits-And-Starts organization): هي أحد المنظمات التي

تمتلك حمض نووي تنظيمي غير صحي، فكل عناصر التنظيم جيدة ولكنها تعمل بصورة منفردة ومُنفصلة، وتمتلك مثل هذه المنظمات أفراد موهوبين وأذكياء ذوي قدرات مميزة لديهم الاستعداد للعمل الجاد، إلا إنهم غالباً يعملون بشكل فردي، ولا يتعاونون مع بعضهم البعض في توافق لتحقيق أهداف المنظمة، وليس لديهم قيم وأهداف مشتركة، حيث تتعارض أفكارهم مع بعضها بعضاً، ومن ثم فإن هذه المنظمة غير قادرة على تحقيق النجاح بطريقة مُنظمة، وتفتقر إلى القدرة على اتخاذ قرارات سليمة وتحويل القرارات المتخذة إلى استراتيجيات طويلة المدى، مما يجعل الأفكار تظهر وتختفي تدريجياً، كما يتم توزيع الأدوار والمهام والمكافآت بين العاملين بشكل عشوائي مما ينتج عنه عدم الانسجام في أداء مهام المنظمة.

(٣/٢) المنظمة المتضخمة (The Outgrown organization): هي أحد المنظمات التي تمتلك حمض

نووي تنظيمي غير صحي، وتتصف بأنها تمتلك هيكل تنظيمي ذو مستويات إدارية كثيرة ومعقدة، وتتحصر فيها السلطة في قمة الهيكل الإداري، وبالتالي يكاد يكون من المستحيل إضفاء الطابع الديمقراطي على نظام إدارتها بسبب هيكلها التنظيمي المتضخم، وعلى الرغم من أن لديها العديد من الإمكانيات التي لم يتم استخدامها بعد، ولكنها تحقق التقدم بطريقة بطيئة، الأمر الذي يؤدي إلى ضياع الفرص المتاحة بسوق العمل، وصعوبة إدارتها بكفاءة وفعالية والسيطرة على صنع القرار بها، حيث يُضيق صنّاع القرار وقتهم في السيطرة على الأفراد العاملين واستخدام السلطة الرسمية، ومن ثم يحصل العاملون فيها على المعلومات والموارد بشكل غير رسمي خارج قنوات العمل الرسمية.

(٤/٢) المنظمة الروتينية (The Over-managed Organization): هي أحد المنظمات التي تمتلك

حمض نووي تنظيمي غير صحي، وتتصف ثقافتها بالتحكم والسيطرة، ولديها العديد من المستويات الإدارية، وتتبنى أسلوب القيادة البيروقراطية، وتُعاني من المركزية العالية وتدخل المديرين في القرارات الإجرائية الخاصة بالعاملين، وممارسة إشراف مباشر عليهم سواء في تحديد النتائج المطلوبة أو في أسلوب تنفيذ العمل، كما يهتم القادة في هذه المنظمة بخص وتحليل البيئة الداخلية أكثر من معالجة المخاطر واغتنام الفرص في البيئة الخارجية، كما أن قواعد العمل فيها لا تُساعد على إنجاز الأعمال المطلوبة، ومن ثم تُعاني هذه المنظمات من حالة تضارب وصراع بين المديرين والأفراد العاملين، مما يؤدي إلى إهدار المعلومات وإحباط الأفراد العاملين وضعف التعاون بين الوحدات الإدارية بالمنظمة.

يتضح مما سبق أن اندماج أبعاد الحمض النووي التنظيمي المتمثلة في حقوق صنع القرار، والمعلومات، والهيكل التنظيمي، والحوافز يؤدي إلى وجود مدارس صحية ومدارس غير صحية، فإذا كانت المدرسة تتمتع بوضوح حقوق صنع القرار ونظام تدفق معلوماتي ذا كفاءة عالية، وتوافر نظام لتحفيز الأفراد العاملين تجاه تحقيق الأهداف، وهيكل تنظيمي رشيق يحتوي على مستويات تنظيمية ملائمة، فهذه المكونات الصحية تتحد وتتكامل فيما بينها بشكل قوي بما يؤدي إلى وجود مدارس صحية قادرة على الحفاظ على بقائها وقادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المنشودة ومن ثم يمكن تحقيق أداء جوهري يُحقق التميز ويضمن استمراريته، أما إذا كانت المدارس تُعاني من ضعف وضوح حقوق صنع القرار وقصور تدفق المعلومات المطلوبة، وهيكل تنظيمي متضخم يحتوي على عدد كبير ومتداخل من المستويات التنظيمية، ولا تمتلك نظام جيد لتحفيز الأفراد العاملين على تغيير سلوكياتهم أو التفاعل الجيد مع الخطط الموضوعية، ومن ثم فهذه المكونات غير الصحية تتفاعل مع بعضها وتؤدي إلى وجود مدارس غير صحية غير قادرة على العمل بكفاءة وفعالية.

خامساً: أنواع الحمض النووي التنظيمي:

اتفقت العديد من الدراسات على أن هناك أربعة أنواع من الحمض النووي التنظيمي، يُمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:



شكل (٣) أنواع الحمض النووي التنظيمي (الشكل من إعداد الباحثة)

وقد تناولت دراسة سروش، بوري، أحمد، وأصفهاني (Soroush, Pouri, Ahmand & Esfahani, 2014, P.128)، ودراسة خراسجاني، نصوحى، وبهرامى (Khorasgani, Nosouhi & Bahrami, 2015, p.1392)، ودراسة عابدين، فيزي، سارلاك، وجراميبور (Abedini, Feiziz, Sarlak & Gramipour, 2020, p.163)، ودراسة أردلان، آذري، وفرنيزاده (Ardalan, Azari & Erfanizadeh, 2021, p.18)، ودراسة اعتمادى، شيفاني، و دويش (Etemadi, Shirvani & Darvish, 2023, p.p212-213) هذه الأنواع بالتفصيل على النحو التالي:

(١) **الحمض النووي التنظيمي الواقعي (Factual DNA):** يعتمد على النماذج الخطية والحسابات والتنبؤات الكمية، ويرتبط بمجموعة المنظمات التي تستخدم البيانات المبنية على الحقائق الداخلية والخارجية لمعرفة وتقييم نفسها وبيئتها، ويتم تقييم أدائهم بشكل مستمر بناءً على البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها واستخدام النتائج لتطوير وتحسين جميع السياسات والأساليب والإجراءات في نمو المنظمة.

(٢) **الحمض النووي التنظيمي المفاهيمي (Conceptual DNA):** يقوم على النظريات والنماذج والمفاهيم النظرية، ويرتبط بتلك المنظمات التي تُوفر من خلال مجموعة من الأفكار المحفزة والمثيرة الأساس لتكوين البيانات والرؤى الشاملة وغيرها من العناصر الهادفة والقيمة.

(٣) **الحمض النووي التنظيمي السياقي (Contextual DNA):** يعتمد هذا النوع على العلاقات والتواصل في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات، ويرتبط بمجموعة المنظمات التي تُركز على الخلفية والسياق الذي يتم العمل فيه، وتحاول مثل هذه المنظمات إشراك الأفراد في المشكلات التي تُواجهها.

(٤) **الحمض النووي التنظيمي الفردي (Individual DNA):** ينطوي هذا النوع على الأهمية التنظيمية للأفراد من خلال عملهم بمفردهم أو مع الآخرين، ويرتبط بالمنظمات التي تُركز على الفرد إما كعضو في المجموعة أو كفرد له اهتمامات وأفكار وأهداف ورغبات وطموحات فريدة، ويُساعد هذا النوع في تلبية هذه الاحتياجات والمتطلبات العميقة والداخلية للأفراد.

ويتضح مما سبق تعدد أنواع الحمض النووي التنظيمي، ويُؤدى كل نوع من هذه الأنواع إلى مواقف وأفعال مختلفة، حيث يهتم الحمض النووي التنظيمي الواقعي بالنماذج الخطية والإحصائيات والبيانات لتقييم واقع المنظمة، بينما يُركز الحمض النووي التنظيمي المفاهيمي على النظريات التي تُقدم وجهات نظر وتشكل بيانات شاملة، في حين يُركز الحمض النووي التنظيمي السياقي على الاستراتيجيات والسياسات التي تُحدد نوع المنظمة وأنشطتها وسياقات

تنفيذ العمل، بينما يهتم الحمض النووي التنظيمي الفردي بالاحتياجات الداخلية للأفراد والتعرف عليها، ويسعى إلى تطوير التواصل الإيجابي القائم على تقدير اهتمامات الأفراد وآرائهم وأهدافهم.

المبحث الثاني: الأسس النظرية للسيادة الاستراتيجية:

يتناول هذا المبحث المنظور الفكري للسيادة الاستراتيجية من منظور الأدبيات الإدارية والتربوية؛ وذلك من خلال إلقاء الضوء على نشأة السيادة الاستراتيجية ومفهومها وأهميتها وأبعادها، ويمكن تناول ذلك بالتفصيل على النحو التالي:

أولاً: نشأة ومفهوم السيادة الاستراتيجية:

يُعد (Richard D'Aveni) أول من استخدم مصطلح السيادة الاستراتيجية في مجال الأعمال، حيث أكد على أن الميزة التنافسية لم تُعد مُستدامة في ظل المنافسة الشديدة والشرسة التي تواجهها منظمات الأعمال، لذا يجب على المنظمات أن تقوم بشكل مستمر بتطوير مزايا تنافسية من خلال المناورات الاستراتيجية لما تشهده بيئة المنظمات من منافسة حادة، كما أكد على أن التفوق على المنافسين يتطلب أنماطاً خاصة من القوة؛ للتأثير على المنافسين وتحديد مجال المنافسة، هذه القوة تُسمى بالسيادة الاستراتيجية (Salman, Jarallah, Amanah, Hasan, Salman & Lafta, 2024, p.1476)

وتُعرف السيادة الاستراتيجية بأنها القدرة التي تتمتع بها المنظمة على رسم نطاق نفوذها بالأسواق وإدراك متطلبات ورغبات المستفيدين والاستيلاء عليهم في هذه الأسواق والسيطرة على مضامين المنافسة (الفتلاوي، القطان، و عبدالله، ٢٠٢٠، ص ٢٩)، كما تُعرف بأنها مجموعة من العمليات المعقدة لتحقيق الامتداد الجغرافي والتكنولوجي والمعلوماتي للمنظمة، فهي طريقة لتنظيم الأنشطة الكمية والنوعية (Alhilawy, Aljanabi & Bareas, 2020, p.14767) ويعرفها البعض بأنها تقنية تكشف كل ما تفعله المنظمة وسبب سعيها إلى تحقيق أهدافها المستقبلية (Abugabel, 2022, p.179)، وعلاوة على ذلك، أشار البعض إلى السيادة الاستراتيجية باعتبارها أسلوب يكشف عن سبب وجود المنظمات وسبب محاولتها لتحقيق أهدافها المستقبلية (Khatibo & Alshawabkeh, 2022, P.203).

كما تُعرف السيادة الاستراتيجية بأنها هياكل عملية لرسم نطاق نفوذ المنظمة، والتي تُقرر تحسين قوتها النسبية، بالإضافة إلى إنشاء أو تأسيس التوجه الاستراتيجي للمنظمة لكل جزء من نطاق عملها وفي كل فروعها (Rashid, & Muttar, 2023, p.58)، كما تُوصف أيضاً بأنها القوة الاقتصادية والتكنولوجية القادرة على مواجهة المنافسين من خلال تحقيق التكامل الاستراتيجي (Mahmood & omar, 2023, p.661).

وفي ضوء التعريفات السابقة، يتضح أن المفهوم الأساسي للسيادة الاستراتيجية يعتمد على مجموعة من القوى التي تسمح بصياغة استراتيجية للمنظمة وبناء ميزة تنافسية مُستدامة تُمكنها من تحقيق السيادة على منافسيها، وقد حددت دراسة الباشقالي و سلطان (٢٠٢١، ص ١٥) بعض خصائص السيادة الاستراتيجية فيما يلي:

- مفهوم السيادة الاستراتيجية ليس بديلاً عن المفاهيم الأخرى الموجودة في الإدارة الاستراتيجية حيث ينطوي على سياق أوسع، ويضع المنظمات على أسس القوى، ويسمح بتحليل أكثر دقة للسياق فيما يتعلق بالمنافسة.
- السيادة الاستراتيجية أولاً وقبل كل شيء هي عقلية استراتيجية وأداة قوية لتقييم الأداء الاستراتيجي للمنظمة ليس فقط بالنسبة للمستفيدين بل فيما يتعلق بمنافسيها أيضاً.
- تُعبر السيادة الاستراتيجية عن الوصول إلى أعلى مراتب السلطة والنفوذ في السوق.
- هي طريقة مثلى في مساعدة القادة على وضع تقييم أدق لنقاط القوة والضعف الداخلية وتقييم أكثر دقة لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات الخارجية.

ويتضح مما سبق ضرورة سعي جميع المدارس إلى تحقيق السيادة الاستراتيجية ومُحاولة التأثير في سلوك المنافسين والسيطرة عليهم لكسب السوق الأساسية بما يضمن الحفاظ على مكانتها في السوق، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ثانياً: أهمية السيادة الاستراتيجية:

تُعد السيادة الاستراتيجية أحد الموضوعات المهمة في حقل الإدارة الاستراتيجية، وهي من العوامل المهمة في تحقيق أهداف المنظمة، حيث تُمكن المنظمة من القدرة على تشكيل نطاق المنافسة وقواعدها والتحكم بها في أي وقت، وتحقيق الاستقرار في البيئة من خلال وضع حواجز تمنع دخول المنافسين للسوق (Mohammed & Mohammed, 2021, p.2541)

وتُساعد السيادة الاستراتيجية على إنشاء علاقات تنافسية وتعاونية بين مناطق النفوذ، لذلك من الضروري تحقيق التوازن بين المنافسة والتعاون بين المنظمات المنافسة لتحقيق السيادة الاستراتيجية، فتعاون المنظمات فيما بينها لا يلغي المنافسة، بل إن المنافسة الشديدة فيما بينها تخلق التعاون، فالتعاون والمنافسة وجهان لعملة واحدة، ويمكن القول أن المنظمة لا تستطيع كسب رهان المنافسة دون وجود تعاون مع عدد من المنافسين الآخرين، ولا يُمكن الحفاظ على مستوى جيد من التعاون دون وجود مستوى من المنافسة يحقق التوازن والاستقرار (Alhilawy Aljanabi & Bareas, 2020, p.14767).

وتُعتبر السيادة الاستراتيجية خريطة طريق لمستقبل المنظمة، حيث تُشكل السيادة الاستراتيجية التي تُحاول معظم المنظمات المعاصرة بلوغها أهمية كبيرة، وذلك من خلال الفوائد التي تُحققها للمنظمة، والتي تتمثل بقدرتها على تقليل أو تغيير سلوك المنافسين بالشكل الذي يخدم مصالحها، وكذلك القدرة على خوض سباقات تنافسية، كما تتضح أهمية السيادة الاستراتيجية في مساهمتها في بناء مزايا تنافسية مبتكرة وجديدة للمنظمة، والعمل على تحليل السوق التنافسية وتطوير رؤية تُؤسس لمحفظة استثمارية قوية للمنظمة وفق منطق استراتيجي قائم على تصميم قدرات ديناميكية وتنظيمية، وتوسيع النفوذ وتشكيل الاتجاهات بشكل لا يتعارض مع طموح المنافسين الآخرين (Khatibo & Alshawabkeh, 2022, p.p.203-204).

وتتبع أهمية السيادة الاستراتيجية من إدراك المنظمات بأن بناء المراكز التنافسية المتقدمة وقيادة الأسواق بات من الضروريات التي تعمل المنظمات جاهدة على تحقيقها، وعدم الاكتفاء ببلوغ الأهداف التي أصبحت تقليدية في ظل نظام الأعمال المعاصر والمتمثلة بالبقاء أو النمو، حيث أصبحت هذه الأهداف إحدى وسائل المنظمات في تحقيق سيادتها الاستراتيجية وليست غاية نهائية، كما أن الهدف الأشمل هو بلوغ السيادة الاستراتيجية ضمن مساحات تنافسية واسعة ومضطربة، وبالوقت نفسه لتتمكن من فرض سيطرتها وهيمتها عليها (Salman, Jarallah, Amanah, Hasan, Salman & Lafta, 2024, p.476).

وتتضمن السيادة الاستراتيجية مؤشرات التنافسية للمنظمات التي تجمع بين الرؤى والأفكار النظرية والوسائل والطرق والآليات التنفيذية الملائمة للسيطرة أو التوسع في المناطق المحيطة (العفيري، ٢٠٢٣، ص ٢٠٤)، وأكدت دراسة الهلالاوي، الجنابي، وبارياس (Alhilawy, Aljanabi & Bareas, 2020, p.14767) أن أهمية السيادة الاستراتيجية تتضح من خلال النقاط الآتية:

- وسيلة لتقليل الضغط التنافسي وتحقيق التوازن والاستقرار.
- وسيلة لتشكيل القدرات والحفاظ عليها، وتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين.
- بناء مزايا جديدة لتحل محل القديمة، وخلق رؤية عالمية تُؤسس محفظة قوية للمنظمة وفق نهج استراتيجي متميز يتضمن إعادة تصميم القدرات الأساسية.
- تحليل بيئة السوق التنافسية بالاعتماد على بعدين، أولهما التأثير على العمليات الأساسية، وثانيهما: الحاجة إلى تطوير أنشطة التسويق.

ويتضح مما سبق أن أهمية السيادة الاستراتيجية تكمن بوصفها هدفاً استراتيجياً للمدرسة فرضته المنافسة الشديدة والتغيرات البيئية، وأصبحت المدارس في وقتنا الراهن تُركز جميع مواردها وإمكاناتها لتحقيق السيادة الاستراتيجية من خلال التعاون مع المنافسين الآخرين

واستثمار مواردها وطاقاتها لاستقطاب المزيد من المستفيدين الجدد والحفاظ على المستفيدين الحاليين، وتتجلى أهمية السيادة الاستراتيجية في تمكين المدارس من المنافسة والتأثير على سلوك المدارس المنافسة لتحديد مناطق نفوذها الخاصة بها، وتعزيز قدرتها للتركيز على مواردها المتاحة وكيفية ابتكار منتجات جديدة وطرحها في الأسواق.

ثالثاً: أبعاد السيادة الاستراتيجية:

تسعى معظم المنظمات إلى توسيع قاعدة نفوذها عن طريق عملية التطور والنمو المستمر، ويزداد هذا النمو بشكل عام بزيادة القوة والنفوذ، وهما المفتاح لتحقيق السيادة الاستراتيجية، وتتمثل أبعاد السيادة الاستراتيجية فيما يلي:

(١) نطاق النفوذ (The sphere influence):

يُعد نطاق النفوذ جوهر السيادة الاستراتيجية فهو العامل الرئيسي لسيطرة وهيمنة المنظمات على مجالها التنافسي، وفي عصرنا الحالي أجبرت المنظمات على تغيير طريقها في المنافسة، وأصبحت تسعى إلى تطوير استراتيجية تمكنها من الاستجابة بسرعة ومرونة للتغيرات البيئية وتُمكنها من اقتناص الفرص وبناء منطقة نفوذ خاصة بها تعكس محافظتها من المنتجات والخدمات التي تُقدمها ضمن نطاق نفوذها (Salman, Jarallah, Amanah, Hasan, Salman & Lafta, 2024, p.477).

ويُعتبر نطاق أو مجال النفوذ مفهوم مُستعار من الجغرافيا السياسية بدأ البحث فيه مؤخراً في أدبيات الإدارة، كما أنه يُوفر إطار أو سياق عمل لفحص ودراسة الهدف الاستراتيجي لمحافظة المنظمة ومضامينها وآثارها على الاستراتيجية التنافسية؛ لذا تسعى المنظمة إلى التركيز على السوق الأساسي الذي تعمل فيه، ومعرفة توقعات المستفيدين وتحركات المنافسين فيما يتعلق بالجودة والأداء التي تُعتبر أدوات مقارنة مرجعية للمنافسين الآخرين (al-zu'bi, 2017, p.1241).

ويعكس نطاق النفوذ المحافظة المتكاملة من منتجات المنظمة ضمن نطاقها الجغرافي، بما يُحقق لها السيادة الاستراتيجية من خلال تطوير رؤية مستقبلية لتوجيه الموارد حول محافظة منتجات المنظمة، واستمرارية التعامل مع كافة التهديدات التنافسية من قبل المنافسين والتغلب على الضغوط التنافسية، كما أنه يعكس مجموعة المناطق العازلة التي تعمل على حماية المنظمة وتُساعد على مواجهة تحركات المنظمات المنافسة (Khatibo & Alshawabkeh, 2022, P.204)، ومن ثم يُمكن تعريف نطاق النفوذ بأنه محافظة المدرسة من منتجات وخدمات ضمن نطاق جغرافي معين، فهو المنطقة التي يجب على المدرسة امتلاكها للبقاء والاستمرار، ومعرفة تطلعات المستفيدين وتوقعات المنافسين، واستمرارية التعامل مع تهديدات المنافسين والتفوق عليهم.

ويُفرض ذلك على إدارة المنظمة توجيه استراتيجياتها نحو التركيز على المنطقة الجغرافية المحيطة بالمنظمة، ودراسة توقعات المستفيدين من حيث جودة الخدمات، وتخصيص الموارد البشرية والمادية المتاحة لتقديم خدمات التعليم والتدريب لجذب المستفيدين من مناطق وأسواق متعددة، وتقديم خدمات التعليم والتدريب في مناطق جديدة لِبسط النفوذ في أسواق متعددة (العفيري، ٢٠٢٣، ص ٢٠٥).

ويتضح مما سبق أن الوسيلة الأكثر فعالية لتحقيق السيادة الاستراتيجية للمدرسية هي تصميم نطاق نفوذ متماسك من خلال التغلب على الضغوط التنافسية من قبل المنافسين، وتطوير رؤية مستقبلية لتوجيه الموارد حول محافظة منتجات المدرسة، ومواكبة التعامل مع كافة التهديدات التنافسية، وإعادة النظر في تحركات المنافسين وتوقعات المستفيدين، وتوفير منطقة التوازن بين المدارس المنافسة، وإعادة تخصيص موارد المدرسة لبناء وتحسين منطقة نفوذها في الأسواق التي تعمل بها.

(٢) الضغط التنافسي (Competitive Compression):

تتعرض المنظمات إلى ضغوط تنافسية شديدة من قبل المنافسين، مكونة بذلك ما يُعرف بالضغط التنافسي الذي يضع المنظمة أمام خيارات حاسمة؛ لذا تسعى المنظمات إلى تحقيق النمو والتقدم على المنافسين، ويقابل هذا السعي بردود فعل عكسية من الضغط الخاص الذي يمارسه المنافسون، ومن ثم تعمل المنظمة على تطوير وقيادة نطاق نفوذها وتحاول النمو والتفاعل داخل مجالها الخاص، مما يؤدي إلى زيادة الضغط المستمر (Mahmood & omar, 2023, p.p.661-662)،

وهذا يفرض على إدارة المنظمة فهم خصائص المنظمات المنافسة، وجوانب التميز التي تتمتع بها، ومواصفات جودة الخدمات التي تُقدمها في منطقة التنافس والوسائل والأدوات والتقنيات التي تستخدمها في تقديم خدمات منافسة، وانتهاج المرونة في تقبل دخول منافسين جدد، والتمتع بالمهارة والكفاءة في تقديم خدمات أفضل من المنافسين لتقليل حدة المنافسة (العضيري، ٢٠٢٣، ص ٢٠٦).

يُعد الضغط التنافسي سلسلة مستمرة من المنافسة الحادة في سوق العمل، ويُعبر عن التأثير الناتج عن حدة المنافسة بين المنظمات الموجودة ضمن المجال التنافسي، ويتولد نتيجة هذا الضغط ردود فعل عكسية من قبل المنظمات الأخرى في محاولة منها للتخلص منه أو تقليل تأثيره إلى أدنى حد ممكن من أجل الحفاظ على مركزها التنافسي (Salman, Jarallah, Amanah, Hasan, 2024, p.477)، كما يُعرف الضغط التنافسي بأنه قدرة المنظمات على البقاء في بيئة عمل تنافسية تتسم بضغوط عديدة نتيجة المنافسة الشديدة، لذا فإن المنظمات التي تسعى إلى التفوق لا بد أن تتكيف بسرعة مع أي تغييرات وتبني تحالفات استراتيجية وتتعاون مع المنافسين للسيطرة على السوق (Abugabel, 2022, p.180)، ومن ثم فالضغط التنافسي يُمثل قدرة المدرسة على تحمل الضغوط التنافسية التي يفرضها المنافسون الآخرون، وهذا يؤثر على سلوك المدرسة، ويُحفزها على القيام بتحركات تنافسية استجابة للتأثير الكلي لأفعال المنافسين.

ويتألف الضغط التنافسي من حركة تنافسية مُوجهة خارجياً ومحددة وقابلة للملاحظة من قبل المنظمات المتنافسة لتعزيز مكانتها التنافسية، وينتج من هذه التحركات التفاعل التنافسي، حيث تأخذ كل منظمة جميع الإجراءات التنافسية، وفي هذا السياق يُمكن التمييز بين مصطلحي الضغط التنافسي والتوتر التنافسي، حيث يصف التوتر التنافسي العلاقة المدرسية بين اثنين من المنظمات المتنافسة، بينما يصف الضغط التنافسي العلاقة المدرسية بين المنظمة وبينها التنافسية بأكملها وبالتالي فهو يكمل مفهوم التوتر التنافسي (Mahmood & omar, 2023, p.661).

يتضح مما سبق، أن الضغط التنافسي يُعد أحد الوسائل التي تتبعها المدارس في سبيل تحقيق سيادتها الاستراتيجية والحفاظ عليها، حيث يُشير الضغط التنافسي إلى ذلك التأثير الناتج من حدة المنافسة وشدتها بين طرفين أو أكثر في السوق، ونتيجة لهذا التأثير يُمكن أن يتولد لدى المدرسة ردة فعل عكسية، وذلك كمحاولة منها للتخلص من هذا الضغط أو تقليل تأثيره إلى أدنى حد ممكن من أجل المحافظة على مركزها التنافسي وبقاؤها بشكل مستمر في بيئة عملها.

(٣) التكوين (البناء) التنافسي Competitive Configuration:

يُعبّر التكوين التنافسي عن قدرة المنظمة على الدمج الفعال بين مواردها وقدراتها التي تسعى من خلالها إلى إنشاء كفاءات ذات قيمة مضافة يصعب تكرارها من قبل المنافسين الآخرين وإنشاء تحالفات كبيرة، ويبدأ التكوين التنافسي بترجمة رؤية المنظمة وطرق التفكير التي تتبناها، والتي تتوافق مع عناصر التكوين التنافسي (Salman, Jarallah, Amanah, Hasan, Salman & Lafta, 2024, p.477) لذا يُعد التكوين التنافسي نتيجة عمليات مدروسة ومركزة للتدريب التنافسي من خلال توجيه استراتيجية المنظمة نحو التحالفات والشراكات، وهذا يستلزم أن تتأكد المنظمة من قدراتها الداخلية والحفاظ عليها حتى تتحول هذه الشراكات إلى ميزة تنافسية وليست مجرد شراكات مقارنةً بالمنافسين الآخرين (Khatibo & Alshwabkeh, 2022, P.204).

ويشير التكوين التنافسي إلى إنشاء خريطة تنافسية بين جميع الأطراف الرئيسية لتحديد الأطراف التي تحتل مواقع أكثر قوة، ومن خلال الضغط الذي يقوم به أحد الأطراف على بقية الأطراف، يُمكن تشخيص الأطراف الأكثر قوة داخل قطاع الأعمال (Alhilawy, Aljanabi & Bareas, 2020, p.14768)، ومن ثم فالتكوين التنافسي هو القدرة على إنشاء هيكل يضم تحالفات مع المدارس المنافسة، حيث لا يُمكن تحقيق السيادة الاستراتيجية إلا من خلال إتقان فن التكوينات

التنافسية والقدرة على بناء عدد من التحالفات مع المدارس الكبرى لتعزيز مركزها التنافسي وترسيخ مكانتها في السوق ضمن المجال التنافسي.

ويتطلب التكوين التنافسي تخطيط للضغط التنافسي بين جميع المنظمات المنافسة لمعرفة من هم المتنافسون الذين يشغلون مناصب أكثر قوة، كما يمكن تشخيص أقوى المنافسين من خلال التكوينات التنافسية للمنظمات، والتي تتم من خلال تحليل المنافسين (Abugabel, 2022, p.180)، ويهدف البناء التنافسي إلى تطوير فريق ملتزم ومُتحمس من العاملين المتميزين الذين يتعاونون مع المستفيدين ويحافظون عليهم ويقدمون خدماتهم، ويتطلب ذلك من إدارة المنظمة إدراك التوجهات المستقبلية للمنظمات المنافسة، واستقطاب كوادر ذات كفاءة وسمعة علمية أفضل من المنظمات المنافسة، وبناء شراكات وتحالفات مع المنظمات للتغلب على المنظمات المنافسة (العفيري، ٢٠٢٣، ص ٢٠٦-٢٠٧).

ويتضح مما سبق أن التكوين التنافسي هو المدخل إلى تحقيق السيادة الاستراتيجية للمدرسة على المدارس المنافسة الأخرى، حيث يرتبط التكوين التنافسي بقدرة المدرسة على دمج مواردها بطريقة فعالة وإنشاء كفاءات ذات قيمة مضافة يصعب تكرارها من قبل المنافسين الآخرين، فضلاً عن تطوير فريق ملتزم ومُتحمس من القادة والمعلمين والإداريين الذين يتعاونون مع المستفيدين ويحافظون عليهم، ويتم التكوين التنافسي للمدرسة من خلال تحليل المنافسين لها، والتأكد من قدراتها الداخلية والحفاظ عليها والاستفادة من نقاط قوتها ومعالجة نقاط ضعفها وتمكنها من اقتناص الفرص السانحة وتجنب التهديدات.

وفي ضوء العرض السابق لأبعاد السيادة الاستراتيجية، يتضح ضرورة تحقيق السيادة الاستراتيجية للمدرسة، من خلال إتقان فن التكوين التنافسي وبناء عدد من التحالفات مع المنظمات الكبرى وإعادة بناء الهيكل التنافسي لتقوية الوضع التنافسي وتدعيم مركزها السوقي ضمن مجالها التنافسي، وذلك استجابة للبيئة التنافسية المتزايدة، وما تتعرض له المدارس المعاصرة من ضغوط عالية لتصبح أكثر نشاطاً في عملياتها، وتسريع قدراتها على الابتكار، وتقديم منتجات بكفاءة وفعالية أكبر من أي وقت مضى، وهذا يضمن أنه حتى مع تطور المساحة التنافسية الخاصة بالمدرسة، تظل للمدرسة سيادتها الاستراتيجية على بقية المدارس المنافسة.

المبحث الثالث: دور الحمض النووي التنظيمي في تحقيق السيادة

الاستراتيجية:

تُعد السيادة الاستراتيجية مطلباً مهماً للمنظمات التعليمية بصفة عامة، ومدارس التعليم الثانوي الصناعي بصفة خاصة من أجل البقاء والاستمرار في ظل التنافس الشرس الذي يشهده العصر الحالي، حيث تُعد وسيلة مهمة لتحليل البيئة التنافسية، وتحسين موقع المدرسة التنافسي والتغلب على الضغوط التنافسية والبيئية، وفي ظل سعي معظم المدارس لتحقيق السيادة الاستراتيجية ومواجهة التهديدات الداخلية أو الخارجية التي تُهدد كيانها واستدامتها، فلا سبيل أمام المدرسة إلى ذلك إلا من خلال تعزيز حمضها النووي التنظيمي.

وإذا كان الحمض النووي التنظيمي أحد المصطلحات الحديثة في مجال الإدارة، فإنه يُمثل الخصائص التي تُميز كل منظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، فهو تمثيل لهوية المنظمة، ويعكس أدائها التنظيمي وجودة منتجاتها وهيكلها التنظيمي ومواردها البشرية ومدى ابتكارها وإبداعها، كما يعكس أيضاً قدرة المنظمة على حل المشكلات واستغلال الفرص المتاحة، وقدرتها على التأقلم والمنافسة في بيئة الأعمال، وتحديد الحمض النووي التنظيمي يصبح من السهل

توجيه المنظمة في الاتجاه المنشود (Alshawabkeh, 2021, p.1640)، فالحمض النووي التنظيمي هو استعارة تستخدم العوامل الأساسية للمنظمة والمساعدة على شرح أدائها وفقاً لأربعة مكونات أساسية هي حقوق صنع القرارات والمعلومات والهيكل التنظيمي والحوافز، والتي تتكامل وتتفاعل فيما بينها لتعكس هوية المنظمة وشخصيتها وتحدد الخصائص المميزة لها وتُساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتُمكنها من التكيف مع بيئتها الخارجية (Dos, 2013, p.7).

ويُمثل الحمض النووي التنظيمي نهج مُوجه نحو التغيير يهدف إلى إعادة التكيف مع التحديات الداخلية والخارجية التي تُواجه المنظمة من أجل تحسين أدائها والحفاظ على استمراريتها في ظل النمو المتسارع لبيئتها الخارجية (Al-Moaz & Shahein, 2019, p.19)، وقد توصلت دراسة نواهدة و الصريرة (Nawahda & Al-Sarayrah, 2022, p.9784) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحمض النووي التنظيمي بأبعاده في تحقيق الأداء الريادي. ويتضح مما سبق أن الحمض النووي التنظيمي بأبعاده الأربعة يساهم في تحديد السلوك التنظيمي للمدرسة الثانوية الصناعية وتحسين قدرتها على النجاح في تحقيق أهدافها التنظيمية، حيث أن الحمض النووي التنظيمي هو المحدد الرئيسي لهوية المدرسة المتميزة والتي تُساهم في دعم حضورها سوقياً، كما أنه محدد للسيادة الاستراتيجية التي تلتزم بتوليد الابتكارات والإبداعات الجذرية والتراكمية لتحقيق أهمية استراتيجية مرتبطة بتنافسية المدرسة تميزها عن غيرها من المدارس المنافسة وتمنحها قيم الاختلاف، ولذلك فإن الحمض النووي التنظيمي بأبعاده الأربعة يؤدي دوراً مهماً في تحقيق السيادة الاستراتيجية للمدرسة، وذلك على النحو التالي:

(١) دور حقوق صنع القرار في تحقيق السيادة الاستراتيجية:

تُمثل حقوق صنع واتخاذ القرار جوهر وعصب العملية الإدارية، ومن أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة للمنظمة لتحقيق أفضل النتائج لابد من اختيار البدائل الأفضل المتاحة لتخذي القرار (السلوادي وغنيم، ٢٠٢٢، ص٤١)، وتعني حقوق صنع القرار تحديد التقنيات الأساسية الخاصة بمن له الحق في اتخاذ القرار داخل المنظمات، ومدى فعالية القرارات في المنظمات الخاصة بسرعة طرح المنتجات، وتقديم الخدمات الجديدة، والفترة الزمنية اللازمة للمنظمة من أجل الحصول على النتائج (Abdel-Raheem & Saad, 2019, p.132).

وتُعد حقوق صنع القرار حجر الزاوية في التجديد التنظيمي الفعال، وتلعب دوراً مهماً في تحقيق الإصلاح التنظيمي (Alshwabkeh, 2021, p.1641)، ومن ثم تمثل حقوق صنع القرار المكون الرئيس في تحقيق التنمية الفعالة، مما يجعلها المهمة الأساسية التي يجب أن تُعالجها المدارس التي تسعى إلى تحقيق السيادة الاستراتيجية، ويتضح دور حقوق صنع القرار في تحقيق السيادة الاستراتيجية للمدرسة من خلال ما يلي:

- تشجيع أعضاء المجتمع المدرسي على كافة المستويات للمشاركة في صنع القرار مما يزيد من سرعة تنفيذ القرارات المدرسية.
- منح السلطات والصلاحيات الكافية واللازمة لأعضاء المجتمع المدرسي لاتخاذ القرارات اللازمة لأداء المهام والأعمال الموكلة إليهم.
- اختيار قيادات مدرسية تتميز بالكفاءة العلمية والمهنية والفنية ولديها رغبة في التطوير والتميز والريادة، واستغلال الفرص المتاحة لتنفيذ رؤية المدرسة وأهدافها.
- منح القيادات المدرسية الصلاحيات الإدارية والمالية لتنفيذ كل ما هو جديد ومبتكر دون قيود روتينية تُحد من نشاطهم، بما يساهم في تحقيق التغيير الإيجابي المنشود بالسرعة المطلوبة.
- تفويض أعضاء المجتمع المدرسي المتميزين الأكفاء لممارسة أدوار قيادية في المواقف المختلفة واتخاذ القرارات الضرورية، وبالتالي الحصول على الاستقلالية في العمل.
- منح الثقة المتبادلة بين القيادات المدرسية وأعضاء المجتمع المدرسي، الأمر الذي يشعرهم بمكانتهم وينعكس ذلك إيجابياً على أدائهم الوظيفي.
- توفير مناخ تنظيمي ديمقراطي داعم لمشاركة جميع الأعضاء في صنع القرارات واتخاذها ويشجعهم على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم المبتكرة.
- الأخذ بمقترحات أعضاء المجتمع المدرسي باستمرار، ومُحاولة تنفيذ ما يصلح منها في شكل مشروعات ومبادرات من أجل تحقيق الصالح العام للمدرسة.

- تدريب أعضاء المجتمع المدرسي على الأسلوب العلمي في صنع واتخاذ القرارات المدرسية، وتبني بعض الأساليب الرياضية والإحصائية لصنع القرارات بطريقة علمية والوصول إلى الحل الأمثل للمشكلات المدرسية كبحوث العمليات ونماذجها والمحاكاة وأسلوب بيرت.
 - استخدام وسائل اتصال حديثة للإعلان عن القرارات المدرسية.
 - تحقيق التوازن بين المركزية واللامركزية في أداء الأعمال والمهام الموكلة لأعضاء المجتمع المدرسي من خلال اعتماد سياسة تفويض الصلاحيات التي تتوافق مع وظائفهم لمساعدتهم في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم.
- ويتضح مما سبق أن وضوح حقوق صنع القرار تُعد اللبنة الأساسية التي تنطلق منها المدرسة في تحقيق سيادتها الاستراتيجية وتفوقها على مثيلاتها من المدارس المنافسة، فحقوق صنع القرار إحدى العمليات التي لا غنى عنها داخل المدرسة؛ وذلك لكونها اللحظة الحاسمة في تحديد مصير المدرسة وضمان بقائها ونجاحها، ومن ثم يجب أن تعمل المدارس على تفعيل حقوق صنع القرار في جميع المستويات التنظيمية بوضوح وشفافية بحيث تُراعي مشاركة جميع الأطراف المعنية الداخلية والخارجية في عملية صنع القرار، حيث تزداد فعالية القرارات بتوسيع دائرة المشاركة أمام الأطراف المعنية، مما يضمن الوصول إلى قرارات ذات فعالية تُحقق أداء متميز، مع ضرورة تنمية مهارات صانعي القرار بشكل دوري وفق أحدث التقنيات بما يضمن تحقيق تميز الأداء واستمراريته.

(٢) دور المعلومات في تحقيق السيادة الاستراتيجية:

- تلعب المعلومات دوراً حيوياً في تحقيق النجاح التنظيمي لجميع المنظمات، فالمعلومات عنصراً حاسماً في أغلب العمليات التنظيمية وخصوصاً عملية صنع القرار وذلك لما تُوفره المعلومات من دور في تحسين جودة عملية صنع القرار؛ لذا لا بد من التركيز على المعلومات التاريخية والحالية والمستقبلية للمنظمة؛ بما يمكن القادة من التنبؤ بما ستؤول إليه الأمور في المستقبل، ومن ثم السيطرة على المنظمات المنافسة (Alshwabkeh, 2021, p.1641)، وتكمن قوة المنظمات في الوقت الحاضر في قدرتها على الحصول على مصادر سليمة ودقيقة للمعلومات على كافة المستويات، حيث يحتاج الأفراد في مختلف مستويات المنظمة إلى معلومات جيدة للقيام بمهامهم على أكمل وجه، وهذا يتطلب إنشاء نظام معلوماتي خاص يستوعب الكم الهائل من البيانات ويعالجها ويخزنها ويحميها من الضياع والسرقة (Hadjer & Amina, 2023, p.248)، ويتضح دور المعلومات في تحقيق السيادة الاستراتيجية للمدرسة من خلال ما يلي:
- تصميم نظام معلومات واتصالات يتيح كافة البيانات والمعلومات عن كافة الفئات والأطراف المستفيدة، ويسمح بتدفق وانسيابية المعلومات بين أعضاء المجتمع المدرسي، بما يسهم في سرعة الاستجابة للمعلومات ومعالجتها.
 - التحديث المستمر لقواعد البيانات المدرسية وتزويدها ببيانات دقيقة لاستخدامها في صنع القرارات؛ وذلك لضمان رُشد القرارات الذي سيتم اتخاذها بناء عليها.
 - توفير قنوات اتصال فعالة ومتنوعة لتبادل ومشاركة المعلومات الضرورية مع أعضاء المجتمع المدرسي بما يساعد في تقديم الخدمات المدرسية بجودة عالية.
 - تطوير سياسات تدفق المعلومات الخارجية بانتظام لضمان تحقيق السيادة الاستراتيجية للمدرسة على المدارس المنافسة.
 - السماح لأعضاء المجتمع المدرسي بالإطلاع على مختلف المعلومات المتعلقة بطبيعة العمل حتى يتمكنوا من حل مشكلاتهم المهنية في الوقت المناسب.
 - منح أعضاء المجتمع المدرسي حرية تبادل المعلومات بشكل مستمر من أجل أداء مسؤولياتهم بشكل صحيح.
 - التدريب المستمر لأعضاء المجتمع المدرسي على السبيل الأمثل لتشفير البيانات والمعلومات، والتعامل مع البرمجيات الحديثة الخاصة بحفظ المعلومات وتشفيرها، وفك تلك الشفرة وقت الحاجة إليها.

- التنوع بين طرق وأساليب الحفاظ على أمن المعلومات لتوفير أكثر من فرصة وأكثر من طريقة لضمان الحفاظ على المعلومات واستخدامها وقت الحاجة.
- استخدام الوسائل الحديثة والمتطورة في عملية جمع البيانات والمعلومات وبناء قواعد بيانات بالجهات المستفيدة من الخدمات التي تقدمها المدرسة.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ووسائل التواصل الاجتماعي من أجل التواصل المستمر مع الجهات المستفيدة.
- تدعيم شبكات الإنترنت لضمان تبادل المعلومات بين أعضاء المجتمع المدرسي.
- توفير مصادر للمعلومات حول الوظائف والمهن المستقبلية المطلوبة في سوق العمل.
- تبني آليات مبتكرة لتبادل المعلومات بين أعضاء المجتمع المدرسي كالمندوبات الداخلية وجلسات المائدة المستديرة.

ويتضح مما سبق أن المعلومات تمثل أحد أهم مفاتيح تحقيق السيادة الاستراتيجية للمدرسة الثانوية الصناعية، حيث يتطلب تحقيق السيادة الاستراتيجية تبادل مكثف للمعلومات، وتوفير معلومات عن طبيعة السوق الخارجي، وتوقعات المستفيدين الخارجيين واحتياجاتهم ورغباتهم المختلفة، وأساليب التعامل معهم، فضلاً عن توفير معلومات عن الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع للمدرسة، ومعلومات عن طبيعة الخدمات التي تقدمها المدرسة، والتغيرات التي يمكن أن تطرأ على طبيعة هذه الخدمات مستقبلياً، بما يساهم في تحقيق أداء جوهري متميز للمدرسة يضمن استمرارية قدرتها التنافسية بين مثيلاتها من المدارس الأخرى، ويساعد في تحقيق سيادتها الاستراتيجية.

(٣) دور الهيكل التنظيمي في تحقيق السيادة الاستراتيجية:

يُعد الهيكل التنظيمي أحد المكونات الأساسية للمنظمة، ويُشير الهيكل التنظيمي إلى ذلك النظام الذي يُصور التسلسل الذي تقوم عليه خطوط السلطة والمسئوليات من خلال السياسات والإجراءات المتبعة، ومن ثم فالهيكل التنظيمي للمنظمة يُحدد سلوكها والنجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف التنظيمية (Youssef & Badway, 2023, p.117).

لذلك يُمثل الهيكل التنظيمي أكثر عناصر الحمض النووي التنظيمي وضوحاً، لأنه منصة انطلاق برامج التغيير التنظيمي، إلا أنه لا يكون نقطة البداية، بل هو النتيجة المنطقية للخيارات المتعلقة بالأبعاد الثلاثة الأخرى؛ حقوق صنع القرار والمعلومات والتحفيز، فالهيكل التنظيمي هو حجر الزاوية في محاولات إصلاح المنظمات لتقييم التواصل الجيد وتنسيق وتكامل العمل عبر أقسام ووحدات المنظمة (Hassan, 2024, p.1763). ويتضح دور الهيكل التنظيمي في تحقيق السيادة الاستراتيجية للمدرسة من خلال ما يلي:

- تبني هياكل تنظيمية مرنة تسمح بمواكبة جميع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية من أجل زيادة ارتباط وانتماء أعضاء المجتمع المدرسي.
- تحويل الهيكل التنظيمي الهرمي إلى هيكل تنظيمي شبكي بما يتلاءم مع تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها، ويتوافق مع متطلبات العصر.
- مراجعة وفحص الهيكل التنظيمي الحالي باستمرار واكتشاف ما به من قصور تمثل عائقاً أمام تحقيق أهداف المدرسة ورؤيتها المستقبلية.
- تحديث الهيكل التنظيمي للمدرسة بما يتوافق مع المتغيرات المستحدثة، وتشكيل فريق عمل لتحديث الهيكل التنظيمي الحالي باستمرار.
- التخلص من أساليب الإدارة التقليدية، والتوجه نحو أساليب الإدارة الحديثة التي تقوم على التوجه نحو اللامركزية وتمكين أعضاء المجتمع المدرسي، وتوسيع قاعدة مشاركتهم.
- تبني قواعد قانونية ولوائح تنظيمية واضحة تُنظم سير وأداء العمل المدرسي، ونشرها على الموقع الإلكتروني للمدرسة.

- وضع توصيف وظيفي دقيق لجميع وظائف أعضاء المجتمع المدرسي، بحيث يتسم بوضوح المهام والمسئوليات منعاً للتداخل والازدواجية في المهام والأختصاصات.
- توفير مناخ تنظيمي جيد يُساعد على تخطيط المسار الوظيفي لأعضاء المجتمع المدرسي.
- توظيف سياسة التدوير الوظيفي لتنمية مهارات أعضاء المجتمع المدرسي واستكشاف المسارات الوظيفية الأخرى.

يتضح مما سبق أهمية الهيكل التنظيمي للمدرسة الثانوية الصناعية في تحقيق سيادتها الاستراتيجية، ودوره في تحقيق التكيف بين كل من البيئة الداخلية والخارجية لتصبح المدرسة أكثر كفاءة وفعالية بما يضمن زيادة قدراتها التنافسية بين المدارس الأخرى، فنوع الهيكل التنظيمي هو الذي يحدد كيفية انسياب المعلومات داخل المدرسة وكيفية صنع القرارات المدرسية؛ لذا يجب أن يتناسب الهيكل التنظيمي للمدرسة مع وضعها الحالي والمستقبلي لضمان تحقيق المواءمة بين الهيكل التنظيمي وعناصر البيئة الخارجية واستغلال الفرص الخارجية وتحقيق الميزة التنافسية، بما يحقق تميز الأداء واستمراريته وتحقيق السيادة الاستراتيجية للمدرسة.

(٤) دور التحفيز في تحقيق السيادة الاستراتيجية:

تُعد الحوافز أحد عناصر الحمض النووي التنظيمي، حيث تلعب الحوافز دوراً مهماً في تحقيق النجاح التنظيمي، وتؤثر على دافعية وحماس الأفراد عند القيام بمهامهم وأعمالهم، مما يؤدي إلى تحسین أدائهم، وتشتمل الحوافز على العديد من الأدوات والوسائل التي تستخدمها الإدارة لتحفيز الأفراد على القيام بمهامهم بكفاءة وفعالية (Alshawabkeh, 2021, p.1641)، ويتضح دور التحفيز في تحقيق السيادة الاستراتيجية للمدرسة من خلال ما يلي:

- تبني طرق وأساليب حديثة ومبتكرة لتحفيز أعضاء المجتمع المدرسي وتفجير طاقتهم الكامنة.
- تقدير جهود وإسهامات أعضاء المجتمع المدرسي وإنجازاتهم بطرق متنوعة، ومكافأة المتميزين منهم.
- المحافظة على تقديم المحفزات المادية والمعنوية لأعضاء المجتمع المدرسي وتكريمهم على جهوداتهم المبذولة مما يُساعد على الاحتفاظ بهم كونهم ثروة بشرية للمدرسة.
- تنوع الحوافز المقدمة لأعضاء المجتمع المدرسي ما بين حوافز مادية وحوافز معنوية بما يُساهم في تحقيق التنافس بينهم.
- تقديم كافة سبل الدعم التنظيمي لأعضاء المجتمع المدرسي بما يُكسبهم القدرة على أداء مهامهم الوظيفية.
- توفير فرص متنوعة وحديثة لترقية أعضاء المجتمع المدرسي وفقاً لمبدأ الكفاءة في الأداء والإنتاجية.
- مراعاة تطبيق العدالة والموضوعية في توزيع الحوافز والمكافآت على أعضاء المجتمع المدرسي.
- توفير الرعاية المالية والصحية والاجتماعية لأعضاء المجتمع المدرسي بما يُحضرهم على إجادة أدائهم والتفرغ لأعمالهم.
- إنشاء نظام لإدارة المواهب من أعضاء المجتمع المدرسي، واستثمار مواهبهم في تحقيق ميزة تنافسية للمدرسة.
- استحداث نظام فعال لتقييم أداء أعضاء المجتمع المدرسي، والعمل على ربط نظام الحوافز ببرنامج تقييم الأداء.
- تشجيع أعضاء المجتمع المدرسي على تكوين فرق عمل تتمتع بالاستقلالية لإنجاز المهام المختلفة.
- الاهتمام بتقوية العلاقات الإنسانية بين جميع أعضاء المجتمع المدرسي، وتعزيز التواصل المستمر بينهم.
- تهيئة بيئة تنظيمية مُستقرة ومُحفزة على العمل التعاوني، ونشر قيم تنظيمية داعمة للتفاعل الإيجابي بين أعضاء المجتمع المدرسي.

ويتضح مما سبق أهمية التحفيز في تحقيق السيادة الاستراتيجية للمدرسة الثانوية الصناعية، حيث أنه أحد المحددات الفعالة التي تُحث أعضاء المجتمع المدرسي على تبني ممارسات جديدة غير تقليدية يكون لها مردوداً إيجابياً على المدرسة، فسياسات الحوافز المدرسية لها دوراً مهماً في تطوير المدرسة وبناء كيانها التنظيمي، وتحقيق رغبات أعضاء المجتمع المدرسي وتعزيز قدراتهم الوظيفية بما يضمن تحقيقهم ولأنهم للمدرسة، ومن ثم يجب أن تبني المدرسة نظاماً شاملاً لتحفيز أفرادها مادياً ومعنوياً، وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم بالقدر الذي يضمن رفع مستوى أدائهم وإنتاجيتهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم؛ حيث تقوم المحفزات بدور كبير في مساعدة الأفراد على تتطابق وتوافق أهدافهم مع أهداف المدرسة، وزيادة معدلات ولأنهم التنظيمي، بما يضمن تحقيق أداء جوهرياً يفوق مستوى الأداء المتوقع، ويُحقق التميز واستمراريتها، ومن ثم تحقيق السيادة الاستراتيجية للمدرسة.

ويمكن توضيح دور الحمض النووي التنظيمي في تحقيق السيادة الاستراتيجية للمدرسة الثانوية الصناعية من خلال الشكل الآتي:



شكل (٤) يوضح دور الحمض النووي التنظيمي في تحقيق السيادة الاستراتيجية للمدرسة (الشكل من إعداد الباحثة)

وإجمالاً لما سبق يتبين أن تعزيز الحمض النووي التنظيمي للمدرسة الثانوية الصناعية بأبعاده الأربعة يقوم بدور كبير في تحقيق سيادتها الاستراتيجية، حيث إن تحديد حقوق صنع القرارات تضمن سرعة تنفيذها وزيادة فعاليتها بما يضمن تميز الخدمات والمنتجات المدرسية ويدعم وصولها إلى الأطراف المعنية في أسرع وقت وبأقل تكلفة، كما أن تطبيق نظام معلوماتي دقيق يساهم في توفير معلومات محددة في الوقت المناسب من أجل صنع القرار المطلوب، فضلاً عن تبني هيكل تنظيمي مرن وفعال والاستعانة بأساليب تحفيز متنوعة وملائمة لأعضاء المجتمع المدرسي، كل هذا يحقق أداء متميز يدعم التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية، ويكسب المدرسة قدرة تنافسية بين مثيلاتها من المدارس الأخرى، ويساعدها على تحقيق سيادتها الاستراتيجية.

القسم الثالث: واقع الحمض النووي التنظيمي لمدارس التعليم الثانوي

الصناعي بمحافظة المنوفية: دراسة نظرية وثائقية

يتناول هذا القسم الجهود المرتبطة بتعزيز الحمض النووي التنظيمي لمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية، وذلك على النحو التالي:

أولاً: نبذة عن مدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية:

تُعد محافظة المنوفية إحدى محافظات جمهورية مصر العربية، التي تقع في جنوب الدلتا بين فرعي رشيد ودمياط تحدها من الشمال محافظة القليوبية ومن الغرب محافظة البحيرة وهي على شكل مثلث رأسه في الجنوب وقاعدته في الشمال، تبلغ المساحة الكلية لمحافظة المنوفية ٢٤٩٩ كم^٢، وعاصمتها مدينة شبين الكوم، وأكبر مدنها مدينة السادات المستقطعة من محافظة البحيرة، وتتألف محافظة المنوفية بشكل عام من (١٠) مراكز إدارية تضم (١٠) مدن هي: شبين الكوم ومنوف ومدينة السادات وسرس الليان وأشمون والباجور وقويسنا وبركة السبع وتلا والشهداء، ويتمثل النشاط الاقتصادي الرئيسي لسكان المحافظة في الزراعة، كما يساهم النشاط الصناعي بقوة بجانب النشاط الزراعي، خصوصاً بعد ضم مدينة السادات للمحافظة التي تعد من أكبر المدن الصناعية في مصر، كذلك توجد مناطق صناعية أخرى بمدينة قويسنا بجانب صناعات خفيفة بمدينة شبين الكوم (البوابة الإلكترونية لمحافظة المنوفية، ٢٠٢٤).

وتتمثل مدارس التعليم الثانوي الصناعي أهمية خاصة في العملية التعليمية، باعتبارها حلقة الوصل بين مدارس التعليم الأساسي بحلقتها (الابتدائي والإعدادي) وبين التعليم الجامعي، وباعتبارها أيضاً مرحلة عمرية مهمة في حياة الإنسان وهي مرحلة المراهقة، ومن ثم فإن لها دور مهم في إعداد وتكوين المواطن الصالح؛ وتزداد أهمية مدارس التعليم الثانوي الصناعي باعتبارها تُوفر الرصيد الاستراتيجي للمجتمع من الكوادر البشرية المطلوبة لتحقيق التنمية والنهضة الشاملة، فضلاً عن المساهمة في تلبية متطلبات سوق العمل.

وتتمثل محافظة المنوفية واحدة من أكثر محافظات جمهورية مصر العربية التي تشتهر بها مدارس التعليم الثانوي الصناعي؛ إذ بلغ مجموع عدد مدارس التعليم الثانوي الصناعي وفقاً لإحصاء ٢٠٢٤/٢٠٢٥ (٩٨) مدرسة حكومية وخاصة بنسبة بلغت (٥٤,٨٪) من المجتمع الأصلي البالغ عدده (١٧٨٩) مدرسة بمحافظات جمهورية مصر العربية، كما تشهد هذه المدارس إقبالاً متزايداً من الطلاب للالتحاق بها حيث بلغ عدد طلابها (٤٩٤٢٣) في العام الدراسي ٢٠٢٤/٢٠٢٥ (جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ٢٠٢٤، ص ٦٢).

وإذا كانت مدارس التعليم الثانوي الصناعي أحد أهم المنظمات التعليمية بمحافظة المنوفية، فإنها تهدف إلى إعداد القوى العاملة الفنية المدربة للعمل في المجالات التي يتطلبها سوق العمل، وتأتي إدارة التعليم الثانوي الصناعي بالمديرية في مقدمة الإدارات التي تقوم بإعداد طلاب مدارس التعليم الثانوي الصناعي للمساهمة بدور فعال في الإنتاج القومي من خلال تحويل المدارس الفنية إلى وحدات إنتاجية تعليمية تعمل في إطار مشروع رأس المال، وتتكون الإدارات التعليمية التابعة لمديرية التربية والتعليم والتعليم الفني بمحافظة المنوفية من (١٠) إدارات تعليمية هي: إدارة شبين الكوم التعليمية، الباجور، أشمون، بركة السبع، قويسنا، سرس الليان، الشهداء، السادات، تلا، منوف (البوابة الإلكترونية لمديرية التربية والتعليم بالمنوفية، ٢٠٢٤)، ومن ثم فالهدف الأسمى للتعليم الصناعي يتمثل في تخريج كوادر بشرية قادرة على المنافسة محلياً وإقليمياً وعالمياً؛ بحيث تمتلك تلك الكوادر المهارات والقدرات التي تؤهلها لأداء الأعمال بكفاءة عالية؛ والعمل في مختلف المجالات الفنية والمهنية؛ مما يساهم في زيادة الإنتاج، ومواجهة البطالة، ودفع عجلة التنمية وتقدم المجتمع.

ثانياً: الحمض النووي التنظيمي لمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية:

يُمكن تناول الجهود المرتبطة بواقع الحمض النووي التنظيمي لمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية باعتبارها إحدى محافظات جمهورية مصر العربية على النحو التالي:

(١) حقوق صنع القرار:

تُعد عملية صنع القرارات عملية مهمة وأساسية للإدارة، فهي المحرك لجهود ونشاط الموارد البشرية ويتخللها كل وظائف الإدارة وعناصرها، كما أنها عملية مستمرة لا تتوقف عند حد أو وقت معين، ويقع العبء الأكبر في صنع القرارات المدرسية على مدير المدرسة، وتعتمد فاعلية

القرار على مهارة المدير ودرجة تدريبه ومدى استخدامه للمنطق العلمي لحل المشكلة (عطوى، ٢٠٠٤، ص ١٤٧-١٤٨)، وإذا كانت القيادة المدرسية من الأبعاد الرئيسية التي تؤثر على صنع واتخاذ القرار في المدرسة الثانوية الصناعية وضمان الحفاظ على الحمض النووي التنظيمي للمدرسة، لما لها من دور فعال في توحيد الجهود البشرية والموارد التنظيمية حول رؤية واستراتيجية المدرسة، وتبني أنماط قيادية تُساعد في دعم القدرات التنافسية للمدرسة لإدارة التغيير؛ لذا أكدت الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٣٠) على الإعداد المتميز لمدير المدرسة والقيادات في المستوى الأعلى لتشكيل قائد مُتمكن من القدرات الإدارية والمالية والفنية والتكنولوجية المتقدمة (جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ص ٥٦)، بما يُثري نموهم المعرفي والمهاري وكفاءتهم الذاتية، ويؤهلهم للقيام بأدوارهم من أجل تحقيق أهداف المنظمات التعليمية بشكل فعال.

كما حددت المادة (١٧) من قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (٤٢٨) لسنة ٢٠١٣؛ المعايير الملزمة للأداء التعليمي لوظائف الإدارة المدرسية من بينها: وضع رؤية وخطط وأساليب واضحة للتعليم، وخلق بيئة تنظيمية ميسرة للتواصل الإنساني، والالتزام بقيم ومبادئ التشاور لدعم العمل الجماعي، وتوسيع فرص الحوار والمناقشة، وتبادل الآراء والأفكار، فضلاً عن التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات، وصنع القرارات الرشيدة في تطوير التعليم، ودعم المشاركة المجتمعية، وتبني المداخل العلمية الحديثة في تحفيز الأفراد، وتيسير عمليات التغيير (جمهورية مصر العربية، مجلس الوزراء، ٢٠١٣، ص ١٢-١٣)، وفي هذا السياق أكدت دراسة عزب (٢٠٢٣، ص ٧٦) على تطوير الممارسات المهنية للقيادات التربوية وترشيد عملية صنع القرار على مختلف المستويات الإدارية في تبنيها للعديد من التوجهات كتعزيز الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس في صنع واتخاذ القرارات المدرسية وتمكينهم، مع الاهتمام بتحسين كفاءة نظم اختيارهم وإعدادهم، وتوفير برامج تنمية مهنية للارتقاء بمهاراتهم القيادية والإدارية، مع التأكيد على تعظيم الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأساس لدعم عملية صنع القرارات المدرسية، وتعزيز قدرة قادة المدارس على توظيفها واستثمارها الاستثمار الأمثل في تطوير الممارسات الإدارية كافة.

باستقراء ما سبق يتضح أن هناك اهتماماً على المستوى النظري والتشريعي بتطوير أداء مديري المدارس الثانوية الصناعية، وإكسابهم المهارات والقدرات اللازمة بما يتوافق مع التوجهات الإدارية الحديثة؛ مما يساهم في تحقيق اللامركزية ودعم المشاركة المجتمعية، وتعزيز العلاقات الإنسانية بين أعضاء المجتمع المدرسي، ودعمهم من أجل الإبداع والابتكار؛ وتدعيم الصلة بين المدرسة ومجتمعها الداخلي والخارجي.

وإذا كانت مشاركة أعضاء المجتمع المدرسي والمهتمين بالتعليم في صنع القرارات بالمدرسة الثانوية الصناعية تمثل عملاً إيجابياً يهدف إلى تحقيق النتائج المرجوة، فقد حدد القانون رقم (١٣٩) لسنة (١٩٨١) في مادته (٣٢) أن يكون في كل مدرسة فنية مجلس إدارة تُمثل فيه قطاعات الإنتاج والخدمات المعنية لمعاونة مديرها في الإدارة، ويصدر بتشكيل هذا المجلس وتحديد اختصاصاته قرار من المحافظ المختص (جمهورية مصر العربية، ١٩٨١، ص ٢١٥٥).

ومن الجهود الأخرى التي بُدلت على المستوى المدرسي والتي تعكس تعزيز مشاركة الأطراف المعنية في صنع القرارات والاهتمام بأرائهم، صدور قرار (٣٠٦) لسنة ٢٠١٤ بشأن إعادة تنظيم مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، ونصت مادته الأولى على إنشاء في كل مدرسة من مختلف مستويات المراحل التعليمية مجلس للأمناء والآباء والمعلمين يضم ممثلين للآباء والمعلمين، وأعضاء من بين أفراد المجتمع المدني المهتمين بالعملية التعليمية، ويسعى هذا المجلس لتحقيق العديد من الأهداف من بينها: تحقيق اللامركزية في الإدارة والتقويم والمتابعة وصنع واتخاذ القرار، وتشجيع الجهود الذاتية والتطوعية لأعضاء المجتمع المدني لتوسيع قاعدة المشاركة المجتمعية والتعاون في دعم العملية التعليمية، والارتقاء بالعملية التعليمية والتغلب على المشكلات والمعوقات التي قد تعترضها، وتوثيق الصلات والتعاون المشترك بين الآباء والمعلمين وأعضاء المجتمع المدني في جو يسوده الاحترام المتبادل من أجل دعم العملية التعليمية (جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، "ب"، ص ١)، وعلى صعيد المدرسة الثانوية الصناعية يتضح

أن الأهداف السابقة يُمكن أن تسهم في تعزيز حقوق صنع القرار وترسيخ الديمقراطية والتعاون بين المدرسة والمجتمع الخارجي من خلال توثيق الصلة بين المدرسة والمستفيدين، وتعظيم دور المدرسة في خدمة البيئة والمجتمع المحلي وتحقيق التنمية المستدامة، كما أنها يُمكن أن تسهم في توفير تمويل إضافي للمدرسة والتغلب على كثير من المشكلات التي تواجهها .

(٢) المعلومات:

تُمثل المعلومات الوسيلة الأساسية لنقل ونشر المعرفة داخل المنظمة من أصحاب المعلومات إلى الأفراد الذين يحتاجونها، فهي بمثابة محرك لأنشطة المنظمة، كما أنها تُؤثر على المكونات الأخرى للحمض النووي التنظيمي للمنظمة، وخاصة حقوق صنع القرار والحوافز، فبدون معلومات دقيقة لا يُمكن لصانعي القرار اتخاذ خطوات حاسمة واغتنام فرص السوق المتاحة (Abdel-Raheem & Saad, 2019, p.133)، وفي هذا السياق أنشأت وزارة التربية والتعليم وحدة الإحصاء والمعلومات بالمدارس، وفقاً للقرار الوزاري رقم (٩٩) لسنة ٢٠٠٢، حيث نصت المادة الأولى من هذا القرار على أن يتم إنشاء وحدة تسمى "وحدة المعلومات والإحصاء" بجميع المدارس بكافة المراحل التعليمية المختلفة، وتهدف هذه الوحدة إلى المساهمة في تحقيق نظام معلومات شامل ومتكامل، يلبي متطلبات المستويات الإدارية المختلفة من معلومات وبيانات، ومؤشرات داعمة لاتخاذ القرار بصورة دقيقة وسريعة، وتختص هذه الوحدة بتجهيز وتدقيق إدخال البيانات اللازمة لنظام المعلومات، وتسجيل كل ما يطرأ من تغيير على بيانات التلاميذ والعاملين في المدرسة فوراً وبكل دقة، والتأكد من صحة البيانات ودقتها ومطابقتها للواقع باستمرار، وتوفير المعلومات لكل المستويات وتداولها وفق التعليمات، والحفاظ على أمن البيانات وسريتها (جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٢، ص ١-٢).

وإذا كانت المعلومات مفتاح نجاح في أي منظمة، فهي الوسيلة الرئيسة لنقل المعرفة وسرعة تدفقها بين المستويات الإدارية المختلفة وبين الأفراد داخل كل مستوى إداري، ومن ثم تُؤثر جودة المعلومات في النشاطات جميعها، وأكدت دراسة صقر (٢٠١٧، ص ٤٥٤-٤٥٥) على أن المعلومات الموجودة في المدرسة تتراوح درجة أهميتها بين المعلومات التي تحتاج إلى قدر من السرية فتحتاج إلى تشفير كالميزانية، وبيانات أعضاء هيئة التدريس والموظفين، خاصة فيما يتعلق بتقارير الأداء، ونسبة الأرباح والخسائر والمشروعات المستقبلية التي تنوي المدرسة القيام بها، والبيانات العادية التي تُتاح على موقع المدرسة، وتُستخدم في تسويق منتجاتها كمواعيد المعارض السنوية ونوعية المنتجات المقدمة فيها وغيرها من المعلومات الأخرى، وسواء كانت المعلومات عادية أو مشفرة فهي في حاجة لإدارتها والحفاظ عليها من الضياع أو السرقة، وأضافت أنه يُمكن استنباط نوعيات مختلفة من البيانات والمعلومات التي يجب الحفاظ عليها وإدارتها في المدرسة الثانوية الصناعية، ومن تلك النوعيات:

- بيانات أعضاء هيئة التدريس والإداريين والعاملين في المدرسة، بما فيها بياناتهم الشخصية وتقارير أدائهم وسنوات خبرتهم والبرامج التدريبية التي حصلوا عليها.
- بيانات الطلاب المقيدون في المدرسة وأولياء أمورهم.
- ميزانية المدرسة والموارد المادية المتاحة لها لتنفيذ خططها الحالية والمستقبلية.
- المعلومات التي تقدمها المدرسة لزمائري صفحتها الرئيسية على الإنترنت.
- منتجات المدرسة ومواعيد معارضها الرسمية ونسبة الأرباح والخسائر الخاصة بكل مشروع.
- معلومات عن احتياجات سوق العمل من المهارات والإمكانات المختلفة.
- معلومات عن أهم المصانع والشركات البسيطة التي يُمكن أن تقدم للموظفين أو المعلمين أو الطلاب برامج تدريبية تربط الدراسة النظرية بالدراسة التطبيقية.
- معلومات عن أهم شركات الصيانة والبرمجيات التي يُمكنها تقييم برامج الصيانة والبرامج الأصلية للمدرسة وبالتالي الاستعانة بها بسهولة وقت الحاجة.
- ويتضح مما سبق أهمية توافر البيانات والمعلومات اللازمة سواء عن قدرات الطلاب ومهاراتهم من ناحية ومتطلبات سوق العمل من ناحية أخرى، وضرورة توفير قاعدة بيانات عن أصحاب العمل ورجال الأعمال لما لهم من دور في توظيف الخريجين وتدريب الطلاب، والتأكيد على

أهمية اتصال المدرسة مع المجتمع الخارجي لتحقيق متطلبات المجتمع، والاهتمام بالتعاون والتنسيق بين الوحدات من أجل عمل خطة شاملة للتوظيف والوفاء بمتطلبات سوق العمل، والاهتمام بعمل قواعد بيانات عن المشروعات الصغيرة التي يمكن للطلاب والخريجين القيام بها، ومن ثم تسهيل فرص العمل المتاحة لهم.

(٣) الهيكل التنظيمي:

يُعد الهيكل التنظيمي من أهم وأوضح اللبنات الأساسية للحمض النووي التنظيمي، حيث يُعتبر الركيزة الأساسية لنجاح أي منظمة، ويُعبر عن مجموعة الأساليب التي تعتمدها المنظمة في تنظيم المهام وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، ويُوضح مسارات تدفق المعلومات عبر المستويات الإدارية المختلفة، ويُوضح الوظائف والعلاقات والمسئوليات التي تحدد كيفية توجيه أنشطة المدرسة نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها (Hadjer & Amina, 2023, p.248)، فالهيكل التنظيمي لأي منظمة تعليمية هو الداعم الرئيس في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ويؤثر في نوعية ووضوح العلاقات بين العاملين، ويوضح نوعية وأساليب الاتصال المستخدمة بينهم، ويبين مدى وضوح الأدوار والمسئوليات الموزعة على العاملين، فضلا عن توضيح مراكز القرارات الرسمية، وتحديد مراكز السلطة.

وفي إطار الاهتمام بتطوير الهيكل التنظيمي لمدارس التعليم الثانوي الصناعي صدر القرار الوزاري رقم (١٣٧) لسنة ٢٠١٢م بإنشاء وحدة للتدريب والجودة بكل مدرسة، وتبعية هذه الوحدة الوكيل المختص بالجودة ويصدر بتشكيلها قرار من مجلس إدارة المدرسة، وتختص هذه الوحدة بوضع خطط تنفيذية لتحسين المدرسة وتطويرها باستمرار، بالإضافة إلى تحديد الأهداف المراد إنجازها سنوياً، ومتابعة تنفيذها وتقييمها، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وإعداد وتنفيذ برامج التنمية المهنية على مستوى المدرسة، وتبادل وتنمية المهارات الفنية، والبحث عن مصادر تمويل ذاتي لهذه البرامج، والعمل على ترسيخ ثقافة التنمية المهنية المستدامة بين جميع أعضاء المجتمع المدرسي (جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٢، ص ١-٢).

وفي إطار السعي لتقليل الفجوة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل ورفع كفاءة خريجي التعليم الفني، تم استحداث وحدة تيسير الانتقال إلى سوق العمل، وذلك وفقاً للقرار الوزاري رقم (٢٨٣) بتاريخ ٢٦/٦/٢٠١٤، الذي يؤكد على استحداث وحدات فرعية بمديريات التربية والتعليم بمسمى وحدة تيسير الانتقال إلى سوق العمل تتبع مدير عام التعليم الفني، ثم وحدة مدرسية داخل كل مدرسة (جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ج، ص ١)، وضمت هذه الوحدة تحت مظلتها أربع مكونات هي: مكون معلومات سوق العمل، مكون التوظيف، ومكون الابتكار وريادة الأعمال، مكون التوجيه والإرشاد المهني، ويمكن توضيح مهام ومسئوليات هذه الوحدات على النحو التالي (جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ٢٠٢٣، ص ٦-١٢):

- **مهام ومسئوليات مكون معلومات سوق العمل تتمثل في:** المشاركة في تنفيذ الأنشطة ذات الصلة المدرجة في الخطة السنوية لقسم معلومات سوق العمل بالوحدة الفرعية لتيسير الانتقال إلى سوق العمل داخل المحافظة، والمشاركة في جمع البيانات الميدانية الخاصة بجانب العرض والطلب في المحافظة طبقاً لخطة العمل الموضوعية من قبل الوحدة الفرعية، تسهيل عملية التواصل بين فريق معلومات سوق العمل وممثلي القطاع الخاص.
- **مهام ومسئوليات مكون التوظيف تتمثل في:** وضع وتنفيذ خطة وأنشطة مكتب التوظيف بما يتواءم مع الهدف العام لقسم التوظيف بوحدة تيسير الانتقال بالمديرية، جمع وإنشاء قاعدة بيانات لطلاب السنة النهائية الراغبين في العمل، وإدخال بيانات الخريجين الباحثين عن فرصة عمل في المنصة الإلكترونية لتيسير الانتقال إلى العمل، واستقبال الباحثين عن عمل وإجراء المقابلات الشخصية معهم، تقديم الجلسات التوعوية للباحثين عن عمل، والتشبيك بين الباحثين عن العمل وأصحاب الأعمال، ومتابعة عملية التسكين لعدد من راغبي العمل في الوظائف المتاحة ودعمهم.

- **مهام ومسئوليات مكون الابتكار وريادة الأعمال تتمثل في:** وضع وتنفيذ خطة وأنشطة الوحدة المدرسية، ورفع الوعي وترسيخ الفكرة والرؤية الصحيحة للابتكار وريادة الأعمال

بين طلاب المدرسة، وتقديم برنامج الابتكار وزيادة الأعمال للطلاب، واكتشاف ورعاية المبتكرين بالمدرسة، وتقديم الدعم الفني لرواد الأعمال والمبتكرين من طلاب وخريجي المدرسة، ودعم المشاركين في مسابقات الابتكار وزيادة الأعمال.

■ **مهام ومسئوليات مكون التوجيه والإرشاد المهني تتمثل في:** وضع وتنفيذ خطة وأنشطة الوحدة المدرسية، وتقديم برنامج التوجيه والإرشاد المهني للطلاب، ونشر الوعي بأهمية التوجيه والإرشاد المهني بين العاملين بالمدرسة، والعمل على حل المشكلات والعقبات التي تواجه الميسرين داخل المدرسة وذلك بالتنسيق مع مسئول الوحدة الفرعية، وتنفيذ الأنشطة والمبادرات المختلفة التي تُدعم تمكين الطلاب من اتخاذ قرارات بشأن مسيرة الحياة العملية. ويتضح مما سبق أن توجد هذه الوحدات في المدرسة الثانوية الصناعية، يُمثل نقاط قوة لا يجب الاستهانة بها للمدرسة الثانوية الفنية بشكل عام، والمدرسة الثانوية الصناعية على وجه الخصوص، حيث أنها بمثابة البوابة التي ينطلق من خلالها الطلاب إلى سوق العمل بناء على معلومات صحيحة ودقيقة بما يساهم في تعزيز انتقال الخريجين إلى سوق العمل، وسد الفجوة بين مخرجات التعليم الفني وسوق العمل.

وإذا كانت الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي الصناعي تتكون من مدير المدرسة ووكيل المدرسة أو أكثر من وكيل، فقد حدد القانون رقم (٩٣) لسنة ٢٠١٢ في مادته (٧٩) أن يكون لكل مدرسة مدير ووكيل أو أكثر بحسب عدد الفصول أو المراحل التعليمية بها ووفق احتياجات الإدارة المدرسية (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٢، ص ٩)، كما صدر القرار رقم (٤٢٨) لسنة ٢٠١٣ ونصت مادته رقم (١١) على أن تكون معدلات وظائف الإدارة المدرسية بالمراحل التعليمية وفقاً لما يأتي:

(أ) مدارس تتكون من (٤٠) فصلاً فأكثر يرأسها مدير مدرسة واحد و (٣) وكلاء مدرسة.
(ب) مدارس تتكون من (٢٠) فصلاً إلى أقل من (٤٠) فصلاً يرأسها مدير مدرسة واحد و (٢) وكيل مدرسة.

(ج) مدارس بها أقل من (٢٠) فصلاً يرأسها مدير مدرسة واحد ووكيل مدرسة واحد.
(د) مدارس متعددة المراحل مدير مدرسة واحد ووكيل لكل مرحلة "الابتدائية - الإعدادية - الثانوية" (جمهورية مصر العربية، مجلس الوزراء، ٢٠١٣، ص ٩).

وفي إطار تأكيد الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤ - ٢٠٣٠) على القضاء على كافة أشكال التكرار الوظيفي والإزدواجية التنظيمية (جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ص ٩٦)، فقد صدر القرار الوزاري رقم (١٦٤) لسنة ٢٠١٦ بشأن اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم، وذلك على النحو الآتي (جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٦، ص ١٢٨ - ١٦٠):

■ **مدير المدرسة:** تقع هذه الوظيفة على رأس الوظائف بالمدرسة، ويختص شاغلها بالإشراف والتوجيه على جميع العاملين بالمدرسة من النواحي الفنية والمالية والإدارية، ويُعد حلقة الوصل بين المدرسة وبين إدارة التعليم والمراكز الثقافية والتربوية والاجتماعية، ومن واجبات ومسئوليات مدير المدرسة ما يلي: القيادة والإشراف المؤسسي، عمليات التعليم والتعلم، ضمان معايير الجودة والاعتماد، التنمية المهنية، المشاركة المجتمعية.

■ **وكيل المدرسة لشؤون التعليم:** يُعد وكيل المدرسة المسؤول الأول بعد مدير المدرسة مباشرة في المسئولية عن الإدارة المدرسية، حيث يقوم بمعاونة مدير المدرسة في رسم سياسة المدرسة، ويساعده في إدارة عمليات المدرسة وكذلك في تنمية علاقات المدرسة بالمجتمع، ويقوم بنصيب كامل في تحمل المسئولية الكاملة عندما يتولى إدارة المدرسة، وتقع هذه الوظيفة في مدارس المستوى "أ" (٤٠ فصلاً فأكثر) بالمراحل التعليمية المختلفة، ويقوم بالواجبات والمسئوليات الآتية: القيادة والإشراف المؤسسي، عمليات التعليم والتعلم، ضمان معايير الجودة والاعتماد، التنمية المهنية، المشاركة المجتمعية.

■ **وكيل المدرسة لشؤون التنمية المهنية والجودة:** تقع هذه الوظيفة في مدارس المستوى "أ" (٤٠ فصلاً فأكثر) بالمراحل التعليمية المختلفة، ويختص بالإشراف على وحدة التدريب وضمان الجودة والإشراف على عمليات التنمية المهنية المستدامة بالمدرسة، ويساعد مدير

المدرسة في إدارة عمليات المدرسة وكذلك في تنمية علاقات المدرسة بالمجتمع، ويقوم بالواجبات والمسئوليات الآتية: القيادة والإشراف المؤسسي، عمليات التعليم والتعلم، ضمان معايير الجودة والاعتماد التنمية المهنية المشاركة المجتمعية.

▪ **وكيل المدرسة لشئون الخدمات:** تقع هذه الوظيفة في المدارس من المستويات المختلفة "أ" (٤٠ فصل فأكثر)، "ب" (من ٢٠ فصل إلى أقل من ٤٠ فصل) بالمرحلة التعليمية المختلفة، ويختص بإدارة شئون المدرسة المالية والإدارية والإشراف على ملائمة المبنى المدرسي للعمليات التعليمية، ويساعد مدير المدرسة في إدارة عمليات المدرسة وكذلك في تنمية علاقات المدرسة بالمجتمع، ويقوم بالواجبات والمسئوليات التالية: القيادة والإشراف المؤسسي، عمليات التعليم والتعلم، ضمان معايير الجودة والاعتماد، التنمية المهنية المشاركة المجتمعية.

▪ **وكيل المدرسة لشئون التعليم والتنمية المهنية والجودة:** تقع هذه الوظيفة في مدارس المستوى "ب" (من ٢٠ فصل إلى أقل من ٤٠ فصل) بالمرحلة التعليمية المختلفة، ويختص بمتابعة المعلمين والأخصائيين بالمدرسة والإشراف على أعمال الامتحانات، والإشراف على وحدة التدريب وضمان الجودة وعمليات التنمية المهنية المستدامة بالمدرسة، ويساعد مدير المدرسة في إدارة عمليات المدرسة وكذلك في تنمية علاقات المدرسة بالمجتمع، ويقوم بالواجبات والمسئوليات الآتية: القيادة والإشراف المؤسسي، عمليات التعليم والتعلم، ضمان معايير الجودة والاعتماد، التنمية المهنية المشاركة المجتمعية.

▪ **وكيل مدرسة:** تقع هذه الوظيفة في مدارس المستوى "ج" (أقل من ٢٠ فصل)، "د" (مدارس متعددة المراحل) ويختص بمتابعة المعلمين والأخصائيين بالمدرسة والإشراف على أعمال الامتحانات، والإشراف على وحدة التدريب وضمان الجودة وعمليات التنمية المهنية المستدامة بالمدرسة، وإدارة الشئون المالية والإدارية والإشراف على ملائمة المبنى المدرسي للعمليات التعليمية، ويساعد مدير المدرسة في إدارة عمليات المدرسة وكذلك في تنمية علاقات المدرسة بالمجتمع، ويقوم بالواجبات والمسئوليات الآتية: القيادة والإشراف المؤسسي، عمليات التعليم والتعلم، ضمان معايير الجودة والاعتماد، التنمية المهنية المشاركة المجتمعية.

وفي إطار الاهتمام بتحديد المسار الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي الصناعي، وتحديد الواجبات والمسئوليات التي يقوموا بها، وضع القرار الوزاري رقم (١٦٤) لسنة ٢٠١٦م ذلك على النحو الآتي (جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٦، ص ٢-١):

▪ **واجبات ومسئوليات المعلم المساعد:** تتمثل في عمليات التعليم والتعلم وتشمل التخطيط للدروس على مستوى الفصل الدراسي بالتنسيق مع المعلم المرشد، واستخدام استراتيجيات تعلم وتعليم حديثة ومتنوعة، واستخدام معطيات تكنولوجيا التعليم المعاصرة، والتقويم الشامل والمستمر لأداء التلاميذ، وإعداد تقارير دورية عن نتائج تقييم أداء المتعلمين بالتنسيق مع المعلم المرشد، والقيام بالأعمال الإدارية المصاحبة لعملية التدريس مثل حفظ سجلات الغياب ودفاتر المكتب وغيرها بالتنسيق مع المعلم المرشد، أما التنمية المهنية فتشمل الاشتراك في أنشطة برنامج التأهيل والإرشاد، والتفاعل بإيجابية مع المعلم المرشد، بينما تتضمن ضمان الجودة: الاشتراك في برامج الجودة بالمدرسة وفق الدور المحدد من إدارة المدرسة، وتتضمن المشاركة المجتمعية: الإسهام في مجال المشاركة المجتمعية وفق الدور المحدد من إدارة المدرسة.

▪ **واجبات ومسئوليات المعلم:** هي الواجبات والمسئوليات الخاصة بالمعلم المساعد نفسها، ولكن يضاف لها الإشراف الإداري حيث يقوم بالمشاركة في الأعمال الإشرافية في المدرسة مثل مراقبة فناء المدرسة وطابور الصباح... إلخ.

▪ **واجبات ومسئوليات المعلم الأول:** هي الواجبات والمسئوليات الخاصة بالمعلم نفسه، ولكن يضاف لها الإشراف الفني حيث يقوم بالإشراف الفني على أعمال هيئة التدريس في المستويات الأدنى، والمشاركة في تقييم أداء المعلمين في المستويات الأدنى.

▪ **واجبات ومسئوليات المعلم الأول^١**: هي نفس الواجبات والمسئوليات الخاصة بالمعلم الأول فيما عدا الإشراف الفني يقوم بالمشاركة في تخطيط وإدارة العمليات التعليمية المختلفة بالمرسة من حيث وضع الأهداف وطرق تحقيقها في حدود الإمكانيات المتاحة، والمشاركة في تفعيل استخدام الاستراتيجيات الحديثة للتعليم والتعلم بالمرسة والمشاركة في وضع خطة برامج تحسين أداء الطلاب في مادة التخصص ومتابعتها، والقيام بدور المعلم المرشد للمعلمين الجدد ومن يحتاجون إلى الإرشاد.

▪ **واجبات ومسئوليات المعلم الخبير**: هي الواجبات والمسئوليات الخاصة بالمعلم الأول^٢ نفسها، ولكن يُضاف للإشراف الفني الإشراف على طلاب التربية العملية.

▪ **واجبات ومسئوليات كبير المعلمين**: هي الواجبات والمسئوليات الخاصة بالمعلم الخبير نفسها، ولكن يُضاف عليها العمل كموجه مقيم للمادة، ومتابعة تقييم أداء المعلمين وتنظيم عمليات الإشراف الداخلي بالمرسة وتحديد أدوار المعلمين، التخطيط والإشراف على عمليات تحسين المدرسة، المشاركة في تنفيذ برامج ومشروعات تنمية المجتمع المحلي.

يتضح مما سبق أن بطاقات الوصف الوظيفي حددت بدقة أدوار ومسئوليات أعضاء هيئة التعليم على اختلاف مسمياتهم الوظيفية، وذلك لأن التعليم الثانوي الصناعي لن يستطيع تحقيق أهدافه إلا من خلال معلم واع قادر على تطوير ذاته، كما أن طبيعة العصر الحالي فرضت نوعية جديدة من المعلمين ذوي كفاءة عالية رُفيعي المستوى الأكاديمي والمهني والثقافي والأخلاقي، حيث إن أدوارهم لم تُعد قاصرة على تلقين المتعلمين المقرر الدراسي، بل أصبح التركيز على إثارة دافعية المتعلمين لزيادة مشاركتهم في العملية التعليمية، كما تنوعت أدوار المعلمين ما بين دوره في تحقيق الجودة بالمرسة من خلال الاشتراك في برامج الجودة المدرسية وكذلك الإسهام في مجال المشاركة المجتمعية، والأعمال الإشرافية في المدرسة، والمشاركة في تخطيط وإدارة العمليات التعليمية المختلفة بالمرسة.

(٤) التحفيز:

تتمثل الحوافز في الوسائل والأدوات التي تقوم بها المنظمة لدفع الأفراد إلى تقديم أفضل ما عندهم، وتلعب دوراً مهماً في رفع مستويات الأداء، وتشمل التحفيز المادي والمعنوي، وهي تعمل على تشجيع الموظفين على مواءمة أهدافهم الشخصية مع أهداف المنظمة (مولاي و كافي، ٢٠١٧، ص ٦٢).

وإذا كان المعلم هو الطاقة المحركة والقوة الفاعلة في المنظومة التعليمية، والمسئول عن تنشئة الأجيال علمياً وسلوكياً وقيماً؛ لذا فإنه يُعد من المصادر المهمة التي يمكن من خلالها التأثير على إدراكات المستفيدين منها؛ الأمر الذي يدعو إلى ضرورة الاهتمام بتطوير مهاراتهم وتوفير فرص التدريب والتطوير الوظيفي لهم، والوعي بحاجاتهم والاهتمام بحقوقهم، وتوفير الحوافز والمكافآت المناسبة لهم، والاهتمام ببيئة العمل، وفي هذا السياق صدر قانون (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧م والذي يهتم بكفاءة الموارد البشرية داخل المدرسة من حيث وضع نظام حوافز الأداء، وحوافز الإدارة، وحوافز التميز العلمي للحاصلين على شهادات دبلومات الدراسات العليا، أو درجتي الماجستير والدكتوراه في المجالات التعليمية والتربوية، كما يُمنح مقابل أعباء الوظيفة، ومقابل ساعات العمل الإضافية (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٧، ص ٨).

وقد بذلت الدولة العديد من الجهود التي تعكس الاهتمام بالمعلمين من أجل تحسين أدائهم، وتمكينهم من أداء أدوارهم المختلفة، حيث صدر القانون رقم (٢١٢) لسنة ٢٠٢٠م؛ والذي قرر زيادة بدل المعلم؛ ليُصبح على النحو الآتي: كبير معلمين (١٨٠) جنيه/ شهرياً، معلم خبير (١٦٥) جنيه/ شهرياً، معلم أول^٣ (١٢٥) جنيه/ شهرياً، معلم أول (١٠٠) جنيه/ شهرياً، معلم/ معلم مساعد (٧٥) جنيه/ شهرياً، كما نصت المادة الثانية من ذات القانون: على منح حافز أداء شهري إضافي للمعلمين؛ وذلك على النحو الآتي: كبير معلمين (١٤٠) جنيه/ شهرياً، معلم خبير (١٤٥) جنيه/ شهرياً، معلم أول^٣ (١٥٠) جنيه/ شهرياً، معلم أول (١٦٥) جنيه/ شهرياً، معلم/ معلم مساعد (١٨٥) جنيه/ شهرياً (جمهورية مصر العربية، ٢٠٢٠، ص ٦-٧)، وحديثاً صدر قانون رقم (١٥) لسنة ٢٠٢٤م حيث قرر زيادة بدل المعلم، وذلك على النحو الآتي: كبير معلمين (٣٦٠) جنيه/ شهرياً، معلم خبير (٣٣٠) جنيه/ شهرياً، معلم أول^٣ (٢٥٠) جنيه/ شهرياً، معلم أول (٢٠٠)

جنيه/شهرياً، معلم/ معلم مساعد(١٥٠) جنيه/شهرياً، فضلاً عن منح حافز أداء شهري إضافي وذلك للفئات المالية الآتية: كبير مُعلمين(٥٨٠) جنيه/شهرياً، معلم خبير(٥٩٠) جنيه/شهرياً، معلم أول "أ"(٦٠٠) جنيه/شهرياً، معلم أول(٦٣٠) جنيه/شهرياً، معلم/معلم مساعد(٦٧٠) جنيه/شهرياً(جمهورية مصر العربية، ٢٠٢٤، ص ٣٥-٣٦)، ويتضح مما سبق مدى حرص الدولة على الاهتمام بتحفيز المعلمين، ويظهر ذلك في الحرص على زيادة حوافز المعلمين على مدار السنوات السابقة، غير أن المعلمين يحتاجون مزيد من الحوافز تُساعدهم على تطوير مهاراتهم وخبراتهم، وأن يتم ربط هذه الحوافز بمعايير موضوعية وبضوابط معينة تقوم على أساس التمييز بين مجموعة المعلمين من حيث الكفاءة والجودة في العمل.

وفي إطار الاهتمام بتقويم أداء مُعلمي التعليم الثانوي الصناعي، فقد حددت المواد رقم (٢٤)، (٢٥)، (٢٦) من قرار رئيس مجلس الوزراء رقم(٤٢٨) لسنة٢٠١٣م: آليات تقويم أداء شاغلي وظائف مُعلمي التعليم الثانوي الصناعي عن مدة سنة؛ حيث يكون التقويم عن مدة سنة تبدأ من أول سبتمبر وتنتهي في آخر أغسطس من العام التالي، ويوضع تقرير تقويم الأداء خلال شهري(أكتوبر، ونوفمبر)، ويتم اعتماده من لجنة الموارد البشرية خلال شهر ديسمبر، كما تقوم الإدارة المختصة بإعلام المعلم بالتقرير المقدم عن أدائه، مع منحه مهلة عشرين يوماً لتقديم تظلمه، فضلاً عن حصر أعداد المعلمين الذين حصلوا على تقرير أداء دون المتوسط أو الضعيف، وتصنيفهم، وإخطار الأكاديمية المهنية للمعلمين بأسمائهم، وذلك لتحديد نوع التدريب اللازم، وإخطارهم بمواعيد التدريب، وأماكنه، والدورات المقررة قبل الموعد بوقت كافٍ(جمهورية مصر العربية، مجلس الوزراء، ٢٠١٣، ص ص٢١-٢٢).

وفي إطار الاهتمام بوضع شروط للترقي في وظائف مُعلمي التعليم الثانوي الصناعي؛ فقد حددت المادة(٨١) من القانون رقم(٩٣) لسنة٢٠١٢م؛ عدة شروط للترقي؛ وهي:

- استيفاء شروط شغل الوظيفة المرقى إليها على النحو المبين في بطاقة الوصف الخاصة بها.
- قضاء خمس سنوات على الأقل في ممارسة العمل الفعلي في الوظيفة الأدنى مباشرة، أو ما في مستواها؛ وذلك وفق القواعد التي يصدرها الوزير.
- الحصول على شهادة صلاحية لمزاولة الوظيفة المرقى إليها.
- الحصول على تقرير تقويم أداء بمرتبة فوق متوسط على الأقل في السنتين السابقتين مباشرة على الترقية(جمهورية مصر العربية، ٢٠١٢، ص٩).

وفي إطار الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للمعلمين ومعاونيهم، صدر القانون رقم(٢١٢) لسنة٢٠٢٠م بإنشاء صندوق الرعاية الاجتماعية للمعلمين بالمهن التعليمية ومعاونيهم، حيث نصت المادة الخامسة من هذا القانون على إنشاء صندوق الرعاية الاجتماعية للمعلمين بالمهن التعليمية، ومعاونيهم بالتربية والتعليم والتعلم الفني؛ بحيث يكون له شخصية اعتبارية، ويتبع رئيس مجلس الوزراء، ويكون مقره الرئيسي بالقاهرة، ويهدف الصندوق إلى تقديم الخدمات الاجتماعية لأعضائه، بالإضافة إلى أي مزايا أخرى يعتمدها مجلس إدارة الصندوق (جمهورية مصر العربية، ٢٠٢٠، ص٩).

وإذا كانت الظروف الفيزيائية بالمدرسة من مبان مدرسية ومعامل ومرافق وورش وأجهزة وأدوات تُعد من العوامل الرئيسية الهامة التي تُؤثر بشكل مباشر في تحقيق الأهداف المنشودة من التعليم الثانوي الصناعي وتعيينه على أداء رسالته على أكمل وجه، وتيسر له القيام ببرامجه التربوية والتطبيقية على النحو الذي تتطلبه الاتجاهات التربوية الحديثة في الجانب النظري والعملية، لذا أكدت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠ على تحسين المباني المدرسية والأماكن المتاحة والتجهيزات والموارد التي تُؤدي إلى تعليم أفضل، وتحسين جودة الحياة المدرسية وتحسين أداء المعلمين والموجهين والإداريين وتحفيزهم(جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤ "أ"، ص٦٥).

وإذا كانت المدرسة الثانوية الصناعية تحتاج من أجل أداء أدوارها المختلفة إلى تيسير المشروعات الصناعية، وتوفير تمويل ذاتي للمدارس الثانوية الصناعية، فقد صدر قرار وزاري رقم(٤٦٣) لسنة٢٠١١ بشأن مشروع رأس المال الدائم للتعليم والإنتاج بمدارس التعليم الفني، وتمثل هدفه الرئيس في رفع مستوى الأداء التعليمي للطلاب واكتساب المعلمين المزيد من الخبرات

والاستفادة من القوى البشرية والإمكانات المادية بمدارس التعليم الثانوي الصناعي، والمساهمة في خطة إنتاج الدولة لصالح الاقتصاد القومي وزيادة دخل الطلبة والمدرسين عن طريق إثباتهم عن أعمالهم بقدر إنتاجهم، كما حددت المادة (١٢) من ذات القانون أن يتم تخصيص نسبة (٢٥٪) من صافي أرباح مشروع رأس المال الدائم لصالح المدرسة من أجل توفير التجهيزات اللازمة، ونسبة (٥٪) كخدمات اجتماعية للطلاب (جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، ٢٠١١، ص ١، ص ٧)، وفي ضوء ذلك يمكن للمدرسة الثانوية الصناعية الاستفادة من أرباح المشروعات التي يتم تنفيذها في توفير التجهيزات والخدمات التي تتطلبها العملية التعليمية، بجانب الاستفادة الطلاب من ناتج المشروعات من خلال حصولهم على أرباح مما تم إنجازه من مشروعات.

القسم الرابع: واقع الحمض النووي التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي

الصناعي بمحافظة المنوفية: دراسة ميدانية

في إطار أهداف البحث الحالي، يتناول هذا الجزء أحد هذه الأهداف، والمتمثل في الوقوف على واقع الحمض النووي التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية ميدانياً من وجهة نظر عينة البحث، وسيتم عرض الدراسة الميدانية من حيث إجراءاتها ونتائجها كما يلي:

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية:

في سبيل إجراء الدراسة الميدانية الراهنة قامت الباحثة بتحديد ومعالجة الأبعاد التالية:

(١) الهدف من الدراسة الميدانية:

تسعى الدراسة الميدانية الراهنة للوقوف على واقع الحمض النووي التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية من خلال (حقوق صنع القرار - المعلومات - الهيكل التنظيمي - التحفيز)؛ وذلك من خلال معرفة درجة توافرها من قبل أعضاء المجتمع المدرسي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي، والمتمثل في (قيادات مدرسية - معلمين - إداريين)؛ من أجل الوصول إلى استراتيجية مقترحة يمكن من خلالها تعزيز الحمض النووي التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية بما يحقق سيادتها الاستراتيجية.

(٢) مجتمع البحث وعينته:

تكون مجتمع البحث الحالي من أعضاء المجتمع المدرسي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية، والمتمثل في (قيادات مدرسية - معلمين - إداريين)؛ والبالغ عددهم (٤٠٢١) وفقاً لآخر إحصائية للعام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤ (مديرية التربية والتعليم بمحافظة المنوفية، إدارة الإحصاء، ٢٠٢٤)، وتم اختيار عينة البحث بطريقة عشوائية حيث بلغ حجمها (٥٩٨)، بما يمثل (١٤.٢٤٪) من المجتمع الأصلي بحيث تكون ممثلة للمجتمع الأصلي محل البحث، وبالرجوع إلى جداول تحديد حجم عينة البحث يتضح أن حجم العينة المختارة أكبر من حجم العينة الجدولية وهو (٣٥١) عضو (Cohen, Manion & Morrison, 2007, p.104)، كما تم تحديد عينة الدراسة بمعلومية حجم المجتمع الأصلي؛ وذلك على ضوء معادلة ستيفن ثامبسون؛ وذلك بهدف الحصول على حجم عينة مناسب لمجتمع دراسة متجانس، ومن ثم الحصول على الاستجابات بصورة أكثر دقة (Thompson, 2012, p.59)، وعلى ضوء هذه المعادلة يتضح أن عدد أفراد عينة الدراسة ينبغي ألا يقل عن (٣٠٢) فرد، ومن ثم يتضح أن حجم العينة المختارة (٥٩٨) فرد، وهو أكبر من حجم العينة التي حددتها المعادلة السابقة، ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة وفقاً للنوع والوظيفة وموقع المدرسة طبقاً للجدول التالي:

جدول رقم (٢) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات النوع والوظيفة وموقع المدرسة

متغيرات الدراسة												
موقع المدرسة			الوظيفة						النوع			
			إداريين		معلمين		قيادات مدرسية		أنثى		ذكر	
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
حضر	ريف		٣٤.٩	٢٠٩	٥٨	٣١٧	٧	١٢	٤٦.٣	٢٧٧	٥٣.٧	٣٢١
٥٥.٢	٣٣.٠	٤١.٨	٢٦٨									
الإجمالي = ٥٩٨												

يتضح من الجدول السابق تنوع أفراد العينة ما بين ذكر وأنثى وكانت النسبة الأكبر لصالح الذكور، في حين تنوعت عينة البحث من حيث الوظيفة وكانت النسبة الأكبر للمعلمين بنسبة ٥٨٪، كما تنوعت عينة البحث من حيث موقع المدرسة وكانت النسبة الأكبر لصالح مدارس الحضر بنسبة تزيد عن ٥٥٪.

(٣) أداة البحث:

اعتمد البحث الحالي على الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية، وقد تم إعداد الاستبانة وبنائها في صورتها الميدانية بالاعتماد على ما ورد في الأدب النظري للحمض النووي التنظيمي وما جاء في البحوث والدراسات السابقة، وقد تضمنت الصفحة الأولى من الاستبانة عنوان البحث والمصطلحات الأساسية، والهدف من الاستبانة، بالإضافة إلى إرشادات الإجابة عن عبارات الاستبانة.

كما تم تصميم الاستبانة من قسمين؛ تضمن القسم الأول البيانات الأساسية المطلوبة من أفراد العينة، في حين تضمن القسم الثاني أبعاد الاستبانة وعباراتها. وقد تكون القسم الثاني من الاستبانة في صورتها الميدانية من (٥٢) عبارة موزعة على أربعة أبعاد رئيسية: يتعلق أولها: بحقوق صنع القرار، وتضمن (١٤) عبارة، وثانيها: المعلومات، وتضمن (١٥) عبارة، وثالثها: الهيكل التنظيمي، وتكون من (١٢) عبارة، ورابعها: التحفيز، وتكون هذا البعد من (١١) عبارة، ووضع أمام كل عبارة ثلاث خيارات من الاستجابات للتعبير عن درجة التوافق، وهي (كبيرة - متوسطة - ضعيفة) بحيث يضع المستجيب علامة (✓) أمام الاستجابة التي تُعبر عن رأيه في درجة توافق العبارة في الواقع الفعلي، وفي نهاية عبارات كل بُعد من الأبعاد الأربعة تم إضافة عبارات أخرى يرجى ذكرها؛ وذلك لإتاحة الفرصة للسادة المحكمين لإضافة عبارات أخرى لم ترد في عبارات الاستبانة.

(٤) صدق وثبات الاستبانة:

أجرت الباحثة عمليات تقنين استبانة واقع الحمض النووي التنظيمي لمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظه المنوفية على (٥٠) فرد من أفراد العينة، وتم حساب معاملات الصدق والثبات لاستبانة واقع الحمض النووي التنظيمي لمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظه المنوفية بالطرق الآتية:

(١/٤) صدق الاستبانة:

تم التحقق من صدق أداة البحث بالوقوف على الصدق الظاهري وصدق البناء التكويني، وذلك على النحو التالي:

▪ الصدق الظاهري:

في سبيل الوقوف على الصدق الظاهري للاستبانة تم عرضها على مجموعة من السادة المحكمين من أساتذة أصول التربية والتربية المقارنة والإدارة التعليمية (مُلحق رقم ٢)، وذلك لقراءة فقرات الاستبانة وإبداء الملاحظات عليها من حيث وضوح العبارات واتساقها مع أبعاد الاستبانة، وبعد الأخذ بملاحظات المحكمين، تم حذف بعض العبارات، وإضافة عبارات أخرى، فأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (٤٩) عبارة موزعة على أربعة أبعاد رئيسية،

استراتيجية مقترحة لتعزيز الحمض النووي التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية د. أسماء جمعة

يتعلق أولها: بحقوق صنع القرار، وتضمن (١٤) عبارة، وثانيها: المعلومات، وتضمن (١٣) عبارة، وثالثها: الهيكل التنظيمي، وتكون من (١٢) عبارة، ورابعها: التحفيز، وتكون هذا البعد من (١٠) عبارة.

■ صدق البناء التكويني:

تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأفراد على كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه على النحو الآتي:

جدول (٣) معاملات الارتباط بين العبارات والأبعاد لاستبانة واقع الحمض النووي التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية ن=٥٠

البعد الأول: حقوق صنع القرار		البعد الثاني: المعلومات		البعد الثالث: الهيكل التنظيمي		البعد الرابع: التحفيز	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	**٠,٨١١	١	**٠,٧٨٤	١	**٠,٨٢٥	١	**٠,٨٥٥
٢	**٠,٧٧٩	٢	**٠,٥٩٥	٢	**٠,٧٥١	٢	**٠,٥٨٠
٣	**٠,٦١٤	٣	**٠,٧٣٣	٣	**٠,٥٠٦	٣	**٠,٦٧٤
٤	**٠,٧٣٦	٤	**٠,٨٥٨	٤	**٠,٧١٠	٤	**٠,٦٥٩
٥	**٠,٧٩١	٥	**٠,٧٤٥	٥	**٠,٨٩١	٥	**٠,٤٦٠
٦	**٠,٥٤٧	٦	**٠,٧٠٣	٦	**٠,٨٢٥	٦	**٠,٦٤٩
٧	**٠,٧٥٩	٧	**٠,٦٤٧	٧	**٠,٤٧٣	٧	**٠,٧٥٥
٨	**٠,٦٠٦	٨	**٠,٨٣٨	٨	**٠,٨٤٣	٨	**٠,٨٣٧
٩	**٠,٧٥٤	٩	**٠,٦٧١	٩	**٠,٦٤٣	٩	**٠,٨١٩
١٠	**٠,٦٨١	١٠	**٠,٦٩٤	١٠	**٠,٨٥٠	١٠	**٠,٨٢٥
١١	**٠,٤٦٣	١١	**٠,٧٥٧	١١	**٠,٨٩١		
١٢	**٠,٦٤٠	١٢	**٠,٧٨٧	١٢	**٠,٩٣٥		
١٣	**٠,٧٦٨	١٣	**٠,٧٣٥				
١٤	**٠,٦٣٦						

(*) دال عند مستوى دلالة (٠,٠٥) (**) دال عند مستوى دلالة (٠,٠١)

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) وهذا يؤكد على التماسك الداخلي للأداة.

(٢/٤) ثبات الاستبانة:

لحساب ثبات المقياس تم استخدام طريقة ألفا- كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية، وتعتمد معادلة ألفا كرونباخ على تباينات أسئلة الاختبار، وتشرط أن تقيس بنود الاختبار سمته واحدة فقط، ولذلك قامت الباحثة بحساب معامل الثبات لكل بعد على انفراد.

أما في طريقة التجزئة النصفية فتحاول الباحثة قياس معامل الارتباط لكل بعد بعد تقسيم فقراته لقسمين (قسمين متساويين إذا كان عدد عبارات البعد زوجي- غير متساويين إذا كان عدد عبارات البعد فردي) ثم إدخال معامل الارتباط في معادلة التصحيح للتجزئة النصفية لسبيرمان برون، وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (٤) قيم معاملات الثبات بطريقة ألفا-كرونيباخ وطريقة التجزئة النصفية (ن=٥)

الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ	معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية
حقوق صنع القرار	١٤	٠.٩١٠	٠.٩٤٠
المعلومات	١٣	٠.٩٢٢	٠.٨٩٩
الهيكل التنظيمي	١٢	٠.٩١٩	٠.٩١٥
التحفيز	١٠	٠.٨٩٣	٠.٩٢٠
الدرجة الكلية للاستبانة	٤٩	٠.٩١٤	٠.٩٣٥

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات ألفا مرتفعة، وكذلك قيم معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية مما يؤكد على الثقة في ثبات المقياس.

(٥) إجراءات التطبيق:

تمثلت إجراءات التطبيق فيما يلي:

- الحصول على الموافقة الإدارية الخاصة بتطبيق الاستبانة من وكالة الكلية لشئون الدراسات العليا والبحوث (ملحق رقم ٣).
- توزيع الاستبانة على أفراد العينة، وتم تصميم الاستبانة في شكل إلكتروني وإرسال رابط الاستبانة عبر المجموعات المختلفة لأعضاء المجتمع المدرسي، ثم تجميعها خلال شهري سبتمبر وحتى منتصف شهر أكتوبر ٢٠٢٤م، وقد تم تفرغ بياناتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS v.25، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتفريغ الإحصائي (٥٩٨) استبانة.

(٦) المعالجة الإحصائية:

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام الأساليب التالية:

- حساب التكرارات والنسب المئوية المرتبطة بها؛ للتعرف على نسبة استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبانة.
- حساب الوزن النسبي لتحديد مستوى الموافقة على كل عبارة من عبارات الاستبانة، وصنفت تقديرات أفراد عينة الدراسة إلى ثلاثة مستويات بحيث إذا كان الوزن النسبي بين (٣ إلى ٢.٣٤) يكون كبيراً، ومن (٢.٣٣ إلى ١.٦٧) يكون متوسطاً، وإذا كان بين (١.٦٦ إلى ١) يكون ضعيفاً، ويلاحظ أن طول الفترة المستخدمة هي (٣/٢) أي حوالي (٠.٦٦).
- حساب مربع كا chi-square-test للتحقق مما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات الملاحظة لعدد أفراد أو استجابات العينة في أقسام المتغير والتكرارات المتوقعة.

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

بعد إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات، تم رصد النتائج وفقاً لأبعاد البحث في صورة جداول إحصائية وحساب النسب المئوية والوزن النسبي لكل عبارة من عبارات استبانة واقع الحمض النووي التنظيمي لمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظته المنوفية، والذي يهدف إلى التعرف على درجة توافر هذه الممارسات من وجهة نظر العينة المختارة، وذلك بالنسبة لكل بُعد من أبعاد استبانة واقع الحمض النووي التنظيمي لمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظته المنوفية، وتُشير النتائج إلى ما يلي:

(١) نتائج خاصة بالبُعد الأول (حقوق صنع القرار):
ويمكن توضيح هذه النتائج من خلال الجدول الآتي:
جدول (٥) التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد العينة حول حقوق صنع القرار

الترتيب	درجة التوافر	كاً	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاستجابات			العبارة
					كبيرة	متوسطة	ضعيفة	
١٣	ضعيفة	** ١٦٤,٧	٠,٧٥	١,٥٨	٩٤	١٦٢	٣٤٢	١- تسمح إدارة المدرسة لأعضاء
					١٥,٧	٢٧,١	٥٧,٢	لمجتمع المدرسي بالمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بعملهم.
١	كبيرة	** ١٥٧,٢	٠,٧١	٢,٤١	٣٢٨	١٩٢	٧٨	٢- تتوافر قيادات مدرسية قادرة على
					٥٤,٨	٣٢,١	١٣,١	تخاذ القرارات المدرسية الرشيدة.
١٠	ضعيفة	** ١٢٤,٩	٠,٦٨	١,٦٥	٧٢	٢٤٦	٢٨٠	٣- تعتمد إدارة المدرسة على الأسلوب
					١٢	٤١,١	٤٦,٨	لعلمي في عملية صنع القرارات المدرسية.
١٤	ضعيفة	** ١٩٨,٧	٠,٦٤	١,٥٣	٥١	٢١٦	٣٣١	٤- يتبنى مدير المدرسة أنماط قيادية
					٨,٥	٣٦,١	٥٥,٤	تشجع أعضاء المجتمع المدرسي على المشاركة في صنع القرارات المدرسية.
٢	كبيرة	** ١٤٥,١	٠,٦٨	٢,٣٩	٣٠,٢	٢٢٩	٦٧	٥- تحرص إدارة المدرسة على تشكيل
					٥٠,٥	٣٨,٣	١١,٢	مجلس الأمناء والآباء والمعلمين للمشاركة في صنع القرارات المدرسية.
٥	متوسطة	** ٦٩,١	٠,٧١	٢,١١	١٨٩	٢٨٧	١٢٢	٦- تتناسب القرارات التي تتخذها إدارة
					٣١,٦	٤٨	٢٠,٤	المدرسة مع رؤيتها المستقبلية.
١١	ضعيفة	** ١٣٦,٢	٠,٧٦	١,٦٣	١٠٢	١٧٤	٣٢٢	٧- يتم تدريب أعضاء المجتمع المدرسي
					١٧,١	٢٩,١	٥٣,٨	على كيفية اتخاذ القرارات الذكية.
٧	متوسطة	** ٥٩,٧	٠,٧٢	١,٩١	١٣١	٢٨٣	١٨٤	٨- يتوافر مناخ تنظيمي يشجع أعضاء
					٢١,٩	٤٧,٣	٣٠,٨	المجتمع المدرسي على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم المبتكرة.
٣	كبيرة	** ١١٥,٢	٠,٧٢	٢,٣٥	٢٩٩	٢١٣	٦٨	٩- تتخذ إدارة المدرسة قرارات قابلة
					٥٠	٣٥,٦	١٤,٤	للمنفذ في ضوء إمكانياتها المتاحة.
٦	متوسطة	** ٤٥,٩	٠,٧٣	١,٩٧	١٥٣	٢٧٧	١٦٨	١٠- تتجنب إدارة المدرسة الاعتماد على
					٣٥,٦	٤٦,٣	٢٨,١	الفردية والخبرات الشخصية في صنع القرارات المدرسية.
٩	متوسطة	** ١١٣,٨	٠,٦٧	١,٧٧	٨٤	٢٩٤	٢٢٠	١١- تستمع إدارة المدرسة لآراء أعضاء
					١٤,٠	٤٩,٢	٣٦,٨	المجتمع المدرسي قبل صنع القرارات المدرسية.
١٢	ضعيفة	** ١٣٥,٣	٠,٧٠	١,٦١	٧٧	٢١٣	٣٠٨	١٢- تمتلك القيادات المدرسية
					١٢,٩	٣٥,٦	٥١,٥	لصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب.
٤	متوسطة	** ٧٦,٨	٠,٧٠	٢,١٩	٢١٨	٢٧٦	١٤	١٣- تُراعى إدارة المدرسة المتغيرات
					٣٦,٥	٤٦,٢	١٧,٤	والمستجدات المستحدث في البيئة المحيطة عند اتخاذ القرارات المدرسية.
٨	متوسطة	** ٨٦,٣	٠,٦٩	١,٨٨	١١٤	٢٩٨	١٨٦	١٤- تستخدم إدارة المدرسة وسائل
					١٩,١	٤٩,٨	٣١,١	تصال حديثة للإعلان عن قراراتها المدرسية.
متوسطة					الإجمالي (متوسط الوزن النسبي للعبارة)			

(*) دال عند مستوى دلالة (٠,٥) (** دال عند مستوى دلالة (٠,٠١))

باستقراء نتائج الجدول (٥) السابق؛ والمتعلق بواقع صنع القرار في مدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية؛ يتضح ما يأتي:

- جميع قيم (ك^١) جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠،٠١)، ودرجات حرية (٢)؛ مما يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المشاهدة، والتكرارات المتوقعة؛ مما يدل على أن آراء أفراد عينة البحث حول مفردات هذا البعد متسقة مع نفسها، وأن هذه المفردات تميز آراء أفراد عينة البحث نحو اتجاه معين، وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة.
- إجمالي متوسط الوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة البحث على هذا البعد؛ بلغت (١،٩٣) وانحراف معياري (٠،١٨)، ودرجة توافر متوسطة؛ مما يدل على ضعف اهتمام إدارات مدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية بمشاركة أعضاء المجتمع المدرسي في صنع القرارات وتشجيعهم على تقديم كل ما هو جديد في مجال عملهم، فمدارس التعليم الثانوي الصناعي ما زالت تفتقر إلى تمكين أعضاء المجتمع المدرسي ومنحهم الفرصة للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم الوظيفية، ومشاركتهم المعلومات الضرورية للقيام بمسئولياتهم وفقاً لمتطلبات الوظيفة، ومنحهم الثقة والحرية للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم؛ الأمر الذي ينعكس بالسلب على مشاركتهم بفاعلية في تطوير الأداء المدرسي، وهذا يتفق مع دراسة عبدالستار (٢٠٢٤، ص ٢٥٨)، ودراسة المالكي (٢٠٢٤، ص ٣٠٨)، حيث جاءت درجة توافر بعد حقوق صنع القرار بدرجة متوسطة.
- احتلت العبارة (٢) "توافر قيادات مدرسية قادرة على اتخاذ القرارات المدرسية الرشيدة" المرتبة الأولى بدرجة توافر كبيرة وبوزن نسبي (٢،٤١)، وربما يشير ذلك إلى اتفاق أفراد العينة على توافر قيادات مدرسية تمتلك من المهارات والكفاءات ما يمكنها من اتخاذ القرارات الرشيدة والقيام بالأدوار المنوطة بهم وممارسة مهامهم الإدارية والقيادية وتنظيم العمل والاستثمار الأمثل للإمكانات المتوفرة، والنهوض والارتقاء بالمدرسة، فالقيادات المدرسية لها مكانة متميزة لما تقوم به من مهام متعددة لتحقيق أهداف العملية التعليمية وتلبية الاحتياجات في ضوء التطورات المعاصرة.
- جاءت العبارة (٥) "تحرص إدارة المدرسة على تشكيل مجلس الأمناء والآباء والمعلمين للمشاركة في صنع القرارات المدرسية" في المرتبة الثانية بدرجة توافر كبيرة وبوزن نسبي (٢،٣٩)، وربما يشير ذلك إلى اتفاق أفراد العينة على وجود مجلس الأمناء والآباء والمعلمين بالمدرسة، وذلك تلبية للقرار الوزاري رقم (٣٧٨) لسنة ٢٠١٧ بشأن إنشاء مجلس للأمناء والآباء والمعلمين، والذي نصت مادته الأولى على إنشاء في كل مدرسة مجلس للأمناء والآباء والمعلمين يضم ممثلين للآباء والمعلمين، وأعضاء من بين أفراد المجتمع المدني المهتمين بالعملية التعليمية جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، (٢٠١٧، ص ٢٢).
- جاءت العبارة (٤) "يتبنى مدير المدرسة أنماطاً قيادية تُشجع أعضاء المجتمع المدرسي على المشاركة في صنع القرارات المدرسية"، في المرتبة الأخيرة بدرجة توافر ضعيفة، وبوزن نسبي (١،٥٣)، وهذا يدل على أنه ما زال مديري المدارس يتبنوا أساليب إدارية تقليدية تقوم على البيروقراطية واتباع النمط المركزي في الإدارة، وقد يرجع ذلك إلى ضعف قناعة إدارة المدرسة بالأسلوب الديمقراطي في مشاركة أعضاء المجتمع المدرسي في صنع القرارات أو تشجيعهم على إبداء آرائهم في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة، فضلاً عن الروتين والبيروقراطية السائدة في صناعة القرارات المدرسية، والاعتماد على الأوامر والقرارات الصادرة من الإدارات العليا، ورغبة الإدارة في بقاء الوضع على ما هو عليه دون الرغبة في التغيير، الأمر الذي لا يشجع على التجديد والابتكار في تنفيذ الأعمال، وهذا يتفق مع دراسة عبدالسلام (٢٠٢٠، ص ١١٤) التي أكدت على تبني مديري المدارس الثانوية الصناعية أنماط قيادية لا تشجع على الابتكار والإبداع، وهو ما يؤدي إلى انخفاض مستوى الإدارة، الأمر الذي لا يتناسب مع المهارات التي تحتاج المدرسة إلى بنائها لدى طلابها، والتي تتطلب تعاون كافة الجهات المستفيدة من المدرسة.

احتلت العبارة (١) "تسمح إدارة المدرسة لأعضاء المجتمع المدرسي بالمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بعملهم" المرتبة قبل الأخيرة بدرجة توافر ضعيفة ويوزن نسبي (١,٥٨)، وهذا يدل على قلة الفرصة المتاحة لأعضاء المجتمع المدرسي للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات، حيث لا تفتح إدارة المدرسة المجال للاعتراض على القرارات التي تتخذها ولا تسمح بمناقشتها، وقد يرجع ذلك إلى تمسك بعض القيادات المدرسية في بعض الأحيان بالروتين والبيروقراطية في العمل، ونزوعهم نحو التسلسل ومن ثم تركيز السلطة والقرار والأمر بأيديهم دون مراعاة احتياجات أعضاء المجتمع المدرسي عند اتخاذ القرارات الوظيفية، وهذا يتفق مع دراسة عطية، بكر، وحتاته (٢٠١٨، ص ٢٥٤) التي تؤكد على ضعف مشاركة أعضاء المجتمع المدرسي في المدرسة الثانوية الضمنية للقرارات المنظمة لسير العمل، وتمسك الإدارة في المدرسة الثانوية الضمنية بالروتين والبيروقراطية.

(٢) نتائج خاصة بالبعد الثاني (المعلومات):

ويمكن توضيح هذه النتائج من خلال الجدول الآتي:

جدول (١) التكرارات والنسب للتوية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد العينة حول المعلومات

الترتيب	درجة التوافر	ك ^١	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاستجابات			العبارة
					ضعيفة	متوسطة	كبيرة	
١	كبيرة	**٢٠٣,٥	٠,٧٢	٢,٤٧	٧٠	١٧٦	٣٥٢	١- تحرص إدارة المدرسة على إنشاء وحدة المعلومات والإحصاء لتوفير المعلومات الضرورية لجميع أعضاء المجتمع المدرسي.
					١١,٧	٢٩,٤	٥٨,٩	
٣	كبيرة	**١٨٠,٥	٠,٧٥	٢,٤٣	٩٠	١٥٩	٣٤٩	٢- تُوظف إدارة المدرسة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتاحة في تيسير تداول المعلومات ونشرها.
					١٥,١	٢٦,٦	٥٨,٤	
٦	متوسطة	**٧٨,٣	٠,٧٠	١,٩٧	١٥٦	٣٠١	١٤١	٣- تُحث إدارة المدرسة أعضاء المجتمع المدرسي على تشارك المعلومات والخبرات والأفكار فيما بينهم.
					٢٦,١	٥٠,٣	٢٣,٦	
٩	ضعيفة	**١٩,٧	٠,٧٤	١,٦٥	٣٠,٦	١٥٥	٩٧	٤- توفر إدارة المدرسة المعلومات اللازمة والكافية لأعضاء المجتمع المدرسي التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات المدرسية في الوقت المناسب.
					٥١,٢	٣٢,٦	١٦,٢	
٢	كبيرة	**١٩٣,٤	٠,٧٣	٢,٤٥	٨٦	١٥٥	٣٥٧	٥- يتضمن الموقع الإلكتروني للمدرسة بيانات ومعلومات محدثة باستمرار عن المدرسة.
					١٤,٤	٢٥,٩	٥٩,٧	
١١	ضعيفة	**١٥٢,٣	٠,٦٨	١,٥٩	٣٠,٩	٢٢٣	٦٦	٦- تتوافر قنوات اتصال فعالة وحديثة تُعزز تدفق المعلومات بين أعضاء المجتمع المدرسي وتبادلها.
					٥١,٧	٣٧,٣	١١	
١٠	ضعيفة	**١٢٥,٣	٠,٧٠	١,٦٣	٢٩٨	٢٢٢	٧٨	٧- تُدعم إدارة المدرسة شبكات الإنترنت لضمان التواصل مع المستفيدين بسهولة وسرعة.
					٤٩,٨	٣٧,١	١٣	
٥	متوسطة	**٣٧,٣	٠,٧٥	٢,١٣	١٣٣	٢٥٣	٢١٢	٨- توفر إدارة المدرسة الحماية الأمنية لبياناتها ومعلوماتها.
					٢٢,٢	٤٢,٣	٣٥,٥	
٨	متوسطة	**٦٤,٨	٠,٧٢	١,٨٣	٢١٣	٢٧٢	١١٣	٩- تتميز المعلومات التي تُقدمها المدرسة لجميع مُسؤوليها بالدقة والموضوعية.
					٣٥,٦	٤٥,٥	١٨,٩	
١٢	ضعيفة	**١٧١,٩	٠,٧٤	١,٥٧	٣٤٤	١٦٥	٨٩	١٠- تعلن إدارة المدرسة عن سياساتها وإجراءاتها بشفافية أمام جميع أعضاء المجتمع المدرسي.
					٥٧,٥	٢٧,٦	١٤,٩	
٧	متوسطة	**٣١,٣	٠,٧٥	١,٨٨	٢٠٧	٢٥١	١٤٠	١١- يسمح المناخ المدرسي بالتبادل الحر للمعلومات بين أعضاء المجتمع المدرسي.
					٣٤,٦	٤٢	٢٣,٤	
٤	متوسطة	**٨٤,٦	٠,٧٠	٢,٢١	٩٨	٢٧٧	٢٢٣	١٢- تعتمد إدارة المدرسة على وسائل حديثة ومُتطورة في عملية جمع البيانات والمعلومات.
					١٦,٤	٤٦,٣	٣٧,٣	
١٣	ضعيفة	**١٩٤,٩	٠,٧٣	١,٥٥	٣٥٥	١٥٧	٨٦	١٣- تتواصل إدارة المدرسة باستمرار مع الجهات المستفيدة للتعرف على احتياجاتهم الحالية وتوقعاتهم المستقبلية.
					٥٩,٤	٢٦,٣	١٤,٤	
الإجمالي (متوسط الوزن النسبي للعبارة)					١,٩٥	٠,٣٥	متوسطة	

(* دال عند مستوى دلالة (٠,٥) (** دال عند مستوى دلالة (٠,٠١))

باستقراء نتائج الجدول (٦) السابق؛ والمتعلق بواقع المعلومات في مدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية؛ يتضح ما يأتي:

- جميع قيم (ك^١) جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، ودرجات حرية (٢)؛ مما يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المشاهدة، والتكرارات المتوقعة؛ مما يدل على أن آراء أفراد عينة البحث حول مفردات هذا البعد متسقة مع نفسها، وأن هذه المفردات تميز آراء أفراد عينة البحث نحو اتجاه معين، وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة.
- إجمالي الوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة البحث على هذا البعد؛ بلغت (١.٩٥) وانحراف معياري (٠.٣٥)، ودرجة توافر متوسطة؛ مما يدل على أن مدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية ما زالت تفتقر إلى توفير المعلومات الكمية والكيفية اللازمة لأعضاء المجتمع المدرسي لاتخاذ القرارات المدرسية، وتزويدهم بها في الوقت المناسب، وتشجيعهم على مشاركتها وتبادلها فيما بينهم، وضعف قنوات الاتصال بينهم، مما يعوق فرصة تبادل المعلومات الضرورية ومشاركتها لإنجاز المهام المختلفة وتبادل الآراء لتطوير العمل المدرسي، وربما يرجع ذلك إلى ضعف البنية التحتية والتكنولوجية بالمدارس وصعوبة توفير أدوات المعرفة والتكنولوجيا والموارد اللازمة لنقل وتبادل المعلومات، وهذا يتفق مع دراسة شحاته، مهدي، و سلطان (٢٠٢٣، ص ٧٨) التي أكدت على ضعف البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المدرسة والتي تُتيح نقل وتبادل المعلومات بين مواردها البشرية بفعالية.
- احتلت العبارة (١) "تحرص إدارة المدرسة على إنشاء وحدة المعلومات والإحصاء لتوفير المعلومات الضرورية لجميع أعضاء المجتمع المدرسي" المرتبة الأولى بوزن نسبي (٢.٤٧) وبدرجة توافر كبيرة، وقد يرجع ذلك إلى اتفاق أفراد العينة على وجود وحدة المعلومات والإحصاء بالمدرسة في محاولة لتوفير المعلومات لأعضاء المجتمع المدرسي، انطلاقاً من أهمية توفير المعلومات التي يحتاجها أعضاء المجتمع المدرسي للمشاركة الفعالة في صناعة القرارات المدرسية والمساهمة في تحسين الأداء المدرسي، وذلك تلبية للقرار الوزاري رقم (٩٩) لسنة ٢٠٠٢ بإنشاء وحدة المعلومات والإحصاء بجميع المدارس بكافة المراحل التعليمية المختلفة من أجل المساهمة في تحقيق نظام معلومات شامل ومتكامل، يلبي متطلبات المستويات الإدارية المختلفة من معلومات وبيانات، ومؤشرات داعمة لاتخاذ القرار بصورة دقيقة وسريعة جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٢، ص ص ١-٢).
- جاءت العبارة (٥) "يتضمن الموقع الإلكتروني للمدرسة بيانات محدثة باستمرار عن المدرسة" في المرتبة الثانية بدرجة توافر كبيرة، وبوزن نسبي (٢.٤٥)، وهذا يدل على أن أفراد العينة يتفقون على توجه مدارس التعليم الثانوي الصناعي إلى الاهتمام بمواقعها الإلكترونية ونشر المعلومات المتعلقة بالمدرسة من خلالها، ويشير ذلك إلى أهمية الدور الاستراتيجي الذي يمكن أن تلعبه تكنولوجيا المعلومات في مواجهة التحديات الكبيرة بالمدارس، كما تمكن المديرين من استخدام المعلومات بشكل جيد من أجل دعم العمل المدرسي، وإمكانية تشاركتها مع المعلمين والمستفيدين من خدماتها.
- جاءت العبارة (١٣) "تتواصل إدارة المدرسة باستمرار مع الجهات المستفيدة للتعرف على احتياجاتهم الحالية وتوقعاتهم المستقبلية" في المرتبة الأخيرة بدرجة توافر ضعيفة وبوزن نسبي (١.٥٥)، وهذا يدل على ضعف التواصل بين المدرسة الثانوية الصناعية والمستفيدين منها وسوق العمل، وهو ما أدى إلى ضعف التعرف على حاجات المستفيدين والتغيرات التي تطرأ عليها، وهذا يتفق مع دراسة صقر (٢٠١٧، ص ٤٦٤) التي أكدت على ضعف فرص الاتصال بين المدرسة الثانوية الصناعية والبيئة المحيطة وضعف مهارات التواصل لدى القائمين على إدارة هذه المدارس والعاملين فيها، مما يؤثر على قدرة المدرسة في تحديد الجهات التي يمكنها الاتصال بها.
- احتلت العبارة (١٠) "تعلن المدرسة عن سياساتها وإجراءاتها بشفاافية أمام جميع أعضاء المجتمع المدرسي" المرتبة قبل الأخيرة بدرجة توافر ضعيفة وبوزن نسبي (١.٥٧)، وهذا يدل على ضعف وسائل إعلان مدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية عن سياساتها وإجراءاتها

بوضوح وشفافية، وغياب مبدأ الشفافية في عرض المعلومات اللازمة لأعضاء المجتمع المدرسي وتبني نمط القيادة التقليدية؛ والذي يؤكد على وجوب سرية المعلومات وحجبها عن أعضاء المجتمع المدرسي، حيث لا تُمارس المدرسة سياسة الإفصاح عن المعلومات لجميع أعضاء المجتمع المدرسي كل حسب حاجته، وقد يرجع ذلك إلى اعتقاد إدارة المدرسة بأن المحافظة على سرية المعلومات قد يؤدي إلى المحافظة على المركز الوظيفي والمصلحة العامة للعمل وتجنب ضياع السلطة، وهذا يتفق مع دراسة أحمد وعزب (٢٠١٧، ص ٥٢٧) التي أكدت على غياب الشفافية التنظيمية، وما يستتبع ذلك من قلة توافر المعلومات المرتبطة بالعمل وحجبها عن أعضاء المجتمع المدرسي والمستفيدين.

(٣) نتائج خاصة بالبعد الثالث (الهيكل التنظيمي):

ويمكن توضيح هذه النتائج من خلال الجدول الآتي:

جدول (٧) التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد العينة حول الهيكل التنظيمي

الترتيب	درجة التوافر	ك ^١	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاستجابات			المعبرة
					كبيرة	متوسطة	ضعيفة	
١	كبيرة	**٢٢٩,١	٠,٦٥	٢,٥١	٣٥٤	١٩٢	٥٢	ك- تقدم وحدة التدريب والجودة بالمدرسة برامج تدريبية تُغطي كافة مجالات العمل المدرسي.
					٥٩,٢	٣٢,١	٨,٧	%
٢	كبيرة	**٢١٦,٢	٠,٦٨	٢,٤٩	٣٥٦	١٧٧	٦٥	٢- تعمل إدارة المدرسة على إنشاء وحدة تيسير الانتقال إلى سوق العمل لتقليل الفجوة بين مخرجات التعليم الصناعي ومتطلبات سوق العمل.
					٥٩,٥	٢٩,٦	١٠,٩	%
١٢	ضعيفة	**١٦٢,٦	٠,٧٤	١,٥٩	٩٢	١٦٦	٣٤٠	٣- يتميز الهيكل التنظيمي للمدرسة بالرونق للتكيف مع التغيرات الحالية والمستقبلية.
					١٥,٤	٢٧,٨	٥٦,٩	%
٥	متوسطة	**٦٥,٣	٠,٧٤	٢,٢٥	٢٥٦	٢٣٥	١٠٧	٤- يساعد تصميم الهيكل التنظيمي علي تحقيق الأهداف المدرسية.
					٤٢,٨	٣٩,٣	١٧,٩	%
٤	كبيرة	**١٢١,٨	٠,٧١	٢,٣٦	٢٩٩	٢١٨	٨١	٥- يحدد الهيكل التنظيمي للمدرسة سلطات ومسئوليات أعضاء المجتمع المدرسي بصورة واضحة.
					٥٠	٣٦,٥	١٣,٥	%
٨	متوسطة	**٦٨,٩	٠,٧١	١,٩٩	١٤٩	٢٩٥	١٥٤	٦- تمتلك المدرسة خطوط واضحة لتحديد مسار الوظيفي لأعضاء المجتمع المدرسي وإدارته.
					٢٤,٩	٤٩,٣	٢٥,٨	%
٣	كبيرة	**١٧٥,٥	٠,٦٩	٢,٤٤	٣٣٦	١٩٠	٧٢	٧- تتوافر قواعد قانونية ولوائح تنظيمية واضحة تُنظم سير وأداء العمل المدرسي.
					٥٦,٢	٣١,٨	١٢	%
٩	ضعيفة	**١١٣,٣	٠,٧٧	١,٦٥	١٠٨	١٧٤	٣١٦	٨- يوجد توازن بين السلطات والمسئوليات للمقاة على عاتق أعضاء المجتمع المدرسي.
					١٨,١	٢٩,١	٥٢,٨	%
٦	متوسطة	**٦٧,٦	٠,٧٢	٢,١٩	٢٢٣	٢٦٧	١٠٨	٩- يساعد الهيكل التنظيمي على توحيد جهود أعضاء المجتمع المدرسي.
					٣٧,٣	٤٤,٦	١٨,١	%
١٠	ضعيفة	**١٢٤,٥	٠,٧٥	١,٦٣	٩٧	١٨٣	٣١٨	١٠- يتوافر توصيف وظيفي دقيق لوظائف أعضاء المجتمع المدرسي لمنع التداخل والأزدواجية في المهام والاختصاصات.
					١٦,٢	٣٠,٦	٥٣,٢	%
٧	متوسطة	**٧٠,٨	٠,٧١	٢,٠٩	١٨١	٢٩١	١٢٦	١١- يتم توزيع الأدوار والمهام بين أعضاء المجتمع المدرسي حسب إمكانياتهم وقدراتهم.
					٣٠,٣	٤٨,٧	٢١,١	%
١١	ضعيفة	**١٣٦,٩	٠,٧٣	١,٦١	٨٨	١٨٩	٣٢١	١٢- يتلائم الهيكل التنظيمي للمدرسة مع طبيعة أنشطتها.
					١٤,٧	٣١,٦	٥٣,٧	%
الإجمالي (متوسط الوزن النسبي للمعبارات)					٢,٠٧	٠,٢١	متوسطة	

(* دال عند مستوى دلالة ٠,٠٥) (** دال عند مستوى دلالة ٠,٠١)

باستقراء نتائج الجدول (٧) السابق؛ والمتعلق بواقع الهيكل التنظيمي لمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية؛ يتضح ما يأتي:

■ جميع قيم (كأ) جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠،٠١)، ودرجات حرية (٢)؛ مما يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المشاهدة، والتكرارات المتوقعة؛ مما يدل على أن آراء أفراد عينة البحث حول مفردات هذا البعد متسقة مع نفسها، وأن هذه المفردات تميز آراء أفراد عينة البحث نحو اتجاه معين، وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة.

■ إجمالي الوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة البحث على هذا البعد؛ بلغت (٢٠٧) وانحراف معياري (٠،٢١)، ودرجة توافر متوسطة؛ وهذا يشير إلى اتفاق أفراد العينة على اتسام الهيكل التنظيمي لهذه المدارس بالمركزية والجمود وتعدد المستويات الإدارية، وضعف الاتصالات وصعوبة تبادل المعلومات والخبرات بين الأعضاء، إلى جانب تعقد الإجراءات الإدارية نتيجة الالتزام الحر في بالقوانين والقواعد التنظيمية، وهذا يتفق مع دراسة أحمد وعزب (٢٠١٧)، ص (٥٢١) التي تؤكد على أن الهيكل التنظيمي للمدارس تعاني من جمود وبيروقراطية، وزيادة كبيرة في حجم هيكلها الإداري، وتداخل الاختصاصات لعدم وجود وصف وظيفي واضح للوظائف الإدارية، بالإضافة إلى المركزية الشديدة التي تعانيها إدارة تلك المدارس في اتخاذ وصنع القرارات.

■ احتلت العبارة (١) "تقدم وحدة التدريب والجودة بالمدرسة برامج تدريبية تغطي كافة مجالات العمل المدرسي" المرتبة الأولى بدرجة توافر كبيرة وبوزن نسبي (٢،٥١)، وهذا يدل على اتفاق أفراد العينة على وجود وحدة للتدريب والجودة بالمدرسة، انطلاقاً من اهتمام مدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية بالتدريب المكثف لأعضاء المجتمع المدرسي، وتقديم دورات تدريبية متنوعة في مجالات متعددة بشكل دوري لتطوير مهاراتهم، وتشجيعهم على حضور هذه الدورات التدريبية، مما يؤثر على إكسابهم المهارات والجدارات والعارف اللازمة لأداء مهامهم وأعمالهم بكفاءة عالية وتلبية احتياجات الوظيفة المتغيرة، وذلك تلبية للقرار الوزاري رقم (١٣٧) لسنة ٢٠١٢م بإنشاء وحدة للتدريب والجودة بكل مدرسة من أجل إعداد وتنفيذ برامج التنمية المهنية على مستوى المدرسة، وترسيخ ثقافة التنمية المهنية المستدامة بين جميع أعضاء المجتمع المدرسي (جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٢ "أ"، ص ١-٢).

■ جاءت العبارة (٢) "تعمل وحدة تيسير الانتقال إلى سوق العمل بالمدرسة على تقليل الفجوة بين مخرجات التعليم الثانوي الصناعي ومتطلبات سوق العمل" في المرتبة الثانية بدرجة توافر كبيرة، وبوزن نسبي (٢،٤٩)، وهذا يدل على اتفاق أفراد العينة على وجود وحدة تيسير الانتقال إلى سوق العمل بالمدرسة، تعمل على تقليل الفجوة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل ورفع كفاءة خريجي التعليم الفني، وذلك وفقاً للقرار الوزاري (٢٨٣) بتاريخ ٢٠١٤/٦/٢٦ باستحداث وحدة تيسير الانتقال إلى سوق العمل من أجل تطوير وتعزيز الخدمات المتنوعة التي من شأنها تيسير انتقال الطلاب والخريجين إلى سوق العمل، ودراسة أثر المبادرات والتجارب والمشروعات المختلفة التي تُعزز انتقال الطلاب إلى سوق العمل (جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤ "ج"، ص ١-٢)، وهذا يتفق مع دراسة صقر (٢٠١٧)، ص (٤٦٠) التي أكدت على أن تواجه هذه الوحدة يمثل نقاط قوة لا يجب الاستهانة بها للمدرسة الثانوية الصناعية، ذلك أنها بمثابة البوابة التي ينطلق من خلالها الطلاب إلى سوق العمل بناء على معلومات صحيحة ودقيقة.

■ جاءت العبارة (٣) "يتميز الهيكل التنظيمي للمدرسة بالمرونة للتكيف مع التغيرات الحالية والمستقبلية"، والعبارة (١٢) "يتلاءم الهيكل التنظيمي للمدرسة مع طبيعة أنشطتها" في المرتبة الأخيرة والمرتبة قبل الأخيرة بدرجة توافر ضعيفة وبوزن نسبي (١،٥٩)، (١،٦١) على الترتيب، وهذا يشير إلى اتفاق أفراد العينة على أن الهيكل التنظيمي ما زال يقتصر إلى المرونة الكافية التي تسمح باستحداث وحدات تنظيمية تتناسب مع طبيعة مدارس التعليم الثانوي الصناعي، وهذا يتفق مع دراسة أحمد وعزب (٢٠١٧)، ص (٥٢٦) التي أكدت على جمود الهياكل التنظيمية

وافتقارها إلى المرونة واتسامها بالانمطية، والاعتماد على قواعد وأساليب وإجراءات عمل تقليدية، مما يحد من المهارات الإبداعية للقادة والعاملين بها ويثبط مبادرات الإبداع والتجديد.

(٤) نتائج خاصة بالبُعد الرابع (التحفيز):

ويمكن توضيح هذه النتائج من خلال الجدول الآتي:

جدول (٨) التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد العينة حول التحفيز

الترتيب	درجة التوافر	كأ	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاستجابات			المعبارة	
					كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ك	%
١٠	ضعيفة	**١٨٥,١	٠,٧٣	١,٥٦	٨٩	١٥٨	٣٥١	ك	١- تتبنى إدارة المدرسة أساليب وطرق حديثة ومتنوعة في تحفيز أعضاء المجتمع المدرسي.
					١٤,٩	٢٦,٤	٥٨,٧	%	
١	كبيرة	**١٤٩,٧	٠,٧٢	٢,٤٠	٣٢٥	١٩٢	٨١	ك	٢- يتوافر نظام لتقييم أداء أعضاء المجتمع المدرسي وفقا لمعايير وأسس واضحة ومعلنة.
					٥٤,٣	٣٢,١	١٣,٥	%	
٧	ضعيفة	**١١٨,٤	٠,٧٤	١,٦٤	٩٤	١٩٣	٣١١	ك	٣- يتوافر نظام للمكافآت والحوافز يرتبط بتقييم الأداء والجهد الإضافي المبذول في العمل.
					١٥,٧	٣٢,٣	٥٢	%	
٦	متوسطة	**٧٥,٦	٠,٧٤	١,٧١	١٠٥	٢١٧	٢٧٦	ك	٤- تسود ثقافة تنظيمية داعمة للعمل الجماعي والتعاون بين أعضاء المجتمع المدرسي.
					١٧,٦	٣٦,٣	٤٦,٢	%	
٣	متوسطة	**٦١,٤	٠,٧٢	٢,١١	١٩٢	٢٨١	١٢٥	ك	٥- تحفز إدارة المدرسة أعضاء المجتمع المدرسي المتميزين بشكل مستمر.
					٣٢,١	٤٧	٢٠,٩	%	
٨	ضعيفة	**١٤٠,٤	٠,٦٩	١,٦١	٧٠	٢٢٦	٣٠٢	ك	٦- تتناسب الحوافز والمكافآت المقدمة لأعضاء المجتمع المدرسي مع الجهود التي يبذلونها.
					١١,٧	٣٧,٨	٥٠,٥	%	
٢	كبيرة	**١١٢,٧	٠,٧٣	٢,٣٥	٣٠٦	١٩٨	٩٤	ك	٧- تقدم إدارة المدرسة خدمات متميزة لأعضاء المجتمع المدرسي وفقا للإمكانات المادية المتاحة.
					٥١,٢	٣٣,١	١٥,٧	%	
٩	ضعيفة	**١٥١,٤	٠,٧٢	١,٥٩	٨٢	١٨٩	٣٢٧	ك	٨- تُراعى إدارة المدرسة تطبيق العدالة والموضوعية في توزيع الحوافز والمكافآت على أعضاء المجتمع المدرسي.
					١٣,٧	٣١,٦	٥٤,٧	%	
٤	متوسطة	**٥١,٩	٠,٧٢٨	١,٩٢	١٣٥	٢٧٧	١٨٦	ك	٩- تُشجع إدارة المدرسة التنافس الإيجابي بين أعضاء المجتمع المدرسي.
					٢٢,٦	٤٦,٣	٣١,١	%	
٥	متوسطة	**٣٤,٣	٠,٧٨٤	١,٨١	١٣٧	٢٠٨	٢٥٣	ك	١٠- تعتمد إدارة المدرسة على معايير واضحة وموضوعية لترقية أعضاء المجتمع المدرسي
					٢٢,٩	٣٤,٨	٤٢,٣	%	
الإجمالي (متوسط الوزن النسبي للمعبارات)					١,٨٧	٠,٢٥	متوسطة		

(*) دال عند مستوى دلالة (٠,٥) (**) دال عند مستوى دلالة (٠,٠١)

باستقراء نتائج الجدول (٨) السابق؛ والمتعلق بواقع التحفيز في مدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية؛ يتضح ما يأتي:

- جميع قيم (كأ) جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، ودرجات حرية (٢)؛ مما يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المشاهدة، والتكرارات المتوقعة؛ مما يدل على أن آراء أفراد عينة البحث حول مضردات هذا البُعد متسقة مع نفسها، وأن هذه المضردات تُميز آراء أفراد عينة البحث نحو اتجاه مُعين، وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة.
- إجمالي الوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة البحث على هذا البُعد؛ بلغت (١,٨٧) وانحراف معياري (٠,٢٥)، ودرجة توافر متوسطة، وهذا يدل على أن مدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية لا تزال تفتقر إلى نظم الحوافز المتنوعة سواء كان على مستوى الأداء

الفردى لأعضاء المجتمع المدرسي لتحفيزهم على بذل جهود إضافية للقيام بمهام متعددة، أو على مستوى الأداء الجماعي لتشجيعهم على العمل التعاوني وزيادة المشاركة والشعور بالمسئولية تجاه عملهم، الأمر الذي يُحد من إقدامهم على تقديم الأفكار الجديدة ومشاركتهم في الأنشطة الابتكارية، ولعل وهذا يتفق مع دراسة شحاته، مهدي، و سلطان (٢٠٢٣، ص ٧٩) التي أكدت على قلّة تقديم الحوافز المادية والمعنوية للموارد البشرية، وضعف ربط نظام الحوافز بما يُقدمه أعضاء المجتمع المدرسي من أفكار جديدة لتطوير العمل وتحسين الأداء المدرسي، وضعف تحفيز الموارد البشرية لتحمل مسؤوليات أكبر.

■ **احتلت العبارة (٢) "يتوافر نظام لتقييم أداء أعضاء المجتمع المدرسي وفقا لمعايير وأسس واضحة موضوعية ومعلنة" المرتبة الأولى بدرجة توافر كبيرة وبوزن نسبي (٢،٤٠)، وهذا يدل على اتفاق أفراد العينة على توافر نظام لتقييم أداء أعضاء المجتمع المدرسي، وذلك انطلاقاً من أهمية عملية التقييم للوقوف على أداء الأفراد ومدى إسهامهم في تحقيق أهداف المدرسة، وتحديد مدى كفاءة أداء المهام المكلف بها الأفراد بكل دقة وشفافية؛ ولذلك يعد تقييم الأداء أداة هامة لتطوير وتحفيز الأفراد وتحسين إنتاجيتهم.**

■ **جاءت العبارة (١) "تبنى إدارة المدرسة أساليب وطرق حديثة ومتنوعة في تحفيز أعضاء المجتمع المدرسي" في المرتبة الأخيرة بدرجة توافر ضعيفة وبوزن نسبي (١،٥٦)، وهذا يشير إلى اتفاق معظم أفراد العينة على أن أساليب وطرق التحفيز المقدمة إلى أعضاء المجتمع المدرسي ما زالت تتسم بالتقليدية، كما أن هذه الحوافز والمكافآت غير كافية ولا ترقى لمستوى تطلعاتهم، الأمر الذي يجعلهم لا يقومون إلا بالأعمال المكلفون بها دون بذل جهد إضافي أو الانخراط في عملية الإبداع التنظيمي، مما يؤثر سلباً على دافعيتهم وشعورهم بالرضا ومساهماتهم في تحقيق أهداف مدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية.**

■ **احتلت العبارة (٨) "تُرَاعَى المدرسة تطبيق العدالة والموضوعية في توزيع الحوافز والمكافآت على أعضاء المجتمع المدرسي بناء على أدائهم وجداراتهم" المرتبة قبل الأخيرة بدرجة توافر ضعيفة وبوزن نسبي (١،٥٩)، وهذا يشير إلى الافتقار إلى وجود نظام عادل للمكافآت التي يحصل عليها أعضاء المجتمع المدرسي، وربما يعود ذلك إلى غياب معايير واضحة فيما يتعلق بتوزيع الحوافز والمكافآت المالية، فضلاً عن الافتقار إلى اتباع سياسة عادلة في توزيع الحوافز على أعضاء المجتمع المدرسي بناء على أدائهم وجداراتهم.**

ويُوضح جدول (٩) الآتي: ترتيب أبعاد الحمض النووي التنظيمي في المدارس الثانوية الصناعية بمحافظات المنوفية من حيث درجة توافرها من وجهة نظر أفراد عينة البحث:

جدول (٩) ترتيب أبعاد الحمض النووي التنظيمي من حيث درجة التوافر من وجهة نظر أفراد عينة البحث

البعاد	عدد العبارات	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
حقوق صنع القرار	١٤	١،٩٣	٠،١٧٩	متوسطة	٣
المعلومات	١٣	١،٩٥	٠،٣٤٨	متوسطة	٢
الهيكل التنظيمي	١٢	٢،٠٧	٠،٢٠٥	متوسطة	١
التحفيز	١٠	١،٨٧	٠،٢٤٧	متوسطة	٤
الدرجة الكلية	٤٩	١،٩٦	٠،١٤٩	متوسطة	

يتضح من خلال عرض نتائج الجدول (٩) السابق: أن واقع الحمض النووي التنظيمي في المدارس الثانوية الصناعية بمحافظات المنوفية جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة البحث؛ حيث بلغ الوزن النسبي للاستبانة ككل (١،٩٦)، وانحراف معياري قدره (٠،١٤٩)، وهذا يتفق مع دراسة عبدالستار (٢٠٢٤، ص ٢٦٦)، ودراسة المالكي (٢٠٢٤، ص ٣٠٨)، وقد جاء بُعد الهيكل التنظيمي "في المرتبة الأولى؛ حيث بلغ وزنه النسبي (٢،٠٧)، بانحراف معياري (٠،٢٠٥)، يليه بُعد

"المعلومات" في المرتبة الثانية؛ حيث بلغ وزنه النسبي (١.٩٥)، بانحراف معياري (٠.٣٤٨)، يليه بُعد "حقوق صنع القرار" في المرتبة الثالثة؛ حيث بلغ وزنه النسبي (١.٩٣)، بانحراف معياري (٠.١٧٩)، وأخيراً بُعد "التحفيز" في المرتبة الرابعة؛ حيث بلغ وزنه النسبي (١.٨٧)، بانحراف معياري (٠.٢٤٧)، وربما يرجع ذلك إلى سيادة المركزية والبيروقراطية وتعدد المستويات الإدارية وفقاً للتسلسل الإداري ومدارس التعليم الثانوي الصناعي بمُحافظة المنوفية وطول الإجراءات الإدارية، فضلاً عن الإقتصار على الأساليب التقليدية في الترقيات من حيث عدد سنوات الخبرة والأقدمية، كما لا تُوجد آلية واضحة لتبادل الخبرات والمعلومات بين أعضاء المجتمع المدرسي، وندرة الحوافز المقدمة لهم التي تُلبي احتياجاتهم المختلفة، وتُناسب الجهود التي يبذلونها في العمل، مما يُؤثر سلباً على بذلهم لجهود إضافية وعلى التنافس الإيجابي بينهم، ويؤثر سلباً على كفاءة أدائهم، ويُضعف من مشاركتهم والتزامهم تجاه تحقيق أهداف مدارس التعليم الصناعي بمُحافظة المنوفية.

القسم الخامس: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للحمض النووي التنظيمي

لمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمُحافظة المنوفية

يتضمن هذا القسم تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف)، وتحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) للحمض النووي التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمُحافظة المنوفية، وذلك على النحو التالي:

أولاً: تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف) للحمض النووي التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمُحافظة المنوفية:

يقصد بالبيئة الداخلية مجموعة العوامل والمتغيرات التي يمكن للمنظمة التعليمية التحكم فيها والسيطرة عليها، فهي مجموعة العوامل والموارد الموجودة داخل المنظمة التعليمية ذاتها وتؤثر تأثيراً مباشراً على أدائها ويمكن من خلال القرارات الإدارية تعديلها أو تغييرها أو السيطرة عليها (خليل، ٢٠١٥، ص ٦٢-٦٣)، وتُعتبر هذه العوامل عن نقاط قوة بالنسبة للمنظمة أو نقاط ضعف ينبغي العمل على تجنبها أو التقليل من أثارها، ويمكن تحليل واقع البيئة الداخلية المرتبطة بالحمض النووي التنظيمي للمدرسة الثانوية الصناعية بمُحافظة المنوفية من أجل الوقوف على جوانب القوة والضعف بها من خلال الأبعاد الآتية:

جدول رقم (١٠) تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف) للحمض النووي التنظيمي

مدارس التعليم الثانوي الصناعي بمُحافظة المنوفية

نقاط القوة	نقاط الضعف	البيد الأول: حقوق صنع القرار
١. وجود قيادات مدرسية قادرة على اتخاذ القرارات المدرسية في الوقت المناسب.	١. ضعف تبني مدير المدرسة أنماط قيادية تُشجع أعضاء المجتمع المدرسي على المشاركة في صنع القرارات المدرسية.	
٢. تشكيل مجلس للأمناء والأيام والعلمين يُسمح لأعضائه بالمشاركة في صنع القرارات المدرسية.	٢. قلّت مشاركة أعضاء المجتمع المدرسي في صنع واتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بعملهم.	
٣. اتخاذ إدارة المدرسة قرارات قابلة للتنفيذ في ضوء إمكانياتها المادية المتاحة.	٣. ضعف الصلاحيات الممنوحة للقيادات المدرسية مما يؤثر بالسلب على اتخاذ القرارات الرشيدة المرتبطة بالعمل.	
	٤. قلّت تدريب أعضاء المجتمع المدرسي على كيفية صنع القرارات السليمة.	
	٥. قلّت اعتماد إدارة المدرسة على الأسلوب العلمي في صنع واتخاذ القرارات المدرسية.	
نقاط القوة	نقاط الضعف	البيد الثاني: المعلومات
١. وجود وحدة المعلومات والإحصاء تعمل على توفير المعلومات لجميع أعضاء المجتمع المدرسي.	١. ضعف التواصل المستمر بين إدارة المدرسة مع الجهات المستفيدة للتعرف على احتياجاتهم الحالية وتوقعاتهم المستقبلية.	
٢. وجود موقع إلكتروني للمدرسة يتضمن بيانات ومعلومات عامة عنها محدثة باستمرار.	٢. قصور إدارة المدرسة في الإعلان عن سياساتها وإجراءاتها بوضوح وشفافية أمام جميع أعضاء المجتمع المدرسي.	
٣. توظيف إدارة المدرسة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتاحة في تيسير تداول المعلومات ونشرها.	٣. غياب قنوات اتصال فعالة وحديثة بما يعوق تدفق المعلومات وتبادلها بين أعضاء المجتمع المدرسي.	
	٤. قلّت دعم إدارة المدرسة شبكات الإنترنت لضمان التواصل مع المستفيدين بسهولة وسرعة.	
	٥. قلّت توافر المعلومات اللازمة لتمكين أعضاء المجتمع المدرسي من أداء أعمالهم في الوقت المناسب.	

نقاط القوة	نقاط الضعف	الهدف الثالث: الهيكل التنظيمي
١. وجود وحدة للتدريب والجودة تُقدم برامج تدريبية تُغطي كافة مجالات العمل المدرسي. ٢. وجود وحدة تيسير الانتقال إلى سوق العمل لتقليل الفجوة بين مخرجات التعليم الثانوي الصناعي ومتطلبات سوق العمل. ٣. تبني المدرسة قواعد قانونية ولوائح تنظيمية واضحة تُنظم سير وأداء العمل المدرسي. ٤. وجود هيكل تنظيمي للمدرسة يُحدد سلطات ومسئوليات أعضاء المجتمع المدرسي بصورة واضحة.	١. جمود الهيكل التنظيمي للمدرسة وقلته مرونته للتكيف مع التغيرات الحالية والمستقبلية. ٢. قلته ملاءمة الهيكل التنظيمي للمدرسة مع طبيعة أنشطة المدرسة الخاصة بها. ٣. التداخل والازدواجية في مهام واختصاصات أعضاء المجتمع المدرسي نتيجة غياب التوصيف الدقيق لوظائفهم. ٤. ضعف التوازن بين السلطات والمسئوليات المُلقاة على عاتق أعضاء المجتمع المدرسي.	
١. وجود نظام لتقييم أداء أعضاء المجتمع المدرسي وفقاً لمعايير وأسس واضحة وموضوعية ومعلنة. ٢. تقديم المدرسة خدمات متميزة لأعضاء المجتمع المدرسي وفقاً للإمكانات المادية المتاحة.	١. ضعف تبني إدارة المدرسة أساليب وطرق حديثة ومتنوعة في تحفيز أعضاء المجتمع المدرسي. ٢. الافتقار إلى تطبيق العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت على أعضاء المجتمع المدرسي بناءً على أدائهم وجدارتهم. ٣. قلته التناسب بين الحوافز والمكافآت المقدمة لأعضاء المجتمع المدرسي مع الجهود التي يبذلونها. ٤. غياب نظام للمكافآت والحوافز مُرتبط بتقييم الأداء والجهود الإضافية المبذولة في العمل.	الهدف الرابع: التحفيز

ثانياً: تحليل البيئة الخارجية المؤثرة على الحمض النووي التنظيمي لمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية:

يُقصد بالبيئة الخارجية مجموعة القوى والمتغيرات التي تُحيط بمجال أعمال وأنظمة المنظمة، ولا يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها، فهي العوامل الخارجية عن المنظمة والتي يُمكن أن تُؤدي إلى فرص أو مخاطر للمنظمة، وتشمل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والتكنولوجية (إدريس، ٢٠١٣، ص ١٠٧)، ويُمكن تحليل واقع البيئة الخارجية للمدرسة الثانوية الصناعية من أجل الوقوف على الفرص والتحديات التي ترتبط بالحمض النووي التنظيمي لهذه المدرسة وذلك على النحو الآتي:

(١) العوامل السياسية:

تُعد العوامل السياسية من العوامل الهامة التي تُؤثر بدرجة كبيرة على تنظيم عمل المنظمات التعليمية بمختلف أنواعها ومن بينها المدارس الصناعية التي لا تعمل بمعزل عن بيئتها السياسية، حيث تتمثل في التوجهات السياسية والاستراتيجيات التي ترسمها الحكومة والتشريعات والقوانين التي تسنها والجهود التي تقوم بها لإحداث نقلة جذرية نوعية وإصلاحات في سبيل النهوض بالعملية التعليمية كل هذا من شأنه أن يُؤثر على الحمض النووي التنظيمي لمدارس التعليم الثانوي الصناعي بما يُحقق سيادتها الاستراتيجية.

وقد مرت مصر مع بداية العقد الثاني من القرن الواحد والعشرين بالعديد من التغييرات السياسية التي أثرت على كافة القطاعات المختلفة بالدولة ومن بينها قطاع التعليم، حيث شهدت مصر مع بداية ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١م نقلة فريدة بين التغييرات السياسية والثورات الكبرى في التاريخ الإنساني حيث ظهر من خلالها العديد من المطالب ومنها الحرية والكرامة الإنسانية والعدالة الاجتماعية حق لكل مواطن من أجل النهوض والتقدم لصناعة مستقبل أفضل.

وفي بداية مرحلة ما بعد الثورة، شهدت الدولة حالة من الضعف نظراً لاضطراب نظام الحكم وانخفاض معدلات الأمن والاستقرار، وظهور أنماط من الاعتداءات على سيادة القانون وعلى بعض مؤسسات الدولة، واشتعال الصراع السياسي بين التيارات الحزبية، وظهور الانقسام السياسي بين مؤيد للمرحلة الجديدة ومعارض لها وزيادة حدة الغضب والتوتر والخلاف والتفكك بسبب الانتماءات المختلفة (إسماعيل، ٢٠١٣، ص ص ١٣٩-١٤١)، حيث أسفرت هذه الثورة عن

حالة من عدم الاستقرار السياسي الذي انعكس تأثيرها بشكل كبير على العملية التعليمية في جميع المراحل المختلفة.

وتغيرت تلك الأوضاع عندما انقلب الشعب عليها وقام بثورة عارمة في ٣٠ يونيو ٢٠١٣م، والتي كان لها أكبر الأثر على تغيير مسار الحياة السياسية في مصر، فالتسعت قاعدة المشاركة السياسية، وتعددت الأحزاب السياسية، وأجريت التعديلات الدستورية وفق استفتاء شعبي ليُصبح دستور ٢٠١٤ هو الأساس الذي يعمل به النظام السياسي، والذي يتضمن منظومة متكاملة للحقوق والحريات السياسية والمدنية، ويوفر ضمانات تفعيلية للتعددية واحترام حقوق الإنسان وحرياته؛ لكون ذلك هو الأساس الذي يقوم عليه نظام جمهوري ديمقراطي، والسبيل إلى ما يتسم به هذا النظام من تداول سلمي للسلطة وتوازن بين السلطات (عبد المجيد، ٢٠١٦، ص ٢٨). ومن ثم كان هناك تحولات حاسمة في النظام السياسي المصري، أتاحت الفرصة لدخول مصر في مرحلة تحول ديمقراطي يتم فيها إعادة صياغة النسق الثقلي والاقتصادي والاجتماعي.

ووفقا لذلك فإن التغييرات السياسية التي حدثت نبهت بضرورة أن تُشجع الدولة على الابتكار والإبداع من خلال التعليم وأن تُحقق جودته؛ لذا جاء دستور ٢٠١٤ بالعديد من المواد التي تؤكد على اهتمام الدولة بالتعليم، حيث اقتصت المادة (٢٠) بالتعليم الفني وذلك لحاجة هذا النوع من التعليم للتطوير الجذري في كل أركانه، وقد نصت هذه المادة على أن تلتزم الدولة بتشجيع وتطوير التعليم الفني والتقني والتدريب المهني والتوسع في أدواته وفقا لمعايير الجودة العالمية وبما يتناسب مع احتياجات سوق العمل، كما أشار الدستور في المادة (٢٢) إلى أن المعلمين هم الركيزة الأساسية للتعليم تكفل الدولة كفاءتهم العلمية ومهاراتهم المهنية ورعاية حقوقهم المادية والأدبية بما يضمن جودة التعليم وتحقيق أهدافه (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٤، ص ٩-١٠)، وهذا يؤكد سعي الدولة إلى الاهتمام بالظروف المحيطة بالتعليم ومنه الثانوي الصناعي من أجل ضمان تحقيق أهدافه، فالمعلمون من العناصر الرئيسية التي في حاجة إلى الاهتمام بهم، وتؤدي رعايتهم العلمية والمادية والاجتماعية وبناء مهاراتهم التي تمكنهم من أداء مهنتهم وهو ما يساعد على تعزيز الحمض النووي التنظيمي لمدارس التعليم الثانوي الصناعي.

وسعت وزارة التربية والتعليم من خلال خطتها الاستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٣٠) إلى تحقيق مجموعة من الأهداف في برنامج التعليم الثانوي الفني ومن بينه التعليم الثانوي الصناعي من أهمها ما يلي:

- التوسع في تخصصات التعليم الفني في مصر وتطوير مناهجه في ضوء المتطلبات المتجددة لمواكبة سوق العمل.
- تطبيق نظم إدارية حديثة تتناسب مع طبيعة التعليم الفني.
- دعم أسلوب الحوكمة والمحاسبية في إدارة التعليم الفني على جميع المستويات.
- توفير الإمكانيات المادية والبشرية والمعدات والألات والخامات والتدريبات المهنية اللازمة لتفعيل العملية التعليمية بالمدارس بما يتناسب مع عدد الطلاب.
- توعية المجتمع بمميزات التعليم الفني وما ينطوي عليه من فرص للتوظيف.
- تحويل مدارس التعليم الفني إلى تعليم قائم على التعليم والتدريب المزدوج في إطار مدرسة في كل مصنع (جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤ "ب"، ص ٧٨-٧٩).
- كما أصدرت الدولة استراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠؛ لتحقيق التنمية الشاملة لمختلف المجالات وتفعيل نصوص الدستور المصري، والتي تبنت العديد من الأهداف الخاصة بالتعليم الفني من بينها الارتقاء بالتعليم الثانوي الصناعي على النحو الآتي:
- تحسين جودة نظام التعليم الفني والتدريب بما يوافق النظم العالمية من خلال التطوير المستمر للخطط والبرامج الدراسية والتدريبية، وتمكين المتعلم والمتدرب من متطلبات ومهارات سوق العمل، وتطوير منظومة تعليم مهني فني وتدريب متكاملة ومُتطورة وفقا لاحتياجات خطط التنمية وسوق العمل.
- إتاحة التعليم للجميع دون تمييز من خلال توفير المدارس ومراكز التدريب الجاذبة بما يُزيد الرغبة في الالتحاق ويُحقق الانضباط، وتحقيق الربط الفعال للمدارس ومراكز التدريب، وتحسين النظرة المجتمعية للتعليم الفني والمهني بالمشاركة الفعالة مع المجتمع.

تحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم الفني والتدريب من خلال تفعيل العلاقة الديناميكية بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل، وتحسين وضع مصر في المؤشرات العالمية للتعليم الفني والتدريب (جمهورية مصر العربية، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٦، ص ١٥١).

كما استهدفت رؤية مصر ٢٠٣٠ الحديثة الارتقاء بجودة المنظومة التعليمية والتوسع في إتاحة التعليم الجيد للجميع دون أي تمييز والحث على الإبداع والابتكار مع إدخال التكنولوجيا كعنصر تعليمي أساسي (جمهورية مصر العربية، وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، ٢٠٢٢، ص ٥٧)، وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن التوجهات الاستراتيجية للدولة نحو الارتقاء بجودة مدارس التعليم الثانوي الصناعي وتحسين قدرتها التنافسية، والتوسع في إدخال التخصصات الجديدة المطلوبة بما يلائم سوق العمل، كل هذا من شأنه أن يساهم في تعزيز الحمض النووي التنظيمي لهذه المدارس بما يحقق سيادتها الاستراتيجية ويُمكنها من تحسين وضعها التنافسي. وفي ضوء التغيير السياسي الذي شهدته مصر، ويتجه بقوة نحو الديمقراطية وتحقيق العدالة والشفافية، أصبحت المدارس كغيرها من المنظمات التي ينبغي أن تتشكل سياساتها وإدارتها في إطار هذا الفكر السياسي الجديد؛ حيث ينبغي عليها أن تعتمد على أساليب إدارية حديثة تضمن تحقيق العدالة والشفافية والديمقراطية والمشاركة الحقيقية في صنع القرارات؛ لذا تضمنت الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٣٠) برنامج الإصلاح المتمركز حول المدرسة والذي يهدف إلى تطوير إدارة المنظمة التعليمية في إطار نظام تعليمي يعمل بنظام مركزي / لامركزي متوازن ويدعم التنمية المهنية المستدامة والحوكمة الرشيدة والمحاسبية لتوفير بيئة تعليمية داعمة تُحقق جودة التعليم، فضلا عن تطوير أداء القيادات التعليمية لممارسة الإدارة المتمركزة حول المدرسة وقيادة التغيير لاستيفاء تقييم الأداء لتحقيق معايير الجودة (جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ص ١٠٢)، كما صدر قرار وزاري رقم (١١٩) لسنة ٢٠١٤م بإنشاء وحدة تُسمى مركز إعداد القادة تتبع وزير التربية والتعليم لإعداد جيل من القيادات المبدعة والقادرة على تحمل المسئولية الوطنية، ويختص المركز بتخطيط برامج التنمية المهنية للقادة، وإعداد البرامج التدريبية اللازمة لتحقيق تمهينهم المهنية، والارتقاء بالمهارات المختلفة للقادة في المنظمات التعليمية على مختلف مستوياتها وتنمية قدراتهم (جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ص ١)، وبناء على ذلك يتضح أن التغييرات السياسية التي حدثت أكدت على سعي الدولة للاهتمام بتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي الصناعي بما يساعدها على تعزيز حمضها النووي التنظيمي، ويُمكنها من تحسين أدائها وقدرتها التنافسية وتحقيق سيادتها الاستراتيجية، فتحسين وضع المدارس المصرية مرهون بتوفير إصلاحات سياسية واسعة للإدارة المدرسية والتي تُعكس للنظام السياسي وأداة لتنفيذ السياسة العامة للدولة.

وفي سياق الاهتمام بالتنمية المهنية لأعضاء هيئة التعليم صدر القرار الجمهوري رقم (١٢٩) لسنة ٢٠٠٨م بتنظيم الأكاديمية المهنية وتحديد اختصاصاتها، بحيث تهدف إلى التنمية المهنية لأعضاء هيئة التعليم والارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم بصورة مُستمرة بما يؤدي إلى رفع مستوى العملية التعليمية والأكاديمية، وفي سبيل تحقيق ذلك تقوم الأكاديمية بإعداد البرامج التدريبية اللازمة لتحقيق التنمية المهنية للمعلمين وفق الخطط والسياسات المحددة، ومتابعة التقدم العلمي والمهني والتربوي في مجال التنمية المهنية للمعلمين دولياً، واقتراح سياسات ونظم تقويم الأداء المهني لأعضاء هيئة التعليم والمشاركة في وضع المعايير اللازمة لجودة أدائهم وتطويرهم (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٨، ص ٧-٨)، وجددير بالذكر: فقد تم إنشاء أكاديمية متخصصة لتدريب معلمي ومدققي التعليم الفني وتأهيلهم، وتم إدراجها ضمن الهيكل التنظيمي الجديد للوزارة، وتخصيص مقر لها وتجهيزها (مجاهد، ٢٠٢٢، ص ١٥-١٦).

والألماني (KFW) على إنشاء فروع لها في المحافظات وتجهيزها (مجاهد، ٢٠٢٢، ص ١٥-١٦). واستجابة للاحتياجات القومية في تطوير التعليم الفني والارتقاء بجودته وتحقيق مكانة تنافسية متميزة، تم إنشاء الهيئة المصرية لضمان الجودة والاعتماد في التعليم الفني والتقني والتدريب المهني (إتقان)؛ بموجب القانون رقم (١٦٠) لسنة ٢٠٢٢؛ بحيث تختص بضمان جودة

المنظمات والبرامج التعليمية الفنية والتقنية ومراكز التدريب واعتمادها، وتمتع هذه الهيئة بالاستقلالية، وتتبع رئيس مجلس الوزراء، وتهدف إلى الارتقاء بجودة منظومة التعليم الفني والتقني والتدريب المهني؛ بما يتوافق مع معايير الاعتماد ومتطلبات سوق العمل، وبما يخدم خطط التنمية المستدامة للدولة وسياساتها المختلفة، كما تضع الهيئة شروط اعتماد مؤسسات التعليم الفني والتقني، ومراكز التدريب المهني النظامي وغير النظامي بجميع أنواعها (جمهورية مصر العربية، ٢٠٢٢، ص ١٥-١٦)، وبذلك تعتبر هذه الهيئة إحدى الركائز الرئيسية لإصلاح التعليم الفني والتقني، حيث أنها الجهة المسؤولة عن نشر ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم الفني والتقني وزيادة قدرتها التنافسية، وتنمية وتطوير المعايير القومية لقطاع التعليم الفني لتتواءم مع المعايير القياسية الدولية للنهوض بمؤسساته وتحسين جودة عملياتها ومخرجاتها على النحو الذي يؤدي إلى كسب ثقة المجتمع فيها.

وانطلاقاً من أهمية توافر البيانات والمعلومات الدقيقة والسليمة كأساس لدعم عملية صنع القرارات بما يعزز الحمض النووي التنظيمي للمدرسة، أكد دستور ٢٠١٤ في مادته (٦٨) على أن المعلومات والبيانات والإحصاءات والوثائق الرسمية ملك للشعب، والإفصاح عنها من مصادرها المختلفة حق تكفله الدولة لكل مواطن، وتلتزم الدولة بتوفيرها وإتاحتها للمواطنين بشفافية (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٤، ص ٢٠)، كما أكدت الأجندة الوطنية للتنمية المستدامة على أن إنتاج البيانات وإتاحتها ودورية إنتاجها شرطاً أساسياً لإدارة جيدة لمنظومة التنمية في عصر تداول المعلومات واستخدام البيانات الضخمة، فضعف توافر البيانات الدقيقة يؤثر على كفاءة عملية صنع القرار واتخاذها (جمهورية مصر العربية، وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، ٢٠٢٢، ص ٣١-٣٣)، وهذا يدل على مدى تعاطف الاهتمام الحكومي بتوفير البيانات والمعلومات المتعلقة بدعم صنع القرارات.

كما استحدثت الدولة مجموعة من البنى التنظيمية على المستوى القومي لإمداد مؤسسات الدولة بالمعلومات الداعمة لصنع واتخاذ القرارات، ومن هذه البنى التنظيمية الجهاز المركزي للتعبيات العامة والإحصاء، وهو الجهاز الرسمي للإحصاء بمصر الذي يقوم بجمع وتحليل ونشر البيانات الإحصائية والتعدادات السكانية، وتوفير الإحصاءات والمعلومات التي تغطي كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على أن تصدر في التوقيتات المناسبة طبقاً للمعايير الدولية، مع إتاحة جميع إصداراته وخدماته للمستخدمين ومتخذي القرار بكافة فئاتهم (جمهورية مصر العربية، الجهاز المركزي للتعبيات العامة والإحصاء، ٢٠٢٤، ص ٣)، كما يوجد مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار الذي يعد مركز فكر رائد ومصنف دولياً، وشهد منذ نشأته عدد من التحولات في طبيعة مهامه وأدواره المختلفة بما يتلاءم مع متطلبات متخذ القرار واحتياجاته، ويتواءم في الوقت ذاته مع طبيعة التغيرات التي مر بها المجتمع المصري، حيث اهتم منذ مرحله الأولى بخلق بنية معلوماتية والإسهام في عمليات التطوير التكنولوجي في مصر، وتمثل مهمته الرئيسية في دعم جهود متخذ القرار في مختلف القضايا التنموية (جمهورية مصر العربية، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، ٢٠٢٤، ص ٤).

ويتضح مما سبق أن هناك العديد من الجهود والمبادرات المبذولة في سبيل توفير معلومات دقيقة ومحدثة على المستويات القومية والتفصيلية بما يسهل عمليات المتابعة والتقييم أيضاً اتخاذ القرارات بناءً على الدلائل والمعلومات، وهذا سينعكس على تعزيز الحمض النووي التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي من خلال المعلومات والبيانات المتوفرة لدعم القيادات ومتخذي القرارات والتي يمكن الاستفادة منها في عمليات التخطيط المستقبلي لهذه المدارس واستشراف مستقبلها وتوقع الفرص والتحديات التي تتعلق بالتعليم الثانوي الصناعي لوضع خطط استراتيجية للتعامل معها، وعلى الرغم من ذلك إلا أن هناك بعض التحديات التي تواجه إتاحة المعلومات بمصر منها: ضعف التنسيق بين الجهات الخاصة بالإحصاء وإصدار البيانات، وما يرتبط بذلك من تضارب البيانات وعدم اتساقها، وتعدد الجهات المنتجة للمعلومات والبيانات لنفس الموضوع، وضعف توافر الإحصاءات عن مدى حاجة القطاعات المختلفة من القوى العاملة المؤهلة بحسب التخصص، وضعف رصد التغيرات الحادثة والمتوقعة في سوق العمل، وهذا يمثل تهديداً كبيراً على المدارس ويؤثر على فعالية أدائها وخططها المستقبلية ومدى قدرتها على

التسويق الفعال لخدماتها ومنتجاتها، وهو ما يؤثر على الحمض النووي التنظيمي لهذه المدارس، وفي هذا السياق أكدت دراسة السيد (٢٠٢٤، ص ٤٨٩) على غياب الإحصائيات والبيانات على المستوى القومي عن الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل من خريجي هذا النوع من التعليم من حيث العدد والتخصص والمستوى ومواصفات جودة الخريج.

وعلى الرغم من التوجهات الإصلاحية والجهود المبذولة في ظل التغيرات السياسية في السنوات الأخيرة، إلا أن هناك عدد من المشكلات والقضايا الملحة في البنية التنظيمية التعليمية أكدت عليها الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي من أهمها غياب التوظيف الأمثل لتكنولوجيا التعليم، وغياب المحاسبية والشفافية في النظام التعليمي، وضعف تطبيق سياسات المركزية واللامركزية للتوصل إلى صيغة مناسبة نحو اللامركزية والمركزية، وضعف نظم الاتصال والمعلومات واتخاذ القرار (جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ص ٥٢-٥٣)، كما أشارت دراسة محمد (٢٠١٧، ص ٢٢) إلى أن الوضع السياسي في مصر يكشف عن وجود تحديات كبيرة تتمثل في انتشار الفساد والبيروقراطية، وضعف الشفافية والثقة في الحكومة، مما كان له أثراً سلبياً على المنظومة المجتمعية بصفة عامة والمنظومة التعليمية بصفة خاصة، كما أكدت دراسة منصور (٢٠٢٣، ص ٦٥٥) على ضعف تطبيقات التوجه نحو لا مركزية التعليم الفني، على الرغم من توجه الدولة المصرية لتعزيز اللامركزية في قطاع التعليم لتعزيز العلاقة بين المدارس والمجتمعات المحلية إلا أن واقع مدارس التعليم الصناعي بصورة خاصة يظل قائماً على المركزية الشديدة في الواقع الفعلي للإدارة، حيث يقتصر دورها في تنفيذ السياسة التعليمية بدون مشاركة جوهرية في صنعها.

وبتحليل ما سبق يتضح أن التغيرات السياسية المحيطة بالمدارس الثانوية الصناعية يمكن أن تؤثر على تعزيز حمضها النووي التنظيمي، وتجعلها قادرة على استثمار الفرص المتاحة لها لضمان بقاءها واستمرارها وتحقيق سيادتها الاستراتيجية، ومواجهة التحديات التي تشكل عقبة أمام تطوير أدائها، فالتعليم الثانوي الصناعي وجميع مؤسساته لن تستطيع أن تكون بمعزل عن تأثير السياق السياسي العام وما يحدث به من تغيرات، فقوة النظام السياسي واستقراره تنعكس على قوة النظام التعليمي وتطوره، فأى تغيير في السياسة يتبعه بالضرورة تغيير في السياسات والممارسات التعليمية، ومن ثم فأي محاولة لإصلاح نظام التعليم لن تحقّق أي مردود ذو قيمة مجتمعية وحضارية ما لم يحدث إصلاح سياسي يتناغم مع الإصلاح التعليمي.

(٢) العوامل الاقتصادية:

تُعد العوامل الاقتصادية من أهم العوامل المؤثرة في النظام التعليمي وخطط تطويره، حيث يُشكل المستوى الاقتصادي للدولة التي تنشأ بها المنظمات التعليمية، ونسبة الإنفاق المخصصة من الدخل القومي للإنفاق على التعليم أثر واضح على المنظمات التعليمية من حيث التوسع في الفرص التعليمية وجودة التعليم وإدخال التكنولوجيا الجديدة وتوظيفها وتحسين دور المنظمات التعليمية وما تُقدمه من خدمات للمجتمع.

وشهد الاقتصاد المصري تحديات عديدة خلال الأعوام العشر السابقة التي نجمت عن التغيرات السياسية مع اندلاع ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١ حيث تدهور الوضع الاقتصادي بعد الثورة نتيجة للمطالب الفئوية واختلاف التوجهات والأحزاب السياسية وتعطل العديد من قطاعات الدولة المختلفة ومن بينها قطاع التعليم مما أثر سلباً على المنظومة التعليمية، ولا يزال الاقتصاد المصري يعاني من الآثار المصاحبة لمرحلة الانتقال السياسي - بعد ثورتي يناير ويونيه - وهو ما يفرض العديد من التحديات التي تتمثل في تباطؤ معدلات النمو الاقتصادي، وارتفاع معدلات البطالة والتضخم، وارتفاع عجز الموازنة العامة للدولة إلى مستويات غير مستقرة (جمهورية مصر العربية، وزارة المالية المصرية، ٢٠١٤، ص ٢٥-٢٦).

وحدد دستور ٢٠١٤ في مادته (١٩) أن الدولة تلتزم بتخصيص نسبة من الإنفاق الحكومي للتعليم لا تقل عن ٤٪ من الناتج القومي الإجمالي لتتصاعد تدريجياً حتى تتفق مع المعدلات العالمية (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٤، ص ١٠)، وتُعد هذه النسبة ضعيفة للإنفاق على التعليم الذي هو أساس التنمية والتقدم وأساس نهضة بقية القطاعات وخدمة المجتمع ومعالجة مشكلاته والارتقاء به، وعلى الجانب الآخر فإن المدارس الثانوية الصناعية تحتاج إلى تجهيزات

وبنية مادية وتكنولوجية تختلف عن مثيلاتها من المدارس الثانوية الأخرى تجعلها قادرة على تعزيز حمضها النووي التنظيمي؛ لذلك فإنها لن تستطيع الوفاء بالتزاماتها وتحقيق المنافسة العالمية في ظل هذا المستوى من التمويل، مما يؤثر على ثقة المجتمع فيها، وفي هذا السياق أكدت دراسة محمود وأحمد (٢٠٢٢، ص ١٩٩) على قصور الاعتمادات المالية المخصصة للتعليم الثانوي الصناعي عن الوفاء باحتياجات هذا النوع من التعليم وتكاليفه الباهظة سواء للمشروعات أو التجهيزات والورش والمعامل وغيرها.

وسعت الحكومة المصرية إلى اتخاذ إجراءات جادة للسيطرة على عجز الموازنة المتضخم، وهي الإجراءات التي تبنتها الحكومة منذ موازنة (٢٠١٤-٢٠١٥)، وكان على رأسها البدء في تحرير دعم المواد البترولية، لكن بعد نحو عام ونصف ومُنذ وضع أول ميزانية للإصلاح الاقتصادي، اتضح من أداء الحكومات خلال هذه الفترة ضعف قدراتها الإدارية على تنفيذ الأهداف الإصلاحية المنشودة، وتركيزها على حلول اقتصادية سهلة التنفيذ قد يكون لها تكلفة كبيرة على المدى الطويل (جاد، ٢٠١٦، ص ١٣٥).

وتعرض الاقتصاد المصري لضغوط شديدة في ظل التحديات غير المسبوقة التي فرضتها تداعيات الأزمة الروسية/ الأوكرانية إثر اندلاعها في ٢٤ فبراير ٢٠٢٢، إلا أن الاقتصاد المصري استطاع الحفاظ على معدل نمو مناسب في حدود (٣.٨٪) خلال عام ٢٠٢٢/٢٠٢٣، والواقع أن هذا المعدل يعكس تراجعاً ملحوظاً عن معدل النمو السابق تحقيقه عام ٢٠٢١/٢٠٢٢ والبالغ (٦.٦٪) (جمهورية مصر العربية، وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، ٢٠٢٣، ص ٢)، كما بلغت نسبة العجز الكلي للموازنة نحو (٥.٥٪) بسبب زيادة المصروفات علي الفوائد التي نتجت عن تراجع قيمة الجنيه أمام الدولار وزيادة أسعار الفائدة بشكل كبير محلياً وخارجياً (جمهورية مصر العربية، وزارة المالية، ٢٠٢٣، ص ٨)، وبالرغم من التحديات التي أفرزتها الظروف الاقتصادية إلا أن الناتج المحلي الإجمالي لقطاع التعليم سجل معدل نمو بنسبة (٣٢.٩٪)، حيث ارتفع من نحو ١٧ مليار جنيه في عام ٢٠٢٢/٢٠٢٣ إلى ٢٢٥.٩ مليار جنيه في عام ٢٠٢٣/٢٠٢٢، ونسبة مساهمة (٢.٣٪) من الناتج المحلي الإجمالي (جمهورية مصر العربية، وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، ٢٠٢٣، ص ٢٠٤).

وفي إطار حرص الدولة المصرية على النهوض والارتقاء بجودة المدارس الثانوية الصناعية بما يسهم في زيادة قدرتها الاستيعابية، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة، تم التوسع في إنشاء المدارس الثانوية الصناعية حتى وصل عددها في عام ٢٠٢٠ إلى (١٢٣٥) مدرسة ثانوية صناعية بعد أن كان عددها قبل عام ٢٠١٤ (٩٥٥) مدرسة ثانوية صناعية، كما تم التوسع في عدد مدارس التعليم والتدريب المزدوج؛ حيث تم إنشاء (٥٨) مدرسة للتعليم والتدريب المزدوج منذ عام ٢٠١٤ وحتى عام ٢٠٢٠، كما تم إنشاء (١٠) نوادي ابتكار FABLAB في المحافظات، وتم تطوير البنية التحتية لعدد (٢٠٤) مدرسة للتعليم الفني من بينهم مدارس ثانوية صناعية، وتم إنشاء نوعيات جديدة من المدارس لم تكن موجودة قبل عام ٢٠١٨ وهي مدارس التكنولوجيا التطبيقية، والتي بدأت بعدد (٣) مدارس، ثم تم التوسع في إنشاء (٨) مدارس للتكنولوجيا التطبيقية في عام ٢٠١٩/٢٠٢٠، وبذلك وصل عددها في العام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠ إلى (١١) مدرسة (جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ٢٠٢٠، ص ٧-٩)، وفي عام ٢٠٢٢م وصل عدد مدارس التكنولوجيا التطبيقية إلى (٢٨) مدرسة موزعة على (١٠) محافظات مختلفة، وتتميز هذه المدارس بكونها مدارس ذكية ورقمية تُواكب أحدث المستجدات التكنولوجية، بالإضافة إلى أنها مدارس خضراء صديقة للبيئة تلتزم بتطبيق معايير التنمية المستدامة (جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ٢٠٢٢، ص ٣٩-٤٠)، ووفقاً لذلك فإن الدولة المصرية حاولت منذ عام ٢٠١٤م الاهتمام بإنشاء العديد من المدارس الثانوية الصناعية، وهذا يعد تحدياً للظروف الاقتصادية التي مرت بها الدولة، ويعكس اهتمامها وحرصها على جودة النظام التعليمي بالمدارس الصناعية المصرية في محاولة تضيق الفجوة بين مهارات خريجها ومتطلبات سوق العمل المتغيرة بما يتوافق مع النظم العالمية.

وفي ظل تداعيات الأزمات العالمية ومعدلات التضخم والفائدة العالية، والصدمات المتتالية التي يشهدها الاقتصاد المصري، أكدت وزارة المالية أنه من المتوقع أن يرتفع معدل النمو الحقيقي للاقتصاد المصري ليصل نحو (٤.٢٪) للعام المالي ٢٠٢٤/٢٠٢٥ مقابل تقديرات نمو تصل إلى (٢.٩٪) في

العام المالي ٢٠٢٣/٢٠٢٤ بعد تحقيق معدل نمو إيجابي قدره (٣.٨٪) في العام المالي ٢٠٢٢/٢٠٢٣ (جمهورية مصر العربية، وزارة المالية، ٢٠٢٤، ص ٢٠)، وكان من أبرز المستهدفات للتعليم قبل الجامعي خلال الفترة (٢٠٢٤-٢٠٣٠) زيادة قيمة الإنفاق على التعليم قبل الجامعي إلى ١.٨ تريليون جنيه مقابل ٨٦١ مليار جنيه في التسع سنوات السابقة لها، فضلا عن زيادة عدد المدارس التكنولوجية التطبيقية من (٥٤) مدرسة عام ٢٠٢٣ إلى (١٤٠) مدرسة عام ٢٠٣٠ (جمهورية مصر العربية، مجلس الوزراء، ٢٠٢٤، ص ٩٩)، الأمر الذي ينبئ بإمكانية زيادة المخصصات المالية للإنفاق على التعليم الثانوي الصناعي. وعلى الرغم من الجهود المبذولة للإصلاح الاقتصادي إلا أن استراتيجيات التنمية المستدامة أكدت على مجموعة من التحديات التي يواجهها الاقتصاد المصري من أهمها تعدد القوانين وتشابكها بالإضافة إلى تقادم بعضها وعدم ملاءمة الكثير من القوانين مع التطورات التي شهدتها الاقتصاد المصري وقطاعاته المختلفة خلال السنوات الأخيرة وغياب الشفافية والمساءلة، ومركزية اتخاذ القرار، مما يرفع من مستوى البيروقراطية داخل الدولة ويعوق التنمية الاقتصادية (جمهورية مصر العربية، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٦، ص ٣١)، كما أكدت دراسة السيد (٢٠٢٤، ص ٤٧٦) على ضعف الأوضاع الاقتصادية في مصر وتدهورها، وضعف مستوى المعيشة، وارتفاع معدلات الفقر، وزيادة معدلات البطالة، مما يعكس بالسلب على الإنفاق الحكومي على التعليم بصفة عامة والتعليم الثانوي الصناعي بصفة خاصة، فضلا عن ضعف استجابة المنظومة التعليمية للمتغيرات المعلوماتية والتكنولوجية.

وخلاصة القول فإن المتغيرات الاقتصادية لها تأثير كبير على التعليم الثانوي الصناعي وأبعاد إتاحتها وجودة مؤسساته، فاستمرار تدني الوضع الاقتصادي المصري سيكون له تبعاته السلبية على التعليم الثانوي الصناعي، والذي سينعكس على الاعتمادات الخاصة بالتعليم الثانوي الصناعي في الموازنة العامة للدولة التي تُعد أقل بكثير مما هو مطلوب للوفاء باحتياجاته، الأمر الذي أدى إلى ضعف الموارد المالية المخصصة للمدرسة الثانوية الصناعية، وهو ما يُضعف من قدرتها على أداء خدماتها ويؤثر سلباً على حمضها النووي التنظيمي وتحقيق سيادتها الاستراتيجية.

(٣) العوامل الاجتماعية:

تُمثل المتغيرات الاجتماعية أكثر العوامل المؤثرة على المنظمات التعليمية، حيث يتأثر النظام التعليمي بالعلاقة السائدة بين الفرد والمجتمع، وتتمثل العوامل الاجتماعية المؤثرة على الحمض النووي التنظيمي للمدرسة الثانوية الصناعية في النمو السكاني، وزيادة أعداد الطلاب، ومعدلات البطالة، وزيادة العرض والطلب على التعليم الثانوي الصناعي، وصورة هذا النوع من التعليم لدى المجتمع.

وتُعد المشكلة السكانية وتبعاتها من أخطر المشكلات التي تواجه المجتمع المصري بسبب النمو السكاني السريع وسوء التوزيع السكاني، حيث تُشير إحصاءات قطاع السكان إلى أنه بلغ تعداد سكان مصر ١٠٦.٧٦٤.١٣٦ مليون نسمة وفقاً لإحصاء مصر-عدد سكان مصر الآن (البوابة الإلكترونية للجهز المركزي للتعبيئة العامة والإحصاء، ٢٠٢٤)، ولكن مع التزايد السكاني غير المخطط له تنموياً، فإن ارتفاع معدلات الزيادة السكانية تُشكل ضغطاً على جميع مرافق الدولة، وتؤثر بالسلب على خطط التنمية خاصة في حالة عدم الاستفادة الإيجابية من هذه الزيادة السكانية، كما أنها تؤدي إلى العديد من المشكلات الاجتماعية والاقتصادية والتي كان لها تأثير على قدرة الدولة في توفير خدمات تعليمية مناسبة تستوعب هذه الزيادة السكانية وتُلبي احتياجات المجتمع من التعليم بمراحله المختلفة.

وتشهد مدارس التعليم الثانوي الصناعي تزايداً في أعداد الطلاب، حيث يُعد التعليم الثانوي الصناعي من منابع المهمة والضرورية لإعداد الموارد البشرية في مجال الصناعة؛ ووفقاً لإحصاء العام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤ فإنه يحتوي على (٤٦.٤١٪) من إجمالي عدد الطلاب الملتحقين بالتعليم الثانوي الفني، حيث بلغ أعداد التلاميذ في مدارس التعليم الثانوي الصناعي في هذا العام (١٠٢.٠٨٢٢) تلميذاً (جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ٢٠٢٤، ص ٣)، أي ما يقرب من نصف طلاب التعليم الفني تُوجد بمدارس التعليم الثانوي الصناعي، وهذه القوة البشرية الهائلة إذا ما تم إعدادها إعداداً جيداً، فقد تم إعداد النصيب الأكبر من القوى

العاملات اللازمته لسوق العمل، وعلى الجانب الآخر تُؤدّي هذه الزيادة الطلابية إلى زيادة كثافة الفصول الدراسية والورش، واللجوء في بعض الأحيان لنظام الفترات، ومعاناة أغلب مدارس التعليم الثانوي الصناعي من التوسع الكمي على حساب الكيفي، وتدنى مستوى الخريجين وعدم امتلاكهم للمهارات اللازمته لسوق العمل المصري وعجزها عن الوفاء بمتطلبات تحقيق أهداف التعليم الثانوي الصناعي، ومن ثم أصبح التحدي أمام هذه المدارس هو التوجه نحو زيادة أعداد المدارس والفصول لمواجهة تلك الأعداد المتزايدة من الطلاب.

وتقوم سياسة القبول في مدارس التعليم الفني على أساس درجات التحصيل الدراسي في المرحلة الإعدادية، حيث يُقبل بالتعليم الفني من لم يُقبلوا بالثانوي العام، والراغبون في التعليم الفني يتم قبولهم وفق ترتيب الدرجات؛ بحيث تتاح فرص الالتحاق بالتعليم الثانوي الصناعي للحاصلين على درجات أعلى يليه الزراعي ثم التجاري (عبدالله، أحمد، و عبدالجواد، ٢٠٢٣، ص ٦٣٨-٦٣٩)، فالمستقرئ لواقع هذا التعليم يلاحظ أن أسلوب قبول الطلاب بالمدرسة الثانوية الصناعية بنوعها نظام الثلاث سنوات ونظام الخمس سنوات يتم وفقاً لمجموع درجات الطلاب في امتحان شهادة إتمام مرحلة التعليم الأساسي دون مراعاة لرغباتهم وميولهم، وفي هذا السياق أشارت دراسة عبدالسلام (٢٠٢٠، ص ١٢٧) إلى التحاق الطلاب ذو التحصيل العالي بالمدرسة الثانوية العامة، أما ذوي التحصيل المنخفض يتوجهون إلى مسارات التعليم الفني، وبالتالي يشعر الطلاب بالإجبار على الالتحاق بهذا النوع من التعليم، كما أنه وفقاً لهذا الأسلوب فإن القبول بتلك المدارس يكون في معزل عن احتياجات الدولة من التخصصات المختلفة.

وتتمثل أهم التحديات الاجتماعية للتعليم الصناعي في تدني النظرة الاجتماعية للتعليم الصناعي وخريجه، فمعظم طلابه من ذوي الميادين المتدنية، الأمر الذي أدى إلى عزوف الغالبية العظمى من الطلاب المتميزين علمياً عن الالتحاق بالتعليم الفني، حيث أكدت دراسة عبدالخالق (٢٠١٩، ص ١٨٨-١٨٩) على النظرة المتدنية التي ينظرها المجتمع المصري لخريجي المدارس الصناعية بكافة تخصصاتها وأشكالها، وهذه النظرة هي التي تجعل الالتحاق بالمدارس الثانوية الصناعية غير مُشجع إلا اضطراراً نظراً لعدم حصول الطالب على المجموع الذي يؤهله للالتحاق بالمدارس الثانوية العامة.

وفي سياق العوامل الاجتماعية المؤثرة على مدارس التعليم الثانوي الصناعي، فإن من أخطر التحديات التي تُواجهها هو ارتفاع معدلات البطالة؛ حيث تُشير إحصاءات قطاع سوق العمل إلى ارتفاع معدلات البطالة بين أصحاب (حملة) المؤهلات الفنية حيث بلغ معدل البطالة في عام ٢٠٢٢ (٦.٢٪) (جمهورية مصر العربية، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ٢٠٢٣، ص ٢٢)، وقد يرجع هذا إلى أن استراتيجية التعليم قبل الجامعي قائمة على العرض والطلب بدلاً من الطلب والعرض أي أن القبول بالمدارس يكون في معزل عن الاحتياجات التنموية للدولة وسوق العمل من التخصصات المختلفة، وفي هذا السياق أكدت دراسة عوض، عبدالغنى، و جرجس (٢٠١٩، ص ١٨٠) على ضعف التوازن الكمي والكيفي بين مخرجات التعليم الثانوي الصناعي ومتطلبات سوق العمل، ووجود فجوة بين مخرجات التعليم الثانوي الصناعي وبين الاحتياجات الفعلية لسوق العمل، وقصور مدارس التعليم الثانوي الصناعي عن توفير التخصصات المختلفة من مخرجاتها، كما أكدت دراسة حسن و السعودي (٢٠٢٣، ص ٥٤٧) على قلة التوازن بين العرض والطلب في عدد خريجي مؤسسات التعليم الفني وما تتطلبه الصناعة واحتياجات سوق العمل، وعدم ملاءمة مهارات الخريجين لمتطلبات سوق العمل.

وباستشراف آفاق التغييرات الاقتصادية والاجتماعية وانعكاساتها على أسواق العمل عالمياً ومحلياً، يتضح أن هناك مجموعة من العوامل التي تُؤثر بقوة على مستقبل العمل، فمما لا شك فيه أن القوة المزدوجة للعلمية والتقدم التكنولوجي الذي فجرته الثورة الصناعية الرابعة، قد ساهما في إعادة تشكيل ملامح الاقتصاد العالمي، وقد تجلّى هذا التغيير خاصة في أسواق العمل، مما أدى إلى تغييرات جذرية في أسواق العمل، وتناقص الطلب على المهارات التقليدية وظهور مهارات أخرى مستحدثة (رضوان، ٢٠٢١، ص ٩)، فمن المتوقع حدوث تغييرات واضطرابات كبيرة في سوق العمل، واختفاء بعض الوظائف وظهور وظائف أخرى، مما ينعكس على حدوث فجوة بين مخرجات منظومة التعليم الثانوي الصناعي وبين احتياجات سوق العمل، وبالتالي اختلال

منظومة العرض والطلب في سوق العمل، حيث أكدت دراسة باسيلي و زكي (٢٠٢٣، ص ٣١٩) على حاجة الاقتصاد المصري لمخرجات التعليم الثانوي الصناعي على نحو يخدم توجه الدولة لمواكبة متطلبات الثورة الصناعية الرابعة والتي انعكست على سوق العمل مما يفرض ضرورة تطويره بما يلبي متطلبات سوق العمل ويتلافى الخلل بين المعروض والمطلوب من القوى العاملة. وباستقراء ما سبق فإن العوامل الاجتماعية يُمكن أن تُؤثر على الحمض النووي التنظيمي للمدرسة الثانوية الصناعية، كما أنّها تُشكل تحدياً أمام هذه المدارس وتجعلها غير قادرة على تلبية التغيرات في سوق العمل محلياً وإقليمياً وعالمياً ومواجهة زيادة شدة التنافس بين المنظمات الأخرى وتحقيق سيادتها الاستراتيجية، الأمر الذي يتطلب ضرورة تحقيق الموازنة بين مدى إقبال الطلاب على الالتحاق بتلك المدارس ومتطلبات سوق العمل في القطاعات المختلفة.

(٤) العوامل التكنولوجية:

تُمثل الأوضاع التكنولوجية أحد أهم العوامل التي تُؤثر على منظومة التعليم الثانوي الصناعي، حيث أصبحت تكنولوجيا المعلومات المحرك الرئيس للنمو الاقتصادي والاجتماعي؛ لما لها من دور أساسي في تعزيز القدرات التنافسية، وتطوير الإمكانيات البشرية، وتحسين القدرات الإنتاجية. ويشهد العالم منذ سنوات ثورة هائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويتزايد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال يوماً بعد يوم في صياغة الحاضر ورسم المستقبل لبناء مجتمع معرفتي متطور يعتمد على استخدام أحدث التقنيات التكنولوجية في تطوير وتحديث الأساليب العلمية والتعليمية، الأمر الذي يتطلب من جميع المنظمات بمختلف أنواعها ومن بينها التعليمية مواكبة تلك الثورة التكنولوجية ومواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي من حيث رفع مهارات العاملين بها وإكساب الطلاب المهارات التي تتواءم مع التقدم العلمي والتكنولوجي، وكذلك تقديم المدرسة لخدماتها بحيث تتفق مع الثورة العلمية والتكنولوجية من أجل تحقيق التنمية المستدامة.

وفي إطار حرص الدولة المصرية على النهوض باستخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وتوظيفها في خدمة قطاعات المجتمع المختلفة ومن بينها قطاع التعليم، تم وضع خطة استراتيجية لتطوير قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (٢٠١٢-٢٠١٧) والتي كان من بين أهدافها الاستراتيجية: بناء مجتمع معرفتي تتقلص فيه الفجوة الرقمية ويستطيع كل أعضائه النفاذ لكل مصادر المعلومات وذلك من خلال توسيع نطاق التغطية الجغرافية للبنية التحتية لتكنولوجيا الإنترنت فائق السرعة، وزيادة معدلات النفاذ للإنترنت فائق السرعة، وزيادة معدلات انتشار الحاسبات في المنازل وربط جميع المدارس والمنظمات التعليمية بالإنترنت فائق السرعة (جمهورية مصر العربية، وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ٢٠١٢، ص ٢٥). هذا وقد كشف تقرير مؤشرات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات مايو ٢٠٢٤ أنّه بلغ عدد مستخدمي الإنترنت نحو ٧٨.٩ مليون مستخدم بكثافة انتشار ٧٢.٢٪ وبمعدل نمو سنوي ١١.٥٣٪، وذلك وفقاً لنتائج مسح استخدامات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأسر والأفراد لعام ٢٠٢٢/٢٠٢٣ جمهورية مصر العربية، وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ٢٠٢٤، ص ٢)، وهو ما يُشير إلى انتشار ثقافة استخدام الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بين أفراد المجتمع المصري.

وإذا كانت العوامل التكنولوجية من أهم القوى المؤثرة على مدارس التعليم الثانوي الصناعي، فقد تضمنت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي برنامج تكنولوجيا التعليم؛ والذي يهدف إلى التوسع في بنية وتطبيقات وتعظيم الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الممارسات التربوية والإدارية بمختلف مستويات منظومة التربية والتعليم، واستكمال البنية التكنولوجية اللازمة لتدعيم كفاءة وفعالية إدارة وحوكمة منظومة التعليم ودعم اتخاذ القرار بدءاً من مستوى المدرسة إلى الإدارة المركزية (جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ص ١٠٨)، وهذا يوضح مدى اهتمام وزارة التربية والتعليم بدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في برامج إصلاح البنية الإدارية للتعليم، خاصة على مستوى الإدارة المدرسية نظراً لما تُسهم فيه من زيادة انسياب المعلومات اللازمة لصنع القرارات المدرسية.

وفي إطار تطوير نظم الاتصالات والمعلومات وتحقيق التقارب التكنولوجي اتجهت الدولة إلى إنشاء المجلس الوطني للذكاء الاصطناعي يتبع رئاسة مجلس الوزراء، ويرأسه وزير الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ويختص المجلس بوضع الاستراتيجية الوطنية للذكاء الاصطناعي، والإشراف على تنفيذها ومتابعتها وتحديثها تماشياً مع التطورات الدولية في هذا المجال، ووضع السياسات والتوصيات المتعلقة بالأطر الفنية والقانونية والاقتصادية المتعلقة بتطبيقات الذكاء الاصطناعي (جمهورية مصر العربية، مجلس الوزراء، ٢٠١٩، ص ٢-٣)، كما أطلقت الدولة استراتيجية مصر للذكاء الاصطناعي، وتُعد هذه الاستراتيجية أولوية رئيسية لمساعدة مصر على تحقيق أهدافها في مجال التنمية المستدامة، وهي تُبرز خطط الدولة من أجل تعزيز استخدام تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي لتحويل الاقتصاد ليتجاوز مجرد اعتماد التكنولوجيا وتبنيها إلى إعادة التفكير بصورة رئيسية في نماذج الأعمال وإحداث تغييرات عميقة لجني مكاسب الإنتاجية وخلق مجالات جديدة للنمو (جمهورية مصر العربية، المجلس الأعلى للذكاء الاصطناعي، ٢٠٢١، ص ٢٣).

ولمواجهة التهديدات والتحديات المصاحبة للتحويل الرقمي؛ تم إصدار الاستراتيجية الوطنية للأمن السيبراني، وتمثل أهمية هذه الاستراتيجية في التصدي للحوادث السيبرانية التي تزايدت من حيث عددها ومصادرها، وصناعة فرص للسوق المصرية عن طريق بناء كوادر بشرية وتطوير صناعة وطنية تُشارك في زيادة إجمالي الناتج المحلي، وتُغطي برامج هذه الاستراتيجية ستة مجالات رئيسية وهي: بناء إطار تشريعي متكامل، وتغيير ثقافة المجتمع حول الأمن السيبراني، وتعزيز الشراكة الوطنية، وبناء دفاعات سيبرانية قوية وقادرة على الصمود، وتشجيع البحث العلمي وتعزيز الابتكار والنمو وتعزيز التعاون الدولي (جمهورية مصر العربية، وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ٢٠٢٣، ص ٣، ٦)، ويتضح مما سبق مدى اهتمام الدولة المصرية بتحقيق الأمن المعلوماتي وإدارة الأصول المعلوماتية وتحديد صلاحيات الدخول إليها. وفي إطار الاهتمام بمواكبة التقدم التكنولوجي المتسارع وإعداد فنيين على مستوى مُتميز يُؤهلهم إلى الالتحاق مباشرة بسوق العمل، تم إنشاء مجتمعات التعليم التكنولوجي المتكامل، مثل مجمع التعليم التكنولوجي المتكامل بالفيوم، وهو يُعد من أكبر المشروعات التي تقع ضمن مجالات التعاون بين مصر وإيطاليا، وقد أنشئ هذا المجمع بموجب قرار وزير التربية والتعليم رقم (٢٢٨) لسنة ٢٠١٢، حيث تم تحويل المدرسة الثانوية الفنية الصناعية بقرية دمو بمُحافظة الفيوم إلى مجمع تعليمي تكنولوجي متكامل يتكون من ثلاث مراحل مُتتابعة، مدرسة ثانوية فنية نظام الثلاث سنوات (مرحلة أولى)، وكلية تكنولوجية سنتين (مرحلة ثانية)، وكلية تكنولوجية مُتقدمة (مرحلة ثالثة) (جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٢، "ب"، ص ١)، كما تم إنشاء المجمع التكنولوجي المتكامل بأسسيوط بموجب قرار وزاري رقم (١٤٣) لسنة ٢٠١٣، وهو يتكون من مدرسة ثانوية فنية نظام الثلاث سنوات (مرحلة أولى)، وكلية تكنولوجية سنتين (مرحلة ثانية) وكلية تكنولوجية مُتقدمة سنتين (مرحلة ثالثة) (جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٣، ص ١)، ومن ثم فإن هذه المجتمعات تُعد نماذج رائدة في التعليم الفني والتكنولوجي، حيث تهدف إلى إعداد كوادر بشرية قادرة على الالتحاق بسوق العمل مباشرة ومواكبة التقدم التكنولوجي المتسارع وتحسين نظرة المجتمع تجاه التعليم الفني والتكنولوجي، حيث تمنح الخريج شهادات مصرية وأخرى دولية تُؤهله لسوق العمل المحلي والدولي وذلك بالتعاون مع شريك تعليمي دولي، كما أنها تقدم فرصة للطالب لاستكمال تعليمه والحصول على شهادة البكالوريوس.

كما أولت الدولة اهتماماً كبيراً بإنشاء الجامعات التكنولوجية بموجب القانون رقم (٧٢) لسنة ٢٠١٩ وهي تقبل خريجي المدارس الثانوية الفنية، وبموجب هذا القانون تم إنشاء ثلاث جامعات تكنولوجية: جامعة القاهرة الجديدة التكنولوجية بالقاهرة، وجامعة الدلتا التكنولوجية بقويسنا، وجامعة بني سويف التكنولوجية، وحددت المادة (٤) اختصاصاتها في: نشر الوعي بأهمية التعليم الفني والتدريب المهني التكنولوجي ودوره في تحقيق التنمية الشاملة، وإبرام البروتوكولات والاتفاقيات الخاصة بالتعليم التكنولوجي والتدريب، وتطوير الجدارات والقدرات الفنية العملية للخريج وذلك من أجل رفع تنافسية خريجها في الأسواق المحلية والإقليمية

والعالمية) جمهورية مصر العربية، ٢٠١٩، ص ٤-٧)، بما يسهم في خروج طاقات بشرية مؤهلة ومُدرّبة على أعلى مستوى تُلبّي طموحات الدولة في التنمية المستدامة، والسعي إلى رفع كفاءة العملية التعليمية والتي تتطلب توفير بنية تحتية متميزة بما يحقق مبادئ العدالة وتكافؤ الفرص، ويُعزز التميز والتنافسية.

وباستقراء ما سبق يتضح أن التغيرات التكنولوجية من أبرز التغيرات التي لها انعكاساتها المتعددة حالياً ومُستقبلاً على الحمض النووي التنظيمي لمدارس التعليم الثانوي الصناعي، وعلى الرغم من الفرص التي أتاحتها التطور التكنولوجي والاهتمام القومي للدولة المصرية بالتوسع في استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والانتشار الموسع للإنترنت في جميع القطاعات المختلفة من بينها قطاع التعليم الصناعي ومؤسساته، إلا أن الواقع يُشير إلى وجود قصور في الاستفادة من هذه الجهود في التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبنية التحتية التكنولوجية للتحويل الرقمي في المدارس، والاستفادة أيضاً من هذه الجهود في التسويق للمدرسة الثانوية الصناعية وإعلام المجتمع بالتطورات التي حلت بها، الأمر الذي يُلقى بتحديات كثيرة على هذه المدارس، ويتطلب ضرورة توظيف تكنولوجيا المعلومات واستخدامها، وضرورة تزويد الطلاب بالمعلومات والمهارات التي تُؤهلهم للتعامل مع تلك التحديات المعرفية والتكنولوجية.

ثالثاً: تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على الحمض النووي التنظيمي لمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية وحساب أوزانها النسبية:

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

(١) إعداد استمارة تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على الحمض النووي التنظيمي لمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية وتطبيقها:

من أجل إجراء تقييم لعناصر البيئة الداخلية والخارجية تم إعداد استمارة تشتمل على جوانب القوة والضعف والفرص والتحديات التي تم التوصل إليها من تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة الثانوية الصناعية والمؤثرة على الحمض النووي التنظيمي للمدرسة، وذلك من أجل عرضها على مجموعة من الخبراء بهدف التعرف على آرائهم حول مدى تأثير عناصر البيئة الداخلية والخارجية على الحمض النووي التنظيمي للمدرسة ومدى إمكانية استمرار تأثيرها، من أجل حساب الأوزان النسبية لها وترتيبها حسب درجة أهميتها واستبعاد العبارات الأقل أهمية والتركيز على العبارات الأكثر أهمية، وذلك للوصول إلى جدول التحليل الرباعي بما يتضمنه من جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتحديات في البيئة الخارجية، بما يساعد في استخلاص ورسم البدائل الاستراتيجية التي تركز عليها الاستراتيجية المقترحة.

هذا وقد تم عرض الاستمارة في صورتها المبدئية على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (١٥) محكماً من أساتذة أصول التربية والتربية المقارنة والإدارة التعليمية ملحق رقم (٤)؛ وذلك للتأكد من مدى اتساق بنودها وعباراتها مع أبعاد الاستمارة، وفي ضوء ملاحظات السادة المحكمين ومقترحاتهم تم إجراء بعض التعديلات على الاستمارة وإعدادها في صورتها النهائية.

ومن أجل تقييم بنود الاستمارة في صورتها النهائية تم توجيهها إلى مجموعة من الخبراء بلغ عددهم (٤٠) خبيراً من مدير ووكيل مديرية التربية والتعليم بمحافظة المنوفية، وقيادات قطاع التعليم الفني بالمديرية، ومدير وحدة التدريب والجودة بالمديرية، ومدير وحدة تيسير الانتقال لسوق العمل بالمديرية، وبعض مديري ووكلاء مدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية، بوصفهم الفئة الأقدر بحكم خبرتهم الإدارية على تقييم عناصر البيئتين الداخلية والخارجية المؤثرة على الحمض النووي التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية، وقد تم توزيع الاستمارات على السادة الخبراء بعدة طرق من خلال البريد الإلكتروني،

استراتيجية مقترحة لتعزيز الحمض النووي التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية د. أسماء جمعة

وباليد، وأيضا من خلال تحويل الاستمارة إلى الصيغة الإلكترونية عن طريق جوجل درايف و Google Drive، وبعد تفريغ بيانات الاستمارات تم إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات بالاعتماد على ما يلي:

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

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

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

▪ الترتيب التنازلي للعبارات وفقا لمتوسط الوزن النسبي، والاقصا على (١٠) عبارات في كل من جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات، والتي تمثل العبارات الأكثر أهمية والتي يمكن الاعتماد عليها عند بناء الاستراتيجيات البديلة.

وفي ضوء ما سبق يتم فيما يلي إجراء تحليل لنتائج تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على الحمض النووي التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية.

(٢) تحليل نتائج تقييم عناصر البيئة الداخلية المؤثرة على الحمض النووي التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية:

يُمكن عرض نتائج تقييم عناصر البيئة الداخلية والمتمثلة في جوانب القوة والضعف المؤثرة على الحمض النووي التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية فيما يلي:

(١/٢) النتائج الخاصة بجوانب القوة:

يعرض الجدول التالي نتائج تقييم جوانب القوة المؤثرة على الحمض النووي التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية من حيث درجة تأثيرها واحتمال الاستمرارية، وبالتالي متوسط الوزن النسبي الذي ساعد في ترتيب العبارات من حيث أهميتها.

جدول (١١) يوضح حساب متوسط الوزن النسبي لعناصر القوة وترتيبها

م	العبارة	درجة التأثير الحسابي	المتوسط الاحتمالية الاستمرارية	المتوسط الحسابي النسبي	الترتيب
١	وجود قيادات مدرسية قادرة على اتخاذ القرارات المدرسية في الوقت المناسب.	١٤٩	٢٧٣	٣.٧٢	١٠
٢	تشكيل مجلس للأمناء والآباء والمعلمين يسمح لأعضائه بالمشاركة في صنع القرارات المدرسية.	١٥٧	٢٨٦	٣.٩٢	٦
٣	اتخاذ إدارة المدرسة قرارات قابلة للتنفيذ والتطبيق في ضوء إمكاناتها المادية المتاحة.	١٤٤	٢٦٥	٣.٦٠	١٢
٤	وجود وحدة المعلومات والإحصاء تعمل على توفير المعلومات لجميع أعضاء المجتمع المدرسي.	١٥٨	٢٩٤	٣.٩٥	٥
٥	وجود موقع إلكتروني للمدرسة يتضمن بيانات ومعلومات عنها تُحدث باستمرار.	١٥٩	٣٠١	٣.٩٧	٤
٦	توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتاحة في تيسير تداول المعلومات ونشرها.	١٥٢	٢٧٨	٣.٨٠	٨
٧	وجود وحدة للتدريب والجودة تقدم برامج تدريبية تغطي كافة مجالات العمل المدرسي.	١٦٤	٣٠٨	٤.١٠	١
٨	وجود وحدة تيسير الانتقال إلى سوق العمل تعمل على تقليل الفجوة بين مخرجات التعليم الثانوي الصناعي ومتطلبات سوق العمل.	١٦٥	٣٠٥	٤.١٢	٢

م	العبرة	درجة التأثير	التأثير الحسابي المتوسط	احتمالية الاستمرارية	التوسط الحسابي	متوسط الوزن النسبي	ترتيب العبرة
٩	تبنى قواعد قانونية ولوائح تنظيمية واضحة تُنظم سير وأداء العمل المدرسي.	١٥٥	٣.٨٧	٢٧١	٦.٧٧	٢٦.١٩	٩
١٠	وجود هيكل تنظيمي للمدرسة يُحدد سلطات ومسئوليات أعضاء المجتمع المدرسي بصورة واضحة.	١٦٣	٤.٠٧	٢٩٩	٧.٤٧	٣٠.٤٠	٣
١١	وجود نظام لتقييم أداء أعضاء المجتمع المدرسي وفقاً لمعايير وأسس واضحة وموضوعية ومعلنة.	١٥١	٣.٧٧	٢٨٨	٧.٢٠	٢٧.٤٤	٧
١٢	تقديم المدرسة خدمات متميزة لأعضاء المجتمع المدرسي وفقاً للإمكانات المادية المتاحة.	١٤٦	٣.٦٥	٢٦٩	٦.٧٣	٢٤.٥٦	١١

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

(٢/٢) النتائج الخاصة بجوانب الضعف:

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

جدول (١٢) يوضح حساب متوسط الوزن النسبي لعناصر الضعف وترتيبها

م	العبرة	درجة التأثير	التأثير الحسابي المتوسط	احتمالية الاستمرارية	التوسط الحسابي	متوسط الوزن النسبي	ترتيب العبرة
١	ضعف تبني أنماط قيادية تُشجع أعضاء المجتمع المدرسي على المشاركة في صنع القرارات المدرسية.	١٦١	٤.٠٣	٣٠٦	٧.٦٥	٣٠.٨٣	٨
٢	قلة مشاركة أعضاء المجتمع المدرسي في صنع واتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بعملهم.	١٧٤	٤.٣٥	٣٠٥	٧.٦٢	٣٣.١٥	٢
٣	ضعف الصلاحيات الممنوحة للقيادات المدرسية مما يؤثر بالسلب على اتخاذ القرارات الرشيدة المرتبطة بالعمل.	١٦٦	٤.١٥	٢٩٩	٧.٤٨	٣١.٠٤	٦
٤	قلة تدريب أعضاء المجتمع المدرسي على كيفية صنع القرارات السليمة.	١٥٥	٣.٨٧	٢٦٨	٦.٧٠	٢٥.٩٣	١٣
٥	قلة اعتماد إدارة المدرسة على الأسلوب العلمي في صنع القرارات المدرسية.	١٦٠	٤.٠٠	٢٨٨	٧.٢٠	٢٨.٨	١٠
٦	ضعف التواصل المستمر بين المدرسة الثانوية الصناعية والجهات المستفيدة للتعرف على احتياجاتهم الحالية وتوقعاتهم المستقبلية.	١٧٠	٤.٢٥	٢٩٥	٧.٣٨	٣١.٣٧	٤
٧	قصور إدارة المدرسة في الإعلان عن سياساتها وإجراءاتها بوضوح وشفافية أمام جميع أعضاء المجتمع المدرسي.	١٦٥	٤.١٢	٣٠٣	٧.٥٧	٣١.١٩	٥
٨	غياب قنوات اتصال فعالة ومتنوعة حديثة بما يعوق تدفق المعلومات وتبادلها بين أعضاء المجتمع المدرسي.	١٥٢	٣.٨٠	٣٠١	٧.٥٣	٢٨.٦٢	١١
٩	قلة دعم إدارة المدرسة بشبكات الإنترنت لضمان التواصل مع المستخدمين بسهولة وسرعة.	١٤٨	٣.٧٠	٢٧٢	٦.٨٠	٢٥.١٦	١٧
١٠	قلة توافر المعلومات اللازمة لتمكين أعضاء المجتمع المدرسي من أداء أعمالهم في الوقت المناسب.	١٥٩	٣.٩٧	٣١٢	٧.٨٠	٣٠.٩٧	٧
١١	جمود الهيكل التنظيمي للمدرسة وقلة مرونته للتكيف مع التغيرات الحالية والمستقبلية.	١٦٨	٤.٢٠	٣١٦	٧.٩٠	٣٣.١٨	١
١٢	قلة ملاءمة الهيكل التنظيمي للمدرسة مع طبيعة أنشطتها الإنتاجية.	١٥١	٣.٧٧	٢٧٣	٦.٨٣	٢٥.٧٥	١٥
١٣	التداخل والأزدواجية في مهام واختصاصات أعضاء المجتمع المدرسي نتيجة لغياب التوصيف الدقيق لوظائفهم.	١٤٩	٣.٧٢	٢٦٤	٦.٦٠	٢٤.٥٥	١٨

م	العبارة	درجة التأثير	التأثير الحسابي المتوسط	احتمالية الاستمرارية	التأثير الحسابي المتوسط	متوسط الوزن النسبي	ترتيب
١٤	ضعف التوازن بين السلطات والمسئوليات للمقاة على عاتق أعضاء المجتمع المدرسي.	١٥٣	٣.٨٢	٣٦٩	٦.٧٢	٢٥.٦٧	١٦
١٥	ضعف تبني إدارة المدرسة أساليب وطرق حديثة ومتنوعة في تحفيز أعضاء المجتمع المدرسي.	١٧٢	٤.٣٠	٣٠٧	٧.٦٧	٣٢.٩٨	٣
١٦	الافتقار إلى تطبيق العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت على أعضاء المجتمع المدرسي بناء على أدائهم وجداراتهم.	١٦٢	٤.٥	٢٩٧	٧.٤٢	٣٠.٥	٩
١٧	قلة التناسب بين الحوافز التي تقدمها المدرسة لأعضائها مع الجهود التي يبذلونها.	١٥٤	٣.٨٥	٢٦٨	٦.٧٠	٢٥.٧٩	١٤
١٨	غياب نظام للمكافآت والحوافز مرتبط بتقييم الأداء والجهد الإضافي المبذول في العمل.	١٥٧	٣.٩٣	٢٨١	٧.٠٣	٢٧.٦٣	١٢

باستقراء نتائج الجدول السابق يتضح أن جميع نقاط الضعف حصلت على متوسطات وزن نسبي أكبر من درجة الوزن النسبي المرجح وهي (١٥)، وبالتالي فإن جميعها تقع في نطاق العناصر المؤثرة سلبياً على الحمض النووي التنظيمي للمدرسة الثانوية الصناعية وبالتالي سيادتها الاستراتيجية، ومن ثم تحتاج إلى التغلب عليها والحد من آثارها السلبية. كما يتضح من نتائج تقييم عناصر البيئة الداخلية أن عدد عبارات عناصر القوة المؤثرة على الحمض النووي التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي هي (١٢) في مقابل (١٨) عبارة لجوانب الضعف، حيث تزيد جوانب الضعف بمقدار (٦) عن جوانب القوة؛ وهو ما يعكس وجود ضعف في الوضع الاستراتيجي للبيئة الداخلية بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية؛ مما يتطلب ضرورة السعي إلى التغلب على نقاط الضعف وتعظيم نقاط القوة من أجل تعزيز الحمض النووي التنظيمي لهذه المدارس.

(٣) تحليل نتائج تقييم عناصر البيئة الخارجية المؤثرة على الحمض النووي التنظيمي للمدرسة الثانوية الصناعية:

يمكن عرض نتائج تقييم عناصر البيئة الخارجية والمتمثلة في الفرص والتهديدات المؤثرة على الحمض النووي التنظيمي للمدرسة الثانوية الصناعية فيما يلي:

(١/٣) النتائج الخاصة بالفرص:

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

جدول (١٣) حساب متوسط الوزن النسبي لعناصر الفرص وترتيبها

م	العبارة	درجة التأثير	التأثير الحسابي المتوسط	احتمالية الاستمرارية	التأثير الحسابي المتوسط	متوسط الوزن النسبي	ترتيب
١	اهتمام الدستور المصري بتحقيق جودة التعليم الفني بشكل عام والصناعي بشكل خاص وفقاً لمعايير الجودة العالمية وبما يتناسب مع احتياجات سوق العمل.	١٥٧	٣.٩٢	٢٨٨	٧.٢٠	٢٨.٢٢	١٢
٢	التوجه الرسمي المعلن لوزارة التربية والتعليم نحو تطبيق اللامركزية ومنح القيادات المدرسية مزيداً من الاستقلال في إدارة شؤون مدارسهم.	١٦٧	٤.١٧	٣٢٠	٨.٠٠	٣٣.٣٦	٢
٣	تأكيد الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٣٠) على تطبيق نظم إدارية حديثة تتناسب مع طبيعة التعليم الفني الصناعي.	١٧٣	٤.٣٢	٣١٨	٧.٩٥	٣٤.٣٤	١
٤	وجود مركز إعداد القادة لتخطيط برامج التنمية المهنية للقادة، وإعداد البرامج التدريبية اللازمة لتحقيق تدميتهم المهنية، والارتقاء بمهاراتهم المختلفة وتنمية قدراتهم.	١٦٩	٤.٢٣	٣١١	٧.٧٧	٣٢.٨٧	٣

م	العبرة	درجة التأثير	التوسط الحسابي	احتمالية الاستمرارية	التوسط الحسابي	متوسط الوزن النسبي	الترتيب
٥	تضمين الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي في أهدافها ضرورة الاهتمام بتنمية مهارات القيادات الإدارية بالمدارس لتحسين كفاءتهم وقدراتهم على العمل الإداري والنهوض بقدرتها المؤسسية.	١٥٨	٣.٩٥	٣٠٢	٧.٥٥	٢٩.٨٢	١١
٦	تضمين الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي ضرورة توسيع تخصصات التعليم الفني وتطوير مناهجه في ضوء المتطلبات المتجددة لسوق العمل.	١٤٧	٣.٦٧	٢٥٠	٦.٢٥	٢٢.٩٤	٢٠
٧	توجه وزارة التربية والتعليم من خلال خطتها الاستراتيجية (٢٠١٤-٢٠٣٠) إلى دعم أسلوب الحوكمة والحاسبية في إدارة التعليم الصناعي على جميع المستويات.	١٦٥	٤.١٣	٣٠٦	٧.٦٥	٣١.٥٩	٧
٨	اهتمام استراتيجية الدولة للتنمية المستدامة ٢٠٣٠ بتحسين جودة النظام التعليمي، وتحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم الفني والتدريب من خلال تفعيل العلاقة الديناميكية بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل.	١٧٥	٤.٣٧	٢٩٩	٧.٤٨	٣٢.٦٩	٤
٩	إنشاء الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد في التعليم الفني والتقني والتدريب المهني للأرقاء بجودة منظومة التعليم الفني والتقني بما يتوافق مع معايير الاعتماد ومتطلبات سوق العمل.	١٧٢	٤.٣٠	٢٩٨	٧.٤٥	٣٢.٠٤	٦
١٠	إنشاء أكاديمية متخصصة لتدريب معلمي ومدربي التعليم الفني وتأهيلهم، ومتابعة التقدم في مجال التنمية المهنية للمعلمين دولياً، واقتراح سياسات ونظم تقويم الأداء المهني لأعضاء هيئة التعليم.	١٦٨	٤.٢٠	٣٠٧	٧.٦٧	٣٢.٢١	٥
١١	وجود الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء يعمل على توفير الإحصاءات والمعلومات التي تغطي كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية.	١٤٢	٣.٥٥	٢٥١	٦.٢٧	٢٢.٢٦	٢١
١٢	وجود مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار يعتمد عليه في توفير معلومات دقيقة ومحدثة على المستويات القومية والتفصيلية.	١٦١	٤.٠٢	٢٧٧	٦.٩٢	٢٧.٨٢	١٣
١٣	تعاطف الاهتمام الحكومي بتوفير البيانات والمعلومات المتعلقة بدعم اتخاذ القرارات الخاصة بالتعليم الثانوي الصناعي.	١٧٠	٤.٢٥	٢٩٤	٧.٣٥	٣١.٢٤	٩
١٤	اهتمام الدستور المصري بضرورة التصاعد التدريجي لنسبة الإنفاق الحكومي على التعليم بصفة عامة والصناعي بصفة خاصة حتى يتفق مع المعدلات العالمية.	١٥٧	٣.٩٢	٢٤٤	٦.١٠	٢٣.٩١	١٧
١٥	الاهتمام الحكومي بالتوسع في إنشاء مدارس فنية متخصصة وربطها ربطاً كاملاً بمؤسسات الإنتاج لتدريب الطلاب في هذه المدارس.	١٤٩	٣.٧٣	٢٦٣	٦.٥٧	٢٤.٥١	١٦
١٦	تأكيد الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي في أهدافها على أهمية توعية المجتمع بمميزات التعليم الفني.	١٣٧	٣.٤٢	٢٧١	٦.٧٧	٢٣.١٥	١٨
١٧	اهتمام وزارة التربية والتعليم بالتوسع في بنيتهم وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتعظيم الاستفادة منها في الممارسات التربوية والإدارية.	١٦٦	٤.١٥	٢٩٥	٧.٣٧	٣٠.٥٩	١٠
١٨	إصدار الاستراتيجية الوطنية للذكاء الاصطناعي من أجل تعزيز استخدام تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي وخلق مجالات جديدة للنمو.	١٤٧	٣.٦٧	٢٣٩	٥.٩٨	٢١.٩٥	٢٢
١٩	انتشار ثقافة استخدام الإنترنت بين أفراد المجتمع المصري مما يسر تفعيل علاقة المدرسة مع المستخدمين من أفراد المجتمع.	١٦٦	٤.١٥	٣٠٢	٧.٥٥	٣١.٣٣	٨

رقم	العبارة	درجة التأثير	التوسط الحسابي	احتمالية الاستمرارية	التوسط الحسابي	متوسط الوزن النسبي
٢٠	الاهتمام الحكومي بدعم جميع المدارس والمنظمات التعليمية بأدوات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ونشر الإنترنت فائق السرعة في المدارس.	١٣٦	٣.٤٠	٢٤٧	٦.١٧	٢٠.٩٨
٢١	إصدار الاستراتيجية الوطنية للأمن السيبراني للحفاظ على الأمن المعلوماتي، والتصدي للحوادث السيبرانية، وبناء دفاعات سيبرانية قوية وقادرة على الصمود.	١٥٣	٣.٨٣	٢٦٤	٦.٦٠	٢٥.٢٨
٢٢	إنشاء جامعات تكنولوجية تقبل خريجي المدارس الثانوية الفنية مما يساعد على تحسين النظرة المجتمعية لخريجي التعليم الفني.	١٤٥	٣.٦٢	٢٥٥	٦.٣٨	٢٣.٠٩
٢٣	إنشاء مجتمعات للتعليم التكنولوجي المتكامل يحصل من خلالها الخريج على شهادات مصرية تؤهله لسوق العمل المحلي والدولي.	١٣٩	٣.٤٧	٢٤٨	٦.٢٠	٢١.٥١
٢٤	توسيع نطاق التغطية الجغرافية للبنية التحتية التكنولوجية الإنترنت فائق السرعة لزيادة أعداد مستخدمي الإنترنت على مستوى الجمهورية.	١٦٢	٤.٠٥	٢٥٩	٦.٤٧	٢٦.٢٠

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

(٢/٣) النتائج الخاصة بالتهديدات:

يستعرض الجدول التالي نتائج تقييم التهديدات المؤثرة على الحمض النووي التنظيمي للمدرسة الثانوية الصناعية من حيث درجة تأثيرها واحتمال الاستمرارية وبالتالي متوسط الوزن النسبي الذي يساعد في ترتيب العبارات التي من الممكن أن تؤثر سلباً على جهود التطوير وبالتالي تحتاج إلى مواجهتها.

جدول (١٤) يوضح حساب متوسط الوزن النسبي لعناصر التهديدات وترتيبها

رقم	العبارة	درجة التأثير	التوسط الحسابي	احتمالية الاستمرارية	التوسط الحسابي	متوسط الوزن النسبي
١	سيطرة البيروقراطية والتطبيق الحرفي للقوانين المنظمة للعمل المدرسي، مما يحد من تنمية المهارات الإبداعية لأعضاء المجتمع المدرسي.	١٦٩	٤.٢٢	٣١٧	٧.٩٣	٣٣.٤٦
٢	سيادة المركزية في إدارة التعليم الثانوي الصناعي مما يعوق التوصل إلى صيغة مناسبة نحو التوازن بين اللامركزية والمركزية.	١٧٣	٤.٣٢	٣٢٠	٨.٠٠	٣٤.٥٦
٣	تعدد القوانين والتشريعات التعليمية وتشابكها بالإضافة إلى تقادم بعضها بما يعوق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق الاستدامة لها.	١٤٤	٣.٦٠	٢٥٧	٦.٤٢	٢٣.١١
٤	غياب الإحصائيات والبيانات على المستوى القومي عن الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل من خريجي التعليم الصناعي.	١٦٨	٤.٢٠	٣١٤	٧.٨٥	٣٢.٩٧
٥	ضعف آليات التنسيق بين الجهات المعنية بإصدار البيانات والمعلومات اللازمة لصانعي القرار مما يؤدي إلى التضارب في تلك البيانات والمعلومات.	١٧٢	٤.٣٠	٣١١	٧.٧٧	٣٣.٤١
٦	قصور الاعتمادات المالية المخصصة للتعليم الثانوي الصناعي عن الوفاء باحتياجات هذا النوع من التعليم وتكاليفه سواء المشروعات أو التجهيزات والورش والمعامل وغيرها.	١٦٦	٤.١٥	٢٩٩	٧.٤٧	٣١.٠٠
٧	قلة ومحدودية النسبة التي خصصتها الدولة في الدستور للإنفاق على التعليم الثانوي الصناعي.	١٦١	٤.٠٣	٣٠٥	٧.٦٣	٣٠.٧٥

رقم	العبارة	درجة التأثير	التوسط الحسابي	احتمالية الاستمرارية	التوسط الحسابي	متوسط الوزن النسبي	ترتيب
٨	التوسع الكمي على حساب الكيفي في ظل ارتفاع وزيادة الطلب الاجتماعي على التعليم الثانوي الصناعي.	١٤٨	٣.٧٠	٢٧٦	٦.٩٠	٢٥.٥٣	١١
٩	الزيادة المستمرة والمتتالية في أعداد الطلاب الملتحقين بالمدرسة الثانوية الصناعية مما يزيد من الضغط على الإمكانيات والموارد المتاحة ويؤثر سلباً على كفاءة الخدمات المقدمة للطلاب.	١٥٩	٣.٩٧	٣٠٧	٧.٦٧	٣٠.٤٥	١٠
١٠	ارتفاع معدلات البطالة بين خريجي المدارس الصناعية، وعجز سوق العمل عن استيعاب الكثير من خريجي مدارس التعليم الثانوي الصناعي.	١٦٤	٤.١٠	٢٩٧	٧.٤٣	٣٠.٤٦	٩
١١	تدني النظرة المجتمعية لطلاب التعليم الثانوي الصناعي، وقلّة الحوافز المهنية والمادية المتاحة أمام خريجه.	١٤٥	٣.٦٣	٢٦٦	٦.٦٥	٢٤.١٤	١٢
١٢	سرعة التقدم العلمي والمستجدات والتطورات العالمية وخاصةً التكنولوجية والتي تفرّض على المنظومة التعليمية أن تكون متطورة ومواكبة لهذه المستجدات.	١٥٨	٣.٩٥	٣١٥	٧.٨٧	٣١.٠٩	٦
١٣	التغيرات المتسارعة في متطلبات سوق العمل من مهارات وتخصصات نوعية مما أدى إلى وجود فجوة بين مخرجات التعليم الثانوي الصناعي وبين الاحتياجات الفعلية لسوق العمل.	١٦٧	٤.١٧	٣٠٨	٧.٧٠	٣٢.١١	٥

باستقراء الجدول السابق يتضح أن جميع العبارات التي تُمثل تهديدات بالبيئة الخارجية للمدرسة الثانوية الصناعية لها تأثير كبير على الحمض النووي التنظيمي للمدرسة الثانوية الصناعية، حيث حصلت جميع العبارات على متوسطاتٍ للوزن النسبي أكبر من درجة الوزن المرجح وهي (١٥)، ومن ثم وجب البحث عن السبل اللازمة لمواجهةها عند بناء الاستراتيجية. وباستقراء نتائج تقييم عناصر البيئة الخارجية يتضح أن عدد الفرص المتاحة للمدرسة الثانوية الصناعية يبلغ (٢٤) عنصر في مقابل (١٣) عنصر تُمثل تهديدات بالبيئة الخارجية، وهو ما يعكس وجود بيئة خارجية مُشجعة حيث تُمثل نسبة الفرص إلى التهديدات (١.٨٥) وبالتالي هناك حاجة إلى اقتناص الفرص من أجل تعزيز الحمض النووي التنظيمي للمدرسة الثانوية الصناعية والتغلب على التهديدات المحيطة بها وتحقيق سيادتها الاستراتيجية.

رابعاً: بناء مصفوفة التحليل الرباعي Swot Matrix :

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على الحمض النووي التنظيمي للمدرسة الثانوية الصناعية يُمكن تحديد أهم عشر نقاط من عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات المؤثرة على الحمض النووي التنظيمي للمدرسة الثانوية الصناعية وبالتالي سيادتها الاستراتيجية، ويُمكن إجمال هذه النقاط في الجدول التالي:

جدول (١٥) يوضح أهم عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات

نقاط القوة	نقاط الضعف
١. وجود وحدة للتدريب والجودة تُقدم برامج تدريبية تُغطي كافة مجالات العمل المدرسي.	١. جمود الهيكل التنظيمي للمدرسة وقلّة مرونته للتكيف مع التغيرات الحالية والمستقبلية.
٢. وجود وحدة تيسير الانتقال إلى سوق العمل تعمل على تقليل الفجوة بين مخرجات التعليم الثانوي الصناعي ومتطلبات سوق العمل.	٢. قلّة مشاركة أعضاء المجتمع المدرسي في صنع واتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بعملهم.
٣. وجود هيكل تنظيمي للمدرسة يُحدد سلطات ومسئوليات أعضاء المجتمع المدرسي بصورة واضحة.	٣. ضعف تبني إدارة المدرسة أساليب وطرق حديثة ومتنوعة في تحفيز أعضاء المجتمع المدرسي.
٤. وجود موقع إلكتروني للمدرسة يتضمن بيانات ومعلومات عنها تُحدث باستمرار.	٤. ضعف التواصل المستمر بين المدرسة الصناعية والجهات المستفيدة للتعرف على احتياجاتهم الحالية وتوقعاتهم المستقبلية.
٥. وجود وحدة المعلومات والإحصاء تعمل على توفير المعلومات لجميع أعضاء المجتمع المدرسي.	٥. قصور إدارة المدرسة في الإعلان عن سياساتها وإجراءاتها بوضوح وشفافية أمام جميع أعضاء المجتمع المدرسي.

استراتيجية مقترحة لتعزيز الحمض النووي التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية د. أسماء جمعة

٦. تشكيل مجلس للأمناء والآباء والمعلمين يُسمح لأعضائه بالمشاركة في صنع القرارات المدرسية.	٦. ضعف الصلاحيات الممنوحة للقيادات المدرسية مما يؤثر بالسلب على اتخاذ القرارات الرشيدة المرتبطة بالعمل.
٧. وجود نظام لتقييم أداء أعضاء المجتمع المدرسي بالمدرسة وفقاً لمعايير وأسس واضحة موضوعية ومعلنة.	٧. قلة توافر المعلومات اللازمة لتمكين أعضاء المجتمع المدرسي من أداء أعمالهم في الوقت المناسب.
٨. توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتاحة في تيسير تداول المعلومات ونشرها.	٨. ضعف تبني أنماط قيادية تُشجع أعضاء المجتمع المدرسي على المشاركة في صنع القرارات المدرسية.
٩. تبني قواعد قانونية ووائح تنظيمية واضحة تُنظم سير وأداء العمل المدرسي.	٩. الافتقار إلى تطبيق العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت على أعضاء المجتمع المدرسي بناء على أدائهم وجدارتهم.
١٠. وجود قيادات مدرسية قادرة على اتخاذ القرارات المدرسية في الوقت المناسب.	١٠. قلة اعتماد إدارة المدرسة على الأسلوب العلمي في عملية صنع القرارات المدرسية.
مجموع متوسط الوزن النسبي لنقاط القوة (٢٨٥,٦٨)	مجموع متوسط الوزن النسبي لنقاط الضعف (٣١٣,٥١)
الفرص	التحديات
١. تأكيد الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٣٠) على تطبيق نظم إدارية حديثة تتناسب مع طبيعة التعليم الفني الصناعي.	١. سيادة المركزية في إدارة التعليم الثانوي الصناعي مما يعوق التوصل إلى صيغة مناسبة نحو التوازن بين اللامركزية والمركزية.
٢. التوجه الرسمي المعلن لوزارة التربية والتعليم نحو تطبيق اللامركزية ومنح القيادات المدرسية مزيداً من الاستقلال في إدارة شؤون مدارسهم.	٢. سيطرة البيروقراطية والتطبيق الحرفي للوائح والقوانين المنظمة للعمل المدرسي، مما يحد من تنمية المهارات الإبداعية لأعضاء المجتمع المدرسي.
٣. وجود مركز إعداد القادة لتخطيط برامج التنمية المهنية للقادة، وإعداد البرامج التدريبية اللازمة لتحقيق تنميتهم المهنية، والارتقاء بمهاراتهم المختلفة وتنمية قدراتهم.	٣. ضعف آليات التنسيق بين الجهات المعنية بإصدار البيانات والعلوم والتقارير اللازمة لصانعي القرار مما يؤدي إلى التضارب في تلك البيانات والمعلومات.
٤. اهتمام استراتيجية الدولة للتنمية المستدامة ٢٠٣٠ بتحسين جودة النظام التعليمي، وتحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم الفني والتدريب من خلال تفعيل العلاقة الديناميكية بين مخرجات التعليم الفني ومتطلبات سوق العمل.	٤. غياب الإحصائيات والبيانات على المستوى القومي عن الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل من خريجي التعليم الصناعي.
٥. إنشاء أكاديمية متخصصة لتدريب معلمي ومُدققي التعليم الفني وتأهيلهم، ومناصب التقدم في مجال التنمية المهنية للمعلمين دولياً، واقتراح سياسات ونظم تقويم الأداء المهني لأعضاء هيئة التعليم.	٥. التغييرات المتسارعة في متطلبات سوق العمل من مهارات وتخصصات نوعية مما أدى إلى وجود فجوة بين مخرجات التعليم الثانوي الصناعي وبين الاحتياجات الفعلية لسوق العمل.
٦. إنشاء الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد في التعليم الفني والتقني والتدريب المهني للارتقاء بجودة منظومة التعليم الفني والتقني والتدريب المهني بما يتوافق مع معايير الاعتماد ومتطلبات سوق العمل.	٦. سرعة التقدم العلمي والمستجدات والتطورات العالمية وخاصة التكنولوجيا والتي تفرض على المنظومة التعليمية أن تكون متطورة ومواكبة لهذه المستجدات.
٧. توجه وزارة التربية والتعليم من خلال خطتها الاستراتيجية (٢٠١٤-٢٠٣٠) إلى دعم أسلوب الحوكمة والمحاسبية في إدارة التعليم الثانوي الصناعي على جميع المستويات.	٧. قصور الاعتمادات المالية المخصصة للتعليم الثانوي الفني الصناعي عن الوفاء باحتياجات هذا النوع من التعليم وتكاليفه سواء المشروعات أو التجهيزات والورش والمعامل وغيرها.
٨. انتشار ثقافة استخدام الإنترنت بين أفراد المجتمع المصري مما يُيسر تفعيل علاقة المدرسة مع المستفيدين من أفراد المجتمع.	٨. قلة ومحدودية النسبة التي خصصتها الدولة في الدستور للإنفاق على التعليم الثانوي الصناعي.
٩. تُعاطف الاهتمام الحكومي بتوفير البيانات والمعلومات المتعلقة بدعم اتخاذ القرارات الخاصة بالتعليم الثانوي الصناعي.	٩. ارتفاع معدلات البطالة بين خريجي المدارس الصناعية، وعجز سوق العمل عن استيعاب الكثير من خريجي مدارس التعليم الثانوي الصناعي.
١٠. اهتمام وزارة التربية والتعليم بالتوسع في نبذة وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتعظيم الاستفادة منها في الممارسات التربوية والإدارية.	١٠. الزيادة المستمرة والمتتالية في أعداد الطلاب المُلتحقين بالمدرسة الثانوية الصناعية مما يزيد من الضغط على الإمكانيات والموارد المتاحة ويؤثر سلباً على كفاءة الخدمات المقدمة للطلاب.
مجموع متوسط الوزن النسبي للفرص (٣٢٢,٢٦)	مجموع متوسط الوزن النسبي للتحديات (٣٢٠,٢٥)

وقد تم الاستعانة بنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات الواردة في الجدول السابق في بناء مصفوفة سوات، وتُعد مصفوفة سوات أداة للربط والمقابلة بين العوامل الداخلية (نقاط القوة

والضعف) والعوامل الخارجية (الفرص والتحديات) من أجل تقديم عدد من البدائل الاستراتيجية تقوم على استخدام نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، واستغلال الفرص ومواجهة التحديات والحد من آثارها، ومن خلال الجدول التالي الذي يُمثل مصفوفة التحليل الرباعي يمكن توضيح الربط بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على الحمض النووي التنظيمي للمدرسة الثانوية الصناعية والمزاوجة بينهما لتحديد البدائل الاستراتيجية التي يمكن أن تساعد في صياغة الاستراتيجية المقترحة لتعزيز الحمض النووي التنظيمي للمدرسة الثانوية الصناعية بما يحقق سيادتها الاستراتيجية.

جدول (١٦) يوضح مصفوفة التحليل الرباعي

البيئة الداخلية		البيئة الخارجية
نقاط القوة (٢٨٥,٦٨)	نقاط الضعف (٣١٣,٥٦)	
استراتيجية القوة والفرص (S/O)	استراتيجية الضعف والفرص (W/O)	فرص (٣٣٣)
١- الاستفادة من تأكيد الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي على تطبيق نظم إدارية حديثة تتناسب مع طبيعة التعليم الفني في تحديث الهيكل التنظيمي للمدرسة واستحداث وحدات تنظيمية تتلاءم مع طبيعة أنشطة التعليم الثانوي الصناعي (O1, S3)	١- الاستفادة من تأكيد الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي على تطبيق نظم إدارية حديثة تتناسب مع طبيعة التعليم الفني في تعزيز مشاركة أعضاء المجتمع المدرسي في صنع واتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بعملهم بما يعكس على تطوير الهيكل التنظيمي للمدرسة والتكيف مع التغيرات الحالية والمستقبلية (O1, W1, W2)	
٢- الاستفادة من التوجه الرسمي المعلن لوزارة التربية والتعليم نحو دعم اللامركزية في تفعيل أدوار مجلس الأمناء والآباء والمعلمين في صنع القرارات المدرسية (O2, S6)	٢- الاستفادة من توجه وزارة التربية والتعليم نحو تطبيق اللامركزية في منح القيادات المدرسية وأعضاء المجتمع المدرسي مزيد من الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات المدرسية وتفعيل مشاركتهم في تطوير مدارسهم وتحقيق استقلالية المدارس في إدارة شؤونها (O2, W6)	
٣- الاستفادة من مركز إعداد القادة في تقديم دورات تدريبية متخصصة للقيادات المدرسية من أجل تنمية مهاراتهم على اتخاذ القرارات النكبة، وتضمين هذه الدورات أساليب العمل المدرسي الحديثة ومهارات الاستشراف العلمي للمستقبل (O3, S10)	٣- الاستفادة من الدورات التدريبية المقدمة من مركز إعداد القادة في تدريب قيادات المدرسة الثانوية الصناعية على تبني أنماط قيادية تُساعد في توفير المناخ المدرسي الذي يُشجع أعضاء المجتمع المدرسي على المشاركة في صنع واتخاذ القرارات المدرسية والعمل التعاوني والإبداع والابتكار، الأمر الذي يزيد من دافعيتهم (O3, W8)	
٤- تعظيم الاستفادة من وحدة تيسير الانتقال إلى سوق العمل في تلبية اهتمام استراتيجية الدولة للتنمية المستدامة ٢٠٣٠ بتحسين جودة النظام التعليمي، وتحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم الفني والتدريب وتفعيل العلاقة الدينامية بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل (O4, S2)	٤- الاستفادة من اهتمام استراتيجية الدولة للتنمية المستدامة بتحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم الفني والتدريب في فتح مزيد من قنوات التواصل مع الجهات المستفيدة للتعرف على احتياجاتهم الحالية وتوقعاتهم المستقبلية (O4, W4)	
٥- الاستفادة من وجود أكاديمية متخصصة لتدريب معلمي ومدققي التعليم الفني في تفعيل دور وحدة التدريب بالمدرسة للقيام بمهامها، واستحداث برامج تدريبية وفق متطلبات سوق العمل المتغيرة، والاهتمام بالتنمية المهنية المستدامة لأعضاء المجتمع المدرسي وتطوير أدائهم (O5, S1)	٥- الاستفادة من وجود أكاديمية متخصصة لتدريب معلمي ومدققي التعليم الفني في تدريب إدارة المدرسة وأعضاء المجتمع المدرسي على كيفية اتباع الأسلوب العلمي في عملية صنع القرارات المدرسية (O5, W10)	
٦- الاستفادة من فرصة وجود الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد في التعليم الفني في تفعيل نظام لتقييم أداء أعضاء المجتمع المدرسي وفقاً لمعايير وأسس واضحة موضوعية ومعلنة، وتفعيل مبدأ المحاسبية من خلال إيجاد آليات محددة للرقابة على الأداء وتحديد الانحرافات واتاحة الفرصة لأعضاء المجتمع المدرسي لتقييم أداء القيادات المدرسية وإشراك المجتمع المحلي في التقييم الدوري لأداء المدرسة (O6, S7)	٦- الاستفادة من الدعم الفني الذي تقدمه الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في تبني إدارة المدرسة أساليب وطرق حديثة ومتنوعة في تحفيز أعضاء المجتمع المدرسي لرفع معدلات أدائهم وتنمية قدراتهم الابتكارية ورغبتهم في التغيير (O6, W3)	
٧- الاستفادة من تبني المدرسة قواعد قانونية ووائح تنظيمية تنظم سير العمل المدرسي في	٧- الاستفادة من توجه اهتمام وزارة التربية والتعليم بدعم أسلوب الحوكمة والمحاسبية في تبني سياسة عادلة بناء	

استراتيجية مقترحة لتعزيز الحمض النووي التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية د. أسماء جمعة

<p>على معايير موضوعية في توزيع الحوافز على أعضاء المجتمع المدرسي بناء على أدائهم وجداراتهم (07, W9)</p>	<p>تلبية اهتمام وزارة التربية والتعليم بدعم أسلوب الحوسبة والمحاسبية في إدارة التعليم الثانوي الصناعي (07, S9)</p>	
<p>٨- الاستفادة من تعاضد الاهتمام الحكومي بتوفير البيانات والمعلومات المتعلقة بدعم اتخاذ القرار المدرسي في توفير المعلومات اللازمة والكافية لأعضاء المجتمع المدرسي لاتخاذ القرارات المدرسية في الوقت المناسب (09, W7) □</p>	<p>٨- الاستفادة من وحدة المعلومات والإحصاء بالمدرسة والموقع الإلكتروني للمدرسة في توفير البيانات والمعلومات لجميع منسوبي المدرسة بما يلي تعاضد الاهتمام الحكومي بتوفير البيانات والمعلومات المتعلقة بدعم اتخاذ القرارات المتعلقة بالتعليم الصناعي (09, S4, S5)</p>	
<p>٩- الاستفادة من اهتمام وزارة التربية والتعليم بالتوسع في بنيتهم وتطبيقات وتعظيم الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وانتشار ثقافة استخدام الإنترنت بين أفراد المجتمع المصري في إعلان المدرسة عن سياساتها وإجراءاتها بوضوح وشفافية أمام جميع أعضاء المجتمع المدرسي. (010, 08, W5)</p>	<p>٩- تعظيم الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتاحة بالمدرسة، وتعزيز قدرة قادة المدارس على توظيفها واستثمارها الاستثمار الأمثل في تطوير كافة الممارسات الإدارية تلبية لاهتمام وزارة التربية والتعليم بالتوسع في تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الممارسات التربوية والإدارية، خاصة في ظل انتشار ثقافة استخدام الإنترنت مما ييسر تفعيل علاقة المدرسة مع المستفيدين من أفراد المجتمع (010, 08, S8)</p>	
<p>استراتيجية الضعف والتهديدات (W/T)</p>	<p>استراتيجية القوة والتهديدات (S/T)</p>	
<p>١- تدريب القيادات المدرسية وأعضاء المجتمع المدرسي على الأسلوب العلمي في عملية صنع القرارات بما يساعد في التغلب على المركزية والفرديّة في اتخاذ القرارات المدرسية (T1, W10)</p>	<p>١- تعظيم الاستفادة من الهيكل التنظيمي للمدرسة في القضاء على المركزية والتوصل إلى صيغة مناسبة لتحقيق التوازن بين المركزية واللامركزية (T1, S3)</p>	
<p>٢- الاستفادة من الأساليب والطرق الحالية المتبعة في تحفيز أعضاء المجتمع المدرسي وفي توزيع الحوافز والمكافآت عليهم للتغلب على الروتين والبيروقراطية بما يحفزهم على أداء الأعمال الموكلة إليهم (T2, W3, W9)</p>	<p>٢- الاستثمار الأمثل للقواعد القانونية واللوائح التنظيمية المنظمة لسير العمل المدرسي، والاستفادة من نظام تقييم أداء أعضاء المجتمع المدرسي في التغلب على الروتين والبيروقراطية بما يضمن تطوير إدارة المدرسة الصناعية (T2, S7, S9)</p>	
<p>٣- إعلان إدارة المدرسة عن سياساتها وإجراءاتها ومعلوماتها بوضوح وشفافية أمام جميع أعضاء المجتمع المدرسي بما يساعد في التنسيق مع الجهات المعنية بإصدار البيانات والمعلومات والتقارير اللازمة لصانعي القرار (T3, W5)</p>	<p>٣- الاستثمار الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتاحة في المدرسة في وضع آلية للتنسيق بين الجهات المعنية بإصدار المعلومات والبيانات والتقارير من أجل إزالة التضارب في تلك البيانات والمعلومات (T3, S8)</p>	
<p>٤- وضع آلية لتوفير المعلومات عن احتياجات سوق العمل بما يساعد في التغلب غياب الإحصائيات والبيانات على المستوى القومي عن الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل من خريجي التعليم الثانوي الصناعي (T4, W7)</p>	<p>٤- تعظيم الاستفادة من وحدة المعلومات والإحصاء بالمدرسة في تصميم قواعد بيانات عن الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل من خريجي التعليم الصناعي، والإعلان عنها على الموقع الإلكتروني للمدرسة (T4, S4, S5)</p>	
<p>٥- احتفاظ إدارة المدرسة على علاقاتها الحالية مع المصانع والشركات من أجل تجنب زيادة الفجوة بين مخرجات المدارس الثانوية الصناعية ومتطلبات سوق العمل المتطورة وتجنب ارتفاع معدلات البطالة بين خريجي المدارس الصناعية (T5, T9, W4)</p>	<p>٥- الاستثمار الأمثل لوحدة تيسير الانتقال إلى سوق العمل في القيام بالدراسات الميدانية والتنبؤية عن الاحتياجات الحالية والمستقبلية لسوق العمل، والاستفادة من كوادرها البشرية في فتح قنوات اتصال مع المنظمات الإنتاجية والقطاع الخاص لتوفير فرص عمل لخريجي المدرسة بما يساعد في التغلب على زيادة معدلات البطالة بين خريجيها (T5, T9, S2)</p>	
<p>٦- الاستفادة من الهيكل التنظيمي الحالي للمدرسة والصلاحيات الممنوحة لقادة المدرسة في تشجيع أعضاء المجتمع المدرسي على المشاركة في صنع واتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بعملهم بما يساعد في تحقيق التوازن بين اللامركزية والمركزية (T1, W1, W2)</p>	<p>٦- تعظيم الاستفادة من وحدة التدريب والجودة في تقديم برامج تدريبية متميزة تساعد على مواكبة التقدم العلمي والمستجدات والتطورات التكنولوجية، وتشجيع أعضاء المجتمع المدرسي على الاستفادة من البرامج التدريبية المقدمة لهم في تطوير أدائهم ومهاراتهم وكفاءتهم (T6, S1)</p>	
<p>٧- الاستفادة من الأنماط القيادية الحالية التي يتبناها مدير</p>	<p>٧- الاستفادة من خبرات أعضاء مجلس الأمناء</p>	

تهديدات (٣٠, ٣٥)

والآباء والمعلمين في الوصول إلى أفكار ابتكارية من أجل إيجاد مصادر تمويل جديدة للمدرسة بما يفضّل تنمية موارد مالية إضافية لتعزيز الموقف المالي للمدرسة والتغلب على ضعف كفاية التمويل الحكومي للتعليم الفني الصناعي (T7, T8, S6)	المدرسة في تشجيع أعضاء المجتمع المدرسي والأطراف المجتمعية على المشاركة في توفير مصادر تمويل بديلة لتجهيز المدارس الفنية بالمعامل والمعدات الحديثة والمتطورة بما يلبي متطلبات سوق العمل ويساير التطور التكنولوجي (T7, T8, W8)
٨- تعظيم الاستفادة من القيادات الحالية للمدرسة الثانوية الصناعية في الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة بها من أجل توفير خدمات مدرسية وتجهيزات مدرسية ومبان مناسبة؛ لاستيعاب الزيادة المستمرة والمتتالية في أعداد الطلاب الملتحقين بالمدرسة (T10, S10).	٨- الاستفادة من الصلاحيات الممنوحة للقيادات المدرسية في استثمار الإمكانيات المادية المتاحة داخل المدرسة الثانوية الصناعية من معامل وورش وتجهيزات ومبانٍ بما يساعد المدرسة على الاستمرار في تقديم خدماتها من أجل التغلب على الزيادة المستمرة في أعداد الطلاب الملتحقين بها ومواكبة سرعة التقدم العلمي والتكنولوجي (T10, T6, W6)

من خلال الربط بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على الحمض النووي التنظيمي للمدرسة الثانوية الصناعية بالاستعانة بمصفوفة SWOT تم الوصول إلى أربعة بدائل استراتيجية تعتمد على الاستفادة من نقاط القوة والفرص ومعالجة نقاط الضعف ومواجهة التحديات والحد من آثارها، وهذه البدائل الاستراتيجية يمكن توضيحها فيما يلي:

(١) **البديل الأول: استراتيجية توسعية**؛ ويمثل هذا البديل استراتيجية القوة والفرص (S/O)، وهو يهدف إلى تعظيم الاستفادة من نقاط القوة التي تتسم بها المدرسة الثانوية الصناعية للاستفادة من الفرص المتاحة أمامها بالبيئة الخارجية، من أجل الاستفادة منهم في تعزيز الحمض النووي التنظيمي للمدرسة الثانوية الصناعية بمحافظته المنوفية بما يحقق لها السيادة الاستراتيجية.

(٢) **البديل الثاني: استراتيجية إصلاحية**؛ ويمثل هذا البديل استراتيجية الضعف والفرص (W/O)، وهو يهدف إلى معالجة نقاط الضعف الداخلية بالمدرسة الثانوية الصناعية التي تعيق المدرسة عن تعزيز الحمض النووي التنظيمي وتهدد استدامتها من خلال الاستفادة من الفرص المتاحة في بيئتها الخارجية.

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

(٤) **البديل الرابع: استراتيجية إنكماشية**؛ ويمثل هذا البديل استراتيجية الضعف والتهديدات (W/T)، وهو يمثل أسوأ بديل يمكن أن تتعرض له المدرسة الثانوية الصناعية، حيث إن نقاط الضعف جعلتها معرضة للتهديدات وتواجه مشكلات في البيئة الخارجية، وبالتالي تتبع المدرسة استراتيجية إنكماشية من أجل التقليل من الآثار السلبية لنقاط الضعف الداخلية بالمدرسة والتهديدات الخارجية، حيث يؤثر كل منهما سلباً على الحمض النووي التنظيمي للمدرسة الثانوية الصناعية بمحافظته المنوفية.

ولاختيار البديل المرجح من البدائل الأربعة السابقة والذي يمكن أن يساعد في وضع الاستراتيجية المقترحة يمكن الرجوع إلى نتائج تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على الحمض النووي التنظيمي للمدرسة الثانوية الصناعية بمحافظته المنوفية ومجموع متوسطات الوزن النسبي لكل من نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ومن خلال حساب مجموع متوسطات الوزن النسبي لكل من الجانبين المكونين لكل استراتيجية يتضح ما يلي:

$$\text{استراتيجية توسعية (S/O)} = O + S = 285.68 + 322.26 = 607.94$$

$$\text{استراتيجية إصلاحية (W/O)} = O + W = 313.56 + 322.26 = 635.82$$

$$60,93 = 320,25 + 285,68 = T + S = (S/T) \text{ دفاعية استراتيجية}$$

$$633,81 = 320,25 + 313,56 = T + W = (WT) \text{ إنكماشية استراتيجية}$$

وحيث أن البديل الثاني وهو الاستراتيجية الإصلاحية حصل على أعلى مجموع متوسطات الوزن النسبي؛ لذلك فإن الاستراتيجية الإصلاحية هي الاستراتيجية المرجحة والتي سيتم الاعتماد عليها لبناء الاستراتيجية المقترحة لتعزيز الحمض النووي التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية بما يحقق لها السيادة الاستراتيجية، ومن المبررات أو الأسباب الداعية للاعتماد على الاستراتيجية الإصلاحية هو تعدد نقاط الضعف التي تعاني منها المدرسة الثانوية الصناعية والتي تؤثر بالفعل على تعزيز الحمض النووي التنظيمي وعلى قدرتها على تحقيق سيادتها الاستراتيجية، علاوة على تعدد الفرص التي تواجهها المدرسة الثانوية الصناعية بسبب الجهود التي تقوم بها الدولة والتي تسعى من خلالها إلى تطوير التعليم الثانوي الصناعي من أجل ضمان مساهمته في التطوع لمستقبل أفضل للمجتمع.

القسم السادس: استراتيجية مقترحة لتعزيز الحمض النووي لمدارس التعليم

الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية بما يحقق لها السيادة الاستراتيجية

في ضوء الإطار النظري والتحليل البيئي لواقع الحمض النووي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية وصولاً للبدائل الاستراتيجية واختيار البديل المرجح، يسعى هذا القسم إلى وضع استراتيجية مقترحة لتعزيز الحمض النووي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية بما يحقق سيادتها الاستراتيجية، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

أولاً: المنطلقات العامة للاستراتيجية المقترحة:

تأتي الاستراتيجية المقترحة لتعزيز الحمض النووي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية بما يحقق سيادتها الاستراتيجية استجابة للعديد من المنطلقات التي تُعد من أبرز دواعي التغيير الاستراتيجي بالمدارس، ولعل من أهمها:

(١) منطلقات نظرية:

تتحدد المنطلقات النظرية للاستراتيجية المقترحة فيما يلي:

- يُعتبر الحمض النووي التنظيمي هو المسئول عن الهوية الخاصة للمدرسة والتي تجعلها تنفرد عن غيرها من المدارس بخصائص مميزة تُمكنها من التميز على المدارس المنافسة.
- تُمثل السيادة الاستراتيجية هدفاً استراتيجياً لجميع المدارس لتحسين موقعها التنافسي والتغلب على الضغوط التنافسية والبيئية، حتى تصل إلى حالة من التوازن والاستقرار.
- يُساعد الحمض النووي التنظيمي للمدرسة بأبعاده المتمثلة في (حقوق صنع القرار، المعلومات، الهيكل التنظيمي، التحفيز) في تحقيق سيادتها الاستراتيجية، وتعزيز قدرتها التنافسية.
- أهمية مدارس التعليم الثانوي الصناعي في ظل التحديات الراهنة والمستقبلية، وأهمية تحقيق سيادتها الاستراتيجية من خلال تعزيز الحمض النووي التنظيمي للمدرسة بما يُحقق التحسين المستمر لأدائها والحفاظ على ميزتها التنافسية المستدامة.
- أهمية تبني الفكر الاستراتيجي لتعزيز الحمض النووي التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي، حيث إن استمرار هذه المدارس في بيئة تخضع لضغوط تنافسية كبيرة مرهون بمدى قدرتها على تصميم استراتيجيات تتماشى مع ما تقتضيه الأوضاع الراهنة والمستقبلية.
- تبني أحد النماذج الرائدة في التخطيط الاستراتيجي وإعداد الاستراتيجيات وهو نموذج (Wheelen, Hunger, Hoffman & Bamford, 2015) ، وبنجر، هوفمان، وبامفورد (p.36) ويُعد هذا النموذج بمثابة المرجعية في بناء الاستراتيجية المقترحة، والذي يتكون من أربع مراحل رئيسية تبدأ بالتحليل البيئي الذي يقوم بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتشمل المرحلة الثانية صياغة الاستراتيجية، ووضع الرؤية والرسالة

والأهداف العامة وصياغة الأهداف الإجرائية التي تضمن تنفيذ الاستراتيجية، وتتضمن المرحلة الثالثة تنفيذ الاستراتيجية المقترحة، وتشمل المرحلة الأخيرة التقويم والتحكم، كما استعانت الباحثة بدراسة سعد (٢٠٢٠) في بناء الاستراتيجية المقترحة.

(٢) مُنطلقات محلية:

تحدد المنطلقات المحلية للاستراتيجية المقترحة فيما يلي:

- وجود العديد من التحديات التي تُواجه المدارس الثانوية الصناعية وتعوقها عن تحقيق كفاءتها المؤسسية وقدرتها التنافسية وتجعلها غير قادرة على تلبية متطلبات سوق العمل ومواجهة تحدياته المختلفة، مما يستوجب التعامل معها والتصدى لها من أجل دعم وضعها التنافسي وتحقيق سيادتها الاستراتيجية.
- هناك العديد من الجهود التي بُذلت في السنوات القليلة السابقة على مستوى وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني من أجل تحسين أداء المدرسة الثانوية الصناعية وزيادة قدرتها التنافسية إقليمياً ودولياً لمواجهة التحديات المعاصرة ووضعها في مكانة متميزة.
- الاهتمام القومي بالارتقاء بالتعليم الفني ومنه الصناعي من أجل تحقيق جودته وربطه بسوق العمل، وتحسين النظرة المجتمعية لخريجي التعليم الفني.
- الاتجاه نحو ضرورة وجود خطة استراتيجية للمدرسة تُبرز سماتها وقدراتها المتميزة عن غيرها من المدارس، وتعكس أدوارها وتطلعاتها بما يتوافق مع الاتجاهات والأولويات القومية وتحافظ على وضعها الاستراتيجي والتنافسي إقليمياً وعالمياً.
- امتلاك المدرسة الثانوية الصناعية بعض الموارد المادية والبشرية التي يُمكن الاعتماد عليها في استغلال الفرص الخارجية بما يُساهم في نجاح المدرسة وتميزها وينعكس إيجابياً على تعزيز حمضها النووي التنظيمي وتحقيق سيادتها الاستراتيجية.

(٣) مُنطلقات ميدانية:

تم بناء الاستراتيجية في ضوء نتائج الدراسة الميدانية التي كشفت عن واقع الحمض النووي التنظيمي لمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية، حيث أشارت النتائج الإجمالية والتفصيلية إلى أن إجمالي توافر الأبعاد قد جاءت بدرجة متوسطة (وهو مؤشر غير مرض)، وفيما يلي أبرز النتائج التي كشفت عنها الدراسة الميدانية بالبحث الحالي:

(١/٣) ممارسات تتوافر بدرجة ضعيفة تخص بُعد حقوق صنع القرار:

- تسمح إدارة المدرسة لأعضاء المجتمع المدرسي بالمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بعملهم.
- يتبنى مدير المدرسة أنماط قيادية تُشجع أعضاء المجتمع المدرسي على المشاركة في صنع القرارات المدرسية.
- تمتلك القيادات المدرسية الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب.
- تعتمد إدارة المدرسة على الأسلوب العلمي في عملية صنع القرارات المدرسية.
- يتم تدريب أعضاء المجتمع المدرسي على كيفية اتخاذ القرارات الذكية.

(٢/٣) ممارسات تتوافر بدرجة ضعيفة تخص بُعد المعلومات:

- تتواصل إدارة المدرسة باستمرار مع الجهات المستفيدة للتعرف على احتياجاتهم الحالية وتوقعاتهم المستقبلية.
- تتوافر قنوات اتصال فعالة وحديثة تُعزز تدفق المعلومات بين أعضاء المجتمع المدرسي وتبادلها.
- توفر إدارة المدرسة المعلومات اللازمة والكافية لأعضاء المجتمع المدرسي التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات المدرسية في الوقت المناسب.

- تدعم إدارة المدرسة شبكات الإنترنت لضمان التواصل مع المستفيدين بسهولة وسرعة.
- تعلن إدارة المدرسة عن سياساتها وإجراءاتها بشفافية أمام جميع أعضاء المجتمع المدرسي.

(٣/٣) ممارسات تتوافر بدرجة ضعيفة تخص بُعد الهيكل التنظيمي:

- يتميز الهيكل التنظيمي للمدرسة بالمرونة للتكيف مع التغيرات الحالية والمستقبلية.

- يتلاءم الهيكل التنظيمي للمدرسة مع طبيعة أنشطتها.
- يوجد توازن بين السلطات والمسئوليات الملقاة على عاتق أعضاء المجتمع المدرسي.
- يتوافر توصيف وظيفي دقيق لوظائف أعضاء المجتمع المدرسي لمنع التداخل والازدواجية في المهام والاختصاصات.
- (٤/٣) **ممارسات تتوافر بدرجة ضعيفة تخص بُعد التحفيز:**
- تتبنى إدارة المدرسة أساليب وطرق حديثة ومتنوعة في تحفيز أعضاء المجتمع المدرسي.
- يتوافر نظام للمكافآت والحوافز مرتبط بتقييم الأداء والجهد الإضافي المبذول في العمل.
- تراعي إدارة المدرسة تطبيق العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت على أعضاء المجتمع المدرسي.

■ تتناسب الحوافز والمكافآت المقدمة لأعضاء المجتمع المدرسي مع الجهود التي يبذلونها.

ثانياً: رؤية الاستراتيجية المقترحة:

تتمثل رؤية الاستراتيجية المقترحة في أن "تمتلك المدرسة الثانوية الصناعية بمُحافظة المنوفية حمضاً نووياً تنظيمياً قوياً قادراً على المنافسة، وموالياً للتغيرات المتلاحقة والتحديات المعاصرة ومستجيباً لمتطلبات سوق العمل على نحو فعال يسهم في تحقيق سيادتها الاستراتيجية".

ثالثاً: رسالة الاستراتيجية المقترحة:

تتمثل رسالة الاستراتيجية المقترحة في أن "تسعى المدرسة الثانوية الصناعية بمُحافظة المنوفية إلى تعزيز حمضها النووي التنظيمي وتقديم خدمات تعليمية متميزة عالية الجودة تُلبّي احتياجات الجهات المستفيدة وتتوافق مع توقعاتهم الحالية والمستقبلية، بما يمكنها من المحافظة على وضعها التنافسي المتميز ويحقق سيادتها الاستراتيجية".

رابعاً: القيم الحاكمة للاستراتيجية المقترحة:

تتمثل القيم الحاكمة للاستراتيجية المقترحة في مجموعة من الأفكار والمعتقدات التي تُوجه سلوك جميع أعضاء المجتمع المدرسي على جميع المستويات نحو السلوكيات المرغوبة والبعد عن السلوكيات غير المرغوبة لتعزيز الحمض النووي التنظيمي للمدرسة ومن أهم هذه القيم:

(١) **الشفافية:** وتعني الوضوح والإفصاح عما يدور في المدرسة، وأن تكون المكاشفة والمصارحة هي الممارسة السائدة في الاجتماعات والمجالس المدرسية، مع سهولة تدفق المعلومات داخل المدرسة بما يسهل استخدامها وتطبيقها من قبل أعضاء المجتمع المدرسي، وتبني تلك القيمة في جميع جوانب الحياة المدرسية يساعد على تعزيز الحمض النووي التنظيمي للمدرسة.

(٢) **المساءلة:** وتعني أن تتوافر بالمدرسة أسس واضحة للمراقبة والمحاسبة عن أي تقصير، حيث تُطبق بكل شفافية على جميع أعضاء المجتمع المدرسي دون استثناء، فضلاً عن تمكين الأطراف ذات العلاقة من مراقبة الأداء المدرسي سواء من داخل المدرسة أو خارجها.

(٣) **العدالة:** وتعني أن تتوافر بالمدرسة أطر قانونية عادلة تُنفذ بنزاهة على الجميع، مع ضرورة توخي مبدأ العدالة مع جميع أعضاء المجتمع المدرسي وإعطائهم حقوقهم وامتيازاتهم، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على أدائهم وممارساتهم ويزيد ولائهم وانتماءهم للمدرسة.

(٤) **الاستقلالية:** أن يكون للمدرسة الاستقلال الإداري والمالي الذي يكفل لها اختيار الاستراتيجيات الأكثر ملاءمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وتوجهاتها الاستراتيجية في ظل ظروف بيئتها الداخلية والخارجية.

(٥) **المشاركة في صنع القرار المدرسي:** وتعني السماح لجميع مُسوبي المدرسة بالمشاركة في عملية صنع واتخاذ القرار ورسم السياسات، ووضع قواعد العمل في مختلف مجالات الحياة المدرسية، بما يدعم التوجه نحو مزيد من اللامركزية في صنع واتخاذ القرار المدرسي.

(٦) **الإبداع والابتكار:** حيث تجديد وتطوير المفاهيم والممارسات وتجاوز ما هو مأثوف للوصول إلى شيء جديد غير مأثوف، وإدخال طرق وأساليب جديدة في إدارة المدرسة بما يحقق ميزة تنافسية للمدرسة.

(٧) **الاستباقية:** وهي عبارة عن المبادرات المتبناة من قبل إدارة المدرسة، والميل نحو توقع الاحتياجات المستقبلية والتغيرات في بيئة العمل، والأساليب والتقنيات المعاصرة لتحقيق أهدافها على المدى البعيد، وينعكس ذلك إيجابيا على تعزيز حمضها النووي التنظيمي.

(٨) **المخاطرة:** وتعني تحمل المسؤولية ومواجهة التهديدات الداخلية والخارجية التي تُحيط بالمدرسة من خلال تبني آليات دفاعية لمواجهة هذه المخاطر والتهديدات لضمان قدرة المدرسة على تحقيق سيادتها الاستراتيجية.

خامساً: غايات الاستراتيجية المقترحة وأهدافها:

تحدد الغايات والأهداف الاستراتيجية فيما يلي:

الغاية الأولى: تعزيز حقوق صنع القرار وإتاحة فرص متزايدة لأعضاء المجتمع المدرسي للمشاركة في صنع القرارات المدرسية، ويمكن تحقيق هذه الغاية من خلال الأهداف الاستراتيجية التالية:

(أ) دعم التوجه اللامركزي في إدارة المدرسة الثانوية الصناعية.

(ب) تفعيل مبدأ المشاركة في صنع القرارات المدرسية.

(ج) تشجيع القيادات المدرسية على تبني الأساليب العلمية الحديثة في صنع القرارات المدرسية.

(د) تبني أنماط قيادية تُشجع أعضاء المجتمع المدرسي على المشاركة في صنع القرارات المدرسية.

(هـ) توفير قيادة مدرسية ذات رؤية استراتيجية قادرة على صنع القرارات المدرسية الرشيدة.

الغاية الثانية: تبني نظام معلومات فعال ومُحدث باستمرار يسمح بتدفق وانسيابية المعلومات بين أعضاء المجتمع المدرسي، ويمكن تحقيق هذه الغاية من خلال الأهداف الاستراتيجية التالية:

(أ) توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في توفير المعلومات التي تُساعد على تحسين عملية صنع واتخاذ القرارات الرشيدة.

(ب) تقديم معلومات دقيقة تمكن أعضاء المجتمع المدرسي من اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب.

(ج) تشجيع أعضاء المجتمع المدرسي على تشارك المعلومات والخبرات والأفكار فيما بينهم.

(د) التواصل المستمر مع الجهات المستفيدة للتعرف على احتياجاتهم الحالية وتوقعاتهم المستقبلية.

(هـ) توفير نظام أمني لحماية البيانات والمعلومات الخاصة بالمدرسة الثانوية الصناعية.

الغاية الثالثة: تطوير الهيكل التنظيمي للمدرسة بحيث يكون أكثر مرونة لمواكبة تغيرات البيئة الداخلية والخارجية بما يحقق سيادتها الاستراتيجية، ويمكن تحقيق هذه الغاية من خلال الأهداف الاستراتيجية التالية:

(أ) التحديث المستمر للهيكل التنظيمي للمدرسة للتكيف مع التغيرات الحالية والمستقبلية.

(ب) تفعيل وحدة التدريب الموجودة بالمدرسة لتقديم برامج تدريبية متميزة تُغطي كافة مجالات العمل المدرسي.

(ج) تفعيل وحدة تيسير الانتقال لسوق العمل لتقليل الفجوة بين مخرجات التعليم الثانوي الصناعي ومتطلبات سوق العمل.

(د) استحداث وحدات تنظيمية جديدة تُواكب تغيرات البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمدرسة.

(هـ) تطوير إدارة المسار الوظيفي للأفراد العاملين بالمدرسة الثانوية الصناعية.

استراتيجية مقترحة لتعزيز الحمض النووي التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية د. أسماء جمعة

الغاية الرابعة : تطوير نظام الحوافز المقدمة لأعضاء المجتمع المدرسي بما يساهم في زيادة دافعيتهم نحو العمل واستمرارية التنافس الإيجابي بينهم لتعزيز الأداء المتميز، ويمكن تحقيق هذه الغاية من خلال الأهداف الاستراتيجية التالية:

- (أ) تبني طرق وأساليب متنوعة حديثة لتحفيز أعضاء المجتمع المدرسي.
 (ب) استحداث نظام لمنح المكافآت والحوافز قائم على التقييم الواقعي لأداء أعضاء المجتمع المدرسي.
 (ج) نشر ثقافة تنظيمية داعمة للعمل الجماعي والتعاون بين أعضاء المجتمع المدرسي.

سادساً: ملامح الاستراتيجية المقترحة:

يمكن توضيح ملامح الاستراتيجية المقترحة لتعزيز الحمض النووي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية بما يحقق سيادتها الاستراتيجية من حيث الغايات والأهداف الاستراتيجية، والأهداف الإجرائية، وأنشطة التنفيذ، وكذلك مؤشرات الإنجاز، ومسئولية التنفيذ، والمدى الزمني المقترح لتنفيذها كما في الجدول التالي:

جدول (١٧) ملامح الاستراتيجية المقترحة لتعزيز الحمض النووي التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية بما يحقق سيادتها الاستراتيجية

المدى الزمني المقترح	مسئولية التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الأهداف الاستراتيجية
الغاية الأولى : تعزيز حقوق صنع القرار وإتاحة فرص متزايدة لأعضاء المجتمع المدرسي للمشاركة في صنع القرارات المدرسية.					
مُستمر	<ul style="list-style-type: none"> وزارة التربية والتعليم والفني. مديرية التربية والتعليم بمحافظة المنوفية. وحدة التخطيط والمتابعة بالمديرية. إدارة المدرسة الثانوية الصناعية. مجلس الآباء والأمناء والمعلمين. 	<ul style="list-style-type: none"> وجود قرارات بتفويض السلطات لضمان سهولة ومرونة اتخاذ القرارات. المشاركة الفعالة لأعضاء المجتمع المدرسي في صنع القرارات المدرسية. 	<p>(١/١/١) تفويض السلطات والصلاحيات الكافية لأعضاء المجتمع المدرسي لاتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجههم.</p> <p>(٢/١/١) منح أعضاء المجتمع المدرسي مزيد من الحرية والاستقلالية في أداء عملهم.</p> <p>(٣/١/١) التحديد الجيد للمهام المراد تفويضها والتأكد من ارتباط وتناسب السلطات المفوضة مع قدرات وإمكانات أعضاء المجتمع المدرسي.</p> <p>(٤/١/١) تفعيل القوانين والتشريعات التي تدعو إلى تمكين أعضاء المجتمع المدرسي ودعم مشاركتهم في صنع القرار.</p>	<p>(١/١) تمكين أعضاء المجتمع وممنحهم الصلاحيات الكافية للعمل باستقلالية.</p>	<p>(أ) دعم التوجه اللامركزي في إدارة المدرسة الثانوية الصناعية.</p>
		<ul style="list-style-type: none"> وجود صف ثاني من القيادات المدرسية. قائمة معايير لاختيار قيادات الصف الثاني. 	<p>(١/٢/١) تشجيع الأفراد المتميزين على ممارسة أدوار قيادية في المواقف المختلفة، وإعلان ذلك في لقاءات دورية لتشجيع غيرهم على التميز في الأداء.</p> <p>(٢/٢/١) تكوين صف ثان من القيادات في مختلف الإدارات والوحدات المدرسية.</p> <p>(٣/٢/١) وضع معايير دقيقة لاختيار قيادات الصف الثاني لضمان تحقيق أفضل النتائج.</p>	<p>(٢/١) تفويض الأفراد الأكفاء العاملين بالمدرسة للقيام ببعض المهام القيادية.</p>	
		<ul style="list-style-type: none"> المشاركة الفعالة لأعضاء المجلس في 	<p>(١/٣/١) تشجيع أعضاء المجلس على المشاركة في صنع القرارات وإبداء ملاحظاتهم ومتابعتهم ما يتم رفعه للجهات العليا من قرارات وتوجيهات.</p>	<p>(٣/١) تفعيل دور مجلس الأمناء والآباء والمعلمين للمشاركة في</p>	

المدى الزمني المقترح	مسئولية التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الأهداف الاستراتيجية
		<ul style="list-style-type: none"> صنع القرارات المدرسية. الالتزام في عقد اجتماعات المجلس في موعد ثابت وبصفة دورية. كتيبات مطبوعة توضح أهمية المجلس وأهدافه وقراراته. 	<p>(٢/٣/أ) تنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها خلال اجتماعات المجلس.</p> <p>(٣/٣/أ) المحافظة على عقد اجتماعات المجلس في موعد ثابت وبصفة دورية والإعلان عنها، مع مراعاة مناسبة مواعيد انعقاد المجلس مع مواعيد ظروف أعضائه.</p> <p>(٤/٣/أ) طبع كتيبات في بداية كل عام دراسي توضح أهمية المجلس وأهدافه وكل ما يصدره من قرارات تم تنفيذها في العام الماضي.</p>	<p>صنع القرارات المدرسية.</p>	
مستمر	<ul style="list-style-type: none"> وزارة التربية والتعليم والضمي. مديريّة التربية والتعليم بمحافظة المنوفية. قطاع التعليم الفني بالمديرية. إدارة المدرسة الثانوية الصناعية. 	<ul style="list-style-type: none"> زيادة عدد المشاركين في صنع القرارات المدرسية. جداول زمنية للمشاركة في كل مرحلة من مراحل عملية صنع القرار. قائمة بأدوار كل عضو من أعضاء المجتمع المدرسي في كل مرحلة من مراحل عملية صنع القرار. 	<p>(ب/١/١) فتح المجال أمام أعضاء المجتمع المدرسي للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات المدرسية.</p> <p>(ب/٢/١) إجراء دراسات استقصائية ومناقشات جماعية لجمع المعلومات المتعلقة بمختلف جوانب المشاركة في جميع مراحل صنع القرار.</p> <p>(ب/٣/١) تحديد نطاق الخيارات التي يتعين مناقشتها والبت فيها في كل مرحلة وكذلك البدائل أو الحلول والأثر المحتمل لنتائجها.</p> <p>(ب/٤/١) تصميم الجداول الزمنية للمشاركة في كل مرحلة من مراحل عملية صنع واتخاذ القرار.</p> <p>(ب/٥/١) تحديد دور كل عضو من أعضاء المجتمع المدرسي ومهامه المختلفة في كل مرحلة من مراحل صنع القرار.</p>	<p>(ب/١) تفعيل المشاركة قبل صنع القرار المدرسي.</p>	<p>(ب) تفعيل مبدأ المشاركة في صنع القرارات المدرسية.</p>
		<ul style="list-style-type: none"> الزيارات المتتالية من قبل المسؤولين في المديرية والإدارة لمعرفة مستوى الاجتماعات المدرسية، ومدى جديتها، وما تم تنفيذه منها. حلقات نقاش للمفاضلة بين مختلف البدائل لاتخاذ القرارات المناسبة. 	<p>(ب/١/٢) عقد اجتماعات دورية مع أعضاء المجتمع المدرسي لمناقشة أي قرارات تمسهم بصورة مباشرة.</p> <p>(ب/٢/٢) التعرف على مختلف الأفكار والمقترحات المقدمة من أعضاء المجتمع المدرسي، ومناقشتها وتقنينها وصولاً إلى القرار النهائي.</p> <p>(ب/٣/٢) إحكام الرقابة من الجهات الإدارية العليا للتأكد من عدم صعوبة الاجتماعات المدرسية، وأنها عقدت للاستفادة من آراء أعضاء المجتمع المدرسي.</p> <p>(ب/٤/٢) تنظيم حلقات نقاش للمفاضلة بين مختلف البدائل لاتخاذ القرارات المدرسية، مع مراعاة تغييرات بيئة المدرسة</p>	<p>(ب/٢) تفعيل عملية صنع القرار المدرسي.</p>	

الأهداف الاستراتيجية	الأهداف الإجرائية	أنشطة التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	مسئولية التنفيذ	المدى الزمني المقترح
		الداخلية والخارجية.			
	(ب/٣) تفعيل المشاركة بعد عملية صنع واتخاذ القرار المدرسي.	(ب/١/٣) المراجعة المستمرة لنتائج عمليات المشاركة في عملية صنع القرار ونشرها في الوقت المناسب لتقوية التزام أعضاء المجتمع المدرسي في العملية التشاركية. (ب/٢/٣) توفير الإمكانيات اللازمة لتنفيذ القرارات المتخذة. (ب/٣/٣) التوثيق الإلكتروني لكافة القرارات المتخذة ومتابعتها تنفيذها وتبليغ كافة وحدات وإدارات المدرسة بالقرارات المتخذة في الوقت المناسب. (ب/٤/٣) إعلان إدارة المدرسة عن قراراتها وخطوات اتخاذها بصفة دورية. (ب/٥/٣) عمل تغذية راجعة للقرارات بعد اتخاذها ودراسة مدى تحقيقها للأهداف والآثار المترتبة عليها.	<ul style="list-style-type: none"> نتائج عملية المشاركة في عملية صنع القرار. قرارات مدرسية موثقة توثيقاً إلكترونياً. متابعة تنفيذ القرارات المتخذة. تبليغ كافة وحدات المدرسة بالقرارات المتخذة. نظام للتغذية الراجعة للقرارات التي تم اتخاذها. 		
(ج) تشجيع القيادات المدرسية على تبني الأساليب العلمية الحديثة في صنع القرارات المدرسية.	(ج/١) توظيف النظم الخبيرة في صنع القرارات المدرسية.	(ج/١/١) عقد ورش عمل لشرح الوعي بأهمية استخدام النظم الخبيرة كأحد تطبيقات الذكاء الاصطناعي في صنع القرارات المدرسية. (ج/٢/١) تدريب القيادات المدرسية على كيفية استخدام النظم الخبيرة في صنع القرارات المدرسية. (ج/٣/١) الاستعانة بمتخصصين في مجال هندسة المعرفة والبرمجيات للعمل كفريق لتحويل المعارف الضمنية إلى معرفة صريحة، والاحتفاظ بها في قاعدة المعرفة الخاصة بالنظم الخبيرة. (ج/٤/١) توفير البرمجيات اللازمة لعملية صنع القرارات باستخدام النظم الخبيرة.	<ul style="list-style-type: none"> دورات تدريبية وورش عمل عن كيفية استخدام النظم الخبيرة في صنع القرارات. زيادة قدرة القيادات المدرسية على استخدام النظم الخبيرة في صنع القرارات. برمجيات النظم الخبيرة في صنع القرارات. 	<ul style="list-style-type: none"> مركز إعداد القادة. مركز التدريب والتطوير بالمديرية. الهيئة المصرية لضمان الجودة والاعتماد في التعليم الفني والتقني والتدريب المهني. 	مستمر
	(ج/٢) تبني أسلوب بحوث العمليات في صنع القرارات المدرسية	(ج/١/٢) توعية القيادات المدرسية بأهمية بحوث العمليات في اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب. (ج/٢/٢) تدريب القيادات المدرسية على كيفية استخدام بحوث العمليات في صنع القرارات المدرسية. (ج/٣/٢) تشجيع القيادات المدرسية على تبني أسلوب شجرة القرارات كأحد أساليب بحوث العمليات، والذي يمكن متخذ القرار من رؤية البدائل المتاحة والنتائج المتوقعة لكل منها بوضوح.	<ul style="list-style-type: none"> زيادة قدرة القيادات المدرسية على استخدام بحوث العمليات في صنع القرارات. رشد القرارات التي تتخذها إدارة المدرسة بناء على المعلومات التي تمتلكها. 		

المدى الزمني المقترح	مسئولية التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الأهداف الاستراتيجية
مُستمر	<ul style="list-style-type: none"> ■ وزارة التربية والتعليم والضي. ■ مديرية التربية والتعليم بمحافظة المنوفية. ■ قطاع التعليم الفني بالمديرية. ■ إدارة المدرسة الثانوية الصناعية. ■ القطاع الخاص والجهات المستفيدة. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ وجود عدد من الأفكار والمقترحات لتطوير العمل المدرسي. ■ زيادة الثقة المتبادلة بين القيادات وأعضاء المجتمع المدرسي. ■ المنافسة المستمرة بين أعضاء المجتمع المدرسي للحصول على الجوائز. 	<p>(١/١/د) تشجيع أعضاء المجتمع المدرسي على تقديم مقترحاتهم؛ بشأن تطوير العمل المدرسي.</p> <p>(٢/١/د) الأخذ بمقترحات أعضاء المجتمع المدرسي باستمرار، ومحاولة تنفيذ ما يصلح منها.</p> <p>(٣/١/د) احترام آراء الأغلبية وتجنب الاعتماد على الفردية والخبرات الشخصية في صنع القرارات المدرسية.</p> <p>(٤/١/د) منح الثقة المتبادلة بين القيادات المدرسية وأعضاء المجتمع المدرسي.</p> <p>(٥/١/د) تخصيص جوائز لأفضل المقترحات والأفكار التي يقدمها أعضاء المجتمع المدرسي عن أفضل السبل.</p>	<p>(١/د) توفير مناخ تنظيمي ديمقراطي يشجع أعضاء المجتمع المدرسي على المشاركة في صنع القرارات المدرسية.</p>	<p>(د) تبني أنماط قيادية تشجع أعضاء المجتمع المدرسي على المشاركة في صنع القرارات المدرسية.</p>
		<ul style="list-style-type: none"> ■ زيادة التعاون مع المنظمات العلمية والبحثية والتربوية. ■ زيادة عدد الزيارات المتبادلة مع للمدارس المتميزة. ■ المشاركة الفعالة لأصحاب المصانع والشركات في إدارة المدرسة وصياغة قرارات مُعبّرة عن احتياجاتها وتوقعاتها من المدرسة. 	<p>(١/٢/د) الاستعانة بالخبراء في المنظمات المهتمة بالمجال التربوي والتعليمي؛ وذلك لفتح المجال أمام تطبيق نتائج الدراسات والبحوث النظرية المتقدمة في الواقع العملي.</p> <p>(٢/٢/د) تبادل الزيارات الميدانية بين القيادات المدرسية للمدارس المتميزة مع غيرها الساعية للتميز وتحقيق الجودة.</p> <p>(٣/٢/د) تشجيع مديري المدارس على الإطلاع على الأدبيات التربوية والإدارية الحديثة، ومحاولة الاستفادة منها.</p> <p>(٤/٢/د) تاحة الفرصة لأصحاب الشركات والمصانع الإنتاجية من المشاركة الفعالة في إدارة مدارس التعليم الصناعي وصياغة قرارات مُعبّرة عن احتياجاتها وتوقعاتها من المدرسة.</p>	<p>(٢/د) تبني الأساليب والمداخل الإدارية الحديثة لقيادة المدارس بشكل أفضل.</p>	

المدى الزمني المقترح	مسئولية التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الأهداف الاستراتيجية
مستمر	<ul style="list-style-type: none"> وزارة التربية والتعليم والفني. مديرية التربية والتعليم بمحافظة المنوفية. قطاع التعليم الفني بالمديرية. الهيئة المصرية لضمان الجودة والاعتماد في التعليم الفني والتقني والتدريب المهني. مركز إعداد القادة. مركز التدريب والتطوير بالمديرية. 	<ul style="list-style-type: none"> وثيقة معايير لاختيار القيادات المدرسية. خطط مقترحة لتقبل المدرسة المراد شغل وظيفة قيادية بها. قرارات مرتبطة بتطوير معايير اختيار القيادات المدرسية. قيادات مدرسية تتميز بالكفاءة العلمية والمهنية. وجود قائمة بالاحتياجات التدريبية الفعلية للقيادات المدرسية. برامج تدريبية متطورة للقيادات المدرسية. رضا القيادات المدرسية المشاركين في البرامج التدريبية عن هذه البرامج. 	<p>(١/١هـ) تحديد وثيقة معايير موضوعية لاختيار قيادات مدرسية تتميز بالكفاءة ولديها رغبة في التطوير والتميز.</p> <p>(٢/١هـ) الارتكاز على معيار الكفاءة والجدارة، والابتعاد عن أسلوب الأقدمية في اختيار وتعيين القيادات المدرسية.</p> <p>(٣/١هـ) عقد مسابقات لاختيار القيادات المدرسية، ويتم اختيار الأفضل بناء على ما يقدمه من خطة مقترحة ورؤية واضحة لتقبل المدرسة المراد شغل وظيفة قيادية بها.</p> <p>(٤/١هـ) تحديث بطاقات الوصف الوظيفي للقيادات المدرسية بما يتوافق مع المداخل الحديثة في الإدارة.</p> <p>(٥/١هـ) تفعيل التشريعات والقرارات المرتبطة بتطوير معايير اختيار شغل الوظائف القيادية بالمدرسة.</p> <p>(١/٢هـ) التحديد الدقيق والمستمر للاحتياجات التدريبية الفعلية للقيادات المدرسية بما يتوافق مع واقع أدائهم الوظيفي.</p> <p>(٢/٢هـ) وضع خطة لتدريب القيادات المدرسية وفق الاحتياجات التدريبية السابق تحديدها والاستفادة منها.</p> <p>(٣/٢هـ) تنويع الأساليب المستخدمة في تحقيق التنمية المهنية المستدامة للقيادات المدرسية كأسلوب المحاكاة والمباريات الإدارية ودراسة الحالة، ونمذجة السلوك وسلت القرارات والزيارات الميدانية والتدوير الوظيفي... الخ</p>	<p>(١هـ) تطوير نظم ومعايير اختيار القيادات المدرسية.</p> <p>(٢هـ) توفير فرص التنمية المهنية المستدامة للنهوض بقدرات ومهارات القيادات المدرسية.</p>	<p>(٥هـ) توفير قيادة مدرسية ذات رؤية استراتيجية قادرة على صنع القرارات المدرسية الرشيدة.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> زيادة الصلاحيات الممنوحة للقيادات المدرسية في حل المشكلات واتخاذ القرارات. السرعة في حل المشكلات 	<ul style="list-style-type: none"> تمكين القيادات المدرسية من اتخاذ القرارات المناسبة لحل المشكلات القائمة، ومتابعة تنفيذها بشتى الطرق والأساليب التي تراها مناسبة. إعطاء الحرية للقيادات المدرسية في تنفيذ كل ما هو جديد ومبتكر دون قيود روتينية تحد من نشاطهم. 	<p>(٣/٢هـ) تعزيز استقلالية العمل للقيادات المدرسية.</p>		

المدى الزمني المقترح	مستويات التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الأهداف الاستراتيجية
		المدرسية. ■ زيادة حرية واستقلالية القيادات المدرسية في تطبيق أفكار إبداعية داخل المدرسة.	(٣/٣/هـ) إصدار تشريعات تضمن استقلالية عمل القيادات المدرسية وفقا لحاجة المدرسة وتذليل العقبات التي قد تواجههم أثناء معالجة المشكلات القائمة. (٤/٣/هـ) منح القيادات المدرسية الصلاحيات المالية بهدف تمكين المدرسة من التحكم في ميزانيتها المالية.		
الغاية الثانية: تبني نظام معلومات فعال ومحدث باستمرار يسمح بتدفق وانسيابية المعلومات بين أعضاء المجتمع المدرسي.					
مستمر	<ul style="list-style-type: none"> مديرية التربية والتعليم بمحافظة المنوفية. قطاع التعليم الفني بالمديرية. مركز التطوير التكنولوجي بالمديرية. إدارة المدرسة الثانوية الصناعية. وحدة الإحصاء والمعلومات بالمدرسة. 	<ul style="list-style-type: none"> وجود قاعدة بيانات محدثة تتضمن البيانات والمعلومات التي تمتلكها المدرسة. زيادة اعتماد أعضاء المجتمع قواعد البيانات والمعلومات للحصول على قرارات رشيدة. زيادة عدد زوار الموقع الإلكتروني للمدرسة. زيادة عدد الصفحات والملفات المنشورة على موقع المدرسة. زيادة فاعلية الموقع الإلكتروني للمدرسة على شبكة الإنترنت. 	<ul style="list-style-type: none"> (١/١/أ) استخدام برامج إلكترونية متخصصة لإنشاء قواعد بيانات مركزية للمدرسة. (٢/١/أ) الاستعانة بكوادر مؤهلة من مبرمجين ومتخصصين في إدخال البيانات ومعالجتها. (٣/١/أ) تدريب أعضاء المجتمع المدرسي على كيفية الدخول إلى قواعد البيانات، والاعتماد على ما يوجد بتلك القواعد من بيانات ومعلومات للحصول على قرار رشيد. (٤/١/أ) التحديث المستمر لقواعد البيانات المدرسية والتدقيق فيما تحويه من بيانات لضمان رشد القرارات التي سيتم اتخاذها. (٥/١/أ) تشكيل فريق عمل متخصص فنيا لمتابعة تحديث قواعد البيانات بصورة مستمرة. (١/٢/أ) تشكيل فريق عمل متخصص فنيا للتحقق المستمر من حداثة وجودة محتويات الموقع الإلكتروني للمدرسة. (٢/٢/أ) المتابعة والتقييم المستمر لخدمات ومحتويات الموقع الإلكتروني للمدرسة. (٣/٢/أ) تضمين كافة المعلومات والبيانات والخدمات المدرسية على الموقع الإلكتروني للمدرسة. (٤/٢/أ) الإعلان اللحظي لأهم وأحدث أخبار وأنشطة وفاعليات المدرسة على موقعها الإلكتروني. (٥/٢/أ) متابعة الطلبات والشكاوى المتعلقة بالموقع الإلكتروني وإرسالها إلى جهة الاختصاص. 	<ul style="list-style-type: none"> (١/أ) إنشاء قاعدة بيانات محدثة تشمل كل البيانات التي تتعلق بالمدرسة بما يضمن جودة القرارات التي يتم اتخاذها. (٢/أ) التطوير والتحديث المستمر للموقع الإلكتروني للمدرسة. 	<ul style="list-style-type: none"> (أ) توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في توفير المعلومات التي تساعد على تحسين عملية صنع واتخاذ القرارات الرشيدة.
مستمر	<ul style="list-style-type: none"> مديرية التربية والتعليم بمحافظة المنوفية. 	<ul style="list-style-type: none"> مؤشرات إحصائية يتم الاعتماد عليها في اتخاذ 	<ul style="list-style-type: none"> (١/١/ب) مراجعة البيانات فور الحصول عليها للتأكد من دقتها وصحتها، وتبويبها وتصنيفها. (٢/١/ب) تحليل البيانات التي يتم 	<ul style="list-style-type: none"> (ب) تفعيل وحدة المعلومات والإحصاء الموجودة 	<ul style="list-style-type: none"> (ب) تقديم معلومات دقيقة تمكن أعضاء

الأهداف الاستراتيجية	الأهداف الإجرائية	أنشطة التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	مسئولية التنفيذ	المدى الزمني المقترح
المجتمع المدرسي من اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب.	بالمدرسة.	الحصول عليها بهدف التوصل إلى مؤشرات إحصائية يتم الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المناسبة. (ب/٣/١) إجراء الدراسات الإحصائية والتحليلية على البيانات المتوفرة بالوحدة. (ب/٤/١) استيفاء التقارير الإحصائية وتزويد الجهات المستفيدة بالبيانات والمعلومات المطلوبة طبقاً للتوقيتات المحددة. (ب/٥/١) التحسين المستمر في آلية توثيق البيانات والمعلومات وتوحيد مصدرها. (ب/٦/١) إعداد تقارير ونشرات دورية عن نشاط المدرسة طبقاً لأحدث البيانات المتوفرة والمسجلة في هذا المجال.	القرارات المدرسية. زيادة الدراسات الإحصائية والتحليلية على البيانات المتوفرة بالوحدة. موافاة الجهات المستفيدة بما تحتاجه من البيانات والمعلومات في الوقت المناسب. تقارير ونشرات دورية عن نشاط المدرسة.	المنوفية. قطاع التعليم الفني بالمديرية. إدارة الإحصاء المركزية بالمديرية. إدارة المدرسة الثانوية الصناعية. وحدة الإحصاء والمعلومات بالمدرسة.	
	(ب/٢) إتاحة المعلومات والإحصائيات المطلوبة لكافة الجهات المستفيدة من داخل المدرسة وخارجها.	(ب/١/٢) السماح لأعضاء المجتمع المدرسي بالإطلاع على مختلف المعلومات المتعلقة بطبيعة عملهم. (ب/٢/٢) توصيل المعلومات اللازمة لأعضاء المجتمع المدرسي في الوقت المناسب. (ب/٣/٢) تمكين متخذي القرار من المعلومات الموثوقة والإحصاءات الدقيقة والداعمة لصنع القرارات. (ب/٤/٢) تبني أساليب واضحة في الإعلان عن المعلومات لنقل صورة إيجابية للمستفيدين من داخل المدرسة وخارجها. (ب/٥/٢) الالتزام بتوفير المعلومات التي تحتاج إليها الجهات المستفيدة بالدقة والسرعة المطلوبة بما يضمن وصولها في الوقت المناسب.	سهولة الحصول على المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب. قللة عدد الشكاوى التي ترجع إلى تأخر الحصول على المعلومات المطلوبة أثناء العمل. سرعة تبادل المعلومات بين كافة الجهات المستفيدة من داخل المدرسة وخارجها.	مديريية التربية والتعليم بمحافظة المنوفية. قطاع التعليم الفني بالمديرية. مركز التطوير التكنولوجي بالمديرية. مركز	
(ج) تشجيع أعضاء المجتمع المدرسي على تشارك المعلومات والخبرات والأفكار فيما بينهم	(ج/١) توعية أعضاء المجتمع المدرسي بأهمية المعلومات ودورها في الحفاظ على حياة المدرسة.	(ج/١/١) عقد ندوات ولقاءات مستمرة لأعضاء المجتمع المدرسي توضح أهمية المعلومات، ومدى تأثيرها على قدرة المدرسة لاستعادة نشاطها. (ج/٢/١) تدريب أعضاء المجتمع المدرسي على تصنيف المعلومات وفقاً لخطورتها، ومعرفة أي المعلومات يمكن الإفصاح عنها، وأنها يجب تخزينها والاحتفاظ بها لحين حاجة المدرسة إليها. (ج/٣/١) تزويد أعضاء المجتمع المدرسي بكتيبات إرشادية توضح لهم درجات تصنيف المعلومات وفق خطورتها.	الإقبال على حضور الندوات التثقيفية واللقاءات التي تدور حول رفع وعي أعضاء المجتمع المدرسي بأهمية المعلومات. زيادة وعي أعضاء المجتمع المدرسي بأهمية المعلومات	مديريية التربية والتعليم بمحافظة المنوفية. قطاع التعليم الفني بالمديرية. مركز التطوير التكنولوجي بالمديرية. مركز	مُستمر

الأهداف الاستراتيجية	الأهداف الإجرائية	أنشطة التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	مستويات التنفيذ	المدى الزمني المقترح
	(ج/٢) تنويع قنوات التواصل لتبادل المعلومات بين أعضاء المجتمع المدرسي لضمان استمرارية العمل وتقديمه.	(ج/١/٤) الاستفادة من الخبرات والتجارب الناجحة للمدارس التي استعادت نشاطها وتعافت سريعا بعد مرورها بأزمة أو أكثر اعتمادا على المعلومات. (ج/١/٥) عرض الخبرات السلبية للمدارس التي أهملت الحفاظ على المعلومات، ومن ثم أفقدت المدرسة قدرتها على استعادة نشاطها وتعافيها من أزماتها.	<ul style="list-style-type: none"> ضرورة الحفاظ عليها. كتيبات إرشادية توضح درجات تصنيف المعلومات وفق خطورتها. 	<ul style="list-style-type: none"> التدريب والتطوير بالمديرية. وحدة التدريب والجودة بالمدرسة. إدارة المدرسة الثانوية الصناعية. وحدة الإحصاء والمعلومات بالمدرسة. 	
		(ج/٢/١) استخدام قنوات الاتصال الإلكترونية لتسهيل عملية نشر وتبادل المعلومات والقرارات بين أعضاء المجتمع المدرسي. (ج/٢/٢) تهيئة المناخ المدرسي الذي يسمح بالتبادل الحر للمعلومات بين أعضاء المجتمع المدرسي. (ج/٢/٣) عقد لقاءات مستمرة بين القيادات وأعضاء المجتمع المدرسي بغرض تبادل الأفكار والمعلومات التي تخدم مصالحهم ومصالح المدرسة. (ج/٢/٤) إعادة هيكلة العلاقات التنظيمية بين القيادات وأعضاء المجتمع المدرسي لضمان تبادل المعلومات فيما بينهم. (ج/٢/٥) إعداد شبكة داخلية تربط أقسام وإدارات المدرسة ببعضها؛ لإتاحة المعلومات وتعزيز تدفقها بين أعضاء المجتمع المدرسي.	<ul style="list-style-type: none"> زيادة التواصل بين أعضاء المجتمع المدرسي للمعلومات المدرسية. سهولة تدفق وانسيابية المعلومات بين أعضاء المجتمع المدرسي. زيادة عدد اللقاءات بين القيادات وأعضاء المجتمع المدرسي. وجود شبكة داخلية تربط أقسام وإدارات المدرسة ببعضها. 		
(د) التواصل المستمر مع الجهات المستفيدة للتعرف على احتياجاتهم الحالية وتوقعاتهم المستقبلية.	(د/١) توفير قنوات اتصال فعالة ومتنوعة للتواصل مع الجهات المستفيدة بما يساعد في تقديم خدمات عالية الجودة.	(د/١/١) إنشاء قواعد بيانات عن الجهات المستفيدة، وتصنيفهم لفئات متعددة لسهولة الوصول إليهم وتحديثها بشكل مستمر. (د/١/٢) الرصد المستمر لاحتياجات المستفيدين من المجتمع الخارجي والتعرف على ما يطرأ عليها من تغيرات. (د/١/٣) عقد اجتماعات ولقاءات مع أصحاب المصانع والجهات المستفيدة للتعرف على احتياجاتهم من التخصصات المختلفة ومحاولة توفيرها. (د/١/٤) إتاحة كافة المعلومات عن طلاب التعليم الثانوي الصناعي ونشرها عبر وسائل التواصل لخلق فرص التواصل مع المستثمرين ورجال الأعمال والصناعات في اكتشافهم ورعايتهم.	<ul style="list-style-type: none"> قاعدة بيانات بالجهات المستفيدة من المدرسة. قائمة باحتياجات المستفيدين من المدرسة. زيادة عدد الاجتماعات واللقاءات بين المدرسة والجهات المستفيدة. زيادة عدد زوار مواقع المدرسة الرسمية على وسائل التواصل. 	<ul style="list-style-type: none"> مديرية التربية والتعليم بمحافظة المنوفية. قطاع التعليم الفني بالمديرية. مركز التطوير التكنولوجي بالمديرية. إدارة المدرسة الثانوية الصناعية. وحدة الإحصاء 	مستمر

الأهداف الاستراتيجية	الأهداف الإجرائية	أنشطة التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	مسئولية التنفيذ	المدى الزمني المقترح
		(٥/١/د) توظيف وسائل التواصل الاجتماعي والتقنيات الإلكترونية الحديثة من أجل التواصل المستمر مع الجهات المستفيدة. (١/٢/د) توفير البنية التحتية التكنولوجية كأساس لدعم شبكات الإنترنت بالمدرسة. (٢/٢/د) توصيل خدمة الإنترنت فائق السرعة في جميع إدارات المدرسة من أجل تيسير التواصل مع المستفيدين. (٣/٢/د) عقد بروتوكولات تعاون مع وزارة الاتصالات لدعم شبكة الإنترنت في المدرسة. (٤/٢/د) عقد بروتوكولات تعاون مع شركات توصيل خدمات الإنترنت لضمان استمرارية الخدمة وجودة التوصيل. (٥/٢/د) توفير الدعم الفني الفوري للتغلب على مشكلات أعطال الإنترنت في المدرسة.	الاجتماعي. ■ زيادة رضا المستفيدين عن آليات التواصل معهم. ■ توافر خدمة الإنترنت في جميع أنحاء المدرسة. ■ بروتوكولات تعاون مع وزارة الاتصالات. ■ بروتوكولات تعاون مع شركات توصيل خدمات الإنترنت.	والمعلومات بالمدرسة. ■ شركات توصيل خدمات الإنترنت.	
(هـ) توفير نظام أمن لحماية البيانات والمعلومات الخاصة بالمدرسة الثانوية الصناعية.	(١/هـ) تطوير إدارة أمن المعلومات والبيانات بالمدرسة.	(١/١/هـ) عقد ورش عمل لتوعية أعضاء المجتمع المدرسي بأهمية حماية البيانات والمعلومات الخاصة بالمدرسة من القرصنة الإلكترونية. (٢/١/هـ) تشكيل فريق مسئول عن إدارة أمن المعلومات بالمدرسة الثانوية الصناعية. (٣/١/هـ) توضيح الإجراءات التي على كل فرد في المدرسة اتباعها للحفاظ على البيانات والمعلومات التي تقع في نطاق مسؤوليته. (٤/١/هـ) سن تشريعات وقوانين لحماية البيانات الخاصة بالمدرسة والمتعاملين معها من السرقات أو السطو الإلكتروني. (٥/١/هـ) التدريب المستمر لمسئولي البيانات والمعلومات بالمدرسة على كيفية الحفاظ على أمن المعلومات وتشفيرها، وفك تلك الشفرة وقت الحاجة إليها. (٦/١/هـ) توفير برامج تدريبية متخصصة في الأمن السيبراني للمعلومات والبيانات المدرسية.	■ زيادة التعامل مع المعلومات المدرسية بقدر من الحذر. ■ فريق مسئول عن إدارة أمن المعلومات المدرسية. ■ قوانين مُفعلة لحماية المعلومات المدرسية من القرصنة الإلكترونية. ■ إلحاق مسئول المعلومات ببرامج تدريبية تمكنهم من الحفاظ على أمن المعلومات بأكثر من طريقة.	■ وزارة التربية والتعليم الفني. ■ مديرية التربية والتعليم بمحافظة المنوفية. ■ قطاع التعليم الفني بالمديرية. ■ مركز التطوير التكنولوجي بالمديرية. ■ مركز التدريب والتطوير بالمديرية. ■ إدارة المدرسة الثانوية الصناعية. ■ وحدة	مستمر

المدى الزمني المقترح	مستويات التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الأهداف الاستراتيجية
	الإحصاء والمعلومات بالمدرسة. وحدة التدريب والجودة بالمدرسة.	<ul style="list-style-type: none"> بيانات ومعلومات مدرسية مشفرة يصعب على الأشخاص غير المخول لهم الوصول إليها. توافر برامج حماية إلكترونية لاكتشاف الفيروسات الضارة على أجهزة المدرسة. توافر نسخ احتياطية لبيانات ومعلومات المدرسة. 	<p>(١/٢/هـ) تشفير المعلومات عند تبادلها عبر شبكات الإنترنت، بما يؤمن سلامة وصولها.</p> <p>(٢/٢/هـ) استخدام كلمات مرور قوية لأجهزة المدرسة بحيث تتضمن رموز يصعب تخمينها بسهولة.</p> <p>(٣/٢/هـ) استخدام أدوات التعريف المعتمدة على الخصائص البيولوجية للمستخدم مثل البصمة وقرنية العين بالإضافة إلى برامج التعرف على الوجوه.</p> <p>(٤/٢/هـ) تطبيق برامج حماية إلكترونية لاكتشاف الفيروسات والتطبيقات الضارة على أجهزة المدرسة.</p> <p>(٥/٢/هـ) استخدام خدمات النسخ الاحتياطي والتخزين السحابي لتوفير نسخة أخرى من المعلومات في حالة التعرض لهجمات الغرض منها إتلاف وتخريب المعلومات.</p>	(٢/هـ) طرق وأساليب متنوعة لضمان الحفاظ على المعلومات المدرسية.	
الغاية الثالثة: تطوير الهيكل التنظيمي للمدرسة بحيث يكون أكثر مرونة لمواكبة تغيرات البيئة الداخلية والخارجية بما يحقق سيادتها الاستراتيجية					
مستمر	<ul style="list-style-type: none"> وزارة التربية والتعليم الفني. مديرية التربية والتعليم بمحافظة المنوفية. قطاع التعليم الفني بالمديرية. مركز التطوير التكنولوجي بالمديرية. إدارة المدرسة الثانوية الصناعية. 	<ul style="list-style-type: none"> هيكل تنظيمي مرن يحقق رؤية المدرسة ورسالتها. تشكيل رسمي بفريق تحديث الهيكل التنظيمي. تقرير موضح به التغييرات المطلوبة في تصميم الهيكل التنظيمي الحالي. رضا أعضاء المجتمع المدرسي عن الهيكل التنظيمي الجديد. 	<p>(١/١/أ) عقد جلسات عصف ذهني مع جميع أعضاء المجتمع المدرسي لدراسة وفحص الهيكل التنظيمي الحالي واكتشاف ما به من قصور تمثل عائقا أمام تحقيق أهداف المدرسة ورؤيتها المستقبلية.</p> <p>(٢/١/أ) تشكيل فريق عمل لتحديث الهيكل التنظيمي الحالي باستمرار.</p> <p>(٣/١/أ) إحداث التغييرات المطلوبة في تصميم الهيكل التنظيمي الحالي.</p> <p>(٤/١/أ) طرح الهيكل التنظيمي الجديد على مجموعة من الخبراء للإستعانة بأرائهم ومقترحاتهم.</p> <p>(٥/١/أ) اعتماد الهيكل التنظيمي الجديد من مجلس إدارة المدرسة.</p> <p>(٦/١/أ) إعلان الهيكل التنظيمي الجديد على موقع المدرسة وعلى لوحة الإعلانات.</p>	(١/أ) تبني هيكل تنظيمي يتسم بالرونق مع طبيعة العمل بمدارس التعليم الثانوي الصناعي.	(١) التحديث المستمر للهيكل التنظيمي للمدرسة للتكيف مع التغيرات الحالية والمستقبلية

الأهداف الاستراتيجية	الأهداف الإجرائية	أنشطة التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	مسئوليات التنفيذ	المدى الزمني المقترح
	(٢/أ) توسيع نطاق الإشراف وتقليل عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي الحالي.	(١/٢/أ) تحديد عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي الحالي للمدرسة. (٢/٢/أ) دراسة تحليلية منظمة لولايات وإدارات الهيكل التنظيمي من حيث المهام والمسئوليات والسلطات المخولة للأفراد العاملين. (٣/٢/أ) حصر الوحدات الإدارية والتنظيمية ذات المسئوليات المختلفة وتمارس نفس المهام والاختصاصات. (٤/٢/أ) إعادة هيكلة بعض الوحدات الإدارية عن طريق دمج بعضها أو إلغاء أخرى بما يتناسب مع رؤية المدرسة ورسالتها؛ للقضاء على ازدواجية وتكرار الوظائف. (٥/٢/أ) الإعلان عن الوحدات الجديدة التي تم دمجها، وتحديد مهامها ومسئولياتها.	<ul style="list-style-type: none"> ■ انخفاض عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي للمدرسة. ■ السرعة والدقة في إنجاز الأعمال والمهام. ■ سهولة الحصول على الخدمة من جهة واحدة. ■ تقرير عن الوحدات التي تم دمجها والوحدات التي تم إلغاؤها. 		
	(٣/أ) توظيف واستثمار التطور التكنولوجي في تنظيم العمل المدرسي.	(١/٣/أ) تحويل جميع وحدات وإدارات المدرسة إلى إدارات تعمل وفق النظام الإلكتروني. (٢/٣/أ) استبدال الإجراءات الورقية بأنظمة رقمية خصوصاً فيما يتعلق بالقبول والتسجيل ومنح الشهادات وإعلان الجداول الدراسية والنتائج وغير ذلك. (٣/٣/أ) إعداد خطة متكاملة للتحويل من نظام الأرشيف التقليدي إلى نظام الأرشيف الإلكتروني بما يساهم في سرعة استرجاع الوثائق والبيانات وتداولها إلكترونياً بين القيادات ومختلف المستويات الإدارية.	<ul style="list-style-type: none"> ■ وحدات إدارية تعمل وفق النظام الإلكتروني. ■ السرعة والدقة في إنجاز الأعمال. ■ تحقيق مزيد من التعاون والاتصال بين إدارات المدرسة. ■ نظام أرشيف إلكتروني. 		
(ب) تفعيل وحدة التدريب الموجودة بالمدرسة لتقديم برامج تدريبية متميزة تغطي مجالات العمل المدرسي.	(ب/١) تشجيع أعضاء المجتمع المدرسي على حضور دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم وكفاءتهم.	(١/١/ب) التحديد الدقيق والمستمر للاحتياجات التدريبية الفعلية والمستقبلية لأعضاء المجتمع المدرسي. (٢/١/ب) عقد دورات تدريبية متنوعة بصفة مستمرة لتنمية مهارات أعضاء المجتمع المدرسي بناء على نتائج التحليل السابقة. (٣/١/ب) عقد ورش عمل متخصصة ملحقه بكل برنامج تدريبي للتأكد من ربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي. (٤/١/ب) تيسير الإجراءات الإدارية والتنظيمية وإزالة الحواجز التي تحول دون اشتراك أعضاء المجتمع المدرسي في الدورات التدريبية.	<ul style="list-style-type: none"> ■ قائمة بالاحتياجات التدريبية لأعضاء المجتمع المدرسي. ■ التحاق أعضاء المجتمع المدرسي ببرامج تدريبية تركز على احتياجاتهم الحالية والمستقبلية. ■ رضا أعضاء المجتمع المدرسي عن محتوى البرامج التدريبية التي حصلوا عليها. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ أكاديمية تدريب معلمي ومدققي التعليم الفني وتأهيلهم. ■ الهيئة المصرية لضمان الجودة والاعتماد في التعليم الفني والتقني والتدريب المهني. 	مستمر

المدى الزمني المقترح	مستويات التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الأهداف الاستراتيجية
	<ul style="list-style-type: none"> مركز التدريب والتطوير بالمديرية. وحدة تحسين وضمان جودة التعليم الفني بالمديرية. وحدة التدريب والجودة بالمدرسة. 	<ul style="list-style-type: none"> وجود معايير ومقاييس للحكم على جودة البرامج التدريبية المقدمة. رضا المتدربين عن تلك البرامج ومعرفة ما إذا كانت تتفق مع احتياجاتهم التدريبية. قائمة بجوانب القوة والضعف في البرامج التدريبية المقدمة. 	<p>(٥/١/ب) تحديد الوقت المناسب لتدريب أعضاء المجتمع المدرسي بما يتيح لهم فرصة أكبر لتبادل الخبرات ومشاركتها.</p> <p>(١/٢/ب) وضع معايير واضحة لتقويم البرامج التدريبية يتم على أساسها الحكم على مدى جودة تلك البرامج.</p> <p>(٢/٢/ب) الاهتمام بقياس أثر كل برنامج تدريبي بعد انتهائه للتأكد من فاعلية هذا البرنامج.</p> <p>(٣/٢/ب) ملاحظة أداء المتدربين بعد عودتهم من البرنامج التدريبي لمعرفة مدى قدرتهم على تطبيق ما تم الحصول عليه في ممارساتهم اليومية.</p> <p>(٤/٢/ب) استطلاع رأي المتدربين حول البرنامج الذي حصلوا عليه، وذلك للحكم على مدى جودته من وجهة نظرهم.</p> <p>(٥/٢/ب) تحديد جوانب القوة والضعف في البرامج التدريبية والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها.</p>	<p>(٢/ب) تقويم البرامج التدريبية المقدمة لأعضاء المجتمع المدرسي.</p>	
مستمر	<ul style="list-style-type: none"> وزارة التربية والتعليم الفني. مديرية التربية والتعليم بمحافظة المنوفية. قطاع التعليم الفني بالمديرية. وحدة تيسير الانتقال لسوق العمل المركزية بالمديرية. إدارة المدرسة الثانوية الصناعية. وحدة تيسير 	<ul style="list-style-type: none"> قاعدة بيانات عن احتياجات سوق العمل. زيادة التعاون بين مسئول معلومات سوق وأصحاب الأعمال والشركات. إحصائيات بالمهن الحديثة والمهارات المطلوبة للمهن الحالية. ملتقيات وظيفية لجذب الطلاب والخريجين. بنود مالية مستثلى التوظيف ومنسقيه. تنمية مهارات الطلاب في الحصول على فرص 	<p>(١/١/ج) العمل على إنشاء قاعدة بيانات تشتمل على كل المعلومات الخاصة باحتياجات سوق العمل.</p> <p>(٢/١/ج) إجراء دراسات بحثية للتعرف على الاحتياجات الحالية والمستقبلية لسوق العمل.</p> <p>(٣/١/ج) تحفيز قطاعات الأعمال على التعاون مع مسئول معلومات سوق العمل وإمداده بالبيانات المطلوبة.</p> <p>(٤/١/ج) تنظيم اجتماعات دورية مع موجهي قطاعات التعليم الفني للتعرف على التخصصات المطلوبة في سوق العمل.</p> <p>(١/٢/ج) عقد الملتقيات الوظيفية بصفة دورية لجذب الطلاب والخريجين كجهة عرض وسوق العمل كجهة طلب.</p> <p>(٢/٢/ج) توفير الموارد المادية الكافية لعقد الملتقيات الوظيفية من الميزانية الخاصة بكل مدرسة.</p> <p>(٣/٢/ج) عقد ورش عمل لتنمية مهارات الطلاب على كتابة السيرة الذاتية واجتياز المقابلة الشخصية، وتزويدهم بمهارات التواصل مع سوق العمل.</p>	<p>(١/ج) تفعيل مكون معلومات سوق العمل كأحد مكونات وحدة تيسير الانتقال لسوق العمل.</p> <p>(٢/ج) تفعيل مكون التوظيف كأحد مكونات وحدة تيسير الانتقال لسوق العمل.</p>	<p>(ج) تفعيل وحدة تيسير الانتقال لسوق العمل لتقليل الفجوة بين مخرجات التعليم الثانوي الصناعي ومتطلبات سوق العمل.</p>

الأهداف الاستراتيجية	الأهداف الإجرائية	أنشطة التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	مسئولية التنفيذ	المدى الزمني المقترح
		(ج/٤/٢) إنشاء قاعدة بيانات بفرص التوظيف المتوافرة على مستوى الجمهورية وإتاحتها لطلاب وخريجي المدرسة. (ج/٥/٢) التواصل مع خريجي المدرسة لمتابعة أوضاعهم الوظيفية وتزويدهم بكل ما هو جديد في مجال تخصصاتهم.	للتوظيف والتواصل مع سوق العمل. ■ قاعدة بيانات بفرص التوظيف المتوافرة على مستوى الجمهورية.	الانتقال لسوق العمل بالمدرسة.	
	(ج/٣) تفعيل مكون التوجيه والإرشاد المهني كأحد مكونات وحدة تيسير الانتقال لسوق العمل.	(ج/١/٣) تبني وسائل وتقنيات حديثة لمساعدة الطلاب في قياس قدراتهم العقلية وميولهم المهنية وسماتهم الشخصية. (ج/٢/٣) عقد ورش عمل وندوات لمساعدة الطلاب والخريجين في التخطيط لمستقبلهم المهني. (ج/٣/٣) وضع التوجيه والإرشاد المهني بوصفه مقرر دراسي، بحيث يكون مادة مستوى رفيع لا تُضاف إلى المجموع، ولكن يُعطي درجات إضافية لمن يحصلون عليه. (ج/٤/٣) تدريب الطلاب على الموازنة بين رغباتهم وفرص العمل المتاحة، والوصول إلى القرار السليم في اختيار المهنة التي تتناسب مع قدراتهم.	■ وسائل حديثة لقياس قدرات الطلاب وميولهم المهنية. ■ ورش عمل وندوات لمساعدة الطلاب والخريجين في التخطيط لمستقبلهم المهني. ■ مقرر التوجيه والإرشاد المهني.		
	(ج/٤) تفعيل مكون ريادة الأعمال كأحد مكونات تيسير الانتقال لسوق العمل.	(ج/١/٤) عقد ورش عمل تطبيقية لنشر الوعي بريادة الأعمال والابتكار. (ج/٢/٤) رعاية الطلاب المبتكرين والمبدعين ودعمهم وتنمية قدرتهم على الغامرة والمجازفة بالواقع الاقتصادي. (ج/٣/٤) الاستفادة من الجهات المانحة في التطوير المستمر للمحتوى التدريبي لبرنامج ريادة الأعمال والابتكار. (ج/٤/٤) تشجيع البنوك والشركات والهيئات العامة والخاصة على تبني المبتكرين والمبدعين، ومنحهم حوافز تشجيعية لاستحداث وابتكار مشروعات اقتصادية جديدة. (ج/٥/٤) تزويد الطلاب بقائمة المنظمات والهيئات التي تُقدم دعماً فنياً ومالياً للمشروعات الريادية.	■ ورش عمل تطبيقية لنشر الوعي بريادة الأعمال والابتكار. ■ دعم الطلاب المبتكرين وتشجيعهم على ابتكار مشروعات اقتصادية جديدة. ■ قائمة بالمنظمات والهيئات التي تقدم دعماً فنياً ومالياً للمشروعات الريادية.		

المدى الزمني المقترح	مستويات التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الأهداف الاستراتيجية
مستمر	<ul style="list-style-type: none"> وزارة التربية والتعليم الفني. مديرية التربية والتعليم بمحافظة المنوفية. قطاع التعليم الفني بالمديرية. الهيئة المصرية لضمان الجودة والاعتماد في التعليم الفني والتقني والتدريب المهني. وحدة تحسين وضمان جودة التعليم الفني بالمديرية. إدارة المدرسة الصناعية. 	<ul style="list-style-type: none"> وجود هيكل تنظيمي لوحدة تسويق المنتجات ضمن الهيكل التنظيمي للمدرسة. نشرات دورية ومطبوعات وملصقات وإعلانات عن الخدمات التي تقدمها المدرسة. رضا الجهات المستفيدة عن الخدمات التي تقدمها المدرسة قناة إلكترونية للمدرسة لوضع الخدمات والأنشطة التي تقدمها. 	<p>(١/١/د) تشكيل فريق عمل لتسويق المنتجات والخدمات التي تقدمها المدرسة، وتحديد مهام ومسئوليات كل عضو في الفريق.</p> <p>(٢/١/د) اعتماد قرار إنشاء الوحدة، وإعداد اللوائح والتشريعات المنظمة للعمل بها.</p> <p>(٣/١/د) تصميم عقود دعائية وتسويقية للخدمات والمنتجات التي تقدمها المدرسة مع المكاتب والشركات الإعلامية المتخصصة.</p> <p>(٤/١/د) إصدار نشرات دورية وعمل مطبوعات وملصقات وإعلانات عن الخدمات التي تقدمها المدرسة.</p> <p>(٥/١/د) إعداد استبانات وتوزيعها على الجهات المستفيدة للتعرف على أرائهم حول الخدمات التي تقدمها المدرسة ومدى إفادتهم منها.</p> <p>(٦/١/د) إنشاء قناة إلكترونية للمدرسة عبر اليوتيوب توضح الخدمات والأنشطة التي تقدمها، وكذلك الجهود التي تبذلها والإنجازات التي تحققتها.</p>	<p>(١/د) إنشاء وحدة لتسويق المنتجات والخدمات التي تقدمها المدرسة الثانوية الصناعية.</p>	<p>(د) استحداث وحدات تنظيمية جديدة تواكب تغيرات البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمدرسة.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> وحدة تحسين وضمان جودة التعليم الفني بالمديرية. إدارة المدرسة الصناعية. 	<ul style="list-style-type: none"> وجود هيكل تنظيمي لوحدة الحوكمة ضمن الهيكل التنظيمي للمدرسة. أدلة إرشادية توضح كيفية تطبيق الحوكمة في مختلف المجالات. مدونة لضبط سلوك أعضاء المجتمع المدرسي. 	<p>(١/٢/د) تحديد اللوائح التنظيمية لتلك الوحدة المستحدثة واتخاذ إجراءات اعتمادها وتحديد اختصاصات ومسئوليات وسلطات الأفراد العاملين بها.</p> <p>(٢/٢/د) نشر ثقافة الحوكمة الرشيدة وقيمها ومبادئها بين أعضاء المجتمع المدرسي.</p> <p>(٣/٢/د) وضع أدلة إرشادية توضح كيفية تطبيق الحوكمة في مختلف المجالات الوظيفية والإدارية بالمدرسة.</p> <p>(٤/٢/د) وضع مدونة سلوك تحدد معايير وضوابط سلوك أعضاء المجتمع المدرسي مع مراعاة الالتزام والعمل بهذه المعايير.</p>	<p>(٢/د) إنشاء وحدة الحوكمة بالمدرسة الثانوية الصناعية.</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> فريق عمل يتولى الإشراف على تطبيق معايير الهندسة البشرية. مطبوعات وملصقات 	<ul style="list-style-type: none"> فريق عمل يتولى الإشراف على تطبيق معايير الهندسة البشرية. مطبوعات وملصقات 	<p>(١/٣/د) تشكيل فريق عمل يتولى الإشراف على تطبيق معايير الهندسة البشرية وسلامة أعضاء المجتمع المدرسي.</p> <p>(٢/٣/د) عقد ندوات لتوعية القيادات المدرسية بضرورة الاهتمام بتحسين بيئة العمل المدرسية، ومدى تأثيرها على جودة العملية التعليمية.</p>	<p>(٣/د) إنشاء وحدة الهندسة البشرية بالمدرسة الثانوية الصناعية</p>	

المدى الزمني المقترح	مسئولية التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الأهداف الاستراتيجية
		توضح إجراءات السلامة والصحة المهنية. تتوافق المستلزمات الأساسية للعمل المدرسي التي تتلاءم مع طبيعة جسم الإنسان بما لا يؤدي إلى التعب والإجهاد.	(د/٣/٣) نشر إجراءات السلامة والصحة المهنية من خلال المطويات والملصقات. (د/٤/٣) توفير كافة الظروف الفيزيائية المناسبة للعمل من حيث درجات الحرارة والرطوبة والتهوية والإضاءة بما يتناسب مع طبيعة العمل المدرسي. (د/٥/٣) الاهتمام بالصيانة الدورية للتجهيزات والمعدات والأجهزة والمرافق المدرسية. (د/٦/٣) تقديم الدعم النفسي لأعضاء المجتمع المدرسي ومساعدتهم على التعامل مع ضغوط العمل اليومية.		
مستمر	<ul style="list-style-type: none"> وزارة التربية والتعليم الفني. مديرية التربية والتعليم بمحافظة المنوفية. قطاع التعليم الفني بالمديرية. وحدة تحسين وضمان جودة التعليم الفني بالمديرية. إدارة المدرسة الصناعية. وحدة التدريب والجودة بالمدرسة. 	<ul style="list-style-type: none"> برامج إرشادية لتوعية الأفراد العاملين بمسارهم الوظيفي. كتيبات إرشادية توضح المسار الوظيفي للمهنيين والوظائف المختلفة بالمدرسة. 	<ul style="list-style-type: none"> (هـ/١/١) تقديم برامج إرشادية للأفراد العاملين بالمدرسة عند بداية التعيين لتعريفهم بمسارهم الوظيفي واجباتهم الوظيفية. (هـ/٢/١) إصدار مطبوعات أو كتيبات إرشادية توضح المسار الوظيفي للمهنيين والوظائف المختلفة بالمدرسة. (هـ/٣/١) عقد ورش عمل وندوات لتوعية الأفراد العاملين بأهمية تخطيط المسار الوظيفي على أدايم مستقبلا. (هـ/٤/١) الإعلان عن الإرشادات المتعلقة بالمسارات الوظيفية المتاحة في المدرسة. 	(هـ/١) توعية الأفراد العاملين بالمدرسة بمفهوم المسار الوظيفي.	(هـ) تطوير إدارة المسار الوظيفي للأفراد العاملين بالمدرسة الثانوية الصناعية.
		<ul style="list-style-type: none"> تنمية مهارات الأفراد العاملين بالمدرسة على كيفية التخطيط للمسار الوظيفي. خطة ورقية وإلكترونية معلنّة عن المسار الوظيفي على مستوى المدرسة. 	<ul style="list-style-type: none"> (هـ/١/٢) تدريب الأفراد العاملين بالمدرسة على كيفية التخطيط للمسار الوظيفي. (هـ/٢/٢) تنظيم لقاءات دورية بين الأفراد العاملين بالمدرسة والقيادات الأكثر خبرة للاستفادة من خبراتهم وآرائهم حول تخطيط المسار الوظيفي. (هـ/٣/٢) إعلان خطّة المسار الوظيفي ورقيا وإلكترونيا على مستوى المدرسة. (هـ/٤/٢) تنفيذ خطّة المسار الوظيفي بمشاركة الأطراف المعنية في المدرسة. (هـ/٥/٢) توظيف سياسة التدوير الوظيفي لتنمية مهارات أعضاء المجتمع المدرسي واستكشاف المسارات الوظيفية الأخرى. 	(هـ/٢) تخطيط المسار الوظيفي للأفراد العاملين بالمدرسة.	

استراتيجية مقترحة لتعزيز الحمض النووي التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية د. أسماء جمعة

الأهداف الاستراتيجية	الأهداف الإجرائية	أنشطة التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	مسئولية التنفيذ	المدى الزمني المقترح
		في كل مجال وظيفي، والإعلان عنها في مواعيدها. (٤/٣/أ) توفير البرامج الإرشادية المتعلقة بخطوات ومتطلبات الترقية. (٥/٣/أ) تشكيل لجنة متخصصة بشئون الترقية ومراجعتها من وقت لآخر.	<ul style="list-style-type: none"> لجنة متخصصة متخصصة بشئون الترقية. 		
(ب) استحداث نظام منح المكافآت والحوافز قائم على التقييم الواقعي لأداء أعضاء المجتمع المدرسي	(ب/١) تبني معايير موضوعية لتقييم أداء أعضاء المجتمع المدرسي بما يضمن زيادة معدلات الإنتاجية وتحقيق التميز.	(ب/١) دعوة أعضاء المجتمع المدرسي للمشاركة في وضع معايير تقييم أدائهم، الأمر الذي يُساعد في تحفيزهم على بذل جهود متميزة. (ب/٢) عقد ورش عمل لوضع معايير تتسم بالرونق لتقييم أداء أعضاء المجتمع المدرسي، بحيث تتيح إمكانية الإضافة أو الحذف أو التعديل في هذه المعايير وفقا لما تقتضيه مصلحة العمل المدرسي. (ب/٣) الإعلان عن معايير تقييم أعضاء المجتمع المدرسي. (ب/٤) مراجعة معايير تقييم أداء أعضاء المجتمع المدرسي وتحديثها باستمرار.	<ul style="list-style-type: none"> وثيقة معايير واضحة ومعتمدة ومعلنة لتقييم أداء أعضاء المجتمع المدرسي. المشاركة الفعالة لأعضاء المجتمع المدرسي في تقييم أدائهم. 	<ul style="list-style-type: none"> وزارة التربية والتعليم الفني. الهيئة المصرية لضمان الجودة والاعتماد في التعليم الفني والتقني والتدريب المهني. مديرية التربية والتعليم بمحافظة المنوفية. 	مستمر
	(ب/٢) مراعاة تناسب الحوافز والمكافآت المقدمة لأعضاء المجتمع المدرسي مع الجهود التي يبذلونها	(ب/١) اتباع سياسة عادلة في توزيع الحوافز والمكافآت بناء على معايير الأداء المتميز. (ب/٢) الإعلان عن الألية المعتمدة في توزيع الحوافز والمكافآت، والتأكيد على ربط توزيع المكافآت بجودة وسرعة الإنجاز في العمل. (ب/٣) مراجعة لائحة المكافآت والجزاءات بالمدرسة وتعديلها بحيث تتناسب مع الجهود التي يبذلها أعضاء المجتمع المدرسي. (ب/٤) صرف بدل العمل الإضافي للأفراد الذين يقومون بأعمال إضافية في أوقاتها. (ب/٥) استقصاء آراء أعضاء المجتمع المدرسي بشكل مستمر عن مدى رضاهم عن سياسة الحوافز والمكافآت المتبعة في المدرسة.	<ul style="list-style-type: none"> وجود آلية فعالة لضمان عدالة توزيع الحوافز والمكافآت. تناسب الحوافز والمكافآت مع الجهود التي يبذلها أعضاء المجتمع المدرسي. رضا أعضاء المجتمع المدرسي عن السياسة المتبعة في توزيع الحوافز والمكافآت. 		
(ج) نشر ثقافة تنظيمية داعمة للعمل الجماعي والتعاون بين أعضاء المجتمع المدرسي.	(ج/١) تحسين الروابط التنظيمية بين أعضاء المجتمع المدرسي.	(ج/١) تنمية العلاقات الأسرية والاجتماعية بين أعضاء المجتمع المدرسي. (ج/٢) عقد لقاءات مستمرة بين أعضاء المجتمع المدرسي؛ لتنمية علاقاتهم وتعزيز روابطهم. (ج/٣) إقامة احتفالات بشكل دوري مع أعضاء المجتمع المدرسي لمناسبات اجتماعية خاصة بهم	<ul style="list-style-type: none"> لقاءات مستمرة بين أعضاء المجتمع المدرسي. رحلات ترفيهية لأعضاء 	<ul style="list-style-type: none"> وزارة التربية والتعليم الفني. الهيئة المصرية لضمان 	مستمر

المدى الزمني المقترح	مسئولية التنفيذ	مؤشرات الإنجاز	أنشطة التنفيذ	الأهداف الإجرائية	الأهداف الاستراتيجية
	الجودة والاعتماد في التعليم الفني والتدريب المهني. مديريّة التربية والتعليم بمحافظة المنوفية. قطاع التعليم الفني بالمديرية. وحدة تحسين وضمان جودة التعليم الفني بالمديرية. مجلس الأمناء والآباء والمعلمين. إدارة المدرسة الصناعية.	المجتمع المدرسي. احتفالات دورية لمناسبات اجتماعية خاصة بأعضاء المجتمع المدرسي.	ومشاركتهم في احتفالاتهم. (ج/٤/١) إقامة رحلات ترفيهية لأعضاء المجتمع المدرسي وأسره. (ج/٥/١) إدارة الصراعات داخل المدرسة مما يهيئ مناخ وبيئة مدرسية داعمة تسودها أجواء الود والمحبة والألفة والتعاون بين أعضاء المجتمع المدرسي.		
		التعاون والانسجام بين أعضاء المجتمع المدرسي داخل المستويات الإدارية المختلفة. لقاءات وندوات توفر فرص متنوعة للعميل الجماعي المشترك بين أعضاء المجتمع المدرسي.	(ج/١/٢) تشجيع روح العمل الجماعي بين أعضاء المجتمع المدرسي بما يحقق أعلى مستويات الإنتاجية والتميز. (ج/٢/٢) توفير المناخ الإيجابي المشجع على العمل التعاوني، ونشر قيم تنظيمية داعمة للتفاعل الإيجابي. (ج/٣/٢) عقد اللقاءات والندوات؛ مما يساهم في توفير فرص متنوعة للعمل الجماعي المشترك بين أعضاء المجتمع المدرسي. (ج/٤/٢) بحث أعضاء المجتمع المدرسي على تشكيل فرق العمل؛ لحل المشكلات والمشاركة البناءة في تحقيق الأهداف بطريقة جماعية. (ج/٥/٢) تشجيع التنافس الإيجابي بين أعضاء المجتمع المدرسي مما يساعد في تحسين العمل المدرسي. (ج/٦/٢) محاسبة الأفراد العاملين بشكل جماعي، وتعزيز الشعور بالمسئولية الجماعية.	(ج/٢/٢) نشر الوعي بأهمية التعاون والعمل الجماعي بين جميع أعضاء المجتمع المدرسي.	

سابعاً: متطلبات تنفيذ الاستراتيجية المقترحة:

يُمكن تحديد مجموعة من المتطلبات العامة اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية المقترحة لتعزيز الحمض النووي التنظيمي لمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية بما يحقق سيادتها الاستراتيجية على النحو التالي:

- (١) تطوير النظم واللوائح الداعمة للتطبيق الفعلي للامركزية على مستوى الوزارة، مما يُعطي المدرسة مزيد من الاستقلالية والمرونة في إدارة شئونها المالية والإدارية وفق الاحتياجات الفعلية ويُحقق تكامل أنشطتها وتميز مخرجاتها ويُساعدها على تعزيز حمضها النووي التنظيمي وسيادتها الاستراتيجية.
- (٢) توفير قيادة مدرسية لتبني منهج إصلاحي شامل ومتكامل بما يضمن بناء الاستراتيجيات ذات الكفاءة التي تُيسر صنع واتخاذ القرارات الصائبة التي تُحقق جودة المخرجات، وتعزز كفاءة وفاعلية المدرسة.

(٣) نشر ثقافة تنظيمية داعمة لتعزيز الحمض النووي التنظيمي للمدرسة، فالثقافة التنظيمية تُعد ركيزة أساسية لتحديد نجاح أو إخفاق الاستراتيجية المقترحة، ومن ثم يلزم تغيير الثقافة التنظيمية ونشر ثقافة الحمض النووي التنظيمي بين أعضاء المجتمع المدرسي ودوره في تحقيق السيادة الاستراتيجية للمدرسة.

(٤) تحسين جودة بيئة العمل المدرسية، وتوفير وسائل الأمن والسلامة المهنية؛ لحماية أعضاء المجتمع المدرسي أثناء أداء وظائفهم؛ مما يؤدي إلى زيادة شعورهم بالأمان والراحة، ويُعزز قدرتهم على أداء عملهم.

(٥) توفير بنية تحتية تكنولوجية تُمكن المدرسة الثانوية الصناعية من التواصل الفعال سواء بين أعضائها أو مع المستفيدين من أفراد المجتمع الخارجي، كما تُمكن إدارة المدرسة من تلبية احتياجات ومتطلبات وطموحات المستفيدين، وتقديم خدماتها بجودة عالية تُحافظ بها على وضعها الاستراتيجي التنافسي المتميز، وتُحقق سيادتها الاستراتيجية.

(٦) المرونة في تطبيق الأنظمة واللوائح المنظمة للعمل المدرسي، وتطويرها حتى تكون مواكبة للمتغيرات العالمية المعاصرة، بما يسمح لأعضاء المجتمع المدرسي بتقديم أفكار ومقترحات وأساليب عمل جديدة تُسهم في تطوير الأداء المدرسي.

(٧) السعي لإيجاد مصادر تمويل بديلة تُساعد في تجهيز مدارس التعليم الثانوي الصناعي بما تحتاج إليه من تجهيزات، وبرمجيات حديثة، الأمر الذي يُسهم في تعزيز حمضها النووي التنظيمي وتحقيق السيادة الاستراتيجية للمدرسة.

(٨) إنشاء وزارة مُستقلة للتعليم الفني تكون مسؤولة عن كافة شئون التعليم الفني بأنواعه الصناعي والزراعي والتجاري والمهني، كما يتم نقل البرامج الفنية التي تُقدمها وزارات أخرى إلى الوزارة الجديدة المستحدثة.

(٩) إنشاء إدارة داخل وزارة التعليم الفني المستحدثة المقترح إنشاؤها تختص بالتنسيق بين المصانع والشركات ورجال الأعمال والنقابات المهنية والمنظمات الاقتصادية وبين المدارس الثانوية الصناعية وإنشاء فروع لهذه الإدارة بكل مديرية من مديريات التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية.

(١٠) الاهتمام بالتنسيق والتعاون المستمر بين وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني وباقي الوزارات والقطاعات الاقتصادية والهيئات المعنية؛ من أجل بذل الجهود لتطبيق الاستراتيجية وتعزيز الحمض النووي التنظيمي للمدرسة وتحقيق سيادتها الاستراتيجية.

ثامناً: معوقات تنفيذ الاستراتيجية المقترحة وسبل مواجهتها والتغلب عليها:

على الرغم مما قد يتوافر للاستراتيجية المقترحة من متطلبات التنفيذ الناجح، إلا أن بعض المعوقات المحتملة قد تعترض تطبيقها، ومن ثم ينبغي التحسب لها والاستعداد لمواجهتها حال حدوثها والأخذ بزمام المبادرة في التعامل معها، ومع ما قد يطرأ من عقبات أو مشكلات يُمكن أن تُؤثر سلباً على فعالية التنفيذ، وفيما يلي بعض المعوقات المحتملة وسبل التغلب عليها على النحو التالي:

(١) مقاومة التغيير من قبل بعض أفراد المجتمع المدرسي، إما نتيجة غموض مفهوم الحمض النووي التنظيمي، أو قد تكون مقاومة التغيير ناتجة عن حرص بعض الأفراد على بقاء مصالح شخصية أو الخوف من فقد امتيازات معينة، ويُمكن التغلب على هذا المعوق من خلال عقد الندوات التوعوية وورش العمل لنشر ثقافة الحمض النووي التنظيمي بالمجتمع المدرسي ودوره في تحقيق السيادة الاستراتيجية للمدرسة.

(٢) ضعف البنية التحتية والتجهيزات الموجودة في المدرسة الثانوية الصناعية، وللتغلب على ذلك يُمكن الاستعانة بمصادر تمويل إضافية من خلال ما تقدمه القطاعات الاقتصادية كالشركات والمصانع من مساعدات في هيئة معدات وأجهزة وبرمجيات وتجهيزات للمدرسة.

- (٣) التمسك بالمركزية على كافة المستويات الإدارية، الأمر الذي يقلل من فرص المشاركة في العمل، ويقلل من فرص المبادرة والإبداع في عملية التطوير، وللتغلب على ذلك يمكن وضع عدد من التشريعات التي تُعطي القيادات المدرسية فرصة إدارة مدرستهم ذاتياً، وإتاحة الفرصة لأعضاء المجتمع المدرسي للمشاركة في صنع القرارات المدرسية.
- (٤) غلبة الجمود على شكل التنظيم المدرسي وسيطرة الشكل الهرمي؛ الأمر الذي يترتب عليه ضعف مرونة الهياكل التنظيمية بالمدارس، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تطوير وتحديث الهياكل التنظيمية للمدارس والبعيد عن الهياكل التقليدية والسعي لإيجاد هياكل تنظيمية مرنة، والتركيز على فرق العمل.
- (٥) بيروقراطية اللوائح والقوانين المنظمة للعمل بالمدارس الثانوية الصناعية مما يعوق الإبداع والتغيير والتطوير، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تحديث الأنظمة والتشريعات المنظمة للعمل بتلك المدارس، مع إعادة النظر في النظم واللوائح والقوانين لتتواءم مع عصر التحول الرقمي، وإعداد أدلة ورقية ورقمية بجميع القوانين والتشريعات المنظمة للعمل المدرسي.
- (٦) ضعف الحماية والتأمين اللازمين للبيانات والمعلومات الخاصة بالمدرسة من السرقة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تأمين الحجلات التي تحوي الأجهزة التي تضم المعلومات المدرسية، مع الاهتمام بتخصيص أماكن لها بعيداً عن الورش والمعامل المعرضة للحوادث، بالإضافة إلى تدريب أعضاء المجتمع المدرسي على تشفير تلك البيانات والمعلومات، والاحتفاظ بنسخ احتياطية منها في أماكن آمنة لحين الحاجة إليها.
- (٧) تركيز معظم برامج التدريب الموجهة لأعضاء المجتمع المدرسي على الجوانب النظرية، دون الاهتمام بربط النظرية بالتطبيق، ويمكن التغلب على ذلك من خلال عقد العديد من ورش العمل للمتدربين لتطبيق ما تم الحصول عليه بشكل نظري عملياً؛ وذلك لتشجيعهم على التنفيذ الفعلي لما ورد في البرنامج التدريبي بعد العودة إلى المدرسة، لأداء مهامهم الوظيفية.
- (٨) نقص الكوادر البشرية المؤهلة لضمان تطبيق الاستراتيجيات المقترحة بنجاح ويمكن التغلب على ذلك بقيام مديري التربية والتعليم بكل محافظة بتوفير فريق من الخبراء المتخصصين بكل مدرسة للإشراف على تنفيذ الاستراتيجية المقترحة.
- (٩) ضعف الميزانية المقدمة من وزارة التربية والتعليم إلى المدارس الثانوية الصناعية للبدء في تنفيذ الاستراتيجية المقترحة، الأمر الذي يجعل استبعاد تلك المدارس لتعزيز حمضها النووي التنظيمي ضعيف نتيجة التزام المدارس بميزانية محددة لا يمكن أن تتجاوزها، ويمكن التغلب على ذلك من خلال إيجاد مصادر تمويل بديلة متنوعه وكافية لتنفيذ الاستراتيجية المقترحة.

تاسعاً: تقوية الاستراتيجية المقترحة:

تأتي مرحلة المتابعة والتقويم للاستراتيجية في إطار كونها جزءاً ومكوناً رئيسياً من مراحل بناء الاستراتيجية، إذ أن التنفيذ الناجح للاستراتيجية المقترحة يتطلب الاهتمام بعملية رقابة وتقويم العناصر الاستراتيجية، وما تتضمنه من غايات وأهداف استراتيجية من شأنها تحقيق رؤيتها ورسالتها، وتهدف هذه المرحلة إلى التعرف على مستوى تنفيذ الاستراتيجية المقترحة، ومعرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، والوقوف على مدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها وغاياتها، والتحقق والتأكد من جودة الأداء الفعلي ومطابقتها بالمستهدف من الاستراتيجية، وذلك من خلال تحديد ما يجب متابعته وقياسه من غايات وأهداف استراتيجية وما يتفرع منها من أهداف إجرائية، ورصد التطبيق الفعلي للاستراتيجية في ضوء الزمن المحدد في الخطة التنفيذية، ثم مقارنة النتائج الفعلية بالغايات

والأهداف المتوقعة لتحديد الضجوة بينهما، والعمل على سد هذه الضجوة بعد معرفة المتغيرات الداخلية والخارجية المتسببة في هذا الحيود عن المخطط.

وينبغي أن تكون الرقابة والمتابعة والتقويم للاستراتيجية عملية مُستمرة ومُتلازمة ومُتزامنة مع جميع مراحل بناء الاستراتيجية صياغة وتنفيذاً وتقويماً، أي بدءاً من صياغتها إلى تنفيذها وصولاً إلى الكشف عن المشكلات التي قد تعيق التنفيذ وتحول دون تحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية الموضوعية، ومن ثم رصد الانحرافات عن المسار الاستراتيجي والوقوف على الأخطاء، حتى وضع واتخاذ الإجراءات التصحيحية والمخططة البديلة لتفادي هذه المشكلات لسد الضجوة في الأداء وتضييقها إلى الدرجة التي تسمح بتصحيح المسار وتوجيه عملية التنفيذ صوب تحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية المنشودة.

ويمكن متابعة تنفيذ الاستراتيجية المقترحة وتقويمها من خلال وحدة الحوكمة المقترح استحداثها داخل الهيكل التنظيمي للمدرسة؛ للتأكد من تطبيق الاستراتيجية المقترحة على مستوى المدرسة، وتوفير التغذية الراجعة اللازمة للإدارة لتقييم النتائج واتخاذ ووضع الإجراءات التصحيحية، وعقد لقاءات دورية مع الأطراف المشاركة للتعرف على ما تم إنجازه وما لم يتم بعد التطبيق.

بحوث مُستقبلية مُقترحة

تقترح الباحثة مجموعة من البحوث المقترحة المستمدة من النتائج النظرية والميدانية، وهي على النحو التالي:

- دور الحمض النووي التنظيمي في تحقيق السمعة التنظيمية لجامعة المنوفية.
- استراتيجية مُقترحة لتحقيق السيادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية.
- العلاقة بين الحمض النووي التنظيمي والميزة التنافسية لمدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية.
- الحمض النووي التنظيمي مدخل لتحقيق الأداء الريادي لجامعة المنوفية.

المراجع

١. أحمد، إيمان زغلول راغب و عزب، إيمان أحمد محمد (٢٠١٧). تفعيل الريادة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية: آليات مقترحة. مجلة الإدارة التربوية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. ٤(١٥): ٤٧١-٥٥٧.
٢. إدريس، جعفر عبدالله موسى (٢٠١٣). الإدارة الاستراتيجية. المملكة العربية السعودية: خوارزم العلمية.
٣. إسماعيل، طلعت حسيني (٢٠١٣). متطلبات تفعيل دور البحث التربوي في معالجة القضايا المجتمعية ذات الأولوية لمرحلة ما بعد ٢٥ يناير. دراسات تربوية ونفسية. كلية التربية، جامعة الزقازيق. (١١): ٩١-٢٢٧.
٤. آل مرعي، رغد إبراهيم و ابن ظفرة، فايز عوض سعد (٢٠٢٢). مكونات الحمض النووي التنظيمي وانعكاساته في تعزيز السمعة التنظيمية دراسة تطبيقية على شركة المياه الوطنية بمنطقة عسير. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. كلية التجارة بالإسماعيلية. جامعة قناة السويس. ١٣(٣): ٥٢٨-٥٧٥.
٥. أمينة، مولاى و ميمون، كافي (٢٠١٧). الحمض النووي التنظيمي DNA وريادية المنظمات: دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير. جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي. ٤(١): ٥٣-٧٩.
٦. باسيلي، فيفيان فتحى و زكي، إيلين معوض (٢٠٢٣). استراتيجية مقترحة للتعليم الثانوي الصناعي المزدوج لتحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة في ضوء الأرجونوميكا "هندسة البشر". المجلة التربوية. كلية التربية. جامعة سوهاج. (١١٢): ٢٤١-٣٦٧.
٧. الباشقالي، محمود محمد أمين عثمان، و سلطان، حكمت رشيد (٢٠٢١). دور الارتجال الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لأراء القيادات الإدارية في عينه من الجامعات الخاصة في إقليم كوردستان العراق. المجلة العربية للإدارة. ٤١(١): ٩٥-١٢٦.
٨. البوابة الإلكترونية للجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (٢٠٢٤). إحصاء مصر عدد سكان مصر الآن. متاح على: <https://www.capmas.gov.eg/Pages/populationClock.aspx> تاريخ الوصول ٢٠٢٤/٩/٥
٩. البوابة الإلكترونية لمحافظة المنوفية (٢٠٢٤). متاح على: <http://www.monofeya.gov.eg/default.aspx> تاريخ الإطلاع ٢٠٢٤/٩/٢٥
١٠. البوابة الإلكترونية لمديرية التربية والتعليم بالمنوفية (٢٠٢٤). متاح على <http://www.monofeya.gov.eg/haykaltanzemy/moderity/education/default.aspx> تاريخ الإطلاع ٢٠٢٤/٩/٢٥
١١. جاد، محمد (٢٠١٦). مخاطر الإصلاح الاقتصادي تحت وطأة ضغوط المنظمات الدولية. مجلة الديمقراطية. منظمة الأهرام. ١٦(٦): ١٣٥-١٣٨.

١٢. جمل، أحمد محمود إبراهيم، بكر، عبدالجواد السيد، و حسن، أميرة رمضان عبدالهادي (٢٠١٨). الإصلاح الإداري بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في محافظة كفر الشيخ. مجلة كلية التربية. كلية التربية. جامعة كفر الشيخ. ١٨(٢): ٨٥-١١٠.
١٣. جمهورية مصر العربية (١٩٨١). قانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ بإصدار قانون التعليم. الجريدة الرسمية. (٣٤): ٢١٤٧-٢١٦٤.
١٤. (٢٠٠٧). قانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ بتعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١. الجريدة الرسمية. (٢٥): ٢-١١.
١٥. (٢٠٠٨). قرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم ١٢٩ لسنة ٢٠٠٨ بتنظيم الأكاديمية المهنية للمعلمين وتحديد اختصاصاتها. الجريدة الرسمية. (١٩): ٧-١٢.
١٦. (٢٠١٢). قرار رئيس جمهورية مصر العربية بالقانون رقم ٩٣ لسنة ٢٠١٢ بتعديل بعض أحكام القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ الصادر بتعديل القانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ بشأن التعليم. الجريدة الرسمية. (٤٤): ٧-١٢.
١٧. (٢٠١٤). دستور جمهورية مصر العربية المعدل. الجريدة الرسمية. (٣ مكرراً): ١-٦٣.
١٨. (٢٠١٩). قانون رقم ٧٢ لسنة ٢٠١٩ بإصدار قانون إنشاء الجامعات التكنولوجية. الجريدة الرسمية. (٢٢): ٢-١٢.
١٩. (٢٠٢٠). قانون رقم ٢١٢ لسنة ٢٠٢٠ بتعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ والقانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١ بشأن إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها وإنشاء صندوق الرعاية الاجتماعية للمعلمين بالمهن التعليمية ومعاونيهم بالتربية والتعليم والتعليم الفني والأزهر الشريف. الجريدة الرسمية. (٤٩): ٦-١٣.
٢٠. (٢٠٢٢). قانون رقم ١٦٠ لسنة ٢٠٢٢ بإصدار قانون إنشاء الهيئة المصرية لضمان الجودة والاعتماد في التعليم الفني والتقني والتدريب المهني (إتقان). الجريدة الرسمية. (٤٠ مكرراً): ١١-٢٣.
٢١. (٢٠٢٤). قانون رقم ١٥ لسنة ٢٠٢٤ بتعديل بعض أحكام القانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١ بشأن إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها، وتعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١. الجريدة الرسمية. (٨ مكرراً): ٣٤-٣٨.
٢٢. جمهورية مصر العربية. الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (٢٠٢٣). الكتاب الإحصائي السنوي- العمل. القاهرة: الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء.
٢٣. (٢٠٢٤). دليل الإصدارات والخدمات (الإصدار العشرون). القاهرة: الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء.
٢٤. جمهورية مصر العربية. المجلس الأعلى للذكاء الاصطناعي (٢٠٢١). الاستراتيجية الوطنية للذكاء الاصطناعي. وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. المجلس الأعلى للذكاء الاصطناعي.
٢٥. جمهورية مصر العربية. مجلس الوزراء (٢٠١٣). قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٤٢٨ لسنة ٢٠١٣ بإصدار اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ المضاف بمقتضى القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ المعدل بالقانون رقم ٩٣ لسنة ٢٠١٢. الوقائع المصرية. (٩٧): ٢-٣٢.

٢٦. _____ (٢٠١٩). قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (٢٨٨٩) لسنة ٢٠١٩. الجريدة الرسمية. (٤٧مكرر): ٢-٤.
٢٧. _____ (٢٠٢٤). أبرز التوجهات الاستراتيجية للاقتصاد المصري حوار للخبراء. القاهرة: مجلس الوزراء.
٢٨. جمهورية مصر العربية. مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار (٢٠٢٤). القاعدة القومية للدراسات: قائمة بيلوجرافية عن الثورة الصناعية الرابعة و خلاصة توصيات الدراسات (٢١٦). القاهرة: مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار.
٢٩. جمهورية مصر العربية. وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (٢٠١٢). الاستراتيجية القومية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ٢٠١٢-٢٠١٧ "المجتمع المصري الرقمي في ظل اقتصاد المعرفة". القاهرة: وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
٣٠. _____ (٢٠٢٣). الاستراتيجية الوطنية للأمن السيبراني ٢٠٢٣-٢٠٢٧. وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات: المجلس الأعلى للأمن السيبراني.
٣١. _____ (٢٠٢٤). تقرير موجز عن مؤشرات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. (عدد مابو). وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات: ١-٤.
٣٢. جمهورية مصر العربية. وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية (٢٠٢٢). الأجنحة الوطنية للتنمية المستدامة، رؤية مصر ٢٠٣٠. القاهرة: وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية.
٣٣. _____ (٢٠٢٣). تقرير متابعة الأداء الاقتصادي والاجتماعي خلال العام المالي ٢٠٢٣/٢٠٢٢. القاهرة: وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية.
٣٤. جمهورية مصر العربية. وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (٢٠١٦). استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠. القاهرة: وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري.
٣٥. جمهورية مصر العربية. وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٢). قرار وزاري رقم (٩٩) بتاريخ ٢٠٠٢/٦/١. القاهرة: وزارة التربية والتعليم.
٣٦. _____ (٢٠١١). قرار وزاري رقم (٤٦٣) بتاريخ ٢٠١١/١/٢٢ بشأن مشروع رأس المال الدائم للتعليم والإنتاج بمدارس التعليم الفني. القاهرة: وزارة التربية والتعليم.
٣٧. _____ (٢٠١٢) "٣". قرار وزاري رقم (١٣٧) بتاريخ ٢٠١٢/٢/١١. القاهرة: وزارة التربية والتعليم.
٣٨. _____ (٢٠١٢) "ب". قرار وزاري رقم (٢٢٨) بتاريخ ٢٠١٢/٥/٢٠ بشأن إنشاء مجمع تعليمي متكامل بمحافظة الفيوم. القاهرة: وزارة التربية والتعليم والتعليم.
٣٩. _____ (٢٠١٣). قرار وزاري رقم (١٤٣) بتاريخ ٢٠١٣/٥/٧ بشأن إنشاء مجمع تعليمي متكامل بمحافظة أسيوط. القاهرة: وزارة التربية والتعليم والتعليم.
٤٠. _____ (٢٠١٤) "٣". الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠. القاهرة: وزارة التربية والتعليم.
٤١. _____ (٢٠١٤) "ب". قرار وزاري رقم (٣٠٦) بتاريخ ٢٠١٤/٨/٣ بشأن إعادة تنظيم مجلس الأمناء والآباء والمعلمين. القاهرة: وزارة التربية والتعليم.

٤٢. _____ (٢٠١٤) "ج". قرار وزاري رقم (٢٨٣) بتاريخ ٢٠١٤/٦/٢٦ بشأن استحداث وحدات لتيسير الانتقال إلى سوق العمل. القاهرة: وزارة التربية والتعليم.
٤٣. _____ (٢٠١٤) "د". قرار وزاري رقم (١١٩) بتاريخ ٢٠١٤/٣/١٥. القاهرة: وزارة التربية والتعليم.
٤٤. _____ (٢٠١٦). قرار وزاري رقم (١٦٤) بتاريخ ٢٠١٦/٥/٣١ بشأن اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم. القاهرة: وزارة التربية والتعليم.
٤٥. جمهورية مصر العربية. وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني (٢٠١٧). قرار وزاري رقم ٣٧٨ لسنة ٢٠١٧ بتاريخ ٢٠١٧/١٠/١٠ بتعديل بعض أحكام القرار الوزاري رقم ٣٠٦ لسنة ٢٠١٤ بشأن إعادة تنظيم مجلس الأمناء والآباء والمعلمين. *الوقائع المصرية*. (٢٦٢): ٢٢-٢٦.
٤٦. _____ (٢٠٢٠). ما تم إنجازه من مشروعات وبرامج في الفترة من ٢٠١٤ وحتى مايو ٢٠٢٠. القاهرة: وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني.
٤٧. _____ (٢٠٢٢). *الخطّة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني* ٢٠٢٢/٢٠٢٦. القاهرة: قطاع الجودة وتكنولوجيا المعلومات والإدارة المركزية للتخطيط والجودة، الإدارة العامة للتخطيط والمشروعات.
٤٨. _____ (٢٠٢٤). *كتاب الإحصاء السنوي للعام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤*. القاهرة: الإدارة العامة لقواعد البيانات المركزية
٤٩. جمهورية مصر العربية، وزارة المالية (٢٠١٤). *البيان المالي عن مشروع الموازنة العامة للدولة للسنة المالية ٢٠١٤-٢٠١٥*. القاهرة: وزارة المالية.
٥٠. _____ (٢٠٢٣). *البيان المالي عن مشروع الموازنة العامة للدولة للسنة المالية ٢٠٢٣/٢٠٢٤*. القاهرة: وزارة المالية.
٥١. _____ (٢٠٢٤). *البيان المالي عن مشروع الموازنة العامة للدولة للسنة المالية ٢٠٢٤/٢٠٢٥*. القاهرة: وزارة المالية.
٥٢. حسن، أميرة رمضان عبدالهادي، السعودي، رمضان محمد محمد، و جاويش، شاكر إبراهيم عبدالسلام يوسف (٢٠٢٢). نظم المعلومات الإدارية لتطوير مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية. كلية التربية. جامعة كفر الشيخ* (١٠٦): ١٨١-٢٠٦.
٥٣. حسن، شريف عبدالله سليمان و السعودي، رمضان محمد محمد (٢٠٢٣). تطوير نظام التعليم الفني والمهني والتدريب في جمهورية مصر في ضوء خبرتي الصين وألمانيا: دراسة مقارنة. *مجلة التربية المقارنة والدولية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*. (١١/١): ٣٣٨-٥٥٨.
٥٤. الحيلة، أمال عبد المجيد، عرقاوي، سامر محمد، و الهابيل، وسيم إسماعيل (٢٠٢١). مدى توافر مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA وأثرها في تحقيق الأداء العالي لدى العاملين في قطاع التعليم التقني الفلسطيني. *مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث*. (٣/١): ٢١٠-٢٢٧.
٥٥. خليل، نبيل سعد (٢٠١٥). *مداخل حديثة في إدارة المنظمات التعليمية*. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

٥٦. الرشيدى، أحمد كامل، السيد، محمد سيد محمد، و عبدالرحيم، أحمد غزالي أحمد (٢٠٢٢). تطوير مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي: نظام الخمس سنوات في ضوء متطلبات القدرة التنافسية. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج* (١٠): ١١٧٤-١١٩٧.
٥٧. رضوان، سمير (٢٠٢١). *أسواق العمل في مصر: نظرة مستقبلية*. القاهرة: مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار.
٥٨. سعد، بهاء الدين مسعد و سالم، شيماء مهدي إبراهيم محمد (٢٠٢٢). الجينات التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة المصرية. *مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد* ٤(٢٣): ١-٦٥.
٥٩. سعد، السيدة محمود إبراهيم (٢٠٢٠). استراتيجية مقترحة لتطوير النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المرتكز على الجامعة "دراسة حالة في جامعة الإسكندرية". *مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس* ٤٤(١): ٩٥-٣٠٢.
٦٠. سلطان، حكمت رشيد و عثمان، محمود محمد أمين (٢٠٢١). *مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية*. عمان: شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع .
٦١. سليمان، شريف عبدالله (٢٠٢٤). أبعاد السيادة الاستراتيجية بالمدارس الدولية الحكومية المصرية: دراسة تحليلية. *مجلة الإدارة التربوية* ٤٣(٤٣): ٢٥٨-٣٦٥.
٦٢. السلوادي، عبدالرحمن حسن و غنيم، أسيل نظام سالم (٢٠٢٢). الجينات التنظيمية "DNA" وأثرها في الإبداع التنظيمي في ظل وجود الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط: دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية في فلسطين. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية* ٣٠(٢): ٣٥-٦٨.
٦٣. السيد، سماح السيد محمد (٢٠٢٤). خطة استراتيجية مقترحة لتطوير مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر في ضوء فلسفة مدارس الاستديو. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم* ١٨(٢): ٤٣٤-٥١٤.
٦٤. شحاته، عبدالباسط محمد دياب، مهدي، محمد حسن أحمد، و سلطان، عزوز عز الدين بكر (٢٠٢٣). واقع التمكين الإداري للموارد البشرية بمدارس التعليم الفني بمحافظته سوهاج: دراسة ميدانية. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج* (١٦): ٢٥-٩٣.
٦٥. شرقي، خليل (٢٠٢٢). التوجهات البحثية والفكرية لـ DNA التنظيمي: دراسة بيلومترية. *مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية* ١٦(١): ٤٦٣-٤٨٠.
٦٦. صقر، ولاء السيد عبدالله السيد (٢٠١٧). استراتيجية مقترحة لإدارة عمليات الأمن المعلوماتي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي ب.ج.م.ع. *مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية* ٤(١٢): ٤٠١-٥٦٠.
٦٧. صقور، مجد (٢٠١٨). العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والجينات التنظيمية (DNA) دراسة ميدانية على بعض المنظمات الصناعية في محافظة دمشق. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية* ٣٤(١): ٩-٤٦.

٦٨. العابدي، علي رزاق جياذ و الموسوي، هاشم مهدي هاشم (٢٠١٤). تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خصة الحركة الاستراتيجية: دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية. (٣١): ١٤٣-١٦٧.
٦٩. العباسي، فادي السيد العربي طه (٢٠٢٣). التكامل بين مخطط التقارب AD و عملية التسلسل الهرمي التحليلي AHP في تشكيل البصمة الوراثية التنظيمية Organizational DNA للجامعات المصرية: نموذج مقترح. مجلة كلية التربية. كلية التربية. جامعة بورسعيد. (٤١): ١-٤١.
٧٠. عبد الستار، مني عبد الغني (٢٠٢٤). الحمض النووي التنظيمي ال (DNA) وتعزيز الهوية التنظيمية لجامعة بني سويف آليات مقترحة. مجلة الإدارة التربوية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. (٤١): ١٨٧-٢٨٥.
٧١. عبد المحسن، توفيق محمد (٢٠١٧). مبادئ الإدارة والتنظيم أسرار نجاح الإدارة اليابانية. القاهرة: دار الفكر العربي.
٧٢. عبدالخالق، مفيدة إبراهيم علي (٢٠١٩). التعليم الفني بين الواقع والمأمول. دراسات في التعليم الجامعي. مركز تطوير التعليم الجامعي. كلية التربية. جامعة عين شمس. (عدد خاص): ١٨٠-١٩٣.
٧٣. عبدالسلام، غادة محمد (٢٠٢٠). سمعة المدرسة الثانوية الصناعية وإدارتها في ج.م.ع. بما يحقق استدامة المدرسة: دراسة استشرافية. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية. كلية التربية. جامعة عين شمس. (٣/٤٤): ١٥-٢١٨.
٧٤. عبدالعال، عنتر محمد أحمد (٢٠١٧). دراسة تحليلية لأدوات التحليل البيئي المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي في ضوء الأدبيات الإدارية الحديثة. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية. كلية التربية. جامعة عين شمس. (٤١/٤): ٣٥٠-٤٣٥.
٧٥. عبدالله، هاشم جمعة علي، أحمد، سهام يس، و عبدالجواد، مروة عزت (٢٠٢٣). التعليم الثانوي الصناعي رؤية مستقبلية. مجلة كلية التربية. كلية التربية. جامعة بني سويف. (١١٨/٢٠): ٦٦٣-٦٣١.
٧٦. عبدالمجيد، أشرف عبدالنواب (٢٠٢٤). درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي وعلاقته في تحقيق السيادة الاستراتيجية لجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية. جامعة المنصورة. (١٢٧): ٩٩-١٥٣.
٧٧. عبدالمجيد، وحيد (٢٠١٦). نحو تفعيل الدستور لبناء دولة حديثة حقا. مجلة الديمقراطية. منظمة الأهرام. (٦٢/١٦): ٢٢-٣١.
٧٨. العجمي، كروز تراحيب (٢٠١٧). الاتجاهات المعاصرة في الإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر العربي.
٧٩. عزب، إيمان أحمد محمد (٢٠٢٣). تصور مقترح لتطبيق مدخل الإدارة المستندة إلى البراهين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر. المجلة التربوية. كلية التربية. جامعة سوهاج. (١٠٦): ٨٤٤-٧٥٣.
٨٠. عطوى، جودت عزت (٢٠٠٤). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

٨١. عطية، دعاء عوض محمد، بكر، عبدالجواد السيد، وحتاته، أم السعد أبو العنين محمد. (٢٠١٨). تصور مقترح للمحاسبية في إتخاذ القرار بمدارس التعليم الفني في محافظة كفر الشيخ. *مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ*. ١٨/١: ٢٣٩-٢٦٢.
٨٢. العفيري، نبيل أحمد محمد. (٢٠٢٣). دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية للمعهد التكنولوجي الدولي في محافظة إب- اليمن. *مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية*. ٥/٣: ١٩٤-٢٤١.
٨٣. عمر، أحمد مختار (٢٠٠٨). *معجم اللغة العربية المعاصرة*. القاهرة: عالم الكتب.
٨٤. عوض، محمد أحمد محمد، عبدالغنى، أسماء محمود أحمد، و جرجس، نبيل سعد خليل (٢٠١٩). دور التعليم الثانوي الصناعي في تلبية احتياجات سوق العمل بمحافظة سوهاج. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج*. (١): ١٢٧-١٨٦.
٨٥. عيادروس، أحمد نجم الدين و أحمد، أشرف محمود (٢٠١١). *الإدارة التربوية بين العلمية والمهنية والمستقبلية*. جدة: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
٨٦. غانم، إكرام عبدالستار محمد دياب. (٢٠٢٣). الحمض النووي التنظيمي مدخل لتعزيز نظم المناصرة التنظيمية بالجامعات المصرية في ضوء خبرة جامعة بكين وجامعة موسكو. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس*. ٤٧/٤: ١٨٧-٣٢٣.
٨٧. الفتلاوي، ميثاق هاتف، القطان، مناف عبدالكاظم، و عبدالله، حسين علي (٢٠٢٠). تأثير الوعي الاستراتيجي على السيادة الاستراتيجية عبر الدور الوسيط للتعليم الاستراتيجي دراسة اختبارية لأراء عينتة من تدريسي الجامعات الأهلية في محافظة البصرة/ العراق. *مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية*. (١٢٦): ٢٦-٤٢.
٨٨. فقير، صابرين، دباب، أنيس و مصطفىاوي، عمار. (٢٠٢٣). تأثير الحمض النووي التنظيمي DNA على جودة اتخاذ القرار: دراسة حالة الوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر- الوادي. *مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير*. ٨/٢: ١٢٥-١٤٤.
٨٩. كراج، جميس سي و جرنث، روبرت إم (٢٠٠٨). *الإدارة الاستراتيجية*. القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
٩٠. ماجد، زيد صادق (٢٠١٩). تأثير الحمض النووي التنظيمي ال DNA في رأس المال الفكري دراسة استطلاعية على عينتة من مديري الشركة العامة لموانئ العراق. *مجلة العلوم الاقتصادية*. ٥٤/١٤: ٧٠-١٠٦.
٩١. المالكي، سحر حسين. (٢٠٢٤). دور الجينات التنظيمية في تحسين أداء المدارس الحكومية بالملكة العربية السعودية على ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM. *مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية*. (٣٤): ٢٨٥-٣٣٠.
٩٢. مجاهد، محمد (٢٠٢٢). *استراتيجية التعليم الفني الجديد في مصر Technical Education 2.0*. القاهرة: وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني.
٩٣. محمد، دعاء رمضان علي (٢٠٢٤). أثر الذكاء التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الجينات التنظيمية والإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة جنوب الوادي. *مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد*. (١): ٨٩-٥٥٥.

٩٤. محمد، سحر محمد أبو راضي (٢٠١٧). التخطيط الاستراتيجي للتعليم الثانوي الفني الصناعي المتقدم في ضوء مقومات تدويل التعليم. مجلة كلية التربية. كلية التربية. جامعة المنوفية. ٣٢(٢): ٦٩-١٠١.
٩٥. محمود، سيدة سلامة محمد و أحمد، فاطمة محمد البردويلي عطا الله (٢٠٢٢). استراتيجية مقترحة لتحقيق الاقتصاد الإبداعي بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي لمواكبة سوق العمل. مجلة العلوم التربوية. كلية التربية بقنا. جامعة جنوب الوادي. (٥٢): ٢٨٠-١٥٨.
٩٦. مدلول، كرار محمد (٢٠٢٣). دور تطبيق أبعاد الجودة الشاملة في فاعلية القيادة الاستراتيجية الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينات من القيادات الجامعية في جامعة الكوفة. مجلة مركز دراسات الكوفة. مركز دراسات الكوفة. جامعة الكوفة. (٦٩): ٢٥١-٢٨٥.
٩٧. مديرية التربية والتعليم بمحافظة المنوفية، إدارة الإحصاء (٢٠٢٤). بيان بأعداد القيادات المدرسية والمعلمين والإداريين بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية. محافظة المنوفية: إدارة الإحصاء .
٩٨. مرسي، عدلي عبدالغني عبدالحليم، مخلوف، سميحة علي محمد، عبدالقادر، محمود عبدالقادر، وفايد، عبدالستار محروس عبدالستار (٢٠٢٣). دور الرضا الوظيفي في تحقيق التميز الإداري بمدارس التعليم الثانوي الفني في محافظة الفيوم. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية. كلية التربية. جامعة الفيوم. (٩): ٣٨٦-٤٢٣.
٩٩. مصطفى، منى أحمد عبدالعزيز (٢٠٢٢). معوقات تفعيل الإدارة الذاتية في التعليم الثانوي الفني المصري في ضوء خبرات بعض الدول. المجلة التربوية لتعليم الكبار. مركز تعليم الكبار. كلية التربية. جامعة أسيوط. (١): ١٩٦-٢١٧.
١٠٠. معجم المعاني (٢٠٢٤). معجم المعاني الإلكتروني لكل رسم معنى. متاح في: <https://www.almaany.com/ar/dict/ar> تاريخ الإطلاع ١٤/١٠/٢٠٢٤.
١٠١. منصور، فيولا منير عبده (٢٠٢٣). مدارس الاستديو الثانوية وتطبيقاتها في كل من المملكة المتحدة وأستراليا وإمكان الاستفادة منها في تطوير التعليم الثانوي الفني بمصر. المجلة التربوية. كلية التربية. جامعة سوهاج. (١٠٦): ٥٥٩-٦٨٠.
١٠٢. مهدي، محمد حسن أحمد (٢٠٢٣). أثر البصمة الوراثية التنظيمية على الأداء المستدام: اختبار الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك- دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في جامعة سوهاج. مجلة البحوث المالية والتجارية. (٢): ٣٣٨-٣٨٦.
١٠٣. نصر، عزة جلال مصطفى، أحمد، عدنان محمد، و الذبياني، منى سليمان (٢٠١٤). إدارة الأصول الفكرية (منظور استراتيجي). القاهرة: دار النشر للجامعات.
104. Aamina, M. & Hadjer, D.(2021). The influence of organizational DNA on the quality of healthcare services-An empirical study in the university hospital center of Sidi-BelAbbas. *Economics and Sustainable Development Review*. 4(3): 322-338.
105. Abdelaziz, A. A. Z. & Srour, C. K. G. E.(2022). Examining The Effect of Organizational DNA on Strategic Inertia: An Evidence from The Egyptian Textiles and Garments Companies. *Scientific Journal of Business and Environmental Studies*.13(4):672-726.

106. Abdel-Raheem, A. B. E. & Saad, M.(2019). Organizational Personality as a Moderating Variable of the Relationship between Organizational DNA and Innovative Performance. *Journal of Business and Management Sciences*. 7(3): 131-139.
107. Abedini, S., Feiziz, T., Sarlak, M. A. & Gramipour, M.(2020). Identify the “Organizational DNA” model in the IRIB organization. *Semiannual Journal of Iran Futures Studies*. 4(2):157-179.
108. Abugabel, A. h. a.(2022). The Impact of Resonant Leadership on Strategic Supremacy: The Mediating Role of Attitudes Toward Organizational Change: An Empirical Study on foreign universities in Egypt. *Journal of Alexandria University for Administrative Sciences*. 59(5):161- 217.
109. Alhilawy, A. H. O., Aljanabi, A. A. A. & Bareas A. K.(2020). Resonant Leadership and its Impact on Strategic Supremacy. *Transylvanian Review*. XXVIII(47): 14764- 14770.
110. Al-Moaz, H. M. & Shahein, H. T.(2019). Building A Conceptual Proposed Model For The Total Innovation DNA. *European Journal of Business and Innovation Research*.7(6):18-34.
111. Alshawabkeh, Z. A. E.(2021). The role of organizational DNA in enhancing the strategic balance in commercial banks in Madaba. *Management Science Letters*.(11): 1639–1650.
112. al-zu,bi, h. a.(2017). Diagnosis of perception strategic planning to ensure strategic supremacy. *International business mangement*. 11(6): 1240-1245.
113. Ardalan, M. R., Azari, M. N. & Erfanzadeh, F.(2021). Designing and Validating an Organizational DNA Questionnaire. *Journal of Executive Management*.13(26):7-30.
114. Aspan, H., Milanie, F.& Khaddafi, M.(2015). SWOT Analysis of the Regional Development Strategy City Field Services for Clean Water Needs. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*.5(12): 384-397.
115. Assayah, A. M. (2020). Organizational Immunity And Its Effect On Strategic Technological Change Options A Field Study At Jordanian Industrial Companies Listed In Amman Stock Exchange. *Academy of Strategic Management Journal*. 19(5): 1- 10.
116. Bostanci, A. B. , Tosun, A. & Dogan, O.(2020). The Relationship Between Schools’ DNA Profiles and Teachers’ School Academic Optimism. *International Online Journal of Educational Sciences*. 12 (4): 85-99.
117. Bostanci, A., B., & Kocak, S.(2022). Okul DNA Profillerinin Örgütsel Sinerji Üzerindeki Rolü. *Milli Eğitim*. 51(233): 55-75.
118. Cohen, L, Manion, L & Morrison, K.(2007). *Research Methods in Education*. 6th ed. Taylor & Francis e-Library. Available at: www.eBookstore.tandf.co.uk. (accessed in 12/8/2023).
119. Dos, I. (2013). School DNA And Its Transfer. *American Journal Of Human Ecology*. 2(1): 7-15.
120. Elsakaan, R. A.M. & Ragab, A. A. & El-Gharbawy, A. & Ghanem, A.(2021). The Impact of the Organizational DNA on the Institutional Excellence of Alexandria Petroleum Companies through Improving Organizational Performance as a Mediating Variable. *Open Access Library Journal*.(8): 1-13

121. Estupinan, J. & Neilson, G. L.(2014).The 10 Principles of Organizational DNA. *strategy+business*. (27):1-5.
122. Etemadi, S. & Shirvani, A. R. & Darvish, Z. A.(2023). Identifying and Explaining a Model for Improving DNA Genetic Codes(Case Study: Isfahan Tokafulad Holding Companies). *Journal of System Management (JSM)*. 9(3): 209-228.
123. Goversa, M., Gifforda, R., Westraa, D. & Mur-Veemanb, I.(2024). Toward A Theory Of Organizational DNA: Routines, Principles, And Beliefs (Rpbs) For Successful And Sustainable Organizational Change. *Health Care Management*. (22): 77–95.
124. Guloglu, E., Bekmezci, M., ul Rehman, W., Jalil, F. & Sheikh, L.(2021). The Impact Of Teachers' Perceptions On Organizational DNA To Organizational Commitment. *Multicultural Education* . 7(10): 109-122.
125. Hadjer, D. & Amina, M.(2023). The use of organizational DNA in discriminating innovative organizations (case study of private Algerian enterprises). *Journal of Contemporary Business and Economic Studies*. 6(2): 246-260.
126. Hassan, M. R. A.(2024). Effect Of Organizational DNA On Innovation Performance In The Egyptian Oil And Gas Companies. *Journal of the Higher Institute for Qualitative*. 4(5): 1757-1789.
127. Kose, o. & Kahveci, G.(2022).An Analysis of Relationship Between Schools' DNA Profiles and Organizational Happiness According to the Perception of Teachers, *Journal of Education*. 202 (4): 365-374.
128. Khatib, O.& Alshawabkeh, K.(2022). Digital Transformation And Its Impact On Strategic Supremacy Mediating Role Of Digital Hrm: An Evidence From Palestine. *Wseas Transactions On Business And Economics*. (19): 197-221.
129. Khorasgani, A. E. & Nosouhi, A. & Bahrami, M.(2015). A Comparative Study Of Organizational DNA In Private Companies In Terms Of Tax Evasion Based On Honald And Silverman's Model. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*. 5(S4): 1391-1400.
130. Mahmood, R. H. & omar, Z. H.(2023). The Role of intellectual capital in Strategic sovereignty, an analytical study in Soft Drink companies in the city of Erbil. *Journal Of the Iraqia University*. 63(1): 656-669.
131. Majeed, O. R., & Lafta, B. S.(2022). The effect of organizational immunity in enhancing the strategic capabilities of the company: an applied study on the Iraqi general insurance company. *International Journal of Health Sciences*. 6(S6): 7016–7035.
132. Messih, A. F. A. & Abdeen, T. H.(2022). Investigating the Relationship between Organizational DNA and the Individual and Team Dimensions of the Learning Organization. An Empirical Study on the Egyptian Banking Sector. *World Journal of Social Sciences and Humanities*. 8(1): 40-50
133. Mohammed, D. T. & Mohammed, N. J.(2021). The relationship between Alertness entrepreneurial and strategic supremacy. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*. 12(13): 2541-2555.
134. Nafej, W. (2015). The Role of Organizational DNA in Improving Organizational Performance: A Study on the Industrial Companies in Egypt. *International Business Research*. 8(1): 117-131.

135. Nawahda, N. S. M. & Al-Sarayrah, A. A.(2022). Effectiveness of Organizational DNA in Achieving pioneering performance through the Quality of Work life in Jordanian Commercial Banks. *Journal of Positive School Psychology. 6(3): 9784–9798.*
136. Neilson, G. L., Rawlinson, R., Post, R. v. & Karlsson, P., Oelschlegel, C. & Thomas, J.(2008). *The dominant genes Organizational survival of the fittest.* New York: strategy& formerly booz & company.
137. Pakdelan, S., & Azarberahman, A. & Saremi, H. & Ghaderi, M.(2021). The Effect of Organizational DNA on the Use of Management Accounting Practices: Using the Structural Equation Model. *International Research Journal of Nature Science and Technology.3(3):9-17*
138. Pratama, V. P. & Gustomo, A. (2016) Building A Framework Of Organization Design Using Organizational DNA Profile(Case Study At Pt. Len Railway Systems). *The 1st International Conference On Management In Emerging Markets:1-20.*
139. Rashid, S. A. & Muttar, L. A.(2023). Strategic Supremacy of Organizations in Dynamic Environments: An Agility Perspective. *South asian journal of social sciences & humanities.4(4): 51-75.*
140. Salman, F. A. A., Jarallah, M. A., Amanah, A. A., Hasan, M. F., Salman, Q. D. & Lafta, A.S.(2024). Impact of Digital Transformation in Enhancing Strategic Sovereignty of Business Organizations. *European Journal of Science, Innovation and Technology. 4(3): 473-489.*
141. Soroush, S., Pouri, M.M., Ahmand, B.P. & Esfahani, D. N.(2014). Studying of Organizational DNA in Esfahan Province Sport and Youth Offices. *International Journal of Human Resource Studies.4(3):125-138.*
142. Tosun, A. & Bostancı, A. B. (2019). Okulların DNA profilleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasındaki ilişki. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. 19(3): 1115-1127.*
143. Thompson, S. K. (2012). *Sampling. 3th* ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
144. Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N. & Bamford, C. E.(2015). *Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation, And Sustainability. 14th* ed: United States of America: Pearson Education.
145. Wolff, C. (2019). Organizational DNA Of The Master's Programme Eurompm. *8th International Scientific Conference on Project Management in the Baltic Countries.* April 25-26. University of Latvia. Riga:41- 50.
146. Youssef, K. E. & Badway, S. M.(2023). The Impact of Organizational DNA on Corporate Agility and Sustainability - A Field Study on the Egyptian Petroleum Sector (Oil & Gas Companies). *Journal of Business and Management Sciences. 11(2): 115-128.*

ملاحق البحث

ملحق (١) دراسة استطلاعية للتعرف على واقع الحمض النووي التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية

م	العبارة	موافق	غير موافق
١.	تقوم إدارة المدرسة بدراسة علمية متأنية لكل الجوانب قبل إتخاذ أي قرارات.		
٢.	تشجع إدارة المدرسة أعضاء المجتمع المدرسي على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم المبتكرة لحل المشكلات المدرسية.		
٣.	تمنح إدارة المدرسة فرص متزايدة لأعضاء المجتمع المدرسي للمشاركة في صنع القرارات التي تخص عملهم.		
٤.	تفتح إدارة المدرسة المجال أمام جميع منسوبيها لإبداء آرائهم في القرارات المدرسية.		
٥.	تبنى المدرسة نظام اتصال فعال يسمح بتدفق المعلومات وتبادلها بين أعضاء المجتمع المدرسي.		
٦.	توفر إدارة المدرسة المعلومات اللازمة لأداء العمل في الوقت المناسب.		
٧.	تحرص إدارة المدرسة على سهولة انسياب المعلومات بشكل فعال وسريع مع جميع منسوبي المدرسة.		
٨.	تتميز المعلومات المتاحة بالمدرسة بالدقة والوضوح.		
٩.	تقوم إدارة المدرسة بالتواصل مع الجهات المستفيدة لتحديد احتياجاتهم الحالية والمستقبلية.		
١٠.	تحرص إدارة المدرسة على توفير الحماية الأمنية لبياناتها ومعلوماتها من القرصنة الإلكترونية.		
١١.	يتم توزيع الأدوار والمسئوليات بين العاملين بالمدرسة حسب إمكانياتهم وقدراتهم.		
١٢.	يتوافق الهيكل التنظيمي للمدرسة مع التغيرات الحالية والمستقبلية.		
١٣.	يسمح الهيكل التنظيمي للمدرسة بتشكيل فرق عمل متنوعة لإنجاز المهام المدرسية.		
١٤.	تقدر إدارة المدرسة جهود وإسهامات العاملين بطرق متعددة.		
١٥.	تحرص إدارة المدرسة على تنوع الحوافز المقدمة للعاملين ما بين مادية ومعنوية.		
١٦.	توزع إدارة المدرسة الحوافز والمكافآت على العاملين دون محاباة أو تمييز.		

ملحق (٢) قائمة بأسماء السادة المحكمين لاستيانت واقع الحمض النووي التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية (مرتبة هجائياً)

م	أسماء المحكمين	الدرجة العلمية والوظيفة
١.	أ.د/إبراهيم عباس الزهيري	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة حلوان
٢.	أ.د/أحمد عبد الفتاح الزكي	أستاذ ورئيس قسم أصول التربية بكلية التربية جامعة دمياط
٣.	أ.د/أحمد محمد غانم	أستاذ الإدارة التعليمية المتفرغ بكلية التربية جامعة بني سويف
٤.	أ.د/أحمد نجم الدين عيادروس	أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة الزقازيق
٥.	أ.م.د/إيمان أحمد محمد عزب	أستاذ الإدارة التعليمية المساعد بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
٦.	أ.د/شريف عبدالله سليمان	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس
٧.	أ.د/عنتر محمد أحمد عبد العال	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة سوهاج
٨.	أ.د/محمد خميس حرب	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة الإسكندرية
٩.	أ.م.د/محمد فتحي عبد الرحمن أحمد	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد بكلية التربية جامعة المنيا
١٠.	أ.د/محمود فوزي بدوي	أستاذ أصول التربية ووكيل كلية التربية لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة جامعة المنوفية
١١.	أ.د/منال فتحي سمحان	أستاذ أصول التربية ووكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث بكلية التربية جامعة المنوفية
١٢.	أ.د/نهلة عبدالقادر هاشم	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس
١٣.	أ.د/هنداوي محمد حافظ رضوان	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة حلوان

ملحق(٤) قائمة بأسماء السادة محكمي استمارة تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على الحمض النووي التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة المنوفية

م	أسماء المحكمين	الدرجة العلمية والوظيفة
١.	أ.د/ إبراهيم عباس الزهيري	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة حلوان
٢.	أ.د/ أحمد عبد الفتاح الزكي	أستاذ ورئيس قسم أصول التربية بكلية التربية جامعة دمياط
٣.	أ.د/ أحمد نجم الدين عيادروس	أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة الزقازيق
٤.	أ.م.د/ أميرة رمضان عبدالهادي	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد بكلية التربية جامعة كفر الشيخ
٥.	أ.د/ حمدي حسن المحروقي	أستاذ أصول التربية وعميد كلية التربية جامعة الزقازيق
٦.	أ.د/ زهير السعيد حجازي	أستاذ أصول التربية المتفرغ بكلية التربية جامعة مدينة السادات
٧.	أ.د/ سعيد إسماعيل القاضي	أستاذ أصول التربية المتفرغ والعميد الأسبق لكلية التربية - جامعة أسوان
٨.	أ.د/ شريف عبدالله سليمان	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس
٩.	أ.د/ عزة جلال مصطفى نصر	أستاذ الإدارة التربوية وعميد شعبة بحوث التخطيط التربوي بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
١٠.	أ.د/ محمد خميس حرب	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة الإسكندرية
١١.	أ.م.د/ محمد فتحي عبد الرحمن أحمد	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد بكلية التربية جامعة المنيا
١٢.	أ.د/ مرهت صالح ناصف	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس
١٣.	أ.د/ نهلة عبدالقادر هاشم	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس
١٤.	أ.د/ هندأوي محمد حافظ رضوان	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة حلوان
١٥.	أ.م.د/ وليد محمد عبدالحليم على	أستاذ أصول التربية المساعد بكلية التربية جامعة بني سويف