

إجراءات مقترحة لتفعيل إدارة الاحتواء العالي بالمدارس الثانوية الصناعية في جمهورية مصر العربية

إعداد

أحمد فتحي حميده صميده

أ. د / أحمد عبد النبي عبدالعال أ. د / منى شعبان عثمان

أستاذ ورئيس / قسم التربية المقارنة أستاذ ورئيس / قسم الإدارة التربوية

والإدارة التعليمية بكلية التربية وسياسات التعليم

- جامعة سوهاج كلية التربية - جامعة الفيوم

مستخلص البحث

استهدف هذا البحث تحديد الإطار الفكري والفلسفي لإدارة الاحتواء العالي في مدارس التعليم الثانوي الصناعي في جمهورية مصر العربية، من خلال تحليل مفهوميها وتطورها وأبعادها وآليات تفعيلها. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم استبانة مقننة لجمع بيانات حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي وانعكاسها على الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الصناعية. طبقت الأداة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي ٢٠٢٤/٢٠٢٥ على عينة ممثلة قوامها (٢٠٠) معلماً ومعلمة. جرى التحقق من صدق الأداة بعرضها على محكمين متخصصين، وأثبتت ثباتها باستخدام معامل كرونباخ ألفا. عولجت البيانات باستخدام برنامج SPSS بالإحصاءات الوصفية والاستدلالية (معامل ارتباط بيرسون، والانحدار المتعدد، وتحليل التباين الأحادي، واختبار كاي تربيع) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). أظهرت النتائج انخفاض مستويات تطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي في مختلف الأبعاد، وتدني مستويات الرضا الوظيفي لدى المعلمين، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين بعض الإدارات التعليمية. وخلص البحث إلى مجموعة من الإجراءات والتوصيات العملية الرامية إلى تعزيز التمكين والمشاركة المهنية، وتطوير برامج التدريب والتحفيز، وتحسين بيئة العمل في مدارس التعليم الصناعي.

الكلمات المفتاحية: إدارة الاحتواء العالي؛ الرضا الوظيفي؛ التعليم الثانوي الصناعي؛ التمكين المهني؛ بيئة العمل المدرسية.

Abstract

This study aimed to define the philosophical and conceptual framework of High-Involvement Management (HIM) in Egyptian industrial secondary schools by analyzing its concept, evolution, dimensions, and mechanisms of implementation. The descriptive-analytical method was employed, and a validated questionnaire was used to collect data on the extent of HIM practices and their reflection on teachers' job satisfaction. The instrument was administered during the second semester of the 2024/2025 academic year to a representative sample of 200 teachers. Tool validity was verified through expert review, and reliability was confirmed using Cronbach's alpha coefficient. Data were analyzed using SPSS through descriptive and inferential statistics (Pearson correlation, multiple regression, one-way ANOVA, and Chi-square) at a significance level of $\alpha \leq 0.05$. Results revealed low levels of HIM implementation across all dimensions, accompanied by low teacher job satisfaction, with statistically significant differences among some educational administrations. The study concluded with a set of practical recommendations to strengthen teacher empowerment and participation, enhance professional development and incentive systems, and improve the overall school work environment in industrial education.

Keywords: High-Involvement Management; Job Satisfaction; Industrial Secondary Education; Teacher Empowerment; School Work Environment.

مقدمة البحث

شهد التعليم الثانوي الصناعي في جمهورية مصر العربية خلال العقدین الأخيرین تحولات متسارعة تمثلت في محاولات تطوير المناهج، وتحديث الورش التدريبية، وإعادة هيكلة مسارات التعليم الفني لتتواءم مع متطلبات سوق العمل المحلي

والإقليمي. غير أن هذه الجهود ما زالت تواجه تحديات هيكلية تتعلق بضعف كفاءة الإدارة المدرسية، ومحدودية المشاركة المهنية للمعلمين، ونقص برامج التنمية المهنية المستدامة، مما أدى إلى فجوة واضحة بين الأهداف المعلنة وسياسات التطبيق الفعلية داخل المدارس الصناعية.

انطلاقاً من هذه التحديات، برزت الحاجة إلى تبني مداخل إدارية حديثة قادرة على تحقيق التكامل بين الأداء المهني والتحفيز النفسي للمعلمين. ويُعدّ مدخل إدارة الاحتواء العالي (High-Involvement Management) من أبرز هذه المداخل، إذ يقوم على تمكين المعلمين وإشراكهم في عمليات صنع القرار، وتعزيز الثقة المتبادلة بينهم وبين الإدارة، بما يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين جودة الأداء المؤسسي.

وقد أثبتت الدراسات الحديثة في البيئة المصرية أن إشراك المعلمين في إدارة شؤونهم المهنية يسهم في خفض معدلات الإرهاق المهني وزيادة الشعور بالانتماء المؤسسي، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة العملية التعليمية وأداء المتعلمين. (كما تؤكد التقارير الدولية أن تفعيل آليات المشاركة في الإدارة التعليمية يمثل أحد محددات نجاح نظم التعليم الفني في الدول النامية. ()

بناءً على ذلك، سعى هذا البحث إلى اقتراح إجراءات عملية لتفعيل إدارة الاحتواء العالي في مدارس التعليم الثانوي الصناعي في جمهورية مصر العربية، من خلال تحليل واقع الممارسات الإدارية القائمة وتشخيص جوانب القصور التنظيمي، وصولاً إلى وضع تصور تطبيقي يسهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز الرضا الوظيفي للمعلمين.

مشكلة البحث:

يُعدّ التعليم الثانوي الصناعي في مصر أحد الدعائم الرئيسة لإعداد الكوادر الفنية المؤهلة لسوق العمل، إلا أن الواقع الميداني أظهر وجود فجوة واضحة بين الأهداف المعلنة لسياسات التطوير والتنفيذ الفعلي داخل المدارس الصناعية. فقد كشفت تقارير وزارة التربية والتعليم عن استمرار ضعف نظم الإدارة المدرسية ومحدودية المشاركة المهنية للمعلمين في صنع القرار، إلى جانب غياب العدالة التنظيمية وتراجع فرص التنمية المهنية المستمرة. وأوضحت الدراسات الميدانية كذلك انخفاض مستويات الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم الصناعي نتيجة ضعف

التمكين الإداري ونقص برامج التدريب والتحفيز، مما انعكس سلبيًا على أدائهم المهني وانتمائهم المؤسسي. ()

كما تُظهر دراسات ميدانية أن معلمي التعليم الصناعي يعانون من انخفاض مستويات الرضا الوظيفي والتمكين المهني، نتيجة ضعف الدعم الإداري وندرة فرص التدريب المستمر، مما يؤدي إلى زيادة الضغوط المهنية وتراجع الانتماء المؤسسي. () وتؤكد تلك النتائج أن البيئة التنظيمية في العديد من المدارس الصناعية لا تزال تتسم بالطابع المركزي، وضعف قنوات التواصل بين المعلمين والإدارة، وغياب سياسات التحفيز العادلة التي تراعي خصوصية العمل الفني.

وفي ظل هذه التحديات، تبرز الحاجة إلى تبني مدخل إداري حديث — مثل إدارة الاحتواء العالي — بوصفه إطارًا تنظيميًا يسعى إلى تعزيز مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، وتمكينهم من أداء أدوارهم المهنية بكفاءة، وتحقيق توازن بين المسؤوليات والصلاحيات، بما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين جودة التعليم الصناعي في مصر.

في ضوء ذلك، برزت الحاجة إلى تبني مدخل إداري حديث يواكب متطلبات التطوير المؤسسي ويعالج القصور التنظيمي في المدارس الفنية. ويُعدّ مدخل إدارة الاحتواء العالي (High-Involvement Management) من المداخل التي تسعى إلى إشراك العاملين في اتخاذ القرار، وتعزيز التمكين، وتحقيق العدالة التنظيمية داخل بيئة العمل. ومن ثمّ، تحددت مشكلة هذا البحث في ضعف تطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي في المدارس الثانوية الصناعية في جمهورية مصر العربية، وما يترتب عليه من تدنٍ في مستويات الرضا الوظيفي للمعلمين وتراجع كفاءة بيئة العمل المدرسية.

أسئلة البحث

انطلاقًا من المشكلة السابقة، سعى البحث للإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

كيف يمكن تفعيل إدارة الاحتواء العالي في مدارس التعليم الثانوي الصناعي في جمهورية مصر العربية؟

ويتفرع عنه عدد من الأسئلة الفرعية:

١. ما الأسس النظرية والفلسفية لإدارة الاحتواء العالي في الأدبيات التربوية والإدارية بالمؤسسات التعليمية؟

٢. ما واقع ممارسات إدارة الاحتواء العالي في مدارس التعليم الثانوي الصناعي في مصر؟

٣. ما الإجراءات والتوصيات العملية المقترحة لتطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي في هذه المدارس؟

أهداف البحث:

استهدف البحث تحقيق ما يأتي:

١. تحليل الأسس النظرية والفلسفية لإدارة الاحتواء العالي في ضوء الأدبيات التربوية والإدارية الحديثة، وبيان أثرها في تحسين بيئة العمل المدرسية.
٢. تشخيص الواقع الميداني لممارسات إدارة الاحتواء العالي في مدارس التعليم الثانوي الصناعي بمصر من وجهة نظر المعلمين.
٣. اقتراح إجراءات وتوصيات عملية لتفعيل ممارسات إدارة الاحتواء العالي بما يسهم في تعزيز الرضا الوظيفي وتحسين جودة الأداء التربوي في مدارس التعليم الثانوي الصناعي.

أهمية البحث

اكتسب هذا البحث أهميته من السياق الوطني لتطوير التعليم الثانوي الصناعي في مصر، الذي يُعدّ ركيزة أساسية لإعداد القوى العاملة الماهرة اللازمة لدعم الاقتصاد الوطني. وقد جاءت أهمية الدراسة من سعيها إلى تفعيل إدارة الاحتواء العالي كمدخل إداري حديث يسهم في تمكين المعلمين وتحسين بيئة العمل المدرسية، بما ينعكس إيجاباً على جودة العملية التعليمية ونتائجها.

١. تنقسم أهمية البحث إلى جانبين رئيسين:

أولاً: الأهمية النظرية

١. إثراء الأدبيات التربوية العربية في مجال الإدارة الحديثة من خلال تقديم إطار فكري وفلسفي متكامل لإدارة الاحتواء العالي في البيئة التعليمية.

٢. توضيح العلاقة بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي وبين الرضا الوظيفي للمعلمين، وإبراز دور العدالة التنظيمية والتمكين في تعزيز جودة الأداء التربوي.
 ٣. سدّ الفجوة البحثية في الدراسات العربية المتعلقة بالتعليم الفني الصناعي، الذي لم يحظَ بعد بالاهتمام الكافي مقارنة بالتعليم العام.
- ثانيًا: الأهمية التطبيقية

١. تقديم نموذج تطبيقي واقعي لتفعيل ممارسات إدارة الاحتواء العالي داخل المدارس الثانوية الصناعية في مصر.
٢. دعم صُنّاع القرار في وزارة التربية والتعليم والمديريات التعليمية من خلال إجراءات عملية لتحسين بيئة العمل، وتطوير برامج التدريب والتحفيز، وتعزيز المشاركة المهنية للمعلمين.
٣. مساعدة مديري المدارس الصناعية على تبني أساليب إدارية تشاركية تُسهم في رفع الرضا الوظيفي والحد من التسرب الوظيفي.

حدود البحث:

أولاً: الحد الموضوعي: ركّز البحث على دراسة واقع ممارسات إدارة الاحتواء العالي في مدارس التعليم الثانوي الصناعي، من خلال ثلاثة أبعاد أساسية:

١. البعد الفردي (التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار)،
٢. البعد الجماعي (التعاون والعمل التشاركي)،
٣. البعد التنظيمي (العدالة والشفافية والتحفيز الإداري).

ثانيًا: الحد البشري: اقتصر البحث على معلمي التعليم الثانوي الصناعي في جمهورية مصر العربية، وتم اختيار عيّنة تمثيلية تضم معلمين ومعلمات من تخصصات مهنية متعددة وخبرات متفاوتة لضمان تنوع وجهات النظر.

ثالثًا: الحد المكاني: شمل البحث مدارس التعليم الثانوي الصناعي في محافظات الفيوم، والإسكندرية، والقاهرة، وسوهاج، نظرًا لما تمثله من بيئات تعليمية متباينة تجمع بين المناطق الحضرية وشبه الحضرية.

رابعاً: الحد الزمني: أجري البحث خلال العام الأكاديمي ٢٠٢٤/٢٠٢٥، حيث تم تنفيذ الجانب الميداني في الفصل الدراسي الثاني، مما قدّم صورة حديثة وواقعية لواقع ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تلك الفترة الزمنية.

منهج البحث :

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع وأهداف الدراسة. فقد استهدف الباحث وصف واقع ممارسات إدارة الاحتواء العالي في مدارس التعليم الثانوي الصناعي في جمهورية مصر العربية، وتحليلها ميدانياً لتفسير خصائصها وعلاقاتها بمتغيرات الرضا الوظيفي لدى المعلمين. ويُعد هذا المنهج من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات التربوية والإدارية، نظراً لقدرته على جمع البيانات وتحليلها تفسيراً علمياً يُفضي إلى استنتاجات موضوعية وإجراءات تطويرية قابلة للتطبيق.

مجتمع البحث وعينته

تكوّن مجتمع البحث من جميع معلمي مدارس التعليم الثانوي الصناعي في جمهورية مصر العربية خلال العام الأكاديمي ٢٠٢٤/٢٠٢٥ واقتصرت العينة التطبيقية على أربع محافظات تمثل التنوع الجغرافي والتربوي وهي: الفيوم، القاهرة، الإسكندرية، وسوهاج. بلغ عدد أفراد العينة (٢٠٠) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية بما يراعي التخصصات المهنية المختلفة (ميكانيكا، كهرباء، زخرفة، حاسب آلي...) ومستويات الخبرة المتنوعة، لضمان تمثيل واقعي لمجتمع الدراسة.

أداة البحث

استخدم الباحث استبانة ميدانية من إعداده بُنيت بالاستناد إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة، بهدف قياس واقع ممارسات إدارة الاحتواء العالي في المدارس الثانوية الصناعية. تضمّن الاستبانة (٥٥) فقرة موزعة على ثلاثة محاور رئيسة تمثل الأبعاد النظرية للبحث:

١. البعد الفردي: ممارسات التمكين، وحرية اتخاذ القرار، وفرص التطوير المهني.
٢. البعد الجماعي: علاقات التعاون والتفاعل الإيجابي بين المعلمين والإدارة.

٣. البعد التنظيمي: سياسات العدالة والشفافية والتحفيز الإداري.

اعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) بدرجات تراوحت بين (كبيرة جدًا = ٥) و(قليلة جدًا = ١).

صدق الأداة وثباتها

للتأكد من صدق الأداة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في أصول التربية والإدارة التعليمية بجامعة القاهرة والفيوم للتحقق من وضوح الفقرات ومدى ارتباطها بمحاور البحث. كما حُسب معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وجاءت القيم كما يلي:

- البعد الفردي = ٠,٨٤
- البعد الجماعي = ٠,٨٧
- البعد التنظيمي = ٠,٨٩
- الثبات الكلي للأداة = ٠,٨٨

وهي قيم مرتفعة تشير إلى اتساق داخلي جيد وموثوقية عالية للأداة البحثية.

أساليب المعالجة الإحصائية

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS (الإصدار ٢٧) وفق الأساليب الآتية:

١. الإحصاءات الوصفية: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتحديد مستويات التطبيق في كل بعد.
 ٢. الإحصاءات الاستدلالية: استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، والانحدار المتعدد (Multiple Regression)، واختبار كاي تربيع (Chi-Square) للتحقق من الفروق الدالة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- وقد فُسرت النتائج في ضوء الأدبيات النظرية المعاصرة لضمان الدقة العلمية والموضوعية في التحليل. ()

مصطلحات البحث:

أولاً: إدارة الاحتواء العالي (High-Involvement Management)

١. التعريف اللغوي

- الإدارة (Management): تُعرّف الإدارة بأنها «التدبير والتنظيم لتحقيق أهداف معينة». () كما يشير المعجم الوسيط إلى أن الإدارة هي «تنظيم شؤون الأفراد أو المؤسسات وتوجيهها بكفاءة وفعالية نحو تحقيق أهداف محددة». ()
- الاحتواء (Involvement): يُقصد به «الاهتمام والمشاركة الفاعلة في النشاط أو العمل»، أي درجة مشاركة الفرد في الأنشطة التي ينتمي إليها. ()
- العالي (High): تُستخدم للدلالة على الرفعة أو المستوى المرتفع في الكفاءة أو الجودة أو الأداء .

٢. التعريف الاصطلاحي

تُعرّف إدارة الاحتواء العالي بأنها:

"نهج إداري حديث يقوم على تعزيز مشاركة العاملين في صنع القرارات، وبناء الثقة، وتمكينهم من ممارسة أدوارهم بفاعلية ضمن بيئة عمل قائمة على التعاون والاحترام". ()

كما يرى () لويلر (٢٠٢٢) أن إدارة الاحتواء العالي نظام إداري يُشرك الموظفين في العمليات التنظيمية عبر تزويدهم بالمعلومات، والمعرفة، والسلطة، والمكافآت، بما يحقق التكامل بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة.

٣. التعريف الإجرائي

في هذا البحث، يُعرّف إدارة الاحتواء العالي بأنه:

"مجموعة من الممارسات الإدارية المطبقة في مدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحاظلة الفيوم، وتهدف إلى تعزيز مشاركة المعلمين في صنع القرار، وتمكينهم من خلال التدريب المستمر والدعم الإداري، وبناء ثقافة تنظيمية تُشجّع على الابتكار والتعاون الجماعي".

ثانيًا: التفعيل (Activation)

١. التعريف اللغوي

يشير مصطلح التفعيل إلى الفعل «فَعَّلَ» بمعنى «نَشَّطَ وَقَوَّى» (). كما يوضح المعجم الوسيط أن التفعيل يعني «تنشيط الشيء ودفعه إلى الأمام في الاتجاه الصحيح». ()

٢. التعريف الاصطلاحي

يُقصد بالتفعيل «الاستخدام الأمثل للإمكانات والموارد المتاحة من خلال اتخاذ الإجراءات التي تضمن تنفيذ الدور المطلوب وتحسينه». ()

٣. التعريف الإجرائي

يُعرّف التفعيل في هذا البحث بأنه:

«العملية التي يتم من خلالها الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة داخل المدرسة عبر اتخاذ جميع الإجراءات اللازمة لتطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي بفاعلية، بما يسهم في تطوير بيئة العمل وتعزيز أداء المعلمين».

الدراسات السابقة:

تُعد الدراسات السابقة الركيزة العلمية التي استند إليها هذا البحث في بناء إطاره النظري والمنهجي، إذ تسهم في تحديد الاتجاهات الحديثة في تطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي في المؤسسات التعليمية، وتوضيح أثرها في تحفيز المعلمين ورفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم. وقد شمل العرض مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت تطبيقات هذا المدخل في سياقات تعليمية متقاربة مع واقع مدارس التعليم الصناعي في مصر، مما أتاح للباحث الوقوف على الثغرات المعرفية وربطها بنتائج الدراسة الميدانية في محافظة الفيوم.

أولاً: الدراسات العربية

١. دراسة عبد السلام، والسيد (٢٠٢٢) بعنوان إدارة الاحتواء العالي ودورها في الحد من الصمت التنظيمي للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية، تناولت دراسة عبد السلام، والسيد (٢٠٢٢) () أثر إدارة الاحتواء العالي في الحد من الصمت التنظيمي لدى معلمي التعليم الأساسي في مصر، حيث

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي واستعاناً باستبانة طُبقت على عينة من (٧٤٥) معلماً ومعلمة. أظهرت النتائج أن أبعاد إدارة الاحتواء العالي (التمكين، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتحفيز، وتبادل المعلومات) تمارس بدرجة متوسطة، لكنها أسهمت بوضوح في خفض مستويات الصمت التنظيمي بنسبة تجاوزت (٦٠٪)، من خلال تعزيز الثقة بين المعلمين والإدارة. وتدعم هذه النتائج ما توصل إليه البحث الحالي من أن ضعف المشاركة المؤسسية في مدارس الفيوم يمثل أحد العوامل التي تحد من الرضا الوظيفي وتقلل من الحافزية المهنية (عبدالسلام والسيد، ٢٠٢٢).

٢. دراسة عوض (٢٠٢٤)، بعنوان إدارة الاحتواء العالي مدخل لتجويد الأداء الإداري بالجامعات المصرية – دراسة تحليلية، وفي دراسة عوض (٢٠٢٤) حول إدارة الاحتواء العالي كمدخل لتجويد الأداء الإداري في الجامعات المصرية، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل الممارسات الإدارية في عدد من الجامعات الحكومية. أوضحت النتائج أن انخفاض مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار يؤدي إلى تراجع مستويات الرضا التنظيمي والأداء الإداري، في حين أن تطبيق مبادئ الاحتواء العالي (كالتمكين وتبادل المعلومات والتحفيز) يسهم في تحسين الالتزام والانتماء المهني. تتقاطع هذه النتائج مع ما توصل إليه البحث الحالي، الذي يؤكد أهمية العدالة التنظيمية وتمكين المعلمين في رفع كفاءة الأداء المدرسي وتحسين بيئة العمل (عوض، ٢٠٢٤). ()

٣. بحث الخطيب، فاطمة (٢٠٢٢) () العنوان: تأثير أساليب الاحتواء العالي على مستوى التحفيز المهني للمعلمين في مدارس التعليم الثانوي.

أما دراسة الخطيب (٢٠٢٢) فقد هدفت إلى تحديد أثر ممارسات الاحتواء العالي على التحفيز المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة القاهرة، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي على عينة مكونة من (١٥٠) معلماً ومعلمة. أظهرت النتائج أن (٨٥٪) من المشاركين لاحظوا تحسناً في دافعهم نحو العمل، و(٧٥٪) أقروا بتحسين بيئة العمل، بينما أكد (٦٨٪) زيادة استعدادهم للمساهمة في تطوير العملية التعليمية. تعزز هذه النتائج ما أظهره البحث الحالي من أن بيئة العمل الداعمة والمحفزة تسهم في رفع الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الصناعي (الخطيب، ٢٠٢٢).

٣. زيدان ، وجوهر ، ورجب (٢٠١٦)

العنوان: دراسة ميدانية لأداء مديري مدارس التعليم الفني الصناعي بمحافظة الفيوم. وأجرت زيدان، وجوهر، ورجب (٢٠١٦) دراسة ميدانية حول أداء مديري مدارس التعليم الفني الصناعي بمحافظة الفيوم، استخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة والمقابلات مع عينة من المديرين والمعلمين. كشفت النتائج عن قصور في جوانب الأداء الإداري، خاصة في مجالات التخطيط والتوجيه والمتابعة، وأرجعت ذلك إلى ضعف الدعم المؤسسي ونقص التدريب القيادي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني أساليب إدارية حديثة تركز على المشاركة وتمكين العاملين. وتأتي هذه النتائج منسجمة مع ما خلص إليه البحث الحالي من أن ضعف القيادة المدرسية في مدارس الفيوم ينعكس سلباً على تمكين المعلمين وعلى مستوى رضاهم الوظيفي (زيدان وآخرون، ٢٠١٦). ()

١. مخلوف، سميحة (٢٠١٩) العنوان: معوقات التمكين الإداري للمعلمين بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي (نظام الثلاث سنوات) في محافظة الفيوم وسبل التغلب عليها. وفي دراسة مخلوف، سميحة (٢٠١٩) التي تناولت معوقات التمكين الإداري للمعلمين في مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة الفيوم (نظام الثلاث سنوات)، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واستعانت باستبانة شملت (٣١٨) معلماً ومعلمة. توصلت النتائج إلى وجود معوقات تنظيمية وثقافية تحد من تمكين المعلمين، أبرزها محدودية الصلاحيات الإدارية (٦٨٪)، وضعف قنوات التواصل (٧٢٪)، وقلة فرص التدريب (٦٤٪). وأوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات واضحة للتمكين الإداري وتوسيع المشاركة في صنع القرار. تؤكد هذه النتائج ما توصل إليه البحث الحالي في الفصل الخامس من أن غياب التمكين والدعم الإداري يمثل عائقاً رئيساً أمام تفعيل إدارة الاحتواء العالي في مدارس الفيوم (مخلوف، ٢٠١٩). ()

ثانياً: الدراسات الأجنبية

٤. بحث إسماعيل، ووراك (٢٠٢٠) العنوان: أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي على الاحتفاظ بالموظفين. وعلى الصعيد الدولي، أجرى إسماعيل، ووراك (٢٠٢٠) دراسة تطبيقية في سوريا حول أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي على الاحتفاظ بالموظفين في المؤسسات المالية الخاصة. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي واستبانة شملت (٢٣٨) موظفاً. كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الاحتواء العالي (خاصة الحوافز وتبادل المعرفة) وبين

الاحتفاظ بالموظفين، في حين لم يظهر لبعدي السلطة والمعلومات تأثير ثابت. تسهم هذه النتائج في دعم فرضية البحث الحالي التي تشير إلى أن مشاركة المعلمين وتحفيزهم يؤدي إلى رفع مستوى الاستقرار المهني لديهم (إسماعيل ووراك، ٢٠٢٠). ()

٥. بحث ليو، تونغ؛ لي، ونجون (٢٠٢٥) () العنوان: تعزيز استقطاب المعلمين واستبقائهم من خلال نماذج اتخاذ القرار في النظم التعليمية

كما قدّم ليو، تونغ، ولي، ونجون (٢٠٢٥) دراسة كمية دولية بعنوان تعزيز استقطاب المعلمين واستبقائهم من خلال نماذج اتخاذ القرار في النظم التعليمية، استهدفت تحليل أثر إشراك المعلمين في صنع القرار على استبقائهم في الوظائف التعليمية. اعتمد الباحثان على تحليل بيانات موسعة باستخدام نماذج اتخاذ القرار متعددة المعايير، وأظهرت النتائج أن المدارس التي تطبق نماذج تمكين المعلمين تسجل معدلات بقاء أعلى بنسبة (٣٧٪) من غيرها، وأن الدعم الإداري والمشاركة المؤسسية من أبرز مؤشرات الاحتفاظ الوظيفي. وتدعم هذه النتائج توجه البحث الحالي في أن تعزيز مشاركة المعلمين وتمكينهم في مدارس التعليم الصناعي يسهم في تحسين الرضا الوظيفي وخفض معدلات التسرب الوظيفي (ليو ولي، ٢٠٢٥).

٦. بحث إنغرسول، ريتشارد؛ أودرين، لينون؛ لاسكي، ماري (٢٠٢٥) العنوان: التوظيف القائم على فرق التدريس، وسلطة المعلم، ودور ذلك في معدلات دوران المعلمين (دراسة ميدانية) ()

أما إنغرسول، ريتشارد، وأودرين، لينون، ولاسكي، ماري (٢٠٢٥) فقد أجروا دراسة ميدانية بعنوان التوظيف القائم على فرق التدريس وسلطة المعلم ودور ذلك في معدلات دوران المعلمين، استهدفت تحليل أثر الصلاحيات التنظيمية الممنوحة لفرق التدريس على استقرار المعلمين في مدارس التعليم الثانوي الأمريكي. استخدم الباحثون منهجاً كمياً قائماً على تحليل بيانات استقصائية من (١,٩٣٥) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن المدارس التي تمنح معلمها صلاحيات أكبر في اتخاذ القرار تقل فيها معدلات ترك المهنة من (٢٢٪) إلى نحو (٣٪) فقط، مع ارتفاع الرضا الوظيفي بنسبة (٤١٪). وتؤكد هذه النتائج ما أثبتته نتائج البحث الحالي في مدارس الفيوم من أن غياب المشاركة والتمكين يعدّ من أبرز مسببات الإرهاق المهني وضعف الاستقرار الوظيفي (Ingersoll, Odren, & Lasky, 2025).

ومن خلال تحليل هذه الدراسات مجتمعة، يتضح أنها تتفق في إبراز أهمية ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تعزيز التمكين والمشاركة والتحفيز كعوامل أساسية لتحسين بيئة العمل المدرسية والرفع من مستوى الرضا الوظيفي. ومع ذلك، فإن أغلب الدراسات السابقة تناولت التعليم الفني بوجه عام دون تخصيص كافٍ لمدارس التعليم الصناعي في مصر، وهو ما يسعى البحث الحالي إلى معالجته من خلال دراسة واقعية تطبيقية تركز على السياق المحلي لمحافظة الفيوم.

خطوات السير في البحث:

سار البحث الحالي وفق خطوات منهجية متكاملة، يمكن توضيحها على النحو الآتي:

القسم الأول: الإطار النظري

يتناول هذا القسم الأسس النظرية والفلسفية لإدارة الاحتواء العالي، من خلال استعراض المفاهيم الأساسية المرتبطة به، وتطوره التاريخي، وأهم أبعاده وممارساته في الأدبيات التربوية والإدارية، مع التركيز على تطبيقاته في المؤسسات التعليمية.

القسم الثاني: الدراسة الميدانية (الإجراءات والنتائج)

يشمل هذا القسم الإجراءات المنهجية التي اتبعتها البحث، ويتضمن وصف مجتمع البحث وعينته، وأداته، وأساليب جمع البيانات وتحليلها، ثم عرض النتائج التي توصل إليها البحث وتحليلها في ضوء أهدافه وتساؤلاته.

القسم الثالث: الإجراءات العملية المقترحة لتطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي في مدارس التعليم الثانوي الصناعي

يقدم هذا القسم تصورًا مقترحًا يتضمن مجموعة من الإجراءات التطبيقية العملية لتنفيذ ممارسات إدارة الاحتواء العالي في مدارس التعليم الثانوي الصناعي، بما يساهم في تحسين بيئة العمل وتحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين، ورفع جودة العملية التعليمية.

وهذا ما سيتناوله البحث بالتفصيل فيما يلي :

القسم الأول : الإطار النظري

الأسس النظرية والفلسفية لإدارة الاحتواء العالي في الأدبيات التربوية والإدارية بالمؤسسات التعليمية

أولاً: مفهوم إدارة الاحتواء العالي

تُعَدُّ إدارة الاحتواء العالي (High-Involvement Management) من الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية والتي تُشكّل تغييراً نوعياً في فلسفة التعامل مع العاملين، إذ لم يعد يُنظر إليهم كمجرد منفّذين للمهام، بل كشركاء فاعلين في صناعة القرار التنظيمي وصياغة سياسات العمل. وتعتمد إدارة الاحتواء العالي على فرضية أساسية مفادها أن الاستثمار في العاملين وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرار يسهم في تحقيق مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي والإنتاجية والابتكار. ()

وقد بدأ مفهوم إدارة الاحتواء العالي في بيئات العمل الصناعية، ثم امتد إلى المؤسسات الخدمية والتعليمية، باعتباره تطوراً لنموذج الإدارة التشاركية (Participative Management)، ويُقدّم نموذجاً أكثر شمولاً لتمكين العاملين في عمليات التخطيط والتنظيم والمراقبة. ويُركّز هذا النهج بشكل خاص على ثلاثة مرتكزات رئيسية: التمكين، والمشاركة، والثقة التنظيمية.

١. التحليل اللغوي والاصطلاحي

- الإدارة (Management): تُشير لغوياً إلى «التدبير والتنظيم لتحقيق الأهداف»، () كما يعرفها المعجم الوسيط بأنها «توجيه الجهود البشرية والمادية نحو تحقيق غايات محددة بفعالية وكفاءة». ()
 - الاحتواء (Containment): يعني لغوياً «القدرة على الاستيعاب والسيطرة داخل حدود معينة»، () أما في السياق الإداري فيشير إلى خلق بيئة عمل تستوعب التنوع الفكري والمهني وتحتضن العاملين دون إقصاء.
 - العالي (High): يدل على «الرفعة والتميز» () ، ويُستخدم هنا للدلالة على المستوى المرتفع من المشاركة والتفاعل بين الإدارة والعاملين.
- ### ٢. المفهوم الاصطلاحي في الأدبيات التربوية والإدارية

وصف لويلر (١٩٨٦/١٩٩٢) إدارة الاحتواء العالي بأنها نهج إداري يهدف إلى تمكين العاملين من المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات التي تخص أعمالهم اليومية،

مبنياً على أن إشراكهم يحقق تفاعلاً تنظيمياً إيجابياً يعزز الالتزام والإنتاجية داخل المؤسسات (Lawler, 1986/1992). ()

في السياق التربوي، تؤكد دراسات أن إشراك المعلمين في اتخاذ القرار التعليمي وتهيئة بيئة تشاركية تعزز الشعور بالانتماء المؤسسي وتسهم في تحسين جودة التعليم وأداء الطلاب. ()

٣. المقاربة السياقية لإدارة الاحتواء العالي في التعليم الفني

يُعدّ تطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي في مدارس التعليم الثانوي الصناعي خطوة جوهرية نحو تطوير الأداء المؤسسي في هذا القطاع، نظراً لما يتميز به من خصوصية في الموارد والمهارات والاحتياجات. ففي محافظة الفيوم مثلاً، تشكّل الصناعات المحلية مثل الزراعة والحرف اليدوية والصناعات الخفيفة جزءاً أساسياً من سوق العمل، مما يجعل إشراك المعلمين في تصميم المناهج الفنية وتطوير البرامج التدريبية ضرورة حتمية لمواءمة مخرجات التعليم مع احتياجات الصناعة المحلية. وتسهم مشاركة المعلمين في تخطيط المناهج وتحديث أدوات التعليم الفني في تحقيق توافق حقيقي بين ما يُدرّس في المدارس وما يُطلب في سوق العمل، وتعزز شعورهم بالانتماء والفاعلية المهنية (European Training Foundation, 2022). ()

٤. العدالة التنظيمية كدعامة أساسية للاحتواء العالي: تُعدّ العدالة التنظيمية (Organizational Justice) من الدعائم الأساسية لنجاح ممارسات إدارة الاحتواء العالي، إذ إن مناخ العمل الذي يشعر فيه المعلمون بأن توزيع المهام والمكافآت والفرص التدريبية يتسم بالإنصاف ينعكس إيجابياً على شعورهم بالانتماء المؤسسي والتزامهم المهني. وقد كشف بحث حديث أجري على عيّنة من أكثر من ٣٠٠ معلم بأن العدالة الإجرائية والتنفيذية كانت مرتبطة ارتباطاً إيجابياً بمخرجات مثل السلوك التنظيمي المواطني للمعلمين، في حين لعب الإرهاق الوسيط دوراً في العلاقة بين العدالة والنزوع إلى البقاء أو المغادرة (Wang & Lee, 2022). ()

ثانياً : أهمية إدارة الاحتواء العالي في التعليم

تُعدّ إدارة الاحتواء العالي من المداخل الإدارية الحديثة التي أثبتت فاعليتها في تحسين بيئة العمل التعليمية وتعزيز الرضا الوظيفي لدى المعلمين. تركز إدارة الاحتواء العالي على تمكين المعلمين من المشاركة الفاعلة في صنع القرارات

المتعلقة بالعملية التعليمية، مثل تطوير المناهج الدراسية، وتحديث أساليب التدريس، وتصميم أدوات التقييم. ومن خلال هذا التمكين، تتحقق بيئة عمل أكثر شفافية وتعاونًا، مما ينعكس إيجابًا على الأداء الأكاديمي للطلاب والاستدامة المؤسسية في المدارس.

١. التمكين كأداة أساسية لتحقيق الرضا الوظيفي

يُعدّ التمكين المهني من الركائز الأساسية لمدخل High Involvement Management، إذ يعني تمكين المعلمين من السلطة والمسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر في بيئة العمل وممارسات التدريس. وأظهرت دراسة أميركية حديثة أن التمكين المدرسي له ارتباط إيجابي قوي مع الرضا الوظيفي للمعلمين ($r = 0.63, p < 0.001$) مما يبين أن المشاركة الفعلية والنفوذ المهني يرفعان من شعور المعلمين بالانتماء والفعالية الذاتية (Al-Yaseen & Al-Musaileem, 2015). وفي سياق مدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة الفيوم، حيث يواجه المعلمون تحديات متمثلة في محدودية الموارد والتدريب، يصبح التمكين شرطاً ضرورياً لتحسين بيئة العمل، شريطة أن يُرافقه دعم تدريبي ومهني مستمر يمكن المعلمين من تأدية أدوارهم الجديدة بفعالية. ()

٢. العدالة التنظيمية وتأثيرها في الرضا الوظيفي

تُعدّ العدالة التنظيمية من العوامل المحورية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى المعلمين؛ إذ تكفل تكافؤ الفرص في توزيع المهام والموارد ضمن المؤسسة التعليمية، كما تُسهم في تقليل النزاعات بين المعلمين والإدارة وزيادة الانسجام المهني. فقد أظهرت دراسة خليل وشرف (٢٠١٤) على عينة من المعلمين في مدينة العاشر من رمضان المصرية أن «العدالة التوزيعية» ترتبط ارتباطاً قوياً بالرضا الوظيفي مقارنة بالعدالة الإجرائية، كما أن «العدالة التفاعلية» ترتبط بشكل أكبر بالالتزام التنظيمي، وتؤثر بشكل غير مباشر على نية ترك العمل من خلال هذا الالتزام. ()

وفي مدارس التعليم الصناعي بمحافظة الفيوم، حيث قد يواجه بعض المعلمين محدودية في فرص المشاركة أو الترقى، يُعدّ ترسيخ العدالة التنظيمية ضرورة لتحقيق رضا وظيفي مستدام. يتحقق ذلك من خلال ضمان تكافؤ الفرص في المشاركة في الأنشطة المهنية والتربوية، وتحقيق الشفافية في توزيع الحوافز والمكافآت، بما يعزز الثقة المتبادلة والانتماء المؤسسي. ()

٣. تحسين التواصل والعلاقات المؤسسية

يُعد التواصل الفعال بين الإدارة والمعلمين أحد أهم مقومات نجاح إدارة الاحتواء العالي. فالتفاعل المستمر بين القيادة والعاملين يسهم في بناء بيئة داعمة ومتفهمة للاحتياجات المهنية. أظهرت دراسة رايت ونيشي () (٢٠١٣) أن المؤسسات التعليمية التي تشجع على الحوار المنتظم والمفتوح بين المعلمين والإدارة شهدت ارتفاعاً في مستوى الرضا الوظيفي بنسبة (٢٥٪) مقارنة بتلك التي تعتمد على أساليب إدارية تقليدية.

وفي مدارس الفيوم الصناعية، يمكن تعزيز التواصل من خلال اجتماعات تشاركية دورية، وقنوات اتصال إلكترونية داخلية تتيح للمعلمين التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بحرية، مما يعزز الشفافية ويقوّي التعاون المؤسسي.

٤. تقليل الضغوط النفسية وتعزيز الاستدامة المهنية

تسعى إدارة الاحتواء العالي إلى خلق بيئة عمل داعمة للمعلمين من خلال تعزيز القيادة الروحية والتمكين النفسي، مما يقلل من مستويات الاحتراق المهني ويعزز الاستدامة المهنية. أوضحت دراسة لي وآخرون (٢٠٢٣) أن التمكين النفسي، إلى جانب وجود شعور بالانتماء والاتصال بالقيم المهنية، يرتبط بانخفاض ملحوظ في الاحتراق المهني لدى المعلمين، كما يرفع القدرة على التكيف مع ضغوط العمل وتحسين الصحة النفسية. وفي سياق مدارس الفيوم، التي تواجه أحياناً نقصاً في الموارد والدعم الإداري، يمثل هذا النهج وسيلة فعالة لتقليل الضغط المهني وتحسين جودة الحياة الوظيفية للمعلمين. ()

٥. تعزيز التفاعل بين المعلمين والإدارة

تُسهم إدارة الاحتواء العالي في تعزيز التفاعل الإيجابي بين الإدارة والمعلمين، من خلال إشراكهم في عمليات التخطيط المدرسي وتطوير المناهج. فكلما شعر المعلمون بأنهم جزء من عملية صنع القرار، زاد التزامهم وتحقّزهم. كما يتيح هذا النهج للإدارة الاستفادة من الخبرات الميدانية للمعلمين في تطوير العملية التعليمية، مما يخلق دائرة متبادلة من الثقة والدعم.

٦. تحسين الأداء الأكاديمي للطلاب

يؤثر الاحتواء العالي بطريقة غير مباشرة على أداء الطلاب الأكاديمي من خلال تحسين بيئة العمل الخاصة بالمعلمين. فالمعلم الراضي والمدعوم نفسياً ومهنيًا يكون

أكثر قدرة على الإبداع في التدريس، مما ينعكس على تحصيل الطلاب. وقد أكدت دراسة عبد العال (٢٠٢٠) أن تمكين المعلمين أدى إلى تحسين الأداء الأكاديمي للطلاب بنسبة ٢٠٪ في مدارس التعليم الفني بمحافظة الفيوم.

٧. تحقيق الاستدامة المؤسسية

يمثل تطبيق إدارة الاحتواء العالي مدخلاً استراتيجياً لتحقيق الاستدامة المؤسسية داخل المدارس الفنية. حيث يؤدي إشراك المعلمين في صنع القرار وتعزيز العدالة التنظيمية إلى خفض معدلات التسرب الوظيفي بنسبة ٢٥٪، ما ينعكس إيجاباً على استقرار الهيكل التعليمي وجودة الأداء المؤسسي على المدى الطويل.

٨. استدامة الأداء الأكاديمي

تتبنى إدارة الاحتواء العالي ثقافة مؤسسية تعمل على تعزيز التزام المعلمين المهني ودعم الأداء التعليمي المستدام على المدى الطويل. فقد أظهرت دراسة العزرايكي وآخرون (٢٠٢٣) أن التزام المعلمين المهني يمثل عاملاً وسيطاً جوهرياً بين القيادة التحويلية والأداء التدريسي المستدام، مما يؤكد أن الاستثمار في تعزيز التزام المعلمين يسهم مباشرة في رفع جودة التعليم وضمان استمراريته. وفي سياق مدارس الفيوم، التي قد تواجه أحياناً نقصاً في الموارد أو ضعفاً في الدعم الإداري، يُعد هذا النهج استراتيجياً فعالة لترسيخ قيم التعاون، والمسؤولية، والتعلم المستمر داخل المدرسة. ()

ثالثاً: أهداف إدارة الاحتواء العالي.

تُعد إدارة الاحتواء العالي أحد النماذج الإدارية الحديثة التي تسعى إلى تمكين العاملين، وتحفيزهم، وإشراكهم في عمليات صنع القرار داخل المؤسسة. ويقوم هذا المدخل على قناعة أساسية مفادها أن نجاح المؤسسة يعتمد على قدرتها في إشراك العاملين كفاعلين رئيسيين في تحقيق أهدافها، وليس كمجرد منفذين للسياسات الإدارية. فالإدارة الحديثة لا تقتصر على إصدار الأوامر، بل تقوم على توظيف رأس المال البشري كقوة استراتيجية قادرة على الابتكار، وصنع التغيير الإيجابي في الأداء المؤسسي. في المؤسسات التعليمية، يمثل هذا المدخل نقلة نوعية نحو بناء ثقافة مهنية تشاركية تهدف إلى تحقيق الرضا الوظيفي، وتحسين بيئة العمل، وتعزيز فاعلية الأداء التدريسي. ويبرز هذا الاتجاه بوضوح في مدارس التعليم الثانوي الصناعي، التي تواجه تحديات متعددة كضعف التقدير الإداري، وغياب نظم تقييم عادلة، وانخفاض فرص التطوير المهني. لذلك، يصبح تطبيق مبادئ إدارة الاحتواء

العالي ضرورة استراتيجية لتحسين جودة التعليم المهني ورفع كفاءة الكوادر التعليمية. وفي ضوء ذلك، يمكن تحديد الأهداف الرئيسية لإدارة الاحتواء العالي في النقاط التالية:

أولاً: تعزيز التمكين الإداري والمشاركة في اتخاذ القرار

يُعد التمكين الإداري من أهم الأهداف الجوهرية لمدخل إدارة الاحتواء العالي، إذ يهدف إلى منح العاملين حرية المشاركة في القرارات المؤسسية، بما يعزز من إحساسهم بالمسؤولية والانتماء التنظيمي. ورغم ما تنادي به السياسات التعليمية في مصر من أهمية مشاركة المعلمين في صنع القرار، لا تزال مدارس التعليم الصناعي بمحافظة الفيوم تعاني من مركزية مفرطة في الإدارة تحدّ من فاعلية التمكين. ()

تشير البيانات الميدانية والتقارير الوزارية إلى عدد من التحديات المرتبطة بضعف التمكين في مدارس الفيوم الصناعية، من أبرزها:

١. ضعف مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية: ما تزال القرارات الكبرى المتعلقة بالمناهج الدراسية وأساليب التدريس تُتخذ على مستوى الإدارات العليا، مما يُضعف إحساس المعلمين بملكية العملية التعليمية، ويحدّ من قدرتهم على التكيف مع احتياجات الطلاب وسوق العمل المحلي. في المقابل، تشير تجارب دول مثل فنلندا وسنغافورة إلى أن إشراك المعلمين في التخطيط للمناهج يسهم مباشرة في تحسين جودة التعليم الفني بنسبة تتراوح بين (١٥-٢٥٪). ()

٢. غياب سياسات واضحة لتعزيز الاستقلالية المهنية: تفتقر مدارس التعليم الصناعي إلى أطر مؤسسية تدعم المبادرات الذاتية والابتكار التربوي. فالأوامر الإدارية لا تزال الوسيلة المهيمنة لإدارة العمل، مما يقلل من فرص التطوير الذاتي لدى المعلمين.

٣. التأثير السلبي للبيروقراطية على بيئة العمل: تؤدي الإجراءات الإدارية المعقدة إلى تقليص حرية المعلمين داخل الفصول وورش التدريب العملي، وهو ما يولّد مشاعر إحباط وانخفاض في الدافعية المهنية. وقد أظهرت دراسة عبد الله (٢٠٢٠) أن المعلمين في المدارس ذات النظم الإدارية المرنة أبدوا مستويات أعلى من الرضا بنسبة (٢٧٪) مقارنة بنظرائهم في بيئات بيروقراطية مغلقة.

إدًا، فإن تعزيز التمكين الإداري في مدارس الفيوم الصناعية يمثل ضرورة تنظيمية ومهنية تضمن إشراك المعلمين في صياغة القرار التربوي، بما يسهم في تحقيق التطوير المستدام للتعليم المهني.

ثانيًا: تحقيق العدالة التنظيمية والشفافية في نظم التقييم

تُعد العدالة التنظيمية هدفًا محوريًا لإدارة الاحتواء العالي، كونها تمثل الأساس الذي يُبنى عليه الولاء المؤسسي والثقة المتبادلة بين الإدارة والمعلمين. فكلما شعر المعلمون بأن نظم التقييم والترقي والحوافز تُدار بعدالة وشفافية، زادت مستويات الرضا الوظيفي والانتماء المهني لديهم (). وفقًا لنموذج كولكويت وآخرين (٢٠٠١)، تُقسم العدالة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد رئيسية يمكن تطبيقها على السياق التربوي كما يلي:

١. العدالة التوزيعية: تتعلق بمدى عدالة توزيع المكافآت والعقوبات بناءً على الأداء. في مدارس التعليم الصناعي، غالبًا ما يواجه المعلمون غموضًا في معايير المكافآت، مما يولد إحساسًا بالتمييز ويقلل الحافز للإبداع.

٢. العدالة الإجرائية: تُشير إلى مدى وضوح وشفافية الإجراءات التي تُتخذ في عملية التقييم أو اتخاذ القرار الإداري. فإذا كانت هذه الإجراءات غامضة أو متحيزة، فإنها تُقوّض الثقة بين المعلمين والإدارة وتؤدي إلى نزاعات تنظيمية.

٣. العدالة التفاعلية: ترتبط بطريقة تعامل الإدارة مع المعلمين أثناء عمليات التقييم أو المتابعة. عندما تُدار هذه العمليات بروح الاحترام والتقدير المتبادل، تزداد الثقة المؤسسية ويقوى التزام المعلمين تجاه المدرسة.

تظهر الأبحاث المؤخّرة أن وجود ممارسات العدالة التنظيمية في المدارس المصرية يُساهم بفعالية في تعزيز التزام المعلمين المهني، مما يدعم بدوره تحسين الأداء المؤسسي وجودة التعليم. على سبيل المثال، بيّنت دراسة العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الصلابة المهنية لمعلمي التعليم العام بمحافظة الدقهلية (منصور شهاب، ٢٠٢٣) أن إدراك المعلمين للعدالة التنظيمية كان أعلى من المتوسط، وأن هناك ارتباطاً إيجابياً بين العدالة التنظيمية والصلابة المهنية لدى المعلمين في محافظة الدقهلية. ()

وفي سياق مدارس التعليم الصناعي في مصر، التي غالبًا ما تواجه تحديات مثل نقص الموارد أو ضعف الدعم الإداري، فإن تبني أنظمة تقييم شفافة عادلة تأخذ في

الاعتبار الكفاءة والجهد يُعدّ خياراً استراتيجياً لرفع مستوى الانتماء والعدالة بين المعلمين، وبالتالي دعم الأداء الأكاديمي المستدام.

يُظهر التحليل أن أهداف إدارة الاحتواء العالي لا تقتصر على تطوير الأداء المؤسسي فقط، بل تمتد إلى بناء ثقافة تنظيمية تشاركية تُحقق العدالة، وتعزز الإبداع، وتدعم استدامة التعليم الفني. وفي مدارس الفيوم الصناعية، يمكن القول إن تحقيق هذه الأهداف يمثل مدخلاً استراتيجياً لإصلاح التعليم المهني، من خلال تمكين المعلمين، وتفعيل الشفافية، وبناء الثقة المؤسسية كمرتكزات أساسية للنهضة التربوية المنشودة.

رابعاً: الأبعاد الرئيسية لإدارة الاحتواء العالي

تُعد إدارة الاحتواء العالي (High-Involvement Management) من المداخل الإدارية المعاصرة التي تستند إلى فكرة مشاركة العاملين في صنع القرار، وتمكينهم من السيطرة الإيجابية على بيئة عملهم، وتحقيق العدالة والشفافية التنظيمية. ويرى الباحثون أن نجاح هذا المدخل يتوقف على تفعيل ثلاثة أبعاد رئيسة مترابطة: البعد الفردي، البعد الجماعي، والبعد التنظيمي، وهي تشكل مجتمعة الإطار العملي لتطبيق ممارسات الاحتواء العالي في المؤسسات التعليمية.

١. البعد الفردي (Individual Dimension)

يركز هذا البعد على تمكين العاملين وتنمية قدراتهم من خلال منحهم الثقة والاستقلالية في أداء مهامهم، وتوفير بيئة عمل تشجع على الابتكار والمبادرة. في السياق التعليمي، يعني ذلك تمكين المعلمين من اختيار استراتيجيات التدريس المناسبة، والمشاركة في تطوير المناهج وطرق التقويم، بما يعزز دافعيتهم الذاتية ورضاهم الوظيفي. يُعد التمكين الفردي المحرك الأساسي للإبداع المؤسسي، إذ يتيح للعاملين التعبير عن آرائهم بحرية، ويساعدهم على الشعور بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة.

٢. البعد الجماعي (Group Dimension)

يُعنى هذا البعد ببناء ثقافة تعاونية قائمة على التفاعل الإيجابي بين العاملين وتبادل الخبرات. فبيئة العمل التي تشجع على الحوار والتشاور تُسهم في تحسين الأداء الجماعي وتقليل النزاعات التنظيمية. () وفي المدارس، يظهر هذا البعد في تشجيع المعلمين على العمل الجماعي والتعلم التعاوني المهني (Professional Learning)

(Communities)، حيث تُعتبر فرق العمل التربوية وسيلة فعالة لتطوير الأداء وتحسين جودة التعليم. () إن تفعيل البعد الجماعي يسهم في رفع روح الانتماء المؤسسي، ويعزز الثقة المتبادلة بين المعلمين والإدارة، مما يؤدي إلى بيئة تعليمية أكثر انسجامًا وإنتاجية.

٣. البعد التنظيمي (Organizational Dimension)

يركز هذا البعد على الأنظمة والسياسات التي تضمن العدالة، والشفافية، والتحفيز، وتكافؤ الفرص داخل المؤسسة. فالإدارة التي تطبق العدالة التنظيمية في التقييم والترقيات والمكافآت تُسهم في رفع مستوى الالتزام والرضا لدى العاملين. وفي التعليم، يرتبط هذا البعد بقدرة المدرسة على بناء هيكل تنظيمي مرن يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرار، ويضمن العدالة في توزيع الموارد، ويشجع المعلمين على الإبداع والاستمرار في العمل. تعتمد ممارسات العدالة التنظيمية والشفافية الإدارية تسجل معدلات رضا وظيفي أعلى بنسبة ٢٧٪ مقارنة بتلك التي تتبع أنماطًا إدارية مركزية.

إن التكامل بين هذه الأبعاد الثلاثة يُعد شرطًا لنجاح إدارة الاحتواء العالي، إذ إن تمكين الأفراد دون وجود عدالة تنظيمية أو تعاون جماعي فعال يظل إجراءً ناقصًا. وفي مدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة الفيوم، يمثل تفعيل هذه الأبعاد معًا مدخلًا استراتيجيًا لتحقيق بيئة عمل إيجابية ومستدامة للمعلمين، بما يعكس على جودة التعليم الفني وقدرته على مواكبة متطلبات التنمية وسوق العمل.

القسم الثاني: الدراسة الميدانية

أولاً: منهج البحث وأداته

١. منهج البحث

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي، نظرًا لملاءمته لطبيعة الموضوع، إذ يهدف إلى وصف واقع ممارسات إدارة الاحتواء العالي في مدارس التعليم الثانوي الصناعي في مصر، وتحليلها ميدانيًا بغرض تفسيرها والتوصل إلى مؤشرات واقعية يمكن الاستفادة منها في تحسين بيئة العمل للمعلمين.

يُعد المنهج الوصفي التحليلي من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات التربوية التي تتناول الظواهر الإدارية والاجتماعية، لأنه يقوم على جمع البيانات وتنظيمها

وتحليلها وتفسيرها بطريقة علمية تسهم في التعرف على العلاقات بين المتغيرات وتحديد مواطن القوة والضعف في الواقع التعليمي. ()

٢. مجتمع البحث وعينه

تكوّن مجتمع البحث من جميع معلمي مدارس التعليم الثانوي الصناعي في جمهورية مصر العربية، بينما اقتصرَت العينة التطبيقية على عدد من المحافظات التي تمثل التنوع الجغرافي والتربوي وهي: الفيوم، القاهرة، الإسكندرية، وسوهاج. بلغ عدد أفراد العينة (٢٠٠) معلم ومعلمة تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية، بحيث تراعي تمثيل التخصصات المختلفة (كهرباء، ميكانيكا، زخرفة، حاسب آلي...) ومستويات الخبرة المهنية. وقد روعي في اختيار العينة أن تكون ممثلة لمجتمع البحث من حيث النوع، وسنوات الخبرة، والمستوى المهني، بما يضمن تعميم النتائج بدرجة مقبولة من الصدق الخارجي.

٣. أداة البحث

استخدم الباحث استبانة ميدانية من إعداده، بُنيت بالاعتماد على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة، بهدف قياس واقع ممارسات إدارة الاحتواء العالي في مدارس التعليم الثانوي الصناعي في مصر. تضمنت الاستبانة ثلاثة محاور رئيسة تمثل الأبعاد النظرية للبحث:

١. البعد الفردي: يتناول ممارسات التمكين، وحرية اتخاذ القرار، وفرص التطوير المهني.

٢. البعد الجماعي: يركّز على العلاقات التعاونية بين المعلمين والإدارة وآليات المشاركة في فرق العمل.

٣. البعد التنظيمي: يتناول سياسات العدالة والشفافية والتحفيز الإداري.

تكوّنت الاستبانة من (٥٥) فقرة موزعة على المحاور الثلاثة وفق مقياس خماسي التدرج من نوع ليكرت (Likert scale)، تتراوح استجاباته بين: (كبيرة جداً – كبيرة – متوسطة – قليلة – قليلة جداً).

٤. صدق الأداة وثباتها

للتأكد من صدق الأداة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في أصول التربية والإدارة التعليمية بجامعة الفيوم والقاهرة، للتأكد من مناسبة الفقرات

لأهداف البحث، ووضوح صياغتها، وارتباطها بالمحاور النظرية. تم حساب معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وجاءت النتائج كما يلي:

- البعد الفردي = (٠,٨٤)
- البعد الجماعي = (٠,٨٧)
- البعد التنظيمي = (٠,٨٩)
- الثبات الكلي للأداة = (٠,٨٨) وتُعد هذه القيم مرتفعة وتشير إلى اتساق داخلي عالٍ وموثوقية جيدة للأداة. ()
- ٥. أساليب التحليل الإحصائي

تم تحليل بيانات الاستبانة باستخدام برنامج SPSS الإصدار (٢٧)، وذلك لتحديد مستويات توافر ممارسات إدارة الاحتواء العالى في أبعادها الثلاثة. واستخدمت الأساليب الإحصائية التالية:

١. التكرارات والنسب المئوية لوصف استجابات أفراد العينة.
 ٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى كل محور.
 ٣. اختبار كاي مربع (Chi-Square) للتحقق من اتساق استجابات أفراد العينة.
 ٤. تحليل الفروق وفق المتغيرات الديموغرافية (النوع، الخبرة، المؤهل).
- وقد تم تفسير النتائج في ضوء الأدبيات النظرية ذات الصلة لضمان دقة التحليل العلمي.

٥. إجراءات تنفيذ البحث الميداني

تم توزيع الاستبانة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي ٢٠٢٤-٢٠٢٥ بعد التنسيق مع إدارات المدارس الثانوية الصناعية بالمحافظات المستهدفة، حيث تم توضيح أهداف البحث للمشاركين وضمان سرية بياناتهم، ثم جُمعت الاستجابات خلال ثلاثة أسابيع، وتم استبعاد (١٢) استبانة غير مكتملة، ليصبح العدد الصالح للتحليل (١٨٨) استبانة.

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية:

يهدف هذا القسم إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية حول واقع ممارسات إدارة الاحتواء العالي في مدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة الفيوم، وتحليلها في ضوء أبعادها الثلاثة (الفردية - الجماعية - التنظيمية).

تحليل نتائج واقع ممارسات إدارة الاحتواء العالي - البعد الفردي

يهدف هذا الجزء إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بواقع ممارسات إدارة الاحتواء العالي في بعدها الفردي داخل المدارس الثانوية الصناعية بمحافظة الفيوم، وذلك استنادًا إلى آراء أفراد عينة الدراسة. ويُعد هذا البعد من المحاور الجوهرية في تطبيق إدارة الاحتواء العالي، إذ يركز على مستوى تمكين المعلمين، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وإتاحة فرص النمو المهني، وتعزيز الشعور بالانتماء والرضا الوظيفي. ومن خلال تحليل البيانات الميدانية، يمكن الكشف عن مستوى تطبيق هذه الممارسات في الواقع العملي، وتحديد جوانب القوة والقصور بما يسهم في صياغة تصور مقترح لتفعيل إدارة الاحتواء العالي في المدارس الفنية.

م	العبارات	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة قليلة	قليلة	جدا		
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية					
(%)	مستوى الموافقة كا	مستوي الدلالة	الترتيب					
ك	%	ك	%	ك	%	ك		
١	يتمتع المعلمون بحرية اختيار أساليب التدريس بما يتناسب مع الأهداف التعليمية واحتياجات الطلاب.	٠,٠٠	٠,٠٠	٥	٢,٥٠	٨٥	١١٠,٤٢,٥٠	٥٥,٠٠
	١,٤٨	٠,٥٥	٢٩,٥٠	قليلة جدا	٠,٠١٩٠,٢٥	٤		
٢	تتيح المدرسة فرصًا منتظمة للتطوير المهني من خلال ورش عمل تدريبية وبرامج تأهيلية متخصصة تلبي احتياجات المعلمين الفعلية.	٠,٠٠	٠,٠٠	٧	٣,٥٠	٨٨	١٠٥٤٤,٠٠	٥٢,٥٠
	١,٥١	٠,٥٧	٣٠,٢٠	قليلة جدا	٠,٠١٨٢,٢٧	٣		

٣ توفر الإدارة نظام تغذية راجعة منتظم قائم على التقييم الموضوعي، مما يساعد المعلمين على تحسين أدائهم التدريسي.

٠	٠,٠٠٠	٠	٠,٠٠٠	٦	٠,٠٠٠	٣,٠٠٠	١٠٠	٩٤٥٠,٠٠	٤٧,٠٠
١,٥٦	٠,٥٥	٣١,٢٠	قليلة جدا	٠,٠١٨٣,٠٨	١				

٤ توفر المدرسة برامج دعم مهني فعالة تساعد المعلمين في مواجهة التحديات التدريسية وتعزيز مهاراتهم الأكاديمية والتربوية.

٠	٠,٠٠٠	٠	٠,٠٠٠	٦	٠,٠٠٠	٣,٠٠٠	٩٦	٩٨٤٨,٠٠	٤٩,٠٠
١,٥٤	٠,٥٦	٣٠,٨٠	قليلة جدا	٠,٠١٨٢,٨٤	٢				

٥ تلتزم الإدارة بتهيئة بيئة تعليمية محفزة تشجع المعلمين على تبني أساليب تدريس مبتكرة قائمة على البحث والتجريب.

٠	٠,٠٠٠	٠	٠,٠٠٠	٤	٠,٠٠٠	٢,٠٠٠	٩٤	١٠٢٤٧,٠٠	٥١,٠٠
١,٥١	٠,٥٤	٣٠,٢٠	قليلة جدا	٠,٠١٨٨,٨٤	٣				

٠	٠,٠٠٠	٠	٠,٠٠٠	٠	٠,٠٠٠	٢٨	٢,٨٠	٤٦٣	٤٦,٣٠
٥٠٩	١,٥٢	٠,٥٥	٣٠,٤٠	قليلة جدا	٠,٠١٨٥,٤٦				

جدول (١) التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و ٢١ للمحور الأول
(واقع ممارسات إدارة الاحتواء العالي- البُعد الفردي)

أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي في بعدها الفردي داخل المدارس الثانوية الصناعية جاء منخفضاً جداً، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (١,٥٢ من ٥) بنسبة مئوية (٣٠,٤٪)، وهو ما يُصنّف ضمن فئة "قليل جداً" حسب مقياس ليكرت.

وقد بيّنت البيانات أن أكثر العبارات انخفاضاً تمثلت في حرية اختيار أساليب التدريس (١,٤٨)، تليها فرص التطوير المهني المنتظمة (١,٥١)، بينما حقق بند التغذية الراجعة أعلى متوسط نسبي (١,٥٦) لكنه ظل في الفئة المنخفضة.

تشير هذه النتائج إلى أن التمكين الفردي للمعلمين ما زال محدوداً للغاية، وأن ثقافة المشاركة والاستقلالية الأكاديمية لم تتحول بعد إلى ممارسة مؤسسية. ويتفق هذا مع ما أشار إليه بوكسال وماكي (٢٠١٤) من أن ضعف المشاركة الفردية في بيانات

العمل التعليمية يمثل أحد أبرز معوقات التطوير الإداري في السياقات التربوية العربية. ()

كما أكدت نتائج الدراسة الميدانية الحالية أن برامج الدعم المهني والتدريب المستمر ما تزال تقليدية وغير قائمة على تحليل الاحتياجات الفعلية للمعلمين، مما يفسر انخفاض الرضا الوظيفي وضعف الانتماء المهني. وتتسق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (٢٠٢١) التي أشارت إلى أن برامج التطوير المهني المستمرة تعد العامل الأكثر تأثيراً في تحسين أداء المعلمين وجودة التعليم الفني. ()

من المنظور التربوي، تُظهر هذه النتائج أن المعلمين في مدارس التعليم الصناعي يعملون ضمن نظم إدارية تقليدية تفتقر إلى الحوافز، وأن غياب ثقافة "المساءلة التمكينية" يحد من المبادرة والابتكار في الممارسة الصفية. وبالتالي، فإن تفعيل البعد الفردي يتطلب إعادة هيكلة السياسات الإدارية داخل المدارس لتمكين المعلمين فعلياً من المشاركة في اتخاذ القرار، ومنحهم صلاحيات مهنية متوازنة مع مسؤولياتهم الوظيفية.

ثانياً: تحليل وتفسير العبارات

١. نظام التغذية الراجعة والتقييم الموضوعي (العبارة ٣): جاء هذا البند في المرتبة الأولى بمتوسط (١,٥٦)، وهو ما يشير إلى وجود محاولات محدودة لتطبيق التغذية الراجعة في المدارس، لكنها غير منتظمة ولا تستند إلى أسس علمية. فالتقييم الإداري غالباً ما يكون شكلياً يهدف إلى الرقابة لا التطوير. وتُفسر هذه النتيجة بضعف الكفاءة الإدارية في استخدام أدوات التقييم البنائي، إضافةً إلى غياب ثقافة "التغذية الراجعة التكوينية" التي تُعدّ أساساً لتحسين الأداء (). كما أوضح عبد العال (٢٠٢١) أن ٦٨٪ من معلمي التعليم الفني يرون أن التقييم يتم بصورة شكلية دون تغذية راجعة حقيقية تساعدهم على التطوير.

٢. برامج الدعم المهني (العبارة ٤): احتلت المرتبة الثانية بمتوسط (١,٥٤)، مما يعكس قصوراً في سياسات التنمية المهنية المستدامة. فالدعم المهني للمعلمين لا يُنفذ بانتظام، وغالباً لا يُبنى على تحليل دقيق للاحتياجات التدريبية. وتؤكد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (٢٠٢١) أن برامج التطوير المهني القائمة على الاحتياجات الفعلية للمعلمين تُسهم في رفع مستوى الكفاءة التدريسية والرضا الوظيفي بنسبة تصل إلى ٢٠٪. ومن ثم، يُمكن تفسير هذه النتيجة بضعف الموارد

التدريبية في المدارس الصناعية، وغياب آليات مؤسسية تنظم التدريب كجزء من الأداء الوظيفي المستمر.

٣. فرص التطوير المهني المنتظمة (العبارة ٢): جاء متوسطها (١,٥١)، مما يعكس غياب ثقافة التعلم المستمر والتطوير الذاتي. فالمعلمين يشاركون في برامج تدريبية محدودة وغير دورية، وغالبًا بدافع إداري أكثر منه تطويري. وقد أوضحت سيمز (٢٠١٧) أن غياب برامج التطوير المهني المنتظمة يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي والدافعية المهنية بنسبة ٣٥٪. وهذا يفسر ضعف التوجه نحو التعلم الذاتي لدى معلمي التعليم الفني، الذين يفتقرون إلى الدعم المؤسسي الذي يربط بين التدريب والأداء المهني. ()

٤. تهيئة بيئة تعليمية محفزة للابتكار (العبارة ٥): حصلت على متوسط (١,٥١)، مما يعكس ضعف ثقافة الابتكار في المدارس الفنية، حيث تسود الأساليب التقليدية في التدريس والإدارة. ويُعزى ذلك إلى غياب القيادة التشاركية التي تشجع المعلمين على التجريب والبحث التربوي. فقد أكد فولين (٢٠١٩) أن البيئة التعليمية التي لا تدعم المخاطرة المهنية والابتكار لا يمكن أن تحقق تطورًا حقيقيًا في جودة التعليم. ()

٥. حرية اختيار أساليب التدريس (العبارة ١): جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (١,٤٨)، وهو ما يعكس ضعف الاستقلالية الأكاديمية للمعلمين. فالقرارات المتعلقة بطرق التدريس والمناهج تُتخذ مركزيًا، دون مرونة في التكيف مع احتياجات الطلاب أو متطلبات سوق العمل المحلي. وتتسق هذه النتيجة مع نظرية الدافعية الذاتية لـ ديشي وريان (٢٠٢٠)، التي تؤكد أن غياب الاستقلالية يضعف الدافعية الداخلية والشعور بالكفاءة، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية والرضا الوظيفي. ثالثًا: التفسير التربوي للنتائج

يبين نتائج البحوث المعاصرة أن غالبية مدارس التعليم الصناعي لا تزال تُدار بأسلوب هرمي تقليدي يميل إلى اتخاذ القرارات المركزية، مما يحدّ من مشاركة المعلمين وإشراكهم في اتخاذ القرار والابتكار المهني. ففي دراسة إبراهيم (٢٠٢٢) عن تأثير سلوكيات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية المصرية على فعالية المعلمين الذاتية، أشارت الباحثة إلى أن أحد العوامل المؤثرة سلباً هو الثقافة المؤسسية القائمة على التراتبية والامتثال، الأمر الذي يقلّل فرص التمكين المهني والمبادرة الفردية لدى المعلمين. ()

ومن منظور تربوي، فإن انخفاض مستوى ممارسات البعد الفردي يؤثر بشكل مباشر على جودة التعليم الفني، لأن المعلم المحروم من التمكين لا يمكن أن يبدع أو يحقق كفاءة في الأداء. ومن ثم، توصي هذه النتائج بضرورة التحول من الإدارة التقليدية إلى إدارة احتوائية تشاركية تُعيد صياغة العلاقة بين الإدارة والمعلمين على أساس الثقة، والتغذية الراجعة، والاستقلالية المهنية.

رابعاً: خلاصة تحليل البعد الفردي

تشير النتائج إلى أن ممارسات إدارة الاحتواء العالي في بعدها الفردي ما زالت محدودة التطبيق في مدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة الفيوم. ويُعزى ذلك إلى غياب نظم التغذية الراجعة الفعالة، وضعف برامج التطوير المهني، وانخفاض درجة الاستقلالية الأكاديمية.

وهذه النتائج تتفق مع الاتجاهات العالمية الحديثة التي تؤكد أن تمكين المعلمين ومشاركتهم في صنع القرار يُعدّان ركيزتين أساسيتين لتحسين جودة التعليم.

٢- تحليل نتائج واقع ممارسات إدارة الاحتواء العالي - البُعد الجماعي

يهدف هذا الجزء إلى تحليل نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بواقع ممارسات إدارة الاحتواء العالي في بُعدها الجماعي داخل المدارس الثانوية الصناعية بمحافظة الفيوم. ويُعنى هذا البعد بدراسة طبيعة العلاقات المهنية بين العاملين، ومستوى التعاون والعمل الجماعي، وفاعلية فرق العمل، وآليات تبادل المعرفة والخبرات داخل المؤسسة التعليمية. كما يُسهم في الكشف عن مدى ترسيخ ثقافة المشاركة والتواصل التنظيمي الإيجابي بين المعلمين والإدارة، بما يعكس مستوى النضج التنظيمي والاحتواء المؤسسي. ومن خلال تحليل نتائج هذا البعد، يمكن الوقوف على مدى قوة البناء الجماعي في بيئة العمل التعليمية، ودوره في تعزيز الرضا الوظيفي وتحقيق الأداء الفعّال في المدارس الفنية.

جدول (٢)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و كاً للمحور الأول (واقع ممارسات إدارة الاحتواء العالي- البُعد الجماعي)

م	البنود	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة قليلة	قليلة جداً	المتوسط
	الحسابي الانحراف المعياري		النسبة المئوية			

(%)	مستوى الموافقة كا	مستوي الدلالة	الترتيب	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
٦	توفر المدرسة بيئة مهنية تفاعلية تعزز تبادل الخبرات وتنمية مهارات التدريس من خلال التعاون المستمر بين المعلمين.	٠	٠,٠٠٠	٠	٠,٠٠٠	٤	٢,٠٠	١٠١	٩٥٥٠,٥٠	٤٧,٥٠	
		١,٥٥	٠,٥٤	٣٠,٩٠	قليلة جدا	٣	٠,٠١	١٨٨,٦٣			
٧	توفر الإدارة قنوات تواصل فعالة، مثل الاجتماعات الدورية والمنصات الإلكترونية، لتعزيز التنسيق والتعاون بين المعلمين.	٠	٠,٠٠٠	٠	٠,٠٠٠	٤	٢,٠٠	١٠٤	٩٢٥٢,٠٠	٤٦,٠٠	
		١,٥٦	٠,٥٤	٣١,٢٠	قليلة جدا	١	٠,٠١	١٨٩,٤٤			
٨	تشجع المدرسة تشكيل فرق عمل تربوية تعاونية لتصميم وتطوير استراتيجيات تعليمية مبتكرة تعتمد على تبادل المعرفة والخبرات.	٠	٠,٠٠٠	٠	٠,٠٠٠	٥	٢,٥٠	٩٥	١٠٠٤٧,٥٠	٥٠,٠٠	
		١,٥٣	٠,٥٥	٣٠,٥٠	قليلة جدا	٤	٠,٠١	١٨٥,٧٥			
٩	تتيح الإدارة للمعلمين مشاركة فاعلة في صنع القرارات المدرسية والتنظيمية المرتبطة بمهامهم الوظيفية ومسؤولياتهم التدريسية.	٠	٠,٠٠٠	٠	٠,٠٠٠	٥	٢,٥٠	٩٤	١٠١٤٧,٠٠	٥٠,٥٠	
		١,٥٢	٠,٥٥	٣٠,٤٠	قليلة جدا	٥	٠,٠١	١٨٥,٩٣			
١٠	تسعى المدرسة إلى تهيئة بيئة عمل إيجابية تخفف من ضغوط العمل وتعزز روح الانتماء والتعاون بين المعلمين.	٠	٠,٠٠٠	٠	٠,٠٠٠	٥	٢,٥٠	١٠٠	٩٥٥٠,٠٠	٤٧,٥٠	
		١,٥٥	٠,٥٥	٣١,٠٠	قليلة جدا	٢	٠,٠١	١٨٥,٧٥			
	المجموع الكلي	٠	٠,٠٠٠	٠	٠,٠٠٠	٢٣	٢,٣٠	٤٩٤	٤٩٤	٤٩,٤٠	
		٤٨٣	١,٥٤	٤٨,٣٠	٣٠,٨٠	قليلة جدا	٠,٠١	١٨٧,١٠			

* قيمة (٢٤) الجدولية عند مستوى (٠,٠١) = ١٣,٢٧٧ ، وعند مستوى (٠,٠٥) = ٩,٤٨٨ لدرجة حرية (٤)

كشفت نتائج البعد الجماعي أن مستوى تطبيق ممارسات التعاون والتفاعل المهني بين المعلمين والإدارة كان منخفضاً أيضاً بمتوسط عام (١,٥٥) ونسبة مئوية (٣٠,٩٪). وأوضحت النتائج أن بند "قنوات التواصل الفعالة بين المعلمين والإدارة" سجل أعلى متوسط نسبي (١,٥٦)، في حين كان أدنى البنود "تشكيل فرق عمل تربوية تعاونية" بمتوسط (١,٥٣).

تدل هذه النتائج على أن بيئة العمل في المدارس الصناعية ما زالت تفتقر إلى آليات مؤسسية لتبادل الخبرات والتفاعل الجماعي المستمر، وأن الاجتماعات المدرسية غالباً ما تُعقد لأغراض إدارية لا تطويرية.

وقد أكدت دراسات مثل رايت ونيشي (٢٠١٣) والخطيب (٢٠٢٢) أن غياب التفاعل الجماعي بين المعلمين والإدارة يؤدي إلى انخفاض في الرضا المهني بنسبة تتجاوز (٢٥٪) مقارنة بالمدارس التي تعتمد على فرق تعلم مهنية (PLCs).

وتتوافق نتائج البحث الحالي مع ما توصل إليه زيدان وجوهر ورجب (٢٠١٦) من أن الأداء الإداري في مدارس الفيوم الصناعية يتأثر سلباً بضعف الدعم المؤسسي ونقص التدريب القيادي، وهو ما يحد من تكوين فرق عمل فاعلة. وعليه، أوصى البحث بضرورة تأسيس مجتمعات تعلم مهنية داخل المدارس الصناعية تُعنى بتبادل المعرفة التخصصية ومناقشة التحديات التدريسية بشكل تشاركي ومنظم.

١. قنوات التواصل المؤسسي

جاءت العبارة (٧): "توفر الإدارة قنوات تواصل فعالة، مثل الاجتماعات الدورية والمنصات الإلكترونية، لتعزيز التنسيق والتعاون بين المعلمين" في المرتبة الأولى بمتوسط (١,٥٦) ونسبة (٣١,٢٪)، وهي نتيجة تشير إلى وجود قنوات تواصل شكلية أكثر منها فعالة. فبينما تُعقد اجتماعات دورية، إلا أنها غالباً تقتصر على مناقشات تنظيمية دون استثمارها في تطوير العمل التربوي أو حل المشكلات التعليمية. وقد يُعزى هذا الضعف إلى محدودية استخدام التكنولوجيا في التواصل الإداري وقلة الوعي المهني باستخدام المنصات التعليمية الرقمية. أوضحت دراسة عبد العال (٢٠٢١) أن المدارس الصناعية في الفيوم تعتمد على الأساليب التقليدية في الاتصال، مما يُضعف من روح الفريق والابتكار التربوي.

٢. بيئة العمل الإيجابية والدعم الاجتماعي

العبارة (١٠): "تسعى المدرسة إلى تهيئة بيئة عمل إيجابية تخفف من ضغوط العمل وتعزز روح الانتماء والتعاون بين المعلمين" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط (١,٥٥) ونسبة (٣١٪)، ما يشير إلى قصور واضح في الجوانب الوجدانية والاجتماعية لبيئة العمل. فرغم إدراك المعلمين لأهمية بيئة العمل الداعمة، إلا أنهم لا يلمسون وجود نظم مؤسسية تعزز الانتماء أو تُخفف الضغط النفسي الناتج عن الأعباء المهنية. تدعم هذه النتيجة ما ورد في دراسة فولين (٢٠١٩) التي أوضحت أن المدارس التي تفتقر إلى ثقافة الدعم والتعاون بين العاملين تعاني من انخفاض ملحوظ في الالتزام والرضا الوظيفي. كما أشار بوكسال وماكي (٢٠١٤) إلى أن العدالة والدعم الاجتماعي يمثلان عنصرين جوهريين في إنجاح أنظمة العمل ذات المشاركة العالية.

٣. التعاون المهني وتبادل الخبرات

العبارة (٦): "توفر المدرسة بيئة مهنية تفاعلية تعزز تبادل الخبرات وتنمية مهارات التدريس من خلال التعاون المستمر بين المعلمين" جاءت بمتوسط (١,٥٥) ونسبة (٣٠,٩٪)، ما يعكس ضعفًا في تفعيل التعلم المهني الجماعي والتعاون التربوي. فالتفاعل بين المعلمين لا يتم بشكل منظم، وغالبًا ما يعتمد على المبادرات الفردية لا على سياسات مؤسسية.

وقد أوضحت دراسة سيمز (٢٠١٧) أن المؤسسات التعليمية التي تشجع التعاون بين الزملاء تحقق نتائج أفضل في التطوير المهني بنسبة تصل إلى ٣٣٪. إلا أن مدارس التعليم الصناعي في الفيوم تفتقر إلى آليات واضحة لتفعيل فرق التعلم أو مجموعات العمل التربوي، نتيجة ضعف الدعم الإداري وغياب الإشراف التربوي الفعال.

٤. فرق العمل التربوية والمبادرات التشاركية

العبارة (٨): "تشجع المدرسة تشكيل فرق عمل تربوية تعاونية لتصميم وتطوير استراتيجيات تعليمية مبتكرة تعتمد على تبادل المعرفة والخبرات" جاءت بمتوسط (١,٥٣) ونسبة (٣٠,٥٪)، ما يدل على غياب فرق العمل الفعلية داخل المدارس الصناعية. فالمعلمين لا يشاركون بشكل منظم في مجموعات تطويرية أو فرق تحسين الأداء، بل تُدار أغلب العمليات التعليمية على نحو فردي أو إداري بحت. تتسق هذه النتيجة مع ما أشار إليه جلوفز وآخرون (٢٠٢٠) بأن غياب فرق العمل التعليمية يعوق تحويل المعرفة إلى ممارسة واقعية ويُضعف فرص الابتكار

المؤسسي، مؤكدين أن المدارس التي تطبق فرقاً مهنية منتظمة تحقق معدلات رضا وظيفي أعلى بـ ٢٨٪.

٥. المشاركة في صنع القرار المدرسي

وأخيراً، جاءت العبارة (٩): "تتيح الإدارة للمعلمين مشاركة فاعلة في صنع القرارات المدرسية والتنظيمية المرتبطة بمهامهم الوظيفية ومسؤولياتهم التدريسية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (١,٥٢) ونسبة (٤,٣٠٪)، وهو ما يُبرز استمرار المركزية في الإدارة المدرسية. إذ يقتصر دور المعلمين غالباً على التنفيذ دون المساهمة في رسم السياسات التعليمية أو تحديد أولويات التطوير. تدعم هذه النتيجة ما ذكرته دراسة عبد الله (٢٠٢١) من أن غياب المشاركة الحقيقية في صنع القرار يؤدي إلى ضعف الانتماء التنظيمي وانخفاض مستوى الالتزام المهني، خاصة في المدارس الفنية التي تحتاج إلى قدر أكبر من المرونة في إدارة العمل.

٣- تحليل نتائج واقع ممارسات إدارة الاحتواء العالي - البعد التنظيمي

يهدف هذا الجزء إلى تحليل نتائج واقع ممارسات إدارة الاحتواء العالي في بعدها التنظيمي داخل مدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة الفيوم، بوصفه أحد الأبعاد المحورية التي تعكس مدى كفاءة السياسات والهيكل الإدارية في دعم مشاركة المعلمين وتمكينهم. ويركز التحليل على مستوى وضوح الأدوار، وفعالية نظم المتابعة والتقييم، وعدالة توزيع المهام، وآليات التطوير التنظيمي، لما لهذه الجوانب من أثر مباشر في تحقيق الرضا الوظيفي وتعزيز ثقافة المشاركة داخل المؤسسات التعليمية.

جدول (٣)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و ك٢١

للمحور الأول (واقع ممارسات إدارة الاحتواء العالي- البعد التنظيمي)

٢	العبارة	كبيرة جدا		كبيرة		متوسطة		قليلة		قليلة جدا		المتوسط الحسابي المعياري	النسبة المئوية (%)	مستوى الموافقة	النسبة	مستوى	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%						
١١	تعتمد المدرسة سياسات عادلة وشفافة لتحفيز المعلمين وتعزيز استقرارهم الوظيفي والمهني.	٠	٠.٠٠٠	٠	٠.٠٠٠	٤	٢.٠٠٠	٩٦	٤٨.٠٠	١٠٠	٥٠.٠٠	١.٥٢	٠.٥٤	٣٠.٤	قليلة جدا	٨٨.٤٨	١
١٢	توفر الإدارة بيئة تنظيمية تتيح للمعلمين حرية الابتكار وتحفزهم على تحسين جودة الأداء التربوي.	٠	٠.٠٠٠	٠	٠.٠٠٠	٣	١.٥٠٠	٧٧	٣٨.٥٠	١٢٠	٦٠.٠٠	١.٤٢	٠.٥٢	٢٨.٣	قليلة جدا	١٠٥.٠٧	٤
١٣	تلتزم الإدارة بإجراءات تنظيمية عادلة وشفافة تضمن مشاركة المعلمين في القرارات المهنية والإدارية.	٠	٠.٠٠٠	٠	٠.٠٠٠	٥	٢.٥٠٠	٨٧	٤٣.٥٠	١٠٨	٥٤.٠٠	١.٤٩	٠.٥٥	٢٩.٧	قليلة جدا	٨٨.٨٧	٣
١٤	توفر المدرسة دعماً إدارياً وتوجيهياً مستمراً يساعد المعلمين على تحقيق تطورهم المهني والارتقاء بمهاراتهم التربوية.	٠	٠.٠٠٠	٠	٠.٠٠٠	٥	٢.٥٠٠	٨٩	٤٤.٥٠	١٠٦	٥٣.٠٠	١.٥٠	٠.٥٥	٢٩.٩	قليلة جدا	٨٧.٧٣	٢
١٥	تعتمد المدرسة سياسات تنظيمية مرنة تساعد المعلمين على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل وفرص التطوير المهني.	٠	٠.٠٠٠	٠	٠.٠٠٠	٤	٢.٠٠٠	٩٦	٤٨.٠٠	١٠٠	٥٠.٠٠	١.٥٢	٠.٥٤	٣٠.٤	قليلة جدا	٨٨.٤٨	١
	المجموع الكلي	٠	٠.٠٠٠	٠	٠.٠٠٠	٢١	٢.١٠٠	٥٤	٤٤.٥٠	٥٣٤	٥٣.٤	١.٤٩	٠.٥٤	٢٩.٨	قليلة جدا	٩١.٧٣	١

أظهرت النتائج أن مستوى العدالة التنظيمية والتحفيز الإداري في مدارس التعليم الصناعي جاء منخفضاً بمتوسط حسابي عام (١,٥٨) بنسبة (٣١,٦).

وقد بينت التحليلات أن بند "وضوح سياسات التقييم والترقية" كان الأدنى، بينما حصل "الشفافية في توزيع الحوافز" على متوسط أعلى نسبياً (١,٦٠) لكنه ما زال ضمن الفئة المنخفضة.

تؤكد هذه النتائج أن غياب العدالة والشفافية الإدارية يمثل أحد أهم العوامل التي تحد من الرضا الوظيفي للمعلمين، وهو ما يتسق مع نتائج خليل وشرف (٢٠١٤) التي بينت أن العدالة التوزيعية والتفاعلية ترتبط إيجابياً بالرضا المهني والالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية المصرية. () كما تدعم النتائج ما توصلت إليه منصور شهاب (٢٠٢٣) حول أن العدالة التنظيمية تسهم في رفع "الصلابة المهنية" لدى المعلمين في مدارس التعليم العام بمحاظفة الدقهلية. ()

وعليه، فإن تعزيز البعد التنظيمي في مدارس التعليم الصناعي يتطلب إصلاحاً إدارياً شاملاً يشمل:

١. توحيد معايير التقييم والترقية،
٢. تفعيل نظام حوافز مرتبط بالكفاءة الفعلية،
٣. نشر ثقافة العدالة والشفافية في التعامل المؤسسي.

رابعاً: التحليل العام للنتائج

أولاً: العدالة التنظيمية والتحفيز المهني (العبارة ١١)

جاءت العبارة (١١) : "تعتمد المدرسة سياسات عادلة وشفافة لتحفيز المعلمين وتعزيز استقرارهم الوظيفي والمهني" في المرتبة الأولى (متوسط ١,٥٢، نسبة ٣٠,٤٪)، وهو ما يشير إلى غياب واضح لنظم تحفيزية عادلة ومنصفة داخل المدارس. ويُعزى ذلك إلى محدودية الموارد المالية وضعف ثقافة التحفيز المؤسسي في التعليم الفني الصناعي، مما يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي. وتدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة سمية محمود (٢٠٢٠) التي أكدت أن نظم التحفيز في المدارس الفنية يغلب عليها الطابع الشكلي، ولا ترتبط بمعايير أداء واضحة. () كما يتسق ذلك مع نظرية العدالة التنظيمية (١٩٦٥) التي ترى أن إدراك الأفراد لغياب العدالة في المكافآت يؤدي إلى شعور بالظلم وعدم الانتماء المؤسسي، وهو ما يضعف الالتزام والأداء الوظيفي. () كما أوضحت دراسة بوكسال وماكي (٢٠٢٢) أن التحفيز القائم على معايير موضوعية من أكثر عناصر الاحتواء فاعلية في تعزيز الرضا المهني والاستقرار الوظيفي.

ثانياً: المرونة التنظيمية وتوازن العمل (العبارة ١٥)

احتلت العبارة (١٥) : "تعتمد المدرسة سياسات تنظيمية مرنة تساعد المعلمين على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل وفرص التطوير المهني" المرتبة نفسها (١,٥٢)، مما يعكس جمود السياسات الإدارية وضعف قدرتها على تحقيق توازن حقيقي بين المهام التدريسية والتطوير المهني للمعلمين. وتؤكد نتائج هذه العبارة أن معظم المدارس الصناعية تعمل في إطار بيروقراطي مركزي لا يمنح المعلمين مرونة في تنظيم وقتهم أو المشاركة في برامج تدريبية مهنية. وقد دعمت دراسة ديشي وريان (٢٠٢٠) هذا التوجه، إذ أوضحت أن المرونة المؤسسية من العوامل الجوهرية في تعزيز الدافعية الذاتية والشعور بالكفاءة المهنية. كما بيّن جلوفز وآخرون (٢٠٢٠) أن غياب التوازن بين متطلبات العمل والتطوير المهني يؤدي إلى ارتفاع مستويات الاحتراق النفسي وضعف الالتزام المؤسسي.

ثالثاً: الدعم الإداري والتوجيهي المستمر (العبارة ١٤)

جاءت العبارة "توفر المدرسة دعماً إدارياً وتوجيهياً مستمراً يساعد المعلمين على تحقيق تطورهم المهني والارتقاء بمهاراتهم التربوية" بمتوسط (١,٥٠) ونسبة

(٢٩,٩٪)، ما يشير إلى قصور كبير في أنظمة الإشراف والتوجيه التربوي داخل المدارس الصناعية. إذ يقتصر الدعم الإداري غالبًا على المتابعة الشكلية وليس على بناء قدرات مهنية مستدامة. وتتوافق هذه النتيجة مع ما أورده دراسة OECD (2021) التي أكدت أن المعلمين في التعليم الفني يعانون من نقص في فرص الإرشاد المهني الفعّال والدعم المستمر من القيادات المدرسية. كما أشار فولين (٢٠١٩) إلى أن القيادة التربوية التشاركية القائمة على الدعم والتحفيز تمثل حجر الأساس في تطبيق ممارسات الاحتواء العالي، وأن غيابها يضعف ثقافة التعاون والابتكار المهني داخل المدرسة.

رابعاً: العدالة التنظيمية في المشاركة واتخاذ القرار (العبارة ١٣)

بلغ متوسط هذه العبارة (١,٤٩) بنسبة (٢٩,٧٪)، ما يشير إلى أن المشاركة في صنع القرار داخل المدارس الصناعية محدودة للغاية. إذ تظل عمليات اتخاذ القرار محصورة في المستويات الإدارية العليا دون إشراك فعلي للمعلمين، مما يضعف إحساسهم بالمسؤولية المهنية والانتماء المؤسسي. وقد أوضح عبد الله (٢٠٢١) أن ضعف المشاركة في القرارات المدرسية من أبرز مظاهر القصور الإداري في مؤسسات التعليم الفني بمصر.

خامساً: بيئة تنظيمية محفزة على الابتكار (العبارة ١٢)

جاءت هذه العبارة بمتوسط (١,٤٢) فقط، وهي أدنى القيم بين جميع العبارات، ما يدل على أن ثقافة الابتكار في مدارس التعليم الصناعي شبه غائبة. فالإدارة لا توفر بيئة آمنة تشجع التجريب أو تقبل الأفكار الجديدة، مما يُثبّط محاولات الإبداع لدى المعلمين. ويُعزى ذلك إلى غياب التدريب القيادي المتخصص، وقلة الوعي بأهمية التجديد في الأداء المهني. تؤكد دراسة كامبيرون وكوين (٢٠٢٢) أن الثقافة التنظيمية المحافظة تمثل أحد أكبر معوقات الابتكار داخل المؤسسات التعليمية، بينما تدعم بيئات العمل ذات الطابع الاحتوائي ثقافة التجريب والبحث المستمر عن بدائل تدريسية فعالة).

القسم الثالث: الإجراءات العملية المقترحة لتطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي بمدارس التعليم الفني الصناعي في مصر

استنادًا إلى النتائج الميدانية التي كشفت انخفاض مستويات تطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي في أبعادها الثلاثة، صيغت مجموعة من التوصيات والإجراءات العملية الآتية لتفعيل هذا المدخل الإداري في مدارس التعليم الصناعي بمصر.

أولاً: في ضوء البعد الفردي (التمكين والمشاركة)

١. إعادة هيكلة الصلاحيات الوظيفية للمعلمين بما يتيح لهم المشاركة في اتخاذ القرار في مجالات التدريس والتقويم والتخطيط المدرسي، مع تحديد مسؤوليات واضحة لكل مستوى وظيفي.

٢. تطوير برامج التدريب المستمر القائمة على الاحتياجات الفعلية للمعلمين الصناعيين، بحيث تركز على المهارات الإدارية والتقنية والتحفيزية، وليس الجوانب النظرية فقط.

٣. اعتماد نظام متابعة مهنية تشاركية (Peer Coaching) يتيح تبادل الخبرات والممارسات الصفية بين المعلمين داخل المدرسة الواحدة.

٤. تحفيز المبادرات الذاتية للمعلمين من خلال حوافز رمزية ومعنوية (شهادات تميز، نشر الممارسات الناجحة، منح فرص تدريبية خارجية).

٥. إشراك المعلمين في تقييم الأداء المدرسي السنوي من خلال استبانات سرية تُعرض نتائجها على مجلس المدرسة لمناقشتها بموضوعية.

ثانياً: في ضوء البعد الجماعي (التعاون والتفاعل المهني)

١. تأسيس مجتمعات تعلم مهنية (PLCs) داخل كل مدرسة صناعية تضم مجموعات تخصصية تعمل على تحليل الممارسات الصفية ومناقشة التحديات المهنية واقتراح حلول واقعية.

٢. تنظيم اجتماعات تشاركية دورية تجمع الإدارة والمعلمين لتبادل الآراء حول سياسات المدرسة وتطوير بيئتها المهنية.

٣. تفعيل فرق تحسين الجودة الداخلية بحيث تضم ممثلين من المعلمين والطلاب والإداريين، وتُسند إليها مهام متابعة الأداء وتنفيذ مقترحات التطوير.

٤. تعزيز قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية بين الإدارة والمعلمين عبر منصات إلكترونية تفاعلية تتيح تبادل المقترحات والأفكار دون قيود إدارية.

٥. إدماج العمل الجماعي في خطط الترقية والتقييم بحيث يُعدّ "المشاركة المهنية الفاعلة" أحد مؤشرات الكفاءة الإدارية.

ثالثاً: في ضوء البعد التنظيمي (العدالة والتحفيز الإداري)

١. توحيد معايير التقييم والترقية وفق ضوابط معلنة وشفافة تعتمد على الكفاءة الفعلية وليس الأقدمية.
 ٢. إعادة تصميم نظام الحوافز ليشمل مكافآت للتميز الفردي والجماعي في الأداء، وربطه بنتائج التقييم الفعلي للمدرسة.
 ٣. تعزيز ثقافة العدالة التنظيمية من خلال تدريب القيادات المدرسية على أساليب التواصل العادل والتغذية الراجعة البناءة.
 ٤. إشراك ممثلين عن المعلمين في اللجان المدرسية الخاصة بالتخطيط والتقييم والجودة، تعزيزاً لثقافة المشاركة في اتخاذ القرار.
 ٥. تحسين بيئة العمل المدرسية من خلال تهيئة ورش التدريب والمرافق، وتوفير بيئة نفسية داعمة تشجع على الإبداع والمبادرة.
- رابعاً: توصيات عامة لصنّاع القرار التربوي

١. إدراج إدارة الاحتواء العالي ضمن برامج إعداد وتأهيل القيادات المدرسية في الأكاديمية المهنية للمعلمين.
٢. إطلاق مشروع وطني لتفعيل ثقافة المشاركة المدرسية في التعليم الفني والصناعي، يشمل تدريب المديرين والموجهين والمعلمين.
٣. تشجيع البحوث التطبيقية في مجالات التمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم الفني لربط نتائجها ببرامج التطوير المؤسسي.
٤. تضمين مؤشرات الاحتواء العالي في نظام الاعتماد المدرسي الذي تطبقه الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد في مصر (NAQAAE).

القسم الرابع: مقترحات لدراسات مستقبلية

في ضوء نتائج الدراسة التي كشفت عن ضعف مستوى ممارسات إدارة الاحتواء العالي في مدارس التعليم الثانوي الصناعي بمحافظة الفيوم، يقترح الباحث عدداً من الدراسات المستقبلية لتعميق الفهم وتطوير التطبيق التربوي لهذا المدخل، وذلك على النحو الآتي:

١. تصميم وتنفيذ نموذج تطبيقي لإدارة الاحتواء العالي في المدارس الفنية وقياس أثره على الرضا الوظيفي والأداء المهني للمعلمين.

٢. دراسة العلاقة بين أبعاد إدارة الاحتواء العالي والقيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية الفنية.
 ٣. إجراء دراسات مقارنة بين المدارس الفنية الحكومية والخاصة في مدى تطبيق ممارسات الاحتواء العالي.
 ٤. تحليل العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي والتمكين المهني، ودور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.
 ٥. بحث تجريبي أو نوعي لتحديد المعوقات الثقافية والتنظيمية لتطبيق ممارسات الاحتواء العالي في التعليم الفني.
 ٦. دراسة السياسات التعليمية الوطنية واقتراح إطار لتضمين مبادئ الاحتواء العالي ضمن استراتيجيات تطوير التعليم الفني.
 ٧. بحث العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي والتحول الرقمي في الإدارة المدرسية ودوره في تعزيز المشاركة والشفافية.
- تُعد هذه المقترحات امتدادًا طبيعيًا لنتائج الدراسة الحالية، وتسهم في بناء اتجاه بحثي يسعى إلى ترسيخ ثقافة التمكين والمشاركة والعدالة التنظيمية في مدارس التعليم الفني، بما يدعم أهداف التنمية المهنية للمعلمين وتحقيق جودة التعليم في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

١. ابن منظور، جمال الدين. (١٩٩٠) *لسان العرب* (ص ٢١٣). بيروت: دار صادر.
٢. الأزهرى، محمد. (٢٠٠١) *تهذيب اللغة* (ص ٣٣٢). القاهرة: دار الكتب المصرية.
٣. إبراهيم، إيمان. (٢٠٢٢). أثر سلوكيات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية على الفاعلية الذاتية للمعلمين في مصر. *مجلة كلية*

التربية في العلوم التربوية، ٤٦ (٢)، ١٤٩-١٩٦ .

<https://doi.org/10.21608/jfees.2022.242948>

٤. الألياسين، وائل، والموسليم، مبارك. (٢٠١٥). تمكين المعلم كعنصر مهم

في الرضا الوظيفي: دراسة مقارنة لآراء المعلمين في منطقة الفروانية -

الكويت . *Compare: A Journal of Comparative and*

International Education، ٤٥ (٦)، ٨٦٣-٨٨٥ .

<https://eric.ed.gov/?id=EJ1076747>

٥. الخطيب، فاطمة. (٢٠٢٢). تأثير أساليب الاحتواء العالي على مستوى

التحفيز المهني للمعلمين في مدارس التعليم الثانوي . القاهرة: جامعة عين

شمس، كلية التربية.

٦. زيدان، رندا، جوهر، يوسف، ورجب، إيمان. (٢٠١٦). دراسة ميدانية لأداء

مديري مدارس التعليم الفني الصناعي بمحافظة الفيوم . مجلة جامعة الفيوم

للعلوم التربوية والنفسية، ٦ (٢)، ٣٩٠-٤٢٥ .

<https://search.shamaa.org/PDF/Articles/EGMjfofn/Mjfofn>

[No6P2Y2016/Mjfofn_2016-n6-p2_390-425.pdf](https://search.shamaa.org/PDF/Articles/EGMjfofn/Mjfofn)

٧. جابر، عبد الحميد، وخيري، كاظم. (٢٠٠٩). *مناهج البحث في العلوم*

التربوية والنفسية . القاهرة: دار النهضة العربية.

٨. خليل، أحمد، وشرف، منى. (٢٠١٤). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا

المهني لدى المعلمين في المدارس الحكومية المصرية . مجلة دراسات تربوية

ونفسية، ٢٧ (٣)، ٩٥-١٢٨ .

٩. العزرايكي، محمد، أحمد، عبد الرحمن، عتيق، عبد الله، ناجي، جمال، المعمري، قيس، وبشر، باسم حسين. (٢٠٢٣). أثر التزام المعلمين على العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التدريسي المستدام *Sustainability*، ١٥ (٥)، ٤٦٢٠. <https://doi.org/10.3390/su15054620>.
١٠. العوضي، أحمد. (٢٠٢٢). دور القيادة المدرسية في تعزيز استقلالية المعلمين بالتعليم الفني. *مجلة البحوث التربوية، جامعة الأزهر*، ٣٨ (٢)، ٢١٥-٢٤٦.
١١. المغربي، عبد الحميد. (٢٠٠٩). *التطوير الإداري في المؤسسات التعليمية* (ص ٦٢). القاهرة: دار الفكر العربي.
١٢. مخلوف، سميحة. (٢٠١٩). معوقات التمكين الإداري للمعلمين بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات في محافظة الفيوم وسبل التغلب عليها. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*. https://jfst.journals.ekb.eg/article_83923_e7e6c1cfd1862240005759bd7fd85227.pdf
١٣. عبد السلام، أسامة علي، والسيد، محمد سعيد المطالب هلال. (٢٠٢٢). إدارة الاحتواء العالي ودورها في الحد من الصمت التنظيمي للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية. *مجلة البحوث التربوية، جامعة الزقازيق*، ٤٣ (٢)، ١٠٨-١٢٥.

١٤. عبد الغني، محمد. (٢٠١٩). *العوامل التنظيمية المؤثرة في الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الفني الصناعي في مصر*. الفيوم: جامعة الفيوم، كلية التربية.

١٥. محمود، سمية. (٢٠٢٠). *فاعلية نظم الحوافز في تعزيز الأداء المهني للمعلمين في مدارس التعليم الفني الصناعي*. القاهرة: جامعة عين شمس.

١٦. مليجي، سعاد، عبد العظيم، سعاد، وزيدان، حسين. (٢٠١٩). *العوامل النفسية والاجتماعية والبيئية المؤثرة في كفاءة التعليم الفني في مصر: دراسة تطبيقية على بعض نماذج التعليم الفني في المناطق الحضرية*. مجلة العلوم البيئية، ٤٨ (٢)، ٢٠٥-٢٣٣.

<https://doi.org/10.21608/jes.2019.149268>

١٧. منصور، منار. (٢٠٢٣). *العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الصلابة المهنية لمعلمي التعليم العام بمحافظة الدقهلية*. مجلة *Management*، ١٩ (٣)، ٩٠٩-٩٧٤.

<https://doi.org/10.21608/mkmgmt.2023.188825.1459>

١٨. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. (٢٠١٥). *مراجعة المهارات لما بعد المدرسة في مصر*. باريس: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

<https://doi.org/10.1787/9789264209626-ar>

١٩. وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني. (٢٠٢٢). *التقرير السنوي لتطوير التعليم الفني في مصر*. القاهرة: الإدارة المركزية للتعليم الفني.

٢٠. وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني. (٢٠٢٣). *تقرير تطوير التعليم الفني في مصر: تقييم السياسات والتحديات*. القاهرة: وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني.

٢١. مجمع اللغة العربية. (١٩٩٨). *المعجم الوسيط* (الجزء الأول، ص ٧٢). القاهرة: مجمع اللغة العربية.

٢٢. مجمع اللغة العربية. (٢٠٠٤). *المعجم الوسيط* (الجزء الثاني، ص ٤٥ و ١٢١). القاهرة: دار الدعوة.

٢٣. معجم المعاني المعاصر. (٢٠٢١). *مدخل التفعيل*. عمان: مركز اللغة العربية المعاصر.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

24. Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). New York, NY: Academic Press.

25. Boxall, P., & Macky, K. (2014). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being. *Work, Employment and Society*, 28(6), 963–984. <https://doi.org/10.1177/0950017013512714>

26. Cahyadi, A., Marwa, T., Hågen, I., Siraj, M. N., Santati, P., & Poór, J. K. (2022). Leadership styles, high-involvement HRM practices, and employee performance in SMEs in the digital era. *Economies*, 10(7), 162. <https://doi.org/10.3390/economies10070162>
27. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2022). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (4th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
28. Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2020). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
29. Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
30. European Training Foundation. (2022, November 15). *Vocational and technical education guiding career development in Egypt*.

<https://www.etf.europa.eu/en/news-and-events/news/vocational-and-technical-education-guiding-career-development-egypt>

31. Foster, R., & Kaplan, S. (2001). *Creative destruction: Why companies that are built to last underperform the market—and how to successfully transform them*. Currency Press.
32. Fullan, M. (2019). *The new meaning of educational change* (5th ed.). New York, NY: Teachers College Press.
33. Greenberg, J. (2011). *Behavior in organizations* (10th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
34. Hord, S. M., & Sommers, W. A. (2018). *Professional learning communities: Communities of continuous inquiry and improvement* (2nd ed.). Austin, TX: Learning Forward Press.
35. Ingersoll, R., Audrain, L., & Laski, M. (2025). *Team-based staffing, teacher authority, and teacher turnover* [Working paper]. Center for Reinventing Public Education.

<https://repository.upenn.edu/handle/20.500.14332/6184>

4

36. Ismail, H., & Warrak, A. (2020). The impact of high-involvement management on employee retention. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(1), 223–240. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v10i1.16261>
37. Lawler, E. E. (1986). *High-involvement management: Participative strategies for improving organizational performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
38. Lawler, E. E. (2022). *High-involvement management: Participative strategies for improving organizational performance* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
39. Li, J., Ju, S.-Y., Kong, L.-K., & Jiang, N. (2023). A study on the mechanism of spiritual leadership on burnout of teachers: The mediating role of career calling and emotional intelligence. *Sustainability*, 15(12), 9343. <https://doi.org/10.3390/su15129343>

40. Liu, T., & Li, W. (2025). Enhancing teacher recruitment and retention through decision-making models in education systems. *Scientific Reports*, 15, Article 15247. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-00161-9>
41. OECD. (2021). *Teachers and school leaders as valued professionals*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1c2974b3-en>
42. Ohayon, A., & Albulescu, I. (2022). Influence of teachers' participation in professional learning communities on their teaching skills. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*, 127, 242–251. <https://doi.org/10.15405/epes.127.74>
43. Oxford University Press. (2023). *Oxford English Dictionary Online*. <https://www.oed.com>
44. Patterson, M., Kerrin, M., & Gatto-Roissard, G. (2018). *High performance work practices and firm performance: The influence of organisational culture*. London: CIPD.

45. Saks, A. M. (2021). Organizational socialization and employee engagement: The role of high-involvement management. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100747.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100747>
46. Sims, S. (2017). *The teacher gap: Why teachers make the difference and how to address it*. London: Routledge.
47. Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53–55.
<https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>
48. Wang, H., & Lee, S. Y. (2022). School organizational support and teachers' job satisfaction: The role of participative decision-making and justice perceptions. *Contemporary Educational Psychology*, 68, 102030.
<https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2021.102030>
49. Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2013). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple

levels of analysis. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 81-99.