



POLICY CENTER

FOR RESEARCH AND STRATEGIC STUDIES

مركز سياسات للبحوث والدراسات الاستراتيجية

# تطوير التدريب الفني في مصر

نموذج مقترح لتطوير نموذج قومي موحد  
للتعليم الفني بالشراكة مع القطاع الخاص



أوراق سياسات

د. محمد بشندي

# تطوير التدريب الفني في مصر

نموذج مقترح لتطوير نموذج قومي موحد للتعليم الفني بالشراكة مع القطاع الخاص



## د. محمد بشندي

- باحث سياسي مصري، حصل على ماجستير العلوم السياسية عام 2012، ثم ماجستير إدارة الأعمال عام 2017، ثم دكتوراه الفلسفة في العلوم السياسية من كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة القاهرة عام 2022.
- يمتلك اهتمامات بحثية متنوعة تشمل إلى جانب العلوم السياسية مناهج البحث العلمي، والإدارة والاقتصاد الكلي والقانون.
- صدر له كتاب «حواريون بلا نبي» عام 2013 في القاهرة، وكتاب «الحركات الاجتماعية والأحزاب السياسية: الإسلام السياسي في مصر وتونس والمغرب» عام 2023، إلى جانب عدد من الدراسات المتعلقة بالأحزاب والحركات الاجتماعية، لاسيما حركات الإسلام السياسي والأحزاب الدينية والتنظيمات الجهادية في مصر والعالم العربي.
- فاز بجائزة الدولة التشجيعية في العلوم الاقتصادية والقانونية، فرع الأحزاب ودورها في التنشئة السياسية في مايو 2024.

بدون تعليم فني قوي لا يمكن أن يستطيع الاقتصاد المصري جذب الاستثمار الأجنبي المباشر بالمعدلات التي يأملها صانع القرار المصري. وبدون مشاركة القطاع الخاص مع الحكومة في تمويل وتنفيذ برامج التعليم والتدريب الفني لن تتوافق مخرجات التعليم الفني مع متطلبات القطاع الخاص، في بيئة سريعة التغير وشديدة التنافسية.

تحاول هذه الدراسة الإجابة على سؤال رئيس كيف يمكن تطوير التعليم الفني وتحويل مخرجات المدارس الفنية المصرية لأكبر جاذب للاستثمار المحلي والأجنبي في أقل فترة زمنية ممكنة، وبأقل تكلفة مباشرة على دافع الضرائب؟

### تنقسم هذه الدراسة إلى عدة محاور على النحو التالي:

أولاً: مفهوم التدريب المهني وأهميته وتحدياته

ثانياً: حالة التدريب المهني في مصر

ثالثاً: ملامح نظام التدريب المهني الموحد المقترح

رابعاً: مشاركة القطاع الخاص في مبادرات المسؤولية المجتمعية

خامساً: نموذج مقترح للشراكة بين الحكومة والقطاع الخاص لتطوير التدريب المهني.

والله من وراء القصد وهو يهدي السبيل.

## أولاً: مفهوم التدريب المهني وأهميته وتحدياته



تعرف منظمة اليونسكو ومنظمة العمل الدولية التعليم والتدريب التقني والمهني باعتباره يشير إلى تلك الجوانب من العملية التعليمية التي تنطوي - بالإضافة إلى التعليم العام - على دراسة التكنولوجيات والعلوم ذات الصلة، واكتساب المهارات العملية والسلوكية والمعرفية المتعلقة بالمهن في مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية. ويشمل هذا تطوير المهارات والجدارات ذات الصلة بعالم العمل في مجموعة من سياقات التعلم بما في ذلك مؤسسات التدريب الخاصة والعامة وأماكن العمل والتعلم غير الرسمية، والتي تمكن الأفراد من الانخراط بشكل كامل ومنتج في سبل العيش والحصول على الفرص المتغيرة في سوق العمل<sup>(1)</sup>.

التعليم والتدريب المهني هو جزء من العقد الاجتماعي الذي ينبغي أن يضمن الحق في التعليم والعمل اللائق، للحد من الفقر وعدم المساواة، وتعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات<sup>(2)</sup>. إلا أن أنظمة تدريب المعلمين المعاصرة في مجال التعليم والتدريب المهني والتقني تواجه مجموعة من التحديات الكبرى، منها:

١) ضعف المناهج المهنية، التي لا يزال يتم إعدادها دون ملاءمتها مع احتياجات الصناعات وعالم الأعمال، وغالبًا ما تكون قديمة، ولا تنمي مهارات محددة. وبالتالي فإن الفجوة بين نظام التدريب المهني واحتياجات وفرص العمل تستمر في الاتساع، فمواد التدريس والتدريب لا صلة لها بما يتعين على الطلاب مواجهته في الواقع بعد أن يغادروا المدارس المهنية الفنية الحكومية.

٢) لا يزال هناك ميل إلى التدريس من خلال المحاضرات النظرية البحتة، بينما تتطلب متطلبات

العمل حل المشاكل الجديدة بشكل مستمر.

٣) الافتقار إلى مسار وظيفي واضح ومراحل محددة وواضحة للتطور المهني، وغياب برامج التعليم والتطوير في مراحل ما قبل الخدمة وأثناءها للمعلمين والمدرسين، مما يخلق صعوبات في قطاع يعتمد على الابتكارات والمدفوعة بالتكنولوجيا.

٤) غياب استراتيجيات إصلاحية تجمع بين اللامركزية الرأسية لصنع القرار فيما يتعلق بتدريب المعلمين وتطوير المناهج الدراسية (من المستوى المركزي/الوزاري)، وبناء الشبكات الأفقية على مستوى المجتمع، عبر الاتصال المباشر والتدريب الداخلي مع الشركات/المصانع.<sup>(٣)</sup>

وهذا يعني ضرورة التعامل مع التعليم والتدريب المهني بشكل استباقي، لأن المهارات التي يحتاجها الشباب للنجاح في عالم العمل تتطور بسرعة، سواء كانت مهارات خاصة بوظيفة محددة، أو مهارات فنية أساسية، أو مهارات سلوكية. وينبغي لأنظمة التعليم والتدريب المهني أن تكون استباقية في الطريقة التي تتكيف بها مع احتياجات التدريب، مع أساليب تربوية قابلة للتكيف، وأنماط تعلم مرنة. إن أنظمة التعليم والتدريب المهني لا بد وأن تزود الشركات، والاقتصاد بالمهارات اللازمة للنمو الشامل والمستدام، في سياق تغير تكنولوجي سريع.<sup>(٤)</sup>

ولتعزيز أنظمة التعليم والتدريب المهني وتزويد الشباب بالمهارات اللازمة للتوظيف والعمل اللائق وريادة الأعمال، والمساهمة في تنفيذ خطة التنمية المستدامة، لا بد من التركيز على تحقيق الأولويات التالية:

### 1. تعزيز معدلات تشغيل الشباب

إن ارتفاع معدلات البطالة بين الشباب تعود في جزء منها إلى أن أصحاب العمل يعتبرون أن العديد من الخريجين غير مستعدين لعالم العمل. ويمكن للتعليم والتدريب المهني أن يزود الشباب بالمهارات اللازمة للوصول لسوق العمل، أو النجاح في العمل الحر.

### ٢. تعزيز المساواة والشمول

تفتقر الكثير من الفئات، وخاصة النساء، إلى فرص تنمية المهارات والعمل اللائق. وبشكل عام، لا تزال النساء يعانين من معدلات بطالة أعلى، إن برامج التعليم والتدريب المهني ينبغي أن تتيح وصول النساء للمشاركة في سوق العمل بشكل أكبر.<sup>(٥)</sup> ويجب أن توفر تستهدف التعليم والتدريب المهني الفئات السكانية التي كان وصولها إلى تلك المهارات محدودًا حتى الآن، بما في ذلك الأشخاص المنتمين إلى فئات اجتماعية محرومة أو الذين يعيشون في المناطق الريفية النائية أو الأحياء الفقيرة الحضرية، والأشخاص ذوي الإعاقة، واللاجئين أو النازحين، وبالبالغين وكبار السن.<sup>(٦)</sup>

### ٣. المهارات اللازمة للاقتصادات للانتقال نحو التنمية المستدامة

سيؤدي التغير التكنولوجي إلى تدمير وظائف قديمة وخلق أخرى جديدة، وتعطيل قطاعات قائمة وظهور صناعات جديدة، بطرق يصعب التنبؤ بها. وقد تتم أتمتة ملايين الوظائف في غضون بضع سنوات، ولكن نفس العملية قد تولد وظائف جديدة بمتطلبات مهارات مختلفة، بما في ذلك المهارات الرقمية المتقدمة، ومهارات العلوم، والتكنولوجيا، والهندسة، والرياضيات. وسوف تحتاج مصر إلى موازنة جدارات قوة العمل بها مع التحولات الاقتصادية واحتياجات سوق العمل.

### ٤. تعزيز النهج التعاوني بهدف بناء القدرات

يشكل الافتقار إلى الشراكات مع الفاعلين غير الحكوميين مشكلة رئيسية. ينبغي إنشاء شراكات فعالة مع المؤسسات المشاركة والمستفيدة من التعليم والتدريب المهني.<sup>(٧)</sup> إن دور القطاع الخاص محوري في التعبير عن احتياجات المهارات، وتقديم التعلم القائم على العمل، والاستثمار في المهارات، والاعتراف بها وتقديرها.<sup>(٨)</sup>

## ثانياً: حالة التدريب المهني في مصر

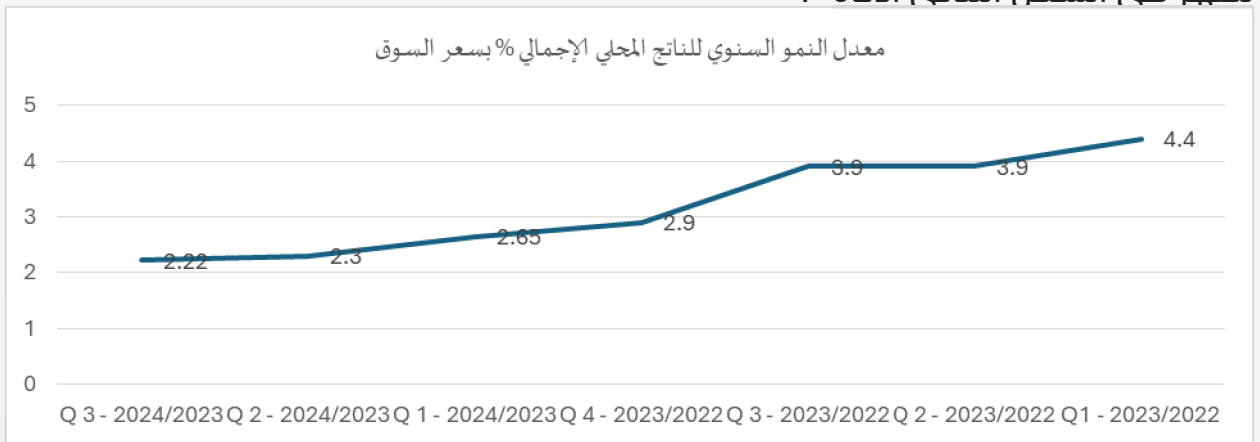
هناك الكثير من الفاعلين الحكوميين المتداخلين في تقديم خدمة التدريب المهني في مصر، وقبل التطرق لهذا التداخل يحسن أن نشير لبعض المؤشرات الهامة التي تحيط بهذا القطاع الهام المؤثر على التنمية الاقتصادية في مصر.

### ١) موجز الوضع الاقتصادي

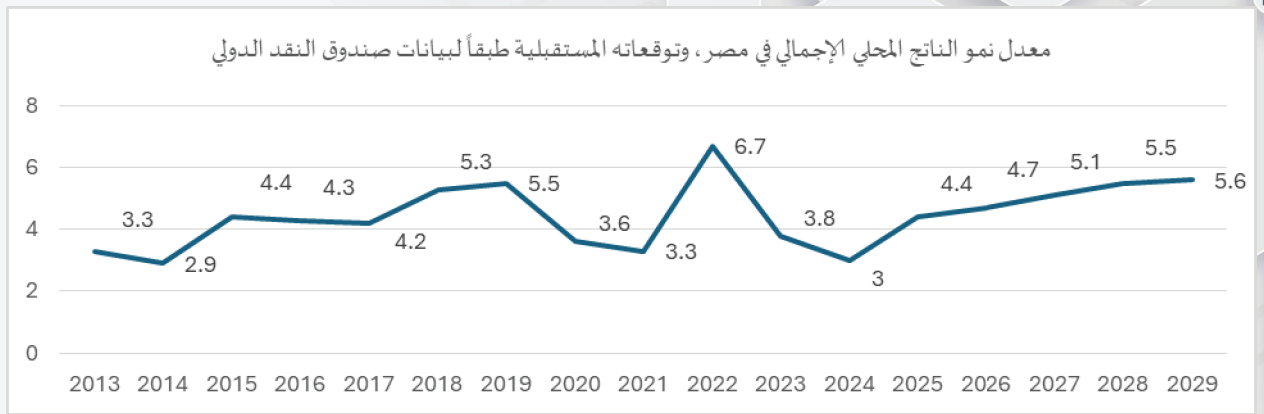
عانى الناتج المحلي الإجمالي في مصر من تواضع معدلاته نسبياً، لاسيما بعد الأحداث السياسية التي حدثت في مصر خلال عام ٢٠١١ وما تلاها، وعندما بدأ الاقتصاد في التعافي لم يتجاوز معدل النمو في المتوسط ٢,٧٪، كما يظهر من بيانات البنك الدولي، أدناه:



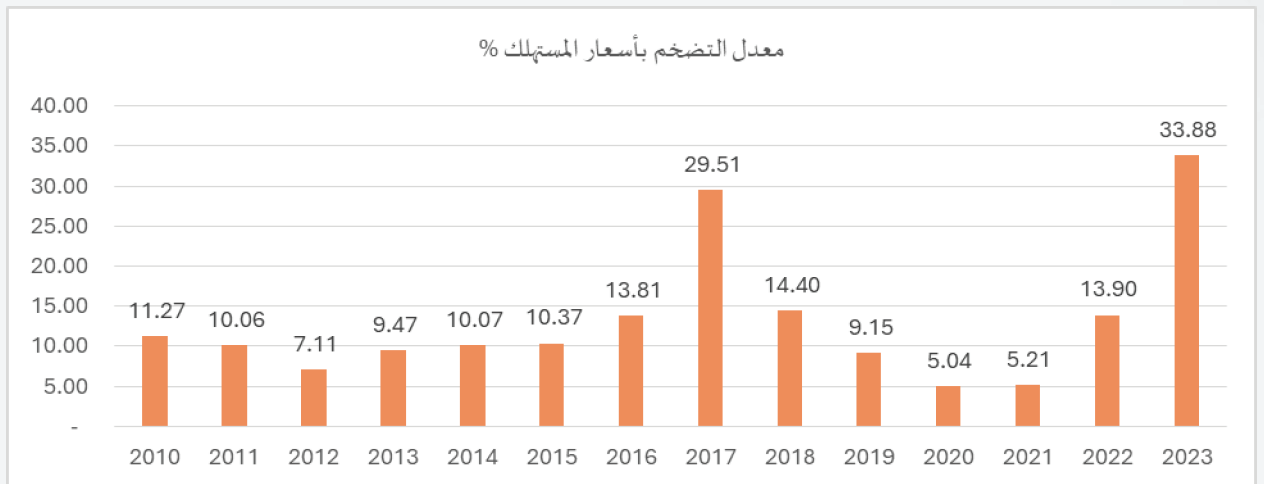
كما اتخذ معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي مسارا نزوليا مقارنة بالربع الأول من العام المالي ٢٠٢٣-٢٠٢٢، حيث بلغ معدل النمو ٤,٤٪، ثم استمر في الانخفاض حتى وصل إلى ٢,٢٪ في الربع الثالث من العام المالي ٢٠٢٣-٢٠٢٤ حسب وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية في مصر، كما يظهر في الشكل السابق، أدناه<sup>(٩)</sup>:



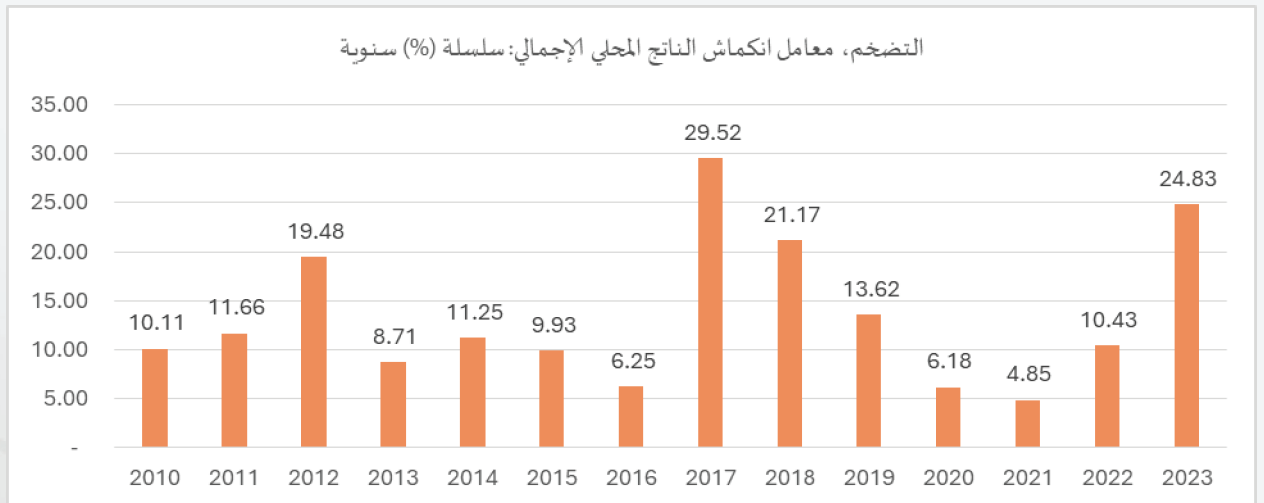
في حين بلغ النمو الحقيقي للناتج المحلي الإجمالي -حسب بيانات صندوق النقد الدولي- في السنة المالية ٢٠٢٣-٢٠٢٤ نحو ٣٪ مقارنة بنحو ٣,٨٪ في السنة المالية ٢٠٢٢-٢٠٢٣، ومن المتوقع أن يرتفع نسبياً في السنة المالية ٢٠٢٤-٢٠٢٥ ليصبح ٤,٤٪، حتى يصل لـ ٥,٦٪ عام ٢٠٢٩، كما يظهر في الشكل البياني التالي<sup>(١٠)</sup>:



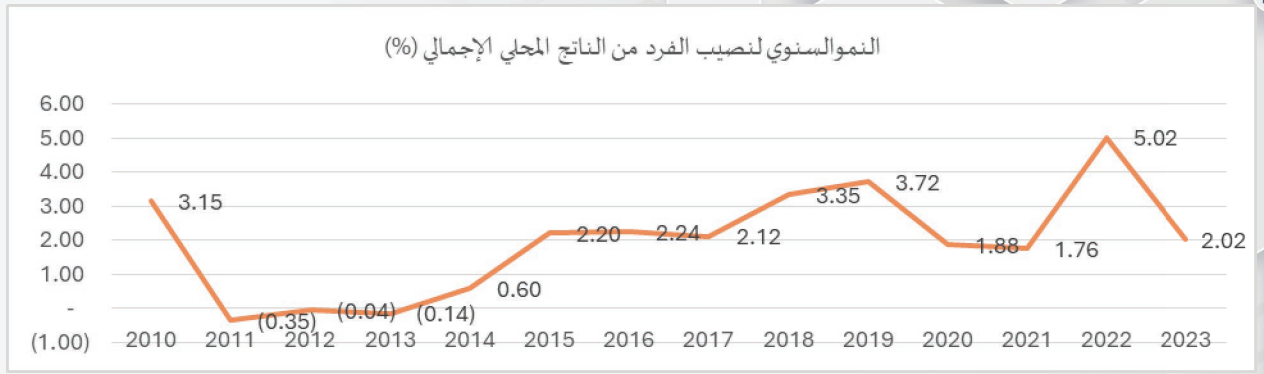
هذا بينما زادت معدلات التضخم بشكل ملحوظ، حيث تُظهر أرقام البنك الدولي ارتفاع التضخم إلى ٣٣,٨٨٪ في عام ٢٠٢٣، مقارنة بـ ١٣,٩٪ في عام ٢٠٢٢، و ٥,٢١٪ في عام ٢٠٢١، كما يظهر من الشكل البياني التالي<sup>(١١)</sup>:



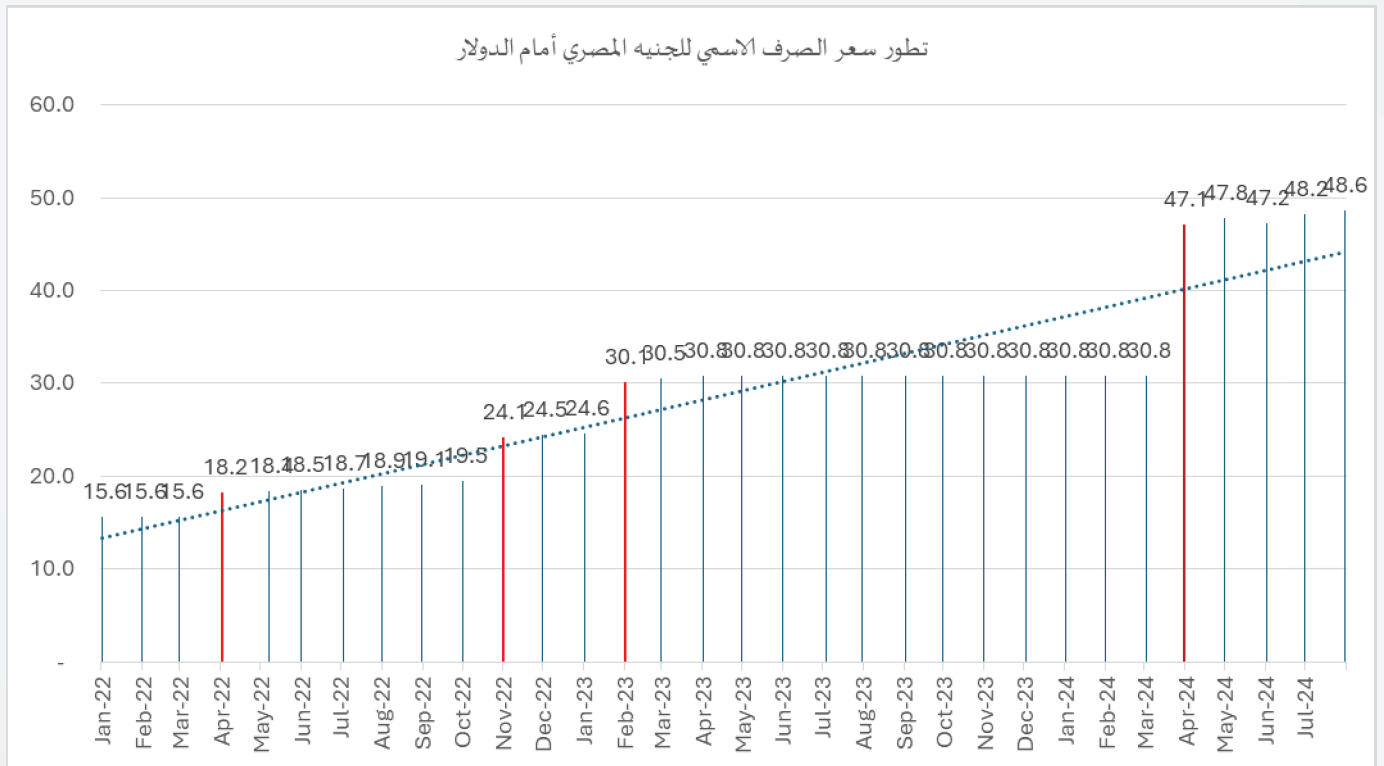
هذا التضخم الذي له أثر مكمش للناتج المحلي الإجمالي، بنسب وصلت إلى ٢٥٪ من قيمته في عام ٢٠٢٣ طبقاً لبيانات البنك الدولي التي يظهرها الشكل البياني التالي<sup>(١٢)</sup>:

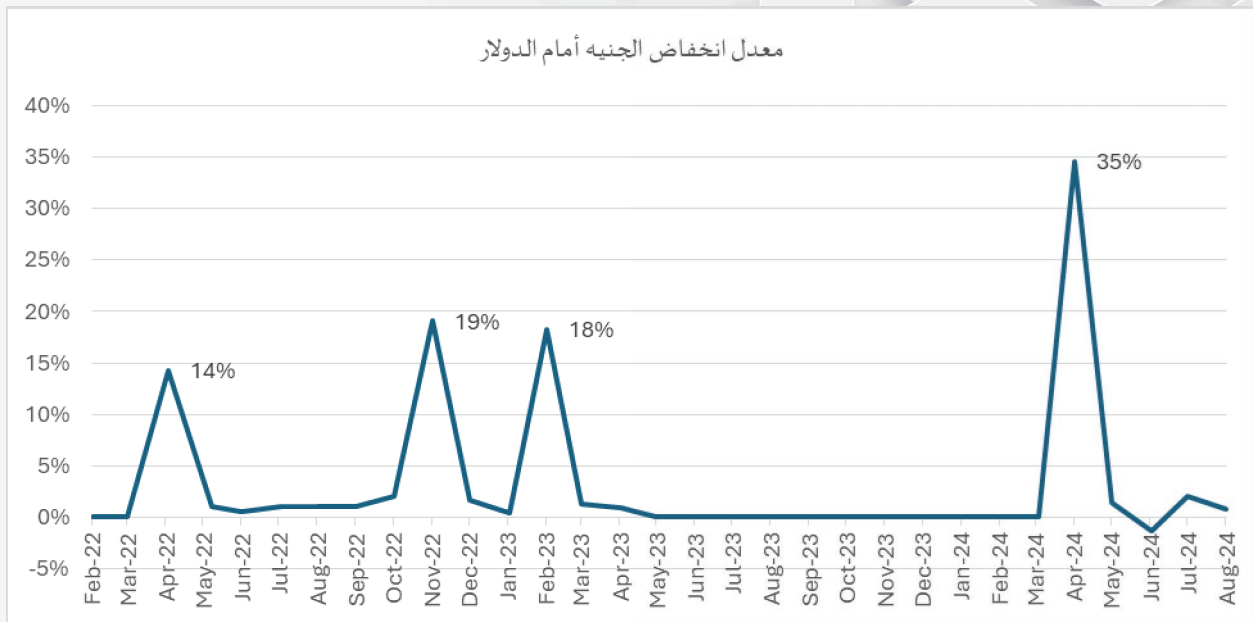


انعكس هذا في انخفاض معدل النمو السنوي لنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي، حيث لم يزد معدل النمو في المتوسط في الفترة من ٢٠١٠ حتى ٢٠٢٣ عن ٢٪ فق، كما يظهر من الشكل البياني التالي<sup>(١٣)</sup>:

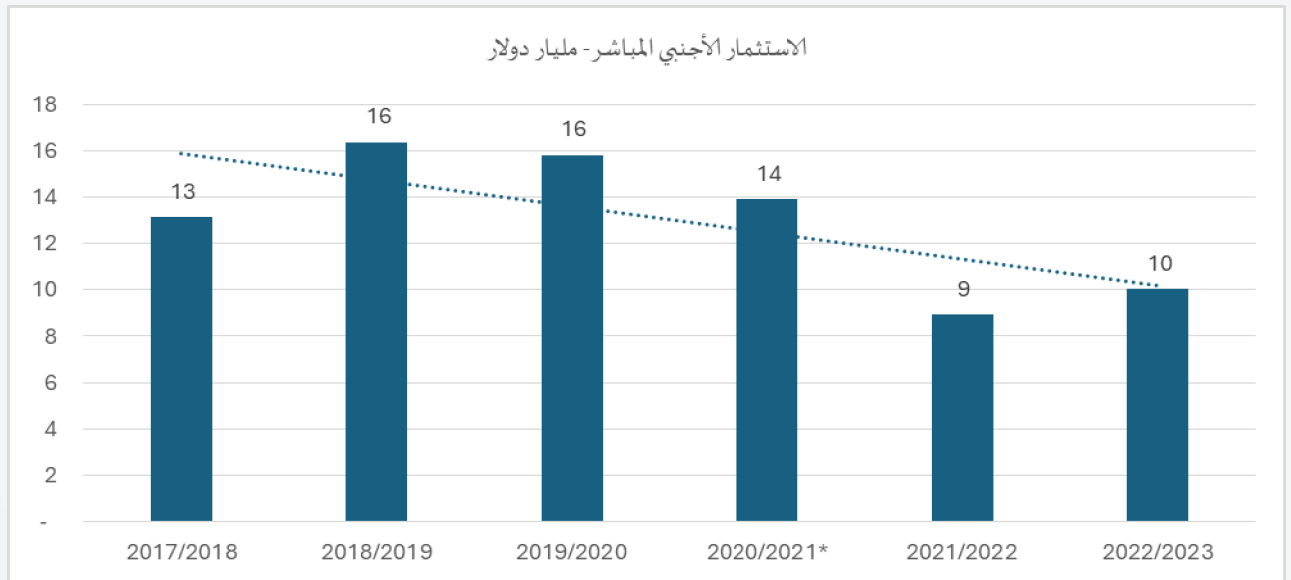


كما شهد الجنيه المصري تراجعاً كبيراً أمام الدولار، حيث ارتفع سعر الدولار من ١٥,٦ جنيه في يناير ٢٠٢٢ إلى ١٨ جنيه في أبريل ٢٠٢٢، ثم ارتفع مرة أخرى في نوفمبر ٢٠٢٢ ليصل إلى ٢٤ جنيه، ثم ارتفع في فبراير ٢٠٢٣ إلى ٣٠ جنيه، وفي أبريل ٢٠٢٤ ارتفع بشكل كبير جداً ليصل إلى ٤٧ جنيه، ويستقر حالياً حول ٥٠ جنيه، وهو ما يعني انخفاض القدرة الشرائية للمستهلك، وهو ما انعكس في ارتفاع معدلات التضخم، وهو ما يظهر في الشكلين التاليين<sup>(١٤)</sup>:

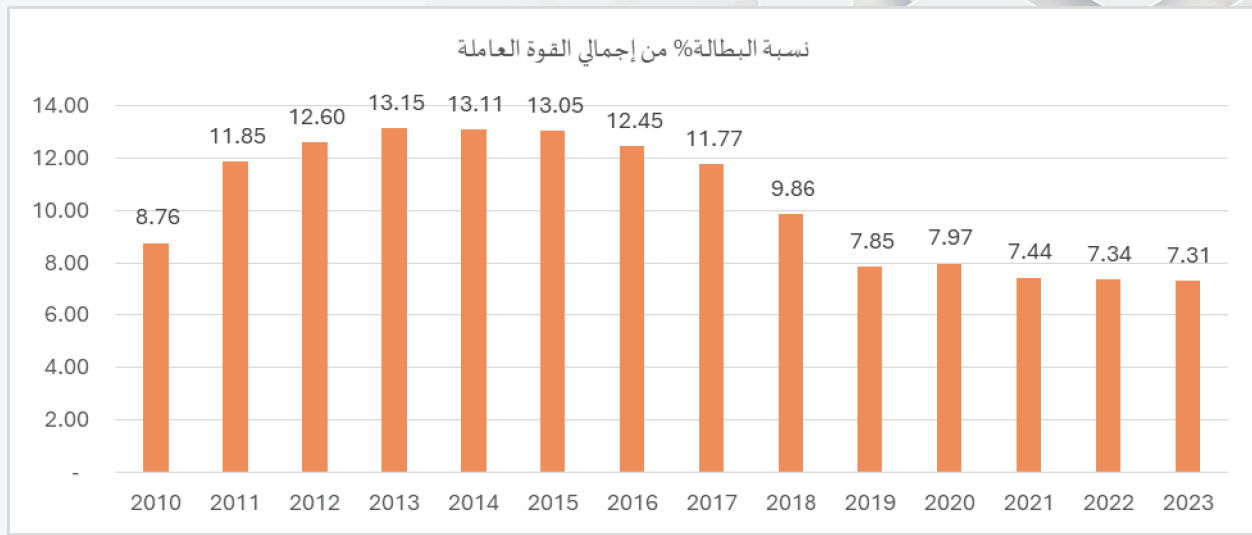




فيما انخفضت كذلك تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر، رغم تساؤل نسبتها، وإمكانات النمو المفترض بها، كما يظهر في بيانات البنك المركزي المصري، على النحو التالي<sup>(10)</sup>:



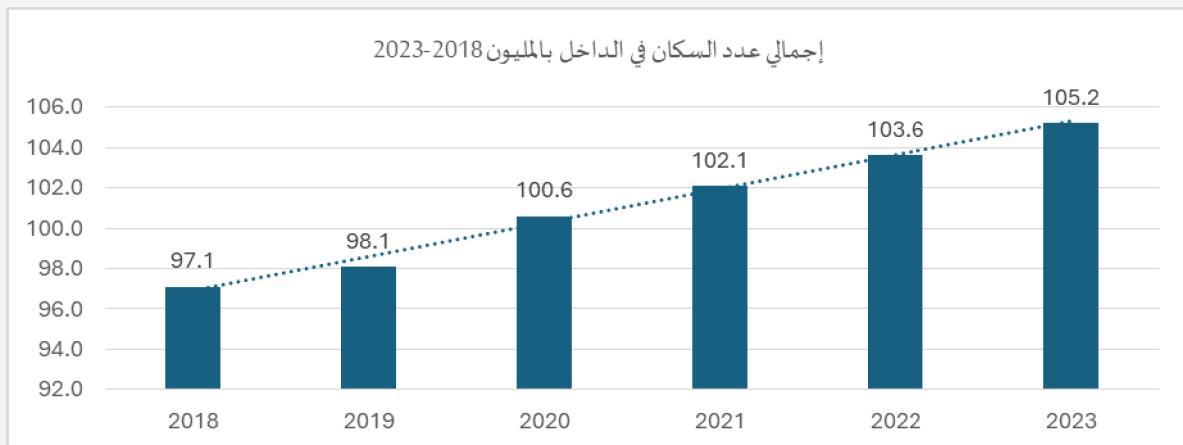
وتفترض الدراسة أن واحدة من سبل الارتقاء بالنمو الاقتصادي هو تطوير التعليم الفني باعتباره أهم المدخلات التي تؤثر على جودة واستدامة القطاع الصناعي في مصر، لاسيما أن عدد المؤهلين للانضمام لهذا القطاع يمثل عدداً كبيراً من الطلبة المنخرطين في مراحل التعليم، حتى يتم تجنب انضمامهم لطابور البطالة التي تمثل ما يقرب من 7,3% من قوة العمل كما يظهر من الشكل البياني التالي<sup>(11)</sup>:



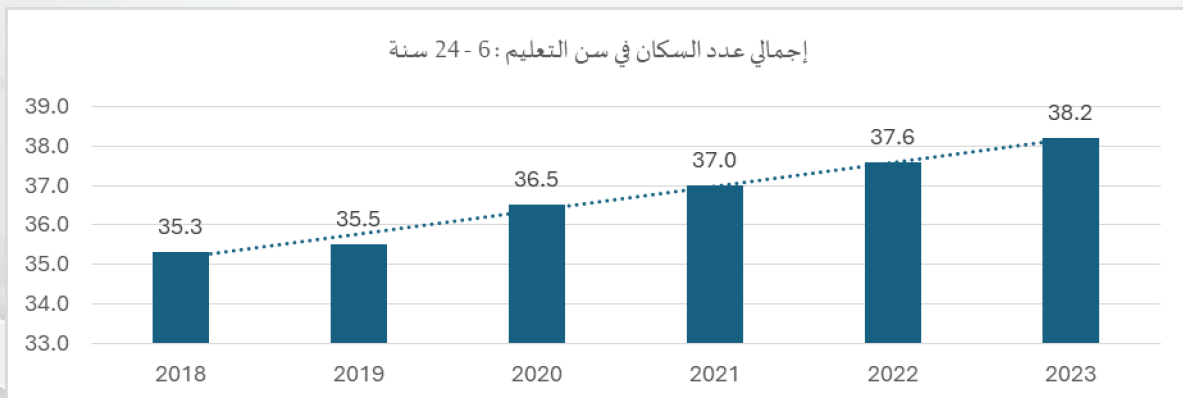
## ٢) المنحة الديموغرافية في مصر

تمتلك مصر قوة بشرية هائلة متنامية، يعتبرها البعض عبئاً على التنمية، وهذا أمر صحيح إذا كانت تلك القوة السكانية خاملة، ولكن يمكنها أن تصبح قاطرة جبارة للتنمية إذا تسلحت بالمهارات اللازمة للنجاح في الاقتصاد الحديث.

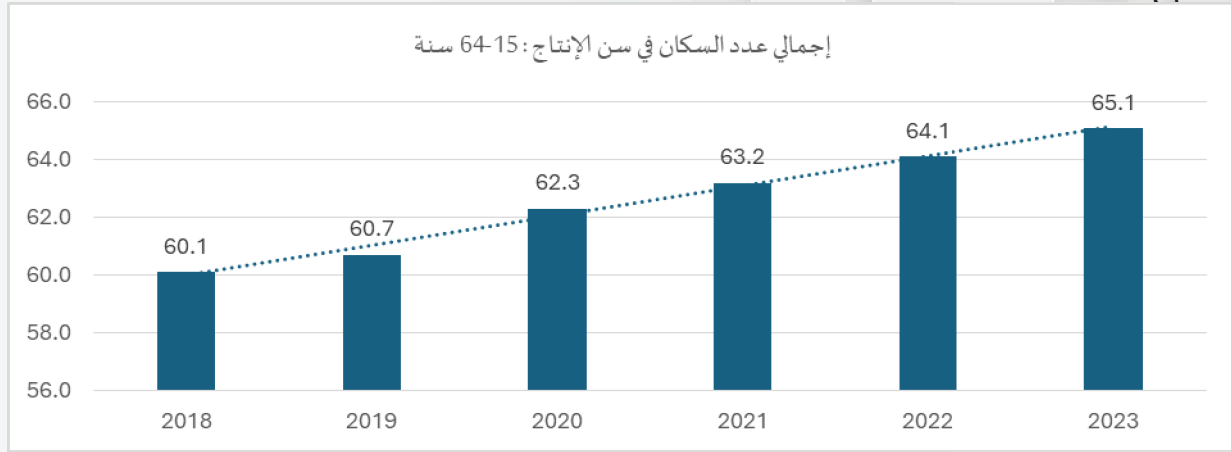
تُظهر بيانات البنك المركزي في مصر زيادة السكان سنوياً، لينمو عدد سكان الداخل من ٩٧ مليون نسمة عام ٢٠١٨ إلى ١٠٥ مليون نسمة عام ٢٠٢٣، كما يظهر من الشكل البياني التالي<sup>(١٧)</sup>:



ولكن السمة الملفتة والمهمة والتي تعتبر منحة ديموغرافية لمصر هو إجمالي عدد السكان في سن التعليم الذي وصل إلى ٣٨ مليون نسمة عام ٢٠٢٣ بزيادة سنوية مطردة، كما يظهر من الشكل البياني التالي<sup>(١٨)</sup>:



كما تمتاز مصر بأن إجمالي عدد السكان في سن الإنتاج (١٠-٦٤ سنة) يمثل حوالي ثلثي عدد السكان، وهي نسبة أيضاً في تزايد مستمر نظراً لزيادة عدد السكان كما يظهر من الشكل

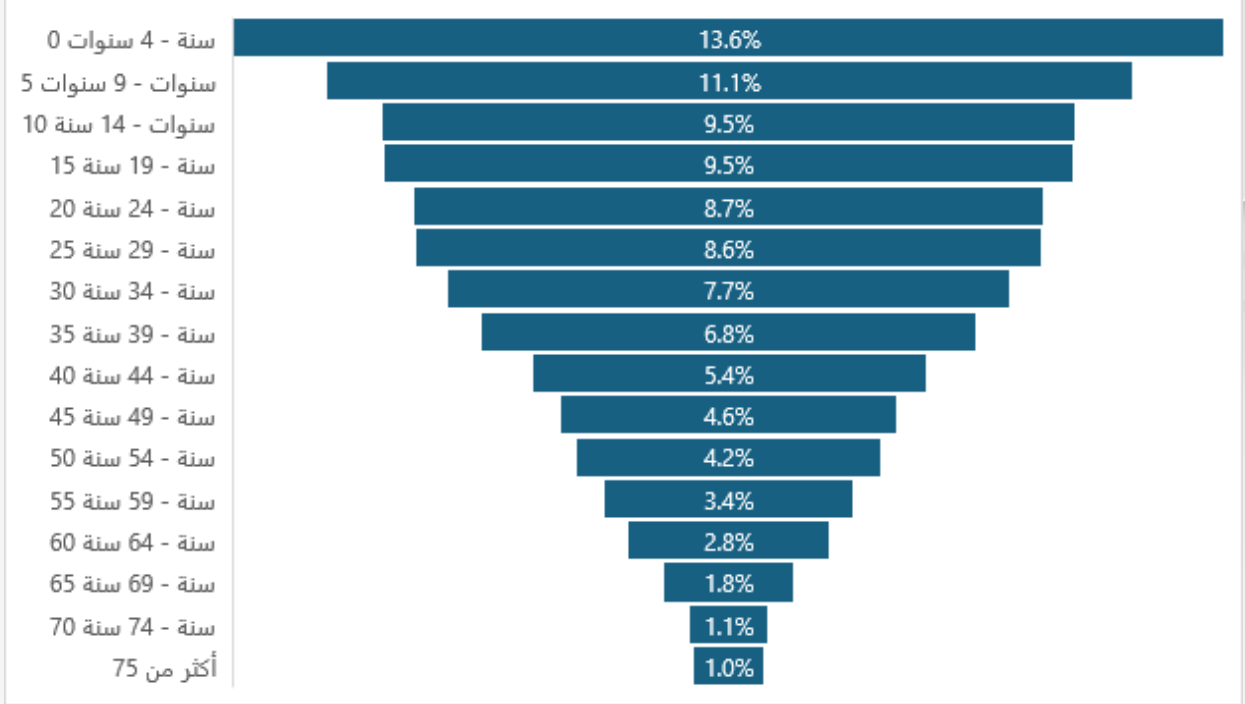


ويُظهر الجدول التالي تقدير عدد السكان في مصر طبقاً للفئات العمرية، والتي يتجلى فيها غلبة الشباب على إجمالي السكان في مصر. (٢٠)

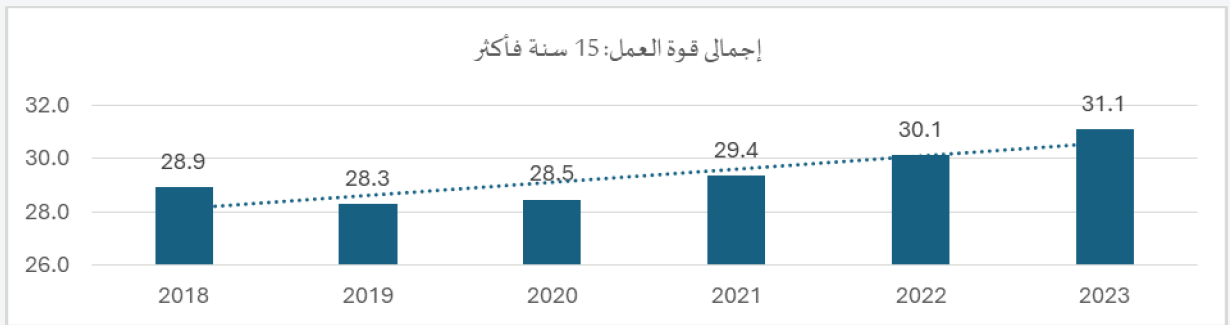
| تقدير أعداد السكان طبقاً للنوع وفئات السن يوليو ٢٠٢٢ |                    |                |
|--|--------------------|----------------|
| فئات السن  | جملة السكان        | النسبة المئوية |
| ٠ سنة - ٤ سنوات                                      | 14,116,107         | 13.6%          |
| ٥ سنوات - ٩ سنوات                                    | 11,504,001         | 11.1%          |
| ١٠ سنوات - ١٤ سنة                                    | 9,878,544          | 9.5%           |
| ١٥ سنة - ١٩ سنة                                      | 9,853,434          | 9.5%           |
| ٢٠ سنة - ٢٤ سنة                                      | 9,001,796          | 8.7%           |
| ٢٥ سنة - ٢٩ سنة                                      | 8,927,783          | 8.6%           |
| ٣٠ سنة - ٣٤ سنة                                      | 8,019,495          | 7.7%           |
| ٣٥ سنة - ٣٩ سنة                                      | 7,080,022          | 6.8%           |
| ٤٠ سنة - ٤٤ سنة                                      | 5,623,163          | 5.4%           |
| ٤٥ سنة - ٤٩ سنة                                      | 4,793,574          | 4.6%           |
| ٥٠ سنة - ٥٤ سنة                                      | 4,361,942          | 4.2%           |
| ٥٥ سنة - ٥٩ سنة                                      | 3,557,211          | 3.4%           |
| ٦٠ سنة - ٦٤ سنة                                      | 2,890,720          | 2.8%           |
| ٦٥ سنة - ٦٩ سنة                                      | 1,876,437          | 1.8%           |
| ٧٠ سنة - ٧٤ سنة                                      | 1,108,878          | 1.1%           |
| أكثر من ٧٥   | 1,011,932          | 1.0%           |
| <b>الإجمالي</b>                                      | <b>103,605,039</b> |                |

ويبين الشكل البياني التالي هذا التقدير لأعداد السكان بشكل يبرز الصورة بشكل أكثر إيضاحاً.

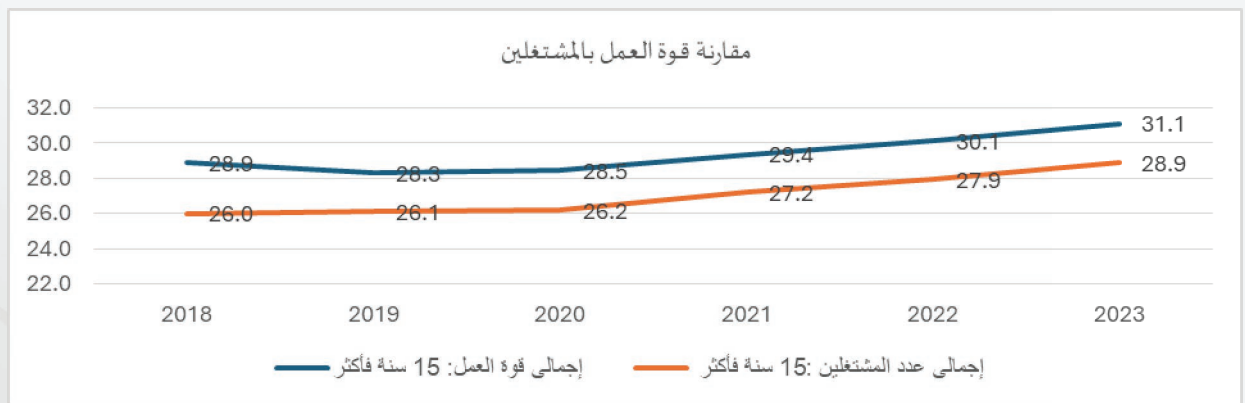
تقدير أعداد السكان طبقاً للنوع وفتات السن يوليو 2022



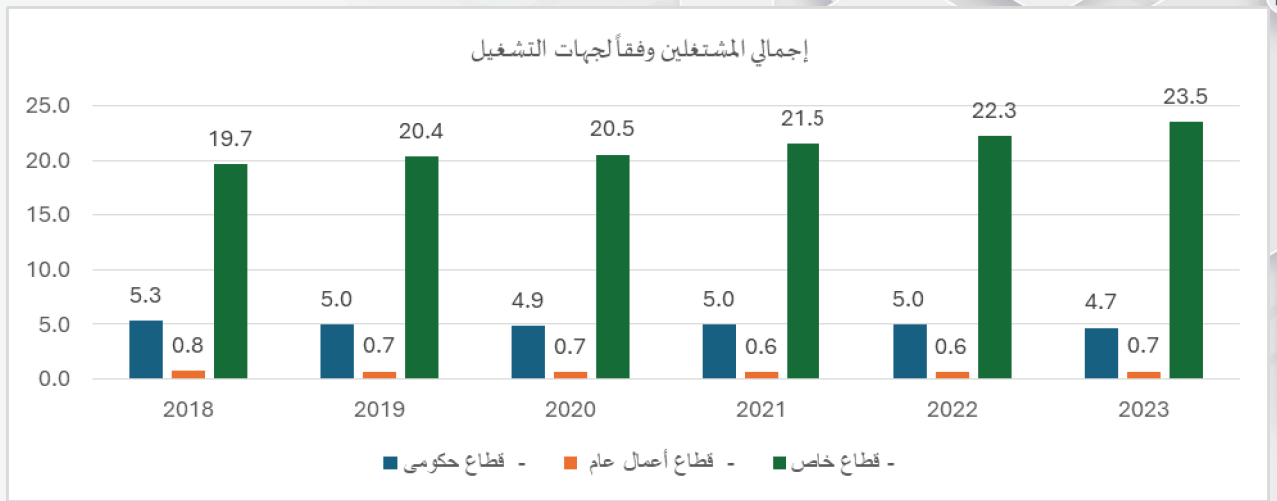
ويظهر الشكل البياني التالي بشكل أوضح تطور قوة العمل لمن هم فوق سن الـ 10 سنة، طبقاً لبيانات البنك المركزي على النحو التالي<sup>(٢١)</sup>:



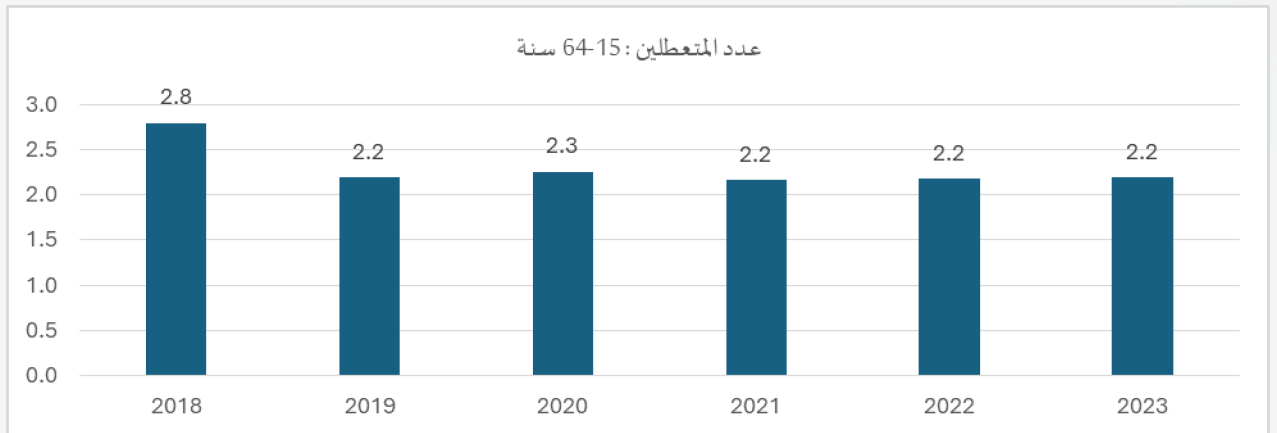
كما يظهر الشكل البياني التالي مقارنة قوة المشتغلين بإجمالي قوة العمل، حيث تظهر الفجوة بينهما عدد المتعطلين، على النحو التالي<sup>(٢٢)</sup>:



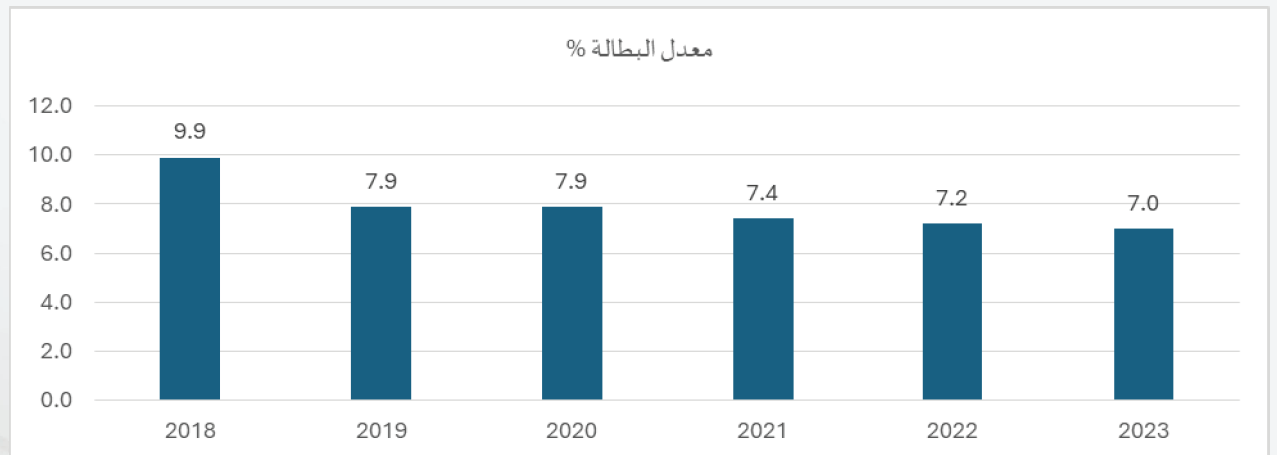
بينما يوضح الشكل البياني التالي أن المشغل الرئيسي لقوة العمل هو القطاع الخاص، على النحو التالي<sup>(٢٣)</sup>:



فيما يوضح الشكل البياني أدناه عدد المتعطلين طبقاً لبيانات البنك المركزي، على النحو التالي<sup>(٢٤)</sup>:



حيث يتضح من الشكل البياني أدناه أن نسبة البطالة لم تقل عن ٧٪ من إجمالي قوة العمل طبقاً لبيانات البنك المركزي، على النحو التالي:



### ٣) نظام التعليم المهني المصري

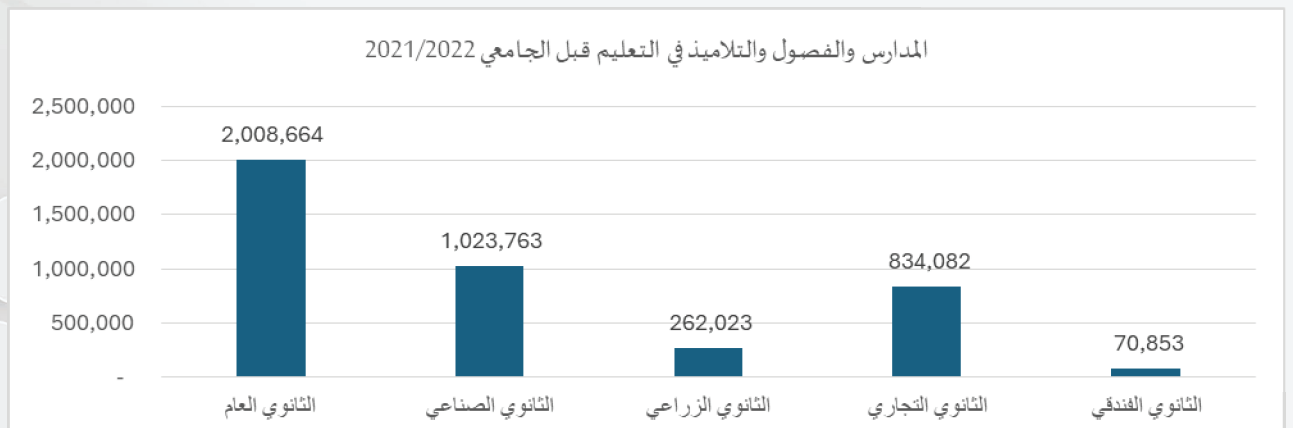
الإطار المؤسسي لنظام التعليم والتدريب المهني يضم عدد كبير من المؤسسات. ففيما يخص صنع السياسات تم إنشاء ثلاثة مجالس هي: المجلس القومي لتنمية الموارد البشرية، والمجلس التنفيذي للتعليم والتدريب المهني والتقني، والمجلس التنفيذي لتنمية مهارات القوى العاملة، كما تم إنشاء مجلس إقليمي للتعليم والتدريب المهني على مستوى المحافظات. ولكن هذه المجالس لم يتم تفعيلها. ويعتمد تمويل قطاع التعليم المهني على التمويل العام بشكل رئيس، ثم التمويل من قبل الشركات، والتمويل من قبل الجهات المانحة الدولية<sup>(٢٥)</sup>. فهذا التحدي الكبير الواقع على عاتق التعليم الفني يقابله تواضع الاستثمارات المنفذة في قطاع التعليم التي لم تتجاوز نسبة ٦٪ طبقاً لبيانات البنك المركزي، وهو ما يظهره الجدول التالي<sup>(٢٦)</sup>:

| الاستثمارات المنفذة (بالمليون جنيه) |                      |          |          |                       |          |          |
|-------------------------------------|----------------------|----------|----------|-----------------------|----------|----------|
| خلال                                | July/March 2021/2022 |          |          | July/March 2022/2023* |          |          |
|                                     | قطاع عام             | قطاع خاص | الإجمالي | قطاع عام              | قطاع خاص | الإجمالي |
| إجمالي الاستثمارات                  | 592,363              | 251,831  | 4        | 593,653               | 267,147  | 0        |
| خدمات التعليم                       | 41,250               | 7,720    | 48,970   | 39,296                | 9,113    | 48,409   |
| %                                   | 6.96%                | 3.07%    | 5.80%    | 6.62%                 | 3.41%    | 5.62%    |

أما فيما يخص توزيع التلاميذ على صفوف التعليم قبل الجامعي المختلفة، فتوضح أرقام الجهاز المركزي للتعبئة العامة للإحصاء أن طلبة الثانوية العامة يبلغون حوالي 2 مليون طالب، بينما الطلبة الموزعين على التعليم الفني بأنواعه المختلفة يبلغ عددهم أكثر من 2 مليون و190 ألف، وهو ما يعني أن أكثر من نصف عدد الخارجين من مرحلة التعليم الإعدادي يتجهون للتعليم الفني، ويمثلون الشريحة الأهم في المنشآت الصناعية والخدمية المصرية، وهو ما يظهره الجدول التالي<sup>(27)</sup>:

| المدارس والفصول والتلاميذ في التعليم قبل الجامعي ٢٠٢٢/٢٠٢١ |               |                |                   |                |
|--|---------------|----------------|-------------------|----------------|
| المرحلة التعليمية  | مدارس         | فصول           | إجمالي عدد الطلاب | النسبة المئوية |
| ما قبل الابتدائي   | 12,743        | 39,314         | 1,170,516         | 4.7%           |
| الابتدائي  | 19,578        | 265,272        | 13,678,021        | 54.6%          |
| الإعدادي   | 13,300        | 122,662        | 5,829,775         | 23.3%          |
| الثانوي العام  | 4,254         | 49,923         | 2,008,664         | 8.0%           |
| الثانوي الصناعي  | 1,528         | 27,878         | 1,023,763         | 4.1%           |
| الثانوي الزراعي  | 301           | 5,591          | 262,023           | 1.0%           |
| الثانوي التجاري  | 918           | 17,571         | 834,082           | 3.3%           |
| الثانوي الفندقي  | 134           | 1,943          | 70,853            | 0.3%           |
| مدارس المجتمع  | 4,912         | 4,912          | 140,224           | 0.6%           |
| التربية الخاصة   | 1,139         | 4,914          | 44,373            | 0.2%           |
| <b>الإجمالي</b>  | <b>58,807</b> | <b>539,980</b> | <b>25,062,294</b> |                |

وهو ما يظهره الشكل البياني التالي بشكل أوضح:



والسؤال.. من هو الكيان الرئيس الذي يستطيع استيعاب قوة العمل المتنامية في مصر؟  
الإجابة قطعاً هو القطاع الخاص.  
وهو ما تظهره إحصاءات البنك المركزي المصري، فطبقاً لأرقام ٢٠٢٣ يتبين أن إجمالي قوة العمل  
المشتغلين حوالي ٢٨,٩ مليون نسمة، يوظف القطاع الخاص منهم ٢٣,٥ مليون نسمة بنسبة تزيد  
عن ٨١٪، بينما تتوزع النسبة الباقية على القطاع الحكومي، وقطاع الأعمال العام، كما يظهر من  
الجدول التالي<sup>(٢٨)</sup>:

| إحصائيات قوة العمل في مصر وفقاً لجهات التشغيل، ومعدل البطالة |          |          |          |          |          |          |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
|  | 201<br>8 | 201<br>9 | 202<br>0 | 202<br>1 | 202<br>2 | 202<br>3 |
| إجمالي قوة العمل: ١٥ سنة فأكثر                               | 28.9     | 28.3     | 28.5     | 29.4     | 30.1     | 31.1     |
| إجمالي عدد المشتغلين: ١٥ سنة فأكثر                           | 26.0     | 26.1     | 26.2     | 27.2     | 27.9     | 28.9     |
| وفقاً لجهات التشغيل، منها:                                   |          |          |          |          |          |          |
| - قطاع حكومي   | 5.3      | 5.0      | 4.9      | 5.0      | 5.0      | 4.7      |
| - قطاع أعمال عام   | 0.8      | 0.7      | 0.7      | 0.6      | 0.6      | 0.7      |
| - قطاع خاص   | 19.7     | 20.4     | 20.5     | 21.5     | 22.3     | 23.5     |
| عدد المتعطلين: ١٥-٦٤ سنة                                     | 2.8      | 2.2      | 2.3      | 2.2      | 2.2      | 2.2      |
| معدل المساهمة: قوة العمل / عدد السكان                        | 43.3     | 42.2     | 41.5     | 42.9     | 42.7     | 43.4     |
| بالداخل ٪ <sup>(٢٩)</sup>                                    |          |          |          |          |          |          |
| معدل البطالة ٪   | 9.9      | 7.9      | 7.9      | 7.4      | 7.2      | 7.0      |

وهو ما يبرز حقيقة أولوية الالتفات لمدخلات القطاع الخاص فيما يخص مخرجات قطاع التعليم  
الفني، والتعليم عموماً.

يضم نظام التعليم والتدريب المهني المصري أكثر من ٢٩٠٠ مؤسسة مختلفة تخدم حوالي ٢  
مليون طالب. تقع مسؤولية إدارة هذه البرامج على عاتق عدد كبير من أصحاب المصلحة، على  
النحو التالي:

#### أ- وزارة التربية والتعليم

تدير وزارة التربية والتعليم أكثر من ٢٢٦٦ مدرسة ثانوية فنية تضم أكثر من ١,٨ مليون  
طالب. تقدم مساراً تعليمياً رسمياً لخريجي التعليم الإعدادي كمسار بديل للتعليم الثانوي  
العام، من خلال برامج مدتها ثلاث وخمس سنوات، تؤدي إلى الحصول على دبلوم فني  
(برنامج مدته ثلاث سنوات) ودبلوم فني متقدم (برنامج مدته خمس سنوات)، ويتم تقديم  
التعليم الفني، من خلال عدة نماذج مختلفة:

- نظام التعليم الفني التقليدي، الموزع بين أربعة أنشطة أو أقسام اقتصادية  
رئيسية في ٢٢٨٨ مدرسة. يقدم التعليم الفني الصناعي أكثر من ٦٠ تخصصاً،  
منها الفني والتجاري والصناعي.
- النظام المزدوج، الذي كان يُشار إليه سابقاً باسم مبادرة مبارك كول، وهو يمثل  
نسبة صغيرة من المدارس الفنية. ويجمع بين التعلم الرسمي في المدرسة  
والتدريب في الشركة، ويتم تنفيذه على أساس عقد ثلاثي بين المدرسة والشركة  
والأوصياء القانونيين للطلاب، مما يمنح الطلاب الخلفية النظرية والخبرة العملية  
المطلوبة في السوق.

ويتلقى الطلاب داخل النظام المزدوج بدلاً شهرياً من الشركات. وقد لوحظ  
أن أكثر من ٥٠ في المائة من المتدربين في النظام المزدوج يُعرض عليهم وظائف  
في نهاية السنة الثالثة وأن عدداً كبيراً منهم يتقدمون إلى التعليم العالي.

إن الرسوم الدراسية لبرنامج النظام المزدوج مجانية، ولا يدفع الطلاب سوى  
رسوم تسجيل ضئيلة. وعلى الرغم من أن القطاع الخاص لا يحقق أي ربح مباشر من  
هذه الشراكة، إلا أنهم يعتبرون المتدربين على خط الإنتاج قوة عاملة أقل من تكلفة  
السوق (عمالة رخيصة) حيث يتقاضون أجوراً أقل بكثير من الحد الأدنى للأجور.<sup>(٢٩)</sup>

وقد ثمن محمد عبد اللطيف وزير التربية والتعليم والتعليم الفني، الترابط  
الوطيد والمتواصل بين مصر وألمانيا في مجال التعليم قبل الجامعي، حيث تعمل  
الوزارة حالياً على تحويل عدد ١٢٧٠ مدرسة تعليم فني إلى مدارس تكنولوجية  
تطبيقية ومدارس تعليم مزدوج.<sup>(٣٠)</sup>

- نظام العمل، حيث يتمتع الطلاب بوضع وظيفي أثناء التحاقهم بمدرسة للتعليم

الفني. في عام ٢٠١٤، بموجب القرار الوزاري رقم ٥٦٢، اعتمدت وزارة التعليم والتعليم الفني نظام العمل، والذي يمنح الطلاب (الذين قد ينقطعون عن الدراسة لأنهم ينتمون إلى أسر ذات دخل منخفض أو لأسباب اجتماعية أخرى) الفرصة لإكمال برنامج التعليم الفني أثناء العمل. ويجب عليهم دفع رسوم دراسية سنوية قدرها ٣٠٠ جنيه مصري إذا لم يحضروا الفصول العملية. يستضيف النظام حاليًا حوالي ٣٥٠,٠٠٠ طالب. وفقًا للقرار الوزاري، يجوز لكل مدرسة قبول الطلاب حتى ٢٠ في المائة من إجمالي عدد الطلاب المسجلين.

مخطط التعليم والتدريب المهني المتكامل بالتعاون مع شركات عامة وخاصة (مبادرة المدرسة المشتركة). ويشار إليه أيضًا باسم «المدرسة في المصنع» أو «المصنع في المدرسة»، من خلال بروتوكولات واتفاقيات تعاون بين وزارة التعليم وشركات خاصة وعامة، حيث يتم إنشاء مدارس مشتركة داخل مباني الشركة أو داخل مدرسة ثانوية فنية. يتم تصميم التخصصات والمناهج الدراسية وتطويرها وتنفيذها بشكل مشترك بين وزارة التعليم والشركة. يوقع الطلاب المقبولون عقودًا مع الشركة طوال مدة البرنامج. يكتسب الطلاب خبرة عملية من خلال التدريب في ورش العمل والمواقع التابعة للشركات. ويوجد داخل المصانع نحو ٥٠ مدرسة، ومن بين الشركاء وزارة النقل، والمقاولون العرب، وشركة مياه الشرب، والسويدي، والعربي، وشركة إم سي في، ومجموعة بشارة للملابس، وغيرها.

في عام ٢٠١٨، قدمت وزارة التعليم والتدريب المهني نموذجًا جديدًا للتعليم الفني، وهو مدرسة التكنولوجيا التطبيقية، هذه برنامجًا لمدة ثلاث سنوات وبرنامجًا لمدة خمس سنوات. يتم تنفيذ النموذج من خلال الشراكات بين القطاعين العام والخاص، سواء عبر الشراكة الكاملة المناسبة للشركات الكبيرة والكثيفة العمالة؛ وشراكة أثلافية، وهي مناسبة للشركات المتوسطة الحجم؛ والشراكة المنتسبة، والتي تسمح للشركات الصغيرة والمتناهية الصغر بالمشاركة في برامج التدريب المهني. وتتجه التخصصات داخل كل مدرسة تكنولوجيا تطبيقية نحو نشاط اقتصادي معين، متأثرة بمجال تخصص الشركاء.

#### ب- صندوق تطوير التعليم

تم إنشاء الصندوق بموجب المرسوم الرئاسي رقم ٢٩٠ لعام ٢٠١٤ كوكالة مستقلة مُنحت تفويضًا لإصلاح نظام التعليم المصري. ومنذ إنشائه، قدم الصندوق نماذج جديدة، من بينها نموذج التعليم والتدريب المهني، على النحو المفصل أدناه:

مجموعة التعليم الفني المتكامل، حيث يتم تقديم برنامج الدراسة لمدة ثلاث سنوات في المدرسة الثانوية الفنية؛ ثم برنامج السنتين في المعهد الفني المتوسط دبلومًا متقدمًا في التكنولوجيا؛ بما في ذلك عام من التدريب على رأس العمل، ويؤدي للحصول على درجة البكالوريوس في التكنولوجيا.

برنامج التعليم المهني، هو برنامج مدته ثلاث سنوات تم تصميمه لتدريب الفنيين في صيانة وإصلاح السيارات، بالفيوم في عام ٢٠١٧، فضلًا عن فرصة للمتفوقين للتقدم إلى الجامعة.<sup>(31)</sup>

وقد وافق مجلس الإدارة على إطلاق مشروع أكاديميات التأهيل لمزاولة المهن في الخارج، مع إطلاق مرصد سوق العمل الدولي لتصدير العمالة المصرية للخارج، وتهدف تلك الأكاديميات إلى تأهيل مليون مهني/ فني على مدار خمس سنوات لسوق العمل في أوروبا، وكندا، وأمريكا، ودول التعاون الخليجي.<sup>(32)</sup>

#### ت- الوزارات الأخرى

وزارة التجارة والصناعة

تقوم مصلحة الكفاية الإنتاجية والتدريب منذ إنشائها عام ١٩٥٦ بإمداد سوق العمل بآلاف الخريجين من مراكز التدريب المهني. البالغ عددها ٤٢ مركز تغطي ١٧ محافظة، وتخدم ٤٥ مهنة. ويتبع المصلحة معهدًا لتدريب كوادر التدريب ومركزًا لوسائل الإيضاح ومركزًا للتكنولوجيا المتميزة ومركز الأميرية التجريبي.<sup>(33)</sup> وبالتالي تدير وزارة التجارة، ثاني أكبر مؤسسة للتدريب (بعد المدارس الثانوية الفنية)، من خلال البرامج التالية:

○ برنامج مدته ثلاث سنوات للتعليم المهني في ٤٥ مؤسسة للتدريب

المهني، يستهدف الشباب (عادةً من سن 10 عامًا) الذين أكملوا التعليم الإعدادي. يُشار إلى البرنامج باسم «**التلمذة الصناعية**» حيث يتم التركيز على التدريب العملي؛ يقضي الطلاب على الأقل العامين الأول والثاني في ورش العمل، بينما يقضي الطلاب السنة الثالثة كمتدربين، يعملون في شركة، مع قضاء يوم واحد فقط في الأسبوع في الفصل الدراسي في مؤسسة التدريب المهني. خلال السنة الثالثة، تدفع الشركات للمتدربين بدلًا صغيرًا للتعويض عن تكاليف النقل والطعام.

- برنامج مدته ثلاث سنوات للتعليم المهني من خلال ٦٩ «محطة تدريب» حيث يتم تشغيل كل وحدة من خلال مذكرة تفاهم مع مصنع واحد (سواء كان عامًا أو خاصًا). يصبح مسؤولًا عن توفير المناهج النظرية والعملية، ويقضي الطلاب السنوات الثلاث بالكامل داخل مباني الشركة.
- برنامج التعليم المهني لمدة ثلاث سنوات بالتعاون مع شركات القطاع الخاص. يتم تنفيذه حاليًا بالتعاون مع Ghabbour Auto وشركتها الشقيقة ETAMCO. تقدم مراكز التدريب المهني تعليمًا مهنيًا يؤدي إلى الحصول على دبلومات في صيانة السيارات وإصلاح الهياكل. وفي حين تتحمل شركة غبور مسؤولية توفير المناهج النظرية والفنية وإدارة التدريب القائم على العمل داخل ورش العمل التابعة للشركة، تلعب مؤسسة التدريب المهني دورًا إشرافيًا وهي مسؤولة عن إجراء وإدارة الامتحانات النهائية وإصدار الشهادات. ويحظى التعاون بدعم فني من مدرسة ساكسونيا الدولية (SIS)، وهي شركة ألمانية تقدم التدريب، وتساعد في تطوير المناهج، وتدريب المعلمين وإعادة تدريبهم، فضلًا عن إجراء تقييم إضافي لمهارات الطلاب، وتأهيلهم للحصول على شهادة معترف بها دوليًا تقدمها مدرسة ساكسونيا الدولية.
- التدريب المستمر، وتوفير برامج التدريب المهني للكبار في القطاع الصناعي.
- التدريب للمعلمين والمدربين من خلال معهد تدريب الموظفين، الذي يقدم برنامج تدريب تربوي لمدة ثمانية أسابيع يتبعه امتحان وتقييم للتحقق من المهارات المكتسبة.<sup>(34)</sup>
- تدير وزارة الصحة والسكان برامج التعليم الفني والتدريب المهني، بما في ذلك حوالي ٢٠١٦ مدرسة ثانوية فنية للتمرير، ومراكز التدريب المهني لقطاع الصحة.
- وزارة التعليم العالي مسؤولة عن إدارة أنظمة التعليم والتدريب المهني والتقني بعد المرحلة الثانوية، بما في ذلك:
  - الكليات التقنية. وهي تستهدف خريجي التعليم الثانوي العام والتعليم الثانوي الفني والتعليم المهني، وتقدم برنامجًا لمدة عامين يؤدي إلى الحصول على شهادة دبلوم متقدم.
  - كليات التكنولوجيا والتربية، المعروفة سابقًا بكليات التعليم الصناعي، وتقدم برامج تعليمية مدتها أربع سنوات تؤدي إلى درجة البكالوريوس في التعليم الصناعي بالإضافة إلى الدراسات العليا. وتقبل خريجي المدارس الثانوية الفنية وخريجي البرامج التي تستغرق ثلاث وخمس سنوات.
  - الجامعات التكنولوجية. تم تقديم هذا النموذج الجديد من قبل الحكومة المصرية في عام ٢٠١٨، بإنشاء ثماني جامعات، توفر المزيد من الفرص لطلاب التعليم الفني للوصول إلى المسار الرسمي للتعليم الفني العالي.
  - وزارة القوى العاملة تساهم الوزارة في توفير التعليم والتدريب المهني، وتستهدف بشكل أساسي الباحثين عن عمل، وتقدم:
    - التدريب المهني قصير المدى (من ٤ إلى ٩ أشهر)، والتي تستهدف العمال شبه المهرة وغير المتعلمين والعاطلين عن العمل في الفئة العمرية ١٥-٤٥ عامًا.

- يتم تنفيذ برنامج «التدرج المهني»، ليستهدف المتدربين من ١٣ إلى ١٧ عامًا، حيث يمنحهم فرصة اكتساب المهارات العملية لمهنة أو وظيفة معينة، من خلال التدريب القائم على العمل، من خلال عقد تدريب بين المتدربين والأوصياء وأصحاب العمل (يحدد أجرًا تصاعديًا للمتدرب)، ويمتد لفترة تتراوح من عام إلى ثلاثة أعوام.
- وزارة الإسكان
- تدير منظمة التدريب التابعة لوزارة الإسكان برامج التدريب المهني القصيرة والطويلة الأجل لقطاع البناء والتشييد.
- وزارة الشؤون الاجتماعية
- تقدم من خلال ٤٩٧ مركزًا للتدريب المهني (٨٥ في المائة منها مملوكة ومدارة من قبل المنظمات غير الحكومية) تدريبًا مهنيًا قصير الأجل (من أسبوعين إلى أربعة أسابيع)، وغير رسمي وفي الغالب غير منظم، يستهدف الفئات الضعيفة، وخاصة النساء، والمعوقين والشباب العاطلين عن العمل، في إطار مخطط الأسر المنتجة
- وزارات وهيئات أخرى
- كما تساهم وزارات وهيئات أخرى في قطاع التعليم والتدريب المهني والتقني، بما في ذلك:
- تدير وزارة الاستثمار ٢٧ مركزًا للتدريب المهني، وهي تقدم برامج تدريبية تحويلية.
- تدير وزارة الزراعة ستة مراكز للتدريب المهني تقدم برامج تدريب قصيرة الأجل تخدم القطاع الزراعي.
- تدير الهيئة العامة للاستصلاح الزراعي ثمانية مراكز للتدريب تقدم دورات قصيرة الأجل.
- تدير وزارة البترول ١٣ مركزًا للتدريب تقدم برامج قصيرة الأجل لرفع مهارات العاملين داخل شركاتها.
- تدير وزارة الكهرباء ٢٤ مركزًا للتدريب المهني تقدم التدريب للعاملين ذوي المهارات العالية داخل القطاع.
- تدير وزارة النقل ١٧ مركزًا للتدريب المهني، وتقدم برامج لرفع مهارات العاملين وتأهيلهم لقطاع النقل.
- تدير هيئة قناة السويس ثلاثة مراكز بحرية لتأهيل الشباب ليصبحوا مؤهلين كأفراد بحريين.
- تقدم وزارة التنمية المحلية، من خلال ٧٩ مركزًا للتدريب برامج تدريب مهني قصيرة الأجل للشباب<sup>(35)</sup>.
- ث- التعليم والتدريب المهني في القطاع الخاص وغير الحكومي.
- هناك بعض مقدمي التعليم والتدريب المهني والتقني في القطاع الخاص وغير الحكومي. فيما يلي بعض أهمها.
- الجامعة العمالية هي جامعة خاصة تتبع الاتحاد العام لنقابات عمال مصر ولها ١١ فرعًا.
- الأكاديمية الوطنية للعلوم والمهارات وهي مؤسسة تدريب خاصة، تأسست في عام ٢٠١٢. وهي نشطة في تطوير الفنيين المحترفين، وفقًا للمعايير الدولية. تتعاون الأكاديمية مع City & Guilds، وهي هيئة مانحة بريطانية للاعتماد الدولي لبرامجها وخريجيتها، كما تعتمد على قاعدة قوية من الاعتمادات الصناعية من خلال شراكاتها مع العديد من قادة الصناعة مثل Schneiderg Siemens وAzza Fahmy Steep Electric.
- بدأت الأكاديمية المصرية الألمانية للتدريب المهني (التابع لشركة سيمنز)، في العين السخنة، عملياتها في عام ٢٠١٩. وقد تم تأسيسها بموجب تحالف استراتيجي بين شركة سيمنز للطاقة والوكالة الألمانية للتعاون الدولي (GIZ)، وتدعم تدريب المهندسين والفنيين في جميع الصناعات، وفقًا لمتطلبات الشركات واحتياجات السوق.
- يعمل معهد التمريض الفني بالجونة، الذي أنشأته مؤسسة ساويرس للتنمية الاجتماعية، في ٢٠١٠، بالتعاون مع مدرسة تمريض في الولايات المتحدة

- الأمريكية. ويقدم عددًا من البرامج في أساسيات التمريض.
- تقدم مدرسة الفنادق الألمانية الجودة، برنامجًا للتعليم الفني لمدة خمس سنوات وتدريبًا وفقًا للمبادئ التوجيهية الألمانية للنظام المزدوج، ويتم إصدار الشهادات من غرفة الصناعة والتجارة في لايبزيغ.
- دون بوسكو هي مدرسة ثانوية فنية إيطالية، تقدم برامج تعليمية فنية ومهنية لمدة ثلاث وخمس سنوات، مما يؤدي إلى الحصول على درجة معترف بها من قبل وزارة التعليم الإيطالية والمجتمع الأوروبي والحكومة المصرية.
- يقدم معهد المقاولون العرب للتدريب برامج تدريبية عالية الجودة لقطاع البناء والتشييد.<sup>(36)</sup>

## ثالثاً: ملامح نظام التدريب المهني الموحد المقترح



ترى الدراسة أنه لا ينبغي أبداً التعدد المبالغ فيه في المؤسسات التي تقدم التعليم الفني في مصر، لأن هذا يؤثر على عدم وحدة السياسات المنفذة من ناحية، تشتت التمويل الذي يمكن استغلاله بشكل أفضل، فضلاً عن غياب نظام مصري موحد للتعليم الفني.

تستند الاستراتيجية المقدمة هنا إلى فكرة مفادها أن أنظمة التعليم والتدريب المهني يجب أن تكون استباقية وجذابة في الطريقة التي تكيف بها برامجها التدريبية لصالح الطلاب والاقتصاد والمجتمع في مستقبل يتميز بالتغير السريع، فيما يخص المعرفة والمهارات والكفاءات التي يحتاجها الشباب للنجاح في عالم العمل؛ سواء فيما يتعلق بالمهارات الخاصة بالوظائف والمهارات الأساسية والمهارات العرضية/الناعمة، وعلى نطاق أوسع القدرة على التعامل مع التغيير، وبالتالي سيحتاج الطلاب والفنيون إلى أن يكونوا متعلمين مدى الحياة وأن يحافظوا على تحديث مهاراتهم، وهذا يتطلب المشاركة مع الشركاء الاجتماعيين والقطاع الخاص لتطوير المهارات من خلال أنظمة تعليم وتدريب مهني تتسم بحوكمة شفافة وشاملة، وكفاءة عالية، ومساءلة قوية.<sup>(37)</sup>

تتمثل الرؤية في: تحقيق الإمكانيات الكاملة للموارد البشرية وتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للفرد والاقتصاد والمجتمع من خلال توفير نظام قومي متكامل للتعليم والتدريب المهني، يربط بشكل وثيق بين التعليم المهني واحتياجات القطاع الصناعي والخدمي، وإشراك جميع أصحاب المصلحة في توفير التعليم والتدريب المهني، من خلال المسؤولية المشتركة عن التخطيط وتصميم ومراقبة وتمويل وتنفيذ البرامج بأكثر الطرق فعالية من حيث التكلفة، وتوفير الوصول المفتوح إلى برامج التعليم والتدريب المهني مع تلبية احتياجات الفئات المحرومة، والتدريب من أجل التشغيل والقدرة على التكيف مع التغيير التكنولوجي.<sup>(38)</sup> وبناءً عليه تقترح الدراسة ما يلي:

### ١) توحيد المؤسسة المشرفة على برامج التعليم الفني

في العديد من البلدان النامية، غالباً ما تكون مسؤولية التعليم والتدريب المهني والتقني قبل التوظيف مجزأة عبر العديد من الوزارات، وغالباً ما تكون الهياكل التنظيمية غير واضحة، وتؤدي صعوبات التنسيق والتعاون إلى زيادة خطر تكرار الجهود وعدم الاهتمام الكافي بوظائف مهمة. إن فصل وظائف الرقابة عن تلك المتعلقة بتقديم الخدمات يضع سلطات التدريب في وضع يسمح لها بإدارة التدريب بشكل أكثر فعالية. ويمكن أن يعزز التنوع والمنافسة في سوق التدريب من خلال تمكين أو جذب مقدمي الخدمات غير الحكومية للمشاركة بشكل أكثر نشاطاً في تقديم التدريب.<sup>(39)</sup>

إن النظام التدريبي في الوقت الحالي مجزأ وغير متوازن الجودة. إن المسؤوليات المتعلقة بالسياسات والتخطيط الاستراتيجي فضلاً عن التنفيذ موزعة على مؤسسات مختلفة، الأمر الذي

يؤدي إلى تنسيق معقد وغير فعال لا يسمح بوضع مبادئ توجيهية موحدة للتدريب وضمن جودته. ولمعالجة هذه المشكلة، سيعمل النظام القومي المتكامل على جمع كل أنشطة التعليم والتدريب المهني المختلفة تحت هيئة تنسيقية واحدة، تتطلب مشاركة جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين، أي الحكومة والقطاعات الإنتاجية الحكومية وفي القطاع الخاص.

- سيعمل النظام المتكامل على ثلاثة مستويات بمسؤوليات مميزة وعلاقات عمل واضحة، هي:
- المستوى الأول: صياغة السياسات والتخطيط الاستراتيجي الذي سيوجه تطوير التعليم والتدريب المهني، وهذا هو دور الوزارة المقترح استحداثها.
  - المستوى الثاني: هيئات الاعتماد والجودة القومية للتعليم والتدريب المهني، والتي ينبغي أن يتم تعزيزها بحزمة من هيئات الاعتماد الدولية المناظرة.
  - المستوى الثالث: يتناول تنفيذ البرامج التصديبية من خلال المنشآت التعليمية التابعة للدولة بالشراكة مع مراكز التدريب داخل المصانع التابعة للشركات، وفقاً للمبادئ التوجيهية العامة التي تم وضعها على المستويين المذكورين أعلاه.<sup>(40)</sup>
- وبالتالي، تقترح الدراسة إنشاء وزارة مستقلة للتعليم المهني فقط، تختص بالإشراف على كافة المدارس الفنية، وتختص بتطوير نظام التعليم الفني القومي الموحد، وتكون مسؤولة عن إبرام الشراكات مع الوزارات الأخرى، ومؤسسات القطاع الخاص، والجهات المانحة الدولية فيما يخص التعليم الفني.

## ٢) إقرار وتحفيز التمويل التشاركي

تحتاج أي دولة في العالم إلى حد أدنى معين من التعليم لتحقيق النمو الاقتصادي. إلا أن التكاليف الإجمالية للتعليم في تزايد. وتتضرر البلدان النامية بشكل خاص بسبب الأزمات الاقتصادية. وهي بحاجة إلى تحسين الإنتاجية لتمكينها من المنافسة في عصر شديد التغير، وهذا يتطلب قوة عاملة تتمتع بالمرونة اللازمة لاكتساب مهارات جديدة لوظائف جديدة، في ظل مواجهة البلدان لتحدي تلبية متطلبات قطاع التعليم، والوفاء بمسؤولية تنمية الموارد البشرية. لا تستطيع الحكومات تحويل هذه المسؤولية لأن التعليم يمنح المجتمع ككل فوائد. ويمكنها في أفضل الأحوال الاستفادة من دعم القطاع الخاص. لأنه لكي يكون التدريب ناجحاً، ينبغي أن يركز على تحسين التوجه نحو السوق، ومطابقة السياسات وفقاً لاحتياجات سوق العمل، واستخدام الموارد بكفاءة وتنويع مصادر التمويل.<sup>(41)</sup>

وهناك عدة نماذج لتمويل التعليم والتدريب الفني، يمكن إيجازهما على النحو التالي:

- النموذج مركزي بالكامل تمول الدولة التعليم والتدريب المهني؛ ويركز هذا النموذج إلى حد كبير على المخرجات، وليس النتائج، فيركز غالباً على العدد المطلق للمشاركين في البرامج، بغض النظر عن نتيجة هذا التعليم وأثره على سوق العمل.
  - النموذج القائم على السوق، حيث يكون تدخل الدولة ضئيلاً وتحدد قوى السوق العرض والطلب على التعليم المهني؛ وفي هذا النموذج، قد يكون التعليم والتدريب المهني أكثر ديناميكية، حيث يستجيب بسهولة للتغيرات في سوق العمل.
  - النموذج المختلط حيث تشارك الدولة والقطاع الخاص في تمويل، وتوفير التعليم، والتدريب المهني. ويدمج النموذج المختلط جوانب من النهجين السابقين، مما يخلق سوقاً تضم الجهات الفاعلة العامة والخاصة، وهو ما يحتاج لحل المشاكل التنسيقية الناجمة عن التنوع الكبير في البرامج والفاعلين المشاركين في السوق. فمثلاً، يتم توفير التمويل للأنظمة المزدوجة من قبل الدولة والشركات. في عام ٢٠١٦، بلغ الإنفاق العام والخاص على التعليم والتدريب المهني المزدوج في ألمانيا ١٢,٥ مليار يورو، أي ما يعادل ٠,٣٩٪ من الناتج المحلي الإجمالي. من هذا المبلغ، بلغ إنفاق القطاع العام ٤,٧٥ مليار يورو (٠,١٥٪ من الناتج المحلي الإجمالي). بلغت حصة أصحاب العمل - مقاسة بالقيمة الصافية - ٧,٧ مليار يورو (٠,٢٤٪ من الناتج المحلي الإجمالي)، أي ما يعادل ٦٢٪ من إجمالي الإنفاق على التعليم والتدريب المهني المزدوج.<sup>(42)</sup>
- في ألمانيا، يساهم أصحاب العمل بثلاثة أرباع التكاليف الإجمالية، في حين تتحمل الحكومة الباقي.

بينما تمول الدنمرك نظام التدريب المهني لديها إلى حد كبير من خلال التكاليف التي تتحملها الشركات العامة والخاصة. إن جميع أصحاب العمل (سواء كانوا من القطاع العام أو الخاص) يساهمون في الصندوق على أساس عدد الموظفين بدوام كامل؛ ويتم رد المبالغ المدفوعة إلى أصحاب العمل الذين يوظفون المتدربين، وبالتالي لا يتحملون أغلب تكاليف التدريب. وبالتالي فإن التدريب المهني يتم تمويله بشكل مشترك من خلال

مساهمات الحكومة في الصندوق، ومن قبل جميع أصحاب العمل (وخاصة أولئك الذين لا يوظفون المتدربين) ومن قبل المتدربين أنفسهم (من خلال الأجر المنخفضة). وقد يتم توفير إعانات أجرة المتدربين في سياق نظام أوسع من إعانات التدريب الحكومية أو قد تشكل جزءاً من مخطط المنح الضريبية - كما في حالات الأردن وجامايكا وملابوي وجنوب إفريقيا.<sup>(43)</sup>

فإنظراً للطبيعة التشاركية للتعليم والتدريب المهني، فيجب اتخاذ مثل هذه القرارات بعد عمليات تعاونية مع أصحاب المصلحة المعنيين. وبهذه الطريقة، يمكن لأصحاب المصلحة تقييم فاعلية التمويل في خدمة الأهداف الموضوعية على أفضل وجه.<sup>(44)</sup> ويتعين على الحكومات أن تدرك أن التمويل من الإيرادات العامة ليس السبيل الوحيد لتمويل الاستثمار في التعليم والتدريب المهني. ولا بد وأن يكون هناك تصميم على إشراك أصحاب العمل والأفراد والمجتمعات المحلية.<sup>(45)</sup> ترافق هذا مع ظهور مبادئ جديدة للتدخل الحكومي في تمويل خدمات التعليم، لعل أهمها: أ- تقاسم التكاليف والتبعية

الدولة لم تعد قادرة على تحمل العبء المالي للتعليم بمفردها، فتطورت أنماط جديدة من التدخل الحكومي مثل تقاسم التكاليف والتبعية. لقد أصبحت جهود تقاسم تكاليف التعليم مع المجتمع ظاهرة عالمية تتوافق مع الاعتقاد بأن العبء المالي للتعليم يجب أن يتم توزيعه بين جميع المستفيدين. وبالتالي، يجب على أصحاب العمل أن يساهموا في تكلفة التعليم المهني، وعلى هذا فإن هذا النظام يضمن تخصيص الموارد بكفاءة من خلال قوى السوق.<sup>(46)</sup>

لقد أدى الجمع بين نظام عقلائي لأجور التدريب، وإعانات عامة مستهدفة بشكل جيد وضرورية تدريب مهني تعاقب المؤسسات التي لا تقدم أنشطة التدريب إلى منح الجزائر نظاماً متماسكاً لتمويل التدريب المهني. حيث تبدأ المدفوعات للمتدربين بنسبة ١٥٪ من الحد الأدنى للأجور للأشهر الستة الأولى، وترتفع إلى ٣٠٪ في الأشهر الستة الثانية، ثم بخطوات منتظمة كل شهر لتصل إلى ٨٠٪ في نهاية فترة التدريب. وبالنسبة للأشهر الستة إلى الاثني عشر الأولى، عندما يكون المتدرب أقل إنتاجية، تتحمل الدولة تكلفة هذه المدفوعات. إن الدولة تتحمل التكاليف الاجتماعية طيلة فترة التدريب. ويعطي هذا الهيكل للأجور أصحاب العمل حافزاً لتوظيف الشباب غير المنتجين نسبياً وتزويدهم بالتدريب، كما يعطي الشباب حافزاً لاكتساب المهارات على أمل الحصول على أجور أعلى في نهاية فترة التدريب.<sup>(47)</sup>

#### ب- استخدام الضرائب المخصصة لتمويل التدريب

على الرغم من أن الضرائب العامة لا تزال تمثل في أغلب الحالات مصدراً رئيسياً للتمويل، فإن الضرائب المخصصة تشكل الآن خياراً مهماً. وعادة ما تتخذ شكل ضريبة الرواتب وتجد مبررها في مبدأ المساواة، الذي ينص على أن الشركات يجب أن تكون مسؤولة عن تكلفة التعليم الذي يعود عليها بفائدة مباشرة. فلا بد من تجنب «تأثير الاستغلال» أو «قضية الاستغلال المجاني»، المتمثل في أن بعض أصحاب العمل، بدلاً من الاستثمار في التدريب، يفضلون توظيف «استغلال» العمال الذين تلقوا تدريبهم من قبل المنافسين. إن هذا الخطر قد يثبط عزيمة أصحاب العمل في نهاية المطاف عن تدريب موظفيهم على مهارات تتجاوز المهارات الخاصة بالمؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى نقص الاستثمار الإجمالي في رأس المال البشري.<sup>(48)</sup>

في أمريكا اللاتينية، كانت ضريبة الرواتب تستخدم عموماً لدعم التدريب المهني. تفرض الحكومة عادة ضريبة سنوية تتراوح بين ١ إلى ٢٪ من فاتورة الأجر التي يدفعها أصحاب العمل وأحياناً حتى ٣٪.

في فرنسا يوجد نظام ضريبي إلزامي لصناديق التدريب وضرورية التلمذة الصناعية بحيث يتعين على جميع الشركات دفع نسبة معينة من إجمالي أجورها ومربياتها كضريبة على الرواتب، وتستخدم هذه الأموال لتمويل التعليم المهني.<sup>(49)</sup> ويمكن للحكومات إنشاء ترتيبات مؤسسية تعمل على تنسيق الحوافز للشركات للاستثمار في التدريب على رأس العمل، مثل السماح بالعقود القابلة للتنفيذ والتي تتطلب من العمال البقاء مع صاحب العمل الذي يوفر التدريب لفترة زمنية معينة. إن أكثر الأدوات شيوعاً لتسهيل مثل هذه الترتيبات هي بنود الاسترداد في عقود التدريب. بند الاسترداد هو نوع من بنود العمل التي تحدد أن العامل ملزم بالبقاء مع

الشركة التي توفر التدريب لمدة زمنية أدنى. وإلا، فسوف يكون العامل ملزماً بسداد تكاليف التدريب الوظيفي. وهذا يمكن أصحاب العمل من استرداد تكاليف التدريب والاستفادة من تحسين الإنتاجية دون المخاطرة بفقد العمال لشركات أخرى. وهذه الأدوات تتطلب حوكمة جيدة وآليات إنفاذ قانونية فعّالة.<sup>(50)</sup>

وتعد صناديق التدريب الوطنية أو الإقليمية أو القطاعية أدوات لإدارة وتوزيع الموارد المالية للتدريب المهني. وتشير تقييمات رسوم التدريب وصناديق التدريب المرتبطة إلي أنها من المرجح أن يكون لها تأثير إيجابي عندما يتم تصميمها وإدارتها تحت سيطرة أو مشاركة قوية من الشركاء الاجتماعيين، وحين تحظى بدعم عام من أصحاب العمل؛ وتتمتع بالشفافية الإدارية.<sup>(51)</sup>

ت- استخدام أداة الحوافز الضريبية لزيادة الاستثمار في رأس المال البشري  
إنفاق الشركات على التدريب يعادل الاستثمار في رأس المال البشري، وينبغي التعامل معه بنفس الطريقة التي نتعامل بها مع الاستثمار في السلع الرأسمالية.<sup>(52)</sup> قامت العديد من البلدان بتوسيع المزايا الضريبية للشركات بهدف تحفيز الاستثمار في التعليم والتدريب. ففي كولومبيا وبيرو وأوروغواي يسمح قانون ضريبة دخل الشركات للشركات بخصم نفقات التعليم والتدريب المهني والتقني من دخلها الخاضع للضريبة. وتقدم بيرو وأوروغواي خصومات تستهدف نفقات التدريب. والخصم في بيرو لا حدود له. وفي تشيلي، الحافز الضريبي للتدريب يسمح للشركات بخصم نفقات التدريب من التزامات ضريبة الدخل على الشركات.

كذلك هناك الإعفاءات من ضريبة القيمة المضافة على اللوازم المدرسية التي تُعرّف عادة على أنها سلة من السلع التي تعتبر ضرورية لمشاركة الطالب في النظام التعليمي، مثل الزي المدرسي، وحقائب الظهر، والدفاتر، والأقلام، وغيرها من الأدوات والكتب المدرسية.<sup>(53)</sup>

### ث- دعم شركاء التنمية

قد تلجأ الحكومات إلى مؤسسات مانحة متعددة الأطراف وثنائية الأطراف لتوفير التمويل؛ وقد يلعب تمويل الجهات المانحة دوراً محورياً في بناء قدرات التدريب. وينبغي النظر إلى مساعدات الجهات المانحة باعتبارها إضافة إلى التمويل العام لمؤسسات التدريب، وليس استبداله.<sup>(54)</sup>

والمسألة الأهم التي تنادي بها الدراسة إلى جانب تنويع مصادر تمويل التعليم الفني، هو ضرورة وجود ميزانية قومية واحدة للتعليم الفني.

لا توجد ضرورة لهذا العدد الكبير من مراكز التدريب - ذات الأنظمة المختلفة - الموزعة على وزارات وهيئات حكومية مختلفة، والأفضل أن يتم توحيد المبالغ المخصصة لهذه المراكز وتوجيهها لنظام قومي موحد بمعايير عالية ومتسقة مع متطلبات سوق العمل. وهو ما يضمن حسن صرف هذه المخصصات، وزيادة الميزانية المخصصة للتعليم الفني.

### ٣) الفئات التي يحق لها المشاركة في البرنامج: الشمول والإدماج

تتبنى الدراسة منهجاً يستخدم التعليم الفني كوسيلة لتأهيل الشباب لسوق العمل والحصول على وظائف جيدة بمرتبات مجزية ترفع مستويات معيشتهم ومعيشة أسرهم، بالتوازي مع إدماج كافة «الخاسرين» من العملية التعليمية الذين يعانون من نقص المهارات، وكذلك إعادة تأهيل المتسربين من التعليم، أو الذين يعملون بوظائف فنية دون دراسة فنية مسبقة. ينبغي استهداف الفئات التالية في التعليم الفني:

- خريجي المرحلة الإعدادية
- المتعطلين من خريجي الشهادات المشابهة أو النظرية
  - خريجي الدبلومات الفنية نظام الثلاث سنوات
  - خريجي الثانوية العامة الذين لم يكملوا تعليمهم
- ت- العمال من ذوي المهارات المنخفضة وغير المهرة. وهم يعملون غالباً في القطاع غير الرسمي.<sup>(55)</sup>

### ث- الفئات المهمشة أو التي يصعب إدارتها

لن نتحدث هنا فقط عن الشباب فحسب، بل أولئك الذين يحتاجون للمساعدة والتأهيل، بما في ذلك:

- الأميون

كل شخص لديه ذكاء فطري، حتى لو لم يذهب إلى المدرسة. علاوة على

ذلك، يمكن العثور على مواهب طبيعية في أشخاص تجعلهم مناسبين لبعض المهن. مع الأشخاص الأميين، يمكن التدريب على التمارين العملية بالتوازي مع دورات محو الأمية.<sup>(56)</sup>

▪ ذوي القدرات الجسدية الخاصة  
الأشخاص ذوي القدرات الخاصة ينبغي توجيههم نحو التدريب وفقاً لقدراتهم ورغباتهم.<sup>(57)</sup>

إن استبعادهم من عالم العمل يؤدي لخسائر تصل لسبعة في المائة من الناتج المحلي الإجمالي، ينبغي مشاركة الأشخاص ذوي القدرات الخاصة ليس فقط كطلاب، بل وأيضاً كمعلمين ومدربين. ودون دمجهم، وفرض برامج مهنية منفصلة لهم، يتم تعزيز الإقصاء والعزلة. فقد حدث تحول باستبدال «النموذج الطبي»، الذي يركز على «إعاقة» الفرد وحاجته إلى التكيف مع المجتمع، بـ «النموذج الاجتماعي» الذي يركز على الحقوق، وتكليف البيئات، وتوفير التسهيلات، والدعم. لذا يضمن النظام الموحد أن يكون ذوي القدرات الخاصة قادرين على المشاركة الكاملة، عبر توفير أماكن إقامة معقولة، مثل تعديل ارتفاعات الطاولات أو أجهزة التدريب لاستخدام الكراسي المتحركة، إلى استخدام مواد مطبوعة كبيرة الحجم للأشخاص الذين يعانون من ضعف البصر.<sup>(58)</sup>

▪ أطفال الشوارع

إن هذه الفئة المستهدفة معتادة علي حياة مضطربة وغير مستقرة. وفضلاً عن ذلك، فإن معظمهم لا يحصلون على أي دعم من أسرهم. وهذا يعني أنه يتعين أن يكون هناك متابعة وثيقة ومساعدة شاملة مع إدماجهم. بشكل عام، يطلب تدريب أطفال الشوارع من قبل منظمة أو مؤسسة. أحد أسباب ذلك هو أنه لا يمكن تدريب هذه الفئة المستهدفة إذا لم يكن لديهم مأوى يعيشون فيه أو حيث يذهبون على الأقل لتناول الطعام والنوم.<sup>(59)</sup>

وبالتالي ينبغي تضمين نزلاء الأحداث ودور الرعاية والأيتام وأطفال الشوارع المودعين في مؤسسات التأهيل الاجتماعي.

▪ اللاجئيين غير المقيمين  
يحسن أن يتضمن هذا البرنامج إدماج عدد من اللاجئيين غير المقيمين صغار السن كنسبة مئوية من إجمالي المتدربين المصريين المقيمين.

#### ٤) توحيد نظام القبول ومنهجية توزيعهم على التخصصات

لا ينبغي أن تكون قرارات توزيع الطلاب على تخصصات التعليم الفني عشوائية، ولا ينبغي السماح بغياب عمليات التقييم المسبق للطلاب المرشحين للانضمام للبرنامج، لأن نتائج عمليات التقييم هي العامل الرئيس المحدد للتخصصات الفنية المناسبة للطلاب إلى جانب رغباتهم وميولهم الشخصية.

تقترح الدراسة أن يخوض الطلاب اختبارات أساسية وبدنية وسلوكية تشبه تلك الاختبارات التي يخوضها المتقدمون للعمل في المنشآت الصناعية، لتكوين ملفات تفصيلية عن التاريخ التعليمي والمهاري والسلوكي والطبي لكل الطلبة قبل التحاقهم ببرنامج التدريب الفني، وأثناءه، وفي نهايته.

هذه الاختبارات المقترحة تتمثل في الخطوات الأربعة التالية:

أ- اختبارات القراءة والكتابة والقدرات الأساسية

قد يبدو هذا الاختبار صادمًا بالنظر إلى أن خريجي المرحلة الإعدادية والدبلومات الفنية من المفترض ان يكونوا مجيدين لمهارات القراءة والكتابة بشكل أكيد، إلا أن الواقع العملي قد يناقض ذلك، وهو ما تقابله منشآت القطاع الخاص في اختبارات لتعيين الفنيين. وبالتالي يتعين أن يكون المنضمون لبرنامج التدريب الفني ملمين بمهارات القراءة والكتابة، والمهارات الأساسية المتعلقة بالعلوم والرياضيات، التي تؤهلهم للانخراط سريعاً في المقررات الفنية التي سيدرسونها في النظام القومي الموحد المقترح.

ب- الاختبارات الطبية والبدنية

هناك بعض التخصصات الفنية التي تحتاج لبنية جسدية معينة، ووظائف أخرى تعتمد على العامل العقلي قبل العامل البدني، وبالتالي ينبغي مراعاة الجانب الطبي والبدني في اختيار التخصصات الفنية للطلاب المتقدمين للالتحاق بالبرنامج. على سبيل المثال، تخصص عمال البناء والانشاءات يتطلب قدرة بدنية أقوى بكثير

من المتخصصين في المنتجات الإلكترونية مثلاً. وبالتالي يضمن الكشف الطبي والبدني ملاءمة الطالب لتخصصه من الناحية الجسدية.  
لا بد أن تجرى هذه الاختبارات بشكل جاد ومهني ولا تتحول لعملية روتينية يغلب عليها ملء الوراق واستيفؤها فحسب.  
٣-الاختبارات السلوكية

سيسمح المحتوى التدريبي الموحد بوجود جدارات فنية وسلوكية لكل تخصص أو وظيفة، وبالتالي فلا بد من وجود الحد الأدنى من المعايير السلوكية للمتقدمين لشغل وظائف فنية بعينها، وبالتالي فإن إجراء هذه الاختبارات قبل الالتحاق بالبرنامج وأثناءه يساعد على اختيار التخصص الفني المناسب للطالب، ومعالجة الثغرات السلوكية ببرامج تدريبية ونفسية معينة.

هذه الاختبارات ينبغي أن تتم من خلال مركز تقييم، على أن يتم الاستعانة بمراكز التقييم العالمية المتخصصة في هذا الشأن، حتى تكتمل الخبرة المصرية في هذا الجانب وتمتلك مراكز التقييم المعتمدة الخاصة بها.

٤-اختبارات القدرات الوراثية Ability Test  
هذه الاختبارات المتقدمة تقيس القدرات الوراثية التي يمتلكها كل متقدم للانضمام لبرامج التدريب الفني.

لا بد من العناية بشكل كبير بأولئك الذين يمتلكون قدرات وراثية عالية، تجعلهم مناسبين بشكل خاص للوظائف الفنية التي تحتاج لقدرات فنية وعقلية عالية.  
٥)توحيد منهجية التدريب ومدته

إن توحيد منهجية التدريب ومدته في إطار برنامج قومي موحد للتدريب الوطني بمعايير واضحة ومحددة تتضافر فيها كل الجهود الحكومية وجهود القطاع الخاص سيكون خياراً أفضل من تشتت الجهود بين عدة وزارات مختلفة، وعدة برامج تدريبية متباينة في مدتها ومحتواها ومعايير النجاح فيها.

١-إقرار مدة الخمس سنوات  
عندما يتعلق الأمر بإصلاح التدريب المهني، فإن مدة التدريب سرعان ما تصبح موضوعاً مثيراً للجدال. والتصور الكلاسيكي هو أن أي تعليم جيد يتطلب حداً أدنى من الوقت، محدد بعامين أو ثلاثة أعوام، وفي بعض الأحيان أكثر.

يكمن التحدي الرئيسي في الحاجة إلى فهم أن التدريب المهني ليس تعليماً عاماً وأنه يجب تصميمه بطريقة مختلفة. وأن كل شيء يعتمد على كيفية إدارة العلاقة بين النظرية والممارسة مع مراعاة الاحتياجات المختلفة لمجموعات مستهدفة محددة، لتصميم جلسات تدريبية ذات مدة متفاوتة.

الدورات القصيرة فعالة، حتى لو بدا الوقت قصيراً. والسبب في ذلك هو أنها تركز على الممارسة وعلى الأساسيات اللازمة للمهنة. ولكن مجرد تقليص المنهج الدراسي، و«بتر» أي جزء منه من أجل جعله أقصر لن يؤدي أبداً إلى نتيجة فعالة. (٦٠)

فعلى سبيل المثال، تستمر برامج التدريب المهني الأيرلندية في الحرف اليدوية عادة لمدة أربع سنوات في سبع مراحل: ثلاث خارج العمل وأربع في العمل. وفي هولندا، يمكن الحصول على جميع المؤهلات المهنية في مسار قائم على المدرسة أو مسار مزدوج. في المسار القائم على المدرسة، يقضي الطلاب ما لا يقل عن ٢٠٪ من وقتهم في التعلم القائم على العمل وفي المسار المزدوج، يقضي الطلاب ما لا يقل عن ٦٠٪ من إجمالي الوقت في التعلم القائم على العمل. يبقى الطلاب في المسار المزدوج مع شركة واحدة طوال مدة دراستهم، ولكن الطلاب في المسار القائم على المدرسة قد يغيرون الشركة مرة أو أكثر أثناء دراستهم. (٦١) وبالتالي يمكن تكييف نظام التعليم والتدريب المهني على حسب حالة كل بلد واحتياجاته.

تقترح هذه الدراسة توحيد نمط التعليم الفني ليصبح بنظام الخمس سنوات وإلغاء الدبلومات الفنية التي تمنح على أساس الدراسة لثلاث سنوات فقط.

أما خريجي الدبلومات الفنية أو خريجي الثانوية العامة الذين يحتاجون للتأكيد على بعض المهارات وليس إعادة البرنامج ذاته، فينبغي أن يخضعوا لاختبارات معادلة حتى يتسنى قبولهم داخل البرنامج القومي، وبالتالي فمدة بقاء كل منهم في البرنامج الموحد ستعتمد على مستوى مهاراته الذاتية.

مع تطوير برامج تدريبية لا تزيد مدتها عن ٦ أشهر إلى سنة للفئات التي يصعب

إدراجها في النظام المطول، مثل الأميين أو الذين يعملون بوظائف دائمة، فهؤلاء قد يستبعدوا من البرنامج القومي الموحد، ولكن يمكن دعمهم ببرامج تدريبية مشابهة تحسن من قدراتهم الفنية.

أ- توحيد نظام التعليم الفني ليصبح تعليم مهني مزدوج في كثير من الأحيان لا يكون لدى أرباب العمل السيولة اللازمة لتمويل الاستثمار في التدريب، وفي ظل عملية صنع سياسات ضعيفة لا تشمل أصحاب المصلحة المختلفين، مع غياب المعلومات أو المعلومات غير الكاملة التي تحول دون توفير التدريب المناسب إلى المتلقين تتعقد المشكلة بشكل كبير. إن افتراض أن المسؤولين الحكوميين لديهم معلومات أفضل من تلك التي تتوفر لدى القطاع الخاص فيما يخص المهارات المطلوبة في سوق العمل قد يكون مضللاً، وقد يؤدي لصعوبة توجيه محتوى برامج التدريب ليتناسب مع الابتكارات التكنولوجية. وكثيراً ما تفشل الحكومات أيضاً في تقييم التأثيرات الاقتصادية والاجتماعية للسياسات التي تنفذها، ويؤدي الافتقار للتقييم إلى منع ضبط البرامج وتعديلها لتحسين فعاليتها. ونتيجة لهذا، قد يكون التدريب منخفض الجودة، وغير متوافق مع احتياجات الأسواق.<sup>(62)</sup>

هذا في الوقت الذي لوحظ فيه أهمية التدريب أثناء العمل On-the-Job Training للفرد وإنتاجية المؤسسات، حيث يتراكم جزء كبير من رأس المال البشري للفرد من خلال الاستثمارات التدريبية بعد مرحلة التخرج من المدرسة والتدريب أثناء العمل. يمكن أن يكون التدريب على العمل بديلاً مهماً في إنتاج العمال المهرة إذا تم تصميمه وتنفيذه بشكل جيد، تجنباً لإخفاقات صناديق التدريب التابعة للقطاع العام في العالم النامي. والواقع أن الاستثمار في التدريب قد يؤدي ثماره بالنسبة للعديد من الشركات مع تدخل حكومي ضئيل. ومن الأمثلة الجيدة على مبادرات التدريب التي تقودها الصناعة ما تقوم به شركة إنفوسيس، إحدى الشركات الرائدة في الهند. فقد أنشأت الشركة العملاقة في مجال تكنولوجيا البرمجيات مركز تعليمي يضم ٣٠٠ عضو هيئة تدريس في عام ٢٠٠٩، ويتسع لـ ١٤ ألف طالب. ومن الأمثلة الأخرى مركز بينانغ لتطوير المهارات في ماليزيا، وهو شراكة بين عدة شركات اجتمعت معاً للاستفادة من خدمات التدريب الخاصة بالصناعة والتي تمول من خلال اشتراكات العضوية والرسوم والدعم الحكومي. وقد ألهم نجاحه مركز شيتاجونج لتطوير المهارات في بنجلاديش.

إن فوائد التدريب أثناء العمل تترجم في نهاية المطاف إلى إنتاجية عمل أعلى للمتدربين، وهو ما قد يؤدي إلى زيادة المكاسب والأرباح. وفي الاقتصادات الحديثة التي تشهد تغيرات تكنولوجية مستمرة وتنافسية متزايدة، تكافح الشركات في جميع أنحاء العالم للعثور على عمال يتمتعون بالمجموعة المناسبة من المهارات. ويسمح الاستثمار في التدريب على العمل للعمال بتبني وتنفيذ التقنيات الجديدة، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية الشركة.<sup>(63)</sup>

معيار الممارسة هو أن يتم أكثر من ثلثي الوقت المخصص للتدريب أثناء العمل، وكلما كان عدد المتدربين مرتفعاً جداً، يتم ذلك على أساس التناوب، بحيث يتم التدريب فيما يسمى «ورش العمل التربوية» داخل وحدات الإنتاج.<sup>(64)</sup>

في نظام التعليم المهني المزدوج في ألمانيا Duale Ausbildung، تحدد الحكومة الفيدرالية الإطار القانوني للتدريب المهني، وتجرى الدورات المتعلقة بكل مهنة وفقاً للوائح وأنظمة المهنة التي تصدر بشكل موحد وتتعترف بها الدولة في خطة التدريب المهني للمدارس المهنية، حيث تحدد خطة التدريب المهني المهارات والمعرفة والقدرات التي يجب تحقيقها في كل مهنة، بحيث يتحقق التكامل العضوي للتعليم النظري والتدريب العملي؛ ويتم تدريب الطلاب على حل المشكلات بشكل مستقل في البيئات، والمواقف الشخصية، والعملية، والاجتماعية.<sup>(65)</sup>

وبناءً عليه فهذه هي العناصر التي سيستند إليها النظام القومي الموحد للتدريب المهني المزدوج:

- عدم الخلط بين التدريب المهني والتعليم العام. إن الهدف ليس نقل أو زيادة «المعرفة»، بل جعل المتدرب مؤهلاً لمكان العمل، وجاهزاً لأداء وظائفه، ومتطلباته. إن نظام التدريب الفعال يركز على الكفاءات.
- تحديد أهمية التدريب المهني يتم من خلال الطلب الحقيقي في السوق، وليس رؤية هيئات التدريب منفردة. وبالتالي فإن أفضل الأساليب لنظام تدريب مهني

- فَعَال هي تلك التي تستجيب لاحتياجات الشركات أو لما يطلبه السوق.
- تكييف نظام التدريب، ومحتواه، والنهج التربوي ومدة التدريب مع المواقف المحددة واحتياجات الأشخاص في سوق العمل الفعلي. إن مجرد «معرفة» الأشياء لا يكفي. بل لابد من توافر القدرة على القيام بالأشياء، وهذا يعني أن أفضل تدريب مهني هو الذي يقترب من واقع بيئته الاقتصادية. فهو يوفر أقصى قدر من الخبرة العملية وينجح في توفير المهارات المصممة خصيصاً لعالم العمل لأكبر عدد ممكن من الناس.
- التركيز القوي على التدريب العملي. النسبة بين التدريب العملي والتدريس النظري هي ٧٠٪ إلى ٣٠٪ على التوالي. بالنسبة للتدريب المهني في مكان العمل، فإن معدل التدريب العملي هو ٩٠٪.
- إذا لم يعد السوق يطلب قوة عاملة معينة، فيجب وقف تدريبها، وإلا فإننا لن ترسل خريجينا إلا إلى البطالة المؤكدة بعد إنفاق الكثير من المال على تدريبهم.

(66)

### ٥) توحيد محتوى التدريب باتباع منهجية المحتوى القائم على الكفاءة

تنفيذ تغيير بهذا الحجم لا يمكن إنجازه بدون استراتيجية تشرك أصحاب المصلحة الرئيسيين على كل المستويات.<sup>(67)</sup>

إن أصحاب العمل وممثلي الغرف والاتحادات الاقتصادية الآخرين، مثل غرف التجارة، هم المستفيدون المستقبليون من مخرجات العملية التعليمية. لذلك من الضروري ألا يتلقوا فقط، بل ويشاركوا بنشاط في «تحديد» نتائج التعلم. وفي الوقت نفسه، يجب أن يلعبوا دوراً نشطاً في مراقبة الجودة، وعندما يتعلق الأمر بتنفيذ عملية التعليم، يجب عليهم خلق فرص لتقديم الممارسة المهنية وإشراك خبراء الشركات كمدرسين أو مدرسين أو مديريين.<sup>(68)</sup>

فبصرف النظر عن المؤهلات التعليمية أو الفنية الرسمية، يضع أصحاب العمل أيضاً قيمة عالية على المواقف والسلوكيات. الأولوية لصفات مثل النزاهة والموثوقية والعمل الجماعي والاستعداد للتعلم وروح المبادرة والانضباط الذاتي والدافع الذاتي والمرونة والقدرة على فهم التعليمات واتباعها والقدرة على التواصل باللغة الإنجليزية، حيث تمثل المهارات المطلوبة من قبل أصحاب العمل مزيجاً من الكفاءات ذات الصلة بالوظيفة والصفات الشخصية.

إن ندرة المهارات الفنية ذات الصلة بالوظائف في القوى العاملة يمكن أن تعوق تطوير الصناعات والخدمات الحديثة القابلة للاستمرار والقادرة على خلق فرص العمل وتسريع النمو. ويبدو أن ما يميز النور الآسيوية هو أنها أدركت الفشل في التدريب في المراحل المبكرة من التنمية. ونتيجة لهذا فقد سعت إلى تنفيذ خطة تنسيق استراتيجية حكومية لتشجيع التوافق بين الطلب على المهارات والعرض. في كوريا، لعبت هيئة التخطيط الاقتصادي دوراً رئيسياً في مواءمة القرارات المتعلقة بتمويل التدريب وتوفيره مع متطلبات الصناعات التي استهدفتها الحكومة. فيما قامت هيئة التنمية الاقتصادية في سنغافورة بوظيفة تنسيقية مماثلة، ومن الأمثلة الحديثة على التنسيق قرار الهند بإنشاء العديد من الهيئات الجديدة لتنمية القوى العاملة. إن تعبئة مدخلات أصحاب العمل تظل ضرورية لأنهم يعرفون المهارات المطلوبة لعملياتهم؛ وفي القطاعات الأكثر ديناميكية في الاقتصاد، قد يكون الطلب على المهارات قوياً بما يكفي لجذب المشاركة الاستباقية من قبل أصحاب العمل في تشكيل برامج التعليم والتدريب المهني. جمعت الشركات الهندية قواها من خلال الرابطة الوطنية لشركات البرمجيات والخدمات (ناسكوم) في اختبارات تقييم المهارات المشتركة. ومن خلال هذا التعاون، تم تقديم برنامج تقييم الكفاءة التابع لـ (NAC) NASSCOM لتقييم المهارات الأساسية لصناعة خدمات تكنولوجيا المعلومات، ثم تبع ذلك شهادة NAC-Tech لاختبار المهارات الهندسية لصناعة تكنولوجيا المعلومات.<sup>(69)</sup>

### وهنا نشير لمبدأين حاكمين في عملية تحديد المناهج:

أ- وجود مستويين للمحتوى التدريبي

المنهج الدراسي يشمل، إلى جانب المحتوى، «البيئة» التي يتم فيها تنفيذ أنشطة التعلم، أي ظروف التعلم والتدريس والعمليات والأنشطة والإجراءات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف التعليمية، فهو وثيقة تمثل الأساس الذي يتم على أساسه تحقيق عملية التعلم المخطط لها، وتحتوي على وصف لمهام التعليم ووسائل إنجاز تلك المهام، فضلاً عن طرق تقييم نتائج هذه العملية.

وهناك البرنامج/المنهج القطاعي، الذي يتعلق بتنظيم وهيكل التعليم والتدريب المهني المقابل لقطاعات اقتصادية معينة، والذي يتوافق مع المنهج الوطني ويحدد

بمزيد من التفصيل إطار التعليم المهني فيما يتعلق باحتياجات سوق العمل، بناءً على مدخلات الشركاء الاجتماعيين أو أصحاب المصلحة.<sup>(70)</sup> وبناءً عليه تقترح الدراسة أن ينقسم المنهج الدراسي في نظام التعليم الموحد إلى قسمين رئيسيين، هما:

- المحتوى التدريبي الإلزامي الموحد: السنتين الأولى والثانية والذي يشمل الجدارات الفنية الأساسية بمستويين للصعوبة (Technical Core Competencies)، وهي تلك الجدارات التي يدرسها كافة المنخرطين في البرنامج القومي إلى جانب العلوم التطبيقية الفنية الأساسية، ومستويات شديدة التقدم لإجادة اللغة الإنجليزية، فضلاً عن تطبيقات الحاسب الآلي، وأخيراً برامج تدريبية سلوكية تعالج كفاءات سلوكية محددة مثل إدارة الوقت، والتعامل مع الآخرين، وإدارة الغضب، وإدارة المشروعات، وتلبية متطلبات العملاء... الخ.
- المحتوى التدريبي المتخصص: السنوات الثالثة والرابعة والخامسة ويتم التركيز فيه على المحتوى التدريبي القطاعي الذي تخصص فيه المتدرب، والمتمثلة في الجدارات الفنية المتخصصة بثلاث مستويات للصعوبة (Functional Technical Competencies) بحيث يعني المرور من المستوى الأول قابلية المتدرب للانتقال للمستوى التالي.
- ليس هذا فحسب، ولكن يتم استكمال العلوم التطبيقية الأساسية بمستويات أكثر تقدماً، واستكمال برامج إجادة اللغة الإنجليزية لاسيما فيما يخص مهارات التحدث والتواصل، مع برامج تدريبية متقدمة في تطبيقات الحاسب الآلي، وبعض البرامج السلوكية المتقدمة على الجدارات السلوكية التي تتطلبها الصناعة محل التخصص.

#### ب- التعليم الموجه نحو النتائج / المنهج القائم على الكفاءة COMPETENCY-BASED TRAINING (CBT)

التعليم الموجه نحو النتائج هو فلسفة ونهج للتعليم والتخطيط والبرمجة التعليمية، حيث تستمد جميع القرارات المتعلقة بالبرنامج من النتائج التي يجب تحقيقها في نهاية عملية التعلم. وهذا يعني أن «المنتج» النهائي يحدد العملية برمتها. تحدد النتائج البرنامج وبنيته وتنظيمه وطرقه وتقنياته واستراتيجيات تحقيقه ومعايير التقييم وطريقة تنفيذه. تحفز النتائج المعلمين والطلاب على تقاسم المسؤولية عن النجاح في التعلم. وعليه فإن النهج الأساسي لإنشاء البرنامج هو البرمجة «العكسية»، حيث يتم إجراء التعليم بالكامل على أساس التسلسل التالي: تحديد النتائج، تحديد معايير التقييم والوسائل، تحديد التنظيم (الأشكال والأساليب والوسائل) واستراتيجيات التعليم والتدريس والتعلم).<sup>(71)</sup> تحديد الإنجازات.

فيجب أن يحدد المنهج القائم على الكفاءة النتائج التي تتوافق مع متطلبات مكان العمل كما تم الاتفاق عليها من خلال التشاور مع خبراء المجال من الصناعة. والمنهج الدراسي يحتوي على قائمة بمجالات الكفاءة والكفاءات الفرعية، ويجب أن تتمتع الكفاءة بالسمات التالية: محددة، قابلة للقياس، قابلة للملاحظة، لها إجراء فريد خاص بها، مقسمة إلى ثلاث خطوات أو أكثر، يمكن إجراؤها في فترة زمنية محددة، لها نقطة بداية ونهاية محددة، وعند الانتهاء منها ينتج عنها منتج أو خدمة أو قرار، ويجب أن تبدأ بفعل مناسب. وبالتالي، فإن المهمة هي نشاط عمل محدد بوقت؛ لها بداية ونهاية. علاوة على ذلك، يتم تنفيذ المهمة عادةً في ظل ظروف موحدة باستخدام أدوات موحدة.<sup>(72)</sup>

والكفاءة مفهوم معقد تُعرف بأنها القدرة المُظهرة على تطبيق المعرفة والمهارات والمواقف من أجل إكمال أنشطة العمل بنجاح وفقاً لمعيار أداء محدد، كما هو متوقع في بيئة عمل حقيقية. بموجب هذا التعريف، تُعرف:

- المعرفة بأنها امتلاك المعلومات المطلوبة لمهمة.
- المهارات هي القدرة على تنفيذ مهمة بنتائج محددة مسبقاً، غالباً في غضون فترة زمنية معينة بطاقة محددة.
- الموقف هو الموقف أو النهج الذي يتخذه الفرد تجاه فكرة، أو شيء، أو شخص،

أو موقف معين، كما هو مشروط بنظام مبادئه ومعتقداته وعاداته.

### تُصنف الكفاءات إلى:

- الكفاءات الفنية/المهنية؛
  - الكفاءات العامة/العرضية (المهارات والمواقف التي يتوقع من الفرد إظهارها أثناء أداء المهام)، والتي تعرف أيضًا باسم مهارات الحياة/مهارات العمل الأساسية/المهارات الناعمة/مهارات قابلية التوظيف، إلخ.
- يُعد التدريب القائم على أساس القدرات نهجًا منظمًا للتدريب والتقييم يسمح للأفراد باكتساب المهارات والمعرفة اللازمة لأداء مهام بسيطة أو معقدة وفقًا لمعيار محدد. ويركز التدريب القائم على أساس القدرات على: (١) أداء الفرد للمهام والواجبات؛ (٢) الظروف التي يتعين عليهم فيها أداء هذه المهام والواجبات؛ و(٣) المعيار الذي يتعين عليهم فيه الأداء. ويركز التدريب والتقييم على تحقيق المتعلمين لكفاءات معينة وفقًا لمعايير محددة بوضوح ويتم إجراؤها في ظل ظروف تشبه ظروف مكان العمل. وينقسم التدريب عادة إلى وحدات صغيرة مخصصة لإتقان كفاءة معينة، ويتم ربطها معًا في هياكل أكثر تعقيدًا. وبمجرد أن يتمكن الطلاب من إظهار إتقانهم لكفاءة معينة، ينتقلون بعد ذلك إلى الوحدة التالية.

يحل التدريب القائم على أساس القدرات محل أساليب التدريب والتعلم التقليدية.<sup>(73)</sup>

ت- اختبارات اللغة الإنجليزية ستكون مثيلة للاختبارات سوق العمل

من المقترح أن يعتمد تدريس برنامج اللغة الإنجليزية على المنهجيات المستخدمة في برامج التدريس المعتمدة عبر بروتوكولات تعاون مشتركة، بحيث تكون الاختبارات الدولية المعروفة في بيان مدى معرفة اللغة الإنجليزية من عدمه هي الاختبارات المعتمدة مثل LETS، والتي تسهل بشكل كبير توظيف المتدربين داخل وخارج مصر. أما خطوات إعداد المناهج ذاتها فتمر بمراحل عدة منها على سبيل الاختصار:

١) تحديد المهن ذات الأولوية

إن نقطة البداية للتدريب القائم على المهارات هي التواصل مع ممثلي أصحاب العمل والعمال وأصحاب المصلحة الآخرين، للمساعدة في تلبية احتياجات المهارات المستقبلية.

٢) تحديد الكفاءات باستخدام التحليل المهني

التحليل المهني هو عملية تحديد المجالات الرئيسية للمسؤوليات والكفاءات التي يحتاج العامل إلى امتلاكها لمهنة معينة. يساعد التحليل المهني في هيكلة الحوار مع القطاع الخاص و/أو أصحاب العمل فيما يتعلق بمتطلبات المهارات الخاصة بهم. عندما يُطلب من أصحاب العمل بشكل غير رسمي وصف المهارات المطلوبة من الموظفين، غالبًا ما يحددون خلفية تعليمية محددة، أو مجالًا عامًا من المهارات. مثل هذا الوصف العام لا يكفي لمصممي المناهج لتطوير أو تعديل برنامج تدريب المهارات. لذلك، هناك حاجة إلى التعامل مع أصحاب العمل والعمال والشركاء من خلال عملية منظمة لتحديد ملف الكفاءات، أو التحليل المهني، من أجل تحديد الكفاءات المحددة المطلوبة.

عند إجراء تحليل مهني، يحتاج المرء إلى تحديد واجبات المهنة المعنية، ثم تحديد المهام المتعلقة بتلك الواجبات. فبعد تحديد الواجبات المهنية، يجب تحديد المهام لكل واجب. وهناك طرق عدة لتقييم الكفاءات المطلوبة لبرنامج التدريب، منها:

- الملاحظة المباشرة: يتم مراقبة أداء العامل وتسجيله بواسطة خبير تحليل مهني على صلة ببيئة وظروف العمل.
- مسح/استبيان للمجموعات المستهدفة: يتم إجراء مسح أو استبيان للممارسين والمشرفين.
- تطوير المناهج الدراسية على أساس هيكل القدرة المهنية CUDBAS Curriculum Development Method Based on Ability Structure - يستخدم CUDBAS قائمة مراجعة الكفاءة كأساس لبرامج التدريب.
- تقنية دلفي يتم جمع المعلومات كوسيلة للوصول إلى إجماع بين الخبراء حول ملف تعريف المهنة/الوظيفة من خلال عدة جولات من التحقق من صحة النتائج النوعية. إنها تقنية بحث شائعة.
- DACUM (اختصار لـ Developing a Curriculum) (تطوير المناهج الدراسية) يستخدم DACUM مجموعة مركزة تتألف من خبراء لإجراء تحليل شامل لمهنة ما. إنها واحدة من أعلى الإجراءات التحليلية جودة وأقلها تكلفة، حيث تجمع بين

التفاعل الجماعي، والعصف الذهني، والتآزر الجماعي، والإجماع. إن (DACUM) هي الطريقة الموصى بها. فهي طريقة سريعة وفعالة من حيث التكلفة للتليل المهني، وتستخدم مجموعات التركيز لتسهيل عملية رسم القصة من أجل إجراء تحليل شامل لمهنة معينة.

عادةً ما يؤدي التليل المهني إلى تحديد ما يقرب من ستة إلى ١٢ واجب تتألف من حوالي ١٥٠-٥٠ مهمة تحدد ما يجب أن يكون العامل الناجح في وظيفة معينة (أو مجموعة من الوظائف ذات الصلة) قادرًا على القيام به. ويشمل هذا التليل أيضًا تحديد المعرفة ذات الصلة والمهارات العامة والأدوات والمعدات ومواقف العمل أو السلوكيات المطلوبة. عند اكتمال الملف المهني، يمكن استخدام المعلومات لتطوير المناهج وإنشاء مواد التدريب.

### (٣) تطوير برامج التدريب القائمة على الكفاءة

يجب أن يستند المنهج إلى ملف تعريف المهنة المعتمد أو معايير الكفاءة المعتمدة من قبل الصناعة/الوطني للمهنة المعنية. يعمل المنهج كدليل أساسي للمدرسين، فضلًا عن كونه وسيلة لقياس أداء الطلاب. ويتم تقسيم كل كفاءة/مهمة إلى مستويات، وتقسيم كل مهمة إلى مهام فرعية أو خطوات رئيسية، ويتم تحديد مؤشرات ومعايير الأداء لكل خطوة.

أهم عناصر المنهج هو نتيجة التعلم. يجب أن تكون النتائج موجهة نحو الأداء القابل للإثبات (أي موصوفة بطريقة يمكن قياسها أو تقييمها). على سبيل المثال، في نهاية الوحدة/التدريب على «تشخيص وإصلاح نظام التزييت»، سيكون المتدرب قادرًا على: (أ) إجراء اختبار ضغط الزيت؛ (ب) فحص مضخة الزيت؛ (ج) تغيير الزيت والفلتر؛ و(د) إصلاح الأجزاء المعنية. هدف كل وحدة تعليمية مشتق من مهمة أو مجموعة من المهام. وتشتق نتائج التعلم في الوحدة من المهام الفرعية. وتسمح وحدات التعلم بتسلسل مناسب للتدريب. كما يتم تقدير مدة التدريب النظري والعملي، وإجمالي مدة البرنامج في وحدة التدريب. ثم يتم ترتيب وحدات التدريب من أجل تعزيز التعلم القائم على حل المشكلات والتعلم القائم على المشاريع.

### (٤) تطوير أدوات التعلم (أدلة المتعلمين، وأوراق العمل، وخطط الدروس)

دليل المتعلم هو في الأساس حزمة تعليمية توجه المتدربين خلال جميع أنشطة التعلم لكفاءة معينة، مقسمة إلى وحدات. يجب أن تعزز أدلة المتعلمين التفكير النقدي وحل المشكلات، ويجب استخدام الرسوم التوضيحية والتخطيطية والرسومات الفنية لتقليل النص وتركيز انتباه القارئ على تفاصيل معينة، فضلًا عن التمارين العملية؛ والمراجع والموارد المطلوبة (الأدوات والمعدات والمرافق والمواد الاستهلاكية والكتب المدرسية ومقاطع الفيديو وما إلى ذلك)؛ وأنشطة التعلم الإضافية لدعم عمليات التعلم (أي زيارة أماكن العمل والألعاب وتقمص الأدوار والمراجع والمهام والمشاريع والواجبات المنزلية وما إلى ذلك).

### (٥) تصميم برنامج التعلم القائم على مكان العمل

وهو التعلم الذي يحدث في مكان العمل الفعلي وفي ظل ظروف العمل القياسية. وعادةً ما يشمل التدريب العملي والتعليم الشفهي، والمكتوب، والتوضيح، والملاحظة. نقل المهارات والمعرفة من عامل متمرس إلى مبتدئ أو متدرب، عبر ست مراحل:

- النمذجة يقوم الخبير بأداء مهمة حتى يتمكن المتدرب من ملاحظة وبناء نموذج للعمليات المطلوبة لإنجازها.
- التدريب يتم ملاحظة المتدرب أثناء قيامه بمهمة. يقدم المدرب ملاحظات ويصدر مهام جديدة.
- الدعم يقدم الخبير «الدعم» للمساعدة في هيكلة المهمة بطريقة تمكن المتدرب من تنفيذ المهمة.
- الاختفاء الذي يعد جزءًا من الدعم ويتضمن الإزالة التدريجية للدعم حتى يتمكن الطلاب من الأداء بمفردهم.
- التأمل يتأمل المتدرب في أدائه ويقارن عمليات حل المشكلات الخاصة به مع تلك الخاصة بخبير أو متدرب آخر.
- التعبير أو الاستكشاف لجعل المتدرب يعبر عن معرفته أو تفكيره أو عمليات حل المشكلات.<sup>(74)</sup>

## ٦) توحيد نظام إعداد المدربين ومؤهلاتهم

إن الارتباط القوي بين نظام التعليم والتدريب المهني والصناعة يفرض متطلبات خاصة على معلمي التعليم الفني وتطورهم المهني. كما يخلق ارتباطاً حول أدوارهم بسبب الطبيعة المزدوجة لهذه المهنة التي تشمل خبرتهم التربوية كمدرسين ومعرفتهم ومهاراتهم المهنية كمدرسين/ حرفيين. وببساطة، يحتاج المعلمون إلى لعب الدور المزدوج المتمثل في تدريس المعرفة والنظريات في المجال وتدريب الطلاب على المهارات المهنية. يؤدي هذا الازدواج إلى ضرورة تمييز معلمي التعليم الفني عن المعلمين في التعليم العام لأن الاحتياجات المتغيرة باستمرار في سوق العمل اليوم تتطلب من معلمي التعليم الفني تحديث معارفهم ومهاراتهم لمواكبة التغيير.

تشمل الكفاءات المطلوبة من معلمي التعليم الفني كممارسين ومدربين كل من القدرة التربوية على نقل النظريات والمعرفة للطلاب، والقدرة المهنية على تطبيق المعرفة العملية والإجرائية لتدريب الطلاب على المهارات المهنية وأخلاقيات مكان العمل، وهي تشمل القدرة على التواصل مع الصناعة، والخبرة المهنية العملية، والقدرة على تلبية احتياجات الصناعة.<sup>(75)</sup> هناك ست كفاءات أو جدارات Competencies أساسية لمعلمي التعليم الفني ليصبحوا

«متعلمين مدى الحياة»، هي:

أ- تحسين/ تطوير المناهج، تصميم المناهج والتخطيط التعليمي يحتاجان لتقييم واختيار التقنيات المناسبة والمتطورة باستمرار لتعكس وتلبي الاحتياجات المتغيرة للصناعة وتعزيز تعلم الطلاب وتدريب المهارات.

ب- تسهيل التعلم والتدريب، ويشمل ذلك كيفية إدارة بيئة التعلم، وكيفية دعم الطلاب وتنمية المهارات المهنية، وكيفية تقييم تعلم الطلاب باستخدام التقنيات والأساليب المناسبة.

ت- المعرفة والخبرة المهنية، يشمل هذا القدرة على تحديث معرفتهم باستمرار، والقدرة على الاستفادة المثلى من التكنولوجيا.

ث- القدرة المهنية، يلعب معلمو التعليم والتدريب الفني دوراً مزدوجاً في تسهيل اكتساب المعرفة وتدريب المهارات. في تدريب المهارات، يشبهون إلى حد كبير الحرفيين أو الفنيين لمساعدة الطلاب على اكتساب المهارات العملية لمهنتهم المستقبلية، غالباً من خلال التعلم العملي في بيئة العالم الحقيقي. يتطلب هذا ليس فقط تطوير أسلوب التدريس، ولكن أيضاً الانخراط مع الصناعة لتعزيز فهمهم لاحتياجات الصناعة، وتحديث معارفهم ومهاراتهم المهنية، ومتابعة التدريب الداخلي لطلابهم.

ج- الكفاءة الرقمية، فيجب أن يكونوا قادرين على الاستفادة من التكنولوجيا لتسهيل تعلم الطلاب وتقييمهم، وحل مشاكل التعلم، والابتكار، واكتساب المعرفة بالتكنولوجيا والمعدات الجديدة.

ح- البحث والتطوير الذاتي، فيجب تعزيز درايتهم بالمعارف النظرية الجديدة والتطورات العملية من الصناعة، لتحديث ممارساتهم التدريسية.<sup>(76)</sup>

في استراليا، لكي يصبح المعلمون/المدرسون مدربين، يتعين عليهم: الخضوع للدراسات الجامعية حتى مستوى درجة الماجستير؛ وإكمال برنامج تدريب المعلمين المعتمد؛ وأن يكون لديهم خبرة مهنية تتراوح بين ثلاث وست سنوات؛ وأن يمثل لمجموعة من برامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة. وفي ألمانيا، يتكون تدريب المعلمين من مراحل مختلفة، منها: دراسات جامعية لا تقل مدتها عن ثلاث سنوات في تخصص مهني (مثل الهندسة الكهربائية) وتخصص ثانوي غير مهني (مثل اللغة الإسبانية)، وكذلك في علم التربية؛ وخبرة عمل إلزامية لمدة ١٢ شهراً؛ وبرنامج تدريب قبل الخدمة لمدة عامين في معهد تدريب المعلمين للتعليم المهني (VETTI)؛ وبرنامج تدريب مستمرة أثناء الخدمة في المجالات التقنية وعلم التربية المهنية والتقنيات الجديدة.<sup>(77)</sup>

ولهذا تقترح الدراسة نظاماً متعدد المراحل لإعداد المعلمين في التعليم الفني، طبقاً للركائز

التالية:

أ- توفير نظام تدريب متعدد المراحل للمعلمين

ليتم الحفاظ على التوازن بين التدريب الأولي في الجامعة والخبرات المهنية المطلوبة من مكان العمل، تتطلب أنظمة تدريب المعلمين أن يكتسب المتدربون بعض الخبرة العملية غير الأكاديمية، والتطوير المهني المستمر طوال حياتهم المهنية.

▪ برامج التدريب الجامعي الرسمي أو العالي

نتيجة لإعلان بولونيا الصادر في يونيو ١٩٩٩، بادر الاتحاد الأوروبي إلى إنشاء منطقة للتعليم العالي الأوروبي (EHEA) بدرجات منظمة في هيكل من ثلاث دورات

هي البكالوريوس (٣-٤ سنوات)، والماجستير (١-٢ سنة)، والدكتوراه. وكانت النتيجة أن طورت البلدان الأوروبية بشكل متزايد برامج البكالوريوس لتدريس التعليم والتدريب المهني والتقني. وتجمع هذه البرامج بين الدراسات النظرية وعلم التربية وبين الخبرة العملية في تخصص مهني محدد.

لابد من تشجيع حصول كافة المعلمين على شهادة البكالوريوس على الأقل، ووضع هيكل وظيفي محفز لهم، مع إتاحة مزيد من الحوافز المالية والوظيفية للحاصلين على برامج التعليم العالي.

▪ برامج اكتساب الخبرة العملية غير الأكاديمية تختلف معايير قبول المعلمين من بلد إلى آخر، وفي البلدان المتقدمة على الأقل تتراوح من مستوى أعلى يتطلب درجة البكالوريوس أو الماجستير من الجامعة بالإضافة إلى ما يصل إلى ست سنوات من الخبرة العملية. وبعض البلدان تميل إلى التعامل مع النقص في معلمي التعليم والتدريب المهني من خلال تصميم برامج تربوية للأفراد ذوي الخبرة في الصناعة ليصبحوا معلمين.

الهدف هو وضع الأساس لبناء القدرات المهنية في تدريس التعليم والتدريب المهني والتقني، والجمع بين الجوانب العملية والنظرية للتدريس. وتختلف هذه البرامج في مدتها من ثلاثة أشهر إلى عامين، وينصب التركيز فيها عادة على تطوير المهارات المهنية والتربية المهنية والأساليب التعليمية؛ وتحسين الاتصال المهني مع الطلاب والمعلمين وأصحاب العمل والنقابات، إلخ؛ والجوانب غير التعليمية مثل إدارة الوقت، والتواصل مع أصحاب المصلحة، والتوجيه المهني... إلخ، كما يتم التأكيد بشدة على مواقف التدريس التجريبية.

▪ التطوير المهني المستمر يشكل التطوير المهني المستمر، الذي يشمل التدريب أثناء الخدمة، حلقة رئيسة ومرتفعة الأهمية، فبدون التحديث المستمر للمعرفة والمهارات والكفاءات، يتعرض المعلمون لخطر أن تصبح مهاراتهم قديمة بسرعة.

وقد استهدفت بعض البلدان، هذه الفجوات. ففي أيرلندا، تم تخصيص معهد لدعم البحوث المهنية وكذلك تدريب المعلمين أثناء الخدمة لزيادة مستويات الاحتراف، والاستجابة للأساس التكنولوجي للتدريب وتعقيده وطبيعته المتطورة.<sup>(78)</sup> وهذا الجانب ينبغي أن يكون جزءاً من عقود الشراكة مع القطاع الخاص، لأن إنشاء معاهد قومية للتدريب المهني هو إضافة جديدة لجبل البيروقراطية القائم، ولن تمثل إضافة فنية تذكر للمعلمين مقارنة بالخبرات الفنية الهائلة التي يمكن أن يكتسبها بسبب الاحتكاك مع المؤسسات الصناعية المحلية الكبرى.

ب- إقامة روابط وثيقة بين التدريب والصناعة يمكن للروابط والشراكات بين مؤسسات التدريب والشركات في القطاع الخاص أن تعزز الابتكار والاستفادة من الخبرة المهنية وتقديم فرص ديناميكية لوضع تدريب المهارات موضع التنفيذ في مكان العمل، عبر جعل التعلم في مكان العمل إلزامياً للمعلمين والمدربين أسوة بطلابهم. فالابتكار ينطبق على معالجة كل من «ما الذي ينبغي تدريسه» و«كيفية التدريس». ولا بد من تعريض المعلمين للتكنولوجيات الناشئة وتدريبهم على استخدامها من خلال التطوير المهني المستمر والمنهجي.<sup>(79)</sup>

#### ٧) توحيد نظام التقييم: نظام إدارة أداء المتدربين القومي بالنقاط

تقترح الدراسة اتباع نظام لإدارة الأداء وليس تقييم الأداء لتقييم الطلاب المنخرطين في نظام التدريب المهني الموحد المقترح.

يُركز نظام إدارة الأداء على وضع خطط التوجيه الكفيلة برفع أداء المتدرب أو الطالب، ويتولى المعلمون المباشرون لعملية التدريس لكل طالب مسؤولية التقييم بناء على أهداف الأداء والخطط التي تم إعدادها في المحتوى التدريبي القائمة على النتائج. وبهذا فإن نظام إدارة الأداء يأخذ طابعاً استشرافياً مستقبلياً، وليس دوراً رقابياً لتطوير أداء الطالب. ولتحقيق الغرض منه، تم اتباع نظام النقاط وتقسيمه لمراحل مستمرة ومتواصلة طوال العام، وتلخص بنود التقييم التالية المقصود بنظام إدارة الأداء المقترح:

أ- نتائج التقييمات الدورية (مرتين سنوياً) في المدرسة الفنية (١٠٪) يتم تقييم الطالب مرتين سنوياً من جانب مدرسيه المباشرين، ونظراً للاعتماد على الكفاءات الموجهة للنتائج لابد من المزج بين طريقتين لتقييم الأداء هما:

- نتائج الأعمال Job Results: نتائج الأعمال هي مصدر للبيانات التي يمكن استخدامها لتقييم الأداء، حيث تتم مقارنة نتائج المتدرب مع معايير الأداء الموضوعية المرتبطة بوحدة التدريب التي يقوم بها، حيث تستخدم فهارس النتائج لأغراض التقييم لأن لها نتائج قابلة للقياس.
- مقياس التصنيف المرتبط بالسلوك Behaviorally Anchored Rating Scale: تعرف هذه الطريقة أيضاً باسم مقياس التوقعات السلوكية، حيث يتم استخدام الأدلة المتعلقة بكل بُعد من أبعاد الكفاءات السلوكية، والتي توضح معايير الانحراف المعياري عن الكفاءات السلوكية محل التقييم، حيث يتم تجميع تصرفات المتدرب البارزة ووضع كل تصرف على المقياس وفقاً لقيمة يتم تعيينها.
- ب- نتائج التقييمات الدورية (مرتين سنوياً) في المصانع الموفدة إليها المتدرب (٢٠٪)
  - يتم تقييم الطالب مرتين سنوياً من جانب الفنيين الذين يتولون تدريبه مباشرة في المصنع الموفد إليه، وأيضاً سيتم الاعتماد على تقييم الكفاءات الموجهة للنتائج والمزج بين طريقتين لتقييم الأداء هما: نتائج الأعمال، ومقياس التصنيف المرتبط بالسلوك، على نماذج شبيهة بتلك المستخدمة داخل المدرسة من قبل المعلمين، حتى يتم توحيد معايير التقييم.
  - ولكن نظراً لقضاء المتدرب وقت أطول داخل المصنع، سيكون الوزن النسبي للتقييم المرسل من خلال المصنع ضعف التقييم الذي يتم إعداده داخل المدرسة.
  - ت- الاختبارات الفنية النظرية: بنك الأسئلة الفنية والاختبارات غير المتماثلة (٢٠٪)
    - إن نظام بنك الأسئلة الفنية يجعل خيارات التقييم الحالية أكثر كفاءة وفعالية من حيث الوقت والتكلفة والكفاءة. وفيما يلي مقترح لمراحل إنشاء بنك الأسئلة الفنية:
      - إعداد الأسئلة: سوف تعمل الوزارة المطلوب استحداثها بشكل وثيق مع الجامعات والمصانع العاملة في كل صناعة لاختيار عدد من المهندسين الأكفاء لحضور ورش العمل التي تتعامل مع الجوانب النظرية والتطبيقية للاختبار. يجب تحديد مسألة نوع الأسئلة في هذه المرحلة. هناك فئتان عامتان من عناصر الاختبار:
        - عناصر موضوعية: والتي تتطلب اختيار الإجابة الصحيحة من بين عدة بدائل، مثل: الاختيار من متعدد، والصواب والخطأ.
        - البنود الموضوعية أو المقالية: والتي تسمح بتنظيم وتقديم إجابة مقالية قصيرة أو موسعة.
      - ومع ذلك، فإن بنك الاختبار الفني سوف يميل بشكل أساسي إلى العناصر الموضوعية. لأنه يمكن استخدامه عندما: تكون المجموعة التي سيتم اختبارها كبيرة، وتحتاج موثوقية وكفاءة؛ وتضمن نزاهة التقييم والاتساق.
      - كتابة الاختبارات الأولية: هناك بعض المبادئ التي يجب مراعاتها عند بناء بنك الاختبار، على النحو التالي:
        - مراعاة لغة التخصص عند كتابة السؤال.
        - يجب أن يقيس الاختبار أهدافاً واضحة الصياغة. لذلك، يجب تحديد مجال وعمق المعرفة التي سيتم قياسها من خلال كل سؤال بشكل كامل.
        - تجنب استخدام الاختصارات والكلمات المختصرة بشكل عام، إلا المعترف بها دولياً فقط.
      - كما يتوجب اتباع المنهجية العلمية عند كتابة أسئلة الاختيار من متعدد لضمان صحة وموثوقية الاختبارات.
      - المراجعة الأولية: ستقوم الوزارة المطلوب استحداثها ورؤساء الأقسام الفنية بالمدارس والمصانع بمراجعة الأسئلة. يتم قبول كل عنصر كما هو، أو قبوله بعد التعديلات، أو رفضه باعتباره غير صالح.
      - المراجعة النهائية أو الاختبار التجريبي: سوف تخضع الاختبارات للاختبار الفعلي من قبل متدرين حقيقيين أو طلاب حقيقيين. يتم تحليل العناصر إحصائياً بحيث يتم اختيار العناصر الصالحة للاختبار، في حين يتم رفض العناصر غير الصالحة. يتيح لنا الاختبار التجريبي اختبار ما يلي:
        - الصلاحية: أي مدى ملاءمة نتائج الاختبار للغرض من الاختبار. فينبغي أن تستند إلى المتطلبات الموضوعية، وإزالة الأسئلة شديدة الصعوبة أو تلك

التي هي دون المستوى، بالتشاور مع مسؤولي الاعتماد والجودة في المدارس والمصانع.

- الموثوقية: تشير الموثوقية إلى الاتساق وكذلك الدقة. فينبغي أن يكون السؤال مناسب فيما يتعلق بدرجة صعوبة فئات الأسئلة. الأسئلة الصعبة للغاية والتي تترك المتدربين في حيرة من أمرهم سوف تشكل مشكلة. كما ينبغي أن يكون السؤال واضح الصياغة، ولا يحتوي على أي مؤشرات غير مقصودة للحل، كما ينبغي مراعاة تقليل عامل التخمين عبر زيادة عدد الأسئلة.
- الكفاءة: أسئلة الاختيار من متعدد قابلة للتقييم السريع، والتي تتم من خلال اختبار قائم على الحاسوب. هذا يسرع من إخطار المرشحين بنتائج الاختبار.
- صعوبة البناء: أسئلة الاختيار من متعدد الجيدة تكون عمومًا أكثر صعوبة وتستغرق وقتًا أطول في الكتابة، والتوصل إلى إجابات معقولة يتطلب قدرًا معينًا من المهارة التي سيتم اختبارها في أي متدرب.
- بناء بنك الأسئلة النهائي: يتم بناء الاختبارات في شكلها النهائي. ويتم اختيار الأسئلة عشوائيًا لكل ممتحن من بنك الأسئلة بطريقة تمثل بشكل كافٍ الأجزاء المختلفة من أبعاد الاختبار. وهذا يتيح إصدارات متعددة من نفس الاختبار متماثلة من حيث الصعوبة والمحتوى.

### ث- اختبارات اللغة الإنجليزية (International English Language Testing System- (IELTS (٢٠٪)

تعلق الدراسة على هذا الجانب أولوية عظمى. يتوجب أن يكون خريج النظام التدريبي القومي الفني الموحد مجيداً للغة الإنجليزية بشكل كامل. وحتى يتم توسيع قدرة المتدرب على الحصول على عمل في الداخل والخارج، ولتسهيل قدرته على استكمال دراسته المتقدمة بنجاح، فتقترح الدراسة أن يتم تدريس اللغة الإنجليزية بالمدارس، ولكن لا تجري اختبارات لها في المدارس، بل يجب أن يخضع الطلبة للاختبار دولي مثل اختبار IELTS. وهو الاختبار الذي يثق في موثوقيته آلاف المؤسسات حول العالم، وتثق به أكثر من ١٢٥٠٠ مؤسسة تعليمية من الجامعات والكليات أو المؤسسات الأكاديمية حول العالم، وهو ركن رئيس لاستكمال الدراسة في الخارج، كما تم بناؤه على عقود من الخبرة في تصميم الاختبارات والبحث من قبل Cambridge University Press & Assessment، خبراء دوليين في الاختبار والتقييم. وأخيراً يضمن هذا الاختبار التأكد من توافر مهارات الاستماع، والقراءة، والكتابة، والتحدث.<sup>(٨١)</sup>

### ج- الاختبارات العملية النهائية في المصانع الموفد إليها المتدرب (٢٠٪)

يخضع كل متدرب مرة واحدة سنوياً لاختبارات فنية تتناول كل ما تعلمه من مهارات فنية في الوحدات التدريبية التي حصل عليها داخل المصنع بمعرفة المصانع نفسها.

### ح- مشروعات التخرج الفنية (١٠٪)

ينبغي على كل متدرب تقديم مشروع عملي للتخرج، توافق عليه «فنياً» المصانع الموفد إليها المتدربين، ويقدم للمدرسة لتقييمه نهائياً، بحيث يكون تقييم المشروعات مشتركاً بين المدرسة والمصنع.

### خ- الحافز الرياضي + (١٠٪)

سيحصل الطلبة المتفوقون رياضياً (أي المنضمون للمنتخبات القومية او الحاصلون على ميداليات في بطولات الجمهورية) على حافز رياضي يضاف لدرجاتهم.

### د- حافز حملة القرآن الكريم + (١٠٪)

سيحصل الطلبة الحافظون لكتاب الله على حافز يضاف لدرجاتهم.

### ٨) المصروفات والشهادات وجهات الاعتماد المحلية والدولية

إن خفض رسوم المدارس المهنية على نطاق واسع، أو إلغاؤها، من شأنه أن يشجع المزيد من الطلاب على اختيار التعليم والتدريب المهني والتقني، وهو ما يتوافق مع أولويات الحكومة الحالية. كما أنه سيكون وسيلة لمعالجة التفاوت الشديد والمتفاقم في الدخل، وهذا يتطلب زيادة الإنفاق الحكومي على التعليم والتدريب، والوفاء بالهدف المتمثل في رفع حصة الإنفاق العام الإجمالي على التعليم من الناتج المحلي الإجمالي، عبر زيادة المخصصات المالية الموجهة للتدريب، وتقديم الحوافز للقطاع الخاص للانخراط في العملية التدريبية.<sup>(٨١)</sup>

إن المؤشر الرئيسي للتدريب المهني الناجح الذي تأخذ الدراسة في الاعتبار هو نسبة الخريجين الذين يمارسون المهنة التي تعلموها إما في العمل بأجر أو في العمل لحسابهم الخاص. إن الشهادة واللقب المهني الذي يحصل عليه الخريجون ليسا مرادفين للتدريب الناجح. فالشهادة تقول فقط إن المتدرب أنهى تدريبه بنجاح. وهذا النوع من الشهادات ليس أكثر من ورقة تحمل افتراض الكفاءة.<sup>(82)</sup>

ومع ذلك ينبغي أن يتشارك القطاع الخاص والحكومة في الحصول على أكبر قدر ممكن من الاعتمادات الدولية لهذا البرنامج القومي الموحد، ورفع قيمته في سوق العمل المحلي والأجنبي لأقصى حد ممكن، لضمان حصول الخريجين على أجور عالية تتناسب مع مهاراتهم والاستثمار المنفذ في برامجهم التدريبية.

### ٩) المسابقات التحفيزية القومية

تشير الاستراتيجيات القائمة على المنافسة إلى رعاية المسابقات الوطنية لتشجيع التدريب المهني عالي الجودة، واكتشاف حالات نموذجية للتنمية المهنية.<sup>(٨٤)</sup> وتقتصر هذه الدراسة تنظيم اختبارات سنوية قومية - لا تتعارض مع تنظيم القطاع الخاص مسابقات مثيلة - تتعلق بالتعليم المهني، وتتمثل في ثلاث مسابقات قومية رئيسية، هي:

أ- المسابقة القومية لأفضل خريجي المدارس الفنية  
تقتصر الدراسة أن يتم «سنوياً» اختيار الطلاب المائة الأكثر حصولاً على نقاط التقييم في الاختبار القومي الموحد المشار إليه، وابتعاثهم لاستكمال دراستهم الفنية في الخارج، مع حصولهم على مكافآت مادية وعينية مناسبة، تمويل بمشاركة القطاع الحكومي والقطاع الخاص.

ب- المسابقة القومية الخاصة بأفضل مدرسة فنية

تعد جائزة الإنجاز التعليمي الوطني في الصين هي الجائزة الأكثر شهرة للاعتراف بالجهود المبذولة في مجال الإصلاح التعليمي وأفضل ممارسات التدريس في جميع أنحاء الصين. وهي تهدف إلى تحديد الممارسات التعليمية الأكثر أصالة وإبداعاً واستنارة بالبحث العلمي التي لها تأثير على تحسين نتائج التدريس والتعلم. تُمنح جائزة الإنجاز التعليمي الوطني بناءً على ثلاثة معايير: (١) الأصالة في سياق التعليم والتدريب المهني والتقني الصيني، (٢) التنفيذ الفعال لمدة عامين على الأقل، و(٣) التأثير الوطني.

كما قدم اتحاد جمعيات أصحاب العمل الألمانية جائزة لتكريم المؤسسات المتميزة عن إنجازاتها في الأنشطة التعليمية. يتم اختيار الجائزة من قبل لجنة من الخبراء التعليميين من قطاع الأعمال، والعلوم، والمؤسسات، والحكومة. وعلى الرغم من أن الجائزة مخصصة للمؤسسات وليس للمعلمين الأفراد، فإن معايير اختيارها تأخذ في الاعتبار أداء المعلمين في المؤسسة، وتطبيق الوسائط الرقمية والتكنولوجيا في التدريس، ومعدل توظيف الخريجين. تهدف هذه المعايير إلى تعزيز الصلة بين التدريس المهني والصناعة، وتعزيز كفاءات التدريس لدى المعلمين والمهارات المهنية العملية.<sup>(84)</sup>

تقتصر الدراسة أن يتم «سنوياً» اختيار أفضل ١٠ مدارس فنية بمعايير واضحة تعتمد على إجمالي عدد المتدربين الخريجين الذين تم توظيفهم بأجر في القطاع الخاص، فضلاً عن إجمالي النقاط التي حصل عليها المتدربون المنخرطون في تلك المدارس، مع حصول المدارس الفائزة على مزايا مالية ووظيفية لكافة العاملين بها.

ت- المسابقة الخاصة بأفضل مدرس في التعليم المهني

تنظم المسابقة الوطنية السنوية لتشجيع كفاءات التدريس لدى معلمي التعليم والتدريب المهني، والتي أطلقتها وزارة التعليم في الصين في عام ٢٠١٠، بهدف تعزيز أداء التدريس والتعلم بين جميع المدارس والكليات المهنية ونشر أفضل ممارسات التدريس. أصبحت المسابقة آلية فعالة للغاية لترقية كفاءات التدريس لدى المعلمين. يتم اختيار المعلمين المشاركين على المستوى البلدي / الإقليمي أولاً والفائزون فقط هم المؤهلون للمسابقة الوطنية. تحدد المسابقة أن جميع الدورات التدريبية يجب أن تكون مصممة بشكل مناسب وفقاً لاحتياجات سوق العمل، وأن يتم تقديمها من خلال التعلم العملي، والتعلم القائم على المشاريع، ودراسات الحالة، والتعلم الظرفي، واستغلال مجموعة متنوعة من التقنيات المتطورة مثل المحاكاة الافتراضية والواقع الافتراضي والواقع المعزز لتسهيل التعلم القائم على المهام في سياق يشبه الحياة الواقعية وتطوير مهارات التحليل وحل المشكلات لدى الطلاب.<sup>(85)</sup>

تقتصر الدراسة أن يتم «سنوياً» اختيار المدرسون المائة الأكثر حصولاً على ساعات

التدريب المهني بعد الخدمة، والأفضل في الحصول على شهادات التعليم العالي، والأكثر إجابة للغة الإنجليزية بناءً على الاختبارات الدولية المتقدمة، الذين يستوفون معايير التدريس في البرنامج القومي الموحد، وابتعاثهم لاستكمال دراساتهم العليا في الخارج، مع حصولهم على مكافآت مادية وعينية مناسبة، تمول بمشاركة القطاع الحكومي والقطاع الخاص.

## رابعاً: مشاركة القطاع الخاص في مبادرات المسؤولية المجتمعية



كيف يتسنى إشراك القطاع الخاص في هذا البرنامج القومي الموحد للتعليم الفني؟ ينبغي أن يشارك القطاع الخاص في ضوء استنفادته الطبيعية من مخرجات التعليم الفني، وفي ضوء التزاماته بالإففاق في مجال المسؤولية المجتمعية، وهذا لا يتعارض مع وجود حوافز مالية وضريبية من الدولة لتحفيز هذه المشاركة.

### ١) مفهوم المسؤولية المجتمعية للشركات

لا تعتبر مبادرات المسؤولية الاجتماعية أنشطة خيرية، بقدر ما تكون إحدى أدوات اكتساب الميزة التنافسية والبقاء في سياق أعمال شديد التنافسية.<sup>(٨٧)</sup> اكتشفت الشركات أن الشركة غير المسؤولة اجتماعياً تعاني على المدى الطويل بسبب صورتها السيئة. وبالتالي فإن الوعي بأهمية المسؤولية الاجتماعية أخذ في النمو، كنمط من الممارسات الطوعية من قبل الشركات لإحداث تأثير إيجابي على مجتمعها.<sup>(٨٧)</sup>

أحد أهم الحائزين على جائزة نوبل، قدم وجهة نظر سلبية حول المسؤولية الاجتماعية للشركات. فهو يرى أنه مفهوم غامض لأن المسؤوليات الاجتماعية لا تصلح للأشخاص الاعتباريين.<sup>(٨٨)</sup> وقد يُنظر لوجهة النظر هذه على أنها سلبية، لكنها مرتبطة بشكل غير مباشر بالعديد من التعريفات الإيجابية التي تفرض أن الأعمال الخيرية يجب أن يكون لها عائد اقتصادي مرتبط بأداء الشركة.

وقد قدم بعض الباحثين تصوراً محايداً للمفهوم، مثل الذي اعتبرها تعني أن تستمر الشركات كوحدة اقتصادية مربحة لتكون مفيدة لجميع المساهمين، وتلتزم بالمسؤولية القانونية، والأخلاقية، والمسؤولية الخيرية لتحسين ظروف حياة جميع أصحاب المصلحة في المجتمع.<sup>(٨٩)</sup> وعرفها البعض على أنها الأنشطة التي تقوم بها الشركة لزيادة الوعي بقضية اجتماعية معينة، وازدياد مبيعاتها وأرباحها، وهو ما يعني أن الشركة تقدم الدعم لتغيير سلوكيات معينة، للحصول على الدعم لعملياتها.<sup>(٩٠)</sup>

وعلى نحو مماثل، اقترح آخر أن الشركات تحتاج إلى إدارة علاقاتها مع المجتمع الأوسع، سواء لأسباب تتعلق بالجدوى التجارية أو لإضافة قيمة إلى المجتمع.<sup>(٩١)</sup> وينفس المعنى الذي يؤكد على حاجة الشركات - بالمعنى الاقتصادي - إلى المبادرات الاجتماعية، عرف آخر المسؤولية الاجتماعية بأنها إعادة تعريف دور والتزامات الأعمال التجارية داخل المجتمع، وهي مدفوعة بالحاجة إلى إدراج الاهتمامات الاجتماعية والبيئية في القرارات والعمليات التجارية، وزيادة التفاعل مع أصحاب المصلحة.<sup>(٩٢)</sup>

واعتبرها البعض انعكاساً لقوة وضعف الرأسمالية، فهي تمكن المواطنين من التعبير عن قيمهم الخاصة من خلال «التصويت» على تفضيلاتهم الاجتماعية من خلال ما يشترونه، ومن هم على استعداد للعمل لصالحه، وأين يستثمرون.<sup>(٩٣)</sup>

بينما يشير البعض إلى المفهوم على أنه تحمل مسؤولية العمل بأخلاقية والسعي إلى تقليل أي آثار سلبية لأنشطة المؤسسة على البيئة والمجتمع.<sup>(94)</sup> فالشركات بحاجة إلى مجتمع صحي يزيد من فرص نجاح الشركات من خلال تعزيز الطلب على منتجات الشركة أو خدماتها وتزويدها بالموهب المحتملة للنمو. بالإضافة إلى ذلك، يحتاج المجتمع إلى شركات ناجحة لتوليد الوظائف والثروة والابتكار الذي يحسن ظروف المعيشة. لذا، يقترح البعض مبدأ القيمة المشتركة، فهو لا يتعلق بأهمية القضايا الاجتماعية، بل يتعلق بتقييم جدوى دعم قضية اجتماعية معينة لخلق قيمة مشتركة لصالح المجتمع والأعمال التجارية أيضاً. الأساس المنطقي هنا هو أن الشركات لا تستطيع حل جميع المشاكل الاجتماعية، ولكنها تستطيع التركيز على المشاكل التي لديها القدرة على التعامل معها لتحسين ميزتها التنافسية.<sup>(95)</sup>

إن مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات ليس مفهوماً خبيراً بحتاً، بل يتعلق برغبة الشركات في تحسين صورتها وسمعتها لأن السمعة الطيبة توفر للشركات فرصاً أفضل بكثير من السمعة السيئة. وبالتالي تحسين أدائها التنظيمي على المدى الطويل.

## ٢) محددات المسؤولية المجتمعية للشركات

هناك تأثير لكل من المحددات الخارجية والداخلية على تبني المسؤولية الاجتماعية للشركات، كما تتأثر بالسياقات التنظيمية والمؤسسية؛ فقد تقوم الشركات بنفس الأنشطة في سياقات مختلفة، ولكن لأسباب مختلفة.<sup>(96)</sup> وقد أشارت العديد من الدراسات إلى عدة محددات على النحو التالي:

- أ- نوع الصناعة: تتمتع الشركات في الصناعات الحساسة اجتماعياً وبيئياً بمستويات أعلى من النفقات الاجتماعية.
  - ب- ضغط أصحاب المصلحة: وهذا يعكس الزيادة في القيمة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية لتعزيز سمعة الشركة.<sup>(97)</sup>
  - ت- الثقافة المحلية: الشركات التي تجاهلت الثقافة المحلية في مبادرات المسؤولية الاجتماعية لا تتسم بمبادرات ناجحة.<sup>(98)</sup>
  - ث- تأثير الشريك العالمي: ستتأثر الشركات المتعددة الجنسيات بالضغوط المؤسسية، والتعلم من الشركاء العالميين.<sup>(99)</sup>
  - ج- الخصائص الديموغرافية للقادة: يعتقد الشباب والإناث أن المسؤولية الاجتماعية مهمة بشكل أكبر نسبياً من باقي الفئات.<sup>(100)</sup>
  - ح- ثقافة الشركات: الشركات الأكثر قرباً من أصحاب المصلحة، يميلون نحو مبادرات المسؤولية الاجتماعية.<sup>(101)</sup>
  - خ- أسلوب القيادة: يمكن لأسلوب القيادة المسؤولة الموازنة بين مصالح المساهمين والمزيد من المشاركة في المبادرات الاجتماعية.<sup>(102)</sup> فالخصائص النفسية للقادة قد تجعلهم يقودون شركاتهم إلى زيادة أو إعاقة مشاركتها في الأنشطة الاجتماعية.<sup>(103)</sup>
- وبالتالي، لا يوجد عامل محدد واحد يؤثر على قرارات الشركة بتنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات. هناك عدد كبير من العوامل التي تؤثر على قرارات الشركة في هذا الصدد.

## ٣) منافع المسؤولية المجتمعية للشركات

تحديد أداء الشركة لا يترجم في المؤشرات الكمية فقط، فهناك العوامل الكيفية المتعلقة بالثقافة والقيم والجودة<sup>(104)</sup>، والتركيز على دمج استراتيجية المنظمة وأهدافها وعملياتها وبنيتها مع قيمها وقضاياها الثقافية لتعزيز قدرتها على أن تكون أكثر ابتكاراً.<sup>(105)</sup>

فأداء المنظمة يعتمد على تحسين مستمر لجميع جوانب بيئتها<sup>(106)</sup>، ويعطي هذا أهمية كبيرة لدور المنافسة في تشكيل الاستراتيجية المؤسسية التي تشكل في النهاية الأداء التنظيمي للشركات. عبر البحث عن وضع تنافسي ملائم في صناعة ما<sup>(107)</sup> يمكن تقسيم أثر المسؤولية الاجتماعية للشركات على أداء الشركات إلى ثلاث فئات على النحو التالي:

- أ- العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات وسمعة الشركة  
تؤكد العديد من الدراسات على التأثير الإيجابي المحتمل لمبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات على سمعة الشركة، وقد يسهل قدرتها على تعزيز علاقاتها مع أصحاب المصلحة والمجتمع<sup>(108)</sup>؛ فالمبادرات الاجتماعية لا تتعلق بالأنشطة الخيرية فحسب، بل تتعلق بحاجة الشركات إلى تحسين سمعتها بشكل إيجابي<sup>(109)</sup>، ليكون لديها فرص أكبر لكسب تأييد أصحاب المصلحة المتمثل في المزيد من الشراء لمنتجاتها، من خلال بناء صورتها المؤسسية، لذلك فهم بحاجة إلى المزيد من أنشطة الاتصال لمبادراتها الاجتماعية.<sup>(110)</sup> فعندما يكون للشركة

وهذا يوضح أن الشركات تستجيب للمنافسة في السوق من خلال زيادة الإنفاق على مبادرات المسؤولية الاجتماعية كاستراتيجية تنافسية<sup>(112)</sup>، لأن الشركات قد تواجه أحياناً صعوبة، فتحاول تأمين نفسها من عواقبها، من خلال نشاطها الاجتماعي، فهي حماية شبيهة بالتأمين<sup>(113)</sup>، فالشركات تقوم بأنشطة سياسية لتأمين الظروف المواتية لأعمالها.<sup>(114)</sup>

وعليه، هناك ارتباط بين المسؤولية الاجتماعية وأداء الشركة بسبب تعزيز دعم أصحاب المصلحة للشركة<sup>(115)</sup>، لذلك، فالمبادرات الاجتماعية ليست تكلفة، بل مورداً إضافياً، يراكم الأصول غير الملموسة للشركة.<sup>(116)</sup> كما أن التوجه طويل الأجل له تأثير إيجابي على العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي، وهو ما يبرز أهمية الإفصاح عن الأنشطة الاجتماعية.<sup>(117)</sup>

#### ب- العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات وإشراك الموظفين

هناك تأثير إيجابي محتمل لمبادرات المسؤولية الاجتماعية على تحسين مشاركة الموظفين والتخفيف من السلوكيات السلبية بشكل فعال وتحسين الإنتاجية وتقليل عدم الرضا، ويمكن أن تساعد في جذب الموظفين الأكثر موهبة والاحتفاظ بهم.<sup>(118)</sup> يستجيب الموظفون بشكل إيجابي للأنشطة التطوع في شركتهم، عندما يشاركون فيها وهذا يجعلهم أكثر فخرًا<sup>(119)</sup>، بسبب التأثير الوسيط للهبة الخارجية والفخر التنظيمي. وهذا التأثير ليس مؤقتاً. يؤثر التوجه طويل الأجل للأنشطة الاجتماعية بشكل إيجابي على تصورات الموظفين تجاه شركتهم وشعورهم بالانتماء إليها.<sup>(120)</sup>

فعندما يشعر الموظفون أو المتقدمون للوظائف بأن الشركة مسؤولة اجتماعياً، فإنهم سيسعون إلى الانضمام إليها<sup>(121)</sup>، فهناك ميل للربط بين المسؤولية الاجتماعية واكتساب المواهب بسبب ميل الموظفين الموهوبين للانضمام إلى الشركات ذات السمات الإيجابية<sup>(122)</sup>، لأن هذا يعزز الروابط العاطفية بينهم وبين شركاتهم، ويؤثر على التزام الموظفين ودوافعهم وأدائهم.<sup>(123)</sup>

لذا، يجب على أي شركة مسؤولة اجتماعياً أن تتواصل بشكل فعال مع أصحاب المصلحة داخلياً وخارجياً.<sup>(124)</sup>

#### ت- العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والأداء المالي

يعتبر بعض الباحثين مبادرات المسؤولية الاجتماعية بمثابة تكلفة وعبء على الشركة، وأن لها تأثير محايد على الأداء المالي<sup>(125)</sup>، بينما حاولت دراسة أخرى نفي العلاقة الإيجابية بين مبادرات المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي للشركة، من خلال فرضية مفادها أن هناك علاقة غير مباشرة بسبب التأثيرات الوسيطة للموارد غير الملموسة التي تعزز الأداء المالي.<sup>(126)</sup>

ومع ذلك، فإن هذه الدراسة تؤكد على العلاقة بين مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات والأداء المالي من خلال الدور الوسيط للعوامل غير الملموسة التي ظهرت بسبب الأنشطة الاجتماعية. وقد شجعت هذه النتائج باحثين آخرين على إظهار التأثير الإيجابي للمسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي من خلال خفض التكلفة أو تحقيق النمو أو زيادة أسعار الأسهم. هناك ميل لفكرة مفادها أن تعزيز سمعة الشركة يعزز أدائها المالي في بعض المجالات المعروضة أدناه، على النحو التالي:

#### ■ تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات على نمو الشركة

قد يكون السياق الاقتصادي مهماً، فهناك دراسة أظهرت أنه في الاقتصادات المتقدمة، توجد علاقة إيجابية بين توافر الموارد المالية ومبادرات المسؤولية الاجتماعية، وهناك علاقة سلبية بين توافر الموارد المالية والمسؤولية الاجتماعية في الاقتصاد الناشئ.<sup>(127)</sup> ومع ذلك، فإن قضية السياق غير مؤكدة، حتى مع الموارد المحدودة فإن المسؤولية الاجتماعية تجعل الشركات تتمتع بقدرات أكبر على تعزيز الأداء المالي، من خلال الاختيار الذكي لمبادراتها الاجتماعية بطريقة متسقة، وما إذا كان أصحاب المصلحة ينظرون إليها على أنها حقيقية.<sup>(128)</sup>

وهناك دراسة - في أحد أهم الاقتصادات الناشئة في ماليزيا- أظهرت وجود رابط بين النهج طويل الأجل تجاه المسؤولية الاجتماعية للشركات وتعزيز سمعتها وأدائها المالي من خلال تعزيز علاقاتها مع العملاء والموظفين والموردين وجميع أصحاب المصلحة، وتحفز الموظفين الذين يمكنهم بناء صورة جيدة للشركة، والتي تترجم إلى

نتائج مالية إيجابية في الأمد البعيد.<sup>(129)</sup> وعلاوة على ذلك، تؤكد دراسة أخرى أن أنشطة المسؤولية الاجتماعية تعزز نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة.<sup>(130)</sup> وتظهر دراسة أخرى أن الاستثمار في المسؤولية الاجتماعية للشركات المصحوب بالأداء المالي الجيد، يقلل من فرص فصل الرؤساء التنفيذيين.<sup>(131)</sup>

▪ تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات على أسعار الأسهم  
أشار بعض المؤلفين إلى أن تأثير المسؤولية الاجتماعية على قيمة المساهمين إيجابي، ولكنه ليس كبيراً.<sup>(132)</sup>

ولكن قد يكون لدى باحثين آخرين نتائج مختلفة؛ حيث أشار العديد منهم إلى وجود علاقة بين المسؤولية الاجتماعية والاستجابة الإيجابية لسعر السهم، بسبب تحسن سمعة الشركات المسؤولة اجتماعياً.<sup>(133)</sup>

كما سلطت دراسة أخرى الضوء على الترابط بين أسعار أسهم الشركة ومبادرات المسؤولية الاجتماعية بسبب ردود أفعال المستثمرين تجاه إعلانات المسؤولية الاجتماعية التي ينظرون إليها بشكل إيجابي. فالشركات تكافأ من قبل المستثمرين عندما تظهر التزامها بمبادرات المسؤولية الاجتماعية، وأن أسواق رأس المال أكثر ميلاً لمكافأة أصحاب المبادرات المبكرة، وهذا يؤثر على القيمة النقدية ويحقق عوائد أعلى للمساهمين.<sup>(134)</sup>

كما أن تصنيفات المسؤولية الاجتماعية للشركات لها تأثير على تقييمات المحللين للأداء المالي المستقبلي.<sup>(135)</sup>

وقد تعمل مبادرات المسؤولية الاجتماعية طويلة الأجل، على تعزيز قدرات الشركات على تقديم نوع من التأمين على أسعار الأسهم والسندات ضد أزمات الشركات لفترة من الوقت.<sup>(136)</sup> فضلاً عن أن المسؤولية الاجتماعية تؤثر بشكل إيجابي على أداء الاكتتاب العام الأولي، وتحفز وكلاء الاكتتاب العام الأولي على خفض رسومهم.<sup>(137)</sup>

▪ تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات على توفير التكاليف  
هناك حجة في الأدبيات تشير إلى عدم وجود صلة مباشرة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات وتوفير التكاليف.<sup>(138)</sup>

على الرغم من الحجة القائلة بأن أنشطة المسؤولية الاجتماعية قد تفرض تكاليف غير ضرورية على الشركة، إلا أن بعض الدراسات تظهر أن هناك تأثيراً لها على توفير التكاليف بسبب تقليل تكاليف الوصول إلى التمويل الراجع للثقة المتبادلة والتعاون بين الإدارة والعملاء والشركاء التجاريين والموظفين، وتعزيز الشفافية، فهذه الشركات أكثر ميلاً للكشف عن مبادراتها الاجتماعية وبالتالي تصبح أكثر مساءلة، وتخفف من مخاطر المستثمر. لذلك، تواجه هذه الشركات قيوداً رأسمالية أقل.<sup>(139)</sup>

وتؤكد دراسة أخرى أن الشركات القريبة من المراكز المالية لديها مشاركة أعلى في المسؤولية الاجتماعية مقارنة بتلك الموجودة في المدن النائية، وبالتالي تؤثر مشاركتها الاجتماعية على خفض تكاليف تمويل الأسهم، لأنها تزود المستثمرين بمعلومات حول أداء الشركة ومبادراتها الاجتماعية مما يعزز شرعيتها.<sup>(140)</sup>

تركز النظرة الضيقة على توفير التكاليف الفورية، بينما النظرة الواسعة للمبادرات الاجتماعية ترى التأثير المباشر وغير المباشر على أداء الشركة، بسبب تأثيرات المتغيرات الوسيطة والظرفية، مثل دور الثقة كمتغير وسيط، فضلاً عن المزايا الضريبية، وبناء علاقات قوية مع أصحاب المصلحة، وانخفاض مستويات دوران الموظفين، والوصول إلى مواهب أعلى، وولاء العملاء.<sup>(141)</sup>

▪ تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات على المخاطر المالية  
تقل المخاطر المالية عند وجود المسؤولية الاجتماعية. والمتغير الوسيط الذي يعزز التأثير هنا هو التغطية الإعلامية لتلك المبادرات، لأنها تساعد على زيادة دعم أصحاب المصلحة، وبالتالي تواجه الشركات مخاطر مالية أعلى والعكس صحيح.<sup>(142)</sup> وبناءً على ذلك، ستحسن الشركة من أدائها المالي عندما تركز استثماراتها الاجتماعية لتعزيز صورتها وإزالة نقاط ضعفها وتجنب أي إشارات لصورة مربكة حول الشركة.<sup>(143)</sup> الفكرة هي أن الشركات المسؤولة اجتماعياً لديها قدرة أكبر على التغلب على أزمات الأسواق المالية بسبب رأس مالها الاجتماعي المرتفع، والثقة بينها وبين مساهميها،

الفكرة الرئيسية هي أن هناك رابطًا بين المبادرات الاجتماعية وقيمة الشركة بسبب الترابط والتكامل بين المجتمع وعالم الأعمال. تؤثر المبادرات الاجتماعية على سمعة الشركات إيجابًا، ولكن لا يمكن إغفال تأثير المتغيرات الوسيطة. فهناك تأثير وسيط للتواصل الجاد والمستمر مع أصحاب المصلحة لتعزيز تأثير الأنشطة الاجتماعية على سمعة الشركة، بالإضافة إلى التأثير الوسيط لتوقيت مشاركة الشركة في السوق وفي الأنشطة الاجتماعية. وأخيرًا، فإن الأنشطة الاجتماعية المستدامة والتوجه طويل الأمد مهمان، حيث يزيدان من تأثير المسؤولية الاجتماعية ويعززان سمعة الشركة بشكل إيجابي.

تتمتع الشركات المسؤولة اجتماعيًا بسمعة إيجابية تؤدي إلى تحسين مشاركة الموظفين وتحسين الإنتاجية وتمييز هوية الشركة وتقليل عدم الرضا والمساعدة في جذب الموظفين الموهوبين والاحتفاظ بهم، لكنه ليس ارتباطًا مباشرًا. ولكن يمكننا التعامل مع متغير إشراك الموظفين كمتغير تابع والمتغير المستقل هنا هو سمعة الشركة التي تأثرت بشكل إيجابي من خلال الأنشطة الاجتماعية للشركة. إنها سلسلة من العلاقات المؤثرة والمتسلسلة. ومن وجهة نظر إيجابية هناك علاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والأداء المالي، وذلك لأن السمعة المحسنة تجعل الاستثمار في الشركات المسؤولة اجتماعيًا أقل خطورة وتزيد من القدرة على الحصول على التمويل بتكلفة أقل، وهذا يؤثر على تقييمات المحللين للأداء المالي للشركات في المستقبل. ولكن هذا التأثير الإيجابي له محددات. ويتعين على الشركات أن تختار بذكاء مبادراتها الاجتماعية بحيث تكون مناسبة لأصحاب المصلحة. كما ينبغي أن تكون طويلة الأجل لتعكس الالتزام الاجتماعي للشركات تجاه المجتمع.

## خامساً: نموذج مقترح للشراكة بين الحكومة والقطاع الخاص لتطوير التدريب المهني



يحاول هذا الجزء اقتراح نموذج يمكن أن تتبناه بعض الشركات العاملة في السوق المصري، فيما يخص تطوير التعليم الفني، وهذا الإطار المقترح لا يصادر على أهمية أي مبادرات منفذة في هذا المجال، ولا يخضعها للتقييم، وإنما الهدف هو محاولة اقتراح أطر تعاونية وتشاركية بين الحكومة والقطاع الخاص لدعم التعليم الفني دون تحميل ميزانية الدولة أعباء جديدة، وبحيث تكون مبادرات الشراكة مع القطاع الخاص مفيدة للأخير.. وهذا الجزء سوف يطرح نموذجاً قابلاً للتعديل والإضافة والحذف، وخاضع للتقييم وإعادة النظر، وسوف يتم إيضاح هذا تفصيلاً، من خلال النقاط التالية:

### ١) لماذا ينبغي أن يشارك القطاع الخاص بقوة في التدريب المهني؟

تحتاج شركات القطاع الخاص - لاسيما الشركات العاملة في القطاع الصناعي أو الشركات العاملة في المجال الزراعي أو التقني أو الفندقى - للاستفادة من مبادرات المسؤولية الاجتماعية في قطاع التعليم الفني للمساعدة في عملية التوظيف من خلال جذب أفضل المرشحين، والحد بشكل فعال من النفقات.

إن التحدي الذي تواجهه مؤسسات القطاع الخاص في مصر - في تقدير الدراسة - هو أن قطاع التعليم لديه العديد من المشاكل المتعلقة بعدم توافق مخرجات عملية التعليم مع احتياجات القطاع الخاص، ونظراً لأن التعليم الفني هو العمود الفقري للحصول على احتياجات كل شركة من عمالة ماهرة، فإن ما يحتاج إليه القطاع الخاص هو تحسين جودة التعليم الفني للتخفيف من نوعين من التحديات: نقص القوى العاملة الفنية الماهرة وتكلفة التدريب المرتفعة للموظفين الجدد.

قد يساعد برنامج المسؤولية الاجتماعية للشركات المنظم والاستراتيجي في التعامل مع القضايا المذكورة أعلاه.

وبالتالي، ستمثل الأهداف المقترحة - لأي تدخل من شركات القطاع الخاص في قطاع التدريب الفني لتحسين جودة القوى العاملة المستقبلية، ولتحقيق المنفعة للقطاع الخاص وللمجتمع بشكل عام - فيما يلي:

- تحسين سمعة شركات القطاع الخاص وإظهار علامتها التجارية بشكل أفضل بين طلاب المدارس الفنية وطلاب الجامعات المصرية وأسرههم، لتصبح جهة العمل المفضلة لديهم.
- تعزيز الكفاءات التشغيلية لشركات القطاع الخاص من خلال تحسين مخرجات التعليم لطلاب المدارس الفنية.
- التخفيف من مخاطر التوظيف السيئ.
- توفير تكاليف تدريب الموظفين الجدد.

## ٢) مثال للمبادرات التي يمكن أن يسهم بها القطاع الخاص في مجال التدريب المهني

أ- إنشاء المدارس الفنية التابعة للقطاع الخاص  
يمكن للقطاع الخاص إنشاء مدارس الخاصة، أو أن يستحوذ القطاع الخاص على مدارس فنية قائمة، أو تقوم عدة شركات من القطاع الخاص بتحالقات لإنشاء مدارس فنية، بشرط أن تكون كل هذه المبادرات تنتهج طريقة النظام التدريبي الموحد القائم على السنوات الخمس، والنظام المزدوج المشار إليه.

كما يمكن لشركات القطاع الخاص، أن تزيد على معايير النظام معايير جودة إضافية، ويمكن هنا الإشارة لنموذج مقترح لمثل هذه المدارس الفنية التابعة للقطاع الخاص، على النحو التالي:

### ب- مبادرة التدريب التفاعلي المتقدم للفنيين

وهي تتمثل في مشاركة القطاع الخاص مع مؤسسات التدريب الفنية لتحمل عبء الجزء العملي من التدريب، بحيث تكون كل شركة مسؤولة عن تنفيذ البرامج الكاملة التي توفر فرص النمو والتعلم للفنيين الشباب، لمساعدة أولئك المتدربين على تحقيق أهدافهم التعليمية من خلال منحهم الفرصة لحضور فصول تدريبية متخصصة مع التعرض لتجارب عملية حقيقية.

سيتم تنظيم ذلك من خلال القواعد التالية:

- سيشارك الفنيون في برامج تدريبية مصممة لتزويدهم بالخبرة الفنية في التصنيع بالإضافة إلى الوعي الجيد بمهارات العمل.
- لا يعني التدريب التفاعلي أن الفنيين الشباب يمكن أن يخلوا محل الفنيين العاديين العاملين في الشركات المنخرطة في البرنامج.
- لا يعني التدريب التفاعلي أن الفنيين الشباب يضمنون بشكل تلقائي الحصول على وظيفة في نهاية التدريب.
- يجب أن يحصل الفنيون الشباب على خبرة عملية في المعدات والعمليات المستخدمة في الصناعة محل التدريب.
- سيتم تنفيذ الدورات التدريبية للفنيين الشباب والتي ستكون مرتبطة ببرامجهم الأكاديمي القومي الموحد.
- يجب أن يكون المتدرب مصرياً ومقيماً في مصر، والحد الأقصى لعمر المرشح قبل بدء التدريب هو ٢١ عاماً.
- يجب أن يكون المتدرب منخرطاً ومسجلاً في مؤسسة تعليمية فنية مصرية حكومية، ويجب أن يقدم إثباتاً للتسجيل عند بدء التدريب.
- سيكون هناك حد أقصى لكل شركة فيما يخص عدد المتدربين، وهنا ينبغي مراعاة التوازن الإقليمي، فينبغي ضمان تنويع المرشحين من المحافظات المختلفة، إلا لو كانت كل شركة تهتم باستقطاب المتدربين من محيط عملها، ولكن ينبغي منح ما لا يقل عن ١٠٪ من المرشحين القادمين من المناطق الأقل نمواً أو المناطق الأخرى ذات الدخل المنخفض التي يقل فيها وجود المنشآت الصناعية أو شركات القطاع الخاص عموماً، وفي حالة وجود مرشحين مؤهلين بشكل متساوٍ، تكون الأفضلية للمرشحين الذين يمكنهم إثبات أنهم ينتمون إلى منطقة محرومة.
- ستكون الدورات التدريبية على مدار العام.
- وفيما يخص البرامج التعليمية المقدمة سواء من خلال الشركات التي أنشأها القطاع الخاص، أو انخراط القطاع الخاص مع مدارس فنية حكومية قائمة، فيمكن إيجاز مكونات التدريب التفاعلي المتقدم، على النحو التالي:
- سينفذ المتدربين الوحدات التدريبية الفنية الموجودة في مقراتهم التدريبية على

- خطوط الإنتاج، بحيث تمثل هذه الأنشطة ٨٠٪ من مدة التدريب داخل المصانع. إن التأثيرات الإيجابية للتدريب ليست النتيجة التلقائية لتنفيذ التدريب - بل تعتمد على كون التدريب:
- يتم تقديمه باستخدام طريقة متوافقة مع طبيعة المتدربين وأهداف التعلم.
  - وأن يتم التخطيط له جيدًا وتصميمه جيدًا وتقديمه جيدًا. ويتطلب تحقيق ذلك تخطيطًا فعالًا، أي وجود سياسة أو هدف واضح لما يجب تحقيقه من خلال التدريب المعني.
  - سيتكون برنامج التدريب من العديد من التدخلات التدريبية، باستخدام مجموعة من الأساليب التي تعتبر بمثابة تعلم وجهًا لوجه تشمل:
    - لعب الأدوار
    - التمارين العملية.
    - ورش العمل.
    - مزايا التدريب وجهًا لوجه:
      - يتيح للمتدربين الفرصة للتعلم (ليس فقط من المدرب، بل وأيضًا من بعضهم البعض)، ومشاركة الخبرات والحصول على الدعم.
      - يمنح المتدربين الفرصة للتساؤل عما يُقال لهم، وتحدي الافتراضات، ومراقبة مجموعة من المعتقدات والمواقف.
      - يسمح للمتدربين بتلقي ردود الفعل من المدرب في إطار زمني قصير.
      - يسمح بالمرونة - يمكن للمدرب الجيد تكييف المحتوى ومدى صعوبته والأدوات المستخدمة فيه مع احتياجات المتدربين.
      - تطبيق أساليب مميزة في عملية اكتساب المعرفة.
  - أما نسبة الـ ٢٠٪ المتبقية فسيتم توجيهها إلى التدريب القائم على الفصول الدراسية (المحاضرات والمحادثات والمناقشات)، وستتمثل في عدة أشكال رئيسية، هي:
    - التدريب التفاعلي
      - التدريب التفاعلي في الفصول الدراسية التي سوف يتم إنشاؤها داخل المصانع أو الشركات، وسوف يتم تنفيذها بواسطة خبراءها الداخليين أو توظيف مدربين خارجيين إذا لزم الأمر.
      - المشاركة في التدريب الداخلي الفعلي
        - يمكن للمتدربين المشاركة في جلسات التدريب الداخلية للفنيين العاملين بدوام كامل داخل الشركات إذا كانت متوافقة مع احتياجاتهم التدريبية طوال العام كمراقبين.
        - وبهذا سوف تضمن كل شركة لكل متدرب من الفنيين الشباب تجربة تعليمية مخططة ومنظمة وفرصة لاكتساب المهارات والمعرفة اللازمة لأداء وظيفة، بما في ذلك عادات العمل والسلوكيات.
        - دورات اللغة الإنجليزية الفنية
          - ستضمن كل شركة أن الفنيين الشباب يمكنهم قراءة وفهم الجمل والفقرات باللغة الإنجليزية في المستندات / الأدلة المتعلقة بالعمل المتعلقة بالصناعات محل التدريب.
          - إنها ليست مجرد دورة باللغة الإنجليزية للمبتدئين؛ بل تتعلق بالمصطلحات الفنية اللازمة.
          - مهارات الكمبيوتر المتقدمة
            - ستضمن كل شركة أن الفنيين الشباب يتمكنون من استخدام أساسيات البرامج المتعلقة بالصناعات محل التدريب. إنها ليست مجرد دورة كمبيوتر أساسية للمبتدئين؛ إنها تتعلق بالاحتياجات الفنية.
            - المهارات الشخصية
              - ستضمن كل شركة أن الفنيين الشباب يملكون معرفة جيدة بالمهارات الشخصية اللازمة للنجاح المهني، وقد تكون هذه المهارات الشخصية على

النحو التالي: الاستماع النشط، والتفكير النقدي، والمراقبة، وإدارة الوقت، وحل المشكلات المعقدة، والحكم واتخاذ القرار، والاهتمام بالتفاصيل، والموثوقية، وضبط النفس، والنزاهة، والتعاون، والقدرة على التكيف/المرونة، والتفكير التحليلي، وتحمل الإجهاد.. إلخ.

يمكن أن يتم تقسيم الدورات الخاصة باللغة الإنجليزية، والمهارات الشخصية الأساسية، ومهارات الحاسب على حسب درجات الصعوبة بحيث يتقدم المتدرب من مستوى لآخر طبقاً لاجتيازه متطلبات المستوى الفائت، فعلى سبيل المثال يمكن تقسيم تلك البرامج على سنوات الدراسة، بحيث تكون هناك 0 مستويات من الصعوبة معرفة بشكل جيد، ويمكن أن تكون على هذا الشكل مثلاً:

| المرحلة       | اللغة الإنجليزية  |
|---------------|---|
| السنة الأولى  | <p>في هذا العام يتعين على الدارس اجتياز مستويين من مستويات الصعوبة:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>مستوى المبتدئ: يستطيع فهم واستخدام التعبيرات اليومية المألوفة والعبارات الأساسية للغاية. يستطيع تقديم نفسه والآخرين ويمكنه طرح الأسئلة والإجابة عليها حول التفاصيل الشخصية. يستطيع التفاعل بطريقة بسيطة بشرط أن يتحدث الشخص الآخر ببطء ووضوح وأن يكون مستعداً للمساعدة.</li> <li>المستوى الابتدائي: يستطيع فهم الجمل والتعبيرات المستخدمة بشكل متكرر والمتعلقة بمجالات ذات صلة مباشرة (على سبيل المثال، المعلومات الشخصية والعائلية الأساسية للغاية، والتسوق، والجغرافيا المحلية، والتوظيف). يستطيع التواصل في المهام البسيطة والروتينية التي تتطلب تبادلًا بسيطًا ومباشرًا للمعلومات حول الأمور المألوفة والروتينية. يستطيع وصف جوانب خلفيته وبيئته المباشرة وحاجاته المباشرة بعبارات بسيطة.</li> </ul> |
| السنة الثانية | <p>في هذا العام يتعين على الدارس اجتياز مستوى اللغة الإنجليزية المتوسطة، بحيث يمكنه فهم النقاط الرئيسية حول الأمور المألوفة التي يواجهها بانتظام في العمل والمدرسة والحياة وما إلى ذلك. يمكن التعامل مع معظم المواقف التي من المحتمل أن تنشأ أثناء السفر. يمكن إنتاج نص بسيط مترابط حول مواضيع مألوفة أو ذات اهتمام شخصي. يمكن وصف التجارب والأحداث والأعلام والآمال والطموحات وإعطاء أسباب وتفسيرات موجزة للآراء والخطط.</p>   |
| السنة الثالثة | <p>المتقدم: يمكنه فهم الأفكار الرئيسية للنصوص المعقدة المستوى المتوسط حول مواضيع ملموسة ومجردة، بما في ذلك المناقشات الفنية في مجال تخصصه. يمكنه التفاعل بدرجة من الطلاقة والعفوية تجعل التفاعل المنتظم مع المتحدثين الأصليين ممكنًا تمامًا دون إجهاد لأي من الطرفين. يمكنه إنتاج نص واضح ومفصل حول مجموعة واسعة من الموضوعات وشرح وجهة نظر حول قضية موضوعية مع إعطاء مزايا وعيوب الخيارات المختلفة.</p>  |
| السنة الرابعة | <p>اللغة الإنجليزية المتقدمة: يستطيع فهم مجموعة واسعة من النصوص الطويلة، ويتعرف على المعنى الضمني. يستطيع التعبير عن نفسه بطلاقة وعفوية دون الحاجة إلى البحث الواضح عن التعبيرات. يستطيع استخدام اللغة بمرونة وفعالية للأغراض الاجتماعية والأكاديمية والمهنية. يستطيع إنتاج نص واضح ومنظم ومفصل حول مواضيع معقدة.</p>   |
| السنة الخامسة | <p>الكفاءة: يستطيع فهم كل ما يسمعه أو يقرأه بسهولة. يستطيع تلخيص المعلومات من مصادر مختلفة منطوقة ومكتوبة، وإعادة بناء الحجج والروايات في عرض متماسك. يستطيع التعبير عن نفسه بشكل عفوي، بطلاقة ودقة، والتمييز بين درجات المعنى الدقيقة حتى في المواقف الأكثر تعقيدًا.</p>   |

| المرحلة       | المهارات الأساسية   |
|---------------|---|
| السنة الأولى  | <p>هنا يكون المتدرب مُطالباً بتعلم المهارات التالية: أخلاقيات العمل، آداب العمل، مهارات التعامل مع الآخرين، الإنتاجية الشخصية، إدارة الغضب، الحزم والثقة بالنفس، وإدارة التركيز والانتباه.</p>                  |
| السنة الثانية | <p>هنا يكون المتدرب مُطالباً بتعلم المهارات التالية: الكتابة الإبداعية في مجال الأعمال، إدارة الإجهاد، إدارة الوقت، الذكاء العاطفي، حل النزاعات، حل المشكلات بطريقة إبداعية، التفكير النقدي، وخدمة العملاء.</p> |

| المهارة الأساسية   | المرحلة       |
|--|---------------|
| هنا يكون المتدرب مُطالباً بتعلم المهارات التالية: كتابة المقترحات، مهارات العرض، الإشراف على الآخرين، العمل الجماعي وبناء الفريق، استراتيجيات الاتصال، تحفيز الموظفين، مهارات التيسير، وإدارة ومواجهة العنف في مكان العمل. | السنة الثالثة |
| هنا يكون المتدرب مُطالباً بتعلم المهارات التالية: أساسيات لغة الجسد، إدارة التغيير، إدارة المعرفة، القيادة والتأثير، وإدارة الفاقد Six Sigma ، ومهارات التفاوض.  | السنة الرابعة |
| هنا يكون المتدرب مُطالباً بتعلم المهارات التالية: إدارة المشاريع، تدريب المدربين، التدريب والتوجيه، الميزانيات والتقارير المالية، إدارة الاجتماعات، الدعم الإداري، وإدارة الأداء.  | السنة الخامسة |

| مهارات الحاسب   | المرحلة       |
|---|---------------|
| Excel (المستوى الأساسي) - Word (المستوى الأساسي)              | السنة الأولى  |
| Power point (المستوى الأساسي) - Excel (المستوى المتقدم)       | السنة الثانية |
| Word (المستوى المتقدم) - Power point (المستوى المتقدم)        | السنة الثالثة |
| تحليل البيانات (المستوى الأساسي) - Power BI (المستوى الأساسي) | السنة الرابعة |
| تحليل البيانات (المستوى المتقدم) - Power BI (المستوى المتقدم) | السنة الخامسة |

ستكون هناك عملية تقييم دقيقة جداً للتدريب المقدم للمتدربين إن مراقبة أداء هذه البرامج أمر شديد الأهمية.

سوف تكون كل شركة مسئولة عن تقديم تقارير منتظمة لجميع أصحاب المصلحة لإبلاغهم بحالة المشروعات التدريبية الفنية التي يقومون أو يشاركون بها، وأي تحسينات حدثت أو تحديات تم مواجهتها وحلها، وكذلك كل ما يخص ميزانيات التدريب.

تتحمل وزارة التعليم الفني المقترح استحداثها بالشراكة مع كل شركة مسؤولة قياس تقدم المشروع، وتحديد الأهداف وقياسها، وإجراء جميع الاستطلاعات اللازمة لقياس رضا المتدربين، وسوف يستخدم مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لتحديد ما إذا كان المشروع على المسار الصحيح. هناك مؤشرات أداء رئيسية أساسية لقياس أداء مشروع المسؤولية الاجتماعية للشركات، على النحو التالي:

- معايير الرضا عن سير العملية التعليمية
- أقل من ٩٠٪ من المتدربين الراضين سيتم التعامل معهم على أنه فشل لعملية التدريب.
- ٩٠-٩٥٪ من المتدربين الراضين يعني أن مراكز التدريب تستوفي الحد الأدنى من الجودة.
- ٩٥-١٠٠٪ من المتدربين الراضين يعني أن مراكز التدريب تستوفي معايير الأداء المتميزة.
- نسبة المتدربين الذين تم توظيفهم
- أقل من ٦٠٪ من المتدربين الذين تم توظيفهم في غضون عام واحد يعني أن مراكز التدريب لم تستوف الحد الأدنى من الجودة.
- ٦٠-٨٠٪ من المتدربين الذين تم توظيفهم في غضون عام واحد بعد التدريب يعني أن مراكز التدريب تستوفي الحد الأدنى من الجودة.
- ٨٠-١٠٠٪ من المتدربين الذين تم توظيفهم في غضون عام واحد بعد التدريب يعني أن مراكز التدريب تستوفي معايير الأداء المتميزة.

ت- منح تمويل مشروعات التخرج الفنية

هناك مبادرة تتم أثناء التدريب الفني المزدوج تتعلق بالتدريب على إدارة الأعمال ومشروعات التخرج من خلال مرشدين داخليين ينتمون للقطاع الخاص، بحيث تكون على النحو التالي:

- تكون تلك المبادرة ممولة بالكامل من خلال الشركات المانحة، ووثيقة الصلة بعالم الأعمال وقابلة للتطبيق في بيئة العمل، بحيث تكون داعم أخر في عملية التعليم الفني الموجه للنتائج، الوثائق الصلة بسوق العمل الواقعي.
- هذا التدريب قد يكون متاحاً أيضاً خلال الفصول التدريبية الصيفية، ويستمر حتى

التخرج للمتدربين المتميزين.

- نظراً لأن التدريب هو تجربة تعليمية، فيجب أن يكون لدى المتدرب مشرف موقع معين مسؤول عن توفير التوجيه والإشراف أثناء التدريب، وسيوفر مرشد داخلي مساعدة للمتدربين فيما يلي:
  - الإشراف المستمر على الطالب، بحيث يعمل المشرف كمدرس، ومرشد، وناقد، ورئيس فني، وإداري.
  - مساعدة المتدربين في مشاريع التخرج المتعلقة بالصناعة.
  - مساعدة المتدربين في المشاريع المتعلقة بمنافسات محلية أو إقليمية أو دولية متعلقة بالصناعة.

ث- منح تمويل استكمال الدراسة في الجامعات التكنولوجية ومنح ما بعد الدراسة الجامعية  
تقدم هذه المبادرة منحاً دراسية للخريجين الجدد لمواصلة تعليمهم. وسيتم تنظيمها من خلال القواعد التالية:

- إن منح المنح الدراسية عملية موضوعية على أساس غير تمييزي، لذا فإن الشركات مسؤولة في النهاية عن اختيار الحاصلين على المنح الدراسية وفقاً لمعايير الأهلية.
- تتحمل الشركات مسؤولية إعداد معايير الأهلية لتقديمها للموافقة عليها.
- يجب أن يكون عدد الأشخاص المؤهلين كبيراً بما يكفي بحيث يستفيد عدد غير محدد من الأفراد، ولهذا السبب يجب أن يكون هناك نشر واسع النطاق لمتطلبات الأهلية والمواعيد النهائية لكل صندوق منحة دراسية.
- منح الدرجات/الشهادات  
ستمول هذه المبادرة الدرجات/الشهادات التالية:
  - درجة البكالوريوس من إحدى الكليات التكنولوجية لخريجي المدارس الفنية بالنظام المزدوج.
  - ماجستير إدارة الأعمال للخريجين الأكثر تألقاً والذين تتراوح خبرتهم بين 3 إلى 5 سنوات، والذين أتموا دراستهم الجامعية، وذلك بغرض مساعدتهم في افتتاح عملهم الخاص.

### ٣) حساب أولي للعائد على الاستثمار من التدريب الفني

هل نحتاج إلى برنامج المسؤولية الاجتماعية للشركات لجذب المواهب؟

**الإجابة هي نعم.**

تعتمد أعمال الشركات على المعرفة، وعندما يترك الموظفون الشركة، فإنهم يأخذون معهم هذه المعرفة. إن المعرفة التي يمتلكونها فيما يتعلق بالمنتجات والعمليات والاستراتيجيات واحتياجات العملاء لا تقدر بثمن لنجاح الأعمال.

وبناءً على هذه الحقائق، تم تصميم برنامج المسؤولية الاجتماعية للشركات لحل مشكلة تعويض من يرحل من الوظائف الفنية أو المناصب الحرجة داخل كل شركة. إذن هلم نثبت أن الإنفاق على برامج التدريب الفني ينتج أثره الإيجابي على الشركات. هذه هي المعادلة التي تم بها قياس العائد على الاستثمار:

$$ROI \text{ of } CSR = \frac{\text{Tangible revenue} + \text{Intangible revenue}}{\text{CSR Budget}}$$

العائد على الاستثمار فيما يخص برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات = (الإيرادات الملموسة + الإيرادات غير الملموسة) / (ميزانية المسؤولية الاجتماعية للشركات)  
ولنفترض أن كل شركة ستنفق 10 مليون جنيه سنوياً في برامج التدريب الفنية المشار إليها. فما هي المنافع الملموسة؟

- الإيرادات الملموسة قد تنتج عن كثير من العناصر، منها العناصر التالية:
  - الشركات التي تخسر العمالة المهرة كل عام نتيجة المنافسة، تعاني من أجل تعويض تلك العمالة، وفي حالة حصولها على عامل مئيل لقدرات وخبرات العامل الراحل لكن من خارج الشركة، فإنها تتحمل تكلفة أعلى بكثير من حصولها على عامل من داخل الشركة، أو من قائمة المتدربين السابقين داخلها.
  - هذه الزيادة تتمثل في سنوات الخبرة، وسنوات التدريب للعامل الجديد القادم من الخارج، والتي لن تقل - لاسيما في الوظائف الفنية الحرجة أو المهمة - عن 5000 آلاف

جنيه شهرياً مقارنةً بالعامل الأصغر أو المتدرب السابق، الذي يرتبط مع الشركة بفترة بقاء داخلها. وبالتالي تكون إيرادات خفض تكلفة استقطاب المواهب طبقاً للمعادلة التالية:  
**إيرادات خفض تكلفة استقطاب المواهب = معدل دوران المواهب \* التكلفة الإضافية للخدمة الخارجي ذي الإمكانيات العالية**  
 ٢٠ موظف راحل سنوياً ذو إمكانيات عالية \* (١٢\*٥,٠٠٠) جنيه مصري = ١,٢٠٠,٠٠٠ جنيه مصري

العامل الجديد الذي توظفه الشركة يحتاج في الشركات الصناعية الكبرى لحوالي من ٥٠ يوم تدريب أولي، أي أن الشركة ستخسر قدرات هذا العامل على الأقل لشهرين بينما تدفع راتبه، هذا إلى جانب تكلفة التدريب الأولي المطلوبة، هذا بالمقارنة مع عامل أصغر سناً وأعلى تأهيلاً وأقل أجراً، وعلى صلة بكافة الممارسات الفنية التي تجري في القطاع الصناعي ذي الصلة.

**إيرادات خفض تكلفة تدريب الوافدين الجدد = عدد الوافدين الجدد من مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات مباشرة \* (تكلفة التدريب للشخص الواحد في شهرين + مرتبه خلال الشهرين المشار إليهما)**

٥٠ فني \* (٦٠,٠٠٠ الحد الأدنى من التكلفة التدريبية + ١٠,٠٠٠ كمتوسط مرتب شهرين بالتأمينات وخلافه) = ٣,٥٠٠,٠٠٠ جنيه مصري.

التوجه الحالي من الدولة هو تشجيع التدريب المقدم للعاملين وخصمه من الوعاء الضريبي.

وفي حالة كون هذا الخصم ١٠٠٪ فقط من ميزانية التدريب الفعلية باعتبارها مصروفاً، تكون إيرادات خفض الضرائب على النحو التالي:

**إيرادات خفض الضرائب = ميزانية المسؤولية الاجتماعية للشركات \* نسبة خفض الضرائب**  
 ١٠٠٪ \* ١٥,٠٠٠,٠٠٠ = ١٥,٠٠٠,٠٠٠ جنيه مصري

هل هناك منافع أخرى؟

يكل تأكيد هناك المنافع غير الملموسة.

والتي قد تتمثل في المنافع أو الإيرادات التي تشتق من العديد من العناصر المتعلقة بسمعة الشركة أو الوعي الخارجي، ولكن علينا أن نضع افتراضاتنا حولها أولاً. لقياس التأثير على السمعة يمكننا حساب عدد مرات الظهور على وسائل التواصل الاجتماعي، كما سنتعامل مع التغطية الإعلامية الإيجابية كإعلان مجاني للشركة وسنتعامل مع مرات الظهور الإيجابية على وسائل التواصل الاجتماعي كإعلان مدفوع عبر الإنترنت.

بافتراض التكلفة لكل ألف ظهور (CPM Assuming cost Per Millè) - تكلفة ١٠٠ ظهور أو مشاهدة للإعلان هي ٣ دولار/١٥٠ جنيه مصري، وسنتعامل مع كل إعجاب أو مشاركة أو تعليق إيجابي على أنه ظهور واحد، حتى لو كان مرتبطاً بوسائل التواصل الاجتماعي الخاصة بنا أو وسائل التواصل الاجتماعي الخاصة بالصحف.

قد تكون إيرادات التغطية الإعلامية والاجتماعية الإيجابية = (عدد نقرات الإعجاب بالألف لمحتوى ومشاركات الشركة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات \* ٣ دولار/١٥٠ جنيه مصري) \* عدد المنشورات الإيجابية (بافتراض وجود ٥ منشورات شهرياً أي ٦٠ محتوى إيجابي منشور سنوياً يحصل كل منها على ١٠٠ ألف تفاعل) \* ٦٠ (١٠٠ ألف \* \$٣) = ٩٠٠,٠٠٠ جنيه مصري

سنتعامل مع الوضع الإعلامي للشركة أو الجوائز العامة أو التصنيف الأخلاقي العالي للشركة كإعلان مدفوع في الصحيفة أو التلفزيون يغطي أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات المانحة.

لنفترض أن تكلفة الإعلان في التلفزيون في المتوسط لمدة ٣٠ ثانية هي ٥,٠٠٠,٠٠٠ جنيه فقط لتكرار ٣٠ مرة، وبالتالي فإن تكلفته لمرة واحدة هي ١٥٠,٠٠٠ جنيه مصري تقريباً. وبافتراض تغطية برامج المسؤولية المجتمعية لكل شركة ٥ مرات سنوياً في ٥ قنوات فضائية على الأقل.

فتكون الإيرادات المتوقعة = ١٥٠,٠٠٠ \* ٢٥ = ٣,٧٥٠,٠٠٠ جنيه

وتبلغ تكلفة الإعلان في صفحة داخلية في جريدة محلية مثل الأهرام، حوالي ١٠٠ ألف جنيه مصري.

وفي حالة تغطية كل صحيفة لمبادرات المسؤولية المجتمعية للشركة مرتين سنوياً، مرة عند التقدم والإعلان عن البرامج الفنية، ومرة عند تغطية حفلات التخرج، وبفرض أن

التغطية ستتم من خلال 0 جرائد محلية أو مواقع إلكترونية فقط، فإن الإيرادات المتوقعة ستتمثل في:  
 $0 * (100,000 * 2) = 100,000$  جنيه.

**فماذا يعني هذا؟**

يعني أن العائد على الاستثمار فيما يخص برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات = (الإيرادات الملموسة = 1,2 مليون + 3,0 مليون + 10 مليون) + (الإيرادات غير الملموسة = 3,70 + 900,000 مليون + 1 مليون) / (ميزانية المسؤولية الاجتماعية للشركات = 10 مليون)  
 العائد على الاستثمار = 20,300,000 / 10,000,000 = **1,69 جنيه**

**أي أن كل شركة تنفق جنيه واحد على التدريب ستحصل في المقابل بشكل نقدي على جنيه وسبعون قرشاً في المقابل، دون احتساب منافع رأس المال الاجتماعي المتراكمة، ذات الأثر الإيجابي على أداء الشركة على الأجل الطويل.**

وأخيراً.. هل هذا الاستثمار ممكناً؟

ترى هذه الدراسة أن هذا الاستثمار ممكن وضروري وينبغي تحفيزه، بقليل من الحوافز المالية والضريبية والأطر القانونية والإجرائية والتسهيلات المحفزة للقطاع الخاص للاستثمار في التدريب.

- 1) Michael Axmann, Amy Rhoades, Lee Nordstrum and Josée-Anne La Rue and Michelle Byusa, **Vocational teachers and trainers in a changing world: the imperative of high- quality teacher training systems**, Employment Policy Department, Employment Working Paper No. 177, ILO, Geneva, Switzerland, 2015 , pp 1-3
- 2) **United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, UNESCO Strategy for TVET (2022-2029) Transforming TVET for successful and just transitions: Discussion document**, UNESCO, Paris, 2021, pp 4-6
- 3) Michael Axmann, Amy Rhoades, Lee Nordstrum and Josée-Anne La Rue and Michelle Byusa, Ibid, pp 7-10
- 4) **United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, UNESCO Strategy ...**, Ibid, pp 6-7
- 5) **United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, Strategy for Technical and Vocational Education and Training (TVET) (2016-2021)**, UNESCO: Paris, 2016, pp 6-12
- 6) **United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, UNESCO Strategy ...**, Ibid, pp 7-9
- 7) **United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, Strategy for Technical ...**, Ibid, pp 6-12
- 8) **United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, UNESCO Strategy ...**, Ibid, pp 7-9
- 9) **Ministry of Planning and Economic Development, Egypt, at:**  
<https://mped.gov.eg/GrossDomestic>  
<https://www.imf.org/external/datamapper/profile/EGY>: صندوق النقد الدولي  
<https://data.worldbank.org/indicator/FP.CPI.TOTL.ZG>: البنك الدولي  
<https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.DEFL.KD.ZG.AD>: البنك الدولي  
<https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.KD.ZG>: البنك الدولي  
Central Bank of Egypt: <https://www.cbe.org.eg/ar/economic-research/statistics/cbe-exchange-rates/historical-data>  
(١٠) البنك المركزي المصري، **النشرة الإحصائية الشهرية رقم ٣٢٨**، يوليو ٢٠٢٤  
<https://data.worldbank.org/indicator/SL.UEM.TOTL.ZS?locations=EG>: البنك الدولي  
البنك المركزي المصري، **النشرة الإحصائية الشهرية رقم ٣٢٨**، يوليو ٢٠٢٤  
المرجع السابق.  
المرجع السابق.  
**تقدير أعداد السكان طبقاً للنوع وفئات السن يوليو ٢٠٢٢**، الجهاز المركزي للتعبئة العامة للإحصاء.  
البنك المركزي المصري، **النشرة الإحصائية الشهرية رقم ٣٢٨**، يوليو ٢٠٢٤.  
المرجع السابق.  
المرجع السابق.  
المرجع السابق.
- 11) **Technical and Vocational Education and Training (TVET) mapping for refugees, asylum seekers and host communities in Egypt**, International Labour Organization, 2021, pp 48-50  
(١٢) **البنك المركزي المصري، النشرة الإحصائية الشهرية رقم ٣٢٨**، يوليو ٢٠٢٤.  
(١٣) **المدارس والفصول والتلاميذ في التعليم قبل الجامعي ٢٠٢١/٢٠٢٢**، الجهاز المركزي للتعبئة العامة للإحصاء.  
(١٤) **البنك المركزي المصري، النشرة الإحصائية الشهرية رقم ٣٢٨**، يوليو ٢٠٢٤  
**Technical and Vocational Education and Training (TVET)...**, Ibid, pp19-33. 15)  
(١٦) انظر تصريح الوزير في:  
<https://2u.pw/Dqibf>  
**Technical and Vocational Education and Training (TVET)...**, Ibid, pp19-33. 17)  
(١٨) صندوق تطوير التعليم: تأهيل مليون مهني لسوق العمل فى أوروبا، ٢٠ ديسمبر ٢٠٢٤، الرابط:  
<https://2u.pw/KKL0h>  
(١٩) وزارة التجارة والصناعة.
- 20) **Technical and Vocational Education and Training (TVET)...**, Ibid, pp19-33.  
<http://www.mti.gov.eg/Arabic/aboutus/Sectors/Entities/ProductivityandVocationalTrainingDepartment/Pages/Activities.aspx>

- 21) Ibid, pp19-33.
- 22) Ibid, pp19-33.
- 23) UNESCO, **Transforming Technical and Vocational Education and Training for successful and just transitions, UNESCO strategy 2022-2029**, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, France, 2022 , pp 13-16
- 24) Ministry of Labour and Home Affairs, **National Policy on Vocational education and training**, Republic of Botswana, December 1997, pp 9-10
- 25) Jee-Peng Tan and Yoo-Jeung Joy Nam, Pre-Employment Technical and Vocational Education and Training: Fostering Relevance, Effectiveness, and Efficiency, in: Rita Almeida, Jere Behrman, and David Robalino (Editors), **The Right Skills for the Job? Rethinking Training Policies for Workers**, World Bank: International Bank for Reconstruction and Development, Washington: 2012, pp **89-93**
- 26) Ministry of Labour and Home Affairs, pp 13-15
- 27) Pradeep BOLINA, **Financing Vocational Education and Training in Developing Countries**, in: UNESCO, **Financing Technical and Vocational Education: Modalities and Experiences**, UNESCO in co-operation with the Industrial Occupations Promotion Centre of the German Foundation for International Development, 1996, pp 5-1.
- 28) Michael Hanni, **Financing of education and technical and vocational education and training (TVET) in Latin America and the Caribbean**, United Nations publication, No. 200 (LC/TS.2019/29/Rev.1), Santiago, Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC), 2019, pp 15-17
- 29) Adrian Ziderman, **Funding Mechanisms for Financing Vocational Training: An Analytical Framework**, Germany: Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit Institute for the Study of Labor, Policy Paper No. 110, April 18-20
- 30) Marie Dorléans, **FINANCING VOCATIONAL EDUCATION AND SKILLS DEVELOPMENT: A POLICY AREA FOR ETF SUPPORT**, European Training Foundation, 2018, pp 5-6
- 31) Pradeep BOLINA, Ibid, pp 22-24
- 32) David ATCHOARENA, Financing Vocational Education: Concepts, Examples and Tendencies, in: **Financing Technical and Vocational Education: Modalities..**, Ibid, pp 28-29
- 33) Richard Sweet, **Ibid**, pp 10-12
- 34) David ATCHOARENA, Ibid, pp 31-32
- 35) Pradeep BOLINA, Ibid, pp 11-15
- 36) Rita Almeida and Yoonyoung Cho, **Ibid, pp 116-118**
- 37) Richard Sweet, **Ibid**, pp 40-42
- 38) Folkmar Kath, **Financing of vocational education and training**, Vocational education and training – the European research field Background report – Volume I, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 1998, pp 44-49
- 39) Michael Hanni, Ibid, pp, pp 56-60
- 40) Adrian Ziderman, Ibid, p1
- 41) Jochen Kluve, Friederike Rother, and María Laura Sánchez Puerta, Training Programs for the Unemployed, Low-Income, and Low-Skilled Workers, in: Rita Almeida, Jere Behrman, and David Robalino (Editors), **The Right Skills ..**, **Ibid, pp 133-134.**
- 42) Maria G. Baier-D’Orazio & Vital Banywesize Mukuza Muhini, **Guide for Practitioners of Vocational Training: How to reform vocational training to make it more effective for the local economy and the population**, Rwanda: Centre d’Apprentissage Professionnel et Artisanal, 2016, pp 100-101.
- 43) Ibid, pp 118-119
- 44) Michael Axmann, Amy Rhoades, Lee Nordstrum and Josée-Anne La Rue and Michelle Byusa, Ibid, pp 39-46
- 45) Maria G. Baier-D’Orazio & Vital Banywesize Mukuza Muhini, **Ibid, p 122**
- 46) Maria G. Baier-D’Orazio & Vital Banywesize Mukuza Muhini, **Ibid, pp 78-79**
- 47) Richard Sweet, **Financing work-based learning as part of vocational education reform: A handbook for policy makers and social partners**, European Training Foundation, 2018, pp 7-8
- 48) David Robalino, Rita Almeida, and Jere Behrman, Policy Framework: The Economic Rationale for Skills Development Policies, in: Rita Almeida, Jere Behrman, and David Robalino (Editors), **The Right Skills ..**, **Ibid, pp 53-62**

- 49) Rita Almeida and Yoonyoung Cho, Employer-Provided Training: Patterns and Incentives for Building Skills for Higher Productivity, in: Rita Almeida, Jere Behrman, and David Robalino (Editors), **The Right Skills .., Ibid, pp 105-112**
- 50) Maria G. Baier-D’Orazio & Vital Banywesize Mukuza Muhini, **Ibid, pp 83-84**
- 51) Min Wu, and Ping Liu, **Modular curriculum design under German vocational training standards**, SHS Web of Conferences 140, 2022, pp2-6
- 52) Maria G. Baier-D’Orazio & Vital Banywesize Mukuza Muhini, **Ibid, pp 21-30**
- 53) **Building a Strong Relationship between Competency-Based Pathways and Career Technical Education**, Achieve & National Association of State Directors of Career Technical Education Consortium (NASDCTEc), July 2015, p 14
- 54) Miomir Despotović, Iskra Maksimović and Aleksandra Pejatović, **Methodology of curriculum development in vocational education and training and adult education**, 2004, pp 4-7
- 55) Jee-Peng Tan and Yoo-Jeung Joy Nam, **Ibid, pp 76-88**
- 56) Miomir Despotović, Iskra Maksimović and Aleksandra Pejatović, **Ibid, pp 7-11**
- 57) **Ibid, pp 25-27**
- 58) TVET Professional Service Division (TPSD) Department of Technical Education, **GUIDELINES FOR TVET CURRICULUM DEVELOPMENT**, Bhutan, 2014, pp 4-5
- 59) Competency-Based Training (CBT): An Introductory Manual for Practitioners, International Labour Organization 2020, pp 12-15
- 60) **Ibid, pp 17-42.**
- 61) Junfeng Diao, Xibin Han, Qian Zhou, and Yuping Wang, **Professional Competencies in TVET: Framework, Indicators and Assessment Instrument**, in: Xibin Han · Qian Zhou · Ming Li · Yuping Wang (Editors), Handbook of Technical and Vocational Teacher Professional Development in the Digital Age, Singapore: Springer, ٢٠٢٤, pp 43-48.
- 62) Michael Axmann, Amy Rhoades, Lee Nordstrum and Josée-Anne La Rue and Michelle Byusa, **Ibid, pp 76-78**
- 63) **Ibid, pp 21-26**
- 64) **Ibid, pp 11-21**
- 65) <https://ielts.org/take-a-test/why-choose-ielts>
- 66) Asian Development Bank, **Financing Technical and Vocational Education and Training in the People’s Republic of China**, Philippines, 2009, pp 13-15
- 67) Maria G. Baier-D’Orazio & Vital Banywesize Mukuza Muhini, **Ibid, pp 149-150**
- 68) Qian Zhou, Junfeng Diao, Yuping Wang, Mingxuan Chen, Chengming Yang, Mei Li, Jing Wang, Kaiyu Yi, Xibin Han, Guoqiang Cui, and Tiedao Zhang, **Strategies for Developing TVET Teachers’ Professional Competencies**, in: Xibin Han · Qian Zhou · Ming Li · Yuping Wang (Editors), Handbook of Technical and Vocational Teacher ..., **Ibid, pp 75-82**
- 69) **Ibid, pp 80-82**
- 70) Tiedao Zhang, Qian Zhou, Chengming Yang, Xiaojing Bai, Xibin Han, Guoqiang Cui, and Yuping Wang, Exemplars of Good Practice, in: Xibin Han · Qian Zhou · Ming Li · Yuping Wang (Editors), Handbook of Technical and Vocational Teacher ..., **Ibid, pp 91-102**
- 71) Garriga, Elisabet, and Domènec Melé. “Corporate social responsibility theories: Mapping the territory.” *Journal of business ethics* 53.1 (2004), p 51.
- 72) Idowu, Samuel O., and Walter Leal Filho. “Global practices of CSR in context.” *Global practices of corporate social responsibility*, (2009), pp 1-2.
- 73) Friedman, M., The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *The New York Times Magazine*, 1970, pp 173-178.
- 74) Carroll, A. B., The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 1991, 34(4), p 39-48.
- 75) Kotler, P., & Lee, N., *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2005, pp 22-24
- 76) Frynas, J. G., *Beyond corporate social responsibility. Oil Multinationals and Social Challenges*. New York: Cambridge University Press, 2009, p 6
- 77) Keinert, C., *Corporate social responsibility as an international strategy*. Berlin: Springer Science &

Business Media, 2008, pp 38-39

- 78) Vogel, D., The market for virtue: The potential and limits of corporate social responsibility. Washington: Brookings Institution, 2005, pp 3-4
- 79) Zerk, J. A., Multinationals and corporate social responsibility: Limitations and opportunities in international law (Vol. 48). New York: Cambridge University Press, 2006, p 32
- 80) Porter, M. E., & Kramer, M. R., Strategy and society: the link between corporate social responsibility and competitive advantage, Harvard business review, 84(12),2006 , pp 81-92.
- 81) Muller, A., & Kolk, A., Extrinsic and intrinsic drivers of corporate social performance: Evidence from foreign and domestic firms in Mexico. Journal of Management Studies, 47(1), 2010, pp 1-26.
- 82) Brammer, S., & Millington, A., The development of corporate charitable contributions in the UK: A stakeholder analysis. Journal of Management Studies, 41(8), 2004, pp 1411-1434.
- 83) Bondy, K., & Starkey, K., The dilemmas of internationalization: Corporate social responsibility in the multinational corporation. British Journal of Management, 25(1), 2014, pp 4-22.
- 84) Marano, V., & Kostova, T., Unpacking the institutional complexity in adoption of CSR practices in multinational enterprises. Journal of Management Studies, 53(1), 2016, pp 28-54.
- 85) Cheah, E.-T., Jamali, D., Johnson, J. E., & Sung, M.-C., Drivers of corporate social responsibility attitudes: The demography of socially responsible investors. British Journal of Management, 22(2), 2011, pp 305-323.
- 86) Galbreath, J., Drivers of corporate social responsibility: The role of formal strategic planning and firm culture. British Journal of Management, 21(2), 2010, pp 511-525.
- 87) Maak, T., Pless, N. M., & Voegtlin, C., Business statesman or shareholder advocate? CEO responsible leadership styles and the micro-foundations of political CSR. Journal of Management Studies, 53(3), 2016, pp 463-493.
- 88) Tang, Y., Qian, C., Chen, G., & Shen, R., How CEO hubris affects corporate social (ir) responsibility. Strategic Management Journal, 36(9), 2015, pp 1338-1357.
- 89) Talbot, C., Theories of performance: Organizational and service improvement in the public domain. New York: Oxford University Press, 2010.
- 90) Harrington, H. J., & Voehl, F., The Organizational Alignment Handbook: A Catalyst for Performance Acceleration. Florida: CRC Press, 2011.
- 91) Boutros, T., & Purdie, T., The process improvement handbook: a blueprint for managing change and increasing organizational performance. New York: McGraw Hill Professional, 2014, pp 145-146
- 92) Porter, M. E., Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. New York: The Free Press, 1985.
- 93) Brammer, S. J., & Pavelin, S., Corporate Reputation and Social Performance: The Importance of Fit. Journal of Management Studies, 43(3), 2006, pp 435-455.
- 94) Brammer, S. J., Pavelin, S., & A. Porter, L., Corporate charitable giving, multinational companies and countries of concern. Journal of Management Studies, 46(4), 2009, pp 575-596.
- 95) Du, S., Bhattacharya, C., & Sen, S., Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. International Journal of Management Reviews, 12(1), 2010, pp 8-19.
- 96) Ehrnström-Fuentes, M., Delinking legitimacies: A pluriversal perspective on political CSR. Journal of Management Studies, 53(3), 2016, pp 433-462.
- 97) Flammer, C., Does product market competition foster corporate social responsibility? Evidence from trade liberalization. Strategic Management Journal, 36(10), 2015, pp 1469-1485.
- 98) Godfrey, P. C., B. Merrill, C., & M. Hansen, J., The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: An empirical test of the risk management hypothesis. Strategic management journal, 30(4), 2009, pp 425-445.
- 99) Hond, F. d., A. Rehbein, K., A. de Bakker, F. G., & Lankveld, H. K.-v., Playing on two chessboards: Reputation effects between corporate social responsibility (CSR) and corporate political activity (CPA). Journal of Management Studies, 51(5), 2014, pp 790-813.
- 100) Hillenbrand, C., Money, K., & Ghobadian, A., Unpacking the mechanism by which corporate responsibility impacts stakeholder relationships. British Journal of Management, 24(1), 2013, pp 127-146.

- 101) Hawn, O., & Ioannou, I., Mind the gap: The interplay between external and internal actions in the case of corporate social responsibility. *Strategic Management Journal*, 37(13), 2016, pp 2569–2588.
- 102) Wang, T., & Bansal, P., Social responsibility in new ventures: profiting from a long-term orientation. *Strategic Management Journal*, 33(10), 2012, pp 1135–1153.
- 103) Flammer, C., & Luo, J., Corporate social responsibility as an employee governance tool: Evidence from a quasi-experiment. *Strategic Management Journal*, 38(2), 2017, pp 163–183.
- 104) Jones, D. A., Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 2010, pp 857–878.
- 105) Roeck, K. D., El Akremi, A., & Swaen, V., Consistency matters! How and when does corporate social responsibility affect employees' organizational identification? *Journal of Management Studies*, 53(7), 2016, pp 1141–1168.
- 106) Rupp, D. E., Shao, R., A. Thornton, M., & P. Skarlicki, D., Applicants' and employees' reactions to corporate social responsibility: The moderating effects of first-party justice perceptions and moral identity. *Personnel Psychology*, 66(4), 2013, pp 895–933.
- 107) Prooijen, A.-M. v., & Ellemers, N., Does it pay to be moral? How indicators of morality and competence enhance organizational and work team attractiveness. *British Journal of Management*, 26(2), 2015, pp 225–236.
- 108) Vlachos, P. A., G. Panagopoulos, N., & A. Rapp, A., Employee judgments of and behaviors toward corporate social responsibility: A multi-study investigation of direct, cascading, and moderating effects. *Journal of Organizational Behavior*, 35(7), 2014, pp 990–1017.
- 109) Vlachos, P. A., G. Panagopoulos, N., G. Bachrach, D., & P. Morgeson, F., The effects of managerial and employee attributions for corporate social responsibility initiatives. *Journal of Organizational Behavior*, 38(7), 2017, pp 1111–1129.
- 110) McWilliams, A., & Siegel, D. , Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification? *Strategic Management Journal*, 21(5), 2000, pp 603-609.
- 111) Surroca, J., A. Tribó, J., & Waddock, S., Corporate responsibility and financial performance: The role of intangible resources. *Strategic management journal*, 31(5), 2010, pp 463–490.
- 112) Julian, S. D., & Ofori-dankwa, J. C., Financial resource availability and corporate social responsibility expenditures in a sub-Saharan economy: The institutional difference hypothesis. *Strategic Management Journal*, 34(11), 2013, pp 1314–1330.
- 113) Tang, Z., Hull, C. E., & Rothenberg, S., How corporate social responsibility engagement strategy moderates the CSR–financial performance relationship. *Journal of Management Studies*, 49(7), 2012, pp 1274–1303.
- 114) Nejati, M., Quazi, A., Amran, A., & Ahmad, N. H., Social Responsibility and Performance: Does Strategic Orientation Matter for Small Businesses? *Journal of Small Business Management*, 55(S1), 2017, pp 43–59.
- 115) Stoian, C., & Gilman, M., Corporate social responsibility that “pays”: a strategic approach to CSR for SMEs. *Journal of Small Business Management*, 55(1), 2017, pp 5–31.
- 116) Hubbard, T. D., Christensen, D. M., & Graffin, S. D., Higher Highs and Lower Lows: The Role of Corporate Social Responsibility in CEO Dismissal. *Strategic Management Journal*, 38(11), 2017, pp 2255–2265.
- 117) Crifo, P., & Forget, V. D., The economics of corporate social responsibility: A firm-level perspective survey. *Journal of Economic Surveys*, 29(1), 2015, pp 112–130.
- 118) Ramchander, S., Schwebach, R. G., & Staking, K., The informational relevance of corporate social responsibility: Evidence from DS400 index reconstitutions. *Strategic Management Journal*, 33(3), 2012, pp 303–314.
- 119) Arya, B., & Zhang, G., Institutional reforms and investor reactions to CSR announcements: Evidence from an emerging economy. *Journal of Management Studies*, 46(7), 2009, pp 1089–1112.
- 120) Ioannou, I., & Serafeim, G., The impact of corporate social responsibility on investment recommendations: Analysts' perceptions and shifting institutional logics. *Strategic Management Journal*, 36(7), 2015, pp 1053–1081.
- 121) Shiu, Y.-M., & Yang, S.-L., Does engagement in corporate social responsibility provide strategic

- insurance-like effects? *Strategic Management Journal*, 38(2), 2017, pp 455–470.
- 122) Jia, M., & Zhang, Z., Donating money to get money: The role of corporate philanthropy in stakeholder reactions to IPOs. *Journal of Management Studies*, 51(7), 2014, pp 1118–1152.
- 123) Hoepner, A., Oikonomou, I., Scholtens, B., & Schröder, M., The effects of corporate and country sustainability characteristics on the cost of debt: an international investigation. *Journal of Business Finance & Accounting*, 43((1-2)), 2016, pp 158–190.
- 124) Cheng, B., Ioannou, I., & Serafeim, G., Corporate social responsibility and access to finance. *Strategic Management Journal*, 35(1), 2014, pp 1–23.
- 125) Husted, B. W., Jamali, D., & Saffar, W., Near and dear? The role of location in CSR engagement. *Strategic management journal*, 37(10), 2016, pp 2050–2070.
- 126) Carroll, A. B., & Shabana, K. M., The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International journal of management reviews*, 12(1), 2010, pp 85–105.
- 127) Kölbel, J. F., Busch, T., & Jancso, L. M., How media coverage of corporate social irresponsibility increases financial risk. *Strategic Management Journal*, 38(11), 2017, pp 2266–2284.
- 128) Oikonomou, I., Brooks, C., & Pavelin, S., The financial effects of uniform and mixed corporate social performance. *Journal of Management Studies*, 51(6), 2014, pp 898–925.
- 129) Lins, K. V., Servaes, H., & Tamayo, A., Social capital, trust, and firm performance: The value of corporate social responsibility during the financial crisis. *The Journal of Finance*, 72(4), 2017, pp 1785–1824.



**POLICY CENTER**

FOR RESEARCH AND STRATEGIC STUDIES

مركز سياسات للبحوث والدراسات الاستراتيجية

[www.policystudy.org](http://www.policystudy.org)

