



مجلة كلية التربية



## متطلبات تعظيم قيمة الموارد البشرية بالحلقة الاولى

من التعليم الأساسي بمصر

( بحث مستل من رسالة دكتوراه )

اعداد

محمد حسني عبد الرحمن محمود أبو علي

باحث دكتوراه بقسم أصول التربية

كلية التربية - جامعة دمياط

أ.د. وائل وفيق رضوان

أستاذ أصول التربية

كلية التربية - جامعة دمياط

أ.د. علي صالح جوهر

أستاذ التخطيط التربوي المتفرغ

كلية التربية - جامعة دمياط

٢٠٢٥ / ١٤٤٦ هـ / م

## متطلبات تعظيم قيمة الموارد البشرية بالحلقة الاولى من التعليم الأساسي بمصر مستخلص:

هدف البحث إلى التعرف على الإطار المفاهيمي للموارد البشرية وأهم ملامح الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في مصر، وواقع تنمية وتعظيم قيمة الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر ومعوقات تعظيم قيمة الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر، وصولاً إلى متطلبات تعظيم قيمة الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر، واعتمد البحث على المنهج الوصفي في جمع البيانات والمعلومات وتفسيرها، وتوصل البحث إلى عدة نتائج منها:

- توجد عدة تحديات مُتعلقة بتطوير وتنمية أداء المُعلّم باعتباره الركيزة الرئيسة للموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر تتمثل في ضعف انتقال أثر التّدريب إلى القاعات الدّراسية، خلو طرق التّدرّيس من التّجديد والإبداع وقلة الحوافز المادية المُقدّمة للمُعلّمين وعدم تجانس نوعيات المُعلّمين في المدارس المختلفة.
  - تُعاني وحدات التّدريب بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر من نقص توفّر الموارد المالية اللازمة لتنفيذ برامج التّدريب، كما أن القائمين على وحدات التّدريب مُكلفين بأعمال مدرسية أخرى مما يزيد من الأعباء الوظيفية لهم.
  - تُمثّل استراتيجية التّدريب عملية تعديل إيجابي لممارسات الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر من الناحية المهنية؛ لإكسابهم المعرفة والخبرة التي يحتاجون لها والحصول على المعلومات التي قد تتقصّهم، بالإضافة إلى المهارات الملائمة والعادات اللازمة؛ من أجل رفع كفاءة الموارد البشرية بتلك المدارس.
  - تُعدّ عملية تطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر مسؤولية مشتركة بين إدارة المدرسة وبين الجهات المهنية المنوطة بتطوير أدائهم وتخطيط مسارهم الوظيفي في ضوء قوانين التّرقّي.
- الكلمات المفتاحية:** تعظيم - الموارد البشرية - التعليم الأساسي.

## Requirements for Maximizing the Value of Human Resources in The First Stage of Basic Education in Egypt.

### Abstract:

The research aimed to identify the conceptual framework of human resources and the most important features of human resources in the Ministry of Education in Egypt, the reality of developing and maximizing the value of human resources in primary schools in Egypt, and the obstacles to maximizing the value of human resources in the Ministry of Education in Egypt, reaching the requirements for maximizing the value of human resources in the Ministry of Education in Egypt. The research relied on the descriptive approach in collecting and interpreting data and information, and the research reached several results, including:

There are several challenges related to developing and enhancing the performance of the teacher as the main pillar of human resources in basic education schools, represented by the weak transfer of the training effect to the classrooms, the lack of innovation and creativity in teaching methods, the lack of material incentives provided to teachers, and the lack of homogeneity of the types of teachers in different schools.

Training units in basic education schools in Egypt suffer from a lack of financial resources necessary to implement training programs, and those in charge of training units are assigned other school tasks, which increases their job burdens.

- The training strategy represents a process of positively modifying human resources practices in basic education schools from a professional perspective; to provide them with the knowledge and experience they need and obtain the information they may lack, in addition to the appropriate skills and necessary habits; in order to raise the efficiency of human resources in those schools.

The process of developing the career path of human resources in basic education schools is a joint responsibility between the school administration and the professional bodies entrusted with developing their performance and planning their career path in light of promotion laws.

**Keywords: Maximizing - Human Resources - Basic Education.**

## متطلبات تعظيم قيمة الموارد البشرية بالحلقة الاولى من التعليم الأساسي بمصر مقدمة.

يمثل المورد البشري أحد أهم العناصر الرئيسية لنجاح المؤسسات بشكل عام والتعليمية منها بوجه خاص ، والمورد البشري يساعد في تحقيق أهداف تلك المؤسسات باعتباره مورداً استراتيجياً، وطاقته ذهنية وقدرة فكرية ومصدراً للمعلومات والمعرفة الكامنة، والجودة الشاملة وعنصراً فاعلاً وقادراً على المشاركة بإيجابية، فالمورد البشري يبحث عن المبادرة والسعي للتطوير، وبالتالي فإن المنطق الرئيس لتعظيم قيمة الموارد البشرية يتمثل في ضرورة احترام المورد البشري واستثمار قدراته وطاقاته وتوظيفها واعتباره شريكاً في العمل ، كما يعتبر العنصر البشري جزءاً من أصول المؤسسة لا يمكن الاستغناء عنه، مما جعل إدارة الموارد البشرية بأي مؤسسة تعيد النظر في تركيبة هذه الموارد عن طريق تدريبها وتطويرها وإكسابها مهارات ومعارف وسلوكيات جديدة تتناسب ومتطلبات تعظيم قيمتها التربوية و التعليمية الحالية والمستقبلية.

يعد العنصر البشري ثروة وأعلى ما تملكه المؤسسات التربوية والتعليمية، فهو الوسيلة الرئيسة لتحقيق الجودة والتميز، وعن طريقه يتحقق الرضا والسعادة لدى المستفيدين من مؤسسات التعليم الأساسي من طلبة وأولياء أمور، وللوصول إلى تعظيم قيمة الموارد البشرية وتميزها، لا بد من التركيز على تنمية وتطوير الموارد البشرية باعتبارها الركيزة الأساسية للوصول بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر إلى التميز وتمكينها من اللحاق بالمنافسة في عالمنا المتغير (الروسان، ٢٠١٦، ١٥).

وتعظيم قيمة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتلاحقة والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في بروز الحاجة إلى إدارة متخصصة في رعاية شؤون العاملين بالمؤسسة وتعمل على توفير أنجح الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة، وتعتمد كفاءة المؤسسات وبخاصة مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر على حسن استثمار مواردها وعلى وجه الخصوص البشرية منها، ولهذا ظهر الاحتياج الشديد إلى عملية تعظيم قيمة الموارد البشرية من خلال عمليات التنمية المهنية المختلفة (زيدان، ٢٠١٣، ١٥).

وتعد الموارد البشرية ممثلة في العاملين بمدارس الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي في مصر من مختلف الفئات والمستويات الدعامية الرئيسة التي تستند إليها المدرسة الحديثة، حيث أن الموارد البشرية هم الطريق الحقيقي للوصول لأهداف الإدارة، باعتبارهم مصدر التطوير بقدرتهم على تشغيل باقي الموارد، إذا ما أحسن استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات المتميزة المتاحة للمؤسسة والمؤهلة والمدرّبة وتم التخطيط لها بعناية والاهتمام بها والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها ووضع نظام عادل للمرتبات والحوافز والمكافآت واعتبار الموضوعية أساس قرارات الترقية حسب معايير واعتبارات عادلة واضحة للجميع وبشكل شفاف (الشمري والحربي، ٢٠١٩، ٢٠٠٠).

ووجدت مختلف المؤسسات التربوية في عملية التدريب والتطوير الوسيلة الفعالة من أجل تعظيم مستوى أداء مواردها البشرية إلى أعلى الدرجات، وجعلها قادرة على تحقيق الابداع والتجديد بما يحقق أهدافها، حيث تعد عملية تطوير وتدريب الموارد البشرية من بين أهم الوظائف والنشاطات بالمؤسسات التربوية المختلفة وفق منهجية محددة قائمة على أسس علمية، ونجاح هذه العملية يتمثل في نجاح عملية تخطيط وتصميم البرامج التدريبية بناءً على تقدير علمي ودقيق للاحتياجات التدريبية، والتي على ضوءها يتم وضع أهداف البرنامج التدريبي وتحديد محتواه وموضوعاته، وتشخص الممارسات والأساليب المناسبة للتنفيذ وتحديد المستلزمات الأخرى التي تتطلبها عملية التنفيذ ومن ثم المتابعة والتقييم، بما يعود بالنفع على الفرد والوظيفة والمدرسة (ضيف، ٢٠٢١، ١١).

ووقف الباحث على العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ومنها دراسة ( الحارثي وآخرون، ٢٠٢٣) والتي أظهرت نتائجها أن متوسط درجات التوافر لجميع مجالات مهام ادارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية في المدرسة، تحليل وتوصيف الوظائف، تنمية وتطوير الموارد البشرية، تقييم الأداء، الحوافز والترقيات المادية والمعنوية) كانت مرتفعة، و عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط استجابات مديرات المدارس حول مهام إدارة الموارد البشرية ومعوقات وجود وحدة لإدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم العام تعزى لمتغيرات الدراسة، ودراسة (الهنائي وجوهر ورضوان وسليمان، ٢٠٢٢) والتي أظهرت نتائجها ضرورة نشر ثقافة المحاسبية

بالمؤسسات التعليمية وخاصة مدارس التعليم الأساسي ، وتوضيح دور المحاسبية وفوائد تطبيقها لتحقيق جودة الموارد البشرية وذلك من خلال الاستعانة بالخبراء المتخصصين في هذا المجال والاستفادة من البحوث العلمية المحلية والاقليمية والعالمية المتخصصة في هذا المجال ،وتوفير نظام تدريبي فعال لتنفيذ جودة الموارد البشرية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء المحاسبية التعليمية وبما يُسهم في تطوير قدرات إدارات تلك المدارس، ودراسة تانجونج (Tanjung, 2021) والتي أظهرت نتائجها أن مديرو المدارس يسهمون بشكل كبير في تحقيق النجاح في المدارس الابتدائية؛ حيث تعزز السمات، والمعتقدات، والقيم الذاتية، وتوجه ممارسات المديرين في إدارتهم للمدارس، ووجود درجة عالية للغاية من النجاح لدى مديري المدارس في تحسين الكفاءة المدرسية؛ من خلال إعادة تصميم الهياكل المدرسية، لتيسير تطوير عمل المعلمين، كما يقوم مديرو المدارس بتعزيز الكفاءة المهنية للعاملين والمعلمين، من خلال برامج التنمية المهنية، وتطوير القيادات المستقبلية، ويعقدوا الشراكات داخل وخارج المجتمع المدرسي ، ودراسة (سليمان وآخرون، ٢٠٢١) والتي أظهرت نتائجها أن أهم المعوقات التي تواجه تحسين أداء مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية تمثلت في انشغال كثير من المديرين في الأعمال الإدارية التي تأخذهم بعيداً عن العملية التعليمية، وضعف إعداد مديري المدارس، وقلة خبراتهم وخاصة الجدد وصغار السن؛ نظراً لخروجهم مباشرة من تدريس المواد داخل الفصل الدراسي إلى مكتب مدير المدرسة، ودراسة (الشهري وآخرون، ٢٠٢٠) التي أظهرت نتائجها أن ممارسات تخطيط الموارد البشرية تتم بدرجة عالية في وكالة الموارد البشرية من وجهة نظر العينة، فيما جاءت المعوقات بدرجة متوسطة وكان من أبرزها قلة الخبرة التخصصية لمسؤولي تخطيط الموارد البشرية، والتغير المستمر في الهياكل التنظيمية في وزارة التعليم، ودراسة (محمد وطه، ٢٠٢٠) التي أظهرت نتائجها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الأجور والحوافز والإجازات والاستقطاب، بالإضافة لنظام التأهيل والتدريب وتقييم الأداء، ودراسة (المشيخي، ٢٠١٩) التي أظهرت نتائجها وجود خطة سنوية للتدريب ذات أهداف واضحة، ورقابة كاملة على جودة عمليات التدريب والتي تعد من قبل المديرية العامة للتربية والتعليم، ووجود رؤية

متخصصة من المديرية للتدريب مع وضع أسس واضحة لاختيار المرشحين للتدريب، وبرامج تدريبية متطورة تواكب التغيرات العالمية، واستخدام الأساليب العلمية المستحدثة لتحديد احتياجات العاملين التدريبية، والاستعانة بجهات خارجية للتدريب، ودراسة (القاسم، ٢٠١٩) التي أظهرت نتائجها أن المؤسسات القوية هي تلك التي تدير عوامل القوة الخاصة بها بكفاءة؛ حيث تعتبر الموارد البشرية عوامل قوة حيوية، والمعرفة هي واحدة من أهم الموارد التي يجب إدارتها بشكل جيد، ودراسة (أبو النيل وآخرون، ٢٠١٩) التي أظهرت نتائجها أن ضرورة الاهتمام المستمر بالتدريب على رأس العمل، وتشجيع الأعمال التطويرية والبحثية لتعزيز الثقة في البحث العلمي ودعمه مادياً ومعنوياً، حيث تمثل تلك الروافد آليات لتبادل و نقل وتطوير المعرفة داخل المؤسسة التعليمية وخارجها بالشكل الذي يساهم في تنمية مواردها البشرية، وتحقيق تميزاً في أدائهم البحثي والعملية، ودراسة (علوان، ٢٠١٨) التي أظهرت نتائجها أن رأس المال الفكري مورد لا ينضب بل يزداد، وذلك من خلال زيادة مهارات ومعلومات ومعارف العاملين في المؤسسة، أي أن عمره الإنتاجي يتزايد بتزايد القدرات الإبداعية التي تعمل على زيادة الإتيقان التكنولوجي والوظيفي، ومن ثم زيادة الإنتاجية، مما يقود إلى خفض تكلفة الوحدة المنتجة والخدمة المقدمة، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية، ودراسة (المهدى، ٢٠١٨) التي أظهرت نتائجها أن التنمية البشرية تتضمن مفهوم أساسي هو إتاحة أفضل الفرص الممكنة لاستغلال الطاقات البشرية المتاحة من أجل تحقيق مستوى رفاهية أفضل للأفراد بالمؤسسات التعليمية، فالبشر هم الهدف الأساس للتنمية البشرية، وهم أيضاً الأداة الأساسية لتحقيق هذه التنمية، كما أن التنمية بهذا المعنى لا تعنى فقط زيادة الثروة أو الدخل للمجتمع أو حتى الأفراد وإنما النهوض بأوضاعهم الثقافية والاجتماعية والصحية والتعليمية وتمكينهم سياسياً وتفعيل مشاركتهم في المجتمع وحسن توظيف طاقاتهم وقدراتهم لخدمة أنفسهم ومجتمعاتهم، ودراسة (رسمي وآخرون، ٢٠١٨) التي أظهرت نتائجها أن ترقية المورد البشري ضمن مساره الوظيفي يفتح الباب أمامه واسعاً لتحسين ظروف حياته الاجتماعية (قيمة مادية كالسكن، والصحة، والاستقرار، ووسيلة نقل، وقيمة معنوية اجتماعية كأن يكون له وزن في المجتمع) كميزة ثالثة، ودراسة (الجرادة والعلوي، ٢٠١٨) التي أظهرت

نتائجها أن مستوى الكفاءة في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان يقارب المتوسط في جميع المجالات حسب الترتيب التالي ( الفئة الأولى هي الجودة والإبداع، والثانية هي الاختيار والتوظيف، والثالثة هي تطوير الموارد البشرية، وأخيراً تخطيط الموارد البشرية)، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة بين مستوى رضا الموظفين ومستوى كفاءة إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، و دراسة (أحمد وآخرون، ٢٠١٨) التي أظهرت نتائجها ضرورة الأخذ بالاتجاهات العالمية المعاصرة في تطوير الموارد البشرية، وتطوير الموارد البشرية كنظام للتعلم الاستراتيجي المستمر، وتحول تطوير الموارد البشرية من سياسة إلى استراتيجية، والتوافق مع التغيير واحتياجاته والمؤسسة المتعلمة، وتطوير الموارد البشرية استثمار بشري، و دراسة (العتيبي والختلان، ٢٠١٨) التي أظهرت نتائجها توافر مؤشرات التعامل مع الموارد البشرية بمراحلها من (توصيف وتحليل الوظائف و تخطيط الموارد البشرية، ثم الاستقطاب و التدريب لتطوير الموارد البشرية وتقييم أداء العاملين) بدرجة متوسطة، وانخفاض بعد الحوافز والأجور، وكانت درجة موافقة عينة الدراسة متوسطة على معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية، ولا توجد فروق في استجابات عينة الدراسة على واقع التعامل مع الموارد البشرية وفقاً للخبرة والوظيفة والمؤهل، ودراسة (الدوسري، ٢٠١٨) التي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى القادة في المؤسسات التربوية بالكويت كانت متوسطة، وجاء ترتيب المجالات كالتالي (الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، ثم التدريب، يليه المكافآت والتعويضات)، وكانت جميعها متوسطة؛ كما أظهرت النتائج أن التطوير المستدام لدى القادة التربويين والتعليميين كان متوسطاً، ورتبت المجالات كالتالي (البيئة التنظيمية، تليها التنافسية والريادة، ثم الفاعلية التنظيمية فالإبداع التنظيمي، وأخيراً النمو المهني للعاملين) وجاءت جميع المجالات بدرجة متوسطة، ودراسة (المقبالي وآخرون، ٢٠١٧) التي أظهرت نتائجها أن سياسات إدارة وتنمية الموارد البشرية المتبعة بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين من مديري المدارس والمعلمين والإداريين، ودراسة (عبد الهادي، ٢٠١٧) التي أظهرت نتائجها أثر تنمية الموارد البشرية على جودة العملية التعليمية من خلال التطبيق على إحدى المؤسسات التعليمية،

بالإضافة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية على إدارة الجودة الشاملة، ودراسة (عبد العزيز، ٢٠١٦) التي أظهرت نتائجها أن ممارسة أي نشاط لدى المؤسسة يلزمه مجموعة من الموارد البشرية والمادية ، فالأولى تتمثل في فالموارد البشرية وتتمثل في الإنسان والتي عن طريق استغلالها بشكل أمثل تحقق الإدارة أقصى فائدة ممكنة من بقية الموارد المستخدمة، والثانية تتمثل في الأموال والآلات والمعدات والأدوات وغيرها.

وبناء على ما سبق يرى الباحث أن منظومة إدارة الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي في مصر من المنظومات الخدمية ؛ والتي تتخصص بإعداد حزمة من الخدمات الإدارية والتعليمية والبحثية والتدريبية التي تعد أحد الركائز الأساسية لتحقيق البناء السليم لإدارة الموارد البشرية بتلك المدارس ، وهي تواجه جملة من التحديات والتي تمثلت في تطور نظم الإدارة وتسارع استخدام التقنيات المستحدثة وزيادة الاقبال عليها والانفجار المعرفي الهائل، إلى جانب بروز التكتلات الاقتصادية في ظل العولمة، ولكي تنهض بمهامها وتواجه تلك التحديات وتقدم خدمات بمستوى متميز من الجودة يجب أن تهتم بإدارة وتطوير مواردها البشرية وضرورة تدريبها وتطويرها.

وبناء على ما سبق ذكره تكمن مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على السؤال الرئيس التالي: ما متطلبات تعظيم قيمة الموارد البشرية بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر؟

ومن هنا تحاول هذه الدراسة الوصول إلى النتائج المرجوة وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الإطار المفاهيمي للموارد البشرية؟
٢. ما واقع تنمية وتعظيم قيمة الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي في مصر؟
٣. ما معوقات تعظيم قيمة الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي في مصر؟

٤. ما متطلبات تعظيم قيمة الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي في مصر؟

### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على الإطار المفاهيمي للموارد البشرية وأهم ملامح الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي في مصر، ومعوقات تعظيم قيمة الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي في مصر، وصولاً إلى متطلبات تعظيم قيمة الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي في مصر.

### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الجوانب الآتية:

### الأهمية النظرية:

- اثراء الجانب العلمي الذي يمكن أن تضيفه هذه الدراسة للمكتبة العربية، وفتح آفاق جديدة للمزيد من الدراسات في مجال الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي في مصر.
- تكشف الدراسة عن أهمية تنمية الموارد البشرية لمواجهة بعض القضايا التعليمية والادارية كتطوير الأداء لدى مديري المدارس والمعلمين بمدارس الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي في مصر.
- التعرف على واقع تنمية الموارد البشرية لدى مديري المدارس والمعلمين بمدارس الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي في مصر، وأهم معوقات تنمية الموارد البشرية لديهم.

### الأهمية التطبيقية:

- وضع تصور لمتطلبات تعظيم قيمة الموارد البشرية لمواجهة بعض القضايا التعليمية والادارية كتطوير الأداء لدى مديري المدارس والمعلمين بمدارس الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي بوزارة التربية والتعليم في مصر.

- يمكن أن تفيد هذه الدراسة في الكشف عن واقع تنمية وتعظيم قيمة الموارد البشرية لدى مديري المدارس والمعلمين بمدارس الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي بوزارة التربية والتعليم في مصر .
- أنها قد تساهم في مساعدة متخذي القرار بوزارة التربية والتعليم في مصر بشكل عام وإدارة مدارس الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي في مصر بالاستفادة من نتائجها ومعرفة ما هو مطبق لديها وما يستوجب تطبيقه.
- أنها سوف تساهم بتزويد المهتمين والمسؤولين بالمعلومات التي يحتاجونها وأهم المعوقات التي تحول دون تبني عملية تنمية وتعظيم قيمة الموارد البشرية لدى مديري المدارس والمعلمين بمدارس الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي بوزارة التربية والتعليم في مصر، وإيجاد الآليات والحلول المناسبة لنجاح عملية تنمية وتعظيم قيمة الموارد البشرية من أجل رفع مستوى الأداء التعليمي والاداري بتلك المدارس.

#### منهج الدراسة:

تستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي لملائمته طبيعة الدراسة الحالية، والذي من خلاله يمكن وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقات بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها (فان دالين، ٢٠١٠، ٤٣٩).

#### مصطلحات الدراسة:

##### • الإدارة.

(Arucy, &Juma,2018,25) يعرفها أروسي وجوما

بأنها عملية تنظيم وتعاون لتحقيق الأهداف وتتضمن بجانب التعاون اختيار العاملين للقيام بالوظائف ودافعيتهم لبذل قصارى جهدهم في العمل وكيفية تقسيم العمل بين العاملين وتعليمهم وتدريبهم للقيام بالعمل المنوط بهم وكيفية تنظيم الأنشطة المطلوب فيهم عملها.

### • الموارد البشرية.

يعرفها (فليه والزكي، ٢٠٠٤، ٢٤١) بأنها تشير إلى أولئك الأفراد الذين يمتلكون قسطاً معيناً من الخبرات من خلال التعليم والتدريب بقصد تحسين أدائهم. ويعنى بها أيضاً هؤلاء الأفراد القادرين على استخدام تكنولوجيا متقدمة، وتطبيق هياكل تنظيمية تتسم بالكفاءة.

### • تنمية وتطوير الموارد البشرية.

يعرفها (العزاوي، ٢٠١٣، ١٦٥) بأنها النشاطات المتعلقة بتخطيط احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتوفيرها بالمؤهلات والخبرات المطلوبة في الوقت المناسب، فضلاً عن تدريبها والمحافظة عليها.

### أولاً: الإطار المفاهيمي للموارد البشرية.

يصادف من يحاول التصدي لتحديد مفهوم الموارد البشرية وإدارتها وتمييزها صعوبات كثيرة، ومنشأ هذه الصعوبات كثرة المترادفات لتعبير (الموارد البشرية) والاختلاف حول مجالات الموارد البشرية وتوجهاتها والانفصال بين مفهوم الموارد البشرية وإدارتها وتمييزها نظرياً، ومفهومها في الممارسة والتطبيق (محمود، ٢٠١٧، ٤٤٠).

حيث مر مصطلح الموارد البشرية بعدد من التغيرات من حيث التعريف والمضمون أو التطبيق، إذ بدأت الموارد البشرية تحت مسمى إدارة القوى العاملة أو إدارة الأفراد العاملين في المؤسسات، من حيث الاختيار والتعيين والتدريب والتطوير والتحفيز وانتهاء بالتقاعد وإنهاء خدمتهم (بلوط، ٢٠٢٢، ١٩).

ومصطلح الموارد البشرية وإدارتها وتمييزها يستخدم على عدة مستويات، فقد ينظر إليه كمنشأ يتم بموجبه الحصول على الأفراد اللازمين للمؤسسة كماً ونوعاً بما يخدم أهدافها ويرغبهم في البقاء بخدمتها، ويجعلهم يبذلون أقصى الطاقات لديهم، وقد ينظر إليه كمهنة Profession فيصبح المعنى منها مرجعاً في إيجاد الحلول للمشكلات المتعلقة بالعنصر البشري في المؤسسة، وقد ينظر إليه كوحدة تنظيمية في مؤسسة، كما قد ينظر إليه كحقل دراسي وكمجال من مجالات التخصص (ضيف، ٢٠٢١، ١١).

و يمكن أن نجد العديد من التعريفات التي تجد لها متسعا في قاموس الإدارة والمرتبطة بالموارد البشرية وإدارتها وتميتها، والتي قد تتشابه حيناً وتختلف أحياناً أخرى، تتشابه في كونها تتبع من مصدر واحد وتصب في طريق واحد هو الاهتمام بالعاملين في المؤسسة، وتختلف لمجموعة من الأسباب منها مجال التركيز الذي يبحث فيه الباحث، فتارة تجد الباحث يركز على الهدف الرئيس لتطوير وتنمية الموارد البشرية، وأحياناً يركز على الأنشطة الرئيسة التي يمارسها أفراد الموارد البشرية ذاتهم (أبوشيخة، ٢٠٢٠، ٢٥).

وتعددت تعريفات العلماء والباحثين لمفهوم تنمية وتطوير الموارد البشرية وذلك لتعدد الخلفيات الثقافية والحضارية والفكرية لكل منهم، ويستعرض البحث بعضاً من تلك التعريفات، حيث يعرفها (الهاجرى، ٢٠١٧، ٤٦٥) بأنها... مجموع الأنشطة والجهود التعليمية والإدارية التي تسعى لحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية.

في حين يعرف (الديب والحيالى، ٢٠١٥، ١٧) تنمية تطوير الموارد البشرية بأنها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشري الذي تحتاجه المؤسسة لتحقيق أهدافها، بما يشمل توظيف هذا المورد والإشراف عليه والحفاظ عليه وتوجيهه لتحقيق أهداف المؤسسة.

بينما يعرفها (الهلالى، ٢٠٢١، ٧٨) بأنها تحسين وتطوير أنماط سلوك الأفراد في العمل وتعديل معتقداتهم واتجاهاتهم للتكيف مع العوامل المتغيرة في بيئة العمل، وجعل الأفراد أكثر قدرة على التعامل مع تلك العوامل بإحداث توازن بين طبيعة هؤلاء الأفراد من حيث دوافعهم وأهدافهم وقدراتهم وآمالهم وشخصياتهم وبين أعمال ووظائف وأهداف المؤسسة.

كما تعرفها (بنت على، ٢٠١٨، ٩٣) بأنها مجموعة مهام مرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم وتحفيزهم وتطويرهم وتنظيمهم والمحافظة عليهم بحيث يمكن إنجاز أعمالهم بأسلوب يتيح للمؤسسة القدرة على التعامل مع المتغيرات والظروف التنافسية وضمان تحقيق أهدافها في الأمد البعيد.

ويقصد الباحث بتنمية وتطوير الموارد البشرية أنها العمل على زيادة معرفة وقدرات ومهارات القوى البشرية بما يمكنهم من الأداء في جميع الوظائف داخل المؤسسة التعليمية، حيث يتم انتقاء واختيار الموارد البشرية في ضوء اختبارات متنوعة بهدف رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية لأقصى ما يمكن.

ويستخلص الباحث من التعريفات السابقة أن تنمية وتطوير الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف في المؤسسات التربوية والتعليمية الحديثة حيث تعنى بالموارد البشري واستثمار كفاءته بتلك المؤسسات، كما تمثل المحور الأهم في تنظيم العلاقة بين المؤسسة والعاملين فيها، ويتم ذلك من خلال تخطيط وتوظيف ملائم وتدريب دقيق وتقويم أداء بشكل فعال، وذلك من خلاله التعامل مع الموارد البشرية على أنها أصول استثمارية يجب إدارتها وتطويرها بفاعلية وكفاءة لتظل المؤسسة في المقدمة من حيث الإنتاج والمنافسة مع المؤسسات المناظرة.

كما يرى الباحث ومع اختلاف التعريفات السابقة من حيث الألفاظ والأغراض، إلا أنها تتفق بشكل عام على أن مفهوم تنمية وتطوير الموارد البشرية بمؤسسات التعليم يقوم على عدد من العناصر تتلخص فيما يلي:

- اعتبار عملية تنمية وتطوير الموارد البشرية أساس لا يمكن الاستغناء عنه في أي مؤسسة تربوية.
- أن تنمية وتطوير الموارد البشرية تتضمن عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- الاهتمام بتطوير المورد البشري يمكن المؤسسة التعليمية من مواجهة كافة التحديات والمتغيرات البيئية والظروف التنافسية المحيطة.
- تنمية وتطوير الموارد البشرية تساهم في إحداث التوازن بين العاملين بالمؤسسة التعليمية من حيث أهدافهم ودوافعهم وشخصياتهم وقدراتهم وآمالهم، وبين أعمال ووظائف وأهداف المؤسسة ذاتها.
- المورد البشري أعلى وأهم ما تملكه المؤسسة من الموارد.

- أن مفهوم تنمية وتطوير الموارد البشرية يتعامل مع العنصر البشري (المعلمين على أساس أنهم أصول استثمارية يجب إدارتها وتطويرها بفاعلية وكفاءة إذا أرادت المؤسسة تميزا في الأداء).
- يعتبر تحقيق أهداف كلا من المؤسسة التعليمية والعاملين بها الغرض النهائي لتنمية وتطوير الموارد البشرية.
- تنمية وتطوير الموارد البشرية تساهم في تهيئة المناخ الوظيفي في مجال العمل بشكل يساعد المعلمين على تقديم أفضل طاقاتهم ومهاراتهم في العمل.

### ثانياً: أهداف تنمية وتطوير الموارد البشرية.

يمثل الهدف الرئيس لتنمية وتطوير الموارد البشرية تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة، أي مجموعة من القوى البشرية القادرة على العمل والراغبة في تشكل قوة الدفع الرئيسية للمؤسسة التعليمية حاضراً ومستقبلاً، ومن هذا الهدف الشامل يوجز البحث الأهداف الفرعية التالية:

#### ١. أهداف المؤسسة التعليمية.

أورد الجهني وحمدان (Aljahny& hamdan,2020,60) عدد من تلك

الأهداف يتمثل في:

- تحقيق انتماء وولاء العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة التنافسية.
- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل تقديم الخدمات التربوية المختلفة بأحسن الطرق وأقل التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية.
- تزويد المعلمين بكل البيانات التي يحتاجونها بغرض أداء أعمالهم وتوصيل آراءهم ومقترحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.
- الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل فرد يعمل في المؤسسة وبما ينسجم وطبيعة عمله.
- الاستفادة القصوى من جهود المعلمين في تقديم الخدمات التربوية المتنوعة وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة.

## ٢. أهداف المعلمين.

حيث أورد (اسماعيل، ٢٠١٤، ١٨) عدد منها يتمثل فيما يلي:

- توفير بيئة عمل جيدة تمكن المعلمين من أداء عملهم بصورة جيدة تزيد من إنتاجيتهم ودخولهم المادية.
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع المعلمين في المؤسسة من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير.
- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء تصرف المعلمين وتتقضى المهام التي تعرضهم لحوادث العمل والأمراض المهنية.
- تطوير نظام الضمان الاجتماعي والصحي بشكل جيد للمعلمين بالمؤسسة.

## ٣. الأهداف الاجتماعية:

أورد (الروسان، ٢٠١٦، ٢٦) عدد منها يتمثل في:

- توفير الحماية للمعلمين والمحافظة على قوة العمل، وتجنب الاستغلال غير السليم لجهودهم.
- الاستجابة لمتطلبات وتحديات المجتمع وتخفيض آثارها السلبية على المؤسسة التعليمية والمحافظة على توازن الفرص المتاحة للعمل والطاقات البشرية القادرة على الأداء.
- مساعدة المعلمين بأن توفر المؤسسة لهم أحسن ظروف عمل مناسبة، مما يجعلهم سعداء ويشعرون بالحماس نحو العمل من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

ويرى الباحث أنه إذا تم الاهتمام بالموارد البشري في المؤسسات التعليمية عامة وتم توفير كل الإمكانيات المادية والمعنوية لهم سيرتقي المستوى التعليمي والإداري في مؤسساتنا إلى درجات مرتفعة من المعرفة التربوية والإدارية والثقافة.

## ثالثاً: أهمية تنمية وتطوير الموارد البشرية.

تكتسب عمليات تنمية وتطوير الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية أهمية كبرى في القرن الحادي والعشرين، باعتبارها عملية إدارة وتعظيم لأهم وأعلى موارد المؤسسة، إذ أن

ما يميزها عن باقي الموارد أنها مفكرة، هذا بافتراض أن إدارة المؤسسة التعليمية ذاتها تهتم للإفادة المثلى من مواردها البشرية (مديرين ومعلمين) فتشجعهم وتدفعهم للابتكار والاجتهاد وتهيئ مناخ عمل ينمي ذلك (البادي والقاسمية، ٢٠٢٠، ٢٩٦).

كما اكتسبت عمليات تنمية وتطوير الموارد البشرية أهميتها من خلال العناية بالعنصر البشري باعتباره العامل الأهم لزيادة المنافسة ولتزايد أهمية العلاقات الإنسانية وتحفيز المعلمين وإشباع حاجاتهم ولأن نجاح أو فشل أي مؤسسة تعليمية مرهون بالعنصر البشري، بالإضافة إلى أن النفقات التي تتحملها المؤسسات لتغطية أجور وتدريب العاملين بها تشكل جزءاً كبيراً من نفقاتها، ولذا فأفضل استثمار يجب أن يوجه للأفراد العاملين بها (بلوط، ٢٠٢٢، ١٣).

وتتجسد أهمية عمليات تنمية وتطوير الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة في أنها المصدر الرئيس لتعزيز الميزة التنافسية بينها وبين مثيلاتها، فتحقيق التميز في أداء المؤسسة التعليمية لا يمكن أن يكون نتيجة لامتلاكها الموارد المادية أو التكنولوجية فحسب، بل يعتمد أولاً على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من المعلمين قادرين على تعظيم الاستفادة من مواردها المادية والتكنولوجية (جرادات، ٢٠١٦، ٢٦)، وتغيرت النظرة إلى عمليات تنمية وتطوير الموارد البشرية في عصرنا الحالي، وأصبحت واحدة من أهم الوظائف التعليمية والإدارية في المؤسسات الحديثة.

ويرى (بلوط، ٢٠٢٢، ١٩) أن هناك أسباب متعددة تفسر التطور الذي حدث في نظرة الإدارة المسؤولة بالمؤسسات التعليمية المعاصرة إلى عمليات تنمية وتطوير الموارد البشرية واهتمامها المتزايد بها كوظيفة تربوية وإدارية متخصصة وأيضاً كفرع من فروع علم الإدارة، ومن أهم تلك الأسباب ما يلي:

- ارتفاع مستويات التعليم وزيادة فرص الثقافة العامة لدى المعلمين بشكل عام مما أدى إلى تغير خصائص القوى العاملة، وتطلب هذا الوضع الجديد وجود خبراء ومتخصصين في عمليات تنمية وتطوير القوى العاملة (المعلمين)، ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل معهم.

- ارتفاع تكلفة العمل الإنساني، حيث تمثل الأجور نسبة عالية ومتزايدة من تكاليف العمل في المؤسسات التربوية، الأمر الذي يحتم الاهتمام بضغط تكلفة العمل وجودة الخدمات التربوية المقدمة من جميع المعلمين والإداريين من خلال البحث والدراسة الجيدة التي يقوم بها جهاز متخصص في شئون العاملين.
- التوسع والتطور العلمي والتكنولوجي في العصر الحديث، وبالتالي زيادة حجم العاملين بما يشترط فيهم من مواصفات وما تحتاجه من تدريب وإعداد يجعل من العسير التقريط بالقوى العاملة المتميزة التي تم توظيفها وتدريبها وضرورة المحافظة عليها من خلال نظم وإجراءات مستقرة تقوم على تنفيذها إدارة متخصصة ومسئولة.
- ويرى الباحث أنه يمكن منح أهمية خاصة لإدارة عمليات تنمية وتطوير الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية للأسباب الآتية:
  - يمكن تخفيض تكاليف الموارد البشرية عن طريق تحسين ظروف بيئة العمل.
  - إدارة المؤسسات التعليمية تتعامل مع الموارد البشرية كمورد وحيد الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين.
  - تمثل عمليات تنمية وتطوير الموارد البشرية مركز الجذب الهام في المؤسسة التعليمية، فبواسطتها تتحدد نوعية الموارد البشرية في الأنشطة الوظيفية المتنوعة.
  - يمكن معالجة الأخطاء في عمليات تنمية وتطوير الموارد البشرية بتكاليف أقل مقارنة بالأعمال الوظيفية الأخرى.
- كما يرى (الهاجرى، ٢٠١٧، ٤٦٦) أنه تكمن أهمية عمليات تنمية وتطوير الموارد البشرية في كونها أحد عناصر التطوير المؤسسي الرئيسة والدور الهام الذي يمكن أن تلعبه تلك العمليات في تطوير الأداء الإنساني للعمل والنمو والتطور التربوي والإداري والثقافي والذي يؤدي بدوره إلى زيادة وعي المعلمين وثقافتهم، وبالتالي فإن طبيعة رغباتهم وآمالهم المستقبلية اختلفت عما عليه في السابق، مما أدى إلى ضرورة وجود خبراء يقومون بدراسة السلوك الإنساني.

كما يرى الباحث أنه مهما اهتمت المؤسسة التعليمية بتحديث مواردها التكنولوجية وتعزيز قدراتها التمويلية وحددت أهدافا طموحة لمستوى الأداء التعليمي والإداري للتميز على المنافسين، فإن كل ذلك لن يتحقق دون موارد بشرية محفزة تعمل بروح الفريق، وتجدر الإشارة إلى أنه بمرور الوقت تتناقص قيمة الموارد المادية كالمباني والتجهيزات التكنولوجية بالاستهلاك والتقاعد، لكن الموارد البشرية تتزايد قيمتها وإنتاجيتها بخبراتها المتراكمة، وبالتالي فهي تمثل أصلاً تتزايد قيمته وأهمية الإفادة منه.

ويمكن تصنيف أهمية عمليات تنمية وتطوير الموارد البشرية كما ورد في (البادي والقاسمية، ٢٠٢٠، ٢٩٨) على النحو التالي:

• على مستوى المؤسسة التعليمية.

- هناك علاقة تكاملية هامة بين عمليات تنمية وتطوير الموارد البشرية وغيرها من العمليات التربوية والإدارية الأخرى للمؤسسة.
- يؤدي أي تقصير في عمليات تنمية وتطوير الموارد البشرية إلى إعاقة بعض الأعمال الأخرى بالمؤسسة التعليمية.
- الموارد البشرية تتزايد قيمتها وإنتاجيتها بالخبرات المتراكمة، وبالتالي فهي تمثل أصلاً تتزايد قيمته وأهمية الإفادة منه بمرور الوقت.

• على المستوى القومي:

- يؤدي تنمية وتطوير الموارد البشرية إلى جعلها أداة تنافس عالمية.
- تنمية وتطوير الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة جودة العمل بالمؤسسات.
- تنمية وتطوير الموارد البشرية يعد أساس للاستقلال والنمو الاقتصادي.
- العقول المبتكرة بتنمية وتطوير الموارد البشرية تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة.
- الإدارة الفاعلة بتنمية وتطوير الموارد البشرية تعزز الأمن القومي.

في حين يرى (اسماعيل، ٢٠١٤، ١٨) أن أهمية تنمية وتطوير الموارد البشرية تكمن في:

- عدم وجود تنافسية لمؤسسة دون تنمية وتطوير مواردها البشرية.

- تنمية وتطوير الموارد البشرية تهتم بالموارد الرئيسية في المؤسسة وهم الأفراد.
- تنمية وتطوير الموارد البشرية تعمل على دراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.
- تضع المؤسسة الخطط المناسبة للتدريب من خلال تنمية وتطوير الموارد البشرية.
- تنمية وتطوير الموارد البشرية تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- يمكن من خلال تنمية وتطوير الموارد البشرية اختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.

ويرى البحث أن أهمية تنمية وتطوير الموارد البشرية تتبع من أهمية العنصر البشري والذي هو محور الاهتمام والركيزة الرئيسية في عمل المؤسسة التعليمية، فمن المعروف أن أية مؤسسة مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها لا بد أن يكون لديها ثلاث مكونات رئيسية تتمثل في (الموارد البشرية، الموارد المادية، بيئة العمل).

رابعاً: أهم ملامح تعظيم قيمة الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر.

تحدد أهم ملامح تعظيم قيمة الموارد البشرية بالمؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية منها بوجه خاص في عدد من النقاط تتمثل فيما يلي:

#### ١. تعظيم قيمة البشرية مدخل استثماري للموارد والكفاءات البشرية:

احتل تعظيم قيمة الموارد البشرية اهتمام الباحثين سواء على المستوى المحلي أو العالمي، باعتباره مدخلاً لاستثمار الموارد البشرية وأحد محددات النمو الاقتصادي، ولقد توصلت الجهود الدولية إلى اعتماد عدد كبير من مؤشرات تنمية وتعظيم قيمة الموارد البشرية بغرض قياس جهود دول العالم في تحقيق أعلى مؤشرات التنمية والتقدم وجاء ذلك من خلال:

#### • البعد الاستثماري لتعظيم قيمة الموارد البشرية:

إذا كانت التنمية الاقتصادية تعمل على زيادة الدخل القومي فإن تعظيم قيمة الموارد البشرية تهتم بتشكيل قدرات البشر، من خلال تحسين مستوى المعرفة والصحة ومساعدتهم على الاستفادة من تلك القدرات لذا فإن استراتيجية تعظيم قيمة الموارد البشرية كما ورد في (عبد العزيز، ٢٠١٦، ٣١٥) تركز على:

- تنمية القدرات البشرية للمعلمين عن طريق التعلم والتدريب وزيادة القدرة على العمل عن طريق توفير الرعاية الصحية.
- تحقيق الرفاهية للمعلمين باعتبارها هدفا لمختلف الجهود الإنمائية.
- الانتفاع بالقدرات البشرية للمعلمين عن طريق خلق فرص تدريب وتعلم مستمر بما يتناسب مع القدرات البشرية المكتسبة.

كما لا تهتم تنمية وتعظيم قيمة الموارد البشرية بتنمية المهارات والقدرات والاتجاهات البشرية اللازمة لتعزيز النمو والكفاءة التربوية والتعليمية فقط، بل تشمل أيضا المجالات الاجتماعية والثقافية والنفسية التي تمكن الفرد من أن يعيش حياة تحقق له مزيدا من الرخاء الاجتماعي، وضمن مسار تنمية وتعظيم قيمة الموارد البشرية اصبح التركيز يتزايد على العناصر الأساسية المميزة للكفاءات البشرية، حيث أدخلت مفاهيم جديدة مثل الجودة البشرية (Human Quality) والتكنولوجيا البشرية التي تتحكم فيها عناصر التخصص الدقيق والتعليم ذو الجودة العالية، والمشاركة الفعالة للفرد في إدارة التنمية، بحيث يكون الانسان محور جميع العناصر السابقة، مما يظهر أن تنمية وتعظيم قيمة الموارد البشرية عملية متكاملة في عناصرها الأساسية، فهي تهتم بتطوير الخصائص الذاتية والمكتسبة عند الإنسان واستثمارها بشكل أمثل من خلال انتهاج سياسات تنموية توفر مستويات تعليمية ذات نوعية متميزة.

## ٢. تنمية وتعظيم قيمة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتنمية الكفاءات البشرية:

زاد إدراك الدول النامية عامة والدول العربية خاصة بأهمية تنمية وتعظيم قيمة الموارد البشرية ودورها في تنمية الكفاءات القادرة على إدارة العملية التربوية والانتقال بالمؤسسات خاصة التعليمية إلى تحقيق ميزة تنافسية، الأمر الذي دفع ببعض الهيئات المتخصصة إلى إعداد تقريرين لمستوى التنمية الإنسانية العربية آخرهما عن المعرفة وتجلياتها المختلفة، فلقد أكدت دراسة لصندوق الأمم المتحدة للتنمية أن الدول العربية بحاجة إلى تطبيق مجموعة من السياسات لضمان النمو المتكامل مع منظومة التعليم، والتعامل الإيجابي مع التطورات العالمية، وإلى تنمية وتطوير مواردها البشرية لزيادة قدراتها وتعاملها مع التغيرات التربوية المستمرة، ولا يمكن تحقيق ذلك دون الاهتمام بمجالات

اكتساب المعرفة ونشرها من خلال البحث والتطوير خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال باعتبارها أداة مساعدة على الإبداع والتجديد، والعمل على تضيق الفجوة الرقمية بين الدول العربية وبين الدول المتقدمة في ظل تزايد اعتماد آليات العمل في المؤسسة على أدواتها المتميزة، وأورد (البادي والقاسمية، ٢٠٢٠، ٢٩٥) عدد من الملاحظات في هذا الشأن منها:

### - ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير:

إن من أهم مداخل تنمية وتعظيم قيمة الموارد البشرية الفعالة زيادة مستوى البحث والتطوير في منظومة التعليم والتعلم الذي يعد مصدر رئيس للكفاءات البشرية من خلال ما توفره من فرص اكتساب المعرفة المتطورة إلا أنه بالنسبة للدول العربية يسجل:

- ضعف ارتباط عملية التنمية التربوية بالسياسات العلمية والتقنية بما يؤدي إلى ضعف العوائد على الدخل الفردي.

- ضعف إنتاج براءات الاختراع من العالم العربي مقارنة بما يتم إنتاجه في العالم.
- ضعف الحوافز والمكافآت المقدمة في مجال البحث والتطوير.
- ضعف تمويل البحث العلمي في المجال التربوي بالمؤسسات التعليمية في مرحلة التعليم قبل الجامعي.

### - تنامي الفجوة الرقمية:

إن من العوامل المؤثرة سلباً على تنمية وتعظيم قيمة الموارد البشرية في ظل العولمة تنامي الفجوة الرقمية بين بلدان العالم والتي يتم التعبير عنها بعدة مؤشرات منها عدد الحواسيب الشخصية وعدد الهواتف الثابتة وعدد مواقع الانترنت ونسبة استخدامها إلى إجمالي عدد السكان، فمثلاً نجد نصيب الفرد في الدول العربية من إجمالي مستخدمي شبكة الانترنت يبلغ ٠.٥ % بينما تبلغ نسبة السكان في الدول العربية إلى إجمالي سكان العالم ٥% وتوجد عدة عوامل رئيسة تعمل على توسيع تلك الفجوة الرقمية بين البلدان العربية والعالم المتقدم كما ورد في (تقرير التنمية الإنسانية والاجتماعية، ٢٠٢٢، ٦٣) من أهمها:

- كون تكنولوجيا المعلومات والاتصال بحكم طبيعتها ذات قابلية عالمية للاحتكار والدمج وذلك نظرا لما توفره من وسائل السيطرة المركزية وسهولة تدفق السلع المعلوماتية.
- ارتفاع تكلفة توفير البنية التحتية لشبكات المعلومات فائقة السرعة.
- سرعة تغير تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تزيد من صعوبة التخطيط التكنولوجي فتجعل القرارات التربوية هنا بتوصيات خبراء غير ملمين بالجوانب التربوية والاجتماعية والثقافية.
- انعزال بعض المؤسسات التربوية والتعليمية العربية وعدم اطلاعها على ما وصلت إليه الأبحاث والتطوير العالمية في المجال الرقمي.
- الانتقال إلى اقتصاد المعرفة الذي أدى إلى تحويل عملية إنتاج المعرفة على أساس الربحية مما زاد من أهمية ودور الاستثمار البشري في الكفاءات في البلدان المتقدمة.
- النزيف المتزايد للقوى الذكية سواء بشكل فعلى من خلال الهجرة إلى الدول الأخرى أو رقمياً عن طريق شبكة الانترنت خاصة تلك المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- عدم إدراج المعارف الحديثة وتكنولوجيا الإعلام والاتصال ضمن مكونات المناهج التعليمية في الكثير من المؤسسات التربوية بالدول العربية فلا زالت الكثير منها لم تدرج المعلوماتية ضمن مناهجها التكوينية.

### ٣. دور البحث والتطوير في تنمية الكفاءات البشرية.

تمثل الكفاءات البشرية رأس مال بشري متميز تفوق قيمته راس المال المادي الأمر الذي يستوجب الاهتمام به وتنميته وتعظيم قيمته لتحقيق تنمية مستدامة، حيث أن تأهيل الكفاءات البشرية المحلية يتطلب دعم وتمويل برامج معرفية في مجال البحث والتطوير في المجالات التالية.

- التركيز على مراكز التميز المحلية:

إن النجاح على الصعيد العالمي يجب أن يبدأ من خلال النجاح المحلى ومن هنا تأتي أهمية التركيز على تأهيل الكفاءات البشرية بناء على احتياجات المؤسسات التعليمية

المحلية من خلال إيجاد مراكز متخصصة وذات تميز مبنى على الإمكانيات المحلية المتاحة (الهاجري، ٢٠١٧، ٤٦٧).

#### - التركيز على مجالات التميز:

يجب استهداف الميادين التي تبرز فيها كفاءة متميزة وقدرة على الارتقاء إلى أعلى مستويات العلم والمعرفة في العالم بالتركيز على الميادين التربوية والتعليمية الحيوية والبرمجيات والمعلومات.

#### - التركيز على المنافسة العالمية:

إن الالتزام بمتطلبات الانضمام إلى المنظمات التربوية العالمية سوف يؤدي إلى زيادة الكفاءة التربوية والعلمية للمعلمين، وبالتالي يجب أن تركز برامج تنمية الكفاءات البشرية على تأهيل الكفاءات الوطنية إلى المستوى العالمي.

#### - التركيز على مجالات الاستخدام الكثيف للعنصر البشري:

إن الميزة التنافسية تكمن أساساً في توافر العنصر البشري ذي الكفاءة العالية مقارنة برأس المال المادي، حيث إن تنمية الكفاءات البشرية والحفاظ عليها لا يجب أن يقتصر على تلك المتاحة في الداخل، بل يجب الاهتمام بالكفاءات البشرية المهاجرة من خلال ما تملكه من معرفة ومهارة اكتسبتها طوال فترة أدائها في المؤسسات التربوية والتعليمية العالمية المختلفة، والتي يمكن أن تسهل عملية التأهيل الإيجابي للنواحي التربوية للدول العربية بشكل خاص واندماجها في البيئة التنافسية العالمية، ولا شك أن تنمية الكفاءات البشرية والحفاظ عليها لا يجب أن تقتصر على تلك المتاحة في الداخل، بل يجب الاهتمام بالكفاءات البشرية المهاجرة من خلال ما تملكه من معرفة ومهارة اكتسبتها طوال فترة أدائها في المؤسسات العالمية، والتي يمكن أن تسهل عملية التأهيل الإيجابي لجوانب التطوير التربوية في الدول النامية بشكل واندماجها في البيئة التنافسية العالمية، لذا يتطلب الأمر:

- تقوية قنوات الاتصال مع الكفاءات البشرية المهاجرة وبلدها الأم من خلال إنشاء قواعد بيانات منظمة، وتأسيس وسائل اتصال دورية ومتعددة، ومنها قنوات المعلوماتية والاتصال الحديثة.

إبرام اتفاقيات تعاون بين الخبرات التربوية العربية في الخارج والمؤسسات التعليمية في بلدها الأم وإدماجها ضمن خلايا تفكير إصلاح المنظومة التربوية (البادي والقاسمية، ٢٠٢٠، ٢٩٩).

- إنشاء برامج تحقق الاستفادة من خبرة تلك الكفاءات من خلال الاستشارات أو زيارات العمل، بحيث تتيح التكنولوجيا الحديثة في مجال المعلومات والاتصال طرق مبتكرة تساعد على نقل خبرة الكفاءات المهاجرة لتتمين جهود التنمية التربوية المختلفة.

#### ٤. الاستثمار البشري أساس الميزة التنافسية.

ويتأتى ذلك من خلال الاعتبارات التالية:

- العنصر البشري محدد رئيس للميزة التنافسية:

يعد العنصر البشري المتمثل في الكفاءات أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة التعليمية للميزة التنافسية ونجاحها في الوصول للمنافسة مع المؤسسات الأخرى محلياً وعالمياً ، حيث إن إهمال العنصر البشري وعدم تحفيزه وتميمته وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجاباً من شأنه تحميل المؤسسة التعليمية لخسائر متعددة، وبالنظر إلى أن تلك الموارد والكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ وتطبيق القرارات التربوية التي تهئ للمؤسسة فرص النجاح أو قد تسبب في مشكلات تؤدي إلى ضعفها ، وبالتالي فإن فقدان أو ضعف الكفاءات البشرية بالمؤسسة التعليمية بسبب عدم فعالية طرق العمل المناسبة رغم كفاية الموارد المالية يعد سبباً رئيساً في فشل استراتيجيات وسياسات التنافسية (اسماعيل، ٢٠١٤، ٢٠).

وأصبح تعظيم قيمة الموارد البشرية أساس التنافسية مما يعطيها بعد استراتيجيا في قيادة ونجاح المؤسسات، كما أن دور الموارد البشرية خرج من إطار العمل التقليدي إلى دورها الاستراتيجي تحت تأثير سرعة وحجم التحولات التنافسية، والاعتماد على التكنولوجيا بدأ يتراجع لسرعة تغيرها، إذ أصبح التنافس والتفوق المرتكز عليها أمراً صعباً، خاصة بعد توسع استخدام التكنولوجيا التي جعلت قدرة تصميم نظم العمل والإنتاج متاحاً لجميع المنافسين، علاوة على قدراتهم على تقليد التكنولوجيا بعد مضي وقت قصير من ظهورها، ففي ظل عالم تتحرك فيه المعلومات والموارد والتكنولوجيا

بحرية عبر المدن والحدود، وأصبحت أصول المؤسسات التربوية المختلفة قابلة للتبادل مع مثيلاتها في المؤسسات الأخرى، بخلاف عنصر وحيد يملك قوة الترجيح والمتمثل في الكفاءات البشرية القادرة على خلق القيمة المضافة من خلال ما تملكه من قدرات ومهارات مختلفة.

لقد أدركت المؤسسات التعليمية حول العالم في ظل تحولات البيئة التنافسية أن العامل الإنتاجي الوحيد الذى يمكن أن يوفر لها استمرار الميزة التنافسية بشكل متواصل هم كفاءاتها البشرية ذات المعرفة والمهارات القادرة على الإبداع، ومن هنا زادت الأهمية الاستراتيجية لتلك الموارد والكفاءات والتي تدفع للتحويل من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة ، ذلك أنه في ظل اقتصاد المعلومات أدى الانخفاض المستمر لتكلفة تشغيل المعلومات إلى اعتبارها سلعة متاحة للبيع والشراء، الأمر الذى أصبحت معه محدد غير أساسى للميزة التنافسية، بل أصبحت العقول الذكية المتمثلة في إجمالي المعرفة والمهارات والقدرات التي تمتلكها الكفاءات البشرية المؤهلة للإبداع والتجديد للجودة الشاملة المصدر الجديد للميزة التنافسية (زويلف، ٢٠٢٢، ١١).

#### ٥. حتمية الاستثمار في الموارد والكفاءات البشرية.

إذا كانت درجة كفاءة المؤسسات التعليمية ما زالت تقاس بمدى ما تنتجه وما تحققه من نتائج تربوية، فإن المؤشرات التعليمية لم تعد وحدها المستخدمة في قياس ذلك ، حيث أن نظام جودة العمل في تلك المؤسسات أصبح يعتمد إضافة إلى ذلك في قياس الكفاءة على جودة القدرات اللازمة لإحداث التغيير والتطوير بما يحقق الإبداع ويتناسب وأهداف المؤسسة ، وهو ما يعد من صميم الاستثمار في الموارد البشرية فى ظل تطورات التكنولوجيا واستخداماتها المختلفة خاصة فيما يتعلق بنظم العمل ، ومع زيادة حدة المنافسة نتيجة للعولمة ظهرت أهمية الاستثمار بشكل مستمر في الموارد البشرية بشكل يتحقق معه ترتيب استخدام الموارد المتاحة مادية كانت أم بشرية وهو ما سيؤدى حتما إلى:

- زيادة فاعلية ونجاح استراتيجيات تنمية الموارد البشرية بما يؤدي إلى الاستغلال الجيد لمختلف القدرات والمهارات واستثمارها في عملية الإبداع والتطوير وإدارة التغيير لرفع القدرة التنافسية للمؤسسة.

- زيادة قدرة الكفاءات البشرية على التخطيط الفعال للموارد البشرية وربطها بتحقيق الأهداف التربوية المختلفة للمؤسسة.

وتمثل التنمية الاستراتيجية للموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية بشكل طويل المدى لتنمية الموارد البشرية بها بشكل متميز، إذ يتم إيجاد أنسب خيارات المؤسسة في تنمية كفاءات مواردها مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والعمليات والموارد والنظم المتاحة، بالإضافة إلى وضع متغيرات البيئة التنافسية حيث أن التنمية الاستراتيجية للموارد البشرية تهدف إلى الحفاظ على كفاءة العاملين وتنمية وتوظيف مهاراتهم وقدراتهم في ضوء التغيرات العالمية السريعة، وبالتالي فهي مدخل يرتبط بجوانب جوهرية في البيئة التربوية التنافسية مثل إدارة التغيير وتغير ثقافة المجتمع، وبالنظر لكون حقل الموارد البشرية دائم التغير والتوسع فإن الموارد ليست معنية فقط بإدارة التغيير تنظيمياً، بل التنبؤ بحدوثه والبحث عن الفرص ذات الصلة بها واقتراح الحلول الملائمة في إطار استراتيجي تربوي (عبد العزيز، ٢٠١٦، ٣١٧).

لتحقيق التطوير الدائم في كفاءة للموارد البشرية يجب إدراك أهمية التغيير والحاجة إلى توجيهه بطريقة هادفة، فالتغيرات المجتمعية المستمرة تحتاج إلى خبرة الموارد البشرية من الكفاءات والقادة للمؤسسات الذين يحسنون التعامل مع تلك التغيرات بشكل دائم، وعليه فالمؤسسة التربوية مطالبة بتحديد الطرق الأفضل للتعامل مع تلك التغيرات بما يحافظ عليها حالياً ومستقبلاً، فإدراك قادة المؤسسات التربوية لأهمية التحولات ومتطلبات التكيف معها من أساليب التركيز على نظم تنمية وتعظيم قيمة مواردها البشرية.

وأورد (الخواني، ٢٠١٥، ٦) أن هناك حاجة متزايدة إلى الاهتمام بتنمية وتعظيم قيمة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية ويرجع ذلك إلى:

- زيادة الحاجة إلى كفاءات بشرية تعمل على تحسين العمل التربوي بأشكاله المختلفة بسبب سرعة تغير البيئة التنافسية بين المؤسسات التربوية عالمياً.

- ازدياد الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل رئيس من أصول المؤسسة التربوية، فالمؤسسات بحاجة إلى نظم جودة شاملة توفر لها ميزة تنافسية وهو ما تمتلكه وتصنعه الكفاءات البشرية، مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول المؤسسة المادية والتكنولوجية.

في حين يرى (حسن، ٢٠١٩، ٦٧) أهمية تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات التربوية في الدول النامية بسبب تحديات البيئة الداخلية، ومنها اتجاهات العاملين السلبية المؤثرة على تطوير الأداء التنافسي ومنها:

- انخفاض رضا بعض المعلمين والعاملين بالمؤسسات التعليمية عن الأجور والمزايا الممنوحة لهم لعدم قدرتها على تلبية الاحتياجات المعيشية الضرورية.
- الشعور المتزايد للأفراد بعدم الأمان الوظيفي الناتج عن نقص المهارات التكنولوجية لديهم بسبب توجه المؤسسات التعليمية لاستخدام التطورات التكنولوجية بشكل متزايد.
- شعور بعض المعلمين والعاملين بعدم وضوح وعدالة تطبيق معايير تقييم أدائهم، وعدم ارتباط الأداء المتميز بالحوافز المكافئة.
- طلب بعض المؤسسات التعليمية الخارجية الكبير على المعلمين المتخصصين وتقديمها اغراءات مادية كبيرة لاستقطابهم نحو الخارج.
- شعور بعض المعلمين والعاملين بقلّة المعلومات المتاحة لهم في بيئة العمل واللازمة لتنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم.
- الاعتقاد المتزايد لبعض المعلمين والعاملين بعدم استغلال وتوظيف قدراتهم بشكل كامل وفعال.

خامساً: واقع تنمية وتعظيم قيمة الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي في مصر.

لقد تواصلت جهود وزارة التربية والتعليم في مصر تجاه تنمية وتعظيم قيمة الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي ، وتتضمن الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم (٢٠١٤ - ٢٠٣٠) برنامجاً للتنمية المهنية وإدارة الموارد البشرية؛ يهدف إلى بناء نظم لإدارة الموارد البشرية ديناميكية ومتطورة و، توفّر برامج التنمية المهنية

كـمـحـور رـئـيـس دـاعـم لإصـلـاح نـظـام تـنـمـية و تـعـظـيـم قـيـمـة المـوـارـد البـشـريـة فـي إـطـار مـن اللامركزية والحوكمة الرشيدة، وتحددت الأهداف الاستراتيجية في تحول مفاهيمي تدريجي وبنائي نحو تفعيل نظم تنمية قيمة الموارد البشرية كأساس إيجاد بيئة عمل ملهمة ومُحفزة على الإبداع، والعمل التعاوني والجماعي نحو تحقيق أهداف قطاع التعليم بنية مؤسسية وتكنولوجية قوية ودينامية لإدارة الموارد البشرية (الحيالي، ٢٠٢١، ٢٦).

وفيما يلي أبرز جهود تنمية وتعظيم قيمة الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التَّعليم الأساسي في مصر ، وذلك من خلال عرض وحدات التدريب والجودة في المدارس والأكاديمية المهنية للمعلمين.

**أ. وحدات التدريب والجودة في المدارس.**

تُعرف وحدة التدريب والجودة كما تعرفها (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٢، ٢) بأنها الوحدة التي تختص بوضع الرؤية والرسالة والأهداف ووضع الخطط التنفيذية والتقييم الذاتي لجميع جوانب المنظومة التعليمية بالمدرسة ، كما تُعرفها دستا وآخرين (Desta & at all, 2013, 92) بأنها وحدة التنمية المهنية المستمرة للمعلمين المتمركزة إلى المدرسة والمسئولة عن التطوير المهني المستمر للمعلمين، وتحسين جودة التعليم والتعلم بالمدرسة؛ حيث إنها تُركِّز على القضايا الأساسية للمُعلِّم، من خلال تطبيق مجموعة من البرامج والأنشطة النَّدرِيبية المُتعلِّقة بالتَّطوير المهني على مستوى المدرسة، وتقع إدارة تطوير هذه الوحدات تحت قيادة المدرسة.

وتم إنشاء وحدات التدريب بجميع المدارس بموجب القرار الوزاري رقم (٢٥٤) في ١٩/١٠/٢٠٠٠م و الذي يَنْصُّ على أن تنشأ بكل مدرسة ابتدائي، إعدادي، ثانوي عام أو فني وحدة للتدريب يصدر بتشكيلها قرار من مجلس إدارة المدرسة تضم أحد النُّظار أو الوكلاء، ويكون مُتفرِّغاً للعمل بها ومُشرفاً عليها، كما تضمّ العائدين من البعثات الخارجية والمعلمين والمشرفين وعدد من الخبرات الفنية والإدارية المشهود لهم بالكفاءة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢٠، ٢)، ثم تم تغيير المُسمَّى إلى وحدات التدريب والجودة وذلك بموجب القرار الوزاري رقم (١٣٧) في ١١/٣/٢٠١٢م و الذي ينص على إنشاء وحدة للتدريب والجودة بكل مدرسة ابتدائية وإعدادية وثانوية وتتبع للوكيل المختص، ويصدر بتشكيلها قرار من

مجلس إدارة المدرسة ، وأضاف هذا القرار إلى وحدات التدريب بالمدارس قيادة عمليات التطوير داخل المدارس، وذلك بتنمية كفايات ومهارات العاملين بالمدارس ليواكبوا ركب التقدم (عبد المحسن، ٢٠١٤، ٧٩).

واستنادًا إلى ما سبق يتضح أن القرار الأخير رقم (١٣٧) في ٢٠١٢م أحدث تغييرات جذرية في اختصاصات وحدات التدريب والجودة في المدارس فيما يتعلق بتنمية الموارد البشرية بمدارس التعليم المختلفة بصفة عامة ومدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر بوجه خاص بما يتلاءم مع معايير ومتطلبات الجودة بالمدارس؛ حيث يتضح من القرارات الوزارية المتعلقة بإنشاء وحدات التدريب والجودة في المدارس أن تلك الوحدات أنشئت بغرض تنفيذ ممارسات التنمية المهنية القائمة على المدرسة من خلال قيام وحدات التدريب والجودة بتخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية المتنوعة؛ من خلال الاعتماد على الكوادر البشرية المتوفرة في مدارس التعليم الأساسي في مصر، إضافة إلى إمكانية الاستعانة بالخبرات التدريبية في المؤسسات التعليمية والمجتمعية المحيطة بالمدارس.

وتتعلق وحدات التدريب من اتجاه التدريب داخل المدرسة، وهو اتجاه يقوم على الارتكاز إلى المدرسة، وفيه تجرى أنشطة التنمية المهنية باعتبارها جزءًا لا يتجزأ عن المدرسة، وتجرى بدعم من المدرسة في أجواء العمل، وفي أثناء الممارسة الفعلية للعمل، ويتم تخطيط هذه الأنشطة بمشاركة العاملين بالمدرسة واعتمادًا على خبراتهم جميعًا، وهذه الأنشطة تلبي احتياجاتهم، وتهدف إلى التغلب على المشكلات التي تواجههم التي تختلف من مدرسة لأخرى (الخلواني، ٢٠١٥، ٥).

تهدف وحدات التدريب في المدارس إلى إحداث تنمية مهنية شاملة للمعلمين والعاملين بالمدرسة، وتزويدهم بالكفايات اللازمة بما يجعلهم قادرين على أداء أدوارهم بفاعلية وكفاءة، وبما يؤدي إلى تحسين العملية التعليمية بالمدرسة لتصبح مدرستهم قادرة على الوصول إلى الجودة الشاملة، كما حددت المادة الثانية من القرار الوزاري رقم (٢٥٤) لسنة ٢٠٠٠م أهداف وحدات التدريب كما ورد في (وزارة التربية والتعليم ٢٠١٠، ٢) فيما يلي:

- تصميم البرامج التدريبية للمعلمين والعاملين بالمدرسة.
  - تقديم المشورة الفنية للمعلمين والعاملين بالمدرسة.
  - رفع كفاءة المعلمين والعاملين بالمدرسة بتقديم النماذج المُستحدثة لطرق التدريس.
  - عقد البرامج التدريبية للمعلمين والعاملين بالمدرسة.
  - نقل الخبرات التي أُتيحت للمبعوثين العائدين من الخارج في تطوير الأداء المدرسي.
- وأضاف القرار الوزاري رقم (١٣٧) لسنة ٢٠١٢م كما ورد في (حسن، ٢٠١٩، ٦٥) أهداف ومهام اختصاصات وحدات التدريب وتحددت فيما يلي:
- وضع رؤية ورسالة وأهداف المدرسة بالتعاون مع الإدارة المدرسية ومجلس الآباء.
  - التقويم الذاتي لجميع جوانب المنظومة التعليمية وفقاً للمعايير المحددة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.
  - تحديد مدى مناسبة أعداد وتخصصات المُعلّمين والإخصائيين بالمدرسة بالمقارنة مع احتياجاتها.
  - وضع خطة تنفيذية لتحسين وتطوير المدرسة وتحديد الأهداف المُراد إنجازها سنوياً من خلال الخُطط السنوية في جميع المجالات والمتابعة والتقويم بالتعاون مع مجلس الأمناء.
  - وضع وتفعيل نظام يكفل القياس والتقييم الدوري للاحتياجات التدريبية للمدرسة، وتبليتها بما يُساعد على تطوير المدرسة باستمرار.
  - استيفاء المعايير والمواصفات الخاصة بالهيئة القومية لضمان جودة التعلّم والاعتماد، والتّقدم عن طريق الإدارة التعليمية لنيل شهادة الاعتماد.

كما تنبع أهمية وحدات التدريب والجودة بمدارس الحلقة الأولى من التعلّم الأساسي في مصر من تعدد الأدوار التي تقوم بها؛ حيث تتعدد الأدوار التي تقوم بها وحدات التدريب والجودة في المدارس ، إلا أن الدور الرئيس لوحدة التدريب والجودة بالمدارس يتمثل في عملية التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة، وذلك في ضوء دراسة الاحتياجات التدريبية للعاملين، ونتائج التقويم الذاتي لمدى تحقيق نواتج التعلّم المُستهدفة، وتعتمد وحدات التدريب في عملها لتحقيق التنمية المهنية للعاملين بالمؤسسات على مجموعة من المبادئ، منها: الاعتماد على مدخل الكفايات في بناء البرامج التدريبية، وتنمية قدرات

العاملين على التَّعلُّم الذاتي والتَّنمية المهنية المستمرة، وإعداد برامج تدريب المُعلِّمين في ضوء الاحتياجات التَّدريبية الفعلية، والاهتمام بأن تكون المدرسة هي المركز الرئيس للتدريب، وتأكيد عملية التَّعلُّم في البرنامج التَّدريبي، والاهتمام بالأداء والجوانب التطبيقية والعملية في البرنامج ، وأخيراً توجيه اهتمام خاص لتدريب العاملين الجدد

وبناءً على ما سبق تُعدّ وحدات التدريب والجودة بمدارس الحلقة الأولى من التَّعلُّم الأساسي في مصر بمثابة العقل المُدبِّر لقيادة عملية التنمية المهنية داخل المدارس، وتكوين مجتمعات التَّعلُّم المهني؛ حيث تعمل على تحديد الاحتياجات التَّدريبية للمعلمين والعاملين بالمدارس وتنفيذ البرامج التَّدريبية اللازمة لهم، مع متابعة جميع الإجراءات المُتعلِّقة بعملية التَّدريب في المدارس، والقيام بالممارسات الخاصة بتقويم عملية التنمية المهنية داخل المدارس.

**- التَّحديات التي تواجه وحدات التدريب والجودة بمدارس الحلقة الأولى من التَّعلُّم الأساسي.**

بالرغم من اهتمام وزارة التربية والتَّعليم المصرية بوحدات التدريب والجودة داخل مدارس الحلقة الأولى من التَّعلُّم الأساسي ، وإصدار العديد من القرارات الوزارية المُنظمة للعمل داخل تلك الوحدات إلا أن الدِّراسات التربوية والواقع الحالي يؤكد أن هذه الوحدات تعاني من بعض نقاط الضعف، وبعض التَّحديات التي تُؤثر على أدائها، وتُحد من تحقيق الأهداف الخاصة بها.

وأوردت دراسة (البادي والقاسمية، ٢٠٢٠، ٢٩٦) أن تشكيل وحدات التدريب والجودة بمدارس الحلقة الأولى من التَّعلُّم الأساسي لا يسير وفق القانون في كثير من الأحيان عند إسناد إشراف هذه الوحدات إلى مُعلِّم أو وكيل مُسند إليه جدول مما يعيقه عن التَّفَرُّغ لمهام ومسؤوليات الوحدة، وكذلك أدوار ومسؤوليات مُشرف الوحدة غير واضحة ولم يحددها القانون، وأيضاً من الواضح أن القرارات الوزارية ركَّزت على المُعلِّمين في التشكيل بشكل واضح وصريح، ولكن لم تُشر صراحة إلى باقي العناصر الأخرى في العملية التعليمية مثل (الأخصائيين والإداريين وأمناء المعامل وأمناء المكتبات ومُشرفي الأنشطة)؛ مما أدى إلى وجود لبس في تحديد الموارد البشرية المطلوب تواجدهم في التَّشكيل، الأمر

الذي أدى إلى العشوائية والارتجال في تشكيل الوحدات، وأخيراً الافتقار إلى الدور الفعال من البعثات داخل المدارس رغم ذكرهم بطريقة مباشرة وصريحة في القرارات الوزارية. في حين رصدت دراسة (إبراهيم والوترى، ٢٠١٨، ٢٦٦) بعض التّحديات التي تواجه وحدات التدريب داخل مدارس الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي ومنها:

- اعتماد وحدات التدريب على الأساليب التقليدية في عملية التدريب، وضعف دمج التطبيقات التكنولوجية الحديثة في التدريب.
- العشوائية في تنفيذ مهام وحدات التدريب.
- تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية ومحدودية مشاركة موجهي المواد الدراسية ومديري المدارس في التخطيط لبرامج التدريب.
- عدم وجود مكان مُخصّص لوحدات التدريب والجودة في المدارس، حيث تحولت الوحدة إلى ملف ورقي يَضَمُّ الأوراق الخاصة بالوحدة فقط.
- ضعف الوعي بأهمية التّدريب والتّقييم والجودة لدى المعلمين والعاملين بالمدرسة.
- تقييم المعلمين ومسؤول وحدة التدريب والجودة ومدير المدرسة لمرود أثر برامج التدريب صوري، ويقتصر على ملء الاستمارة بما يجعل الاستفادة من عمليات تقييم أنشطة وبرامج التدريب غير ذات جدوى.
- تنفيذ برامج التدريب والجودة بشكل عشوائي دون تنظيم أو تحديد وقتٍ مُسبق رغم وجود خطة مُسبقة؛ مما يجعل الخطة الموضوعية صورية فقط.
- عدم وجود تواصل بين وحدات التدريب وبين الأكاديمية المهنية للمُعَلِّمين، كهيئة منوط بها تنمية أداء المُعَلِّم.
- إغفال الدرجات العلمية والكفاءات الوظيفية في أثناء تحديد الاحتياجات التدريبية.
- قلة وجود مُخصصات مالية للإنفاق على برامج وحدات التدريب، إضافة إلى قلة التجهيزات والأجهزة التكنولوجية الحديثة.
- عدم التّفرغ الكامل لمشرف الوحدة إلى جانب نقص الدورات التدريبية التي تُنمّي مهاراته، بعض مُشرفي الوحدات.
- نقص وجود مدربين لديهم كفاءات التدريب والتيسير في المدارس.

- ضعف الحافز الذي يُقدّم للمُعَلِّمين، وهذا يُؤثر على درجة إقبالهم وفاعليتهم في التَّدريبات.
- اختفاء المعايير التي تُشكّل بها وحدات التدريب مما يُحد من فاعليتها.
- عدم وجود متابعة متخصصة لوحدة التدريب سواء من داخل المدرسة أو من الإدارة التعليمية.
- ضعف استعادة الوحدة التَّدريبية من الإمكانيات المتاحة في المجتمع المحلي، التي قد تُساهم في تنفيذ البرامج التدريبية.

كما أضافت (جمال الدين وآخرون، ٢٠٢٠، ٤٢١) أن هناك مُعوقات أخرى تتعلق بالبرامج التدريبية التي تُقدّم من خلال وحدات التدريب والجودة؛ حيث أنها تعتمد على الرُّوتين والشُّكلية أكثر من التفاعل والتَّواصل والتنفيذ الفعلي، ولا تعتمد على الكفاءة والخبرة والرغبة الحقيقية لإنجاح التدريب، وذلك يعود إلى محدودية تصميم هذه البرامج وفقاً للاحتياجات التدريبية الفعلية للمُعَلِّمين والعاملين بالمدارس، أو لعدم خبرة القائمين على تخطيط وتصميم البرامج، أو لقلة الإمكانيات والتجهيزات والوسائل التي تُساعد على تنفيذ هذه البرامج بالشكل الصحيح، كما أن مديري المدارس يعتبرون أن عملية التَّدريب في المدرسة عملية روتينية، بالإضافة إلى عدم توفير الإمكانيات والوسائل والتَّجهيزات التي تُساعد في تنفيذ عملية التدريب، وانتشار ثقافة مقاومة التغيير في المجتمع المدرسي، وضعف خبرة مسؤولي وحدات التدريب في المدارس، كما أن معظم المُعَلِّمين والعاملين في المدارس يرون أنهم على مستوى عالٍ من الكفاءة وليس لديهم احتياجات تدريبية، إضافة إلى ضعف متابعة الإدارات التعليمية لأداء وحدات التدريب بتلك المدارس.

واستناداً لما سبق يتضح أن وحدات التدريب بمدارس الحلقة الأولى من التَّعليم الأساسي في مصر تُعاني من نقص توفّر الموارد المالية اللازمة لتنفيذ برامج التدريب، كما أن القائمين على وحدات التدريب مُكلفين بأعمال مدرسية أخرى؛ مما يزيد من الأعباء الوظيفية عليهم، ويعيق تحقيق عملية التَّعلُّم التنظيمي، وعمليات التَّدريب التي تتم بالمدارس.

## ب الأكاديمية المهنية للمعلمين.

تُعرف الأكاديمية المهنية للمُعلِّمين بأنها تلك المؤسسة المعنية بالتَّمتية المهنية للمعلمين والارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم بصورة دائمة بما يُؤدِّي إلى رفع مستوى عملية التعليم، من خلال المشاركة في وضع معايير جودة المُعلِّمين وتطويرها ووضع سياسات جودة برامج التَّمتية المهنية وخطتها، ومعاييرها، ودعم وحدات التدريب والتَّقيوم بالمدارس (حسين، ٢٠١٢، ٥٥)، كما تُمثِّل مُنشأة ومركز تميِّز له رؤية ورسالة وأهداف واختصاصات محددة، تُقدِّم من خلالها برامج تنموية مُناسبة لاختصاصات واحتياجات المُعلِّمين التَّعليمية، كما تُشارك في اختيار وتعيين أفضل المُعلِّمين، ومساعدتهم على مواصلة نموهم المهني في أثناء الخدمة، متمتعة بشخصية اعتبارية ليس لها صفة المحاسبية" تتبع من خلالها وزير التربية والتعليم (محمد، ٢٠١٣، ٦١)، كما تُعرف بأنها مؤسسة حكومية، تعمل على التَّمتية المهنية للعاملين في مجال التعليم، ووضع الخطط والسياسات، ومعايير الجودة الخاصة بالبرامج التدريبية، وإعداد وتقديم برامج التَّمتية المهنية للمعلمين، وفقاً للخطط والسياسات ومتطلبات التَّمتية المهنية، واقتراح سياسات ونظم تقيوم الأداء المهني للعاملين في مجال التعليم، وتطويرها (عبد السلام، ٢٠١٩، ٧). وتقوم فلسفة إنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين على أساس تحسين أداء المُعلِّم وتطوير مستواه المهني، وبالتالي رفع مستوى العملية التعليمية ككل، ويعتمد ذلك على ما يُتاح للمُعلِّم من فرص للتَّمتية المهنية المستمرة، وكذلك تكوين علاقة بين المُعلِّم ومؤسسات التَّمتية المهنية لكي ينمو أكاديمياً ومهنيًا باستمرار (خليل، ٢٠٠٩، ٤٥)، كما تجمع فلسفة عمل الأكاديمية المهنية للمعلم عدة اتجاهات تربوية وفلسفية في مجال التَّمتية المهنية للمُعلِّم، كالاتجاه التَّتموي الذي يستهدف تحقيق جوانب النُّمو المُستمر في المستوى المهني للمُعلِّم، والاتجاه العلاجي الذي يستهدف معالجة جوانب القصور والضعف لدى المُعلِّم، والاتجاه التَّجديدي الذي يعتمد على استخدام الأساليب الحديثة في التَّمتية المهنية للمُعلِّم، والاتجاه الإجرائي الذي يعتمد على نتائج البحوث التجريبية في الاهتمام بالمُعلِّم وتنميته مهنيًا (وهبة، ٢٠١٣، ٤٢٠).

وبناءً على ذلك يتضح أن الأكاديمية المهنية للمعلمين في مصر هي أحد مظاهر الاهتمام بتنمية أداء المعلمين والعاملين في المؤسسات التعليمية؛ حيث تتولى مسؤولية تنمية أدائهم مهنيًا ومقابلة الاحتياجات التدريبية المتنوعة لهم، مع تمكينهم من متابعة التطورات والتغيرات في المعرفة التربوية، وأن فلسفة نشأة الأكاديمية المهنية للمعلمين تنطلق من تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في ضوء أربعة اتجاهات هي (الجانب التنموي، الجانب التجديدي، الجانب العلاجي، الجانب الإجرائي).

وتمثل الأكاديمية المهنية للمعلمين أحد جوانب التطور في فلسفة تطوير التعليم بشكل عام والتي تركز على تطوير المعلم نفسه كأحد أهم الموارد البشرية واحتياجاته المهنية الحاضرة والمستقبلية، وإعطاء المعلم دوراً أكبر في تقرير ما يريده من تدريب وتنمية مهنية؛ مما يزيد من واقعية عملية التنمية المهنية للمعلم ويساعده على تحمل مسؤولية تنمية نفسه مهنيًا، وتخدم الأكاديمية المهنية للمعلمين أهداف وزارة التربية والتعليم في تنمية الموارد البشرية من معلمين وعاملين بها، وكذلك الارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم بصورة مستمرة، وتتلقى خطط البرامج التدريبية السنوية من الأكاديمية المهنية للمعلمين مع تنفيذها وتوفير القاعات والأماكن لتدريب المعلمين، كما تستعين بالأساتذة من خبراء التعليم والموجهين لتدريب المعلمين بناءً على خطة التدريب (الأكاديمية المهنية للمعلمين، ٢٠٢٢، ٤٣).

- وتتمثل رسالة الأكاديمية المهنية للمعلمين في تنمية وتطوير الموارد البشرية (المعلمين) كما ورد في (الأكاديمية المهنية للمعلمين، ٢٠٢٢، ٤٦) في النقاط الآتية:
- دعم وتنمية وتطوير مهنية المعلمين والقادة التربويين.
  - ضمان توفر تنمية مهنية متميز تعكس أفضل الممارسات العالمية لجميع المعلمين.
  - وضع وإدارة نظام معين لتعيين وترخيص وترقية المعلمين مبني على المعايير القومية وميثاق أخلاقيات المهنة.
  - اعتبار تطوير أداء المعلم مُدخلًا فاعلاً لتطوير منظومة التعليم ونواتجها.
  - بيت خبرة لتقديم الدعم الفني والاستشاري للكيانات المتخصصة إقليميًا.

واستناداً لما سبق يتضح أن الأكاديمية المهنية للمُعَلِّمين، هي إحدى الهيئات المعاونة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية القومية للتعليم (إصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر)، وذلك فيما يتعلّق ببرنامج تنمية وتعظيم قيمة الموارد البشرية والتنمية المهنية من خلال الارتقاء بالنّواحي المهنية للمعلمين، وتتميّز الأكاديمية المهنية للمُعَلِّمين في مصر بأنها الهيئة التي تعمل على رفع مستوى أداء العاملين بمدارس الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي، من خلال توفير كوادِر تدريبية معتمدة، والعمل على توفير مراكز تدريبية معتمدة تُسهم في الارتقاء بمستوى أداء الموارد البشرية بالمدارس، وتطبيق أحدث الآليات التربوية في تدريب المعلمين من خلال السعي لبناء شراكات مع المُنظّمات المعنية بتنمية الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، وتنوع البرامج التدريبية المُقدّمة للمعلمين، وتوفير سبل الرعاية المهنية والتربوية اللازمة للموارد البشرية، كما تُمثل هذه الأكاديمية أبرز الجهات المُساهمة في تدريب وترقية الموارد البشرية في المدارس.

**سادساً: معوقات تعظيم قيمة الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي في مصر.**

تُشير الأدبيات المرتبطة بتعظيم قيمة الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي في مصر إلى وجود عدد من التّحديات والمعوقات ومنها ما ورد في (إبراهيم والوترى، ٢٠١٨، ٢٦٨) وتتمثل فيما يلي:

#### أ. معوقات إدارية.

تواجه عملية تعظيم قيمة الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي في مصر العديد من المعوقات المتعلقة بالجانب الإداري؛ حيث ما زالت عملية التنمية المهنية للمُعَلِّمين تتم بفكر وأهداف وأساليب وآليات تقليدية تحول دون تحقيق المأمول منها بالنسبة للمُعَلِّم المصري وتنميته مهنيًا ويمكن تحديدها كالآتي:

- غياب الشراكة الفعلية بين مراكز التدريب والمهنية للمعلمين بوزارة التربية والتعليم وبين الجهات المعنية بإعداد وتنمية أداء الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم بالمحافظات، مثل: كليات التربية، ومراكز البحوث التربوية، ومؤسسات المجتمع المدني

المعنية بتنمية أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم قبل الجامعي (الحلقة الأولى بمرحلة التعليم الأساسي).

- محدودية الموارد المالية المُخصّصة لدعم خدمات تنمية أداء الموارد البشرية وبخاصة المعلمين.

- مركزية القرار في مختلف الممارسات الخاصة بتنمية أداء الموارد البشرية وبخاصة المعلمين؛ حيث أن معظم القرارات تصدر من وزارة التربية والتعليم بالقاهرة.

#### ب. معوقات تتعلق ببرامج تنمية وتدريب الموارد البشرية.

- يُشير الواقع الفعلي المُمارس إلى أن وزارة التربية والتعليم قد حققت إنجازات ملحوظة بالنسبة للأهداف المتعلقة ببرامج تدريب وتنمية الموارد البشرية وبخاصة المُعلّمين، فلقد قامت الوزارة بوضع معايير جودة أداء أعضاء هيئة التعليم، واقتراح سياسات ونُظم تقويم الأداء المهني لهم، ودعم وحدات التدريب والتقويم في مدارس التعليم الأساسي، ولكن لم يتم ترجمتها إلى خُطط من أجل تفعيلها على أرض الواقع.

- برامج تدريب وتنمية الموارد البشرية وبخاصة المُعلّمين التي تُقدّم غير قادرة حالياً على تلبية الحاجات المهنية للمعلمين بتخصصاتهم المختلفة وبأعدادهم الضخمة التي قاربت المليون ونصف المليون مُعلّم في مصر" حسب الإحصاءات الرسمية"، وذلك في الوقت الذي أصبح يُنظر فيه إلى تدريب وتنمية الموارد البشرية على أنها عملية لا غنى عنها لأيّ مُمتن لمهنة معينة وخاصة المُعلّم، فضلاً عن أن بعض برامج التدريب لا تُسائر إلى حدٍ كبير الاتجاهات التربوية الحديثة في مجال تدريب وتنمية الموارد البشرية (الهاجري، ٤٦٧، ٢٠١٧).

- تفقد بعض برامج تدريب وتنمية الموارد البشرية إلى التركيز والمتابعة والتواصل، وفي حالات كثيرة تتسم بالجمود والعجز عن معالجة المشكلات التربوية الحقيقية التي يُواجهها المُعلّم، وغالباً ما تكون مُنغزلة تماماً عن الفصول الدراسية.

- تقليدية برامج تدريب وتنمية الموارد البشرية وتكرارها وضعف مراعاتها للاحتياجات التدريبية الحقيقية للمعلمين، واعتمادها على الجوانب النظرية وإغفال الجوانب التّخصصية والأكاديمية؛ مما يُفقد القدرة على مواجهة مُشكلات المُعلّمين الفعلية.

- ضعف مُراعاة بعض برامج تدريب وتنمية الموارد البشرية المُقدّمة للمُعَلِّمين بمدارس الحلقة الأولى من التَّعليم الأساسي في مصر للاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال تنمية وتطوير المُعلِّم، وأن كثير من برامج تدريب وتنمية الموارد البشرية التي تُقدِّم للمُعَلِّمين لا تُساير التَّطورات المتلاحقة في التَّعليم ومُشكلاته محلياً وعالمياً، الأمر الذي يُحدِّد من تحقيق تلك البرامج لبعض أهدافها بالنَّسبة للمُعَلِّمين.

- قلة وندرة آليات تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين وبخاصة مدارس الحلقة الأولى من التَّعليم الأساسي، أو متابعة أو قياس أثر للبرامج التي تتم في مجال تدريب وتنمية الموارد البشرية.

- اعتماد بعض برامج تدريب وتنمية الموارد البشرية للمعلمين على الأساليب التقليدية في التَّدريب كأسلوب المحاضرة، مع استخدام الأساليب الحديثة والتَّطبيقية وورش العمل، ويُعدُّ هذا من أسباب عدم إقبال المُعلِّمين على هذه البرامج، وضعف في نظم تقويم برامج التنمية المهنية.

**سابعاً: متطلبات تعظيم قيمة الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التَّعليم الأساسي في مصر.**

توجد مجموعة من العوامل المرتبطة بمتطلبات تعظيم قيمة الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التَّعليم الأساسي في مصر بما يُسهم في توفير فرص تنمية وتطوير أداء المعلمين والعاملين بالمدارس، وتتمثل فيما يلي:

- الاستفادة من وجود وحدات التدريب المتوفرة بجميع الإدارات التعليمية على مستوى الجمهورية، وذلك لتنفيذ البرامج التدريبية اللازمة لتنمية وتعظيم قيمة الموارد البشرية للمعلمين والعاملين بمدارس الحلقة الأولى من التَّعليم الأساسي بما يزيد من ثقافة المُعلِّم المهنية والإدارية.

- دفع مدارس الحلقة الأولى من التَّعليم الأساسي للتركيز على إكساب المُعلِّم الكفايات الرئيسة لمجتمع المعرفة والقائمة على القدرة على التَّعلُّم المُستمر، والتأكيد في منظومة المناهج على تنمية المعرفة لديه، وإنتاجها كعنصر إنتاجي حاكم لأنها المستقبل.

- العمل على نشر ثقافة تعظيم قيمة الموارد البشرية بين القائمين على إدارات مدارس الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي بحيث يتقبّلون فكرة التّنمية المهنية المستمرة، ويكونوا على استعداد لنقد الممارسات التعليمية والإدارية نقداً ذاتياً، وتقبل ملاحظات المعلمين وتبادل الخبرات معهم، والتّطلع دائماً إلى التّجديد في الممارسات التربوية المختلفة.
- تحديد معايير واضحة ومستويات محددة لأداء المُعلّمين وممارستهم المهنية؛ تعمل على التقييم الموضوعي لأدائهم والنقد الذاتي لأنفسهم، وتحديد أهداف التنمية المهنية مشتقة من هذه المعايير.
- صرف حافز تطوير لمُعلّمي الصّفوف الأولى بمدارس الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي مع إدراج السادة مديري ووكلاء تلك المدارس في صرف تلك الحوافز.
- تطبيق نظام التّعليم الجديد بمدارس الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي وما يتضمنه من تغيّر جذري في المناهج الدراسية والتي أحدث تحولاً في استراتيجيات وأساليب التدريس؛ لتناسب دمج مهارات القرن الحادي والعشرين في المناهج.
- نشر ما يُعرف بعملية التّعلّم الرقمي داخل المنظومة التعليمية؛ حيث يُعدّ التّعلّم الرقمي مُصطلحاً جديداً ناتج عن استخدام التقنيات الرقمية الحديثة في العملية التعليمية، حيث يتضمن ذلك الاستخدام جميع الآليات الجديدة للاتصال وما ينتج عنها من تطوير لأداء المعلمين تدريسياً.
- تطوير نظم الاتصال التكنولوجي بمدارس الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي بما يُسهل عملية التّشارك المعرفي بين المعلمين بتلك المدارس، مع مساعدة المدارس على إنشاء العديد من صفحات على شبكات التواصل الاجتماعي والتي يمكن من خلالها نشر تجاربها التربوية والإدارية المتميزة.
- الاستفادة من التّوجه القومي لتطوير التعليم والوارد في (رؤية مصر ٢٠٣٠)، وتوجه الدولة نحو الاهتمام بتنمية وتطوير كفاءات وقدرات المعلمين باعتبارهم الركيزة الرئيسة للموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي.

- الاستفادة من وجود توجه استراتيجي واضح من قبل وزارة التربية والتعليم والأكاديمية المهنية للمعلمين نحو التطوير المستمر لمهارات وقدرات الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر من خلال برنامج الإصلاح المتمركز حول المدرسة في الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم ٢٠١٤/٢٠٣٠م.
- دور الشراكة مع كليات التربية والمعاهد والمراكز البحثية التربوية في برامج تنمية الموارد البشرية المُقدّمة للعاملين بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي؛ حيث تدعم كليات التربية المجتمع من خلال جهود تربوية وإدارية يمكن أن تقوم بها في مجالات التّمنية البشرية وإعداد المُعلّمين والتّلاحم مع المجتمع والنّهوض بكوادر التعليم والارتقاء به وإصلاحه بما يؤهله لأن يكون فعالاً وخادماً للمجتمع الذي تنتمي إليه.

### نتائج البحث.

- توصل البحث إلى عدة نتائج بناء على ما جاء في الإطار النظري وتمثلت فيما يلي:
- توجد عدة تحديات مُتعلقة بتطوير وتنمية أداء المُعلّم باعتباره الركيزة الرئيسة للموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر تتمثل في ضعف انتقال أثر التّدريب إلى القاعات الدّراسية، خلو طرق التّدريس من التّجديد والإبداع وقلة الحوافز المادية المُقدّمة للمُعلّمين وعدم تجانس نوعيات المعلمين في المدارس المختلفة.
- توجد عدة تحديات مُتعلقة بالإدارة المدرسية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر تتمثل في ضعف الثقة والتفاعل المتبادل بين أفراد الإدارة المدرسية والمعلمين، وضعف تطبيق الإدارة المدرسية لوسائل الاتصالات الإلكترونية وانتشار ثقافة مقاومة التغيير في المدارس.
- تُعاني وحدات التدريب بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر من نقص توفّر الموارد المالية اللازمة لتنفيذ برامج التدريب، كما أن القائمين على وحدات التّدريب مُكلفين بأعمال مدرسية أخرى مما يزيد من الأعباء الوظيفية لهم.

• تُمثل استراتيجيات التدريب عملية تعديل إيجابي لممارسات الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي في مصر من الناحية المهنية؛ لإكسابهم المعرفة والخبرة التي يحتاجون لها والحصول على المعلومات التي قد تتقصمهم، بالإضافة إلى المهارات الملائمة والعادات اللازمة؛ من أجل رفع كفاءة الموارد البشرية بتلك المدارس.

• تعمل الأكاديمية المهنية للمُعَلِّمين على تصميم وتخطيط أنشطة تنمية وتنمية الموارد البشرية وتنسيقها وتقييمها ومتابعتها من خلال وضع الخطط والسياسات التي يُمكن الاسترشاد بها في تنمية الموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي في مصر، وإعداد البرامج اللازمة لتنمية الموارد البشرية، وتوفير الاستشارات الفنية لهم لضمان تطبيق التّرقّي الوظيفي.

• تُعد عملية تطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية بمدارس الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي في مصر مسؤولية مشتركة بين إدارة المدرسة وبين الجهات المهنية المنوطة بتطوير أدائهم وتخطيط مسارهم الوظيفي في ضوء قوانين التّرقّي.

## المراجع.

القاسم، عامر هاني (٢٠١٩): دور إدارة المعرفة في تعظيم القيمة المضافة لأداء الموارد البشرية في المؤسسات: دراسة نظرية تطبيقية، القيادة العامة لشرطة الشارقة - مركز بحوث الشرطة، الامارات، ٢٨(١١١)، ١٠٣-١٥٦.

أبو النيل، هانم أحمد وآخرون (٢٠١٩): تنمية الموارد البشرية بالجامعات في ضوء الاتجاهات الحديثة، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ٣٠(١٢٠).

عبد العزيز، حنان جاسم (٢٠١٦): تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية في ظل العولمة، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ٢٧(١٠٨)، ٣١٠-٣٣٨.

علوان، سهام احمد (٢٠١٨): القيمة المضافة مدخل لقياس رأس المال الفكري في جامعة الزقازيق، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٥(١٩)، ١٧٩-٢٣٧.

المهدى، سوزان محمد (٢٠١٨): تنمية الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية لتلبية متطلبات مجتمع المعرفة، المؤتمر العلمي السنوي الخامس والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية: نظم التعليم ومجتمع المعرفة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢٥٩-٢٧٩.

المقبالي ، حرشان بن خميس وآخرون (٢٠١٧): تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان على ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ١٨(٥)، ٥٩٥-٦٢٠.

رسمي، محمد محمد وآخرون (٢٠١٨): التوجه الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية : دراسة تحليلية، مجلة المعرفة التربوية، الجمعية المصرية لأصول التربية، القاهرة، ٦(١٢)، ٩٢-١٠٩.

عبد الهادي، محمد جمال (٢٠١٧): أثر تنمية الموارد البشرية على إدارة الجودة الشاملة في المنظمات التعليمية ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٤٤، ١٣-٤٢ .  
الشهري ، فاطمة بنت محمد وآخرون (٢٠٢٠): واقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، المجلة التربوية لكلية التربية، جامعة سوهاج، ع ٧٣ .  
محمد ،على برهان وطه، أيمن عصمت (٢٠٢٠) : نظم المعلومات الإدارية وأثرها على إدارة الموارد البشرية في المديرية العامة لتربية محافظة نينوى - دراسة ميدانية ، مجلة دراسات تربوية، ١٣(٥٢).

المشيخي، سهيل بن سالم (٢٠١٩): تقييم برامج وسياسات التدريب للموارد البشرية من منظور إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على المديرية العامة للتربية والتعليم محافظة ظفار - سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية.  
الجرايدة، محمد سليمان والعلوي، أحمد بن محمد (٢٠١٨): درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في ، مجلة المعهد الدولي للدراسة والبحث- جسر، لندن، ٤(٧).

أحمد، أحمد إبراهيم وآخرون (٢٠١٨): تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية من خلال إدارة تنوعها: دراسة تحليلية، مجلة المعرفة التربوية، الجمعية المصرية لأصول التربية، ٦(١٢).

العتبي، راشد بن عبد الله والختلان ، منصور بن زيد (٢٠١٨): تصور مقترح لتطبيق إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية إدارة التعليم بالخرج أنموذجاً، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم، جامعة عين شمس، ١٩(١).

الدوسري، غزيل سعيد (٢٠١٨): درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى القادة في المؤسسات التربوية في الكويت وعلاقتها بالتنمية المستدامة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.

- الحارثي ، مها بنت سعود وآخرون (٢٠٢٣): إدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديرات المدارس، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، الأردن، ٧(٣١)،
- الهنائي ، عبد الله بن سعيد، جوهر، على صالح، رضوان ، وائل وفيق، سليمان ،هناة إبراهيم (٢٠٢٢): المحاسبية التعليمية مدخل لتحقيق جودة إدارة الموارد البشرية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، مجلة كلية التربية ، جامعة دمياط، ٣٧(٨٠).
- سليمان، السعيد السعيد وآخرون (٢٠٢١): تحسين أداء مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، ع ١٠٢ ، ١٣١-١٥٦.
- خليل، نبيل سعد (٢٠٠٩): مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة
- عماد وهبة (٢٠١٣)، فلسفة التدريب الإلكتروني ومتطلباته كمدخل للتنمية المهنية لمعلمي التعليم الثانوي العام، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة اسيوط، كلية التربية، ٢٧(١)، ٢٥٧-٢٩٢.
- حسن ، نجاح رحومة. (٢٠١٩) . رؤية مقترحة لتحسين أداء وحدات التدريب والجودة بالمدرسة المصرية في ضوء الاتجاهات الحديثة. مجلة البحث العلمي في التربية كلية البنات للآداب والعلوم والتربية جامعة عين شمس، ١٥(٢٠).
- إبراهيم ،حسام الدين السيد والورتري، حسن سليمان. (٢٠١٨): المشكلات التي تواجه وحدات التدريب في مدارس التعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية: دراسة تحليلية في ضوء نتائج الدراسات السابقة. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع. كلية الإمارات للعلوم التربوية، ع (٣٠)، أكتوبر.
- جمال الدين، نادية وآخرون. (٢٠٢٠). تطوير وحدات التدريب في ضوء متطلبات الجودة بمدارس التعليم الأساسي. مجلة القراءة والمعرفة. الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة كلية التربية جامعة عين شمس، ٤٢٠-٤٢١.
- حسين، أسامة ماهر (٢٠١٢). تصور مقترح لتطوير أداء الأكاديمية المهنية للمعلمين في ضوء المعايير المعتمدة لمراكز التميز المعتمدة. مجلة كلية التربية كلية التربية. جامعة حلوان، ١٨ (٤).
- محمد، علاء ربيع. (٢٠١٣): تقييم واقع الأكاديمية المهنية للمعلمين بدورها في ضمان تحقيق مهنية أعضاء هيئة التعليم. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس. رابطة التربويين العرب، ٣ (٣٩). يوليو.

عبد السلام، أماني محمد (٢٠١٩) : تصور مقترح لتطوير برامج التنمية المهنية بالأكاديمية المهنية للمعلم لتلبية متطلبات الترخيص في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة كلية التربية جامعة أسيوط ، ٣٥ (٢) . فبراير .

الروسان، هاني (٢٠١٦): إدارة موارد بشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، ط٢، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

زيدان، السيد محمد (٢٠١٣): تحسين التعليم الأساسي للمناطق النائية بجنوب محافظة بورسعيد، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد ، ٤٤، ١٣-٢٧.

الشمري، عبد العزيز سليمان ؛ الحربي، عارف بن محمد (٢٠١٩): المعوقات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الابتدائية بمدينة حائل وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، (١١)، ١٩٣ - ٢٣٢.

ضيف، هبة الله محمد (٢٠٢١): متطلبات تحقيق تميز مدارس التعليم الأساسي بدمياط، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمياط.

العزاوي، غانم أرزوقي. (٢٠١٣) : استخدام أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري، دراسة استطلاعية لعينة من الموظفين في وزارة الصحة مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد. (٢٨).

فان دالين ،ديوبولد(٢٠١٠): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط ٧. ترجمة محمد نبيل نوفل وآخرون، مكتبة الأنجلو المصرية. القاهرة.

فلية ،فاروق عبده والزكي، أحمد عبد الفتاح (٢٠٠٤): معجم مصطلحات التربية لفظا واصطلاحا، دار الوفاء، الإسكندرية.

محمود، محمد جابر (٢٠١٧): تطوير مهارات مديري المدارس الابتدائية في ضوء مفهوم إدارة المعرفة، المجلة العلمية لكلية التربية النوعية، ١(٦)، ٤٣٧-٤٧١.

الهاجري، سعد صحن (٢٠١٧): الشراكة بين الأسرة ومدارس التعليم الأساسي بدولة الكويت لتحقيق الفاعلية التعليمية: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية، (١٧٥)، ٤٦٣ - ٤٩٢.

الديب ،ابراهيم والحيالي، وليد (٢٠١٥): التدريب في المؤسسات التعليمية: استراتيجيات تحديثها وتفعيلها، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.

الهاللي، الشربيني الهاللي (٢٠٢١): تطوير منظومة تدريب المعلمين لتحقيق ميزة تنافسية في العصر الرقمي، مجلة التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد (١٤)، ١ - ١٠.

بننت علي ،حليمة (٢٠١٨): متطلبات إنشاء مراكز للتدريب عن بعد في وزارة التعليم من وجهة نظر مديرات مراكز التدريب التربوي، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ١١٦ (٧)، ٩١ - ١١٥.

وهبة ، عماد صموئيل (٢٠١٣): تطوير أدوار الأكاديمية المهنية للمعلمين في مجال التنمية المهنية للمُعلّم في مصرفي ضوء الاتجاهات الحديثة في هذا المجال: دراسة ميدانية. المجلة التربوية كلية التربية جامعة سوهاج . ج (٣٣)، يناير.

إسماعيل، محمد صادق (٢٠١٤): تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر .

البادي، أحمد بن محمد والقاسمية، عابدة بنت بطي (٢٠٢٠): فاعلية البرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم وعلاقته بالدافعية للإنجاز من وجهة نظرهم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ٤(١٨)، ٢٩١ - ٣٢٨

بلوط، حسن إبراهيم. (٢٠٢٢): إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، ط.٣، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.

جرادات، ناصر محمد وآخرون (٢٠١٦): دور إستراتيجية تدريب الموارد البشرية في الإبداع من وجهة نظر المتدربين: دراسة حالة المؤسسات الخدمتية في محافظة الخليل، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية - مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية، جامعة سعد دحلب البلدة، (١٤)، ١١٩-١٣١.

الحيالي، وليد (٢٠٢١): التدريب في المؤسسات التعليمية: إستراتيجيات تحديثها وتفعيلها، ط.٢، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.

الخولاني، محمد عبد المولي (٢٠١٥): أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة تطبيقية في الجهاز الإداري للدولة بالجمهورية اليمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة صنعاء، اليمن.

زويلف، مهدي حسن (٢٠٢٢): إدارة الأفراد، ط.٣، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

Tanjung, B. N. (2021). The Role Of Educational Management In Managing Citizenship Learning In Technology Based Primary Schools In The Era New Normal. *EduTech: Jurnal Ilmu Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 7(1), 378664.

Desta ,DM & at all. (2013). School-Based continues teacher professional development in Addis Ababa an Investigation of practice. Opportunities & Challenges. *Journal of International Cooperation in Education*, Vol (15), No (3), p 92

Aljhany, & Hmdan, F. (2020). REVIEWING the implications of training for academic section 1. Introduction: 26(118), 58-77

Arucy,G.&Juma,D.(2018). The influence of strategic training on employee performance in the public sector in Kenya: A case study of the Kenya copyright ....". *Journal of Business and Strategic Management* (3), 23-49.