

تصور مقترح لتطوير إدارة المصادر والموارد البشرية
بالتعليم قبل الجامعي في ضوء الواقع المصري وبعض
الخبرات العالمية
إعداد

م.م/ إسلام محمد إبراهيم محمد /أ/ أسامة خليل إبراهيم خليل
أ/ محمد سيد جابر محمد /أ/ هبه سمير طه عوض الله
أ/ تريزه بغدادى عزيز فرج /أ.د/ هويدا سعيد عبد الحميد



مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية

معرف البحث الرقمي DOI: 10.21608/jedu.2021.79425.1372

المجلد الثامن العدد ٣٨ – يناير ٢٠٢٢

الترقيم الدولي

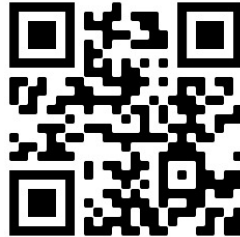
P-ISSN: 1687-3424

E- ISSN: 2735-3346

موقع المجلة عبر بنك المعرفة المصري <https://jedu.journals.ekb.eg/>

موقع المجلة <http://jrfse.minia.edu.eg/Hom>

العنوان: كلية التربية النوعية – جامعة المنيا – جمهورية مصر العربية



تصور مقترح لتطوير إدارة المصادر والموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي في ضوء الواقع المصري وبعض الخبرات العالمية

إعداد

- م.م/ إسلام محمد إبراهيم محمد^(١) / أسامة خليل إبراهيم خليل^(٢)
أ/ محمد سيد جابر محمد^(٣) / هبه سمير طه عوض الله^(٤)
أ/ تريزه بغدادي عزيز فرج^(٥) / أ.د/ هويدا سعيد عبد الحميد^(٦)

مستخلص البحث:

يهدف البحث الحالي إلى اقتراح تصور لتطوير إدارة المصادر والموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي في ضوء الواقع المصري وبعض الخبرات العالمية، فقد سار البحث وفقاً للخطوات الآتية: ١- قام الباحث من خلال الرجوع إلى الأدبيات التربوية والكتابات العلمية والمؤلفات العربية والأجنبية التي تتناول إدارة الموارد البشرية. ٢- عرض الباحث أبرز الخبرات العالمية في مجال إدارة الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي، وأوضح أوجه الاستفادة من هذه الخبرات بما يتماشى وطبيعة المجتمع المصري. ٣- قام الباحث بتصميم أداة البحث وتقنياتها، ثم تطبيقها على عينة من القيادات التربوية والمعلمين في مرحلة التعليم قبل الجامعي، للوقوف على المشكلات التي تواجه عمليات إدارة الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي ومقترحاتهم لمواجهة تلك المشكلات. ٤- بعد تفريغ البيانات ومعالجتها إحصائياً تم عرض النتائج وتفسيرها. ٥- تم وضع تصور مقترح لتطوير عمليات إدارة الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي في ضوء الواقع المصري وبعض الخبرات العالمية.

(١) مدرس مساعد بقسم تكنولوجيا التعليم، كلية التربية النوعية، جامعة أسوان.

(٢) أخصائي تكنولوجيا أول، ومسئول (IT) بوزارة التربية والتعليم.

(٣) معلم أول بوزارة التربية والتعليم.

(٤) مدير مشروعات تعليم إلكتروني بشركة كلاسيرو الشرق الأوسط.

(٥) مدرس رياضيات بمدارس الراعي الصالح للراهبات، بشبرا.

(٦) أستاذ تكنولوجيا التعليم بكلية التربية النوعية، جامعة عين شمس.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها ما يأتي:

١- أشارت كثير من الدراسات إلى وجود مظاهر تدل على قصور في إدارة الموارد

البشرية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي.

٢- لا يتحقق النجاح لجميع المجالات والمعايير والمؤشرات والممارسات المحددة لبناء

صرح الجودة وتحقيقها في أى مؤسسة بدون توافر مقومات إدارة الموارد البشرية

الفعالة.

٣- تكمن القاعدة الأساسية في إدارة الانضباط والجزاءات في أن تكون هناك قواعد

مكتوبة ومعروفة للجميع، وأن مخالفة هذه القواعد يُعرض العامل إلى العقوبات.

الكلمات الرئيسية:

المصادر البشرية، الموارد البشرية، التعليم قبل الجامعي.

مقدمة البحث:

يُعدّ العنصر البشري أداة الحضارة وعمادها، وأساس النشاط الإنتاجي والتكوين الاقتصادي، فمن يعتقد أن تقدم الحضارة الغربية وتطورها جاء بفعل التكنولوجيا وحدها فهو مجافٍ للحقيقة؛ لأن التكنولوجيا لا تنشأ من فراغ؛ بل تحتاج إلى إنسان ليصنعها ويستخدمها، فالنقدم الذي بلغته الدول الغربية جاء نتيجة لاهتمامها بالعنصر البشري والاستثمار فيه وتوفير الظروف الملائمة التي تساعده على الابتكار والإبداع والإنتاج، لأنه المحرك الأول لعملية التنمية والمستفيد الأساسي منها، الأمر الذي يتطلب الاستثمار الأمثل لكافة الطاقات، حيث إن النهضة والتنمية لن تتأتى إلا بالرفع من كفاءة الكوادر البشرية، وعليه فإن مشاريع التعليم لا تُعدّ مشاريع استهلاكية بل هي من صميم العمليات الإنتاجية لأنها تستهدف بناء البشر.

ويتوقف نجاح أو فشل المؤسسات بشكل عام على تلبية هذه المؤسسات لمتطلبات الأفراد والمجتمعات المتنوعة إلى حد كبير في كيفية إدارة تلك المؤسسات، والمؤسسات التربوية ليست بمعزل عن باقي المؤسسات حيث تواجه العديد من التحديات والصعوبات التي تؤثر بشكل كبير على الأداء وكفاءة العمل ومن هذه التحديات العولمة، والتنوع

البيئي ، وظهور اقتصاديات ومنظمات للمعرفة ، والتطورات التقنية المعلوماتية.(حريم
٢٠١٠،

ويواجه النظام التعليمي المصري مثل باقي الدول مجموعة من التحديات التي يفرضها التقدم العلمي والانفتاح الثقافي والاقتصادي العلمي والتغيرات العلمية ومن أهم هذه المشكلات زيادة الطلب على التعليم نتيجة الزيادة السكانية الملحوظة وهذا ما تشير إليه وفقا لـ الإحصائيات الرسمية الصادرة عن الادارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار بوزارة التربية والتعليم ، يبلغ اجمالي عدد المدارس في مصر ٥٧ ألفاً ٧٤٩ مدرسة ، بها ٥١٨ ألفاً و ٥٥٣ فصلاً ، ويدرس فيها ٢٤ مليوناً و ٤٠٣ آلاف و ٩٢٤ طالباً وطالبة ، ويعمل بها ١٠١٥٧٠٠ معلم.(مجلة صدي البلد ، ٢٠٢١)

وبناء عليه وحرصاً من وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني على تحقيق مصلحة أبنائنا الطلاب بجميع مراحل التعليم قبل الجامعي، في جميع الصفوف الدراسية، ولكي يتمكنوا من مواصلة عملية التعلم في هذه الفترة الحرجة فقد قامت الوزارة بإتاحة استخدام مصادر متنوعة للتعلم الذاتي، والتي منها "قناة مدرستنا (١)، وقناة مدرستنا (٢)، وبنك المعرفة المصري، ومنصة ذاكر، ومنصة إدارة التعلم للمرحلة الثانوية، ومنصة البث المباشر، ومنصة حصص مصر، وغيرها من الوسائل الرقمية، ولكن هناك العديد من التساؤلات والجدل حول كل هذه المصادر وكيفية إدارتها وتلبيتها احتياجات المستفيدين وإتاحتها بشكل يسمح للجميع الوصول إليها .

والمكاتب التعليمية منوطة كغيرها بمجموعة من المهام التي من هدفها تيسير العملية التعليمية في الادارات التعليمية والمدارس ، ولذلك من أهم مسؤوليات أنظمة التعليم دون شك الإهتمام بإعداد الموارد البشرية اللازمة للعمل في جميع المجالات .

وإن كثيرا من جهود الدول والحكومات المتقدمة والنامية على حد سواء، تتجه نحو تطوير أنظمتها المجتمعية الخدمية والإنسانية المختلفة وتحسينها، من خلال تبني أساليب واتجاهات إدارية معاصرة ثبت نجاحاتها وفعاليتها، وأيا كانت تلك الجهود فهي تستهدف التنمية الإدارية، فالإنسان هو القيمة والهدف تجاه أي تطور منشود، إذ يعد المورد البشري الدعامة الحقيقية التي تستند عليها المؤسسات، على مختلف المجالات والمستويات الإدارية، ويمثل المورد البشري الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف المنظمة، إذا ما توافرت الظروف

الإيجابية التي تدفع الموظف إلى العمل والعطاء؛ فالإنسان مصدر الفكر والتطوير ومن ثم؛ فإن الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها، يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة والنامية على حد سواء، بوصفها أهم عناصر الإنتاج، (عبد الباقي، ٢٠٠١، ٥).

ونظرا للدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المجتمعية المختلفة خدمية أو إنتاجية، رسمية أو غير رسمية، فقد نالت اهتمام من قبل الباحثين، على مختلف المراحل التاريخية، وتغيرت النظرة للموارد البشرية تبعا لذلك؛ فبعد أن كان ينظر إلى تلك الموارد على أنها أدوات إنتاج، أصبحت النظرة إليهم اليوم بأنهم المورد الرئيس والفاعل لنجاح المؤسسة وتقدمها واستمرارها؛ وذلك لما يحملونه من فكر ومعرفة، تولدت لديهم نتيجة ممارساتهم الوظيفية، واكتسابهم المهارات والخبرات اللازمة للقيام بأدائهم وبأدوارهم الموكلة إليهم؛ الأمر الذي دعى إلى تبني وجهات نظر جديدة تجاهها، وإدراك الأهمية الحقيقية والدور الأساس الذي تؤديه في إنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها ، (درة، ٢٠٠٣، ١٠٨).

كما أن البيئة الوظيفية لعمل الإداري مليئة بالمتغيرات المتعددة ، والمؤثرات المعقدة؛ ما يجعل من ممارسة الإداري لوظائفه الأساس أن تتطلب منه كثيرا من العلم والخبرة والابتكار، ولاسيما في المجال التربوي؛ إذ إن قادة التربية هم الذين يحددون شكل التعليم وتنظيماته ، ويهيئون لهذه النظم التكيف مع شتى الظروف، ويعملون على أن تكون مؤسسات التعليم هي التي توفر لمؤسسات المجتمع الأخرى متطلباتها من القوى البشرية اللازمة للعمل ورفع درجة كفاءتها؛ الأمر الذي جعل المهتمين والباحثين في مجال الإدارة التربوية، يوصون بضرورة توافر مجموعة من الخصائص الإدارية والفنية التي تساعد لقيادة الإدارية على النجاح في أداء وظائفها، لتصبح صفات تميز رجل الإدارة عن غيره، كما تجعل منه متابعه لكل جديد في مجال عمله من خلال الاطلاع على البحوث والدراسات التي تجرى في مجال عمله، والتدريب عليها والاستفادة من خبرات الآخرين، بما يمكنه من التطور المهني والنمو المستمر لمعارفه ومهاراته واتجاهاته التي تجسد الرغبة والإبداع في العملية الإدارية، (شجاع الدين، ٢٠٠٨، ٢).

ويؤكد البنا (٢٠٠٦) بأنه على إدارة المؤسسات التعليمية تبني الإدارة الإستراتيجية والتي تختص في رسم السياسة العامة للمؤسسات ، (Strategic

(Management التعليمية (المدارس)، وبناء الخطط التي تحدد الاتجاه العام لها. وتعد الوثيقة الرئيسية في هذا المؤشر هي خطة العمل كما يطلق عليها أيضاً الخطة الإستراتيجية، أو الخطة التطويرية، أو الخطة التشاركية. وتوضع هذه الخطة مع بداية كل عام دراسي مع الأخذ بالحسبان البعد الإستراتيجي لها (التفكير الإستراتيجي) المبني على الأسئلة الثلاثة التالية:

1- أين نحن الآن؟ 2- إلى أين نريد أن نصل؟ 3- كيف نصل إلى ما نريد؟
وينبغي أن تتضمن الرؤية والرسالة، والأهداف المراد تحقيقها، ومؤشرات الأداء بجانب الأولويات والموارد المطلوبة لتنفيذ الخطة، والعنصر الأساسي في بناء الخطة، هو حاجات المتعلمين، كما يتوجب أن تشمل خطة العمل المؤشرات جميعها التي يتألف منها نظام الجودة، وأما عن البدء بتطوير نظام الإدارة التعليمية يجب أن يبنى التطوير على نتائج البحث العلمي والتجريب والمتابعة والتقويم، وأن يكون التطوير هادفاً ومستمراً وشاملاً وتعاونياً، ويراعي الموازنة بين خصائص المتعلمين وحاجاتهم وحاجات المجتمع، وأن تحدد أهدافه وفرق عمل تنفيذه، ومتطلباته البشرية والمادية والمالية، واستخدام تكنولوجيا المعلومات ونظمها وتقنياتها الحديثة.

وبناء على ما تم سرده من جهود مبذولة من وزارة التربية والتعليم بالجمهورية للإرتقاء بالمستوى التعليمي المطلوب ولتحقيق النمو المهني للقيادات التربوية وأفراد المنظومة التعليمية فإن واقع الممارسة والتطبيق داخل الإدارات التعليمية وغيرها من مكاتب التعليم ينتم بمظاهر قصور كثيرة في إدارة المصادر والموارد البشرية، ويعتقد الباحثين أن السبيل إلى إصلاح التعليم في بلادنا، بما يحقق الكفاءة والتميز لمخرجات العملية التربوية والتعليمية يتمثل في الوقوف على طبيعة الأنظمة التربوية والتعليمية القائمة حالياً، ومن ثم مراجعتها وتطويرها بما يتواءم مع النظم التربوية في البلدان المتطورة والمتقدمة، من خلال تبني اتجاهات وأساليب إدارية حديثة متطورة ثبت نجاحتها، بحيث تشمل كافة جوانب العمل الإداري والتربوي على مختلف المستويات الإدارية والوظيفية، وتحديدًا تطوير وتنمية العنصر البشري الذي يمثل الركيزة الأساس، والعنصر الفاعل في إحداث التغيير الهادف للتطوير على مختلف الوظائف الإدارية والتربوية والتعليمية.

مشكلة البحث:

لم يعرف العالم المعاصر موجه من التغيرات كالتى يعرفها اليوم، ولا تحديات كالتى يواجهها بشكل أدت معها إلى انفجار في المفاهيم والمصطلحات، بل تعدى الأمر إلى مراجعة الكثير من المفاهيم والقضايا السائدة لتحل محلها أخرى أكثر دلالة، فقد أصبح التنافس في ظل عالمية السوق يعتمد على تنمية الموارد والكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتطوير والتجديد التكنولوجي واستثمار المعلومات وحسن إدارة التغيير من جهة، بما يمكنها من صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية الملائمة للتحديات الجديدة والمستمرة من جهة أخرى، مما جعلها تمثل رأس مال فكرى وبشرى فاق في أهميته الرأس المال المادي، وهذا ما أكد عليه المؤتمر الإلكتروني: "الإدارة الحديثة للموارد البشرية ودورها في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠" بالمملكة العربية السعودية وما اتجهت إليه باقي الدول ، وأشار أحمد ابراهيم (٢٠٠٣، ص ١٦٥) أن التطور الاداري التي تشهده المنظمات على مختلف المجالات نابع من تبنيها لإتجاهات إدارية حديثة ومعاصرة وحققت من خلالها النجاح والتميز لمخرجاتها ، فإنه من الأولى أن تتبنى المنظمات التعليمية ومؤسساتها هذه المداخل الادارية ، الأمر الذي سيجعل من أنظمة التعليم تحقق نجاحات إدارية وتربوية وتعليمية تنعكس ايجابياً على الإرتقاء بمستوى الخدمات التعليمية وكفاءة مخرجاتها.

ونتيجة للتطورات السريعة والتغيرات المتسارعة التي تشهدها البلاد، لاسيما في طبيعة المهن، والاهتمام المتزايد بالقيم النوعية والتميز، الذي يعبر عن أداء الأعمال بطريقة صحيحة من أول خطوة، أصبح من الضروري على إدارات التربية والتعليم في المحافظات العمل على استخدام المداخل الحديثة في نظمها الإدارية على مختلف مستوياتها الإدارية، وهذا ما تشير إليه العديد من الدراسات كدراسة: علوان ، (٢٠٠٦) ، ودراسة: معزب، (٢٠٠٦).

وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم ، لتحقيق النمو المهني للقيادات التربوية، فإن واقع الممارسة والتطبيق في مكاتب التربية والتعليم، مازال يتسم بمظاهر قصور كثيرة في أداء إدارات الموارد البشرية؛ إذ إن أداءها يجعلها في معظم الأحوال ملتزمة باللوائح التنظيمية والإجراءات الرسمية فلا تستطيع البت في أبسط الأمور،

إلا من خلال التطبيق الحرفي للقوانين والقواعد التنظيمية؛ فتظهر البيروقراطية بمركزيتها الشديدة ، وطابع الجمود والروتين، وممارسة المهام بشكل تقليدي قد عفا عليه الزمن، (شجاع الدين، ٢٠٠٨، ٦).

ومن خلال عمل الباحثين العاملين على هذه الورقة البحثية في الجهات التعليمية المختلفة وجد هناك قصور في إدارة المصادر والموارد البشرية في الإدارات التعليمية، وإن واقع عمل الإدارات المعنية التي تعرف بإدارة شؤون الموظفين، إنما يقتصر دورها على التوزيع، وإعداد كشوفات المرتبات ليس إلا، مع العلم أن مهامها الوظيفية كبيرة ومتعددة، بتعدد الأدوار والمستويات للإدارات المختلفة ، وبناء عليه وجد أنه من الضروري البدء في تطوير النظم الإدارية بالمؤسسات التعليمية للتطوير بالاعتماد على المداخل الإدارية الحديثة وهنا يمكن صياغة مشكلة البحث على النحو التالي:

تتحد مشكلة البحث الحالية في حاجة النظم الإدارية بالمؤسسات التعليمية للتطوير بالاعتماد على المداخل الإدارية الحديثة التي تعد المصادر والموارد البشرية من أبرزها، إضافة إلى ذلك محاولتها تطبيق الإستراتيجيات الحديثة في إدارة المصادر والموارد البشرية باعتبارها متطلباً ملحاً للمؤسسات بصفة عامة والتعليمية بصفة خاصة.

أسئلة البحث :

ومن خلال ما سبق نشق السؤال الرئيسي للبحث الحالي :
ما التصور المقترح لتطوير إدارة المصادر والموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي في ضوء الواقع المصري وبعض الخبرات العالمية؟

اهداف البحث

- ١) وضع تصور مقترح لتطوير إدارة المصادر والموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي في ضوء الواقع المصري وبعض الخبرات العالمية.
- ٢) الكشف عن أهم معوقات إدارة المصادر والموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية.
- ٣) وضع مقترحات للتغلب على معوقات إدارة المصادر والموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية.

٤) التعرف على أهم التحديات التي تواجه المصادر والموارد البشرية في الوقت الحاضر.

٥) الوقوف على أهم متطلبات تطوير المصادر والموارد البشرية في مؤسسات التعليم من قبل القائمين على المؤسسة التعليمية.

منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي حتى يحقق أهدافه ويجيب عن تساؤلاته.

حدود البحث:

• الحدود الموضوعية:

- يتناول البحث متغير تطوير المصادر والموارد البشرية من حيث:

١- درجة توافرها بالإدارة التعليمية و المدرسية الخاصة بالتعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية.

٢- درجة استخدامها بالإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية.

- أما عن تطوير الإدارة المدرسية فتعرض لها البحث من حيث:

دواعي التطوير - متطلبات التطوير - عناصر التطوير - مجالات التطوير.

• الحدود البشرية:

- تتمثل في

الإدارات التعليمية - أعضاء هيئة التدريس بالمدرسة والعاملين بمرحلة التعليم الأساسي.

• الحدود المكانية:

يقتصر البحث على مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية.

مصطلحات البحث:

• التطوير Development

يعرفها الباحثون إجرائياً: التطوير يقصد به تطوير القدرات الإدارية ، ويهدف إلى تبني التغييرات الهيكلية والسلوكية في العمليات الإدارية ، والتطوير الإداري هو نمط من الفعالية المتزايدة في استخدام الوسائل المتاحة لتحقيق الأهداف المحددة ، وبالتالي فإنه ينطوي على

كل من التغييرات النوعية والكمية في السياسات البيروقراطية والبرامج والإجراءات وأساليب العمل ، والهيكل التنظيمية وأنماط التوظيف ، وعدد وجودة موظفي التطوير من أنواع وأنماط مختلفة من العلاقات مع عملاء الإدارة.

• إدارة الموارد البشرية Human Resources

يعرفها الباحثون إجرائياً: تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها: السياسات، والإجراءات ذات العلاقة باختيار العاملين، وتعيينهم، ووسائل التعامل معهم، وتنظيمهم داخل المنظمة، وتوفير صلات التعاون بينهم، وبين الإدارة، وذلك بزيادة الثقة فيما بينهم؛ مما يساعد على وصول المنظمة إلى المستويات الإنتاجية القصوى، وبما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة.

• المصادر البشرية Human Sources

يعرفها الباحثون إجرائياً : تُعرّف إدارة المصادر البشرية على أنها مجموعة الأدوات والمواد العينية والرقمية، كالكتب، والأقراص المدمجة، والبطاقات التعليمية المصورة، وغيرها من الوسائل التي تُساهم في تطوير القدرات والمهارات لدى المتعلمين، سواء أكانت العملية التعليمية تتم بصورة رسمية أو غير رسمية.

الإطار النظري

المحور الأول :- الإطار المفاهيمي لإدارة المصادر والموارد البشرية

إنّ التعلّم الإنسانيّ من المواضيع التي شغلت بال المفكرين والعلماء منذ القدم، فطُرحت التساؤلات عن كيفية تشكل السلوك عند الإنسان، وما هي العوامل التي تجعل من السلوك أن يتغيّر، وكيف يكتسب الإنسان المعرفة، وما هي الطرق التي يكتسب بها هذه المعرفة، ومن هنا جاء مصطلح التعلّم ويعني أيّ تغيّر ثابت نسبياً في السلوك والإدراك والبنى المعرفية نتيجة خبرة ما أو نشاط أو تدريب أو ملاحظة، ويمكن ملاحظة هذه التغيرات عن طريق نواتج التعلّم، وهناك عوامل تؤثر على عملية التعلّم وهي: النضج، والقابلية للتعلّم، والدافعية، والممارسة، وعلى أساس هذه العوامل يتم اختيار مصادر التعلّم في المدارس. (عماد زغلول ، ٢٠١١، ص ص ١٨٤-١٨٥).

مصادر التعلّم في المدارس :

يعرّف المصدر في اللغة بأنه ما يصدر عنه الشيء، ومصادر التعلم في المدارس هم الأداة التي تحمل الرسالة التعليمية بشكل منظم وهادف ومضبوط ومقنن، وبطريقة يمكن نقل بها المعلومات إلى المتعلمين بسهولة، وتضمن التفاعل داخل المؤسسة التعليمية أو خارجها، ويحصل المتعلم من ذلك المصدر على التعلم المقصود بكفاءة وفاعلية، ويمكن أن تكون مصادر التعلم في المدارس فرداً أو وسيلة أو بيئة أو أسلوب من خلاله تتم عملية التعلم ونقل الخبرات وتغيير السلوكيات، ويجب على من يعمل داخل المنظومات أو المؤسسات التعليمية أن يكون على دراية حول مصادر التعلم في المدارس وعمليات التعلم بهدف تقديم المعرفة في الأساليب كافة ومن المصادر كافة. (عطية خميس ، ٢٠٠٦ ، ص ٦- ٢١)

معايير إختيار مصادر التعلم:

إن اختيار مصدر تعليمي من مجموعة كبيرة من مصادر التعلم في المدارس يقوم على أساس خصائص وشرط وإمكانيات والوظائف التعليمية للمصدر التعليمي، وهذا يعني أن ليس أي أداة تصلح لتكون مصدراً تعليمياً هادفاً، ومن المعايير التي يجب أن تتوفر في المصدر التعليمي الآتي : (محمد عطية خميس ، ٢٠٠٦ ، ص ٦- ٢١)

- الغرض والقصد: ويعني الهدف التعليمي الذي يحققه المصدر، فلا بد أن يكون له هدف يرتبط مباشرة مع بأهداف المقرر والمنهج الدراسي.
- المحتوى: ويعني أن يكون محتوى الرسالة التعليمية التي يحملها المصدر متناسقة ومناسبة من أجل تحقيق الأهداف والقصد المحدد.
- التنظيم والسعة: أي أن يكون المصدر منظم ومتتابع بشكل سليم؛ فيساعد ذلك على إدراك المحتوى، وأن يكون قادراً على حمل الرسالة التعليمية المطلوبة.
- الصدق: أن تكون المعلومات والبيانات التي يحملها المصدر التعليمي في رسالته صادقة علمياً، وأن يكون المصدر أميناً وصادقاً في نقلها.
- الجودة والحداثة: وتعني أن تكون المعلومات والبيانات التي يحملها المصدر التعليمي حديثة وتتناسب مع محتوى المقرر الدراسي الجديد.
- الملاءمة: وتعني أن تكون الرسالة التعليمية التي ينقلها المصدر مناسبة وملاءمة لمستوى وقدرات الطلاب، ومناسبة للظروف البيئية.

- التوافق مع الثقافة والنظام: أي أن يكون محتوى الرسالة التي يقدمها المصدر متوافقة مع ثقافة المجتمع وأخلاقياته ومتوافقة مع فلسفة نظام التعليم.
- المرونة: أي أن يكون المصدر مرناً في الاستخدام، ويتكيف مع حاجات المتعلمين المختلفين في القدرات والاستعدادات، وحاجات المتعلمين المستجدة.

أنواع مصادر التعلم في المدارس

تتنوع مصادر التعلم في المدارس ويمكن تصنيفها إلى أنواع رئيسة وهي الأفراد، والوسائل التعليمية، والبيئات التعليمية، والأساليب التعليمية، ويتم استخدامها حسب ما توفره المؤسسة التعليمية وما هو مناسب للمتعلمين ويمكن تفصيل أنواع المصادر كالتالي (عطية خميس ، ٢٠٠٦ ، ص ص ٦ - ٢١):

الأفراد

من أهم مصادر التعلم في المدارس الأفراد أو الأشخاص وهم المصادر البشرية للتعلم، فهم جميع البشر الذين يتفاعل معهم المتعلم داخل المؤسسة التعليمية أو خارجها بهدف إكسابه التعلم المقصود، ويتم ذلك التعلم سواء إما بتلقي المعلم المعلومات أو عن طريق الملاحظة، فيلاحظ المتعلم سلوكيات المعلم ويعمل على تقليدها وتتم من خلال هذه العملية عملية التعلم أو عن طريق الإشتراك مع مصادر تعليمية أخرى، وتشمل المصادر البشرية جميع من يعمل داخل المنظومة التعليمية سواء من المعلمين، والمساعدين، ومديري المدارس، والمشرفين والموجهين التربويين والخبراء الزائرين والمتعلمين أنفسهم (عطية خميس ، ٢٠٠٦ ، ص ص ٦ - ٢١)

الوسائل التعليمية

الوسائل التعليمية هي ترجمة لكلمة أجنبية "ميديا" ومفردتها وسيلة، والوسائل التعليمية واحدة من أشمل مصادر التعلم في المدارس، والوسيلة التعليمية هي منظومة تعليمية كاملة، تعمل على نقل المعلومات إلى المتعلمين بمفردتها أو بالتفاعل مع غيرها من المصادر التعليمية، وتعمل على إكساب المتعلمين التعلم المقصود، وتتكون الوسيلة التعليمية من ثلاثة مكونات وهم كالتالي: (عطية خميس ، ٢٠٠٦ ، ص ص ٦ - ٢١)

- المادة التعليمية: وهي محتوى الرسالة التعليمية المسجلة في وعاء مناسب، مثل: الكتب أو الصور أو شرائط التسجيل الصوتي التعليمية أو شرائط الفيديو التعليمية.

- الأجهزة أو الأدوات: بعض الوسائل التعليمية لا تحتاج إلى أجهزة لعرضها مثل الكتب أو الصور وتسمى مواد تعليمية ذاتية العرض، ولكن الكثير منها يحتاج إلى ذلك، ومن الأجهزة السبورة الالكترونية، وجهاز الحاسوب.
- الأسلوب: وهي مجموعة الترتيبات والإجراءات الخاصة بطريقة عرض المواد التعليمية لضمان توظيفها في الموقف التعليمي، وتوجيه أنشطة التعلم نحو تحقيق الأهداف المراد تحقيقها.

مصادر التعلم الالكترونية

إنّ هناك ثورة هائلة تحدث في نظام التعليم وهي سبب التطور التكنولوجي في القرن الحادي العشرين، فتقدّم الإطار العلمي ألزم النظام التعليمي بالتطور لاستيعاب الكم الهائل من المعلومات والمتعلمين، فاستحدث نظام التعلم عن بعد وأصبح جزء من مصادر التعلم في المدارس والجامعات والمؤسسات التعليمية، ولا يقتصر التعلم الإلكتروني على عرض المعلومات فقط بل يمتد إلى كونه تفاعلياً، فبوساطة غرف التعلم عن بعد يستطيع المتعلم التفاعل مع المعلم والمتعلمين الآخرين، وتملك هذه الغرف الإلكترونية الكثير من المزايا والقدرات التفاعلية التي يمكن الإستفادة منها. (غاريسون ، وتيري أندرسون ، ٢٠٠٦ ، ص ٢٨)

إدارة الموارد البشرية:

أطلقت عدة تسميات على إدارة الأفراد من قبل الكتاب والباحثين والمهتمين في علم الإدارة؛ فهناك من سماها: إدارة الأفراد، وهناك من سماها: إدارة شؤون العاملين، وهناك من سماها: ب: إدارة القوى العاملة، بينما أطلق عليها آخرون: إدارة الموارد البشرية، إلا أن مصطلح: إدارة الموارد البشرية، حل محل بقية المصطلحات الأخرى؛ كونه أكثر شمولاً، وأكثر تجاوباً مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية؛ فهو يتعامل مع الفرد من منطلقات جديدة بوصفها عنصراً مستقلاً ومؤثرة، وليس بوصفها عنصراً تابعة؛ فضلاً عن كون إدارة الموارد البشرية تقوم بالعديد من المشاركات الإدارية والفنية، وفي مقدمتها التخطيط الإستراتيجي الشامل لأي نظام كان، على عكس مفهوم إدارة الأفراد، الذي يقتصر دوره على التعامل مع المشكلات اليومية في إطار العمل ، (العريفي، ٢٠٠٩ ، ١٤).

• مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أكثر وظائف المؤسسة امتداد وتأثيراً على الوظائف الأخرى بالمؤسسة، فالعنصر البشري هو وسيلة وأسلوب تفعيل عناصر الإنتاج الأخرى بالإضافة إلى كونه عنصر الإنتاج الأكثر أهمية.

ولقد مرّ مصطلح إدارة الموارد البشرية بسلسلة من التغيرات من حيث التسمية والمضمون أو التطبيق المرافق للتسمية، حيث بدأت في بداية الأمر بإدارة العلاقات الصناعية، ثم أخذت هذه الإدارة تسميات مختلفة ابتداءً من إدارة شؤون الموظفين أو القوى العاملة وانتهاءً بإدارة الموارد البشرية، والتي تعرف بأنها تلك الإدارة التي تهتم بالعنصر البشري الذي يعمل في المؤسسة منذ لحظة دخوله فيها إلى لحظة مغادرته لها بشكل نهائي بما يتناسب وأهداف المؤسسة وأساليب العمل فيها.

ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة السياسات والإجراءات المتبعة قصد الاستثمار الأمثل للموارد البشرية داخل المؤسسة وذلك بفعالية ونجاعة وذلك لتحقيق أهداف جميع الفاعلين (المؤسسة، العاملين، الزبائن... الخ). (رافدة الحريري ، ٢٠١٤ ، ص ٢٩)

• أهداف إدارة الموارد البشرية

يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة على النحو التالي (عصام الدين الأمين ، ٢٠٠٢ ، ص ٦١):

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل انتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية.
- الاستفادة القصوى من جهود العاملين في انتاج السلع و/ أو الخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفاً.
- تحقيق انتماء وولاء العاملين وتنمية علاقات التعاون بينهم والعمل على زيادة رغبتهم في العمل فيها.
- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة التنافسية.

- توفير بيئة عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة وتزيد من انتاجيتهم ومكاسبهم المادية.
- ايجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتتفادى المهام التي تعرضهم لحوادث العمل الصناعية والأمراض المهنية.
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المؤسسة من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير عندما يصبحون مؤهلين لذلك.
- يتوقع العاملون أيضا وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد.
- تزويد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها بغرض أداء أعمالهم وتوصيل آراءهم ومقترحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.
- الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل شخص يعمل في المؤسسة وبما ينسجم وطبيعة عمله.

أهمية إدارة الموارد البشرية

تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية في الحصول على النتائج التالية (راغب أحمد ، ٢٠١٢ ، ص ١٠٢):

١. أن يكون المورد البشري مستقر: وذلك بأن يكون متوفر وثابت، ومتاح.
٢. أن يكون المورد البشري ذات كفاءة: حيث عليه الإلمام بعمله وكيفية القيام به بنجاعة.
٣. أن يكون المورد البشري فعال: بحيث نضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة.
٤. أن يكون المورد البشري متكيف: وذلك لكي يتأقلم مع التغيرات الحاصلة في مجال التسيير والتكنولوجيا... الخ، وتتم هذه العملية عن طريق التكوين المتواصل.

وظائف إدارة الموارد البشرية

تتسم إدارة الموارد البشرية بالقيام بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في المؤسسة، إذ أنها لا تختلف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الوظيفية الأخرى من حيث المهام الإدارية كالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، غير أن كل من تلك الإدارات تمارس أنشطة فنية (تنفيذية) تتعلق بطبيعة الأداء المناط بها.

وفيما يخص إدارة الموارد البشرية فلها وظائف رئيسية ووظائف مساعدة تتمثل في (محمود العكة ، ٢٠٠٩ ، ص ٢١٣):

الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية: وتتمثل في:

أ- تحليل العمل: تحديد معالم كل وظيفة من الوظائف الموجودة في المؤسسة من حيث واجباتها ومسؤولياتها ومتطلباتها والشروط التي يجب أن تتوفر فيمن يشغلها ثم القيام بتوصيف الوظيفة.

ب- تخطيط القوى العاملة: تهتم بتحديد احتياج المؤسسة من أنواع وأعداد العاملين، ويتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين، وتحديد ما هو معروض ومتاح منها والمقارنة بينهما لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة بالمؤسسة.

ج- الاستقطاب: وهو العملية التي يمكن من خلالها جذب طالبي العمل للتقدم للمؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة عن طريق نشر مواصفات الوظيفة ومتطلباتها، وقد يكون هذا الجذب من داخل المؤسسة وقد يكون من خارجها، وذلك بعدة وسائل كالصحف اليومية والصحف المختصة بالإعلانات ووكالات العمل أو الاتصال بالمعاهد والجامعات.

د- الاختيار والتعيين: وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل، وتصفياتهم من خلال طلبات التوظيف، والاختبارات والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب، وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

هـ- تصميم هيكل الأجور: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة، وتحديد أجرها، وتحديد درجات أجرية للوظائف. كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهميات المختلفة للوظائف المختلفة.

و- تصميم أنظمة الحوافز: وتهتم الوظيفة منح مقابل عادل للأداء المتميز، ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي أو أدائهم الجماعي، فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية، وأيضا هناك حوافز على أساس المؤسسة ككل.

ز- تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: تهتم المؤسسات بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة، كما تهتم المؤسسات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية ورياضية، وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.

ح- **تقييم الأداء**: تهتم كل المؤسسات تقريبا بتقييم أداء موظفيها، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة، وغالبا ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين وبغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء.

ط- **التدريب**: تمارس المؤسسات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين، وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة وعلى المؤسسة أن تحدد احتياج المرؤوسين للتدريب، وأن تستخدم الأساليب والطرق المناسبة، وأن تقيم فعالية هذا التدريب.

ي- **تخطيط المسار الوظيفي**: تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمؤسسة، وعلى الأخص فيما يمس النقل والترقية والتدريب ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد ونقاط الضعف لديه.

• **الوظائف المساعدة في إدارة الموارد البشرية**: وتتمثل في:

أ- **العلاقة مع النقابات**: وتتمثل في تنظيم العلاقة مع النقابات من خلال التطرق إلى شكاوي النقابات، والنزاعات العمالية، والتأديب، والفصل من الخدمة.

ب- **أمن وسلامة العاملين**: وهي تهتم بإجراءات الحفاظ على سلامة العاملين، والأمن، والصحة، والاتجاهات النفسية السليمة لهم.

ج- **ساعات وجداول العمل**: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإجازات وفقا لنظام يناسب طبيعة المؤسسة.

مهام إدارة الموارد البشرية

ان إدارة الموارد البشرية تستهدف جملة من المهام التي تعرض لكل من العنصر البشري المتمثل في قوة العمل والمجتمع بقطاعاته المختلفة ولعل من أهم هذه المهام ما يلي (علي السلمي، ٢٠٠١، ١٢٨-١٣٠):

- تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية لسوق العمل.
- التنبؤ بالمتطلبات للأفراد اللازمين لسوق العمل لتحقيق أهدافه.
- تنفيذ خطة لمقابلات هذه المتطلبات.
- استقطاب الأفراد الذين يحتاجهم ويتطلبهم سوق العمل لتحقيق أهدافه.
- اختيار وتعيين الأفراد لشغل وظائف معينة داخل قطاعات المجتمع المختلفة.
- تقديم الفرد للعمل وتدريبه.

- تصميم وتنفيذ البرامج الإدارية والفنية.
 - تصميم أنظمة تقييم أداء الأفراد.
 - مساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير الوظيفي.
 - العمل كوسيط بين أفراد سوق العمل.
 - تصميم أنظمة الرقابة والانضباط.
 - تصميم وتطبيق البرامج لضمان صحة وأمن الأفراد وتقديم المساعدة للأفراد، لحل مشاكلهم الشخصية والتي تؤثر على أدائهم في العمل.
 - تصميم وتطبيق أنظمة التعويضات لكل العاملين.
- ويمكن تطبيق وظائف الإدارة على الموارد البشرية على النحو التالي:

(أ) تخطيط الموارد البشرية:

ويعني توفير الأعداد اللازمة من العاملين لكل نشاط من أنشطة المؤسسة، مع الاهتمام بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، من خلال الوقوف على مستوى مهاراتهم وقدراتهم، وإجراء تدريب لكل العاملين من أجل رفع كفاءتهم الإنتاجية، مع الأخذ في الاعتبار أن تحقيق الانسجام بين وظائف المؤسسة يتطلب ربط الوحدات الإنتاجية ببعضها البعض، وربط الأنشطة المختلفة مع بعضها البعض، ضرورة إيجاد التكامل بين الوظائف المختلفة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، تحسين صفات العاملين الوظيفية، وتحديث خصائص مجالات العمل بالمؤسسة، والاهتمام برفع كفاءة أداء العاملين، معنى ذلك أن تخطيط الموارد البشرية يندرج تحته:

- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بالمؤسسة.
- تحسين الصفات الوظيفية للعاملين بالمؤسسة.
- تطوير وتحديث خصائص العمل بالمؤسسة.
- الاهتمام برفع كفاءة العاملين بالمؤسسة.
- استقطاب واختيار الموارد البشرية التي نحتاجها المؤسسة.
- الارتقاء بمستوى الكفاية الإنتاجية للعاملين.
- تحديد الحد الأدنى لساعات العمل بالمؤسسة.

- تحديد الحد الأدنى لسن العمل بالمؤسسة.
 - تحديد الحد الأدنى لأجور العاملين بالمؤسسة.
 - إيجاد الحوافز الكفيلة لدعم وتطوير الكفاية الإنتاجية باستمرار.
 - الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين بالمؤسسة.
- (ب) تنظيم شئون الموارد البشرية: ويندرج تحته:**
- تحديد أهداف وفلسفة الموارد البشرية بالمؤسسة.
 - اختيار نمط إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة (إدارة مركزية، إدارة لامركزية).
 - تحديد الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.
 - ترجمة الأنشطة إلى اختصاصات وظيفية.
 - تجميع الوظائف وتنسيقها في مجموعات سواء على مستوى الوحدات الإدارية أو الأقسام الإدارية، أو حتى على مستوى المكاتب.
 - تحديد السلطات الإدارية وتوزيعها بين المستويات التنظيمية بالمؤسسة.
 - إنشاء العلاقات التنظيمية بين الوظائف المختلفة بالمؤسسة.
 - توفير البيئة المناسبة للعمل الجماعي وشحنهم روح الفريق.
 - تصميم إجراءات ودورات العمل والسجلات الخاصة بالمؤسسة.
- (ج) توجيه شئون الموارد البشرية: ويندرج تحته:**
- الاستماع إلى المقترحات والآراء وبحثها وإقرار النافع منها.
 - العمل على دعم التعاون بين العاملين في شئون الموارد البشرية.
 - التحقق من الشكاوى والعمل على حلها.
 - حل المنازعات والخلافات في شئون إدارة الموارد البشرية.
 - مساعدة القائمين بالعمل في تنفيذ واجباتهم على الوجه السليم.
 - تنسيق أداء مهام الموارد البشرية مع القطاعات المستفيدة في المؤسسة.
 - إنشاء نظام سليم للاتصال يحقق سهولة سريان المعلومات من وإلى المؤسسة.
 - الاهتمام بتوفير سبل وأساليب القيادة الرشيدة التي توجه العاملين نحو الهدف.
 - شرح وتوضيح المهام والواجبات.
- (د) رقابة الموارد البشرية: ويندرج تحتها:**

- مراقبة تنفيذ الخطط والبرامج والسياسات التي تكفل تحقيق الأهداف.
- مقارنة النتائج الفعلية للأداء بالخطط الموضوعية من قبل.
- العمل على تصحيح الانحرافات والأخطاء التي قد تحدث أثناء تنفيذ العمل.
- كشف المشاكل والمعوقات التي تعترض تنفيذ العمل.
- إيجاد الحلول المناسبة لكافة المعوقات التي تواجه المؤسسة، مع منع تكرارها في المستقبل.
- ربط أوجه النشاط الخاصة بالمؤسسة بخطة تحقيق الأهداف المنشودة.

هـ) تقييم أداء الموارد البشرية: ويندرج تحته:

- تقييم أساليب الرقابة على شئون الموارد البشرية.
- العمل على دعم التعاون بين العاملين في شئون الموارد البشرية.
- تقييم أساليب التوجيه في شئون الموارد البشرية.
- تقييم كفاءة الموارد المستخدمة في شئون الموارد البشرية.
- تقييم سلامة الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.
- تقييم إجراءات الموارد البشرية.
- تقييم سياسات ونظم الموارد البشرية.
- تقييم إنتاجية الموارد البشرية.

و) مقومات تخطيط الموارد البشرية:

تتمثل مقومات تخطيط الموارد البشرية في الأمور الآتية:

- وضوح أهداف المؤسسة.
- وضوح خطة عمل المؤسسة.
- وضوح سياسات المؤسسة.
- وضوح فلسفة شئون العاملين بالمؤسسة.
- وجود وصف تحليلي للوظائف.
- وجود معلومات كافية عن معدلات الأداء.
- وجود تنظيم إداري واضح بالمؤسسة.
- وجود إجراءات عمل واضحة.

نماذج استراتيجية لإدارة الموارد البشرية:

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق الفعالية في أدائها والتميز في نشاطاتها، وبالتالي فهناك العديد من النماذج لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية والتي حاولت اكتشاف طبيعة العلاقة بين استراتيجية المنظمة وممارسات وسياسات الموارد البشرية، ومن أهم هذه النماذج (راوية حسن، ٢٠٠٢، ١٦-١٧):

أ- نموذج التناسب الأفضل The Best Fit

يؤكد هذا النموذج على الربط بين الاستراتيجية العامة للمنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية من خلال تقدير مدى وجود تكامل عمودي Vertical Integration بين الاستراتيجية العامة للمنظمة ورؤية وأهداف وسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية فيها، ويذكر "Wright and Shell" بأن المنظمة تحقق كفاءة في الأداء بشكل أفضل عندما تصل إلى مرحلة التكامل العمودي في هذا المجال.

ب- نماذج دورة الحياة Lifecycle Models

حاول بعض الباحثين الربط بين تطور دورة حياة المنظمة أو دورة حياة المنتج وسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، ففي بداية حياة المنظمة قد تتبع إدارة الموارد البشرية سياسات مرنة في الاختيار والتعيين، أما في مرحلة النضوج فتتبع إدارة الموارد البشرية سياسات أخرى أقل مرونة من السابق، وقد تلجأ إلى أخذ تكلفة الموارد البشرية بعين الاعتبار في إقرار سياستها، أما عند تراجع المنظمة وأعمال المنظمة فقد تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى اتباع سياسة الرشد في إنهاء عقود الموظفين.

ج- النموذج المبني على الموارد The Resource – based Model

يركز النموذج على العلاقة بين موارد المنظمة وفي مقدمتها الموارد البشرية والقدرة على تحقيق الميزة التنافسية لموارد المنظمة، فالموارد البشرية هي أهم واستخدام موارد المنظمة وبالتالي ينبغي تمكين الموظفين وتحفيزهم على الأداء واستخدام موارد المنظمة المتاحة بالشكل الأفضل.

د- نموذج الممارسات الأفضل Best Practice

يعتمد النموذج على تبني أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية التي أدت إلى نتائج أفضل من حيث الأداء والجودة والكفاءات، حيث تجري المنظمة مقارنة معيارية

Benchmarking مع الممارسات الأفضل وتحاول أن تتفوق على المنظمات التي تجري المقارنة معها، وهذا ما ينسجم مع مفهوم Universalism في التحسين المستمر للأداء.

الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية:

من أبرز الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية النموذج الذي طرحه الخبير الأمريكي "ديف أرلش" في كتابه "مصير ادارة الموارد البشرية" (مارجريت بريدي وآخرون، ٢٠٠٦، ٢٢٩-٢٣٣): ويعد ديف أرلش (Dave Ulrich) أحد أبرز خبراء الموارد البشرية في الوقت الحاضر والمستشار لمجموعة من الشركات التي تصنف ضمن قائمة أفضل (٢٠٠) شركة في العالم.

ويعتقد ديف أرلش أن إدارة الموارد البشرية التقليدية انتهى زمانها وأن هناك دوراً جديداً ينتحتم على المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية القيام به وتنفيذه، ويتمثل هذا الدور في الشراكة الإستراتيجية والفعالة في تنفيذ ومتابعة خطط واستراتيجيات المنظمة، لذلك يحدد أرلش مفهوماً جديداً لإدارة الموارد البشرية يتمثل في أن إدارة الموارد البشرية هي "الإدارة التي تهتم بمساعدة الآخرين في تحقيق أهدافهم".

ولذلك فإن ديف أرلش (Dave Ulrich) يعتقد بأن إدارة الموارد البشرية الحديثة يجب أن تقوم بتطبيق أربعة إدوار لتكون إدارة موارد بشرية معاصرة وفعالة وهذه الأدوار يذكرها ماجي (٢٠٠٣، ص ٢١٤) على النحو التالي:

١) الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ويقصد بها أن تشارك إدارة الموارد البشرية في تنفيذ استراتيجية المنظمة بكل فعالية وقوة.

٢) إدارة التغيير والتحول، بمعنى أن تقوم إدارة الموارد البشرية بدور كبير في إدارة التغيير والتحول الذي يحدث في المنظمة نتيجة للمنافسة الشديدة، أو رغبة الحكومة في زيادة فعالية الأجهزة الحكومية لتلبية احتياجات ومتطلبات المواطنين.

٣) إدارة تطبيق البنية التحتية، ويقصد بها إعداد بنية تحتية للمنظمة من سياسات وإجراءات وقواعد ونظم بحيث تكتب وتعد بصورة جيدة وتكون متوافرة للموظفين بموقع المنظمة.

٤) إدارة مساهمة العاملين، بمعنى إعداد السياسات والإجراءات المناسبة لمعرفة احتياجات الموظفين وتلبيتها، وتشجيع الموظفين المبدعين وإتاحة الفرصة لهم في تنفيذ إبداعاتهم المتعلقة بتطوير العمل أو تطوير نظم وإجراءات العمل.

تطبيق الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية:

ولاستعراض أهم الأدوار والسياسات والآليات التي تمكن المنظمات من تطبيق الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، يذكر (مصطفى نجيب شاويش، ٢٠٠٣، ١٤٤) فإنه بمقدورها تطبيق عدد من الإجراءات من بينها تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وهي حسب توضيح أحد الخبراء «مفهوم يعمل على ترجمة الإستراتيجية إلى (خطوات تنفيذية)، ويبدأ تحديد مقياس بطاقة الأداء المتوازن من رؤية واستراتيجية المنظمة التي يتم من خلالها تحديد الأهداف التي يجب أن تسعى المنظمة لتحقيقها، ويؤدي تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إلى ترجمة رؤية المنظمة واستراتيجيتها، وتحويل هذه الرؤية والاستراتيجية إلى أهداف يقوم على تحقيقها الإدارات والموظفون.

ويستدعي تطبيق الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية التركيز في التدريب، إذ إن التدريب المنفذ على ضوء استراتيجية المنظمة يظهر بوضوح الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وتطوير طرائق اختيار الموظفين، حيث يعد اختيار الموظفين المناسبين استراتيجية مطلوبة لتوفير جهد المنظمة وأموالها في الاستقطاب والاختيار. (مصطفى نجيب شاويش، ٢٠٠٣، ١٤٥)

ومن بين هذه الإجراءات تطبيق نظام الكفايات، بمعنى قيام المنظمة بتحديد المعارف والمهارات والاتجاهات المطلوبة لكل وظيفة، مما يسهل على المنظمة اختيار القوى العاملة المناسبة وكذلك تدريبها، وتنفيذ برنامج تهيئة الموظفين الجدد باعتباره أحد الأعمدة الرئيسية لإيجاد بنية تحتية صلبة للمنظمة، ووضع نظام الكتروني للانضباط يوضح للموظف أنواع المخلفات وما يترتب عليها من عقوبات ويطبق بكل دقة وموضوعية لضمان سير أعمال الموظفين بما يخدم تحقيق أهداف المنظمة والعاملين، إلى جانب تطبيق نظام حوافز مرنة وفعال يشتمل على الحوافز المعنوية وكذلك الحوافز المادية، لأنهما وجهان لعملة واحدة، إذ إن وجود نظام للحوافز يشجع الموظفين على زيادة الإنتاج والإبداع في العمل، وكذلك يحفز الآخرين على زيادة الإنتاج والإبداع في العمل، وأخيراً تطبيق

سياسة (التدوير الوظيفي) بين الموظفين وبين مديري الإدارات، وهذه السياسة تعتبر تنفيذاً لدور إدارة التغيير والتحول التي يفترض أن تنفذ إدارة الموارد البشرية. مصطفى نجيب شاويش، ٢٠٠٣، ١٤٦)

ومن خلال ما تم استعراضه فإن "أرلش" يقترح للأخذ بالتوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية التوصيات التالية: فؤاد عبدالله العمر، ٢٠٠٠، ١٢٧):

- ١) إشراك إدارة الموارد البشرية في وضع الخطة الإستراتيجية للمنظمة.
- ٢) تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتنفيذ استراتيجية المنظمة على مستوى الإدارات وعلى مستوى الموظفين.
- ٣) وضع قيم للمنظمة والعمل على تطبيقها عن طريق نشر هذه القيم من خلال اللقاءات والاجتماعات وتطبيق القرارات.
- ٤) تطبيق نظام الكفايات بالمنظمة لیساعد المنظمة على الاختيار السليم للموظفين المناسبين وكذلك اختيار الدورات التدريبية المناسبة.
- ٥) إعداد دليل سياسة العمل ليكون متوافراً للموظفين ليتمكنوا من الاطلاع عليه بكل سهولة.
- ٦) تطوير أداء الموظفين عن طريق تنفيذ تدريب متنوع يشمل زيادة معارف ومهارات الموظفين، وتعزيز قيم العمل.
- ٧) تطبيق سياسة واضحة للتدوير الوظيفي بين الموظفين وبين مديري الإدارات.
- ٨) وضع برنامج توجيهي للموظفين الجدد يتلاءم وينسجم مع المنظمة ويحقق أهدافها.
- ٩) استمرار جهود المنظمة في تطوير النماذج المستخدمة بإدارة الموارد البشرية كنماذج المقابلات الوظيفية، نماذج الاختبارات الوظيفية، نماذج تقييم الأداء الوظيفي.

التحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية في الوقت الحاضر:

لقد واجهت تلك المواد البشرية في سبيل تحقيق تنمية مستدامة لها العديد من التحديات

منها: (مصطفى نجيب شاويش، ٢٠٠٣، ١٤٧):

١- الاتجاه نحو عالمية السوق:

إن أهم تحدى يواجه المؤسسات الاقتصادية فى ظل عولمة السوق هو إيجاد وسائل تحرير بابتكارية الكفاءات وكسب كامل التزامهم، وتزداد أهمية هذا التحدى خاصة بالنسبة للشركات دولية النشاط التى قد تواجه نقصا فى الكفاءات عالية التأهيل والتعليم حتى فى البلدان الصناعية المتقدمة لذا يتوقع زيادة شدة المنافسة على الكفاءات البشرية التى لا شك أنها سترتبط بالمؤسسات القادرة على تلبية احتياجاتها المادية والمعنوية وبالتالي تطلب الأمر مع تلك الشركات العمل على تطوير أنظمة التدريب والتحفيز الملائمة على جذب الكفاءات عالية الأداء.

أدى انضمام غالبية الدول فى مسار تحرير التجارة الدولية إلى اندماج اقتصادياته فى سوق عالمى واحد تسوده المنافسة الشديدة، لأجل هذا يتوقف تحقيق المؤسسات لميزة تنافسية بشكل خاص على تنمية وتأهيل الموارد والكفاءات البشرية خاصة فى الشركات عالمية النشاط أو ذات التوجه التصديرى وذلك من خلال التركيز على:

- تنمية مهارات مديري الموارد البشرية لإمتلاك وتطوير فن التعامل مع العاملين متعددى الجنسيات ومحاولة فهم أساليب تسيير الموارد البشرية بما يسمح بتعديل الأنظمة الحالية بشكل إيجابى .
- تدريب الكفاءات البشرية على إكتساب مهارات الاتصال وصياغة الاستراتيجيات وحل الصراعات، وبناء فرق العمل الجماعى.
- التأكد من إدراك وفهم الكفاءات البشرية لمهامها وواجباتها ضمن الثقافة والقوانين المعمول بها فى البلدان المستضيفة.
- إكتساب مهارات اللغات المتعددة كأداة اتصال لنجاح الكفاءات البشرية فى بيئة العمل الدولية .

٢- تنوع مزيج الموارد البشرية:

تضم الشركات دولية النشاط، عاملين متعددى الجنسيات والثقافات والأعمار، مما يعنى اختلاف فى القدرات والمهارات التى تتطلب بالضرورة مزيد من التنمية والتدريب الجيد.

٣- الاتجاه المتزايد للتصغير:

فى سبيل زيادة كفاءتها التنافسية، زاد اتجاه المؤسسات الاقتصادية إلى تخفيض حجم العمليات كتقليل المستويات التنظيمية وتخفيض عدد المنتجات والتخلص من العمالة الزائدة أو إندماج بعض الوحدات أو إلغائها ضمن هذه التحولات تكون وظيفة الموارد البشرية ملزمة بتنمية وتدريب العمالة المتاحة لإكتساب مهارات تتطلبها الطبيعة المتغيرة للنشاط وإدارة الصراع التنظيمى.

٤- إعادة هندسة العمليات:

بهدف التناسق مع التحولات التنافسية لجأت كثير من المؤسسات إلى إحداث تغييرات هيكية فى العمليات، وفى أسلوب أدائها، وهو ما أثر بشكل مباشر على نظم وسياسات الموارد البشرية، وبالتالي يجب التركيز على إخضاع الأفراد لبرامج تدريبية تقع بأهمية التغيير ودوافعه وتجاوز الصعوبات التى يتعرض لها العاملين أثناء التغيير، إضافة إلى الاهتمام بتقديم برامج لتنمية مهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة فى ظل اقتصاد المعلومات وسرعة الاتصالات.

٥- الاتجاه نحو اللامركزية فى التسيير:

تقتضى ظروف المنافسة ومتطلبات تحقيق الجودة الشاملة مشاركة الموارد والكفاءات البشرية فى مختلف المستويات التنظيمية من خلال زيادة هامش التدخل للكفاءات لتحليل المشكلات وتقديم الاقتراحات والاحتكاك بالعمل، لذا يجب تنمية مهارات التفاعل مع المشكلات المختلفة والتفوض والتسيير بالمشاركة، كذا تنمية مهارات العمل ضمن فريق جماعة كالتعاون والثقة بالنفس واحترام الآخرين.

٦- الاتجاه نحو تنويع المهارات:

لم تعد المهارات الفنية سواء المرتبطة بأداة العمليات وإتخاذ القرارات المطلوب إكتسابها من طرف الموارد والكفاءات البشرية بل فى ظل نمو قطاع الخدمات عالميا أصبحت متطلبات الجودة العالمية لتلبية حاجات العملاء محورا لإهتمام المؤسسات الاقتصادية خاصة الخدمية كأداة فعالة لمواجهة التحديات التنافسية لذلك كان لزاما على المؤسسات تنمية مهارات جديدة تتعلق بخدمة العملاء والتفاعل معهم.

المحور الثاني :- واقع تطوير المصادر والموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي والدروس المستفادة منها • في ضوء الواقع المصري.

مبررات إدخال نظام التعلم الإلكتروني في جمهورية مصر العربية

ركز البحث في الإجابة على السؤال المتعلق بالمبررات التي تستدعي إدخال نظام التعلم الإلكتروني على التطورات التي تعيشها اليمن في الوقت الحاضر، فهناك حاجة إلى معلمين مؤهلين وماهرين لمواجهة متطلبات التدفق المتزايد من التلاميذ الملتحقين بالتعليم في مستوياته المختلفة، كما تحتاج إلى تطوير وتحديث خبرات المعلمين العاملين في الميدان بصورة دورية لمجاراة التطورات التي تحدث في المجال التربوي والتعليمي وتتطلب متابعة مستمرة لتحديث تلك الخبرات ومسايرة تلك التطورات، إذ تشير الإحصاءات بالعدد الطلبة المتقدمين لامتحانات الثانوية العامة خلال العام ٢٠١٤ / ٢٠١٥ في التعليم الثانوي في تناقص، وهو مؤشر يدل على أن نسبة كبيرة تتسرب من التعليم إذا قورنت هذه النسب بالملتحقين في التعليم الأساسي ، وما من شك في أن أهم أسباب هذا التراجع يعود إلى صعوبات التعلم وعدم جاذبية وفاعلية الوسائل التقليدية المستخدمة في التعليم

وفيما لو أخذنا في الاعتبار حجم الاعتمادات المالية المتاحة لوزارة التربية والتعليم وأن مضاعفة حجم الموازنات المرصودة ليس ممكناً فإن الأمر يتطلب البحث عن طرق أخرى لمعالجة المشكلات والنواقص التي تعانيها المدارس في معظم مناطق البلاد مما يبرر إدخال التعلم الإلكتروني لحل تلك المشكلات وهو ما تنبتهت له وأخذت به الكثير من دول العالم. فأمامنا تحديات كثيرة تتعلق بإعداد المعلم ومواصلة تطوره المهني بعد التخرج من كليات إعداد المعلمين فهناك حاجة إلى استخدام الموارد المالية المتاحة بطرق مختلفة وتوسيع فرص الحصول على التدريب المستمر بكلفة ممكنة والاستفادة من التقنيات التعليمية في إثراء خبرات المدرسين ومواصلة تدريبهم وتطويرهم المهني وتقديم فرص التعلم أمام الطلبة بوسائل وأساليب تتفق مع العصر الذي يعيشون فيه، وترى الباحثة أن إدخال التعلم الإلكتروني في مؤسسات التعليم الجامعي وغيرها يمكن أن يسهم في

معالجة مشكلة الإقبال المتزايد على الجامعات في وقت تضطر فيه الجامعات الحكومية إلى الحد من تدفق الطلبة بتطبيق معايير وسياسات للقبول تبقى نسبة كبيرة من المتقدمين خارج الجامعات بينما استحدثت بعض الجامعات نظم جديدة تيسر للطلبة الميسورين إمكانية الالتحاق بالجامعات تحت مسمى التعليم الموازي، والنفقة الخاصة على الرغم من عدم تلبيتهم للشروط الأكاديمية للالتحاق نظراً لتلبية تلك الشروط لتدني مستواهم قياساً بمستوى أقرانهم الذين تمكنوا من مما يعني وجود اختلال بين والمستوى بين طلبة الصف، والمستوى، والتخصص الواحد. أي أن صاحب المستوى المتدني يتقدم ببطء بينما صاحب المستوى المتقدم يواصل تقدمه وهو أمر لا يحقق العدالة بين طلبة المستوى الواحد فالمؤسسة التعليمية الواحدة، وربما أدى ذلك إلى تدني المستوى العام للطلبة مراعاة لذوي

المستوى المتدني منهم وهو ما لا نريده لطلابنا وكذلك لمؤسساتنا التعليمية

وتتعزيز إمكانية تطبيق نظام التعلم الإلكتروني بفضل التطور الذي شهده قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات في جمهورية مصر العربية حيث انتشرت خدمات الاتصال والإنترنت في جميع أنحاء البلاد، ووجود عدد من شركات الاتصالات ومزودي خدمات الإنترنت والتنافس فيما بين مؤسسات الاتصالات العامة والمختلطة والخاصة، تتوافر حالياً لخدمات الإنترنت وعدد ثلاث شركات قابلة للزيادة لخدمات إذ مؤسسات الهاتف الجوال (الموبيل) بالإضافة إلى أن الشركة العامة للاتصالات تستخدم أحدث وأرقى نظم الاتصال، (الجهاز المركزي للإحصاء، ٢٠٠٥: م ١٥٥-١٦٧).

وقد ارتفعت السعة المجهزة للشبكة الرئيسية للتليفون الثابت حتى منتصف عام ٢٠٠٩م في أعدادها، قد وتوسعت خدمات الإنترنت في البلاد، فيما ارتفع عدد مقاهي الإنترنت إلى أعداد غير مسبوقة وتغطي معظم الأماكن بالجمهورية.

وقامت الحكومة بتنفيذ مشروعات شبكات تضاهاى المعطيات والمعلومات المعنية بتوفير البنية الأساسية لشبكات ترأسل وتبادل المعلومات وذلك وفق سرعات عالية وسعات كبيرة لربط كافة الوزارات والمؤسسات والشركات والهيئات والمصالح والجامعات بقنوات مباشرة مع فروعها عبر شبكة واحدة، وتم تدشين مشروع الحكومة الإلكترونية بهدف تعميم ثقافة الكمبيوتر والإنترنت، وتتوافر في البلاد بنية تحتية قوية للاتصالات متمثلة بشبكة الألياف الضوئية التي تربط المدن الرئيسية والثانوية بشبكات ذات

تقنية عالية وسعة كبيرة تغطي الحاجات القريبة والمستقبلية، كما أن جمهورية مصر العربية ترتبط بشبكة الألياف الدولية عبر كابل بحري يوصلها بعدد من الدول العربية وأوروبا وشرق آسيا بالإضافة إلى ارتباطها عبر الألياف الضوئية

وبما نجد أن التعلم الإلكتروني سوف يساعد على التخفيف من مشكلات نقص المدرسين في بعض التخصصات الهامة وخاصة في القرى البعيدة والنجوع عبر عرض البرامج التعليمية بوسائط وأساليب مناسبة تعوض الطلبة عن القصور الموجودة في المدارس وتساعد المعلمين على التعلم والاستفادة من الخبرات المقدمة عبر برامج التعلم الإلكتروني التي يعدها عادة فريق من الأساتذة والمختصين التقنيين مما يجعلها تتفوق على غيرها من البرامج التي تعد بشكل فردي وبوسائل تقليدية، إضافة إلى أن معظم مدارس الريف والنجوع تعاني من نقص كبير فيعدد المدرسين المتخصصين والجيديين نتيجة لعزوف القادمين من المناطق الحضرية للعمل في المناطق الريفية لصعوبة العيش في تلك المناطق مما يحرم الطلبة الملتحقين في تلك المدارس من الاستفادة من مدرسين ذوي كفاءة عالية كما هو الحال في مدارس المدن الرئيسية، إضافة إلى أن التطورات الجارية فيعالم اليوم تفرض على المؤسسات التعليمية مجاراة تلك التطورات عبر التطرق إلى مفاهيم تربوية ذات أبعاد عالمية كالعولمة والحرية والأمن والسلام وتعليم التفكير الناقد وأساليب حل المشكلات والاتجاه المتصاعد نحو التعلم الذاتي والمستمر مدى الحياة بغرض إعداد جيل من الشباب المتعلم القادر على صناعة المستقبل في ظل ما صار الآن يعرف باقتصاديات المعرفة والقدرة على التعامل مع التكنولوجيا وهو ما لم تكن المؤسسات التعليمية ترى ضرورة التطرق إليها، فمع مطلع القرن الحالي كان العلماء وأصحاب الاختصاص في مجال التعليم والتعلم قد أقرؤا بمبدأ الاعتماد المتزايد على المعلوماتية في التعليم والبحث العلمي حيث سيمضي الطلبة معظم أوقاتهم أمام شاشات الكمبيوتر يكتشفون المعلومات وتدارسونها تاركين ما يصعب عليهم لأساتذتهم لتبسيطه وجعل تعلمه ممكناً، (الفاضل، ٢٠٠٤).

وتتمثل أهمية إدخال التعلم الإلكتروني كما تشير العديد من المراجع ومنها – (إسلام، ٢٠٠٥: ٣٣١)، (وسلام وزملاؤه، ٢٠٠٩)، أنه سيؤدي إلى:

- ١- تمكين الطلبة والمدرسين من الحصول على الخبرات المختلفة بوسائل غير تقليدية مما يشكل دعماً للتعليم الصفي
- ٢- تمكين الطلبة ومدرسيهم من الاطلاع على الخبرات، والمعارف، والمعلومات من مصادر تعليمية غنية محلية وخارجية
- ٣- تسهيل وتسريع التواصل بين إدارات المؤسسات التعليمية ومدرسيها، وطلابها للاطلاع على كل المستجدات أولاً بأول.
- ٤- إتاحة الفرصة لمن يجدون صعوبات في التعليم الصفي للتحصيل الجيد بوسائل تلبية حاجاتهم وقدراتهم وسرعتهم في التعلم.
- ٥- جعل الطلاب والمدرسين أكثر قدرة على التعلم الذاتي مدى الحياة بمساعدة مصادر التعلم ومصادر المعلومات المختلفة.
- ٦- خلق حافز قوي لدى كل من الطلبة والمدرسين على تطوير مهاراتهم الاتصالية سعياً للمنافسة التي يتطلبها سوق العمل.

هناك عدد من دول العالم المتطورّ وحتى دول العالم الثالث قامت بتجارب رائدة في مجال تطبيق أنظمة مختلفة للتعليم الإلكتروني بدأت باستخدام وسائل عرض مساعدة لتوضيح بعض المفاهيم والتجارب، وانتهت بتطبيق أنظمة متطورة للتعليم عن بُعد، وفيما يأتي بعض هذه التجارب: تجارب الدول المتقدمة التحول من الأنظمة التقليدية في مجالات الحياة إلى الحياة الرقمية يعدُّ من أهم سمات المجتمع المتحضر، وهذا دليل على رقي هذه المجتمعات، والمتبع لتطور الحياة إلى العالم الرقمي يلحظ أن هذه المواضيع تحظى باهتمام الدول على أعلى مستوياتها ضمن تخطيط محكم لنشر مجالات المعلوماتية بكافة مناحي الحياة، وفيما يأتي نستعرض تجارب بعض هذه الدول المتقدمة:

أولا التجربة الكندية:

خطت كندا خطوات جادة في تبني التعليم الإلكتروني والاستفادة من التطورات والمستحدثات التكنولوجية في مجالي الاتصال والمعلومات لتحسين وجودة المنتج التعليمي بغرض تلبية حاجات سوق العمل من المهارات والمعارف المطلوبة بدلاً من الاعتماد كلياً على التعليم التقليدي، (عبد الحي ٢٠٠٥: ٢١٧ - ٢٢٠)،

كما سعت سلطات التعليم الكندية للتغلب على مشكلة ارتفاع معدلات التسرب وانخفاض مستوى التحصيل الأكاديمي من خلال إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عندما وجدت أن المؤشرات الصادرة تشير إلى أن التسرب بين أوساط البالغين من طلبة المدرسة العليا وصل إلى ٢٧%، وأن نسبة ٣٣% ممن أنهوا المدرسة العليا خلال العقود الماضية لم يتلقوا تعليماً كافياً يؤهلهم لمسايرة المجتمع المعاصر، وتؤكد تدني مستوى التعليم في المدارس الحكومية الكندية من خلال انتشار التعليم الأهلي الذي من بين أسبابه تدني مستوى التمويل وارتفاع الكثافة الطلابية في الفصول الدراسية، وبروز الكثير من مظاهر العنف، (سلام وزملاؤه، ٢٠٠٩ : م ٩١)

ومن المشاريع الرائدة التي نفذت في كندا بغرض إتاحة فرص التعلم لسكان المناطق النائية ما عرف بمشروع اتصال الشمال Contact Nord الذي نفذته حكومة مقاطعة أونتااريو الكندية في عام ١٩٨٦ بهدف زيادة إمكانية وصول سكان شمال مقاطعة أونتاريو للتعليم أمامهم الذي لم يكن متاحاً حينها المقاطعة إلى المؤسسات التعليمية و لسكان التجمعات الكبيرة خاصة في جنوب المقاطعة، وقد ارتأت الحكومة حينها أن توفير البرامج التعليمية عن بعد عن طريق شبكات الاتصال والوسائط الإلكترونية هو المخرج الوحيد لتوفير فرص التعلم لمرحلة الثانوية مراكز لتقديم فرص التعليم عبر شبكات الكمبيوتر وأجهزة الوسائط الأخرى مثل المسجلات والفيديو ، ومضخمات الصوت والسماعات والميكروفونات للمحاضرات المباشرة عن بعد، وتولى القائمون على المشروع شراء وتوفير التجهيزات اللازمة، والتعاقد مع منسقين محليين يتولون تشغيل الأجهزة ومساعدة الطلبة الذين لا يحسنون استخدام تلك الأجهزة، كما تولى المشروع تمويل عمل الشبكة وشراء الأجهزة والتعاقد مع المؤسسات التعليمية لإعداد المواد التعليمية لمرحلة الثانوية ومرحلة ما بعد الثانوية على الشكل الذي يبسر إرسالها عبر الشبكات أو خزنها في وسائط إلكترونية ومن ثم استعراضها من قبل الطلبة عن طريق معامل الكمبيوتر أو الأدوات الأخرى (المنظمة العربية، ٢٠٠٢ : ٥٣٢)

وقد تم تقسيم الشبكة إلى قسمين واحدة للشمال الشرقي والأخرى للشمال الغربي أسندت مسؤولية كل منها إلى أربعة من المعاهد الموجودة في المقاطعة وأنشأت تعليمياً مراكز تنسيق لهذه الغاية ومن ثم عملت على إنشاء ستة وسبعين مركزاً بمستويات مختلفة

لتسهيل دخول الطلبة للتعليم في هذه المراكز، ولتوزيع هذه المراكز ومتوسطة البعد أو مركز جامعي في المناطق المستهدفة فقد صُنفت إلى بعيدة جداً حيث بلغت نسبة المراكز المقامة في المناطق البعيدة ومتوسطة البعد ٩٣ % و ٧ % في المراكز الجامعية، وقد أتاحت الحكومة لجميع المؤسسات التعليمية الراغبة في بث برامجها التعليمية عبر الشبكة استخدامها مجاناً، كما أتاحت للهيئات غير الربحية الأخرى استخدامها برسوم رمزية للأغراض التدريبية معطيةً الأولوية باستخدام الشبكة للمؤسسات التعليمية الموجودة في الشمال، وقد وصل عدد المقررات الدراسية المنقولة عبر الشبكة خلال الأربع سنوات الأولى من عمر المشروع /٨٦ ٨٧- / ٩٠ إلى ٣١٧ مقرراً ١٢% للمدارس الثانوية و ٥٨% للمعاهد و ٣٠% للجامعات دراسياً موزعةً بنسبة كما زاد عدد الطلبة المستفيدين بنسبة ٥٤٠-٥٣٠ : ٢٠٠٢، العربية المنظمة ١٥٠ ، وهناك العديد من التجارب الرائدة التي أقدمت عليها بعض الجامعات الكندية مثل جامعة Queen University وعدد من الجامعات الأخرى التي وفرت برامج ظلّمة متطورةً للتعليم عن بُعد، وفيما يأتي بعض هذه المقررات الدراسية عن بعد عبر الوسائط المختلفة مثل مؤتمرات الفيديو التفاعلية متعددة النقاط، وعملت على إنشاء مراكز تعلم في كثير من المدن الكندية تتيح للطلبة الالتقاء والتعلم من خلال المحاضرات والمناقشات المتزامنة، كما عملت على تدعيم هذا التوجه بتوفير الحاسبات المحملة بالبرامج التعليمية التي تسمح للطلبة بالتواصل مع بعضهم البعض، وتنزيل المواد التعليمية وتحميل الواجبات أو التكاليف الدراسية، كما يمكنهم التفاعل مع أعضاء هيئة التدريس واستخدام شبكات الاتصال المدعمة لمؤتمرات الفيديو والوسائط الناقلة الأخرى، ولا يقتصر عمل الجامعات الكندية التي توفر برامج التعلم الإلكتروني على شكل واحد من تلك البرامج بل تشمل على مواد مطبوعة وبرامج تليفزيونية، والمؤتمرات السمعية والبصرية، واستخدام المواقع الإلكترونية على شبكة الإنترنت والبث الإذاعي والتليفزيوني وجميع الوسائط الإلكترونية الأخرى المنتشرة في كندا، (عبد الحي ٢٠٠٥).

ثانياً تجربة سنغافورة :

وضعت سنغافورة خطتين خمسينيتين لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودمجها في النظام التعليمي نفذت الأولى خلال الفترة ١٩٩٧-٢٠٠٢م، ونفذت الثانية

خلال الفترة ٢٠٠٣-٢٠٠٧م، كان الهدف من وراء ذلك مساعدة الطلبة على اكتساب مهارات التعلم والتفكير الناقد، ومهارات الاتصال التي يتطلبها سوق العمل في الحاضر والمستقبل، وقد تلقت مساعدات مالية وفنية من الدول الرأسمالية والصناعية مما مكنها من القيام بخطوات سريعة نحو التعلم الإلكتروني بلغت تكاليف إنشاء بنائه التحتية فيعام ٢٠٠٥م نحو ١٠٦ مليون دولار، وشارك في تنفيذ إستراتيجية تطوير التعلم الإلكتروني عدد من الوزارات والمؤسسات الحكومية ذات العلاقة بالمعلومات والقوى العاملة والاتصالات بالإضافة إلى دعم الخاص القطاع (Bashor& Khan, 2007). كما وقعت وزارة التعليم في سنغافورة اتفاقية مع شركة ميكروسوفت عام ٢٠٠٢م بخمسة ملايين دولار تهدف إلى تعزيز الكفاءات في المجتمع ووضع رؤية لجعل البلاد محور التعلم الإلكتروني في آسيا. وفي سبيل ذلك بدأت خطواتها الأولى نحو هذا الهدف بتأهيل الكوادر العاملة في مجال التعلم الإلكتروني أتبع ذلك بتوقيع الاتفاقية مع شركة ميكروسوفت لتعزيز الكفاءات، تلا ذلك تأسيس بنية تحتية كافية لنشر التعلم الإلكتروني، وبفضل نجاح الخطة الأولى تم وضع الخطة الخمسية الثانية التي هدفت إلى تحقيق الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم واستخدامها بصورة متكامل فيها المناهج والوسائل التعليمية والتقويم في العملية لمين مهنية وذاتية التعليمية بطريقة منظمة، واستخدامها في تنمية المتعلم، واستخدام التكنولوجيا في المدارس، وتعزيز البحث في تكنولوجيا التعليم في المدارس، وبناء البنية التحتية الأساسية لدعم انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، (سلام وزملاؤه، ٤٦: ٢٠٠٩).

وهناك عدد من العوامل التي ساعدت على ازدهار التعلم الإلكتروني في

سنغافورة (Bashor& Khan, 2007):

- ١- أكثر من ٧٥% من المدارس لديها نظم لإدارة التعلم الإلكتروني.
- ٢- المقررات المتاحة إلكترونياً أمام الطلبة والمدرسين تزيد على ٨٠%.
- ٣- وجود مركز لقياس كفاءة التعلم الإلكتروني

هناك ٣٢ شركة من شركات القطاع الخاص تتنافس في تقديم برامج التعلم الإلكتروني وخدماته وتلبية احتياجات الأفراد والمؤسسات التعليمية. هذه العوامل أسهمت في جعل التعلم

الإلكتروني في سنغافورة يتميز كما ورد في (سلام وزملاؤه، ٢٠٠٩) بالمميزات التالية:

١- عرض المقررات الدراسية ومصادر التعلم الأخرى على الإنترنت ولكل منها روابط منفردة.

٢- عرض مصادر التعلم بأشكاله المختلفة وتسهيل استخدامها من قبل المدرسين.

٣- يوجد على الإنترنت مواقع تعليمية لممارسة أنشطة تعليمية فعالة.

٤- مصادر التعلم الإلكتروني تفاعلية للمواد الدراسية.

٥- استخدام الوسائط المتعددة والمحتوى التفاعلي كمصادر تعليمية يزود بها المدرسون لتدريس الطلبة نصوصاً تعليمية محددة في تدريس اللغات في مرحلتي التعليم الابتدائي والثانوي.

٦- تستخدم المدارس في سنغافورة مواقع يطلق عليها جسور الثقافة لتزويد الطلبة بالمعرفة عن الثقافات الأخرى مثل الصينية وغيرها.

٧- توافر متطلبات البنية التحتية للتعلم الإلكتروني وبخاصة وجود أجهزة الكمبيوتر بنسبة عالية تغطي احتياجات الأفراد.

٨- وجود طلب كبير في سوق العمل على المهارات المتصلة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات مما يشكل حافزاً لممارسة هذا النوع من التعلم.

٩- قلة التكاليف المتصلة بالتدريب عن طريق التعلم الإلكتروني واقبال الشركات في سنغافورة عليه واستيراد تلك البرامج من خارج البلاد.

ثالثاً تجربة اليابان:

بدأت تجربة اليابان في مجال التعليم الإلكتروني في عام (١٩٩٤) بمشروع شبكة تلفازية تبث المواد الدراسية التعليمية بواسطة أشرطة فيديو للمدارس حسب الطلب من خلال (الكيبيل) كخطوة أولى للتعليم عن بُعد، وفي عام (١٩٩٥) بدأ مشروع اليابان المعروف باسم "مشروع المائة مدرسة" حيث تم تجهيز المدارس بالإنترنت بغرض تجريب وتطوير الأنشطة الدراسية والبرمجيات التعليمية من خلال تلك الشبكة، وفي عام (١٩٩٥) أعدت لجنة العمل الخاص بالسياسة التربوية في اليابان تقريراً لوزارة التربية والتعليم تقترح فيه أن تقوم الوزارة بتوفير نظام معلومات إقليمي لخدمة لتعليم مدى الحياة في كل

مقاطعة يابانية، وكذلك توفير مركز للبرمجيات التعليمية إضافة إلى إنشاء مركز وطني للمعلومات، ووضعت اللجنة الخطط الخاصة بتدريب المعلمين وأعضاء هيئات التعليم على هذه التقنية الجديدة وهذا ما دعمته ميزانية الحكومة اليابانية للسنة المالية (١٩٩٦-١٩٩٧) حيث أقر إعداد مركز برمجيات لمكتبات تعليمية في كل مقاطعة ودعم البحث والتطوير في مجال البرمجيات التعليمية ودعم البحث العلمي الخاص بتقنيات التعليم الجديدة وكذلك دعم كافة الأنشطة المتعلقة بالتعليم عن بُعد، وكذلك دعم توظيف شبكات الإنترنت في المعاهد والكليات التربوية، لتبدأ بعد ذلك مرحلة جديدة من التعليم الحديث، وتعد اليابان الآن من الدول التي تطبق أساليب التعليم الإلكتروني الحديث بشكل رسمي في معظم المدارس اليابانية. تجربة الولايات المتحدة الأمريكية في دراسة علمية تمت عام (١٩٩٣) تبين أن (٩٨٪) من مدارس التعليم الابتدائي والثانوي في الولايات المتحدة لديها جهاز حاسب آلي لكل (٩) طلاب، وفي الوقت الحاضر يتوافر الحاسب متوافر في جميع المدارس الأمريكية بنسبة (١٠٠٪) بدون استثناء، وتعدُّ تقنية المعلومات لدى صانعي القرار في الإدارة الأمريكية من أهم ست قضايا في التعليم الأمريكي، وفي عام (١٩٩٥) اكملت جميع الولايات الأمريكية خططها لتطبيقات الحاسب في مجال التعليم. وبدأت الولايات في سباق مع الزمن من أجل تطبيق منهجية التعليم عن بُعد وتوظيفها في مدارسها، واهتمت بعملية تدريب المعلمين لمساعدة زملائهم ومساعدة الطلاب أيضاً، وتوفير البنية التحتية الخاصة بالعملية من اجهزة حاسب آلي وشبكات تربط بعض المدارس ببعضها الآخر إضافة إلى برمجيات تعليمية فعالة كي تصبح جزءاً من المنهج الدراسي، ويمكننا القول إن إدخال الحاسب في التعليم وتطبيقاته لم تعد خطة وطنية بل هي أساس في المناهج التعليمية كافة.

رابعا التجربة الماليزية:

في عام (١٩٩٦) وضعت لجنة التطوير الشامل الماليزية للدولة خطة تقنية شاملة تجعل البلاد في مصاف الدول المتقدمة وقد رمز لهذه الخطة ((Vision 2020، بينما رمز للتعليم في هذه الخطة (The Education Act 1996) ومن أهم أهداف هذه الخطة إدخال الحاسب الآلي والارتباط بشبكة الإنترنت في كل فصل دراسي من فصول المدارس. وكان يتوقع أن تكتمل هذه الخطة (المتعلقة بالتعليم) قبل حلول عام (٢٠٠٠) لو لا الهزة الاقتصادية التي حلت بالبلاد في عام (١٩٩٧). ومع ذلك فقد بلغت نسبة المدارس

المربوطة بشبكة الإنترنت في ديسمبر (١٩٩٩) أكثر من (٩٠٪)، وفي الفصول الدراسية (٤٥٪). وتسمى المدارس الماليزية التي تُطبَّق التقنية في الفصول الدراسية "المدارس الذكية" (Smart Schools) وتهدف ماليزيا إلى تعميم هذا النوع من المدارس في جميع أرجاء البلاد. أما فيما يتعلَّق بالبنية التحتية فقد تم ربط جميع مدارس وجامعات ماليزيا بعمود فقري من شبكة الألياف البصرية السريعة والتي تسمح بنقل حزم المعلومات الكبيرة لخدمة نقل الوسائط المتعدّدة والفيديو.

خامسا التجربة الأسترالية:

يوجد في استراليا عدد من وزارات التربية والتعليم، ففي كل ولاية وزارة مستقلة، ولذا فالانخراط في مجال التقنية متفاوت من ولاية إلى أخرى. والتجربة الفريدة في أستراليا هي في ولاية فكتوريا، حيث وضعت وزارة التربية والتعليم الفكتورية خطة لتطوير التعليم وإدخال التقنية في عام (١٩٩٦) على أن تنتهي هذه الخطة في نهاية عام (١٩٩٩) بعد أن يتم ربط جميع مدارس الولاية بشبكة الإنترنت عن طريق الأقمار الصناعية، وقد تم ذلك بالفعل. اتخذت ولاية فكتوريا إجراءً فريداً لم يسبقها أحد فيه حيث عمدت إلى إجبار المُعلِّمين الذين لا يرغبون في التعامل مع الحاسب الآلي على التقاعد المبكر وترك العمل. وبهذا تم فعليا تقاعد (٢٤٪) من تعداد المُعلِّمين واستبدالهم بآخرين. تعد تجربة ولاية فكتوريا من التجارب الفريدة على المستوى العالمي من حيث السرعة والشمولية. وأصبحت التقنية متوافرة في كل فصل دراسي، وقد أشاد بتجربتها الكثيرون ومنهم رئيس شركة مايكروسوفت (بل غيتس) عندما قام بزيارة خاصة لها. وتهدف وزارة التربية الأسترالية بحلول عام (٢٠٠١) إلى تطبيق خطة تقنيات التعليم في جميع المدارس بحيث يصبح المديرين والموظفون والطلاب قادرين على: إمكانية استخدام أجهزة الحاسب الآلي والاستفادة من العديد من التطبيقات وعناصر المناهج المختلفة. الاستخدام الدائم والمؤهل في تقنيات التعليم وذلك في أنشطة الحياة العادية، وفي البرامج المدرسية كذلك. تطوير مهاراتهم في مجال استعمال العديد من تقنيات التعليم. وبينما يمكن (٩١٪) من المدارس الدخول إلى شبكة الإنترنت فإن (٨٠٪) من المدارس تستخدم في الوقت الحالي شبكة محلية داخلية.

تجارب دول الخليج:

وضعت دول الخليج العربي ممثلة بوزارات التربية والتعليم خططاً لدمج التقنية بالتعليم، وفيما يأتي نستعرض الجهود المبذولة في دولة الامارات العربية المتحدة والأردن وسلطنة عمان في هذا المجال:

سادسا تجربة دولة الامارات العربية المتحدة:

تبنت وزارة التربية والتعليم والشباب مشروع تطوير مناهج لتعليم مادة الحاسب الآلي في المرحلة الثانوية وقد بدأ تطبيق هذا المشروع عام (١٩٨٩-١٩٩٠) وقد شمل في البداية الصف الأول والثاني الثانوي، وكان المشروع قد بدأ بإعداد منهج للصف الأول الثانوي وتجريبه باختيار مدرستين في كل منطقة تعليمية إحداهما للبنين والأخرى للبنات، وفي العام التالي بعده تم تعميم التجربة لتشمل كافة المدارس الثانوية في الدولة. ولقيت هذه التجربة قبولا من قبل الطلاب وأولياء الأمور فضلاً عن الأهداف التي حددتها الوزارة فقد أسفرت التجربة عن النتائج الآتية: ولدت التجربة وعياً لدى أولياء الأمور نحو أهمية الحاسب في الحياة المعاصرة. شجعت التجربة معلّمي المواد الأخرى على تعلّم الحاسب الآلي. ولدت لدى الإدارة المدرسية الرغبة في استخدام الحاسب في مجالات الإدارة المدرسية مما جعل الوزارة تتجه نحو ادخال الحاسب في مجالات الإدارة المدرسية. جعلت التجربة معلّمي المواد الأخرى ينظرون إلى استخدام الحاسب كوسيط تعليمي لهذه المواد. وبعد ذلك وفي ضوء هذه التجارب تم اعتماد تدريس الحاسب في المرحلة الإعدادية وتم طرح كتاب مهارات استخدام الحاسب ضمن مادة المهارات الحياتية للصفين الأول والثاني الثانويين. وقد حددت أهداف ومجالات استخدام التقنيات التربوية في التعليم في الدولة في ضوء أحدث المفاهيم التربوية المطروحة لتوظيف التحديات التربوية في عملية التعليم، ويتضح ذلك في السياسة التعليمية للوزارة والخطط المستقبلية المنبثقة عن رؤيا التعليم حتى عام ٢٠٣٠ وفي وثائق المناهج المطوّرة، وتتمثل هذه الأهداف في: تحسين وتطوير عمليتي التعليم والتعلم في مناهج التعليم العام. إعداد الطلاب للتعامل بكفاءة مع عصر المعلومات وذلك بإكسابهم المهارات المتصلة بالتعليم الذاتي واستخدام الحاسب وشبكات الاتصال للوصول إلى مصادر المعلومات الإلكترونية المحلية والدولية. تطوير شبكة اتصال معلوماتي فيما بين الوزارة والمناطق التعليمية والمدارس لمساعدة مراكز اتخاذ القرار في

الوصول بسرعة إلى مختلف انماط المعلومات المتصلة بالطلاب والمُعَلِّمين والهيئات الإشرافية والإدارية وغيرها. تطوير عمليات تدريب للمُعَلِّمين في أثناء الخدمة وإكسابهم الكفاءات التعليمية المطلوبة لتنفيذ المناهج الجديدة والمُطَوَّرَة، وذلك بإنشاء المراكز التدريبية في كل منطقة تعليمية. تطوير عمليات التقويم وذلك بإنشاء بنوك الأسئلة لكل مادة من المواد الدراسية والتوسع في استخدام الاختبارات الإلكترونية.

سابعا تجربة المملكة الأردنية الهاشمية:

يعتبر الأردن من أوائل الدول العربية التي بادرت لإدخال نظم التعلم الإلكتروني ضمن مناهجها الدراسية وبدأت بتحديد ١٠٠ مدرسة استكشافية وقامت بتوفير فرص التدريب على تقنيات المعلومات والاتصالات لمنتسبي الوزارة من المعلمين والإداريين وتطوير البنية التحتية، وقامت بتأسيس وحدة تنسيق التعلم الإلكتروني لتطوير مجموعة من الاستراتيجيات الهادفة لتطوير وتعزيز الكفاءات القادرة على تطبيق مبادئ التعلم الإلكتروني، وقد كانت الجامعة الهاشمية من أوائل الجامعات الدراسية إلكترونياً الأردنية التي بادرت إلى وضع بعض المقرر على الشبكة العنكبوتية لتسهيل وصول طلبتها إلى تلك المساقات، وعملت ليعقد العديد من الندوات بهذا الخصوص، وعملت على إقامة دورات لتدريب أعضاء هيئة التدريس على هذا النمط الجديد من التعليم والتعلم ابتداء من صيف ٢٠٠٢/٢٠٠٣ (محمد وزملاؤه، ٢٠٠٦).

وقد قامت وزارة التربية والتعليم الأردنية باتخاذ خطوات عملية للبدء بإرساء قواعد التعلم الإلكتروني وتوفير مصادر التعلم عبر شبكات المعرفة وذلك بربط أكثر من ألف مدرسة داخل المملكة بشبكة إلكترونية متوسطة السعة وبدأت منذ العام ٢٠٠٢ بتدريب جميع معلمي وموظفي الوزارة على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات لتمكينهم من التعامل مع الاتجاهات الجديدة نحو تطوير التعليم في الأردن، وفي دراسة أجراها الشناق وبني دومي (٢٠٠٦) لدراسة أثر تجربة التعلم الإلكتروني في المدارس الثانوية الأردنية على تحصيل الطلبة المباشر والمؤجل في مادة الفيزياء الهدف منها تقييم تلك التجربة من خلال المقارنة بين الطريقة التقليدية والطريقة الجديدة التي تعتمد على استخدام الإنترنت أو القرص المدمج أو كليهما أو باستخدام المعلم لجهاز عرض البيانات وهي الطريقة التي بدأ تطبيقها في الفصل الثاني من العام الدراسي

٢٠٠٣/٢٠٠٤ بحوسبة مادة الفيزياء لطلبة الصف الأول ثانوي، وقد أثبتت الدراسة وجود فروق دالة إحصائية لصالح الطلبة الذين تلقوا تعليمهم باستخدام وسائط التعلم الإلكتروني وتنمية الموارد البشرية من طلبة ومدرسين ومشرفين ومدراء مدارس يعتبر أمراً ضرورياً لضمان نجاح التعلم الإلكتروني حيث إن اقتصار التدريب على فئة دون أخرى سوف يؤثر سلباً على أداء الفئة الأخرى أو يضاعف من حجم عملها وهذا ما ينبغي على القائمين على المؤسسات التربوية تخطيه من خلال ضمان إتاحة فرص التدريب لجميع الفئات ذات العلاقة بمنظومة العملية التعليمية، وبما أن معطيات العصر الحالي دماً نحو الاعتماد على التعلم الإلكتروني أكثر فأكثر فقد أصبح تتبى بأن العالم يتجه ق من الضروري أن تشتمل الدورات التدريبية على موضوعات مثل مفهوم التعلم الإلكتروني، وأهمية استخدام الكمبيوتر والإنترنت وأهميتها واستخدامها للأغراض التعليمية، ونظم الفيديو التفاعلي، والوسائط المتعددة واستخداماتها، والمهارات الأساسية للمعلم في إدارة الموقف الصفّي القائم على التعلم الإلكتروني، إنتاج وتقويم البرامج ومتطلبات تطوير العملية التعليمية، وأساليب الاختبارات، وتصميم وإنتاج وتقويم البرامج التعليمية الكمبيوترية واستراتيجيات التدريس المناسبة في التعلم الإلكتروني، وطرق وأساليب إدارة التعلم الإلكتروني وتحديث البرامج التعليمية الخ (العمرى، أكرم ومحمد ٢٠٠٦).

ثامنا تجربة سلطنة عمان:

قامت وزارة التربية والتعليم في السلطنة في إطار تطوير التعليم بإعداد خطة شاملة وطموحة تسعى من خلالها إلى الانسجام مع المتطلبات التنموية للسلطنة، وقد نصت على تطبيق نظام التعليم الأساسي الذي يتكون من مرحلتين الأولى للتعليم الأساسي ومدتها (١٠) سنوات تقسم إلى حلقتين الأولى (١-٤) والحلقة الثانية (٥-١٠)، والثانية هي المرحلة الثانوية ومدتها سنتان. وسعت الوزارة إلى إدخال الحاسب الآلي في مراكز مصادر التعلّم بمدارس التعليم الأساسي لتحقيق الأهداف الآتية: عدّ مرحلة التعليم الأساسي القاعدة الأساسية التي سوف يركز عليها إدخال الحاسب إلى المدارس. إكساب الطلبة مهارات التعامل والحاسب. توفير برمجيات حاسوبية تستخدم الوسائط المتعددة وتساعد على تنمية قدرات الطالب العقلية وتحتوي على كم هائل من العلوم والمعارف. تنمية مهارة حب

الاستطلاع والبحث والتعلم الذاتي والاعتماد على النفس في الحصول على المعلومات من مصادرها المختلفة. وقد أصدر معالي وزير التربية والتعليم قراراً بتشكيل لجنة من ذوي الاختصاص في جامعة السلطان قابوس ووزارة التربية والتعليم لوضع مناهج مادة تقنية المعلومات لمرحلة التعليم الأساسي، الحلقة الأولى للصفوف (١-٤) لتقوم بالمهام الآتية: تحديد المرتكزات الفكرية لمناهج تقنية المعلومات (الأسس والمرتكزات. دراسة الأهداف العامة من أجل اشتقاق الأهداف الإجرائية وتحليلها. مصفوفة المدى والتتابع لمادة تقنية المعلومات. وضع وحدات مناهج تقنية المعلومات لكل صف من الصفوف (١-٤) كتاب واحد لكل صف يشمل جزئين لكل فصل دراسي جزء. تحقيق التكامل الرأسي والأفقي بين هذه الوحدات. ربط مناهج تقنية المعلومات بمناهج المواد الدراسية الأخرى. اقتراح أسس لاستمرارية تحديث وتقييم مناهج تقنية المعلومات. وبدأ التطبيق الفعلي من العام الدراسي (١٩٩٨-١٩٩٩) بإنشاء (١٧) مدرسة تعليم أساسي (١-٤) على مستوى السلطنة، أعقب ذلك افتتاح (٢٥) مدرسة في العام التالي بعده (١٩٩٩-٢٠٠٠). وجرى افتتاح (٥٨) مدرسة في العام (٢٠٠٠-٢٠٠١) وهي فكرة رائدة تعمل الوزارة على تطبيقها تدريجياً، وخصت ميزانية كبيرة لإنجاحها، وتتوافر لهذه المدارس الإمكانيات اللازمة لعملية تعليمية ناجحة وفق أهداف التطوير. وقد تم إنشاء مراكز مصادر التعلم في كل مدرسة من مدارس التعليم الأساسي في السلطنة وتم تزويدها بأحدث الأجهزة التعليمية والتكنولوجية خاصة الحاسب الآلي.

الدروس المستفادة من خبرات الدول موضوع البحث في إدارة المصادر والموارد البشرية من خلال العرض السابق لتجارب كل من كندا والأردن وسنغافورة واليابان يتضح أن هناك تشابهاً بين أوضاع ومبررات الاتجاه نحو التعلم الإلكتروني في تلك البلدان وجمهورية مصر العربية، إذ نجد أن التجربة الكندية كانت تسعى للتغلب على مشكلات تتعلق بوجود مناطق نائية يصعب توفير متطلبات سكان تلك المناطق التعليمية، وأن ارتفاع الكثافة الطلابية داخل الفصول الدراسية، ونقص التمويل، وانتشار ظاهرة العنف بين الطلبة كما في الحالة الكندية، وتدني مستوى التحصيل الأكاديمي لدى الطلبة، وسعي أولياء الأمور إلى البحث عن تعليم نوعي لأبنائهم من خلال اللجوء إلى التعليم الأهلي كان هو الدافع للأخذ بأسلوب التعلم الإلكتروني، ومعظم هذه الأسباب هي ما تحاول اليمن إيجاد

الحلول لها للخروج من المشكلات التعليمية التعلمية التي تواجهها. أما ما يتعلق بالتجربة الأردنية فهي بلد عربي يمكن لجمهورية مصر العربية الاستفادة من القيام من تجربتها خاصة وأنها قد سعت لإدخال التعلم الإلكتروني بالتدرج بدءاً بالتجربة في مدارس مختارة عن طريق توفير المتطلبات وتدريب الفئات المستهدفة ثم تعميم التجربة على مدى أوسع بعد ثبوت نجاح التجربة الأولى، وفيما يتعلق بتجربة سنغافورة واليابان فإن تجربتها تميزت بإعداد خطة خمسية أولى أتبعها بخطة خمسية ثانية وهو الإجراء الذي أخذت به جمهورية مصر العربية في الكثير من خططها التنموية، كما أن أصلاً تجارية وتاريخية بسنغافورة فضلاً اليمن له عن التشابه في بعض العادات والتقاليد والموارد الاقتصادية المحدودة، واعتمادها في كثير من مشاريعها التنموية على المساعدات التي تقدمها الدول الصديقة تماماً كما حصل مع سنغافورة التي تلقت دعماً مادياً وفنياً من الدول الأخرى لبناء البنية التحتية للتعلم الإلكتروني.

المحور الثالث : إجراءات البحث :

تمهيد:

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثين في تنفيذ البحث، ومن ذلك تعريف منهج البحث، ووصف مجتمع البحث وتحديد عينتها، وإعداد أداة البحث (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات البحث، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

أولاً- منهج البحث:

استخدم الباحثين في الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات وتبويبها وتحليلها ومن ثم استخراج النتائج، وذلك من خلال الأساليب الإحصائية المتمثلة في استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة توافر الصعوبات التي يواجهها العاملون في ميدان الإدارات التعليمية بوزارة التربية (مدير، معاون مدير، موجه) من وجهة نظرهم، وكذلك التعرف إلى درجة ممارسة العاملين في المدارس العامة للعمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر وذلك من خلال الاستجابات التي تم تقييها من أداة الدراسة.

إضافة إلى التوصل إلى النتائج المتعلقة بالفروق بين متوسطات آراء أفراد العينة، وفقا للمتغيرات الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المؤهل التربوي، المسمى الوظيفي، المحافظة، ثم وضع تصور مقترح لتطوير إدارة المصادر والموارد البشرية في ضوء الفكر الإداري المعاصر وفي ضوء مبررات التطبيق ومتطلباته، ومعوقات ذلك التطبيق.

ثانيا. عينة الدراسة الأساسية:

قام الباحثين باختيار عينة عشوائية مكونة أعضاء هيئة التدريس بالمدرسة والعاملين بالادارات التعليمية بمرحلة التعليم الأساسي.

الخطوة الثانية: صياغة فقرات أداة البحث: الصياغة فقرات أداة البحث قام الباحث بالإجراءات الآتية:

١. مراجعة الأدبيات النظرية المرتبطة بكل محور من مجالات أداة البحث.
 ٢. مراجعة مقاييس الدراسات السابقة التي استخدمت للتعرف إلى الممارسات الإدارية في مجال إدارة المصادر والموارد البشرية في ضوء الفكر الإداري المعاصر.
 ٣. مراجعة المصادر السابقة، والموضوعات المشتملة عليها، من أجل تحديد عبارات كل محور من محاور أداة البحث، وصياغة فقراتها.
 ٤. الرجوع إلى النظام الداخلي للمدارس الثانوية العامة وكذلك القوانين واللوائح والتشريعات المتعلقة بالوظائف والمهام المتعلقة بعمل هذه المدارس وإدارتها.
- وقد تم صياغة فقرات أداة البحث وفق ما يأتي:

- مراعاة خدمة هذه الفقرات للأهداف المطلوب تحقيقها .
- صياغة فقرات أداة البحث على أن تكون بشكل واضح ومفهوم.
- مراعاة التنوع في اختيار بنود أداة البحث ، وأن يكون لكل عبارة هدف محدد.
- صياغة الإجابة عن فقرات أداة البحث وفق التدرج الخماسي لمقياس ليكرت درجة الممارسة (لا اوافق بشدة، لا اوافق، محايد، موافق، اوافق بشدة).
- إعداد أداة البحث في صورتها الأولية والتي شملت (٣٠) فقرة.

القسم الثاني : يتكون من مجالين:

المجال الأول: : الدور الفعلي لإدارة الموارد البشرية و المصادر بالمؤسسة التربوية ويشمل (١٠) فقرات .

المجال الثاني: توظيف مصادر التعلم الحديثة من قبل إدارة الموارد البشرية و مصادر التعلم ويشمل (١٠) فقرات .

المحور الثالث : مقترحات تطوير أداء إدارة الموارد البشرية و المصادر ويشمل (١٠) فقرات .

والجدول الآتي يبين توزيع مجالات الاستبانة على المحاور وعدد البنود الممثلة لها.

جدول (١)

عدد الفقرات	المحور
١٠	الدور الفعلي لإدارة الموارد البشرية و المصادر بالمؤسسة التربوية
١٠	توظيف مصادر التعلم الحديثة من قبل إدارة الموارد البشرية و مصادر التعلم
١٠	مقترحات تطوير أداء إدارة الموارد البشرية و المصادر

صدق وثبات أداة البحث:

تم عرض أداة البحث على مجموعة من خبراء التحكيم والمختصين بالجودة، وأساتذة الإدارة التربوية، والمناهج، والقياس والتقويم، ومديري التربية، والإداريين العاملين في أقسام وزارة التربية والتعليم ومديرياتها المختلفة، ومديري المدارس لاستطلاع رأيهم في الاستبانة من حيث مدى وضوحها و سلامة صياغتها اللغوية و دقتها العلمية ، و مدى صلاحيتها للتطبيق.

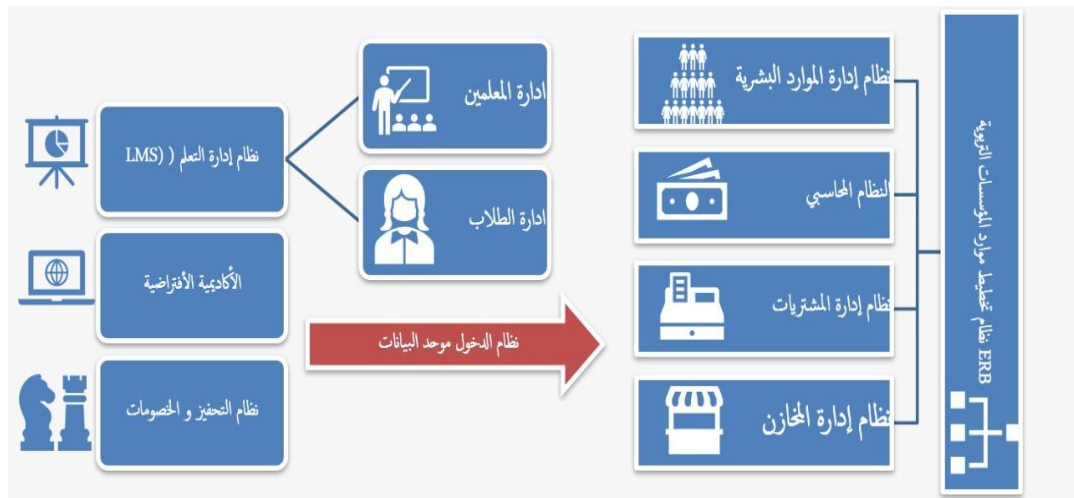
وبعد عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء و تعديلها بناء على مقترحاتهم تم التوصل الى القائمة النهائية.

وفي ضوء التحليل النظري لهذا البحث ، وبعد القيام بعملية المسح الشامل للتجارب العالمية والمحلية التي ظهرت في مجال إدارة المصادر و الموارد البشرية والتي وضعت من قبل مفكرين وعلماء وقيادات إدارية داخل المؤسسات التربوية وغيرها المختصين بهذا المجال ، إذ أسهمت تلك النماذج في دفع عجلة التطوير للفلسفة الإدارية الجديدة ، وبعضها في حقل الإدارة التربوية .

وبناء على الاستطلاع الذي قام به الباحثون لأفراد العينة من المختصين في الادارة التربوية والمناهج، والقياس والتقويم، ومديري التربية، والإداريين العاملين في أقسام وزارة التربية والتعليم ومديرياتها المختلفة ، فقد تم اعتماد الآراء التي حصلت على إجماع من المختصن والعاملين ، وبذلك تم بناء التصور المقترح لتطوير إدارة المصادر و الموارد البشرية فى مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي ضمن رؤية تطوعية تتناسب مع المؤسسة التربوية ، إذ يستهدف هذا التصور تغيير بعض المفاهيم التقليدية لدى بعض العاملين ، وتمكين التقنيات التربوية والمعلوماتية وتعميق استخدامها في العمل الإداري التربوي .

وفيما يلي عرض للتصور المقترح :

التصور المقترح لتطوير إدارة المصادر و الموارد البشرية فى مؤسسات التعليم ما قبل التعلم الجامعي



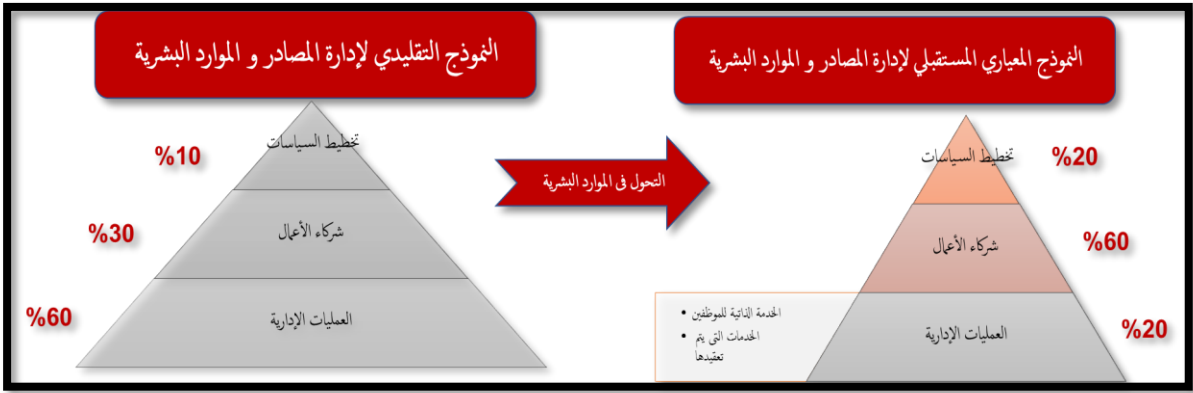
شكل (١)

انفوجرافيك تعليمي يوضح التصور المقترح لتطوير إدارة المصادر والموارد البشرية فى مؤسسات التعليم ما قبل التعلم الجامعي

قدم مكتب منظمة العمل الدولية بالقاهرة دليلاً بعنوان " نظام إدارة الموارد البشرية كدليل تطبيقي للمؤسسات " وأكدت على أهمية تطبيق نظم إدارة الموارد البشرية في مكان العمل لتحسين ظروف العمل و الحفاظ على حقوق العمال ومحاربة تحديات العمل مثل ارتفاع معدلات دوران العمال. والدليل أيضا يسلط الضوء على نموذج إدارة الموارد البشرية الفعال لتطبيق مهام الموارد البشرية. وهو يشجع أيضاً على الامتثال مع قانون العمل المصري، واصدر هذا الدليل نماذج الكترونية محددة البيانات لجميع مهمات ادارة الموارد البشرية والمصادر بالمؤسسات التحليل الوظيفي نموذج الوصف الوظيفي ، وقدم مراحل إعداد بطاقات الوصف الوظيفي ، ونموذج استبيان تحليل وظيفي ، ونموذج الوصف الوظيفي ، و نموذج الاختيار والتعيين و نموذج طلب توظيف ، ونموذج إدارة الأداء ، نموذج تقييم الأداء الوظيفي و نموذج تقييم الأحداث اليومي و نموذج لتقييم احتياجات التدريبية و نتيجة لتقييم احتياجات التدريب و نموذج للخطة التدريبية و نموذج تقييم دورة تدريبي ونموذج تقييم أثر تنفيذ برنامج تدريبي .

تمثل هذه النماذج عمود البناء للنموذج المقترح لتطوير إدارة المصادر و الموارد البشرية (منظمة العمل الدولية، ٢٠١٦) .

وقد أشارت الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية بدولة الإمارات الى اهمية التطوير في نموذج إدارة المصادر والموارد البشرية وان يكون لها دور فعال في تحديد التوجهات الاستراتيجية .و أشارت الى ان هناك تحول في الدور المستقبلي لادارة الموارد البشرية فلم يعد يقتصد الدور على توظيف العاملين بل يمتد الى آليات التعامل مع العملاء و حددت مؤشرات بنسبة مختلفى من المهام التى يقوم بها مسئولي ادارة المصادر و الموارد البشرية و قارنت بين النظام التقليدي و النظام المستقبلي من حيث أدوار إدارة الموارد البشرية كما هو موضح بالشكل :



شكل (٢)

يوضح المقارنة بين النظام التقليدي و النظام المستقبلي

و أكدت على أنه ينبغي أن يقدم نموذج الموارد البشرية الجديد قيمة مضافة إلى العمل و يخلق قدرة تنافسية مستدامة، و عليه تم تحديد أربعة أدوار مختلفة للموارد البشرية

- الشركاء الاستراتيجيين
- عناصر التغيير
- وكلاء/موكلو الموظف
- الخبراء الإداريون (دليل تطوير أداء إدارات الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية، ٢٠١٣)

ومع تطور العمليات و الأدوار و تطورها داخل ادارة الموارد البشرية و تنوع المصادر في المؤسسات التعليمية ظهر مفهوم الرقمنة في ادارة الموارد البشرية فلا يمكن أن تدار كل هذه العمليات و بالأخص مع توظيف أدوات التعليم الإلكتروني داخل المؤسسات التعليمية في معزل عن الحلول الرقمية التي من شأنها تسهيل الأعمال و الأرشفة و تحليل البيانات و تنظيم آليات العمل ولخصت دراسة أوماحي عائشة بعنوان دور التكنولوجيا الرقمية في تنمية الموارد البشرية الواقع والمأمول في نتائجها أنه اصبح معيار التقدم والرفاه لأي دولة من دول العالم يحكمها مدى قدرة الدولة على مواكبة التطور التكنولوجي والإداري والتنظيمي في مختلف مجالاته وتطبيقاته، من خلال تحويل العمل الإداري من إدارة تقليدية إلى إدارة بإستخدام الحاسوب، حيث تعتبر التكنولوجيا الرقمية من مسلمات تحقيق التنمية الإدارية والإقتصادية والإجتماعية وحتى الثقافية، خاصة تنمية

الموارد البشرية لتكون أكثر مهارة وكفاءة ومعرفة وقدرة وإلتزام على أداء أدوارها المنوطة بها داخل الإدارة، ففي ظل التغييرات والتحديات التي تواجه المؤسسات عمومية كانت أم خاصة من تقدم علمي وتطور تقني، فرض عليها تبني أساليب أكثر حداثة وفعالية في أنشطة إدارة الموارد البشرية المختلفة. وهذا ما أكدت عليه دراسة نصيرة بطاط بعنوان التكنولوجيا الرقمية و تنمية الموارد البشرية.

ومن هنا تتحدد مبررات التصور المقترح لإدارة المصادر و الموارد البشرية في المؤسسات التعليم ما قبل الجامعي :

١- النمذجة :

- استخدام نماذج ثابتة ومحددة لاجراءات العمل
- تكون هذه النماذج قابلة للتحديث مع الحفاظ على البيانات المسجلة عليها
- تسهم هذه النماذج في تسهيل اجراءات الترقى الوظيفي

٢- تحديد أدوار إدارة الموارد البشرية و المصادر

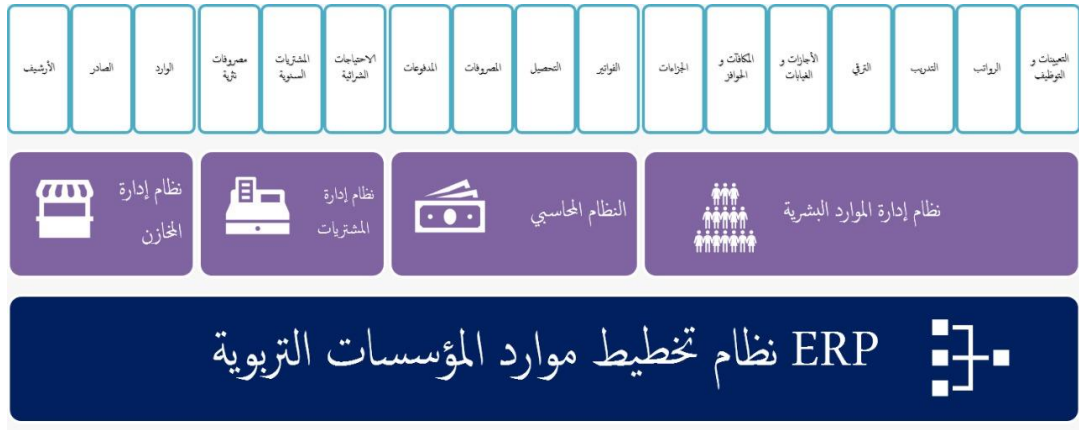
- تحديد المهمات الخاصة بكل قسم داخل إدارة الموارد البشرية و المصادر
- تحديد الأنسب من العمالة للعمل في إدارة الموارد البشرية و المصادر
- قياس الانجازات من المهمات كل على حسب دوره
- تقييم مستمر للموظفين واداءهم من خلال تحديد واضح للمهام المطلوب انجازها
- تحليل الاحتياجات سواء التدريبية او احتياجات العمل من المصادر المطلوبة لاستكمال العمل

٣- الرقمنة

- تسجيل بيانات العاملين وغيرهم من المنوط بهم العمل مع ادارة الموارد البشرية
- المتابعة المستمرة من خلال التحليلات التي يقدمها النظام الكومبيوترية
- اعداد التقارير بسهولة باستخدام اليات النظام الالكتروني
- ربط جميع العمليات في نظام الكتروني واحد

- التخطيط لمواجهة التحديات (مثل أزمة كورونا العالمية) بشكل يسهل استكمال مسارات العمل
 - توفير حلول اضافية فالنظام الالكتروني يعمل بالتكامل مع خبرات الأفراد ولا يجعلها مقتصرة على فئة معينة
 - توفير آليات التحفيز الالكتروني من خلال تطبيق نظام ال Points و شهادات التكريم
 - تسهيل حصر المصادر التي تمتلكها المؤسسة التربوية
 - تقديم تقارير عن التوظيف الفعلي للمصادر التي تمتلكها المؤسسة التربوية
- أهداف التصور المقترح لادارة الموارد البشرية والمصادر فى المؤسسات التعليمية**
- يستمد التصور المقترح لادارة الموارد البشرية والمصادر فى المؤسسات التعليمية أهدافه من المرتكزات و المبررات السابقة و التى تتلخص فى :
- عرف ديف أرلش إدارة الموارد البشرية بأنها “الإدارة التى تهتم بمساعدة الآخرين فى تحقيق أهدافهم”. ولذا تتلخص أهداف التصور المقترح فى خلق نظام لادارة الموارد البشرية و المصادر فى المؤسسات التعليمية فى:
١. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ويقصد بها أن تشارك إدارة الموارد البشرية فى تنفيذ استراتيجية المؤسسة التعليمية بكل فعالية وقوة.
 ٢. إدارة التغيير والتحول، بمعنى أن تقوم إدارة الموارد البشرية بدور كبير فى إدارة التغيير والتحول الذى يحدث فى المؤسسة نتيجة للمنافسة الشديدة.
 ٣. إدارة تطبيق البنية التحتية، ويقصد بها إعداد بنية تحتية للمؤسسة من سياسات وإجراءات وقواعد ونظم بحيث تكتب وتعد بصورة جيدة وتكون متوافرة للموظفين بموقع العمل
 ٤. إدارة مساهمة العاملين، بمعنى إعداد السياسات والإجراءات المناسبة لمعرفة احتياجات الموظفين وتلبيتها، وتشجيع الموظفين المبدعين وإتاحة الفرصة لهم فى تنفيذ إبداعاتهم المتعلقة بتطوير العمل أو تطوير نظم وإجراءات العمل
 ٥. توظيف التكنولوجيا الحديثة وتقنيات تحليل البيانات و حفظها الكترونياً فى ادارة الموارد البشرية و المصادر وتضمن التواصل المستمر

متطلبات التصور المقترح لإدارة الموارد البشرية والمصادر في المؤسسات التعليمية



شكل (٣)

يوضح متطلبات التصور المقترح لإدارة الموارد البشرية والمصادر في المؤسسات التعليمية

١- التخطيط الإستراتيجي

- تعيين فريق عمل للمشروع:

عملية تعيين الفريق يجب أن تتكون من موظفين من كافة الأقسام كالمبيعات والعلاقات العامة والمحاسبة والإدارة. ويجب أن يكون الجميع ملتزم بنجاح هذا المشروع والقيام بأداء مهام محددة.

- دراسة العمليات الحالية في المنظمة وآلية تدفق المعلومات:

عملية دراسة العمليات وتدفق البيانات في المنظمة من أهم أسس تأسيس نظام لإدارة الموارد فيها، وذلك لأن النظام لن ينجح بالشكل المطلوب إذا لم تكن هناك رؤية واضحة حول آلية العمل الحالية. فمتابعة آلية سير الفواتير المالية وعمليات الصادر والوارد ورواتب الموظفين وغيرها يجب أن تكون مرسومة بشكل واضح قبل البدء في تنفيذ المشروع، لأن النظام الجديد سيساعد على حوسبة جميع العمليات وتسهيلها.

- تحديد الأهداف:

ينبغي أن تكون الأهداف من تنفيذ المشروع واضحة للجميع، ومرسومة بشكل واضح وتفصيلي، فأنظمة إدارة الموارد في المؤسسات أنظمة كبيرة جداً، وتحديد أهدافك

من المشروع سيسهل وصولك إلى نظام يلبي كافة متطلبات سير العمل في منطمتك، ومن الأمثلة على الأهداف:

- * التسريع من العمليات الإدارية.
- * أرشفة جميع المعاملات بشكل إلكتروني.
- * التقليل من الأخطاء في الأنظمة المالية.
- * زيادة الإنتاجية.

- وضع خطة للمشروع:

يجب وضع خطة للمشروع تتضمن ما ذكر سابقاً، مقيدة بأهداف وجدول زمني، ومرتبطة بتدريب كامل لفريق العمل والموظفين، فضلاً عن رسم هيكلية إدارية للمشروع مرتبطة برسم وظيفي واضح.

٢- إستعراض الإجراءات

- مراجعة الإمكانيات:

من خلال تخصيص وقت للقيام بمراجعة مكثفة لقدرات فريق عمل المشروع، وكذلك الإجراءات التي من المهم أن تكون محوسبة في النظام الجديد.

- تحديد العمليات اليدوية:

من المهم الفصل بين العمليات اليدوية والعمليات التي سيشملها نظام إدارة الموارد الجديد، وكذلك تحديد العمليات اليدوية التي يجب تحويلها إلى إلكترونية. ويتم ذلك بالطبع قبل البدء في المشروع.

- وضع إجراءات تشغيل قياسية:

في كل جوانب أعمال المنظمة يجب توثيق كل الإجراءات، لذا تأكد من أنك قمت بتعديل ما تم توثيقه مع تغيير إجراءات التشغيل القياسية الخاصة بمنطمتك، وتعتبر هذه مهمة ضخمة، ولكنها مهمة لنجاح تطبيق النظام الجديد، ومن الأمثلة لبعض إجراءات التشغيل القياسية:

• كيف يمكننا التعامل مع تغيرات أسعار السلع الغير ثابتة من المصادر

الالكترونية ؟

- كيف يمكننا إضافة منتج جديد ؟
- ما هي العمليات المهمة لإدخال سجلات جديدة للمستفيدين ؟

٣- جمع البيانات وأرشفتها

- تحويل البيانات المهمة:

بالطبع لن تستطيع المنظمة أن تقوم بتحويل كافة العمليات وأرشفتها في النظام الجديد، إما لقدمها أو لكثرتها أو لعدم الحاجة إلى بعضها، فيجب القيام بتحديد إستراتيجية لإختيار نوعية البيانات والمعلومات التي يجب نقلها إلى النظام الجديد، والإستغناء عن غير المهم.

- جمع البيانات الجديدة:

لن تحتاج جميع المعلومات والبيانات الجديدة إلى إدخالها في النظام، لذلك قم بتحديد نوعية البيانات التي ستحتاج إلى إدخالها في النظام مستقبلاً، وأخبر الموظفين بذلك.

- مراجعة كافة البيانات المدخلة:

بعد القيام بإدخال كافة البيانات المهمة لدى المنظمة والتي تم جمعها يدوياً وترتيبها في قاعدة بيانات النظام، يجب مراجعتها للتأكد من دقتها واكتمال بياناتها، لأن عدم الحرص على هذه النقطة قد يفقدك بيانات هامة للعملاء أو للمانحين وغيرهم.

- متابعة البيانات المؤرشفة:

قم باستعراض دوري للبيانات المؤرشفة في النظام، وقم التخلص من البيانات الغير ضرورية أو التي لم تعد المنظمة بالحاجة إليها بتاتاً، فتراكم البيانات قد يسبب لك بعض المشاكل والأخطاء مستقبلاً.

٤- التدريب والإختبار

- ما قبل قاعدة البيانات:

يجب على فريق العمل في المشروع تخصيص أسبوع كامل للتأكد من خلو الواجهات البرمجية للنظام من مشاكل، وأن جميع الروابط والخدمات تعمل بشكل صحيح، وذلك قبل ربطها نهائياً بقاعدة بيانات معلومات نظام المنظمة. كما أنه من المهم جداً أن تكون الواجهة سهلة الاستخدام وكذلك تمتثل التصميم الجميل.

- الإختبار:

تأكد من الإختبار الفعلي للنظام قبل وبعد ربطه بقاعدة البيانات، والتأكد من أن التعديلات التي سبق وأن قمت بها قد نجحت.

- تدريب العاملين:

بالتأكيد أن العاملين في المنظمة هم حجر الزاوية في نجاح هذا المشروع أو فشله لا قدر الله، لذلك من أهم الخطوات هو التدريب المكثف للعاملين على استخدام كافة خصائص النظام الجديد، والإطلاع على كافة مزاياه وآليات تدفق البيانات فيه. كما أنه من المهم توفير كتيب مطبوع يوزع على جميع الموظفين كدليل لاستخدام هذا النظام، فضلاً عن توفر الدعم الفني بشكل مستمر للجميع.

- أداء إختبار نهائي:

بعد التدريب والإنتهاء من كافة التعديلات المهمة؛ وصلنا الآن إلى الإختبار النهائي للنظام قبل إعماده، ويجب أن يكون الإختبار النهائي محاكاة لواقع عمل المنظمة، وبشارك فيه جميع الموظفين في المنظمة، لأنه قد تظهر بعض الأمور لم تكن واضحة من قبل.

٥- إعتاماد النظام والتقييم

عد إعتاماد النظام تأتي خطوة التقييم؛ وهي خطوة هامة لمعالجة الإشكالات وتطوير النظام، لذلك يجب وضع خطة لتقييم عمل النظام في المنظمة، ومواكبتها للخطط والأهداف التي تم وضعها قبل البدء في بناء النظام. كما يجب النظر في النظام من خارج دائرة فريق العمل، هل قام النظام بتطوير العمل وتنظيمه أم قام بتعقيده وتعطيله.

عناصر التصور المقترح لإدارة المصادر و الموارد البشرية في المؤسسات التعليم ماقبل الجامعي: "نظام تخطيط وإدارة الموارد البشرية و المصادر المتكامل"

• شرح مفهوم ERP " نظام تخطيط موارد المؤسسات Recourses Enterprise Planning وهو مصطلح يطلق على نظام معلومات إدارية يربطها ببيانات و عمليات المؤسسة الداخلية و الخارجية كالمحاسبة و التصنيع و المبيعات و الخدمات و الموارد البشرية و إدارة علاقات العملاء و يربط جميع هذه الأنشطة تلقائياً بواسطة تطبيق برمجة حاسوبية

• يمكن تعريفه ايضاً : نظام متكامل يعمل تلقائياً و يواكب أنشطة المؤسسة وقت حدوثها

- يستخدم قاعدة بيانات موحدة لمتابعة كافة أنشطة المؤسسة و ربطها بعضها البعض
 - له واجهة موحدة لجميع التطبيقات و الأنشطة.
- أ- أدوات التصور المقترح لإدارة الموارد البشرية و المصادر في المؤسسات التعليمية



شكل (٤)

يوضح التصور المقترح في نظام ERP لإدارة المصادر والموارد البشري

١ - نظام إدارة الموارد البشرية :

- التعينات
- الرواتب
- الترقى
- الاجازات و الغيابات
- المكافآت و الحوافز
- الجزاءات

٢- النظام المحاسبي :

- الفواتير
- التحصيل
- المصروفات
- المدفوعات

٣- نظام إدارة المشتريات

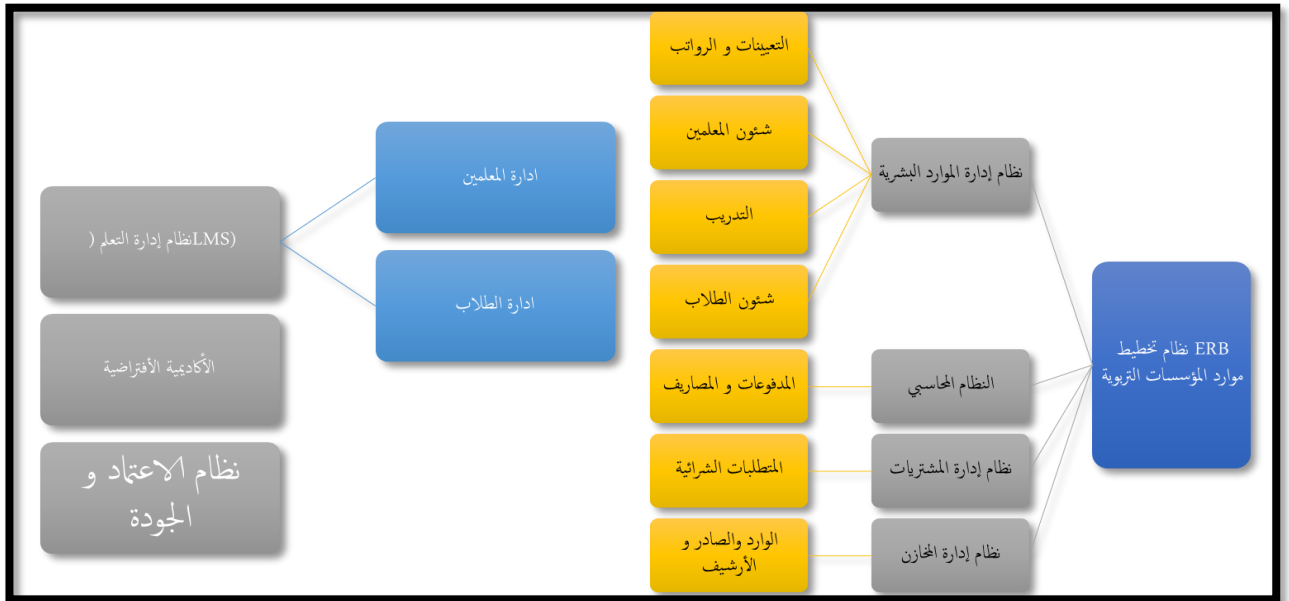
- الاحتياجات الشرائية
- المشتريات السنوية
- مصروفات نثرية

٤- نظام إدارة المخازن

- الوارد
- الصادر
- الأرشيف

ب- تكامل نظام ERP مع بقية الانظمة الالكترونية داخل المؤسسات التربوية الواحدة
 التوجه الحالي نحو استخدام التكنولوجيا الحديثة جعل فى كل مؤسسة تربوية
 منصات الكترونية تستخدمها بهدف تطبيق آليات التعليم الالكتروني و بالأخص بعد جائحة
 كورونا ويقترح النموذج الحالي التكامل بين هذه المنصات الالكترونية و بين النظام
 الالكتروني بحيث يمكن المستخدم من استخدام بيانات واحدة للدخول الى النظام ككل ،
 فالمعلم يمكنه أن يقوم بالتدريس لطلابه من النظام و فى نفس الوقت يطلع من نفس الحساب
 المستخدم على بيانات الوظيفية و راتبه المعتمد من جهة العمل لذا يقترح البحث الحالي
 نظاما متكامل الأدوات التكنولوجية لادارة الموارد البشرية و المصادر التعليمية
 الأدوات التى يمكن التكامل معها :

- نظام ادارة التعلم بالمؤسسة التربوية
- الاكاديمية الافتراضية للطلاب و المعلمين
- نظام الجودة و الاعتماد



شكل (٥)

يوضح تكامل نظام ERP مع بقية الانظمة الالكترونية داخل المؤسسات التربوية الواحدة

تحديات التصور المقترح لإدارة الموارد البشرية والمصادر في المؤسسات التعليمية تستعرض التحديات التي يواجهها التصور المقترح لإدارة الموارد البشرية من خلال تحليل نقاط القوة و الضعف الوضع الراهن للمؤسسات التعليمية لأنه يساعد في تشخيص كافة مجالات العمل وبدوره يساهم في وضع الخطط والبرامج المناسبة للعمل من أجل تحقيق مستويات متقدمة في الإنجاز، ويعد أسلوب التحليل البيئي (SWOT) أكثر الأنواع مناسبة وشيوعاً واستخداماً في التحليل الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية لما يتميز به من سهولة الاستخدام وموضوعية النتائج. (وهبة، ٢٠١٢، ص ١١٢).

ويعتمد نموذج (SWOT) في التحليل البيئي على استخراج جوانب القوة وجوانب الضعف للبيئة الداخلية وما يوجد في البيئة الخارجية المحيطة من فرص وتهديدات، ويؤدي الاستخدام الصحيح والدقيق لنموذج SWOT في التحليل الى صياغة رؤية ورسالة استراتيجيتين وكذلك أهداف استراتيجية قريبة من الواقع مما يساهم في تحقيقها. (عباس، ٢٠٠٧، ص ١٢٠).

١- فحص البيئة الداخلية:

ويتم فحص مكونات البيئة الداخلية على النحو التالي:

(أ) نقاط القوة:

تتمثل نقاط القوة فيما يلي:

- تركيز وزارة التربية والتعليم على الموارد البشرية في كافة المديریات ووضع الخطط والبرامج المتعددة لتدريبهم.
- وجود أماكن تابعة للوزارة للتدريب والتأهيل والذي تتمثل وظائفه العليا في تدريب الكادر البشري في مؤسسات الوزارة بما يتناسب مع المفاهيم التدريبية الحديثة.
- إعداد وتنظيم وزارة التربية والتعليم للعديد من الجوائز التحفيزية والتشجيعية للكادر البشري الموجود في المديریات والمدارس .
- وجود مجموعة من العاملين في الوزارة من مشرفين ومدراء دوائر ومعلمين الذين تلقوا المعرفة والخبرة من تجارب عالمية مثل الرحلات التعليمية إلى دولة اليابان والمانيا، وغيرها.

- اهتمام وزارة التربية والتعليم بمراكز التدريب التربوى وإعطائها أهمية كبيرة فى كافة الجوانب اللوجستية من حيث المكان والبيئة والجواب الفنية من حيث اختيار مشرفى التدريب وتطوير المهارات التدريبية لهم.
- اهتمام وزارة التربية والتعليم برفد البيئة التعليمية باللوازم التقنية والتدريب عليها بما يتناسب مع متغيرات العصر، كما يوجد تقنيات رقمية متنوعة فى كافة بيئات التدريب الخاصة بوزارة التربية والتعليم.
- وجود ثقافة تنظيمية محببة للعمل ناتجة عن القيم والمنقذات الحسنة فى وزارة التربية والتعليم.
- وجود نظام للاتصالات والمعلومات سهل يسهم فى تسيير الاعمال الإدارية والفنية فى كافة مناحى الوزارة.
- تركيز وزارة التربية والتعليم واهتمامها بتحقيق الرضا للجمهور وبناء شراكات مجتمعية فاعلة مع كافة أطراف العملية التعليمية.
- وضوح الانظمة والقوانين الإدارية والمالية التى تعتمد عليها وزارة التربية والتعليم العالى .
- اهتمام وزارة التربية والتعليم بإدارة الأزمات والمخاطر ووضع الخطط لإدارة المخاطر المحتملة.

(ب) جوانب الضعف:

تتمثل جوانب الضعف فيما يلى:

- كثرة الأنشطة والبرامج فى مديريات التربية والتعليم والمدارس، فلا يوجد تنسيق بين إدارات العموم على الأنشطة المطبقة فى الميدان.
- كثرة الأعمال الإدارية الكتابية والتعميمات المفاجئة من الإدارات التعليمية فى وزارة التربية والتعليم العالى حيث يحتاج تنفيذها إلى التأخر فى تنفيذ الخطط الموضوعة مسبقاً.
- زيادة أعداد العاملين فى الوزارة والمديريات مما يشنت من تحقيق الأهداف الرئيسية للوزارة.
- مقاومة بعض الكوادر البشرية للتغيير والخوف من تنفيذ استراتيجيات تطويرية تهدف الى انتقال ادائهم من واقعها الحالى إلى واقع منشود، مما يجعلهم يتمسكون بالأنماط التقليدية فى الأداء.

- أساليب التقويم المتبعة في وزارة التربية والتعليم قد تؤثر سلباً على أداء العاملين.
- تدلى مهارات التفكير الاستراتيجي والتفكير الريادي لدى بعض القيادات في مديريات التربية والتعليم.
- المركزية في صنع واتخاذ القرارات التي تتعلق باستقطاب وتعيين الكوادر البشرية وضعف مشاركة مديريات التربية والتعليم في التعيين والاختيار للوظائف.
- المركزية لوزارة التربية والتعليم في التخطيط الاستراتيجي وتحكم الوزارة بالموارد المالية بشكل كامل.
- ضعف القيادات التعليمية في عرفة كل ما هو جديد في إدارة الموارد البشرية والتدريب، وعزوفهم عن قراءة التجارب الرائدة في إدارة الموارد البشرية.
- الفصل التام بين شئون الموظفين التابع للإدارة العامة للشئون الإدارية وبرامج التدريب التربوي التابع للإدارة العامة للإشراف التربوي للتدريب والتأهيل الذي يعمل باستقلالية.
- عدم وجود سياسات واضحة لاستقطاب الكفاءات واختيار الكوادر البشرية، عدم القدرة على سد احتياجات الميدان التعليمي من قبل وزارة التربية والتعليم وديوان الموظفين مما نشأ عن ذلك سد احتياجات الميدان بالتعاون مع المؤسسات المجتمعية المختلفة بمشاريع غير مستدامة.
- قلة المخصصات المالية المناسبة لأغراض التطوير وتنفيذ الأنشطة والاستراتيجيات التطويرية في المدارس واللازمة لتحفيز الكوادر البشرية.
- تدنى مستوى الأمان النفسى والاجتماعى لدى القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية فى المجتمع .

٢- مسح البيئة الخارجية:

يتم فحص مكونات البيئة الخارجية على النحو التالى:

أ) الفرص

تتمثل الفرص المتاحة فيما يلى:

- اهتمام المؤسسات الدولية ومؤسسات المجتمع المحلى فى محافظات مصر بالعملية التعليمية وتقديم المشاريع العديدة لسد احتياجات الوزارة من الكوادر البشرية والمساندة التعليمية، وتوفير اللوازم والتقنيات المختلفة.

- دعم المؤسسات الدولية للمشاريع التطويرية فى وزارة التربية والتعليم مثل مشاركة اليونيسيف واليونيسكو فى مشاريع التدريب والتطوير وتأهيل الكادر.
 - اهتمام الحكومات المصرية بالعملية التعليمية فى ضوء التطور الحاصل فى الميدان التربوى.
 - التطور التكنولوجى وسرعة الاتصالات بكافة أشكالها، والتطور العلمى وكثرة الاختراعات والإبتكارات فى العديد من الجوانب التى تستثمر فى إدارة الموارد البشرية.
 - تطور التعاون بين مديريات التربية والتعليم ومؤسسات المجتمع المحلى ووجود شراكات فاعلة بينهم .
 - وجود العديد من مراكز التدريب والتنمية البشرية فى المجتمع والتى تعقد شراكات مع وزارة التربية والتعليم لرفع كفاءات الكادر البشرى.
 - اهتمام البحث العلمى والرسائل الجامعية بمواضيع تهتم بإدارة الموارد البشرية فى وزارة التربية والتعليم.
- (ب) التهديدات:

تتمثل التهديدات فيما يلى:

- السياسات التربوية تختلف من منظمة مجتمعية لأخرى فى تعيين وسد احتياجات الكادر البشرى فى وزارة التربية والتعليم فمنها ما يخضعهم لتدريبات وتأهيل خاص بهم.
- الأزمات الاقتصادية التى يشهدها المجتمع المصرى والذى ينعكس سلباً على مشاريع وزارة التربية والتعليم
- اعتماد الحكومة على التمويل الخارجى من الدول العربية والاتحاد الأوروبى، وبذلك فإن التمويل لتطوير التعليم يتم بصورة غير منتظمة لانه يعتمد على المنح التى تقدمها الدول المانحة.
- سرعة التطور التقنى والتكنولوجى والذى يسهم فى تحسين جودة العمل وهذا يحتم على الوزارة متابعة ومجاراة التطور.
- لا توجد استمرارية للبرامج الممولة من الدول المانحة وبعضها يفتقر لأساليب المتابعة والتقييم لمشاريعها كما ان هناك تخلى لبعض الدول تدريجياً عن تمويل الحكومة وربط

الدعم المالى بالأوضاع السياسية، أو أن أهداف الدول والمؤسسات المانحة أحياناً لا تتناسب مع أهداف وزارة التربية والتعليم وخطتها المعدة مسبقاً.
- هناك فجوة فى التطور الحاصل تكنولوجيا ومعرفياً بين الدول المتقدمة ومصر.
- وفى ضوء ما سبق يمكن عرض مصفوفة التحليل الرباعى SWOT والتي تتضح من الجدول الآتى:

جدول (٢) مصفوفة التحليل الرباعى SWOT

Weakness نقاط الضعف سجل نقاط الضعف	Strengths نقاط القوة سجل عناصر القوة	البيئة الداخلية البيئة الخارجية
إستراتيجية الضعف والفرص (WO) تقليل - زيادة	إستراتيجية القوة والفرص (SO) زيادة - زيادة	الفرص المتاحة Opportunities سجل الفرص المتاحة
استثمار مراكز البحث العلمى المجتمعية واهتمام الحكومة والمؤسسات فى التوجيه نحو الأهداف الرئيسية للعملية التعليمية والتقليل من الأعمال الكتابية الروتينية.	تركيز الوزارة على الموارد البشرية ووضع الخطط والبرامج المعتمدة لتدريبهم من خلال التعاون مع المؤسسات الدولية ومؤسسات المجتمع المحلى وغيرها.	
الاستعانة بمراكز التدريب والتنمية البشرية فى تدريب العاملين والقيادات على مهارات التفكير الاستراتيجى.	استثمار البحث العلمى ومخرجاته فى نشر ثقافة تنظيمية محببة للعمل وبناء شراكات مجتمعية فاعلة.	
اعادة النظر فى الأعمال الكتابية فى ظل التطور	استثمار التعاون الفاعل بين مديريات التربية والتعليم والمجتمع المحلى فى تقديم	

<p>وسرعة التكنولوجيا الاتصالات. إعادة النظر في أدوات التقييم والمتابعة من خلال التركيز المستمر للحكومة والوزارة على العملية التعليمية وإبعاد الانقسام عن التعليم. استثمار البحث العلمي والدراسات العليا في زيادة معرفة ومهارة القيادات حول ادارة الموارد البشرية وسبل انجاحها. الاستعانة بمراكز التدريب في تقليل الاتجاهات السلبية نحو التغيير والتطور في الموارد البشرية.</p>	<p>خرمة حسنة للجمهور. زيادة اهتمام الوزارة بالتدريب وإدارة الأزمات والمخاطر بالتعاون مع مراكز التدريب والتنمية البشرية في المجتمع تحقيق التكامل بين الوزارة والمجتمع في تحفيز المبادرين والمبدعين واستثمار المجتمع في ذلك. نقل التجارب الرائدة في التعليم من خلال استثمار الرحلات التعليمية من قبل المشرفين والمعلمين للتطور التكنولوجي والاتصالات في مصر. عقد تكامل مثمر بين مراكز التدريب والمؤسسات الدولية في تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية.</p>	
<p>Weakness نقاط الضعف سجل نقاط الضعف</p>	<p>Strengths نقاط القوة سجل نقاط القوة</p>	<p>البيئة الداخلية البيئة الخارجية</p>
<p>استراتيجية الضعف والتحديات (WT) تقليل - تقليل</p>	<p>استراتيجية القوة والتهديدات (ST) زيادة - تقليل</p>	

التهديدات	
تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى القيادات التعليمية من أجل وضع الخطط اللازمة لادارة الموارد البشرية وتحقيق الانسجام مع خطط المؤسسات الدولية الداعمة. توضيح السياسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وتحقيق التكامل بين شئون الموظفين ومراكز التدريب من أجل الاستقطاب الجيد من قبل المؤسسات الداعمة للعملية التعليمية. تقليل المركزية في التعليم وإعطاء الفرصة للقيادات التعليمية لعقد تعاون مع المؤسسات لتقليل الأزمة المالية في الميدان التربوي. التمكين الإداري للقيادات لاعطائهم الفرصة في إدارة الموارد البشرية بكافة مجالاتها. تحسين أدوات التقييم والمتابعة في وزار التربية	الاستفادة من تركيز الوزارة على الموارد البشرية وتدريبهم في التقليل من تأثير الانقسام الجغرافي بين محافظات مصر استثمار مراكز التدريب في التقليل من تحديات سرعة التطور التقني الحاصل في البيئة المحيطة. الاستعانة بمراكز التدريب والقيادات ذو الخبرة الكبيرة ورواد الرحلات العلمية للتجارب الرائدة في تقليل الفجوة في التكنولوجيا بين مصر والدول المتقدمة. توجيه الاهتمام حول الموارد البشرية في بناء الخطط والاستراتيجيات التوجيه المشاريع الجولية نحو الهدف الرئيس للمنظومة التربوية وتوجيه الدعم المالي في الاتجاه الصحيح لتحقيق الهدف. استثمار التقنيات ووسائل الاتصالات المتوافرة في
سجل التهديدات	

<p>وزارة التربية والتعليم في تحقيق التواصل الفعال . والاستمرار في تنفيذ حاضنة الابداع والجوائز التشجيعية لتقليل الفجوة بين مصر والخارج ، ولتقليل المشتتات للأعمال وفقا لتغيير الخطط من المؤسسات الداعمة للعملية التعليمية.</p> <p>استثمار مراكز التدريب في الوزارة لتقليل تحديات سرعة التطور التكنولوجي.</p>	<p>والتعليم لمواجهة التطور التكنولوجي السريع في العالم.</p> <p>مراعاة الجوانب النفسية وتحقيق الأمن النفسى والاجتماعى للعاملين فى المديرىات لمواجهة الفجوة الحاصلة فى التعليم.</p> <p>تغيير النظرة للمشاريع التى تحدث تغيير فى الميدان لمواجهة التطور التكنولوجى وتقليل الفجوة بين مصر والعالم.</p>
--	--

ومن خلال تحليل نقاط القوة و الضعف السابق نستخلص التحديات التى تواجه التصور المقترح لادارة الموارد البشرية و المصادر فى المؤسسات التعليمية :

١. حساب التكلفة المادية لاعداد النظام الالكتروني : حيث تعتبر التكلفة المادية لبرمجة هذا النوع من الأنظمة الالكترونية عالية الى حد ما .

٢. ثقافة متخذى القرار و توجهاتهم نحو الرقمنة وتوظيف التكنولوجيا فى التعليم.

٣. البنية التحتية للمؤسسات التعليمية و مدى استيعابها لتوظيف شبكات الانترنت بالمؤسسة.

٤. صعوبة توحيد اجراءات العمل فى جميع ادارات المؤسسة على مختلف وتنوع المهام داخلها.

التوصيات المقترحة:

- إشراك إدارة الموارد البشرية في وضع الخطة الإستراتيجية للمنظمة.
- تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتنفيذ إستراتيجية المنظمة على مستوى الإدارات وعلى مستوى الموظفين.
- وضع قيم للمنظمة والعمل على تطبيقها عن طريق نشر هذه القيم من خلال اللقاءات والاجتماعات وتطبيق القرارات.
- تطبيق نظام الجدارات بالمنظمة لیساعد المنظمة على الاختيار السليم للموظفين المناسبين وكذلك اختيار الدورات التدريبية المناسبة.
- إعداد دليل سياسة العمل ليكون متوافراً للموظفين ويستطيعون الاطلاع عليه بكل سهولة.
- تطوير أداء الموظفين عن طريق تنفيذ تدريب متنوع يشتمل على زيادة معارف ومهارات الموظفين، وتعزيز قيم العمل.
- تطبيق سياسة واضحة للتدوير الوظيفي بين الموظفين وبين مديري الإدارات.
- وضع برنامج توجيهي للموظفين الجدد يتلاءم وينسجم مع المنظمة ويحقق أهدافها.
- استمرار جهود المنظمة في تطوير النماذج المستخدمة بإدارة الموارد البشرية كنماذج المقابلات الوظيفية، نماذج الاختبارات الوظيفية.

المقترحات

1. إنشاء مركز لتطوير إدارة الموارد البشرية يهدف إلى حل مشكلات ومعوقات إدارة الموارد البشرية، ويتضمن وحدات متخصصة في الإدارة الاستراتيجية، وإعادة هندسة العمليات الإدارية، وإدارة المعرفة.
2. تركيز معايير الترقيات على قدرات الفرد ومهاراته الإبداعية وليس على أدائه التقليدي للوظيفة.
3. أن تتضمن برامج تدريب القيادات على الاتجاهات العالمية الحديثة في الإدارة.

المراجع والمصادر:

المراجع العربية:

- أحمد، إبراهيم أحمد. (٢٠٠٣). الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية. ط١، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، مصر. ١٣.
- علي السلمي. (٢٠٠١). إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب، القاهرة.
- أشوك شاندا، شلبا كوبرا. (٢٠٠٢). إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبدالحكيم الخزامى، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة.
- فؤاد عبدالله العمر. (٢٠٠٠). تطوير الموارد البشرية فى الشركات الصناعية السعودية المرتبطة بالتصدير فى ظل عالمية السوق: دراسة تطبيقية، مجلة الإداري، السنة ٢٢، ع ٨٠، الرياض، السعودية.
- رواية حسن. (٢٠٠٢). مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية.
- مارجريت بريدي وآخرون. (٢٠٠٦). الإدارة التعليمية الاستراتيجية لجودة الموارد البشرية، ترجمة بهاء شاهين، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- مصطفى نجيب شاويش. (٢٠٠٣). الإدارة الحديثة - مفاهيم ووظائف وتطبيقات، دار الفرقان، الأردن.
- خالد عبدالله وآخرون. (٢٠٠٦). الإدارة والتخطيط التربوي - أسس نظرية وتطبيقات عملية، مكتبة الرشد، الرياض.
- تيشوري، عبد الرحمن. (٢٠٠٦). الإدارة الإلكترونية. استرجع في ٢٣ شباط، ٢٠١٢، من الحوار المتمدن:
- الخان، بدر (٢٠٠٥). استراتيجيات التعلم الإلكتروني. حلب: دار شعاع للنشر والعلوم.
- الخطيب، أحمد (٢٠٠٥). إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية. ط ٢، إربد: عالم الكتاب.
- الزبيدي، سحاب (٢٠٠٦). تصورات مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لإمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارسهم، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الشرهات، جمال (٢٠٠١). الكتاب الإلكتروني، المدرسة الإلكترونية، المعلم الافتراضي. الرياض: مطابع الحمصي.

عبد الحميد، حمدي والسيد عبد الفتاح (٢٠٠٤). "الحكومة الإلكترونية في التعليم بين النظرية والممارسة - دراسة في الأهداف والأهمية وإمكانية التطبيق". مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد (٤٦)، (٤٥-١١٤).

المسعود، خليفة (٢٠٠٨). المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس ووكلاءها بمحافظة الرس. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

الكريم، راشد (٢٠٠٢). مدرسة المستقبل، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة مدرسة المستقبل. جامعة الملك سعود، الرياض، من ١٦-١٧ شوال ١٤٢٣/٢٢-٢٣، تشرين الأول.

العنزي، صالح (٢٠١١). درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في مدينة الرياض لكفايات الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر المعلمين فيها. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الشرهان، جمال، واقع مراكز مصادر التعلم بالمرحلة الثانوية للبنات بمدينة الرياض، المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية والنفسية المجلد الثاني، العدد الأول، البحرين، 2001.

أبو عودة، علي أحمد محمد (٢٠٠٧): تقويم مراكز مصادر التعلم بمدارس المرحلة الأساسية بمحافظة غزة في ضوء الاتجاهات العالمية، رسالة ماجستير - غير منشورة، الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، كلية التربية، قسم المناهج وطرق التدريس - تكنولوجيا التعليم، ٢٠٠٧، ص.ص ٢٣-٣٠.

عليان، ربحي مصطفى وسلامة، عبد الحافظ (2002) م (إدارة مراكز مصادر التعلم. دار اليازوري، عمان، الأردن.

ميلود، العربي، دوار اختصاصي مركز مصادر التعلم في عصر التكنولوجيا الحديثة، مجلة Cybrarian Journal، الجزائر، العدد (25)، 2011.

الجهاز المركزي للإحصاء (٢٠٠٥) م ، كتاب الإحصاء السنوي، وزارة التخطيط والتعاون الدولي المصري.

سلام، محمد توفيق وزملاؤه (٢٠٠٩،) التعليم الإلكتروني كمدخل لتطوير التعليم (تجارب عربية وعالمية)، المكتبة العربية للنشر والتوزيع، المنصورة. (هذا دور التعليم الإلكتروني في تطوير التعليم بجمهورية مصر العربية. د صفاء محمد صلاح الدين - ٦٤٣ - البحث أعده فريق من الأساتذة برئاسة د. محمد توفيق سلام لصالح المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بجمهورية مصر العربية الذي يديره أ.د. مصطفى عبد السميع محمد

سعيد شعبان حامد ، (٢٠٠٦) الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، جامعة الأزهر ، <http://dr-ama.com/?p=1785>

الشناق، قسيم وحسن بني دومي (٢٠٠٦ ،) أثر تجربة التعلم الإلكتروني في المدارس الثانوية الأردنية على تحصيل الطلبة المباشر والمؤجل في مادة الفيزياء، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد ٢، العدد ٣، ١٤٢-١٢٩

عبد الحي، رمزي أحمد (٢٠٠٥ ،) التعليم العالي الإلكتروني - محدداته ومبرراته ووسائطه، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر العمري أكرم محمود والعمري، محمد عبد القادر (٢٠٠٦) توجهات معلمي المدارس الأساسية في مديرية تربية إربد الأولى نحو تنمية الموارد البشرية لاحتياجات التعلم الإلكتروني، المجلة التربوية والنفسية، المجلد ١٧٧-١٥٨، العدد ٢.

الفاضل، عبد الرزاق (٢٠٠٤ ،) التعليم الإلكتروني (مفهومه ومميزاته)، مجلة العلوم التربوية والنفسية جامعة صنعاء ، المجلد ١ ، (العدد ١) (يوليو-ديسمبر ٧٩-٢٠٠٤، ٥٨

محمد، جبرين عطيه وزملاؤه (٢٠٠٦ ،) معوقات استخدام التعلم الإلكتروني من وجهة نظر طلبة الجامعة الهاشمية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد ٧، العدد ٤، ٢٠٠٦-١٨٦، ٤

منظمة العمل الدولية (٢٠١٦) نظام إدارة الموارد البشرية (دليل تدريبي وتطبيقي للشركات).

المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (٢٠٠٢ ،) التعليم عن بعد اليوم، المجلد الثاني، إشراف أندريماك ديشان وترجمة توفيق الجراية، تونس.

- الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية (٢٠١٦) دليل تطوير أداء إدارات الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية. ، الامارات العربية المتحدة.
- راشد بن عبدالله بن ناصر ، منصور بن زيد الخثلان ، (٢٠١٨) تصور مقترح لتطبيق إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية (إدارة التعليم بالخارج أنموذجاً) ، مجلة البحث العلمي في التربية ، ع ١٩ ، ص ص ٣٦١ - ٣٦٨ .
- رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠١٤، ص ٢٩.
- أبو غفلة عصام الدين الأمين، إتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية: النظرية والتطبيق، شركة الجمهورية الحديثة، ٢٠٠٢، ص ٦١.
- راغب أحمد الخطيب، إدارة المؤسسات الاجتماعية، مكتبة المجتمع العربي.
- عماد الزغول (٢٠١١)، مبادئ علم النفس التربوي (الطبعة الثالثة)، عمان-الأردن: دار الكتاب الجامعي، صفحة ١٨٥، ١٨٤. بتصرف.
- محمد خميس (٢٠٠٦)، تكنولوجيايات إنتاج مصادر التعلم (الطبعة الأولى)، القاهرة-مصر: مكتبة دار السحاب، صفحة ٣. بتصرف.
- محمد خميس (٢٠٠٦)، تكنولوجيايات إنتاج مصادر التعلم (الطبعة الأولى)، القاهرة-مصر: مكتبة دار السحاب، صفحة ٣،٤. بتصرف.
- أ ب ت ث ج محمد خميس (٢٠٠٦)، تكنولوجيايات إنتاج مصادر التعلم (الطبعة الأولى)، القاهرة-مصر: مكتبة دار السحاب ، صفحة ٢١، ٢٠، ٩، ٨، ٧، ٦. بتصرف.
- د.غاريسون، وتيري أندرسون (٢٠٠٦)، التعلم الالكتروني في القرن الحادي والعشرين (الطبعة الأولى)، المملكة العربية السعودية: مكتبة العبيكان، صفحة ٢٨. بتصرف.
- البناء، رياض رشاد (٢٠٠٦). إدارة الجودة الشاملة في التعليم، ورقة عمل ، مقدمة إلى مؤتمر التعليم الابتدائي العشرين، البحرين.

المراجع الأجنبية.

Payaters, R. (2013). The future management planning, Ebsco, 213450.

Sadow, Jeffrey. (2015). The Internet as A delivery platform for Audio (Visual Teaching in) European Political Science, Vol. 1, No. 2: pp 10-23.

Bashor, Mohamed Iqbal& Khan Habibullah (2007), E-Learning In Singapore: A Brief Assessment, retrieved from www.U21Global.edu.Sg

المواقع الالكترونية:

<https://www.edutrapedia.com/%D8%AA%D8%AC%D8%A7%D8%B1%D8%A8-%D9%85%D9%86-%D8%AF%D9%88%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%85-%D9%81%D9%8A-%D9%85%D8%AC%D8%A7%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%84%D9%83%D8%AA%D8%B1%D9%88%D9%86%D9%8A-article-365>

<http://www.minshawi.com./other/taushotry1.htmhtt>

<https://www.youtube.com/watch?v=NX5VA4nciBw>

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/95261>