

تخطيط الموارد البشرية بالمدارس الثانوية الفنية في محافظة الفيوم على ضوء الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٣٠)

إعداد

نجوى إبراهيم هاشم محمد

أ.د يوسف عبد المعطي مصطفى

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم
كلية التربية - جامعة الفيوم

أ.د يوسف عبد المعطي مصطفى

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم
كلية التربية - جامعة الفيوم

المستخلص

تسعى الدولة جاهدة لإحداث نقلة نوعية في التعليم الثانوي الفني وخاصة التعليم الثانوي الفني الصناعي، حيث أن هذا النوع من التعليم يعاني العديد من جوانب القصور والتي يرجع أغلبها إلى سوء تخطيط الموارد البشرية والمتمثل في اختيار موارد بشرية بخصائص نوعية رديئة، أو بخصائص كمية لا تفي بالغرض، أو وجود قصور في بعض خطوات تخطيط الموارد البشرية ناتج عن ضعف تحقيق بعض ممارساتها بطريقة صحيحة.

ومن ثم تتبنى الدولة سياسة إصلاحية تشمل جميع نواحي الحياة بصفة عامة والتعليم بكافة مراحلها بصفة خاصة، تبلورت من خلال الخطة الاستراتيجية التي وضعتها مصر لتطوير التعليم قبل الجامعي، وقد تناولت مصر في استراتيجيتها للتعليم مرحلة التعليم الفني لما له من أهمية في تحقيق التنمية، ودفع عجلة التقدم. لذا تناول هذا البحث الأسس النظرية لتخطيط الموارد البشرية من حيث مفهوما وأهدافها وأهميتها، وخطوات تخطيط الموارد البشرية ثم تناول أهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم الفني، مع تحليل واقع تحقيق هذه الأهداف بمدارس التعليم الفني ومن ثم وضع مقترحات لتطوير تخطيط الموارد البشرية على ضوء الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٣٠).

Abstract

The state is striving to make a qualitative leap in technical secondary education, especially industrial technical secondary education. As this type of education suffers from many deficiencies, most of which are due to poor planning of human resources, represented by the selection of human resources with poor quality characteristics or with quantitative characteristics that do not meet the purpose, or the presence of deficiencies in some steps of human resources planning resulting from the poor achievement of some of its practices in a correct manner.

Then the state adopts a reform policy in all aspects of life in general and education in all its stages in particular, crystallized through the strategic plan it set for the development of pre-school education, which taught Egypt in its strategy for technical education to achieve development and advance progress. This research dealt with the foundations of human resources planning in terms of its concept, goals and objectives, steps for human resource planning, human resource planning plans, goals of technical education, analyzing the reality of achieving these goals in technical education schools and then putting human resource planning proposals on the pre-university financial resource planning plan (2014-2030).

المقدمة:

يتمتع التعليم في أي مجتمع بمكانه عالية، ويرجع ذلك إلى الدور الذي يقوم به في إعداد الموارد البشرية، هذه الموارد تمثل اللبنة الأولى لتحقيق التقدم والرقي للمجتمع بكافة مؤسساته، وخاصة المؤسسات التعليمية.

إن التحدي الحقيقي لقطاع التعليم في مصر هو توفير تعليم ملائم، يتسم بجودة عالية؛ من أجل تمكين الدولة من التنافس في اقتصاد المعرفة العالمي. ويمثل إحداث النقلة النوعية لجودة التعليم ضرورة من أجل التقدم ونمو رأس المال البشري، من أجل إعداد جيل قادر على المنافسة في سوق العمل، يمتلك القدرة على مواجهة تحديات المجتمع القائم على المعرفة (ج. م. ع، وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٧، ١-١٩).

ويعد التعليم الفني في مصر وسيلة لتطوير القدرات البشرية، وإمداد سوق العمل بالعمالة اللازمة في شتى المجالات؛ ومن ثم فالاستثمار في هذا التعليم يعود بالفائدة على الفرد والمجتمع؛ فهو يعمل على إعداد الأفراد لاكتساب معارف، ومهارات، وخبرات ضرورية، والتدريب عليها؛ بما يمكنه من الالتحاق بالمهن المختلفة (حسنين، منال، ٢٠١٦، ١١٨).

وخاصة بعدما أضحى من الضروري على النظام التعليمي الاستجابة للتطورات العلمية والتقنية الهائلة، والتي شملت سائر نواحي الحياة، وظهور الحاجة الماسة لوضع استراتيجيات لتطوير النظام التعليمي، وتحديث مفرداته بما يتفق والسياسات المعلنة للدولة في رؤية مصر ٢٠٣٠ (بغدادى، شوقي، ٢٠١٧، ٣)، ولن يتم ذلك إلا من خلال اختيار موارد بشرية بكيفية وكمية مناسبة وفق تخطيط علمي سليم لهذه الموارد، وخاصة الطالب والمعلم والمدير.

هذا يعني أن يكون الإصلاح متمركزا حول الطالب يهدف إلى "تشكيل شخصية المواطن القادر على الإبداع والابتكار واستخدام التكنولوجيا الحديثة، ولا يعني إدخال تكنولوجيا المعلومات في المدارس فقط كأجهزة، بل يعني إدخال ثقافة معالجة المعلومات، واكتساب المعرفة عن طريق المتعلمين أنفسهم حتى تصبح جزءاً من إطار مفاهيمهم، لذا ينبغي استخدام أسلوب تعليم وتعلم جديدين (الششتاوي، مؤنس، ٢٠١٧، ٦٩-٧٠).

لذا فقد اهتمت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي بتنمية وتطوير الموارد البشرية، وأولت اهتماماً خاصاً بالطالب، بل وأنها حاولت الاهتمام بجميع جوانب العملية التعليمية من أجله، ومن هنا "سعت الدولة لتقديم العديد من المبادرات التي استهدفت عدة جوانب من أهمها بناء قدرات المعلمين، وبرنامج دعم جودة التعليم الذي يهدف إلى دعم تجديد المدارس، وتحسين التعليم (يونس، محسن، ٢٠١٧، ٢٠٦).

ومن هنا كان منطلق هذا البحث للتعرف على مدى تنفيذ تخطيط علمي سليم للموارد البشرية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في محافظة الفيوم، ومدى اتقاؤه مع ما وضعتة الدولة من أهداف، وما صاغته من ممارسات من أجل وضع مقترحات للتطوير.

مشكلة البحث

يعاني التعليم الفني بأنواعه المختلفة من العديد من المشكلات قد تعود في المقام الأول لسوء التخطيط للموارد البشرية؛ نتيجة ضعف توافر المعلومات اللازمة لهذا التخطيط، وقلة الموارد المادية، الأمر الذي يؤدي إلى وجود فائض في تخصصات كثيرة لا يحتاجها سوق العمل، أو وجود عجز بتخصصات أخرى قد يكون سوق العمل بأمر الحاجة إليها، ليس هذا فحسب فكثير من مشكلات التعليم الفني تعود إلى ضعف توافر الخصائص النوعية المناسبة من طلاب أو معلمين أو مديرين في كثير من الأحيان، ويعود ذلك لأسباب عدة سيتم تناول أهمها فيما يلي:

فقد اتسمت السياسة التعليمية بعدم الاستقرار؛ نتيجة للتغيرات الوزارية المتعاقبة، وارتباطها بشخص وزير التعليم، بالإضافة إلى ضعف تبني نظرية تربوية واضحة المعالم يقوم عليها النظام التعليمي، فهو تعليم لا يعرف قبول المساءلة، ولا منهجية الإدارة بالأداء، مما يجعلنا نعيش أزمة تعليمية تحتاج فكر استشرافي يتبلور في تخطيط استراتيجي بعيد المدى (ج م ع، وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٥، ٦).

ومن ثم نجد "افتقار المجتمع إلى الفنيين المهرة الذين يمتلكون المهارات الضرورية لزيادة الإنتاجية، كذلك إلى من هم مبتكرين وقابلين للتكيف من الناحية التكنولوجية (مهاوي، أحمد، ٢٠١٤، ٣٦٣)، والناج عن وجود فجوة كبيرة بين ما يتعلمه طلاب هذه المدارس ومتطلبات المهن الموجودة في سوق العمل؛ نتيجة انخفاض مستوى التأهيل العلمي المقدم لهؤلاء الطلاب، (مخولف، سميحة، ٢٠١٤، ٢٠).

كما أن طلاب التعليم الفني يتلقون تدريبات في كثير من الأحيان على أيدي معلمين لا يمتلكون الخبرة الحقيقية، ولم يقوموا بممارسة جزئية للمهنة التي يقومون بتدريسها أو التدريب عليها، ومن ثم فطرق تدريسهم معظمها جافة ووصفية وبعيدة عن التطبيق الفعلي للعمل المهني، كما أن معلمي المواد المسماة بالثقافية في الغالب زاهدون في العمل بهذه المدارس لضعف الحوافز المقدمة لهم، وصعوبة التعامل مع الطلاب وأولياء أمورهم، هذا إلى جانب قلة اهتمام الوزارة بهم مقارنة بالاهتمام بأقرانهم بالتعليم الثانوي العام (عثمان، رواء، ٢٠١٨، ٣٨٧)، كما يعاني المعلمون من افتقاد القدوة، وأن بعضهم غير مؤهل

تربويًا (ج م ع، معهد التخطيط القومي ، ٢٠١٧ ، ٢٣)، بالإضافة إلى ضعف توافر درجات تكفي لتعيين معلمين وإداريين وعمال جدد، وعدم تفعيل المادة ٧٨ من القانون ١٥٥ الخاص بكادر المعلم فيما يتعلق بأعضاء التوجيه الفني المركزي (ج.م. ع، وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ٧٣-٧٤).

كذلك تدني النظرة المجتمعية لهذا النوع من التعليم، مما أفقده أهميته كأحد عناصر التطوير في المجتمع المصري (فتحي، رانيا، ٢٠١٨، ١٠٦).

بالإضافة إلى سوء إدارة العملية التعليمية، والتعددية والثنائية في نظم التعليم التي تعوق وجود إدارة قوية للمنظومة التعليمية (زهران، علاء، آخرون، ٢٠١٩، ١٠٨) ، وضعف الاهتمام بتدريب القيادات الإدارية المسؤولة عن إدارة تلك المدارس (دياب، عبد الباسط ، ٢٠١٥، ٥٢، ١٠٢) ، وقلة درايتهم بالتطورات العالمية التي تجتاح العالم، والاتجاهات المعاصرة، والأساليب الحديثة للإدارة، وكذلك ضعف اسهامهم في عملية التخطيط للتعليم، أو في التخطيط المدرسي، ووقوف دورهم عند حد التنفيذ للتخطيط لموضوع ما، أو توفير بيانات مطلوبة لإنجاز التخطيط الذي تكون الأجهزة العليا منوطه به، هذا بالإضافة إلى انخفاض مستوى الإدارة وندرة وجود خطط وبرامج ومعلومات خاصة بعمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق، وكذلك قلة توافر كوادر إدارية مؤهلة (راضي، سحر، ٢٠١٧، ١٣).

لذلك يمكن القول بأن اختيار موارد بشرية بخصائص كمية ونوعية تتناسب مع ما وضعتة الدولة من خطط لتطوير هذا النوع من التعليم صار ضرورة ملحة، مما قد يستلزم توافر العديد من إجراءات التطوير حتى يمكن معالجة جوانب القصور التي تشوبه والوصول به إلى المستوى الأمول.

ومن خلال ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تخطيط الموارد البشرية بمدارس التعليم الفني في محافظة الفيوم على ضوء الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية :

- ١- ما الأسس النظرية لتخطيط الموارد البشرية؟
- ٢- ما أهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم الفني؟

- ٣- ما واقع تحقيق خطوات تخطيط الموارد البشرية بمدارس التعليم الفني الصناعي في محافظة الفيوم من وجهة نظر عينة البحث؟
- ٤- ما مقترحات تفعيل خطوات تخطيط الموارد البشرية على ضوء الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠؟

أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى:

- ١- التعرف على الأسس النظرية لتخطيط الموارد البشرية.
- ٢- إلقاء الضوء على أهداف الخطة الاستراتيجية بالنسبة للتعليم الفني.
- ٣- رصد الوضع الراهن لتحقيق خطوات تخطيط الموارد البشرية بمدارس التعليم الفني الصناعي في محافظة الفيوم من وجهة نظر عينة البحث.
- ٤- تقديم مقترحات لتفعيل خطوات تخطيط الموارد البشرية على ضوء الخطة الاستراتيجية.

أهمية البحث

- تتبع أهمية البحث من أهمية مرحلة التعليم الفني الصناعي وما لها من دور في مد البلاد بالعمالة الماهرة اللازمة لدفع قاطرة التنمية وتحقيق الازدهار.
- كما تنطلق أهمية البحث من الاعتبارات الآتية:
- ١- أنه يلقي الضوء على الأسس الفكرية لتخطيط الموارد البشرية، بما يسهم في الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري، ورفع كفاءة المؤسسة التعليمية.
 - ٢- تعد نتائجه مؤشرا للوقوف على واقع تطبيق خطوات تخطيط الموارد البشرية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة الفيوم.
 - ٣- يُعد تلبية لتوصيات كثير من الدراسات التي أكدت على ضرورة إعادة النظر في اختيار الموارد البشرية حتى تتحقق أهداف الخطة الاستراتيجية.

حدود البحث:

نظرا لصعوبة تغطية جميع الجوانب المرتبطة بموضوع البحث فإنه يتحدد معالمه في:
الحدود المكانية: اقتصر البحث الحالي على التطبيق على محافظة الفيوم، وذلك تحقيقا لدور جامعة الفيوم في خدمة المجتمع المحيط، وتقديم حلول لمشكلاته من خلال ما تقدمه من أبحاث علمية، كما أنه رغم العديد من محاولات الإصلاح التي تقدمها الدولة إلا أن هذا النوع من التعليم في هذه المحافظة بقي دون المستوى المأمول.

الحدود الزمنية: تم تطبيق الاستبانة في نهاية العام الدراسي ٢٠١٩-٢٠٢٠.

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على تناول مفهوم وأهداف وأهمية تخطيط الموارد البشرية، وكذلك خطوات تخطيط الموارد البشرية، ثم أهداف الخطة الاستراتيجية الخاصة بالتعليم الثانوي الفني الصناعي، ومدى تحقيقها.

الحدود البشرية: اقتصر البحث الحالي على طلاب ومعلمي ومديري التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة الفيوم، وذلك بالتطبيق على عينة عشوائية متعددة المراحل ممثلة للمجتمع الأصلي.

منهج البحث

استخدم البحث المنهج الوصفي، فهو من أنسب المناهج لطبيعة البحث الحالية وهو "المنهج الذي لا يتوقف عند الحالة الراهنة للظاهرة، بل يتعداها إلى وصف نشاطات وعمليات وأشخاص، وتحديد ملامح المشكلات ووصفها، كما يهتم بالعلاقات السائدة بين الظواهر الجارية، مع محاولات للتنبؤ بالمستقبل (Gay ,L., R) ٢٠١٠، ٢٦٤)، ومن ثم تم اختيار المنهج الوصفي لموضوع البحث.

مصطلحات البحث

وتشمل مصطلحات البحث ما يلي :

١- تخطيط الموارد البشرية: Human Resource Planning

تخطيط الموارد البشرية : لغة هو التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الأفراد مع تحديد الخطوات الضرورية لتلبيتها، من خلال تطوير وتنفيذ خطط وبرامج تؤمن الحصول على

هؤلاء الأفراد بكم ونوع ملائمين وفي وقت ومكان مناسبين للإيفاء بهذه الاحتياجات (علاق، بشير، ٢٠١٣، ٤٨).

وإصطلاحاً: "التأكد من توافر الكمية والنوعية الجيدة من البشر في الزمان والمكان الملائم مع قيامهم بما هو مطلوب منهم من آمال تناسب احتياجات المؤسسة وتؤدي لتحقيق رضا العاملين (رضوان، عبد الفتاح، ٢٠١٤، ٣٢).

ويقصد بتخطيط الموارد البشرية إجرائياً: تلك الجهود التي تستهدف التأكد من توافر كمية ونوعية جيدة من الموارد البشرية من طلاب ومعلمين ومديرين، واستثمار قدراتهم ومعارفهم، مع العمل على تحسين مهاراتهم ورفع مستوى أدائهم، وفق خطوات منهجية، تتفق مع استراتيجية الدولة لتطوير التعليم الفني.

٢- الخطة الاستراتيجية Strategic plan

الخطة لغة: نظام يضعه أولو الأمر لما يُستقبل من شئون الحياة العامة في الاقتصاد والتعليم ونحو ذلك (ج م ع، مجمع اللغة العربية، ٢٠٠٩، ٢٠٣).

والاستراتيجية لغة: فن القيادة في الحرب الشاملة على مستوى الدولة (زكي بدوي، أحمد، ٢٠١١، ٢٠٠٩) حيث أن المصطلح بدأ في الجيش أولاً ثم انتقل إلى نواحي الحياة الأخرى. وهي تقوم على التخطيط والتنافس والإدارة الواعية، والتحرك صوب هدف بعينه (إبراهيم، مجدي عزيز، ٢٠٠٩، ١٠٣).

والخطة الاستراتيجية اصطلاحاً تعني: الصورة المثلى لمستقبل مؤسسة تعليمية؛ حيث أنها تشمل القرارات اللازمة للوصول لرسالة المؤسسة ورؤيتها بناء على أهدافها وبدائلها الاستراتيجية ومواردها المتاحة (Rouson, Brigitte, 2005, 6).

وإجرائياً: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي هي وثيقة تحدد القرارات بعيدة المدى الواجب اتخاذها لتطوير التعليم قبل الجامعي، للوصول لرؤية الدولة لهذا التعليم بناء على مجموعة من الأهداف التي حددتها الخطة لكل مرحلة تعليمية، ومجموعة من البرامج المطلوبة لإنجاز هذه الأهداف وفق الموارد المتاحة.

الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لبعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت تخطيط الموارد البشرية أو الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، مرتبة من الأقدم للأحدث.

١- دراسة **Liang, Lin Lin**, ٢٠٠٩

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الحاجة الملحة للطلب لإدارة الموارد البشرية على أساس استراتيجية المؤسسات المملوكة للدولة والتي يتم اعتبارها بمثابة التكيف مع البيئة التنافسية الحديثة في الفترة الانتقالية، وذلك من خلال دراسة جمعت بين تفاعل استراتيجية الأعمال وتخطيط الموارد البشرية على أساس استراتيجية التكلفة، واستراتيجية التركيز، والتصميم، وكيفية تنفيذ ذلك، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه في ظل البيئة التنافسية للقرن الحادي والعشرين، أدركت العديد من المؤسسات، وخاصة المؤسسات المملوكة للدولة، أنها يجب أن تنشئ ميزتها التنافسية الخاصة بها في السوق على مواردها البشرية؛ وذلك بسبب ما تتمتع به هذه الموارد من الندرة، وعدم القابلية للتكرار، والخصائص البديلة الصعبة، كما أن الموارد البشرية أهم موارد المؤسسة التي تكسبها القدرة التنافسية، وكذلك تكسبها ميزة تنافسية دائمة للمشروع. مما يتطلب أن تتحول إدارة الموارد البشرية تدريجياً إلى إدارة استراتيجية للموارد البشرية، وتتحول من إدارة الموظفين التقليدية إلى دور جديد يساعد المؤسسات على الحصول على ميزة تنافسية مستدامة، وذلك من خلال تخطيط الموارد البشرية الذي يضمن تنمية المشاريع على المدى الطويل، كما توصلت إلى أن تخطيط الموارد البشرية يساعد في الخيارات الاستراتيجية للأعمال، ويساعد على إنشاء استراتيجية للمستقبل لإيجاد إمكانية لتحقيق التنمية البشرية، مما يقود إلى تطوير المشاريع.

٢- دراسة **Maina, D. & Kwasira, J**, ٢٠١٥

هدفت الدراسة إلى تحليل الدور الذي يلعبه ممارسة تخطيط الموارد البشرية على الأداء الحكومي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ضمن دراسة تحليلية نقدية، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي من أهمها أن عدم ممارسة تخطيط الموارد البشرية بصورة فعالة يؤثر سلباً على أداء العاملين.

اقترحت الدراسة أنه يجب أن تقدم الحكومة مكافآت تنافسية لموظفيها، وأن تطور خطط فعالة للقوى العاملة المستقبلية.

٣- دراسة جاسم محمد عبد الله، حنان، ٢٠١٥

هدفت الدراسة إلى معرفة الفرق بين الموارد البشرية والمصادر البشرية، والوقوف على ماهية التخطيط للموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية، الكشف عن أهم العوامل المؤثرة في هذا التخطيط ، مع تحديد أهم مراحله ، الكشف عن أهم استراتيجياته، وأخيرًا الوقوف على أهم متطلبات التخطيط للموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية في الوقت الحاضر، واستخدمت الدراسة في ذلك المنهج الوصفي كدراسة نظرية فقط. وتوصلت الدراسة إلى أن الموارد البشرية تسهم مساهمة كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة إذا ما توافرت الظروف الإيجابية الدافعة لهم للعمل والعطاء، والتي من أهمها اسناد العمل المناسب للإنسان وفقًا لخبراته وتخصصه ومهارته، وأن يسمح له بقدر من السلطة مناسب لقدرة المسؤولية التي يتحملها، وأن يكون على علم مسبق بمعايير تقييم أداءه، وأن يحصل على التوجيه المساند من رؤسائه، وأن يتم وضعه في مجموعة عمل متجانسة.

٤- دراسة عيسى عوض سليمان، دينا، ٢٠١٦

هدفت الدراسة إلى معرفة أهم العوامل المؤثرة على كفاءة عملية التخطيط للموارد البشرية، ومدى الفروق بين آراء العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة بالجهة محل التطبيق والمتعلقة بهذه العوامل ومدى تأثيرها على أداء المؤسسة والوقوف على طبيعة العلاقة بين العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية ومدى كفاءة هذا التخطيط وتأثيرها على مستوى الأداء التنظيمي وتحديد الأبعاد المؤثرة على كفاءة عملية تخطيط الموارد البشرية ذات الدلالة الإحصائية على الأداء التنظيمي وأخيرًا تقديم العديد من التوصيات على ضوء نتائج الدراسة، يمكن تطبيقها في الواقع العملي، استخدمت الدراسة المنهج المقارن بالتطبيق على ديوان عام محافظتي الإسماعيلية ودمياط.

توصلت لنتائج أهمها وضع تصور مقترح لرفع كفاءة عملية التخطيط وذلك لرفع الأداء التنظيمي لهذه المؤسسات.

٥- دراسة إسماعيل، طلعت حسيني ، ٢٠١٧

هدف البحث إلى القيام بدراسة تحليلية نقدية للخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١-٢٠٣٠، الصادرة عن وزارة التربية والتعليم، من خلال تحديد مفهوم الخطة الاستراتيجية، وأهم أسسها، وإجراءاتها، والعوامل اللازمة لنجاحها، وعرض ملامحها، ووضع معايير لنقدها.

توصل البحث إلى أنه ثمة ضعفًا منهجيًا واضحًا بوثيقة الخطة، وأنها لم تنطلق من المبادئ والأهداف العامة لمرحلة التعليم قبل الجامعي، وأن تحليل الخطة وتشخيصها للبيئتين الداخلية والخارجية للنظام التعليمي جاء قاصرًا بنسبة كبيرة.

٦- دراسة محمد الشهري، فاطمة، حمد بن شحبل، سلوى ٢٠٢٠

هدفت الدراسة إلى تحليل واقع تخطيط الموارد البشرية بوكالة الموارد البشرية التابعة لوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر موظفيها وموظفاتها، وذلك عن طلائق معرفة درجة ممارسة التخطيط للموارد البشرية والمعوقات التي تعترض هذه الممارسة، ثم تقديم مقترحات لتطوير وتحسين هذا التخطيط، مستخدمة المنهج الوصفي المسحي، واستبانة كأداة للدراسة. توصلت الدراسة إلى أن ممارسات تخطيط الموارد البشرية تحقق بدرجة عالية بوكالة الموارد البشرية من وجهة نظر عينة الدراسة، وجاءت المعوقات بدرجة متوسطة والتي من أهمها: قلة خبرة مسؤولي تخطيط الموارد البشرية، والتغير المستمر بالهيكل التنظيمية بوزارة التعليم.

« / » « ٥٩ » « أفر ٩ ٠٣ » :

من خلال الدراسات السابقة العربية والأجنبية والتي تناولت تخطيط الموارد البشرية أو الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي يمكن القول بأن الدراسات السابقة هدفت إلى بلورة الإطار النظري، ويمكن القول بأن الدراسات السابقة دارت حول مزايا التخطيط، وضرورته، وكيفية تحقيقه، ومتطلبات تحقيقه وقدمت معظمها تصورات مقترحة أو مقترحات، واستخدم معظمها المنهج الوصفي، وهي أمور يتفق فيها البحث مع الدراسات السابقة، كما احتوت الدراسات السابقة على أفكار عديدة أمدت البحث ببعض التوجيهات الخاصة بتخطيط الموارد البشرية، كما أفادت البحث في إثراء الإطار النظري له بطريقة غير مباشرة، ووجهته للكثير من المراجع، وكذلك ساهمت في صياغة فقرات الاستبانة فيما

يتعلق بمتغيرات البحث، واختلف البحث عن الدراسات السابقة من ناحية الهدف، حيث ركز على كيفية تخطيط وتنمية الموارد البشرية على ضوء الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، بينما تنوعت أهداف الدراسات السابقة، واختلف كذلك في الحدود البشرية ومجتمع البحث.

ومن ثم يسير البحث وفقاً لما يلي:

أولاً: الإطار النظري ويشمل

أ- الأسس النظرية لتخطيط الموارد البشرية.

ب- أهداف الخطة الاستراتيجية بالنسبة للتعليم الفني.

ثانياً : الدراسة الميدانية وتتضمن

أ- إجراءاتها

ب- نتائجها

ثالثاً: مقترحات لتطوير تخطيط الموارد البشرية على ضوء الخطة الاستراتيجية.

وفيما يلي توضيح ذلك بالتفصيل

٥-٥-٣ نتائج البحث

يتناول هذا الجزء من البحث الأسس النظرية لتخطيط الموارد البشرية بالتركيز على خطوات تخطيط الموارد البشرية، ثم يتناول الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي من خلال إلقاء الضوء على أهداف الخطة بالنسبة للتعليم الفني.

أ- الأسس النظرية لتخطيط الموارد البشرية.

اختلف كتاب ومفكري الإدارة في وضع مفهوم موحد لتخطيط الموارد البشرية، لكونه ضمن العلوم الإنسانية التي قد تختلف بل وتتعارض فيها وجهات النظر، كما أنه يمكن دراسته على مستوى الدولة أو على مستوى المؤسسة، وبذلك تتعدد تعريفاته.

"تعد وظيفة تخطيط الموارد البشرية في مقدمة الوظائف العملية التي تهتم بها إدارات الموارد البشرية، فبعد أن تحدد المؤسسات أهدافها وترسم سياساتها الرئيسية يصبح من الضروري أن تبين الأعمال الواجب القيام بها لتحقيق تلك الأهداف ويتم تحديد الوظائف المطلوبة، ثم تتم عمليات تحليل الوظائف وتصميمها، وبمراجعة المخرجات الواجب الوصول إليها كنتاج لأعمال المؤسسة يمكن تحديد حجم العمل والكم المطلوب من الأفراد

لتحقيقه (المغربي، محمد الفاتح محمود بشير ، ٢٠١٣ ، ٤١)، فتخطيط الموارد البشرية وفقاً لهذا المفهوم يعني بتحديد الأعداد المطلوبه من الأفراد التي يتطلبها العمل، وتحديد المهام والمسئوليات لكل فرد.

وهي استراتيجية للحصول على واستخدام وتطوير الموارد البشرية في المؤسسة، من خلال تحديد حاجاتها من الموارد البشرية كمّاً ونوعاً، ومقارنة هذه الحاجة مع القوى العاملة الحالية، وتحديد عدد ونوع الأفراد المراد استقطابهم، اعتماداً على استراتيجيات وأهداف المؤسسة (الطائي، يوسف حجيم ، العبادي، هاشم فوزي ، ٢٠١٥ ، ٦٧) ، وبذلك تركز على العرض والطلب من الموارد البشرية كمّاً ونوعاً.

ومن هذا المنطلق فإن تخطيط الموارد البشرية ينص على ضرورة التحليل المنظم والمستمر للعمالة المتاحة، ثم التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية منها على ضوء الأهداف المطلوب تحقيقها، والاسترشاد بموقفها الحالي، وأخيراً التخطيط المستقبلي للعرض والطلب على العمالة للتأكد من حدوث التوازن بينهما بالشكل الذي يضمن تحقيق الاستخدام الأمثل لها (كامل، مصطفى، ٢٠١٠ ، ٢٧١)، وهو ما يربط تخطيط الموارد البشرية بتحليل البيئة ومن ثم فهم يعتمد على تخطيط استراتيجي، مع دراسة استشرافية للحاجات المستقبلية من هذه الموارد، وهو ما يؤكد أهمية ربط تخطيط الموارد البشرية بالخطة الاستراتيجية للتعليم.

ويهدف تخطيط الموارد البشرية إلى:

- تحقيق ميزة تنافسية من خلال موارد بشرية تتفوق بها المؤسسة على منافسيها (جاسم محمد عبد الله، حنان، ٢٠١٥ ، ٢٩٩).
- التعرف على مصادر الموارد البشرية ودراستها وتقييمها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها في تنفيذ الخطط، واستخلاص أسباب المشاكل التي تحد من الاستخدام الرشيد لها، ووضع حلول مناسبة (بو قلمون، داوود سلام ، ٢٠١٥ ، ١٤).
- وضع السياسات والبرامج المتعلقة بتنمية وصيانة الموارد البشرية، تحديد التغيرات الواجب حدوثها مستقبلاً لمقابلة أهداف المؤسسة، وتهيئة الأفراد لتولي مهام وظائفهم، والتعرف على المعروض من العمالة ودراسة وتحليل خصائصها الجغرافية

والديموجرافية، والمساهمة في تحقيق خطط الإنتاج، والحد من البطالة المقنعة، ومواجهة العجز في العمالة (رضوان، محمود عبد الفتاح ، ٢٠١٢ ، ٣٣-٣٤).

وبهذا يهدف تخطيط الموارد البشرية إلى التعرف على مواطن الضعف من الموارد البشرية كمًا ونوعًا وعلاجها من خلال توفير هذه الاحتياجات بالكم والكيف والتوقيت المناسب وذلك من خلال دراسة كيفية الحصول عليها وضرورة تخطيط الموارد البشرية بغرض الاستفادة القصوى منها في الحاضر والمستقبل، مما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وهو ما يؤكد أهميته.

أهمية تخطيط الموارد البشرية:

يستمد تخطيط الموارد البشرية أهميته من أهمية العنصر البشري ذاته حيث أن تقدم الدول أو تخلفها يعتمد اعتمادًا أساسيًا على العنصر البشري الفعال المتواجد بها، كما تتمثل أهميته فيما يلي:

- وسيلة لتحقيق الأهداف بأسلوب علمي يوفر الوقت والجهد والمال، كما أنه وسيلة للإصلاح والتقدم ورفع مستوى أداء المؤسسة (الزهيري، إبراهيم عباس ، ٢٠٠٨ ، ١٧٩).

- عملية ضرورية لتسهيل عملية الرقابة (صادق إسماعيل، محمد، ٢٠١٤ ، ١٣٣).

- ضرورة للتنبؤ بالظروف المستقبلية ومواجهة ظروف عدم التأكد والتغير والاستعداد بالخطط والبرامج التي تكفل تحقيق الأهداف في ظل هذه الظروف المتوقعة (أبو النصر، مدحت محمد، ٢٠١٤ ، ١٣٣).

وبذلك يعد تخطيط الموارد البشرية ضرورة ملحة لا غنى عنها، فهو الأسلوب العلمي الأمثل لضمان تحقيق الأهداف من خلال الاستثمار الأمثل للموارد فمن خلاله يتم تحديد الأهداف المرجوة، وخاصة إن تم هذا التخطيط وفق منهجية علمية وخطوات محددة.

خطوات تخطيط الموارد البشرية

تبدأ هذه الخطوات بتحليل البيئة، وتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، وتحديد عرض الموارد البشرية، وتقييم وانتقاء وتوزيع الأفراد داخل المؤسسة، وإعداد خطة العمل،

وتنفيذ الخطة ومتابعتها، والحفاظ على الموارد البشرية وتطويرها، والتغذية المرتدة، وفيما يلي سيتم تناولها بشيء من التفصيل.

١- تحليل البيئة:

يعد تحليل البيئة الخطوة الأولى والهامة من خطوات تخطيط الموارد البشرية، من خلال الوقوف على نقاط القوة وتعزيزها، ونقاط الضعف ومعالجتها، والاستفادة من الفرص، ومواجهة التهديدات.

يتطلب تحليل البيئة جمع وتحليل المعلومات من البيئة الخارجية كالمعلومات الاقتصادية والتكنولوجية، ومعلومات عن المنافسة وسوق العمل والتأثيرات الاجتماعية والديموغرافية والقوانين والتشريعات الحكومية، بالإضافة إلى معلومات عن الموارد البشرية الحالية والاستراتيجية وخطة الأعمال ومعدلات الإحلال والانتقال للعمالة (توفيق، عبد الرحمن، ٢٠١٠، ١١٥)، ولهذا يمكن القول بأن "التخطيط الاستراتيجي يحدث أولاً وقبل حدوث تخطيط الموارد البشرية وذلك من خلال: تحديد الرؤية والرسالة والهدف بعد تقييم المناخ الداخلي والخارجي المحيط بالمؤسسة، ودراسة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف، ثم وضع الأهداف الاستراتيجية، وأخيراً تخطيط الهيكل التنظيمي من خلال مراجعة الهيكل التنظيمي الحالي، ومواقع تنفيذ الأنشطة الرئيسية، وتحديد الأدوار التنسيقية، ومراجعة مدى إمكانية إعادة تصميم الوظائف، وتوضيح أدوار الأشخاص المسؤولين (البرادعي، بسيوني محمد، ٢٠٠٥، ٦٨).

بتطبيق ذلك على مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي، تبين أن الوزارة بدأت تهتم بتحليل البيئة والتخطيط الاستراتيجي كمحاولة لتقويم الوضع الراهن، وألزمت المدارس بتحليل نقاط قوتهم وضعفها وما يحيط بها من فرص وتهديدات، كما ألزمتها بوضع رؤية ورسالة ووضع خطة استراتيجية لتطوير أداؤها، إلا أنه تم دون المستوى المطلوب.

٢- تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية:

تعد هذه المرحلة ترجمة لما تحتاجه المؤسسة من عمالة وفقاً لما قامت به من تحليل للبيئة، وتحدد هذه الخطوة حجم القوى العاملة وتخصصاتها المطلوبة لشغل تلك الوظيفة

الحالية والمستقبلية (المبيضين، صفوان، الأكلبي، عائض، ٢٠١٣، ٤٥)، ومن ثم فهي تمثل دراسة لواقع الحاجة المستقبلية للمؤسسة لتوظيف أعداد جديدة من العاملين يحملون مواصفات ومؤهلات مناسبة، وهي تعتمد على نوع الأهداف الجديدة للمؤسسة، وتوقيت تنفيذها (الحلابي، إبراهيم، ٢٠١٣، ٢٧).

تُحدد الاحتياجات من الموارد البشرية على مستوى المدرسة بناءً على توجيهات الإدارة التعليمية والتربوية، وتُبلغ الإدارة والمديرية بذلك سنوياً، أو في حالة وجود ظروف طارئة أوجدت عجز بالمدرسة، وبذلك تُطبق المدرسة التخطيط قصير الأجل فقط.

٣- تحديد عرض الموارد البشرية:

تعد هذه الخطوة وسيلة للتوافق بين ما تحتاجه المؤسسة من عمالة وما يتوفر منها في سوق العمل، ليس كمًّا فقط، بل كمًّا وكيفًا.

يأتي عرض الموارد البشرية من مصدرين: المصدر الداخلي والمتمثل في الأفراد الذين يعملون في المؤسسة، والمصدر الخارجي والمتمثل في الأفراد الذين يتم استخدامهم من سوق العمل الكلي خارج المؤسسة (كامل، مصطفى، ٢٠١٠، ٢٧٦)، وذلك من خلال إجراء دراسة وتحليل واقع الموارد البشرية العاملة حالياً بالمؤسسة، ومقارنة ذلك الواقع مع الموارد البشرية الموجودة والمتوفرة خارج المؤسسة، ويتم ذلك من خلال عمل قاعدة بيانات متخصصة تشمل البيانات الخاصة بالعاملين في المؤسسة (العاني، علي، ٢٠١٨، ٦٩)، ومن ثم يتم تحديد الفجوة من خلال تحليل العرض والطلب، ثم يأتي تحليل التكلفة والإنتاجية والطاقة والمنفعة حتى يمكن تحديد إمكانية التطوير (عيسى، دينا عوض، ٢٠١٦، ٨٣٩).

تحديد عرض الموارد البشرية في المدارس الصناعية لا يتم على مستوى المدرسة، لكنه في الغالب يتم على مستوى الإدارة والمديرية، وأحياناً تقوم به الوزارة مباشرة.

٤- تقييم وانتقاء وتوزيع الأفراد داخل المؤسسة، وإعداد خطة العمل:

تعد هذه المرحلة مرحلة ما بعد تحقيق التوازن بين العرض والطلب، وما الذي ينبغي أن تتخذه المؤسسة من إجراءات، فهي تمثل مرحلة اتخاذ القرار من بين البدائل التي وضحتها مرحلة تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية وتحديد العرض من تلك الموارد.

في هذه المرحلة يتم انتقاء وتوزيع الأفراد بما يحقق التناسب بين الخصائص الفردية والمتطلبات المهنية للمهام، ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب (أمجيدى، خالد، ٢٠١٤، ٣٩)، كما تعني برسم خطة العمل المطلوبة والتي تخص التصرف مع الموارد البشرية، فتشمل خطة انتقاء العاملين وتوظيفهم، والترقية والنقل والتقاعد، والتدريب وتنمية الموارد البشرية، وتحسين الأجور، والبحث السبل لتطوير المسارات الوظيفية (الجلابي، إبراهيم، ٢٠١٣، ٢٩).

وبتطبيق ما سبق مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نجد أن المدرسة لا تملك القدرة على اتخاذ قرار بشأن انتقاء وتوزيع الأفراد داخل المؤسسة، والذي يتم غالبًا بمعرفة الإدارة التربوية، ومن ثم تقوم بإعداد خطة العمل، ويكون للإدارة التعليمية نصيب كبير في توزيع الأفراد على المدارس، وتشترك المدرسة بصورة روتينية في وضع الخطوات التنفيذية لخطة عمل هذه الموارد، من خلال توزيع المعلمين على الصفوف الدراسية، وأحيانًا يتم هذا التوزيع أيضًا بمعرفة موجه المادة.

٥- تنفيذ الخطة ومتابعتها:

تعد هذه الخطوة نتيجة منطقية لما أسفر عنه التنبؤ بالعرض والطلب، وما تم التوصل إليه من وضع خطة لتخطيط الموارد البشرية.

وهي خطوة تمثل نقل الخطة حيز التنفيذ وترجمتها إلى أعمال وأفراد يؤدون تلك الأعمال وفق جدول زمني معد مسبقاً (الموسوي، سنان، ٢٠٠٨، ٩٢)، ويتطلب ذلك وضع الميزانيات التقديرية التي تعكس تكاليف تطوير العمالة، وتنميتها، وكذلك تشمل تكلفة توظيف أو تعيين العاملين الجدد، والبرامج التدريبية التي سوف تعد لهم، ولا شك أن هذه الخطوة يكتنفها العديد من الصعوبات، والتي تستوجب بالضرورة التأييد والاقتناع من جانب الإدارة العليا (كامل، مصطفى، ٢٠١٠، ٢٨٠).

يتم تنفيذ الخطة ومتابعتها على مستوى الإدارة التعليمية والتربوية دون تدخل من الإدارة المدرسية، والتي تكون مطالبة في النهاية بالحفاظ على موارد بشرية لا يد لها في قرار الإبقاء عليها أو التخلص منها، بل وعليها أيضًا العمل على تطويرها.

٦- الحفاظ على الموارد البشرية وتطويرها:

وهي تتضمن مرحلة ما بعد تخطيط الموارد البشرية، وما ينبغي أن تفعله المؤسسة مع مواردها الحالية والمستجدة.

تقوم المؤسسة في هذه المرحلة بتأهيل الموظفين وتدريبهم وتحسين كفاءاتهم من أجل تمكينهم من وظائف أعلى (أمجيدى، خالد، ٢٠١٤، ٤٠)، حيث أن الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية ضرورة ملحة في ظل التنافس الشديد على الكفاءات البشرية في ظل ظهور مفهوم رأس المال الفكري، خاصة بما يفرض علينا أن نعيد استراتيجياتنا المتصلة بتخطيط الموارد البشرية، بما يضمن الاستفادة من هذا المورد الثمين الذي يشكل الميزة التنافسية الحقيقية للمؤسسة (النحاس، صفوت، ٢٠١١، ٢٠).

تقوم المدرسة بدور في الحفاظ على الموارد البشرية وتطويرها، يتوقف هذا الدور على مدى وعي الإدارة المدرسية واقتناعها بضرورة تطوير مواردها وبأهمية الحفاظ على هذه الموارد في المقام الأول، ووجود المركزية أو عدمه لا يعد العامل الحاسم في هذا التطوير، بل على العكس تماماً في بعض الأحيان تسهم مركزية قرار التطوير في إلزام الإدارة المدرسية المتعاسة بالقيام بدورها في إحداث نقلة نوعية لهذه الموارد. ومن ثم تتطلب هذه الخطوات تصحيح مسار لمرحل تخطيط الموارد البشرية السابقة من خلال التغذية المرتدة.

ففي هذه المرحلة يتم الإجابة على سؤالين هما: هل كانت التنبؤات دقيقة؟ هل البرامج توافق الاحتياجات أم لا؟ (توفيق، عبد الرحمن، ٢٠١٠، ١١٥)، وذلك من أجل مراجعة دورية وتقييم مستمر؛ لضمان كفاءة عملية تخطيط الموارد البشرية، وإجراء أية تعديلات تكون ضرورية للمواءمة والتكيف مع الظروف السائدة (كامل، مصطفى، ٢٠١٠، ٢٨١).

لا تقوم المدرسة بدور يُذكر في تقديم تغذية مرتدة لتعديل خطط الاختيار، ويبقى دورها متمثلاً فيما تقدمه من تقارير وتقييمات تخضع في بعض الأحيان للمحاباة، وتتوقف غالباً على ذاتية الإدارة المدرسية.

مما سبق يتضح تخطيط الموارد البشرية بمدارس التعليم الثانوي الفني يتم في الغالب على مستوى الإدارة الوسطى والعلوية، وأن بعض الخطوات تتم بصورة شكلية ويحتاج إلى

تطوير حتى تتم بصورة منهجية علمية تتفق مع ما أقرته الدولة من أهداف لتطوير هذا النوع من التعليم وخاصة في خطتها الاستراتيجية ٢٠١٤-٢٠٣٠، وهو ما تطلب إلقاء الضوء عليه.

ب- أهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم الفني.

تضمنت الخطة الاستراتيجية أهدافاً خاصة بالتعليم الفني دارت حول تطوير منظومته لتكون منظومة متكاملة، وفقاً لاحتياجات سوق العمل، مع الأخذ في الاعتبار تفعيل العلاقة بين الطالب ومتطلبات سوق العمل، وتحقيق تنمية مهنية مستدامة للمعلمين من خلال ربط المدارس بمراكز التدريب، وأن تكون المدارس ومراكز التدريب جاذبة للطلاب؛ وذلك لتحسين النظرة المجتمعية لهذا التعليم.

فنظام التعليم في مصر بحاجة ماسة لبناء كفايات، وحشد طاقات بشرية، ليصبح تعليمًا داعماً للتنمية، تعليمًا من أجل المستقبل، يستمد مناجه وأهدافه من رؤية مستقبلية مرتبطة ببناء الإنسان، لتجعل مخرجاته قابلة للتوظيف والتدريب، من خلال توفير بنية محدثة لتخصصات هذا النوع من التعليم وفق مناهج مطورة، وأساليب تساير الدول المتقدمة في تناولها لجميع جوانبه المختلفة، وتوافق مخرجاته مع متطلبات سوق العمل (ج م ع، وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٥، ٥).

ومن ثم استهدفت الرؤية الاستراتيجية للتعليم حتى عام ٢٠٣٠ "إتاحة التعليم والتدريب للجميع بجودة عالية دون التمييز، وفي إطار نظام مؤسسي، وكفاء وعادل، ومستدام، ومرن. وأن يكون مرتكزاً على المتعلم والمتدرب القادر على التفكير والمتمكن فنياً وتقنياً وتكنولوجياً، وأن يساهم في بناء الشخصية المتكاملة وإطلاق إمكانياتها لأقصى مدى لمواطن معتز بذاته، مستنير، مبدع، مسؤل، قابل للتعددية، يحترم الاختلاف، فخور بتاريخ بلاده، شغوف ببناء مستقبلها قادر على التعامل تنافسياً مع الكيانات الإقليمية والعالمية (ج م ع، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٥)

وبذلك استهدفت رؤية مصر ٢٠٣٠ التخطيط الفعال للموارد البشرية والذي يتحقق من خلال المواصفات الكيفية للمتعلم والمدرّب، هذه المواصفات لا سبيل للوصول إليها بدون إتاحة تعليم وتدريب له مواصفات خاصة، وقد حددت الخطة الاستراتيجية ٢٠١٤-٢٠٣٠

برامج تطوير التعليم في عدة برامج من أهمها "تبني استراتيجية للاستثمار في التعليم، التنمية المهنية المستدامة للمعلمين، تطوير منظومة تأهيل المدارس للاعتماد (ج م ع، معهد التخطيط القومي، ٢٠١٧، ١٩)، وبهذا "طرحت ثلاث أهداف استراتيجية هامة لتطوير التعليم وهي: تحسين جودة التعليم، وضمان التعليم للجميع، وزيادة القدرة التنافسية التعليمية (لينغ تاو، كونغ، تشي، شين، ٢٠١٨، ٦٧)، كما يهدف برنامج التعليم الثانوي الفني المتضمن في هذه الخطة إلى "إعداد خريج مؤهل ماهر قادر على التعلم مدى الحياة، والمنافسة بالأسواق المحلية والعالمية (معرفيًا - مهاريًا - قيمًا)، ومشارك بإيجابية في تقدم ورقي الوطن (ج م ع، وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ٧٠).

ووضعت أهداف استراتيجية تفصيلية تحقق هذا الهدف العام، تناول البحث ما يخدم تخطيط الموارد البشرية منها والتي من أهمها " التوسع في فرص وتحديث تخصصات التعليم الفني في مصر، تقديم برنامج تكميلي للراغبين من الحاصلين على الثانوية العامة لإعدادهم لسوق العمل، الارتقاء بمستوى المعلم المهني والمادي والمعنوي، دعم أسلوب الحوكمة والمحاسبية في إدارة التعليم الفني بجميع مستوياته، تفعيل الشراكات (محليا - عالميا)، مع مراعاة التوسع في العمل مع الجهات المهنية وتحفيزها، التدريب من أجل التشغيل (ج م ع، وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ٧٨).

وهو ما يعني أن " السياسة التعليمية في مصر تستهدف تحقيق ثلاثة عوامل رئيسية وهي: (غنيم، صلاح الدين، ٢٠١٤، ١٠٥)

أ- الإتاحة: وهي تعني توفير فرص تعليمية متكافئة للجميع في جميع المراحل.

ب- الجودة: وتعني الإصلاح والتحسين المستمر لعناصر العملية التعليمية وفق معايير الجودة وإحداث نقلة نوعية في التعليم.

ج- النظم: وتعني تطوير النظم لزيادة فاعليتها والتأصيل المؤسسي للامركزية لتحقيق بيئة مؤسسية فعالة.

إن هذه الاستراتيجية تستهدف "مخاطبة جانبي العرض والطلب وتمكين نظم الحوكمة وتفعيل دورها في التخطيط والمتابعة والتنفيذ، فزيادة الطلب على خدمات التعليم والتدريب تستلزم أن يكون التعليم والتدريب مرغوبًا فيه نتيجة لوجود قيمة مضافة حقيقية وواضحة من

العملية التعليمية والتدريبية، وذلك بتوفير تعليم عالي الجودة مساير للمعايير العالمية مما يزيد من تنافسية التعليم والتدريب المهني في مصر (معهد التخطيط القومي، ٢٠١٧، ١٩)، وقد أولت الاستراتيجية اهتمامًا خاصًا بالتعليم الفني ووضعت أهدافًا استراتيجية خاصة به، كما وضعت مؤشرات لتطويره وهي كالتالي:

أ- تحسين جودة نظام التعليم بما يتوافق مع النظم العالمية"

يعد تحسين جودة ونوعية التعليم اللبنة الأولى لإصلاح التعليم في مصر، ومن ثم فقد تم وضعه ضمن الأهداف الهامة لهذه الاستراتيجية؛ باعتباره مقياسًا للحد الأدنى المطلوب لتقديم ورقي الدول، ومن ثم فإن معايير جودة التعليم في مرحلة التعليم الفني والتدريب المهني هي: (تاو، كونغ لينغ؛ تشي، شين، ٢٠١٨، ٧١)

- تفعيل قواعد الاعتماد والجودة المسيرة للمعايير العالمية.
 - تمكين المتعلم والمتدرب من متطلبات ومهارات سوق العمل.
 - التنمية المهنية الشاملة والمستدامة المخططة للمعلمين والمدرسين.
 - التطوير المستمر للخطط والبرامج الدراسية والتدريبية.
 - تطوير منظومة تعليم (مهني وفني وتدريب) متكاملة ومتطورة، وفقاً لاحتياجات خطط التنمية وسوق العمل.
 - تعميم فكرة مصنع بكل مدرسة فنية، ومدرسة بكل مصنع.
- وتستهدف الاستراتيجية في هذا البعد "رفع نسبة الطلاب المتميزين (مجموع أعلى من ٨٥%) بالمرحلة الإعدادية الملحقين بالتعليم الفني من ٤% عام ٢٠١٥ إلى ١٢% عام ٢٠٢٠، و ٢٠% عام ٢٠٣٠، وكذلك رفع نسبة خريجي التعليم الفني ومزاولة التخصص بعد التخرج من ٣٠% عام ٢٠١٥ إلى ٦٠% عام ٢٠٢٠، وإلى ٨٠% عام ٢٠٣٠ (المرجع السابق، ٧٢)".

ويعد تحسين جودة النظام التعليمي ضرورة ملحة لتطوير التعليم الفني في مصر، ومن ثم فإن اختيار موارد بشرية بكيفية ونوعية جيدة لا بد أن يراعي مساهمة النظم العالمية من خلال تحقيق الجودة، ليس لهذه الموارد فقط بل وللنظام أكمل.

ب- إتاحة التعليم للجميع دون تمييز

يعد التعليم للجميع اتجاه تسعى مصر لتطبيقه للقضاء على الفوارق الطبقيّة بين فئات المجتمع المختلفة، ومن ثم فإن الاستراتيجية في هذا الجانب تسعى لتحقيق الإتاحة بمدارس التعليم الفني من خلال: (ج م ع، معهد التخطيط القومي، ٢٠١٧، ١٩).

- توفير المدارس ومراكز التدريب الجاذبة بما يزيد الرغبة في الالتحاق ويحقق الانضباط.

- تحقيق الربط الفعال للمدارس بمراكز التدريب وفقاً للتركيبية السكانية والأنشطة الاقتصادية.

- تحسين النظرة المجتمعية للتعليم الفني والمهني بالمشاركة الفعالة مع المجتمع وتستهدف الاستراتيجية في هذا البعد رفع نسبة التعليم التقني الملحق بالتعليم المهني من ٤٪ إلى ١٦٪ عام ٢٠٢٠، إلى ٣٠٪ عام ٢٠٣٠، وخفض متوسط عدد الطلاب بفصول التعليم الفني من ٣٨ طالب إلى ٣٠ في عام ٢٠٢٠، وإلى ٢٠ طالب في عام ٢٠٣٠ (تاو، كونغ لينغ، تشي، شين، ٢٠١٨، ٧٤).

ورغم ذلك فإن "هناك حاجة لمزيد من التوسع في إتاحة التعليم الثانوي بشقيه العام والفني وخاصة في المناطق الريفية، مع الأخذ في الاعتبار أن هذه المرحلة من التعليم أصبحت إلزامية وفق الدستور الجديد (٢٠١٤) (عمران، خالد، ٢٠١٨، ١١)، ولا يقصد الإتاحة العددية فقط، بل إن "التحدي الأكبر الذي تواجهه مصر خلال الفترة الحالية في سياق إصلاح التعليم، هو الانتقال إلى الوصول الفعال (صبري الحوت، محمد، ٢٠١٧، ٢). وإتاحة التعليم دون تمييز يؤثر على اختيار الموارد البشرية وتطويرها وخاصة بالنسبة للطلاب، ولابد أن تكون الإتاحة في ظل الإمكانيات المتاحة بما لا يؤثر أو يتعارض مع الجودة.

ج- تحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم

وذلك من خلال تحسين وضع مصر في المؤشرات العالمية للتعليم الفني والتدريب، وتستند هذه الرؤية على مرتكزات ما يراعي منها تخطيط الموارد البشرية:

- مدرسة فعالة تقدم تعليمًا عالي الجودة لكل دارس.
- معلم متميز ذو مستوى عال من المهنية والخبرة.
- برامج ومناهج يدور تنفيذها حول الفرد، وترتبط باحتياجات الواقع المحلي.
- إدارة تربوية متميزة تعتمد على الشفافية، والمحاسبية، والمعلوماتية، والقيادة المسؤولة الواعية برؤية التطوير في إطار اللامركزية (غنيم، صلاح الدين، ٢٠١٤، ٣)
- وتحسين التنافسية يتحقق من خلال الطالب المتميز، والمعلم المتميز، والإدارة المتميزة، ومشاركة مجتمعية متميزة، وهو ما يتحقق معه تعليم عالي الجودة.

د- تفعيل العلاقة الديناميكية بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل.

وتستهدف الاستراتيجية إلى تعديل ترتيب مصر في مؤشر البنك الدولي للتعليم الفني من ٤/٢ إلى ٤/٣ في عام ٢٠٢٠، ٢٠٣٠، وزيادة نسبة مؤسسات التعليم الفني والمهني القائمة على الشراكة المجتمعية من ٣٪ إلى ١٢٪ في عام ٢٠٢٠، ٢٠٪ في عام ٢٠٣٠ (زهرا، علاء، آخرون، ٢٠١٩، ١٧٩).

على مديرية التربية والتعليم بالفيوم أن تراعي احتياجات سوق العمل كما عند التخطيط للموارد البشرية وخاصة عند استحداث أو إلغاء تخصصات في التعليم الفني، كما أن عليها مراعاة الخصائص النوعية التي يتطلبها كل تخصص ليحقق رواج بسوق العمل.

لكن الواقع يشير إلى وجود العديد من المشكلات في تطبيق هذا المجال من أهمها:

"ضعف الإنتاجية والكفاءة، والقصور في كل من الأداء المدرسي والانضباط والانتظام في المدارس، وضعف القدرة على الاحتفاظ بالطلاب، وانخفاض جاذبية المدرسة، بالإضافة إلى غياب الخدمات المدرسية المقدمة للطلاب (عمران، خالد، ٢٠١٨، ١٥)، وهذه المشكلات تؤثر في تحقيق جودة التعليم، وأصدق دليل على ذلك انخفاض عدد المدارس الثانوية الصناعية المعتمدة على مستوى الجمهورية، وانعدامها بمحافظة الفيوم.

إلا أن الاتاحة نتج عنها العديد من المشكلات أهمها "عدم قدرة قطاع التعليم الفني على توقع أعداد الطلاب المستجدين بسبب سياسات القبول، فما زالت سياسة الإتاحة المفتوحة واستقبال أعداد كبيرة تسبب تكديس الطلاب على حساب الجودة مما يؤثر سلبًا على توافق خريجي التعليم الفني مع احتياجات سوق العمل (المرجع السابق، ١-٧٤)، واعتماد سياسة

الإتاحة نتج عنها الكم المفرط على حساب الكيف الفائق، مما نتج عنه خريج نصف متعلم، في ظل موارد محدودة وتكلفة تعليمية باهظة لإنتاج خريج عصري، كما أنها سياسة في معزل عن مخطط احتياجات الدولة للتخصصات المختلفة، فهي سياسات ارتبطت أغلبها بواضعها (أبو ماضي، سحر، ٢٠١٧، ١٤).

لكن الخطة الاستراتيجية لم تطبق أساليب وتقنيات تخطيط العرض والطلب على المعلمين، وأساليب التنبؤ بالقيود الطلابي مثل: الإسقاطات السكانية، والإسقاطات الطلابية، كأحد أهم الأساليب التي يمكن من خلالها ضمان إتاحة التعليم لكافة المواطنين في كل المناطق على مستوى الجمهورية، كما أنها لم تقدم بدائل يمكن من خلالها تحقيق المواءمة بين مخرجات النظام التعليمي واحتياجات سوق العمل (حسيني، طلعت إسماعيل، ٢٠١٧، ٥١).

رغم هذا تبقى إتاحة التعليم ضرورة ملحة، وحاجة تتطلب تقنين، حتى لا تتحول النعمة إلى نقمة، ولابد من تحديد ضوابط للإتاحة وفقاً لاحتياجات سوق العمل.

ما سبق لا يفي حرص الدولة على المساهمة في بناء مواطن "المورد البشري" قادر على تحقيق ذاته وتطوير قدراته وتنمية مهاراته ليكون قادراً على الدخول بقوة في سوق العمل، ومن ثم فلا بد من التأكيد على أن اختيار الموارد البشرية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي لا بد أن يتوافق وأهداف الخطة الاستراتيجية، بل وأن تحقق خطوات هذا الاختيار هذه الأهداف وفق شروط ومعايير محددة، تتوافق مع تحقيق الجودة والإتاحة وتتألفية نظم ومخرجات التعليم، بما يتوافق مع احتياجات سوق العمل. مما استلزم مناقشة الواقع الميداني من خلال إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية.

ثانياً : الدراسة الميدانية:

يتم عرض الدراسة الميدانية خلال محورين كما يلي:

أ- إجراءات الدراسة الميدانية:

أخذت الباحثة عينة من موجهي ومديري ومعلمي مدارس التعليم الصناعي نظام السنوات الثلاث بمحافظة الفيوم بجميع أنواعها (صناعي عسكري، تعليم مزدوج، صناعي مجمع متكامل، صناعي فنى) بلغ عددها (٣٦٠) فرد، مكونة من (٢٠) مدير، و(٩١)

موجه ورئيس قسم ومدير مرحلة، و(٢٤٩) معلم، واتبعت الباحثة أساليب العينة متعددة المراحل لاختيار عينة الدراسة بأسلوب أكثر تحديدا وأكثر تمثيلا للمجتمع الأصلي الذي بلغ (٢٠) مدير تم التطبيق عليهم جميعا ضمن العينة، وبلغ عدد المعلمين (٣٥٨٦) معلم، (٦٨) موجه خلاف رؤساء الأقسام ومديري المراحل، وقدمت الاستبانة بالاتصال المباشر، وتم التطبيق في إدارات (شرق - غرب - إطسا - سنورس - طامية)، وتتكون الاستبانة بصورتها النهائية من مجموعة من التعليمات، مع تحديد هدفها وأجزائها، ثم الجزء الأول وهو خاص بالبيانات الأولية، والجزء الثاني ويتضمن محاور الاستبانة الخاصة بخطوات تخطيط الموارد البشرية. وكانت الاستجابة للعبارات وفق مقياس ثلاثي متدرج (متحقق - متحقق إلى حد ما - غير متحقق) وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS النسخة (٢١)، أسفرت المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد العينة عن النتائج التالية:

نتائج الخطوة الأولى: تحليل البيئة وتفسيرها

وذلك من خلال دراسة آراء عينة الدراسة حول مدى تحقيق ممارسات هذه الخطوة.

جدول (١) للمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و كاً لتحليل البيئة

م	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	مستوى المتحققة	كاً	مستوى الدلالة	الترتيب
١	تضع المدرسة رؤية ورسالة تتضمن حصولها على مكانة متميزة بين المدارس المجاورة لها في نفس المحافظة.	٢,٣٤	٠,٧٨	٧٨,١٥	مرتفع	٦٩,٠٧	٠,٠١	١

م	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	مستوى المتحققة	كأ	مستوى الدلالة	الترتيب
٢	يقوم أعضاء المجتمع المدرسي بالتقويم الذاتي، في ضوء معايير هيئة ضمان الجودة والاعتماد بمصر.	٢,٠٤	٠,٧٥	٦٧,٨٧	متوسط	١٩,٧٢	٠,٠١	٤
٣	تستفيد المدرسة من المبادرات التي توفرها (رجال الأعمال أو الجمعيات الأهلية أو غيرها) لتطوير التعليم الصناعي.	١,٧٨	٠,٨١	٥٩,١٧	متوسط	٢٩,٤٥	٠,٠١	٦
٤	تطور المدرسة أدائها لمواجهة تحديات سوق العمل أو تفاديها.	٢,٣١	٠,٧٧	٧٦,٨٥	متوسط	٥١,٢٢	٠,٠١	٢
٥	تحليل المدرسة هيكل الموارد	٢,١١	٠,٧٤	٧٠,٢٨	متوسط	٢٣,٤٥	٠,٠١	٣

م	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	مستوى المتحققة	كا ^٢	مستوى الدلالة	الترتيب
	البشرية الحالي لتحديد ما تحتاجه من موارد بشرية مستقبلية.							
٦	يوجد بالمدرسة وصف وظيفي دقيق لجميع المعلمين بالتعليم الثانوي الصناعي.	١,٩٠	٠,٦٩	٦٣,٣٣	متوسط	٥٦,٦٠	٠,٠١	٥
	المجموع الكلي	٢,٠٨	٠,٧٦	٦٩,٣٣	متوسط	٤١,٥٩	٠,٠١	

* قيمة)

بالمدارس وخاصة لتحديد نقاط القوة والضعف، كما يؤكد نجاح المديرية في نشر أولى خطوات تحقيق الجودة بالمدارس وفقاً لآراء العينة أثناء المقابلات.

بينما جاءت العبارة "تستفيد المدرسة من المبادرات التي توفرها (رجال الأعمال أو الجمعيات الأهلية أو غيرها) لتطوير التعليم الصناعي" بالترتيب الأخير وبمتوسط حسابي (١.٧٨)، وهو متوسط حسابي يقع في فئة محقق إلى حد ما لأنه واقع بين (١.٦٧): (٢.٣٣)، وقد يعود ذلك إلى صعوبة الحصول على الموافقات المطلوبة للاستفادة من هذه المبادرات وفقاً لما قاله أفراد العينة أثناء المقابلات.

نتائج الخطوة الثانية: تحديد العرض والطلب من الموارد البشرية وتفسيرها

وذلك من خلال دراسة آراء عينة الدراسة حول مدى تحقيق ممارسات هذه الخطوة.

جدول (٢) للمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و كاً لتحديد العرض والطلب من الموارد

البشرية

م	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	مستوى المتحققة	كاً	مستوي الدلالة	الترتيب
٧	تحدد المدرسة احتياجاتها من الموارد البشرية من (معلمين أو طلاب) من حيث الكم والنوع في ضوء متطلبات الوضع الحالي أو التوجه المستقبلي لها.	٢,٢٨	٠,٧٨	٧٦,٠٢	متوسط	٤٢,٨٢	٠,٠١	١
٨	يسهم مستوى نجاح المشروعات	٢,٢١	٠,٧٧	٧٣,٧٠	متوسط	٢٥,٨٧	٠,٠١	٢

م	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية المتحققة (%)	مستوى المتحققة	كا	مستوى الدلالة	الترتيب
	القومية الجديدة بما يوفره من فرص عمل في تزايد الطلب بشكل عام على التعليم الصناعي.							
٩	تحدد المدرسة مستويات المهارات المستقبلية المطلوبة من الموارد البشرية في ضوء احتياجات سوق العمل.	٢,٠٩	٠,٧٨	٦٩,٨١	متوسط	٩,٨٢	٠,٠١	٤
١٠	تبحث المدرسة عن المتميزين من الطلاب والمعلمين والمديرين من أجل الاستفادة بهم.	٢,١٣	٠,٧٣	٧٠,٩٣	متوسط	٣٣,٠٢	٠,٠١	٣
	المجموع الكلي	٢,١٨	٠,٧٧	٧٢,٦٧	متوسط	٢٧,٨٨	٠,٠١	

* قيمة () الجدولية عند مستوى (٠.٠١) = ١٣.٢٧٧، وعند مستوى (٠.٠٥) = ٩.٤٨٨ لدرجة حرية (٢)

تدل نتائج الجدول السابق على أن جميع قيم كا^٢ دالة عند مستوى (٠.٠١)، إذ أن قيم كا^٢ المحسوبة أكبر من قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى (٠.٠١) لدرجة حرية (٢)، مما يؤكد اتساق آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد وهذه البنود تميز آراء الافراد عينة الدراسة نحو اتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة.

وقد جاءت العبارة " تحدد المدرسة احتياجاتها من الموارد البشرية من (معلمين أو طلاب) من حيث الكم والنوع في ضوء متطلبات الوضع الحالي أو التوجه المستقبلي لها" بالترتيب الأول بمتوسط حسابي (٢.٢٨)، وهو متوسط حسابي يقع في فئة محقق إلى حد ما لأنه واقع بين (١.٦٧ : ٢.٣٣)، ويرجع ذلك إلى أن المدرسة تقوم بالفعل بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية كما دون أن يكون لها صلاحيات تحديد خصائص الموارد البشرية المطلوبة، عدا مدارس المجمع التكنولوجي المتكامل.

بينما جاءت العبارة " تحدد المدرسة مستوى المهارات المستقبلية المطلوبة من الموارد البشرية في ضوء احتياجات سوق العمل" بالترتيب الأخير، وبمتوسط حسابي (١,٦٧)، وهو متوسط حسابي يقع في فئة محقق إلى حد ما لأنه واقع بين (١.٦٧ : ٢.٣٣)، لكنه يقع عند أدنى حدوده، وقد يعود ذلك إلى الانفصال بين سوق العمل وبين ما تقدمه المدرسة من مهارات مستقبلية للطلاب أو حتى للمعلمين، كما أنه من خلال المقابلات تبين أنه لا يتاح للدراسة مثل هذا الاختيار، عدا مدارس المجمع التكنولوجي المتكامل.

نتائج الخطوة الثالثة: تقييم وانتقاء وتوزيع الأفراد داخل المدرسة وتفسيرها

وذلك من خلال دراسة آراء عينة الدراسة حول مدى تحقيق ممارسات هذه الخطوة.

جدول (٣) للمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و كا^٢ لتقييم وانتقاء وتوزيع الأفراد داخل

المدرسة

م	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	مستوى المتحققة	كا ^٢	مستوى الدلالة	الترتيب
١١	تتفق التخصصات الموجودة بالمدارس	٢,٣٤	٠,٧٢	٧٧,٩٦	متوسط	٦٣,٨٢	٠,٠١	٢

م	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	مستوى المتحققة	كا ^٢	مستوى الدلالة	الترتيب
	الصناعية مع احتياجات سوق العمل بالمحافظة.							
١٢	تقديم المدرسة خدمات الإرشاد والتوجيه للطلاب للتأهيل لسوق العمل.	٢,٣٨	٠,٦٩	٧٩,٣٥	مرتفع	٨١,٨٢	٠,٠١	١
	المجموع الكلي	٢,٣٦	٠,٧١	٧٨,٦٧	مرتفع	٧٢,٨٢	٠,٠١	

* قيمة () الجدولية عند مستوى (٠.٠١) = ١٣.٢٧٧، وعند مستوى (٠.٠٥) = ٩.٤٨٨ لدرجة حرية (٢)

تدل نتائج الجدول السابق على أن جميع قيم كا^٢ دالة عند مستوى (٠.٠١)، إذ أن قيم كا^٢ المحسوبة أكبر من قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوي (٠.٠١) لدرجة حرية (٢)، مما يؤكد اتساق آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد وهذه البنود تميز آراء الافراد عينة الدراسة نحو اتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة.

وقد جاءت العبارة "تقدم المدرسة خدمات الإرشاد والتوجيه للطلاب للتأهيل لسوق العمل بالترتيب الأول بمتوسط حسابي (٢.٣٨)، وهو متوسط حسابي يقع في فئة محقق لا نه واقع بين (٢.٣٤ : ٣.٠٠)، وقد تبين خلال المقابلات وجود وحدة للإرشاد والتوجيه في العديد من المدارس، كما أن التعليم الصناعي يقوم بعمل مؤتمر سنوي للتوجيه الوظيفي يتولاه في الغالب المجمع التكنولوجي المتكامل بدمو، يستوعب حوالي (٧٠٠) طالب، بحضور (٢٥) مصنع وشركة وجمعية أهلية على الأقل، يتم خلاله معرفة فرص العمل

المناسبة لكل تخصص، وتوفير فرص عمل للمتفوقين، وتقديم إرشاد وتوجيه لتجهيز الطالب لسوق العمل، كما يقدم خدمات إرشاد وتوجيه لبعض مدارس التعليم الإعدادي ليتاح للطالب فهم هذا النوع من التعليم وتغيير نظرتة عنه.

وقد جاءت العبارة "تنفق التخصصات الموجودة بالمدارس الصناعية مع احتياجات سوق العمل بالمحافظة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٣٤)، وهو متوسط حسابي يقع في فئة محقق إلى حد ما لأنه واقع بين (١.٦٧ : ٢.٣٣)، وقد يرجع ذلك وفق مقابلات قادة التعليم الصناعي بالمديرية أنه قد يوجد عجز في بعض التخصصات المطلوبة بسوق العمل مما يحول دون فتح أقسام معينة رغم حاجة سوق العمل إليها، ورغبة المدارس في استحداثها، وأحياناً يعود السبب في ذلك إلى نقص العدد والأجهزة مما يحول دون ذلك، لكن هذه الممارسة تتحقق بمدارس التعليم المزدوج التي تحدد التخصصات بالتعاون مع الوحدة الإقليمية واحتياجات المصانع والمؤسسات الإنتاجية، كذلك مدارس المجمع التكنولوجي المتكامل، حيث تتضمن المدرسة الإيطالية تخصصات كهرباء، وميكانيكا فقط، وتتضمن المدرسة المهنية تخصصات كهرباء، وميكانيكا، وسيارات، وتبريد وتكييف، وهي تخصصات تتناسب مع احتياجات سوق العمل بالفيوم.

نتائج الخطوة الرابعة: تنفيذ الخطة ومتابعتها وتفسيرها

وذلك من خلال دراسة آراء عينة الدراسة حول مدى تحقيق ممارسات هذه الخطوة.

جدول (٤) للمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و كاً لتنفيذ الخطة ومتابعتها

م	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	مستوى المتحققة	كاً	مستوي الدلالة	الترتيب
١٣	يراعي الجدول المدرسي قيام المعلمين بأعمال مناسبة لمهاراتهم.	٢,٤٥	٠,٦٨	٨١,٦٧	مرتفع	١٠٩,٤٠	٠,٠١	٢

م	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	مستوى المتحققة	كا ^٢	مستوى الدلالة	الترتيب
١٤	يراجع مدير المدرسة الإدارية التعليمية فيما يرد إليه من أوامر إدارية بشأن سد العجز.	٢,٥٥	٠,٦٨	٨٤,٩١	مرتفع	١٧٥,٣٢	٠,٠١	١
١٥	تتخذ إدارة المدرسة قرارات رشيدة عند توزيع الموارد البشرية ومتابعتها.	٢,٤٢	٠,٧٢	٨٠,٧٤	مرتفع	٩٨,٠٧	٠,٠١	٣
	المجموع الكلي	٢,٤٧	٠,٦٩	٨٢,٣٣	مرتفع	١٢٧,٦٠	٠,٠١	

* قيمة () الجدولية عند مستوى (٠.٠١) = ١٣.٢٧٧، وعند مستوى (٠.٠٥) =

٩.٤٨٨ لدرجة حرية (٢)

تدل نتائج الجدول السابق على أن جميع قيم كا^٢ دالة عند مستوى (٠.٠١)، إذ أن قيم كا^٢ المحسوبة أكبر من قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى (٠.٠١) لدرجة حرية (٢)، مما يؤكد اتساق آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد وهذه البنود تميز آراء الأفراد عينة الدراسة نحو اتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة.

وقد جاءت العبارة "يراجع مدير المدرسة الإدارية التعليمية فيما يرد إليه من أوامر إدارية بشأن سد العجز" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٥٥)، وهو متوسط حسابي يقع في فئة

محقق لأنه واقع بين (٢٠٣٤ : ٣٠٠٠)، وهي ميزة تحسب للإدارات التعليمية وتدل على المرونة ودعم اتخاذ القرارات بصورة تشاركية داخل المدرسة، وحق المدرسة في تقرير مصيرها.

بينما جاءت العبارة "تتخذ إدارة المدرسة قرارات رشيدة عند توزيع الموارد البشرية ومتابعتها" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢٠٤٢)، وهو متوسط حسابي يقع في فئة محقق لأنه واقع بين (٢٠٣٤ : ٣٠٠٠)، وقد يرجع ذلك إلى تنوع تخصصات معلمي التعليم الصناعي، كما يؤكد على النتيجة السابقة التي تفيد اجتهاد المديرية في توفير المعلمين قبل البدء في إنشاء أقسام جديدة بالمدارس.

نتائج الخطوة الخامسة: الحفاظ على الموارد البشرية وتطويرها وتفسيرها

وذلك من خلال دراسة آراء عينة الدراسة حول مدى تحقيق ممارسات هذه الخطوة.

جدول (٤) للمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و كا^٢ للحفاظ على الموارد البشرية

وتطويرها

م	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	مستوى المتحققة	كا ^٢	مستوي الدلالة	الترتيب
	تحرص إدارة المدرسة على تعليم طلابها أفكارًا مبدعة	٢.٣٣	٠.٧٤	٧٧.٦٩	متوسط	٥٩.١٢	٠.٠١	٢
	ترشح إدارة المدرسة المتفوقين من الطلاب للحصول على منح	١.٧٩	٠.٧٣	٥٩.٧٢	متوسط	٣٧.٠٥	٠.٠١	٧

م	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	مستوى المتحققة	كا ^٢	مستوي الدلالة	الترتيب
	دراسية.							
٥	تتيح المدرسة فرص عمل مميزة للكفاءات من الطلاب في سوق العمل.	٢.٠٣	٠.٧٦	٦٧.٥٩	متوسط	١١.٦٧	٠.٠١	
٤	تتبنى إدارة المدرسة جدارات الكوادر التي تتناسب مع متطلبات التطورات الفنية أو التكنولوجية.	٢.٠٨	٠.٨٠	٦٩.١٧	متوسط	٤.٠٥	غير دالة	
٦	يتم تدريب معلمي الشعب الصناعية على الأجهزة المستحدثة	٢.٠٢	٠.٧٧	٦٧.٤١	متوسط	١٠.٠٧	٠.٠١	

م	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	مستوى المتحققة	ك ^٢	مستوى الدلالة	الترتيب
	بسوق العمل في مواقع الإنتاج.							
٣	تسعى إدارة المدرسة للمحافظة على المعلمين ذوي الخبرات أو القدرات الإبداعية	٢.٢٦	٠.٧٩	٧٥.٣٧	متوسط	٣٧.٢٧	٠.٠٠١	
١	تشجع إدارة المدرسة المعلمين الذين يواصلون دراستهم أثناء الخدمة.	٢.٣٩	٠.٧٢	٧٩.٦٣	مرتفع	٨١.٧٢	٠.٠٠١	
	المجموع الكلي	٢.١٣	٠.٧٦	٧١.٠٠	متوسط	٣٤.٤٢	٠.٠٠١	

* قيمة () الجدولية عند مستوى (٠.٠١) = ١٣.٢٧٧، وعند مستوى (٠.٠٥) =

٩.٤٨٨ لدرجة حرية (٢)

من خلال نتائج الجدول السابق تبين أن جميع قيم كا^٢ دالة عند مستوى (٠.٠١)، إذ أن قيم كا^٢ المحسوبة أكبر من قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى (٠.٠١) لدرجة حرية (٢) فيما عدا العبارة رقم (١٩) فهي غير دالة، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الافراد عينة الدراسة نحو اتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة فيما عدا العبارة رقم (١٩) فتشتت آراء عينة الدراسة حولها، وقد يرجع ذلك إلى أن مفهوم الجدارات لا يزال غامضاً وموضع خلاف في التعليم الصناعي، ومن ثم اختلفت استجابات أفراد العينة حوله، وخاصة أنه لا يزال موضع دراسة وقيود التطبيق.

وقد جاءت العبارة "تشجع إدارة المدرسة المعلمين الذين يواصلون دراستهم أثناء الخدمة" بالترتيب الأول بمتوسط حسابي (٢.٣٩)، وهو متوسط حسابي يقع في فئة محقق لأنه واقع بين (٢.٣٤ : ٣.٠٠)، وهي ميزة تحسب للتعليم الصناعي بمحافظة الفيوم وقد أكدتها أفراد العينة أثناء المقابلات أنها جاءت من حرص الإدارات والمديرية على تطوير العاملين بالتعليم الصناعي.

بينما جاءت العبارة ترشح إدارة المدرسة المتفوقين من الطلاب للحصول على منح دراسية" بالترتيب الأخير بمتوسط حسابي (١.٧٩)، وهو متوسط حسابي يقع في فئة محقق إلى حد ما لأنه واقع بين (١.٦٧ : ٢.٣٣)، وقد يرجع ذلك إلى قلة المنح الدراسية المتوفرة من الوزارة، مهما بلغ مستوى الطالب أو المعلم، نظرًا لضعف الاعتمادات المالية، ووجود قصور في سياسات الوزارة في الابتعاث والتعاون مع الدول الخارجية.

وبترتيب تنفيذ الخطوات الخمس تنازلياً يتبين ترتيبها كالتالي: تنفيذ الخطة ومتابعتها، تقييم وانتقاء وتوزيع الأفراد داخل المدرسة تحت فئة متحقق، تحديد العرض والطلب من الموارد البشرية، الحفاظ على الموارد البشرية وتطويرها، وأخيراً تحليل البيئة، تحت فئة متحقق إلى حد ما وهو ما يؤكد أنه رغم حرص الوزارة على تطبيق تحليل البيئة إلا أنه لا يزال هناك قصور إلى حد ما، كما أن الحفاظ على الموارد وتطويرها رغم محاولة المدارس تحقيقه إلا أنه يحتاج لتطوير.

مقترحات تفعيل خطوات تخطيط الموارد البشرية بالمدارس الصناعية على ضوء الخطة الاستراتيجية:

وتتمثل في مقترحات لتفعيل خطوات تخطيط الموارد البشرية على ضوء أهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم الفني "الجودة والإتاحة والنظم والتوافق مع متطلبات سوق العمل" وهي كالتالي:

١- تفعيل الخطوة الأولى: تحليل البيئة

- تحديد نقاط قوة المدرسة وضعفها وما يحيط بها من فرص وما يواجهها من تحديات واقعياً، وليست مجرد بيانات مطلوبة منها، وأن يتم من خلاله تطوير يجعل المدرسة مصدر جذب للطلاب والمعلمين مما يحقق الإتاحة.
- تحديد نقاط الضعف والقوة وكذلك الفرص والتحديات على أسس علمية سليمة وفق معايير محددة ولتكن معايير الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد أو غيرها مما يحقق جودة نظمها.
- ضرورة أن تتضمن رؤية المدرسة ورسالتها حصولها على مكانة متميزة محلياً وعالمياً بمديرها ومعلميها وطلابها، بطريقة تشاركية مما يحقق التنافسية.
- استفادة المدرسة مما يقدم إليها من مبادرات سواء قدمها رجال أعمال أو جمعيات أهلية أو غير ذلك في عملية التطوير، بما يحقق الإتاحة.
- إطلاق الوزارة أيدي المدارس بمزيد من اللامركزية التي تمكنها من المشاركة في وضع وصف وظيفي دقيق لكل معلمي التعليم الصناعي، وكذلك لكل تخصصاته بما يضمن خصائص نوعية متميزة للمعلم والطالب تحقق التنافسية.
- سرعة الانتهاء من وضع الوصف الوظيفي لجميع معلمي التعليم الثانوي الفني الصناعي، وكذلك لطلاب جميع تخصصاته، وذلك من خلال الإطار القومي للمؤهلات مع العمل على تحديثه باستمرار ليحقق تنافسية وليتفق مع احتياجات سوق العمل.

٢- تفعيل الخطوة الثانية: تحديد العرض والطلب من الموارد البشرية:

- تحديد احتياجات المدرسة من الموارد البشرية بكم ونوع مناسبين لتحقيق الإتاحة على ضوء إمكانياتها ومتطلبات الوضع الحالي مع ضرورة الاهتمام بالتوجه المستقبلي للدولة حيال هذا التعليم.
- العمل على أن تستفيد المدرسة من المشروعات القومية الجديدة في توفير تخصصات بها تتماشى مع هذه التخصصات، والتي تمثل فرص عمل جديدة للطلاب مما يزيد من الإتاحة.
- الإتاحة الفعلية للمدارس بأن تلغي أو تطور أو تستحدث تخصصات بها دون وضع عوائق من الإدارات أو المديریات أو حتى الوزارة ذاتها.
- إتاحة استقطاب المتميزين وخاصة من المعلمين، أو الإبقاء على المتميزين من المعلمين، ورفض انتقالهم إلى مدارس أخرى من أجل الاستفادة منهم في تحقيق جودة نظمها ومن ثم تنافسيتها.
- التعاون مع رجال الأعمال وأصحاب الشركات والمصانع في وضع مستوى المهارة المطلوب حاليًا ومستقبليًا والعمل على تحقيقه من خلال مخاطبة الوزارة لتضمينه في المناهج.

٣- تفعيل الخطوة الثالثة: تقييم وانتقاء وتوزيع الأفراد داخل المدرسة

- بدء خدمات الإرشاد والتوجيه قبل أن يدخل الطالب الصف الأول، وذلك من خلال دورات ولقاءات للتعريف بالتخصصات المختلفة بالمدارس الصناعية وما يقابلها في سوق العمل من فرص؛ ليكون اختيار الطلاب نافع لهم في اختيار مهنة المستقبل، بما يحقق التنافسية.
- توزيع المعلمين على المدارس وفقًا لتخصصاتهم الدقيقة وما يتناسب مع خبراتهم ومهاراتهم.
- وضع المدرسة معايير فعلية لاختيار الطالب بغض النظر عن مجموع الدرجات تتضمن معايير منها: أن يجتاز اختبار للقراءة والكتابة أولاً، ثم اختبار للغة، واختبار خاص بمعلومات بسيطة عن التخصص الذي يرغب في اختياره، وتقوم المدرسة بعقد

مقابلة شخصية للطالب، والتأكد من سلامته الصحية وخلوه من الأمراض وقدرته على تحمل مهنته المستقبلية وقيم اختيار الطالب وفق كل ما سبق؛ وذلك لتحقيق الجودة مع الإتاحة.

- وضع معايير لاختيار المعلمين المستقبليين في التخصصات التي تتوافق مع سوق العمل، مع ضرورة مراعاة اشتراك أصحاب المصانع في وضع هذه المعايير.

٤- تفعيل الخطوة الرابعة: تنفيذ الخطة ومتابعتها

- مناسبة الأعمال الموكلة للمعلم مع مهاراته ولا تكون من أجل سد العجز فقط، بما يحقق تنافسية.

- وضع معايير معلنة لتقييم أداء المعلمين بعد توزيعهم على مدارسهم تشترك فيها المدرسة والإدارة تعتمد على التميز، ومدى إسهامه في تحقيق تنافسية لطلابه ولمدرسته.

- التأكد من أن تنفيذ خطة تخطيط الموارد البشرية لم تدخل به وساطة أو محسوبة.

٥- تفعيل الخطوة الخامسة: الحفاظ على الموارد البشرية وتطويرها

- عقد دورة مبسطة للطلاب تتضمن أهداف التعليم الصناعي وبعض المعلومات الضرورية للطالب التي تمكنه من الاستمرار بكفاءة في هذا التعليم، وبعض المهارات البسيطة الأولية الضرورية ثم تعقد اختبار يحدد المقبولين في هذه المدارس، وبذلك يمكن الارتقاء بنوعية الطلاب، وحتى لا يكون هذا النوع من التعليم خيار من لا خيار له، مما يحقق الجودة إلى جانب الإتاحة.

- تقديم المدرسة أفكارًا مبدعة تعلمها لطلابها من خلال مناهجها وورشها تمكنهم من التنافسية.

- ممارسة جميع طلاب المدارس الصناعية بجميع أنواعها الجانب العملي لدراسته في مؤسسات حقيقية في سوق العمل، تحت إشراف المدرسة والإدارة، حتى يتمكن من تطبيق الجانب النظري فعليًا، مما يسهم في تحقيق جودة النظم.

- السماح للمدرسة بترشيح المتفوقين من طلابها ومعلميها للحصول على منح دراسية، والتزام الوزارة بتنفيذ ذلك مما يسهم في تحقيق التنافسية.

- إتاحة فرص عمل مميزة في سوق العمل للكفاءات من الطلاب من قِبَل الدولة بالتعاون مع مؤسساتها المحلية والاقليمية.
- تطوير المدرسة لتخصصاتها بالتعاون مع الإدارات والمديريات بما يتوافق مع متطلبات التطور المهني والتكنولوجي بما يحقق جودة نظمها.
- إتاحة التدريب على الأجهزة الحديثة في مواقع الإنتاج بسوق العمل لمعلمي الشعب العملية وذلك من خلال تعاون الدولة بمؤسساتها المختلفة للتنفيذ بطريقة صحيحة؛ حتى يتمكن من نقل الخبرة الحقيقية لطلاب يتمكنون فيما بعد من التنافسية.
- تشجيع المدرسة للمعلمين لكي يطوروا أنفسهم ذاتيًا من خلال مواصلة دراستهم أثناء الخدمة، بما يحقق التنافسية.
- الانتهاء من إعداد مشروع جدارات التعليم الصناعي وتطبيقه في جميع مدارس محافظة الفيوم

المراجع

أولاً المراجع العربية:

- إبراهيم، مجدي عزيز. (٢٠٠٩). معجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم، القاهرة، عالم الكتب.
- أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠١٤). التخطيط للمستقبل في المنظمات النكية، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو راضي، سحر محمد. (٢٠١٧). التخطيط الاستراتيجي للتعليم الفني الصناعي المتقدم في ضوء مقومات تدويل التعليم، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، مج ٣٢، ع ٢
- إسماعيل، محمد صادق. (٢٠١٤). تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أمجدي، خالد. (٢٠١٤). أزمة تدبير الموارد البشرية في قطاع التعليم المدرسي، مجلة عالم التربية، المغرب، ع ٢٥.

- بدوي، أحمد زكي. (٢٠٠٩). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت، مكتبة لبنان.
- البرادعي، بسيوني محمد. (٢٠٠٥). تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، القاهرة، إيتراك للنشر والتوزيع.
- بغدادى، منار، شوقي إيمان. (٢٠١٧). تحسين القدرة التنافسية للتعليم قبل الجامعي في مصرفي ضوء أفضل الممارسات، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
- بوقلمون، داود سلام. (٢٠١٥). تخطيط الموارد البشرية بين النظري والواقع، مجلة عالم التربية، مصر، س ١٦، ع ٥١.
- تاو، كونغ لينغ؛ تشي، شين. (٢٠١٨). تحليل استراتيجية تطوير التعليم في مصر رؤية ٢٠٣٠، مجلة كلية الآداب، جامعة القاهرة، مج ٧٨، ج ٤.
- توفيق، عبد الرحمن. (٢٠١٠). تنمية الموارد البشرية الأدوار الجديدة، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.
- ج م ع، معهد التخطيط القومي. (٢٠١٧). الخيارات الاستراتيجية لإصلاح منظومة التعليم ما قبل الجامعي في مصر، مركز التوثيق والنشر.
- ج م ع، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري. (٢٠١٥). رؤية مصر ٢٠٣٠، القاهرة، رئاسة مجلس الوزراء.
- ج م ع، وزارة التربية والتعليم. (٢٠٠٧). الخطة الاستراتيجية آلية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر (٢٠٠٧ / ٢٠٠٨ - ٢٠١١ / ٢٠١٢) - التعريف بالخطة - استهلال - تمهيد، القاهرة، مطبعة وزارة التربية والتعليم.

ج م ع، وزارة التربية والتعليم.(٢٠١٤). البرامج التنفيذية للخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي المرحلة التأسيسية ٢٠١٤-٢٠١٧ "التعليم المشروع القومي لمصر"، القاهرة، مطبعة وزارة التربية والتعليم.

ج م ع، وزارة التربية والتعليم.(٢٠١٥). الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠ "التعليم المشروع القومي لمصر"، القاهرة، مطبعة وزارة التربية والتعليم.

جاسم ، حنان محمد عبد الله.(٢٠١٥). تخطيط الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مج ٢٦، ع ١٠٤.

حسنين، منال سيد يوسف.(٢٠١٦). رؤية مقترحة لتطوير سياسة التعليم الفني في مصر في ضوء تجربة الولايات المتحدة الأمريكية، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، مج ٢٦، ع ١.

إسماعيل ، طلعت حسيني.(٢٠١٧). الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠ دراسة تحليلية نقدية، مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية بالزقازيق، ع ٩

الجلابي، إبراهيم عباس. (٢٠١٣). تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، القاهرة، دار الفكر العربي للطباعة والنشر والتوزيع.

الحوت، محمد صبري.(٢٠١٧). التميز في التعليم بين سندان الفقر ومطرقة الاستبعاد، مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية بالزقازيق، ع ٩٦.

دسوقي محمد إسماعيل، أحمد.(٢٠١٧). السياسة العامة للتعليم الفني في مصر: الواقع والاشكاليات والخيارات، مجلة البدائل، القاهرة، مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية، ع ٢٠.

دياب، عبد الباسط محمد.(٢٠١٥). تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية للتعليم الثانوي الصناعي في جمهورية مصر العربية في ضوء خبرات كل من جمهورية

الصين الشعبية وأستراليا، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي، ع ٢٣.

زهران، علاء؛ النمر، هدى؛ أبو العينين، سهير؛ عبد السلام، فادية؛ طبالة، زينات؛ خشبة، محمد ماجد؛ زكريا، خالد؛ سلمي، منى. (٢٠١٩). تقرير حالة التنمية في مصر ٢٠١٨، القاهرة، معهد التخطيط القومي.

الزهيري، إبراهيم عباس. (٢٠٠٨). الإدارة المدرسية والصفية منظور الجودة الشاملة، القاهرة، دار الفكر العربي.

سليمان، دينا عيسى عوض. (٢٠١٦). العوامل المؤثرة على كفاءة عملية تخطيط الموارد البشرية وتأثيرها على الأداء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.

الششتاوي، مؤنس مصطفى. (٢٠١٧). التخطيط الاستراتيجي للتعليم نموذج عملي من مصر، مجلة رسالة التربية، سلطنة عمان، ع ٣١.

الشهري، فاطمة محمد؛ شحبل، سلوى حمد. (٢٠٢٠). واقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع ٧٣.

الطائي، يوسف حليم؛ العبادي، هاشم فوزي. (٢٠١٥). إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.

العاني، علي فايق جميل. (٢٠١٨). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل في عملية التطوير التنظيمي، الإسكندرية، دار الكتاب الجامعي.

عبد الفتاح، رضوان محمود. (٢٠١٤). الاستراتيجية الأساسية للموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر.

عثمان، رواء.(٢٠١٨). الخبرة الفنلندية وإمكانية الإفادة منها في تحقيق التنافسية بمدارس التعليم الثانوي الفني بمصر ، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مج ٢٩، ع ١١٦

علاق، بشير.(٢٠١٣). قاموس الإدارة الكبير (انجليزي - عربي)، لبنان، مكتبة لبنان للمعاجم

عمران، خالد عبد اللطيف محمد.(٢٠١٨). نظام التعليم المصري (الواقع والمأمول) في ضوء الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠ م، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع ٥٦٤.

غنيم، صلاح الدين عبد العزيز.(٢٠١٤). التعليم للجميع في مصر (٢٠٠٠-٢٠١٥ م)، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية.

كامل، مصطفى.(٢٠١٠). تخطيط الموارد البشرية: التخطيط- المسارات- الإحلال، ملتقى ندوة بناء القدرات البشرية العربية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

المبيضين، صفوان محمد؛ الأكلبي، عائض بن شافي.(٢٠١٣). التخطيط في الموارد البشرية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

مجمع اللغة العربية.(٢٠٠٩). المعجم الوجيز، القاهرة، مجمع اللغة العربية.

محسن دهشان، يونس(٢٠١٧). التعليم ورؤية مصر ٢٠٣٠، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، القاهرة، رابطة التربويين العرب، عدد خاص

محمد علي قطب سلوى.(٢٠١٧). دور الحوكمة في تطوير منظومة التعليم الفني وربطه بسوق العمل، مجلة البحوث والدراسات العربية، القاهرة، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، معهد البحوث والدراسات العربية، ع ٦٧.

محمد محمد فتحي، رانيا(٢٠١٨). تصنيف مؤسسات التعليم الفني في مصر: دراسة في جغرافية الخدمات التعليمية، مجلة البحث العلمي في الآداب، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ع ١٩.

مخولف، سميحة علي.(٢٠١٤). إدارة جودة مشروعات رأس المال الدائم بالمدارس الثانوية الصناعية بمحافظة الفيوم، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، ع ١٥٩.

المغربي، محمود بشير؛ الفاتح، محمد. (٢٠١٣). إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار النشر للجامعات.

مهاوي، أحمد غنيمي.(٢٠١٤). دور التعليم الثانوي الفني المزدوج في إكساب طلابه ثقافة ريادة الأعمال لمواجهة مشكلة البطالة في مصر، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، ع ٥٢.

الموسوي، سنان.(٢٠٠٨). إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، عمان، دار مجدلاوي،

النحاس، صفوت صلاح الدين.(٢٠١١). تطوير الموارد البشرية، مجلة الاقتصاد والمحاسبة، القاهرة، نادي التجارة، ع ٦٣٥.

ثانيًا المراجع الأجنبية:

Gay ,L., R. (2010

, 4th ED ,New York ,Macmillan Publishing

Company

Liang, Lin Lin.(2009).

, Research

on.Renmin University of China (People's Republic of China),

ProQuest Dissertations Publishing

Maina, D. & Kwasira, J.(2015). Role of Human Resource Planning : Practices on Employee Performance in Country Governments in

Kenya: a Case of Nakuru Country,

Vol. 5, PP. 1569-1580

Rouson, Brigette.(2005).

, The News Letter of the Alliance for Noprofit
Management, Vol., 2, Issue. 1.