كلية التربية
أصول التربية

عمليات إدارة الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعى
" دراسة تقويمية"

بحث مستل من رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية

تخصص التربية المقارنة والإدارة التعليمية

تم قبول البحث للنشر

مدير تحرير المجلة
(أ.د/ ممدوح محمد عبدالمجيد)

يعتمد
عميد الكلية

إعداد الباحث

أشرف محمد إبراهيم الفخرانى

إشـــراف

أ.د / سمير عبد الوهاب الخويت
أستاذ أصول التربية المتفرغ
كلية التربية – جامعة طنطا

أ. د/ زهير السعيد حجازى
أستاذ أصول التربية المتفرغ
كلية التربية – جامعة مدينة السادات

١٤٤٥هـ – ٢٠٢٣م

مستخلص البحث باللغة العربية:

هدف البحث إلى تحديد المشكلات التى تواجه عمليات إدارة الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعى،وتقديم مقترحات لتطوير بعض عمليات إدارة الموارد البشرية فى ضوء نتائج الدراسة الميدانية واستخدم البحث المنهج الوصفي واعتمد على الاستبانة ،وتم تطبيقهاعلى عينة قوامها(٣٠١٢) من العاملين بإدارات الموارد البشرية والمتعاملين معها(وظائف إشرافية – وظائف قيادية إدارية – هيئة تدريس)، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن عمليات إدارة الموارد البشرية تعانى من قصور فى بعض الجوانب منها غياب الرؤية فى تحليل وتوصيف الوظائف ، وجود تضارب فى المسئولية والاختصاصات بين العديد من الوظائف ، البطء فى إجراءات الاستقطاب والاختيار والتعيين،تدخل المحسوبية والوساطة فى الاختيار والتعيين ، محدودية التقويم المستمر للعاملين والاكتفاء بتقويم الأداء مرة واحدة سنويا، إغفال الطرق الحديثة فى تقويم الأداء ،وقدم بعض المقترحات لتطوير هذه العمليات ومنها تحليل الوظيفة بالطريقة التى تغطى الأغراض والأهداف التى تحققها الوظيفة بصفة عامة فى الحياة العملية، ،التخطيط المسبق لعملية الاستقطاب من حيث الأعداد المطلوبة واستقطابها ، تجنب التأخير فى فرز طلبات المتقدمين وتحديد موعد اختباراتهم ،التزام الشفافية والموضوعية فى الاختيار والتعيين ،تصميم البرامج التدريبية فى ضوءالاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين ،تحديد أهداف واضحة ومعلنة لتقويم أداءالموارد البشرية بمؤسسات التعليم قبل الجامعى ،استخدام معايير موضوعية محددة تستند على التوصيف الوظيفى فى تقويم الأداء بما يكفل وحدة التقويم وعدالته

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية– التوظيف – التدريب – تقويم الأداء

.

مستخلص البحث باللغة الانجليزية:

The research aimed to identify the problems facing human resources administration processes in pre-university education, and to present proposals for developing some human resources administration processes in light of the results of the field study. The research used a descriptive approach and relied on a questionnaire, and it was applied to a sample of (3012) workers in human resources departments and those dealing with them. (Supervisory positions - Administrative leadership positions - Faculty), and the research reached a set of results, the most important of which are: that human resources administration processes suffer from deficiencies in some aspects, including the absence of vision in analyzing and describing jobs, the presence of conflicts in responsibilities and competencies between many jobs, and slowness. In recruitment, selection and appointment procedures, nepotism and mediation are involved in selection and appointment, the limited continuous evaluation of employees and only evaluating performance once a year, the neglect of modern methods in evaluating performance, and some proposals were made to develop these processes, including analyzing the job in a way that covers the purposes and objectives that the job achieves in general. In practical life, advance planning for the recruitment process in terms of the required numbers and attracting them, avoiding delays in sorting applicants' applications and setting the dates for their tests, adhering to transparency and objectivity in selection and appointment, designing training programs in light of the actual training needs of employees, setting clear and declared goals for evaluating the performance of human resources in educational institutions. Before university, use specific objective criteria based on job descriptions in evaluating performance to ensure uniformity and fairness of evaluation. .

Keywords: human resources Administration - recruitment - training - performance evaluation

مقدمة البحث:

تؤمن الإدارة الحديثة بأن نجاح المؤسسة مرهون بتحقيق أهدافها، وأن الموارد البشرية أهم الوسائل لتحقيق تلك الأهداف، وحتى تستمر المؤسسة وتنمو فإن عليها أن تعيد ترتيب أولوياتها وأن تتبنى مدخلا فعالا لإدارة الموارد البشرية يقوم على تكوين فريق متكامل من العاملين لديهم الخبرة والمهارة والحافزللعمل بكفاءة وفاعلية (عزة أحمد، بيمان زغلول،٢٠٠٥، ١٧)

لذا تعد إدارة الموارد البشرية من أكثر المجالات أهمية لتركيزها على العنصر البشرى الذى يعد أثمن مورد لديها وأكثرها تأثيرا على الإنتاجية سواء فى المؤسسات الإنتاجية أم الخدمية، كما تعد ركنا أساسيا فى المؤسسة لدورها فى تعزيز القدرات التنظيمية وتأهيل الكفاءات اللازمة(مدحت محمود،٢٠١١، ١٢-١٥).

ولقد تطور الدور الذى تؤديه إدارة الموارد البشرية كاستجابة للتغيرات التى شهدها العالم فى شتى المجالات،فقد تحول دورها من مجرد وحدة مسئولة عن إدارة شئون العمال اليومية من حضور وانصراف وغياب وأجور ومرتبات...إلخ إلى أن أصبحت شريكا استراتيجيا يؤدى دورا مهما فى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وقد ترتب على ذلك زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وتحقيقها أهدافها ،كما اهتمت إدارة الموارد البشرية بتطوير ممارساتها لوظائفها التقليدية،بالإضافة إلى اضطلاعها بوظائف جديدة (مصطفى كامل،وأخرون، ٢٠١٨، ٤٦) ،ولذلك إدارة الموارد البشرية تقوم بوظائف منها تخطيط الموارد البشرية ،وتوظيفها ،وتنميتها ،وتحفيزيها ومتابعتها وتقيم أدائها ،وتحسين الخدمات المقدمة إليها

مشكلة البحث وأسئلته

وفى ضوء ما سبق ورغم تبنى وزارة التربية والتعليم إطارا عاما للسياسات وفتح أفاق جديدة للتطبيق الشامل لمفهوم كفاءة النظم والإدارة والاهتمام بإدارة الموارد البشرية فى ظل التأصيل المؤسسى للاامركزية وفى إطار شامل يواكب التوجه الجديد للدولة نحو تأسيس المجتمع المدنى والتوسع فى اللامركزية وتعزيز فرص المشاركة المجتمعية وقد توالت التشريعات لترسيخ اللامركزية(وزارة التربية والتعليم،٢٠١٤، ٤٦).

ورغم هذه الجهود المبذولة من أجل إحداث نقلة نوعية فى التعليم ومؤسساته، وتطويره بما يواكب العصر ومتغيراته إلا أن المنظومة الإدارية وإدارات الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعى تعاني من قصور أضعف من كفاءتها وفاعلياتها فى تحقيق النتائج المرجوة منها.

حيث أشارت الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم إلى ذلك وحددت بعض التحديات منها أنه يوجد خلل فى توظيف الموارد البشرية يتمثل فى العديد من المظاهروهى(وزارة التربية والتعليم،٢٠١٤، ٤٦-٤٧)

- محدودية وجود وصف وظيفى لجميع الوظائف والمهام بالقطاع ككل، مع عدم إلمام العاملين بمهامهم ومسئولياتهم، إضافة إلى تضارب المسئوليات والاختصاصات والسلطات على جميع المستويات الإدارية وعلى المستويين المركزى واللامركزى
- غياب نظام مؤسسى متكامل للمتابعة والتقويم المرتبط بالأداء
- رغم توافر بنية هائلة للتدريب لدى قطاع التعليم قبل الجامعى فإنها غير مستغلة الاستغلال الأمثل.

وقد أشارت بعض الدراسات إلى أنه توجد مشكلات عديدة تواجه عمليات إدارة الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعى من أهمها(محمد مطر، ٢٠١٥، ٣٤٠-٣٤٣ ،راضى إسماعيل،٢٠٠٨، ١٤٤،سلوى قطب،٢٠١٦، ٣٩٥) :

- التداخل فى الاختصاصات بين بعض أقسام الإدارة مثل قسم التدريب ووحدة قياس الجودة وادارة البعثات والتوجيهات الفنية
- محدودية وجود توصيف وظيفى لكثير من أقسام الإدارات نظرا لإنشائها بقرارات وزارية فقط
- تداخل الوساطة والمحسوبية فى الاختيار والتعيين
- ضعف متابعة المتدربين فى مواقع عملهم بعد انتهاء البرنامج التدريبى للتعرف أثر التدريب
- الاعتماد على الرأى الشخصى للرئيس المباشر غالبا فى التقويم
- غياب نظام لتقويم أداء إدارات التعليم قبل الجامعى، وغياب الرؤية القيادية والعمل الاستراتيجى المؤسسى، وغلبة الأساليب التنظيمية والإدارية التقليدية فى إدارة الأداء، ووجود تداخل فى الاختصاصات والمهام

الأمر الذى يفرض ضرورة البحث فى واقع عمليات إدارة الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعى فى مصر ووظائفها، لتقويمها لتحديد ما تواجهه من مشكلات وصعوبات فى تحقيق أهدافها ، وكيفية تطوير الإفادة من نتائج التقويم فى تطويرعمليات إدارة الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعى وعليه تم صياغة مشكلة البحث الحالى فى التساؤلات الأتية

١- ما الإطار المفاهيمى لإدارة الموارد البشرية فى التعليم قبل الجامعى؟

٢- ما واقع عمليات إدارة الموارد البشرية فى التعليم قبل الجامعى فى مصر؟

٣- ما مقترحات تطوير عمليات إدارة الموارد البشرية فى التعليم قبل الجامعى ؟

أهداف البحث

هدف البحث إلى تقويم عمليات إدارة الموارد البشرية فى التعليم قبل الجامعى فى مصر، من خلال عرض الإطار النظرى لإدارة الموارد البشرية،والعمليات والوظائف التى تقوم بها، وتقويمها وصولا إلى مقترحات لتطوير هذه العمليات.

-أهمية البحث

تمثلت أهمية البحث الحالي في إمكانية:

١ -الأهمية النظرية

- يستمد البحث أهميته من أهمية موضوعه؛حيث إن إدارة الموارد البشرية على رأس أولويات الدول المتقدمة والنامية .
- التنظير لبعض عمليات إدارة الموارد البشرية فى التعليم قبل الجامعى،مما قد يمثل إضافة للمكتبة التربوية فى هذا المجال.

٢ – الأهمية التطبيقية

- أنه قد يسهم الاعتماد على نتائج البحث فى تطوير عمليات إدارة الموارد البشرية فى التعليم قبل الجامعى فى مصر
- قد تفيد القائمين على العملية التعليمية فى تطوير أداء الموارد البشرية بما يحقق أهداف الخطة الإستراتيجية.

قد يفيد هذا البحث الباحثين فى مجال الإدارة التعليمية عامة ،ومجال إدارة الموارد البشرية فى التعليم خاصة فى الاستفادة من نتائجه فى دراستهم وفى تطوير أعمالهم

منهج البحث

اعتمد البحث الحالي المنهج الوصفي لتحديد مدى قيام إدارة الموارد البشرية بوظائفها وعملياتها وذلك من خلال الاستعانة بأحد أدوات المنهج الوصفي وهي الاستبانة، والتي يتم توجيهها إلى عينة من العاملين بإدارة الموارد البشرية و الوظائف الإشرافية والوظائف القيادية والإدارية والمستفيدين منها من أعضاء هيئة التدريس لتحديد المشكلات التى تواجه عمليات إدارة الموارد البشرية وفي ضوء نتائجها يتم وضع قائمة بمقترحات لتطوير عمليات إدارة الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية فى التعليم قبل الجامعى فى مصر.

مجتمع وعينة البحث

تألف المجتمع الأصلي الذي اشتقت منه عينة الدراسة من ٥٥٥٦٢ فرد موزعة (١٩٢٤ قيادة إشرافية)،وعدد (٩٢٨٢ إداري) إضافة الي (٤٤٣٨٣ من هيئة التدريس) بمحافظة المنوفية خلال العام الدراسي ٢٠٢٢/ ٢٠٢٣م من العاملين بديوان مديرية التربية والتعليم،ودواوين الإدارات التعليمية العشرة،وهيئة التدريس بها وتم اختيار أربع إدارات للتطبيق هى: شبين الكوم ،وإدارة أشمون،وإدارة بركة السبع ،وإدارة السادات،إلى جانب ديوان المديرية حيث يمثل القيادة لجميع الإدارات وبه إدارة الموارد البشرية الرئيسة، وتم اختيار عينة البحث بطريقة العينة العشوائية الطبقية من الإدارات الأربعة بالإضافة إلى ديوان المديرية بلغت ٣٠١٢ فرد. وذلك بعد استبعاد الاستبيانات غير مكتملة الإجابة وغير الصالحة

أدوات البحث

استبانة البحث: وذلك لتحديد المشكلات التى تواجه عمليات إدارة الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعى

حدود البحث:

١- الحد الموضوعى: اقتصر البحث على إدارة الموارد البشرية بمديرية التربية والتعليم والإدرات التعليمية بمحافظة المنوفية ؛حيث إنها المحافظة التى يعمل بها الباحث وتمثل نموذجا لجميع مديريات التربية والتعليم والإدارات التعليمية بمستويتها الأول والثانى بجمهورية مصر العربية.

٢- الحد المكانى : اقتصر البحث على مديرية التربية والتعليم بالمنوفية وإداراتها التعليمية

٣- الحد الزمانى: تم تطبيق البحث خلال العام٢٠٢٢/٢٠٢٣

٤- الحد البشرى: اقتصر البحث على العاملين بمديرية التربية والتعليم بالمنوفية واداراتها

مصطلحات البحث

١- إدارة الموارد البشرية **Human Resources Administration:**

تعرف بأنها : عملية الاهتمام بكل مايتعلق بالموارد البشرية التى تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، هذا يشمل اقتناء الموارد، الاشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها" (سعاد نايف ، ٢٠٠٤، ١٧)

ويعرفها البحث الحالى بانها: وحدة إدارية فى المؤسسة مهمتها القيام بجميع الأعمال والمسئوليات المتعلقة بالموارد البشرية فى المؤسسة ،من تخطيط للموارد البشرية ،وتحليل الوظائف وتوصيفها،والتوظيف وتدريب الموارد البشرية،وتخطيط المسار الوظيفى لهم،وتقويم أدائهم،وتصميم نظام الأجور والحوافز ،وتقديم الخدمات والمنافع للموارد البشرية وتوفير السلامة المهنية والصحية لهم وإدارة مشكلات الموارد البشرية.

الدراسات السابقة

١- دراسة تامر محمد خليل(٢٠١٥) :الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء المنظمة

هدفت الدراسة إلى بيات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ومدى تطبيقها بالمنظمات الحكومية،بيان تأثير إدارة رأس المال البشرى على أداء المنظمة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفى ،واستخدمت المقابلة مع (١٥) من مديرى الموارد البشرية بمختلف المنظمات الحكومية ،وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:إن التخطيط الجيد للموارد البشرية يؤدى إلى تنمية رأس المال البشرى بالمنظمة،واستخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة ينمى مهارات الإبداع والتطوير ،وتساهم البرامج التدريبية فى مجال المعرفة والإبداع فى تنمية وتعظيم الموارد البشرية،وتنمية الموارد يجب أن يكون بصورة مستمرة وفى مختلف المجالات ، أن المنظمات الناجحة هى تلك المنظمات التى تقوم باستقطاب واختيار وتطوير

وتنمية الأفراد العاملين بها، كما أظهرت ضعف وقصور الإمكانات المادية لمعظم المنظمات وذلك لتحفيز المبدعين والمفكرين من العاملين.

٢- دراسة محمد محمد مطر (٢٠١٥). تطوير إدارة الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعى فى ضوء الخبرات العالمية.

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية فى التعليم قبل الجامعى،والكشف عن واقع إدارة الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعى،والكشف عن مدى التطابق بين التشريعات المنظمة لادارة الموارد البشرية وتنفيذها على أرض الواقع،واعتمدت الدراسة المنهج الوصفى ،واستخدمت استبانة لجمع المعلومات والبيانات ،وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها :أنه بالرغم من التطور الكبير لادارة الموارد البشرية،فإن الوضع الراهن يشير إلى ابتعاد المؤسسات التعليمية عن تعيين مسئولين مؤهلين تأهيلا مناسبا للعمل فى مجالات إدارة الموارد البشرية،وإنه لايتحقق النجاح لجميع مجالات ومعايير الجودة الشاملة بدون توافر مقومات إدارة الموارد البشرية الفعالة،يجب اتباع الأصول المناسبة والقواعد السلوكية والإنسانية الصحيحة التى تجعل المديرين قادرين على تحفيز مرؤوسيهم ودفعهم برضاهم للقيام بالأعمال المطلوبة منهم .

٣- دراسة أحمد أحمد إبراهيم (٢٠١٩)٠تطوير أداء إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية"دراسة تحليلية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية الارتقاء بأداء إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية ،والكشف عن مراحل تطورأداء إدارة الموارد البشرية فى المؤسسة التعليمية ،والوقوف على واقع إدارة الموارد البشرية للتغلب على التحديات التى تواجهها،واعتمدت الدراسة المنهج التاريخى والمنهج الوصفى،واستخدمت تحليل القرارات والتشريعات ووظائف إدارة الموارد البشرية وتوصلت إلى مجموعة من المقترحات أهمها: ضرورة وضع خطة لتطوير أداء العاملين بإدارة الموارد البشرية مع مراعاة الثورات العصرية وخاصة ثورة المعلومات والثورة التكنولوجية، توظيف إدارة الموارد البشرية للمداخل العلمية فى مجال التطوير الإدارى مع التركيز على مجموعة من الأفكار السلوكية التى تخص العاملين بهذه الإدارة،التركيز على تحسين أداء إدارة الموارد البشرية من خلال الاهتمام برفع الروح المعنوية للعاملين عبر العمل المناسب والأجرالعادل والحوافز المخصصة للجهود المبذولة،والتحرر من البيروقراطية الإدارية مع تبسيط الإجراءات وإعادة النظر فى القوانيين واللوائح الحاكمة لعمل إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية .

التعقيب على الدراسات السابقة

أوجه التشابه مع البحث الحالي

يتشابه البحث الحالى مع الدراسات السابقة فى كونه يسعى إلى تحديد المشكلات التى تواجه عمليات إدارة الموارد البشرية فى التعليم قبل الجامعى فى مصر ،ومحاولة وضع مقترحات للتغلب عليها.

- أوجه الاختلاف مع البحث الحالي

اختلف البحث الحالى عن الدراسات الأخرى فى كونه حدد خمس عمليات ذات الصلة الوثيقة بإدارة الموارد البشرية فى وزارة التربية والتعليم ولم يركز البحث الحالى على العمليات المشتركة بين الوزارات الأخرى فتناول البحث الحالى عمليات(تخطيط الموارد البشرية- تحليل الوظائف وتوصيفها- التوظيف- تدريب الموارد البشرية- تقويم الأداء)

الاطار النظري للبحث

أولا مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها" الإدارة المعنية بتخطيط وتصميم وتنفيذ وتطوير وتنمية الأنشطة التى تكفل الحصول على أفضل الموارد البشرية لتلبية احتياجات عمليات المنظمات حاضرا ومستقبلا وحسن استخدامها وحفظها وصيانتها وتنميتها وتقويم أدائها وتنظيم القدرة والرغبة فى العمل، لتحقيق أهداف المنظمة بأعلى إنتاجها للأداء من حيث الفعالية والكفاءة(عصام الدين أمين،٢٠٠٥،٢٥)

وفى ضوء ماسبق من التعريف السابق يمكن استخلاص مجموعة من العمليات الرئيسة التى تؤديها إدارة الموارد البشرية، من أبرزها:

- توفير القوة العاملة البشرية المستقرة للمؤسسة من خلال تحليل النظم، وتوصيف الوظائف، وإعداد خطة لهم تتسم بالمرونة وفقا لاحتياجاتهم، والوقوف على المصادر الرئيسة التى يمكن الحصول منها على الموارد البشرية بالكم والنوع المطلوبين لأثناء عملية الاختيار والتعيين.
- تحقيق التكامل بين احتياجات المؤسسة واحتياجات الأفراد الذين يعملون بها وطموحاتهم بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة وتطوير قدراتها التنافسية.
- تدريب الموارد البشرية وتنميتهم لزيادة قدراتهم ومهارتهم وفقا لمتطلبات العمل.

ثانيا: **أهداف إدارة الموارد البشرية بالتعليم قبل** الجامعى (صلاح الدين عبد الباقى،٢٠٠٢،١٠)

يمكن إجمال أهم أهداف إدارة الموارد البشرية فى التعليم قبل الجامعى على النحو التالى:

- تطوير الاستراتيجية العامة للتعليم قبل الجامعى وبخاصة التى تتعلق بالموارد البشرية.
- توفير العدد المناسب من العنصر البشرى لشغل الوظائف المختلفة بالتعليم قبل الجامعى على جميع المستويات العليا والوسطى والدنيا، ووضع الشخص المناسب فى المكان المناسب
- توجيه الموظفين الجدد وإرشادهم

- تدريب العاملين على أداء مهامهم بسهولة ويسر.
- تحقيق نوع من التعاون الخلاق وتحسين العلاقات بين العاملين
- تحقيق الرضا الوظيفى لدى العاملين
- شرح إجراءات العمل وسياساته وتوضيحا وتفسيرها للعاملين بالتعليم قبل الجامعى كل فى مستواه
- المحافظة على أمن وسلامة العاملين بجميع مستويات التعليم قبل الجامعى
- تخطيط الموارد البشرية وترقية العاملين بما يناسب العمل فى التعليم قبل الجامعى.

ثالثا: أهمية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية:

أن أهمية إدارة الموارد البشرية تنبع من الآتى (مصطفى كامل،وأخرون، ٢٠١٨، ٥-٦):

- أنها تدير أهم أصل من أصول المنشأة وهو المورد البشرى، فبالرغم من أهمية العوامل الفنية كدالة فى الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية، إلا أن تلك العوامل- مهما بلغت من الدقة والكفاءة- لا يمكن أن تؤدى إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية بدون وجود عوامل إنسانية قادرة على العمل وراغبة فى العمل، وبالرغم من عدم ظهور رأس المال البشرى بالميزانية إلا أن له تأثيرا بالغا على إدارة المنشأة وتحقيق أهدافها.
- وفقا لمفهوم النظم تعتبر إدارة الموارد البشرية نظاما فرعيا من النظام الكلى وهو المنظمة، وتحقيق النظام الفرعى لأهدافه، يساهم فى تحقيق أهداف النظام الكلى. فمثلا قيام إدارة الموارد البشرية بوظيفة الاختيار بكفاءة يؤدى إلى وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب، فبالتالى كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية وتحقيقها لأهدافها، ومن ثم كفاءة أداء المنظمة وتحقيقها لأهدافها.

- تعتبر الموارد البشرية مدخلا للميزة التنافسية، ويقصد بالميزة التنافسية: عنصر أو عناصر تميز المنشأة عن غيرها من المنشأت، وقديما كان ينظر للسعر والجودة على أنهما عناصر للميزة التنافسية، ولكن حاليا بدأ النظر للعنصر البشرى كمدخل للميزة التنافسية. ويمكن أن تحقق المنشأة ميزة تنافسية من خلال العنصر البشرى إذا توافرت فيه المعايير الأتية:

- إذا حقق المورد البشرى قيمة للمنشأة بمعنى إذا استطاع زيادة كفاءة وفعالية المنشأة من خلال تخفيض التكاليف أو زيادة الجودة أو هما معا وتحاول المنشأة زيادة قيمة العاملين من خلال استخدام برامج التمكين، وبرامج الجودة الشاملة، التحسين المستمر.
- إذا كانت الموارد البشرية التى تعمل بالمنشأة موارد نادرة، بمعنى أنها تتميز عن موارد المنافسين بالمعارف والقدرات والمهارات وتحاول المنشأت توفير هذا المعيار من خلال استقطاب واختيار أفضل العناصر، والاهتمام بالتدريب.

- إذا كانت الموارد البشرية صعبة التقليد بمعنى أنه يصعب على المنشأت المنافسة تكوين قوة عمل بنفس قدرات وامكانيات الموارد البشرية للمنشأة.

- المتغيرات البيئية التى تعمل فى ظلها المنظمات سواء متغيرات بيئية داخلية مثل التغيير فى حجم المنظمات وهياكلها التنظيمية، والتغيرات الديموجرافية للعاملين، والتطور التكنولوجى للمنشأة ...الخ أو متغيرات بيئية خارجية مثل المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتنافسية والنقابية والاتجاه نحو العولمة ...الخ.

رابعا: التحديات التى تواجه إدارة الموارد البشرية وسبل التغلب عليها

وقد واجهت إدارة الموارد البشرية بمؤسسات التعليم قبل الجامعى ولا تزال تواجه العديد من التحديات التى تفرض على مديرى إدارة الموارد البشرية مواجهتها بفاعلية من خلال السياسات والاستراتيجيات المناسبة، ويعرض الباحث بعض هذه التحديات على النحو التالى:

١ـ العولمة

أثرت العولمةعلى إدارة الموارد البشريةحيث أدت إلى تعقيد مهمة إدارة الموارد البشرية سواء من حيث الجهود التى تبذلها لاختيار العاملين الذين يمكنهم العمل دوليا،أو ضرورة تصميم برامج تدريبية لهم لتعزيز فهم المديرين للثقافات الأجنبية والممارسات الدولية(مصطفى كامل،وأخرون، ٢٠١٨، ٢٥):كما أثرت العولمة على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية بصفة عامة ومؤسسات التعليم قبل الجامعى بصفة خاصة، فخضعت سبل استقطاب الموارد البشرية واختيارهم للعديد من الاعتبارات التى نصت عليها الاتفاقات والمعايير الدولية، ومعايير العمل السائدة، وم ثم أصبح التعامل مع العاملين خاضعا للعديد من التشريعات والقوانيين على الأصعدة
المحلية والعالمية(خضير كاظم،ياسين كاسب،٢٠٠٩، ٢٥).

ويرى الباحث أنه لكى تتمكن إدارة الموارد البشرية من معايشة عصر العولمة والتعامل مع مفرداته التقنية التى فرضت نفسها على مختلف قطاعات الحياة المعاصرة فإن عليها أن تخوض عملية تغيير شامل وجذرى يتعدى الشكل إلى المضمون خاصة فى الجانب الإدارى، لأن الإدارة هى المسئولة عن إحداث التغيير والتطوير وهذا يؤكد أن الدور الحقيقى لإدارة الموارد البشرية ينحصر فى كونها قيادات إدارة التغيير بشكل يناسب سمة العصر وتحدياته.

٢ـ إدارة الجودة الشاملة

لقد أسهم هذا التحدى النوعى الشامل فى مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية فى التركيز على العنصر البشرى ومنحه أهمية كبيرة،من خلال التركيز على بعض الجوانب مثل مساهمة العاملين،والتمكين، وتحقيق رضا المستفيدين،ومبدأ الوقاية خير من العلاج،والتركيز على العمليات

والتحسين المستمروغيرها من الجوانب التى تتعلق بالمورد البشرى بمؤسسات التعليم قبل الجامعى،حيث يسرت أمامه سبل الاسهام فى مختلف مجالات التحسين والتطوير المستمر،من أجل اطلاق قدراته وقابليته فى مختلف المسارات الإدارية والتنظيمية فضلا عن تحفيزهم ،وتغيير ثقافتهم باتجاه إيجابية تسهم فى تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة(عائشة على، ٢٠١٥، ٣٠٩).

ويرى الباحث أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة لا يمكن أن تنشأ إلا من خلال دور بارز لادارة الموارد البشرية فى المؤسسات المعاصرة، بحيث تفرض عليها التوجيه السليم فى انشطتها ورسم سياساتها والنظم اللازمة لها، وتتطلب منها عدة إمكانات والتى من اهمها حسن إدارة واستثمار الموارد البشرية للتأثير على أداء ورضا الافراد وتوجيه سلوكهم نحو أداء فعال باحداث التغيير فى وظائف إدارة الموارد البشرية وفقا لمنهجية إدارة الجودة الشاملة.

٣ـ التنافسية

تعرف الميزة التنافسية بأنها" قدرة لمؤسسة على أداء أعمالها بالشكل الذى يصعب على منافسيها تقليده" ويمكن لمؤسسات التعليم قبل الجامعى تحقيق الميزة التنافسية أو المحافظة على نجاحها وبقائها من خلال ما يسمى بالكفاءة المتفوقة،والإبداع المتفوق،والاستجابة المتفوقة لدى العملاء(عاطف جابر،٢٠١٣، ٢٢) ،وتسعى مؤسسات التعليم قبل الجامعى إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاعتماد على مصدرين أساسيين هما: التفوق المهارى، ويقصد به مستوى مهارات العاملين فيها والتى تميزهم عن غيرهم من العاملين فى المؤسسات المنافسة، والموارد التنظيمية، ويقصد بها كافة الأصول المادية وغيرالبشرية التى تملكها.

ويمكن أن تكون تكاليف الموارد البشرية أحد المداخل الرئيسة التى تسهم فى تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال الترشيد أى تقليص مخططط للعمل يؤدى إلى تخفيض التكلفة وهو ما يطلق عليه التخفيض الذاتى للتكلفة، وكذلك نظم إختيار واستقطاب العاملين لاختيار أفضل العناصر ذات المهارات العالية.. الخ.

٤ـ التحديات التكنولوجية

تؤثر التكنولوجيا الجديدة على الأنماط والمهارات المطلوبة فى الأفراد،كما تؤثر على الوظائف ذاتها وظهر ذلك فى إلغاء بعض الوظائف وخلق وظائف أخرى فى مجالات متعددة ولذلك فإن التقدم التكنولوجى يحتاج إلى أفراد مهرة قادرين على مواجهة هذا التقدم،أفراد يمتلكون عقلية عليا مكتسبين لمهارات تكنولوجية متقدمة(محمد المفتى، ٢٠٠٩، ٢٤٧).مما أدى بالمؤسسات التعليمية إلى تغيير سبل تعاملها مع الموارد البشرية فى ضوء تعدد الثقافات والقيم السائدة بالمجتمعات من ناحية، وتعدد المهارات

والتخصصات التى أفرزتها متطلبات التطور الحادث فى مختلف مجالات عرض وطلب القوى البشرية من ناحية أخرى(خضير كاظم،ياسين كاسب،٢٠٠٩، ٢٥)

كما ساعد الحاسب الآلى على انجاز كثير من الوظائف التقليدية، مثل الحسابات وبرامج العاملين، وبرامج التدريب، وتخطيط القوى العاملة، وتعيين أفراد جدد والقيام بأبحاث الأفراد، مما فتح الباب على مصراعيه لما أطلق عليه تمكين العاملين، ويعنى التحول إلى اللامركزية من خلال إعطاء العاملين سلطة صنع القرار واتخاذه، وكذلك التحول إلى فرق العمل، والتى أصبحت ذات تأثيرعلى إدارة الموارد البشرية(محمد الفاتح، ٢٠١٣، ٣٤).

٥- بزوغ عصر المعرفة (تحدى المعرفة)

لقد أدى تعدد مصادر المعرفة وازدياد القنوات التى يتواصل الفرد فيها مع المراكز العلمية والبحثية،إلى ما يسمى بالتفجر المعرفى،والذى أدى إلى ظهور علوم جديدة لم تكن موجودة من قبل فى العصور التى سادت فيها فلسفات توجهات تعبر عن الزراعة والصناعة باعتبارها النشاط الإنسانى الأساسى فى تلك العصور،وتتبلور السمة المحورية لعصر المعرفة فى الاهتمام المكثف بالمورد البشرى وتنمية قدراته الذهنية واستثمارها ،واعتباره الأساس فى تحقيق أى تقدم أو تنمية بالمجتمع.ومن ثم الاهتمام بالعلم والبحث العلمى كأساس لأى عمل،والاهتمام بتنمية التركم المعرفى باعتباره الثروة الحقيقية للمجتمع،واعتبار المعرفة هى المعيار الأهم فى تقييم الموارد البشرية والمؤسسات ،فالمعرفة –وليس المال أو المنصب الإدارى أو النزعة السياسية – هى المصدرالحقيقى للسلطة فى عصر المعرفة(محمد صابر ،وخالد تعيلب،٢٠١٠، ٣١).

ويرى الباحث أن الثورة الكبيرة فى مجال المعرفة والبيانات والمعلومات والنمو المعرفى المذهل والمستمر فى المجال الإدارى والتطور المستمر فى نظريات الإدارة وعملياتها وأساليبها وبرامجها من أهم التحديات التى تواجه إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية ،ولكى تستطيع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية التغلب عليها لابد أن يتوافر لديها بنية تحتية متطورة من خطوط الاتصالات وشبكة المعلومات وأجهزة الحاسوب وقواعد بيانات ونظم معلومات وتكامل كل ذلك فى إطار منظومة تعليمية ،تتمكن من العمل على تقديم معلومات ذات قيمة عالية للإدارة العليا بهدف مساعدتها فى اتخاذ القرارات الرشيدة والناجحة فى مجال الموارد البشرية وإدارتها

٦- تحدى العوامل القانونية (جمود التشريعات واللوائح)

إن إدارة الموارد البشرية ليست حرة – بصفة مطلقة– فى وضع سياستها وخططها فيما يخص الأفراد العاملين، ولكن هناك قيود معينة تفرضها جهات حكومية ينبغى التقيد والالتزام بها، فهذه القوانيين واللوائح والتشريعات تمثل الإطار الذى يجب على إدارة الموارد البشرية العمل فيه، وهذا يفرض تحديا على إدارة

الموارد البشرية فى كيفية صياغة إستراتيجية خاصةبها دون تجاوز هذه الحدود المفروضة، وبما يسمح بتحقيق الأهداف الموضوعة(سعاد نايف ،٢٠١١، ٣٩)

ويرى الباحث أن إدارة الموارد البشرية فى مؤسسات التعليم قبل الجامعى فى مصرليست حرة مطلقا فى ظل المركزية الشديدة فى اتخاذ القرارات وأنها تقوم بدور تنفيذى لقرارات الإدارة العليا والتى تصدرها وزارة التربية والتعليم، ولكى تواجه إدارة الموارد البشرية فى التعليم قبل الجامعى هذا التحدى، يجب أن نتحول إلى اللامركزية الإدارية على مستوى الإدارة الوسطى على الأقل، ويسمح لها بالتخطيط والتعيين والتحفيز والتعويض، والمكافأت وغيرها من وظائف إدارة الموارد البشرية.

خامسا: واقع عمليات إدارة الموارد البشرية

يتناول الباحث هنا واقع عمليات إدارة الموارد البشرية فى التعليم قبل الجامعى فى مصر من خلال ما جاء بالقوانين المنظمة للتعليم قبل الجامعى وسيقتصر البحث هنا على العمليات التى تتصل مباشرة بادارة التعليم قبل الجامعى وليس للوزارات الأخرى تداخل معها فيها .

- **واقع تخطيط الموارد البشرية في التعليم قبل الجامعى**

يعرف البحث عملية تخطيط الموارد البشرية بأنها: إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التى تعتمد على أسس علمية وتكنولوجية رقمية للاستغلال الأمثل للموارد البشرية الموجودة من خلال الاستراتيجيات اللازمة للتخلص من الفائض وسد العجز مع التنبوء بالاحتياجات الحالية والمستقبلية من العاملين والمعلمين كما ونوعا، ووضع الخطط لتلبية هذه الاحتياجات، ومراقبة كفاءة هذه الخطط.

ولمعرفة واقع تخطيط الموارد البشرية فى التعليم قبل الجامعى تم الاعتماد في ذلك على الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى (٢٠١٤/ ٢٠٣٠) الموضوعه من قبل وزارة التربية والتعليم وعلى كتاب الإحصاء السنوي للعام الدراسى ٢٠٢٢/٢٠٢١ المنشور من قبل وزارة التربية والتعليم (الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار) حيث تضمن كتاب الإحصاء السنوي ٢٠٢٢/٢٠٢١ توصيفا للواقع الفعلى للموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعى وقد أسفرت عن الآتى:

١-عرض بعض التوصيفات لأعداد المعلمين بمراحل التعليم قبل الجامعى ابتداء من مرحلة رياض أطفال وانتهاء بمرحلة التعليم الثانوى بما في ذلك مدارس التربية الخاصة(وزارة التربية والتعليم،٢٠٢٢، ١٣)

٢-التأكيد على أن المعلمين وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم هم الركيزة الأساسية للتعليم، وتكفل الدولة تنميته كفاءاتهم العلمية، ومهارتهم المهنية، ورعاية حقوقهم المادية والأدبية بما يضمن جودة التعليم وتحقيق أهدافه هذا وفقا للمادة ٢٢ من دستور (٢٠١٤) ٣-أشارت الخطة الاستراتيجية لوزارة

التربية والتعليم ٢٠١٤/٢٠٣٠ أن هناك وفرة فى المعلمين من حيث العدد، إلا أن هذه الوفرة من المعلمين لايصاحبها تأهيل تربوى(وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ٣٧-٣٨)

ويرى الباحث أنه بعد مرور ثمان سنوات من وضع الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم ٢٠١٤/٢٠٣٠، وبمقارنتها بكتاب الإحصاء السنوي ٢٠٢١/٢٠٢٢ نجد أنه لا يوجد وفرة في المعلمين بل يوجد عجز شديد في جميع التخصصات وعلى مستوى جميع المراحل وأن الخطة لم تضع وسيلة للتغلب على هذا العجز الناتج عن التقاعد والخروج للمعاش وكذلك زيادة أعداد المتعليمن وزيادة الفصول والمدارس مما يدل على ضعف تخطيط الموارد البشرية.

١- بعد مرور ثمان سنوات من تنفيذ الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى٢٠١٤/٢٠٣٠ نجد وجود خلل في توظيف الموارد البشرية يتمثل في عجز في أعداد الإداريين الذين يعملون فى دواوين الإدارات انعكس في زيادة العبء الوظيفى عليهم لوقف التعينات، مما أدى إلى سوء جودة الخدمة.

٢- العجز في المعلمين المعينين ويظهر ذلك في المعدلات المرتفعة لنصيب المعلم من التلاميذ في معظم المراحل وأدى ذلك إلى لجوء الوزارة إلى إلى الإعلان عن التطوع للعمل بالتعليم قبل الجامعى(وزارة التربية والتعليم،٢٠٢١)

ومن خلال ماسبق عرضه يرى الباحث أن الخطة تناولت بعض النقاط الفرعية التي تتعلق بتخطيط الموارد البشرية في التعليم قبل الجامعى حيث قامت فقط بعرض الأعداد المتاحة من المعلمين والإداريين بمراحل التعليم المختلفة حيث شخصت الوضع الراهن أثناء وضع وصياغة الخطة، كما أنها أشارت إلى وجود بعض المشكلات في تخطيط الموارد البشرية، وهذا يعد من مميزاتها؛ حيث إن الاعتراف بالمشكلة يعد أول خطوات الحل إلا أن الخطة لم تضع حلولا أو توقعات مستقبلية (مرحلة التنبؤ) لتخطيط الموارد البشرية. بل يتضح أن هناك فجوة كبيرة بين عملية تخطيط الموارد البشرية بمعناها الشامل كما تناولته الأدبيات وبين تطبيقها في الواقع في التعليم قبل الجامعى في مصر، ويظهر ذلك في إغفال الأهداف التي تصبو إليها عملية تخطيط الموارد البشرية، فضلا عن غياب المراحل العلمية والمنطقية التي تتم من خلالها عملية تخطيط الموارد البشرية.

- **واقع تحليل الوظائف وتوصيفها في التعليم قبل الجامعى**

ينظر البحث إلى تحليل الوظائف فى التعليم قبل الجامعى على أنها: نشاط رئيس من أنشطة إدارة الموارد البشرية يتم من خلاله تجميع كافة البيانات والمعلومات عن وظائف التعليم قبل الجامعى الفنية والإدارية من حيث أنشطة العمل وسلوكيات الأفراد والمعينات ومعايير الأداء والبيئة التى تمارس فيها

وإعدادها فى قائمتين، بما يساعد فى تحديد الواجبات والمسئوليات المطلوبة فى تلك الوظائف بشكل دقيق وبيان الأهمية النسبية لكل وظيفة.

ولدراسة واقع تحليل الوظائف وتوصيفها تم الرجوع إلى القوانين والتشريعات التى تخص هذا المجال ومنها نجد أن القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ ومن بعده قانون الخدمة المدنية ١٨لسنة ٢٠١٦ بشأن نظام العاملين المدنيين بالدولة متطلبات شغل الوظائف ومنها وظائف المجموعة النوعية للتعليم، من حيث التأهيل العلمى المناسب واجتياز الاختبار المقرر لشغل الوظيفة والخبرة المتخصصة أو التدريب المتخصص في مجال العمل، وحسن السمعة واللياقة الصحية لشغل الوظيفة وأضاف شرطا أخر عند التحرك داخل التقسيمات الوظيفيى المختلفة ألا يقل تقريرالكفاية عن ممتاز في السنتين الأخيرتين(جمهورية مصر العربية ،١٩٧٨، ٢٠) ، وباستقراء القوانين والقرارات واللوائح المحددة للتوصيفات الوظيفية للموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعى يتبين أن التوصيفات الأخيرة للمعلمين والقيادات المدرسية والموجهين وغيرها والتي أصدرتها الأكاديمية المهنية للمعلمين واعتمدها وزير التربية والتعليم يمكن تناولها من جانبين، الأول: من حيث الشكل تكاد تكون مكتملة لأنها اشتملت على الوصف العام للوظيفة، والوجبات والمسئوليات، وشروط شغل الوظيفة ولكنها لم تتعرض لذكر ظروف العمل بالوظيفة ومخاطره وكذلك الإشراف الواقع على الوظيفة. الثانى: من حيث المضمون فعلى كل مستوى وظيفى من (قيادات مدرسية ،موجهين ،معلمين ،أخصائيين...الخ) فإن التوصيفات الوظيفية لا تراعى خصوصية كل وظيفة ،ولا توجد حدود فاصلة مميزة لوظيفة عن أخرى،فكانت التوصيفات الوظيفية شبه متماثلة إن لم تكن واحدة،فمثلا التوصيف الوظيفى لمدير المدرسة يكاد يكون هو التوصيف الوظيفى للوكلاء من حيث واجبات الوظيفة وشروط شغل الوظيفة وشهادة صلاحية لمزاولة المهنة والبرنامج التدريبى واحد لكل مدير المدرسة ووكيل شئون التعليم ووكيل المدرسة لشئون التمية المهنية وكذلك شهادة الصلاحية والبرنامج التدريبى لمدير إدارة تعليمية ووكيل إدارة تعليمية واحد ولذلك يرى الباحث ضرورة مراجعة التوصيف الوظيفى لوظائف التعليم(فنية – إدارية) في التعليم قبل الجامعى في ضوء المتغيرات الجديدة ومتطلبات التحول الرقمى.

- **واقع عملية التوظيف فى التعليم قبل الجامعى**

تهدف عملية التوظيف بالتعليم قبل الجامعى إلى اختيارالأفراد القادرين على أداء المهام بأعلى مستوى ممكن من الكفاءة وأقل مستوى من التكاليف،فى عملية التوظيف.

وباستقراء القوانين والقرارات واللوائح الأخيرة المحددة لعملية توظيف (استقطاب واختيار وتعيين) الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعى، وفى ضوء الأدبيات لهذه العملية يتضح أن: واقع تلك العملية به الكثير من الإيجابات التي من المفترض تساعد على استقطاب الأكفأ من الموارد البشرية واختيارهم وتعيينهم

بمؤسسات التعليم قبل الجامعى، كما ينتابه بعض القصور التي قد تعوق تلك المؤسسات عن تحقيق التميز المنشود أما عن الإيجابيات فتتمثل في الآتى:

- إتاحة فرص عادة لتقديم جميع الأفراد للوظيفة الشاغرة من خلال الإعلان عن الوظيفة الشاغرة على موقع بوابة الوظائف الحكومية كأحد وسائل الاستقطاب الخارجي، بالإضافة إلى توافر جميع تفاصيل الوظيفة على الموقع فضلا عن أن التقديم يكون إلكترونيا باستكمال الإستمارة ورفع المستندات على موقع الوظائف ومن ثم يوفر الجهد والمال والوقت، وعليه يمكن الحصول على مهارات متنوعة ومؤهلات عالية قد تسهم في تعميق الرؤية التنظيمية لمؤسسات التعليم قبل الجامعى، ومن ثم تحقيق الكثير من المزايا التنافسية.
- أن التعيين والاختيار سيكون على أساس الكفاءة والجدارة وذلك من خلال اجتياز اختبار ينفذه الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ويرتب المتقدمين وفقا لدراجاته وفى حالة التساوى يتم اللجوء للمعايير الأخرى
- اشتراط الحصول على شهادة الصلاحية التي تمنحها الأكاديمية المهنية للمعلمين لمزاولة مهنة التعليم، لشغل وظائف المعلمين المحددة بالقانون ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧
- تشكيل لجنة برئاسة مدير مديرية التربية والتعليم تضم عناصر فنية وإدارية تتولى عملية الاختيار وتقييم المرشحين للوظائف الإشرافية (التوجية – ووظائف الإدارة المدرسية أو الإدارة التعليمية) بناء على مجموعة من المعايير والقدرات المحددة الأمر الذي يشير إلى موضوعية الاختيار.

أما عن جوانب القصور في عملية التوظيف (استقطاب واختيار وتعيين) التي قد تعوق مؤسسات التعليم قبل الجامعى عن تحقيق التميز المنشود فتتمثل في الآتى:

إغفال التعديلات الأخيرة للوائح والقوانيين للاستقطاب الخارجي عن طريق الإعلان في صحيفتين واسعتا الانتشار مما قد يحرم الأماكن غيرالحضرية التي لا يصل إليها الإنترنت من الفرصة لشغل الوظائف.

- اغفال حق الأعلى مؤهلا (ماجستير – الدكتوراة) في الترتيب أولا حيث جعلها فى الترتيب الرابع بعد الترتيب وفق نتائج الاختبار وفى حالة التساوى يكون الأعلى في مرتبة الحصول على المؤهل المطلوب (ليسانس– بكالوريوس) أولا ثم الدرجة الأعلى في ذات المرتبة ثم الأعلى مؤهلا، مما قد يؤدى إلى الإحباط والعزوف عن الدراسات العليا وفقد مؤسسات التعليم قبل الجامعى لحملة الماجستير والدكتوراة
- إغفال اشتراط الحصول على درجات علمية أعلى من الدرجة الجامعية الأولى، وبخاصة بالنسبة لشغل الوظائف القايادة والإشرافية.

- السماح للجنة اختيارالوظائف الإشرافية أن تستعين بالأجهزة المختصة للدولة لاستكمال ما ترى لزومه من بيانات ومعلومات ولم يبين نوعية البيانات والمعلومات المطلوبة مما قد يؤدى إلى غياب العدالة والموضوعية في الاختيار وفقا للجهة التي قدمت المعلومات.

- **تدريب الموارد البشرية فى التعليم قبل الجامعى**

تهتم وزارة التربية والتعليم دائما بتدريب وتنمية الموارد البشرية بها فقد وضعت من القرارات واللوائح وأسست من أقسام التدريب ما يضمن تحقق التنمية المهنية للعاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعى.

وباستقراء وتحليل القوانين والقرارات واللوائح المحددة لعملية تدريب الموارد البشرية بالعليم قبل الجامعى وفى ضوء أدبيات هذه العملية من عمليات إدارة الموارد البشرية (التدريب) يتضح مدى الاهتمام البالغ من وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني بتدريب العاملين في وظائف التعليم المختلفة – خصوصا المعلمين – سواء من خلال التدريب المباشر ،أو التدريب عن بعد أو البعثات الخارجية ،وكذلك اهتمامها بالتدريب في مواقع العمل (داخلى) من خلال وحدات التدريب والجودة داخل المؤسسات التعليمية) أو خارج مواقع العمل (خارجى) من خلال مراكز التدريب المجمعة. وبخاصة بعد انشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين. وليس معنى هذا أن عملية التدريب لا ينتابها بعض أوجه القصور، أو أنها تخلو من وجود بعض السلبيات؛ ولهذا سيعرض الباحث بعض الإيجابيات وبعض نقاط القصور التي تتعلق بعملية تدريب الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعى من وجه نظر الباحث، أما الإيجابيات فيرى الباحث أنها تتمثل في:

- إنشاء كادر خاص للمعلمين وتطبيقة، واشترط الترقى على وظائف هذا الكادر اجتياز الدورات
- التدريبية الخاصة بكل مستوى من مستويات هذا الكادر، إلى جانب توفير حافز مادى للمعلمين كدافع لتحسين الأداء.
- إنشاء أكاديمية مهنية للمعلمين تتولى مسئولية تدريب كافة العاملين بوظائف التعليم قبل الجامعى، ومنحهم شهادة صلاحية لمزاولة وظائفهم المختلفة.
- اشتراط اجتياز المعلم المساعد دورات التنمية المهنية وحصوله على شهادة الصلاحية التي تصدرها الأكاديمية المهنية للنعلمين كأحد المعايير التي تحدد مدى ثبوت صلاحيته للتعيين على وظيفة معلم.
- اشتراط شغل أو وظيفة من الوظائف الإشرافية (موجه – موجه أول– موجه عام – مدير مدرسة –وكيل مدرسة – مدير إدارة تعليمية – وكيل إدارة تعليمية) اجتياز الدورات التدريبية الخاصة بهذه الوظائف والحصول على شهادة الصلاحية من الأكاديمية المهنية للمعلمين

- إنشاء وحدات تدريب وجودة داخل المدارس وهو من أحدث الصيغ التدريبية الجديدة والمعاصرة في مجال التنمية المهنية المستدامة للعاملين بوظائف التعليم قبل الجامعى المختلفة (التدريب في موقع العمل أو الداخلى).

أما ما يتعلق بأوجه القصور أو بعض السلبيات التي تنتاب عملية تدريب الموارد البشرية بمؤسسات التعليم قبل الجامعى من وجه نظر الباحث فتتضح في الآتى:

- على الرغم من من توافر بنية تحتية كبيرة للتدريب لدى قطاع التعليم قبل الجامعى، فإنها غير مستغلة الاستغلال الأمثل، وهذا ما أكدته الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤/٢٠٣٠.
- محدودية دور إدارة وأقسام التدريب في المديرية والإدارات التعليمية في تدريب المعلمين وأصبح دورهم قاصرا على العاملين بقانون الخدمة المدنية أما الخاضعين لقانون ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ وتعديلاته فالمسئول عن تدريبهم الأكاديمية المهنية للمعلمين مما أضعف من دور أقسام التدريب باالإدارات التعليمية وأصبح دورها مقصورا على المراسلات.
- ينتاب برامج التدريب المقدمة للعاملين بوظائف التعليم المختلفة قصور شديد، من حيث الموضوعات وتنوعها واعتمادها على أسلوب المحاضرة والمناقشة وإغفالها لأساليب التدريب المتنوعة والمعاصرة كحلقات النقاش، وتمثيل الأدوار، ونمذجة السلوك، والزيارات الميدانية ...إلخ.
- ضيق الوقت المخصص للبرامج التدريبية ولاسيما المتعلق بالترقيات من وظيفة إلى أخرى، بحيث لا يتسع لتغطية كل الموضوعات بصورة تفى بإكساب المتدربين الخبرات والمهارات اللازمة لممارسة مهام وظائفهم الجديدة.
- روتينية نظام تقويم البرامج التدريبية، سواء تقويم البرامج أم المتدربين أم المدربين.
- محدودية متابعة المتدربين في مواقع العمل بعد انتهاء البرنامج التدريبى وقياس أثر التدريب والتغيرات التي حدثت بعد التدريب.
- اشتراك أكثر من فئة من المتدربين (مدير –معلم– أمين مكتبة _ أخصائى اجتماعى أو نفسي وغيرها) في برنامج تدريبى واحد كونهم ينتمون إلى درجة مالية واحدة ومستوى وظيفى واحد على الرغم من اختلام مهام وظائفهم والمسئوليات المحددة لهم.
- اغفال الاحتياجات التدريبية الفعلية للمتدربين عند تخطيط وتصميم البرامج التدريبية فضلا عن انفصالها في بعض الأحيان عن الواقع التعليمى الذي يعيشونه

- **واقع عملية تقويم أداء الموارد البشرية فى التعليم قبل الجامعى**

باستقراء وتأمل القوانين والقرارات واللوائح المحددة لعملية تقويم أداء الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعى، وفى ضوئها يتضح أن هناك اهتماما واستحداثا بعملية تقويم أداء العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعى بشقيها (الفني والإدارى) ولذا يعرض الباحث بعض الإيجابيات وبعض نقاط القصورالتي تتعلق بعملية تقويم أداء الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعى من وجهة نظره.

أما عن الإيجابيات فتتمثل في الآتى:

- اجراء تعديل في مراتب تقويم الأداء، بحيث يكون أعلاها مرتبة كفء بدلا من ممتاز، واستبدال المرتبتين جيد جدا وجيد بمرتبة فوق متوسط وإدخال مرتبة دون متوسط قبل مرتبة ضعيف هذا بالنسبة للخاضعين لقانون ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ أما الخاضعين لقانون ٨١ لسنة ٢٠١٦ فتم الإبقاء على المرتبة الأعلى ممتاز وأصبحت المرتبة الثانية كفء المرتبة الثالثة فوق متوسط والمرتبة الرابعة متوسط والمرتبة الأخيرة ضعيف.
- الاهتمام بوضع معايير متنوعة يتم في ضوئها تقويم أداء العاملين، مثل نظم المتابعة والتقويم المستندة على معايير الأداء، ودرجة المشاركة في تحسين العمل، والشهادات والدرجات العلمية ويكون الأداء العادى هو الأساس المعول عليه فى تقويم أداء الموظفين بما يحقق أهداف الوحدة ونشاطها.
- التأكيد على ضرورة إخطار العاملين الذين يرى رؤساؤهم أن مستوى أدائهم دون المتوسط أو ضعيف بأوجه النقص في الأداء طبقا لنتيجة القياس الدورى أولا بأول مما يدفعه إلى بذل مزيد من الجهد لتعديل جوانب الضعف في الأداء
- الحرص على رفع كفاءة الذين حصلوا على تقرير تقويم أداء بمرتبة دون المتوسط أو ضعيف، من خلال الحاقهم بالدورات التدريبية اللازمة لذلك.
- اتاحة فرصة للعاملين لمعرفة نتائج تقرير تقويم أدائهم والتظلم منها أمام لجنة تضم عناصر قانونية وإدارية وفنية وممثل للنقابة الأمر الذى يزيد من موضوعية التقويم وعدالتها.
- اتاحة فرصة ثانية لمن حصل على مرتبة ضعيف عاميين متتاليين بنقله إلى وظيفة أخرى في مستوى وظيفته الأولى، وفرصة ثالثة إذا استمر بخفض راتبه بنسبة (٥٠٪) ثم بعد ذلك انهاء خدمته.

أما بعض أوجه القصور والسلبيات التي يرى الباحث أنها لا تزال تنتاب عملية تقويم أداء الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعى فتتضح فيما يأتي:

- إن تقرير تقويم أداء العاملين بوظائف التعليم الخاضعين لقانون ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ يتم مرة واحدة سنويا، فلا يستطيع المقيم أن يحصر كافة الأعمال والأمور التي تتعلق بالسلوك أو الأداء ومن ثم

يصبح التقويم غير موضوعى، وهذة النقطة تم تداركها في القانون ٨١ لسنة ٢٠١٦ لغير الخاضعين لوظائف التعليم.

- تشابه النماذج الثلاث التي يتم من خلالها تقويم أداء العاملين بوظائف التعليم المختلفة ،والتي حددتها اللائحة التنفيذية لقانون ١٥٥ ويرى الباحث أن النماذج الثلاث متشابهة في جميع البنود – إلى حد كبير– على الرغم من اختلاف الوظائف التي أعدت لها (معلمين – موجهين – إدارة مدرسية) ويتمثل هذا التشابه في أن كل نموذج يتكون من صفحتين : الصفحة الأولى في النماذج الثلاث تشمل البيانات الوظيفية من واقع الملف (الاسم – الإدارة– تاريخ الميلاد– المؤهلات الدراسية – الوظيفة التي يشغلها وتاريخها) ثانيا الجزاءات التأديبية خلال عام التقويم ،ثالثا بيانات يقوم العامل نفسه بملئها (الأعمال البارزة – نواحى التقدير المادية والأدبية) ومن ثم فالصفحة الأولى موحدة في النماذج الثلاث.
- أما الصفحة الثانية من النماذج الثلاث فتتضمن قياس كفاية الأداءوالذى يشمل (عناصر التقويم –والدرجة المقابلة له) وتدور حول ثلاث عناصر رئيسة هي (أداء العمل ومستواه – القدرات الإدارية والفنية– المهارات السلوكية) ومجموع الدرجات يمثل ١٠٠ درجة بالتقرير
- استخدام نموذج واحد فقط لجميع مستويات الوظيفة فنجد أن النموذج الأول يستخدم لشاغلى وظائف المعلمين والأخصائيين وأمناء المكتبات وما يعادلها بداية من معلم مساعد حتى كبير معلمين بالرغم من اختلاف بعض المهام وفقا للوصف الوظيفى، وكذلك النموذج الثانى للتوجيه بكل أنواعه و مستوياته (توجيه مادة أو توجيه نشاط) بداية من موجه ،موجه أول، موجه عام ،والنموذج الثالث للإدارة المدرسية مدير ووكيل بالرغم باختلاف المهام بين الوكلاء .
- قد تتدخل الأهواء الشخصية والميول الذاتية والمصالح الشخصية في تقويم أداء العاملين نظرا لاعتماده على رأى الرئيس المباشر وإغفال أراء العديد من الأطراف المعنية.
- الاعتماد على طريقة واحدة فقط وإغفال باقى الطرق في تقويم أداء العاملين مثل طرق التقويم على أساس النتائج، وطريقة البحث الميدانى، وطريقة التقويم بالاهداف وغيرها التي ذكرتها الأدبيات.

الجانب الميداني للبحث

يتناول هذا الجزء إجراءات الجانب الميدانى للبحث، وبناء أداة البحث وعينته، والأساليب الاحصائية المستخدمة فى تحليل المعلومات والبيانات التى تم الحصول عليها،ونتائج البحث وتفسيرها،ويسعى البحث فى هذا الجزءإلى التعرف المشكلات التى تواجه عمليات إدارة الموارد البشرية فى التعليم قبل الجامعى فى مصر ،من خلال استطلاع رأى العينة حول هذه المشكلات

(١) أهداف الجانب الميداني للبحث:

التعرف على المشكلات التى تواجه عمليات إدارة الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعى ومحاولة وضع مقترحات لتطويرها

(٢) تصميم أداة البحث وإعدادها:

تم إعداد صورتها وتنظيم أبعادها بالاستعانة بالأدبيات العربية والأجنبية فى هذا المجال،والإطار النظرى حيث تم وضع الاستبيان فى صورته النهائية مكونة من جزأين هما :

- الجزء الأول : البيانات الأولية يهدف إلى التعرف على البيانات الأولية الشخصية لأفراد العينة (النوع – الوظيفة – مستوى الوظيفة – الإدارة التى يعمل بعها)
- الجزء الثانى : البيانات الأساسية محور يهدف إلى التعرف المشكلات التى تواجه عمليات إدارة الموارد البشرية فى التعليم قبل الجامعى وجاء فى خمسة أبعاد على النحو التالى:
  ١. البعد الأول: مشكلات مرتبطة بتخطيط الموارد البشرية
  ٢. البعد الثانى:مشكلات مرتبطة بتحليل الوظائف وتوصيفها
  ٣. البعدالثالث:مشكلات مرتبطة بالتوظيف
  ٤. البعد الرابع: مشكلات مرتبطة بالتدريب
  ٥. البعد الخامس مشكلات مرتبطة بتقويم الأداء

ثالثا :مجتمع البحث وعينته

تألف المجتمع الأصلي الذي اشتقت منه عينة الدراسة من ٥٥٥٦٢ فرد موزعة (١٩٢٤ قيادة اشرافية)،وعدد (٩٢٨٢ اداري) إضافة إلي (٤٤٣٨٣ من هيئة التدريس) بمحافظة المنوفية خلال العام الدراسي ٢٠٢٢/ ٢٠٢٣م من العاملين بديوان مديرية التربية والتعليم،ودواوين الإدارات التعليمية العشرة،وهيئة التدريس بها وتم اختيار العينة بنسبة (١٣٪)من أربع إدارات هى: شبين الكوم حيث تمثل إدارة حضرية من المستوى الأول ،وإدارة أشمون حيث تمثل إدارة ريفية من المستوى الأول ،وإدارة بركة السبع تمثل إدارة ريفية من المستوى الثانى،وإدارة السادات حيث تمثل إدارة صحراوية إلى حد ما من المستوى الثانى ،إلى جانب ديوان المديرية حيث يمثل القيادة لجميع الإدارات وبه إدارة الموارد البشرية الرئيسة فهذه الإدارات تعتبر نموذجا لجميع الإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية ،وبالتالى ما ينطبق عليها ينطبق على جميع الإدارات بالمحافظة ، وينطبق على جميع الإدارات التابعة لوزارة التربية والتعليم بجمهورية

(٤) صدق وثبات الاستبانة:

أولا: صدق الاتساق الداخلي لاستبانة:

يسعي هذا النوع من صدق الاتساق الداخلي إلى تحديد قيمة العلاقة الارتباطية بين درجات كل عبارة من العبارات مع البعد الذي تنتمي إليه ومع المحور ككل، ودرجة ارتباط كل بعد مع باقي الأبعاد وبين المحور ككل، وذلك باستخدام معادلة بيرسون لحساب معامل الارتباط، وتتضح النتائج في الجداول التالية:

جدول (١)

قيم معاملات الارتباط بين درجة المفردة ودرجة البعد الذي تنتمي اليه والدرجة الكلية للاستبيان

المحور الأول	رقم المفردة	الارتباط بدرجة البُعد	الارتباط بالدرجة الكلية	المحور الأول	رقم المفردة	الارتباط بدرجة البُعد	الارتباط بالدرجة الكلية	المحور الأول	رقم المفردة	الارتباط بدرجة البُعد	الارتباط بالدرجة الكلية
البعد الأول مشكلات مرتبطة بتخطيط الموارد البشرية	1	0,679**	0,718**	البعد الثالث: مشكلات مرتبطة بالتوظيف	1	0,628**	0,792**	البعد الخامس مشكلات مرتبطة بتقويم الأداء	1	0,732**	0,755**
	2	0,679**	0,733**		2	0,657**	0,679**		2	0,657**	0,725**
	3	0,687**	0,725**		3	0,684**	0,792**		3	0,718**	0,713**
	4	0,713**	0,767**		4	0,688**	0,637**		4	0,634**	0,756**
	5	0,628**	0,895**		5	0,713**	0,811**		5	0,703**	0,724**
	6	0,712**	0,723**		6	0,527**	0,765**		6	0,712**	0,779**
البعد الثانى: مشكلات مرتبطة بتحليل الوظائف وتوصيفها	1	0,755**	0,609**		7	0,756**	0,691**		7	0,713**	0,765**
	2	0,731**	0,718**		8	0,876**	0,703**				
	3	0,853**	0,813**		9	0,779**	0,712**				
	4	0,849**	0,628**	البعد الرابع مشكلات مرتبطة بالتدريب	1	0,607**	0,725**				
	5	0,834**	0,756**		2	0,726**	0,679**				
	6	0,776**	0,798**		3	0,756**	0,725**				
	7	0,775**	0,610**		4	0,718**	0,603**				
					5	0,679**	0,781**				
					6	0,637**	0,746**				

ثانياً: نتائج البحث الميدانية وتفسيرها.

ولدراسة مشكلات عمليات إدارة الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعى فى مصر من وجة نظر عينة البحث إجمالا تم تحديد درجة موافقة عينة البحث علي مشكلات عمليات إدارة الموارد البشرية فى التعليم قبل الجامعى فى مصر ككل كما يوضحها الجدول التالي

جدول(2)

مشكلات تواجه عمليات إدارة الموارد البشرية فى التعليم قبل الجامعى فى مصر

البعد	عدد المؤشرات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوي الواقع	الترتيب
مشكلات مرتبطة بتخطيط الموارد الشرية	6	1,79	0,56	59,7%	متوسطة	3

مشكلات مرتبطة بتحليل الوظائف وتوصيفها	7	1,63	0,43	54,5%	صغيرة	5
مشكلات مرتبطة بالتوظيف	9	2,03	0,53	67,6%	متوسطة	1
مشكلات مرتبطة بالتدريب	6	1,74	0,41	57,9%	متوسطة	4
مشكلات مرتبطة بتقويم الأداء	7	1,81	0,55	60,4%	متوسطة	2
الواقع اجمالا	35	1,82	0,40	60,5%	متوسطة	

يتضح من الجدول (٢) لنتائج المحور أن بعد المشكلات المرتبطة بعملية التوظيف جاءت فى مقدمة الأبعاد الخمسة ،ويليها فى المرتبة الثانية بعد المشكلات المرتبطة بتقويم الأداء ،ثم بعد المشكلات المرتبطة بتخطيط الموارد البشرية ،ويليه فى المرتبة الرابعة بعد المشكلات المرتبطة بالتدريب،وأخيرا فى المرتبة الخامسة بعد المشكلات المرتبطة بتحليل الوظائف وتوصيفها

الثاني: دراسة المشكلات المرتبطة بعمليات إدارة الموارد البشرية تفصيلا من وجهة نظر عينة البحث

١- المشكلات المرتبطة بعملية تخطيط الموارد البشرية

جدول (٣) المشكلات المرتبطة بتخطيط الموارد البشرية

م	العبارة		الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة %	مستوي الواقع	الترتيب
			ضعيفة	متوسطة	كبيرة					
1	ضعف التوازن بين العرض والطلب على الموارد البشرية	ك	1112	1151	749	1,88	0,78	62,7	متوسطة	2
		%	36,9	38,2	24,9					
2	ضعف كفاءة القائمين على عملية تخطيط الموارد البشرية	ك	1229	1493	290	1,69	0,64	56,3	متوسطة	4
		%	40,8	49,6	9,6					
3	قلة استخدام الاساليب العلمية الدقيقة فى التنبؤ بالاحتياجات اللازمة للموارد البشرية	ك	999	1370	643	1,88	0,73	62,7	متوسطة	3
		%	33,2	45,5	21,3					
4	وجود عجز ملحوظ فى عدد المعلمين ببعض المواد الدراسية وزيادة فى بعض المواد الأخرى	ك	746	1441	825	2,03	0,72	67,5	متوسطة	1
		%	24,8	47,8	27,4					
5	نقص البيانات اللازمة لعملية تخطيط الموارد البشرية	ك	1340	1377	295	1,65	0,65	55,1	صغيرة	5
		%	44,5	45,7	9,8					
6	ندرة توافر اخصائى تخطيط موارد بشرية	ك	1418	1306	288	1,62	0,65	54,2	صغيرة	6
		%	47,1	43,4	9,6					
	البعد الاول:المشكلات المرتبطة بتخطيط الموارد البشرية					1,79	0,56	59,7	متوسطة	

تشير نتائج التحليل الإحصائى للبيانات الواردة بالجدول السابق أن مدى نسبة الاستجابة لبعد المشكلات التى تتعلق بتخطيط الموارد البشرية يقع بين (٥٤.٢-٦٧.٥) فى الوقت الذى بلغت نسبة متوسط الاستجابة لمجمل هذا البعد (٥٩.١) وتتحقق بدرجة متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن العبارة (٤) والتى تنص على وجود عجز ملحوظ فى عدد المعلمين ببعض المواد الدراسية وزيادة فى بعض المواد الأخرى، جاءت فى الترتيب الأول بنسبة بلغت(٦٧.٥٪)تليها عبارة ضعف التوازن بين العرض والطلب على الموارد البشرية بنسبة (٦٢.٧٪) ،ويأتى فى المرتبة الثالثة عبارة قلة استخدام الاساليب العلمية الدقيقة فى التنبؤ بالاحتياجات اللازمة للموارد البشرية بنسبة أهمية(٦٢.٧٪)،وجاءت عبارة ضعف كفاءة القائمين على عملية تخطيط الموارد البشرية فى الترتيب الرابع بنسبة(٦٣..٥٦٪) ،وتأتى عبارة نقص البيانات اللازمة لعملية تخطيط الموارد البشرية فى الترتيب الخامس بنسبة(٥٥.١٪) ،وأخيرا فى الترتيب السادس عبارة ندرة توافر اخصائى تخطيط موارد بشرية بنسبة(٥٤.٢).

مما سبق يتضح أن عينة البحث من العاملين بالتربية والتعليم بمحافظة المنوفية يرون أن هناك مشكلات تتعلق بتخطيط الموارد البشرية وأهمها العجز الشديد فى اعداد المعلمين ضعف التوازن بين العرض والطلب،وذلك يرجع لمحدودية وجود بيانات دقيقة عن الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعى قلة وجود أخصائى تخطيط موارد ،وإلى سياسة الدولة فى عدم سد العجز عن طريق التعيين او اى طرق أخرى

٢- مشكلات مرتبطة بتحليل والوظائف وتوصيفها

جدول (٤) المشكلات المرتبطة بتحلبل الوظائف وتوصيفها

م	العبارة		الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة %	مستوي الواقع	الترتيب
			ضعيفة	متوسطة	كبيرة					
1	ضعف التركيز على المهام الأساسية للوظيفة والاستغراق فى التفصيلات البسيطة	ك	1286	1389	337	1,68	0,66	56,2	متوسطة	4
		%	42,7	46,1	11,2					
2	غياب التوصيف الوظيفى لبعض الوظائف والمهام بالمؤسسة	ك	1792	1034	186	1,47	0,61	48,9	صغيرة	7
		%	59,5	34,3	6,2					
3	غياب الرؤية الواضحة لتحليل الوظائف وتوصيفها	ك	967	1977	68	1,70	0,50	56,7	متوسطة	1
		%	32,1	65,6	2,3					
4	تخوف كثير من العاملين من تبعات إعادة التوصيف الوظيفى (كإضافة أعباء جديدة و إعادة تقييم الرواتب أو غير ذلك	ك	1170	1573	269	1,70	0,62	56,7	متوسطة	2
		%	38,8	52,2	8,9					
5	غياب الترتيب المنطقى والعملى فى عرض الواجبات والمسئوليات المتعلقة بالوظيفة	ك	1586	1145	281	1,57	0,66	52,2	صغيرة	6
		%	52,7	38	9,3					

6	تضارب المسئوليات والاختصاصات والسلطات الحادث بين العديد من الوظائف	ك	1485	1199	328	1,62	0,67	53,9	صغيرة	5
		%	49,3	39,8	10,9					
7	كثرة الوظائف الشكلية دون ان يكون لها توصيف وظيفة محدد	ك	1367	1171	474	1,70	0,72	56,8	متوسطة	3
		%	45,4	38,9	15,7					
البعد الثانى مشكلات مرتبطة بتحليل الوظائف وتوصيفها						1,63	0,43	54,5 %	صغيرة	

تشير نتائج التحليل الإحصائى للبيانات الواردة بالجدول السابق أن مدى نسبة الاستجابة لبعد المشكلات التى تتعلق بتوصيف تحليل الوظائف وتوصيفها يقع بين (٤٨.٩-٥٦.٧) فى الوقت الذى بلغت نسبة متوسط الاستجابة لمجمل هذا البعد (٥٤.١) وتتحقق بدرجة صغيرة

يتضح من الجدول السابق أن العبارة (٣) والتى تنص على غياب الرؤية الواضحة لتحليل الوظائف وتوصيفها ، جاءت فى الترتيب الأول بنسبة بلغت(٥٦.٧٪) ،تليها عبارة تخوف كثير من العاملين من تبعات إعادة التوصيف الوظيفى (كإضافة أعباء جديدة و إعادة تقييم الرواتب أو غير ذلك بنسبة (٥٦.٧٪) ،ويأتى فى المرتبة الثالثة عبارة كثرة الوظائف الشكلية دون أن يكون لها توصيف وظيفة محدد بنسبة أهمية(٥٦.٨٪)، وجاءت عبارة ضعف التركيز على المهام الأساسية للوظيفة والاستغراق فى التفصيلات البسيطة فى الترتيب الرابع بنسبة(٥٦.٢٪) ،وتأتى عبارة تضارب المسئوليات والاختصاصات والسلطات الحادث بين العديد من الوظائف فى الترتيب الخامس بنسبة(٥٣.٩٪) ، وتأتى عبارة غياب الترتيب المنطقى والعملى فى عرض الواجبات والمسئوليات المتعلقة بالوظيفة الترتيب السادس بنسبة (٥٢.٢٪)نوأخيرا عبارة غياب التوصيف الوظيفى لبعض الوظائف والمهام بالمؤسسة فى الترتيب السابع بنسبة(٤٨.٩٪).

مما سبق يتضح أن عينة البحث من العاملين بالتربية والتعليم بمحافظة المنوفية يرون أن هناك مشكلات تتعلق بتحليل الوظائف وتوصيفها وأهمها غياب الرؤية الواضحة لتحليل الوظائف وتوصيفها،ثم خوفهم تبعات إعادة التوصيف الوظيفى (كإضافة أعباء جديدة و إعادة تقييم الرواتب أو غير)،ثم أنهم يرون أنه توجد وظائف شكلية ليس لها توصيف وظيفى، مع وجود تضارب فى المسئوليات والاختصاصات ، وهذا يتفق مع دراسة (محمد مطر،٢٠١٥ ، ٢٧٨)

٣- مشكلات تتعلق بالتوظيف

جدول (٥) المشكلات التى تتعلق بعملية التوظيف

م	العبارة		الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة %	مستوي الواقع	الترتيب
			ضعيفة	متوسطة	كبيرة					
1	قصور الاختبارات اللازمة لشغل	ك	818	1621	573	1.92	0.67	64.0	متوسطة	6

	الوظائف التعليمية فى التخصصات المختلفة	%	27.2	53.8	19					
2	عدم اشتراط الحصول على دراسات عليا تربوية (ماجستير – دكتوراة) لشاغلى الوظائف القيادية المختلفة بالتعليم قبل الجامعى	ك	957	2024	31	1.69	0.48	56.4	متوسطة	9
		%	31.8	67.2	1					
3	غياب التحديد الدقيق للشروط اللازم توافرها فى المتقدمين لشغل الوظائف	ك	956	1781	275	1.77	0.60	59.1	متوسطة	8
		%	31.7	59.1	9.1					
4	زيادة الوقت والجهد والمال اللازم لاختبار المرشحين على النحو السليم	ك	1085	1231	696	1.87	0.76	62.4	متوسطة	7
		%	36	40.9	23.1					
5	كثرة الاعباء الملقاة على عاتق المسئولين عن المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة	ك	818	902	1292	2.16	0.82	71.9	متوسطة	3
		%	27.2	29.9	42.9					
6	إغفال مبدأتكافؤ الفرص عند تطبيق الاختبارات على المرشحين للوظائف الشاغرة	ك	805	970	1237	2.14	0.81	71.4	متوسطة	4
		%	26.7	32.2	41.1					
7	غياب المرجعية العلمية للاختبارات التى تجرى على المرشحين للوظائف التعليمية	ك	776	1342	894	2.04	0.74	68.0	متوسطة	5
		%	25.8	44.6	29.7					
8	البطء فى إجراءات الاستقطاب والاختيار والتعيين	ك	507	973	1532	2.34	0.75	78.0	كبيرة	1
		%	16.8	32.3	50.9					
9	تدخل الوساطة والمحسزبية فى الاختيار والتعيين	ك	570	898	1544	2.32	0.77	77.4	متوسطة	2
		%	18.9	29.8	51.3					
	البعد الثالث: مشكلات تتعلق بالتوظيف					2,03	0,53	67,6 %	متوسطة	

تشير نتائج التحليل الإحصائى للبيانات الواردة بالجدول السابق أن مدى نسبة الاستجابة لبعد المشكلات التى تتعلق بالتوظيف يقع بين(٥٦.٤- ٧٨.٠) فى الوقت الذى بلغت نسبة متوسط الاستجابة لمجمل هذا البعد (٦٧.٦) وتتحقق بدرجة متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن العبارة (٨) والتى تنص على البطء فى إجراءات الاستقطاب والاختيار والتعيين جاءت فى الترتيب الأول بنسبة بلغت(٧٨.٠٪) ،تليها عبارة تدخل الوساطة والمحسزبية فى الاختيار والتعيين بنسبة (٧٧.٤٪) ،ويأتى فى المرتبة الثالثة عبارة كثرة الاعباء الملقاة على عاتق المسئولين عن المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة بنسبة أهمية(٧١.٩٪)، بينما جاءت العبارة (٢) وتنص على عدم اشتراط الحصول على دراسات عليا تربوية (ماجستير – دكتوراة) لشاغلى الوظائف القيادية المختلفة بالتعليم قبل الجامعى فى الترتيب التاسع بنسبة(٥٦.٤٪) ،وتأتى عبارة غياب التحديد الدقيق للشروط اللازم توافرها فى المتقدمين لشغل الوظائف فى الثامن بنسبة(٥٩.١٪)

مماسبق يتضح أن عينة البحث من العاملين بالتربية والتعليم بمحافظة المنوفية يرون أن هناك مشكلات تتعلق بالتوظيف وأهمها البطءفى إجراءات الاستقطاب والاختيار والتعيين فقد تستمر هذه

العملية لما يقرب من عامين كما هو حادث فى تعيين الثلاثين ألف معلم، تدخل الوساطة فى الاختيار والتعيين ، كثرة الاعباء الملقاة على عاتق المسئولين عن المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، وإغفال الدقة فى الاختيار ،وذلك يرجع إلى عدم ثقة العاملين فى نظام شغل الوظائف فى التعليم قبل الجامعى.

٤- مشكلات تتعلق بالتدريب

جدول (٦) المشكلات المرتبطة بعملية التدريب

م	العبارة		الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة %	مستوي الواقع	الترتيب
			ضعيفة	متوسطة	كبيرة					
1	غياب سياسة واضحة للحوافز تساعد على إقبال العاملين على التدريب واهتمامهم به	ك	1244	1123	645	1,80	0,77	60,0	متوسطة	4
		%	41,3	37,3	21,4					
2	ضعف اقتناع العاملين بوظائف التعليم المختلفة بأهمية التدريب	ك	988	1312	712	1,91	0,75	63,6	متوسطة	1
		%	32,8	43,6	23,6					
3	ارتباط تدريب العاملين ببعض الأحداث الطارئة فقط (تعديل مقررات- الترقية وغيرها	ك	1110	1585	317	1,74	0,64	57,9	متوسطة	7
		%	36,9	52,6	10,5					
4	ضعف متابعة المتدربين فى مواقع عملهم بعد انتهاء البرنامج التدريبى للتعرف على أثر التدريب	ك	1278	1209	525	1,75	0,73	58,3	متوسطة	6
		%	42,4	40,1	17,4					
5	انفصال البرامج التدريبية عن الواقع التعليمى الذى يعيشه المتدربون	ك	1153	1404	455	1,77	0,69	58,9	متوسطة	5
		%	38,3	46,6	15,1					
6	إغفال الاحتياجات التدريبية الفعلية للمتدربين عند تخطيط البرامج التدريبية وتصميميها .	ك	776	1829	407	1,88	0,61	62,6	متوسطة	2
		%	25,8	60,7	13,5					
7	شكلية النظام المتبع فى تقويم (المتدرب- المدرب – البرامج)	ك	827	1832	353	1,84	0,61	61,4	متوسطة	3
		%	27,5	60,8	11,7					
	مشكلات خاصة بالتدريب					1,81	0,55	60,4	متوسطة	

تشير نتائج التحليل الإحصائى للبيانات الواردة بالجدول السابق أن مدى نسبة الاستجابة لبعد المشكلات التى تتعلق بالتدريب يقع بين(٥٧.٩-٦٣.٦) فى الوقت الذى بلغت نسبة متوسط الاستجابة لمجمل هذا البعد (٦٠.٤) وتتحقق بدرجة متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن العبارة (٢) والتى تنص ضعف اقتناع العاملين بوظائف التعليم المختلفة بأهمية التدريب جاءت فى الترتيب الأول بنسبة بلغت(٦٣.٦٪) ،تليها عبارة إغفال الاحتياجات التدريبية الفعلية للمتدربين عند تخطيط البرامج التدريبية وتصميميها . بنسبة (٦٢.٦٪) ،ويأتى فى المرتبة الثالثة عبارة شكلية النظام المتبع فى تقويم (المتدرب- المدرب – البرامج) بنسبة أهمية(٦١.٤٪)، بينما جاءت العبارة (٣) وتنص ارتباط تدريب العاملين ببعض الأحداثا لطارئة فقط (تعديل مقررات- الترقية وغيرها فى

الترتيب السابع بنسبة(٥٧.٩٪) ،وتأتى عبارة ضعف متابعة المتدربين فى مواقع عملهم بعد انتهاء البرنامج التدريبى للتعرف على أثر التدريب فى السادس بنسبة(٥٣.٣٪)

مما سبق يتضح أن عينة البحث من العاملين بالتربية والتعليم بمحافظة المنوفية يرون أن هناك مشكلات تتعلق بالتدريب وأهمها ضعف اقتناع العاملين بوظائف التعليم المختلفة بأهمية التدريب،ثم عبارة إغفال الاحتياجات التدريبية الفعلية للمتدربين عند تخطيط البرامج التدريبية وتصميميها ثم شكلية النظام المتبع فى تقويم (المتدرب– المدرب – البرامج)،ويمكن تفسير ذلك أن العاملين لم يشعروا بأثر هذا التدريب فى أعمالهم كما أن تدريبهم كان معظمها للترقية فقد يمر خمس سنوات دون تدريب لأى معلم إلى إذا كان هناك ترقية

٥- مشكلات تتعلق بتقويم الأداء

جدول (٧) المشكلات المرتبطة بعملية تقويم الأداء

م	العبارة		الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة %	مستوي الواقع	الترتيب
			ضعيفة	متوسطة	كبيرة					
1	ميل بعض القائمين على التقويم إلى اعطاء درجة متقاربة(غياب التمايز) عند تقييم الأداء مما يؤدى إلى احباط المتميزين	ك	974	1656	382	1,80	0,64	60,1	متوسطة	5
		%	32,3	55	12,7					
2	الاعتماد على الرأى الشخصى للرئيس المباشر غالبا	ك	898	1579	535	1,88	0,68	62,7	متوسطة	2
		%	29,8	52,4	17,8					
3	إغفال الطرق الحديثة المستخدمة فى تقويم أداء العاملين،مثل طريقة التقويم على اساس النتائج	ك	1198	1341	473	1,76	0,70	58,6	متوسطة	6
		%	39,8	44,5	15,7					
4	استخدام نماذج موحدة لتقويم أداء مختلف العاملين على اختلاف أعمالهم	ك	1167	1278	567	1,80	0,73	60,0	متوسطة	3
		%	38,7	42,4	18,8					
5	غياب التقويم المستمر للعاملين والاكتفاء بتقويم الاداء مرة واحدة سنويا	ك	825	1462	725	1,97	0,72	65,6	متوسطة	1
		%	27,4	48,5	24,1					
6	تداخل العوامل الذتية فى عملية التقويم مثل (الصداقة- القرابة –الزمالة – الديانة -وغيرها	ك	1146	1337	529	1,80	0,72	59,8	متوسطة	4
		%	38	44,4	17,6					
7	ضعف الوعى باهمية تقويم الاداء لدى الرؤساء والمرؤسين	ك	1141	1604	267	1,71	0,62	57,0	متوسطة	7
		%	37,9	53,3	8,9					
مشكلات متعلقة بتقويم الأداء						1,82	0,56	60,5	متوسطة	

تشير نتائج التحليل الإحصائى للبيانات الواردة بالجدول السابق أن مدى نسبة الاستجابة لبعد المشكلات التى تتعلق بالتدريب يقع بين(٥٧.٠- ٦٥.٦) فى الوقت الذى بلغت نسبة متوسط الاستجابة لمجمل هذا البعد (٦٠.٥) وتتحقق بدرجة متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن العبارة (٥) والتى تنص غياب التقويم المستمر للعاملين والاكتفاء بتقويم الاداء مرة واحدة سنويا جاءت فى الترتيب الأول بنسبة بلغت(٦٥.٦٪) ،تليها عبارة الاعتماد على الرأى الشخصى للرئيس المباشر غالبا بنسبة (٦٢.٧٪) ،ويأتى فى المرتبة الثالثة عبارة استخدام نماذج موحدة لتقويم أداء مختلف العاملين على اختلاف أعمالهم بنسبة أهمية(٦٠.٠٪)، بينما جاءت العبارة (٧) ضعف الوعى بأهمية تقويم الأداء لدى الرؤساء والمرؤسين فى الترتيب السابع بنسبة(٥٧.٠٪) ،وتأتى عبارة إغفال الطرق الحديثة المستخدمة فى تقويم أداء العاملين،مثل طريقة التقويم على اساس النتائج فى السادس بنسبة(٥٨.٦٪)

مما سبق يتضح أن عينة البحث من العاملين بالتربية والتعليم بمحافظة المنوفية يرون أن هناك مشكلات تتعلق بتقويم الأداء وأهمها غياب التقويم المستمر للعاملين والاكتفاء بتقويم الاداء مرة واحدة سنوياالاعتماد على الرأى الشخصى للرئيس المباشر غالبا ثم استخدام نماذج موحدة لتقويم أداء مختلف العاملين على اختلاف أعمالهم وضعف الوعى بأهمية تقويم الأداء لدى الرؤساء والمرؤسين ،إغفال الطرق الحديثة المستخدمة فى تقويم أداء العاملين،مثل طريقة التقويم على اساس النتائج

مقترحات لتطوير عمليات إدارة الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعى

١- متطلبات عملية تخطيط الموارد البشرية

دعم الإدارة العليا وتأييدها واعترافها بأهمية تخطيط الموارد

واقعية خطة الموارد البشرية وقابليتها للتنفيذ

متابعة خطة الموارد البشرية وتقييمها بشكل دورى ومستمر

مشاركة كافة الأقسام العلمية والإدارات التعليمية فى وضع خطة الموارد البشرية

٢- متطلبات تطوير عملية تحليل الوظائف وتوصيفها

توفير أفراد واخصائيين ذوى كفاءة ومهارة فى تحليل الوظائف وتوصيفها بمؤسسات التعليم قبل الجامعى.

تحليل الوظيفة بالطريقة التى تغطى الأغراض والأهداف التى تحققها الوظيفة بصفة عامة فى الحياة العملية

التحديد الدقيق لمستويات المهارات والمعارف والقدرات المطلوبة لأداء مهام الوظائف

٣- متطلبات تطوير عملية التوظيف

التخطيط المسبق لعملية الاستقطاب من حيث الأعداد المطلوبةواستقطابها نوالمهارات المطلوبة، وأفضل مصادر الاستقطاب،والمسئول عنه.

تجنب التأخير فى فرز طلبات المتقدمين وتحديد موعد اختباراتهم

التزام الشفافية والموضوعية فى الاختيار والتعيين

توفير فرص متكافئة فى الاستقطاب والاختيار والتعيين لكل من تنطبق عليهم شروط الوظيفة

قصر وظائف الإدارة على الحاصلين على شهادات مناسبة فى الإدارة (دبلومة– ماجستير – دكتوراة)

٤– متطلبات تطوير عملية التدريب

عمل برامج توعوية بأهمية التدريب للعاملين بوظائف التعليم قبل الجامعى

استمرار التدريب طوار المسارات الوظيفية للعاملين بالتعليم قبل الجامعى

تصميم البرامج التدريبية فى ضوءالاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين

التنوع فى أساليب التدريب واستخدام وسائل ومعينات تدريب حديثة

تخصيص برامج تدريبة لكل فئة من العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعى

بناء أدوات مقننة وموضوعية لتقويم البرامج التدريبية والمدربين والمتدربين

٥– متطلبات تطوير عملية تقويم الأداء

تحديد أهداف واضحة ومعلنة لتقويم أداء الموارد البشرية بمؤسسات التعليم قبل الجامعى

استخدام معايير موضوعية محددة تستند على التوصيف الوظيفى فى تقويم الأداء بما يكفل وحدة التقويم وعدالته وموضوعيته

عمل خطة لتقويم الأداء تضمن الاستمرارية على مدار العام

تنوع أدوات التقويم مثل الملاحظة والمقابلات ،وملفات الانجاز

مراجع البحث

أولا المراجع العربية:

١ – أحمد أحمد إبراهيم وأخرون (٢٠١٩)٠تطوير أداء إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية"دراسة تحليلية"٠**مجلة المعرفة التربوية** ٠الجمعية المصرية لأصول التربية٠مج ٧ ٠ ع ١٤ ٠يوليو،١٠٨–١٢٧

٢– تامر محمد خليل(٢٠١٥):الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء المنظمة، **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية**، كلية التجارة بالاسماعلية،جامعة قناة السويس،مج ٦،ع ١،١٠٧–١٣١

٣- جمهورية مصر العربية (١٩٧٨) :قانون ٧٤ بشأن نظام العاملين المدنيين بالدولة ، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية .مادة ٢٠، ٣٧

٤- جمهورية مصر العربية (٢٠١٦) قانون ٨١ بشأن نظام العاملين المدنيين بالدولة، ا لجريدة الرسمية العدد ٤٣ مكرر (أ) نوفمبر ٢٠١٦ ، مادة ١٣ .

٥-خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة(٢٠٠٩).**إدارة الموارد البشرية**.ط ٢ .دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.عمان .

٦-راضى إسماعيل عطا ٢٠٠٨. خطة مقترحة لتحقيق جودة التعليم. ج م ع .. **مجلة عالم التربية** .المؤسسة العربية للاستشارات ع ١١٧،٢٦-١٥٢ .

٧- سعاد نايف البرنوطى (٢٠٠٤).**إدارة الموارد البشرية** – إدارة الافراد .ط٢ . دار وائل للنشر.عمان

٨-ـــــــــــــــــ (٢٠١١). **إدارة الموارد البشرية**.ط٢ .دار وائل للنشر والتوزيع. عمان.

٩-سلوى محمد قطب ٢٠١٦ .دور الإدارة التعليمية فى تحسين المناخ المدرسى من وجهة نظر المعلمين والمديرين، القاهرة .**مجلة مستقبل التربية العربية**. المركز العربى للتعليم والتنمية مج.٢٣ ،٣٠٧-٥٠٢

١٠- صلاح الدين عبد الباقى(٢٠٠٢):**الاتجاهات الحديثة فى إدارة الموارد البشرية**،دار الجامعة للنشر الاسكندرية،.مصر.

١١ -عائشة بن على(٢٠١٥). دور إدارة الموارد البشرية فى ظل إدارة الجودة الشاملة. **مجلة المالية والأسواق**،جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ,ع ٢،مارس،١٦-٦١

١٢-عاطف جابر طه (٢٠١٣). **قضايا إعلامية معاصرة فى الموارد البشرية**. الدار الأكاديمية للعلوم. القاهرة .

١٣-عزة أحمد الحسينى، بيمان زغلول أحمد (٢٠٠٥).الثقافة التنظيمية وفعالية الاداء المدرسى بجمهورية مصرالعربية . **مجلة كلية التربية** .الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.ع ١٧ السنة الثانية، ديسمبر، .

١٤-عصام الدين أمين أبوعلفة (٢٠٠٥).**اتجاهات معاصرة فى إدارة الموارد البشرية** "النظرية والتطبيق".مؤسسة طيبة، القاهرة،

١٥- مدحت محمود القنايتى(٢٠١١): إدارة الموارد البشرية والعنصر البشرى، **مجلة التنمية الإدارية**، الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة،القاهرة، ع١٣٢ ، ١٢-١٥

١٦-محمد أمين المفتى(٢٠٠٩).طرق التعليم والتعلم الجامعى فى مجتمع المعلوماتية.مؤتمر التعليم الجامعى الغربى"أفاق الاصلاح والطوير .ديسمبر ٢٠١٩ . مركز تطوير جامعة عين شمس.

١٧-محمد عبد العليم صابر،خالد عبد المجيد تعيلب(٢٠١٠).**إدارة الموارد البشرية مدخل** معاصر.دار الفكر الجامعى. الإسكندرية.

١٨-محمد الفاتح بشير(٢٠١٣).**إدارة الموارد البشرية**.دار النشر للجامعات.القاهرة.

١٩-محمد محمد مطر(٢٠١٥):تطوير إدارة الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعى فى ضوء بعض الخبرات العالمية، **رسالة دكتوراة** ،غير منشورة،كلية التربية،جامعة المنصورة،ص ص٣٤٠-٣٤٣

٢٠-مصطفى كامل ونفيسة محمد باشرى وأخرون(٢٠١٨).إدارة الموارد البشرية،دارالنشر غيرمبين، القاهرة،

٢١- وزارة التربية والتعليم(٢٠١٤). **الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى** ٢٠١٤/٢٠٣٠ .

٢٢- ـــــــــــ (٢٠٢١): **كتاب دورى رقم ٢٦** في ٢٠٢١/٩/٢٠ بشأن سد العجز بأعضاء هيئة التدريس للعام ٢٠٢١/٢٠٢٢

٢٣- ـــــــــــ (٢٠٢٢) :كتاب الإحصاء السنوي للعام الدراسى ٢٠٢١/٢٠٢٢. الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار. متاح على http://emis.gov.eg في ٢٠٢٢/٦/٣٠.

٢٤-ـــــــــــ (٢٠٢٣) الاحصاء الاستقرارى ٢٠٢٢/٢٠٢٣ متاح فى ٢٠٢٣/٩/٢٤ على https://emis.gov.eg/annual_book.aspx?id=400

25-N. Hoffman, (2000). "An Examination of Sustainable Competitive Advantage Concept. Past, Present and Future", Academy of Marketing Science Review,