

مداخل تنمية الموارد البشرية بالمدارس الابتدائية في مصر

محمود محمد حافظ

إشراف

أ.م. د نجلاء عبد التواب عيسى
أستاذ أصول التربية المساعد
كلية التربية جامعة بني سويف

أ.د /عبد المنعم محمد محمد
أستاذ أصول التربية
كلية التربية جامعة بني سويف

أ.د/ مصطفى محمد أحمد رجب
أستاذ أصول التربية
كلية التربية جامعة سوهاج

مستخلص البحث:

هدف البحث إلى الوقوف على مداخل تنمية الموارد البشرية بمدارس التعليم الابتدائي في مصر، ووظف البحث المنهج الوصفي من خلال تحليل الأدبيات التي تناولت موضوع البحث، وأظهرت نتائج البحث أن تنمية الموارد البشرية في المدارس الابتدائية في مصر تُبنى على مجموعة من المبادئ، منها أن نجاح العملية التعليمية في المدارس الابتدائية مرتبط بالموارد البشرية وتطور أدائهم وشخصياتهم، والمشاركة الفعالة في مواجهة تحديات العملية التعليمية بالمدارس الابتدائية في مصر، وحدد البحث مداخل تنمية الموارد البشرية في المدارس الابتدائية في المداخل التالية: "الإدارة الاستراتيجية- إدارة التميز- إدارة المعرفة- إدارة الجودة الشاملة- القدرة التنافسية- المنظمة المتعلمة، وأن توظيف هذه المداخل في تنمية الموارد البشرية بمدارس التعليم الابتدائي يعمل على دعم المبادرات والأفكار الإبداعية للموارد البشرية بالمدارس، كما أنها تعمل على خلق وتنمية بيئة تحتنض وتُشجع الإبداع ويصبح جزءاً من ثقافتها التي تنقلها من جيل إلى آخر، وينعكس ذلك على أنظمتها وهياكلها وإجراءاتها ومنظومة الحوافز التي تتبناها، كما أنه يُسهم في الوقوف على المشكلات التي تُواجه الموارد البشرية في المدارس، ودراستها وتحليلها بالأساليب والطرق العلمية، واقتراح الحلول المناسبة لها ومتابعة تنفيذها، والعمل على توفير إدارة المحتوى وسهولة الوصول إليه، في ظل تقنيات التكنولوجيا التي تُساعد في صناعة ونشر وتطبيق المحتويات الدراسية والتدريبية الإلكترونية عبر شبكة الإنترنت وغيرها من الوسائط.

الكلمات المفتاحية:

-تنمية الموارد البشرية. - مدارس التعليم الابتدائي. -مداخل تنمية الموارد البشرية.

Approaches to Human Resource Development in Primary Schools in Egypt

Abstract

The aim of the research is to identify the approaches to human resource development in primary schools in Egypt, and the research employed the descriptive approach by analyzing the literature that dealt with the subject of the research. Education in primary schools is linked to human resources, the development of their performance and personalities, and effective participation in facing the challenges of the educational process in primary schools in Egypt. Competitive ability - the learning organization, and that the employment of these approaches in the development of human resources in primary schools works to support initiatives and creative ideas of human resources in schools, as it works to create and develop an environment that incubates and encourages creativity and becomes part of its culture that it transmits from one generation to another, and this is reflected its systems, structures, procedures and incentives system that they adopt, and it also contributes to standing up to doubts. The tools that face human resources in schools, studying and analyzing them using scientific methods and methods, proposing appropriate solutions to them and following up on their implementation, and working to provide content management and accessibility, in light of the technology that helps in the manufacture, dissemination and application of electronic educational and training contents via the Internet and other media. .

Key words:

- Human Resource Development.
- Primary schools. -
- Approaches to Human Resource Development.

أولاً: الإطار العام للبحث

التمهيد للبحث:

لقد شهد أداء المؤسسات التعليمية في المجتمع المصري تطورات عديدة أحدثتها تطبيقات التطور التقني؛ انطلاقاً من مسؤولية التعليم في توجيه المجتمع للتأقلم مع التطورات المجتمعية المتنوعة، مما يتطلب أن تمر المؤسسات التعليمية بعملية تطوير ديناميكية لبرامجها التعليمية وتنمية أداء منسوبيها؛ سعياً لتحقيق أهدافها المتنوعة، من خلال تبني استراتيجيات تطويرية لتنمية مواردها البشرية تتوافق مع حركة التطور التي شهدتها المقررات الدراسية التي تركز على تنمية المهارات المتنوعة للمتعلمين؛ لتهيئتهم للتعامل الفعال مع هيمنة التطور التقني المذهل الذي نتج عنه تعدد المصادر الرقمية والأنظمة الإلكترونية.

ولقد أصبح تطوير برامج تنمية الموارد البشرية استراتيجية وعملية مُنظمة تهدف إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية؛ من أجل تطوير وتحسين وضعها الحالي والمستقبلي، والتكيف مع تغيّرات البيئة الديناميكية؛ لإحداث التناغم والمواءمة بين خصائص الموارد البشرية من جهة، وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية من جهة ثانية، وبالتالي فإن من أهم خصائص تنمية الموارد البشرية هي كونها عملية تعلم مُستمرة استمرار الحياة الوظيفية للمورد البشري بالمؤسسة مهما كان نوعها ونشاطها (سبرينة، ٢٠١٥، ٦٩).

كما تعمل برامج تنمية الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية على تحقيق رضا الموارد البشرية عن أنفسهم وعن عملهم، مع وضع الشخص المناسب في المكان الذي يتناسب مع قدراته ومهاراته، وتركز مداخل الموارد البشرية في ظل التوجهات الحديثة على تنمية المورد البشري شخصياً، وتطوير قدراته المهنية ومعارفه الأكاديمية، وتطوير سلوكياته في تعامله مع الآخرين داخل البيئة التعليمية، كما ترتبط أهداف تنمية الموارد البشرية بالتطورات التكنولوجية الحادثة في المجتمع العالمي، وتغيّر أدوار تنمية الموارد البشرية بالمدارس.

وتواجه المؤسسات التعليمية عدة تحديات تتطلب تنمية مواردها البشرية تتمثل تأثر المؤسسات التعليمية بالعولمة، وثورة الاتصالات والمعلومات، وتحوّل الطالب من طالبٍ محلي إلى طالبٍ عالمي، وتحوّل المؤسسات التعليمية من الأداء التقليدي إلى أداءٍ مُخطط يستهدف تنمية معارف الطلاب ومهاراتهم، وظهور بعض المفاهيم الحديثة، مثل: مفهوم التخطيط الاستراتيجي، والجودة، والاعتماد؛ وتزايد الاهتمام بالعنصر البشري، بوصفه رأس مال فكري، وتعظيم أهمية الفرصة وتكوينها، وزيادة حدة التنافس في الألفية الثالثة في ظل التحوّلات العالمية المعاصرة، الذي يتوقّف في المقام الأول على ما لديها من مخزون الفكر والمعرفة، وعلى قدرة المؤسسة التعليمية على التحديث المُستمر لمنظومة التعليم، بدءاً من الطالب، ومُروراً بالمُعلمين، وأساليب الإدارة التي تتعامل مع هذه المُعطيات (ويح، ٢٠١٣، ٢٠-٢١).

ويوجد إجماع في هذا العصر على أن الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة هي أهم الأصول اللازمة لتحقيق النَّجاح والمزايا النَّافسية على كل من مستوى المنظمة والدولة ككل؛ فالموارد البشرية هي التي تؤدي الأعمال، وتسعى إلى تحقيق مختلف العائدات والنَّائج، وتؤدي إلى التَّقَدُّم والتَّطوُّر لمُنظَّماتها ودولها، وعلى ذلك تعمل مُنظَّمات الأعمال وغيرها من الجهات إلى جانب الدولة على إعطاء الأولوية لإدارة وتنمية الموارد البشرية؛ حتى تُصبح أكثر قدرة على مواجهة المواقف والتَّعامل بإيجابية واحترافية مع التَّأثيرات النَّاتجة عن المُتغيِّرات المُؤثِّرة داخلياً أو خارجياً (جامعة الملك عبد العزيز، ١٤٣٣، ٥٥).

كما يعتمد مقياس تفوق المؤسسات التعليمية على امتلاكها لكوادر بشرية مؤهلة، تُسهم في جودة العملية التعليمية؛ وقادرة على تلبية حاجات التنمية الشاملة ومتطلَّبات العصر المتسارعة (فروهود، ٢٠٠٣، ١٣٥)؛ لذا تحظى تنمية الموارد البشرية باهتمام كبير من قِبَل واضعي السياسات التربوية؛ للاستفادة من القوى الذهنية لهم؛ لتستطيع المؤسسة التعليمية تحقيق أهدافها، كما يُعدُّ الاستمرار في تنمية الموارد البشرية السبيل الأمثل لإقامة مجتمعات التعلُّم.

وعلى مستوى المؤسسات التَّعليمية تُعدُّ تنمية الموارد البشرية بُعداً من أبعاد التَّربية المُوجَّهة نحو إعداد الفرد للحياة، وحل مشكلاته الحياتية اليومية؛ حتى يستطيع أن يُواجه الحاضر والمستقبل، وتؤكد قدرة الأنظمة التربوية على توفير فرص التَّعليم والتَّدريب للجميع بشكلٍ مُستدام، وبالنَّوعية التي تتلاءم مع الاحتياجات المُتعددة والمُتغيِّرة للتَّربية المُستدامة؛ فالقدرة على التَّكيف والتَّعامل مع المُتطلَّبات سريعة التَّغيير لا يمكن تحقيقها في ظل فلسفة تربوية جامدة غير قابلة للتَّجديد والتَّغيير، ومن هنا كان ظهور التَّربية المُستدامة دليلاً على ارتباطها بالتَّعليم المدرسي، والتَّعليم مدى الحياة، والتَّعلُّم من أجل الحياة (منظمة الأمم المتحدة للتَّربية والعلوم والثقافة، ٢٠١٣، ٣٠).

ويُعدُّ الإصلاح في التَّعليم بشكلٍ أساسي على الموارد البشرية؛ فهم الذين يُنفِّذون كل المهام والأنشطة التَّعليمية في المدارس، ومن ثم أصبح المُعلِّمون موضوعاً محورياً في الحركات المعاصرة للإصلاح التربوي، انطلاقاً من أن المُعلِّم هو العنصر الأساسي لنجاح التَّعليم المدرسي؛ فنجاح الإدارة يتوقَّف على نجاح العنصر البشري وإخلاصه (الزعيم، ٢٠١٤، ٢٥).

وتأسيساً على ما سبق تتضح الحاجة لتوظيف التوجهات العالمية المعاصرة في عملية تنمية الموارد البشرية في المدارس الابتدائية باعتبارها محور عمليات الإصلاح التربوي وركناً أساسياً في الخطط الاستراتيجية للتَّعليم، حيث تُمثِّل عملية تنمية أداء الموارد البشرية في المدارس الابتدائية جزءاً من تطوير المنظومة التعليمية، كما يعتمد تحقيق المدارس الابتدائية لرؤيتها ورسالتها على نوعية عناصرها البشرية وعلى الاستثمار الأمثل لهذه العناصر؛ لذا فإنَّ تنمية الموارد البشرية تُمثِّل استراتيجية مهمة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف والسياسات التربوية المعاصرة.

مشكلة البحث:

تُعد تنمية الموارد البشرية في المدارس الابتدائية عاملاً مهماً ومُدخلاً أساسياً من مُدخلات المنظومة التعليمية لتحسين أدائها التعليمي بها في وقتنا الحاضر؛ لمواكبة التغيرات، حيث إننا نعيش في زمن التدفق المعرفي، وثورة الاتصالات والتنوع الثقافي، وعليه جاء الاهتمام بتحقيق قدر عالٍ من النمو المهني لجميع العاملين بالمدارس الابتدائية، ورفع الكفاءة المهنية للعاملين بالمدارس الابتدائية على مختلف المستويات الوظيفية، وطبيعة أدوارهم القيادية والتعليمية؛ خاصة بعد تزايد مشكلات التعليم الابتدائي في مصر التي ترتب عليها ضعف كفاءة مخرجاته التعليمية، وضعف مواهبها لحُطت التنمية.

ولقد اتجهت مصر لاستثمار ما لديها من موارد بشرية في التعليم قبل الجامعي، فلقد اهتم الإطار التشريعي للدستور المصري لسنة ٢٠١٤م بالتنمية المهنية للعاملين في العملية التعليمية حيث جاءت المادة رقم ٢٢ من الدستور "لتؤكد أن المعلمين ومعاونيهم الركيزة الأساسية للتعليم، تكفل الدولة تنمية كفاءاتهم العلمية ومهاراتهم المهنية؛ بما يضمن جودة التعليم ويحقق أهدافه (رئاسة جمهورية مصر العربية، ٢٠١٤م)".

كما صدر القرار الجمهوري رقم ١٢٩ لسنة ٢٠٠٨م بتنظيم الأكاديمية المهنية للمعلمين وتحديد اختصاصاتها، وحددت المادة الأولى من القرار ١٢٩ أهداف الأكاديمية المهنية للمعلمين في: "التنمية المهنية لأعضاء هيئة التعليم الخاضعين لأحكام قانون التعليم والارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم بصورة مستمرة بما يؤدي إلى رفع مستوى العملية التعليمية (رئاسة جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٨م)"، وتتجلى رؤية التعليم قبل الجامعي في مصر في "توفير موارد بشرية متنامية القدرة والكفاءة، وعلى أعلى درجة من الجودة والأخلاقيات والمهنية؛ من أجل مجتمع يقوم على التعلم واقتصاد يقوم على المعرفة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤م)".

ولقد أكدت الأدبيات والدراسات التربوية في مجال التنمية البشرية أهمية تنمية الموارد البشرية كمدخل للوصول إلى مجتمع المعرفة، فقد أوصت دراسة مرزوق (٢٠١١م) بضرورة التدريب المستمر على مهارات الحاسوب والإنترنت؛ للاستفادة منها في عملية التعليم والتعلم، وتوصلت دراسة منصور (٢٠١٢م) إلى أهمية التنمية المهنية في العملية التعليمية؛ للوصول مرحلة التمكين المهني.

وبالرغم من أهمية تنمية الموارد البشرية وسعي وزارة التربية والتعليم لاستثمار الموارد البشرية وتطوير أدائها، إلا أن هناك دراسات تربوية أشارت إلى أن هناك تناقضاً بين ما يتم الإعلان عنه وتأكيد نظرياً، وبين الممارسات الفعلية في الواقع، ومنها: دراسة رمضان ومهاوي (٢٠١٢م)، ودراسة مسعود (٢٠١٤م) فقد أكدت هذه الدراسات أن برامج تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم عاجزة عن الانخراط في مجتمع المعرفة فهي غير كافية، ونظرية في

مضمونها، وبعيدة كل البعد عن الجانب التطبيقي، وبعيدة عن الاهتمام بتكنولوجيا التعليم، ولا يوجد بينها أي ارتباط بينها وبين التعليم المستمر، كما أنها لا تُساعد العاملين في النظام التعليمي على التكيف مع المتغيرات العالمية ونظم التعليم المتطورة.

كما أكدت دراسة جمعة (٢٠٠٩م) أن برامج تنمية الموارد البشرية ما زالت عاجزة عن استنباط حلول تستند إلى معرفة جيدة للتكنولوجيا، والوسائط الحديثة المستخدمة في التعليم، وفهم نقاط القوة والضعف في التطبيقات التكنولوجية الحديثة، في حين أكدت دراسة راسل وساندر (Russell & sandarac, 2012) أن التحدي الأكبر للعاملين في العملية التعليمية في أثناء الخدمة هو أن يكونوا قادرين على مواكبة شتى المتغيرات في عصر يتميز بتسارع الخطي في مجال العلوم والتكنولوجيا التي تغير الكثير من أنماط الحياة، فيحتاجون إلى مهارات متجددة لملاحقة هذه التغيرات، ومهارات لا تُكتسب بالصدفة ولا يمكن اكتسابها بدراسة برنامج ما، بل بدراسة سلسلة متكاملة وشاملة من برامج التنمية المهنية المستمرة.

وعلى مستوى المدارس الابتدائية المصرية فإن العاملين سواء في الوظائف التدريسية أو الإدارية بحاجة مستمرة إلى تنمية أدائهم؛ بهدف زيادة المعرفة وتنمية المهارات وتعديل السلوك والاتجاهات، بما يحقق كفاءة الأداء بالمدارس الابتدائية، سعياً لتحقيق مجتمع التعلّم، حيث تُعدّ مرحلة التعليم الابتدائي مرحلة تأسيس في النظام التعليمي المصري، حيث أشارت دراسة نصار (٢٠١١م) أن التعليم الابتدائي "ينبأ موقعاً فريداً بين باقي مراحل التعليم باعتباره قاعدة النظام التعليمي، والأساس الذي تُبنى عليه باقي المراحل، ويُعدّ ركيزة أساسية في تكوين وتشكيل شخصية المتعلّمين".

كما أكدت الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم (٢٠١٤م) تدني جودة التعليم الابتدائي، إضافة إلى وجود خلل في استثمار وتوظيف الموارد البشرية داخل منظومة المدارس الابتدائية؛ بسبب معاناته من بعض المشكلات، أبرزها: وجود نسبة ١٣% من المعلمين غير مؤهلين تربوياً في المدارس الابتدائية، وخاصة في ظل برامج تنمية مهنية ضعيفة، وتأهيل تربوي غائب تماماً، وغياب البعد التكنولوجي.

واستناداً إلى ما سبق تتضح الحاجة المستمرة للعاملين في المدارس الابتدائية في مصر إلى تنمية أدائهم من خلال وسائل متعددة، بهدف زيادة المعرفة وتنمية المهارات وتعديل السلوك والاتجاهات بما يحقق كفاءة الأداء بالتعليم الابتدائي المصري، وتحدد مشكلة البحث في محاولة الوقوف على مداخل تنمية الموارد البشرية بمدارس التعليم الابتدائي في مصر.

تساؤلات البحث:

- في ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في الأسئلة التالية:
١. ما مفهوم تنمية الموارد البشرية في مدارس التعلّم الابتدائي؟
 ٢. ما المبادئ التي ينبغي مراعاتها عند تنمية الموارد البشرية في التعلّم؟

٣. ما أبرز مداخل تنمية الموارد البشرية في التّعليم الابتدائي في مصر؟

أهداف البحث:

هدف البحث بشكلٍ رئيسٍ إلى الوقوف على مداخل تنمية الموارد البشرية بمدارس التعليم الابتدائي في مصر، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- التّعريف إلى مفهوم تنمية الموارد البشرية في مدارس التّعليم الابتدائي.
- الوقوف على المبادئ التي ينبغي مراعاتها عند تنمية الموارد البشرية في التّعليم.
- تحديد أبرز مداخل تنمية الموارد البشرية في التّعليم في ضوء مجتمع المعرفة.

أهمية البحث:

- يبرز البحث أهمية تنمية الموارد البشرية في التعليم الابتدائي في مصر وإثرائها وتطوير أدوارها؛ لما لها من دور هام في رفع كفاءة الأداء المؤسسي والأكاديمي للتعليم الابتدائي.

- يتسق البحث مع التوجّهات العالمية التي تؤكد أهمية تنمية الموارد البشرية في ظل التحديات المتنوّعة، ودراسة كل ما يتعلّق بها ويؤثّر على أدائها في العمل.

- قد يكون هذا البحث قاعدة مع غيره من الدراسات المرتبطة بتنمية الموارد البشرية في المنظومة التعليمية، ينطلق منها باحثون آخرون للكشف عن مزيد من الحقائق التي تهتم بهذا المجال.

- يسهم هذا البحث في تحديد أبرز المداخل الحديثة التي يمكن توظيفها في تنمية الموارد البشرية في التعليم الابتدائي في مصر.

منهج البحث:

بما أن هذا البحث يهدف إلى دراسة مداخل تنمية الموارد البشرية بمدارس التعليم الابتدائي في مصر؛ فقد استخدم البحث المنهج الوصفي، من خلال دراسة واستقراء ما يتعلّق بقضية البحث في الأدبيات والدراسات التربوية، وذلك لتحديد مفهوم تنمية الموارد البشرية في مدارس التّعليم الابتدائي، والوقوف على المبادئ التي ينبغي مراعاتها عند تنمية الموارد البشرية في التّعليم، وتحديد مداخل تنمية الموارد البشرية في التّعليم في ضوء مجتمع المعرفة

مصطلحات البحث:

تنمية الموارد البشرية Knowledge Society

هي تلك العملية المتكاملة المخطّطة موضوعياً، والقائمة على معلومات صحيحة، والهادفة إلى إيجاد قوّة عمل متناسبة مع متطلّبات العمل في منظمات محدّدة، والمتفهمّة لظروف، وقواعد وأساليب الأداء المطلوب، وإمكانياته، والقادرة على تطبيق تلك القواعد، والأساليب، والراغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات، ومهارات (السلمي، ١٩٩٧، ٢١٦).

ويُعرّف البحث الحالي تنمية الموارد البشرية في التّعليم الابتدائي في مصر بأنها مختلف الأنشطة الهادفة بشكلٍ مُستمر؛ لتنمية وتحديث "معارف ومهارات وقدرات واتجاهات" العاملين في المدارس الابتدائية بمصر مهنيًا وأكاديميًا، وفق سياسة مُحددة لإحداث تطوّر مهني وفقًا لاهتماماتهم، واحتياجاتهم وتطلّعاتهم المُستقبلية، سواء عن طريق التّطوير الدّاتي، أو برامج التّثنية المهنية بما يتوافق مع مجتمع المعرفة.

ثانيًا: الإطار النظري

المحور الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية في مدارس التعليم الابتدائي في مصر:

لم يعد مصطلح تنمية الموارد البشرية يقتصر على عمليات التّعليم والتّدريب فحسب؛ بل أصبح يشمل جميع أنماط التّفكير والسلوك والعلاقات التي من شأنها بيان ورفع مستوى أداء العاملين وقدراتهم، وإكسابهم القدرات الذاتية التي تُمكنهم من تطوير مهاراتهم ومعارفهم واتجاهاتهم، ويعرض البحث لأبرز تعريفات تنمية الموارد البشرية كالتالي:

- تحسين وتطوير أنماط سلوك الأفراد، والعمل على تعديل اتجاهاتهم ومُعتقداتهم؛ وذلك للتّكيف مع الطّروف المُتغيّرة في البيئة الخارجية، وجعل الأفراد أكثر قدرة على التّعامل مع تلك الطّروف، من خلال إحداث التّوازن بين طبيعة هؤلاء الأفراد من حيث أهدافهم ودوافعهم وشخصياتهم وقدراتهم، وآمالهم وبين أعمال ووظائف وأهداف المؤسسة (أحمد، ٢٠٠٩، ص ٢١).

- عمل مُخطّط يتكوّن من مجموعة برامج مُصمّمة من أجل تعليم الموارد البشرية، وإكسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة في المستقبل، والتّأقلم والتّعايش مع أية مُستجدات، أو تغيّرات تحدث في البيئة، وتؤثّر في نشاط المؤسسة (عنتر، ٢٠١٠، ١٩٠).

- مجموع الأنشطة والجهود الإدارية التي تُهدف لحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتّحفيزها والحفاظ عليها؛ من أجل تحقيق الأهداف التّنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية (عامر، ٢٠١١، ١٥).

- عملية تزويد العاملين بالمهارات، والمعارف التي تُستخدمها الآن أو في المستقبل، وتطوير المهارات العامة للعاملين في المُنظمة؛ ليكونوا أكثر تهيئة لقبول تحديات مهام جديدة أوكلت لهم، وتطبيق مُنظّم بعيد الأمد للمعارف والعلوم السلوكية؛ لتطوير فاعلية المُنظمة وقدرات مواردها البشرية، واستثمار مُنظّم في تعليم النّاس أفعال قوية تُمكنهم من تحقيق الهدف (الطائي، ٢٠١١، ٨٣).

- تلك العملية التي تُهدف إلى تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والأساليب المختلفة وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وسلوكياتهم بشكلٍ إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاية الإنتاجية للأفراد في بيئة العمل (خليل، ٢٠١١، ٥١٨).

-مجموعة النّشاطات والإجراءات والبرامج التي تهدف إلى تأهيل وتطوير الأفراد بطريقة مناسبة تُساهم في تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي لأعمالهم (هديب، ٢٠١٤، ٧).

-عملية توسيع الخيارات أمام الأفراد من خلال بناء وتعظيم قدراتهم اعتماداً على ذاتهم بالدرجة الأولى، من خلال عملية بناء شاملة للقدرات تتضمّن الصّحة والتّعليم والتّدريب وتخطيط القوى العاملة من خلال التّركيز على التّثنية الذاتيّة" (المطيري، ٢٠١٤، ١١).

-جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها، ورفع كفاءتها، ومنحها التّعويض والتّحفيز والرّعاية الكاملة؛ بهدف الاستفادة الفصوى من جُهدا وفكرها؛ من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي تنسب إليها" (العريمي، ٢٠١٧، ٨٥).

وبناءً على ما سبق يتضح أن بعض التّعريفات السّابقة ركّزت على الهدف من تنمية الموارد البشرية بالمدارس، وبعضها ركّز على الأنشطة التي يتمّ من خلالها تنمية الموارد البشرية، مثل: التّدريب والتّطوير المهني، والتّطوير التّظيمي، والتّثنية الإدارية، وبناء الفريق، التي تُعدّ اتجاهات لتنمية الموارد البشرية.

ومما تقدّم يتضح أن مفهوم تنمية الموارد البشرية لا يقتصر على عمليات التّعليم والتّدريب للعاملين بالمدارس الابتدائية في مصر فقط، وإنما تشمل مختلف أنماط التّفكير، والتّكوين المعزّز لقدرات العاملين، وصقل مهاراتهم، وإعداد الكوادر التّعليمية المتخصّصة والإدارية في منظومة التّعليم الابتدائي، وتطوير وتحسين طرق وأساليب الأداء عن طريق وضع خطط وبرامج ممنهجة ومرحلية رافعاً لمؤشرات تجويد الأداء، ورأسماً لصورة أفضل للمنظمة؛ مما يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة، وترشيد قراراتها ويُعدّ مدخلاً أساسياً في تعزيز القدرات التنافسية لمدارس التّعليم الابتدائي في مصر، يُضاف إلى ذلك استمرارية التّطوير، ومواكبة مختلف المتغيّرات والمستجدات التي تطرأ على السّاحة العالمية من خلال استثمار أفضل للعنصر البشري، باعتبار ذلك كله من أنشطة إدارة الموارد البشرية في كل المنظمات المعاصرة.

المحور الثاني: المبادئ التي ينبغي مراعاتها عند تنمية الموارد البشرية في التّعليم:

تنتوّع المبادئ التي تقوم عليها عمليات تنمية الموارد البشرية، كما أن هذه المبادئ تُعتبر بمثابة موجهات لسلوك الموارد البشرية داخل المدارس، وأن الالتزام بها يُساهم في تحقيق عملية تنمية الموارد البشرية، كما تتّطلق هذه المبادئ من أهمية تحديد الاحتياجات التّربوية للموارد البشرية، وتُشكّل الرّكائز والأساس العملي لتعزيز أهداف واستراتيجيات عمليات تنمية الموارد البشرية في التّعليم الابتدائي.

وتستند فلسفة تنمية الموارد البشرية على مجموعة من المبادئ التي ينبغي مراعاتها، ومنها

(Armstrong, 2006, 134-135):

- ضرورة استثمار الموارد البشرية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بنجاح، وتحقيق الاستفادة القصوى لكل المعنيين بالمؤسسة.
- دمج خطط وبرامج تنمية الموارد البشرية من أجل تحقيق استراتيجيات الأعمال والموارد البشرية.
- ضرورة ارتباط برامج تنمية الموارد البشرية دائماً بالأداء، وضرورة تصميمها لتحقيق تحسينات محددة في الأداء المشترك الفردي والجماعي والوظيفي، ولتحقيق مساهمة كبيرة في الحد الأدنى للنتائج.
- ضرورة تشجيع أفراد المؤسسة وإعطائهم الفرصة للتعلّم وتطوير مهاراتهم ومعارفهم إلى أقصى درجة.
- ضرورة توفير إطار للتعليم الفردي من خلال خطط التطوير الشخصية التي تُركّز على تدريب النّحّم في الدّات، وتكون مدعومة من قِبَل التّدريب الرّسمي والتّوجيه.
- ضرورة دعم المؤسسة الاستثمار في التّعليم والتّطوير من خلال توفير فرص ووسائل عمل مناسبة، مع العلم أن المسؤولية الأساسية تقع على عاتق الأفراد الذين سيتلقون التّوجيه والدّعم من مديريهم أو قسم الموارد البشرية إذا لزم الأمر.
- من أبرز مبادئ تنمية الموارد البشرية في المدارس، ما يلي (وزارة التربية والتّعليم المصرية، ٢٠٠٧، ٢٧):
- أن جميع العاملين لديهم استعدادات عالية لمعرفة المُستجدات العالمية في مجال عملهم.
- الإيمان بقدرة كل مورد بشري على تحقيق الجودة والتّميّز في عمله.
- الإيمان بضرورة بناء ثقافة التّقويم المستمر على أساس معايير واضحة للمورد البشري.
- أن جميع الموارد البشرية لديهم القدرات المُتنوّعة على إقامة شراكاتٍ فاعلة مع جميع المهتمين بالعملية التّعليمية.
- أن جميع الموارد البشرية لديهم القدرات على إقامة بيئة تعليمية باعثة على التّعلّم الفعّال لجميع التّلاميذ.
- أن جميع الموارد البشرية يتحلّون بالأخلاق السّامية لمهنة التّعليم.
- أن جميع الموارد البشرية يملكون مهارات تُمكنهم من تحقيق أعلى مستوى من الأداء.
- كما تتّمثّل مبادئ تنمية الموارد البشرية في المبادئ الآتية (4, 1996, Wlilde):
- تبنّي القدر الحالي للمهارات الأساسية الموارد البشرية، وحجم معرفتهم ومجال خبراتهم والمُتغيّرات العالمية المعاصرة التي تُؤثّر في العملية التّعليمية.
- تشمل تنمية الأداء المهني للموارد البشرية على فرص مُتنوّعة وعديدة تُساعد على اشتراك الموارد البشرية كمتعلّمين وتُقدّم فرصة؛ لتطبيق مهارات ومعرفة جديدة.

- تُقدّم تنمية الأداء المهني للمُعلّم فرصًا للموارد البشرية لممارسة المهارات والاستراتيجيات، والفنيات الجديدة، وتقويم التغذية الراجعة للأداء، واستمرار أنشطة المتابعة.

- تتضح تنمية الأداء المهني للموارد البشرية الفعالة من خلال الزيارات التي يُمكن قياسها لمعرفة مهاراتهم وقدراتهم التي تحتاج إلى تدريب من خلال برامج التّمنية المهنية.

- ترتبط تنمية الأداء المهني للموارد البشرية بنتائج يُمكن قياسها من خلال أداء المُعلّم والطلّاب داخل المدرسة.

وتأسيسًا على ما سبق فإن تنمية الموارد البشرية في المدارس الابتدائية في مصر لها مجموعة من المبادئ التي تُبنى وترتكز عليها لتحقيق أهدافها، من أهمها أن الموارد البشرية في المدارس الابتدائية بما أنهم يتحمّلون نجاح العملية التّعليمية على عاتقهم، فلا بد من أنهم بحاجةٍ ضرورية إلى دعم ونمو مهني مُستمر، وتحفيزهم على هذا الأداء المُتميّز وتحفيز سلوكهم الوظيفي وتحسين عملية تطوير مسارهم الوظيفي، بالإضافة إلى تطوّر أدائهم وشخصياتهم، وتُساعدهم على تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين، ومساعدتهم على المشاركة الفعالة في مواجهة تحديات العملية التّعليمية بالمدارس الابتدائية في مصر.

المحور الثالث: مداخل تنمية الموارد البشرية في التّعليم في ضوء مجتمع المعرفة:

تُحظى مداخل تنمية الموارد البشرية في المؤسسات التّعليمية في العقد الأخيرة باهتمام كبير، خاصة بعد انتشار مفاهيم التّعليم المستمر، والتّعلّم مدى الحياة، كما أن التطوّر في الفكر التّربوي في السّنوات الأخيرة، أدى إلى تعدد مداخل تنمية الموارد البشرية في المؤسسات التّعليمية، ويعرض الباحث في الصفحات التالية بعض مداخل تنمية الموارد البشرية في المؤسسات التّعليمية.

أ. مدخل الإدارة الاستراتيجية:

يُعدّ مدخل الإدارة الاستراتيجية من المناهج الفكرية التي تنسّم بالحدّات والرّيادة، وتُعرف بأنها طريقة في التّفكير والتّصرّف تُؤدي إلى رسم الاتجاه العام، وتُصوّر الرّؤى المُستقبلية للمؤسسة، وتُصمّم رسالتها، أو تحديدًا لغايتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المُتنوّعة بينه، أو بين بيئتها بما يُساهم في بيان الفرص والتّهديدات المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها؛ بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها (الخباز، ٢٠١٦، ١٠١)، وتُشير الإدارة الاستراتيجية إلى خطط وأنشطة المؤسسة التي يتمّ وضعها بطريقةٍ تضمن خلق درجة من التّطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين هذه الرّسالة والبيئة التي تعمل بها بصورةٍ فعالة وذات كفاءة عالية (الأسطة، ٢٠١٦، ٩).

وتُعرف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأنها عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف المحيطة، وعلى تدعيم

استراتيجيات المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية؛ فهي مُدخلًا أو إطارًا لصنع القرارات الاستراتيجية بشأن العاملين بالمؤسسة على المستويات التنظيمية؛ حيث تتجه هذه الإدارة الاستراتيجية تحت مظلة الاستراتيجية العامة للمؤسسة (عامر، ٢٠١١، ٤٥).

كما تُعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها الطريقة التي يُمكن من خلالها تحديد الأهداف ووضع القرارات الاستراتيجية بما يُحقق رؤية ورسالة المؤسسة التي قامت من أجلها، أي إنها منظومة متكاملة تتضمّن كل من رسالة المنظمة وأهدافها والسياسات اللازمة لتحقيقها والطرق اللازمة لتنفيذ ومتابعة الاستراتيجية، بما يتّلاءم مع التغيّرات في البيئة المحيطة بالمنظمة، بالاستناد إلى إمكانات المنظمة الداخلية (إبراهيم، ٢٠٢١، ١١٧).

ويُشير ذلك إلى أن الإدارة الاستراتيجية كمدخل لتنمية الموارد البشرية تُمثّل القرارات والأنشطة الإدارية التي تُحدد رؤية ورسالة المدارس وأهدافها الاستراتيجية التي تسعى إلى الوصول إليها، وتحديد نقاط القوة والضعف في مختلف عمليات تنمية الموارد البشرية، وتحديد الفرص والتحديات التي تُواجه عملية تنمية الموارد البشرية، ومن ثم الوصول إلى خطط لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمدارس، ومن ضمنها الأهداف الاستراتيجية الخاصة بتنمية الموارد البشرية في المدارس الابتدائية.

وللإدارة الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية مجموعة من الخصائص (أحمد، ٢٠٠٩، ٢٥):

- الاهتمام بالجانب الاستراتيجي إضافة إلى الجانب التنفيذي أو الإجرائي قصير الأجل عند إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.
- ضرورة الرّبط بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة وتحقيق التّكامل بينهما.
- ضرورة الأخذ في الحسبان البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة بما تضمه من فرص وتهديدات، كذا البيئة الداخليّة لإدارة الموارد البشرية بما تشمله من جوانب قوة ونواحي ضعف.
- النّظر إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية باعتبارها أداة لتحسين مستويات الأداء التنظيمي، وتنمية ثقافة مُعزّزة لهذا الأداء.
- ويُساعد مدخل الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية من خلال تحقيق الآتي (إدريس والغالب، ٢٠١١، ١٨-١٩):

- النّفاعل البيئي على المدى الطويل؛ حيث يُساعد هذا النّفاعل على التّعامل مع الطّروف والمستجدات، ويُعطي الموارد البشرية القدرة على التّكيف مع التّغيّرات.
- تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، وجعلها قادرة على بناء قدرات تُساهم في تعزيز هذا

المركز، وتحقيق نتائج إيجابية.

-تضع أسس علمية وسليمة لتخصيص الإمكانيات والموارد البشرية، وخاصة نادرة التخصص منها على مختلف الأعمال والأنشطة الوظيفية في المنظمة.
-تسهم بتحديد الفرص ووضع الأسبقيات الملائمة والمناسبة لاستثمار قدرات الموارد البشرية.

ويتضح مما سبق أن الإدارة الاستراتيجية تعمل على تنمية الموارد البشرية في المدارس، حيث يُتيح للمدارس إمكانية إدارة مستقبلها الإداري، وتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية، وتحديد المهام والقدرات المطلوب توافرها في الموارد البشرية القادرة على تحقيق رؤية ورسالة المدارس وأهدافها الاستراتيجية، كما تتضمن الإدارة الاستراتيجية الخطط والسياسات طويلة الأجل في تنمية الموارد البشرية، من خلال تنظيم الموارد البشرية، وتقدير الاحتياجات والمهارات الخاصة بكل مورد بشري في ضوء التكيّف مع التغيرات البيئية المحيطة بالمدرسة الابتدائية، لدعم قدراته في المدارس، كما أن خطط الإدارة الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية تتكامل مع الخطط العامة للمدارس، وتتلاقى مع أهدافها الاستراتيجية لجميع مجالات العمل التربوي.

ب.مدخل إدارة التميّز:

تُمثّل إدارة التميّز إحدى المداخل الإدارية التي أثبتت قدرتها الفائقة على تحويل المؤسسات من شكلها التقليدي إلى مؤسسات حية تعيش عصرها وتواكب مُتغيّراته المتسارعة، وتسعى إلى تحديث نفسها ذاتياً من خلال استغلالها الأمثل لقدراتها وإمكاناتها البشرية والمادية والتقنية، ومن خلال نظرتها إلى المؤسسات على أنها وحدة عضوية متكاملة (العنزي، ٢٠١٣، ٢٧٦)، وتُعرف بأنها مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تقوم بها الإدارة المدرسية والمُعلّمين معاً؛ بهدف التّرابط والتكامل بين العناصر الإدارية والتدريسية؛ لتحقيق أعلى مُعدلات الفاعلية، والوصول بمستوى المخرجات إلى حدٍ عالٍ من التّفرد والتميّز الذي يُحقق رغبات ومنافع وتوقّعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمدرسة من عاملين ومجتمع وأولياء أمور وسوق العمل، ويساهم في رفع قدرة المدرسة على التنافسية وعلو مكانتها مقارنة بمثيلاتها (السواط، ٢٠١٦، ٣٢٧).

كما تُعرف بأنها قدرة المؤسسة على الإبداع، والابتكار الإداري، وطرح أفكار غير تقليدية، والارتقاء بجودة خدماتها، لتلبية احتياجات عملائها الخارجيين، وتوقّعاتهم المختلفة؛ مما يؤدي إلى تحقيق مستويات غير عادية من الأداء، وتحقيق ميزة تنافسية، وتعظيم قيمة المؤسسة، ومكانتها على جميع المستويات (عطية، ٢٠١٧، ٤١٤).

كما تُعرف بأنها " تلك الأنشطة التي تجعل المؤسسة التعليمية مميزة في أدائها من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً ومتميزاً بشكلٍ يجعلها مُتفوّقة ومُتفردة عن باقي المنافسين، وينعكس ذلك على كيفية التّعامل مع العملاء، وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها، وإعداد سياساتها واستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية" (الهلالى وغبور، ٢٠١٢، ١٩)، كما تُعرف بأنها

نشاط المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق أهدافها، ويتضمن التفوق والإبداع الفردي والجماعي، ويستند إلى الأداء المميز القائم على التخطيط المسبق، ومجموعة من القيم التنظيمية الراسخة (السيد، ٢٠٢٠، ٢٧).

وتعمل إدارة التميز على الاقتناع الإيجابي بأهمية الموارد البشرية، وتمكينهم من الأداء بحرية، والإبداع والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤوليات واستثمار العقل البشري وقدراته الذهنية والفكرية ومنتجاته من ابتكارات وإبداعات (صقر، ٢٠١٣، ٣٢).
وتعتمد إدارة التميز على استثمار طاقات العاملين، وقدراتهم المختلفة؛ مما يؤدي إلى تحقيق النتائج والأهداف المحددة، كما يعتمد تطوير الأداء التعليمي في المدارس على قدرات العاملين ومهاراتهم؛ فضلاً عن درجة مشاركتهم، ومدى فاعليتهم في التطوير (عطية، ٢٠١٧، ٤٧٨).

وتسعى إدارة التميز إلى تحقيق التفوق والإبداع والمنافسة الدولية، وتحقيق الريادة وتعميم مبادئ تحقيق التميز، والمساهمة في توفير مرجعية إرشادية، وأسس معيارية لقياس مدى التقدم والتطوير في الأداء، وتعميم أفضل الممارسات المهنية والإدارية، وضمان تطبيق أكثر أساليب العمل كفاءة وتطوراً في المؤسسات التعليمية، بما يحقق روح المبادرة والتطوير وتقدير الإنجاز، وتقديم الخدمات ونشر ثقافة التميز (الهادي، ٢٠١٢، ٢٥١).

وتهدف إدارة التميز إلى معاونة المدارس على تطوير أدائها، والارتقاء بجودة كل من المدخلات والعمليات والمخرجات، وتحقيق مبدأ الوضوح والصراحة والشفافية حول مستوى المدارس، ومساعدة العاملين في التعرف إلى مواضع الخلل في النظم التعليمية بها، وتحديد الأسباب التي أدت إلى انحراف الأداء عن مساره الطبيعي، واعتماد إدارة المدرسة لمبدأ التخطيط الاستراتيجي كأحد مسؤولياتها الهامة، وذلك مواكبة لطبيعة العصر، وبناء قاعدة علمية وتكنولوجية متطورة تستند إلى نظام تربوي متين يقف سداً في مواجهة تحديات الحاضر والمستقبل (علي، ٢٠١٩، ١٠٩-١١٠).

كما تعمل إدارة التميز على توفير المناخ الداعم للموارد البشرية؛ وذلك بتوفير الظروف الإيجابية المحددة لأداء الموارد البشرية كافة، التي تتحقق عند توافرها أهداف المؤسسة التعليمية، وتتمثل هذه الظروف في تفويض السلطة للعاملين، ومنحهم الثقة في أداء الأعمال التي يكلفون بها، والعمل بروح الفريق الواحد وتدعيم العلاقات الإنسانية الجيدة، وتحقيق العدالة الوظيفية بين العاملين في الحصول على الترقيات ضمن نظام متكامل، والتزام المؤسسة بترشيح المتميزين والهيئات الخارجية ذات الصلة بالمؤسسة، والاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي، ورفع مستوى الامتيازات الوظيفية المقدمة للعاملين (عبد الوهاب، ٢٠٠٢، ١٨).

وتهتم نماذج التميز بتنمية الموارد البشرية العاملة في المدارس، والاهتمام بأنشطة التدريب الحالية والمستقبلية الموجهة إليهم، وكذا اهتمامه بطرق جمع البيانات والمعلومات، وحل

المشكلات واتخاذ القرارات المختلفة، فضلاً عن اهتمامه بمواصفات الخريجين، ومدى ملاءمة إعدادهم لمُتطلبات سوق العمل، وغيرها من الجوانب المختلفة التي تهتم بتحقيق التَّميَّز في المدارس وتأكيدا وقياسها، واستخدام مختلف الأساليب الكمية وغير الكمية؛ للتأكد من جودة الخدمات التي تُقدِّمها المؤسسة التعليمية، ومدى رضا العملاء عنها (عطية، ٢٠١٧، ٤٥٣).

وترتبط عملية التَّميَّز بتنمية الموارد البشرية، من حيث تركيز إدارة التَّميَّز على فاعلية عملية تدريب الموارد البشرية في المدارس، وقدرتها على تزويد الموظفين بالأفكار الجديدة وإكسابهم النِّقَّة بالنَّفْس، ومدى مساعدتهم على تَبَيُّ أساليب جديدة في مجال عملهم، ومواكبتها للمستجدات الحديثة في مجال العمل، ووضوح أهدافها وقابلية برامجها للتطبيق (الجرابدة، ٢٠١٢، ٥١).

ويعمل تطبيق إدارة التَّميَّز في تنمية الموارد البشرية على تحقيق الآتي (داوود، ٢٠١١، ٦٤):

- تطوير الأفراد وتمكينهم والإفادة والاستفادة من قدراتهم الذهنية داخل المؤسسة "التَّعلُّم التنظيمي".

- فتح آفاق للتطوير والضبط للنظم المؤسسية من حيث تحديد المسؤوليات والأدوار بدقة.

- وضع معايير بهدف قياس الأداء، ومن ثمَّ تقويمه بطرق علمية منهجية.

- إعطاء العاملين الفرصة لاستخدام خبراتهم في تطوير أساليب العمل وإجراءاته والتدريب اللازم لهم؛ لمنحهم الحوافز المناسبة نتيجة الجهود التي يبذلونها في أداء أعمالهم.

وتُحقق إدارة التَّميَّز تنمية الموارد البشرية في المدارس من خلال ما يلي (السيد، ٢٠٢٠، ٣٢-٣٣):

- الارتقاء بمستوى العاملين من النَّاحية العلمية والعملية والاجتماعية.

- إيجاد ثقافة تُركِّز على المستفيدين.

- تطوير العاملين وتمكينهم والاستفادة من قدراتهم الذهنية لتحقيق أهداف المؤسسة.

- الاستمرار في العمل والمحافظة على مُعدَّلاته ضمن بيئة تنافسية عالمية.

- القدرة على اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق وترتيب وتحليل المشاكل.

- إعطاء العاملين فرصة لاستخدام خبراتهم في تطوير أساليب العمل وإجراءاته.

- تسعى إدارة التَّميَّز إلى التَّطوير والتَّحسين المُستمر.

- الارتقاء بمستوى الطُّلبة في جميع الجوانب.

وبناءً على ما سبق تُمثِّل تنمية الموارد البشرية في ضوء مدخل إدارة التَّميَّز اتجاهاً عالمياً لتجويد أداء الموارد البشرية في النُّظم التعليمية، حيث يتضح أن إدارة التَّميَّز تعمل كآلية لتوجيه التَّطوير الشَّامِل للعملية التعليمية، فهي تُمثِّل المحك الذي يُمكن للمدرسة من خلاله أن تتعرَّف إلى المستوى الذي أنجزته، وأن تُطوِّر من أدائها للوصول إلى أعلى المستويات، من خلال تراكم

الخبرة والمعرفة والمهارات لدى الموارد البشرية التي تتضمّن التحسين والتطوير المستمر لهم.
ج. مدخل إدارة المعرفة:

تُعرف إدارة المعرفة Knowledge Management بأنه الأسلوب الذي تتعامل فيه المنظمة مع الفرد العامل لديها من خلال استغلال رصيده المعرفي "الخبرات-المهارات-المفاهيم-المعلومات والانطباعات والتصورات"، أي المعرفة التي يمتلكها في مواجهة الصعوبات التي تواجهها، والعمل على الرّفْع من مستواه المعرفي بالتّكوين والتّطوير والتّعلّم المستمر (بويكر وتيغزرة، ٢٠٢١، ٢٢٦)، وتُعرف بأنها نمط إداري متكامل يتولّى المعرفة ويوجّهها وفق أسس مُعينة، هي جمعها وتنظيمها ثم ابتكار وتوليد معارف جديدة؛ حتى تُحقّق المؤسسة أهدافها بالتّجديد والتّطوير، وكل ذلك يضمن للمؤسسة ميزة تنافسية (العلول، ٢٠١١، ٦٠).

وتتضمّن إدارة المعرفة إيجاد بيئة مثيرة في المؤسسة تُسهّل عملية الإبداع ونقل ومشاركة المعرفة بالتركيز على إيجاد الثقافة التنظيمية الدّاعمة وبدعم من القيادة العليا ذات الرؤية الثّابتة وتحفيز العاملين، وتوفير التّسهيلات اللازمة لها، مثل: أفراد المعرفة، والحاسبات، والشبكات، وغيرها (أبو العلا، ٢٠١٣، ١٣٠)، وتتركّز قيمة المعرفة في إنتاج الثروة بتطبيق بعض الأفكار والأساليب؛ بغرض التحسين المستمر وتطوير العمليات، واستخدام المعرفة الحالية لإنتاج وابتكار مُنتجات وخدمات جديدة، بالإضافة إلى تهيئة المناخ المناسب لصنع المعرفة التنظيمية (الوليد، ٢٠١٤، ١٠٨).

وتستهدف إدارة المعرفة بالمدارس جمع المعرفة من مصادرها وتخزينها وإعادة استعمالها، وجذب رأس مال فكري لوضع الحلول للمشكلات التي تُواجه المنظمة، وخلق البيئة التنظيمية التي تُشجّع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة؛ لرفع مستوى معرفة الآخرين، وتحديد المعرفة الجوهرية، وكيفية الحصول عليها وحمايتها، وبناء إمكانات التّعلّم، وإشاعة ثقافة المعرفة، والتّحفيز لتطويرها، والتنافس من خلال الذكاء البشري، وتأكيد فاعلية تقنية المنظمة، وعلى تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الظاهرة، وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات (سمحان، ٢٠١٩، ٤٧٣).

وتُعتبر عملية بناء وتطوير المعرفة سمة هامة وجوهرية في إدارة المعرفة، كما أن توليد المعرفة هو نشاط يحدث في جميع أرجاء الأنشطة اليومية، أو في العمل، أو التفاعل في البيئة الاجتماعية، وتوليد المعرفة يحدث في العديد من النّماذج الديناميكية، التي يُمكن أن تكون من خلال وسائل إنسانية، مثل: التّدريب الرّسمي، أو التّحدّث مع الأفراد الذين يشتركون في نفس الاهتمامات، أو الآليات التّقنية. (Omotayo, 2015, 80)

كما يتملّك الهدف من تنمية الموارد البشرية في ضوء إدارة المعرفة نقل المعرفة وليس تجميدها، توزيعها وليس وضعها على الرّف، أو اقتصار تأثيرها على الأفراد المالكين لها أو المتعاملين معها فقط؛ لذا فإنه عندما لا تنتقل المعرفة المكتسبة من مكان إلى آخر، لا تكون

هناك مؤسسة مُعتمدة على التَّعلم، بل فقط مجموعة من المشروعات (ستيوارت، ٢٠٠٧، ٢٧٨-٢٨٩).

وتُساهم إدارة المعرفة في تنمية وتطوير العديد من الجوانب للموارد البشرية فهي تُعدّ أداة تحفيز للمُنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والتعرّف إلى الفجوات في توقّعاتهم، كما تُعزّز قدرة المُنظمة للاحتفاظ بأداء الموارد البشرية ومستوى الخبرة والمعرفة لديها والعمل على تحسينها، وتُساعد في توثيق المعرفة المُتوقّرة وتطويرها والمشاركة فيها بين أفراد المُنظمة، كما تدعم الاستفادة من الممارسات الموجودة والمكتسبة من طرف المستخدمين بوضع إطار عمل لتعزيز المعرفة التَّنظيمية (باير وبلغوم، ٢٠١١، ١٠)، كما أن تطوّر المعرفة لا تقع على أحدٍ بشكلٍ فردي، فالمعرفة عملية اجتماعية وتعني أنه لا يستطيع أيّ شخص تحمّل المسؤولية للمعرفة التجميعية (العلول، ٢٠١١، ٣٣).

وتتبع أهمية توظيف إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في المدارس مما يلي (همشري، ٢٠١٣، ١١١):

- استثمار رأس المال الفكري، إذ أصبحت قيمة المُنظمات تتأثّر بقيمة رأس مالها الفكري، وتنسيق أنشطة المُنظمة المختلفة؛ بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية.

- تعزيز القدرات والجدارات الجوهرية Core Competencies في المُنظمة.

- تحسين الأداء التَّنظيمي وإتاحة الفرصة للمُنظمة؛ لتحديد أصولها غير الملموسة وتوثيقها وتطويرها.

- تحفيز المُنظمات على تشجيع مقدرات الابتكار والإبداع لدى مواردها البشرية لتكوين معرفة جديدة وتجديد ذاتها، ومواجهة التَّغيرات البيئية غير المستقرّة.

- الارتقاء برأس المال الإنساني، وذلك بتشجيعه على التَّعلم، وتطوير مهاراته في العمل.

- تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التَّركيز على المحتوى.

- تشجيع التَّغيير التَّنظيمي الهادف وإعادة هندسة الأعمال بما يُحقق أهداف المُنظمة، ويُساعد على التَّمييز والريادة في بيئة سريعة التَّغيير والنَّقل.

ومن بين الطرق التي تُمارسها الموارد البشرية للتأثير على إدارة المعرفة، هي (Aziri &

Veseli & Ibraimi, 2013, 1041).

- المساعدة في تنمية ثقافة مفتوحة فيها القيم والمعايير تؤكد أهمية تقاسم المعرفة.

- تشجيع إقامة مناخ مبني على التَّقة.

- إعطاء نصائح بشأن تصميم وتطوير المُنظمات التي تُيسّر تبادل المعرفة من خلال

الشبكات، والانخراط في المجتمعات (مجموعات من الأفراد الذين يشتركون في

الاهتمامات المشتركة حول جوانب عملهم، والعمل بروح الفريق).

- تقديم المشورة بشأن أساليب لتحفيز الأفراد لتبادل المعارف، ومكافأة أولئك الذين يقومون

بذلك.

-المساعدة في تطوير أداء إدارة العمليات التي تُركّز على تطوير وتقاسم المعرفة.
-تطوير عمليات التعلّم التنظيمي الجماعي والفردية التي تُساعد على توليد ونشر المعرفة.
-إعداد وتنظيم حلقات العمل والمؤتمرات والحلقات الدّراسية والنّدوات التي تُتيح تقاسم المعرفة.

-تعزيز قضية إدارة المعرفة مع كبار المديرين؛ لتشجيعهم على ممارسة القيادة ودعم مبادرات إدارة المعرفة.

وينحصر تأثير إدارة المعرفة على تنمية الموارد البشرية من خلال ثلاث قضايا مهمة تتمثّل فيما يلي (جرادات، ٢٠١٢، ٢٧):

-التأثير على تعلّم الأفراد: تُساهم إدارة المعرفة في عملية تعلّم العاملين من بعضهم البعض، ومن مصادر خارجية، خاصة إذا ما تمّ تصميم برامج وأنشطة تُحقق اكتشاف معرفة جديدة عن طريق التّركيب أيّ من خلال مزج وتجميع معارف صريحة مُتوقّرة وبيانات ومعلومات لتكوين مجموعة جديدة أكثر تعقيداً من المعرفة القائمة، ومسك معرفة جديدة من خلال تجسيد معرفة ضمنية متوافرة لدى العاملين أيّ عملية تحويل المعرفة الضّمّنية المُتجسّدة في الأفراد إلى معرفة وشكل صريح، بمعنى إخراج الجسد، وتحويلها إلى معرفة صريحة من خلال التّفاعّل مع الآخرين.

-التأثير على تكيف الأفراد: يُساهم التعلّم المستمر في زيادة المعلومات والمعارف المتاحة للأفراد العاملين في المُنظمة، وهذا يجعلهم أكثر قدرة على الاستجابة للظروف والمواقف الجديدة التي يتعرّضون لها، وبالتالي أكثر استعداداً لتقبّل التّغيير والتعامل معهم الأمر الذي من شأنه أن يجعلهم قادرين على التّكيف مع كل المستجدات والظروف التي تطرأ عليهم، سواء في عملهم داخل المُنظمة أو في أثناء تعاملهم مع الأطراف الخارجية.

-التأثير على رضا الأفراد: تؤدي برامج إدارة المعرفة وما تُحقّقه من زيادة تعلّم الأفراد وقدراتهم على التّكيف إلى تحسين مهاراتهم وفُرصهم في التّقدّم وكذلك في الحصول على وظائف أفضل ومزايا أكثر، وهذا التّحسّن في المهارات وفُرص التّقدّم يمكن أن يُؤدي إلى زيادة الرّضا، وتقليل مُعدّلات الغياب والتّسرّب، ولكن شرط أن تهتم إدارة المعرفة بتثمين التّحسّن والاعتراف به ومكافئته، كما يمكن أن يُؤدي ارتفاع الرّضا إلى زيادة استعداد الأفراد للمشاركة بالمعرفة الاحتفاظ به وحجبها عن الآخرين، يُؤدي تحقّق الرّضا في المُنظمة إلى استنفار جميع طاقات ومواهب العاملين فيها لتقديم أفضل ما عندهم لتحقيق أهداف المُنظمة، إضافة إلى المحافظة على الرّصيد الاستثماري البشري والفني للمُنظمة من الضّياع، وكذلك تعزيز قدرة المُنظمة على

تحقيق أهدافها ومواجهة التّحديات.

ويمكن توظيف عمليات إدارة المعرفة من تشخيص وتوليد وخرن وتوزيع، ثم تطبيق هذه العمليات المتتالية إذا تمّ الأخذ بها في المؤسسات التّعليمية؛ فسوف تسمو المؤسسات التّعليمية في تنمية عناصرها البشرية إلى مستوى ثقافي راقٍ، وأداء تعليمي يُحقق المستوى المطلوب (العلول، ٢٠١١، ٨٧).

ويمكن تحديد عمليات إدارة المعرفة التي قد تُسهم في تنمية الموارد البشرية في المدارس في النّقاط الآتية (عتوم وعتوم، ٢٠١٨، ٧٧-٩١):

- تحديد واكتشاف المعرفة عن طريق رصد المعرفة الدّاخلية للمُنظمة ومَنسوبيها، والمعرفة الخارجية للبيئة المحيطة، عن طريق فريق مسؤول عن ذلك، وضرورة تحديد الفجوة المعرفية بين ما هو موجود وما هو مطلوب.

- توليد واكتساب المعرفة وتّعني إيجاد المعرفة من جميع مصادرها سواء من الخبراء والمُنخصصين وقواعد البيانات والأرشيف.

- تخزين المعرفة والاحتفاظ بها لتسهيل الوصول إليها واستخدامها في الذاكرة التّظيمية، ويُساعد في ذلك استخدام تقنية المعلومات.

- مشاركة المعرفة وتوزيعها ونقلها ونشرها من شخصٍ إلى آخر، عن طريق تبادل الأفكار والمهارات والخبرات.

- تطبيق المعرفة ويعني تنظيم المعرفة وجعلها جاهزة للاستخدام عن طريق التّبويب والفهرسة والتّصنيف والفحص والتّعديل، وذلك في سبيل تحقيق الأهداف والاستراتيجيات على أرض الواقع.

واستنادًا لما سبق تُعتمد إدارة المعرفة على الموارد البشرية الذين يكون لديهم القدرة على مهارات إدارة المعرفة من خلال القيام بالنّشاطات العقلية والمهارات واستخدام النّطبيقات التّكنولوجية الحديثة في العملية التّعليمية؛ لأنها تُساعد على تسريع إنتاج وتخزين المعرفة وتوزيعها على الموارد البشرية في المدارس؛ بهدف إعادة إنتاجها بأشكال مختلفة وتطبيقها في الممارسات التّربوية المختلفة في المدارس، إضافة إلى أن إدارة المعرفة تُسهم في تنمية الموارد البشرية في المدارس من خلال توفير إدارة المحتوى وسهولة الوصول إليه، في ظل تقنيات التّكنولوجيا التي تُساعد في صناعة ونشر وتطبيق المحتويات الدّراسية والتّدريبية الإلكترونيّة عبر شبكة الإنترنت وغيرها من الوسائط.

د. مدخل إدارة الجودة الشاملة:

تُمثّل إدارة الجودة الشاملة نظامًا إداريًا مُتكاملًا يتكوّن من مجموعة من المعايير والإجراءات المُنضبطة التي تخدم المؤسسة التّعليمية وزبائننا عن طريق التّحسين المُستمر في المُنتجات والخدمات، ويتوقّف نجاح المؤسسة التّعليمية في تطوير قدرتها التّنافسية على بناء

سمعة طيبة عن جودة منتجاتها وخدماتها، وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يُحقق قدرة تنافسية عالية تُمكن من مواجهة التّحديات، وتحسين الإنتاجية، وخفض التّكلفة، وإطلاق الإبداع في كل الممارسات (حسن، ٢٠١٧، ٢١)، وتعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها النّظم الإدارية التي تُستهدف التحسين المستمر في أداء الأفراد، والمؤسسات عن طريق استثمار قدراتهم، وتدعيم مهاراتهم من خلال التّمية المهنية المستدامة، وتفويض السّلطة، ونُظم المساءلة، وتوكيد الجودة، وتقديم تغذية راجعة مُستمرة لأدائهم، وإزالة العوائق التي تُحول دون التحسين المُستمر لجودة أدائهم (الهيئة القومية لضمان جودة التّعليم والاعتماد، ٢٠١٠، ١٤).

وتتحدد العناصر الأساسية التي يتوجّب على المؤسسة اتباعها إذا ما اعتمدت الجودة كأداة للتنافسية، وهي: "تحديد مُتطلبات الجودة من وجهة نظر العميل، والنّظر إلى الجودة على أنها أداة تنافسية، وبناء الجودة على أساس عمليات التّخطيط الاستراتيجي، وحصول الجودة على الالتزام الكامل للجامعة، ربط الجودة مع الرّبحية مع النّظر إلى التّكلفة ومُتطلبات السّوق (عبد الكريم والمولى، ٢٠١٩، ٣١٢)".

وتقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التّعليمية على تبنّي مبادئ محددة للوصول إلى أفضل أداء ممكن، فهي فلسفة إدارية ومدخل استراتيجي ووسيلة لإدارة التغيير؛ تهدف إلى نقل المؤسسات المعاصرة من أنماط التّفكير التّقليدية إلى أنماط تفكير وممارسات تتلاءم مع البيئة والمُتطلبات المعاصرة، وتعتمد على مشاركة العنصر البشري بتحرك مواهبهم وقدراتهم بهدف التحسين المُستمر (محمود وجاسم، ٢٠١٣، ١٥٣).

ولقد وضع ديمنج نموذجًا لإدارة الجودة الشاملة وتطبيقها يمكن أن يصلح لتنمية الموارد البشرية في المدارس الابتدائية، ويتكوّن من (Neave, 2012, 564-569):

- خلق حاجة مُستمرة للتّعليم وتحسين الإنتاج والخدمة، وتبنّي فلسفة جديدة للتّطوير.
 - تطبيق فلسفة النّحسينات المستمرة، والعمل على رضا العميل.
 - منع الحاجة إلى التّفقيش، والاهتمام بالتّدريب المستمر.
 - توفير قيادة ديمقراطية واعية، والقضاء على الخوف لدى القيادات.
 - إلغاء الحواجز في الاتصالات، ومنع الشّعارات التي تُركّز الإنجازات والحقائق.
 - منع استخدام الحدود القصوى للأداء، وتشجيع التّعبير عن الشّعور بالاعتزاز بالثّقة.
 - تقييم العمل على أساس الجودة، والتّعرّف إلى جوانب العمل وتحمّل المسؤولية.
- ويتضح أن مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة تُسهم في تنمية الموارد البشرية بالمدارس الابتدائية في مصر من خلال تشكيل مُنظمة تُعلّم تسودها ثقافة تنظيمية تُشجّع التّعلّم من خلال بيئة تُشجّع استثمار رأس المال الفكري في المدارس الابتدائية في مصر، وتُحفّز العاملين بالمدارس على التّعلّم المستمر، ونشر ثقافة المسؤولية الدّائية عن تنمية الأداء، كما تعمل على خلق البيئة المناسبة التي تُساعد العاملين على تأدية مهامهم بشكل أفضل.

وترى سوسن مجيد والزيادات (٢٠٠٧، ٧٢) أن تنمية الموارد البشرية تشتمل على جوانب متعددة تتعلق بجودة تشغيل واستثمار الموارد البشرية، وهي كالتالي:

- يبنى أسلوب الفريق الواحد لتحقيق التعاون والجهود المشتركة.
- مشاركة العاملين واندماجهم في تخطيط الجودة الشاملة مسألة ضرورية.
- تسهم سياسة التحفيز الإنساني في رفع الروح المعنوية لدى العاملين وبشكل خاص، وتقدير جهودهم المبذولة في إنجاح إدارة الجودة الشاملة.
- إن قياس وتدريب الموارد البشرية مسألة ذات علاقة مباشرة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ فهما يُساعدان على رفع مقدرتها على تطبيق بشكل جيد.
- الاهتمام والعناية بصحة وسلامة العاملين.

- نَبَّي سياسة لقياس وتقييم أداء العاملين؛ للوقوف على هذا الأداء وتحسينه.

ويتضح مما سبق أن مدخل إدارة الجودة الشاملة يعمل على تطوير أداء العاملين من خلال تنمية روح التعاون بينهم، وتنمية مهارات العمل للاستفادة من جميع العناصر البشرية في المدارس الابتدائية في مصر، حيث إن توظيف مدخل إدارة الجودة الشاملة يضمن التحسين المستمر في أداء الموارد البشرية، كما أنه يسهم في الوقوف على المشكلات التي تواجه الموارد البشرية في المدارس، ودراساتها وتحليلها بالأساليب والطرق العلمية، واقتراح الحلول المناسبة لها ومتابعة تنفيذها، كما تركز إدارة الجودة الشاملة على ثقافة تنظيمية مُميّزة لإدارة الكفاءات والمعارف لبناء مُنظمة مُتعلمة، مما يَنطَلِب اهتمام المدارس الابتدائية ببرامج ومبادرات تَمَيِّز بدرجة عالية من التَّخطيط والإبداع.

٥. مدخل القدرة التنافسية:

يرى جاد (٢٠٢٠، ١٢٠) أن القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية تعني القدرة على الاستغلال الأفضل لإمكانياتها ومواردها البشرية والمادية والمالية والتنظيمية، التي تُمكنها من العمل بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات التعليمية الأخرى المنافسة، ومن ثم يمكنها تحقيق التَّميِّز والتَّفوق على منافسيها.

والقدرة التنافسية للمدرسة هي قدرة المدرسة على صياغة وتطبيق استراتيجيات جديدة، تختلف عما تُطبِّقه المدارس الأخرى، ويصعب تقليدها، بشكل يجعلها في مركز مُتفوق ومُتميِّز بين المدارس الأخرى، بالاستثمار الأمثل للإمكانيات البشرية والمادية والتنظيمية والمعلوماتية، لتقديم مخرجات تعليمية مُتميِّزة تتال رضا المستفيدين من هذه المخرجات، وهم المُتعلمون وأولياء الأمور، ومرحلة التَّعليم الأعلى وفي سوق العمل (مسعود، ٢٠١٥، ٢٠).

ويتضح مما سبق أن القدرة التنافسية بالنسبة للمؤسسات التعليمية ترتبط بتوافر مجموعة من الموارد المادية والبشرية والمهارات التَّقنية؛ يمكن للمؤسسات التعليمية استخدامها واستثمارها في تحقيق أهدافها التعليمية، وتحقيق نواتج التَّعلم المطلوبة، وإكساب المُتعلمين مهارات القرن

الحادي والعشرين.

وأصبح التنافس في الموارد البشرية بعد أن كان في الموارد الطبيعية أو رأس المال، بعد أن اعتمد العالم على التكنولوجيا، وأصبحت مهارات قوة العمل والمعرفة هي السلاح التنافسي الأول لكل المؤسسات المتنافسة، فاتجه العالم إلى تطوير العنصر البشري، وبناءه بصورة تضمن حشد القوة والطاقة الفاعلة، لتُتمّي قدرتها التنافسية في جميع المجالات (وديع، ٢٠٠٥، ٢٢)، وتتسم المدارس التي تتمتع بقدرة تنافسية عالية بقدرتها على تقديم خدمات مُتميّزة، مع القدرة على الاستمرار في الاحتفاظ بذلك، بمعنى أن المؤسسات التي تمتلك قدرة تنافسية كبيرة ينبغي لها أن تقدم خدمة تعليمية وبحثية ومجتمعية مُتميّزة، مع محاولة الاحتفاظ بحصتها في السوق التعليمي، ونُقاس هذه الحصة بمقدار ما تحظى به من قدرة تنافسية مع المدارس الأخرى (مسعود، ٢٠١٥، ٢٠).

وتعمل التنافسية على تحقيق كفاءة الموارد المادية والبشرية، واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار؛ بحيث تكون الموارد البشرية ذات قيمة لأنها تحسّن الكفاءة وفعالية المنظمة، وليست مُتاحة للمنافسين، ومن الصعب محاكاة الموارد البشرية أو نسخها بسهولة من الآخرين، ويتم تنظيم الموارد البشرية بحيث يُمكن الجمع بين مواهب الموظفين ونشرها حسب الحاجة في أي لحظة (Montgomery, 2017, 70-85).

وبالتالي تستند القدرة التنافسية إلى مجموعة من الخصائص الهامة هي (أبو سعده ورضوان ومحمود، ٢٠١٤، ٨٤):

-أنها ذات نظرة مُستقبلية: فالمنافسة الحقيقية تكون على السوق في المستقبل وليس على السوق الحالية، وهدف التنافسية هو تعظيم حصة المنظمة في تلك السوق المُنتظرة.

-أنها مُتغيرة: فالمستقبل ليس امتداداً للماضي بمعنى أن الخبرات والقدرات السابقة للمنظمة ليس من الضروري أن تتكرر في المستقبل، أي أن القدرة التنافسية تتغير باستمرار؛ ولذا فهي تتطلّب محاولات مستمرة من المنظمة للحفاظ على مكانتها بين مثيلاتها من المنظمات.

-أنها تعتمد على المواجهة الشاملة بين المنظمات: بمعنى أن المنافسة لا تنحصر في مواجهة سلعة بأخرى أو منتج بآخر، ولكنها تمتد لتشمل كل إمكانيات وقدرات المنظمة المنتجة للسلعة لتواجه بها كل إمكانيات وقدرات المنظمة المنتجة للسلعة المنافسة، وهذا يؤكد التّكامل بين جميع القدرات المُكوّنة للمنظمة التي تتشكّل منها القدرة التنافسية.

-التنسيق والترابط: تعتمد القدرة التنافسية على التنسيق والترابط بين أجزاء المنظمة لتكوين كتلة متكاملة من الموارد والإمكانيات والقدرات التي يتمّ توظيفها جميعاً لتحقيق قدره تنافسية أعلى في مواجهة الموارد والإمكانيات والقدرات التي يحشدها المنافسين لها.

-المثابرة: حيث تفرض التنافسية مبدأ النفس الطويل والمثابرة من أجل إحداث تأثير عميق

لتعظيم قدرة المنظمة في الفرص المستقبلية، فرص لا تحتاج فقط لعامل السرعة والقدرة على الضغط في الوقت لضمان الوصول إلى العميل قبل المنافسين، ولكنها تحتاج أيضاً إلى استثمار الوقت الطويل لتكوين القدرات الجديدة التي يستغرق ابتكارها وتطويرها ووضعها موضع التنفيذ فترات طويلة نسبياً.

- التراكمية: حيث تمر القدرة التنافسية للمنظمة بمراحل متعددة وتكون بمثابة عملية إضافة وتراكم في القيمة التنافسية للمنظمة وتستغرق وقتاً وتتطلب تخصيصاً ومتابعة.

ولا تُعتبر القدرة التنافسية مجرد خطوة واحدة بل عدة خطوات أو مراحل، ويمكن توضيحها كما يلي (السلمي، ١٩٩٦، ١٦):

- مرحلة دراسة الظروف المحيطة: وتعني فهم طبيعة الظروف المحيطة وتأثيراتها.

- مرحلة التخطيط الاستراتيجي: وتشمل تكوين رؤية مستقبلية وتصور الفرص الجديدة.

- مرحلة توظيف القدرة التنافسية: أي تخطيط أساليب اختراق الفرص الجديدة واستثمارها؛ لتحقيق الاتصال الفعال مع العملاء والتميز على المنافسين.

ومما سبق يتضح أن الموارد البشرية في مدخل القدرة التنافسية تحظى باهتمام السياسات التعليمية؛ لذا تأتي أهمية توظيف أبعاد القدرة التنافسية في تطوير أداء الموارد البشرية في المدارس، وإعادة النظر في برامج التنمية المهنية المقدمة لهم، وإعادة توصيف المهام الوظيفية الخاصة بهم، ومساعدتهم في إدراك التطور في أدوارهم في ضوء تداعيات مجتمع المعرفة، وجعلهم مستعدين للقيام بأدوار جديدة تُسهم في تحسين الأداء التنافسي للمدارس.

وتعمل عملية تنمية الموارد البشرية في ضوء مدخل القدرة التنافسية على تطوير أداء المؤسسات التعليمية، ويحميها من الجمود والتخلف، فعندما تشعر المؤسسات التعليمية بأنها وحدها هي منفذ تقديم الخدمات التعليمية دون وجود مؤسسات تنافسها على ذلك، يؤدي ذلك إلى تكاسل المؤسسات التعليمية عن تجديد وتطوير أنشطتها وبرامجها؛ من أجل مسايرة مستجدات العصر من تقدم علمي وتكنولوجي وتطوير في المهن والتخصصات، وتغيير احتياجات الطلاب باستمرار، وتغيير مطالب سوق العمل، أما ثقافة التنافس تُشجع الجميع على التطوير والتجديد والتحرك تجاه التحسين المستمر (الحوت وإبراهيم وتوفيق، ٢٠١٥م، ١٤٧).

وتمثل الموارد البشرية الميزة للمدارس الابتدائية ميزة تنافسية؛ باعتبارها مؤسسات هادفة لتطبيق المعرفة ونشرها وإنتاجها؛ مما يتطلب موارد بشرية ذات كفاءة عالية في الأداء، إضافة إلى تمتع الموارد البشرية برؤية استراتيجية تدفع المدارس إلى تحقيق أهدافها بكفاءة عالية.

و. مدخل المنظمة المتعلمة:

تمتلك المنظمة المتعلمة رؤية جديدة في تنمية الموارد البشرية؛ فهي تؤكد ضرورة إنتاج المعرفة واكتسابها ونقلها بسرعة إلى جميع المستويات في المدارس، كما تمتلك أهدافاً تنظيمية تحتم مشاركة جميع الموارد البشرية بما لديهم من خبرات اكتسبوها عبر الزمن، كما تستطيع

المنظمة المتعلمة نقل نفسها إلى مستوى أفضل في الأداء والتميز.

وتهتم المنظمة المتعلمة بالمعرفة والمعلومات عند ممارسة وظائف وعمليات الإدارة، وهي التي تؤمن بأهمية التعلم والتعليم المستمر لجميع العاملين، وهي التي تتعلم من معارفها وخبراتها، ومعارف وخبرات العاملين فيها، ومن معارف وخبرات المنظمات الأخرى، بالإضافة إلى أنها تطبق فكر الإدارة بالمعرفة (أبو النصر، ٢٠١٢، ٨٧)، وتُعرف المنظمة المتعلمة بأنها المدرسة التي يتعلم فيها الأفراد باستمرار كيف يمكن أن يتعلموا معاً، وتدور حول التربية المستدامة، ويتم فيها برامج التعليم المستمر، ليس للمتعلم فقط بل للجميع، فالكل قابل للتعلم من طالب ومعلم ومدير وأولياء أمور، والجميع في احتياج مستمر ودائم إلى التعليم والتدريب والتنمية، وهي المدرسة التي تضع الخطط والأطر التنظيمية والطرق التي تدعم وتساعد على عمليات التعلم المستمر، والتطور الذاتي، والتعلم الجماعي؛ بهدف زيادة قدرتها على التكيف مع التطورات والتغيرات المتتابة في البيئة ومواجهة التحديات (السقا والسنيدي والزغبيني، ١٤٣٧، ٧٣).

وتعتبر المدرسة الرائدة اليوم هي المدرسة المتعلمة التي تستطيع توظيف الذكاء والمعرفة في أعمالها وعملياتها، وتأخذ الميزة التنافسية من توجهاتها الاستراتيجية المبنية على القاعدة المعرفية التي تمكنها من بلوغ أهدافها (محمد، ٢٠١٧، ٦١٥)؛ ففي المنظمة المتعلمة الجميع يتعلم المدير والمعلم والطالب من خلال تشجيع الإبداع والابتكار والتعاون والعمل الجماعي، وتكوين فريق عمل أكثر معرفة؛ فالمنظمة المتعلمة تدعم استمرارية عملية التعلم للموارد البشرية بالمدارس الابتدائية، والبحث عن الأفكار الجديدة والمتنوعة، والتكيف معها وتبادلها من خلال رؤية مشتركة، وإنشاء المعرفة وتوليدها وتوظيفها في مختلف مجالات العمل في المدرسة الابتدائية، ووضع تنمية الموارد البشرية المنظمة ضمن أولويات الخطة الاستراتيجية للمدرسة.

كما تحرص المنظمة المتعلمة على اكتساب المعرفة وتوظيفها ونشرها بين قادتها وموظفيها، وبفضل تعلم المنظمات كيفية التعلم، وكيفية الحرص على تنمية قدراتها على التعلم بسرعة والاستفادة من تجاربها الناجحة والفاشلة، وعلى توفير بيئة تنظيمية مشجعة على التعلم الجماعي والمستم (أبو أحمد، ٢٠١٦، ٥٥).

كما يُوقر نموذج المنظمة المتعلمة وسيلة لزيادة القدرة على التنافس في الوقت الذي تواجه فيه المنظمات منافسات عالية وتغير سريع في العولمة؛ مما يؤدي إلى قدرة المنظمة على الاستمرار في التعلم وتحسين في الأداء (Balaya, 2012, 2474)، ولقد تزايدت حاجة المنظمات للتحوّل إلى منظمات تعلم مع تطوّر فكرة المجتمع المتعلم على اعتبار أن المجتمعات بجميع مقوماتها من جماعات وأفراد ومؤسسات- في حركة تتغير مستمرة وضمن عمليات تحوّل دائمة؛ لذا على المنظمات أن تتعلم وتتوسع وتقوم تلك التحولات، وعلى المجتمع تكوين أنظمة تعلم Learning Systems تستجيب لمتطلبات التغيير حالياً ومستقبلاً (الشمراي، ٢٠١٤، ٣٥).

وتعمل المنظمة المتعلمة على أن يتعلم المعلمون داخل مجموعات داخل المدرسة مع بعضهم البعض وربط المدرسة ككل بالبيئة الخارجية وتعمل على إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم وتشجيع الحوار المناقشة، وتتضمن عمليات التعلم وتهدف المدرسة إلى الوصول إليها؛ فتتحول فيها عمليات التعلم التنظيمي من الشكل الفردي على الشكل الجماعي، ثم التنظيمي، وينبغي أن يحدث تغييرًا في السلوك (أبو أحمد، ٢٠١٦، ٣٨).

وتقوم المنظمة المتعلمة في المدارس بتفعيل الأساليب التدريبية باختلاف أنواعها من أساليب العرض وأساليب المشاركة، والأنشطة داخل وحدة التدريب والجودة بالمدارس الابتدائية، وذلك من خلال تطوير أنظمة لنشر ومشاركة المعرفة وتوظيفها في خدمة عمليات التعلم؛ نظرًا لمشاركة العاملين في مجال واسع من الأنشطة والعمل بعضهم مع البعض، وذلك يتيح للفرد إمكانية مشاركة التعلم مع الآخرين، والاعتماد على تنمية الذاكرة التنظيمية في مواجهة المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية والتعليمية (أبو أحمد، ٢٠١٦، ١٣١).

ويتمثل الهدف الأسمى للمنظمة المتعلمة في تنمية الموارد البشرية بالمدارس الابتدائية في تحسين أداء وحدات التدريب في المدارس من خلال إنشاء فرق تعاونية تعمل وتتعلم في بيئة مُحفزة وداعمة لجميع الممارسات المهنية التي تتم في المدارس الابتدائية في مصر، حيث تسعى إلى اكتساب المعرفة وتوظيفها في تطوير مهارات العاملين بالمدارس الابتدائية في مصر، وتعزيز فهمهم لجميع عناصر العملية التعليمية، وبالفرض والتحديات المحيطة بالمدرسة، وتساهم في ضمان مشاركتهم الفعالة في وضع رؤية استراتيجية للمدرسة.

وترى ورده الدسوقي (٢٠١٥، ١٩) أن أهمية توظيف المنظمة المتعلمة في تنمية الموارد البشرية تتمثل في الآتي:

- تتكيف باستمرار وبشكل مناسب مع التغيرات الخارجية في البيئة الأوسع.
- قادرة على تغيير السلوكيات والعقليات بناء على التجربة.
- تشجع التنظيم الذاتي بحيث يمكن للجماعات معًا استكشاف أفكار جديدة.
- تشجع الأفراد أن يكونوا مبتكرين.
- تشعر كل شخص بأنه مسؤول عن عمله من أجل تحقيق رؤية مشتركة.
- تحقق أهدافها من خلال بناء شبكة قوية من العلاقات بين أفرادها ودعم وتبني وجهات نظرهم.

وتتجلى أهمية المنظمات المتعلمة في تنمية الموارد البشرية بالمدارس في النقاط التالية (جبران، ٢٠١٧، ٦٨):

- زيادة سرعة استجابة المعلمين للمستجدات وتحديث معارفهم باستمرار.
- تعميق ممارسات التعليم من خلال تطبيق وتجريب استراتيجيات محددة في مواقف مختلفة.

- توليد الفرضيات الجديدة لتطوير العمل واختبارها.
- جسر الفجوة في الأداء بين المشاركين.
- التعرّف إلى مفاهيم مختلفة للمسألة الواحدة.
- التعرّف إلى الممارسات المتنوّعة في البيئات المختلفة .
- مواجهة التحديات التي تعوق عمل المدرسة بفاعلية.
- معالجة المشكلات المستعصية والمزمنة.
- التحوّل إلى مؤسسة تتعلّم عالي النوعية لجميع منسوبيها، وتوفير مصادر أكبر وأكثر تنوّعاً.

ويتمّ تطوير الموارد البشرية في المنظمة المتعلّمة من خلال القيادة والقرارات المركزية وتشجيع الإبداع، وأن هناك وسائل تنظيمية تُساعد على التطوير، وتهدف إلى التّحسين المستمر وزيادة الابتكار وتقليل الأخطاء وتوظيفها في حل المشاكل، وهناك وسائل أخرى تكنولوجية تهدف إلى إخراج الفكرة ووضعها حيز التّطبيق (أبو أحمد، ٢٠١٦، ٦٣).

وهناك مجموعة من مهارات التعلّم في المنظمة المتعلّمة، وهي: إتقان المهارات-البيئة المتجددة-التّسمية السريعة-نقل المعرفة-التعلّم من الأخطاء، فتعلّم المهارات يشمل أيضاً استفادة العاملين على جميع المستويات لتحقيق النّجاح التّظيمي، وسرعة الاستراتيجية وتعزيز التّحسين والتّغير المستمر، فمفهوم المنظمة المتعلّمة ليس وصفاً للتعلّم، ولكن هو وسيلة لدراسة التعلّم داخل المدرسة؛ لتحديد نقاط القوة النسبية ونقاط الضعف (John, 2010, 57-58).

وتعتمد المنظمة المتعلّمة على نقل المعرفة واكتسابها؛ بهدف تثبيت التعلّم بأسلوب فعال من خلال الفرد والفريق والمنظمة ككل، ويحتاج إلى جهد كبير من القائمين على تطبيق المنظمة المتعلّمة في المدرسة، أو في وحدة التّدريب والجودة بالمدرسة (أبو أحمد، ٢٠١٦، ٣٩). وتتضمّن أنشطة تنمية الموارد البشرية في المنظمة المتعلّمة خمسة نشاطات رئيسة، هي على التّحو التالي (شريقي، ٢٠١٦، ١١٨):

- **حل المشكلات نظامياً:** يستند هذا النشاط إلى حد كبير على فلسفة وأساليب حركة النوعية، ويعتمد على الأساليب العلمية فيما يتعلّق بتشخيص المشاكل، ويستخدم أدوات إحصائية بسيطة، ويؤكد على البيانات أكثر من تأكيده على الافتراضات كأرضية لاتخاذ القرار.
- **التّجريب:** ويشتمل هذا النشاط على البحث النّظمي عن المعرفة الجديدة وفحصها وضمن هذا النشاط، ويُعدّ استخدام المنهج العلمي أمراً أساسياً، ويختلف هذا النشاط عن النشاط السّابق من حيث أن التّجريب يتمّ تحفيزه من خلال الفرص ومن خلال التّوسّع الأفقي لا من خلال الصّعوبات الموجودة.
- **التعلّم من التّجارب الماضية:** ينبغي على المنظّمات أن تقوم بمراجعة نجاحاتها

وإخفاقاتها وتقييمها بشكلٍ نظمي، كما ينبغي عليها أن تقوم بتدوين الدروس المتعلقة بشكلٍ يُتيح للأفراد الوصول إليها والاطلاع عليها.

- **التَّعَلُّمُ مِنَ الآخَرِينَ:** إن التَّعَلُّمَ بمجمله ليس نتيجة عملية التَّحْلِيلِ الدَّائِي بل إن التَّبَصُّرَاتِ الأكثرَ قوَّةً تأتي في بعض الأحيان من خلال النَّظَرِ إلى خارجِ البيئَةِ التي يَعِيشُها الفرد؛ بهدف الحصول على وجهة نظر جديدة، فالنَّظَرُ للمُنْظَمَاتِ الأخرى يُمكن أن يكون أرضاً خصبة للأفكار ومُحفِّزَاتِ التَّفْكيرِ الإبداعي.

- **تحويل المعرفة:** ينبغي أن يَتِمَّ نقل المعرفة بسرعةٍ وفعاليةٍ في مختلف أنحاء المُنْظَمَةِ، وحينما يَتِمَّ التَّشَارِكُ في الأفكار بين الأفراد وعلى نطاق واسع يكون لهذه العملية أثر إيجابي بالغ أكثر مما لو أنها بقيت بحوزة قوة قليلة من الأفراد، وهناك مجموعة من الآليات التي تُساعد في تحويل المعرفة، مثل: النِّقَاطِيرِ المكتوبة، والصَّوْتِياتِ والزِّيَارَاتِ الميدانية.

ويتضح مما سبق أن المُنْظَمَةَ المُتَعَلِّمَةَ حاضنة للمبادرات والأفكار الإبداعية للموارد البشرية بمدارس التَّعْلِيمِ الابتدائي، كما أنها تعمل على خلق وتنمية بيئة تَحْتَضِنُ وتُشجِّعُ الإبداع ويُصبح جزءاً من ثقافتها التي تتقلها من جيل إلى آخر، وبعكس ذلك على أنظمتها وهياكلها وإجراءاتها ومنظومة الحوافز التي تتبناها.

وتقوم المُنْظَمَةُ المُتَعَلِّمَةَ بتشخيص المشكلات اعتماداً على الأساليب العلمية باستخدام المنهج العلمي في التَّجْرِبِ، ومراجعة تقييم هذا التَّجْرِبِ في المدرسة، وتقوم أيضاً بالتَّعَلُّمِ من تجارب وخبرات ومعرفة الآخرين في البيئَةِ الخارجية للمدرسة، ويَتِمَّ نشر هذه المعرفة وتبادلها من خلال النِّقَاطِيرِ والزِّيَارَاتِ للمدارس الأخرى، وكذلك لوحَدَاتِ التَّدْرِبِ والجودة بالمدارس (أبو أحمد، ٢٠١٦، ٤٦).

وما سبق يتضح أن المُنْظَمَةَ المُتَعَلِّمَةَ تعمل على تنمية الموارد البشرية بالمدارس الابتدائية في مصر؛ فالمُنْظَمَةُ المُتَعَلِّمَةَ تحتاج إلى موارد بشرية لديهم القدرة على التَّدْرِبِ والتَّفْكيرِ، ومن خلال التَّدْرِبِ تنمو مهارات الموارد البشرية، وتُعالج نقاط الضَّعْفِ في أدائهم، وتُعزِّزُ نقاط القوة لديهم، كما أن المُنْظَمَةَ المُتَعَلِّمَةَ تُنمِّلُ منهج إدارة المعرفة في المدارس الابتدائية في مصر، وتقود عمليات التَّعْلِيمِ بشكلٍ فردي وجماعي، وتوفِّرُ للموارد البشرية الأمان والرِّضَا الوظيفي وارتفاع نسبة النِّقَّةِ بالنَّفْسِ، وذلك بسبب عمليات التَّشْجِيعِ والتَّحْفِيزِ المستمر المتضمن في المُنْظَمَةَ المُتَعَلِّمَةَ، والتركيز على النِّتَاجِ، ورفع مستوى الأداء لديهم، حيث توفِّرُ المُنْظَمَةَ المُتَعَلِّمَةَ ثقافة المسؤولية المشتركة بين جميع العاملين، وتوفير فرص العمل التَّعَاوُنِي في البحث والاستقصاء المستمر، والتكثيف مع الظروف المُتَغَيِّرَةِ؛ بهدف تحسين جودة الأداء المدرسي، وتبادل الخبرات، فالمُنْظَمَةَ المُتَعَلِّمَةَ لا تعمل فقط على اكتساب المعرفة بل على تطويرها أيضاً، حيث تعمل المُنْظَمَةُ المُتَعَلِّمَةَ بمشاركة الأفكار والمعلومات الجديدة بين القيادة المدرسية

وبين المُعلِّمين، والمجتمع المحيط بالمدرسة بصورة أفضل، وإتاحة المجال لتجريب الأفكار، والتكنولوجيا الحديثة في حل المشكلات التعليمية بشكل جماعي، إضافة إلى تهيئة المناخ الملائم للأفكار الخلاقة واستثمار طاقات التعلُّم في المجتمع المدرسي، ونشرها بين العاملين بالمدارس.

ثالثاً: نتائج البحث:

- ركزت بعض مفاهيم تنمية الموارد البشرية على الهدف من تنمية الموارد البشرية بالمدارس، وبعضها ركز على الأنشطة التي يتم من خلالها تنمية الموارد البشرية، مثل: التدريب والتطوير المهني، والتطوير التنظيمي، والتنمية الإدارية، وبناء الفريق، التي تُعدّ اتجاهات لتنمية الموارد البشرية، كما أن عملية تنمية الموارد البشرية لا تقتصر على عمليات التعليم والتدريب للعاملين بالمدارس الابتدائية في مصر فقط، وإنما تشمل مختلف أنماط التفكير، والتكوين المعزز لقدرات العاملين، وصقل مهاراتهم، وإعداد الكوادر التعليمية المتخصصة والإدارية في منظومة التعليم الابتدائي، وتطوير وتحسين طرق وأساليب الأداء عن طريق وضع خطط وبرامج ممنهجة ومرحلية رافعاً لمؤشرات تجويد الأداء، ورأساً بصورة أفضل للمنظمة.

- تعتبر عملية تنمية الموارد البشرية في المدارس الابتدائية في مصر عن مختلف الأنشطة الهادفة بشكل مستمر؛ لتنمية وتحديث "معارف ومهارات وقدرات واتجاهات" العاملين في المدارس الابتدائية بمصر مهنيًا وأكاديميًا، وفق سياسة مُحددة لإحداث تطوّر مهني وفقاً لاهتماماتهم، واحتياجاتهم وتطلّعاتهم المستقبلية، سواء عن طريق التطوير الذاتي، أو برامج التنمية المهنية بما يتوافق مع مجتمع المعرفة.

- أن تنمية الموارد البشرية في المدارس الابتدائية في مصر تُبنى وترتكز على مجموعة من المبادئ لتحقيق أهدافها، من أهمها أن الموارد البشرية في المدارس الابتدائية بما أنهم يتحملون نجاح العملية التعليمية على عاتقهم، فلا بد من أنهم بحاجةٍ ضرورية إلى دعم ونمو مهني مستمر، وتحفيزهم على هذا الأداء المتميز وتحفيز سلوكهم الوظيفي وتحسين عملية تطوير مساهمهم الوظيفي، بالإضافة إلى تطوّر أدائهم وشخصياتهم، وتساعدتهم على تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين، ومساعدتهم على المشاركة الفعالة في مواجهة تحديات العملية التعليمية بالمدارس الابتدائية في مصر.

- يعمل مدخل الإدارة الاستراتيجية على تنمية الموارد البشرية في المدارس، حيث يُتيح للمدارس إمكانية إدارة مستقبلها الإداري، وتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية، وتحديد المهام والقدرات المطلوب توافرها في الموارد البشرية القادرة على تحقيق رؤية ورسالة المدارس وأهدافها الاستراتيجية، كما تتضمن الإدارة الاستراتيجية الخطط والسياسات طويلة الأجل في تنمية الموارد البشرية، من خلال تنظيم الموارد

البشرية، وتقدير الاحتياجات والمهارات الخاصة بكل موردٍ بشري في ضوء التَّكْيِيف مع التَّغْيِيرات البيئية المحيطة بالمدرسة الابتدائية، لدعم قدراته في المدارس، كما أن خطط الإدارة الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية تتكامل مع الخطط العامة للمدارس، وتتلاقى مع أهدافها الاستراتيجية لجميع مجالات العمل التَّربوي.

- تُمثِّل تنمية الموارد البشرية في ضوء مدخل إدارة التَّميِّز اتجاهاً عالمياً لتجويد أداء الموارد البشرية في النُّظُم التَّعليمية، حيث أن إدارة التَّميِّز تعمل كآلية لتوجيه التَّطوير الشَّامِل للعملية التَّعليمية، فهي تُمثِّل المَحَك الذي يُمكن للمدرسة من خلاله أن تتعرَّف إلى المستوى الذي أنجزته، وأن تُطوِّر من أدائها للوصول إلى أعلى المستويات، من خلال تراكم الخبرة والمعرفة والمهارات لدى الموارد البشرية التي تتضمَّن التَّحسين والتَّطوير المستمر لهم.

-تَعتمد إدارة المعرفة على الموارد البشرية الذين يكون لديهم القدرة على مهارات إدارة المعرفة من خلال القيام بالنَّشاطات العقلية والمهارات واستخدام النُّطبيقات التَّكنولوجية الحديثة في العملية التَّعليمية؛ لأنها تُساعد على تسريع إنتاج وتخزين المعرفة وتوزيعها على الموارد البشرية في المدارس؛ بهدف إعادة إنتاجها بأشكال مختلفة وتطبيقها في الممارسات التَّربوية المختلفة في المدارس، إضافة إلى أن إدارة المعرفة تُسهم في تنمية الموارد البشرية في المدارس من خلال توفير إدارة المحتوى وسهولة الوصول إليه، في ظل تقنيات التَّكنولوجيا التي تُساعد في صناعة ونشر وتطبيق المحتويات الدَّراسية والتَّدريبية الإلكترونيَّة عبر شبكة الإنترنت وغيرها من الوسائط.

-أن توظيف مدخل إدارة الجودة الشَّاملة يضمن التَّحسين المستمر في أداء الموارد البشرية، كما أنه يُسهم في الوقوف على المشكلات التي تُواجه الموارد البشرية في المدارس، ودراستها وتحليلها بالأساليب والطرق العلمية، واقتراح الحلول المناسبة لها ومتابعة تنفيذها، كما تركز إدارة الجودة الشَّاملة على ثقافة تنظيمية مُميِّزة لإدارة الكفاءات والمعارف لبناء مُنظَّمة مُتعلِّمة، مما يَتطلَّب اهتمام المدارس الابتدائية ببرامج ومبادرات تتميِّز بدرجة عالية من النُّخطيط والإبداع.

-أن الموارد البشرية في مُدخل القدرة التَّنافسية تحظى باهتمام السِّياسات التَّعليمية؛ لذا تأتي أهمية توظيف أبعاد القدرة التَّنافسية في تطوير أداء الموارد البشرية في المدارس، وإعادة النُّظر في برامج التَّنمية المهنية المُقدَّمة لهم، وإعادة توصيف المهام الوظيفية الخاصة بهم، ومساعدتهم في إدراك التَّطوُّر في أدوارهم في ضوء تداعيات مجتمع المعرفة، وجعلهم مستعدين للقيام بأدوار جديدة تُسهم في تحسين أداء المدارس.

- أن المنظمة المتعلمة حاضنة للمبادرات والأفكار الإبداعية للموارد البشرية بمدارس التعليم الابتدائي، كما أنها تعمل على خلق وتنمية بيئة تحتضن وتُشجّع الإبداع ويُصبح جزءًا من ثقافتها التي تنقلها من جيل إلى آخر، وينعكس ذلك على أنظمتها وهياكلها وإجراءاتها ومنظومة الحوافز التي تتبناها.

رابعًا: التوصيات ومقترحات البحث:

- في ضوء ما تقدم يمكن تقديم عدد من التوصيات على النحو التالي:
- تحديد أهداف استراتيجية لعمليات تنمية الموارد البشرية بالمدارس الابتدائية في مصر.
 - إشراك الموارد البشرية في اختيار الأنشطة التدريبية المناسبة لهم حسب قدراتهم واحتياجاتهم.
 - تقديم ممارسات عملية التنمية المهنية في أشكال جديدة ومنتوعة، وتطويرها من خلال توظيف المستحدثات التكنولوجية.
 - توفير مصادر المعرفة المختلفة بالمدارس، وإتاحتها للموارد البشرية بصورة ورقية والإلكترونية.
 - تصميم خطط لبرامج التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة في ضوء اتجاه التنمية المهنية القائمة على المدرسة.
 - مراعاة التوازن بين الجوانب النظرية والجوانب التطبيقية في برامج تنمية الموارد البشرية في المدارس الابتدائية في مصر.
 - عقد شراكات بين المدارس وبين الجهات المهمة بتنمية أداء العاملين في المدارس في تنفيذ برامج تنمية الموارد البشرية.
 - توفير أدلة بالتطبيقات التكنولوجية التي قد تساعد في تطوير أداء الموارد البشرية في المدارس الابتدائية في مصر.
 - دراسة متطلبات تطوير برامج تنمية الموارد البشرية في مدارس التعليم الابتدائي في مصر.
 - دراسة اتجاهات العاملين في المدارس الابتدائية في مصر نحو برامج التنمية المهنية المقدمة لهم.
 - دراسة العلاقة بين توظيف المداخل الحديثة في تنمية الموارد البشرية وبين تحقيق معايير الجودة التعليمية.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، إحسان إبراهيم الله جابو. (٢٠٢١). دور الإدارة الاستراتيجية في التَّمنية المُستدامة -دراسة حالة جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. المركز القومي للبحوث. غزة. مج (٥). ع (١١). يونيو، ١١٥-١٣٠.

- أبو أحمد، محمد عبد المطلب إبراهيم. (٢٠١٦). أداء وحدات التدريب والجودة بالمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء المنظمة المتعلمة: دراسة تقويمية. رسالة ماجستير. كلية التربية. جامعة مدينة السادات.
- أبو العلا، ليلي محمد. (٢٠١٣). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والتحديث. الأردن: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
- أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠١٢). الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو سعده، وضيئة محمد؛ رضوان، حنان أحمد؛ محمود، فوزية محمد. (٢٠١٤). متطلبات تحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية: دراسة حالة على جامعة المنصورة، مجلة كلية التربية. جامعة بنها، مج (٢٥)، ع (١٠٠)، أكتوبر، ٧٧-١٠٧.
- أحمد، محمد سمير. (٢٠٠٩). الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية. الأردن: دار المسيرة.
- إدريس، وائل محمد صبحي؛ الغالبي، طاهر محسن منصور. (٢٠١١). الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والعمليات. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الأسطة، عبد القادر محمد. (٢٠١٦). أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة. الأردن: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- باير، حبيب؛ بلعوم، فريد. (٢٠١١). دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية. الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة حسيبة بن بوعلي شلف. الجزائر. في الفترة من ١٣ إلى ١٤ ديسمبر.
- بويكر، ساخي؛ تيغزة، أحمد بوزيان. (٢٠٢١). عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالتّميّز التنظيمي. مجلة دراسات وأبحاث. جامعة الجلفة. مج (١٣)، ع (١)، ٢٢٣-٢٣٦.
- جاد، حاتم فرغلي ضاحي. (٢٠٢٠). متطلبات تطوير الميزة التنافسية لجامعة أسوان في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة. مجلة العلوم التربوية. كلية التربية بقنا. جامعة جنوب الوادي. ع (٤٢). يناير، ٩٨-٢٤٤.
- جامعة الملك عبد العزيز. (١٤٣٣). الموارد البشرية الفكرية: الثروة الحقيقية لمجتمعات المعرفة. نحو مجتمع المعرفة. سلسلة يُصدرها مركز الدراسات الاستراتيجية. جامعة الملك عبد العزيز. الإصدار الثلاثون.
- جبران، علي محمد. (٢٠١٧). درجة إمكانية تطبيق المنظمة المتعلمة من قبل المشرفين التربويين وعلاقة ذلك بالأسلوب القيادي لديهم من وجهة نظر المعلمين. المجلة التربوية. مجلس النشر العلمي. جامعة الكويت. مج (٣١)، ع (١٢٢)، ٢٧٧-٣٢٠.
- جبران، علي محمد. (٢٠١٧). درجة إمكانية تطبيق المنظمة المتعلمة من قبل المشرفين التربويين وعلاقة ذلك بالأسلوب القيادي لديهم من وجهة نظر المعلمين. المجلة التربوية. مجلس النشر العلمي. جامعة الكويت. مج (٣١)، ع (١٢٢)، ٢٧٧-٣٢٠.
- جرادات، ناصر محمد سعود. (٢٠١٢). أثر الاهتمام بإدارة المعرفة على تنمية وتطوير الموارد البشرية في المنظمات العربية. ندوة "اتجاهات مستقبلية في تنمية الموارد البشرية في الدول العربية. عمان.

- الأردن. في الفترة من ٢٦-٢٧ سبتمبر. ٢٧-١.
- الجريدة، محمد سليمان مُفضي. (٢٠١٢). تطوير أداء لقياس فاعلية إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*. كلية التربية. جامعة البحرين. مج (١٣). ع (٤). ٤١-٧١.
- جمعة، محمد سيد أبو السعود. (٢٠٠٩). تطوير التعليم ودوره في بناء اقتصاد المعرفة. *المؤتمر الدولي الأول للتعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد "صناعة التعليم عن بعد"*. وزارة التعليم العالي والمركز الوطني للتعلّم الإلكتروني والتعليم عن بعد. في الفترة من ١٨-١٩ مارس. الرياض، ١-٥٣.
- حسن، أحمد إبراهيم سعيد. (٢٠١٧). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات. رسالة ماجستير. كلية إدارة الأعمال. جامعة الشرق الأوسط.
- الحوت، محمد صبري؛ إبراهيم، أحمد عابد؛ توفيق، صلاح الدين محمد. (٢٠١٥). التنافسية بين الجامعات. *مجلة المعرفة التربوية*. بنها. الجمعية المصرية لأصول التربية. مج (٣). ع (٥). يناير، ١٢٧-١٥٧.
- الخباز، منهل عزيز. (٢٠١٦). الإدارة الاستراتيجية وأثرها على إدارة التميز وانعكاس ذلك على الأداء التسويقي لبعض الشركات. *مجلة الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا*. "أما راباك" الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا. الولايات المتحدة الأمريكية. مج (٧). ع (٢٣)، ٩٩-١١٦.
- خليل، منى عطية خزام. (٢٠١١). تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية. *المؤتمر العلمي الدولي الرابع والعشرون للخدمة الاجتماعية بعنوان "الخدمة الاجتماعية والعدالة الاجتماعية"*. كلية الخدمة الاجتماعية. جامعة حلوان. مج (٢). في الفترة من ٩-١٠ مارس، ٥٠٢-٥٧٦.
- داوود، عبد العزيز أحمد. (٢٠١١). إدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- الدسوقي، وردة عبد الكريم. (٢٠١٥). درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية بغزة وعلاقتها بالإنتاج المعرفي لأعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير. كلية التربية. جامعة الأزهر. فرع غزة-فلسطين.
- رمضان، صلاح السيد عبده؛ مهناوي، أحمد غنيمي. (٢٠١٢). استراتيجية مقترحة لتفعيل دور التنمية المستمرة في تحقيق متطلبات مجتمع المعرفة العربي. *مجلة كلية التربية*. جامعة الأزهر. ع (٣). العدد (١٥١). ديسمبر. ٢٧-١٠٢.
- رئاسة جمهورية مصر العربية. (٢٠٠٨). قرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم (١٢٩) بتنظيم الأكاديمية المهنية للمعلمين وتحديد اختصاصاتها. الجريدة الرسمية لرئاسة جمهورية مصر العربية.
- رئاسة جمهورية مصر العربية. (٢٠١٤). دستور مصر الصادر عام ٢٠١٤م.
- الرّعيم، محمد عبد الرحمن محمود. (٢٠١٤م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة بالتمكين وعلاقتها بمستوى الأداء. رسالة ماجستير. كلية التربية. الجامعة الإسلامية. غزة.
- سبرينة، مانع حميد. (٢٠١٥). أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة حالة-عينة من الجامعات الجزائرية-. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة محمد خضير-بسكرة. الجزائر.

- ستيوارت، توماس. (٢٠٠٧). ثروة المعرفة رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين. ترجمة: علا أحمد صلاح. القاهرة: الدار الدولية للاستثمارات الثقافية.
- السقا، امتثال أحمد محمد؛ السندي، نسيبة؛ الزغبى، هديل. (١٤٣٧). دور مديرات المدارس الحكومية بالرياض في إدارة التغيير نحو المدرسة كمنظمة متعلمة. رسالة التربية وعلم النفس. الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية. جامعة الملك سعود. ع (٥٢)، جمادى الآخرة، ٦٩-٩٨.
- السلمي، على محمد عبد الحافظ. (١٩٩٦). التنافسية في نظام الأعمال الجديد. المؤتمر الأول للجمعيات العربية للإدارة والإدارة الاستراتيجية والقيمة التنافسية لمنشآت الأعمال العربية. الإسكندرية. في الفترة من ٣٠-٣١ أكتوبر، ٦٥-٧٣.
- السلمي، على. (١٩٩٧م). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع.
- سمحان، منى عبد الله صالح. (٢٠١٩). واقع إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود. المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية. المؤسسة الدولية للبحوث التربوية. مج (٢). ع (٣)، ٤٥٩-٥٠٤.
- السواط، سامي جبران زويد. (٢٠١٦). معوقات تطبيق إدارة التميز في المدارس الثانوية بمدينة تبوك. مجلة التربية. كلية التربية. جامعة الأزهر. ج (١)، ع (١٧٠)، أكتوبر، ٤٥٦-٤٩٩.
- السيد، إيمان عبد الحكيم إبراهيم. (٢٠٢٠). تصور مقترح لتطبيق النموذج الأوروبي EFQM لإدارة التميز في مؤسسات التعليم قبل الجامعي على ضوء خبرات بعض الدول. رسالة دكتوراه. كلية التربية. جامعة المنصورة.
- شرفي، مسعودة طاهر. (٢٠١٦). إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة: دراسة حالة منظمة جنرال إلكتريك عملاق التكنولوجيا العالمي. رسالة ماجستير. جامعة حسية بوعلي. الجزائر.
- الشمراني، محمد مسفر. (٢٠١٤). المنظمات المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين: دراسة مسحية مقارنة على منسوبي المديرية العامة للدفاع المدني ووكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية بالرياض. رسالة دكتوراه. كلية العلوم الإدارية والاجتماعية. جامعة الأمير نايف العربية. المملكة العربية السعودية.
- صقر، محمد عمر عبد القادر. (٢٠١٣). واقع إدارة التميز في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وسبل تطويره. رسالة ماجستير. كلية التربية. الجامعة الإسلامية.
- الطائي، علي حسون. (٢٠١١). الأساليب الحديثة لتنمية وتطوير الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي دائرة البحث والتطوير ووزارة التخطيط المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات - دراسة مقارنة. الأنبار: مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة الأنبار. مج (٣). ع (٦)، ٧٩-٩٩.
- عامر، سامح عبد المطلب. (٢٠١١). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار الفكر.
- عبد الكريم، ميسون على؛ المولى، مثنى؛ عبد الوهاب. (٢٠١٩). أثر النوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي، في الميزة التنافسية المستدامة في الكليات الأهلية العراقية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. ع (٨)، ٣٠١-٣١٦.

- عبد الوهاب، أحمد جاد. (٢٠٠٢). السلوك التنظيمي: دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال. القاهرة: المكتبة الأكاديمية.
- عتوم، حسين محمد؛ عتوم، يمني أحمد. (٢٠١٨). إدارة المعرفة بناء الذاكرة التنظيمية. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- العريمي، حليس محمد حليس. (٢٠١٧). تطوير إدارة الموارد البشرية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان، *مجلة العلوم التربوية*. كلية الدراسات العليا للتربية. جامعة القاهرة ج (١). ع (١)، ٧٥ - ١١٨.
- عطية، أفكار سعيد خميس. (٢٠١٧). تصوّر مقترح لإدارة التّمييز التّظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة الإسكندرية وفق النموذج الأوروبي للتمييز. *مجلة الإدارة التربوية*. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. كلية التربية. جامعة عين شمس. س (٤). ع (١٧)، ٣٨٩-٥٨١.
- العلول، سمر محمد خليل. (٢٠١١). دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير. كلية التربية. جامعة الأزهر. فرع غزة.
- علي، غادة محمد. (٢٠١٩). استراتيجية مقترحة لترشيد الإنفاق في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر في ضوء بعض نماذج التمييز. رسالة دكتوراه. كلية التربية. جامعة سوهاج.
- عنتر، عبد الرحمن سعيد. (٢٠١٠). إدارة الموارد البشرية. المفاهيم والأسس والأبعاد الاستراتيجية. الأردن: دار اليازوري.
- العنزي، خليفة محمود مسلم غريب. (٢٠١٣). تنمية الإبداع الإداري بالمؤسسات التعليمية في ضوء إدارة التمييز "رؤية مقترحة"، *مجلة التربية*، كلية التربية، جامعة الأزهر، ج (٣)، ع (١٥٦)، ديسمبر، ١٩٢-٢٢٠.
- فروهوالد، وولفجانج. (٢٠٠٣). "ثقافة المعرفة أم سوق المعرفة؟ حول الأيدلوجية الجديدة للجامعة" *مجلة فصلية للتربية المقارنة*. مكتب التربية الدولي، اليونسكو-جنيف، مج (٢٣)، ع (١).
- مجيد، سوسن شاكراً؛ الزبيدات، محمود عواد. (٢٠٠٧). إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات الصناعة والتعليم. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- محمد، سميرة حسن الحاجي. (٢٠١٧). مُتطلّبات تطوير المدرسة الثانوية بمنطقة الأحساء في ضوء المنظمة المتعلّمة. *مجلة التربية*. كلية التربية. جامعة الأزهر. ج (٢)، ع (١٧٢)، يناير، ٦١٢-٧١١.
- محمود، ناجي عبد الستار؛ جاسم، ياسين موسى. (٢٠١٣). مُتطلّبات إدارة الجودة الشاملة في جامعة تكريت "دراسة تحليلية". *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*. الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية. جامعة العلوم والتكنولوجيا. اليمن، مج (٦). ع (١٣)، ١٥١-١٦٦.
- مرزوق، فاروق جعفر عبد الحكيم. (٢٠١١). مجتمع المعرفة وتربية العقل العربي-دراسة تحليلية-المجلة العلمية. كلية التربية. جامعة أسيوط. مج (٢٧). ع (٢). أكتوبر. ١٣٢-١٦٦.
- مسعود، أمال سيد. (٢٠١٥). ملامح استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للمدارس الحكومية بالتعليم العام في مصر. *مجلة كلية التربية*. جامعة عين شمس. ج (٣)، ع (٣٩)، ٩٧-١٣٣.
- مسعود، رضا هندي جمعة. (٢٠١٤). الاحتياجات التدريبية لمعلمي التاريخ في ضوء المعايير القومية والدولية ومجتمع المعرفة. *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس*. ج (٢). العدد (٤٨). أبريل، ٢٨٨-٣١٠.

- المطيري، بدر مقعد سالم. (٢٠١٤). دور الجامعات السعودية في تنمية الموارد البشرية وتوفير فرص عمل لخريجها: المشكلات والحلول المقترحة، رسالة دكتوراه. كلية التربية، جامعة اليرموك.
- منصور، ناصر. (٢٠١٢). إعداد وتأهيل المعلم للانتقال إلى مجتمع المعرفة. المعرض والمنتدى الدولي للتعليم. وزارة التربية والتعليم. المملكة العربية السعودية.
- منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة. (٢٠١٣). التربية من أجل التنمية المستدامة، ترجمة: حنان عبد الله عفاذي، السعودية، الرياض: مكتب اليونسكو.
- نصار، علي عبد الرؤوف. (٢٠١١). واقع التجديد التربوي في التعليم الابتدائي على ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة-دراسة ميدانية بمحافظة البحيرة-. مجلة كلية التربية. جامعة الأزهر، العدد ١٤١، ج (٤). ديسمبر، ٢٣١-٣٠٩.
- الهادي، شرف الدين إبراهيم القاسم. (٢٠١٢). إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. جامعة العلوم والتكنولوجيا. اليمن. ع (١١)، ٢٤٣-٣٠٥.
- هديب، إبراهيم عودة. (٢٠١٤). الإدارة الاستراتيجية التطويرية للموارد البشرية. الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.
- الهاللي، الهاللي الشربيني؛ غبور، أماني السيد. (٢٠١٢). مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة. مجلة مستقبل التربية العربية. المركز العربي للتعليم والتنمية. مج (٢٠). ع (٨٢)، ١١-١٤٢.
- همشري، عمر أحمد. (٢٠١٣). إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. (٢٠١٠). وثيقة معايير ضمان جودة واعتماد المديرية والإدارات التعليمية والمناطق الأزهرية. القاهرة: الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.
- وديع، محمد عدنان. (٢٠٠٥). القدرة التنافسية وقياسها. سلسلة جسر التنمية. سلسلة دورية تهتم بقضايا التنمية في الأقطار العربية. المعهد العربي للتخطيط بالكويت، س (٢)، ع (٢٤)، ديسمبر.
- وزارة التربية والتعليم المصرية. (٢٠٠٧). الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر عام ٢٠٠٧-٢٠٠٨م. القاهرة: وزارة التربية والتعليم.
- وزارة التربية والتعليم. (٢٠١٤). الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠م. القاهرة: وزارة التربية والتعليم.
- الوليد، بشار يزيد. (٢٠١٤). المفاهيم الإدارية الحديثة. الأردن: دار الرابحة للنشر والتوزيع.
- ويح، محمد عبد الرزاق إبراهيم. (٢٠١٣). متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات (دراسة ميدانية على جامعة بنها). مجلة كلية التربية. جامعة بنها. مج (٢٤). ع (٩٥). يوليو، ٦٩-١٤١.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Armstrong, Michael. (2006). **Strategic Human Resource Management: A Guide to Action**. 3 RD Edition, Theomson- Shore, Inc., United States, PP. 134-135.
- Aziri, Brikend & Veseli, Nexhbi & Ibraimi, Sadudin. (2013). Human Resources and Knowledge Management, **International Conference, Active Citizenship by Knowledge Management & Innovation: Proceedings of**

- the Management, Knowledge and Learning**, Zadar, Croatia, 19 – 21 June, pp 1037-1043.
- B, Russell & C. Sandara. (2012). Professional development, Changes in teacher practice & improvements in indigenous students, educational performance: a case study from New Zealand, **teaching & teacher education**, V 28. Jul. 694-705.
- Balaya, Refik. (2012). Effect of learning Organization perception to The Organizational Commitment; a Comparison between Private & public University. **Educational Sciences; Theory & Practice educational Consultancy & Research Center**, Vol (12), No (4), 2474-2486.
- John, M. Watherington. (2010). **The Relationship between Learning Organization dimensions & performance in the non-profit sector**. Degree of the Doctor. University of Phoenix, ProQuest LIC.
- Montgomery, Collis. (2017). Transnational partnership in higher education in China; The diversity & Complexity of elite strategic alliances. **London Review of Education**, Vol (14), No (1). 70-85.
- Neave, Henry. (2012). Deming, s 14 Point for management: Framework for success. **Journal of the Royal Statistical Society**. Blackwell publishing. Vol (36), No (5) 561-570.
- Omotayo, Funmilola Olubunmi. (2015), Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature, **Library Philosophy and Practice (e-journal)**, Libraries at University of Nebraska-Lincoln, August, 1-23.
- Wlode, J. (1996). **Assessment strategies for professional development activates**, EAC west, March.