

# تطوير منظومة التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر في ضوء مدخل إدارة الكفاءات (آليات مقترحة)

إعداد

فاطمة عمر عبد التواب

(باحث دكتوراه)

إشراف

د. منار محمد جابر

د. أحمد محمد غانم

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد  
كلية التربية - جامعة بني سويف

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ  
كلية التربية - جامعة بني سويف

## مستخلص البحث

أصبحت الكفاءات البشرية أساس تنافسية المؤسسات وتميز أدائها، كما أصبحت الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها لتحقيق أهدافها، ولذلك هدف البحث إلى تطوير منظومة التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر في ضوء مدخل إدارة الكفاءات، واستخدام البحث المنهج الوصفي لتعرف الأسس النظرية لمدخل إدارة الكفاءات، وخصائصه، وأهميته، ومبادئه، وأبعاده، ومنظومة التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر، وتوصل البحث لمجموعة من الآليات المقترحة لتطوير منظومة التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر في ضوء مدخل إدارة الكفاءات والتي تمثلت في (تطبيق قواعد المساءلة على كافة المستويات- تحدد الاحتياجات من القيادات الإدارية لشغل الوظائف قبل عملية الاستقطاب- مراعاة الأخلاقيات المهنية للعمل- وضع نظاماً داخلياً لضمان الجودة- استثمار الإدارة التعليمية إمكانياتها الداخلية لسد احتياجاتها من الكفاءات الإدارية- القيام بعمليات مراجعة دورية للأداء- وضع نظاماً لمتابعة أداء العاملين وتقييمهم- دعم برامج التطوير المهني المناسبة لتحقيق الكفاءة ورفع مستوى الأداء لمنسوبيها- الموضوعية والشفافية عند تعيين القيادات الإدارية بها).

## Abstract

Human competencies have become the basis for competitiveness of institutions and the excellence of their performance, and they have also become the basic pillar on which they depend to achieve their goals. Therefore, the research aimed to develop the industrial technical secondary education system in Egypt in the light of the competency management approach. The research reached a set of proposed mechanisms for the development of the industrial technical secondary education system in Egypt in the light of the competency management approach, which was represented in (application of accountability rules at all levels - determining the needs of administrative leaders to fill jobs before the recruitment process - Taking into account professional work ethics - setting up an internal quality assurance system - investing the educational administration in its internal capabilities to meet its needs for administrative competencies - carrying out periodic performance reviews - setting up a system to follow up and evaluating the performance of employees - supporting appropriate professional development programs to achieve efficiency and raise the level of performance of its employees - objectivity and transparency when Appointment of administrative leaders.

### ● مقدمة:

لقد أدت التطورات الحديثة في مجال تطوير الأداء الإداري إلى تأكيد أهمية التطوير والتحسين المستمر في المؤسسات المعاصرة، ولكي تتمكن هذه المؤسسات من تحقيق مستويات أعلى من الأداء فهي تعتمد على المهارات والطاقات الكامنة لدى العاملين، ولكن المهارة والطاقة الكامنة لا تكفي إذا لم تتوفر النظم المناسبة والأساليب الإدارية الملائمة، فقد يكون هناك نظاماً إدارية وتربوية تسهم في تحقيق الجودة ورفع كفاءة الأداء، ولكن إذا لم تستطع تلك المؤسسات توجيه هذه النظم والأساليب الإدارية فإنها لن تتمكن من الاستفادة منها بالشكل المناسب، وتحقيق تحسين مستمر وشامل لجميع جوانب المؤسسة. ويرتبط نجاح المؤسسات التعليمية وزيادة فعاليتها بتحسين مجموع الأداء الكلي لها بما في ذلك الأداء الإداري للعاملين، إذ يعد الأداء الجيد معياراً أساسياً للحكم على جودة المؤسسة، وقدرتها على المنافسة وجودة مخرجاتها وهذا يتطلب من المؤسسة القدرة على إدارة الجهود الهادفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، وضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى إلى الوصول إليه. (نواف العتيبي، ٢٠١٣، ٣٤)

وأصبح التعليم الفني والتدريب المهني ضرورة اجتماعية وحضارية خلال العصر الحديث على الرغم من أن هذا النوع من التعليم يرجع إليه الفضل في إقامة كثير من الحضارات، ولهذا يجب التصدي لأهم المشكلات والصعوبات التي تحول دون تحقيق أهدافه غاياته، والتي نتج عنها عدم توافق في الأطر الفنية بمستوياتها المختلفة لتحقيق خطط التنمية، ويقوم قطاع التعليم الفني في مصر بدور مهم، حيث يستوعب أكثر من نصف طلاب المرحلة الثانوية، كما يوفر لهم فرصاً أكبر في التوظيف مقارنة بالتعليم العالي، والتعليم الفني الصناعي بنى عليه مستقبل الدولة، إذا تم ربطه بسوق العمل وأفرز فنيين لديهم مهارات كافية تعينهم على الإنتاج، مما يؤكد على أهمية دمج المهارات الأساسية والفنية الجديدة وتضمينها في استراتيجيات التدريس لإكسابها لطلاب المدارس الثانوية الفنية باعتبارها مهارات تعينهم على الاستعداد لمزاولة المهنة ويعتبر التعليم الفني المصري واحداً من أهم حلول البطالة وأحد الأدوات الرئيسية لتحسين برامج التنمية الشاملة (إيمان حمدي، ياسر ميمون، ٢٠٢١، ٥٧٦)

وتعد إدارة الكفاءات عنصراً أساسياً في استراتيجيات الموارد البشرية للمؤسسات، فهي تعد بمثابة عملية منهجية تتضمن تحسين آليات الجذب والاستقطاب والاحتفاظ بذوي المواهب والمعارف والقدرات والمهارات الابداعية، ومواءمة الأصول غير الملموسة أو رأس المال البشري مع استراتيجية المؤسسة لابتكار القيمة والحصول على الميزة، والرفع من قدرة المؤسسة باستمرار على الاستجابة لتحديات البيئة التنافسية، وبشكل أذكى وأسرع وأقل تكلفة).

Durgin, Thomas v, 2006, 19

وأصبحت الكفاءات البشرية أساس تنافسية المؤسسات وتميز أدائها، كما أصبحت الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها لتحقيق أهدافها؛ ذلك أن هذه الكفاءات هي مصدر الإبداع والتطوير، ومن ثم أدركت المؤسسات أنه بإمكانها تحقيق الجودة وامتلاك ميزة تنافسية إذا ما اعتمدت على استراتيجية تسهم بشكل فعال في امتلاك قيمة ليس في مقدور المنافسين الحاليين والمحتملين تقليدها بسهولة، كما أدركت أن ذلك يمكن أن يتحقق بالاعتماد على مواردها الداخلية، وفي مقدمتها مواردها البشرية، بما تحوذه من معلومات ومعارف ومهارات، كما يمكن التحكم فيها والسيطرة عليها، من خلال إعداد وتنفيذ استراتيجيات تنافسية تزيد من كفاءة المؤسسة وفعاليتها. (سملاي يحضية، بلالي أحمد ٢٠٠٤، ١٥٦)

وبذلك يكون لمدخل إدارة الكفاءات أهمية كبيرة في التصدي لمشكلات لتعليم الثانوي الفني، وتطوير منظومة التعليم الثانوي الفني بمصر؛ حيث إنه يساعدها على تحقيق تميزها وزيادة تنافسيتها.  
مشكلة الدراسة:

يكنم القصور الرئيس في نظام التعليم الفني بشكل عام في افتقار الطلاب إلى الخبرة المعرضة العلمية والعملية الكافية التي تمكنهم من الأداء المهني الناجح، وعدم الربط بين التعليم المهني، ومخرجات هذه المؤسسات التعليمية لا تتاسب بجودتها مع متطلبات سوق العمل الحالي، ضعف الجدارات التدريبية التي تتمتع بها مخرجات المؤسسات التعليمية المهنية، والحالة النفسية السيئة التي يمر بها طلاب هذه المؤسسات التعليمية نتيجة السياسات والأساليب التعليمية المطبقة قبل وفي أثناء إحقاقهم بهذه المداس مما يؤكد على عدم وجود نظام ينظم التدريب العملي ومدى ملائمتها لحاجة السوق (السيد عبد العزيز، ٢٠١٣، ١١).

يعاني التعليم الثانوي الفني الصناعي من عدم وضوح أهدافه، وعدم رضا معظم هؤلاء العاملين عن وضع التعليم الثانوي الصناعي بسبب الأعداد الكبيرة مما يؤدي إلى تعدد الفترات أو بسبب ضعف مستوى الطلاب أو غير ذلك، وعدم الاهتمام بدراسة بعض المواد المطلوبة لإكساب المهارات وتحقيق الأهداف (إيناس إبراهيم أحمد، ٢٠١٧) بالإضافة إلي عدم وجود فرص عمل للخريجين مما يؤدي إلى زيادة نسبة البطالة، واتجاه معظم الخريجين للعمل في مجالات لا تنتمي لإعدادهم في المداس الثانوية، وصعوبة المواد واحتياجها إلى طالب متميز، وعدم وجود اختبارات القدرات لاكتشاف ميول ورغبات الطلبة قبل الالتحاق ورفع من قيمة التعليم الثانوي الصناعي، وهذه القيمة تكاد تكون منعدمة تمامًا في وقتنا الحالي (خالد قدرى، ٢٠١٧، ٦٥).

إلي جانب صعوبة المناهج الدراسية بالتعليم الثانوي الفني الصناعي، وانخفاض مستوى التلاميذ، قلّة المجموع لدى الحاصلين عليه، وعدم قدرتهم على استيعاب هذه المواد التي لا تتاسب قدراتهم الذهنية مما يجعل نتائج هذه المداس منخفضة دائمًا، وعدم ممارسة الأنشطة في كثير من هذه المدارس وهذا يتنافى مع أهم الاتجاهات المعاصرة التي تركز على ممارسة الأنشطة حتى يكتسب التلاميذ خبرات جديدة ويحققون فوائد كثيرة، ونقص بعض الأجهزة مثل الآلات الكاتبة الكهربائية وأجهزة الكمبيوتر، لا يطبق نظام اليوم الكامل بطريقة سليمة في هذه المدارس، وإهمال كثير من الطلاب للدروس العملية، وابتعاد أرباب العمل عن الإسهام في تدريب الطلاب وإكسابهم خبرات ميدانية متعددة، وقلّة المعلمين في بعض التخصصات وضعف كفاءة توزيعهم، وتدهور النظرة المجتمعية للعمل المهني والفني الصناعي ويحتاج الأمر إلى تغيير نظر المجتمع عن التعليم الفني والتركيز على دورة في معالجة البطالة (إيناس إبراهيم، ٢٠١٧).

ويتضح مما سبق أن التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر يعاني الكثير من المشكلات والتي يمكن التغلب عليها من خلال الاعتماد على المداخل الإدارية الحديثة، حتى يمكن لهذا النمط من التعليم تحقيق أهدافه وتميزه، ولعل ذلك هو الدافع الرئيس لإجراء الدراسة الحالية، وتحاول الدراسة الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

كيف يمكن تطوير منظومة التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر في ضوء مدخل إدارة الكفاءات؟ ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- ١- ما الأسس النظرية لمدخل إدارة الكفاءات، خصائصه، أهميته، مبادئه، أبعاده؟
- ٢- ما منظومة التعليم الثانوي الفني الصناعي؟
- ٥- ما الآليات المقترحة لتطوير منظومة التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر في ضوء مدخل إدارة الكفاءات؟

● أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى التوصل لآليات مقترحة لتطوير منظومة التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر في ضوء مدخل إدارة الكفاءات، وذلك من خلال:

- ١- تعرف مدخل إدارة الكفاءات، وخصائصه، وأهميته، ومبادئه، وأبعاده.
- ٢- توضيح منظومة التعليم الثانوي الفني الصناعي.
- ٣- التوصل إلى آليات مقترحة لتطوير منظومة التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر في ضوء مدخل إدارة الكفاءات.

● أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة في تركيزها على الاستفادة من مدخل إدارة الكفاءات في تطوير منظومة التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر، وتمكينها من التغلب على المشكلات التي تعانيها المدارس الثانوية الصناعية والتحديات التي تواجهها.

● منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لكونه أكثر المناهج الملائمة لوصف الإطار النظري لمدخل إدارة الكفاءات، وتعرف أهميتها، وأبعاده، ومراحل ومتطلبات تطبيقها، وتحليل منظومة التعليم الثانوي الفني الصناعي؛ حتى يتم التوصل لآليات مقترحة لتطوير منظومة التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر في ضوء مدخل إدارة الكفاءات.

● مصطلحات الدراسة:

تتناول الدراسة مصطلح إدارة الكفاءات، ومنظومة التعليم الثانوي الفني الصناعي، ويمكن توضيحهما فيما يلي:

- مدخل إدارة الكفاءات:

تعرف مدخل إدارة الكفاءات بأنها "مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق أهداف المؤسسة، وتحسين أداء الأفراد، واستثمار وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقبلية نحو الأحسن؛ حيث تمثل أنشطة: تطوير المسار،

والتكوين، والتوظيف، والاستقطاب، والتطوير، والتدريب، والتحفيز، والاحتفاظ وغيرها كوسيلة لتحسين أداء المؤسسة". (كمال منصور، سماح صويلح، ٢٠١٠، ٥٠) وتعرف أيضاً بأنها "مجموع الإجراءات والأدوات التي تسمح باكتساب وتعزيز وتنظيم المهارات التي تحتاجها اليوم وغدا، وفرديا وجماعيا، المتضمنة رسالة وأهداف وغايات المؤسسة، واستراتيجياتها وهيكلها ووسائلها التقنية الخاصة وثقافتها (نبيل حمادى، نذيرة رقى، ٢٠١٧، ١٥٥)" وكذلك تعرف أيضاً بأنها "عملية خاصة لجذب وتطوير وتجنيب والاحتفاظ بعدد كافي من الموظفين الأكفاء لتحقيق الأهداف وضمان النمو (حمزة غربي، ابراهيم عاشوري، ٢٠١٢، ١٧)"

كما تعرف أيضاً بأنها "تصميم، وتنفيذ، ومتابعة خطط عمل متجانسة بهدف تقليص الفروق بين الاحتياجات والموارد البشرية في المؤسسة، مع تضمين العاملين في إطار مشروع تطوير وظيفي (نسرين المرهون، ٢٠٠٩، ١٤٤)" حيث تعرف إدارة الكفاءات بأنها "نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة وتطبيق أنظمة، وتنفيذ خطط، وبرامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية وتمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في المدى الطويل (سملاى يحضية، ٢٠٠٢، ٨٣)، وكذلك تعرف إدارة الكفاءات بأنها "تصميم وتنفيذ ومتابعة خطة عمل متجانسة بهدف تقليص الفروق بين الاحتياجات والموارد البشرية في المؤسسة، مع تضمين العاملين في إطار مشروع تطوير وظيفي (علاوى عبدالفتاح، ٢٠٠٧، ٨)"

وتعرفها الدراسة الحالية إجرائياً بأنها: منهجية تنظيمية قائمة على أساس الموازنة بين احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وبين متغيرات البيئة الخارجية عن طريق تحليل وتخطيط تلك الاحتياجات كمّاً ونوعاً، وذلك تماشياً مع استراتيجية إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمؤسسة.

- منظومة

تعرف المنظومة بأنها مجموعة من المكونات والعناصر التي تتقاعد فيما بينها بصورة مستمرة، وتبدو مجتمعة في تألف وانسجام، وتعمل على تحقيق أهداف تعليمية محددة، ويتكون أي نظام تعليمي من خمسة عناصر، هي المدخلات، والعمليات، والمخرجات، والتقييم، وبيئة النظام التعليمي (حسن شحاتة، زينب النجار، حامد عمار، ٢٠٠٣) وتعرفها الدراسة الحالية إجرائياً بأنها: مجموعة الأشياء المرتبطة ببعضها البعض في علاقة تبادلية الأداء وظيفة معينة.

## الدراسات السابقة:

تم عرض الدراسات السابقة في محورين، محور خاص بالدراسات عن مدخل إدارة الكفاءات، ومحور خاص بالدراسات حول منظومة التعليم الثانوي الفني، ففيما يتعلق بمحور إدارة الكفاءات هدفت دراسة (ثروت عبد الحميد، ٢٠١٠) إلى الوصول لمجموعة من مسارات العمل أو البدائل والخطوات الإجرائية التي يمكن أن تشكل الاطار العام لبناء استراتيجية واضحة لإدارة الكفاءات الأكاديمية بجامعة الأزهر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة وثيقة بين إدارة الكفاءات الأكاديمية وتحقيق الميزة التنافسية، وأن إدارة الكفاءات الأكاديمية تعد عملية ديناميكية متكاملة ومستمرة، والتأكيد علي ضرورة دراسة البيئة، وتحديد الأولويات، وتطوير تشريعات العمل وأنظمتها والجذب والاستقطاب، وتحديد رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها ونشر ثقافة إدارة الكفاءات، وضع خطط العمل التنفيذية، وهدفت دراسة (Jennifer. 2017) إلى التعرف على دور التعليم في تحقيق كفاءات القرن الحادي والعشرين والاستعداد للمستقبل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن دور التعليم يتعاظم في ظل التحولات الاجتماعية والاقتصادية في القرن الحادي والعشرين والخاصة بكفاءات القرن الحادي والعشرين تتمثل في المرونة، والتواصل، والشراكة، والتحليل النقدي، والابداع والابتكار، والمخاطرة، ومواجهة التعقيد، والتفاوض، والتعامل مع التعددية. وهدفت دراسة (أحمد إبراهيم وآخرون، ٢٠١٩) إلى إدارة الكفاءات البشرية من حملة الماجستير والدكتوراه في ضوء معايير الجودة الشاملة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تحديد مجموعة من التوصيات التي يمكن من خلالها إدارة الكفاءات البشرية من حملة الماجستير والدكتوراه في الإدارة التعليمية ومؤسساتها التربوية في ضوء معايير الجودة الشاملة، وهدفت دراسة (رباب زارع، أحمد توفيق، ٢٠١٩) التعرف على اتجاهات وآراء القيادات الإدارية في الجامعة حول واقع تطبيق إدارة الكفاءات البشرية بوظائفها (توظيف، وتنمية، وتقييم)، والدور الذي تلعبه في تحقيق كفاءة وفعالية واستدامة مستوى الأداء في الجامعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين المتغيرات الفرعية المستقلة والمتغير التابع المتمثل في مستوى كفاءة وفعالية وجدوى واستدامة الأداء في الجامعة. وهدفت دراسة (فضيلة معمر قوادري، ٢٠٢٠) إلى بحث دور التمكين في إدارة الكفاءات بمؤسسة موبيليس بالشلف، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت

الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين لمتغيرات الدراسة المتمثلة في التمكين (المشاركة، والمعرفة، وحرية التصرف، والاستقلالية)، وإدارة الكفاءات تعزى للفئة الوظيفية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين هذه المتغيرات تعزى للخبرة، وهدفت دراسة (موسى زروقي، ٢٠٢٠) إلى إبراز الدور الذي تلعبه إدارة الكفاءات البشرية في مؤسسات التربية والتعليم وأثره في تحسين جودة التعليم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلي أن من بين أبعاد إدارة الكفاءات بعد تقييم الكفاءات فقط هو الذي له تأثير ضعيف على جودة التعليم في المؤسسة التربوية، كما هدفت دراسة (مهدي جابر، وسهيلة بارة، ٢٠٢١) إلى تعرف أثر إدارة الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي في شركة اتصالات الجزائر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي لإدارة الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي، وهدفت دراسة (Zeplin Jiwa and Others, 2021) إلى إجراء اختبار متزامن لإدارة الكفاءات، وتكامل سلسلة التوريد، وجودة سلسلة التوريد، والقدرة التشغيلية كاستراتيجية لتحسين أداء الشركة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين الذين يديرون سلسلة التوريد يجب أن يستمروا في تعزيز المهارات والمعرفة ومكونات سلسلة التوريد في الجودة لزيادة الأداء، والقدرة التشغيلية للشركة المصنعة لها تأثير على تحسين الأداء التنظيمي، وهدفت دراسة (Khaled Fettouh, 2022) إلى التعرف على مدى تأثير وظائف إدارة الكفاءات في تحسين الأداء الوظيفي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية (لتوظيف الكفاءات، وتقييم الكفاءات) على الأداء الوظيفي، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية (لتنمية الكفاءات، والأجور، وحوافز الكفاءات) على الأداء الوظيفي.

وفيما يتعلق بالدراسات حول منظومة التعليم الثانوي الفني هدفت دراسة (أحمد حسين عبد المعطي، ٢٠١٠) إلى التعرف على أهمية التعليم الفني والمعوقات التي تحول دون النظر إلى تطوير منظومة التعليم الفني في مصر، وتوصلت الدراسة لاستراتيجية تؤكد علي وجوب إيجاد قنوات تعاون لتوثيق التواصل والتعاون بين التعليم الفني وقطاع الانتاج ورصد البحوث الميدانية بحاجات المجتمع، وضرورة توفير بنية تحتية لتطوير التعليم الفني، ووضع استراتيجية عامة للتعليم الفني من خلال الاطلاع على التجارب العالمية والاستفادة منها. وهدفت دراسة (باسم سليمان صالح، ٢٠١٢) إلى التعرف على أهمية التعليم الفني والتقني بمصر، وعلاقته بسوق العمل، ووضع استراتيجية مقترحة لتطوير التعليم الفني، والاستفادة



منها في تطوير التعليم الفني، وأكدت الدراسة إلى ضرورة اشاع الفجوة بين التعليم الفني والتدريب وسوق العمل بمصر، واتفاق خبراء التعليم الثانوي الصناعي والزراعي والتجاري بمداس التعليم المزوج على تحقق معايير جودة التعليم، وأن هناك العديد من الصعوبات التي تعوق فعالية التعليم المزوج ، وإمكانية الاستفادة من نجاح تجربة التعليم المهني المزوج للارتقاء بالتعليم الفني، كما هدفت دراسة (Tallegen, 2013) معرفة العلاقة بين نوعية التعليم وسوق العمل في أفريقيا، وتوصلت الدراسة إلي وجود عدم توافق بين الغرض التعليمي والطلب بسوق العمل الأفريقي حاليا وإلى أهمية تحسين هذه العاهة من أجل منتج ملائم لهذه السوق، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالمهارات التي لا بد أن يمتلكها الطالب عند الانتقال لسوق العمل، وأهمية تعاون القطاعات المختلفة بالدولة من أجل تقليل عدم التطابق بين نوعية التعليم ومتطلبات سوق العمل، وهدفت دراسة (ضياء عبيد، ٢٠١٤) إلى تقويم أداء مؤسسات التعليم الفني في السودان وتصميم نموذج للتقويم على ضوء الاتجاهات العالمية والتربوية وتجريب هذا النموذج لقياس درجة كفاءته وفاعليته، والتحقق من جودته، وتوصلت الدراسة إلى أن نموذج تقييم أداء المؤسسات التعليمية له أبعاد كبير ويساهم مساهمة فاعلة في تحديد العملية التعليمية وتطويرها ويساعد المؤسسات التعليمية على الاطمئنان على مستوى تقييم برامجها، ويساهم النموذج المصمم بإيجاد معايير مقارنة لمعرفة التطور الحاصل إيجابا أو سلبا في كل عنصر من عناصر منظومة التعليم الفني. كما هدفت دراسة (إيناس إبراهيم أحمد، ٢٠١٧) لوضع تصور مقترح للتغلب على معوقات مشروعات تطوير التعليم الفني بمحافظة أسيوط ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود عدة معوقات مجتمعية تعوق مشروعات تطوير التعليم الفني بعضها متصل بالمجتمع وبعضها بالتمويل وبعضها بسوق العمل. وهدفت دراسة **Laliner Raby R & Vateay G, (2018)** تطوير التعليم الفني والمهني من خلال تنفيذ معايير المناهج المستندة إلى الكفاءة وأنظمة التدريب، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك صلة قوية بين نوعية التعليم ومهارة العمالة في المجتمع وأن هذه النوعية لها أولوية قومية بكل بلد ،وأوصت بضرورة إيجاد تواصل بين سوق العمل ونوعية الدراسة المقدمة لهذه الفئة

وأفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تعرف المشكلات التي يعانيها التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر، والتأكيد على أهمية تطوير منظومة التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر لتحقيق أهدافه، والتغلب علي مشكلاته، وكيفية التصدي لمعوقاته،

وأوضحت الدراسات السابقة دور المداخل الإدارية المتنوعة في ذلك، والتأكيد على أهمية مدخل إدارة الكفاءات في تطوير منظومة التعليم الفني الصناعي بمصر.

### المحور الأول: الأسس النظرية لمدخل إدارة الكفاءات:

تعد الكفاءات البشرية أساس تنافسية المؤسسات وتميز أدائها، كما تعد الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها في تحقيق أهدافها؛ وذلك أن هذه الكفاءات هي مصدر الإبداع والتطوير، وبالتالي فإن هذا المصدر الاستراتيجي بحاجة إلى إدارة ومتابعة، كما أنه بحاجة إلى تعميق وتقوية معارفه، وصقل مهاراته، كل ذلك من خلال عمليات التطوير والتكوين والتدريب والتعلم، والمؤسسة تعد كمجموعة من الكفاءات المتراكمة عبر الزمن، والمتمثلة في بنيتها وتكنولوجياتها وعملياتها الروتينية والعلاقات ما بين الأفراد والتي يعتبر إيجاد توليفة مناسبة منها مصدرًا من مصادر النجاح (طواهرية الشيخ، ٢٠١١)

وأصبحت إدارة الكفاءات عنصرًا أساسيًا في استراتيجيات الموارد البشرية للمؤسسات، واكتسبت في الآونة الأخيرة اهتمامًا متزايدًا في مجال بحوث الموارد البشرية وتطويرها، واستطاعت المؤسسات التي اهتمت بكفاءتها التقدم بأعمالها، والوصول إلى أهدافها، وتحقيق الميزة التنافسية في بيئاتها، وبالتالي فقد منحت إدارة الكفاءات أولوية في أنشطة الموارد البشرية (محمد ماضي، ٢٠١٦).

وتعد فلسفة إدارة الكفاءات بمثابة منهجية تنظيمية قائمة على أساس الموازنة بين احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وبين متغيرات البيئة الخارجية عن طريق تحليل وتخطيط تلك الاحتياجات كما ونوعًا وذلك تماشيًا مع استراتيجية إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمؤسسة. (حمدي أبو القاسم)

وترتكز فلسفة إدارة الكفاءات على إدارة رأس المال الفكري أو ما يسمى بالأصول غير الملموسة أو الذكية حيث تشير إلى الأنشطة والجهود التي تهتم بكيفية توفير تلك القدرات والحفاظ عليها وتنميتها وحسن استغلالها، بشكل يدعم المركز التنافسي للمؤسسة ويعظم من عوائدها، ويتكون رأس المال الفكري للمؤسسة من عدد من الأصول غير المادية وهي الأصول البشرية كالمعرفة والمهارة والخبرة، والأصول الفكرية كالمعلومات والمذكرات المكتوبة والمنشورات؛ والملكية الفكرية كبراءات الاختراع وحقوق الطبع والعلامات التجارية؛ والأصول الهيكلية كالثقافة والنماذج التنظيمية والإجراءات ورأس مال العلاقات التي تعكس طبيعة العلاقات التي تربط المؤسسة بالمستفيدين منها ومورديها ومنافسيها (الهادي بوقول، ٢٠٠٤)

- وتتضمن فلسفة إدارة الكفاءات مجموعة من الأسس والمؤشرات التي يمكن تقييمها والحكم عليها تتمثل فيما يلي (شكري مدلس، ٢٠٠٨):
- جودة العمل Work Quality: ويتم الكشف عنها بواسطة الاستناد إلى معايير محددة سلفاً للجودة والتميز.
  - كمية العمل The Amount of Work: وتعبّر عن درجة كثافة الأنشطة التي يقوم بها العامل، ويتم قياسها في ضوء وحدات قياس مناسبة.
  - المواظبة Perseverance: وتعبّر عن الاستمرارية والمثابرة في أداء المهام والأنشطة بشكل متميز.
  - التحليل والإبداع Analysis and creativity: ويعبر عن القدرة التحليلية والتي يمكن ملاحظاتها وقياسها.
  - المشاركة والتحفيز والاتصال Participation, Motivation and Communication: وما يعبر عن روح المبادرة التي يتميز بها العامل، وطبيعة العلاقة التي تربطه بالرؤساء والزملاء في العمل.

#### أولاً: خصائص إدارة الكفاءات

يتميز مدخل إدارة الكفاءات بالعديد من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المداخل الإدارية الأخرى فهو يعد أحد عوامل النجاح الأساسية لإدارة الموارد البشرية من خلال التفاعل المتبادل لعمليات إدارة الموارد البشرية، والتركيز على الإدارة الذاتية للأفراد، وتتمثل خصائص إدارات الكفاءات فيما يلي (زينب بن حركو، ٢٠٢٠):

- سرعة الفهم والإدراك خاصة في وظائف إدارة المعلومات في وظائف برمجة الحاسبات الآلية.
- القدرة على التحليل والتصور فالوظائف الفنية تحتاج إلى مثل هذه القدرة مثل أعمال الهندسة والتصميم.
- القدرة على التقييم العالمي، والقدرة على تطبيق مبادئ معينة للوصول إلى حلول فريدة والإدارة العليا بحاجة إلى مثل هذه القدرات.
- توفير القدرات الميكانيكية خاصة في الأعمال والوظائف الفنية.
- يتصف تفكير الكفاءات البشرية بالجد والأصالة.
- لديهم القدرة على التمييز بين الثقة في النفس والغرور.
- ينظرون إلى المشكلات على أنها تشكل نوعاً من التحدي لقدراتهم ومصدر لإثبات ذاتهم.
- لديهم قدر كبير من الاستقلال في الرأي والتصرف فهم لا يكتفون آرائهم طبقاً لما يراه الآخرون.
- يتسمون بالمرونة وعدم الجمود، كما تمتد اهتماماتهم بميادين ومعارف جديدة غير تخصصهم الحالي وهم يتميزون بالتفكير الاستراتيجي خاصة في الأعمال عالية التقنية.
- لديهم قدرة عالية على الإقدام والمخاطرة في البحث والتطوير والاختراع والابتكار.

وتتحدد خصائص إدارة الكفاءات أيضا فيما يلي ( T.E.waldmann-williams, 2001, 30-31):

- المعرفة **Knowledge** : المعلومات التي يمتلكها الشخص في منطقة معينة.
  - المهارة **Skill**: إظهار سلوكي للخبرة.
  - مفهوم الذات **Self-concept** : مواقف الشخص أو قيمه أو صورته الذاتية.
  - السمات العامة **General Features** : التصرف بطريقة معينة.
  - الدافع **Motivation** : الأفكار المتكررة السلوكية.
- وكذلك يرى آخر أن خصائص إدارة الكفاءات تتمثل فيما يلي: (محمد أمين مراكشي، ٢٠١٧، ٤١٠، ٤١١):

- ذات غاية : بقصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين.
  - مجردة: فالكفاءة غير مرئية، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة.
  - بعضها مكتسبة: فالفرد لا يولد كفؤا لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.
  - تتقدم الكفاءات عند عدم استعمالها : لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم فإن هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل، ومن ثم يتراجع موقع المؤسسة التنافسي لصالح المنافسين.
- يتضح مما سبق أن الكفاءة تعد السمة الأساسية التي تميز الأفراد عن غيرهم داخل الإدارات التعليمية لما لهم من مهارات وكفاءات عالية المستوى، متمتعين بالعديد من الخصائص من معرفة، ومهارة، وسمات عامة، ودوافع وقدرة على التحليل والتصور، وحب استطلاع، ومن ثم فإن على الإدارة التعليمية العمل بشكل فعال وفق عمليات التطوير والتنمية لهؤلاء الأفراد الأكفاء والمحافظة عليهم بأنجح الطرق بما يخدم أهدافها.
- ثانيا: أهمية مدخل إدارة الكفاءات:**

تكتسب إدارة الكفاءات أهمية كبيرة في العديد من المؤسسات الباحثة عن تطوير الأداء الإداري؛ حيث أصبح تطوير الأداء الإداري هدفاً استراتيجياً للكثير منها؛ حتى تتمكن من البقاء والنمو والتنافس، وفي ظل ما يحدث اليوم من تطورات متتالية في العالم، ودفعها ذلك إلى البحث عن استراتيجية متكاملة للتنبؤ بمدى الحاجة إلى المدراء الأكفاء واجتذابهم للعمل فيها وتعيينهم، وتحفيزهم وإدارة شئونهم وتنمية مهاراتهم واستبقائهم، وعلى ذلك تتمثل أهمية مدخل إدارة الكفاءات فيما يلي (Fotis Draganidis & Gregoris Mentzas, 2006, 36):

- تخطيط القوى العاملة **Manpower Planning** : حيث يتم استخدام الكفاءات من أجل تقييم إحتياجات الكفاءة التنظيمية والفردية الحالية والمستقبلية.
- إدارة التوظيف **Employment Management**: حيث تستخدم الكفاءات من أجل مقارنة قدرات المرشح بمتطلبات الوظيفة المعلن عنها بمجرد تحديد المرشح الأفضل.

- إدارة التعلم Learning Management :حيث يتم تحديد الكفاءات المطلوبة وربط هذه الكفاءات بإدارات التعليم المختلفة.
  - إدارة الأداء Performance Management :حيث يتم تقييم أداء العامل وفقاً لمتطلبات الكفاءة الوظيفية وكذلك الأهداف.
  - التطوير الوظيفي Career Development : حيث تستخدم الكفاءات لإنشاء خطط التطوير الشخصي للعاملين ،ويمكن مراجعة الكفاءات المطلوبة لجميع الوظائف ،ومن خلال المقارنة مع الكفاءات التي يمتلكونها يمكنهم تحديد الوظائف المحتملة وتطوير خططهم المهنية.
  - تقييم البدائل Assessment Substitutes :حيث تكون المؤسسات بتقييم البدائل المحتملة للوظائف الرئيسية بناءً على متطلبات الكفاءة.
- وتتضمن أيضاً أهمية إدارة الكفاءات فيما يلي (Ynnus Emre Karakaya, 2014) :-
- التغيرات الكبيرة في مجال الإدارة نتيجة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية.
  - التغير في طبيعة عمل المؤسسات لذا يعد تطوير المؤسسات أمراً أساسياً.
  - المنافسة المتزايدة والعولمة.
  - النظم والأساليب الجديدة والتغيرات الهيكلية والتغيرات الثقافية.
- وتتمثل أيضاً أهمية إدارة الكفاءات فيما يلي (دعلوس الأخضر، ٢٠١٧، ٦٩) :-
- أصبحت عمليات تنمية الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة فتعد في كثير من الأحيان هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة.
  - تشكل كفاءات الأفراد أحد أهم الموارد الأساسية والاستراتيجية للمؤسسة.
  - تنعكس كفاءات الأفراد على دعم الميزة التنافسية التي تكتسبها المؤسسة والتي تميزها عن باقي المنافسين.
  - التفكير في استمرار الكفاءات بالمؤسسة يعد بمثابة نقطة الانطلاق لإحداث الفرق بينها وبين المنافسين.
- يتضح مما سبق أن أهمية مدخل إدارة الكفاءات والتي تعد بمثابة مؤشراً مهماً على الارتقاء بمستويات الأداء والارتفاع بقدرات منسبها والذي ينعكس بدوره على إحداث التطوير الإداري المنشود للإدارات التعليمية من خلال استقطاب الكفاءات لها وتدريبهم وتنميتهم ،ومن ثم تخريج كوادر بشرية ماهرة وتحقيق الأهداف المنشودة لها.
- ثالثاً: مبادئ إدارة الكفاءات**

تقوم إدارة الكفاءات فى المؤسسات وفق مبادئ متعددة تتمثل فيما يلي (زينب بن حركو، ٢٠٢٠، ٨٩):

- **الإنجاز: Achievement** يطلق خبراء إدارة الأعمال مصطلح "ذكاء الكفاءة" على مدى اقتران المواهب والكفاءات بالإنجازات وترتبط صفة الموهوب لأى شخص يقدم عملاً متميزاً.
  - **الثقافة: Culture** : يجب أن تتعامل الإدارة التعليمية مع الكفاءة كثقافة تقوم على تبني عدد من المبادئ والأساليب التي تهيئ الظروف والمناخ المناسب لظهور ونمو الكفاءة.
  - **الاختيار والتعيين Selection and Appointment**: حيث لم تعد أساليب الاختيار والتعيين تقوم على اكتشاف الكفاءة وإنما تحتاج إلى خبراء متخصصين.
  - **الاتصال Connection** : تحتاج الكفاءات إلى قيادات ذات خبرة ومهارة اتصالية كبيرة في توصيل الرسائل والمعاني مع الاهتمام بالتغذية المرتدة .
  - **المسئولية في التقييم Assessment Responsibility** يجب أن تتوافر لدى المسؤولين عن إدارة الكفاءات المسئولية في التقييم استناداً لمعايير موضوعية من أجل منحهم طاقة أكثر.
  - **الذكاء العاطفي والاجتماعي Emotional and Social Intelligence** حيث يجب العمل على مساعدة الكفاءات على تنشيط ذكاءهم العاطفي والاجتماعي.
- تتمثل مبادئ إدارة الكفاءات أيضاً فيما يلي (حاتم صلاح أبو الجدائل):

- التوافق مع استراتيجية المؤسسة Consistent with Corporate Strategy : تعتبر استراتيجية المؤسسة نقطة الانطلاق المنطقية في إدارة الكفاءات ،لأن الاستراتيجية تساعد على تحديد أنواع الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق رؤيتها ،ورسالتها، وأهدافها، واستراتيجياتها.
- الاتساق الداخلي Internal Consistency : ويقصد به درجة توافق عناصر إدارة الكفاءات مع بعضها ،وتطبيق تلك العناصر بمعزل عن بعضها لا يحقق النتائج المنشودة بل قد يؤدي إلى نتائج عكسية، فعلى سبيل المثال :عندما تستثمر المؤسسة في تدريب وتطوير الكفاءات الواعدة يجب أن تستثمر أيضاً في استبقائها والمحافظة عليها.
- تضمين قيمة الكفاءات ضمن الثقافة التنظيمية. إذ أن الثقافة التنظيمية هي مصدر من مصادر التنافسية المستدامة، ولذلك ينبغي بذل الجهود الحثيثة لغرس ودمج القيم

الجوهرية ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة، ومن تلك القيم قيم إدارة الكفاءات وعملياتها.

■ مشاركة الإدارة: Management Participation: وذلك لأن نجاح ممارسات إدارة الكفاءات يتطلب رعاية الإدارة العليا لعملية إدارة الكفاءات، وعدم الاكتفاء بمسئولية إدارة الموارد البشرية عنها.

■ تحقيق التوازن بين الاحتياجات العالمية والمحلية Balancing Global and Local Needs: تزداد درجة تعقيد إدارة الكفاءات بالنسبة للمؤسسات التي تعمل في عدد من الأماكن والفروع، في ظل بيئات ثقافية متنوعة، حيث ينبغي على المؤسسة أن تتعرف على كيفية الاستجابة للطلب المحلي مع تبني اتجاه استراتيجي وإداري متماسك، فكثير من المؤسسات العالمية تضع لنفسها معايير أداء عالمية تدعم تطبيقها قيادات ذات كفاءات، وأساليب وعمليات وأدوات موحدة لتقويم الأداء، وبالتالي ينبغي تحقيق التوازن من بين تلك المتطلبات، واستقطاب و توظيف الكفاءات محليا (محمد عبد الغني حسن هلال، ٢٠١١، ١٢٣).

■ بناء سمة مميزة للمؤسسة: وهي مزيج من عناصر التسويق والاتصالات والتقنية التي تساهم معا في بروز المؤسسة، وتكوين صورتها المميزة في المجتمع وسمعتها لدى الباحثين عن عمل، فاستقطاب الكفاءات للمؤسسة هو تسويق لها، ولكي تتمكن المؤسسات من استقطاب الكفاءات واستبقائها لا بد من تمييز نفسها عن غيرها من المؤسسات المنافسة لها. (محمود عبدالفتاح، ٢٠١٢، ص ص ٣١-٣٢).

#### رابعاً: أبعاد إدارة الكفاءات

تظهر أبعاد إدارة الكفاءات في سلوك الإداري الكفاء، ويُعد توافرها شرطاً لأن يكون لديه قدرات إبداعية فعالة وهذه الأبعاد هي البعد الإبداعي، والبعد السلوكي، والبعد الإدراكي، والبعد القدرات، والبعد المهارات، و تتمثل أبعاد إدارة الكفاءات فيما يلي (أحمد حسين حسن، ٢٠٢٠، ٢٥٢):

- **البعد المعرفي The Cognitive Dimension:** يهتم بمختلف أنواع المعارف التي تم اكتسابها وتتميز هذه المعارف بالتنوع وصعوبة حصرها.
- **البعد الإبداعي The Creative Dimension:** وهو القدرة على إنتاج الأفكار الإبداعية الخلاقة أي بمعنى تحفيز المورد البشري على التدريب على التفكير الإبداعي.

- **البُعد السلوكي The Behavioral Dimension** : أن الفرد الذي يكون مستوى سلوكه والتزامه جيد في المؤسسة يمكنه تحقيق تواصل إيجابي وعلاقات عمل جيدة مع رؤسائه وزملاءه في العمل وهذه بدورها تكسبه المرونة والمثابرة والجدية في العمل بالإضافة إلى اكتسابه سلوكيات إبداعية جديدة كالمبادرة الفعالية والتكيف والتأقلم السريع مع كافة التطورات والمستجدات التي تطرأ في عمله.
- **البُعد الإدراكي Perceptual Dimension** : والذي يتمثل بمختلف المدارك التي تتيح للفرد بسرعة التأقلم والتكيف مع مختلف التطورات والمستجدات التي تطرأ في عمله وهذه المدارك تكون حصيلة الخبرات والمهارات ومخزون المعارف التي اكتسبها الفرد عبر السنين التي يمكن صقلها وتطويرها باكتساب معارف نظرية مدعمة ومتلائمة مع التطبيق العملي لها من أجل التحكم الجيد في أدوات وطرق حل المشاكل.
- **بُعد القدرات Abilities Dimension** : يتمثل في الحكم على مدى قدرة الفرد في التعرف على إمكانياته في تحقيق المهام الموكلة له وكفاءة عالية وفقاً لما هو مخطط لها
- **بُعد المهارات Skill Dimension** : وهو مجموعة من الإمكانيات والقدرات التي يمتلكها الأفراد العاملين وقد تكون فطرية أو مكتسبة، وهذه المهارات لا تبقى ثابتة وإنما تتغير بتطويرها وصقلها وتنميتها بشكل مستمر من خلال التدريب والتعلم، وهناك أنواع عديدة لمهارات منها المهارات الفكرية، والإنسانية، والفنية، ومهارات التعامل) كما طورت الأكاديمية الوطنية آثار عمل لأبعاد الكفاءات يتضمن خمس كفاءات رئيسية هي: الدعم الاستراتيجي، واستخدام أدوات الموارد البشرية، وحل النزاعات، ودعم التغيير التنظيمي، وخلق الثقة (Francisco Nunes, 2007. 14) وتتحدد أيضاً أبعاد إدارة الكفاءات فيما يلي (طواهرية الشيخ ، ٢٠١١ ، ١٠٥):
- **البُعد التكنولوجي The Technological Dimension** وهو الذي يستخدم التكنولوجيا في معالجة المشكلات مثل: محركات البحث ، وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري ، والتكنولوجيات المميزة التي تعمل جميعها لمعالجة المشكلات وإدارة الكفاءات بصورة تكنولوجية.
- **البُعد التنظيمي واللوجستي The Organizational and Logistical Dimension**



وهو الذي يتعلق بتحديد الإجراءات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة الكفاءات بصورة فعالية.

### ■ البُعد الاجتماعي The Social Dimension

وهو الذي يركز على بناء فرق عمل ، وتأسيس المجتمع على أساس الابتكارات والمشاركة في الخبرات وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة وتنظيمية داعمة. يتضح بما سبق أن أبعاد إدارة الكفاءات تعد عاملاً لنجاح الإدارات التعليمية وبقائها في إطار ما تشهده البيئة الخارجية من سرعة التغيير ، حيث أن الأهمية لا تكمن في الكفاءات ، وإنما تكون في الكيفية المناسبة، وكذلك أيضاً حسن استغلال الطاقات، والقدرات، ومن ثم معالجة المشكلات، وتحديد الإجراءات والوسائل المساعدة، وبناء فرق عمل والمشاركة في الخبرات وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة والتنظيمية دائماً داعمة للإدارات التعليمية

### المحور الثاني: منظومة التعليم الثانوي الفني في مصر:

تعمل المؤسسات دائماً في بيئة ديناميكية متغيرة الأحوال والتأثيرات، وتعتمد طبيعة الأنشطة في المؤسسة على طبيعة البيئة المؤثرة عليها والتي تعمل من خلالها، حيث تمثل هذه البيئة أحد عناصر المنظومة والتي تتفاعل مع المنظومات الفرعية. ولذلك يجب على محلل النظم التعرف على عناصر المنظومة وتحديدتها حتى يستطيع إجراء التحليلات اللازمة لها. إلى جانب ذلك فإن محلل النظم يتعامل مع تطبيقات وأنواع مختلفة من نظم الإنتاج والخدمات ويصبح من المستحيل أن يتم إجراء عمليات التحليل باستخدام طرق تحلل خاصة لكل تطبيق أو نوع أو منتج أو تنظيم، ويصبح التعامل مع المنظومة من خلال تحديد عناصرها بصورتها المجردة هو الوسيلة المناسبة للتعامل معها. ( Rarnage Y. Mohamed, 2019)

وتضم المنظومة مجموعة من العناصر مدخلات، وعمليات، ومخرجات، وتغذية راجعة، حيث تمثل المدخلات هي في الأساس الأهداف والمحتويات الموضوعية والتي تشمل الخطة الاستراتيجية والبرامج الدراسية واللوائح والأنظمة في حين العملية هي التعليم والتعلم والبرامج والمناهج والأنشطة التعليمية، والعمليات الإدارية والتنظيمية أما المخرجات هي المنتج النهائي للمدخلات التعليمية، والمؤسسات التعليمية تختلف عن بعضها البعض في عناصر نظمها وبجميع مكوناتها نبعاً للرؤى والرسائل التي تتبناها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فضلاً عن طبيعة تخصصاتها وظروف بيئتها المختلفة، وطبيعة وأنواع مخرجاته، كل ذلك

يجعل من تحقيق جودة مخرجات تلك المؤسسات أمرا ليس سهلا، لذا فقد أصبح توجه المؤسسات التعليمية إلى نظام العملية التعليمية الحديث الذي يولي اهتماما كبيرا بالمخرجات المستهدفة (Abdus Salam, 2015).

وتعرف مخرجات منظومة العملية التعليمية بأنها الاستراتيجية التي تهدف إلى توظيف المعلومات والمهارات والقدرات لتحقيق التحسين المستمر بما يسهم في الارتقاء بقيمة مؤسسات المجتمع، والجودة بذلك تبرر من خلال التفاعل المتكامل ما بين ما تحتويه مخرجات العملية التعليمية من تخصصات وخبرات ومعارف متراكمة وما بين الآليات والعمليات التي تؤديها المنظمات والقطاعات المختلفة وفقا لتوجهها وفلسفتها (Haksen & others, 2013, 76).

وتتأثر مخرجات النظام إلى حد كبير بنوعية مدخلاتها فضلا عن دور العمليات في ذلك، ولذا فإن على أي منظمة مهما كانت طبيعة نشاطها أن توفر بعض العناصر المهمة في مدخلاتها كمتطلبات أساسية لا بد من توافرها لكي يتم تحويلها إلى مخرجات بصور منتجات أو خدمات، ومن المعلوم أن مخرجات النظام تتأثر إلى حد كبير بنوعية مدخلاتها فضلا عن دور العمليات في ذلك، وفي النظام التعليمي فإشك أن خصوصية النظام تلعب دورا أساسيا في تحديد المدخلات مما ينعكس على طبيعة المخرجات أيضا، وإن النظام التعليمي يجب أن يتحكم في مدخلاته على ضوء المخرجات التي يهدف إلى تحقيقها لكونها تؤثر تأثيرا مباشرا في مستوى كفاءتها، كما أن عملية المعالجة ومستوى كفاءها قد يؤدي إلى حدوث تغير سلبي أو إيجابي في جودة تلك المخرجات، وبشكل عام فإن مكونات النظام التعليمي بمفهومه التقليدي يمكن أن يحتوي على عدة عناصر (زياد مصطفى حامد وأخرون ٢٠١٥)، تتضمن مدخلات منظومة التعليم الثانوي الفني ما يلي:

#### ١- فلسفة منظومة التعليم الثانوي الفني:

يعد التعليم الثانوي الفني أحد أهم الدعامات الأساسية في بناء الأمم في العصر الحديث، حيث يمثل الدخل الطبيعي والمصدر الأساسي لإعداد القوى العاملة المطلوبة لسوق العمل بشتى ميادينه الإنتاجية والخدمية (أحمد محمد نبوي، ٢٠١٦)، كما تستند منظومة التعليم الفني التجاري إلى فلسفة واضحة ومحددة المعالم، مستمدة من فلسفة المجتمع. وتتكون هذه الفلسفة من جانبين أساسيين، الجانب الثقافي أو الثقافة العلمية وهو ما تشترك فيه المدرسة التجارية مع باقي المدارس الثانوية العامة والفنية وإن كانت بنسب متفاوتة، والجانب الآخر الجانب المهني مع مراعاة تحقيق التوازن بين الجانب الثقافي والجانب المهني في مدارس التعليم التجاري، وتقوم فلسفة التعليم الثانوي الفني التجاري في مصر على تنمية الموارد البشرية المدربة والواعية القادرة على استيعاب التكنولوجيا وأصولها وطرق استثمارها

وتكيفها مع حاجات التنمية الاقتصادية، وتتضمن فلسفة إنشاء مداس التعليم التجاري في إعداد الفنيين اللازمين لاحتياجات سوق العمل دنيور وآخرون (٢٠١٥)

## ٢- أهداف منظومة التعليم الثانوي الفني:

تعمل المدرسة الثانوية الفنية على إعداد من يلتحق بها من طلاب للعمل في الميدان الخاص بأعمال مهنية متنوعة. ويتم تقسيم أهداف التعليم الثانوي الفني إلى ما يلي (حسونة محمد السيد، ٢٠١٢):

- أهداف تعلق بمطالب المجتمع: منهج التعليم لابد أن يحقق أهداف المجتمع، وتطبيق فلسفته، والسعي نحو تحقيق آماله وغاياته
  - أهداف تعلق بمطالب نمو الأفراد مثل تزويدهم بالمهارات والمفاهيم المتعلقة بالمهنة التي يختارونها. ومن أهم المهارات التي يقدمها التعليم التجاري الكتابة على الآلة الكاتبة، والصناعي الاعمال الحرفية واليدوية، وكذلك الزراعي وغيره، وذلك لإشباع انتشارها في مجالات العمل المختلفة
  - أهداف تتعلق بإعداد القوى البشرية، فالتعليم الفني يهدف إلى إعداد القوى البشرية اللازمة لمزاولة الأعمال الحرفية المختلفة
- وتتمثل أهداف التعليم الثانوي الفني فيما يلي محمد يحي حسين ، انتصار محمد (٢٠١٤):
- استكمال الإعداد الإنساني للطلاب ليكونوا مواطنين صالحين لأنفسهم ومجتمعهم.
  - إعداد القوى العاملة الفنية المدربة للعمل في أحد المجالات الصناعية أو الزراعية أو التجارية
  - تأهيل الطلاب ليتمكنوا بعد تخرجهم من استمرارية التعلم لرفع مستواهم العلمي والمهني.
  - الارتقاء بالمستوى المهارى في مجالات العمل التخصصية.
  - المساهمة في الإنتاج القومي عن طريق تحويل المدارس الفنية إلى وحدات إنتاجية تعليمية تعمل في إطار مشروع رأس المال للمساهمة الفعلية في تنفيذ خطط التنمية الاقتصادية
  - إتاحة الفرصة للعمالة المصرية لتحسين مستوياتها المهارية والفنية والثقافية

## ٣- مصاد التمويل بمنظومة التعليم الثانوي الفني:

توجد عدة مصادر لتمويل التعليم التجاري في مصر تتمثل فيما يلي أسماء محمود الكحكي (٢٠٢٠):

- مصادر حكومية: هي الميزانية المخصصة للتعليم من الأموال العامة والدخل القومي للبلاد.
- مصادر أجنبية: وهي القروض والتمويل الأجنبي من بعض الجهات الأجنبية المانحة (منظمة الأمم المتحدة، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، اليونسكو، هيئة اليونسف) كما يوجد أيضاً جهات مانحة في إطار تعاون ثنائي مثل مشروع مبارك كول .
- مصادر أهلية : ينهن القانون رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١ في شأن التعليم قبل الجامعي بالمادة رقم (١ ١) الفقرة الثانية ، على أنه لا يجوز للمحافظة الإفادة من الجهود النادية للمواطنين.

### ٣- سياسة القبول بمداس التعليم الثانوي الفني:

تعد سياسة القبول بالتعليم الفني جزءا من كل متكامل متمثل سياسة التعليم ويقصد بنظام القبول التشعب والتوجيه والاختار وتقرير نسب التوزيع لمختلف قنوات التعليم والتدريب تبعا للفروق الفردية بين التلاميذ حيث القدرات والميول والاهتمامات ومقدار النمو التحصيلي في التخصص المطلوب ضمانا للاستخدام الأمثل للبشر- ولكي يتم ذلك على أحسن صور؛ لا بد من توافر ركيزتين أساسيتين هما: ضوابط ومعايير صارمة ودقيقة للقياس والتقويم، واسلوب علمي لجمع البيانات عن احتياجات المجتمع وإمكاناته. ومن أهم الأسس الحاكمة لتخطيط نظام القبول المطلوب ما يلي (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٢):

- مراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ عند الاختيار والتوجيه
- التوفيق بين الكيف والكم في مجال تنمية الموارد البشرية
- التطبيق السليم لمبادئ الديمقراطية في التعليم والتشعب
- تحقيق التوازن بين مخبرات التعليم والتدريب واحتياجات المجتمع
- التحرك بعمليات التخطيط من المستوى المركزي الى المستوى القطاعي

والاقليمي

### ٤- خطة الدراسة بمداس التعليم الثانوي الفني:

نصت المادة (٢٠) من الدستور المصري ٢٠١٤ على أن تلتزم الدولة بتشجيع التعليم الفني والتقني والتدريب المهني وتطويره، والتوسع في أنواعه كافة وفقا لمعايير الجودة العالمية، وبما يتناسب مع احتياجات سوق العمل وان التعليم الفني هو النظام المسئول عن تخريج الفني القادر على تحمل أعباء التقدم الاقتصادي، ويمكن القول أن التعليم العام بصفة عامة والتعليم الفني بصفة خاصة هي ضمانات أساسية لهشن القومي فقد انتهى عصر المواجهات الجسمانية وأصبح الآن عصر التكنولوجيات والمواجهات العقلية، وتطورت التكنولوجيا من

الأليات الميكانيكية البدائية إلى تكنولوجيا، ولذلك كان لزاما العمل الدائم على النهوض بالتعليم الفني ليواجه تحدياته مع ضرورة إكسابه مرونة عالية تحقق للخريج التكيف السريع للمتغيرات المتلاحقة في سوق العمل جمهورية مصر العربية (٢٠١٧)

**٤-معلم التعليم الثانوي الفني:**

هناك اتفاق على ضرورة النهوض بإعداد وتدريب وتأهيل معلمي هذا النوع من التعليم مهنيا وتربويا، وكذلك النهوض بمصادر إعدادهم وتدريبهم ليصبح المعلم رائد اجتماعيا ومتقفا قوميا. وارتفاع كثافة الفصول يعد تضخم عدد الطلاب في المدارس الثانوية الفنية بما يفوق طاقة المباني مما أدى الى ارتفاع كثافة الفصول، وعدم اتاحة الفرصة الكافية للتدريبات العلمية (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠١)

يبدأ إعداد المعلم إما إعدادا علميا أو أعدادا مهنيا كما يلي هدى حسن حسن (٢٠١٥)

- الإعداد العلمي الأكاديمي: يتم الطالب دراسته العلمية في الكلية حيث يحصل على الخبرات العلمية العامة.

- الإعداد المهني: وفيه يتم إعداد الطالب إعدادا علميا وشويا بصور تتكامل فيها الخبرات المهنية لديه، ويقدم للطالب المعلم في السنين الأولى والثانية دراسة علمية وفي السنين التاليتين تشترك العلوم التربوية مع العلوم المهنية في إعداد المعلم ثم يستكمل المعلم دراسته العلمية في أحد التخصصات الإدارة أو المحاسبية ومدة الدراسة بها عامان. ويشترط أن يكون قد مضى عامين على الأقل بإحدى المؤسسات التي ترتبط بنوع الدراسة التي يرغب الالتحاق بها، وأن يظل في عمله طول مدة دراسته. ويتم تدريب معلم التعليم الثانوي التجاري أثناء الخدمة: وإلى جانب عناية الدولة بإعداد معلم التعليم الثانوي التجاري، فإنها تهم أيضا بإعداد بزمج منظمة لتدريبه أثناء الخدمة، وتقوم الوزارة سنويا بتنظيم برامج تدريب المدرسي التعليم الثانوي الفني على النحو التالي (هدى حسن حسن، ٢٠١٥):

- برامج المدرسين الجدد: تستهدف التعريف بنظم التعليم الفني، وأهدافه، ومدارسه الخطط والمناهج الموضوعية ووسائل تنفيذها، من حيث الإعداد للتدريس، والإشراف على الأعمال التجريبية.

- برامج للتأهيل التربوي: وتظم هذه البرامج للحاصلين على بكالوريوس من الجامعات أو المعاهد من غير شعبة الغربية للإمام بأهم نظريات التربية ومبادئ علم النفس وطرق التدريس.

- برامج تحليلية في مواد التخصص وتظم هذه البرامج في شكل حلقات البحث والمناقشة بقصد دراسة مثكلات تدريس المواد الفنية

- برامج المدرسين لوظائف أعلى: وتظم هذه البرامج لمن ينتظر ترقيةهم إلى مدرسين أوائل، أو إلى وظائف التفتيش الفني، وذلك بقصد التعرف على مسؤوليات الوظائف التي ينتظر ترقيةهم إليها، والإلمام بأفضل الوسائل لممارسة العمل الجديد

### ٥- المناهج الدراسية بالتعليم الثانوي الفني

تشمل المناهج بمفهومها الشامل الاهداف والمحتوى وطرق التدريس والوسائل والانشطة واساليب التقويم، وبالنظر الى واقع التعليم الثانوي الفني يتضح الاتي (وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة للتنظيم والتدريب، ٢٠٠٧):

- لا توجد اهداف مستمدة من احتياجات سوق العمل ومن حاجات الطلاب في مجتمعاتهم المحلية. غياب المزج والتنسيق بين الدراسة النظرية والعملية داخل المدارس الثانوية التجارية
- عدم توفر الوسائل التعليمية الحديثة لعرض محتوى المناهج
- اتباع طرق تقليدية في التدريس
- قلة الخبرة لدي الغالبية العظمى من المعلمين لإعداد اختبارات مقننه لقياس الأداء المهاري والمعرفي لدى الطلاب
- ضعف مستوى إخراج الكتاب المدرسي في الغالبية العظمى من المقررات من حيث الطباعة وصياغة المادة العلمية، مما يؤدي الى ظهور العديد من الصعوبات لدى اسب في فهم المادة العلمية.

### المحور الثالث: الآليات المقترحة لتطوير منظومة التعليم الثانوي الفني بمصر في ضوء مدخل إدارة الكفاءات

انطلاقاً من الإطار النظري للدراسة، الذي تضمن عرضاً للأسس النظرية لمدخل إدارة الكفاءات، وخصائصها وأهميتها، وأبعادها ومبادئها، وتوضيحاً لمنظومة التعليم الثانوي الفني الصناعي، تم التوصل إلى مجموعة من الآليات المقترحة لتطوير منظومة التعليم الثانوي الفني بمصر في ضوء مدخل إدارة الكفاءات، وكل آلية تتضمن مجموعة من الآليات الفرعية، يتم عرضها فيما يلي:

الآلية الأولى: تطبيق قواعد المساءلة على كافة المستويات: ويتم ذلك من خلال توفير ما يلي:

- قرارات ولوائح تصدر من القيادة المسؤولة خاصة بالتنفيذ والتطبيق.

- خطة زمنية متكاملة ومدروسة تضعها الجهات المسؤولة عن التنفيذ.
- أعداد أدلة توضيحية إرشادية لتعليمات الموجه لسياسات وإجراءات وقواعد المساءلة على كافة المستويات بالإدارة التعليمية.
- نظام للمساءلة والمحاسبية يتسم بالشفافية ويعتمد على المتابعة الحقيقية للأداء.
- صياغة الأهداف وترتيبها حسب الأولوية التي تكون الإدارة التعليمية قادرة على تحقيقها.
- قواعد المساءلة وفق منهجية علمية بحيث تحقق الأهداف المرجوة منها
- **الآلية الثانية: تحدد الاحتياجات من القيادات الإدارية لشغل الوظائف قبل عملية الاستقطاب:**  
ويتم ذلك من خلال:
- التخطيط المسبق لعملية الاستقطاب من حيث الأعداد المطلوب استقطابها، والمهارات المطلوبة وأفضل مصادر الاستقطاب والمسئول عنه.
- إعداد القائمين على الاستقطاب وتدريبهم للإلمام بالأسس العلمية للاستقطاب ومهاراته وقوانين التوظيف.
- عمل قاعدة بيانات شاملة عن القيادات الإدارية بالإدارة التعليمية تساعد على التعرف على تلك الكفاءات القيادية بالإدارة وعلاج فجوة الكفاءات وتحديد مصادر الحصول على الكفاءات داخلياً وخارجياً، وعمل دليل يوضح الوصف الوظيفي لكل الوظائف القيادية بين واجبات الوظيفة ومواصفات شاغليها .
- وضع تشريعات تسمح بنقل الكوادر البشرية الكفؤة من عاملين وقيادات إدارية للتغلب على مشكلة العجز والزيادة وضعف الأداء ونقص الكفاءات البشرية وما يرتبط بها من حوافز .
- تحديد فجوات الكفاءات القيادية إن وجدت وضع آلية لسد هذه الفجوة.
- **الآلية الثالثة: مراعاة الأخلاقيات المهنية للعمل،** ويتم ذلك من خلال:
- تصنيف المهام وتوزيعها على العاملين في كل وحدة أو قسم وفق قدراتهم ومهاراتهم.
- تزويد العاملين المسؤولين عن المهمة بالمعلومات التي تمكنهم من تقرير كيفية ضبط العمل للتعامل مع أى تغيير تدريجي مطلوب.
- تحليل أي مشكلة من مشكلات العمل والتي تم تحديدها مثل مشكلة إهدار الوقت والتبذير في النقل والحركة.
- تحديد معيار يحدد المستوى الملائم للأداء المطلوب.
- تحديد أسس التعامل مع كل مهمة.
- تقليل الوقت المستغرق في إتمام إجراءات هذه المهمة.

- وضع إجراءات مشتركة لجميع المهام المرتبطة تتوافق مع القواعد المالية والإدارية وفنيات العمل، ومتطلبات اللوائح والقوانين المنظمة للعمل.
- تعزيز نسبة العمل ذي القيمة المضافة، وتحسين كفاءة العمل.
- التقويم المستمر لكل خطوات وإجراءات العمل لضمان استمراريته وفاعليته، والشفافية في عرض الأنشطة والإنجازات وتقبل المقترحات بشأنهما.
- اتخاذ مختلف القرارات وفق رؤية توفير دعم ثابت للأولويات المختارة لتطوير الأداء الإداري

#### الآلية الرابعة: وضع نظامًا داخليًا لضمان الجودة، ويتم ذلك من خلال:

- تشكيل فريق العمل.
- عمل دراسة لتطبيق نظام الجودة، وجمع بيانات ومعلومات عن الوحدات والأقسام ومركز التنمية المهنية التابعة للإدارة التعليمية، وحلقة الوصل مع الأكاديمية المهنية للمعلمين.
- تحديد معايير لضمان الجودة بالإدارة التعليمية، والتي يتم وفقًا لها تقييم إجراءات العمل وتحسيناته.
- الاجتماعات الدورية مع رئيس فريق العمل.
- مساعدة فريق العمل في تطبيق أدوات تقييم عمليات وإجراءات تحقيق نظام الجودة بالإدارة التعليمية
- مساعدة لجنة التخطيط في بناء خطط العمل.
- متابعة تطبيق المعايير المختلفة من خلال فريق عمل الجودة.
- متابعة تنفيذ نظام الجودة بالإدارة التعليمية.
- الاستثمار الأمثل والاستفادة من الموارد المتاحة.
- كتابة التقرير العام بحيث يجمع تقارير فريق العمل والوحدات الإدارية المختلفة بالإضافة إلى شرح عام للإنجازات، وتوضيح نقاط القوة والضعف.
- الآلية الخامسة: استثمار الإدارة التعليمية إمكانياتها الداخلية من خلال (الترقية، والنقل) لسد احتياجاتها من الكفاءات الإدارية. ويتم ذلك من خلال توفير ما يلي:

- وضع خطة لاستقطاب الكفاءات الإدارية بالإدارة التعليمية يتم وضعها في ضوء المعلومات التي توفرها قاعدة البيانات المعدة عن الكفاءات الإدارية المتاحة، وتركز الخطة على وضع الشخص المناسب في الوقت المناسب.



- تحديد أساليب جذب الكفاءات المتميزة واستقطاب العاملين من القيادات الإدارية الكفؤة، من ذوي الخبرات والمهارات المتميزة للعمل بالإدارة التعليمية.
- توفير نظام للأجور والمكافآت مرتبط بالأداء ونظام للحوافز المادية، بحيث يضمن استمرارية انتماء الكفاءات القيادية الإدارية للإدارة التعليمية والتزامهم بالبقاء في الإدارة التعليمية التي يعملون بها.
- توفير فرص لتحقيق التقدم الوظيفي المتمثلة في إتاحة الفرص لجميع العاملين بالإدارة التعليمية للتعلم والترقي والنمو الوظيفي والشخصي ومكافأتهم على ذلك، وتوفير الحوافز المتعلقة بالجوانب (الاجتماعية والصحية) بالإدارة التعليمية.
- توفير بيئة عمل محفزة ومشجعة على الإبداع والابتكار من خلال تهيئة الظروف الملائمة بالإدارة التعليمية للإبداع، وتقديم الدعم والتشجيع وإشباع حاجات الكفاءات الإدارية للإبداع والابتكار بما تحقق طموحاتهم وتفكيرهم الموجه نحو المستقبل .
- توفير قدرًا من التمكين للكفاءات الإدارية، بحيث يتم إعطائهم المزيد من الحرية والاستقلالية في اتخاذ قراراتهم المهنية وحل المشكلات التي تواجههم في العمل بالإدارة التعليمية بطرق وأساليب مبتكرة، ومنح الثقة الكافية ليؤدوا وظائفهم على أكمل وجه.

**الآلية السادسة: لقيام بعمليات مراجعة دورية للأداء.** ويتم ذلك من خلال توفير ما يلي:

- تتمثل أبرز الآليات لتنفيذ التصور المقترح فيما يتعلق بهذه العبارة فيما يلي:
- إعداد خطة سنوية لتقييم العمليات والمبادرات ومشروعات التحسين المستمر .
- مراقبة تنفيذ الأعمال بالوحدات والأقسام.
- تقييم وتصنيف الوحدات والأقسام إلى فئات طبقًا لمستويات الأداء، ومدى تحقيق مدخل إدارة الكفاءات في بيئة العمل وأداء المهام.
- التطوير المستمر لمعايير التقييم والتحديث الدوري لأدوات المتابعة والتقييم.
- تقييم ما يتم من إنجاز، وكتابة تقرير ورفع لفريق قياس الجودة المختص بصورة دورية تبعًا للدورة الزمنية للأعمال

**الآلية السابعة: وضع نظامًا لمتابعة أداء العاملين وتقييمهم** ويتم ذلك من خلال توفير ما يلي:

- تحديد قوائم المتابعة و الرقابة الأسبوعية حسب الخطة التنفيذية لكل وحدة أو قسم.

- تحديد معايير الأداء المطلوبة لكل مهمة / خدمة.
  - تحديد مسؤوليات ومهام الرقابة وتقييم الأداء، والعاملين والمسؤولين عن ذلك في الرقابة والمتابعة والتقييم
  - تحليل الأسباب الجذرية لمشكلات العمل المتكررة والحصول على معلومات حولها، والتحقق فيها لمعرفة أسبابها.
  - تحديد مراحل حل المشكلة وطرح عدداً من البدائل الممكنة التي تؤدي إلى حلول سريعة.
  - مراجعة معايير العمل، وضع معايير محسنة من خلال التواصل بين الأفراد الذين يضعون معايير العمل والأفراد الذين يشاركون في تحليل المشكلات
- الآلية الثامنة: الأدوار والمسؤوليات على المعنيين بتنفيذ الخطة الاستراتيجية.** ويتم ذلك من خلال توفير ما يلي:
- تحديد مهام واختصاصات وأدوار المعنيين بتنفيذ الخطة الاستراتيجية بالإدارة التعليمية وفق القوانين واللوائح التنظيمية المنظمة لذلك.
  - توزيع الأدوار بعدالة ويتم تقسيم العمل وتبسيط الإجراءات الإدارية.
  - تضمين مدخل إدارة الكفاءات ضمن الخطة الاستراتيجية بالإدارة التعليمية.
  - توافر الرغبة الصادقة لدى المعنيين بتنفيذ الخطة الاستراتيجية بالإدارة التعليمية في تطوير العمل الاستراتيجي المؤسسي.
  - تنظيم برامج تدريبية متنوعة وحديثة للقائمين بتنفيذ الخطة الاستراتيجية لرفع كفاءتهم.
  - بناء نظام معلومات كفاء يساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ الخطة الاستراتيجية .
  - التحفيز الإيجابي للمعنيين بتنفيذ الخطة الاستراتيجية وتوفير الموارد اللازمة لذلك.
  - متابعة الخطة الاستراتيجية وتقييمها بشكل دوري ومستمر، والتأكد من مدى تحقيقها لأهدافها.
  - واقعية الخطة الاستراتيجية وقابليتها للتنفيذ .
  - مرونة الخطة الاستراتيجية، بما يسمح بالتعامل مع المتغيرات التي تحدث عند التطبيق.
- الآلية التاسعة: دعم برامج التطوير المهني المناسبة لتحقيق الكفاءة ورفع مستوى الأداء لمنسوبيها.** ويتم ذلك من خلال توفير ما يلي:
- اختيار الكوادر التدريسية والمتخصصين في تنفيذ برامج التطوير المهني لإعداد الموارد البشرية بعناية شديدة.
  - بناء فريق التنمية المهنية.

- اختيار برامج التطوير المهني وتحديد الأنسب منها الذي يطابق الاحتياج الفعلي لكل موظف في المستويات الإدارية المختلفة.
  - قياس أثر التدريب للتأكد من تحقيق من مدى تحقق أهداف التنمية المهنية، وأن العاملين المستهدفين تمكنوا من مستوى الكفاءة المطلوب وقد انعكس ذلك على أدائهم الوظيفي.
  - مراعاة التنوع في برامج التطوير المهني لتشمل كافة المستويات الوظيفية، وتوفير قائمة بالبرامج المهنية التي يمكن اقتراحها على العاملين للتطوير والنمو المهني لهم.
  - تحديد فجوات الأداء وجوانب القصور في ضوء الكفاءات الوظيفية.
  - تحديد الكفاءات التي يجب التركيز عليها وتنميتها وتطويرها .
  - تحديد نوع التدخل التدريبي اللازم لإحداث التطوير المهني المناسب للعاملين بالإدارة التعليمية.
  - تصميم البرامج المهنية في ضوء التقدم العلمي والمعرفي والتكنولوجي والتخصصي للعاملين بالإدارة التعليمية.
- الآلية العاشرة: الموضوعية والشفافية عند تعيين القيادات الإدارية بها. ويتم ذلك من خلال توفير ما يلي:**
- التزام الشفافية والموضوعية في الاختيار والتعيين.
  - تجنب التأخير في فرز طلبات المتقدمين وتحديد موعد اختباراتهم .
  - ضرورة مرور المتقدمين للوظائف التعليمية الشاغرة بموقف تعليمي حقيقي؛ بحيث يتم تقويم أدائهم والمفاضلة بينهم بناء على أدائهم في هذا الموقف.
  - تبنى نظام للاختيار يقوم على استقطاب المواهب والكفاءات.
  - أن تكون شروط تعيين القيادات الإدارية على مستوى عالٍ من الجودة والموضوعية بحيث تسفر عن مجموعة من القيادات ذوى الكفاءة العالية.
  - التأكد من أن اختيارات القبول تعكس بالفعل القدرات اللازمة لشغل الوظيفة.
  - وضع معايير واضحة وموضوعية تضمن اختيار قيادات تربوية كفؤة.

## المراجع

١. أحمد ابراهيم أحمد وآخرون (٢٠١٩): معايير جودة الإدارة التعليمية لإدارة الكفاءات البشرية من حملة الماجستير والدكتوراة، بحث في مجلة كلية التربية بينها، العدد (١١٩)، يوليو ج (٤)، مصر
٢. أحمد محمد نبوي (٢٠١٦): التعليم الثانوي الصناعي وقطاع الصناعة، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، ع ٢٤.
٣. أسماء محمود الكحكي (٢٠٢٠): رؤية مقترحة لتمويل التعليم قبل الجامعي في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة دمياط، خ ٧٥
٤. ثروت عبد الحميد عبد الحافظ عيسى (٢٠١٠): إدارة الكفاءات الأكاديمية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة الأزهر، دراسة تحليلية، رسالة دكتوراه، جامعة الأزهر، العدد (١٤٤)، الجزء الثالث، مصر.
٥. جمهورية مصر العربية (٢٠٠١): مجلس الشعب، القانون رقم ١٠ لسنة ٢٠٠١ م بتعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١م، القاهرة، م، المادة ٧٩
٦. جمهورية مصر العربية (٢٠١٢): مجلس الوزراء؛ مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية للأسرة المصرية بعد ثورة ٢٠ بنابر ٢٠١١، السنة السادسة، ع ٦٦.
٧. جمهورية مصر العربية (٢٠١٧) مجلس الوزراء: مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار لمجلس الوزراء، التصنيف المهني المصري، ٢٠١٧.
٨. حاتم صلاح أبو الجدائل (٢٠٠٩) :إدارة المواهب : نحو نموذج منهجي متكامل لعملية إدارة المواهب
٩. حسونة محمد السبد (٢٠١٢): رؤى مستقبلية لتدريب المعلمين في ضوء المستويات القياسية العالمية، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
١٠. حمزة غربي، ابراهيم عاشوري (٢٠١٢): نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر
١١. دعلوس الأخضر (٢٠١٧): إدارة الكفاءات وتنمية الإبداع: العلاقة؟ واقع التطبيق في الوظيفة العمومية في الجزائر، دراسة حالة بمعهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة زيان عاشور بالجلفة، جامعة الجلفة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية.
١٢. دنيور وآخرون (٢٠١٥): آليات التوسع في التعليم الفني في ضوء احتياجات سوق العمل، تصور مقترح، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة.
١٣. رباب زارع، أحمد توفيق بورحلي (٢٠١٩): دور إدارة الكفاءات البشرية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية بجامعة العربي التبسي تبسة، بحث في مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد (٥) العدد (٢)، الجزائر

١٤. زياد مصطفى حامد وآخرون (٢٠١٥): قياس جودة مخرجات العملية التعليمية باستخدام أسلوب البرمجة الخطية، دراسة تحليلية في بعض كليات الجامعة العراقية — بغداد ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، ٤٥ع .
١٥. زينب بن حركو، نورة عيمور (٢٠٢٠): أثر إدارة الكفاءات المحورية على جودة الخدمات الصحية، دراسة ميدانية بمستشفى المختص بالأمراض العقلية وادى العثمانية ، المركز الجامعي عبدالحفيظ بوالصوف ميلة ، معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر .
١٦. سمالي يحضية (٢٠٠٢) :أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة ، رسالة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر، الجزائر .
١٧. سمالي يحضية، بلالي أحمد (٢٠٠٤): الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية المنعقد في جامعة ورقلة، في الفترة من ٩-١٠ مارس، جامعة ورقلة، الجزائر .
١٨. شكرى مدلس (٢٠٠٨): دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء ENGCB فرع حاسي مسعود ، رسالة ماجستير: غير منشورة ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة الحاج لخضر (باتنة)، الجزائر
١٩. طاهرية الشيخ (٢٠١١) :الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل منظمات العمال واندماجها في اقتصاد المعرفة، ورقة عمل مقدمة في ملتقى رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة المنعقد في الفترة من ١٣-١٤ ديسمبر،جامعة الشلف، الجزائر
٢٠. علاوى عبدالفتاح (٢٠٠٧) : التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورها في إحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات ، بحث في مجلة العلوم الإنسانية ، العدد(٥)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر
٢١. فضيلة معمر قوادي (٢٠٢٠): دور التمكين في إدارة الكفاءات :دراسة حالة مؤسسة موبيليس الشلف ،بحث في مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد(١٢)، العدد (٣) ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر
٢٢. محمد أمين مراكشي وآخرون (٢٠١٧) : دور الكفاءات البشرية في تفعيل إدارة الخطر ،المؤتمر العلمي الدولي الأول : التحوط وإدارة الخطر بالصناعة المالية الإسلامية ،مركز الالسن للبحث وتطوير الموارد البشرية ومركز بيان للهندسة المالية الإسلامية بالسودان
٢٣. محمد عبد الغني حسن هلال (٢٠١١) : إدارة المواهب : المهوبة والاستثمار في الموارد البشرية ، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع ، القاهرة .
٢٤. محمد مفضي الكساسبي (٢٠١٦): تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين ، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال ،عمان ، الأردن .

٢٥. محمد يحي حسين، انتصار محمد (٢٠١٤): الدور التربوي للمعلم ومعوقاته ، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.

٢٦. محمود عبد الفتاح رضوان(٢٠١٢) :إدارة المواهب في المنظمة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة

٢٧. مهدي جابر، وسهيلة بارة(٢٠٢١): أثر إدارة الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي في شركة اتصالات الجزائر - فرع سوق أهراس ،بحث في مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات ،المجلد (١٠) ،العدد (١) ،الجزائر

٢٨. موسى زروقي(٢٠٢٠): أثر إدارة الكفاءات البشرية في تحسين جودة التعليم في المؤسسة التربوية - دراسة حالة ثانوية مالك بن نبي بولاية عين الدفلة، بحث في مجلة مجاميع المعرفة ،المجلد(٦) ، العدد (٢) ، الجزائر، أكتوبر

٢٩. نبيل حمادي، نذيرة رقي(٢٠١٧): أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية- دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية انتيبوتكال، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، ع (٨) ، جامعة يحي فارس، المدينة، الجزائر .

٣٠. نسرين المرهون : إدارة المعارف وتسيير الكفاءات توجه جديد في إدارة الموارد البشرية ومدخل استراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الاقتصادية ، رسالة ماجستير: في علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، ٢٠٠٨/٢٠٠٩.

٣١. نواف محمد البادي العتيبي(٢٠١٣): تطوير الأداء في المؤسسات التعليمية بين التأصيل المنهجي والتطبيق، دار المسيلة للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، الكويت.

٣٢. الهادي بوقلول(٢٠٠٤): الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل الاندماج في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية المنعقد في الفترة من ٩/١٠ مارس، جامعة ورقلة، كلية الإقتصاد والحقوق، الجزائر

٣٣. هاني عبدالرحمن صالح الطويل(١٩٩٩) :الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق ،الطبعة الأولى ، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

٣٤. هدى حسن حسن(٢٠١٥): أثر سياسة مصر الاقتصادية منذ مطلع السبعينات على حركة التعليم التجاري، نقلا عن وزارة التربية والتعليم الإدارة العامة للتعليم التجاري من ملف التعليم التجاري بالمركز القومي للبحوث التربوية.

٣٥. وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة للتنظيم والتدريب(٢٢٠٧)، قانون رقم ٥١ لسنة ٢٠٠٧ ولائحته التنفيذية ٧٩- وزارة التربية والتعليم، قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ م، القاهرة، مكتب الوزير، ١٩٨١ م، المواد (٤٣، ٩٢، ٣٨)

36. Abdus Salam(2015) " Input, Process and Output: system approach in education to assure the quality and excellence in performance January Bangladesh Journal of Medical Science
37. Durgin, Thomas v: (2006)using Competency management to Drive organizational performance ,The Human capital institute, the Global Association of strategic talent management.

38. Fotis Draganidis & Gregoris Mentzas(2006) .competency based management a review of systems and approaches, information Management & computer security ,vol.14,No.1
39. Haksen & others,( 2013)'Service management and operations', \ns edition tprentice-hall upper saddle river, new jersey
40. Jennifer p.,Tan,s: choo,t.,Greegry(2017):Educationg for Twenty first Century Competencies and future –ready learners : research perspectives from Asia pacific journal of education , Routledge Singapore
41. Khaled Fettouh(2022): Competencies management functions and their impact on improving job per formance A field study of asample of institutions in T lem cen, vol.13,No.1,university of Mascara,Algeria
42. Rarnage Y. Mohamed.(2019) Credential Analyst, WES. Makala Skinner. Research Associat WES. and Stefan Trines. Research Editor. WENR Education 111 Egypt EDUCATION SYSTEM PROFILES February 21.
43. YUNUS EMRE KARAKAYA(2014): opinions of physical education Teachers about competencies of administrators on change management in educational institutions in Turkey,journal of physical Education and sport, No.4
44. Zeplin jiwa and others(2021):the effect of competency management on organizational performance through supply chain in tegration and Quality ,uncertain supply chain management ,9(2),Indonesia,January