

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتطوير التوجيه الفني بالتعليم الثانوي الفني الزراعي بمحافظة الإسماعيلية " دراسة حالة "

إعداد

د. حنان حسن سليمان نصر*

الإطار العام للدراسة :

مقدمة :

تشهد الفترة الحالية الكثير من التغيرات بسبب تأثيرات العولمة ومنها الانفجار المعرفي، وانتشار الإنترنت مما أدى إلى عديد من التأثيرات على عالم العمل ، واستجابة لتلك التأثيرات فقد بدأت المؤسسات المختلفة تدرك بشكل متزايد أهمية التنافسية البشرية كضرورة للبقاء والنجاح التنظيمي ، ودعا هذا الأمر إلى ضرورة الاهتمام بالموارد البشري كأصل تنافسي استراتيجي يتم تطويره وتحفيزه واستثماره بما يحقق الأهداف التنافسية للمؤسسات .

فالموارد البشرية تحتل الصدارة بين الموارد التي تحتاجها المؤسسات عموماً لتحقيق أهدافها، فأى مؤسسة لا تستطيع تحقيق أهدافها دون العنصر البشري لديها ، فأهمية الموارد البشرية تنبع من دورها المؤثر في كفاءة المؤسسات ؛ فالبشر هم من يحددون ويوزعون الموارد الأخرى ، ويضعون وينفذون الخطط الشاملة للمؤسسات ، وبالتالي فنجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد بشكل أساسي على جودة المورد البشري فيها ، وتحتاج تلك الموارد البشرية إلى إدارة صحيحة حتى يمكن تعظيم الاستفادة منها في تحقيق أهداف المؤسسات (١).

والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تعني تطوير وتطبيق منظومة إدارية قادرة على جذب القوى البشرية عالية الأداء والاحتفاظ بها ، فالغرض الرئيس من الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هو ضمان استثمار الأفراد العاملين في المؤسسة بما يدعم تحقيق الأهداف التنظيمية لها (٢).

*مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية - كلية التربية جامعة قناة السويس

وتسعى الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق ما يلي (٣):

- تهيئة المؤسسة داخلياً بإجراء التعديلات على الإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفاعلية.
 - تحديد الأولويات بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية وإجراء عمليات تخصيص الموارد المتاحة.
 - إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة.
 - زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرار والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل بالأهداف الإستراتيجية.
 - التركيز على البيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المدرسة.
 - تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشكلات مبكراً وبالتالي يمكنه الأخذ بزمام الأمور.
 - وجود نظام للإدارة الإستراتيجية يتكون من خطوات وإجراءات معينة يشعر أفراد المجتمع المدرسي بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات.
 - تشجيع اشتراك أفراد المجتمع المؤسسي من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزام الأفراد لتحقيق الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها مما يقلل من مقاومتهم للتغيير ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء ومنح الحوافز.
- ونظراً لكون التعليم الفني في مصر هو أحد الأدوات الرئيسة لتحقيق برامج التنمية الشاملة، ودعامة مهمة من دعائم منظومة التعليم؛ فهو يسعى بأنواعه المختلفة إلى إعداد القوى العاملة اللازمة لخدمة خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة ، فإنه يهدف إلى تنمية القدرات الفنية لدى الطلاب وفقاً لاحتياجات مجالات الصناعة، والزراعة، والتجارة، والإدارة والخدمات السياحية ومتماشياً مع توجه الدولة الذي انعكس في دستور (٢٠١٤) في المادة (٢٠) على أن تلتزم الدولة بتشجيع التعليم الفني والتقني والتدريب المهني وتطويره، والتوسع في أنواع التعليم الفني كافة، وفقاً لمعايير الجودة العالمية، وبما يتناسب مع احتياجات سوق العمل ، وهو ما يربط التعليم والتدريب بالتشغيل (٤) .
- أما في محافظة الإسماعيلية والتي تمثل الزراعة فيها ثلث مساحتها تقريباً (٤١٤٠٣٧) فدان(٥)

فقد أكدت الدراسات على أن هناك عدداً من المشكلات تعاني منها الزراعة في الإسماعيلية ؛ ومنها^(٦):

- الاستخدام غير الرشيد للأدوية والكيماويات الزراعية بسبب ضعف وعي المزارعين بالطرق والأساليب الصحيحة للتعامل مع الكيماويات الزراعية .

- ضعف وعي المزارعين بكيفية التعامل مع المخلفات النباتية والحيوانية ، واستخدام أساليب خطأ تهدد سلامة البيئة عند التخلص منها .

- عدم تدريب المزارعين على طرق إعادة استخدام المخلفات الزراعية ، وعدم وجود مرشد زراعي متخصص في حماية البيئة .

- ضعف وعي المزارعين ببدائل الأسمدة الكيماوية .

كذلك من المشكلات التي تواجه الزراعة في محافظة الإسماعيلية ضعف قدرة المرأة الريفية بالإسماعيلية على إنتاج المحاصيل الزراعية ونباتات الزينة وضعف قدرتها على تصنيع منتجاتها وتسويقها ، وضعف القدرة على إنتاج وجبات صحية وحفظها ، وضعف القدرة على مقاومة الحشرات بالطرق السليمة ، مع ضعف خدمات الإرشاد الزراعي الموجهة للمرأة الريفية^(٧) .

وقد أرجعت إستراتيجية التنمية الزراعية المستدامة حتى ٢٠٣٠ تلك المشكلات إلى عدة أسباب منها ضعف منظومة و مستويات التعليم الزراعي بمراحله المختلفة وضعف مواكبته للمتطلبات الحقيقية لسوق العمل^(٨)

ونظراً لكون التوجيه الفني هو أحد أهم عناصر المنظومة التعليمية ، وتطوير التوجيه الفني وتحسين الموارد البشرية العاملة ومنهم الموجهون الفنيون ، هو أحد وسائل تحسين وتطوير التعليم الثانوي الفني الزراعي ، لذلك فإن تطوير التوجيه الفني الزراعي وفقاً لمدخل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هو من أهم آليات تطوير نظام التعليم الفني الزراعي .

مشكلة الدراسة :

يعد التعليم الثانوي الفني الزراعي من أهم أنواع التعليم في مصر عموماً ، وفي محافظة الإسماعيلية على وجه الخصوص والتي تمثل الزراعة فيها ثلث مساحتها تقريباً ، كذلك تتعدد مبررات الاهتمام بتطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، حيث إن تطبيق هذا المدخل الإداري يساعد على تحسين قدرة المنظومة التعليمية على التعامل مع المشكلات ، وزيادة تأثير المنظومة التعليمية في البيئة التي تعمل بها ، وكذلك اشباع احتياجات العاملين به ،

ونظراً لكونه ينظر للبشر كمورد أساسي من الموارد التي تمتلكها المؤسسة وتؤثر فيها أكثر من الموارد الأخرى ، وبالتالي أهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تطوير التوجيه الفني كمورد بشري بالتعليم الثانوي الفني الزراعي ، إلا أنه من خلال الدراسة الاستطلاعية التي طبقت فيها الباحثة استبانة مفتوحة على (٢٠) موجهاً من موجهي التعليم الثانوي الفني الزراعي بمحافظة الإسماعيلية بهدف رصد المشكلات التي تواجههم تبين وجود عدة مشكلات، وفيما يلي عرض للنسبة المئوية لتكرارها من وجهة نظر العينة :

- ضعف الاهتمام بالتخطيط العلمي لوظيفة التوجيه الفني (٥٠%)
 - ضعف البرامج التدريبية لموجهي التعليم الفني الزراعي (٩٠%)
 - ضعف نظام المتابعة والتقويم (٦٠%)
 - قلة وعي القيادات من مديرية التربية والتعليم بأهمية التعليم الفني الزراعي (٦٠%)
- وبناء على ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي :

كيف يمكن تطوير التوجيه الفني بالتعليم الثانوي الفني الزراعي في الإسماعيلية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ؟
ويتفرع عنه الأسئلة التالية :

- ما الأسس النظرية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في التعليم ؟
- ما الجهود المبذولة لإدارة الموارد البشرية بالتوجيه الفني في التعليم الثانوي الفني الزراعي؟
- ما مشكلات إدارة الموارد البشرية (الخاصة بـ :الاختيار ، التدريب ، تقييم الأداء ، التحفيز) بالتوجيه الفني الزراعي في محافظة الإسماعيلية من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- ما الآليات المقترحة لتطوير التوجيه الفني بالتعليم الفني الزراعي وفقاً لمدخل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ؟

أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة إلى تحقيق هدف رئيس وهو تحديد كيفية تطوير التوجيه الفني للتعليم الثانوي الفني الزراعي بالإسماعيلية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، ويتفرع عنه الأهداف الفرعية التالية :

- تحديد الأسس النظرية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في التعليم .

-رصد مشكلات إدارة الموارد البشرية بالتوجيه الفني الزراعي في محافظة الإسماعيلية من وجهة نظر عينة الدراسة .
- التوصل لآليات لتطوير التوجيه الفني بالتعليم الثانوي الفني الزراعي وفقاً لمدخل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .

أهمية الدراسة :

- تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية موضوع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية الذي يعد توجهاً إدارياً معاصراً في المؤسسات التي تسعى لتجويد مخرجاتها و تحقيق مستوى تنافسي مناسب مع المؤسسات الأخرى.
- تظهر أهمية الدراسة الحالية في كونها تركز على نظام مهم من النظم التعليمية وهو التعليم الثانوي الفني الزراعي ؛ حيث أكدت المادة (٢٠) من دستور ٢٠١٤ بأن تلتزم الدولة بتشجيع التعليم الفني والتوسع في جميع أنواعه وفقاً لمعايير الجودة العالمية ، وبما يتناسب مع احتياجات سوق العمل .

منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، وطبقت أسلوب دراسة الحالة ، حيث تم وصف وتحليل الأسس النظرية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، ووصف واقع التوجيه الفني في التعليم الثانوي الفني الزراعي من حيث : إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم ، والوصف الوظيفي للموجه الفني ، وتدريب الموجه الفني ، و رصد واقع النشاط الزراعي في محافظة الإسماعيلية ومشكلاته ومشكلات التعليم الفني الزراعي وذلك بهدف التوصل لمجموعة آليات لتطوير التوجيه الفني بالتعليم الثانوي الفني الزراعي في محافظة الإسماعيلية.

أداة الدراسة والعينة

طبقت الدراسة أداة الاستبيان المفتوح الموجه إلى موجهي التعليم الثانوي الفني الزراعي بمحافظة الإسماعيلية ، ويهدف الاستبيان إلى رصد المشكلات الخاصة ب : الاختيار ، التدريب، تقييم الأداء ، والتحفيز) التي تواجه الموجهين وتحد من تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .

مجتمع الدراسة والعينة :

يبلغ حجم مجتمع الدراسة (٦٠) موجه بالتعليم الثانوي الفني الزراعي في محافظة الإسماعيلية ، وقد تم تطبيق الاستبيان على إجمالي مجتمع الدراسة .

مصطلحات الدراسة :

(١) الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :

وتحدد في الدراسة الحالية بأنها : وظيفة إدارية تهدف إلى إعداد إستراتيجية لتطوير التوجيه الفني بالتعليم الثانوي الفني الزراعي ، وتنفيذ هذه الإستراتيجية ومتابعتها وتقويمها ، بما يضمن تطوير التوجيه الفني وفقاً لتوجهات إستراتيجية وزارة التربية والتعليم ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ ويحقق للتعليم الثانوي الفني الزراعي في محافظة الإسماعيلية مستوى تنافسياً مناسباً .

(٢) التوجيه الفني :

يقصد به في الدراسة الحالية : أنه وظيفة متضمنة في الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم المصري ، ويختص شاغلها بمتابعة وتقويم أداء المعلمين والأخصائيين أثناء الخدمة ، وذلك وفقاً للمعايير الملزمة للأداء الواردة باللائحة التنفيذية بالباب السابع من قانون التعليم ، والمعايير القومية للتعليم .

الدراسات السابقة :

وقد تم تقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية وتم عرضها من الأقدم للأحدث

أولاً : الدراسات العربية :

وتم تقسيم هذا الجزء إلى دراسات خاصة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، والجزء الثاني خاص بالتعليم الثانوي الفني الزراعي :

(١) دراسات خاصة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :

- دراسة زين عبد الكريم القرشي(٢٠٠٦) (٩)

هدفت الدراسة إلى تصميم إطار التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية ، وتحديد مسارات متتالية للتخطيط للمستقبل بما يمكن الجامعة من تحقيق أهدافها في مواردها البشرية ، وتوظيف نماذج الإدارة الحديثة في تقدير الاحتياج المستقبلي من المورد البشري كما ونوعاً، ورسم خطة مستقبلية لجامعة أم القرى من أجل التوسع في احتواء وقبول نماذج

من الموارد البشرية تساعد الجامعة على استدامة قدراتها المميزة . واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، ودراسة الحالة ، وأسلوب سوات للتحليل البيئي الرباعي . وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها بناء إستراتيجية للموارد البشرية في جامعة أم القرى .

- دراسة زياد مفيد القاضي (٢٠١٢) (١٠)

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن . واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت أداة الاستبانة والتي طبقت على (٨٨) من العاملين بالجامعات الخاصة الأردنية . وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ضرورة تعديل نظم التعويضات بما يتلاءم مع توقعات العاملين في الجامعات الخاصة ، وإعطاء العاملين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات .

- دراسة محمد سليمان الجرايدة (٢٠١٢) (١١)

هدفت الدراسة إلى تطوير أداة موضوعية لقياس درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام . واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، وقد تم تطبيق الأداة للتأكد من صدقها وثباتها على جميع رؤساء أقسام شؤون الموظفين في مديريات التربية والتعليم في الأردن وعددهم (٣٥) ، والموظفين المختصين في هذه الأقسام وعددهم (١٠٠) ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن الأداة مهمة في قياس فاعلية إدارة الموارد البشرية وأوصت بضرورة الاستفادة من الأداة في قياس وتقييم درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية .

- دراسة نايف حامد عموش (٢٠١٢) (١٢)

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية الموارد البشرية في جامعة آل البيت من وجهة نظر العاملين فيها، وتكونت عينة الدراسة من (١١٨) من العاملين بالجامعة ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة تكونت من خمسة مجالات هي: مجال التخطيط للموارد البشرية، مجال التوظيف، مجال التدريب وتنمية الموارد البشرية، مجال تقييم الأداء للموارد البشرية، مجال الحوافز والمكافآت والتعويضات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تقدير العاملين في جامعة آل البيت لفاعلية إدارة الموارد البشرية جاءت بشكل عام بدرجة متوسطة على المجالات الخمس، وجاء ترتيب المجالات كما يأتي: مجال التخطيط للموارد البشرية في المرتبة الأولى، ثم مجال التدريب وتنمية الموارد البشرية، وجاء في المرتبة الثالثة مجال الحوافز والمكافآت والتعويضات، وفي المرتبة الرابعة مجال التوظيف، وأخيراً مجال تقييم الأداء للموظفين، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت بضرورة عقد دورة تدريبية لموظفي جامعة آل البيت تتعلق بإدارة الموارد البشرية من

حيث المفهوم والإجراءات والاستراتيجيات وأوصت الدراسة بضرورة تبني الجامعة لإستراتيجية لتطوير الموارد البشرية فيها.

- دراسة مانع سبرينة (٢٠١٥) (١٣)

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر إستراتيجية الموارد البشرية على أداء العاملين (أعضاء هيئة تدريس ، موظفين) بالجامعات الجزائرية . واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، وطبقت أداة الاستبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالجامعات الجزائرية . وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها : أنه على الرغم من أهمية إستراتيجيات التدريب والتعلم التنظيمي ، والتطوير الإداري والمسار الوظيفي والإبداع في رفع مستوى أداء العاملين ، إلا أنه هناك قصور لدى الجامعات الجزائرية في تطبيق تلك الإستراتيجيات .

- دراسة مها سعد عبد الرحمن (٢٠١٥) (١٤)

هدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم المحاسبية التعليمية ، والنتائج المترتبة على تطبيق مدخل المحاسبية التعليمية ، كذلك رصد واقع إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية العامة بمصر ، وتحديد آليات لتطبيق المحاسبية التعليمية بما يضمن جودة المورد البشري . واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وهي دراسة تحليلية نظرية . وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أنه يمكن الاستفادة من مدخل المحاسبية التعليمية في وضع آليات لضمان جودة عمليات التنمية المهنية للعاملين أثناء الخدمة ، وكذلك لابد من إنشاء وحدة محاسبية تعليمية في كل إدارة تعليمية يتبعها وحدة محاسبية تعليمية في كل مدرسة ثانوية عامة .

٢) دراسات خاصة بالتعليم الثانوي الفني الزراعي :

- دراسة على عبد الرؤوف محمد (٢٠٠٥) (١٥)

رصد الواقع الكمي للتعليم الثانوي الزراعي في مصر والمتغيرات المعاصرة المرتبطة بقطاع الزراعة والتي تؤثر في إعداد الفنيين الزراعيين ، واقتراح سيناريوهات لتطوير التعليم الثانوي الفني الزراعي المصري . واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وهي دراسة نظرية . وتوصلت إلى اقتراح ثلاثة سيناريوهات الأول خاص بالنهوض بالواقع ، والثاني خاص بربط التعليم الثانوي الزراعي بسوق العمل ، والثالث خاص بتحقيق التكامل بين التعليم الثانوي الزراعي والثانوي العام .

- دراسة نبيل رمضان السيد (٢٠٠٥) (١٦)

هدفت الدراسة إلى تقويم واقع التعليم والتدريب المزدوج بالتعليم الثانوي الزراعي في مشروع مبارك- كول وسبل تطويره وكيفية التوسع في تطبيق التعليم والتدريب المزدوج بالمدارس الثانوية الزراعية . واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي . وطبقت أداة الاستبيان على الطلاب والمعلمين بمدارس مبارك كول الزراعية بمصر. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن التدريب الميداني للطلاب يواجه عدة مشكلات من أهمها عدم توفير التدريب العملي الجيد للطلاب بالمزارع ، وضعف توافر الوعي الكافي بمشروع مبارك كول لدى أصحاب الأعمال ، وضعف متابعة المدرسة للطلاب في تدريباتهم العملية بالمزارع ، ولا تتوافر الآلات والخامات الكافية للتدريب العملي بالمدرسة .

- دراسة سعيد عبد الغفار محمد (٢٠١٣) (١٧)

هدفت الدراسة إلى إجراء تحليل بيئي رباعي لمدارس التعليم الثانوي الفني الزراعي وقد شمل عدة عناصر هي :

- العناصر البشرية متمثلة في : الإدارة المدرسية ، المعلم ، الطالب .
- العناصر المادية متمثلة في : وحدة التدريب ، والمدرسة المنتجة .
- العناصر المعنوية داخل المدرسة ويشمل : مناخ العمل السائد داخل المدرسة ، ونظم الحوافز والأجور .

واعتمدت الدراسة على المنهج ، وطبقت تحليل SWOT .وتوصلت الدراسة إلى

اقتراح إستراتيجية لتطوير مدارس التعليم الثانوي الفني الزراعي .

- دراسة محمد صلاح مصطفى (٢٠١٨) (١٨)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى إدراك المبحوثين للخدمات الإرشادية التي يجب أن تقدمها المدرسة، وتحديد درجة الاستفادة من الإمكانيات والتجهيزات المدرسية في تقديم الخدمات الإرشادية، ورصد درجة ملائمة المناهج والتخصصات الدراسية لتلبية احتياجات المجتمع المحلي من الخدمات الإرشادية، والتعرف على الأنشطة والخدمات الإرشادية التي تقوم بها المدارس الثانوية الزراعية بمنطقة الدراسة ، التعرف على الدور الإرشادي المتوقع من المدارس الثانوية الزراعية بمنطقة الدراسة، وتحديد دور المدرسة في تلبية احتياجات سوق العمل، وتحديد العلاقة بين إدراك المبحوثين للخدمات الإرشادية التي يجب تقديمها المدرسة وبين بعض متغيراتهم المستقلة المدروسة. التعرف على العلاقة بين رأى المبحوثين في مدى قيام المدرسة الثانوية الزراعية بدورها الحالي والمتوقع وبين بعض متغيراتهم المستقلة المدروسة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، وطبقت أداة الاستبيان على (١٠٦) معلم من معلمي المدارس الثانوية الزراعية بمحافظة شمال وجنوب سيناء .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود عديد من المشكلات التي تحد من قيام المدرسة الثانوية الزراعية بدورها الإرشادي من أهمها: عدم إشراك معلم التعليم الثانوي الزراعي في تحديد الأهداف التعليمية ، وضعف ارتباط السياسات التربوية بمخططات التنمية وبسبب عزلة الإدارة التربوية ، وضعف العلاقة بين التعليم الزراعي ومؤسسات قطاع الإنتاج والخدمات بالإضافة إلى المركزية في اتخاذ القرارات وعدم إشراك جميع العاملين في صنع القرارات ، وأخيراً تدنى النظرة المجتمعية للتعليم الزراعي .

ثانياً : الدراسات الأجنبية :

- دراسة (Yinging Zhang, Simon Dolan, Yu Zhou) (٢٠٠٩) (١٩)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد كيفية دمج مفهوم الإدارة بالقيم في مستوى الإدارة العليا لإدارة الموارد البشرية كاتجاه جديد لتطوير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، و تقترح الدراسة نموذجاً إدارياً مدمجاً يجمع بين عنصرين هما الإدارة الإستراتيجية والإدارة بالقيم للموارد البشرية لتكوين إدارة مسئولة واقعية إنسانية للمورد البشري في المؤسسات الصينية . وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أنه بدلاً من المنهج الاقتصادي الذي يعتمد عليه الباحثون في دراسات إدارة الموارد البشرية . واقرحت الدراسة الحالية نموذجاً ثلاثياً قائماً على القيم الأخلاقية ، والاقتصادية ، والانفعالية .

- دراسة (Deborah Blackman, Janine O'Flynn and D.P. Mishra) (٢٠١٠) (٢٠)

هدفت الدراسة إلى تحديد دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق السعادة الوطنية في بوتان (Bhutan) . وهي دراسة تحليلية نظرية ، فيها تم تحديد العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وتحقيق رؤية بوتان ٢٠٢٠ . وتوصلت الدراسة إلى أنه لتحقيق هذه الرؤية لابد من تحديد القدرات البشرية التي تحتاج لها بوتان ثم تحويلها لإستراتيجيات على المستويات المختلفة بما يدعم تحقيق الهدف القومي وهو تحقيق السعادة ، وقد أكدت الدراسة على أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لتحقيق هذا الهدف.

- دراسة (Karen Manning) (٢٠١٠) (٢١)

تحديد الأدلة على استخدام المؤسسات للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، كذلك تحديد ما إذا كان المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية يعطي أفضل النتائج بالنسبة للأداء . واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وهي دراسة تحليلية ، وتوصلت إلى عدة نتائج منها وجود عدة

نماذج لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات ، كذلك هناك تأثير إيجابي لتطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الأداء في مؤسسات القطاع العام.

- دراسة (Masoud Pourkiani et al.) (٢٠١١) (٢٢)

هدفت الدراسة إلى تحديد كيف يمكن استخدام الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في بناء ودعم رأس المال الفكري بالمؤسسات العامة الإيرانية ، وكيفية ارتباط رأس المال الفكري بالإبداع التنظيمي ، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود ارتباط بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وبين خصائص القوى البشرية العاملة (الإنسانية ، الدافعية ، التدوير الوظيفي) وتلك الخصائص للقوى البشرية العاملة مرتبط بشكل كبير بتوليد المعرفة التنظيمية ، وأن توليد المعرفة مرتبط بشكل كبير بالإبداع التنظيمي في التنظيم .

- دراسة (Susan Bahrami) (٢٠١٢) (٢٣)

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، ورأس المال الفكري في جامعات اصفهان الحكومية . واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت أسلوب المسح الارتباطي لعينة عشوائية (٤٩٢) من العاملين بالجامعات الحكومية . وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وبين دعم رأس المال الفكري في المؤسسة.

- دراسة (Veena Shetty, N.S.Mohan) (٢٠١٣) (٢٤)

هدفت الدراسة إلى تحديد دور وأهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين السيناريو التعليمي في الهند ، وذلك في إطار جميع العوامل المؤثرة على بناء المنظومة التعليمية الهندية . واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي . وتوصلت لعدة نتائج من أهمها أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في التعليم العالي الهندي تسهم في مواكبة المتطلبات العصرية لسوق العمل .

- دراسة (Andrew N. Garman et al.) (٢٠١٤) (٢٥)

تمثل كلفة الموظفين في المعتاد (٦٠٪) أو أكثر في النظم الصحية ، وبالتالي فيجب التركيز على العاملين في عمليات التكيف المؤسسي والإصلاحات الحقيقية بالمؤسسات ، لهذا فقد هدفت هذه الدراسة إلى تقييم ما إذا كان هناك توافق بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وعمليات التعلم التنظيمي بمؤسسات الولايات المتحدة الأمريكية . وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، وطبقت أداة الاستبيان على موظفي إدارة الموارد البشرية من جمعيتين أمريكيتين (U.S.-based associations) وشمل الاستبيان أسئلة عن الهيكل التنظيمي ، والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، والتعلم الاستراتيجي ، والاستجابة التنظيمية

للإصلاح الصحي للمؤسسات . وتشير نتائج الدراسة إلى أن هيكل الموارد البشرية قد يؤثر على قدرة المؤسسة على الاستجابة التكيفية، ويجب على فرق الإدارة العليا في الأنظمة الصحية أن تأخذ بعين الاعتبار وضع إدارة الموارد البشرية كجزء من فريق القيادة الأساسي ، مع وجود علاقة تسمح للموارد البشرية بالمشاركة إلى أقصى حد في صياغة وتنفيذ التكيف التنظيمي.

- دراسة (Luftim Cania) (٢٠١٤) (٢٦)

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى وعي المؤسسات بمفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، وتحديد مستوى التطبيق العملي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات، وكذلك تحديد أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات بالنسبة للأداء فيها . واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وطبقت أداة الاستبيان. وتركز الدراسة على مدينة دوريس في ألبانيا ، و تم جمع البيانات من قطاعين هما: قطاع الصناعات التحويلية وقطاع الخدمات. كذلك تم الإجابة على الاستبيان من قبل المدير العام وفي بعض الحالات من قبل مديري الموارد البشرية، وتم التطبيق على ٣٠ مؤسسة ، وهي ١٦ مؤسسة في قطاع الخدمات و ١٤ مؤسسة أخرى هي قطاع الإنتاج. وقد توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات تعرف المفهوم الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، وأظهرت الدراسة أن ٢٦ من ٣٠ مؤسسة (٨٧ %) منهم على دراية بالمفاهيم والتنفيذ في حياتهم المهنية هذه المؤسسات لديها إستراتيجية محددة لإدارة الموارد البشرية في حين أن ٤ (١٣ %) من المؤسسات الأخرى لم تكن تعتاد تنفيذ هذه المفاهيم التنظيمية ، كذلك توصلت الدراسة إلى أنه يتأثر الأداء التنظيمي بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. وقد أثبتت الدراسة أن ٢١ مؤسسة (٧٠ %) من ٣٠ مؤسسة حدث تغيير كبير في أدائها من خلال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .

- دراسة (Teresa Harrison, Joshua D. Bazzy) (٢٠١٧) (٢٧)

نظراً لتزايد التوسع في تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بحيث أصبحت أمراً مهماً للمؤسسات المعاصرة ، فقد أصبح من الضروري دراسة العوامل التي تسهم في نجاح أو فشل هذه الإدارة ، لذلك فإن هدف الدراسة هو التحقق من الإسهام الإيجابي للثقافة التنظيمية كعامل أساسي مؤثر في نجاح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات . واعتمدت على المنهج الوصفي . وتوصلت إلى اقتراح نموذج مفاهيمي للثقافة التنظيمية الإستراتيجية في علاقتها بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالمؤسسة .

تعليق عام على الدراسات السابقة :

- من خلال الدراسات السابق عرضها يمكن استنتاج عدة ملاحظات هي :
- تؤكد الدراسات السابقة على أهمية تطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تطوير المؤسسات التعليمية.
 - تواجه المؤسسات التي اهتمت بتطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية عدة مشكلات منها ما هو مرتبط بضعف التخطيط ، أو ضعف نظم التعويضات أو ضعف تطبيق جميع عمليات الإدارة الإستراتيجية .
 - جميع الدراسات السابقة اعتمدت على تطبيق المنهج الوصفي ، واستخدم بعضها أداة الاستبانة .
 - لم تهتم أي من الدراسات السابقة بدراسة مشكلات موجهي التعليم الفني الزراعي في محافظة الإسماعيلية ذات العلاقة بمدخل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، وهذا ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة .
 - كذلك استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بلورة مشكلة الدراسة ، وتحديد محاورها .

خطوات الدراسة :

- وتشمل الخطوات التي تم اتباعها للإجابة على أسئلة الدراسة وهي :
- الخطوة الأولى : وتم فيها تحليل الأدبيات لتحديد الأسس النظرية الخاصة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ؛ وفيها تم تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، تطور إدارة الموارد البشرية ، أهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات التعليمية ، أهداف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، نماذج إدارة الموارد البشرية ، عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .
- الخطوة الثانية : الواقع النظري لإدارة الموارد البشرية في التوجيه الفني بالتعليم الثانوي الزراعي في محافظة الإسماعيلية ، وفيه تم عرض: التعريف بمحافظه الإسماعيلية ومشكلات الزراعة فيها ، الجهود المبذولة لإدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم المصرية من حيث : إدارة الموارد البشرية ، شروط اختيار موجهي التعليم الفني الزراعي ، واجبات ومسئوليات الموجه الفني ، تدريب موجهي التعليم الثانوي الفني الزراعي .

الخطوة الثالثة : وفيها تم استكمال تحديد واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في التوجيه الفني عن طريق إجراء دراسة ميدانية لتحديد المشكلات التي تواجه وظيفة التوجيه الفني في محافظة الإسماعيلية .

الخطوة الرابعة : وفيه تم استخلاص نتائج الدراسة النظرية ، والدراسة الميدانية ، واستنباط مجموعة من الآليات اللازمة لتطوير وظيفة التوجيه الفني بالتعليم الثانوي الفني الزراعي في محافظة الإسماعيلية على ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .
وفيما يلي تفصيل لتلك الخطوات :

محاور الدراسة :

يشمل هذا الجزء الأسس النظرية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، واقع إدارة الموارد البشرية في التوجيه الفني الزراعي في محافظة الإسماعيلية ويستكمل هذا الواقع بدراسة ميدانية لتحديد المشكلات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والخاصة ب : الاختيار ، التدريب ، تقييم الأداء ، التحفيز ، وفيما يلي تفصيل لهذه الأجزاء .

المحور الأول: الأسس النظرية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

ويشمل عدة نقاط فيما يلي تفصيل لها :

أولاً: مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية :

تتعدد المفاهيم الخاصة بإدارة الموارد البشرية ومنها ما يلي : "هي المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المؤسسة والعاملين فيها ، وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم" (٢٨)
وهي " ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية بما يحقق مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع " (٢٩)

وهي أيضاً " إحدى وظائف المؤسسات الحديثة والتي تختص بتنظيم شؤون العاملين ؛ بحيث يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وضمان بقائها" (٣٠) .

كذلك هي "وظيفة إدارية تهتم بجميع سياسات وتطبيقات العناصر البشرية داخل المؤسسة ، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأفرادها والمجتمع ، ويتم ذلك من خلال مجموعة

من أنشطة وبرامج خاصة بتحليل وظائف المؤسسة ومن ثم تخطيط الموارد البشرية واستقطابها واختيارها وتدريبها وتقييمها وتحفيزها وتطويرها بشكل فعال" (٣١).

أما الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فهي : "توجهات المؤسسة لتحقيق أهدافها من خلال الناس ، وتستند إلى ثلاثة أمور هي : أن رأس المال البشري هو مصدر رئيس للميزة التنافسية ، وأن الأشخاص هم من ينفذ إستراتيجية المؤسسة ، كذلك ينبغي تحديد مدخل منظم يحدد أهداف المؤسسة وكيفية تحقيقها" (٣٢).

وتحدد بأنها "منهجية فكرية متطورة ومعاصرة ترسم سياسة المؤسسة طويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل ، وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته المهنية في مكان عمله ، كما يتطلب تطبيقها وجود منهج ونظام متكامل يضم آليات واضحة لتحديد الأهداف ومتابعتها وتحقيقها" (٣٣).

وتعني أيضاً "دمج القرارات الخاصة بالعاملين مع القرارات الخاصة بالنتائج المرغوبة في المؤسسة ، فهي عملية تكامل بين إدارة المورد البشري وعمليات التخطيط المؤسسي ، وبناء علاقات إنسانية قوية في التنظيم الإداري ، فأصبح ينظر للمورد البشري كشريك استراتيجي مهم له أدوار ومسئوليات تحويلية في التركيز على القضايا الإستراتيجية للمؤسسة أكثر من المسائل التشغيلية التقليدية للعاملين" (٣٤).

وتعرف أيضاً الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأنها "مدخل لإدارة الموارد البشرية يدعم تحقيق أهداف المؤسسة على المدى البعيد ، ويرمي إلى تحسين إدارة المورد البشري على المستوى الاستراتيجي من خلال استثمار رأس المال البشري" (٣٥).

من خلال تعريفات إدارة الموارد البشرية يتضح :

- أنها طريقة لتنظيم العلاقة بين المؤسسة والعاملين بها .
- تساعد على اختيار الأنسب من الأفراد مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة .
- هي وظيفة إدارية تهتم بالسياسات والممارسات ذات الصلة بالعنصر البشري ؛ سواء بالتخطيط أو الاستقطاب أو الاختيار والتدريب والتقييم والتحفيز .
- أما بالنسبة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فيلاحظ :
- أنها تساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة .
- تعتمد على التخطيط الاستراتيجي طويل المدى .
- تتعامل مع العنصر البشري كشريك إستراتيجي للمؤسسة .

وتحدد الدراسة الحالية مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأنها : وظيفة إدارية تهدف إلى إعداد إستراتيجية لتطوير التوجيه الفني بالتعليم الثانوي الفني الزراعي ، وتنفيذ هذه

الاستراتيجية ومتابعتها وتقويمها ، بما يضمن تطوير التوجيه الفني وفقاً لتوجهات إستراتيجية وزارة التربية والتعليم ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ ويحقق للتعليم الثانوي الفني الزراعي في محافظة الإسماعيلية مستوى تنافسياً مناسباً .

ثانياً : تطور إدارة الموارد البشرية :

شهدت الفلسفة الإدارية تغيرات جذرية بنهاية القرن العشرين ؛ حيث ظهر المدخل العلمي ثم المدخل الإنساني واختفى . فقبل الحرب العالمية الثانية كان النهج السائد هو النظرية العلمية ، وكان الهدف الرئيس للإدارة هو زيادة انتاجية العاملين ، وكانت انتاجية العاملين تقاس بالمعدل الكمي للأداء وبسبب التأثيرات الضعيفة للحكومة على علاقات التوظيف ظهرت العديد من الانتهاكات الإنسانية كعمالة الأطفال وظروف العمل غير الآمنة ؛ لذلك قام بعض اصحاب العمل بإنشاء إدارة " رفاهية العاملين والإدارة " . وبعد الحرب العالمية الثانية أكدت حركة العلاقات الإنسانية أن دافعية العاملين لا تتأثر فقط بالمال ولكن أيضاً بالعوامل الاجتماعية والنفسية بالمؤسسة ، كذلك تطور مفهوم الوصف الوظيفي والنقابات العمالية وقوانين التوظيف خلال تلك الفترة ، وبدأت إدارات العاملين في إنشاء أقسام متعددة مثل : التوظيف ، وعلاقات العمل ، والتدريب ، والمزايا ، والقرارات الحكومية .وفي فترة القضايا المجتمعية (١٩٦٣ - ١٩٨٠م) شهدت هذه الفترة زيادة غير مسبوقه في مقدار تشريعات العمل والذي يقنن أجزاء مختلفة من علاقات العمل مثل : منع الممارسات التمييزية ، والصحة والسلامة المهنية ، واستحقاقات التقاعد ، وتنظيم الضرائب ، كذلك في هذا الوقت تغير مسمى " إدارة الأفراد" إلى "إدارة الموارد البشرية" ، وأظهر مجال إدارة الموارد البشرية الحاجة المتزايدة إلى ضرورة الامتثال إلى تشريعات حماية العاملين مما جعل الإدارة العليا على وعي بأهمية إدارة الموارد البشرية (٣٦).

ثم جاءت فترة الكلفة-الفعالية (منذ ١٩٨٠ - أوائل التسعينات) ؛ حيث تزايد العبء الإداري الناتج عن ضرورة تلبية عدد كبير من المتطلبات التشريعية ، وتحول التركيز الوظيفي من " إدارة العامل " إلى " تطوير العامل ومشاركته " ، كذلك تزايد إدراك الإدارة لكلفة العاملين داخل المؤسسات ؛ حيث بلغت في بعض المؤسسات ٨٠٪ من إجمالي كلفة أنشطة المؤسسة (٣٧) .

ثم جاءت بعد ذلك فترة إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية (١٩٩٠ - وحتى الوقت الحاضر) ؛ حيث خضع المشهد الاقتصادي لتغيرات جذرية خلال التسعينات مع تزايد تأثيرات العولمة من انفجار تكنولوجي وانتشار خدمات الإنترنت ، والتي تعد متغيرات داعمة لتزايد التنافسية بين المؤسسات ، وأصبحت عمليات إعادة هندسة العمليات أكثر شيوعاً وتكراراً مع المبادرات

التطويرية مثل : تحديد الحجم الصحيح لأعداد العاملين ، والحد من المركزية في الإدارة ، وأصبحت المؤسسات تدرك أن العاملين المبتكرين المبدعين الذين يمتلكون المعرفة التنظيمية هم من يوفر الميزة التنافسية المستدامة على عكس أي موارد أخرى بالمؤسسة ؛ حيث يصعب تقليد رأس المال الفكري من قبل المنافسين ، وبناء على ذلك ظهرت إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية التي تهدف إلى جذب الموهوبين للعمل بالمؤسسة والاحتفاظ بهم ، وأصبحت إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ذات أهمية واضحة الفكر والممارسات الإدارية ، وتستمد إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أهميتها من مبدأ ضرورة التعامل مع رأس المال البشري كأصل استراتيجي وميزة تنافسية في تحسين الأداء التنظيمي^(٣٨) .

ثالثاً: أهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات التعليمية:

تستمد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أهميتها من أهمية الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة عموماً والمتمثلة في :

أنه على الرغم من اختلاف المؤسسات من حيث الحجم والأنشطة فجميعها في حاجة إلى البقاء والاستقرار، والنمو وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود إدارة إستراتيجية كونها الوسيلة الرئيسة في سبيل تحقيق ذلك^(٣٩) .

والإدارة الإستراتيجية هي محاولة لتكوين درجة عالية من التكامل بين مختلف الأنشطة والفعاليات الإدارية والتشغيلية على مستوى المؤسسة، وعليه فإنها تحقق الرؤيا الشمولية لكل المجالات الوظيفية^(٤٠) .

كذلك فإن تطبيق هذا النمط من الإدارة يساعد على تنمية التفاعل بين المدير وجميع أفراد المجتمع المؤسسي عند إعداد وتنفيذ الخطط ، وهذا يحقق الكثير من الآثار والنتائج السلوكية، منها^(٤١) :

- تحسين قدرة المؤسسة على التعامل مع المشكلات: فالمدير الذي يشجع العاملين على الانخراط في عملية التخطيط إنما تزيد من القدرة على التنبؤ لدى العاملين.
- القرارات الجماعية: إن عملية الإدارة الإستراتيجية التي تستند إلى العمل الجماعي سوف يترتب عليها قرارات جيدة بسبب التفاعل الجماعي والذي يولد العديد من البدائل الإستراتيجية الجيدة ويحسن من فرص الاختيار الإستراتيجي.
- توضيح الأدوار: يقلل من التعارض بين الأفراد والأنشطة؛ حيث تساعد المشاركة في إعداد الإستراتيجية على توضيح الأدوار وبيان العلاقة بينهما.

- الحد من مقاومة التغيير: فالمشاركة تعني تحقيق الفهم والاقناع, كما تعني توليد الالتزام الأخلاقي والتعهد بالتنفيذ.
- وضوح الرؤية المستقبلية: حيث تتطلب صياغة الإستراتيجية قدراً كبيراً من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بما سيكون عليه بيئة المؤسسة في المستقبل.
- تخصيص الفعال للموارد والإمكانات: تسهم الإدارة الإستراتيجية في تمكين المؤسسة من استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة, باستغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.
- القدرة على إحداث التغيير: إذ تعتمد الإدارة الإستراتيجية على موارد بشرية ذات فكر إيجابي وقدرة على مواجهة التهديدات ورغبة في تطوير واقع المؤسسة إلى الأفضل.
- ويضاف لما سبق الفوائد التالية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :
 - نظراً لتغير تشريعات العمل بصفة دورية والحاجة لمراجعة مسؤوليات وواجبات وحقوق إدارة ووظائف الأفراد ، وإدخال التكنولوجيا في العديد من الوظائف ، وأثر ذلك على إلغاء وظائف وإدخال أخرى مما أوجد ضرورة لإدارة الموارد البشرية بما يضمن تحسين الأداء لمواجهة المنافسة^(٤٢) .
 - ارتفاع إنتاجية المؤسسات التي تطبق نظام إدارة الموارد البشرية عن غيرها ، كذلك فإن تطبيق مدخل إدارة الموارد البشرية يشكل مناخ عمل آمن للعاملين ويرفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم^(٤٣) . - ويعد العنصر البشري هو القوة التي يمكن من خلالها استثمار جميع الإمكانيات المادية المتوافرة بالمؤسسة وتحقيق أهدافها ، ففي الوقت الذي تتناقص فيه أهمية الموارد المادية الموجودة بالمؤسسة يلاحظ تزايد قيمة المورد البشري وبالتالي لابد من العمل على حسن الاستفادة من القوة البشرية الموجودة بالمؤسسات المختلفة ، كذلك يساعد التقدير الرشيد للاحتياجات من الموارد البشرية على عدم إعاقة عمل الوحدات المختلفة بالمؤسسة^(٤٤) .
 - وتعمل إدارة الموارد البشرية على زيادة تأثير المؤسسة في البيئة التي تعمل فيها ، وفي مستوى اشباع احتياجات العاملين بها ، وفي إطار هذا المدخل ينظر للبشر كمورد أساسي من الموارد التي تمتلكها المؤسسة وتؤثر فيها أكثر من الموارد المالية^(٤٥) .
 - وتساهم في تهيئة الأفراد للتغيير أو قبول الفلسفة الجديدة للعمل والتطبيق الناجح لها، ويحقق التوجه الإستراتيجي للمؤسسة العديد من الفوائد منها وضوح الرؤية المستقبلية والقدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية ، والقدرة على تحقيق التفاعل البيئي على المدى البعيد ،

- وتحقيق النتائج المرضية ، ودعم المركز التنافسي للمؤسسة ، والقدرة على إحداث التغيير المرغوب مؤسسياً ، واستثمار الإمكانيات المتاحة^(٤٦) .
- ومما سبق يمكن تلخيص أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فيما يلي :
- تساعد على التكامل بين الأنشطة المختلفة للمؤسسة .
 - تعمل على تحسين دورة صناعة القرار واتخاذها .
 - تحديد الأدوار وتقليل التعارض .
 - تحسين قدرة المؤسسة على الاستجابة المناسبة للفرص والتهديدات الخارجية وبالتالي ضمان استقرارها واستمرارها .
 - تحسين قدرة المؤسسة على استثمار جوانب القوة والتغلب على جوانب الضعف لديها .
 - يساعد هذا المدخل على تحسين كفاءة المؤسسة ويرفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين .
 - يسهم في تهيئة الأفراد للتغيير وقبول فلسفات العمل الجديدة والتطبيق الناجح لها ، وبالتالي يحد من مقاومة التغيير .
 - يساعد على رفع مستوى التنافسية للمؤسسة .
- رابعاً: أهداف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :
- تهدف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى توفير مورد بشري لديه القدرة على^(٤٧) :
- المساهمة في تحقيق بقاء وأهداف المؤسسة .
 - دعم وتنفيذ إستراتيجيات المؤسسة بنجاح .
 - تشكيل ميزة تنافسية للمؤسسة والحفاظ عليها .
 - زيادة عدد الخيارات الإستراتيجية الممكنة المتاحة للمؤسسة .
 - المشاركة في التخطيط الاستراتيجي والتأثير على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة بالتعاون مع الإدارة العليا .
 - كما تهدف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إلى تحسين العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارة على المستوى التنفيذي .
 - ويضاف لتلك الأهداف أنها تسعى لدعم وتطوير قدرات الموارد البشرية في المؤسسات من خلال ما يلي^(٤٨) :
 - تعظيم الإحساس بأمان لدى أعضاء المنظمة .
 - تدعيم الاستقرار في المسارات الوظيفية لمستقبل أعضاء المنظمة .

- تدعيم الممارسات الإدارية الصحيحة لدى المديرين في المؤسسة .
 - تعليم وتدريب أعضاء المؤسسة على أعمال التنبؤ والتقدير وتحديد البدائل واتخاذ القرار .
 - تعميق أهمية وضرورة معرفة أعضاء المؤسسة لظروف وخصائص بيئة العمل .
 - تعميق إحساس فريق العمل بأهمية الربط بين الأداء والنتائج وصرف الحوافز بكافة أنواعها بناء على ما يتحقق من إنجازات .
- وعليه فإن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تسعى إلى تعظيم الاستفادة من المورد البشري بما يدعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ، وبالتالي تكوين ودعم المستوى التنافسي للمؤسسة التعليمية .

خامساً: نماذج إدارة الموارد البشرية :

تتعد النماذج التي اهتمت بتحديد أبعاد الإدارة الإستراتيجية ومنها :
(أ) نموذج المطابقة (لفومبرن وآخرين ١٩٨٤) (٤٩):

The matching model (Fomburn , Tichy & Devanna, 1984)

يعد هذا النموذج من النماذج الأولى التي ربطت بقوة بين نظام إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة ؛ حيث إنه ربط بين الأهداف الإستراتيجية للتوظيف بالأهداف النهائية للمؤسسة في تحقيق التنافسية واعتبار المورد البشري كأى عوامل أخرى للإنتاج . ويتكون النموذج من أربع عمليات عامة تنطبق على جميع المؤسسات وهى :

- الاختيار ؛ بحيث تطابق مواصفات المورد البشري الوظيفة المتاحة .
- التقييم ؛ بحيث تراقب المؤسسة أداء العاملين وتقدم تغذية راجعة لهم .
- نظام المكافأة على الإنجاز سواء على المدى القصير أو الطويل .
- التنمية المهنية للعاملين وتطوير أدائهم .

(ب) نموذج جامعة هارفارد (لبير وآخرين ١٩٨٤م) (٥٠) :

The Harvard model (Beer et al., 1984)

يتعامل نموذج هارفارد مع الإنسان ككيان اجتماعي ، فهو يغطي العلاقة بين عوامل التنظيم الداخلية مع البيئة الخارجية ؛ فهو يعرض صلة المجموعات المرتبطة بالمؤسسة (مستفيدين ، إدارة ، عاملين ، حكومة ، المجتمع ، النقابات) بطريقة غير متحيزة ، ويعرض العوامل المرتبطة بسياسات إدارة الموارد البشرية متمثلة في : (قوة العمل البشرية ، إستراتيجية العمل ، فلسفة الإدارة ، قوى سوق العمل ، التكنولوجيا المستخدمة ، والتشريعات) والتي تؤثر في

تنفيذ إدارة الموارد البشرية على المدى البعيد ، ووفقاً لنموذج هارفارد فإن كفاءة التنظيم تعد عائداً طويل المدى لتناج تضمين العاملين في عمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي في التنظيم. وعليه فإن نموذج هارفارد يهتم بتحقيق الشمولية في إدارة الموارد البشرية ؛ حيث إنه يشمل ستة مكونات أساسية تمثل أبعاد النموذج وهي :

- المستفيدين - الاهتمامات - العوامل الموقفية - خيارات سياسة إدارة الموارد البشرية - العوائد طويلة المدى - التغذية الراجعة .

(ج) نموذج جست (The Guest Model) (١٩٩٧) (٥١) :

يفترض هذا النموذج أن مدير الموارد البشرية لديه مجموعة إستراتيجيات محددة يتطلب تنفيذها مجموعة ممارسات ذات صلة بالنتائج السلوكية المرغوب فيها ومستوى الأداء المرتبط بها ، وكذلك المكافآت المالية كمردود لها .

ويؤكد النموذج على التسلسل المنطقي لستة مكونات هي :

- إستراتيجية الموارد البشرية .

- ممارسات الموارد البشرية .

- نتائج الموارد البشرية .

- النتائج السلوكية .

- نتائج الأداء .

- الحوافز والمكافآت المترتبة على الأداء .

كذلك أكد النموذج على ضرورة أن تكون ممارسات الموارد البشرية متوافقة مع إستراتيجيات الموارد البشرية والتي ينبغي أن تتسق مع الإستراتيجيات العامة للمؤسسة .

(د) نموذج وارويك (The Warwick Model) (٥٢) :

تم تطوير هذا النموذج من قبل باحثين من جامعة وارويك هما هيندري وبيتيغرو (Hendry and Pettigrew) ، ويركز هذا النموذج على خمسة عناصر لإدارة الموارد البشرية هم:

- السياق الخارجي (القوى البيئية الخارجية)

- السياق الداخلي (قوى محددة في البيئة الداخلية)

- محتوى إستراتيجية المؤسسة .

- سياق إدارة الموارد البشرية .

- محتوى إدارة الموارد البشرية .

وتكمن قوة هذا النموذج في إنه يحدد ويصنف التأثيرات البيئية الهامة على إدارة الموارد

البشرية ، ويحدد العلاقة بين العوامل الخارجية والبيئية ويستكشف كيف تتوافق إدارة الموارد

البشرية مع التغيرات المختلفة ، فالمؤسسات التي تحقق التوافق مع العوامل الخارجية والداخلية هي من تطور الأداء والنمو.

(هـ) النموذج الأوربي (٥٣) :

يقوم على فرضية أن المؤسسات تعمل وفقاً لاستقلال ذاتي محدود ، كذلك يظهر النموذج التفاعلات بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، واستراتيجية المؤسسة ، والممارسات البشرية في المؤسسة من جانب ، والبيئة الخارجية التي تكون الثقافة الوطنية ، والقوانين والتشريعات النظامية ، والتربية من جانب آخر .

(و) نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة (٥٤) :

يتبع هذا النموذج مدخل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، وتقوم فكرته على التكامل والتفاعل بين البيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية لها ؛ حيث تعتمد بناء الإستراتيجية العامة للمؤسسة والاستراتيجيات الخاصة بالوحدات الإدارية المختلفة ، والاستراتيجيات الخاصة بالوظائف المختلفة في المقام الأول على تحليل وتتنوع شامل للبيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة ، فلا تستطيع أي مؤسسة أن تحقق استراتيجياتها إلا من خلال تحليل واضح وشامل لنقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر التي تتعرض لها ، ويقوم هذا النموذج على عدة مرتكزات هي :

- المسح البيئي الداخلي والخارجي للمؤسسة .
- تحديد الموارد المتنوعة التي تمتلكها المؤسسة سواء مادية أو بشرية .
- تعليم وتدريب الموارد البشرية .
- استخدام التكنولوجيا .
- التحفيز .

سادساً: عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :

وتتعدد تلك العناصر ويمكن تحديدها فيما يلي:

* تكوين المورد البشري : وتشمل :

أ- إستراتيجية تصميم وتحليل العمل

تحليل العمل هو الخطوة الأولى عندما تقرر المؤسسة ملء منصب وظيفي شاغر ويعمل تحليل الوظيفة على موائمة العاملين مع أهداف المؤسسة ، وعملية جذب الشخص المناسب للوظيفة المناسبة ، وتحليل العمل الفعال يوفر الكثير من الوقت والمال للمؤسسة على المدى البعيد ، لذلك من الأهمية أن تتم هذه العملية بشكل جيد (٥٥) .

ب- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو العملية التي تقوم بمقتضاها المؤسسة بتحديد رؤيتها وأهدافها البعيدة فيما يتعلق بالموارد البشرية الحالية والمتوقعة من حيث الكم والكيف ، والتغيرات المحتملة فيها ، واختيار الأساليب التي تساعد في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة . وهو يعني تحديد مسار المؤسسة فيما يتعلق بموردها البشري على أساس الموازنة بين نقاط قوة المؤسسة ونقاط ضعفها والفرص والتحديات التي تواجهها في البيئة الخارجية وما يترتب على ذلك من سلوك مؤسسي يهدف للوصول للتكامل بين ثقافة المؤسسة وبيئتها الخارجية (٥٦) .

ج- إستراتيجية الاستقطاب .

هو النشاط الذي يحتوي على جذب مجموعة الأفراد المؤهلين لشغل وظيفة شاغرة ليتم اختيار الأفضل من بينهم ، وتبدأ عملية الاستقطاب بالبحث عن الكفاءات المناسبة ثم جذبها وتشجيعها للتقدم للعمل في الوقت المناسب وبالنوعيات والأعداد المناسبة ، فوظيفة الاستقطاب تمتد لتشمل السعي للوفاء باحتياجات الوظائف من المرشحين وكذلك الوفاء باحتياجات ورغبات وقدرات واهتمامات المرشحين لشغل الوظيفة ، وهكذا يوفر الاستقطاب الفرصة للمؤسسة وللمتقدمين لكي يختار بعضهم بعضاً وفقاً لمصالحهم واهتماماتهم (٥٧) .

د- إستراتيجية الاختيار والتعيين.

تعد عمليتا الاختيار والتعيين بمثابة المحدد لكيفية إدراك المؤسسة لقيمة المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية لها ، لذلك تحتاج عمليتا الاختيار والتعيين إلى دراسة متأنية لاتخاذ القرارات لكيفية الاختيار ومراحل التعيين ، لأن هذه الخطوة سوف تؤثر على مستقبل المؤسسة ، والقرارات السيئة التي قد تتخذ في هذا الصدد و تكلف المؤسسة تكلفة خطيرة لذلك تعد هذه الخطوة رئيسية في عملية إدارة الموارد البشرية (٥٨) .

* التدريب والتنمية ، وتشمل :

أ- إستراتيجية تقييم الأداء .

ويعد تقييم الأداء بمثابة الركيزة الفعالة في إدارة الموارد البشرية ، والغرض منه أولاً : توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال تقييم التوافق بين أنظمة الموارد البشرية الحالية ، والأنظمة المطلوبة في إستراتيجية المؤسسة ،ثانياً : أنه نظام تحكم فعال يمكن من خلاله قياس الأداء الفردي مقابل الأهداف الإستراتيجية بهدف تحقيق الأداء الوظيفي الفعال ، وتبدو عمليات تقييم الأداء مهمة بشكل خاص في المؤسسات التعليمية

كثيفة المورد البشري ؛ فيمكن مثلاً لأعضاء هيئة التدريس تخفيف أوجه القصور من خلال مزيج من أشكال التقييم كتقييم الطلاب ، وتقييم الزملاء ، وتقييم الذات (٥٩) .

ب- إستراتيجية التعليم والتدريب المستمر .

التدريب هو عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة ، وهو يتعلق بمهارات العمل الحالية، كما أنه نشاط موجه يساعد العاملين في الحصول على المهارات والاتجاهات والمعارف التي يحتاجونها من أجل نجاحهم في العمل ، وتهدف عملية التدريب إلى : التأكد من أن العاملين يمتلكون المهارات والقدرات الأساسية للتعامل مع التكنولوجيا الجديدة، وزيادة معرفة العاملين بالثقافة والمنافسة الخارجية، تدعيم وعي العاملين بكيفية أداء العمل بصورة فاعلة ، التأكيد على أن ثقافة المنظمة تركز على الإبداع والتعلم، العمل لجعل المهارات حرة وغير مقيدة، إذ أن التدريب يكسب العاملين مرونة لتلافي أي احتمال، ويجب ألا تعتمد المؤسسة وسيلة واحدة في التدريب، إذ أن هناك ضرورة لانتقال أثر التدريب والتحقق من فاعليته، وهذا ما يوجب التنقل بين أساليب مختلفة (على سبيل المثال أسلوب المحاضرة، ودراسة الحالة، وتمثيل الأدوار، والمشروعات التطبيقية، والتعلم الإلكتروني) كذلك يجب بناء إستراتيجية التدريب والتعلم المستمر وفقاً للاحتياجات المهنية للعاملين (٦٠) .

ج- إستراتيجية مسارات الترقية .

الترقى هو عملية إحداث حراك وظيفي ، ويعني انتقال الفرد من وظيفة إلى أخرى أعلى في التنظيم المؤسسي ، ويحتاج هذا الأمر توافر تخطيط للمسار الوظيفي يركز على تحقيق التوافق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف والنمو الوظيفي من جهة أخرى ، وما يطرأ على العالم من تغيرات معرفية وتكنولوجية ، وهناك عديد من مداخل التخطيط للمسار الوظيفي ؛ منها المدخل الفردي والذي يركز على مساعدة الأفراد على معرفة أهدافهم وإمكاناتهم وقدراتهم ، وتعريفهم بالوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف ، والمدخل التنظيمي والذي يركز على الأساليب الإدارية كالتدريب والنقل والترقي لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب كوسيلة لتحقيق أهداف التنظيم (٦١) .

* التعويضات ، ويشمل :

أ- إستراتيجية الرواتب والأجور .

يعد المحصلة النهائية لتقييم الوظيفة هو إعداد وبناء هيكل سليم للأجور والرواتب يتم تطبيقه على المؤسسة ، وعلى أساسه يتم دفع الأجور والرواتب للعاملين بها ، فالأجر أو

الراتب هو وسيلة لتلبية احتياجات العاملين المادية كما أنها تشكل أهم دوافع العمل والانتماء للمؤسسة ، كما أن وجود نظام فعال للأجور والرواتب يؤثر تأثيراً كبيراً على الكفاءة والإنتاجية في المؤسسة ويشجع العاملين على المبادرة والإبداع لهذا يتعين على المؤسسة وضع نظام فعال للأجور والرواتب يوازن بين مصلحة المؤسسة من جهة ومصالح وحاجات العاملين من جهة أخرى (٦٢) .

ب- إستراتيجية المزايا الوظيفية .

تأخذ المزايا الوظيفية شكلين ؛ الأول طوعي اختياري الغاية منه تكوين شعور بالانتماء لدى العاملين تجاه المؤسسة والولاء لها ، والثاني الزامي حيث تفرض غالبية قوانين العمل في الدول على المؤسسات تقديم بعض المزايا الوظيفية للعاملين لديها كالتأمين الصحي والضمان الاجتماعي ، وهذه المزايا تحقق عدة فوائد منها : رفع مستوى الروح المعنوية ، ضمان الولاء والانتماء لدى العاملين تجاه المؤسسة ، كذلك هي وسيلة لاستقطاب الكفاءات البشرية وخاصة النادرة منها ، وتحسين علاقة المؤسسة مع النقابات ، وكسب رضا المجتمع وترك انطباع جيد عن المؤسسة لديه (٦٣) .

ج- إستراتيجية الحوافز .

تعتبر الحوافز المناسبة والفعالة التي تمنحها الإدارة للمورد البشري هي أداة مهمة لرفع مستوى أداء وتشجيع العاملين على الاستمرار وتنمية مهاراتهم للقيام بمبادرات أكثر والمساهمة الفعالة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ، ولنجاح عملية التحفيز ينبغي على المؤسسة اختيار التحفيز المناسب والوقت المناسب للتحفيز ، أي تصميم نظام حوافز ملائم وداعم لتحقيق الأهداف المؤسسية (٦٤) .

ويساعد التحفيز على زيادة قوة الميزة التنافسية لدى المؤسسة ، والتخلص من السلبيات الناتجة عن السلوك السلبي للأفراد مثل الملل والتأخر والغياب ، وإحساس الأفراد العاملين باهتمام منظماتهم بهم وحرصها على زيادة تعلقهم بالعمل ، وزيادة قدرتهم على تطوير أدائهم (٦٥) .

سابعاً: التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :

يتمثل التحدي الرئيس للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية - في ظل العولمة واقتصاديات المعرفة - في كيفية الاحتفاظ بالعاملين القادرين على المساهمة في المؤسسة بطرق فعالة وفقاً للمتطلبات الحالية والمستقبلية لسوق العولمي ، وليس المتطلبات الحالية فقط ، وهذا الأمر يتطلب التخطيط على المدى الطويل وتوفير قدر من المرونة بما يحقق الاتساجم بين

الأهداف الفردية والمؤسسية بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية ، كذلك ضرورة الحفاظ على الشراكة مع المؤسسات الخارجية للحصول على المعرفة المتخصصة عند الحاجة ، وبالتالي تحسين المعرفة الإستراتيجية المؤسسية وكذلك دعم القدرات الناشئة لتحسين الأداء المستقبلي للأفراد بما يضمن تحقيق مستوى تنافسي مناسب للمؤسسة (٦٦) .

كذلك يواجه تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية عدة معوقات منها (٦٧) :

- عدم وجود خطة إستراتيجية للمؤسسة .
 - ضعف دعم الإدارة العليا لمفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
 - عدم اشراك الجميع في صياغة إستراتيجية المؤسسة .
 - ضعف وضوح التصور الكامل لنظام الموارد البشرية في المؤسسة .
 - عدم تحديد الإمكانيات الحالية والمستقبلية للموارد البشرية في المؤسسة.
 - ضعف البناء التنظيمي للتحويل إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .
 - ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة لمفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .
- وعليه فإن تلك التحديات تتنوع بحيث يمكن تصنيفها إلى نوعين الأول خاص بالبيئة الداخلية للمؤسسة خاصة ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة للتوجه الاستراتيجي ، والثاني خاص بالبيئة الخارجية متأثرة بالعولمة بمظاهرها التكنولوجية ومتغيراتها الاقتصادية وما أفرزته من فرص وتهديدات للنظم التعليمية .

المحور الثاني: واقع إدارة الموارد البشرية في التوجيه الفني بالتعليم الثانوي

الفني الزراعي في محافظة الإسماعيلية:

أولاً: التعريف بمحافظة الإسماعيلية :

أسست الإسماعيلية رسمياً في عهد سعيد باشا حيث تم وضع حجر الأساس (لمدينة التمساح) في " ٢٧ ابريل ١٨٦٢ " وسميت بهذا الاسم لوقوعها شمال بحيرة التمساح. وفي الرابع من مارس ١٨٦٣ أقيم حفل كبير من قبل شركة القناة الفرنسية ؛ حيث أطلق اسم الإسماعيلية على المدينة نسبة إلى الخديوي إسماعيل حاكم مصر في هذا الوقت ، ويعتبر حفل الافتتاح لقناة السويس في الثامن عشر من نوفمبر ١٨٦٩ هو الانطلاقة الفعلية للإسماعيلية في العصر الحديث ، وفي يناير عام ١٩٦٠ صدر القانون رقم ٢٤ لسنة ١٩٦٠ بإنشاء محافظة الإسماعيلية وتضم المحافظة جزءاً من شبه جزيرة سيناء (منذ عام ١٩٧٩) بعمق ٣٠ كم شرق القناة وبطول حوالي ٨٠ كم ، و تقع الإسماعيلية على الحد الشرقي

لجمهورية مصر العربية في منتصف قناة السويس ، ويحدها شرقاً سيناء وقناة السويس التي تخترق بحيرة التمساح والبحيرات المرة ، وغرباً الحدود الشرقية للدلتا على امتداد فرع دمياط ، وجنوباً الطريق الواصل بين السويس والقاهرة - كما يحدها شمالاً بورسعيد وبحيرة المنزلة ، وتبعد مدينة الإسماعيلية عن مطار القاهرة بمسافة ١١٠ كم ، وتبلغ المساحة الكلية للمحافظة ٥٠٦٦ كم^٢ موزعة على مراكز المحافظة^(٦٨) ؛ أي ما يعادل تقريباً (١.٢٥٢) مليون فدان ، وبلغ عدد سكانها (١,٣٠٣,٩٩٣) نسمة وفقاً لإحصاء ٢٠١٧^(٦٩) . أما مساحة الأرض الزراعية فقد بلغت (٤١٤٠٣٧) فدان^(٧٠) وهو ما يمثل (٣٣.٠٧ %) من مساحة المحافظة وتعد هذه المساحة كبيرة مما يعني التأثير الكبير للنشاط الزراعي كمورد اقتصادي رئيس للمحافظة وبالتالي ضرورة الاهتمام بحل المشكلات الزراعية وتطوير النشاط الزراعي والذي يتحقق من خلال تنمية الوعي الزراعي لدى جميع أفراد المجتمع الإسماعيلي من خلال الاهتمام بمنظومة التعليم الزراعي في المحافظة والذي يعد التوجيه الفني أحد أهم مكوناته .

ونظراً لتواجد النشاط الزراعي في المحافظة فقد أنشئت (٢٠) مدرسة ثانوية زراعية في الإسماعيلية منها (٩) مدارس في الحضر ، (١١) مدرسة في الريف ، وعدد المعلمين بها (٤٦٥) معلم ، وبلغ عدد الطلاب بتلك المدارس (٨٨٣١) طالب منهم (٧٠١٣) بنين ، (١٨١٨) بنات لعام ٢٠١٧ / ٢٠١٨ م^(٧١) .

وتواجه الزراعة في مصر عموماً عديد من التحديات منها^(٧٢):

- تزايد نسب الفاقد في المنتجات الزراعية.
- المحدودية النسبية لقطاع التصنيع الزراعي المتطور.
- جمود النظم التسويقية وعدم الاهتمام بمعاملات ما بعد الحصاد.
- ارتفاع نسب التعدي على الرقعة الزراعية .
- قلة الاهتمام بتنمية وتطوير المرافق والخدمات والنظم التسويقية.
- غياب معايير الجودة والمواصفات القياسية السلعية للغالبية العظمى من المنتجات الزراعية.
- ارتفاع أسعار المواد الخام ومستلزمات الإنتاج الزراعي ونقص الوقود المستخدم في تشغيل الآلات والمعدات.
- ارتفاع معدل التلوث البيئي من المخلفات الزراعية
- محدودية استثمارات التنمية الزراعية.
- جمود السياسات الائتمانية واقتصارها على الأنماط التقليدية.

- ضعف الرقابة على المدخلات الزراعية خاصة الأسمدة والتقاوي والكيماويات الزراعية.
- محدودية وعدم كفاية المعلومات والدراسات السوقية للأسواق التصديرية، وضعف مشاركة قطاع صغار المزارعين في المنظومة التصديرية.
- حدوث تعديات على المجاري المائية لأراضي وضع اليد، وتغير نظم الري إلى الري بالغمر من الري المتطور المرشد مما يؤدي إلى حصول المساحات في بدايات الترع على أكثر من المقنن لها.
- تطبيق تراكيب محصولية عالية الاستهلاك المائي مثل محاصيل الأرز والأعلاف زيادة عن الحد المسموح به.
- نقص الموارد المائية، بسبب عدم كفاية إيراد نهر النيل، علاوة على تدهور وتدني نوعية المياه بنهر النيل والمجاري المائية بفعل التلوث.
- أما على مستوى محافظة الإسماعيلية فتتعدد المشكلات التي تواجه قطاع الزراعة ومنها (٧٣):
 - الاستخدام غير الرشيد للأدوية والكيماويات الزراعية بسبب ضعف وعي المزارعين بالطرق والأساليب الصحيحة للتعامل مع الكيماويات الزراعية .
 - ضعف وعي المزارعين بكيفية التعامل مع المخلفات النباتية والحيوانية ، واستخدام أساليب خطأ تهدد سلامة البيئة عند التخلص منها .
 - عدم تدريب المزارعين على طرق إعادة استخدام المخلفات الزراعية ، وعدم وجود مرشد زراعي متخصص في حماية البيئة .
 - ضعف وعي المزارعين ببدائل الأسمدة الكيماوية .
- كذلك من المشكلات التي تواجه الزراعة في محافظة الإسماعيلية ضعف قدرة المرأة الريفية بالإسماعيلية على إنتاج المحاصيل الزراعية ونباتات الزينة وضعف قدرتها على تصنيع منتجاتها وتسويقها ، وضعف القدرة على إنتاج وجبات صحية وحفظها ، وضعف القدرة على مقاومة الحشرات بالطرق السليمة ، مع ضعف خدمات الإرشاد الزراعي الموجهة للمرأة الريفية (٧٤) .
- وقد ارجعت إستراتيجية التنمية الزراعية المستدامة حتى ٢٠٣٠ تلك المشكلات إلى عدة أسباب منها ضعف منظومة و مستويات التعليم الزراعي بمراحله المختلفة وضعف مواكبته للمتطلبات الحقيقية لسوق العمل (٧٥) .

وبناء على ما سبق فإن محافظة الإسماعيلية والتي يعد ثلث مساحتها زراعية ، إلا أنها تعاني من عدة مشكلات في القطاع الزراعي ترجع إلى ضعف منظومة التعليم الزراعي والتي يعد التوجيه الفني أحد أهم مكوناتها .

وتتعدد عموماً المشكلات التي تواجه التعليم الثانوي الفني الزراعي وفقاً لما توصلت له الدراسات السابقة ومن هذه المشكلات :

ضعف إعداد معلم التعليم الفني الزراعي وتدريبه أدى إلى ترسيخ النظرة الدونية للتعليم الفني من جهة ولمعلمه من جهة أخرى (٧٦) .

كذلك عدم وفاء التعليم الفني بطموحات التنمية ، ضعف التوازن بين حجم المخرجات التعليمية وبين القطاعات الإنتاجية والخدمية المختلفة ، وضعف الكفاءة الإنتاجية لخريجي تلك المدارس لنقص المهارة أو لضعف الخبرة وسوء التوجيه وعجز الإدارة بتلك المدارس ، كذلك النظرة المتدنية من قبل المجتمع للتعليم الثانوي الفني الزراعي ، وضعف وجود الكفاءات التدريسية بين المعلمين بتلك المدارس (٧٧) .

ومن هذه المشكلات أيضاً ضعف توافر نظام مؤسسي متكامل للمتابعة والتقويم قائم على النتائج ، ورغم وجود العديد من الإدارات التي تقوم بعناصر المتابعة والتقويم لكنها تعمل في غياب كامل للتنسيق والتكامل نتيجة لعدم وجود هيكل تنظيمي يحدد الواجبات والمسئوليات عبر المستويات الإدارية المختلفة . كذلك عدم التركيز على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، والحاجة لتطوير منظومة التوجيه وفقاً لمعايير جودة المعلم (٧٨) .

ثانياً: الجهود المبذولة لإدارة الموارد البشرية في التوجيه الفني بالتعليم الثانوي الفني الزراعي:

١- مفهوم التوجيه الفني:

يقصد بالتوجيه الفني أنه عملية إشرافية يقوم بها جهاز فني مسئول عن متابعة وتوجيه وتقويم المعلمين أثناء الخدمة لإحداث التنمية الشخصية والمهنية لهم (٧٩).

ويقصد به عملية فنية شورية قيادية إنسانية شاملة تقوم على أساس من التخطيط السليم ، وذلك بهدف دراسة الظروف التي تؤثر على النمو المهني للموجهين الخارجية منها (فرص وتحديات) والداخلية (نقاط القوة والضعف) ، مما يساهم في تحسين عمليتي التعليم والتعلم وتطويرها ضمن الإطار العام لأهداف وزارة التربية والتعليم في مصر (٨٠).

وتتبنى الدراسة المفهوم التالي للتوجيه الفني : أنه وظيفة متضمنة في الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم المصري ، ويختص شاغلها بمتابعة وتقويم أداء المعلمين والأخصائيين أثناء

الخدمة ، وذلك وفقاً للمعايير الملزمة للأداء الواردة باللائحة التنفيذية بالباب السابع من قانون التعليم ، والمعايير القومية للتعليم^(٨١).

١- الإدارة العامة للموارد البشرية :

اهتمت وزارة التربية والتعليم بإدارة الموارد البشرية وظهر ذلك في إنشاء " الإدارة العامة للموارد البشرية ، والتي تسعى لتحقيق رؤيتها المتمثلة في توفير بنية أساسية للضبط الإداري لتوظيف الإمكانيات المتاحة للنهوض بأعباء العمل من أجل تقديم خدمة متميزة وفقاً للقواعد والقوانين المنظمة لجودة الأداء ، وتحقيق رسالتها المتمثلة في العمل على تطوير الإجراءات لتحقيق وإنجاز الأعمال المكلفة بها الإدارة في ضوء أن إدارة الموارد البشرية هي المسئولة عن العاملين وتحديد ما عليهم من واجبات ومالهم من حقوق وفقاً للقواعد والقوانين المنظمة للعمل ، وتوعية العاملين بحقوقهم وواجباتهم ، وكذلك تحفيز العاملين على أداء المهام المطلوبة منهم بالشكل الصحيح ، وتضم تلك الإدارة مجموعة من الإدارات والأقسام الداخلية منها : إدارة التعيينات ، الترقيات والعلاوات ، والإعارات ، وميزانية الوظائف ، والإجازات وإنهاء الخدمة ، والقضايا والعقوبات ، التنقلات^(٨٢) .

وتعاني إدارة الموارد البشرية من عدة مشكلات كما ورد باستراتيجية وزارة التربية والتعليم منها^(٨٣) :

- تضخم في أعداد الإداريين والذي انعكس في زيادة كبيرة في معدل الإداريين إلى المعلمين مقارنة بالمعدلات العالمية، مما يعني إنفاق حصة جوهريّة من الأجر في أغراض غير مرتبطة بالتدريس، وقد تحسن الوضع نتيجة لتبني سياسات تقضي بوقف التعيينات الإدارية، كما أن تطبيق كادر المعلمين قد ساعد على عودة نسبة ملحوظة من الإداريين إلى مهنة التدريس. كذلك تعاني دواوين عموم الوزارة والمديريات والإدارات التعليمية الترهل الشديد في العمالة، وضعف الإنتاجية، وسوء جودة الخدمة بشكل مثير للانتباه.

٣- شروط اختيار موجهي التعليم الفني الزراعي :

تتعدد شروط اختيار موجهي التعليم الفني الزراعي لتشمل^(٨٤) :

- أن يكون من خريجي كليات التربية أو حاصلاً على مؤهل عال تربوي مناسب بالإضافة لشهادة تأهيل تربوي .

- تشغل الوظيفة بالاختيار من بين شاغلي وظيفة معلم أول (أ) أو ما يقابلها لمدة ثلاثة سنوات قابلة للتجديد لمرة واحدة .

- استيفاء برنامج التنمية المهنية المؤهلة للوظيفة طبقاً لما تقرره الأكاديمية المهنية للمعلمين .

- الحصول على شهادة الصلاحية لمزاولة وظيفة التوجيه الفني .

- الحصول على تقرير تقويم أداء بمرتبة فوق متوسط على الأقل في السنتين السابقتين مباشرة للنظر في شغل الوظيفة .

ويلاحظ مما سبق تنوعت شروط الاختيار بين التأهيل التربوي ، وتخطي برامج التنمية المهنية ، وتقارير كفاءة الأداء وهذا يعني الاهتمام بمستوى الكفاءة عند اختيار الموجه وليس الأقدمية فقط

٤- واجبات ومسئوليات الموجه الفني :

تشمل واجبات ومسئوليات الموجه الفني جانبين هما (٨٥) :

أولاً : في مجال المتابعة والتقييم :

ينسق الموجه مع الإدارة المدرسية لتحقيق الاكتفاء من المعلمين في التخصص ، ويدرس نتائج الامتحانات في التخصص ويستخلص الملاحظات للخروج بنتائج لمعالجة نواحي القصور ، وينسق مع الإدارة المدرسية لتوفير الموارد المساعدة للعملية التعليمية والأنشطة ، ويشترك في وضع الامتحانات وتحليل نتائجها ، ويشترك في الإشراف على تقدير درجات الشهادات العامة ، ومراجعة تقدير درجات ١٠٪ من أوراق إجابة الطلاب بالمدارس ، ويشترك في تقييم أداء المعلم من خلال أربع زيارات على الأقل .

ثانياً : في مجال التنمية المهنية للمعلمين :

يرشد المعلمين على مصادر التنمية المهنية والتعلم المتاحة والجديد في المناهج ، والكتاب المدرسي ، ويشترك في وضع تقارير الكفاية لمعلمي التخصص ، ويقوم بإعداد التقارير الشهرية المتعلقة بالتخصص ورفعها للمكتب الفني للتوجيه لتقدير جهودهم في الدروس ، والالتزام الزمني بخطة المنهج ، وتحديد الاحتياجات المهنية للمعلمين المشرف عليهم ، وتصميم برامج وأنشطة لتبادل خبرات المعلمين التابعين له .

ويلاحظ مما سبق أن مهام الموجه الفني تقتصر على المتابعة والتقييم أداء المعلم و المشاركة في التنمية المهنية للمعلمين وفقاً للمهام التقليدية ، ولم يتم ربط مهام الموجه بمستجدات إستراتيجية تطوير التعليم قبل الجامعي

٥- تدريب موجهي التعليم الفني الزراعي :

على الرغم من توافر بنية تحتية مناسبة للتدريب لدى قطاع التعليم قبل الجامعي إلا أنها غير مستغلة الاستغلال الأمثل ، فقد أصبح دور الإدارة المختصة بالتدريب بوزارة التربية

والتعليم قاصراً فقط على تدريب العاملين بقانون (٤٧) للعاملين بالدولة ، أما ما يندرج تحت قانون (١٥٥) وتعديلاته (المعلمين ، الموجهين ، ومديري المدارس) فالمسؤول عن تدريبهم هي الأكاديمية المهنية للمعلمين (٨٦) .

وقد عدل قانون رقم (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧ بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١ والذي نظم كادر المعلمين بالكامل، وصدرت له اللائحة التنفيذية بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم (٢٨٤٠) لسنة ٢٠٠٧. ونصت المادة (٧٥) من القانون (١٥٥) علي إنشاء الأكاديمية وفق النص التالي: تنشأ أكاديمية تسمى " الأكاديمية المهنية للمعلمين " تتمتع بالشخصية الاعتبارية العامة وتتبع وزير التربية والتعليم ويصدر بتنظيمها وبتحديد اختصاصاتها قرار من رئيس الجمهورية، علي أن يكون مقرها مدينة القاهرة، وتكون لها فروع في مختلف أنحاء الجمهورية، وتعمل بالتعاون مع كليات التربية (٨٧) .

وتسعى الأكاديمية المهنية للمعلمين إلي التنمية المهنية لأعضاء هيئة التعليم الخاضعين لأحكام قانون التعليم وقانون إعادة تنظيم الأزهر، والارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم بصورة مستمرة بما يؤدي إلي رفع مستوي العملية التعليمية، ولأكاديمية في سبيل تحقيق ذلك القيام بما يلزم من أعمال واتخاذ ما تراه من قرارات، وتهدف إلى تحقيق ما يلي (٨٨) :

- وضع الخطط والسياسات ومعايير الجودة الخاصة بالبرامج التدريبية بما يكفل تحقيق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التعليم، وتحديد متطلبات هذه التنمية.
- إعداد البرامج التدريبية اللازمة لتحقيق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التعليم وفقاً للخطط والسياسات ومتطلبات التنمية المهنية المشار إليها في البند السابق.
- اقتراح سياسات ونظم تقويم الأداء المهني لأعضاء هيئة التعليم وتطويرها.
- المشاركة في وضع المعايير اللازمة لجودة أداء أعضاء هيئة التعليم، وتطويرها
- دعم البحوث والدراسات في المجالات التربوية والتعليمية وتشجيع الاستفادة بنتائجها
- متابعة التقدم العلمي والمهني والتربوي علي المستوي الدولي في مجال التنمية المهنية لأعضاء هيئة التعليم للاستفادة منه.
- توفير الاستشارات الفنية لوزارة التربية والتعليم والمديريات والإدارات التعليمية والأزهر الشريف وإدارة المعاهد الأزهرية والمناطق الأزهرية، والمؤسسات المعنية وذلك في مجال التعليم والتدريب.

- دعم وحدات التدريب والتقويم في المدارس للارتقاء بالأداء المهني لأعضاء هيئة التعليم.
- التعاون مع كليات التربية والمراكز البحثية والتدريبية وهيئات التنمية المهنية في كل ما يحقق أهداف الأكاديمية.
- إدارة برامج تدريبية متقدمة من خلال شراكة فاعلة مع الجامعات والمراكز البحثية والتدريبية وهيئات التنمية المهنية والجمعيات الأهلية ذات الصلة.
- وعلى ذلك فإن تدريب موجهي التعليم الثانوي الفني الزراعي تكون مسئوليته لأكاديمية المهنية للمعلمين وذلك بالتعاون مع كليات التربية ، وهذا التدريب يهدف إلى التنمية المهنية للموجهين ،إلا ان الشائع هو حصول الموجهين على الدورات التدريبية من الأكاديمية كمطلب للترقي الوظيفي فقط .

المحور الثالث :الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إلى الإجابة عن السؤال التالي :

ما مشكلات إدارة الموارد البشرية بالتوجيه الفني بالتعليم الثانوي الفني الزراعي في محافظة الإسماعيلية ؟

ويتفرع عنه الأسئلة التالية :

- ما المشكلات الخاصة باختيار موجهي التعليم الثانوي الفني الزراعي بمحافظه الإسماعيلية من وجهة نظر عينة الدراسة ؟
- ما المشكلات الخاصة بتدريب موجهي التعليم الثانوي الفني الزراعي بمحافظه الإسماعيلية من وجهة نظر عينة الدراسة ؟
- ما المشكلات الخاصة بتقييم أداء موجهي التعليم الثانوي الفني الزراعي في محافظة الإسماعيلية من وجهة نظر عينة الدراسة ؟
- ما المشكلات الخاصة بتحفيز موجهي التعليم الثانوي الفني الزراعي في محافظة الإسماعيلية من وجهة نظر عينة الدراسة ؟
- أداة الدراسة :

للإجابة عن أسئلة الدراسة الميدانية تم إعداد استبيان مفتوح يهدف إلى تحديد مشكلات إدارة الموارد البشرية بالتوجيه الفني للتعليم الفني الزراعي في محافظة الإسماعيلية ، وقد تكون من جزئين هما :

- الجزء الأول : خاص ببيانات العينة ، والجزء الثاني يشمل الأسئلة المفتوحة التالية :
- ما المشكلات الخاصة باختيار موجهي التعليم الثانوي الفني الزراعي بمحافظة الإسماعيلية من وجهة نظر عينة الدراسة ؟
 - ما المشكلات الخاصة بتدريب موجهي التعليم الثانوي الفني الزراعي بمحافظة الإسماعيلية من وجهة نظر عينة الدراسة ؟
 - ما المشكلات الخاصة بتقييم أداء موجهي التعليم الثانوي الفني الزراعي في محافظة الإسماعيلية من وجهة نظر عينة الدراسة ؟
 - ما المشكلات الخاصة بتحفيز موجهي التعليم الثانوي الفني الزراعي في محافظة الإسماعيلية من وجهة نظر عينة الدراسة ؟
- عينة الدراسة وإجراءات التطبيق :

تم تطبيق الاستبيان على (٦٠) موجه من موجهي التعليم الفني الزراعي بمحافظة الإسماعيلية ، وهذا العدد يمثل إجمالي حجم مجتمع الدراسة ، وتم الحصول على موافقة مديرية التربية والتعليم بالإسماعيلية بتاريخ (٤ أغسطس ٢٠١٨ م) (ملحق ١) وتطبيق الاستبيان في الفترة من ٥ - ٢٥ أغسطس ٢٠١٨ م . وقد استخدمت الدراسة التكرارات والنسب المئوية لها في تحليل نتائج الدراسة الميدانية :

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها :

يتم عرض نتائج الدراسة الميدانية وفقاً لترتيب الأسئلة الخاصة بالدراسة الميدانية والتي سبق عرضها كالتالي :

أولاً: بالنسبة للمشكلات الخاصة باختيار موجهي التعليم الفني الزراعي في محافظة الإسماعيلية:

يوضح الجدول التالي نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بهذا السؤال

جدول (١): يوضح التكرارات والنسب المئوية لاستجابات العينة على المشكلات الخاصة باختيار موجهي التعليم الثانوي الفني الزراعي بمحافظة الإسماعيلية

| م | المشكلات | تكرارها | النسبة المئوية للتكرار | الترتيب |
|---|---|---------|------------------------|---------|
| ١ | ضعف الاهتمام بالمستوى العلمي لمن يتم اختيار كموجه | ٤٨ | ٨٠% | ٣ |
| ٢ | مازال الاهتمام بشرط الأقدمية بدلاً من الكفاءة عند اختيار الموجه | ٤٠ | ٦٦.٧% | ٤ |
| ٣ | ضعف الاهتمام بتحديد الاتجاه النفسي للموجه بالنسبة للتعليم الفني الزراعي | ٥٣ | ٨٨% | ٢ |
| ٤ | ضعف الاهتمام بتحديد الاتجاه النفسي للمتقدم نحو التوجيه الفني | ٣٤ | ٥٦.٧% | ٥ |
| ٥ | ضعف الاهتمام بالتخطيط الكمي والكيفي للقبول بمهنة موجه فني | ٥٧ | ٩٥% | ١ |
| ٦ | ضعف الاهتمام بالإنتاج المهني والعلمي للمتقدم | ٤٠ | ٦٦.٧% | ٤ |
| ٧ | ضعف الاهتمام بالمهارات القيادية للمتقدم | ٣٢ | ٥٣.٣% | ٦ |

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن عينة الدراسة حددت سبع مشكلات تواجه عملية اختيار موجهي التعليم الثانوي الفني الزراعي ، وجميعها جاءت بنسبة تكرار أعلى من (٥٠%) ؛ بحيث كانت أعلى المشكلات تكراراً المشكلة الخاصة بـ " ضعف الاهتمام بالتخطيط الكمي والكيفي للقبول بمهنة موجه فني " والتي تكررت بنسبة (٩٥%) ، وبالرجوع للخطة الإستراتيجية لوزارة التربية والتعليم (٢٠١٤ - ٢٠٣٠ م) وجد أن من سياسات تطوير التعليم الفني هو السعي لتحديث منظومة التوجيه بالتعليم الفني للمعلمين بالتعليم الثانوي الفني بناء على معايير الجودة^(٨٩). إلا أنه لا توجد خطة واضحة لكيفية التوسع الكمي والكيفي في التوجيه الفني للتعليم الثانوي الفني الزراعي .

ويعد التخطيط الاستراتيجي للتوجيه الفني هو أحد العمليات الرئيسية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، حيث أكد (Mahmoud et al.) (٢٠١٥) على أن التخطيط الاستراتيجي للمورد البشري في المؤسسة التعليمية يساعد على^(٩٠) :

- انجاز الأهداف المؤسسية طويلة المدى .
- تحقيق التوزيع الأمثل للموارد البشرية .
- مساعدة المؤسسة على زيادة التنافسية لأن التخطيط الاستراتيجي يركز على دراسة العوامل البيئية باستمرار واتخاذ الترتيبات اللازمة .

- مساعدة القادة على تحديد الأولويات للتعامل مع القضايا الرئيسية التي تواجه المؤسسة وتزويدها بنظام أفضل لتقييم أداء العاملين .

- يجعل اتخاذ القرار الخاص بالموارد البشري يتم بنظام عقلائي .

وبالتالي غياب التخطيط الاستراتيجي للتوجيه الفني بالتعليم الثانوي الفني الزراعي يؤثر سلباً على عمليات تطويره وفقاً لما هو محدد بإستراتيجية وزارة التربية والتعليم .

وجاءت في الترتيب الثاني المشكلة الخاصة بـ " ضعف الاهتمام بتحديد الاتجاه النفسي للموجه بالنسبة للتعليم الفني الزراعي " وتكررت بنسبة مئوية (٨٨%) وهذا يعني أن احتمال إبداع الموجه في عمله يعد ضعيف مما ينعكس سلباً على مشاركته في تجديد وتطوير التعليم الثانوي الفني الزراعي

وفي الترتيب الثالث جاءت المشكلة الخاصة بـ " ضعف الاهتمام بالمستوى العلمي لمن يتم اختيار كموجه " وتكررت بنسبة (٨٠ %) وقد يرجع ذلك إلى أن واقع تطبيق شروط التقدم لوظيفة موجه لا تركز على الإنتاج العلمي من أبحاث علمية أو إضافة جديد إلى المهنة .
ثانياً: بالنسبة للمشكلات الخاصة بتدريب موجهي التعليم الفني الزراعي في محافظة الإسماعيلية:

يوضح الجدول التالي نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بهذا السؤال

جدول (٢): يوضح التكرارات والنسب المئوية لاستجابات العينة على المشكلات الخاصة بتدريب موجهي التعليم الفني الزراعي بمحافظة الإسماعيلية

| م | المشكلات | تكرارها | النسبة المئوية للتكرار | الترتيب |
|---|--|---------|------------------------|---------|
| ١ | ندرة وجود خطط سنوية لتدريب موجهي التعليم الفني الزراعي | ٥٨ | ٩٦.٧ % | ٢ |
| ٢ | ضعف الاستناد للاحتياجات المهنية للموجهين في بناء البرامج التدريبية | ٥٩ | ٩٨.٣ % | ١ |
| ٣ | البرامج التدريبية في معظمها نظرية | ٥٩ | ٩٨.٣ % | ١ |
| ٤ | تكرار موضوعات البرامج التدريبية | ٥٧ | ٩٥ % | ٣ |
| ٥ | لا توجد دورات تدريبية أثناء اجازة الصيف | ٤٩ | ٨١.٧ % | ٦ |
| ٦ | ضعف كفاية الساعات التدريبية لاكتساب المهارات المختلفة | ٥١ | ٨٥ % | ٥ |
| ٧ | ضعف كفاية البرامج التدريبية لاحتياجات الموجهين الجدد | ٥٦ | ٩٣.٣ % | ٤ |

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن جميع المشكلات الخاصة بالتدريب جاءت بنسبة مئوية أعلى من (٨٠٪) ، وجاءت في الترتيب الأول بنسبة (٩٨.٣٪) المشكلة الخاصة بـ " البرامج التدريبية في معظمها نظرية " ، وحيث إن التنمية المهنية ينبغي أن تشمل تطوير المهارات بجانب إكساب المعارف فإن تركيز التدريب على الجوانب النظرية فقط هو قصور في عملية التنمية المهنية للعاملين، كذلك يشكل هذا الأمر عائقاً أمام تحقيق توجه إستراتيجية التعليم قبل الجامعي والخاص بـ تحسين أداء وتحفيز الموجهين في تطبيق المناهج الجديدة المطورة التي تتضمن التعلم النشط، والتقويم الشامل وتكنولوجيا المعلومات والاتصال ، وتحقيق التنمية المهنية الشاملة والمستدامة المخططة للمعلمين، وبما يحقق التجديد المعرفي والمهني للمعلمين كل خمس سنوات وصولاً إلى المعلم المتجدد والمرشد والميسر للتعلم ، والتركيز على المعالجات الشاملة لقضايا المعلمين وإيجاد الحلول المتوازنة لحاجاتهم، وبما يحقق تحسين الأداء التعليمي^(٩١). وفي الترتيب الأول كذلك جاءت المشكلة الخاصة بـ " ضعف الاستناد للاحتياجات المهنية للموجهين في بناء البرامج التدريبية " ، وجاءت بنسبة (٩٨.٣٪) ، ويعد عدم الاهتمام بتلبية الاحتياجات المهنية عند التخطيط لبرامج التدريب هو أحد أسباب ضعف العائد منها ، وقد يرجع عدم الاهتمام بتحديد الاحتياجات إلى ضعف وعي المسؤولين عن إعداد البرامج التدريبية بأهمية مدخل الاحتياجات عند بناء البرامج التدريبية لموجهي التعليم الثانوي الفني الزراعي ، أو استخدامهم لأساليب قياس ضعيفة وغير صادقة عند رصد تلك الاحتياجات .

كذلك جاء في الترتيب الثاني المشكلة الخاصة بـ "تدرة وجود خطط سنوية لتدريب موجهي التعليم الفني الزراعي " وتواجدت بنسبة مئوية (٩٦.٧ %) وهذا يعني ضعف اهتمام وزارة التربية والتعليم بالتدريب الدوري للموجهين وفقاً لما يستجد من متغيرات والاكتفاء في معظم الأحوال بالدورات المؤهلة للتقني والتي تنظم بواسطة الأكاديمية المهنية للمعلمين .

ثالثاً : بالنسبة للمشكلات الخاصة بتقييم أداء موجهي التعليم الفني الزراعي في محافظة الإسماعيلية:

يوضح الجدول التالي نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بهذا السؤال

جدول (٣): يوضح التكرارات والنسب المئوية لاستجابات العينة على المشكلات الخاصة بتقييم أداء موجهي التعليم الثانوي الفني الزراعي بمحافظة الإسماعيلية

| م | المشكلات | تكرارها | النسبة المئوية للتكرارات | الترتيب |
|---|---|---------|--------------------------|---------|
| ١ | ضعف الموضوعية في تطبيق معايير تقييم الأداء على العاملين | ٤٠ | ٦٦.٧% | ٥ |
| ٢ | ضعف مراجعة معايير تقييم الأداء | ٣٨ | ٦٣.٣% | ٦ |
| ٣ | ضعف اهتمام وزارة التربية والتعليم بنتائج تقييم الأداء | ٥٤ | ٩٠% | ٢ |
| ٤ | ضعف الاعتماد على التقييم الذاتي للموجه | ٣٥ | ٥٨.٣% | ٧ |
| ٥ | ضعف الاهتمام بنتائج التقييم في التغذية الراجعة للموجه | ٤٨ | ٨٠% | ٣ |
| ٦ | ضعف ربط التقييم بمعايير الجودة | ٤٤ | ٧٣.٣% | ٤ |
| ٧ | ضعف التكامل بين الجهات المسؤولة عن المتابعة والتقييم | ٥٥ | ٩١.٧% | ١ |

ويتضح من الجدول السابق أن جميع المشكلات جاءت بنسبة مئوية أعلى من ٥٠% ، وكانت أعلى المشكلات تواجداً من وجهة نظر العينة هي الخاصة بـ " ضعف التكامل بين الجهات المسؤولة عن المتابعة والتقييم " بنسبة (٩١.٧%) ، وهذا يتفق مع ما جاء باستراتيجية وزارة التربية والتعليم ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ والمتعلق بغياب نظام مؤسسي متكامل للمتابعة والتقييم قائم على النتائج، رغم أن هناك العديد من الإدارات التي تقوم بعمليات المتابعة والتقييم لكنها تعمل في غياب كامل للتنسيق والتكامل نتيجة لعدم وجود هيكل تنظيمي يحدد الواجبات والمسئوليات عبر المستويات الإدارية المختلفة^(٩٢) .

وفي المستوى الثاني جاءت المشكلة الخاصة بـ " ضعف اهتمام وزارة التربية والتعليم بنتائج تقييم الأداء " وتكررت بنسبة (٩٠%) ، وقد يرجع ذلك لضعف موضوعية عملية التقييم مما أدى إلى ندرة ربط نتائج التقييم بنظام الأجور أو الحوافز .

وفي الترتيب الثالث جاءت المشكلة الخاصة بـ " ضعف الاهتمام بنتائج التقييم في التغذية الراجعة للموجه " وتكررت بنسبة (٨٠%) مما يفقد التقييم قيمته في تطوير الأداء المهني للموجه ولا يدفعه للمبادأة والابداع والتنمية المهنية الذاتية المستمرة، كما تعني هذه المشكلة ضرورة مراجعة نظام تقييم أداء موجهي التعليم الثانوي الفني الزراعي بتطبيق الاتجاهات المعاصرة في تقييم الأداء .

رابعاً : مشكلات خاصة بتحفيز موجهي التعليم الفني الزراعي في محافظة الإسماعيلية:
يوضح الجدول التالي نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بهذا السؤال
جدول (٤): يوضح التكرارات والنسب المئوية لاستجابات العينة على المشكلات الخاصة
بتحفيز موجهي التعليم الثانوي الفني الزراعي بمحافظة الإسماعيلية

| م | المشكلات | تكرارها | النسبة المئوية للتكرارات | الترتيب |
|---|---|---------|--------------------------|---------|
| ١ | ضعف كفاية الحوافز المقدمة لدفع الموجه لتقديم أفضل ما عنده | ٥٨ | ٩٦.٧ % | ١ |
| ٢ | لا يشجع نظام الحوافز على المبادرات الفردية والإبداعية | ٤٩ | ٨١.٧ % | ٣ |
| ٣ | ضعف تنوع الحوافز المقدمة للموجهين | ٥٠ | ٨٣.٣ % | ٢ |
| ٤ | ضعف تناسب الحوافز المقدمة مع توقعات الموجهين | ٤٣ | ٧١.٧ % | ٥ |
| ٥ | ضعف الربط بين نظام الحوافز وكفاءة العاملين | ٤٥ | ٧٥ % | ٤ |
| ٦ | ضعف التقويم الدوري لنظام الحوافز | ٤٣ | ٧١.٧ % | ٥ |

يلاحظ من خلال الجدول السابق تعدد المشكلات المرتبطة بنظام الحوافز المخصص لموجهي التعليم الفني الزراعي ، بحيث جاءت المشكلة الخاصة " ضعف كفاية الحوافز المقدمة لدفع الموجه لتقديم أفضل ما عنده " في الترتيب الأول وجاءت بنسبة تكرار (٩٦.٧ %) ، حيث ربطت العينة بين ضعف الحوافز وضعف الرغبة في تقديم الأفضل وبالتالي الإبداع والتميز في العمل ، وهذا يتفق مع ما جاء من نتائج في دراسة أحمد محسن (٢٠١٤) والتي أكدت على ضرورة توفير نظام للحوافز والمكافآت للعاملين لتشجيعهم على بذل الجهد والتحسين المستمر للأعمال والخدمات (٩٣) .

وفي الترتيب الثاني جاءت المشكلة الخاصة بـ " ضعف تنوع الحوافز المقدمة للموجهين " وبنسبة (٨٣.٣ %) فالتحفيز الجيد يشمل الحوافز المادية وكذلك المعنوية ، ويتنوع بين التحفيز الإيجابي وكذلك السلبي .

وفي الترتيب الثالث جاءت المشكلة الخاصة بـ " لا يشجع نظام الحوافز على المبادرات الفردية والإبداعية " بنسبة (٨١.٧ %) مما يعني ضرورة مراجعة نظام الحوافز المخصصة للموجهين والتأكد من كفايتها كمياً وكيفياً بما يدعم تحسين الأداء الإبداعي للموجه .

المحور الرابع : آليات مقترحة لتطوير التوجيه الفني الزراعي في محافظة

الإسماعيلية على ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تم استخلاص آليات (نفعية إصلاحية) لتطوير التوجيه الفني في هذا المحور من خلال تحليل نتائج الدراسة الحالية ، ويمكن تلخيص تلك النتائج فيما يلي :

أولاً: نتائج التحليل النظري :

توصلت الدراسة النظرية لعدة نتائج هي :

- أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي اتجاه إداري معاصر يفيد في تطوير المورد البشري في المؤسسات التعليمية .
- أن تطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يحقق عدة فوائد لتطوير التوجيه الفني في التعليم الثانوي الفني الزراعي منها أنه يساعد على توفير موجه فني قادر على المشاركة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للتعليم الفني الزراعي ، وبالتالي المشاركة في تحقيق إستراتيجية وزارة التربية والتعليم ٢٠١٤-٢٠٣٠، كذلك يساعد على تحسين قدرة الموجهين على التفاعل الجيد مع المشكلات وتحسين القدرة الجماعية على حل المشكلات ، والحد من مقاومة التغيير ، وتساعد على تنمية التفكير الاستراتيجي لدى موجهي التعليم الثانوي الفني الزراعي ، ورفع القدرة التأثيرية للتوجيه الفني في المؤسسة التعليمية ، وزيادة قدرتهم على تلبية احتياجات معلمي التعليم الثانوي الفني الزراعي .
- تتعدد النماذج المفسرة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، وبالتالي تحديد عناصرها ، والتي يمكن إجمالها في إستراتيجية تكوين المورد البشري ، واستراتيجية التدريب والتنمية ، واستراتيجية التعويضات .
- تتعدد التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ومنها :أنه في ظل اقتصاديات المعرفة كيف يمكن الاحتفاظ بالموجهين القادرين على المساهمة بفاعلية في التعليم الثانوي الفني الزراعي وفقاً للمتطلبات الحالية والمستقبلية للسوق العولمي ، وهذا الأمر يتطلب التخطيط طويل المدى وتوفير قدر من المرونة بما يحقق تحسين الكفاءة المؤسسية للتعليم الثانوي الفني الزراعي ، ويضمن مستوى تنافسي مناسب لهذا النوع من التعليم .
- على الرغم من أن ما يقرب من ثلث مساحة محافظة الإسماعيلية هي أرض زراعية ، إلا أنه تعاني الزراعة في المحافظة عدة مشكلات مرتبطة بضعف جودة المورد البشري منها :الاستخدام غير الرشيد للأدوية والكيماويات الزراعية بسبب ضعف وعي المزارعين

بالطرق والأساليب الصحيحة للتعامل مع الكيماويات الزراعية ، حدوث تعدي على الأرض الزراعية بالبناء عليها وتعدي على المجاري المائية وتلويثها ، ضعف وعي المزارعين بكيفية التعامل مع المخلفات النباتية والحيوانية ، واستخدام أساليب خطأ تهدد سلامة البيئة عند التخلص منها ، وعدم تدريب المزارعين على طرق إعادة استخدام المخلفات الزراعية ، وعدم وجود مرشد زراعي متخصص في حماية البيئة ، كذلك من المشكلات التي تواجه الزراعة في محافظة الإسماعيلية ضعف قدرة المرأة الريفية بالإسماعيلية على إنتاج المحاصيل الزراعية ونباتات الزينة وضعف قدرتها على تصنيع منتجاتها وتسويقها ، وضعف القدرة على إنتاج وجبات صحية وحفظها ، وضعف القدرة على مقاومة الحشرات بالطرق السليمة ، مع ضعف خدمات الإرشاد الزراعي الموجهة للمرأة الريفية ، ضعف وعي المزارعين ببدائل الأسمدة الكيماوية . وقد أرجعت إستراتيجية التنمية الزراعية المستدامة حتى ٢٠٣٠ تلك المشكلات إلى عدة أسباب من أهمها ضعف منظومة ومستويات التعليم الثانوي الفني الزراعي بمراحله المختلفة وضعف مواكبته للمتطلبات الحقيقية لسوق العمل ، وترى الدراسة الحالية أن ضعف الكفاءة الخارجية للتعليم الثانوي الفني الزراعي ، وضعف دوره في المشاركة المجتمعية من خلال المساهمة في رفع مستوى الوعي الزراعي لدى مزارعي الإسماعيلية قد أسهم في ظهور تلك المشكلات .

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية :

توصلت الدراسة الميدانية إلى أن التوجيه الفني في التعليم الثانوي الفني الزراعي بمحافظة الإسماعيلية يواجه عدة مشكلات منها ما هو خاص باختيار الموجهين وهي :

- ضعف الاهتمام بالمستوى العلمي لمن يتم اختيار كموجه
- مازال الاهتمام بشرط الأقدمية بدلاً من الكفاءة عند اختيار الموجه
- ضعف الاهتمام بتحديد الاتجاه النفسي للموجه بالنسبة للتعليم الفني الزراعي
- ضعف الاهتمام بتحديد الاتجاه النفسي للمتقدم نحو التوجيه الفني
- ضعف الاهتمام بالتخطيط الكمي والكيفي للقبول بمهنة موجه فني
- ضعف الاهتمام بالإنتاج المهني والعلمي للمتقدم
- ضعف الاهتمام بالمهارات القيادية للمتقدم

ومنها كذلك ما هو مرتبط بتدريب الموجهين وهي :

- ندرة وجود خطط سنوية لتدريب موجهي التعليم الفني الزراعي
- ضعف الاستناد للاحتياجات المهنية للموجهين في بناء البرامج التدريبية
- البرامج التدريبية في معظمها نظرية
- تكرار موضوعات البرامج التدريبية
- ندرة الدورات التدريبية أثناء اجازة الصيف
- ضعف كفاية الساعات التدريبية لاكتساب المهارات المختلفة
- ضعف كفاية البرامج التدريبية للاحتياجات الموجهين الجدد
- ومشكلات أخرى خاصة بتقييم أداء الموجهين وهي :
- ضعف الموضوعية في تطبيق معايير تقييم الأداء على العاملين
- ضعف مراجعة معايير تقييم الأداء
- ضعف اهتمام وزارة التربية والتعليم بنتائج تقييم الأداء
- ضعف الاعتماد على التقييم الذاتي للموجه
- ضعف الاهتمام بنتائج التقييم في التغذية الراجعة للموجه
- ضعف ربط التقييم بمعايير الجودة
- ضعف التكامل بين الجهات المسؤولة عن المتابعة والتقييم
- ومن المشكلات أيضا ما هو خاص بتحفيز الموجهين وتتمثل هذه المشكلات في :
- ضعف كفاية الحوافز المقدمة لدفع الموجه لتقديم أفضل ما عنده
- لا يشجع نظام الحوافز على المبادرات الفردية والإبداعية
- ضعف تنوع الحوافز المقدمة للموجهين
- ضعف تناسب الحوافز المقدمة مع توقعات الموجهين
- ضعف الربط بين نظام الحوافز وكفاءة العاملين
- ضعف التقييم الدوري لنظام الحوافز
- وانطلاقاً من نتائج الدراسة النظرية والميدانية يمكن استنباط الآليات التالية لتطوير التوجيه الفني بالتعليم الثانوي الفني الزراعي على ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :
- الآلية الأولى : زيادة فعالية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى وزارة التربية والتعليم :

يتطلب زيادة فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي ما يلي :

- وجود قواعد بيانات متكاملة عن الموارد البشرية بالتربية والتعليم ، والمتوقع تقدمها لوظيفة موجه فني بالتعليم الثانوي الفني الزراعي .
- ألا يتم التخطيط للقبول بوظيفة موجه فني كميأ فقط ، ولكن لابد من مراعاة كافة المتغيرات المتوقع حدوثها في المستقبل أثناء التخطيط الكيفي لتلك الوظيفة .
- أن تتسق أهداف التخطيط لوظيفة موجه التعليم الثانوي الفني الزراعي مع أهداف إستراتيجية وزارة التربية والتعليم المصرية .
- ضرورة اقتناع الإدارة على جميع المستويات بأهمية التخطيط للمورد البشري كميأ وكيفياً

الآلية الثانية : الاهتمام بعملية الاستقطاب والتعيين

-تبنى نظم للاختيار والتعيين تقوم على استقطاب المبدعين والكفاءات للعمل بوظيفة موجه مع تقديم الرعاية المهنية لهم من خلال برامج موجهة للاحتفاظ بهم ، وذلك لتشكيل بنية تنظيمية ابداعية تدعم القدرات التنافسية لمنتج التعليم الثانوي الفني الزراعي .

- الاهتمام باختيار وإعداد العاملين في مجال إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بما يتلاءم مع تزايد الأعباء الملقة عليهم في ظل تحديات العولمة .

الآلية الثالثة : إعداد إستراتيجية للتنمية المهنية لموجهي التعليم الثانوي الفني الزراعي .

ويراعى فيها ما يلي :

- الاهتمام برصد الاحتياجات المهنية للموجهين واتخاذها أساس لبناء إستراتيجية التنمية المهنية لهم .

- ربط برامج التنمية المهنية للموجهين باستراتيجية تطوير التعليم قبل الجامعي وخاصة ما يتعلق منها بالتعليم الفني .

- التعاون مع كليات التربية وكليات الزراعة ، ومراكز البحوث المتخصصة ووزارة الزراعة عند التخطيط لبرامج التنمية المهنية للموجهين .

- التقويم المستمر للبرامج التدريبية المقدمة من الأكاديمية المهنية للمعلمين للموجهين من قبل جهات أخرى (الموجهين أنفسهم ، كلية التربية ، معلمي التعليم الثانوي الفني الزراعي)

الآلية الرابعة : إستراتيجية تقويم أداء موجهي التعليم الثانوي الفني الزراعي .

ويراعى فيها مايلي :

- الاستفادة من الاتجاهات الحديثة لتقويم الأداء في بناء الإستراتيجية .

-
- أن تكون إستراتيجية تقويم الأداء واضحة ومعلنة للجميع .
 - الاهتمام بتبني مبدأ الموضوعية في عمليات التقويم .
 - الآلية الخامسة : إستراتيجية التعويضات :
 - وتشمل الرواتب والحوافز والمزايا الوظيفية :
 - أولاً : بالنسبة للرواتب : ضرورة تبني خطة لمراجعة نظام الرواتب بصفة دورية لمراعاة المتغيرات المؤثرة على سوق العمل المحلي بحيث يتم التوصل لمستوى راتب يوازن بين قدرة المؤسسة واحتياجات الأفراد .
 - ثانياً : الحوافز : إعداد وتطبيق وزارة التربية والتعليم لنموذج للحوافز بحيث يراعي التنوع بين الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية ، كذلك يراعي التحفيز المادي والتحفيز المعنوي للموجهين
 - ثالثاً : المزايا الوظيفية : ضرورة إعادة تصميم منظومة المزايا الوظيفية للموجهين متمثلة في الرعاية الصحية ، ووسائل الانتقال من مكاتب التوجيه للمدارس خاصة النائبة منها ، والسكن الملائم .
 - المتطلبات اللازمة لتطبيق الآليات السابقة :
 - يتطلب تطبيق الآليات السابقة عدة أمور متمثلة في :
 - توافر الوعي لدى الإدارة العليا بوزارة التربية والتعليم والمديرية التعليمية بأهمية تطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لتطوير أداء الموجهين .
 - ضرورة إعادة هيكلة الإدارة العامة للموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بما يتواءم وتطبيق عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .
 - ضرورة تحسين نظرة المجتمع المحلي للتعليم الثانوي الفني الزراعي وأهميته وأهمية النشاط الزراعي في الإضافة للدخل القومي المصري .
 - ضرورة إعادة النظر في شروط قبول طلاب التعليم الثانوي الفني الزراعي .

المراجع

- ١- مازن فارس رشيد ، إدارة الموارد البشرية : الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية ، العبيكان، الرياض ، ٢٠٠٩ ، ص ١٦ .
- 2-Asnida Abd Hamidi ,et al. , A Proposed Model for Strategic Human Resource Management (SHRM) and Mosque Performance , International Journal of Management, Information Technology and Engineering , Vol. 1, Issue 3, Dec 2013,p.6.
- ٣- محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، ٢٠١٤، ص ٧
- ٤- وزارة التربية والتعليم ، الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ ، ص ٧٧ .
- ٥ - - البوابة الإلكترونية لمحافظة الاسماعيلية ، مديرية الزراعة بمحافظة الإسماعيلية ، احصاءات ، <http://www.ismailia.gov.eg/Governorate-entities/Pages/GovernorateDetails.aspx?entitieCode=22>
- ٦- أميمة كمال الدين حسين حسن ، الاحتياجات الإرشادية للزراع لحماية البيئة في محافظة الإسماعيلية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الزراعة ، جامعة قناة السويس ، ٢٠١٢ .
- ٧- فتحية ابراهيم محمد ، الاحتياجات التدريبية الإرشادية للمرأة الريفية بمحافظة الإسماعيلية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الزراعة ، جامعة قناة السويس ، ٢٠١٠ .
- ٨- وزارة الزراعة المصرية ، إستراتيجية التنمية الزراعية المستدامة حتى ٢٠٣٠ ، الجزء الأول ، ص ٣١ .
- ٩- زين عبد الكريم القرشي ، التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية : دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى ، ٢٠٠٦ (١٤٢٨هـ) .
- ١٠- زياد مفيد القاضي ، علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرها على أداء المنظمات : دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، ٢٠١٢ .

١١- محمد سليمان الجريدة ، تطوير أداة لقياس فاعلية إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، مجلد (١٣) ، ع (٤) ، ديسمبر ٢٠١٢ ، ص ٤١ - ٧١ .

١٢- نايف حامد عموش ، درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في جامعة آل البيت من وجهة نظر الموظفين فيها ، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر ، ع ١٥١ ، ج ٢ ، ٢٠١٢ ، ص ٤٦١ - ٤٩١ .

١٣- مانع سيرينة ، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات : دراسة حالة على عينة من الجامعات الجزائرية ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة محمد خضير ، الجزائر ، ٢٠١٥ .

١٤- مها سعد عبدالرحمن ، المحاسبية التعليمية مدخل لضمان جودة عمليات إدارة الموارد البشرية في مدارس الثانوية العامة بمصر ، مجلة البحث العلمي في التربية ، ع (١٦) ، ج (٥) ، ٢٠١٥ ، ص ١ - ٤٠ .

١٥- على عبد الرؤوف محمد ، رؤية مستقبلية للتعليم الثانوي الزراعي في مصر في ضوء المتغيرات المعاصرة ، المؤتمر العلمي العاشر : التعليم الفني والتدريب الواقع والمستقبل ، أبريل ، كلية التربية ، جامعة طنطا ، ص ٦٥ - ١٢٤ .

١٦- نبيل رمضان السيد ، تقويم التعليم والتدريب المزدوج بالتعليم الثانوي الزراعي في مشروع مبارك - كول ومقترحات تطويره ، المؤتمر العلمي العاشر : التعليم الفني والتدريب الواقع والمستقبل ، مرجع سابق ، ص ١٩٠ - ٢٤٢ .

١٧- سعيد عبد الغفار محمد ، التخطيط الاستراتيجي لتطوير التعليم الثانوي الفني الزراعي بمصر ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة طنطا ، ٢٠١٣ .

١٨- محمد صلاح مصطفى ، دور المدارس الثانوية الزراعية في تقديم الخدمة الإرشادية الزراعية بشبه جزيرة سيناء ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الزراعة ، جامعة بنها ، ٢٠١٨ .

19-Yingying Zhang, Simon Dolan, Yu Zhou , Management by values: A theoretical proposal for strategic human resource management in China , Chinese Management Studies, Vol.(3), Issue 4, 2009, pp.272-294.

20-Deborah Blackman, Janine O'Flynn, D.P. Mishra, Can strategic human resource management enable gross national happiness?, International Journal of Commerce and Management, Vol. 20, Issue: 3, 2010 ,pp.232-245

21-Karen Manning , Strategic Human Resource Management and the Australian Public Sector ,Transylvanian Review of Administrative Sciences , No. 30E,2010, pp. 150-161

22-Masoud Pourkiani, Sanjar Salajeghe, and Mokhtar Ranjbar , Strategic Human Resource Management and Organizational Knowledge Creation Capability , International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning, Vol. 1, No. 5, December 2011 ,pp.416-421.

23-Susan Bahrami, et al., Simple and multiple relations between strategic human resource management and intellectual capital in Iranian higher education , African Journal of Business Management, Vol. 7 , No.35, September, 2013, pp. 3451-3460

24-Veena Shetty and N.S.Mohan , Strategic Approach of Human Resource Management [SHRM] Towards Indian Higher Education system , Business Sciences International Research Journal, Vol. 1, Issue 2, 2013 , pp.549 -553.

25-Andrew N. Garman et al., Leading toward value: the role of strategic human resource management in health system adaptability, Leading in Health Care Organizations: Improving Safety, Satisfaction and Financial Performance Advances in Health Care Management, Vol. 14,2014,pp. 167-187

26-Luftim Cania , The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance , Economia. Seria Management , Vol. 17, Issue 2, 2014 ,pp.373-383.

27-Teresa Harrison, Joshua D. Bazy ,Aligning organizational culture and strategic human resource management, Journal of Management Development, Vol. 36, Issue 10,2017, pp.1260-1269.

٢٨-سنان الموسري ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، دار مجدلان للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٨ ، ص ١٩ .

٢٩- زكي محمود هاشم ، إدارة الموارد البشرية ، الكويت ، ط٢ ، ذات السلاسل للطباعة والنشر ، ص ٣٥ .

٣٠- عبد الكريم أحمد جميل ، إدارة الموارد البشرية ، الجنادرية ، الرياض ، ٢٠١٥ ، ص ٨ ، ٩ .

٣١- محمد دليم القحطاني ، إدارة الموارد البشرية : نحو منهج استراتيجي متكامل ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، ٢٠١٥ ، ص ٢٣ .

32-Michael Armstrong , Strategic Human Resource Management: A Guide to Action , 3rd Edition , Kogan Page , London,2006 , pp.29-30.

٣٣-مدوري نور الدين ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد ، الجزائر، ٢٠١١ ، ص ٤١ .

34-Ata E. M. Al Shra'ah , The Strategic Human Resource Management Practices in Implying Total Quality Management (TQM): An Empirical Study on Jordanian Banking Sector , International Journal of Management , Vol. 4, Issue 5, October (2013), pp. 179-190

35-Rachid Belhaj and Mohamed Tkiouat , A new Framework of Strategic Human Resource Management (SHRM) Based on Quantitative and Qualitative Data , American Journal of Applied Sciences , Vol. 14,No.2 , 2017,pp. 286-293.

36- Ashfaque Alam and Ujjal Mukherjee , HRM- A Literature Survey , IOSR Journal of Business and Management , Vol.16, Issue 3, Mar. 2014, PP 31-38.

٣٧-إبراهيم عباس الحلبي ، مرجع سابق ، ص ١٧ .

38- Ashfaque Alam and Ujjal Mukherjee , Op.Cit., PP 31-38.

٣٩- زكريا مطلق الدوري ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات و حالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، ٢٠٠٥ ، ص ٢٧ .

٤٠- محمود عبد المجيد عساف ، برنامج تدريبي مقترح لتطوير القيادات الجامعية الفلسطينية في مجال الإدارة الإستراتيجية، مجلة القراءة و المعرفة، العدد (١٠٩) ، ٢٠١٠ ، ص ١٣٤ .

٤١- ثابت عبدالرحمن إدريس وجمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية ، الدار الجامعية، الاسكندرية ، ٢٠٠٧ ، ص ص ٣٢-٣٤ .

٤٢- فريد النجار ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٧ ، ص ٢١٠ .

٤٣-آية مصطفى ماهر ، تقويم ممارسات إدارة الموارد البشرية في التعليم قبل الجامعي في مصر ، مجلة النهضة ، مج (١٣) ، ع (٤) ، ٢٠١٢ ، ص ص ٣٩-٦٦ .

٤٤-محمد دليم القحطاني ، الموارد البشرية : نحو منهج استراتيجي متكامل ، ط٤ ، العبيكان ، الرياض ، ٢٠١٥ ، ص ٢٥ .

٤٥-عصام عبداللطيف ، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي لمنظمات الأعمال ، نيولينك للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠١٥ ، ص ١٠ .

٤٦- جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية : المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، ٢٠٠٦ ، ص ص ٦٧ ، ٩٣ .

47-Luftim Cania , The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance , Journal of Economica. Seria Management , Vol. 17, Issue 2, 2014 , p.379.

٤٨- مصطفى محمود أبو بكر ، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، ٢٠٠٤ ، ص ٤٦ .

49-Nguyễn Ngọc Thắng , Human Resource Management :The Case of the X Footwear Company , VNU Journal of Science, Economics and Business, Vol. 28, No. 5E, (2012) , pp.18-19.

50-Catherine Truss et al., Soft and Hard Models of Human Resource Management: A Reappraisal , Journal of management studies , Vol.34, Issue1, January 1997 ,pp. 53-73.

51-Tarnima Warda Andalib et al. , WESTERN TRENDS OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: THEORIES AND PRACTICES , International Journal of Industrial Management , June 2015, pp1-9.

52-Sena A. Agyepong , Frank D.K. Fugar and Martin M. Tuuli, The Applicability of The Harvard and Warwick Models in The Development of Human Resource Management Policies of Large Construction Companies in Ghana, the West Africa Built Environment Research (WABER) Conference, Accra, Ghana, 27-28 July, 2010 , <https://dspace.lboro.ac.uk/> , accessdate 20/7/2018.

53-Pawan s. Budhwar , A Reappraisal of HRM Models in Britain , Journal of General Management , Vol. 26, No.2, Winter 2000 , pp.72-91.

٥٤- عصام عبداللطيف ، مرجع سابق ، ص ص ٧٨ - ٨٣ .

55-Mary Argue , The Importance of the Strategic Recruitment and Selection Process on Meeting an Organisations Objectives , Master of Business Administration , Dublin Business School , May 2015 , p.21. <https://www.dbs.ie/> ,access date 10 / 8/2018.

٥٦- إبراهيم الشاذلي يحيى، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات الأعمال منحنى معاصر ، أماراباك ، مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا ، مجلد (٦) ، ع(١٩) ، ٢٠١٥ ، ص ١٦٤ .

٥٧-ميرفت محمد بيان ، علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية على البنوك العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر ، غزة ، ٢٠١٥ ، ص ص ١٥ ، ٢١ ، ٢٢ .

58-Mary Argue , Op.Cit.,p.18.

59-Alwiya Allui & Jolly Sahni , Strategic Human Resource Management in Higher Education Institutions: Empirical Evidence from Saudi , 12th International Strategic Management Conference, ISMC 2016, 28-30 October 2016, Antakya, Procedia - Social and Behavioral Sciences , Vol.(235) , 2016,pp. 361 – 371

٦٠-سعد العنزي ، مؤيد الساعدي ، فلسفة إستراتيجية الموارد البشرية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، مجلد (١٣) ، ع (٤٥) ، ٢٠٠٧ ، ص ١٥ .

٦١-محمد حافظ حجازي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، ٢٠٠٥ ، ص ص ٣٥٦ ، ٣٥٧ .

٦٢-مجيد الكرخي ، إدارة الموارد البشرية ، دار المناهج ، عمان ، ٢٠١٤ ، ص ١٨٧ .

٦٣-محمد هاني محمد ، إدارة الموارد البشرية ، ط٢ ، المعزز للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠١٤ ، ص ١٩٥ .

٦٤-محمد دليم القحطاني ، إدارة الموارد البشرية : نحو منهج استراتيجي متكامل ، ط٤ ، العبيكان ، الرياض ، ١٤٣٦هـ ، ص ١٣٩ .

٦٥-إبراهيم عباس الحلبي ، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها وتحدياتها في الشركات مع إطلالة على التجربة اليابانية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠١٣ ، ص ٥٩ .

66-Shine David , Challenges in Strategic Human Resource Management , Review of Business and Technology Research , Vol. 2, No. 1, 2009, pp. 1-5 .

٦٧- عايد عبدالله العصيمي ، مدى تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية ، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية ، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية ، ع(٩) ، (ج٣) ، يناير ٢٠١٦ ، ص ص ٤٧ - ٨٤ .

٦٨-محافظة الإسماعيلية ، البوابة الإلكترونية لمحافظة الإسماعيلية ،

[/http://www.ismailia.gov.eg](http://www.ismailia.gov.eg) , access date 1/7/2018

٦٩-الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء المصري ،

http://www.capmas.gov.eg/Pages/StatisticsOracle.aspx?Oracle_id=1966&page_id=5109&YearID=23354 ,access date 18/7/2018.

٧٠- البوابة الإلكترونية لمحافظة الاسماعيلية ، مديرية الزراعة بمحافظة الاسماعيلية ، احصاءات ، <http://www.ismailia.gov.eg/Governorate-entities/Pages/GovernorateDetails.aspx?entitieCode=22> , access date 18/7/2018.

٧١-وزارة التربية والتعليم ،الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار ، مؤشرات وإحصاءات للعام الدراسي ٢٠١٧ / ٢٠١٨ .

http://emis.gov.eg/Site%20Content/statist_indicat/2017-2018/tot_indicator_pub_prv_2017-2018.pdf, access date 11 /11 /2018.

٧٢- جمهورية مصر العربية ، رؤية مصر ٢٠٣٠ : البعد الاقتصادي ، ص٣٣ ، التنمية-sdsegypt2030.com/wp-content/uploads/2016/05/ الاقتصادية.pdf, access date 22/8/2018

٧٣-أميمة كمال الدين حسين حسن ، الاحتياجات الإرشادية للزراع لحماية البيئة في محافظة الإسماعيلية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الزراعة ، جامعة قناة السويس ، ٢٠١٢ .

٧٤-فتحية ابراهيم محمد ، الاحتياجات التدريبية الإرشادية للمرأة الريفية بمحافظة الإسماعيلية ، رسالة ماجستير ، كلية الزراعة ، جامعة قناة السويس ، ٢٠١٠ .

٧٥-وزارة الزراعة المصرية ، إستراتيجية التنمية الزراعية المستدامة حتى ٢٠٣٠ ، الجزء الأول ، ص٣١ .

٧٦-مدحت صليب جرجس، دراسة مقارنة لتطوير نظام إعداد معلمي التعليم الثانوي الفني الزراعي بمصر في ضوء خبرات بعض الدول ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة قناة السويس ، ٢٠١٤ .

٧٧- سعيد عبد الغفار محمد ، التخطيط الاستراتيجي لتطوير التعليم الثانوي الفني الزراعي بمصر ، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية ، جامعة طنطا ، ٢٠١٣ .

٧٨-وزارة التربية والتعليم ، الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ، ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ ، مرجع سابق ، ص ٧٣ .

٧٩- عقيل محمود محمود ، دور التوجيه الفني في تنمية بعض الجوانب المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية العامة :دراسة تفويمية ، المؤتمر العلمي السادس لكلية تربية طنطا : التربية والتنمية البشرية ، أبريل ، جامعة طنطا ، ٢٠٠١ ، ص ١٤٩ .

٨٠- محمد جاد أحمد ، التخطيط الاستراتيجي لتطوير التوجيه الفني بالتعليم العام الصري : دراسة ميدانية بمحافظة سوهاج ، مجلة دراسات في التعليم الجامعي ، ع(٣٤) ، ٢٠١٦ ، ص ٣٦٣ .

٨١-وزارة التربية والتعليم ، قرار وزاري رقم (٦٤) ، لسنة ٢٠١٦ ، بشأن الوصف الوظيفي لجميع أعضاء هيئة التدريس ، ص١١٨ .

٨٢-وزارة التربية والتعليم ، الإدارة العامة للموارد البشرية ، http://moe.gov.eg/departments/HR_SITE/index.html

٨٣-وزارة التربية والتعليم ، الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ ، مرجع سابق ، ص ٤٦ .

٨٤- وزارة التربية والتعليم ، قرار وزاري رقم (١٦٤) بتاريخ ٣١ / ٥ / ٢٠١٦ ، بشأن اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم ، ص ١٢٦ .

٨٥-المرجع السابق ، ص ص ١١٨ - ١١٩ .

٨٦- وزارة التربية والتعليم ، الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ ، مرجع سابق، ص ٦٧ .

٨٧- الأكاديمية المهنية للمعلمين ،

<http://academy.emis.gov.eg/start.aspx> . , access date 20/6/2018.

٨٨- وزارة التربية والتعليم ، بوابة مركز المعلومات ،

<http://academy.emis.gov.eg/goal.aspx>,access date 24 /7/2018.

٨٩- وزارة التربية والتعليم ، الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ، ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ ، مرجع سابق ، ص ٧٩ .

90- Mahmoud Mohammed, Asma Abdul Rahman, Ali Rashid Salim Al-Yaaqoubi, The Effectiveness Of The Strategic Planning Of The Human Resources (The Educatinal System In The Sultanate Of Oman As A Model), International Journal of Scientific & Technology Research, Vol. 4, Issue 2, February 2015 , p.150.

٩١-وزارة التربية والتعليم ، إستراتيجية التعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ / ٢٠٣٠ ، مرجع سابق، ص ص ٥٦،٦٥ .

٩٢- المرجع السابق ، ص ٤٧ .

٩٣- أحمد محسن موسى ، العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي للعاملين بالتربية والتعليم بمحافظة القليوبية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة بنها ،

. ٢٠١٤ .

ملخص الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيس وهو تحديد كيفية تطوير التوجيه الفني للتعليم الثانوي الفني الزراعي في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، ويتفرع عنه الأهداف الفرعية التالية :

-تحديد الأسس النظرية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في التعليم .
-رصد مشكلات إدارة الموارد البشرية بالتوجيه الفني الزراعي في محافظة الإسماعيلية من وجهة نظر عينة الدراسة .

- التوصل لآليات لتطوير التوجيه الفني بالتعليم الفني الزراعي وفقاً لمدخل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية . واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، وطبقت أسلوب دراسة الحالة . وطبقت الدراسة أداة الاستبيان المفتوح الموجه إلى مجتمع موجهي التعليم الثانوي الفني الزراعي وعددهم (٦٠) موجه ، ويهدف الاستبيان إلى رصد المشكلات التي تواجه الموجهين وتحدي من تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية . وقد اقترحت الدراسة مجموعة آليات لتطوير التوجيه الفني الزراعي ؛ خاصة بزيادة فاعلية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى وزارة التربية والتعليم ، وبإعداد إستراتيجية للتنمية المهنية لموجهي التعليم الثانوي الفني الزراعي ، واستراتيجية تقويم أداء موجهي التعليم الفني الزراعي، و إستراتيجية التعويضات .

Technical supervision in agricultural technical secondary education in Ismailia " Case Study "

Abstract

This study aimed to determine how to develop technical supervision in secondary agricultural technical education in the light of the strategic human resources management, and it had the following sub-objectives:

- Defining the theoretical foundations of strategic human resources management in education.
- Identifying the efforts exerted to manage human resources by technical supervision in secondary technical education.
- Monitoring the problems of human resources management in agricultural technical supervision in Ismailia governorate from the point of view of the sample of the study.
- Suggesting some mechanisms to develop technical supervision in agricultural technical education according to the strategic human resources management.

The study relied on the descriptive approach and applied the case study method. The study applied the open questionnaire tool on the sample of (60) agricultural technical secondary education supervisors.

This study suggested a set of mechanisms for developing agricultural technical supervision, especially increasing the effectiveness of strategic planning for human resources in Ministry of Education, prepare a strategy for professional development, strategy of evaluating the performance of agricultural technical education supervisors and the compensation strategy.