



البحث الثالث

نصور مقترح لتنمية الموارد البشرية وإدارة مصادر النعلج
فحى مرحلة النعلج الثانوى

إعداد:

أ. داليا صبحي الأشقر أ. هدى محمد أحمد سليمان
أ. محمود رجب أحمد أ. فاطمة مرزوق إبراهيم
أ. عمرو عبدالقادر محمود أ. سيد محمد قابيل

طلاب مرحلة الدكتوراه فى تخصص تكنولوجيا التعليم
كلية التربية النوعية جامعة عين شمس

إشراف: أ.د/ هويدا سعيد عبد الحميد

أستاذ دكتور تكنولوجيا التعليم
كلية التربية النوعية جامعة عين شمس



نصور مقترح لتنمية الموارد البشرية وإدارة مصادر التعلم فك مرحلة التعليم الثانوى

أ. داليا صبحي الأشقر
أ. محمود رجب أحمد
أ. عمرو عبدالقادر محمود
أ. هدى محمد أحمد سليمان
أ. فاطمة مرزوق إبراهيم
أ. سيد محمد قابيل

طلاب مرحلة الدكتوراه في تخصص تكنولوجيا التعليم
بكلية التربية النوعية جامعة عين شمس

إشراف: أ.د/ هويدا سعيد عبد الحميد

أستاذ دكتور تكنولوجيا التعليم
كلية التربية النوعية جامعة عين شمس

• مستخلص:

هدف البحث الحالى إلى اعداد تصور مقترح لتنمية الموارد البشرية وإدارة مصادر التعلم فى مرحلة التعليم الثانوى. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفى لبحث وقد حاول البحث الإجابة على التساؤلات التالية (١) ما صورة التصور المقترح لتنمية الموارد البشرية وإدارة مصادر التعلم؟ (٢) ما المهارات المراد تنميتها لدى معلمين المرحلة الثانوية؟ (٣) ما دور مصادر التعلم فى تنمية مهارات الموارد البشرية؟ وقد تم عرض اداة البحث (الاستبانة) على عينة مكونه من (٤٠) معلم ومعلمة بمدارس الظاهر القديمة بنات بإدارة الوايلي التعليمية بمحافظة القاهرة، وتم حساب صدق وثبات الاداة وكان من نتائج البحث اعداد تصور مقترح لتنمية الموارد البشرية وإدارة مصادر التعلم فى مرحلة التعليم الثانوى. وتم التوصل الى مجموعة من التوصيات أهمها تحفيز العاملين على استخدام مصادر التعلم وتطبيق الأساليب العلمية فى إدارة الموارد البشرية وتهيئة المناخ المناسب الذى يساعد على تقبل ونشر ثقافة التطوير التكنولوجى وإدارة مصادر التعلم. الكلمات المفتاحية: تصور مقترح - الموارد البشرية- تنمية الموارد البشرية -مصادر التعلم

A Proposed Vision for Human Resource Development and Learning Resource Management in the Secondary Education Stage.

*Dalia Sobhi Al-Ashqar, Huda Muhammad Ahmad Suleiman, Mahmoud
Rajab Ahmed, Fatima Marzouk Ibrahim, Amr abd elkader Mahmoud &
Syed Muhammad Qabil*

Supervisors

Prof. Howaida Said Abdel Hamid, Professor

Abstract

The aim of the current research is to prepare a proposed scenario for human resource development and learning resource management in the secondary education stage. (2) What are the skills to be developed for secondary school teachers? (3) What is the role of learning resources in developing human resource skills? The research tool (the questionnaire) was presented to a sample of (40) male and female teachers at Al-Zahir Old School for Girls in the Al-Waili Educational Administration in Cairo Governorate. A set of recommendations were reached, the most important of which is to motivate workers to use learning resources, apply scientific methods in human resource management, and create the appropriate climate that helps to accept and spread a culture of technological development and management of learning resources.

Keywords: proposed conception - human resources - human resource development - learning resources

يتجه العالم اليوم نحو اقتصاد المعرفة الذي أصبحت فيه سلع المعلومات من السلع الهامة نظرا لدورها في اعداد الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة التي تعد رأس مال ذا قيمة إنتاجية توازي رأس المال المادى إن لم تتفوق عليه. وقد ظلت سياسات التعليم في العالم العربي لفترة طويلة تنظر إلى التعليم على أنه خدمة و ليس قطاع إنتاج، استهلاك و ليس استثمار وكانت النتيجة تخريج الآلاف من الطلبة في تخصصات لا سوق لها ولا تمثل موارد للاقتصاد الحديث الأمر الذي أدى إلى عدم المواءمة بين مخرجات العملية التعليمية واحتياجات سوق العمل مما أحدث فجوة كبيرة بين حجم الإنفاق على التعليم والاستفادة من مخرجاته.

ان توفير القوى البشرية المؤهلة و المتميزة مرهون بوجود نظام تعليمي يلبي متطلبات خطط التنمية والتطوير التكنولوجى و يدفع عجلة الاقتصاد فالنجاح الاقتصادي في عالم اليوم يكون عن طريق النجاح في الفصل، فطلاب اليوم هم موظفو الغد وإذا لم يتعلموا في فصول قادرة على المنافسة العالمية فإن المستقبل سيكون مظلما ولاشك أن توفير البرامج التعليمية المتطورة وإعداد جيل واعد من الطلاب لن يتحقق إلا بوجود معلمين مؤهلين و معدين إعدادا رفيعا، قادرين على تحويل الخطط الطموحة إلى واقع ملموس. (الحسين:٢٠٠٧).

ينبغي مراعاة اختلاف الحاجات لدى المتعلمين وتكوين طلاب يمتلكون مهارات تؤهلهم لتعزيز التفاعل بينهم وتطوير مردوديتهم واعتبار الطلاب اهم مورد بشرى لتنمية الشعوب ويتفق معظم العاملين في المجال التربوى، كذلك الباحثين الذين تناولوا عملية تطوير التعليم واصلاحه، على ضرورة دعم المناهج الدراسية بمصادر اثرائية مساعدة، وتوفير بيئة تعليمية تساعد المتعلم على بناء شخصيته العلمية والثقافية كما يرى البعض منهم ان العيش في الالفية الثالثة يحتاج الى مهارات جديدة هي: التفكير والعمل الناقد والابتكارية والتعاون وفهم الثقافات الاخرى والاتصال والحوسبة والاعتماد على النفس وهذا يؤكد على الدور الفعال لمصادر التعلم فى العملية التعليمية باعتبارها اداة تساعد على ذلك، فهى المكان الذى من خلاله يمكن المساهمة فى بناء قدرات المتعلم كما ان لها اهمية بالغة فى توفير متطلبات تحقيق المنهج وتنفيذ الاساليب والاستراتيجيات التعليمية الفعالة، وهذا البحث ما هو إلا إضاءات أمام القادة التربويين بوزارة التعليم عند التخطيط لتطوير العملية التعليمية، كي تواكب المستحدثات والتقنيات الحديثة. لذا جاء البحث الحالية لمحاولة وضع تصور مقترح لتنمية الموارد البشرية وادارة مصادر التعلم فى مرحلة التعليم الثانوى.

• مشكلة البحث :

تتلخص مشكلة البحث في وضع تصور مقترح لتنمية الموارد البشرية وإدارة مصادر التعلم في مرحلة التعليم الثانوى. ويحاول البحث الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ◀ ما صورة التصور المقترح لتنمية الموارد البشرية وإدارة مصادر التعلم؟
- ◀ ما المهارات المراد تنميتها لدى معلمين المرحلة الثانوية؟
- ◀ ما دور مصادر التعلم في تنمية مهارات الموارد البشرية؟

• أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى:

- ◀ التعرف على واقع مصادر التعلم في المرحلة الثانوية.
- ◀ دور مصادر التعلم في تسريع وتيرة تطوير الموارد البشرية.
- ◀ عوامل نجاح مصادر التعلم في توظيف المعرفة من خلال الموارد البشرية.

• أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في النقاط التالية:

• أولاً: الأهمية العلمية:

- ◀ تأتي أهمية البحث في ظل الظروف التي تمر بها المؤسسات التعليمية من عدم الاستفادة من الموارد البشرية وإدارة مصادر التعلم بداخلها.
- ◀ يسلط البحث الضوء على موضوع هام جداً وهو تنمية الموارد البشرية وإدارة مصادر التعلم.

• ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- ◀ تبرز أهمية البحث في ضرورة دراسة أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية وإدارة مصادر التعلم في مرحلة التعليم الثانوى.
- ◀ قد يسهم البحث الحالية في تقديم توصيات ومقترحات للمختصين لتطوير إدارة الموارد البشرية وإدارة مصادر التعلم.

• حدود البحث:

يقتصر البحث الحالي على الحدود التالية:

- ◀ حدود بشرية ومكانية: معلمين ومعلمات المرحلة الثانوية بمدرسة الظاهر القديمة بنات التابعة لإدارة الويلي التعليمية بمحافظة القاهرة.
- ◀ حدود زمانية: تم تطبيق البحث الحالي في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١م.

• منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوضع تصور مقترح لتنمية الموارد البشرية وإدارة مصادر التعلم في مرحلة التعليم الثانوى بالإضافة إلى الأسلوب الإحصائي المبني على تحليل استبيان، بهدف بناء الإطار التنفيذي

لهذه البحث إلى جانب استخدام أسلوب المسح الميداني لجميع البيانات بواسطة أداة البحث، وتحليلها، والإجابة عن أسئلتها.

• عينة البحث:

تتكون عينة البحث من (معلمين ومعلمات) بالمرحلة الثانوية.

• أدوات البحث:

(استبانة عن مدى كفاية المعلمين للتعامل مع مصادر التعلم الرقمية في مرحلة التعليم الثانوي).

• مصطلحات البحث:

◀ الموارد البشرية: وتعرف إجرائياً بأنها: جزء من إدارة المنشآت، وتهتم بإدارة وتدريب العاملين باعتبارهم من أهم أصول العمل، وهي الإدارة التي تهتم بالأشخاص العاملين في المؤسسة التعليمية الثانوية بإدارة الوايلي بمحافظة القاهرة.

◀ مصادر التعلم: تعرف إجرائياً بأنها: الأداة التي يستخدمها المعلم لتوصيل المعلومات والمقررات التعليمية إلى الطلاب بكل سهولة مثل الكتب والرسوم والملفات المقروءة. هي الوسائل المستخدمة في العملية التعليمية والتي يمكن عن طريقها نقل المعلومات إلى طلاب المرحلة الثانوية بإدارة الوايلي بمحافظة القاهرة.

◀ التصور المقترح: يعرف الباحث التصور المقترح بأنه نشاط يقوم به الباحث لتقديم عدد من الإجراءات والمقترحات التي تسهم في تطوير أداء الموارد البشرية وإدارة مصادر التعلم.

• الإطار النظري:

• المحور الأول: تنمية الموارد البشرية Human Resource Development:

إن الموارد البشرية هي الثروة الرئيسية للأمم، فرأس المال المادي والموارد الطبيعية رغم أهميتهما وضرورتهما إلا أنهما بدون العنصر البشري الكفاء والمدرب والمعد إعداداً جيداً لن يكون لها قيمة، وذلك لأن البشر هم القادرون على استخدام هذه الموارد، وذلك لتحقيق التنمية الشاملة.

تعتبر تنمية المواد البشرية من الأطر التي تساعد على تطوير المهارات الشخصية والتنظيمية لدى الموظفين العاملين، من أجل تطوير المعرفة لديهم، وتنمية الإمكانيات المهنية، والنفسية، والشخصية الخاصة بهم، حيث تتضمن تنمية الموارد البشرية عدداً من الضروس الخاصة في التطور الوظيفي للموظفين، وفرص التدريب، والمساعدة الدراسية، وإدارة التطوير والأداء.

• تعريف الموارد البشرية Human Resource:

تتكون الموارد البشرية من الأشخاص الذين يشكلون شريان الحياة للمؤسسة وهم في الواقع يصنعون الأشخاص وخصائصهم في مكان العمل الحاليين وانهم أفراد الكادر الإداري الذين يعملون في منظمة، أو شركة، أو

مؤسّسة، حيث يُقومون بإدارة، وتوجيه العاملين في المنظمة، أو المؤسسة استناداً إلى أسس واستراتيجيات معيّنة تعمل على رفع كفاءة، وقدرة، وأداء، ومهارات العاملين فيها، وتحفيزهم بشكل مستمر على العمل للوصول إلى أعلى مستوى ممكن من الجودة.

• تعريف تنمية الموارد البشرية:

يمكن تعريف التنمية والتطوير بأنها: "العمليات التي تتم لإنشاء واكتساب المهارات اللازمة لأداء الوظيفة الحالية أو الوظيفة المتوقعة في المستقبل."

ولذلك تُعرّف تنمية الموارد البشرية بأنها إعداد العناصر البشرية بالشكل الصحيح الذي يتفق مع الاحتياجات الخاصة بالمجتمع، وأن يكون ذلك الإعداد على أساس أن زيادة قدرة الإنسان ومعرفته تساعد على زيادة استغلال الموارد الطبيعية، وزيادة الجهود والطاقت (بارك نعيمة، ٢٠١٠، ٢٧٥).

وتعرفها سامية خرخاش (٢٠١٦، ٣٩٩) بأنها: مجموعة النشاطات التي تهدف إلى تأهيل وتطوير الأفراد بطريقة عقلانية تساهم في تحسين أدائهم. كنظام يتكون من عناصر 'نشاطات' مرتبطة ببعضها البعض بعلاقة اعتمادية، بحيث أن أي خلل في أحد هذه العناصر يؤدي إلى عدم التوازن للنظام ككل وعلى أي منظمة أن تشكل "نظام تنمية الموارد البشرية" الخاص بها ويتلاءم مع بيئتها الداخلية والخارجية.

ويعرفها مراد بلخيري (٢٠١٦، ١٦٩) بأنها: "الجهود المخططة والمنفذة لتنمية مهارات، وترشيد سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة بما يعظم من فعالية أدائهم وتحقيق ذواتهم وذلك من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية، وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة."

كما يتم تعريف تنمية الموارد البشرية بأنها: زيادة القدرات، والمهارات، والمعرفة الخاصة بالقوى العاملة التي لديها القدرة على العمل في شتى المجالات؛ حيث يتم اختيارها من خلال القيام باختبارات مختلفة (منير الوصابي، ٢٠١٧، ٧٥).

لذلك فإن تنمية الموارد البشرية هي عملية تطوير مهارات الموارد البشرية في المؤسسة، والتي تتم عن طريق تحديث المعرفة وتحسين المهارات والمواقف والتصورات من أجل إدراك الاتجاهات المتغيرة للاقتصاد العالمي.

ويستخلص من التعريفات السابقة بأن تنمية الموارد البشرية:

- ◀ شريك أساسي ومحور إستراتيجي في رؤية المؤسسة الناجحة وخططها المستقبلية.
- ◀ مدخلا مهما من مداخل التحسين المستمر للأداء.
- ◀ عملية مستمرة يتكامل فيها دور الفرد والمجتمع مع إدارة المؤسسة للوصول إلى الأهداف.

• أساليب تنمية الموارد البشرية:

تمتلك المنظمات العديد من الطرق التي تمكّنها من تنمية مواردها البشرية داخل وخارج مكان العمل، كما يمكن أن يكون ذلك التطوير رسمياً أو غير رسمي، لكنه يبدأ بمجرد انضمام الموظف للمنظمة، وفيما يلي الكيفية التي تُجرى على أساسها تنمية الموارد البشرية (هاني عبد العال، ٢٠١٨، ١٣).

التطوير غير الرسمي: ويتم من خلال التدريب من قبل المديرين. التعاون مع الزملاء المدربين تدريباً عالياً. الإرشاد من قبل الموظفين الأكثر خبرة. التطوير الرسمي التدريب داخل قاعة مهيئة لذلك. الدورات الجامعية.

التطوير المنظم المخطط له: ويتم من خلال التدريب الداخلي المقدم من قبل موظفي المنظمة أو الاستشاري أو المدرب المدفوع له.

• الفرق بين تنمية الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية:

يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها الأنشطة المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يحقق أهداف المؤسسة بمستوى عالٍ (Brewster, 2017,3).

٤ إدارة الموارد البشرية HRM (محمد محمود، ٢٠١٦، ٤٤):

▲ تتعامل إدارة الموارد البشرية مع كيفية استخدام مبادئ الإدارة لإدارة الموظفين في المنظمة.

▲ إدارة الموارد البشرية هي وظيفة إدارية.

▲ وظائف إدارة الموارد البشرية سريعة الاستجابة وتستخدم بشكل شائع لتحقيق الأهداف التنظيمية الشاملة.

▲ الهدف من إدارة الموارد البشرية هو تحسين الأداء العام للموظفين.

▲ معظم إجراءات إدارة الموارد البشرية روتينية ويجب إجراؤها حسب الحاجة.

▲ إدارة الموارد البشرية نفسها هي كيان مستقل. يتضمن هذا القسم أقساماً مختلفة مثل التوظيف والصيانة وحقوق الإنسان والتعويض والأداء وإدارة التقييم وما إلى ذلك.

▲ تكون وظائف إدارة الموارد البشرية رسمية بشكل عام.

٤ تنمية الموارد البشرية HRM:

▲ تشير هذه العملية إلى العمل الذي يتم القيام به للتطوير المستمر للمؤسسة ولتحسين أداء أولئك الذين يعملون في المؤسسة.

▲ تنمية الموارد البشرية هي وظيفة فرعية لإدارة الموارد البشرية.

▲ وظيفة تنمية الموارد البشرية هي وظيفة نشطة ويجب استخدامها باستمرار لزيادة إنتاجية الموظف.

▲ عادة ما ترتبط أهداف تنمية الموارد البشرية بتنمية المهارات، وتعزيز المعرفة، وتعزيز الموظفين.

▲ عمليات تنمية الموارد البشرية جارية وليست عرضية.

▲ HRD هو نظام فرعي لإدارة الموارد البشرية ويصور العديد من وظائف وميزات وعمليات نظام إدارة الموارد البشرية.

- ▲ تهتم تنمية الموارد البشرية بتطوير جميع الجوانب والأفراد داخل المنظمة وتدير عمليات تنمية المهارات.
- ▲ قد تكون عمليات تنمية الموارد البشرية غير مباشرة لأن طاقم التدريب يتلقى التدريب من كبار الأشخاص، وعادة ما يكون ذلك من المديرين.

تبرز الفروق بين HRD و HRM بشكل واضح كما يلي: (Nicole, 2015, 122)

HRM هو مفهوم أصغر يهدف إلى تطوير وإدارة الأفراد. تنمية الموارد البشرية هو مفهوم أوسع يهدف إلى تطوير ليس فقط الأفراد ولكن المنظمة بأكملها.

كما ينصب التركيز الرئيسي لإدارة الموارد البشرية على زيادة مهارات وكفاءة الأفراد في المنظمة، بينما يعتمد تنمية الموارد البشرية على مفهوم إنشاء البيئة التنظيمية المناسبة التي يمكنها استكشاف القدرات البشرية ورعايتها واستخدامها على النحو الأمثل.

تتبع إدارة الموارد البشرية حوافز رئيسية مثل الأجور وحوافز الأجور وتبسيط الوظائف. من ناحية أخرى، تعتمد تنمية الموارد البشرية على إثراء الوظائف، وتحدي الوظائف، وخلق مناخ تنظيمي غير رسمي، وإنشاء مجموعات عمل مستقلة، والإبداع لتقوية دافع القوى العاملة في المنظمة.

من المفترض أن تتحمل إدارة الموارد البشرية المسؤولية الوحيدة عن مديري الموارد البشرية وإداراتهم. لكن تنمية الموارد البشرية تعتبر مسؤولة عن جميع مديري المنظمة. في الواقع، تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تطوير قدرات جميع مديري الوحدات لأداء مهام إدارة الموارد البشرية المختلفة.

في إدارة الموارد البشرية، تعتبر الروح المعنوية العالية والرضا عاملاً لتحسين الأداء. من ناحية أخرى، تنسب إدارة الموارد البشرية الأداء الأفضل إلى زيادة الرضا الوظيفي ومعنويات الموظفين.

أحد الاختلافات الرئيسية بين إدارة الموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية هو أن الأول يطبق عادة مبادئ الإدارة على الإدارة السليمة لموظفي المنظمة. تشير الحالة الثانية إلى وظيفة التطوير المستمر التي يتم إجراؤها باستمرار بهدف تحسين أداء أولئك الذين يعملون في منظمة.

إدارة الموارد البشرية هي وظيفة إدارية سريعة الاستجابة، بينما HRD تعني المهام الوقائية، وهي مجموعة فرعية من إدارة الموارد البشرية. تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تلبية الطلبات المختلفة التي تنشأ في المنظمة، بينما تتوقع إدارة الموارد البشرية الاحتياجات المتزايدة للموظفين من خلال توقعها.

يتمثل الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية في أن إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تحسين كفاءة جميع الموظفين، بينما تتعامل

تنمية الموارد البشرية مع زيادة المعرفة والمهارات والكفاءة العامة للأشخاص العاملين في المنظمة.

إدارة الموارد البشرية كيان مستقل وله أدوار مختلفة مقارنةً بتنمية الموارد البشرية، وهو نظام فرعي لإدارة الموارد البشرية وشركة تابعة.

• يمكن أيضاً إضافة الفروق التالية:

◀ إدارة الموارد البشرية موجهة أساساً للمتابعة (مهام المسؤول، ملفات الموظفين، كشوف المرتبات، إلخ.) في حين أن تنمية الموارد البشرية موجهة نحو التعلم.

◀ الهيكل التنظيمي في إدارة الموارد مستقل، في حين أن تنمية الموارد يعتمد على بعضه البعض ومتربط.

◀ إدارة الموارد تهدف إلى تحسين كفاءة الموظفين، في حين تهدف تنمية الموارد إلى تطوير الموظفين وكذلك المؤسسة ككل.

◀ إدارة الموارد البشرية تحفز الموظفين من خلال منحهم حوافز أو مكافآت مالية، في حين تؤكد التنمية البشرية على تحفيز الناس من خلال تلبية احتياجاتهم في المعرفة والتطوير.

يمكن القول أن الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية باختصار هو أن إدارة الموارد البشرية هي فرع أساسي من فروع الإدارة التي تحاول خلق مساحة للاستخدام الأمثل للموارد البشرية التنظيمية من خلال تنمية ظروف العمل المثلى لجميع الناس. تنمية الموارد البشرية، من ناحية أخرى، هي فرع من فروع إدارة الموارد البشرية التي تركز على نمو وتطوير القوى العاملة في أي منظمة.

• أهمية تنمية الموارد البشرية:

إن العمل في مفهوم تنمية الموارد البشرية، يساعد على تحقيق العديد من المنافع للأفراد، منها ما يلي (دعاء توفيق، ٢٠١٨، ٥٠).

◀ تؤدي إلى الاحتفاظ بالموظفين الداخليين للشركة بناءً على رفع مستواهم بشكل دوري متى دعت الحاجة.

◀ يؤدي إمداد الموظفين بالتدريب المناسب إلى نجاحهم، فبدون تعلم وتطوير المهارات الشخصية والمهنية لديهم، سينمو الموظفون ببطء.

◀ الاستخدام الأمثل لجهود التدريب والتنظيم والتطوير الوظيفي لتحسين الفعالية الفردية والجماعية والتنظيمية.

◀ يساعد تطوير الموارد البشرية على رفع الكفاءات الرئيسية التي تمكن الأفراد في المنظمات من أداء الوظائف الحالية والمستقبلية من خلال أنشطة التعلم المخطط لها. ولضمان تحقيق التطابق بين الاحتياجات الفردية والتنظيمية.

• كما يمكن إضافة المنافع التالية:

◀ توفير المناخ المناسب من أجل زيادة إنتاج الفرد.

- ◀ العمل على إخراج القوى التي تدفع الأفراد من أجل تحقيق ذاتهم.
- ◀ المساعدة على إشباع احتياجات الأفراد الأساسية، مما يجعلهم يرغبون في إيجاد الأعمال التي تتحدى قدراتهم.
- ◀ معرفة الفروق الفردية لدى الأفراد، مما يساعد على الاستفادة من ذلك الأمر في إتمام المهام، من خلال التكاليف التي تتناسب مع تلك الفروق.
- ◀ تنمية الأفراد، مما يساعد على زيادة قدرتهم ورغبتهم في تحمل المسؤوليات.

• أهداف تنمية الموارد البشرية.

- ◀ من أهداف تنمية الموارد البشرية مايلي: (ومان توفيق، ٢٠١٦، ٥٦)
- ◀ تطوير قدرات كل موظف في المؤسسة لضمان التخصصية والفعالية في العمل.
- ◀ تنمية مهارات كل فرد فيما يتعلق بدوره الحالي في المؤسسة والأدوار المستقبلية المتوقعة له.
- ◀ تنظيم وتطوير العمل بروح الفريق في كل وحدة تنظيمية في المؤسسة.
- ◀ تطوير التعاون بين الوحدات المختلفة في المؤسسة.
- ◀ تطوير القدرات الشاملة للصحة وتنمية الذات لدى الأفراد في المؤسسة مما يزيد من القدرات التمكينية للأفراد في المؤسسة.

• مميزات تنمية الموارد البشرية: [علي السلمي، ١٩٩٧، ١٩]

• هناك عدة سمات أو مميزات للنمية البشرية، منها:

- ◀ تؤكد بأن الموارد البشرية أهم قيمة للمؤسسة.
- ◀ مساعدة الموظفين في المؤسسة على تطوير قدراتهم العامة فيما يتعلق بأدوارهم الحالية والأدوار المتوقعة لهم في المستقبل.
- ◀ التركيز على التطور والاستخدام الأمثل لقدرات الموظفين لصالح المؤسسة.
- ◀ المساهمة في تطوير علاقات أفضل بين الأشخاص في المؤسسة.
- ◀ تطوير الكفاءات على المستوى الفردي والشخصي ومستوى التنظيم لتحقيق الهدف التنظيمي للمؤسسة.
- ◀ توزيع العمل بناء على قدرات العاملين، ومهاراتهم.
- ◀ السعي نحو تنمية قدرات الابتكار، والابداع لدى الموظفين.
- ◀ تدعيم النظام الإداري الخاص بالشركة، ورفع كفاءته.
- ◀ التطوير المستمر للعاملين بالمؤسسة بالشكل الذي يمكنها من مواجهة التحديات.

• خطوات تنمية الموارد البشرية للمؤسسة:

- ◀ هناك عدة خطوات تسهم في تحقيق ذلك، وهي كالتالي: (ومان توفيق، ٥٨، ٢٠١٦)
- ◀ حصر كافة المهارات، والكفاءات الموجودة بالمؤسسة، وتحديد أوجه الاستفادة منهم.

- ◀ وضع خطة للتدريب محدد بزمان، ومكان معين.
- ◀ التعرف بعد انتهاء فترة التدريب على الإيجابيات الخاصة بفترة التدريب، وكيف ستسهم في النهوض بمستقبل الشركة.

• مداخل تنمية الموارد البشرية:

هناك ثلاثة مداخل للتنمية البشرية، ويختلف كل مدخل في أبعاده، وفلسفته، بالإضافة إلى الأدوات الخاصة به، وفي الآتي نذكر هذه المداخل (ياسر الشرفا، ٢٠١٨، ٥١).

• المدخل الفردي:

- في فلسفة هذا المدخل يتم التركيز على الفرد كوسيلة من أجل التطوير داخل المنظمة، وعليه فإن هذا المدخل يستلزم عدة أمور، منها:
- ◀ النظر إلى الفرد بوصفه المتغير المستقل، أم المنظمة فهي تابعة له في عملية التطوير.
- ◀ استخدام جميع المدخل التي تؤدي إلى تغيير الفرد، مما يساهم في عملية التنمية.

• المدخل التنظيمي:

يركز هذا المدخل في فلسفته على أن عملية التطوير يجب أن تتركز حول تهيئة النظام من أجل حدوث التطور، وهذا الأمر يحتاج إلى عدة مستلزمات، منها:

- ◀ التركيز على الوظائف المختصة بالتنظيم، سواء كان على مستوى المؤسسة أو على مستوى الإدارات.
- ◀ النظر إلى الأفراد بوصفهم متغيراً تابعاً، وعليه فإن أي تغيير في المنظمة سيؤدي إلى تغيير على مستوى الأفراد.
- ◀ التركيز على بيئة المنظمة، والتي يجب أن تسمح بالابتكار، والتطوير.

• المدخل الجماعي:

- تتمثل فلسفة المدخل الجماعي في عدة نقاط، منها:
- ◀ عدم التركيز على الفرد فقط؛ حيث يجب التركيز على الجماعة بشكل أكبر.
- ◀ الافتراض بوجود قوى متكافئة فيما بين أطراف التغيير.
- ◀ التميز بالشمولية؛ حيث إنه يحقق أفضل النتائج في أغلب الأحوال.

• عوامل مؤثرة في تنمية الموارد البشرية:

- هناك عدة عوامل تؤثر على عملية التنمية البشرية، هي كالاتي (علي السلمي، ١٩٩٧، ٢٠).
- ◀ التعليمات الحكومية: حيث تخضع عملية تنمية الموارد البشرية للقانون وتعليماته واوائح وأحدث القرارات.

- ◀ الظروف الاقتصادية: تعتبر أكبر التأثيرات الخارجية، وتتضمن الوضع الاقتصادي الحالي العام والاستعداد لمواجهة الظروف الاقتصادية.
- ◀ التطورات التكنولوجية: يعتبر تأثيرا خارجيا؛ يؤثر على أهمية اتخاذ قرارات التطوير والمهارات اللازمة لتنميتها.
- ◀ التركيبة السكانية للقوى العاملة: من الطبيعي أن يتقاعد جيل الموظفين القديم ويدخل جيل جديد من القوى العاملة فيما يتطلب البحث عن المهارات المراد تنميتها لديهم والتي يجب أن تتناسب مع متطلبات عصرهم.

• الأسباب والذوايع لنمية الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية:

- ◀ توجيه العاملين بالمؤسسة التعليمية وتعريفهم لأنواع الأنشطة والوظائف وتعليمهم وإرشادهم عن الأداء المتوقع منهم.
- ◀ تحسين مهارات وزيادة قدرات الأفراد ورفع مستوى الأداء بما يتطابق مع معايير الأداء المحددة.
- ◀ تهيئة الموارد البشرية لتتبع وظائف مستقبلية لمواجهة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية.
- ◀ تهيئة الموارد البشرية لمواجهة التحديات التي تفرضها التأثيرات الخارجية على المؤسسات التعليمية.

• خصائص تنمية الموارد البشرية:

تختص تنمية الموارد البشرية بعدد من الخصائص منها مايلي (مليكة عرعور، ٢٠١١، ١٦١).

- ◀ منهج منظم: تنمية الموارد البشرية هو نهج منظم ومخطط من خلاله يتم تحسين كفاءة الموظفين. يتم تحديد الأهداف والغايات المستقبلية من قبل المنظمة بأكملها، والتي تم تخطيطها بشكل جيد على المستويات الفردية والتنظيمية.
- ◀ عملية مستمرة: فهي عملية مستمرة لتطوير جميع أنواع مهارات الموظفين مثل التقنية والإدارية والسلوكية والمفاهيمية. حتى تقاعد موظف شحذ من كل هذه المهارات هو مطلوب.
- ◀ موضوع متعدد التخصصات: هو موضوع متعدد التخصصات الذي يستمد مدخلات من العلوم السلوكية، الهندسة، التجارة، الإدارة، الاقتصاد، الطب، إلخ.
- ◀ التقنيات: تجسد تنمية الموارد البشرية التقنيات والعمليات مثل تقييم الأداء والتدريب وتطوير الإدارة والتخطيط الوظيفي والمشورة ومشاركة العمال ودوائر الجودة.

• المحور الثاني: مصادر التعلم Learning Resources:

يعد التعلم نشاط مستمر للإنسان طوال عمره، يهدف للعديد من الأمور منها اكتساب المهارات والمعارف، بحيث يكون الإنسان هو القادر والمهيمن على الكون الذي سخره الله له وخدمته، لذلك فإن التعلم سلوك ونشاط إنساني

بحت، يساعد الإنسان على الإلمام بجميع السلوكيات والقيم والأفكار وغيرها من الجوانب المعرفية الأخرى.

كما تعد مصادر التعلم الوعاء الذي يحتوي على المعلومات أو المادة التعليمية، بشرط أن يكون محتواها يناسب مع ميول الطلبة واتجاهاتهم واحتياجاتهم واهتماماتهم، وقد تكون هذه المعلومات تعليمية أو إعلامية أو إخبارية أو ترفيهية، وتتيح مصادر التعلم الفرصة للتعلم عن بعد لبناء الخبرات، وذلك لتلبية متطلبات العصر الحديث التي فرضت فيه التكنولوجيا نفسها في مجال التواصل والاتصال، والمصادر التعليمية هي التي ترتبط بتوفر جهاز الحاسوب وشبكة الإنترنت ويستفاد منها من قبل مختلف الفئات، ومصادر التعلم من طبيعتها أنها مواد تُنتج على شكل رقمي.

• تعريف مصادر التعلم:

يمكن الحصول على شتى المعلومات في جميع المجالات من خلال العديد من المصادر والتي تختلف من عصر لعصر، ففي العصور القديمة كان مصدر من مصادر العلم هي الرواية الشفهية، ثم أصبح الكتاب مصدرا هاما من مصادر التعلم، ثم في العصر الحديث أصبحت تكنولوجيا الاتصال والمعلومات هي المصادر المختلفة التي تساعدنا في الحصول على المعلومات المختلفة في جميع المجالات.

يعرف صالح الشايح (٢٠١٥، ٢٠) مصادر التعلم بأنها: "المصدر الذي يمكن الطالب من الحصول على المعلومات التي يحتاجها والتي تُرضي اهتماماته، سواء كانت تلك الحاجة تعليمية، أم إخبارية، أم ترفيهية، أم ثقافية". يمكن تعريف مصادر التعلم بأنها: "مصادر التعلم هي المصادر المختلفة التي ينبع منها العلم والمعارف والمعلومات المختلفة".

وتعرفها نجلاء عبد الرحمن (٢٠١٠، ١٣) بأنها: "كل ما يتفاعل معه المتعلم لكي يتعلم بالتكنولوجيا الحديثة التي تحقق اكساب خبرات تعليمية سواء كانت هذه المصادر بشرية أو غير بشرية، تتم عن طريق الخبرة المباشرة أو البديلة، داخل البيئة التعليمية أو خارجها".

ويعرفها الصالح وآخرون (٢٠٠٣، ٧٥) على أنها: "جميع ما يقدمه مركز مصادر التعلم من خدمات ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بمصادر التعلم. والتي تشمل المواد المطبوعة وغير المطبوعة وتلك المخزنة إلكترونياً، والأجهزة بأنواعها المختلفة إضافة إلى خدمات المركز المتنوعة في مجال الدعم التعليمي والإنتاج والإرشاد والاستشارات والتسهيلات المختلفة وغيرها التي تحقق أهداف المنهج المدرسي وتيسر تعلم الطلاب".

ونستنتج من التعريفات السابقة بأن مصادر التعلم، هي:

◀ الأداة التي يستخدمها المعلم لتوصيل المعلومات الخاصة بالمقررات التعليمية الى الطلاب بسهولة وجاذبية.

- ◀ الوسائل المستخدمة في العملية التعليمية لنقل المعلومات الى الطلاب.
- ◀ تقنيات تسمح باكتساب المهارات البحثية وتحليل المعلومات والحصول على خبرات جديدة.

• مراحل تطور مصادر التعلم:

- تقسم مراحل التعلم إلى عدة مراحل، هي (عماد الزغول، ٢٠١١، ١٨٥).
- ◀ المرحلة الأولى: هي المرحلة التي تسبق الكتابة والتي تعتمد على الذاكرة البشرية.
- ◀ المرحلة الثانية: هي مرحلة الكتابة، عن طريق استخدام الجلود، أو الأحجار، أو الألواح الطينية إلى أن وصلت هذه المرحلة للكتابة على الورق.
- ◀ المرحلة الثالثة: هي مرحلة الطباعة، والتي اخترعت على يد جوتنبرغ الألماني سنة ١٤٥٦م، والتي كانت بأشكال مختلفة من المواد مثل: البحوث، والكتب وغيرها من المواد المنشورة ورقيا.
- ◀ المرحلة الرابعة: هي مرحلة النشر إلكترونيا، والتي ساعدت تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في حدوثها، عن طريق استثمار النصوص، أو الأصوات، أو الحركات المأخوذة من مصادر المعلومات الإلكترونية، والتي من الممكن الوصول لها من خلال استخدام محرركات البحث.

• مصادر التعلم الرقمية:

إن هناك ثورة هائلة تحدث في نظام التعليم وهي سبب التطور التكنولوجي في القرن الحادي العشرين، فتقدم الإطار العلمي ألزم النظام التعليمي بالتطور لاستيعاب الكم الهائل من المعلومات والمتعلمين، فاستحدث نظام التعلم عن بعد وأصبح جزء من مصادر التعلم في المدارس والجامعات والمؤسسات التعليمية، ولا يقتصر التعلم الإلكتروني على عرض المعلومات فقط بل يمتد إلى كونه تفاعلياً، فبوساطة غرف التعلم عن بعد يستطيع المتعلم التفاعل مع المعلم والمتعلمين الآخرين، وتملك هذه الغرف الإلكترونية الكثير من المزايا والقدرات التفاعلية التي يمكن الاستفادة منها.

• تعريف مصادر التعلم الرقمية:

يعرفها عبد الحميد محمد وآخرون (٢٠٠٥، ١٠٥) بأنها: "مصادر تنشأ، تخزن، تعالج و تدار، يحدد مكانها، تسترجع ويتم عرضها إلكترونياً بواسطة الكمبيوتر، تحمل معلومات يتم الوصول إليها بواسطة الكمبيوتر وهذه المعلومات يمكن أن تكون ملفاً نصياً أو برنامج كمبيوتر أو صفحة على الشبكة العنكبوتية".

كما يمكن تعريف مصادر التعلم الإلكتروني بأنها: "مصادر التعلم التي يتم من خلالها نقل المعلومات والخبرات للمتعلمين من خلال شبكات الإنترنت والتي تعتمد على المادة المكتوبة والمسموعة والمرئية أيضاً وتتسم مصادر التعلم عن بعد بمراعاة الفروق الفردية ومناسبتها للاتجاهات الحديثة للتعليم. (Tunmibi, Aregbesola, Adejobi, Ibrahim, 2015, 12)

• **مزايا تكنولوجيا حديثة لمصادر النعلج:**

- ◀ مصادر النعلج الحديثة تعتبر لها العديد من المزايا التعليمية والمعرفية، حيث جعلت العناصر التكنولوجية من مصادر النعلج الرقمية بها العديد من المزايا مثل: (أبو بكر غنام، وحنان الغامدى، ٢٠١٨، ٥).
- ◀ توفير البيئة التعليمية المناسبة لجميع الطلاب.
- ◀ تساعد مصادر النعلج الحديثة المعلمين من إتباع العديد من الأساليب التعليمية والوسائل التي تساعدهم في إيصال المعلومات المنهجية.
- ◀ تمكين الطالب من القدرة على النعلج في الأوقات التي تناسبه.
- ◀ مساعدة الطالب على دراسة المواضيع المفضلة لديه والاستزادة منها، دون التقيد في الحصص الإصفيّة.
- ◀ تمكين الطلاب من القدرة على النعلج الذاتي.
- ◀ تعزيز مهارة البحث والاستكشاف لدى الطلاب.
- ◀ تمكين المعلم من إتباع أساليب حديثة في تصميم وتنفيذ المواد الدراسية، من أجل إثارة اهتمام الطلاب وجذبهم.
- ◀ إتاحة فرصة النعلج في كافة الأوقات.

• **أهمية مصادر النعلج:**

مصادر النعلج والتعليم أهمية للطلبة والمعلمين والمنظومة التربوية في المجتمع، فهي تسعى لدمج التكنولوجيا في التعليم كدعم لجهود الإصلاح التربوي المنشود، وتتيح مصادر النعلج ممارسة التقنية الحديثة داخل بيئة نعلج مرنة ومفتوحة، وتوفير الوقت والجهد على المعلم والطالب بما توفره من مصادر مختلفة للمعلومات من شأنها الأخذ بالطالب إلى ما هو أبعد من تحصيل المعلومات، وتتيح مصادر النعلج سهولة نشر الإبداعات والابتكارات وتبادل الأفكار والمعلومات داخل أفراد المجموعة التعليمية. (محمد بدوي، ٢٠١١، ٣)

• **من أبرز فوائده مصادر النعلج بالنسبة للطلاب ما يلي: (Smith & Woody, 2002, 224)**

- ◀ أولاً تنمية القدرة على الإبداع: فلقد ساهمت مصادر النعلج في إمداد الباحثين، والطلاب بالمعلومات، وبالطبع منهم من نجح في تحقيق أقصى استفادة ممكنة من هذه المعلومات من القيام بإنجاز شيء ما لم يكن موجوداً من قبل، وكذلك التوصل إلى حلول فعالة لمختلف المشكلات التي تواجههم، وإنجاز أهدافهم بشكل يميزهم عن غيرهم.
- ◀ ثانياً زيادة المعرفة: فلقد ساهمت هذه المصادر في تنمية المعرفة لدى الأفراد، وبالطبع للمعرفة أثر كبير في حياة كل إنسان كونها تساعده في التوصل مع الآخرين.
- ◀ ثالثاً زيادة قدرة الفرد على إنجاز الأهداف: فإن إنجاز الأهداف بحاجة إلى معلومات، ومعرفة هائلة، ويمكن للفرد الحصول على هذه المعلومات من خلال مصادر النعلج سواء بالرجوع إلى الكتب العلمية أو التجارب السابقة

أو المواقع الإلكترونية أو غير ذلك من المصادر الأخرى، و من ثم الحصول على المعلومات، و محاولة توظيفها بشكل صحيح يؤهله في النهاية إلى تحقيق أهدافه.

• أنواع مصادر التعلم:

تم تصنيف أنواع مصادر التعلم بناءً على عدة معايير، وهي كالآتي:
(مواهب عبد الجليل، ٢٠٠٩، ٣٠؛ لما أحمد، ٢٠١٤، ١٠)

• مصادر التعلم وفقاً للحواس:

- ◀ مصادر تعلم بصرية: هي المصادر التي تعتمد على حاسة البصر، مثل الصور، والخرائط، والكتاب المدرسي، والرسوم.
- ◀ مصادر تعلم سمعية: هي كافة المصادر التي يتم استقبالها باستخدام حاسة السمع، مثل الإذاعة، والتسجيلات الصوتية، والهاتف، والإذاعة المدرسية التي تساهم في نقل الأحداث.
- ◀ مصادر تعلم سمعية بصرية: هي كافة المصادر التي تعتمد على كل من حاسة البصر والسمع، بالإضافة للصورة والصوت، مثل برامج الكمبيوتر، والأفلام السينمائية، وبرامج الإنترنت التعليمية، وأفلام الفيديو.
- ◀ مصادر التعلم الحسية أو الإدراكية: هي المصادر التي تعتمد على مخاطبة الحواس الأخرى، مثل: حاسة اللمس، والتذوق، والشم، مثل اللوحات التعليمية، ومعامل الكيمياء، والمعارض التعليمية.

• مصادر التعلم وفقاً للخبرات المهيأة:

- ◀ الخبرات الهادفة المباشرة: حيث يمر التلميذ فيها بالعديد من الاحتكاكات والخبرات المباشرة.
- ◀ الخبرات المعدلة: هي الخبرات التي تعتمد على الأشياء الحقيقية، والمجسمات، والأشياء المبسطة، والنماذج، والعينات.
- ◀ الخبرات المماثلة: هي الخبرات التي تتضمن لعب الأدوار، والتمثيل.
- ◀ العروض العملية التوضيحية: هي العروض التي ينشئها المعلم بهدف التوضيح للطلاب، وتعليمهم. الزيارات الميدانية: تعتمد على اصطحاب الطلاب إلى بيئة معينة، بهدف التعليم، مثل المزارع.
- ◀ التلفزيون التعليمي: يعتمد على الانتقال من الرؤية المباشرة للأشياء إلى الرؤية غير المباشرة عبر شاشة التلفزيون بالصورة والصوت.
- ◀ لقطات الفيديو: تنخفض نسبة الواقعية في لقطات الفيديو مقارنة بالتلفاز، وذلك بسبب اتصاف التلفاز بظورية عرض الأحداث، بينما يعرض الفيديو الأحداث القديمة والتاريخية.
- ◀ الصور الثابتة والتسجيلات الصوتية: تم استبعاد الصوت والحركة من الصور، الأمر الذي جعلها ثابتة، مما جعلها أقل واقعية من الفيديو، أو الصور المتحركة.

- ◀ الرموز البصرية: حيث تكون بشكل خطي، مثل الكاريكاتير، أو الرسوم البيانية، وتفاصيلها أقل من الصور الثابت، بسبب استبعاد التفاصيل غير الضرورية منها، مما يجعلها تظهر بصورة أقل واقعية.
- ◀ الرموز اللفظية: حيث تعد أقل واقعية من الرموز اللفظية التي فيها درجة عالية من التجريد، وهي عبارة عن الكلام سواء كان مكتوباً أو منطوقاً، ولا بد من الاعتماد على مصادر أخرى لتوضيح الرمز اللفظي.

• مصادر النعلج وفقاً لطريقة الحصول عليها:

- ◀ مصادر تعلم جاهزة: هي المصادر التي تم إنتاجها عن طريق برمجيات خاصة وشركات، مثل البرامج التعليمية.
- ◀ مصادر تعلم محلية الصنع: هي المصادر التي تم إنتاجها عن طريق المتعلم أو المعلم، مثل الرسوم، أو الصور، أو اللوحات.

• مصادر النعلج وفقاً لطريقة العرض:

- ◀ مصادر تعلم تعتمد على الأجهزة والعروض التعليمية: مثل المقررات، وبرامج الفيديو التعليمية.
- ◀ مصادر تعلم لا تحتاج لأجهزة في عرضها: مثل القواميس، واللوحات، والخرائط، والكتاب المدرسي.

• مصادر النعلج وفقاً للحركة:

- ◀ مصادر تعلم ثابتة: هي مصادر لا تظهر الحركة مثل، الخرائط، والصور الثابتة، واللوحات.
- ◀ مصادر تعلم متحركة: هي مصادر تظهر الحركة، وتعرض الطبيعة الحركية، مثل التلفزيون، وبرامج الفيديو، والكمبيوتر.

• مصادر النعلج وفقاً للصوت:

- ◀ مصادر تعلم صامتة: مثل السبورة المغناطيسية، والخرائط.
- ◀ مصادر تعلم ناطقة: مثل السبورة التفاعلية، ومعامل اللغات.

• مصادر النعلج وفقاً لدرجة الحدائة:

- ◀ مصادر تعلم تقليدية كلاسيكية: مثل المطبوعات، والعينات، والأطالس.
- ◀ مصادر تعلم رقمية إلكترونية: مثل الكمبيوتر، والمتاحف، والمكتبات الرقمية.

• مصادر النعلج وفقاً لعدد المسنفدين:

- ◀ مصادر تعلم فردية: مثل الكتاب المدرسي، والكمبيوتر.
- ◀ مصادر تعلم جماعية: مثل السبورة الإلكترونية.
- ◀ مصادر تعلم عالمية كونية: هي المصادر التي تتجاوز حدود الدولة، وتوجد في مختلف أنحاء العالم عن طريق شبكة الإنترنت، مثل صفحات الويب.

• مصادر النعلج وفقاً لدرجة الواقعية:

- ◀ مصادر تعلم واقعية حقيقية: مثل المتاحف، والجامعات، والمدارس.

◀ مصادر تعلم افتراضية: مثل الفصول الافتراضية، والمتاحف الافتراضية.

• مصادر التعلم وفقاً لطبيعة المصدر:

◀ مصادر تعلم بشرية: مثل المهندس، والمحامي، والطبيب.

◀ مصادر تعلم غير بشرية: مثل مواقع الإنترنت، والبرامج التعليمية.

• معايير اختيار مصادر التعلم:

إن اختيار مصدر تعليمي من مجموعة كبيرة من مصادر التعلم في المدارس يقوم على أساس خصائص وشرط وإمكانيات والوظائف التعليمية للمصدر التعليمي، وهذا يعني أن ليس أي أداة تصلح لتكون مصدراً تعليمياً هادفاً، ومن المعايير التي يجب أن تتوفر في المصدر التعليمي الآتي (على أبو عودة، ٢٠٠٧، ٣١) (Margaret E. King-sears, 2007, 10).

◀ الغرض والقصود: ويعني الهدف التعليمي الذي يحققه المصدر، فلا بد أن يكون له هدف يرتبط مباشرة مع بأهداف المقرر والمنهج الدراسي.

◀ المحتوى: ويعني أن يكون محتوى الرسالة التعليمية التي يحملها المصدر متناسقة ومناسبة من أجل تحقيق الأهداف والقصود المحدد.

◀ التنظيم والسعة: أي أن يكون المصدر منظم ومتتابع بشكل سليم؛ فيساعد ذلك على إدراك المحتوى، وأن يكون قادراً على حمل الرسالة التعليمية المطلوبة.

◀ الصدق: أن تكون المعلومات والبيانات التي يحملها المصدر التعليمي في رسالته صادقة علمياً، وأن يكون المصدر أميناً وصادقاً في نقلها.

◀ الجودة والحداثة: وتعني أن تكون المعلومات والبيانات التي يحملها المصدر التعليمي حديثة وتناسب مع محتوى المقرر الدراسي الجديد.

◀ الملاءمة: وتعني أن تكون الرسالة التعليمية التي ينقلها المصدر مناسبة وملاءمة لمستوى وقدرات الطلاب، ومناسبة للظروف البيئية.

◀ التوافق مع الثقافة والنظام: أي أن يكون محتوى الرسالة التي يقدمها المصدر متوافقة مع ثقافة المجتمع وأخلاقياته ومتوافقة مع فلسفة نظام التعليم.

◀ المرونة: أي أن يكون المصدر مرناً في الاستخدام، ويتكيف مع حاجات المتعلمين المختلفين في القدرات والاستعدادات، وحاجات المتعلمين المستجدة.

◀ بعض المهارات الأساسية التي يرجى من الطلاب اكتسابها من خلال استخدام مختلف مصادر التعلم، وهذه المهارات هي (ريما الجرف، ٢٠١٥، ٨).

◀ التحليل والنقد: حيث يستعرض الطلاب مختلف المصادر المتاحة ويتعرفون على مكوناتها وطبيعتها والشخص والجهة التي أعدتها، وإدراك الصلة بينها وبين المادة العلمية المتضمنة بالكتب المدرسية، ويرتبط بهذا الأمر أن يتعلم كل تلميذ كيف يتخذ موقفاً وأن يكون له وجهة نظر مستندة إلى الأدلة والشواهد الكافية.

◀ التصنيف: حيث يكون على الطلاب إجراء تصنيف لمختلف ما يصلون إليه من المصادر بحيث تكون هناك فكرة أو منطقتين معينين يقوم عليه التصنيف،

فقد يكون على أساس الفكرة أو الموضوع أو الكاتب أو المصدر أو غير ذلك من الأسس.

التوثيق: وفي هذه العملية يتعلم الطلاب ما يجب أن ينقل حرفيا وما يجب أن يمثله ويعبر عنه بأسلوبه، وهنا تبدأ عملية تعلم معنى الأمانة العلمية وكيفية ممارستها، بالإضافة إلى ما يمكن تعلمه من ضوابط عملية التوثيق عند رجوعه إلى المصادر المختلفة.

استخدام المكتبة: وتتطلب هذه العملية تمكن الطلاب من عديد من المهارات مثل التكامل مع مختلف نظم التصنيف المكتبية، والتعامل مع دوائر المعارف والمجلات والدوريات والمعاجم، واستخدام البطاقات.

بناء الجداول: وتتطلب هذه العملية جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها ووضعها في جداول يسهل من خلالها القيام بإجراء عملية التفسير المناسبة، وما تتطلبه من إدراك العلاقات والتوصل إلى الحقائق المطلوبة والمستندة إلى الدليل العلمي.

• المحور الثالث: العلاقة بين تنمية الموارد البشرية وإدارة مصادر التعلم

تعد مصادر التعلم الوعاء الذي يحتوي على المعلومات أو المادة التعليمية، بشرط أن يكون محتواها يناسب مع ميول الطلبة واتجاهاتهم واحتياجاتهم واهتماماتهم، وقد تكون هذه المعلومات تعليمية أو إعلامية أو إخبارية أو ترفيهية، وتتيح مصادر التعلم الفرصة للتعلم عن بعد لبناء الخبرات، وذلك لتلبية متطلبات العصر الحديث التي فرضت فيه التكنولوجيا نفسها في مجال التواصل والاتصال، والمصادر التعليمية هي التي ترتبط بتوفر جهاز الحاسوب وشبكة الإنترنت ويستفاد منها من قبل مختلف الفئات، ومصادر التعلم من طبيعتها أنها مواد تنتج على شكل رقمي.

وتشمل تنمية الموارد البشرية تدريب العاملين بالمدرسة على إدارة مصادر التعلم، وتوفير الفرص أمامهم لتعلم مهارات جديدة، وإمدادهم بالموارد المفيدة التي تعزز أداءهم للمهام، بالإضافة إلى أي أنشطة تطويرية أخرى.

فتعتبر تنمية الموارد البشرية وإدارة مصادر التعلم بمثابة مفتاح رفع الإنتاجية وتحسين العلاقات وزيادة الربحية لأي مؤسسة. حيث تجعل الناس أكثر كفاءة من خلال تنمية وتطوير مهارات جديدة لديهم، وإمدادهم بالمعرفة والمواقف التي تدعم احتياجاتهم واحتياجات المؤسسة التعليمية.

ومع وجود فرص تنمية الموارد البشرية وإدارة مصادر التعلم سيصبح العاملون بالمؤسسات التعليمية أكثر التزاما بوظائفهم. كما سيتم تقييم الأشخاص على أساس أدائهم من خلال وجود نظام مقبول لتقييم الأداء، ما سيساعد على إنشاء بيئة متبادلة من الثقة والاحترام بمساعدة التنمية البشرية (جمال أبو الوف، وآخرون، ٢٠١٦، ٣١١).

كما يساهم تنمية الموارد البشرية وإدارة مصادر التعلم على جعل العاملين بالمؤسسات التعليمية أكثر قدرة على حل المشكلات. فهو يحسن كل شيء

مرتبطة بنمو العاملين. كما يحسن - أيضاً- روح الفريق وتحقيق أهداف مشتركة وموحدة، ويساعد على خلق ثقافة الكفاءة في المؤسسة التعليمية.

كما يؤدي ذلك إلى زيادة الفعالية التنظيمية، واستخدام الموارد ومصادر التعلم بشكل صحيح، وتحقيق الأهداف بطريقة أفضل، بالإضافة إلى تحسين مشاركة المعلم، وجعله يشعر بالفخر والإنجاز أثناء أداء وظيفته. كما أن هذا يساعد على جمع بيانات مفيدة وموضوعية عن تنمية الموارد البشرية وإدارة مصادر التعلم ورسم الخطط التطويرية والسياسات التي تسهل التخطيط للموارد البشرية بشكل أفضل في المؤسسات التعليمية (Gamo, Fedelino, & Horvitz, 2005, 5).

• آليات تنمية الموارد البشرية وإدارة مصادر التعلم:

ويمكن تنمية الموارد البشرية وإدارة مصادر التعلم من خلال عدة ممارسات، منها:

- ◀ تثقيف العاملين بالمؤسسة التعليمية بدورهم، والمهام الوظيفية المطلوبة منهم.
 - ◀ توفير التدريبات اللازمة لهم لإكمال ما ينقصهم، ومعرفة سياسات المؤسسة التعليمية التي يعملون بها.
 - ◀ مراقبتهم بهدف تحسين قدراتهم في العمل.
 - ◀ تحفيز العاملين بانتظام، وإخبارهم عن نقاط القوة والضعف في عملهم، وإرشادهم إلى كيفية التطوير من أنفسهم.
 - ◀ تعليم العاملين كيفية التفكير في المشاكل وآليات حلها.
 - ◀ خلق ثقافة التعاون، وتبادل المعرفة.
 - ◀ استهداف زيادة معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم في مجال العمل المطلوب.
- وبناءً على ماسبق فإن تنمية الموارد البشرية تدور حول حسن إدارة واستخدام مصادر التعلم في المؤسسات التعليمية من أجل تحقيق الأهداف التعليمية وذلك من تدريب العاملين بالمؤسسة التعليمية، ووضع برامج التطوير الوظيفي لهم، وأن يكون هناك نوع من التطوير والتحسين في البنية التحتية لنظام التعليم.

وعلى أية حال فإن ما يجب التركيز عليه في هذا الشأن هو أن مصادر التعلم كثيرة ومتنوعة وأن الكتاب المدرسي ليس سوى أحد مصادر التعلم التي توفرها الدولة وتنفق عليها الملايين من أجل ضمان حد أدنى من المعرفة للجميع، ولكن هذا الحد الأدنى لا يعد كافياً في ظل الابتكارات والتطورات العلمية التي تظهر إلى النور كل يوم، ومعنى ذلك أيضاً أن العاملين بالمؤسسات التعليمية في حاجة إلى مهارات تعلم كيفية التحليل والنقد الموضوعي وإصدار الأحكام، ليس من أجل مجرد معرفة نوع وقيمة هذا المصدر أو ذلك، ولكن من أجل بناء شخصيات قادرة على تبني موقف معين أو وجهة نظر معينة، وهذا يتطلب إلى جانب اكتساب مهارات اكتساب الميول

نحو القراءة والبحث والسعي وراء المعرفة باهتمام وتحمس، ويتعلم الفرد كيف يكون له دوره في تعليم وتطوير ذاته (Elaine, 2001, 10).

كما يتطلب التطبيق الناجح لتنمية الموارد البشرية استخدام مجموعة متنوعة من مصادر التعلم التي تمكن العاملين من التنمية والتطوير من خلال مجموعة غنية ومتنوعة من المواد التعليمية. وقد تتضمن هذه المواد التعليمية: الكتب و مصادر للقراءة المستقلة والموجهة و برامج الكتابة ووسائل التعلم الإلكترونية و المصادر التقنية و المجسمات وغيرها من مصادر التعلم التي تدعم المادة التعليمية و تتيح فرصاً مهمة لاستكشاف الأفكار و المعرفة والتعاون وحل المشكلات و تنمية المعرفة و المهارات، مما يتيح فرصاً للاستكشاف والتحقيق والتعلم والتعاون. و تزود البيئة التعليمية فرصاً غنية و متعددة للمشاركة و التفاعل المخطط له.

و تعكس مصادر التعلم مداخل تنمية حديثة لإشراك كل طالب في تعلم أفكار ومفاهيم أكثر تعقيداً وتجريداً، فتستخدم في تمكين العاملين من الوصول إلى شبكات الاتصال و المصادر العالمية إضافة إلى تشجيع طرق جديدة في التفكير، وتقديم بيئات تدريبية غنية بالتكنولوجيا و المصادر المعتمدة على الحواس المتعددة؛ و تكون بذلك أداة مفيدة للوصول إلى نقاط التنمية لدى العاملين و تحفيزه ليكون متعلماً مدى الحياة.

وبناءً على ما سبق يتضح جلياً العلاقة التبادلية التكاملية بين تنمية الموارد البشرية و إدارة مصادر التعلم، فكلاهما يكملان بعضهما البعض لاكتساب المهارات لدى العاملين بالمؤسسات التعليمية، و توظف مصادر التعلم لتنمية الموارد البشرية كما ويتم تنمية الموارد البشرية في استخدام و توظيف مصادر التعلم في المؤسسات التعليمية.

• إجراءات البحث:

يتناول هذا الجزء من البحث إجراءات البحث الميدانية التي تهدف إلى التعرف على مدى توافر الكفايات التعليمية اللازمة للمعلمين من الاستفادة من مصادر التعلم وذلك من خلال استبانة أعدت للمعلمين عن مدى كفاية المعلمين للتعامل مع مصادر التعلم الرقمية. و تشمل إجراءات البحث على النقاط التالية:

- ◀ تحديد عينة البحث و كيفية اختيارها.
- ◀ تصميم و إعداد أداة البحث.
- ◀ تحليل البيانات.
- ◀ نتائج البحث.
- ◀ التوصيات.

• أولاً: تحديد مجموعة الدراسة و كيفية اختيارها:

تم اختيار مجموعة البحث و بلغت (أربعون) معلم و معلمة و تم اختيار مجموعة البحث بطريقة عشوائية من مدرسة الظاهر القديمة بنات إدارة

الوايلي بمحافظة القاهرة حتى تمكن الباحثين من التعمق في تنمية الكفايات اللازمة للمعلمين والمعلمات.

جدول (١) يوضح عدد أفراد العينة من المعلمين والمعلمات

م	اسم المدرسة	عدد أفراد العينة
١	الظاهر القديمة بنات بمحافظة القاهرة ادارة الوايلي.	٤٠

من الجدول السابق يتضح أن أفراد مجموعة البحث في المدرسة تتكون من (٤٠) معلم ومعلمة في المدرسة في تخصصات مختلفة.

جدول (٢) موضح المؤهلات الدراسية للعينة

المدرسة	المواد التدريسية
٤٠	عدد الأفراد.
٣٥	مؤهل جامعي تربوي.
٥	مؤهل جامعي غير تربوي.

يتضح من الجدول رقم (٢): بالنسبة للمدرسة بلغ عدد المعلمين والمعلمات ذوات المؤهل الجامعي التربوي (٣٥) في المدرسة والمؤهل الجامعي غير التربوي (٥) في المدرسة.

• ثانيًا: نصميم وإعداد أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبيان موجه إلي المعلمين والمعلمات عن مدى كفاية المعلمين للتعامل مع مصادر التعلم الرقمية، وعرض هذا الاستبيان على المحكمين وهم استاذة بجامعة عين شمس ومسؤل تدريب بالمنظومة التكنولوجية وفي ضوء ما أسفرت عنه نتيجة المحكمين على هذه الكفايات تم تعديل الاستبانة وفق آراء المحكمين، وبعد عرض الاستبانة على السادة المحكمين و إجراء التعديلات عليها أصبحت الصورة النهائية للاستبانة تتكون من ١٥ مهارة.

• ثالثًا: تحليل البيانات:

تم الاعتماد في تحليل البيانات على:

- ٤ تصنيف المعلومات التي تم الحصول عليها من الاستبانة بعد تطبيقها على مجموعة الدراسة وتحويلها إلي أعداد أي عملية ترميز.
- ٤ حساب التكرارات لكل كفاية من الكفايات التي أتت في الاستبيان لإيجاد النسبة المئوية لكل كفاية في المواقف التدريسية للمعلمين.

• رابعًا: تحليل نتائج الدراسة الميدانية ونفسيرها ومناقشتها:

يتناول الجزء التالي عرضا وتحليلا للنتائج وتفسيرها ومناقشتها التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية بالنسبة للأستبيان كما هو موضح بالجدول (٣) : حيث اتضح من تطبيق الاستبانة علي عينة البحث التي تكونت من (٤٠) معلم ومعلمة من مدرسة الظاهر القديمة بنات ادارة الوايلي بمحافظة القاهرة ان النسبة المئوية عن مدى كفاية المعلمين للتعامل مع مصادر التعلم الرقمية في مرحلة التعليم كما يلي:

العرو الرابع والعشرون شهر أكتوبر .. ٢٠٢١م

جدول (٣): نتائج تطبيق الاستبانة

م	المفردة	يتحقق	يتحقق الي حد ما	لا يتحقق
١	الإلمام بالمهارات العقلية الضرورية لأداء المعلم لمعرفة التعليم الإلكتروني وطبيعته وفلسفته.	١٠	١٥	١٥
٢	إتقان مهارة الاستخدامات المختلفة للكمبيوتر.	٥	١٠	٢٥
٣	توظيف وسائل التعلم الإلكتروني والتعامل مع المستحدثات التكنولوجية مثل العروض التعليمية وغيرها.	٥	٥	٣٠
٤	مهارة إدارة المحتوى الإلكتروني وتشغيل أجهزة وتقنيات التعليم واستخدامها.	٥	١٠	٢٥
٥	مهارة إدراج شرائح البوربوينت وإدراج الصور والتسجيلات والأصوات.	٢	٥	٣٣
٦	مهارة استخدام البريد الإلكتروني وتحميل برامج من الأنترنت.	٧	٨	٢٥
٧	قدرته على تشغيل البرامج عمليا والقدرة على التحميل والتعامل مع المواقع التعليمية.	١٠	١٥	٢٠
٨	القدرة على إدارة الدروس الإلكترونية والكتاب الإلكتروني.	٢	٧	٣١
٩	استخدام كلمة المرور لدخول الطالبات.	٥	١٠	٢٥
١٠	إغلاق ونقل ونسخ وتعديل وتحميل الملفات الموجودة على الأنترنت.	٢	٥	٣٣
١١	كفايات التخطيط المقرر إلكتروني وتتضمن (تحديد الأهداف - النشاطات - الوسائل التعليمية).	١	٥	٣٤
١٢	كفايات تنفيذ المقرر الإلكتروني وتتضمن: (الخبرات التعليمية والنشاطات المصاحبة لها وتوظيفها في العملية التعليمية).	٢	٧	٣١
١٣	كفايات إدارة المقرر الإلكتروني وتتضمن: (تنظيم الوقت - تهيئة الطلاب - تتبع أداء الطلاب - إدارة النقاش).	١	٥	٣٤
١٤	كفايات العلاقات الانسانية وتتضمن: (العلاقات الإيجابية بين المعلم والمتعلم وبين المتعلمين انفسهم).	٢٥	١٠	٥
١٥	كفايات وجدانيه وتتضمن: (تنمية الاتجاه الإيجابي نحو مهنة التدريس - تنمية ثقة المعلم في نفسه).	١٠	١٠	٢٠

◀ النسبة المئوية عن مدي تمكن المعلمين بلغت ١٤.٥٪.

◀ النسبة المئوية عن مدي عدم تمكن المعلمين بلغت ٦٤.٣٣٪.

◀ النسبة المئوية عن كفاية المعلمين للتعامل مع مصادر التعلم إلي حد ما بلغت ٢١.٦٪.

ومن هذه النتائج يتضح انخفاض مهارات المعلمين في التمكن من استخدام مصادر التعلم وإدارتها.

• نوصيات الدراسة:

في ضوء ما اسفرت عنه نتائج البحث الحالي يوصي الباحثين بما يلي:

- ◀ تنمية الموارد البشرية بمرحلة التعليم الثانوية.
- ◀ تدريب العاملين بمرحلة التعليم الثانوية للاستفادة من الإدارة المدرسية.
- ◀ تطبيق الأساليب العلمية في إدارة الموارد البشرية. بمرحلة التعليم الثانوية
- ◀ الاستفادة من التجارب الفعلية في إدارة الموارد البشرية بمرحلة التعليم الثانوية.
- ◀ التحول من الإدارية التقليدية إلي القيادية بمرحلة التعليم الثانوية.
- ◀ الاهتمام بالبنية التحتية وخاصة الأنترنت بمرحلة التعليم الثانوية.

- ◀ تحفيز العاملين علي استخدام مصادر التعلم بمرحلة التعليم الثانوية.
- ◀ تشجيع المعلمين علي انتاج مستحدثات تكنولوجيا التعليم بمرحلة التعليم الثانوية.
- ◀ توفير اخصائي تطوير تكنولوجيا متخصص في كل مدرسة بمرحلة التعليم الثانوية.
- ◀ توجيه المعلمين إلى تنوع طرق التدريس المستخدمه والإتجاه نحو استخدام مستحدثات تكنولوجيا التعليم كمدخل اساسي ومحفز للتعليم بمرحلة التعليم الثانوية.
- ◀ تشجيع مؤسسات التعليم والمسئولين التربويين على مواكبة التطور التكنولوجي في التعليم، وذلك من خلال استخدام الاساليب الحديثة لتطوير المقررات والمناهج الدراسية الخاصة بهم بمرحلة التعليم الثانوية.
- ◀ الاعتماد تنوع مصادر التعلم فى بناء المحتوى التعليمي للمقررات لتنمية مهارات التفكير المختلفة لطلاب المرحلة الثانوية.
- ◀ الاستفادة من نتائج البحث لتكوين أساسا تقوم عليه برامج تعليمية، ومواد دراسية؛ لتنمية مهارات أخرى بمرحلة التعليم الثانوية.
- ◀ تدريب المعلمين على تصميم مصادر تعلم بمرحلة التعليم الثانوية.
- ◀ ضرورة الاهتمام بتنمية مهارات وقدرات المتعلمين والمعلمين لتمكنهم من التعامل مع طرق التدريس الحديثة، مما يسهم فى فهم واستيعاب أعمق لمادة التعلم بمرحلة التعليم الثانوية.
- ◀ ضرورة وضع خطط طويلة الأجل للموارد البشرية مع ضرورة مشاركة رؤساء الأقسام والإدارات في وضعها بمرحلة التعليم الثانوية.
- ◀ وضع آليه لتخطيط الموارد البشرية تعتمد علي استخدام الوسائل التعليمية في تنظيم وتخطيط الموارد البشرية المتوافرة بمرحلة التعليم الثانوية.
- ◀ التنسيق بين إدارة الموارد البشرية وبقية الإدارات قبل تحديد الاحتياجات الأنية والمستقبلية من القوى البشرية بمرحلة التعليم الثانوية.

ومن خلال ماسبق يمكن وضع تصور مقترح بوضع خطة زمنية تتناول تدريب معلمى المرحلة الثانوية على الاتى :

- ◀ التدريب على برنامج البور بوينت.
- ◀ التدريب على كيفية تشغيل البرامج والتعامل مع المواقع التعليمية.
- ◀ التدريب على عملية التعامل مع الملفات الموجودة على الانترنت كيفية النسخ والتعديل والنقل والتحميل.
- ◀ التدريب على المخطط الالكترونى (الاهداف - النشاطات - الوسائل التعليمية).
- ◀ التعامل مع المستحدثات التكنولوجية مثل (بنك المعرفة المصرى) - lms - المنصات التعليمية).

• البحوث المقترحة المستقبلية:

- ← استخدام التعلم الرقمي في تنمية مهارات العاملين في مصادر التعلم.
- ← استخدام مستحدثات تكنولوجيا التعليم في تنمية مهارات استخدام مصادر التعلم الرقمية.

• المراجع:

• مراجع باللغة العربية:

- أبو بكر يوسف غنام، وحنان عبد الله الغامدى (٢٠١٨). تصور مقترح لتطوير مراكز مصادر التعلم، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ج(٧)، ع(١٢)، ١-١٦.
- السلطان، هناء (٢٠١٣). التخطيط لإحلال الكمبيوتر اللوحي مكان الكتاب المدرسي في نظام التعليم العام في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير، جامعة طيبة، المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية.
- بارك نعيمة (٢٠١٠). تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، العدد السابع، ٢٧٣-٢٨٧.
- بدر بن عبد الله الصالح، وآخرون (٢٠٠٣). الإطّار المرجعي الشامل لمراكز مصادر التعلم، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج العربي.
- جمال محمد أبو الوف، وسلامة عبد العظيم حسين، وحنان جاسم محمد (٢٠١٦). تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية في ظل العولمة، بحث مشتق من رسالة الدكتوراه، مجلة كلية التربية، ع(١٠٨)، ج(١)، جامعة بنها، ٣١١-٣٣٨.
- حمد السديحاني (٢٠١٩). درجة استخدام طلبية المرحلة الثانوية لجهاز الحاسوب اللوحي (iPad) ومعيقات استخدامه في دولة الكويت من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية بجامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- دعاء أحمد توفيق (٢٠١٨). الأمن الوظيفي وتنمية الموارد البشرية (دراسة ميدانية على بعض المصانع بالمدينة الصناعية بالعباسية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ع(٢٤)، ج(٢)، ٤٨-١٢١.
- رشا قباني (٢٠١٧). موسوعة صحة الطفل. لبنان: دار المعرفة للطباعة والنشر.
- ريما سعد الجرف (٢٠١٥). كيف تستخدم مصادر المعلومات في المكتبة، بدون دار نشر.
- سامية خرخاش (٢٠١٦). أثر استخدام الأنترنت على تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية من وجهة نظر عينات من مسيري مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الناشطة في ولاية المسيلة، الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد (١٥)، ٣٩٢-٣٧٦.
- سماح مرزوق (٢٠١٣). تكنولوجيا التعليم لذوي الاحتياجات الخاصة. ط٢، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- صالح بن علي بن صالح الشايح (٢٠١٥). العوامل المؤثرة على استخدام المعلمين لمراكز مصادر التعلم من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير-غير منشورة، المملكة العربية السعودية، جامعة أم القرى، كلية التربية قسم المناهج وطرق التدريس الوسائل التعليمية، ٤٣٦، ٢٠-٦١.
- عاطف الشerman (٢٠١٥). تكنولوجيا التعليم المساند لذوي الاحتياجات الخاصة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- محمد عبد الحميد، وآخرون (٢٠٠٥). منظومة التعليم عبر الشبكات " القاهرة - عالم الكتب ، ط١.
- على أحمد أبو عودة (٢٠٠٧). تقويم مراكز مصادر التعلم بمدارس المرحلة الأساسية بمحافظة غزة في ضوء الاتجاهات العالمية، ماجستير، قسم المناهج وطرق التدريس، كلية التربية، الجامعة الإسلامية.

- علي السلمي (١٩٩٧). إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار غريب للطبع والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية.
- علي الشمراني (٢٠١٣). أهمية استخدام الهواتف الذكية والحواسب اللوحية في دعم تعلم اللغة الانجليزية لدى طلاب المرحلة الثانوية. رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- عماد الزغول (٢٠١١). مبادئ علم النفس التربوي (الطبعة الثالثة)، عمان-الأردن: دار الكتاب الجامعي.
- لما أحمد (٢٠١٤). تصور مقترح لمراكز مصادر التعلم في المرحلة الثانوية وفقاً للمعايير الوطنية للمناهج الحديثة، رسالة ماجستير. جامعة دمشق، كلية التربية، قسم تقنيات تعليم.
- محمد العبد اللطيف (٢٠١٥). أثر استخدام الحاسوب اللوحي IPAD في تدريس وحدة الجسومات لتنمية التصور المكاني والتحصيل في الرياضيات لدى طلبة الصف الثامن الأساسي. رسالة ماجستير. جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- محمد الفاتح محمود (٢٠١٦). إدارة الموارد البشرية (الطبعة الأولى)، المملكة الأردنية الهاشمية: دار الجنان للنشر والتوزيع.
- محمد عبدالهادي بدوي (٢٠١١). حقيبة تدريبية في مقرر مصادر المعلومات، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- مراد بلخييري (٢٠١٦). أثر استراتيجية التحفيز المعنوي على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، الجزائرية، الجزائر، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد (١٢)، ج(١٢)، ١٦٩-١٨٢.
- مليكة عرعور (٢٠١١). أساليب تنمية الموارد البشرية وأهدافها، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ع(٢٣)، ١٥٧-١٦٧.
- منير مصالح الوصابي (٢٠١٧). العلاقة بين تطوير الموارد البشرية ونجاحة تطبيق معايير الاعتماد في المستشفيات اليمينية الخاصة والعامّة في العاصمة صنعاء، مجلة المؤسسة، العدد (٦)، ج(٦)، ٧٥-٩٤.
- مواهب فاروق عبد الجليل (٢٠٠٩). مراكز مصادر التعلم وأهميتها في المؤسسات التعليمية: "دراسة ميدانية بمؤسسة الخرطوم للتعليم الخاص" مدارس القبس مرحلة الأساس، (أطروحة دكتوراه). جامعة أم درمان الإسلامية، السودان
- ناصر العجمي، وحنان المطيري (٢٠١٧). أهمية استخدام الأجهزة اللوحية (iPad) في تنمية بعض مهارات القراءة (حفظ الكلمات - قراءة اسم الطالب - القراءة بالحركات) لدى التلميذات ذوات الإعاقة الفكرية من منظور المعلمات. مجلة التربية الخاصة والتأهيل، ١٢، ٨٣-١٢٢.
- نجلاء محمد عبد الرحمن (٢٠١٠). مراكز مصادر التعلم ودورها في مساندة التعليم (دراسة مسحية لمكتبات المدارس الثانوية بولاية الخرطوم، ماجستير، الآداب في علوم المعلومات والمكتبات، جامعة الخرطوم.
- هاني ربحي عبد العال (٢٠١٨). أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بمحافظة غزة واثرها في تحقيق الجودة الشاملة، ماجستير إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة.
- ومان محمد توفيق (٢٠١٦). تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية، دكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- ياسر عبد طه الشرفا (٢٠١٨). أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بمحافظة غزة واثرها في تحقيق الجودة الشاملة، Global Journal of Economics and Business، ع(٥)، ج(١)، ٤٤-٦١.

• مراجع باللغة الإنجليزية:

- Brewster, C., & Hegewisch, A. (Eds.). (2017). Policy and Practice in European Human Resource Management: The Price Waterhouse Cranfield Survey. Taylor & Francis.
- Elaine Bukowiecki. (2001). A Center for Academic Achievement: How Innovative Collaborations Between Faculty and Learning Center Administrators Built Model, Credit-Bearing, First-Year Courses with Embedded Support for At-Risk Students. Degree Doctor.
- Margaret E. King-sears. (2007). Designing and Delivering Learning Center Instruction. PhD. USA::1; George Mason University.
- Nicole Richman.(2015). Human Resource Management and Human Resource Development: Evolution and Contributions, Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership 1(2):120-129.
- Alonso Gamo, Fedelino Annalisa Aronso, and Sebastian. Horvitz.(2005). Globalization and Growth Prospect in Arab countries, INF working paper, 2005, WP/97 / I 25.
- Smith, S. and Woody, P (2002). Interactive Effect of multimedia Instruction and learning styles. Teaching of Psychology. 27(3). 220- 242
- Tunmibi. S, Aregbesola. A, Adejobi. P, Ibrahim.O, (20015): Impact of E-Learning and Digitalization in Primary and Secondary Schools, Journal of Education and Practice.

