



إدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديرات المدارس

Human resource management in general education schools from
the point of view of school principals

إعداد

لمياء سنيد العنزي
Lamia Sneed Al-Enezi

د. عمر محمد باداود
Dr. Omar M. Badaoud

كلية الدراسات العليا التربوية - جامعة الملك عبد العزيز - جدة- المملكة العربية السعودية

مها سعود الحارثي
Maha Saud Al Harthy

أ.د/ نجاة محمد سعيد الصائغ
Dr. Najat M. Saeed Al-Sayegh

Doi: 10.21608/jasep.2023.274603

استلام البحث: ٢٠٢٢ / ٨ / ١

قبول النشر: ٢٠٢٢ / ٨ / ١٤

الحارثي ، مها سعود و العنزي، لمياء سنيد و الصائغ ، نجاة محمد سعيد و باداود ، عمر محمد (٢٠٢٣). إدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديرات المدارس. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٧ (٣١) يناير، ٤٠٩ – ٤٥٦.

<http://jasep.journals.ekb.eg>

إدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديرات المدارس

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة مهام إدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديرات المدارس في مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية، والمعوقات التي تحد من وجود وحدة لإدارة الموارد البشرية داخل المدرسة والتي قد تتأثر بمتغيرات (العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للبحث، وتم التحقق من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة، وطبقت على عينة عشوائية مكونة من (٧٠) مديرة من مدارس التعليم العام في مكة المكرمة. أكدت نتائج هذه الدراسة على أن متوسط درجات التوافر لجميع مجالات مهام إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية في المدرسة، تحليل وتوصيف الوظائف، تنمية وتطوير الموارد البشرية، تقييم الأداء، الحوافز والترقيات المادية والمعنوية) مرتفعة. كما أن أعلى مجالات مهام إدارة الموارد البشرية توافراً هو مجال تقييم الأداء بوسط حسابي عالي جدا (٣.٩٥)، وجاء مجال تحليل وتوصيف الوظائف في المرتبة الثانية بوسط حسابي عالي (٣.٩٠)، ومجال الحوافز والترقيات المادية والمعنوية في المرتبة الثالثة بوسط حسابي عالي (٣.٧٧)، ومجال تخطيط الموارد البشرية في المدرسة وتنمية وتطوير الموارد البشرية في المرتبة الرابعة والأخيرة بوسط حسابي متساو وعالي (٣.٦٧)، كما أن المعوقات جاءت بدرجة عالية (المادية جاءت بالمرتبة الأولى بوسط حسابي (3.95)، المعوقات الإدارية في المرتبة الثانية (3.75)، المعوقات التنظيمية في المرتبة الثالثة والأخيرة (3.60)، وكشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط استجابات مديرات المدارس حول مهام إدارة الموارد البشرية ومعوقات وجود وحدة لإدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم العام تعزى لمتغيرات الدراسة. وأوصت الباحثات بضرورة إعطاء مديرات المدارس المزيد من الصلاحيات للقيام بمهام إدارة الموارد البشرية في المدرسة، واستقطاب خبراء لتخطيط الموارد البشرية في المدرسة والاهتمام بالتدريب والتطوير بما يلائم احتياجات العاملين، وتوفير قاعدة معلومات شاملة لمهام ووظائف إدارة الموارد البشرية، والتركيز على أهمية الحوافز والمكافآت وتوفير الموارد المادية لها اللازمة، وإضافة تخصص إدارة الموارد البشرية كتخصص دقيق في التوصيف الوظيفي لوظيفة مدير المدرسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية - التعليم العام - معوقات إدارة الموارد البشرية.

Abstract:

This study aims to identify the reality of the practice of human resources management tasks in general education schools from the point of view of school principals in Makkah in the kingdom of Saudi

Arabia, and the obstacles that limit the existence of a human resources management unit in the school, which may be affected by variables (age, experience, academic qualification, and educational stage). To achieve the objectives of the study, the descriptive curriculum and the questionnaire were used as a research tool, and their truthfulness and consistency were verified by appropriate educational and statistical methods, and applied to a random sample consisting of (70) a female director of general education schools in Makkah. The results of this study confirmed that the average degrees of availability for all areas of HR management tasks are high. Also, the highest available field of human resources management tasks was the field of performance evaluation (mean (3.95), second was job analysis and description (mean 3.90), third was the field of incentives promotions (mean 3.7), fourth was the human resource planning and human resource development with an equal arithmetic mean (3.67), organizational obstacles in third and last place (3.60), the study on the differences revealed The absence of significant differences in the average responses of school principals about the tasks of Human Resources Management and the obstacles of having a HR management unit in general education schools due to the variables of the study. The two researchers recommended that school principals should be given more powers to carry out human resources management tasks at school, attract experts for Human Resources Planning at school, pay attention to training and development to suit the needs of employees, provide a comprehensive information base for the tasks and functions of human resources management, focus on the importance of incentives and rewards and provide the necessary material resources for them. and adding the specialization of HR management as a precise specialization in the job description of the school principal.

Keywords: human resource management, public education schools, human resource management obstacles.

مقدمة:

تعد الموارد البشرية من أهم العناصر في المؤسسات وخاصة المؤسسات التعليمية، حيث يعتمد نجاح المؤسسة بشكل كبير على القوى العاملة؛ ولذا أصبح من الضروري الاهتمام بالعنصر البشري والعمل على تنمية مهارات العاملين؛ حتى تتمكن المؤسسة من مواكبة التغيرات وتحقيق أهدافها.

وقد ازداد الاهتمام بتطوير العنصر البشري في أي مؤسسة؛ لأن الأداء المؤسسي البشري أحد مداخل الإبداع الذي ينمو بالقدرات والمهارات الفكرية والمعرفية، ولأن السلوك المؤسسي الفعال يتوافق مع التوجهات المؤسساتية الحديثة بالشكل الذي يعود بالنفع على الفرد والمؤسسة، كما أن السلوك المؤسسي الفعال يجب بالضرورة أن يتسم بالإبداع والفاعلية والاستجابة المهنية، ومن هنا بدأت ملامح إدارة الموارد البشرية تسطع وتثبت حاجتها في مختلف المؤسسات (زيادة، ٢٠٢٠).

إن إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية ليست وليدة اللحظة، وإنما جاءت نتيجة مجموعة من التغيرات المتداخلة التي أسهمت بشكل مباشر أو غير مباشر من ظهور الحاجة إلى إدارة تهتم بشؤون العاملين في المؤسسات وتعمل على توفير أنجح الآليات لإدارة العنصر البشري بشكل فعال وزيادة إنتاجية العاملين (لوبيفي، ٢٠٢١).

وتعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية وأكثرها حساسية؛ لكونها تتعامل مع أهم عناصر الإنتاج التي تتأثر بتغيرات البيئة، فإدارة الموارد تتعامل تخطيطياً وتنظيمياً ورقابة مع الفرد؛ لكون هذا الفرد هو الذي يتعامل مع مختلف جوانب ومجريات الأعمال في المنظمة (المحمدي، ٢٠١٩).

تؤدي إدارة الموارد البشرية العديد من الأنشطة تتضمن (الوظائف، المهام) والممارسات المختلفة، وتضم هذه الأنشطة والممارسات عدداً كبيراً من الوظائف والمهام تشمل على أبعاد تتمثل في: تقدير احتياجات المنظمة، والعمل على تدريب وتنمية موارد البشرية في المنظمة، وتهيئة مناخ عمل تنظيمي ومادي واجتماعي ملائم، كما تشمل نشاطات إدارة الموارد البشرية على أبعاد أخرى هي: تحفيز الموارد البشرية وتحقيق أهدافها وتطلعاتها وحل مشكلاتها، وزرع حب العمل والولاء والانتماء لديها تجاه المنظمة، كما تضم نشاطات الموارد البشرية على توفير السلامة والصحة في مكان العمل، وتوفير الأمان والاستقرار الوظيفي لها (عقيلي، ٢٠١٥).

واتساقاً مع ما سبق يتبين أن المورد البشري هو أهم موارد المؤسسة، وبخاصة التعليمية منها؛ إذ ليس من الممكن أن تحقق المؤسسة غايتها دون المورد البشري، إذ يرتبط نجاحها بنجاح المورد البشري فهو القلب النابض في أي مؤسسة. واستشعاراً لأهمية إدارة الموارد البشرية ودورها في المؤسسات التعليمية، ظهرت الحاجة إلى دراسة واقع إدارة الموارد البشرية داخل المدارس من وجهة نظر مديرات المدارس، والوقوف على المعوقات التي تحد من وجود وحدة إدارة الموارد البشرية داخل المدرسة.

مشكلة البحث:

تسعى المؤسسات التعليمية إلى تحقيق أهداف وغايات محددة، وتعمل على تحقيق هدف أساسي وهو الكفاءة الإنتاجية، ولتحقيق هذه الكفاءة لابد من وجود موارد عديدة تساعد في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية وعلى رأسها الموارد البشرية، ولأن هذه الموارد البشرية بحاجة إلى إدارة تقوم بتخطيط للقوى العاملة واستقطابها وتنظيم أعمالهم والإشراف على تطوير وتقييم أداء الموظفين. وانطلاقاً من حرص المملكة العربية السعودية وسعيها لرفع كفاءة وفعالية الموارد البشرية؛ وضعت عدة مبادرات وبرامج تركز بشكل خاص على إعداد وتأهيل الموارد البشرية في القطاع الحكومي، من ضمنها برنامج الملك سلمان بن عبد العزيز آل سعود لتنمية الموارد البشرية المتضمن استبدال مسمى إدارة شؤون الموظفين إلى مدير إدارة الموارد البشرية، ويكون مرتباً تنظيمياً بمدير إدارة التعليم.

ولأهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية؛ ظهرت عدة دراسات وأبحاث في هذا المجال، إذ أشارت دراسة شحبل والشهري (٢٠٢٠) لواقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، وأن ممارسات تخطيط الموارد البشرية تتم بدرجة عالية في وكالة الموارد البشرية، وذكرت الدراسة أبرز المعوقات ومنها: قلة الخبرة لدى مسؤولي التخطيط والتغيير المستمر في الهياكل التنظيمية في وزارة التعليم، كما أوصت الدراسة بتفعيل دور الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية، والعناية بتأهيل وتدريب موظفي وكالة الموارد البشرية للقيام بوظائف إدارة الموارد البشرية، ومنها التخطيط والاستفادة من الخبرات والتجارب الناجحة على المستوى المحلي والدولي لتطبيق أفضل الممارسات في تخطيط الموارد البشرية، وأكدت دراسة الرحيمي (٢٠٢٠) أن أبرز المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض هي معوقات تنظيمية وفنية ومادية، كما أوصت الدراسة بوضع نظام للترقيات مبني على الشفافية بمعايير محددة في مكاتب التعليم، وتدريب الموظفين الإداريات على عمليات صنع القرار الإداري، واعتماد نظام للشكاوى والمقترحات وتقديم الخدمات في مكاتب التعليم.

وانطلاقاً من أهمية إدارة الموارد البشرية في التعليم العام، ولقلة الدراسات التي تناولت هذا الجانب -على حد علمنا-؛ جاء هذا البحث لدراسة واقع إدارة الموارد البشرية داخل المدارس من وجهة نظر مديرات المدارس، والوقوف على المعوقات التي تحد من وجود وحدة إدارة الموارد البشرية داخل المدرسة.

ويمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي: ما واقع إدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديرات المدارس؟
وينتزع منه الأسئلة الآتية:

١- ما واقع ممارسة مهام إدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديرات المدارس؟

- ٢- ما معوقات وجود وحدة إدارة موارد بشرية داخل المدارس من وجهة نظر مديرات المدارس؟
- ٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($a < 0.05$) بين متوسطات استجابات المديرات حول واقع مهام إدارة الموارد البشرية في المدارس والتي قد تتأثر بمتغيرات (المؤهل التعليمي، العمر، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية)؟
- ٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($a < 0.05$) بين متوسطات استجابات المديرات حول معوقات وجود إدارة الموارد البشرية في المدارس والتي قد تتأثر بمتغيرات (المؤهل التعليمي، العمر، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية)؟

أهداف البحث:

- ١- التعرف إلى واقع ممارسة مهام إدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديرات المدارس بمكة المكرمة.
- ٢- التعرف إلى معوقات وجود وحدة إدارة موارد بشرية داخل مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديرات المدارس بمكة المكرمة.
- ٣- الكشف عن دلالات الفروق الإحصائية والتقديرية لدى مديرات المدارس حول واقع مهام إدارة موارد بشرية في المدارس والتي تتأثر بمتغيرات (المؤهل التعليمي، العمر، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية).
- ٤- الكشف عن دلالات الفروق الإحصائية والتقديرية لدى مديرات حول معوقات وجود إدارة الموارد البشرية في المدارس والتي قد تتأثر بمتغيرات (المؤهل التعليمي، العمر، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية).

أهمية البحث:

- **من الناحية النظرية:**
 - تكتسب هذه الدراسة أهميتها من دراسة واقع ممارسة مهام إدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديرات المدارس في مكة المكرمة، الذي يعد مدخلاً إلى تحسين وتطوير أداء المؤسسات التعليمية.
 - تُعَدُّ إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية من الإدارات المهمة التي تؤثر في العديد من جوانب المؤسسات التعليمية؛ إذ إن لها دوراً مهماً في تنمية وتطوير الكوادر التعليمية.
 - أن البحث يشكل بداية نحو دراسات مستقبلية لإدارة الموارد البشرية.
- **من الناحية العملية:**
 - يمكن أن يستفاد من نتائج هذا البحث لدى إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم لتحسين وتطوير بيئة العمل في المدارس، وذلك بإضافة وحدة تابعة لها في المدارس.

حدود الدراسة:

- حدود مكانية: طبق البحث على مدارس التعليم العام في مكة المكرمة.
- حدود زمانية: طبق البحث في الفصل الثاني من عام ١٤٤٣-١٤٤٤هـ.
- حدود موضوعية: ركز البحث على واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية داخل مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديرات مدارس مكة المكرمة.
- حدود بشرية: استهدف البحث مديرات المدارس في التعليم العام في مكة المكرمة.

مصطلحات الدراسة:

● إدارة الموارد البشرية:

عرّف القحطاني (٢٠١٥) إدارة الموارد البشرية بأنها: "وظيفة إدارية تهتم بجميع سياسات وتطبيقات العناصر البشرية داخل المنظمة، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وأفرادها والمجتمع، ويتم ذلك من خلال مجموعة من أنشطة وبرامج تهتم بتحليل وظائف المؤسسة، ومن ثم تقوم بتخطيط الموارد البشرية واستقطابها واختيارها وتدريبها وتقييم أداءها وتحفيزها وتطويرها بشكل فعال" (ص.٢٣).

ويرى رضوان (٢٠١٢) أن إدارة الموارد البشرية هي "جميع الأنشطة الإدارية المتعلقة بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة" (ص.١٣).

وفي حين عرّفها علاقي (٢٠٢٠) بأنها "منهج فكري جديد في التعامل مع القوى البشرية، يقوم على أساس أن هذه الإدارة هي شريك إستراتيجي في التخطيط الشامل للمنظمة وعلى أساس الموازنة بين تحقيق أهداف المنظمة وبين تحقيق طموحات الأفراد" (ص.٦٠). ويمكن أن تُعرّف إجرائيًا بأنها: وظيفة أو نشاط إداري، يتم من خلالها تحديد احتياج المؤسسة من الموارد البشرية، كما تهتم بأهداف المؤسسة التعليمية وتعمل على استقطاب وتعيين المعلمين وفق احتياج المؤسسات التعليمية وتعمل على تنمية الموارد البشرية عن طريق تدريب وتطوير المعلمين ورفع كفاءتهم، وتقوم الأداء وفق معايير محددة.

● وتعرف الوحدة الإدارة للموارد البشرية بأنها:

وحدة إدارية تابعة لإدارة الموارد البشرية يتم اضافتها للإدارة داخل مدارس التعليم العام وتعطى الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرار، تسهم في تسهيل مهام الإدارة داخل المدرسة من إنجاز المعاملات، ورفع الاحتياجات التدريسية، وإعداد تقارير الأداء للمعلمات والإداريات وغيرها من المهام المطلوبة في العملية التعليمية والتي ترتبط بشكل مباشر بإدارة الموارد البشرية.

الإطار النظري

مراحل تطور إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية ليست حديثة، وإنما جاءت نتيجة لعدد من التطورات منذ بداية الثورة الصناعية، ونتيجة لتلك التطورات؛ ظهرت الحاجة لوجود إدارة موارد بشرية متخصصة تهتم بشؤون الموارد البشرية في المؤسسات، ويرى خليفة (٢٠١٥، ص.٦٨) أن إدارة الموارد البشرية مرت بمرحلتين أساسيتين، قبل وبعد الثورة الصناعية، وذلك بحسب الآتي:

١. إدارة الموارد البشرية قبل الثورة الصناعية:

لم تظهر الصناعات في هذه المرحلة، وكانت الحياة العملية تقتصر على بعض الصناعات التي كانت تتمثل في ممارسة بعض الصناعات اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة، وفي الغالب كان الناس يعتمدون على الزراعة والصيد في توفير لقمة العيش، وكان أسلوب المقايضة هو النظام الاقتصادي في هذه المرحلة، مع ذلك ورغم محدودية العمل على الزراعة إلا أن هناك ممارسات بدائية للإدارة من قبل مالكي الأراضي كالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه والمتابعة، والرقابة في العمل الزراعي، ويظهر فيها دور الإدارة المركزية ذات الطابع المتشدد والرؤيا الضيقة للإبداع في العمل.

٢- إدارة الموارد البشرية بعد الثورة الصناعية:

أدى التطور الصناعي الذي رافق الثورة الصناعية في بدايات القرن السابع عشر إلى خفض الاعتماد على العنصر البشري وطاقاته، وأصبح التوجه نحو الآلات الصناعية واستخدامها، وازدادت أساليب الرقابة والضغط على العمال؛ مما أدى لظهور العديد من الذين يطالبون بضرورة الاهتمام بالعاملين، وكان من أبرز المنادين بذلك هم رواد المدارس العلمية والفكرية، الذين نادوا بضرورة وضع قواعد وأسس لإدارة العاملين في المصانع.

وأشار إلى هذه المرحلة أشار كلٌّ من العوسا وجواد (٢٠٢١، ص.١٨) تحت مسمى (مرحلة القرن العشرين)، وذكرنا أن هذا القرن عُرفَ بحقبة رواد مدارس الإدارة الذين أسهموا بشكل واضح وكبير في تطور إدارة الموارد البشرية، ويمكن توضيح هذه المرحلة بإيجاز كما يأتي:

أ- حركة الإدارة العلمية:

أدى انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة (فردريك تايلور) إلى ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية، حيث حدثت هذه الحركة من عام ١٨٩٠ م تقريبا إلى بداية الحرب العالمية الأولى. وقد توصل تايلور إلى ما يسمى بالأسس الأربعة للإدارة وهي:

- تطوير حقيقي في الإدارة.
- الاختيار العلمي للعاملين.
- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم.
- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية.

وعلى الرغم من أن تايلور أكد على معايير العمل، وتحسين طريقة العمل ونظام الحوافز، إلا أنه واجه هجوم ومقاومة، وتركز الهجوم بسبب مطالبة العمال بأداء وإنتاجية عالية دون الحصول على أجر بنفس الدرجة وإهماله للعنصر الإنساني. (بلقرة، ٢٠١٧م)

ب- حركة العلاقات الإنسانية:

ظهرت حركة العلاقات الإنسانية نتيجة لتجارب مصانع Hawthorne التي أشرف عليها إلتون مايو Elton Mayo، وتنبع هذه الحركة من حقيقة أن الإنسان مورد ذو قيمة في المنظمات، ويجب معاملته بإنسانية تحافظ على كرامته وتلبي احتياجاته وعواطفه وتطلعاته. فكلما زاد الاهتمام بهذا المورد وتقدير مشاعره وإشباع احتياجاته زاد تحفيزه على العمل بكفاءة. وتركز هذه الحركة على الاهتمام بالعمال ونماذج الإشراف عليهم والخدمات المقدمة لهم (العوسا وجواد، ص. ١٩).

ج- مدرسة إدارة الموارد البشرية:

منذ النصف الثاني من القرن العشرين حتى الوقت الحاضر، شهدت هذه الفترة نموًا كبيرًا في إدارة الأفراد، إذ أصبحت في مكانة مرموقة في التنظيم تضاهي مكانة بقية الوظائف الأساسية (كالإنتاج، والتمويل، والتسويق.. إلخ)، وتمت إعادة تسميتها باسم إدارة الموارد البشرية؛ نظرًا لاعتبارها أن الإنسان من الموارد المهمة الموجودة في المنظمة ويجب الاهتمام به. وشهدت أنشطة هذه الموارد تطورًا حقيقيًا، حيث تحولت العديد من وظائف إدارة شؤون الموظفين إلى إدارة الموارد البشرية، هذا التغيير الذي يتماشى مع التطور التكنولوجي وتدخل الدولة بالقوانين والتشريعات وإسهامات العلوم السلوكية. (العلواني وكبابة، ٢٠١٥، ص. ٤٦)

مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعددت تعريف إدارة الموارد البشرية باختلاف مسمياتها، من إدارة أفراد، أو إدارة شؤون الموظفين، أو إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث نظرًا؛ لتعدد آراء الباحثين واختلاف وجهات النظر في ماهيتها، ونستعرضها كالآتي:

تُعرَّف إدارة الموارد البشرية بأنها "السياسات والممارسات والأنظمة التي تؤثر على سلوك الموظفين ومواقفهم وأدائهم". (Noe et al,2016,P3)

ويُعرَّف الجربوعة (٢٠١٩) إدارة الموارد البشرية بأنها "الاستخدام الأمثل للموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة وبطريقة تضع كل شخص في المكان المناسب له". (ص. ٢٢)

ويُعرَّفها التميمي (٢٠١٧) بأنها "مجموعة من الممارسات تقوم بها إدارة الموارد البشرية والتي تشمل على (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، التعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات) وتكون مترابطة ومتعاقبة تمارس من قبل إدارة الموارد البشرية لغرض الحصول على موارد بشرية والاحتفاظ بها". (ص. ٢٥)

ويرى منصور (٢٠٠٤، كما ورد في يوسف، ٢٠١٩) أن إدارة الموارد البشرية هي ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع، الذي سيتضمن دائميته وجود القوى العاملة التي تحتاج إليها المنظمة، ودائميته إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة، كما يتمثل هذا النشاط في تنمية العاملين وتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الفنية، والعلمية والاستمرارية فيه وحثهم على المشاركة بولائهم الذاتي لتحقيق أهداف المنظمة، ويدخل في كل هذا توفير المزايا والحوافز المادية والأدبية والمعنوية، لإشباع حاجاتهم أو رغباتهم الفردية والجماعية. (ص. ٥٣)

كما عبر عنها كلٌّ من المعاينة والحموري (٢٠١٣) بأنها "جميع الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتحفيز وتدريب الموظفين، في جميع المستويات، وتوفير الدعائم اللازمة للاحتفاظ بهم، وزرع الولاء لديهم، وصولاً بالمنظمة إلى أعلى مستويات الإنتاجية". (ص. ٢٠)

ويُعرّف عساف (٢٠٢١) إدارة الموارد البشرية من زاويتين هما: الزاوية الهيكلية، وتعبر عن الوحدة التنظيمية التي تهتم بإدارة الشؤون الخاصة بالموارد البشرية في أي منظمة، ويكون التركيز على طبيعة تكوين هذه الوحدة، من حيث التنظيم الداخلي، والبناء الوظيفي، والأهداف، وإستراتيجيات العمل. والزاوية الأخرى هي الزاوية الوظيفية، وتتمثل في مجموعة الوظائف التي تقوم بها وحدة إدارة الموارد البشرية لإدارة جميع شؤون الموارد البشرية التي تهتم المنظمة بها، ويكون التركيز فيها على وظائف الإدارة الأساسية، وتتضمن تخطيط الموارد البشرية، وتنظيمها، وتوجيهها، وتنسيقها، ورقابتها، وتطويرها، وآليات تطبيقها. (ص. ٢٦)

مما سبق يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها "إدارة تهتم بشؤون القوى العاملة في المؤسسات والمنظمات، بحيث تكون هي المسؤولة عن تخطيط الموارد البشرية من استقطاب واختيار وتعيين الموظفين وتنميتهم مهنيًا، وتدريبهم وتقييم الأداء والعمل على تحفيزهم، ومكافأتهم لرفع كفاءتهم وزيادة مستوى الإنتاجية، وتحقيق أهداف وإستراتيجيات المنظمة".

أهمية إدارة الموارد البشرية وأهدافها:

- أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتجلى أهمية إدارة الموارد البشرية في أنها تحقق أهداف المنظمة من خلال جذب وتعيين الأفراد وتدريب وتطوير المهارات الفردية لتزويدهم بخبرات جديدة للموظفين؛ من أجل مواكبة وتيرة التغيير وتجنب المخاطر العديدة التي قد تواجهها المنظمة، مثل معدل دوران الموظفين المرتفع، ونقص المهارات والخبرة مقارنة بالمنظمات المنافسة، أو توظيف أفراد غير مناسبين. (صابر وتعليب، ٢٠١٠، كما ورد في الشهراني وعمار، ٢٠٢١)

- وتعطى أهمية خاصة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات (النداوي، ٢٠٠٩، كما ورد في الشهراني والعمار، ٢٠٢١، ص. ٤٤) للأسباب الآتية:
- ١- أن إدارة الموارد البشرية تتعامل مع أهم مورد فيها، وهو الأصل الثابت الذي لا يمكن إيجاد مثله أو تقليده من قبل المنظمات الأخرى.
 - ٢- أن إدارة الموارد البشرية تسهم في تخفيض التكاليف المختلفة في المؤسسة من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية وزيادة الخبرة والتعلم، ومن ثمَّ تقليل فرص الخطأ.
 - ٣- أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المهمة والأساسية التي تعمل لمواجهة التحديات الجديدة في عالم اليوم، وبشكل خاص في مجال إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تحدي العولمة، وتحدي تحقيق الربح والنمو الواسع في ظل المنافسة، والتحدي العلمي، والتكنولوجي، والمعلوماتي.
 - ٤- أن العقول البشرية المبتكرة تدعم اقتصاد الدولة من خلال خفضها لقيمة الفاتورة الاستيرادية، وزيادة لقيمة فاتورة الصادرات.
- **أهداف إدارة الموارد البشرية:**
- الغرض الأساسي من إدارة الموارد البشرية هو زيادة الإسهام الفعالية والإنتاجية التي يقدمها الأفراد للمنظمة. ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال تحقيق الأهداف التي يسعى إليها قسم الموارد البشرية في الممارسة وتقييم الإجراءات والقرارات المختلفة. وتتمثل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الموارد البشرية في الآتي:
- أولاً: الأهداف الاجتماعية:**
- وتهدف إلى تحقيق احتياجات الأفراد، مع المحافظة على تقليل الآثار السلبية لها على التنظيم.
- ثانياً: الأهداف التنظيمية:**
- الإسهام في تحقيق الفاعلية التنظيمية؛ إذ إن الموارد البشرية ليست هي الغاية في حد ذاتها، بل هي وسيلة لمساعدة التنظيم على تحقيق أهدافه.
- ثالثاً: أهداف وظيفية:**
- وتهدف إلى الحفاظ على إسهام إدارة الموارد البشرية بالمستوى المناسب لحاجات التنظيم، أي أنه على إدارة الموارد البشرية أن تراعي المستوى التنظيمي الذي تقدم إليه خدماتها، ومن ثمَّ تقوم بإشباع حاجاته دون زيادة أو نقص؛ إذ إن ذلك يؤدي إلى عدم الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة.
- رابعاً: أهداف الأفراد:**
- مساعدة أعضاء التنظيم على تحقيق أهدافهم الشخصية؛ وذلك للحفاظ عليهم وتحفيزهم لبذل مزيد من الجهد وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم للتنظيم. (المغربي، ٢٠١٣، ص ص ٣٠-٢٩)

وظائف إدارة الموارد البشرية ومهامها:

- وظائف إدارة الموارد البشرية:

قسم حامد (٢٠٠٦، ص.٤) وظائف إدارة الموارد البشرية إلى وظائف إدارية

وظائف تنفيذية بحسب الآتي:

أ- الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية:

١- **وظيفة التخطيط:** تهتم بتخطيط احتياجات المؤسسة من القوى العاملة كمًّا ونوعًا، التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، فالتخطيط يعني التحديد مسبقاً لبرنامج القوى العاملة، وقد يواجه مدير إدارة الموارد البشرية بكثير من الصعاب والمشكلات إذا لم يقم بالتنبؤ باحتياجات المؤسسة من القوى العاملة اللازمة لتحقيق الأهداف في الفترات المستقبلية.

٢- **وظيفة التنظيم:** وتعني تقسيم وتحديد المسؤوليات و الواجبات والسلطات بين العاملين، وتحديد العلاقات التي تربط المسؤوليات، فمدير إدارة الموارد البشرية يضع الهيكل التنظيمي لإدارته عن طريق تصميم هيكل علاقات بين العمل، والأفراد، والعوامل المادية في المنظمة.

٣- **وظيفة التوجيه:** ويقصد بها توجيه جهود العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وقد تندرج هذه الوظيفة تحت عدة مسميات، مثل: Motivation، أو Command، وتحت أي مسمى من المسميات فإن الهدف من هذه الوظيفة هو تشجيع الأفراد على العمل برضا وفاعلية.

٤- **وظيفة الرقابة:** إن عملية الرقابة تُعدُّ وظيفة إدارية تتعلق بتنظيم الأنشطة والتنسيق بينها طبقاً لخطة العمالة المحددة، بناء على تحليل الأهداف أو البرامج الأساسية للتنظيم، بحيث تضمن تنفيذ الخطة العامة للمؤسسة بكفاءة عالية.

ب- الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية:

١- **وظيفة استقطاب العمالة:**

تُعدُّ أولى الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية، وتهتم بتحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة، بما يحقق أهداف المؤسسة، ويتحدد نطاق هذه الوظيفة فيما يأتي:

- تقدير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة.
- تحديد مصادر الحصول على القوى العاملة اللازمة للمؤسسة.
- اختيار القوى العاملة وعمل اختبارات لازمة لاختيار الكفاءات التي تتناسب مع احتياجات المؤسسة، وذلك عن طريق عدة اختبارات مثل الاختبارات النفسية، والمقابلات الشخصية، وغيرها.
- تعيين الأفراد.

٢- **وظيفة تنمية العاملين:**

بعد حصول المؤسسة على القوى العاملة اللازمة بما يتفق مع متطلبات أهداف المؤسسة لابد من تنمية مهارات العاملين بصفة مستمرة؛ لرفع مستوى الكفاءة وتحسين الأداء، وهذا يتم من خلال التدريب المستمر؛ وذلك لتنفيذ العمل بسلامة. وإدارة الموارد البشرية وظائف أخرى كما ذكرها الشمري والحسناوي (٢٠٢٢، ص.٧)، وهي:

١. **التوظيف:** وهي العملية التي من خلالها تضمن المؤسسة بأنها تمتلك دائما العدد المناسب من العاملين الذين يمتلكون المهارات اللازمة لطبيعة الوظائف لتحقيق الأهداف التنظيمية، فالتوظيف يتضمن تحليل الوظيفة، وتخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب، والاختيار.
٢. **إدارة الأداء:** وهي عملية مصممة لضمان بأن عمليات المنظمة في موضع يمكن ان يزيد إنتاجية العاملين، أما تقييم الأداء فهو نظام رسمي لمراجعة وتقييم أداء الأفراد أو الفريق، فمن خلال هذا النظام تتاح فرصة للعاملين الاستفادة من جوانب القوة لديهم والتغلب على نقاط الضعف، كما أنها تساعد في الشعور بمزيد من الرضا والإنتاجية الفاعلة.
٣. **تطوير الموارد البشرية:** يعد تطوير الموارد البشرية وظيفية رئيسة في إدارة الموارد البشرية لا تشتمل على التدريب والتطوير فحسب، بل تخطيط المسار الوظيفي وتطوير النشاطات، وتطوير المنظمة، وتقييم وإدارة الأداء. فالتدريب يهدف لتزويد الموظفين بالمعرفة والمهارات المطلوبة لممارسة وظائفهم الحالية، أما التطوير يتضمن التعلم بمستوى ابعدهما تحتاج إليه الوظائف اليوم ويركز على الاقوى الزماني البعيد.
٤. **التعويضات:**

وتشتمل على جميع أنواع المكافآت المقدمة إلى العاملين مقابل ما يقدمونه من خدمات، ومن ثمَّ فإنَّ تلك المكافآت قد تتضمن بعض أو جميع الأنواع الآتية:

- **التعويضات المالية المباشرة (التعويضات الجوهرية):** وهي المدفوعات التي يستلمها الفرد على شكل اجور، رواتب، عمولات وعلاوات.
- **التعويضات المالية غير المباشرة (منافع العاملين):** وهي جميع المكافآت المالية غير المذكورة في التعويضات المباشرة كالإجازات المدفوعة، والحالات المرضية، وأيام العطل، والتأمين الصحي.
- **التعويضات غير المالية:** ويقصد بها الشعور بالرضا الذي يكتسبه الفرد من الوظيفة ذاتها، أو من البيئة المادية، أو النفسية التي يعمل خلالها الفرد.

• علاقات العمل والعاملين:

تحتاج المنظمات إلى قانون لتنظيم أعمالها مع وجود القناعة او الشعور الجيد بضرورة انتساب العاملين إلى نقابات تمثلهم، فعلاقات العاملين الداخلية تضم نشاطات إدارة

الموارد البشرية والمرتبطة بحركة العاملين داخل المنظمة مثال ذلك: الترقيات، والتنزيل الوظيفي، والفصل من العمل والاستقالة.

- **السلامة والصحة:**

وتتضمن السلامة حماية العاملين من الاصابات الناتجة عن الحوادث المرتبطة بالعمل، أما الصحة فتشير إلى خلو العاملين من الأمراض النفسية والجسدية. وتعدُّ هذه المجالات أمرًا في غاية الأهمية داخل الوظيفة؛ وذلك لكون العاملين الذين يعملون في بيئة سليمة ويتمتعون بالصحة الجيدة، يمكن أن يكونوا أكثر إنتاجية.

الموارد البشرية في التعليم العام:

نشير إلى أن ما سبق ذكره من وظائف إدارة الموارد البشرية يرتبط وينطبق على إدارة الموارد البشرية في التعليم بشكل عام.

معوقات إدارة الموارد البشرية في التعليم:

المعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في التعليم والتي صنفتها الرحيمي (٢٠٢٠) إلى معوقات تنظيمية وفنية ومادية، وذلك بحسب الآتي: (ص. ١٢١١)

● المعوقات التنظيمية:

١. ضعف الشفافية في نظام الترقيات.
٢. محدودية مشاركة الإداريات في صنع القرار.
٣. ضعف نظام الشكاوى والتظلمات للموظفات الإداريات
٤. قصور التخطيط للموارد البشرية.
٥. قلة عدد المختصين ذوي الكفاءات في مجال إدارة الموارد البشرية.

● المعوقات الفنية:

١. قلة الفرص المتاحة للموظفات الإداريات لحضور المؤتمرات والندوات الإدارية.
٢. تخلي بعض الشركات الموردة للأجهزة عن الدعم الفني.
٣. ضعف توافر الإمكانيات اللازمة لإقامة دورات عن بعد للإداريات.
٤. القصور في مواكبة التقنيات الحديثة داخل مكاتب التعليم.

● المعوقات المادية:

١. ضعف التحفيز المادي للموظفات الإداريات.
٢. ضعف الدعم المادي لبرامج تدريب الموظفين الإداريات في مجال إدارة الموارد البشرية.
٣. غياب الأنشطة الاجتماعية والترفيهية للموظفات الإداريات.

العوامل المؤثرة في تطور الإدارة المدرسية:

ذكر آل ناجي (٢٠١٦) أن التطور الحاصل في الإدارة المدرسية جاء نتيجة لعدد من العوامل منها:

- ١- تأثر الإدارة المدرسية بتطور علم الإدارة بشكل عام:
إن إضافة المادة العلمية على الإدارة واعتبار من يعمل فيها صاحب مهنة، جعل تعليم الإدارة المدرسية تعليمًا شبيهًا بالطب والهندسة والقانون، مُصمَّمًا لتزويد المتعلمين بالمهارات التي تساعدهم على فهم المشكلات الإدارية في مجال عملهم وحلها.
 - ٢- تغيير مفهوم العملية التعليمية:
أصبح تركيز العملية التعليمية على الطالب وهو المحور الأساسي فيها، وتوفير جميع الظروف والقدرات التي تساعده في توجيه نموه العقلي والجسدي والروحي، وتحسين العملية التعليمية لتحقيق ذلك النمو، فلم تعد إدارة المدرسة مجرد إدارة تعمل على تنفيذ أمور المدرسة بشكل روتيني الغرض منها الحفاظ على نظام المدرسة، بل أصبح عملها الأساسي هو تحقيق الأهداف التربوية، والاجتماعية، والاهتمام بالجوانب الإدارية.
 - ٣- تغيير مفهوم التربية:
لم تعد المدارس تهدف إلى نقل الثقافة، مثلما لم تعد التربية تدور حول تدريب القادة لنظام معين أو تدريب الموظفين للوكالات الحكومية، كما أصبحت وظيفة التربية وظيفة اجتماعية تهدف إلى تشكيل الفرد؛ لأنها عملية ترافق الفرد طوال حياته، وامتد مفهومها ليشمل بُعد الحياة نفسها.
 - ٤- تأثر الإدارة المدرسية بمفهوم نظام المدرسة المفتوح:
لقد طُلب من المدارس أن تكون منفتحة على المجتمع الذي تعمل فيه، وتؤثر في بعضها بعضًا؛ ولذلك ركزت المدرسة على البحث المجتمعي في السنوات الأخيرة، مما يسهم في حل مشكلات المجتمع وتحقيق الأهداف.
 - ٥- تأثر الإدارة المدرسية بالتقدم الذي حصل في البحوث النفسية التربوية:
أدت التنمية وزيادة المعرفة بسلوكيات الطفولة، والمراهقة وبيولوجية التعلم، إلى تطور عمليتي التعليم والتعلم، وظهور العديد من النظريات التي تشرح العملية، التي تنعكس في مفهوم الإدارة المدرسية؛ مما أدى إلى زيادة الاهتمام بالقيادات التربوية في الإدارة المدرسة المسؤولة عن سير العملية التعليمية في المدرسة.
 - ٦- تأثر الإدارة المدرسية بزيادة الوعي بأهمية الإدارة بشكل عام:
إن الاعتقاد المتزايد بأن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد على إدارتها أدى إلى زيادة التركيز على الدور الذي تلعبه المدارس في نجاح العملية التعليمية، كما انعكس على استخدام النظريات والنماذج في دراسة الإدارة المدرسية وتفسير الظواهر الإدارية المختلفة.
- الدراسات السابقة
الدراسات العربية:
- دراسة الشهري وشحبل (٢٠٢٠) هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة

نظر الموظفين الموظفين بها، بالتعرف إلى درجه ممارسه التخطيط لإدارة الموارد والمعوقات التي تعترضها وتقديم مقترحات لتطوير وتحسين تخطيط الموارد، وقامت الباحثات باستخدام المنهج الوصفي المسحي من خلال تطبيق استبانة على عينة مكونة من (٢٠١) موظف وموظفة، وجاءت النتائج بأن ممارسات تخطيط الموارد البشرية تتم بدرجة عالية في وكالة الموارد البشرية، فيما جاءت المعوقات بدرجة متوسطة (قلة الخبرة - التغيير المستمر في الهياكل التنظيمية للوزارة). وأوصت الباحثات بتفعيل دور الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية، وتأهيل وتدريب موظفي للقيام بوظائف إدارة الموارد البشرية.

- **دراسة الرحيمي (٢٠٢٠)** هدفت الدراسة إلى الكشف عن المعوقات (التنظيمية، والفنية، والمادية) لتطبيق إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض من وجهة نظر الموظفين الإداريات، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة على عينة مكونة من (775) موظفة إدارية بمكاتب التعليم للبنات بالرياض، وأظهرت النتائج موافقة أفراد العينة على المعوقات بدرجة عالية بمتوسط حسابي كالاتي: (التنظيمية 3.80 - الفنية 3.85 - المادية 4.08)، كما أوصت بوضع نظام للترقيات مبني على الشفافية وبمعايير محددة وتدريب الموظفين الإداريات على عمليات صنع القرار الإداري، واعتماد نظام للشكاوى والمقترحات.

- **دراسة أحمد، وشعلان، وغيث (٢٠١٩)** هدفت الدراسة إلى التعرف إلى كيفية الارتقاء بأداء إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية في الوقت الحاضر، وقد قام الباحث باستخدام المنهج التاريخي والمنهج الوصفي، واختتم الباحث البحث موضعاً كيفية الارتقاء بأداء إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية من خلال توظيف إدارة الموارد البشرية للمداخل العلمية في مجال التطوير الإداري، مع التركيز على مجموعة الأفكار العلمية والأفكار السلوكية التي تخص العاملين بهذه الإدارة، ومراعاة القيم والأعراف المجتمعية مع تلبية احتياجات العاملين، وكذلك المستفيدين من خدمات المؤسسة بشكل عام، وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص.

- **دراسة الدوسري (٢٠١٩)** هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى القادة في المؤسسات التربوية في الكويت، ومستوى التنمية المستدامة في المؤسسات التربوية الكويتية من وجهة نظر القادة التربويين، ودراسة أثر الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والتخصص والمؤسسة وطبيعة التعليم في المؤسسة والمنطقة، وقامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، من خلال تطوير استبانة تكونت من محورين، الأول استبانة الموارد البشرية مكونة (٣٠) فقرة موزعة على المجالات الآتية: (الاختيار، والتعيين، والتدريب، وتقييم الأداء، والمكافآت والتعويضات)، وتكون المحور الثاني الخاص بالتنمية المستدامة من (٤٠) فقرة موزعة على المجالات الآتية: (النمو المهني للعاملين،

والبيئة التنظيمية، والإبداع التنظيمي، والتنافسية والريادة، الفاعلية التنظيمية)، وطُبِّقَت على عينة طبقية عشوائية مكونة من (٥١٢) قائدًا من القادة التربويين التعليميين والأكاديميين، وأتت النتائج بأن درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى القادة في المؤسسات التربوية بالكويت بدرجة متوسطة، كما بينت وجود فروق معنوية تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة تؤثر في مجالات الموارد البشرية، وأن مستوى التنمية المستدامة لدى القادة التربويين الأكاديميين والتعليميين متوسطة، كما بينت وجود فروق عن مستوى التنمية المستدامة تعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية طردية بين مجالات إدارة الموارد البشرية ومجالات التنمية المستدامة لدى القادة التعليميين والأكاديميين في الكويت.

الدراسات الأجنبية:

- دراسة **Sarkaya & Sertel & Cobanoglu (2018)** التي أشارت إلى أن نجاح المنظمة يعتمد على الاستخدام الفعال للموارد البشرية وإدارتها، وهدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم الوطني التركي من وجهة نظر المعلمين الذين يمثلون أيضًا الموارد البشرية للنظام، وفي هذا البحث تم استخدام التصميم الشامل لدراسات الحالة المتعددة، وتم استخدام نموذج المقابلة المفتوحة الذي يتضمن تسعة أسئلة، مع الأخذ في الحسبان وظائف إدارة الموارد البشرية كأداة لجمع البيانات، وقد أظهرت نتائج البحث أن المعلمين على معرفة بالواجبات والمسؤوليات التي تم الإعلان عنها في تعريف وظيفتهم، ولكنهم لا يأخذون في الحسبان بعض الكفاءات المهنية المهمة مثل التخطيط والتقييم، علاوة على ذلك لا تضع الوزارة خططًا طويلة الأجل من أجل تحديد الموارد البشرية المطلوبة، كما أن وظيفة النظام وذاتيته قيد المناقشة من حيث الاختيار والتعيين لا يُمكن الوصول إلى الأهداف المرجوة من حيث التطوير المهني، كما أن المعلمين يشعرون بالقلق من تقييم الأداء على أساس المساءلة، ويؤكدون على العدل والذاتية من حيث المكافأة.

- دراسة **Khalil & Ch & Ilyas (2017)** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى رضا المعلمين الفنيين عن ممارسات إدارة الموارد البشرية من حيث ممارسات الاختيار، والتوظيف، والتدريب، والتطوير، المكافآت، وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي على عينة مكونة من (٢٠٨) معلمين تقنيين من المؤسسات الفنية الخاصة والعامة في لاهور. واستخدم الباحثون أداة بحث مطورة ذاتيًا تضم ثلاث ممارسات أساسية لإدارة الموارد البشرية، وقد تم تجربتها على عينة مكونة من (٢٩) مدرسًا تقنيًا. وخلص التحليل الكمي إلى مستوى رضا أفضل للمعلمين الفنيين في المؤسسات العامة وليس في المؤسسات الخاصة. علاوة على ذلك، لم يكن هناك فرق كبير بين رضا المعلمين التقنيين فيما يتعلق

بممارسات إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالتركيبة السكانية. وأخيراً، قدّم الباحثون بعض التوصيات لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الفنية.

- **دراسة (Emily & Mulongo & Yano (2015)** هدفت إلى دراسة التحديات التي تواجه مديري المدارس الثانوية في إدارة الموارد البشرية أثناء أداء أدوارهم، وطُبِّقَت الدراسة على عينة مكونة من (١٤٠) مديراً من مديري المدارس الثانوية في مقاطعة ناندي، واستُخدِم أسلوب العينة العديدة العشوائية لاختيار عينة الدراسة. وقد تم جمع البيانات باستخدام استبانة ذاتية الإدارة ومعالجتها إحصائياً باستخدام الحزمة الإحصائية لعلماء الاجتماع (SPSS)، وأكدت النتائج أن التحديات الناتجة عن عدم كفاية التدريب تتمثل فيما يأتي: تمكين الموظفين، وإدارة الأفرقة، والتطوير الوظيفي، كما أوصت الدراسة بإدخال دورات إدارة الموارد البشرية في كليات تدريب المعلمين.

ما استفادته الدراسة الحالية من الدراسة السابقة:

استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في تحديد موضع البحث، ومنهج البحث، واختيار العينة، وتحديد نوع الأداة المستخدمة. تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث تناولها موضوع الدراسة الحالي "إدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديرات المدارس"، وهو ما لم تنطرق إليه أي دراسة سابقة في المملكة العربية السعودية، بحسب ما تبين من عرض هذه الدراسات.

منهج البحث:

لتحقيق أهداف البحث؛ تم استخدام المنهج الوصفي، بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة

للبحث.

مجتمع البحث:

مجتمع البحث من جميع مديرات مدارس التعليم العام في منطقة مكة المكرمة، في المراحل التعليمية (رياض أطفال - ابتدائية - متوسطة - ثانوية)، وعددهنَّ الإجمالي (١٨٠١) مديرة، في (٢٦٢٣) مدرسة، بحسب إحصائيات مركز إحصائيات التعليم- التعليم العام لعام ١٤٤٢ هـ، والجدول (١) يوضح عدد مجتمع البحث من مديرات التعليم العام في منطقة مكة المكرمة حسب المراحل التعليمية:

جدول (١) عدد مجتمع البحث من مديرات التعليم العام في منطقة مكة المكرمة

بحسب المراحل التعليمية

المرحلة التعليمية	عدد المدارس	عدد المديرات
رياض الأطفال	٤٨٥	٢٠٤
المرحلة الابتدائية	١٠٥١	٨٣٩
المرحلة المتوسطة	٦٣٠	٣٨٠
المرحلة الثانوية	٤٥٧	٣٧٨
المجموع الكلي	٢٦٢٣	١٨٠١

عينة البحث:

تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية متمثلة من مجتمع البحث بنسبة (١٠%)، بحيث يكون عددهنَّ من (١٢٩) مديرة. وصف وتحليل عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي: تمَّ سؤال المديرات عن مؤهلاتهن العلمية، وكانت نتائج إجابتهن كما يوضَّحها الجدول الآتي:

جدول رقم (٢): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

الرتبة	النسبة المئوية	التكرارات	الفئات	المتغير
١	%87.1	61	بكالوريوس	المؤهل العلمي
٢	%12.9	9	دراسات عليا	
-	%100	٧٠		الإجمالي

أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم (٢) أنَّ معظم أفراد عينة الدراسة بمؤهل البكالوريوس حيث بلغت نسبتهم (٨٧.١%)، فيما بلغ عدد أفراد عينة الدراسة بمؤهل دراسات عليا (١٢.٩%). والشكل الآتي يبين التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

١. وصف وتحليل عينة الدراسة حسب متغير العمر:

تمَّ سؤال المديرات عن أعمارهن، وكانت إجابتهن عن ذلك كما هي مبينة في الجدول الآتي:

جدول رقم (٣): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

الرتبة	النسبة المئوية	التكرارات	الفئات	المتغير
	55.7%	39	٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	العمر
	44.3%	31	أكبر من ٤٥ سنة	
-	%100	٧٠		الإجمالي

تبين نتائج الجدول رقم (٣) أنَّ الفئة العمرية (٤٠ - أقل ٥٠) سنة تشكل أكثر من نصف عينة الدراسة بنسبة (٥٥.٧%)، في حين بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة في الفئة العمرية أكثر من ٤٥ سنة (٤٤.٣%). والشكل الآتي يبين التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب العمر:

٢. وصف وتحليل عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة:

جدول رقم (٤) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

الرتبة	النسبة المئوية	التكرار	الفئات	المتغير
٣	%8.6	6	٥ سنوات فأقل	سنوات الخبرة العملية
٢	%25.7	18	٥ - ١٠ سنوات	
١	%65.7	46	١٠ سنوات فأكثر	
	100%	٧٠		الإجمالي

أوضحت نتائج الجدول رقم (٤) أنّ ما نسبته (٦٥.٧%) من أفراد عينة الدراسة تتراوح خبرتهم العملية تزيد عن ١٠ سنوات، وتليها وبنسبة (٢٥.٧%) لمن تقع خبرتهم في الفئة ما بين ٥ - ١٠ سنوات، أما من تقع خبرتهم في الفئة أقل من ٥ سنوات فقد بلغت نسبتهن (٨.٦%)، وتدل هذه النتيجة على معظم مديرات مدارس التعليم العام هن من ذوي الخبرة والكفاءة، والشكل الآتي يبين التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب سنوات الخبرة العملية:

وصف وتحليل عينة الدراسة حسب متغير المرحلة التعليمية:

تمّ سؤال المديرات عن المرحلة التعليمية للمدرسة، وكانت إجاباتهن عن ذلك كما هي مبينة في الجدول الآتي:

جدول رقم (٥): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المرحلة التعليمية

المرتبة	النسبة المئوية	التكرار	الفئات	المتغير
٢	34.3%	24	ابتدائي	المرحلة التعليمية
٣	22.9%	16	متوسط	
١	42.9%	30	ثانوي	
	100%	٧٠		الإجمالي

أوضحت نتائج الجدول رقم (٥) أنّ ما نسبته (٤٢.٩%) من المديرات مدارسهن في المرحلة التعليمية ثانوي، وتليها وبنسبة (٣٤.٣%) من المديرات مدارسهن في المرحلة التعليمية ابتدائي، أما المديرات لمدارس في المرحلة التعليمية ابتدائي فقد بلغت نسبتهن (٢٢.٩%)، والشكل الآتي يبين التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب المرحلة التعليمية:

أداة البحث:

وصف أداة البحث (الاستبانة):

تضمنت الاستبانة بصورتها النهائية على الآتي:

الجزء الأول: يشتمل على البيانات الأولية لعينة البحث اقتصر على (المؤهل العلمي، والعمر، والخبرة، والمرحلة التعليمية).

الجزء الثاني: ويشمل على محورين تتعلق بـ(مهام إدارة الموارد البشرية في المدارس، ومعوقات وجود وحدة إدارة الموارد البشرية في المدارس)، وتتكون من (٥٤) عبارة تمّ تقسيمها على النحو الآتي:

المحور الأول: مهام إدارة الموارد البشرية في المدارس، ويتكون من خمس مجالات (تخطيط الموارد البشرية في المدرسة، وتحليل وتوصيف الوظائف، وتنمية وتطوير الموارد البشرية، وتقييم الأداء، والحوافز والترقيات المادية والمعنوية)، ويتكون من (٣٣) عبارة.

المحور الثاني: معوقات وجود وحدة إدارة الموارد البشرية في المدارس، ويتكون من معوقات (تنظيمية، إدارية، مادية)، ويتكون من (٢١) عبارة.

وقد استخدمت الباحثات مقياس ليكرت الخماسي (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)؛ وذلك لتحديد رأي أفراد العينة على عبارات أداة البحث المتعلقة بالتعرف إلى واقع إدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديرات المدارس في مكة المكرمة.

صدق أداة البحث:

أولاً- الصدق الظاهري:

وهو الصدق المعتمد على المحكّمين، فتم عرض أداة البحث على عدد من الخبراء والمتخصصين، بلغ عددهم (١١) مُحكِّمًا، طُلبت منهم دراسة الأداة وإبداء آرائهم من حيث: مدى وضوح العبارات وانتمائها للمحور، والتكرم في تقديم أيّ ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالإضافة، أو الحذف، أو التعديل، وقد قدموا ملاحظات أفادت البحث، وأثرت الأداة، وساعدت على إخراج الأداة بصورة جيدة، وبذلك تكون الأداة قد حقّقت ما يُسمّى بالصدق الظاهري.

ثانياً- صدق الاتساق الداخلي:

تمّ حساب صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون لدرجة كل عبارة من عبارات المحور بالدرجة الكلية للمحور أو المجال الذي تنتمي إليه. للتحقق من فعالية فقرات الأداة تم التأكد من توفر الصدق البنائي لفقرات أداة البحث عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين الدرجة لكل فقرة مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي له، وبين درجة كل مجال والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي له، وبين درجة محوري الدراسة والدرجة الكلية للأداة، وتم ذلك عن طريق تطبيق الاستبانة في شكلها النهائي على عينة مكونة من (٤٨) مستهدفاً من خارج العينة الأصلية، وبتحليل نتائج الاستجابات، كانت النتائج على النحو الآتي:

المحور الأول: مهام إدارة الموارد البشرية في المدارس

١. معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات مجال تخطيط الموارد البشرية في المدرسة والدرجة الكلية للمجال:

جدول (٦) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات مجال تخطيط الموارد البشرية في المدرسة والدرجة الكلية للمجال

م	فقرات مجال تخطيط الموارد البشرية في المدرسة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
١.	تهيئة إدارة المدرسة خطة متكاملة ذات أهداف واضحة.	.759**	.000
٢.	ترسيم إدارة المدرسة خططها تماثياً مع خطط إدارة التعليم.	.820**	.000
٣.	توفير إدارة المدرسة أنظمة معلومات موارد بشرية حديثة.	.761**	.000
٤.	توجد استراتيجيات واضحة لإدارة الموارد البشرية في إدارة المدرسة.	.788**	.000

إدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم العام من وجهة... مها الحارثي وآخرون

٥.	تشرف إدارة الموارد البشرية في إدارة التعليم على تخطيط الموارد البشرية في المدرسة.	.807**	.000
٦.	توجه إدارة المدرسة الإداريات/المعلمات للاطلاع على خطة الموارد البشرية.	.826**	.000
٧.	توفر إدارة المدرسة قاعدة معلومات إلكترونية شاملة عن خصائص إدارة الموارد البشرية داخل المدرسة وخارجها.	.837**	.000
٨.	تقوم إدارة الموارد البشرية في إدارة التعليم بالربط بين الاحتياجات البشرية والاحتياجات الأخرى المادية والإدارية في المدرسة.	.886**	.000
٩.	توزع إدارة المدرسة المهام التدريسية على الإداريات/المعلمات حسب المصلحة التعليمية.	.596**	.000
١٠.	توفر إدارة المدرسة للإداريات/المعلمات الجدد في المدرسة معلومات عن طبيعة المدرسة ووظيفتها والعاملين بها.	.832**	.000
١١.	تحدد إدارة المدرسة احتياجاتها (المستقبلية) من الموارد البشرية.	.857**	.000
١٢.	تحقق إدارة الموارد البشرية في إدارة التعليم الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية المتاحة في المدرسة.	.772**	.000

** الارتباط دال إحصائياً لمستوى دلالة $\alpha=0.01$

تشير نتائج الجدول (٦) إلى أن كل القيم لمعاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0,01)$ ، فقد بلغ أعلى معامل ارتباط (0.886^{**}) عند مستوى دلالة $(\alpha = 0,01)$ ، وأقل معامل ارتباط (0.596^{**}) عند مستوى دلالة $(\alpha = 0,01)$. مما يعني أن كافة فقرات مجال تخطيط الموارد البشرية في المدرسة تتمتع بفاعلية عالية وتقيس ما وضعت من أجله. وهذا يشير إلى أن جميع فقرات المجال تتمتع بدرجة صدق عالية.

٢. معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات مجال تحليل وتوصيف الوظائف والدرجة الكلية للمجال:

جدول (٧) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات مجال تحليل وتوصيف الوظائف والدرجة الكلية للمجال

م	فقرات مجال تحليل وتوصيف الوظائف	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
١.	تعتمد إدارة المدرسة على التحليل الوظيفي والمعايير المهنية للوظائف والمهن في عمليات التدريب المختلفة للطلبة.	.766**	.000
٢.	تحدد إدارة المدرسة المهام التي يقوم بها شاغل الوظيفة (الوصف الوظيفي).	.855**	.000
٣.	توافق إدارة المدرسة بين الهيكل التنظيمي والتوصيف الوظيفي.	.876**	.000
٤.	تطبق إدارة المدرسة القوانين التي تحدد حقوق الموظفين وواجباتهم داخل	.894**	.000

		المدرسة.	
0.000	**0.761	تنمي إدارة المدرسة الشعور بالمسؤولية لدى الإداريات/ المعلمات عن ممارستهم لمهامهم داخل المدرسة.	٥.

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$

تشير نتائج الجدول (٧) إلى أن جميع القيم لمعاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha = 0,01)$ ، فقد بلغ أعلى معامل ارتباط (**0.894) عند مستوى دلالة $(\alpha = 0,01)$ ، وأقل معامل ارتباط (**0.761) عند مستوى دلالة $(\alpha = 0,01)$ مما يعني أن جميع فقرات مجال تحليل وتوصيف الوظائف تتمتع بفاعلية عالية وتقيس ما وضعت من أجله. وهذا يشير إلى أن جميع فقرات المجال تتمتع بدرجة صدق عالية.

٣. معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات مجال تنمية وتطوير الموارد البشرية والدرجة الكلية للمجال:

جدول (٨) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات مجال تنمية وتطوير الموارد البشرية والدرجة الكلية للمجال

م	فقرات مجال تنمية وتطوير الموارد البشرية	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
١.	تنوع البرامج التدريبية بما يلبي حاجات الإداريات/ المعلمات بالمدرسة.	**0.867	0.000
٢.	تختار وحدات التدريب بإدارة الموارد البشرية المتطلبات التدريبية بدقة.	**0.907	0.000
٣.	تعتمد إدارة المدرسة على الأسس العملية والعلمية (لتحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمات) وفقاً لمتطلبات واحتياجات سوق العمل.	**0.846	0.000
٤.	تشرف إدارة الموارد البشرية في إدارة التعليم على تنفيذ البرامج التدريبية في المدرسة.	**0.846	0.000
٥.	يتم تدريب الإداريات/ المعلمات في المدرسة وفقاً لنتائج تقييم الأداء.	**0.900	0.000
٦.	يسهم التدريب في اكتساب الإداريات/المعلمات خبرات جديدة تؤهلهم إلى الارتقاء بمستوى العمل.	**0.831	0.000
٧.	توفر الإدارة الكفاءات التدريبية القادرة على إعداد وتأهيل الإداريات/المعلمات.	**0.862	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$

تشير نتائج الجدول (٨) إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha = 0,01)$ ، فقد بلغ أعلى معامل ارتباط (**0.907) عند مستوى دلالة $(\alpha = 0,01)$ ، وأقل معامل ارتباط (**0.831) عند مستوى دلالة $(\alpha = 0,01)$ مما يعني أن جميع فقرات مجال تنمية وتطوير الموارد البشرية ذات فاعلية عالية وتقيس ما وضعت من أجله. وهذا يشير إلى أن جميع فقرات المجال تتميز بدرجة صدق عالية.

٤. معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات مجال تقييم الأداء والدرجة الكلية للمجال:

جدول (٩) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات مجال تقييم الأداء والدرجة الكلية للمجال

م	فقرات مجال تقييم الأداء	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
١.	يوجد نظام واضح لتقييم أداء الإداريات/المعلمات في المدرسة.	.864**	.000
٢.	تعتمد إدارة المدرسة على معايير محددة لتحقيق العدالة في تقييم الإداريات/المعلمات.	.914**	.000
٣.	يمكن للإداريات/المعلمات الاطلاع على نتائج التقييم بشفافية والاستفادة من التغذية الراجعة.	.911**	.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha=0.01$

تشير نتائج الجدول (٩) إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.01)$ ، فقد بلغ أعلى معامل ارتباط (**0.914) عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.01)$ ، وأقل معامل ارتباط (**0.864) عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.01)$ مما يعني أن جميع فقرات مجال تقييم الأداء تتمتع بفاعلية عالية وتقيس ما وضعت من أجله. وهذا يشير إلى أن جميع فقرات المجال تتمتع بدرجة صدق عالية.

٥. معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات مجال الحوافز والترقيات المادية والمعنوية والدرجة الكلية للمجال:

جدول (١٠) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات مجال الحوافز والترقيات المادية والمعنوية والدرجة الكلية للمجال

م	فقرات مجال الحوافز والترقيات المادية والمعنوية	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
١.	يخضع الأسلوب الذي تمنح به الترقيات لمعايير واضحة ومحددة.	.774**	.000
٢.	ترتبط أنشطة الموارد البشرية كالترقية والترفيه بعملية تقييم الأداء للإداريات/المعلمات.	.784**	.000
٣.	يتم اعتماد أسلوب الجدارة ليكون أساساً للترقيات والحوافز المادية والمعنوية.	.900**	.000
٤.	تساعد الحوافز التي تقدمها المدرسة على الارتقاء بأداء الإداريات/المعلمات.	.776**	.000
٥.	تتسم قواعد الترقيات بحرصها على تحقيق المساواة والعدالة.	.834**	.000
٦.	تسهم الحوافز المادية والمعنوية في رفع الروح المعنوية للإداريات/المعلمات.	.600**	.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha=0.01$

تشير نتائج الجدول (١٠) إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,01$)، فقد بلغ أعلى معامل ارتباط ($0,900^{**}$) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,01$)، وأقل معامل ارتباط ($0,600^{**}$) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,01$) مما يعني أن جميع فقرات مجال الحوافز والترقيات المادية والمعنوية تتمتع بفاعلية عالية وتقيس ما وضعت من أجله. وهذا يشير إلى أن جميع فقرات المجال تتمتع بدرجة صدق عالية.

٦. معامل ارتباط درجة كل مجال والدرجة الكلية لمحور مهام إدارة الموارد البشرية في المدارس:

جدول (١١) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل مجال والدرجة الكلية لمحور مهام إدارة الموارد البشرية في المدارس

م	مجالات محور مهام إدارة الموارد البشرية في المدارس	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
١.	تخطيط الموارد البشرية في المدرسة	.927**	.000
٢.	تحليل وتوصيف الوظائف	.910**	.000
٣.	تنمية وتطوير الموارد البشرية	.914**	.000
٤.	تقييم الأداء	.705**	.000
٥.	الحوافز والترقيات المادية والمعنوية	.784**	.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0,01$.

تشير نتائج الجدول (١١) إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل مجال والدرجة الكلية لمحور مهام إدارة الموارد البشرية في المدارس عالية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,01$)، فقد بلغ أعلى معامل ارتباط ($0,927^{**}$) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,01$)، وأقل معامل ارتباط ($0,705^{**}$) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,01$) مما يعني أن جميع مجالات محور مهام إدارة الموارد البشرية في المدارس تتمتع بفاعلية عالية وتقيس ما وضعت من أجله. وهذا يشير إلى أن محور مهام إدارة الموارد البشرية في المدارس يتمتع بدرجة صدق عالية.

المحور الثاني: معوقات وجود وحدة إدارة الموارد البشرية في المدارس

١. معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات مجال المعوقات التنظيمية والدرجة الكلية للمجال:

جدول (١٢) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات مجال المعوقات التنظيمية والدرجة الكلية للمجال

م	فقرات مجال المعوقات التنظيمية	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
١.	قلة عدد المختصين ذوي الكفاءات في مجال إدارة الموارد البشرية.	.762**	.000

إدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم العام من وجهة...، مها الحارثي وآخرون

٢.	ضعف التنسيق بين معظم الوحدات الإدارية في مكاتب التعليم.	.847**	.000
٣.	عدم ملاءمة البرامج والأنشطة التدريسية لاحتياجات المدارس.	.842**	.000
٤.	ضعف تنمية ميول الموظفين (معلمات / إداريات) المهنية في المدارس.	.853**	.000
٥.	عدم وجود سياسة واضحة للمدارس من قبل إدارة التعليم في مجال إدارة الموارد البشرية.	.870**	.000
٦.	محدودية التقييم المستمر لأداء الموظفين الإداريات .	.827**	.000
٧.	مركزية الأنظمة واللوائح المعمول بها في المدارس.	.807**	.000
٨.	ضعف التوافق بين الهياكل التنظيمية الحالية مع تطبيقات إدارة الموارد البشرية.	.854**	.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$

تشير نتائج الجدول (١٢) إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.01)$ ، فقد بلغ أعلى معامل ارتباط (**0.870) عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.01)$ ، وأقل معامل ارتباط (**0.762) عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.01)$ مما يعني أن جميع فقرات مجال المعوقات التنظيمية تتمتع بفاعلية عالية وتقيس ما وضعت من أجله. وهذا يشير إلى أن جميع فقرات المجال تتمتع بدرجة صدق عالية.

٢. معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات مجال المعوقات الإدارية والدرجة الكلية للمجال:

جدول (١٣) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات مجال المعوقات الإدارية والدرجة الكلية للمجال

م	فقرات مجال المعوقات الإدارية	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
١.	كثرة الأعباء والمهام الموكلة إلى مديرة المدرسة.	.783**	.000
٢.	ضعف التنسيق والتواصل بين إدارة الموارد البشرية في إدارة التعليم وإدارة المدرسة.	.780**	.000
٣.	كثرة القيود الإدارية التي تمنع المديرات من الإبداع في أداء مهامهم الوظيفية.	.800**	.000
٤.	ضعف مهارات اتخاذ القرار لدى المديرات.	.642**	.000
٥.	ضعف مهارات التخطيط لدى المديرات داخل المدرسة.	.678**	.000
٦.	تضارب تعاميم الأقسام التعليمية بالإدارة الموجهة للمدارس.	.844**	.000
٧.	عدم وضوح مستويات (صلاحيات) التفويض لمدير المدارس من قبل إدارة الموارد البشرية.	.796**	.000
٨.	إرباك مديري المدارس بالتغيرات الإدارية من قبل إدارة الموارد البشرية.	.814**	.000
٩.	قصور تطبيق مبدأ المحاسبية مع المعلمين المقصرين.	.736**	.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$ تشير نتائج الجدول (١٣) إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.01)$ ، فقد بلغ أعلى معامل ارتباط (**0.844) عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.01)$ ، وأقل معامل ارتباط (**0.642) عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.01)$ مما يعني أن جميع فقرات مجال المعوقات الادارية تتمتع بفاعلية عالية وتقيس ما وضعت من أجله. وهذا يشير إلى أن جميع فقرات المجال تتمتع بدرجة صدق عالية.

٣. معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات مجال المعوقات المادية والدرجة الكلية للمجال:

جدول (١٤) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات مجال المعوقات المادية والدرجة الكلية للمجال

م	فقرات مجال المعوقات المادية	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
١.	ضعف الدعم المالي لبرامج تدريب الموظفين (الإداريات/المعلمات) في المدارس.	.943**	.000
٢.	ضعف الأنشطة الاجتماعية والترفيهية للموظفات (إداريات/معلمات).	.823**	.000
٣.	ضعف الحوافز للموظفات (إداريات/معلمات).	.937**	.000
٤.	قلة المخصصات المالية للتجهيزات المكتبية في المدارس.	.836**	.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$ تشير نتائج الجدول (١٤) إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.01)$ ، فقد بلغ أعلى معامل ارتباط (**0.943) عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.01)$ ، وأقل معامل ارتباط (**0.823) عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.01)$ مما يعني أن جميع فقرات مجال المعوقات المادية تتمتع بفاعلية عالية وتقيس ما وضعت من أجله. وهذا يشير إلى أن جميع فقرات المجال تتمتع بدرجة صدق عالية.

٤. معامل ارتباط درجة كل مجال والدرجة الكلية لمحور معوقات وجود وحدة إدارة الموارد البشرية في المدارس:

جدول (١٥) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل مجال والدرجة الكلية لمحور معوقات وجود وحدة إدارة الموارد البشرية في المدارس

م	مجالات محور معوقات وجود وحدة إدارة الموارد البشرية في المدارس	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
١.	المعوقات التنظيمية	.779**	.000
٢.	المعوقات الإدارية	.904**	.000

إدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم العام من وجهة ... مها الحارثي وآخرون

.000	.797**	المعوقات المادية
------	--------	------------------

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.

تشير نتائج الجدول (١٥) إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل مجال والدرجة الكلية لمحور معوقات وجود وحدة إدارة الموارد البشرية في المدارس عالية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.01)$ ، فقد بلغ أعلى معامل ارتباط (**0.904) عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.01)$ ، وأقل معامل ارتباط (**0.779) عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.01)$. مما يعني أن جميع مجالات محور معوقات وجود وحدة إدارة الموارد البشرية في المدارس تتمتع بفاعلية عالية وتقيس ما وضعت من أجله. وهذا يشير إلى أن محور معوقات وجود وحدة إدارة الموارد البشرية في المدارس يتمتع بدرجة صدق عالية.

٥. معامل ارتباط درجة كل محور والدرجة الكلية لأداة الدراسة:

جدول (١٦) معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل محور والدرجة الكلية لأداة الدراسة

م	محاور أداة الدراسة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
١.	مهام إدارة الموارد البشرية في المدارس	.843**	.000
٢.	معوقات وجود وحدة إدارة الموارد البشرية في المدارس	.600**	.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.

تشير نتائج الجدول (١٦) إلى أن معاملي ارتباط محوري أداة الدراسة والدرجة الكلية للأداة عالية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.01)$ ، فقد بلغ معامل ارتباط المحور الأول بالدرجة الكلية للأداة (**0.843)، وبلغ معامل ارتباط المحور الثاني بالدرجة الكلية للأداة (**0.600). مما يعني أن محوري أداة الدراسة تتمتع بفاعلية عالية وتقيس ما وضعت من أجله. وهذا يشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة صدق عالية.

ثبات أداة البحث:

تم التأكد من ثبات استبانة البحث عن طريق حساب معامل الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ، على النحو التالي.

جدول رقم (١٧) قيم معامل ألفا ل كرونباخ لثبات أداة الدراسة

م	الإبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	تخطيط الموارد البشرية في المدرسة	12	0.95
2	تحليل وتوصيف الوظائف	5	0.88
3	تنمية وتطوير الموارد البشرية	7	0.93
4	تقييم الأداء	3	0.88
5	الحوافز والترقيات المادية والمعنوية	6	0.87
	المحور الأول: مهام إدارة الموارد البشرية في المدارس	33	0.96
1	المعوقات التنظيمية	8	0.94
2	المعوقات الإدارية	9	0.91

0.91	4	المعوقات المادية	3
0.94	21	المعوقات وجود وحدة إدارة الموارد البشرية في المدارس	
0.95	54	الأداة ككل	

يلاحظ من الجدول رقم (١٧) أن قيمة معامل التجانس الداخلي الفا كرونباخ للمحور الأول مهام إدارة الموارد البشرية في المدارس ككل بلغت (0.96)، وفيما يتعلق بمعاملات ثبات التجانس الداخلي لمجالات المحور الأول فجميعها قيم ثبات مرتفعة. كما يلاحظ أيضاً أن قيمة معامل ثبات التجانس الداخلي الفا كرونباخ للمحور الثاني معوقات وجود وحدة إدارة الموارد البشرية في المدارس بلغت (0.94). وفيما يتعلق بمعاملات ثبات التجانس الداخلي لمجالات المحور الثاني فجميعها قيم ثبات مرتفعة. أما بالنسبة لثبات التجانس الداخلي للاستبانة ككل بمحاورها فقد بلغت قيمته (٠.٩٥). وجميعها قيم مرتفعة وتزيد عن الحد الأدنى لمعامل الثبات 0.60.

وهذه النتائج تؤكد أن الأداة صالحة للتطبيق على عينة الدراسة الأصلية. وبذلك يكون قد تم التحقق من الصدق والثبات لأداة الدراسة، والثوق بصحة الأداة وصلاحتها في جمع بيانات الدراسة وتحليلها والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

نتائج الدراسة ومناقشتها

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الاحصائي لأسئلة البحث؛ وذلك من خلال عرض وتحليل إجابات عينة البحث على اداة البحث ومحاوره، ومناقشة نتائجه، والمتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، واختبار (t) لكل عبارة من عبارات الأداة ومحاورها؛ لمعرفة مدى توافرها، وتحليل نتائج البحث وربطها بالدراسات السابقة، مع عرض لمخلص لنتائج البحث والتوصيات والمقترحات.

ويمكن للباحثين عرض وصف وتحليل متوسطات إجابات عينة البحث حول عبارات الأداة ومحاورها والاجابة عن اسئلة البحث على النحو الآتي:

السؤال الأول: ما واقع ممارسة مهام إدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديرات المدارس؟

للإجابة عن السؤال الأول للدراسة تم وصف وتحليل إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مجالات المحور الأول (مهام ادارة الموارد البشرية في المدارس) بصورة مجتمعة وبصورة منفردة لكل مجال على حدة، وقد لجأت الباحثات إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار (t) ومستوى المعنوية لكل عبارة من عبارات مجالات المحور الأول (بصورة منفردة)، وجميع مجالات المحور بصورة مجتمعة. وذلك على النحو الموضح الآتي:

١. وصف وتحليل أبعاد المحور الأول (مهام ادارة الموارد البشرية في المدارس) منفردة:

إدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم العام من وجهة ...، مها الحارثي وآخرون

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، واختبار (t)، ومستوى المعنوية لأبعاد المحور الأول بصورة منفردة، على النحو الموضح الآتي:

أ. وصف وتحليل فقرات مجال تخطيط الموارد البشرية في المدارس:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار (t) ومستوى المعنوية لفقرات مجال تخطيط الموارد البشرية في المدارس وإجمالي المجال، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (١٨) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول مجال تخطيط الموارد البشرية في المدارس

الرقم	فقرات مجال تخطيط الموارد البشرية في المدارس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الرتبة	درجة الممارسة
١.	تهيئ إدارة المدرسة خطة متكاملة ذات أهداف واضحة.	3.91	1.03	78.29	7.412	.000	٢	مرتفعة
٢.	ترسم إدارة المدرسة خططها تماشياً مع خطط إدارة التعليم.	4.16	0.99	83.14	9.805	.000	١	مرتفعة
٣.	توفر إدارة المدرسة أنظمة معلومات موارد بشرية حديثة.	3.56	1.03	71.14	4.523	.000	٦	مرتفعة
٤.	توجد استراتيجيات واضحة لإدارة الموارد البشرية في إدارة المدرسة.	3.49	1.20	69.71	3.384	.001	٩	مرتفعة
٥.	تشرف إدارة الموارد البشرية في إدارة التعليم على تخطيط الموارد البشرية في المدرسة.	3.43	1.20	68.57	2.991	.004	١٠	مرتفعة
٦.	توجه إدارة المدرسة الإداريات/المعلمات للاطلاع على خطة الموارد البشرية.	3.53	1.27	70.57	3.480	.001	٧	مرتفعة
٧.	توفر إدارة المدرسة قاعدة معلومات إلكترونية شاملة عن خصائص إدارة الموارد البشرية داخل المدرسة وخارجها.	3.29	1.28	65.71	1.874	.065	١١	متوسطة
٨.	تقوم إدارة الموارد البشرية في إدارة التعليم بالربط بين الاحتياجات البشرية والاحتياجات الأخرى المادية والإدارية في المدرسة.	3.51	1.27	70.29	3.385	.001	٨	مرتفعة
٩.	توزع إدارة المدرسة المهام التدريسية على الإداريات/المعلمات حسب المصلحة التعليمية.	3.83	1.18	76.57	5.879	.000	٣	مرتفعة
١٠.	توفر إدارة المدرسة للإداريات/المعلمات الجدد في المدرسة معلومات عن طبيعة	3.83	1.18	76.57	5.879	.000	٣	مرتفعة

							المدرسة ووظيفتها والعاملين بها.
مرتفعة	٤	.000	5.579	75.43	1.16	3.77	١١. تحدد إدارة المدرسة احتياجاتها (المستقبلية) من الموارد البشرية.
مرتفعة	٥	.000	5.402	74.57	1.13	3.73	١٢. تحقق إدارة الموارد البشرية في إدارة التعليم الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية المتاحة في المدرسة.
مرتفعة		.000	5.901	73.38	0.95	3.67	ملخص فقرات مجال تخطيط الموارد البشرية في المدارس

تبين نتائج الجدول رقم (١٨) أنّ متوسط درجات التوافر لجميع فقرات مجال تخطيط الموارد البشرية في المدارس جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكرت الخماسي، والتي تراوحت بين (٣.٢٩ - ٤.١٩) والتي تعكس درجة ممارسة مرتفعة ومتوسطة، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (٢): " ترسم إدارة المدرسة خططها تماشياً مع خطط إدارة التعليم." بوسط حسابي عالي (٤.١٦)، وانحراف معياري (٠.٩٩) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة وبوزن نسبي عالي (٤٨٣.١٤%)، بينما أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة (٧): " توفر إدارة المدرسة قاعدة معلومات إلكترونية شاملة عن خصائص إدارة الموارد البشرية داخل وخارج المدرسة." بوسط حسابي متوسط بلغ (٣.٢٦)، وانحراف معياري (١.٢٨)، وبوزن نسبي متوسط (٦٥.٧١%) وبدرجة متوسطة.

وصف وتحليل فقرات مجال تحليل وتوصيف الوظائف:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار (t) ومستوى المعنوية لفقرات مجال تحليل وتوصيف الوظائف وإجمالي المجال، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (١٩) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول مجال تحليل وتوصيف الوظائف

الرقم	فقرات مجال تحليل وتوصيف الوظائف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الرتبة	درجة الممارسة
١	تعتمد إدارة المدرسة على التحليل الوظيفي والمعايير المهنية للوظائف والمهن في عمليات التدريب المختلفة للطلبة.	3.73	1.08	74.57	5.667	.000	٥	مرتفعة
٢	تحدد إدارة المدرسة المهام التي يقوم بها شاغل الوظيفة (الوصف الوظيفي).	4.00	0.93	80.00	8.972	.000	٢	مرتفعة
٣	توافق إدارة المدرسة بين الهيكل التنظيمي والتوصيف الوظيفي.	3.86	0.94	77.14	7.654	.000	٤	مرتفعة

إدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم العام من وجهة ...، مها الحارثي وآخرون

مرتفعة	٣	.000	8.103	78.29	0.94	3.91	تطبق إدارة المدرسة القوانين التي تحدد حقوق الموظفين وواجباتهم داخل المدرسة.	٤
مرتفعة	١	.000	8.613	80.29	0.99	4.01	تنمي إدارة المدرسة الشعور بالمسؤولية لدى الإداريات/ المعلمات عن ممارستهم لمهامهم داخل المدرسة.	٥
مرتفعة		.000	8.883	78.06	0.85	3.90	ملخص فقرات مجال تحليل وتوصيف الوظائف	

تبين نتائج الجدول رقم (١٩) أنّ متوسط درجات التوافر لجميع فقرات مجال تحليل وتوصيف الوظائف جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكرت الخماسي، والتي تراوحت بين (4.01- ٣.٧٣) والتي تعكس درجة ممارسة مرتفعة، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (٥): " تنمي إدارة المدرسة الشعور بالمسؤولية لدى الإداريات/ المعلمات عن ممارستهم لمهامهم داخل المدرسة.." بوسط حسابي عالي (٤.٠١)، وانحراف معياري (٠.٩٩). يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة وبوزن نسبي عالي (٨٠.٢٩%)، بينما أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة (١): " تعتمد إدارة المدرسة على التحليل الوظيفي والمعايير المهنية للوظائف والمهن في عمليات التدريب المختلفة للطلبة." بوسط حسابي عالي بلغ (٣.٧٣)، وانحراف معياري (١.٠٨)، وبوزن نسبي عالي (٧٤.٥٧%) وبدرجة مرتفعة.

وصف وتحليل فقرات مجال تنمية وتطوير الموارد البشرية:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار (t) ومستوى المعنوية لفقرات مجال تنمية وتطوير الموارد البشرية وإجمالي المجال، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (٢٠) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول مجال تنمية وتطوير الموارد البشرية

الرقم	فقرات مجال تنمية وتطوير الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الرتبة	درجة الممارسة
١.	تنوع البرامج التدريبية بما يلبي حاجات الإداريات/ المعلمات بالمدرسة.	3.80	1.08	76.00	6.170	.000	٢	مرتفعة
٢.	تختار وحدات التدريب بإدارة الموارد البشرية المتطلبات التدريبية بدقة.	3.60	1.12	72.00	4.476	.000	٥	مرتفعة
٣.	تعتمد إدارة المدرسة على الأسس العملية والعلمية (تحديد	3.71	1.14	74.29	5.224	.000	٤	مرتفعة

							الاحتياجات التدريبية للمعلمات وفقاً لمتطلبات واحتياجات سوق العمل.
مرتفعة	٦	.000	3.873	71.43	1.23	3.57	تشرف إدارة الموارد البشرية في إدارة التعليم على تنفيذ البرامج التدريبية في المدرسة.
مرتفعة	٧	.004	2.958	69.14	1.29	3.46	يتم تدريب الإداريات/المعلمات في المدرسة وفقاً لنتائج تقييم الأداء.
مرتفعة	١	.000	5.758	76.29	1.18	3.81	يسهم التدريب في اكساب الإداريات/المعلمات خبرات جديدة تؤهلهم إلى الارتقاء بمستوى العمل.
مرتفعة	٣	.000	5.067	74.57	1.20	3.73	توفر الإدارة الكفاءات التدريبية القادرة على إعداد وتأهيل الإداريات/المعلمات.
مرتفعة		.000	5.343	73.39	1.05	3.67	ملخص فقرات مجال تنمية وتطوير الموارد البشرية

تبين نتائج الجدول رقم (٢٠) أنّ متوسط درجات التوافر لجميع فقرات مجال تنمية وتطوير الموارد البشرية جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكرت الخماسي، والتي تراوحت بين (٣.٤٦ - ٣.٨١) والتي تعكس درجة ممارسة مرتفعة، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (٦): "يسهم التدريب في اكساب الإداريات/المعلمات خبرات جديدة تؤهلهم إلى الارتقاء بمستوى العمل." بوسط حسابي عالي (٣.٨١)، وانحراف معياري (١.١٨) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة وبوزن نسبي عالي (٧٦.٢٩%)، بينما أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة (٥): "يتم تدريب الإداريات/المعلمات في المدرسة وفقاً لنتائج تقييم الأداء." بوسط حسابي عالي بلغ (٣.٤٦)، وانحراف معياري (١.٢٩)، وبوزن نسبي عالي (٦٩.١٤%) وبدرجة مرتفعة.

وصف وتحليل فقرات مجال تقييم الأداء:

تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار (t) ومستوى المعنوية لفقرات مجال تقييم الأداء وإجمالي المجال، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (٢١) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول مجال تقييم الأداء

الرقم	فقرات مجال تقييم الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الرتبة	درجة الممارسة
١	يوجد نظام واضح لتقييم أداء الإداريات/المعلمات في المدرسة.	3.97	0.96	79.43	8.443	.000	٢	مرتفعة

إدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم العام من وجهة ...، مها الحارثي وآخرون

مرتفعة	٣	.000	6.808	77.14	1.05	3.86	تعتمد إدارة المدرسة على معايير محددة لتحقيق العدالة في تقييم الإداريات/المعلمات.	٢
مرتفعة	١	.000	7.932	80.29	1.07	4.01	يمكن للإداريات/المعلمات الاطلاع على نتائج التقييم بشفافية والاستفادة من التغذية الراجعة.	٣
مرتفعة		.000	8.400	78.95	0.94	3.95	ملخص فقرات مجال تقييم الأداء	

تبين نتائج الجدول رقم (٢١) أن متوسط درجات التوافر لجميع فقرات مجال تقييم الأداء جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكرت الخماسي، والتي تراوحت بين (4.01- 3.86) والتي تعكس درجة ممارسة مرتفعة، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (٣): " يمكن للإداريات/المعلمات الاطلاع على نتائج التقييم بشفافية والاستفادة من التغذية الراجعة." بوسط حسابي عالي (٤.٠١)، وانحراف معياري (١.٠٧) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة وبوزن نسبي عالي (٨٠.٢٩%)، بينما أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة (٢): " تعتمد إدارة المدرسة على معايير محددة لتحقيق العدالة في تقييم الإداريات/المعلمات." بوسط حسابي عالي بلغ (٣.٨٦)، وانحراف معياري (١.٠٥)، وبوزن نسبي عالي (٧٧.١٤%) وبدرجة مرتفعة.

وصف وتحليل فقرات مجال الحوافز والترقيات المادية والمعنوية:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار (t) ومستوى المعنوية لفقرات مجال الحوافز والترقيات المادية والمعنوية وإجمالي المجال، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (٢٢) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول مجال الحوافز والترقيات المادية والمعنوية

الرقم	فقرات مجال الحوافز والترقيات المادية والمعنوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الرتبة	درجة الممارسة
١.	يخضع الأسلوب الذي تمنح به الترقيات لمعايير واضحة ومحددة.	3.67	1.15	73.43	4.880	.000	٤	مرتفعة
٢.	ترتبط أنشطة الموارد البشرية كالترقية والترقية بعملية تقييم الأداء للإداريات/المعلمات.	3.70	1.11	74.00	5.286	.000	٣	مرتفعة
٣.	يتم اعتماد أسلوب الجدارة ليكون أساساً للترقيات والحوافز المادية والمعنوية.	3.66	1.24	73.14	4.441	.000	٥	مرتفعة
٤.	تساعد الحوافز التي تقدمها المدرسة على الارتقاء بأداء الإداريات/المعلمات.	3.89	1.11	77.71	6.673	.000	٢	مرتفعة

مرتفعة	٥	.000	4.245	73.14	1.30	3.66	تتسم قواعد الترقيات بحرصها على تحقيق المساواة والعدالة.
مرتفعة	١	.000	8.547	80.57	1.01	4.03	تسهم الحوافز المادية والمعنوية في رفع الروح المعنوية الإداريات/المعلمات.
مرتفعة		.000	6.874	75.33	0.93	3.77	ملخص فقرات مجال الحوافز والترقيات المادية والمعنوية

تبين نتائج الجدول رقم (٢٢) أن متوسط درجات التوافر لجميع فقرات مجال الحوافز والترقيات المادية والمعنوية جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكرت الخماسي، والتي تراوحت بين (٣.٦٦ - ٤.٦٥) والتي تعكس درجة ممارسة مرتفعة، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (٦): "تسهم الحوافز المادية والمعنوية في رفع الروح المعنوية الإداريات/المعلمات." بوسط حسابي عالي (٤.٠٣)، وانحراف معياري (١.٠١) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة وبوزن نسبي عالي (٨٠.٥٧%)، بينما أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة (٣): "يتم اعتماد أسلوب الجدارة ليكون أساساً للترقيات والحوافز المادية والمعنوية." بوسط حسابي عالي بلغ (٣.٦٦)، وانحراف معياري (١.٣٠)، وبوزن نسبي عالي (٧٣.١٤%) وبدرجة مرتفعة.

وصف وتحليل مجالات المحور الأول (مهام ادارة الموارد البشرية في المدارس) مجتمعة: تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، واختبار (t)، ومستوى المعنوية لمجالات المحور الأول بصورة مجتمعة، جاءت نتائجها كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (٢٣) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول مجالات مهام ادارة الموارد البشرية في المدارس

الرقم	مجالات مهام ادارة الموارد البشرية في المدارس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الرتبة	مستوى الممارسة
١	تخطيط الموارد البشرية في المدرسة	3.67	0.95	73.38	5.901	0.000	٤	مرتفعة
٢	تحليل وتوصيف الوظائف	3.90	0.85	78.06	8.883	0.000	٢	مرتفعة
٣	تنمية وتطوير الموارد البشرية	3.67	1.05	73.38	5.343	0.000	٤	مرتفعة
٤	تقييم الأداء	3.95	0.94	78.95	8.400	0.000	١	مرتفعة
٥	الحوافز والترقيات المادية والمعنوية	3.77	0.93	75.33	6.874	0.000	٣	مرتفعة
	ملخص مجالات مهام ادارة الموارد البشرية في المدارس	3.75	0.87	74.95	7.162	0.000	-	مرتفعة

يبين الجدول رقم (٢٣)، أن متوسط درجات التوافر لجميع مجالات مهام ادارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية في المدرسة، تحليل وتوصيف الوظائف، تنمية وتطوير الموارد البشرية، تقييم الأداء، الحوافز والترقيات المادية والمعنوية) تراوحت بين (3.67-

3.95)، وكانت في مستوى توافر مرتفعة. كما جاء ترتيب مجالات مهام إدارة الموارد البشرية وفقاً لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في مدارس التعليم العام، كالآتي:

أ. كان أعلى تلك المجالات توافراً هو مجال تقييم الأداء بوسط حسابي عالي جداً (3.95)، وانحراف معياري (0.94) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول المجال، وبوزن نسبي عالي (78.95%)، وتفسير ذلك أنّ واقع ممارسة تقييم الأداء في مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديرات المدارس كان بدرجة مرتفعة.

ب. جاء مجال تحليل وتوصيف الوظائف في المرتبة الثانية بوسط حسابي عالي (3.90)، وانحراف معياري (0.85)، يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول المجال، وبوزن نسبي عالي (78.06%)، وتفسير ذلك أنّ واقع ممارسة تحليل وتوصيف الوظائف في مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديرات المدارس كان بدرجة مرتفعة.

ج. جاء مجال الحوافز والترقيات المادية والمعنوية في المرتبة الثالثة بوسط حسابي عالي (3.77)، وانحراف معياري (0.93)، يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول المجال، وبوزن نسبي عالي (75.33%)، وتفسير ذلك أنّ واقع ممارسة الحوافز والترقيات المادية والمعنوية في مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديرات المدارس كان بدرجة مرتفعة.

د. جاء مجال تخطيط الموارد البشرية في المدرسة وتنمية وتطوير الموارد البشرية في المرتبة الرابعة والاختيرة بوسط حسابي متساو وعالي (3.67)، وانحرافين معياريين (1.05، 0.95) على التوالي، يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول المجالين، وبوزن نسبي متساو وعالي (73.38%)، وتفسير ذلك أنّ واقع ممارسة تخطيط الموارد البشرية في المدرسة وتنمية وتطوير الموارد البشرية في مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديرات المدارس كان بدرجة مرتفعة.

السؤال الثاني: ما معوقات وجود وحدة إدارة موارد بشرية داخل المدارس من

وجهة نظر مديرات المدارس؟

للإجابة عن السؤال الثاني للدراسة تم وصف وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مجالات المحور الثاني (معوقات وجود إدارة الموارد البشرية في المدارس) بصورة مجتمعة وبصورة منفردة لكل مجال على حدة، وقد لجأت الباحثات إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار (t) ومستوى المعنوية لكل عبارة من عبارات مجالات المحور الثاني (بصورة منفردة)، ولجميع مجالات المحور بصورة مجتمعة. وذلك على النحو الموضح الآتي:

1. وصف وتحليل أبعاد المحور الثاني (معوقات وجود إدارة الموارد البشرية في المدارس) منفردة:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، واختبار (t)، ومستوى المعنوية لمجالات المحور الثاني بصورة منفردة، على النحو الموضح الآتي:

أ. وصف وتحليل فقرات مجال المعوقات التنظيمية:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار (t) ومستوى المعنوية لفقرات مجال المعوقات التنظيمية في المدارس وإجمالي المجال، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (٢٤) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول مجال المعوقات التنظيمية

الرقم	فقرات مجال المعوقات التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الرتبة	درجة التوافق
١.	قلة عدد المختصين ذوي الكفاءات في مجال إدارة الموارد البشرية.	3.67	1.13	73.43	4.990	.000	١	مرتفعة
٢.	ضعف التنسيق بين معظم الوحدات الإدارية في مكاتب التعليم.	3.66	1.20	73.14	4.572	.000	٢	مرتفعة
٣.	عدم ملاءمة البرامج والأنشطة التدريبية لاحتياجات المدارس.	3.53	1.10	70.57	4.021	.000	٤	مرتفعة
٤.	ضعف تنمية ميول الموظفين (معلمين/إداريين) المهنية في المدارس.	3.60	1.20	72.00	4.195	.000	٣	مرتفعة
٥.	عدم وجود سياسة واضحة للمدارس من قبل إدارة التعليم في مجال إدارة الموارد البشرية.	3.60	1.18	72.00	4.238	.000	٣	مرتفعة
٦.	محدودية التقويم المستمر لأداء الموظفين الإداريين.	3.49	1.09	69.71	3.740	.000	٥	مرتفعة
٧.	مركزية الأنظمة واللوائح المعمول بها في المدارس.	3.66	1.05	73.14	5.247	.000	٢	مرتفعة
٨.	ضعف التوافق بين الهياكل التنظيمية الحالية مع تطبيقات إدارة الموارد البشرية.	3.60	1.21	72.00	4.153	.000	٣	مرتفعة
	ملخص فقرات مجال المعوقات التنظيمية	3.60	0.95	72.00	5.275	.000		مرتفعة

تبين نتائج الجدول رقم (٢٤) أنّ متوسط درجات التوافق لجميع فقرات مجال المعوقات التنظيمية جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكرت الخماسي، والتي تراوحت بين (٣.٤٩ - ٣.٦٧) والتي تعكس درجة توافق مرتفعة، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافقاً الفقرة (١): " قلة عدد المختصين ذوي الكفاءات في مجال إدارة الموارد البشرية." بوسط حسابي عالي (٣.٦٧)، وانحراف معياري (١.١٣) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة وبوزن نسبي عالي (٧٣.٤٣%)، بينما أدنى تلك الفقرات توافقاً الفقرة (٦): " محدودية التقويم المستمر لأداء الموظفين الإداريين." بوسط حسابي متوسط بلغ (٣.٤٩)، وانحراف معياري (١.٠٩)، وبوزن نسبي متوسط (٦٩.٧١%) وبدرجة مرتفعة.

ب. وصف وتحليل فقرات مجال المعوقات الإدارية:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار (t) ومستوى المعنوية لفقرات مجال المعوقات الإدارية في المدارس وإجمالي المجال، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (٢٥) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول مجال المعوقات الإدارية

الرقم	فقرات مجال المعوقات الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الرتبة	درجة التوافر
١.	كثرة الأعباء والمهام الموكلة إلى مديرة المدرسة.	3.97	1.09	79.43	7.458	.000	١	مرتفعة
٢.	ضعف التنسيق والتواصل بين إدارة الموارد البشرية في إدارة التعليم وإدارة المدرسة.	3.91	1.20	78.29	6.371	.000	٣	مرتفعة
٣.	كثرة القيود الإدارية التي تمنع المديرات من الإبداع في أداء مهامهم الوظيفية.	3.94	0.99	78.86	7.960	.000	٢	مرتفعة
٤.	ضعف مهارات اتخاذ القرار لدى المديرات.	3.56	1.11	71.14	4.193	.000	٦	مرتفعة
٥.	ضعف مهارات التخطيط لدى المديرات داخل المدرسة.	3.47	1.15	69.43	3.426	.000	٨	مرتفعة
٦.	تضارب تعاميم الأقسام التعليمية بالإدارة الموجهة للمدارس.	3.76	1.11	75.14	5.712	.000	٥	مرتفعة
٧.	عدم وضوح مستويات (صلاحيات) التفويض لمدير المدارس من قبل إدارة الموارد البشرية.	3.76	1.07	75.14	5.925	.000	٥	مرتفعة
٨.	إرباك مديري المدارس بالتغيرات الإدارية من قبل إدارة الموارد البشرية.	3.83	1.14	76.57	6.072	.000	٤	مرتفعة
٩.	قصور تطبيق مبدأ المحاسبية مع المعلمين المقصرين.	3.51	1.22	70.29	3.513	.000	٧	مرتفعة
	ملخص فقرات مجال المعوقات الإدارية	3.80	1.06	75.93	6.261	.000		مرتفعة

تبين نتائج الجدول رقم (٢٥) أن متوسط درجات التوافر لجميع فقرات مجال المعوقات الإدارية جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكرت الخماسي، والتي تراوحت بين (٣.٤٧- ٣.٩٧) والتي تعكس درجة توافر مرتفعة، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (١): " كثرة الأعباء والمهام الموكلة إلى مديرة المدرسة " بوسط حسابي عالي (٣.٩٧)، وانحراف معياري (١.٠٩) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول

الفقرة وبوزن نسبي عالي (٧٩.٤٣%)، بينما أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة (٥): " محدودية التقويم المستمر لأداء الموظفين الإداريات. " بوسط حسابي متوسط بلغ (٣.٤٧)، وانحراف معياري (١.١٥)، وبوزن نسبي متوسط (٦٩.٤٣%) وبدرجة مرتفعة.

ج. وصف وتحليل فقرات مجال المعوقات المادية:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار (t) ومستوى المعنوية لفقرات مجال المعوقات المادية في المدارس وإجمالي المجال، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (٢٦) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول مجال المعوقات المادية

الرقم	فقرات مجال المعوقات المادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الرتبة	درجة التوافر
١	ضعف الدعم المالي لبرامج تدريب الموظفين (الإداريات/المعلمات) في المدارس.	3.83	1.12	76.57	6.212	.000	١	مرتفعة
٢	ضعف الأنشطة الاجتماعية والترفيهية للموظفات (إداريات/معلمات).	3.81	1.20	76.29	5.700	.000	٢	مرتفعة
٣	ضعف الحوافز للموظفات (إداريات/معلمات).	3.76	1.28	75.14	4.953	.000	٤	مرتفعة
٤	قلة المخصصات المالية للتجهيزات المكتبية في المدارس.	3.79	1.25	75.71	5.260	.000	٣	مرتفعة
	ملخص فقرات مجال المعوقات المادية	3.75	0.81	74.92	7.713	.000		مرتفعة

تبين نتائج الجدول رقم (٢٦) أنّ متوسط درجات التوافر لجميع فقرات مجال المعوقات المادية جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكرت الخماسي، والتي تراوحت بين (٣.٧٦ - ٣.٨٣) والتي تعكس درجة توافر مرتفعة، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (١): " ضعف الدعم المالي لبرامج تدريب الموظفين (الإداريات/المعلمات) في المدارس. " بوسط حسابي عالي (٣.٨٣)، وانحراف معياري (١.١٢) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة وبوزن نسبي عالي (٧٦.٥٧%)، بينما أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة (٣): " ضعف الحوافز للموظفات (إداريات/معلمات). " بوسط حسابي متوسط بلغ (٣.٧٦)، وانحراف معياري (١.٢٨)، وبوزن نسبي متوسط (٧٥.١٤%) وبدرجة مرتفعة.

٢. وصف وتحليل مجالات المحور الثاني (معوقات وجود إدارة موارد بشرية في المدارس) مجتمعة:

إدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم العام من وجهة...، مها الحارثي وآخرون

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، واختبار (t)، ومستوى المعنوية لمجالات المحور الثاني بصورة مجتمعة، جاءت نتائجها كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (٢٧) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول مجالات معوقات وجود إدارة موارد بشرية في المدارس

الرقم	مجالات معوقات وجود إدارة موارد بشرية في المدارس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الرتبة	مستوى التوافر
١	المعوقات التنظيمية	3.60	0.95	72.00	5.275	0.000	٣	مرتفعة
٢	المعوقات الإدارية	3.75	0.81	74.92	7.713	0.000	٢	مرتفعة
٣	المعوقات المادية	3.80	1.06	75.93	6.261	0.000	١	مرتفعة
	ملخص مجالات معوقات وجود إدارة موارد بشرية في المدارس	3.70	0.77	74.00	7.575	0.000	-	مرتفعة

يبين الجدول رقم (٢٧) أنّ متوسط درجات التوافر لجميع مجالات معوقات وجود إدارة موارد بشرية في المدارس (المعوقات التنظيمية، المعوقات الإدارية، المعوقات المادية) تراوحت بين (3.60-3.80)، وكانت في مستوى توافر مرتفعة. كما جاء ترتيب مجالات معوقات وجود إدارة موارد بشرية في المدارس وفقاً لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في مدارس التعليم العام، كالآتي:

أ. كان أعلى تلك المجالات توافراً هو مجال المعوقات المادية بوسط حسابي عالي جداً (3.95)، وانحراف معياري (٠.٩٤) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول المجال، وبوزن نسبي عالي (٧٨.٩٥%)، وتفسير ذلك أنّ المعوقات المادية لوجود إدارة موارد بشرية في مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديرات المدارس كان بدرجة مرتفعة.

ب. جاء مجال المعوقات الإدارية في المرتبة الثانية بوسط حسابي عالي (3.75)، وانحراف معياري (٠.٨١)، يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول المجال، وبوزن نسبي عالي (٧٤.٩٢%)، وتفسير ذلك أنّ المعوقات الإدارية لوجود إدارة موارد بشرية في مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديرات المدارس كان بدرجة مرتفعة.

ج. جاء مجال المعوقات التنظيمية في المرتبة الثالثة والأخيرة بوسط حسابي عالي (3.60)، وانحراف معياري (٠.٩٥)، يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول المجال، وبوزن نسبي عالي (٧٢.٠٠%)، وتفسير ذلك أنّ المعوقات الإدارية لوجود إدارة موارد بشرية في مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديرات المدارس كان بدرجة مرتفعة.

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات استجابات مديرات المدارس حول مهام إدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم العام تعزى لمتغيرات (المؤهل التعليمي، العمر، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية)؟

لتقصي الاختلاف بين متوسطات استجابات مديرات المدارس حول مهام إدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم العام تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل التعليمي، العمر، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية)، وذلك على مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، تم استخدام اختبار تحليل التباين متعدد الاتجاهات ذو التصميم ($3 \times 3 \times 2$)، والذي كشف عن النتائج الموضحة في الجدول رقم (٢٨) لنتائج تحليل التباين الثلاثي.

جدول رقم (٢٨) نتائج تحليل التباين الثلاثي لتأثير متغيرات المؤهل العلمي والعمر وسنوات الخبرة والمرحلة التعليمية في استجابات مديرات المدارس حول مهام إدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم العام

مصدر التباين	المستوى	العينة	المتوسط الحسابي	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر	القيمة المعنوية
المؤهل التعليمي	بكالوريوس	61	3.72	.451	1	.451	.534	.468
	دراسات عليا	9	3.94					
العمر	من ٣٠ - ٤٠ سنة	39	3.81	.015	1	.015	.018	.895
	أكبر من ٤٥ سنة	31	3.67					
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	6	4.24	2.899	2	1.450	1.719	.189
	٥ - ١٠ سنوات	18	3.84					
	أكثر من ١٠ سنوات	46	3.65					
المرحلة التعليمية	ابتدائي	24	3.72	1.248	2	.624	.740	.482
	متوسطة	16	3.51					
	ثانوي	30	3.89					
	الخطأ			43.860	52	.843		
	المجموع			1035.758	70			

يلاحظ في الجدول رقم (٢٨) ما يلي:

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديرات المدارس حول مهام إدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم العام تعزى لتأثير متغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة فيشر (0.534) وبقية معنوية بلغت (0.468) وهي أكبر من القيمة المحددة ($\alpha \geq 0.05$).

٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديرات المدارس حول مهام إدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم العام تعزى لتأثير متغير العمر، حيث بلغت قيمة فيشر (0.018) وبقية معنوية بلغت (0.895) وهي أكبر من القيمة المحددة ($\alpha \geq 0.05$).

٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديرات المدارس حول مهام إدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم العام تعزى لتأثير متغير سنوات الخبرة، حيث

إدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم العام من وجهة... مها الحارثي وآخرون

بلغت قيمة فيشر (1.719) وبقيمة معنوية بلغت (0.482) وهي أكبر من القيمة المحددة ($0.05 \geq \alpha$).

٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديرات المدارس حول مهام إدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم العام تعزى لتأثير متغير المرحلة التعليمية، حيث بلغت قيمة فيشر (0.740) وبقيمة معنوية بلغت (0.189) وهي أكبر من القيمة المحددة ($0.05 \geq \alpha$).

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات مديرات المدارس حول معوقات وجود إدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم العام تعزى لمتغيرات (المؤهل التعليمي، العمر، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية)؟

لتقصي الاختلاف بين متوسطات استجابات مديرات المدارس حول معوقات وجود إدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم العام تعزى لمتغيرات (المؤهل التعليمي، العمر، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية)، وذلك على مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، تم استخدام اختبار تحليل التباين متعدد الاتجاهات ذو التصميم ($2 \times 3 \times 2 \times 2$) والذي كشف عن النتائج الموضحة في الجدول رقم (٢٩) لنتائج تحليل التباين الثلاثي.

جدول رقم (٢٩) نتائج تحليل التباين الثلاثي لتأثير متغيرات المؤهل العلمي والعمر وسنوات الخبرة والمرحلة التعليمية في استجابات مديرات المدارس حول معوقات وجود إدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم العام

مصدر التباين	المستوى	العينة	المتوسط الحسابي	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر	القيمة المعنوية
المؤهل التعليمي	بكالوريوس	61	3.72	.091	1	.091	.144	.706
	دراسات عليا	9	3.55					
العمر	من ٣٠ - ٤٠ سنة	39	3.70	.002	1	.002	.003	.958
	أكبر من ٤٥ سنة	31	3.70					
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	6	3.23	.566	2	.283	.448	.641
	٥ - ١٠ سنوات	18	3.67					
	أكثر من ١٠ سنوات	46	3.77					
المرحلة التعليمية	ابتدائي	24	3.72	.191	2	.096	.152	.860
	متوسطة	16	3.70					
	ثانوي	30	3.68					
	الخطأ			32.807	52	.631		
	المجموع			999.544	70			

يلاحظ في الجدول رقم (٢٩) ما يلي:

٥. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديرات المدارس حول معوقات وجود إدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم العام تعزى لتأثير متغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة فيشر (0.144) وبقيمة معنوية بلغت (0.706) وهي أكبر من القيمة المحددة ($\alpha \geq 0.05$). وتعزى هذه النتيجة إلى أن معوقات إدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم العام واحدة ولا ترتبط بالمؤهل العلمي بكالوريوس فما دون أو دراسات عليا، وذلك لأن الإجراءات الإدارية والتنظيمات الإدارية والأمور المالية هي أمور تقررها الوزارة وفقا لنظام معين ولوائح خاصة، وهي تطبق على جميع المدارس وجميع العاملين والمدراء بغض النظر عن المؤهل.

٦. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديرات المدارس حول معوقات وجود إدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم العام تعزى لتأثير متغير العمر، حيث بلغت قيمة فيشر (0.003) وبقيمة معنوية بلغت (0.958) وهي أكبر من القيمة المحددة ($\alpha \geq 0.05$). وتعزى هذه النتيجة إلى أن جميع مديرات المدارس باختلاف العمر يوجد لديهن معوقات أثناء تطبيق إدارة الموارد البشرية ومن أبرز هذه المعوقات قلة الموارد المادية والأمور التنظيمية والإدارية التي تحد من العمل، وقلة الكوادر المدربة وجميعها أمور تتعلق بمدى دعم وزارة التعليم للمديرات ومدى مرونة اللوائح والتنظيمات ولا علاقة لها بعمر المديرية فالوزارة لا تنظر إلى عمر المديرية لتمنحها مزيدا من الصلاحيات أو مزيدا من الحوافز المادية.

٧. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديرات المدارس حول معوقات وجود إدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم العام تعزى لتأثير متغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة فيشر (٠.٤٤٨) وبقيمة معنوية بلغت (0.641) وهي أكبر من القيمة المحددة ($\alpha \geq 0.05$). وتعزى هذه النتيجة إلى أن المعوقات الثلاث الإدارية والتنظيمية والمادية هي معوقات طبيعية تتعلق بأي موضوع يرتبط بالتنمية وإدارة الموارد البشرية وهي توجد لدى جميع المدراء ولا علاقة لها بالخبرة، فقلة الحوافز المادية وعرقلة القوانين للعمل وتقدم القوانين وعدم تحديثها لتتماشى مع روح العصر تشكل معوقات أمام إدارة الموارد البشرية أكثر من وجود اختلافات في الخبرة.

٨. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديرات المدارس حول معوقات وجود إدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم العام تعزى لتأثير متغير المرحلة التعليمية، حيث بلغت قيمة فيشر (٠.١٥٢) وبقيمة معنوية بلغت (0.860) وهي أكبر من القيمة المحددة ($\alpha \geq 0.05$). وتعزى هذه النتيجة إلى أن جميع المراحل التعليمية تعاني من هذه المعوقات فالقانون التعليمي المطبق في جميع المراحل التعليمية واحد وهو يتبع وزارة التعليم، كما أن التعليمات تصدر عن الوزارة وتعمم على جميع مدراء المدارس في جميع المراحل التعليمية، ومن ناحية العوائق المادية فإن معظم المدارس في التعليم العام لها نفس

المخصصات المالية تقريبا ولا تختلف بشكل جوهري تبعا للمرحلة التعليمية. كما أن المعوقات التنظيمية التي تتعلق بقلّة الصلاحيات وضعف التخطيط هي موجودة عند عدد كبير من المدراء بغض النظر عن المرحلة فهي تتعلق بأمور تنظيمية وإدارية. جاءت إجابة نتائج تحليل ومناقشة كلاً من: السؤال الأول، السؤال الثاني، السؤال الثالث، والسؤال الرابع، محققةً للهدف الرئيسي للبحث وهو التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديرات المدارس، والمعوقات التي تحد من وجود وحدة إدارة موارد بشرية في المدرسة.

ملخص النتائج:

- 1- متوسط درجات التوافر لجميع مجالات مهام ادارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية في المدرسة، تحليل وتوصيف الوظائف، تنمية وتطوير الموارد البشرية، تقييم الأداء، الحوافز والترقيات المادية والمعنوية) مرتفعة وبوسط حسابي (٣.٧٥).
- 2- درجة توافر مجالات معوقات وجود إدارة موارد بشرية في المدارس (المعوقات التنظيمية، المعوقات الادارية، المعوقات المادية) مرتفعة وبوسط حسابي (٣.٧٠).
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديرات المدارس حول مهام إدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم العام تعزى لمتغيرات البحث (المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية).
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديرات المدارس حول معوقات وجود إدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم العام تعزى لمتغيرات البحث (المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية).

توصيات البحث.

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثات بما يلي:

- إعطاء مدراء المدارس المزيد من الصلاحيات اللازمة لممارسة مهام إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في الاختيار والتعيين واتخاذ القرار في العملية التعليمية داخل المدرسة.
- إضافة تخصص إدارة الموارد البشرية في التوصيف الوظيفي للوظائف الادارية للموظفات الجدد، واعطاء الاداريات اللاتي على رأس العمل دورات في إدارة الموارد البشرية ومهامها.
- استقطاب خبراء بكفاءة عالية والتعاون معهم في عملية تخطيط الموارد البشرية.
- العمل على وضع لائحة تنظيمية وقاعدة معلومات شاملة لمهام ووظائف إدارة الموارد البشرية بالمدرسة، وإطلاع العاملين عليها.

- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية، وذلك بتوفير ميزانية كافية، واختيار البرامج التدريبية بما يلائم احتياجات العاملين واكسابهم المهارات اللازمة لإنجاز مهامهم.
 - وضع نظام واضح بمعايير دقيقة وتوفير الموارد المادية الكافية لنظام الحوافز والمكافآت
 - ضرورة حرص الوزارة على تطوير إدارة الموارد البشرية وتفعيلها بالشكل الصحيح داخل المدرسة.
- الدراسات المقترحة:**
- درجة ممارسة مهام إدارة الموارد البشرية في المدارس من وجهة نظر المعلمين.
 - إدارة الموارد البشرية ودورها في التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية.
 - التحديات التي تواجهها مديرات مدارس التعليم العام في ممارسة صلاحياتها في إدارة الموارد البشرية داخل المدرسة وسبل مواجهتها.
 - فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى مديرات مدارس التعليم العام وعلاقته بالنتائج التعليمي.
 - دراسة نموذج مقترح حول تطوير كفاءة مديرات مدارس التعليم العام في إدارة الموارد البشرية في ضوء الحاجات التدريبية.

قائمة المصادر والمراجع

- أحمد، أحمد إبراهيم، غيث، أحمد محمد سالم، شعلان، عبد الحميد عبد الفتاح. (٢٠١٩م). تطور أداء إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية: [دراسة تحليلية]. الجمعية المصرية لأصول التربية، مجلة المعرفة التربوية، ١ (١٤)، ١٠٨-١٢٧.
- بلقرة، زين الحياة. (٢٠١٧). ماهية إدارة الموارد البشرية. المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، ١٨ (٥٨)، ١-٢٦.
- بوزوران، سعيدة. (٢٠١٥). أهمية التطوير التنظيمي للمؤسسة. مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية. مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، ٣١٤، ٢٦-٣٨.
- التميمي، محمد كريم عبيد. (٢٠١٧). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية. رسالة ماجستير، ١٤٩-١٤٩.
- الجربوعة، مصطفى. (٢٠١٩). إدارة الموارد البشرية. دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- خليفة، قصي قطان. (٢٠١٥). إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية. دار المعتز للنشر والتوزيع- عمان.
- الدوسري، غزيل سعيد دلموك. (٢٠١٩). درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى القادة في المؤسسات التربوية في الكويت وعلاقتها بالتنمية المستدامة.
- الرحيمي، بشاير عزام حميد. (٢٠٢٠). معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض [رسالة ماجستير منشورة]. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، ٥ (٥)، ١٢١٧-١١٧٢.
- رضوان، محمود عبد الفتاح. (٢٠١٢). الإستراتيجيات الأساسية في اداره الموارد البشرية. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- زيادة، رانية. (٢٠٢٠). دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لموظفي مصرف الراجحي-أبها. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٢٩ (١)، ١٠٠-١٢٩.
- السقا، امتثال أحمد محمد، حزام، منال، العنزي، أروى عبد العزيز. (٢٠١٧). واقع التمكين الإداري للموارد البشرية لدى الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، ١٢ (٢)، ٢٢٧-٢٤٣.
- الشمري، عيبر محمد، الحسنائي، منتظر كاظم. (٢٠٢٢). إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة. دار صفاء للنشر والتوزيع- عمان.
- الشهراني، بدر يحيى، والعمار، عبد الله علي. (٢٠٢١). التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة بخميس مشيط. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٥ (١)، ٦٥-٣٨.

- الشهري، فاطمة محمد. شحبل، سلوى حمد. (٢٠٢٠). واقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية [دراسة ماجستير منشورة]. المجلة التربوية، ٧٣ (٧٣)، ١٢٧٣-١٢٤٣.
- عبد المقصود، ابتسام حسن. (٢٠١٨). إدارة الموارد البشرية. المكتب الجامعي الحديث.
- عساف، عبد المعطي محمد. (٢٠٢١). إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها المدخل المتكامل لبناء نظم الموارد البشرية. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة- عمان.
- العقبي، خليل سليمان، عليمت، صالح ناصر. (٢٠١٨). إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية في النقب من وجهة نظر المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، جامعة اليرموك (الأردن)، ٢٧ (٢)، ٥٧٣-٦٠٣.
- عقيلي، عمر وصفي. (٢٠١٥). إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي. دار وائل للنشر والتوزيع.
- علاقي، مدني عبد القادر. (٢٠٢٠). إدارة الموارد البشرية. (ط.٦). خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- العلواني، صليحة، كباي، تسعديت. (٢٠١٥). معوقات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على فاعلية المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية ببلدية آث منصور [دراسة ماجستير غير منشورة]، جامعة أكلي محند أولحاج- البويرة.
- العنزي، عبد العزيز سليمان. (٢٠١٩م). معوقات إدارة الموارد البشرية في المناطق التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر القادة التربويين [دراسة ماجستير منشورة]. مجلة المعرفة التربوية ٧ (١٤)، ١٠٨-١٢٧.
- العوسا، صالح إبراهيم، جواد، شوقي ناجي. (٢٠٢١). إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع- عمان.
- القحطاني، محمد بن دليم. (٢٠١٥). إدارة الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي متكامل. العبيكان للنشر والتوزيع.
- المعاينة، رولا نايف، الحموري، صالح سليم. (٢٠١٣). إدارة الموارد البشرية: دليل علمي. دار كنوز المعرفة العلمي للنشر والتوزيع.
- المغربي، محمد الفاتح محمد بشير. (٢٠١٣). إدارة الموارد البشرية. دار النشر للجامعات.
- آل ناجي، محمد بن عبد الله. (٢٠١٦). الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية (ط٧). مطابع الحميضي بالرياض.
- يوسف، شريف محمد. (٢٠١٩). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري بالمنظمات: دراسة ميدانية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. جامعة الدول العربية.
- Cobanoglu, F., Sertel, G., & Sarkaya, S. S. (2015). *Human Resource Management Practices in Turkish Education System (Denizli Case)*. European Journal of Educational Research, 7(4).

- Emily., Mulongo, L.S., &Yano, L.K., (2015). THE CHALLENGES FACING SECONDARY SCHOOL PRINCIPALS AS HUMAN RESOURCE MANAGERS (HRMS) IN LINE OF DUTY: A CASE OF NANDI COUNTY, KENYA. *International Journal of Business and Management Review*,3(4),119-132.
- Khalil, A., Ch, A., & Ilyas, M. (2017). *Teachers' Satisfaction regarding Human Resource Management Practices in Technical Institutions of Lahore*. *Bulletin of Education and Research*,39(2),95-105.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., &Wright, P. (2016). *Fundamentals of Human Resource Management*, (6th ed.). New York: McGraw-Hill Education.