



# تطوير الموارد البشرية لدى مديري مراكز التربية الخاصة الأهلية بمدينة الرياض

إعداد

**د/ لينا سليمان الخليوي**

أستاذ مساعد، قسم الإدارة التربوية،

كلية التربية، جامعة الملك سعود،

المملكة العربية السعودية

**أ/ نهى علي الحميدان**

طالبة ماجستير، قسم الإدارة التربوية،

كلية التربية، جامعة الملك سعود،

المملكة العربية السعودية

**أ/ مارية فواز الشهيويين**

طالبة ماجستير، قسم الإدارة التربوية،

كلية التربية، جامعة الملك سعود،

المملكة العربية السعودية

## تطوير الموارد البشرية لدى مديري مراكز التربية الخاصة الأهلية بمدينة الرياض

إعداد

د / لينا سليمان الخيوي

أستاذ مساعد، قسم الإدارة التربوية،

كلية التربية، جامعة الملك سعود،

المملكة العربية السعودية

أ / نهى علي الحميدان

طالبة ماجستير، قسم الإدارة التربوية،

كلية التربية، جامعة الملك سعود،

المملكة العربية السعودية

أ / مارية فواز الشهيويين

طالبة ماجستير، قسم الإدارة التربوية،

كلية التربية، جامعة الملك سعود،

المملكة العربية السعودية

### ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطوير الموارد البشرية لدى مديري مراكز التربية الخاصة الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر الوكلاء الإداريين، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدمت الباحثات المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام استبانة أداة للدراسة، وتم اختيار عينة قصدية تألفت من (13) وكيل ووكيلة لمراكز التربية الخاصة الأهلية، وأظهرت نتائج الدراسة أن تطوير الموارد البشرية لدى مديري مراكز التربية الخاصة الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر الوكلاء الإداريين بأن الأبعاد الثلاثة وهي: تطوير الموارد البشرية والتدريب وتقييم الأداء، انطبقت بدرجة كبير. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى تطوير الموارد البشرية لدى مديري مراكز التربية الخاصة الأهلية بمدينة الرياض تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، وسنوات الخدمة).

وقد أوصت الدراسة بالحرص على تطوير الموارد البشرية من خلال تكثيف البرامج والدورات التدريبية للعاملين في مراكز التربية الخاصة، والعمل على تفعيل وتطوير طرق تقييم أداء العاملين في مراكز التربية الخاصة للوصول إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

**الكلمات المفتاحية:** تطوير الموارد البشرية-مديري مراكز التربية الخاصة -مراكز التربية الخاصة الأهلية-تقييم الأداء-التدريب.

## مقدمة:

يعد العنصر البشري من العناصر المهمة التي تحيا بها المنظمات العامة والمنظمات التربوية، كما يعد المحرك الأساسي لجميع النشاطات وأساس فاعليتها؛ لذا فإن تميز هذا المورد بمهارته، ومعرفته وقابليته للتكيف مع طبيعة الأعمال التي يمارسها يدعم قدرة المؤسسات التربوية على مواجهة التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، كما يستدعي إعادة النظر بتركيبة الموارد البشرية المهارية والمعرفية وتطوير قدرتها الأدائية.

وتكمن أهمية المورد البشري في دوره المؤثر في رفع كفاءة إدارة المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها بوصفه محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المنظمة ذاتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخليا وخارجيا (الشرعة، 2015، ص 21). وقد ركزت خطة التنمية العاشرة في هدفها الحادي عشر على تنمية الموارد البشرية ورفع إنتاجيتها وتوسيع خياراتها في اكتساب المعارف والمهارات والخبرات. (موقع خطة التنمية العاشرة)

كما ركز برنامج التحول الوطني ورؤية 2030 على قياس مؤشرات أداء وزارات حكومية منها وزارة العمل والتنمية الاجتماعية؛ حيث كان من أهداف برنامج التحول رفع كفاءة الخدمات والبرامج المقدمة من خلال المراكز والدور والمؤسسات (وثيقة رؤية 2030). لذا بدأ التركيز على تطوير الموارد البشرية من خلال عمليتي التدريب وتقييم القدرات العملية للعناصر البشرية الفردية في المؤسسات. (زيدية، 2015، ص 2).

وحيث إن مراكز التربية الخاصة كغيرها من المؤسسات التربوية تواجه تحديات في مجال تطوير مواردها البشرية، فقد أوصى الملتقى العلمي الأول للتربية الخاصة بجامعة تبوك (2014) ومؤتمر التربية الخاصة بالشارقة (2015) بضرورة إعداد الكوادر البشرية المؤهلة من خلال برامج التدريب المختلفة.

من هنا برزت الحاجة إلى إجراء الدراسة الحالية، حيث تعتبر الدراسة الأولى التي أجريت محليا، وتناولت التعرف على واقع تطوير الموارد البشرية لدى مديري مراكز التربية الخاصة الأهلية بمدينة الرياض.

## مشكلة الدراسة:

تعتبر مراكز التربية الخاصة من أهم المؤسسات التربوية التي ما زالت في طور البناء في المجتمع السعودي وتحتاج إلى الكثير من التطوير في العديد من الجوانب، خاصة في

جانبا الكوادر البشرية التي تعد من أهم المرتكزات التي تسهم في تطوير الخدمات المقدمة إلى فئة ذوي الاحتياجات الخاصة، وقد حثت دراسة شلتوت (2009) على ضرورة اعتبار الموظفين استثمار حقيقي لا بد من العمل الحثيث والمتواصل لحسن إدارته وتنميته وتطويره لتحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها وزيادة إنتاجيتها.

وقد لاحظت الباحثات من خلال عملهن واطلاعهن على مراكز التربية الخاصة أن إدارات تلك المراكز تهتم بشكل كبير بالتقدم السريع والفوري للطالب ذو الاحتياج الخاص، وإغفالها لإعداد وتطوير وتنمية معلمي واختصاصي التربية الخاصة؛ حيث يرون بأن تنمية أخصائيات التربية الخاصة مهنيا بحاجة إلى مبالغ مالية كبيرة، وهذا ما حثت عليه دراسة زقوت (2013) حيث أوصت بتخصيص ميزانية أكبر خاصة بأنشطة الموارد البشرية. ومما سبق تتلخص مشكلة الدراسة في التعرف على واقع تطوير الموارد البشرية لدى مديري مراكز التربية الخاصة الأهلية في مدينة الرياض من وجهة نظر الوكلاء الإداريين.

#### وتحدد أسئلة الدراسة فيما يلي:

- ✦ ما مستوى تطوير الموارد البشرية لدى مديري مراكز التربية الخاصة الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر الوكلاء الإداريين؟
- ✦ هل توجد وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى تطوير الموارد البشرية لدى مديري مراكز التربية الخاصة الأهلية بمدينة الرياض تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، وسنوات الخدمة).

#### أهمية الدراسة:

تكمّن أهمية الدراسة الحالية وقيمتها العلمية فيما يلي:

- ✦ تتبع أهميتها من أهمية دور التدريب وتقييم الأداء في تطوير الموارد البشرية لدى المؤسسات التربوية.
- ✦ تكتسب أهميتها من أهمية رعاية وتعليم وتأهيل فئة ذوي الاحتياجات الخاصة لجعلهم أفراداً منتجين في مجتمعهم.
- ✦ قد تسهم نتائج هذه الدراسة في العاملين بإدارة تنمية الموارد البشرية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية.

✘ يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة في تطوير نظام تنمية الموارد البشرية في مراكز التربية الخاصة الأهلية بالمملكة العربية السعودية.

### **حدود الدراسة:**

✘ **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة الحالية على التعرف على تطوير الموارد البشرية لدى مراكز التربية الخاصة الأهلية التابعة لوزارة العمل والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض من وجهة نظر الوكلاء الإداريين.

✘ **الحد المكاني:** اقتصرت الدراسة على مراكز التربية الخاصة الأهلية بشمال مدينة الرياض.

✘ **الحد الزمني:** طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1437-1438هـ

✘ **الحدود البشرية:** اقتصرت على الوكلاء الإداريين بمراكز التربية الخاصة الأهلية بشمال مدينة الرياض.

### **مصطلحات الدراسة:**

#### **تطوير الموارد البشرية:**

تعرف بأنها "عملية تزويد العاملين بالمهارات والمعارف التي تستخدمها الآن أو في المستقبل" (عبود، 2011، ص83).

وترى الباحثات بأنه يمكن تعريفها إجرائياً بأنها: "عملية استثمار منظمة ومخطط لها تهدف إلى التحسين المستمر وإكساب معلمات وأخصائيات التربية الخاصة المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لتطوير فاعلية المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها".

#### **مراكز التربية الخاصة:**

هي المكان الذي يضم أشخاص عاملين في مجال الإعاقة وتقديم الخدمات التربوية والاجتماعية والتعليمية والرياضية للاستفادة منها في تأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة بداخلها لتساعدهم على التفاعل مع المجتمع (بشارت، 2010، ص10).

وترى الباحثات بأنه يمكن تعريفها إجرائياً بأنها: "هي المؤسسات النهارية الأهلية التابعة لوزارة العمل والتنمية الاجتماعية ويتم فيها تقديم خدمات تربوية تعليمية تأهيلية لذوي الاحتياجات الخاصة".

## الإطار النظري للدراسة

## المبحث الأول: الموارد البشرية

## مقدمة:

يحتل موضوع الموارد البشرية خطوط الصدارة في خطط وبرامج الدول والمنظمات التي تشهد التنمية والتقدم حيث تحظى باهتمام كبير لدى الإدارات والمنظمات والشركات والمؤسسات الحكومية والأهلية في الوقت الماضي نظراً لما تحمله من تأثير على نجاح تلك الجهات في مختلف الأصعدة وعلى رأسها إنتاجيتها ومستقبلها واستقرارها وحياة القوى العاملة فيها. (الكرخي، ٢٠١٣: ١٣)

أن إدارة الموارد البشرية كما ذكر هداش (٢٠١٤) من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري الذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، وأن تنمية القدرات والتدريب هو عنصر هام من عناصر التنمية من أجل رفع مستوى فعالية الفرد والمؤسسة.

## مفهوم إدارة الموارد البشرية:

عرفها فرحات (٢٠١٥: ٤٨) بأنها عملية تطوير قدرات وطاقات الناس وصولاً إلى نوعيات خاصة ليكونوا خلالها قادرين على تحقيق خياراتهم ومطالبهم وتطلعاتهم التنموية، وذلك لأن التنمية الحضارية الشاملة لا تحقق ذاتها بذاتها بل لابد من توافر الإرادة التنموية لدى البشر في أي مجتمع من المجتمعات، وبخاصة لدى القيادات العامة، ثم العمل على تنمية هؤلاء البشر ضمن استراتيجيات محددة للتنمية البشرية.

## وظائف إدارة الموارد البشرية:

تعني الأعمال التي تمارسها إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب وتحديد الأجور والمرتببات، وعلاقات العاملين وتخطيط القوى العاملة وتظهر هذه الوظائف في العادة في هيكلها التنظيمي كوحدات مستقلة ضمن الأطر التالية:

✦ تدريب وتطوير القوى العاملة من أجل رفع كفاءتها الإنتاجية حتى تستطيع تلك القوى العاملة تحقيق الهدف المنشود للمنشأة في أقل وقت ممكن وأقل تكلفة ممكنة.

✦ تحديد مستلزمات العمل من إعداد ونوع القوى العاملة المطلوبة حتى تستطيع المنشأة تحديد برامجها والوصول إلى أهدافها ونتائج أعمالها. (الكلادة، ٢٠٠٨: ١٥)

### تطوير الموارد البشرية:

إن تطوير الموارد البشرية كما يراها فرحات (٢٠١٥) تعتمد على عنصرين

رئيسيين هما:

- ١) التعليم: ويقصد به مد الإنسان بمعلومات تفسيرية أو عامة تساعده على مواجهة المواقف أو حل المشاكل العامة التي تواجهه في حياته.
- ٢) الخبرة: ويقصد بها المعرفة والدراية العملية والممارسة الفعلية للمشاكل المختلفة، فهي خاصة أي تعود على ما تم ممارسته، ولا تعتمد على شكل معين.

### أهداف تطوير الموارد البشرية:

إن تنمية الموارد البشرية تلعب دوراً استراتيجياً ومهم في الهيكل التنظيمي، فإن أهداف تطوير الموارد البشرية تعد كثيرة ومتنوعة تختلف من مؤسسة لأخرى حسب احتياجاتها واهتماماتها فقد ذكر فرحات بأنها (٢٠١٥: ٥٢):

- ١- إحداث تغيير في طبيعة الفرد بالشكل الذي يجعله أكثر استجابة للتقويم والنصح والخير والتسامح.
- ٢- إحداث تغيير في سلوك الفرد أو تصرفاته مع نفسه ومع الجماعة والمؤسسة.
- ٣- مواجهة التحديات الخارجية للمؤسسات بفاعلية سواء فيما يتعلق بالتقدم التكنولوجي أو الآلي في مجالات الإنتاج أو التوزيع أو الاستهلاك أو المنافسة.
- ٤- المحافظة على الموارد البشرية من حيث تقليل حوادث العمل أو تجنب التعرض للإمراض المهنية.

كما ذكر (نعيم، ٢٠١٢: ١٩) العديد من الأهداف ومنها:

- ١- تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمؤسسة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادتها.
- ٢- إيجاد ظروف عمل جيدة، تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة.
- ٣- تحديد احتياجات أفراد المؤسسة ودعم تحقيقها لدعم الاستقرار الوظيفي.
- ٤- إتاحة فرص التقدم والترقية للموظفين في المؤسسة عندنا يصبحون مؤهلين لذلك.

ويتحقق تطوير الموارد البشرية في المنظمات التربوية بعملية التدريب وتقييم الأداء المهني للموظفين.  
وتعد وظيفتي التدريب وتقييم أداء العاملين من الوظائف الأساسية لتطوير وإدارة الموارد البشرية.

### أولاً: التدريب:

#### مفهوم التدريب:

يعتبر التدريب في الوقت الحاضر استراتيجية مستقبلية هامة يجب إتباعها من أجل البقاء وذلك لأن الهدف الرئيسي من التدريب هو تكيف المنظمات والعاملين فيها مع المتغيرات البيئية والتطورات السريعة التي حولها سواء على المستوى المحلي أو العالمي. (الشرعة، ٢٠١٥: ٢٢٥)، ويعرف التدريب بأنه جهد تنظيمي يهدف لتسهيل اكتساب العاملين المعارف والمهارات المرتبطة بالعمل، أو تغيير اتجاهات أو سلوكيات العاملين بما يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة. (هديب، ٢٠١٥: ٧)

#### أهمية التدريب:

ان أهمية التدريب تعود على المؤسسة نتيجة قيامها بتدريب العاملين بها ومن هذه المزايا كما ذكرها جوهر (٢٠١١) وصالح (٢٠١٤) وهديب (٢٠١٥) بما أنها تسهم في زيادة الإنتاجية من خلال تطوير الاطلاع والمعرفة واكتساب مهارات وسلوكيات جديدة وحديثة متطورة، وهي تعمل على زيادة الرضى الوظيفي للعاملين، وتسهم في تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية، وتقلل من حوادث العمل، وتضمن استمرارية التنظيم وإكسابه المزيد من المرونة، وتقلل الحاجة إلى الإشراف، ويحسن خدمات المنشأة مما ينعكس على صورة علاقات جيدة بين المؤسسة وعملائها.

#### أساليب التدريب:

يمكن للمؤسسة أن تعتمد الأسلوبين التاليين في التدريب كم ذكرها السرحي

(٢٠١٦):

- ١- التدريب في مكان العمل: ويكون أثناء قيامهم بأداء أعمالهم.
- ٢- التدريب خارج مكان العمل: يكون بشكل دورات تدريبية للعاملين في مراكز متخصصة بالتدريب.



## مراحل التدريب:

تتكون المراحل الأساسية في إعداد البرنامج التدريبي وفقاً لعدة خطوات، وهي تحديد الاحتياجات التدريبية، تحديد الأهداف المطلوبة للبرنامج التدريبي، وضع محتوى البرنامج التدريبي، وإعداد المواد التدريبية، اختيار الأساليب والتقنيات السمعية والبصرية المناسبة، تهيئة التسهيلات التدريبية، استقطاب المدربين، والمشاركين، إعداد الجدول الزمني للبرنامج. (الكلالدة، ٢٠١١: ١٠٣-١٣١)

## المشكلات التي تواجه التدريب:

- ١- صعوبة الحصول على معلومات وإحصائيات خاصة بالموارد البشرية لتحديد الاحتياجات التدريبية.
- ٢- عدم وجود تخطيط تدريبي يتميز بالتكامل والشمول.
- ٣- عدم كفاية الإمكانيات اللازمة للتدريب من تجهيزات ووسائل إيضاح وحوافز وقاعات وغيرها.
- ٤- عدم استخدام الأساليب العلمية الحديثة في تقديم وعرض المادة التدريبية.
- ٥- عدم الاهتمام بمتابعة المتدرب بعد انتهائه من التدريب.
- ٦- عدم وجود سياسة واضحة للحوافز تساعد على إقبال المتدربين. (القحطاني، ٢٠٠٨: ١٥٤-١٤٤).

## ثانياً: تقييم الأداء:

### مفهوم تقييم الأداء:

إن مفهوم تقييم الأداء كما عرفه الشرعة (٢٠١٥) هو عملية تقييم للفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه ومقدرته وغير ذلك من الصفات اللازمة لتأدية العمل، ايضاً هو التعرف على مدى جودة الأداء لكل فرد في جميع مستويات التنظيم الإداري للمؤسسة، ووضع هذه المعلومات تحت نظر إدارة المشروع بصفة عامة وإدارة الأفراد بصفة خاصة.

### أهمية تقييم الأداء:

تكمن أهمية تقييم أداء العاملين كونها أحد الأبعاد الأساسية في تطوير الموارد البشرية في المؤسسة، والتي لها فائدة كبيرة على المؤسسة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص،

ويمكن بيان أهمية عملية تقييم الأداء كما ذكرها الكرخي (٢٠١٣) والشرعة (٢٠١٥) بأنها تعمل على تزويد المنظمة بمؤشرات عن أداء العاملين والمشاكل التي تواجههم في أعمالهم، ويعتبر أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها، وتسهم في الوقوف على قدرات المشرفين من خلال التقارير التي يرفعونها للإدارة العليا، وتعمل على إلزام المديرين ورؤساء المراكز الإنتاجية بربط الخطط الإنتاجية بالإنتاج وبنائج تقييم الموظفين.

### معايير تقييم الأداء:

- ✘ الثبات: الحصول على نفس النتائج عند استخدام المعيار نفسه لمرات عديدة.
- ✘ التغيير عن أهداف المؤسسة: مدى التصاق المعيار بأهداف المنظمة وتعبيره عنها.
- ✘ المصدقية: أن يعبر المعيار عن مدى الصدق حين استخدامه وتطبيقه.
- ✘ التمييز: وذلك بتفريقه بين مستويات الإدارة المختلفة بكل وضوح.
- ✘ الشمولية: ان يغطي المعيار مختلف الأنشطة والفعاليات والمسؤوليات في المنظمة.
- ✘ عدم التحيز: ابتعاد المعيار عن التحيز واتسامه بالموضوعية والحياد.
- ✘ الوضوح: اتسام المعيار بالوضوح وبساطة الفهم والتفسير. (الكرخي، ٢٠١٣: ٢٥: ١٢٥)

### خطوات تقييم الأداء:

#### لتقييم الأداء عدة خطوات هي كما يلي:

- ١- التعرف على طبيعة العمل المراد تقييم أداء العاملين فيه.
- ٢- تحديد أسس أو معايير التقييم وإعلام العاملين بها.
- ٣- المقارنة بين ما تم إنجازه وبين المعايير المحددة للأداء.
- ٤- إطلاع المرؤوس على تقرير التقييم ومناقشته بالتقرير عن أدائه.
- ٥- اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتلافي أي خروج عن المعايير المحددة.

(القريوتي، ٢٠١٠: ١٨٩-١٨٨)

### المبحث الثاني: برامج التربية الخاصة

تعدد وتتنوع برامج التربية الخاصة بتعدد أنواع إعاقات ذوي الاحتياجات الخاصة، وهي

كما يلي:

- ✘ **التخلف العقلي:** الانخفاض الملحوظ في الأداء العقلي العام أن يكون الذكاء دون المتوسط بواقع انحرافين معياريين على الأقل. (الخطيب، ٢٠١٦، ص ١٠٤)
- ✘ **صعوبات التعلم:** هي اضطرابات في واحدة أو أكثر من العمليات النفسية الأساسية التي تتضمن فهم واستخدام اللغة المكتوبة أو اللغة المنطوقة والتي تبدو في اضطرابات الاستماع والتفكير والكلام والقراءة والكتابة والرياضيات. (موقع وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية)
- ✘ **الاضطرابات السلوكية والانفعالية:** وجود صفة أو أكثر من الصفات (عدم القدرة على التعلم وإقامة علاقات شخصية مع الأقران والمعلمين، ظهور سلوكيات ومشاعر غير ناضجة وغير ملائمة للظروف والاحوال العادية، تقلبات مزاجية) لمدة طويلة من الزمن تؤثر على التحصيل الأكاديمي. (يحيى، ٢٠١٤، ص ١٥)
- ✘ **اضطرابات التواصل:** هي اضطرابات ملحوظة في النطق أو الصوت أو الطلاقة الكلامية أو تأخر لغوي، الأمر الذي يجعل الطفل بحاجة إلى برامج علاجية أو تربوية خاصة. (وزارة التعليم)
- ✘ **الإعاقة السمعية:** وجود عجز في القدرة السمعية بسبب وجود مشكلة في الجهاز السمعي، ويتراوح العجز في الشدة بين الخفيف إلى الحاد أو الشديد، وقد يكون بصفة دائمة أو غير مستقرة. (السرطاوي وعواد، ٢٠١١، ص ١٩٠)
- ✘ **الإعاقة البصرية:** هو حالة من العجز أو الفقد تصيب الجهاز البصري وتؤدي إلى تأثير سلبي على وظائف الجهاز البصري يتراوح بين كف بصر كلي أو جزئي. (وزارة التعليم)
- ✘ **الإعاقات الجسمية:** الفرد الذي يعاني من عجز أو قصور عصبي أو عظمي أو عضلي أو من يعاني من اضطرابات صحية مزمنة.
- ✘ **التوحد:** عدم القدرة على بناء علاقات مع الآخرين، وتأخر في اكتساب الكلام، واللعب النمطي والتكراري والتماثل، وضعف في التحليل. (السرطاوي وعواد، ٢٠١١، ص ٢٥٦)

**الدراسات السابقة:****أولاً: الدراسات العربية:**

١- دراسة ديبية (2015): "واقع تقييم أداء الموارد البشرية وعلاقته بتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية".

هدفت الدراسة التعرف على واقع عملية تقييم أداء الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، والكشف عن مستوى الرضا الوظيفي عن عمليات تقييم الأداء من وجهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية، وتحليل العلاقة بين واقع عملية تقييم أداء الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، والتحقق من علاقة استخدام طرق تقييم الأداء في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٧٧) موظفاً إدارياً في (الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى، جامعة الأزهر)، وتوصلت الدراسة إلى أن الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تقوم بإجراء عملية تقييم الأداء؛ إلا أن هذه العملية لا تستند إلى أسس علمية وموضوعية ولا تتم بصورة دورية، وهي تقع على عاتق الرئيس المباشر، وأثبتت الدراسة عدم الاعتماد على نتائج التقييم في القرارات المتعلقة بالموظفين مثل التحفيز والمكافآت والترقيات، كما بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، الوظيفة، المؤهل العلمي)؛ ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير مكان العمل لصالح الأداء كان درجة متوسطة. وأوصت الدراسة بالاستفادة من نتائج عملية تقييم الأداء في تطوير وتحسين ظروف العمل، وتعزيز الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي.

٢- دراسة زيديه (2015): "دور نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام في تطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية".

هدفت الدراسة التعرف على واقع نظام تقييم الأداء الذي يطبقه ديوان الموظفين العام على الوزارات الفلسطينية، وتحديد مستوى تطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، والعلاقة بين نظام تقييم الأداء وتطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، والتعرف على أهم المشاكل التي تواجه نظام تقييم الأداء. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة المكونة من (٣٠) موظفاً من العاملين بالوظائف الإشرافية في الوزارات الحكومية، وتوصلت الدراسة إلى أن مراحل تقييم الأداء حصلت

على المرتبة الاولى كون ان المراحل في تقييم الأداء قد راعت نصوص قانون الخدمة المدنية ولوائح التنفيذية، وعدد نماذج تقييم الأداء حصلت على المرتبة الثانية كون ان النماذج شملت معظم الوظائف، وحصلت الدورات أو المحاضرات التي يتلقاها الموظف عن نظام تقييم الأداء المعمول به على أقل نسبة مئوية ، لعدم توفر كادر كاف للدورات التدريبية. كما أوصت الدراسة بإيجاد شرح مفصل لمعايير تقييم الأداء من خلال عمل ورشات عمل ودورات تدريبية، وضرورة تعديل معايير تقييم الأداء المستخدمة بما يعزز تطوير الموارد البشرية.

### ٣- دراسة (Heather L. glowacki, 2013): تصورات مديري المدارس الابتدائية في إيلينوي لعملية تقييم معلمي التربية الخاصة.

هدفت الدراسة التعرف على تصورات مديري المدارس الابتدائية حول مدى فعالية عملية تقييم معلمي التربية الخاصة، والتعرف على مدى قدرة المدراء على إجراء التقييم الذاتي لمعرفة مدى فعالية إجراء التقييم على معلمي التربية الخاصة. واتبعت الدراسة المنهج المسحي الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لها، وتم توزيعها على المدارس الابتدائية الحكومية ذات الستة سنوات. تألفت عينة الدراسة من (330) مدير. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن المشاركين في الدراسة لم تكن تصوراتهم تختلف بشكل كبير حول أنظمة تقييم المعلمين، وكان هناك (83.9%) مديرا يرون أن أنظمة التقييم الحالية لا تميز بين المسؤوليات المهنية المتعلقة بمعلمي التربية الخاصة والمعلمين الآخرين. وأوصت الدراسة بضرورة إجراء تغييرات شاملة على عملية التقييم وتعديل أداة التقييم ليتم معالجة المشكلة المتعلقة بقياس أداء معلمي التربية الخاصة.

### ٤- دراسة (Lochmiller, 2010. Chad R): دعم الموارد البشرية لمديري المدارس في اثنين من المناطق الحضرية: دراسة استطلاعية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى المساهمة في البحوث المتعلقة بمدراء المدارس، وذلك من خلال دراسة الدعم الذي تقدمه إدارات الموارد البشرية للمدراء. وقد تم استخدام منهج تصميم البحوث النظرية والتجريبية، واعتمدت هذه الدراسة على المقابلات وبيانات مراقبة المشاركين، والوثائق كأدوات للدراسة. وتكونت عينة الدراسة من (54) مشاركا، وتم عمل المقابلة مع (72) مديرا ونائبا للمدرسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن وجود فجوة بين دعم الموارد البشرية وممارسات مديري المدارس، مع وجود محاولات لردم هذه الفجوة. وكذلك أظهرت الدراسة أن مدراء المدارس قيد الدراسة يعانون من ضعف التواصل مع قسم الموارد البشرية وانعدام الانخراط في أنشطة هذا القسم. وقد أوصت الدراسة بضرورة استخدام المنهجيات المختلطة التي تتيح المزيد من الفرص للباحثين عند قيامهم بدراسة كيفية تخصيص الموارد وتوزيعها.

**إجراءات الدراسة:****منهج الدراسة:**

نظرا لطبيعة الدراسة وأهدافها استخدمت الباحثات المنهج الوصفي المسحي، باعتباره المنهج الملائم لطبيعتها وأهدافها.

**مجتمع وعينة الدراسة:**

تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة وهم وكلاء مراكز التربية الخاصة التابعة لوزارة العمل والتنمية الاجتماعية في شمال الرياض، والبالغ عددهم (13) وكيلة ووكيلة.

**خصائص أفراد العينة:**

تتصف أفراد عينة الدراسة بعدد من الخصائص الشخصية والوظيفية، نوضحها فيما يلي:

جدول رقم (١) توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغيرات الدراسة

المتغير	التكرارات	النسب المئوية		
			الجنس	١
ذكر	٣	٢٣,٠٧%	الجنس	١
أنثى	١٠	٧٦,٩٢%		
دبلوم	٤	٣٠,٧٦%	المؤهل العلمي	٢
جامعي	٥	٣٨,٤٦%		
ماجستير	٣	٢٣,٠٧%		
دكتوراه	١	٧,٦٩%		
تربية خاصة	٥	٣٨,٤٦%	التخصص العلمي	٣
علم نفس	٢	١٥,٣٨%		
علم اجتماع	٢	١٥,٣٨%		
محاسبة	١	٧,٦٩%		
حاسب آلي	٣	٢٣,٠٧%		
أقل من ٣ سنوات	٨	٦١,٥٣%	سنوات الخدمة في الإدارة	٤
من ٣ إلى أقل من ٦ سنوات	٣	٢٣,٠٧%		
من ٦ إلى أقل من ٩ سنوات	٠	٠,٠٠%		
أكثر من ٩ سنوات	٢	١٥,٣٨%		

### أداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجدت الباحثات أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستبانة، وقد تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين:

**الجزء الأول:** وهو يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة مثل:

- الجنس.
- المؤهل العلمي.
- التخصص العلمي.
- عدد سنوات الخدمة في الإدارة.

**الجزء الثاني:** وهو يتكون من (19) فقرة تتناول المجالات التالية:

- تطوير أداء الموارد البشرية ويتكون من (4) فقرات.
- التدريب ويتكون من (7) فقرات.
- تقييم الأداء ويتكون من (8) فقرات.

### صدق أداة الدراسة:

قامت الباحثات بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:

#### أولاً: الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة والتي تتناول "تطوير الموارد البشرية لدى مديرات مراكز التربية الخاصة بمدينة الرياض"، تم عرضها على عدد من المحكمين وذلك للاسترشاد بأرائهم. وبناء على تعديلاتهم واقتراحاتهم، قامت الباحثات بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين.

#### ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحثات بتطبيقها ميدانياً، وتم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه كما توضح ذلك الجداول التالية.

جدول رقم (٢) معاملات ارتباط بيرسون لمحور تطوير الموارد البشرية بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط	العبارة	رقم العبارة
**٠,٨٩	يضع المدير خطط لتطوير موارد إدارته البشرية.	١
**٠,٦٤	يقوم المدير بإشراك الموظفين الإداريين في التخطيط للموارد البشرية.	٢
**٠,٧٧	يهتم المدير بمقترحات الموظفين التي تساهم في تطويرهم مهنياً.	٣
**٠,٧٤	يحرص المدير على الموازنة بين اعتبارات الفرد ورغباته في التقدم الوظيفي.	٤

جدول رقم (٣) معاملات ارتباط بيرسون لمحور التدريب بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط	العبارة	رقم العبارة
**٠,٨٢٠	يشجع المدير الموظفين على الالتحاق بالبرامج التدريبية.	٥
**٠,٦٩٨	يحرص المدير على حصول الموظف الجديد على برامج تدريبية متنوعة.	٦
**٠,٦٠٤	يلتزم المدير بمعايير محددة لانتقاء المرشحين للتدريب.	٧
**٠,٧٩١	يستخدم المدير منهجية واضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين.	٨
**٠,٨٠٤	يقيس المدير أثر التدريب على أداء وسلوك الموظفين.	٩
**٠,٧١٧	يبحث المدير غالباً عن برامج التدريب بما يتناسب مع احتياجات العمل.	١٠
**٠,٩٠٣	يدعم المدير تطوير الموظفين من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية تخصصية في مجال عملهم.	١١

جدول رقم (٤) معاملات ارتباط بيرسون لمحور تقييم الأداء بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط	العبارة	رقم العبارة
**٠,٧٠٧	يحدد المدير الأهداف المطلوب من الموظفين تحقيقها.	١٢
**٠,٧١٩	يستخدم المدير أكثر من أسلوب لتقييم أداء الموظفين.	١٣
**٠,٦٥٨	يستخدم المدير نموذج تقييم أداء موحد للموظفين ذوي الأدوار الوظيفية المتشابهة.	١٤
**٠,٨٢٤	يستخدم المدير معايير شاملة لتقييم أداء الموظفين.	١٥
**٠,٧١٠	يربط المدير نتائج تقييم أداء الموظفين بالتقدم الوظيفي لهم.	١٦
**٠,٧٢٧	يحدد المدير فترات زمنية مجدولة لتقييم الأداء.	١٧
**٠,٦٢٠	يستفيد المدير من نتائج تقييم أداء الموظفين في التقييمات اللاحقة.	١٨
**٠,٩٠٧	يعمل المدير على استطلاع رأي الموظفين حول رضاهم عن تقييمهم الدوري.	١٩



يتضح من الجداول رقم (2,3,4) أن جميع العبارات دالة عند مستوى (0,01) وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

### ثبات أداة الدراسة:

قامت الباحثات بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ، والجدول رقم (5) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة وذلك كما يلي:

جدول رقم (5) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الرقم	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
١	تطوير الموارد البشرية	٤	٠,٨٨٨
٢	التدريب	٧	٠,٩٢٠
٣	تقييم الأداء	٨	٠,٩٢٩
	الدرجة الكلية	١٩	٠,٩٦٣

يوضح الجدول رقم (8) أن مقياس الدراسة يتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (0,973) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (0,929,0,888)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بيها في تطبيق الدراسة الحالية.

### نتائج الدراسة:

لتفسير النتائج والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدت الباحثات على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المحاور للأداة ومستوى الفقرات في كل بعد، وقد حددت الباحثات درجة الموافقة حسب المحك التالي.

جدول (6) المحك المعتمد في الدراسة

طول الخلية	النسبة المئوية المقابل له	درجة الموافقة
من ١,٨٠-١,٠٠	من ٣٦% فأقل	قليلة جداً
من ٢,٦٠-١,٨١	أكثر من ٣٦% - ٥٢%	قليلة
من ٣,٤٠-٢,٦١	أكثر من ٥٢% - ٦٨%	متوسطة
من ٤,٢٠-٣,٤١	أكثر من ٦٨% - ٨٤%	كبيرة
من ٥,٠٠-٤,٢١	أكثر من ٨٤% - ١٠٠%	كبيرة جداً

## الإجابة على السؤال الأول:

ينص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على: ما مستوى تطوير الموارد البشرية لدى مديري مراكز التربية الخاصة الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر الوكلاء الإداريين؟ وللإجابة على هذا السؤال قامت الباحثات باستخدام المتوسطات الحسابية والنسب المئوية، والجدول التالي توضح ذلك:

جدول (٧) جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لأبعاد الاستبانة

الرتب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجموع الاستجابات	البعد
٢	%٨٠	١,٠٥	٤,٠٠	٥٢,٠٠	١ تطوير الموارد البشرية
٣	%٧٩,٢	٠,٨٦	٣,٩٦	٥١,٥٥	٢ التدريب
١	%٨٠,٨	٠,٨١	٤,٠٤	٥٢,٥٠	٣ تقييم الأداء
	%٧٩,٨	٠,٨٤	٣,٩٩	٥١,٩٣	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول رقم (7) أن تقييم الأداء حصل على المرتبة الأولى بنسبة مئوية (80,8%)، يلي ذلك تطوير الموارد البشرية حصل على المرتبة الثانية بنسبة مئوية (80%)، يلي ذلك التدريب حصل على نسبة مئوية (79,2%). وتفسر الباحثات ذلك بأنه يدل على الاهتمام الكبير لمديري مراكز التربية الخاصة الأهلية بالطرق الموضوعية لتقييم أداء الموظفين وتوفير العدالة في هذه العملية، كما تدل النتائج على أن مديري مراكز التربية الخاصة يهتمون بشكل كبير بجانب تطوير الموارد البشرية وجانب التدريب. أما الدرجة الكلية للاستبانة فحصلت على نسبة مئوية (79,8%) وذلك يدل على أن مستوى تطوير الموارد البشرية لدى مديري مراكز التربية الخاصة كانت بدرجة "كبيرة". وتفسر الباحثات ذلك بأن مراكز التربية الخاصة الأهلية تحسن اختيار وتأهيل المدربين، كما يدل على وعي وإدراك هؤلاء المدراء لأهمية ودور الموظفين في تحقيق جودة الخدمات المقدمة لفئة ذوي الاحتياجات الخاصة. وتتفق نتائج هذه دراسة (السرحي، 2016)، وتختلف مع دراسة (مشتهي، 2014) حيث جاء بُعد التدريب في المرتبة الأولى.

ولتفسير النتائج المتعلقة بمستوى تطوير الموارد البشرية لدى مديري مراكز التربية الخاصة، قامت الباحثات بإعداد الجداول الآتية الموضحة لأبعاد الاستبانة بالشكل التالي:

## البعد الأول: تطوير الموارد البشرية :

جدول (٨) جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لفقرات البعد الأول

الرتب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجموع الاستجابات	البعد
٢	%٨٠	١,٠٨	٤,٠٠	٥٢,٠٠	يضع المدير خطط لتطوير موارد إدارته البشرية.
١	%٨٣	١,١٤	٤,١٥	٥٤,٠٠	يقوم المدير بإشراك الموظفين الإداريين في التخطيط للموارد البشرية.
٣	%٧٨,٤	١,٤٤	٣,٩٢	٥١,٠٠	يهتم المدير بمقترحات الموظفين التي تساهم في تطويرهم مهنياً.
٣	%٧٨,٤	١,١٨	٣,٩٢	٥١,٠٠	يحرص المدير على الموازنة بين اعتبارات الفرد ورغباته في التقدم الوظيفي.
	%٨٠	١,٠٥	٤,٠٠	٥٢,٠٠	الدرجة الكلية للبعد

يتضح من الجدول رقم (8) أن أعلى فقرة في البعد كانت فقرة (2) بنسبة مئوية (83%)، وتلاحظ الباحثات أن هناك تقارباً في النسب المئوية بين فقرات هذا البعد، وجميعها في مستوى "كبيرة"، وفق المقياس الذي اعتمدته الباحثات، وتفسر الباحثات ذلك بإدراك مديري مراكز التربية الخاصة الأهلية لأهمية إشراك الموظفين الإداريين في التخطيط للموارد البشرية. أما الدرجة الكلية للبعد حصلت على نسبة مئوية (80%) وهذا يدل على أن مستوى تطوير الموارد البشرية يتم بدرجة "كبيرة" في مراكز التربية الخاصة بمدينة الرياض. وتفسر الباحثات ذلك بإدراك مديري مراكز التربية الخاصة الأهلية لأهمية تطوير الموارد البشرية. وذلك يختلف نسبياً مع دراسة عبود (2011) حيث توصلت إلى عدم فسح المدراء المجال أمام العاملين للمشاركة في تحديد أهداف عملهم.

## البعد الثاني: التدريب:

جدول (٩) جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لفقرات البعد الثاني

الرتب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجموع الاستجابات	البعد
١	%٨٦	٠,٩٤	٤,٣٠	٥٦,٠٠	١ يشجع المدير الموظفين على الالتحاق بالبرامج التدريبية.
٣	%٨٠	٠,٩١	٤,٠٠	٥٢,٠٠	٢ يحرص المدير على حصول الموظف الجديد على برامج تدريبية متنوعة.
٣	%٨٠	٠,٩١	٤,٠٠	٥٢,٠٠	٣ يلتزم المدير بمعايير محددة لانتقاء المرشحين للتدريب.
٥	%٧٣,٨	١,٠٣	٣,٦٩	٤٨,٠٠	٤ يستخدم المدير منهجية واضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين
٤	%٧٥,٢	١,٠٩	٣,٧٦	٤٩,٠٠	٥ يقيس المدير أثر التدريب على أداء وسلوك الموظفين.
٢	%٨٣	١,١٤	٤,١٥	٥٤,٠٠	٦ يبحث المدير غالبا عن برامج التدريب بما يتناسب مع احتياجات العمل.
	%٧٩,٢	٠,٨٦	٣,٩٦	٥١,٥٥	الدرجة الكلية للبعد

يتضح من الجدول رقم (9) أن أعلى فقرة في البعد كانت فقرة (1) بنسبة مئوية (86%)، وكانت في مستوى "كبير جدا"، وقد حصلت هذه الفقرة على المرتبة الأولى كذلك في دراسة السرحي (2016) ودراسة مشتهي (2014)، وتلاحظ الباحثات أن هناك تقاربا في النسب المئوية بين الفقرات المتبقية في هذا البعد، وجميعها في مستوى "كبيرة"، وفق المقياس الذي اعتمدته الباحثات. أما الدرجة الكلية للبعد فقد حصلت على نسبة مئوية (79,2%) وهذا يدل على أن مستوى التدريب يتم بدرجة "كبيرة" في مراكز التربية الخاصة بمدينة الرياض. وتتفق مع دراسة مشتهي (2014) حصلت على نسبة مئوية (71%) وانطبق البعد بدرجة كبيرة. وتختلف نتيجة دراسة السرحي (2016) عن هذه الدراسة فحصلت على درجة متوسطة، حيث بلغت النسبة المئوية لبعد التدريب (68%)،

## البعد الثاني: تقييم الأداء:

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات البعد الثالث

الرتب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجموع الاستجابات	البعد
١	٨٧,٦%	٠,٧٦	٤,٣٨	٥٧,٠٠	يحدد المدير الأهداف المطلوب من الموظفين تحقيقها.
٤	٨٠%	١,٠٠	٤,٠٠	٥٢,٠٠	يستخدم المدير أكثر من أسلوب لتقييم أداء الموظفين.
٦	٦١,٤%	١,٠٩	٣,٠٧	٤٩,٠٠	يستخدم المدير نموذج تقييم أداء موحد للموظفين ذوي الأدوار الوظيفية المتشابهة.
٣	٨١,٤%	١,٠٣	٤,٠٧	٥٣,٠٠	يستخدم المدير معايير شاملة لتقييم أداء الموظفين.
٤	٨٠%	٠,٨١	٤,٠٠	٥٢,٠٠	يربط المدير نتائج تقييم أداء الموظفين بالتقدم الوظيفي لهم.
٣	٨١,٤%	١,٠٣	٤,٠٧	٥٣,٠٠	يحدد المدير فترات زمنية مجدولة لتقييم الأداء.
٢	٨٣%	٠,٦٨	٤,١٥	٥٤,٠٠	يستفيد المدير من نتائج تقييم أداء الموظفين في التقييمات اللاحقة.
٥	٧٦,٨%	١,٣٤	٣,٨٤	٥٠,٠٠	يعمل المدير على استطلاع رأي الموظفين حول رضاهم عن تقييمهم الدوري.
	٨٠,٨%	٠,٨١	٤,٠٤	٥٢,٥٠	الدرجة الكلية للبعد

يتضح من الجدول رقم (10) أن أعلى فقرة في البعد كانت فقرة (1) بنسبة مئوية (87,6%)، وكانت في مستوى "كبيرة جدا"، وتفسر الباحثات ذلك بأن مديري مراكز التربية الخاصة الأهلية يدركون أهمية أن يحدد المدير الأهداف المطلوب من الموظفين تحقيقها. وتلاحظ الباحثات أن هناك تقارباً في النسب المئوية بين فقرات هذا البعد وجميعها في مستوى "كبيرة"، وفق المقياس الذي اعتمدته الباحثات. أما الدرجة الكلية للبعد حصلت على نسبة مئوية (80,8%) وهذا يدل على أن مستوى تقييم الأداء يتم بدرجة "كبيرة" في مراكز التربية الخاصة بمدينة الرياض. وتفسر الباحثات ذلك بأن مديري مراكز التربية الخاصة الأهلية يدركون أهمية تقييم أداء الموظفين وأثره في تطوير الخدمات المقدمة إلى ذوي الاحتياجات الخاصة. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة السرحي (2016) حيث بلغت النسبة المئوية لبعد تقييم الأداء (70,20%)، وكذلك دراسة مشتهي (2014) التي حصلت على نسبة مئوية (63%)، حيث كان هذا البعد ينطبق بدرجة متوسطة.

## الإجابة على السؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطوير الموارد البشرية لدى مديري مراكز التربية الخاصة الأهلية بمدينة الرياض تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، وسنوات الخدمة)؟

وللإجابة على هذا السؤال قامت الباحثات باستخدام اختباري مان ويتني وكروسكال واليس لتحليل التباين الأحادي.

## ١. متغير الجنس:

جدول (١١) جدول اختبار مان ويتني للكشف عن الفروق التي تعزى للجنس

المتغير	عدد العينة	متوسط الرتب	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الذكور	٣	٦,٠٠	٠,٦١٢	غير دالة إحصائياً
الاناث	١٠	٧,٣٠		

يتضح من الجدول رقم (11) أن قيمة الدلالة الإحصائية لمتغير الجنس تساوي (0,612)، وهي غير دالة إحصائياً مستوى (0,05)، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس. وهذا ما اتفقت معه دراسة السرحي (2016) ودراسة ديبية (2015) ودراسة مشتهي (2014).

## ٢. متغير المؤهل العلمي:

جدول (١٢) اختبار كروسكال واليس للكشف عن الفروق التي تعزى للمؤهل العلمي

المتغير	عدد العينة	متوسط الرتب	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
دبلوم	٤	١٠,١٣	٠,١٧٧	غير دالة إحصائياً
جامعي	٥	٤,٤٠		
ماجستير	٣	٧,٥٠		
دكتوراه	١	٦,٠٠		

يتضح من الجدول رقم (12) أن قيمة الدلالة الإحصائية لمتغير المؤهل العلمي تساوي (0,177)، وهي غير دالة إحصائياً مستوى (0,05)، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وهذا ما اتفقت معه دراسة ديبية (2015)، واختلفت معه دراسة السرحي (2016) ودراسة مشتهي (2014).

### ٣. متغير التخصص العلمي:

جدول (١٢) جدول اختبار كروسكال واليس للكشف عن الفروق التي تعزى للتخصص العلمي

المتغير	عدد العينة	متوسط الرتب	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
١	٥	٧,١٠	٠,١٧٢	غير دال إحصائياً
٢	٢	٣,٠٠		
٣	٢	٤,٥٠		
٤	٣	١١,١٧		
٥	١	٧,٠٠		

يتضح من الجدول رقم (13) أن قيمة الدلالة الإحصائية لمتغير التخصص العلمي تساوي (0,172)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى (0,05)، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص العلمي.

### ٤. متغير عدد سنوات الخدمة:

جدول (١٤) اختبار كروسكال واليس للكشف عن الفروق التي تعزى لعدد سنوات الخدمة

المتغير	عدد العينة	متوسط الرتب	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
١	٨	٥,٥٠	٠,١٧٤	غير دال إحصائياً
٢	٣	٨,٥٠		
٣	٠	٠		
٤	٢	١٠,٧٥		

يتضح من الجدول رقم (14) أن قيمة الدلالة الإحصائية لمتغير عدد سنوات الخدمة تساوي (0,174)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى (0,05)، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

وهذا ما اتفقت معه دراسة السرحي (2016) ودراسة ديبية (2015)، واختلفت معه دراسة مشتهي (2014).

يتضح من الجداول رقم (11،12،13،14) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطوير الموارد البشرية لدى مديري مراكز التربية الخاصة الأهلية بمدينة الرياض تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، وسنوات الخدمة)، وهذا ما اتفقت معه دراسة ديبية (2015)

### ملخص نتائج الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها

#### أولاً: ملخص النتائج:

- ١- أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الأول أن تطوير الموارد البشرية لدى مديري مراكز التربية الخاصة الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر الوكلاء الإداريين بأن الأبعاد الثلاثة وهي: تطوير الموارد البشرية والتدريب وتقييم الأداء، انطبقت بدرجة كبيرة.
- ٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى تطوير الموارد البشرية لدى مديري مراكز التربية الخاصة الأهلية بمدينة الرياض تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، وسنوات الخدمة).

#### ثانياً: التوصيات:

- ١- الحرص على تطوير الموارد البشرية من خلال تكثيف البرامج والدورات التدريبية للعاملات في مراكز التربية الخاصة.
- ٢- العمل على تفعيل وتطوير طرق تقييم أداء العاملين في مراكز التربية الخاصة للوصول إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.
- ٣- الحرص على تقييم أداء العاملين في مراكز التربية الخاصة بشكل دوري ومستمر، وتقديم التغذية الراجعة التي تساهم في تطوير الموارد البشرية.

#### ثالثاً: المقترحات:

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها تقترح الباحثة القيام بالدراسات التالية:
- ١- تطوير الموارد البشرية وعلاقته بإدارة التميز.
  - ٢- التحديات والمشكلات الإدارية التي تواجه مراكز التربية الخاصة الأهلية.
  - ٣- بناء تصور مقترح لتقييم أداء الموارد البشرية لدى مراكز التربية الخاصة الأهلية.



## المراجع

### أولا: المراجع العربية:

بشارت، ديما (2010). بعض المشكلات التي تواجه العاملين في مؤسسات ومراكز ذوي الاحتياجات الخاصة في محافظة إربد، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك: الأردن.  
جوهر، عبد الله حسين. (٢٠١١). إدارة الموارد البشرية-التنظيم-التدريب-السكرتارية. إسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

خطة التنمية العاشرة للمملكة العربية السعودية، <http://www.mep.gov.sa/wp-content/plugins/pdf-viewer-for-wordpress/web/viewer.php?file=/wp-content/uploads/2016/02/10th-Development-Plan-.pdf>، تاريخ الاسترجاع ٠٢-٠٢-١٤٣٨هـ.

الخطيب، جمال محمد. (٢٠١٦). مقدمة في الإعاقة العقلية. عمان: دار وائل للنشر.  
ديبة، ناصر (2015). واقع تقييم أداء الموارد البشرية وعلاقته بتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير. جامعة الأقصى. غزة.  
زقوت، خليل (2013). واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.

زيديه، رياض (2015). دور نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام في تطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية. رسالة ماجستير. جامعة الأقصى. غزة  
السرحي، محمد (2016). الأنماط القيادية لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم وعلاقتها بتطوير الموارد البشرية. رسالة ماجستير. كلية التربية. الجامعة الإسلامية بغزة  
السرطاوي، زيدان وعود، أحمد. (٢٠١١). مقدمة في التربية الخاصة. الرياض: دار الناشر الدولي.  
الشرعة، عطا الله وسنجد، غالب (2015). إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة. عمان: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.

شلتوت، أماني خضر (2009). تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري: دراسة على موظفي الوكالة في قطاع غزة: الرئاسة العامة ومكتب غزة، رسالة جامعية، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.

- صالح، محمد فالح. (٢٠١٤). إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي. عمان: دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- عبود، محمد (2011). الأساليب الحديثة لتنمية وتطوير الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي (دائرة البحث والتطوير) ووزارة التخطيط (المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات): دراسة مقارنة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 3، 6، 79-99.
- فرحات، علي معمر. (٢٠١٥). دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية بالإدارة العامة للتدريب بوزارة الداخلية الليبية. رسالة ماجستير. كلية العلوم الإدارية والاجتماعية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- القحطاني، محمد دليم. (٢٠٠٨). إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل. الرياض: العبيكان للنشر.
- القيوتي، محمد قاسم. (٢٠١٠). الوجيز في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الكرخي، مجيد. (٢٠١٣). إدارة الموارد البشرية مدخل نظري تطبيقي. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الكلالدة، طاهر محمود. (٢٠١١). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الكلالده، طاهر محمود. (٢٠٠٨). تنمية الموارد وإدارة الموارد البشرية. عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.
- مشتهي، مروان (2014). واقع استراتيجية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بغزة.
- الملتقى العلمي الأول للتربية الخاصة بجامعة تبوك: التربية الخاصة: التطلعات والرؤى المستقبلية: توصيات الملتقى (2014)، مجلة التربية الخاصة والتأهيل، 1، 2، 283-286.
- مؤتمر التربية الخاصة 12-14 يناير بالشارقة (2015). مجلة التربية الخاصة والتأهيل، 2، 7، 479-480.
- نعيم، محمد حسين. (٢٠١٢) واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى الاداء الإداري. رسالة ماجستير. كلية التربية. جامعة الجامعة الإسلامية بغزة.

هداش، سامر عبد الله. (٢٠١٤) موضوعات معاصرة في إدارة الموارد البشرية. مصر: الدار العالمية للنشر والتوزيع.

هديب، إبراهيم. (٢٠١٥). الاستراتيجية التطويرية للموارد البشرية. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.

وثيقة رؤية رؤية 2030 للمملكة العربية السعودية السعيدة،  
[http://vision2030.gov.sa/sites/default/files/NTP\\_ar.pdf](http://vision2030.gov.sa/sites/default/files/NTP_ar.pdf)، تاريخ الاسترجاع ٠٢-٠٢-١٤٣٨ هـ

وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، <http://cutt.us/6Wwlo> . تاريخ الاسترجاع ٠٩-٠٢-١٤٣٨ هـ.

يحي، خولة عواد. (٢٠١٤) الاضطرابات السلوكية والانفعالية. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

#### ثانيا: المراجع الأجنبية:

Chad R. Lochmiller. (2010) Human Resource Support for School Principals in Two, Urban School Districts: An Exploratory Study. Doctoral dissertation. University of Washington. USA.

Heather L. glowacki. (2013) Illinois elementary principals' perceptions of the teacher evaluation process of special education teacher. Doctoral dissertation. University of Illinois. USA.

## قائمة بأسماء السادة محكمي الاستبانة

اسم المحكم	جهة العمل	التخصص
أ.د. بلقيس إسماعيل داغستاني	جامعة الملك سعود	طفولة مبكرة
د. إبراهيم عبد الله الزعبي	جامعة المجمعة	إدارة وتخطيط تربوي
د. حصة سليمان الفايز	جامعة الملك سعود	تربية خاصة
د. سليمان عبد الله الشتوي	وزارة التعليم	إدارة تربوية
د. سمية عبد الله النجاشي	جامعة الملك سعود	علم النفس
د. ضيف الله عبيد المطيري	كلية الملك عبد العزيز الحربية	تنمية موارد بشرية
د. عبد الله محمد العامري	كلية الملك عبد الله للدفاع الجوي	إدارة وتخطيط تربوي
د. علي محمد السوادي	وزارة التعليم	إدارة وتخطيط تربوي
د. فايز شفلوت	قطاع خاص	تقييم أداء الموارد البشرية
د. فوزي علي بلحاج	جامعة دارالعلوم	إدارة موارد بشرية
د. فيصل البواردي	معهد الإدارة العامة	إدارة موارد بشرية
د. فيصل محمد الشمري	الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بالكويت	تقييم الأداء المؤسسي
د. ماجدة إبراهيم الجارودي	جامعة الملك سعود	إدارة تربوية
د. محمد عبد الله الضويان	وزارة التعليم	إدارة تربوية – اقتصاديات تعليم
د. وداد عبد الرحمن أبا حسين	جامعة الملك سعود	تربية خاصة

## The Development of Human Resource for the Principals of National Special Education Centers in Riyadh

### Abstract

The purpose of this study was to identify the development of human resource for the principals of national special education centers in Riyadh from the perspective of superintendents. To achieve this goal, the researchers used the descriptive, survey-based approach. The study tool was a questionnaire with two parts. The first part addresses the study sample raw data, while the second part. Non-random sample is used for this study, where the sample consisted from 13 principals of national special education centers. The study results showed that the development of human resources related to national special education centers principals from the perspective of superintendents met with the three dimensions, namely: human resources development, training, and performance assessment. The results also showed no statistically significant differences at level (0.05) between the ratings average of the study sample which related to the human resources development level of national special education centers principals in Riyadh. This result is due to some variables such as sex, educational qualification, academic major, and years of service. The study recommended ensuring of human resources development through training programs for national special education centers staff. The study also recommended developing and activating of staff performance assessment methods.

### Keywords:

Development of human resources, special education principals, national special education centers, performance assessment, training