

تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة الإسكندرية مقدمة من

د. مروة محمد التهامي محمود بخيت (١)

المستخلص:

يهدف البحث إلي التعرف على واقع تنمية الموارد البشرية ، والتعرف على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات رياض الأطفال ، وتحليل العلاقة الارتباطية بين أساليب تنمية الموارد البشرية والأداء الوظيفي للعاملين، وضع تصور مقترح لتفعيل أساليب تنمية الموارد البشرية لتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات رياض الأطفال ، استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وطبق على عينة قوامها (٥٠٠) من مديرات ومعلمات و إداريين رياض الأطفال. أسفرت نتائج البحث على أن واقع ممارسة أساليب تنمية الموارد البشرية لدى عينة البحث في بعد توظيف الموارد البشرية و تطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية قد جاءتا بدرجة قليلة، بينما كانت النتائج على بعد تدريب الموارد البشرية و تقييم أداء الموارد البشرية بدرجة متوسطة، وجاء مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بدرجة متوسطة ، وتوجد علاقة ارتباطيه موجبة بين أساليب تنمية الموارد البشرية و الأداء الوظيفي " دال عند مستوى ٠.٠٥"، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول أساليب تنمية الموارد البشرية تبعاً للمستوى الوظيفي عند مستوى أقل من ٠.٠٥ ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول الأداء الوظيفي للعاملين تبعاً للمستوى الوظيفي عند مستوى أقل من ٠.٠٥،

(١) دكتوراه الفلسفة في التربية - كلية رياض الأطفال - جامعة الإسكندرية

وأوصى البحث بضرورة الاهتمام بتطوير الخدمات التعليمية وتحسين الأجور والحوافز المقدمة للعاملين ، إجراء تحليل وتخطيط للموارد البشرية ، توفير بيئة مشجعة توفر الاستقرار الوظيفي ، كل ذلك من شأنه أن يضمن استقطاب واختيار الموارد البشرية ذات الكفاءة، ويشعر العاملون بالأمن ويحفزهم على الإبداع، ويطور أدائهم ويزيد من ولائهم للروضة.

الكلمات المفتاحية: تنمية الموارد البشرية - الأداء الوظيفي - مؤسسات رياض الأطفال.

The development of human resources in relation to improving the performance of the employees of kindergartens in Alexandria Governorate

Abstract:

The research aims to identify the reality of human resources development, and to identify the level of job performance of employees in kindergartens, and to analyze the correlation between the methods of human resources development and the job performance of employees, to develop a proposed concept to activate the methods of human resources development to improve the level of job performance of employees in kindergartens, The research used the descriptive analytical method, and the questionnaire was adopted as a tool for data collection, and was applied to a sample of (500) of kindergarten principals, teachers and administrators.

The results of the research showed that the reality of the practice of human resources development methods in the research sample in the recruitment of human resources and the development of the career path of human resources came to a small degree, while the results were after the training of human resources and evaluation of human resources performance to a moderate degree, and the level of job performance of the employees was moderate, There is a positive correlation between the human resources development methods and job performance "at level of significance 0.05", and the existence of statistically significant differences between the opinions of the sample on the methods of human resources development according to the functional level at a level less than 0.05, and the existence of statistically significant differences between the opinions of the sample on the job performance of employees according to the functional level at a level less than 0.05, and the research recommended the need to pay attention to the development of educational services Improving wages and incentives for employees, conducting analysis and planning of human resources, providing an encouraging environment that provides job stability, all of which will ensure the recruitment and selection of qualified human resources, feel the security and motivate them to innovate, develop their performance and increase Their loyalty to kindergarten.

Keywords: Human Resources Development - Job Performance - Kindergarten Institutions.

مقدمة:

ازداد توجه المؤسسات المعاصرة إلى ضرورة الاهتمام بالموارد البشري، خاصة في ظل التطورات الهائلة و المتسارعة الآنية ، فالعملة الجيدة تطرد العملة الرديئة من السوق فالجوهر يكمن في التميز وخاصة الموارد البشرية ذات الكفاءات والمهارات والتي تشكل الرأسمال الحقيقي للمؤسسات، ونظراً للدور المهم لمؤسسات رياض الأطفال والذي تتلخص نواتجه في إعداد وتربية النشء؛ فكان لزاماً عليها تنمية مواردها البشرية والرفع من مهاراتها من خلال تبنيها وتطبيقها لفكرة الاستثمار في المورد البشري.

تتبع أهمية الموارد البشرية للمنظمات باعتبارها أحد العناصر الحاكمة التي تساعد في تحقيق النجاح للمنظمة المعاصرة وتعزيز قدرتها التنافسية ، فقناعة المنظمات تعززت بأن الموارد البشرية أحد الأسلحة الإستراتيجية في صراعها من أجل البقاء والنمو.(سامي عمري،٢٠٠٨: ١)

من المفيد أن تكون الموارد البشرية في المنظمات متميزة و يصعب استبدالها كي تشكل مورداً إستراتيجياً يميز المنظمة عن غيرها ، فإدارة الموارد البشرية وظيفة لتعظيم أداء الموظفين و خدمة الأهداف الإستراتيجية . (Kipkemboi Rotich,2015:58)

ويعد التميز في الأداء الضمان الحقيقي للبقاء والتميز، فسعى المؤسسة الحصول على موارد بشرية ذات كفاءة تتوافق مع سوق العمل، فكفاءة مديري ومعلمي إداريين مؤسسات رياض الأطفال تتعكس على الأداء. فنظام التعليم في مصر بحاجة ماسة لأن يبني ويحشد طاقات بشرية، ليصبح تعليمًا داعمًا للتنمية و للمستقبل؛ يستمد أهدافه من خبرات الماضي ورؤية مستقبلية، وتجعل مخرجاته قابلة للتوظيف والتدريب، و يساهم في زيادة معدلات النمو الاقتصادي والتنمية الشاملة وتتوافق مخرجاته مع سوق العمل .(الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي،٢٠١٤/٢٠٣٠، ٥)

وتلعب إدارة الموارد البشرية دوراً حيوياً في تحديد احتياجات المؤسسة من العمالة اللازمة من حيث الكم والنوع ، والعمل على تنميتها وتطويرها وبقائها، لتصبح المؤسسة ذات إنتاجية عالية وتحتل مركزاً متميزاً بين المؤسسات الأخرى. (Nermine Atteya,2012: 132)

يتضح مما سبق أن إدارة الموارد البشرية تعد من أهم الإدارات في المؤسسة لتركيزها على العنصر البشري الذي يعد الأكثر تأثيراً في الإنتاجية ، وبالتالي فإن تنمية هذا المورد تمثل مسئولية صعبة لارتباطه بمدى إنتاجية هذا المورد وتحسين أدائه من خلال التخطيط والاستقطاب للقوى العاملة واختيار أكفأهم، بعد ذلك تأتي عملية توظيفه والعمل على تنمية مهاراتهم بالتدريب والتطوير ثم تقييم الأداء لمعرفة مدى مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة .

مشكلة البحث:

تزايد الاهتمام بمرحلة رياض الأطفال كضرورة اجتماعية واقتصادية نتيجة التغيرات التي أصابت المجتمع العالمي (هبة مطاوع ،٢٠٠٦: ٥٦)، ولا شك أن هذه التغيرات تشكل تحديات للمسؤولين في الطفولة المبكرة (شيرين عبد الباقي، ٢٠٠٨: ٣) ، فرغم الجهود التي تبذلها الدولة المصرية للنهوض بمؤسسات رياض الأطفال إلا أن هناك العديد من المشكلات التي تعاني منها تلك المؤسسات وتمس جوانب العمل التربوي من حيث أهدافه ومضامينه ووسائله وإدارته ومخرجاته ، حيث أشارت بعض الدراسات إلى انخفاض مستوى الأداء المهني وكثير المهام والمسئوليات الملقاة على عاتق المعلمة والمديرة، وقصور عمليات التدريب ، وضعف عمليات المتابعة والتوجيه ، بالإضافة إلى وجود معلمات ومديرات غير مؤهلات تربوياً ؛ ومن أهم هذه الدراسات(محمد النصر محمد،٢٠١٧)؛(أمل عبد الرسول ٢٠١٢)؛(سوزان أبو الفضل،٢٠١١)؛ (شيرين عبد الباقي ٢٠٠٨)؛(هبة مطاوع ٢٠٠٦).

يتضح مما سبق ضعف النظرة الشمولية لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات رياض الأطفال، فوجود هذه المشكلات التي ترتبط بإعداد وتأهيل أو ممارسات العاملين تؤثر على أدائهم، ولذلك يجب الاهتمام بتكامل أساليب تنمية الموارد البشرية لتحسين مستوى أدائها.

وتتبلور مشكلة البحث في السؤال الرئيسي :-

■ ما واقع أساليب تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة الإسكندرية؟
وينبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:-

(١) ما واقع ممارسة أساليب تنمية الموارد البشرية بمؤسسات رياض الأطفال؟

(٢) ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات رياض الأطفال؟

(٣) ما التصور المقترح لتفعيل أساليب تنمية الموارد البشرية لتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات رياض الأطفال؟

فروض البحث:-

- توجد علاقة ارتباطيه موجبة دالة إحصائية بين أساليب تنمية الموارد البشرية و الأداء الوظيفي داخل مؤسسات رياض الأطفال.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول أساليب تنمية الموارد البشرية في مؤسسات رياض الأطفال تبعاً للمستوى الوظيفي .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات رياض الأطفال تبعاً للمستوى الوظيفي .

أهداف البحث:-

(١) تحديد واقع تنمية الموارد البشرية في مؤسسات رياض الأطفال.

(٢) التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات رياض الأطفال.

(٣) تحليل العلاقة الارتباطيه بين أساليب تنمية الموارد البشرية والأداء الوظيفي للعاملين.

٤) وضع تصور مقترح لتفعيل أساليب تنمية الموارد البشرية لتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات رياض الأطفال.
أهمية البحث:-

تبرز أهمية هذا البحث حيث يتناول قضية تنمية الموارد البشرية التي تشغل بال المفكرين والباحثين، فقد اشتد الصراع بين التمسك بفكر الماضي وحادثة الأفكار المعاصرة حول الاهتمام بالموارد البشرية وتنميتها باعتباره أساس التنمية.

وتكمن أهمية البحث في:-

- ١) توضيح الدور الحيوي الذي تلعبه الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية.
- ٢) التحولات المستجدة والتوجهات الحديثة نحو الاهتمام أكثر بتنمية الموارد البشرية.
- ٣) توجيه المسؤولين في مؤسسات رياض الأطفال إلى اعتبار مواردها البشرية شريكاً إستراتيجياً للوصول للدقة في الأداء .
- ٤) تعزيز صياغة فكر جديد يتبنى أهمية تنمية الموارد البشرية والاستثمار فيها وإطلاق الطاقات الإبداعية وذلك من قبل واضعي الإستراتيجيات برياض الأطفال .
- ٥) حث الباحثون على إجراء المزيد من الدراسات التربوية حول تنمية الموارد البشرية.

منهج البحث:-

يتبع هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة البحث وأهدافه من حيث وصف ما هو كائن لتلك المؤسسات المعنية .

أداة البحث :-

- استبيان واقع تنمية الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات رياض الأطفال؛ ويتضمن محورين هما: المحور الأول أساليب تنمية الموارد البشرية، والمحور الثاني الأداء الوظيفي للعاملين.

حدود البحث:-

- (١) الحدود البشرية: تتمثل في عينة عشوائية من مديرات ومعلمات و إداريين رياض الأطفال.
- (٢) الحدود المكانية: يقتصر البحث الميداني على مؤسسات رياض الأطفال الرسمية في الإدارات الثماني التعليمية بمحافظة الإسكندرية .
- (٣) الحدود الزمنية: بدء التطبيق من ١٩ فبراير إلى ٢٧ أبريل، وذلك في الفصل الدراسي الثاني من عام ٢٠١٨ م.

مصطلحات البحث:

▪ إدارة الموارد البشرية : Human Resource Management

عبارة عن مجموعة وظائف و أنشطة و برامج تتعلق بتصريف شؤون الموارد البشرية في المنظمة ، و ترمي إلى تحقيق أهداف الأفراد و التنظيم و المجتمع ، و تشمل هذه الوظائف و الأنشطة وضع إستراتيجية للموارد البشرية، و تحليل و تخطيط الموارد البشرية في التنظيم و تدريبهم و تمهينهم ، و تحديد رواتبهم و أجورهم و حفزهم و معالجة مشكلاتهم.(عبد الباري درة ، و زهير الصباغ،٢٠٠٨: ٢٠)

التعريف الإجرائي لإدارة الموارد البشرية: هي العملية المرتبطة بالعنصر البشري في المؤسسات من حيث البحث عن مصادر القوى البشرية(معلمات ومديرات وغيرهم) واختيارها وتدريبها وتهيئة المناخ الإنساني الملائم الذي من شأنه أن يدفعهم إلى بذل أقصى جهودهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

▪ تنمية الموارد البشرية: Human Resource Development

هي تلك العملية المتكاملة والمخططة موضوعياً والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في المؤسسة والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب وإمكانياته ، والقادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب لأداء الأعمال. (عدنان كرفوع، علاء البلداوى، ٢٠١٣: ١٥٥-

(١٥٦)

التعريف الإجرائي لتنمية الموارد البشرية: هي إعداد الموارد البشرية داخل الروضة والاهتمام بها ومتابعتها وذلك بتوظيفهم وتدريبهم وتطوير مسارهم الوظيفي وتقييم أدائهم بهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم للحصول على ميزة تنافسية تمكنها من ضمان البقاء والاستمرارية.

■ الأداء: Performance

يعرف الأداء بأنه محصلة نهاية لكل العمليات التي تقوم بها المنظمة وأي خلل في أي منها لا بد أن يؤثر في الأداء. (العليش الحسن، ٢٠١٦: ١٥١)

التعريف الإجرائي للأداء: أنه القدرة على إنجاز المهام أو تحقيق نتيجة معينة.

■ الأداء الوظيفي: Job Performance

مجموعة من الأنشطة التي تعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها وتعبّر عن مدى كفاءة ومستوى الإنجاز للعامل وربط هذا الأداء بالمرجات التي تسعى المؤسسات الإدارية والأكاديمية إلى تحقيقها. (محمد، و خالد دهايز، ٢٠١٦: ٢٩)

التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي: هو درجة قيام العاملين في الروضة بالأعباء الوظيفية من مهام ومسئوليات موكلة إليهم وفقاً للمعدل المطلوب.

■ مؤسسات رياض الأطفال: Kindergartens Institutions

هي مؤسسات تربوية واجتماعية تهتم بتربية الطفل وتنشئته في الفترة التي يتراوح عمره فيها بين الرابعة والسادسة، وتعمل على تحقيق نموه الشامل المتكامل إلى أقصى حد تسمح به قدرات الطفل عن طريق ممارسته للبرامج والأنشطة والأساليب المناسبة لاحتياجات هذه المرحلة.

(المؤتمر الخامس لوزراء التعليم العرب، ٢٠٠٦، ٢)

التعريف الإجرائي لمؤسسات رياض الأطفال: هي مؤسسات تعليمية تركز على التربية الشاملة للأطفال وتعمل على التكيف مع المتغيرات التي تطرأ على المجتمع والتواصل مع الأسرة لتحقيق أهدافها المنشودة .

الدراسات السابقة:-

١- دراسة ليلي بوحديد ، بعنوان: "التخطيط الإستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية - دراسة حالة" ٢٠١٤ م .

هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية أداء الموارد البشرية ومداخل تحسينه ، واقع التخطيط الاستراتيجي وإظهار مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى منهج دراسة حالة باستخدام المقابلة الشخصية مع مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس بياتنة، وتوصلت الدراسة إلى عدة النتائج منها أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة من خلال التركيز على التوافق بين الوظيفة والقائم عليها، الحاجة إلى التدريب كخيار إستراتيجي، تفعيل منظومة الحوافز لدى العاملين، تطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية وتقييم أداء الموارد البشرية.

٢- دراسة علي بن محمد الغامدي، بعنوان: "درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة" ٢٠١٣ م.

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية ، والكشف عن الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعا لبعض المتغيرات الديمغرافية ، استخدم المنهج الوصفي المسحي وطبق الاستبيان على عينة الدراسة من (١٤٨) مديراً بالمدارس الثانوية والمتوسطة بنين ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن درجة جودة أداء القيادة التربوية بالمدارس جاءت بدرجة كبيرة ، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية بالمدارس الثانوية والمتوسطة للبنين بالمدينة المنورة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، و سنوات الخبرة.

٣- دراسة عبد الكريم سكر، بعنوان: " أثر العدالة التفاعلية في الأداء الوظيفي :دراسة استطلاعية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية"، ٢٠١٣م.

استهدفت الدراسة تحليل أثر العدالة التفاعلية في الأداء الوظيفي وفقاً لآراء المديرين العاملين في الوزارات الأردنية، استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من خلال إستبانة وزعت على عينة بلغ حجمها (١٧٢) من مدير مديرية ، مدير دائرة، مدير إدارة، وتوصلت الدراسة لنتائج منها أن واقع العدالة التفاعلية السائدة في الوزارات كانت متوسطة، وان مستوى أبعاد الأداء الوظيفي في الوزارات كان متوسطة، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية موجبة بين العدالة التفاعلية والأداء الوظيفي .

٤- دراسة ندى جودة، بعنوان: "التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية - دراسة تطبيقية على شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية" ٢٠١١م.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ، والتعرف على أهم جوانب القصور في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات محل البحث ، و قياس أثر الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأثره على تنمية القدرات التنافسية، استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي التحليلي ، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (٣٨٥) موظفا بشركات الدواء بمحافظة القاهرة ، واستخدم استمارة استقصاء كأداة لجمع المعلومات، ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج منها الافتقار لبرامج تدريب كافية للمديرين لتنمية قدراتهم على التخطيط ، وجود مقاومة من قبل المستويات الإدارية الأقل والموظفين للتغير الناتج عن الخطط الاستراتيجية بسبب عدم المشاركة وسوء الفهم، يعد المورد البشري المصدر الأساسي لامتلاك قدرة تنافسية.

٥- دراسة فرانك كونستيل ، كاثي ل. دوبوا ، ديفيد أ. دوبوا Frank ، Kunstel, Cathy L.Z. DuBois, David A. DuBois

بعنوان: "التميز في العمل: تقييم فعالية قسم الموارد البشرية في جامعة ولاية كنت" ٢٠١٠م.

هدفت الدراسة إلى التعرف على فعالية الموارد البشرية في جامعة "كنت" في تميز الجامعة من حيث الأداء والتوظيف والتدريب، وتم اخذ عينة عشوائية مكونة من (٧٥٧) موظفا يعملون في قسم الموارد البشرية، واستخدم البحث المنهج الوصفي ، واعتمد الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت نتائج الدراسة أن موظفي الموارد البشرية على درجة جيدة من التواصل والتعاون، وان قسم الموارد البشرية يساهم في تحقيق التميز للجامعة ضمن التوقعات والمقاييس العالمية.

٦- دراسة أمانى خضر شلتوت، بعنوان: "تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري: دراسة على موظفي الوكالة في قطاع غزة" ٢٠٠٩م.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم تنمية الموارد البشرية ، مفهوم الاستثمار في العنصر البشري الذي يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة ، تحليل الإستراتيجيات المتبعة في تنمية الموارد البشرية وأثرها في تعظيم الاستثمار، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وطبق على عينة بلغ عددهم (٢٥٣) موظف، وأظهرت الدراسة أن وجود سياسة واضحة لتخطيط وتطوير طرق استقطاب الموارد البشرية له أثر جيد على تعظيم استثمار هذه الموارد ، ووجود سياسة واضحة لاختيار وتعيين الموارد البشرية ، وهناك أثر لاتباع برامج وخطط تدريبية منهجية حديثة على تعظيم الاستثمار في الموارد البشرية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول تنمية الموارد البشرية وأثرها على تعظيم الاستثمار يعزى للجنس، والحالة الاجتماعية، والدرجة الوظيفية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة يعزى للعمر، عدد سنوات الخبرة ، والمؤهل العلمي، وعدد الدورات التدريبية.

٧-دراسة خالد الزغبى **Khalid Al-Zaabi**، بعنوان: " أثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك" ٢٠٠٨م.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الالتزام بالقيم الثقافية وقيم العدالة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع لعام ،واستخدم المنهج الوصفي ،وبلغ حجم العينة (٣٤١) موظفًا ووزعت عليهم استبانات ، وتوصلت الدراسة لنتائج منها أن مستوى التزام العاملين بالقيم الثقافية الفردية جاء بدرجة مرتفعة ، كما جاء مستوى التزامهم بالقيم الثقافية التنظيمية وقيم العدالة التنظيمية بدرجات متوسطة ، أن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين قد جاء بدرجة متوسطة ، ووجود أثرٍ دالاً إحصائياً للالتزام بأبعاد القيم الثقافية الفردية (قيم الخيرية، قيم القيادة، قيم القيادة، قيم الامتثال) على مستوى الأداء الوظيفي ، ووجود أثرٍ دالاً إحصائياً للالتزام بأبعاد القيم الثقافية التنظيمية (قيم التعاون، قيم العدالة، قيم الانتماء، قيم المشاركة في اتخاذ القرارات) على مستوى الأداء الوظيفي ، ووجود أثرٍ دالاً إحصائياً للالتزام بقيم العدالة التنظيمية (قيم عدالة الإجراءات، قيم عدالة المعاملات) على مستوى الأداء الوظيفي.

٨- دراسة اردانا خانديكار وأنورادها شارما **Aradhana Khandeker, Anuradha Sharma** ، بعنوان: " التعلم التنظيمي

في المنظمات الهندية: منظور إستراتيجي لإدارة الموارد البشرية" ٢٠٠٥م. هدفت إلى اكتشاف العلاقة بين كل من التعلم التنظيمي وإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والميزة التنافسية للشركة وتم افتراض وجود ارتباط إيجابي بين التعلم التنظيمي والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التعلم التنظيمي وإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية التي تؤثر بدورها على الميزة التنافسية للمنظمة ذلك أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مثل التخطيط الإستراتيجي

للموارد البشرية والاستقطاب والاختيار وتحسين نظم المكافآت وجعلها مرنة وتطوير مهارات إدارة الموظفين لدى المديرين وتجديد عمليات التدريب والتنمية بشكل مستمر بهدف التحول في إدارة الموارد البشرية يعتبر مفتاح تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.

❖ تعقيب على الدراسات السابقة:-

- أوجه تشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة:-

تناولت بعض الدراسات أثر تحليل الإستراتيجيات المتبعة في تنمية الموارد البشرية في تعظيم الاستثمار الذي يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة كدراسة (أماني شلتوت، ٢٠٠٩) ؛ ودراسة (Aradhana Khandeker, Anuradha Sharma, 2005) ، وركزت دراسة كلا من (ندى جودة، ٢٠١١)؛ (ليلي بوحديد، ٢٠١٤) على مساهمة التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة، في حين ركزت دراسة (Khalid Al-Zaabi, 2008) ؛ ودراسة (عبد الكريم سكر، ٢٠١٣) على تحليل أثر الالتزام بالقيم الثقافية وقيم العدالة التنظيمية و التفاعلية على مستوى الأداء الوظيفي ،بينما تناولت دراسة (على الغامدى، ٢٠١٣) جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة وتتشابه هذه الدراسة مع البحث الحالي في تناوله تنمية الموارد البشرية بمجال التعليم .

وأتفق البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة في تناولها تحديد واقع تنمية الموارد البشرية كدراسة (أماني شلتوت، ٢٠٠٩) ؛ ودراسة (على الغامدى، ٢٠١٣) ودراسة (Frank Kunstel, Cathy L.Z. DuBois, 2010) وكذلك أتفق البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة في تحديد مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين كدراسة (عبد الكريم سكر، ٢٠١٣)؛ ودراسة (Khalid Al-Zaabi, 2008).

استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي التحليلي وأدواته المسحية الكمية والكيفية كدراسة (أماني شلتوت، ٢٠٠٩) ؛ ودراسة (Aradhana

(Khandeker, Anuradha Sharma, 2005) ؛ (عبد الكريم سكر، ٢٠١٣)؛ دراسة (ندى جودة، ٢٠١١)، ويتشابه منهج البحث الحالي مع بعض الدراسات في استخدام المنهج الوصفي التحليلي .

واستخدمت معظم الدراسات الاستبيان ، في حين استخدم بعضها المقابلات الشخصية كدراسة (ليلي بوحديد، ٢٠١٤) ، وتتشابه أداة البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة في استخدامه للاستبيان كأداة لجمع المعلومات .

- أوجه اختلاف البحث الحالي عن الدراسات السابقة :-

١- تناولت الدراسات السابقة المتعلقة بتنمية الموارد البشرية في مجالات مختلفة غير مجال التعليم مثل المستشفيات والشركات بهدف تحسين أداء المؤسسة ، بينما يتناول البحث الحالي تنمية الموارد البشرية في مرحلة رياض الأطفال وهذا يختلف أيضا عن المراحل العمرية كالمرحلة الثانوية والمتوسطة في دراسة (على الغامدى، ٢٠١٣) فيما يخص مجال التعليم .

٢- اشتمل البحث على جميع أساليب تنمية الموارد البشرية ولم تقتصر على بعض الأساليب كدراسة (أماني شلتوت، ٢٠٠٩) التي لم تتناول ضمن توظيف الموارد عملية الاختيار والتعيين، ودراسة (على الغامدى، ٢٠١٣) التي لم تقسم محور تنمية الموارد البشرية لأبعاد بل مفردات ضمن المحور بينما البحث الحالي وضع أبعاد لتنمية الموارد البشرية .

٣- ركزت بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء الوظيفي على مؤسسات القطاع العام والوزارات ، في حين تناول البحث الحالي التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات رياض الأطفال وهذا لم تتناوله الدراسات السابقة ، كما ركز البحث الحالي على العلاقة الارتباطية بين تنمية الموارد بأبعادها وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات رياض الأطفال ، وهذا لم تتناوله الدراسات السابقة .

٤- يطبق البحث الحالي على جميع العاملين في مؤسسات رياض الأطفال ولم يقتصر على فئة واحدة كالمديرين أو المعلمات .

- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :-

بناء فكرة البحث ، وإثراء الإطار النظري بالاستفادة من مراجع الدراسات السابقة ، واختيار المنهج المناسب للبحث وإعداد أدواته ، وتدعيم نتائج البحث بالدراسات السابقة مما ساهم في تقديم التوصيات والمقترحات .

□ الإطار النظري: تنمية أداء الموارد البشرية في مؤسسات رياض الأطفال:-

✓ المبحث الأول: تنمية الموارد البشرية:-

تعد الموارد البشرية أهم عناصر الإنتاج في المؤسسة الأمر الذي يفرض على الإدارة إعطاؤها الاهتمام الأكبر في سبيل تحقيق إنتاجية أعلى وكفاءة أفضل للخدمات والمنتجات ، لذا تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف في المؤسسة إلى جانب التسويق والإنتاج والمالية، فكبر حجم المؤسسات وزيادة أعداد الأفراد وحرص المؤسسات على أن تكون في الريادة على المستوى العالمي والمحلي؛ جعلها تهتم بالموارد البشرية من خلال تميمتها وتوفير ظروف العمل المناسبة.

يقصد بالموارد البشرية لغوياً : بأن الموارد "Resources" هي المصادر "Sources" أو الوسائل "Means" أو الثروة "Wealth" ، و مَوْرَد هي مفرد موارد ، والمَوْرَد هو المكان الذي يأتي الناس إليه للحصول على شئ يحقق نفعاً لهم، أما بَشْرِيَّة: اسم مؤنَّث منسوب إلى بَشْرٍ و يُراد بها الناس أو المواطنون.(مدحت أبو النصر، ٢٠٠٧: ٢٦)

وتعرف الموارد البشرية بأنها جميع العناصر البشرية من مديريين وعاملين الذين يؤدون عملاً في المؤسسة(محمد العطا محمد ، ٢٠١٦: ٥٧٢)، وهي تلك الجماعات من الأفراد القادرين على أداء العمل بشكل جاد وملتزم، عندما تتوفر نظم التحسين و التصميم وتطويرها بالتعليم والاختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة(مدحت أبو النصر، ٢٠٠٧: ٣١)

وعليه فإن الموارد البشرية تكمن في القوى العاملة التي تنتمي للمؤسسة
و تضمن تحقيق أهداف وسياسات وإستراتيجيات المؤسسة وتوجهاتها .

□ أهمية الموارد البشرية :-

تحتوي المنظمات الناجحة اقتصادياً على أكبر قدر ممكن من جوانب
المعرفة البشرية، وتزايد الأهمية النسبية للموارد البشرية العاملة في شتى
مجالات المعرفة مقارنة بأهمية الموارد البشرية التي يرتبط عملها بالقدرات
المادية والصناعية ، فتحول القوة داخل المنظمات إلى العاملين الذين يملكون
مفاتيح المعرفة التنظيمية وهم يتحكمون في مصادر القوة والثروة داخل
المؤسسة في نفس الوقت ، كما يتوقف نجاح العديد من المنظمات الحديثة
على جودة ما تملكه تلك المؤسسات من رأس المال البشري، ويقصد بالجودة
هنا مقدار المعرفة والمعلومات المتاحة للعمال البشرية؛ لذا أصبحت المعرفة
إحدى المجالات الأساسية للصراع العالمي بين القوى العظمى وذلك بدلاً من
الصراع على الموارد المادية. (مازن رشيد ، ٢٠٠٩ : ١٦)

يتضح مما سبق أن الموارد البشرية تمثل أهمية إستراتيجية كبرى لنجاح
أي مؤسسة، فلا يمكن أن يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد الأخرى إلا بوجود
الأفراد ذوي المهارات المؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم المطلوبة.

□ إدارة الموارد البشرية:-

انتشر نظام الإنتاج العائلي متمثلاً في المشروع الصغير في مرحلة ما
قبل الثورة الصناعية وقام كبار العاملين من ذوي الخبرة بممارسة مهام إدارة
المواد البشرية، أما في مرحلة الثورة الصناعية و نتيجة لوجود أعداد كبيرة
من العاملين برزت الحاجة إلى مدراء متخصصون في مجال الموارد البشرية
لتدريب وتنظيم العلاقات ووضع جداول لهؤلاء العاملين، وقد ساهم ظهور
حركة الإدارة العلمية في بدايات القرن العشرين في تطوير إدارة الموارد
البشرية بشكل ملموس حيث ركزت على أهمية استخدام أساليب علمية
للتعرف على العاملين الذين يمتلكون المهارات والقدرات اللازمة لتحقيق

الأداء الفعال في العمل، و خلال عقدي الثمانينات والتسعينات من القرن العشرين بدأت المنظمات في أمريكا وأوروبا النظر إلى ممارسات الموارد البشرية باعتبارها وسائل لتدعيم عمليات وأنشطة الأعمال الأخرى، ومن ثم أحد الركائز الحيوية في تحقيق الربحية والنمو للمنظمة. (على الغامدى، ٢٠١٣: ١٠٧٥)

إن إدارة الموارد البشرية من أكثر الحقول الفكرية والعلمية التي اختلفت في شأنها الأفكار وتعددت فيها التعريفات ففي العقود الأخيرة أطلق مصطلح إدارة الأفراد (Personal Manage) التي تركز الاهتمام بإدارة العلاقات الإنسانية في المؤسسة والرفع من مستوى المهارات التي من شأنها التسهيل في تحقيق أهداف المؤسسة؛ برز مصطلح إدارة الموارد البشرية (Human resource management) الذي ركز اهتمامه في الحصول على المهارات الفردية منها والجماعية وتمكينها من الإسهام في بناء وإنجاز وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، لتصل اليوم إلى احتلال مكانة إستراتيجية في المؤسسات، فبرز مصطلح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مؤكداً بذلك التوجه الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية. (Habib Allah Doaei, Rahim Najminia, 2012: 161- 162)

يتضح إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة ، إنما هي نتيجة نتاج التطورات المتداخلة والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في ظهور الحاجة إلى إدارة أفراد متخصصة ، ترعى شئون العاملين بالمؤسسة وتعمل على توفير أنجح الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة ، وتمكن من زيادة إنتاجية العاملين ؛ فالمبادرات الإستراتيجية مثل عمليات الاستحواذ وإدارة المواهب وعلاقات العمل ، والتنوع والتضمين من بين مبادرات أخرى تساهم في فهم إدارة الموارد البشرية كمسألة معاصرة بسبب طبيعتها التطورية المستدامة.

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة الأنشطة التي تسمح للمؤسسة بتوفير موارد بشرية تتماشى واحتياجاتها من حيث الكم والنوع.

(Loic. Cadin et autres,2007: 5) ، فإدارة الموارد البشرية هي وظيفة داخل المؤسسة تركز على توظيف وإدارة وتوجيه الأشخاص الذين يعملون في المؤسسة. (P.V.C. Okoye and Raymond A.,2013: 250) وعرفت بأنها نهج إستراتيجي ومتناسك لإدارة الأصول الأكثر قيمة في المؤسسة أي الأشخاص الذين يعملون فيها والذين يساهمون في تحقيق أهدافها. (Kipkemboi Rotich,2015:58)، ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية وفقاً للمداخل المعاصرة بأنها جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها لتحقيق أهداف المؤسسة. (عبد الحميد المغربي، ٢٠٠٧: ٢٤)

في ضوء ما سبق يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية بمفهومها الضيق تهتم بتوفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة والحفاظ عليها ، أما مفهومها الواسع فهي تهتم بشئون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بجميع مستوياتها التنظيمية بالمؤسسة.

■ أهمية إدارة الموارد البشرية:-

تواجه منظمات اليوم البيئة الديناميكية التي تتطلب من المنظمات تبني التغييرات والعمل لتحقيق الربح الأمثل ، جميع العوامل المتعلقة بالتغييرات الديناميكية تتعلق بالتغير في الموارد البشرية ، لذلك تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المنظمة العصرية أهمية كبيرة في القرن الحادي والعشرين، فهي إدارة لأهم وأعلى أصول المنظمة إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة، مع مرور الوقت تتناقص قيمة الموارد المادية بالاستهلاك والتقاعد ، لكن الموارد البشرية تتزايد قيمتها وإنتاجيتها بالخبرات المتراكمة وبالتالي تمثل أصلاً تتزايد قيمته ، ويتوقف نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها على الطريقة التي يتم بها الحصول عليهم وإدارتهم ؛ لذلك تقوم بتطوير مهارات العاملين بالمنظمة؛ وضع الخطط المناسبة للتدريب؛ و تقوم بدراسة مشاكل العاملين ومعالجتها؛ وتختار أفراد المناسبين لشغل الوظائف. (Hassan Aslam ,and et. al, 2013: ٢٠)

89) يتضح مما سبق أهمية إدارة الموارد البشرية في التعامل مع العاملين من منطلق أنهم المصدر الأساس للإبداع والتميز وتكوين قوة عمل مستمرة وقادرة على العمل وزيادة الإنتاجية، لقد تزايد إدراك القادة بأن العاملين موارد يجب استثمارها لتحقيق مزايا تنافسية عن طريق حسن معاملة العنصر البشرى والعمل على تجسيد روح العمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة.

■ أهداف إدارة الموارد البشرية:-

تتنوع الأهداف الدقيقة لإدارة الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى ، منها الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع والخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف؛ الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع أو الخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفاً ، تحقيق انتماء و ولاء الأفراد للمؤسسة والمحافظة على رغبتهم في العمل؛ تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة؛ إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة، وتزويد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية؛ إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتنفادى المهام التي تعرضهم للأخطار الغير ضرورية.(مؤيد السالم ، عادل صالح ، ٢٠٠٩: ١٨)

يتضح مما سبق أن إدارة الموارد البشرية تسعى إلى استقطاب الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة، كما تساهم في التعريف بالمؤسسة بشكل سليم مع الاحتفاظ بالعاملين ذو القدرات الإبداعية والإنتاجية، والعمل على تحفيز العاملين ورفع معنوياتهم باستمرار.

■ مهام إدارة الموارد البشرية:-

- مهام ذات طبيعة فنية : تتمثل في الأنشطة المتعلقة بتأمين العدد اللازم من الأيدي العاملة و بالموصفات المطلوبة ، و كذا نشاطات التحفيز و المكافأة و التطوير و الحماية من المخاطر ، و الصيانة و البحوث .

- مهام ذات طبيعة إدارية : تتمثل في عمليات التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ،
والرقابة لنشاطات الإدارة نفسها. (رافدة الحريري ، ٢٠١٧ : ٥٥)

يتضح أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة إدارة متخصصة تقوم
بتقديم الخبرة المتخصصة والاستشارة الفنية للإدارة العليا والمديرين
التنفيذيين بالمؤسسة ويتم التنسيق والتعاون بينها وبين الإدارات الأخرى
بالمؤسسة.

■ تنمية الموارد البشرية:

تمثل تنمية الموارد البشرية أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل
وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية
والفنية لتزيد من الطاقة على العمل والإنتاج ، وهي وسيلة فنية تمنح الإنسان
خبرات إضافية ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهارته العقلية أو اليدوية.
تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها أنشطة إدارة الموارد البشرية
المصممة لتنمية المهارات والاتجاهات (المواقف) والعاملين بالمؤسسة والتي
تكون جزءاً من المفهوم الشامل لإدارة الموارد البشرية (حسام الدين جاد
الرب، ٢٠١١ : ٨٢) ، وعرفت بأنها تراكم رأس المال البشري ، وهي
استثمار فعال للتنمية الاقتصادية (منير نوري، فريد كورتل، ٢٠١١ : ٣١١)،
كما يقصد بها تحسين وتطوير أنماط سلوك الأفراد والعمل على تعديل
اتجاهاتهم ومعتقداتهم وذلك للتكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية
وجعل الأفراد أكثر قدرة على التعامل مع تلك الظروف وذلك بإحداث
التوازن بين طبيعة هؤلاء الأفراد من حيث أهدافهم ودوافعهم وشخصياتهم
وقدراتهم وأمالهم وبين أعمال ووظائف وأهداف المؤسسة (محمد أحمد
٢٠٠٩ : ٧٨) ، وعرفت أيضا بأنها تطوير كفاءات الموارد البشرية عن
طريق تعزيز المعرفة وبناء المهارات وتغيير الاتجاهات والقيم التعليمية
بالإضافة إلى تهيئة الظروف من خلال السياسات العامة والبرامج لمساعدة
الأفراد على تطبيق هذه الكفاءات من أجل أن تعم الفائدة عليهم وعلى

المؤسسة. (Muhammad Tariq, Naseer Ahmed and Khalid Mahmud,2012:51)

نستنتج من التعريفات السابقة أن تنمية الموارد البشرية تتضمن عمليات مخططة ومنظمة تهدف لزيادة المعارف والمهارات وتعديل السلوك لدى العاملين وتحسين الإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي ،وتقييم العاملين ،وتحديد متطلبات تحسين الأداء نظراً لتغيرات بيئة العمل .

■ دوافع ومبررات الاهتمام بتنمية الموارد البشرية:-

- النمو المعرفي مما يتطلب ضرورة متابعة الأفراد للتطورات العلمية للارتقاء بمستوى أدائهم.
- تزايد أعداد الطلبة خلال العقود الثلاثة الماضية في مختلف أنحاء العالم.
- جودة التعليم والذي أصبح يشكل تحدياً يواجه المسؤولين والقيادات التعليمية.
- توجيه الموظفين الجدد وتعريفهم بثتى أنواع النشاطات والوظائف .
- تحسين مهارات وزيادة قدرات الموارد البشرية بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم.
- تهيئة الأفراد لوظائفهم الحالية والمستقبلية و مواجهة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية.
- زيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها وظهور وظائف ذات نوعيات خاصة ومعقدة أو الوظائف المفتوحة.(زاهد ديري ،٢٠١١: ٣٣٦)
- يتضح مما سبق أن هناك مبررات تدعوا القائمين على العملية التعليمية بالاهتمام بعملية تنمية الموارد البشرية في رياض الأطفال نتيجة زيادة أعداد الروضات وتزايد أعداد الأطفال الملتحقين بالمرحلة، إلى جانب التركيز على استخدام التكنولوجيا الحديثة في التعليم ، أدي ذلك إلى الحاجة توفير قوى بشرية مؤهلة قادرة على التعامل مع طفل العصر لتزويدهم بالمعارف والمهارات.

■ أهداف تنمية الموارد البشرية:-

تحقق عملية تنمية الموارد البشرية مجموعة من الأهداف منها تطوير وتحسين قدرات الأفراد واكتشاف طاقاتهم ،و تقوية القدرات المطلوبة لأداء مهام مختلفة مرتبطة بأدوار الفرد الحالية والمستقبلية في المؤسسة، التزويد بالطرق والأساليب العلمية الحديثة التي تسهم في رفع مستوى الأداء، واكتساب المزيد من الخبرات والمعلومات التي تسهم في رفع المستوى الفكري والثقافي، و تطوير تنظيم الثقافة المؤسسية. (Sanjcev Singh,2008: 6)

ونستنتج من العرض السابق أن أهداف تنمية الموارد البشرية في مؤسسات رياض الأطفال تسعى لتطوير قدرات العاملين (مديرات ومعلمات وإداريين) ومهاراتهم و استغلال مواهبهم وطاقاتهم الكامنة عن طريق التنمية المستدامة ، ودعم الابتكار في أداء الأعمال بصورة مبدعة ، وزيادة الكفاءة والإنتاجية في أداء المهام الوظيفية للعاملين و تشجيعهم على العمل الجماعي.

■ تحول تنمية الموارد البشرية من سياسة إلى إستراتيجية:

أصبحت إدارة الموارد البشرية جزءاً من الإستراتيجية التنظيمية التي تستجيب لمتغيرات البيئة المؤثرة على الموارد البشرية، كالمتغيرات البيئية القانونية، الاجتماعية، والاقتصادية، فإدارة الموارد البشرية هي ذلك الجزء من الإدارة الإستراتيجية المسئول عن صياغة إستراتيجيات و سياسات الموارد البشرية، بالتوافق مع الفرص البيئية و إستراتيجيات الأعمال، بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري.(محمد العطا محمد ،٢٠١٦: ٦٠٨؛ سهيلة عباس،٢٠٠٦: ٢٦)

من خلال مما سبق يتضح أنه في الوقت الحاضر أصبحت تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية ضمن نظام وإستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المؤسسة،و تهدف هذه الإستراتيجية إلى زيادة المعرفة والقيم والإدراك المطلوب لجميع جوانب الحياة ، وعمل مجموعة مخططة من

البرامج التدريبية لتحسين أداء العاملين بالمؤسسة وذلك لتشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية.

وتتضمن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة على إستراتيجيتان هما :-

- **إستراتيجية التدريب:** تعديل منظم للسلوك من خلال تعلم المواقف والبرامج والتعليمات التي تمكن الأفراد من تحقيق مستويات المعرفة والمهارة والخبرات اللازمة للقيام بعملهم بفعالية.

- **إستراتيجية التعلم:** تمكن المؤسسة من رفع قدراتها وتطوير ذاتها وتحسين ممارساتها وتساعد على تعبئة مواردها البشرية لمتابعة التعلم واكتساب المعرفة وتوظيفها بغية إحداث التطور المستمر. (Michael Armstrong,2006: 135)

يتضح مما سبق أن إستراتيجية التعلم تمكن المؤسسة التعليمية من تحديد واكتشاف مواطن القصور في ممارساتها ووضع الحلول للمشكلات والبدائل لنموها وبقائها ، أما إستراتيجية التدريب تضمن تنمية الموارد البشرية و إكساب العاملين المستويات المطلوبة في الأداء.

■ أساليب تنمية الموارد البشرية:-

تعد تنمية الموارد البشرية نشاط مستمر ينطوي على أنشطة أساسية متكاملة تتمثل في اختيار الأفراد الحاصلين على التأهيل والإعداد العلمي اللازم للنجاح في العمل ، والتدريب العلمي لهؤلاء الأفراد والتثقيف المستمر المنظم و التقييم المستمر في الأداء ، وتحلق الحافز لتحقيق أهداف المؤسسة (بارك نعيمة، ٢٠١٥: ٢٧٧).

أولاً: توظيف الموارد البشرية:

تشتمل عملية التوظيف على مجموعة من الأنشطة تتمثل فيما يلي:-

أ- التحليل الوظيفي :-

يقصد بها التعرف على واجبات ومسؤوليات كل وظيفة وتحديد مواصفات ومتطلبات من يشغلها، من حيث المهارات والمعرفة والقدرات ،

وإعداد معايير الأداء المناسبة لها. (أنس عباس، ٢٠١١: ٣٢)، وعرف بأنه عملية منظمة لتقرير وتحديد المهارات والواجبات والمعرفة المطلوبة لأداء أعمال معينة أو وظائف معينة في المنظمة. (Wayne & Robert, 2005:86)

ويعرف إجرائياً: بأنه إجراء يستخدم في تحديد الواجبات الوظيفية والمسئوليات والمهارات الواجب توافرها لدى العاملين بالروضة من مديرة أو معلمات أو إداريين.

■ استخدامات التحليل الوظيفي:-

- الاختيار والتأهيل: يستخدم تحليل الوظائف كأساس لوضع نظام سليم لاختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمؤهلات، وتنطبق عليهم شروط المواصفات الوظيفية.

- التدريب: يتم تحديد الاحتياجات و البرامج التدريبية في ضوء المواصفات الوظيفية.

- الأجور والمرتبات: يستخدم كأساس لتقييم الوظائف وتحديد أهميتها ثم الأجور والمرتبات.

- حماية العاملين: يتم التعرف على أخطار الوظيفة لحماية العاملين من حوادث وأخطار العمل.

- تخطيط الموارد البشرية: تحدد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كمياً ونوعاً.

- تقييم الأداء: يتم تحديد مستوى الأداء المطلوب بناءً على المواصفات الوظيفية، و تقييم أداء العاملين. (عبد الباري درة، زهير الصباغ، ٢٠٠٨: ١٤١)

■ خطوات التحليل الوظيفي:-

- تحديد الغرض من التحليل سيحدد نوع وكمية المعلومات المطلوب جمعها عن كل وظيفة .

- تحديد الوظائف المستهدف يتضمن اختيار بعض المراكز الوظيفية المتشابهة بهدف تحليلها.
 - الجهة المسؤولة عن التحليل الوظيفي تحدد نوعية فريق الباحثين وتخصصهم وخبرتهم.
 - تحديد طبيعة البيانات المطلوب جمعها تستهدف تجميع البيانات عن الأنشطة الوظيفية، سلوكيات الموظف، ظروف العمل، و القدرات البشرية المطلوبة لأداء الوظيفة.
 - مصادر المعلومات التي تحتاجها عملية التحليل حيث يتم تحديد البيانات من المصادر مثل المسئول و الموظف و سجلات التوثيق وغيرها.
 - أدوات جمع المعلومات لعملية التحليل تتم بطرق المقابلة والملاحظة والاستبيان وغيرها.
 - تحليل المعلومات التي يحتاجها التحليل من حيث تحليل الوظيفة و طبيعة و قدر الجهد المطلوب للأداء و طبيعة و حجم المسئوليات.
 - مراجعة نتائج التحليل الوظيفي يتم بمراجعة المعلومات بالتعاون مع شاغل الوظيفة و المشرف المباشر عليه .
 - اعتماد نتيجة التحليل الوظيفي حيث يجب أن تعتمد النتائج من الإدارة العليا لتجد الدعم اللازم و تنفذ دون معوقات.(جارى ديسلر ،٢٠١٢: ١١١)
 - نستنتج مما سبق أن عملية تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية تأتي من واقع قوائم الوظائف المطلوبة ويجري تحليل لكل وظيفة على حدة وذلك لتحديد الحد الأدنى من المواصفات اللازمة للأداء السليم ، وتعد وظيفة التحليل الوظيفي حجر الزاوية لباقي أساليب التنمية في المؤسسة .
- ب- التخطيط للموارد البشرية:-**

يرتبط التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بأهداف وإستراتيجيات المؤسسة، ويركز على تقدير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية في المستقبل من حيث أعدادها ومواصفاتهم ويجري ذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل.(مؤيد السالم ،عادل صالح ،٢٠٠٩: ٢٩)

ويعرف إجرائياً: بأنه عملية التنبؤ التي تقوم بها الروضة لتحديد احتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة من حيث العدد والمهارة وفي الوقت المناسب من أجل تحقيق أهدافها المستقبلية.

■ العناصر الأساسية لعملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:-

١- رسالة المؤسسة: هي الإطار الرئيسي المميز للمؤسسة وتهدف إلى تبيان سبب وجود المؤسسة وممارستها ومجال نشاطها .

٢- المحيط الخارجي: يجب تحديد الفرص والمخاطر التي يوفرها المحيط الخارجي المتعلقة بالمنافسة وبالتطورات التكنولوجية ووضعها السوق.

٣- المحيط الداخلي: يركز التخطيط الإستراتيجي على تحليل نقاط القوة والضعف في المؤسسة حيث يركز على كمية ونوعية الموارد المتاحة سواء المالية أو المادية أو البشرية أو التكنولوجية.

٤- الأهداف التنفيذية: وهي النتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على المدى القصير والمتوسط، والتي لها أثر كبير على الموارد البشرية اللازمة لتجسيد إستراتيجية المؤسسة .

٥- الخيارات الإستراتيجية: يتم تحديد البدائل الإستراتيجية للمؤسسة واختيار أفضل بديل والذي سيحدد التوجه العام ويحقق الأهداف طويلة الأجل. (سهيل زغود، ٢٠٠٨: ٢٧)

■ أهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:-

يساعد تخطيط القوى العاملة على تحديد حاجات المؤسسة من الأفراد ولفترات زمنية قادمة؛ ويوفر أسس جيدة للاستخدام الأمثل للموارد البشرية، وبما يضمن الحد من ظاهرتي البطالة والعجز لتقليل الكلف في أجور الأفراد؛ ويمكن المؤسسة من الاستعداد لمواجهة التغيرات والتطورات التي تحدث في البيئة المحيطة بها وتخفيض معدل دوران العمل لضمان احتفاظ المؤسسة بالإطارات الفنية الجيدة وعدم إفساح المجال أمام تسرب هذا النوع من القوى العاملة إلى مؤسسات منافسة. (هيثم الشبلي ومروان النسور، ٢٠٠٩: ١٦٥-١٦٦)

مراحل تخطيط الموارد البشرية على مستوى المؤسسة:

- تحديد أهداف المؤسسة ودراسة أوضاعها الداخلية والخارجية.
- التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية بتحقيق الأهداف.
- تقييم إمكانيات المؤسسة حالياً من الموارد البشرية المتوفرة لديها.
- وضع خطة للتأكد من تلبية احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كماً ونوعاً.

- تقييم ومتابعة تنفيذ الخطة الموارد البشرية. (Ramezan Jahanian, Maryam Modaresi, 2014:30)

نستنتج مما سبق أن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يساعد الروضة في تحديد احتياجاتها المستقبلية من معلمات وإداريين، وإظهار نقاط الضعف في نوع المورد البشري وأداء تلك الموارد يتطلب تدريبها وتطويرها ورفع قدرتها والتأكد من حسن توزيع واستخدام الروضة لمواردها البشرية في كافة المجالات .

ج- استقطاب الموارد البشرية:

يعد نشاط الاستقطاب من النشاطات المؤثرة في أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها، فاستقطاب الموارد البشرية الجيدة وانتقاء أفضلها وتعيينها في المؤسسة، سيؤثر إيجاباً في مقدرتها على الأداء في المدى القصير والبعيد. ويعرف بأنه نشاط ينطوي على البحث وإيجاد عدد من المتقدمين المناسبين لملء الوظائف الشاغرة في العمل، ليتم اختيار أفضلهم لشغل الوظيفة . (محمد القحطاني، ٢٠١٥: ٩٦)

ويعرف الاستقطاب إجرائياً بأنه مجموعة المراحل والعمليات المختلفة للبحث عن المرشحين المؤهلين لملء الوظائف الشاغرة بالروضة.

■ أساليب ومصادر الاستقطاب:-

تختلف أساليب الاستقطاب فمنها الإعلانات الداخلية و الصحف و الراديو و التلفزيون؛ و استخدام مستقطبين محترفين ، والتدريب الصيفي و التعاون

مع المدارس والجامعات، وتقسم المصادر التي تلجأ إليها المؤسسة للحصول على الأيدي العاملة اللازمة إلي:-

- **مصادر داخلية:** الإعلان في أماكن العمل فإذا خلت وظيفة معينة فإنه يجب الإعلان عنها داخل المؤسسة حتى يتمكن من تتوافر فيه شروط شغلها من العاملين وخاصة في الوظائف الإشرافية، أو التي تحتاج لخبرات تتوافر داخل المؤسسة بإحدى الطرق مثل الترقيّة، النقل أو التحويل، والإعارة، والتعاقد، وتوظيف أبناء العاملين.

- **مصادر خارجية:** تلجأ إليها المؤسسة عند البحث عن كفاءات و مؤهلات علمية خاصة لا تتوافر داخل المؤسسة أو لاستقطاب موظفين ذو خبرة أو لجذب كفاءات من مؤسسات أخرى، ولعل أهم مصادر العرض الخارجي مكاتب العمل الحكومية، الجامعات والمعاهد الفنية، الإعلان في الصحف والإنترنت وغيرها. (Emanoil MUSCALU,2015: 353- 355)

إن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفاعلة والمنتجة داخل الروضة، و يتم تركيز جهود الاستقطاب حول الأفراد المستهدفين بالوظيفة واستبعاد غير المؤهلين، ذلك يساعد في الإسهام وزيادة فاعلية الروضة عن طريق زيادة معدلات استقرار العمالة وتكوين قوى عاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية.

د- اختيار وتوظيف الموارد البشرية:

تعتمد المؤسسات على سياسة الاختيار وذلك لوضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وذلك من خلال تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة.

ويقصد بالاختيار هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المترشحين للوظيفة ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة، ويقصد بالتوظيف تعيين أو إعادة تعيين العاملين في وظيفة جديدة (صفاء بورزقة، ٢٠١٨، ٢٠٤: ١٥٤).

يعرف الاختيار والتوظيف إجرائياً: بأنه العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد من مطابقتها للمواصفات ثم مقابلتهم وتعيينهم .

■ معايير الاختيار والتوظيف:-

تعتبر معايير الاختيار عن تلك الخصائص والمواصفات التي يجب توافرها في المرشح لشغل الوظيفة بمستوى معين، وهذه الخصائص والمواصفات تكون مستمدة من تحليل الوظائف بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء في تلك الوظائف ، وهذه المعايير يتم تجميعها في خصائص معينة مثل مستوى التعليم، والخبرة السابقة، والصفات الجسمانية والشخصية والمعرفة.

(Joy O. Ekwoaba and et.al, 2015: 27- 28)

وعليه لا بد أن يقوم الاختيار على أساس موضوعي ويتجسد ذلك في بطاقات وصف الوظائف التي تحدد خصائص الوظيفة ومتطلبات أداءها، فالاختيار غير الموفق يزيد معدل دوران العمالة ويضاعف تكاليف العمل.

ثانياً: تدريب الموارد البشرية:

تهدف عملية التدريب لإكساب المتدربين الخبرات والمهارات التي يحتاجون إليها لأداء أعمالهم بشكل أفضل، أو لتجهيزهم لشغل وظائف أعلى أو لتحسين قدراتهم على مواجهة مشكلات المؤسسة التي يعملون فيها (عبد الحكيم جربى، ٢٠١٢: ٤٦) ، ويعرف بأنه الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض المعلومات، المهارات، المعارف والاتجاهات الخاصة بالأفراد في المنظمة. (عبد الرحمن بن عنتر، ٢٠١٠: ٨٥)

ويعرف التدريب إجرائياً: بأنه نشاط يهدف إلى تزويد العاملين بالروضة بمجموعة من المعلومات والمهارات لرفع معدلات الأداء في العمل.

■ مراحل التدريب:-

- المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية: تعنى تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى الأفراد وإدارات معينة ، ويتم تفضيلها إلى مجموعة الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب.

- **المرحلة الثانية: تصميم البرامج التدريبية:** تتضمن ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية ؛ وتحديد أساليب التدريب ؛ تجهيز المعدات والمستلزمات التدريبية ؛ إعداد المدربين المناسبين ؛ و تحديد الأهداف من عملية التدريب ، والتكاليف المحتملة لهذه العملية، والمدربين، والجدول الزمني لأي برنامج تدريبي .

- **المرحلة الثالثة: تنفيذ البرامج التدريبية:** تتضمن أنشطة مهمة مثل إعداد الجدول التنفيذي للبرامج وتنسيق التابع الزمني للبرامج والموضوعات؛ وتجهيز إعداد مكان التدريب؛ ومتابعة المتدربين والمدربين .

- **المرحلة الرابعة: تقييم البرامج التدريبية:** بعد انتهاء برنامج التدريب لابد من تقييم أداء المتدربين ومعرفة رأيهم في البرنامج التدريبي .(على الحولي، ٢٠١٦: ١٨-١٩)

■ أساليب وطرق التدريب :-

تختلف الطرق المستخدمة في التدريب باختلاف الظروف والمواقف والمستوى الوظيفي و الغرض من التدريب و عدد الأفراد المراد تدريبهم، ومستوى الخبرات والثقافات للمتدربين وتكاليف التدريب، ومن أهم أساليب التدريب ما يلي:-

١- **المحاضرات:** يقوم المدرب بإلقاء المادة التدريبية بشكل مباشر في مواجهة المتدربين، وتستخدم هذه الطريقة إن كانت هناك معلومات يراد توصيلها للحاضرين من شخص أكثر دراية وفهما للمعلومات.

٢- **المؤتمرات:** هي اجتماع يشترك فيه الأعضاء لدراسة موضوع ما له أهميته لكافة الأعضاء .

٣- **الندوات أو حلقات الدراسة:** يشترك مجموعة من الدارسين في بحث موضوع معين، ويقوم كل مشترك في الندوة بدراسة جانب معين من الموضوع ويكتب تقرير عنه.

٤- **تمثيل الأدوار:** تقوم هذه الطريقة على أساس تصور المدرب موقفاً معيناً من المواقف التي تحدث عادة ويطلب من المتدرب تمثيل الموقف ، وفي

النهاية يطلب المدرب من كل فرد أن يبدي رأيه في الطريقة التي تصرف بها زميله وأن يقترح ما يراه من حلول في هذا الصدد .

٥- **المناقشات:** يقوم المتدربون في هذه الطريقة بمناقشة وإبداء الرأي في موضوعات محددة ، ويوجه المدرب المناقشة بما يكفل الوصول إلى حل للمشكلة المعروضة.

٦- **التطبيق العلمي:** يقوم المدرب بأداء عمل معين بطريقة عملية سليمة أمام المتدربين موضحاً لهم طريقة وإجراءات الأداء والعمليات. (رافدة الحريري ، ٢٠١٧ : ١٣٢ - ١٣٣)

يهدف التدريب لتغيير سلوك الموارد البشرية ، جعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في ممارسة أعمالهم؛ إذ تحتاج الروضة إلى تدريب مواردها البشرية بغرض تأهيلهم وزيادة قدراتهم على أداء الأعمال المطلوبة منهم، بالتالي فالتدريب يهدف إلى سد النقص في المهارات القديمة وإكساب الموارد البشرية مهارات جديدة، وتنفيذ البرامج بكفاءة بالإضافة إلى تقييم التدريب وقياس فعاليته.

ثالثاً: تطوير المسار الوظيفي:

تعمل المؤسسة التعليمية في إطار تنمية مواردها البشرية على تبني مفهوم تطويري لهذه الموارد مما يؤدي لنجاح المؤسسة واستمرارها في ظل التغيرات البيئية المحيطة.

ويعرف المسار الوظيفي بأنه سلسلة من المراكز الوظيفية التي يشغلها الفرد بشكل متوالي في مهنة معينة (عبد الحميد المغربي، و رمضان غريبة ، ٢٠٠٦ : ١١٥)، ويقصد بمفهوم تطوير المسار الوظيفي هو تلك العملية التي يقوم فيها الفرد بدور رئيسي في تحديد أهدافه المهنية والطريقة الملائمة لتحقيقها. (حسونة فيصل ، ٢٠٠٨ : ١٧)

ويعرف إجرائياً: بأنه تلك العملية التي يقوم فيها كلاً العاملين من مديرة ومعلمات وإداريين بدور محدد في تحديد أهدافهم المهنية والطريقة الملائمة لتحقيقها.

■ أهداف تطوير المسار الوظيفي:-

يمكن حصر أهداف تطوير المسار الوظيفي في المحافظة على الخبرات والكفاءات وجذب الكفاءات من الخارج؛ وزيادة الشعور بالانتماء لدى العاملين؛ ومساعدة الأفراد في تنمية وتوجيه ميولهم المهنية ومهاراتهم؛ و مساعدة المؤسسة على ملء الشواغر الناجمة عن معدلات الدوران والتقاعد والاستقالات؛ و تشخيص العاملين من ذوي المواهب المتعددة؛ وزيادة احتمالات تحقيق العامل لطموحاته في النمو الوظيفي. (أمني شلتوت، ٢٠٠٩: ٤٤)

■ خطوات تطوير المسار الوظيفي:-

- تقييم الذات (التبصر بالأمال المستقبلية): يتم تشخيص ومعرفة الميول والاتجاهات المهنية والسلوكية، وكذلك تحديد القيم والقدرات الذاتية.
- التعرف على القدرات والمهارات الحالية (فحص ودراسة الواقع): يتم تحديد درجات التعليم والخبرة والمهارات الشخصية والوظيفية الحالية وأي مهارات أخرى .
- تحديد الأهداف: يحدد العاملون أهدافهم المهنية قصيرة وطويلة الأجل التي ترتبط المواقع الوظيفية المرغوبة من قبل الأفراد و المهارات المستخدمة.
- تنفيذ الخطة: يحدد العاملين كيفية إنجاز أهدافهم المهنية وتتطلب هذه الخطوة انتظام الأفراد في برنامج تدريبي وحلقات دراسية؛ إضافة إلى ممارسة وظائف ومسؤوليات ومهام متنوعة. (محمد النعيم، ٢٠١٢: ٢٩ - ٣٠)

نستنتج مما سبق أن تطوير المسار الوظيفي يقوم على أساس مسئولية الروضة في إيجاد الوظيفة المناسبة للعاملين وفق قدراتهم ومهاراتهم وصفاتهم، وتهيئة مناخ العمل لاستثمار ما لديهم فالهدف العام والمحصلة النهائية للتطوير الفعال للمسار الوظيفي هو كفاءة العاملين.

رابعاً: تقييم أداء الموارد البشرية :

تلجأ المؤسسات عادة لتقييم أداء العاملين للتعرف على جودة نواتج ومخرجات العمل، ومدى تحقيق معدلات ومعايير الأداء المستهدفة، والتعرف على جوانب القوة وتعظيمها، ورصد مواطن القصور و إيجاد حلول ناجعة. يعرف تقييم الأداء بأنه العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية الخاصة بتحقيق الأهداف، وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة (سيد جاد الرب، ٢٠٠٩: ٥٠٩)، كما يعرف بأنه العملية التي تتضمن الإجراءات المنظمة لتقييم أداء العاملين في أعمالهم الحالية وبحث إمكانية تطويرها في المستقبل. (هاشم رضا، ٢٠١٠: ١٥٣)

ويعرف إجرائياً : بأنه تقرير دوري يبين مستوى أداء العاملين بالروضة مقارنة مع مهام وواجبات وظائفهم.

■ عناصر تقييم أداء الموارد البشرية:-

يعتمد نظام تقييم الأداء على عدة عناصر يجب تحديدها حسب طبيعة الوظائف والسلوك الوظيفي المطلوب في المؤسسة، هذه العناصر هي:-
أولاً: عوامل الأداء: وهي العوامل المعتمدة في تقييم المورد البشري في المؤسسة، حيث تؤثر في أداءه مباشرة .

ثانياً: معايير تقييم الأداء: توضع معايير لتحديد المستوى المقبول لأداء المورد البشري في كل عملية من العمليات التي تستمد أصولها من الأهداف الموضوعية في الخطة وتفيد في الحكم على كفاءة الأداء ، حيث صنفت معايير تقييم الأداء إلى معايير تصف الخصائص الشخصية، معايير تصف السلوك،معايير تصف النتائج.

ثالثاً: تحديد مواعيد التقييم: يجب على المؤسسة أن تقرر في أي وقت تبدأ التقييم، فقد تقرر في كل سنة أو كل ستة أشهر، كما تستطيع أن تقرر عند ترشيح أي شخص لمنصب جديد.

رابعاً: الإشراف على تقييم الأداء: ويشمل خطوتين أساسيتين هما:-

أ- إجراءات تنفيذ عملية التقييم: تتمثل في استلام استمارات وتعليمات التقييم؛ ومناقشة الاستمارة مع العامل لإجراء التعديلات ، ويتم التقييم بشكل سري من طرف المسئول ؛ تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد قائمة بالنتائج النهائية والإجراءات التي يستحقها الفرد.

ب- تحديد الأداء: تقوم إدارة الموارد البشرية بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط، ثم تعلم العامل بنتائج التقييم لتحديد فجوة الأداء و قد تكون إيجابية إذا كان الأداء الفعلي أكبر من الأداء المعياري وسلبية إذا كان الأداء الفعلي أقل من المعياري واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

(Georgios Frixou, George Charalambous,2016:360- 361)

يتضح مما سبق أن فجوة الأداء السلبية تكون في غير صالح الفرد ولا الروضة، لأن هذا يدل على عدم بلوغ الروضة لأهدافها.

■ أساليب التقييم:-

هناك عدة طرق وتقنيات لتقييم الأداء يمكن تصنيف إلي ثلاث طرق

أساسية:-

- ١- طرق تعتمد على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد.
- ٢- طرق تعتمد على تقييم الفرد على ضوء المعايير الموضوعية للأداء.
- ٣- طرق تعتمد على تقييم الفرد اعتماداً على المتابعة والأهداف.(بوفلجة غيات، ٢٠٠٦: ٤٣-٤٤)

يتضح مما سبق أن عملية تقييم أداء الموارد البشرية تعد وسيلة لكشف مواطن القوة والضعف في أداء الموارد البشرية، ومدى توافق إمكانيات الفرد ومتطلبات الوظيفة التي يعتمدها، وتعتبر عملية تقييم الأداء دافع لزيادة الإنتاجية.

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي للموارد البشرية (العاملين):-

تقوم النظرة المعاصرة لأداء المؤسسات على فكرة بسيطة مفادها أن هذا الأداء يحركه ويشكله العنصر البشري أياً كان مستواه فالتعرف على أداء الفرد الذي يتوقف عليه أداء المؤسسة.

ويقصد بالأداء لغوياً: أدى الشيء: أوصله إليه، والاسم الأداء، وهو (أدى للأمانة منه بمد الهمزة، والعامّة لهجوا بالخطأ فقالوا: فلان (أدى) للأمانة بتشديد الدال، ووجه الكلام أن يقال، فلان أحسن أداء؛ و(أدى) دينه تأدية: أي قضاها، والاسم الأداء، ويقال، أدى فلان ما عليه أداء وتأدية.(ابن منظور، ٢٠٠٥: ١٨)

عرف الأداء بأنه نتاج جهد معين قام ببذله الفرد أو مجموعة من الأفراد لإنجاز عمل معين.(أشرف عبد القادر، ٢٠١٦: ٢٩٢)

يعرف الأداء الوظيفي بأنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين أهداف المؤسسة(عبد الفتاح صالح، وشربين محمد، ٢٠١٠: ٦٠٥)، ويقصد بالأداء الوظيفي العمل والجهد الذي يؤديه الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة (وداد بلكرمي، ٢٠١٣: ٤٩٧)، كما عرف بأنه نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية لاستخدام الموارد المتاحة(عبد الله القرشي، ٢٠١٤: ٣٩٥)، والأداء الوظيفي يعني مجموعة من السلوك الإداري ذو العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه، وتحمل مسؤولياته، وهي تتضمن جودة الأداء، وكفاءة التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع باقي أعضاء المنظمة وقبول مهام جديدة، والإبداع، والالتزام بالنواحي الإدارية في العمل.(خالد الصرايرة، ٢٠١١: ٦٠٨)

يتضح مما سبق أن تعاريف الأداء الوظيفي تتضمن جودة ومستوى الأداء وحسن التنفيذ والخبرة والتفاعل مع زملائه و الالتزام باللوائح الإدارية والاستجابة لها.

■ عناصر الأداء الوظيفي:-

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة :وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والمجالات المرتبطة بها.

- نوعية العمل :وتتضمن الدقة والنظام والإتقان والتمكن الفني، والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل.

- كمية العمل :تحتوي على حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.

- المثابرة والوثوق: بالتقاني والجدية وإنجاز الأعمال.(عبد الله القرشي، ٢٠١٤: ٣٩٥)

يمكن القول هنا أن عناصر الأداء الوظيفي تتمحور حول التزام العاملين في الروضة بالأنظمة والقوانين الخاصة بالعمل والحرص على تنفيذ الخطط والمحافظة على وقت العمل، وبذل الجهد والوقت، وتنفيذ الأوامر والتعليمات والقدرة على تصحيح الأخطاء والانحرافات.

■ أهمية الأداء الوظيفي:-

يعد الأداء مقياساً لمدى قدرة العاملين في المؤسسة التعليمية على أداء العمل وأداء أعمال أخرى مختلفة قد يكلفون بها في المستقبل ؛وتربط المؤسسات في الغالب الحوافز التي تقدمها للعاملين بأدائهم الوظيفي لزيادة إنتاجيتهم ومحاولة تحسينها ؛و يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار والشعور بالأمن في العمل.(خالد الصرايرة، ٢٠١١: ٦١٠)

■ محددات الأداء الوظيفي:-

تتمثل محددات الأداء الوظيفي في ثلاثة عوامل رئيسة هي الجهد المبذول الذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل، قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، إدراك الفرد لدوره الوظيفي وتصورات وانطباعاته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله

والكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة. (خديجة يحياوي، ٢٠١٦: ٨١)

يتضح هنا أن الأداء الوظيفي للفرد يعتمد على المهارات والمعارف التي يمتلكها، والرغبة في أداء عمله، فضلاً عن توفير ظروف العمل المناسبة هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسة هي الدافعية الفردية، مناخ العمل، القدرة لدى الفرد على أداء العمل.

■ مجالات استخدام تحديد مستوى الأداء الوظيفي للموارد البشرية:-

تحديد صلاحية الموظف للوظيفة، الاسترشاد بالتقويم عند النقل والترقية، الحكم على مدى سلامة الاختيار والتعيين في الوظيفة والمهام الموكلة للموظف، الاسترشاد بالتقويم عند منح المكافآت. (Liza Estino,2012: 56)

■ خصائص تحديد مستوى الأداء الوظيفي للعاملين:

- (١) قياس وتقييم الأداء عملية مستمرة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية.
- (٢) ضرورة وجود ملاحظ ومراقب للأداء ليكون القياس موضوعياً .
- (٣) عملية القياس تتطلب وجود معايير للأداء لمقارنة أداء الموظف بها والحكم على كفاءته.
- (٤) القياس والتقييم يعني الحكم على بقاء الفرد في العمل وتحديد نقاط الضعف للعمل على علاجها واقتراح نوع التدريب التي يحتاجها الموظف.
- (٥) يخضع كافة الموظفين لعملية تقييم الأداء كي يشعرون بنزاهة و عدالة نظام القياس فتقدمهم في السلم الوظيفي مرهون بتفوقهم في العمل.
- (٦) نتائج عملية القياس تساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية والمكافآت والتدريب، لذا يجب أن يكون التقييم موضوعياً. (Michael Armstrong,2006: 507)

عوامل تحديد مستوى أداء الموارد البشرية:-

أ- عوامل متصلة بالعمل و تتضمن جودة الإنتاج، و مراعاة قواعد وتعليمات السلامة المهنية و مواعيد العمل والحرص على ممتلكات

المؤسسة، والمبادرات المقدمة من قبل العاملين وأخيراً درجة الإلمام بخطوات العمل وإجراءاته.

ب- عوامل متصلة بالسلوك الشخصي والمتضمنة التعاون والصدق والموضوعية والأمانة والاستخدام للحقوق المقررة. Hasan Salih, (Amin Ahmad, 2011: 256-257)

نستنتج مما سبق أن الأداء الوظيفي يتنوع باختلاف العاملين ومستواهم الوظيفي، و ينبغي التأكد من تزويد المعلمات والإداريين والمديرة بكافة المعلومات اللازمة للقيام بالعمل و الأخذ بمبدأ الثواب والعقاب و دراسة عوامل ضعف أداء المهام الوظيفية.

■ إجراءات تحسين أداء الموارد البشرية:-

١- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء يساعد الإدارة في الكشف عن كيفية تقويم الأداء .

٢- تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول يساعد على تقليل المشكلات ووضع الحلول لها.

٣- الاتصالات المباشرة بين الرؤساء والعاملين يحسن الأداء. (Gary Dessler, 2003: 323)

يتضح مما سبق أن الوصول إلى تحسين الأداء يتم من خلال تعزيز السلوكيات الإيجابية وحل المشكلات من أجل الوصول لأداء مرضى كى يحقق مزيد من الانتاجية التعليمية.

■ التوجه الاستراتيجي في تنمية أداء الموارد البشرية في رياض الأطفال:-

يحتل المورد البشرى مكاناً مميزاً في مجمل العملية التربوية بالروضة لذلك فإن الاهتمام بتطوير الهيكل التنظيمي للإدارة بالروضة أصبح ضرورة كبيرة ؛ للقضاء على تعدد المستويات الإدارية وازدواجها داخل المنشآت التربوية وأقترح دمج الوظائف الإدارية المتشابهة والمتكاملة في وظيفة واحدة ،و يمكن تقسيم الهيكل التنظيمي الحالي لرياض الأطفال إلى المديرات

، المعلمات ، السكرتارية ، العاملات. (القرار الوزاري رقم ٨٤، ١٩٩٣) ، كما لا يوجد هيكل تنظيمي نمطي في رياض الأطفال ، فكل روضة لها هيكل تنظيمي خاص بها وفقاً لظروفها ، وعلى ذلك فالهيكل التنظيمي قد يتحقق أو لا يتحقق في بعض رياض الأطفال وفقاً لعدد العاملين من هيئات التدريس وهيئات إدارية معاونة وكذلك أسلوب تقسيم العمل بين هؤلاء العاملين.(السيد عبد القادر، ٢٠١٣، ٢٢٧)

ونلاحظ أن أعضاء الجهاز الإداري بالروضة يبدأ بمديرة الروضة في أعلى مناصب الإدارة نظراً لمهامها المتعددة ومسؤولياتها الكبيرة ويعاونها المعلمات والمشرفات والشئون المالية بجانب الإداريين والأخصائيين إلي جانب العمال والفنيين، وتوجد بعض القرارات والقوانين الوزارية - ملحق رقم (١)- التي توضح الاستثمار الفعال من قبل وزارة التربية والتعليم للموارد البشرية في مؤسسات رياض الأطفال.

تهتم الدولة بمؤسسات رياض الأطفال إدراكاً منها لأهمية الدور الذي تلعبه؛فقانون الطفل رقم ١٢ لسنة ١٩٩٦ م - يعتبر من أهم القوانين الوزارية المنظمة للعمل بمؤسسات رياض الأطفال- والذي تم تعديله بقانون الطفل المصري رقم ١٢٦ لسنة ٢٠٠٨ ؛حيث حدد القانونان جهة الإشراف التربوي و الفني والإداري لرياض الأطفال بأن تخضع لوزارة التربية والتعليم.

من المؤكد أن الروضة المزودة بأحدث وسائل التعليم وأرقى الإمكانيات لا تستطيع تحقيق أهدافها دون مديرة و معلمات متخصصات ومؤهلات تأهيلاً علمياً وتربوياً ، بالإضافة إلى تنمية قدراتهن بصورة مستمرة.

الإطار العملي للبحث: (الدراسة الميدانية):

أولاً : مجتمع وعينة البحث :

١- المجتمع الأصلي للبحث :-

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في مؤسسات رياض الأطفال الرسمية في الإدارات التعليمية الثماني بمحافظة الإسكندرية ، وشمل مجتمع الدراسة على جميع الروضات في الإدارات الثماني البالغ عددها (١٠١) روضة وتتمثل في (المنتزه، شرق، وسط، غرب، الجمرک ، العجمي ، العامرية ، برج العرب) بمحافظة الإسكندرية، ويبلغ العدد الكلي لعينة مجتمع البحث (١٤٢٠)؛ حيث بلغ عدد المديرات (١٠١) مديرة، وبلغ عدد المعلمات (١١١٧) معلمة ، وبلغ عدد الإداريين (٢٠٢) إداري . (موقع وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٨)

٢- عينة البحث:-

تم اختيار العينة طبقاً للقواعد العشوائية لاختيار العينات لتمثل العينة التوزيع الجغرافي داخل محافظة الإسكندرية ، وتوضيح لإجراءات اختيار عينة البحث فيما يلي :-

استخدمت معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد الحد الأدنى لحجم العينة

الأساسية.

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N-1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p) \right]}$$

حيث أن: (N) :حجم المجتمع ، (Z)الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى ثقة ٠.٩٥ ، (d) نسبة الخطأ ، (p) نسبة المحايدة (٠.٥٠) (Steven

K.Thompson, 2012:55)

أ- العينة الإستطلاعية :

لحساب صدق وثبات الإستبيان تم التطبيق على عينة إستطلاعية بلغ حجمها (٥٠) من هيكل العاملين في مؤسسات رياض الأطفال بالإدارات

التعليمية الثماني في محافظة الإسكندرية، وقد تحددت عينة البحث الاستطلاعية بما يعادل ١٠% من العينة الأساسية للبحث، تم اختيارها بطريقة عشوائية بغرض تقنين أداة البحث والتحقق من صلاحيتها.

جدول رقم (١) يوضح التوصيف العددي للعينة الإستطلاعية

العينة الاستطلاعية		المجتمع	المسمى الوظيفي
عدد	% من المجتمع		
٨	٧.٩٢	١٠١	مديرات
٢٩	٢.٥٩	١١١٧	معلمات
١٣	٦.٤٤	٢٠٢	إداريين
٥٠	٣.٥٢	١٤٢٠	إجمالي

ب- العينة الأساسية للبحث :

تم اختيار عينة عشوائية مقصودة طبقاً للقواعد العشوائية لاختيار العينات لتطبيق البحث عليها وتم تحديد الحد الأدنى لحجم العينة الأساسية عند مستوى ثقة ٩٥% باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون السابق ذكرها لتحديد حجم العينة الأساسية بواقع ٣٥.٢١% تقريباً من مجتمع البحث ، حيث بلغ عدد معلمات مؤسسات رياض الأطفال (٢٨٦) معلمة ، وعدد المديرات (٨١) مديرة ، وعدد الإداريين (١٣٣)، وتم بتطبيق الاستبيان على عينة أساسية قوامها (٥٠٠) من هيكل العاملين في مؤسسات رياض الأطفال الرسمية بإدارات محافظة الإسكندرية ، بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق الفروض، والجدول التالي يوضح التوصيف العددي لعينة البحث.

جدول رقم (٢) يوضح التوصيف العددي لعينة البحث (طبقاً للمسمى الوظيفي)

العينة الأساسية		المجتمع	المسمى الوظيفي
عدد	% من المجتمع		
٨١	٨٠.٢٠	١٠١	مديرات
٢٨٦	٢٥.٦٠	١١١٧	معلمات
١٣٣	٦٥.٨٤	٢٠٢	إداريين
٥٠٠	٣٥.٢١	١٤٢٠	إجمالي

ثانياً : أداة البحث :-

تتضمن استبيان واقع تنمية الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات رياض الأطفال؛ ويتضمن محورين هما: المحور الأول أساليب تنمية الموارد البشرية، والمحور الثاني الأداء الوظيفي للعاملين؛ بهدف التعرف على واقع ممارسة أساليب تنمية الموارد البشرية والتعرف على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات رياض الأطفال، وقامت الباحثة بتصميم استبيان كأداة لجمع البيانات بعد الرجوع إلي عدد من الاستبيانات الخاصة بتنمية الموارد البشرية في العديد من الدراسات ومنها استبيان دراسة (عبد الحكيم جربى، ٢٠١٢)؛ (هاني ربحي، ٢٠١٨)؛ (Sunder Balasubramaniam, Safia Farooqui, 2017)؛ (نبيل اللوح، ٢٠١٤) عدد من الاستبيانات الخاصة بالأداء الوظيفي ومنها استبيان دراسة (ناجي الشريف، ٢٠١٧)؛ (Al-Zaabi, Khalid, 2008)؛ (خالد أحمد الصرايرة، ٢٠١١)، وتم صياغة العبارات بمفرداتها التي تصف محتوى محور تنمية الموارد البشرية وأبعاده الأربعة، ووضعت في صورة أولية للتحكيم وشملت على (٣٨) عبارة، ومحور الأداء الوظيفي ووضعت في صورة أولية للتحكيم وشملت على (٢٣) عبارة.

- كفاءة الاستبيان :-

١- الصدق :-

- الصدق المنطقي (صدق المحكمين):

تم عرض الاستبيان على السادة المحكمين من الخبراء التربويين والنفسيين، ملحق رقم (٢)، وذلك بهدف التأكد من مناسبة مفرداته، وتحديد غموض بعض المفردات لتعديلها أو استبعادها، وإضافة مفردات من الضروري إضافتها، وبناء على تعديلات السادة المحكمين تم حذف وإضافة بعض العبارات من المحور الأول والمحور الثاني وقد قامت الباحثة بإجراء التعديلات اللازمة، كما هو موضح بالجدول التالي.

الجدول رقم (٣) يوضح العبارات المحذوفة والمضافة من الاستبيان

العبارات المضافة	العبارات المحذوفة	المحور الثاني الأداء الوظيفي	العبارات المضافة	العبارات المحذوفة	المحور الأول تنمية الموارد البشرية	
استخدم تكنولوجيا المعلومات الحديثة التي تساعدني على تحسين أدائي.	احرص على عدم انتظار المشكلات بل أسرع في اكتشاف المشكلات ومعالجتها قبل وقوعها.		تمكن عملية التوظيف المتبعة الحصول على كوادر متميزة.	يوجد عجز ملحوظ في الموارد البشرية داخل الروضة.	البعد الأول	
	اقدم العون لزملائي لتقليص الروتين.		يحرص العاملون بالروضة على حضور الدورات التدريبية.	تعقد البرامج التدريبية داخل الروضة بصفة مستمرة.	البعد الثاني	
	أقيم أدائي الوظيفي بموضوعية				تركز الروضة على الاستفادة من العاملين ذوي القدرات المتميزة.	البعد الثالث
			تشكل الحوافز المادية والمعنوية دافعا قويا للتميز في الأداء.		تطلع الروضة جميع العاملين على الجوانب الإيجابية والسلبية لعملية تقييم الأداء.	البعد الرابع

- صدق الاتساق الداخلي للمفردات (صدق المحتوى):

قامت الباحثة بالتحقق من اتساق الاستبيان داخليا، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والبعد وبالمحور وبإجمالي الاستبيان، وذلك بعد تطبيق الاستبيان في صورته الأولية (٤٨ عبارة) على عينة استطلاعية، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (٤) يوضح الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان (ن=٥٠)

معامل ارتباط سبيرمان			رقم العبارة	البعد	المحور	معامل ارتباط سبيرمان			رقم العبارة	البعد	المحور
العبارة مع الاستبيان	العبارة مع المحور	العبارة مع البعد				العبارة مع الاستبيان	العبارة مع المحور	العبارة مع البعد			
*.٥٩٤	*.٥٣٣	*.٨٦٤	١	الرابع	الأول	*.٨٣٦	*.٩٠٨	*.٩١٢	١	الأول	الأول
*.٧٥٠	*.٦٨٠	*.٩٣٩	٢			*.٨٦٦	*.٩٣٨	*.٩٥١	٢		
*.٦٣٩	*.٥٧٦	*.٨٨٩	٣			*.٨٣٣	*.٩٠٥	*.٩١٢	٣		
*.٦٨٢	*.٦١٤	*.٩٠١	٤			*.٨٦٣	*.٩٣٥	*.٩٥١	٤		
*.٦٨٥	*.٦١٨	*.٨٤٤	٥			*.٨٦٦	*.٩٣٨	*.٩٥١	٥		
*.٨١٥	*.٧٣٨	*.٩٦٩	٦			*.٨٦٨	*.٩٤١	*.٩٥١	٦		
*.٧٤٠	*.٦٦٨	*.٩٠٠	٧			*.٨٦٨	*.٩٤١	*.٩٥١	٧		
*.٧٤٠	*.٦٦٨	*.٩٠٠	٨			*.٨٢٤	*.٨٩٢	*.٩٢١	٨		
*.٧٤٧	*.٦٧٦	*.٩٠٠	٩			*.٨١٩	*.٨٨٦	*.٩٣٠	٩		
*.٦٩٩	*.٧٩١		١		الثاني	*.٨٥٨	*.٩٢٨	*.٩٦٠	١٠		
*.٥٨١	*.٧١٣		٢			*.٩٠٢	*.٩٧٥	*.٩٩٤	١١		
*.٦٩٩	*.٧٩١		٣			*.٩٠٢	*.٩٧٥	*.٩٧٦	١	الثاني	
*.٦٨٣	*.٨٨٨		٤			*.٨٧١	*.٩٤٤	*.٩٣٤	٢		
*.٥١٣	*.٦٢٧		٥			*.٩٠٢	*.٩٧٥	*.٩٧٦	٣		
*.٥٦٢	*.٦٤٣		٦			*.٨٣٣	*.٩٠٥	*.٨٩٦	٤		
*.٤٩١	*.٦٨١		٧			*.٧٩٩	*.٨٦٨	*.٨٨٤	٥		
*.٦٣٩	*.٧٦٨		٨			*.٧٨٠	*.٨٥٠	*.٩١٨	٦		

معامل ارتباط سبيرمان			رقم العبارة	البعد	المحور	معامل ارتباط سبيرمان			رقم العبارة	البعد	المحور
العبارة مع الاستبيان	العبارة مع المحور	العبارة مع البعد				العبارة مع الاستبيان	العبارة مع المحور	العبارة مع البعد			
*.٦٢٦	*.٨٦٣		٩			*.٨٠٦	*.٨٧٨	*.٩٢٨	٧		
*.٥٧٢	*.٨٤٥		١٠			*.٨٣٦	*.٩٠٨	*.٩٥٣	٨		
*.٦٢٦	*.٨٦٣		١١			*.٨٣٨	*.٩١١	*.٩٥٣	٩		
*.٦٢٦	*.٨٦٣		١٢			*.٨٧١	*.٩٤٤	*.٩٥٩	١	الثالث	
*.٦٢٤	*.٨٦٦		١٣			*.٨٣٦	*.٩٠٨	*.٩٢٢	٢		
*.٦٢٤	*.٨٦٦		١٤			*.٨٠٤	*.٨٧٥	*.٩٠١	٣		
*.٦٢٤	*.٨٦٦		١٥			*.٨٦٨	*.٩٤١	*.٩٧٢	٤		
*.٦٢٤	*.٨٦٦		١٦			*.٨٠٢	*.٨٧١	*.٩٠١	٥		
*.٦٢٤	*.٨٦٦		١٧			*.٨٣٦	*.٩٠٨	*.٩٠٩	٦		
*.٦٢٤	*.٨٦٦		١٨			*.٨٦٨	*.٩٤١	*.٩٤٥	٧		
*.٦٢٤	*.٨٦٦		١٩			*.٩٠٢	*.٩٧٥	*.٩٨٦	٨		
*.٦٢٤	*.٨٦٦		٢٠								
*.٦٢٤	*.٨٦٦		٢١								

* دال إحصائياً عند ٠.٠٥ (معامل ارتباط سبيرمان الجدولي = ٠.٢٧٩)

يتضح من جدول السابق أن معاملات ارتباط كل عبارة بالبعد وبالمحور وبإجمالي الاستبيان دالة إحصائياً مما يدل على الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.

جدول رقم (٥) الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الاستبيان (ن=٥٠)

معامل ارتباط سبيرمان		البعد	المحور
المحور مع إجمالي الاستبيان	البعد مع		
		إجمالي الاستبيان	المحور
*٠.٩٥٠	*٠.٩٠٥	*٠.٩٨١	الأول
	*٠.٩٩٨	*٠.٩٧٥	الثاني
	*٠.٩٠٥	*٠.٩٨٢	الثالث
	*٠.٧٨٦	*٠.٧٠٩	الرابع
*٠.٧٥٨			الثاني

* دال إحصائياً عند ٠.٠٥ (معامل ارتباط سبيرمان الجدولي = ٠.٢٧٩)
 يتضح من الجدول السابق أن معاملات ارتباط البعد بالمحور و بإجمالي الاستبيان وكذلك معاملات ارتباط المحور بإجمالي الاستبيان دالة إحصائياً مما يدل على الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الاستبيان.
 ٢- الثبات:-

- طريقة معادلة ألفا كرونباك Alpha Cronbach Method :

استخدمت الباحثة معادلة ألفا كرونباك، وهي معادلة تستخدم في إيضاح المنطق العام لثبات الاختبار، والجدول التالي يوضح معاملات ثبات الاستبيان ومحاوره.

جدول رقم (٦) ثبات الاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ (ن=٥٠)

معامل الثبات في حالة حذف العبارة			م	معامل ثبات ألفا كرونباخ		المحور	المحور	معامل الثبات في حالة حذف العبارة			م	معامل ثبات ألفا كرونباخ			المحور	المحور
للاستبيان	للمحور	للبيد		للمحور	للبيد			للاستبيان	للمحور	للبيد		للاستبيان	للمحور	للبيد		
٠.٩٨٦	٠.٩٩١	٠.٩٦٩	١	٠.٩٩٣	٠.٩٧٠	الرابع	الأول	٠.٩٨٦	٠.٩٩٠	٠.٩٨٧	١	٠.٩٨٩	٠.٩٩٣	٠.٩٨٨	الأول	الأول
٠.٩٨٦	٠.٩٩٠	٠.٩٦٤	٢					٠.٩٨٥	٠.٩٩٠	٠.٩٨٦	٢					
٠.٩٨٦	٠.٩٩٠	٠.٩٦٧	٣					٠.٩٨٦	٠.٩٩٠	٠.٩٨٧	٣					
٠.٩٨٦	٠.٩٩٠	٠.٩٦٦	٤					٠.٩٨٥	٠.٩٩٠	٠.٩٨٦	٤					
٠.٩٨٦	٠.٩٩٠	٠.٩٦٩	٥					٠.٩٨٥	٠.٩٩٠	٠.٩٨٦	٥					
٠.٩٨٦	٠.٩٩٠	٠.٩٦٣	٦					٠.٩٨٥	٠.٩٩٠	٠.٩٨٦	٦					
٠.٩٨٦	٠.٩٩٠	٠.٩٦٦	٧					٠.٩٨٥	٠.٩٩٠	٠.٩٨٦	٧					
٠.٩٨٦	٠.٩٩٠	٠.٩٦٦	٨					٠.٩٨٦	٠.٩٩٠	٠.٩٨٧	٨					
٠.٩٨٦	٠.٩٩٠	٠.٩٦٦	٩					٠.٩٨٦	٠.٩٩٠	٠.٩٨٧	٩					
٠.٩٨٦	٠.٩٧٢		١	٠.٩٧٧			الثاني	٠.٩٨٥	٠.٩٩٠	٠.٩٨٦	١٠					
٠.٩٨٦	٠.٩٧٣		٢					٠.٩٨٥	٠.٩٨٩	٠.٩٨٥	١١					
٠.٩٨٦	٠.٩٧٢		٣					٠.٩٨٥	٠.٩٨٩	٠.٩٧٨	١			٠.٩٨٢	الثاني	
٠.٩٨٦	٠.٩٧١		٤					٠.٩٨٥	٠.٩٩٠	٠.٩٨٠	٢					
٠.٩٨٦	٠.٩٧٤		٥					٠.٩٨٥	٠.٩٨٩	٠.٩٧٨	٣					
٠.٩٨٦	٠.٩٧		٦					٠.٩٨٦	٠.٩٩٠	٠.٩٨١	٤					
٠.٩٨٦	٠.٩٧٣		٧					٠.٩٨٦	٠.٩٩٠	٠.٩٨١	٥					
٠.٩٨٦	٠.٩٧٢		٨					٠.٩٨٦	٠.٩٩٠	٠.٩٨٠	٦					
٠.٩٨٦	٠.٩٧١		٩					٠.٩٨٦	٠.٩٩٠	٠.٩٨٠	٧					
٠.٩٨٦	٠.٩٧١		١٠					٠.٩٨٦	٠.٩٩٠	٠.٩٧٩	٨					
٠.٩٨٦	٠.٩٧١		١١					٠.٩٨٦	٠.٩٩٠	٠.٩٧٩	٩					

مجلة التربية وثقافة الطفل - كلية التربية للطفولة المبكرة بجامعة المنيا - ع ١٥ يناير ٢٠٢٠م

معامل الثبات في حالة حذف العبارة			م	معامل ثبات ألفا كرونباخ		المحور	البعد	معامل الثبات في حالة حذف العبارة			م	معامل ثبات ألفا كرونباخ			المحور	البعد
للاستبيان	للمحور	للبيد		للمحور	للبيد			للاستبيان	للمحور	للبيد		للاستبيان	للمحور	للبيد		
٠.٩٨٦	٠.٩٧١		١٢					٠.٩٨٥	٠.٩٩٠	٠.٩٧٦	١			٠.٩٨٠	الثالث	
٠.٩٨٦	٠.٩٧١		١٣					٠.٩٨٦	٠.٩٩٠	٠.٩٧٨	٢					
٠.٩٨٦	٠.٩٧١		١٤					٠.٩٨٦	٠.٩٩٠	٠.٩٧٩	٣					
٠.٩٨٦	٠.٩٧١		١٥					٠.٩٨٥	٠.٩٩٠	٠.٩٧٥	٤					
٠.٩٨٦	٠.٩٧١		١٦					٠.٩٨٦	٠.٩٩٠	٠.٩٧٩	٥					
٠.٩٨٦	٠.٩٧١		١٧					٠.٩٨٦	٠.٩٩٠	٠.٩٧٩	٦					
٠.٩٨٦	٠.٩٧١		١٨					٠.٩٨٥	٠.٩٩٠	٠.٩٧٦	٧					
٠.٩٨٦	٠.٩٧١		١٩					٠.٩٨٥	٠.٩٨٩	٠.٩٧٤	٨					
٠.٩٨٦	٠.٩٧١		٢٠													
٠.٩٨٦	٠.٩٧١		٢١													

يتضح من جدول السابق أن معامل ثبات الاستبيان وكذلك معاملات ثبات المحاور والأبعاد مقبولة إحصائياً (٠.٧٠ فأكثر) (Charles E., Marcus M., Lawrence C., 2006)، كما أن معاملات الثبات للاستبيان والمحاور والأبعاد في حالة حذف العبارة أقل من مثلثتها بدون حذف العبارة مما يعني أن حذف أي عبارة سيؤثر سلباً على ثبات الاستبيان، وهذا يدل على ثبات الاستبيان ومحاوره وأبعاده وعباراته.

❖ الصورة النهائية للاستبيان :-

يتكون الاستبيان في الصورة النهائية - ملحق رقم (٣) - من قسمين هما:
أولاً: المحور الأول: يشتمل محور أساليب تنمية الموارد البشرية في الصورة النهائية من صفتان و يضم (٣٧) عبارة موزعة في صورة أربعة (٤) أبعاد هي :

١- بعد توظيف الموارد البشرية ويشمل العبارات من رقم (١ - ١١) ليضم (١١) عبارة.

٢- بعد تدريب الموارد البشرية ويشمل العبارات من رقم (١ - ٩) ليضم (٩) عبارات .

٣- بعد تطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية ويشمل العبارات من رقم (١ - ٨) ليضم (٨) عبارات .

٤- بعد تقييم أداء الموارد البشرية ويشمل العبارات من رقم (١ - ٩) ليضم (٩) عبارات .

ثانياً: المحور الثاني: الأداء الوظيفي في الصورة النهائية من صفحة واحدة ويضم (٢١) عبارة وتأخذ الأرقام من (١-٢١)

- طريقة تصحيح الاستبيان :-

تراوحت الاستجابة ما بين ثلاث درجات ودرجتان ودرجة واحدة كما هو في الجدول التالي.

جدول رقم (٧) يوضح طريقة تصحيح الاستبيان

درجة الاستجابة		
كبيرة	متوسطة	قليلة
ثلاث درجات	درجتان	درجة واحدة

- المعالجات الإحصائية :-

- استعانت الباحثة بالبرنامج الإحصائي SPSS الإصدار ٢٣ لإجراء التحليل الإحصائي واستخدمت المعالجات الإحصائية التالية:-
- معامل ارتباط سبيرمان.
 - معامل ألفا كرونباخ للثبات.
 - التكرار والنسبة المئوية.
 - مربع كاي.
 - اختبار كروسكال واليز اللابارامتري للمقارنة بين ثلاث مجموعات مستقلة فأكثر.

❖ عرض نتائج البحث ومناقشتها:-

أولاً: الإجابة على السؤال الأول:-

والذي ينص على:"ما واقع ممارسة أساليب تنمية الموارد البشرية بمؤسسات رياض الأطفال؟"

للإجابة على السؤال السابق قامت الباحثة برصد استجابات عينة البحث من المديرات والمعلمات والإداريين حول واقع ممارسة أساليب تنمية الموارد البشرية بمؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظرهم، والتي تتضمن أربعة أبعاد:-

- البعد الأول: توظيف الموارد البشرية.
- البعد الثاني: تدريب الموارد البشرية.
- البعد الثالث: تطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية.
- البعد الرابع: تقييم أداء الموارد البشرية.

يتضح من الجدول السابق أن الاستجابات لدى جميع فئات عينة البحث جاءت بدرجة قليلة تقترب من المتوسطة في جميع العبارات، ما عدا العبارة رقم (٦) عند المعلمات فكانت متوسطة تقترب من القليلة .

ويرجع ذلك إلى قلة إلمام بعض العاملين بآليات التوظيف ومراحلها المختلفة، كما أن عملية التوظيف متوقفة الآن في مرحلة رياض الأطفال فهي تعتمد على العقود المؤقتة لمدة عام دراسي ويرجع ذلك لضعف التمويل من قبل وزارة التربية والتعليم، وبالتالي تقتصر إلى الإمكانيات التي تمكنها من استقطاب الكفاءات العالية والتي تتطلب تكلفة مرتفعة، بالإضافة إلى أن بعض الروضات تعتمد على المصادر الداخلية للتوظيف سواء النقل أو الندب بين الروضات أو بين الإدارات التعليمية لسد العجز في أعداد العاملين، كما يتم الاستعانة ببعض أولياء الأمور كنوع من التطوع والمساعدة للمعلمة، فنجد أن بعض إدارات الروضات تتبع أسلوب عشوائي في تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية بدون دراسة شاملة للبيئة الداخلية والخارجية؛ فيتم سد العجز كي تقدم الروضة خدماتها التعليمية دون الالتفات لعنصر الكفاءة؛ لذلك فهي ليس لديها السلطة في تحديد سمات وخصائص الأفراد الذين سيتم استقطابهم والمؤهلات والمهارات والمعارف والخبرات والخصائص الشخصية لانتقاء أفضل الأشخاص، تعد وزارة التربية والتعليم مسؤولة عن استخدام معايير للتوظيف في اختيار وتعيين الموظفين باعتبار أنها الجهة المركزية التي تتبع أسلوب المسابقات للتوظيف، أما المتقدمين للترقية الذين تنطبق عليهم الشروط يجتازوا اختبارات تحريرية ومقابلات شخصية حسب المعايير المطلوبة للوظيفة، وهذا يعنى إدراك أفراد العينة بأن هناك أنظمة وقوانين تضبط عملية التوظيف ولكنها تحتاج إلى مزيد من التطوير، وبالتالي يجب على المسؤولين عن مرحلة رياض الأطفال مراجعة كل جوانب عملية التوظيف للوصول إلى مستويات عليا في تنمية الموارد البشرية.

وتختلف نتيجة البحث عن نتيجة دراسة كلا من (أماني قديح، ٢٠١٤)؛ ودراسة (نبيل اللوح، ٢٠١٤) حيث جاءت بدرجة كبيرة، وكذلك دراسة (أدهم أبو العطا، ٢٠١٨) التي جاءت بدرجة متوسطة.

جدول رقم (٩)

يبين استجابات عينة البحث على عبارات المحور الأول أساليب تنمية الموارد البشرية في مؤسسات رياض الأطفال (البعد الثاني: تدريب الموارد البشرية)

م	العبرة	مديرات (ن=٨١)												معلمات (ن=٢٨٦)								إداريين (ن=١٣٣)					
		كبيرة		متوسطة		قليلة		درجة الاستجابة		كبيرة		متوسطة		قليلة		درجة الاستجابة		كبيرة		متوسطة		قليلة		درجة الاستجابة			
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	%	عدد	%	عدد	%	%	عدد	%	عدد	%	%	عدد	%	عدد	%	%	عدد	%		
١	تقدم الروضة دورات تدريبية متنوعة للعاملين	٠	٠.٠٠	٦٦	٨١.٤٨	١٥	١٨.٥٢	٦٠.٤٩	متوسطة	٠	٠.٠٠	٢٧٣	٩٥.٤٥	١٣	٤.٥٥	٦٥.١٥	متوسطة	*٤٩٧.٥٤٥	٠	٠.٠٠	٩٣	٦٩.٩٢	٤٠	٣٠.٠٨	٥٦.٦٤	متوسطة	*٩٨.١٨٠
٢	يحرص العاملون بالروضة على حضور الدورات التدريبية	٧	٨.٦٤	٥٨	٧١.٦٠	١٦	١٩.٧٥	٦٢.٩٦	متوسطة	٠	٠.٠٠	٢٧٠	٩٤.٤١	١٦	٥.٥٩	٦٤.٨٠	متوسطة	*٤٨١.٣٧١	٠	٠.٠٠	٩٢	٦٩.١٧	٤١	٣٠.٨٣	٥٦.٣٩	متوسطة	*٩٥.٨٣٥
٣	توفر الروضة مدربين أكفاء لتدريب العاملين	٧	٨.٦٤	٥٨	٧١.٦٠	١٦	١٩.٧٥	٦٢.٩٦	متوسطة	٠	٠.٠٠	٢٧٢	٩٥.١٠	١٤	٤.٩٠	٦٥.٠٣	متوسطة	*٤٩٢.١١٢	٠	٠.٠٠	٩٤	٧٠.٦٨	٣٩	٢٩.٣٢	٥٦.٨٩	متوسطة	١٠٠.٦١٧*
٤	يهتم بإرسال العاملين لمرکز تدريب مجهزة خارج الروضة.	٧	٨.٦٤	٥٨	٧١.٦٠	١٦	١٩.٧٥	٦٢.٩٦	متوسطة	٠	٠.٠٠	٢٧١	٩٤.٧٦	١٥	٥.٢٤	٦٤.٩٢	متوسطة	*٤٨٦.٧٢٠	٠	٠.٠٠	٩٢	٦٩.١٧	٤١	٣٠.٨٣	٥٦.٣٩	متوسطة	*٩٥.٨٣٥
٥	توفر برامج تدريبية بناء على الاحتياجات التدريبية للعاملين.	٧	٨.٦٤	٥٩	٧٢.٨٤	١٥	١٨.٥٢	٦٣.٣٧	متوسطة	٠	٠.٠٠	٢٧٠	٩٤.٤١	١٦	٥.٥٩	٦٤.٨٠	متوسطة	*٤٨١.٣٧١	٠	٠.٠٠	٩٥	٧١.٤٣	٣٨	٢٨.٥٧	٥٧.١٤	متوسطة	١٠٣.١٤٣*
٦	تساهم البرامج التدريبية في تطوير مهارات العاملين.	٧	٨.٦٤	٦١	٧٥.٣١	١٣	١٦.٠٥	٦٤.٢٠	متوسطة	٠	٠.٠٠	٢٧٢	٩٥.١٠	١٤	٤.٩٠	٦٥.٠٣	متوسطة	*٤٩٢.١١٢	٠	٠.٠٠	٩٣	٦٩.٩٢	٤٠	٣٠.٠٨	٥٦.٦٤	متوسطة	*٩٨.١٨٠
٧	تشجع الروضة مدى التقدم في أداء العاملين بعد التدريب.	٧	٨.٦٤	٥٩	٧٢.٨٤	١٥	١٨.٥٢	٦٣.٣٧	متوسطة	٠	٠.٠٠	٢٧٣	٩٥.٤٥	١٣	٤.٥٥	٦٥.١٥	متوسطة	*٤٩٧.٥٤٥	٠	٠.٠٠	٩٤	٧٠.٦٨	٣٩	٢٩.٣٢	٥٦.٨٩	متوسطة	١٠٠.٦١٧*
٨	يُستمر في ترقية العاملين المتميزين لبرامج تدريبية متخصصة.	٧	٨.٦٤	٥٨	٧١.٦٠	١٦	١٩.٧٥	٦٢.٩٦	متوسطة	٠	٠.٠٠	٢٧١	٩٤.٧٦	١٥	٥.٢٤	٦٤.٩٢	متوسطة	*٤٨٦.٧٢٠	٠	٠.٠٠	٩٥	٧١.٤٣	٣٨	٢٨.٥٧	٥٧.١٤	متوسطة	*١٠٣.١٤٣
٩	يقدم المتدربين تقرير مفصل عن البرامج التدريبية التي تلقوها.	٠	٠.٠٠	٦٥	٨٠.٢٥	١٦	١٩.٧٥	٦٠.٠٨	متوسطة	٠	٠.٠٠	٢٧١	٩٤.٧٦	١٥	٥.٢٤	٦٤.٩٢	متوسطة	*٤٨٦.٧٢٠	٠	٠.٠٠	٩٣	٦٩.٩٢	٤٠	٣٠.٠٨	٥٦.٦٤	متوسطة	*٩٨.١٨٠

* دال إحصائياً عند ٠.٠٥ (كأ الجدولية = ٥.٩٩١) درجة الاستجابة (٣٣.٣٣%-٥٥.٥٥% قليلة ، ٥٥.٥٦%-٧٧.٧٧% متوسطة، ٧٧.٧٨% فأكثر كبيرة)

يتضح من الجدول السابق أن الاستجابات لدى جميع فئات عينة البحث جاءت بدرجة متوسطة وتقترب من القليلة في جميع العبارات، ويرجع ذلك إلى إدراك عينة البحث لأهمية الدور الذي يلعبه التدريب في إكساب العاملين الخبرات والمهارات ولكن ما يقدم يعاني من قصور في بعض الجوانب ولا يرتقي إلى طموحات العاملين؛ حيث يكون التركيز على الجانب النظري أكثر من الجانب العملي وبذلك لا يلبي معظم الاحتياجات التدريبية؛ ولكن قد يتلقون التدريب بغرض ترفيتهم لمنصب أعلى دون الاهتمام بمتابعة نتائج التدريب من قبل المسؤولين عن المرحلة، فضلاً عن وجود بعض القصور في إنشاء مباني خاصة بعملية التدريب حيث أن معظم البرامج التدريبية تتم داخل إحدى القاعات المجهزة بالروضات، فقاعات التدريب المجهزة بأحدث التقنيات كوسائل مساندة للتدريب نجدها محدودة مثل قاعة التدريب بمديرية التربية والتعليم أو الأكاديمية المهنية للمعلم، وهذا يعنى إدراك أفراد العينة بأن عملية التدريب تؤخذ بعين الاعتبار ولكن دون وجود معايير معلنة، كذلك إن قياس أثر التدريب لا يسند للجان تقييمه أو مختصة، مما يؤدي لوجود فجوة في التدريب إضافة إلى انخفاض قيمة المبالغ التي تخصص للبرامج التدريبية، فالإنفاق على التدريب ليس تكلفة بقدر ما هو استثمار له عائد و يجب اعتباره بند استثماري في الموازنة التخطيطية للتعليم.

وتتفق نتيجة البحث مع دراسة (عبد الحكيم جري، ٢٠١٢) التي جاءت بدرجة متوسطة، وتتفق مع دراسة (ندى جودة، ٢٠١١) التي أكدت افتقار المؤسسات لبرامج تدريب كافية، وتختلف النتيجة عن دراسة (Sunder Balasubramaniam, Safia Farooqui, 2017) التي جاءت بدرجة مرتفعة.

يتضح من الجدول السابق أن الاستجابات لدى جميع فئات عينة البحث جاءت بدرجة قليلة تقترب من المتوسطة في جميع العبارات؛ فمعظم أفراد العينة يرون أن هناك ضعف في تطوير المسار الوظيفي نتيجة اتباع سياسة غير واضحة و لا تحظى بقبول ورضا العاملين ويشوبها القصور وعدم وضوح الرؤية ، فمعظم العاملين يبقون في وظائفهم ابتداء من التعيين حتى التقاعد نظراً للعجز في الأعداد وقلة الطموح والثقافة السائدة إنها وظيفة ليست أكثر أو عدم الرغبة في تولى مناصب أعلى لأسباب عديدة مادية ومعنوية ، ولكن بعض العاملين لديهم استعداد لتطوير مساهم الوظيفي ؛ ومهما كان ما يبذله العاملين من مجهودات في سبيل تنمية مهاراتهم فإنها تظل تتسم بعدم المنهجية ، لذا يجب على مؤسسات رياض الأطفال البحث عن الكفاءات في الموارد البشرية ، والالتزام بتطوير المسار الوظيفي واليات المعمول بها بصفة مستمرة .

ويتفق البحث مع دراسة (Aradhana Khandeker,Anuradha Sharma,2005) التي أكدت ضرورة تجديد عمليات التدريب والتنمية بشكل مستمر، ودراسة (ليلى بوحديد، ٢٠١٤) التي أثبتت الحاجة إلى تطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية، وتختلف النتيجة عن دراسة كلا من (Dana B. Minbaeva,2003) ؛ ودراسة (محمد النعيم، ٢٠١٢) حيث جاءت بدرجة متوسطة.

جدول (١١)

يبين استجابات عينة البحث على عبارات المحور الأول أساليب تنمية الموارد البشرية في مؤسسات رياض الأطفال (البعد الرابع: تقييم أداء الموارد البشرية)

م	العبارات	مديرات (ن=٨١)								معلمات (ن=٢٨٦)								إداريين (ن=١٣٣)								
		كبيرة		متوسطة		قليلة		درجة الاستجابة		كبيرة		متوسطة		قليلة		درجة الاستجابة		كبيرة		متوسطة		قليلة		درجة الاستجابة		
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
١	يقيم أداء العاملين بشكل منظم سنويا.	٠	٠.٠٠	٧٤	٩١.٣٦	٧	٨.٦٤	٦٣.٧٩	متوسطة	٠	٠.٠٠	٢٢٥	٧٨.٦٧	٦١	٢١.٣٣	٥٩.٥٦	متوسطة	٠	٠.٠٠	٩٣	٦٩.٩٢	٤٠	٣٠.٠٨	٥٦.٦٤	متوسطة	٩٨.١٨٠*
٢	يتميز نظام تقييم الأداء الحالي بالشفافية.	٠	٠.٠٠	٧٣	٩٠.١٢	٨	٩.٨٨	٦٣.٣٧	متوسطة	٠	٠.٠٠	٢٢٤	٧٨.٣٢	٦٢	٢١.٦٨	٥٩.٤٤	متوسطة	٠	٠.٠٠	٩٤	٧٠.٦٨	٣٩	٢٩.٣٢	٥٦.٨٩	متوسطة	١٠٠.٦١٧*
٣	يقيس نموذج الأداء القدرات الفعلية للعاملين.	٠	٠.٠٠	٧٤	٩١.٣٦	٧	٨.٦٤	٦٣.٧٩	متوسطة	٠	٠.٠٠	٢٢٥	٧٨.٦٧	٦١	٢١.٣٣	٥٩.٥٦	متوسطة	٠	٠.٠٠	٩٣	٦٩.٩٢	٤٠	٣٠.٠٨	٥٦.٦٤	متوسطة	٩٨.١٨٠*
٤	يعمل نظام تقييم الأداء الحالي على تحسين أداء العاملين.	٠	٠.٠٠	٧٥	٩٢.٥٩	٦	٧.٤١	٦٤.٢٠	متوسطة	٠	٠.٠٠	٢٢٥	٧٨.٦٧	٦١	٢١.٣٣	٥٩.٥٦	متوسطة	٠	٠.٠٠	٩٥	٧١.٤٣	٣٨	٢٨.٥٧	٥٧.١٤	متوسطة	١٠٣.١٤٣*
٥	تطور مديرية التربية والتعليم نماذج تقييم الأداء بشكل دوري.	٠	٠.٠٠	٧٤	٩١.٣٦	٧	٨.٦٤	٦٣.٧٩	متوسطة	٠	٠.٠٠	٢٢٤	٧٨.٣٢	٦٢	٢١.٦٨	٥٩.٤٤	متوسطة	٠	٠.٠٠	٩٣	٦٩.٩٢	٤٠	٣٠.٠٨	٥٦.٦٤	متوسطة	٩٨.١٨٠*
٦	يتأثر تكلف بتقييم الأداء بعلاقته مع الشخص موضوع التقييم.	٠	٠.٠٠	٧٥	٩٢.٥٩	٦	٧.٤١	٦٤.٢٠	متوسطة	٠	٠.٠٠	٢٢٦	٧٩.٠٢	٦٠	٢٠.٩٨	٥٩.٦٧	متوسطة	٠	٠.٠٠	٩٣	٦٩.٩٢	٤٠	٣٠.٠٨	٥٦.٦٤	متوسطة	٩٨.١٨٠*
٧	توفر عملية التقييم أسس موضوعية لترقية العاملين.	٠	٠.٠٠	٧٤	٩١.٣٦	٧	٨.٦٤	٦٣.٧٩	متوسطة	٠	٠.٠٠	٢٢٦	٧٩.٠٢	٦٠	٢٠.٩٨	٥٩.٦٧	متوسطة	٠	٠.٠٠	٩٤	٧٠.٦٨	٣٩	٢٩.٣٢	٥٦.٨٩	متوسطة	١٠٠.٦١٧*
٨	يحق للعاملين الاعتراض على والتظلم على نتائج التقييم.	٠	٠.٠٠	٧٤	٩١.٣٦	٧	٨.٦٤	٦٣.٧٩	متوسطة	٠	٠.٠٠	٢٢٥	٧٨.٦٧	٦١	٢١.٣٣	٥٩.٥٦	متوسطة	٠	٠.٠٠	٩٤	٧٠.٦٨	٣٩	٢٩.٣٢	٥٦.٨٩	متوسطة	١٠٠.٦١٧*
٩	تشكل الحوافز المادية والمعنوية دافعا قويا للتميز في الأداء.	٠	٠.٠٠	٧٥	٩٢.٥٩	٦	٧.٤١	٦٤.٢٠	متوسطة	٠	٠.٠٠	٢٢٧	٧٩.٣٧	٥٩	٢٠.٦٣	٥٩.٧٩	متوسطة	٠	٠.٠٠	٩٣	٦٩.٩٢	٤٠	٣٠.٠٨	٥٦.٦٤	متوسطة	٩٨.١٨٠*

* دال إحصائياً عند ٠.٠٥ (كا الجدولية = ٥.٩٩١) درجة الاستجابة (٣٣.٣٣%-٥٥.٥٥% قليلة ، ٥٥.٥٦%-٧٧.٧٧% متوسطة، ٧٧.٧٨% فأكثر كبيرة)

يتضح من الجدول السابق أن الاستجابات لدى جميع فئات عينة البحث جاءت بدرجة متوسطة تقترب من القليلة في جميع العبارات، ويرجع ذلك لغموض وعدم وضوح بعض معايير تقييم أداء العاملين في الروضة وقلة إطلاعهم عليها ، وأيضاً لسياسة مديرية التربية والتعليم بإعلان نتائج تقييم الأداء (التقارير الثانوية) في نهاية العام الدراسي ، إلى جانب وجود بعض الغموض في عملية تقييم الأداء ونقص ثقة بعض العاملين بموضوعية عملية التقييم ، فضلاً عن وجود ضبابية في تطبيق آليات ونظم التقييم للعاملين بمصداقية ونزاهة دون تمييز ومحاباة للبعض داخل الروضة ، لذلك يجب الأخذ بسياسة علنية لتقييم أداء العاملين بدلاً من سريتها تحت إشراف نظام رقابي قانوني نزيه ، ووضع نظم كفيلة بمعالجة تظلمات العاملين وتعزيز ثقة العاملين مع وجود آلية واضحة لتقييم الأداء .

وتتفق النتيجة مع دراسة (عبد الحكيم جربي ، ٢٠١٢) التي جاءت بدرجة متوسطة ، وتختلف عن دراسة (فدوان أبو شريعة، ٢٠١٤) التي جاءت بدرجة مرتفعة.

ثانياً: الإجابة على السؤال الثاني:-

والذي ينص على: "ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات رياض الأطفال؟"

للإجابة على السؤال السابق قامت الباحثة برصد استجابات عينة الدراسة من المديرات والمعلمات والإداريين حول ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظرهم.

جدول (١٢)

يبين استجابات عينة البحث على عبارات المحور الثاني (الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات رياض الأطفال)

م	العبارة	مديرات (ن=٨١)								معلمات (ن=٢٨٦)								إداريين (ن=١٣٣)								
		كبيرة		متوسطة		قليلة		درجة الاستجابة		كبيرة		متوسطة		قليلة		درجة الاستجابة		كبيرة		متوسطة		قليلة		درجة الاستجابة		
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	متوسط	انحراف	عدد	%	عدد	%	متوسط	انحراف	عدد	%	متوسط	انحراف	عدد	%	عدد	%	متوسط	انحراف	
١	التم بالوقت والواجب عند القيام بمهامي الوظيفية.	٣	٣.٧٠	٧٤	٩١.٣٦	٤	٤.٩٤	٦٦.٢٦	١٢٢.٧٤١	٣	١.٠٥	٢٠٢	٧٠.٦٣	٢٨.٣٢	٨١	٢٩.٠٢	٥٧.٥٨	١١٧.٥٥٦	٩	٦.٧٧	٧٩	٥٩.٤٠	٤٥	٣٣.٨٣	٥٧.٦٤	٢١٠.٩٣٠
٢	أتميز بالجدية في أداء عملي.	١	١.٢٣	٧٦	٩٣.٨٣	٤	٤.٩٤	٦٥.٤٣	١٢٣.٥٥٦	٤	١.٤٠	١٩٩	٦٩.٥٨	٢٩.٠٢	٨٣	٢٩.٠٢	٥٧.٤٦	١٩٧.٧٥٥	١٠	٧.٥٢	٧٩	٥٩.٤٠	٤٤	٣٣.٠٨	٥٨.١٥	٢٠١.٨٢٥
٣	أعمل بعد ساعات العمل الرسمية من أجل إنجاز المهام المطلوبة.	٤	٤.٩٤	٧٣	٩٠.١٢	٤	٤.٩٤	٦٦.٦٧	١١٧.٥٥٦	٣	١.٠٥	٢٠٢	٧٠.٦٣	٢٨.٣٢	٨١	٢٩.٠٢	٥٧.٥٨	١١٧.٥٥٦	١١	٨.٢٧	٧٩	٥٩.٤٠	٤٣	٣٢.٣٣	٥٨.٦٥	٢١٠.٩٣٠
٤	أقوم بأعمالي وفقاً لإجراءات العمل المحددة.	١	١.٢٣	٧٦	٩٣.٨٣	٤	٤.٩٤	٦٥.٤٣	١٢٣.٥٥٦	٢	٠.٧٠	٢٠٢	٧٠.٦٣	٢٨.٦٧	٨٢	٢٩.٠٢	٥٧.٤٦	١٢٣.٥٥٦	٨	٦.٠٢	٧٩	٥٩.٤٠	٤٦	٣٤.٥٩	٥٧.١٤	٢١٢.٥٨٧
٥	أعمل ضمن فريق العمل من أجل إنجاز المهام المطلوبة.	٣	٣.٧٠	٧٤	٩١.٣٦	٤	٤.٩٤	٦٦.٢٦	١٢٢.٧٤١	٤	١.٤٠	١٩٨	٦٩.٢٣	٢٩.٣٧	٨٤	٢٩.٣٧	٥٧.٤٦	١١٧.٥٥٦	٩	٦.٧٧	٧٩	٥٩.٤٠	٤٥	٣٣.٨٣	٥٧.٦٤	٢١١.٩١٣
٦	أنجز عملي في الوقت المحدد دون تأخير.	٢	٢.٤٧	٧٥	٩٢.٥٩	٤	٤.٩٤	٦٥.٨٤	١٢٨.٠٧٤	٥	١.٧٥	١٩٨	٦٩.٢٣	٢٩.٠٢	٨٣	٢٩.٠٢	٥٧.٥٨	١١٧.٥٥٦	١٠	٧.٥٢	٧٩	٥٩.٤٠	٤٤	٣٣.٠٨	٥٨.١٥	٢٠١.٨٢٥
٧	أحصل على الدعم الكافي من الإدارة العليا عند تحسين أدائي.	٣	٣.٧٠	٧٤	٩١.٣٦	٤	٤.٩٤	٦٦.٢٦	١٢٢.٧٤١	٣	١.٠٥	١٩٨	٦٩.٢٣	٢٩.٧٢	٨٥	٢٩.٧٢	٥٧.١١	١١٧.٥٥٦	٨	٦.٠٢	٧٩	٥٩.٤٠	٤٦	٣٤.٥٩	٥٧.١٤	٢٠١.٨٢٥
٨	أقن عملي دون النظر في حصولي على مكافآت.	٢	٢.٤٧	٧٥	٩٢.٥٩	٤	٤.٩٤	٦٥.٨٤	١٢٨.٠٧٤	٣	١.٠٥	٢٠١	٧٠.٢٨	٢٨.٦٧	٨٢	٢٩.٠٢	٥٧.٤٦	١١٧.٥٥٦	١٠	٧.٥٢	٧٩	٥٩.٤٠	٤٤	٣٣.٠٨	٥٨.١٥	٢٠١.٨٢٥
٩	استخدم وسائل الاتصال لتبادل الخبرات مع زملائي.	٢	٢.٤٧	٧٥	٩٢.٥٩	٤	٤.٩٤	٦٥.٨٤	١٢٨.٠٧٤	٢	٠.٧٠	٢٠١	٧٠.٢٨	٢٨.٦٧	٨٢	٢٩.٠٢	٥٧.٤٦	١١٧.٥٥٦	١٠	٧.٥٢	٧٩	٥٩.٤٠	٤٤	٣٣.٠٨	٥٨.١٥	٢٠١.٨٢٥
١٠	أجد المشكلات التي يتعرض لها العمل بقليل.	٣	٣.٧٠	٧٤	٩١.٣٦	٤	٤.٩٤	٦٦.٢٦	١٢٢.٧٤١	١	٠.٣٥	٢٠١	٧٠.٢٨	٢٨.٦٧	٨٢	٢٩.٠٢	٥٧.٤٦	١١٧.٥٥٦	٩	٦.٧٧	٧٩	٥٩.٤٠	٤٥	٣٣.٨٣	٥٧.٦٤	٢١١.٩١٣
١١	أطرح حلول سريعة لمواجهة مشكلات العمل بالروضة.	٣	٣.٧٠	٧٤	٩١.٣٦	٤	٤.٩٤	٦٦.٢٦	١٢٢.٧٤١	٢	٠.٧٠	٢٠١	٧٠.٢٨	٢٨.٦٧	٨٢	٢٩.٠٢	٥٧.٤٦	١١٧.٥٥٦	١٠	٧.٥٢	٧٩	٥٩.٤٠	٤٤	٣٣.٠٨	٥٨.١٥	٢٠١.٨٢٥
١٢	أقدر على التكيف عند حدوث مشكلات طارئة في العمل بالروضة.	٢	٢.٤٧	٧٥	٩٢.٥٩	٤	٤.٩٤	٦٥.٨٤	١٢٨.٠٧٤	٢	٠.٧٠	٢٠١	٧٠.٢٨	٢٨.٦٧	٨٢	٢٩.٠٢	٥٧.٤٦	١١٧.٥٥٦	١١	٨.٢٧	٧٩	٥٩.٤٠	٤٣	٣٢.٣٣	٥٨.٦٥	٢١٠.٩٣٠
١٣	استطعت إنجاز المهام الموكلة لي والتي تتعدى مسؤولياتي.	٤	٤.٩٤	٧٣	٩٠.١٢	٤	٤.٩٤	٦٦.٦٧	١١٧.٥٥٦	١	٠.٣٥	٢٠٢	٧٠.٦٣	٢٨.٣٢	٨١	٢٩.٠٢	٥٧.٥٨	١١٧.٥٥٦	٩	٦.٧٧	٧٩	٥٩.٤٠	٤٥	٣٣.٨٣	٥٧.٦٤	٢١٤.٢٨٧
١٤	استخدم تكنولوجيا المعلومات الحديثة التي تساعدني على تحسين أدائي.	٣	٣.٧٠	٧٤	٩١.٣٦	٤	٤.٩٤	٦٦.٢٦	١٢٢.٧٤١	١	٠.٣٥	٢٠٢	٧٠.٦٣	٢٨.٣٢	٨١	٢٩.٠٢	٥٧.٤٦	١١٧.٥٥٦	١٠	٧.٥٢	٧٩	٥٩.٤٠	٤٤	٣٣.٠٨	٥٨.١٥	٢٠١.٨٢٥
١٥	أقبل توجيهات الآخرين التي تسهم في تحسين أدائي.	٢	٢.٤٧	٧٥	٩٢.٥٩	٤	٤.٩٤	٦٥.٨٤	١٢٨.٠٧٤	١	٠.٣٥	٢٠٢	٧٠.٦٣	٢٨.٣٢	٨١	٢٩.٠٢	٥٧.٤٦	١١٧.٥٥٦	٩	٦.٧٧	٧٩	٥٩.٤٠	٤٥	٣٣.٨٣	٥٧.٦٤	٢١٤.٢٨٧
١٦	أبحث عن الجديد في مجال تخصصي الوظيفي لأرفع مستوى أدائي.	٤	٤.٩٤	٧٣	٩٠.١٢	٤	٤.٩٤	٦٦.٦٧	١١٧.٥٥٦	١	٠.٣٥	٢٠٢	٧٠.٦٣	٢٨.٣٢	٨١	٢٩.٠٢	٥٧.٤٦	١١٧.٥٥٦	١٠	٧.٥٢	٧٩	٥٩.٤٠	٤٤	٣٣.٠٨	٥٨.١٥	٢٠١.٨٢٥
١٧	أقيم أدائي بموضوعية وفقاً لمعايير محددة ومعتمدة.	٤	٤.٩٤	٧٣	٩٠.١٢	٤	٤.٩٤	٦٦.٦٧	١١٧.٥٥٦	١	٠.٣٥	٢٠٢	٧٠.٦٣	٢٨.٣٢	٨١	٢٩.٠٢	٥٧.٤٦	١١٧.٥٥٦	١٠	٧.٥٢	٧٩	٥٩.٤٠	٤٤	٣٣.٠٨	٥٨.١٥	٢٠١.٨٢٥
١٨	أجد نقاط القوة في أدائي من أجل تطويرها.	٤	٤.٩٤	٧٣	٩٠.١٢	٤	٤.٩٤	٦٦.٦٧	١١٧.٥٥٦	١	٠.٣٥	٢٠٢	٧٠.٦٣	٢٨.٣٢	٨١	٢٩.٠٢	٥٧.٤٦	١١٧.٥٥٦	١٠	٧.٥٢	٧٩	٥٩.٤٠	٤٤	٣٣.٠٨	٥٨.١٥	٢٠١.٨٢٥
١٩	أضع خطة علاجية للتغلب على نقاط الضعف في أدائي.	٤	٤.٩٤	٧٣	٩٠.١٢	٤	٤.٩٤	٦٦.٦٧	١١٧.٥٥٦	١	٠.٣٥	٢٠٢	٧٠.٦٣	٢٨.٣٢	٨١	٢٩.٠٢	٥٧.٤٦	١١٧.٥٥٦	١٠	٧.٥٢	٧٩	٥٩.٤٠	٤٤	٣٣.٠٨	٥٨.١٥	٢٠١.٨٢٥
٢٠	أجد احتياجاتي التدريبية بناء على عملية تقييم ذاتي للأداء.	٢	٢.٤٧	٧٥	٩٢.٥٩	٤	٤.٩٤	٦٥.٨٤	١٢٨.٠٧٤	١	٠.٣٥	٢٠٢	٧٠.٦٣	٢٨.٣٢	٨١	٢٩.٠٢	٥٧.٤٦	١١٧.٥٥٦	٩	٦.٧٧	٧٩	٥٩.٤٠	٤٥	٣٣.٨٣	٥٧.٦٤	٢١٤.٢٨٧
٢١	أحسن أدائي بناء على المعلومات المترتبة من عملية التقييم الذاتي للأداء.	٥	٦.١٧	٧٢	٨٨.٨٩	٤	٤.٩٤	٦٧.٠٨	١١٢.٥١٩	١	٠.٣٥	٢٠٢	٧٠.٦٣	٢٨.٣٢	٨١	٢٩.٠٢	٥٧.٤٦	١١٧.٥٥٦	٩	٦.٧٧	٧٩	٥٩.٤٠	٤٥	٣٣.٨٣	٥٧.٦٤	٢١٤.٢٨٧

* دال إحصائياً عند ٠.٠٥ (كا الجدولية = ٥.٩٩١) درجة الاستجابة (٣٣.٣٣%-٥٥.٥٥% قليلة ، ٥٥.٥٦%-٧٧.٧٧% متوسطة، ٧٧.٧٨% فأكثر كبيرة)

يتضح من الجدول السابق أن الاستجابات لدى جميع فئات عينة البحث جاءت بدرجة متوسطة تقترب من القليلة ، ويرجع قصور الأداء لدى بعض العاملين إلى عدم وضوح مهامهم نتيجة لقلّة التوعية بالنظم والقوانين مما قد يتسبب في كثرة الأخطاء فضلاً عن ضعف التدريب ، فتقييم الأداء لا يتم وفق معايير معروفة وواضحة فلا يوفر لهم التغذية المرتدة حول جوانب أدائهم بالتعرف على أسباب الضعف والقوة وبذلك لا يعكس مستوى الأداء الحقيقي لهم ، ويمكن القول انه نظام غير مشجع لأنه يجعل النتائج عرضه للتحيز، كذلك فان عدد كبير من العاملين غير مطلعين على نتائج تقييم الدورات التدريبية وما يترتب عليها من تقويم أداء أو تصحيح انحرافات أو تطوير للبرامج التدريبية، لذا يجب الاهتمام بوضع خطط لتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين و تحديد الاحتياجات التدريبية مع الاستعانة بأراء العاملين وإتاحة الفرصة للتعبير عن احتياجاتهم ومتطلباتهم في جو صحي مع تقديم الدعم المادي والمعنوي.

وتتفق نتيجة البحث مع دراسة (Khalid Al-Zaabi,2008)؛ (عبد الكريم سكر، ٢٠١٣) حيث جاءت بدرجة متوسطة، وتختلف عن دراسة كلا من(ناجى الشريف، ٢٠١٧)؛ (محمد حمد، وخالد دهايز، ٢٠١٦) التي جاءت بنسبة مرتفعة.

ثالثاً: الإجابة على الفرض الأول:-

والذي ينص على : " توجد علاقة ارتباطيه موجبة دالة إحصائية بين أساليب تنمية الموارد البشرية و الأداء الوظيفي داخل مؤسسات رياض الأطفال.

للإجابة على الفرض المطروح قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بين كل من المتغيرات (أساليب تنمية الموارد البشرية - الأداء الوظيفي) في مؤسسات رياض الأطفال، كما يوضحها الجدول التالي.

جدول (١٣)

مصفوفة الارتباط بين أبعاد المحور الأول والمحور الثاني (ن=٥٠٠)

معامل ارتباط سبيرمان مع المحور الثاني الأداء الوظيفي	أبعاد المحور الأول أساليب تنمية الموارد البشرية
*٠.٥٧٦	توظيف الموارد البشرية
*٠.٥٦١	تدريب الموارد البشرية
*٠.٥١٢	تطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية
*٠.٨١٩	تقييم أداء الموارد البشرية
*٠.٧٠٥	إجمالي المحور

* دال إحصائياً عند ٠.٠٥ (معامل ارتباط سبيرمان الجدولي عند ٠.٠٥ = ٠.٠٨٧)

يتضح من قيم الجدول السابق أنه توجد علاقة ارتباطيه موجبة (طرديه) دالة إحصائياً بين تنمية الموارد البشرية بأبعادها و الأداء الوظيفي للعاملين ، حيث جاءت قيم معامل الارتباط دالة عند مستوى (٠,٠٥) ، وهذا يعنى أنه كلما زاد مستوى ممارسة أساليب تنمية الموارد البشرية زاد مستوى الأداء الوظيفي، حيث جاءت قيم معامل الارتباط (٠.٧٠٥*) بين أبعاد أساليب تنمية الموارد البشرية والأداء الوظيفي عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين توظيف الموارد البشرية والأداء الوظيفي حيث جاءت قيمة معامل الارتباط(٠.٥٧٦*) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وتعزو الباحثة ذلك أن الاهتمام بالعمليات الأولية للتوظيف من تحليل وظيفي لتحديد المواصفات المطلوبة لكل وظيفة إلى جانب تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية ؛ ثم استقطابها واختيارها وتعيينها للمرشحين وفقاً لمبدأ الجدارة وبنزاهة وبناءً على الخبرات والمؤهلات المطلوبة كل ذلك يساعد العاملين على تكون رؤية واضحة عن أعمالهم ؛ ويحقق توازن بين أهدافهم المهنية وأهداف الروضة ، فيصبحوا أكثر إيجابية و تزداد كفاءتهم ويتحسن مستوى أدائهم الوظيفي ، كما أنه توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين تدريب الموارد البشرية والأداء الوظيفي؛ فجاءت قيمة معامل الارتباط (٠.٥٦١*) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وتعزو الباحثة ذلك أن

عملية التدريب للموارد البشرية تنمى وتصل قدرات ومهارات العاملين ؛ فكلما كانت عملية التدريب متوافقة مع الاحتياجات التدريبية للعاملين زادت قدرتهم كفاءتهم فيرتفع مستوى أدائهم الوظيفي، كما أنه توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين تطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية والأداء الوظيفي فجاءت قيمة معامل الارتباط (٠.٥١٢*) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وتعزو الباحثة ذلك أن عملية تطوير المسار الوظيفي تبدأ بالبحث عن المهارات والأفكار الإبداعية الكامنة في الموارد البشرية واستغلالها حتى يمكن الاستثمار فيها بتطويرها وهذا ينعكس بدوره على تحسين أدائهم لمهامهم الوظيفية، كما يتضح أنه توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين تقييم أداء الموارد البشرية والأداء الوظيفي فجاءت قيمة معامل الارتباط(٠.٨١٩*) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وهذا يدل على ارتباط عملية التقييم بالأداء الوظيفي لديهم وتعزو الباحثة ذلك أن عملية التقييم بتحديد نقاط القوة وتعزيزها ومعالجة نقاط الضعف لدي العاملين لتنميتهم مهنيا مما يدفعهم لبذل مزيد من الجهد لرفع مستوى أدائهم لمهامهم الوظيفية للحصول على مراكز الترقى وتقاريرهم السنوية بصورة مرضية.

وهذا يتفق مع دراسة (أماني شلتوت، ٢٠٠٩)؛ ودراسة (محمد أبو زيد، ٢٠٠٠) في أن مصادر الاستقطاب لها أثر كبير على الأداء الوظيفي، ودراسة (معين النجار، ٢٠١٦) بأن أداء العاملين يتأثر بحد كبير بعمليات التعيين، ودراسة (محمد النعيم، ٢٠١٢) التي أكدت أن عملية تقييم الأداء لها أثر على تطوير أداء العاملين.

يتضح مما سبق صحة الفرض الأول بوجود علاقة ارتباطيه موجبة دالة إحصائية بين أساليب تنمية الموارد البشرية و الأداء الوظيفي داخل مؤسسات رياض الأطفال.

رابعاً: الإجابة على الفرض الثاني :-

والذي ينص على : " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول أساليب تنمية الموارد البشرية في مؤسسات رياض الأطفال تبعاً للمستوى الوظيفي .

جدول (١٤) الفروق بين استجابات عينة البحث (تبعاً للمستوى الوظيفي)
على عبارات المحور الأول أساليب تنمية الموارد البشرية في مؤسسات رياض الأطفال
(البعد الأول: توظيف الموارد البشرية)

الدلالة (P)	٢ ك	اختبار كروسكال واليز			الاتجاه السائد						العبارة	م
		متوسط الرتب			إداريين (ن= ١٣٣)		معلمات (ن = ٢٨٦)		مديرات (ن = ٨١)			
		إداريين	معلمات	مديرات	الاستجابة	%	الاستجابة	%	الاستجابة	%		
*.٠.٠١	١٧.٤٩٩	٢١٧.٠٧	٢٥٥.٣٨	٢٨٨.١٥	قليلة	٤٣.٦١٠	قليلة	٤٨.٧٢٠	قليلة	٥٣.٠٩٠	يوجد عدد كاف من العاملين بالروضة.	١
*.٠.٠١	١٩.١٧٣	٢١٦.٤٥	٢٥٤.٦٣	٢٩١.٨٢	قليلة	٤٣.٨٦	قليلة	٤٨.٩٥	قليلة	٥٣.٩١	يشغل الوظائف الحالية عاملين ذوي كفاءة.	٢
*.٠.٠١	١٤.٥٤٩	٢١٩.٣٣	٢٥٥.٦٣	٢٨٣.٥٦	قليلة	٤٤.١١	قليلة	٤٨.٩٥	قليلة	٥٢.٦٧	يوجد توصيف وظيفي واضح لكل وظيفة بالروضة.	٣
*.٠.٠١	١٣.٦٩٨	٢٢٠.٢١	٢٥٥.٥١	٢٨٢.٥٦	قليلة	٤٤.٣٦	قليلة	٤٩.٠٧	قليلة	٥٢.٦٧	تضع الروضة استراتيجيات تحدد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.	٤
*.٠.٠١	١٧.٩٠٢	٢١٨.٨٣	٢٥٣.٣٨	٢٩٢.٣٢	قليلة	٤٤.١١	قليلة	٤٨.٧٢	قليلة	٥٣.٩١	تتبع الروضة آلية واضحة لاستغلال الكفاءات البشرية الموجودة.	٥
*.٠.٠١	٦٦.١٣٢	١٧٩.٤٥	٢٨٤.٠٧	٢٤٨.٦٥	قليلة	٤٣.٨٦	متوسطة	٥٧.٨١	قليلة	٥٣.٠٩	يعتمد على المصادر الداخلية في استقطاب الموارد	٦

مجلة التربية وثقافة الطفل - كلية التربية للطفولة المبكرة بجامعة المنيا - ع ١٥ يناير ٢٠٢٠م

الدلالة (P)	كا ^٢	اختبار كروسكال واليز			الاتجاه السائد						العبارة	م	
		متوسط الرتب			إداريين (ن= ١٣٣)		معلمات (ن = ٢٨٦)		مديرات (ن = ٨١)				
		إداريين	معلمات	مديرات	الاستجابة	%	الاستجابة	%	الاستجابة	%			
												البشرية لسد العجز.	
*.٠.٠٠١	١٤.٤٠١	٢١٩.٨٣	٢٥٥.٢٦	٢٨٤.٠٦	قليلة	٤٤.١١	قليلة	٤٨.٨٣	قليلة	٥٢.٦٧		٧	تسعى الروضة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية المؤهلة.
*.٠.٠٠١	١٥.٦٤٥	٢١٨.٨٣	٢٥٥.١٣	٢٨٦.١٥	قليلة	٤٤.١١	قليلة	٤٨.٩٥	قليلة	٥٣.٠٩		٨	تعتمد الإدارة العليا على المصادر الخارجية لاستقطاب المؤهلات الفادرة.
*.٠.٠٠١	١٥.٧٨٨	٢١٨.٣٣	٢٥٥.٥١	٢٨٥.٦٥	قليلة	٤٤.١١	قليلة	٤٩.٠٧	قليلة	٥٣.٠٩		٩	توجد آلية واضحة لضبط التعيينات والترقيات الجديدة.
*.٠.٠٠١	١٥.٦٤٥	٢١٨.٨٣	٢٥٥.١٣	٢٨٦.١٥	قليلة	٤٤.١١	قليلة	٤٨.٩٥	قليلة	٥٣.٠٩		١٠	تتناسب قدرات العاملين مع عملية اختيارهم وتعيينهم في المنصب الجديد.
*.٠.٠٠١	١٧.٦٤٧	٢١٦.٥٧	٢٥٥.٧٦	٢٨٧.٦٥	قليلة	٤٣.٦١	قليلة	٤٨.٨٣	قليلة	٥٣.٠٩		١١	تمكن عملية التوظيف المتبعة الحصول على كوادر متميزة.

* دال إحصائياً عند ٠.٠٥ (P<0.05)، درجة الاستجابة (٣٣.٣٣%-٥٥.٥٥% قليلة، ٥٥.٥٦%-٧٧.٧٧% متوسطة، ٧٧.٧٨% فأكثر كبيرة)

يتضح من الجدول السابق أن الفروق بين استجابات عينة البحث تبعاً للمستوى الوظيفي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من ٠.٠٥ ($P < 0.05$) فيما يخص بعد توظيف الموارد البشرية لصالح المديرات؛ يرجع ذلك إلى عامل الخبرة وطول فترة عمل المديرية في إدارة الروضة إلى جانب اطلاعها أكثر من غيرها على واقع التوظيف نظراً لتعاملها المستمر مع توجيه رياض الأطفال ومدير الإدارة التعليمية والمسؤولين في مديرية التربية والتعليم، في حين نجد المعلمات تنحصر أدوارهن على النواحي التعليمية، أما الإداريين يركزون على الأمور التي تتعلق بشئون الأطفال والنواحي المالية من إمامهم بجوانب واليات التوظيف، فالمديرة هي الأكثر إماماً بالنواحي الإدارية والفنية والتعليمية المتعلقة بالروضة، وتختلف نتيجة البحث عن دراسة (أدهم أبو العطا، ٢٠١٨) التي أثبتت وجود فروق لصالح الإداريين.

جدول (١٥) الفروق بين استجابات عينة البحث (تبعاً للمستوى الوظيفي)

على عبارات المحور الأول أساليب تنمية الموارد البشرية في مؤسسات رياض الأطفال (البعد الثاني: تدريب الموارد البشرية)

الدلالة (P)	كا	الاختبار كروسكال واليز								العبارة	م	
		متوسط الرتب				الاتجاه السائد						
		مديرات	معلمات	إداريين	مديرات	معلمات	إداريين	معلمات	مديرات			
*٠.٠٠١	٥٢.٢٤٠	٢٠٩.٣١	٢٧٣.١٤	٢٣٨.٢٠	متوسطة	٥٦.٦٤	متوسطة	٦٥.١٥	متوسطة	٦٠.٤٩	١	تقدم الروضة دورات تدريبية متنوعة للعاملين.
*٠.٠٠١	٤١.٧١٣	٢٠٧.٥١	٢٦٩.٧١	٢٥٣.٢٦	متوسطة	٥٦.٣٩	متوسطة	٦٤.٨٠	متوسطة	٦٢.٩٦	٢	يحرص العاملون بالروضة على حضور الدورات

مجلة التربية وثقافة الطفل – كلية التربية للطفولة المبكرة بجامعة المنيا – ع ١٥ يناير ٢٠٢٠م

الدالة (P)	أى	اختبار كروسكال واليز			الاتجاه السائد						العبارة	م		
		متوسط الرتب			إداريين (ن=١٣٣)		معلمات (ن=٢٨٦)		مديرات (ن=٨١)					
		إداريين	معلمات	مديرات	الاستجابة	%	الاستجابة	%	الاستجابة	%				
													التدريبية.	
*.٠٠١	٤٠.٦٩٦	٢٠٩.٢٢	٢٦٩.٤٣	٢٥١.٤٣	متوسطة	٥٦.٨٩	متوسطة	٦٥.٠٣	متوسطة	٦٢.٩٦	توفر الروضة مدربين أكفاء لتدريب العاملين.	٣		
*.٠٠١	٤٣.٢٨٩	٢٠٧.٠١	٢٧٠.٠٧	٢٥٢.٨٠	متوسطة	٥٦.٣٩	متوسطة	٦٤.٩٢	متوسطة	٦٢.٩٦	يهتم بإرسال العاملين لمراكز تدريب مجهزة خارج الروضة.	٤		
*.٠٠١	٣٦.١٨٤	٢١١.٠٧	٢٦٧.٧١	٢٥٤.٤٨	متوسطة	٥٧.١٤	متوسطة	٦٤.٨٠	متوسطة	٦٣.٣٧	توفر برامج تدريبية بناء على الاحتياجات التدريبية للعاملين.	٥		
*.٠٠١	٤٥.٢١٤	٢٠٦.٣٦	٢٦٨.٤٣	٢٥٩.٦٥	متوسطة	٥٦.٦٤	متوسطة	٦٥.٠٣	متوسطة	٦٤.٢٠	تساهم البرامج التدريبية في تطوير مهارات العاملين.	٦		
*.٠٠١	٤٢.٩٠٦	٢٠٨.٢٢	٢٦٩.٣٠	٢٥٣.٥٦	متوسطة	٥٦.٨٩	متوسطة	٦٥.١٥	متوسطة	٦٣.٣٧	تتابع الروضة مدى التقدم في أداء العاملين بعد التدريب.	٧		
*.٠٠١	٣٧.١١٠	٢١١.٠٧	٢٦٨.٥٧	٢٥١.٤٣	متوسطة	٥٧.١٤	متوسطة	٦٤.٩٢	متوسطة	٦٢.٩٦	يشترط ترقية العاملين اجتيازهم لبرامج تدريبية متخصصة.	٨		
*.٠٠١	٤٨.٢٩٠	٢١٠.٨١	٢٧٢.٨٩	٢٣٦.٦٢	متوسطة	٥٦.٦٤	متوسطة	٦٤.٩٢	متوسطة	٦٠.٠٨	يقدم المتدربين تقرير مفصل عن البرامج	٩		

مجلة التربية وثقافة الطفل - كلية التربية للطفولة المبكرة بجامعة المنيا - ع ١٥ يناير ٢٠٢٠م

الدالة (P)	٢٤	متوسط الرتب			الاتجاه السائد				العبارة	م		
		إداريين	معلمات	مديرات	إداريين (ن=١٣٣)		معلمات (ن=٢٨٦)				مديرات (ن=٨١)	
					الاستجابة	%	الاستجابة	%			الاستجابة	%
											التدريبية التي تلقوها.	

* دال إحصائياً عند ٠.٠٥ (P<0.05)، درجة الاستجابة (٣٣.٣٣%-٥٥.٥٥% قليلة، ٥٥.٥٦%-٧٧.٧٧% متوسطة، ٧٧.٧٨% فأكثر كبيرة)

يتضح من الجدول السابق أن الفروق بين استجابات عينة البحث تبعاً للمستوى الوظيفي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من ٠.٠٥ (P<0.05) فيما يخص بعد تدريب الموارد البشرية لصالح المعلمات؛ ويرجع ذلك لتلقهن دورات وبرامج تدريبية نتيجة اهتمام وزارة التربية والتعليم بعملية التدريب المستمر؛ لذا فالمعلمات أكثر دراية بالاحتياجات التدريبية المستقبلية. وتختلف نتيجة البحث عن دراسة (محمد النعيم، ٢٠١٢) بعدم وجود فروق بين آراء عينة الدراسة في بعد التدريب تبعاً للمستوى الوظيفي.

جدول (١٦) الفروق بين استجابات عينة البحث (تبعاً للمستوى الوظيفي)
على عبارات المحور الأول أساليب تنمية الموارد البشرية في مؤسسات رياض الأطفال
(البعد الثالث: تطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية)

الدالة (P)	٢٤	متوسط الرتب			الاتجاه السائد				العبارة	م		
		إداريين	معلمات	مديرات	إداريين (ن=١٣٣)		معلمات (ن=٢٨٦)				مديرات (ن=٨١)	
					الاستجابة	%	الاستجابة	%			الاستجابة	%
*٠.٠٠١	١٤.٢٩٠	٢٢٩.٢٤	٢٤٧.٧٦	٢٩٥.٠٨	قليلة	٤٦.٣٧	قليلة	٤٨.٨٣	قليلة	٥٥.١٤	تحافظ الروضة على العاملين	١

مجلة التربية وثقافة الطفل - كلية التربية للطفولة المبكرة بجامعة المنيا - ع ١٥ يناير ٢٠٢٠ م

م	العبارة	الاتجاه السائد											
		اختبار كروسكال واليز			مديرات (ن= ٨١)		معلمات (ن = ٢٨٦)		إداريين (ن=١٣٣)				
		الدالة (P)	كا ^٢	متوسط الرتب	مديرات	معلمات	إداريين	%	الاستجابة	%	الاستجابة	%	
	الأكفاء ذو الخبرة.												
٢	تعمل الروضة على تنمية قدرات العاملين بشكل مستمر.	*٠.٠٠٧	١٠.٠٠١	٢٣١.٣٦	٢٨٦.٧٣	٢٤٩.١٤	قليلة	٤٦.١٢	قليلة	٤٨.٤٨	قليلة	٥٣.٥٠	
٣	تضع الروضة برامج لتنمية المسار الوظيفي للعاملين.	*٠.٠٢١	٧.٧٦٤	٢٣٤.٦٢	٢٨٣.١٥	٢٤٨.٦٤	قليلة	٤٦.٦٢	قليلة	٤٨.٤٨	قليلة	٥٣.٠٩	
٤	يساهم تطوير المسار الوظيفي بملاء الشواغر الوظيفية بأفضل الكفاءات.	*٠.٠٠١	١٣.٩٥٠	٢٣٠.٣٦	٢٩٤.٩٩	٢٤٧.٢٦	قليلة	٤٦.١٢	قليلة	٤٨.٣٧	قليلة	٥٤.٧٣	
٥	تقوم الروضة بحصر المهارات المتوفرة لدى العاملين.	*٠.٠٠٧	٩.٩٥٧	٢٣٠.٨٦	٢٨٦.٢٣	٢٤٩.٥١	قليلة	٤٦.١٢	قليلة	٤٨.٦٠	قليلة	٥٣.٥٠	
٦	يشترك العاملون في عملية تطوير المسار الوظيفي.	*٠.٠٠٦	١٠.٢٠٨	٢٣٢.٨٦	٢٨٨.٢٣	٢٤٨.٠١	قليلة	٤٦.١٢	قليلة	٤٨.١٤	قليلة	٥٣.٥٠	
٧	تهتم الروضة بإعداد	*٠.٠٠٨	٩.٥٥٨	٢٣٣.٧٤	٢٨٧.٢٣	٢٤٧.٨٩	قليلة	٤٦.٣٧	قليلة	٤٨.٢٥	قليلة	٥٣.٥٠	

مجلة التربية وثقافة الطفل - كلية التربية للطفولة المبكرة بجامعة المنيا - ع ١٥ يناير ٢٠٢٠م

م	العبارة	الاتجاه السائد										
		اختبار كروسكال واليز			إداريين (ن=١٣٣)		معلمات (ن=٢٨٦)		مديرات (ن=٨١)			
		الدلالة (P)	ك ^٢	متوسط الرتب			الاستجابة	%	الاستجابة	%	الاستجابة	%
		إداريين	معلمات	مديرات								
	العاملين المتميزين لتولى مناصب عليا.											
٨	تحدد الروضة احتمالات التطور الوظيفي لذوي الكفاءات الكامنة.	٠.٠٥*	١١.٢٦٥	٢٣٣.١٢	٢٤٧.١٤	٢٩٠.٩١	قليلة	٤٦.٦٢	قليلة	٤٨.٤٨	قليلة	٥٤.٣٢

* دال إحصائياً عند ٠.٠٥ ($P < 0.05$)، درجة الاستجابة (٣٣.٣٣%-٥٥.٥٥% قليلة ، ٥٥.٥٦%-٧٧.٧٧% متوسطة، ٧٧.٧٨% فأكثر كبيرة)

يتضح من الجدول السابق أن الفروق بين استجابات عينة البحث تبعاً للمستوى الوظيفي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من ٠.٠٥ ($P < 0.05$) فيما يخص بعد تطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية لصالح المديرات ؛ ويرجع ذلك لإدراك المديرية بمستوى كفاءة العاملين معها في الروضة سواء القدامى أو حديثي التعيين لذلك تستطيع تحديد قدراتهم ومهاراتهم وكيفية تحقيق أهداف الروضة، كما أنها لديها الاستعداد والطموح لتطوير نفسها لتتولى مناصب وظيفية أعلى مثل مدير إدارة تعليمية أو توجيه رياض الأطفال.

وتختلف نتيجة البحث عن دراسة (محمد النعيم، ٢٠١٢) بعدم وجود فروق دلالة إحصائياً بين آراء العينة في بعد تطوير المسار الوظيفي تبعاً للمستوى الوظيفي.

جدول (١٧) الفروق بين استجابات عينة البحث (تبعاً للمسمى الوظيفي)

على عبارات المحور الأول أساليب تنمية الموارد البشرية في مؤسسات رياض الأطفال (البعد الرابع: تقييم أداء الموارد البشرية)

م	العبارات	الاتجاه المساند								اختبار كروسكال واليز		
		مديرات (ن= ٨١)		معلمات (ن = ٢٨٦)		إداريين (ن= ١٣٣)		متوسط الرتب		كا ^٢	الدلالة (P)	
		%	الاستجابة	%	الاستجابة	%	الاستجابة	مديرات	معلمات			إداريين
١	يقيم أداء العاملين بشكل منتظم سنويا.	٦٣.٧٩	متوسطة	٥٩.٥٦	متوسطة	٥٦.٦٤	متوسطة	٢٨٢.٩٠	٢٥١.١٨	٢٢٩.٣١	١٣.٦٥٨	*.٠.٠٠١
٢	يتميز نظام تقييم الأداء الحالي بالشفافية.	٦٣.٣٧	متوسطة	٥٩.٤٤	متوسطة	٥٦.٨٩	متوسطة	٢٨٠.٣١	٢٥٠.٨٠	٢٣١.٦٩	١١.١٥١	*.٠.٠٠٤
٣	يقيس نموذج الأداء القدرات الفعلية للعاملين.	٦٣.٧٩	متوسطة	٥٩.٥٦	متوسطة	٥٦.٦٤	متوسطة	٢٨٢.٩٠	٢٥١.١٨	٢٢٩.٣١	١٣.٦٥٨	*.٠.٠٠١
٤	يعمل نظام تقييم الأداء الحالي على تحسين أداء العاملين.	٦٤.٢٠	متوسطة	٥٩.٥٦	متوسطة	٥٧.١٤	متوسطة	٢٨٤.٤٨	٢٤٩.٦٨	٢٣١.٥٧	١٣.٦٠٨	*.٠.٠٠١
٥	تطور مديرية التربية والتعليم نماذج تقييم الأداء بشكل دوري.	٦٣.٧٩	متوسطة	٥٩.٤٤	متوسطة	٥٦.٦٤	متوسطة	٢٨٣.٤٠	٢٥٠.٨٠	٢٢٩.٨١	١٣.٥٤٤	*.٠.٠٠١
٦	يتأثر المكلف بتقييم الأداء بعلاقته مع الشخص موضع	٦٤.٢٠	متوسطة	٥٩.٦٧	متوسطة	٥٦.٦٤	متوسطة	٢٨٤.٩٨	٢٥١.٠٥	٢٢٨.٣١	١٥.٤٧٢	*.٠.٠٠١

مجلة التربية وثقافة الطفل - كلية التربية للطفولة المبكرة بجامعة المنيا - ع ١٥ يناير ٢٠٢٠م

م	العبرة	الاتجاه السائد								اختبار كروسكال واليز		
		مديرات (ن=٨١)		معلمات (ن=٢٨٦)		إداريين (ن=١٣٣)		متوسط الرتب		الدلالة (P)	كا٢	
		%	الاستجابة	%	الاستجابة	%	الاستجابة	مديرات	معلمات			إداريين
	التقييم.											
٧	توفر عملية التقييم أسس موضوعية لترقية العاملين.	٦٣.٧٩	متوسطة	٥٩.٦٧	متوسطة	٥٦.٨٩	متوسطة	٢٨١.٩٠	٢٥١.٠٥	٢٣٠.١٩	١٢.٨٨٣	*.٠.٠٠٢
٨	يحق للعاملين الاعتراض والتظلم على نتائج التقييم.	٦٣.٧٩	متوسطة	٥٩.٥٦	متوسطة	٥٦.٨٩	متوسطة	٢٨٢.٤٠	٢٥٠.٦٨	٢٣٠.٦٩	١٢.٧٧٧	*.٠.٠٠٢
٩	تشكل الحوافز المادية والمعنوية دافعا قويا للتميز في الأداء.	٦٤.٢٠	متوسطة	٥٩.٧٩	متوسطة	٥٦.٦٤	متوسطة	٢٨٤.٤٨	٢٥١.٤٣	٢٢٧.٨١	١٥.٦١٦	*.٠.٠٠١

* دال إحصائياً عند ٠.٠٥ ($P < 0.05$)، درجة الاستجابة (٣٣.٣٣%-٥٥.٥٥% قليلة ، ٥٦.٥٦%-٧٧.٧٧% متوسطة، ٧٧.٧٨% فأكثر كبيرة)

يتضح من الجدول السابق أن الفروق بين استجابات عينة البحث تبعاً للمستوى الوظيفي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من ٠.٠٥ ($P < 0.05$) فيما يخص بعد تقييم أداء الموارد البشرية لصالح المديرات ؛ يرجع ذلك إلى أن عملية التقييم ضمن الاختصاصات الوظيفية للمديرة ، فبحسب وظيفتها تطلع أيضاً على جميع التقارير الصادرة من التوجيه الفني بالإدارة التعليمية عن أداء العاملين لديها في الروضة، وتتفق نتيجة البحث مع دراسة (محمد النعيم، ٢٠١٢) بوجود فروق بين آراء عينة الدراسة في بعد تقييم الأداء تبعاً للمستوى الوظيفي.

يتضح مما سبق أن هناك فروق بين آراء العينة حول أساليب تنمية الموارد البشرية في مؤسسات رياض الأطفال تبعاً للمستوى الوظيفي وكانت في معظم الأبعاد لصالح المديرات ما عدا بعد التدريب جاء لصالح المعلمات ،وتتفق نتيجة البحث مع دراسة (هانى ربحي،٢٠١٨) بوجود فروق دالة إحصائياً حول أبعاد تنمية الموارد البشرية تبعاً للمستوى الوظيفي ، وتختلف نتيجة البحث عن دراسة كلا من(أمانى شلتوت،٢٠٠٩) (راشد العتي، ومنصور الختلان،٢٠١٨) بعدم وجود فروق بين آراء العينة حول أبعاد تنمية الموارد البشرية تبعاً للمستوى الوظيفي.

يتضح مما سبق صحة الفرض الثاني بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول أساليب تنمية الموارد البشرية في مؤسسات رياض الأطفال تبعاً للمستوى الوظيفي .

خامساً: الإجابة على الفرض الثالث :-

والذي ينص على : " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات رياض الأطفال تبعاً للمستوى الوظيفي .

جدول (١٨) الفروق بين استجابات عينة البحث (تبعاً للمستوى الوظيفي) على عبارات المحور الثاني الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات رياض الأطفال

م	العبارات	الاتجاه السائد								اختبار كروسكال واليز		
		مديرات (ن= ٨١)		معلمات (ن = ٢٨٦)		إداريين (ن= ١٣٣)		متوسط الرتب		كا ^٢	الدلالة (P)	
		%	الاستجابة	%	الاستجابة	%	الاستجابة	مديرات	معلمات			إداريين
١	التزم بالقوانين واللوائح عند القيام بمهامي الوظيفية.	٦٦.٢٦	متوسطة	٥٧.٥٨	متوسطة	٥٧.٦٤	متوسطة	٣٠٢.٨٨	٢٤١.٢٦	٢٣٨.٤٧	٢٠.٣٩٥	*.٠.٠٠١

مجلة التربية وثقافة الطفل - كلية التربية للطفولة المبكرة بجامعة المنيا - ع ١٥ يناير ٢٠٢٠ م

م	العبارة	الاتجاه السائد								اختبار كروسكال واليز		
		مديرات (ن= ٨١)		معلمات (ن= ٢٨٦)		إداريين (ن= ١٣٣)		متوسط الرتب			الدلالة (P)	
		%	الاستجابة	%	الاستجابة	%	الاستجابة	مديرات	معلمات	إداريين		
٢	أتميز بالجدية ففي أداء عملي.	٦٥.٤٣	متوسطة	٥٧.٤٦	متوسطة	٥٨.١٥	متوسطة	٢٩٨.٨٠	٢٤٠.٧٠	٢٤٢.١٥	١٧.٢٤٢	*.٠.٠٠١
٣	أعمل بعد ساعات العمل الرسمية من أجل إنجاز المهام المطلوبة.	٦٦.٦٧	متوسطة	٥٧.٥٨	متوسطة	٥٨.٦٥	متوسطة	٣٠٢.٧٨	٢٣٩.٢٠	٢٤٢.٩٧	٢٠.٢٤٥	*.٠.٠٠١
٤	أقوم بأعمالي وفقا لإجراءات العمل المحددة.	٦٥.٤٣	متوسطة	٥٧.٣٤	متوسطة	٥٧.١٤	متوسطة	٣٠١.٢٠	٢٤٢.١٩	٢٣٧.٥٠	١٩.٤٢٤	*.٠.٠٠١
٥	أعمل ضمن فريق العمل من أجل إنجاز المهام المطلوبة.	٦٦.٢٦	متوسطة	٥٧.٣٤	متوسطة	٥٧.٦٤	متوسطة	٣٠٣.٨٥	٢٤٠.٤٩	٢٣٩.٥٤	٢٠.٧٥١	*.٠.٠٠١
٦	أنجز عملي في الوقت المحدد دون تأخير.	٦٥.٨٤	متوسطة	٥٧.٥٨	متوسطة	٥٨.١٥	متوسطة	٣٠٠.١٣	٢٤٠.٦٤	٢٤١.٤٨	١٨.٠٢٠	*.٠.٠٠١

مجلة التربية وثقافة الطفل - كلية التربية للطفولة المبكرة بجامعة المنيا - ع ١٥ يناير ٢٠٢٠ م

م	العبارة	الاتجاه السائد								اختبار كروسكال واليز			
		مديرات (ن=٨١)		معلمات (ن=٢٨٦)		إداريين (ن=١٣٣)		متوسط الرتب			الدلالة (P)		
		%	الاستجابة	%	الاستجابة	%	الاستجابة	مديرات	معلمات	إداريين			
٧	أحصل على الدعم الكافي من الإدارة العليا عند تحسين أدائي.	متوسطة	٦٦.٢٦	متوسطة	٥٧.١١	متوسطة	٥٧.١٤	متوسطة	٣٠٥.٧٦	٢٤٠.٦٩	٢٣٧.٩٣	٢٢.٣٤٢	*.٠.٠٠١
٨	أتقن عملي دون النظر في حصولي على مكافئات.	متوسطة	٦٥.٨٤	متوسطة	٥٧.٤٦	متوسطة	٥٨.١٥	متوسطة	٣٠٠.٥٩	٢٤٠.٤١	٢٤١.٦٨	١٨.٦١٧	*.٠.٠٠١
٩	استخدم وسائل الاتصال لتبادل الخبرات مع زملائي.	متوسطة	٦٥.٨٤	متوسطة	٥٧.٢٣	متوسطة	٥٨.١٥	متوسطة	٣٠١.٥٦	٢٣٩.٧٧	٢٤٢.٤٨	١٩.٣٩١	*.٠.٠٠١
١٠	أحدد المشكلات التي تعترض العمل بكل دقة.	متوسطة	٦٦.٢٦	متوسطة	٥٦.٩٩	متوسطة	٥٧.٦٤	متوسطة	٣٠٥.٢٧	٢٣٩.٦٢	٢٤٠.٥٣	٢٢.١٨٦	*.٠.٠٠١

مجلة التربية وثقافة الطفل - كلية التربية للطفولة المبكرة بجامعة المنيا - ع ١٥ يناير ٢٠٢٠ م

م	العبارة	الاتجاه السائد										
		اختبار كروسكال واليز			إداريين (ن=١٣٣)		معلمات (ن= ٢٨٦)		مديرات (ن=٨١)			
		الدلالة (P)	كا ^٢	متوسط الرتب			الاستجابة	%	الاستجابة	%	الاستجابة	%
		إداريين	معلمات	مديرات								
١١	أطرح حلول سريعة لمواجهة مشكلات العمل بالروضة.	*.٠٠١	٢٠.٦٨٢	٢٤٢.١٥	٢٣٩.٤١	٣٠٣.٣٦	متوسطة	٥٨.١٥	متوسطة	٥٧.٢٣	متوسطة	٦٦.٢٦
١٢	أقدر على التكيف عند حدوث مشكلات طارئة في العمل بالروضة.	*.٠٠١	١٨.٨٥٤	٢٤٤.٩٠	٢٣٨.٩٢	٣٠٠.٥٩	متوسطة	٥٨.٦٥	متوسطة	٥٧.٢٣	متوسطة	٦٥.٨٤
١٣	أستطيع إنجاز المهام الموكلة لي والتي تتعدى مسئولياتي.	*.٠٠١	٢٣.٢٤٢	٢٣٩.٧٣	٢٣٩.٦٢	٣٠٦.٥٩	متوسطة	٥٧.٦٤	متوسطة	٥٧.١١	متوسطة	٦٦.٦٧

مجلة التربية وثقافة الطفل - كلية التربية للطفولة المبكرة بجامعة المنيا - ع ١٥ يناير ٢٠٢٠ م

م	العبارة	الاتجاه السائد										
		اختبار كروسكال واليز				مديرات (ن= ٨١)						
		الدلالة (P)	كا ^٢	متوسط الرتب			إداريين (ن= ١٣٣)		معلمات (ن= ٢٨٦)			
إداريين	معلمات			مديرات	الاستجابة	%	الاستجابة	%				
١٤	استخدم تكنولوجيا المعلومات الحديثة التي تساعدني على تحسين أدائي.	*.٠٠١	٢١.١٨٣	٢٤٢.٤٨	٢٣٩.١٢	٣٠٣.٨٣	متوسطة	٥٨.١٥	متوسطة	٥٧.١١	متوسطة	٦٦.٢٦
١٥	أقبل توجيهات الآخرين التي تسهم في تحسين أدائي.	*.٠٠١	٢٠.٥٥٨	٢٤٠.٣٩	٢٤٠.٣٣	٣٠٢.٩٩	متوسطة	٥٧.٦٤	متوسطة	٥٧.١١	متوسطة	٦٥.٨٤
١٦	أبحث عن الجديد في مجال تخصصي الوظيفي لرفع مستوى أدائي.	*.٠٠١	٢٢.٥٢٦	٢٤٢.١٥	٢٣٨.٧٧	٣٠٥.٦٤	متوسطة	٥٨.١٥	متوسطة	٥٧.١١	متوسطة	٦٦.٦٧
١٧	أقيم أدائي بموضوعية وفقا لمعايير محددة ومعلنة.	*.٠٠١	٢٢.٥٢٦	٢٤٢.١٥	٢٣٨.٧٧	٣٠٥.٦٤	متوسطة	٥٨.١٥	متوسطة	٥٧.١١	متوسطة	٦٦.٦٧

مجلة التربية وثقافة الطفل - كلية التربية للطفولة المبكرة بجامعة المنيا - ع ١٥ يناير ٢٠٢٠ م

م	العبارة	الاتجاه السائد								اختبار كروسكال واليز		
		مديرات (ن=٨١)		معلمات (ن=٢٨٦)		إداريين (ن=١٣٣)		متوسط الرتب		الدلالة (P)	كا ^٢	
		%	الاستجابة	%	الاستجابة	%	الاستجابة	مديرات	معلمات			إداريين
١٨	أحدد نقاط القوة في أدائي من أجل تعزيزها.	٦٦.٦٧	متوسطة	٥٧.١١	متوسطة	٥٨.١٥	متوسطة	٣٠.٥٦٤	٢٣٨.٧٧	٢٤٢.١٥	٢٢.٥٢٦	*.٠.٠٠١
١٩	أضع خطة علاجية للتغلب على نقاط الضعف في أدائي.	٦٦.٦٧	متوسطة	٥٧.١١	متوسطة	٥٨.١٥	متوسطة	٣٠.٥٦٤	٢٣٨.٧٧	٢٤٢.١٥	٢٢.٥٢٦	*.٠.٠٠١
٢٠	أحدد احتياجاتي التدريبية بناء على عملية تقييم الذاتي للأداء.	٦٥.٨٤	متوسطة	٥٧.١١	متوسطة	٥٧.٦٤	متوسطة	٣٠.٢٩٩	٢٤٠.٣٣	٢٤٠.٣٩	٢٠.٥٥٨	*.٠.٠٠١
٢١	أحسن أدائي بناء على المعلومات المترتبة من عملية التقييم الذاتي للأداء.	٦٧.٠٨	متوسطة	٥٧.١١	متوسطة	٥٧.٦٤	متوسطة	٣٠.٨٣٨	٢٣٩.٢٧	٢٣٩.٤٠	٢٤.٦٣٧	*.٠.٠٠١

* دال إحصائياً عند ٠.٠٥ ($P < 0.05$)، درجة الاستجابة (٣٣.٣٣-٥٥.٥٥% قليلة، ٥٥.٥٦-٧٧.٧٧% متوسطة، ٧٧.٧٨% فأكثر كبيرة)

يتضح من الجدول السابق أن الفروق بين استجابات عينة البحث تبعاً للمستوى الوظيفي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من ٠.٠٥ ($P < 0.05$) لصالح المديرين؛ ويرجع ذلك إلى أن المديرية هي المسئولة الأولى عن الروضة لذلك يقع العبء الأكبر على عاتقها فنجدها أول من يتصدى للمشكلات وحلها، كما تتولى مهام الإشراف على العملية التعليمية ومتابعة المعلمات والإداريين إلى جانب التزامها بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل، كما أنها المسئولة أمام الإدارة التعليمية والتوجيه العام للمرحلة عن إنجازات الروضة فهي قادرة على تحديد نواحي القوة وتدعيمها ومعالجة الضعف في أداؤها، وتخضع للمساءلة من قبل الجهات المسؤولة.

وتتفق نتيجة البحث مع دراسة (ناجي الشريف، ٢٠١٧) بوجود فروق دالة إحصائياً تبعاً للمستوى الوظيفي، وتختلف نتيجة البحث عن دراسة (خالد الصرايرة، ٢٠١١) بعدم وجود فروق دالة إحصائياً تبعاً للمستوى الوظيفي. يتضح مما سبق صحة الفرض الثالث وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات رياض الأطفال تبعاً للمستوى الوظيفي.

■ ملخص نتائج البحث:-

يمكن طرح أهم النتائج الميدانية التي توصل لها البحث على النحو التالي:-

- جاء واقع ممارسة أساليب تنمية الموارد البشرية لدى عينة البحث حول "بعد توظيف الموارد البشرية" بدرجة قليلة.
- جاء واقع ممارسة أساليب تنمية الموارد البشرية لدى عينة البحث حول "بعد تدريب الموارد البشرية" بدرجة متوسطة.
- جاء واقع ممارسة أساليب تنمية الموارد البشرية لدى عينة البحث حول "بعد تطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية" بدرجة قليلة.
- جاء واقع ممارسة أساليب تنمية الموارد البشرية لدى عينة البحث حول "بعد تقييم أداء الموارد البشرية" بدرجة متوسطة.

- كان مستوى الأداء الوظيفي لدى عينة البحث بدرجة متوسطة.
- وجود علاقة ارتباطيه موجبة دالة إحصائية بين أساليب تنمية الموارد البشرية و الأداء الوظيفي داخل مؤسسات رياض الأطفال دال عند مستوى ٠.٠٥ .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول أساليب تنمية الموارد البشرية في مؤسسات رياض الأطفال تبعاً للمستوى الوظيفي دال عند مستوى أقل من ٠.٠٥ .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات رياض الأطفال تبعاً للمستوى الوظيفي دال عند مستوى أقل من ٠.٠٥ .

وبناءً على ما سبق من نتائج يتضح أن ممارسة تنمية الموارد البشرية في مؤسسات رياض الأطفال تحتاج إلى التحسين والمزيد من الاهتمام بالعنصر البشري والعمل على الاستفادة منه في تطوير العملية التعليمية ، كما أن الأداء الوظيفي بحاجة إلى تحسين من خلال ربط المعلومات النظرية بالجوانب العملية في برامج التنمية المهنية للمعلمة، والمتابعة بعد الانتهاء من البرامج التدريبية واعتماد الشفافية في تقييم الأداء بصفة مستمرة من أجل الارتقاء بأداء العاملين.

□ تصور مقترح لتفعيل ممارسات أساليب تنمية الموارد البشرية لتحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات رياض الأطفال:

في ضوء عرض الإطار النظري للبحث و بعد تحليل وتفسير النتائج واختبار صحة الفروض؛ تم وضع تصور مقترح وعرضه على عدد من المحكمين (ملحق رقم ٢) من أجل تفعيل ممارسة أساليب تنمية الموارد البشرية لتحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات رياض الأطفال، وفيما يلي عرض لخطوات التصور المقترح وإجراءاته التنفيذية.

أولاً: الفلسفة التي استند عليه التصور المقترح :-

أصبح العنصر البشرى الأهم في خلق الثروة في ظل عولمة الاقتصاد والتطور العلمي و التكنولوجيا ، فمكانة العامل البشري دفعت مسؤولي الموارد البشرية للأخذ بعين الاعتبار في كيفية التوظيف والتركيز على أفضل الوسائل لجذب اليد العاملة واستعمال أفضل آليات الاختيار حيث يبقى الهدف هو البحث عن الشخص المناسب في المكان المناسب لتحقيق النتائج المرجوة ، وتولي مؤسسات اليوم أهمية بالغة لنشاط استقطاب القوى العاملة المؤهلة التي تنعكس على المنافسة في المجال .

وتزايدت أهمية تنمية الموارد البشرية بالروضة لتحقيق أهدافها ورسالتها ، ولذلك يُعد الاستثمار في الموارد البشرية في مجال الطفولة من أهم وأغلى أنواع الاستثمارات ؛ فتحسين أداء العمل بالروضة يتم من خلال تحقيق العدالة بين الرؤساء والمرؤوسين ووضع البرامج التربوية ؛ وتدريب العاملين و تنمية مهاراتهم لإنجاز مسؤولياتهم الوظيفية ،كل ذلك يتطلب التقييم المستمر لأدائهم وبناءً عليه فإن الجهود التي تبذل من أجل رعاية العاملين مطلباً أساسياً للتنمية البشرية واستثماراً للمستقبل .

ينطلق التصور من رؤية شاملة للتنمية والتطوير منبثقة من رؤية مصر ٢٠٣٠ ، لتطوير قطاع التعليم ورفع جودة الموارد البشرية ، فرأس المال البشرى سلاح المؤسسات في عصرنا الحالي لأنه يعد بمثابة القوة الخفية التي تضمن البقاء والاستمرار لمؤسسات رياض الأطفال .

ثانياً: مبررات صياغة التصور المقترح :-

- قلة اهتمام إدارة الروضة بوضع برامج للتدريب المستمر للعاملين .
- ضعف الكفايات اللازمة للمربين التربويين للقيام بمسؤولياتهم بكفاءة .
- الاعتماد على المركزية وعدم تفويض السلطات وضعف مشاركة العاملين في عمليات التطوير .
- ضعف نظام التقويم الحالي لاعتماده على النظم التقليدية .

- وجود قصور في عملية التخطيط الخاصة بتطوير إدارة الروضة وكوادرها البشرية.

- ضعف برامج التدريب للمدبرات والمعلمات مما ينعكس على قصور الأداء و تنمية المهارات.

ثالثا: أهداف التصور المقترح :-

- **الهدف العام:** تفعيل ممارسات أساليب تنمية الموارد البشرية لتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات رياض الأطفال .

- **الأهداف الإجرائية:-**

- التوعية بأهمية تنمية المورد البشرى و خاصة القيادات لتحقيق التميز في الأداء ، و نشر ثقافة قبول التغيير بين العاملين والقيادات والتركيز على ضرورة ترقى الطموحين وذوى الكفاءة.

- تشجيع العاملين للتدريب و تحسين وتطوير أدائهم بصورة مستمرة.

- ربط المعلومات النظرية بالجوانب العملية في برامج التنمية المهنية للمعلمة، والمتابعة بعد الانتهاء من البرامج التدريبية.

- تحديث نظم إدارة المعلومات عن الموارد البشرية حتى تكون هناك قاعدة بيانات متكاملة ومحدثة بشكل مستمر .

- التركيز على تنمية القدرات الفكرية و الإبداعية.

رابعا: الإجراءات التنفيذية المقترحة وفق محاور البحث الحالي:-

أ- **الإجراءات التنفيذية المقترحة للمحور الأول التنمية الموارد**

البشرية:-

١- **الإجراءات التنفيذية المقترحة لبعث توظيف الموارد البشرية:-**

- العمل على وضع المورد البشري في الوظيفة التي يجيدها للوصول إلى أفضل مستويات الأداء، فالمورد البشري بحاجة إلى وظيفة تقدم له فرصة لإظهار قدراته ومواهبه و إثبات ذاته.

- القضاء على المركزية في اتخاذ القرارات بتقليل سلطات المسؤولين بوزارة التربية والتعليم مقابل المزيد من الصلاحيات في المستويات الأدنى .

- عقد برامج تثقيفية للعاملين تتضمن جزءاً خاصاً لتعريف العاملين الجدد بإجراءات العمل والقوانين وآليات التقييم داخل الروضة .
- تحديد المتطلبات المهنية لسوق العمل والمجتمع المدني لتعيين الكوادر المؤهلة والاستعانة بالخبرات ذات الكفاءات الوظيفية .
- إصلاح الآليات التنظيمية المعنية بإدارة الموارد البشرية ، ووضع إجراءات تسمح بنقل المعلمين والكوادر بين الإدارات التعليمية للتغلب على مشكلات العجز والزيادة .
- مراجعة التوصيف الوظيفي بصورة دورية للبعد عن الازدواجية ومعرفة الاختصاصات لتقليل التخبط والدوران الوظيفي .
- إعادة النظر في القوانين والقواعد والقرارات القائمة الخاصة بالتوصيف الوظيفي للعاملين ، وتعديل ما يحتاج منها لتضمن كفاءة وفعالية منظومة إدارة رياض الأطفال .
- وضع خطط لتطوير الموارد البشرية داخل الروضات بتحديد الأعمال و المهارات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة و دراسة البيئة الداخلية والخارجية .
- استعانة المسؤولين بأشخاص ذوى خبرة ليكونوا قائمون على عملية استقطاب الموارد البشرية؛ لتكون عملية الاستقطاب شاملة وواضحة ومفهومة للجميع وفقاً لمتطلبات العمل .
- الاختيار السليم للمسؤولين (مديرات ، موجهين ، مشرفين ، متابعين) وفقاً لمعايير الجودة الشاملة و اعتماد عملية التوظيف والتعيين أو الترقيات على الكفاءة ، والنزاهة وتوظيف الخبرات العلمية من قبل أجهزة رقابية نزيهة وفقاً لمبدأ الجدارة والمؤهل التخصصي المطلوب .
- التنسيق بين إدارة التعليم الأساسي والتوجيه العام لمرحلة رياض الأطفال لتحديد طبيعة الاختيار للكوادر البشرية المتميزة، والمهارات والشروط المبنية على الاختيار للمرشحين المتقدمين للوظائف المععلن عنها سواء كانوا معينين أو جدد .

- ترسيخ مبادئ العدالة والمساواة للقضاء على قصور نظام الترقيات في بعض مؤسسات رياض الأطفال نظراً لاعتمادها على الأقدمية وليس الكفاءات باجتياز اختبار شامل في جميع النواحي المعرفية والثقافية والعلمية لشغل الوظائف العليا.

٢- الإجراءات التنفيذية المقترحة لبعث تدريب الموارد البشرية:-

- تقديم إدارة الروضة برامج تدريبية تعمل على تقريب ثقافة العاملين وخلق رؤى وأهداف مشتركة وإيجاد بيئة محفزة للتدريب الجيد والمستمر.
- توفير دليل واضح مكتوب ومعتمد سنوياً للدورات التدريبية التي تقدمها وزارة التربية والتعليم وتحديد الاحتياجات الفعلية للعاملين في الروضة.
- الاستعانة بالخبراء الأكاديميين المتخصصين لتدريب المعلمات والمديرات لاكتساب الخبرات وصل المهارات من خلال برامج تدريبية متقدمة فكرياً ، والتزويد بأخر البيانات والمعلومات المتعلقة بالعمل.
- ربط التدريب بالترقيات والمكافآت والجزاءات.
- تعاون الإدارة التعليمية وإدارة الروضة مع مؤسسات المجتمع المدني لتجهيز أماكن تدريبية مجهزة بوسائل حديثة و متطورة .
- توفير آليات التدريب التربوي بوضع خطة وآليات تتضمن مواعيد وأماكن الدورات التدريبية على مواقع الإنترنت بوزارة التربية والتعليم وأكاديمية التنمية المهنية للمعلم.
- وضع خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية استناداً إلى الاحتياجات الملحة، ومتابعة التقدم في أداء العاملين بعد التدريب.

٣- الإجراءات التنفيذية المقترحة لبعث تطوير المسار الوظيفي:-

- استخدام النقل المؤقت أو الانتداب لتطوير المسار الوظيفي من خلال اكتساب مهارات جديدة للموارد البشرية المؤهلة بالروضة.
- تأسيس قاعدة بيانات بالإدارة التعليمية لدعم الأفكار الجديدة والتجارب المتميزة للموارد البشرية وطباعة أفضل المشاريع ونشرها في كتيبات وتعميمها على الروضات .

- تشجيع المعلمات والمديرات والإداريين للالتحاق ببرامج الدراسات العليا (ماجستير - دكتوراه) والتي تضيف عدة سنوات للخدمة مما يسهل الترقى ويدعم القدرات المهنية والعلمية لديهم .
- صدور قرار وزاري يسمح للعاملين بالترقى حسب الكفاءة والخبرة والإنجاز.
- عمل حلقات نقاش بالإدارة التعليمية للتعرف على الجديد وكيفية توظيفه في ضوء الإمكانيات المتاحة.
- عمل لقاء شهري على موقع الوزارة مع خبراء في التنمية البشرية لتغيير نظرة العاملين حول جودة التعليم و إكسابهم مهارات جديدة تساعدهم على أداء مهامهم الحالية و المستقبلية.
- إرسال البعثات لبعض الكوادر البشرية للاستفادة من خبرات الدول الأكثر تميزاً في مجال التعليم لصنع كوادر ناجحة تستطيع أن تشغل مناصب قيادية.
- ٤- الإجراءات التنفيذية المقترحة لبعث تقييم أداء الموارد البشرية:-
- تكوين لجنة محايدة ومستقلة لتقييم أداء الموارد البشرية بالروضة ومستوى الكفاءة المهنية.
- متابعة تنفيذ الأساليب الحديثة لتقييم أداء العاملين من خلال تدريب مكثف على آليات وأساليب تقييم الأداء الحديثة وخطوات تنفيذها .
- منح العاملين بالروضة الوقت الكافي لتطوير مهاراتهم والاعتقاد على الأساليب الحديثة حتى تصبح سلوكاً تلقائياً.
- توفير نظام فعال لحفظ سجلات تقييم الأداء و تحديث البيانات لضمان استمرارية تحسين الأداء. - قيام الروضة بتقييم أداء مواردها البشرية حسب الوصف الوظيفي لكل وظيفة و رصد نتائج التقييم ومدى تحقيق الأهداف .
- وضع وتطبيق مقياس محدد ودقيق لمهارات توظيف التكنولوجيا و الاتصال الفعال.

- تحديد أوجه قصور معايير ومؤشرات تقييم الأداء و تطويرها سنوياً ، ورصد الانحرافات في تقييم الأداء بفحص سجلات التقييم بالروضة(ملف الإنجاز للمعلمات)لتحديد مستوى الأداء.
- وجود لجنة لتقييم الموارد البشرية بالروضة لتحديد الاحتياجات التدريبية لرفع الكفاءة المهنية للمعلمات وعمل اختبارات لقياس النواحي المعرفية والمهنية والثقافية والعلمية .
- تقوم عملية التقييم على أدلة مقترنة بوقت تنفيذها مع جمع الشواهد(بطاقة الملاحظات ، ملف الإنجاز ، الصور والفيديوهات) وتسجيلها .
- تفعيل تحسين الأداء والتركيز على الحوافز لمن يحقق إنجازات استثنائية بتقديم شهادات التقدير لأفضل روضة ومعلمة ومديرة ، وإقامة حفل لتكريم المتميزين.

ب- الإجراءات التنفيذية المقترحة للمحور الثاني الأداء الوظيفي

للعاملين:-

- متابعة أداء جميع الروضات بشكل فعلى وعلى ارض الواقع لمعرفة ما يستجد في عملية المتابعة للأداء من خلال وكالة الوزارة.
- متابعة أداء العاملين في الروضات وإرسال تقارير عن مدى الالتزام بعملية تقييم الأداء من خلال الإدارة التعليمية.
- بناء قدرات القيادات وتدريبهم على اتخاذ القرار في ظل الحد من القيود المركزية وتزويدهم بمهارات التواصل الفعال والمهارات التكنولوجية وإدارة التغيير وكيفية تحقيق تكافؤ الفرص والتنمية المهنية الذاتية.
- منح فرص التدريب المهني للعاملين ، من خلال لقاء مع خبير في التوظيف عبر موقع الوزارة لتحديد المهارات التدريبية لسوق العمل.
- إقامة مسابقة على الموقع الإلكتروني بوزارة التربية والتعليم للمشاركة في ابتكار الأفكار الجديدة، وتطبيق اختبار لتحديد المستوى الإبداعي والناقد لدى العاملين في رياض الأطفال.

- وضع دليل لنظام تقييم ومتابعة الأداء الوظيفي وإتاحته للمستفيدين و تعجيله

- قيام مديرية التربية والتعليم بالتعاون مع التوجيه العام لمرحلة رياض الأطفال بإعداد ونشر برامج متكاملة للتنمية المهنية ووضع خرائط زمنية لخطط ومواقع وطرق التدريب وفتح المجال لاعتماد التنمية المهنية الذاتية.

- إصدار تقارير متابعة دورية لمستوى الأداء الوظيفي للعاملين والتغذية الراجعة لمعرفة جوانب الضعف وتقويمها مع متابعة تقارير تقويم الأداء بصورة مستمرة .

- تفعيل نظم إدارة الموارد البشرية في مؤسسات رياض الأطفال كأساس لإيجاد بيئة عمل ملهمة ومحفزة على الإبداع لتحسين مستوى الأداء الوظيفي.

- توفير بنية مؤسسية وتكنولوجية تحت قيادة أكفأ المدراء لوضع برامج لتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين ، وبناء مجتمع تعليمي متنامي معرفياً.

توصيات البحث:-

- الاهتمام بتطوير الخدمات التعليمية داخل مؤسسات رياض الأطفال.
- تحسين الأجور والحوافز المقدمة للعاملين مما ينعكس على أدائهم الوظيفي وزيادة ولائهم للروضة.
- تطوير إجراءات استقطاب واختيار وتعيين العاملين بما يتناغم مع التطورات المستمرة في احتياجات الوظائف.
- إجراء تحليل وتخطيط للموارد البشرية بما يضمن استقطاب واختيار الموارد البشرية من الخبرات والكفاءات وأصحاب المؤهلات المطلوبة.
- توفير بيئة مشجعة توفر الاستقرار الوظيفي بما يشعر العاملين بالأمن الوظيفي ويحفزهم على العمل ويدفعهم للإبداع.
- إنشاء قاعدة بيانات حديثة و آمنة بأحدث النظم التكنولوجية حتى تدعم عملية التخطيط لتنمية الموارد البشرية في رياض الأطفال.

بحوث مقترحة:

- أثر معوقات إدارة الموارد البشرية على التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات رياض الأطفال.
- تصور مقترح لتطوير كفاءة مديري الروضات في ضوء الاحتياجات التدريبية .
- تنمية الموارد البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال.
- أثر فاعلية إدارة الوقت على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات رياض الأطفال.

مراجع البحث

أولاً: المراجع العربية:-

- ١) ابن منظور: **لسان العرب**، دار إحياء التراث العربي للطباعة والنشر والتوزيع، المجلد (١٥)، بيروت، لبنان، ٢٠٠٥.
- ٢) أدهم أنور أبو العطا: أثر إدارة وظائف تنمية الموارد البشرية على التميز في تقديم الخدمات: دراسة حالة: جمعية الهلال الأحمر فرع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٨.
- ٣) أشرف أحمد عبد القادر: الأداء الوظيفي : دراسة ميدانية لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت، **مجلة كلية التربية جامعة بنها**، المجلد (٢٧)، العدد (١٠٧)، ٢٠١٦، ص ص ٢٨٩ - ٣٠٢.
- ٤) أماني حسام قديح: استراتيجية تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك الإسلامية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٤.
- ٥) أماني خضر شلتوت: تنمية الموارد البشرية كمدخل إستراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري (دراسة على موظفي الوكالة في قطاع غزة)، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٩.
- ٦) أمل فتحي عبد الرسول: تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمصر في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية ، جامعة سوهاج، ٢٠١٢.
- ٧) أنس عباس : إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ٢٠١١.

- ٨) بارك نعيمة: تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد الخامس، العدد السابع، ٢٠١٥، ص ص ٢٧٣-٢٨٨.
- ٩) بوفلجة غيات: مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، ٢٠٠٦.
- ١٠) جارى ديسلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة أحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، ٢٠١٠.
- ١١) جمهورية مصر العربية: قانون الطفل رقم (١٢) لسنة ١٩٩٦ بشأن الطفل.
- ١٢) جمهورية مصر العربية: وزارة التربية والتعليم، القرار الوزاري رقم (١٥٠)، ١٩٨٩.
- ١٣) حسام الدين جاد الرب: معجم مصطلحات التنمية البشرية، روافد للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١١.
- ١٤) حسونة فيصل: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٨.
- ١٥) خالد أحمد الصرايرة: الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد (٢٧)، العدد الأول والثاني، ٢٠١١، ص ص ٦٥٢ - ٦٠١.
- ١٦) خديجة يحيوي: دور تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمات السياحية: دراسة حالة مجموعة من المنظمات السياحية في الجزائر، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، ٢٠١٦.
- ١٧) راشد بن عبد الله ناصر العتي، ومنصور بن زيد الخثلان: تصور مقترح لتطبيق إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم في المملكة

العربية السعودية إدارة التعليم بالخرج أنموذجاً، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، المجلد(١)، العدد(١٩)، ٢٠١٨، ص ص ٣٦١-٣٨٦.

(١٨) رافدة الحريري: اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، عمان، ٢٠١٧.

(١٩) زاهد محمد ديري: إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١١.

(٢٠) سامي عمرى : فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي : دراسة حالة: شركة المغرب - تبسة" ، رسالة ماجستير غير منشورة، المغرب، ٢٠٠٨.

(٢١) سهيل زغود: العملية التدريبية ودورها في تحسين أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة باتنة، ٢٠٠٨.

(٢٢) سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٦.

(٢٣) سوزان يوسف أبو الفضل: المشكلات والضغوط المهنية لمعلمات رياض الأطفال ومقترحات التغلب عليها: دراسة ميدانية بمحافظة الأقصر، جمعية الثقافة من أجل التنمية، المجلد(١١)، العدد(٤٣)، ٢٠١١، ص ص ٢-١١٨.

(٢٤) السيد عبد القادر شريف: إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، عمان، الأردن، ٢٠١٣.

(٢٥) سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية - مدخل لتعظيم القدرات التنافسية، جامعة السويس، ٢٠٠٨/٢٠٠٩.

(٢٦) شيرين عبد الباقي محمد فرحات : متطلبات استخدام مدخل الإدارة الإستراتيجية في بعض مؤسسات الطفولة بمحافظة الدقهلية ، رسالة

ماجستير غير منشورة ، كلية التربية النوعية قسم الاقتصاد المنزلي ،
جامعة المنصورة ، ٢٠٠٨ .

(٢٧) صفاء بورزقة: واقع إدارة الموارد البشرية في الجزائر، مجلة تنمية
الموارد البشرية للدراسات والأبحاث- (المركز الديمقراطي العربي -
برلين ألمانيا)، العدد الأول، ٢٠١٨، ص ص ١٤٧- ١٦٤ .

(٢٨) عبد البارى إبراهيم درة ،زهير نعيم الصباغ :إدارة الموارد البشرية
في القرن الحادي والعشرين ،دار وائل للنشر والتوزيع، عمان
،الأردن، ٢٠٠٨ .

(٢٩) عبد الحكيم جربى: أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق
الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية :دراسة حالة لمجمع
صيدال لصناعة الأدوية فرع قسنطينة، رسالة ماجستير غير
منشورة،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة
فرحات عباس - سطيف، الجزائر ، ٢٠١٢ .

(٣٠) عبد الحميد المغربي ، رمضان غريبة: التخطيط الإستراتيجي بقياس
الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة، ٢٠٠٦ .

(٣١) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، " دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد
البشرية في المنظمات المعاصرة" ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة
، ٢٠٠٧ .

(٣٢) عبد الرحمن بن عنتر: إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس،
الأبعاد والاستراتيجيات ، دار اليازوري، عمان، ٢٠١٠ .

(٣٣) عبد الفتاح صالح خليفان ،وشرين محمد المطارنة: أثر ضغوط العمل
في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم
جنوب الأردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد(٢٦)، العدد(١ + ٢) ، ٢٠١٠،
ص ص ٥٩٨ - ٦١٥ .

- (٣٤) عبد الكريم صالح سكر: أثر العدالة التفاعلية في الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية لأراء المديرين في الوزارات الأردنية، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد (٤٠)، العدد (٢)، ٢٠١٣، ص ص ٤٠٩ - ٤٢٩.
- (٣٥) عبد الله سليم سليم الحميدان القرشي: أثر تمكين العاملين على تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات الصحية بمدينة الطائف، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة جامعة بور سعيد، العدد (١)، ٢٠١٤، ص ص ٣٩٠ - ٤٢٠.
- (٣٦) عدنان طه كرفوع، علاء عبد الكريم البلداوى: دور تنمية الموارد البشرية في صناعة التأمين (حالة دراسية في شركات التأمين الوطنية)، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد الثامن، العدد (٢٤)، ٢٠١٣، ص ص ١٤٩ - ١٧٨.
- (٣٧) على بن محمد زهيد الغامدى: درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة، مجلة دراسات، العلوم التربوية، المجلد (٤٠)، ملحق (٣)، عمادة البحث العلمي/ الجامعة الأردنية ٢٠١٣، ص ص ١٠٦٨ - ١٠٩٦.
- (٣٨) على عبد الله سليمان الحولي: الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظات غزة في ضوء مجالات تنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٦.
- (٣٩) العليش محمد الحسن إبراهيم: تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية للأراء عينة من الموظفين في جامعة الفلوجة، مجلة الدراسات العليا، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان، المجلد (٧)، العدد (٢٥)، ٢٠١٦، ص ص ١٣٨ - ١٧٢.
- (٤٠) فوان محمد أبو شريعة: إدراك واتجاهات المدراء العاملين في مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية

رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة ،
الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٤.

(٤١) ليلي بوحديد: التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية - دراسة حالة، المجلة الاقتصادية، العدد (١)، ديسمبر، ٢٠١٤، ص ص ١٣٣-١٥٠.

(٤٢) مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية (الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة السعودية)، الطبعة الثالثة، مكتبة العبيكان، الرياض، ٢٠٠٩.

(٤٣) محمد العطا محمد: تخطيط وتنمية الموارد البشرية: دراسة للمفاهيم بالتركيز على القطاع السياحي، مجلة الخليج للتاريخ والآثار، العدد (١١)، ٢٠١٦، ص ص ٥٦٧-٦١٥.

(٤٤) محمد النصر حسن محمد: رؤية مقترحة للتنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة، دراسات في التعليم الجامعي، جامعة عين شمس - كلية التربية - مركز تطوير التعليم الجامعي، العدد (٣٥)، ٢٠١٧، ص ص ٤٨٤-٥٣٧.

(٤٥) محمد بن دليم القحطاني: إدارة الموارد البشرية: نحو منهج إستراتيجي متكامل، الطبعة الرابعة، مكتبة العبيكان ، الرياض، ٢٠١٥.

(٤٦) محمد حسن خليل حمد ، و خالد عبد السلام دهايز: أثر الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية، المجلد (٢٤) ، العدد (٤)، ٢٠١٦، ص ص ٥٠-٢٦.

(٤٧) محمد حسين عبد الله النعيم : واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٢.

- (٤٨) محمد خير أبو زيد: أثر مصادر استقطاب القوى العاملة على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والغياب دراسة تطبيقية على مندوبي شركات التأمين الأردنية، مجلة دراسات، المجلد (٣١)، العدد الثاني، ٢٠٠٠، ص ١٠٥ - ١٤١.
- (٤٩) محمد سمير أحمد : الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٩.
- (٥٠) مدحت أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات الحديثة المعاصر، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، ٢٠٠٧.
- (٥١) معين محمد شحدة النجار: واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، ٢٠١٦.
- (٥٢) منير نوري، فريد كورتل: إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١١.
- (٥٣) المؤتمر الخامس للوزراء العرب : رياض الأطفال الواقع الحاضر المستقبل، ٢٠٠٦.
- (٥٤) مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، الطبعة الثالثة، عالم الكتب الحديث، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩.
- (٥٥) ناجي حسين ناجي الشريف: الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (٦)، العدد (٨)، ٢٠١٧، ص ٨٧ - ١٠٦.
- (٥٦) نبيل عبد شعبان اللوح: عمليات إدارة المعرفة ودورها في تطوير الموارد البشرية في وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة (دراسة ميدانية)، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، العدد الأول، ٢٠١٤، ص ٨٧ - ١١٣.

- ٥٧) ندى جودة حسين : التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية - دراسة تطبيقية على شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة بنها، ٢٠١١.
- ٥٨) هاشم حمدي رضا: تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠.
- ٥٩) هبه مصطفى محمد مطاوع : تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة المنصورة ، كلية التربية بدمياط ، قسم أصول التربية رياض الأطفال ، ٢٠٠٦ .
- ٦٠) هيثم حمود الشبلى ومروان محمد النسور : إدارة المنشآت المعاصرة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٩ .
- ٦١) وداد بلكرمي : أثر الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي : دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية ETRAG ، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، العدد (٤٠)، ٢٠١٣، ص ص ٤٩٣ - ٥٠٦ .
- ٦٢) وزارة التربية والتعليم : القرار الوزاري رقم (٨٤) بتاريخ ٧ / ٤ / ١٩٩٣ م بشأن تحديد معدلات و وظائف رياض الأطفال و الملحقة بالمدارس الرسمية و الخاصة ١٩٩٣ .
- ٦٣) وزارة التربية والتعليم : قرار وزاري رقم (١٠١) في ٢٠١٤/٣/٥ بشأن منح العاملين مكافأة عن الجهود الغير العادية.
- ٦٤) وزارة التربية والتعليم : قرار وزاري رقم (١١٩) في ٢٠١٤/٣/١٥ بشأن إنشاء وحدة تسمى مركز إعداد القادة.
- ٦٥) وزارة التربية والتعليم : قرار وزاري رقم (١٣٧) في ٢٠١٢/٣/١١ بشأن إنشاء وحدة للتدريب بالروضة.
- ٦٦) وزارة التربية والتعليم : قرار وزاري رقم (١٣٨) في ٢٠١٢/٣/١١ بشأن إنشاء وحدة للجودة بالروضة.

- ٦٧) وزارة التربية والتعليم : قرار وزاري رقم (٧٤) في ٢٠١١/٣/١ بشأن اتخاذ إجراءات التعيين للمعلم المساعد.
- ٦٨) وزارة التربية والتعليم : قرار وزاري رقم (٩٣) في ٢٠١٤/٣/٢ بشأن تعيين المعلم المساعد وما في مستواه والذين حصلوا على شهادة الصلاحية.
- ٦٩) وزارة التربية والتعليم : قرار وزاري رقم (٢٨) لسنة ٢٠٠٤ بشأن الوصف الوظيفي واختصاصات ومسئوليات الوظائف الإشرافية عن الإدارات التعليمية والروضات.
- ٧٠) وزارة التربية والتعليم: " الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠"، التعليم المشروع القومي لمصر: معا نستطيع تقديم تعليم جيد لكل طفل ، جمهورية مصر العربية.
- ٧١) وزارة التربية والتعليم: القرار الوزاري رقم (١٥٤) في ٦ / ٧ / ١٩٨٩ بشأن تنظيم رياض الأطفال في المدارس الرسمية والخاصة.
- ٧٢) وزارة التربية والتعليم :مركز معلومات: الكتاب السنوي ، ٢٠١٨ ، بتاريخ : ٢٠١٨/٢/٣ ، الساعة ١ بعد الظهر، http://emis.gov.eg/annual_book.aspx?id=400

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1) Aradhana Khandeker, Anuradha Sharma: "Organizational Learning In Indian Organizations: A Strategic HRM Perspective", **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Vol.(12), No.(2), 2005 , pp.211- 226.
- 2) Charles E. Lance, Marcus M. Butts, Lawrence C. Michels: The sources of four commonly reported cut-off criteria: What did they really say?, **Organizational Research Methods**, Vol.(9), No.(2), 2006, pp.202-220.

- 3) Dana B. Minbaeva : HRM practices and MNC knowledge transfer , **Emerald Personnel Review**, Vol.(34),No.(1),2003,pp.125-144.
- 4) Emanoil MUSCALU: Sources of Human Resources Recruitment Organization, **Management and Economics**, REVISTA ACADEMIEI FORHĒLOR TERESTRE, Vol.(79), No.(3),2015, pp.351- 359.
- 5) Frank Kunstel, Cathy L.Z. DuBois, David A.DuBois :Excellence in Action: An Evaluation of the effectiveness of the human resources division at kent state university, USA: Kent State University, **Society of Human Resource Management (SHRM)**, website at: <http://www.shrm.org> /About HR/Pages/default.aspx,2010, PP.1- 96.
- 6) Gary Dessler : **Human Resource Management**, 9th edition ,Prentice-Hall, New Jersey ,2003.
- 7) Georgios Frixou, George Charalambous: Human Resources Assessment as a Component of Effective Management- Implications for the Health Sector, **International Journal of Caring Sciences**, Vol.(9), Issue(1), January - April 2016,pp.358- 363.
- 8) Habib Allah Doaei, Rahim Najminia: How Far AR Does HRM Differ From PM, **European Scientific Journal**,Vol.(8), No.(13),June 2102, PP.161-171.

- 9) Hasan Salih Suliman Al-Qudah, Amin Ahmad Al-Momani: Effect of Performance Evaluation at Human Resource Department: A Case Study of Aleman Public Hospital at Ajlune Province in Jordan, **International Journal of Business and Social Science**, Vol.(2), No. (16), September 2011, pp.253-262.
- 10) Hassan Danial Aslam, Mehmood Aslam, Naeem Ali, Badar Habib: Importance of Human Resource Management in 21st Century: A Theoretical Perspective, **International Journal of Human Resource Studies**, Vol.(3), No.(3), 2013, pp.87-96.
- 11) Joy O. Ekwoaba, Ugochukwu .U. Ikeije, Ndubuisi Ufoma: The Impact of Recruitment and Selection Criteria on Organizational Performance, **Global Journal of Human Resource Management** , Vol.(3), No.(2), March 2015 , pp.22-33.
- 12) Khalid Al-Zaabi: The Impact of the Cultural and Organizational Values on the Level of Job Performance of the Employees of the Public Sector in the Governorate of Kerak. **Journal of King Abdulaziz University Economics and Administration**, Vol.(22), No.(1), 2008, pp.3-59
- 13) Kipkemboi Jacob Rotich: History, Evolution and Development of Human Resource Management: A Contemporary Perspective, **Global Journal of Human**

- Resource Management**, Vol.(3),No.(3), May 2015,pp.58-73.
- 14) Liza Estino Daoanis: **PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEM: It's Implication To Employee Performance**, **International Journal of Economics and Management Sciences**,Vol.(2),No.(3), 2012, pp. 55-62.
- 15) Loic. Cadin et autres:**Gestion des ressources humaines** , Dunod , paris, 3eme é , 2007.
- 16) Michael Armstrong: **Performance Management: Key Strategies and Practical guidelines** , 3rd Edition, Kogan Page, Thomson- Shore, Inc., United States ,2006.
- 17) Michael Armstrong: **Strategic Human Resource Management: A Guide to Action**, 3rd Edition, Thomson- Shore, Inc., United States, 2006.
- 18) Muhammad Tariq, Naseer Ahmed and Khalid Mahmad : "An Organizational Concept of Human Resource Development – How Human Resource Management Scholars View, HRD", **Far East Journal of Psychology and Business**,Vol.(8),No.(3),Sep,2012, pp. 50- 60.
- 19) Nermine Atteya: Integrating Customer Relationship Management and Human Resource Management: An Exploratory Study in The Banking Industry in Egypt,

- Arab Journal of Administrative Sciences**, Vol.(19), No.(1),2012,pp126-152.
- 20) P.V.C. Okoye and Raymond A. Ezejiofor: The Effect of Human Resources Development on Organizational Productivity, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**,Vol.(3), No.(10),October 2013, pp.250-268.
- 21) Ramezan Jahanian, Maryam Modaresi: Human Resource Planning Management and Their Improving Method, **Asian Journal of Economics and Empirical Research**,Vol.(1),No.(2),2014,pp.29-31.
- 22) Sanjcev Kumar Singh: **Human Resource Development** , ATLANTIC Publishers, Delhi, India, 2008.
- 23) Steven K.Thompson :**Sampling**,3rd Edition Hoboken, NJ: J. Wiley,2012.
- 24) Sunder Balasubramaniam, Safia Farooqui :TQM and Role of HR in its Implementation (MCCIA860), **International Journal of Engineering Technology Science and Research** (IJETSR),Vol.(4), No.(8), August2017,pp.924- 931.
- 25) Wayne Mondy& Robert Noe:"**Human Resources Management**" Pearson education International, Ninth Edition, Prentice Hall,2005.