



Developing Human Resources Management in Saudi Private Schools to Achieve Competitive Advantage: A Proposed Scenario

Dr. Ibrahim Z. Alfuhailah

Associate Professor of Educational Administration
College of Education, Imam Muhammad bin Saud Islamic University
Kingdom of Saudi Arabia
Azf-99@hotmail.com

Dr. Maryam A. Alkrood

Doctorate in Educational Administration and Planning
School Director, General Administration of Education
in Al-Ahsa Governorate, Kingdom of Saudi Arabia
krood2020@gmail.com

Received: 11-1-2024 Revised: 25-2-2024 Accepted: 2-3-2024
Published: 23-4-2024

DOI: 10.21608/jsre.2024.262181.1649

Link of paper: https://jsre.journals.ekb.eg/article_350797.html

Abstract

The study aims to provide a proposed vision for the development of human resources management functions to achieve competitive advantage in private schools in the Kingdom of Saudi Arabia by diagnosing the status of the following human resources management functions: (Planning, Recruitment, Training, Evaluation) and determining the requirements for developing human resources management functions in order to achieve competitive advantage in private schools. The study follows the descriptive approach using its two ways (documentary and survey). The study uses interviewing along with a questionnaire as research tools for data collection. The research sample consists of male and female principals of private schools in the Kingdom of Saudi Arabia. The sample was selected according to Morgan's table. In addition, a group of (14) experts from educational leaders, and from the private sector (CEOs of educational companies), are purposefully selected. The study has reached the following conclusions: The study participants have indicated a moderate level of agreement regarding the implementation of human resources management functions to attain a competitive advantage in private schools in the Kingdom of Saudi Arabia. Notably, the dimension of human resources recruitment holds the highest priority. Subsequently, the dimension of human resources planning follows in order of significance. Occupying the third position is the dimension of human resources training, while the evaluation of human resources performance is identified as the least prioritized dimension. In light of these findings, the study presents several recommendations, the most prominent of which include adopting the proposed vision for the development of human resources management to achieve a competitive advantage in private schools and establishing a dedicated unit for human resources management to support the optimal implementation of its functions.

Keywords: *Human Resources Management, Competitive Advantage, Private Education.*

تطوير إدارة الموارد البشرية في المدارس الأهلية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية تصوّر مُقترح

د. إبراهيم بن زيد الفحيلة

أستاذ الإدارة التربوية المشارك

كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية

Azf-99@hotmail.com

د. مريم بنت علي الكروود

دكتوره الإدارة والتخطيط التربوي

مديرة مدرسة، الإدارة العامة للتعليم بمحافظة الأحساء، المملكة العربية السعودية

krood2020@gmail.com

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى تقديم تصوّر مُقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية؛ لتحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بالسعودية، من خلال تشخيص واقع إدارة الموارد البشرية عبر وظائفها: (التخطيط والتوظيف والتدريب والتقييم)؛ لتحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية، وتحديد مُتطلبات تطوير إدارة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي بمدخله (الوثائقي والمسحي)، واستخدمت الدراسة الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع منسوبي المدارس الأهلية، وأختيرت عينة ممثلة حسب جدول مورغان، إضافة إلى مجموعة من الخبراء وعددهم (١٤) من القيادات التعليمية في التعليم الأهلي بوزارة التعليم، ومن القطاع الخاص (الرؤساء التنفيذيين للشركات التعليمية) أختيروا بالطريقة القصدية، وتوصّلت الدراسة إلى أن درجة موافقة أفراد الدراسة كانت متوسطة على ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية السعودية، حيث جاء بُعد توظيف الموارد البشرية بالمرتبة الأولى، يليه بُعد التخطيط للموارد البشرية، وبالمرتبة الثالثة جاء بُعد تدريب الموارد البشرية، وأخيراً جاء بُعد تقييم أداء الموارد البشرية. وفي ضوء هذه النتائج قدّمت الدراسة عدداً من التوصيات أبرزها: تبني التصوّر المُقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية، وإنشاء وحدة خاصة بإدارة الموارد البشرية لدعم تطبيق وظائفها على الوجه الأمثل.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، الميزة التنافسية، التعليم الأهلي.

تطوير إدارة الموارد البشرية في المدارس الأهلية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية تصوّر مُقترح

المقدمة:

يمثل المورد البشري مركز النظرية الاقتصادية التي تهدف إلى تحقيق متطلبات المجتمع، وتسهم في البناء الصحيح نحو الاستدامة الفاعلة في النمو الاقتصادي والاجتماعي، من خلال تعميق القيم والمبادئ والسلوك الاجتماعي لتحقيق التنمية الشاملة، حيث ينظر إليه على أنه رأس المال الحقيقي كاستثمار طويل المدى على مستوى التنمية الوطني، وتعد الموارد البشرية محور العملية التنموية في نماذج النمو الاقتصادي الحديثة؛ كونها العنصر الحاسم في عملية التنمية والمستهدفات التنموية والوطنية (إسماعيل، ٢٠٢٠م، ص.٥).

وتسعى المملكة العربية السعودية إلى تعزيز ترتيبها في مؤشر رأس المال البشري الصادر من البنك الدولي من المرتبة (٨٤) في عام ٢٠٢٠م إلى المرتبة (٤٥) بحلول ٢٠٣٠م؛ الأمر الذي وضعت له العديد من الخطط والبرامج ومنها برنامج تنمية القدرات البشرية الذي يركز على تطوير أساس تعليمي متين ومرن للجميع بالاعتماد على المعلمين والمؤسسات التعليمية والأسرة، وعلى الأساس الذي يبدأ الطفل من خلاله رحلة التعلم وصولاً إلى سوق العمل (خطة برنامج تنفيذ القدرات البشرية، ص. ١٢). ويبدأ تطوير إدارة الموارد البشرية من تحسين الأداء الإداري والتعليمي وتطويره، عبر تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية لتوظيف الشخص المناسب في المكان المناسب (المطيري، ٢٠٢١م، ص.٣)، ويعد مفهوم الميزة التنافسية الذي ظهر في الثمانينيات من القرن العشرين أحد الموضوعات الحديثة في الأدبيات الإدارية، بوصف أن الميزة التنافسية هي القوة الدافعة لتحديد مسارات المؤسسات (رضوان، ٢٠١١م، ص.١٢).

وتولي المدارس الأهلية في السعودية أهمية بالغة في التميز في المجال التعليمي وتعزيز مركزها التنافسي أمام مثيلاتها في المدارس الأهلية والحكومية من خلال اهتمامها باستقطاب العناصر البشرية المؤهلة من معلمين وإداريين وقياديين، والعمل على تدريبهم وتطويرهم وزيادة درجة ولائهم وارتباطهم بالعمل (بكر، ٢٠١٩م، ص.١٨٧)، وما زالت وزارة التعليم تعزز من الممارسات لتنمية الأصول البشرية كضرورة إستراتيجية تحقق متطلبات الخطط التنموية في المدارس بشكل عام وفي المدارس الأهلية بشكل خاص. فالمدارس الأهلية تجمع في طبيعتها بين ميزتي توليد المعرفة والبحث عن الميزة التنافسية للوصول إلى مخرجات أفضل وسمعة سوقية ممتازة، علاوة على الدور المأمول منها في دعم تمويل التعليم ورفع كفاءته (تركستاني، ٢٠٢١م، ص.٦).

مشكلة الدراسة:

يهدف تطوير الموارد البشرية إلى إيجاد قيمة متميزة للمؤسسات يصعب على المنافسين تقليدها، فنظام العمل وسياسات الموارد البشرية يصعب الوصول إليها مقارنة بالموارد المالية والطبيعية والتقنية (سويسي والخفاجي، ٢٠١٥م، ص.٧٤).

إن دور إدارة الموارد البشرية هو تعزيز القدرة الداخلية للمؤسسة الإدارية وتحسين قدرتها التنافسية من خلال تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية ابتداءً من التخطيط للموارد البشرية، ومروراً بتوظيفها وتدريبها وحتى تقويم أدائها (الزبيدي وعباس، ٢٠١٤م، ص. ١٣٣).

وقد أشارت نتائج العديد من الدراسات إلى الأثر الإيجابي لوظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات التعليمية حيث أشارت دراسة السالم (٢٠١٥م) إلى أن الإدارات التعليمية تواجه عدداً من المعوقات في مجال إدارة الموارد البشرية، بينما توصلت دراسة الدخيل (٢٠١٧م) إلى ضعف إدارة الموارد البشرية في إدارات المناطق التعليمية في تعزيز الممارسات الإستراتيجية الداعمة لتحقيق التنافسية، وتؤكد دراسة المشعل (٢٠١٩م) أن مؤشرات تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية تتمحور حول الاستفادة من الخبرات الفردية للمعلمين والمعلمات، واستخدام هذه الموارد بفاعلية، من خلال تقييم مؤشرات الأداء لمنسوبي المدرسة.

وقد بيّن تقرير اتحاد الغرف السعودية (٢٠٢٢م) أن التعليم الأهلي يسهم في تحقيق مستهدفات الرؤية، من خلال تقاطعه بشكل مباشر مع عدة برامج منها برنامج تنمية القدرات البشرية التي تهدف إلى إعداد مواطن منافس عالمياً، عبر تطوير أساس تعليمي مرن ومتين للجميع يشجع غرس القيم والانتماء الوطني والمواطنة العالمية (ص. ٢).

وعلى الرغم من التوجه العام في المملكة العربية السعودية إلى الاهتمام بالموارد البشرية، ومن ذلك برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية، واستحداث وزارة التعليم إدارة بمسمى إدارة الموارد البشرية، وبرنامج تنمية القدرات البشرية؛ بهدف تعزيز تنافسية القدرات البشرية الوطنية محلياً وعالمياً إلا أن المدارس الأهلية مازالت تواجه عدداً من الصعوبات بسبب تزايد الطلب الاجتماعي والزيادة في الطلب للالتحاق بها (المطرفي، ٢٠١٧م، ص. ٤).

وتوافقاً مع أهمية إدارة الموارد البشرية في ظل عدم وجود وحدات خاصة بإدارة الموارد البشرية في بعض المدارس الأهلية، ونظراً لحاجتها إلى تحقيق الميزة التنافسية فإن الدراسة الحالية تهدف إلى تقديم تصور مقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية السعودية.

أسئلة الدراسة:

١. ما واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية السعودية من وجهة نظر منسوبيها؟
٢. ما متطلبات تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية في المدارس السعودية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
٣. ما التصوّر المقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية السعودية؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية السعودية من خلال تشخيص واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية (التخطيط- التوظيف- التدريب- التقويم) في ضوء الميزة التنافسية ومتطلبات تطويرها.

أهمية الدراسة النظرية والتطبيقية:

تأتي هذه الدراسة استجابة للتوجه العالمي لإدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية بما يتماشى مع برامج رؤية المملكة العربية السعودية لتعزيز مشاركة القطاع الخاص في التعليم، واستجابة لتوصيات العديد من الدراسات السابقة، ويؤمل أن تُسهم هذه الدراسة في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية السعودية وفقاً للتوجهات الإستراتيجية، وخطط وزارة التعليم، وفتح المجال أمام مزيد من الدراسات البحثية والأكاديمية.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تقديم تصور مقترح لتطوير وظائف إدارة الموارد البشرية (التخطيط، التوظيف، التدريب، التقويم) لتحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية السعودية من خلال تشخيص واقع وظائف إدارة الموارد البشرية ومتطلبات تطويرها لتحقيق الميزة التنافسية.

الحدود الزمانية والمكانية: اقتصرت هذه الدراسة في على المدارس الأهلية بالمملكة العربية السعودية البالغ عددها: (٣٩٣٢)، وطبقت ميدانياً خلال العام الجامعي ١٤٤٥هـ.

مصطلحات الدراسة:

إدارة الموارد البشرية: يعرفها أبو شيخة (٢٠١٠م) بأنها: "مجموعة من العمليات الجزئية بدءاً من تخطيط الموارد، ومروراً بإعداد نظم التحليل والوصف الوظيفي وإعداد نظم الاختيار والتعيين ونظم تقويم أداء العاملين ونظم الحوافز، وانتهاء بوضع نظم التأديب ونظم السلامة المهنية بما يحقق أهداف المنظمة (ص.٢٥).

ويمكن تعريفها إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: مجموعة الوظائف المتمثلة في (التخطيط- التوظيف- التدريب- التقويم) للموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بالمملكة العربية السعودية.

الميزة التنافسية: يعرفها محمد وآخرون (٢٠٢٠م) بأنها: "عنصر تفوق المؤسسة التعليمية والذي يتحقق من خلال توفير قيمة مضافة للطلاب تتمثل في جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها المؤسسة التعليمية بالشكل الذي يكسبها ثقة أولياء الأمور، مما يضمن بقاءها واستمرارها، ويحقق لها عوائد مادية مناسبة إذا كانت مؤسسة خاصة هادفة للربح" (ص.١٥٣).

وتعرّف إجرائياً: بأنها قدرة المدرسة الأهلية بالمملكة العربية السعودية على أن تكون في مركز أفضل مقارنة بالمنافسين، عن طريق التميز والقيمة المدركة لدى المستفيدين، من خلال تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (التخطيط- التوظيف- التدريب- التقويم)، باستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية، واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم وتطويرها.

الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة:

أولاً: إدارة الموارد البشرية:

تكتسب إدارة الموارد البشرية أهميتها في قدرتها على التأثير في الإنتاجية من خلال تخطيط الموارد البشرية وعمليات الاستقطاب والتعيين والتوظيف والتقييم.

١- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يعرّفها المحمدي (٢٠١٩م) بأنها: "مجموعة الفعاليات والأنشطة الإدارية المتعلقة بدورة حياة العاملين تخطيطاً وتنظيماً وتوجيهاً ومراقبةً، وتحديد احتياجات المنظمة من القوى البشرية واستقطابها واختيارها وتعيينها والعمل على تنميتها وتطويرها ورفع كفاءتها وفعاليتها بما يضمن أفضل الأداء لتحقيق أهداف المنظمة" (ص.١٩).

أما في المؤسسات التعليمية فتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: "النشاط الذي يمارسه مدير المدرسة لتحديد احتياجات المدرسة من القوى العاملة واختيارها وتوفير الظروف المناسبة لاستمرار عملها في المؤسسة التعليمية وتحديد مهامها، وتنمية قدراتها المهنية، وتحفيزها ورقابة أدائها وتقييمه (أبو شندي، ٢٠١٥م، ص.١٥).

وتعرّفها المسرورية (٢٠١٩م) في المدارس الحكومية بأنها: "النشاط الإداري الذي تقوم به وزارة التربية والتعليم للاستفادة بأعلى كفاءة ممكنة من مواردها البشرية في تحقيق أهداف إدارات المدارس والمعلمين من خلال سياسات وعمليات متمثلة في الاستقطاب والاختبار، والتعيين والتدريب، والتعويض والحوافز وتقييم الأداء" (ص.١٢).

٢- أهمية إدارة الموارد البشرية:

تستمد إدارة الموارد البشرية أهميتها من خلال ما تحقّقه للمؤسسات الإدارية من خلال استقطاب أفضل العناصر البشرية لتعزيز الإنتاجية والربحية، والمعالجة الفورية للمشاكل المحتملة في مجال التعيين وتقييم الأداء والتدريب والترقيات بما يوفر تكاليف محتملة ناتجة عن سرعة دوران العمل أو زيادة معدلات الغياب أو انخفاض الإنتاجية، وتوفير تكاليف باهظة في قضايا قانونية قد يلجأ إليها الموظف في حالة الفصل أو عدم منح علاوة وغيره (عبد الله، ٢٠١٤م، ص.١٧٥).

كما تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية في إنتاج وتقديم خدمات عالية الجودة، وتخفيض تكلفة الإنتاج دون الإضرار بالجودة، وزيادة الحصة السوقية وتعظيم قدرتها على النمو والبقاء، وتحقيق الميزة التنافسية، وتنمية وتطوير الموظفين من خلال التعليم والتدريب والتأهيل، وتوفير جودة الحياة الوظيفية للعاملين (جاد الرب، ٢٠٠٩م، ص.٧). ويرى الباحثان أن أهمية إدارة الموارد البشرية للمؤسسات تتجلى في قدرتها على تحقيق أهداف المدرسة، وخفض التكاليف، والقدرة على تحقيق القدرة التنافسية في ظل المنافسة الشديدة بين المدارس الأهلية.

٣- أهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية:

تهتم إدارة الموارد البشرية بالموظفين وتقوم بإعدادهم وتهيئتهم للقيام بأعمالهم، وتدريبهم ودمجهم في أعمالهم، كما تقوم بدراسة حاجاتهم وتوفير رغباتهم لضمان اندماجهم وتكيفهم في العمل (الحريري، ٢٠١٢م، ص.٧٣).

ويصنف حكمت (٢٠١٥م، ص ص.٣٢-٣٤) أهداف إدارة الموارد البشرية في المنظمات والمؤسسات إلى أهداف عامة؛ تتمثل في: التركيز على إدارة الموارد البشرية إدارياً وتنقيفياً من خلال تنمية المواهب وزيادة الخبرات ورفع الكفاءة العلمية والإدارية والتدريب والتطوير، والاهتمام بمعرفة نقاط الضعف وتشخيص المشكلات، وأهداف خاصة وتتمثل في وضع سياسات وطرق لاختيار وتعيين الموظفين، وتدريب وتطوير الموظفين بما يحقق أهداف المؤسسة.

في حين يرى المغربي (٢٠١٣م، ص ص. ٢٩، ٣٠) أن أهداف إدارة الموارد البشرية تتمثل في:

- أ. **أهداف اجتماعية:** وتهدف إلى تحقيق احتياجات الأفراد، مع المحافظة على التقليل من الآثار السلبية لتلك الاحتياجات على التنظيم إن وجدت.
 - ب. **أهداف تنظيمية:** من خلال المساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية وسيلة لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها لا غاية في حد ذاتها.
 - ج. **أهداف وظيفية:** تتمثل في مراعاة المستوى التنظيمي الذي تقدم إليه خدماتها، وتسعى لإشباع رغباته باعتدال، لضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة.
 - د. **أهداف الأفراد:** وذلك بتحقيق أهدافهم الشخصية، من أجل الحفاظ عليهم وتحفيزهم لبذل المزيد من الجهود، وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم للمنظمة.
- ٤- وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية:

أ. **التخطيط للموارد البشرية:** يقوم على اختيار الموارد البشرية في الأماكن الوظيفية المتاحة في المستقبل، حيث يقوم على التخطيط للأعوام القادمة بالتركيز على الأماكن الشاغرة بسبب التقاعد وترك العمل والترقيات للمعلمين، ويعد التخطيط عملية شاملة ويساعد على اختيار المرشحين الذين يلبون المعايير المسبقة والذين لديهم أفضل القدرات المهنية داخل المدارس (Merve & Cagda, 2018, P. 489).

ب. **توظيف الموارد البشرية:** وتقوم عملية التوظيف على استكشاف واستقطاب واختيار وتعيين أفضل المرشحين من الموارد البشرية داخل وخارج المؤسسة للفرص الوظيفية المتاحة في المؤسسة لتعزيز الجودة التنافسية والميزة الاستراتيجية في المؤسسة (Hamza et al., 2021, PP. 1-2).

وتتضمن عمليات التوظيف كل من (الاستقطاب والاختيار والتعيين) ما يأتي:

١. **الاستقطاب:** وتتضمن وظيفة الاستقطاب تحقيق الموازنة الأولية بين خصائص الوظيفة ومؤهلات شاغليها، فهي عملية ثنائية بين الفرد والمؤسسة ومتبادلة إذ بالوقت الذي يبحث فيه الأفراد عن وظائف بالمؤسسة، فإن المؤسسة تبحث عن الأفراد الذين يشغلونها (كامل والصيرفي، ٢٠٠٦م، ص.٧٩).

٢. الاختيار: وتهدف هذه العملية إلى زيادة فعالية القرارات الخاصة بانتقاء الأفراد المناسبين للوظائف الشاغرة وبالتالي فإن أهميتها تكمن في أنها تساعد على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وبالوقت المناسب (سفيان وطارق، ٢٠٢٢م، ص.٩٧).

٣. التعيين: وتتمثل في تسكين الفرد في الوظيفة المناسبة، التي توفر للفرد مشاعر الرضا نظرًا لتوافقها مع قدراته وإمكاناته، وتقلل من تكلفة التدريب، وتسهل مجال الترقى في المسار الوظيفي المناسب، وترفع مستوى الأداء، وبالتالي نجاح الاستثمار في المورد البشري (حجازي، ٢٠٠٧م، ص.١٥٥).

ج. تدريب الموارد البشرية: ويقصد بعمليات التدريب مجموعة الأنشطة والإجراءات التي تتم بهدف تطوير أو تغيير القدرات والمهارات والمعارف لدى العاملين، وبما يؤدي إلى تحسين الأداء والقدرة على التكيف مع أساليب وطرق العمل الجديدة، وتهدف برامج التدريب غالبًا إلى الارتقاء بمستوى الإنتاجية أو الأداء وجودتهما سواء للعاملين الجدد أو القدامى، كما أن التدريب يرفع مستوى الأمان الوظيفي لدى العاملين لأنه يساهم في الإقلال من ضغوط العمل من خلال تطويره لقدراتهم، وذلك يعد بمثابة المكافأة غير المباشرة؛ إذ إن اكتساب خبرة لها قيمة عالية ينعكس إيجابيًا على سلوك الفرد وأدائه (أبو بكر، ٢٠٢٠م، ص.٣١٨-٣٢١).

د. تقويم أداء الموارد البشرية: وهي عملية تقدير الأداء السابق أو الحالي بالقياس إلى معايير الأداء المحددة مسبقًا في الخطة وتحديد الانحرافات وتعديلها في ضوء القياسات الموضوعية في نظام إدارة الموارد البشرية (العنزي وآخرون، ٢٠١٤م، ص.٨٣).

٥- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المدارس الأهلية السعودية:

يواجه التعليم الأهلي في المملكة العربية السعودية بعض التحديات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، حيث أشارت الفريخ (٢٠١٨م) إلى ظاهرة تسرب المعلمين في المدارس الأهلية والتي تكبد ملاك المدارس الأهلية تكلفة كبيرة، من حيث التوظيف والتدريب وإيجاد المعلم البديل، وكذلك خلل وإرباك في توزيع الأعمال مما يترتب عليه انخفاض غير مرغوب في الإنتاجية (ص.٧٧).

وقد فسرت بكر (٢٠١٩م) في نتائج دراستها أسباب التسرب بعدد من العوامل المتعلقة بإدارة الموارد البشرية مثل: عدم توفر مسار واضح للترقية، وعدم مرونة السياسات والأنظمة المتعلقة بالعمل، وعدم منح الإجازات المختلفة بصورة كافية، وكون الرواتب لا تتناسب مع الجهود المبذولة أو مع الغلاء المعيشي، وقلة المميزات المادية من (علاوات سنوية- ترقيات- مكافآت) والحوافز المالية مقابل الأعمال الإضافية (ص.٢٠٣).

ويضيف الكريدا (٢٠٠٩م) أيضًا من المشكلات التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية في المدارس الأهلية ضعف قدرات بعض القيادات في المدارس الأهلية وذلك لمحدودية الخبرة التربوية والقدرة الإدارية لديهم، مما يثبت الحاجة الماسة إلى الدعم الدائم لتنمية كفاءة هذه القيادات ودعم جهودها الإداري والفني وقدرتها على تقويم الأداء (ص.١٥٤).

وبشكل عام تواجه إدارة الموارد البشرية عددًا من التحديات يمكن إجمالها على النحو الآتي:

أ- **التحديات البيئية (Environmental Challenges):** وتتمثل في المتغيرات البيئية الخارجية كالمتغيرات الاقتصادية والقانونية وغيرها للمنظمة على أدائها، ولأنه من الصعب التحكم بتلك المتغيرات، فإنه على المنظمة أن تعمل على رصدتها والتحسب لها، من خلال تحليل الفرص والتهديدات، والاستجابة السريعة لها، باعتماد الفرص وتجنب التهديدات (عباس، ٢٠١١م، ص ٧٤).

ب- **التحديات التنظيمية (Organizational Challenges):** تتمثل بالمتغيرات الداخلية والتي يسهل على المنظمة السيطرة عليها وتوجيهها، ومن ذلك حاجة المنظمة لتحسين موقعها التنافسي، أو تخفيض القوى العاملة، أو الحاجة إلى ثقافة تنظيمية قوية (الصيرفي، ٢٠٠٦م، ص ٩٨).

ج- **التحديات الذاتية (Individual Challenges):** تتعلق تلك التحديات بالقضايا الخاصة بالعاملين والقرارات المرتبطة بهم، ومن أهمها: التطابق بين الفرد والمنظمة والمسؤولية الاجتماعية لتدعيم أخلاقيات العمل، ومن ذلك دمج قيم العاملين والمنظمة، والمحافظة على العاملين الكفؤ ذوي المواصفات العالية، الذين يستجيبون للتغيرات ويتحملون المخاطر، والبحث عن طرق بديلة تغني عن سياسة الاستغناء عن العاملين مثل: التنقلات، أو إعادة التدريب، أو الاستغناء الوظيفي مع ضمانات مالية (عباس، ٢٠١١م، ص ٧٦، ٧٧).

٦- متطلبات تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية:

تستند فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية على تحليل الوظائف وتصميمها، وتخطيط الاحتياجات واستقطاب الكفاءات، واختيارهم وتعيينهم، وأنشطة وتوجيه وتدريب الموظفين الجدد، وإدارة الأجور والمرتبات وتحديد الكيفية التي يتم بها مكافأة الموظفين، وأنشطة التدريب والتنمية، وتحديد قنوات الاتصال (من تقديم النصح والمشورة، ووضع نظام التأديب والعقاب)، وتدعيم التزام الموظف تجاه المنظمة، وتحديد آلية تقييم الأداء (ديسلر، ٢٠١٢م، ص ٣٥).

ويرى حافظ (٢٠١١م) أن العمل على تطوير الموارد البشرية يعدّ من أهم عناصر التنمية الإدارية لاعتمادها على ما يتوفر لدى الموظفين من خبرات ومهارات وكفاءات نتيجة لتطبيق المعايير العلمية في الاختيار والتعيين، وبرامج التعليم والتدريب الشاملة، وتطبيق أنظمة حوافز على درجة عالية من الكفاءة (ص ٣٣٠)، ويؤكد الصالح (٢٠١٢م) أن توفر هذه المتطلبات بالموارد البشرية يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة مع أهمية تعزيز قيم ثقافية تركز على التفوق في الأداء، ودعم بيئة المبادرة والابتكار والإبداع (ص ٣٠٢).

ثانياً: الميزة التنافسية:

تواجه المؤسسات في ظل التغيرات المستمرة في البيئة والتطورات في مجال التقنية والإدارة والمعرفة والأعمال، تحدياتٍ دعته إلى الاهتمام بتطوير قدراتها التنافسية، وذلك من خلال الاستثمار الأمثل لإمكاناتها المادية والبشرية والمالية، لتحقيق ميزة تنافسية تتفوق بها على غيرها، وقيمة مدركة لدى المستفيد، الذي يعي أن المؤسسة تقدم له قيمة أعلى من منافسيها، كما وتتميز عن غيرها من خلال ما تقدمه من خدمات لا يستطيع المنافسون تقليدها أو نسخها.

وقد حظي مفهوم الميزة التنافسية باهتمام كبير خلال السنوات الأخيرة على المستوى المحلي والعالمى، حيث تعد الميزة التنافسية جوهر أداء المنظمات (أبو معيلق، ٢٠٢١م، ص. ٦٨)، وتشير مسعود (٢٠١٥م) إلى أن مفهوم الميزة التنافسية ظهر في منتصف السبعينات من القرن العشرين، من خلال الآراء التي طرحها المفكر الإستراتيجى مايكل بورتر والتي كان لها كبير الأثر في انتشار هذا المفهوم وتبنيه إدارياً وخاصةً في مجال الأعمال، وذلك من أجل تحقيق أساليب للتفوق على المنافسين والمحافظة على هذا التفوق في السوق (ص. ٢٣). ثم انتقل الاهتمام بموضوع الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية في السنوات الأخيرة، بسبب التقدم التقني وظهور العولمة والخصخصة والتي أثرت بدورها في بيئة الأعمال، ولما للميزة التنافسية من دور مهم في نمو اقتصاد الدول الناتج من نمو مؤسساتها وتوسعها (أكبر، ٢٠١٧م، ص. ٣٨٥).

١- مفهوم الميزة التنافسية:

تعرفها صلاح الدين (٢٠١٨م) بأنها: "قدرة المدرسة على التفرد والتفوق المستمر في الأداء لتحقيق نتائج وإنجازات متميزة على كل من المستويين الفردي والمؤسسي بتكلفة أقل وفعالية أكبر من خلال توافر موارد بشرية متميزة وموارد مادية ومالية أفضل وبنية تنظيمية متكاملة ومرنة، لتحقيق جودة الخدمة التعليمية المقدمة بالمدرسة" (ص. ٢٤٧).

وتعرفها أبو معيلق (٢٠٢١م) بأنها: "المهارة أو المورد المتميز الذي يتيح لهذه المنظمة إنتاج خدمة أو منفعة تميزها وتشكل لها مصدر تفوق واختلاف عن منافسيها، ومركز جذب للمنتفعين من خدماتها" (ص. ٦٨)، أما في المؤسسات التعليمية وتحديداً المدرسة فقد عرفها أحمد (٢٠١٨م) بأنها: "خاصية أو مجموع خصائص تميز المدرسة وتحقق لها مركزاً أفضل بالنسبة للمدارس الأخرى من خلال توظيف طرق واستراتيجيات جديدة في استثمار مواردها المادية والبشرية بما يحقق للمدرسة الجودة والمرونة والإبداع والتكلفة الأقل (ص. ٣٤٥).

ويعرفها محمد وآخرون (٢٠٢٠م) بأنها: "عنصر تفوق المؤسسة التعليمية والذي يتحقق من خلال توفير قيمة مضافة للطلاب تتمثل في جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها المؤسسة التعليمية بالشكل الذي يكسبها ثقة أولياء الأمور، مما يضمن بقاءها واستمرارها، ويحقق لها عوائد مادية مناسبة -إذا ما كانت مؤسسة خاصة هادفة للربح" (ص. ١٥٣).

وفي المدرسة الأهلية تعرف تركستاني (٢٠٢١م) الميزة التنافسية بأنها: "سمة مميزة في المدرسة تعطىها أفضلية عن نظيراتها، سواء كانت عن طريق تقليل التكلفة أو زيادة الأرباح أو التميز" (ص. ١٣).

وبالنظر إلى التعريفات السابقة؛ يرى الباحثان أنها اتفقت على أن الميزة التنافسية قيمة فريدة تسعى المنظمات والمؤسسات إلى اكتسابها أو المحافظة عليها، واختلفت التعريفات في تحديد مصدرها؛ إذ قد تكون الموارد المادية أو المالية أو البشرية، كما اختلفت في أبعاد تلك الميزة إذ قد تكون: الجودة، أو المرونة، أو الإبداع، أو التكلفة الأقل، أو التميز، أو زيادة الربح، لكنها تنفق في أن الميزة التنافسية هي ما تجعل المنظمة أو المؤسسة في مكانة أفضل من منافسيها، كما وتحقق زيادة في الحصة السوقية والربحية في المؤسسات الربحية.

٢- أهمية الميزة التنافسية في المدارس الأهلية:

تتضح أهمية الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية من خلال قدرتها في إيجاد قيمة مضافة تلبي الاحتياجات التعليمية للطلاب وأولياء أمورهم بفعالية وكفاءة أكثر من نظرائهم ومنافسيهم، كما أنها تدل على قدرة المؤسسة التعليمية على استثمار الموارد والقدرات والمهارات الموجودة لديها، وتوضح مدى قدرة المؤسسة التعليمية على مواكبة التطورات التقنية والمعرفية وحرصها على التجديد والابتكار والإبداع في تقديم الخدمة التعليمية (محمد وآخرون، ٢٠٢٠م، ص. ١٥٧).

ويرى الباحثان أن أهميتها تتمثل في البُعد الاقتصادي المتحقق للمؤسسات التعليمية الربحية، إذ إنها في ظل التنافسية لا تسعى فقط لإجادة الخدمة التعليمية كما في المؤسسات التعليمية الحكومية (غير الربحية)، ولكن أيضاً زيادة الحصة السوقية والربحية، لذا تحرص على إيجاد الميزة التنافسية وتنوع مصادرها والحفاظ عليها؛ من أجل ضمان البقاء والاستمرارية، بل والنمو والتوسع في المستقبل.

٣- دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية:

في ضوء التحديات التي تواجه المنظمات والمؤسسات حيث أن البيئة شديدة التنافسية تفرض عليها أكثر من أي وقت مضى أن تكتسب ميزة تنافسية وأن تحافظ عليها، الأمر الذي يمكن أن يتحقق من خلال إضافة قيمة يدركها العملاء، وتحقيق التمايز عن طريق التعامل الجيد مع المتغيرات الخارجية وما فيها من فرص وتهديدات، وكذلك استغلال المؤسسة لمواردها البشرية أو المادية أو المالية وتوظيفها لإمكانياتها الفنية والتنظيمية (شفيفة، ٢٠١٤م، ص. ٢٤٩).

وتتمثل مجالات الميزة التنافسية في إدارة الموارد البشرية بالمدارس في رغبة المديرين في استثمار الوقت والموارد لضمان تنمية العاملين، واستخدام المكافآت التعزيزية الإيجابية لتعزيز المستويات العالية من الأداء، وثقة الأشخاص في بعضهم داخل المؤسسة، وتوجيه المديرين للعاملين وإعدادهم للمسئوليات والأدوار المستقبلية والالتزام تجاه المؤسسة والقيام بالدور القيادي الجيد الذي يحفز العاملين على تحقيق الأداء المتميز وتوفير مناخ العمل الصحي (Ahmad et al. , 2021, P. 143).

وتركز وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية على تفعيل دور القطاع الخاص في التعليم إلى جانب نظيره الحكومي، وتمكينه وتعزيز مشاركته وتيسير مهمة الاستثمار فيه، من أجل تحقيق أحد مستهدفات الرؤية في رفع نسبة مشاركة القطاع الخاص في التعليم، حيث بلغت نسبة مشاركة القطاع الخاص في التعليم ١٦,٢٪ إذ يبلغ عدد مدارس التعليم الأهلي بالمملكة (٦١٤٤)، من إجمالي عدد المدارس بالمملكة وهو (٣٨٠٣٦)، وهي نسبة تسعى الرؤية إلى رفعها لتبلغ ٢٥٪ بحلول ٢٠٣٠م؛ نظراً لحجم المملكة كونها أكبر سوق للاستثمار في الخليج العربي (دليل المستثمر، وزارة التعليم، ١٤٤٠هـ).

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة الشهراني (٢٠١٥م) إلى التعرف على واقع ممارسة عمليات إدارة الموارد البشرية في مجالات (التخطيط، والاستقطاب، والتحفيز) بالإدارة العامة للتعليم في منطقة عسير، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى أن واقع عمليات التخطيط والاستقطاب ممارس بدرجة متوسطة، وأن هناك ضعفاً فيما يتعلق بعملية التحفيز.

كما هدفت دراسة الدخيل (٢٠١٧م) إلى التعرف على واقع أداء إدارة الموارد البشرية في إدارات المناطق التعليمية بالمملكة العربية السعودية، والتعرف على الممارسات الإستراتيجية المدعومة لأداء الموارد البشرية مدخلا لتحقيق التنافسية بين إدارات المناطق التعليمية، واستخدمت المنهج المختلط، وأظهرت نتائج الدراسة: أن واقع إدارة الموارد البشرية في إدارات المناطق التعليمية بالمملكة يمارس بدرجة متوسطة، وكذلك كانت الممارسات الاستراتيجية المدعومة لأداء إدارة الموارد البشرية مدخلا لتحقيق التنافسية.

وهدفت دراسة الدليمي (٢٠١٨م) إلى التعرف على مستوى تبني استراتيجيات الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في الجامعات الأهلية العراقية، واتبع الباحث المنهج الوصفي، وكان من أهم نتائج الدراسة أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بشكل عام كانت متوسطة لجميع الأبعاد وبالترتيب الآتي: (التوظيف، التدريب والتطوير، التخطيط للموارد البشرية، الحوافز والمكافآت، وأخيرا تقييم الأداء).

كما هدفت دراسة المسرورية (٢٠١٩م) إلى التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في تحقيق الميزة التنافسية لمدارس التعليم بسلطنة عمان، واتبعت المنهج الوصفي الكمي والارتباطي، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية وأن توافر أبعاد الميزة التنافسية بمدارس التعليم جاء بدرجة متوسطة، كما كشفت الدراسة إلى أن هناك أثر لعمليات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس التعليم بسلطنة عمان.

وهدفت دراسة قاروت (٢٠٢٠م) إلى تحديد درجة ممارسة الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية في (تحليل الوظائف والتخطيط للموارد البشرية، واستقطاب الموارد البشرية واختيارها، والتدريب والتطوير، وتحفيز الأداء الوظيفي وتقييمه). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكان من أهم نتائجها: أن درجة ممارسة الأداء المؤسسي بالجامعات السعودية وفق المنهج المتكامل لإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية كان متوسطاً وجاء ترتيب مجالاتها على التوالي: (تحليل الوظائف، والتخطيط للموارد البشرية، والتدريب والتطوير، واستقطاب الموارد البشرية واختيارها، وتحفيز الأداء الوظيفي وتقييمه).

وهدفت دراسة الحارثي (٢٠٢١) إلى تحديد درجة تطبيق عملية استقطاب الكفاءات الأكاديمية بالجامعات السعودية الناشئة في ضوء بعض الخبرات العالمية وتحديد درجة تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق عملية الاستقطاب كانت بدرجة منخفضة، كما تبين أن درجة تحقيق الميزة التنافسية بدرجة منخفضة، وكشفت النتائج عن أن معايير استقطاب الكفاءات وآليات الاستقطاب تسهم في تحقيق الميزة التنافسية بنسبة (٧٦٪).

وأعدت شبيب (٢٠٢١م) دراسة هدفت إلى الوقوف على واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الجامعات السعودية الحكومية، واتبعت الدراسة المنهج ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الجامعات السعودية الحكومية بدرجة متوسطة، وأن أبرز ملامح واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية تمثلت في بعد التخطيط يليه بعد التقويم يليه بعد التنمية المهنية ومن ثم بعد التوظيف ثم بعد نظم البيانات وأخيراً بعد الأجور والحوافز.

وأجرى نورمادياه وروسياي (Nurmadiyah and Rosyadi, 2022) دراسة هدفت إلى تقديم المراجعة للأدبيات السابقة حول العوامل المؤثرة على أداء المعلمين بما في ذلك التخطيط للموارد والتوظيف للموارد البشرية والتفكير النظامي في إندونيسيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوثائقي، ومن نتائج الدراسة: وجود تأثير إيجابي مباشر لتخطيط للموارد البشرية في أداء المعلمين، ووجود تأثير إيجابي مباشر لعملية التوظيف في أداء المعلمين.

العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

يتضح من عرض الدراسات السابقة الاهتمام الملحوظ بموضوع الدراسة، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في التعرف على الجوانب البحثية والنظرية التي تمت دراستها، والاستفادة في بناء الإطار النظري للدراسة، واختيار المنهج البحثي، وتصميم أدوات الدراسة، واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة، وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الحالية، وتقديم التوصيات والمقترحات، وبناء التصور المقترح.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي الذي يهتم بوصف وتحليل الظاهرة محل الدراسة بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع الدراسة أو عينة ممثلة منهم.

مجتمع الدراسة وعينتها: تكوّن مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الأهلية بالمملكة العربية السعودية البالغ عددهم (٢٦١٣)، وإداريي وإداريات المدارس الأهلية البالغ عددهم (٤٢٢٢)، ومعلمي ومعلمات المدارس الأهلية بالمملكة العربية السعودية البالغ عددهم (٤٣٦٢٢) حسب إحصائية وزارة التعليم لعام ١٤٤٣هـ، وقد تم اختيار عينة من جميع مناطق المملكة العربية السعودية بناء على جدول مورغان بلغت (٣٣٥) من المديرين والمديرات، و(٣٥٢) من الإداريين والإداريات، و(٣٨١) من المعلمين والمعلمات في المدارس الأهلية، و(١٤) من القيادات التعليمية في وزارة التعليم، وعينة من القطاع الخاص (الرؤساء التنفيذيين للشركات التعليمية) تم اختيارهم بطريقة قصدية.

أدوات الدراسة:

- **الاستبانة:** لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة استبانة موجهة لمديري ومديرات، وإداريين وإداريات، ومعلمي ومعلمات المدارس الأهلية للإجابة عن السؤال الأول، وقد تكونت الاستبانة من أربعة محاور: المحور الأول (التخطيط للموارد البشرية) ويتضمن (٨) عبارات، والمحور الثاني (توظيف الموارد البشرية) ويتضمن (٩) عبارات، والمحور الثالث (تدريب الموارد البشرية) ويتضمن (١١) عبارة، والمحور الرابع (تقويم أداء الموارد البشرية) ويتضمن (١١) عبارة، واستخدمت الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي للاستجابة: منخفضة جداً (١)، منخفضة (٢)، متوسطة (٣)، مرتفعة (٤)، مرتفعة جداً (٥).
- **المقابلة المقننة:** استخدمت الدراسة المقابلة المقننة أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة من فئة القيادات التعليمية (مديرو عموم، مشرفو/ مشرفات عموم إدارة التعليم الأهلي بوزارة التعليم)

ومن القطاع الخاص (الرؤساء التنفيذيين للشركات التعليمية) وتم اختيارهم بطريقة قصدية وفق الخبرة العلمية والعملية.

صدق أدوات الدراسة:

تم التأكد من صدق الأداة للتعرف على مدى مناسبتها لقياس ما أُعدت لقياسه، وقد تم التحقق من صدق الأداة من خلال الصدق الظاهري، وصدق الاتساق الداخلي على النحو الآتي:

- للتأكد من الصدق الظاهري عُرضت الاستبانة بصورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في الإدارة التربوية، لتقويم الاستبانة والحكم على جودتها ومناسبتها ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة، وفي ضوء آراء المحكمين تم إجراء التعديلات المناسبة.
 - للتعرف على صدق الاتساق الداخلي طُبقت الاستبانة ميدانياً على عينة مكونة من (٣٥) فرداً، وحُسب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة عبر حساب معامل الارتباط بين كل عبارة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما في الجدول الآتي:
- جدول (١) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات أبعاد محور واقع وظائف إدارة الموارد البشرية مع الدرجة الكلية للأداة.

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
محور التخطيط			
١	**٠,٨٢٤	٥	**٠,٨٣٩
٢	**٠,٨٢١	٦	**٠,٨٤٠
٣	**٠,٨٣١	٧	**٠,٧٧٢
٤	**٠,٨٣٨	٨	**٠,٨٤١
محور التوظيف			
١	**٠,٦٢٣	٦	**٠,٧٨٤
٢	**٠,٨٢٧	٧	**٠,٦١٨
٣	**٠,٧٨٤	٨	**٠,٧٨٧
٤	**٠,٧٣٦	٩	**٠,٨٤٣
٥	**٠,٨٢١	-	-
محور التدريب			
١	**٠,٨٤٦	٧	**٠,٧٨٢
٢	**٠,٨٦٧	٨	**٠,٨٦٨
٣	**٠,٨٧٧	٩	**٠,٨٥١
٤	**٠,٨٤٠	١٠	**٠,٧٤٦
٥	**٠,٦٣٠	١١	**٠,٨٤١
٦	**٠,٨٠١	-	-
محور التقويم			
١	**٠,٩٠٠	٧	**٠,٨٥٠
٢	**٠,٧٣١	٨	**٠,٨٥٢
٣	**٠,٦٢٨	٩	**٠,٨٢٦
٤	**٠,٨٥٣	١٠	**٠,٥٧٦
٥	**٠,٩١٣	١١	**٠,٨٠٣
٦	**٠,٨٤٨	-	-

** دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل.

يتبين من الجدول (١) السابق أن قيم معامل ارتباط كل عبارة مع البُعد الذي تنتمي إليه ومع الدرجة الكلية للمحور موجبة ودالة إحصائياً وذات قيم متوسطة ومرتفعة، مما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المحور ويجعلها صالحة للتطبيق الميداني.

جدول (٢) معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد (واقع وظائف إدارة الموارد البشرية) بالدرجة الكلية للأداة.

معامل الارتباط	الأبعاد
**٠,٨٧٦	التخطيط للموارد البشرية
**٠,٩٢٩	توظيف الموارد البشرية
**٠,٩٦١	تدريب الموارد البشرية
**٠,٨٩٣	تقويم أداء الموارد البشرية

** دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل.

يتضح من الجدول (٢) أن قيم معاملات ارتباط أبعاد المحور مع الدرجة الكلية للأداة دالة عند مستوى (٠,٠١)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للعبارة بين (٠,٨٧٦، ٠,٩٦١)، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

ثبات أداة الدراسة:

حُسب ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، والجدول (٣) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة.

جدول (٣) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
١	التخطيط للموارد البشرية	٨	٠,٨٨٢
٢	توظيف الموارد البشرية	٩	٠,٨٧٩
٣	تدريب الموارد البشرية	١١	٠,٨٣٤
٤	تقويم أداء الموارد البشرية	١١	٠,٨٤٨
	الثبات الكلي	٣٩	٠,٩٠٠

يتضح من الجدول أن معامل الثبات للمحاور عالية، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (٠,٩٠٠)، وقد تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة بين (٠,٨٣٤، ٠,٨٨٢)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي جُمعت باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، حسب الباحثان الوسط الحسابي لإجابات أفراد الدراسة، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة حُسب المدى (٥-١=٤)، ثم قُسم على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح: أي (٤/٥=٠,٨٠) بعد ذلك أُضيفت هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس؛ لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية كما في الجدول الآتي:

جدول (٤) مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة ومدى الموافقة.

مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
٥,٠ – ٤,٢١	٤,٢٠ – ٣,٤١	٣,٤٠ – ٢,٦١	٢,٦٠ – ١,٨١	١,٨٠ – ١

ولخدمة أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال أداة الدراسة الميدانية، استُخدمت أساليب المعالجة الإحصائية التالية: حساب النسب المئوية لوصف عينة الدراسة، وإيجاد معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي بين عبارات الأداة وكل محور تنتمي إليه، وإيجاد معادلة ألفا كرونباخ لحساب معامل ثبات أداة الدراسة، وحساب المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد الدراسة على كل عبارة، ولكل مجموعة من العبارات تمثل محوراً من محاور أداة الدراسة، وحساب الانحراف المعياري لحساب مدى تباعد القيم عن متوسطها الحسابي.

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

إجابة السؤال الأول: ما واقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية السعودية من وجهة نظر منسوبيها؟

للإجابة عن هذا السؤال حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على محور الواقع، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (٥) واقع وظائف إدارة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بالمملكة العربية السعودية.

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٢	توظيف الموارد البشرية	٢,٩٧	٠,٩٢	١
١	التخطيط للموارد البشرية	٢,٩٣	٠,٩٠	٢
٣	تدريب الموارد البشرية	٢,٩١	٠,٩٦	٣
٤	تقويم أداء الموارد البشرية	٢,٩٠	٠,٩٨	٤
-	المتوسط الحسابي العام	٢,٩٢	٠,٩١	-

يتضح من الجدول (٥) أن محور واقع وظائف إدارة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية من وجهة نظر أفراد الدراسة جاءت بدرجة تحقق (متوسطة) حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٢,٩٢ من ٥,٠)، وانحراف معياري (٠,٩١)، وجاءت موافقة أفراد الدراسة على أبعاد محور واقع وظائف إدارة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية كما يأتي:

المرتبة الأولى بُعد (توظيف إدارة الموارد البشرية) بمتوسط حسابي (٢,٩٧ من ٥,٠)، ويليه في المرتبة الثانية بُعد (التخطيط لإدارة الموارد البشرية) بمتوسط حسابي (٢,٩٣)، وفي المرتبة الثالثة بُعد (تدريب الموارد البشرية) بمتوسط حسابي (٢,٩١)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة بُعد (تقويم أداء الموارد البشرية) بمتوسط حسابي (٢,٩٠)، ويرى الباحثان أن عدم وجود وحدة خاصة بإدارة الموارد البشرية بنسبة (٣٧,٨٪) مدرسة أهلية يفسر هذه النتيجة وهو ما يؤدي إلى قصور في وظائف إدارة الموارد البشرية، لاسيما وأنها وظائف مترابطة، فتوظيف الموارد البشرية يعتمد على التخطيط، ويبنى على هذه الخطط توظيف الموارد البشرية وبالتالي يسهم في وضوح الرؤية لتحديد الاحتياجات والبرامج التدريبية لتطوير وتحسين الأداء، ثم تقويم الأداء كمرحلة أخيرة في هذه الوظائف.

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية نتيجة دراسة الدخيل (٢٠١٧م)، التي توصلت إلى أن واقع إدارة الموارد البشرية في إدارات المناطق التعليمية بالمملكة يمارس بدرجة متوسطة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الدليمي (٢٠١٨م)، التي توصلت إلى أن واقع استراتيجية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية العراقية جاءت بدرجة متوسطة، وكذلك اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة المسروورية (٢٠١٩م) والتي توصلت إلى توافر ممارسات إدارة الموارد البشرية لمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان بدرجة متوسطة، وأيضًا اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة قاروت (٢٠٢٠م)، التي توصلت إلى أن واقع إدارة الموارد البشرية لتحقيق الرؤية الوطنية ٢٠٣٠ في الجامعات السعودية جاءت بدرجة متوسطة. وفيما يأتي تفاصيل استجابات أفراد الدراسة نحو أبعاد محور واقع وظائف إدارة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بالسعودية:

أولاً: بُعد وظيفة التخطيط لتحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية:

جدول (٦) استجابة أفراد الدراسة حول بُعد وظيفة التخطيط.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
٤ التركيز على تخطيط الاحتياج النوعي من الموارد البشرية.	٣,٠٢	٠,٩٤	١	متوسطة
٣ استخدام الأساليب العلمية لتحديد الاحتياج من الموارد البشرية.	٣,٠٠	٠,٩٩	٢	متوسطة
١ التخطيط لاحتياجها من الموارد البشرية في ضوء التحليل البيئي للمدرسة.	٢,٩٩	٠,٩٧	٣	متوسطة
٢ التخطيط للاحتياج من الموارد البشرية وفق الرؤية الإستراتيجية للمدرسة.	٢,٩٨	٠,٩٢	٤	متوسطة
٦ الاستفادة من نظام تصنيف وتوصيف الوظائف في التخطيط للاحتياج من الموارد البشرية	٢,٩٥	٠,٩٥	٥	متوسطة
٥ توفير نظام معلومات فعال يساهم في التخطيط للاحتياج من الموارد البشرية.	٢,٩١	٠,٩٠	٦	متوسطة
٨ الالتزام بالحصول على الموارد البشرية المحددة في خطة الاحتياج.	٢,٩١	٠,٩٩	٧	متوسطة
٧ مشاركة جميع الموظفين في تخطيط الاحتياج من الموارد البشرية	٢,٦٨	٠,٩١	٨	متوسطة
المتوسط الحسابي العام	٢,٩٣	٠,٩٩		متوسطة

يتضح من الجدول (٦) موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة على بُعد التخطيط لإدارة الموارد البشرية بمتوسط (٢.٩٣ من ٥,٠٠)، وقد تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٢,٦٨ , ٣,٠٢)، فيما تراوح الانحراف المعياري لهذا البُعد بين (٠,٩١ , ٠,٩٩)، وتُفسر هذه النتيجة بأنه على الرغم من أن المدارس الأهلية تسعى للحصول على موارد بشرية نوعية تساعد على تقديم خدمات خاصة تحقق لها ميزة تنافسية إلا أن ذلك ليس على المستوى المأمول وذلك لصعوبة إيجاد معلمين سعوديين مرخصين كما أكد تقرير اتحاد الغرف السعودية (٢٠٢٢م، ص.٧)، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشهراني (٢٠١٥م) التي توصلت إلى أن واقع عمليات إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالتخطيط بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير يمارس بدرجة متوسطة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الدليمي (٢٠١٨م)، التي توصلت إلى أن واقع استراتيجية إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالتخطيط للموارد

البشرية في الجامعات الأهلية يمارس بدرجة متوسطة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة قاروت (٢٠٢٠م) التي توصلت إلى أن واقع إدارة الموارد البشرية لتحقيق الرؤية الوطنية ٢٠٣٠ فيما يتعلق بتحليل الوظائف والتخطيط للموارد البشرية في الجامعات السعودية ممارس بدرجة متوسطة، فيما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الحارثي (٢٠٢١م) التي توصلت إلى أن درجة تطبيق عملية استقطاب الكفاءات الأكاديمية بالجامعات السعودية الناشئة في ضوء بعض الخبرات العالمية جاءت بدرجة منخفضة، ويمكن تفسير هذا الاختلاف باختلاف بيئة البحث فالجامعات الناشئة حديثة التواجد والخبرة على عكس المدارس الأهلية التي وجدت في المملكة العربية السعودية قبل التعليم الحكومي.

ثانياً: بُعد واقع التوظيف لتحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية:

جدول (٧) استجابة أفراد الدراسة حول بُعد التوظيف.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
٧	اختيار الموارد البشرية المتوافقة مع قيم المدرسة.	٣,٠٧	٠,٩٠	١	متوسطة
١	بناء سياسات التوظيف وفق معايير واضحة للجميع.	٣,٠٥	٠,٩٦	٢	متوسطة
٢	استقطاب الكفاءات من الموارد البشرية لدعم المركز التنافسي للمدرسة.	٣,٠٤	٠,٩٠	٣	متوسطة
٨	تعيين الموارد البشرية وفق مبدأ الجدارة.	٣,٠٤	٠,٩٠	٤	متوسطة
٩	تسكين الموارد البشرية التي تم اختيارها في الوظيفة المناسبة.	٣,٠٠	٠,٩٢	٥	متوسطة
٦	إجراء اختبارات متنوعة ومقننة بما يتناسب مع الوظيفة الشاغرة.	٢,٩٥	٠,٨٢	٦	متوسطة
٤	تصميم نموذج إلكتروني خاص بطلبات التوظيف.	٢,٩٤	٠,٩٤	٧	متوسطة
٣	استخدام الوسائل الإعلانية الجاذبة لاستقطاب مواردها البشرية.	٢,٩٢	٠,٩٣	٨	متوسطة
٥	تقديم المزايا المادية والمعنوية للوظائف الشاغرة.	٢,٧٥	٠,٩٩	٩	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	٢,٩٧	٠,٩٠	-	متوسطة

يتضح من الجدول (٧) موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة على بُعد توظيف الموارد البشرية بمتوسط (٢,٩٧ من ٥,٠٠)، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٢,٧٥ , ٣,٠٧)، فيما تراوح الانحراف المعياري لهذا البُعد بين (٠,٨٢ , ٠,٩٩)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المدارس الأهلية على الرغم من رغبتها في الحصول على الموارد البشرية المتفقة مع قيمها إلا أن عملية الكشف عن القيم وحقيقة تبنيها قد يتضح بعد ممارسة العمل، ويرتبط بظروف قد لا تتعلق بالموظف نفسه فقط، بل بيئة العمل أيضاً، فعندما تكون قيمة الإبداع والابتكار لدى المدرسة الأهلية، وكذلك لدى الموظف ولكن لا يتم دعمها من خلال بيئة عمل فإن تلك القيمة لا تظهر أو تمارس كما ينبغي، وقد أكد أبو بكر (٢٠٢٠م) أن أهمية تبني العاملين لقيم المؤسسة لما له من دور في بناء التوحد الاستراتيجي للمدارس، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الشهراني (٢٠١٥م) التي توصلت إلى أن واقع عمليات إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالتوظيف والاستقطاب بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير جاء بدرجة متوسطة، كما

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الدليمي (٢٠١٨ م) التي توصلت إلى أن واقع استراتيجية إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالتوظيف للموارد البشرية في الجامعات الأهلية جاءت بدرجة متوسطة، كما اتفقت مع دراسة (Nurmadiyah & Rosyadi, 2022) التي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي مباشر لتوظيف الموارد البشرية على الأداء لدى المعلمين.

ثالثاً: بُعد واقع التدريب لتحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية:

جدول (٨) استجابة أفراد الدراسة حول بُعد التدريب.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
٥	تنفيذ البرامج التدريبية حسب الاحتياجات التدريبية التي تخدم تحقيق خطة المدرسة.	٣,٠٠	٠,٨٧	١	متوسطة
١٠	تصميم برامجها التدريبية وفق الاتجاهات الحديثة في التعليم.	٢,٩٦	٠,٩٠	٢	متوسطة
١	الإعلان عن الخطة التدريبية السنوية لجميع الموارد البشرية.	٢,٩٦	٠,٩٠	٣	متوسطة
٧	تقديم البرامج التدريبية لمواردها البشرية داخل المدرسة.	٢,٩٦	٠,٩٣	٤	متوسطة
٨	تشجيع مواردها البشرية على الالتحاق بالبرامج التدريبية خارج المدرسة.	٢,٩٥	٠,٩١	٥	متوسطة
١١	قياس أثر البرامج التدريبية باستخدام أساليب متنوعة.	٢,٩٢	٠,٨٥	٦	متوسطة
٤	تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية بناء على نتائج تقييم أدائهم.	٢,٩١	٠,٨٧	٧	متوسطة
٣	مشاركة جميع الموارد البشرية في تحديد احتياجاتهم التدريبية.	٢,٨٦	٠,٨٩	٨	متوسطة
٢	تخصيص الميزانية الكافية للخطة التدريبية السنوية للموارد البشرية.	٢,٨٥	٠,٩٧	٩	متوسطة
٩	تأهيل الموارد البشرية الجديدة قبل التحاقهم بالوظيفة.	٢,٨٢	٠,٩٩	١٠	متوسطة
٦	التعاقد مع مراكز تدريبية متخصصة لتدريب مواردها البشرية.	٢,٧٦	٠,٩٢	١١	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	٢,٩١	٠,٩٩	-	متوسطة

يتضح من الجدول (٨) موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة على بُعد تدريب الموارد البشرية بمتوسط (٢.٩٧ من ٥,٠٠)، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٢,٧٦ و ٣,٠٠)، فيما تراوح الانحراف المعياري لهذا البُعد بين (٠,٨٥ ، ٠,٩٩)، وتُفسّر هذه النتيجة بالصعوبات التي قد تواجه عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ومنها ما ذكره وارنر وسايمون (٢٠١٢م) الوقت الطويل الذي تستغرقه هذه العملية، بالإضافة إلى عدم الالتزام بالأسس العلمية في عملية تقييم الاحتياجات، وعدم توفر الدعم الكافي من الإدارة العليا لعملية تقييم الاحتياجات، بالإضافة إلى تأثير عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ببعض العوامل الأخرى مثل رغبة الإدارة في برامج محددة بغض النظر عن الحاجة الفعلية لها، أو محاولة تقليد برامج التدريب لدى المؤسسات المشابهة في النشاط، إضافة إلى محدودية الميزانية، والظروف الطارئة كالتهرب وما يترتب عليه من ضغط الجداول والأعمال، وغيرها من الأسباب، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الدليمي (٢٠١٨م) التي يرى أفرادها أن استراتيجيات التدريب والتطوير تمارس بدرجة متوسطة في الجامعة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة قاروت (٢٠٢٠م) التي توصلت إلى أن واقع إدارة الموارد البشرية لتحقيق الرؤية الوطنية ٢٠٣٠ فيما يتعلق بالتدريب والتطوير للموارد البشرية في الجامعات السعودية جاءت بدرجة متوسطة.

رابعاً: بُعد التقييم لتحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية:

جدول (٩) استجابة أفراد الدراسة حول بُعد التقييم.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
٩	إيضاح آلية تقييم الأداء بشكل مسبق لجميع الموارد البشرية.	٢,٩٧	٠,٨٤	١	متوسطة
٣	تصميم بطاقة تقييم أداء خاصة بها تتناسب مع رسالتها وقيمتها وأهدافها.	٢,٩٧	٠,٩٦	٢	متوسطة
٢	بناء نظام تقييم الأداء لكل وظيفة بعد تحليلها.	٢,٩٥	٠,٨٥	٣	متوسطة
١	بناء نظام تقييم الأداء على معايير موضوعية مكتوبة.	٢,٩٤	٠,٨٠	٤	متوسطة
٦	تضمن معايير تقييم الأداء تلبية الموارد البشرية لاحتياجات المستفيدين.	٢,٩٢	٠,٩٤	٥	متوسطة
٨	استخدام أساليب متنوعة في تقييم أداء الموارد البشرية.	٢,٨٩	٠,٨٥	٦	متوسطة
١١	الحرص على رضا الموارد البشرية عن نظام تقييم الأداء فيها.	٢,٨٩	٠,٨٧	٧	متوسطة
٧	تضمن معايير تقييم الأداء قدرة الموارد البشرية على المرونة والابتكار.	٢,٨٨	٠,٨٧	٨	متوسطة
١٠	تقديم تغذية راجعة للموارد البشرية حول نتائج تقييم أدائهم.	٢,٨٨	٠,٨٨	٩	متوسطة
٥	تحديد درجة إسهام الفرد من الموارد البشرية في دعم المركز التنافسي للمدرسة.	٢,٨٥	٠,٨٦	١٠	متوسطة
٤	ربط نتائج تقييم أداء الموارد البشرية بالحوافز المادية والمعنوية.	٢,٥٩	٠,٨٦	١١	منخفضة
	المتوسط الحسابي العام	٢,٩٠	٠,٩٠	-	متوسطة

يتضح من الجدول (٩) موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة على بُعد تقييم أداء الموارد البشرية بمتوسط (٢.٩٠ من ٥,٠٠)، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٢,٥٩ ، ٢,٩٧)، فيما تراوح الانحراف المعياري لهذا البُعد بين (٠,٨٠ ، ٠,٩٦)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المدارس الأهلية وإن كانت تعتمد على أدوات التقييم لقياس أداء موظفيها إلا أنها لازالت تعتمد الطرق التقليدية في التقييم، مما يُضعف مركزها التنافسي، وقد يكون مرد ذلك ضعف إدراك بعض المدارس الأهلية للدور المهم لمواردها البشرية في دعم مركزها التنافسي، أو لكون المدرسة الأهلية تقوم بقياس النتيجة لا الجهد المقدم من الموظف في دعم مركزها التنافسي، وقد انفتحت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة الدخيل (٢٠١٧م) التي أظهرت أن إدارة التعليم تطلع موظفيها على الجدارات التي سيتم تقييم أدائهم عليها بشكل مسبق بدرجة موافقة متوسطة.

إجابة السؤال الثاني: ما متطلبات تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية في المدارس السعودية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال أجريت المقابلات الشخصية مع مجموعة الخبراء من القيادات التعليمية، ومن القطاع الخاص (الرؤساء التنفيذيين للشركات التعليمية) وتم اختيارهم بطريقة قصدية وفق الخبرة

العلمية والعملية، وبلغ عدد المستجيبين لأسئلة المقابلة (١٤) فرداً، ويتفرع من هذا السؤال أربعة أسئلة فرعية، وقد تم حصر الإجابات تنازلياً وفق التكرارات الموضوعات أمام كل عبارة كما في الجداول الآتية:

س ١: ما متطلبات تطوير التخطيط للموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية؟

جدول (١٠) استجابة أفراد الدراسة حول بُعد التخطيط.

النسبة	التكرار	متطلبات تطوير التخطيط للموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية في المدرسة الأهلية بالمملكة العربية السعودية
٪١٠٠	١٤	التخطيط للموارد البشرية وفق رؤية استراتيجية للمدرسة
٪٩٢,٨	١٣	نظام معلومات فاعل في المدرسة
٪٨٥,٧	١٢	نظام لتصنيف للوظائف وتوصيفها في المدرسة الأهلية
٪٧٨,٥٧	١١	ثقافة تنظيمية داعمة للتميز في المدرسة
٪٧١,٤٢	١٠	استخدام الأسلوب العلمي في التخطيط للموارد البشرية
٪٤٢,٨	٦	مشاركة جميع الموظفين في تخطيط الاحتياج من الموارد البشرية

يتبين من الجدول (١٠) أن أعلى نسبة تكرر في إجابات الخبراء حول متطلبات تطوير التخطيط للموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية في المدرسة الأهلية بالمملكة العربية السعودية بلغت (٪١٠٠) وأما أقل نسبة فبلغت (٪٤٢,٨)، وقد جاء متطلب (التخطيط للموارد البشرية وفق الرؤية الاستراتيجية) في المرتبة الأولى بنسبة تكرر (٪١٠٠) مما يؤكد أهمية العلاقة الترابطية بين التخطيط للموارد البشرية والرؤية الاستراتيجية للمدرسة ودورها في تحقيق الأهداف، فيما جاء متطلب (نظام معلومات فاعل في المدرسة) في المرتبة الثانية بنسبة تكرر (٪٩٢,٨)، مما يبرز أهمية وجود نظام معلومات يدعم وظيفة التخطيط للموارد البشرية بالمعلومات والبيانات المطلوبة لمعرفة حجم الفائض والعجز وبالتالي تحديد الاحتياج الحقيقي للتوظيف، أما متطلب (نظام لتصنيف الوظائف وتوصيفها) في المرتبة الثالثة بنسبة تكرر (٪٨٥,٧)، ومتطلب (ثقافة تنظيمية داعمة للتميز في المدرسة) في المرتبة الرابعة بنسبة تكرر (٪٧٨,٥٧)، ومتطلب (استخدام الأسلوب العلمي في التخطيط للموارد البشرية) بالمرتبة الخامسة وحصل على نسبة تكرر (٪٧١,٤٢)، ومتطلب (مشاركة جميع الموظفين في التخطيط للموارد البشرية) في المرتبة السادسة وحصل على نسبة تكرر (٪٤٢,٨)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة شبيب (٢٠٢١م) التي توصلت إلى أهمية ربط خطط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية.

س ٢: ما متطلبات تطوير توظيف الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية؟

جدول (١١) استجابة أفراد الدراسة حول بُعد التوظيف.

النسبة	التكرار	متطلبات تطوير توظيف الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) لتحقيق الميزة التنافسية في المدرسة الأهلية بالمملكة العربية السعودية
٪١٠٠	١٤	سياسة توظيف واضحة وحيادية
٪٩٢,٨	١٣	توضيح رسالة المدرسة الأهلية وقيمها ومزاياها
٪٨٥,٧	١٢	إجراء اختبارات متنوعة ومقننة في المدرسة
٪٨٥,٧	١٢	تعيين أفراد يتسمون بالمرونة والابتكار
٪٧٥,١	٨	جاذبية إعلان التوظيف
٪٤٢,٨	٦	وضع الشخص المناسب في المكان المناسب

يتضح من الجدول (١١) أن أعلى نسبة تكرار في إجابات الخبراء حول متطلبات تطوير توظيف الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) لتحقيق الميزة التنافسية في المدرسة الأهلية بالمملكة العربية السعودية بلغت (١٠٠٪) وأما أقل نسبة فبلغت (٤٢,٨٪)، وقد جاء متطلب (سياسة توظيف واضحة وحيادية) بالمرتبة الأولى بنسبة تكرار (١٠٠٪)، كما جاء متطلب (توضيح رسالة المدرسة الأهلية وقيمها ومزاياها) بالمرتبة الثانية وذلك بنسبة تكرار (٩٢,٨٪)، في حين كانت المرتبة الثالثة للمتطلبين (إجراء اختبارات متنوعة ومقننة)، و(تعيين أفراد يتسمون بالمرونة والابتكار) بنسبة تكرار (٨٥,٧٪) ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى ارتباط جودة الاختبارات وتقنياتها بالحصول على الموارد البشرية المتصفة بالمرونة والابتكار، أما متطلب (جاذبية إعلان التوظيف) فقد جاء في المرتبة الرابعة وحصل على نسبة تكرار (٧٥,١٪)، وفي المرتبة الأخيرة متطلب (وضع الشخص المناسب في المكان المناسب) بنسبة تكرار (٤٢,٨٪)، وتتوافق هذه النتيجة مع أكده سفيان وطارق (٢٠٢٢م) أن نجاح سياسة التوظيف يدل على نجاح المؤسسة في أداء مسؤوليتها القانونية والاجتماعية، ويجنبها الأخطاء وذلك من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب من خلال سياسة التوظيف التي تتضمن ثلاث نشاطات فرعية وهي: الاستقطاب والاختيار والتعيين (ص٨٢)، كما تتفق مع دراسة شبيب (٢٠٢١م) التي بينت أن تحديد معايير موضوعية معلنة لعملية التوظيف والترقية هي أحد متطلبات تطوير إدارة الموارد البشرية.

س٣: ما متطلبات تطوير التدريب لتحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية؟

جدول (١٢) استجابة أفراد الدراسة حول بُعد التدريب.

النسبة	التكرار	متطلبات تطوير تدريب الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية في المدرسة الأهلية بالمملكة العربية السعودية
١٠٠٪	١٤	المشاركة في تحديد الاحتياج التدريبي
٩٢,٨٪	١٣	وجود خطة تدريب معلنة
٩٢,٨٪	١٣	ارتباط التدريب بنتائج تقييم الأداء
٨٥,٧٪	١٢	التكامل مع إستراتيجية وأهداف وإمكانات المدرسة
٧٨,٥٪	١١	توفر ميزانية كافية
٧٨,٥٪	١١	أن تكون البرامج التدريبية مصممة وفق الاتجاهات الحديثة
٧١,٤٪	١٠	قياس الأثر التدريبي
٥٧,١٪	٨	استمرارية التدريب

يتضح من الجدول (١٢) أن أعلى نسبة تكرار في إجابات الخبراء حول متطلبات تطوير تدريب الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية في المدرسة الأهلية بالمملكة العربية السعودية بلغت (١٠٠٪) وأما أقل نسبة فبلغت (٥٧,١٪)، وقد جاء متطلب (المشاركة في تحديد الاحتياج التدريبي) بالمرتبة الأولى وحصل على تكرار (١٠٠٪)، وجاء كلا المتطلبين (وجود خطة تدريب معلنة) و(ارتباط التدريب بنتائج التقييم) بالمرتبة الثانية بنسبة تكرار (٩٢,٨٪)، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى وجود علاقة ارتباطية ضمنية بينهما؛ إذ إن إعلان خطة التدريب يعني أن تلك المهارات والجدارات مطلوبة لدى المدرسة، وبالتالي سنُقاس عند تقييم أداء الموظفين، كما أن نتائج تقييم الأداء قد يظهر معها وجود فجوات في الأداء لدى الموظفين وعدها احتياجاً تدريبياً يتطلب وجود برامج تدريبية لردم تلك الفجوة، وفي المرتبة الثالثة جاء

متطلب (التكامل مع إستراتيجية وأهداف وإمكانات المدرسة) بنسبة تكرار (٧,٨٥٪)، في حين جاء المتطلبان (توفر ميزانية كافية للتدريب)، و(أن تكون البرامج التدريبية مصممة وفق الاتجاهات الحديثة في المدرسة) في المرتبة الرابعة بنسبة (١,٧٥٪)، أما متطلب (قياس الأثر التدريبي) فجاء في المرتبة

الخامسة بنسبة (٤,٧١٪)، وفي المرتبة الأخيرة متطلب (استمرارية التدريب) بنسبة (١,٥٧٪) ويمكن أن تفسر الباحثة ذلك بأن التدريب لكي يحقق أهدافه فإنه يجب أن يكون مرافقاً للموظف من بداية تعيينه وحتى تقاعده، وأن لا يكون حلاً لمشكلة طارئة، بل أسلوب تعتمد المدرسة لرفع مستوى الأداء، وتتفق نتائج هذا المحور مع دراسة شبيب (٢٠٢١م)، التي ربطت برامج التنمية المهنية بالاحتياجات الفعلية للعاملين كأحد متطلبات تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية في الجامعات السعودية الحكومية.

س ٤: ما متطلبات تطوير التقييم لتحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية؟

جدول (١٣) استجابة أفراد الدراسة حول بُعد التقييم.

النسبة	التكرار	متطلبات تطوير تقييم الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية في المدرسة الأهلية بالمملكة العربية السعودية
٪١٠٠	١٤	قياس المساهمة في تنفيذ استراتيجية المدرسة
٪١٠٠	١٤	قياس مدى اتسامهم بالمرونة والابتكار
٪١٠٠	١٤	قياس مدى تبنيتهم لقيم المدرسة
٪١٠٠	١٤	قياس مدى تلبيتهم احتياجات المستفيدين
٪٩٢,٨	١٣	ربط نتائج تقييم الأداء بنظام الحوافز
٪٨٥,٧	١٢	الإعلان المسبق عن بنود التقييم
٪٧٨,٥٧	١١	وجود نموذج تقييم أداء خاص بالمدرسة
٪٦٤,٢	٩	تدريب القائمين على التقييم
٪٦٤,٢	٩	البعد عن أخطاء التقييم (التطرف، الوسطية، التأثير بالسمعة).
٪٥٠	٧	وجود تغذية راجعة مكتوبة وموثقة.

يتبين من الجدول (١٣) أن أعلى نسبة تكرار في إجابات الخبراء حول متطلبات تطوير تقييم الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية في المدرسة الأهلية بالمملكة العربية السعودية بلغت (١٠٠٪) وأما أقل نسبة فبلغت (٥٠٪)، حيث جاءت المتطلبات المتعلقة بقياس المساهمة في تنفيذ الإستراتيجية، وقياس المرونة والابتكار، وقياس مدى تبني القيم للمدرسة بنسبة تكرار (١٠٠٪)، أما متطلب (ربط نتائج تقييم الأداء بنظام الحوافز) فقد جاء في المرتبة الثانية بنسبة تكرار (٨,٩٢٪)، وهو ما يؤكد أهمية العلاقة بين ربط نتائج الأداء والحوافز ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة، حيث يؤكد الحريري (٢٠١٢م) أن من الأمور المؤثرة على الأداء المؤسسي هو ربط نظام الحوافز والأجور بالأداء والتقييم (ص٧٣)، في حين جاء متطلب (وجود تغذية راجعة مكتوبة وموثقة) في المرتبة الأخيرة بنسبة تكرار (٥٠٪)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة شبيب (٢٠٢١م) التي ذكرت أن تزويد العاملين بتغذية راجعة حول تقييم أدائهم هو أحد متطلبات تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية في الجامعات السعودية الحكومية. كما تضيف الباحثة أن للتغذية الراجعة المكتوبة والموثقة دوراً في مساعدة المدرسة على اتخاذ العديد من القرارات خاصة تلك المتعلقة بـ(الحوافز، والمسار الوظيفي، والتدريب والتخطيط للموارد البشرية). كما

تتفق مع دراسة شبيب (٢٠٢١م) التي توصلت إلى أن تطوير أدوات التقييم يقوم على ربط برامج الحوافز بنتائج قياس الأداء الفعلي هي أحد متطلبات تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية

إجابة السؤال الثالث: ما التصور المقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية السعودية؟

أولاً: فلسفة التصور المقترح:

تقوم فلسفة التصور المقترح على الفلسفة العامة للمجتمع السعودي وما تتضمنه من قيم وثقافات، بالإضافة إلى الفلسفة التنظيمية والإطار التنظيمي للتعليم في المملكة العربية السعودية الذي يؤكد على الاهتمام بتطوير وإدارة الموارد البشرية، وأهمية الفاعلية التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية.

ثانياً: منطلقات التصور المقترح:

يقوم التصور المقترح على مرتكزات رؤية السعودية ٢٠٣٠م التي تهدف إلى زيادة مساهمة قطاع التعليم الأهلي والعالمي في الاقتصاد الوطني بنسبة ٢٥٪ بحلول ٢٠٣٠م، كما ينطلق من أهداف برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية في الوزارات الحكومية، وكذلك برنامج تنمية القدرات البشرية لتعزيز تنافسية القدرات البشرية الوطنية محلياً وعالمياً، بالإضافة إلى مستهدفات دول العشرين بما فيها المملكة العربية السعودية التي تهدف إلى تعزيز الكفايات الأساسية للمعلمين، وتوفير تعليم عالي الجودة للجميع، وتتوافق هذه المنطلقات مع وثيقة سياسة التعليم التي نصت على الاهتمام بالموارد البشري وتدريبه وتقويمه، وغايات وأهداف وزارة التعليم التي تسعى إلى تجويد نواتج التعلم وتحسين موقع النظام التعليمي عالمياً، وتطوير نظام التعليم لتلبية متطلبات التنمية، واحتياجات سوق العمل، تطوير برامج التدريب والتأهيل لتحسين كفاءة المعلمين والإداريين في المجال التربوي.

ثالثاً: أهداف التصور المقترح:

تتمثل هذه الأهداف في تحقيق مبادرات رؤية السعودية ٢٠٣٠م المتعلقة بمجال رفع جودة التعليم، والاستثمار برأس المال البشري، وتعزيز التنافسية، ورفع مساهمة القطاع الخاص عبر تعزيز ثقافة تنظيمية داعمة للتميز وجودة الأداء، ورفع كفاءة الموارد البشرية في المدارس الأهلية، وتقديم مجموعة من الآليات المقترحة لتطوير وظائف إدارة الموارد البشرية في المدارس الأهلية، وتمكين المدارس الأهلية من الحصول على مستوى متقدم في التصنيفات المحلية والعالمية.

رابعاً: متطلبات التصور المقترح:

١. **متطلبات التخطيط:** توسيع دائرة مشاركة الموارد البشرية في تحقيق رؤية ورسالة المدرسة، وتأهيل الموارد البشرية في المدارس الأهلية للتعامل مع التغيرات والمستجدات الاقتصادية والتعليمية والسياسية والاجتماعية من خلال التخطيط الجيد، وبناء سياسات التوظيف، وصياغة البرامج التدريبية، واعتماد معايير لقياس الأداء، وتبني الموارد البشرية لقيم المدرسة لضمان التوحد الإستراتيجي، وتقدير الاحتياج من الموارد البشرية في ضوء رؤية المدرسة ومراعاة الاحتياج الكمي والنوعي من الموارد البشرية.

٢. **متطلبات التوظيف:** بناء سياسات وآليات توظيف واضحة ومعلنة، وتصميم إعلانات وظيفية جاذبة، وتضمين إعلانات التوظيف رسالة المدرسة ورؤيتها وأهدافها وقيمها، واستقطاب وتوظيف الموارد البشرية التي تتميز بالمرونة والابتكار، وإجراء اختبارات مقننة ومتنوعة.
٣. **متطلبات التدريب:** تكامل برامج التنمية المهنية مع إستراتيجية المدارس الأهلية وأهدافها وإمكانيتها، وتصميم برامج التنمية المهنية وفق الاتجاهات الحديثة، وتحديد الاحتياج التدريبي بشكل مستمر وتنوع مصادر المعلومات حول ذلك، وتخصيص الموازنات المالية اللازمة لتنمية الموارد البشرية باعتباره استثمار يتضمن عوائد، واستمرارية التدريب وتنوع البرامج التدريبية وفقاً للاحتياجات الفعلية، والاستعانة ببيوت الخبرة لتطوير وتحسين أداء الموارد البشرية.
٤. **متطلبات التقييم:** ربط تقييم الأداء بالمسار الوظيفي للموارد البشرية، وربط تقييم أداء الموارد البشرية بنظام الحوافز والمحاسبية، وربط تقييم الأداء بالتنمية المهنية، وتضمين بطاقة تقييم الأداء مجموعة من الأمور لقياسها نظراً لارتباطها بتحقيق الموارد البشرية للميزة التنافسية.

خامساً: آليات تطبيق التصور المقترح:

- إنشاء لجنة ممثلة للموارد البشرية للمدارس الأهلية في الجهات ذات العلاقة.
- الاستفادة من أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية في المدارس الأخرى محلياً وعالمياً.
- حوكمة السياسات والتشريعات واللوائح وإجراءات العمل الخاصة بالموارد البشرية والمعينة على تطبيق التصور المقترح.
- تعيين القيادات القادرة على مواجهة التحديات المستمرة في القطاع التعليمي الخاص، ودعم القيادات العليا لمفهوم إدارة الموارد البشرية المحقق للميزة التنافسية.
- توظيف الكوادر المؤهلة في الموارد البشرية للإدارة والعمل في وحدة الموارد البشرية في المدرسة.
- زيادة الدعم المالي المقدم للموارد البشرية في المدارس الأهلية من قبل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وتوفير بيئة عمل جيدة تساعد على الابتكار والإبداع، ومحفزة للموارد البشرية وتشعرهم بالرضا.

سادساً: تقييم التصور المقترح:

تعيين فريق مختص من قبل وزارة التعليم لمتابعة مدى تطبيق التصور المقترح، وعقد الاجتماعات الدورية من قبل اللجنة المنسقة بين الجهات ذات العلاقة لمناقشة مستوى تطبيق التصور المقترح، وتصميم جدول للمؤشرات التي تدل على تحقق أهداف التصور المقترح، وقياس ما تم إنجازه وما لم يتم من أهداف، والقيام بالإجراءات التصحيحية لجوانب القصور والخلل.

توصيات الدراسة:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن أبرز التوصيات ما يأتي:
- تبني التصور المقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية.
 - إنشاء وحدة خاصة بإدارة الموارد البشرية تقوم بوظائف إدارة الموارد البشرية لضمان تطبيقها على الوجه الأمثل، والتكامل مع الجهات الأخرى داخل وخارج المدرسة.

- توفير نظام معلومات فعال يسهل اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية مثل الاحتياج من الموارد البشرية والتدريب وتقييم الأداء وما يرتبط به من أجور ومزايا مادية أو معنوية ومسار وظيفي.
- تحديد الاحتياج للموارد البشرية باستخدام الأساليب العلمية الحديثة، ومشاركة جميع الموظفين في تحديد الاحتياج، والتركيز على الاحتياج النوعي من الموارد البشرية لما لهم من دور في تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة الأهلية.
- ربط نتائج تقييم الأداء بنظام الحوافز في المدرسة، وتقديم التغذية الراجعة حول الأداء.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

- أبو بكر، مصطفى محمود. (٢٠٢٠م). الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية. دار المسيرة.
- أبو شندي، سعد عامر. (٢٠١٥م). إدارة الموارد البشرية. دار أسامة للنشر والتوزيع.
- أبو معيلق، صابرين جميل. (٢٠٢١م). رأس المال الفكري وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة في المدرسة الثانوية: دراسة تحليلية. مجلة البحوث والدراسات العربية، (٧٤)، ٦٧ - ١٠٣.
- أبو شيخة، نادر. (٢٠١٠م). إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية. دار صفاء للنشر والتوزيع.
- أحمد، عزام. (٢٠١٨م). الإدارة بالتجوال كمدخل للميزة التنافسية في التعليم ما بعد الأساسي سلطنة عمان. مجلة العلوم التربوية، ٢٢(٢)، ٣٣٧-٤١٨.
- إسماعيل، رجب إبراهيم. (٢٠٢٠م). دور الاستثمار في رأس المال البشري في النمو الاقتصادي في دول مجلس التعاون الخليجي: دراسة حالة على مملكة البحرين. مجلة بحوث الشرق الأوسط، ٥٧، ١-٣٦.
- أكبر، عبير فاروق. (٢٠١٧م). ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية. مجلة البحث العلمي، ١٨(٩)، ٣٧٣-٤١٤.
- بكر، مها بنت بكر. (٢٠١٩م). التسرب الوظيفي لدى المعلمات في المدارس الأهلية بحاضرة الدمام الأسباب والحلول. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل (العلوم الإنسانية والإدارية)، ٢٠(٢)، ١٨٧-٢٠٨.
- تركستاني، نجاح. (٢٠٢١م). تصور مقترح لتحسين الأداء الاستراتيجي للمدارس الأهلية بمدينة مكة المكرمة لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء رؤية ٢٠٣٠م [رسالة دكتوراة غير منشورة]. جامعة أم القرى.
- تقرير اتحاد الغرف السعودية. (٢٠٢٢م). دراسة الوضع الراهن لقطاع التعليم الأهلي والعالمي في المملكة العربية السعودية. متاح على الرابط: <https://2u.pw/rzgjFMb>
- جاد الرب، سيد محمد. (٢٠٠٩م). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. دار النهضة العربية.

حافظ، محمد عبده. (٢٠١١م). إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر. دار الفجر للنشر والتوزيع.

الحارثي، سمير بن حسن. (٢٠٢١م). استقطاب الكفاءات الأكاديمية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية الناشئة في ضوء بعض الخبرات العالمية (تصور مقترح) [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة أم القرى.

حجازي، محمد حافظ. (٢٠٠٧م). إدارة الموارد البشرية. دار الوفاء لنديا للطباعة

الحريري، محمد سرور. (٢٠١٢م). إدارة الموارد البشرية. دار الحامد للنشر والتوزيع.

حكمت، محمد. (٢٠١٥م). مهارات التعامل مع شؤون العاملين والموظفين والإداريين. زمزم ناشرون وموزعون.

خطة برنامج تنفيذ تنمية القدرات البشرية. (د.ت). متاح على الرابط:

<https://na.vision2030.gov.sa/ar/v2030/vrps/hcdp>

الدخيل، تغريد بنت محمد. (٢٠١٧م). تطوير أداء إدارة الموارد البشرية مدخلاً لتحقيق التنافسية بين إدارات المناطق التعليمية في المملكة العربية السعودية: استراتيجية مقترحة [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الملك سعود.

دليل المستثمر. (١٤٤٠م). وزارة التعليم. متاح على الرابط: <https://2u.pw/RGS2mSY>

الدليمي، موسى حمد. (٢٠١٨م). أثر إستراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت.

ديسلر، جاري. (٢٠١٢م). إدارة الموارد البشرية. دار المريخ.

رضوان، مصطفى أحمد. (٢٠١١م). التنافسية. الدار الجامعية.

الزبيدي، غني دحام، وعباس، حسين وليد. (٢٠١٤م). المقدرات الجوهرية للمورد البشري. الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال. دار غيداء للنشر والتوزيع.

السالم، ماجدة بنت محمد. (٢٠١٥م). التميز التنظيمي لوظائف إدارة الموارد البشرية في إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية (نموذج مقترح) [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

سفيان، قسول، وطارق، حمول. (٢٠٢٢م). النظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية. دار الأيام.

سويسي، عز الدين، والخفاجي، نعمة. (٢٠١٥م). الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير والتنظيم. دار الأيام للنشر والتوزيع.

شبيب، منار عبد العزيز. (٢٠٢١م) تصور مقترح لتطوير وظائف إدارة الموارد البشرية بالجامعات السعودية الحكومية [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

شفيقة، مقداد. (٢٠١٤م). القيادة الإدارية الإسلامية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. مجلة التراث، ١٦، ٢٦٢-٢٨٤.

الشهراني، مبارك بن يحيى. (٢٠١٥م). تطوير عمليات إدارة الموارد البشرية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الملك خالد.

- الصالح، عثمان. (٢٠١٢م). تنافسية التعليم العالي: إطار مقترح. مجلة الباحث، ٢٠، ٢٩٧-٣١٠.
- صلاح الدين، نسرین. (٢٠١٨م). الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، ٤٢ (٣)، ٢٣٤-٣١٤.
- الصيرفي، محمد. (٢٠٠٩م). التدريب الإداري. دار المناهج للنشر والتوزيع.
- عباس، سهيلة. (٢٠١١م). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. دار وائل للطباعة.
- عبد الله، جمال. (٢٠١٤م). إدارة الأعمال: مبادئ ومفاهيم. دار المعزز للنشر والتوزيع.
- العنزي، سعد، الدهان، إيمان، والعبيدي، نور. (٢٠١٤م). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (منظور عالمي). دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- الفريح، وفاء بنت إبراهيم. (٢٠١٨م). العوامل ذات العلاقة بتسرب معلمات المدارس الأهلية في التعليم العام من وجهة نظر ملاك المدارس ومقترحات حلولها. مجلة الشمال للعلوم الإنسانية، ٤ (١)، ٧٥-١٠٧.
- قاروت، رباب عصام. (٢٠٢٠م). تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات السعودية وفق المنهج المتكامل لإدارة الموارد البشرية لتحقيق الرؤية الوطنية ٢٠٣٠م (نموذج مقترح) [رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية]. جامعة أم القرى.
- كامل، أسامة، والصيرفي، كامل. (٢٠٠٦م). إدارة العلاقات العامة. مؤسسة لورد للشؤون الجامعية.
- الكريداء، سليمان بن علي. (٢٠٠٩م). التخطيط الإستراتيجي في مدارس التعليم الأهلي بالمملكة العربية السعودية: نموذج تطبيقي [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الملك سعود.
- محمد، محمد السيد، محمود، نادية، وجمعة، فاطمة. (٢٠٢٠م). عوامل بناء الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية. مجلة البحث العلمي في التربية، ١٤٩، ٢١-١٦٩.
- المحمدي، سعد علي. (٢٠١٩م). إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية منهجية متكاملة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- المسرورية، نوال بنت محمد. (٢٠١٩م). أثر إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في تحقيق الميزة التنافسية لمدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة السلطان قابوس.
- مسعود، أمال. (٢٠١٥م). ملامح استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للمدارس الحكومية بالتعليم العام في مصر. مجلة كلية التربية، ٣ (٣٩)، ٩٧-١٣.
- المشعل، نوير بنت بشير. (٢٠١٩م). تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بالمملكة العربية السعودية في ضوء إدارة المعرفة: استراتيجية مقترحة [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الملك سعود.
- المطرفي، مريم سلمان. (٢٠١٧م). متطلبات وآليات اعتماد الموارد البشرية بالمدارس الأهلية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة طيبة.

المطيري، بدرية محمد. (٢٠٢١م). توظيف الكوادر المؤهلة لتطوير التعليم العام في ضوء وظائف إدارة الموارد البشرية (إستراتيجية مقترحة) [أطروحة دكتوراة غير منشورة]. جامعة الملك سعود.
المغربي، محمد الفاتح. (٢٠١٣م). إدارة الموارد البشرية. دار النشر للجامعات.
وارنر، هنري، وسايمون، راندي. (٢٠١٢م). تنمية الموارد البشرية. الجزء الأول. (عبد المحسن نعلساني، مترجم). جامعة الملك سعود للنشر العلمي والمطابع. نُشر العمل الأصلي عام ٢٠٠٨م.

English References:

Ahmad, E., Alsafadi, M., Mashal, A., Saleh, W., & Assaf, H. (2021). The impact of human resources (HR) activities on competitive advantage in private schools in Jordan: A case study. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 10(4), 139-149.

Hamza, P., Othman, B., Gardi, B., Sorguli, S., Aziz, H., Ahmed, S., & Anwar, G. (2021). Recruitment and selection: The relationship between recruitment and selection with organizational performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(3), 1-13.

Merve, U., & Cagda, K. (2018). Teachers' opinions of human resources management functions in private schools. *Educational Research and Reviews*, 13(12), 487-494.

Northholm Grammar School. (2022). Our Staff. Accessed on: 2/4/2022, Retrieved from: <https://www.northholm.nsw.edu.au/about-northholm/our-staff/>.

Translation of Arabic References:

‘Abbās, Suhaylah. (2011M). *Idārat al-mawārid al-basharīyah : madkhal istirātījī*. Dār Wā’il lil-Ṭībā‘ah.

‘Abd Allāh, Jamāl. (2014m). *Idārat al-A‘māl : Mabādī’ wa-mafāhīm*. Dār al-Mu‘tazz lil-Nashr wa-al-Tawzī‘.

Abū Bakr, Muṣṭafā Maḥmūd. (2020m). *al-mawārid al-basharīyah madkhal taḥqīq almyzh al-tanāfusīyah*. Dār al-Masīrah.

Abū m‘ylyq, Ṣābrīn Jamīl. (2021m). *Ra’s al-māl al-fikrī wa-ab‘ād almyzh al-tanāfusīyah al-mustadāmah fī al-Madrasah al-thānawīyah : dirāsah taḥlīlīyah*. *Majallat al-Buḥūth wa-al-Dirāsāt al-‘Arabīyah*, (74), 67 – 103.

Abū Shaykhah, Nādir. (2010m). *Idārat al-mawārid al-basharīyah : iṭār nazarī wa-ḥālāt ‘amalīyat*. Dār Ṣafā’ lil-Nashr wa-al-Tawzī‘.

Abū Shindī, Sa‘d ‘Āmir. (2015m). *Idārat al-mawārid al-basharīyah*. Dār Usāmah lil-Nashr wa-al-Tawzī‘.

Aḥmad, ‘Azzām. (2018m). *al-Idārah bāltjwāl ka-madkhal llmyzh al-tanāfusīyah fī al-Ta‘līm mā ba‘da al-asāsī Salṭanat ‘Ammān*. *Majallat al-‘Ulūm al-Tarbawīyah*, 22 (2), 337-418.

- Akbar, 'Abīr Fārūq. (2017m). mumārasāt al-qiyādāt al-Idārīyah li-tahqīq almyzh al-tanāfusīyah bi-madāris al-Ta'lim al-thānawī fī Muḥāfazat Jiddah bi-al-Mamlakah al-'Arabīyah al-Sa'ūdīyah. Majallat al-Baḥth al-'Ilmī, 18 (9), 373-414.
- al-'Anzī, Sa'd, al-Dahhān, Īmān, wāl'bydy, Nūr. (2014m). al-Idārah al-Istirātījīyah lil-mawārid al-basharīyah (manzūr 'ālamī). Dār al-Yāzūrī lil-Nashr wa-al-Tawzī'.
- al-Dukhayyil, Taghrīd bint Muḥammad. (2017m). taṭwīr adā' Idārat al-mawārid al-basharīyah mdkhlan li-tahqīq al-tanāfusīyah bayna idārat al-manātiq al-ta'limīyah fī al-Mamlakah al-'Arabīyah al-Sa'ūdīyah : istirātījīyah muqtaraḥah [Risālat duktūrāh ghayr manshūrah]. Jāmi'at al-Malik Sa'ūd.
- al-Dulaymī, Mūsá Ḥamad. (2018m). Athar Istirātījīyāt al-mawārid al-basharīyah fī al-adā' al-wazīfī : dirāsah maydānīyah 'alá al-jāmi'āt al-Ahlīyah al-'Irāqīyah [Risālat mājistīr ghayr manshūrah]. Jāmi'at Āl al-Bayt.
- al-Furayḥ, Wafā' bint Ibrāhīm. (2018m). al-'awāmil Dhāt al-'alāqah btsrb mu'allimāt al-Madāris al-Ahlīyah fī al-Ta'lim al-'āmm min wijhat nazar Malāk al-Madāris wa-muqtaraḥāt ḥlwlhā. Majallat al-Shamāl lil-'Ulūm al-Insānīyah, 4 (1), 75-107.
- al-Ḥarīrī, Muḥammad Surūr. (2012m). Idārat al-mawārid al-basharīyah. Dār al-Ḥāmid lil-Nashr wa-al-Tawzī'.
- al-Ḥārithī, Samīr ibn Ḥasan. (2021m). istiqtāb al-kafā'āt al-Akādīmīyah ka-madkhal li-tahqīq almyzh al-tanāfusīyah bi-al-jāmi'āt al-Sa'ūdīyah al-nāshi'ah fī ḍaw' ba'ḍ al-khibrāt al-'Ālamīyah (Taṣawwur muqtaraḥ) [Risālat duktūrāh ghayr manshūrah]. Jāmi'at Umm al-Qurá.
- Alkrydā, Sulaymān ibn 'Alī. (2009M). al-Takḥtīf al-istirātījī fī Madāris al-Ta'lim al-Ahlī bi-al-Mamlakah al-'Arabīyah al-Sa'ūdīyah : namūdhaj taṭbīqī [Risālat duktūrāh ghayr manshūrah]. Jāmi'at al-Malik Sa'ūd.
- al-Maghribī, Muḥammad al-Fātiḥ. (2013m). Idārat al-mawārid al-basharīyah. Dār al-Nashr lil-Jāmi'āt.
- al-Mish'al, Nuwayr bint Bashīr. (2019m). taḥqīq almyzh al-tanāfusīyah fī al-Madāris al-Ahlīyah bi-al-Mamlakah al-'Arabīyah al-Sa'ūdīyah fī ḍaw' Idārat al-Ma'rīfah : istirātījīyah muqtaraḥah [uṭrūḥat duktūrāh ghayr manshūrah]. Jāmi'at al-Malik Sa'ūd.
- al-Miṭrifī, Maryam Salmān. (2017m). Mutaṭallabāt wa-ālīyāt I'timād al-mawārid al-basharīyah bi-al-madāris al-Ahlīyah [Risālat mājistīr ghayr manshūrah]. Jāmi'at Ṭaybah.
- Almsrwryh, Nawāl bint Muḥammad. (2019m). Athar Idārat al-mawārid al-basharīyah bi-Wizārat al-Tarbiyah wa-al-ta'lim fī taḥqīq almyzh al-tanāfusīyah li-Madāris al-Ta'lim mā ba'da al-asāsī bi-Salṭanat 'Ammān [Risālat mājistīr ghayr manshūrah]. Jāmi'at al-Sulṭān Qābūs.
- al-Muḥammadī, Sa'd 'Alī. (2019m). Idārat al-mawārid al-basharīyah ru'yah istirātījīyah manhajīyah mutakāmilah. Dār al-Yāzūrī al-'Ilmīyah lil-Nashr wa-al-Tawzī'.

- al-Muṭayrī, Badrīyah Muḥammad. (2021m). Tawzīf alkwādr alm'hlh li-taṭwīr al-Ta'līm al-'āmm fī ḍaw' wazā'if Idārat al-mawārid al-basharīyah (istirāṭijīyah muqtarahah) [uṭrūḥat duktūrāh ghayr manshūrah]. Jāmi'at al-Malik Sa'ūd.
- al-Ṣāliḥ, 'Uthmān. (2012m). tanāfusīyat al-Ta'līm al-'Ālī : iṭār muqtarah. Majallat al-bāḥith, 20, 297-310.
- al-Sālim, Mājidah bint Muḥammad. (2015m). al-Tamyīz al-tanzīmī lwzā'f Idārat al-mawārid al-basharīyah fī idārāt al-Tarbiyah wa-al-ta'līm fī al-Mamlakah al-'Arabīyah al-Sa'ūdīyah (namūdḥaj muqtarah) [Risālat duktūrāh ghayr manshūrah]. Jāmi'at al-Imām Muḥammad ibn Sa'ūd al-Islāmīyah.
- al-Ṣayrafī, Muḥammad. (2009M). al-Tadrīb al-idārī. Dār al-Manāḥij lil-Nashr wa-al-Tawzī'.
- al-Shahrānī, Mubārak ibn Yaḥyá. (2015m). taṭwīr 'amalīyāt Idārat al-mawārid al-basharīyah fī al-Idārah al-'Āmmah lil-ta'līm bi-Mintaqat 'Asīr [Risālat mājistīr ghayr manshūrah]. Jāmi'at al-Malik Khālid.
- al-Zubaydī, Ghanī Daḥḥām, wa-'Abbās, Ḥusayn Walīd. (2014m). almqdrāt al-jawharīyah llmwrđ al-Bishrī. al-Ittijāh al-mu'āshir ltnāfsyḥ al-A'māl. Dār Ghaydā' lil-Nashr wa-al-Tawzī'.
- Bakr, Mahā bint Bakr. (2019m). al-Tasarrub al-wazīfī ladā alm'lmāt fī al-Madāris al-Ahlīyah bi-ḥāḍirat al-Dammām al-asbāb wa-al-ḥulūl. al-Majallah al-'Ilmīyah li-Jāmi'at al-Malik Fayṣal (al-'Ulūm al-Insānīyah wa-al-idārīyah), 20 (2), 187-208.
- Dalīl al-mustathmir. (1440m). Wizārat al-Ta'līm. mtāḥ 'alá alrābṭ : <https://2u.pw/RGS2mSY>
- Dyslr, Jārī. (2012m). Idārat al-mawārid al-basharīyah. Dār al-Mirrīkh.
- Ḥāfīz, Muḥammad 'Abduh. (2011M). Idārat al-mawārid al-basharīyah bayna al-Fikr al-taqlīdī wa-al-mu'āshir. Dār al-Fajr lil-Nashr wa-al-Tawzī'.
- Ḥijāzī, Muḥammad Ḥāfīz. (2007m). Idārat al-mawārid al-basharīyah. Dār al-Wafā' li-Dunyā al-Ṭibā'ah
- Ḥikmat, Muḥammad. (2015m). mahārāt al-ta'āmul ma'a Shu'ūn al-'āmilīn wa-al-muwazzafīn wāl'dāryyn. Zamzam Nāshirūn wa-Muwazzi'ūn.
- Ismā'īl, Rajab Ibrāhīm. (2020m). Dawr al-istithmār fī Ra's al-māl al-Bishrī fī al-numūw al-iqtisādī fī duwal Majlis al-Ta'āwun al-Khalījī : dirāsah ḥālat 'alá Mamlakat al-Baḥrayn. Majallat Buḥūth al-Sharq al-Awsaṭ, 57, 1-36.
- Jād al-Rabb, Sayyid Muḥammad. (2009M). al-Ittijāhāt al-ḥadīthah fī Idārat al-mawārid al-basharīyah. Dār al-Naḥḍah al-'Arabīyah.
- Kāmil, Usāmah, wālšyrfy, Kāmil. (2006m). Idārat al-'Alāqāt al-'Āmmah. Mu'assasat Lūrd lil-Shu'ūn al-Jāmi'īyah.
- Khiṭṭah Barnāmaj Tanfīdh Tanmiyat al-qudrāt al-basharīyah. (D. t). mtāḥ 'alá alrābṭ : <https://na.vision2030.gov.sa/ar/v2030/vrps/hcdp/>

- Mas'ūd, Āmāl. (2015m). Malāmiḥ istirātijīyah li-taḥqīq almyzh al-tanāfusīyah lil-madāris al-ḥukūmiyah bi-al-ta'lim al-'āmm fi Miṣr. Majallat Kullīyat al-Tarbiyah, 3 (39), 13-97.
- Muḥammad, Muḥammad al-Sayyid, Maḥmūd, Nādiyāh, wjm'h, Fāṭimah. (2020m). 'awāmil binā' almyzh al-tanāfusīyah fi al-mu'assasāt al-ta'limīyah. Majallat al-Baḥth al-'Ilmī fi al-Tarbiyah, 21, 149-169.
- Qārwt, Rabāb 'Iṣām. (2020m). taṭwīr al-adā' al-mu'assasī bi-al-jāmi'āt al-Sa'ūdīyah wafqa al-manhaj al-mutakāmil li-idārat al-mawārid al-bashariyah li-taḥqīq al-ru'yah al-Waṭaniyah 2030m (namūdhaj muqtarah) [Risālat duktūrāh ghayr manshūrah, Kullīyat al-Tarbiyah]. Jāmi'at Umm al-Qurā.
- Raḍwān, Muṣṭafā Aḥmad. (2011M). al-tanāfusīyah. al-Dār al-Jāmi'īyah.
- Ṣalāḥ al-Dīn, Nisrīn. (2018m). al-mumārasāt al-qiyādīyah al-dā'imah li-taḥqīq almyzh al-tanāfusīyah bi-madāris al-Ta'lim al-asāsī fi Muḥāfazat Masqaṭ bi-Salṭanat 'Ammān. Majallat Kullīyat al-Tarbiyah fi al-'Ulūm al-Tarbawīyah, 42 (3), 234-314.
- Shabīb, Manār 'Abd al-'Azīz. (2021m) Taṣawwur muqtarah li-taṭwīr waṣā'if Idārat al-mawārid al-bashariyah bi-al-jāmi'āt al-Sa'ūdīyah al-ḥukūmiyah [Risālat duktūrāh ghayr manshūrah]. Jāmi'at al-Imām Muḥammad ibn Sa'ūd al-Islāmīyah.
- Shafīqah, Miqdād. (2014m). al-Qiyādah al-Idārīyah al-Islāmīyah ka-madkhal li-taḥqīq almyzh al-tanāfusīyah lil-mu'assasah. Majallat al-Turāth, 16, 262-284.
- Sufyān, qswl, wa-Tāriq, ḥmwl. (2022m). al-naṣrah al-ḥadīthah li-idārat al-mawārid al-bashariyah. Dār al-Ayyām.
- Suwaysī, 'Izz al-Dīn, wālxhfājy, Ni'mah. (2015m). almyzh al-tanāfusīyah wafqa manzūr Istirātijīyāt al-taghyīr wa-al-tanzīm. Dār al-Ayyām lil-Nashr wa-al-Tawzī'.
- Taqrīr Ittihād al-Ghuraf al-Sa'ūdīyah. (2022m). dirāsah al-waḍ' al-rāhin li-qitā' al-Ta'lim al-Ahlī wa-al-'ālamī fi al-Mamlakah al-'Arabīyah al-Sa'ūdīyah. mtāḥ 'alā alrābt : [https : // 2u. pw / rzgjFMb](https://2u.pw/rzgjFMb)
- Turkistānī, Najāḥ. (2021m). Taṣawwur muqtarah li-taḥsīn al-adā' al-istirātijī lil-madāris al-Ahlīyah bi-madīnat Makkah al-Mukarramah li-taḥqīq almyzh al-tanāfusīyah fi ḍaw' ru'yah 2030m [Risālat duktūrāh ghayr manshūrah]. Jāmi'at Umm al-Qurā.
- Wārnr, Hinrī, wsāymwn, rāndy. (2012m). Tanmiyat al-mawārid al-bashariyah. al-juz' al-Awwal. ('Abd al-Muḥsin Na'sānī, mutarjim). Jāmi'at al-Malik Sa'ūd lil-Nashr al-'Ilmī wa-al-Maṭābi'. nushr al-'amal al-aṣlī 'ām 2008M.