

تصور مقترح لتطبيق إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية  
(إدارة التعليم بالخرج أنموذجاً)

إعداد<sup>(١)</sup>

د. منصور بن زيد الخثلان  
أستاذ مساعد - قسم العلوم التربوية  
جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز

راشد بن عبدالله بن ناصر العتي  
قائد تربوي - ماجستير في الإدارة والتخطيط  
التربوي

---

<sup>١</sup> - هذا البحث من إعداد الباحث الأول وتحت إشراف الباحث الثاني

**الملخص:**

هدفت الدراسة التعرف على واقع التعامل مع الموارد البشرية ومعوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمشرفين التربويين في إدارة التعليم بالخرج، والكشف عن الفروق بين استجابات عينة الدراسة وفقاً للوظيفة والمؤهل وسنوات الخبرة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة للتعرف على واقع التعامل مع الموارد البشرية ومعوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٢) مرشداً تربوياً ورئيس قسم للفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ١٤٣٨ هـ - ١٤٣٩ م، وتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (مان ويتني) لمجموعتين مستقلتين واختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين، وأسفرت الدراسة عن أن درجة توافر مؤشرات أبعاد واقع التعامل مع الموارد البشرية: توصيف وتحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، تدريب وتنمية الموارد البشرية، تقييم أداء العاملين متوسطة بينما جاءت منخفضة على بعد الأجور والحوافز، ودرجة موافقة أفراد العينة على معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية تراوحت بين درجة عالية وبدرجة متوسطة ولا توجد فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع التعامل مع الموارد البشرية (الأبعاد والدرجة الكلية) وفقاً للخبرة والمؤهل والوظيفة، ولا توجد فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية وفقاً للخبرة والمؤهل والوظيفة، وفي ضوء نتائج الدراسة تم وضع تصور مقترح لتطبيق إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية.

**Abstract:**

The study aimed to identify the reality of dealing with human resources and obstacles to the application of human resources management in the education departments in the Kingdom of Saudi Arabia from the point of view of the heads of departments and educational supervisors in the Department of Education in Al-Kharj and detection of differences between the responses of the sample of the study according to the job and qualification and years of experience. The study was followed the descriptive method. The study tool consisted of a questionnaire to identify the reality of dealing with human resources and obstacles to the application of human resources management in education departments. The sample of the study consisted of (102) educational counselors and head of department for the first semester of the academic year 1438 - 1439 AH. Mean, standard deviations, Man Whitney testing for two independent groups, and t- test for two independent groups were used. The study found that the degree of availability of indicators of dimensions of the reality of dealing with human resources: job descriptions and analysis, human resources planning, polarization, training and development of human resource and , Evaluation of the workers performance were average While low at the Salaries and increases dimension. And the degree of approval of the sample of the obstacles to the application of human resources management ranged between high and medium to the items and was high for the whole dimension. There are no differences in the responses of sample of the study on the reality of dealing with human resources (dimensions and total

degree) according to experience, qualification and job and there are no differences in the responses of the study sample on the obstacles of the application of human resources management according to experience, qualification and job. In light of the results of the study, the proposal for the application of human resources management in education departments in Saudi Arabia was developed.

### مقدمة:

تنهض الأمم وتعمّر الأرض عن طريق الإنسان الذي استخلفه الله - سبحانه وتعالى - فيها، وجعل تطوره الخلقي والمعرفي فطرة بشرية، إن أحسن استثمارها؛ ارتقى بنفسه وبمن حوله. وقد اهتم علم الإدارة بالعنصر البشري منذ نشأته - باختلاف مدارسه وفلسفاته - كعامل مهم في تطوير العمل وتحقيق أهداف المنظمات، وانعكس ذلك الاهتمام على تحسين التعامل مع العنصر البشري. فكل مدرسة تأتي كردة فعل للمدرسة السابقة، وتتلافى أوجه قصورها في تعاملها مع العنصر البشري.

ويشير كل من المهدي والفهدي وحسن (٢٠١٥، ص ١٧) إلى أن فعالية الإدارة وكفاءتها في استغلال مواردها المختلفة، تحدد قدرة المنظمة على البقاء والمنافسة في العصر الراهن. وقد تعددت مجالات علم الإدارة ومداخلها، وأصبحت إدارة الموارد البشرية واحدة من المداخل الأساسية لعلم الإدارة المعاصر، بوصفها المدخل الذي يتعامل مع أهم موارد المنظمة، وهو المورد البشري.

ويذكر القحطاني (٢٠١٢، ص ٢٨) أن إدارة الموارد البشرية أصبحت وظيفة إدارية تهتم بالموارد البشري داخل المنظمة، من خلال عدة أنشطة تبدأ بتحليل وظائف المنظمة، ثم تخطيطها، واستقطاب العنصر البشري، واختياره، وتدريبه، وتقييمه وتحفيزه، وتطويره بشكل فعال.

ويذكر المهدي وآخرون (٢٠١٥، ص ١٨) أن لإدارة الموارد البشرية وتنميتها في القطاع التعليمي أهمية خاصة. انطلاقاً من أن النظام التعليمي في الأساس هو نظام قائم على تنمية الموارد البشرية في المجتمع عموماً، وفي داخل النظام التعليمي على نحو خاص، من متعلمين ومعلمين، فنيين وإداريين، رؤساء ومرؤوسين.

ويوجد في المملكة العربية السعودية توجه جاد لتطوير المنظمات الحكومية وتعاملها مع المورد البشري، ويبرز ذلك من خلال الموافقة السامية الكريمة بإطلاق برنامج "الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية". حيث سيعمل البرنامج على مراجعة شاملة ودقيقة للأنظمة واللوائح وتهيئة البيئة الإدارية بالمملكة؛ للانتقال إلى مفهوم الموارد البشرية بدلاً من شؤون الموظفين، وتوفير القوى البشرية المؤهلة لأداء الأعمال المنوطة بها، وإعادة دراسة الهياكل التنظيمية والنماذج والإجراءات في الأجهزة الحكومية، وإيجاد إدارات متخصصة في الموارد البشرية الفاعلة (برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية، ١٤٣٧).

ويشير الجرايدة (٢٠١٢، ص ٤٤) إلى أن المنظمات التعليمية المعاصرة بحاجة لإدارة الموارد البشرية الفعالة، التي تقوم على منهج علمي متخصص؛ وذلك نتيجة لتضخم حجم تلك المنظمات، وتنوع أنشطتها، وتشابك عملياتها، وتزايد الصعوبات المالية التي تواجهها، وزيادة عدد الكوادر البشرية فيها؛ نتيجة للإقبال الواضح من أفراد المجتمع على التعليم.

وحتى تحقق إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية الفعالية والكفاءة المرجوة منها؛ لا بد أن تواكب التطورات الحديثة في التعامل مع المورد البشري، وتطبق إدارة الموارد البشرية؛ لتحقيق أهدافها من خلال كوادر فاعلة ومتميزة.

**مشكلة الدراسة:**

تولي منظمات الأعمال الموارد البشرية أهمية كبرى؛ لأنها العامل الأكثر قوة وتأثيراً في تطورها. وتزداد أهميتها في المنظمات التعليمية، فكلما زادت معرفة الأفراد وتطورت مهاراتهم وقدراتهم، وكانت النظرة لهم كأصل من أصول المنظمة؛ كلما حققت تلك المنظمات النجاح والتميز. وهذا يتطلب من المنظمات التعليمية تغيير سياستها في إدارة مواردها البشرية، والتحول إلى تطبيق إدارة الموارد البشرية الحديثة، حيث يسهم مدخل إدارة الموارد البشرية -من خلال عملياته المترابطة- في تطوير المنظمات، وتحقيق التكامل بين أهدافها، ورضا العاملين وزيادة فعاليتهم وكفاءتهم.

ولأهمية مدخل إدارة الموارد البشرية في المنظمات التعليمية؛ فقد تناولت العديد من الأبحاث والدراسات ذلك المدخل المهم، حيث أشارت دراسة (الشهراني، ٢٠١٥) إلى أهمية تطوير إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم ووجود إدارة مستقلة خاصة بها، وأن هناك ضعفاً في الممارسات، خاصة في جانب التحفيز، وأن عمليات تخطيط الموارد البشرية والاستقطاب بحاجة للتطوير. وقد بينت نتائج دراسة (السالم، ٢٠١٥) أن هناك معوقات تواجه وظائف إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم، تعيق تحقيق التميز التنظيمي. وأوصت الدراسة بوضع معيار الموارد البشرية معياراً رئيساً في تحقيق التميز التنظيمي لوظائف إدارة الموارد البشرية، في إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية.

وتتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

- ما التصور المقترح لتطبيق إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية (إدارة التعليم بالخرج أنموذجاً)؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما واقع التعامل مع الموارد البشرية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية (إدارة التعليم بالخرج أنموذجاً)، من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمشرفين التربويين في إدارة التعليم بالخرج؟

٢- ما معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية (إدارة التعليم بالخرج أنموذجاً)، من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمشرفين التربويين في إدارة التعليم بالخرج؟

٣- ما التصور المقترح لتطبيق إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية (إدارة التعليم بالخرج أنموذجاً)؟

**أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى:

١- الكشف عن واقع التعامل مع الموارد البشرية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية (إدارة التعليم بالخرج أنموذجاً)، من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمشرفين التربويين في إدارة التعليم بالخرج.

٢- التعرف على معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية (إدارة التعليم بالخرج أنموذجاً)، من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمشرفين التربويين في إدارة التعليم بالخرج.

٣- وضع تصور مقترح لتطبيق إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية (إدارة التعليم بالخرج أنموذجاً).

**أهمية الدراسة:**

**الأهمية العلمية النظرية:**

١- التوافق مع توجه المملكة العربية السعودية للتحويل إلى ممارسة مفهوم إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي بدلاً من شؤون الموظفين، من خلال برنامج "الملك سلمان لتنمية الموارد

البشرية"، ومعرفة واقع المنظمات التعليمية، واستعدادها لهذا التحول (برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية، ١٤٣٧).

- ٢- إبراز حاجة المنظمات التعليمية لمداخل إدارية حديثة؛ للتعامل مع الأفراد، وتحقيق الفعالية والكفاءة في أدائهم. وتعد إدارة الموارد البشرية مدخلاً إدارياً كفيلاً بتحقيق تلك الفعالية والكفاءة.
- ٣- استمدت هذه الدراسة أهميتها من مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة في جودة التعليم وتميزه، من خلال الاستثمار الأمثل للطاقات البشرية التي هي أهم عنصر في المنظمة التعليمية.

#### ب- الأهمية العملية التطبيقية:

- ١- تزود نتائج هذه الدراسة المسؤولين عن التعليم في تقييم واقع التعامل مع الموارد البشرية، في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية بشكل عام، (إدارة التعليم في الخرج أنموذجاً).
- ٢- تسهم هذه الدراسة في تحديد مواطن الضعف والقصور في التعامل مع الموارد البشرية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية بشكل عام، (إدارة التعليم في الخرج أنموذجاً).
- ٣- تسهم هذه الدراسة -من خلال التصور المقترح- في الأخذ بالأساليب الإدارية الحديثة، المتمثلة في إدارة الموارد البشرية، ودورها في تطوير القدرات الوظيفية للأفراد، ورفع جودة وإنتاجية إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية (إدارة التعليم بالخرج أنموذجاً).

#### مصطلحات الدراسة:

- **إدارة الموارد البشرية:** تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: وظيفة أساسية في المنظمة، تعمل لتحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية، وذلك من خلال استراتيجية تشمل سياسات وممارسات متعددة، تتوافق مع استراتيجية المنظمة ورسالتها. (عقيلي، ٢٠٠٩م، ص ١٤).

**وتعرف إجرائياً بأنها:** "وظيفة إدارية تهتم بجميع العاملين في المنظمة من جميع الجوانب؛ لزيادة فعاليتهم وكفاءتهم، وتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة والمجتمع". وتشمل الوظائف التالية: تحليل الوظائف وتخطيطها، الاستقطاب والاختيار، التدريب، التحفيز، التقييم. وهي التي سيتناولها الباحث في دراسته من خلال معرفة واقع إدارة الموارد البشرية ومعوقات تطبيقها في إدارة التعليم بالخرج وعلى ضوء ذلك يتم بناء التصور المقترح، وتم اختيار تلك الأبعاد لأنها تمثل الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية الحديثة.

#### الإطار النظري والدراسات السابقة:

ارتبطت نشأة إدارة الموارد البشرية وتطورها، ارتباطاً وثيقاً بعلم الإدارة ومدارسه ونظرياته المختلفة، باعتبارها مدخل من المداخل الإدارية الحديثة، وأصبحت إدارة الموارد البشرية هي المدخل الإداري المهم في تطوير المنظمات الإدارية وتجويد أدائها. وهذا ما توجهت له المملكة العربية السعودية من خلال برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية والذي يهدف: للانتقال إلى مفهوم الموارد البشرية بدلاً من شؤون الموظفين، وتوفير القوى البشرية المؤهلة لأداء الأعمال المنوطة بها، وإعادة دراسة الهياكل التنظيمية والنماذج والإجراءات في الأجهزة الحكومية، وإيجاد إدارات متخصصة في الموارد البشرية الفاعلة (برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية، ١٤٣٧).

#### مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تناول المختصون مفهوم إدارة الموارد البشرية بتعريفات عديدة وإن اختلفت صياغتها إلا أنها تتفق في المفهوم العام فقد عرفها أبو شيخة (٢٠١٠، ص ٢٠) بأنها: مجموعة من الأنشطة التي تساعد المنظمة في الحصول على حاجتها من الكوادر البشرية، ثم العمل على تطويرها وتحفيزها والمحافظة عليها، لتساعد المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وهي الإدارة المسؤولة عن النشاطات الإدارية المتعلقة بالأفراد العاملين بغرض تحقيق أهداف عليا في تنمية وتطوير الموارد البشرية. (الحريري، ٢٠١١، ص ٢٠)

وعرفها حريم(٢٠١٤، ص٣٥٠) بأنها: الإدارة التي تتولى وضع وتنفيذ السياسات والممارسات التي تؤثر فى سلوك العاملين، واتجاهاتهم، ومستوى أدائهم، وعرفها (الختلان، ٢٠١٥، ص١٨) بأنها: منهج متكامل من عناصر أساسية تكون مفهوم وظيفة إدارة الموارد البشرية، وتشمل تلك العناصر تحليل الوظائف، وتخطيطها، والاستقطاب، والاختيار، والتدريب، والتقييم، والتحفيز والتطوير، ويعرفها الشرعة وسنجق(٢٠١٥، ص٢٠) بأنها: تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية والتي تبدأ باختيارهم وتنميتهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم، باعتبارهم المورد الفكري الذي من خلاله تحقق المنظمة أهدافها.

**ويعرفها الباحث بأنها:** وظيفة إدارية تهتم بجميع العاملين فى المنظمة من جميع الجوانب؛ لزيادة فعاليتهم وكفاءتهم، وتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة والمجتمع، وتشمل الوظائف التالية: تحليل الوظائف وتخطيطها، الاستقطاب والاختيار، التدريب، التحفيز، التقييم.

**أهداف إدارة الموارد البشرية:**

حظيت إدارة الموارد البشرية باهتمام المنظمات بسبب تنوع وشمولية أهدافها على مستوى الفرد والمنظمة والمجتمع، والذي يساعد المنظمات على تماسكها وبقائها وتميزها من خلال تنمية العنصر البشري والمساهمة فى رفع كفاءة وفعالية المنظمة.

ويرى عقيلي (٢٠٠٩م، ص٢٩) أن هدف إدارة الموارد البشرية من خلال الوظائف التي تمارسها يتجسد فى وضع استراتيجية الموارد البشرية وفق احتياجات المنظمة واستراتيجيتها لتساعد المنظمة فى توفير القوى البشرية ذات المستوى العالى فى الانتاجية والفاعلية التنظيمية، لتحقيق أهداف المنظمة بأعلى المستويات فى الأداء والإنجاز، مما يسهم فى نجاحها وبقائها واستمرارها.

ويشير علاقي(٢٠١٥م) بأن أهداف المنظمات فى الموارد البشرية تتبع من هدفين أساسيين: الكفاءة Efficiency، العدالة Equity

وتحقق المنظمات الكفاءة المطلوبة كلما كانت المخرجات أكبر من قيمة المدخلات، وذلك من خلال حرص المنظمة على أقصى استخدام لمواردها البشرية، أما فى جانب العدالة فذلك يتعلق بالعلاقة بين الإجراءات والأنظمة الخاصة بالعاملين من حيث التوظيف والعلاوات، فلكما روعي فيها العدالة أدى فى النهاية لرضاء العاملين.

كما أشار القحطاني(٢٠١٢، ص٢٤) بأن تلك الأهداف تتمثل فى

– **الأهداف على مستوى المجتمع من خلال:** الحفاظ على توازن الفرص المتاحة للعمل والطاقات البشرية التي يمكنها شغل تلك الفرص، مساعدة الأفراد فى إيجاد أفضل الأعمال التي تناسبهم، واستثمار طاقاتهم بالشكل الذي يجعلهم سعداء ومتحمسين للعمل ومنتجين، توفير مناخ تنظيمي مناسب يساعد الأفراد فى التعبير عن أفكارهم بأسلوب يحقق التطور الثقافي والاجتماعي لهم وللمجتمع.

– **الأهداف على مستوى المنظمة:** الحصول على أفراد أكفاء فى مختلف الوظائف، الاستفادة القصوى من الجهود البشرية، المحافظة على استقرار العاملين واستمرارهم فى المنظمة.

– **الأهداف على مستوى العاملين:** الحصول على فرص العمل الممكنة والمناسبة مع فرص التدريب والتقدم، بيئة عمل تساعد على الفعالية والإنتاج وزيادة مكاسبهم المالية، توفير علاقات إنسانية جيدة تزيد من الانتماء والإخلاص للمنظمة، العدالة فى معاملتهم من حيث منح المكافآت والعلاوات وإيقاع العقوبات، توفر برامج الأمن والسلامة والضمان الاجتماعي والصحي .

**أهمية إدارة الموارد البشرية:**

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فى المنظمات فى تحسينها وجمعها للنظم الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية وتوجيهها التوجيه السليم والتوظيف الفعال لخدمة أهداف المنظمة، وتتبع

كذلك أهمية إدارة الموارد البشرية من دور الفرد داخل المنظمة من خلال المهام والأدوار التي يقوم بها، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتوظيف هذه الطاقات وتوجيهها في خدمة ومصصلحة المنظمة للوصول للأهداف المرجوة (الكلاذ، ٢٠١١).

وقد أصبحت إدارة المواد البشرية من الوظائف الرئيسية والحيوية في كل منظمة، وقد كانت تعتبر في الماضي وظيفة استشارية ومساندة فقط، وقد فرض هذه التحول في أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية في ظل التحول المعرفي والثورة المعلوماتية والتطور التكنولوجي والتحول نحو المنظمات المعرفية، والتجديدات الكبيرة في الفكر الإداري الخاص بالتعامل مع الموارد البشرية، حيث أصبحت الموارد البشرية أهم موارد المنظمة وموجوداتها (حريم، ٢٠١٤، ص ٣٥٠).

ويذكر كورتل (٢٠١٢) بأن التطورات العلمية المتسارعة وتسارع عمليات الابتكار الحديثة في شتى المجالات وارتفاع مستوى التعليم واشتداد وتيرة التنافسية بين المنظمات المختلفة، ساهم في تغيير النظرة الإدارية للموارد البشرية وبداية التحول باعتبار الموارد البشرية المصدر الأساسي للقدرة التنافسية وأكثر الأصول أهمية وخطورة في المنظمة، الأمر الذي أعاد نظر الإدارة في استراتيجيات التعامل مع الموارد البشرية في المنظمة تتناسب والدور الحيوي الذي تقوم به.

ويشير عقيلي (٢٠٠٩، ص ١٣) بأن "المختصين الآن في مجال الإدارة بوجه عام والموارد البشرية بشكل خاص، يؤكدون على مسألة هامة تعتبر نقطة تحول في عمل إدارة الموارد البشرية وهي، أنه لم يعد ينظر إلى ما ينفق على النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية على أنها تكلفة دون عائد، بل ينظر إلى هذا الإنفاق على أنه استثمار له عائد، وأصبحت الموارد البشرية أحد أصول وموجودات المنظمة له قيمة تفوق قيمة الأصول الأخرى المادية، يجب استثماره بشكل فعال، ليحقق المنفعة والفائدة والقيمة المضافة للمنظمة، فالإنفاق عليه ليس إنفاقاً أو تكلفة متغيرة، بل إنفاقاً استثمارياً".

وبناء على ما سبق فإن إدارة الموارد البشرية أصبحت في الوقت الحالي عملية في غاية الأهمية نظراً للتغيرات المتسارعة والتي يجب على الجميع مواكبتها من خلال التدريب والتعلم المستمر فهي تعد مؤشراً على استمرار المنظمة وقدرتها على المنافسة.

#### وظائف إدارة الموارد البشرية:

تعتبر وظيفة إدارة الموارد البشرية وظيفه حيوية كونها مجموعة أنشطة متكاملة و مترابطة تسعى لتوفير القوى العاملة للمنظمة حسب احتياجاتها وتحفيزها للعمل والمحافظة عليها وتنميتها (حريم، ٢٠١٤، ص ٣٥١).

ويذكر القحطاني (٢٠١٢م) بأن وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمات المختلفة تشمل: تحليل وتوصيف الوظائف، بهدف تحديد شروط شغل الوظيفة ومهاراتها وقدراتها المطلوبة والخبرات المناسبة لها وعلاقتها بالوظائف الأخرى، تخطيط الموارد البشرية، من خلال معرفة احتياجات المنظمة بالعدد والزمن النوعية المناسبة في الوقت المناسب في الحاضر والمستقبل، الاستقطاب والاختيار، ويكون الاستقطاب من داخل وخارج المنظمة، واختيار أفضلهم بالفاصلة والاختبارات وغيرها من وسائل الاختيار، ومن ثم تعيينهم، تنمية وتدريب الموارد البشرية، وهي وظيفة هامة وأساسية تشمل جميع الموظفين الجدد والقدامى، من خلال اكساب الجدد المهارات والخبرات المطلوبة، وتطوير وتنمية قدرات الموظفين القدامى، تقييم أداء العاملين، وذلك من خلال تقييم دوري ومستمر لمعرفة قدرتهم بالقيام بأعباء ومتطلبات الوظيفة، وعرفة قدراتهم الحالية والمستقبلية، الأجور والحوافز، من خلال تصميم نظام عادل للأجور والحوافز، يساهم في تحقيق الأمان الوظيفي للعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويسهم في زيادة انتاجيتهم وولائهم للمنظمة، النقل والترقية، وظيفة هامة تساهم في استقرار وبقاء الكفاءات البشرية المميزة في المنظمة، لذلك يجب أداءها بمستوى عال من كفاءة، الصيانة البشرية، من خلال تنفيذ برامج الصيانة البشرية بهدف

تطوير وتحسين بيئة العمل المادية والاجتماعية والصحية والنفسية، وتوفير الأمن والسلامة للعاملين.

### مفهوم إدارة الموارد البشرية فى المنظمات التعليمية:

تسعى المنظمات لتحقيق أهدافها وتطلعاتها، وتدرک بأنه لا سبيل لذلك إلا من خلال تنسيق وتوحيد جهد مواردها البشرية نحو تحقيق تلك الأهداف بكفاءة وفاعلية، والمنظمات التعليمية ليست بمعزل من ذلك بل هي معنية بدرجة كبيرة بذلك، فالسعي الحثيث للاهتمام بإدارة الموارد البشرية نابع من أهمية المورد البشري باعتباره أثمن وأهم موارد المنظمة، والتعليم هو اللبنة الأساسية لتطور ونهوض الأمم.

ولا اختلاف بين مفهوم إدارة الموارد البشرية فى المنظمات التعليمية، عن مفهومها فى المنظمات الأخرى، فقد عرف الجرايدة (٢٠١٢) إدارة الموارد البشرية فى المنظمات التعليمية بأنها: نشاط إداري يعنى بالاستخدام الفاعل للموارد البشرية، ورسم السياسات ووضع البرامج وتحديد الإجراءات المتعلقة بها وما يتضمنه ذلك من عمليات الاستقطاب والاختيار والتدريب والتحفيز وإدارة الأفراد.

وبناء على ما سبق يرى الباحث أن إدارة الموارد البشرية فى المنظمات التعليمية هي الاستغلال الأمثل لطاقت وقدرات وإمكانات العاملين بالمؤسسة بتهيئة المناخ الملائم وتوظيف أليات ونظم للتدريب والتعلم المستمر.

### مقومات نجاح إدارة الموارد البشرية فى المنظمات التعليمية:

أصبح العمل الجماعي هو شعار المنظمات الناجحة باختلاف أنشطتها، حيث يذكر هاس ومورتنسين (٢٠١٦، ص٥٩) بأن العمل الناجح هو الذي يعتمد على مجموعة جوهرية هي أساس لنجاح العمل فى المنظمة، والمنظمات التعليمية مثلها مثل بقية المنظمات يجب عليها تهيئة المناخ فى المنظمة للوصول للأداء العالى وذلك من خلال:

- الاتجاه المقنع، وذلك من خلال تفاعل الأفراد ومشاركتهم فى صياغة الأهداف حتى يتفاعل الجميع لتحقيقها، ويكون لتحقيقها تبعات ترجع لهم من خلال التقدير المعنوي والمكافآت والترقيات.
- البنية القوية، حيث تحتاج المنظمة لعدد كافي من الأفراد الذين لديهم رصيد عالى من المهارات، وليس ضروريا أن يلم الفرد بمهارات متنوعة، بل تنوع المهارات بين الأفراد وتنوع الخبرات يساعد فى بناء فريق عمل أكثر قوة وإبداع.
- السياق الداعم، ويقصد به اتباع نظام للمكافآت يعزز الأداء الجيد، ونظام معلومات حديث ومتطور يتيح الوصول للبيانات ببسر وسهولة وأمان، وكذلك الاعتماد على التدريب المستمر، والاهتمام ببيئة العمل.

• العقلية المشتركة، وذلك من خلال تطوير عقلية مشتركة بين الأفراد، تقوم على تعزيز الهوية المشتركة والفهم المشترك لأهداف المنظمة وتوجهاتها، وهذا شيء مهم فى المنظمات التعليمية التي تتميز عن غيرها بكثرة أفرادها والتباعد الجغرافي للمنظمات التابعة لها، وهذا ما يحتم على المنظمة تطوير نظام سريع للمعلومات وقبله عقلية مشتركة تشعر بالتقدير لمساهماتها تجاه تحقيق أهداف المنظمة.

ويذكر عقيلي (٢٠٠٩) بأن العمل فى إدارة الموارد البشرية عمل لها طابع التخصص والاحتراف، لا يقوم به إلا المختصون فى الدول المتقدمة والمتطورة لإيمانهم بأن أهم عناصر العمل والإنتاج فى منظماتهم هو العنصر البشري، وقامت هذه الدول بتعزيز وتقوية دور إدارة الموارد البشرية خاصة فى ظل العولمة والمنافسة العالمية التي تواجهها منظماتها المختلفة، وأصبح موضوع إدارة المورد البشري تخصص قائم بذاته فى الجامعات بمختلف أنحاء العالم وحقل من حقول المعرفة الإدارية، وتختلف تلك النظرة فى البلدان النامية من ناحية الإيمان بمدى أهمية العنصر البشري فى العمل، وعدم الاعتماد على الأفراد المختصين فى العمل فى هذا المجال.



ويشير المهدي وآخرون (٢٠١٥، ص ٤٤) إلى أن مقومات نجاح إدارة الموارد البشرية في التعليم، مرتبط بتوافر وتفاعل ثلاث عوامل أساسية:

١- قيادة مؤسسة داعمة للنجاح، حيث تساعد تلك القيادة إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح من خلال تجاوبها مع حاجات ومستلزمات الموارد البشرية، وكذلك من خلال إعطاء أفرادها فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات في كافة المستويات بالمؤسسة، وكذلك من خلال وجود جهاز مراقبة دقيق يشمل المديرين والأفراد معتمداً على المعلومات الإدارية كهزمة وصل بين مقاييس الأداء والسلوك، وكذلك من خلال قيادة مواكبة للتحديات الحاضرة والمستقبلية.

٢- مديرون ناجحون، المعرفة الكمية والنوعية في آن واحد من الأمور الأساسية في عمل مديري الموارد البشرية، فالمعرفة الكمية تعنى بالعموميات والتي تعبر عن الوظائف الموجودة المراتب الخاصة بها، وشروط شغل تلك الوظائف، والمعرفة النوعية فيقصد بها نوع تلك الوظائف ونوعية الأفراد القادرين على شغلها وقدرتهم على المساهمة في تحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة.

٣- أفراد ناجحون، حيث تستطيع المنظمات تكوين الأفراد الناجحين من خلال (التدريب، التطوير، التحفيز)، وإما بالبحث عن الأفراد الأكفاء واستقطابهم للمنظمة، ومن خلال تركيز إدارة الموارد البشرية على المقدر والحافز تستطيع من خلالها مساعدة الأفراد على النجاح، فالمقدرة تساعدهم على تقبل العمل والنجاح فيه من خلال (الاختيار، التدريب، التصميم الوظيفي، التوظيف) حيث تساهم تلك العملية بتحقيق التناغم بين قدرات الأفراد ومتطلبات الوظائف، أما الحافز فيساعد الأفراد للقيام بالأداء المطلوب منه من خلال (الحوافز) ومن ثم الوصول لفاعلية المطلوبة.

بناء على ما سبق يرى الباحث أن مقومات نجاح إدارة الموارد البشرية في المنظمات التعليمية يتطلب تهيئة المناخ في المنظمة للوصول للأداء العالي من خلال تفاعل الأفراد ومشاركتهم في صياغة الأهداف واتباع نظام للمكافآت تطوير عقلية مشتركة بين الأفراد والاهتمام بالموظفين وتحقيق قيادة مؤسسة داعمة للنجاح من خلال (التدريب، التطوير، التحفيز)، والبحث عن الأفراد الأكفاء واستقطابهم للمنظمة.

#### الدراسات السابقة والتعليق عليها:

١- دراسة الحويلة (٢٠٠٦) هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تقديرات القادة التربويين في وزارة التربية في دولة الكويت، لدرجة فاعلية إدارة الموارد البشرية فيها. واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من القادة التربويين في وزارة التربية، وعددهم (٢٠٨) قائد تربوي. وكانت أهم نتائج الدراسة أن درجة فاعلية مجال تقويم المجال الوظيفي كانت في المرتبة الأولى، يليها مجال تطوير وتنمية الموارد البشرية، ثم مجال تخطيط الموارد البشرية. وعلى ضوء نتائج الدراسة، أوصى الباحث الإدارة العليا في وزارة التربية الكويتية بالاهتمام بشكل أكبر- بأنشطة إدارة الموارد البشرية في الوزارة، مثل: التدريب والتخطيط وتقويم الأداء، الاستقطاب، الاختيار، التعيين، الرواتب، ونظام الحوافز، ويتم ربطها بالعمل والاجتهاد ودرجة الإنتاجية، وإعادة هيكلة الرواتب في الخدمة المدنية.

٢- دراسة الضمور (٢٠٠٨) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية والبالغ عددها (٢٣) وزارة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين في إدارة الموارد البشرية بلغت (١٦٦) موظف وهو ما يشكل ٥٠% من مجتمع الدراسة، وكانت أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة، أن هناك علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة احصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات.

٣- دراسة الغامدي (٢٠٠٩) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي، والكشف عن جوانب القوة والضعف في وظائف إدارة

الموارد البشرية، ومعرفة أبرز معوقات عمل إدارة الموارد البشرية في الوزارة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الإداريين في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، وتكونت عينة الدراسة من (١١٨) قائداً إدارياً، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. وكانت أهم نتائج الدراسة: إن هناك مستوىً متوسطاً من الفعالية لجميع مجالات الدراسة ولإدارة الموارد البشرية ككل في وزارة التعليم العالي، وهناك مستوىً مرتفع من الإعاقة لإدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي. وذلك يعود إلى: العوامل المركزية الإدارية، وضعف مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، وقلة عدد المختصين في مجال التخطيط للموارد البشرية، وضعف الحوافز المادية الجاذبة للموظفين للعمل في الوزارة، وتدخّل المحسوبيات في عمليات التوظيف. وأوصى الباحث بزيادة اهتمام الإدارة العليا بوزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، بممارسة وظائف وأنشطة الموارد البشرية، وربط الحوافز والمكافآت بتقييم أداء الموظفين.

٤- دراسة كونستيل، ودوبيس، ودوبيس (Kunstel, Dubois, Dubois, 2010) هدفت إلى التعرف على فعالية الموارد البشرية في جامعة "كنت" في تميز الجامعة من حيث: (الأداء، والتوظيف، والتدريب). وقام الباحثون بأخذ عينة عشوائية مكونة من (757) موظفاً وموظفة، يعلمون في قسم الموارد البشرية. واستخدم الباحثون المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، عن طريق توزيع الاستبانات لجميع البيانات من موظفي وموظفات عينة الدراسة. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن موظفي الموارد البشرية على درجة جيدة من التواصل والتعاون، وأن قسم الموارد البشرية يساهم في تحقيق التميز للجامعة ضمن التوقعات والمقاييس العالمية. وأوصت الدراسة ببذل مزيد من الجهود في تقديم الدورات؛ لتطوير مهارات العاملين في قسم الموارد البشرية لجامعة ولاية كنت؛ لتطبيق مهمات واستراتيجيات الهيكل التنظيمي داخل الجامعة وخارجها.

٥- دراسة اليعقوبي (٢٠١١) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع فاعلية تخطيط الموارد البشرية في النظام التربوي بسلطنة عمان، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (٤٢٠) إدارياً وتربوياً في مختلف مناطق السلطنة، وكانت أهم نتائج الدراسة، أن هناك أهمية كبيرة لإعداد استراتيجيات للموارد البشرية، وأهمية فاعلية تخطيط الموارد البشرية، وأن ضعف مستوى المشاركة عند موظفي الوزارة في صياغة أهداف وخطط الموارد البشرية من أهم العوائق التي تحد من فاعلية تخطيط الموارد البشرية.

٦- دراسة الجرايدة (٢٠١٢) هدفت هذه الدراسة إلى تطوير أداة قياس موضوعية لقياس درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام في الأردن، والتحقق من صدقها وقابلية تحقيقها. وتم تطبيق المقياس الذي تضمن (٧٠) معياراً على جميع رؤساء أقسام شؤون الموظفين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، والبالغ عددهم (٣٥)، وكذلك على الموظفين المختصين في هذه الأقسام وعددهم (١٠٠) موظف. وقد أشارت نتائج الدراسة، في ضوء دلالات الصدق والثبات لأداة قياس فاعلية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام، إلى أن الأداة موثوق بها، ويمكن استخدامها للتعرف على مواطن الضعف والقوة في تلك النظم. وفي ضوء نتائج الدراسة، أوصى الباحث بالإفادة من المقياس في تقييم فاعلية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية.

٧- دراسة الغامدي (٢٠١٣) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالتطبيق على مدارس البنين بالمدينة المنورة، والكشف عن الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً للوظيفة والمستوى التعليمي والخبرة العملية في مجال التعليم والدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية، والتعرف على مقترحات أفراد العينة؛ لرفع جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية

في المدارس الثانوية والمتوسطة للبنين في المدينة المنورة. واستخدم الباحث المنهج الوصف المسحي، وتكونت عينة دراسته من (١٤٨) مديراً من المجتمع الأصلي للدراسة. وكان من أهم النتائج: إن أفراد عينة الدراسة ترى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بلغت (٠,٠١٦) بالنسبة لدرجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية بالمدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة، تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وفي ضوء النتائج، أوصى الباحث أن تتجاوب المدارس مع ما يتوقعه المجتمع منها، وأن تعمل المدارس مع الجهات المسؤولة على تعيين ذوي الكفاءة، مع توفير الأمان الوظيفي لهم، مع وجود نظام واضح ومحدد لتقييم جميع العاملين بالمدرسة، وانقاء مديري المدارس بعناية تعتمد على مجموعة من الأسس.

٨- دراسة السالم (٢٠١٥) هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع التميز التنظيمي لوظائف إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، والوقوف على المعوقات التي تواجه وظائف إدارة الموارد البشرية في تلك الإدارات، والتعرف على الآليات المقترحة لتحقيق التميز التنظيمي، ودراسة النماذج العالمية للتميز التنظيمي التي يمكن الاستفادة منها في تقديم النموذج المقترح. كما هدفت إلى التعرف على معايير نموذج التميز التنظيمي المناسب، وبناء نموذج مقترح للتميز التنظيمي لوظائف إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الوثائقي، والمنهج الوصفي المسحي، معتمدة على الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من (٤٠٠) فرد، يمثلون مديري إدارات التعليم في المملكة، ومساعديهم، ومديري إدارات العموم، ومديري إدارات شؤون الموظفين في إدارات العموم. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن معايير التميز التنظيمي تتم بدرجة متوسطة، وأكثر هذه المعايير استخداماً: معيار العمليات، ويأتي معيار الموارد البشرية في المرتبة الرابعة، وأن أكثر المعايير مناسبة لتحقيق التميز التنظيمي- معيار إدارة المعرفة، يليه معيار الموارد البشرية. وعلى ضوء نتائج الدراسة، قدمت الباحثة نموذجاً مقترحاً للتميز التنظيمي لوظائف إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم، يتكون من (٦) معايير رئيسة، وهي: الاستراتيجية، القيادة، الموارد البشرية، العمليات، إدارة المعرفة، قياس وتقويم نتائج الأداء.

٩- دراسة الشهراني (٢٠١٥) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة عمليات إدارة الموارد البشرية في المجالات التالية: (التخطيط والاستقطاب والتحفيز) بالإدارة العامة للتعليم في منطقة عسير، والكشف عن دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث، تعزى لاختلاف متغيرات البحث (المؤهل التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة)، ومحاولة الوصول إلى تصور مقترح لتطوير عمليات إدارة الموارد البشرية في مجالات التخطيط والاستقطاب والتحفيز. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين ووكلائهم في أقسام الإدارة العامة للتعليم، في منطقة عسير والمكاتب التابعة لها. وتوصل الباحث لمجموعة من النتائج، منها: إن واقع عملية التخطيط والاستقطاب ممارسة بدرجة متوسطة، وأن هناك ضعفاً فيما يتعلق بعملية التحفيز. وانتهى البحث بتقديم تصور مقترح لتطوير عمليات إدارة الموارد البشرية بالإدارة العامة للتعليم في منطقة عسير.

١٠- دراسة الخثلان (٢٠١٥) هدفت إلى التعرف على دور تكنولوجيا الأداء البشري في تطوير الأداء بالجامعات السعودية، ودراسة واقع الأداء للموارد البشرية بجامعة سلمان بن عبدالعزيز، واقتراح نموذج لتكنولوجيا الأداء البشري يمكن تطبيقه بالجامعة، واقتراح استراتيجية لتطوير إدارة الموارد البشرية في الجامعة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتم اتخاذ جامعة سلمان بن عبدالعزيز (كدراسة حالة) وتكون مجتمع الدراسة من (٦٧٧) موظفاً وموظفة، يمثلون العاملين بإدارة شؤون الموظفين بكلية الجامعة وعماداتها. وكانت أهم نتائج الدراسة

وجود قصور في جميع أبعاد الدراسة (الاستقطاب، التأهيل، التوظيف، التدريب أثناء العمل، إجراءات العمل، والحوافز) وحاجة إدارة الموارد البشرية بالجامعة إلى إجراءات تطويرية للتغلب على جوانب القصور فيها، وتوصلت الدراسة لاستراتيجية مقترحة لتطوير إدارة الموارد البشرية في الجامعة وفق نموذج تكنولوجيا الأداء البشري، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات وفق تكنولوجيا الأداء البشري للتغلب على مشكلاتها.

يتضح من العرض السابق أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تحتل اهتمام العاملين بالإدارة الحديثة وأن الدراسة الحالية تناولت إدارة الموارد البشرية في النظام التعليمي، في ( تحليل الوظائف وتخطيطها، الاستقطاب والاختيار، التدريب، التحفيز، التقييم) وقد أفادت الدراسات السابقة الدراسة الحالية في تحديد الإطار النظري وبناء أداة الدراسة وفي تفسير النتائج.

#### إجراءات الدراسة:

##### • منهج الدراسة:

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي باعتباره أحد الطرق العلمية لجمع المعلومات

##### • مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع رؤساء الأقسام والمشرفين التربويين في إدارة التعليم بالخرج للفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ١٤٣٨ هـ - ١٤٣٩ هـ والبالغ عددهم (١٣٠) مشرفاً ورئيس قسم.

##### • عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (١٠٢) من المشرفين ورؤساء الأقسام بنسبة ٧٨,٥ % من المجتمع خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ١٤٣٨ هـ - ١٤٣٩ هـ.

##### أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في استبانة من إعداد الباحث وفيما يلي وصفا لأداة الدراسة وطرق

تقنيها:

#### ١. تحديد الهدف من الأداة:

هدفت الأداة إلى التعرف على واقع التعامل مع الموارد البشرية ومعوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمشرفين التربويين في إدارة التعليم بالخرج.

#### ٢. مراجعة الأدبيات السابقة:

قام الباحث بالاطلاع على الأطر النظرية وبعض الدراسات السابقة التي تعلق بموضوع الدراسة ومنها، الحويلة(٢٠٠٦)، الضمور(٢٠٠٨)، الغامدي(٢٠٠٩)، اليعقوبي(٢٠١١)، الجرايدة (٢٠١٢)، الغامدي(٢٠١٣)، السالم(٢٠١٥)، الشهراني(٢٠١٥)، للاستفادة منها في بناء الأداة.

#### ٣. تحديد مجالات إدارة الموارد البشرية:

في ضوء ما تم الاطلاع عليه من أدبيات فقد تم تحديد مجالات إدارة الموارد البشرية التالية: توصيف وتحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، تدريب وتنمية الموارد البشرية، تقييم أداء العاملين، الأجور والحوافز، ثم المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الموارد البشرية

#### ٤. صياغة مفردات الاستبانة:

تم وضع مجموعة من العبارات التي تقيس واقع التعامل مع الموارد البشرية ومعوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية بلغت في الصورة الأولية (٧٣) عبارة .

## ٥. وضع مفتاح تصحيح الاستبانة

تم اعتماد تدريج ليكرت الخماسي للإجابة عن الاستبانة بحيث يكون أمام كل عبارة البدائل (عالية جدا - عالية - متوسطة - منخفضة - منخفضة جدا) ويرصد لها عند التصحيح الدرجات من (٥ - ١).

## ٦. التحقق من صدق الاستبانة:

استخدم الباحث طريقتين للتحقق من صدق الأداة ، وكانت كالتالي:

## ١- صدق المحكمين:

تم عرض الأداة في صورتها الأولية على مجموعة من ( ١١ ) من أعضاء هيئة التدريس لأخذ آرائهم في: مدى وضوح العبارات، مدى انتماء العبارة للمحور الذي أدرجت ضمنه، مدى أهمية العبارة للمحور الذي تنتمي له، حذف أو إضافة أو تعديل ما يروونه مناسباً، وقد تفضل المحكمون بتقديم العديد من التعديلات تمثلت في تعديل في البيانات الشخصية للمستجيب، تعديل الصياغة اللغوية لبعض العبارات، وحذف بعض العبارات وإضافة بعض العبارات وفي ضوء آراء المحكمين، تم تعديل الاستبانة لتصبح الاستبانة في صورتها النهائية وتتكون من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول: ويشمل البيانات الأولية (المؤهل، الوظيفة، سنوات الخبرة)، الجزء الثاني: محاور الاستبانة، ويتضمن (٥٣) عبارة، المحور الثاني: معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية (إدارة التعليم بالخرج أنموذجاً). ويشمل العبارات من (١ - ١٧).

## ٢- صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه بكل محور وكذلك معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد والدرجة الكلية للمحور وذلك على عينة بلغت (٣٥) من المشرفين ورؤساء الأقسام وجاءت النتائج كما بالجدول التالية:

## أولاً: محور واقع إدارات الموارد البشرية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية

جدول (١) قيم معاملات الارتباط بين درجة المفردة والدرجة الكلية لمحور واقع إدارات الموارد

البشرية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية

الأجور والحوافز		تقييم اداء العاملين		تدريب وتنمية الموارد البشرية		الاستقطاب		تخطيط الموارد البشرية		توصيف وتحليل الوظائف	
م	م	م	م	م	م	م	م	م	م	م	م
١	٠,٥٢**	٩	٠,٤٩**	١٥	٠,٥٦**	٢٠	٠,٥٩**	٢٦	٠,٤٦**	٣٢	٠,٤٥**
٢	٠,٤٩**	١٠	٠,٥٦**	١٦	٠,٥٨**	٢١	٠,٤٨**	٢٧	٠,٥٥**	٣٣	٠,٥٦**
٣	٠,٥٢**	١١	٠,٤٩**	١٧	٠,٣٩*	٢٢	٠,٣٦*	٢٨	٠,٥٥**	٣٤	٠,٣٩*
٤	٠,٤٨**	١٢	٠,٥١**	١٨	٠,٣٥*	٢٣	٠,٤٨**	٢٩	٠,٤٦**	٣٥	٠,٥٨**
٥	٠,٥٢**	١٣	٠,٤٧**	١٩	٠,٤٤**	٢٤	٠,٥٤**	٣٠	٠,٥٢**	٣٦	٠,٥٦**
٦	٠,٥٦**	١٤	٠,٤٩**	-	-	٢٥	٠,٣٧*	٣١	٠,٥٦**	-	-
٧	٠,٥٨**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
٨	٠,٣٦*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

\*\* القيمة دالة عند ٠,٠١ & \* القيمة دالة عند ٠,٠٥

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين درجة المفردة والدرجة الكلية لمحور واقع إدارات الموارد البشرية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية دالة عند

مستوى ٠,٠١ & ٠,٠٥ مما يدل على أن المفردات تقيس ما يقيسه البعد أي يوجد اتساق داخلي، وهو مؤشر على الصدق.

جدول (٢) قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد والدرجة الكلية لمحور واقع إدارات الموارد البشرية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية

م	البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	توصيف وتحليل الوظائف	٠,٨٢	٠,٠١
٢	تخطيط الموارد البشرية	٠,٨٠	٠,٠١
٣	الاستقطاب	٠,٧٢	٠,٠١
٤	تدريب وتنمية الموارد البشرية	٠,٧٦	٠,٠١
٥	تقييم أداء العاملين	٠,٦٧	٠,٠١
٦	الأجور والحوافز	٠,٥٩	٠,٠١

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد والدرجة الكلية لمحور واقع إدارات الموارد البشرية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية دالة عند مستوى ٠,٠١ وهذا يعني أن الأبعاد تقيس ما يقيسه المحور أي يوجد اتساق داخلي وهو مؤشر على الصدق.

**ثانياً: محور معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية**

جدول (٣) قيم معاملات الارتباط بين درجة المفردة والدرجة الكلية لمحور معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	**٠,٥٦	٧	**٠,٥٤	١٣	**٠,٥٨
٢	**٠,٥١	٨	*٠,٤٢	١٤	**٠,٦٢
٣	**٠,٤٩	٩	**٠,٤٥	١٥	**٠,٥٥
٤	**٠,٥٥	١٠	**٠,٥١	١٦	*٠,٣٧
٥	**٠,٦١	١١	*٠,٤٢	١٧	**٠,٤٨
٦	**٠,٥٧	١٢	*٠,٣٧	-	-

\*\* القيمة دالة عند ٠,٠١ & \* القيمة دالة عند ٠,٠٥ -

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين درجة المفردة والدرجة الكلية لمحور معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية دالة عند مستوى ٠,٠١ & ٠,٠٥ مما يدل على أن المفردات تقيس ما يقيسه المحور أي يوجد اتساق داخلي، وهو مؤشر على الصدق.

**الثبات:**

تم التحقق من ثبات الاستبانة للأبعاد والمحاور باستخدام معادلة ألفا كرونباخ وجاءت النتائج كما بجدول (٤) التالي:

جدول (٤) قيم معاملات الثبات للاستبانة

المحور	البعد	معامل الثبات
واقع إدارات الموارد البشرية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية	توصيف وتحليل الوظائف	٠,٨١
	تخطيط الموارد البشرية	٠,٧٣
	الاستقطاب	٠,٦٩
	تدريب وتنمية الموارد البشرية	٠,٧١
	تقييم أداء العاملين	٠,٦٨

٠,٧٤	الأجور والحوافز	
٠,٨٣	المحور كاملا	
٠,٨٠	معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية	

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات للاستبانة تراوحت بين ٠,٦٨ - ٠,٨٣ لمحور واقع إدارات الموارد البشرية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية وبلغ ٠,٨٠ لمحور معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية وهي قيم ثبات عالية وفقا لما ذكره ( عودة، ٢٠٠٢، ٣٦٦) حيث ذكر أن قيم معاملات الثبات التي تزيد عن ٠,٧ تعد قيم ثبات عالية، مما يشير لتمتع الاستبانة بدرجة مقبولة من الثبات. من العرض السابق يتضح أن الاستبانة تتمتع بدرجة مقبولة من الصدق والثبات تبرر استخدامها في الدراسة الحالية.

#### طريقة تصحيح الاستبانة وتقدير الدرجات:

نظرا لأن الاستبانة اعتمدت على مقياس ليكرت الخماسي (عالية جدا - عالية - متوسطة - منخفضة - منخفضة جدا) ويرصد لها عند التصحيح الدرجات من (٥ - ١) فقد تم تحديد فئات الاستجابة وفقا للجدول التالي.

جدول (٥) الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	طول الخلية (المتوسط الحسابي)	
	من	إلى
عالية جدا	٤,٢٠	٥
عالية	٣,٤٠	أقل من ٤,٢٠
متوسطة	٢,٦٠	أقل من ٣,٤٠
منخفضة	١,٨٠	أقل من ٢,٦٠
منخفضة جدا	١	أقل من ١,٨٠

#### نتائج البحث:

##### عرض وتحليل نتائج السؤال الأول:

ينص السؤال الأول على: ما واقع التعامل مع الموارد البشرية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية (إدارة التعليم بالخرج أنموذجا) من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمشرفين التربويين في إدارة التعليم بالخرج؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسط والانحراف المعياري وتحديد درجة موافقة أفراد العينة على توافر عبارات كل بعد وفقا للمعيار السابق تحديده بالفصل الثالث وترتيب العبارات وفقا لذلك وجاءت النتائج وفقا للجدول التالي:

##### أولا: توصيف وتحليل الوظائف

جدول (٦) قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة توافر مؤشرات بعد توصيف وتحليل الوظائف

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
٧٧	يستطيع كل موظف الحصول بسهولة على واجبات ومهام وظيفته.	٣,٢٤	٠,٨٨	متوسطة	١
٤٤	يتم تحديد مهام كل وظيفة.	٣,٢٤	٠,٨٥	متوسطة	٢
٦٦	تحدد أنشطة كل وظيفة بوضوح.	٣,١٧	٠,٨٦	متوسطة	٣
٥٥	تحدد واجبات كل وظيفة بشكل واضح.	٣,١٢	٠,٩٤	متوسطة	٤

١١	يتم تطوير التشريعات واللوائح باستمرار لخدمة أهداف إدارة التعليم.	٢,٩٥	١,٠٥	متوسطة	٥
٢٢	يستند تحليل الوظائف على معلومات دقيقة.	٢,٨٢	١,٠١	متوسطة	٦
٨٨	يستفاد من نتائج تصميم وتحليل العمل في تطوير الوظائف.	٢,٥٩	٠,٨٧	منخفضة	٧
٣٣	يشارك الموظفون في تحليل العمل المتعلق بوظائفهم.	٢,٥٧	٠,٨٦	منخفضة	٨
البعد كاملا		٢,٩٦	٠,٢٨	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق أن درجة توافر مؤشرات بعد توصيف وتحليل الوظائف تراوحت بين درجة متوسطة وبدرجة منخفضة كما بلغ المتوسط العام لهذا البعد (٢,٩٦) مما يشير لدرجة توافر متوسطة على مجمل البعد وجاءت العبارة (يستطيع كل موظف الحصول بسهولة على واجبات ومهام وظيفته) في الترتيب الأول من حيث درجة التوافر بينما جاءت العبارة (يشارك الموظفون في تحليل العمل المتعلق بوظائفهم) في الترتيب الأخير من حيث درجة التوافر. وتشير هذه النتيجة إلى أن عملية توصيف وتحليل الوظائف تتم بدرجة متوسطة أو منخفضة فالموظف بدرجة متوسطة يمكنه الحصول على واجبات ومهام وظيفته، ويتم تحديد مهام كل وظيفة، وأنشطة كل وظيفة، وواجبات كل وظيفة، وتطوير التشريعات واللوائح، كل ذلك بدرجة متوسطة، ولا يستفاد من نتائج تصميم وتحليل العمل في تطوير الوظائف، ولا يشارك الموظفون في تحليل العمل المتعلق بوظائفهم، ويمكن رد ذلك إلى حداثة عمل إدارة الموارد البشرية وقلة التدريب للعاملين فيها وقلة وجود خطة تحكم عملها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الغامدي (٢٠٠٩) التي كان أهم نتائجها أن هناك مستوىً متوسطاً من الفعالية لجميع مجالات الدراسة ولإدارة الموارد البشرية ككل في وزارة التعليم العالي، ودراسة السالم (٢٠١٥) بهدف تشخيص واقع التميز التنظيمي لوظائف إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، وتوصلت إلى أن معايير التميز التنظيمي لوظائف إدارة الموارد البشرية تتم بدرجة متوسطة.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الغامدي (٢٠١٣) التي هدفت إلى تعرف درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالتطبيق على مدارس البنين بالمدينة المنورة، وتوصلت إلى أن درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية بالمدارس المتوسطة والثانوية كبيرة، ويمكن رد هذا الاختلاف إلى اختلاف عينة الدراسة من القادة الذين يحكمون على أنفسهم.

### ثانياً: تخطيط الموارد البشرية

جدول (٧) قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة توافر مؤشرات بعد تخطيط الموارد البشرية

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١٢	تبنى إدارة الموارد البشرية في إدارة التعليم خططها تماشياً مع خطط الوزارة.	٣,١٨	١,٠٧	متوسطة	١
١١	يتوفر في إدارة التعليم أنظمة معلومات حديثة.	٣,٠٩	٠,٩٥	متوسطة	٢
١٠	يوجد خطة معتمدة لإدارة الموارد البشرية في إدارة التعليم.	٢,٩٧	١,٠١	متوسطة	٣
٩	توجد استراتيجيات واضحة لإدارة الموارد البشرية في إدارة التعليم	٢,٨٤	٠,٩٦	متوسطة	٤



١٣	تسهل إدارة الموارد البشرية في إدارة التعليم في تحقيق أهداف العاملين لزيادة فاعليتهم.	٢,٧٨	١,٠٤	متوسطة	٥
١٤	تشارك مختلف الأقسام بإدارة التعليم في تخطيط الموارد البشرية.	٢,٥٩	٠,٩٩	منخفضة	٦
البعد كاملاً		٢,٩١	٠,٢٢	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق أن درجة توافر مؤشرات بعد تخطيط الموارد البشرية تراوحت بين بدرجة متوسطة وبدرجة منخفضة كما بلغ المتوسط العام لهذا البعد (٢,٩١) مما يشير لدرجة توافر متوسطة على مجمل البعد وجاءت العبارة (تبني إدارة الموارد البشرية في إدارة التعليم خططها تماشياً مع خطط الوزارة) في الترتيب الأول من حيث درجة التوافر بينما جاءت العبارة (تشارك مختلف الأقسام بإدارة التعليم في تخطيط الموارد البشرية) في الترتيب الأخير من حيث درجة التوافر.

وتشير هذه النتيجة أن عملية تخطيط الموارد البشرية تتم بدرجة متوسطة أو منخفضة فبدرجة متوسطة تبني إدارة الموارد البشرية خططها تماشياً مع خطط الوزارة، أو يتوفر في إدارة التعليم أنظمة معلومات حديثة، أو يوجد خطة معتمدة لإدارة الموارد البشرية في إدارة التعليم، أو توجد استراتيجيات واضحة لإدارة الموارد البشرية في إدارة التعليم، أو تساهم إدارة الموارد البشرية في إدارة التعليم في تحقيق أهداف العاملين لزيادة فاعليتهم وبدرجة منخفضة تشارك مختلف الأقسام بإدارة التعليم في تخطيط الموارد البشرية، ويمكن رد ذلك إلى أن عملية التخطيط عملية تحتاج لدراسة بخططها وعمل دراسات قبلية ووعي بخطة الوزارة ووضع خطط استراتيجية وخطط تشغيلية وكل هذه الأشياء تحتاج إلى أفراد مدربين ومؤهلين لممارسة هذا العمل.

وإلى هذه النتيجة توصلت دراسة الغامدي (٢٠٠٩) إلى أن هناك مستوىً متوسطاً من الفعالية لجميع مجالات الدراسة ولإدارة الموارد البشرية ككل في وزارة التعليم العالي، ودراسة السالم (٢٠١٥) التي توصلت إلى أن معايير التميز التنظيمي لوظائف إدارة الموارد البشرية تتم بدرجة متوسطة ودراسة الشهراني (٢٠١٥) التي هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة عمليات إدارة الموارد البشرية في المجالات التالية: (التخطيط والاستقطاب والتحفيز) بالإدارة العامة للتعليم في منطقة عسير وتوصلت إلى أن واقع عملية التخطيط ممارسة بدرجة متوسطة.

بينما تختلف مع دراسة الغامدي (٢٠١٣) التي توصلت إلى أن درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية بالمدارس المتوسطة والثانوية كبيرة، ويمكن رد هذا الاختلاف إلى اختلاف عينة الدراسة من القادة الذين يحكمون على أنفسهم، ودراسة البعقوبي (٢٠١١) التي أسفرت عن ارتفاعاً في الممارسات الفعلية لتخطيط الموارد البشرية في النظام التربوي بسلطنة عمان.

### ثالثاً: الاستقطاب

جدول (٨) قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة توافر مؤشرات بعد الاستقطاب

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١٩	يوجد سياسة واضحة لعملية الاختيار للوظائف في إدارة التعليم.	٣,٠٢	٠,٧٤	متوسطة	١
١٦	تقوم إدارة الموارد البشرية بإمداد الأقسام بحاجتها من الأفراد.	٣,٠٢	١,٠٤	متوسطة	٢
١٨	قرارات الاختيار والتعيين لا تتأثر بالعلاقات الاجتماعية.	٣,٠٠	٠,٧٨	متوسطة	٣
١٧	يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	٢,٦٦	١,٠٦	متوسطة	٤

١٥	هناك تنبؤ علمي بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.	٢,٥٨	١,٠٦	منخفضة	٥
البعد كاملاً		٢,٨٦	٠,٢٢	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق أن درجة توافر مؤشرات بعد الاستقطاب تراوحت بين بدرجة متوسطة وبدرجة منخفضة كما بلغ المتوسط العام لهذا البعد (٢,٨٦) مما يشير لدرجة توافر متوسطة على مجمل البعد وجاءت العبارة (يوجد سياسة واضحة لعملية الاختيار للوظائف في إدارة التعليم) في الترتيب الأول من حيث درجة التوافر بينما جاءت العبارة (هناك تنبؤ علمي بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية) في الترتيب الأخير من حيث درجة التوافر.

وتشير هذه النتيجة أن عملية الاستقطاب تتم بدرجة متوسطة أو منخفضة فبدرجة متوسطة يوجد سياسة واضحة لعملية الاختيار للوظائف في إدارة التعليم، أو تقوم إدارة الموارد البشرية بإمداد الأقسام بحاجتها من الأفراد، أو تكون قرارات الاختيار والتعيين لا تتأثر بالعلاقات الاجتماعية، أو يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وبدرجة منخفضة يوجد تنبؤ علمي بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، ويمكن رد ذلك إلى أن اختيار الأفراد في العمل بالإدارة التعليمية في الغالب يعتمد على معايير محددة مهنية وشخصية للأفراد الذين يعملون في هذه المناصب حتى يمكنهم أداء الدور بكفاءة ونجاح بما يخدم العمل وحاجات الأفراد.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الضمور (٢٠٠٨) التي أسفرت عن أن واقع استقطاب الموارد البشرية جاء بدرجة متوسطة ودراسة الغامدي (٢٠٠٩) التي هدفت إلى التعرف على مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي، وكانت أهم نتائجها أن هناك مستوى متوسطاً من الفعالية لجميع مجالات الدراسة وإدارة الموارد البشرية ككل في وزارة التعليم العالي ودراسة الشهراني (٢٠١٥) التي هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة عمليات إدارة الموارد البشرية في المجالات التالية: (التخطيط والاستقطاب والتحفيز) بالإدارة العامة للتعليم في منطقة عسير، وتوصل إلى أن واقع عملية الاستقطاب ممارس بدرجة متوسطة، وكذلك تتفق مع دراسة الخثلان (٢٠١٥) للتعرف على دور تكنولوجيا الأداء البشري في تطوير الأداء بالجامعات السعودية، والتي أسفرت عن وجود قصور في جميع أبعاد الدراسة ومنها الاستقطاب.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الغامدي (٢٠١٣) التي هدفت إلى تعرف درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالتطبيق على مدارس البنين بالمدينة المنورة، وتوصلت إلى أن درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية بالمدارس المتوسطة والثانوية كبيرة، ويمكن رد هذا الاختلاف إلى اختلاف عينة الدراسة من القادة الذين يحكمون على أنفسهم.

#### رابعاً: تدريب وتنمية الموارد البشرية

جدول (٩) قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة توافر مؤشرات بعد تدريب وتنمية الموارد البشرية

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
٢٥	تسهم عملية التدريب بالتقدم الوظيفي للموظف.	٣,٠٧	٠,٩٠	متوسطة	١
٢٣	عملية التدريب تهدف لإكساب الموظفين أفكار جديدة.	٢,٧٧	٠,٩٣	متوسطة	٢
٢١	عملية التدريب مستمرة لكل العاملين لتحقيق أهداف الإدارة.	٢,٧١	١,١٠	متوسطة	٣
٢٢	يشمل التدريب كل الوظائف في الإدارة.	٢,٥٩	١,١١	منخفضة	٤
٢٠	تتولى إدارة الموارد البشرية مهام التدريب لكل	٢,٥٦	٠,٩٠	منخفضة	٥

الوظائف في إدارة التعليم.			
٦	منخفضة	٠,٨٣	٢,٥٠
متوسطة		٠,٢١	٢,٧٠
البعد كاملاً			

يتضح من الجدول السابق أن درجة توافر مؤشرات بعد تدريب وتنمية الموارد البشرية تراوحت بين درجة متوسطة وبدرجة منخفضة كما بلغ المتوسط العام لهذا البعد (٢,٧٠) مما يشير لدرجة توافر متوسطة على مجمل البعد وجاءت العبارة (تسهم عملية التدريب بالتقدم الوظيفي للموظف). في الترتيب الأول من حيث درجة التوافر بينما جاءت العبارة (توفر إدارة التعليم للموظفين الجدد دورات إرشادية لمعرفة واجبات ومهام ومهارات الوظيفة) في الترتيب الأخير من حيث درجة التوافر.

وتشير هذه النتيجة أن عملية تدريب وتنمية الموارد البشرية تتم بدرجة متوسطة أو منخفضة فدرجة متوسطة تسهم عملية التدريب بالتقدم الوظيفي للموظف، أو تهدف لإكساب الموظفين أفكار جديدة، أو تكون مستمرة لكل العاملين لتحقيق أهداف الإدارة، وبدرجة منخفضة يشمل التدريب كل الوظائف في الإدارة، وتتولى إدارة الموارد البشرية مهام التدريب لكل الوظائف في إدارة التعليم، توفر إدارة التعليم للموظفين الجدد دورات إرشادية لمعرفة واجبات ومهام ومهارات الوظيفة، ويمكن رد ذلك إلى قلة وجود خطة للتدريب تبنى على الاحتياجات الفعلية للعاملين بناء على آرائهم أو متطلبات الوظيفة الجديدة التي يعملون بها واقتصار التدريب على الأعمال الروتينية والحقائب الجاهزة الموجودة بالإدارة بالفعل دون تطويرها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Kunstel, Dubois, C, Dubois, D 2010) التي هدفت إلى التعرف على فعالية الموارد البشرية في جامعة "كنت" في تميز الجامعة، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن موظفي الموارد البشرية على درجة جيدة من التواصل والتعاون ودراسة الضمور (٢٠٠٨) والتي هدفت التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأسفرت الدراسة عن أن واقع تدريب وتطوير الموارد البشرية بدرجة متوسطة ودراسة الغامدي (٢٠٠٩) التي هدفت إلى التعرف على مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي، وكانت أهم نتائجها أن هناك مستوى متوسطاً من الفعالية لجميع مجالات الدراسة ولإدارة الموارد البشرية ككل في وزارة التعليم العالي.

كما تتفق مع دراسة السالم (٢٠١٥) بهدف تشخيص واقع التميز التنظيمي لوظائف إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، وتوصلت إلي أن معايير التميز التنظيمي لوظائف إدارة الموارد البشرية تتم بدرجة متوسطة، وكذلك تتفق مع دراسة الختلان (٢٠١٥) للتعرف على دور تكنولوجيا الأداء البشري في تطوير الأداء بالجامعات السعودية، والتي أسفرت عن وجود قصور في جميع أبعاد الدراسة ومنها التدريب أثناء العمل.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الغامدي (٢٠١٣) التي هدفت إلى تعرف درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالتطبيق على مدارس البنين بالمدينة المنورة، وتوصلت إلى أن درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية بالمدارس المتوسطة والثانوية كبيرة، ويمكن رد هذا الاختلاف إلى اختلاف عينة الدراسة من القادة الذين يحكمون على أنفسهم.

## خامسا: تقييم أداء العاملين

جدول (١٠) قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة توافر مؤشرات بعد تقييم أداء العاملين

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
٣١	يتاح للموظفين الاطلاع على نتائج تقييمهم.	٣,١٣	٠,٩١	متوسطة	١
٢٦	يوجد نظام واضح لتقييم أداء كل وظيفة.	٣,٠٢	٠,٦٤	متوسطة	٢
٣٠	تعتمد الإدارة معايير أداء تحقق العدالة بين الموظفين.	٢,٧٦	٠,٩٥	متوسطة	٣
٢٨	يوجد معايير واضحة لقياس مستوى الإنجاز.	٢,٧٤	٠,٨٦	متوسطة	٤
٢٧	يتم الاستفادة من نظام التقييم في عمليات التدريب.	٢,٥٩	٠,٨٦	منخفضة	٥
٢٩	يشارك المستفيدون الخارجيون في تقييم أداء إدارة التعليم.	٢,٥١	١,٠٠	منخفضة	٦
البعد كاملا		٢,٧٩	٠,٢٤	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق أن درجة توافر مؤشرات بعد تقييم أداء العاملين تراوحت بين درجة متوسطة ودرجة منخفضة كما بلغ المتوسط العام لهذا البعد (٢,٧٩) مما يشير لدرجة توافر متوسطة على مجمل البعد وجاءت العبارة (يتاح للموظفين الاطلاع على نتائج تقييمهم) في الترتيب الأول من حيث درجة التوافر بينما جاءت العبارة (يشارك المستفيدون الخارجيون في تقييم أداء إدارة التعليم) في الترتيب الأخير من حيث درجة التوافر.

وتشير هذه النتيجة أن عملية تقييم أداء العاملين تتم بدرجة متوسطة أو منخفضة فدرجة متوسطة يتاح للموظفين الاطلاع على نتائج تقييمهم، أو يوجد نظام واضح لتقييم أداء كل وظيفة، أو تعتمد الإدارة معايير أداء تحقق العدالة بين الموظفين، وبدرجة منخفضة يوجد معايير واضحة لقياس مستوى الإنجاز، أو يتم الاستفادة من نظام التقييم في عمليات التدريب، أو يشارك المستفيدون الخارجيون في تقييم أداء إدارة التعليم، ويمكن رد ذلك إلى اتباع أساليب تقليدية في عملية التقييم وسيطرة أفكار قديمة على عملية التقييم وضرورة سريتها، وقلة الأخذ بالجديد في مجال التقييم والأخذ بفكرة أن التقييم ليس تصيدا للأخطاء بقدر ما هو محاولة نحو التطوير والتحسين والاعتماد على نتائجه في بناء البرامج التدريبية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الغامدي (٢٠٠٩) التي هدفت إلى التعرف على مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي، والكشف عن جوانب القوة والضعف في وظائف إدارة الموارد البشرية، ومعرفة أبرز معوقات عمل إدارة الموارد البشرية في الوزارة، وكانت أهم نتائجها أن هناك مستوى متوسطاً من الفعالية لجميع مجالات الدراسة وإدارة الموارد البشرية ككل في وزارة التعليم العالي.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الغامدي (٢٠١٣) التي هدفت إلى تعرف درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالتطبيق على مدارس البنين بالمدينة المنورة، وتوصلت إلى أن درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية بالمدارس المتوسطة والثانوية كبيرة، ويمكن رد هذا الاختلاف إلى اختلاف عينة الدراسة من القادة الذين يحكمون على أنفسهم.

## سادسا: الأجر والحوافز

جدول (١١) قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة توافر مؤشرات بعد الأجر والحوافز

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
٣٣	تناسب الرواتب مع طبيعة كل وظيفة.	٢,٧٢	١,١١	متوسطة	١
٣٤	تستند الحوافز على أسس موضوعية.	٢,٤٩	١,١١	منخفضة	٢
٣٢	يوجد نظام للحوافز مرتبط بالمهارة.	٢,٢٨	٠,٩٩	منخفضة	٣
٣٥	يتم ربط الحوافز بمعدل الإنجاز.	٢,٢٥	١,٠٨	منخفضة	٤
٣٦	يتم تطوير نظام الأجر وفقا لاحتياجات الموظفين.	٢,١١	١,١٠	منخفضة	٥
البعد كاملا		٢,٣٧	٠,٢٤	منخفضة	

يتضح من الجدول السابق أن درجة توافر مؤشرات بعد الأجر والحوافز تراوحت بين درجة متوسطة وبدرجة منخفضة كما بلغ المتوسط العام لهذا البعد (٢,٣٧) مما يشير لدرجة توافر منخفضة على مجمل البعد وجاءت العبارة (تناسب الرواتب مع طبيعة كل وظيفة) في الترتيب الأول من حيث درجة التوافر بينما جاءت العبارة (يتم تطوير نظام الأجر وفقا لاحتياجات الموظفين) في الترتيب الأخير من حيث درجة التوافر.

وتشير هذه النتيجة أن عملية صرف وتحديد الأجر والحوافز تتم بدرجة منخفضة بدرجة منخفضة تتناسب الرواتب مع طبيعة كل وظيفة، وتستند الحوافز على أسس موضوعية، ويوجد نظام للحوافز مرتبط بالمهارة، ويتم ربط الحوافز بمعدل الإنجاز، ويتم تطوير نظام الأجر وفقا لاحتياجات الموظفين، ويمكن رد ذلك إلى قلة وجود كادر خاص للعاملين بالموارد البشرية على اعتبار أنهم يقومون بعمل في غاية الأهمية حيث يتعاملون مع العنصر البشري الذي هو أساس عملية التنمية، كما أن رواتب هذه الإدارة تخضع لنفس النظام المالي المعمول به في كل الوظائف الحكومية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الغامدي (٢٠٠٩) التي هدفت إلى التعرف على مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي، وكانت أهم نتائجها أن هناك مستوى متوسطا من الفعالية لجميع مجالات الدراسة ولإدارة الموارد البشرية ككل في وزارة التعليم العالي ودراسة الشهراني (٢٠١٥) التي هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة عمليات إدارة الموارد البشرية في المجالات التالية: (التخطيط والاستقطاب والتحفيز) بالإدارة العامة للتعليم في منطقة عسير وتوصل إلى أن هناك ضعفاً فيما يتعلق بعملية التحفيز، ودراسة الضمور (٢٠٠٨) والتي هدفت التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأسفرت الدراسة عن أن واقع تحفيز الموارد البشرية جاء بدرجة متوسطة، وكذلك تتفق مع دراسة الخثلان (٢٠١٥) للتعرف على دور تكنولوجيا الأداء البشري في تطوير الأداء بالجامعات السعودية، والتي أسفرت عن وجود قصور في جميع أبعاد الدراسة ومنها الحوافز.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الغامدي (٢٠١٣) التي هدفت إلى تعرف درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالتطبيق على مدارس البنين بالمدينة المنورة، وتوصلت إلى أن درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية بالمدارس المتوسطة والثانوية كبيرة، ويمكن رد هذا الاختلاف إلى اختلاف عينة الدراسة من القادة الذين يحكمون على أنفسهم.

وللتعرف على أكثر الأبعاد توافرا تم حساب متوسط كل بعد وتحديد درجة توافره والمتوسط العام لتوافر أبعاد التعامل مع الموارد البشرية وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (١٢) قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة موافقة أفراد العينة على أبعاد التعامل مع الموارد البشرية

م	البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	توصيف وتحليل الوظائف	٢,٩٦	٠,٢٨	متوسطة	١
٢	تخطيط الموارد البشرية	٢,٩١	٠,٢٢	متوسطة	٢
٣	الاستقطاب	٢,٨٦	٠,٢٢	متوسطة	٣
٤	تدريب وتنمية الموارد البشرية	٢,٧٠	٠,٢١	متوسطة	٥
٥	تقييم أداء العاملين	٢,٧٩	٠,٢٤	متوسطة	٤
٦	الأجور والحوافز	٢,٣٧	٠,٢٤	منخفضة	٦
	المحور كاملاً	٢,٧٧	٠,٢٢	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق أن درجة موافقة أفراد العينة على توافر أبعاد التعامل مع الموارد البشرية تراوحت بين درجة منخفضة ودرجة متوسطة لكل الأبعاد كما بلغ المتوسط العام لدرجة التوافر (٢,٧٧) مما يشير لدرجة توافر متوسطة على مجمل التعامل مع الموارد البشرية وجاء البعد (توصيف وتحليل الوظائف) في الترتيب الأول من حيث درجة التوافر وبدرجة متوسطة بينما جاء البعد (الأجور والحوافز) في الترتيب الأخير من حيث درجة التوافر وبدرجة منخفضة.

وتشير هذه النتيجة إلى أن مجال توصيف وتحليل الوظائف قد جاء في الترتيب الأول على أساس أن هذا هو أول عمل يجب أن تقوم به إدارة الموارد البشرية ويكون منطلقاً لها لباقي الأدوار ثم تخطيط الموارد البشرية، ثم الاستقطاب وهذا شيء طبيعي فبعد تحديد الوظائف يتم تخطيط الاحتياجات ومن ثم الاستقطاب وكان من المنطقي أن يأتي بعد ذلك تدريب وتنمية الموارد البشرية إلا أن الترتيب اختلف وجاء تقييم أداء العاملين وفي النهاية جاء بعد الأجور والحوافز.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الحويلة (٢٠٠٦) للكشف عن تقديرات القادة التربويين لدرجة فاعلية إدارة الموارد البشرية فيها وكانت أهم نتائج الدراسة أن درجة فاعلية مجال تقييم المجال الوظيفي كانت في المرتبة الأولى، يليها مجال تطوير وتنمية الموارد البشرية، ثم مجال تخطيط الموارد البشرية

#### عرض وتحليل نتائج السؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني على: ما معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية (إدارة التعليم بالخرج أنموذجاً) من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمشرفين التربويين في إدارة التعليم بالخرج؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسط والانحراف المعياري وتحديد درجة موافقة أفراد العينة على معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية وفقاً للمعيار السابق تحديده بالفصل الثالث وترتيب العبارات وفقاً لذلك وجاءت النتائج وفقاً للجدول التالي:

جدول (١٣) قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة موافقة أفراد العينة على معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٩	ضعف الحوافز وعدم ربطها بالتميز.	٣,٩٨	١,٠١	عالية	١
١٠	ضعف التدريب في إدارة التعليم.	٣,٨٤	١,٠٦	عالية	٢
١١	ضعف المخصصات المالية للتدريب.	٣,٨٣	١,٠١	عالية	٣
١٣	قلة الكوادر المدربة التي تتولى التخطيط لإدارة الموارد البشرية في إدارة التعليم.	٣,٧٧	٠,٩٩	عالية	٤
٦	الممارسات الإدارية التقليدية في عمل إدارة الموارد البشرية في إدارة التعليم.	٣,٧٢	١,١٣	عالية	٥

١٧	ضعف الحافز للتدريب من قبل بعض الموظفين.	٣,٧٢	١,٢٧	عالية	٦
٢	قلة الكوادر المؤهلة علمياً بإدارة الموارد البشرية الحديثة.	٣,٦٢	١,٠٩	عالية	٧
١	ضعف معرفة غالبية الموظفين في قسم شؤون الموظفين بإدارة الموارد البشرية الحديثة.	٣,٥٦	١,١٧	عالية	٨
١٦	ضعف مؤشرات قياس أداء إدارة الموارد البشرية في إدارة التعليم.	٣,٥٤	١,١٤	عالية	٩
١٥	مقاومة التغيير من بعض القيادات.	٣,٥١	١,٢٥	عالية	١٠
٨	اعتبار التدريب عملية اختيارية.	٣,٤٦	١,١٢	عالية	١١
٧	ضعف الاهتمام ببيئة العمل.	٣,٤٤	١,٢٥	عالية	١٢
٥	غياب تأثير إدارة الموارد البشرية في إحداث تغيير في وعي أداء المنظمة.	٣,٤٠	١,٢٢	عالية	١٣
٤	قصور في تفويض إدارة الموارد البشرية بالصلاحيات الكافية للقيام بدورها الكامل.	٣,٣٦	١,٢٠	متوسطة	١٤
٣	قلة الدعم من الإدارات العليا.	٣,٣٥	١,٠٩	متوسطة	١٥
١٢	تداخل عمل إدارة الموارد البشرية مع بقية أقسام إدارة التعليم.	٣,٢٧	١,٢٠	متوسطة	١٦
١٤	ضعف البنية التقنية والمعلوماتية.	٣,٢٥	١,٣٠	متوسطة	١٧
	البعد كاملاً	٣,٥٧	٠,٢٢	عالية	

يتضح من الجدول السابق أن درجة موافقة أفراد العينة على معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية تراوحت بين بدرجة عالية وبدرجة متوسطة كما بلغ المتوسط العام لتقدير المعوقات (٣,٥٧) مما يشير لدرجة موافقة عالية على مجمل المعوقات وجاءت العبارة (ضعف الحوافز وعدم ربطها بالتميز) في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة بينما جاءت العبارة (ضعف البنية التقنية والمعلوماتية) في الترتيب الأخير من حيث درجة الموافقة.

تشير نتيجة السؤال الثاني إلى موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على وجود مجموعة من المعوقات لتطبيق إدارة الموارد البشرية ومن أكثرها ضعف الحوافز وعدم ربطها بالتميز، وضعف التدريب في إدارة التعليم وقلة المخصصات المالية له وضعف الحافز له، وقلة الكوادر المدربة التي تتولى التخطيط لإدارة الموارد البشرية، وقلة الكوادر المؤهلة علمياً بإدارة الموارد البشرية الحديثة، وضعف معرفة غالبية الموظفين في قسم شؤون الموظفين بإدارة الموارد البشرية الحديثة، وضعف مؤشرات قياس أداء إدارة الموارد البشرية في إدارة التعليم، ويمكن رد ذلك إلى الاعتقاد بأن إدارة الموارد البشرية مثلها مثل أي إدارة أخرى وعدم النظر لها على أنها تفقد عملية التغيير في المؤسسات ولا بد النظر إليها نظرة مختلفة بحيث يتم انتقاء أفضل العناصر وأكفأهم للعمل بها ورصد ميزانيات إضافية لعملية التدريب والتحفيز للعاملين بها ليكونوا على وعي بأحدث ما وصل إليه الآخرون في مجال إدارة الموارد البشرية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الغامدي (٢٠٠٩) التي هدفت إلى معرفة أبرز معوقات عمل إدارة الموارد البشرية في الوزارة، وكانت أهم نتائجها أن هناك مستوى مرتفع من الإعاقة لإدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي وذلك يعود إلى: العوامل المركزية الإدارية، وضعف مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، وقلة عدد المختصين في مجال التخطيط للموارد البشرية، وضعف الحوافز المادية الجاذبة للموظفين للعمل في الوزارة، وتدخل المحسوبيات في عمليات التوظيف، ودراسة العقبوي (٢٠١١) التي هدفت التعرف على واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجية في النظام التربوي بسلطنة عمان وأسفرت عن وجود

مجموعة من العوائق التي تحد من فاعلية تخطيط الموارد البشرية مثل ضعف مشاركة موظفي الوزارة في صياغة اهداف وخطط الموارد البشرية.

**ثالثاً: عرض وتحليل نتائج السؤال الثالث:**

**ينص السؤال الرابع على: ما التصور المقترح لتطبيق إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية (إدارة الخرج أنموذجاً)**

بناء على نتائج الدراسة الميدانية فقد تم الإجابة عن هذا السؤال من خلال تناول العناصر التالية للتصور المقترح.

**الرؤية:**

أن تصبح إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم إدارة رائدة ومتميزة محلياً وعالمياً في تنمية وتطوير الكوادر البشرية والقيادات الإدارية، تماشياً مع رؤية الدولة ٢٠٣٠.

**الرسالة:**

إحداث نقلة نوعية في تطوير الكوادر البشرية وتنمية مهاراتهم، باستخدام الوسائل التقنية الحديثة للرقى بالعملية التعليمية، واعتماد مؤشرات حديثة لقياس الأداء، لضمان أداء وظيفي متميز.

**أهداف التصور المقترح:**

- تطوير إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية (إدارة تعليم الخرج نموذجاً).

- تقديم حلول لمعوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية (إدارة تعليم الخرج نموذجاً).

**منطلقات التصور المقترح:**

ينطلق التصور المقترح من رؤية المملكة العربية السعودية وبرنامج التحول الوطني، الذي يشمل إعادة هيكلة وتطوير كافة القطاعات والمؤسسات الحكومية، ومنها برنامج الملك سلمان للموارد البشرية لرفع جودة وإنتاج الموارد البشرية، وكذلك من النتائج التي توصلت إليها الدراسة وهي:

- أهمية الدور الذي يمكن أن تؤديه إدارة الموارد البشرية الحديثة في تطوير العمل وتحسين الأداء في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية.

- ضعف الممارسات الحالية لإدارات الموارد البشرية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية.

- وجود بعض المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الموارد البشرية الحديثة في إدارات التعليم.

**آليات ومكونات التصور المقترح:**

- تنمية وعي القيادات العليا في وزارة التعليم وكذلك إدارات التعليم، بالدور الكبير والحيوي الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية الحديثة في تحقيق التميز في الأداء، وتطوير بيئة العمل في القطاع التعليمي.

- استقطاب الكوادر المدربة للعمل في إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم، والعمل على تأهيل وتدريب العاملين في إدارة الموارد البشرية للتعامل مع وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية الحديثة.

- العمل على تطوير وتحديث الهيكل الإداري بما يتناسب مع وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية، والحد من الازدواجية في العمل مع بقية الأقسام.

- إعطاء إدارة الموارد البشرية صلاحية المشاركة في عملية التخطيط وبناء الاستراتيجيات في إدارات التعليم.

- العمل على توفير بيئة تقنية حديثة ومتطورة وأمنة.

- تطوير وتحديث اللوائح والأنظمة في إدارات التعليم، بما يتماشى مع متطلبات ووظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة.



- العمل على تبسيط أنظمة وإجراءات العمل، والابتعاد عن المركزية والجمود.
- أن يكون هناك ارتباط مباشر بين إدارة الموارد البشرية فى وزارة التعليم وإدارات الموارد البشرية فى إدارات التعليم، بحيث يكون هناك تنسيق وتكامل فى العمل فى عمليات إدارة الموارد البشرية المختلفة من ( تحليل العمل وتوصيف الوظائف والاختيار والاستقطاب والتدريب والتقييم والأجور والحوافز).
- أن تتعامل إدارات التعليم وقبلها وزارة التعليم مع وظائف إدارة الموارد البشرية، كوحدة متكاملة مترابطة، حتى تقوم بدورها بأكمل وجه.
- أن توفر وزارة التعليم ميزانية خاصة لإدارات الموارد البشرية فى إدارات التعليم، حتى يمكنها القيام بمهامها ووظائفها المنوطة بها.
- أن تقوم إدارات الموارد البشرية فى إدارات التعليم بعقد ورش تدريبية لجميع العاملين فى قطاع التعليم، حتى يكونوا على دراية ومعرفة بالأدوار المهمة التى تقوم بها إدارة الموارد البشرية، وما تقدمه للموظف من تطوير وتأهيل وتدريب وتحفيز، وتوفير بيئة عمل مناسبة ومحفزة له.
- العمل على وضع دليل تنظيمي وإجرائي يشمل كافة الوظائف فى إدارة التعليم، بحيث يسهل لجميع العاملين الوصول إليه والاطلاع عليه.
- العمل على إنشاء قاعدة بيانات حديثة وأمنة بأحدث النظم التكنولوجية، حتى تدعم عملية التخطيط والتطوير لإدارة الموارد البشرية.
- اسناد عملية الترقيات والحوافز لإدارة الموارد البشرية، حتى يتم خلق مناخ يشعر فى الموظف بالعدل والرضا الوظيفي.

#### متطلبات التصور المقترح:

- الانطلاق من رؤية شاملة للتطوير والتحديث منبثقة من سياسة الدولة فى هذا المجال الذى يخص الموارد البشرية المتمثل ببرنامج الملك سلمان للموارد البشرية.
- العمل على نشر ثقافة التغيير بين العاملين والقيادات العليا.
- توفير قوى بشرية مؤهلة ومدربة للقيام بالمهام المتخصصة لإدارة الموارد البشرية فى إدارات التعليم.
- الاستفادة من التجارب الناجحة فى التعامل مع الموارد البشرية فى المؤسسات والشركات فى المملكة العربية السعودية، حيث البيئة والمجتمع واحد.
- العمل على تحديث وتطوير الأنظمة الخاصة بالعاملين فى قطاع التعليم.
- تحديث نظم إدارة المعلومات، حتى تكون هناك قاعدة بيانات كاملة ومحدثة بشكل مستمر لجميع العاملين.
- توفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية لإدارة الموارد البشرية للقيام بدورها المطلوب.
- العمل على توفير بيئة داعمة للتجديد والتطوير ومساعدة للابتكار والإبداع.

#### مراجع الدراسة

#### أولاً: المراجع العربية

- أبو شيخة، نادر (٢٠١٠). إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- إدارة التعليم بمحافظة الخرج (١٤٣٨). التشكيلات الإشرافية. ٣٨١٢٥٩٩٦٦.
- الجرايدة، محمد سليمان (٢٠١٢). تطوير أداة لقياس فاعلية إدارة الموارد البشرية فى مؤسسات التعليم العام. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٣، (٤)، ٤١-٧١. الأردن.
- الحريري، محمد سرور (٢٠١١). الدراسات الأكاديمية الدولية الحديثة فى إدارة الموارد البشرية. عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين (٢٠١٤). مبادئ الإدارة الحديثة. ط٣. عمان: دار الحامد للنشر.

- الحويلة، عبد المحسن (٢٠٠٦). *درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت*. رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة: مصر.
- السالم، ماجده محمد (٢٠١٥). *التميز التنظيمي لوظائف إدارة الموارد البشرية في إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية: نموذج مقترح*. رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.
- الشهراني، مبارك يحيى (٢٠١٥). *تطوير عمليات إدارة الموارد البشرية بالإدارة العامة للتعليم في منطقة عسير: تصور مقترح*. رسالة ماجستير. كلية التربية، جامعة الملك خالد: أبها.
- الخثلان، منصور زيد (٢٠١٥). *استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة الموارد البشرية في ضوء تكنولوجيا الأداء البشري بالجامعات السعودية: دراسة حالة*. رسالة دكتوراه. كلية التربية، جامعة الملك سعود: الرياض.
- عقيلي، عمر وصفي (٢٠٠٩). *إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي*. ط٢. عمان: دار وائل.
- عودة، أحمد سليمان (٢٠٠٢ م). *القياس والتقويم في العملية التدريسية*. عمان: دار الأمل للنشر والتوزيع.
- الغامدي، عائض سعيد (٢٠٠٩). *مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين*. رسالة دكتوراه. جامعة اليرموك: الأردن.
- الغامدي، علي محمد (٢٠١٣). *درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة: دراسات: العلوم التربوية، ٤٠، ١٠٦٨-١٠٩٦*. الأردن.
- القحطاني، محمد (٢٠١٢). *إدارة الموارد البشرية*. ط٣. الرياض: العبيكان.
- كامل، مصطفى (يوليو، ٢٠٠٧). *إدارة الموارد البشرية المفهوم والتطور، ورقة عمل مقدمة في ورشة عمل تنمية الموارد البشرية "إدارة رأس المال البشري"*. القاهرة.
- الكلالده، طاهر محمود (٢٠١١). *استراتيجيات إدارة الموارد البشرية*. عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.
- كورتل، فريد (١٥-١٧ ديسمبر، ٢٠١٢). *استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة مع الإشارة لحالة البلدان العربية، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الأول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، لبنان: جامعة الجنان*.
- المهدي ياسر، والفهدى راشد، وحسن محمد (٢٠١٥). *إدارة الموارد البشرية في التعليم أصول نظرية وتطبيقات عملية*. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Bowen , D. E , & Ostroff , C. ( 2004 ) *Understanding HRM – firm performance linkages: the role of the strength of the HRM system , The Academy of Management Review , Vol.29 , No.2 pp. 203-221.*
- Kunstel, F. , Dubois, C. , Dubois , D. (2010). *Excellence in Action: An Evaluation of the effectiveness of the human resources division at kent state university*. USA: Kent State University.
- Robinson JP, Shaver PR, Wrightsman LS.(1991). **Measures of personality and social psychological attitudes**. San Diego, CA: Academic Press, Inc.