



واقع ممارسة مديرات المدارس الأهلية لأبعاد الموارد البشرية

رغدة نايف عياط العنزي

قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية
البريد الإلكتروني: nrnrsls@gmail.com

الملخص

هدفت الدراسة الكشف عن واقع ممارسة مديرات المدارس الأهلية لأبعاد الموارد البشرية، والتعرف إلى التحديات التي تواجه مديرات المدارس الأهلية في ممارسة أبعاد الموارد البشرية، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة على واقع ممارسة مديرات المدارس الأهلية لأبعاد الموارد البشرية تعزى لمتغير (طبيعة العمل، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية). ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات بعد التأكد من صدقها وثباتها، وقد تم توزيعها على عينة الدراسة والتي بلغت (484) من معلمات ووكيلات ومسؤولات جودة ومديرات المدارس الأهلية في الرياض. وأظهرت نتائج الدراسة ما يأتي: (1) أن درجة ممارسة مديرات المدارس الأهلية للموارد البشرية جاءت بدرجة مرتفعة، حيث جاء بُعد (التدريب) في المرتبة الأولى، يليه بُعد (تقييم الأداء)، ثم بُعد (التحفيز والاستقطاب)، وأخيراً بُعد (التطوير). (2) أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو التحديات التي تواجههم في ممارسة أبعاد الموارد البشرية بالمدارس الأهلية جاءت بدرجة مرتفعة. (3) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات متوسطات أفراد عينة الدراسة في واقع ممارسة مديرات المدارس الأهلية لأبعاد الموارد البشرية وفقاً لمتغير طبيعة العمل لصالح فئة وكيلة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات متوسطات أفراد عينة الدراسة في واقع ممارسة مديرات المدارس الأهلية لأبعاد الموارد البشرية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح مؤهل الدكتوراه، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات متوسطات أفراد عينة الدراسة في واقع ممارسة مديرات المدارس الأهلية لأبعاد الموارد البشرية وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة (من 10 إلى 15 سنة)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات متوسطات أفراد عينة الدراسة في واقع ممارسة مديرات المدارس الأهلية لأبعاد الموارد البشرية وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية لصالح دورة واحدة. وقد أوصت الدراسة بالتركيز على تحسين البنية التحتية التقنية في المدارس الأهلية عن طريق توفير أجهزة حديثة وشبكات قوية لدعم قواعد البيانات والمعلومات، والاهتمام بتحديث الأجهزة وتحسين الاتصالات اللاسلكية وتوفير نسخ احتياطية للبيانات.

الكلمات المفتاحية: المدارس الأهلية، الموارد البشرية.



The Reality of Private School Principals' Practice of Human Resources Dimensions

Raghda Nayef Ayat Al-Anazi

Department of Educational Administration, College of Education, King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia

Email: nnrsls@gmail.com

ABSTRACT

The study aimed to reveal the reality of private school principals' practice of the dimensions of human resources, and to identify the challenges faced by private school principals in the practice of human resources, and to reveal the presence of statistically significant differences at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) in the responses of the study sample on the reality of the practice of the nature of human resources. Principals of private schools for the dimensions of human resources given to a variable (work, scientific founder, years of experience, number of training courses). In order to achieve the objectives of the study, the descriptive survey method was used, and the questionnaire was considered as a tool for collecting data after it was collected, and it was distributed to the study sample, which amounted to (484) teachers, vice-principals and principals of private schools in Riyadh. And finally, the results of the study in the study: 1) 2) to get the opportunity to study in the developmental stage 3) the presence of statistically significant differences in the study average scores in the practice of sex in the practice of private school principals for the dimensions of human resources according to the educational qualification variable in favor of qualification, and the presence of significant differences Statistically, the scores of the study averages in the study sample in the reality of school principals' practice of human resource dimensions for the variable number of years of experience (10 to 15 years), and there are statistically significant differences between the average scores of the sample of the practice of private school principals of human resources dimensions according to the variable of the number of training courses for reform one cycle. The study focused on improving the telecommunications in public schools, linking them to the database and information, animation, updating, improving communications, and telecommunications.

Keywords: private schools, human resources.



المقدمة:

مع التحولات والتطورات العلمية والتكنولوجية التي تشهدها المنظمات في الوقت الحالي، كان لا بد لها من الاهتمام بمواردها وقطاعاتها المختلفة، والاستجابة لتلك التغيرات والتعامل والتكيف معها من خلال تهيئة أنشطتها وخدماتها واستغلال مواردها المتاحة لتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين؛ لكسب ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار.

ويُعدّ العنصر البشري أحد أهم الموارد للمنظمات؛ باعتباره الركيزة التي تعتمد عليها في تحقيق أهدافها، وتقديم الخدمات عالية الجودة، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى إليها ولذلك نجدها تولية أهمية خاصة، ورعاية مستمرة بدءًا من مرحلة اختياره وتعيينه، ومن ثم تأهيله وتدريبه، وتقييم أداءه (Ryan & Blustein, 2012). فالمؤسسة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من المباني والمعدات والآلات، لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد والاستثمار في تنمية مهاراتها، حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية (المغربي، 2022).

ويمكن اعتبار الموارد البشرية ركنًا أساسيًا في معظم المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة؛ حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية والمنافسة محليًا وعالميًا، لاعتمادها على العنصر البشري والاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة والمتوفرة وتوظيفها بشكل ملائم، وتطويرها بما يحقق أهداف المؤسسة وفعاليتها (عبد المولي وسليمان، 2023). حيث أشارت دراسة إدريس (Idrus, 2017) أن إدارة الموارد البشرية مهمة لتحقيق الأهداف التعليمية.

حيث يُعدّ التعليم من أهم القطاعات التي توليها الدول عناية خاصة؛ إذ أنه السبيل إلى تحقيق خطط التنمية، وهو الركيزة الأساسية في بناء المجتمعات (الصبحي، 2018). وقد تميز القرن الحادي والعشرين بتطورات عديدة من الناحية المعرفية، والتكنولوجية، والتعليمية، فضلاً عن مهارات الحياة، وهذا بدوره أدى إلى حاجة المنظمات إلى التعامل الصحيح مع تلك التغيرات؛ ولا يتحقق ذلك إلا من خلال تعليم متميز (مخزوم، 2020).

وتشمل أبعاد الموارد البشرية، كالتخطيط لآلية إدارة الموارد البشرية، والاستقطاب والتعيين، والتي يتم من خلالها اختيار وتعيين للمعلمين حسب أسس العدالة والموضوعية والكفاءة. مع التأكد من السلامة المهنية للمعلم وقدرته على العمل بجودة عالية، فضلاً عن تقييم أدائه بشكل مستمر لضمان تحقيق الأهداف على أفضل وجه (العقبي وعليمات، 2019). بالإضافة إلى التدريب؛ حيث يقوم مدير المدرسة بإيجاد طرق حديثة للحصول على معلمين موهوبين للقيام بالمهام والوظائف. والتعويض؛ حيث من خلال هذا البُعد يقوم المدير بالبحث عم معلمين ذوي مهارة، ليحلوا محل المعلمين الأقل مهارة، أو الذين تقاعدوا عن العمل في المدرسة (Sreih, 2018).

ويُنظر إلى التعليم الأهلي على أنه رافد حيوي مساند للتعليم الحكومي في مراحلها جميعها، إضافة لكونه يُسهم بدور فعال في دعم البنية الاقتصادية للدول، وتخفيف الإنفاق الحكومي على التعليم. وتقوم فلسفته على مبدأ إشراك المواطنين في تحمل مسؤولية نشر العلم وتطويره باعتباره شريكاً للدولة في بناء الفرد المجتمع، واجتذاب الاستثمار الخاص على أن يبقى تحت إشراف الدولة لأهميته في التنمية الاقتصادية والاجتماعية (ناصر، 2016).

ويلعب القطاع الأهلي دورًا مميزًا في منظومة التعليم في الدول؛ ففي المملكة العربية السعودية يساهم التعليم الأهلي في مواكبة متطلبات النمو الوطني، كما يقدم مجموعة من الفرص للمستثمرين المحليين والأجانب للمساهمة في خفض الإنفاق الحكومي على التعليم، ويُساهم في تنويع النماذج التعليمية المقدمة بما يتوافق مع الطلب والاحتياج، ودعم تحقيق نسب التوطين المطلوبة في المملكة (اللجنة الوطنية للتدريب والتعليم الأهلي، 2022).



كما أن لمنظومة العمل الإداري في التعليم الأهلي أثرٌ كبير على ازدهاره، وعلى جودة ومستوى الإنتاج والتنمية فيه؛ فالإدارة لم تُعد مجرد أداة يتم من خلالها تسيير العمل أو حفظ النظام، إنما تتعدى ذلك إلى عمليات التحسين والتغيير والتطوير في الموارد المتاحة، ومنها الموارد البشرية وأبعادها المتعددة، ومساعدتها على تحسين أدائها المستمر من خلال توفير التخطيط والتدريب اللازمين، ومن خلال أيضًا الطرق والأساليب والنظريات الحديثة في الإدارة بما يخدم عملية التحول من الأنظمة التقليدية إلى كل ما هو جديد في عالم العمل والإنتاج (الحضرمي والتوبي، 2021).

حيث أشارت دراسة كاكار وصوفي ومنصور (Kakar, Saufi & Mansor, 2019) إلى أن أداء الموارد البشرية مرتبط بدور الإدارة وتحفيزها لهم، وبيّنت دراسة الرحال والكساسبة (2021) أن المديرين في المنظمات ذات الأداء المتميز يتسمون بالنزاهة، بحيث يشكلون قوة للأخريين، كما يتميزون بالصدق والإخلاص والحماس والالتزام، فهم يستندون إلى قاعدة قوية من المعايير المتسقة ذات المصداقية. حيث أوصت دراسة الحارثي والعنزي والصائغ وباداود (2022) بضرورة إعطاء مديرات المدارس المزيد من الصلاحيات لتخطيط الموارد البشرية في المدرسة، والاهتمام بالتدريب والتطوير بما يتلاءم مع احتياجات المعلمين، وتوفير قاعدة معلومات شاملة لمهام ووظائف إدارة الموارد البشرية في المدارس، والتركيز على أهمية الحوافز والمكافآت.

كما أوصت دراسة عرب وفلاته (2021) بتعزيز وضع تنمية المهارات الأدائية للموارد البشرية من قِبَل الإدارات المدرسية؛ من خلال عملية تقويم الأداء الوظيفي الدوري للموارد البشرية، وتحليل جوانب القوة والضعف؛ للاستفادة منها مستقبلياً في الخطط التطويرية للأداء، وكذلك اعتماد صنّاع القرار في التعليم لآلية حديثة تُسهل على الإدارة المدرسية التخطيط لتنمية مواردها البشرية في ضوء أسس ومبادئ علمية دقيقة وواضحة، بما يساهم في تحقيق الغاية من التنمية المهنية بدقة بعيداً عن العشوائية.

كما أظهرت نتائج دراسة الرخيص والرخيص (2021) وجود علاقة بين ممارسات إدارة المواهب في المدرسة وكفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية؛ فسلوكيات الإدارة تؤثر طردياً على رضا الموارد البشرية، مما يقودهم إلى الالتزام بعملهم والقيام به على أفضل وجه. كما أوصت دراسة عبد المولى وسليمان (2023) بضرورة وضع خطط تدريبية لتأهيل الموارد البشرية في المدارس. وتوصلت دراسة المغربي (2022) إلى وجود علاقة بين السلوك الإبداعي للعاملين وأبعاد الموارد البشرية (التدريب، وتخطيط القوى العاملة، والاختيار والتعيين). كما أوصت دراسة الكرعوي ورشيد (2022) بأهمية تطوير مهارات الأفراد العاملين وتعزيز مستوى أدائهم بما يتلاءم مع استراتيجيات المؤسسات.

مما سبق، يمكن القول بأن الموارد البشرية من أهم الموارد في المدارس بشكل عام، ومدارس التعليم الأهلي في المملكة بشكل خاص، إذ أنه ومن خلال نتائج بعض الدراسات وتوصياتها، يتبين أثر الموارد البشرية على العديد من المتغيرات داخل المدرسة، ويتبين أيضاً أهمية دور الإدارة المدرسية وكفاءتها في إدارة الموارد البشرية بطريقة صحيحة، حيث إن الإدارة المدرسية أهم عناصر النجاح، فهي المعنية بتوجيه جميع الموارد وتنظيمها وتنسيقها بما يخدم تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية فيها. من هنا ظهرت الحاجة إلى الكشف عن واقع ممارسة مديرات المدارس الأهلية لأبعاد الموارد البشرية.

مشكلة الدراسة:

تسعى المدرسة- كأحد المؤسسات التعليمية الهامة في المجتمع- إلى تحقيق أهداف وغايات محددة، أهمها الكفاءة الإنتاجية. والتي يعتمد تحقيقها على وجود موارد عديدة أهمها الموارد البشرية، ممثلة بأبعادها المتعددة والتي تتضمن؛ إدارة فاعلة تقوم بالتخطيط للقوى العاملة واستقطابها، وتنظيم الأعمال، والإشراف على تطوير وتقييم



وتحفيز العاملين. وانطلاقاً من حرص المملكة العربية السعودية على رفع كفاءة الموارد البشرية في قطاع التعليم، فقد وضعت عدة مبادرات وبرامج تُركز من خلالها على تأهيل الموارد البشرية ومن ضمنها؛ برنامج الملك سلمان بن عبد العزيز لتنمية الموارد البشرية (الحارثي والعنزي والصانغ وبداوود، 2023). ومن خلال قراءة تربوية لرؤية المملكة العربية السعودية 2030، نجد أنها تنظر للعنصر البشري باعتباره أهم ثروة للنهوض بالوطن نحو مستقبل زاهر؛ وذلك بالتركيز على الارتقاء بالمؤسسات التربوية بجميع مكوناتها، وبما يحقق تطلعات رؤية 2030 (عرب وفلاته، 2021).

وقد أظهرت نتائج العديد من الدراسات أهمية ودور الموارد البشرية في المنظمات؛ حيث أشارت دراسة الكرعوي ورشيد (2022) إلى أنه يمكن من خلال إدارة الموارد البشرية التغلب على التحديات التي تواجهها المنظمة، كما أوصت دراسة العقبي وعليمات (2019) بمواكبة عملية التخطيط للموارد البشرية للمتغيرات المتسارعة، وأنه على إدارات المدارس استقطاب خبراء ذو كفاءة للتخطيط للموارد البشرية، كما أظهرت نتائج دراسة حسين والجنابي (2022) وجود تأثير ذي دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات التعليمية في المنظمات التعليمية.

ولقد شكلت التطورات والتغيرات والتحولات في كافة المجالات عناصر ضغط على إدارة الموارد البشرية وممارستها الوظيفية مما استوجب عليها تكييف استراتيجياتها في جميع مجالات عملها ووظائفها الرئيسية مع تلك الجوانب، سواء ما يتعلق بتقييم الأداء باستقطاب وتعيين العاملين أو التدريب والتطوير أو التحفيز، مما يستوجب ضرورة التنسيق والتوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وباقي الاستراتيجيات المعتمدة في المؤسسة (2017 Gold & Bratton).

حيث أظهرت نتائج دراسة عبد المولى وسليمان (2023) ضعف الموارد البشرية في مدارس التعليم الثانوي، وقلة التدريبات المقدمة للإدارة المدرسية والمعلمين. كما أشارت دراسة موثوني (2015 Muthoni) إلى عدم كفاءة مديري المدارس في إدارة الموارد البشرية في مدارسهم، وأظهرت نتائج دراسة الشهري وشحبل (2020) لواقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية أن هناك قلة خبرة لدى مسؤولي التخطيط، فضلاً عن التغيير المستمر في الهياكل التنظيمية في وزارة التعليم. كما أبرزت نتائج دراسة الرحيمي (2020) وجود معوقات فنية ومادية وتنظيمية في إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض. وأثبتت نتائج دراسة (Lwu, Eme-Ukandu, & Allen-Ile, 2016) ضعف الكفايات والمهارات لدى العاملين، وعدم قدرتهم على فهم مفهوم إدارة الموارد البشرية. وأظهرت نتائج دراسة العازمي (2020) ضعف وجود جداول زمنية مفصلة للبرامج والأنشطة لدى قسم الموارد البشرية في المدارس لتنمية الموارد البشرية. وأظهرت نتائج دراسة الحارثي وآخرون (2023) أن نسبة المعوقات في إدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية جاءت مرتفعة.

وبالنسبة لقطاع التعليم الأهلي، فقد بين الربادي (2020) أن مؤسسات التعليم الأهلي تسعى كغيرها من المؤسسات إلى البقاء والنمو والمنافسة، وتعمل جاهدة على تطوير قدراتها وإمكانياتها؛ لتضمن تحقيق أهدافها وتجويد عملية التعليم، وتحقيق معايير الاعتماد المدرسي. إلا أنها في المرحلة الأخيرة أصبحت تواجه تحديات جديدة متزايدة، مثل: التحديات المالية، والمنافسة المحلية، وضغوط العمل، وكذلك احتياجات الطلبة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، كل ذلك أدى إلى تدني مستوى أدائها. وفي تقرير أعدته اللجنة الوطنية للتدريب والتعليم الأهلي في المملكة العربية (2022) أشارت إلى أنه بالرغم من أهمية قطاع التعليم الأهلي في المملكة في خدمة الاستثمار، إلا أن حجم القطاع تقلص ليبلغ حوال 12% مقارنة بالمستهدف البالغ 25% بحلول عام 2030، مما يزيد من ضرورة التدخل السريع لدعم التعليم الأهلي ونموه.



كما ذكر التقرير العديد من التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم الأهلي في المملكة؛ مثل: توجه أغلب المعلمين للالتحاق بالتعليم الحكومي، إلزام مدارس التعليم الأهلي والأجنبي بهيكل إداري مشابه للهيكل الإداري في المدارس الحكومية؛ مما يفقده الميزة التنافسية، تناقص الدعم المادي، والافتقار إلى مصدر للبيانات التفصيلية والتقارير السنوية المتعلقة بقطاع التعليم (الغشام، 2022م).

ومع أهمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمدارس بشكل عام والمدارس الأهلية بشكل خاص، فقد ساهمت الخطط الطموحة في المملكة في تطوير قطاع التعليم سواء الحكومي أو الأهلي، وشجعت المستثمرين في قطاع التعليم الأهلي، بإعادة النظر في قرار وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية القاضي بتوطين الوظائف التعليمية في التعليم الأهلي خلال ثلاث سنوات، لتخفيف الصعوبات التي تواجهها المدارس الأهلية في تحقيق جودة نوعية في مخرجاتها، عن طريق التدريب وتأهيل المعلمين، للوصول لأعلى درجات الكفاءة والتأهيل، وتوافق الجهود لتقديم المقترحات لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية ووزارة التعليم منها إنشاء منصة لتوظيف المعلمين والمعلمات في المدارس الأهلية تحت إشراف الوزارتين مع تطبيق كافة الشروط الخاصة بتأهيل المعلمين واجتيازهم لاختبار القدرات والرخص المهنية على أن تقوم المدارس الأهلية بتسديد احتياجاتها التعليمية من المسجلين في المنصة، سعياً لتحقيق أبرز مستهدفات التعليم في رؤية المملكة 2030 وهو التوسع في التعليم الأهلي إلى نسبة 25 %، إلا أنه مع وجود العديد من العقبات والصعوبات والتحديات التي تقف عائقاً أمام استثمار الموارد البشرية بصورة دقيقة ومُجدية، فلا بُدَّ من خطط مشتركة بين قطاع التعليم الأهلي ووزارة الموارد البشرية ووزارة التعليم لصياغة الاستراتيجية الكلية للمدارس الأهلية، فضلاً عن صياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية بها. من هنا جاءت هذه الدراسة للكشف عن واقع ممارسة مديرات المدارس الأهلية لأبعاد الموارد البشرية.

أسئلة الدراسة:

ستُجيب الدراسة عن الأسئلة الآتية:

1. ما واقع ممارسة مديرات المدارس الأهلية لأبعاد الموارد البشرية من خلال أبعاد الدراسة الآتية: (الاستقطاب-التعيين-التدريب-التطوير-تقييم الأداء-التحفيز)؟
2. ما التحديات التي تواجه مديرات المدارس الأهلية في ممارسة أبعاد الموارد البشرية؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة على واقع ممارسة مديرات المدارس الأهلية لأبعاد الموارد البشرية تعزى لمتغيرات طبيعة العمل، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية في المجال الإداري؟

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في الآتي:

1. الكشف عن واقع ممارسة مديرات المدارس الأهلية لأبعاد الموارد البشرية.
2. التعرف إلى التحديات التي تواجه مديرات المدارس الأهلية في ممارسة أبعاد الموارد البشرية.
3. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة على واقع ممارسة مديرات المدارس الأهلية لأبعاد الموارد البشرية تعزى لمتغيرات طبيعة العمل، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية في المجال الإداري.

**أهمية الدراسة:**

وتتمثل الأهمية النظرية للدراسة من خلال الآتي:

1. تأتي أهمية الدراسة في تسليط الضوء على موضوع الموارد البشرية، وتوضيح أبعادها، ودورها في تحسين أداء المدارس الأهلية في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030 لإصلاح وتطوير التعليم المدرسي.
2. تُعتبر الدراسة إضافة علمية لتوفيرها معلومات تُفيد متخذي القرارات والباحثين والإداريين وجميع المهتمين حول إدارة وأبعاد الموارد البشرية في المدارس الأهلية.

وتتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة من خلال الآتي:

1. يُتوقع أن تُفيد نتائج الدراسة الحالية العاملين في الميدان التربوي – إجرائياً- في مجال إدارة أداء مديري المدارس الأهلية، بتقديم بعض التوصيات لأعضاء طاقم التعليمي والإداري والجهات التابعة لها في المدارس الأهلية والتي قد تساهم في تحسين الأداء لدى المنسولين، ومحاولة دفعها للعمل بنشاط من أجل تحقيق أهداف العمل بكفاءة وفعالية، مما يزيد من الميزة التنافسية للمدارس الأهلية في ظل زيادة أعداد المدارس الأهلية في السوق مع الحرص على رفع الجودة التعليمية إلى أعلى مستوياتها.
2. قد تفتح نتائج هذه الدراسة المجال أمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات حول الموارد البشرية وأبعادها، مع متغيرات جديدة.

مصطلحات الدراسة:

أبعاد الموارد البشرية: هي مجموعة الممارسات التي تقوم بها إدارة المؤسسة والتي تشمل (الاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والتحفيز والتعويضات والسلامة المهنية)، وتكون مترابطة ومتعاقبة من قبل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة؛ بغرض الحصول على موارد بشرية مؤهلة والاحتفاظ بها (التميمي، 2017م، ص25).

وتُعرفها الباحثة إجرائياً بأنها الأنشطة الإدارية التي يقوم بها مديري المدارس الأهلية في المملكة العربية السعودية والتي يتم من خلالها تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية؛ من معلمين وإداريين، والعمل على استقطابهم وتعيينهم وفقاً لاحتياجات المدرسة، وتدريبهم وتحفيزهم وتطوير أدائهم، وتقييم أدائهم بما يتناسب مع تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية في المدارس.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: ستبحث الدراسة في واقع ممارسة مديرات المدارس الأهلية لأبعاد الموارد البشرية.

الحدود البشرية: سيتم تطبيق الدراسة على جميع العاملين في المدارس الأهلية ومديرات التعليم بمدينة الرياض.

الحدود المكانية: سيتم تطبيق الدراسة في المدارس الأهلية بمدينة الرياض.

الحدود الزمانية: سيتم إجراء الدراسة في الفصل الدراسي الثالث من العام 1444هـ.



الفصل الثاني: الإطار النظري

مفهوم الموارد البشرية

يمثل المورد البشري القوة الفاعلة لمواكبة تحديات العصر، وحجر الزاوية الذي تُبنى عليها أركان المنظمات، وهذا يتطلب الاستثمار به وإدارته بالطريقة الصحيحة والتي تضمن تحقيق مستوى متميز من الأداء وإنجاز الأهداف بمستوى عالٍ من الكفاءة والفاعلية (Bhutta, 2019).

وقد عرف إبراهيم وعمار (2020، ص383) الموارد البشرية بأنها "كل العاملين في المؤسسة من مختلف النويات والجنسيات، ومهما اختلفت وتنوعت مستويات المهارة والأعمال التي يقومون بها".

وعرفها بصيوص (2023، ص 117) بأنها "مجموعة الأفراد المشكلين لإدارة القوى العاملة في المؤسسة أو الشركة أو المؤسسة باختلاف نشاطاتها، وهي الجهة المسؤولة في أي منظمة أو شركة على اختيار الموظفين، وتنظيم مهاراتهم لتخدم الوظيفة التي يتم اختيارهم لأجلها، حتى يتم الاستفادة منهم بأكبر صورة ممكنة لخدمة هذه المؤسسة أو القطاع الذين يعملون فيه، ويطلق عليها أحيانا جهة رأس المال البشري".

أهمية الموارد البشرية:

يُعدّ المورد البشري من أهم عوامل النجاح في المدرسة، حيث تتميز المدارس الناجحة بوجود أهداف محددة، بالإضافة إلى الأهداف الموضوعية مُسبقاً من وزارة التعليم، ووجود معلمين وإداريين مجتهدين ومهتمين بالعمل بشكل تعاوني، ووجود لوائح محددة للمدرسة، ووجود رؤية تعليمية وعلمية، مع الاهتمام بتوفير تعليم متميز للطلاب، ورفع كفاءتهم والاعتماد على الذات (Amoli, & Aghashahi, 2016). وهذا ما أكدته أيضاً دراسة بلالي (2018) من أهمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق استدامة المنظمات.

كما تسمح الموارد البشرية للمؤسسة بالبقاء والاستمرار والنمو ضمن بيئة غير مستقرة وصعوبة في تحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية والفاعلية، وبذلك تُعتبر سياسة تحسين الأداء هي سياسة عامة للمؤسسات، حيث يسود الاقتناع بضرورة تفعيل الموارد البشرية من الإدارات والعاملين في كل مجالات النشاط، فالمورد البشري يشمل جميع العاملين في المؤسسة وعلى اختلاف مستوياتهم ومؤهلاتهم وأدوارهم (إبراهيم وعمار، 2020).

وهذا ما أكدت عليه دراسة العازمي (2020) في الإشارة إلى أهمية ودور الموارد البشرية في المؤسسات، بأنه لا يمكن لأي مؤسسة أن تنجح إذا كانت تفتقر إلى العاملين ذوي المهارات والمؤهلين القادرين على أداء وظائفهم المطلوبة منهم.

وهذا ما أشارت إليه دراسة عبد المولي وسليمان (2023) بأن الموارد البشرية تساعد المؤسسة على مواجهة العقبات، وتشخيص نقاط القوة والضعف فيها، وتحديد الفرص والتهديدات.

مما سبق، يمكن القول بأن للموارد البشرية دورٌ أساسي في بقاء المؤسسات وديمومتها والمحافظة على مكانتها، فضلاً عن المساهمة في تطويرها وقدرتها على تحقيق التنافسية بين المؤسسات على مستويات مختلفة، وزيادة فعالية العمل والإنتاج وتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء.

أهداف الموارد البشرية:

ذكر خليف (2017م) عدداً من أهداف الموارد البشرية، منها الاستمرارية في توفير الموارد البشرية بالكفاءة والكم من أجل تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها، وأهداف المجتمع، وأهداف العاملين بكل فاعلية وكفاءة، وكذلك



تأدية إدارة الموارد البشرية وظيفتها بشكل كامل ومتراپب مع باقي الإدارات المختلفة، وتقديم الإرشاد والنصح بكل ما يخص شؤون الأفراد. إتاحة الفرص من أجل تقدم الأفراد في مجال أعمالهم بواسطة تهيئتهم من أجل زيادة دخولهم وإتاحة ظروف عمل منشطة لهم، وتوفير سياسات موضوعية تستعمل بهدف الطاقات البشرية وحمايتها من الأخطار.

كما أصبحت ممارسات الإدارة المدرسية واهتمامها بالموارد البشرية باعتبارها المورد الأهم الذي تعتمد عليه المدرسة في تحقيق أهدافها، موضوعاً يصعب تجاهله؛ بسبب تغير النظرة إلى الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين إلى اعتبارها وظيفة استراتيجية تتكامل مع أهم موارد المدرسة، حيث أصبح المورد البشري جزءاً لا يتجزأ منها (عواودة والزبيد، 2015).

أبعاد الموارد البشرية.

يُعدّ تخطيط الموارد البشرية الوظيفة الأولى من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى تحديد احتياجات المدارس من الموارد البشرية كما ونوعاً على المدى القصير والمتوسط والطويل، وتوفيرها داخل المدرسة أو خارجها باستخدام خطوات تتضمن المساهمة في تحقيق استراتيجيات تلك المدارس، وهو ما يُعرف "بتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية" (البواردي، 2021). ويتضمن تخطيط الموارد البشرية العديد من المسؤوليات، مثل: تحليل المهام، والمهارات، والأداء، والتعويضات، والمكافآت، ويمكن تحديد ذلك في ثلاث خطوات رئيسية: (Sreih, 2018)

- تحليل الوظائف والمهام؛ ويشمل ذلك تحليل الوظائف الحالية في المدارس، وتحديد ما إذا كانت هذه الوظائف تتسق مع رؤية المدرسة ورسالتها.
- التدريب الخاص بالمعلمين؛ وتشمل هذه الخطوة إيجاد طرق حديثة للحصول على معلمين موهوبين للقيام بالوظائف داخل المدرسة.
- التعويض، يتم من خلال البحث عن معلمين ذوي مهارة؛ ليحلوا محل المعلمين الأقل مهارة أو الذين تقاعدوا عن العمل.

استقطاب وتعيين قوى الموارد البشرية.

أشار الحارثي وآخرون (2023) إلى أهمية استقطاب وتعيين الموارد البشرية في المؤسسة، حيث يتحدد نطاق هذه المهمة من خلال تقدير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة. وتحديد مصادر الحصول على القوى العاملة اللازمة، واختيار القوى العاملة، وعمل اختبارات لازمة لاختيار الكفاءات التي تتناسب واحتياجات المؤسسة، ومن ثم تعيين الأفراد وفق لمنهجية منظمة تضعها المؤسسة.

تدريب وتطوير العاملين:

حيث يساعد تدريب وتطوير العاملين في المؤسسة على ما يأتي: (بصبوص، 2023)

1. يساهم في تنمية الأداء، فعندما يتدرب الأفراد على مهارات جديدة يساعدهم ذلك على تطوير أدائهم وجعلهم أكثر قدرة على تحقيق النجاح.
2. يوجه السلوك، أي أنه يساهم في وضع الأفراد على الطريق الصحيح، من أجل تحقيق النتائج المطلوبة منهم.
3. يزيد من الكفاءة الشخصية للأفراد، من خلال الحرص على تطبيق السلوك المناسب مع طبيعة العمل.



4. التدريب والتطوير نظام متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء والعناصر المترابطة تقوم بينها علاقات منفعة.
5. إعادة تأهيل الأفراد، من خلال المساعدة على زيادة كفاءة المهارات الشخصية، مما يؤدي إلى تطوّر العمل كاملاً.
6. إدارة الأداء، عن طريق زيادة الخبرات المكتسبة عند الموظفين، فيساعددهم ذلك على استخدام قدراتهم في تحقيق النجاح المهنيّ.
7. تلبية الحاجات المستقبلية سواء للموظفين، أو للمنشأة عموماً من خلال دعم الحاجات في الوقت الحاضر، من أجل تطورها في المستقبل.

الحوافز:

وهو من اهم العوامل التي تؤثر في اندفاع الأفراد العاملين وأقبالهم على أعمالهم أملا في التطور الإنتاجي، والسعي في تحسين أداءهم والأداء النظمي على حد سواء؛ لإدراكهم بأن المصلحة الشخصية ومصلحة العمل هي وجهان لعملة واحدة ويكون ويتخذ عدة أشكال منها مادي ومعنوي (عبد الوهاب، 2020).

ويهدف نظام الحوافز إلى المساعدة في دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية في جميع مواقع العمل بما يحقق الأهداف المخططة، والمساعدة على دفع العاملين إلى تنمية المبيعات وتأكيد القدرة التنافسية، وتحسين المركز التنافسي للمنظمة، والمساعدة في دفع العاملين إلى ضبط التكاليف وترشيد استخدام المواد الخام ومستلزمات الإنتاج، والحرص على صيانة الآلات والمعدات، والمساعدة في دفع العاملين على الالتزام بسياسات ونظم الجودة الكاملة، والتحسين المستمر للعمليات وتنمية التعاون الفعال فيما بينهم، و المساعدة في دفع العاملين للعمل على تقليل الوقت وتسريع الأداء في جميع المجالات دون التضحية بالجودة وعناصر الأداء الأخرى، والمساعدة في تحقيق الأرباح المتزايدة للمنظمة وتحسين العوائد لأصحابها (عضيات، 2022).

مما سبق، يمكن القول بأن لنظام الحوافز أثرٌ في رفع الروح المعنوية للعاملين، الأمر الذي ينعكس على مستوى أدائهم ونظام الجودة بشكل كامل في المؤسسة.

تقييم الأداء:

ويتم من خلالها توفير المعلومات للعاملين حول جودة أدائهم في العمل من أجل تطوير الأداء الخاص بهم للأفضل، وتحديد مستوى الرواتب التي من الممكن أن يحصل عليها الموظفون مقابل أدائهم في العمل، ودراسة الوظيفة التي من الممكن نقل الموظف لها في المستقبل، أو التخلّي عن موظّف في حال لم يكن ضمن المستوى المطلوب للعمل، وتحديد نقاط التقصير في أداء الموظّف، ومساعدته على تنمية مهاراته؛ عن طريق تقديم التدريب المناسب له (مروان، 2022).

وتبرز أهمية عملية تقييم الأداء على اعتبار أن هذه العملية تمكن المؤسسة من تحديد نقاط القوة والضعف التي ترافق أداء الأفراد، للعمل على معالجة الضعف وتعزيز القوة، وبالتالي انعكاس ذلك على أداء المؤسسة ككل وتميزها في ظل البيئة التي تعمل ضمنها (الزبيدي والزبيدي وعباس، 2018).

مما سبق، يمكن القول بأن لتدريب الأفراد وتطويرهم أثرٌ كبير في تنمية قدراتهم ومهاراتهم في العمل، وإكسابهم القدرة لتعزيز قدرتهم على العمل بما يخدم أهداف المؤسسة التي يعملون فيها.



ثانيًا: الدراسات السابقة

الدراسات العربية

- دراسة حسونة وأبو داف (2018)؛ هدفت الدراسة لتحديد درجة فعالية إدارة الموارد البشرية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين إدارة الموارد البشرية لديهم وبين تطور أداء معلمهم لعينة الدراسة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أداتين لتحقيق أهداف الدراسة. الأداة الأولى كانت عبارة عن استبانة متعلقة بتقدير فعالية إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المعلمين. بينما الأداة الثانية تكونت من استبانة متعلقة بتقدير مستوى أداء المعلمين من وجهة نظر مديري مدارس وكالة الغوث الدولية، وتكونت عينة الدراسة من (2859) معلمًا ومعلمة، (274) مديرًا ومديرة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من عينة الدراسة على أن المدير يعمل ضمن رؤية واضحة لجميع العاملين بالمدرسة، ويقدم المساندة، وكذلك يشجع المعلمين على تبادل الخبرات والعمل بروح الفريق.

- دراسة العنزي (2019)؛ هدفت الدراسة تعرّف معوقات إدارة الموارد البشرية في المناطق التعليمية من وجهة نظر القادة التربويين، ودرجة وجود هذه المعوقات، كما هدفت الكشف عن وجود فروق في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات إدارة الموارد البشرية في المناطق التعليمية في دولة الكويت تبعًا لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، واستخدام الاستبانة لجمع البيانات، وقد توزعت عباراتها على خمس مجالات: معوقات التخطيط للموارد البشرية، معوقات الاستقطاب والاختيار والتعيين، معوقات التدريب والتطوير، معوقات تقييم الأداء، معوقات الأجور والحوافز. تكونت عينة الدراسة من (300) قائد تربوي في المناطق التعليمية بدولة الكويت. أظهرت نتائج الدراسة أن معوقات إدارة الموارد البشرية جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاء بالمرتبة الأولى بعد معوقات الأجور والحوافز، يليه بُعد معوقات الاستقطاب والاختيار والتعيين، يليه معوقات التخطيط للموارد البشرية، يليه معوقات تقييم الأداء، وجاء في المرتبة الأخيرة معوقات التدريب والتطوير، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعًا لمتغيرات الدراسة الجنس وسنوات الخدمة.

- دراسة العقبي وعليمات (2019)؛ هدفت الدراسة الكشف عن درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية في النقب من وجهة نظر المعلمين، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (438) معلمًا ومعلمة، حيث تم توزيع استبانة لجمع البيانات والمعلومات. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية في النقب من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة، حيث جاء مجال تخطيط الموارد البشرية بدرجة كبيرة وبالمرتبة الأولى، يليه مجال تحليل وظائف الموارد البشرية وتصميمها بدرجة مرتفعة. ثم مجال تطوير الموارد البشرية بدرجة كبيرة، ومجال تخطيط الموارد البشرية بدرجة كبيرة، ثم مجال الرواتب والحوافز والترقيات المادية والمعنوية وبدرجة كبيرة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص.

- دراسة الشهري وشحبل (2020)؛ هدفت الدراسة التعرف إلى واقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الموظفين والموظفات بها، والتعرف إلى درجة ممارسة التخطيط لإدارة الموارد البشرية والمعوقات التي تعترضها، وتقديم مقترحات لتطوير وتحسين تخطيط الموارد. تم استخدام المنهج الوصفي المسحي من خلال تطبيق استبانة على عينة تكونت من (201) موظف وموظفة، وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات تخطيط الموارد البشرية تتم بدرجة عالية في وكالة الموارد البشرية، فيما جاءت المعوقات بدرجة متوسطة (قلة الخبرة، والتغيير المستمر في الهياكل التنظيمية للوزارة).



- دراسة الرحيمي (2020)؛ هدفت الدراسة الكشف عن المعوقات (التنظيمية، والفنية، والمادية) لتطبيق إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض من وجهة نظر الموظفين الإداريات. تم استخدام المنهج الوفي، وتطبيق استبانة على عينة تكونت من (775) موظفة إدارية بمكاتب التعليم للبنات بالرياض. أظهرت نتائج الدراسة موافقة لأفراد العينة على المعوقات بدرجة عالية بمتوسط حسابي كالاتي: المعوقات التنظيمية 3.80، والمعوقات الفنية 3.85، والمعوقات المادية 4.08.

- دراسة عرب وفلاته (2021)؛ والتي هدفت إلى قياس درجة إسهام قائدات المرحلة الابتدائية بالمدارس الحكومية بمدينة جدة في تنمية مواردها البشرية، في ضوء رؤية المملكة 2030 من وجهة نظر المعلمات والوكيلات، واتبعت الدراسة المنهج الكمي الوصفي المسحي، وطبقت الاستبانة أداة لجمع البيانات حول المساهمة من قبل قائدات المدارس الابتدائية الحكومية في تنمية المهارات (المعرفية، والأدائية، والاجتماعية، والتنشئية) لدى مواردها البشرية، وتكونت عينة الدراسة من (383) معلمة ووكيلة، تم اختيارهن بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد أظهرت النتائج أن درجة إسهام قائدات المرحلة الابتدائية في تنمية مواردها البشرية، من وجهة نظر أفراد العينة، جاءت بدرجة موافقة.

- دراسة إدريس وآخرين (Idrus et al. , 2017)؛ هدفت الدراسة إلى المقارنة بين مديري المدارس الوطنية ومديري المدارس الخاصة في ممارسات إدارة الموارد البشرية. وقد اعتمدت الدراسة منهج دراسة الحالة، واستخدمت أسلوب المقابلة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (7743) من مديري المدارس الابتدائية الوطنية في ماليزيا و(108) من مديري المدارس الابتدائية الخاصة في ماليزيا. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن غالبية المديرين ينظرون إلى إدارة الموارد البشرية على أنها مسؤولية مشتركة بين المعلمين ومديري المدارس، كذلك يعتقد مديرو المدارس الوطنية أن إدارة الموارد البشرية مهمة لتحقيق الأهداف التعليمية، في المقابل يعتقد غالبية مديري المدارس الخاصة أن إدارة الموارد البشرية مهمة للاستدامة، وكشفت الدراسة أيضاً عن أن مديري المدارس الوطنية لديهم استقلالية أقل في صنع القرار مقارنة الخاصة.

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي؛ لمناسبته لطبيعة الدراسة وأهدافها، ويُعرف المنهج الوصفي المسحي بأنه: "ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث، أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة، من حيث طبيعتها، ودرجة وجودها (المحمودي، 2019م).

مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من معلمات ووكيلات ومسؤولات جودة ومديرات المدارس الأهلية في الرياض والذي بلغ عددهن (466) مديرة و (225) وكيلة و(5610) معلمة (82) مسؤولة جودة وبالتالي ستتكون العينة من (484) مبحوث.

أداة الدراسة: تم اعتماد أداة الاستبانة أداة لجمع بيانات الدراسة؛ لمناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها، وقد تم تصميمها بالاستفادة من الإطار النظري والدراسات السابقة المشابهة.

صدق وثبات الأداة: إن أحد الأسس العلمية لتقنين المقياس، توافر خاصية الصدق (validity) ويقصد بصدق الاستبانة التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت من أجل قياسه (العساف، 1433هـ، ص369)

أولاً: صدق المحكمين: تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الجامعات السعودية، ويطلب منهم إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات ومدى انتمائها إلى المحور الذي تنتمي إليه مع وضع التعديلات والمقترحات التي يمكن من خلالها تطوير أداة الدراسة.



ثانياً: ثبات الأداة: ويقصد بثبات الاستبانة التأكد من الإجابة ستكون واحدة تقريباً، لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم (العساف ، 1433هـ . ص 333).

خصائص عينة الدراسة: يتصف أفراد عينة الدراسة بعدد من الخصائص تتمثل في طبيعة العمل، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية في المجال الإداري.

أولاً: توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير طبيعة العمل

جدول رقم (1) توزيع عينة الدراسة وفقاً لطبيعة العمل

النسبة	التكرار	طبيعة العمل
26.9	130	مديرة مدرسة
17.6	85	وكيلة
46.7	226	معلمة
8.9	43	مسؤولة جودة
100	484	المجموع

يتضح من جدول (1) أن نسبة (46.7%) من أفراد عينة الدراسة يعملن معلمات ويمثلن (226) ومعلمة، تليها فئة مديرة مدرسة بنسبة (26.9%) ويمثلن (130) مديرة، ثم فئة وكيلة بنسبة (17.6%) ويمثلن (85) مفردة، وأخيراً بلغت نسبة مسؤولي الجودة بنسبة (8.9%) ويمثلن (43) مسؤولة.

ثانياً: توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

جدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
67.6	327	بكالوريوس
24.2	117	ماجستير
8.3	40	دكتوراه
100	484	المجموع

يتضح من جدول (2) أن معظم المبحوثات حاصلات على مؤهل بكالوريوس بنسبة (67.6%) ويمثلن (327) مفردة، بينما بلغت نسبة الحاصلات على مؤهل ماجستير بنسبة (24.2%) ويمثلن (117) مفردة، وأخيراً نسبة الحاصلات على مؤهل دكتوراه بنسبة (8.3%) ويمثلن (40) مفردة.

ثالثاً: توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

جدول رقم (3) توزيع عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
30.0	145	أقل من خمس سنوات
34.5	167	من 5 إلى 10 سنوات
22.5	109	من 10 إلى 15 سنة
13.0	63	أكثر من 15 سنة



المجموع 484 100

يتبين من جدول (3) أن نسبة (34.5) من أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة تتراوح (من 5 إلى 10 سنوات) ويمثلن (167) مفردة، تليها نسبة من لديهم خبرة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (30%) ويمثلن (145) مفردة، بينما بلغت نسبة من لديهم خبرة ما بين (10 إلى 15 سنة) (22.5%) ويمثلن (109) مفردة، وأخيراً من لديهم خبرة (أكثر من 15 سنة) بنسبة (13%) ويمثلن (63) مفردة.

رابعاً: توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية

جدول رقم (4) توزيع عينة الدراسة وفقاً للدورات التدريبية

النسبة	التكرار	الدورات التدريبية في المجال الإداري
17.4	84	لا يوجد
22.7	110	دورة واحدة
20.2	98	دورتان
39.7	192	ثلاث دورات وأكثر
100	484	المجموع

يتضح من جدول (4) أن نسبة (39.7%) حاصلات على أكثر من ثلاث دورات ويمثلن (192) مفردة، تليها فئة الحاصلات على دورة واحدة بنسبة (22.7%) ويمثلن (110) مفردة، ثم نسبة الحاصلات على دورتان بنسبة (20.2%) ويمثلن (98) مفردة، وأخيراً فئة لا يوجد دورات بنسبة (17.4%) ويمثلن (84) مفردة. صدق وثبات أداة الدراسة:

أولاً: الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين)

قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة " الاستبيان " على مجموعة من المحكمين المتخصصين وذوي الخبرة وذلك للحكم على مدى صلاحيتها وصدق مفرداتها وملائمتها لقياس ما وضعت لقياسه، وأيضاً لإبداء رأيهم تجاه محاور الاستبيان ومفرداته من حيث سلامة ودقة الصياغة اللغوية، ومدى ارتباط العبارات وانتماؤها للمحور وكذلك مدى وضوح العبارات ومناسبتها للمبحوثين، ومدى ملائمة مقياس ليكرت الخماسي الذي يحدد استجابة مفردات الدراسة حول كل محور من محاورها، وبعد جمع آراء السادة المحكمين، تم إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون، وبالتالي أصبح العدد النهائي لعبارات الاستبيان بعد عمليات التعديل والحذف والإضافة (47) عبارة.

صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارة الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، كما موضح بالجدول التالي:



جدول (5) معامل ارتباط بيرسون لعبارات بعد (التطوير) بالدرجة الكلية للبعد

العبارة	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
1	.600**	0.000
2	.734**	0.000
3	.708**	0.000
4	.748**	0.000
5	.744**	0.000
6	.751**	0.000
7	.779**	0.000
8	.764**	0.000
9	.669**	0.000
10	.741**	0.000

**دال عند مستوى الدلالة (0.01)

يتضح من خلال جدول (5) أن جميع عبارات بعد (التطوير) مع الدرجة الكلية للبعد جاءت دالة عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط ما بين (0.600) (0.779) وجميعها معامل ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معامل الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق عالية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

جدول (6) معامل ارتباط بيرسون لعبارات بعد (التحفيز) بالدرجة الكلية للبعد

العبارة	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
1	.737**	0.000
2	.840**	0.000
3	.813**	0.000

يتضح من خلال جدول (6) أن جميع عبارات بعد (التحفيز) مع الدرجة الكلية للبعد جاءت دالة عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط ما بين (0.737) (0.840) وجميعها معامل ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معامل الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق عالية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

جدول (7) معامل ارتباط بيرسون لعبارات بعد (تقييم الأداء) بالدرجة الكلية للبعد

العبارة	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
1	.645**	0.000
2	.670**	0.000
3	.723**	0.000
4	.770**	0.000
5	.730**	0.000
6	.768**	0.000



يتضح من خلال جدول (7) أن جميع عبارات بعد (تقييم الأداء) مع الدرجة الكلية للبعد جاءت دالة عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط ما بين (0.645) (0.770) وجميعها معامل ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معامل الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق عالية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية

جدول (8) معامل ارتباط بيرسون لعبارات بعد (التدريب) بالدرجة الكلية للبعد

العبرة	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
1	.752**	0.000
2	.790**	0.000
3	.787**	0.000
4	.765**	0.000
5	.720**	0.000

يتضح من خلال جدول (8) أن جميع عبارات بعد (التدريب) مع الدرجة الكلية للبعد جاءت دالة عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط ما بين (0.720) (0.790) وجميعها معامل ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معامل الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق عالية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

جدول (9) معامل ارتباط بيرسون لعبارات بعد (الاستقطاب) بالدرجة الكلية للبعد

العبرة	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
1	.793**	0.000
2	.803**	0.000
3	.823**	0.000

يتضح من خلال جدول (9) أن جميع عبارات بعد (الاستقطاب) مع الدرجة الكلية للبعد جاءت دالة عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط ما بين (0.793) (0.823) وجميعها معامل ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معامل الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق عالية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

جدول (10) معامل ارتباط بيرسون لعبارات محور (التحديات التي تواجه مديرات المدارس الأهلية في ممارسة أبعاد الموارد البشرية) بالدرجة الكلية المحور

العبرة	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
1	.718**	0.000
2	.775**	0.000
3	.757**	0.000
4	.758**	0.000
5	.791**	0.000
6	.793**	0.000
7	.798**	0.000
8	.789**	0.000
9	.793**	0.000



0.000	.813**	10
0.000	.820**	11
0.000	.823**	12
0.000	.826**	13
0.000	.808**	14
0.000	.760**	15
0.000	.794**	16
0.000	.805**	17
0.000	.794**	18
0.000	.829**	19
0.000	.798**	20
0.000	.755**	21

يتضح من خلال جدول (10) أن جميع عبارات محور (التحديات التي تواجه مديرات المدارس الأهلية في ممارسة أبعاد الموارد البشرية) مع الدرجة الكلية للمحور جاءت دالة عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط ما بين (0.718) (0.829) وجميعها معامل ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معامل الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق عالية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

ثانياً: الثبات:

تم حساب ثبات الأداة، باستخدام معامل "ألفا- كرو نباخ" وذلك كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (10a) معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات أبعاد المحور الأول

الأبعاد	عدد العبارات	كرو نباخ ألفا
التطوير	10	0.899
التحفيز	3	0.713
تقييم الأداء	6	0.811
التدريب	5	0.820
الاستقطاب	3	0.731
الثبات الكلي	27	0.958

يتضح من جدول (10a) أن المحور الأول يتميز بدرجة عالية من الثبات، حيث بلغ معامل الثبات الكلي للمحور (0.958) وتراوحت قيم معاملات ثبات الأبعاد من (0.713) (0.899).

جدول (11) معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبانة

المحاور	عدد العبارات	كرو نباخ ألفا
الأول	27	0.958
الثاني	21	0.970
الثبات الكلي	48	0.932

يتضح من جدول (11) أن أداة الدراسة تتميز بدرجة عالية من الثبات، حيث بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0.932) وتراوحت قيم معاملات ثبات المحاور (0.958) (0.970).



تم تصميم العبارات وفقاً لمقياس ليكرت "مقياس ليكرت الخماسي"، كما موضح في الجدول التالي:

جدول (12) درجات فئات معيار نتائج الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

الدرجة النتائج	مقياس الحكم على	فئة المتوسط		المتوسط النسبي
		من	إلى	
1	غير موافق بشدة	1	1.79	20% - أقل من 36%
2	غير موافق	1.8	2.59	36% - أقل من 52%
3	محايد	2.6	3.39	52% - أقل من 68%
4	موافق	3.40	4.19	68% - أقل من 84%
5	موافق بشدة	4.20	5	84% - 100%

عرض النتائج ومناقشتها:

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها من خلال عرض إجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبانة، وذلك من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة، وعلى النحو التالي:

السؤال الأول: ما واقع ممارسة مديرات المدارس الأهلية للموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب التعيين التدريب التطوير تقييم الأداء التحفيز)؟
للتعرف على واقع ممارسة مديرات المدارس الأهلية للموارد البشرية قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية وكذلك المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لإجابات مفردات عينة الدراسة على أبعاد الدراسة وجاءت النتائج كما توضحها الجداول التالية:

جدول رقم (13) استجابات أفراد الدراسة على أبعاد الموارد البشرية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
التطوير	3.89	0.78	0.78	4	مرتفعة
التحفيز	3.90	0.86	0.78	3	مرتفعة
تقييم الأداء	3.92	0.73	0.78	2	مرتفعة
التدريب	3.93	0.81	0.79	1	مرتفعة
الاستقطاب	3.90	0.86	0.78	3	مرتفعة
الدرجة الكلية	3.91	0.73	0.78		مرتفعة

يتضح من جدول (13) أن درجة ممارسة مديرات المدارس الأهلية للموارد البشرية جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط العام لاتجاهات أفراد عينة الدراسة (3.91) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي من (3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى خيار (موافق) في أداة الدراسة. وهذا مؤشر بأن



المديرات تعملن بشكل فعال في إدارة الموارد البشرية واتباع أساليب واستراتيجيات جيدة لتعزيز رضا الموظفين وتحقيق تطورهم المهني. ربما يعود هذا المستوى المرتفع إلى التركيز على عناصر مهمة مثل التواصل الفعال، وتوفير التدريب والتطوير، وتعزيز العلاقات العاملة الإيجابية. **اتفقت تلك النتيجة مع دراسة (عرب، 2021)** التي توصلت نتائجها أن درجة إسهام قائدات المرحلة الابتدائية في تنمية مواردها البشرية جاءت بدرجة موافقة مرتفعة، و**اتفقت كذلك مع دراسة (أبو دف، 2018)** التي أشارت أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من عينة الدراسة على أن المدير يعمل ضمن رؤية واضحة لجميع العاملين بالمدرسة، و**اتفقت أيضاً مع دراسة (العقبي وعليمات 2019)** التي أظهرت أن درجة إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية في النقب من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة.

كما **اتفقت تلك النتيجة مع دراسة (الشهري وشحبل 2020)**؛ التي بينت أن ممارسات تخطيط الموارد البشرية تتم بدرجة عالية في وكالة الموارد البشرية. و**اتفقت أيضاً مع دراسة (عرب وفلاته، 2021)** حيث أظهرت النتائج أن درجة إسهام قائدات المرحلة الابتدائية في تنمية مواردها البشرية، من وجهة نظر أفراد العينة، جاءت بدرجة موافقة (مرتفعة)، كما **اتفقت مع دراسة الحارثي وآخرون (2023)**؛ أظهرت نتائج الدراسة أن متوسط درجات التوافر لجميع مجالات مهام إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية في المدرسة، تحليل وتوصيف الوظائف، تنمية وتطوير الموارد البشرية، تقييم الأداء، الحوافز والترقيات المادية والمعنوية) مرتفعة، و**اتفقت مع دراسة إدريس وآخرين (Idrus et al., 2017)**؛ فأشارت نتائجها أن مديرو المدارس الوطنية يعتقدون أن إدارة الموارد البشرية مهمة لتحقيق الأهداف التعليمية، في المقابل يعتقد غالبية مديري المدارس الخاصة أن إدارة الموارد البشرية مهمة للاستدامة.

و**اختلفت تلك النتيجة مع دراسة (موثوني 2015) (Muthoni, 2015)**؛ حيث أشارت نتائجها عدم كفاءة مديري المدارس في إدارة الموارد البشرية في مدارسهم ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه تباينت موافقات أفراد عينة الدراسة نحو واقع ممارسة مديرات المدارس الأهلية للموارد البشرية، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد ما بين (3.93) (3.89)، إذ جاء بعد "التدريب" في المقام الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.93) وبانحراف معياري (0.81)، يليه بعد "تقييم الأداء" بمتوسط حسابي بلغ (3.92) وبانحراف معياري قيمته (0.73)، ثم بعدى "التحفيز" "الاستقطاب" بمتوسط حسابي بلغ (3.90) وبانحراف معياري قيمته (0.86) لكل بعد، بينما جاء في المقام الأخير بعد "التطوير" بمتوسط حسابي بلغ (3.89) وبانحراف معياري قيمته (0.78).

جدول رقم (14) استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد التطوير

م	العبرة	التكرار النسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	تشارك مديرة المدرسة في التخطيط للمدرسة.	ن	38	48	95	153	150	3.68	1.23	0.74	9	مرتفعة
		%	7.9	9.9	19.6	31.6	31.0					
2	تراعي مديرة المدرسة عند وضع الخطط وبرامج العمل الاحتياجيات المستقبلية والإمكانات المتاحة بالمدرسة.	ن	18	35	69	209	153	3.92	1.04	0.78	4	مرتفعة
		%	3.7	7.2	14.3	43.2	31.6					
3	تنظم مديرة المدرسة عملية تخزين سحابة للمعلومات لاستخدامها في المستقبل.	ن	21	39	85	182	157	3.86	1.09	0.77	8	مرتفعة
		%	4.3	8.1	17.6	37.6	32.4					
4	تدعم مديرة المدرسة الهيكل التنظيمي وتفعيل الاتصال والتعلم بين الموظفين.	ن	21	39	66	214	144	3.87	1.06	0.77	7	مرتفعة
		%	4.3	8.1	13.6	44.2	29.8					



مرتفعة	2	0.79	1.04	3.95	160	211	57	40	16	ن	تشارك مديرة المدرسة مع المعلمات في التعلم وحل مشكلات العمل.	5
					33.1	43.6	11.8	8.3	3.3	%		
مرتفعة	2	0.79	1.04	3.95	164	200	70	32	18	ن	تعمل مديرة المدرسة على إيجاد قنوات اتصال مفتوحة مع معلمات.	6
					33.9	41.3	14.5	6.6	3.7	%		
مرتفعة	1	0.79	1.03	3.95	161	205	69	31	18	ن	تهتم مديرة المدرسة بالاعتماد على تقنيات الاتصالات الحديثة كإحدى الوسائل الهامة لنقل ومشاركة المعلومات.	7
					33.3	42.4	14.3	6.4	3.7	%		
مرتفعة	5	0.78	1.07	3.92	161	198	71	32	22	ن	تدرك مديرة المدرسة أهمية تبني مدخل التعلم التنظيمي.	8
					33.3	40.9	14.7	6.6	4.5	%		
مرتفعة	3	0.79	1.05	3.94	166	191	74	37	16	ن	تشجع مديرة المدرسة الأفكار والمقترحات التي تقوم على أساس مدخل التعلم التنظيمي.	9
					34.3	39.5	15.3	7.6	3.3	%		
مرتفعة	6	0.78	1.10	3.88	164	181	79	38	22	ن	تكافئ مديرة المدرسة الاهلية الأعضاء بحسب تعلمهم وتطورهم المعرفي.	10
					33.9	37.4	16.3	7.9	4.5	%		
مرتفعة		0.78	0.78	3.89							الدرجة الكلية	

تشير بيانات جدول (14) أن مستوى تقدير المبحوثين لبعيد " التطوير " كأحد أبعاد الموارد البشرية جاءت بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط العام لاتجاهات المبحوثين (3.89) وهو متوسط وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي من (3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى خيار (موافق) في أداة الدراسة وتشير تلك النتيجة إلى أن مديرة المدرسة تعمل بجدية على تطوير وتنمية قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس. فالنظير يُعتبر جانباً هاماً في إدارة الموارد البشرية لتحقيق التفوق والتميز في مجال التعليم. وترجع الباحثة تلك النتيجة إلى أن المديرية تخصص جهوداً كبيرة لتوفير فرص التدريب والتطوير لأعضاء فريقها. قد تشمل هذه الجهود تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية، وتوفير موارد تعليمية محدثة، وتشجيع المبادرة والابتكار في التعليم.

ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه تبين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد " التطوير " حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (3.95) (3.68) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى " موافق ويمكن ترتيب تلك العبارات تنازلياً على النحو التالي:

1. جاءت العبارة رقم (7) وهي " تهتم مديرة المدرسة بالاعتماد على تقنيات الاتصالات الحديثة كإحدى الوسائل الهامة لنقل ومشاركة المعلومات " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.95)، وبدرجة (مرتفعة)، وبانحراف معياري (1.03).
2. جاءت عبارتي رقم (5) (6) " تشارك مديرة المدرسة مع المعلمات في التعلم وحل مشكلات العمل " و بدرجة (مرتفعة)، وبانحراف معياري قيمة (1.04) لكل عبارة.
3. جاءت العبارة رقم (9) وهي " تشجع مديرة المدرسة الأفكار والمقترحات التي تقوم على أساس مدخل التعلم التنظيمي ". بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.94)، وبدرجة (مرتفعة)، وبانحراف معياري (1.05).
4. جاءت في المرتبة الأخيرة عبارة رقم (1) وهي " تشارك مديرة المدرسة في التخطيط للمدرسة. " بمتوسط حسابي (3.68)، وبدرجة (مرتفعة)، وبانحراف معياري (1.23).



جدول رقم (15) استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد التحفيز

م	العبارة	التكرار					النسبة	الدرجة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة						
1	تعمل مديرة المدرسة على توحيد الرؤى والتوجهات العاملين بالمدرسة.	20	28	71	197	168	ن	مرتفعة	1	0.79	1.05	3.96
2	تحرص المدرسة على وضع تصور شامل لنظام التعويضات	27	34	90	180	153	ن	مرتفعة	3	0.76	1.12	3.82
3	تضع المدرسة لآليات اكتساب والخبرات.	18	36	80	189	161	ن	مرتفعة	2	0.78	1.06	3.91
	الدرجة الكلية							مرتفعة		0.78	0.86	3.90

تشير بيانات جدول (15) أن مستوى تقدير المبحوثين لبعء " التحفيز " كأحد أبعاد الموارد البشرية جاءت بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط العام لاتجاهات المبحوثين (3.90) وهو متوسط وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي من (3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى خيار (موافق) في أداة الدراسة، وتشير تلك النتيجة إلى أن مديرة المدرسة تولي اهتماماً كبيراً لتحفيز أعضاء هيئة التدريس. فالتحيز يُعتبر أحد جوانب الموارد البشرية المهمة لتحقيق الأداء الممتاز والرضا الوظيفي. وتعكس هذه النتيجة التقدير الإيجابي من قِبَل المبحوثين لجهود المديرية في توفير بيئة تحفيزية لأعضاء هيئة التدريس. وتفسر الباحثة ذلك بأن المديرية تعتمد سياسات وإجراءات فعالة لتحفيز العاملين، مثل توفير فرص التطوير المهني، وتعزيز الاعتراف والتقدير للإنجازات، وتشجيع التعاون والتفاعل الإيجابي في بيئة العمل.

ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه تبين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعء " التحفيز " حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (3.96) (3.82) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى " موافق ويمكن ترتيب تلك العبارات تنازلياً على النحو التالي:

1. جاءت العبارة رقم (1) وهي " تعمل مديرة المدرسة على توحيد الرؤى والتوجهات بين العاملين بالمدرسة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.96)، وبدرجة (مرتفعة)، وانحراف معياري (1.05).
2. جاءت عبارتي رقم (3) وهي " تضع مديرة المدرسة خطط لاكتساب المعارف والخبرات " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.91)، وبدرجة (مرتفعة)، وانحراف معياري قيمة (1.06).
3. جاءت في المرتبة الأخيرة عبارة رقم (2) وهي " تضع مديرة المدرسة خطط لاكتساب المعارف والخبرات " بمتوسط حسابي (3.82)، وبدرجة (مرتفعة)، وانحراف معياري (1.12).



جدول رقم (16) استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد تقييم الأداء

الدرجة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					النسبة	العبارات	م
					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
مرتفعة	1	0.80	0.97	4.00	169	195	78	34	8	ن	تشارك مديرة المدرسة أعضاء هيئة التدريس بتحديث المعلومات حول جوانب القوة والضعف في البيئة الخارجية.	1
					34.9	40.3	16.1	7.0	1.7	%		
مرتفعة	6	0.75	1.01	3.73	87	226	65	91	15	ن	تشارك مديرة المدرسة أعضاء هيئة التدريس بتحديث المعلومات حول جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية.	2
					18.0	46.7	13.4	18.8	3.1	%		
مرتفعة	5	0.78	1.09	3.88	160	189	73	41	21	ن	تحرص مديرة المدرسة على تقييم أداء المعلمين وفق معايير موضوعية محكمة.	3
					33.1	39.0	15.1	8.5	4.3	%		
مرتفعة	4	0.79	0.99	3.96	160	200	84	26	14	ن	تتيح مديرة المدرسة للمعلمين الاعتماد على خبراتهم في التعامل مع مشكلات المدرسة.	4
					33.1	41.3	17.4	5.4	2.9	%		
مرتفعة	3	0.80	1.04	3.98	177	184	75	32	16	ن	توفر مديرة المدرسة الاهلية فرصاً متنوعة لتقويم الاداء.	5
					36.6	38.0	15.5	6.6	3.3	%		
مرتفعة	2	0.80	1.03	3.98	168	200	69	30	17	ن	تزود مديرة المدرسة الاهلية المعلمين بالتغذية الراجعة عن تقييم أدائهم.	6
					34.7	41.3	14.3	6.2	3.5	%		
مرتفعة		0.78	0.73	3.92							الدرجة الكلية	

تشير بيانات جدول (16) أن مستوى تقدير الباحثين لبعدهم "تقييم الأداء" كأحد أبعاد الموارد البشرية جاءت بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط العام لاتجاهات الباحثين (3.92) وهو متوسط وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي من (3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى خيار (موافق) في أداة الدراسة، مما يدل على موافقة الباحثين بأن المديرية تقوم بتقييم أداء المعلمين بشكل فعال وموضوعي. فتقييم الأداء عملية هامة في إدارة الموارد البشرية، حيث يتم تقييم أداء المعلمين والموظفين بشكل دوري ومنظم. وعندما يكون مستوى تقدير الباحثين مرتفعاً، فإن ذلك يعكس وجود عملية تقييم فعالة وشفافة في المدرسة.

ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه تباينت اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد "تقييم الأداء" حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (4.00) (3.73) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى "موافق ويمكن ترتيب تلك العبارات تنازلياً على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (1) وهي "تشارك مديرة المدرسة أعضاء هيئة التدريس بتحديث المعلومات حول جوانب القوة والضعف في البيئة الخارجية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.00)، وبدرجة (مرتفعة)، وانحراف معياري (0.97) وتشير تلك النتيجة إلى وجود تفاعل فعال وتعاون بين المديرية وأعضاء هيئة التدريس في مشاركة المعلومات والتحديثات المتعلقة بالبيئة الخارجية للمدرسة. هذا التواصل يمكن أن يساهم في تحسين فهم الجميع للتحديات والفرص القائمة في البيئة الخارجية، ويمكن أن يؤدي إلى اتخاذ قرارات أفضل وتطوير استراتيجيات فعالة للتكيف والتحسين في العملية التعليمية.
- جاءت عبارة رقم (6) وهي "تزود مديرة المدرسة الاهلية المعلمين بالتغذية الراجعة عن تقييم أدائهم" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.98)، وبدرجة (مرتفعة)، وانحراف معياري قيمة (1.03).



3. جاءت العبارة رقم (5) وهي " توفر مديرة المدرسة الاهلية فرصاً متنوعة لتقويم الاداء " بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.98)، وبدرجة (مرتفعة)، وبانحراف معياري (1.04).
4. جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (2) وهي " تشارك مديرة المدرسة أعضاء هيئة التدريس بتحديث المعلومات حول جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية " بمتوسط حسابي (3.73)، وبدرجة (مرتفعة)، وبانحراف معياري (1.01).

جدول رقم (17) استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد التدريب

م	العبارة	التكرار					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة					
1	تدعم مديرة المدرسة المعلمات للحصول على فرص للتعليم.	23	41	69	187	164	3.88	1.11	0.78	4	مرتفعة
		4.8	8.5	14.3	38.6	33.9					
2	تعتمد مديرة المدرسة طرقاً متنوعة ومتطورة لتسريع عملية التعلم المستمر لمنسوبي المدرسة.	18	35	79	188	164	3.92	1.06	0.78	3	مرتفعة
		3.7	7.2	16.3	38.8	33.9					
3	تستعرض مديرة المدرسة الدروس الناتجة عن خبرتها للمعلمات للاستفادة منها.	18	38	86	189	153	3.87	1.06	0.77	5	مرتفعة
		3.7	7.9	17.8	39.0	31.6					
4	تفوض المديرية الصلاحيات لمنسوبات المدرسة بما يتناسب مع مسؤوليات كل منهم وقدراتهم على التعلم.	19	34	62	198	171	3.97	1.06	0.79	2	مرتفعة
		3.9	7.0	12.8	40.9	35.3					
5	تناقش مديرة المدرسة الأخطاء مع المعلمات بشكل مفتوح بهدف التعلم منها مستقبلاً.	17	24	71	200	172	4.00	1.01	0.80	1	مرتفعة
		3.5	5.0	14.7	41.3	35.5					
	الدرجة الكلية					3.93	0.81	0.79			مرتفعة

تشير بيانات جدول (17) أن مستوى تقدير المبحوثين لبعد " التدريب " كأحد أبعاد الموارد البشرية جاءت بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط العام لاتجاهات المبحوثين (3.93) وهو متوسط وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي من (3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى خيار (موافق) في أداة الدراسة، مما يدل على أن المبحوثين يقدرون بشكل عام أهمية وجود برامج التدريب في المدرسة ويرون أن التدريب كعامل مهم لتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتحسين أدائهم في العمل . ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه تبين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد " التدريب " حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (4.00) (3.87) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى " موافق ويمكن ترتيب تلك العبارات تنازلياً على النحو التالي:

1. جاءت العبارة رقم (5) وهي " تناقش مديرة المدرسة الأخطاء مع المعلمات بشكل مفتوح بهدف التعلم منها مستقبلاً " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.00)، وبدرجة (مرتفعة)، وبانحراف معياري (1.01).
2. جاءت العبارة رقم (4) وهي " تفوض المديرية الصلاحيات لمنسوبات المدرسة بما يتناسب مع مسؤوليات كل منهم وقدراتهم على التعلم " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.97)، وبدرجة (مرتفعة)، وبانحراف معياري قيمة (1.06).



3. جاءت العبارة رقم (2) وهي "تعتمد مديرة المدرسة طرقاً متنوعة ومتطورة لتسريع عملية التعلم المستمر لمنسوبي المدرسة" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.92)، وبدرجة (مرتفعة)، وبانحراف معياري (1.06).
4. جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (3) وهي "تستعرض مديرة المدرسة الدروس الناتجة عن خبرتها للمعلمات للاستفادة منها" حسابي (3.87)، وبدرجة (مرتفعة)، وبانحراف معياري (1.06).

جدول رقم (18) استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد الاستقطاب

الدرجة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					النسبة	العبارة	م
					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
مرتفعة	1	0.80	0.93	4.00	162	183	80	40	19	ن	تحرص مديرة المدرسة على استقطاب وتعيين الكفاءات من المعلمات والاداريات بالمدرسة	1
مرتفعة	2	0.79	1.04	3.93	160	200	71	36	17	ن	تحرص مديرة المدرسة على بناء هيكل تنظيمي مرن يدعم عملية التعلم.	2
مرتفعة	3	0.77	1.10	3.84	156	181	83	43	21	ن	تشجع مديرة المدرسة المعلمات اشرار الطلاب وتبني وجهات نظرهم في القرارات الادارية.	3
مرتفعة		0.78	0.86	3.90	32.2	37.4	17.1	8.9	4.3	%		الدرجة الكلية

تشير بيانات جدول (18) أن مستوى تقدير الباحثين لبعد "الاستقطاب" كأحد أبعاد الموارد البشرية جاءت بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط العام لاتجاهات الباحثين (3.90) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي من (3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى خيار (موافق) في أداة الدراسة، وتفسر الباحثة تلك النتيجة بأن الباحثين يقدر جهود المدرسة في خلق بيئة عمل تستقطب وتحتفظ بالموظفين المميزين.

ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه تباينت اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد "الاستقطاب" حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (4.00) (3.84) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى "موافق ويمكن ترتيب تلك العبارات تنازلياً على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (1) وهي "تحرص مديرة المدرسة على استقطاب وتعيين الكفاءات من المعلمات والاداريات بالمدرسة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.00)، وبدرجة (مرتفعة)، وبانحراف معياري (0.93). وتعكس تلك النتيجة قدرة مديرة المدرسة على جذب الكفاءات وتشجيعهن على العمل والتفوق في بيئة تعليمية وتحفزهن وتدعم تطورهن المهني.
- جاءت العبارة رقم (2) وهي "تحرص مديرة المدرسة على بناء هيكل تنظيمي مرن يدعم عملية التعلم" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.93)، وبدرجة (مرتفعة)، وبانحراف معياري قيمة (1.04).
- جاءت في المرتبة الأخيرة عبارة رقم (3) وهي "تشجع مديرة المدرسة المعلمات اشرار الطلاب وتبني وجهات نظرهم في القرارات الادارية" بمتوسط حسابي (3.84)، وبدرجة (مرتفعة)، وبانحراف معياري (1.10).

وبناء على ما سبق تعزى الباحثة تلك النتائج إلى عدة أسباب منها: الاعتراف بأهمية الموارد البشرية، الرؤية والريادة القيادية: قد تكون مديرات المدارس الأهلية ملهات ورياديات في تطبيق ممارسات إدارة الموارد



البشرية المتقدمة، ثقافة المؤسسة المدرسية: قد تمتلك المدارس الأهلية ثقافة تشجع على تطوير الموارد البشرية، التواصل الجيد والعلاقات البناءة، توفير بيئة عمل تشجع على التواصل المفتوح والعلاقات البناءة، وهذا يساعد على تعزيز ثقافة التعاون والمشاركة، وجود توجيهات واضحة وسياسات فعالة من قبل إدارة المدارس الأهلية تعزز ممارسات إدارة الموارد البشرية المتقدمة، وكذلك اتباع ممارسات إدارية متقدمة تتعلق بالموارد البشرية، مثل إدارة الأداء، وتحليل الاحتياجات التدريبية. كما ترى الباحثة بأن تطبيق الموارد البشرية أحد العوامل الأساسية لتحسين جودة التعليم في المدارس، وتنمية الكوادر التعليمية، وتحقيق فاعلية العمل الإداري، وتعزيز رضا الموظفين، وتعزيز الابتكار والتطوير، وتحقيق أهداف المدرسة بشكل شامل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة إدريس وآخرين (Idrus et al. , 2017)، ودراسة حسونة وأبو دف (2018).

السؤال الثاني: ما التحديات التي تواجه مديرات المدارس الأهلية في ممارسة أبعاد الموارد البشرية؟

للتعرف على التحديات التي تواجه مديرات المدارس الأهلية في ممارسة أبعاد الموارد البشرية قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية وكذلك المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لإجابات مفردات عينة الدراسة على محاور الدراسة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي

جدول رقم (19) استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور التحديات التي تواجه مديرات المدارس الأهلية في ممارسة أبعاد الموارد البشرية

م	العبارة	التكرار					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة					
1	الهيكل التنظيمي الهرمية في إدارة التعليم الاهلي التي تحد من تبادل التعلم.	39	68	80	188	109	3.54	1.21	0.71	2	مرتفعة
		8.1	14.0	16.5	38.8	22.5					
2	ضعف قنوات الاتصال الإداري بشكل يعوق نقل الخبرات والمعلومات.	31	98	69	163	123	3.51	1.25	0.70	5	مرتفعة
		6.4	20.2	14.3	33.7	25.4					
3	يعيق اسلوب المركزية تمكين الأفراد في المدارس الأهلية.	31	95	73	172	113	3.50	1.22	0.70	6	مرتفعة
		6.4	19.6	15.1	35.5	23.3					
4	عدم مرونة بعض اللوائح والأنظمة التي تحكم إجراءات العمل المدرسي.	33	86	81	158	126	3.53	1.24	0.71	3	مرتفعة
		6.8	17.8	16.7	32.6	26.0					
5	غياب التنسيق بين المدارس الأهلية على المستوى الوطني.	24	112	78	160	110	3.45	1.21	0.69	13	مرتفعة
		5.0	23.1	16.1	33.1	22.7					
6	عدم قيام مديرة المدرسة تطبيق مبدأ المشاركة في عملية صنع القرار.	33	98	80	159	114	3.46	1.24	0.69	12	مرتفعة
		6.8	20.2	16.5	32.9	23.6					
7	عدم فاعلية نظام الحوافز المطبق في دعم ذوي الإنجازات.	33	98	72	160	121	3.49	1.25	0.70	9	مرتفعة
		6.8	20.2	14.9	33.1	25.0					
8	عدم وجود سياسات وإجراءات تنظيم واضحة في دعم الموارد البشرية.	39	94	79	147	125	3.46	1.28	0.69	13	مرتفعة
		8.1	19.4	16.3	30.4	25.8					
9	اقتصار خبرات العاملين على حدود مدارسهم.	35	98	79	149	123	3.47	1.26	0.69	11	مرتفعة
		7.2	20.2	16.3	30.8	25.4					
10	عدم توافر بيئة مشجعة لعملية التعلم.	36	103	79	147	119	3.43	1.27	0.69	15	مرتفعة
		7.4	21.3	16.3	30.4	24.6					



مرتفعة	8	0.70	1.21	3.49	107	178	76	90	33	ن	ضعف قنوات الاتصال بين العاملين بالمدرسة ومؤسسات المجتمع والمراكز البحثية مما يحد من ابعاد الموارد البشرية.	11
مرتفعة	17	0.68	1.28	3.40	116	148	73	109	38	ن	ضعف الرغبة لدى المعلمين نحو التطوير والتدريب.	12
مرتفعة	17	0.68	1.28	3.40	117	143	80	106	38	ن	تجنب العاملين بالمدرسة الاعتراف بالخطأ لاعتباره دليل على القصور في أدائهم.	13
مرتفعة	17	0.68	1.28	3.40	118	141	79	108	38	ن	سيطرة العمل الفردي على حساب العمل الجماعي.	14
مرتفعة	16	0.68	1.27	3.42	116	149	76	106	37	ن	حرص مديرة المدرسة على ربط النجاح بالمجهود الفردي.	15
مرتفعة	10	0.70	1.23	3.48	120	147	89	99	29	ن	قلة أعداد العاملين القادرين على التعامل مع السلامة المهنية.	16
مرتفعة	7	0.70	1.26	3.50	126	152	75	98	33	ن	قلة الموارد المادية الخاصة بالدورات التدريبية المتعلقة بأبعاد الموارد البشرية.	17
مرتفعة	4	0.70	1.27	3.52	128	162	61	100	33	ن	انخفاض مستوى التحفيز المادي للمتميزين في المدرسة.	18
مرتفعة	1	0.72	1.26	3.61	146	152	68	88	30	ن	قلة الإنفاق على لتطوير قواعد البيانات والمعلومات الخاصة بالمدرسة.	19
مرتفعة	14	0.69	1.24	3.45	116	154	80	102	32	ن	عدم قدرة قواعد البيانات بالمدرسة على حفظ القدر المطلوب من الخبرات والمعلومات.	20
مرتفعة	3	0.70	1.26	3.52	132	151	73	95	33	ن	نقص الإمكانيات المالية اللازمة للتدريب والتطوير للعاملين بالمدرسة.	21
مرتفعة		0.70	0.99	3.48								الدرجة الكلية

تشير بيانات جدول (19) أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو التحديات التي تواجههم في ممارسة أبعاد الموارد البشرية بالمدارس الأهلية جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط العام لاتجاهات أفراد عينة الدراسة (3.48) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي من (3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى خيار (موافق) في أداة الدراسة مما يدل على أن معظم المبحوثين الدراسة يرون أن هناك تحديات كبيرة تواجههم في ممارسة أبعاد الموارد البشرية في المدارس الأهلية. وهذا مؤشر إلى وجود مجموعة من المشاكل التي تعترض عملية إدارة الموارد البشرية في هذه المدارس. اختلفت تلك النتيجة مع

(دراسة العنزي، 2019) التي أظهرت نتائجها أن معوقات إدارة الموارد البشرية جاءت بدرجة متوسطة. واتفقت مع دراسة (الرحيمي، 2020)؛ التي توصلت نتائجها أن درجة موافقة أفراد العينة على المعوقات جاءت عالية، واتفقت أيضا مع دراسة الحارثي وآخرون (2023) التي أوضحت أن المعوقات جاءت بدرجة عالية؛ حيث جاءت المعوقات المادية بالمرتبة الأولى، ثم المعوقات الإدارية، وأخيرا المعوقات التنظيمية

ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه تبين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو "التحديات التي تواجههم في ممارسة أبعاد الموارد البشرية" حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارة ما بين (3.61) (3.40) وهي متوسطات



تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى " موافق ويمكن ترتيب تلك العبارات تنازلياً على النحو التالي:

1. جاءت العبارة رقم (19) وهي " قلة الإنفاق على لتطوير قواعد البيانات والمعلومات الخاصة بالمدرسة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.61)، وبدرجة (مرتفعة)، وبانحراف معياري (1.26). مما يدل على أن الباحثين يرون قلة الإنفاق على تطوير قواعد البيانات والمعلومات الخاصة بالمدرسة كأكثر تحدي يواجهون في ممارسة أبعاد الموارد البشرية في المدارس الأهلية. هذا يعني أن هناك احتياج ملح للتركيز على تحسين وتطوير نظم المعلومات وقواعد البيانات في المدارس الأهلية.

2. جاءت العبارة رقم (1) " الهياكل التنظيمية الهرمية في ادارة التعليم الاهلي التي تحد من تبادل التعلم " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.54)، وبدرجة (مرتفعة)، وبانحراف معياري قيمة (1.21). وتشير تلك النتيجة أن أفراد العينة يرون أن الهياكل التنظيمية الهرمية تؤثر سلباً على تبادل المعرفة والتعلم في المدارس الأهلية.

3. جاءت العبارة رقم (21) وهي " نقص الإمكانيات المالية اللازمة للتدريب والتطوير للعاملين بالمدرسة " بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.52)، وبدرجة (مرتفعة)، وبانحراف معياري (1.26).

11-جاءت في المرتبة الأخيرة العبارات رقم (12) (13) (14) " ضعف الرغبة لدى المعلمة نحو التطوير والتدريب " " تجنب العاملين بالمدرسة الاعتراف بالخطأ لاعتباره دليل على القصور في أدائهم" " سيطرة العمل الفردي على حساب العمل الجماعي " بمتوسط حسابي (3.40)، وبدرجة (مرتفعة)، وبانحراف معياري (1.28) لكل عبارة.

وبناء على ما سبق تري الباحثة بأن المدارس الأهلية تواجه مجموعة واسعة من التحديات في تطبيق وإدارة أبعاد الموارد البشرية، وتعزى الباحثة تلك النتيجة إلى عدة أسباب منها: نقص الموارد المالية، نقص التدريب والتطوير، عدم وجود استراتيجيات محددة للموارد البشرية، عدم كفاية الدعم الإداري، قد تواجه المدارس الأهلية تحديات في تنفيذ السياسات والقوانين المتعلقة بالموارد البشرية، مثل سياسات التوظيف والتدريب والتقييم، وكذلك التحديات التقنية: يمكن أن تواجه المدارس الأهلية تحديات في تطبيق التكنولوجيا واستخدامها في إدارة الموارد البشرية. قد يتطلب ذلك تحديث البنية التحتية، التحديات المالية: قد تواجه المدارس الأهلية تحديات مالية في توظيف وتدريب الموظفين وتوفير المزايا والمكافآت المناسبة، التحديات التنظيمية والتي تتمثل في تنظيم العمل وتحديد الأدوار والمسؤوليات وإدارة العمليات، وعدم وجود هياكل تنظيمية واضحة وعمليات موثوقة صعوبات في تنفيذ الممارسات المثلى للموارد البشرية وتوفير الدعم والإشراف اللازم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحارثي وآخرون (2023)، ودراسة الرحيمي (2020).

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة على واقع ممارسة مديرات المدارس الأهلية لأبعاد الموارد البشرية تعزى لمتغيرات طبيعة العمل، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية في المجال الإداري؟

للتعرف على تلك الفروق استخدمت الباحثة اختبار (ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات واقع ممارسة مديرات المدارس الأهلية لأبعاد الموارد البشرية وفقاً لمتغيرات البحث، وجاءت النتائج كما توضحها الجداول التالية:



جدول (20) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على واقع ممارسة مديرات المدارس الأهلية لأبعاد الموارد البشرية وفقاً لمتغير طبيعة العمل

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوي الدلالة
التطوير	بين المجموعات	12.054	3	4.018	6.758	0.000
	داخل المجموعات	285.410	480	0.595		
	المجموع	297.465	483			
التحفيز	بين المجموعات	7.297	3	2.432	3.349	0.019
	داخل المجموعات	348.649	480	0.726		
	المجموع	355.946	483			
تقييم الأداء	بين المجموعات	6.385	3	2.128	3.935	0.009
	داخل المجموعات	259.589	480	0.541		
	المجموع	265.974	483			
التدريب	بين المجموعات	13.649	3	4.550	7.226	0.000
	داخل المجموعات	302.226	480	0.630		
	المجموع	315.875	483			
الاستقطاب	بين المجموعات	14.296	3	4.765	6.539	0.000
	داخل المجموعات	349.787	480	0.729		
	المجموع	364.083	483			
الإجمالي	بين المجموعات	10.331	3	3.444	6.499	0.000
	داخل المجموعات	254.321	480	0.530		
	المجموع	264.652	483			

تشير بيانات الجدول السابق أن قيمة (ف) تراوحت ما بين (3.349) (7.226) عند مستوي دلالة أقل من (0.05) في كافة أبعاد الدراسة مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين درجات متوسطات أفراد عينة الدراسة في واقع ممارسة مديرات المدارس الأهلية لأبعاد الموارد البشرية وفقاً لمتغير طبيعة العمل.

ولمعرفة اتجاه الفروق بين مجموعات طبيعة العمل لجميع العاملين بالمدارس الأهلية تم إجراء المقارنة الثنائية بين طبيعة العمل المختلفة باستخدام اختبار **L.S.D** للمقارنات البعدية والجدول التالي يوضح ذلك جدول (21).



جدول (21) متوسط فروق طبيعة العمل لجميع العاملين بالمدارس الأهلية باستخدام اختبار L.S.D

طبيعة العمل	مديرة مدرسة	وكيلة	معلمة	مسئولة جودة
مديرة مدرسة	-0.15244	0.21168*	0.23789	0.23789
وكيلة	0.15244	0.36412*	0.39033*	0.39033*
معلمة	-0.21168*	-0.36412*	0.02621	0.02621
مسئولة جودة	-0.23789	-0.39033*	-0.02621	-0.02621

يتضح من الجدول السابق أنه: توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى أقل من (0.05) بين فئة (مديرة) (معلمة) / (وكيلة) (معلمة) (مسئولة جودة) لصالح فئة وكيلة.

جدول (22) المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجات واقع ممارسة مديرات المدارس الأهلية لأبعاد الموارد البشرية وفقاً لمتغير طبيعة العمل

طبيعة العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مديرة مدرسة	130	3.99	0.66
وكيلة	85	4.14	0.70
معلمة	226	3.78	0.75
مسئولة جودة	43	3.75	0.86
المجموع	484	3.90	0.74

جدول (23) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على واقع ممارسة مديرات المدارس الأهلية لأبعاد الموارد البشرية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوي الدلالة
التطوير	بين المجموعات	36.135	2	18.068	33.255	0.000
	داخل المجموعات	261.330	481	0.543		
	المجموع	297.465	483			
التحفيز	بين المجموعات	40.937	2	20.469	31.255	0.000
	داخل المجموعات	315.008	481	0.655		
	المجموع	355.946	483			
تقييم الأداء	بين المجموعات	30.646	2	15.323	31.320	0.000
	داخل المجموعات	235.327	481	0.489		
	المجموع	265.974	483			
التدريب	بين المجموعات	39.917	2	19.959	34.788	0.000
	داخل المجموعات					
	المجموع					



مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانية والاجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com



Volume (102) March 2024

العدد (102) مارس 2024

				0.574	481	275.958	داخل المجموعات
					483	315.875	المجموع
الإستقطاب	بين المجموعات	39.269	2	19.634	29.076	0.000	
	داخل المجموعات	324.814	481	0.675			
	المجموع	364.083	483				
الإجمالي	بين المجموعات	37.227	2	18.613	39.367	0.000	
	داخل المجموعات	227.425	481	0.473			
	المجموع	264.652	483				

تشير بيانات الجدول السابق أن قيمة (ف) تراوحت ما بين (29.076) (39.367) عند مستوى دلالة أقل من (0.05) في كافة أبعاد الدراسة مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات متوسطات أفراد عينة الدراسة في واقع ممارسة مديرات المدارس الأهلية لأبعاد الموارد البشرية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

ولمعرفة اتجاه الفروق بين مجموعات المؤهل العلمي لجميع العاملين بالمدارس الأهلية تم إجراء المقارنة الثنائية بين المؤهلات المختلفة باستخدام اختبار L.S.D للمقارنات البعدية والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (24) متوسط فروق المؤهلات العلمية لجميع العاملين بالمدارس الأهلية باستخدام اختبار L.S.D

المؤهل العلمي	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
بكالوريوس		-0.51680*	-0.75853*
ماجستير	0.51680*		-0.24173
دكتوراه	0.75853*	0.24173	

يتضح من الجدول السابق أنه: توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.05) بين فئة (بكالوريوس)

(ماجستير) (دكتوراه) لصالح الحاصلين على دكتوراه. اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (العقبي وعليمات، 2019) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

جدول (25) المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجات واقع ممارسة مديرات المدارس الأهلية لأبعاد الموارد البشرية وفقاً للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بكالوريوس	327	3.71	0.73
ماجستير	117	4.23	0.60
دكتوراه	40	4.47	0.52
المجموع	484	3.90	0.74



جدول (26) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على واقع ممارسة مديرات المدارس الأهلية لأبعاد الموارد البشرية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوي الدلالة
التطوير	بين المجموعات	5.219	3	1.740	2.857	0.037
	داخل المجموعات	292.246	480	0.609		
	المجموع	297.465	483			
التحفيز	بين المجموعات	2.616	3	0.872	1.185	0.315
	داخل المجموعات	353.330	480	0.736		
	المجموع	355.946	483			
تقييم الأداء	بين المجموعات	2.424	3	0.808	1.472	0.221
	داخل المجموعات	263.550	480	0.549		
	المجموع	265.974	483			
التدريب	بين المجموعات	2.223	3	0.741	1.134	0.335
	داخل المجموعات	313.652	480	0.653		
	المجموع	315.875	483			
الاستقطاب	بين المجموعات	5.506	3	1.835	2.457	0.062
	داخل المجموعات	358.577	480	0.747		
	المجموع	364.083	483			
الإجمالي	بين المجموعات	3.299	3	1.100	2.019	0.110
	داخل المجموعات	261.353	480	0.544		
	المجموع	264.652	483			

تشير بيانات الجدول السابق أن قيمة (ف) تراوحت ما بين (1.185) (2.857) عند مستوي دلالة أكبر من (0.05) في كافة أبعاد المحور الثاني مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين درجات متوسطات أفراد عينة الدراسة في واقع ممارسة مديرات المدارس الأهلية لأبعاد الموارد البشرية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة عدا البعد الأول المتمثل في " التطوير " مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين درجات متوسطات أفراد عينة الدراسة في بعد التطوير كأحد أبعاد الموارد البشرية



جدول (27) متوسط فروق سنوات الخبرة لجميع العاملين بالمدارس الأهلية باستخدام اختبار L.S.D

سنوات الخبرة	أقل من خمس سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 10 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة
أقل من خمس سنوات				
من 5 إلى 10 سنوات				
من 10 إلى 15 سنة				
أكثر من 15 سنة				

يتضح من الجدول السابق أنه: توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.05) بين فئة (أقل من 5 سنوات) (من 5 إلى 10 سنوات) (من 10 إلى 15 سنة) (أكثر من 15 سنة) لصالح عدد سنوات الخبرة (من 10 إلى 15 سنة).

جدول (28) المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجات بعد التطوير وفقاً لعدد سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من خمس سنوات	145	3.73	0.70
من 5 إلى 10 سنوات	167	3.92	0.73
من 10 إلى 15 سنة	109	3.98	0.94
أكثر من 15 سنة	63	3.97	0.77
المجموع	484	3.89	0.78

جدول (29) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على واقع ممارسة مديرات المدارس الأهلية لأبعاد الموارد البشرية وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية في المجال الإداري

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
التطوير	بين المجموعات	8.767	3	2.922	4.859	0.002
	داخل المجموعات	288.697	480	0.601		
	المجموع	297.465	483			
التحفيز	بين المجموعات	12.323	3	4.108	5.738	0.001
	داخل المجموعات	343.622	480	0.716		
	المجموع	355.946	483			
تقييم الأداء	بين المجموعات	6.057	3	2.019	3.729	0.011



مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences

www.jalhss.com

Volume (102) March 2024

العدد (102) مارس 2024



			0.541	480	259.917	داخل المجموعات	
				483	265.974	المجموع	
التدريب	بين المجموعات	11.938	3	3.979	6.284	0.000	
	داخل المجموعات	303.937	480	0.633			
	المجموع	315.875	483				
الاستقطاب	بين المجموعات	9.466	3	3.155	4.271	0.005	
	داخل المجموعات	354.617	480	0.739			
	المجموع	364.083	483				
الإجمالي	بين المجموعات	9.224	3	3.075	5.778	0.001	
	داخل المجموعات	255.428	480	0.532			
	المجموع	264.652	483				

تشير بيانات الجدول السابق أن قيمة (ف) تراوحت ما بين (4.271) (6.284) عند مستوى دلالة أقل من (0.05) في كافة أبعاد الدراسة مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين درجات متوسطات أفراد عينة الدراسة في واقع ممارسة مديرات المدارس الأهلية لأبعاد الموارد البشرية وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية.

جدول (30) متوسط فروق الدورات التدريبية لجميع العاملين بالمدارس الأهلية باستخدام اختبار L.S.D

الدورات	لا يوجد	دورة واحدة	دورتان	ثلاث دورات وأكثر
لا يوجد		-.42442*	-.33096*	-.23964*
دورة واحدة	.42442*		0.09346	.18478*
دورتان	.33096*	-0.09346		0.09132
ثلاث دورات وأكثر	.23964*	-.18478*	-0.09132	

يتضح من الجدول السابق أنه: توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.05) بين فئة (لا يوجد) (دورة واحدة) (دورتان) (ثلاث دورات وأكثر) لصالح عدد الدورات (دورة واحدة).



جدول (31) المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجات واقع ممارسة مديرات المدارس الأهلية لأبعاد الموارد البشرية وفقاً لعدد الدورات التدريبية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الدورات التدريبية
0.84	3.64	84	لا يوجد
0.64	4.06	110	دورة واحدة
0.71	3.97	98	دورتان
0.73	3.88	192	ثلاث دورات وأكثر
0.74	3.90	484	المجموع

نتائج الدراسة:

تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً لأهم نتائج التي توصلت إليها الدراسة، وتوصياتها.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها:

- درجة ممارسة مديرات المدارس الأهلية للموارد البشرية بأبعادها جاءت مرتفعة.
- جاء بعد " التدريب " كأحد أبعاد الموارد البشرية في المقام الأول، يليه بعد " تقييم الأداء "، ثم بعدى " التحفيز " " الاستقطاب" بينما جاء في المقام الأخير بعد " التطوير ".
- من أبرز التحديات التي تواجه المديرات التحديات المالية والإدارية المتمثلة في " قلة الإنفاق على لتطوير قواعد البيانات والمعلومات الخاصة بالمدرسة" " الهياكل التنظيمية الهرمية في ادارة التعليم الاهلي التي تحد من تبادل التعلم "
- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين درجات متوسطات أفراد عينة الدراسة في واقع ممارسة مديرات المدارس الأهلية لأبعاد الموارد البشرية وفقاً لمتغير طبيعة العمل لصالح فئة وكيلة، مؤهل دكتوراه، سنوات الخبرة (10-15) سنة، عدد الدورات التدريبية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين درجات متوسطات أفراد عينة الدراسة في واقع ممارسة مديرات المدارس الأهلية لأبعاد الموارد البشرية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

التوصيات:

- التركيز على تحسين البنية التحتية التقنية في المدارس الأهلية، عن طريق توفير أجهزة حديثة وشبكات قوية لدعم قواعد البيانات والمعلومات.
- الاهتمام بتحديث الأجهزة وتحسين الاتصالات اللاسلكية وتوفير نسخ احتياطية للبيانات.
- تعزيز ثقافة التعاون والتواصل داخل المدارس الأهلية من خلال تشجيع الفرق والأقسام المختلفة على التعاون وتبادل الأفكار والخبرات.
- إعادة النظر في هياكل التنظيم الهرمية واستبدالها بهياكل تنظيمية أكثر مرونة وتبني نهج المشاركة في صنع القرارات وتمكين الأفراد من المساهمة في عمليات صنع القرار.
- تحسين برامج التحفيز عن طريق تقديم مكافآت مالية، وترقيات، وتكريم الإنجازات المميزة لتعزيز التحفيز والرغبة في التفوق.



- تطوير قنوات اتصال فعالة في المدارس الأهلية.
- بناء ثقافة التعلم المستمر في المدارس الأهلية وتشجيع العاملين على مواصلة التعلم وتطوير مهاراتهم وتوفير الدعم والموارد للتعلم المستمر مثل الورش التدريبية والمواد التعليمية والمنصات الرقمية.

المراجع

1. إبراهيم، شيماء وعمار، هالة (2021). دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية. مجلة كلية التربية، جامعة بنها. 31(121)، 376-390.
2. ارشيد، بيان (2023). ما هي الموارد البشرية؟ <https://rouwwad.com>
3. بصبوص، أمل (2023). أثر التدريب والتطوير في الموارد البشرية. المجلة العربية للنشر العلمي. (54)، 115-123.
4. بلالي، أحمد (2018). ممارسات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية. مجلة رؤى اقتصادية. 8(2)، 115-133.
5. البواردي، فيصل (2021). تخطيط الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية: الواقع والتحديات. مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية. 29(2).
6. التميمي، محمد (2017). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
7. الحارثي، مها والعنزي، لمياء، والصانع، نجاة وباداود، عمر (2023). إدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديرات المدارس. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية. 7(31)، 409-456.
8. حسونة، إلهام وأبو دف، محمود (2018). فعالية إدارة الموارد البشرية لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين. [رسالة ماجستير غير منشورة]. [الجامعة الإسلامية. غزة.
9. حسين، حسين والجنابي، عادل (2022). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في جودة الخدمة التعليمية: دراسة استطلاعية تحليلية في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة. 18(2)، 529-550.
10. الربادي، عبد الله (2020). واقع تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في المدارس الأهلية بالجمهورية اليمنية. مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية. 3(3)، 97-158.
11. رحال، رندة والكساسبة، محمد (2021). أثر مرونة الموارد البشرية في النجاح المنظمي: الدور المعدل للثقة التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية. مجلة رماح للبحوث والدراسات. (58)، 209-240.
12. الرحيمي، بشاير (2020). معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض. رسالة ماجستير منشورة. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية. 5(5)، 1217-1172.
13. الرخيص، فاطمة والرخيص، مها (2021). أبعاد وممارسات إدارة المواهب ودورها في تعزيز كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية: دراسة تحليلية نظرية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث- غزة. 5(19)، 156-175.
14. الشهري، فاطمة وشحبل، سلوى (2020). واقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية. المجلة التربوية. 73(73)، 1243-1273.
15. الصبحي، محمد (2018). دور المشرفين التربويين في تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء المعايير العالمية. المجلة التربوية. (56)، 574-641.
16. عبد المولي، مروة وسليمان، كريمة (2023). تصور مقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية بالتعليم الثانوي الفني المصري في ضوء أبعاد الاقتصاد الأخضر. مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية. 38(1)، 187-254.



17. عبد الوهاب، محمود (2020). دور تطبيق إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحفيز السلوك الإبداعي: دراسة استطلاعية على الجامعة المستنصرية. مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية. (69)، 269-286.
18. عرب، حنان وفلاتة، عائشة (2021). درجة إسهام قائدات المرحلة الابتدائية بالمدارس الحكومية بمدينة جدة في تنمية مواردها البشرية في ضوء رؤية المملكة 2030 من وجهة نظر المعلمات والوكيلات لمجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية. 2(10)، 477-502.
19. عضيبات، ولاء (2022). أنواع الحوافز للموارد البشرية وأهدافها لتنمية الموارد البشرية. <https://e3arabi.com/money-and-business>
20. العقبى، خليل وعليمات، صالح (2016). إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية في النقب من وجهة نظر المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. 27(2)، 573-603.
21. العنزي، عبد العزيز (2019). معوقات إدارة الموارد البشرية في المناطق التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر القادة التربويين. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت، الأردن.
22. عاودة، وليد والزويد، حسين (2015). أثر ممارسة القيادة الاستراتيجية في أداء العاملين بجامعة آل البيت. مجلة المنارة للبحوث والدراسات. 21.
23. الغشام، محمد (2022). هيئة تقويم التعليم والتدريب تعقد الاجتماع الخامس للجنة الإشرافية على برنامج "نافس". مسترجع من <https://www.al-jazirahonline.com/2022/10/12/233788>
24. غني، الزبيدي والزبيدي، ناظم وعباس، حسين (2018). إدارة الموارد البشرية مفاهيم وتوجهات ومعاصرة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
25. الكرعوي، محمد ورشيد، بهاء (2022). دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمي: دراسة استطلاعية في جامعة الكوفة / النجف الأشرف. آداب الكوفة. 14(53)، 215-238.
26. اللجنة الوطنية للتدريب والتعليم الأهلي (2022). دراسة الوضع الراهن لقطاع التعليم الأهلي والعالمي في المملكة العربية السعودية. المملكة العربية السعودية.
27. مخزوم، فيولا (2020). التعليم العالي في القرن الـ 21: الدور والتحديات. الميادين. مُسترجع من <https://www.almayadeen.net/investigation>
28. المغربي، عباس (2022). أثر السلوك الإبداعي على إدارة الموارد البشرية: دراسة بنك فيصل الإسلامي – السودان (2011-2022م). مجلة القلزم العلمية. 23(23)، 45-62.
29. ناصر، فيحاء (2016). مدارس التعليم الأهلي: مزاياها وسلبياتها ومقارنتها بالمدارس الحكومية من وجهة نظر مدرسي المدارس الحكومية مجلة جامعة بابل. 24(4)، 2460-2477.
30. Amoli, S. J., & Aghashahi, F. (2016). An investigation on strategic management success factors in an educational complex. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 447-454.
31. Bhutta, et al(2019):The Mediating Role of Psychological Need Thwarting in the Relationship between Compulsory Citizenship Behavior and Physiological Withdrawal, *Frontiers in Psychology* ،
32. Emily., Mulongo, L.S., &Yano, L.K., (2015). THE CHALLENGES FACING SECONDARY SCHOOL PRINCIPALS AS HUMAN RESOURCE MANAGERS (HRMS) IN LINE OF DUTY: A CASE OF NANDI COUNTY, KENYA. *International Journal of Business and Management Review*,3(4),119-132



33. Idrus, N., Othman, A., & Faizuddin, A. (2017). The Practices of Human Resource Management among Headmasters in Primary Schools: A Case Study of Selected National and Private Schools in Malaysia. *Journal of Educational Studies*, 5 (1), 26-48. <https://doi.org/10.31436/ijes.v5i1.149>
34. Kakar, A., Saufi, R., & Mansor, N. (2019). Person-organization fit and job opportunities matter in HRM practices-turnover intention relationship: a moderated mediation model, *Amazonia Inestiga*, 8.(20)
35. Lwu, C. G., Eme-Ukandu, N., & Allen-Ile, c. (2016): Effects of the use of electronic human resources management (E-HRM) within human resources management. *European Online Journal of Natural and Social Sciences: proceeding*, 2
36. Muthoni, N. (2015). Effectiveness of Secondary School Principals in Management of Human Resources: A Case of Mathioya District, Murang'a County, Kenya [Unpublished master's Thesis]. Kenyatta University.
37. Ryan, A. & Blustein, J. (2012). Marking the Best of Hospital Pay for Performance”, *The New England of Mediame* , 366: 1557-1559. <http://garnerhealth.com/wp-content/uploads/2013/01/Ryan-Making-the-Best.pdf>
38. Sreih, J., (2018). *Human Resource Planning for the 21st Century*, London: Intec open.