



جامعة آل البيت  
Al al-Bayt University

عمادة الدراسات العليا

# معوقات إدارة الموارد البشرية في المناطق التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر القادة التربويين

**The Challenges of Human Resources Management in the  
Educational Districts in the State of Kuwait from the  
Educational Leaders' Point of View**

إعداد الطالب:

عبد العزيز سليمان العنزي

إشراف الأستاذ الدكتور:

محمود حامد المقدادي

الفصل الثاني ٢٠١٨/٢٠١٩

## قرار لجنة المناقشة

معوقات إدارة الموارد البشرية في المناطق التعليمية بدولة الكويت من  
وجهة نظر القادة التربويين

إعداد الطالب

عبد العزيز سليمان العنزي

إشراف الأستاذ الدكتور

محمود المقدادي

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة	
.....	(مشرفاً ورئيساً)	الأستاذ الدكتور محمود حامد المقدادي
.....	(عضواً داخلياً)	الأستاذ الدكتور تيسير محمد الخوالدة
.....	(عضواً داخلياً)	الأستاذ الدكتورة ميسون طلاع الزعبي
.....	(عضواً خارجياً)	الأستاذ الدكتورة يسرى يوسف العلي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في

كلية العلوم التربوية في جامعة آل البيت قسم الإدارة التربوية والأصول

نوقشت وأوصى بإجازتها بتاريخ ١٢ / ٣ / ٢٠١٩ م

الفصل الدراسي الثاني ٢٠١٨ / ٢٠١٩ م

## التفويض

أنا الطالب: **عبد العزيز سليمان العنزي**، أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع :

التاريخ :

## إقرار والتزام بأنظمة وتعليمات جامعة آل البيت

أنا الطالب: عبد العزيز سليمان العنزي

التخصص: الإدارة التربوية الكلية: العلوم التربوية القسم: الإدارة التربوية والأصول

أعلن بأنني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت، وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه، عند إعداد رسالتي بعنوان:

**معوقات إدارة الموارد البشرية في المناطق التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر القادة التربويين**

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطروحات العلمية، وأنتني أعلن بأن رسالتي هذه غير منقولة أو مستلة من رسائل أو أطروحات أو كتب أو أبحاث أو من منشورات علمية، فإنني أتحمل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك يحق لمجلس العمداء في جامعة آل البيت سحب شهادتي الجامعية.

توقيع الطالب:

التاريخ :

## الإهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع إلى  
والديّ الحبيبين..  
وأولادي الأحبّة ..  
والأخوة والأخوات الأعزاء ..  
والأهل الكرام ..  
وكل من قدم لي يد العون والمساعدة ..

الباحث

عبد العزيز العنزي

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي أوضح لنا سبيل الهداية، وأزاح عن بصائرنا ظلمة الغواية، والصلاة والسلام على النبي المصطفى، والرسول المجتبي، المبعوث رحمة للعالمين، وقدوة للسالكين، وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين..... أما بعد:

أشكر الله العليّ القدير أولاً أن يسر لي طريق العلم، وأنار لي دروب المعرفة، ثم أثنى بشكري وامتناني لوالدي الكريمين، اعترافاً بفضلهما، ووفاء بحقهما.

ثم أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جامعة آل البيت صرح العلم وموئل العلماء ممثلة بعمادة الدراسات العليا، وكلية العلوم التربوية.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور **محمود حامد المقدادي** على جهوده المميزة التي ساعدتني على إتمام الدراسة، حيث كان لي الفخر بأن يكون مشرفي وأستاذي فله خير الجزاء والشكر.

وأقدم بالشكر للجنة المناقشة ممثلة بكل من: الأستاذ الدكتور **تيسير محمد الخوالدة**، والأستاذة الدكتورة **ميسون طلاع الزعبي**، والأستاذة الدكتورة **يسرى يوسف العلي**، لتفضلهم بقبول مناقشة الرسالة وإثرائها بملاحظاتهم القيمة، وإخراجها بصورة علمية فضلى.

وفي الختام أسأل الله سبحانه وتعالى أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وصلّى اللهم وسلم على نبينا وقدوتنا محمد بن عبدالله وعلى آله وصحبه أجمعين، والحمد لله رب العالمين.

## قائمة المحتويات

ز.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
ي.....	قائمة الملاحق
ك.....	الملخص
ل.....	ABSTRACT
١.....	الفصل الأول خلفية الدراسة وأهميتها
١.....	المقدمة
٣.....	مشكلة الدراسة:
٣.....	أسئلة الدراسة:
٤.....	أهداف الدراسة:
٤.....	أهمية الدراسة:
٥.....	التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:
٦.....	حدود الدراسة ومحدداتها:
٧.....	الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة
٧.....	أولاً: الأدب النظري
٢٢.....	ثانياً: الدراسات السابقة
٢٩.....	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
٢٩.....	منهج الدراسة
٢٩.....	مجتمع الدراسة
٢٩.....	عينة الدراسة
٣٠.....	صدق أداة الدراسة
٣٢.....	ثبات أداة الدراسة:
٣٣.....	متغيرات الدراسة
٣٤.....	إجراءات الدراسة
٣٥.....	الفصل الرابع نتائج الدراسة

٣٥	أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:
٤٢	ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:
٤٦	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
٤٦	أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ونصه:
٤٨	ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ونصه:
٥٠	التوصيات
٥١	قائمة المراجع
٥١	أولاً: المراجع العربية:
٥٤	ثانياً- المراجع الأجنبية:
٥٦	الملاحق
٦١	

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
٣٨	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية	١
٣٩	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات مجالات الدراسة بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه والأداة ككل	٢
٤٠	معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) ومعاملات ارتباط بيرسون لمجالات الأداة ككل	٣
٤٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات أداة الدراسة والأداة ككل مرتبة تنازلياً	٤
٤٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال معيقات التخطيط للموارد البشرية مرتبة تنازلياً	٥
٤٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال معيقات الاستقطاب والاختبار والتعيين مرتبة تنازلياً	٦
٤٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال معيقات تقييم الأداء مرتبة تنازلياً	٧
٤٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال معيقات التدريب والتطوير مرتبة تنازلياً	٨
٤٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال معيقات الأجور والحوافز مرتبة تنازلياً	٩
٥٠	نتائج تطبيق اختبار (ت) على مجالات الدراسة والأداة ككل تبعاً لمتغير الجنس	١٠
٥١	نتائج تطبيق اختبار (ت) على مجالات الدراسة والأداة ككل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	١١
٥١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات الدراسة والأداة ككل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	١٢
٥٢	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على مجالات الدراسة والأداة ككل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	١٣

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
٦٥	أداة الدراسة بصورتها الأولية	١
٦٩	أسماء المحكمين	٢
٧٠	أداة الدراسة بصورتها النهائية	٣
٧٣	كتب تسهيل المهمة	٤

# معوقات ادارة الموارد البشرية في المناطق التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر

## القادة التربويين

إعداد الطالب

عبد العزيز سليمان العنزي

إشراف

الأستاذ الدكتور محمود المقدادي

## الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى معوقات إدارة الموارد البشرية في المناطق التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر القادة التربويين، واتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٠) قائد تربوي في المناطق التعليمية بدولة الكويت تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. وأظهرت النتائج أن معوقات إدارة الموارد البشرية في المناطق التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر القادة التربويين جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاء بالمرتبة الأولى مجال معوقات الأجور والحوافز، وبالمرتبة الثانية جاء مجال معوقات الاستقطاب والاختبار والتعيين، ثم جاء مجال معوقات التخطيط للموارد البشرية بالمرتبة الثالثة، وبالمرتبة الرابعة جاء مجال معوقات تقييم الأداء، واحتل المرتبة الخامسة والأخيرة مجال معوقات التدريب والتطوير، وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين آراء القادة التربويين حول معوقات إدارة الموارد البشرية في المناطق التعليمية بدولة الكويت تبعاً لمتغيري الجنس، وسنوات الخبرة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين آراء القادة التربويين حول معوقات إدارة الموارد البشرية في المناطق التعليمية بدولة الكويت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وجاءت هذه الفروق لصالح المؤهل العلمي دراسات عليا. وتوصي الدراسة بأن يولي القائمون على العملية التعليمية إهتماماً بالحوافز والمكافآت المادية المقدمة للعاملين في المناطق التعليمية، وإجراء المزيد من الدراسات حول معوقات إدارة الموارد البشرية في منظمات مختلفة وبكافة محافظات الكويت.

**الكلمات المفتاحية:** معوقات، إدارة، الموارد البشرية، المناطق التعليمية، دولة الكويت.

# **The Challenges of Human Resources Management in the Educational Districts in the State of Kuwait from the Educational Leaders' Point of View**

**Prepared by:**

**Abdul Aziz Suleiman Al-Enezi**

**Supervisor:**

**Prof. Dr. Mahmoud Al-Miqdadi**

## **ABSTRACT**

The study aimed to identify the challenges of human resources management in the educational districts in the State of Kuwait from the point of view of the educational leaders. The researcher used the descriptive method. The sample of the study consisted of (300) educational leaders in the educational districts in Kuwait. The results showed that the obstacles in the management of human resources in the educational districts in the State of Kuwait from the point of view of educational leaders came in a moderate degree. The domain of wage impediments and incentives came in the first rank, the domain of polarization, testing and recruitment in the second rank, and then the domain of human resources planning came in the third rank, the domain of performance evaluation came in the fourth rank, and finally, the domain of training and development came in the fifth rank. The results of the study showed that there were no statistically significant differences at the level of ( $\alpha = 0.05$ ) in the views of the educational leaders on the obstacles of human resources management due to the variables of sex and years of experience, while there were significant differences due to the variable of educational qualification, and these differences came in favor of graduate academic qualification. The study recommends that the educational stakeholders should pay attention to the incentives and rewards offered to the staff in the educational areas, and further studies on the obstacles of human resources management in different organizations and in all governorates of Kuwait to be conducted.

**Keywords:** Challenges Management, Human Resources, Educational Districts, Kuwait.

## الفصل الأول خلفية الدراسة وأهميتها

### المقدمة

تعد المنظمات – لأهمية وحيوية المهام التي تؤديها في المجتمع – أداة حيوية وهامة في جميع المجتمعات الإنسانية المعاصرة، وتعد إدارة الموارد البشرية من الوظائف المهمة في أية منظمة مهما كان نوعها ومهما تعددت نشاطاتها؛ كونها تركز على العنصر البشري الذي يعد أثمن مورد وأهم عنصر في المنظمة، ويقع على عاتقه رفع مستوى الفاعلية والإنتاجية وتحقيق أكبر معدل ممكن من الكفاءة والإنجاز في المنظمات المختلفة وذلك من خلال قيامه بالعمليات الإدارية من تخطيط العمل وتحليل وتوصيف لوظائفه واختيار واستقطاب وتعيين وتدريب للموظفين وتقييم لأدائهم وتحفيزهم.

كما أن الثروة الحقيقية لأية أمة ليست في امتلاك الخامات أو الآلات، وإنما في بناء القوى البشرية؛ وبخاصة القوى العاملة الوطنية، فهي العنصر الفاعل في تمكين الدول من المنافسة العالمية (صلاح الدين، ٢٠٠٢). ومن هذا المنطلق تعد إدارة الموارد البشرية من بين أهم الإدارات الوظيفية في أية منظمة، كونها تتعامل مع أهم عنصر من عناصر الإنتاج، وأكثر موارد المنظمة عرضة للتأثر بمختلف التغيرات البيئية الداخلية والخارجية. وإدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، وإنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في ظهور الحاجة إلى إدارة أفراد متخصصة ترعى شؤون العاملين وتعمل على توفير أنجع الآليات لإدارة الطاقات البشرية بفاعلية وكفاءة، وتمكن من زيادة إنتاجية العاملين (بوالشرش ومحامدية، ٢٠١٦).

ومن هنا فقد اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد في الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية والتي تسعى إلى الاستغلال الأمثل للعنصر البشري الموجود ورفع كفاءته، وقدراته، وإنجازه. حيث أن خبرات هذا المورد البشري ونشاطه للعمل تتوقف عليها كفاءة المنظمة ونجاحها في تحقيق رسالتها والوصول إلى أهدافها وضمان بقائها واستمرارها (الدهمي، ٢٠١٠). وإدارة الموارد البشرية هي النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد العاملة، والعمل على توفيرها بالأعداد والكفايات التي تتناسب مع

احتياجات المنظمة، والعمل على استخدام تلك الموارد استخداماً فعالاً في تحقيق أهداف الكفاءة الإنتاجية (درة والصباغ، ٢٠١٠).

ولم تعد المؤسسات التعليمية مجرد تسيير شؤون المدرسة تسييراً روتينياً، ولم يعد مدير المدرسة هدفه مجرد المحافظة على النظام في مدرسته، والتأكد من سير المدرسة وفق الجدول الموضوع، وحصص حضور التلاميذ، والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية؛ بل أصبح محور العمل في الإدارة المدرسية يدور حول التلاميذ، وحول توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد في توجيه النمو العقلي والبدني والروحي، لدى التلاميذ (بليبيسي، ٢٠٠٧).

تحتاج المناطق التعليمية في دولة الكويت اليوم أكثر من الأيام الماضية، إلى تجديد أهدافها التربوية والتعليمية، وتحقيق التربية المتكاملة للأفراد من جميع الجوانب الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية، وهو ما يطالب به التربويون والمربون في كل زمان ومكان. ولكي تتمكن المناطق التعليمية من تحقيق هذه الأهداف لا بد من وجود مجموعة من قادة تربويين يمتلكون الكفاءات والمهارات اللازمة والقابلة للتكيف مع التطورات المعاصرة، والقادرة على إدراك العلاقات، واتخاذ القرارات السليمة، وتبني فلسفات جديدة، وتجاوز الأساليب التقليدية في إدارة المناطق التعليمية (سعادة، ٢٠١١).

وأصبح القادة التربويون يمثلون أحد المدخلات الأساسية في المناطق التعليمية بل هم العقل المفكر، ويتحملون مسؤولية التخطيط، والتوجيه، والقيادة، والتقويم، وإصدار الأحكام والقرارات بخصوص المناطق التعليمية. ومن أهم المهام المطروحة على عاتق القادة التربويين في الجانب الفني هي رفع مستوى العملية التعليمية والتربوية، والاهتمام بالتطورات التربوية المعاصرة، وفي الجانب الإداري تتضمن المهام الإدارية والتنظيمية لشؤون الطلبة والعاملين، والعلاقات العامة مع المجتمع المحلي (عبدالله، ٢٠٠٦). وعلى الرغم من التطور الهائل في مجالات التكنولوجيا والاتصالات، فإنه ما زال هناك معوقات تقف في طريق القادة التربويين في المناطق التعليمية وتحد من قيامهم بمهامهم لتحقيق الأهداف المرجوة من العملية التعليمية (بليبيسي، ٢٠٠٧).

## مشكلة الدراسة:

تواجه المنظمات المعاصرة في الحاضر والمستقبل تحديات وضغوطات متزايدة ومعقدة لم يسبق لها مثيل، تؤثر بشكل كبير على أدائها، ولذا ينبغي إدراك هذه التحديات وتفهمها جيدا ومعالجتها بنجاح وفاعلية (حريم، ٢٠٠٦). وتواجه إدارة الموارد البشرية سواء في القطاع العام أو الخاص في العالم ككل تحديات هائلة في هذا العصر الذي يعج بالتغيرات السريعة والمعقدة في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية (نجار، ٢٠٠٨). ودولة الكويت ليست إستثناءً من بين الدول التي تتعرض لمتغيرات داخلية وخارجية تؤثر على إدارة الموارد البشرية فيها ولا سيما تلك المتغيرات الحاصلة في المجالات الإجتماعية والثقافية والسياسية والتكنولوجية وفي القوانين والتشريعات والأنظمة المتعلقة بمجالات العمل في المؤسسات الحكومية والخاصة، ومن بينها المؤسسات التعليمية. ومن خلال إطلاع الباحث على واقع البرامج التدريبية المقدمة من وزارة التربية للمعلمين ومديري المدارس، وملاحظته لردود أفعال المعلمين حول الإدارات المدرسية بشكل عام، وإدارة الموارد البشرية، على وجه الخصوص، وجد أن الكثير من القادة التربويين في المناطق التعليمية في دولة الكويت يعانون من ضعف في الإدارة بشكل عام، ويظهر هذا الضعف بشكل واضح في إدارة الموارد البشرية. ولاعتقاد الباحث أن قضية معوقات إدارة الموارد البشرية هي من القضايا المهمة في هذا المجال، جاءت هذه الدراسة للوقوف على معوقات إدارة الموارد البشرية في المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر التربويين.

## أسئلة الدراسة:

حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

**السؤال الأول:** ما معوقات إدارة الموارد البشرية في المناطق التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر القادة التربويين؟

**السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات إدارة الموارد البشرية في المناطق التعليمية بدولة الكويت تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

## أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى ما يأتي:

- ١- التعرف إلى معوقات إدارة الموارد البشرية في المناطق التعليمية من وجهة نظر القادة التربويين، وعلى درجة وجود هذه المعوقات.
- ٢- الكشف عن وجود الفروق في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات إدارة الموارد البشرية في المناطق التعليمية في دولة الكويت تبعاً لأثر متغيرات الدراسة: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.
- ٣- تقديم التوصيات المبنية على نتائج الدراسة للقائمين على العملية التربوية للوقوف على معوقات إدارة الموارد البشرية في المناطق التعليمية في دولة الكويت والحد منها قدر الإمكان.
- ٤- رفد المكتبة العربية بأدب نظري في هذا المجال.
- ٥- توجيه أنظار الباحثين لإجراء دراسات مشابهة في بيئات مختلفة.
- ٦- توجيه المعنيين من القائمين على العملية التربوية وأصحاب القرار في دولة الكويت للتغلب على معوقات إدارة الموارد البشرية في المناطق التعليمية من خلال رسم السياسات التربوية اللازمة لذلك.

## أهمية الدراسة:

يمكن إبراز أهمية الدراسة بالنقاط الآتية:

- تُعد الدراسة الحالية من الدراسات القليلة التي تناولت موضوع معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية بشكل عام، وفي المناطق التعليمية بدولة الكويت ومن وجهة نظر القادة التربويين، بشكل خاص؛ حيث لم يقف الباحث على أية دراسة علمية ميدانية تتناول الموضوع قيد الدراسة في دولة الكويت.
- أهمية الموضوع الذي تناولته وهو الموارد البشرية ومعوقات إدارتها في الكويت

## التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

أورد الباحث في دراسته بعض المفاهيم والمصطلحات التي يرى من الضرورة تعريفها

وهي:

- **المعوقات:** وهي كل الأشياء أو الأشخاص أو الأشكال الاجتماعية التي يمكن أن تكون عائقاً يحول دون أن يحقق الإنسان أهدافه وطموحاته (جرجس، ٢٠٠٥: ٥٠٨).
- ويعرّف الباحث المعوقات إجرائياً في هذه الدراسة بأنها مجموعة المشكلات أو الصعوبات التي تحد من قيام القادة التربويين بإدارة الموارد البشرية على الوجه الأمثل ومن تحقيق الأهداف المراد تحقيقها في المناطق التعليمية في دولة الكويت، وتقاس هذه الصعوبات من خلال الاستجابة على فقرات أداة الدراسة التي تدرج تحت مجالات: التخطيط للموارد البشرية، الاستقطاب والاختبار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتطوير، والأجور والحوافز.
- **الإدارة:** عرّفها السالمي والسليطي (٢٠٠٨: ١٣) على أنها " فن إنجاز المهام من خلال القوى البشرية العاملة في المنظمة بغية الوصول إلى الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة وتكون عمليات التخطيط والتنظيم والسيطرة واتخاذ القرارات هي وظائفها الأساسية "
- ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها عملية استغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة للقادة التربويين في المناطق التعليمية في دولة الكويت من أجل تحقيق الأهداف المرسومة وفق منهج مُحدّد وبدرجة عالية من الفاعلية والكفاءة.
- **إدارة الموارد البشرية:** عرّفها القحطاني (٢٠٠٨: ٢٣) على أنها " وظيفة إدارية تهتم بجميع سياسات وتطبيقات العناصر البشرية داخل المنظمة، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وأفرادها والمجتمع، ويتم ذلك من خلال مجموعة من أنشطة وبرامج خاصة بتحليل وظائف المنظمة ومن ثم تخطيط الموارد البشرية واستقطابها واختيارها وتدريبها وتقييمها وتحفيزها وتطويرها بشكل فعال. ويعرّف الباحث إدارة الموارد البشرية إجرائياً بأنها مجموع النشاطات الإدارية التي تُعنى بالعاملين من حيث التخطيط، وتحليل العمل، وتوصيف الوظائف، والاستقطاب والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، والتقييم، والتحفيز.

## حدود الدراسة ومحدداتها:

تحدد إمكانية تعميم نتائج الدراسة في ضوء الحدود والمحددات الآتية:

- ١- حدود موضوعية: اقتصر تطبيق الدراسة على موضوع معوقات إدارة الموارد البشرية.
  - ٢- حدود زمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩.
  - ٣- حدود مكانية: اقتصر تطبيق الدراسة على المناطق التعليمية في دولة الكويت.
  - ٤- حدود بشرية: اقتصر تطبيق الدراسة على عينة من القادة التربويين في قسم الموارد البشرية في المناطق التعليمية في دولة الكويت.
- كما يتحدد تعميم نتائج هذه الدراسة بمدى دقة وموضوعية استجابات أفراد عينة الدراسة، وكذلك بدرجة صدق وثبات أداة الدراسة.

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الجزء عرضاً للأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

#### أولاً: الأدب النظري

يشتمل هذا الجزء على الأدب النظري المتعلق بإدارة الموارد البشرية، وذلك على النحو

الآتي:

#### مقدمة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية العمود الفقري وحجر الزاوية وجوهر عمل المنظمة فهي أساس تحقيق أهداف المنظمة، ولإدارة الموارد البشرية سياسات وممارسات ونشاطات ووظائف تنعكس نتائجها على باقي وظائف المنظمة، وتمارس إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في نجاح المنظمة وكفاءتها وفعاليتها واستمراريتها، وتعد أحد موارد وأصول ومدخل رئيسي لعمليات المنظمة التي تضيف قيمة اقتصادية وتحقق لها ميزة تنافسية وهي من الوظائف المساندة التي تقوم بها المنظمة (Jaradat and Azam, 2013).

وقد أصبحت إدارة الموارد البشرية من الوظائف الرئيسية والحيوية في كل منظمة، وقد كانت تعتبر في الماضي وظيفة استشارية ومساندة فقط، وقد فرضت 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).

وقد بدأ الإهتمام بإدارة الموارد البشرية منذ منتصف القرن العشرين، ويعود السبب إلى إدراك القيادات الإدارية لأهمية العنصر البشري، وتأثيره المباشر والجوهري على باقي عناصر الإنتاج الأخرى في المنظمات، ومما لا شك فيه أن نجاح أي منظمة من المنظمات يعود بالدرجة الأولى إلى ما تملكه المنظمة من موارد بشرية، فتحقيق المنظمة لأهدافها لا يمكن أن ينجز بدون العنصر البشري، وإذا ما تمّ تصور حال أي منظمة عملاقة بعيداً عن أصولها البشرية، فإنها

توشك على أن تكون مجموعة من المباني والمعدات والأثاث، إن الأفراد هم الذين يصنعون المؤسسات؛ لذلك كان لا بد من إدارتهم الإدارة الصحيحة التي تتوافق فيها أهدافهم مع أهداف منظماتهم (عباس، ٢٠١١).

### مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يرى كل من هينمان وميلانوسكي (٢٠١١, Heneman and Milanowski) أن إدارة الموارد البشرية هي مجموعة النشاطات التي من شأنها أن تضع استراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ وتكون موجهة نحو تحسين الأداء، وتعزيز قدرات ومهارات ومعارف الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف المحددة.

ويرى جوبتا (٢٠١٤, Gupta) أن إدارة الموارد البشرية هي مجموعته الوظائف والنشاطات المعتمدة والمصممة لجميع العاملين والمنظمات معا من أجل تحقيق أهداف كل منهما. أما دافت (٢٠١٥, Daft) فيعرف إدارة الموارد البشرية على أنها "الإدارة المسؤولة عن القيام بعدد من النشاطات تتضمن توظيف الموارد البشرية والمحافظة عليها وتطويرها بحيث تتمكن من التعامل مع استراتيجيات المنظمة وسياساتها وإدارة التغيير.

ويرى جودة (٢٠١٥) أنه يمكن النظر إلى الموارد البشرية (Human Resources) من جانبين: الأول: الجانب المجتمعي الكلي، حيث يتضمن مفهوم الموارد البشرية كافة العاملين في القطاع العام والخاص بالإضافة إلى العاطلين عن العمل والقادرين عليه والراغبين فيه. والثاني: الجانب المنظمي الجزئي، حيث يتضمن المفهوم كافة العاملين فيما يتعلق بمهاراتهم وطاقاتهم ومؤهلاتهم وأدائهم، بالإضافة إلى المتوقع انضمامهم إلى المنظمة من خلال استقطاب وجذب المرشحين للعمل.

ويشير المغربي والفتاح (٢٠١٦) إلى أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن نظام متكامل ومتربط يتضمن مجموعة من العمليات والأنشطة المتصلة والمتداخلة، حيث أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.

ويُستخلص من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية بأبسط صورها أنها عملية يتم من خلالها تحقيق الغايات التنظيمية بفعالية من خلال وظائف المدير والمتمثلة بالتخطيط، والتنظيم،

والتوظيف، والقيادة والرقابة والتقييم، وأن العنصر الإنساني يعد محورا أساسيا لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف التنظيمية.

## أهداف إدارة الموارد البشرية:

يتمثل الهدف الأساسي لإدارة الأفراد في جميع المؤسسات سواء أكانت كبيرة أم صغيرة في توفير الموارد البشرية الكفؤة القادرة على تحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية، وينبثق من هذا الهدف مجموعة أخرى من الأهداف. ومن ذلك ما أشار إليه شاند (Chand, 2016) في أن أهداف إدارة الموارد البشرية تنقسم إلى الأهداف الآتية:

1. الأهداف التنظيمية: الحصول على الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة في الوقت المناسب، وإيجاد السبل التي تسهم في تنمية وتطوير أداء المديرين من خلال النوع الصحيح من التدريب، من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق الفاعلية التنظيمية.
- 1- الأهداف الوظيفية: وتتمحور الأهداف الوظيفية في مد الإدارات بالاحتياجات النوعية والكمية اللازمة من القوى العاملة إضافة إلى تحقيق التوازن ما بين العرض والطلب للقوى العاملة.
- 2- تحقيق الكفاية الإنتاجية: يتم تحقيق الإنتاجية عبر دمج الموارد البشرية مع ما تمتلكه المنظمة من موارد مادية وذلك بهدف تحقيق استخدام أمثل لكل تلك الموارد والتي تأخذ مسمى (المدخلات)، باعتبار أن الموارد البشرية هي التي تستخدم تلك المواد (آلات، تكنولوجيا وغيرها)، ويتوقف حسن هذا الاستخدام على مدى كفاءة الموارد البشرية والمهارات التي يكتسبها والكفاءة التي يتميز بها والذي ينتج عن هذا الاستخدام يطلق عليه المخرجات)، فالمورد البشري هو المسؤول عن تحقيق الكفاية الإنتاجية عن طريق تخفيض تكلفة المدخلات وتعظيم المخرجات (عوض، ٢٠١٣).
- 3- الأهداف الشخصية والاجتماعية: تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين وذلك بجميع السبل التي من شأنها تحقيق الرضا الوظيفي لهم عن طريق مساعدة هؤلاء العاملين على تنمية قدراتهم وبقائهم وزيادة همهم للعمل والإنتاج وحمايتهم والحفاظ عليهم. كما تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية والتي تهتم بالتخلص من الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي من الممكن أن تواجه المنظمة (Fadel, ٢٠١٢).

ويرى القحطاني (٢٠٠٨) أن إدارة الموارد البشرية تهدف في الغالب إلى الحصول على العدد اللازم والنوع المناسب من الموظفين لأداء العمل في الوقت المناسب والمكان المناسب، ومساعدة إدارة المؤسسة في تحقيق أهدافها بكفاية أعلى وذلك من خلال تخفيض تكاليف العمل، وتأكيد التوازن بين العرض والطلب على الموارد البشرية، والمحافظة على طاقات العاملين واستثمارها، وتعزيز دافعيتهم نحو العمل بالأساليب التي تضمن تقدمهم ونموهم الوظيفي وانتماءهم للمؤسسة وإخلاصهم لها.

### خصائص إدارة الموارد البشرية:

- تسعى أية مؤسسة دائما إلى تقديم أفضل الخدمات لأفرادها وتحسين الأنماط الإدارية والأنظمة الإلكترونية التي تستخدمها. ومن هنا نجد أن إدارة الموارد البشرية الجيدة تتميز بعدة سمات من بينها ما أشارت إليه عباس (٢٠٠٦) وهي على النحو الآتي:
- إن إدارة الموارد البشرية عبارة عن نظام متكامل ومترابط يتضمن مجموعة من الأنشطة المتصلة والمتداخلة والمتكاملة في ما بينها.
- ضرورة وجود سياسات متناسقة توجه العمليات أو الممارسات الإدارية في قضايا الموارد البشرية تتناسق مع أهداف المؤسسة وتتماشى مع المفاهيم الجديدة لإدارة الموارد البشرية والنظر إلى الفرد على أنه شريك، وهذه السياسات تضمن فعالية إدارة الموارد البشرية.
- أهمية التصميم والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، بحيث تهدف إلى تعظيم العائد على الاستثمار البشري متمثلا في القيمة الإنتاجية المضافة.
- أهمية الوصول إلى مخرجات مستهدفة مبنية على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وظروفه، وإدراك خصائص ومميزات الفرد المتوفرة.
- إن نجاح استراتيجية الموارد البشرية يتوقف على مدى توازنها واتساقها مع باقي استراتيجيات الأنشطة الأخرى بالمؤسسة وبالتالي تصبح جزءا عضويا في البناء الاستراتيجي بالمؤسسة.
- تطوير العمل الإداري من خلال مشاركة الأفراد العاملين في الندوات والمؤتمرات الدولية سواء كان ذلك داخليا أو خارجيا.
- استغلال القدرات العقلية عند الأفراد ومشاركتها في تنمية الموارد البشرية من خلال الاقتراحات الموضوعية.

- إطلاق الطاقات البشرية باعتبار الفرد طاقة ذهنية تعمل وتبدع ضمن فريق متجانس ومنه تعظيم القيمة المضافة من الأداء البشري بالنسبة للتكلفة.

وأشار زويلف (٢٠٠٨) إلى مجموعة من الخصائص لإدارة الموارد البشرية، ومن أهمها:

- المقدرة على التعامل في السوق الذي يتصف بالتغير السريع
- المرونة والقدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية إلى أساليب متغيرة وغير جامدة لمواكبة المتغيرات داخل وخارج المنظمة.
- الإهتمام بإكتساب المعرفة الجديدة وتحديد الرصيد المعرفي ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة والخبرة مع إتاحة مساحة المعارف المساندة.
- المقدرة على تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات وتوفير درجة كافية من الاستقلالية وعدم الاعتماد على الغير كمصدر توجيه وإرشاد.
- الابتكار والإبداع واستثمار الطاقات الذهنية في تقديم الأفكار والمقترحات والحلول للمشكلات واتباع طرق وأساليب جديدة لتحقيق الأهداف.
- تحمل الصدمات وقبول الفشل وتصحيح الأخطاء الموجودة.

ومما سبق يمكن القول أن خصائص إدارة الموارد البشرية تقوم بجهود متناسقة وفعالة، من أجل ممارسة الأعمال الإدارية بالطريقة السهلة المبسطة، كما أنها تقوم بنظام واحد متكامل ومتربط وفقا لنوعية الأنشطة والأعمال الممارسة، وبالتالي تضمن حرية التواصل بينها، وهذا ما يؤكد على أن إدارة الموارد البشرية تهتم بالفرد اهتماما كبيرا من أجل تطوير أدائه في العمل، فهي تسعى إلى تحقيق الأهداف المرسومة.

### أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتبع أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال إسهاماتها الفعالة في الأنشطة المتمثلة في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين، والتنسيق بين العمل الإداري والسلوك الإنساني من خلال وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، توفير ظروف العمل المناسبة، ووضع نظام عادل للأجور، وتنمية كفاءة العاملين، ووضع سياسات مرنة وموضوعية (المغربي، ٢٠١٦).

ويرى الموسوي (٢٠٠٤) أن أهمية وجود إدارة فعالة للموارد البشرية نابع من إمكانية مساهمتها في نجاح المنظمة من خلال تحقيق العديد من المزايا الاقتصادية، والتي تتمثل أساساً في:

- إن وجود خبرات متخصصة في إدارة المواد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين الشغل الوظائف الشاغرة، ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة ويعزز من مركزها الاقتصادي وأرباحها في الأجل الطويل.
- إن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، من خلال تبني برامج للموارد البشرية تسهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي، وهذا سيزيد من إنتاجيتهم ومن ثم زيادة فعالية المنظمة ككل.

كما تكتسب إدارة الموارد البشرية أهميتها نتيجة للأسباب التالية (حمود والخرشة، ٢٠١٣):

- التدخل الحكومي من خلال إصدار قوانين تتعلق برفاهية الأفراد والمساواة في العمل والضمان الاجتماعي.
  - التطورات والمتغيرات في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة.
  - بروز التشريعات المتعلقة بالخدمات والتأمين الصحي.
  - تغير النظرة إلى العنصر البشري من عنصر انتاج إلى أصل من أصول المنظمة.
  - التركيز على الحاجات والدوافع الذاتية للعاملين في مجال العمل.
  - زيادة الاهتمام الملحوظ في الجوانب العلمية المتعلقة بالأداء.
  - التركيز على جودة الحياة المرتبطة بالعاملين و بروز فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
  - بروز ظاهرة التمكين للعاملين التي تزيد من الحاجة إلى مهاراتهم ومعارفهم وبخاصة تلك التي تتعلق بالمهارات التفاعلية والفنية.
- ويرى الباحث أن أهمية إدارة الموارد البشرية تنبع من أنها تؤدي دوراً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات وخاصة في ظل التطور التكنولوجي، ويعد الاستثمار بها أمر أساسي للمنظمات على اختلاف أنظمتها ومستويات نموها، لما لها من أثر إيجابي في رفع كفاءة أداء العاملين وبالتالي الأداء التنظيمي للمنظمة ككل.

## وظائف إدارة الموارد البشرية:

أشار أبو شيخة (٢٠١٠) إلى أن إدارة الموارد البشرية لها وظيفتان أساسيتان الأولى إدارية وهي التي تختص بالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والإبداع، وتخصيص الموارد، والثانية تخصصية وهي عبارة عن مجموعة من المهام التخصصية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية بدءاً من التخطيط، ومروراً بالتدريب، وتقييم الأداء، وانتهاءً بالسلامة المهنية ورعاية العاملين.

في حين أشار القحطاني (٢٠١٢) 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، وتخطيط الموارد البشرية، من خلال معرفة احتياجات المنظمة بالعدد الزمن النوعية المناسبة في الوقت المناسب في الحاضر والمستقبل، الاستقطاب والاختيار، ويكون الاستقطاب من داخل وخارج المنظمة، واختيار أفضلهم بالمفاضلة والاختبارات وغيرها من وسائل الاختيار، ومن ثم تعيينهم، وتنمية وتدريب الموارد البشرية، وهي وظيفة هامة وأساسية تشمل جميع الموظفين الجدد والقدامى، من خلال اكساب الجدد المهارات والخبرات المطلوبة، وتطوير وتنمية قدرات الموظفين القدامى، وتقييم أداء العاملين، وذلك من خلال تقييم دوري ومستمر لمعرفة قدرتهم بالقيام بأعباء ومتطلبات الوظيفة، ومعرفة قدراتهم الحالية والمستقبلية، والأجور والحوافز، من خلال تصميم نظام عادل للأجور والحوافز، يسهم في تحقيق الأمان الوظيفي للعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويسهم في زيادة إنتاجيتهم وولائهم للمنظمة، والنقل والترقية، وهي وظيفة هامة تسهم في استقرار وبقاء الكفاءات البشرية المميزة في المنظمة، لذلك يجب أدائها بمستوى عال من كفاءة، الصيانة البشرية. ويمكن الحديث بالتفصيل عن هذه الوظائف، وذلك على النحو الآتي:

## وظيفة تخطيط الموارد البشرية:

يشكل تخطيط الموارد البشرية نقطة التحول الرئيسية من الإدارة التقليدية للموارد البشرية إلى الإدارة الاستراتيجية؛ إذ أن تخطيط الموارد البشرية يهدف إلى توفير المهارات والتخصصات، الموضوعية ضمن الخطط والمعايير والتوقيت المحددة مسبقاً. ويعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه "عملية تنبؤ المنظمة بالطلب على مواردها البشرية، وتحليل عرض هذه الموارد، ومن ثم تطوير الخطط لتقليل الفجوة بينهما" وتعرف بأنها مجموعة من السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة

بالعمالة، والتي تهدف إلى تحديد، وتوفير الأعداد والنوعيات المطلوبة من القوى العاملة لأداء وأعمال معينة في أوقات محددة، وبتكلفة عمل مناسبة، سواء كان ذلك المشروع قائم، أو تحت الدراسة (شاويش، ٢٠٠٥). وتتم عملية تخطيط الموارد البشرية من خلال عدد من المراحل أشار إليها المغربي (٢٠١٢: ٦٥) وهي كالآتي:

**المرحلة الأولى:** عملية جمع البيانات والمعلومات، وفي هذه المرحلة يتم تجميع مجموعة البيانات والمعلومات من البيئة الداخلية والخارجية، ولا يمكن للمنظمة تنبؤ أو عمل أي شيء يخص المنظمة إلا بعد الحصول على هذه البيانات والمعلومات.

**المرحلة الثانية:** بعد الحصول على المعلومات من البيئتين الداخلية، والخارجية المطلوبة عن العمالة وهي التي تهتم بالتنبؤ المستقبلي على العمالة ويتم التنبؤ؛ بغية تحديد عدد ونوع الموارد البشرية المطلوبة لتحمل مسؤولية تنفيذ خطط المنظمة في المستقبل.

**المرحلة الثالثة:** التنبؤ بعرض الموارد البشرية، وفي هذه المرحلة وبعد الدراسة التحليلية للطلب على الموارد البشرية؛ التقدير الإحتياجات المستقبلية يصبح من الضروري القيام بدراسة وتحليل عرض الموارد البشرية سواء داخل المنظمة أو من خارجها.

**المرحلة الرابعة:** مرحلة التغذية الراجعة، وفي هذه المرحلة يتم مراجعة كافة الخطوات السابقة، وتحديد نقاط القوة والضعف وتعزيزها، والعمل على تصويب نقاط الضعف لتفاديها في الخطة.

وقد أضاف درة والصباع (٢٠١٠) مرحلتين إضافيتين للمراحل السابقة، وهي كالآتي:

**المرحلة الخامسة:** مرحلة الخطة، ويتم فيها تحديد العرض والطلب على الموارد البشرية، ومقارنة تلك النتائج، ومن ثم وضع خطة العمل للموارد البشرية، وتعتمد تفاصيل ومحتويات تلك الخطة على نتائج التحليل للبيئة.

**المرحلة السادسة:** مرحلة الرقابة والتقييم، لا يمكن الفصل بين التخطيط والرقابة حيث يكمل كل منهما الآخر، ومن هنا يتبين لنا أهمية مراقبة تنفيذ الخطة، والتأكيد من خلال التقييم بأن أهداف الخطة قد تم تنفيذها بدقة وكفاءة.

وهناك الكثير من المعوقات التي تواجه عملية التخطيط للموارد البشرية وتتمثل في الآتي (الهنيني، ٢٠٠٣):

- ١- ضعف الوعي التخطيطي لدى الكثير من العاملين في الأجهزة الإدارية حيث تضعف القناعة بجوى هذا النوع من التخطيط.
- ٢- ضعف الإمكانيات الثقافية التخطيطية المطلوبة نتيجة لقلة عدد الخبراء وقلة خبراتهم العلمية والثقافية مما يزيد من احتمالات ارتكاب الأخطاء في تحديد الهدف المستقبلي والوسيلة لخطة الموارد البشرية.
- ٣- قلة الكم والنوع من المعلومات المطلوبة للعملية التخطيطية وتقدمها وافتقار أغلب المنظمات لنظم المعلومات الخاصة بإدراة الموارد البشرية.
- ٤- صعوبة التوصل إلى معايير محددة ودقيقة لمعرفة الملقاة على عائق إدارة الموارد البشرية.
- ٥- الفصل بين مسؤولتي وضع الخطة وتنفيذها (الهنيني، ٢٠٠٣).

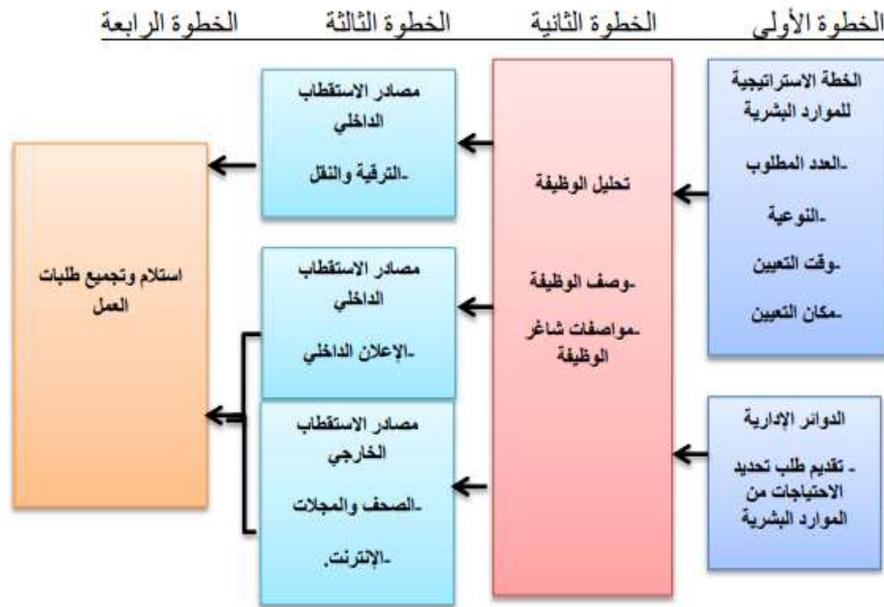
### وظيفة الاستقطاب:

يشير الاستقطاب إلى مجموعة من الأنشطة التي تسعى إلى جذب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة لإشباع رغبات الطرفين؛ ليتم اختيار الأفضل من بينهم لشغل وظيفة معينة، وبما يتناسب مع قدراتهم وإمكاناتهم (درة والصباع، ٢٠١٠، ٢١٥). ويعرف الاستقطاب بأنه عملية استكشاف المرشحين للوظائف الشاغرة حالياً أو مستقبلاً، من خلال عملية الربط بين أولئك الذين يعرضون الوظائف، والذين يرغبون في شغلها، وبما يتناسب مع مؤهلاتهم وإمكاناتهم (Decenzo & Robins, 2005).

### أهمية الاستقطاب:

- أشار كل من بات وكولفن (Batt & Colvin, 2011) إلى أهمية الاستقطاب، في النقاط التالية :
- ١- الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب العمل المتاحة أمام المنظمة، وكلما زاد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأفضل والكفؤ بين المتقدمين.
  - ٢- من خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالتها للمرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.

- ٣- إن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفاعلة والمنتجة.
- ٤- الإسهام في زيادة عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب وجذب الأفراد المناسبين الذين يتم الاختيار من بينهم وبالتالي تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل الوظائف.
- ٥- الإسهام في زيادة فاعلية المنظمة عن طريق زيادة معدلات استقرار العمالة وتكوين قوى عاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية.
- ٦- أداء الفرد الذي يقوم بالاختيار (المدير) يعتمد دائماً وإلى حد كبير على درجة أداء مساعديه، لذلك على الإدارة أن تفرز وتتعرف على الأشخاص غير المناسبين للعمل قبل أن يضعوا أقدامهم على الباب وليس بعد.
- ٧- إن عملية الاختيار السليمة مهمة حيث جاءت تؤكد على قانونية وشرعية الإجراءات التي تتم في عملية الإختيار.
- ومن خلال ماسبق يرى الباحث إن الإستقطاب والإختيار له أهمية كبيرة كونه يساعد الشركات على إعداد كوادر عمل مؤهلة وذات كفاءة عالية تمكنها من خوض تجارب جديدة، وتطوير نظام عملها.
- وتتم عملية الإستقطاب من خلال المرور بأربع مراحل كما هي مبينة في الشكل الآتي:



الشكل رقم (١) خطوات عملية الاستقطاب

## مصادر الاستقطاب:

تتضمن مصادر الاستقطاب مصدرين أساسيين هما كالآتي:

**المصدر الأول: الاستقطاب الداخلي:** وتوجد مصادر عديدة داخلية لاستقطاب العاملين، وهي كالآتي:

١- ترقية العاملين: من خلال خطة شاملة وواضحة ومتكاملة وأسس مدروسة لجميع العاملين في المنظمة.

٢- إجراء عمليات النقل وتحويل العاملين، بحيث يتم نقل هؤلاء العاملين إلى وظائف أخرى لشغلها بما يملكونه من خبرات ومهارات لازمة لإشغال هذه الوظيفة.

٣- الاستعانة بخبرات الموظفين الذين سبق لهم العمل في هذه المنظمة، كالموظفين المتقاعدين أو الذين تركوا العمل لسبب ما.

٤- الاستعانة بأبناء الذين يعملون في منظمات الأعمال تقديراً من هذه المنظمة لجهود العاملين فيها (عبد الباقي، ٢٠٠٦).

ولاستقطاب العاملين من داخل المنظمات العديد من المزايا كالاستقرار الوظيفي للعاملين ورفع معنوياتهم وتخفيض تكلفة التدريب للعامل الجديد بالإضافة أن الاستقطاب من الداخل يوفر معلومات صادقة عن جميع العاملين (درة والصباغ، ٢٠١٠). وللاستقطاب الداخلي سلبيات تظهر في قلة التعيينات الخارجية مما يحرم منظمات الأعمال من الكوادر الجديدة والأفكار الإبداعية الخلاقة التي يمكن الحصول عليها من العاملين الجدد الأمر الذي يؤدي بالتالي إلى قلة الإبداع والابتكار (جودة، ٢٠١٠).

**المصدر الثاني: الاستقطاب الخارجي:** بين نو وآخرون (Neo et al, 2008) أن هناك مصادر خارجية عدة لاستقطاب الموارد البشرية تتمثل في:

١- الإعلان وتقديم الطلبات المباشرة، إذ تعد هذه الطريقة من أكثر المصادر للحصول على الوظيفة ويكون ذلك من خلال ما يتم تحديده من شروط ومواصفات في الإعلان، وسهولة تداول الاعلانات بين الأفراد.

٢- التوصية: ويكون من خلال الذين يعملون في المنظمة حيث يتم من خلال التوصية الإشارة إلى كفاءة بعض العاملين في منظمات أخرى من أجل استقطابهم.

٣- ما توصي به الجامعات والكليات؛ من تعيين خريجين ذوي كفاءة يمتلكون المؤهلات، في الوظائف الحكومية والتي تشرف عليها وزارة العمل حيث يمكن لها أن تزود منظمات الأعمال بما تحتاجه من كفاءات.

٤- الوكالات الخاصة بتوظيف العاملين: إذ تعمل على التنسيق مع المنظمات بهدف إمدادهم بأصحاب كفاءة عالية.

ويرى الباحث أن هذه المصادر تعد مصادر هامة يمكن من خلالها استقطاب موظفين ذوي كفاءة عالية.

وقد تبين أن هناك مزايا متعددة لمصادر الاستقطاب الخارجية لعل من أهمها الاستفادة من الدماء الجديدة من العاملين لتقديم أفكار إبداعية للمنظمة (الهيئي، ٢٠٠٣). وفي المقابل فإن هنالك سلبيات متعددة تظهر من الإستقطاب الخارجي تتمثل بالاجراءات المتعددة التي تتم بها عملية التقييم للأفراد الذين لديهم استعداد عالي في المستقبل أو الاتصال بهم، وصعوبة تأقلم الأفراد الذين يتم استقطابهم من الخارج مع طبيعة العمل في هذه المنظمات (حسن، ٢٠٠٣).

### وظيفة الاختيار والتعيين:

ويقصد بها مجموعة الممارسات التي يتم من خلالها انتقاء أفضل وأنسب المتقدمين لشغل منصب ما داخل المنظمة، وذلك من خلال المفاضلة بين المرشحين على أسس موضوعية، ووفق شروط ومواصفات معينة مطلوب توافرها فيهم، يجري تحديدها مسبقاً من خلال متطلبات الوظيفة الشاغرة بهدف تحقيق غاية أساسية هي تمكين الفرد الواقع الاختيار عليه من أداء مهام وظيفته بكفاءة، فعملية الاختيار هي الإجراءات التي تتبعها المنظمة والتي يتم من خلالها جمع المعلومات عن المتقدم لشغل الوظيفة، فتكون هذه المعلومات بمثابة دليل المنظمة في اتخاذ قرار قبول أو رفض المرشح (الهيئي، ٢٠٠٣).

### معيقات التوظيف والتعيين:

تواجه عملية الاستقطاب والتوظيف والتعيين الكثير من المشاكل، وتتمثل في الآتي (الهيئي، ٢٠٠٥):

١. غياب دور إدارة الموارد البشرية في المنظمة وغياب استراتيجية واضحة لها يجعل عملية الاختيار والتعيين بأطر غير واضحة وعشوائية في بعض الأحيان.

٢. سوء تخطيط الموارد البشرية الذي ينعكس على عدم دقة تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ووضع إدارتها أمام مسؤولية غير محددة.
٣. ضعف عمليات التحليل الوظيفي بشقيها الوصف الوظيفي والتحديد بما ينعكس على عدم دقة تحديد متطلبات الوظيفة ووظائف شاغلها.
٤. غياب او ضعف عملية الاستقطاب مما ينعكس بتهيئة مدخلات غير دقيقة لعملية الاختيار.
٥. عدم تكامل عمليات وإجراءات الاختيار.
٦. عدم كفاءة الفرد أو الأفراد القائمين بعملية الاختيار والتعيين.

### وظيفة التدريب:

يكتسب تطوير وتنمية الموارد البشرية أهمية متزايدة يوماً بعد يوم، نظراً للفوائد التي يحققها والتي جعلت تفكير القادة يتجه دوماً إلى ضرورة إعطاء التدريب أهمية قصوى، لأن التدريب هو أكثر العناصر فعالية للتأثير في قدرات ومهارات الموظف، وبالتالي إحداث التغيير في أدائه نحو الأفضل مما يزيد من إمكانية الاستفادة منه، ويرفع مستوى إنتاجيته مما يمثل في مجموعه العام رفع الإنتاجية على مستوى المؤسسة أو الدولة (الحميدان، ٢٠٠٢).

والتدريب هو زيادة معارف ومهارات وقدرات الموارد البشرية في المنظمة، ونشاط التدريب يعد من الأنشطة الضرورية، ومن الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونها نشاط يعود بالفائدة على الفرد العامل، وعلى المنظمة والمجتمع على حد سواء (الهيبي، ٢٠٠٣).

وعرف الموسوي التدريب (٢٠٠٤) بأنه العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات، ومشاعر العاملين؛ من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم.

كما عرفه عيسى (٢٠١٠) بأنه الجهد المنظم والمخطط له لتزويد القوى البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة وتحسين وتطور معارفها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي وبناء.

ويوجد هناك أنواع للتدريب، وقد ذكرها فلمبان (٢٠١٤) falamban، اعتماداً على أهداف التدريب وهي:

١- التدريب لتجديد المعلومات: وهو التدريب الإنعاشي، حيث يتم تزويد المتدرب بكل ما هو جديد.

٢- تدريب المهارات: ويهدف إلى رفع مستوى وقدرة الإداريين على إدارة العمل والكفاءة في الأداء.

٣- التدريب السلوكي: أو تغيير الاتجاهات، حيث يهدف إلى تغيير السلوكيات، ووجهات النظر، والقناعات المتكونة نحو العمل، التي تسبب تدني الإنتاجية.

وللتدريب فوائد عديدة، من أهمها تزويد المنظمة بالمهارات المتخصصة وتحسين أداء الموظف والمنظمة نفسها والإنتاجية وخفض التكاليف وتقليل من دوران العمل وتطور وتقديم شخصية الموظف (Wills, ٢٠١٣). وتكمن أهمية التدريب للمنظمة على النحو الآتي:

١. زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي.
  ٢. خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة.
  ٣. توضيح السياسات العامة للمنظمة.
  ٤. ترشيد القرارات الإدارية، وتطوير أساليب القيادة الإدارية وأسسها ومهاراتها.
  ٥. تجديد المعلومات والمعارف وتحديثها بما يتوافق والمتغيرات البيئية المختلفة (الهيئي، ٢٠٠٣).
- أما فيما يتعلق بالمعوقات التي تواجه تدريب الموارد البشرية وتطويرها، فهي تتمثل بالآتي (الدره، ٢٠١٠):

١. عدم وجود مدربين متخصصين ومتفرغين لعملية التدريب.
٢. عدم إحداث تغيير من خلال عملية التدريب لعدم القناعة به.
٣. عدم توفر مراكز تدريب خاصة بالتدريب لدى كافة المؤسسات.
٤. عدم متابعة الأنشطة التدريبية وأثارها على نتائج المؤسسة.

## وظيفة الرواتب والتحفيز:

وتعرف بأنها الآلية لتقديم جميع المنافع التي تقدمها إدارة الموارد البشرية للأفراد العاملين فيها لما يقومون به من مهمات في منظمات الأعمال وبما يحقق أهداف هذه المنظمات ويساعدها على الاستمرارية والنمو وقد تكون بشكل تعويضات مالية كالأجر والراتب والتأمين الصحي أو بشكل تعويضات غير مالية كتوفير النواحي النفسية للعاملين وتقديم التقدير لهم (Noe et al., 2008).

أما المعوقات التي تواجه الرواتب والحوافز المتعلقة بالموارد البشرية. تتمثل في الآتي (الهيئي، ٢٠٠٥):

١. عدم مراعاة المال والدافعية.
٢. عدم مراعاة المؤثرات الخارجية.
٣. عدم مراعاة العوامل التنظيمية.
٤. عدم مراعاة بيئة المنافسة.

### وظيفة تقييم الأداء:

تقييم الأداء هو عبارة عن نشاط يهدف إلى تحسين أداء الفرد بشكل مستمر والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة من خلال مراقبة وقياس ومعرفة السلوكيات، والمهارات والاتجاهات التي يقوم بها الأفراد أثناء تأدية العمل ومقارنتها بما هو متوقع والمساعدة على تطويرها باستمرار (حريم، ٢٠١٣).

وأشار حسن (Hassan, 2016) إلى أن أهمية تقييم الأداء تكمن في زيادة إنتاجية الموظف مما يؤدي بدوره إلى زيادة الأداء التنظيمي، ويعزز النمو المهني لديه من خلال الإشارة إلى تحسين الأداء، ويؤدي تقييم الأداء الشفاف إلى تحفيز الموظفين على العمل أكثر من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بالإضافة إلى أن تقييم الأداء القائم على الجدارة يزيد من دوافع الموظف والتزامه بالعمل الذي له تأثير كبير على الأداء التنظيمي.

ومن بين المعوقات التي تواجه تقييم الأداء الوظيفي المتعلق بالموارد البشرية ما أشار إليه الهيئي (٢٠٠٥) وهي كالاتي:

١. **المشاكل الذاتية مثل:** خصائص المقوم، والتساهل والرفق، تأثير الهالة، النزعة المركزية الأولية والحدثة، التحيز الشخصي.
٢. **المشاكل الموضوعية** ويمكن إيجازها بالآتي:
  - أ- عدم وضوح في تحديد أهداف التقييم.
  - ب- سوء اختيار معايير التقييم.
  - ج- سوء اختيار إجراءات التقييم.
  - د- الخطأ في اختيار وقت التقييم.
  - هـ- عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين.

## ثانياً: الدراسات السابقة

من خلال قيام الباحث بالاطلاع على الدراسات والأبحاث التي تتعلق بموضوع الدراسة،

فقد تم اختيار الدراسات المناسبة، وتم تقسيمها إلى محورين رئيسيين هما:

**المحور الأول:** دراسات عربية سابقة ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية.

**المحور الثاني:** دراسات اجنبية ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية.

### المحور الأول: دراسات عربية سابقة ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية.

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية وقد تم عرض

الدراسات العربية بالتسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث:

أجرى الحويلة (٢٠٠٦) دراسة هدفت للكشف عن مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية، والكشف عن الاختلافات بين تقديرات أفراد عينة الدراسة تبعاً لبعض المتغيرات (الجنس، المؤهل التعليمي، والخبرة) في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وتكونت أداة الدراسة من (٧٣) فقرة، وتألفت عينة الدراسة من (٢٠٨) من القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت، وبينت نتائج الدراسة أن مستوى الفاعلية لإدارة الموارد البشرية جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تعزى لمتغيرات الدراسة وأوصت الدراسة برفع مستوى فاعلية موارد الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم.

وأجرى الغامدي (٢٠٠٩) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، وإلى الكشف عن جوانب القوة والضعف في وظائف إدارة الموارد البشرية، ومعرفة أبرز المعوقات التي تعترض عمل إدارة الموارد البشرية في الوزارة، وتكونت عينة الدراسة من (١١٨) قائدة إدارية في وزارة التعليم العالي في المملكة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وأشارت أبرز النتائج إلى حيازة فعالية التدريب في مجالات الدراسة كافة على المستوى المتوسط منها تطوير المسار الوظيفي، والحوافز والترقيات، وإدارة الموارد البشرية ككل في وزارة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التدريب في متغير المؤهل العلمي، بالإضافة إلى وجود فروق لأثر التدريب في متغير المسمى الوظيفي لصالح المدير.

كما أجرت مقابلة (٢٠١٠) دراسة هدفت التعرف على فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الحكومية وسبل تطويرها. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت بتطوير إستبانة تضمنت ٤٤ فقرة تم تطبيقها على أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين في إدارة الموارد البشرية في كل من جامعة اليرموك والعلوم والتكنولوجيا وآل البيت والبالغ عددهم ٣١٨ فرد. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة وتبين أن درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الموظفين الإداريين كانت ضمن درجة متوسطة. كما بينت نتائج الدراسة أيضا عدم وجود فروق دالة إحصائية في إستجابات أعضاء هيئة التدريس على أداة الدراسة تعزى لمتغيرات الجنس والجامعة والكلية والرتبة الأكاديمية وكذلك بالنسبة لعينة الإداريين عدا متغير الجامعة. ودلت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير درجة الفاعلية في الموارد البشرية تعزى إلى المسمى الوظيفي (عضو هيئة تدريس، إداري) وقد تضمنت الدراسة توصيات منها ضرورة الاهتمام بأنشطة الموارد البشرية في جميع المجالات.

وقامت اخلاص الطراونة (٢٠١٠) بدراسة هدفت إلى تحديد أهم المعوقات التي تواجه تطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية، والتي من الممكن في المحصلة أن تؤثر في فاعلية المنظمات الأردنية، وذلك في دراسة استطلاعية استكشافية هادفة إلى بناء وتشكيل نظريات ومعرفة في هذا المجال. استهدفت الدراسة جميع المنظمات الأردنية المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية والتي تمتلك من ٢٠١ موظف أو أكثر. استخدمت الدراسة أسلوب المسح الميداني في جميع البيانات الأولية من الأشخاص المسؤولين وغير المستجيبين للدراسة، واشتملت العينة على: مديري إدارات الموارد البشرية أو شئون العاملين أو الأفراد، المدراء التنفيذيين لبقية الإدارات التنفيذية، المديرين العاملين في المنظمات المستهدفة. وقد توصلت الدراسة إلى أن من أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمات الأردنية ما يلي: قلة الدعم من الإدارات العليا، قلة التأثير لإدارة الموارد البشرية في إحداث تغيير في وعي أداء المنظمة، عدم مقدرة وأهلية القائمين على إدارة الموارد البشرية على إدارة ممارسات وبرامج الموارد البشرية والقيام بأدوار أو وظائف إبداعية في منظماتهم.

وقام الغامدي (٢٠١٣) بدراسة بقصد التعرف على درجة جودة أداء القيادة التربوية، وتنمية الموارد البشرية في مدارس المرحلة الثانوية والمتوسطة للذكور في المملكة العربية السعودية

بالمدينة المنورة، والكشف عن آراء عينة الدارسة ضمن متغيرات الدراسة (الوظيفة، والمؤهل التعليمي، والخبرة العملية، والدورات التدريبية). واستخدم الباحث المنهج المسحي، حيث تكونت عينة الدراسة من (١٤٨) مديراً من مديري المرحلة الثانوية والمتوسطة. وتكونت أداة الدراسة بصورتها النهائية من (٣٨) عبارة موزعة على مجالي القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة الجودة الشاملة في القيادة التربوية جاءت بدرجة متوسطة، كما بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية بالمدارس الثانوية والمتوسطة للبنين بالمدينة المنورة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وقام المهدي والسلامي (٢٠١٤) بدراسة هدفت تشخيص واقع إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحسين أداء المنظمة في مركز وزارة النفط العراقية والتي تعد من أبرز الوزارات. وتحددت مشكلة الدراسة بعدد من التساؤلات وكان من أهمها: ما مستوى قيام إدارة الموارد البشرية في ممارسة وظائفها في مركز وزارة النفط؟ وطبق البحث على عينة من (٧٨) فرداً من المديرين التنفيذيين والعاملين، إضافة إلى ملاك إدارة الموارد البشرية البالغ عددهم (٤٤) فرد، وقد اعتمد الباحث على المقابلات الشخصية والمعايشة الميدانية ودراسة الوثائق والتقارير التاريخية الاستبانة في جمع البيانات واستخدم الباحث عدد من الوسائل الإحصائية. توصل الباحث إلى عدة نتائج كان من أهمها: يظهر من خلال الهيكل التنظيمي خلو قسم الموارد البشرية من وظيفة تخطيط الموارد البشرية ووظيفة التحليل الوظيفي ووظيفة التوجيه والتدريب والتطوير ووظيفة تقييم الأداء، كذلك توصل إلى أن أغلب موظفي قسم الموارد قسم الموارد البشرية هم حديثي الخدمة والعمر فضلا عن افتقارهم للخبرة والاختصاص.

كما أجرى الفضلي (٢٠١٧) دراسة هدفت التعرف على أبرز المعوقات التي تحد من تعزيز ثقافة إدارة الجودة الشاملة: تخطيط الموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي للجودة، ثقافة الجودة الإدارية). وتشخيص متطلبات تعزيز ثقافة إدارة الجودة الشاملة: تخطيط الموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي للجودة، ثقافة الجودة الإدارية في أداء الموارد البشرية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي كونه من أكثر مناهج البحث الاجتماعي ملاءمة للواقع الاجتماعي وخصائصه واعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. تكون أفراد البحث من أعضاء هيئة التدريس الموكل إليهم أعمالاً إدارية في الكليات والمعاهد والعمادات

(عمداء - وكلاء - رؤساء أقسام)، وكذلك القيادات من الموظفين (مدراء الإدارات، وموظفي عمادة الجودة، بجامعة الملك سعود وعددهم (٢٥٨). وبعد جمع البيانات وتحليلها توصلت النتائج منها: لا يوجد وصف دقيق للمهارات والقدرات اللازمة للموظف الذي ستسند إليه الوظيفة الإدارية. قصور في تحديد احتياجات الموظفين الإداريين في مختلف التخصصات والمستويات الوظيفية من قبل الجامعة. وضعف تقويم أثر التدريب المستمر للموظفين.

وقامت المهيدات (٢٠١٨) بدراسة هدفت معرفة دور بعض المتغيرات الديموغرافية في تحديد درجة أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة الإداريين فيها. وتكون مجتمع الدراسة من القادة الإداريين في الجامعات الأردنية البالغ عددهم (١٨٣١) قائداً وتكونت عينة الدراسة من (٣٥٠) قائداً إدارياً في الجامعات الأردنية، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. ولتحقيق هدف الدراسة تم بتطوير أداة لقياس درجة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية ودور بعض المتغيرات الديموغرافية في تحديد درجة تلك الفاعلية، وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية: إن درجة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة الإداريين فيها كانت متوسطة، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعض المتغيرات الديموغرافية في تحديد درجة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية.

وأجرى البريزات (٢٠١٨) دراسة بهدف التعرف على درجة استقصاء العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية، والتعرف على الفروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين المتوسط استجابة أفراد عينة الدراسة ضمن متغيرات النوع الاجتماعي، والكلية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة من وجهة نظر الموظفين الإداريين. واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة كأداة، حيث تكونت بصورتها النهائية من (٣٥) فقرة موزعة على مجالي إدارة الموارد البشرية، والميزة التنافسية. وتألّفت عينة الدراسة من (٣٠٨) من موظفي الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية. وتوصلت النتائج إلى أن درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية جاءت بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الموظفين. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية، بضرورة نشر مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها للعاملين كافة في جامعة البلقاء التطبيقية.

وأجرت حسونة (٢٠١٨) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة فعالية إدارة الموارد البشرية لدى مديري المدارس، وعلاقتها بأداء المعلمين في وكالة الغوث في محافظات قطاع غزة ضمن متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) واستخدمت الباحثة المنهج التحليلي كونه الأنسب في تحقيق الأهداف. وتكونت أداة الدراسة من مجالين المجال الأول وهو درجة فعالية اداء إدارة الموارد البشرية لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، وعلاقتها بأداء المعلمين، حيث تكونت عينة الدراسة (٢٧٤) معلماً تم اختيارهم بطريقة عشوائية معلم من مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة فعالية إدارة الموارد البشرية جاءت بدرجة عالية لدى مديري وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، كما اشارت النتائج أن علاقة إدارة الموارد البشرية جاءت بدرجة متوسطة، وتوصي الدراسة بتقوية العلاقة بين أداء المعلمين نحو الموارد البشرية.

### المحور الثاني: دراسات اجنبية ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية.

قام روكنزمان (Rokenzzman, ٢٠٠٧) بدراسة هدفت التعرف على فاعلية الموارد البشرية في أربع جامعات حكومية في بنغلادش وجامعه خاصة واحدة وقد تكونت عينة الدراسة من (١٠) مديري مكتبة ونائبه و(٥٠) موظفا في الجامعات وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى تدني فاعلية أداء الموارد البشرية في أنشطة الموارد البشرية في كل الجامعات، ووجود نقص في الموارد المؤهلة والمدرّبة بسبب عدم الاهتمام بجانب التعيين والتدريب ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الجامعات الحكومية في مجال التدريب مقابل الجامعات الخاصة التي كانت تعاني من تدني الرواتب وعدم التحاق الموظفين بدورات تدريبية واستخدام أساليب محاسبية قديمة.

كذلك أجرى أوكبارا ووين (Okpara & Wynn, ٢٠٠٨) دراسة هدفت إلى معرفة مدى تطبيق إدارات الموارد البشرية في المنظمات النيجيرية لمختلف الممارسات الخاصة بهذه الإدارة في مواجهة التحديات المتوقعة، وتم تطبيق الدراسة على (٢٥٣) فرد في (١٢) شركة مختلفة الأنشطة، وقد ركزت الدراسة على دور الوظائف التقليدية لإدارة الموارد البشرية مثل التوظيف والاختيار، وتقييم الأداء، والتدريب، والتطوير في مواجهة التحديات المتوقعة. وأظهرت نتائج الدراسة أن سياسة التعيين والاختيار، والتدريب، وتنمية الموارد البشرية هي السياسات الأكثر

شيوعا وتطبيقا في مجال إدارة الموارد البشرية والتي لا تتناسب مع متطلبات العصر الحالي في مواجهة التحديات المعاصرة.

وأجرى رحمينا (Rahimina,2009) دراسة هدفت إلى الكشف عن فعالية التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الجامعات الإيرانية وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٠) عميد كلية ورئيس قسم تم اختيارهم من جامعة طهران الحكومية. ولتحقيق هدف الدراسة تم إجراء مقابلات نوعية تضمنت أسئلة حول أهمية إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي لها، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وضوح ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ بسبب عدم توافر خطة مكتوبة، وتمارس إدارة الموارد البشرية عمليات التنمية المهنية والإستقطاب بدرجة تقدير متوسطة، وإعداد جداول الأجور بدرجة تقدير مرتفعة، إلا أنها لا تمارس التعيين بسبب مركزية القرار.

وأجرى كل من ميتل وخيرا (Mittel & Khera, 2010) دراسة هدفت التعرف إلى أثر الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العاملين في مجموعة البنوك التجارية في الهند، حيث تناولت الدراسة سبع عشرة ممارسة منها: الاستقطاب والتعيين، والتحفيز، والتعويض، ومشاركة العاملين، والتخطيط، والتطوير والتدريب. وتكونت عينة الدراسة من (١٨٤) موظفة إدارية يعملون في ثلاثة بنوك (بنك أجنبي، وبنك خاص، وبنك من القطاع العام). وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية دالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تمثلت في: الاستقطاب والتعيين والتعويضات والتدريب والتطوير وأداء العاملين في البنوك المبحوثة.

وقام ديفس (Davis, ٢٠١٥) بدراسة هدفت إلى معرفة فيما إذا كانت المنظمات تستخدم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية حسب إطارها النظري أم لا، وكانت عينة الدراسة من المدراء التنفيذيين المسؤولين عن الموارد البشرية حيث قام الباحث بثلاث مقابلات في كل منظمة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المنظمات التي تم إجراء الدراسة عليها لم تعط أهمية لوظيفة الاستقطاب وتوظيف أفراد مؤهلين بطريقة علمية بشكل جيد وإنما اعتمدت على مهاراتهم وقدراتهم الخاصة في التطوير.

وأجرى سينج وكاسا (Singh & Kassa, 2017) دراسة هدفت معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في جامعة ديبري بريهان، واستند الباحثان على الموارد الأولية للبيانات حيث تم إعداد استبيان منظم احتوى على (٥٨) فقرة تغطي ممارسات مختارة لإدارة الموارد البشرية والأداء الجامعي، تم توزيعها على (١٦٩) موظفا من الأكاديميين وموظفي الدعم. ومن خلال إختبار الفرضيات وتحليل البيانات التي تم جمعها توصل الباحثان إلى أن

ممارسات الموارد البشرية: (التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء والتعويض) لها علاقة كبيرة بأداء الجامعات حيث يبلغ الأثر الذي تحدثه ممارسات الموارد البشرية على الأداء في تلك الجامعة نسبة ٣٢% ، وأشار الباحثان أنه إذا أرادت الجامعة أن تزيد من أدائها إلى مستويات أعلى، فينبغي عليها التركيز أكثر على التعويض والتوظيف والاختيار، كما يجب على الجامعة إجراء بعض التحسينات على تقييم الأداء والتدريب والتطوير من أجل زيادة فعاليتها في الأداء الجامعي.

دراسة بشارت (Bisharat, ٢٠١٧) هدفت بيان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في سلسلة الصيدليات في الأردن. وتكون مجتمع الدراسة من جميع الصيدالنة العاملين في سلسلة الصيدليات في الأردن. اما عينة الدراسة فقد شملت على (١٢٥) صيدلانية يعملن في سلسلة الصيدليات في الأردن واللواتي تم إختيارهن بطريقة عشوائية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن كلا من التدريب والتطوير ونظام العوائد يؤثران بشكل إيجابي في الالتزام التنظيمي في سلسلة الصيدليات في الأردن.

### ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

تمكن الباحث من الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة، ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وهو معوقات إدارة الموارد البشرية في المناطق التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر القادة التربويين، وقد وفرت الدراسات السابقة التي تم عرضها في هذه الدراسة مجالاً للتعرف على موضوع الدراسة، وفيما يلي تلخيص للدراسات السابقة، وموقع الدراسة الحالية منها: من حيث المنهج والطريقة، اعتمدت بعض الدراسات السابقة على المنهج الوصفي المسحي التحليلي ومنها دراسة بشارت (Bisharat, ٢٠١٧)، ودراسة الفضلي (٢٠١٧)، ودراسة الغامدي (٢٠٠٩)، وكذلك الدراسة الحالية.

وتشابهت الدراسة الحالية مع دراسة المهيدات (٢٠١٨)، سينج وكاسا (Singh & Kassa, ٢٠١٧)، من حيث موضوع إدارة الموارد البشرية، الا ان هذه الدراسة تميزت عنها بأنها بدراسة تناولت معوقات إدارة الموارد البشرية في المنطقة التعليمية في الكويت من وجهة نظر القادة التربويين.

## الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي استخدمت في الدراسة، كما يتضمن تعريفاً بمنهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها والأداة المستخدمة فيها وكيفية بنائها وإجراءات التطبيق، والتأكد من صدقها وثباتها، إضافة لوصف الطريقة الإحصائية.

### منهج الدراسة

استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي المسحي كونه الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة.

### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت، وبلغ العدد الكلي (٥٠٠) قائداً وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام (٢٠١٨/٢٠١٩) في دولة الكويت التي حصل عليها الباحث من خلال السجلات المعتمدة.

### عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (٣٠٠) قائداً تربوياً في المناطق التعليمية بدولة الكويت تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، والجدول (١) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

### الجدول رقم (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية (ن=٣٠٠)

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	165	55.0
	أنثى	135	45.0
	المجموع	300	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	120	40.0
	دراسات العليا	180	60.0
	المجموع	300	100.0

26.7	80	من سنة - أقل ٥ سنوات	الخبرة
33.3	100	من ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات	
40.0	120	١٠ سنوات فأكثر	
100.0	300	المجموع	

### صدق أداة الدراسة

للتأكد من الصدق والثبات قام الباحث بقياس ما يجب قياسه والوصول إلى مستوى عالٍ من الصدق الداخلي في الدراسة، وللتعرف على قدرة أداة الدراسة على قياس متغيرات هذه الدراسة واختبار مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات والمعلومات، فقد قام الباحث بإخضاعها إلى عدة اختبارات أهمها:

١- اختبار الصدق الظاهري: تم عرض الاستبانة على عدد من أساتذة الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة بين ذوي الخبرة والاختصاص بموضوع الدراسة، وبعد اطلاعهم على عباراتها أشاروا إلى بعض المقترحات والتوصيات القيمة حول عبارتها، حيث أجرى الباحث التعديل وفقاً لأرائهم حتى برزت الأداة بشكلها النهائي، وبعد ذلك تم تجربتها على عينة استطلاعية صغيرة من خارج أعضاء العينة الأصلية، بهدف التأكد من وضوح الصياغة اللغوية وسلاسة عملية الإجابة عن الاستبانة لدى المستجيبين، وتم حساب معامل الارتباط المصحح وبلغ (٠,٨٥%) .

٢- الصدق البنائي: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها ميدانياً على عينة استطلاعية مكونة من (٢٠) قائداً تربوياً من مجتمع الدراسة وخارج عينتها للتحقق من صدق الاتساق الداخلي، ويتم قياس صدق عبارات الاستبانة من خلال معامل الارتباط بين درجة العبارة وبين الدرجة الكلية للمجال الذي ينتمي إليه بما فيها درجة هذه العبارة، وهو ما يطلق "الصدق البنائي"، وكذلك تم استخراج معامل الارتباط بين درجة العبارة والأداة ككل، كما هو موضح في الجدول (٢):

## الجدول (٢)

معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات مجالات الدراسة بالدرجة الكلية والمجال الذي تنتمي

إليه والأداة ككل (ن=٢٠)

معيقات تقييم الأداء		معيقات الاستقطاب والاختبار والتعيين		معيقات التخطيط للموارد البشرية		الرقم
معامل الارتباط مع مع الأداة ككل	معامل الارتباط مع المجال الذي تنتمي له	معامل الارتباط مع الأداة ككل	معامل الارتباط مع المجال الذي تنتمي له	معامل الارتباط مع الأداة ككل	معامل الارتباط مع المجال الذي تنتمي له	
0.72*	0.80*	0.50*	0.54*	0.92*	0.88*	١
0.79*	0.77*	0.62*	0.61*	0.56*	0.63*	٢
0.79*	0.71*	0.66*	0.70*	0.74*	0.73*	٣
0.44*	0.56*	0.74*	0.72*	0.54*	0.61*	٤
0.69*	0.54*	0.53*	0.58*	0.65*	0.72*	٥
0.66*	0.73*			0.63*	0.71*	٦
0.53*	0.75*			0.71*	0.67*	٧
0.75*	0.77*			0.75*	0.73*	٨
0.74*	0.68*			0.54*	0.62*	٩
*٠,٦٣	0.73*			0.66*	0.71*	١٠
*٠,٦١	0.71*					١١
		معيقات الأجور والحوافز		معيقات التدريب والتطوير		الرقم
		0.73*	0.79*	0.71*	0.79*	١
		0.68*	0.76*	0.54*	0.59*	٢
		0.83*	0.84*	0.53*	0.49*	٣
		*٠,٧٤	*٠,٨٣	0.75*	0.71*	٤
		*٠,٦٣	*٠,٧٥	0.84*	0.84*	٥
		*٠,٧١	*٠,٦٤	0.73*	0.79*	٦
		*٠,٦١	*٠,٧١	0.60*	0.61*	٧
		*٠,٦٤	*٠,٦٣	0.73*	0.76*	٨
		*٠,٧١	*٠,٧١	0.66*	0.70*	٩
		*٠,٧١	*٠,٧٣			١٠

		*٠,٧٣	*٠,٧٤			١١
		*٠,٧٧	*٠,٧٨			١٢

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من الجدول رقم (٢) أن جميع معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، والأداة ككل دالة إحصائياً، مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين العبارات المكونة لأداة الدراسة وأنها صادقة بنائياً، وتعد صالحة للتطبيق على أفراد الدراسة.

### ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة وثبات تطبيقها تم توزيع أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (٢٠) قائداً تربوياً من خارج عينة الدراسة مرتين بفارق زمني مدته (أسبوعان) واستخراج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين تقديراتهم في المرتين على مجالات أداة الدراسة، وتم تطبيق معادلة كرونباخ ألفا (Chronbach Alpha) على إجابات أفراد العينة الاستطلاعية في التطبيق الأول لجميع فقرات أداة الدراسة، كما هو مبين في جدول (٢) الذي يوضح معاملات الثبات (الاتساق الداخلي) ومعاملات ارتباط بيرسون.

### الجدول رقم (٣)

معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) ومعاملات ارتباط بيرسون لأبعاد مقياسي الدراسة

المجال	معامل (كرونباخ ألفا)	معامل الارتباط بين التطبيقين
معيقات التخطيط للموارد البشرية	0.81	*٠,٨٤
معيقات الاستقطاب والاختبار والتعيين	0.82	*٠,٨٠
معيقات تقييم الأداء	0.85	*٠,٨٢
معيقات التدريب والتطوير	0.75	0.81*
معيقات الأجور والحوافز	0.76	0.83*
الأداة ككل	0.78	0.83*

• دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يظهر من جدول رقم (٣) ما يلي:

١. إن قيم معاملات ثبات (كرونباخ ألفا) لأبعاد مقياسي الدراسة تراوحت بين (٠,٧٥-٠,٨٥)، كما بلغ معامل (كرونباخ ألفا) للأداة ككل (٠,٧٨) وهي قيم مرتفعة لأغراض التطبيق.
٢. جميع قيم معاملات الارتباط بيرسون دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = ٠,٠٥$ )، وهذا يدل على ثبات أداة الدراسة.

## تصحيح المقياس:

استخدم تدرج ليكرت ذي التدرج الخماسي، بحيث تمثل الدرجة (١) الإجابة قليلة جداً، وتمثل الدرجة (٢) الإجابة قليلة، بينما تمثل الدرجة (٣) الإجابة متوسطة، وتمثل الدرجة (٤) الإجابة كبيرة، وتمثل الدرجة (٥) الإجابة كبيرة جداً، ولتحديد درجة الموافقة فقد حدد الباحث ثلاثة مستويات هي (مرتفع، متوسط، منخفض) بناءً على المعادلة الآتية:

طول الفترة = (الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل) / عدد المستويات

$$1,33 = 3/1-5$$

وبذلك تكون المستويات كالتالي:

المتوسط الحسابي (من ١ : ٢,٣٣) مؤشراً منخفضاً.

المتوسط الحسابي (من ٢,٣٤ : ٣,٦٧) مؤشراً متوسطاً.

المتوسط الحسابي (من ٣,٦٨ : ٥) مؤشراً مرتفعاً.

## متغيرات الدراسة

أولاً : المتغيرات المستقلة وهي:

أ. الجنس: وله فئتان:

١. ذكر ٢. أنثى

ب. المؤهل العلمي: وله مستويان:

١. بكالوريوس ٢. دراسات عليا

ج. الخبرة ولها ثلاثة مستويات:

١. أقل من ٥ سنوات ٢. من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات ٣. ١٠ سنوات فأكثر

ثانياً: المتغير التابع: معوقات إدارة الموارد البشرية في المناطق التعليمية بدولة الكويت.

## إجراءات الدراسة

بعد اطلاع الباحث على الأدب التربوي المتعلق بموضوع الدراسة وكذلك الدراسات السابقة ذات الصلة، تمّ البدء بإعداد الإطار النظري للدراسة وتنظيم الدراسات السابقة وتحديد الجوانب والنقاط التي يمكن الاستفادة منها في إعداد أداة الدراسة وتفسير النتائج؛ حيث تمّ تطوير أداة الدراسة، وبعد استخراج دلالات الصدق والثبات لها، قام الباحث بتحديد مجتمع الدراسة

واختيار عينة الدراسة. وبعد الحصول على كتاب من جامعة آل البيت موجه إلى الملحق الثقافي في سفارة دولة الكويت في عمان، لتسهيل مهمة الباحث لتطبيق أداة الدراسة في المناطق التعليمية في دولة الكويت، قام الباحث بتوزيع الأداة على أفراد العينة. وبعد جمع الاستبانات تم تحليلها واستخراج النتائج من خلال برمجية (SPSS).

## الفصل الرابع نتائج الدراسة

يشتمل هذا الفصل على عرض وتحليل للبيانات التي تجمعت لدى الباحث من خلال الاستبانة التي تم توزيعها على الأفراد المبحوثين من القادة التربويين في المناطق التعليمية، ومن ثم تحليل إجابات هؤلاء الأفراد على فقرات الاستبانة المتعلقة بكل مجال من مجالات أداة الدراسة، وسيتم في هذا الفصل الإجابة عن الأسئلة التي وردت في هذه الدراسة لغايات التعرف على معوقات إدارة الموارد البشرية في المناطق التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر القادة التربويين.

### أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

- ما معوقات إدارة الموارد البشرية في المناطق التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر القادة التربويين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات أداة الدراسة والأداة ككل، والجدول (٤) يوضح ذلك.

### الجدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات أداة الدراسة والأداة ككل مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	٥	معيقات الأجور والحوافز	3.47	0.37	متوسطة
2	٢	معيقات الاستقطاب والاختبار والتعيين	3.26	0.66	متوسطة
3	١	معيقات التخطيط للموارد البشرية	3.23	0.46	متوسطة
4	٣	معيقات تقييم الأداء	2.83	0.87	متوسطة
5	٤	معيقات التدريب والتطوير	2.80	0.30	متوسطة
		الأداة ككل	3.12	0.40	متوسطة

يظهر من الجدول (٤) أن الأوساط الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة تراوحت ما بين (٣,٤٧-٢,٨٠) بدرجة تقييم متوسطة لجميع المجالات، كما أظهرت النتائج المعروضة في الجدول (٤) أن ترتيب مجالات الدراسة وفقاً للوسط الحسابي جاءت على النحو الآتي: جاء بالمرتبة الأولى مجال "معيقات الأجور والحوافز" بوسط حسابي (٣,٤٧)، وبالمرتبة الثانية جاء مجال "معيقات الاستقطاب والاختبار والتعيين" بوسط حسابي (٣,٢٦)، ثم جاء مجال "معيقات التخطيط للموارد البشرية" بالمرتبة الثالثة بوسط حسابي (٣,٢٣)، وبالمرتبة الرابعة جاء مجال "معيقات تقييم الأداء" بوسط حسابي (٢,٨٣)، واحتل المرتبة الخامسة والأخيرة مجال "معيقات التدريب والتطوير" بوسط حسابي (٢,٨٠)، وبلغ الوسط الحسابي للأداة ككل (٣,١٢) بدرجة تقييم متوسطة، مما يدل على أن مستوى معوقات إدارة الموارد البشرية في المناطق التعليمية بدولة الكويت متوسطاً من وجهة نظر القادة التربويين.

ولمعرفة معوقات إدارة الموارد البشرية في المناطق التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر القادة التربويين بشكل تفصيلي قام الباحث باستخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات كل مجال من مجالات أداة الدراسة بشكل منفرد، وفيما يلي عرض النتائج:

#### - المجال الأول: معيقات التخطيط للموارد البشرية:

لبيان درجة تقدير فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات المجال، والجدول (٥) يبين ذلك.

## الجدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال  
"معيقات التخطيط للموارد البشرية " مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	٨	عدم مشاركة الأفراد المعنيين بالتخطيط للموارد البشرية	4.22	1.11	مرتفعة
2	٥	قلة الإمكانيات المتاحة للتخطيط لإدارة الموارد البشرية	4.05	1.22	مرتفعة
3	٩	عدم وجود رؤية واضحة لدى المخططين لإدارة الموارد البشرية	3.91	1.16	مرتفعة
4	١٠	عدم توفر قاعدة بيانات تسهل عملية التخطيط للموارد البشرية	3.55	1.45	متوسطة
5	٧	عدم مقدرة المخططين على تحديد نقاط الضعف في البيئة الخارجية والداخلية لدعم التخطيط للموارد البشرية	3.11	1.46	متوسطة
6	٦	عدم مقدرة المخططين على استغلال نقاط القوة في البيئة الداخلية والخارجية لدعم التخطيط للموارد البشرية	2.99	1.59	متوسطة
7	٤	ضعف الفرص المتاحة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	2.82	1.20	متوسطة
8	١	عدم وجود خطة استراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية	2.72	1.09	متوسطة
9	٣	الاعتماد على التخطيط الشكلي غير الفاعل لإدارة الموارد البشرية	2.54	1.23	متوسطة
10	٢	عدم تمكن المخططين من مهارات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	2.41	0.94	متوسطة
مجال " معيقات التخطيط للموارد البشرية " ككل					
			3.23	0.46	متوسطة

يظهر من الجدول رقم (٥) أن الأوساط الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات

مجال "معيقات التخطيط للموارد البشرية" تراوحت ما بين (٤,٤١-٢,٤٢)، وجاءت بالمرتبة

الأولى الفقرة رقم (٨) ونصها: عدم مشاركة الأفراد المعنيين بالتخطيط للموارد البشرية، بمتوسط حسابي (٤,٢٢) ودرجة تقييم مرتفعة، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٢) ونصها: عدم تمكن المخططين من مهارات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، بمتوسط حسابي (٢,٤١) ودرجة تقييم متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣,٢٣) بدرجة تقييم متوسطة.

#### - المجال الثاني: معيقات الاستقطاب والاختبار والتعيين:

لبيان درجة تقدير فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات المجال، والجدول (٦) يبين ذلك.

#### الجدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال "معيقات الاستقطاب والاختبار والتعيين" مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	14	عدم توثيق المقابلات والاختبارات الوظيفية بشكل علمي في المنطقة التعليمية	4.37	1.03	مرتفعة
2	١٣	عدم وجود إستراتيجية واضحة للمحافظة على الموارد البشرية في المنطقة التعليمية	3.78	1.26	مرتفعة
3	١٥	عدم وجود الوصف الوظيفي الدقيق للوظيفة	3.61	1.21	متوسطة
4	11	تتأثر لجان التعيين والاختيار بالضغط الاجتماعية ( المحسوبيات )	2.56	1.46	متوسطة
5	١٢	عدم وجود نظام تعيين قائم على الشفافية والعدل	1.99	1.33	منخفضة
مجال " معيقات الاستقطاب والاختبار والتعيين " ككل					
			3.26	0.66	متوسطة

يظهر من الجدول (٦) أن الأوساط الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال "معيقات الاستقطاب والاختبار والتعيين" تراوحت ما بين (١,٩٩-٣٧.٤)، وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (٤) ونصها: عدم توثيق المقابلات والاختبارات الوظيفية بشكل علمي في المنطقة التعليمية، بمتوسط حسابي (٤,٣٧) ودرجة تقييم مرتفعة، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٢) ونصها: عدم وجود نظام تعيين قائم على الشفافية والعدل، بمتوسط حسابي (١,٩٩) ودرجة تقييم منخفضة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣,٢٦) بدرجة تقييم متوسطة.

- المجال الثالث: معيقات تقييم الأداء:

ليبيان درجة تقدير فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات المجال، والجدول (٧) يبين ذلك.

الجدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال "معيقات تقييم الأداء" مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	٢٦	عدم الدقة في ملاحظة ومتابعة أداء العاملين	3.57	1.06	متوسطة
2	19	لا يسهم تقييم الأداء بتطوير قدرات وأداء العاملين في المنطقة التعليمية	3.47	1.48	متوسطة
3	١٦	اعتماد تقييم الأداء على الطرق التقليدية	3.12	1.52	متوسطة
4	20	عدم إعلام الموظفين بنتيجة تقويمهم السنوي	3.10	1.66	متوسطة
5	٢٥	عدم اختيار الوقت المناسب لتقييم الأداء	3.09	1.34	متوسطة
6	٢٤	ضعف إجراءات التقييم	3.08	1.32	متوسطة
7	18	عدم ربط تقييم أداء العاملين بالمنطقة التعليمية بالحوافز	2.99	1.68	متوسطة
8	٢١	عدم وجود تغذية راجعة مستمرة بعد تقييم أداء	2.42	1.49	متوسطة
9	٢٢	ضعف إمكانيات المقومين ومهاراتهم في المنطقة التعليمية	2.25	1.33	منخفضة
10	٢٣	سوء اختيار معايير التقييم من قبل القائمين عليه	2.04	1.40	منخفضة
11	17	عدم اتصاف تقييم الأداء بالشفافية والعدالة	2.01	1.10	منخفضة
مجال " معيقات تقييم الأداء " ككل			2.83	0.87	متوسطة

يظهر من الجدول (٧) أن الأوساط الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال "معيقات تقييم الأداء" تراوحت ما بين (٠,١-٢,٣.٥٧)، وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (١١) ونصها: عدم الدقة في ملاحظة ومتابعة أداء العاملين، بمتوسط حسابي (٣,٥٧) ودرجة تقييم متوسطة، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٢) ونصها: عدم اتصاف تقييم الأداء بالشفافية

والعدالة، بمتوسط حسابي (٢,٠١) ودرجة تقييم منخفضة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٢,٨٣) بدرجة تقييم متوسطة.

#### - المجال الرابع: معيقات التدريب والتطوير:

لبيان درجة تقدير فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات المجال، والجدول (٨) يبين ذلك.

#### الجدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال "معيقات التدريب والتطوير" مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	27	عدم وجود ميزانية كافية لغايات التدريب في المنطقة التعليمية	3.90	1.19	مرتفعة
2	٣٠	ضعف الرقابة على الورشات التدريبية التي تطبق في الميدان	3.67	1.33	مرتفعة
3	٣٢	عدم استخدام أساليب متقدمة ومتطورة للتدريب في منطقة التعليمية	3.57	1.62	متوسطة
4	٣٣	عدم توفر البرامج التدريبية بشكل مستمر للعاملين في المنطقة التعليمية	3.53	0.96	متوسطة
5	٣٤	عدم وجود أفراد متمكنين من مهارات التدريب في المنطقة التعليمية	2.92	0.72	متوسطة
6	31	عدم ربط التدريب بالتطور المهني لدى العاملين بالمنطقة التعليمية	2.23	0.99	منخفضة
7	29	عدم ملائمة التدريب للاحتياجات التدريبية للعاملين في المنطقة التعليمية	2.20	1.21	منخفضة
8	28	عدم وجود بيئة تدريبية ملائمة لإعداد الورشات التدريبية	1.84	0.93	منخفضة
9	٣٥	عدم وجود الوقت المخصص لتدريب العاملين في المنطقة التعليمية	1.31	0.69	منخفضة
		مجال " معيقات التدريب والتطوير " ككل	2.80	0.30	متوسطة

يظهر من الجدول رقم (٨) أن الأوساط الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال " معيقات التدريب والتطوير " تراوحت ما بين (١,٣١-٣,٩٠)، جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (١) ونصها: عدم وجود ميزانية كافية لغايات التدريب في المنطقة التعليمية ، بمتوسط حسابي (٣,٩٠) ودرجة تقييم مرتفعة، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٩) ونصها: عدم وجود الوقت المخصص لتدريب العاملين في المنطقة التعليمية ، بمتوسط حسابي (١,٣١) ودرجة تقييم منخفضة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٢,٨٠) بدرجة تقييم متوسطة.

#### - المجال الخامس: معيقات الأجور والحوافز:

ليبيان درجة تقدير فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات المجال، والجدول (٩) يبين ذلك.

#### الجدول رقم (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال "معيقات الأجور والحوافز" مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
١	45	الاقتصار على الحوافز المعنوية ككتاب الشكر	4.58	0.77	مرتفعة
٢	37	يؤثر انخفاض الأجور في أداء العاملين في المنطقة التعليمية	4.35	0.86	مرتفعة
٣	٣٩	لا يتم مراجعة الأجور والمكافآت بشكل مستمر	4.01	0.89	مرتفعة
٤	38	لا يتم تحديد الأجور وفقاً لكفاءات العاملين في المنطقة التعليمية	3.67	1.04	مرتفعة
٥	41	عدم وجود لجان لمراجعة الأجور في المنطقة التعليمية	3.53	1.13	متوسطة
٦	47	عدم وجود نظام للتحفيز والمكافآت في المنطقة التعليمية	3.50	1.69	متوسطة
٧	٤٢	عدم اعتماد المنطقة التعليمية لأساليب التحفيز المادي	3.33	1.29	متوسطة
٨	43	لا يوجد وسائل جديدة في مجال إدارة الرواتب	3.30	1.33	متوسطة

متوسطة	0.68	3.25	انخفاض مستوى الأجور والرواتب	٤٦	٩
متوسطة	1.28	3.22	عدم اعتماد المنطقة التعليمية لسياسة التحفيز والمكافآت التي تكون على أسس علمية موضوعية	40	١٠
متوسطة	1.35	2.77	لا تتناسب الأجور المعطاة للعاملين في المنطقة التعليمية مع الجهد المبذول	36	١١
منخفضة	1.05	2.12	عدم وجود لجان مختصة بالحوافز المالية	44	١٢
متوسطة	0.37	3.47	مجال " معيقات الأجور والحوافز " ككل		

يظهر من الجدول (٩) أن الأوساط الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال "معيقات الأجور والحوافز" تراوحت ما بين (٤,٥٨-٢,١٢)، جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (١٠) ونصها: الاقتصار على الحوافز المعنوية ككتاب الشكر، بمتوسط حسابي (٤,٥٨) ودرجة تقييم مرتفعة، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٩) ونصها: عدم وجود لجان مختصة بالحوافز المالية، بمتوسط حسابي (٢,١٢) ودرجة تقييم منخفضة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣,٤٧) بدرجة تقييم متوسطة.

### ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات إدارة الموارد البشرية في المناطق التعليمية بدولة الكويت تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة والأداة ككل تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، كما تم تطبيق اختبار (Independent Samples t-Test) على مجالات الدراسة والأداة ككل تبعاً لمتغيري (الجنس، والمؤهل العلمي)، كما تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على مجالات الدراسة والأداة ككل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وفيما يلي عرض النتائج:

## الجدول (١٠)

نتائج تطبيق اختبار (ت) على مجالات الدراسة والأداة ككل تبعاً لمتغير (الجنس)

الدلالة الإحصائية	T	إناث		ذكور		المجال
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
0.07	1.80	0.45	3.28	0.47	3.19	معيقات التخطيط للموارد البشرية
0.17	1.38	0.70	3.32	0.62	3.21	معيقات الاستقطاب والاختبار والتعيين
0.52	0.64	0.88	2.87	0.86	2.80	معيقات تقييم الأداء
0.22	1.23	0.24	2.82	0.35	2.78	معيقات التدريب والتطوير
0.11	1.63	0.40	3.51	0.35	3.44	معيقات الأجور والحوافز
<b>0.11</b>	<b>1.59</b>	<b>0.39</b>	<b>3.16</b>	<b>0.40</b>	<b>3.09</b>	<b>الأداة ككل</b>

يظهر من الجدول (١٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  بين آراء أفراد عينة الدراسة من القادة التربويين حول معوقات إدارة الموارد البشرية في المناطق التعليمية بدولة الكويت تبعاً لمتغير (الجنس)، حيث كانت جميع قيم (T) غير دالة إحصائياً.

## الجدول رقم (١١)

نتائج تطبيق اختبار (ت) على مجالات الدراسة والأداة ككل تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)

الدلالة الإحصائية	T	دراسات عليا		بكالوريوس		المجال
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
0.00	6.45	0.45	3.36	0.40	3.03	معيقات التخطيط للموارد البشرية
0.00	5.17	0.72	3.42	0.45	3.03	معيقات الاستقطاب والاختبار والتعيين
0.00	6.53	0.91	3.08	0.64	2.45	معيقات تقييم الأداء
0.00	4.81	0.24	2.86	0.36	2.70	معيقات التدريب والتطوير
0.00	6.43	0.40	3.58	0.26	3.31	معيقات الأجور والحوافز
<b>0.00</b>	<b>8.47</b>	<b>0.41</b>	<b>3.26</b>	<b>0.27</b>	<b>2.90</b>	<b>الأداة ككل</b>

يظهر من الجدول رقم (١١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  بين آراء أفراد عينة الدراسة من القادة التربويين حول معوقات إدارة الموارد البشرية في المناطق التعليمية بدولة الكويت تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)، حيث كانت جميع قيم (T) دالة إحصائياً، عند مراجعة الأوساط الحسابية تبين أن هذا الفرق لصالح المؤهل العلمي (دراسات عليا)؛ إذ أن

الأوساط الحسابية لأفراد عينة الدراسة الحاصلين على المؤهل العلمي دراسات عليا أعلى  
منها لأفراد عينة الدراسة الحاصلين على المؤهل العلمي بكالوريوس.

#### الجدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات الدراسة والأداة ككل تبعاً  
لمتغير (سنوات الخبرة)

١٠ سنوات فأكثر		من ٥ سنوات – أقل من ١٠ سنوات		من سنة – أقل ٥ سنوات		المجال
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
0.50	3.30	0.49	3.21	0.35	3.15	معيقات التخطيط للموارد البشرية
0.77	3.23	0.64	3.28	0.49	3.30	معيقات الاستقطاب والاختبار والتعيين
0.84	2.83	0.92	2.90	0.85	2.74	معيقات تقييم الأداء
0.25	2.78	0.38	2.80	0.27	2.82	معيقات التدريب والتطوير
0.38	3.50	0.33	3.48	0.41	3.41	معيقات الأجور والحوافز
<b>0.42</b>	<b>3.13</b>	<b>0.43</b>	<b>3.14</b>	<b>0.30</b>	<b>3.07</b>	<b>الأداة ككل</b>

يظهر من الجدول رقم (١٢) وجود فروق ظاهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة من القادة التربويين حول معوقات إدارة الموارد البشرية في المناطق التعليمية بدولة الكويت تبعاً لمتغير (سنوات الخبرة)، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لهذه الفروق تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على مجالات الدراسة والأداة ككل تبعاً لمتغير الخبرة، والجدول (١٣) يوضح ذلك.

الجدول (١٣)

نتائج تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على مجالات الدراسة والأداة ككل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجال
0.06	2.93	0.62	2	1.24	بين المجموعات
		0.21	297	62.83	داخل المجموعات
			299	64.07	المجموع
0.74	0.30	0.13	2	0.26	بين المجموعات
		0.43	297	128.86	داخل المجموعات
			299	129.13	المجموع
0.44	0.82	0.62	2	1.24	بين المجموعات
		0.76	297	224.55	داخل المجموعات
			299	225.79	المجموع
0.65	0.43	0.04	2	0.08	بين المجموعات
		0.09	297	27.49	داخل المجموعات
			299	27.57	المجموع
0.22	1.50	0.21	2	0.42	بين المجموعات
		0.14	297	41.15	داخل المجموعات
			299	41.57	المجموع
0.46	0.79	0.12	2	0.25	بين المجموعات
		0.16	297	47.08	داخل المجموعات
			299	47.33	المجموع

يظهر من الجدول (١٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  بين آراء أفراد عينة الدراسة من القادة التربويين حول معوقات إدارة الموارد البشرية في المناطق التعليمية بدولة الكويت تبعاً لمتغير (سنوات الخبرة)، حيث كانت جميع قيم (F) غير دالة إحصائياً.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

تناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتوصيات، وتم عرضها وفقاً لأسئلة الدراسة وذلك على النحو الآتي:

**أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ونصه:**  
ما معوقات إدارة الموارد البشرية في المناطق التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر القادة التربويين؟

للإجابة عن السؤال الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات إدارة الموارد البشرية في المناطق التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر القادة التربويين. وبلغ المتوسط الحسابي للمعوقات ككل (٣,١٢) والانحراف المعياري (٠,٤٠) بدرجة متوسطة. وقد حصلت جميع المجالات على درجة متوسطة، وتعتبر هذه النسبة مقبولة ولكنها ليست النسبة المرجوة. ويفسر الباحث هذه النتيجة أن القادة التربويين يواجهون العديد من المعوقات والمشكلات في إدارة الموارد البشرية فيحرصون على التغلب عليها.

كما بينت النتائج ترتيب مجالات أداة الدراسة تنازلياً، حيث جاء المجال "معيقات الأجور والحوافز" بالمرتبة الأولى، ويليهما المجال "معيقات الاستقطاب والاختبار والتعيين" بالمرتبة الثانية، ويليهما المجال "معيقات التخطيط للموارد البشرية" بالمرتبة الثالثة، وجاء المجال "معيقات تقييم الأداء" بالمرتبة الرابعة، والمجال "معيقات التدريب والتطوير" بالمرتبة الخامسة والأخيرة. فيما يتعلق بمجال "معيقات الأجور والحوافز" تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٤,٥٨-٢,١٢) بدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة (٤٥) بالمرتبة الأولى ونصها "الاقتصار على الحوافز المعنوية ككتاب الشكر" بالمرتبة الأولى إذ بلغ المتوسط الحسابي (٤,٥٨) ويفسر الباحث هذه النتيجة أنه وبالغم من أهمية الحوافز المعنوية وأنها تسهم في زيادة أداء العاملين، إلا أن الحوافز المادية والمكافآت المالية يبقى لها الأثر الأكبر على أداء الموظفين والقادة التربويين، وبخاصة في ظل الظروف الإقتصادية التي يعيشها العاملون في المناطق التعليمية مقارنة بغيرهم ممن يعملون في منظمات أخرى. وجاءت الفقرة (٣٧) بالمرتبة الثانية ونصها "يؤثر انخفاض الأجور في أداء العاملين في المنطقة التعليمية" ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أجور القادة

التربويين لا تتناسب مع مؤهلاتهم التعليمية وقدراتهم وخبراتهم الإدارية، وإلى عدم مراعاة سلم الرواتب والأجور لمعدلات الغلاء والمعيشة، فضلاً عن تدني مستوى العلاوات الاجتماعية الخاصة بالزوجة والأولاد، وتدني مستوى التأمين الطبي.

وجاءت الفقرة (٣٩) بالمرتبة الثالثة ونصها "لا يتم مراجعة الأجور والمكافآت بشكل مستمر" وجاءت الفقرة (٣٨) بالمرتبة الرابعة ونصها "لا يتم تحديد الأجور وفقاً لكفاءات العاملين في المنطقة التعليمية" ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم مشاركة القادة التربويين في وضع المقترحات حول نظام الأجور والمكافآت، وعدم إتباع أسس ومعايير وبطريقة منظمة وملائمة عند إعطاء الأجور والمكافآت، فضلاً عن عدم تطبيق مبدأ العدالة في الحوافز مما يؤثر سلباً على أداء القادة التربويين.

كما أن تحديد الأجور يجذب القادة التربويين للمناطق التعليمية، أو العكس، فقد يبعدهم عن الالتحاق فيها خاصة من ذوي المهارات والكفاءات نتيجة شعورهم بعدم التوازن بين الجهد والأجور، فضلاً عن تأثير الأجور والمكافآت لدى القادة التربويين على أوضاعهم المعيشية وفيما يتعلق بمجال "معيقات الاستقطاب والاختبار والتعيين" تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (١,٩٩-٣٧.٤)، بدرجة متوسطة، وجاءت الفقرتان (١٤،١٣) بدرجة مرتفعة، حيث جاءت الفقرة (١٤) بالمرتبة الأولى ونصها "عدم توثيق المقابلات والاختبارات الوظيفية بشكل علمي في المنطقة التعليمية" إذ بلغ المتوسط الحسابي (٤,٣٧) ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن سياسية التوظيف التي تتبعها دولة الكويت لا تتطلب توثيق المقابلات والاختبارات، إنما من خلال تقديم الوثائق المطلوبة فقط، مما يعرقل سير عملية استقطاب واختيار وتعيين الموظفين الأكفأ والأجدر في الوظائف المختلفة.

وجاءت الفقرة (١٣) ونصها "عدم وجود استراتيجية واضحة للمحافظة على الموارد البشرية في المنطقة التعليمية" ويفسر الباحث هذه النتيجة أن المناطق التعليمية في دولة الكويت تشهد الحداثة والتطور بشكل دائم مما يصعب على القادة التربويين اتباع استراتيجية معينة في إدارة الموارد البشرية. وعندما لا يكون هناك إستراتيجية واضحة المعالم لكيفية المحافظة على الموارد البشرية وتنميتها في أي منظمة، فإنه سيؤدي إلى مشكلات كثيرة تصب في عدم القدرة على توظيف الموارد البشرية والمادية بشكل جيد، وعدم القدرة على تحسين معدلات الأداء وربما تباطؤ الأداء وتراجعها.

وفيما يتعلق بمجال "معيقات التخطيط للموارد البشرية" تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٢٠,٤١-٢٢,٤)، بدرجة المتوسطة، وجاءت الفقرات رقم (٨,٥,٨) بدرجة مرتفعة، حيث جاءت الفقرة (٨) بالمرتبة الأولى ونصها "عدم مشاركة الأفراد المعنيين بالتخطيط للموارد البشرية" ويفسر الباحث هذه النتيجة أن النمط القيادي المتبع والأكثر شيوعاً في المناطق التعليمية هو النمط التقليدي المستمد من القوة الوظيفية وليس النمط الديمقراطي، مما يدل على قلة الخبرة والدراسة في العمل الإداري عند بعض القيادات الإدارية العليا، وضعف الوعي التخطيطي لدى الكثيرين منهم وبخاصة أولئك الذين لم يمضي على تعيينهم سوى فترات قصيرة وتنقصهم الخبرة الكافية، فضلاً أن بعض القادة التربويين قد يعيشون بالعديد من الضغوط الاقتصادية والنفسية من قبل بعض القيادات والمرؤوسين الحاليين.

وجاءت الفقرة (٥) والتي تنص على: "قلة الإمكانيات المتاحة للتخطيط لإدارة الموارد البشرية" بالمرتبة الثانية، وجاءت الفقرة (٩) والتي تنص على: "عدم وجود رؤية واضحة لدى المخططين لإدارة الموارد البشرية" ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ضعف الوعي التخطيطي لدى الكثيرين ممن هم في مركز المسؤولية، الأمر الذي يؤدي إلى عدم الأخذ بعين الاعتبار توفير ما يلزم من للقيام بعملية التخطيط لإدارة الموارد البشرية؛ ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى الإكتفاء بأقل الإمكانيات المتوفرة واستغلالها بشكل يؤدي إلى تخفيض التكاليف الملقاة على إدارات المناطق التعليمية.

#### ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ونصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة استجابات أفراد

عينة الدراسة حول معوقات إدارة الموارد البشرية في المناطق التعليمية بدولة الكويت

تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

- للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات الدراسة والأداة ككل تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، إذ جرى تطبيق الاختبار (T-Test) على مجالات الدراسة والأداة ككل وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي)، وتم تطبيق الاختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على مجالات الدراسة والأداة ككل وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، وتوصلت

- النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  بين القادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت وفقاً لمتغير (الجنس)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القادة التربويين في المناطق التعليمية في دولة الكويت من كلا الجنسين (ذكوراً – إناثاً) يتشابهون في أرائهم حول معوقات إدارة الموارد البشرية، وهذه النتيجة قد تكون راجعة إلى وجود سياسات تربوية موحدة في المناطق التعليمية سواء كان يعمل بها الذكور أو الإناث، ويتم تطبيقها بنفس الدرجة تقريباً.

وفيما يتعلق بالمؤهل العملي، أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات العينة وجاءت الفروق لصالح حملة درجة المؤهل العلمي (الدراسات العليا) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القادة التربويين في المناطق التعليمية من حملة الشهادات العليا على درجة أعلى من الوعي والإدراك لمعيقات إدارة الموارد البشرية في مناطقهم كونهم قد حضعوا لخبرات معرفية أثناء مراحل دراساتهم العليا جعلتهم يتعرفوا على طبيعة إدارة الموارد البشرية وجوانبها المختلفة وما يعترضها من تحديات، أكثر من زملائهم من حملة الدرجة الجامعية الأولى (البكالوريوس).

وفيما يتعلق بسنوات الخبرة، فإن الباحث يعزو هذه النتيجة إلى إدراك القادة التربويين من ذوي الخبرات المختلفة للتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على إحداث التحسين والتطوير، بالإضافة إلى تعرض هؤلاء القادة – على اختلاف خبراتهم الوظيفية – لظروف وظيفية متشابهة؛ فسنوات الخبرة مهما كثرت أو قلت ليس لها تأثير على إظهار التباين في استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات إدارة الموارد البشرية. ويمكن تفسير هذه النتيجة أيضاً في أن القادة التربويين يتشابهون في بيئاتهم الاجتماعية والثقافية التي تحيط بالمناطق التعليمية، فضلاً عن امتلاكهم الخبرة الكافية في الأنماط القيادية التربوية والإدارية، ويعملون على تحقيق الأهداف المدرسية، كونهم قادرين على إنجاز المهمات بشكل أسرع وبكفاءة، ويعملون على تحقيق الأهداف والابداع والابتكار وتحفيز الطلبة بكافة المراحل التعليمية في دولة الكويت.

## التوصيات

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بعدد من التوصيات أهمها:
- ١- ضرورة وضع سياسات مناسبة لإدارة الموارد البشرية في المناطق التعليمية بدولة الكويت بحيث تحقق العدالة والموضوعية عند القيام بوظائف إدارة الموارد البشرية من تخطيط، وتحليل للعمل، وتوصيف للوظائف، واختيار للأفراد وتعيينهم، وتدريبهم، وتقييم أدائهم.
  - ٢- أن يولي القائمون على العملية التعليمية إهتماماً بالحوافز والمكافآت المادية المقدمة للعاملين في المناطق التعليمية بدولة الكويت، ووضع سياسة عادلة للأجور والمكافآت والحوافز والترقيات.
  - ٣- وضع إستراتيجيات واضحة تهدف استقطاب وتعيين الأفراد ذوي الجدارة والكفاءة والمحافظة على العاملين ذوي الجدارة والكفاءة في المنطقة التعليمية.
  - ٤- وضع إستراتيجية واضحة ومحددة للإحتياجات التدريبية وإعداد برامج تدريبية لمختلف التخصصات والمجالات ورصد المبالغ المادية الكافية لعقد البرامج والورش والدورات التدريبية وربط التدريب بالحوافز المادية والمعنوية.
  - ٥- إشراك العاملين في عملية التخطيط لإدارة الموارد البشرية وتوفير الإمكانات اللازمة لتنمية وتطوير مهارات وقدرات العاملين في ضوء الإحتياجات الحالية والمستقبلية للمنطقة التعليمية.
  - ٦- توكي الدقة والموضوعية في تقييم أداء العاملين عن طريق توفير معلومات صحيحة عما يتمتع به العاملون من مهارات وقدرات ويؤدون من مهام ومسؤوليات، وتجنب الطرق التقليدية للتقويم.
  - ٧- إجراء المزيد من الدراسات حول معوقات إدارة الموارد البشرية في منظمات مختلفة وبكافة محافظات الكويت.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- أبو شيخة، نادر (٢٠١٠). إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية. عمان: دار صفاء.
- البريزات، فدوى (٢٠١٨). إدارة الموارد البشرية في جامعة البلقاء التطبيقية وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر الموظفين الإداريين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، المملكة الأردنية الهاشمية.
- بليبيسي، فاتنة (٢٠٠٧). درجة ممارسة المهام القيادية لدى ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- بوالشرش، نور الدين، ومحامدية، إيمان (٢٠١٦). واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (٢٧)، ٢٧٢-٢٥٩.
- جرجس، جرجس ميشال (٢٠٠٥) معجم مصطلحات التربية والتعليم: عربي- فرنسي-انجليزي. جودة، محفوظ (٢٠١٥). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين (٢٠١٣). إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين (٢٠١٤). مبادئ الإدارة الحديثة. عمان: دار الحامد للنشر.
- حسن، راوية (٢٠٠٣). مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- حسونة، إلهام (٢٠١٨). فعالية إدارة الموارد البشرية لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- حمود، خضير والخرشه، ياسين (٢٠١٣). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار أسامه للطباعة والنشر والتوزيع.
- الحميدان، أحمد (٢٠٠٢). التدريب وتنمية المهارات، ندوة مستقبل الاقتصاد السعودي/ وزارة التخطيط، معهد الإدارة العامة.
- الحويلة، عبد المحسن (٢٠٠٦). تقدير درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية في دولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

درة، عبد الباري، والصباح، زهير (٢٠١٠). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين  
منحنى نظمي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الدهمي، عزيز طارش (٢٠١٠). الموارد البشرية الكنز الثمين. مقال منشور يوم الأربعاء، ٢٥  
أغسطس، ٢٠١٠ على الرابط:

زويلف، مهدي (٢٠٠٨). إدارة الموارد البشرية مدخل كمي. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.

السالمي، علاء، والسليطي، خالد (٢٠٠٨). الإدارة الإلكترونية. عمان: دار وائل.

سعادة، رشيد (٢٠١١). مهارات وخصائص القائد التربوي الفعال. مجلة دراسات نفسية وتربوية:  
منبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، عدد ٦، ص ٣٢٦-٣٤١

شلاويش، مصطفى (٢٠٠٥). إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد. عمان: دار الشروق والتوزيع.

الشمري، أحمد (٢٠١٢). درجة ممارسة الادوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت  
وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير

منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الاردن.

صلاح الدين، جميلة (٢٠٠٣). درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس المرحلة الأساسية

الحكومية في مديرية قسبة الزرقاء ولواء الرصيفة لدورهم الإداري ولفني من وجهة

نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الفائسر، الخرطوم، السودان.

الطراونة، إخلاص (٢٠١٠). معوقات وتحديات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الأردنية.

مؤتة للبحوث والدراسات - العلوم الانسانية والاجتماعية، ٢٥(١)، ٣٣ - ٦٠.

عباس، أنس (٢٠١١). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عباس، سهيله (٢٠٠٦). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عبد الباقي، صلاح الدين (٢٠٠٦)، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات،

الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

عبد الله، سمير (٢٠٠٦). واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

وأثرها علي مستوى التطوير التنظيمي للجامعات - دراسة مقارنة. رسالة ماجستير غير

منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

عوض، أماني (٢٠١٣). إثر الموارد البشرية في تحقيق الأهداف: دراسة تطبيقية على المؤسسة

السودانية للنفط في الفترة ٢٠٠٨-٢٠١٢. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة أم درمان

الاسلامية، السودان.

عيسى، سالم (٢٠١٠). إدارة شؤون الأفراد. عمان: دار الشروق.  
الغامدي، عائض بن سعيد (٢٠٠٩). مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الغامدي، علي (٢٠١٣). درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة. مجلة دراسات، العلوم التربوية، ٤٠ (٣)، ١٠٦٨-١٠٩٦.

الفتاح، محمد والمغربي، بشير (٢٠١٦). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.  
الفضلي، عبدالمجيد بن موحان بن حزام (٢٠١٧). المعوقات التي تواجه تطبيق ثقافة إدارة الجودة الشاملة في أداء الموارد البشرية ومتطلبات تعزيزها في جامعة الملك سعود: دراسة حالة. مجلة البحث العلمي في التربية، ١٨ (٣) ٢٧٩ - ٣١٤.

فلمبان، باسم (٢٠١٤)، أنواع التدريب، مجلة جامعة المدينة العالمية للعلوم التربوية- مصر، (٥٧): ١- القحطاني، محمد (٢٠٠٨)، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، الرياض: مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع.

المغربي، عبد الحميد (٢٠١٢). الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية. القاهرة: المكتبة العصرية.

المغربي، محمد (٢٠١٦). إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.  
مقابله، ميسون (٢٠١٠). فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الاردنية الحكومية وسبل تطويرها، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، الاردن.

المهدي، محمد والسلامي، أشواق (٢٠١٤). تقييم إدارة الموارد البشرية وأثره في تحسين أداء المنظمة: دراسة حالة في مركز وزارة النفط العراقية. مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، الجامعة العراقية، بغداد، ٣٩، ٢٨٤-٣١٠.

المهيدات، نسبية حمدان (٢٠١٨)، دور بعض المتغيرات الديموغرافية في تحديد درجة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، ٢٤ (٢): ٤٥٥-٤٨٣.

الموسوي، سنان (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

النجار، فريد (٢٠٠٨). الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية

الهيتمي، خالد (٢٠٠٣). إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

### ثانياً- المراجع الأجنبية:

- Batt, R. & Colvin, A. J. (2011). An Employment Systems Approach to Turnover: Human resources practices, quits, dismissals, and performance. **Academy of Management Journal**, 54(4): 695-717.
- Bisharat, H., Obeidat, B., Alrowwad, A., Tarhini, A. & Mukattash, I. (2017). The Effect of Human Resource Management Practices on Organizational Commitment in Chain Pharmacies in Jordan. **International Journal of Business and Management**, 12(1): 50-67.
- Chand, Smriti (2016). **4 Important Objectives of Human Resource Management**. Retrieved, January, 22<sup>nd</sup>, 2019 from: <http://aziz-phd.blogspot.com//blog-post.html08/2010>
- Daft, R. (2015). **Organization Theory and Design**. (12th ed), New York: Prentice Hall,
- Davis, W.D. (2015). **Strategic human resource management: A qualitative collective case study of small to medium nonprofits** (Doctoral dissertation, CAPELLA UNIVERSITY).
- Decenzo, D. A. & Robbins, S. P. (2010). **Human Resource Management**. (10<sup>th</sup> ed.), Jhon Wiley & Sons, Inc.
- Fadel, Khaled (2012). **Human resource management - nature, scope objectives and function**. Blogs. [http://www.hr.com/en/app/blog/2012/10/human-resource-management Nature](http://www.hr.com/en/app/blog/2012/10/human-resource-management%20Nature)
- Gupta, S. (2009). **Advanced Human Resource Management: Strategic Perspective**. New Delhi: Ane Books Pvt. Limited.

- Hassan, S. (2016). Impact of HRM Practices on Employee's Performance. **International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences**, 6(1): 15-22. 29.
- Heneman, H., and Milanowski, A. (2011). Assessing human resource practices alignment: A case study. **Human Resource Management**, 50(1): 45-64.
- Jaradat, S. and Azam, A. (2013). Impact of Human Resources Management practices on Achieving competitive Advantage for Industrial companies (An Empirical study at Al Hassan Industrial Estate-Jordan)> **Information and Knowledge Management**, 3 (12): 29-39.
- Mittel, R. and Khera, S. (2010). Human Resource Practices and their Impact on Employee Productivity: A Perceptual Analysis of Private, Public and Foreign Bank Employees in India. **DSM Business Review**, 2 (1): 65-86.
- Noe, A., Hollen B., John, R., Gerhrty, B., and Wright, P. (2008). **Fundamentals of Human Resource Management**. (3rd ed). Boston: Mc Graw-Hill.
- Okpara, J. & Wynn, P. (2008). Human Resource Management Practices in a Transition Economy: Challenges and Prospects. **Management Research News**, 31 (1): 57-76.
- Rahmina, J. (2009). THE Strategic planning in Iran. **Education Business and Society**, (2): 36-51.
- Roknazzaman, M. (2007). Status of Human Resource Manegment in Puplic University Libraries in Bangladesh. **The International Information Librery**, (9): 52-61.
- Singh, N.R. & Kassa, B. (2017). The Impact of Human Resource Management Practice on Organizational Performance - A Study on Debre Brehan University. **International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences**, 1(1): 622-643.
- Wills, T. (2013). **Human Resource Management**. New Delhi, India: Random Exports.

## الملاحق

### أداة الدراسة بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة آل البيت

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة التربوية والأصول

السيد الفاضل الدكتور المحترم .....حفظه الله.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية بعنوان (معوقات إدارة الموارد البشرية في المناطق التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر القادة التربويين) وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في قسم الإدارة التربوية من جامعة آل البيت في المملكة الأردنية الهاشمية. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة يضع الباحث بين أيديكم أداة الدراسة، ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية في الميدان التربوي، أرجو من حضرتكم الاطلاع على الأداة والتكرم بإبداء الرأي في مدى ملاءمتها لأغراض الدراسة من حيث: درجة دقة الصياغة اللغوية وسلامتها، التعديل أو الحذف أو الإضافة، ودرجة مناسبة الفقرة للمجال.

ولكم منا كل التقدير والاحترام

بيانات المحكم:

	الاسم:
	التخصص:
	الجامعة:
	الرتبة العلمية:

الرقم	المجال الأول: المعوقات التي تتعلق في تخطيط إدارة الموارد البشرية	منتمية	غير منتمية	التعديل المقترح
١	يتمتع قسم إدارة الموارد البشرية بالمعرفة الكافية بعمليات التخطيط			
٢	يشارك المجتمع المحلي في عمليات التخطيط			
٣	يتعاون مديري المدارس والمعلمين في عمليات التخطيط			
٤	يعتمد قسم موارد البشرية على معلومات دقيقة وحديثة			
٥	يضع قسم الموارد البشرية جداول زمنية مفصلة للبرامج والأنشطة			
٦	يحلل العوامل البيئية الداخلية والخارجية للمناطق التعليمية.			
٧	يسطر قسم الموارد البشرية الخطط الإدارية والفنية			
٨	يضع قسم موارد البشرية الخطط بشكل متناسق مع التعليمات والقوانين			
٩	يتبع القسم تنفيذ الخطط على أرض الواقع			
١٠	غياب الحوافز المادية والمعنوية التي تشجع العاملين في المنطقة التعليمية على المشاركة في التخطيط			
١١	ميل وزارة التربية والتعليم إلى المركزية الشديدة			
١٢	لا يستطيع قسم الموارد البشرية على تحديد البدائل المناسبة			
١٣	عدم توافر الكادر البشري القادرة على التخطيط			
١٤	تغير الظروف والأحوال قبل انتهاء الخطة الموضوعية أو أثناء تنفيذها			
١٥	ينظم قسم إدارة الموارد البشرية وفق أولويات التعليم			

### إضافة تعديلات ومقترحات

الرقم	المجال الثاني: المعوقات التي تتعلق بالتوجيه والإشراف	منتمية	غير منتمية	التعديل المقترح
١	قلة المخصصات المالية اللازمة لتنفيذ الأساليب الإشرافية			
٢	يتحرى القادة التربويين الصدق والثابت			
٣	كثرة الاعمال التي يكلف فيها مديرو المناطق التعليمية			
٤	ضعف مشاركة مديري المدارس كونهم مشرفيين مقيمين			
٥	قلة الدورات التدريبية المخصصة لرفع الكفاءة الإشرافية لدى المشرفيين التربويين			
٦	ضعف انتماء لدى المرؤوسين			
٧	انخفاض روح المعنوية لدى القادة التربويين في المناطق التعليمية			
٨	قلة وانعدام العلاوات لدى مديري المناطق التعليمية			
٩	غياب التعاون ضمن فريق الواحد بين مديري المناطق التعليمية والمعلمين			
١٠	الثقافة السائدة في المناطق التعليمية			
١١	قلة الصلاحيات الممنوحة لمديري المناطق التعليمية مقابل المسؤوليات الملقاة على عاتقه.			
١٢	عدم تقيد المرؤوسين في المناطق التعليمية وفقاً بالتسلسل الإداري			
١٣	كثرة التعميمات والقرارات بشكل كبير مما يتطلب وقتاً على حساب الأعمال الأخرى			
١٤	عدم تفهم المرؤوسين لحجم الملقاة على القادة التربويين			

### إضافة تعديلات ومقترحات

الرقم	المجال الثالث: المعوقات التي تتعلق بصعوبة تقويم الأداء	منتمة	غير منتمة	التعديل المقترح
١	كثرة عدد المدارس في المناطق التعليمية.			
٢	غياب أنشطة الاجتماعية			
٣	غياب الوصف الوظيفي التقييمي			
٤	عدم تفعيل نظام الاتصال الداخلي			
٥	عدم اعتماد نظام تقييمي معين			
٦	عدم تعاون موظفي قسم الموارد البشرية مع بعضهم بعض			
٧	ضيق الوقت لكثرة البرامج والتعامل مع جهات كثيرة			
٨	جمود الأنظمة والقوانين المعمول فيها.			
٩	عدم امتلاك كفايات التقويم			
١٠	تقادم الأنظمة والتعليمات			
١١	قلة اهتمام دائرة التربية والتعليم بأراء مديري المناطق التعليمية			
١٢	انفراد وزارة التربية والتعليم في إصدار القرارات دون أخذ بالأراء المعلمين على ارض الواقع			

### إضافة تعديلات ومقترحات

.....

.....

.....

.....

## ملحق رقم (٢)

### أسماء السادة محكمي الاستبانة

ت	الاسم	التخصص	مكان العمل
١.	أ.د. أديب حمادنة	المناهج وأساليب التدريس اللغة العربية	جامعة آل البيت/ المملكة الأردنية الهاشمية
٢.	أ.د. تيسير الخوالدة	إدارة التربية	جامعة آل البيت / المملكة الأردنية الهاشمية
٣.	أ.د. محمد عبود الحراشنة	إدارة التربية	جامعة آل البيت/ المملكة الأردنية الهاشمية
٤.	أ.د. شافي فهد المحبوب	إدارة التربية	كلية التربية الأساسية/ دولة الكويت
٥.	د. بيان الماضي	إدارة التربية	جامعة آل البيت/ المملكة الأردنية الهاشمية
٦.	د. مشعل فراج الحربي	إدارة التربية	كلية التربية الأساسية/ دولة الكويت
٧.	د. غانم الشاهين	إدارة التربية	كلية التربية الأساسية/ دولة الكويت
٨.	د. عبدالعزيز عبدالله الكندري	إدارة التربية	كلية التربية الأساسية/ دولة الكويت
٩.	د. عبدالعزيز دخيل العنزي	إدارة التربية	كلية التربية الأساسية/ دولة الكويت

ملحق رقم (٣)  
أداة الدراسة بصورتها النهائية



جامعة آل البيت

كلية العلوم التربوية  
قسم الإدارة التربوية والأصول

أداة الدراسة

سعادة المدير/ المديرية ..... الفاضل / الفاضلة

تحية طيبة وبعد ،،،

يقوم الباحث بدراسة تهدف التعرف إلى "معوقات إدارة الموارد البشرية في المناطق التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر القادة التربويين"  
راجياً التكرم بالإجابة عن الاستبانة بكل صراحة وموضوعية علماً بأن المعلومات التي ستقدمونها سوف تُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث

عبدالعزیز العنزي

الجزء الاول : معلومات أفراد عينة الدراسة

- ١- الجنس : ذكر  أنثى
- ٢- المؤهل الاكاديمي : بكالوريوس فأقل  دراسات عليا
- ٣- الخبرة : ١- أقل من ٥ سنوات  ٥ - أقل من ١٠ سنوات  ١٠ سنوات فأكثر

الجزء الثاني: استبانة معوقات إدارة الموارد البشرية في المناطق التعليمية بدولة الكويت

درجة كبيرة جدا 5	درجة كبيرة 4	درجة متوسطة 3	درجة قليلة 2	درجة قلية جدا 1	المجالات ومؤشراتها
<b>المجال الأول: معوقات التخطيط للموارد البشرية</b>					
					1- عدم وجود خطة استراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية
					2- عدم تمكن المخططين من مهارات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
					3- الاعتماد على التخطيط الشكلي غير الفاعل لإدارة الموارد البشرية
					4- ضعف الفرص المتاحة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
					5- قلة الإمكانيات المتاحة للتخطيط لإدارة الموارد البشرية
					6- عدم مقدرة المخططين على استغلال نقاط القوة في البيئة الداخلية والخارجية لدعم التخطيط للموارد البشرية
					7- عدم مقدرة المخططين على تحديد نقاط الضعف في البيئة الخارجية والداخلية لدعم التخطيط للموارد البشرية
					8- عدم مشاركة الأفراد المعنيين بالتخطيط للموارد البشرية
					9- عدم وجود رؤية واضحة لدى المخططين لإدارة الموارد البشرية
					10- عدم توفر قاعدة بيانات تسهل عملية التخطيط للموارد البشرية
<b>المجال الثاني: معوقات الاستقطاب والاختيار والتعيين</b>					
					11- تتأثر لجان التعيين والاختيار بالضغط الاجتماعية (المحسوبيات)
					12- عدم وجود نظام تعيين قائم على الشفافية والعدل
					13- عدم وجود إستراتيجية واضحة للمحافظة على الموارد البشرية في المنطقة التعليمية
					14- عدم توثيق المقابلات والاختبارات الوظيفية بشكل علمي في المنطقة التعليمية
					15- عدم وجود الوصف الوظيفي الدقيق للوظيفة
<b>المجال الثالث: معوقات تقييم الأداء</b>					
					16- اعتماد تقييم الأداء على الطرق التقليدية
					17- عدم اتصاف تقييم الأداء بالشفافية والعدالة

					١٨- عدم ربط تقييم أداء العاملين بالمنطقة التعليمية بالحوافز
					١٩- لا يسهم تقييم الأداء بتطوير قدرات وأداء العاملين في المنطقة التعليمية
					٢٠- عدم إعلام الموظفين بنتيجة تقييمهم السنوي
					٢١- عدم وجود تغذية راجعة مستمرة بعد تقييم أداء
					٢٢- ضعف إمكانيات المقومين ومهاراتهم في المنطقة التعليمية
					٢٣- سوء اختيار معايير التقييم من قبل القائمين عليه
					٢٤- ضعف إجراءات التقييم
					٢٥- عدم اختيار الوقت المناسب لتقييم الأداء
					٢٦- عدم الدقة في ملاحظة ومتابعة أداء العاملين
<b>المجال الرابع: معيقات التدريب والتطوير</b>					
					٢٧- عدم وجود ميزانية كافية لغايات التدريب في المنطقة التعليمية
					٢٨- عدم وجود بيئة تدريبية ملائمة لإعداد الورشات التدريبية
					٢٩- عدم ملائمة التدريب للاحتياجات التدريبية للعاملين في المنطقة التعليمية
					٣٠- ضعف الرقابة على الورشات التدريبية التي تطبق في الميدان
					٣١- عدم ربط التدريب بالتطور المهني لدى العاملين بالمنطقة التعليمية
					٣٢- عدم استخدام أساليب متقدمة ومتطورة للتدريب في منطقة التعليمية
					٣٣- عدم توفر البرامج التدريبية بشكل مستمر للعاملين في المنطقة التعليمية
					٣٤- عدم وجود أفراد متمكنين من مهارات التدريب في المنطقة التعليمية
					٣٥- عدم وجود الوقت المخصص لتدريب العاملين في المنطقة التعليمية
<b>المجال الخامس: معيقات الأجور والحوافز</b>					
					٣٦- لا تتناسب الأجور المعطاة للعاملين في المنطقة التعليمية مع الجهد المبذول
					٣٧- يؤثر انخفاض الأجور في أداء العاملين في المنطقة التعليمية
					٣٨- لا يتم تحديد الأجور وفقاً لكفاءات العاملين في المنطقة التعليمية

					لا يتم مراجعة الأجور والمكافآت بشكل مستمر	٣٩-
					عدم اعتماد المنطقة التعليمية لسياسة التحفيز والمكافآت التي تكون على أسس علمية موضوعية	٤٠-
					عدم وجود لجان لمراجعة الأجور في المنطقة التعليمية	٤١-
					عدم اعتماد المنطقة التعليمية لأساليب التحفيز المادي	٤٢-
					لا يوجد وسائل جديدة في مجال إدارة الرواتب	٤٣-
					عدم وجود لجان مختصة بالحوافز المالية	٤٤-
					الاقتصار على الحوافز المعنوية ككتاب الشكر	٤٥-
					انخفاض مستوى الأجور والرواتب	٤٦-
					عدم وجود نظام للتحفيز والمكافآت في المنطقة التعليمية	٤٧-

شاكرًا لكم تعاونكم

ملحق رقم (٤)  
كتب تسهيل مهمة

EMBASSY OF  
THE STATE OF KUWAIT  
AMMAN  
CULTURAL DIVISION

سفارة دولة الكويت  
عمان  
المكتب الثقافي

التاريخ: 08 جمادى الآخرة 1440 هـ  
الموافق: 13 شباط/فبراير 2019 م

أ. صلاح ديشه الماجدي المحترم  
الوكيل المساعد لقطاع البحوث التربوية والمناهج/ وزارة التربية

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب/ عبدالعزيز سليمان سعد الغزي

بالإشارة إلى الموضوع أعلاه والخاص بالطالب المذكور، والمقيد لدى جامعة آل البيت في برنامج الماجستير بتخصص الإدارة التربوية، وذلك أن الطالب ووفقاً لكتاب الجامعة رقم ع/ت/1/1/2019 الصادر بتاريخ 2019/01/27، يقوم بتطبيق أداة الدراسة الموسومة بـ " معوقات إدارة الموارد البشرية في المناطق التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر القادة التربويين ".

لذا يرجى التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة الطالب لغايات البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

رئيس المكتب الثقافي

د. فلاح وقيان الشبري  
رئيس المكتب الثقافي - عمان

المرفقات:  
- كتاب جامعة آل البيت.

لبن

ماتلف: +962-6-5626637/8 فاكس: +962-6-5626670 ص.ب. (2107) عمان (11181) الأردن  
بريد إلكتروني: KCO\_KU@yahoo.com  
عمان - شارع الهاشميين، فيلا 44

EMAILED



Ref.: \_\_\_\_\_  
Date: \_\_\_\_\_

المرجع: ١٤٣  
التاريخ: \_\_\_\_\_

**السيد المحترم / مدير عام منطقة حواشي التعليمية**

**تحية طيبة وبعد،،،**

**الموضوع / تسهيل مهمة**

يقوم الباحث/ عبد العزيز سليمان سعد العنزي المسجل على درجة الماجستير في جامعة آل البيت في المملكة الأردنية بإجراء بحث ميداني بعنوان "معوقات إدارة الموارد البشرية في المناطق التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر القادة التربويين".

فيرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه من خلال تطبيق الاستبانة المضمومة صفحاتها من إدارة البحوث التربوية على القياديين التربويين التابعة لمنطقتكم التعليمية خلال العام الدراسي الحالي ٢٠١٨ - ٢٠١٩ م.

**مع خالص الشكر والتقدير**

**مدير إدارة البحوث التربوية**

**عبدالله حمد العجمي**  
مدير إدارة البحوث التربوية

نسخة الملف





Ref.: \_\_\_\_\_  
Date: \_\_\_\_\_

المرجع: ١٤٦  
التاريخ: \_\_\_\_\_

**السيد المحترم / مدير عام منطقة العاصمة التعليمية**

**لتحية طيبة وبعد...**

**الموضوع / تسهيل مهمة**

يقوم الباحث/ عبد العزيز سليمان سعد العنزي المسجل على درجة الماجستير في جامعة آل البيت في المملكة الأردنية بإجراء بحث ميداني بعنوان "معوقات إدارة الموارد البشرية في المناطق التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر القادة التربويين".

فيرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه من خلال تطبيق الاستبانة المضمونة صفحاتها من إدارة البحوث التربوية على القياديين التربويين التابعين لمنطقتكم التعليمية خلال العام الدراسي الحالي ٢٠١٨، ٢٠١٩ م.

**مع خالص الشكر والتقدير**

**مدير إدارة البحوث التربوية**

عبدالله حمد العجمي  
مدير إدارة البحوث التربوية

- نسخة للرفد





Ref: \_\_\_\_\_  
Date: \_\_\_\_\_

المرجع: ١٢٨  
التاريخ: \_\_\_\_\_

السيد المحترم / مدير عام منطقة مبارك الكبير التعليمية  
لكية طيبة وبعد...

### الموضوع / تسهيل مهمة

يقوم الباحث/ عبد العزيز سليمان سعد العنزي المسجل على درجة  
الماستر في جامعة آل البيت في المملكة الأردنية بإجراء بحث ميداني بعنوان  
معوقات إدارة الموارد البشرية في المناطق التعليمية بدولة الكويت من وجهة  
نظر القادة التربويين

فيرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه من خلال تطبيق الاستبانة المرفقة  
صفحاتها من إدارة البحوث التربوية على القياديين التربويين التابعة لمناطقكم  
التعليمية خلال العام الدراسي الحالي ٢٠١٨ - ٢٠١٩ م.

مع خالص الشكر والتقدير

مدير إدارة البحوث التربوية

عبدالله حمد العجمي  
مدير إدارة البحوث التربوية

سنة الف





Ref: \_\_\_\_\_  
Date: \_\_\_\_\_

المرجع: ١٢٨  
التاريخ: \_\_\_\_\_

**السيد المحترم / مدير عام منطقة مبارك الكبير التعليمية**

**تحية طيبة وبعد...**

**الموضوع / تسهيل مهمة**

يقوم الباحث/ عبد العزيز سليمان سعد العنزي المسجل على درجة الماجستير في جامعة آل البيت في المملكة الأردنية بإجراء بحث ميداني بعنوان " معوقات إدارة الموارد البشرية في المناطق التعليمية - دولة الكويت من وجهة نظر القادة التربويين "

فيرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه من خلال تطبيق الإستبانة المغتومة صفحاتها من إدارة البحوث التربوية على القياديين التربويين التابعين لمنطقتكم التعليمية خلال العام الدراسي الحالي ٢٠١٨ - ٢٠١٩ م.

**مع خالص الشكر والتقدير**

**مدير إدارة البحوث التربوية**

عبدالله حمد العجمي  
مدير إدارة البحوث التربوية

- نسخة الملف

