



جامعة الأزهر - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
قسم أصول التربية

واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء إدارة الموارد البشرية وسبل تطويره

Performance Reality Of Secondary Schools Principals in
Gaza Governorates Pursuant to Human Resources
Management and Its Development

إعداد الباحث
محمد عدنان محمد أبو كميل

إشراف

د. عبد السلام محمد نصار
أستاذ أصول التربية المساعد
جامعة القدس المفتوحة - غير متفرغ

د. فايز علي الأسود
أستاذ أصول التربية وعلم النفس المشارك
جامعة الأزهر - غزة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية من
كلية التربية - جامعة الأزهر - غزة

1437هـ - 2016م



جامعة الأزهر - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
ماجستير أصول تربية

نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة عمادة الدراسات العليا بجامعة الأزهر - غزة على تشكيل لجنة المناقشة والحكم على أطروحة الطالب/ة: محمد عدنان محمد ابو كميل، المقدمة لكلية التربية لنيل درجة الماجستير في أصول تربية وعنوانها:

واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء إدارة الموارد البشرية وسبل تطويره

وتمت المناقشة العلنية يوم الإثنين بتاريخ 2016/07/18م.

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الطالب/ة: محمد عدنان محمد ابو كميل، درجة الماجستير في التربية تخصص أصول تربية.

توقيع أعضاء لجنة المناقشة والحكم :

التاريخ: 2016/7/18م (مشرفاً ورئيساً)	د. فايز علي الأسود
التاريخ: 2016/7/18م (مشرفاً)	د. عبد السلام محمد نصار
التاريخ: 2016/7/18م (مناقشاً داخلياً)	د. صهيب كمال الأغا
التاريخ: 2016/7/18م (مناقشاً خارجياً)	د. رائد حسين الحجار

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء

إدارة الموارد البشرية وسبل تطويره

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحث لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى. وأني أتحمل المسؤولية القانونية الأكاديمية كاملة حال ثبوت ما يخالف ذلك.

اسم الطالب: محمد عدنان محمد أبو كميل

التوقيع:

التاريخ:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ

أَوْتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ﴾

(المجادلة، آية 11)

إهداء

*إلى من برضاهما أوفق ولغيرهما بعد الله لا أسعى،
والذي الكريمين أبي الغالي أُمي المحنونة الذين أحاطاني بدعواتهم الخالصة،
أطال الله في عمرهما ومتعهما بالصحة والعافية .

*إلى من تربيت معهم وسكنوا قلبي ووجداني . . . إخوتي وأخواتي الذين شملوني بالعطف والحنان .
وأمدوني بالعون وحضروني للتقدم بالمسيرة التعليمية وكانوا قدوتي في إتمام هذا العمل
المتواضع مرعاهم الله وحفظهم من كل سوء .

*إلى زملائي وأصدقائي أدامهم الله .

*إلى كل من علمني حرفاً وسهل لي دروب العلم والنور .

*إلى الشهداء الأكرم منا جميعاً

*إلى كل طالب علم

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع .
سأثلاً لله عز وجل أن يعلمنا ما ينفعنا وأن ينفعنا بما علمنا إنه علام الغيوب .

الباحث

شكرتكم

(مَرَّبٌ أَوْزَرَ عَنِّي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي
ذُرِّيَّتِي إِنِّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ) (الأحقاف: آية 15)

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين، المبعوث رحمة للعالمين، محمد وعلى اله وصحبه أجمعين. أما بعد:

أتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان إلى جامعة الأزهر الغراء متمثلة برئيسها الأستاذ الدكتور عبد الخالق الفرا وإلى عمادة كلية التربية، وعمادة الدراسات العليا، وإلى أعضاء الهيئة التدريسية في قسم أصول التربية على ما لقيته منهم من علم، وتوجيه، وتشجيع، وأخص بالذكر الدكتور فايز علي الأسود والدكتور عبد السلام محمد نصار لتفضلهما بالإشراف على هذه الرسالة، وللذان وفرا من وقتهم وجهدهما وسعة صدرهما في متابعة الرسالة، وتقديم التوجيهات السديدة التي كان لها الأثر الواضح في توجيه الرسالة على الطريق الصحيح فجزاهما الله كل خير.

كما يشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة الدكتور صهيب كمال الأغا (مناقشاً داخلياً) والدكتور رائد حسين الحجار (مناقشاً خارجياً) على قبولهما التشرف مناقشة الرسالة والحكم عليها، وإني بعون الله محظوظ بهما وبتوجيهاتهما السديدة.

كما أتقدم بالشكر إلى جميع السادة المحكمين للاستبانة، وإلى كافة العاملين في وزارة التربية والتعليم لتعاونهم معي.

والشكر موصول لكل من ساعدني في إنجاز هذه الرسالة، التي أرجو من الله أن تكون عملاً خالصاً لوجهه الكريم، ونافعةً لعباده أجمعين.

الباحث

ملخص الدراسة

واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء إدارة الموارد البشرية وسبل تطويره

إعداد الباحث

محمد عدنان محمد أبو كميل

إشراف

د . عبد السلام محمد نصار

د . فايز علي الأسود

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر نواب المديرين والمعلمين وسبل تطوير هذا الواقع، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة والبالغ عددهم (3692) معلماً ومعلمةً بالإضافة إلى جميع نواب المدارس الثانوية والبالغ عددهم (129) نائباً، وبلغت عينة الدراسة من المعلمين (370) معلماً ومعلمةً، وهي تعادل (10%) من مجتمع الدراسة وتم اختيارهم بطريقة عشوائية، بينما شملت عينة الدراسة جميع نواب مديري المدارس الثانوية والبالغ عددهم (129) نائباً، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة مكونة من (37) فقرة موزعة على أربعة مجالات: (تخطيط الموارد البشرية، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء)، وبعد تطبيق أداة الدراسة قام الباحث باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتفريغ البيانات ومعالجتها، كما قام الباحث بإجراء مقابلة مع مجموعة من خبراء التربية بهدف التوصل إلى سبل تطوير واقع أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء إدارة الموارد البشرية.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج، أبرزها:

- 1- درجة تقدير نواب المديرين لواقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء إدارة الموارد البشرية حصلت على درجة كبيرة بوزن نسبي (78.4%) وكان ترتيب مجالات أداء مديري المدارس الثانوية على النحو التالي: تقييم الأداء (87.49%)، تخطيط الموارد البشرية (84.05%)، التحفيز (77.48%)، التدريب (73.26%).
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات النواب لواقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى للمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).
- 3- أن درجة تقدير معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لواقع أداء المديرين حصلت على درجة كبيرة بوزن نسبي (77.27%). وكان ترتيب مجالات معلمي مديري المدارس الثانوية على النحو التالي: (80.24%)، تقييم الأداء (76.63%)، التدريب (76.31%)، التحفيز (75.46%).
- 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين في مجال تخطيط الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس لصالح المعلمات، ولم يتضح أي فروق في المجالات الأخرى.

- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لواقع أداء مديري المدارس الثانوية بمجالاته ودرجته الكلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- 6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لواقع أداء مديري المدارس الثانوية في مجالي (تخطيط الموارد البشرية، تقييم الأداء) تعزى لمتغير سنوات الخدمة.
- 7- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في متوسطات تقديرات إجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخدمة، في مجال التدريب لصالح المعلمين ذوي الخدمة أكثر من 10 سنوات.
- 8- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين تقديرات عينة الدراسة من المعلمين من ذوي سنوات الخدمة أقل من 5 سنوات وتقديرات عينة الدراسة من المعلمين من ذوي سنوات الخدمة من 5-10 سنوات في مجال التحفيز وكانت الفروق لصالح المعلمين من ذوي الخدمة أقل من 5 سنوات.
- 9- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لواقع أداء مديري المدارس الثانوية على مجالات (التدريب، التحفيز، تقييم الأداء) وعلى الدرجة الكلية للاستبانة تبعاً لمتغير مديرية التعليم.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، قدم الباحث مجموعة من التوصيات، أهمها:

- 1- أن يتضمن الهيكل التنظيمي للوزارة إدارة مختصة بإدارة الموارد البشرية، بحيث تكون الجهة المسؤولة والمخولة بمتابعة الأنشطة والبرامج التنموية للكادر البشري بحيث تعمل على تزويد مديري المدارس بالأنشطة والممارسات والعمليات التي تختص بهذا الجانب.
- 2- تأهيل مديري المدارس لتتوافر لديهم الأسس العلمية والقدرات والمهارات لإدارة العنصر البشري بشكل فعال.
- 3- عقد دورات متخصصة وورش عمل تهدف إلى تعريف الموظفين بالمؤسسات التعليمية عامة والمدارس خاصة بمفهوم إدارة وتنمية الموارد البشرية.
- 4- ربط التدريب والتطوير بالتقييم السنوي للموظف، وهذا ما يزيد من فاعلية التدريب.
- 5- تبني نظام داخلي للحوافز في ضوء إمكانات المدرسة واللوائح المعمول بها، على أسس ومعايير مهنية بحتة لتعزيز أداء الموارد البشرية وحفزهم للعمل.
- 6- الالتزام بالموضوعية والشفافية فيما يتعلق بتقييم أداء الموارد البشرية، وتوضيح معايير التقييم من بداية العام وعقد جلسات مناقشة للموارد البشرية حول مستوى أدائهم بحيث يتم تقديم تغذية راجعة لهم.

Abstract

Performance Reality Of Secondary Schools Principals in Gaza Governorates Pursuant to Human Resources Management and Its Development.

Prepared by
Mohammed Adnan Abu Kmail

Supervised by
Dr. Fayez Ali Elawad Dr. Abed Elsalaa Nassar

This study aims to investigate the performance reality of secondary school principals in Gaza Governorates in the light of the human resources management from the perspective of vice principals, teachers, and the ways to develop this reality. The researcher used the descriptive and analytical approach. The study population consisted of all secondary school teachers in Gaza governorates (3692) female and male teachers, in addition to all the deputies of secondary schools, who's numbered (129) deputies, and amounted to a sample survey of teachers (370) teachers, which is equivalent to (10%) of the study population who were selected according to the random satisfied sample method, while the study sample included all the deputies of managers high school's who's numbered (129) deputies. The researcher used the questionnaire as a tool for this study which consisted of (37) items distributed on four areas: (human resource planning, training, motivation, performance evaluation). For analyzing the data which was collected, the researcher has used statistical packages for social Sciences SPSS to unload and process data.

The study concluded the following findings :

1-The degree of appreciation of the deputy directors for performance reality of secondary schools principals in Gaza governorates in the light of the human resources management has achieved a high level where it has got a relative weight of (78.4%), the order of the areas of the performance of the secondary school principals as follows: Performance Evaluation (87.49%), human resources planning (84.05%), motivation (77.48%), training (73.26%).

2- There was no statistically significant differences among the mean estimates of deputy school principals of the reality of the performance of secondary school principals in the Gaza governorates due to variables: (Gender, academic qualification, years of service).

3- The degree of appreciation of secondary school teachers in the Gaza governorates of the reality performance principals has got a large degree relative weight of (77.27%), The order of the fields of secondary school teachers managers as follows: (80.24%), performance evaluation (76.63%), training (76.31%), motivation (75.46%).

4- There are statistically significant differences at the level of an indication (0.01) among the average estimates of the study sample responses of teachers in the area of human resources planning attributed the gender variable in favor of female teachers, and it was not clear any differences in other areas.

5-There are no statistically significant differences among the average estimates of the study sample response of teachers for the reality of secondary schools principals fields to the total degree due to a variable academic qualification.

6- There are no statistically significant differences among the average estimates of the study sample responses of teachers and the reality performance of secondary school principals in the areas of (human resources planning, performance evaluation) due to years of service .

7-There are statistically significant differences at the level of an indication (0.05) among the average estimates of the study sample responses of teachers due to years of service, in the area of training for the teachers with service more than 10 years.

8- There are statistically significant differences at the level of an indication (0.01) among the average estimates of the study sample responses of teachers with years of service less than 5 years and average estimates of the sample study of teachers with the years of service of 5-10 years in the area of motivation , the differences for teachers with the service less than 5 years .

9- There are no statistically significant differences among the average estimates of the study sample response of teachers for the reality of secondary school principals in the fields (training , motivation , performance evaluation) to the total degree variable to educational zone .

In the light of the findings , the researcher presented a set of recommendations, the most important:

1- The Ministry organizational structure should include a special Department to manage the human resources , so that it can be responsible for following -up activities, development programs for human resources to provide the school principals with activities, practices and processes to this side .

2- To rehabilitation the secondary school principals availability to have scientific foundations and capacities and skills to manage the human element effectively.

3- Hold specialized courses and workshops aims to define the employees of educational institutions in general and schools for the concept of human resources management and development .

4- connect the training and development with the annual evaluation of the employee, which increases the effectiveness of training.

5- To adopt an internal system of incentives in the light of school potentials and regulations on the basis of purely professional standards to enhance the performance of human resources and to motivate them to work .

6- Commitment by the Objectivity and transparency with regard to the evaluation of the performance of human resources, and to clarify the evaluation criteria from the beginning of the year and held discussion sessions of human resources on the level of their performance so as to provide feedback to them.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	اية قرآنية
ب	إهداء
ت	شكر وتقدير
ث	ملخص الدراسة باللغة العربية
ح	Abstract
د	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
ش	قائمة الملاحق
	الفصل الأول : الاطار العام للدراسة
2	مقدمة
5	مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
6	أهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة
7	حدود الدراسة
7	مصطلحات الدراسة
	الفصل الثاني : الاطار النظري للدراسة
11	المبحث الأول: أداء مديري المدارس
11	تمهيد
13	المدارس الثانوية بين النشأة والتاريخ
15	مفهوم الإدارة المدرسية
16	الإدارة المدرسية الحديثة و أهدافها
19	أهمية مدير المدرسة
20	السمات الشخصية والقيادية لمدير المدرسة
22	مهام ومسؤوليات مدير المدرسة
22	تمهيد
23	أولاً: المهام والمهارات الإدارية
29	ثانياً: المهام والمهارات الفنية
31	ثالثاً: مهارة الاتصال والعلاقة مع المجتمع المحلي

رقم الصفحة	الموضوع
33	المعوقات التي تواجه مدير المدرسة
36	المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية
36	تمهيد
37	مفهوم إدارة الموارد البشرية
39	أهمية إدارة الموارد البشرية
42	أهداف إدارة الموارد البشرية
43	التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
44	التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
46	وظائف إدارة الموارد البشرية
47	مهام وأبعاد إدارة الموارد البشرية موضع الدراسة
47	أولاً: تخطيط الموارد البشرية
51	ثانياً: التدريب
60	ثالثاً: التحفيز
66	رابعاً: تقييم الأداء
	الفصل الثالث: الدراسات السابقة
75	أولاً الدراسات المتعلقة بأداء مدير المدرسة
96	التعقيب على الدراسات المتعلقة بأداء مدير المدرسة
97	ثانياً الدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية
114	التعقيب على الدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية
116	التعقيب العام على الدراسات السابقة
	الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات
118	أولاً: منهج الدراسة
118	ثانياً: مجتمع للدراسة
120	ثالثاً: عينة الدراسة
125	رابعاً: أداة الدراسة
134	خامساً: إجراءات الدراسة
135	سادساً: الأساليب الاحصائية
	الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتفسيرها
137	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول وتفسيرها
147	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وتفسيرها

رقم الصفحة	الموضوع
156	النتائج المتعلقة الثالث وتفسيرها
164	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع وتفسيرها
174	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس وتفسيرها
177	نتائج الدراسة
178	التوصيات
180	المصادر والمراجع
195	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
118	توزيع معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة حسب متغيري الجنس والمديرية	1.
119	توزيع عينة الدراسة من النواب حسب متغير الجنس	2.
120	توزيع عينة الدراسة من النواب حسب متغير المؤهل العلمي	3.
121	توزيع عينة الدراسة من النواب حسب متغير سنوات الخدمة	4.
121	توزيع عينة الدراسة من النواب حسب متغير مديرية التعليم	5.
122	توزيع عينة الدراسة من المعلمين حسب الجنس	6.
123	توزيع عينة الدراسة من المعلمين حسب المؤهل العلمي	7.
124	توزيع عينة الدراسة من المعلمين حسب سنوات الخدمة	8.
124	توزيع عينة الدراسة من المعلمين حسب مديرية التعليم	9.
126	توزيع فقرات الاستبانة على مجالاتها	10.
128	معامل ارتباط درجات فقرات المجال الأول (تخطيط الموارد البشرية) مع الدرجة الكلية للمجال.	11.
129	معامل ارتباط درجات فقرات المجال الثاني (التدريب) مع الدرجة الكلية للمجال.	12.
130	معامل ارتباط درجات فقرات المجال الثالث (التحفيز) مع الدرجة الكلية للمجال.	13.
131	معامل ارتباط درجات فقرات المجال الرابع (تقييم الأداء) مع الدرجة الكلية للمجال.	14.
132	معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة.	15.
133	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) للاستبانة.	16.
133	معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) للاستبانة.	17.
137	المحك المعتمد في الدراسة	18.
138	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل مجال من مجالات الاستبانة ودرجتها الكلية.	19.
140	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لاستجابات أفراد العينة من النواب على فقرات المجال الأول (تخطيط الموارد البشرية)	20.
142	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لاستجابات أفراد العينة من النواب على فقرات المجال الثاني (التدريب)	21.
144	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لاستجابات أفراد العينة من النواب على فقرات المجال الثالث (التحفيز)	22.
146	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لاستجابات أفراد العينة من النواب على فقرات المجال الرابع (تقييم الأداء)	23.
148	اختبار (ت) للفروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من النواب تبعاً لمتغير الجنس.	24.
149	نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق من وجهة نظر النواب تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	25.

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
151	نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق من وجهة نظر النواب تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.	26.
152	نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق من وجهة نظر النواب تبعاً لمتغير مديريةية التعليم.	27.
154	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات النواب على مجالي تخطيط الموارد البشرية والتدريب والدرجة الكلية تبعاً لمديرية التعليم.	28.
155	اختبار شيفيه لكشف الفروق بين تقديرات عينة النواب على مجالي تخطيط الموارد البشرية والتدريب والدرجة الكلية تبعاً لمتغير مديريةية التعليم.	29.
156	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل مجال من مجالات الاستبانة لعينة الدراسة من المعلمين ودرجتها الكلية	30.
158	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على فقرات المجال الأول (تخطيط الموارد البشرية)	31.
159	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على فقرات المجال الثاني (التدريب)	32.
161	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على فقرات المجال الثالث (التحفيز)	33.
163	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على فقرات المجال الرابع (تقييم الأداء)	34.
165	اختبار (ت) للفروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين تبعاً لمتغير الجنس.	35.
167	اختبار (ت) للفروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)	36.
168	نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق من وجهة نظر عينة الدراسة من المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.	37.
169	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات عينة الدراسة من المعلمين على مجالي التدريب والتحفيز والدرجة الكلية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.	38.
170	اختبار شيفيه لمعرفة الفروق على مجالي التدريب والتحفيز والدرجة الكلية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	39.
172	تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق من وجهة نظر عينة الدراسة من المعلمين تبعاً لمتغير مديريةية التعليم.	40.
173	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات عينة الدراسة من المعلمين على مجالي تخطيط الموارد البشرية تبعاً لمتغير مديريةية التعليم.	41.
173	اختبار شيفيه لمعرفة الفروق في مجال تخطيط الموارد البشرية تبعاً لمتغير مديريةية التعليم.	42.
174	اختبار (ت) للفروق بين متوسط تقديرات عينة الدراسة من النواب ومتوسط تقديرات عينة الدراسة من المعلمين.	43.

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
120	توزيع أفراد عينة نواب مديري المدارس الثانوية لفئات الدراسة حسب الجنس	.1
120	توزيع أفراد عينة نواب مديري المدارس الثانوية لفئات الدراسة حسب المؤهل العلمي	.2
121	توزيع أفراد عينة نواب مديري المدارس الثانوية لفئات الدراسة حسب سنوات الخدمة	.3
122	توزيع أفراد عينة نواب مديري المدارس الثانوية لفئات الدراسة حسب مديرية التعليم .	.4
123	توزيع أفراد عينة معلمي المدارس الثانوية لفئات الدراسة حسب الجنس .	.5
123	توزيع أفراد عينة معلمي المدارس الثانوية لفئات الدراسة حسب المؤهل العلمي .	.6
124	توزيع أفراد عينة معلمي المدارس الثانوية لفئات الدراسة حسب سنوات الخدمة.	.7
125	توزيع أفراد عينة معلمي المدارس الثانوية لفئات الدراسة حسب مديرية التعليم .	.8

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
196	الاستبانة في صورتها الأولية	.1
204	أسماء المحكمين	.2
205	مقابلة مفتوحة	.3
209	أسماء الخبراء التربويين الذين تمت مقابلتهم .	.4
210	الاستبانة في صورتها النهائية	.5
215	كتاب تسهيل مهمة الباحث	.6

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1:1 مقدمة

2:1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

3:1 أهداف الدراسة

4:1 أهمية الدراسة

5:1 حدود الدراسة

6:1 مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تعد المدرسة مؤسسة مجتمعية ووسيطا ثقافيا متميزا لها ثقافتها الفرعية التي تميزها على اعتبار أنها تتضمن مجموعة من القيم والمعايير والمعتقدات التي تؤثر في سلوك أعضائها ؛ وتوجههم نحو الهدف، وتأسيس المعايير، وتقبل القيم التي يتم غرسها في نفوس العاملين بها بالإضافة إلى طلابها.

ولكي تقوم المدرسة بمهامها التربوية والتعليمية بشكل فعال فهي بحاجة ماسة إلى إدارة مدرسية فاعلة تساعدها على أداء تلك المهام بدرجة عالية من الفاعلية (أبو شرح، 2009: 3) .

كما أن الإدارة المدرسية تعتبر من الركائز الأساسية في العملية التربوية، حيث أنها تهدف إلى تنظيم جميع عناصر العملية التربوية، وتوجيهها بغية تحقيق الأهداف المنشودة والمتمثلة في تحسين نوعية الخدمات التربوية والتعليمية المقدمة للطلبة، لذا فإن مسؤولية مدير المدرسة باعتباره قائدا تربويا تعني بالدرجة الأولى إدراكه حاجات المدرسة بوصفها مجتمعا تربويا متكاملا، وإدراك حاجات الطلبة كأعضاء في هذا المجتمع التفاعلي (عطوي، 2001: 164) .

ويعتبر مدير المدرسة المسؤول الأول عن سير العمل في المدرسة من جميع النواحي، ومن هنا يمكن تصنيفها إلى مجالين هما: المجال الإداري والمجال الاشرافي التربوي، والاهتمام في أيامنا ينصب على أهمية الجانب الإداري لعمل المدير، فقد أشارت الدراسات أن للتنظيم الإداري الفعال دورا أساسيا وفاعلا في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة (العميرة، 1999: 109) .

وإن من مهام ومسؤوليات مدير المدرسة القيادية ما يقع في إطار التعامل الإداري المتمثل في معاملات المكتب بمستوياته الأعلى والأدنى (أي مستوى التعامل مع المسؤولين من القيادات العليا والوسطى ، ومستوى التعامل مع المرؤوسين من معلمين وإداريين ومستخدمين) وما يتبع ذلك من مسؤوليات وإجراءات ذات صلة بمراقبة الدوام والإشراف على المرافق المدرسية والموارد المختلفة ليحقق في نهاية الأمر تنظيما مدرسيا فعالا يسهم في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، ومنها ما يقع في إطار تعامل تربوي فني (إشرافي) مع عناصر العملية التربوية من مديريين تربويين وخبراء المواد الدراسية والإداريين والمعلمين والمنهاج والطلبة وأولياء أمورهم ليحقق في نهاية الأمر خدمة العملية التعليمية التعلمية بالمدرسة بما ينعكس إيجابيا على البرنامج التعليمي التعليمي (عايش، 2009: 89) .

ومن المعروف أن نجاح المدرسة في تأدية ما هو مطلوب منها لا يتوقف على نجاحها في الوظائف سابقة الذكر آنفاً فقط، وإنما يستلزم بالإضافة إلى ذلك ضرورة مراعاة الجوانب الإنسانية والاجتماعية الموجودة فيها، لأنها مؤسسة تربوية واجتماعية بالدرجة الأولى، وإن العنصر البشري هو أساس وجودها وتميزها. فنحن في المدرسة لا نتعامل مع آلات أو عناصر مادية، بل نتعامل بالدرجة الأولى مع العنصر البشري، وإن عطاء هذا العنصر سواء كان طالب أو مدرس أو موظف يتأثر بشكل كبير بحالته النفسية واحتياجاته وظروفه ومشكلاته وبطبيعة علاقاته مع العنصر البشري الآخر (ربيع، 2008: 57).

ولقد أصبح واضحاً بكل المعايير أن أي منظمة وهي في سبيل تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، لا بد أن توفر مجموعة من الموارد تساعد على تحقيق هذه الأهداف، وهذه الموارد بصفة أساسية هي: الموارد البشرية، والموارد المالية، والموارد المادية، والتي يجب توفرها بما يتناسب ونشاط المؤسسة (بن صوشة، 2007: 1).

لكن الموارد المادية والأموال المتوافرة لمنظمة ما - رغم أهميتها وضرورتها الكبرى - لا يغنيان أبداً عن العنصر البشري الكفاء، والماهر، والفعال، والمدرّب، والمعدّ إعداداً جيداً مبنياً على أسس علمية دقيقة، وهذه حقيقة راسخة على مر العصور والأزمان، فالأموال والموارد الطبيعية لا ينتجان منتجاً بذاتهما، فالبشر - بخصائصهم التي خلقهم الله - سبحانه وتعالى - عليها - هم القادرون على استخدام هذه الموارد بنسب متفاوتة من حيث الكفاءة والفعالية في العمليات الإدارية، بهدف الوصول إلى تحقيق أداء أفضل (نعيم، 2012: 2).

لذا أصبح العنصر البشري الآن من أحد أهم الموارد الرئيسة لأي عملية إنتاجية سواء أكان ذلك في المؤسسات الخدمية أو الصناعية أو العامة التابعة للدولة؛ حيث في الماضي كان هذا العنصر يعمل بشكل أكبر من الحالي لكن دون كفاءة ولم يكن النظر إليه والاهتمام به كما الآن، حيث اهتم بالموارد البشري في السنوات الأخيرة وتم إدراك أن هذا المورد مورد من موارد المؤسسة، إذ يعتبر البشر المتغير المحوري في كل المؤسسات، والذي بدونه تفقد الأصول المادية قيمتها تماماً، حيث أن أي منظمة تتكون من بشر، وبالتالي فإن الحصول عليهم وإعدادهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم يعتبر نشاطاً ضرورياً لكي تستطيع المؤسسة الوصول إلى غاياتها (سلطان، 2005: 9).

لذلك تعاضمت الحاجة إلى موارد بشرية تتمتع بالقدرات المتميزة، والمهارات العالية، فتم تغيير طبيعة ممارسات إدارة الموارد البشرية بما يتناسب ومتطلبات العصر الحالي والابتعاد عن الأنماط التقليدية في إدارة هذه الموارد. لتصبح أكثر اندماجاً بإدارة استراتيجيات المؤسسة و تربطها مع علاقات التفاعل والتكامل والاعتمادية (فوطه والقطب، 2013: 164).

ويعتقد الباحث أن مدير المدرسة هو مديراً للموارد البشرية كونه يدير مجموعة من الأفراد الذين هم بحاجة إلى إدارته إدارة سليمة، بحيث يرفع من مستوى أدائهم من خلال الوقوف على الأداء الفعلي لهم وهذا يتطلب من مدير المدرسة التعرف على نقاط القوة والضعف لديهم.

وتتطلب إدارة الأفراد تنظيمهم، وتوزيع الأعمال والواجبات عليهم، وتنسيق أعمالهم، وتحديد مسؤوليات كل منهم وعلاقته الأفقية والرأسية في المدرسة، وتحديد مسارات الاتصال لنقل القرارات والمعلومات والتعليمات أو تلقيها، وترتيب جهودهم، ووضع القوانين واللوائح موضع التنفيذ، ومتابعتهم، والإشراف عليهم، وتقويمهم .

ويمكن تحديد دور مدير المدرسة في مجال إدارة الأفراد بالأنشطة التالية:

- 1- المساهمة في تحديد الاحتياجات الإشرافية والتدريبية للمعلمين وأعضاء الهيئة الإدارية وموظفي الخدمات المدرسية.
- 2- المساهمة في تنمية المعلمين والعاملين في المدرسة وتطويرهم وتأهيلهم بشكل أفضل، وذلك باستخدام الوسائل الإشرافية الممكنة، وإرشادهم إلى المصادر المساعدة، والتوصية بإحاقهم بالدورات التدريبية.
- 3- حماية المعلمين وكافة العاملين من مخاطر العمل، وتوفير مناخ مادي مناسب لذلك.
- 4- تحفيز المعلمين وكافة العاملين، وترغيبهم في العمل، ورفع الروح المعنوية .
- 5- تقدير جهود العاملين وكفاءاتهم في العمل، وتقويمهم من أجل مكافأة المحسن منهم، ومساعدة ضعيفي الكفاءة لتلافي ضعفهم، ولتطوير أدائهم (عابدين، 2005: 138) .

وتأتي الدراسة الحالية استكمالاً لجهود الباحثين السابقين ، فقد تناولت العديد من الدراسات مستوى الأداء لمديري المدارس، ووجد الباحث أن هناك تناقضا بين نتائجها، فقد أشارت كل من دراسة الجذلب (2012) ودراسة بليبيسي (2007) إلى مستوى مرتفع من الأداء، فيما أشارت كل من دراسة أبو حصيرة (2008) ودراسة العسيلي (2006) إلى وجود مستوى متوسط من الأداء وكذلك وجد الباحث أن دراسة شحادة (2008) قد أشارت إلى وجود مستوى متدن من الأداء، وهذه النتائج المتضاربة دفعت الباحث إلى القيام بدراسة جديدة لتشخيص الواقع الفعلي لأداء مديري المدارس في ضوء إدارة الموارد البشرية وسبل تطوير هذا الواقع باعتبار أن الموارد البشرية تشكل أكبر رافد للعملية التعليمية في حال إدارتها إدارة سليمة تسعى للاستفادة من هذه الموارد أكبر استفادة ممكنة وتوظف قدراتها في تطوير وتحسين أداء مديري المدارس.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

يعتبر مدير المدرسة العنصر المهم والركيزة الأساسية في النظام التربوي الحديث، باعتباره العنصر الفعال في العملية التربوية، ومدير المدرسة الفعال هو الذي يستخدم مهاراته وخبراته في تطبيق الأساليب العلمية الحديثة للإدارة بحيث تتناسب مع طبيعة العمل الإداري الذي يمارسه والذي يتمثل في اتخاذ القرارات السليمة وتحمل المسؤوليات، وكون مدير المدرسة يدير مجموعة من الأفراد فهو مديرا للموارد البشرية، وهذا يستدعي منه أن يقوم بإدارة هذه الموارد إدارة سليمة بحيث يعمل على تطوير أدائهم وتدريبهم وتحفيزهم للعمل، فكان حري أن نقف على أداء مدير المدرسة، وقدرته على إدارة هذه الموارد إدارة سليمة، وقد ارتأى الباحث أن يفرد هذا الموضوع بدراسة مستقلة تشخص واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة ولكن يكون هذا الأداء في ضوء إدارة الموارد البشرية، ومن ثم التوصل إلى سبل تطوير هذا الواقع بهدف النهوض بمستوى أداء المديرين من خلال التوظيف الأمثل للموارد البشرية عبر إدارة واعية بإمكانات هذه الموارد وطرق الاستفادة منها .

تحدد مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي:

ما واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء إدارة الموارد البشرية، وما سبل تطويره؟

وينفرد من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما درجة تقدير عينة الدراسة من نواب المديرين لواقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء إدارة الموارد البشرية؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من نواب المديرين لواقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء إدارة الموارد البشرية تعزى للمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المديرية)؟
- 3- ما درجة تقدير عينة الدراسة من المعلمين لواقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء إدارة الموارد البشرية؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لواقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء إدارة الموارد البشرية تعزى للمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المديرية)؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات نواب المديرين ومتوسطات تقديرات المعلمين لواقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء إدارة الموارد البشرية؟

6- ما سبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء إدارة الموارد البشرية حسب آراء خبراء التربية؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق ما يلي:

1- التعرف إلى درجة تقدير عينة الدراسة من نواب المديرين لواقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء إدارة الموارد البشرية.

2- التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من نواب المديرين لواقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء إدارة الموارد البشرية تعزى للمتغيرات : (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المديرية).

3- التعرف إلى درجة تقدير عينة الدراسة من المعلمين لواقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء إدارة الموارد البشرية.

4- التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لواقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء إدارة الموارد البشرية تعزى للمتغيرات : (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المديرية).

5- التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات نواب المديرين ومتوسطات تقديرات المعلمين لواقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء إدارة الموارد البشرية.

6- التوصل إلى سبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء إدارة الموارد البشرية حسب آراء خبراء التربية.

أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها مما يلي:

1- تعتبر الدراسة الحالية الأولى -على حد علم الباحث - التي تهتم بدراسة واقع أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء إدارة الموارد البشرية.

2- قد تفيد وزارة التربية والتعليم وخاصة مديري الإدارات التربوية لتطوير أداء مديري المدارس.

3- قد تفيد الدراسة الحالية الباحثين في هذا المجال لإجراء مزيد من الدراسات حول تطوير أداء مديري المدارس.

4- قد تفيد الدراسة الحالية مديري المدارس والمعلمين على المستوى المحلي وخاصة في ضوء المفاهيم الإدارية الحديثة كمفهوم إدارة الموارد البشرية.

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود التالية:

1- **حد الموضوع:** "واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء إدارة الموارد البشرية في المجالات التالية : (تخطيط الموارد البشرية ، التدريب ، التحفيز ، تقييم الأداء) وسبل تطويره".

2- **الحد المؤسسي:** المدارس الثانوية التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

3- **الحد البشري:** جميع نواب مديري المدارس الثانوية وعينة من معلميه .

4- **الحد المكاني:** محافظات غزة.

5- **الحد الزمني:** تم إجراء الدراسة الميدانية خلال الفصل الأول من العام الدراسي (2015-2016 م).

مصطلحات الدراسة:

تشتمل الدراسة الحالية على المصطلحات التالية:

1- **الأداء:** يعرفه عبود (1997) بأنه: "السلوك الذي يقوم به مدير المدرسة لتنفيذ عمل خاص بمدرسته " (عبود ، 1997 : 24) .

ويعرفه أبو علي (2010) بأنه: "جميع الممارسات الفنية والإدارية والمالية والاجتماعية التي يقوم بها مدير المدرسة خلال تنفيذه للأنشطة والمهام والمسؤوليات بالطرق والوسائل المناسبة من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة" (أبو علي ، 2010 : 8) .

ويعرف الباحث الأداء إجرائياً بأنه: مجموعة المهام والأنشطة التي يقوم بها مدير المدرسة الثانوية بمحافظة غزة شاملة كافة جوانب العملية التعليمية بما يشمل مهام إدارية ومهام فنية ومهام تواصل اجتماعي ؛ بحيث يوظف من خلالها الموارد البشرية لخدمة العملية التعليمية من خلال إدارتها إدارة سليمة، ويقدر مستوى الأداء بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المفحوص على أداة الدراسة المعدة لذلك.

2- مدير المدرسة: يعرفه حجي (2000) بأنه: "الرئيس التنفيذي المسئول عن كافة أنشطة المدرسة في كافة المجالات التربوية والتعليمية والأنشطة المدرسية والشئون الفنية والإدارية والمالية " (حجي ، 2000 : 365) .

وتعرفه وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بأنه: "المسئول الأول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها، والمشرف الدائم فيها لضمان سلامة سير العملية التربوية لتنسيق جهود العاملين فيها وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية " (وزارة التربية والتعليم، 1996: 11) .

3- المدارس الثانوية: تعرفها وزارة التربية والتعليم (2011) بأنها: "المؤسسة التعليمية التي تضم طلبة الصف الأول الثانوي والثاني الثانوي بفرعها العلمي والعلوم الإنسانية، وأعمارهم من (16-18) سنة (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2011: 20) .

4- محافظات غزة: هي جزء من السهل الساحلي تبلغ مساحته (365) كم، ويمتد هذا الجزء على الشاطئ الشرقي للبحر المتوسط بطول (45) كم، وبعرض ما بين (6-12) كم، ومع قيام السلطة الفلسطينية تم تقسيم قطاع غزة إدارياً إلى خمس محافظات هي: شمال غزة، غزة، الوسطى، خان يونس، رفح (وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطينية، 1997: 14) .

5- الإدارة: يعرفها أبو الوفا وحسين (2000) بأنها: " ذلك النشاط الإنساني الهادف إلى تحقيق نتائج محددة مرغوبة باستخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة أفضل استخدام ممكن في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة في المجتمع " (أبو الوفا وحسين ، 2000 : 7) .

ويعرفها عريفج (2001) بأنها: " ذلك النشاط الذي يعمل من خلاله الإداري على التأثير في مجموعة أشخاص ينتظمون في مؤسسة، فيحفزهم ويوجههم ويرشدهم وينظم أدوارهم في العمل، ويكسب تعاونهم بأقصى إمكاناتهم من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها " (عريفج ، 2001 : 18) .

6- الموارد البشرية: يعرفها الشيخ (2008) بأنها: "مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحاتهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية " (الشيخ ، 2008 : 10) .

7- إدارة الموارد البشرية: يعرفها الهيئي (2005) بأنها: " الإدارة المسئولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الإستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال تخطيط واقعي وتوظيف ملائم للموارد البشرية، بالإضافة إلى تدريبها ومتابعة مستمرة لعملية تطويرها " (الهيئي ، 2005 : 11) .

وتعرفها البرنوطي (2004) بأنها: " عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء الموارد، والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها " (البرنوطي ، 2004 : 17) .

ويعرف الباحث إدارة الموارد البشرية إجرائياً بأنها: مجموعة من العمليات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بحصول المدرسة الثانوية بمحافظات غزة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها مما يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية، وهذا يشمل : (تخطيط الموارد البشرية، تدريب العاملين، تحفيز العاملين وتقييم أداء العاملين) .

الفصل الثاني الإطار النظري

1:2 المحور الأول: أداء مديري المدارس

2:2 المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية

الفصل الثاني

الإطار النظري

المحور الأول: أداء مديري المدارس

تمهيد:

إن تحسين نوعية التعليم والتعلم أصبح تحدياً يواجه جميع المربين في أرجاء العالم في زمن سمته الأساسية التغيير، الذي يعصف بكل مناحي الحياة نتيجة النمو المعرفي والتكنولوجي المتسارع، ويفضل هذا التقدم العلمي والتكنولوجي، يعيش العالم حالياً في عصر الثورة الإدارية، ومن ثم يمكن القول بأن الهوة الحضارية التي تفصل بين البلاد المتقدمة والبلاد المتخلفة هي في الواقع هوة إدارية بالدرجة الأولى، من نتائجها تضييع وتبديد الجهود (ماضي، 2011: 42) .

ومما لا شك فيه أن العملية التربوية لا يمكن أن تسير سيراً حثيثاً وبشكل سليم ما لم تكن هناك قيادة حكيمة تزن الأمور بميزان المصلحة، وتعمل على تحقيق الأهداف التربوية وفق رؤى وتطلعات مستقبلية آخذة بعين الاعتبار الإمكانيات المادية والبشرية للمؤسسة التعليمية، حيث أن السلوك الإداري التربوي والتعليمي يختلف باختلاف شخصية المدير، إذ أن فكره ومعتقداته واتجاهاته وسلوكه التنظيمي ينعكس بلا شك على جميع مكونات التنظيم الإداري التربوي والتعليمي (المالكي، 2014: 144) .

وبناء عليه نجد مدير المدرسة في موقف تربوي يفرض عليه التنوع، ويتطلب منه الفهم الواضح لدوره والإدراك العميق للتوقعات المرتبطة بهذا الدور، لذا يجب عمل نظرة متفحصة إلى مسؤولياته الحديثة التي توضح أن هناك تطوراً كبيراً قد طرأ عليها، بل وأصبحت هذه المسؤوليات تتعدى المسائل الإدارية المألوفة إلى توفير بيئة تربوية أفضل لتعلم التلاميذ، وتنتج مستمراً للمنهج وتنمية مهنية دائمة للمعلمين وتفاعل خصب مع المجتمع المحلي والمجتمع العام، ملماً بتطورات العصر من تقنيات حديثة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الإلكترونية (وزارة التربية والتعليم، 2004: 11) .

ويعتقد الباحث أن مدير المدرسة الجيد هو الذي يواكب كل جديد في علم الإدارة ، وذلك من خلال الاطلاع على الأبحاث التربوية و المؤتمرات العلمية و الدورات الهادفة التي تشرف عليها وزارة التربية والتعليم والمؤسسات ذات الصلة ، ومن هنا يمكن أن ندرك حجم المسؤولية الملقاة على عاتقه.

فالإدارة المدرسية الناجحة حجر الزاوية في العملية التربوية والتعليمية، فقد أدى تطور الفكر الإداري والفلسفي والتربوي إلى تغير وظيفة الإدارة المدرسية واتساع مجالها في الوقت الحاضر، فلم

تعد الإدارة المدرسية مجرد عملية روتينية تهدف لتسيير شئون المدرسة سيرًا رتيبًا وفق قواعد وتعليمات معينة صادرة من السلطات التعليمية الأعلى (مصطفى، 2002: 37) . بل أصبحت أهدافها بالإضافة إلى ذلك تتمحور حول تهيئة الظروف وتوفير الإمكانيات التي تساعد المتعلم على النمو المتكامل، وحول المساعدة في تحسين العملية التعليمية لتحقيق ذلك النمو، وفي تحقيق أهداف المجتمع بما يتطلبه ذلك من تعاون وتنسيق مثمر بين كل أطراف العمل في المدرسة والمجتمع (الجهني، 2008: 119) .

وحتى تحقق الإدارة المدرسية الأهداف المرجوة منها، ينبغي أن تخرج عن مفهومها التقليدي إلى المفهوم الحديث للإدارة المدرسية، وفق رؤية تربوية تعمل على تنمية شخصية المعلم والمتعلم تنمية مستدامة مبنية على قاعدة تقنية معلوماتية شكية تتيح للمدرسة تكوين مجتمع مدرسي معلوماتي متعلم، يوظف أنماط التعلم والتعليم المتطورة، والتي تهدف إلى تنمية مهارات التفكير العليا، ومهارات التفكير الناقد، ومهارات حل المشكلات، والقدرة على اتخاذ القرارات، وتحمل المخاطرة، وحب ارتياد المجهول رغبة في المعرفة (الحارثي، 2003: 368) .

ويرى الباحث أن تقدم المجتمعات أو فشلها يعزى إلى نوعية الإدارة التي تسودها، وإلى جهود الإداريين وفعاليتهم وما يمتلكون من وسائل وتقنيات، مما أدى إلى اعتبار التقدم الإداري معياراً يعتمد للحكم على مدى تقدم الأمم ورفيها، وقد تزايد وتنامى الإحساس بقيمة إدارة المؤسسات التربوية بصفة عامة والتعليمية بصفة خاصة لما لها من مكانة في العملية التربوية، وفي تحقيق أهدافها المخططة والمحددة مسبقاً.

مفهوم الأداء:

الأداء لغة:

أَدَى الشَّيْءَ : أَوْصَلَهُ ، وَالاسْمُ الْأَدَاءُ . يُقَالُ فُلَانٌ أَحْسَنُ أَدَاءً . وَأَدَى دَيْنَهُ تَأْدِيَةً أَيْ قَضَاهُ .
(ابن منظور ، 1993 : 1 / 14)
وَأَدَى الشَّيْءَ : قَامَ بِهِ . وَالِدَيْنَ قَضَاهُ . وَالصَّلَاةَ : قَامَ بِهَا لَوْقْتِهَا . (الوسيط ، 1985 : 1 / 10)

الأداء اصطلاحاً:

هو ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري، وهو يستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة، وهذا الأداء يكون عادة على مستوى معين، يظهر منه قدرته أو عدم قدرته على أداء عمل ما (اللقاني والجمل، 2003: 21) .

ويعرفه نصر (2002) بأنه: الإنجاز الناجم عن ترجمة المعارف النظرية إلى مهارات من خلال الممارسة العملية والتطبيقية لهذه النظريات وبواسطة الخبرات المتراكمة والمكتسبة في العمل . (نصر ، 2002 : 94) .

ويعرفه سمور (2003) بأنه: كل ما يقوم به المعلم من تخطيط وتنفيذ وتقييم للعمل الذي يقوم به داخل وخارج بيئة الصف (سمور ، 2003 : 8) .

ويعرفه أبو دف (1997) بأنه: "مجموعة الأنشطة التي يقوم بها المربي بقصد بناء شخصية المتعلم بناء متكاملًا سليمًا بحيث تظهر آثار ذلك على سلوكه " (أبو دف ، 1997 : 27) .

فيما يعرف الباحث الأداء بأنه : مجموعة المهام والأنشطة التي يقوم بها مدير المدرسة الثانوية شاملة كافة جوانب العملية التعليمية بما يشمل مهام إدارية ومهام فنية ومهام تواصل اجتماعي، بحيث يوظف من خلالها الموارد البشرية لخدمة العملية التعليمية من خلال إدارتها إدارة سليمة .

المدارس الثانوية بين النشأة والتاريخ:

لقد عانى التعليم في فلسطين عامة وقطاع غزة خاصة سوء أحواله المادية والمعنوية، نظراً للأحوال السياسية التي مرت بها. فمنذ أن تولت الإدارة البريطانية مسؤولية إدارة فلسطين في أوائل العشرينات ألحقت تعليم العرب فيها بجهازها العسكري وبمركزية شديدة، ولم يتسن للعرب في فلسطين رغم أنهم الأغلبية إقامة جهازهم الخاص بهم لإدارة التعليم، بينما يسرت هذا الأمر لليهود في فلسطين رغم أنهم أقلية بسيطة (الأغا والأغا، 1996: 59) .

وتمثلت سوء أحوال التعليم في قلة إمكاناته البشرية والمادية، فالمدارس نادرة وبخاصة المدارس الثانوية، والمدرسون قلائل، والأهداف من التعليم قاصرة ومحدودة على تخريج موظفين كتبية. ورغم ذلك فقد أبدى الشعب الفلسطيني رغبة شديدة في مواصلة التعليم، وهذا ما أكدته اللجنة الملكية البريطانية لعام 1937 بشأن التعليم ؛ حيث جاء فيه: "إن العرب ذو رغبة شديدة في التعليم وقد تشدد العرب في إظهار هذه الرغبة وإقناعنا بها، وبدت لنا من عدد الطلبات التي تقدم كل سنة للالتحاق بمدارس المدن والقرى، إن العرب لم يتمكنوا من تحقيق هذه الرغبة، فدائرة المعارف لسوء الحظ كانت تفتقر للمال. ومن جهة أخرى فإن التبعات الملقاة على كاهل الحكومة إزاء حفظ الأمن لا تزيد الأمل في تحسين مستوى التعليم (سكيك 1980: 74) .

ولكن بعد تسلم الإدارة المصرية لشئون قطاع غزة على إثر انتهاء الانتداب البريطاني عام 1948 ازدهر التعليم نسبياً بالمقارنة مع الفترة السابقة، وانطلاقاً من رغبة جامعة لدى الشعب

الفلسطيني وإيمانه بحقه في التقدم والتطور كباقي شعوب العالم المتطورة، حيث فتحت المدارس وأقبل الشعب الفلسطيني على التعليم بشغف وظماً للمعرفة رغم الوضع المعيشي الصعب السائد في تلك الفترة، وقد تطور التعليم في عهد الإدارتين الأردنية في الضفة الغربية والمصرية في قطاع غزة رغم ضعف المؤهلات وبساطة المرتبات، والسبب المباشر للإقبال على التعليم هو مجانية التعليم، وقلة تكاليفه، وحاجة دول الخليج لمدرسين؛ حيث كان التعليم يشكل مصدر رزق ثابت للعمل في مناطق دول الخليج (الأغا والأغا، 1996: 69).

وبالنسبة للتعليم في قطاع غزة؛ فقد عملت الإدارة المصرية بالتعاون مع وكالة الغوث الدولية على تحسين أوضاع قطاع غزة في جميع النواحي، وخاصة النواحي التعليمية، حيث كانت في بداية فترة الإدارة المصرية أوضاع تعليمية متدنية نسبياً (العاجز، 1996: 67).

وقد عانت إدارة المرحلة الثانوية في فلسطين عامة وفي قطاع غزة خاصة معاناة شديدة من قلة الإمكانيات وعرقلة الدراسة مما أدى إلى تفريغها من محتواها، بالإضافة إلى الفصل والاعتقال، والإذلال المتكرر للمديرين والمعلمين، كما وعانت هذه المرحلة التعليمية من ضعف مرتبات موظفيها فأدى ذلك إلى بحثهم عن عمل إضافي يعينهم على صلف الحياة وقسوتها وارتفاع مستوى معيشتها وكانت النتيجة إهدار التعليم. وليس ذلك فحسب بل انخفض إمداد المدارس الثانوية باللوازم المادية إلى الحد الذي لا يفي بما هو مطلوب لتنفيذ العملية التربوية في أبسط صورها، فأصبحت المدارس قليلة الإمكانيات، والطلبة فيها محدودي النشاط؛ إذ أن (53%) فقط من المدارس الثانوية بها غرفة مكتبة، وأن (47%) فقط بها أدوات للمعمل (بدران، 1993: 144).

وظل هذا الوضع المتردي للتعليم حتى عام 1993 وقدوم السلطة الوطنية الفلسطينية التي انبثقت عن اتفاقيات أوسلو، إذ أنشأت سلطة الحكم الذاتي الفلسطينية هيئات تشرف على شؤون الشعب الفلسطيني في المناطق التي تسلمتها السلطة من الجانب الإسرائيلي سميت (وزارات). فقامت وزارة التربية والتعليم العالي لتشرف بدورها على شؤون التعليم الحكومي والخاص (الأغا والأغا، 1996: 73).

وبعد ذلك فصل التعليم العالي عن التعليم قبل الجامعي وأصبح هناك وزارتين هما: وزارة التربية والتعليم، وتشرف على المدارس الأساسية والثانوية الخاضعة للإشراف الحكومي، ووزارة التعليم العالي المختصة بالتعليم الجامعي فأعلى (الهبيل، 2008: 11).

مفهوم الإدارة المدرسية:

تطورت الإدارة المدرسية وظهرت كعلم مستقل عن علم الإدارة العامة والإدارة الصناعية والتجارية منذ عام 1946، أخذت في الاعتبار المفاهيم والمبادئ التي تلبى خصائص المدرسة الحديثة وحاجاتها؛ حيث كانت مدرسة العلاقات الإنسانية والتيارات الإدارية التي لحقتها أساساً مهماً في نجاح المدرسة وتحقيق أهدافها التربوية باعتماد القيادة الحكيمة بدلاً من أسلوب التسلط (البناء، 2013: 59-60).

لذا تشكل الإدارة المدرسية جزءاً مهماً من الإدارة التعليمية والإدارة التربوية، إذ أن صلتها بها صلة الخاص بالعام، وهي لا تشكل كياناً مستقلاً قائماً بذاته بل إنها وحدة مسؤولة عن تنفيذ سياسات الإدارة التربوية والإدارة التعليمية وأهدافها (عابدين، 2005: 54). ولقد تطور مفهوم الإدارة المدرسية عندما تطور مفهوم التربية ليشمل عملية التنمية الشاملة للفرد في مختلف الجوانب المعرفية والمهارية والوجدانية والعقلية والاجتماعية والجسمية، بما يحقق أهداف المجتمع ومتطلباته، ولذلك تغير مفهوم الإدارة المدرسية ليشمل الجوانب الإدارية والجوانب الفنية في صورة متكاملة تهدف إلى توفير وتوظيف الإمكانيات المادية والبشرية، وتهيئة ظروف العمل المناسبة التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية التي أنشئت المدرسة من أجلها (العابسي، 2005: 12).

إن مفهوم الإدارة المدرسية واسع يشمل مدير المدرسة وأعضاء مجالسها ولجانها والمدرسين الذين يمارسون العملية التربوية التعليمية داخل الصف وخارجه، كما تشمل غيرهم من العاملين في الجهاز الإداري ومن أبناء البيئة الاجتماعية كأولياء الطلاب وغيرهم، إلا أن الحقيقة الأهم في الإدارة المدرسية هي العلاقات المنظمة لأطراف هذه العملية في الإدارة المدرسية والعاملين فيها. والإدارة المدرسية واحدة من الإدارات التي يشملها مفهوم الإدارة بشكل عام وأهميتها في النشاط التعليمي؛ حيث تتم هندسة الإنسان بل صناعته مما يجعلها في مقدمة الإدارات أهمية وفاعلية

(الهبيل، 2008: 8).

ولقد أورد الباحثون العديد من التعريفات لمفهوم الإدارة المدرسية؛ حيث يعرفها العمارة (2002) بأنها: "مجموعة عمليات (تخطيط وتنسيق وتوجيه) وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في إعداد النشء بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة" (العمارة، 2002: 18).

ويعرفها طافش (2004) بأنها: "مجموعة من العمليات التربوية المتكاملة ينفذها نخبة من التربويين المؤهلين تأهيلاً نظرياً وعملياً عاليًا لتحقيق أهداف التربية الرامية لإشباع حاجات المجتمع،

عبر مجموعة من الإجراءات والأنشطة كالتخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه ثم التقييم لاتخاذ قرارات على ضوء المنجزات" (طافش ، 2004 : 171) .

ويرى حسين (2004) بأنها: "عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه كل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطوير وتقديم التعليم، أو هي كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية وفق نماذج مختارة ومحددة من داخل المدرسة" (حسين ، 2004 : 19) .

أما ذياب (2001) فيعرف الإدارة المدرسية بأنها: "جميع الجهود والأنشطة والعمليات (من تخطيط، وتنظيم، ومتابعة، وتوجيه، ورقابة) والتي يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين وإداريين، بغرض بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي (عقليا، وأخلاقيا، واجتماعيا، ووجدانياً، وجسماً... وغيرها) لمساعدته على أن يتكيف بنجاح مع المجتمع، ويحافظ على بيئته المحيطة، ويساهم في تقدم مجتمعه" (ذياب ، 2001 : 99) .

ومع تعدد التعريفات للإدارة المدرسية واختلافها، فإن مضمونها متقارب إلى حد كبير، والاختلاف بينها إنما هو اختلاف لفظي، ويتضح من خلال هذه التعاريف أنها تشترك في وصف الإدارة المدرسية بالآتي:

- تتكون من مجموعة من الأنشطة والعمليات المتكاملة والمتفاعلة مع بعضها البعض.
- أنها عمل تعاوني، ومجموعة من الأنشطة والعمليات يرتبط نجاحها بمدى التعاون بين المدير وفريق العمل.
- أنها وسيلة وليست غاية، فهي وسيلة لتحقيق سياسة الدولة وأهداف المجتمع.
- أنها تحتاج إلى مناخ تنظيمي ملائم يكفل تنفيذ الأنشطة والعمليات الإدارية، وتعاون أفراد فريق العمل لتحقيق الأهداف (العابسي، 2005: 14) .

ويعتقد الباحث أن الإدارة المدرسية مجموعة عمليات متكاملة تقوم على الأخذ بكافة الإمكانيات والموارد والاستفادة منها من خلال تنميتها وتفعيلها ومشاركتها بفعالية من أجل تحقيق الأهداف التربوية بأفضل مستوى وأقل مجهود، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا في وجود جو من الثقة والتحفيز ومنح الصلاحيات.

الإدارة المدرسية الحديثة وأهدافها:

أصبحت الإدارة المدرسية عملية هامة في المجتمعات المتقدمة، وتزداد أهميتها باستمرار بزيادة مجالات ونشاطات الإنسانية، واتساعها وكثرة التحديات التي تواجهها، والإدارة بشكل عام علم من العلوم له مقوماته وأصوله ونظرياته، وهي تتطور وتتجدد حتى تتلاءم مع ظروف المجتمعات

وتتعايش معها ومع تقدمها من خلال التفاعل اليومي بين مدير المدرسة والمعلمين والبيئة المحيطة، وما تحدثه هذه العملية التفاعلية من سلوكيات سيكولوجية تؤثر سلباً أو إيجاباً في نتائج المدرسة، الأمر الذي يتطلب معرفة نوعية السلوك للمدير أثناء أدائه لمهامه الإدارية والبنوية والإنسانية والاجتماعية (محامدة، 2005: 17) .

فالسنوات الماضية شهدت اتجاهاً جديداً في الإدارة المدرسية، فلم تعد مجرد تسيير شئون المدرسة تسييراً روتينياً، ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في مدرسته، والتأكد من سير المدرسة وفق الجدول الموضوع، وحصر حضور التلاميذ وتغييبهم، والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية، بل إن محور العمل في هذه الإدارة هو التلميذ، وأصبحت مهمة الإدارة المدرسية توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي، والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو (أبو علي، 2010: 44) .

ويرى العابسي (2005) أنه من الواضح تأثر الإدارة المدرسية الحديثة بالمفاهيم والنظريات الإدارية، وعلى وجه الخصوص نظريات المدرسة السلوكية، ويظهر ذلك من خلال:

- 1- طبيعة المهام والمسؤوليات المسندة إلى مدير المدرسة، والتي يظهر من خلالها الاهتمام بالجوانب الإجرائية في عمل مدير المدرسة.
- 2- التركيز على إحاطة مدير المدرسة بأهداف التربية والتعليم بشكل عام، وأهداف المرحلة التي يعمل بها بصورة خاصة.
- 3- التركيز على الاهتمام بالعلاقات بين العاملين بالمدرسة وبين الطلاب، وكذا على تهيئة البيئة الاجتماعية والطبيعية للعمل بهدف جعل المناخ الاجتماعي بالمدرسة مقبولاً ومحبيباً للعاملين.
- 4- التركيز على وضع الخطط السنوية والفصلية، وكذا الشهرية والأسبوعية واليومية بهدف تنظيم العمل.
- 5- تحليل العمل، والعمل على تنفيذه بصورة متكاملة بكفاءة وفاعلية.
- 6- وضع التنمية المهنية للمعلمين بعين الاعتبار عند تقويم عمل الإدارة المدرسية، بل وجعله هدفاً من أهداف الإدارة المدرسية.
- 7- التأكيد على أهمية ضبط العمل الفني والإداري بالمدرسة، ووضع معايير الأداء لهذا الغرض.
- 8- التأكيد على أهمية تشكيل المجالس المدرسية لإشراك العاملين في اتخاذ القرارات الملائمة حسب حاجة العمل (العابسي ، 2005: 20) .

وتحدد البنا (2013) أهداف الإدارة المدرسية الحديثة بما يلي:

- 1- السعي للوصول إلى تحقيق أهداف التربية والتعليم.

- 2- بناء شخصية الطالب بناء متكاملًا علميًا وعقليًا وجسميًا واجتماعيًا.
 - 3- تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة تنظيمًا يقصد منه تحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة.
 - 4- تطبيق ومراعاة الأنظمة التي تصدر من الإدارات التعليمية المسئولة عن التعليم.
 - 5- توجيه استخدام الطاقات المادية والبشرية استخدامًا علميًا وعقلانيًا بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية.
 - 6- وضع خطط التطور والنمو اللازم للمدرسة في المستقبل.
 - 7- إعادة النظر في مناهج المدرسة ومواردها وأنشطتها ووسائلها التعليمية.
 - 8- الإشراف التام على تنفيذ مشاريع المدرسة حاضرًا ومستقبلًا.
 - 9- العمل على تطوير العلاقة بين المدرسة والبيئة الخارجية عن طريق مجالس الآباء والمعلمين.
 - 10- توفير النشاطات المدرسية التي تساعد على نمو شخصية الطالب نموًا اجتماعيًا.
 - 11- التعاون مع البيئة في حل ما يستجد من مشكلات تعاونًا فعالًا وإيجابيًا .
- (البنا ، 2013 : 65 - 66) .

ويلخص عابدين (2005) أهداف الإدارة المدرسية في التالي:

- 1- توفير الظروف والإمكانات التي تساعد على نمو التلميذ بشكل متوازن ومتكامل عقليًا، وجسميًا، وروحيًا، واجتماعيًا، ونفسيًا.
- 2- تحقيق الأغراض الاجتماعية التي يدين بها المجتمع ويحرص على نشرها وتحقيقها من أجل تحقيق التكيف والتوافق الاجتماعيين.
- 3- توجيه المتعلم ومساعدته في اختيار الخبرات التي تساعد على نموه الشخصي، وتؤدي إلى نفعه، أخذًا بالاعتبار أهمية المتعلم كفرد وأهمية الفروق الفردية والاستعدادات والقدرات الخاصة، ومساعدته في حل مشكلاته وإعداده لمسؤولياته.
- 4- المساهمة في دراسة المجتمع، وحل مشكلاته، وتحقيق أهدافه (عابدين ، 2005 : 62) .

ويرى الباحث أنه من أهم أهداف المدرسة في عصر التكنولوجيا والتطور هو: تنمية وإعداد الجيل تنمية كاملة شاملة في جميع نواحي شخصيته، الجسمية، والعقلية، والفكرية، والنفسية، والاجتماعية، والتعاون في العمل لإعداد وتنشئة الفرد القوي القادر على البناء والإنتاج بحيث يكون فعالاً في مجتمعه وليس عبئاً على أحد، ويواكب التغيرات التكنولوجية والتطورات العلمية الحديثة التي يشهدها العالم، وذلك من خلال إعداد جيل قادر على إحداث التغيير الملائم للنمو الاقتصادي والاجتماعي والتطلعات المستقبلية.

أهمية مدير المدرسة:

يعد مدير المدرسة المسؤول الأول في المدرسة، وعليه تقع مسؤولية الوظائف الأساسية لإدارة المدرسة (التخطيط، التنفيذ، التوجيه، التنسيق) وذلك وفقاً للسياسة العامة للتعليم والفلسفة التربوية التي تضعها وزارة التربية والتعليم، ولقد اختلفت النظرة لعمل مدير المدرسة في الآونة الأخيرة عما كانت عليه في السابق، فلم يعد دوره مقتصرًا على النواحي الإدارية البحتة، بل أصبحت النواحي الفنية من أهم الأمور التي يوليها بالغ العناية والاهتمام (العابسي، 2005: 27) .

فمدير المدرسة هو الشخص الذي يرأس الإدارة المدرسية ويقوم بعملية توجيه أنشطتها والإشراف عليها ومتابعتها، ويتم اختياره عادة من ضمن أعضاء الهيئة التدريسية في المدرسة أو من خارجها ضمن شروط ومواصفات معينة. أي بمعنى آخر أن مدير المدرسة بوصفه قائد تربوي يجب أن تتوفر فيه الصفات القيادية التي تجعل منه الشخص المناسب لقيادة وتوجيه المؤسسة التربوية لتحقيق الأهداف المرسومة لها بأفضل صورة ممكنة (ربيع، 2008: 47) .

وقد أشار مساد (2005) إلى أهمية مدير المدرسة في قوله "فرضت الأهمية نفسها في هذا المجتمع الصغير، مجتمع المدرسة، وأصبح من الضروري على المسؤولين عن التربية الحديثة أن يخصصوا للمدرسة شخصاً متفرغاً ينظم ويوزع الأعمال الفنية بين الأساتذة كل في تخصصه، وبين الإداريين كل في عمله، ويضع البرامج التربوية والثقافية للطلبة، ويراقب سير أعمال العاملين فيها بدقة، ويعقب على ما يجب التعقيب عليه من أعمال؛ لكي تسير المدرسة في هدوء تام" (مساد، 2005 : 30)

وقد حدد عابدين (2005) أهمية مدير المدرسة في إدارة المدرسة وبرامجها، ويساعده في ذلك الهيئة التدريسية وما تتضمنه من نواب ومساعدين؛ فالمدير حلقة الوصل بين الإدارة التعليمية الوسطى والمدرسة، وله أدوار مختلفة، إذ يرشد ويوجه ويصدر التعليمات ويرعى التلاميذ كالأب الناصح، ويرعى المعلمين كالصديق المخلص الأمين (عابدين، 2005 : 52) .

ويرى الباحث أن مدير المدرسة هو القائد التربوي الذي يشرف على تحقيق الأهداف التربوية من أجل إعداد النشء وتربيته تربية متكاملة روحياً، وخلقياً، وجسماً، ليكونوا أفراد صالحين قادرين على الإسهام في إنماء مجتمعهم، وإدارة المدرسة تتأثر إلى حد كبير بشخصية وميول واتجاهات مدير المدرسة، والكفايات الإدارية والفنية التي يمتلكها ونظريته في العمل: هل تقوم على الاستفادة من كل الموارد البشرية وتوظيفها التوظيف الأمثل أم يعتبر أن الإدارة فناً يقتصر على شخصه وخبرته وينطلق من التفرد بالسلطة.

السمات الشخصية لمدير المدرسة:

لكي يتمكن مدير المدرسة من القيام بواجباته ومسؤولياته لابد من توافر الكثير من الخصائص والسمات الشخصية لديه علما بأن توافر مثل هذه الخصائص لا يتم مصادفة ولا يحدث بسهولة، بل يحتاج إلى تدريب وتعلم مستمرين ، ويتطلب خبرات عملية وصفات شخصية (الخواج، 2009: 75).

ويفترض أن تتوفر لدى مدير المدرسة كقائد تربيوي كفايات متعددة تتعلق بممارسته للعمل في مختلف المجالات التي يعمل بها، فهو رجل التطوير والتغيير، والقائد الذي يمارس دور الموجه للعمل الجماعي والمستشار الذي يزود بالخبرة، كما أنه القائد الإداري الذي ينظم أمور الجماعة، وبالتالي هو المسئول عن إثارة الجماعة للعمل ورفع روحها المعنوية والمحافظة على تماسكها ووحدتها. ويرتبط نجاح الإدارة بالسمات الإدارية التي تتوفر لدى مديرها، ويرى الباحثون أن القيادة المدرسية يجب أن تتوفر فيها سمات شخصية واجتماعية حتى تؤدي دورها على أكمل وجه (عطوي، 2001: 48).

ويرى ربيع (2008) أن هذه الصفات تتمثل في الآتي:

- 1- ذكاء فطري ومكتسب، تظهر آثاره في الحكم الصائب، والنظرة البعيدة الثاقبة، وفهم المواقف الدقيقة، وفهم وتحليل ومواجهة المشكلات التي تصادفه في قيادة وتوجيه مدرسيه، وفي توقع المشكلات قبل وقوعها.
- 2- الصحة الجسمية والنفسية ونظافة الجسم والملبس والاهتمام بالمظهر الشخصي، واللياقة البدنية.
- 3- معرفة عميقة وواسعة بأسس الإدارة الحديثة، وبأسس العلاقات الإنسانية، وبأسس التدريس والتوجيه التربوي والفني.
- 4- معرفة متخصصة لمادة دراسية أو أكثر من المواد الدراسية.
- 5- خبرة علمية في التدريس والتوجيه الفني والإدارة التربوية.
- 6- القدرة على التخطيط والتنظيم، واتخاذ القرارات، والتنفيذ، والتوجيه، وتوزيع الاختصاصات، والتفويض.
- 7- ثقافة عامة، وواسعة، ووعي كاف بمشكلات مجتمعه وأمته، ومشكلات العصر الذي يعيش فيه، ومشكلات الإنسانية عامة.
- 8- أن يكون موضع ثقة المعلمين والمسؤولين التربويين.
- 9- قدرة على قيادة الأفراد ومواجهتهم وإقناعهم والتأثير فيهم، وتجنب كل ما من شأنه أن يثير عزوفهم وعداءهم.
- 10- أن يكون قادرا على البت في الأمور والمشاكل التربوية بصورة صحيحة وحاسمة ودقيقة.

11- حب التعاون والعمل الجماعي، واحترام آراء ووجهات نظر الآخرين، والاستعداد لإشراكهم في المسؤولية (ربيع ، 2008 : 49) .

ويرى عطوي (2001) أن سمات شخصية مدير المدرسة تتمثل فيما يلي:

- 1- أن يؤمن بعمله، وأن يكون راغباً فيه ومؤملاً له، ولديه الاستعداد لممارسته وتحمل مسؤوليته.
- 2- أن يكون قدوة حسنة في مظهره وسلوكه العام من حيث دوامه، وتقيدته بالتعليمات.
- 3- أن يطلع باستمرار على ما يستجد في مجال عمله، ويعتمد أسلوب المشاركة في العمل.
- 4- أن يحسن توزيع الوقت على مجالات عمله العديدة.
- 5- الدقة والأمانة والنزاهة في العمل.
- 6- الصبر والتأني في معالجة المشكلات المتعلقة في المدرسة.
- 7- الإلمام بالقوانين واللوائح والأسس الفنية التي تحكم عمله.
- 8- تنمية روح التعاون بين الفئات المختلفة.
- 9- مرن ولا يتصلب في رأيه ، ويؤمن بقدرات الآخرين.
- 10- مبادر وخالق وإبداعي ويؤمن برسالته، وذكي اجتماعياً (عطوي ، 2001 : 48) .

ويرى عايش (2009) أن الصفات الشخصية لمدير المدرسة تتمثل فيما يلي:

- 1- السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.
- 2- الهدوء والاعتزان في معالجة الأمور واتخاذ القرارات.
- 3- اللياقة البدنية والمرونة وسعة الأفق.
- 4- المظهر الحسن.
- 5- احترام الآخرين.
- 6- القدرة على الابتكار.

في حين يرى أن الصفات القيادية لمدير المدرسة تتمثل بالآتي:

- 1- الإلمام بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.
- 2- الإلمام باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.
- 3- القدرة على التنبؤ.
- 4- القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.
- 5- الثقة في النفس وعدم التهور.
- 6- الديمقراطية في القيادة، وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة.
- 7- القدرة على خلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل.

8- سعة الصدر والقدرة على التصرف ومواجهة المواقف الصعبة.

9- تجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء الفرصة لمرؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم.

(عايش، 2009: 40) .

ويعتقد الباحث أن أهم السمات القيادية اللازم توافرها في مدير المدرسة قدرته على توظيف جميع الموارد البشرية والإمكانات المادية والاستفادة القصوى منها في خدمة العملية التعليمية .

مهام ومسؤوليات مدير المدرسة:

تمهيد:

إن مدير المدرسة هو ممثلٌ للإدارة المدرسية، فهو قائد تربوي ومشرف مقيم يتولى إدارة المدرسة وتنظيمها، والإشراف عليها، وتنسيق الجهود وتوفير التسهيلات والإمكانات الكفيلة بتحقيق أهداف مدرسته المنبثقة من فلسفة وأهداف التربية في مجتمعه (أبو علي، 2010: 43) .

فمدير المدرسة الجيد هو الشخص الذي يواكب تطورات العصر تربوياً وتكنولوجياً، وهو القادر على تطوير أدائه وأداء جميع الموارد البشرية في مدرسته كي يلحق بركاب عصره، واعياً لما يجري حوله مستمداً قوته من قدراته الإدارية والفنية والاجتماعية والإبداعية في ضوء احترام متبادل، مراعيًا لجميع العلاقات الإنسانية، ساعياً وراء كل تقدم وجديد مستغلاً كل طاقاته وجهوده لمواكبة سرعة الاتصال والتواصل بينه وبين جميع من حوله أفقياً ورأسياً (ماضي، 2011: 46) .

ويرى عبود (1997) أن أداء مدير المدرسة هو ذلك السلوك الذي يقوم به مدير المدرسة لتنفيذ عمل خاص بمدرسته (عبود ، 1997: 24) .

ويذكر العمري (1999) أن مدير المدرسة قائد تربوي مقيم في مدرسته، يتولى إدارتها وتنظيمها والإشراف عليها وتنسيق جميع الجهود وتوفير التسهيلات والإمكانات الكفيلة بتحقيق أهداف مدرسته المنبثقة من فلسفة وأهداف التربية في مجتمعه. لذلك يعتبر مدير المدرسة من أبرز القائمين عليها ودوره أكثر كماً وكيفاً من أدوار جميع العاملين في المؤسسة التربوية مع أهمية أدوارهم لأنه المسئول عن قيادة وتنسيق جميع جهود العاملين فيها، وتوجيههم وتقييم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة للمدرسة بالإضافة إلى أنه مسئول عن إدارة المدرسة وعن توفير تهيئة جميع التسهيلات اللازمة للعملية التربوية، وهو المسئول عن تحسين مستوى الأداء وأثر ذلك على الإنتاجية بالنسبة للمعلمين والتلاميذ والبيئة المحلية. (العمري، 1999: 28)

ويخلص الباحث أن مدير المدرسة مسؤولٌ عن تصريف الأمور الإدارية فيها ، وعن توفير بيئة تربوية إيجابية وصحية، توفر للطلاب الجو الأمثل للتعليم، بكل ما يتطلبه ذلك من متابعة وتنمية، وبدون أدنى شك فإن هذا الموقع يعطي مدير المدرسة سلطة وصلاحيه تمكنه من التأثير في الطالب والمعلم والمنهاج وتحصيل الطلبة، كما أن المدير الناجح هو الذي يواكب تطورات العصر الحديث مجدداً ومطوراً للعملية التعليمية من خلال ممارسته لأدواره مستخدماً التقنيات التربوية الحديثة، والتي فرضها علينا التطور التكنولوجي الهائل وثورة المعلومات والاتصالات والتقدم العلمي.

إن التطور المتلاحق الذي حدث لإدارة المدرسة أدى إلى تشابك وتنوع الواجبات والوظائف مما جعل مهمة التعاون بين أعضاء الهيئة الإدارية والمعلمين وإشراكهم في عملية التخطيط والتنفيذ وصناعة القرار مهمة، مما استلزم وجود جهود مشتركة لأكثر من فرد ؛ حيث إن الإدارة لا تقتصر على دور المدير فقط باعتبارها المسئول الأول لما يدور في المدرسة من أجل تحقيق أهدافها، إنما تركز على مجموعة من العناصر البشرية الموجودة فيها (الهبيل، 2008: 17) .

وتختلف المهام والمسئوليات الإدارية والفنية الملقاة على عاتق مدير المدرسة، وتختلف هذه المسئوليات في أهميتها وأولويتها بالنسبة للمدير تبعاً لنظرتيه للإدارة المدرسية، والنظام التربوي السائد، فمن الأنظمة التربوية ما يركز على النواحي الإدارية، ومنها ما يركز على النواحي الفنية، وسيتم تقسيم المهام والمسئوليات إلى إدارية وأخرى فنية رغم التداخل بينهما (أبو علي، 2010: 48) .

لذلك فمدير المدرسة الذي يمتلك المهارات الادارية والفنية ومهارات الاتصال والعلاقات المجتمعية ويضع خطه واضحة الأهداف، محدودة الطرائق للاستفادة من هذه المهارات على النحو المطلوب، فلا يكون عشوائياً يسير حسب الصدفة، ويولي معظم وقته وجهده واهتماماته لتحسين العملية التعليمية بالاستغلال الأمثل للطاقات في البيئة المحيطة ومحاولة ربط المدرسة بالمجتمع المحيط، وتتناول الدراسة بمزيد من التفصيل المهارات التي ينبغي أن يمتلكها مدير المدرسة:

أولاً- المهام والمهارات الإدارية:

تتمثل المهارات الإدارية في قدرة مدير المدرسة على فهم عمله وممارسة نشاطه بما يتلاءم وتحقيق أهداف التربية والتعليم، وبما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم.

حيث يقع على عاتق المدير مسؤولية متابعة الأعمال التي يغلب عليها الطابع الإداري كإعداد السجلات وإنشاء الملفات وإجراء المراسلات وتنظيم البرامج وتنظيم توظيف البناء المدرسي بمراقبه المتعددة وغير ذلك، إن الهدف الأساسي من وراء قيام المدير بمهامه القيادية في الجانب الإداري من

عمله يتمثل في بلوغ المستوى الأنسب من الأداء، وتهيئة مناخ مناسب تسوده علاقات إنسانية فعالة، من أجل تحقيق حالة من الدافعية لبلوغ الأهداف بالتكامل مع الجانب الفني من العمل (عايش، 2009: 92) .

فعلى المدير القائد أن يدرك أن دوره الأساسي يكمن في توجيه العاملين معه وإرشادهم وإثارة دافعيتهم وحفزهم وإثرائهم بالأفكار والبدائل وتشجيعهم على استثمارها وتقييمها (الطويل، 2003: 99) .

ويذكر عطوي (2001) أهم المهارات التي يجب على مدير المدرسة القيام بها باعتباره رجلاً إدارياً، والتي تتمثل في:

- 1- إعداد الخطة الإدارية السنوية للمدرسة.
- 2- متابعة دوام العاملين في المدرسة ، والتأكد من قيامهم بالمهام الموكلة إليهم ، وتعبئة التقارير السنوية لهم.
- 3- بث روح التعاون والانسجام بين مختلف العاملين في المدرسة لخلق مناخ عمل ايجابي يزيد من الانتاجية الوظيفية.
- 4- تقديم تقارير دورية عن سير العملية التربوية في المدرسة.
- 5- توفير الامكانيات المادية والبشرية اللازمة للعملية التربوية.
- 6- متابعة غياب وتسرب التلاميذ من المدرسة.
- 7- إدارة الشؤون المالية للمدرسة وإعداد موازنتها.
- 8- تنظيم الرحلات المدرسية ، وتوفير وسائل النقل (عطوي، 2001: 122) .

كذلك فإن من المهارات الإدارية للمدير الناجح القدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة والمرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، أو نقدهم، وكذلك القدرة على التطوير والتغيير الايجابي للعمل، وتطوير أساليبه حسب متطلبات الظروف والمتغيرات (الجهني، 2008: 126) .

ويخلص الباحث أن من أهم مهارات المدير الإدارية تحليل المشكلات وإيجاد حلول مناسبة من خلال اتخاذ قرارات مناسبة يستطيع من خلالها الارتقاء بالمستوى التعليمي للمدرسة، مما يحتم عليه استخدام منهجاً علمياً في حل المشاكل، ويقوم هذا المنهج على تحديد المشكلة وتوصيفها، والبحث عن أسبابها، وعن الحلول البديلة واختيار الحل الأمثل ثم تطبيقه. كما تتضح أهمية عملية اتخاذ القرار في أنها تؤثر في طبيعة العمل والمناخ الذي يسوده، كما أن لها علاقة برضا المرؤوسين أو عدمه تبعاً لنوعية القرار، وأهميته، أو درجة ممارسته.

ويمكن إجمال المهام والمسئوليات التي يقوم بها مدير المدرسة في ثلاثة محاور: قبل بدء العام الدراسي، وأثناء العام الدراسي، وفي نهاية العام الدراسي.

أ- **قبل بدء العام الدراسي:** وهي تتمثل بالتجهيزات التي يقوم بها مدير المدرسة قبل افتتاح العام الدراسي، ويشير إليها مساد (2005):

- 1- إعداد المباني والأجهزة والأدوات والوسائل التعليمية.
- 2- إعداد ميزانية المدرسة.
- 3- إعداد الجداول وتوزيع المدرسين على الفصول.
- 4- توزيع التلاميذ على الفصول.
- 5- إعداد دليل العمل بالدراسة.
- 6- استقبال المدرسين الجدد (مساد ، 2005 : 63) .

ويؤكد عايش (2009) على هذه المسئوليات، فيذكر الآتي:

1- الحرص على توفير مجموعة من السجلات والملفات والوثائق المدرسية التي تسهم في تنظيم العمل الإداري المدرسي، ويمكن حوسبة هذه السجلات والوثائق للتقليل من الأوراق ما أمكن.

2- التأكد من توفر النصاب الكامل من المعلمين بما في ذلك الشواغر المؤقتة.

3- إعداد البرنامج الأسبوعي للدروس بناء على الأعداد المتوقعة من المعلمين والطلبة وتقسيمات الشعب الصفية.

4- التأكد من جاهزية كل المرافق المدرسية.

5- إعداد برامج الأشغال المختلفة التي تنظم توظيف المرافق المدرسية من مختبرات وساحات وقاعات وغيرها.

6- إعداد الخطة المالية اللازمة على ضوء التشكيلات والنفقات المتوقعة ، وتوزيعها بعدالة على أبواب الصرف المختلفة.

7- تشكيل اللجان المدرسية المختلفة (عايش، 2009: 100) .

ب- **في خلال العام الدراسي:** وتشمل أبرز وظائف ومسئوليات المدير خلال العام الدراسي على ما يلي:

1- ضبط النظام في المدرسة.

2- الإشراف على السلوك العام للتلاميذ.

3- متابعة سجل غياب وحضور المعلمين والموظفين والتلاميذ.

4- الإشراف على النواحي الصحية للعاملين.

- 5- الاهتمام بالتربية الجمالية (موسيقى، شعر، رسم.... الخ).
- 6- إعداد بطاقات أو سجلات مجمعة للتلاميذ.
- 7- التوجيه الفني للمدرسين وتنسيق جهودهم.
- 8- الإشراف على النواحي المالية والإدارية.
- 9- تدريب الموظفين والمدرسين.
- 10- التنسيق بين المدرسة وأسر التلاميذ (ربيع، 2008: 61).

ج- **في نهاية العام الدراسي:** يقوم مدير المدرسة في نهاية العام الدراسي بالأعمال الفنية والإدارية التالية كما يرى مساد (2005) :

- 1- الامتحانات وإظهار النتيجة وإعلانها.
- 2- إنجاز المفكرة السنوية: كل ما تقوم به المدرسة من أعمال يجب أن يسجل حتى لا تضيع خبرات المدرسة وجهودها دون الاستفادة منها مستقبلاً، ويجب في نهاية العام إيضاح ما تم من مشروعات وما لم يتم لتكاملته في العام القادم.
- 3- إعادة العهد لأربابها.
- 4- مراجعة الدفاتر المالية.
- 5- توزيع العمل في الإجازة الصيفية.
- 6- الجرد السنوي.
- 7- التقرير السنوي (مساد، 2005: 68).

ومن أبرز مجالات العمل الإداري ما يلي:

1- إدارة شؤون التلاميذ:

تهدف التربية إلى إعداد المواطن القادر على التكيف والنمو المتكامل جسمياً وعقلياً وعاطفياً واجتماعياً وتهدف لبناء ذاته ومجتمعه. ويشكل الاهتمام بإدارة شؤون التلاميذ إحدى المهمات الرئيسية التي تلعب دوراً مميزاً وفعالاً في تحقيق أهداف التربية، حيث لم يعد المنهج المدرسي كافياً وحده في بناء شخصية التلميذ ونموه لأن تهيئة الظروف المناسبة للمتعلم والتخطيط لها تساهم في تقدمه وإبداعه وإعداده لمواجهة عصر الانفجار المعرفي والتقدم التكنولوجي (العميرة ، 1999: 109).

ومن أبرز ما يتابعه المدير في هذا المجال كما يرى عايش (2009) :

- أ- تنظيم قبول الطلبة الجدد ومتابعة تسجيلهم ، وتنظيم السجلات والملفات المتعلقة بها.
- ب- تنظيم ومتابعة النظام والانضباط المدرسي الداخلي والخارجي.
- ت- تنظيم ومتابعة الاختبارات المدرسية وحسن سيرها وتحليل نتائجها.

ث- متابعة البرامج المتعلقة برعاية الشؤون الاجتماعية وخدمات التوجيه والإرشاد ورعاية الشؤون الصحية.

ج- متابعة النشاطات المدرسية وتوفير التسهيلات الفنية والإدارية بما يضمن نجاح التنفيذ.

ح- بناء وتنفيذ خطط توجيهية منظمة لتوعية الطلبة بالنظام المدرسي بشقيه الأكاديمي والسلوكي.

خ- بناء قاعدة بيانات تراكمية خاصة بكل طالب.

د- إيجاد نظام واضح ومحدد ومعلن للمساءلة.

ذ- توفير فرص لمشاركة الطلبة في تسيير اليوم المدرسي (عايش، 2009: 92-93).

2- رعاية شؤون العاملين كما ترى البنا (2013):

حتى تتحقق الأهداف التي تسعى إليها المدرسة لا بد من توفير مناخ تسوده الراحة والطمأنينة والاستقرار بحيث يستطيع العاملون في المدرسة القيام بالعمل بشكل صحيح ومثمر، لذا لا بد من مراعاة الأمور التالية:

أ- توزيع العمل على الأفراد داخل المدرسة وتحديد مسؤولياتهم ومهامهم الإدارية التي تتصل باللجان والأنشطة المدرسية المختلفة.

ب- تنظيم وتوزيع الجدول المدرسي بما يتناسب مع التخصصات وحاجات المدرسة.

ت- تنظيم الدوام الرسمي لجميع العاملين في المدرسة.

ث- تنظيم إدارة السجلات وتحديد المسؤولية عنها.

ج- تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة.

ح- تلبية حاجات العاملين ومتطلباتهم ضمن الإمكانيات المتاحة.

3- متابعة الشؤون المالية:

تعتبر الخطة المالية من أهم الخطط الموجودة في المدرسة، حيث أنها العنصر المهم الذي يحرك العمل ويساعد على تنفيذه بجانب العنصر البشري، لذا يجب الاهتمام بهذا الجانب وتوزيع المقدرات المالية للمدرسة على الأبواب المتفرقة في الخطة بنسب متناسبة مع الاحتياجات والمتطلبات مع مراعاة الظروف الطارئة التي يمكن أن تواجه تنفيذ الخطة (البنا، 2013: 484).

4- المجتمع المحلي:

ويندرج تحت هذه المهمة الأخذ بعين الاعتبار العمل على تنظيم برامج خدمة المدرسة للمجتمع من ناحية، واستفادة المدرسة من إمكانات المجتمع من ناحية أخرى. وتنظيم الروابط بين المدرسة والمجتمع المحلي بأفراده وجماعته ومؤسساته (عايش، 2009: 94).

ويذكر عطوي (2001) بعض من هذه المهام:

- أ- التعرف على إمكانات البيئة المحلية واهتماماتها وإمكانية الاستفادة منها في خدمة المجتمع.
- ب- العمل على تشجيع المجتمع المحلي لتوثيق صلته بالمدرسة وزيادة مشاركته المادية والمعنوية في تطويرها وتحسين ظروفها وإمكاناتها.
- ت- تنظيم برامج لخدمة البيئة وتحديد ما يمكن أن تقدمه المدرسة لخدمة المجتمع وما يمكن أن يقدمه المجتمع المحلي للمدرسة.
- ث- توثيق الصلات بين الآباء والمعلمين، من خلال برنامج منظم لمشاركتهم في الأنشطة المدرسية.
- ج- التعامل الجيد والايجابي مع أولياء أمور الطلبة، وحسن استجابة المدرسة، في تقديم المعلومات أو النصح والإرشاد فيما يتعلق بشؤون أبنائهم.
- ح- إشراك المجتمع المحلي في تقييم برامج المدرسة وفعاليتها (عطوي ، 2001 : 124) .

5- التقييم الختامي ومتابعة الجوانب الإدارية كما يرى عايش (2009):

- تتكون مهمة التقييم والمتابعة من العمليات والأساليب والأدوات التي يستخدمها مدير المدرسة تمهيدا لإصدار أحكامه واتخاذ قراراته التي تساهم في ضبط وتوجيه مسيرة المدرسة كنظام
- (عايش، 2009 : 95) .

ويلخص ربيع (2008) الجانب الإداري بالنقاط الآتية:

- أ- التخطيط ووضع برنامج العمل المدرسي.
 - ب- قبول التلاميذ المستجدين والمحولين.
 - ت- توزيع التلاميذ على الفصول الدراسية وفق القواعد المعمول بها.
 - ث- إعداد الجدول المدرسي ، وتوزيعه على المعلمين.
 - ج- حضور الاجتماعات مع الإدارات التعليمية العليا.
 - ح- تأديب التلاميذ وفق اللائحة التأديبية.
 - خ- النظر في طلبات المنتجين والمعلمين والموظفين المتعلقة بالنقل أو الإجازة أو تجديد العقود.
 - د- حفظ الملفات الشخصية للتلاميذ والمعلمين والموظفين.
 - ذ- إعطاء التلاميذ إفادات مثل حسن السيرة والسلوك، والتعريف بالمستوى الدراسي أو إخلاء طرف.
 - ر- إعداد الكشوفات والسجلات الخاصة بالتلاميذ.
 - ز- مراجعة السجلات المالية للمدرسة بين الحين والآخر.
 - س- تنظيم صرف الكتب والأدوات للتلاميذ.
 - ش- الاحتفاظ بالقرارات والنشرات المنظمة للعمل المدرسي ودارستها مع هيئة التدريس
- (ربيع ، 2008 : 53) .

ثانيا - المهام والمهارات الفنية:

هي مهارات تتعلق بالأساليب التي يستخدمها مدير المدرسة في ممارسة عمله والقيام بمسئوليته، ومعالجته للمواقف التي يواجهها بأسلوب تربوي، وذلك عن طريق المعرفة المتخصصة بالدراسة والتعلم والتدريب والخبرة المنتقاة (حمدونة، 2006: 64) .

ومن أهم ما يقوم به المدير في هذا المجال كما يرى عايش (2009) ما يلي:

1- النمو المهني للمعلمين، وتمثل مهام مدير المدرسة في هذا المجال بالاتي:

- أ- التخطيط لتنمية مهنية متجددة ومستمرة للمعلمين.
 - ب- عقد اللقاءات بعد كل عملية توجيه يقوم بها.
 - ت- متابعة مذكرات تحضير المعلمين وتزويدهم بتغذية راجعة هادفة.
 - ث- تشجيع وتنسيق تبادل الزيارات الصفية الهادفة بين المعلمين.
 - ج- حث المعلمين على التنوع في استراتيجياتهم التدريسية.
 - ح- عقد وتنظيم الندوات والمشاعر التربوية.
 - خ- تنفيذ زيارات إشرافية مبرمجة ومجدولة زمنيا.
 - د- تبصير المعلمين بالأساليب الفاعلة لإدارة الصف.
 - ذ- تبصير المعلمين بطرق وأساليب تدريس حديثة.
 - ر- اقتراح البرامج التدريبية اللازمة للمعلمين ، وتحليل واقعهم المهني ، وتحديد المهارات التي يمكن تطويرها عن طريق التدريب.
 - ز- حث المعلمين على القيام بإجراء البحوث والدراسات التربوية المتخصصة.
 - س- توفير فرص للتعرف على كيفية استخدام الوسائل التعليمية في مواقف تعليمية تعليمية.
 - ش- تعزيز جوانب القوة في أداء المعلم ومساعدته على تميزها.
 - ص- اطلاع المعلمين على أساليب تحديد احتياجات الطلبة الخاصة بتحسين التحصيل
- (عايش، 2009: 97) .

2- التخطيط المستقبلي كما يرى عطوي (2001):

- أ- تطوير السجلات المدرسية وتحديثها.
- ب- وضع الاقتراحات لتطوير المناهج المدرسية وموادها التعليمية وأساليب تدريسها.
- ت- وضع الخطط التدريبية والتنقيفية لتنمية العاملين في المدرسة بالتنسيق مع الجهات المعنية.
- ث- وضع الخطط للتوسعات البنائية المستقبلية.
- ج- وضع الخطط لتنمية الموارد المالية للمدرسة.

ح- تحديد البحوث التربوية الإجرائية اللازمة لتشخيص المشكلات التربوية المدرسية، ووضع الحلول الناجعة لها.

خ- وضع الخطة العامة لاحتياجات المدرسة وتطلعاتها المستقبلية (عطوي، 2001: 125).

3- **إغناء المنهج وتقويمه:** ومن أمثلة ما يندرج تحته من مهمات فرعية:

أ- أن يصمم نشاطات مناسبة تساعد على تعزيز المنهاج وتبسيطه.

ب- أن يقترح استراتيجيات، وسائل عملية لتطبيق المنهاج.

ت- أن يكيف بعض محتويات المنهاج لتناسب طلبة مدرسته وبيئتهم.

ث- أن يجمع معلومات من الطلبة والمعلمين بطريقة علمية حول مدى ملائمة المناهج.

4- **الامتحانات والاختبارات:** ومن أمثلة ما يندرج تحتها من مهمات فرعية:

أ- أن يساعد المعلمين في إعداد اختبارات تشخيصية وتحصيلية.

ب- أن يساعد المعلمين في تفسير نتائج اختباراتهم، وتوظيف هذه النتائج لتحسين أدائهم وأداء طلبتهم.

ت- إعداد امتحانات تجريبية واستخدامها لقياس مدى تقدم تحصيل التلاميذ.

د- تدريب المعلمين على استخدام أنماط جديدة من الامتحانات (الدويك، 2005: 167).

5- **التعليم والتعلم؛** ومن أهم ما يقوم به مدير المدرسة في هذا المجال كما يرى عايش (2009):

أ- يبحث المشكلات التعليمية الخاصة بالطلبة مع مديري المدارس والمعلمين.

ب- يساعد المعلمين في التعامل مع الطلبة المتأخرين والمتفوقين دراسيا.

ت- يبين الطرق المناسبة للكشف عن مستوى تحصيل الطلبة.

ث- يتابع اهتمام المعلمين بالواجبات البيتية للطلبة.

ج- يتابع استراتيجيات التعامل مع الفروق الفردية للمتعلمين.

ح- يتابع استخدام المعلم للوسائل التعليمية وتوظيفها لخدمة الموقف التعليمي التعليمي.

خ- دراسة نتائج الاختبارات وتقويمها، واقتراح الخطط العلاجية المناسبة (عايش، 2009: 98).

ويلخص الإبراهيم (2011) الجوانب الفنية بالآتي:

أ- أن يهيئ الفرص الكافية أمام المدرسين للمشاركة في الأفكار والآراء، وأن يبحث معهم طرق العمل والوسائل التي يمكن اتخاذها لتنفيذ العمل.

ب- أن يوفر المدير وقتا كافيا في عمله للتشاور مع المدرسين من أجل العمل سوية لتطوير البرامج المدرسية.

- ت- أن يأخذ على عاتقه مسؤولية كاملة في بناء الروح المعنوية العالية بين المدرسين ؛ وذلك عن طريق اهتمامه بمشكلات المدرسين الشخصية والمهنية والعمل على تذليلها معهم.
- ث- توطيد العلاقات الإنسانية الجيدة في المدرسة عن طريق احترام المدرسين وتقدير جهودهم وإعطائهم الفرصة الكافية للتعبير عن ما لديهم من آراء ومقترحات.
- ج- أن يهيئ برنامج للاتصال مع المؤسسات الرسمية الاجتماعية كخدمات الصحة المدرسية.
- ح- التعاون مع المشرفين التربويين بهدف تحسين العملية التربوية.
- خ- الاشراف على برامج التوجيه التربوية والارشاد النفسي في المدرسة.
- د- دراسة أوضاع المستويات العلمية للطلبة من حيث التفوق وتشجيعه، ومن حيث التأخر وعلاجه.
- ذ- معرفة خصائص نمو الطلبة في المرحلة المعينة جسمياً وفكرياً واجتماعياً ونفسياً، ودراسة متطلبات هذا النمو.
- ر- حث المدرسين على الاهتمام بمعينات التدريس السمعية والبصرية، وتشجيع استخدامها أثناء التدريس (الإبراهيم ، 2011 : 165) .

ثالثاً- مهارة الاتصال والعلاقة مع المجتمع المحلي:

العلاقة بين المدرسة والمجتمع علاقة عضوية مباشرة ؛ إذ يؤثر ويتأثر كل منهما بالآخر، ولذلك فإن توطيد العلاقة بينهما مهمة ضرورية، على المدرسة أن تبادر لإقامتها وتشجع على تمتين العلاقة مع القوى المؤثرة في المجتمع، ويجب أن لا يفهم من ذلك اللجوء إلى المجتمع المحلي عندما تواجه المدرسة مشكلات تستدعي مساهمة المجتمع المحلي فقط، إنما المطلوب إقامة علاقة دائمة قوامها المصالح المشتركة للطرفين (العاميرة، 1999: 122) .

ومن صفات مدير المدرسة الناجح أن يكون ذا شخصية حيوية، محبوبة، فهو حلقة الوصل بين المدرسة والمجتمع، وهو المثل الأعلى لطلابه ومدرسيه والعاملين معه، وحتى يصنع النجاح لا بد له أن يكون جديراً بالاحترام والتقدير، وأهلاً لثقة جميع من له صلة تربوية وإدارية معه، و تتمثل هذه المهارات في قدرة المدير على التمتع بعقلية منظمة وأسلوب علمي في التفكير ونظرتة الموضوعية للأشخاص والمجهودات والعدالة المطلقة في توزيع الخدمات مع تغليب المصلحة العامة والإيمان بالنزعة الإنسانية، كما تتمثل هذه المهارات بالتعامل مع الغير وبالقدرة على خلق بناء قوي منسجم متكامل متعاون مع العنصر البشري الذي يتعامل معه الإداري (أحمد، 2001: 121) .

ومن أمثلة المهارات الاجتماعية : الحزم والعدل والاستماع للآخرين وتقبل الأفكار المختلفة، وحسن التعامل مع المواقف الحرجة، وحسن عرض الموضوعات وإدارة اللجان والاجتماعات والعلاقات

الجيدة مع الزملاء، والحماس والإخلاص والقدرة على تشجيع الآخرين ورفع روحهم المعنوية وتحبيبهم في العمل (مرسي، 2001: 102) .

وتشمل المهارات الاجتماعية أيضاً مهارة مدير المدرسة في إدراك شمولية العملية التربوية والعلاقة بين المدرسة والمجتمع وليس مجرد النظر إلى الإدارة المدرسية كعلم تسيير الأمور، أو النظر إلى التعليم كعملية منفصلة عن التخطيط والتطوير .

ومن أمثلة هذه المهارات ما يلي:

- مهارة الاتصال بالآخرين: والمقصود هنا قدرة المدير على التأثير في الآخرين وحفزهم على انجاز الأهداف المطلوبة وإيجاد المناخ الملائم للعمل الجماعي والتعاون البناء بين أفراد الجماعة، كل ذلك يتطلب توفير المعاملة الطيبة واحترام الأفراد بعضهم بعض ومراعاة الفروق الفردية.
- مهارة التحديث والتغيير: القدرة على إحداث التغيير الإيجابي بأسلوب مؤثر أمام الآخرين والتحكم في الانفعالات خلال الحديث سواءً مع المعلمين في المدرسة أو مع أولياء الأمور أو مع غيرهم.
- مهارة الإقناع: يحتاج إليها المدير للتأثير على الآخرين والتحكم ، وذلك نظراً لتوجيه الآخرين لتحقيق أهداف المدرسة التي يديرها وحل المشكلات الناجمة عن البيئة (الهبيل، 2008: 18)

ومن أهم ما يقوم به مدير المدرسة في مجال التواصل مع المجتمع المحلي ما يلي:

- 1- يدعم التفاعل بين المدرسة والمجتمع ، ويكون قدوة في ذلك.
- 2- يتيح الفرص للمجتمع المحلي بالإفادة من الخدمات والتسهيلات المدرسية.
- 3- يتقبل الملاحظات من أفراد المجتمع المحلي.
- 4- يعمل على غرس الاتجاهات الإيجابية نحو المدرسة (عايش، 2009: 100) .
- 5- العمل على تشجيع المجتمع المحلي لتوثيق صلته بالمدرسة ، وزيادة مشاركته المادية والمعنوية في تطويرها وتحسين ظروفها وإمكاناتها.
- 6- توثيق الصلات بين الآباء والمعلمين، من خلال برنامج منظم لمشاركتهم في الأنشطة المدرسية (عطوي، 2001: 125) .

ويخلص الباحث أن مدير المدرسة الثانوية بحاجة إلى مهارات فنية وإدارية وقدرة على العمل مع الآخرين، وعلى الإحساس بمسئوليات وحجم الوظائف المختلفة للعملية التربوية حتى يكون أقدر على استخدام أمثل السبل لتحقيق الأهداف التربوية. بالإضافة إلى قوة الشخصية والطلاقة اللفظية والقدرة على التعبير ومخاطبة الآخرين لأن ذلك وسيلته الفاعلة لنقل أفكاره إلى الآخرين. كما يجب أن

يكون القدوة الحسنة في القول والفعل، وأن يمتلك القدر الكافي من المرونة في تصرفاته وتعاملاته، وأن يوزع المهام بالعدل مراعيًا الفروق الفردية بين العاملين.

المعوقات التي تواجه مدير المدرسة:

المعوقات التي تواجه مدير المدرسة كثيرة ومعقدة ومنها ما يحدث أزمة تعليمية نتيجة تراكم مجموعة من التأثيرات الخارجية المحيطة بالنظام التعليمي، أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسة للنظام التعليمي، ويشكل تهديداً صريحاً وواضحاً لبقائه.

والأزمة التعليمية كما يعرفها حسان والعجمي (2008) بأنها: "موقف أو وضع يمثل اضطراباً للمنظومة التعليمية ويحول دون تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية الموضوعية، ويتطلب إجراءات فورية للحيلولة دون تفاقمها، والعودة بالأمر إلى حالتها الطبيعية، أما الأزمة التعليمية داخل المدارس فهي حالة مؤقتة من الضيق، وعدم التنظيم وخلل في الإدارة، وتتميز بعدم قدرة المدير على مواجهة موقف معين باستخدام الطرق التقليدية في التعامل مع الموقف، وتؤدي إلى نتائج غالباً ما تكون غير مرغوبة" (حسان والعجمي، 2008 : 56).

ويذكر عابدين (2005) مجموعة من الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية، منها:

- حاجة مدير المدرسة إلى الإعداد والتأهيل، وارتباطها بميادين واسعة يحتاج المدير إلى التعرف عليها، والإلمام بها مثل: التخطيط، والتدريس، والتعلم، والإشراف، والتقييم.
- اتساع توقعات المجتمع والسلطات التعليمية من دور المدير، فهو القدوة والقائد التربوي، والمرشد الأمين والوسيط. وهذه التوقعات ترفع من مستوى مساءلة المدير وتضعه موضع انتقاد دائم، إذ تحمله السلطات التعليمية وأولياء الأمور مسئولية نجاح المدرسة أو فشلها.
- حاجتها إلى التوفيق بين المهام الإدارية والفنية وما يتطلبه ذلك من مهارات دقيقة في التنظيم والتفويض وإدارة الوقت.
- ضرورة متابعة الدراسات والأبحاث النفسية والتربوية لتحقيق النمو الشخصي والمهني للمدير. وإن كثرة تلك الدراسات والأبحاث من جهة، وسرعة التغيرات المجتمعية من جهة أخرى تزيدان من صعوبة الأمر وتعقده أمام المدير.
- حاجتها إلى الوقت الطويل أكثر مما يتيحها اليوم المدرسي. وبالتالي حاجتها إلى أن يقضي المدير جزءاً من فراغه أو وقته الخاص لأداء الأمانة المنوطة به.
- حاجتها إلى الكثير من سعة الصدر، والحلم والحزم في معالجة أمور التلاميذ والمرؤوسين، وفي التعامل مع أفراد المجتمع.

– كثرة التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه المدرسة بل التربية عموماً وإشكالية تحديد أولويات حلها، وما يتطلبه ذلك من تعاون مع المؤسسات غير التعليمية ونظم المجتمع الأخرى (عابدين ، 2005 : 251) .

ويصنف أحمد (1991) المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية إلى عدة أصناف منها:

أولاً- معوقات فنية: وهي ترتبط بالعملية التعليمية كإنخفاض أداء بعض المعلمين، النقص في أعداد المعلمين ومستوى تأهيلهم، تباين سلوكيات المعلمين المهنية وقلة التعاون بينهم، تفشي بعض الظواهر السلبية كاستخدام الكتب المساعدة أو الدروس الخصوصية، عدم كفاية الخدمات الطلابية في المدرسة نحو الإرشاد والصحة المدرسية وغيره، افتقار بعض المديرين إلى المهارات و الكفايات الإشرافية.

ثانياً- معوقات إدارية: ترتبط بالعمل الإداري مثل: عدم توفر الإمكانيات والأموال اللازمة، عدم توفر الأبنية والمرافق، عدم وجود مساعد للمدير، اكتظاظ الفصول، تجاوز نسب القبول، سوء توزيع الوقت على الأعمال والمهام (أحمد ، 1991 : 112) .

ثالثاً- معوقات تنظيمية: ترتبط بالنظام التربوي مثل: المركزية في الإدارة وفي اتخاذ القرار، غياب الدعم المادي والمعنوي والحوافز، مجانية التعليم وإلزاميته مما يؤدي لسوء استخدام المبدأ وعدم التعاون مع المدرسة، غياب النظر إلى الإدارة المدرسية كمهنة (ماضي، 2011: 64) .

كما تتمثل الصعوبات التي تقابل الإدارة المدرسية كما يرى ربيع (2008) فيما يلي:

- 1- صعوبات توفيق مدير المدرسة ما بين النواحي الإدارية والفنية.
- 2- صعوبات ذات صلة مباشرة بالعملية التدريسية أو التعليمية، وتتمثل في:
 - النقص في عدد المدرسين.
 - النقص في الاختصاصات.
 - انخفاض المستوى العلمي والأدائي لبعض المدرسين.
 - تنوع واختلاف سلوكيات المدرسين.
 - وجود بعض الطلبة الشواذ.
 - انتشار ظاهرة الدروس الخصوصية وأثرها علي العمل المدرسي.
 - عدم استقرار الجدول المدرسي نتيجة كثرة تنقلات المدرسين أو نقص عددهم.
 - عدم توفر الإمكانيات المادية لتلبية متطلبات المدرسة.
- 3- صعوبات العمل المدرسي اليومي، وتتمثل في:
 - تجاوز نسبة قبول الطلبة حدود قدرات المدرسة.
 - تجاوز كثافة الفصول المناسبة.

- ضغوط أولياء الأمور حول مشاكل أبنائهم.
- قصر العام الدراسي وعدم إتباع اليوم الدراسي الكامل.
- المشكلات السلوكية للتلاميذ والمتمثلة بمشكلات الهروب من المدرسة والتغيب عن الدراسة والتسرب الذهني والغش في الامتحانات، ومشكلة التحدث داخل الفصل ومشاكل الطلبة فيما بينهم ومع مدرسيهم ومع الإدارة (ربيع، 2008: 45) .

ويعتقد الباحث أن أفضل أنواع الإدارة المدرسية هي الإدارة الديمقراطية التي تستمع لاقتراحات جميع الأطراف ذات الصلة بالعملية التربوية وتشركهم في عمليات تحسين الأداء وتستفيد من قدراتهم بما يخدم تطوير العملية التربوية ويتجاوز جميع التحديات والمعوقات واقتراح الحلول العملية والإجرائية التي تواجه مديري المدارس والتي لا يمكن حلها دون مشاركة كافة الجهود التي تمثلها الموارد البشرية والتي تُشعر بالثقة والمناخات الإيجابية الناتجة عن الإدارة الديمقراطية فتجتهد في تفعيل الحلول كونها تشعر بأنها معنية بهذه الحلول أو أنها جزء من العملية التربوية.

المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

يمثل المورد البشري أحد العناصر الأساسية لنجاح المنظمات، سواء كانت خدماتية أو إنتاجية، خاصة أو عمومية في تحقيق أهدافها، باعتباره مورداً استراتيجياً، وطاقة ذهنية، وقدرة فكرية، ومصدراً للمعلومات، والاقتراحات والابتكارات والمعرفة الكامنة، والجودة الشاملة، وعنصراً فاعلاً وقادراً على المشاركة الايجابية، فهو يبحث عن المبادرة والسعي للتطوير والانجاز، وبالتالي فإن المنطق الأساسي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يتمثل في ضرورة احترام المورد البشري واستثمار قدراته، وطاقاته وتوظيفها، واعتباره شريكاً في العمل لا أجيئاً، كما يعتبر العنصر البشري جزءاً من أصول المنظمة لا يمكن الاستغناء عنه، مما جعل إدارة الموارد البشرية تعيد النظر في تركيبة هذه الموارد عن طريق تدريبه وتطويره وإكسابه مهارات ومعارف وسلوكيات جديدة تتناسب ومتطلبات المؤسسة التعليمية الحالية والمستقبلية (بوعمامة، 2011: 15) .

إن العنصر البشري ثروة وأعلى ما تملكه المؤسسة التعليمية، فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز، وعن طريقه يتحقق الرضا والسعادة لدى المستفيدين من الطلبة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، وللوصول إلى تفوق العملية التعليمية وتميزها، لا بد من التركيز على تطوير الموارد البشرية وتمييزها باعتبارها الركيزة الأساسية لخلق التميز وتمكينها من المنافسة في هذا العالم المتغير (بدح، 2006: 60) . وذلك من خلال القيام بالوظائف والمهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية وهي: (تخطيط الموارد البشرية، والتدريب، والتحفيز، وتقييم الأداء).

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في ظهور الحاجة إلى إدارة أفراد متخصصة، ترعى شؤون العاملين بالمنظمة وتعمل على توفير أنجع الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة، وتمكن من زيادة إنتاجية العاملين. وتعتمد كفاءة المنظمات على حسن استثمار مواردها وعلى الأخص البشرية منها، التي تتحكم في باقي الموارد وفي طريقة استخدامها، ولهذا ظهر الاحتياج إلى إدارة مستقلة تختص بالموارد البشرية (أبو عيد، 2011: 31) .

و تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمنظمة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات هي الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة الحديثة، حيث أن العاملين هم الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف الإدارة، فهم مصدر الفكر والتطوير وهم القادرون على تشغيل باقي الموارد (السلمي، 2001: 41) . إذا ما أحسن استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات المتميزة المتاحة للمنظمة والمؤهلة والمدرية وتم التخطيط لها بعناية والاهتمام بها والمحافظة عليها وصيانتها وتطويرها ووضع

نظام عادل للمرتبات والمكافآت والحوافز وتبني الموضوعية في قرارات الترقية وفق اعتبارات ومعايير عادلة تكون واضحة للجميع وعلى درجة من الشفافية (عقيلي، 2006: 67) .

لقد وجدت مختلف المنظمات في عملية التدريب والتطوير الوسيلة الفعالة من أجل رفع مستوى أداء مواردها البشرية إلى أعلى المستويات، وجعلها قادرة على تحقيق الابداع والتجديد وتقديم الحديث ذي الجودة العالية بما يحقق أهدافها، حيث تعد عملية تدريب وتطوير الموارد البشرية من بين أهم الوظائف والنشاطات التي تؤديها إدارة الموارد البشرية وفق منهجية محددة قائمة على أسس علمية، ونجاح هذه العملية يتمثل في نجاح عملية تخطيط وتصميم البرامج التدريبية بناءً على تقدير علمي ودقيق للاحتياجات التدريبية، والتي على ضوءها يتم وضع أهداف البرنامج التدريبي، وتحديد محتواه، وموضوعاته، وتشخص الممارسات والأساليب المناسبة للتنفيذ وتحديد المستلزمات الأخرى التي تتطلبها عملية التنفيذ ومن ثم المتابعة والتقييم، بما يعود بالنفع على الفرد والوظيفة والمنظمة (أبو شريعة، 2014: 11) .

ومن هنا يرى الباحث أن منظومة التربية والتعليم من المنظومات الخدمية ؛ بحيث تتخصص في إعداد حزمة من الخدمات التعليمية والبحثية والتدريبية التي تعد أحد الركائز الأساسية لتحقيق البناء السليم للمجتمعات، وهي تواجه جملة من التحديات ؛ والتي تمثلت في تطور تقنيات التعليم وزيادة الاقبال عليه والانفجار المعرفي الهائل، إلى جانب بروز التكتلات الاقتصادية في ظل العولمة، ولكي تنهض بمهامها وتواجه تلك التحديات وتقدم خدمات بمستوى متميز من الجودة يجب أن تهتم بإدارة وتنمية مواردها البشرية وضرورة تدريبها وتطويرها.

مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يصادف من يحاول التصدي لتحديد مفهوم (إدارة الموارد البشرية) صعوبات كثيرة، ومنشأ هذه الصعوبات كثرة المترادفات لتعبير (الموارد البشرية) والاختلاف حول مجالات الموارد البشرية وتوجهاتها والانفصال بين مفهوم إدارة الموارد البشرية نظرياً، ومفهومها في الممارسة والتطبيق (درة والصباغ، 2008: 17) .

إن مصطلح إدارة الموارد البشرية يستخدم على عدة مستويات، فقد ينظر إليه كنشاط يتم بموجبه الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة كما ونوعاً بما يخدم أغراضها ويرغبهم في البقاء بخدمتها، ويجعلهم يبذلون أقصى طاقاتهم، وقد ينظر إليه كمهنة Profession يصبح المعنى منها مرجعاً في إيجاد الحلول للمشكلات المتعلقة بالعنصر البشري في المنظمة، وقد ينظر إليه كوحدة تنظيمية في منظمة، وقد ينظر إليه كحقل دراسي وكمجال من مجالات التخصص (أبو شريعة ، 2014: 11) .

ومهما كان من أمر فإن إدارة الموارد البشرية تتضمن مجموعة من العمليات الجزئية بدء من تخطيط هذه الموارد ومروراً بإعداد نظم التحليل والوصف الوظيفي وإعداد نظم الاختيار والتعيين ونظم تقييم أداء العاملين ونظم الحوافز، وانتهاء بوضع نظم التأديب ونظم السلامة المهنية بما يحقق أهداف المنظمة (أبو شيخة، 2010: 25) . لذلك نجد أن العلماء والباحثين قد اختلفوا في مفهوم تنمية الموارد البشرية وذلك لتعدد الخلفيات الثقافية والحضارية والفكرية لهم؛ حيث يرى أحمد (2009) أن تنمية الموارد البشرية يقصد بها تحسين وتطوير أنماط سلوك الأفراد والعمل على تعديل اتجاهاتهم ومعتقداتهم وذلك للتكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية وجعل الأفراد أكثر قدرة على التعامل مع تلك الظروف، وذلك بإحداث التوازن بين طبيعة هؤلاء الأفراد من حيث أهدافهم ودوافعهم وشخصياتهم وقدراتهم وآمالهم، وبين أعمال ووظائف وأهداف المؤسسة (أحمد ، 2009 : 78) .

وذهب ديسلر Dissler (2003) في تعريفه لإدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه (Dissler , 2003 : 34) .

وترى النجار (2012) بأنها تلك الجهود المبذولة لضمان دائمية وجود القوى العاملة التي تحتاج إليها المنظمة، بدءاً من الاستقطاب والاختيار والتعيين وحتى نهاية الخدمة داخل المنظمة، بغية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ومن ثم العمل على تحفيزهم وتنمية قدراتهم وتحسين أدائهم من أجل تحقيق التوازن بين مصلحة العاملين ومصلحة المنظمة (النجار ، 2012 : 14) .

أما عامر (2011) فيعرفها بأنها: مجموع الأنشطة والجهود الإدارية التي تسعى لحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية (عامر ، 2011 : 15) .

وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء الموارد، والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها (البرنوطي، 2004: 17) .

كما تعرف بأنها: مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم، وتطويرهم وحفزهم وتنظيمهم والمحافظة عليهم، بحيث يجب إنجاز هذه المهام بأسلوب يمكن المؤسسة من التعامل مع أي من المتغيرات البيئية والظروف التنافسية وضمان تحقيق أهداف المؤسسة في الأمد البعيد.

(نعيم، 2012: 16)

ويعرفها ليدز ولويس (2005) Leeds & Looise أيضاً بأنها نشاط أو وظيفة رئيسية تخصصية في المؤسسة محور عملها العنصر البشري، وكل ما يتعلق به من أمور وظيفية من ساعة تعيينه في المؤسسة، وحتى ساعة تركه لها، فهي تسعى إلى الحصول على أفراد القوى العاملة اللازمين للمنشأة من حيث العدد التي تخدم أغراضها (Leeds & Looise , 2005: 55) .

ويعرف السالم (2009) إدارة الموارد البشرية بأنها: "إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية في المنظمة، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية. أو هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها" (السالم ، 2009 : 25) .

وبناء على تلك التعاريف ؛ يستنتج الباحث أن إدارة الموارد البشرية هي:

- وظيفة متميزة لإدارة البشر، والتي تسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال صياغة استراتيجية معينة تسعى للحصول على موارد بشرية تمتاز بالكفاءة والولاء والقدرة على الإبداع والابتكار والتجديد.
- الإدارة المسؤولة عن الاهتمام بالفرد ، والقيام بالفعاليات التي تتعلق بإيجاد الشخص المناسب في المكان المناسب، واستخدامه استخداماً آمناً، والحفاظ عليه وتطويره، بما يحقق أهداف المنشأة، وبالتالي يضمن لها البقاء والنجاح.
- الإدارة المسؤولة عن اقتناء الموارد البشرية، واستخدامها في تحقيق مخرجات مثلى، بمدخلات معينة، وصيانتها والحفاظ عليها.
- وظيفة إدارية في أي منظمة، تتضمن مجموعة من الأنشطة والبرامج، ويكون المدير مسئولاً عن هذه الأنشطة والبرامج ، وتقترن بأهداف معينة تتعلق بالفرد والمنظمة والمجتمع.
- عبارة عن حلقة الوصل بين الإدارة والأفراد، تهدف لتحقيق أهداف تبادلية متمثلة في الفرد والمنظمة والمجتمع.

أهمية إدارة الموارد البشرية:

تكتسب إدارة الموارد البشرية -كإحدى وظائف المنظمة العصرية - أهمية كبيرة في القرن الحادي والعشرين، فهي إدارة لأهم وأعلى أصول المنظمة، إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة، هذا بافتراض أن الإدارة تعتمد للإفادة المثلى من مواردها البشرية (مديرين ومرؤوسين) فتشجعهم وتدفعهم للاجتهد والابتكار، وتهيئ مناخاً ينمي ذلك وينشطه (مصطفى، 2010: 23).

كما اكتسبت إدارة الموارد البشرية أهميتها من خلال العناية بالعنصر البشري باعتباره العامل الرئيس لزيادة الإنتاج ولتزايد أهمية العلاقات الإنسانية وتحفيز العاملين وإشباع حاجاتهم ولأن نجاح وفشل كافة المنظمات مرهون بالعنصر البشري، بالإضافة إلى أن النفقات التي تتحملها المنظمات لتغطية أجور وتعويضات العاملين تشكل جزءاً كبيراً من نفقاتها ؛ ولذا فأفضل استثمار يجب أن يوجه للأفراد العاملين (البرنوطي، 2004: 13) .

وتتجسد أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة في أنها المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية وتعزيزها، فتحقيق التميز في أداء المنظمة الحديثة لا يمكن أن يكون نتيجة لامتلاكها الموارد المادية أو المالية أو التكنولوجية فحسب ؛ بل يعتمد في المقام الأول على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من العاملين القادرين على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد (السالم، 2009: 26) .

ولقد تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي، وأصبحت واحدة من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات الحديثة. وهناك أسباب كثيرة تفسر التطور الذي حدث في نظرة الإدارة المسئولة بالمنظمات المعاصرة إلى إدارة الموارد البشرية واهتمامها المتزايد بها كوظيفة إدارية متخصصة وأيضاً كفرع من فروع علم الإدارة، ومن أهم هذه الأسباب كما يرى صيام (2007):

1- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث، وبالتالي كبر حجم العمالة الصناعية بما يشترط فيها من مواصفات وما تحتاجه من تدريب وإعداد يجعل من العسير التقريط بالقوى العاملة التي تم استقدامها وتدريبها وضرورة المحافظة عليها من خلال نظم وإجراءات مستقرة تقوم على تنفيذها إدارة متخصصة ومسئولة.

2- ارتفاع مستويات التعليم وزيادة فرص الثقافة العامة أمام العاملين، أدى ذلك إلى تغير خصائص القوى العاملة، وتطلب هذا الوضع الجديد وجود خبراء ومتخصصين في إدارة القوى العاملة، ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين.

3- ارتفاع تكلفة العمل الإنساني، حيث تمثل الأجور نسبة عالية ومتزايدة من تكاليف الإنتاج في جميع المنظمات، الأمر الذي حتم الاهتمام بضغط تكلفة العمل وزيادة إنتاجية العاملين من خلال البحث والدراسة والإدارة الجيدة التي يقوم بها جهاز متخصص في شؤون العاملين.

(صيام، 2007: 10)

ويمكن إعطاء أهمية خاصة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات للأسباب الآتية:

- مركز الجذب المهم في المنظمة، فبواسطتها تتحدد نوعية الموارد البشرية في الأنشطة الوظيفية.
- أنها تتعامل مع المورد الوحيد الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين.

- يمكن تخفيض تكاليف الموارد البشرية عن طريق تحسين النوعية وزيادة الإنتاجية.
- يمكن معالجة الخطأ في ممارسات إدارة الموارد البشرية بتكاليف أقل مقارنة بالإدارات الوظيفية الأخرى (الهيبي، 2005: 34) .
- كما تكمن أهميتها في كونها أحد عناصر الإنتاج الأساسية والدور الهام الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية في تنمية وتطوير الأداء الإنساني للعمل.
- النمو والتطور التعليمي والثقافي أدى إلى زيادة وعي العاملين وثقافتهم، وبالتالي فإن طبيعة رغباتهم وآمالهم للمستقبل اختلفت عما هي عليه في السابق، مما أدى إلى ضرورة وجود خبراء يقومون بدراسة السلوك الإنساني (شتات، 2003: 14) .

ويرى الباحث أنه مهما اهتمت المدرسة بتحديث التجهيزات وتعزيز القدرة التمويلية وحددت أهدافاً طموحة لمستوى الأداء وأخرى للتميز على المنافسين، فإن كل هذا لن يتسنى تحقيقه دون بشر قادرين محفزين يعملون بروح الفريق، وتجدر الإشارة إلى أنه بمرور الوقت، تتناقص قيمة الموارد المادية مثل المباني والتجهيزات الآلية بالاستهلاك والتقاعد، لكن الموارد البشرية تتزايد قيمتها وإنتاجيتها بالخبرات المتراكمة، وبالتالي فهي تمثل أصلاً تتزايد قيمته وأهمية حسن الإفادة منه .

ويمكن تقسيم أهمية الموارد البشرية على النحو التالي: على مستوى المنظمة:

- الموارد البشرية تتزايد قيمتها وإنتاجيتها بالخبرات المتراكمة ، وبالتالي فهي تمثل أصلاً تتزايد قيمته وأهمية الإفادة منه بمرور الوقت.
- هناك علاقة تكاملية هامة بين إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات والوظائف الأخرى للمنظمة.
- يؤدي أي تقصير في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية لإعاقة أعمال الإدارات الأخرى.

على المستوى القومي:

- الموارد البشرية أساس للاستقلال والنفوذ الاقتصادي.
- الموارد البشرية أداة تنافس عالمية.
- العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة.
- الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات.
- الموارد البشرية تكمل الثروة القومية.
- الإدارة الفاعلة للموارد البشرية تعزز الأمن القومي (أبو زايد، 2008: 10) .

وترى شلتوت (2009) أن أهمية تنمية الموارد البشرية تكمن فيما يلي:

- أنها تهتم بالموارد الرئيسية في المؤسسة وهم الأفراد.
- لا توجد مؤسسة دون تنمية للموارد البشرية.
- تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- تضع الخطط المناسبة للتدريب.
- تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.
- تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف (شلتوت ، 2009 : 13) .

ويعتقد الباحث أن أهمية تنمية الموارد البشرية تتبع من أهمية العنصر البشري والذي هو محور الاهتمام والركيزة الأساسية في عمل المدرسة ، فمن المعروف أن أية مؤسسة مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها لا بد أن يكون لديها في أي لحظة معينة مكونات رئيسة ثلاثة وهي: (الموارد البشرية-الموارد المادية- بيئة العمل).

أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن الهدف الرئيس لإدارة الموارد البشرية هو تكوين قوة عمل مستقرة و فعالة، أي مجموعة من القوى البشرية القادرة على العمل والراغبة في تشكل قوة الدفع الأساسية للمدرسة في الوقت الحاضر والمستقبل، ومن هذا الهدف الشامل نوجز الأهداف الفرعية التالية:

أهداف المؤسسات: تتمثل في ما يلي:

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع والخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية.
- الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع والخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة.
- تحقيق انتماء وولاء العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة التنافسية.
- الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل شخص يعمل في المؤسسة وبما ينسجم وطبيعة عمله.
- تزويد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها بغرض أداء أعمالهم وتوصيل آراءهم ومقترحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم (مفتاح، 2004: 2) .

أهداف العاملين، تتمثل في ما يلي:

- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المؤسسة من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير.
- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين، وتنفادي المهام التي تعرضهم لحوادث العمل الصناعية والأمراض المهنية.
- توفير بيئة عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة تزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.
- وضع نظام ضمان اجتماعي وصحي جيد للعاملين بالمؤسسة (شتات، 2003: 31).

أهداف اجتماعية، تتمثل هذه الأهداف في ما يلي:

- مساعدة الأفراد بأن توجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية؛ مما يجعلهم سعداء، يشعرون بالحماس نحو العمل من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.
 - توفير الحماية للعاملين والمحافظة على قوة العمل، وتجنب الاستخدام غير السليم للأفراد.
 - الاستجابة لمتطلبات وتحديات المجتمع وتخفيض آثارها السلبية على المؤسسة والمحافظة على توازن الفرص المتاحة للعمل والطاقات البشرية القادرة على الأداء (بو عمامة، 2011: 26).
- ويرى الباحث أنه إذا تم الاهتمام بالموارد البشري في المدارس خاصة والمؤسسة التعليمية عامة وتم توفير كل الإمكانيات المادية والمعنوية له سيرتقي المستوى التعليمي في مدارسنا إلى درجات مرتفعة من المعرفة والثقافة، وستكون منارة للعلم والمعرفة والثقافة.

التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة وإنما هي نتيجة لسلسلة طويلة من تفاعل وتشابك العديد من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية عبر عدة مراحل أهمها:

أولاً: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: تميزت هذه الحقبة التاريخية بطرق الإنتاج اليدوية، حيث كانت معظم السلع مصانع صغيرة أو في بيت صاحب العمل، ولو تعمقنا أكثر في هذه المرحلة فسنجد نظام العبودية ونظام الصناعة اليدوية ونظام الطوائف (نوري وكورتل، 2011: 52).

ثانياً: مرحلة الثورة الصناعية: اتسمت هذه الفترة بظهور البدايات الفكرية والفلسفية لإدارة الأفراد، إذ لعبت الثورة الصناعية دورا بارزا وملحوظا من خلال ما تميزت به هذه المرحلة من ظهور الآلات والأجهزة والمصانع الكبيرة وسوء الظروف المصاحبة لأداء العاملين من خلال ساعات العمل الطويلة والضوضاء والأترية وغير ذلك من الحالات التي رافقتها حملات واسعة لتشكيل التنظيمات النقابية

والاتحادات المهنية والمطالبة بتحسين ظروف العمل والأجور وتقليص ساعات العمل، إضافة للتشريعات والقوانين الحكومية وفعاليتها المختلفة لتحسين ظروف العمل وغيرها من الدعوات الإنسانية بصورة عامة (حمود والخرشة، 2007: 21) .

ثالثاً: حركة الإدارة العلمية: يعد فريدريك تايلور Frederick W.Taylor الأب الحقيقي والقوة الدافعة باتجاه حركة الإدارة العلمية، حيث ساهم وزملائه كانت وجلبرت وليان وكوك Gilberth·Gantt ، ، Lillian ، Frank ، cook. وغيرهم في تطور الفكر الإداري على صعيد العالم. حيث ركز تايلور Taylor على التعاون ما بين الإدارة والعاملين، فيعتقد بأن القياس العلمي للعمل (دراسة العمل) وتحديد أفضل الأساليب في الأداء والاختيار والتعيين للأفراد المناسبين في الأعمال التي تتناسب ومؤهلاتهم ووضع الأجور المناسبة وإزالة مصادر الصراع بين الإدارة والعاملين يمكن أن يقود إلى زيادة الإنتاجية وزيادة الأجور من خلال زيادة الأرباح (الهيبي، 2005: 24) .

رابعاً: حركة العلاقات الإنسانية: ركزت هذه الحركة على إنتاجية العاملين التي لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل (مثل الإضاءة وساعات العمل)، بل وأيضاً بالاهتمام بالعاملين، والنمط الإشرافي عليهم، والخدمات المقدمة إليهم. ولقد ظهرت هذه الحركة كنتيجة لتجارب مصانع هارثون والتي أشرف عليها إلتون مايو Elton Mayo (ماهر، 2004: 36) .

خامساً: نهاية القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين: لقد شهدت المراحل الأخيرة من القرن العشرين وخصوصاً مرحلة السبعينيات والثمانينيات ولحد الآن تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية، إذ لعبت المتغيرات البيئية التي شهدتها العصر الراهن، وذلك مثل ظهور العولمة، وشدة المنافسة العالمية والتطور التكنولوجي وتحديات البيئة الاجتماعية والثقافية، وغيرها من المتغيرات والتحديات جعلت إدارة الموارد البشرية تنسم بمعالم التغيير والتطوير (حمود والخرشة، 2007: 23).

التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

تواجه إدارة الموارد البشرية - سواء في القطاع العام أو الخاص أو في العالم والوطن العربي - تحديات هائلة ، وهو يعيش على مشارف القرن الحادي والعشرين، ذلك أن هذا القرن يعج بالتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية ، وهي تغيرات كبيرة في حجمها، سريعة في وتيرتها، معقدة في تشابكاتها، ذات دلالات وانعكاسات متعددة على العمل والمنظمة، ومن هذه التحديات (درة والصبغ، 2008: 46):

أولاً- العولمة (Globalization): العولمة تطلع وتوجه اقتصادي، سياسي، تكنولوجي، حضاري، ترويبي تذوب فيه الحدود بين الدول وبين الحضارات بعضها بعضاً. ويتضمن مفهوم العولمة أيضاً

اتجاهات ومناحي وقيما على الدول والشعوب أن تتبناها وتتكيف معها وتعني نتائجها وعواقبها ومشكلاتها وانعكاساتها.

معني هذا أن العولمة ظاهرة أو حركة معقدة ذات أبعاد اقتصادية وسياسية واجتماعية وحضارية وثقافية وتكنولوجية أنتجتها ظروف العالم المعاصر وتؤثر على حياة الأفراد والمجتمعات والدول المعاصرة تأثيرات عميقة، وقد فرضت العولمة على مدير إدارة الموارد البشرية كفايات يمكن أن يطلق عليها اسم كفايات العولمة، ومن أهمها:

- أ- **كفاية الإدارة في فرق عمل:** وتعني القدرة على أن يعمل المدير مع فرق عمل متجانسة، والعمل مع فرق عمل يتكون أعضاؤها من خلفيات متنوعة، والقدرة على التغلب على المشكلات والتناقضات التي تنشأ بين أعضاء فرق العمل.
- ب- **كفاية التعلم المستمر:** وتعني القدرة على اكتساب معارف ومهارات واتجاهات جديدة في العمل.
- ت- **كفاية التعامل مع التكنولوجيا الحديثة بيسر:** وتعني القدرة على استيعاب التكنولوجيا الحديثة من أجهزة ومعدات وبرامج، ووضع الخطط للإفادة من إمكانياتها.

(درة والصباغ، 2008: 46)

ثانياً- التحديات التكنولوجية: لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دورا بارزا في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية مما حدا بالمنظمات الإنسانية بتغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات والقيم السائدة بالمجتمعات. كما لعب هذا التنوع الثقافي للأفراد على تأكيد قيم جديدة أملتتها ضرورات التعامل مع المستجدات التكنولوجية من احترام العمل ومواعيده وتحسين نوعية حياة الأفراد العاملين وغيرها من الآثار التنظيمية والإدارية المختلفة (حمود والخرشة، 2007: 25).

ثالثاً- إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management): تعتبر إدارة الجودة الشاملة تغيرا كبيرا في التفكير والممارسة الإدارية. إنها فلسفة إدارية بمعنى أنها مجموعة مبادئ إدارية تهدي المديرين ليدبروا منظماتهم بشكل أفضل. إن هذه الفلسفة الجديدة تتأى بالمديرين عن الممارسات الإدارية التقليدية التي تعيقهم عن استخدام الإمكانيات والقدرات الهائلة الظاهرة والكامنة لدى جميع العاملين في المنظمة (درة والصباغ، 2008: 46).

رابعاً- التحديات البيئية: إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجابتها للمتغيرات المتسارعة أفرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية أي بنية غير مستقرة أو ثابتة ؛ حيث أن الإطار

العام للتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار التغيير ظاهرة طبيعية، أما الثبات والاستقرار فهو حالة شاذة. إن هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة وكذلك قيم العاملين ومتطلباتهم الثقافية (حمود والخرشة، 2007: 25) .

وظائف إدارة الموارد البشرية:

تشير إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه. (ديسلر، 2003: 34)

حيث تمارس إدارة الموارد البشرية في المنظمة إلى جانب وظائفها الإدارية المتمثلة في: (التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة) والتي تشترك مع بقية الإدارات الأخرى في العديد من الوظائف والأنشطة التخصصية التي تميزها عن الإدارات الوظيفية الأخرى والتي تشكل فرعا مهما في المعرفة الإدارية الحديثة (السالم، 2009: 29) .

وأما المهام التخصصية فتمارسها إدارة الموارد البشرية بدءا بتخطيط الموارد البشرية، ومرورا بالتدريب وتقييم أداء العاملين، وانتهاء بالسلامة المهنية ورعاية العاملين، وذلك على النحو التالي:

1. **تخطيط الموارد البشرية:** ويقصد بها تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا، ويتطلب هذا تقدير طلب المنظمة من العاملين وتحديد ما هو متاح منها.

(أبو شيخة، 2010 : 33)

2. **تحليل وتصنيف وتوصيف الوظائف:** ويرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف وتصنيفها وتوصيفها وتحديد الواجبات والمسؤوليات المناطة بكل مستوى وظيفي معين في المنظمة.

3. **وضع نظام الترقيات والنقل:** وتقوم هذه المهمة بوضع الضوابط للترقيات والنقل للعاملين في المنظمة.

4. **تقديم الخدمات للعاملين:** تهتم هذه الوظيفة بوضع ضوابط تقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية وكافة التسهيلات التي تسهم في تحسين أجواء العلاقات السائدة بالعمل من الثقة والمودة والإخاء وغيرها من الضوابط ذات الأهمية في خلق الولاء والانتماء للمنظمة.

(حمود والخرشة، 2007 : 32)

5. **نظام الاختيار والتعيين:** ويرتبط هذا النشاط بتحديد سبل الاختيار والتعيين للموظفين من خلال إجراء عمليات التعيين والاختيار والمقابلات والشروط اللازمة لذلك.

6. **وظيفة تحفيز العاملين:** تأخذ على عاتقها تحفيز العمال بما يجعلهم يؤدون الأعمال المناطة بهم بوتائر عالية وباندفاع (ديري، 2011: 24) .
7. **تدريب وتطوير العاملين:** عملية إكساب العاملين المهارات والمعارف والاتجاهات الإيجابية المرتبطة بوظائفهم للمساهمة في تصحيح الانحرافات في الأداء الحالي أو تحسين الأداء المستقبلي (عباس، 2003: 45) .
8. **تقييم الأداء:** تهتم كل المنظمات تقريباً بتقييم أداء موظفيها، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة، وغالباً ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين، وبغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء.
9. **تخطيط المسار الوظيفي:** تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة، وعلى الأخص فيما يخص النقل، والترقية، والتدريب، ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد، ونقاط الضعف لديه (ماهر، 2004: 30) .
10. **صيانة الموارد البشرية:** تهدف هذه الوظيفة إلى توفير الأمن والصحة للعاملين ووقايتهم ضد كل ما من شأنه التأثير على قدراتهم العقلية والعضلية وتأهيلهم بأساليب علاجية متنوعة. (السالم، 2009: 31)

ويرى الباحث أن مؤسساتنا التعليمية تطبق جزءاً من هذه الوظائف، مع اختلاف في تطبيق هذه الوظائف واختلاف في الطرق المستخدمة، ولكن تعد إدارة الموارد البشرية من الإدارات التي تحتاج الكثير من التدريب والإيضاح حول تطبيق هذه الوظائف بشكل مثالي ومتميز.

مهام وأبعاد إدارة الموارد البشرية موضع الدراسة: أولاً- تخطيط الموارد البشرية:

إن التخطيط للموارد البشرية على مستوى المنظمة وسيلة مهمة لضمان الحصول على الكفاءات الإدارية والفنية اللازمة لسد حاجة العمليات الإدارية والإنتاجية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية من أجل تحقيق أهداف المنظمة (ديري، 2011: 45) .

وهناك تعريف يرى أن تخطيط وتطوير الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من التخطيط العام للمنظمة وإعداد الموازنات الخاصة بها، نظراً لأن الموارد البشرية تؤثر وتتأثر بالخطة العامة للمنظمة وخاصة في الأجل الطويل. وعليه فإن الإخفاق في تفهم دور التخطيط للموارد البشرية في التعرف على التوازن بين العرض والطلب في المستقبل يؤدي إلى تشغيل العمالة غير الماهرة وغير المدربة بدلاً من العمالة الماهرة مما يتسبب في عدم تحقيق أهداف المنظمة (جاد الرب، 2009: 92) .

كما يعرف إيفانسيفتش (2004) Ivancevich تخطيط الموارد البشرية بأنه: عملية تحديد أنواع وأعداد الموظفين الذين ستحتاجهم المنظمة بما يتناسب مع الشروط التي تضعها الإدارة العليا للمنظمة (Ivancevich, 2004 : 135) .

وذهب رأي آخر إلى أنها العملية التي يتم من خلالها تحديد حاجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعاً ومقارنة هذه الحاجة مع القوى العاملة الحالية، وتحديد عدد ونوع الأفراد المراد استقطابهم اعتماداً على استراتيجيات وأهداف المنظمة (الهييتي، 2005 : 70) .

وهناك تعريف يقصد به تلك العملية المنظمة والمستمرة والخاصة بتحديد وتحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في الظروف المختلفة والقيام بكل ما يلزم نحو تطوير سياسات الموارد البشرية التي تؤثر في المنظمة في الأجل الطويل (جاد الرب، 2009 : 92) .

أهمية تخطيط الموارد البشرية:

تأتي أهمية عملية تخطيط الموارد البشرية في كونها تؤدي العديد من وظائف إدارة الموارد البشرية، فلا يمكن تعرف أنشطة (الاختيار، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز) إذا لم يكن معروفاً لنوعية الوظائف وأعداد العاملين المطلوبين فيها بالإضافة إلى أنه يساعد على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين (الصرابرة والغريب، 2010 : 503) .

وعلى صعيد الوظيفة نفسها ؛ فلتخطيط القوى العاملة أهمية كبيرة ؛ حيث تجعل المنظمة تختار عدة بدائل حسبت سلفاً بدلاً من أن تكون تصرفاتها مجرد ردود أفعال لما تتمخض عنه المتغيرات البيئية (نوري وكورتل، 2011 : 118) .

وتتمثل أهمية التخطيط للموارد البشرية فيما يلي:

- 1- يساعد المنظمة في تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.
- 2- يساعد على اظهار نقاط الضعف في نوعية ومن ثم في أداء تلك الموارد ؛ مما قد يتطلب تدريبها وتطويرها ورفع قدرتها الأدائية.
- 3- يساعد المنظمة على التأكد من حسن توزيع واستخدام المنظمة لمواردها البشرية في كافة المجالات الأدائية.
- 4- يساعد المنظمة على التأكد من تكامل وترابط أنشطة إدارة الموارد البشرية وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها (درة والصباغ، 2008 : 164) .

أهداف تخطيط الموارد البشرية:

- 1- الحصول على العدد اللازم والنوع المطلوب من الموظفين لأداء العمل في الوقت والمكان المناسبين.
- 2- المحافظة على طاقات العاملين واستثمارها وتعزيز دافعيتهم نحو العمل بأساليب تضمن تقدمهم ونموهم الوظيفي وانتمائهم للمنظمة وإخلاصهم لها.
- 3- تحقيق التكامل بين الخطط الاستراتيجية للمنظمة وبين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة (السالم، 2009: 151) .
- 4- التأكد على أن المؤسسة قادرة على ضمان أن الموظفين يتلقون كل التدريب والتطوير اللزمين لرفع كفاءة الأداء في المهام الخاصة بمواقعهم الحالية (كشواي، 2006: 26) .

أساليب تخطيط الموارد البشرية:

1- الأسلوب المباشر (تحليل عبء العمل):

- أي أن يتم التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية اعتماداً على عبء العمل المطلوب إنجازه خلال فترة التنبؤ. ولتحديد المزيج الكمي والنوعي لمواردها البشرية هناك بعض الاعتبارات:
- أ- التغيرات التكنولوجية: فالتطور التكنولوجي ينعكس على أداء العمل ويقلل من الحاجة للعمالة في كثير من المواقع الوظيفية.
 - ب- التغيرات التنظيمية: وتشمل إعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات وإجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي، كاستحداث وحدات تنظيمية جديدة وتغيير مجال أعمالها في حالة التوسيع والانكماش.

2- الأسلوب الإحصائي:

ويعتمد هذا الأسلوب على مدى توفر معلومات دقيقة عن الظواهر الاجتماعية والاقتصادية التي تنعكس على شكل فرص أو تهديدات على عرض الموارد البشرية الخارجية، علاوة على المعلومات الدقيقة عن حركة الموارد البشرية داخل المنظمة.

ولا يوجد أسلوب مثالي لتخطيط الموارد البشرية يمكن تعميمه على جميع المنظمات، وإنما على المنظمة أن تختار أسلوب التخطيط الذي يتناسب مع خصائصها والبيئة التي تعمل فيها (نوري وكورتل، 2011: 131) .

مشكلات وفشل التخطيط للموارد البشرية:

تواجه عملية التخطيط للموارد البشرية الكثير من المشكلات والتحديات التي تظهر بشكل أوضح في الدول النامية وهي ضعف الوعي التخطيطي لدى الكثير من العاملين في الأجهزة الإدارية ؛

حيث تنتفي أو تضعف القناعة بجدوى هذا النوع من التخطيط، وبديهي أن مثل هذه الحالة تؤدي إلى محدودية التعاون مع عمليات وضع وتنفيذ خطة الموارد البشرية، بل قد يؤدي الأمر إلى مقاومتها، وللحد من هذه المشكلة أو معالجتها، يتطلب الأمر إيجاد القناعة لدى إدارات المنظمات بأهمية الموارد البشرية وأهمية التخطيط لها، لذا فإن دقة التخطيط للموارد البشرية يمكن أن تنعكس بنتائج ايجابية على قدرة المنظمة على بناء مزاياها التنافسية، باعتبارها تستخدم مصدراً لهذه الميزة غير قابل للتقليد (الغامدي، 2013: 107) .

كما أن ضعف الإمكانيات الثقافية التخطيطية المطلوبة نتيجة لقلة عدد الخبراء وقلة خبراتهم يؤدي إلى الزيادة من احتمالات ارتكاب الأخطاء في تحديد الهدف المستقبلي، وهذا بدوره ينعكس بضعف الترابط بين نشاطات إدارة الموارد البشرية الأخرى. كما أن قلة الكم والنوع من المعلومات المطلوبة للعملية التخطيطية وتقادمها وافتقار أغلب المنظمات لنظم المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية أو تقادم هذه الأنظمة بحيث تصبح عاجزة عن مواكبة التطورات الحديثة بنظم المعلومات، أو عجزها عن استقبال المعلومات عموماً، أو عجزها عن استقبال المعلومات الحديثة الخاصة بالموارد البشرية على وجه الخصوص يعد من المشكلات التي تواجه التخطيط للموارد البشرية (الأعرجي والشيخلي، 2002: 54) .

وبالرغم من ازدياد أهمية تخطيط الموارد البشرية، إلا أنه لسوء الحظ لا يحقق تخطيط الموارد البشرية النجاح في بعض الأحيان، وبينما توجد عديد من العوامل التي تكون سبباً في فشل تخطيط الموارد البشرية، فهناك عوائق أكثر شيوعاً وهي:

1- الإدارة العليا وتأثيرها على الموارد البشرية:

إذا لم يعمل مخططو الموارد البشرية على تنمية إحساس قوي برسالة أو باتجاه معين، فإن وقتهم سيستهلك في شيء تشكك المنظمة ذاتها في سبب وجودهم لأجله (حسن، 2009: 93) . كما لا يمكن تنفيذ أي خطة داخل المنظمة دون دعم وتأييد الإدارة العليا، خاصة وأن تنفيذ الخطة مرهون بموافقة الإدارة العليا (درة والصباغ، 2008: 192) .

2- سرعة التخطيط والتطوير:

يؤدي الإسراع الزائد في تصميم برامج تخطيط الموارد البشرية إلى تعقدها ومن ثم زيادة احتمالات فشل هذه البرامج. لذا يلاحظ أن المسؤولين يغالون في تحديد الأهداف التي تتخذ طابع الوعود أكثر منه الاستناد للدراسات السليمة لما يمكن تحقيقه، وهذا يرجع في الغالب لعدم الاستقرار في التشكيلات الوزارية؛ حيث إن كبار المسؤولين في الحكومة يغادرون مراكزهم دون أن يظهر عجزهم في تحقيق الأهداف (حسن، 2011: 112) .

3- عدم توفر معلومات دقيقة:

أحد الركائز الأساسية التي يستند إليها تخطيط وتطوير الموارد البشرية مدى توفر المعلومات والإحصاءات الخاصة بتلك الموارد، و كذلك عدم توفر معلومات دقيقة عن الاحتياجات الفعلية للموارد البشرية (درة والصابغ، 2008: 191) .

4- ضعف التنسيق بين دوائر المنظمة:

من الضروري وجود تنسيق بين إدارة ووظائف الموارد البشرية والإدارات الأخرى، ولأسف هناك اتجاه سائد بين المسؤولين عن تخطيط الموارد البشرية وهؤلاء الناس في عالمهم الخاص وعدم التفاعل مع الآخرين. كما لا يعتبر تخطيط الموارد البشرية وظيفة إدارة الموارد البشرية فقط، فالتخطيط الناجح للموارد البشرية يتطلب تنسيق الجهود من جانب المديرين التشغيليين وإدارة الموارد البشرية (حسن، 2009: 94) .

5- غموض أهداف المنظمة:

يحتاج أي تخطيط للموارد البشرية تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة أولاً، ومن ثم استنباط الأهداف الفرعية مع مراعاة التكامل بينهما. ونتيجة لعدم وضوح أهداف المنظمة الرئيسية لا يستطيع المخطط أن يحدد ما هو المطلوب عملياً وما هي أهداف تخطيط الموارد البشرية. ولعلاج هذه الإشكاليات يتعين رفع كفاءة العملية التخطيطية ودعم المخططين، وحسم المشكلات التنظيمية، وقبل ذلك كله تطبيق الأسس العملية في التخطيط واتخاذ القرارات (أبو شريعة، 2014: 31) .

ويعتقد الباحث أن إدارة وتنمية الموارد البشرية تقع على عاتق مدير المدرسة في مدرسته، فالدور الذي يلعبه مدير المدرسة في التأثير بالمدرسة بمختلف جوانبها، وكثيراً ما يعتبر سلوك هذا المدير معياراً يقيس به عمل المجموعة البشرية التي تتكون منها المدرسة، فهو المولد والمحرك لطاقت وإمكانات المدرسة البشرية والمادية، فهو الموجه والمنسق لهذه الطاقات والامكانات لبلوغ الغايات التربوية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها. وبه تبدأ حركات التطور والإصلاح في العديد من المجالات التربوية، وفي عالمنا المعاصر وفي ظل المتغيرات والتحديات المعاصرة ونتيجة للانفجار المعرفي والعلمي والحراك الاجتماعي ومطالب التربية المتزايدة يواجه المدير العديد من الصعوبات التي تؤثر على أدائه وعمله في المدرسة ؛ مما يدفع باتجاه الإدارة التشاركية التي تستفيد من طاقات الموارد البشرية عبر التخطيط لكيفية الاستفادة منها ومن ثم توزيع الأدوار لها وتنفيذ المهام وتقويمها ومتابعة الأنشطة وتقديم التغذية الراجعة للوصول إلى أفضل النتائج للأداء داخل المدرسة وخارجها.

ثانياً _ التدريب:

تتناول الدراسة مفهوم التدريب وأهدافه وأهميته وأنواعه.

مفهوم التدريب:

التدريب وظيفة إدارية، ويأتي في الترتيب التالي من السياسات الرئيسة في إدارة شؤون الأفراد بعد سياسة التعيين، ويعتبر مكملاً لسياسة اختيار الأفراد ومدعماً لها، وأحد الوسائل المهمة للحفاظ على الأداء المتميز للعاملين ولمسايرة متطلبات العمل ومتغيراته، وتحقيق رضا العاملين والعملاء، وبالتالي المساهمة في النجاح والتطوير الشامل للمنظمة (العقيل، 2004: 3) . فالغاية الأساسية للتدريب هو تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المتجددة المختلفة، وما يتناسب مع طبيعة أعمالهم لخلق جهاز تربيوي قادر على القيام بالأعمال الموكلة إليه بكفاءة وفعالية (توفيق ، 2007: 198) .

ويشير الان ومارتن (2008) Alan & Martin أن وضوح مفهوم التدريب عند كل من مسؤولي التدريب، والمدربين، والمتدربين يساعد في تحديد الأهداف، والمحتوى، والطرق، والتقييم للتدريب، وبهذا يسهل تحديد العملية التدريبية، فإذا فهم على أنه اكتساب معلومات، فإن الهدف من التدريب هنا يكون بتزويد المتدربين بالمعلومات، وعندها يتم تحديد الموضوعات للدورات التدريبية على أساس نظري، ويحدد الأسلوب الذي يخدم الموضوعات النظرية، إذ تكون المحاضرة أقوى شيء، والتقييم يكون على أساس ما حصل عليه المتدرب من معلومات. أما إذا فهم التدريب على أنه تنمية مهارات، ففي هذه الحالة يغلب الطابع العملي التطبيقي، والتقييم يكون على أساس ما حصل عليه المتدرب من مهارات (Alan & Martin , 2008: 134) .

فالتدريب عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة، ويتمشى الهدف من هذه العملية في المواقف الخاصة بالعمل في تطوير قدرات الأفراد وفي تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر وفي المستقبل (كشواي، 2006: 118) . ويعرف التدريب بأنه: نشاط تعليمي من نوع خاص، فهو نشاط متعمد تمارسه المؤسسة يهدف إلى تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها وهو واحد من وسائل تطوير العاملين للمنظمة وقد يكون الوسيلة الوحيدة التي تعتمد عليها المؤسسة لتطوير العاملين، إذا لم يكن لديها برامج للتطوير (البرنوطي، 2004: 443) .

كذلك هو الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل فيها (شاويش، 2005: 232) . ويعرف على أنه: الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المؤسسة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء، مما ينعكس على تحسين الأداء في المؤسسة. (درة، 2003: 103)

ومن خلال العرض السابق يمكن تحديد المرتكزات الأساسية لمفهوم التدريب كالتالي:

- يعتبر التدريب مطلب أساسي لزيادة قدرات وفاعلية العاملين.
- يبدأ التدريب من اللحظة الأولى التي يلتحق بها الفرد في عمله.
- يعتبر التدريب عملية مستمرة طالما بقي الفرد يعمل في المؤسسة.
- يركز التدريب على صقل القدرات الفردية وعلى تحديث المعرفة لدى الفرد بشكل مستمر.
- من خلال تدريب الموظفين ورفع كفاءتهم نستطيع تحسين مستوى الأداء العام.

أهداف التدريب:

يشير باول (2001) Paul أن التدريب نشاط إنساني مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية المعلومات والمهارات والاتجاهات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك، ومن شأن التدريب أن يساعد المعلم على القيام بعمله على الوجه المطلوب لكي يبقى على تواصل مع مستجدات العملية التعليمية وما يرتبط بها (Paul,2001:25). كما تذكر رابيمانانجارا (2006) Rabemananjara أن هدف التدريب هو سد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع تحقيقه، وهذا يتم عن طريق التعلم في مواقع التدريب وإكساب الأفراد العاملين (المتدربين) المعرفة والمهارة والسلوك. (Rabemananjara , 2006 : 322)

والأهداف التدريبية هي نتائج مدروسة قبل البدء في العملية التدريبية، وهي التي تحدد الوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق التدريب (المبيضين وجرادات، 2001: 122) .

وتعد أهداف التدريب هي الغايات التي يسعى إلى تحقيقها، وهي عبارة عن نتائج يجري تصميمها وإقرارها قبل البدء في عملية التدريب، فإذا تمكنا من تحديد الهدف من التدريب فإنه يعتبر تحقيقا لخطوة مهمة نحو فهم الأساليب والوسائل التي من خلالها يتم الوصول إلى مثل هذه الأهداف، وأما إذا لم نتمكن من تحديد الهدف من التدريب فإنه يصبح عملية فاشلة لهدر المال والجهد والوقت. (المدھون ، 2005 : 84)

وتتمثل أهداف العملية التدريبية فيما تسعى إلى تحقيقه من غايات، والتي من أهمها:

- أ- إكساب الموظفين المهارات والمعارف الضرورية لتحسين أدائهم وتطوير عملهم.
- ب- تنمية استعداد الموظفين الجدد، والنهوض بالمهام الجديدة التي ستعهد إليهم.
- ت- مساعدة الموظفين على فهم ما استجد من تطور في مجال عملهم.
- ث- تحقيق التكامل بين أدوار العاملين بالمؤسسة لتحسين نوعية الأداء ضمن بيئة عمل تشاركية.
- ج- زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع، مما يمكن من التكيف مع عمله من ناحية ومواجهة مشكلاته والتغلب عليها من ناحية أخرى.

- ح- محاولة تغيير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين مستوى الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو.
- خ- معالجة جوانب ضعف معينة تؤثر سلبا على قيام الأفراد بمهامهم وبلوغهم الأهداف المرجوة منهم (أبو شريعة، 2014: 42).
- والعملية التدريبية كغيرها من النشاطات والفعاليات الإنسانية يتم تصميمها من أجل تحقيق أهداف مشتركة للفرد، والمنظمة والبيئة الاجتماعية، ومن هذه الأهداف التي يحققها التدريب مجتمعة ما يلي:
- يؤدي التدريب إلى زيادة كفاءة الأداء لدى المعلمين، مما ينعكس على تحسين العملية التربوية (العنزي، 2008: 32).
 - يعمل التدريب على تنمية المعرفة والمعلومات وزيادة المهارات والقدرات لدى المعلمين، بما يمكنهم من القيام بواجباتهم الوظيفية بشكل فاعل.
 - يعمل التدريب على التطور الذاتي للمعلمين، باكتسابهم الدرجات الوظيفية الأعلى، وحصولهم على الاحترام والتقدير، وشعورهم بالثقة بالنفس.
 - ويذكر ألميدا وسانتوس (2010) Almedia & Santos أن التدريب يساعد الأفراد العاملين على مواكبة التطورات لكل ما هو جديد، بهدف إحاطتهم بالتقنيات الحديثة لتأدية عملهم. (Almedia & Santos , 2010 : 109).

أهمية التدريب:

تكمن أهمية التدريب في الآتي:

- 1- اكتساب الفرد خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر في العمل.
- 2- اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية (عبد الباقي، 2000: 214).
- 3- يساعد العاملين في تحسين قدراتهم على اتخاذ القرارات، وحل المشاكل التي تواجههم، والارتقاء بمستواهم الوظيفي.
- 4- يساهم التدريب في تقليل الأخطاء وتسهيل الإشراف، فالموظف المتدرب جيدا تقل نسبة أخطائه، ويمكن أن يمارس الرقابة الذاتية على عمله (نعيم، 2012: 23).
- 5- استكمال دور الجامعات والمدارس؛ فإذا كان التعليم يوفر الأساس الذي يمكن أن ينطلق منه الفرد إلى مجال العمل، فإن التدريب يأتي ليستكمل ما بدأه التعليم.
- 6- تنمية المجتمع، إذ يمتد التدريب ليشمل تنمية معلومات ومهارات الأفراد والجماعات في الاتصال والتعاون وإقامة علاقات إنسانية متساندة (أبو شيخة، 2010: 392).
- 7- زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء النوعي على المستوي المنظمي سيما وأن المهارات التي يحققها التدريب تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء الفردي للعاملين من خلال تطوير مهاراتهم.

- 8- يساهم البرنامج التدريبي الفعال في رفع الروح المعنوية للأفراد، ويزيد من كفاءتهم وتحسين أدائهم مما ينعكس على الأبعاد المعنوية لديهم.
- 9- يعتبر التدريب من الوسائل الإيجابية في إعداد وتأهيل قوى بشرية قادرة على أن تشغل وظائف جديدة داخل المنظمة.
- 10- يساهم التدريب في ترشيد القرارات الإدارية ورفع سوية أدائها بكفاءة وفاعلية (حمود والخرشة، 2007 : 128) .
- 11- التدريب يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته، ومن هذا المنطلق يساهم مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد ويزيد من درجة أمانه الوظيفي.
- 12- أن التدريب هو صفة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية والإدارية فبدون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها (السالم وصالح، 2002 : 129) .

أنواع التدريب:

يشير هاندلي (2003) Hundley أن التعليم والتدريب عمليتان متكاملتان، فالمؤهل العلمي لا يعد كافيًا للفرد لشغل الوظائف الإدارية، لكنه مؤشر على اكتساب قدر من المعرفة تمكنه من القدرة على القيام بمهام الوظيفة، والتدريب عملية مستمرة تبدأ مع حياة الموظف منذ بدء الحياة الوظيفية وحتى نهايتها (221 : 2003 ، Hundley) . ويتخذ التدريب صوراً وأنواعاً مختلفة، تتشابه في الأسلوب والهدف حسب المواقف التدريبية، ويمكن تصنيف البرامج التدريبية كما يلي:

أولاً- من حيث عدد الأفراد المتدربين:

أ- التدريب الفردي:

يعرفه فورتن (2005) Fortin بأنه: تدريب كل موظف على حدة على العمل الذي سوف يقوم به، أو العمل الذي يقوم به حالياً، من أجل تحسين أدائه، وقد يقوم الفرد بتدريب نفسه عن طريق توجيه من الزملاء في العمل أو أخصائي التدريب (147 : 2005 ، Fortin) .

ب- التدريب الجماعي:

يعرفه هيومان (2010) Heymann بأنه: تدريب مجموعة من الأفراد في وقت واحد ومدرب واحد، ويمكن أن يتم التدريب الجماعي في بيئة العمل، وفي موقع العمل، أو خارج بيئة العمل، إلا أنه يحتاج إلى استعدادات جيدة من حيث التخطيط والتنظيم والمتابعة، ويتميز التدريب الجماعي بقلة التكاليف نسبياً ويساعد على تبادل الخبرات (76 : 2010 ، Heymann) .

ثانياً - من حيث الزمن:

أ- التدريب قبل الخدمة (التعيين)

يتضمن هذا النوع من التدريب جميع الدورات التدريبية التي حضرها الفرد قبل استلامه العمل، والهدف هو تهيئته لظروف العمل التي ستوكل إليه عند التحاقه بوظيفته. ولهذا النوع من التدريب أشكال مختلفة مثل تدريب المعلمين، أو تدريب الأخصائيين في معاهد الخدمة الاجتماعية ونظام التلمذة الصناعية (موسي، 2006: 87).

ب- التدريب أثناء الخدمة

تشير مولينا (2003) Molina في هذا النوع من التدريب أن التدريب يكون في موقع العمل، حيث يتلقى الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التي تفسر له طريق العمل من قبل رئيسه، حيث يقوم الأخير بالرد على استفساراته. إلا أن نجاح هذا الأسلوب يتوقف على المدرب ومدى تعاونه مع المتدرب، لأن هناك بعض المدربين يجربون المعلومات حتى يبقوا متميزين (Molina, 2003 : 296). والمسؤول عن التدريب هو نفس الشخص المسؤول عنه في العمل، والمواقف تكون فعلية بالإضافة إلى السرعة في التدريب وتحقيق نتائج جيدة (عابد، 2008: 29) ويشتمل ذلك على التدريب في مكان العمل، والتدريب خارج مكان العمل، ويتخذ هذا النوع من التدريب شكلين رئيسيين:

1. التدريب في مكان العمل (الداخلي)

التدريب في مكان العمل، هو الاستخدام الشائع عند معظم المنظمات، بحيث يتم تدريب الأفراد في مواقع عملهم، والمشرفون عليهم من زملائهم من أصحاب الخبرة، أو المسؤولين عنهم مباشرة. ومن الأساليب الشائعة في التدريب أثناء العمل، هو أسلوب تنقل الفرد بين الأعمال المختلفة، وهذا يزيد من معرفة الفرد بأنشطة التنظيم (آل بشر، 2003: 61). والتدريب داخل المنظمة يكون مطلوباً عندما يوجد بعض الموظفين بحاجة إلى تدريب على الأعمال التي يؤديونها. ومن الأمور الواجب مراعاتها في التدريب، هو ضرورة وجود تعاون بين القائمين على عملية التدريب، ومسؤولي الأقسام، وتحديد الموضوعات التي سيتم طرحها على المتدربين من قبل المدربين. (بزيك، 2009: 96).

2. التدريب خارج موقع العمل (المنظمة)

يعتمد هذا النوع من التدريب على المشاركة في البرامج التدريبية التي تنظمها جهات متخصصة خارج المنظمة، مثل الجامعات ومعاهد التدريب. ويتميز هذا التدريب بإتاحة الفرصة للمتدربين بأن يلتقوا بأفراد من جهات مختلفة حيث يتم تبادل الخبرات، وكذلك يمكن تدريب عدد كبير من الأفراد في برنامج تدريبي واحد، وتوفر ظروف ملائمة للتدريب لا توجد في المؤسسات. (فالوقي، 2001: 12).

ويشير جريفيث (2002) Griffith بأنه يعاب على هذا النوع من التدريب انعدام أو ضعف رقابة المنظمة عليه، وربما تكاد تكون معدومة، وبالتالي فإنه يصعب تقييم نتائج التدريب، ويكون اعتماد المنظمة في التقييم على التقارير التي يعدها المتدربون، وهذا لا يخلو من عدم الدقة . (Griffith , 2002 : 192)

ثالثاً- من حيث الهدف

إن هدف التدريب هو تزويد الأفراد العاملين بالمعلومات والأساليب الجديدة عن طبيعة أعمالهم وتغيير سلوكهم، لأن كفاءة المنظمة وقدرتها تقاس بكفاءة الأفراد العاملين بها، بالإضافة إلى الدور الذي يلعبه تحديد الأهداف في اختيار الأساليب التدريبية الملائمة. وينقسم التدريب من حيث الهدف إلى التدريب لتجديد المعلومات، والتدريب لاكتساب المهارات والتدريب لتقويم الاتجاهات، والتدريب للترقية، وأورد دوكرتي (2003) Dougherty عناصر التدريب من حيث الهدف كما يلي:

- التدريب لتجديد المعلومات: ويهدف إلى تزويد المتدربين ببعض المعلومات الجديدة التي تتعلق بطبيعة أعمالهم ومساعدة وتدعيم ما لديهم من معلومات تسهم في رفع كفاءة الموظف المتدرب.
- التدريب على المهارات: والغرض منه تزويد المتدربين بالمهارات والأساليب الإدارية الحديثة، والتي تسهم في زيادة فعاليتهم وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي.
- تدريب الاتجاهات: ويهدف إلى تغيير وجهات النظر والاتجاهات التي يتبعها المديرون في أداء أعمالهم، وزيادة قدراتهم على التخطيط والاتصال واتخاذ القرارات.
- التدريب للترقية: يهدف إلى إطلاع الموظف على المعلومات والمعارف والأساليب التي تتفق مع مهماته الوظيفية الجديدة التي سوف يُرقى إليها (Dougherty ,2003 : 387) .

مما سبق يتضح أن عملية التدريب مسؤولية الجميع في المؤسسة كما أنه بحاجة لمشاركة جميع الأطراف، من إدارة الموارد البشرية، والمديرين التنفيذيين في مواقع أعمالهم، والأفراد المتدربين الذين يتلقون التدريب، ويجب ألا ننسى أن أي فرد داخل المؤسسة مسئول عن تدريب وتطوير نفسه، وأن عليه أن يبصر بذاته، وأن يحدد النقاط التي تحتاج إلى تطوير، ويناقشها مع رئيسه المباشر، أو مدير التدريب والموارد البشرية، وذلك كي يتعرف على ما يمكن عمله بصدد هذا الأمر، وما هو دوره وأيضاً دور الأطراف الأخرى في عملية التدريب والتطوير.

أساليب التدريب:

الأسلوب التدريبي هو الطريقة التي تستخدم لنقل المادة التدريبية من المدرب إلى المتدربين، بهدف تزويدهم بالمهارات والخبرات الجديدة والدافعية، ومن هذه الأساليب ما يختص بالتدريب الفردي،

ومنها بالتدريب الجماعي (حجازي، 2010: 19) . ولا بد من الإشارة إلى أنه لا يوجد أسلوب مثالي للتدريب يصلح استخدامه في جميع مجالات التدريب، أو أنها بديلة لبعضها البعض، بل لكل منها مجاله الخاص، وتختلف أساليب التدريب باختلاف الظروف والمواقف القائمة. فاختلاف المستوى الوظيفي للمتدربين يحتم اختلاف أساليب التدريب في كل مستوى. والأسلوب التدريبي ما هو إلا الطريقة التي تستخدم في موقف تدريبي يتم فيه تزويد المتدربين بالمعلومات، والمهارات، والاتجاهات، لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي (الخليفات، 2010: 47) .

ويرى الباحث أن هناك أساليب متعددة في التدريب، وبعض هذه الأساليب التدريبية بسيط ولا يحتاج إلى جهد، وبعضها يحتاج إلى جهد كبير من قبل المدرب، والبعض منها لا يشرك المتدرب والبعض لا يتطلب إشراك المدرب بشكل رئيس، وبعضها يركز على المعلومات، والبعض من الأساليب الحديثة التي يكون تركيزها على المتدرب من أجل تغيير اتجاهاته وسلوكه وقيمه، ويمكن توضيح هذه الأساليب وفق الآتي:

1- **أسلوب المحاضرة:** يمكن تعريف أسلوب المحاضرة بأنه عملية "تعلم وإخبار" وبمعنى آخر هو عبارة عن حديث مكتوب أو غير مكتوب يقدمه فرد لمجموعة ما وقد يتبع هذا الحديث نقاش وقد لا يتبعه. ويعتمد نجاح مثل هذا الأسلوب على المحاضر نفسه، وعلى مقدار براعته وقدراته في تنظيم أفكاره وآرائه وعرضها على مستمعيه. لذا فإن طريقة المحاضرة يستلزم من المحاضر أن يكون على قدر كبير من القدرة في التأثير على المجموعة التي تلقى عليها المحاضرة (شاويش، 2007: 241) .

ويشير دانزيجر ودنكل (Danziger & Dunkle 2005) أنه يتوجب على المدرب مراعاة بعض الأمور لنجاح أسلوب المحاضرة، ومنها أن يخطط لمحاضرتة، ويحدد الهدف من موضوع محاضرتة، بالإضافة إلى معرفة طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم، ووضع إطار للمحاضرة من مقدمة وصلب الموضوع وخاتمة، واستخدام الوسائل الإيضاحية (Danziger & Dunkle , 2005 : 285) .

2- **المناقشة:** وتعتمد على وجود مدرب ديناميكي يسمح بمناقشة المتدربين ويشجعهم على طرح الأسئلة، وكذلك الربط بين المتدربين أنفسهم، إذ تكون هناك مرونة في طرح المعلومات والموضوعات (نوري وكورتل، 2011: 246) .

ويتميز أسلوب المناقشة بمشاركة جميع المتدربين في عملية النقاش، وتوفير التغذية الراجعة التي تساعد في توجيه عملية النقاش، ولا يخلو هذا الأسلوب من بعض العيوب، والتي من أهمها عدم

ملاءمته لأعداد كبيرة من المتدربين، وتفاوت الخبرات بين المتدربين مما يؤثر على عملية النقاش، بالإضافة إلى ما يتطلبه هذا الأسلوب من جهد في الإعداد والتحضير والقيادة والمهارة في إدارة وتوجيه النقاش (عساف وحمدان، 2000: 67). وهناك بعض الأمور التي يجب مراعاتها من قبل المتدربين، وهي: فهم أصول المناقشة، واحترام آراء ووجهات نظر المشتركين في المناقشة، بالإضافة إلى استخدام المعايير المفهومة والابتعاد عن التكلف في الحديث.

3- **المؤتمرات والندوات:** المؤتمر أو الندوة، هو لقاء يضم عدد من المهتمين في موضوع المؤتمر أو الندوة المطروح للبحث، ويتم اختيار موضع البحث بناء على توصيات مؤتمرات أو ندوات سابقة، وميزة المؤتمر أو الندوة أن كل متحدث ينقل وجهة نظره كما في المحاضرة. ويستغرق المؤتمر أو الندوة أيام تتراوح ما بين ثلاثة أو أربعة أيام أو مدة أسبوع على الأكثر. وتساعد المؤتمرات أو الندوات على تعديل كثير من مفاهيم الحاضرين وتغيير وجهات نظرهم وتزويدهم بالمعرفة، وإضفاء الجو الذي يوفره المؤتمر أو الندوة بعيداً عن مشكلات العمل اليومية (المعمري، 2007: 35).

4- **دراسة الحالة:** تركز هذه الحالة على اشتراك المتدربين في العملية التدريبية، إذ يعرض على المتدربين معلومات مفصلة لمواقف معينة، ويطلب إليهم تحليلها وتحديد المشكلة التي يعاني منها، ومن ثم اقتراح الحلول التي ترى مناسبة. والهدف الأساسي من دراسة الحالة هو تدريب الأفراد على التحليل والتفكير في أسباب المشكلة، من جميع جوانبها المختلفة ووضع الحلول البديلة. وتتميز دراسة الحالة بأنها توفر المشاركة لجميع المتدربين في العملية التدريبية، أما العيوب التي تؤخذ عليها، فتتمثل بأنها لا تصلح إلا للمجموعات الصغيرة، وهي من أكثر الوسائل استنزافاً للوقت.

إن دراسة الحالة تعد من أكثر الطرق فعالية في مجال اتخاذ القرارات والحلول المناسبة، وساعد على استخدامها انتشار معاهد الإدارة العامة، والتي تساعد في تقديم وتوفير الوسائل والمراجع المكتوبة التي يتم توزيعها على المتدربين (مؤمن وآخرون، 1997: 120).

5- **أسلوب تمثيل الأدوار:** يقصد بتمثيل الأدوار قيام المتدرب بتمثيل شخصية في موقف واقعي أو افتراضي، ويعطي آراءه واتجاهاته حول موضوع النقاش بالطريقة التي يمكن أن يتبعها، كما لو كان يعيشه فعلاً، وبدون إعداد مسبق لما يجب أن يقوم به المشارك.

ويستخدم هذا الأسلوب في التدريب على العلاقات الإنسانية والقيادة والإشراف، ولكافة المستويات التي تعمل في التنظيم. ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يقلل من القيود المفروضة على

المتدربين، ويؤدي إلى اكتشاف طرق جديدة للتصرف، ويزيد من عملية التعلم الذاتي وينمي المهارات الإنسانية. أما عيوب أسلوب تمثيل الأدوار فإنه يأخذ وقتاً طويلاً في إعداد المتدربين، كما أنه يفترض توافر القدرات التمثيلية والاستعداد للأداء من قبل المشاركين. ويعد لعب الأدوار أداة لإجبار المتدرب على افتراض مواقف مختلفة، ويستخدم هذا الأسلوب في تغيير التوجهات لدى الفرد، وكذلك يساعد في تطوير المهارات بين الأفراد، وقد استخدمته البحرية الأمريكية لتخفيف مستوى التوتر العرقي بين الجنود من أجل رفع الروح المعنوية وتقليل التهرب من الخدمة في البحرية (توفيق، 2007: 61).

ويعتقد الباحث أن تنوع أساليب التدريب يعطي خيارات أكبر للمدربين وللمتدربين في انتقاء الوسيلة الأفضل للتعلم، وللتدريب، ويحقق لهم استفادة أكبر من محتوى التدريب ومهاراته، كما يزودهم بمادة غنية في أساليب التعليم والتعلم. وهذا يتطلب من مدير المدرسة تحديد الأشخاص الذين هم في حاجة إلى التدريب، وتحديد المهارات التي هي بحاجة إلى تطوير، مما يستدعي من مدير المدرسة التواصل مع الإدارة التعليمية العليا.

ثالثاً- تحفيز العاملين:

الحافز Incentive هو العائد الذي يحصل عليه الفرد نتيجة لتمييزه في أداء العمل. والحوافز من وجهة نظر الإدارة هي مجموعة الأدوات والوسائل التي توفرها للعاملين بهدف المساهمة في إشباع حاجاتهم ورغباتهم من ناحية وتحقيق أهداف المنظمة من ناحية أخرى (السالم، 2009: 330). ويعرفها شاويش (2007) بأنها: "المؤثرات الخارجية التي تشجع الإنسان أو تحفزه لأداء أفضل" (شاويش، 2007: 208).

وتعرف عملية التحفيز بأنها إدراك واستقبال للمؤثر الخارجي وتوجيهه نحو عملية الدفع الإيجابي أو السلبي اعتماداً على طبيعة الإدراك والفهم لطبيعة المؤثر الخارجي من ناحية الفرد. وإنها عملية تنظيمية قيادية تستهدف استثمار المؤثر الخارجي الإيجابي بالدفع نحو سلوك أفضل وأداء أعلى، أو أنها استثمار المؤثر الخارجي السلبي بالدفع نحو تغيير السلوك غير المرغوب (الهيبي، 2005: 255).

ويعرف أيضاً: "هو العملية التي تسمح بدفع الأفراد وتحريكهم من خلال دوافع معينة نحو سلوك معين أو بذل مجهودات معينة قصد تحقيق هدف" (البناء، 2013: 309).

ولا يختلف أحد على أن التحفيز مسألة مهمة لصالح العمل، ولزاماً على المؤسسات أن تدرك أن تحفيز العمال هو مسألة مهمة في صالح تطور المسيرة الوظيفية، فالأجر ليس وحده ما يعمل الأفراد من أجله، فالموظفون يبحثون عن العديد من الأمور الأخرى نظير ما يكرسونه للمؤسسة من

وقت وطاقة وجهد، فالفكر الإداري الحديث يؤكد على أن اختيار الأفراد ذوي القدرات العالية في العمل لا يكفي لوحده لضمان الإنجاز بالشكل المرغوب ، وإنما يحتاج إلى عامل آخر يعتبر من واجبات المؤسسة ألا وهو خلق الحفز الكافي لديهم حتى يمكن تحقيق ذلك الإنجاز .
(سالم وآخرون، 1998: 53) .

كما أن الاهتمام بتحفيز الموارد البشرية تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم، ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة والموارد البشرية على السواء، حيث أن توفر القدرة على العمل لدى الفرد إلى جانب توفره على المعلومات والمؤهلات العلمية لا يضمنان الحصول على أداء جيد لهذا الفرد، لأنه يبقى مرهونا بالدور الذي يلعبه الحافز . وعليه فالحافز هو الذي يخلق الرغبة في العمل لدى الموارد البشرية ويثير دوافعهم ويبعث الاستقرار والرضا في نفوسهم (شراف، 2007: 57) .

وإن للحوافز دوراً رئيساً في توفير بيئة العمل المناسبة ويتحقق هذا الدور في المنظمة من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم للمنظمة، ولضمان تحفيزهم والتزامهم تجاه تحقيق أهداف المؤسسة، في المقابل إن تجاهل وجود نظام حوافز قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين يعرض المؤسسات للعديد من المخاطر، التي تؤثر سلباً على مجمل الأداء الوظيفي والسلوكي.
(أبو شرح، 2010: 9)

متطلبات عملية التحفيز:

حتى تقوم الإدارة بتحفيز العاملين تحتاج إلى ما يلي:

أولاً: ممارسات إدارية ناضجة تتعلق بتوفر كل العوامل المؤثرة بأداء الفرد وهي من مسؤولياتها، وبحيث يمكن للفرد أن يتحكم بعمله ويحقق الأداء الأفضل إذا أراد.

ثانياً: تحديد حاجات ودوافع العمل للعاملين لديها، أي تحديد لماذا يعملون وماذا يحركهم، فهم يعملون من أجل المال فقط، أم التقدم، وهذا يرتبط بنوع نشاطها ونوع العاملين.

ثالثاً: تحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها وتستطيع توفيرها.

رابعاً: تحديد نظريتها لدوافع العمل، أي نظريتها لما يدفع العاملين لديها للانتماء إليها ولأداء الأعمال المسندة إليهم، وكلما كانت أكثر نضجا ووعياً وعلمية، كلما استفادت من النظريات العلمية المتوفرة حالياً والاستفادة منها في تحفيز العاملين (البرنوطي، 2004: 350) .

وتذكر البنا (2013) أن متطلبات نظام الحوافز الفعال هي:

- 1- عدالة الحافز وكفايته.
- 2- اختيار الوقت المناسب للحافز .
- 3- سهولة فهم نظام الحافز الذي تقرره المنظمة.

- 4- توجيه الحافز تجاه الحاجات غير المشبعة.
- 5- أن يكون له تأثير فعال في دفع واستثارة الموظفين.
- 6- ارتباط الحافز بالجهد المبذول في تحقيق الحد الأمثل للأداء.
- 7- ربط الحوافز بالإنجاز والأداء الجيد للعمل، وبأسس مقبولة وواضحة ومفهومة وليس له أي من الاعتبارات الشخصية أو المحسوبة (البنا ، 2013 : 318) .

أهمية التحفيز:

تتبع الأهمية الأساسية للحفز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلالها استخدامه بكفاءة لتحقيق أهداف الفرد وأهداف المنظمة وأهداف المجتمع المتمثلة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتعتبر الحوافز أحد أهم الوسائل لرفع كفاءة الموارد البشرية في المنظمة إلى جانب أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى من اختيار وتدريب إلى تنظيم جهود المورد البشري وتوجيهها (الهيبي، 2005: 252) .

وتذكر البنا (2013) أن أهمية الحوافز تتمثل في الآتي:

- 1- المساهمة في إشباع العاملين ورفع روحهم المعنوية.
- 2- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها.
- 3- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.
- 4- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين.
- 5- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياساتها وتعزيز قدراتهم وميولهم.
- 6- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتطورها.
- 7- المساهمة في تحقيق أي أعمال وأنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها (البنا ، 2013 : 309).

أنواع الحوافز:

أولاً- الحوافز الإيجابية:

تلبى هذه الحوافز حاجات ودوافع العاملين من جهة ومصالح المؤسسة من جهة أخرى ؛ لأن الإنتاج وتحسين النوعية والقيام بالارتكازات والاختراعات وتحمل المسؤولية والإخلاص في العمل كل هذه تعتبر نتائج جيدة وإيجابية، وعلى المؤسسة أن تقوم في مقابلها بمكافأة العاملين فيها سواء بالحوافز المادية أو المعنوية والاجتماعية (عباس، 2003: 199) .

1- الحوافز المادية:

إن من أهم مثيرات الدافعية لدى العمال الحوافز المادية، ذلك لأنها تساهم في تلبية حاجاتهم الاقتصادية والنفسية غير المشبعة لديهم، فلا بد من تقديم حوافز مادية في كل مؤسسة لضمان استمرار بذل الموظف لمجهود أكبر وتحسين مستوى أدائه.

فالحوافز المادية هي تلك الخدمات والوسائل التي تقدمها المؤسسة لموظفيها لإشباع حاجاتهم من الناحية المادية، كما تستخدم في حثهم وتشجيعهم على زيادة الإنتاج، وتكون هذه الحوافز فردية أو جماعية (زويلف، 2003: 276). وتكون عادة على شكل مكافآت، وهي تعتبر مبالغ من النقود تدفع بالإضافة إلى الأجر المعتاد لخدمة تؤدي إما كجزء من العمل الإضافي غير المنتظم أو التفوق في نوعيته أو كميته (عبد الوهاب، 1995: 280). ويكون إعطاء هذه المكافآت من خلال التقويم المستمر لأداء الموارد البشرية المبني على أسس علمية وفنية، والمكافآت قد تكون:

- مكافآت المردود الفردي: وتدفع على أساس العمل الفردي، حسب مجهود كل فرد.
 - مكافآت المردود الجماعي: وتدفع على أساس المجهود الجماعي.
 - المكافآت العينية: وهي عبارة عن بعض النفقات التي يتحملها صاحب العمل لحساب العامل؛ حيث يمكنه بواسطتها الاستفادة من بعض المزايا المادية، كالاستفادة من السكن أو التكفل بالإيجار أو وسيلة نقل خاصة أو اللباس أو بعض المواد أو الخدمات الأخرى المشابهة.
- (بربر، 1997: 23).

وتمنح المكافآت في ظروف عديدة منها:

- مكافآت الإنتاج، الجودة، السرعة، الابتكار والإبداع.
- مكافآت الأقدمية النهائية.
- مكافآت منطقة العمل.
- مكافآت التدريب (رشيد، 2001: 254).

ويرى الباحث أن الموظفين يسعون دائماً للمحفزات المادية بشتى أشكالها، وتمثل لهم أهم المحفزات التي تزيد من إقبالهم على العمل والإنجاز، بل تؤثر أكثر من ذلك فالمحفزات المادية تعزز روح التنافس بين الموظفين لينالها الأفضل والأجدر بها.

2- الحوافز المعنوية:

يقصد بالحوافز المعنوية، تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي، له أحاسيس وتطلعات اجتماعية، يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله (شاويش، 2007: 210).

أهم الحوافز المعنوية:

أ- التدريب والدورات التدريبية:

يشير مندي ونوي (2005) Mondy&Noe أن التدريب والتكوين يعتبران من أقدم الوسائل وأحسنها في رفع الإنتاجية والدقة في العمل لأنه يسمح للعامل باستخدام الوسائل العلمية في انجاز عمله، فالتدريب الذي يخطط وينفذ بشكل سليم أداة فعالة في تحسين مهارة الأفراد عند أدائهم لأعمالهم، فهو يحقق فائدتين رئيسيتين في أن واحد؛ فهو يزيد إنتاجية المؤسسة ويساعد في تحقيق أهدافها من جهة ومن جهة أخرى يرفع الروح المعنوية للعاملين وذلك نتيجة إلهامهم بأبعاد عملهم وزيادة دخلهم على أساس وجود علاقة بين الإنتاج والدخل (Mondy&Noe , 2005 : 290) .

ب- الترقية:

يقصد بها: أن يشغل الموظف وظيفة تكون درجتها أعلى من درجة الوظيفة التي كان يشغلها من قبل ويترتب على ذلك زيادة في المزايا المادية والمعنوية للموظف، وتعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل فيما إذا ربطت بالكفاءة والإنتاج، فإذا كان لدى الموظفين رغبة أو دافع لشغل منصب وظيفي أعلى من منصبهم الحالي تحقيقاً لنزعة أو حاجة لديهم والمكانة الوظيفية في هذه الحالة ستكون الترقية حافزاً مشجعاً للموظفين على العمل والإنتاج (العكش، 2008: 24) .

ت- تقدير جهود العاملين:

ويكون ذلك بمنح شهادات تقدير أو ثناء للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات جيدة في الإنتاج، وذلك كتقدير لهم على جهودهم المبذولة في إنجاح المؤسسة، كذلك هناك وسيلة أخرى لتقدير جهود العمال عن طريق تخصيص لوحة إعلانات تسمى لوحة الشرف تعلق في الأماكن العامة في المؤسسة يوضع فيها أسماء العمال الأكفاء وصورهم ولمحة موجزة عن نشاطهم وجهودهم وما حققوه من إنجازات (بربر، 1997: 169) .

ث- إشراك العاملين في الإدارة:

يقصد به أن يكون لهم ممثلين في مجلس إدارة المنشأة، يساهمون بأرائهم وأفكارهم في إدارة المنشأة عن طريق الاشتراك في رسم سياساتها، واتخاذ قراراتها، والهدف الأساسي من اشراك العاملين في الإدارة هو حفزهم على العمل عن طريق إشعارهم بأهميتهم (شاويش، 2007: 211) .

ثانياً- الحوافز السلبية:

هي الوسائل والطرق التي تستخدمها الإدارة بغرض الحد من السلوك السلبي والتصرفات غير المقبولة بين الأفراد مثل عدم إطاعة الأوامر وعدم الشعور بالمسؤولية والكسل في العمل، هذا ما ينبع

عنه أسلوب التنبيه والتحذير ومنع بعض الامتيازات عنهم لفترة معينة مثل: الإنذار أو التأديب واللوم، خصم من الراتب، تأخير أو الحرمان من الترقية، حرمان من المكافأة وربما خفض الدرجة، النقل من مكان إلى آخر....، ويتم "استخدام هذه الوسائل حسب درجة المخالفة للفرد، ويمكن تسمية الحوافز السلبية بالحوافز الرادعة، وتعتبر عملية استخدام الحوافز السلبية ضرورية لزيادة الكفاءة الإنتاجية وخصوصا لدى العاملين الذين يتصفون بالكسل (الدروبي، 2006: 31) . ويمكن استخدام الحوافز السلبية للأغراض التالية:

- لكي يؤدي الفرد التزاماته بشكل جيد، ولا يستمر في الخطأ.
- من أجل حفز العاملين لتحسين أدائهم لإبعاد العقوبة عنهم من جهة وحصولهم على الحوافز الإيجابية من جهة أخرى.
- تعتبر تحذير للآخرين لعدم الوقوع في الأخطاء (العكش، 2008: 25) .

إن المشكلة المطروحة في نظام الحوافز هو: هل يتبع المدير النمط الأول وهو الحوافز الإيجابية فيعتبر مديرا إيجابيا أم يتبع الحوافز السلبية فيعتبر مديرا سلبيا. وهنا يمكن القول أن الأخذ بالأسلوبين حسب ما تستدعي إليه الحاجة مع الأخذ بعين الاعتبار أن أكثر الاتجاهات السائدة في الوقت الحاضر تركز على الحوافز الإيجابية باعتبار أن هذا المبدأ يعطي المؤسسة نتائج إيجابية أفضل على المدى البعيد، حيث يرفع الروح المعنوية لدى الأفراد وهذا يساعد على إيجاد سلوك سوي يعطي نتائج إيجابية على مستوى الفرد والمؤسسة كما يؤدي إلى التقليل من السلوكيات السيئة لدى الموظفين.

ولقد دلت التجارب والدراسات التي أجريت في هذا المجال على أن الحافز السلبي يؤدي إلى انتاجية أعلى في المدى القصير، لكن يصاحبها انخفاض في الروح المعنوية للموظفين، وما ينتج عن ذلك من أعراض سلوكية مثل ارتفاع معدل الغياب (شاويش، 2007: 215) .

أسس تقديم الحوافز:

- حتى تكون الحوافز ذات فعالية لا بد من توفر مجموعة من الأسس تعتمد عليها الإدارة في منح هذه الحوافز، ويمكن عرض هذه الأسس كما يلي:
- **الأداء:** يعتبر التميز في الأداء من أهم الأسس لمنح الحوافز، وقد يكون الوحيد في بعض المؤسسات، ويمكن أن نلاحظ هذا التميز في كمية المنتج أو وقت العمل والتكاليف التي يتم توفيرها.
- **المجهود:** تلجأ المؤسسة لهذا الأسلوب عندما يصعب قياس ناتج العمل كما هو الحال في وظائف الخدمات والأعمال الحكومية، لذلك تأخذ المؤسسة في الحسبان المجهود.

- الأقدمية: ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء للمؤسسة لذلك يجب مكافأته، وتظهر هذه المكافأة على شكل علاوة وحوافز.
- المهارة: في معظم الأحيان نجد بعض المؤسسات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات عليا أو إجازات أو دورات تدريبية (ماهر، 2004 : 42) .

ويعتقد الباحث أن الموارد البشرية ما لم تحفز بالشكل الكافي فإن أدائها سوف يضعف، مما يؤثر على أداء المؤسسة ككل، وبإمكان مدير المدرسة أن يحفز الأفراد العاملين بالمدرسة من خلال توزيع شهادات الشكر والثناء على الأفراد المتميزين بالإضافة إلى إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات بالمدرسة مما يجعل هؤلاء الأفراد يشعرون بالرضا عن أدائهم، ولا يقتصر دور مدير المدرسة على استخدام الحوافز الإيجابية، بل إنه قد يضطر إلى استخدام الحوافز السلبية مع الأفراد الذين لا يتقيدون بالقوانين المدرسية.

رابعاً- تقييم أداء العاملين:

وهنا تعرض الدراسة مفهوم تقييم الأداء وأهميته وأهدافه ووسائل وطرق التقييم والصعوبات في عملية تقييم الأداء .

1- مفهوم تقييم الأداء:

تحتاج كل منظمة أن تجري تقييم دوري لأداء العاملين فيها إذا أرادت الاستفادة منهم بشكل سليم، فمثلاً إذا احتاجت ترشيح شخص للترقية على وظيفة جديدة، لابد من مراجعة أداءه في وظيفته الحالية لتقدير استحقاقه للترقية وتأهيله للوظيفة الجديدة، وإذا أرادت تكليفه بمهمة حساسة تتطلب خصائص معينة تحتاج مراجعة سجل أداءه السابق لتقدير تمتعه بالخصائص المطلوبة، وهذا يتطلب أن يتم تقييم أدائه بطريقة منظمة ، وأن تحتفظ بملف خلاصة هذه التقييمات في سجلاتهم للرجوع إليها عند الحاجة (البرنوطي، 2004: 377) .

وتقييم الأداء أو تقييم الكفاءات أو تقييم أداء العاملين كلها مستويات مترادفة غايتها تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية كضمانة أساسية لتحقيق فعالية المؤسسة (السالم وصالح، 2002: 102) .

وقد عرف معهد الإدارة البريطاني تقييم الأداء بأنه: "عملية تقييم للفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه ومقدرته وغير ذلك من الصفات اللازمة لتأدية العمل بنجاح" (صيام، 2007: 44) .

ويعرف تقييم الأداء بأنه: "ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية،

وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل وأخيراً على مدى معاملته لزملائه ومرؤوسيه" (زويلف، 2003: 188) .

ويعرف أيضاً بأنه: "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية ، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر ، أو ترقيته لوظيفة أخرى (المدهون، 2005: 152) .

كذلك يعرف بأنه: عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيداً أم لا؛ وفي أية مجالات، هذا الأداء قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد أو جهوده أو سلوكه" (البرنوطي، 2004: 378) .

ويرى الباحث أن قياس الأداء يعني الحصول على حقائق أو بيانات محدودة من شأنها أن تساعد على تحليل، وفهم وتقييم أداء الموظف لعمله ومسلكه فيه، في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الغنية والعملية والعلمية للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي وفي المستقبل، وهذا يتطلب تحليل وفهم وتقييم القدرات الإنسانية في إشغال وظائف في المستقبل ذات مستوى أعلى من مستوى وظائفهم الحالية، وذلك لفتح مجالات التقدم الوظيفي، واستغلال الطاقات البشرية بالشكل أو بالأسلوب الذي يحقق أهداف المؤسسة من خلال تحقيق رغبات الإنسان العامل.

أهمية تقييم الأداء:

لقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، وتتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي:

1- تحسين الأداء وتطويره: إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة

وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها، ثم إن هؤلاء الأفراد لا بد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد العاملين، فالأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني أو الإداري فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب في المجالات التي يشعرون فيها بالضعف (حمود والخرشة ، 2007 : 152) .

2- تقييم المشرفين والمديرين: حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فعالية المشرفين

والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

3- تقديم المشورة: إذ يشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين

أدائهم.

4- **اكتشاف الحاجات التدريبية:** إذ أن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة (شاويش، 2007: 88) .

5- **معرفة معوقات و مشاكل العمل:** حيث يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة بمكانن الخلل أو الضعف (حمود والخرشة، 2007: 253) .

6- **استمرار الرقابة والإشراف:** إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر (زويلف، 2003: 193) .

لذلك فإن عملية تقييم الأداء عملية مهمة جداً والعمل بها يعود بالفائدة على كل من المؤسسة، والمدراء، والعاملين فيها كالتالي:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي، الذي يباعد تعدد شكاوي العاملين تجاه المؤسسة.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم، بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- تقييم برامج وسياسات تنمية الموارد البشرية، كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
- مساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.
- دفع المدراء والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية، وتعزيز قدراتهم الابداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء التابعين.
- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين، والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات التي تواجههم.
- دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص، ليتربح فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً (عبد الباقي، 2000: 285) .

أهداف تقييم الأداء:

- تقوم المنظمات باستخدام أنظمة لتقييم أداء العاملين فيها، وذلك لأن هذه الأنظمة توفر معلومات مفيدة للمنظمة، وعلى الأخص للإدارة المسؤولة عن الأفراد والموارد البشرية، والتي يمكنها أن تستخدم هذه المعلومات لعدة أغراض، أهمها ما يلي:
- تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم، وذلك للمعرفة، ولتحسين الأداء إلى الأفضل.

- تحديد أوجه القصور في أداء الفرد، واحتياجه إلى التطوير والتنمية، وذلك من خلال جهود التدريب.
 - التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسندھا المنظمة إلى الفرد، وذلك في حالة احتياجها إلى القيام بهذه الأعمال والمهام (ماهر، 2004: 289).
 - زيادة مساهمة العنصر البشري في العملية الإنتاجية، وتحديد أفضل سبل الاستخدام للموارد البشرية.
 - يساعد تقييم كفاءة الأداء في تحديد أفضل سبل حفز العاملين بما يتناسب مع الجهد والكفاءة المبذولة (عباس، 2011: 262).
 - يمثل تقييم الأداء أداة اتصال بين العاملين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى، وقد يساعد في تحسين أو إساءة الفهم المشترك بين الطرفين (درة والصباح، 2008: 260).
- ويقسم السالم وصالح (2002) أهداف التقييم إلى أهداف على مستوى المنظمة والمديرين والمرؤوسين:
- أ- **أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة:**
 - النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر.
 - خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم، مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة.
 - ب- **على مستوى المديرين:**
 - الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم.
 - تنمية قدرات المدير في مجال الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.
 - التعرف على أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.
 - ت- **على مستوى المرؤوسين:**
 - تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها ستقع تحت عملية التقييم.
 - تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية بصورة مستمرة (السالم والصالح، 2002: 103).

وسائل وطرق تقييم الأداء:

إن تحديد طرق وأساليب التقييم يعتبر من الجوانب الأساسية التي تتضمنها سياسة تقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية، وتعج أدبيات إدارة الموارد البشرية وممارسات إدارة الموارد البشرية بعدد من الأدوات والطرق وأساليب التقييم، كما تختلف تلك الأدبيات في القاعدة التي تستخدم لتصنيف تلك الأدوات والطرق؛ فثمة تصنيف يقسم الأدوات وفقا لمقارنتها مع موضوع ما، وهناك طرق وأدوات تقارن أداء الموظف مع آخرين ، وهناك طرق تقارنه مع معايير، وطرق تقارن الأداء مع الأهداف (درة والصباغ، 2008: 274) .

كذلك تقسم طرق تقييم الأداء إلى طرق تقليدية وطرق حديثة:

أ- الطرق التقليدية:

1. **طريقة الترتيب البسيط:** الأساس في الترتيب البسيط هو مطالبة المدير والمقيم أن يرتب العاملين لديه من حيث أدائهم العام من الموظف ذي الأداء الأفضل إلى الموظف ذي الأداء الأضعف (البرنوطي ، 2004 : 399) .
2. **سلم التقدير التمثيلي البياني:** وهو أكثر الأدوات استخداما وأقدمها، وفيها يقدر أداء الموظف أو صفاته على خط متصل يبدأ بدرجة قليلة وينتهي بدرجة مرتفعة كأن تكون الدرجات : ضعيف جدا، ضعيف، متوسط، جيد، جيد جدا، ممتاز.
3. **المقال كأداة تقييم:** وفي هذا الأسلوب يطلب من المقيم أن يكتب مقالا أو تقريرا عن أداء الموظف ، وأن يبرز نقاط قوته ونقاط ضعفه، ويمكن أن تكون المقالة مفتوحة أو محددة بقائمة إرشادات ترشد المقيم إلى النقاط التي سيعالجها، ومن محاذير هذه الطريقة أنها تعتمد على مقدرة المقيم الأدبية، كما قد يتدخل خيال المقيم في عملية التقييم (درة والصباغ، 2008: 275) .
4. **طريقة التوزيع الإجباري:** يتم في هذه الطريقة وضع بعض القيود على حرية المقيم في توزيع العاملين، وتقدير أدائهم. وعلى هذا فإن على المقيم أن يقوم بتوزيع ترتيب العاملين بالشكل الذي يركز على فكرة التوزيع الطبيعي، حيث تتركز تقديرات الأداء حول الوسط، وتتدرج ارتفاعا وانخفاضا في الاتجاهين طبقا لتوزيع المساحات تحت منحنى التوزيع الطبيعي (شاويش، 2007: 93) .
5. **طريقة المقارنات الثنائية:** ويطلق عليها أيضا طريقة الترتيب المزدوج، وفي هذه الطريقة يتم تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية، ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم، ويتطلب

تنفيذ هذه الطريقة وقت كبير، كما أن هذه الطريقة لا تصلح لأغراض التدريب أو الترفيع والنقل لأنها لا تحدد نواقص الأفراد (زويلف، 2003: 201) .

ب- الطرق الحديثة في تقييم الأداء:

وتندرج تحتها العديد من الطرق وهي:

1. **التقييم على أساس النتائج:** تقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج أو ما أحرزه الفرد من نتائج كأساس لتقييم أدائه، وقد ارتكزت هذه الطريقة على بعض الضمانات التي توفر لها الموضوعية في التقدير، وتنمي نوعاً من روح التعاون بين الرئيس ومروؤسيه، بالشكل الذي يحقق رغبات الفرد وتعاون الرؤساء وأهداف المؤسسة (شاويش، 2007: 96) .
2. **طريقة قوائم المراجعة:** وهي من أحدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء، وبموجبها يتم إعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك الفرد في الأداء، حيث يطلب من القائم بالتقييم وضع علامة أمام كل سؤال إما بنعم أو لا حسب رأيه الشخصي بالفرد (زويلف، 2003: 208) .
3. **مقياس الاختيار الإلزامي:** تتطلب هذه الطريقة من المقيم أن يقوم بترتيب مجموعة من العبارات التي تصف كيفية أداء العاملين لمهام وواجبات عملهم والمسؤوليات المتعلقة بهم، حيث أن هناك مجموعة من العبارات التي يتضمنها الاختبار الإجمالي وعادة تعطي أوزان نوعية للعبارات التي يحتويها المقياس الإجمالي في الاختبار، وعادة ما تكون تلك الأوزان غير معلومة لدى المقيم خشية من التحيز في الترتيب.
4. **طريقة الإدارة بالأهداف:** حيث تعتمد هذه الطريقة على المرؤوسين أنفسهم في تقييم الأداء وفقاً لمبدأ التقييم الذاتي، حيث يشترك المرؤوسين مع رئيسهم في عمليات تقييم كفاءة الأداء ومعايير (عباس، 2011: 280) . وقد أصبح من المألوف أن يشترك العاملون مع رئيسهم في تحديد الأهداف التي سيقومون بتحقيقها وإنجازها، أو حتى قد يطلب من العاملين وضع هذه الأهداف والتي تعبر عن معايير الإنجاز أو أداء الأعمال (شاويش، 2007: 100) .

الصعوبات والأخطاء في عملية تقييم الأداء:

إن تقييم الأداء حكم بشري يصدره إنسان بشأن إنسان آخر يشغل وظيفة ما، وبهذه الصفة لا يتوقع أن يكون خالياً من المشكلات والأخطاء، ومع كثرة الأبحاث التي قام بها علماء الإدارة والجهود التي بذلها المشتغلون في إدارة الموارد البشرية من أجل تطوير تقييم الأداء وإكسابه قدراً من الموضوعية وجعله أكثر فعالية فإنه لم يبلغ بعد الوضع المثالي الذي يريده له، وما زال يحفل بالمشكلات والأخطاء (أبو شيخة، 2010: 364) .

وتتجسد المشكلة الأساسية في عملية تقييم أداء الموظف في كيفية ضمان الموضوعية وعدم التحيز لدى الرئيس أو المدير وتحصينه ضد احتمالات الأخطاء. فقد لوحظ من خلال البحوث الميدانية أن المدير أو القائم بأعمال التقييم قد يمارس أخطاء عديدة من شأنها هدم أدق عمل في إدارة الموارد البشرية وهو تقييم أداء الموظف. ومن هذه الأخطاء مثلا التحيز الشخصي والموقف الوسط بمعنى أنه يركز أو يضع نتائج تقييم أداء المرؤوسين في وسط الطريق متجنباً بذلك أقصى درجات التقييم وأدناها (السالم وصالح، 2002: 119).

وفيما يلي عرض لبعض المشكلات والصعوبات التي تكتنف عملية تقييم الأداء:

صعوبات تتعلق بالمشرف المقيم، ونذكر منها الآتي:

- إن المشرفين قد لا يعرفون جيدا ما يقوم به العاملون، ومن ثم لا يستطيعون أن يقيموا أداءهم بشكل موضوعي.
- قد لا تكون لدى المشرفين معايير واضحة لتقييم أداء العاملين، ومن ثم يتلق العاملون تقييما غير سليما نتيجة لتنوع واضطراب المعايير.
- الميل نحو الوسط في التقييم: ويتضح هذا الخطأ عندما يميل المشرف المقيم إلى تقييم كل العاملين على أنهم متوسطو الأداء، ويتردد في إعطاء تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض العاملين (درة والصباغ، 2008: 283).
- التحيزات الشخصية للرؤساء: حيث تتأثر عملية التقييم بالعلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوسين، فميل الرئيس إلى مرؤوس معين يؤثر تأثيرا ملحوظا على التقديرات التي يمنحها له، وقد يكون التحيز بسبب الجنس، أو السن، أو المستوى التعليمي (عباس، 2011: 288).
- التأثير بسلوك الأفراد قبيل فترة التقييم: إذ المقصود بالتقييم أن يكون عن فترات زمنية معينة قد تكون سنة مثلا، إلا أن ما يحدث هو تأثر المشرف الذي يقوم بالتقييم بتصرفات مساعديه في الفترة الأخيرة التي تسبق عملية التقييم، فمن المحتمل أن يمنحه تقديرا مرتفعا حتى لو كان أدائه قبل ذلك غير مرض وكذلك العكس صحيح (زويلف، 2003: 196).

مشكلات تتعلق بالمرؤوس، ونذكر منها الآتي:

- عدم معرفة الموظف ما هو متوقع منه.
- عدم قدرة الموظف على أداء ما هو متوقع منه.
- شعور الموظف بالحييف والظلم وعدم الأمان.
- ميل الموظف للكسل وعدم اهتمامه بنتائج التقييم.
- عدم فهم الموظف لنظام التقييم (درة والصباغ، 2008: 286).

مشكلات تتعلق بنظام التقييم:

- عدم وجود معدلات ومعايير للأداء، و استخدام طريقة تقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف.
- صعوبة تحديد جميع العناصر ذات التأثير في أداء الموظف بخاصة في حالة استخدام نموذج موحد لعدد كبير من الوظائف.
- عدم كفاءة نماذج التقييم؛ حيث تلعب نماذج تقييم الأداء دورا فعالا في نجاح العملية، فوجود نماذج شاملة وواضحة وسهلة قد يشجع المقيم على تعبئته في وقته وبتقان.
- اتجاه بعض المؤسسات إلى السرية في التقارير، حيث إن السرية لا تحقق الهدف الأساسي من نظام التقييم، وهو تحسين وتطوير أداء الموظف.
- عدم توفر أوصاف وظيفية، حيث إن عدم توافر أوصاف وظيفية دقيقة واضحة لجميع الوظائف في المؤسسة يعتبر أحد الأسباب المؤدية إلى عدم كفاءة نظام تقييم الأداء (نعيم، 2012: 36).

ويعتقد الباحث أن إتباع المدير للنهج الإداري السليم المعتمد على المنهجية العلمية في تقييم أداء موظفيه، وحرصه الشديد على اتباع الموضوعية وفق اللوائح والقوانين التي تضعها الوزارة، سيؤدي إلى نجاح المدرسة والوصول إلى أهدافها، وأنه بإمكان مديري المدارس التغلب على هذه المشكلات من خلال إطلاع الأفراد العاملين بالمدرسة على المعايير المستخدمة في تقييم أدائهم ومناقشة نتائج تقييم هؤلاء الأفراد وإعطائهم حق الاعتراض والتنظّم .

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

- ❖ المحور الأول: الدراسات المتعلقة بأداء مديري المدارس
- ❖ المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية
- ❖ التعقيب العام على الدراسات السابقة

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

قام الباحث بمسح العديد من الدراسات والبحوث العربية والأجنبية التي تناولت موضوعي أداء مديري المدارس، وإدارة الموارد البشرية في المراجع والرسائل والمجلات التربوية ، وذلك للاستفادة منها وبيان أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، وتميز الدراسة الحالية عنها، وقد قام الباحث بعرض الدراسات السابقة متسلسلة زمنيا من الأحدث إلى الأقدم في محورين أساسيين هما:

أولا - محور الدراسات المتعلقة بأداء مديري المدارس:

[1] دراسة الحارثي (2015) بعنوان: التفويض الإداري وعلاقته بتحسين الأداء لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف.

هدفت التعرف على مستوى التفويض الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف، كما هدفت إلى التعرف على مستوى تحسن الأداء الإداري في المدارس الثانوية بمدينة الطائف. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية بمدينة الطائف، حيث بلغ عددهم (1237) معلما، وتكونت عينة الدراسة من معلمي المدارس الثانوية بمدينة الطائف؛ حيث بلغ عددهم (723) معلما، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة مكونة من (28) فقرة موزعة على (3) مجالات لقياس درجة ممارسة التفويض الإداري، واستبانة مكونة من (24) فقرة موزعة على مجالين لقياس مستوى تحسين الأداء.

و توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- 1- أن مجال شؤون الطلبة حصل على المرتبة الأولى وبدرجة ممارسة عالية، ومجال العلاقات الإنسانية حصل على المرتبة الثانية، ومجال العمل الفني والإداري حصل على المرتبة الثالثة وبدرجة ممارسة متوسطة.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة التفويض الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، على مجالات العمل الفني والإداري، شؤون الطلبة .
- 3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة التفويض الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي على مجال العلاقات الإنسانية، حيث كانت لصالح مستوى دراسات عليا.
- 4- إن تقدير علاقة التفويض الإداري بمستوى تحسن الأداء من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بدرجة عالية.

5- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مجالات درجة ممارسة التفويض الإداري وبين مجالات مستوى تحسن الأداء.

وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات: منح المرؤوسين صلاحيات أوسع بشأن الأمور المالية والمشتريات، تشجيع المديرين على منح المرؤوسين صلاحية تقويم الأداء الوظيفي للعاملين داخل المدرسة.

[2] دراسة القرني (2014) بعنوان: الممارسات الإدارية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين.

هدفت التعرف على مستوى الممارسات الإدارية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة، كما هدفت إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم العام، والكشف عن العلاقة بين الممارسات الإدارية والرضا الوظيفي لدى المعلمين. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة جدة والبالغ عددهم (14081) معلماً، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بالطريقة الطبقيّة العنقودية، وبلغت (1363) معلماً، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة مكونة من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول خاص بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة، والجزء الثاني للتعرف على مستوى الممارسات الإدارية مكونة من (ستة مجالات)، و(47) فقرة، والجزء الثالث لقياس مستوى الرضا الوظيفي.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها:

- 1- إن تقدير مستوى الممارسات السائدة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة بوزن نسبي بلغ (66%)
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى الممارسات الإدارية السائدة تعزى لمتغير (المؤهل الدراسي وسنوات الخبرة).
- 3- هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات لصالح المرحلة الثانوية.
- 4- وجود علاقة ارتباطية بين جميع مجالات الممارسات الإدارية وبين مجالات الرضا الوظيفي.

وخلصت الدراسة إلى التوصيات التالية :

- 1- حث مديري المدارس على تفويض بعض الصلاحيات للمعلمين لتعزيز الثقة وروح العمل لديهم.
- 2- تلبية الاحتياجات التدريبية لدى المعلمين بما يتلاءم مع طبيعة عملهم داخل المدرسة.
- 3- تشجيع المعلمين على طرح وتبني الأفكار الإبداعية الجديدة ووضعها موضع التنفيذ.

[3] دراسة الصقير (2014) بعنوان: ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحيات الإدارية الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلائهم.

هدفت التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحيات الإدارية الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وتكون مجتمع الدراسة من (788) مديرا ووكيلا ومعلما، وقد شملت عينة الدراسة (241) فردا، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- 1- أن درجة ممارسة الصلاحيات الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام في رياض الخبراء في منطقة القصيم من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلائهم كانت كبيرة.
- 2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مديري المدارس للصلاحيات من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- 3- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كل من درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام للصلاحيات الإدارية والثقة التنظيمية.

وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات، كان من أهمها:

- 1- توضيح أثر الأنظمة واللوائح الإدارية على عملية ممارسة الصلاحيات الإدارية.
- 2- تشجيع مديري المدارس على ممارسة الصلاحيات الممنوحة لهم لدورها في تعزيز الثقة التنظيمية داخل المدرسة.
- 3- الاهتمام بتدريب المديرين على ممارسة الصلاحيات في مختلف المجالات المالية والإدارية والفنية.

[4] دراسة العتيبي (2013) بعنوان: درجة ممارسة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف ودورها في تحسين أداء الإدارة المدرسية من وجهة نظرهم.

هدفت التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف للصلاحيات الإدارية والفنية الممنوحة لهم، وعلى دورها في تحسين أداء الإدارة المدرسية بالإضافة إلى التعرف على الفروق بين متوسطات درجات الممارسة ودور الصلاحيات في تحسين أداء الإدارة المدرسية تبعاً للمتغيرات : (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية) ، حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي ، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة ؛ و تكونت من (40) عبارة تقيس الصلاحيات الممنوحة للمديرين من حيث درجة الممارسة ، ودرجة دور الصلاحيات في تحسين أداء الإدارة

المدرسية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف والبالغ عددهم الإجمالي (110) مديراً، وتكونت عينة الدراسة من (101) مديراً.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها:

- 1- أن درجة ممارسة الصلاحيات الإدارية كانت عالية، وأبرزها: منح الإجازات المرضية لمنسوبي المدرسة وفق لائحة التقارير الطبية، وتبين وجود بعض الصلاحيات بدرجة متوسطة وأبرزها: إعداد خطط خاصة لمواجهة الأزمات المتوقعة في العمل.
- 2- أن درجة الصلاحيات الفنية ككل كانت عالية، وأبرزها: اعتماد قبول الطلاب وفق شروط القبول والتسجيل.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير المديرين حول دور الصلاحيات الإدارية والفنية والصلاحيات مجتمعة في تحسين أداء الإدارة المدرسية وفقاً للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والدورات.
- 4- أن دور معظم الصلاحيات الإدارية عالية في تحسين أداء الإدارة المدرسية.
- 5- أن دور معظم الصلاحيات الفنية عالية في تحسين الأداء بالمستوى العالي.

وفي ضوء تلك النتائج، أوصت الدراسة:

- 1- العمل على دراسة أسباب انخفاض تفعيل وممارسة الصلاحية الإدارية التي ظهرت بالدراسة وهي الاتفاق مع القطاع الخاص لرعاية بعض برامج المدرسة.
- 2- مراجعة بعض الصلاحيات الإدارية التي تبين أن دورها في تحسين أداء الإدارة المدرسية بدرجة متوسطة، وكان أبرزها: التوجه إلى نقل أي من شاغلي الوظائف الإدارية ذي الأداء المتدني.

[5] دراسة هالنجر ولي Hallinger & Lee (2013) بعنوان: اكتشاف قدرة المديرين على قيادة

إصلاح جودة التدريس والتعليم في تايلاند.

Exploring principal capacity to lead reform of teaching and learning quality in Thailand.

هدفت إلى تقييم مدى قدرة القيادة التعليمية من مديري المدارس التايلاندية والوفاء بمتطلبات سياسات إصلاح التعليم ذات الصلة للتغيير في التعليم والتعلم. حيث ركزت الدراسة على دور مديري المدارس الثانوية والأساسية وأدائهم في قيادة الإصلاح التربوي، خاصة بعد أن تبنت تايلاند قانوناً تربوياً طموحاً لإصلاح التعليم في تايلاند، فقد أجريت الكثير من الدراسات لتقصي أثر ذلك القانون على تحسين جودة التعليم، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة ومجتمع الدراسة من (1195) مدير مدرسة ثانوية وأساسية، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وللوصول

إلى نتائج الدراسة استخدم الباحثان العديد من الأساليب الإحصائية مثل التكرارات والمتوسط الحسابي، والوزن النسبي وغيرها.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها:

- 1- حقق مديرو المدارس مستوى متوسطاً في إعداد رسالة المدرسة، وتطوير مناخ تعليمي إيجابي.
- 2- حقق مديرو المدارس مستوى منخفضاً في إدارة البرنامج التعليمي.

وفي ضوء النتائج السابقة، أوصت الدراسة بما يأتي:

ضرورة تطوير استراتيجية مُنظمة للموارد البشرية والتي من شأنها تحسين أداء القيادات المدرسية وقدراتهم المعرفية والمهارية؛ لدعم التغيير في التدريس والإصلاح التربوي.

[6] دراسة الثبيني (2012) بعنوان: مستوى أداء مديري المدارس المتوسطة والثانوية في محافظة الطائف وفق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين.

هدفت التعرف على مستوى أداء مديري المدارس المتوسطة والثانوية بمحافظة الطائف وفق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من (154) مشرفاً تربوياً من المشرفين التربويين العاملين في إدارة التربية والتعليم ومكاتب التربية والتعليم التابعة لها بمحافظة الطائف، و(598) معلماً من معلمي المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية للبنين، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة تضمنت (66) فقرة موزعة على ستة معايير رئيسة وهي: (القيادة، تنمية الموارد البشرية، التعليم والتعلم، التقنيات، علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي، الرقابة والتقييم)، ويستجاب عليها وفق التدرج الخماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، لا يحدث إطلاقاً).

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- 1- المستوى الإجمالي لمستوى أداء مديري المدارس المتوسطة والثانوية وفق معيار تنمية الموارد البشرية من معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين كان بدرجة متوسطة.
- 2- المستوى الإجمالي لمستوى أداء مديري المدارس المتوسطة والثانوية وفق معيار علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي من معايير الجودة الشاملة كان بدرجة متوسطة.
- 3- المستوى الإجمالي لمستوى أداء مديري المدارس المتوسطة والثانوية وفق معيار الرقابة والتقييم من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين كان بدرجة متوسطة.

وخلصت الدراسة إلى أهم التوصيات:

- 1- تبني إقامة الندوات والمحاضرات والحلقات وورش العمل من قبل المسؤولين عن عمليات التدريب في إدارة التربية والتعليم بمحافظة الطائف حول معايير تحقيق إدارة الجودة الشاملة لزيادة إدراك مديري المدارس المتوسطة والثانوية نحوها من حيث المعرفة والممارسة.
- 2- ضرورة قيام مديري المدارس المتوسطة والثانوية بمحافظة الطائف بتوفير الآليات المناسبة التي تدعم عملية إشراك أولياء الأمور والطلاب في وضع رؤية المدرسة ورسالتها، والمشاركة في التخطيط لبعض جوانب العمل داخل المدرسة.

[7] دراسة حمدان (2012) بعنوان: قياس فاعلية أداء مديرات المدارس الثانوية بالرياض على ضوء مقياس هالينجر من وجهة نظر المعلمات.

هدفت التعرف على مستوى فاعلية أداء مديرات المدارس الثانوية بالرياض، في أبعاد الإدارة المدرسية بهدف الوقوف على السلوك الإداري والتعليمي، والكشف عن معوقات فاعلية أداء مديرات المدارس الثانوية بالرياض من وجهة نظر المعلمات، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة الرياض، والبالغ عددهن (5200) معلمة، وتكونت عينة الدراسة من (780) معلمة، حيث استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- 1- ارتفاع مستوى فاعلية أداء مديرات المدارس الثانوية بالرياض في أبعاد الإدارة المدرسية على ضوء مقياس هالينجر، حيث بلغ (78.11%).
- 2- انخفاض مستوى معوقات أداء مديرات المدارس الثانوية بالرياض من وجهة نظر المعلمات بنسبة (22.23%).
- 3- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في قياس فاعلية أداء مديرات المدارس الثانوية بالرياض من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير الخبرة لصالح المعلمات اللاتي خبرتهن أقل من 5 سنوات.
- 4- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في قياس فاعلية أداء مديرات المدرسة الثانوية بالرياض من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حاملي الماجستير.

وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات:

- 1- ضرورة الموازنة في الاهتمامات بين الجوانب الإدارية والجوانب الفنية.
- 2- أن تحرص المديرية على استخدام الحوافز المادية والمعنوية لرفع الروح المعنوية بين المعلمات.

3- زيادة ميزانية مخصصات كل مدرسة حتى تسهم في توفير المواد اللازمة، وإعطاء مديرات المدارس الثانوية مزيداً من الصلاحيات لإحداث التغيير المناسب في مدارسهن، والذي يزيد من فاعلية الإدارة المدرسية.

[8] دراسة الجخلب (2012) بعنوان: درجة تقدير المديرين المساعدين لفاعلية الإدارة المدرسية وعلاقتها بالأنماط القيادية في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة.

هدفت التعرف إلى درجة تقدير المديرين المساعدين لفاعلية الإدارة المدرسية وعلاقتها بالأنماط القيادية في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين المساعدين في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة والبالغ عددهم (247) مديراً ومديرة، وتكونت عينة الدراسة من (230) مديراً ومديرة، واستخدم الباحث استبانة مكونة من (64) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: (المجال الإداري، المجال الفني، مجال شئون الطلبة، مجال البيئة المدرسية، ومجال العلاقة مع المجتمع المحلي).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها:

1- أن درجة تقدير المديرين المساعدين لفاعلية الإدارة المدرسية كانت عالية جداً ؛ حيث بلغت (85%) وقد حصل المجال الإداري على المرتبة الأولى بدرجة بلغت (86.6%)، والمجال الفني على المرتبة الثانية بدرجة بلغت (85.2%)، وحصل مجال شئون الطلبة على المرتبة الثالثة بدرجة بلغت (84.4%)، ويليه مجال البيئة المدرسية الذي حصل على المرتبة الرابعة بدرجة بلغت (84.2%)، وأخيراً مجال العلاقة مع المجتمع المحلي حصل على المرتبة الخامسة بدرجة بلغت (84.0%).

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث لدرجة فاعلية الإدارة المدرسية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث لدرجة فاعلية الإدارة المدرسية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية (شمال غزة، غرب غزة، شرق غزة، الوسطى، خان يونس، رفح).

وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات؛ أهمها: إطلاع مديري المدارس والمديرين المساعدين على كل ما يستجد من أمور في مجال الإدارة المدرسية وعمل دورات تدريبية وورش عمل للمديرين في مجال الإدارة التربوية، وإعطاؤهم المزيد من الصلاحيات التي تتناسب مع حجم المهمات الملقاة عليهم، دعم المجتمع المحلي بشكل عام وأولياء الأمور بشكل خاص للمدرسة، ودعم للخطط

والبرامج والأنشطة المدرسية وإقامة قنوات اتصال بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي، توفير حوافز ومكافآت وشهادات تقدير للمديرين المساعدين الذين يتميزون بزيادة الفاعلية المدرسية ويحققون خططهم بنجاح.

[9] دراسة أحمد و أبو الوفا (2011) بعنوان: دور التدريب في تحسين أداء مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت.

هدفت إلى بيان دور التدريب كمؤثر رئيس في تحسين أداء مديري مدارس الثانوية بدولة الكويت، وطرح توصيات إجرائية يمكن لصناع القرار ومسؤولي التدريب والتنمية المهنية بوزارة التربية الكويتية والإدارات العامة التابعة لها الاستفادة منها في تفعيل هذا الدور، وتكونت عينه الدراسة من (40) من مدراء المدارس الثانوية بالكويت، واستخدم الباحث الأدوات التالية: المقابلات الشخصية مع المدراء والقائمين على إدارة التدريب والتطوير بوزارة التعليم بالكويت، واستخدم الباحث المنهج الوصفي للتعرف على واقع التدريب في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت والبرامج التدريبية الموجهة لمديري المدارس الثانوية ودورها في تحسين أدائهم.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- 1- وجود اهتمام كبير من قبل الإدارة بتأهيل وتدريب المدراء والعاملين في مجال الإدارة المدرسية؛ الأمر الذي يتوافق ومتطلبات المرحلة القادمة من انفتاح وعولمة وثورة معرفية.
- 2- التوسع في مجال تدريب المديرين وتنوع الأساليب المستخدمة في التدريب، يعتبر أساسا في تمكن المديرين في إدارة العمل المدرسي وتحسين كفاءتهم.
- 3- مازال العمل المدرسي يحتاج إلى مزيد من التشريعات التي تسمح بمرونة في إدارته وتسمح للمديرين تطبيق ما يكتسبونه خلال التدريب.
- 4- عدم وجود خطط لدى بعض المدارس لتدريب المديرين بها وفقا لمتطلبات واحتياجات العمل الحالية والمستقبلية.

وقد خلصت الدراسة إلى أهم التوصيات:

- 1- زيادة الاهتمام بتأهيل وتدريب العاملين في كافة المستويات الإدارية.
- 2- التوسع في استخدام أساليب تدريبية أكثر مواكبة للمستجدات الإدارية والتربوية.

[10] دراسة شاهين (2011) بعنوان: درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها.

هدفت التعرف على درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، وسبل تنميتها، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج

الوصفي ، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين الجدد في محافظات غزة الذين تم تعيينهم في العامين الدراسيين (2008-2010) والبالغ عددهم (192) مديرا ومديرة، وبلغت عينة الدراسة (155) وتمثلت أداة الدراسة باستبانة مكونة من (79) فقرة توزعت على خمسة مجالات هي: (المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية، المهارات الإدارية).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها:

- 1- حصلت المهارات الإدارية على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.51)، وبوزن نسبي (90.19%).
- 2- حصلت المهارات الفنية على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.35)، وبوزن نسبي (87.09%).
- 3- حصلت المهارات الإنسانية على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4.26)، وبوزن نسبي (85.16%).
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المديرين الجدد لحاجاتهم لتنمية مهاراتهم القيادية تعزى لمتغير الجنس و المنطقة التعليمية.

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، كان من أهمها:

- 1- المحافظة على الدرجة العالية لدرجة ممارسة المهارات القيادية الذاتية والفنية والإدارية لدى المديرين الجدد.
- 2- اطلاع مديري المدارس على كل ما يستجد من أمور في مجال الإدارة المدرسية.
- 3- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل البيئة المدرسية وكذلك مع المجتمع المحلي.
- 4- توفير برامج تدريبية هادفة لمديري المدارس حول الإدارة المدرسية.
- 5- متابعة الاحتياجات الإدارية والقيادية لمديري المدارس.

[11] دراسة أبو علي (2010) بعنوان: العوامل المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

هدفت التعرف على العوامل المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة غزة للعام الدراسي 2009 - 2010 والبالغ عددهم (134) مديرا ومديرة، وبلغت عينة الدراسة (124) مديرا ومديرة ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة تكونت من أربعة مجالات تشمل: (العوامل المادية، والبشرية، والاجتماعية، والسياسية).

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ؛ أهمها:

- 1- أكثر العوامل التي تؤثر في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة هي العوامل الاجتماعية، حيث بلغ الوزن النسبي (77 %).
- 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري ومديرات المدارس في العوامل البشرية تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث) لصالح الذكور.
- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري ومديرات المدارس في العوامل البشرية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وقد كانت الفروق بين الخبرة الأقل من (5) سنوات والخبرة الأكثر من (10) سنوات لصالح الأقل من (5) سنوات، ولم يتضح فروق في سنوات الخدمة الأخرى.
- 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري ومديرات المدارس في مجال العوامل البشرية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، وقد كانت الفروق بين منطقة شمال غزة والوسطى لصالح الوسطى، وبين غرب غزة والوسطى لصالح الوسطى، وبين الوسطى وخان يونس لصالح الوسطى، ولم يتضح فروق في المناطق التعليمية الأخرى.
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري ومديرات المدارس في العوامل المادية والاجتماعية والسياسية تعزى لمتغيري المنطقة التعليمية والمؤهل العلمي.

وخلصت الدراسة إلى أهم التوصيات:

- 1- إعادة النظر في النظام الإداري المعمول به وتطويره مع التأكيد على إعطاء المدير الكثير من الصلاحيات.
- 2- تأهيل المديرين من خلال برامج خاصة بإعداد مديري المدارس ونوابهم وفق توجهات النظام الجديد المطور.
- 3- إتاحة مساحة أوسع من الخيارات الإدارية أمام الإدارات المدرسية لتسهيل انفتاح المدارس على المجتمع المحيط والإفادة من كل إمكانياته لتفعيل مختلف العمليات في المنظومة المدرسية.
- 4- إطلاع مديري المدارس على كل ما يستجد من أمور في مجال الإدارة المدرسية وعمل دورات تدريبية وورش عمل للمديرين في مجال الإدارة التربوية، وإعطائهم المزيد من الصلاحيات التي تتناسب مع حجم المهام الملقاة عليهم.
- 5- أن يعمل مدير المدرسة على توثيق العلاقة مع المجتمع المحلي من خلال توجيه دعوات لأولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي بزيارة المدرسة وإشراكهم بالمناسبات والفعاليات التي تعقدتها المدرسة.

6- أن يهتم مديرو المدارس بالعلاقات الإنسانية الطيبة بينهم وبين المعلمين، على أن تكون هذه العلاقة متوازنة.

[12] دراسة أبو زعيتير (2009) بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها.

هدفت التعرف على درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي ، حيث تكون مجتمع الدراسة وعينتها من (832) معلما ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية، حيث استخدم الباحث استبانة مكونة من (76) فقرة موزعة على خمسة محاور وهي: (المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية، والمهارات الإدارية).

وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- 1- درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهارات القيادية كانت عالية بلغت (77.7%).
- 2- احتل مجال المهارات الإدارية المرتبة الأولى بوزن نسبي (83.4%) يليه مجال المهارات الذاتية بوزن نسبي (79.1%)، ثم مجال المهارات الفكرية بوزن نسبي (75.6%)، يليه مجال المهارات الإنسانية بوزن نسبي (75.4%)، وأخيرا مجال المهارات الفنية بوزن نسبي (74.1%).
- 3- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات (الذاتية، الإنسانية، الفكرية، الإدارية) تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.
- 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية لصالح شرق غزة.
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وبناء على النتائج أوصت الدراسة بعدد من النتائج، كان من أهمها: المحافظة على الدرجة العالية لدرجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وذلك بإعداد برامج تدريبية أثناء الخدمة، تأخذ صفة الاستمرارية، إعطاء أهمية للمهارات القيادية وخاصة في مجال المهارات الفنية والإنسانية، حيث تبين أن ممارسة هذه المهارات كان الأقل من قبل مديري المدارس،

التعاون مع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية وخاصة في أقسام الإدارة التربوية، إعطاء دورات تدريبية حول المهارات القيادية وأهميتها للقيادة التربوية، وزيادة تأهيل المديرين الذين يمارسون المهارات القيادية بدرجة متدنية.

[13] دراسة أبو شرح (2009) بعنوان: درجة فاعلية أداء مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة وسبل تطويره.

هدفت التعرف على درجة فاعلية أداء مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة وسبل تطويره، كما هدفت إلى الكشف عما إذا كان هناك فروق في درجة أدائهم تعزى إلى متغيرات الدراسة وهي: (الجنس، المرحلة التعليمية، التخصص، سنوات الخدمة) وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة والبالغ عددهم (221) مديرا ومديرة، وبلغت عينة الدراسة (187) مديرا ومديرة، وتحقيقا لأهداف الدراسة أعد الباحث استبانة اشتملت على (41) فقرة موزعة على مجالات الاستبانة الثلاثة وهي: (المجال المعرفي العقلي، المجال التقني الآلي، المجال الاجتماعي)

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

1- درجة فاعلية أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة متوفرة بدرجة جيدة، حيث كانت الدرجة الكلية لتوافرها (78.8%)، كما حصلت مجالات الاستبانة على الأوزان النسبية التالية: المجال المعرفي العقلي (84.4%)، والمجال التقني الآلي (82.7%)، المجال الاجتماعي (70.7%).

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة تعزى لمتغير الجنس في المجالات التالية: (المجال المعرفي، المجال الاجتماعي)، بينما وجدت فروق في المجال التقني لصالح الذكور.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات:

1- عقد دورات تدريبية مستمرة لمديري المدارس لتعزيز كفاياتهم الفنية والإدارية لمواجهة التطورات المستقبلية وخاصة في العلاقة مع المجتمع المحلي، وكذلك رفع كفاياتهم في مجالات تطوير العاملين في المدرسة والتقنيات التعليمية الحديثة.

2- التركيز على تحسين العمليات الإدارية داخل المدرسة وخاصة التخطيط والتنظيم والتوجيه والاتصال باستخدام الأساليب الإدارية الحديثة.

3- دعم المجتمع المحلي بشكل عام وأولياء الأمور بشكل خاص للمدرسة وإظهار تجاوب ملموس ودعم الخطط والبرامج والأنشطة المدرسية، وإقامة قنوات اتصال بين الإدارة والمجتمع المحلي.

[14] دراسة شحادة (2008) بعنوان : واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية وسبل تطويرها.

هدفت التعرف إلى واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية وسبل تطويرها، كما هدفت إلى الكشف عن وجود فروق في درجة تلك الممارسات تعزى إلى متغيرات الدراسة وهي: (نوع العمل، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (176) مشرفاً تربوياً ورئيس قسم.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- 1- يمارس مديرو التربية والتعليم مهارات التقويم والرقابة بدرجة (66.44%).
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة الممارسة الإدارية لمديري التربية والتعليم في ضوء الإدارة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات: (نوع العمل، الجنس، سنوات الخدمة)، في حين ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح حملة البكالوريوس.

وخلصت الدراسة إلى أهم التوصيات وهي:

- 1- وضع نظام واضح وعادل لمراقبة وتقويم أداء العاملين، مع مراعاة ربط مستوى الأداء بمقدار الانجاز المتحقق، على أن يتم تعريفهم بنتائج التقويم ومناقشتهم فيها.

[15] دراسة أبو حصيرة (2008) بعنوان: فاعلية مدير المدرسة في وكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظر المشرفين التربويين في ضوء معايير الجودة الشاملة.

هدفت معرفة فاعلية مدير المدرسة في ضوء معايير تطبيق الجودة الشاملة في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظر المشرفين، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (75) مشرفاً تربوياً بواقع (61) مشرفاً و (14) مشرفة تربوية، وبلغت عينة الدراسة (73) مشرفاً تربوياً، وتكونت أداة الدراسة من استبانة مكونة من خمسة مجالات هي: (فاعلية التخطيط، فاعلية التنظيم، فاعلية الإشراف التربوي، فاعلية التقويم، فاعلية العلاقة مع المجتمع المحلي) موزعة على (73) فقرة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- 1- كانت فعالية الإدارة المدرسية من وجهة نظر المشرفين التربويين متوسطة من حيث نتيجة الوسط الحسابي والوزن النسبي. بحيث كان ترتيب فعالية المجالات على النحو التالي:
فاعلية التخطيط (71.5%)، فاعلية الإشراف التربوي (64.1%)، فاعلية التقويم (61.1%)، فاعلية التنظيم (60.9%)، فاعلية العلاقة مع المجتمع المحلي (55.7%).
- 2- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول فعالية مديري المدارس ترجع إلى كل من الجنس والمؤهل وخبرة المشرفين التربويين.

وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات:

- 1- ضرورة تفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع من خلال التواصل والتعاون بينهما لتلبية حاجات المدرسة والمجتمع المحلي.
- 2- ضرورة التوجه نحو العمل بروح الفريق والبعد عن المركزية.
- 3- ضرورة العمل على تقييم أداء مديري المدارس في فلسطين في ضوء معايير الجودة الشاملة.

[16] دراسة الخالدي (2008) بعنوان: مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر معلمهم.

هدفت التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر معلمهم، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في دولة الكويت والبالغ عددهم (9336) معلما ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (489) معلما ومعلمة، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة مكونة من (66) فقرة موزعة على ستة مجالات هي: (التنظيم، الأعمال الإدارية، شؤون الطلبة، المناهج، المجتمع المحلي، البناء المدرسي).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها:

- 1- أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت كان بشكل عام مرتفعا.
- 2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية تبعا لمتغير الجنس، في كافة المجالات والدرجة الكلية، وكانت الفروق لصالح الإناث.
- 3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية تبعا لمتغير المؤهل العلمي لصالح الشهادات العليا.

وفي ضوء تلك النتائج، أوصت الدراسة بتحديد الأسس والمعايير الموضوعية اللازمة لاختيار مديري المدارس، وعقد برامج تدريبية لمديري المدارس الذين تم تعيينهم حديثاً وقبل تسلمهم مهام أعمالهم.

[17] دراسة كاتانو وسترونج Catano & Strong (2007) بعنوان: ما الذي نتوقعه من مديري المدارس؟ التطابق بين تقييم المدير ومعايير الأداء.

What do we expect of school principals? congruence between principal evaluation and performance standards.

هدفت إلى تحديد درجة التركيز التي يتم وضعها على سلوكيات القيادة والإدارة المتوقعة من مديري المدارس. واستكشاف التطابق بين أدوات تقييم مديري المدارس مع سمات القيادة التعليمية والإدارية، بالإضافة إلى استكشاف التطابق بين أدوات تقييم مديري المدارس مع المعايير الدولية والمهنية.

وقد اتبعت الدراسة منهج تحليل المحتوى A content analysis program، وتكونت عينة الدراسة من مديري المدارس في ولاية فيرجينيا في الولايات المتحدة الأمريكية وعددهم (132) مديراً. وتم توظيف خمس أدوات لتقييم مستوى المديرين، حيث تم تصميم أداتين لمديري المرحلة الدنيا، وواحدة لمديري المرحلة المتوسطة، واثنيتين للمرحلة الثانوية. وتم استخدام معايير وصفية وتحليلية لجميع أدوات تقييم المديرين.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها:

- 1- أن معايير تقييم مديري المدارس في ولاية فيرجينيا ركزت على القيادة المدرسية، والإدارة التنظيمية، كما أكدت على أهمية تقييم علاقات مدير المدرسة مع المجتمع، مما يعكس توقعات عامة للمديرين حول المعايير المهنية.
- 2- بعض المسؤوليات الإدارية في نظام ولاية فيرجينيا للتقويم منسجمة مع معايير التقويم وبعضها الآخر أقل انسجاماً.
- 3- أكدت الدراسة على القيادة والمسؤوليات الإدارية المتوقعة من مديري المدارس في ولاية فيرجينيا.

أهم التوصيات:

أن يتم دمج أدوات التقويم للمديرين مع كل من المعايير المستخدمة في الولاية والمعايير المهنية، مما يسهل الاتصال والتواصل بشكل أوضح لدى المديرين اتجاه توقعاتهم ومسؤولياتهم وأدائهم.

[18] دراسة بلبيسي (2007) بعنوان: درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين.

هدفت التعرف على درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمديرين، كما هدفت إلى التعرف على أثر كل من متغيرات: (المحافظة، الجنس، المؤهل العلمي، موقع المدرسة، الخبرة العملية، التخصص، الوظيفة) في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية والبالغ عددهم (627) مديرا ومديرة، ومعلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية والبالغ عددهم (8280) معلما ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (107) مديرا ومديرة، و(635) معلما ومعلمة، واستخدمت الباحث الاستبانة كأداة للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- 1- إن درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية كانت كبيرة، حيث وصلت النسبة المئوية للدرجة الكلية (78.2%).
- 2- إن ترتيب مجالات درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية جاء على النحو التالي:
 - أ- المرتبة الأولى: المجال الإداري (88.8%) وهي درجة ممارسة كبيرة.
 - ب- المرتبة الثانية: مجال العلاقة مع المجتمع المحلي (79.6%) وهي درجة ممارسة كبيرة.
 - ت- المرتبة الثالثة: مجال الطلبة (79.2%) وهي درجة ممارسة كبيرة.
 - ث- المرتبة الرابعة: المجال الفني (79.2%) وهي درجة ممارسة كبيرة.
 - ج- المرتبة الخامسة: مجال المعلمين (74.2%) وهي درجة ممارسة كبيرة.
 - ح- المرتبة السادسة: مجال العلاقات الإنسانية (73.8%) وهي درجة ممارسة كبيرة.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة المهام القيادية تعزى لمتغير الجنس، إلا في مجال العلاقات الإنسانية حيث كان الفرق لصالح الذكور.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة المهام القيادية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وموقع المدرسة.
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير الخبرة العملية إلا في المجال الإداري؛ حيث كانت الفروق لصالح ذوي الخبرة أكثر من (10) سنوات.

وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بعدد من التوصيات: عقد دورات هادفة لمديري المدارس تتعلق بعملهم القيادي وتطويره مثل دورات في القيادة التربوية والتغيير، والإدارة المدرسية الحديثة، ومهارات الاتصال والتواصل مع المعلمين والطلبة، تشجيع المديرين على تفويض السلطات ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات، تدريب المديرين على التأثير بالعاملين بدلا من التلويح بالعقوبات للقيام بالأعمال المختلفة، تشجيع المديرين على الاهتمام بالنمو المهني للمعلمين من خلال حثهم على الاشتراك بالمؤتمرات العلمية والأبحاث.

[19] دراسة حرب (2007) بعنوان: المهام الإدارية والفنية لمديري مدارس المرحلة الأساسية العليا بمحافظة غزة في ضوء معايير الجودة.

هدفت التعرف على المهام الإدارية والفنية لمديري مدارس المرحلة الأساسية العليا بمحافظة غزة في ضوء معايير الجودة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقامت بتصميم أداة الدراسة وهي استبانة مكونة من (86) فقرة موزعة على سبع مجالات وهي: (التخطيط والتنظيم، إدارة شئون الطلاب والعاملين، والمصادر المادية، والنمو المهني للمعلمين، ورعاية شئون الطلبة، العلاقة بالمجتمع المحلي، والتقويم والمتابعة) وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع مديري ومديرات مدارس المرحلة الأساسية العليا بمحافظة غزة والبالغ عددهم (58) مديرا ومديرة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- 1- إن أقوى المجالات التي يقوم بها مدير المدرسة وفقا لمعيار الجودة في مهامه الإدارية كانت في إدارة شئون الطلاب والعاملين يليها مجال المصادر المادية.
- 2- إن أقوى المجالات التي يقوم بها مدير المدرسة وفق معيار الجودة في مهامه الفنية: النمو المهني للمعلمين ثم التقويم والمتابعة ثم رعاية شئون الطلبة.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات مديري مدارس المرحلة الأساسية العليا بمحافظة غزة لدى ممارساتهم لمهامهم الإدارية والفنية في ضوء معايير الجودة تعزى لمتغير الجنس.

وخلصت الدراسة إلى أهم التوصيات:

- 1- العمل على توفير برامج تدريبية مخططة وهادفة لمديري المدارس.
- 2- تفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع من خلال التواصل والتعاون بينهما لتلبية حاجات المدرسة والمجتمع المحلي.
- 3- توفير حوافز مادية ومعنوية للمتميزين في الأداء.
- 4- ضرورة نشر ثقافة الجودة في جميع مستويات الإدارة التعليمية، لتواكب التقدم العلمي والتكنولوجي.

[20] دراسة إين وآخرون Ellen et al. (2006) بعنوان: قياس كفاية القيادة التعليمية لمديري المدارس.

Measuring the Instructional Leadership Competence of School Principals

هدفت إلى قياس كفاية القيادة التعليمية لمديري المدارس، وقد قُدم هذا البحث لجمعية البحث التربوي الأمريكي، مدعوماً من قبل قسم التعليم بمعهد علوم التربية بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد اتبعت الدراسة المنهج المسحي، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من مديرو مدارس منطقة ساوثرن التعليمية، وجميع المعلمين العاملين فيها، حيث أجاب على أداة الدراسة (45) مديراً من أصل (52) مديراً، وأجاب جميع المعلمين والبالغ عددهم (2070) معلماً على الأداة الخاصة بهم، واستخدم الباحث الاستبانة بالإضافة إلى السيناريوهات منفتحة النهاية كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- 1- مديرو المدارس بحاجة إلى معرفة المناهج وطرق التدريس.
- 2- لا يوجد تحديد للمعرفة الإجرائية التي تساعد المديرين على تحسين التعليم.
- 3- الطرق المتبعة في الدراسة تقيس بنيات مختلفة، أسلوب السيناريو أقدر على قياس المهارات من قياس الكفايات.

وأوصت الدراسة: بضرورة تقويم برامج التطوير المهنية، كذلك تدريب المديرين على الطرق والأساليب التي تهدف إلى معرفة تحسين وتطوير أداء الطلاب.

[21] دراسة الزهراني (2006) بعنوان: تقويم فاعلية أداء مديري المدارس الثانوية بمنطقة الباحة في المملكة العربية السعودية.

هدفت إلى تقويم فاعلية أداء مديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة بالمملكة العربية السعودية كما يراها كل من المديرين والمعلمين العاملين في هذه المدارس، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من (309) شخصاً وهم (35) مديراً و (274) معلماً، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة بلغ عدد فقراتها (85) فقرة موزعة على تسعة مجالات.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- 1- إن الدرجة العامة لفاعلية أداء مديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة في موضوع القيادة كانت متوسطة؛ حيث بلغت (69%).
- 2- إن الدرجة العامة لفاعلية الأداء في التخطيط كانت متوسطة؛ حيث بلغت (71.6%).
- 3- إن الدرجة العامة لفاعلية الأداء في التنظيم كانت متوسطة؛ حيث بلغت (74.8%).
- 4- إن الدرجة العامة لفاعلية الأداء في اتخاذ القرارات كانت متوسطة؛ حيث بلغت (64%).

- 5- إن الدرجة العامة لفاعلية الأداء في الإشراف كانت متوسطة ؛ حيث بلغت (68.2%).
- 6- إن الدرجة العامة لفاعلية الأداء في التدريب كانت متوسطة ؛ حيث بلغت (76.6%).
- 7- إن الدرجة العامة لفاعلية الأداء في التقويم كانت متوسطة ؛ حيث بلغت (65.6%).
- 8- إن الدرجة العامة لفاعلية الأداء في المتابعة كانت متوسطة ؛ حيث بلغت (72%).

وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات: تصميم برنامج تدريبي نوعي يشترك فيه جميع مديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة يحتوي على جملة نشاطات جميعها تتعلق برفع فاعلية الأداء، إرسال المديرين من ذوي الأداء الفعال والتميزين لزيارة بعض مراكز البحوث الإستراتيجية والكليات المتخصصة.

[22] دراسة العسيلي (2006) بعنوان: تقدير درجة فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل.

هدفت التعرف على درجة تقدير فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمعلمين بالمدارس الثانوية في مدينة الخليل والبالغ عددهم (1256) مديرا ومعلما، وبلغت عينة الدراسة (256) مديرا ومعلما، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- 1- أن متوسط تقدير درجة فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة كانت بدرجة متوسطة بشكل عام بوزن نسبي بلغ (69.8)، وكانت مرتفعة في مجال التخطيط الاستراتيجي بوزن نسبي بلغ (79%)، بينما كانت منخفضة في مجال العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي بوزن نسبي بلغ (54.4%).
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تقدير مديري ومعلمي المدارس نحو فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس.

وقد أوصت الدراسة إلى عدد من التوصيات: تبني معايير الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية من أجل الارتقاء بمستوى أدائها، تدريب المديرين والمعلمين باستمرار، وتعريفهم على ثقافة الجودة لرفع مستوى أدائهم، تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع حتى تصبح شراكة فاعلة.

[23] دراسة الغامدي (2006) بعنوان: قياس فاعلية أداء مديري مدارس التعليم العام في المملكة على ضوء مقياس هالينجر في الإدارة التعليمية من وجهة نظر المعلمين.

هدفت قياس فاعلية أداء مديري مدارس التعليم العام في المملكة بالتطبيق على مدارس المدينة المنورة (الابتدائية، والمتوسطة والثانوية) وذلك على ضوء مقياس هالينجر في الإدارة التعليمية من وجهة نظر المعلمين، وكذلك التعرف على أثر المتغيرات (المرحلة الدراسية، وسنوات الخبرة) على فاعلية أداء مديري المدارس. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من (430) معلما، حيث استخدم الباحث الإستبانة كأداة للدراسة، وقد تكونت من ثلاثة أبعاد رئيسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية أداء مديري مدارس التعليم العام في المملكة على ضوء مقياس هالينجر في الإدارة التعليمية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى المرحلة الدراسية، التخصص وسنوات الخبرة.

2- أن فاعلية أداء مديري المدارس فيما يتعلق بتوفير الحوافز للتعليم حصلت على المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (94%)

3- حصل البعد السادس وهو المحافظة على انتظام التدريس على المرتبة الثانية بوزن نسبي بلغ (76.2%)

وكان من أهم التوصيات: ينبغي العمل على ربط فاعلية أداء المدير بدرجة تحصيل طلبة مدرسته، وذلك حينما يخصص المدير وقتا أطول لبعض جوانب السلوك التنظيمي والإداري والتربوي.

[24] دراسة العابسي (2005) بعنوان: مدى فعالية مدير المدرسة الثانوية في أداء مهامه الفنية.

هدفت التعرف على مدى فعالية مدير المدرسة الثانوية في منطقة عسير التعليمية في أداء مهامه الفنية والمعوقات التي تحد منها، والسبل المناسبة للتغلب على هذه المعوقات وذلك من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، بالإضافة إلى تقديم المقترحات والتوصيات التي من شأنها الارتقاء بفاعلية مدير المدرسة الثانوية في أداء مهامه الفنية. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية وعددهم (1242) وجميع المشرفين التربويين في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة عسير التعليمية وعددهم (101) مشرفا، بينما تكونت عينة الدراسة من (434) معلما و (101) مشرفا.

وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- 1- فعالية مدير المدرسة في منطقة عسير التعليمية في أداء مهامه الفنية كانت بدرجة متوسطة بوزن نسبي بلغ (65%).
- 2- أهم المعوقات التي تحد من فعالية أداء مديري المدارس لمهامهم الفنية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حسب تأثيرها على التوالي: قلة الإمكانيات المادية اللازمة في المدرسة، الاهتمام بالجوانب الإدارية أكثر من الجوانب الفنية من قبل مسؤولي التعليم، عدم إشراك المعلمين في اتخاذ القرار، اهتمام المدير بالجانب الإداري أكثر من الجانب الفني.
- 3- المهام الفنية التي حصلت على درجة فعالية أعلى من غيرها - من حيث أداء مدير المدرسة الثانوية لها - هي: زيارة المعلمين في الفصول زيارات منتظمة، حث المعلمين على إشراك الطلاب في أنشطة التعليم والتعلم، متابعة مستوى التحصيل العلمي للطلاب، حث المعلمين على توظيف التقنيات التعليمية.
- 4- المهام الفنية التي حصلت على درجة فعالية أقل من غيرها هي: الاجتماع مع الطلاب لمناقشة مشكلاتهم الدراسية والعمل على حلها، مساعدة المعلمين على وضع الخطط المناسبة لتنفيذ المنهج، حث المعلمين على المشاركة في تقييم المقررات الدراسية.

وكان من أهم التوصيات: ضرورة الاهتمام بالجانب الفني، وعدم تغليب الجوانب الإدارية على الجوانب الفنية، زيادة البرامج التدريبية المخصصة لمديري المدارس، ضرورة توفير الإمكانيات المادية اللازمة في المدارس، تأهيل مدير المدرسة الثانوية في مجال الإدارة المدرسية قبل تكليفه بالعمل، وضع معايير عالية للأداء المطلوب في الجانب الفني من عمل مدير المدرسة، تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس، مع مراعاة أن تبني الاحتياجات وفقا للمهام الفنية لوظيفة مدير المدرسة.

[25] دراسة مسلم (2004) بعنوان: تصور مقترح لتطوير أداء مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة في ضوء اتجاهات معاصرة في الإدارة المدرسية.

هدفت التعرف على واقع أداء مدير المدرسة الثانوية في محافظات غزة، وعلى المهام الإدارية والفنية والاجتماعية التي يقوم بها مدير المدرسة الثانوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، ووضع تصور يساهم في تحسين أداء مدير المدرسة الثانوية بمحافظة غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة. وتكونت عينة الدراسة من (169) شخصا ضمت (69) مديرا ومديرة و (4) رؤساء أقسام للإدارة المدرسية و (96) معلما.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- 1- أن معظم مديري المدارس يركزون في عملهم على المجال الإداري ؛ حيث يقضون معظم يومهم الدراسي في تصريف الشؤون الإدارية، وجاء المجال الفني في المرتبة الثانية ثم المجال الاجتماعي في المرتبة الثالثة.
- 2- إن الكثيرين من المديرين لا يشركون المعلمين في عملية اتخاذ القرار، ولا يتم إعطاؤهم الفرص الكافية للمشاركة الفعالة في الاجتماعات.

وخلصت الدراسة إلى أهم التوصيات :

- أن على كل مدير الإطلاع على كل جديد في علم الإدارة المدرسية، واستخدام التقنيات الإدارية الحديثة في تسيير الأعمال المدرسية.
- أن يعمل المدير على تفويض جزء من صلاحياته إلى نائب المدير والمعلمين.

التعليق على الدراسات المتعلقة بأداء مديري المدارس:

بعد عرض ما أمكن من الدراسات السابقة التي توصل إليها الباحث ولها علاقة بموضوع الدراسة الحالية، يقوم الباحث بالتعليق على الدراسات السابقة من خلال ذكر أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، وأوجه التميز، ومدى الاستفادة من الدراسات السابقة.

أولاً: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

1- من حيث الهدف:

تنوعت أهداف الدراسات والبحوث السابقة، حيث هدفت بعض الدراسات إلى التعرف على مستوى أداء مديري المدارس في ضوء معايير الجودة كدراسة كل من Hallinger & Lee (2013) هالينجر ولي و الثبتي (2012) و أبو حصيرة (2008) و حرب (2007) و العسيلي (2006) فيما هدفت دراسات أخرى إلى تطوير هذا الأداء لمديري المدارس كدراسة كل من شاهين (2011) و أبو زعيتر (2009) و أبو شرخ (2009) وشحادة (2008).

أما دراسة أبو علي (2010) ، فهدف إلى التعرف على العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس.

2- من حيث منهج الدراسة:

اتبعت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي مثل: دراسة الثبتي (2015)، و دراسة هالينجر ولي (2013)، ودراسة حمدان (2012) ودراسة الجخلب (2012) ودراسة شاهين (2011) ودراسة أحمد وأبو الوفا (2011) ودراسة ابو علي (2010) ودراسة أبو زعيتر (2009)

ودراسة أبو شرح (2009) ودراسة شحادة (2008) ودراسة ابو حصيرة (2008) ودراسة الخالدي (2008) ودراسة حرب (2007) ودراسة الزهراني (2006) ودراسة العسيلي (2006) ودراسة العابسي (2005) ودراسة مسلم (2004)، التي اتبعت جميعها المنهج الوصفي التحليلي. بينما اتبعت دراسة الحارثي (2015) ، ودراسة القرني (2014)، ودراسة الصقير (2014)، ودراسة العتيبي (2013) ، ودراسة الين وآخرون (2006) المنهج الوصفي المسحي. بينما اتبعت دراسة كتانو وسترونج (2007) منهج تحليل المحتوى.

3- من حيث أداة الدراسة:

استخدمت جميع الدراسات السابقة الاستبانة كأداة رئيسة في الدراسة، ما عدا دراسة أحمد وأبو الوفا (2011) فكانت المقابلة الشخصية هي أداة جمع البيانات، أما دراسة Ellen et al. (2006) فاستخدمت بالإضافة إلى الاستبانة، السيناريوهات منفتحة النهاية.

4- من حيث المجتمع و العينة:

تناولت معظم الدراسات السابقة العاملين في مجال التربية والتعليم، بمسمياتهم ودرجاتهم المختلفة، ما بين مدير المدرسة كدراسة العتيبي (2013) وهالينجر ولي (2013) والجذب (2012) وأحمد وأبو الوفا (2011) وشاهين (2011) وأبو علي (2010) وأبو شرح (2009) وكتانو وسترونج (2007) وحرب (2007)، ومعلم كدراسة الحارثي (2015) والقرني (2014) وحمدان (2012) وأبو زعيتر (2009) والخالدي (2008) والغامدي (2006)، ومشرفاً تربوياً كدراسة أبو حصيرة (2008)، فمن الدراسات ما استهدف فئة بعينها، ومنها من دمج بين الفئات المختلفة في عينة الدراسة مثل دراسة الصقير (2014) التي شملت مديري المدارس والوكلاء والمعلمين ودراسة الثبتي (2012) ودراسة العابسي (2005) التي جمعت بين المشرفين والمعلمين ودراسة شحادة (2008) التي جمعت بين المشرفين ورؤساء الأقسام ودراسة بليبيسي (2007) ودراسة الزهراني (2006)، ودراسة الين وآخرون (2006) ودراسة العسيلي (2006) التي جمعت مديري المدارس والمعلمين ، فيما جمعت دراسة مسلم (2004) بين مديري المدارس ورؤساء الأقسام .

المحور الثاني - الدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية:

[1] دراسة كحيل (2014) بعنوان: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير كفاءة أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

هدفت التعرف على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير كفاءة أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وذلك من خلال محاور الدراسة الأساسية المتمثلة ب: (الاستقطاب، تقييم الأداء، والتحفيز) كما هدفت إلى التعرف على دور هذه الاستراتيجيات في تطوير

كفاءة أداء العاملين. حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي ، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وتمثلت في: (جامعة الأزهر، والجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى) حيث بلغ مجموع العاملين الإداريين في الجامعات الثلاث (991) موظفاً، وتكونت عينة الدراسة من (233) موظفاً إدارياً، وتمثلت أداة الدراسة باستبانة.

وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- 1- وجود درجة متوسطة من الاهتمام في تطبيق أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بوزن نسبي (66%) ، حيث بلغ الوزن النسبي لاستراتيجية تقييم الأداء (69%) ، بينما بلغ الوزن النسبي للتحفيز (57%).
- 2- وجود علاقة طردية ايجابية قوية بين تطبيق أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تم دراستها، والمتمثلة في (الاستقطاب، تقييم الأداء، التحفيز) وتحقيق كفاءة أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، حيث بلغت (89%)، بحيث أنه كلما ارتفع مؤشر تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية سيؤدي ذلك إلى تحقيق كفاءة أداء العاملين.
- 3- الجامعات الفلسطينية لديها استراتيجيات واضحة لتقييم الأداء، كما وتخطط لتقييم أداء العاملين لديها وتهتم بتحديد الأشخاص المسؤولين عن تقييم الأداء، وأن هذه الجامعات تستخدم التكنولوجيا الحديثة في تقييم أداء العاملين لديها.
- 4- عدم إعطاء الجامعات الفلسطينية الاهتمام الكافي لمبدأ التحفيز، حيث إن إجابات العينات المستطلعة كانت ايجابية ولكن بدرجة متوسطة مما يعني أن العاملين يطمحون إلى درجة أكبر من الاهتمام بمبدأ التحفيز.
- 5- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى لمتغير المؤسسة وذلك لصالح الجامعة الإسلامية.

وخلصت الدراسة إلى أهم التوصيات: على الجامعات الفلسطينية أن تعزز استراتيجيات تقييم الأداء لديها ، وتعمل على الارتقاء بأساليب وأدوات تقييم الأداء من خلال تطوير ودعم برامج تقييم الأداء بأصحاب الخبرة والكفاءة ومواكبة كل ما هو جديد للقيام بمهمة تقييم الأداء. وعلى صناع القرار في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة العمل جدياً للارتقاء بأنظمة التحفيز والبحث عن إيجاد السياسات الأفضل للتحفيز بما يحقق رغبات وطموح العاملين لديهم وشعورهم بالرضا. كما تحتاج الجامعات الفلسطينية إلى الاهتمام أكثر في تطبيق أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وإفراد الحيز المناسب لها ضمن خططها الاستراتيجية العامة.

[2] دراسة مشتتهى (2014) بعنوان: واقع استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة.

هدفت التعرف على واقع تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في محافظات غزة، وتشخيص مواقع القوة والضعف فيها، للمساهمة في تطوير استراتيجيات الموارد البشرية، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي ، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة والبالغ عددهم (636) موظفا وموظفة، وبلغت عينة الدراسة (240) موظفا وموظفة، حيث استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها:

- 1- احتل محور التدريب المرتبة الأولى بوزن نسبي (71%) وهو ما يعتبر جيدا وفق التصنيف الذي اعتمده الباحث للدراسة.
- 2- احتل محور تخطيط الموارد البشرية المرتبة الثانية بوزن نسبي (67.2%) بدرجة مقبولة.
- 3- أن محور تقييم الأداء يتم وفق المعايير المهنية بصورة مقبولة بوزن نسبي (63%).

وخلصت الدراسة إلى أهم التوصيات:

- 1- العمل على تكثيف التدريب ومتابعة المتدربين بعد الحصول على الجرعة التدريبية، للوقوف على مدى استفادتهم من التدريب، مع ضرورة الاهتمام بالتدريب في موقع العمل، لما له من مزايا عديدة منها رفع الروح المعنوية للموظفين.
- 2- الاهتمام بعملية تقييم الأداء بشكل أكبر ، والعمل على وضع معايير لتقييم الأداء تعتمد على الموضوعية والشفافية.

[3] دراسة الخالدي (2013) بعنوان: استراتيجية مقترحة لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت.

هدفت إلى اقتراح استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية من أعضاء هيئة التدريس وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الكويت، والبالغ عددهم (2683)، وبلغت عينة الدراسة (257) فردا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة وذلك للكشف عن واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعنية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها:

- 1- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالي التدريب والتقييم تعزى لمتغير الجنس، لصالح الذكور.

2- وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجال الأجور والحوافز لا سيما الأشخاص الذين تقل خبرتهم في العمل عن (5) سنوات.

وفي ضوء تلك النتائج، أوصت الدراسة: بتبني الإستراتيجية المقترحة في تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي، ضرورة تدريب الإداريين على كيفية تطبيق المعايير المتخصصة بوضع خطط مفصلة ومناسبة تختص بتدريب الموارد البشرية، ضرورة تبني برامج تدريبية تساهم بشكل فاعل في تنمية الموارد البشرية تركز على المستجدات الحديثة فيما يتعلق بالعملية التعليمية والتربوية في مؤسسات التعليم العالي وتتركز على امتلاك الأدوات والأساليب التي تمكن العاملين من مواجهة المستجدات الحديثة في قضايا التعليم.

[4] دراسة العموش والغزلان (2012) بعنوان: درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في جامعة آل البيت من وجهة نظر الموظفين فيها.

هدفت التعرف على درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في جامعة آل البيت من وجهة نظر الموظفين فيها، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي ، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في جامعة آل البيت في الأردن، والبالغ عددهم (776) موظف، وكانت عينة الدراسة (118) موظفاً. وتمثلت أداة الدراسة في استبانة مكونة من خمس مجالات هي: (مجال التخطيط للموارد البشرية، مجال التوظيف، مجال التدريب وتنمية الموارد البشرية ، مجال تقييم الأداء للموارد البشرية، مجال الحوافز والمكافآت والتعويضات) .

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

1- إن تقدير الموظفين في جامعة آل البيت لفاعلية إدارة الموارد البشرية جاء بشكل عام بدرجة متوسطة ، حيث بلغ الوزن النسبي (58.4%)

2- هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في مجالات فاعلية الموارد البشرية في جامعة آل البيت تعزى لتفاعل متغيري الجنس مع الخبرة.

3- احتل مجال تخطيط الموارد البشرية المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (66%) ، بينما احتل مجال التدريب المرتبة الثانية بوزن نسبي بلغ (59.8%) ، فيما احتل مجال تقييم الأداء للموظفين المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (53.8%)

وخلصت الدراسة إلى أهم التوصيات:

1- عقد دورة تدريبية لموظفي جامعة آل البيت تتعلق بإدارة الموارد البشرية من حيث المفهوم والإجراءات والاستراتيجيات.

- 2- دعوة جامعة آل البيت للعمل على تبني استراتيجية لتطوير الموارد البشرية فيها.
- 3- توجيه الدعوة للباحثين الآخرين لإجراء دراسات أخرى للكشف عن درجة فاعلية الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الحكومية.

[5] دراسة القاضي (2012) بعنوان: علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات .

هدفت التعرف على أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن، حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي ، وتكون مجتمع الدراسة من الجامعات الأردنية الخاصة والبالغ عددها (20) جامعة، أما عينة الدراسة فقد بلغت (88) إداريا في المناصب المختلفة. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير ومشاركة العاملين على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وقد أوصت الدراسة بما يلي: ضرورة إشراك الإداريين في ممارسة الاستقطاب والتعيين مع مدير الموارد البشرية، ضرورة إعطاء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات، العمل على إخضاع العاملين في كل قسم أو دائرة لبرنامج تدريبي واحد لا يقل عن عشرين ساعة في كل عام.

[6] دراسة نعيم (2012) بعنوان: واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري.

هدفت إلى التعرف على واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لواقع تنمية الموارد البشرية بالوزارة وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري تعزى إلى متغيرات: (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي). وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية من أصحاب المسميات الوظيفية (رئيس قسم، مدير دائرة، نائب مدير عام، مدير عام) والبالغ عددهم (127) موظفا للعام الدراسي 2011-2012 م. وشملت عينة الدراسة (103) فردا، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة مكونة من مقياسين: الأول لواقع تنمية الموارد البشرية و به ثلاثة محاور هي :

(التدريب، تنمية وتطوير المسار الوظيفي، وتقييم الأداء) والمقياس الثاني لمستوى الأداء الإداري وقد تضمن أربعة محاور هي: (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها:

- 1- أن درجة قيام الوزارة بدورها في تنمية الموارد البشرية للموظفين من وجهة نظرهم كان (63.2%) وقد جاءت الأوزان النسبية لمحاور المقياس على النحو التالي:
أ- تقييم الأداء جاء في المرتبة الأولى بوزن نسبي (65.5%) ثم التدريب بوزن نسبي (63.02%) ثم تنمية وتطوير المسار الوظيفي بوزن نسبي (60.1%).
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تنمية الموارد البشرية، وكذلك لمستوى الأداء الإداري بوزارة التربية والتعليم العالي تعزى لمتغيرات: (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).
- 3- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين واقع تنمية الموارد البشرية ومستوى الأداء الإداري بوزارة التربية والتعليم العالي من وجهة نظر الموظفين بالوزارة.

وخلصت الدراسة إلى أهم التوصيات:

- 1- استحداث إدارة مختصة بتنمية الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للوزارة، بحيث تكون الجهة المسؤولة والمخولة بوضع الخطط والسياسات الفاعلة لتنمية الموارد البشرية، وأن تقوم بمراجعتها وتقييمها في نهاية كل سنة.
- 2- أن تخصص الوزارة جزءا من موازنتها العامة لبرامج وأنشطة تنمية الموارد البشرية، بما يتيح المجال للقائمين على تنمية الموارد البشرية، و منح حوافز مناسبة للمتميزين.
- 3- وضع معايير محددة لقياس أثر التدريب لدى الموظفين بالوزارة بعد تلقىهم التدريب.

[7] دراسة النجار (2012) بعنوان: دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات في ظل اقتصاد المعرفة.

هدفت التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات في الجامعة الإسلامية من خلال محاور الدراسة الأساسية والمتمثلة في: (وجود سياسات وخطط واضحة لإدارة الموارد البشرية، المهارات الأساسية للمورد البشري في عصر المعلومات، البيئة التحتية لتكنولوجيا المعلومات للتحويل للاقتصاد المعرفي، جودة الخدمات المقدمة، الإبداع والتطوير) كما هدفت إلى التعرف على المهارات التي ينبغي توافرها في المورد البشري لضمان نجاحه في عصر المعلومات. وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي لإجراء الدراسة؛ التي طبقت على عينة عشوائية طبقية من الموظفين

الأكاديميين والإداريين العاملين في الجامعة الإسلامية والبالغ عددهم (853) موظف، واعتمدت الباحثة على الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج، كان من أهمها:

1- الأفراد العاملون في الجامعة الإسلامية يلتزمون بوجود سياسات وخطط واضحة لإدارة الموارد البشرية بصورة جيدة متمثلة في اهتمام الجامعة بتطبيق اللوائح التنفيذية التي تحدد الأنظمة الخاصة بوظائف إدارة الموارد البشرية وسهولة حصول العاملين عليها.

2- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع صناعة المعلومات مع كل من:

- وجود سياسات وخطط واضحة لإدارة الموارد البشرية.

- المهارات البشرية للمورد البشري في عصر المعلومات.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات تعزى إلى كل من: (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، فئة الوظيفة).

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات تعزى إلى المؤهل العلمي، لصالح حملة الدبلوم.

وخلصت الدراسة إلي أهم التوصيات:

- مواصلة التركيز على تطوير نشاطات إدارة الموارد البشرية والعمل على تحديثها باستمرار لتواكب آخر مستجدات علم إدارة الموارد البشرية.
- العمل على استقطاب كوادر بشرية بمواصفات عالية للعمل في إدارة شئون تكنولوجيا المعلومات لحل مشكلة النقص في عدد أفراد الطاقم العامل.
- التركيز على التميز من خلال النمو والبقاء ومواجهة المنافسة والتحديات المحيطة، وذلك بالاهتمام بتطوير الخدمات المقدمة، وتحسين المنافع والحوافز المقدمة للعاملين، وتوفير تدريب مستمر للعاملين طيلة حياتهم الوظيفية.

[8] دراسة مشاقبة (2011) بعنوان: فاعلية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى

العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية.

هدفت التعرف على درجة ارتباط فاعلية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية، ودرجة الأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين من مديريين ومساعدين ورؤساء أقسام في الدوائر الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية (جامعة اليرموك،

والجامعة الأردنية، وجامعة مؤتة) والبالغ عددهم (402) قائدا إداريا، وبلغت عينة الدراسة (308) قائدا إداريا، ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة ببناء استبانتيين: الأولى للكشف عن درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية واشتملت على (34) فقرة موزعة على (4) مجالات وهي: (الاختيار والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، المكافآت والتعويضات) أما الاستبانة الثانية: تناولت مستويات الأداء الوظيفي للقادة الإداريين.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها:

- 1- إن تقديرات أفراد العينة على مجالات فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها جاءت متوسطة.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.
- 3- وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائيا بين كافة مجالات فاعلية إدارة الموارد البشرية ومجالات درجة الأداء الوظيفي للقادة الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية.

وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة: ضرورة التركيز على أنشطة إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي وتوخي الدقة والأسس العلمية فيها.

[9] دراسة أكوم: Ackom (2011) بعنوان: تطبيق إدارة الموارد البشرية في جامعة نبراسكا في أوماها.

Human Resources Management Practice at University of Nebraska at Omaha.

هدفت الكشف عن الممارسات والخصائص العامة لقسم الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية في نبراسكا، أجريت الدراسة على عينات عشوائية، حيث اتبعت الدراسة أسلوب المقابلات مع الموظفين الرئيسيين على النحو التالي: مدير الموارد البشرية، مساعد مدير الموارد البشرية والتوظيف، مساعد مدير المكافآت، مساعد مدير تكافؤ فرص العمل، مدير نظم المعلومات للموارد البشرية، مدير التصنيف، مدير المرتبات، فني المحاسبة، الموظفين الفنيين، ومدير التوظيف، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي ، وتكون مجتمع الدراسة من (3284) موظفاً، وبلغت عينة الدراسة (850) موظفاً، استخدمت الدراسة الاستبانة بالإضافة إلى المقابلات كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- 1- أن قسم الموارد البشرية يحتاج إلى كثير من التنظيم، و إعادة هيكلة أنشطة الموارد البشرية بعيدا عن أنشطتها الروتينية لتطوير آلية عملية لقسم الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي.

وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات، كان من أهمها:

أهمية تطوير مبادئ واضحة لقسم الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية لتوجيه أنشطة العمل، وكيفية التعامل مع الموظفين.

[10] دراسة بوعمامة (2011): بعنوان: استراتيجيات تطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم العالي.

هدفت التعرف على طبيعة الإدارة الاستراتيجية والوقوف على البعد الاستراتيجي لتدريب وتطوير الموارد البشرية في المنظمة، كما هدفت إلى إبراز مهام وأهداف التعليم العالي وتحديد مدى تطبيق استراتيجية التدريب والتطوير في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر؛ حيث أجريت الدراسة على جامعة قاصدي مرباح (ورقلة) كعينة، من خلال تحليل وجهة نظر المتدربين نحو مراحل برامج التدريب والتطوير الممثلة في: تحديد الحاجات التدريبية، وضع أهداف البرامج، الأساليب المتبعة في التدريب والتطوير، تنفيذ وتقييم البرامج، ثم معرفة آثار هذه البرامج على مستوى أداء العاملين. واتبعت الدراسة أسلوب البحث الاستطلاعي الكشفي والذي يعتبر مهما في أخذ القرارات التي تخص ميداناً معيناً، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين العاملين في مختلف إدارات وأقسام جامعة ورقلة بمستوياتهم الإدارية المختلفة والمقدر عددهم (433) موظف وموظفة، وبلغت عينة الدراسة (93) موظفاً. واستخدام الباحث الاستبانة كأداة للدراسة .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- 1- يقوم القائمون على البرامج التدريبية في جامعة ورقلة بتحديد الاحتياجات التدريبية على أساس الترقية أو عند شغل وظائف جديدة أو في حالة تغير المهام وطبيعة العمل ، بوزن نسبي بلغ (73%) .
- 2- أن جامعة ورقلة تركز على تزويد الموظفين بمعلومات ومعارف ترتبط بمهامهم ووظائفهم، وأهداف تتعلق بإكساب مهارات وتغيير اتجاهات وسلوكيات وتحسين الأداء ، بوزن نسبي بلغ (80.2%) .
- 3- اتضح من الدراسة أن الجهة المكلفة بالتدريب تقوم بتنفيذ الدورات التدريبية باستخدام وسائل الإيضاح الحديثة في البرنامج التدريبي، وتم الاستعانة بمدربين مؤهلين بناء على نوعية البرنامج التدريبي.
- 4- أن عملية تقييم برامج التدريب والتطوير تتم بشكل مقبول، حيث تبين نتائج الدراسة أن الجهة المنفذة للتدريب تقوم بملاحظة سير البرنامج بشكل مستمر أثناء التنفيذ، كما يتم تقييم البرنامج التدريبي بمجرد الانتهاء من العملية التدريبية في ضوء الأهداف التي تم تحديدها.

وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات، من أهمها:

- 1- على إدارة الجامعة النظر إلى تدريب وتطوير الموارد البشرية على أنها عملية مستمرة، وهذا يتطلب المتابعة والتجديد بصفة دورية وتبعاً للاحتياجات المتجددة.
- 2- على مصلحة تدريب الموارد البشرية في الجامعة التركيز على تحديد الاحتياجات التدريبية باستخدام مختلف الطرق في تحديد الاحتياجات التدريبية كتحقيق الأداء ومشاركة الموظفين.
- 3- ربط التدريب والتطوير بالتقييم السنوي للموظف، وهذا ما يزيد من فاعلية التدريب، فمن خلال التقييم السنوي يمكن الوقوف على نقاط ضعف الموظف وتحديد احتياجاته ومن ثم وضع البرامج التدريبية.
- 4- العمل على دراسة الصعوبات والمعوقات التي تقف أمام تحقيق برامج التدريب والتطوير لأهدافها وإيجاد الحلول المناسبة لها.

[11] دراسة جونجو وآخرون (2011) بعنوان: تطبيق إدارة الموارد البشرية - دراسة في معاهد السند الداخلية.

Human Resources Alignment – A case study of Interior Sindh Universities – Institutes

هدفت الكشف عن واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من (35) موظف في قسم الموارد البشرية تم اختيارهم من سبعة معاهد تعليمية في السند، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها:

- 1- أن المعاهد تفتقر إلى النهج العلمي في إدارة الموارد البشرية مما يؤدي إلى عدم ضمان الاستمرارية والنمو فيها.

وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات، كان من أهمها:

- 1- ضرورة وجود سياسات واضحة المعالم والأهداف والاستراتيجيات.
- ضرورة وجود اتصال بين الإدارة والموارد البشرية، والتركيز على أهمية التدريب والتطوير.

[12]-دراسة ناكبوديا Nakapodia (2010) بعنوان: إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية

في نيجيريا.

Human Resources Management in school Administration in Delta state Nigeria.

هدفت إلى معرفة جدوى إدارة الموارد البشرية في إدارة المدارس الثانوية في نيجيريا. وقد اتبعت الدراسة المنهج ، وقد تم اختيار عينة من (56) مدرسة من مجموع المدارس البالغ عددها (278) مدرسة، وهذه المدارس في شمال الدلتا -منطقة مجلس الشيوخ من خلال تقنية العينة العشوائية

الطبقية. في هذه المدارس كان هناك ما مجموعه (5315) من الموظفين ؛ حيث تم اختيار (1063) موظفاً يمثلون (20 %) من الفئة المستهدفة، وتم استخدام الاستبانة في جمع البيانات التي تم تحليلها باستخدام النسب المئوية واختبار Z الاحصائي.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- 1- أن الموارد البشرية تخضع لأشكال مختلفة من التدريب.
- 2- أن هناك فرقا بين أهمية أداء الموارد البشرية فيما يتعلق بأداء الطالب الأكاديمي.
- 3- أن أداء الموارد البشرية لها اثار كبيرة على أداء الطالب الأكاديمي.

وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة: بضرورة تطوير الموارد البشرية في المدارس لاكتساب مهارات التدريس اللازمة لتطوير الأداء، وضرورة فهم أساليب التعليم المناسبة للمجالات الموضوعية لأنها تساعد الموظفين ليكون أدائهم أكثر فاعلية. ويجب أن يخضع الموظفون في المدارس لتدريب متميز وحضور ورش عمل تدريبية، وحلقات دراسية منتظمة.

[13] دراسة سشالتز Schultz (2010) بعنوان: كفاءات ادارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي.

HR Competencies At A merged Higher Education Institution.

هدفت إلى تحديد الكفاءات المدمجة للموارد البشرية في مؤسسة التعليم العالي وتحقيق الارتياح بين الأكاديميين والموظفين الإداريين وإدارة الكفاءات فيما يتعلق بالموارد البشرية، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (1072) موظف جامعي، وتكونت عينة الدراسة من (297) موظفاً، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها:

- 1- أن موظفي مؤسسات التعليم العالي غير راضين عن ممارسات الموارد البشرية في الجامعات. وأوصت الدراسة: بضرورة التحقيق في كفاءات الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الأخرى في جنوب افريقيا.

[14] دراسة النعامي (2009) بعنوان: وظائف إدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز الأداء المؤسسي - دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية الأردنية.

هدفت إلى معرفة دور وظائف إدارة الموارد البشرية في الجامعات الحكومية الأردنية، المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، اختيار وتعيين الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، والتعويضات والحوافز للموارد البشرية على تعزيز الأداء المؤسسي والمتمثل بالتعلم والنمو،

وإجراءات العمل، ورضا العملاء، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في إدارة الموارد البشرية في الجامعات الحكومية الأردنية ، وبلغت عينة الدراسة (152) فرداً، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها:

- 1- أن درجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الجامعات الحكومية الأردنية متوسطة ، حيث بلغ الوزن النسبي (64%) .
- 2- حصل مجال تقييم أداء العاملين على المرتبة الثانية بوزن نسبي بلغ (67%) ، فيما حصل مجال تخطيط الموارد البشرية على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (65.6) ، بينما حصل مجال تدريب الموارد البشرية على المرتبة الرابعة بوزن نسبي بلغ (64.4%)
- 3- أن مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الحكومية الأردنية متوسط.
- 4- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي.

وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة: عقد دورات تدريبية متخصصة للعاملين في إدارة الموارد البشرية، أن تعمل الجامعات الحكومية على زيادة ورفع مستوى تعلم ونمو الأفراد العاملين لديها ليس فقط من خلال عقد الدورات التدريبية وإنما من خلال التعلم والنمو والتطور الأكاديمي.

[15] دراسة هاني (2009) بعنوان: إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية بالجامعات الأردنية.

هدفت التعرف على إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية التي تدرس تخصص التربية الرياضية، وقد بلغ مجتمع الدراسة (100) عضو هيئة تدريس، وتكونت عينة الدراسة من (75) عضو هيئة تدريس، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة ؛ حيث تكونت من (28) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: (التخطيط للموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات والمكافآت).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها:

- 1- أن كليات التربية الرياضية تطبق كل من إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة بدرجة متوسطة ، ووزن نسبي بلغ (68%) .

- 2- احتل مجال الترتيب المركز الأول حيث بلغ الوزن النسبي (71.8%) ، فيما احتل مجال تخطيط الموارد البشرية المرتبة الثالثة بوزن نسبي بلغ (68.4%) ، أما مجال تقييم الأداء احتل المرتبة الرابعة وبوزن نسبي بلغ (61%) .
- 3- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية.

وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة: التركيز على تطوير إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة في الخطط الاستراتيجية لكليات التربية الرياضية ؛ حيث أنهما إدارتان لا يمكن الفصل بينهما، وتنمية أعضاء هيئة التدريس من خلال زيادة إشراكهم في الدورات التدريبية والمؤتمرات وبالتالي تطوير العملية الإنتاجية التعليمية والبحثية.

[16] دراسة الفزاري (2009) بعنوان: أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية: نموذج وزارات التربية والتعليم بسلطنة عمان.

هدفت التعرف على سياسات إدارة الموارد البشرية، ومحاور وتحديات الثورة التكنولوجية المعاصرة وأثرها على تلك السياسات، كما استهدفت تحليل برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية: (التعليم، التدريب، البحث العلمي) في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ومدى مواكبتها لمحاور وتحديات الثورة التكنولوجية المعاصرة. ومن ثم الوقوف على إيجابيات وسلبيات ومعوقات ومقومات برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية. ولقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الموجودين وقت إجراء الاستقصاء في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، على اختلاف مستوياتهم الإدارية. وبلغت عينة الدراسة (140) موظفاً. واعتمد الباحث على الاستبانة كوسيلة لجمع المعلومات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها:

- 1- وجود قصور واضح في منظومة البحث العلمي من حيث الخطط والبرامج القائمة على الأسس العلمية الحديثة وتوافقها مع المتغيرات الاقتصادية والتحديات العالمية وعللت ذلك بضعف الإنفاق على البحث العلمي.
- 2- توجد علاقة طردية موجبة بين كل من بناء خطط وبرامج التعليم المواكبة للثورة التكنولوجية وبين كفاءة سياسات إدارة الموارد البشرية في مواكبة هذه الثورة.
- وأوصت الدراسة بأنه يتوجب على وزارة التربية والتعليم النظر إلى الأفراد كعنصر استراتيجي لنجاح الوزارة في أداء عملها، وضرورة قيام الوزارة بتطوير الوضع التنظيمي لإدارة مواردها البشرية باعتبار التعليم والتدريب والبحث العلمي والتنمية التكنولوجية أهم وسائل تحقيق سياسات إدارة الموارد البشرية.**

[17] دراسة الرسول وكاظم (2009) بعنوان: تفويم واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية.

هدفت إلى تحليل واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية، من حيث ممارسة الموارد البشرية لأدوارها الاستراتيجية والتشغيلية في رئاسة جامعة القادسية، وكيفية تنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية من أجل تحقيق رضا المديرين التنفيذيين والعاملين عن أداء ادارة الموارد البشرية، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي ، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من العاملين في رئاسة الجامعة ؛ حيث تم توزيع (90) استمارة تم إعدادها لهذا الغرض على عينة عشوائية، واستخدمت الدراسة الاستبانة والمقابلة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها:

- 1- خلو الهيكل الخاص بالجامعة من وحدة مستقلة خاصة بقسم الموارد البشرية وإحاقها بقسم مستقل تابع للدائرة الإدارية والقانونية، وهذا بطبيعة الحال يؤدي إلى تشتت وظائفها وتبعثر جهودها وصعوبة تطويرها.
- 2- هناك ضعف في نظام الحوافز المعمول به في الجامعة مما ينعكس سلبا على مستوى المعيشة للعاملين، فضلا عن ضعف الحافز في إنجاز الواجبات المناطة بهم.
- 3- أن فاعلية ممارسة الدور التشغيلي لإدارة الموارد البشرية هو أعلى من فاعلية ممارسة الدور الاستراتيجي لها. أي أنها تنهض بدرجة أعلى في تحقيق الأهداف التشغيلية دون الاهتمام بشكل متوازن في تحقيق الجانب الاستراتيجي له، وهذا يعود إلى قناعة الإدارة العليا بأن الدور التشغيلي هو حجر الأساس في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- 4- أن مستوى فاعلية تطبيق المعايير الموضوعية من قبل إدارة الموارد البشرية هي أعلى من تطبيق المعايير الذاتية على اعتبار أن المعايير الذاتية هي الوسيلة في تحقيق المعايير الموضوعية، لذا يتوجب الاهتمام بها وعدم إهمالها أو تجاوزها بأي حال من الأحوال.
- 5- مستوى تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية بين السلب والإيجاب، إذ جاءت خمس وظائف ممثلة بـ (تخطيط الموارد البشرية، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، تقييم الوظائف، الصحة والسلامة) بمستوى تنفيذي عالي وإيجابي.

وفي ضوء تلك النتائج، أوصت الدراسة: بضرورة رفع الكفاءة لدى العاملين في ادارة الموارد البشرية، وضرورة تهيئة كل ما يساعدهم لإنجاز أعمالهم ؛ وذلك من خلال تحسين وتطوير نظام الحوافز المادية والمعنوية، واعتماد أساليب علمية لتقييم أداء العاملين وربطها بنظام الترقيات والعلوات.

[18] دراسة الغامدي (2009) بعنوان: مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين.

هدفت التعرف على مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، من خلال الكشف عن جوانب القوة وجوانب الضعف في وظائف إدارة الموارد البشرية، ومعرفة أبرز المعوقات التي تعترض عمل إدارة الموارد البشرية في الوزارة، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي ، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من (118) قائداً إدارياً في وزارة التعليم العالي في المملكة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها:

- 1- أن هناك مستوى متوسطاً من الفعالية لجميع مجالات الدراسة ولإدارة الموارد البشرية ككل في وزارة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية،
- 2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي في جميع المجالات باستثناء مجالي التخطيط للموارد البشرية والتدريب وتنمية الموارد البشرية وكانت الفروق لصالح حملة مؤهل الماجستير فأعلى.
- 3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى أثر المسمى الوظيفي في جميع المجالات والأداة ككل، وكانت الفروق لصالح فئة وكيل وزارة ومساعد وكيل وزارة ومدير عام.
- 4- هنالك مستوى مرتفع من الاعاقة لإدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي في المملكة العربية السعودية يعود للعوامل المتعلقة بعدم توفر قدر كاف من اللامركزية، وضعف مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، وقلة عدد المختصين في مجال التخطيط للموارد البشرية.

وقد أوصت الدراسة بزيادة اهتمام الإدارة العليا بوزارة التعليم العالي السعودي بممارسة وظائف وأنشطة الموارد البشرية، ربط الحوافز والمكافآت بتقييم أداء الموظفين.

[19] دراسة كونفيرتو Convertino (2008) بعنوان: وجهة نظر حول ممارسات ادارة الموارد البشرية الحالية من قبل المختصين في الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي.

A perspective on current Human Resources Practices by Human Resources Executives at Institutions of Higher Education.

هدفت التحقق من درجة نجاح ممارسات الموارد البشرية الحالية التي تستخدمها إدارات الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي ، وتكون مجتمع

الدراسة وعينتها من (67) مديراً من مدراء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت الدراسة الاستبانة والمقابلة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها:

1- يوجد مستوى متوسط لنجاح التطوير التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي وفقاً للتوجيهات من قبل إدارة الموارد البشرية.

2- يوجد مستوى متوسط في تطوير الموظف وتنميته من قبل إدارة الموارد البشرية.

3- يوجد مستوى متوسط في نجاح التدريب.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، كان من أهمها:

1- تعزيز إدارة الموارد البشرية التي تركز على التنمية الناجحة وبيئة التعلم لموظفيها وأعضاء هيئة التدريس.

2- محاكاة نماذج الموارد البشرية في اطار إدارات الموارد البشرية في المؤسسات الأكاديمية.

[20] دراسة رابعة (2007) بعنوان: دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة مع التطبيق على الجامعة الأردنية.

هدفت التعرف على مدى ممارسة سياسات إدارة الموارد البشرية (سياسة التخطيط، سياسة الاستقطاب، والاختيار، وسياسة المكافآت والمدفوعات، وسياسة التمكين، وسياسة تقييم الأداء، وسياسة التدريب، وسياسة إدارة الجودة الشاملة، وسياسة المقارنة المرجعية) في الجامعة الأردنية، وتأثير هذه الممارسة في جوانب الميزة التنافسية للجامعة بمحاورها (التعليم، البحث العلمي، خدمة المجتمع، الإدارة الجامعية). وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي لدراسة مفهوم الميزة التنافسية للمنظمات العامة من جهة، وسياسات إدارة الموارد البشرية في تلك المنظمات. وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية من مختلف الكليات ومختلف الرتب الأكاديمية والبالغ عددهم (955) وتكونت عينة الدراسة من (350) عضواً، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة.

وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج ؛ من أهمها:

1- إن لسياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة الأردنية دوراً كبيراً في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة الأردنية، إضافة إلى تحقيق العديد من النتائج الإيجابية المتمثلة في: زيادة الإنتاجية، والربحية، وتحسين الأداء، وجودة الخدمة، وتخفيض التكلفة، وغيرها.

2- على الرغم من وجود اهتمام متزايد في المنظمات العامة الأردنية حديثاً بسياسة التخطيط للموارد البشرية وتحديدًا بالمنظور الاستراتيجي، وسياسات الاستقطاب والاختيار في

- المنظمات، وسياسات المكافآت والمدفوعات، وسياسة تقييم الأداء، وسياسة التدريب في المنظمات العامة الأردنية، إلا أنها لا تزال تفتقر إلى تطبيق الاتجاهات الحديثة فيها.
- 3- توافر درجة عالية من أبعاد سياسة الاستقطاب والاختيار، وسياسة التمكين، وسياسة تقييم الأداء لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية.
- 4- توافر درجة متوسطة من أبعاد سياسة التخطيط للموارد البشرية، وسياسة المكافآت والمدفوعات، وسياسة التدريب لأعضاء هيئة التدريس.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات ، كان من أهمها :

- 1- ضرورة الاهتمام بسياسة التخطيط للموارد البشرية في الجامعة الأردنية من خلال صياغة خطط إستراتيجية للموارد البشرية منطلقاً من أهداف الجامعة واستراتيجياتها.
- 2- ضرورة تطوير سياسات المكافآت والمدفوعات في الجامعة من خلال الاهتمام بأداء عضو هيئة التدريس ومهاراته بدلاً من الاعتماد فقط على المؤهل العلمي والخبرة كأساس للدفع.
- 3- أن تأخذ الجامعة بالأساليب الحديثة في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس، وأهمية اطلاع عضو هيئة التدريس على نتائج تقييم أدائه.
- 4- ضرورة التحاق عضو هيئة التدريس بالبرامج التدريبية وتحديد المتعلقات بالتطورات التي تحدث في المجال التقني في استخدام الحاسوب والوسائل التقنية في العملية التعليمية.

[21] دراسة الحويلة (2006) بعنوان: تقدير درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت.

هدفت الكشف عن تقديرات القادة التربويين في وزارة التربية في دولة الكويت لدرجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في الوزارة. كما هدفت إلى الكشف عن الاختلافات بين تقديرات أفراد عينة الدراسة باختلاف المركز الوظيفي، والعمر، والخبرة، والمؤهل العلمي، والجنس. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الوكلاء المساعدين، والمديرين العاميين، ومديري الإدارات، ومديري المناطق التعليمية، والمراقبين ورؤساء الأقسام ومديري المدارس في وزارة التربية في دولة الكويت، وقد بلغ عددهم (1018)، وتكونت عينة الدراسة من (208) قائداً تربوياً، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة مكونة من (73) فقرة موزعة على سبعة مجالات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها:

- 1- إن درجة الفاعلية الكلية لإدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت كانت متوسطة، بمتوسط حسابي مقداره (3.210) ، وبوزن نسبي بلغ (64.2%)

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الفاعلية الفرعية لكل مجال من مجالات أداة الدراسة يعزى إلى متغيرات الدراسة التالية: الفئة العمرية، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي.

3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بدرجة فاعلية إدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير الجنس، لصالح الإناث.

وفي ضوء تلك النتائج، أوصت الدراسة: الإدارة العليا في وزارة التربية بالاهتمام بشكل أكبر بأنشطة إدارة الموارد البشرية مثل: التدريب، وتقويم الأداء، والاستقطاب والتحفيز، كما أوصت الدراسة بربط الحوافز بالعمل، والاجتهاد، ودرجة الإنتاجية، واعتماد الأساليب العلمية الحديثة في تخطيط الموارد البشرية، بحيث يكون جزءا من التخطيط الاستراتيجي الشامل للوزارة، وأن تراجع الوزارة وسائل تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بشكل دوري ومستمر، بحيث تكون هذه الوسائل واضحة ومحددة وواقعية وتتصف بالموضوعية و العدالة والشفافية، وزيادة الاهتمام بأحدث التقنيات في إعداد البرامج والحقائب التدريبية وإشراك القطاع الخاص بالبرامج التدريبية.

التعقيب على الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية:

بعد عرض ما أمكن من الدراسات السابقة التي توصل إليها الباحث ولها علاقة بموضوع الدراسة الحالية، يقوم الباحث بالتعليق على الدراسات السابقة من خلال ذكر أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، وأوجه التميز، ومدى الاستفادة من الدراسات السابقة.

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1- من حيث الموضوع والأهداف:

هدفت بعض الدراسات إلى التعرف على واقع استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم ومن هذه الدراسات: دراسة الخالدي (2013)، ودراسة الغامدي (2013)، ودراسة نعيم (2012)، ودراسة Nakapodia (2010).

أما دراسة كحيل (2014)، ودراسة القاضي (2012)، ودراسة Ackom (2011)، ودراسة الرسول وكاظم (2009)، فقد هدفت التعرف على أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات.

أما دراسة كل من مشتهدى (2014)، ودراسة بوعمامة (2011) ودراسة الغامدي (2009) فقد هدفت إلى التعرف على مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي.

2- من حيث منهج الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في اتباع المنهج الوصفي التحليلي كدراسة كحيل (2014) ودراسة مشتهى (2014) ودراسة العموش والغزلان (2012) ودراسة القاضي (2012) ودراسة نعيم (2012) ودراسة النجار (2012) ودراسة مشاقبة (2012) ودراسة جونجو وآخرون (2011)، ودراسة أكوم (2011)، ودراسة النعامي (2009) ودراسة هاني (2009) ودراسة الرسول وكاظم (2009) ودراسة الغامدي (2009) ودراسة كونفيرتو (2008)، ودراسة رابعة (2007) ودراسة الحويلة (2006)، فيما اختلفت مع دراسة الخالدي (2013) ودراسة ناكبوديا (2010) ودراسة سشالتز (2010) في اتباع المنهج المسحي، فيما اتبعت دراسة بوعمامة (2011) البحث الاستطلاعي، أما دراسة الفزاري (2009) فاتبعت المنهج الوصفي التقويمي.

3- من حيث أداة الدراسة:

استخدمت معظم الدراسات السابقة الإستبانة كأداة رئيسة في الدراسة، وبعضها استخدم أدوات أخرى مثل دراسة Ackom (2011) ، و دراسة الرسول وكاظم (2009)، ودراسة كونفيرتو (2008) التي استخدمت المقابلة بالإضافة للإستبانة.

4- من حيث المجتمع والعينة:

تنوعت عينات الدراسات السابقة تبعاً لاختلاف أهدافها، فتكونت العينة من الذكور في دراسة الغامدي (2013). أما باقي الدراسات فقد شملت العينة كل من الذكور والإناث.

كما تنوعت الدراسات فيما بينها من حيث طبيعة عمل المبحوثين فمن الدراسات من تناول جميع موظفين دائرة تنمية الموارد البشرية كدراسة أكوم Ackom (2011). بينما دراسات أخرى كانت عينة الدراسة من القادة الإداريين كدراسة الغامدي (2013) ودراسة نعيم (2012) ودراسة كاظم والرسول (2009). ولكن دراسة العالول (2011) فكانت عينة الدراسة من الأكاديميين. ومعظم الدراسات شملت جميع الموظفين دون تمييز أحد عن آخر، وإنما استهدفت جميع الموظفين بجميع أماكنهم المهنية.

وتفاوتت الدراسات فيما بينها من حيث حجم العينة، فتجاوزت (1000) مشارك في دراسة Nakapodia (2010) ، أما بقية الدراسات فتفاوتت ما بين (100) إلى أقل من (300) مشارك.

التعقيب العام على الدراسات السابقة :

أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في موضوعها ؛ حيث أنها تتناول أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء متغير لم يسبق -على حد علم الباحث- أن تم تناوله وهو إدارة الموارد البشرية.

أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

- 1- ساعدت الدراسات السابقة الباحث في بناء الإطار النظري.
- 2- تصميم أداة الدراسة وتحديد مجالاتها ومتغيراتها
- 3- تزويد الباحث بأسماء العديد من الكتب والمراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة
- 4- المساهمة في تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية تفسيراً علمياً وموضوعياً.
- 5- تحديد المعالجات الاحصائية التي استخدمت في الاجابة عن أسئلة الدراسة وتحليل البيانات والنتائج.

الفصل الرابع الطريقة والإجراءات

- ❖ تمهيد
- ❖ منهج الدراسة
- ❖ مجتمع الدراسة
- ❖ عينة الدراسة
- ❖ أداة الدراسة
- ❖ إجراءات الدراسة
- ❖ المعالجة الإحصائية المستخدمة

الفصل الرابع الطريقة والإجراءات

1.4 تمهيد

يوضح الباحث في هذا الفصل الخطوات والإجراءات التي تمت في الجانب الميداني من هذه الدراسة من حيث منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أداة الدراسة، تطبيق أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات لاختبار صدق وثبات أداة الدراسة، والتوصل إلى النتائج النهائية للدراسة، وذلك على النحو التالي:

2.4 منهج الدراسة

اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي لملاءمته لموضوع وأهداف الدراسة، و" الذي يتناول دراسة أحداث وظواهر وممارسات قائمة موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي؛ دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها مباشرة". (الأغا، 2000:43)

3.4 مجتمع الدراسة

اشتمل مجتمع الدراسة على جميع نواب مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، والبالغ عددهم (129) نائباً ونائبة موزعين على (58) نائباً و(71) نائبة، كما اشتمل على جميع المعلمين والمعلمات المدارس الثانوية بمحافظة غزة: (شمال غزة، غزة، شرق غزة، غرب غزة، الوسطى، خانيونس، شرق خانيونس، رفح). والبالغ عددهم (3692) موزعين على (1675) معلماً و(2017) معلمة، وذلك للفصل الأول من العام الدراسي 2016/2015م. والجدول رقم (1) يوضع أعداد معلمي المدارس الثانوية حسب مديريات التعليم والجنس:

جدول (1)

يبين مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الثانوية تبعاً لمتغيري الجنس ومديرية التعليم

المجموع	الجنس		المتغير
	الإناث	الذكور	مديرية التعليم
584	312	272	شمال غزة
435	257	178	شرق غزة
724	371	353	غرب غزة
718	371	347	الوسطى
416	226	190	شرق خانيونس
405	218	187	خانيونس
410	262	148	رفح
3692	2017	1675	الإجمالي

4.4 عينة الدراسة

أ- العينة الاستطلاعية:

تم اختيار عينة عشوائية استطلاعية قوامها (58) من نواب مديري مدارس المرحلة الثانوية ومعلميهم من مجتمع الدراسة الأصلي، حيث تم اختيار (28) معلماً و (30) نائباً ، وتم تطبيق الأداة المستخدمة في الدراسة الحالية على هذه العينة بهدف التحقق من صلاحية الأداة للتطبيق على أفراد العينة الكلية، وذلك من خلال حساب صدقها وثباتها بالطرق الإحصائية الملائمة.

العينة الميدانية

تمثلت عينة الدراسة بعينتين؛ هما عينة من نواب مديري المدارس الثانوية، وعينة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

أولاً- عينة نواب مديري المدارس الثانوية

قام الباحث باختيار عينة الدراسة بطريقة المسح الشامل لمجتمع الدراسة الأصلي وبنسبة (100%) حيث بلغ عدد أفراد العينة (129) نائباً من الجنسين، منهم (58) من الذكور بنسبة (45%) ومنهم (71) من الإناث بنسبة (55%).

وفيما يلي توصيف دقيق لعينة الدراسة من نواب مديري المدارس الثانوية باستخدام الجداول والأشكال التوضيحية بما يسهم في تكوين تصور دقيق لتوزيع عينة الدراسة وتكوينها.

1- وصف العينة

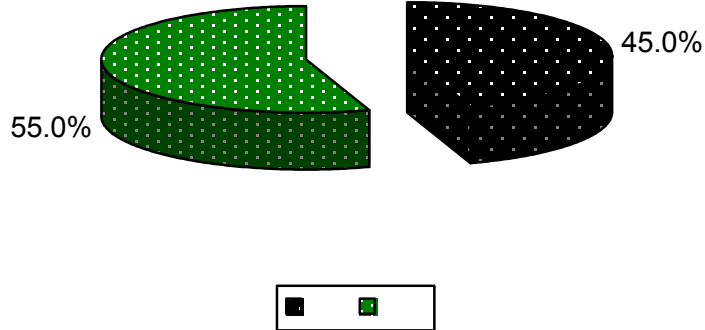
بعد جمع الاستبانات قام الباحث بإدخال البيانات بهدف تحليل النتائج باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وفيما يلي وصف لعينة الدراسة من نواب مديري المدارس الثانوية:

جدول (2)

توزيع أفراد عينة نواب مديري المدارس الثانوية لفئات الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
45 %	58	ذكر
55 %	71	أنثى
100 %	129	المجموع

شكل (1)



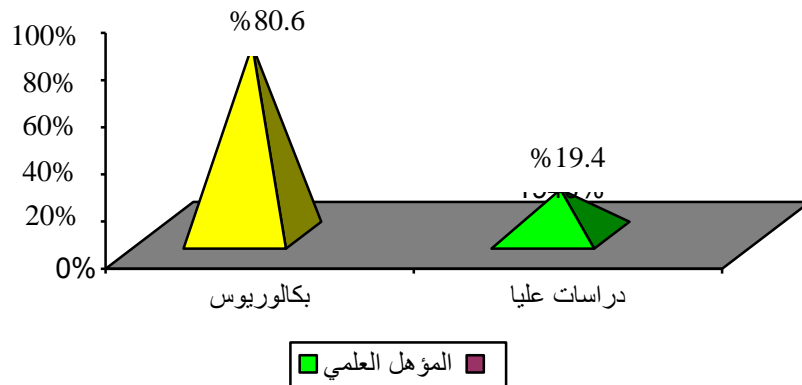
يتضح لنا من جدول (1) وشكل (1) أن (45%) من أفراد العينة هم من الذكور، بينما (55%) هم من الإناث.

جدول (3)

توزيع أفراد العينة من نواب مديري المدارس الثانوية لفئات الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
% 80.6	104	بكالوريوس
% 19.4	25	دراسات عليا
% 100	129	المجموع

شكل (2)



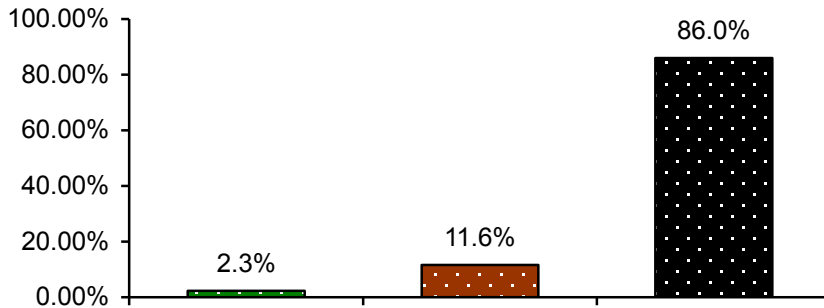
يتضح لنا من جدول (2) وشكل رقم (2) أن (80.6%) من عينة الدراسة هم من حملة البكالوريوس، بينما (19.4%) هم من حملة شهادات الدراسات العليا.

جدول (4)

توزيع أفراد عينة نواب مديري المدارس الثانوية لفئات الدراسة حسب سنوات الخدمة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخدمة
2.3 %	3	أقل من 5 سنوات
11.6 %	15	من 5-10 سنوات
86.0 %	111	أكثر من 10 سنوات
100 %	129	المجموع

شكل (3)



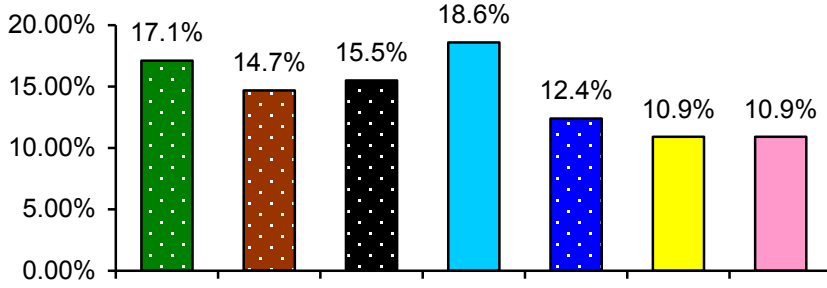
يتضح لنا من جدول (3) وشكل رقم (3) أن (2.3%) من عينة الدراسة هم من ذوي سنوات الخدمة أقل من 5 سنوات، بينما (11.6%) هم من ذوي سنوات الخدمة من 5-10 سنوات، وأخيراً (86%) من ذوي سنوات الخدمة أكثر من 10 سنوات.

جدول (5)

توزيع أفراد عينة نواب مديري المدارس الثانوية لفئات الدراسة حسب مديرية التعليم

النسبة المئوية	التكرار	مديرية التعليم
17.1 %	22	شمال غزة
14.7 %	19	شرق غزة
15.5 %	20	غرب غزة
18.6 %	24	الوسطى
12.4 %	16	شرق خانينوس
10.9 %	14	خانيونس
10.9 %	14	رفح
100 %	129	المجموع

شكل (4)



يتضح لنا من جدول (4) وشكل (4) أن (17.1%) من أفراد العينة هم من مديرية شمال غزة التعليمية، وأن (14.7%) هم من مديرية شرق غزة التعليمية، وأن (15.5%) من مديرية غرب غزة التعليمية، وأن (18.6%) من مديرية الوسطى التعليمية، وأن (12.4%) من مديرية شرق خانينونس التعليمية، بينما كانت نسبة (10.9%) من مديرية خانينونس التعليمية، وأخيراً (10.9%) من مديرية رفح التعليمية.

ثانياً - عينة معلمي المدارس الثانوية

قام الباحث باختيار عينة الدراسة من معلمي المدارس الثانوية بطريقة العينة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة الأصلي ونسبة (10%) حيث بلغ عدد أفراد العينة (370) معلماً من الجنسين، منهم (168) من الذكور بنسبة (45.4%) ومنهم (202) من الإناث بنسبة (54.6%). وفيما يلي توصيف دقيق لعينة الدراسة من معلمي المدارس الثانوية باستخدام الجداول والأشكال التوضيحية بما يسهم في تكوين تصور دقيق لتوزيع عينة الدراسة وتكوينها.

1- وصف العينة

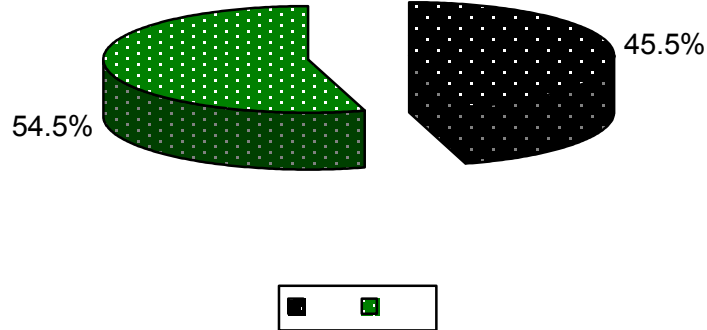
بعد جمع الاستبانات قام الباحث بإدخال البيانات بهدف تحليل النتائج باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وفيما يلي وصف عينة الدراسة:

جدول (6)

توزيع أفراد عينة معلمي المدارس الثانوية لفئات الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
45.4%	168	ذكر
54.6%	202	أنثى
100%	370	المجموع

شكل (5)



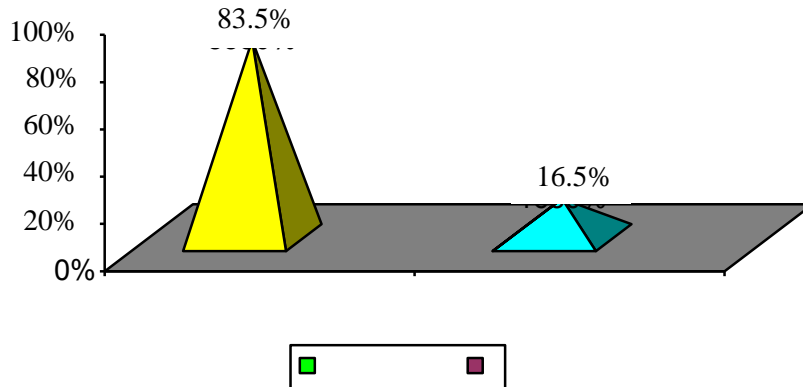
يتضح لنا من جدول (5) وشكل (5) أن (45.4%) من أفراد العينة هم من الذكور، بينما (54.6%) هم من الإناث.

جدول (7)

توزيع أفراد العينة من معلمي المدارس الثانوية لفئات الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
83.5%	309	بكالوريوس
16.5%	61	دراسات عليا
100%	370	المجموع

شكل (6)



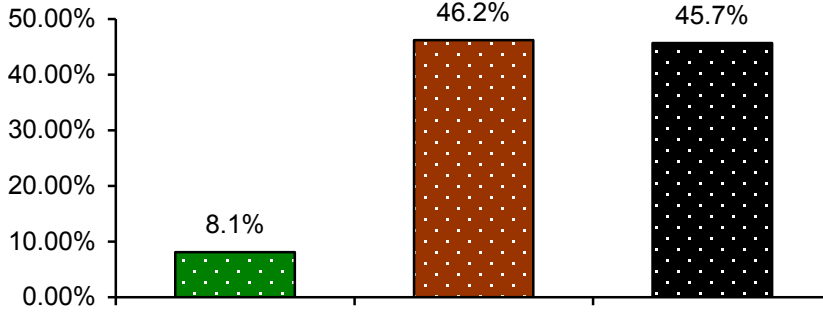
يتضح لنا من جدول (6) وشكل رقم (6) أن (83.5%) من عينة الدراسة هم من حملة البكالوريوس، بينما (16.5%) هم من حملة شهادات الدراسات العليا.

جدول (8)

توزيع أفراد عينة معلمي المدارس الثانوية لفئات الدراسة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	30	8.1 %
من 5-10 سنوات	171	46.2 %
أكثر من 10 سنوات	169	45.7 %
المجموع	370	100 %

شكل (7)



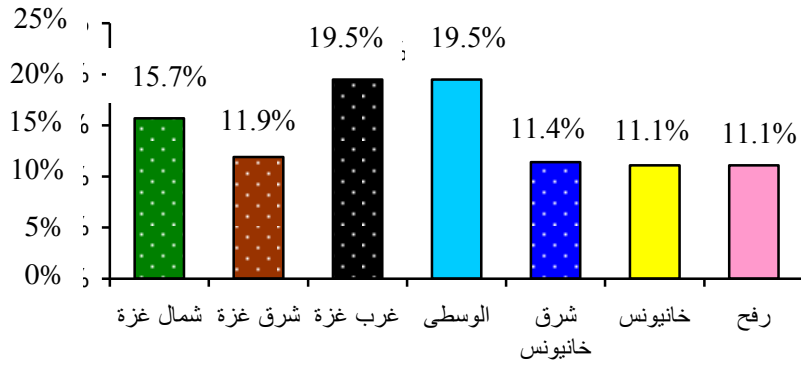
يتضح لنا من جدول (7) وشكل رقم (7) أن (8.1%) من عينة الدراسة هم من ذوي سنوات الخدمة أقل من 5 سنوات، بينما (46.2%) هم من ذوي سنوات الخدمة من 5-10 سنوات، وأخيراً (45.7%) من ذوي سنوات الخدمة أكثر من 10 سنوات.

جدول (9)

توزيع أفراد عينة معلمي المدارس الثانوية لفئات الدراسة حسب مديرية التعليم

مديرية التعليم	التكرار	النسبة المئوية
شمال غزة	58	15.7 %
شرق غزة	44	11.9 %
غرب غزة	72	19.5 %
الوسطى	72	19.5 %
شرق خانينونس	42	11.4 %
خانيونس	41	11.1 %
رفح	41	11.1 %
المجموع	370	100 %

شكل (8)



يتضح لنا من جدول (8) وشكل (8) أن (15.7%) من أفراد العينة هم من مديرية شمال غزة التعليمية، وأن (11.9%) هم من مديرية شرق غزة التعليمية، وأن (19.5%) من مديرية غرب غزة التعليمية، وأن (19.5%) من مديرية الوسطى التعليمية، وأن (11.4%) من مديرية شرق خانيونس التعليمية، بينما (11.1%) من مديرية خانيونس التعليمية، وأخيراً (11.1%) من مديرية رفح التعليمية.

5.4 أداة الدراسة :

استخدم الباحث أداتين للدراسة تمثلت الأداة الأولى في استبانة مكونة من (37) فقرة لقياس واقع أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء إدارة الموارد البشرية ، وتمثلت الأداة الثانية في مقابلة مع الخبراء التربويين حول سبل تطوير هذا الواقع .

يكثر استخدام الاستبانات في البحوث التربوية ولاسيما الوصفية منها؛ حيث يسعى الاستبيان إلى الحصول على معلومات وحقائق محددة عن المشكلة المعينة (الأغا، 2000:132). ولتحقيق أهداف الدراسة ولجمع المزيد من البيانات والمعلومات والحقائق المتعلقة استخدم

الباحث :

أ- استبانة واقع أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء الإدارة الموارد البشرية مكونة من (37) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي : (تخطيط الموارد البشرية ، التدريب ، التحفيز ، تقييم الأداء): إعداد الباحث

بعد اطلاع الباحث على الأطر النظرية والدراسات السابقة ومنها: دراسة نعيم (2012) ودراسة النعامي (2009) ودراسة مشتهى (2014) وغيرهم، واستطلاع رأي عينة من التربويين والمتخصصين، قام بإعداد استبانة واقع أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء إدارة الموارد البشرية وفق الخطوات التالية:

1- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.

2- صياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال.

- 3- بناء الاستبانة في صورتها الأولية والتي تكونت من (74) فقرة موزعة على (4) مجالات هي :
- المجال الأول : تخطيط الموارد البشرية (15) فقرة ، المجال الثاني : التدريب (24) فقرة ،
- المجال الثالث : التحفيز (18) فقرة ، المجال الرابع : تقييم الأداء (17) فقرة والملحق رقم (1) يوضح الاستبانة في صورتها الأولية.
- 4- عرض الاستبانة على المحكمين التربويين والأكاديميين الوارد ذكرهم في ملحق رقم (2).
- 5- التأكد من صدق الاستبانة وثباتها .
- 6- إعداد الاستبانة في صورتها النهائية في ضوء توجيهات المحكمين، وتكونت الاستبانة بعد صياغتها النهائية من (37) فقرة موزعة على أربعة مجالات، والجدول التالي يبين توزيع فقرات الاستبانة على المجالات:

جدول رقم (10)

توزيع فقرات استبانة واقع أداء مديري المدارس
الثانوية في ضوء الإدارة الموارد البشرية على مجالاتها

عدد الفقرات	مجالات الاستبانة
9	تخطيط الموارد البشرية
9	التدريب
9	التحفيز
10	تقييم الأداء
37	المجموع

وتتم الاستجابة على الاستبانة وفقاً لتدرج خماسي على طريقة ليكرت (بدرجة كبيرة جداً- بدرجة كبيرة- بدرجة متوسطة- بدرجة قليلة- بدرجة قليلة جداً) وتصحح على التوالي بالدرجات: (1-2-3-4-5) وجميع الفقرات إيجابية التصحيح، ويتم احتساب درجة المفحوص على الاستبانة بجمع درجاته على كل مجال وجمع درجاته على جميع المجالات لحساب الدرجة الكلية لواقع أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء الإدارة الموارد البشرية، وتتراوح الدرجة على الاستبانة ككل بين (37-185 درجة) وتعتبر الدرجة المنخفضة عن ضعف واقع أداء مديري المدارس الثانوية؛ فيما تعبر الدرجة المرتفعة عن جودة وإيجابية هذا الواقع.

ب- الأداة الثانية : تمثلت أداة الدراسة الثانية بمقابلة (انظر ملحق رقم3) مع الخبراء التربويين في المؤسسات التعليمية المختلفة وذلك لأخذ آرائهم حول سبل تطوير واقع أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء إدارة الموارد البشرية وذلك بعد تطبيق أداة الدراسة الأولى وهي الاستبانة وعمل التحليل

الإحصائي والوقوف على النقاط التي بحاجة إلى تطوير ، والملحق رقم (4) يوضح أسماء الخبراء الذين تمت مقابلتهم .

صدق وثبات استبانة واقع أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء الإدارة الموارد البشرية:
يقصد بصدق الأداة أن تقيس ما وضعت من أجل قياسه، وتحقق الأهداف التي وضعت لها قبل إعدادها. (اللقاني والجمل، 1999:15)

ولإيجاد صدق وثبات الاستبانة قام الباحث بتطبيقها على عينة عشوائية بلغت (58) من نواب مديري المدارس الثانوية ومعلميها.

أولاً/ صدق المحكمين:

للتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال صدق المحكمين، قام الباحث بعرض الصورة الأولية للاستبانة (ملحق 1) على عدد من المحكمين والمختصين في المجال التربوي (ملحق 2) وذلك بهدف معرفة آرائهم وملاحظاتهم ومقترحاتهم حول مجالات الاستبانة وفقراتها ومدى وضوحها، وترابطها، ومدى تحقيقها لأهداف الدراسة. وبعد استعادة الاستبانة قام الباحث بتفريغ مجموعة الملاحظات التي أبدأها المحكمون، وفي ضوءها قام الباحث بإعادة صياغة بعض الفقرات التي لم يتم الإجماع على ملاءمتها للدراسة، حيث وصلت أداة الدراسة إلى صورتها النهائية (انظر ملحق 3).

ثانياً/ صدق الاتساق الداخلي:

لحساب صدق الاتساق الداخلي لاستبانة واقع أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء إدارة الموارد البشرية؛ فقد قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لكل مجال من مجالات الاستبانة الأربعة، مع بيان مستوى الدلالة أسفل الجدول:

جدول (11)

يبين معامل ارتباط درجات فقرات

المجال الأول (تخطيط الموارد البشرية) مع الدرجة الكلية للمجال

معامل الارتباط ®	الفقرات	رقم الفقرة
.767**	يخطط مدير المدرسة للموارد البشرية في ضوء رؤية المدرسة ورسالتها	1
.797**	يحلل مدير المدرسة البيئة الداخلية الخاصة بالمدرسة لتحديد الاحتياجات المستقبلية من مواصفات الموارد البشرية المرغوبة	2
.794**	يعمل مدير المدرسة على استيعاب الموارد البشرية الراغبة في تحسين الأداء	3
.870**	يعد مدير المدرسة خطة عمل لتفعيل الموارد البشرية مرتبطة بجدول زمني محدد	4
.672**	يطلب مدير المدرسة من الإدارة التعليمية تزويده بموارد بشرية ذات كفاءة وخبرة	5
.748**	يقدر مدير المدرسة الكم والنوع اللازم من الموارد البشرية الذي يلبي احتياجات المدرسة ويحقق رؤيتها	6
.580**	يقدر مدير المدرسة احتياجات المدرسة من الموارد البشرية حال حدوث حالات طارئة	7
.581**	يجمع مدير المدرسة معلومات عن الموارد البشرية التي تمتلك المهارات اللازمة لتطوير مخرجات المدرسة	8
.641**	يقدر مدير المدرسة حجم الفائض من الموارد البشرية عند التخطيط لاحتياجات العام الجديد	9

* دالة عند 0.05

** دالة عند 0.01

قيمة ر الجدولية (د.ح=56) عند مستوى دلالة 0.01 = 0.325، وعند مستوى دلالة 0.05 = 0.250

جدول (12)

يبين معامل ارتباط درجات فقرات

المجال الثاني (التدريب) مع الدرجة الكلية للمجال

رقم الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط R
1	يحرص مدير المدرسة على توفير تدريب مستمر للموارد البشرية بالمدرسة	.791**
2	يعقد مدير المدرسة لقاءات خاصة لمناقشة الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية بمدرسته	.811**
3	يحرص مدير المدرسة على أن تقوم عملية التدريب على أسس وقواعد علمية	.741**
4	يعمل مدير المدرسة على ربط التدريب بالحوافز	.794**
5	يوفر مدير المدرسة المتطلبات اللازمة لتحسين فعالية البرامج التدريبية بما يتناسب وطبيعة العمل	.770**
6	يستخدم مدير المدرسة معايير الجودة في قياس أثر التدريب لدى الموارد البشرية بعد حدوثه	.766**
7	يتعاون مدير المدرسة مع مؤسسات المجتمع المدني لتوفير دورات لتنمية مهارات الموارد البشرية	.721**
8	يرفع مدير المدرسة للإدارة التعليمية قائمة بالاحتياجات التدريبية الفعلية للموارد البشرية	.824**
9	يعتمد مدير المدرسة على نتائج تقييم الأداء في تشخيص الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية	.816**

* دالة عند 0.05

** دالة عند 0.01

قيمة ر الجدولية (د.ح=56) عند مستوى دلالة 0.01 = 0.325، وعند مستوى دلالة 0.05 = 0.250

جدول (13)

يبين معامل ارتباط درجات فقرات

المجال الثالث (التحفيز) مع الدرجة الكلية للمجال

معامل الارتباط [®]	الفقرات	رقم الفقرة
.817**	يكافئ مدير المدرسة الموارد البشرية بشكل يتناسب مع انجازاتهم	1
.857**	يعمل مدير المدرسة على رفع الروح المعنوية للموارد البشرية في مدرسته	2
.833**	يتبنى مدير المدرسة نظاماً للحوافز يقوم على أسس موضوعية	3
.792**	يسعى مدير المدرسة لتلبية حاجات الموارد البشرية من الحوافز	4
.787**	يشرك مدير المدرسة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل المدرسي	5
.752**	يشجع مدير المدرسة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل المدرسي	6
.836**	يأخذ مدير المدرسة بالاعتبار نوع المهارات اللازم امتلاكها من الموارد البشرية لاستحقاق المكافأة والتعزيز	7
.793**	يساعد مدير المدرسة الموارد البشرية على تجاوز العقبات التي تواجههم أثناء العمل	8
.826**	يشجع مدير المدرسة الموارد البشرية على مواصلة تطوير ذواتهم أكاديمياً بالحصول على درجات علمية عليا	9

* دالة عند 0.05

** دالة عند 0.01

قيمة ر الجدولية (د.ح=56) عند مستوى دلالة 0.01 = 0.325، وعند مستوى دلالة 0.05 = 0.250

جدول (14)

يبين معامل ارتباط درجات فقرات

المجال الرابع (تقييم الأداء) مع الدرجة الكلية للمجال

معامل الارتباط R	الفقرات	رقم الفقرة
.779**	يقيم مدير المدرسة أداء الموارد البشرية وفقاً لأسس موضوعية	1
.853**	يوظف مدير المدرسة نتائج التقييم في تطوير البرامج التدريبية لتنمية مهارات الموارد البشرية لديه	2
.810**	يسعى مدير المدرسة لتقديم تغذية راجعة للموارد البشرية حول أدائهم بهدف تحسينه	3
.866**	يمنح مدير المدرسة الموارد البشرية حق التظلم على نتائج التقييم	4
.679**	يحرص مدير المدرسة على تخصيص وقت كاف لمناقشة نتائج تقييم الأداء مع الموارد البشرية	5
.794**	يقوم مدير المدرسة باطلاع الموارد البشرية على المعايير المستخدمة في تقييم الأداء	6
.871**	يحرص مدير المدرسة خلال تقييمه على كشف أوجه القوة والضعف في أداء الموارد البشرية	7
.742**	يتبع مدير المدرسة التقييم المستمر لأداء الموارد البشرية	8
.827**	يستخدم مدير المدرسة أدوات تقييم تمتاز بالدقة والشفافية	9
.805**	ينطلق مدير المدرسة من النظرة للتقييم كوسيلة لتحسين أداء الموارد البشرية	10

* دالة عند 0.05

** دالة عند 0.01

قيمة ر الجدولية (د.ح=56) عند مستوى دلالة 0.01 = 0.325، وعند مستوى دلالة 0.05 = 0.250

يتضح من الجداول السابقة أن جميع معاملات الارتباطات لدرجات فقرات كل مجال مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى 0.01، وبذلك يتضح أن فقرات استبانة واقع أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء إدارة الموارد البشرية الأربعة تتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي، أي أن الأداة تقيس ما صممت لقياسه.

ثالثاً/ الصدق البنائي:

لحساب الصدق البنائي قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات استبانة واقع أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء إدارة الموارد البشرية والدرجة الكلية للاستبانة، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (15)

يبين معامل ارتباط درجات مجالات استبانة واقع أداء

مديري المدارس الثانوية في ضوء إدارة الموارد البشرية مع الدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط [®]	المجالات
.875**	تخطيط الموارد البشرية
.918**	التدريب
.946**	التحفيز
.923**	تقييم الأداء

* دالة عند 0.05

** دالة عند 0.01

قيمة ر الجدولية (د.ح=56) عند مستوى دلالة 0.01 = 0.325، وعند مستوى دلالة 0.05 = 0.250

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات درجات ارتباطات مجالات استبانة واقع أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء إدارة الموارد البشرية والدرجة الكلية لها دالة إحصائية عند مستوى 0.01، وبذلك يتضح أن مجالات الاستبانة الأربعة تتسم بدرجة عالية من الصدق البنائي، أي أن الأداة تقيس ما صممت لقياسه.

ثبات استبانة واقع أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء إدارة الموارد البشرية:

يعني الثبات أنه إذا طبق مقياس على مجموعة من الأفراد ورصدت درجات كل فرد في هذا المقياس ثم أعيد إجراء نفس المقياس على نفس المجموعة ورصدت أيضاً درجات كل فرد، فإن الترتيب النسبي للأفراد في المرة الأولى يكون قريباً لترتيبهم النسبي في المرة الثانية. (أبو ناهية، 2000:179) وقد قام الباحث بحساب ثبات الأداة بالطريقتين التاليتين:

أولاً- طريقة التجزئة النصفية: Split-half method

تم حساب ثبات استبانة واقع أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء إدارة الموارد البشرية باستخدام قانون التجزئة النصفية، وذلك من خلال إيجاد معامل الارتباط لبيرسون بين مجموع درجات الفقرات الفردية ومجموع درجات الفقرات الزوجية؛ حيث تم حساب معامل الارتباط بين النصفين بمعادلة بيرسون:

وقد تم تعديل طول الأداة باستخدام معادلة سبيرمان براون للمجالات الزوجية الفقرات (النصفين متساويين)، وبمعادلة جتمان للمجالات فردية عدد الفقرات (النصفين غير متساويين) والجدول التالي يبين قيم الثبات (الارتباطات) قبل وبعد التعديل:

جدول (16)

يبين معامل الثبات لاستبانة واقع أداء مديري المدارس
الثانوية في ضوء إدارة الموارد البشرية وفقاً لطريقة التجزئة النصفية

معامل الثبات	الارتباط قبل التعديل ®	عدد الفقرات	المجالات
.705	.609	9	تخطيط الموارد البشرية
.868	.801	9	التدريب
.878	.826	9	التحفيز
.919	.850	10	تقييم الأداء
.939	.885	37	الدرجة الكلية للاستبانة

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات جميعها مرتفعة، وكانت قيمة معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية للدرجة الكلية للاستبانة (.939) وهي قيمة مرتفعة أيضاً، وذلك يدل على الوثوق بهذه الاستبانة في التعرف على درجة تقدير نواب مديري المدارس الثانوية ومعلميها لواقع أداء مديري هذه المدارس بمحافظات غزة في ضوء إدارة الموارد البشرية.

ثانياً: باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Gronbach Alpha)

قام الباحث بتقدير ثبات استبانة واقع أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء إدارة الموارد البشرية في صورتها النهائية بحساب معامل كرونباخ ألفا للمجالات الأربعة المكونة للاستبانة وللدرجة الكلية لها، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (17)

يبين قيم معاملات ثبات استبانة واقع أداء مديري
المدارس الثانوية في ضوء إدارة الموارد البشرية بطريقة كرونباخ ألفا

قيمة ألفا	عدد الفقرات	المجالات
.883	9	تخطيط الموارد البشرية
.920	9	التدريب
.934	9	التحفيز
.939	10	تقييم الأداء
.973	37	الدرجة الكلية للاستبانة

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم ألفا مرتفعة، وكانت قيمة معامل كرونباخ ألفا للدرجة الكلية للاستبانة (0.973) وهي قيمة مرتفعة أيضاً، والتي تطمئن الباحث للوثوق بالاستبانة لتطبيقها على عينتي الدراسة الفعلية. مما سبق يتضح أن الأداة تتسم بدرجة عالية من الصدق والثبات مما يؤهلها للتطبيق على عينتي الدراسة الفعلية.

* إجراءات الدراسة

1. بعد اطلاع الباحث على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع ، قام الباحث ببناء أداة الدراسة (استبانة واقع أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء إدارة الموارد البشرية)
2. قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص للتأكد من مدى انتماء الفقرات لمجالاتها ومدى سلامة الفقرات من حيث الصياغة اللغوية.
3. قام الباحث بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (58) نائب مدير مدرسة ومعلم للتأكد من صدق وثبات الاستبانة .
4. حصل الباحث على كتاب من عمادة الدراسات العليا بجامعة الأزهر موجهاً إلى وكيل وزارة التربية والتعليم لتسهيل مهمة الباحث في توزيع الاستبانة على عينتي الدراسة.
5. حصل الباحث على كتاب من وزارة التربية والتعليم موجهاً إلى مديري المديرية التعليمية لتسهيل مهمة الباحث.
6. حصل الباحث على كتاب من مديري المديرية التعليمية إلى مديري المدارس الثانوية لتسهيل مهمة الباحث.
7. قام الباحث بتطبيق الاستبانة على عينتي الدراسة الكلية (نواب مديري المدارس الثانوية ومعلميها).
8. قام الباحث بجمع الاستبانات من أفراد العينتين بعد تعبئتها من قبلهم، حيث استجاب جميع أفراد العينتين.
9. قام الباحث بتقييم وترميز الاستبانات، كما تم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ومعالجتها إحصائياً من خلال برنامج الرزم الاحصائية للدراسات الاجتماعية (Spss) والحصول على نتائج الدراسة وتفسيرها.
10. قام الباحث بإجراء مقابلة مع عدد من الخبراء التربويين في المؤسسات التربوية وذلك لأخذ آرائهم في سبل تطوير واقع أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء إدارة الموارد البشرية .

المعالجات الإحصائية المستخدمة

لقد تمت معالجة البيانات باستخدام الحاسوب حسب برنامج SPSS (برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية) بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة، وذلك بالطرق الإحصائية التالية:

أ- الأساليب المستخدمة في التحليل الإحصائي:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية بهدف إيجاد استجابات عينتي الدراسة على فقرات الاستبانة ومجالاتها ودرجتها الكلية.
- معامل الارتباط بيرسون: استخدم للكشف عن صدق الاتساق الداخلي للأداة، كما استخدم لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- معادلة كرونباخ الفا لإيجاد ثبات الاستبانة.
- معادلة سبيرمان براون وجتمان لحساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية Splet half method.
- اختبار "ت" T-test للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات درجات عينتين مستقلتين. الجنس (ذكور - إناث)، المؤهل العلمي (بكالوريوس - دراسات عليا).

- تحليل التباين الأحادي "One- way ANOVA" للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات درجات مجموعات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات (سنوات الخدمة، المديرية التعليمية).

- اختبار شيفيه Scheffe Test البعدي للكشف عن اتجاه الفروق بين متوسطات عينات مستقلة

ب- الأساليب المستخدمة في التحليل البياني:

- الأعمدة "Bar" وتستخدم لتمثيل متغير واحد يكون نوعياً، كما تستخدم الأعمدة المجزئة والمزدوجة، وتستخدم في المقارنة بين المتغيرات، وقد استخدمت في معظم متغيرات الدراسة.
- الدائرة "Pie-plot" وهي وصف متغير واحد على شكل دائرة، وتقسّم إلى عدة مساحات أو (أجزاء) تمثل المتغير حسب نسبته المئوية، وقد استخدمت لوصف متغيرات الدراسة.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة وتفسيرها والتوصيات

- ❖ المحك المعتمد في الدراسة
- ❖ النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
- ❖ النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
- ❖ النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
- ❖ النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
- ❖ النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
- ❖ النتائج المتعلقة بالسؤال السادس
- ❖ التوصيات
- ❖ بحوث ودراسات مقترحة

الفصل الخامس

نتائج الدراسة وتفسيرها

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لكل منها، كما تم تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري وربطها بنتائج الدراسات السابقة.

المحك المعتمد في الدراسة الحالية

قام الباحث باعتماد المعيار التالي للحكم على الدرجة والوزن النسبي لفقرات الاستبانة ومجالاتها وفق سلم (ليكرت الخماسي) وقد تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حسب مقياس ليكرت الخماسي لدرجة الاستخدام (1 منخفضة جداً، 2 منخفضة، 3 متوسطة، 4 عالية، 5 عالية جداً) ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في مجالات الدراسة تم حساب المدى (5-1-4)، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرة أي (0.8 = 5/4) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا، والجدول التالي يوضح أطوال الفترات كما يلي:

جدول (18)
المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
الوزن	1	2	3	4	5
الفترة	1.80-1	أكبر من -1.8 2.60	أكبر من -2.6 3.40	أكبر من -3.4 4.20	أكبر من 4.2-5.0
الوزن النسبي	من 20%-36%	أكثر من 36%-52%	أكثر من 52%-68%	أكثر من 68%-84%	أكثر من 84%-100%

ومن الجدول السابق يتضح لنا بأن الدرجة التي ستحصل عليها فقرات الاستبانة ومجالاتها سيتم اعتمادها وفق هذا المعيار.

الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على: ما واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر نوابهم؟ وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على استبانة واقع أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء إدارة الموارد البشرية بمجالاتها ودرجتها الكلية، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (19)

المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل مجال من مجالات

استبانة واقع أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء إدارة الموارد البشرية ودرجتها الكلية (ن=129)

م	مجالات الاستبانة	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الحكم على الدرجة
1	المجال الأول: تخطيط الموارد البشرية	9	37.822	4.885	84.05	2	كبيرة جداً
2	المجال الثاني: التدريب	9	32.969	7.369	73.26	4	كبيرة
3	المجال الثالث: التحفيز	9	34.868	6.250	77.48	3	كبيرة
4	المجال الرابع: تقييم الأداء	10	39.372	6.897	87.49	1	كبيرة جداً
	الدرجة الكلية للاستبانة	37	145.031	23.186	78.4	-	كبيرة

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- أن الدرجة الكلية لتقدير نواب المديرين لواقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء إدارة الموارد البشرية حصلت على وزن نسبي (78.4%) أي بدرجة كبيرة. ويعزو الباحث النتيجة السابقة إلى اهتمام الإدارة المدرسية بحصول المدرسة على نتائج متقدمة بين نظيراتها من خلال الحرص على تنفيذ المهمات الموكلة لهم، واهتمام المديرين بظهور المدرسة منضبطة ومتميزة أمام المراقبين والمتابعين والمشرفين، كما أن وزارة التربية والتعليم تقوم بتطوير قدرات المديرين الجدد قبل استلامهم العمل في المدارس من خلال عقد ورش العمل والندوات المنظمة والمتواصلة.

وتتفق النتيجة السابقة مع دراسة نعيم (2012) التي أفادت بأن درجة قيام وزارة التربية والتعليم بدورها في تنمية الموارد البشرية للموظفين كانت إيجابية.

وتختلف النتيجة السابقة مع نتيجة دراسة كحيل (2014) والتي أشارت إلى وجود درجة متوسطة من تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة. أما ترتيب مجالات الاستبانة حسب أوزانها النسبية فكان كما يلي:

1- جاء المجال الرابع (تقييم الأداء) في المرتبة الأولى، حيث حصل على وزن نسبي (87.49%) وبدرجة كبيرة جداً، ويفسر الباحث ذلك إلى حرص مديري المدارس على اتباع المعايير التي تحددها وزارة التربية والتعليم وفق نماذج أعدت وفق منهجية علمية من خلال المختصين في التقييم بشكل موضوعي بعيد عن التحيز.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة نعيم (2012) ودراسة كحيل (2014) في حصول هذا المجال على المرتبة الأولى .

وتختلف مع دراسة مشتھی (2014) حیث حصل هذا المجال على المرتبة السادسة واختلفت أيضاً مع دراسة الخالدي (2013) حیث حصل هذا المجال على المرتبة الأخيرة ، واختلفت كذلك مع دراسة النعامي (2009) حیث حصل هذا المجال على المرتبة الثانية .

2- جاء المجال الأول (تخطيط الموارد البشرية) في المرتبة الثانية، حیث حصل على وزن نسبي (84.05%) وبدرجة كبيرة جداً، ويفسر الباحث ذلك بأن التخطيط من أبرز متطلبات نجاح المدرسة والمؤسسات التعليمية بشكل عام، لذلك یحرص مدير المدرسة على وجود تخطيط واضح ومحدد للموارد البشرية، وكون التخطيط من المهام الإدارية التي یقوم بها مدير المدرسة بشكل دوري وذلك كثرة التعليمات الإدارية التي تصدرها وزارة التربية والتعليم للإدارة المدرسية ، ولكن مركزية الإدارة التعليمية وعدم السماح لمدير المدرسة بالدور الحقيقي بالتخطيط للموارد البشرية یحول دون الوصول إلى أعلى المستويات .

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة مشتھی (2014) في حصول هذا المجال على المرتبة الثانية ، وتختلف مع دراسة النعامي (2009) والتي احتل هذا المجال فيها المرتبة الثالثة .

3- جاء المجال الثالث (التحفيز) في المرتبة الثالثة، حیث حصل على وزن نسبي (77.48%) وبدرجة كبيرة، ويفسر الباحث ذلك باهتمام مديري المدارس بتشجيع الموظفين المتميزين وإدراكهم لدور التحفيز في رفع مستوى أداء الموظفين، والسعي لتلبية حاجات الموظفين على ما يشجعهم على العمل وما یثیر دوافعهم بشكل أكبر ، ولكن عدم قدرة المدير على التحفيز المادي واقتصار دوره على التحفيز المعنوي فقط یحول دون الوصول إلى نسبة مرتفعة في هذا المجال .

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة كحیل (2014) ودراسة العموش وغزلان (2012) حیث احتل هذا المجال المرتبة الثالثة .

واختلفت مع دراسة النعامي (2009) حیث حصل مجال التحفيز على المرتبة الأخيرة ، ودراسة الخالدي (2013) حیث حصل هذا المجال على المستوى الرابع ، ودراسة الرسول وكاظم (2009) حیث احتل هذا المجال المرتبة الأخيرة .

4- جاء المجال الثاني (التدريب) في المرتبة الرابعة والأخيرة، حیث حصل على وزن نسبي (73.26%) وبدرجة كبيرة، ويفسر الباحث ذلك إلى سعي مديري المدارس لتطوير وتنمية مهارات المعلمين من خلال الاجتماعات والدورات التدريبية، ذلك بأن سياسة التدريب والبرامج التدريبية المتبعة تعمل على رفع كفاءة الموظفين، كما أن وزارة التربية والتعليم تقوم بعمل تدريب مستمر وبشكل دوري خلال العام للموظفين وذلك من خلال المعهد الوطني للتدريب وذلك بالتواصل مع مديري المدارس من خلال النشرات وبالتواصل مع المشرفين التربويين، ولكن ما یقدم لا یرتقي إلى طموحات الموظفين.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة النعامي (2012) حيث احتل هذا المجال الترتيب الرابع ، واختلفت مع دراسة مشتفي (2014) حيث احتل هذا المجال المرتبة الأولى، كما اختلفت مع دراسة الخالدي (2013) والتي حصل هذا المجال على المرتبة الثانية ، ودراسة العموش وغزلان (2012) والتي احتل هذا المحور المرتبة الثانية ، ودراسة نعيم (2012) والتي احتل محور التدريب المرتبة الثانية .

ولمزيد من النتائج، قام الباحث بدراسة فقرات كل مجال على حدة ليتبين التالي:

أولاً- فيما يتعلق بالمجال الأول (تخطيط الموارد البشرية):

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لفقرات هذا المجال كما يوضحها الجدول التالي :

جدول (20)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب لاستجابات

أفراد العينة من نواب مديري المدارس الثانوية على فقرات المجال الأول (تخطيط الموارد البشرية)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الحكم على الدرجة
1	يخطط مدير المدرسة للموارد البشرية في ضوء رؤية المدرسة ورسالتها	4.302	.680	86.04	1	كبيرة جداً
2	يحلل مدير المدرسة البيئة الداخلية الخاصة بالمدرسة لتحديد الاحتياجات المستقبلية من مواصفات الموارد البشرية المرغوبة	4.193	.791	83.86	6	كبيرة
3	يعمل مدير المدرسة على استيعاب الموارد البشرية الراغبة في تحسين الأداء	4.193	.839	83.86	6	كبيرة
4	يعد مدير المدرسة خطة عمل لتنفيذ الموارد البشرية مرتبطة بجدول زمني محدد	4.046	.882	80.92	8	كبيرة
5	يطلب مدير المدرسة من الادارة التعليمية تزويده بموارد بشرية ذات كفاءة وخبرة	4.286	.741	85.72	2	كبيرة جداً
6	يقدر مدير المدرسة الكم والنوع اللازم من الموارد البشرية الذي يلبي احتياجات المدرسة ويحقق رؤيتها	4.240	.658	84.8	5	كبيرة جداً
7	يقدر مدير المدرسة احتياجات المدرسة من الموارد البشرية حال حدوث حالات طارئة	4.255	.676	85.1	4	كبيرة جداً
8	يجمع مدير المدرسة معلومات عن الموارد البشرية التي تمتلك المهارات اللازمة لتطوير مخرجات المدرسة	4.038	.804	80.76	9	كبيرة
9	يقدر مدير المدرسة حجم الفائض من الموارد البشرية عند التخطيط لاحتياجات العام الجديد	4.263	.712	85.26	3	كبيرة جداً

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين في مجال تخطيط الموارد البشرية كانتا:

- الفقرة (1) والتي نصت على " يخطط مدير المدرسة للموارد البشرية في ضوء رؤية المدرسة

ورسالتها " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (86.04%) أي بدرجة كبيرة جداً.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن جميع المدارس لها رؤية خاصة فيها ؛ بحيث يهدف مدير المدرسة مع المعلمين إلى تحقيق هذه الرؤية في ضوء الامكانيات المتوفرة بحيث تشتق الأهداف التي يسعى لتحقيقها من خلال هذه الرؤية والرسالة.

- الفقرة (5) والتي نصت على " يطلب مدير المدرسة من الادارة التعليمية تزويده بموارد بشرية ذات كفاءة وخبرة" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (84.8%) أي بدرجة كبيرة جداً. ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام مديري المدارس بسد العجز الذي قد يطرأ ، كما يسعون إلى الحفاظ والوصول إلى مستوى متقدم لمدارسهم مقارنة بالمدارس الأخرى وذلك من خلال التواصل مع الإدارة التعليمية وهذا يعتبر ضرورة لسير العملية التعليمية بشكل منتظم.

فيما كانت أدنى فقرتين في مجال تخطيط الموارد البشرية:

- الفقرة (8) والتي نصت على " يجمع مدير المدرسة معلومات عن الموارد البشرية التي تمتلك المهارات اللازمة لتطوير مخرجات المدرسة " احتلت المرتبة التاسعة والأخيرة بوزن نسبي قدره (80.76) أي بدرجة كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى حرص مديري المدارس على معرفة الموظفين المتميزين أصحاب الطاقات الإبداعية من خلال الملاحظة المستمرة لأدائهم كون مدير المدرسة مشرف تربوي مقيم داخل المدرسة .

- الفقرة (4) والتي نصت على " يعد مدير المدرسة خطة عمل لتفعيل الموارد البشرية مرتبطة بجدول زمني محدد " احتلت المرتبة الثامنة وقبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (80.92%) أي بدرجة كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى حرص مديري المدارس إلى الاهتمام بإزالة الأسباب التي تعيق نشاط الموظفين وكذلك الحرص على استثمار كل الطاقات الكامنة لجميع الموارد البشرية بالمدرسة لتوفير بيئة تربوية إيجابية ولكن هذه الخطة قد يصعب ربطها بجدول زمني محدد بل تحتاج إلى توافر متطلبات ووسائل وتجهيزات تساعد على تفعيل الموارد البشرية وهنا قد يواجه مدير المدرسة معوقات مما يتطلب مرونة في الجدول الزمني لحين توافر هذه المتطلبات .

ثانياً - فيما يتعلق بالمجال الثاني (التدريب):

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لفقرات هذا المجال كما يوضحها الجدول التالي :

جدول (21)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب

لاستجابات أفراد عينة نواب مديري المدارس الثانوية على فقرات المجال الثاني (التدريب)

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الحكم على الدرجة
1	يحرص مدير المدرسة على توفير تدريب مستمر للموارد البشرية بالمدرسة	3.736	.964	74.72	4	كبيرة
2	يعقد مدير المدرسة لقاءات خاصة لمناقشة الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية بمدرسته	3.643	1.006	72.86	6	كبيرة
3	يحرص مدير المدرسة على أن تقوم عملية التدريب على أسس وقواعد علمية	3.814	.899	76.28	1	كبيرة
4	يعمل مدير المدرسة على ربط التدريب بالحوافز	3.465	.976	69.3	9	كبيرة
5	يوفر مدير المدرسة المتطلبات اللازمة لتحسين فعالية البرامج التدريبية بما يتناسب وطبيعة العمل	3.550	.959	71.00	7	كبيرة
6	يستخدم مدير المدرسة معايير الجودة في قياس أثر التدريب لدى الموارد البشرية بعد حدوثه	3.496	1.016	69.92	8	كبيرة
7	يتعاون مدير المدرسة مع مؤسسات المجتمع المدني لتوفير دورات لتنمية مهارات الموارد البشرية	3.682	1.082	73.64	5	كبيرة
8	يرفع مدير المدرسة للإدارة التعليمية قائمة بالاحتياجات التدريبية الفعلية للموارد البشرية	3.814	.974	76.28	1	كبيرة
9	يعتمد مدير المدرسة على نتائج تقييم الأداء في تشخيص الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية	3.767	.888	75.34	3	كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين في مجال التدريب كانتا:

- الفقرة (3) والتي نصت على "يحرص مدير المدرسة على أن تقوم عملية التدريب على أسس

وقواعد علمية" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (76.28%) أي بدرجة كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى حرص مدير المدرسة إلى الرجوع لمصادر موثوقة ومعتمدة للحصول على المادة التدريبية مثل المواد التدريبية التي تقدمها وزارة التربية والتعليم، أو الاستعانة بأحد الكوادر التدريبية التابعة للمديريات كالمشرفيين التربويين.

- الفقرة (8) والتي نصت على "يرفع مدير المدرسة للإدارة التعليمية قائمة بالاحتياجات التدريبية الفعلية للموارد البشرية" احتلت المرتبة الأولى مكرر بوزن نسبي قدره (76.28%) أي بدرجة كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام مديري المدارس إلى معرفة نقاط القوة والضعف لدى الموظفين من خلال عمليات التقييم المستمر للموظفين وحرصهم على الوقوف على المهارات التي بحاجة إلى تطوير وكذلك العمل على ترشيح الموظفين للدورات التدريبية والندوات التي تعمل على رفع كفاياتهم للعمل وذلك للوصول بالمدرسة إلى أفضل المستويات على مستوى المديرية .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العموش وغزلان (2012) والتي نصت على " تعد الجامعة خطة شاملة لتحديد الاحتياجات التدريبية لكافة المستويات الوظيفية والإدارية " والتي احتلت المرتبة الأولى .
فيما كانت أدنى فقرتين في مجال التدريب:

-الفقرة (4) والتي نصت على "يعمل مدير المدرسة على ربط التدريب بالحوافز" احتلت المرتبة التاسعة والأخيرة بوزن نسبي قدره (69.3%) أي بدرجة كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام مديري المدارس إلى تشجيع الموارد البشرية للالتحاق بالدورات التدريبية بسبب عزوفهم للالتحاق بالتدريب ، وكذلك إدراك مديري المدارس لأهمية التدريب في رفع المستوى المهني للموارد البشرية ، ولكن دور مدير المدرسة يقتصر على التحفيز المعنوي فقط ، مما يتطلب من الإدارة التعليمية إعطاء مزيداً من الصلاحيات لمدير المدرسة ويستطيع تحفيز الموارد البشرية مادياً .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة نعيم (2012) والتي نصت على " يرتبط التدريب بحوافز مادية أو وظيفية " حصلت على المرتبة الأخيرة .

-الفقرة (6) والتي نصت على "يستخدم مدير المدرسة معايير الجودة في قياس أثر التدريب لدى الموارد البشرية بعد حدوثه" احتلت المرتبة الثامنة وقبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (69.92%) أي بدرجة كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى الاهتمام الشديد من قبل الإدارة التعليمية بالارتقاء بمستوى الموارد البشرية وذلك من خلال الوقوف على مدى تأثير الدورات التدريبية على أداء الموارد البشرية ومدى جودها ، كما أن معظم الدورات التدريبية يغلب عليها البعد المهني أي نابعة من طبيعة عمل الموظفين ، كما أن عملية متابعة أثر التدريب تؤخذ بعين الاعتبار ولكن بشكل تلقائي وغير منظم وذلك من قبل الرئيس لمرؤوسيه دون وجود معايير واضحة أو حسب معايير ذاتية يعتمدها مديرو المدارس بحسب خبراتهم العملية .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مع دراسة نعيم (2012) والتي نصت على " تستخدم الوزارة معايير محددة في قياس أثر التدريب على موظفيها بعد التدريب " حصلت على المرتبة الرابعة عشر وهي مرتبة متأخرة

ثالثاً- فيما يتعلق بالمجال الثالث (التحفيز):

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لفقرات هذا المجال كما يوضحها الجدول التالي :

جدول (22)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب

لاستجابات أفراد عينة مديري نواب المدارس الثانوية على فقرات المجال الثالث (التحفيز)

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الحكم على الدرجة
1	يكافئ مدير المدرسة الموارد البشرية بشكل يتناسب مع انجازاتهم	3.806	.866	76.12	6	كبيرة
2	يعمل مدير المدرسة على رفع الروح المعنوية للموارد البشرية في مدرسته	4.054	.822	81.08	2	كبيرة
3	يتبنى مدير المدرسة نظاماً للحوافز يقوم على أسس موضوعية	3.674	.830	73.48	9	كبيرة
4	يسعى مدير المدرسة لتلبية حاجات الموارد البشرية من الحوافز	3.767	.956	75.34	7	كبيرة
5	يشرك مدير المدرسة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل المدرسي	3.705	.987	74.10	8	كبيرة
6	يشجع مدير المدرسة الموارد البشرية على تحمل المسؤولية خلال الأنشطة أو المهام المختلفة .	4.100	.798	82.00	1	كبيرة
7	يأخذ مدير المدرسة بالاعتبار نوع المهارات اللازم امتلاكها من الموارد البشرية لاستحقاق المكافأة والتعزيز	3.891	.821	77.82	4	كبيرة
8	يساعد مدير المدرسة الموارد البشرية على تجاوز العقبات التي تواجههم أثناء العمل	4.023	.852	80.46	3	كبيرة
9	يشجع مدير المدرسة الموارد البشرية على مواصلة تطوير ذواتهم أكاديمياً بالحصول على درجات علمية عليا	3.845	.995	76.90	5	كبيرة

ينضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين في مجال التحفيز كانتا:

- الفقرة (6) والتي نصت على "يشجع مدير المدرسة الموارد البشرية على تحمل المسؤولية خلال الأنشطة أو المهام المختلفة " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (82%) أي بدرجة كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى حرص مديري المدارس على زيادة ثقة الموارد البشرية بأنفسهم وهذا يتم من خلال تكليفهم بالأنشطة والمهام المختلفة والتي تتوافق مع تخصصاتهم وميولهم وقدراتهم وبالتالي يوكل إليهم تحمل المسؤولية في نجاحهم في انجاز هذه الأنشطة والمهام وهنا يشعر كل واحد من الموارد البشرية بأهميته وبدوره في تقدم العملية التعليمية وأنه جزء لا يتجزأ منها فيزيد ولاءه وانتمائه للمؤسسة التعليمية .

- الفقرة (2) والتي نصت على "يعمل مدير المدرسة على رفع الروح المعنوية للموارد البشرية في مدرسته" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (81.08%) أي بدرجة كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى ادراك مديري المدارس بمدى دور التحفيز في إثارة الدوافع في رفع مستوى الأداء ، وذلك من خلال تشجيع الموظفين من خلال مكافأتهم بشكل يتناسب مع انجازاتهم، والحرص على المكافأة والتعزيز بدل العقوبة والتهديد وعدم اقتصار مديري المدارس على التحفيز المعنوي فقط. فيما كانت أدنى فقرتين في مجال التحفيز:

-الفقرة (3) والتي نصت على " يتبنى مدير المدرسة نظاماً للحوافز يقوم على أسس موضوعية" احتلت المرتبة التاسعة والأخيرة بوزن نسبي قدره (73.48%) أي بدرجة كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى وضوح المعايير التي يتبعها مديري المدارس الثانوية عند تقديمهم للحوافز من خلال مكافأة المتميزين للعاملين ، فتدخل العامل الذاتي في تقدير نوع وكمية الحافز ودرجة استحقاقه يؤثر سلباً في هذا المجال .

-الفقرة (5) والتي نصت على "يشرك مدير المدرسة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل المدرسي" احتلت المرتبة الثامنة وقبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (74.1%) أي بدرجة كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى شعور مديري المدارس بأن كل الموظفين داخل المؤسسة التعليمية هم مسؤولين كل حسب خبرته وتخصصه وموقعه وكذلك حرصهم على مشاركة الموظفين في مناقشة الأمور المتعلقة بالمدرسة وتدعيم حرية التعبير داخل المدرسة وأخذ مقترحات الموظفين بعين الاعتبار ، لكن خشية بعض مديري المدارس على مكانته وشخصيته المسيطرة والمهيمنة ، فالبعض يعتقد أن هيمنة المدير على كافة الأمور والقرارات يجعل منه شخصية متنفذة وقوية داخل مدرسته وأن إشراكه للموارد البشرية في اتخاذ القرارات يحد من صلاحياته وبالتالي تضعف مكانته وشخصيته .

ثانياً- فيما يتعلق بالمجال الرابع (تقييم الأداء):

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لفقرات هذا المجال كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (23)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب

لاستجابات أفراد عينة نواب مديري المدارس الثانوية على فقرات المجال الرابع (تقييم الأداء)

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الحكم على الدرجة
1	يقيم مدير المدرسة أداء الموارد البشرية وفقاً لأسس موضوعية	4.147	.771	82.94	1	كبيرة
2	يوظف مدير المدرسة نتائج التقييم في تطوير البرامج التدريبية لتنمية مهارات الموارد البشرية لديه	3.837	.827	76.74	9	كبيرة
3	يسعى مدير المدرسة لتقديم تغذية راجعة للموارد البشرية حول أدائهم بهدف تحسينه	3.876	.910	77.52	8	كبيرة
4	يمنح مدير المدرسة الموارد البشرية حق التظلم على نتائج التقييم	4.069	.849	81.38	2	كبيرة
5	يحرص مدير المدرسة على تخصيص وقت كاف لمناقشة نتائج تقييم الأداء مع الموارد البشرية	3.697	.996	73.94	10	كبيرة
6	يقوم مدير المدرسة باطلاع الموارد البشرية على المعايير المستخدمة في تقييم الأداء	3.922	.889	78.44	6	كبيرة
7	يحرص مدير المدرسة خلال تقييمه على كشف أوجه القوة والضعف في أداء الموارد البشرية	3.922	.906	78.44	6	كبيرة
8	يتبع مدير المدرسة التقييم المستمر لأداء الموارد البشرية	3.969	.799	79.38	4	كبيرة
9	يستخدم مدير المدرسة أدوات تقييم تمتاز بالدقة والشفافية	3.984	.790	79.68	3	كبيرة
10	ينطلق مدير المدرسة من النظرة للتقييم كوسيلة لتحسين أداء الموارد البشرية	3.945	.877	78.90	5	كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين في مجال تقييم الأداء كانتا:

- الفقرة (1) والتي نصت على "يقيم مدير المدرسة أداء الموارد البشرية وفقاً لأسس موضوعية" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (82.94%) أي بدرجة كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن أغلب مديري المدارس يتبعون النماذج التي تعدها وزارة التربية والتعليم في تقييم أداء العاملين والتي أعدت وفق منهجية علمية من خلال المختصين في التقييم .

- وجود معايير ومقاييس تقييم أداء العاملين مقارنة مع الأهداف المتوقعة والمرتبطة بالعمل الوظيفي.

- أنه يتم إطلاع العاملين على معايير التقييم ومحدداته من بداية تولي العمل من خلال موقع ديوان الموظفين، كما أن مديري المدارس يأخذون بعين الاعتبار مراجعة واعتراض أحد الموارد البشرية على نتائج تقييمه مما يستدعي تقديم تغذية راجعة.
- الفقرة (4) والتي نصت على "يمنح مدير المدرسة الموارد البشرية حق التظلم على نتائج التقييم" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (81.38%) أي بدرجة كبيرة.
- ويعزو الباحث ذلك إلى أن مدير المدرسة وكذلك وزارة التربية والتعليم تمنح الموظفين فترة زمنية محددة للمراجعة والاعتراض، وذلك قبل اعتماد النتائج بشكل نهائي.
- وجود إدارة عامة بالوزارة مختصة بدراسة التظلمات والشكاوي سواء من قبل الموظفين أو غير ذلك، حيث ينظر في التظلمات بشكل جدي وقد تحال القضايا للجان خاصة لدراستها.

فيما كانت أدنى فئرتين في مجال تقييم الأداء:

- الفقرة (5) والتي نصت على "يحرص مدير المدرسة على تخصيص وقت كاف لمناقشة نتائج تقييم الأداء مع الموارد البشرية" احتلت المرتبة العاشرة والأخيرة بوزن نسبي قدره (73.94%) أي بدرجة كبيرة.
- ويعزو الباحث ذلك إلى حرص مديري المدارس على تزويد الموظفين بتغذية راجعة حول مستوى أدائهم مما يستدعي من الموارد البشرية الحاجة إلى تعزيز السلوك الإيجابي في أدائهم ، لكن بعض مديري المدارس يخشى أن يناقش موظفيه في تقييمهم لكي يتجنب الإحراج، حيث تتباين ردود أفعال الموظفين اتجاه عملية التقييم.
- الفقرة (2) والتي نصت على "يوظف مدير المدرسة نتائج التقييم في تطوير البرامج التدريبية لتنمية مهارات الموارد البشرية لديه" احتلت المرتبة التاسعة وقبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (76.74%) أي بدرجة كبيرة.
- ويعزو الباحث ذلك إلى حرص مديري المدارس على النمو المهني للموظفين من خلال ترشيح الموظفين للدورات والندوات التي تعمل على رفع كفاياتهم في العمل ، وذلك من خلال تقييم أداء الموظف في ضوء الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية ، وذلك لمواكبة التطورات العلمية والمعرفية ، وذلك من خلال الوقوف على مهارات الموارد البشرية التي بحاجة إلى تطوير ، ولكن عدم استقلالية مدير المدرسة يعوق دوره في تطوير مثل هذه البرامج .

نتائج السؤال الثاني من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من نواب المديرين لواقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، مديرية التعليم)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تمت الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

أ- نتائج السؤال الفرعي الأول، والذي ينص على:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من نواب المديرين لواقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)؟

ولإجابة عن هذا الجزء من السؤال قام الباحث بالمقارنة بين متوسط تقديرات المعلمين الذكور (ن=58) ومتوسط تقديرات المعلمات (ن=71) لواقع أداء مديري المدارس الثانوية موضوع الدراسة باستخدام اختبار ت "T. test" للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (24)

اختبار (ت) للفروق بين متوسطي تقديرات عينة الدراسة من نواب مديري

المدارس الثانوية لواقع أداء مديريهم في ضوء إدارة الموارد البشرية تبعاً لمتغير الجنس (129)

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف البعدي	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
المجال الأول: تخطيط الموارد البشرية	ذكر	58	37.5862	5.59145	.493	غير دالة إحصائياً
	أنثى	71	38.0141	4.25439		
المجال الثاني: التدريب	ذكر	58	33.2414	7.50745	.378	غير دالة إحصائياً
	أنثى	71	32.7465	7.30111		
المجال الثالث: التحفيز	ذكر	58	34.8966	6.87403	.046	غير دالة إحصائياً
	أنثى	71	34.8451	5.74120		
المجال الرابع: تقييم الأداء	ذكر	58	39.1724	7.54202	.296	غير دالة إحصائية
	أنثى	71	39.5352	6.37368		
الاستبانة ككل	ذكر	58	144.8966	25.00925	.059	غير دالة إحصائياً
	أنثى	71	145.1408	21.76452		

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (127) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.98

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (127) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.62

يتضح من الجدول السابق أن قيم "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في الدرجة الكلية لاستبانة واقع أداء مديري المدارس الثانوية وجميع مجالاتها، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي تقديرات عينة الدراسة من نواب المديرين لواقع أداء مديري المدارس الثانوية تبعاً لمتغير الجنس (ذكور، إناث).

ويفسر الباحث النتيجة السابقة بأن نواب المديرين من كلا الجنسين يرون أن مديري المدارس يخضعون لنفس الأنظمة واللوائح والقوانين والقرارات الواردة من قبل الإدارة التعليمية التي لا تميز بين الذكور والإناث، كما أن مديري المدارس يخضعون لنفس الدورات التدريبية دون تمييز بين الذكور والإناث، كما أن الواجبات والمهام المنوطة بعمل المدير هي نفسها بغض النظر عن الجنس.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مشتهى (2014) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، ودراسة نعيم (2012) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لواقع تنمية الموارد البشرية.

فيما اختلفت مع دراسة الخالدي (2013) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالي التدريب والتقييم تعزى لمتغير الجنس، لصالح الذكور، ودراسة الحويلة (2006) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بدرجة فاعلية إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس، لصالح الإناث.

ب- نتائج السؤال الفرعي الثاني، والذي ينص على:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من نواب المديرين لواقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)؟

ولإجابة عن هذا الجزء من السؤال قام الباحث بالمقارنة بين متوسط تقديرات عينة الدراسة من نواب المديرين من حملة البكالوريوس ($n=104$) ومتوسط تقديرات المعلمين من حملة الدراسات العليا ($n=25$) لواقع أداء مديري المدارس الثانوية موضوع الدراسة باستخدام اختبار ت "T. test" للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (25)

نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في واقع

أداء مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر نوابهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ($n=129$)

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف البعدي	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
المجال الأول: تخطيط الموارد البشرية	بكالوريوس	104	38.1154	4.84579	1.398	غير دالة
	دراسات عليا	25	36.6000	4.95816		
المجال الثاني: التدريب	بكالوريوس	104	33.4519	7.52198	1.526	غير دالة
	دراسات عليا	25	30.9600	6.45161		
المجال الثالث: التحفيز	بكالوريوس	104	35.0000	6.20679	.487	غير دالة
	دراسات عليا	25	34.3200	6.53019		
المجال الرابع: تقييم الأداء	بكالوريوس	104	39.7596	6.80733	1.305	غير دالة
	دراسات عليا	25	37.7600	7.17798		
الدرجة الكلية	بكالوريوس	104	146.3269	23.16360	1.298	غير دالة
	دراسات عليا	25	139.6400	22.95445		

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (127) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.98

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (127) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.62

يتضح من الجدول السابق أن قيم "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في الدرجة الكلية لاستبانة واقع أداء مديري المدارس الثانوية وجميع مجالاتها، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي تقديرات عينة الدراسة من نواب المديرين لواقع أداء مديري المدارس الثانوية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام وزارة التربية والتعليم باختيار مديري المدارس الثانوية وفق معايير من الكفاءة الإدارية والفنية، بالإضافة إلى حرص الوزارة على تزويد مديري المدارس بالدورات التدريبية اللازمة لممارسة عملهم بكل تميز، ويمكن تعليل ذلك أيضاً أن غالبية أفراد العينة ذوو مؤهل علمي جامعي وفقاً لما أظهرته خصائص العينة، مما جعل استجابات أفراد العينة على استبانة الدراسة منسجماً مع بعضها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة نعيم (2012) و مشاقبة (2011)، و النعامي (2009)، و الحويلة (2006) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد المجتمع لواقع تنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

فيما اختلفت مع دراسة الغامدي (2009) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع المجالات باستثناء مجالي التخطيط للموارد البشرية والتدريب وكانت الفروق لصالح حملة مؤهل الماجستير فأكثر، ودراسة مشتهدى (2014) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات تطبيق محور تخطيط القوى البشرية في وزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث كانت الفروق لصالح الموظفين الحاصلين على شهادة بكالوريوس فأقل.

ج - نتائج السؤال الفرعي الثالث، والذي ينص على:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من نواب المديرين لواقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للكشف عن الفروق في درجة تقديرات عينة الدراسة من نواب المديرين لواقع أداء مديري المدارس الثانوية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (26)

نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في واقع

أداء مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر نوابهم تبعاً لمتغير سنوات الخدمة (ن=129)

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المجال الأول: تخطيط الموارد البشرية	بين المجموعات	7.130	2	3.565	.147	.863	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	3047.769	126	24.189			
	المجموع	3054.899	128				
المجال الثاني: العدالة التدريب	بين المجموعات	3.177	2	1.588	.029	.972	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	6948.699	126	55.148			
	المجموع	6951.876	128				
المجال الثالث: العدالة التحفيز	بين المجموعات	4.053	2	2.027	.051	.950	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	4996.706	126	39.656			
	المجموع	5000.760	128				
المجال الرابع: تقييم الأداء	بين المجموعات	17.296	2	8.648	.179	.836	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	6072.843	126	48.197			
	المجموع	6090.140	128				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	32.420	2	16.210	.030	.971	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	68779.456	126	545.869			
	المجموع	68811.876	128				

ف الجدولية عند درجة حرية (126,2) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.79

ف الجدولية عند درجة حرية (126,2) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.07

يتضح من الجدول السابق أن قيم "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية في الدرجة الكلية لاستبانة واقع أداء مديري المدارس الثانوية وجميع مجالاتها، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من نواب المديرين لواقع أداء مديري المدارس الثانوية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

ويفسر الباحث النتيجة السابقة إلى أن نواب المديرين يحصلون على نفس الدورات الإدارية كما أنهم يتلقون نفس النشرات والتعليمات من قبل وزارة التربية والتعليم بغض النظر عن سنوات الخدمة ، كما أنهم ينظرون بذات المقياس لأداء مديري المدارس الثانوية فهم على قناعة أن الأدوات التربوية لا تفيد موقع مدير مدرسة ثانوية إلا كمدير تتوافر فيه سمات شخصية قيادية فمدير المدرسة الثانوية تختلف في إدارته ومواجهته للمشكلات ، كما تأخذ الإدارات التربوية بعين الاعتبار مجموعة معايير موضوعية وفنية وإدارية في اختيار مدير المدرسة الثانوية .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة نعيم (2012) والنجار (2012) ومشاقبة (2011) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وتتفق جزئياً مع دراسة

الخالدي (2013) والتي اشارت إلى عدم وجود فروق في مجالي التدريب والتطوير وتقييم الأداء تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

و تختلف هذه النتيجة مع دراسة مشتھی (2014) والتي أشارت إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم وبين سنوات الخبرة .

ج - نتائج السؤال الفرعي الرابع، والذي ينص على:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من نواب المديرين لواقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير مديرية التعليم (شمال غزة، شرق غزة، غرب غزة، الوسطى، شرق خانيونس، خانيونس، رفح)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للكشف عن الفروق في درجة تقديرات عينة الدراسة من نواب المديرين لواقع أداء مديري المدارس الثانوية المرحلة الثانوية تبعاً لمتغير مديرية التعليم، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (27)

نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في

واقع مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر نوابهم تبعاً لمتغير مديرية التعليم (ن=129)

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المجال الأول: تخطيط الموارد البشرية	بين المجموعات	305.908	6	50.985	2.263	.042	دالة عند .05
	داخل المجموعات	2748.991	122	22.533			
	المجموع	3054.899	128				
المجال الثاني: التدريب	بين المجموعات	859.438	6	143.240	2.868	.012	دالة عند .01
	داخل المجموعات	6092.438	122	49.938			
	المجموع	6951.876	128				
المجال الثالث: التحفيز	بين المجموعات	440.520	6	73.420	1.964	.076	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	4560.240	122	37.379			
	المجموع	5000.760	128				
المجال الرابع: تقييم الأداء	بين المجموعات	548.487	6	91.415	2.013	.069	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	5541.652	122	45.423			
	المجموع	6090.140	128				
الدرجة الكلية للاستبانة	بين المجموعات	7665.185	6	1277.531	2.549	.023	دالة عند .05
	داخل المجموعات	61146.691	122	501.202			
	المجموع	68811.876	128				

ف الجدولية عند درجة حرية (6،122) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.10

ف الجدولية عند درجة حرية (6،122) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.80

يتضح من الجدول السابق النتائج التالية:

- أن قيم "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية في مجالي التحفيز وتقييم الأداء، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من نواب المديرين لواقع أداء مديري المدارس الثانوية تبعاً لمتغير مديرية التعليم في هذين المجالين.

ويفسر الباحث النتيجة السابقة بأن مدير المدرسة عند تقييمه للأداء فإنه يعتمد على نماذج التقييم التي أعدتها وزارة التربية والتعليم وفق منهجية علمية من خلال المختصين في التقييم، وذلك بالتعاون مع ديوان الموظفين، حيث تعتبر هذه النماذج موحدة لجميع المدارس بمحافظة غزة وكلها تخضع لنفس المعايير.

أما بالنسبة لمجال التحفيز فإن جميع المديرين يقتصر دورهم على التحفيز المعنوي في إثارة دوافع الموظفين للعمل.

وتتنفق النتيجة السابقة جزئياً مع دراسة مشتهدى (2014) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى لمتغير مكان العمل .

- كما تبين من الجدول السابق أن قيم "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية في مجالي تخطيط الموارد البشرية والتدريب والدرجة الكلية لاستبانة واقع أداء مديري المدارس الثانوية، وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من نواب المديرين لواقع أداء مديري المدارس الثانوية تبعاً لمتغير مديرية التعليم (شمال غزة، شرق غزة، غرب غزة، الوسطى، شرق خانينونس، خانينونس، رفح) في المجالات المذكورة، وللكشف عن اتجاه هذه الفروق لجأ الباحث إلى استخدام اختبار شيفيه على النحو التالي:

جدول (28)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات نواب المديرين على مجالي تخطيط الموارد البشرية والتدريب والدرجة الكلية تبعاً لمديرية التعليم

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	البيان	المتغير
5.47723	37.0000	22	شمال غزة	المجال الأول: تخطيط الموارد البشرية
5.24767	37.2632	19	شرق غزة	
5.17967	35.7500	20	غرب غزة	
3.94160	38.6667	24	الوسطى	
4.92908	39.1875	16	شرق خانينونس	
4.71379	36.7143	14	خانينونس	
2.81382	40.9286	52	رفح	
8.09160	30.9545	22	شمال غزة	المجال الثاني: التدريب
8.73254	30.5789	19	شرق غزة	
6.43265	31.7000	20	غرب غزة	
6.31768	34.5000	24	الوسطى	
3.79418	37.4375	16	شرق خانينونس	
9.28339	30.2143	14	خانينونس	
4.83860	36.2143	52	رفح	
23.47740	139.0455	22	شمال غزة	الدرجة الكلية للاستبانة
26.42677	140.4737	19	شرق غزة	
23.23541	136.9000	20	غرب غزة	
21.83320	148.5833	24	الوسطى	
15.60542	157.0625	16	شرق خانينونس	
26.66160	139.9286	14	خانينونس	
14.89837	157.5000	52	رفح	

جدول (29)

يوضح اختبار شيفيه اتجاه الفروق بين تقديرات عينة نواب المديرين على
مجالى تخطيط الموارد البشرية والتدريب والدرجة الكلية تبعاً لمتغير مديريةية التعليم

المتغير	البيان	شمال غزة	شرق غزة	غرب غزة	الوسطى	شرق خانيونس	خانيونس
المجال الأول تخطيط الموارد البشرية	شرق غزة	.263	-				
	غرب غزة	1.250	1.513	-			
	الوسطى	1.667	1.403	2.917	-		
	شرق خانيونس	2.188	1.924	3.437	.521	-	
	خانيونس	.286	.549	.964	1.952	2.473	-
	رفح	3.929	3.665	5.179	2.262	1.741	4.214
المجال الثاني التدريب	شرق غزة	.376	-				
	غرب غزة	.745	1.121	-			
	الوسطى	3.545	3.921	2.800	-		
	شرق خانيونس	6.483	6.859	5.738	2.938	-	
	خانيونس	.740	.364	1.486	4.285	7.223	-
	رفح	5.260	5.635	4.514	1.714	1.223	6.000
الدرجة الكلية للاستبانة	شرق غزة	1.428	-				
	غرب غزة	2.145	3.573	-			
	الوسطى	9.538	8.110	11.683	-		
	شرق خانيونس	18.017	16.589	20.162	8.479	-	
	خانيونس	.883	.545	3.029	8.654	17.134	-
	رفح	18.355	17.026	20.60	8.917	.438	17.571

يتضح من الجدول السابق أن اختبار شيفيه لم يكشف عن الفروق في تقديرات عينة نواب المديرين لواقع أداء مديري المدارس الثانوية بين مديريات التعليم على مجالى تخطيط الموارد البشرية والتدريب والدرجة الكلية بسبب ضعف هذه الفروق، فهي لا تكاد تذكر، وهذا يعني أن الدلالة ضعيفة بين المجموعات.

الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الثالث من أسئلة الدراسة على: ما درجة تقدير عينة الدراسة من المعلمين لواقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء إدارة الموارد البشرية؟؟
وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة من المعلمين على استبانة واقع مديري المدارس الثانوية في ضوء إدارة الموارد البشرية بمجالاتها ودرجتها الكلية، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (30)

المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل مجال من

مجالات استبانة واقع مديري المدارس الثانوية في ضوء إدارة الموارد البشرية ودرجتها الكلية (ن=370)

م	مجالات الاستبانة	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الحكم على الدرجة
1	المجال الأول: تخطيط الموارد البشرية	9	36.1081	4.93417	80.24	1	كبيرة
2	المجال الثاني: التدريب	9	34.3432	6.19498	76.31	3	كبيرة
3	المجال الثالث: التحفيز	9	34.1865	7.23701	75.96	4	كبيرة
4	المجال الرابع: تقييم الأداء	10	38.3189	8.98152	76.63	2	كبيرة
	الدرجة الكلية للاستبانة	37	142.9568	23.03393	77.27	-	كبيرة

يتضح من الجدول السابق:

- أن الدرجة الكلية لتقدير المعلمين لواقع أداء مديري المدارس الثانوية حصلت على وزن نسبي (77.27%) أي بدرجة كبيرة، ويفسر الباحث النتيجة السابقة إلى قدرة مديري المدارس على إدارة الموارد البشرية بشكل سليم، كون مديري المدارس على اطلاع واحتكاك بتطبيق استراتيجيات الموارد البشرية، ويمتلكون الخبرة الكافية لتنفيذ المهمات الإدارية الموكلة لهم. وتتفق النتيجة السابقة مع دراسة الخالدي (2013) والتي أشارت إلى درجة مرتفعة في تطبيق إدارة الموارد البشرية.

وتختلف النتيجة السابقة مع نتيجة دراسة كحيل (2014) التي أشارت إلى وجود درجة متوسطة من تطبيق أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة بوزن نسبي (66%)، ودراسة مشتى (2014) التي أشارت إلى وجود درجة متوسطة بوزن نسبي (64.89%)، ودراسة العموش وغزلان (2012) التي أشارت أن تقدير الموظفين في جامعة ال البيت لفاعلية إدارة الموارد البشرية جاءت بشكل عام متوسطة، ودراسة مشاقبة (2011) التي أشارت إلى درجة متوسطة في مجالات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الحكومية، ودراسة النعامي

(2009)، ودراسة هاني (2009)، ودراسة الغامدي (2009)، ودراسة الحويلة (2006) والتي أشارت جميعها إلى درجة متوسطة في تطبيق إدارة الموارد البشرية.

أما ترتيب مجالات استبانة واقع أداء مديري المدارس الثانوية حسب أوزانها النسبية فكان كما يلي:
1- جاء المجال الأول (تخطيط الموارد البشرية) في المرتبة الأولى، حيث حصل على وزن نسبي (80.24%) وبدرجة كبيرة، ويفسر الباحث ذلك إلى أن المعلمين ومنذ الأيام الأولى في الدوام المدرسي يجدون توزيعاً لجدول الحصص والصفوف والتخصصات وهذا يحتاج إلى تخطيط سليم وموضوعي ، كما يجدون الخطة السنوية والفصلية معدة وبهذا يرى المعلمون أن مديري المدارس يولون أهمية كبيرة لتخطيط الموارد البشرية لئتم الاستفادة منها بأقصى قدر تسمح به قدراتهم .

2- جاء المجال الرابع (تقييم الأداء) في المرتبة الثانية، حيث حصل على وزن نسبي (76.63%) وبدرجة كبيرة، ويفسر الباحث ذلك إلى رضا المعلمين عن تقييم مديري المدارس لأدائهم وإلى اعتماده على آلية موحدة تضعها وزارة التربية والتعليم وكذلك فإن تقييم أداء الموظفين يعتبر من مهام مدير المدرسة كونه الرئيس المباشر والمقيم والمطلع على أداء موظفيه بشكل دوري ومستمر وكذلك اتباع مديري المدارس لنماذج التقييم التي تعد مسبقاً من قبل وزارة التربية والتعليم وفق منهجية علمية .

3- جاء المجال الثاني (التدريب) في المرتبة الثالثة، حيث حصل على وزن نسبي (76.31%) وبدرجة كبيرة، ويفسر الباحث ذلك أن عمل مدير المدرسة الجاد على الوقوف على حاجات الموظفين التدريبية من خلال توظيف نتائج التقييم في تطوير قدرات الموظفين للعمل على الارتقاء بأدائهم إلى الأفضل ، لكن التدريب يشغل حيزاً غير واسع من عمل مدير المدرسة فهناك المشرفين الذين يقدمون الدورات التدريبية للمعلمين بشكل أكبر مما يقدمه مدير المدرسة .

4- وأخيراً جاء المجال الثالث (التحفيز) في المرتبة الرابعة، حيث حصل على وزن نسبي (75.96%) وبدرجة كبيرة، ويفسر الباحث ذلك إلى اهتمام مديري المدارس بمدى دور التحفيز في رفع مستوى أداء الموارد البشرية والعمل على إثارة دوافع الموظفين لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم بأقصى سرعة ممكنة ضعف إمكانات مدير المدرسة المالية فيقتصر التحفيز على الجانب المعنوي منه ، ومن الواقع العملي للباحث كمعلم يجد أن المعلمين يرون أن جدوى التحفيز المادي أقوى من التحفيز المعنوي .

ولمزيد من النتائج، قام الباحث بدراسة فقرات كل مجال على حدة ليتبين التالي:

أولاً- فيما يتعلق بالمجال الأول (تخطيط الموارد البشرية):

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لفقرات هذا المجال كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (31)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب

لاستجابات أفراد عينة المعلمين على فقرات المجال الأول (تخطيط الموارد البشرية)

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الحكم على الدرجة
1	يخطط مدير المدرسة للموارد البشرية في ضوء رؤية المدرسة ورسالتها	4.1405	.76632	82.80	1	كبيرة
2	يحلل مدير المدرسة البيئة الداخلية الخاصة بالمدرسة لتحديد الاحتياجات المستقبلية من مواصفات الموارد البشرية المرغوبة	3.9378	.76787	78.74	8	كبيرة
3	يعمل مدير المدرسة على استيعاب الموارد البشرية الراجعة في تحسين الأداء	4.0297	.80425	80.58	3	كبيرة
4	يعد مدير المدرسة خطة عمل لتفعيل الموارد البشرية مرتبطة بجدول زمني محدد	4.0054	.80309	80.10	6	كبيرة
5	يطلب مدير المدرسة من الادارة التعليمية تزويده بموارد بشرية ذات كفاءة وخبرة	4.0676	.84474	81.34	2	كبيرة
6	يقدر مدير المدرسة الكم والنوع اللازم من الموارد البشرية الذي يلبي احتياجات المدرسة ويحقق رؤيتها	3.9865	.77378	79.72	7	كبيرة
7	يقدر مدير المدرسة احتياجات المدرسة من الموارد البشرية حال حدوث حالات طارئة	4.0216	.75048	80.42	4	كبيرة
8	يجمع مدير المدرسة معلومات عن الموارد البشرية التي تمتلك المهارات اللازمة لتطوير مخرجات المدرسة	3.9027	.76950	78.04	9	كبيرة
9	يقدر مدير المدرسة حجم الفائض من الموارد البشرية عند التخطيط لاحتياجات العام الجديد	4.0162	.78933	80.32	5	كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين في مجال تخطيط الموارد البشرية كانتا:

- الفقرة (1) والتي نصت على "يخطط مدير المدرسة للموارد البشرية في ضوء رؤية المدرسة ورسالتها" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (82.80%) أي بدرجة كبيرة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن جميع المدارس لها رؤية خاصة بها بحيث يهدف مدير المدرسة مع المعلمين إلى تحقيق هذه الرؤية في ضوء الامكانيات المتوفرة بحيث تشتق الأهداف التي يسعى لتحقيقها من خلال هذه الرؤية والرسالة.

- الفقرة (5) والتي نصت على "يطلب مدير المدرسة من الادارة التعليمية تزويده بموارد بشرية ذات كفاءة وخبرة" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (81.34%) أي بدرجة كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى حاجة مديري المدارس إلى سد العجز الذي قد يطرأ والذي بدوره يؤدي إلى انتظام العمل داخل المؤسسة التعليمية بشكل لا يؤثر بالسلب على العملية التعليمية، وكذلك حرص مديري المدارس على توافر كادر بشري متميز وذلك يعمل على الارتقاء بمستوى مدرسته لأفضل المستويات.

فيما كانت أدنى فقرتين في مجال تخطيط الموارد البشرية:

- الفقرة (8) والتي نصت على "يجمع مدير المدرسة معلومات عن الموارد البشرية التي تمتلك المهارات اللازمة لتطوير مخرجات المدرسة" احتلت المرتبة التاسعة والأخيرة بوزن نسبي قدره (78.04%) أي بدرجة كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى حرص مديري المدارس إلى الارتقاء بمستوى المدرسة وذلك بحصولها على نتائج متقدمة بين نظيراتها مما يتطلب العمل الجاد للوصول إلى أفضل النتائج من خلال معرفة الموظفين الأكفاء .

- الفقرة (2) والتي نصت على "يحلل مدير المدرسة البيئة الداخلية الخاصة بالمدرسة لتحديد الاحتياجات المستقبلية من مواصفات الموارد البشرية المرغوبة" احتلت المرتبة الثامنة وقبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (78.74%) أي بدرجة كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى قدرة مدير المدرسة على معرفة النقص وكذلك الفائض في الموارد البشرية عند التخطيط لاحتياجات العام المقبل من خلال معرفة عدد الشعب المدرسية عما هو متاح من موارد بشرية ومدى قدرة هذه الموارد على تحقيق الأهداف الموضوعة .

ثانياً- فيما يتعلق بالمجال الثاني (التدريب):

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لفقرات هذا المجال كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (32)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب لاستجابات أفراد عينة المعلمين على فقرات المجال الثاني (التدريب)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الحكم على الدرجة
1	يحرص مدير المدرسة على توفير تدريب مستمر للموارد البشرية بالمدرسة	3.8486	.86411	76.96	4	كبيرة
2	يعقد مدير المدرسة لقاءات خاصة لمناقشة الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية بمدرسته	3.7459	.84603	74.9	6	كبيرة
3	يحرص مدير المدرسة على أن تقوم عملية التدريب على أسس وقواعد علمية	3.8622	.84579	77.24	3	كبيرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الحكم على الدرجة
4	يعمل مدير المدرسة على ربط التدريب بالحوافز	3.5595	1.00836	71.18	9	كبيرة
5	يوفر مدير المدرسة المتطلبات اللازمة لتحسين فعالية البرامج التدريبية بما يتناسب وطبيعة العمل	3.7297	.87571	74.58	7	كبيرة
6	يستخدم مدير المدرسة معايير الجودة في قياس أثر التدريب لدى الموارد البشرية بعد حدوثه	3.6919	.87865	73.82	8	كبيرة
7	يتعاون مدير المدرسة مع مؤسسات المجتمع المدني لتوفير دورات لتنمية مهارات الموارد البشرية	4.0622	2.30092	81.24	1	كبيرة
8	يرفع مدير المدرسة للإدارة التعليمية قائمة بالاحتياجات التدريبية الفعلية للموارد البشرية	3.9946	.81315	79.88	2	كبيرة
9	يعتمد مدير المدرسة على نتائج تقييم الأداء في تشخيص الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية	3.8486	.83864	76.96	4	كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين في مجال التدريب كانتا:

- الفقرة (7) والتي نصت على "يتعاون مدير المدرسة مع مؤسسات المجتمع المدني لتوفير دورات لتنمية مهارات الموارد البشرية" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (81.24%) أي بدرجة كبيرة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اهتمام مديري المدارس بالتواصل مع المجتمع المحلي من خلال مؤسسات المجتمع المدني وما توفره من خدمات ومساعدات مادية ومعنوية في ظل نقص التمويل مما يلبي الحاجة الملحة لرفع مستوى أداء العاملين بالمدرسة.

- الفقرة (8) والتي نصت على "يرفع مدير المدرسة للإدارة التعليمية قائمة بالاحتياجات التدريبية الفعلية للموارد البشرية" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (79.88%) أي بدرجة كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام مدير المدرسة بكادر تعليمي متميز للارتقاء بمستوى مدرسته وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة وكذلك حرص مديري المدارس على إزالة الأسباب التي تعيق نشاط المعلمين من نقص للمعرفة في بعض النواحي مما يتطلب رفع قدرات المعلمين من خلال الوقوف على الاحتياجات التدريبية الفعلية لهم.

فيما كانت أدنى فقرتين في مجال التدريب:

- الفقرة (4) والتي نصت على "يعمل مدير المدرسة على ربط التدريب بالحوافز" احتلت المرتبة التاسعة والأخيرة بوزن نسبي قدره (71.18%) أي بدرجة كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى عزوف أغلب الموظفين للالتحاق بالدورات التدريبية مما يتطلب من الإدارة المدرسية والمتمثلة بمدير المدرسة العمل على تحفيز الموظفين إلى الالتحاق بالدورات التدريبية .
واتفقت هذه النتيجة مع دراسة نعيم (2012) والتي نصت على: " يرتبط التدريب بحوافز مادية أو وظيفية " حيث احتلت المرتبة الأخيرة .

- الفقرة (6) والتي نصت على " يستخدم مدير المدرسة معايير الجودة في قياس أثر التدريب لدى الموارد البشرية بعد حدوثه " احتلت المرتبة الثامنة بوزن نسبي قدره (73.82%) أي بدرجة كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى حرص الإدارة المدرسية على متابعة أثر التدريب ومدى فاعليته في تطوير أداء العاملين وفق معايير واضحة ، لكن انشغال مدير المدرسة في الفعاليات اليومية الزاخرة خلال اليوم المدرسي من ضبط للبيئة المدرسية وحسن سير الدوام للموظفين والطلبةالخ من المشاغل التي تتطلب من مدير المدرسة الاهتمام أكثر بهذا الجانب. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة نعيم (2012) والتي نصت على " تستخدم الوزارة معايير محددة في قياس أثر التدريب لدى موظفيها بعد التدريب " حيث حصلت على المرتبة قبل الأخيرة .

ثالثاً- فيما يتعلق بالمجال الثالث (التحفيز):

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لفقرات هذا المجال كما يوضحها الجدول التالي :

جدول (33)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي

والترتيب لاستجابات أفراد عينة المعلمين على فقرات المجال الثالث (التحفيز)

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الحكم على الدرجة
1	يكافئ مدير المدرسة الموارد البشرية بشكل يتناسب مع انجازاتهم	3.6027	.96637	72.04	8	كبيرة
2	يعمل مدير المدرسة على رفع الروح المعنوية للموارد البشرية في مدرسته	3.8432	.93256	76.86	4	كبيرة
3	يتبنى مدير المدرسة نظاماً للحوافز يقوم على أسس موضوعية	3.5973	.97252	71.94	9	كبيرة
4	يسعى مدير المدرسة لتلبية حاجات الموارد البشرية من الحوافز	3.6108	.95418	72.2	7	كبيرة
5	يشرك مدير المدرسة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل المدرسي	3.7757	.91714	75.5	6	كبيرة
6	يشجع مدير المدرسة الموارد البشرية على تحمل المسؤولية خلال الأنشطة أو المهام المختلفة .	4.0243	.78395	80.48	1	كبيرة
7	يأخذ مدير المدرسة بالاعتبار نوع المهارات اللازم امتلاكها من الموارد البشرية لاستحقاق المكافأة والتعزيز	3.8162	.84183	76.32	5	كبيرة
8	يساعد مدير المدرسة الموارد البشرية على تجاوز العقبات التي تواجههم أثناء العمل	3.9946	2.26436	79.88	2	كبيرة
9	يشجع مدير المدرسة الموارد البشرية على مواصلة تطوير ذواتهم أكاديمياً بالحصول على درجات علمية عليا	3.9216	2.76874	78.42	3	كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فئتين في مجال التحفيز كانتا:

- الفقرة (6) والتي نصت على "يشجع مدير المدرسة الموارد البشرية على تحمل المسؤولية خلال الأنشطة أو المهام المختلفة " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (80.48%) أي بدرجة كبيرة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة أن المعلمين يرون في كثير من المدارس أن مديري المدارس يشعرون بالعبء الكبير الموكل عليهم في حال قيامهم بجميع المهام والأنشطة لذا هم يولكون الكثير منه للموارد البشرية بما فيها المعلمين وينمون لديهم قيمة تحمل المسؤولية اتجاه هذه الأنشطة أو المهام لحثهم على اتخاذها بالصورة المرغوبة والوجه الأكمل .

- الفقرة (8) والتي نصت على "يساعد مدير المدرسة الموارد البشرية على تجاوز العقبات التي تواجههم أثناء العمل بها" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (79.88%) أي بدرجة كبيرة. ويعزو الباحث ذلك إلى حرص مديري المدارس على تحمل مسؤولياتهم تجاه العاملين داخل المدرسة كونهم مشرفين تربويين مقيمين ومسؤولين أمام الإدارة التعليمية ، وكذلك اهتمام مديري المدارس بإزالة الأسباب التي تعيق نشاط الموظفين وتوفير بيئة ملائمة وحيوية قادرة على تجاوز العقبات وتيسير العمل .

فيما كانت أدنى فئتين في مجال التحفيز :

- الفقرة (3) والتي نصت على "يتبنى مدير المدرسة نظاماً للحوافز يقوم على أسس موضوعية" احتلت المرتبة التاسعة والأخيرة بوزن نسبي قدره (71.94%) أي بدرجة كبيرة. ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام مديري المدارس إلى اتباع الشفافية والوضوح في تحفيز الموارد البشرية وذلك من خلال الوقوف على الأداء الفعلي للموارد البشرية لديه ، ولكن بعض مديري المدارس يتأثرون بالعوامل الذاتية في تقديم الحوافز لمعلميهم وهذا يتطلب منهم الحرص على أن يكون تقديم الحوافز بناءً على إنجازات هذه الموارد وفق خطوات علمية متبعة ، بحيث لا تكون عشوائية .

- الفقرة (1) والتي نصت على "يكافئ مدير المدرسة الموارد البشرية بشكل يتناسب مع انجازاتهم" احتلت المرتبة الثامنة بوزن نسبي قدره (72.04%) أي بدرجة كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام أغلب مديري المدارس الثانوية إلى دعم الموظفين معنوياً بشكل يثير دافعيتهم للعمل ، حيث أن للحوافز دوراً رئيسياً في توفير بيئة العمل المناسبة ، إلا أن بعض مديري المدارس يتأثرون بالعوامل الذاتية في تقديم الحوافز لمعلميهم وخاصة الحوافز المعنوية التي تخضع لتقديرات مدير المدرسة وليس لها نظام محدد من قبل الإدارة التعليمية .

رابعاً - فيما يتعلق بالمجال الرابع (تقييم الأداء):

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لفقرات هذا المجال كما يوضحها الجدول التالي :

جدول (34)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي

والترتيب لاستجابات أفراد عينة المعلمين على فقرات المجال الرابع (تقييم الأداء)

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الحكم
1	يقيم مدير المدرسة أداء الموارد البشرية وفقاً لأسس موضوعية	3.8432	.90003	76.86	5	كبيرة
2	يوظف مدير المدرسة نتائج التقييم في تطوير البرامج التدريبية لتنمية مهارات الموارد البشرية لديه	3.8216	2.80641	76.42	6	كبيرة
3	يسعى مدير المدرسة لتقديم تغذية راجعة للموارد البشرية حول أدائهم بهدف تحسينه	3.8054	.92245	76.1	8	كبيرة
4	يمنح مدير المدرسة الموارد البشرية حق التظلم على نتائج التقييم	3.7459	.96570	74.9	10	كبيرة
5	يحرص مدير المدرسة على تخصيص وقت كاف لمناقشة نتائج تقييم الأداء مع الموارد البشرية	3.8811	2.77072	77.62	3	كبيرة
6	يقوم مدير المدرسة باطلاع الموارد البشرية على المعايير المستخدمة في تقييم الأداء	3.8838	.85223	77.66	2	كبيرة
7	يحرص مدير المدرسة خلال تقييمه على كشف أوجه القوة والضعف في أداء الموارد البشرية	3.9189	.84194	78.36	1	كبيرة
8	يتبع مدير المدرسة التقييم المستمر لأداء الموارد البشرية	3.8514	.86926	77.02	4	كبيرة
9	يستخدم مدير المدرسة أدوات تقييم تمتاز بالدقة والشفافية	3.7486	.90411	74.96	9	كبيرة
10	ينطلق مدير المدرسة من النظرة للتقييم كوسيلة لتحسين أداء الموارد البشرية	3.8189	.87244	76.36	7	كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين في مجال تقييم الأداء كانتا:

- الفقرة (7) والتي نصت على " يحرص مدير المدرسة خلال تقييمه على كشف أوجه القوة والضعف في أداء الموارد البشرية " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (78.36%) أي بدرجة كبيرة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اهتمام مديري المدارس بحضور ومتابعة أداء الموظفين عن قرب بحيث يظهر ذلك جلياً من خلال حرصهم على حضور اللقاءات الصفية ومناقشة ذلك مع العاملين مما يعكس على أدائهم ، فعندما يقوم مدير المدرسة بكشف أوجه القوة في أداء الموارد البشرية فيقوموا

بتعزيزها ومعرفة أين أصابوا ، وعندما يقوم مدير المدرسة بكشف أوجه الضعف في أداء الموارد البشرية فهذا يدفعهم إلى السعي لمعالجة أوجه الضعف والتغلب عليها وبهذا تعدل الموارد البشرية وتحسن من أدائها كونها حصلت على تغذية راجعة مفيدة في الحالتين .

- الفقرة (6) والتي نصت على "يقوم مدير المدرسة باطلاع الموارد البشرية على المعايير المستخدمة في تقييم الأداء" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (77.66%) أي بدرجة كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى حرص مديري المدارس على مستوى عالي من الوضوح والشفافية عند القيام بعملية تقييم الأداء وذلك أنهم يأخذون بعين الاعتبار اعتراض أو تظلم أحد العاملين على نتائج تقييمه.

فيما كانت أدنى فقرتين في مجال تقييم الأداء:

- الفقرة (4) والتي نصت على "يمنح مدير المدرسة الموارد البشرية حق التظلم على نتائج التقييم" احتلت المرتبة العاشرة والأخيرة بوزن نسبي قدره (74.9%) أي بدرجة كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن مدير المدرسة وبعد إعلان نتائج التقييم ، يمنح الموظفين فترة زمنية للمراجعة والاعتراض ، وذلك قبل اعتماد النتائج بشكل نهائي ، كذلك وجود إدارة عامة بوزارة التربية والتعليم مختصة بدراسة تظلمات وشكاوي الموظفين ، حيث ينظر في التظلمات بشكل جدي وقد تحال القضايا للجان خاصة لدراستها ، لكن بعض مديري المدارس يكرهون وجود تظلم أو اعتراض على نتائج التقييم من قبل الموارد البشرية لأنها تدلل على عدم موضوعية مدير المدرسة في التقييم ، لذلك فإنهم لا ينوّهون للموارد البشرية بحقهم في التظلم إلا إذا طلب ذلك أحد الموارد البشرية أو من يريد منهم الاعتراض على نتيجة تقييمه.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة نعيم (2012) حيث نصت الفقرة " يتم إعطاء الموظفين حق الاعتراض والتظلم على نتائج التقييم " بحصولها على وزن نسبي (73%)

- الفقرة (9) والتي نصت على "يستخدم مدير المدرسة أدوات تقييم تمتاز بالدقة والشفافية" احتلت المرتبة التاسعة وقبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (74.96%) أي بدرجة كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى اتباع مديري المدارس على نماذج تقييم أعدت وفق منهجية علمية من قبل المختصين في التقييم بوزارة التربية والتعليم، كما أنه يتم إطلاع الموظفين على هذه المعايير.

نتائج الإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الرابع من أسئلة الدراسة على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لواقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، مديرية التعليم)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تمت الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

أ- نتائج السؤال الفرعي الأول، والذي ينص على:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لواقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)؟

وللإجابة عن هذا الجزء من السؤال قام الباحث بالمقارنة بين متوسط تقديرات المعلمين الذكور (ن=168) ومتوسط تقديرات المعلمات (ن=202) لواقع أداء مديري المدارس الثانوية موضوع الدراسة باستخدام اختبار ت "T. test" للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (35)

اختبار (ت) للفروق بين متوسطي تقديرات عينة

المعلمين لواقع أداء مديري المدارس الثانوية تبعاً لمتغير الجنس (ن=370)

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف البعدي	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
المجال الأول: تخطيط الموارد البشرية	ذكر	168	35.2679	4.76699	3.020	دالة عند 0.01.
	أنثى	202	36.8069	4.97330		
المجال الثاني: التدريب	ذكر	168	33.6786	6.70090	1.889	غير دالة
	أنثى	202	34.8960	5.69840		
المجال الثالث: التحفيز	ذكر	168	33.7024	7.83785	1.174	غير دالة
	أنثى	202	34.5891	6.68960		
المجال الرابع: تقييم الأداء	ذكر	168	37.5655	7.11130	1.474	غير دالة
	أنثى	202	38.9455	10.25700		
الدرجة الكلية	ذكر	168	140.2143	22.48729	2.098	دالة عند 0.05
	أنثى	202	145.2376	23.28865		

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (368) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (368) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

ينتضح من الجدول السابق أن قيم "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في مجالات (التدريب، التحفيز، تقييم الأداء)، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي تقديرات عينة المعلمين لواقع أداء مديري المدارس الثانوية في المجالات المذكورة تبعاً لمتغير الجنس (ذكور، إناث).

ويفسر الباحث النتيجة السابقة بأن أفراد عينة الدراسة يواجهون بشكل عام نفس الظروف من حيث التدريب والتحفيز وتقييم الأداء كون هذه المجالات يطلع عليها العاملون لأن المجالات المذكورة تختص بالموارد البشرية من كلا الجنسين.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مشتهدى (2014)، دراسة نعيم (2012)، دراسة النعامي (2009) والتي أشارت جميعها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

فيما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الخالدي (2013) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالي التدريب وتقييم الأداء تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور . كما يتضح من الجدول السابق أن قيم "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية في مجال تخطيط الموارد البشرية والدرجة الكلية للاستبانة أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويي دلالة (0.01 و 0.05) بين متوسطي تقديرات عينة الدراسة في مجال تخطيط الموارد البشرية والدرجة الكلية للاستبانة واقع أداء مديري المدارس الثانوية تبعاً لمتغير الجنس، وكانت الفروق في الحالتين لصالح المعلمات.

ويفسر الباحث النتيجة السابقة أن الإناث أكثر التزاماً بالأنظمة والقوانين من الذكور ، وهن أكثر حرصاً على النجاح في تحقيق الأهداف ، لذا فهن يقمن بالتخطيط الجيد للموارد البشرية وبالتالي فإن المعلمات يرون أن واقع أداء مديرات المدارس في ضوء إدارة الموارد البشرية أفضل من واقع أداء المديرين كون المديرات أكثر تخطيطاً وأكثر إصراراً على إثبات ذواتهن وقدراتهن على التنافس والتميز عن أقرانهن الذكور في مجتمع ذكوري يرفع من قدر الذكور في كافة المجالات فهي تحاول أن تلتفت الانتباه لدى الجميع بأنها لا تقل بل تتفوق في إدارة مدارسهن وإدارة الموارد البشرية فيها أكثر من زملائهن من مديري المدارس .

ب- نتائج السؤال الفرعي الثاني، والذي ينص على:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لواقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)؟

وللإجابة عن هذا الجزء من السؤال قام الباحث بالمقارنة بين متوسط تقديرات المعلمين من حملة البكالوريوس (ن=309) ومتوسط تقديرات المعلمين من حملة شهادات الدراسات العليا (ن=61) لواقع أداء مديري المدارس الثانوية موضوع الدراسة باستخدام اختبار ت "T. test" للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (36)

اختبار (ت) للفروق بين متوسطي تقديرات عينة المعلمين

لواقع أداء مديري المدارس الثانوي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن=370)

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف البعدي	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
المجال الأول: تخطيط الموارد البشرية	بكالوريوس	309	36.2265	4.99615	1.039	غير دالة إحصائياً
	دراسات عليا	61	35.5082	4.59936		
المجال الثاني: التدريب	بكالوريوس	309	34.5146	5.60299	1.198	غير دالة إحصائياً
	دراسات عليا	61	33.4754	8.59963		
المجال الثالث: التحفيز	بكالوريوس	309	34.3851	7.28260	1.189	غير دالة إحصائياً
	دراسات عليا	61	33.1803	6.97258		
المجال الرابع: تقييم الأداء	بكالوريوس	309	38.3366	6.93265	.085	غير دالة إحصائياً
	دراسات عليا	61	38.2295	15.79176		
الدرجة الكلية	بكالوريوس	309	143.4628	21.81183	.951	غير دالة إحصائياً
	دراسات عليا	61	140.3934	28.50864		

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (368) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (368) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

ينتضح من الجدول السابق أن قيم "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية، مما يشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لواقع أداء مديري المدارس الثانوية بمجالاته ودرجته الكلية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

ويفسر الباحث النتيجة السابقة بأن غالبية أفراد العينة ذوو مؤهل علمي جامعي بكالوريوس وفقاً لما أظهرته نتائج خصائص العينة، مما جعل استجابات أفراد العينة على استبانة الدراسة منسجماً مع بعضها البعض. كما أن سياسات إدارة الموارد البشرية والتي تطبق على المرؤوس الحاصل على المؤهل العلمي العالي هي نفس السياسات التي تطبق على المرؤوس الحاصل على المؤهل العلمي المتدني.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة نعيم (2012)، دراسة مشاقبة (2011)، دراسة النعامي (2009)، دراسة الحويلة (2006) والتي أشارت جميعها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

فيما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الغامدي (2009) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات إدارة الموارد البشرية باستثناء مجالي التخطيط للموارد البشرية والتدريب وكانت الفروق لصالح حملة مؤهل الماجستير فأكثر، ودراسة مشتهى (2014) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات تطبيق محور تخطيط القوى البشرية في وزارة التربية والتعليم

تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، حيث كانت الفروق لصالح الموظفين الحاصلين على مؤهل علمي بكالوريوس فأقل.

ج- نتائج السؤال الفرعي الثالث، والذي ينص على:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لواقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للكشف عن الفروق في درجة تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لواقع أداء مديري المدارس الثانوية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (37)

نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في واقع أداء

مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمهم تبعاً لمتغير سنوات الخدمة (ن=370)

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المجال الأول: تخطيط الموارد البشرية	بين المجموعات	132.463	2	66.231	2.746	.065	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	8851.213	367	24.118			
	المجموع	8983.676	369				
المجال الثاني: التدريب	بين المجموعات	341.498	2	170.749	4.534	.011	دالة عند .05
	داخل المجموعات	13819.910	367	37.656			
	المجموع	14161.408	369				
المجال الثالث: التحفيز	بين المجموعات	486.969	2	243.485	4.743	.009	دالة عند .01
	داخل المجموعات	18839.163	367	51.333			
	المجموع	19326.132	369				
المجال الرابع: تقييم الأداء	بين المجموعات	390.222	2	195.111	2.438	.089	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	29376.146	367	80.044			
	المجموع	29766.368	369				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	4917.420	2	2458.710	4.728	.009	دالة عند .01
	داخل المجموعات	190859.888	367	520.054			
	المجموع	195777.308	369				

ف الجدولية عند درجة حرية (2,367) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.61

ف الجدولية عند درجة حرية (2,367) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3

يتضح من الجدول السابق النتائج التالية

- أن قيم "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية في مجالي (تخطيط الموارد البشرية وتقييم الأداء)، مما يشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لواقع أداء مديري المدارس الثانوية في هذين المجالين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة. ويفسر الباحث النتيجة السابقة بوجود معايير محددة يتبعها جميع مديري المدارس الثانوية عند ممارسة هذين المجالين وفق معايير تحددها وزارة التربية والتعليم، كذلك قيام مديري المدارس بمجموعة من المهام والممارسات التي قد تكون بعيدة عن أعين المعلمين وبالتالي عدم قدرة المعلمين على التقييم الدقيق لها على اختلاف سنوات خدمتهم.

وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة نعيم (2012) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة في مجالات الدراسة (التدريب، تنمية وتطوير المسار الوظيفي، وتقييم الأداء) تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ودراسة الخالدي (2013) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق في مجالي التدريب وتقييم الأداء تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ودراسة مشاقبة (2011) التي أشارت إلى عدم وجود فروق من وجهة نظر العاملين الإداريين لفاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

- أن قيم "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية في مجالي (التدريب والتحفيز) والدرجة الكلية لاستبانة واقع أداء مديري المدارس الثانوية، وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لواقع أداء مديري المدارس الثانوية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة في مجالي التدريب والتحفيز والدرجة الكلية لاستبانة واقع أداء مديري المدارس الثانوية، وللكشف عن اتجاه هذه الفروق لجأ الباحث إلى استخدام اختبار شيفيه على النحو التالي:

جدول (38)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة المعلمين على مجالي التدريب والتحفيز والدرجة الكلية تبعاً لسنوات الخدمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	البيان	المتغير
5.55898	35.8333	30	أقل من 5 سنوات	المجال الثاني: التدريب
5.95061	33.3275	171	من 5-10 سنوات	
6.41060	35.1065	169	أكثر من 10 سنوات	
9.12266	37.4667	30	أقل من 5 سنوات	المجال الثالث: التحفيز
6.29828	33.2690	171	من 5-10 سنوات	
7.59153	34.5325	169	أكثر من 10 سنوات	
21.57574	151.0667	30	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية للاستبانة
21.71597	139.4035	171	من 5-10 سنوات	
24.05238	145.1124	169	أكثر من 10 سنوات	

جدول (39)

يوضح اختبار شيفيه اتجاه الفروق على

مجالي التدريب والتحفيز والدرجة الكلية تبعاً لمتغير سنوات خدمة المعلمين

المتغير	البيان	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات
المجال الثاني: التدريب	من 5-10 سنوات	2.506	-
	أكثر من 10 سنوات	.727	1.779*
المجال الثالث التحفيز	من 5-10 سنوات	4.198*	-
	أكثر من 10 سنوات	2.934	1.264
للاستبانة ككل	من 5-10 سنوات	11.663*	-
	أكثر من 10 سنوات	5.954	5.709

يتضح من الجدول السابق النتائج التالية:

- بالنسب للمجال الثاني (التدريب): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين من ذوي سنوات الخدمة من 5-10 سنوات والمعلمين من ذوي الخدمة أكثر من 10 سنوات، وكانت الفروق لصالح المعلمين من ذوي الخدمة أكثر من 10 سنوات.

ويفسر الباحث النتيجة السابقة إلى أن هذه الفئة قد يكونوا قد حصلوا على دورات تدريبية وورش عمل وندوات أعطاها مديرو المدارس أو رفعوا أسماء الموارد البشرية لديهم لمديرية التعليم لإمدادهم بالدورات اللازمة لتلبية احتياجاتهم التدريبية فهم يجدون أن أداء مدير المدرسة في مجال التدريب أكثر جدوى من زملائهم المعلمين ذوي سنوات الخدمة الأقل .
وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مشتهى (2014) والتي أشارت إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق محور التدريب في وزارة التربية والتعليم وبين سنوات الخبرة لدى الموظفين وذلك يدل على أنه كلما زادت سنوات الخبرة لدى الموظفين أدى ذلك لارتفاع تطبيق محور التدريب فيها والعكس صحيح.

فيما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة نعيم (2012) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة في مجالات الدراسة (التدريب، تقييم الأداء، تنمية المسار الوظيفي)، ودراسة النجار (2012) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة لدور إدارة الموارد البشرية ، دراسة مشاقبة (2011) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة في مجالات الدراسة ككل ومنها التدريب.

- بالنسبة للمجال الثالث (التحفيز): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين من ذوي سنوات الخدمة أقل من 5 سنوات والمعلمين من ذوي الخدمة من 5-10 سنوات، وكانت الفروق لصالح المعلمين من ذوي الخدمة أقل من 5 سنوات.

ويفسر الباحث النتيجة السابقة إلى حاجة هذه الفئة من المعلمين الجدد إلى ما يشجعهم ويثير حوافزهم إلى العمل، فيكثر مديرو المدارس من تقديم المكافآت والاثابات والتعزيز لهم حتى تزداد دافعيتهم وانتمائهم للعمل المدرسي وللمنظومة التربوية .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الخالدي (2013) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة في مجال التحفيز تعزى للأشخاص الذين تقل خدمتهم عن 5 سنوات. - بالنسبة للاستبانة ككل: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين من ذوي سنوات الخدمة أقل من 5 سنوات والمعلمين من ذوي الخدمة من 5-10 سنوات، وكانت الفروق لصالح المعلمين من ذوي الخدمة أقل من 5 سنوات.

ويفسر الباحث النتيجة السابقة إلى وجود طاقة كبيرة وحب وانتماء للعمل للمعلمين الجدد الذين تقل خدمتهم عن 5 سنوات وكون المعلمين الجدد يلقون اهتماما من قبل وزارة التربية والتعليم عن طريق الدورات التأهيلية المستمرة.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة مشتفي (2014) والتي أشارت إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم وبين سنوات الخبرة وذلك يدل على أنه كلما زادت سنوات الخبرة أدى ذلك لارتفاع تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية والعكس صحيح.

د- نتائج السؤال الفرعي الرابع، والذي ينص على:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لواقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير مديرية التعليم (شمال غزة، شرق غزة، غرب غزة، الوسطى، شرق خانيونس، خانيونس، رفح)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للكشف عن الفروق في درجة تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لواقع أداء مديري المدارس الثانوية تبعاً لمتغير مديرية التعليم، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (40)

نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في واقع أداء

مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمهم تبعاً لمتغير مديرية التعليم (ن=370)

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المجال الأول: تخطيط الموارد البشرية	بين المجموعات	305.901	6	50.984	2.133	.049	دالة عند 05.
	داخل المجموعات	8677.774	363	23.906			
	المجموع	8983.676	369				
المجال الثاني: التدريب	بين المجموعات	373.734	6	62.289	1.640	.135	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	13787.674	363	37.983			
	المجموع	14161.408	369				
المجال الثالث: التحفيز	بين المجموعات	448.485	6	74.748	1.437	.199	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	18877.647	363	52.005			
	المجموع	19326.132	369				
المجال الرابع: تقييم الأداء	بين المجموعات	409.060	6	68.177	.843	.537	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	29357.308	363	80.874			
	المجموع	29766.368	369				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	4734.413	6	789.069	1.499	.177	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	191042.895	363	526.289			
	المجموع	195777.308	369				

ف الجدولية عند درجة حرية (363,6) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.80

ف الجدولية عند درجة حرية (363,6) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.10

يتضح من الجدول السابق أن قيم "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في أغلب مجالات استبانة واقع أداء مديري المدارس الثانوية والدرجة الكلية للاستبانة، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لواقع أداء مديري المدارس الثانوية على مجالات (التدريب، التحفيز، تقييم الأداء) وعلى الدرجة الكلية للاستبانة تبعاً لمتغير مديرية التعليم.

ويفسر الباحث النتيجة السابقة إلى أن مديري المدارس الثانوية لديهم نفس الاحتياجات والمتطلبات والقدرات لإدارة الموارد البشرية بغض النظر عن المديرية التي يتبعون لها وذلك نتيجة لخضوعهم لنفس الدورات التدريبية والقرارات والنشرات الإدارية التي تصدرها وزارة التربية والتعليم وتعممها على جميع مديريات التعليم.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مشتهى (2014) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمحافظة غزة تعزى لمتغير مكان العمل.

- كما يتضح من الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات تقديرات عينة المعلمين في مجال تخطيط الموارد البشرية تبعاً لمتغير مديرية التعليم (شمال غزة، شرق غزة، غرب غزة، الوسطى، شرق خانينونس، خانينونس، رفح). وللكشف عن اتجاه هذه الفروق لجأ الباحث إلى استخدام اختبار شيفيه على النحو التالي:

جدول (41)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لتقديرات عينة المعلمين على مجال تخطيط الموارد البشرية تبعاً لمديرية التعليم

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	البيان	المتغير
4.43454	35.8103	58	شمال غزة	المجال الأول: تخطيط الموارد البشرية
4.20032	35.4091	44	شرق غزة	
4.68121	35.1250	72	غرب غزة	
5.16214	36.2639	72	الوسطى	
4.35083	37.5952	42	شرق خانينونس	
5.96187	35.6098	41	خانيونس	
5.36770	37.7073	41	رفح	

جدول (42)

يوضح اختبار شيفيه اتجاه الفروق في عينة المعلمين

في مجال تخطيط الموارد البشرية تبعاً لمتغير لمديرية التعليم

المتغير	البيان	شمال غزة	شرق غزة	غرب غزة	الوسطى	شرق خانينونس	خانيونس
المجال الأول: تخطيط الموارد البشرية	شرق غزة	.401	-	-	-	-	-
	غرب غزة	.685	.284	-	-	-	-
	الوسطى	.454	.855	1.139	-	-	-
	شرق خانينونس	1.785	2.186	2.470	1.331	-	-
	خانيونس	.200	.200	.485	.654	1.985	-
	رفح	1.897	2.298	2.582	1.443	.112	2.098

يتضح من الجدول السابق أن اختبار شيفيه لم يكشف عن الفروق في تقديرات عينة المعلمين لواقع أداء مديري المدارس الثانوية بين مديريات التعليم على مجال تخطيط الموارد البشرية بسبب ضعف هذه الفروق، فهي لا تكاد تذكر، وهذا يعني أن الدلالة ضعيفة بين المجموعات.

الإجابة عن السؤال الخامس من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الخامس من أسئلة الدراسة على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات نواب المديرين ومتوسطات تقديرات المعلمين لواقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء إدارة الموارد البشرية؟

وللإجابة عن هذا الجزء من السؤال قام الباحث بالمقارنة بين متوسط تقديرات نواب المديرين (ن=129) ومتوسط تقديرات المعلمين (ن=370) لواقع أداء مديري المدارس الثانوية موضوع الدراسة باستخدام اختبار ت "T. test" للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (43)

اختبار (ت) للفروق بين متوسط تقديرات عينة نواب المديرين ومتوسط تقديرات عينة المعلمين لواقع أداء مديري المدارس الثانوية (ن=499)

المجالات	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
المجال الأول: تخطيط الموارد البشرية	نائب مدير	129	37.8217	4.88532	3.405	دالة عند 0.01
	معلم	370	36.1081	4.93417		
المجال الثاني: التدريب	نائب مدير	129	32.9690	7.36964	2.062	دالة عند 0.05
	معلم	370	34.3432	6.19498		
المجال الثالث: التحفيز	نائب مدير	129	34.8682	6.25047	.953	غير دالة إحصائياً
	معلم	370	34.1865	7.23701		
المجال الرابع: تقييم الأداء	نائب مدير	129	39.3721	6.89777	1.213	غير دالة إحصائياً
	معلم	370	38.3189	8.98152		
الدرجة الكلية للاستبانة	نائب مدير	129	145.0310	23.18605	.879	غير دالة إحصائياً
	معلم	370	142.9568	23.03393		

قيمة ت" الجدولية عند درجة حرية (497) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

قيمة ت" الجدولية عند درجة حرية (497) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

يتضح من الجدول السابق النتائج التالية:

- أن قيم ت" المحسوبة أقل من قيمة ت" الجدولية في مجالي (التحفيز وتقييم الأداء) والدرجة الكلية للاستبانة، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات عينة نواب المديرين ومتوسط تقديرات عينة المعلمين لواقع أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء إدارة الموارد البشرية في مجالي (التحفيز وتقييم الأداء) والدرجة الكلية للاستبانة.

ويفسر الباحث النتيجة السابقة إلى اتباع مديري المدارس الثانوية إلى معايير واضحة ومحددة عند القيام بتقييم أداء الموارد البشرية وفق منهجية علمية قد أعدت مسبقاً من قبل وزارة التربية والتعليم، كما أن حرص مديري المدارس إلى تحفيز الموارد البشرية يقوم على أساس مكافأة الأداء المتميز، وهذا الأمر أصبح سائداً في توجهات الإدارات المدرسية تنمي وتشجع على اتباع المكافأة والتعزيز للموارد البشرية بدل من اتباع أسلوب التوبيخ والعقوبة وهنا يتساوى المعلم ونائب المدير في هذه النظرة اتجاه أداء مدير المدرسة فكلاهما يتوقعان نفس الأداء والممارسات من مدير المدرسة اتجاه انجازات وفعاليات الموارد البشرية .

- أن قيم "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية في مجال (تخطيط الموارد البشرية)، وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات عينة نواب المديرين ومتوسط تقديرات عينة المعلمين لواقع أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء إدارة الموارد البشرية في مجال تخطيط الموارد البشرية، وكانت الفروق لصالح نائب مدير المدرسة.

ويفسر الباحث النتيجة السابقة بأن نائب مدير المدرسة أكثر اطلاعا ودراية على الأمور الإدارية من المعلم بحكم قربه من مدير المدرسة ، فهو يشارك مدير في التخطيط للاستفادة القصوى من الموارد البشرية ، فنائب مدير المدرسة الذي يملك فترة خدمة طويلة وخضع للعديد من الدورات التأهيلية وكونه بالأساس معلم ومتمرس في العمل الإداري والفني فكل هذه الأمور تأهله لأن يستعين به مدير المدرسة في التخطيط للموارد البشرية .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مشتهدى (2014) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات تطبيق محور تخطيط الموارد البشرية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مدير عام ونائبه، مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة، مدير مدرسة) تعزى لمديري المدارس.

- أن قيم "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية في مجال (التدريب)، وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات عينة نواب المديرين ومتوسط تقديرات المعلمين لواقع أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء إدارة الموارد البشرية في مجال التدريب، وكانت الفروق لصالح المعلمين.

ويفسر الباحث النتيجة السابقة بأن تدريب الموارد البشرية يكون بشكل أساسي للمعلمين داخل المدرسة كونهم المورد البشري الذي تقوم عليه المدرسة فهم أكثر دراية بمدى قدرة مدير المدرسة في هذا المجال.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مشتهدى (2014) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات محور تطبيق التدريب في الوزارة لمتغير المسمى الوظيفي: (مدير عام ونائبه، مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة، مدير مدرسة) تعزى لمديري المدارس.

الإجابة عن السؤال السادس من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال السادس من أسئلة الدراسة على: ما سبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية

بمحافظة غزة في ضوء إدارة الموارد البشرية حسب آراء خبراء التربية؟

قام الباحث بأخذ آراء العديد من خبراء التربية وكذلك مديري المدارس الثانوية، كما قام بمقابلة مع رئيس قسم التخطيط وكذلك رئيس قسم الإشراف ورئيس قسم الإدارات التربوية بوزارة التربية والتعليم حول السبل الممكنة لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء إدارة الموارد البشرية، وذلك بعد إجراء التحليل الإحصائي ومعرفة الفقرات التي حصلت على أدنى معدل وقد أجمل الباحث هذه السبل المقترحة من خلال النقاط التالية:

- 1- إلحاق مديري المدارس بدورات تدريبية للمعرفة الدقيقة بأهمية العنصر البشري في العملية التربوية، وتعريفهم بخطوات عملية حول مدى الاستفادة من الموارد البشرية في المدرسة.
- 2- أن تدرج أساليب تخطيط الموارد البشرية ضمن برامج التدريب لمديري المدارس لتنمية وعيهم بهذه الأساليب.
- 3- عقد أيام دراسية تشرف عليها وزارة التربية والتعليم وبالتعاون مع المراكز والمؤسسات التربوية وتوجيه مديري المدارس الثانوية إلى حضور المؤتمرات العلمية التي تتناول سبل إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية.
- 4- تفويض مديري المدارس برفع أسماء المتدربين المتميزين للإدارة التعليمية متمثلة بوزارة التربية والتعليم بحيث يتم صرف مكافأة مالية بالإضافة إلى توزيع شهادات الشكر والتقدير.
- 5- تخصيص جزء من الموازنة العامة للوزارة لبرامج التدريب، بما يتيح المجال لمديري المدارس منح حوافز مناسبة للمتميزين.
- 6- تعريف مديري المدارس بمقاييس الجودة الشاملة، و معايير قياس أثر التدريب لدى الموظفين بالمدرسة بعد تلقّيهم التدريب بحيث يتبعونها.
- 7- إطلاع مديري المدارس على الأسس والقواعد التي يجب عليهم اتباعها عند تحفيز الموارد البشرية، بحيث يكون تقديم الحوافز بناءً على جودة الأداء وليس طول الخبرة.
- 8- حث مديري المدارس على إعطاء الموارد البشرية المزيد من الحرية والديموقراطية لتطبيق أفكارهم الذاتية وإظهار قدراتهم الشخصية عند اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل المدرسي.
- 9- أن تقوم الإدارة العليا متمثلة بوزارة التربية والتعليم بتدريب مديري المدارس الثانوية على إعداد خطط تدريبية للموارد البشرية، بحيث يتم متابعة هذه الخطط.
- 10- أن تقوم وزارة التربية والتعليم بإرسال نشرات دورية للمدارس تفيد بأهمية العنصر البشري بالتظلم على نتائج تقييمه.

- 11- أن تتم مراجعة دورية لنماذج التقييم التي يتبعها مدير المدرسة ونشر هذه النماذج على لوحة الإعلانات بالمدرسة، بحيث يطلع عليها جميع العاملين بالمدرسة.
- 12- وضع نظام حوافز فعال من قبل وزارة التربية والتعليم يشجع العاملين على الإقبال على البرامج التدريبية والتفاعل معها والالتزام بحضورها والاستفادة منها.
- تقديم الدعم المالي والفني لمديري المدارس الثانوية لمساعدتهم على تقديم الحوافز المناسبة للموارد البشرية المتميزة والتي تعمل لتطوير مخرجات المدرسة.

نتائج الدراسة

- 1- درجة تقدير نواب المديرين لواقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء إدارة الموارد البشرية حصلت على درجة كبيرة بوزن نسبي (78.4%) ، وكان ترتيب مجالات أداء مديري المدارس على النحو التالي : تقييم الأداء (87.49%)، تخطيط الموارد البشرية (84.05%)، التحفيز (77.48%)، التدريب (73.26%).
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات النواب لواقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى للمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).
- 3- أن درجة تقدير معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لواقع أداء المديرين حصلت على درجة كبيرة بوزن نسبي (77.27%) ، وكان ترتيب مجالات أداء مديري المدارس الثانوية على النحو التالي : تخطيط الموارد البشرية (80.24%)، تقييم الأداء (76.63%)، التدريب (76.31%)، التحفيز (75.46%).
- 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين في مجال تخطيط الموارد البشرية والدرجة الكلية لواقع أداء مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح المعلمات، ولم تتضح أي فروق في المجالات الأخرى.
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لواقع أداء مديري المدارس الثانوية بمجالاته ودرجته الكلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- 6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لواقع أداء مديري المدارس الثانوية في مجالي (تخطيط الموارد البشرية، تقييم الأداء) تعزى لمتغير سنوات الخدمة ، كما لم توجد فروق تعزى لمتغير مديرية التعليم في معظم مجالات واقع أداء مديري المدارس ودرجته الكلية .
- 7- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في متوسطات تقديرات إجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين من ذوي الخدمة 5-10 سنوات والمعلمين من ذوي الخدمة

أكثر من 10 سنوات في مجال التدريب وكانت الفروق لصالح المعلمين ذوي الخدمة أكثر من 10 سنوات.

8- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) في متوسطات تقديرات إجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين من ذوي سنوات الخدمة أقل من 5 سنوات والمعلمين من ذوي الخدمة من 5-10 سنوات في مجال التحفيز وكانت الفروق لصالح المعلمين ذوي الخدمة أقل من 5 سنوات.

9- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات عينة الدراسة من النواب ومتوسط تقديرات عينة الدراسة من المعلمين في مجالي (التحفيز، تقييم الأداء) والدرجة الكلية للاستبانة.

10- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة من المعلمين ومتوسط تقديرات عينة الدراسة من النواب في مجال تخطيط الموارد البشرية وكانت الفروق لصالح نائب مدير المدرسة.

11- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة من النواب وعينة الدراسة من المعلمين في مجال التدريب وكانت الفروق لصالح عينة الدراسة من المعلمين.

12- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لواقع أداء مديري المدارس الثانوية على مجالات (التدريب ، التحفيز ، تقييم الأداء) وعلى الدرجة الكلية للاستبانة تبعاً لمتغير مديرية التعليم .

13- توصلت الدراسة إلى مجموعة من المقترحات لسبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء إدارة الموارد البشرية من خلال إجراء مقابلة مع بعض خبراء التربية تم ذكرها فيما سبق.

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج ، فإن الدراسة توصي بما يلي :

1- أن يتضمن الهيكل التنظيمي للوزارة إدارة مختصة بإدارة الموارد البشرية، بحيث تكون الجهة المسؤولة والمخولة بمتابعة الأنشطة والبرامج التنموية للكادر البشري بحيث تعمل على تزويد مديري المدارس بالأنشطة والممارسات والعمليات التي تختص بهذا الجانب.

2- تأهيل مديري المدارس لتتوافر لديهم الأسس العلمية والقدرات والمهارات لإدارة العنصر البشري بشكل فعال.

3- عقد دورات متخصصة وورش عمل تهدف إلى تعريف الموظفين في المؤسسات التعليمية عامة والمدارس خاصة بمفهوم إدارة وتنمية الموارد البشرية.

- 4- ربط التدريب والتطوير بالتقييم السنوي للموظف، وهذا ما يزيد من فاعلية التدريب.
- 5- تبني نظام داخلي للحوافز في ضوء إمكانات المدرسة واللوائح المعمول بها، على أسس ومعايير مهنية بحتة لتعزيز أداء الموارد البشرية وحفزهم للعمل.
- 6- الالتزام بالموضوعية والشفافية فيما يتعلق بتقييم أداء الموارد البشرية، وتوضيح معايير التقييم من بداية العام وعقد جلسات مناقشة للموارد البشرية حول مستوى أدائهم بحيث يتم تقديم تغذية راجعة لهم.
- 7- تزويد مديري المدارس ببرامج تدريبية للموارد البشرية داخل المدرسة ؛ بحيث يتم عمل تدريب مستمر لهذه الموارد.
- 8- أن يتم إشراك الموارد البشرية بشكل أكبر في اتخاذ القرارات المدرسية مما ينمي لديهم روح المسؤولية، وينعكس على أدائهم بصورة إيجابية.
- 9- أن يتم مراجعة نماذج التقييم بصورة مستمرة من قبل مختصين وفق أسس علمية بوزارة التربية والتعليم.
- 10- تخصيص جزء من الموازنة العامة للوزارة لبرامج إدارة الموارد البشرية، بما يتيح المجال للقائمين على تدريب الموارد البشرية منح حوافز مناسبة للمتميزين.
- 11- وضع معايير محددة لقياس أثر التدريب لدى العاملين بالمدرسة بعد تلقىهم التدريب المناسب.
- 12- إطلاع مديري المدارس الثانوية على كل ما يستجد من أمور في مجال إدارة الموارد البشرية، وعمل دورات تدريبية وورش عمل لإكسابهم مهارات إدارة هذه الموارد

مقترحات الدراسة:

يقترح الباحث إجراء الدراسات التالية:

- 1- مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية بالمدارس الثانوية بمحافظة غزة.
- 2- متطلبات تطوير أداء مديري المدارس في ضوء إدارة الموارد البشرية.
- 3- استراتيجيات تطوير إدارة الموارد البشرية في المدارس الخاصة بمحافظة غزة.

قائمة المراجع

❖ أولاً: المراجع العربية

❖ ثانياً: المراجع الأجنبية

أولاً- المراجع العربية:

1. إبراهيم، عدنان بدري (2011) : الإدارة التربوية مدرسية صفية . مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، اردن، الأردن.
2. ابن منظور، جمال الدين أبي الفضل (1993) : لسان اللسان - تهذيب لسان العرب، ج 1، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان.
3. أبو الوفاء، جمال وحسين، سلامة (2000) : اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية . دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
4. أبو حصيرة، نيفين محمد سعد/أحمد (2008) : فاعلية مدير المدرسة في وكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظر المشرفين التربويين في ضوء معايير الجودة الشاملة، رسالة ماجستير ، جامعة الأزهر، فلسطين.
5. أبو دف، محمد (1997) : خصائص المعلم وأدواره، والإشراف عليه وتدريبه، دار الفكر العربي، القاهرة.
6. أبو زايد، بسمة (2008) : واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .
7. أبو زعيتر، منير حسن (2009) : درجة مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين.
8. أبو شرح، هشام حامد (2009) : درجة فاعلية أداء مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة في ضوء التكنولوجيا الادارية المعاصرة وسبل تطويره، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين .
9. أبو شريعة، فدوان محمد (2014) : إدراك واتجاهات المدراء العاملين في مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين .
10. أبو شيخة، نادر (2010) : إدارة الموارد البشرية - إطار نظري وحالات عملية . ط 2، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان.
11. أبو علي، عبد القادر خالد (2010) : العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة ، فلسطين.

12. أبو عيد، رائد أحمد (2011) : أثر أتمتة دوائر الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية على جودة العمل من وجهة نظر العاملين بها وآليات تطويرها، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
13. أبو ناهية، صلاح الدين (2000): الطرق الإحصائية في البحث والتدريس، الطبعة الثانية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
14. أحمد، أحمد ابراهيم و أبو الوفا، جمال (2011) : دور التدريب في تحسين أداء مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت، مجلة كلية التربية (جامعة بنها) ، مصر، مج22، ع85، ص 221-235.
15. أحمد، أحمد إبراهيم (1991) : نحو تطوير الإدارة المدرسية ، ط 2 ، دار المطبوعات الجديدة للنشر، مصر.
16. _____ (2001) : الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية ، مصر.
17. أحمد، محمد سمير (2009) : الادارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
18. الأعرجي، عاصم والشيخلي ، عبد الرازق (2002) : إدارة الأفراد، جامعة بغداد ، العراق.
19. الأغا، إحسان (2000): البحث التربوي عناصره ، مناهجه، أدواته، ط 3، مطبعة الأمل التجارية، غزة.
20. الأغا، رياض والأغا، نهضة (1996) : الإدارة التربوية أصولها ونظرياتها وتطبيقاتها الحديثة، مطابع منصور ، غزة ، فلسطين .
21. آل بشر، صالح (2003) : تقييم برامج التدريب في شركة سابك وأثرها على أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
22. البدري، طارق (2008) : الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
23. بدح، أحمد (2006) : نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة الاردنية العامة، مجلة اتحاد الجامعات العربية، ع 46 ، ص ص 33- 43 .
24. بدران، شبل (1993) : سياسة التعليم في الوطن العربي ، دار المعرفة الجامعية: الإسكندرية، مصر.
25. بربر، كامل (1997) : إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط 1، المؤسسة الجامعية، للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.

26. البرنوطي، سعاد نائف (2004) : إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان.
27. بلبيسي، فاتنة جميل محمد (2007) : درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
28. بن صوشة، رياض (2007) : تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر. متاح في www.hrdiscussion.com (2/12/2015)
29. البنا، هالة مصباح (2013) : الإدارة المدرسية المعاصرة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان.
30. بوعمامة، خامرة (2011) : استراتيجيات تطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم العالي "دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح (ورقلة)، رسالة ماجستير ، الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
31. توفيق، عبد الرحمن (2007) : التدريب أصول ومبادئ ، : مركز الخبرات المهنية للإدارة- بميك، القاهرة.
32. الثبتي، خالد شعيل (2012) : مستوى أداء مديري المدارس المتوسطة والثانوية في محافظة الطائف وفق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
33. جاد الرب، سيد (2009) : إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي لتنظيم القدرات التنافسية، دار الفكر العربي، القاهرة.
34. الجذب، علاء مصطفى (2012) : درجة تقدير المديرين المساعدين لفاعلية الإدارة المدرسية وعلاقتها بالأنماط القيادية في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية، غزة.
35. الجهني، أحمد بن عطا الله حمدان (2008) : التدريب الإداري لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية (دراسة تحليلية من وجهة نظر مديري ووكلاء مدارس تعليم البنين ينبع الصناعية)، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية.
36. الحارثي، إبراهيم بن أحمد مسلم (2003) : نحو إصلاح المدرسة في القرن الحادي والعشرين، مكتبة الشقري ، الرياض .
37. الحارثي، سعود بن مبارك (2015) :التفويض الإداري وعلاقته بتحسين الأداء لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
38. حجازي ، حامد (2010) : التدريب في القرن الحادي والعشرين، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية. مصر.

39. حجي، أحمد (2000) : الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة.
40. حسن ، إبراهيم (2011) : إدارة الموارد البشرية في القطاع العام ، دار البداية ناشرون وموزعون ، مصر .
41. حرب، سحر (2007) : المهام الإدارية والفنية لمديري مدارس المرحلة الأساسية العليا بمحافظة غزة في ضوء معيار الجودة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
42. حسان، حسن و العجمي، محمد (2008) : الإدارة التربوية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
43. حسن، راوية (2005) : مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر .
44. _ ، _ (2009) : إدارة الموارد البشرية في ظل التحديات البيئية ، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، الإسكندرية .
45. حسين، سلامة عبد العظيم (2004) : اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة ، دار الفكر، عمان .
46. حمدان، نوف ناصر (2012) : قياس فاعلية أداء مديرات المدارس الثانوية بالرياض على ضوء مقياس هالينجر من وجهات نظر المعلمات، رسالة ماجستير ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
47. حمدونة، حسام الدين حسن(2006) : ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة، رسالة ماجستير ، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
48. حمود، خضير كاظم؛ والخرشة، ياسين كاسب (2007) : إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
49. الحويلة، عبد المحسن هادي (2006) : تقدير درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت، رسالة دكتوراة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
50. الخالدي، سماح عبد الله (2013) : استراتيجية مقترحة لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت، رسالة دكتوراة ، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
51. الخالدي، مشعل خالد (2008) : مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر معلمهم، رسالة ماجستير، جامعة عمان الغربية للدراسات العليا ، عمان ، الأردن .
52. الخليفات، عصام (2010) : تحديد الاحتياجات التدريبية لتحسين البرامج التدريبية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

53. الخوaja، عبد الفتاح محمد (2009) : تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، القاهرة.
54. درة، عبد الباري (2003) : تكنولوجيا الأداء البشري في المؤسسات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية ، عمان .
55. درة، عبد الهادي والصباع، زهير (2008) : إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن .
56. الدروبي، سليمان (2006) : التحفيز عن طريق إدراك الذات ، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان .
57. الدويك، تيسير عبد المطلب (2005) : ادارة المدرسة الفعال - مقوماتها وافاقها، جهينة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
58. دياب، إسماعيل محمد (2001) : الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
59. ديري، زاهد (2011) : إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
60. ديسلر، جاري (2003) : إدارة الموارد البشرية ، ترجمة عبد المتعال محمد، دار المريخ للنشر ، مصر .
61. ربابعة، فاطمة علي (2007) : دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة - مع التطبيق على الجامعة الأردنية، المجلة العربية للإدارة، المجلد السابع والعشرون، العدد الأول، ص 158-163.
62. ربيع، هادي مشعان (2008) : تطوير الادارة المدرسية ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
63. الرسول، حسين علي؛ وكاسم، عبد الله (2009) : تقويم واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (11)، العدد 2، ص 52-66 .
64. رشيد، مازن (2001) : إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيكان ، السعودية .
65. الزهراني، مطر بن أحمد (2006) : تقويم فاعلية أداء مديري المدارس الثانوية بمنطقة الباحة في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة عدن، اليمن.
66. زويلف، مهدي حسن (2003) :إدارة الأفراد ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
67. سالم، فؤاد؛ وآخرون (1998) : المفاهيم الإدارية الحديثة، ط 3، المستقبل للنشر والتوزيع، عمان.

68. السالم، مؤيد سعيد (2009) : إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي تكاملي) ، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
69. السالم، مؤيد وصالح، عادل (2002) : إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع ، الأردن .
70. سكيك، خليل إبراهيم (1980) : غزة عبر التاريخ ، مكتبة جامعة النجاح الوطنية ، نابلس، فلسطين.
71. سلطان، محمد (2005) : ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، مصر.
72. السلمي، علي (2001) : إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة ، القاهرة ، مصر.
73. سمور، رياض (2003) : برنامج مقترح لتطوير الأداء المهني لدى معلمي مرحلة التعليم الثانوي بمحافظات غزة، رسالة دكتوراه ، جامعة الأقصى، كلية التربية، برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة عين شمس.
74. شاهين، عبير مرشد (2011) : درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية، غزة.
75. شوايش، مصطفى (2005) : إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان .
76. شوايش، مصطفى نجيب (2007) : إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان.
77. شتات، ايناس (2003) : دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي - دراسة ميدانية على البنوك التجارية القطرية، رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك، إردن، الأردن.
78. شحادة، حاتم عبد الله (2008) : واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة.
79. شراف، عقون (2007) : سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
80. الشريجة، محمد مطير (2006) : تقييم الحاجات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين أنفسهم، رسالة ماجستير ، كلية التربية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، الأردن .

81. شلتوت، أماني (2009) : تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتنظيم الاستثمار في العنصر البشري في وكالة الغوث في قطاع غزة، رسالة ماجستير ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
82. الشيخ، الداوي (2008) : تحليل أثر التدريب على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، الجزائر، ع 6، ص 9- 16 .
83. الصرايرة، أكثم والغريب، رويدة (2010) : أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة حالة، الجامعة ، الأردنية، المجلة الأردنية/ إدارة الأعمال، مجلد 6، عدد 4، ص 95- 125 .
84. الصقير، عبد المحسن محمد (2014) : ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحيات الإدارية الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلائهم، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
85. صيام، محمد (2007) : فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين .
86. طافش، محمود (2004) : الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، دار الفرقان.
87. الطويل، هاني عبد الحميد (2003) : الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي ، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن .
88. عابد، رسمي (2008) : الإعداد والتدريب التربوي: تدريب وتنمية قدرات مديري ومشرفي المدارس، دار الخليج، عمان، الأردن.
89. عابدين، محمد (2005) : الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ارد، الأردن.
90. العابسي، سعد بن ظافر (2005) : مدى فاعلية مدير المدرسة الثانوية في أداء مهامه الفنية، رسالة ماجستير ، الإدارة التربوية ، جامعة الملك سعود، الرياض.
91. العاجز، فؤاد علي (1996) : تطور التعليم العام في قطاع غزة من عام 1886 م- 1996 م، مطابع المقداد، غزة، فلسطين.
92. عامر، سامح عبد المطلب (2011) : استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان.
93. عايش، أحمد جميل (2009) : إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
94. عباس، أنس عبد الباسط (2011) : إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

95. عباس، سهيلة (2003) : إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
96. عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2000) : إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية.
97. عبد الوهاب، علي محمد (1995) : التدريب والتطوير: مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض .
98. عبود، عبد الغني (1997) : إدارة المدرسة الابتدائية، مكتبة النهضة العربية ، القاهرة، مصر .
99. العتيبي، صالح دلمخ (2013) : درجة ممارسة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف ودورها في تحسين أداء الإدارة المدرسية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير ، الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
100. عريفيج، سامي (2001): الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر، عمان، الأردن.
101. عساف، عبد المعطي وحمدان، يعقوب (2000) : التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
102. العسيلي، رجاء زهير (2007) : تقدير درجة فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين.
103. عطوي، جودت (2001) : الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
104. العقيل، عبد الله بن عبد اللطيف (2004) : الإدارة القيادية الشاملة، العبيكان ، الرياض .
105. عقيلي، عمر وصفي (2006) : إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
106. العكش، علاء (2008) : نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
107. العميرة، محمد حسن (1999) : مبادئ الإدارة المدرسية، كلية العلوم التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، الأردن.
108. العمري، عطية محمد (1999) : نموذج مقترح لتدريب مديري المدارس الإعدادية بقطاع غزة في ضوء حاجاتهم التدريبية، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية ، غزة .
109. العموش، حامد نايف، والغزلان، محمد حسن (2012) : درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في جامعة آل البيت من وجهة نظر الموظفين فيها، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع151 ، ج 2 ، ص 463 - 491.

- 110.العنزي، عبد الله (2008) : **تصميم البرامج التدريبية للقيادات التربوية**، عالم الكتب الحديث، اريد، الأردن.
- 111.الغامدي، عائض سعيد (2009) : **مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين**، رسالة دكتوراه ، الادارة التربوية، جامعة اليرموك، اريد، الاردن.
- 112.الغامدي، علي محمد (2013) : **درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة، عمادة البحث العلمي/ الجامعة الأردنية، دراسات، العلوم التربوية، المجلد 40، ملحق 3 ، ص 1086 - 1096.**
113. __ ، __ (2006) **قياس فاعلية أداء مديري مدارس التعليم العام في المملكة على ضوء مقياس هالينجر في الإدارة التعليمية من وجهة نظر المعلمين**، مجلة جامعة طيبة، العلوم التربوية، العدد 4 ، ص 1 - 54.
- 114.فالوقي، محمد (2001) : **التدريب في أثناء العمل: دراسة لبعض جوانب مراكز التربية المهنية، الدار الجماهيرية، طرابلس، ليبيا.**
- 115.الفزاري، محمد بن أحمد (2009) : **أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية: نموذج وزارات التربية والتعليم بسلطنة عمان**، رسالة دكتوراه غير، إدارة الأعمال، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا.
- 116.فوطه، سحر والقطب، محي الدين (2013) : **أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، مج 15، ع 1، ص 163 - 178.**
- 117.القاضي، زياد مفيد (2012) : **علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات**، رسالة ماجستير ، إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- 118.القرني، سعد رافع (2014) : **الممارسات الإدارية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين**، رسالة ماجستير ، الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- 119.كحيل، محمد صبحي (2014) : **استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير كفاءة أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
- 120.كشواي، باري (2006) : **ادارة الموارد البشرية**، ترجمة دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر .

121. اللقاني، أحمد والجمال، علي (1999): معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس، الطبعة الثانية، عالم الكتب، القاهرة.
122. _، _، _ (2003) : المصطلحات التربوية، عالم الكتب، القاهرة.
123. ماضي، سهير حافظ (2011) : واقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في ضوء تطبيق الإدارة الإلكترونية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير ، أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
124. المالكي، عمر عبد الله (2014) : ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب القيادة المدرسية من وجهة نظر المعلمين في مدينة الرياض، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مج 3، ع 8، الرياض.
125. ماهر، أحمد (2004) : إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
126. المبيضين، عقله وجرادات، أسامه (2001) : التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
127. محامدة، ندى عبد الرحيم (2005) : الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
128. العميرة ، محمد (2002) : مبادئ الإدارة المدرسية، الطبعة الثالثة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
129. المدهون، محمد (2005) : إدارة وتنمية الموارد البشرية، إبداع للطباعة والنشر، غزة .
130. مرسي، محمد منير (2001) : الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
131. مساد، عمر (2005) : الإدارة المدرسية ودورها في الإشراف التربوي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
132. مسلم، عبد الحميد مسلم (2004) : تصور مقترح لتطوير أداء مدير المدرسة كقائد تربوي في محافظات غزة في ضوء اتجاهات معاصرة في الإدارة المدرسية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
133. مشاقبة، نور خالد (2011) : فاعلية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية، رسالة دكتوراة، جامعة اليرموك، اردن، الأردن.
134. مشتهي، مروان محمد (2014) : واقع استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، رسالة ماجستير ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.

135. مصطفى، أحمد سيد (2010) : إدارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية معاصرة، دار النهضة العربية، مصر.
136. مصطفى، إبراهيم، وآخرون (1985) : المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، ج 1، دار إحياء التراث العربي، بيروت، لبنان .
137. مصطفى، صلاح عبد الحميد (2002) : الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ للنشر، الرياض .
138. المعمري، ياسر (2007) : دور مشاغل التدريب التكنولوجية في رفع مستوى الأداء المهني للمعلمين في سلطنة عُمان من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
139. مفتاح، صالح (2004) : إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والاقتصاد. جامعة قاصدي مرباح (ورقلة) .
140. منشورات وزارة التربية والتعليم غزة (2004) : دورات لإعداد مدبري المدارس ونوابهم، غزة، فلسطين.
141. موسى، محمود (2006) : الدافعية للتدريب الإداري في ضوء التحديات العالمية والمحلية، الدار العالمية، القاهرة، مصر.
142. مؤمن، قيس وآخرون (1997) : التنمية الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
143. النجار، نداء محمد (2012) : دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات في ظل اقتصاد المعرفة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
144. نصر، محمد (2002) : تطوير برامج إعداد المعلم وتدريبه في ضوء مفهوم الأداء، المؤتمر العلمي الرابع عشر، مفاهيم التعليم في ضوء مفهوم الأداء، المجلد الأول، جامعة عين شمس، القاهرة، (11 - 15 أكتوبر 2002) .
145. النعامي، وفاء سليمان (2009) : وظائف إدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز الأداء المؤسسي - دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
146. نعيم، محمد حسين عبد الله (2012) : واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوي الأداء الإداري، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
147. نوري، منير وكورتل، فريد (2011) : إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان.

148. هاني، خلود غازي (2009) : إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية بالجامعات الأردنية، رسالة دكتوراه ، الجامعة الأردنية، الأردن.
149. الهبيل، أحمد عيسى (2008) : واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
150. الهيتي، خالد عبد الرحيم (2005) : إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
151. وزارة التخطيط والتعاون الدولي (1997) : الإصدار الأول، السلطة الوطنية الفلسطينية، فلسطين.
152. وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، الإدارة العامة للتخطيط (2011) : الكتاب الإحصائي السنوي للعام الدراسي (2011-2012)
153. يزبك، حسن (2009) : أثر التدريب الإداري على فعالية منظمات القطاع الخاص في لبنان، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، دمشق، سوريا.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Ackom , A, B (2011) : Human Resource Management Practice at University of Nebraska at Omaha: Lessons for the University of Education، Winneba. **Paper presented in International Research and Exchanges Board University Administration Support Program(UASP).**
- 2- Alan, R, Nancy k and Martin, M. (2008) : Teacher Experience، Training، & Age: The Influence of Teacher Characteristics on Classroom Management Style.” The University of Texas at San Antonio. p. 4.
- 3- Almeida, D. & Santos , N. (2010) : Employee Training and Wage Dispersion: White and Blue Collar Workers in Britain. **Research In Labor Economics** , 30, 35-60.
- 4- Catano , Nancy & Strong , James (2007): "What do we expect of school principals? Congruence between principal evaluation and performance standards , **International Journal of leadership in education Vol.10،No4،379-399.**
- 5- Convertino , J. (2008). **A perspective on current Human Resource Practices by Human Resources Executives at Institutions of Higher Education** , U. S. A: Johnson & Wales.

- 6- Danziger , J & Dunkle , D (2005) : Methods of Training in the Workplace. Center for Research on Information Technology and Organizations. University of California. Irvine.
- 7- Dessler , G (2003) : **Human resource management**: Publisher Upper Saddle River , N.J.
- 8- Dougherty , K. J , (2003) : The uneven distribution of employee training by community colleges: Description and explanation. Annals of the American , **Academy of Political and Social Sciences**. 586(62)· 62-
- 9- Ellen B. Goldring , & ed. (2006) " Measuring the Instructional Leadership Competence of School Principals ", **Paper** Presented at the Annual Meeting of American Educational Research Association· New York.
- 10- Fortin, N, (2005) : The Training Divide: A Canada-US Comparison of Employee Training, Skills Research Initiative. Canada.
- 11- Griffith, M (2002) : State of the Industry: ASTD's Annual Review of the Trends in Employer- Provided Training in the United States – Executive Summary. Alexandria· VA: ASTD.
- 12- Hallinger , P. & Lee , M. (2013) : Exploring principal capacity to lead reform of teaching and learning quality in Thailand , **International Journal of Educational Development** , 33 (4)· 305–315
- 13- Heymann ,J, (2010) : Offering Training Where It Is Valued Most: How Training Programs for Low-Level Employees Can Increase Your Firm's Productivity and Profits. Harvard Business Store.
- 14- Hundley, K (2003) : A profile of current Employee Training Practices in Selected Business and Industries in IN Southwset Virginia. **Ph.D Dissertation**. University of Virginia. Virginia.
- 15- Ivancevich , John, M (2004) : **Human Resource management**, 9th ed, The McGraw-Hill Companies.
- 16- Juenjo , M & Mukhtair M.& Umrani W. (2011): Human Resource Alignment – A case study of Interior Sindh universities / Institutes. **International Conference on Technology and Business Management** , 922- 929.
- 17- Leeds & Looise, Tan de & Jan Kees (2005): Innovation an HRM: Towards an Integrated framework , **Creativity and Innovation Management** , 14 (2): 108-115.

- 18- Molina, J, (2003): Effects of employee training on the performance of North-American firms, **Applied Economics Letters**.Vol 10. No. 9. Pp 549-552.
- 19- Mondy , R W & Noe , R M (2005) : **Human Resource Management**, pearson , New Jersey, USA, 9thed.
- 20- Nakpodia , E D (2010) : Human Resource Management in School Administration in Delta State Nigeria , **J Soc Sci** , 23(3): 179-187.
- 21- Paul, D (2001) : The Education and Training of Entrepreneurs in Asia , **Education & Training**, Vol,42. Issue 6 pp 620-624.
- 22- Rabemananjara ,R (2006) : Employee Training Decisions , Business Strategies and Human Resource Management Practices: A Study by Size of Business, Working paper, Small Business Policy Branch, Industry Canada.
- 23- Schultz , C (2010) : HR Competencies at a merged Higher Education Institution , **SA Journal of Human Resource Management** , 8 (1) 1-8.

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

الاستبانة في صورتها الأولية



جامعة الأزهر - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

قسم أصول التربية

تحكيم استبانة

الدكتور الفاضل / حفظه الله / ها

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان: "واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء إدارة الموارد البشرية وسبل تطويره " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، وقد أعد الباحث لذلك الاستبانة المرفقة وهي تتكون من أربعة مجالات لإدارة الموارد البشرية هي: (تخطيط الموارد البشرية ، التدريب ، التحفيز ، تقييم الأداء).

لذا أرجو من سيادتكم التكرم بإبداء رأيكم في فقرات الاستبانة ومدى ملاءمتها للمجالات المذكورة ، وذلك بوضع إشارة (/) للفقرة المناسبة ، وإجراء التعديل على الفقرة غير المناسبة ، أو اقتراح الصيغة التي ترونها مناسبة ، أو إضافة فقرات جديدة، أو حذف أي عبارة غير منتمية للمجال أو سليمة من حيث الصياغة اللغوية علماً بأن المشرفين على هذه الدراسة:

د. فايز علي الأسود ، د. عبد السلام محمد نصار

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث /محمد أبو كميل

أولاً: البيانات الشخصية: يرجى تعبئتها بكل دقة وعناية:

1- الجنس: ذكر أنثى

2- المؤهل العلمي: بكالوريوس ماجستير دكتوراه

3- سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

4- المديرية التابع لها: شمال غزة شرق غزة غرب غزة
 الوسطى شرق خان يونس خان يونس رفح

ثانياً - فقرات الاستبانة:

يرجى منك عزيزي /ة نائب مدير المدرسة والمعلم قراءة كل فقرة بعناية ، والإجابة عنها بكل دقة وموضوعية في ضوء الواقع الفعلي لمدرستك بوضع إشارة (X) مقابل كل بند على المقياس الموضح في الاستبانة كالاتي:

مثال: يعمل مدير المدرسة على استيعاب الموارد البشرية الراغبة في تحسين الأداء.

موافق بدرجة قليلة جداً	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جداً
				X

مع شكري وتقديري لكم ،،،

الاستبانة في صورتها الأولية:

تعريف إدارة الموارد البشرية : مجموعة من العمليات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بحصول المدرسة الثانوية على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، مما يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة، وهذا يشمل (تخطيط الموارد البشرية ، تدريب العاملين تحفيز العاملين، تقييم أداء العاملين).

الفقرة		مدى انتماء الفقرة لمجالها		مدى سلامة الفقرة لغوياً
م	الفقرة	منتمية	غير منتمية	صحيحة
المجال الأول / تخطيط الموارد البشرية				
يعرف تخطيط الموارد البشرية : بأنه تصور مستقبلي لتحديد احتياجات المدرسة الثانوية من الموارد البشرية كما ونوعاً، وهذا يعني تحديد الاحتياجات المراد استثمارها للمدرسة بما يحقق الأهداف المراد انجازها.				
1-	يعمل مدير المدرسة على ربط تخطيط الموارد البشرية برسالة المدرسة ورؤيتها المستقبلية.			
2-	يحلل مدير المدرسة البيئة الداخلية الخاصة بالمدرسة لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.			
3-	يعمل مدير المدرسة على استيعاب الموارد البشرية الراغبة في تحسين الأداء.			
4-	يقوم مدير المدرسة بتحليل البيئة الخارجية للمدرسة للتنبؤ بالطلب على الموارد البشرية.			
5-	يحلل مدير المدرسة المعروض من الموارد البشرية لتتلاءم وحاجات العمل المدرسي.			
6-	يعد مدير المدرسة خطة عمل لتفعيل الموارد البشرية			
7-	يسعى مدير المدرسة لدى الإدارة التعليمية بتزويده بموارد بشرية ذوى كفاءة وخبرة.			
8-	يقدر مدير المدرسة الكم اللازم من الموارد البشرية الذي يلبي احتياجات المدرسة.			

				يسعى مدير المدرسة إلى تزويد المدرسة بالموارد البشرية القادرة على الأداء.	9-
				يقدر مدير المدرسة احتياجات المدرسة من الموارد البشرية في حال حدوث حالات تغيب طارئة.	10
				يسعى مدير المدرسة لاستقطاب الموارد البشرية التي تمتلك المهارات اللازمة لتطوير مخرجات المدرسة.	11
				يضع مدير المدرسة تصورا مسبقا لطبيعة المهارات اللازم إكسابها للموارد البشرية بعد تعيينها.	12
				يقدر مدير المدرسة مستوى الأفراد القادرين على رعاية وتدريب الموارد البشرية الجديدة.	13
				يقدر مدير المدرسة حجم الفائض من الموارد البشرية عند التخطيط لاحتياجات العام المقبل.	14
				يعمل على توفير القدر المناسب من المعلومات التي تلزم لتطوير إدراك الموارد البشرية في مدرسته.	15

المجال الثاني / التدريب

تعريف التدريب : هو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المدرسة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء، مما ينعكس على تحسين الأداء في المدرسة .

				تتم عملية التدريب بالمدرسة وفق خطط تدريبية محددة	1-
				يحرص مدير المدرسة على توفير تدريب مستمر للموارد البشرية بالمدرسة.	2-
				يعمل مدير المدرسة على تنمية قدرات العاملين بمدرسته باستمرار .	3-
				يهتم مدير المدرسة بتزويد الموارد البشرية بالمهارات المحددة والمعارف الخاصة بتحسين الأداء.	4-
				يعقد مدير المدرسة لقاءات خاصة لمناقشة الاحتياجات التدريبية للعاملين بمدرسته.	5-
				يهتم مدير المدرسة على أن تكون عملية التدريب تقوم على أسس وقواعد علمية .	6-
				يعمل المدير على ربط التدريب بالحوافز .	7-
				يتابع مدير المدرسة أثر التدريب الحاصل في أداء موظفيه بعد التدريب.	8-

				يوفر مدير المدرسة برامج تدريبية بناء على الاحتياجات التدريبية للعاملين.	9-
				يوفر مدير المدرسة المتطلبات اللازمة لتحسين فعالية البرامج التدريبية وعملية التدريب.	10
				يستخدم مدير المدرسة معايير محددة في قياس أثر التدريب لدى موظفيه بعد التدريب.	11
				يعمل مدير المدرسة على تطوير البرامج التدريبية المعمول بها باستمرار بما يتناسب مع طبيعة العمل.	12
				يقوم مدير المدرسة بتحديد الأشخاص الذين هم في حاجة للتدريب.	13
				يتنبأ مدير المدرسة بالاحتياجات التدريبية بشكل علمي وموضوعي.	14
				يعمل مدير المدرسة على إعداد حقائب تدريبية لتأهيل العاملين في المدرسة.	15-
				يستعين مدير المدرسة بذوي الخبرة من المؤسسات التعليمية لتدريب الموارد البشرية لديه.	16
				يعمل مدير المدرسة على توفير القدر المناسب من المعلومات التي تلزم لتطوير إدراك العاملين.	17
				يدرج مدير المدرسة الموارد البشرية الجديدة ضمن دورات لتنمية مهاراتهم الوظيفية.	18
				يتعاون مدير المدرسة مع مؤسسات المجتمع المدني لتوفير دورات تنمية مهارات ذاتية لدى الموارد البشرية في مدرسته.	19
				يسعى مدير المدرسة لتطوير قدرات الموارد البشرية لديه ليحسر الفجوة بين مستوى الأداء الفعلي والأداء المطلوب.	20

				يرفع مدير المدرسة للإدارة التعليمية الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين.	21
				يعتمد مدير المدرسة على نتائج تقييم الأداء في تشخيص الاحتياجات التدريبية للعاملين.	22
				يسهم مدير المدرسة في بناء المادة التدريبية المناسبة لاحتياجات العاملين التدريبية.	23
				يتواصل مدير المدرسة مع مؤسسات المجتمع المدني لتمويل البرامج التدريبية للعاملين.	24
المجال الثالث / التحفيز					
تعريف التحفيز : نظام الإثابة والمكافأة التي يقدمها مدير المدرسة الثانوية بمحافظة غزة بهدف تعزيز الحاجات المادية والمعنوية للموارد البشرية لتقبل بأعلى دافعية على إنجاز الأهداف المتوخاة.					
				يكافئ مدير المدرسة العاملين بشكل يتناسب مع انجازاتهم.	-1
				يُقدم مدير المدرسة حوافز معنوية تشجيعية للمعلمين المتميزين.	-2
				يعمل مدير المدرسة على رفع الروح المعنوية للمعلمين.	-3
				يتبنى مدير المدرسة نظاما للحوافز يقوم على أسس موضوعية.	-4
				يميل مدير المدرسة إلى المكافأة والتحفيز بدل العقوبة والتهديد.	-5
				يسعى مدير المدرسة لتلبية حاجات المعلمين من المكافآت.	-6
				يمنح مدير المدرسة شهادات التقدير للمتميزين الذين يبذلون مجهودات أكبر لرفع مستوى أداء المدرسة.	-7
				ينمي مدير المدرسة شعور العاملين بالفخر تجاه مهنتهم.	-8
				يشرك مدير المدرسة العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل المدرسي.	-9
				يشجع مدير المدرسة العاملين على تحمل المسؤولية خلال الأنشطة والمهام المختلفة.	10
				يوزع مدير المدرسة المهام التي يكلف بها العاملين بحسب ميولهم وقدراتهم.	11

				12	يأخذ مدير المدرسة بالاعتبار نوع المهارات اللازم امتلاكها من الموارد البشرية لاستحقاق المكافأة والتعزيز.
				13	يستخدم مدير المدرسة عبارات الثناء والتقدير على كل انجاز يؤديه العاملين.
				14	يتواصل مدير المدرسة مع العاملين بهدف زيادة إقتناعهم بجدوى التميز والإبداع خلال العمل.
				15	تتميز معاملات مدير المدرسة بالاحترام والأمانة اتجاه العاملين.
				16	يساعد مدير المدرسة العاملين على تجاوز العقبات التي تواجههم أثناء العمل.
				17	يفوض مدير المدرسة بعضا من سلطاته للعاملين.
				18	يشجع مدير المدرسة العاملين على مواصلة دراستهم للحصول على درجات علمية عليا.
المجال الرابع / تقييم أداء الموارد البشرية					
تعريف تقييم الأداء : هو دراسة وتحليل أداء الموارد البشرية لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية .					
				-1	يقيم مدير المدرسة أداء العاملين وفقا لأسس موضوعية.
				2	يستخدم مدير المدرسة طرقا وأساليب في تقييم أداء العاملين مناسبة لأغراض التقييم.
				3	يوظف مدير المدرسة نتائج التقييم في تطوير البرامج التدريبية لتنمية مهارات العاملين.
				4	يقيم مدير المدرسة العاملين بالمدرسة بناء على أسس موضوعية.
				5	يطلع مدير المدرسة العاملين على نتائج تقييم أدائهم السنوي.
				6	يسعى مدير المدرسة لتقديم تغذية راجعة للعاملين حول أدائهم بهدف تحسينه.

				7 يعطي مدير المدرسة العاملين حق الاعتراض والتنظم على نتائج التقييم.
				8 يحرص مدير المدرسة على تخصيص وقت كاف لمناقشة نتائج تقييم الأداء مع كل عامل على حدة.
				9 يتيح المدير للعاملين مناقشة نتائج تقييمهم قبل اعتماد النتائج.
				10 يقوم مدير المدرسة باطلاع العاملين على المعايير المستخدمة في تقييم أدائهم.
				11 ينفرد مدير المدرسة بتقييم أداء العاملين في مدرسته.
				12 يحرص مدير المدرسة خلال تقييمه على كشف أوجه القوة والضعف في أداء أعضاء هيئة التدريس.
				13 يهدف مدير المدرسة من تقييمه للعاملين إلى المحافظة على الميزة التنافسية للمدرسة مع نظيراتها
				14 يتبع مدير المدرسة التقييم المستمر لأداء العاملين.
				15 يضع مدير المدرسة معايير واضحة لجميع العاملين يرجع إليها عند تقييم أدائهم.
				16 يستخدم مدير المدرسة أدوات تقييم تمتاز بالدقة.
				17 ينطلق مدير المدرسة من النظرة للتقييم كوسيلة للتحسين أداء العاملين.

ملحق رقم (2)

كشف بأسماء السادة المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل	التخصص والمسمى الوظيفي
1-	د. محمد هاشم أغا	جامعة الأزهر	أستاذ ورئيس قسم أصول التربية المشارك
2-	د. صهيب كمال الأغا	جامعة الأزهر	أستاذ أصول التربية المشارك
3-	د. صديقة حلس	جامعة الأزهر	أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد
4-	أ. د محمود أبو دف	الجامعة الإسلامية	أستاذ أصول التربية
5-	د. سليمان المزين	الجامعة الإسلامية	أستاذ أصول التربية المشارك
6-	أ. د. نعمان علوان	الجامعة الإسلامية	أستاذ البلاغة العربية
7-	د. فايز شلـدان	الجامعة الإسلامية	أستاذ أصول التربية المشارك
8-	د. محمد عثمان الأغا	الجامعة الإسلامية	أستاذ أصول التربية المساعد
9-	د. إياد الدجني	الجامعة الإسلامية	أستاذ أصول التربية المشارك
10-	د. محمود خلف الله	جامعة الأقصى	أستاذ أصول التربية المساعد
11-	د. رائد الحجار	جامعة الأقصى	أستاذ أصول التربية المشارك
12-	أ. د زياد الجرجاوي	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ أصول التربية وعلم النفس
13-	د. محمود عساف	وزارة التربية والتعليم	أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد
14-	د. رياض سمور	بولتكينك فلسطين	أستاذ أصول التربية المساعد
15-	د. زكي مرتجى	وزارة التربية والتعليم	أستاذ أصول التربية المساعد
16-	د. مطيع أبو جبل	وزارة التربية والتعليم	أستاذ أصول التربية المساعد
17-	د. فريد النيرب	وزارة الأوقاف	أستاذ الإدارة التربوية المساعد

ملحق رقم (3)

بسم الله الرحمن الرحيم
الموضوع: مقابلة مفتوحة

الأستاذ الخبير التربوي المحترم.....

قام الباحث بإعداد دراسة بعنوان : واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء إدارة الموارد البشرية وسبل تطويره "

وبعد تطبيق الاستبانة على عينة من معلمي ونواب مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وإجراء التحليل الاحصائي تبين وجود ضعف في بعض نواحي أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء إدارة الموارد البشرية . لذا يرجى من سيادتكم التكرم بإبداء آرائكم ومقترحاتكم للعمل على تطوير هذه النقاط مع العلم بأن استبانة الدراسة اشتملت على أربعة مجالات هي : (تخطيط الموارد البشرية ، التدريب ، التحفيز ، تقييم الأداء)
المجال الأول : تخطيط الموارد البشرية – الفقرات التي حصلت على أدنى الدرجات .

1- يجمع مدير المدرسة معلومات عن الموارد البشرية التي تمتلك المهارات اللازمة لتطوير مخرجات المدرسة، فما مقترحاتك لتطوير ذلك:

2- يحلل مدير المدرسة البيئة الداخلية بالمدرسة لتحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية من مواصفات الموارد البشرية المرغوبة ، فما مقترحاتك لتطوير ذلك :

3- يعد مدير المدرسة خطة عمل لتفعيل الموارد البشرية مرتبطة بجدول زمني محدد ،
فما مقترحاتك لتطوير ذلك :

المجال الثاني : التدريب

1- يعمل مدير المدرسة على ربط التدريب بالحوافز ، فما مقترحاتك لتطوير ذلك :

2- يستخدم مدير المدرسة معايير الجودة في قياس أثر التدريب لدى الموارد البشرية بعد
حدوثه ، فما مقترحاتك لتطوير ذلك :

المجال الثالث : التحفيز

1- يتبنى مدير المدرسة نظاماً للحوافز يقوم على أسس موضوعية ، فما مقترحاتك
لتطوير ذلك :

2- يشرك مدير المدرسة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل المدرسي، فما مقترحاتك لتطوير ذلك:

3- يكافئ مدير المدرسة الموارد البشرية بشكل يتناسب مع إنجازاتهم ، فما مقترحاتك لتطوير ذلك :

المجال الرابع : تقييم الأداء

1- يحرص مدير المدرسة على تخصيص وقت كاف لمناقشة نتائج تقييم الأداء مع الموارد البشرية ، فما مقترحاتك لتطوير ذلك :

2- يوظف مدير المدرسة نتائج التقييم في تطوير البرامج التدريبية لتنمية مهارات الموارد البشرية لديه ، فما مقترحاتك لتطوير ذلك :

3- يمنح مدير المدرسة الموارد البشرية حق التنظيم على نتائج التقييم ، فما مقترحاتك لتطوير ذلك :

4- يستخدم مدير المدرسة أدوات تقييم تمتاز بالدقة والشفافية ، فما مقترحاتك لتطوير ذلك :

شاكرين لكم حسن تعاونكم

ملحق رقم (4)

الرقم	الاسم	جهة العمل
1.	د. فتحي كلوب	وزارة التربية والتعليم
2.	أ. سليمان شعت	وزارة التربية والتعليم
3.	د. عبد الكريم فرج الله	جامعة الأقصى
4.	أ. محمود أبو ججوح	وزارة التربية والتعليم
5.	د. جواد الشيخ خليل	وزارة التربية والتعليم
6.	د. مطيع أبو جبل	وزارة التربية والتعليم
7.	د. فريد النيرب	جامعة القدس المفتوحة
8.	د. راشد أبو صواوين	جامعة الأزهر
9.	د. صديقة حلس	جامعة الأزهر بغزة
10.	أ. منى النجار	جامعة الأزهر بغزة

ملحق رقم (5)

الاستبانة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الأزهر - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

قسم أصول التربية

أخي المعلم / أختي المعلمة المحترم / المحترمة

أخي نائب المدير المحترم / المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان: "واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء إدارة الموارد البشرية وسبل تطويره " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، وقد أعد الباحث لذلك الاستبانة المرفقة، تتكون من أربعة مجالات لإدارة الموارد البشرية و هي: تخطيط الموارد البشرية (9) فقرة، التدريب (9) فقرة ، التحفيز (9) فقرة ، تقييم الأداء (10) فقرة. لذا أرجو من سيادتكم التكرم بالاجابة على فقرات الاستبانة وتحديد درجة موافقتكم لها بوضع إشارة (X) في العمود المناسب، وكلي أمل في إجابتم عن جميع فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية، وذلك للوصول إلى نتائج صحيحة وصادقة، علما بأن إجابتم ستعامل بسرية تامة، والبيانات التي سيتم جمعها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، شاكرين لكم حسن تعاونكم، واقبلوا فائق الاحترام والتقدير.

الباحث /محمد أبو كميل

أولاً: البيانات الشخصية: يرجى تعبئتها بكل دقة وعناية:

3- الجنس: ذكر أنثى

4- المؤهل العلمي: بكالوريوس ماجستير دكتوراه

3- سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

4- المديرية التابع لها: شمال غزة شرق غزة غرب غزة
 الوسطى شرق خان يونس خان يونس رفح

ثانياً - فقرات الاستبانة:

يرجى منك عزيزي /تي المعلم قراءة كل فقرة بعناية ، والإجابة عنها بكل دقة وموضوعية في ضوء الواقع الفعلي لمدرستك بوضع إشارة (X) مقابل كل فقرة على الاستبانة كما هو موضح في المثال التالي:

مثال: يخطط مدير المدرسة للموارد البشرية في ضوء رؤية المدرسة ورسالتها .

موافق بدرجة قليلة جداً	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جداً
				X

مع شكري وتقديري لكم ،،،

ثالثاً: عبارات الاستبانة:

م	الفقرة	درجة الموافقة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
المجال الأول / تخطيط الموارد البشرية					
1	يخطط مدير المدرسة للموارد البشرية في ضوء رؤية المدرسة ورسالتها.				
2	يُحلل مدير المدرسة البيئة الداخلية الخاصة بالمدرسة لتحديد الاحتياجات المستقبلية من مواصفات الموارد البشرية المرغوبة.				
3	يعمل مدير المدرسة على استيعاب الموارد البشرية الراغبة في تحسين الأداء.				
4	يُعد مدير المدرسة خطة عمل لتفعيل الموارد البشرية مرتبطة بجدول زمني محدد.				
5	يطلب مدير المدرسة من الإدارة التعليمية تزويده بموارد بشرية ذات كفاءة وخبرة.				
6	يقدر مدير المدرسة الكم والنوع اللازم من الموارد البشرية الذي يلبي احتياجات المدرسة ويحقق رؤيتها.				
7	يقدر مدير المدرسة احتياجات المدرسة من الموارد البشرية حال حدوث حالات طارئة.				
8	يجمع مدير المدرسة معلومات عن الموارد البشرية التي تمتلك المهارات اللازمة لتطوير مخرجات المدرسة.				
9	يقدر مدير المدرسة حجم الفائض من الموارد البشرية عند التخطيط لاحتياجات العام الجديد.				
المجال الثاني / التدريب					
1	يحرص مدير المدرسة على توفير تدريب مستمر للموارد البشرية بالمدرسة.				
2	يعقد مدير المدرسة لقاءات خاصة لمناقشة الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية بمدرسته.				
3	يحرص مدير المدرسة على أن تقوم عملية التدريب على أسس وقواعد علمية.				
4	يعمل مدير المدرسة على ربط التدريب بالحوافز.				
5	يوفر مدير المدرسة المتطلبات اللازمة لتحسين فعالية البرامج التدريبية بما يتناسب وطبيعة العمل.				
6	يستخدم مدير المدرسة معايير الجودة في قياس أثر التدريب لدى الموارد البشرية بعد حدوثه.				

					7	يتعاون مدير المدرسة مع مؤسسات المجتمع المدني لتوفير دورات لتنمية مهارات الموارد البشرية.
					8	يرفع مدير المدرسة للإدارة التعليمية قائمة بالاحتياجات التدريبية الفعلية للموارد البشرية.
					9	يعتمد مدير المدرسة على نتائج تقييم الأداء في تشخيص الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية.
المجال الثالث / التحفيز						
					1	يكافئ مدير المدرسة الموارد البشرية بشكل يتناسب مع انجازاتهم.
					2	يعمل مدير المدرسة على رفع الروح المعنوية للموارد البشرية في مدرسته.
					3	يتبنى مدير المدرسة نظاما للحوافز يقوم على أسس موضوعية.
					4	يسعى مدير المدرسة لتلبية حاجات الموارد البشرية من الحوافز.
					5	يشرك مدير المدرسة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل المدرسي.
					6	يشجع مدير المدرسة الموارد البشرية على تحمل المسؤولية خلال الأنشطة أو المهام المختلفة.
					7	يأخذ مدير المدرسة بالاعتبار نوع المهارات اللازم امتلاكها من الموارد البشرية لاستحقاق المكافأة والتعزيز.
					8	يساعد مدير المدرسة الموارد البشرية على تجاوز العقبات التي تواجههم أثناء العمل.
					9	يشجع مدير المدرسة الموارد البشرية على مواصلة تطوير ذاتهم أكاديميا بالحصول على درجات علمية عليا.
المجال الرابع / تقييم أداء الموارد البشرية						
					1	يقيم مدير المدرسة أداء الموارد البشرية وفقا لأسس موضوعية
					2	يوظف مدير المدرسة نتائج التقييم في تطوير البرامج التدريبية لتنمية مهارات الموارد البشرية لديه.
					3	يسعى مدير المدرسة لتقديم تغذية راجعة للموارد البشرية حول أدائهم بهدف تحسينه.
					4	يمنح مدير المدرسة الموارد البشرية حق التظلم على نتائج التقييم.
					5	يحرص مدير المدرسة على تخصيص وقت كاف لمناقشة نتائج تقييم الأداء مع الموارد البشرية.
					6	يقوم مدير المدرسة بإطلاع الموارد البشرية على المعايير المستخدمة في تقييم الأداء.
					7	يحرص مدير المدرسة خلال تقييمه على كشف أوجه القوة والضعف في أداء الموارد البشرية.

					8	يتبع مدير المدرسة التقييم المستمر لأداء الموارد البشرية.
					9	يستخدم مدير المدرسة أدوات تقييم تمتاز بالدقة والشفافية.
					10	ينطلق مدير المدرسة من النظرة للتقييم كوسيلة لتحسين أداء الموارد البشرية.

ملحق رقم (6)
كتاب تسهيل مهمة الباحث

Ref :

الرقم : ج أز/دع/11/2015

Date:

التاريخ : 2015/11/24

حفظه الله،،،

السيد/ معالي وزير التربية والتعليم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع: تسهيل مهمة

تهديكم عمادة الدراسات العليا - جامعة الأزهر - غزة أطيّب تحياتها،
ودعماً منها لبرامج الدراسات العليا يُرجى التكرم بتسهيل مهمة
الباحث/ محمد عدنان محمد أبوكميل، المسجل لدرجة الماجستير في التربية
تخصص أصول تربوية، وذلك بتطبيق أدوات الدراسة (استبانة) على نواب مدرّاء
مدارس المرحلة الثانوية ومعهم التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة،
وعنوان -

واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء
إدارة الموارد البشرية وسبل تطويره

مع الاحترام

ولمتمن،،

عميد الدراسات العليا

الدكتور/ أمين توفيق حمد



نسخة ل: ملف الطالب.



جامعة الأزهر - غزة

غزة - فلسطين

عمادة الدراسات العليا

Deanship of
Postgraduate Studies

Al-Azhar University

Gaza - Palestine

P.O.Box : 1277 - Gaza

Telephone: +970 8 2832 925

+970 8 2641 885

+970 8 2641 886

Fax : +970 8 2641 888

E-mail :

Graduate Studies:

pgs@alazhar.edu.p

www.alazhar.edu.ps