

تاريخ الإرسال (2018-01-02)، تاريخ قبول النشر (2018-02-04)

أ. خليل سليمان العقبي¹ *

أ.د. صالح ناصر عليما¹

² جامعة اليرموك / اربد / الاردن

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address: ogbi.kh@gmail.com

إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية في النقب من وجهة نظر المعلمين

الملخص:

هدفت هذه الدراسة الكشف عن درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية في النقب من وجهة نظر المعلمين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، حيث تكونت عينة الدراسة من (438) معلماً ومعلمة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة: أن درجة إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية في النقب من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة، ولكل مجالاتها، وكشفت نتائج الدراسة المتعلقة بالفروق الفردية الإحصائية عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى استجابات أفراد العينة في درجة إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية في النقب من وجهة نظر المعلمين تعزى لاختلاف المتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص). ويوصي الباحثان أن تواكب عملية تخطيط الموارد البشرية المتغيرات المتسارعة في المجتمع الفلسطيني، وأن تستقطب إدارة المدرسة خبراء ذوي كفاءات لتخطيط الموارد البشرية، توفر إدارة الموارد البشرية قاعدة معلومات شاملة عن خصائص إدارة الموارد البشرية داخل المدرسة وخارجها، مع تزويد إدارة المدرسة بالمعلمين الجدد بمعلومات عن طبيعة المدرسة ووظيفتها والعاملين فيها.

كلمات مفتاحية: إدارة الموارد البشرية، مدارس النقب الثانوية.

Human Resources Management in Secondary Schools in the Negev from the Perspective of teachers

Abstract:

The purpose of this study was to determine the degree of human resource management in the secondary schools in the Negev from the point of view of the teachers. The descriptive method was used. The study sample consisted of (438) teachers and the questionnaire was used as a study tool. The results of the study showed that the degree of human resources management in the secondary schools in the Negev from the point of view of the teachers came to a great extent and for all its fields. The results of the study on the individual statistical differences revealed that there were no statistically significant differences in the level of the responses of the sample members in the degree of human resources management Secondary schools in the Negev from the point of view of teachers are attributed to the different variables: (gender, scientific qualification, years of experience, and specialization).

The researchers recommend that the human resource planning process be accompanied by the rapid changes in the Palestinian society and that the school administration attract experts with human resource planning competencies. HR management provides a comprehensive information base on the characteristics of human resources management inside and outside the school. The school, its staff and its employees.

Keywords: Human Resources Management, Schools in the Negev

مقدمة

إن موضوع القوى البشرية من المواضيع المهمة، التي نالت اهتمام العديد من الكتاب والمفكرين في مجال إدارة الموارد البشرية؛ نظراً لحساسية الوظيفة المنوطة بها؛ كونها تعالج موضوعاً يعد من أهم عناصر الإنتاج، ألا وهو العنصر البشري الذي يعد محور عمل هذه الإدارة المهمة في أية مؤسسة؛ نظراً للدور الذي تلعبه من خلال أنشطتها، وممارساتها المتمثلة باجتناب الموارد البشرية المؤهلة، وتنميتها وتطويرها والحفاظ عليها؛ إذ أنه كلما أحسنت المؤسسات استثمار مواردها البشرية، أصبحت قادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وإنتاجية عالية الجودة وبتكلفة ووقت أقل.

أشار حريم (2013) أن الثورة الحقيقية لأية أمة ليست في تعدد امتلاك الموارد فيها، وإنما بناء القوة البشرية العاملة، المتمثلة بالعنصر الفاعل في تمكين الدول المنافسة؛ لأنهم هم من يحدثوا تغييراً رئيسياً في أية مؤسسة، وخاصة التربوية منها، لذا لا يمكن لأية مؤسسة ما أن تنمو وتتقدم، إلا من خلال قدرة الأفراد على مواجهة التحديات والتغلب عليها، للنهوض بالمؤسسة ومساعدتها على الرقي والتميز. وهذا ما أكد عليه السلمي (2003) أن الإدارة الحديثة توجه إلى الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري والعمل على إيجاد أفضل السبل لاستثمار وتوظيف طاقاته الذهنية والابتكارية.

يُعد التركيز على العنصر البشري من أهم وظائف الإدارة لفاعلية دوره فيها، ومدى تأثيره على إنتاجية المؤسسة، لذا تسعى إلى تعزيز قدراته التنظيمية، وتمكين المؤسسات من تأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، والتي تسهم بقوة في تحقيق أهداف المؤسسة، وزيادة الرضا عن العمل لدى العاملين فيها، عن طريق استخدام الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لجذب الانتباه، وتوظيف وتحفيز العاملين (Schular & Macmillan, 1984).

كما بين السنيدي (2009:1) إن تنمية الموارد البشرية أصبحت أسرع مجالات التنمية الإدارية تطوراً، باعتبارها أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ قادر على سد العجز والقصور، وتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية على مدى العقدين الماضيين، من خلال إنشاء إدارات متخصصة لتنمية مواردها، وتدريبهم، وتقديم المناهج والمعارف والمهارات المختلفة للعاملين بها، سعياً إلى إحراز تحسن ملموس في طبيعة أعمالها، ورفع مستوى الجودة الشاملة في إنجاز أهدافها وكسب رضا المستفيدين والعاملين بها في ظل الثورة المعرفية والتقدم العلمي والتكنولوجي.

وتتمثل مهمة إدارة الموارد البشرية بمهمتين أساسيتين: (إدارية، وتخصصية)، أما الإدارية فهي تشترك مع مختلف الوحدات التنظيمية في المؤسسات التربوية بممارستها في وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والإبداع والتطوير وتخصيص الموارد، أما المهام التخصصية، فتمارسها إدارة الموارد البشرية بدءاً بتخطيط الموارد البشرية مروراً بالتدريب وتقويم أداء العاملين، وانتهاءً بالسلامة العامة، ورعاية العاملين (أبو شيخة، 2010، 256).

وأشار الورثان (2007، 13) بأن التعليم يعد بمثابة منتجاً ومستهلكاً في الوقت نفسه لمستويات عالية من القوى البشرية، وأنه إذا كان للتعليم أن يخدم جميع المستهلكين الآخرين من القوى العاملة، فالمعلمون هم صناع التفكير، وإليهم نعهد بالملايين من العقول الغضة التي تحتاج إلى الحقائق، وتتطلب التوجيه، وتنشد المعرفة، عقول غضة، ناشئة في طور التكوين، إذا ما تهيأت لها تربية سوية، وتعليم سديد، أصبحت قادرة على إعطاء الكثير، وبذل الأكثر، فالمعلم هو روح العملية التعليمية ولبها، وأساسها الأول، وركنها الركين، رغم أهمية المقرر الجيد، والكتاب الجذاب، والمبنى النموذجي، لكن هذه الأشياء كلها وسواها تأتي في

الأهمية بعد المعلم المقتدر المتميز، الصالح القوي الأمين المخلص في أداء عمله، المتمكن من مادته، أهم منها جميعاً، ولا يوجد منهج دراسي - مهما أحسن تخطيطه - يمكن أن يرتفع فوق مستوى مدرسيه. "إذ يعتمد الإصلاح في التعليم بشكل أساسي على المعلمين، فهم الذين ينفذون كل المهام والأنشطة التعليمية في المدارس، ومن ثم أصبح المعلمون موضوعاً محورياً في الحركات المعاصرة للإصلاح التربوي، انطلاقاً من أن المعلم هو العنصر الأساسي لنجاح التعليم المدرسي، والفعالية عامة، فجاح الإدارة يتوقف على نجاح العنصر البشري وإخلاصه" (الزعيم، 2014، 2).

تقوم المؤسسات التربوية بإنشاء إدارات للموارد البشرية فيها، بغية تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين في المدرسة، وتعمل على حل المشكلات التي تنشأ فيما بينهم من جهة وبين الإدارات المختلفة ومن جهة أخرى، وينعكس ذلك إيجابياً على رفع روحهم المعنوية واستقرارهم الوظيفي، وزيادة إنتاجيتهم، مما يؤدي إلى حسن إنجاز العمل وتحقيق أهداف المؤسسة ذاتها، من خلال توفير ما تحتاجه المؤسسة من الأيدي العاملة، والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية (عطيان وأبو سلمى، 2014).

بناءً على ذلك، هدفت دائرة إدارة الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم في منطقة النقب داخل الخط الأخضر، إلى إيجاد قوة عمل حقيقة مؤهلة تأهيلاً عالياً، وفاعلة وقادرة على تحقيق التكامل الاستراتيجي للمؤسسة التربوية، بما يتوافق مع رسالتها، وتتبع أهمية الموارد البشرية في الإدارة، كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيها، ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء، والعطاء المتميز عن طريق قيامها بواجباتها من خلال الأقسام التابعة لها، من تحسين مستوى كفاءة وفاعلية التعليم فيها (وزارة التربية والتعليم الفلسطيني، 2016).

تمثل إدارة الموارد البشرية في قطاع المدارس الفلسطينية كإحدى أهم الوظائف الأساسية المهمة والضرورية التي تحتاجها لتحقيق أهدافها، لذلك يجب على المؤسسة التربوية استقطاب الموارد البشرية بالنوعية والكمية اللازمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، والعمل على تطوير المهارات للموظفين سواء أكانوا معلمين أم إداريين من خلال البرامج التدريبية، وتقديم مكافآت وأجور ورواتب عادلة وفقاً لأداء العاملين. ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتتناول درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية في النقب من وجهة نظر المعلمين، حتى تتمكن من تحقيق أنشطتها وأهدافها بكفاءة وفاعلية، وتكون الغاية في تحسين مستوى التعليم فيها.

مفهوم إدارة الموارد البشرية: فقد عرف عبد الجليل (2000، 25) النشاط الذي بموجبه يتم الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة من حيث العدد والنوعية التي تخدم أغراضها وترغبهم في البقاء بخدمتها، وجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها، وتحقيق أهدافها، وهي في سبيل ذلك تقوم بتنمية قدراتهم وطاقاتهم ومعاونتهم في أن يقدموا أقصى إنتاجيتهم بمجموعة عمل متعاونة، كما أنها تبحث في أن توظف شروطاً عادلة للتوظيف، وظروف عمل مرضية للجميع.

وعرف الدهمي (2010) أن إدارة الموارد البشرية بالعناصر التي تتوفر فيها الكفاءة والقدرة والخبرات وحماسة العمل، وبناءً عليها، تتوقف كفاءة المؤسسة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها، لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد في الاستفادة القصوى من كل فرد في المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية، والتي تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والتحفيز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري. أما تعريف درة والصباغ (2010، 20) مجموعة

الوظائف والأنشطة والبرامج، التي تتعلق بتصريف شؤون الموارد البشرية في المنظمة، وترمي إلى تحقيق أهداف الأفراد والتنظيم والمجتمع، وتشمل هذه الوظائف والأنشطة والبرامج وضع استراتيجية للموارد البشرية المطلوبة كماً ونوعاً، وتقييم أداء العاملين في التنظيم، وتدريبهم وتنميتهم، وتحديد رواتبهم وأجورهم ومزاياهم الإضافية وتحفيزهم وتنشيطهم ومعالجة مشكلاتهم لتنسيق أهدافهم وحاجاتهم وحاجات التنظيم الذي يعملون فيه، كل ذلك ضمن سياق تنظيمي ومجتمعي معين".

ومن خلال ما سبق ذكره، يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها: مجموعة من السياسات التي تتضمن القوانين والتنظيمات واللوائح التشريعية للنصوص، والمتعلقة بحقوق العاملين ومزاياهم وبواجباتهم والتزاماتهم نحو أداء وظائفهم، بمعنى أنها الوسيلة التي ترشدنا للحصول على انتقاء وترقيات، وتعويض وحل المشاكل للعاملين خلال مسيرتهم الوظيفية داخل المؤسسة، من خلال تطوير وتنمية هدفها الأساسي في جميع المؤسسات التربوية المتمثلة بالمدارس، ثم تزود المدرسة بموارد بشرية فعالة وتطور العاملين تطويراً يلبي رغباتهم واحتياجات المدرسة.

أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال الإدارة الفعالة للموارد البشرية، بحيث تقوم على تسهيل قدرة المنظمة على المنافسة. والمحافظة على التوازن بين الوظائف وشاغليها، أي التوازن بين الفرص المتاحة والقوى البشرية التي يمكن التقدم للحصول على هذه الفرص. وتحقيق انتماء الأفراد للمنظمة، والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها، وزيادتها كلما أمكن ذلك (حريم، 2013). كما أن لإدارة الموارد البشرية أهدافاً متعددة، لكنها جميعها تهدف إلى تنمية قدرات الأفراد وتطويرهم باستمرار، بحيث تلبي احتياجاتهم ورغباتهم، وكذلك احتياجات المؤسسة، حيث تنقسم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى الأهداف الاجتماعية، وأهداف العاملين (عبد الباقي وعبد الهادي وحسن، 2002، 15). ويستخلص بأن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية، ينبثق من مجموعه من الأهداف التي تتمثل في الأهداف الاجتماعية، وتحقيق أهداف المجتمع عن طريق استثمار طاقات العاملين بالأعمال المختلفة وفقاً لكفاءتهم مهاراتهم العلمية والمهنية، بحيث تعود بالنفع والفائدة على مؤسستهم.

وظائف إدارة الموارد البشرية: تمثل إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف المهمة في المؤسسات الحديثة، والتي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة وفعالية، أما المهام التخصصية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، فهي تتمثل بدءاً بتخطيط الموارد البشرية، ومروراً بالتدريب وتقويم أداء العاملين، وانتهاءً بالسلامة المهنية، ورعاية العاملين (السالم وصالح، 2002). كما أشار أبو دولة وصالحه (2005) بأن إدارة الموارد البشرية تتضمن مجموعة من المجالات، والتي تنفرع إلى أنشطة خاصة بالعاملين وإدارتهم ويمكن تصنيفها، ضمن ثلاثة مجالات رئيسية: (استقطاب، وتنمية وتطوير، والحفاظ على الموارد البشرية). فقد أشار العديد من العلماء والمهتمين والباحثين إلى أن أهم المهام التخصصية لإدارة الموارد البشرية والتي تم الاتفاق عليها، من خلال الخطوات التي تمثلت بالآتي:

- **تصميم وتحليل العمل:** تُعد عملية تحليل العمل وتصميمه من الوظائف المركزية في إدارة الموارد البشرية التي تعتبر الدليل والهادي للوظائف الأخرى، وكلما تمت هذه المنهجية بصورة فريدة من التزامها بالطريقة العلمية والمنهجية الصحيحة والدقيقة والشاملة، مما سهّل ذلك عملية تقييم الوظائف بأسلوب أكثر صدقاً واعتمادية، ذلك أن عملية التحليل تتكون من عدد من

الخطوات الأساسية التي تبدأ بتحديد الهدف من عملية تحليل العمل، ومن ثم اختيار عينة من الوظائف، تتمثل فيها جميع الوظائف الممارسة في المؤسسة التعليمية، وتوضيح العملية للعاملين، وتحديد مستوى مشاركتهم فيها ثم جمع البيانات المطلوبة، والمتعلقة بالوظائف حتى يتم تحليل البيانات التي تم جمعها إلى أن يتم إعداد بطاقة وصف الوظائف (السالم وصالح، 2002).

- **تخطيط الموارد البشرية:** ويقصد بالتخطيط للموارد البشرية التنبؤات النظامية للطلاب أو الحاجة للموارد البشرية، وعرض هذه الموارد في المنظمة خلال فترة مستقبلية. إن هذا المفهوم يوضح الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية، والعرض المتوفر، بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعاً للإيفاء بمتطلبات الأعمال المتوفرة لديها، أو التي من الممكن أن تتوفر مستقبلاً (عيشي، 2012، 56). وبناءً على ذلك لا بد عند القيام بعملية التخطيط للموارد البشرية أن يتم فهم أهداف المؤسسة التربوية، وتحديد مهارات الأفراد المستقبلية التي تحتاجها المؤسسة التربوية، والعمل على تقليص الفجوة بين مهارات وقدرات العاملين، من خلال تطوير النشاطات وإيجاد أنظمة وبرامج مناسبة لإدارة الموارد البشرية.

- **التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين):** وأشار العقيلي (2006) أن عملية الاختيار والتعيين عملية منظمة ومخططة تأخذ نظاماً متكاملاً، يتكون من عناصر أساسية هي: المدخلات والعمليات، والمخرجات، والتغذية العكسية المرتدة، وتشتمل على أسس وقواعد علمية، وتسعى إلى انتقاء أفضل المتقدمين لطلب التوظيف ممن يجرى استقطابهم للتعيين في وظائف خالية داخل المؤسسة، وفق مبادئ الموضوعية، والعدالة، والمساواة بين المتقدمين. ويرى ديسلير (Dessler, 2007) بأن المقابلة هي أحد الإجراءات التي تُصمم بهدف التنبؤ بمستوى أداء الفرد في وظيفته اعتماداً على مجموعة من التصرفات الظاهرة التي يبيدها من خلال الإجابة على الأسئلة الموجهة له خلال المقابلة يستنتج مما تم ذكره، أن أولى العمليات التي تمثل قاعدة الهرم الوظيفي هي الكفاءة التي تتم في حسن اتخاذ القرار في عمليات الاستقطاب، والاختيار، وإجراء المقابلات، لغايات التعيين للعاملين في المواقع الإدارية والتفذية، حتى تقود المؤسسة إلى اجتياز كثير من المشاكل التي تؤدي إلى إحداث خلل في هيكلها التنظيمي، الذي ينعكس بشكل سلبي على جودة أداء العمل داخل المؤسسة، وبالتالي فإن اتباع المصادقية والشفافية في الاختيار يجنبنا الكثير من الوقوع في المشاكل، لذا لا بد من تكافل الجهود، لكي تنصب في المصلحة العامة.

- **التدريب:** يبين كل من عباس وعلي (2000) أن أهمية أهداف التدريب، قد ظهرت نتيجة قيام العديد من المؤسسات، في إعادة النظر ببرامجها التدريبية لغرض تحقيق المزايا التنافسية، وذلك من خلال ما يسمى بتدريب الدافعية العالية، حيث يتم الربط بين البرامج التدريبية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وهذا المفهوم يركز على تصميم الهيكل التنظيمي لتأمين نوعية عالية من التدريب.

- **تقييم الأداء للموارد البشرية:** تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، عن طريق القياس والتقييم، إذ تمكن المؤسسة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها، سواء كانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين، أم برامج سياسات تدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية، كما يمكن أن تستخدم العملية إذا ما أجادت المؤسسة في إنجازها، كوسيلة جذب للقائمين من الموارد البشرية ذات التركيب النوعي الجيد للمؤسسة، وقد تعكس عملية تقييم الأداء الصورة القانونية والاجتماعية والأخلاقية للمؤسسة (الهيدي، 2005).

حيث تهدف عملية تقييم الأداء إلى إعطاء العاملين تغذية عكسية عن مدى كفاءتهم في القيام بواجباتهم الوظيفية، وكذلك توجيههم في تطوير أدائهم مستقبلاً، وإبراز الاحتياجات التدريبية، وحث العاملين على بذل أقصى مجهوداتهم من أجل أن يحققوا المعايير المطلوبة للأداء الجيد، ومن ثم تثبت أحقيتهم في المكافآت؛ لذا تقوم المؤسسة باستخدام أنظمة تقييم الأداء للعاملين كي توفر معلومات مفيدة لها. (الأسمرى ومقابلة، 1989). وعليه فإن مستوى الأداء المطلوب يتحدد بناءً على دقة استقطاب واختيار العاملين، وفي ضوء ذلك يتم تقييم أداء العاملين، وفي ضوء هذا المستوى الذي وُضع أساساً، نتيجة لتحليل الوظائف، يمكن على أساسها اختيار ما هو مناسب للمؤسسة ضمن أسس ومواصفات دقيقة تضمن جودة المؤسسة لاحقاً.

– **الحوافز والمكافآت للموارد البشرية:** إن أهداف نظام الحوافز في أي مؤسسة ما، يعمل على تحقيق الأهداف الاقتصادية التي تعود على المؤسسة والعاملين بالفائدة من خلال زيادة إنتاجها واستخدامها لعناصر الإنتاج أفضل استخدام، بالإضافة إلى تحقيق الأهداف المعنوية، وهي ما يتعلق بخلق الأجواء المناسبة من خلال الحوافز؛ لكي يعمل الفرد بدافعية عالية لإشباع رغباته، وحاجاته داخل المؤسسة. كما يمكن تصنيف الحوافز من حيث أثرها إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية، كما أشار إليها بني خالد (2007) كالآتي:

- الحوافز الإيجابية: هي تلك الحوافز التي تُمنح للفرد بشكل مادي أو معنوي مقابل أدائه عملاً معيناً، وتميزه في أدائه لهذا العمل، ومن أمثلتها: الحوافز المالية، الأمن، والاستقرار الوظيفي، المديح والثناء والتقدير والمشاركة.
 - الحوافز السلبية: وهي الوسائل التي تستخدمها الإدارة بغرض منع السلوك السلبي والحد من التصرفات غير الإيجابية للعاملين، كعدم الشعور بالمسؤولية، وعدم الانصياع للتوجيهات، والأوامر والتعليمات، وتشمل هذه الحوافز التهديد والتخويف والعقاب. ومن أمثلتها: التأنيب والتوبيخ، التنزيل الوظيفي، تخفيض الراتب، تأخير ترقية أو حرمانه منها، إنهاء عقد العمل.
- وتستنتج مما تم ذكره، بأن كمية الأجر الذي يتقاضاه العامل، هو مقابل الجهد الذي يبذله في عمله، بينما الحافز هو الأجر الذي تقاضاه الفرد نتيجة تميزه في أدائه لعمله، بشكل يعود بأثر إيجابي على نفسه ومؤسسته، هذا النوع يؤدي إلى التخلص من الروتين، والانتقال إلى مرحلة جديدة تشكل لدى الفرد تحدياً وإبداعاً ومناقسة، في الحصول على الجوده والتميز بشكل أفضل لدى العاملين.

– **التعويضات للموارد البشرية:** تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً في تصميم وإدارة نظم التعويضات في المنظمات، وتتعدد سياسات ونظم دفع التعويضات للعاملين، ويهدف كل منها بطريقة أو بأخرى إلى تحقيق نوعين من العدالة. الأولى: العدالة الخارجية وهي تلك التي يشعر بها الفرد عندما يقارن دخله من العمل مع الدخل الذي يحصل عليه فرد آخر له المؤهلات والخبرات نفسها من مؤسسة أخرى مماثلة لتلك التي يعمل بها، والثانية هي العدالة الداخلية، وهي تلك التي يشعر بها الفرد عندما يقارن دخله من العمل، بالدخل الذي يحصل عليه زميل آخر يعمل في وظيفة مماثلة في المؤسسة نفسها (عبد الباقي وعبد الهادي وحسن، 2007، 42).

الدراسات السابقة:

وقد تم إجراء العديد من الدراسات حول إدارة الموارد البشرية في المجال المدرسي، كدراسة الحويلة (2006) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في الكويت، من وجهة نظر أفراد عينة، والوقوف

على نقاط القوة والضعف في مجالات إدارة الموارد البشرية، وقد تم استخدام المنهج النوعي كأساس في البحث، وقد تكونت عينة الدراسة من (208) قادة إداريين، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، حيث أظهرت النتائج أن: درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة الفاعلية الكلية لإدارة الموارد البشرية جاءت ضمن درجة متوسطة، وأن هناك رغبة حقيقية لدى القادة التربويين للعمل على نشر وتعميق الوعي بثقافة النزاهة والشفافية والمساءلة، للوصول إلى آليات عملية وتطبيقية قادرة على كشف الممارسات السلبية المختلفة، الناجمة عن الفساد وسوء الإدارة. وأن تقديرات القادة التربويين لعناصر الاستقطاب والاختيار والتعيين جاءت متوافقة مع واقع إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية في الكويت.

وأجرى كلٌّ من أركايرا وتورنبول (Arcaira & Turnbull, 2012) دراسة هدفت إلى الكشف عن مشروع تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية لدى مديري ومعلمي المدارس ذات الأداء المنخفض، من أجل تحسين الأداء المدرسي في الولايات المتحدة الأمريكية، تم استخدام المنهج النوعي كأساس في البحث، وقد تكونت عينة الدراسة من (36) مدرسة، و(281) معلماً وإدارياً، وقد تم استخدام المقابلة كأداة للدراسة. حيث أظهرت النتائج أن (58%) من مدارس المساعدة التقنية ساهمت في تنفيذ مبادرات استراتيجية للتوظيف مقارنة بنسبة (33%) من المساعدات غير الحكومية، وأن استراتيجية تنمية رأس المال البشري قد لعبت دوراً أكبر نسبياً في هذه المدارس التي نجحت في التغلب على تلك الاستراتيجيات، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي).

قام مايكل (Michael, 2013) بدراسة هدفت إلى الكشف عن دور الموارد البشرية في تحسين الأداء المدرسي، وهي دراسة تحليلية، تم تطبيقها على دولتين على امتداد السنوات الدراسية (2003 - 2007) في فلوريدا وكارولينا الشمالية، وقد تم استخدام المنهج المتعدد كأساس للدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (193) معلم، و(19) مديراً من ذوي الأداء المنخفض، وقد تم استخدام الملاحظة والوثائق والأرقام وجمع البيانات، كأدوات للدراسة، حيث توصلت إلى: أنه يوجد تحسن واضح وملحوظ على عينة المديرين والمعلمين في تحسين أدائهم في المدرسة، كما أظهرت النتائج بأنه على الرغم من المعوقات والصعوبات التي تتعرض إليها المدرسة إلا أن العينة كان لديها رغبة واضحة في تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم التدريسية والقيادة الصفية.

أجرى أونيل (Onele, 2014) دراسة في ولاية إيويني نيجيريا هدفت إلى إدارة الموارد البشرية في نظام المدارس الثانوية كأداة استراتيجية لخلق فرص العمل في ولاية إيويني، نيجيريا. وقد تم استخدام المنهج الوصفي كأساس للدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (47) مديراً، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، حيث أظهرت النتائج أن برنامج تنمية قدرات الموظفين في مجال بناء القدرات، سيساعد كثيراً في خلق فرص العمل في ولاية إيويني. وأن تمكين الطلاب في المهارات المهنية، تشجع خلق فرص للعمل في ولاية إيويني، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى لأثر متغير الجنس، حيث أخذ المشاركون في الحضر والريف آراء متساوية حول تمكين الطلبة في المهارات المهنية كأداة استراتيجية لخلق فرص العمل. ومن ثم، خلص إلى أنه ينبغي أن يخضع مديرو المدارس للتدريب المنتظم وأن يحضروا، أيضاً حلقات عمل وحلقات دراسية منتظمة من أجل توجيه إدارة المدرسة نحو المعرفة العملية وتنمية المهارات المهنية، وتمكين الطلاب من اكتساب المهارات المهنية في المدارس الثانوية.

وقد أجرى بورش (Burch, 2014) دراسة في فلوريدا، هدفت الدراسة إلى تحري مدى استقطاب واختيار المديرين لوظيفتهم في الإدارة المدرسة من وجهة نظرهم، وفق المعايير التي تتبعها ولاية فلوريدا للمديرين. وباحتساب عوامل الخلفية التعليمية والجنس والعرق والخبرة. وهذه المعايير التسعة تشمل: إنجاز الطلبة، وأولوية تعلم الطلبة، وتطبيق الخطة التعليمية، وتطوير المؤسسة، وبيئة التعلم، واتخاذ القرار، وتنمية القيادة، وإدارة المدرسة، والتواصل. استخدم الباحث الاستبانة الإلكترونية والمقابلات. أما عينة الدراسة فقد تكونت من (96) مديراً، وقد تم استخدام المقابلة كأداة للدراسة. وأشارت النتائج إلى: أن جميع أفراد المجموعات الثلاث أشاروا إلى جاهزيتهم لتطبيق معايير فلوريدا، وأن نصف المشاركين تقريباً يعززون جاهزيتهم للتدريب أثناء الخدمة، كما أكد جميع المشاركين عدا المديرين عدم جاهزيتهم للإدارة المالية، وأظهرت النتائج أن مساعدي المديرين لديهم ثقة أكبر من المعلمين ومعظم المديرين حول جاهزيتهم لمعايير فلوريدا لإستقطاب واختيار المديرين لديها.

وأجرت البدارنة (2014) دراسة هدفت الكشف عن فاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية في تطبيق البرامج المرافقة للمناهج داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، تكونت عينة الدراسة من (247) معلماً ومعلمة، تم استخدام الإستبانة وسؤال مفتوح كأداة للدراسة بعد أن تم التأكد من صدقها وثباتها، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن: فاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية في تطبيق البرامج المرافقة للمناهج داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة فاعلية إدارة المدارس تعزى لمتغير جنسية الشبكة، وجاءت لصالح العاملين في شبكة (عتيد)، مقارنة بالعاملين بشبكة (سخنين)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغيرات الدراسة: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الدارسة). كما أشارت النتائج بمقترحات المعلمين حول تحسين فاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية.

أجرى شيومتا (Chemutai, 2015) دراسة هدفت التعرف على الدور الذي يمارسه مديرو المدارس كمدرء للموارد البشرية في المدارس الثانوية في مقاطعة ناندي كينيا، تم استخدام المنهج الوصفي، تكونت عينة الدراسة من (140) مديراً ومديرة، تم استخدام الإستبانة كأداة للدراسة، حيث أظهرت النتائج: أن الأدوار الرئيسية التي شملت تعيين الموظفين في المدارس، وتشجيع العمل الجماعي بين الموظفين، وتمكين الموظفين وتشجيعهم على تطوير حياتهم المهنية. ولذلك فإن مديري المدارس يجب أن يكونوا على دراية، بكيفية تنفيذ الأدوار لتعزيز الأداء وتطوير المؤسسة، وتنفيذ استراتيجيات من أجل تحسين أداء الأفراد ذات الأداء الضعيف.

وأجرى كل من شيومتا ولينارد وكوتو (Chemutai, Leonard & Kuto, 2015) في مقاطعة ناندي، دراسة هدفت إلى تحديد المعوقات والتحديات التي يواجهها مديرو إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية لأداء أدوارهم الإدارية، (دراسة حالة ناندي كونتي)، في كينيا، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي كأساس للدراسة، تكونت عينة الدراسة من (240) مديراً، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن تمكين الموظفين وإدارة الفريق والتطوير الوظيفي كان ضعيفاً. **التعقيب على الدراسات السابقة:** لقد تناولت الدراسات السابقة أدوار إدارة الموارد البشرية من زوايا متعددة، من حيث الموضوع تناولت دراسة الحويلة (2006) موضوع فاعلية إدارة الموارد البشرية، أما دراسة أركايرا وتورنبول Arcaira &

(Turnbull, 2012) تحدثت عن مشروع تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية، كما بحثت دراسة مايكل Michael (2013) بشكل أساسي عن دور الموارد البشرية في تحسين الأداء المدرسي، وبحثت دراسة أونيل (Onele, 2014) دور إدارة الموارد البشرية في نظام المدارس الثانوية، في حين تناولت دراسة بورش (Burch, 2014) مدى استقطاب واختيار المديرين لوظيفتهم في الإدارة المدرسة، أما بالنسبة لدراسة البدارنة (2014) بحثت في فاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية في تطبيق البرامج المرافقة للمناهج، بينما تناولت دراسة شيومتا (Chemutai, 2015) الدور الذي يمارسه مديرو المدارس كمدرء للموارد البشرية، أما دراسة شيومتا ولينارد وكوتو (Chemutai, Leonard & Kuto, 2015) تناولت المعوقات والتحديات التي يواجهها مديرو إدارة الموارد البشرية في المدارس.

أما من حيث المنهجية تنوعت الدراسات عربية وأجنبية بين المنهج الوصفي، والمنهج الوصفي التحليلي، وبين المنهج المتعدد، أما من حيث الأداة فقد تنوعت أيضاً الأداة بين الإستبانة والمقابلة، والأداتين معاً، فمن الدراسات التي تناولت الاستبانة كدراسة الحويلة (2006)، ودراسة (Onele, 2014)، ودراسة شيومتا (Chemutai, 2015)، ودراسة (Chemutai, Leonard & Kuto, 2015)، وهناك دراسات استخدمت المقابلات كدراسة أركايرا وتورنبول (Arcaira & Turnbull, 2012)، ودراسة البدارنة (2014)، وهناك دراسة نوع في استخدام أكثر من أداة كدراسة (Michael, 2013)، ودراسة بورش (Burch, 2014).

وقد استفاد الباحثان من الدراسات السابقة في تعزيز الأدب النظري لموضوع الدراسة، وفي بناء أداة الدراسة، إذا تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها موضع إدارة الموارد البشرية في المجال المدرسي، واختلفت معها بعدم اتخاذ الدراسات السابقة العربية والأجنبية بأخذ معلمي المرحلة الثانوية، كما اختلفت عن الدراسات السابقة من حيث المكان التي تم إجراء الدراسة فيها وهي مدارس منطقت النقب، والزمان التي تم إجراء الدراسة وهي (2017)، وتناول الأدوار التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في مجالات متعددة.

وقد استفاد الباحثان من هذه الدراسات في تطوير أداة جمع المعلومات، والتعرف على نتائجها ومقارنتها بنتائج الدراسة الحالية، واستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة، وفي تدعيم بعض الآراء المتعلقة بالإطار النظري، لذلك تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في محاولة التعرف على أدوار إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية في النقب من وجهة نظر المعلمين.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

إن المؤسسات اليوم تواجه مجموعة من التحديات التي يصعب التنبؤ بمدى خطورتها وأبعادها، إذ أن إنجاز الأعمال في هذه المرحلة أصبح قائماً على الجدارة العالية، والتكنولوجيا المتقدمة التي تتطلب إعادة الهيكلة، والتخلص من الروتين، وما يتبع ذلك من تقليص فرص العمل المتاحة، وتسريح الأيدي العاملة، وفقدان العنصر البشري لقيمته نتيجة للتحديات المختلفة في مجال العمل، ومتطلباتها في الكثير من مدارس النقب داخل الخط الأخضر.

أما بالنسبة للمورد البشري فإنه يشكل أهم مورد من موارد المؤسسة التربوية الذي يسهم في نجاح عمل المؤسسات التعليمية في مدارس النقب التعليمية؛ لذلك يتطلب منها العمل على تكيف هذا المورد، بما يتلاءم مع تحقيق الأهداف، والعمل

على إيجاد الإدارة الملائمة له. كما أوصت دراسة البدارنة (2014) العمل على تشجيع فاعلية إدارة المدارس داخل الخط الأخضر، الأمر الذي دفع الباحثان للخوض بموضوع دور إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية في النقب من وجهة نظر المعلمين. لذا تمحورت هذه الدراسة حول الإجابة عن الاسئلة الآتية:

- 1- ما درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية في النقب من وجهة نظر المعلمين؟
- 2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حول درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية تعزى لمتغيرات: (الجنس، والخبرة التعليمية، والمؤهل العلمي، والتخصص)؟.

أهمية الدراسة: تظهر أهمية هذه الدراسة في التعرف على دور إدارة الموارد البشرية التي من المتوقع أن تحققها مدارس منطقة النقب داخل الخط الأخضر، مما يسهم في رصد جودة الأهداف والبرامج وتقديمه لصانعي القرار في وزارة التربية والتعليم في الوسط العربي في النقب، ومن المتوقع من خلال نتائج هذه الدراسة إفادة العاملين في مجال التربية والتعليم في منطقة النقب من (المعلمين، والإداريين، والعاملين، والطلبة)، في التعرف على دور إدارة الموارد البشرية أجل تحسين المستوى التعليمي، وإحداث بيئة تنافسية وتقديم خدمات متميزة للفئات المستفيدة منها. كما من المتوقع أن تقدم هذه الدراسة تغذية راجعة حول الأدوار التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في المجال المدرسي، إذ يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية من الموضوعات القديمة الحديثة التي شهدت اهتماماً متزايداً، وعلى الرغم من أهمية هذا الموضوع إلا أنه يزال بحاجة إلى المزيد من الدراسات، كما تمتاز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات بتناولها موضوعاً يمثل أدوار إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها وبرامجها في المجال المدرسي، من حيث الاختيار والتحليل والتوظيف والتعيين والتدريب والتنمية والتأهيل، كونها تؤثر في تنمية وتطوير المؤسسة التربوية والإدارة والمعلمين، وبالتالي تنعكس على جودة الطالب.

أهداف الدراسة: حاولت هذه الدراسة التعرف على أبرز الخدمات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية في المجال المدرسي التي تنعكس بشكل إيجابي على تنمية وتطوير الإدارة المدرسية التي يحققها مديرو المدارس في مدارس النقب الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين. والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لأثر دور إدارة الموارد البشرية في المجال المدرسي من وجهة نظر المعلمين في مدارس النقب الثانوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص).

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

إدارة الموارد البشرية: هي "مجموعة الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ومنها الإجراءات والبرامج والسياسات التي تتعلق بالموارد البشرية في المؤسسات التربوية وتشمل مجموعة من الوظائف مثل وضع استراتيجية للموارد البشرية وتخطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف وتزويد المدارس بالموارد البشرية، وتقييم أداء العاملين وتدريبهم، وتنميتهم وتحفيزهم، وتنشيطهم، وتحديد رواتبهم وأجورهم" (درة والصباغ، 2004، 20). وتعرف إجرائياً: على أنها جزء من الهيكل التنظيمي في المدارس، المسؤولة عن تنفيذ سياسة المؤسسة التربوية المتعلقة بتأمين القوى البشرية وتأهيلها وتدريبها وتطويرها إضافة إلى تقديم الخدمات اللازمة للعاملين في المدارس من حيث التأمين الصحي والإقامة والسفر والإسكان وأية تسهيلات أخرى، من خلال إجابة أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة.

المدارس الثانوية: هي المرحلة الانتقالية التي تلي المرحلة الأساسية، ومدتها ثلاث سنوات (المدرسة الشاملة عباره عن ست سنوات وتشمل الصفوف من السابع حتى الثاني عشر)، (وزارة التربية والتعليم التابعة لمنطقة النقب التعليمية، 2017، 5). **منطقة النقب التعليمية:** هي منطقة تعليمية تقع في النقب جنوب فلسطين وتخضع لحكم الكيان الإسرائيلي، وتتضمن العديد من المدن والقرى منها: مدينة رهط، وكسيفة، وحررة، وتل السبع، وعرعر النقب، وشقيب السلام، وقصر السر، وأم بطين والسيد، ومجموعة القرى غير المعترف بها، وتبلغ عدد المدارس التابعة لها (149) مدرسة ابتدائية وثانوية، يعمل بها (5801) معلماً ومعلمة، ويدرس فيها (74276) طالباً وطالبة (مديرية التربية والتعليم ، 2017).

حدود الدراسة: اشتملت حدود الدراسة على الآتي:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت على درجة كفاءة إدارة الموارد البشرية
 - الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على المدارس الثانوية في النقب.
 - الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي.
 - الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على معلمي المدارس الثانوية في النقب داخل الخط الأخضر.
- محددات الدراسة:** يتحدد تعميم نتائج هذه الدراسة بالخصائص السيكومترية لأدواتها.

الطريقة والإجراءات:

منهجية الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي المسحي.

مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية في منطقة النقب داخل الخط الأخضر ، خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2016- 2017)، حيث يبلغ عددهم (970) معلماً ومعلمة. حيث تم أخذ عينة طبقية عشوائية بنسبة 50% من مجتمع الدراسة (450) معلماً ومعلمة، حسب إحصائيات (مديرية التربية والتعليم، 2017). وقد تم استعادة (438) استبانته منها، أي بنسبة استعادة (97%)، والجدول (1) يبين توزيع المجتمع وتوزيع العينة حسب المتغيرات المستقلة.

جدول رقم (1) خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية (الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، والخبرة التعليمية)

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	229	52.3%
	انثى	209	47.7%
المجموع		438	100%
التخصص	علمي	190	43.4%
	أدبي	248	56.6%
المجموع		438	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس فما دون	161	36.8%
	دبلوم عال	139	31.7%
	ماجستير فأكثر	138	31.5%

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
المجموع			100%
الخبرة التعليمية	أقل من 5 سنوات	164	37.4%
	من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات	134	30.6%
	من 10 سنوات فأكثر	140	32.0%
المجموع			100%

يتبين من الجدول (1) إلى أن النسب المئوية للذكور هي الأعلى بنسبة مئوية (52.3%)، أما من كان تخصصهم أدبيًا، فكانت نسبتهم (56.6%)، أما من يحملون درجة بكالوريوس فما دون فكانت نسبتهم (36.8%)، يليه فئة دبلوم عال (31.7%)، أما ماجستير فأكثر فكانت نسبتهم (31.5%)، أما من لديهم خبرة أقل من 5 سنوات فكانت نسبتهم (37.4%)، أما من لديهم خبرة من (10 سنوات فأكثر) فكانت نسبتهم (32%).

أداة الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة طور الباحثان أداة الدراسة للكشف عند درجة تحقيق أدوار إدارة الموارد البشرية في المجال المدرسي، مكونه من (47) فقرة موزعة على خمسة مجالات، تمثلت بالآتي: (التخطيط، والتوظيف، والتحليل والتصميم، وتطوير الموارد البشرية وتنميتها، والرواتب والحوافز والترقيات).

صدق الأداة: تم التأكد من الصدق الظاهري للأداة، فقد تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والإختصاص، إذ اعتمد التحكيم على (10) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية في الجامعات الأردنية والفلسطينية، طلب منهم قراءة فقرات الاستبانة، وإبداء الرأي في درجة وضوحها، وسلامة صياغتها اللغوية ودرجة ملاءمتها للمجال الذي تنتمي إليه، وإضافة أو حذف، أو صياغة، أو اقتراح فقرات، إلى أن استقرت الاستبانة بصورتها النهائية البالغة (47) فقرة.

ثبات أداة الدراسة: ولحساب ثبات الاستبانة تم حساب معامل الإتساق الداخلي لمجالات الاستبانة الخمسة، لقياس مستوى إدارة الموارد البشرية، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة فقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا للإتساق الداخلي (Cranach's Alpha). وذلك عن طريق تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة مكونة من (30) معلمًا ومعلمه، وكان معامل الإتساق الداخلي، كما يبينه الجدول (2):

جدول (2) نتائج ثبات أبعاد الدراسة بأسلوب كرونباخ ألفا لأداة الدراسة للعينة الاستطلاعية

المجالات	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات الاعادة
المجال الأول: تخطيط الموارد البشرية	0.95	0.95
المجال الثاني: توظيف الموارد البشرية	0.90	0.92
المجال الثالث: تحليل وظائف إدارة الموارد البشرية وتصميمها	0.90	0.91
المجال الرابع: تطوير الموارد البشرية وتنميتها	0.91	0.92
المجال الخامس: الرواتب والحوافز والترقيات المادية والمعنوية	0.96	0.97
إدارة الموارد البشرية للعاملين في المدارس الثانوية	0.97	0.95

يظهر الجدول رقم (2) أن ثبات الاتساق الداخلي قد تراوحت للمجالات بين (0.90-0.96)، في حين تراوح معامل ثبات الإعادة للمجالات بين (0.91-0.97)، وفي ضوء دلالات الصدق والثبات يرى الباحثان أن نتائج الثبات مقبولة لتحقيق أهداف هذه الدراسة.

مقياس تصحيح الأداة: تم اعتماد النموذج الإحصائي ذي التدرج النسبي ليكرت الخماسي، بهدف إطلاق الأحكام على المتوسطات الحسابية الخاصة بأداة الدراسة وفقراتها. واعتمد المقياس الإحصائي باستخدام المعادلة الآتية: مدى الفئة = (أعلى قيمة - أدنى قيمة) مقسوماً على عدد الخيارات مدى الفئة = $5 - 1 = 4$ $5 \div 4 = 0.8$ وبذلك يصبح مقياس الحكم على النحو الآتي:

مدى المتوسطات	التقديرات
من 1- أقل من 1,8	درجة قليلة جداً
من 1,8 - أقل من 2,6	درجة قليلة
من 2,6 - أقل من 3,4	درجة متوسطة
من 3,4 - أقل من 4,2	درجة كبيرة
من 4,2 فأكثر	درجة كبيرة جداً

متغيرات الدراسة: تشتمل الدراسة الحالية على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات المستقلة: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).

ثانياً: المتغير التابع. تقديرات المعلمين لدرجة كفاءة إدارة الموارد البشرية.

المعالجات الإحصائية: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول، أما السؤال الثاني تم استخدام تحليل التباين الأحادي.

عرض النتائج ومناقشتها

مناقشة النتائج المتعلقة في السؤال الأول والذي ينص على: ما درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في المدارس

الثانوية في النقب من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة على هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتقديرات أفراد عينة الدراسة

على أبعاد درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية في النقب من وجهة نظر المعلمين، كالاتي:

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الترتبة	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	1	توظيف الموارد البشرية	3.69	.778	كبيرة
3	2	تحليل وظائف إدارة الموارد البشرية وتصميمها	3.65	.710	كبيرة

الرقم	الرتبة	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
4	3	تطوير الموارد البشرية وتنميتها	3.63	.752	كبيرة
1	4	تخطيط الموارد البشرية	3.55	.729	كبيرة
5	5	الرواتب والحوافز والترقيات المادية والمعنوية	3.50	.856	كبيرة
		إدارة الموارد البشرية للعاملين في المدارس الثانوية	3.61	.684	كبيرة

كشفت نتائج هذا السؤال أن درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية في النقب من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بدرجة تقدير كبيرة، حيث حصل مجال (توظيف الموارد البشرية) على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.69)، يليه مجال (تحليل وظائف إدارة الموارد البشرية وتصميمها) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.65) أما في المرتبة الأخيرة، فقد حصل مجال (الرواتب والحوافز والترقيات المادية والمعنوية) على متوسط حسابي (3.50). أما المتوسط الحسابي الحسابي العام فقد حصل على متوسط حسابي (3.61)، وبدرجة كبيرة.

وقد تعزى هذه النتيجة الكبيرة لتقديرات المعلمين إلى الدور الذي تقوم المؤسسات التربوية بإنشاء إدارات للموارد البشرية فيها، بغية تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين في المدرسة، وتعمل على حل المشكلات التي تنشأ فيما بينهم من جهة وبين الإدارات المختلفة ومن جهة أخرى، مما ينعكس ذلك إيجابياً على رفع روحهم المعنوية واستقرارهم الوظيفي، وزيادة إنتاجيتهم، مما يؤدي إلى حسن إنجاز العمل وتحقيق أهداف المؤسسة ذاتها، من خلال توفير ما تحتاجه المؤسسة من الأيدي العاملة، والمحافظة عليها وتدريبها، وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أهمية الموارد البشرية في الإدارة كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيها، ولا بد من السعي لتوفير الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء، والعطاء المتميز عن طريق قيامها بواجباتها من خلال الأقسام التابعة لها، من تحسين مستوى كفاءة وفاعلية التعليم فيها.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى الأهمية التي تمثلها إدارة الموارد البشرية في قطاع المدارس العربية في النقب كإحدى أهم الوظائف الأساسية المهمة والضرورية التي تحتاجها لتحقيق أهدافها، من حيث متطلبات المؤسسة التربوية استقطاب الموارد البشرية بالنوعية والكمية اللازمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، والعمل على تطوير المهارات للموظفين سواء أكانوا معلمين أم إداريين من خلال البرامج التدريبية، وتقديم مكافآت وأجور ورواتب عادلة وفقاً لأداء العاملين.

واتفقت هذه النتيجة حسب تقديرات المعلمين لدور إدارة الموارد البشرية ما أشار إليه حريم (2013) أن الثورة الحقيقة لأية أمة ليست في تعدد امتلاك الموارد فيها، وإنما بناء القوة البشرية العاملة، المتمثلة في العنصر الفاعل في تمكين الدول المنافسة؛ لأنهم هم من يحدثوا تغييراً رئيسياً في أية مؤسسة، وخاصة التربوية منها، لذا لا يمكن لأية مؤسسة ما أن تنمو وتتقدم، إلا من خلال قدرة الأفراد على مواجهة التحديات والتغلب عليها، للنهوض بالمؤسسة ومساعدتها على الرقي والتميز. وهذا ما أكد عليه السلمي (2003) أن الإدارة الحديثة توجه إلى الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري والعمل على إيجاد أفضل السبل لإستثمار وتوظيف طاقاته الذهنية والإبتكارية

يعتبر التركيز على العنصر البشري من أهم وظائف الإدارة لفاعلية دوره في الإدارة، ومدى تأثيره على إنتاجية المؤسسة، لذا تسعى إلى تعزيز قدراته التنظيمية، وتمكين المؤسسات من تأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، والتي تسهم بقوة في تحقيق أهداف المؤسسة، وزيادة الرضا عن العمل لدى العاملين فيها، عن طريق استخدام الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لجذب الانتباه، وتوظيف وتحفيز العاملين (Schular & Macmillan, 1984).

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كل من أركايرا وتورنبول (Arcaira & Turnbull, 2012)، ودراسة مايكل (Michael, 2013)، ودراسة أونيل (Onele, 2014)، ودراسة البدارنة (2014). واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الحويلة (2006)، ودراسة الخوالدة (2010)، ودراسة سويوم (2011)، ودراسة شيومتا (Chemutai, 2015)، ودراسة كل من شيومتا ولينارد وكوتو (Chemutai, Leonard & Kuto, 2015)، التي جاءت بدرجة ضعيفة إلى متوسطة. وفيما يلي عرض بشكل تفصيلي لمناقشة كل مجال حسب ترتيبها في النتائج كالآتي:

المجال الأول : توظيف الموارد البشرية

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال (توظيف الموارد البشرية) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن=438)

الرقم	الترتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3	1	توزع إدارة المدرسة المهام التدريسية على العاملين حسب تخصصاتهم الأكاديمية	3.97	.92	كبيرة
4	2	توزع إدارة المدرسة المهام الإدارية والأنشطة الإدارية المتنوعة على العاملين حسب قدراتهم وامكاناتهم	3.81	.93	كبيرة
6	3	تقوم إدارة المدرسة بعملية اختيار العاملين بعناية واهتمام فائق	3.66	1.01	كبيرة
5	4	تخضع إدارة المدرسة العاملين فيها تحت التجربة في البداية	3.65	.97	كبيرة
1	5	توفر إدارة المدرسة رؤية واضحة في اختيار العاملين لديها.	3.63	.98	كبيرة
2	5	تزود إدارة المدرسة لعاملين الجدد في المدرسة معلومات عن طبيعة المدرسة ووظيفتها والعاملين فيها.	3.63	1.02	كبيرة
7	6	يكون للمدرسة دور في استقطاب العاملين بعناية من الخارج	3.53	1.06	كبيرة
		توظيف الموارد البشرية	3.69	.78	كبيرة

فقد أشارت النتائج إلى أن مجال "توظيف الموارد البشرية" جاء بالمرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.69)، وانحراف معياري (0.78)، والتي جاءت بدرجة تقدير كبيرة.

وقد تعزى هذه النتيجة حسب تقديرات المعلمين إلى الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في مجال التوظيف، في تأدية مهامها بشكل سليم من حيث توزيعها للمهام الإدارية على العاملين حسب تخصصاتهم الأكاديمية والمهنية، أما بالنسبة للمهام والأنشطة الإدارية المتنوعة فإنها تقوم بتوزيعها على العاملين حسب قدراتهم وامكاناتهم مما يحقق العدالة والمصداقية بين العاملين، ويشعر العاملين بالثقة وعدم التحيز في أداء الإدارة .

وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً، إلى الطريقة التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في اختيار العاملين لديها بعناية ضمن رؤية ودراسة واضحة، من حيث تشخيص الأفراد في مرحلة المقابلة الشخصية، بالإضافة إلى توفير الوثائق العلمية، من حيث الشهادات العلمية والخبرات والدورات، التي تعطي انطباع عن الموظف الذي سوف يتم اختياره في المراحل الأولى من التعيين. وإذا لم تنطبق شروط العمل على أي موظف ممن تقدموا للاختيار تتمكن الإدارة من استقطاب موظفين من الخارج بشرط يتمتع بشروط ورؤية تحقق التطور والإبداع للمؤسسة. حيث دل على ذلك ما أشارت إليه الفقرات التي تحمل الأرقام الآتية (1،2،3،4،5)، والتي جاءت بدرجة كبيرة.

كما تعزى هذه النتيجة إلى دور إدارة الموارد البشرية في إعطاء الفرصة للعاملين الذين تم اختيارهم للتجربة في الميدان المدرسي، لكي يتمكن من إثبات قدرته على الاستمرار ويحقق الجودة والكفاءة في أدائه، أو ضعف مقدرته على الإستمرار، وهذا يعود إلى دور إدارة الموارد البشرية في تقرير حالة الموظف في مرحلة التدريب، وخلال هذه المرحلة تزود إدارة المدرسة العاملين الجدد في المدرسة بمعلومات عن طبيعة المدرسة ووظيفتها والعاملين فيها؛ لكي يكونوا على معرفة باحتياجات المدرسة ومتطلباتها منذ بداية العمل فيها، من أجل اتباع قوانين الإدارة وتحقيق متطلباتها.

حيث إن عملية الإختيار والتعيين التي اعتمدتها إدارة الموارد البشرية حسب تقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) تبدو عملية منظمة ومخططة أخذت نظاماً متكاملًا، تكون من عناصر أساسية هي: المدخلات والعمليات، والمخرجات، والتغذية العكسية المرتدة، واشتملت على أسس وقواعد علمية، من أجل انتقاء أفضل المتقدمين لطلب التوظيف ممن جرى استقطابهم للتعيين في وظائف خالية داخل المؤسسة، وفق مبادئ الموضوعية، والعدالة، والمساواة بين المتقدمين.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أهمية عملية التوظيف التي يجب أن تنجزها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بكفاءة وفاعلية، حيث يتوقف على ذلك مسار كافة النشاطات الوظيفية بالمؤسسة. وتتفق هذه النتيجة حسب تقديرات المعلمين للدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية إلى ما أشار إليه المعاينة والحموري (2013) بأن التوظيف يمثل الأداة الأساسية التي يمكن من خلالها استقدام الأفراد وإجراء المفاضلة بينهم، وفقاً للمعايير العلمية، والتعرف على من تتوفر فيهم الشروط اللازمة لأداء العمل، وتحمل المسؤولية على أكمل وجه. كما تتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه العميان (2010) من أن أهمية الاستقطاب تظهر في دورها في البحث عن المرشحين وجذبهم لشغل وظائف شاغرة داخل المؤسسة، وهذا يعني أن القائم بعملية الاستقطاب عليه الإطلاع على خطة الموارد البشرية في جانبها الكمي والنوعي. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كل من أركايرا وتورنبول (2012, Arcaira & Turnbull)، ودراسة مايكل (2013, Michael)، ودراسة أونيل

(Onele, 2014)، ودراسة البدارنة (2014). واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الحويلة (2006)، ودراسة شيومتا (Chemutai, 2015)، ودراسة كل من شيومتا ولينارد وكوتو (Chemutai, Leonard & Kuto, 2015)، التي جاءت بدرجة ضعيفة إلى متوسطة.

المجال الثاني: تحليل وظائف إدارة الموارد البشرية وتصميمها

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال (تحليل وظائف إدارة الموارد البشرية وتصميمها) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن=438)

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
10	1	تنمي إدارة المدرسة الشعور بالمسؤولية لدى المعلمين عن ممارستهم لمهامهم داخل مدارسهم	3.82	.97	كبيرة
9	2	تراعي إدارة المدرسة الاعتبارات القانونية داخل بيئة العمل وخارجها.	3.79	.88	كبيرة
8	3	تطبق إدارة المدرسة القوانين التي تحدد حقوق المواطنين وواجباتهم في المؤسسة	3.77	.93	كبيرة
1	4	تحدد إدارة المدرسة احتياجاتها من الموارد البشرية	3.71	.92	كبيرة
3	5	تعتمد إدارة المدرسة على التحليل الوظيفي والمعايير المهنية للوظائف والمهن في عمليات التدريب المختلفة للطلبة	3.62	.89	كبيرة
4	6	تتبع إدارة المدرسة الأسس العملية والعلمية (لتحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين) وفقاً لمتطلبات سوق العمل واحتياجاته.	3.60	.90	كبيرة
7	7	تحقق إدارة المدرسة التوافق بين الهيكل التنظيمي مع الوصف والتوصيف الوظيفي.	3.57	.88	كبيرة
2	8	تستخدم إدارة المدرسة التحليل الوظيفي للتعرف على العاملين الذي سيتم استقطابهم للوظائف من حيث المؤهلات والخبرات اللازمة لاشغال الوظائف المطلوبة للمدرسة	3.55	.97	كبيرة
5	9	توظف إدارة المدرسة تقنية المعلومات والاتصالات في (انتاج وتقييم) برمجيات التدريب والمتخصصة والمناسبة لمستويات الطلبة	3.54	.97	كبيرة
6	9	تحدد إدارة المدرسة الأنشطة التي يقوم بها شاغل الوظيفة (الوصف الوظيفي)	3.54	.94	كبيرة
		تحليل وظائف إدارة الموارد البشرية وتصميمها	3.65	.710	كبيرة

فقد أشارت النتائج إلى أن مجال " تحليل وظائف إدارة الموارد البشرية وتصميمها " جاء بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.65)، وانحراف معياري (.71)، والتي جاءت بدرجة تقدير كبيرة.

وقد تعزى هذه النتيجة الكبيرة حسب تقديرات المعلمين إلى الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في مجال تحليل وظائف إدارة الموارد البشرية وتصميمها، للدور الفعال الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية لضمان الجودة في عملها تستخدم

التحليل الوظيفي للتعرف على العاملين الذي سيتم استقطابهم للوظائف من حيث المؤهلات والخبرات اللازمة لاشغال الوظائف المطلوبة للمدرسة، ومن ثم تقوم بتعزيز تنمية الشعور بالمسؤولية لدى المعلمين عن ممارستهم لمهامهم داخل مدارسهم، ضمن الواجبات التي تحددها إدارة المدرسة. كما أن إدارة الموارد البشرية تراعي الاعتبارات القانونية داخل بيئة العمل وخارجها لضمان سير العمل داخل المدرسة بكفاءة وفاعلية بعيدة عن الضوضاء والفوضى. كما أن إدارة الموارد البشرية تتسم بقدرتها في تحديد احتياجاتها من الموارد ضمن الأسس العملية والعلمية لتحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين (وفقاً لمتطلبات سوق العمل واحتياجاته)، لضمان عدم وجود بطالة بين الخريجين.

وقد تعزى هذه النتيجة الكبيرة في استجابات المعلمين إلى أن إدارة المدرسة تعتمد على التحليل الوظيفي، ضمن المعايير المهنية للوظائف والمهن في عمليات التدريب المختلفة للمعلمين، والتي تفرضها وزارة التربية والتعليم داخل الخط الأخضر. حيث دل على ذلك ما أشارت إليه الفقرات التي تحمل الأرقام الآتية (1،2،3،4،5)، والتي جاءت بدرجة كبيرة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في توظيف تحديد الأنشطة التي يقوم بها شاغل الوظيفة والوصف الوظيفي، وتقنية المعلومات والاتصالات في انتاج وتقييم برمجيات التدريب والمتخصصة والمناسبة لمستويات الطلبة، وهذا ما دلت عليه الفقرتان (9،9)، والتي جاءت بدرجة كبيرة. كما تتفق مع ما أشار إليه محمد وعلي (2000) إلى أن إدارة الموارد البشرية تعد ركناً أساسياً في المؤسسات التربوية، وتهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية للعاملين، ومواكبة التحديات الحالية والمستقبلية المؤسسة التعليمية، والاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع. وتتوقف كفاءة المؤسسة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها على مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كل من أركايرا وتورنبول (2012، Arcaira & Turnbull)، ودراسة مايكل Michael (2013)، ودراسة أونيل (Onele, 2014)، ودراسة البدارنة (2014)، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الحويلة (2006)، ودراسة شيومتا (Chemutai, 2015)، ودراسة كل من شيموتا ولينارد وكوتو (Chemutai, Leonard & Kuto, 2015)، التي جاءت بدرجة ضعيفة إلى متوسطة.

المجال الثالث: تطوير الموارد البشرية وتنميتها:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (تطوير الموارد البشرية وتنميتها) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن=438)

الرقم	الترتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3	1	يُكسب التدريب للعاملين مهارات جديدة تنمي كفاءات العاملين وخبراتهم	3.74	.946	كبيرة
2	2	يسهم التدريب في إكساب العاملين خبرات جديدة تؤهلهم إلى الارتقاء بمستوى العمل.	3.73	.946	كبيرة
8	3	تسعى إدارة المدرسة من خلال عملية التدريب إلى تنمية مهارات العاملين الأكاديمية والمهنية ومن ثم تطويرها.	3.72	.928	كبيرة
6	4	توزع إدارة الموارد البشرية في المدرسة الدورات التدريبية حسب احتياجات العاملين.	3.71	.938	كبيرة

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
5	5	توفر إدارة المدرسة الكفاءات التدريسية القادرة على إعداد العاملين وتأهيلهم	3.64	.926	كبيرة
9	6	تهتم إدارة المدرسة بتدريب العاملين وفقاً لنتائج تقييم أدائهم	3.63	.966	كبيرة
4	6	يساير التدريب التطورات التي تحدث في المادة التعليمية وطرق تدريسها وتقييمها	3.63	.925	كبيرة
11	7	يشعر الموظف بعد تدريبه بقدرته على استخدام إبداعه وفكره في التطبيق العملي.	3.63	.928	كبيرة
1	8	تنوع إدارة الموارد البشرية في المدرسة الدورات التدريبية حسب احتياجات العاملين	3.62	.886	كبيرة
10	9	ينسب إلى الدورات التدريبية في المدرسة كل من هو بحاجة للتمكن من عمله والتقدم في الوظيفية والدرجة	3.56	.961	كبيرة
7	10	توفر إدارة الموارد البشرية حقائب تدريبية للمدرسين	3.37	1.040	متوسطة
		تطوير الموارد البشرية وتنميتها	3.63	.752	كبيرة

فقد أشارت النتائج إلى أن مجال " تحليل وظائف إدارة الموارد البشرية وتصميمها " جاء بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.65)، وانحراف معياري (.71)، والتي جاءت بدرجة كبيرة.

وقد تعزى هذه النتيجة الكبيرة حسب تقديرات المعلمين إلى الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في مجال تحليل وظائف إدارة الموارد البشرية وتصميمها، للدور الفعال الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية لضمان الجودة في عملها تستخدم التحليل الوظيفي للتعرف على العاملين الذي سيتم استقطابهم للوظائف من حيث المؤهلات والخبرات اللازمة لاشتغال الوظائف المطلوبة للمدرسة، ومن ثم تقوم بتعزيز تنمية الشعور بالمسؤولية لدى المعلمين عن ممارستهم لمهامهم داخل مدارسهم، ضمن الواجبات التي تحددها إدارة المدرسة. كما أن إدارة الموارد البشرية تراعي الاعتبارات القانونية داخل بيئة العمل وخارجها لضمان سير العمل داخل المدرسة بكفاءة وفاعلية بعيدة عن الضوضاء والفوضى. كما أن إدارة الموارد البشرية تتسم بقدرتها في تحديد احتياجاتها من الموارد ضمن الأسس العملية والعلمية لتحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين (وفقاً لمتطلبات سوق العمل واحتياجاته)، لضمان عدم وجود بطالة بين الخريجين.

وقد تعزى هذه النتيجة الكبيرة في استجابات المعلمين إلى أن إدارة المدرسة تعتمد على التحليل الوظيفي، ضمن المعايير المهنية للوظائف والمهن في عمليات التدريب المختلفة للمعلمين، والتي تفرضها وزارة التربية والتعليم داخل الخط الأخضر. حيث دل على ذلك ما أشارت إليه الفقرات التي تحمل الأرقام الآتية (1،2،3،4،5)، والتي جاءت بدرجة كبيرة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في توظيف تحدد الأنشطة التي يقوم بها شاغل الوظيفة الوصف الوظيفي، وتقنية المعلومات والاتصالات في إنتاج وتقييم البرمجيات. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كل من أركايرا وتورنبول (Arcaira & Turnbull, 2012)، ودراسة مايكل (Michael, 2013)، ودراسة أونيل (Onele,)

(2014)، ودراسة البدارنة (2014)، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الحويلة (2006)، ودراسة الخوالدة (2010)، ودراسة سويوم (2011)، ودراسة شيومتا (Chemutai, 2015)، ودراسة كل من شيموتا ولينارد وكوتو (Chemutai, Leonard & Kuto, 2015)، التي جاءت بدرجة ضعيفة إلى متوسطة.

المجال الثالث: تطوير الموارد البشرية وتنميتها: فقد أشارت النتائج إلى أن مجال "تطوير الموارد البشرية وتنميتها" جاء بمتوسط حسابي بلغ (3.63)، وانحراف معياري (0.75)، والتي جاءت بدرجة كبيرة. وقد تعزى هذه النتيجة الكبيرة حسب تقديرات المعلمين إلى الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في مجال تطوير الموارد البشرية وتنميتها، لتدريب العاملين مهارات جديدة تنمي كفاءات العاملين وخبراتهم، وتكسبهم خبرات جديدة تؤهلهم إلى الارتقاء بمستوى العمل. بالإضافة إلى توزيع إدارة الموارد البشرية في المدرسة الدورات التدريبية حسب احتياجات العاملين، وتوفر لهم الكفاءات التدريبية القادرة على إعداد العاملين وتأهيلهم ضمن احتياجاتهم المهنية والأكاديمية، وهذا ما دلت على الفقرات التي تحمل الأرقام الآتية (1، 3، 4، 2)، والتي جاءت بدرجة كبيرة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أسلوب الإدارة في عقد دورات وبرامج لتنمية وتطوير العاملين في المدرسة كل من هو بحاجة للتمكن من عمله والتقدم في الوظيفة، بالإضافة إلى توفير إدارة الموارد البشرية حقائب تدريبية للمندربين لكي يتمكن العامل بعد تدريبه بقدرته على استخدام إبداعه وفكره في التطبيق العملي كل في مجال تخصصه في الميدان الأكاديمي والمهني. حيث أشارت إليه الفقرات ذات الأرقام الآتية: (7، 8، 9، 10).

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كل من أركيرا وتورنبول (Arcaira & Turnbull, 2012)، ودراسة مايكل (Michael, 2013)، ودراسة أونيل (Onele, 2014)، ودراسة البدارنة (2014)، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الحويلة (2006)، ودراسة شيومتا (Chemutai, 2015)، ودراسة كل من شيموتا ولينارد وكوتو (Chemutai, Leonard & Kuto, 2015)، التي جاءت بدرجة ضعيفة إلى متوسطة.

المجال الرابع: تخطيط الموارد البشرية

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (تخطيط الموارد البشرية) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الترتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	1	يكون تخطيط إدارة المدرسة جزءاً من التخطيط الإستراتيجي الشامل لوزارة التربية والتعليم	3.92	0.853	كبيرة
1	2	تهيئ إدارة المدرسة خطة متكاملة ذات أهداف واضحة	3.86	0.855	كبيرة
3	2	تتماشى أهداف التخطيط لإدارة المدرسة مع أهداف الخطط التنظيمية في وزارة التربية والتعليم	3.86	0.888	كبيرة
9	3	تقدر إدارة الموارد البشرية مساهمة العاملين في تحقيق أهدافها	3.66	0.995	كبيرة
12	4	تحقق إدارة الموارد البشرية الاستفادة القصوى من الكفاءات	3.52	0.965	كبيرة

الرقم	الترتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
		البشرية المتاحة.			
11	5	تحدد إدارة المدرسة احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية	3.50	.942	كبيرة
10	6	تقوم إدارة الموارد البشرية في المدرسة بالربط بين الاحتياجات البشرية والاحتياجات المادية والإدارية	3.47	.972	كبيرة
5	7	توجه إدارة المدرسة العاملين للاطلاع على خطة الموارد البشرية	3.45	.952	كبيرة
7	7	تعمل إدارة الموارد البشرية على التخطيط في المدرسة بشكل دوري وبوقت منتظم	3.45	1.015	كبيرة
4	8	تستقطب إدارة المدرسة خبراء ذوي كفاءات لتخطيط الموارد البشرية	3.43	.963	كبيرة
8	9	توفر إدارة الموارد البشرية قاعدة معلومات شاملة عن خصائص إدارة الموارد البشرية داخل المدرسة وخارجها	3.39	1.026	متوسطة
6	10	تواكب عملية تخطيط الموارد البشرية المتغيرات المتسارعة في المجتمع الفلسطيني	3.18	1.013	متوسطة
		تخطيط الموارد البشرية	3.55	.729	كبيرة

فقد أشارت النتائج إلى أن مجال "تطوير الموارد البشرية وتنميتها"، جاء بمتوسط حسابي بلغ (3.55)، وانحراف معياري (.73)، والتي جاءت بدرجة كبيرة.

وقد تعزى هذه النتيجة الكبيرة حسب تقديرات المعلمين إلى الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في مجال تخطيط الموارد البشرية، الذي يُعد جزءاً من التخطيط الإستراتيجي الشامل لوزارة التربية والتعليم، حيث تعمل إدارة المدرسة على تهيئة خطة متكاملة ذات أهداف واضحة، تتماشى أهداف التخطيط لإدارة المدرسة مع أهداف الخطط التنظيمية في وزارة التربية والتعليم. حيث يسهم الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في تقدير مساهمة العاملين في تحقيق أهدافها، وتحقيق الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية المتاحة، والعمل على التخطيط في المدرسة بشكل دوري وبوقت منتظم، بالإضافة إلى رؤية إدارة الموارد البشرية في المدرسة، بربطها بين الاحتياجات البشرية والاحتياجات المادية والإدارية، توجه إدارة المدرسة العاملين للاطلاع على خطة الموارد البشرية، وتهيئ إدارة الموارد البشرية للعاملين قاعدة معلومات شاملة عن خصائص داخل المدرسة وخارجها؛ لكي يكون لديهم المعرفة التامة عن المؤسسة واحتياجاتها.

وتتفق هذه النتيجة حسب تقديرات استجابات المعلمين مع ما أشار إليه كل من عباس وعلي (2000) أن أهمية أهداف التدريب، قد ظهرت نتيجة قيام العديد من المؤسسات، في إعادة النظر ببرامجها التدريبية لغرض تحقيق المزايا التنافسية، وذلك من خلال ما يسمى بتدريب الدافعية العالية، حيث يتم الربط بين البرامج التدريبية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وهذا المفهوم يركز على تصميم الهيكل التنظيمي لتأمين نوعية عالية من التدريب. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كل

من أركايرا وتورنبول (Arcaira & Turnbull, 2012)، ودراسة مايكل (Michael, 2013)، ودراسة أونيل (Onele, 2014)، ودراسة البدارنة (2014). واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الحويلة (2006)، ودراسة شيومتا (Chemutai, 2015)، ودراسة كل من شيومتا ولينارد وكوتو (Chemutai, Leonard & Kuto, 2015)، التي جاءت بدرجة ضعيفة إلى متوسطة.

المجال الخامس: الرواتب والحوافز والترقيات المادية والمعنوية

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال (الرواتب والحوافز والترقيات المادية والمعنوية) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن=438)

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يخضع الأسلوب الذي تمنح به الترقيات لمعايير واضحة ومحددة	3.70	.997	كبيرة
7	2	يتوفر جو من التقدير والاحترام من الرؤساء لزيادة الدافعية للعمل.	3.58	1.004	كبيرة
8	3	تسهم الحوافز المادية والمعنوية في رفع الروح المعنوية للعاملين لزيادة الإنتاجية	3.55	1.078	كبيرة
5	4	تساعد الحوافز التي تقدمها المدرسة على الارتقاء بأداء العاملين	3.51	1.097	كبيرة
2	5	يتم اعتماد أسلوب الجدارة ليكون أساساً للترقيات والحوافز المادية والمعنوية	3.45	1.009	كبيرة
6	5	تتسم قواعد الترقيات بحرصها على تحقيق المساواة والعدالة	3.45	1.028	كبيرة
3	6	يتناسب الرواتب مع الدرجة العلمية التي يحملها العامل	3.39	1.118	متوسطة
4	7	ترتبط المكافآت بمعدل الأداء والإنتاجية	3.36	1.069	متوسطة
		الرواتب والحوافز والترقيات المادية والمعنوية	3.50	.856	كبيرة

فقد أشارت النتائج إلى أن مجال "تطوير الموارد البشرية وتنميتها"، جاء بمتوسط حسابي بلغ (3.50)، وانحراف معياري (0.86)، والتي جاءت بدرجة كبيرة. وقد تعزى هذه النتيجة الكبيرة حسب تقديرات المعلمين إلى الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في مجال الرواتب والحوافز والترقيات المادية والمعنوية، حيث تخضع إدارة الموارد البشرية العاملين إلى اتباع أسلوب تمنح به الترقيات لمعايير واضحة ومحددة، يوفر جو من التقدير والاحترام من الإدارة لزيادة الدافعية والكفاءة لدى العاملين في العمل، حيث أن أسلوب الجدارة والتميز الذي تعتمده إدارة الموارد البشرية يكون أساساً للترقيات والحوافز المادية والمعنوية. حيث أن أهمية الدور الذي تسهم به الحوافز المادية والمعنوية في رفع الروح المعنوية للعاملين لزيادة الإنتاجية، والارتقاء بأداء العاملين.

وقد تعزى هذه النتيجة حسب استجابات المعلمين إلى أهمية دور الحوافز في حياة الإنسان ، ولها أثر بارز في توجيه السلوك، وتحديد الاتجاهات، كذلك فإن الحوافز لها تأثير كبير ومباشر على زيادة الإنتاجية والارتفاع بمستوى رضا العاملين وخفض الإحباط. لذلك لابد من إعطاء موضوع التحفيز المكانة التي يستحقها في مجال العمل والممارسة الإدارية، وفهم دوره الفعال في دفع الانجاز، وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. وهذا ما أشارت إليه الفقرات التي تحمل الأرقام الآتية: (5،6،7). وتتفق النتيجة ما بينه أبو النصر (2012:223) بأن العوامل والمؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر الجهود في عمله، والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء، في مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة، وتحقيق تطلعاته التي يسعى لبلوغها خلال عمله". واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كل من أركايرا وتورنبول (Arcaira & Turnbull, 2012)، ودراسة مايكل (Michael, 2013)، ودراسة أونيل (Onele, 2014)، ودراسة البدارنة (2014). واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الحويلة (2006)، ودراسة شيومتا (Chemutai, 2015)، ودراسة كل من شيموتا ولينارد وكوتو (Chemutai, Leonard & Kuto, 2015)، التي جاءت بدرجة ضعيفة إلى متوسطة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) حول درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة التعليمية).

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة التعليمية)

المتغير	الفئات	الإحصائي	تخطيط الموارد البشرية	توظيف الموارد البشرية	تحليل وظائف إدارة الموارد البشرية وتصميمها	تطوير الموارد البشرية وتنميتها	الرواتب والحوافز والترقيات المادية والمعنوية	إدارة الموارد البشرية للعاملين في المدارس الثانوية
الجنس	ذكر	المتوسط الحسابي	3.54	3.71	3.69	3.65	3.53	3.62
		العدد	229	229	229	229	229	229
		الانحراف المعياري	.724	.747	.685	.751	.875	.671
	انثى	المتوسط الحسابي	3.57	3.68	3.60	3.61	3.46	3.58
		العدد	209	209	209	209	209	209

المتغيرات	الفئات	الإحصائي	تخطيط الموارد البشرية	توظيف الموارد البشرية	تحليل وظائف إدارة الموارد البشرية وتصميمها	تطوير الموارد البشرية وتنميتها	الرواتب والحوافز والترقيات المادية والمعنوية	إدارة الموارد البشرية للعاملين في المدارس الثانوية
		الانحراف المعياري	.736	.812	.735	.753	.836	.700
	المجموع	المتوسط الحسابي	3.55	3.69	3.65	3.63	3.50	3.61
		العدد	438	438	438	438	438	438
		الانحراف المعياري	.729	.778	.710	.752	.856	.684
المتغيرات العلمية	بكالوريوس فما دون	المتوسط الحسابي	3.63	3.75	3.67	3.64	3.52	3.64
		العدد	161	161	161	161	161	161
		الانحراف المعياري	.751	.809	.747	.794	.890	.724
	دبلوم عال	المتوسط الحسابي	3.54	3.64	3.64	3.66	3.52	3.60
		العدد	139	139	139	139	139	139
		الانحراف المعياري	.738	.798	.718	.730	.832	.684
	ماجستير فأكثر	المتوسط الحسابي	3.48	3.69	3.64	3.60	3.45	3.57
		العدد	138	138	138	138	138	138
		الانحراف المعياري	.690	.720	.661	.725	.844	.639
	المجموع	المتوسط الحسابي	3.55	3.69	3.65	3.63	3.50	3.61
		العدد	438	438	438	438	438	438
		الانحراف المعياري	.729	.778	.710	.752	.856	.684

المتغيرات	الفئات	الإحصائي	تخطيط الموارد البشرية	توظيف الموارد البشرية	تحليل وظائف إدارة الموارد البشرية وتصميمها	تطوير الموارد البشرية وتنميتها	الرواتب والحوافز والترقيات المادية والمعنوية	إدارة الموارد البشرية للعاملين في المدارس الثانوية
الدرجة التعليمية	أقل من 5 سنوات	المتوسط الحسابي	3.71	3.80	3.78	3.73	3.61	3.73
		العدد	164	164	164	164	164	164
		الانحراف المعياري	.761	.789	.736	.772	.853	.707
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	المتوسط الحسابي	3.48	3.64	3.59	3.61	3.48	3.56
		العدد	134	134	134	134	134	134
		الانحراف المعياري	.644	.748	.647	.702	.809	.636
	من 10 سنوات فأكثر	المتوسط الحسابي	3.45	3.63	3.56	3.53	3.38	3.51
		العدد	140	140	140	140	140	140
		الانحراف المعياري	.741	.786	.719	.762	.892	.686
	المجموع	المتوسط الحسابي	3.55	3.69	3.65	3.63	3.50	3.61
		العدد	438	438	438	438	438	438
		الانحراف المعياري	.729	.778	.710	.752	.856	.684

يبين الجدول (7) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً للمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة) على درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية، بسبب اختلاف فئات متغيرات الدراسة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد كما في الجدول (9):

جدول (9) تحليل التباين المتعدد لأثر متغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة التعليمية) حول درجة ممارسة

إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس Wilks' Lambda value=.984 Sig.=.282	تخطيط الموارد البشرية	.400	1	.400	.772	.380
	توظيف الموارد البشرية	.071	1	.071	.118	.731
	تحليل وظائف إدارة الموارد البشرية وتصميمها	.174	1	.174	.346	.557
	تطوير الموارد البشرية وتنميتها	.102	1	.102	.182	.670
	الرواتب والحوافز والترقيات المادية والمعنوية	.373	1	.373	.512	.475
	إدارة الموارد البشرية للعاملين في المدارس الثانوية	.008	1	.008	.017	.896
المؤهل العلمي Hotellin g's Trace value=.021 Sig.=.579	تخطيط الموارد البشرية	.431	2	.216	.416	.660
	توظيف الموارد البشرية	.518	2	.259	.429	.652
	تحليل وظائف إدارة الموارد البشرية وتصميمها	.076	2	.038	.076	.927
	تطوير الموارد البشرية وتنميتها	.001	2	.000	.000	1.000
	الرواتب والحوافز والترقيات المادية والمعنوية	.413	2	.207	.283	.754
	إدارة الموارد البشرية للعاملين في المدارس الثانوية	.035	2	.017	.037	.964
الخبرة التعليمية Hotellin g's Trace value=.020 Sig.=.640	تخطيط الموارد البشرية	.710	2	.355	.685	.505
	توظيف الموارد البشرية	.965	2	.482	.799	.450
	تحليل وظائف إدارة الموارد البشرية وتصميمها	1.978	2	.989	1.972	.141
	تطوير الموارد البشرية وتنميتها	.890	2	.445	.793	.453
	الرواتب والحوافز والترقيات المادية والمعنوية	.352	2	.176	.241	.786
	إدارة الموارد البشرية للعاملين في المدارس الثانوية	.848	2	.424	.911	.403
الخطأ	تخطيط الموارد البشرية	208.369	402	.518		
	توظيف الموارد البشرية	242.721	402	.604		

		402	201.654	تحليل وظائف إدارة الموارد البشرية وتصميمها	
		402	225.676	تطوير الموارد البشرية وتنميتها	
		402	293.266	الرواتب والحوافز والترقيات المادية والمعنوية	
		402	187.057	إدارة الموارد البشرية للعاملين في المدارس الثانوية	
		438	5766.944	تخطيط الموارد البشرية	المجموع
		438	6241.224	توظيف الموارد البشرية	
		438	6056.200	تحليل وظائف إدارة الموارد البشرية وتصميمها	
		438	6024.099	تطوير الموارد البشرية وتنميتها	
		438	5671.750	الرواتب والحوافز والترقيات المادية والمعنوية	
		438	5897.841	إدارة الموارد البشرية للعاملين في المدارس الثانوية	
		437	232.129	تخطيط الموارد البشرية	المجموع المعدل
		437	264.229	توظيف الموارد البشرية	
		437	220.215	تحليل وظائف إدارة الموارد البشرية وتصميمها	
		437	246.900	تطوير الموارد البشرية وتنميتها	
		437	320.241	الرواتب والحوافز والترقيات المادية والمعنوية	
		437	204.750	إدارة الموارد البشرية للعاملين في المدارس الثانوية	

بينت نتائج السؤال الثاني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى تعزى لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، على جميع مجالات الدراسة والأداة الكلية لدرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية، بسبب اختلاف فئات متغيرات الدراسة. وفيما يلي عرض تفصيلي للنتائج:

بالنسبة لمتغير الجنس: حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى لأثر متغير الجنس، حيث قدر المعلمون والمعلمات درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية داخل الإدارة المدرسية، نفس الطريقة، أي لم تظهر فروق دالة إحصائية بين تقديرات المعلمين والمعلمات، وأن كلا الجنسين غالباً ما يكون بينهم منافسة في اتباع النمط القيادي الأفضل في الإدارة، لكي يتوصل إلى نتائج

أفضل في تقديم الخدمات والبرامج التدريبية للمعلمين، كما أن كلاً من الجنسين يحصلان على نفس الدورات التدريبية والأنشطة التربوية المساندة التي تقدم للمعلمين والعاملين الدعم والتعزيز في الإدارة، ضمن تقدير إدارة الموارد البشرية لإحتياجاتهم. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن كلاهما تطبق عليهم الإجراءات والقوانين الملقاه عليهم من إدارة الموارد البشرية بشأن الاختيار والتوظيف، ومن ثم التنمية والتطوير، بدون استثناء حرصاً منهم على تحقيق الأهداف المنشودة، حيث أنه لا يوجد فرق في نظام إدارة الموارد البشرية تجاه أي من الجنسين في جهودهم وقراراتهم أو تبادل الخبرات والمعلومات. كما قد تعزى هذه النتيجة إلى الدور الذي تقوم إدارة الموارد البشرية للعاملين في المدرسة، إذ تتطلب منهم جميعاً الالتزام بالمهارات الإدارية في رسم السياسات العامة للمدرسة، والتخطيط للعملية التعليمية، والعمل على تقديم المساعدة الأكاديمية النفسية والاجتماعية للطلبة في المرحلة الثانوية التي تمثل مرحلة المراهقة، التي تحتاج إلى تعامل وعناية خاصة، لحساسية هذه الفترة، وما يرافقها من تغيرات فيسولوجية، الأمر الذي يتطلب من القائمين على إدارة الموارد البشرية الوعي بأهمية تنمية وتدريب المعلمين، وإشراكهم بدورات وندوات تؤهلهم إلى كيفية التعامل مع الطلبة ومشكلاتهم واحتياجاتهم في هذه المرحلة. حيث اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة أركايرا وتورنبول (Arcaira & Turnbull, 2012)، التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لأثر متغير الجنس.

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي، حيث قدر المعلمون والمعلمات درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية داخل الإدارة المدرسية، بالطريقة نفسها، أي لم تظهر فروق دالة إحصائية بين تقديرات المعلمين والمعلمات، وأن المؤهل العلمي لكلا الجنسين لم يؤثر على درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية، لأن إدارة الموارد البشرية تسعى جاهدة إلى تنمية وتطوير، وتحديث معلومات وإمكانيات المعلمين، سواء أكانوا من ذوي المؤهلات العلمية بكالوريوس فما دون، أو ماجستير فأعلى، لأنهم يتلقون من التدريب والتنمية التي تؤهلهم لتحسين كيفية الاتصال والتواصل مع المعلمين، ومع الطلبة، ومع أسرهم والمجتمع المحلي، كما أن إدارة الموارد البشرية تساعد المعلمين من كلا التخصصين في تقديم الخدمات والبرامج والاتصال، وتواصل مع المعلمين مع بعضهم البعض، والطلبة، كما تقدم إدارة الموارد للمعلمين نماذج، وخبرات كفاءات ناجحة؛ لكي يستفيد منها المعلمون.

بالرغم من أن يرافق إرتفاع المؤهل العلمي للمعلم بأن يصبح أقدر على الحكم على ممارسات الآخرين من المجتمع والمعلمين، ولديه معرفة واسعة عن عمل الإدارة واحتياجات الطلبة فيها كل حسب حاجته، حيث إن إرتفاع المؤهل العلمي يزيد عند صاحبه الثروة اللغوية، والتعبير عن الأفكار المنطقية، كما ينمي عنده وعياً كبيراً في التعامل مع الآخرين، وتصبح رؤيته للأشياء من زوايا مختلفة. وقد يطلعه على الكثير من خبرات وتجارب الكثير من المديرين نتيجة التحوار والتفاعل مع مختلف الفئات من مديريين ومعلمين من أماكن متنوعة، تكسب المدير والمعلم سعة واسعة في التنوع في الخبرات والمهارات، ومحاولته لتجنب المؤثرات السلبية في الحوار، واعتماده نمط الحوار الأكثر تفاعلاً. إلا أن النتيجة حسب تقديرات المعلمين والمعلمات أشارت بأنه لا يوجد فروق تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي. حيث اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة أركايرا وتورنبول (Arcaira & Turnbull, 2012)، ودراسة البدارنة (2014)، التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي.

وأخيراً، متغير سنوات الخبرة: فقد أظهرت نتيجة السؤال عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة، وقد تعزى هذه النتيجة حسب تقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين)، إلى أن إدارة الموارد البشرية تقدم التنمية والتدريب الشامل للمعلمين حسب احتياجاتهم المهنية والأكاديمية، بغض النظر عن سنوات الخبرة التعليمية، فقد يكون المعلم من ذوي الخبرات التعليمية الجديدة إلا أنه نتيجة للخبرات والدورات والاطلاع على نماذج وتجارب ناجحة سواء من حيث ما تقدمه له إدارة الموارد البشرية، أم من حيث تنمية وتطوير ذاته، بحيث تساعده على امتلاك معرفة ومهارة تتطلب فترات خدمة طويلة لإكتسابها، الأمر الذي جعل حسب تقدير استجابات المعلمين بعدم وجود فرق بين الخدمة التعليمية سواء أكانت قليلة أم طويلة، وإنما المهارة والكفاءة والتدريب والدورات هي مقياس الخبرة. حيث اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة البدارنة (2014)، التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لأثر متغير سنوات الخبرة.

التوصيات

يوصى الباحثان بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- أن تواكب عملية تخطيط الموارد البشرية المتغيرات المتسارعة في المجتمع الفلسطيني داخل الخط الأخضر،
- أن تستقطب إدارة المدرسة خبراء ذوي كفاءات لتخطيط الموارد البشرية
- أن توفر إدارة الموارد البشرية قاعدة معلومات شاملة عن خصائص إدارة الموارد البشرية داخل المدرسة وخارجها، مع تزويد إدارة المدرسة بالعاملين الجدد بمعلومات عن طبيعة المدرسة ووظيفتها والعاملين فيها.
- أن توظيف إدارة المدرسة تقنية المعلومات والاتصالات في انتاج وتقييم برمجيات التدريب المتخصصة والمناسبة لمستويات الطلبة.
- أن يتم تنسيب الدورات التدريبية في المدرسة حسب احتياجات العاملين، لكي يشعر الموظف بعد تدريبيه بقدرته على استخدام إبداعه وفكره في التطبيق العملي، وإشراك المعلمين في اتخاذ القرارات.

المراجع

- أبو دولة، جمال، وصالحية، لؤي. (2005). واقع ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية. مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة اليرموك: الأردن. 21(3): 507-546.
- الاسمري، سالم، ومقابلة، حسن (1989). تقييم الأداء. مجلة الإدارة العامة، 52، السعودية: الرياض.
- أبو النصر، مدحت (2012). الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي الفعال. القاهرة: مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو شيخة، نادر (2010). إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية. ط1، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- بني خالد، علي (2007). تقديرات مديري المدارس والمعلمين في إقليم الشمال لدرجة فاعلية أنواع الحوافز في وزارة التربية والتعليم الأردنية. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الأردنية، الأردن.
- البدارنه، ناديا (2014). فاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية في تطبيق البرامج المرافقة للمناهج داخل الخط الأخضر. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية التربية، جامعة اليرموك.
- حريم، حسين (2013). إدارة الموارد البشرية – إطار متكامل. عمان، دار حامد للنشر والتوزيع.
- حسن، راوية (2001). إدارة الموارد البشرية. ط1، الإسكندرية، المكتب الجامعي للنشر والتوزيع.
- الحويله، عبد الهادي (2006). درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في الكويت. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك.
- الدهمي، عزيز طارش (2010). الموارد البشرية الكنز الثمين. <http://aziz-phd.blogspot.com/blog-post.html08/2010> تم استرجاعه بتاريخ 2017/9/25
- درة، عبد الباري، والصباغ، زهير (2010). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين. ط2، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- الزعيم، محمد (2014). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة بالتمكين وعلاقتها بمستوى الأداء. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة.
- السنيدي، جمعه (2009). فاعلية الأداء الفني لمديرات مدارس الحلقة الأولى في تنمية الكفايات التدريسية للمعلمات في محافظة البريمي بسلطنة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة اليرموك.
- السلمي، علي (2003). إدارة الموارد البشرية (منظور استراتيجي). ط1، القاهرة، دار الغريب للنشر والتوزيع.
- السالم، مؤيد، وصالح، عادل (2002). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عالم الكتب الحديث: اربد.
- عيشي، عمار (2012). اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد. عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- عبد الباقي، صلاح الدين، وعبد الهادي، علي، وحسن، راوية (2007). إدارة الموارد البشرية. ط1، القاهرة: المكتب الجامعي الحديث.

- عطيان، مراد، وأبو سلمى، عبد الله (2014). أثر ممارسة أخلاقيات عمل إدارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين (دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الخلوية في الأردن). مجلة دراسات للعلوم الإدارية، 41(2)، 388-401.
- عبد الجليل، راشد (2000). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، ط1، مصر: المطبعة التكاملية.
- عقيلي، عمر (2006). إدارة الموارد البشرية. ط2، عمان، مؤسسة زهران للنشر والتوزيع.
- عباس، سهيلة، وعلي، حسن (2000). إدارة الموارد البشرية. دار وائل، عمان: الأردن.
- المعاينة، رولا، والحموري، صالح (2013). إدارة الموارد البشرية. ط1، عمان، دار الكنوز للنشر والتوزيع.
- الهيبي، خالد (2005). إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط2، عمان، دائل وائل للنشر والتوزيع.
- وزارة التربية والتعليم (2017). إحصائية بعدد المدارس والمعلمين في المدارس الثانوية بمنطقة النقب، الإدارة العامة للتخطيط والإحصاء.
- الورثان، عدنان (2010). مدى تقبل المعلمين لمعايير الجودة الشاملة في التعليم. (رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية) ، جامعة الملم سعود، سعودية

- Arcaira, E. & Turnbull, B. (2012). *Implementation of Turnaround Strategies in Chronically LowPerforming Schools*. Paper Presented at the 2012 Fall Research Conference of the Society for Research on Educational Effectiveness
- Burch, A.(2014) *Principal Preparation: Perceptions of School Leaders in Florida*. Unpublished Doctoral Dissertation, USA: Florid State University.
- Chemutai,. E.(2015).The role of school principals as human resource Managements in Secondary school in Nandi county Kenya. *January Global Journal of Human Resource Management*.3,(1),73-82.
- Chemutai, E. Leonard, S, M. & Kuto, L. Y.(2015). The Challenges Facing Secondary School Principals as Human Resource Mangners (HRMS) in line of duty: A Caste of Nandi County, Kenya. *International Journal of Business and Management Review*. 3(4), 119-132.
- Dessler, Gary.(2007). *Human Resource Management* ([Translate](#): Mohammad Said Ahmad, abd almosen jawdeh). Saudi Arabia, Riyadh: Dar AlMarekh for publication. (The original year of publication: (2003).
- IVANCEVICH, J. & GLUECK. W. (1995). *FOUNDATIONS OF PERSONNEL: HUMAN*
- Michael,. H.(2013). *Investigating the Role of Human Resources in School Turnaround: A Decomposition of Improving Schools in Two States*
- ONELE,. A.,(2014). HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN SECONDARY SCHOOLS AS A STRATEGIC TOOL FOR JOB CREATION IN EBONYI STATE, NIGERIA. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & ENGINEERING RESEARCH*, 5(6), 2229-5518