

مجلة جامعة صبراتة العلمية

Sabratha University Scientific Journal



مجلة علمية نصف سنوية محكمة متخصصة في العلوم الإنسانية
تصدرها جامعة صبراتة بشكل الكتروني

ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء المعلمين دراسة ميدانية في المدارس الثانوية في زوارة

**Human Resource Management Practices and their Impact on Teacher
Performance: a Field Study in Secondary Schools in Zuwara**

أ: كميلا أبوزيد النعال

ماجستير إدارة الأعمال

المعهد العالي لتقنيات علوم البحار زوارة

Kamilanaal99@gmail.com

رقم الايداع القانوني بدار الكتب الوطنية:
2017-139

الترقيم الدولي:

ISSN (print) 2522 - 6460

ISSN (Online) 2707 - 6555

الموقع الإلكتروني للمجلة:

<https://jhs.sabu.edu.ly>

ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء المعلمين

دراسة ميدانية في المدارس الثانوية في زوارة

Human Resource Management Practices and their Impact on Teacher Performance: a Field Study in Secondary Schools in Zuwara

أ: كميلا أبوزيد النعال

ماجستير إدارة الأعمال

المعهد العالي لتقنيات علوم البحار زوارة

Kamilanaal99@gmail.com

ملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسات إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية في مدينة زوارة. وتحديد أثرها على أداء المعلمين، لتحقيق أهداف الدراسة تماشياً مع المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة (156) مستجيب واستخدمت استمارة الاستبيان كأداة الدراسة وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي spss لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن هناك قصور في ممارسة إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية المبحوثة ومستوى أداء المعلمين جاء بدرجة متوسطة وأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المعلمين في المدارس الثانوية وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها. العمل على إتباع الأساليب المهنية الحديثة في ممارسات إدارة الموارد البشرية بإنشاء وحدات إدارية متخصصة تسمى إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية واستقطاب الكفاءات المتخصصة في إدارة الموارد البشرية لمساعدة مديري المدارس.

الكلمات المفتاحية: المدارس الثانوية ، إدارة الموارد البشرية . أداء المعلمين.

Human Resource Management Practices and their Impact on Teacher Performance: a Field Study in Secondary Schools in Zuwara

Abstract

The study aims to identify the degree of human resource management practices in secondary schools in the city of Zuwara. And to determine its impact on teachers' performance. The descriptive analytical approach was used. The study sample consisted of (156) respondents and the questionnaire form was used as the study tool. The SPSS statistical was used to analyze the data and the test hypotheses. The results of the study revealed that there is a shortcoming in the practice of human resources management in the secondary schools involved, and the level of teachers' performance was at a medium degree. It has been also revealed that there was a statistically significant effect of human resources management practices on the performance of teachers in secondary schools. Accordingly, it is recommended to follow modern professional methods in human resource management practices by establishing human resource management units in secondary schools and recruiting qualified agents in human resource management to assist school principals in improving their management practices.

Keywords: Secondary schools, human resource management. performance of teachers,

المقدمة:

ظهرت إدارة الموارد البشرية في أواخر الثمانينيات بديلا لإدارة شؤون الموظفين. وشغلت اهتمام مختلف باحثي العلوم الإدارية والسياسية والاقتصادية كونها عملية تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمات على اختلاف مجالاتها حيث يعد العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج المؤثرة على جودة الأداء التنظيمي، إذ تعتمد المنظمات على العنصر البشري الذي يعتبر أساس العملية الإدارية باعتباره المخطط والمنفذ والمراقب لمختلف الوحدات التنظيمية.

في العقود الأخيرة شهدت توجهها يدعو إلى تنمية الموارد البشرية عالية التأهيل بقصد امتلاك رأس المال المعرفي والفكري وأشار (حريم 2013) إن الثورة الحقيقية لأية أمة هي بناء القوة البشرية العاملة لان هم من يحدثوا تغييرا فعليا لأية مؤسسة وما أن تنمو وتتقدم الأمم إلا من خلال قدرة عناصرها البشرية على مواجهة التحديات والتغلب عليها، وشكلت التداخيات ضغط على ممارسة وظيفة إدارة الموارد البشرية مما استوجب عملها في جميع المجالات باستقطاب وتعيين العاملين وتدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم وانتهاء بتقييم الأداء،

أصبحت إدارة الموارد البشرية لها دورا مهما في المؤسسات التربوية بالاهتمام بالعنصر البشري حيث تقوم بإنشاء إدارات متخصصة للموارد البشرية بغية تسهيل التعامل مع المعلمين ووضع الحلول الملائمة لمشكلاتهم إذ يعتمد الإصلاح في التعليم بشكل أساسي على المعلمين فهم الذين ينفذون كل المهام والأنشطة التعليمية في المدارس ومن تم أصبح المعلمون موضوعا محوريا للإصلاح التربوي انطلاقا من إن نجاح الإدارة يتوقف على نجاح العنصر البشري. ولهذا يتطلب من مدير المدرسة في إدارته أن يوظف أبعادا مختلفة من إدارة الموارد البشرية للحفاظ على الموارد البشرية في المدرسة وتحقيق رضاهم ورفع روحهم المعنوية لرفع كفاءة أدائهم وتحسين إنتاجيتهم من خلال تدريبهم وتمييزهم وتطويرهم. (عطيان، أبو سلمى 2014 ص 388).

يمثل قطاع التعليم في ليبيا الأكثر نسبة في امتلاك القوى العاملة ويعتبر موردا بشريا هاما في بناء الدولة الحديثة ويجب التركيز عليه لتحقيق الأهداف المرجوة فقد جاءت هذه الدراسة للتعرف درجة ممارسات إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية وأثرها على أداء المعلمين.

مشكلة الدراسة:

أن التعليم هو أداة للتنمية الوطنية. حيث إنه يعزز قيمة وتطوير الفرد، والتنمية العامة للمجتمع، يمثل قطاع التعليم في ليبيا الأكثر نسبة امتلاك القوى العاملة ويعتبر المديرين والمعلمين أساسا في نجاح العملية التعليمية وكان هناك حاجة تستدعي الكشف عن درجة ممارسات إدارة الموارد البشرية للتعرف على مدى إدراك ووعي إدارات المدارس الثانوية في مدينة زوارة بأهمية إدارة الموارد البشرية دورها في رفع كفاءة أداء المعلمين وتتمثل مشكلة الدراسة في طرح الأسئلة التالية:

. ما درجة ممارسات إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية في مدينة زوارة وما أثرها على أداء المعلمين ؟

فروض الدراسة:

تنطلق الدراسة من الفرضية الأساسية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المعلمين في المدارس الثانوية في مدينة زوارة.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة وظيفة تخطيط القوى العاملة على أداء المعلمين في المدارس الثانوية في مدينة زوارة
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة وظيفة الاختيار والتوظيف على أداء المعلمين في المدارس الثانوية في مدينة زوارة
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة وظيفة التدريب والتطوير على أداء المعلمين في المدارس الثانوية في مدينة زوارة
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة وظيفة الحوافز والأجور على أداء المعلمين في المدارس الثانوية في مدينة زوارة.

أهداف الدراسة:.

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية ووظائفها وأهمية ممارستها في المدارس الثانوية في زوارة.
2. الكشف عن درجة الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية في زوارة.
3. تحليل أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية (تخطيط القوى العاملة، التوظيف والاختيار، تطوير والتدريب، الحوافز والأجور) على أداء المعلمين في مدارس الثانوية في مدينة زوارة.
4. مساهمة في تقديم بعض المقترحات الكفيلة بنجاح وتفعيل ممارسة إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية في مدينة زوارة.

أهمية الدراسة:.

تتمثل أهمية هذه الدراسة في أهمية المشكلة التي تسعى إلى:

1. بيان درجة ممارسات المدارس الثانوية لإدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء المعلمين وإدراك ووعي إدارات المدارس الثانوية بزوارته بأهمية إدارة الموارد البشرية
2. إيجاد أهم الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية التي لها أثر إيجابي على أداء المعلمين

3. إغناء الجانب المعرفي لتبيان مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية في حل المشاكل المعلمين والرفع من كفاءة أدائهم
4. قد تكون هذه الدراسة مرجعاً يسترشد به المديرون العاملون في المؤسسات التعليمية العامة والخاصة على حد سواء ومساعدتهم في تطوير معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم من أجل صياغة وتطبيق أمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية .

منهجية الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصيف المتغيرات موضوع الدراسة، من خلال الإجابات المختلفة لمفردات العينة على العبارات التي تضمنتها أداة الدراسة (الاستبانة)، بهدف معرفة درجات ممارسات إدارة الموارد البشرية في إدارة المدارس الثانوية من وجهة نظر عينة الدراسة مديرو المدارس ونواب المديرين والمعلمين. وقد استخدم هذا المنهج أيضاً في معالجة جميع البيانات وتحليلها الذي يعتمد بدرجة كبيرة على دراسة الواقع والظاهرة حيث اختير هذا المنهج لمناسبته لأغراض الدراسة وأن المنهج الوصفي يحاول وصف الظاهرة موضوع البحث، ويفسر ويقارن ويقوم أملاً في الوصول إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن تلك الظاهرة، دون تدخل الباحث في مجرياتها(الخطيب. 2002،ص2)

حدود الدراسة:

يتكون نطاق الدراسة على النحو التالي

الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على كافة المدارس الثانوية العامة في زوارة وعددها 5 مدارس ثانوية عامة.

الحدود الزمنية: استغرقت الدراسة ما بين الفترة شهر 4 / 2021 إلى شهر 10 / 2021

مصطلحات الدراسة:

المدارس الثانوية: هي المدارس التي تشمل المرحلة الانتقالية التي تلي المرحلة الأساسية، ويدرس الطالب السنة الأولى مواد عامة وفي السنة الثانية يتخصص الطالب إلى إحدى قسمين إما تخصص أدبي أو تخصص علمي .

إدارة الموارد البشرية: تعرف على أنها نشاط أو وظيفة رئيسية تخصصية في المؤسسة الاقتصادية محور عملها العنصر البشري ، وكل ما يتعلق به من أمور الوظيفة منذ ساعة تعيينه في المؤسسة الاقتصادية، وحتى ساعة تركه لها، فهي تسعى إلى الحصول على أفراد القوى العاملة اللازمة للمنشأة من حيث العدد الذي يخدم أغراضها(عقيلي 1996 ، ص9).

ممارسات إدارة الموارد البشرية: هي أنشطة وظيفية وخطط استراتيجية تمكن من تحسين الخدمات للموظفين وزيادة إنتاجية صاحب العمل.

أداء المعلمين: عرفها (العاجز، ونشوان، 2005، ص3) هي الممارسات التعليمية التي يقوم بها المعلمون أثناء العملية التعليمية لتنظيم وتنفيذ وتقييم عملية التعليم والتعلم في ضوء برنامج المدرسة كمركز للتطوير.

الدراسات السابقة:

1. دراسة . العقبى، عليّات (2019) هدفت الدراسة الكشف عن درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية. وأظهرت نتائج الدراسة. أن درجة إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية في النقب من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة، ولكل مجالاتها، وعدم 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، 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.

2. دراسة الغامدي (2009) هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في السعودية توصلت هذه الدراسة إلى نتائج عدة أبرزها. مجال التخطيط للموارد البشرية والتدريب وتنمية الموارد البشرية والتوظيف الاستقطاب والاختيار والتعيين جاء مستوى الفعالية فيه بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الباحثين لأبرز المعوقات لإدارة الموارد البشرية.

3. دراسة وسيم، فروغي، أفشان (2013) هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء المعلمين في كراتشي باكستان لقد اقترح نموذجاً. وكانت نتائج البحث تؤكد أن جميع ممارسات الموارد البشرية المدرجة في النموذج باستثناء التقييم وهو مؤشر هام على أداء المعلمين. إن مساهمة هذه الدراسة سيؤثر على أداء المعلمين من خلال نتائج إدارة الموارد البشرية لزيادة تميز المعلمين وكذلك الجودة الشاملة للتعليم.

4. دراسة تويتنز، فيكمان، ديفوس (2021) دراسة استكشافية في المدارس الابتدائية والثانوية في فلاندرز (بلجيكا). استكشفت الدراسة خمس ممارسات شائعة لإدارة الموارد البشرية (أي التوظيف والاختيار والتعيين والتقييم والمكافآت والتطوير) تتماشى مع التخطيط الاستراتيجي للمدرسة واحتياجات المعلم الفردية . وظهر تحليل الحالة المتقاطعة أنه بالنسبة لبعض ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتم تحديد التوافق مع التخطيط الاستراتيجي للمدرسة واحتياجات المعلم.

5. دراسة نجوغونا، إي دبليو (2010) هدفت الدراسة التحقق من مدى الاستفادة من ممارسات إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية العامة في منطقة كيامبو الشرقية. أشارت النتائج إلى أن المدارس العامة لديها مدى معقول تستخدم ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب وعملية الاختيار والتعويض

والدعم الإشرافي. كما كشفت عن تقييم الأداء الموظف وتمت ممارسة المشاركة في صنع القرار إلى حد ضئيل للغاية.

6. دراسة أوجوتو، ستيفن (2017). كان الهدف من الدراسة هو تحديد مدى تبني أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية الخاصة في مقاطعة كيسومو الشرقية الفرعية. وخلصت الدراسة إلى أن المدارس بحاجة إلى تحفيز موظفيها من خلال اعتماد نظام تعويض جيد يتصدر الراتب القائمة. وأوصت بأن تعتمد المدارس أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية للتجنيد والاختيار والتطوير بنجاح الاحتفاظ بموظفيها وتحفيزهم.

7. دراسة يوجوكي وآخرون (2013). بحثت هذه الدراسة في تحليل ممارسات الموارد البشرية لمديري المدارس في منطقة نسوكا التعليمية في نيجيريا، وكشفت نتائج الدراسة أن المديرين لا يستخدمون نظام المنافسة بين الطبقات لتحسين النمو المهني للمعلمين. وتشمل التوصيات أن إدارة المدارس الثانوية ينبغي أن يتم التعامل معها من قبل خبراء على أساس المؤهلات التعليمية والنزاهة المثبتة في مجال الإدارة التربوية وغيرها.

8. دراسة تاديسي، سيرم. (2011) كان الغرض من هذه الدراسة هو تقييم ممارسات وتحديات إدارة الموارد البشرية في بعض المدارس الثانوية الحكومية المختارة في منطقة شرق شواتم استخدام طريقة المسح الوصفي. وبناء على ذلك، فإن نتائج الدراسة تكشف عن التخطيط غير الملائم للمعلمين والموظفين، وعدم وجود إجراءات التعيين والاختيار السليم، وضعف نظام تقييم الأداء، وغياب من الدورات التدريبية تسهيل، وارتفاع معدل دوران المدرسين.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة يتضح أنها تتفق مع الدراسة الحالية من خلال موضوعها العام إلا أنها تختلف في الموضوعات الفرعية. وكذلك تختلف أيضا من ناحية الأهداف والأدوات، وإن تنوع الدراسات السابقة وتناولها جوانب كثيرة من الأبعاد قد اكسب الباحثة فرصة للاطلاع على بعض الجوانب المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من جهة وتحسين أداء المعلمين من جهة أخرى.

تتميز هذه الدراسة باعتبارها لم يسبق دراستها محليا على المدارس الثانوية في نظر الباحثة، في حين هذه الدراسة تهدف إلى الكشف عن درجة ممارستها في المدارس الثانوية ومن وجهة نظر المعلمين وحددت متغيراتها بالوظائف التالية: تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتوظيف، التدريب والتطوير، الحوافز والأجور.

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية:

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

لقد أورد الباحثين والمهتمين في حقل إدارة الموارد البشرية مجموعة من التعاريف حول مفهوم إدارة الموارد البشرية والذي تطور عبر مراحل وفترات زمنية متعاقبة حيث انتقل من المفهوم التقليدي للإدارة أفراد إلى المفهوم الذي وصلت إليه حالياً الذي يعكس الشمولية في التعامل مع مجموعة من الوظائف المنافسة في عملية تكاملية التي تعتمد كل منها على الآخر ابتداء من التخطيط وتحليل الوظائف وسياسات الاختيار والتعيين وتحديد الأجور والتدريب والتنمية والتطوير والتقييم (الرويلي، 2014 ص 45) وعرف (الكالدة .2008 ص 14) إدارة الموارد البشرية بأنها " العملية الإدارية التي تتعلق بتخطيط وتوظيف وتنظيم وتطوير وتحفيز ورقابة وإدارة وإنتاجية والمحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين ومديرين والذين يؤدون عملاً للمنظمة.

ويعرفها (عقيلي 2005 ص1) بأنها إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها من خلال إستراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع إستراتيجية المؤسسة ورسالتها ويسهم في تحقيقها. وعرفت (النخبة الاستشارية الإدارية 2007 ص 3) إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة التي تقوم على انتقاء وتعيين أهم الكفاءات والكوادر البشرية وذلك باستقطاب أهم الخبرات المتميزة، كما تعمل على خلق بيئة عمل مشترك تقوم على مبدأ تكافؤ الفرص والمساواة من حيث الحوافز والترقيات وتوفير الاستقرار الوظيفي للكوادر البشرية على المدى الطويل، وتعتمد هذه الإدارة على مبدأ الإستراتيجية الحديثة في تطوير وتنمية الموارد البشرية من خلال تنمية القدرات ورفع مستوى الأداء الوظيفي وتأهيل الكفاءات اللازمة وتطويرها باستمرار.

ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية تشمل مجموعة من الأهداف التي تسعى تحقيقها وتمس هذه الأهداف بالأساس المورد البشري باعتباره عنصر فعالاً داخل الإدارة وترمي إلى تحسين أدائه، وبالتالي زيادة كفاءة الإدارة وتتمثل الأهداف في الآتي: (أبو النصر 2007 ص 64)

1. جذب العناصر البشرية المؤهلة ذات الكفاءة التي تلبي احتياجات الإدارة واستقطاب المناسب منها بالمواسفات التشغيل.
2. تطوير وتنمية الموارد البشرية لزيادة قدراتهم ومهاراتهم، وذلك بغرض رفع إنتاجيتهم.
3. الاهتمام بالقوى العاملة وصيانتها من خلال تحفيز الموارد البشرية على تحسين الأداء وبالتالي الاستفادة من مردودها.

4. تحسين الإنتاجية والخدمات العمومية وتطويرها، وذلك من خلال عملية التقييم الموضوعي والدوري المستمر للموظفين، وكذلك الاهتمام بمقترحاتهم وتطبيق المناسب منها.
5. زيادة رضا الموظفين، ورفع انتمائهم للمؤسسة من أجل تدعيم الولاء المؤسسي وتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي لديهم.
6. تجديد الخبرة والمعرفة داخل الإدارة للتكيف مع المتغيرات ومواكبة التطورات الحديثة، وتطوير نظام الإدارات.

ثالثاً: الإطار العام لوظائف إدارة الموارد البشرية

يشمل العديد من الوظائف التي تكوّن في مجموعها مجال عمل إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة . وترتبط هذه الوظائف لنتج في النهاية سلسلة من الأعمال، تقوم من خلالها وعلى أساسها إدارة الموارد البشرية بتوفير كل احتياجات المنظمة أو الشركة من الموارد البشرية، وفق مواصفات محددة من حيث: الشهادات العلمية، والخبرات العملية، والمهارات، والقدرات الذاتية... وغيرها، لشغل الوظائف الشاغرة والمتاحة في الشركة أو المنظمة. ولأغراض هذه الدراسة فقد تم الاعتماد على الممارسات التالية يمكننا ذكر بعضها فيما يلي:

1. **تحليل الوظيفة أو تصميم وتحليل العمل:** هي عملية تحديد وتسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفة معينة بحيث يتم تحديد المهام . التي تتكون منها الوظيفة، والمهارات والمعرفة، والخصائص الفردية اللازمة لشغل الوظيفة (النداوي 2009، ص 36)

تقوم هذه الوظيفة بتحديد واضح وقائم على أسس علمية، ومنهجية مدروسة، لواجبات ومهام ومسؤوليات ووظائف الشركة أو المنظمة، وتحقيق للشروط التي يجب توافرها في الموارد البشرية المرشحة لشغل هذه الوظائف.

2. **تخطيط القوى العاملة:** تقوم هذه الوظيفة الهامة بتقدير الحاجة المستقبلية من الموارد البشرية للمنظمة، من حيث أعدادها ومواصفاتها، ونوعيتها من العاملين وتحديد ما هو متاح منها والمقارنة بينها لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة للمؤسسة، وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفياتهم ويعتمد هذا التخطيط على نتائج وظيفة تصميم وتحليل العمل.

3. **تدريب وتنمية الموارد البشرية:** إن وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية، تعد من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، والتدريب هي نظام مُستدام يهدف إلى رفع الكفاءة المهنية والمهارة للموارد البشرية الجديدة والقائمة، فضلاً عن تنميتها المستمرة... ومن خلالها تزود العاملين بالمعرفة والمهارة لأداء عمل. (صالح، والسالم 2002). وتشتمل هذه الوظيفة على:

أ- **التعلم المستمر والتدريب المتواصل:** إن التعلم والتدريب يكسبان الموارد البشرية معارف ومهارات جديدة، مجال عملهم، مما يظهر بالضرورة في أدائهم لأعمالهم بكفاءة وفاعلية واقتدار.

ب. **التنمية:** تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تنمية أداء الموارد البشرية داخل المنظمة أو الشركة في المستقبل، من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف ذات متطلبات أعلى.. فضلا عن تزويد الموارد البشرية بكل جديد في مجال المعرفة المتصلة بعملها وصناعتها.. بهدف تمكينها من الاندماج والتكيف مع كل جديد أو مع التغيرات التي تدخل على الشركة أو المنظمة لكي تواكب التطورات التي تطرأ على الصناعة محليا أو عالميا وتحافظ المنظمة أو الشركة من خلال هذه المواكبة على قوة موقعها التنافسي.

4 . تقييم أداء الموارد البشرية: طبقا لهذا النظام توضع مجموعة من القواعد والإجراءات والضوابط التي على أساسها يتم تقييم أداء الموارد البشرية، من حيث الكفاءة والتميز في العمل، وبناء على نتائج هذا التقييم يفعل نظام المكافآت المالية المباشرة. وغالبا ما يقوم بتقييم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين و منه التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء فهو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين (الصيرفي 2007 ص159)

5 . الاختيار والتوظيف: يمكن القول إن الاختيار والتوظيف هما أهم وظائف الموارد البشرية في النظام المدرسي، وذلك لأن كل النجاح والفشل ينبعان من جودة المعلمين المعيّنين الموضوعين في موضوع معين. إذا تعرضت الجودة والمهنية للخطر أثناء عملية الاختيار والتوظيف، فسيؤدي ذلك إلى الهلاك طوال الحياة العملية للمعلمين، الأمر الذي لن يفيد بدوره النظام التعليمي بأكمله. وعملية الاختيار هي انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات اللازمة والمناسبة لشغل وظيفة معينة في المنظمة (حسن 1999، ص58)

6. الحوافز والأجور: إن الهدف الأساسي من نظام الحوافز هو تحقيق الأهداف الاقتصادية التي تعود على العاملين والمنظمة بالفائدة من خلال نتيجة الزيادة في الإنتاج باستخدامها لعناصر الإنتاج أفضل بالإضافة إلى تحقيق الأهداف المعنوية ورضا العاملين لكي يعمل الفرد بدافعية عالية لإشباع رغباته وحاجاته داخل المنظمة (علي 2007)

المبحث الثاني: أداء المعلمين

أولاً: مفهوم الأداء.

أشار (سلطان 2004) إلى مفهوم الأداء عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام الذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. **تعريف أداء المعلمين:** بأنه إجراءات وتحركات المعلم داخل البيئة المدرسية سواء كان ذلك من حيث تفاعله مع طلبته، ومشاركته الصفية، أو تواصله معهم، أو توفير المناخ الصفّي، وتزويد المتعلمين بالتغذية الراجعة، أو استخدام أساليب تدريسية فعالة، أو طرح أسئلة صفية مناسبة، أو غيرها من المؤشرات التي يمكن ملاحظتها داخل البيئة المدرسية(عفانة وحمدان 2005ص15).

ثانياً: عناصر الأداء

- يتكون الأداء من مجموعة العناصر أهمها الآتي: (العطية، 2003)
1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
 2. نوعية العمل: تشمل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة، وقدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
 3. كمية العمل المنجز: يشير إلى مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز.

ثالثاً: تقويم أداء المعلم

يعرف بأنه تحديد مدى قيمة شيء معين أو حدث معين، أي أن التقويم وسيلة لإدراك نواحي القوة لتأكيدا والاستفادة منها والوقوف على نواحي الضعف لعلاجها أو تعديلها (البناء 2013، ص151).

إن تقويم المعلم يتم بطريقة غير مباشرة، وذلك من خلال النتائج التي يحققها طلابه في المجالات المعرفة والمهارة وعلم النفس الحركي ويمكن تقييم المعلم من خلال نتائج الاختبارات المختلفة التي حصل عليها الطلبة (الحريري، 2011، ص198).

من هنا يمكننا التوصل إلى مفهوم تقويم أداء المعلم من خلال تحليل أداء المعلم حيث يشتمل

على الجوانب التالية

1. سلوك المعلم في أثناء قيامه بالعمل مثل المواظبة والتعاون، وسرعة الإنجاز، إلى الصفات التي تلازم المعلم في أثناء أدائه لعمله والسلوك الإداري
2. إنجازات المعلم الفعلية، وهي ما تحققه من نواتج كمخرجات لعمله الذي يؤديه، وهذا يرتبط بواجبات الوظيفة النواتج.
3. إمكانات المعلم الذي تمكنه من أداء عمله بصورة معينة (معارف وقيم واتجاهات ومهارات) وفي ضوء هذه الأمور الثالثة يمكن طرح المفهوم التالي للأداء فهو عملية التقدير المنظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لسلوكه في العمل وإنجازه، وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل (ريان وبلقيس والأقطش، 2010، ص 250).

رابعاً: علاقة إدارة الموارد البشرية لدى المديرين وأثرها على أداء المعلمين

عملية إعداد المعلمين وتنميتهم تحتل أهمية خاصة في العملية التعليمية، لتحقيق أهداف العملية التعليمية يجب أن تركز على المعلم وإعداده الإعداد الذي يليق بالأدوار المستندة إليه (عبيدات، 2007، ص 122).

فتطور الأداء المهني للمعلمين يعد أساساً لعملية التطوير الشامل وهذا يقود إلى الاعتراف بأن المعلم يجب أن يكون هو المحور الذي تركز عليه كل الجهود، حيث لا يكون هناك تعليم جيد إلا بتوفير المعلم الجيد، ومع حركة التقدم السريع جدا في شتى فروع العلم والمعرفة، ومع القفزات الهائلة في ميدان التكنولوجيا، تزداد الحاجة إلى تأهيل المعلمين لكي يستطيعوا مواكبة هذا التقدم السريع، وأصبح من الضروري العمل على توفير كل ما من شأنه أن يسهل للمعلمين زيادة تحصيلهم المعرفي وتنمية مهاراتهم مما يؤدي بدوره إلى تحسين أدائهم التعليمي. (كارثير، 2002م، ص320).

إن تدريب المعلمين يؤدي إلى رفع كفاءات المعلمين وتحسين أدائهم بل يعد عنصراً أساسياً في استمرار التربية والتعليم، لأنه يلبي رغبات المعلم وميوله، ويساعده على اكتشاف قابليته وقدراته التي ما كان لها أن تظهر لولا فرص التدريب، كما أن التدريب يعزز ثقة المعلم بنفسه، بأدائه وهو من الأمور التي تساعده على النمو والتقدم في عمله. (عبيدات، آخرون 2007، ص 21)

الدراسة الميدانية

أولاً . مجتمع وعينة الدراسة.:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المدارس الثانوية العامة في مدينة زوارة وعددها خمس مدارس وكان مديرو المدارس ونواب المديرين والمعلمين هم المستطلعين المستهدفين والبالغ عددهم 266 وسحبت منهم عينة عشوائية بسيطة حجمها (164) وتم توزيع استمارات الاستبيان عليهم. وبعد فترة زمنية تم جمع الاستمارات الموزعة واسترجع منها (156) استمارة صالحة وخضعت للدراسة.

ثانياً . أداة جمع البيانات.:

إن طبيعة موضوع البحث فرض نوعاً محدداً من أدوات جمع البيانات وتحليلها وهي استمارة الاستبيان حيث إن دقة ومصداقية البيانات التي يتم جمعها يعتمد على حسن اختيار الباحث للأداة التي تستخدم لذلك مع الحرص على صياغة مجموعة من الأسئلة تعد بهدف الحصول على بيانات تخدم أساساً دراسة الموضوع من خلال مشكلة البحث والفرضيات المعدة لذلك.

1. تصميم استمارة الاستبيان:

قامت الباحثة بإعداد الصورة المبدئية لعبارات الاستبيان بعد الاطلاع على عديد من المراجع العلمية، والدراسات السابقة في مجال البحث الحالي ومن خلال ما تم استخلاصه من الجانب النظري لهذه الدراسة، وقد راعت الباحثة في إعداد الاستبيان وضوح الفقرات وسهولة الإجابة عليها، حيث طلبت من المستجيب وضع علامة (صح) أمام الإجابة التي يراها مناسبة.

ثالثاً. اختبارات الصدق "الصلاحية"

للتأكد من صدق وصلاحية استمارة الاستبيان قامت الباحثة بالاختبارات الآتية:

أ . صدق المحتوى (أو صدق المضمون)

لقد راعت الباحثة جانب صدق المحتوى في الاستمارة، من خلال التأكد من أن جميع الأسئلة التي تحتويها الاستمارة تغطي جميع أبعاد المشكلة قيد الدراسة، كما تغطي جميع جوانب وأبعاد الفرضيات الرئيسية والفرعية المنقاة من الإطار النظري للدراسة.

ب . الصدق الظاهري:

للتأكد من أن أسئلة الاستبيان تحقق الغرض الذي أعدت من أجله وهو هدف الدراسة، تم عرض الاستبيان على عدد من المحكمين، وذلك للتأكد من مدى ملائمة عبارات الاستبيان لمجتمع البحث، وأن العبارات تقيس ما وضعت لقياسه، وقد أشار الأساتذة المحكمون إلى الملاحظات والاقتراحات التي تم أخذها بعين الاعتبار، ومن تم التوصل إلى الصورة النهائية للاستبيان وهي ستة مجموعات رئيسية من الأسئلة وهي كالآتي:

المجموعة الأولى:- وتضم 4 أسئلة شخصية وتشمل الجنس، المؤهل العلمي. وسنوات الخدمة، والوظيفة

المجموعة الثانية:- وتشمل 5 عبارات حول محور التخطيط الموارد البشرية

المجموعة الثالثة:- وتشمل 5 عبارات حول محور الاختيار وتوظيف الموارد البشرية

المجموعة الرابعة:- وتشمل 5 عبارات حول محور التطوير والتدريب الموارد البشرية

المجموعة الخامسة:- وتشمل 5 عبارة حول محور الحوافز والأجور الموارد البشرية

المجموعة السادسة:- وتشمل 5 عبارات حول محور أداء المعلمين

وبعد عملية التحكيم قامت الباحثة بتوزيع عدد (164) استمارة استبيان على الذين تم اختيارهم من المديرين ونواب المديرين والمعلمين بالمدارس الثانوية في زوارة.

اختبار الثبات والصدق:

للتأكد من ثبات وصدق "أداة الدراسة " تم حساب معامل كرونباخ ألفا ومعامل الصدق الذاتي لكل محور من محاور استمارة الاستبيان . فكانت النتائج كما بالجدول رقم (2).

جدول رقم (2) نتائج اختبار الثبات والصدق

م	المحور	عدد العبارات	معامل ألفا الثبات	معامل الصدق
1	التخطيط الموارد البشرية	5	.969	.974
2	الاختيار والتوظيف الموارد البشرية	5	.867	.932
3	التدريب والتطوير الموارد البشرية	5	.913	.956
4	الحوافز والأجور الموارد البشرية	5	.959	.979
5	أداء المعلمين	7	.981	.990

من خلال الجدول رقم (2) نلاحظ أن قيم معامل كرونباخ ألفا (α) لكل محور من محاور الاستبيان ولجميع المحاور تتراوح بين (867. - 981)، وهي قيم أكبر من (0.60) وهذا يدل على توفر درجة عالية من الثبات الداخلي في الإجابات وكذلك فإن معاملات الصدق تتراوح (932. - 990)، وهي قيم كبيرة وهذا يدل على توافر درجة عالية من الصدق مما يمكننا الاعتماد على إجابات مفردات العينة في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

رابعاً. ترميز البيانات:.

بعد تجميع استمارات الاستبيان استخدم الباحث الطريقة الرقمية في ترميز البيانات حيث تم ترميز

الإجابات كما بالجدول التالي رقم (1)

جدول رقم(1) توزيع الدرجات على الإجابات المتعلقة بالمقياس الخماسي

الإجابة	غير موافق تماماً	غير موافق	لا أعرف	موافق	موافق تماماً
الدرجة	1	2	3	4	5

من خلال الجدول رقم (1) يكون متوسط درجة الموافقة (3) . فإذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة يزيد معنوياً عن (3) فيدل على ارتفاع درجة الموافقة. أما إذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة يقل معنوياً عن (3) فيدل على انخفاض درجة الموافقة، في حين إذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة لا تختلف معنوياً عن (3) فيدل على أن درجة الموافقة متوسطة، وبالتالي سوف يتم اختبار ما إذا كان متوسط درجة الموافقة تختلف معنوياً عن (3) أم لا. وبعد الانتهاء من ترميز الإجابات وإدخال البيانات الأولية باستخدام حزمة البرمجيات الجاهزة (SPSS) تم استخدام هذه الحزمة في تحليل البيانات الأولية كما يلي:

خصائص مفردات عينة الدراسة:.

الجدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

النوع	البيان	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	41	26.3
	أنثى	115	73.7
المستوى التعليمي	بكالوريوس	56	35.9
	ليسانس	64	41.0
	دبلوم عالي	36	23.1
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	4	2.6
	من 5 - 10 سنة	64	41.0
	أكثر من 10 سنوات	88	56.4
	مدير مدرسة	5	3.2

3.2	5	نائب مدير	الوظيفة
93.6	146	المعلمون	
100	156	المجموع	

يتبين من خلال الجدول رقم (2) أن نسبة الإناث 73,7% يفوق عدد الذكور ونسبتهم 26,3% ويتضح من الجدول أن أكبر عدد من المعلمين مستوهم التعليمي ليسانس ونسبتهم 41.0% وتليه من مستوهم التعليمي بكالوريوس ونسبتهم 35.9% وتليه رتبة دبلوم عالي بنسبة 23.1% ويتبين من الجدول أن سنوات الخدمة الأساتذة أكثر من 10 سنواتهم الأغلب ونسبتهم 56.4% وتليه سنوات الخدمة من 5 - 10 سنة وبنسبة 41.0%. وتليه أقل من 5 سنوات بنسبة 2.6% كما يتضح بالجدول صفة الوظيفة حيث نسبة مديري المدارس ونواب المديرين نسبتهم لكل منهم 3.2% ونسبة المعلمين 93.6% حيث أن كانت مفردات العينة بمستويات مختلفة في الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة و صفة الوظيفة بحيث تكون الدراسة شاملة ومتنوعة للمتغيرات الديموغرافية للمديرين ونواب المديرين والمعلمين وليس مقتصرة على صفة معينة.

اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة:

لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية، تم استخدام اختبار العينة الواحدة (One-Sample Test) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما في الجداول التالية حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها على النحو التالي:
 الفرضية الصفرية: متوسط درجة الموافقة على العبارة لا يختلف معنويا عن متوسط المقياس (3)
 الفرضية البديلة: متوسط درجة الموافقة على العبارة يختلف معنويا عن متوسط المقياس (3)

1. درجة ممارسة وظيفة تخطيط الموارد البشرية

لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية تم استخدام اختبار العينة الواحدة (One-Sample Test) حول متوسط المقياس (3)

جدول (4) نتائج الاختبار العينة الواحدة حول متوسطات إجابات مفردات العينة على

العبارات المتعلقة بالتخطيط الموارد البشرية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المعنوية	درجة الموافقة
1	2.532	1.257	-4.650	.000	منخفضة
2	2.557	1.271	-4.346	.000	منخفضة
3	2.224	.658	-14.719	.000	منخفضة
4	2.788	1.066	-2.479	.014	متوسطة

					الموارد البشرية كما ونوعا
مرتفعة	.000	5.177	1.067	3.440	5 يتم تنسيق الخطط بين المدرسة ومكتب مراقب التعليم بزوار

من خلال الجدول (4) نلاحظ أن

أ . الدلالة المعنوية لإحصاءات الاختبار أقل من مستوى المعنوية (0.05) متوسطات إجابات مفردات العينة تزيد عن متوسط المقياس (3) في العبارة التالية :

5. يتم تنسيق الخطط بين المدرسة و مكتب مراقب التعليم

لذلك نرفض الفرضية الصفرية لهذه العبارة ونقبل الفرضية البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات العينة تزيد عن متوسط المقياس (3) فهذا يدل على وجود ارتفاع معنوي في درجات الموافقة على هذه العبارة.

ب . الدلالات المعنوية لإحصاءات الاختبار أقل من مستوى معنوية 0.05 ومتوسط إجابات مفردات العينة تقل عن متوسط المقياس (3) في العبارات التالية:

1. تقوم إدارة المدرسة بتحديد الاحتياجات من خلال تحليل الطلب والعرض من الموارد البشرية

2. تضع إدارة المدرسة خطة سنوية لاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية

3. يتم تشكيل لجنة لتخطيط القوى العاملة لتحديد الاحتياجات من العناصر المطلوبة

لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث إن متوسط إجابات مفردات العينة على هذه العبارات يقل عن متوسط المقياس (3)، وهذا يدل على وجود انخفاض معنوي في درجة الموافقة على هذه العبارات.

ج . الدلالة المعنوية لإحصاءات الاختبار أكبر من مستوى المعنوية (0.05) في العبارة التالية.

4. تقوم إدارة المدرسة بتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية كما ونوعا.

لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة لهذه العبارة وهذا يدل على أن درجة الموافقة لهذه العبارة متوسطة.

1. جدول رقم (5) نتائج اختبار (Z) حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على

العبارات المتعلقة بالتخطيط الموارد البشرية

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	درجات الحرية	الدلالة المحسوبة
مدى ممارسة وظيفة تخطيط الموارد البشرية	2.708	.953	-3.815	155	.000

من الجدول رقم (5) نلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (-3.793) بدلالة محسوبة (.000)

وهي أقل عن مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وحيث إن المتوسط العام لإجابات مفردات العينة هو (2.708) وهو يقل عن متوسط المقياس (3) وهذا يشير إلى

وجود انخفاض في درجة ممارسة وظيفة تخطيط الموارد البشرية في المدارس المبحوثة. حيث إن:

- . لا تقوم إدارة المدرسة بتحديد الاحتياجات من خلال تحليل الطلب والعرض من الموارد البشرية .
- . لا تضع إدارة المدرسة خطة سنوية لاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.
- . لا يتم تشكيل لجنة لتخطيط القوى العاملة لتحديد الاحتياجات من العناصر المطلوبة.
- . أحيانا تقوم إدارة المدرسة بتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية كما ونوعا.

2. درجة ممارسة وظيفة الاختيار والتوظيف

لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بالاختيار والتوظيف تم استخدام اختبار العينة الواحدة (One-Sample Test) حول متوسط المقياس (3)

جدول رقم (6) نتائج الاختبار العينة الواحدة حول متوسطات إجابات مفردات العينة على

العبارات المتعلقة بالاختيار والتوظيف

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المعنوية	درجة الموافقة
6	2.737	1.125	-2.918	.004	منخفضة
7	2.051	.221	-53.549	.000	منخفضة
8	2.019	1.032	-11.875	.000	منخفضة
9	2.500	1.013	-6.166	.000	منخفضة
10	1.670	.471	-35.217	.000	منخفضة

من خلال الجدول (5) نلاحظ أن الدلالات المعنوية لإحصاءات الاختبار أقل من مستوى معنوية

0.05 ومتوسط إجابات مفردات العينة تقل عن متوسط المقياس (3) في العبارات التالية

6. تقوم إدارة المدرسة باختيار العناصر المقدمة للتوظيف من ذوي الكفاءة الوظيفية والمهنية

7. لا يتم توظيف عناصر جديدة للمدرسة دون استيفاء الشروط المطلوبة للوظيفة

8. عند توظيف موظفين جدد في المدرسة يتم إجراء امتحانات الكفاءة المهنية

9. عندما لا تتوافر في المعلمين الكفاءة التدريسية تقوم المدرسة بالتعاقد مع المتعاونين

10. إدارة المدرسة لا توظيف المعلم في وظيفة غير تخصصه

لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث إن متوسط إجابات مفردات العينة على هذه العبارات يقل عن متوسط المقياس (3)، وهذا يدل على انخفاض معنوي في درجة الموافقة على هذه العبارات.

جدول رقم (7) نتائج اختبار (Z) حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على

العبارات المتعلقة بالاختيار والتوظيف

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	درجات الحرية	الدلالة المحسوبة
مدى ممارسة وظيفة الاختيار والتوظيف	2.195	.688	-14.598	155	.000

من الجدول رقم (7) نلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (-14.598) بدلالة معنوية (0.000)، وهي أقل عن مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وحيث إن المتوسط العام لإجابات مفردات العينة هو (2.195) وهو يقل عن متوسط المقياس (3) فهذا يشير إلى وجود انخفاض في درجة ممارسة وظيفة الاختيار والتوظيف في المدارس المبحوثة. حيث إن: . لا تقوم إدارة المدرسة باختيار العناصر المقدمة للتوظيف من ذوي الكفاءة الوظيفية والمهنية . يتم توظيف عناصر جديدة للمدرسة دون استيفاء الشروط المطلوبة للوظيفة . عند توظيف موظفين جدد في المدرسة لا يتم إجراء امتحانات الكفاءة المهنية . عندما لا تتوفر في الموظفين الحكوميين الشروط المحددة للتوظيف لا تقوم المدرسة بالتعاقد مع المتعاونين

. إدارة المدرسة توظف المعلمين في وظائف غير تخصصاتهم

3. درجة ممارسة وظيفة التدريب والتطوير

لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بالتدريب والتطوير تم استخدام اختبار العينة الواحدة (One-Sample Test) حول متوسط المقياس (3)

جدول رقم (8) نتائج الاختبار العينة الواحدة حول متوسطات إجابات مفردات العينة على

العبارات المتعلقة بالتدريب والتطوير

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المعنوية	درجة الموافقة
11 توفر إدارة المدرسة مكتبة مجهزة تجهيزاً جيداً لتسهيل البحث الذي يساعد في تطوير المعلمين	2.461	.713	-9.434	.000	منخفضة
12 توفر إدارة المدرسة التسهيلات الموجهة نحو تسهيل البحث مثل أجهزة الكمبيوتر. والإنترنت لضمان تطوير المعلمين	1.448	.593	-32.649	.000	منخفضة
13 تهتم إدارة المدرسة بتدريب المعلمين الجدد قبل البدء في العمل لضمان الفاعلية والكفاءة	2.064	1.232	-9.486	.000	منخفضة
14 ترشح إدارة المدرسة المعلمين إلى الدورات التدريبية حسب تقييم الأداء	2.890	.869	-1.566	.119	متوسطة
15 تهتم إدارة المدرسة بتدريب المعلمين لتلبية احتياجات الطلاب من الأداء التعليمي	3.430	.917	5.852	.000	مرتفعة

من خلال الجدول (5) نلاحظ أن الدلالة المعنوية لإحصاءات الاختبار أقل من مستوى معنوية 0.05 ومتوسط إجابات مفردات العينة تزيد عن متوسط المقياس (3) في العبارة التالية:

15. تهتم إدارة المدرسة بتدريب المعلمين لتلبية احتياجات الطلاب من الأداء التعليمي. لذلك نرفض الفرضية الصفرية لهذه العبارة ونقبل الفرضية البديلة لها وحيث إن متوسطات إجابات مفردات العينة تزيد عن متوسط المقياس (3) فهذا يدل على وجود ارتفاع معنوي في درجات الموافقة على هذه العبارة.

ب . الدلالات المعنوية لإحصاءات الاختبار أقل من مستوى معنوية 0.05 ومتوسط إجابات مفردات العينة تقل عن متوسط المقياس (3) في العبارات التالية:

11 . توفر إدارة المدرسة مكتبة مجهزة تجهيزاً جيداً لتسهيل البحث الذي يساعد في تطوير المعلمين
12 . توفر إدارة المدرسة التسهيلات الموجهة نحو تسهيل البحث مثل أجهزة الكمبيوتر . والإنترنت لضمان تطوير المعلمين

13. تهتم إدارة المدرسة بتدريب المعلمين الجدد قبل البدء في العمل لضمان الفاعلية و الكفاءة. لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث إن متوسط إجابات مفردات العينة على هذه العبارات يقل عن متوسط المقياس (3)، وهذا يدل على وجود انخفاض معنوي في درجة الموافقة على هذه العبارات.

ج . الدلالة المعنوية لإحصاءات الاختبار أكبر من مستوى المعنوية 0.05 في العبارة التالية:
14 . ترشح إدارة المدرسة المعلمين إلى الدورات التدريبية حسب تقييم الأداء. لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة لهذه العبارة وهذا يدل على أن درجة الموافقة على هذه العبارة متوسطة.

جدول رقم (9) نتائج اختبار (Z) حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على

العبارات المتعلقة بالتدريب والتطوير

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	درجات الحرية	الدلالة المحسوبة
مدى ممارسة وظيفة التدريب والتطوير	2.458	.765	-8.836	155	.000

من الجدول رقم (9) نلاحظ قيمة إحصائي الاختبار (-8.836) بدلالة معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وحيث إن المتوسط العام لإجابات مفردات العينة هو (2.458) وهو يقل عن متوسط المقياس (3) هذا يشير إلى وجود انخفاض في درجة ممارسة وظيفة التدريب والتطوير في المدارس المبحوثة. حيث إن:
. لم توفر إدارة المدرسة مكتبة مجهزة تجهيزاً جيداً لتسهيل البحث الذي يساعد في تطوير المعلمين.
. لم توفر إدارة المدرسة التسهيلات الموجهة نحو تسهيل البحث مثل أجهزة الكمبيوتر . والإنترنت لضمان تطوير المعلمين.

. لا تهتم إدارة المدرسة بتدريب المعلمين الجدد قبل البدء في العمل لضمان الفاعلية والكفاءة.

4 . درجة ممارسة وظيفة الحوافز والأجور

لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بالتدريب والتطوير تم استخدام اختبار العينة الواحدة (One-Sample Test) حول متوسط المقياس (3)

جدول رقم (10) نتائج الاختبار العينة الواحدة حول متوسطات إجابات مفردات العينة على

العبارات المتعلقة بالحوافز والأجور

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المعنوية	درجة الموافقة
16 تؤدي في المدرسة حوافز مادية ومعنوية بصفة مستمرة للمعلمين والعاملين	1.942	.944	-14.084	.000	منخفضة
17 الراتب الحالي للمعلم يساهم في تحقيق الرضا	1.705	.924	-17.497	.000	منخفضة
18 قلة التقدير المعلم المميز لا يؤدي إلى الإحباط المعنوي للمعلمين ككل	2.230	1.119	-8.666	.000	منخفضة
19 تهتم إدارة المدرسة بتحفيز المعلمين المميزين معنويا عبر لوحة الإعلانات بالمدرسة	2.271	.605	-15.092	.000	منخفضة
20 تشعر بالرضا عن سياسات المكافآت والحوافز المادية والمعنوية التي تمنحها المدرسة	2.166	.871	-11.946	.000	منخفضة

من خلال الجدول (7) نلاحظ أن: .

أ. الدلالات المعنوية لإحصاءات الاختبار أقل من مستوى معنوية 0.05 و متوسط إجابات مفردات العينة تقل عن متوسط المقياس (3) في العبارة التالية

16 . تؤدي في المدرسة حوافز مادية ومعنوية بصفة مستمرة للمعلمين والعاملين.

17 . الراتب الحالي للمعلم يساهم في الرضا بالوظيفة.

18 . قلة التقدير المعلم المميز لا يؤدي إلى الإحباط المعنوي للمعلمين ككل.

19 . تهتم إدارة المدرسة بتحفيز المعلمين المميزين معنويا عبر لوحة الإعلانات بالمدرسة.

20 . تشعر بالرضا عن سياسات المكافآت والحوافز المادية والمعنوية التي تمنحها المدرسة.

لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث إن متوسطات

إجابات مفردات العينة تقل عن متوسط المقياس (3) فهذا يدل على وجود انخفاض معنوي في درجات

الموافقة على هذه العبارة.

جدول رقم (11) نتائج اختبار (Z) حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على

العبارات المتعلقة بالحوافز والأجور

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	درجات الحرية	الدلالة المحسوبة
مدى ممارسة وظيفة الحوافز والأجور	2.063	.842	-13.946	155	.000

جدول رقم (11) نلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (-13.946) بدلالة معنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وحيث إن المتوسط العام لإجابات مفردات العينة هو (2.063) وهو يقل عن المتوسط القياس (3) وهذا يشير إلى انخفاض في درجة ممارسة وظيفة الحوافز والأجور في المدارس المبحوثة. حيث إن:
 . لا تؤدي في المدرسة حوافز مادية ومعنوية بصفة مستمرة للمعلمين والعاملين.
 . الراتب الحالي للمعلم لا يساهم في تحقيق الرضا.
 . قلة التقدير المعلم المميز يؤدي إلى الإحباط المعنوي للمعلمين ككل.
 . لا تهتم إدارة المدرسة بتحفيز المعلمين المميزين معنويا عبر لوحة الإعلانات بالمدرسة.
 . المعلمون لا يشعرون بالرضا عن سياسات المكافآت والحوافز المادية والمعنوية التي تمنحها المدرسة.

نتائج اختبار درجة ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل عام

من خلال الجدول (12) نلاحظ أن الدلالات المعنوية لإحصاءات الاختبار أقل من مستوى المعنوية (0.050) المتوسط الحسابي العام ممارسات إدارة الموارد البشرية أقل من متوسط القياس (3). لذلك نرفض الفرضيات الصفرية ونقبل الفرضيات البديلة لها فهذا يدل على وجود انخفاض معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية.

جدول رقم (12) نتائج الاختبار العينة الواحدة حول المتوسط العام لإجابات مفردات العينة على درجة ممارسات إدارة الموارد البشرية

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المعنوية
1	2.708	.953	-3.815	.000
2	2.195	.688	-14.598	.000
3	2.458	.765	-8.836	.000
4	2.063	.842	-13.946	.000
المتوسط العام لإدارة الموارد البشرية	2.356	.802	-10.025	.000

لاختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية نلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (-10.025) بدلالة معنوية (0.000) وهو أقل من مستوى معنوية (0.050) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، حيث بلغ المتوسط العام لإدارة الموارد البشرية (2.356) وهو يقل عن متوسط القياس (3) وهذا يشير إلى انخفاض معنوي في درجة ممارسات إدارة الموارد البشرية وتراوح المتوسطات الحسابية للممارسات إدارة الموارد البشرية بين (2.063 - 2.708) وقد جاءت ممارسة تخطيط القوى العاملة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.708) ويليهما التدريب والتطوير بمتوسط حسابي (2.458) وجاءت في المرتبة الثالثة الاختيار والتوظيف بمتوسط حسابي (2.195) جاءت الحوافز والأجور في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.063) وهذا يدل على قصور في ممارسة إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية في زوارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ثانيا: نتائج اختبار مستوى أداء المعلمين

لاختبار مستوى أداء المعلمين، يتم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بالفرضيات، واستخدام اختبار العينة الواحدة (One-Sample Test) حول متوسط المقياس (3) حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها على النحو التالي:
الفرضية الصفرية: المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بفرضيات أداء المعلمين لا يختلف معنوياً عن متوسط المقياس (3)
الفرضية البديلة: المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بفرضيات أداء المعلمين يختلف معنوياً عن متوسط المقياس (3)

جدول رقم (13) نتائج الاختبار العينة الواحدة حول متوسطات إجابات مفردات العينة على

العبارات المتعلقة بمستوى أداء المعلمين

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المعنوية	درجة الموافقة
30 يمتلك المعلمون المعرفة العلمية الكافية لأداء العمل بكفاءة عالية	3.467	1.559	3.748	.000	مرتفعة
31 يتمتع المعلمون بمهارات التواصل الجيدة للتفاعل مع الطلبة	3.167	1.217	1.710	.089	متوسطة
32 يحرص المعلمون على استخدام الإمكانات والموارد المتاحة في المدرسة بكفاءة وفاعلية	2.647	1.212	-3.634	.000	منخفضة
33 يلتزم المعلمون بمواعيد الحضور والانصراف بالمدرسة في الوقت المحدد	3.564	1.571	4.486	.000	مرتفعة
34 تتوافر لدى المعلمين الرغبة والحماس لإنجاز العمل.	2.526	1.086	-5.454	.000	منخفضة

من خلال الجدول (8) نلاحظ.

أ . الدلالات المعنوية لإحصاءات الاختبار أقل من مستوى معنوية (0.05) متوسط إجابات مفردات العينة تزيد عن متوسط المقياس (3) في العبارة التالية
30 . يمتلك المعلمون في المدرسة المعرفة العلمية الكافية لأداء العمل بكفاءة عالية.
33 . يلتزم المعلمون بمواعيد الحضور والانصراف في الوقت المحدد.
لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث إن متوسطات إجابات مفردات العينة تزيد عن متوسط المقياس (3) فهذا يدل على وجود ارتفاع معنوي في درجات الموافقة على هذه العبارة.

ب - الدلالات المعنوية لإحصاءات الاختبار أقل من مستوى معنوية (0.05) متوسط إجابات مفردات العينة تقل عن متوسط المقياس (3) في العبارتين التالية:
32 . يحرص المعلمون على استخدام الإمكانات والموارد المتاحة في المدرسة بكفاءة وفاعلية.

34 . تتوافر لدى المعلم في المدرسة الرغبة والحماس لإنجاز العمل.

لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث إن متوسطات إجابات مفردات العينة تقل عن متوسط المقياس (3) فهذا يدل على وجود انخفاض معنوي في درجات الموافقة على هذه العبارة.

ج . الدلالات المعنوية لإحصاءات الاختبار أكبر من مستوى معنوية (0.05)

31 . يتمتع المعلمون بمهارات التواصل الجيدة للتفاعل مع الطلبة.

لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها فهذا يدل على أن درجة الموافقة متوسطة لهذه العبارة

جدول رقم (14) نتائج اختبار (Z) حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على

العبارات المتعلقة بمستوى أداء المعلمين

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	درجات الحرية	الدلالة المحسوبة
بمستوى أداء المعلمين	3.074	1.256	.740	155	.000

لاختبار الفرضية المتعلقة بمستوى أداء المعلمين نلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (.740) بدلالة معنوية (461.) وهو يزيد عن مستوى معنوية معروف بذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات العينة هو (3.074) وهو يساوي المتوسط المفترض (3) فهذا يشير إلى أن مستوى أداء المعلمين متوسط. حيث إن:

. يمتلك المعلمون المعرفة العلمية الكافية لأداء العمل بكفاءة عالية.

. يلتزم المعلمون بمواعيد الحضور والانصراف بالمدرسة في الوقت المحدد.

. أحيانا المعلمون يتمتعون بمهارات التواصل الجيدة للتفاعل مع الطلبة.

ثانيا: نتائج اختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المعلمين

لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية المتعلقة بأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المعلمين تم تطبيق الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (أداء المعلمين)

جدول رقم (15) تحليل الانحدار المتعدد التأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية وإبعاها على أداء المعلمين

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	درجات الحرية	R Square معامل التحديد	R معامل الارتباط	قيمة F	B درجة التأثير	الدلالة الإحصائية
أداء المعلمين	التخطيط الموارد البشرية	155	.724	.851	403.938	1.121	.000
	الاختيار والتوظيف	155	.732	.856	421.528	1.563	.000
	التدريب والتطوير	155	.831	.911	755.891	1.497	.000

.000	1.232	330.714	.826	.682	155	الحوافز والأجور
.000	1.361	478.996	.870	.757	155	إدارة الموارد البشرية

يوضح الجدول (15) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون تساوي (0.870) وهو موجب وأن معامل التفسير بلغ (0.757) عند مستوى الدلالة (0.000) أي إن ما قيمته (75.7%) تفسير من التغيرات في أداء المعلمين ناتج عن التغير في ممارسات إدارة الموارد البشرية كما بلغت قيمة درجة التأثير B (1.361) لممارسة إدارة الموارد البشرية وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام لممارسة إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة في نتائج أداء المعلمين بقيمة (1.361) لممارسات إدارة الموارد البشرية ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (478.996) بدلالة معنوية (0.000) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المعلمين).

النتائج:

- أسفرت الدراسة على مجموعة من النتائج أهمها:
- كشفت الدراسة إن ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتوظيف، التطوير والتدريب، الحوافز والأجور) في المدارس المبحوثة وكانت بدرجة منخفضة حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة (2.36).
- أظهرت نتائج الدراسة إن مستوى أداء المعلمين كان بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة (3.074).
- توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المعلمين حيث أن (75.7%) من التغير في أداء المعلمين يعود إلى التغير في ممارسات إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية إذا لم يتأثر أداء المعلمين إلا بدرجة ممارسات إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المعلمين في المدارس الثانوية في زوارة.

التوصيات:-

- العمل على ممارسة إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية بمدينة زوارة لحل المشكلات التي تواجه المعلمين في مدارسهم. والتركيز على الوظائف الموارد البشرية التي لها علاقة مباشرة بالمعلمين والتي تؤثر على أداءهم،
- الاهتمام بتدريب مديري المدارس الثانوية والمشاركة في ورش عمل لتنمية مهاراتهم المهنية واكتساب معارف في مجال ممارسات إدارة الموارد البشرية.

3. العمل على مراجعة الخطط و البرامج التدريبية التي تم تنفيذها والتأكد من مدى توافقها مع احتياجات ومتطلبات المهنة.
4. الاهتمام بتدريب وتطوير المعلمين بالمدارس الثانوية لتحسين أدائهم. ورفع مستوى كفاءتهم.
5. ضرورة اختيار المعلمين وتوظيفهم بما يتماشى مع متطلبات المهنة بالشكل الذي يرفع من مستوى الطالب ومن تم مستوى أداء المدرسة.
6. إعادة النظر في سياسات المرتبات والحوافز والمكافآت. بما تتناسب مع قدرات المعلمين.
7. العمل على إنشاء وحدات إدارية تسمى إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية واستقطاب وتعيين كفاءات متخصصة في إدارة الموارد البشرية لمساعدة مديري المدارس.

المراجع

أولاً. المراجع العربية

1. أبو النصر مدحت محمد (2007) إدارة الموارد البشرية،الاتجاهات المعاصرة، ط1، مجموعة النيل العربية :عمان للنشر والتوزيع .
2. البناء، هالة . (2013). الإدارة المدرسية المعاصرة. ط1. الأردن: دار الصفا للنشر والتوزيع.
3. بني خالد. علي (2007) تقديرات مديري المدارس والمعلمين في إقليم الشمال لدرجة فاعلية أنواع الحوافز في وزارة التربية والتعليم الأردنية (أطروحة دكتورا غير منشورة)
4. الحريري، رافدة. (2010) إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة . عمان، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع .
5. حسن .راوية محمد، (1998)، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
6. عبد رسول .حسن، عبد الله كاظم. (2009). تقويم واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعة القادسية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 11 العدد(2). دراسة ميدانية في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير، جامعة العلوم التطبيقية، كلية العلوم الإدارية، البحرين،
7. سلطان، محمد سعيد أنور (2004). السلوك التنظيمي، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة للنشر.
8. صالح. عادل حرحوش، السالم .مؤيد سعيد،(2002) إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي. الأردن، ط3.
9. الصيرفي. محمد،(2007) إدارة الموارد البشرية، ط1، مصر، دار الفكر الجامعي.
10. الكلالدة .طاهر محمود .(2008)، إدارة وتنمية الموارد البشرية، ط1، عالم الثقافة للنشر والتوزيع عمان.
11. الخطيب. عامر يوسف،(2002)، محاضرات في مناهج البحث (فلسطين :مكتبة القدس) ص 2.
12. عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن وآخرون. (2001). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه.
13. عطيان، مراد و أبو سلمى، عبد الله (2014) .أثر ممارسة أخلاقيات عمل إدارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين في شركة الاتصالات الخلوية في الأردن، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، 41 (2).
14. عفانة، عزوو حمدان. محمد (2005) مستوى الأداء الصفي لمعلمي المرحلة الإعدادية بغزة وعلاقته ببعض المتغيرات"، مجلة دراسات في المناهج وطرق التدريس، جامعة عين شمس، كلية التربية، العدد 104. عمان: دار الفكر للنشر والطباعة والتوزيع.

15. عقيلي .عمر وصفي (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع . عمان . في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة والإداريين أطروحة دكتورا جامعة اليرموك كلية التربية.
16. الغامدي، عائض بن سعيد بن مئعي (2009) مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي
17. كارتير، جون. (2002). مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم. ترجمة عبدا لله أحمد شحاتة .ط2. ايتراك للنشر والتوزيع.
18. لرويلي، عماد (2014) دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية
19. النخبة للاستشارات الإدارية، دور إدارة الموارد البشرية في التطوير المؤسسي. 03 :13 www.indic.ae .13/03/2015

ثانيا: المراجع الأجنبية

- 1- Tadesse, S. (2011). Human resource management practices in selected secondary schools of East Shoa zone. Ethiopian Journal of Business and Economics (The), 2(1).
- 2- Tuytens, M., Vekeman, E., & Devos, G. (2021). Strategic human resource management in primary and secondary schools. An explorative study in Flanders (Belgium). Educational Management Administration & Leadership, 1741143221998706
- 3- Njuguna, E. W. (2010). Human Resource Management practices in public secondary schools in Kiambu East District (Doctoral dissertation, University of Nairobi, Kenya)
- 4- Ogotu, S. O. (2017). Extent of Adoption of Best Human Resource Management Practices in Private Secondary Schools in Kisumu East Sub-county, Kenya (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
- 5 - Ugwoke, S. C., Ejionueme, L. K., Anyanwu, J. I., & Etonyeaku, E. A. C. (2013). Analysis of the Principals' Human Resource Management Practices in Secondary Schools in Nsukka Education Zone, Enugu State, Nigeria. Psychology Research, 3(1), 12.
- 6 - Waseem, S. N., Frooghi, R., & Afshan, S. (2013). Impact of human resource management practices on teachers' performance: A mediating role of monitoring practices. Journal of Education and Social Sciences, 1(2), 31-55.