



## تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض لتحقيق التميز المؤسسي

مها بنت صالح الجحيان  
قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية  
البريد الإلكتروني: [myahyan@hotmail.com](mailto:myahyan@hotmail.com)

### المخلص

هدف البحث إلى التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم " بنين - بنات " بمدينة الرياض لتحقيق التميز المؤسسي، والتعرف على التحديات التي تواجهها، والسبل المقترحة لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء والإداريين في الموارد البشرية بمكاتب التعليم بمدينة الرياض، والبالغ عددهم (291)، وتم اختيار عينة عشوائية تكونت من (165). ولتحقيق أهداف البحث استُخدم المنهج الوصفي المسحي، و استُخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع تطبيق ممارسات الموارد البشرية في مكاتب التعليم لتحقيق التميز المؤسسي جاءت بدرجة "موافقة متوسطة"، وكان مستوى اتجاهات الباحثين نحو بعد التخطيط كأحد أبعاد ممارسات الموارد البشرية جاءت بدرجة "موافقة عالية"، وكان هناك العديد من التحديات التي تواجه تطوير ممارسات الموارد البشرية فجاءت بدرجة "موافقة متوسطة" ومن أبرز تلك التحديات تغيير طبيعة العمل، أما السبل المقترحة للتطوير جاءت بدرجة "موافقة متوسطة"، ومن أبرز السبل من وجهة نظر الباحثين كانت تنظيم تطبيق الأنظمة الإلكترونية في الإلكترونيات في عمليات التوظيف وصرف الأجور. وقدم البحث العديد من التوصيات، منها: توفير بيئة عمل تشجع على الإبداع والتحفيز وتمكين الموظفين ذوي الخبرة، توفير فرص التدريب والتطوير المناسبة للموظفين في مجال إدارة الموارد البشرية.

**الكلمات المفتاحية:** الموارد البشرية، مكاتب التعليم، مدينة الرياض، التميز المؤسسي.



## Developing Human Resource Management Practices in Education Offices in Riyadh to Achieve Institutional Excellence

**Maha bint Saleh Al-yahyan**

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

**Email: myahyan@hotmail.com**

### ABSTRACT

The aim of the research is to identify the reality of human resource management practices in education offices "male-female" in Riyadh to achieve institutional excellence and to identify the challenges they face and the proposed ways to develop human resource management practices. The study population consisted of all managers and administrators in the human resources of the Riyadh education offices, who numbered (291), and a random sample of (165) participants was chosen, consisting. To achieve the objectives of the research, the descriptive survey method was used, and the questionnaire was used as a tool for the study. The results of the study indicated that the reality of applying human resource practices in education offices to achieve institutional excellence came with a response of "medium approval", and the level of respondents' attitudes towards the planning dimension as one of the dimensions of human resource practices came with a degree of "high approval", and there were many challenges facing the development of human resources practices, it came with a degree of "medium approval", and the most prominent of these challenges was changing the nature of work.

From the respondent's point of view, one of the most prominent ways was to organize the application of electronic systems in the recruitment and wage disbursement processes. The research presented many recommendations, including providing a work environment that encourages creativity and motivation and, empowering experienced employees, providing appropriate training and development opportunities for employees in the field of human resource management.

**Keywords:** human resources, education offices, Riyadh city, institutional excellence.

**المقدمة:**

اهتمت المنظمات بالممارسات الإلكترونية واستخدامها للأعمال المختلفة و بدخول الألفية الثالثة التي تمثل مرحلة العصر الرقمي في الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إنجاز الكثير من الأعمال ، وأدت التطورات السريعة في مجال تكنولوجيا المعلومات إلى التحول من ممارسات الموارد البشرية التقليدية إلى ممارسات تدار بطريقة الكترونية مثل (التوظيف الإلكتروني والتدريب والتطوير الإلكتروني)، فيعد موضوع إدارة الموارد البشرية من أهم الموضوعات التي نالت اهتمام الكثيرين من الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة وذلك لأهمية العنصر البشري الذي يتمتع بقدرات وطاقات عالية من العطاء المتجدد والتي تستطيع إدارة الموارد البشرية استغلالها الاستغلال الأمثل في رفع مستوى المنظمات والمؤسسات. ولذلك تأتي أهمية الموارد البشرية كعنصر مهم لتحقيق التطلعات وأهداف المؤسسات الموجودة، وأهميتها تكمن في دورها الحيوي في رفع كفاءة إدارة المنظمات والمؤسسات وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها بأقل جهد ووقت ممكن (الخليل، 2018) ولكي يتحقق ذلك فلا بد من حسن استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات المتميزة المؤهلة والمدربة للعمل في مجال التعليم العام مع ضرورة الاهتمام بها والمحافظة عليها وصيانتها وتطويرها، وتقديم حوافز مادية ومعنوية مع مراعاة الموضوعية والشفافية في تفعيل ذلك. (مغاوي، 2017) ومن هنا يأتي دور إدارة الموارد البشرية بالوفاء بمتطلبات تحقيق التميز المؤسسي وهو ما أكسب إدارة الموارد البشرية أهمية وحيوية خاصة والذي غير من طبيعتها وعملياتها فتطور تقنيات المعلومات أدى إلى زيادة الطلب على الوظائف مما تطلب مؤهلات غير تقليدية للوظائف القيادية والإدارية في مكاتب التعليم (عقيلي، 2019) و (المصري، 2018). لذلك أكدت رؤية المملكة (2030) على أهمية العنصر البشري في ترجمة هذه الرؤية عملياً على أرض الواقع في أكثر من موضع هدفاً، وبرنامجاً، ومبادرة، ولعل أوضح مثال على ذلك هو برنامج "تنمية القدرات البشرية" الذي يؤكد على أهمية إدارة الموارد البشرية في جميع المجالات، ومنها مجال التعليم، وتهيئة البيئة الصالحة والمحفزة للعطاء لأداء العمل التربوي والارتقاء به، وزيادة الإنتاجية. ونظراً لأهمية تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم لتحقيق التميز المؤسسي جاءت هذه الدراسة التي تهدف إلى تحسين إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم وتوفير متطلباتها من المورد البشري لتحقيق التميز المؤسسي، ولذلك أصبح موضوعاً جديراً بالدراسة والبحث العلمي.

**مشكلة البحث:**

أسهمت الموارد البشرية التي تمثل رأس المال الحقيقي لمكاتب التعليم بشكل كبير في تحسين نظام مكاتب التعليم؛ حيث يعتبر الإعداد الجيد لهذه الموارد لتحقيق متطلبات العمل الحالية وتنمية المهارات الفنية والذهنية لمواجهة التحديات والاحتياجات المستقبلية الحالية، والتطوير لرفع مستوى الأداء الوظيفي والمهارات اللازمة لتحقيق اعتبارات هذه الموارد ورغبتها بالتقدم الوظيفي بما يتناسب مع احتياجات مكاتب التعليم المستقبلية، ورفع الإنتاجية والكفاءة في المكاتب وقدرات منسوبيها. إن كثيراً من الإدارات لا تدرك الآثار المترتبة على الاستغناء عن بعض القوى العاملة أو توظيف عناصر بشرية غير مؤهلة، أو إعطاء التدريب الكافي للموظفين، لأن ذلك لا يظهر بصورة مباشرة في مردودها الاقتصادي، بل العكس من ذلك قد تظهر في الميزانية العامة للمنظمة في آخر العام، ومن أجل بناء إدارة قوية للموارد البشرية في المنظمات لا بد من أن يكون هناك إجماع واتفق على الغاية من وجود هذه الإدارة والعمل بمقتضاها لتحقيق الهدف المنشود (علاقي، 2017).

ولأهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية؛ ظهرت عدة دراسات وأبحاث في هذا المجال، إذ أشارت دراسة شحيل والشهري (٢٠٢٠) لواقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، وأن ممارسات تخطيط الموارد البشرية تتم بدرجة عالية في وكالة الموارد البشرية، وذكرت الدراسة أبرز المعوقات ومنها: قلة الخبرة لدى مسؤولي التخطيط والتغيير المستمر في الهياكل التنظيمية في وزارة التعليم، كما أوصت الدراسة بتفعيل دور الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية، والعناية بتأهيل وتدريب موظفي وكالة الموارد البشرية للقيام بوظائف إدارة الموارد البشرية، ومنها التخطيط والاستفادة من الخبرات والتجارب الناجحة على المستوى المحلي والدولي لتطبيق أفضل الممارسات في تخطيط الموارد البشرية، وأكدت دراسة الرحيمي (٢٠٢٠) أن أبرز المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض هي معوقات تنظيمية وفنية ومادية، كما أوصت الدراسة بوضع نظام للترقيات



مبني على الشفافية بمعايير محددة في مكاتب التعليم، وتدريب الموظفين الإداريات على عمليات صنع القرار الإداري، واعتماد نظام للشكاوى والمقترحات وتقديم الخدمات في مكاتب التعليم. ولذا تمثل مكاتب التعليم واحدة من أهم أجهزة وزارة التعليم، فلا بد من تطويرها وتحسين أدائها، فالاستثمار في مواردها البشرية لن يتم إلا بوجود إدارة الموارد البشرية، لرفع من مستوى كفاءتها الداخلية ونجاح نظامها التعليمي للوصول إلى أهدافها وغاياتها (أبا الخيل، 1433).

واستناداً على الدراسات السابقة رأَت الباحثة أهمية الدور الذي تقوم به الموارد البشرية فإن مكاتب التعليم تسعى إلى الاهتمام بالعناصر البشرية، وتطويرهم، وتدريبهم، وتذليل التحديات التي تواجههم، والعمل على علاج جوانب القصور فيها، فأصبحت تواجه تحديات كبيرة من أجل البقاء في مراكز متميزة على المستوى المحلي، وتحقيق مزايا تنافسية تجعلها تتفوق على نظيراتها من مكاتب التعليم، بحيث تكون جاذبة للقيادات و الإداريين وكافة المستفيدين من فئات المجتمع، بحيث تحافظ على سمعتها في إدارة التعليم، ومن ثم فإن تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية من أهم المفاهيم التي تساعد مكاتب التعليم في تحقيق تلك الأهداف، لأنها تجعلها على درجة عالية من الوعي بكل ما يحيط بها من متغيرات، وتوازن مستويات الأداء لتحقيق التميز المؤسسي المطلوب، ولذلك جاءت الدراسة الحالية لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم لتحقيق التميز المؤسسي بهدف تمكينها من مواجهة التحديات المختلفة التي تمر بها، وتأهيل موارده البشرية، وتنمية مهاراتها، وجعلها قادرة على استغلال إمكاناتها بشكل أفضل.

وتكمن مشكلة هذا البحث في السؤال الرئيس التالي: كيف يمكن تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم لتحقيق التميز المؤسسي؟

أسئلة البحث:

يسعى هذا البحث إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما واقع ممارسات الموارد البشرية في مكاتب التعليم لتحقيق التميز المؤسسي؟
2. ما التحديات التي تواجه تطوير ممارسات الموارد البشرية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض لتحقيق التميز المؤسسي؟
3. ما السبل المقترحة لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض لتحقيق التميز المؤسسي؟

أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض لتحقيق التميز المؤسسي.
2. التعرف على التحديات التي تواجه تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض لتحقيق التميز المؤسسي.
3. التعرف على السبل المقترحة لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض لتحقيق التميز المؤسسي.

أهمية البحث:

أولاً: الأهمية النظرية:

- يسهم البحث الحالية في إضافة قيمة بحثية يستفيد منها الباحثون والمهتمون في هذا المجال عن طريق إثراء المعرفة فيها.
- يساهم البحث الحالي في فتح الطريق أمام المزيد من الأبحاث والدراسات في مجال إدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي، وتصحيح بعض المفاهيم المتعلقة بذلك.
- إثراء المكتبة العربية بهذا النوع من الدراسات.
- الحاجة إلى معلومات أكثر شمولاً عن تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي.
- ومما يزيد هذا البحث أهمية هو ارتباطها ببرنامج تنمية القدرات البشرية ليتوافق مع رؤية 2030.

**ثانياً: الأهمية التطبيقية:**

- يسهم في إبراز العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين من المدراء والإداريين في مكاتب التعليم بمدينة الرياض لتحقيق التميز المؤسسي.
- يسهم البحث في رفع الأداء لإعطاء صورة واضحة عن الجوانب التي يجب الاهتمام بها ومنحها الأولوية.
- تقديم آليات مقترحة قد تسهم في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم لتحقيق التميز المؤسسي.
- تقديم توصيات مناسبة مستخلصة من هذه الدراسة لمكاتب التعليم لتعميم الفائدة منها.

**حدود البحث:**

تلتزم الدراسة الحالية بالحدود التالية:

- الحدود الموضوعية:** يقتصر موضوع البحث الحالية في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي.
- الحدود البشرية:** اقتصر البحث على المدراء والإداريين في إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم "بنين - بنات" بمدينة الرياض.
- الحدود الزمانية:** تم تطبيق البحث في الفصل الدراسي الثالث 1444هـ.

**مصطلحات البحث:**

إدارة الموارد البشرية: مجموعة شاملة من الأنشطة الإدارية محور عملها العنصر البشري وكل ما يتعلق به من أمور وظيفية (حسن، 2020) (نهال، 2018).

وكما يمكن تعريفه "بأنها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها وهذا يشمل اقتناع هذه الموارد، والإشراف على استخدامها، وصيانتها، والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها. (جودة، 2019).

**تعرفه الباحثة إجرائياً:** هي إحدى الوظائف الرئيسية للمؤسسة وتهتم بالتخطيط، والتنظيم، والتدريب، والمراقبة والتقييم لغرض تحقيق أهداف المؤسسة.

**التميز المؤسسي:** ويطلق عليه أيضاً التنظيمي، عرف أدوار دمين بأنه يعني القدرة على الاختيار الأفضل، كما يعني القدرة على إجراء التقييم الذاتي الذي يحقق التحسين المستمر للمنظمة، فهو نمط فكري وإداري، يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، تقدم خدمة أو تنتج سلعة سواء كانت حكومية أو غير حكومية (الضبعان، 2019) و(عبد المحسن، 2022).

**تعرفه الباحثة إجرائياً:** عبارة عن ممارسات تتضمن النقوم الذاتي لهدف تطوير وتحسين فاعلية المنظمة من خلال إشراك كافة المستخدمين في الأقسام المنظمة للعمل بروح الفريق من خلال فهم كل النشاطات على إزالة الخطأ، وتحسين العملية نحو تحقيق التميز.

**الدراسات السابقة والإطار النظري:****❖ الدراسات السابقة:**

تم الرجوع إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية وذلك من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة وسوف يتم عرض الدراسات ذات الصلة الأقرب إلى موضوع هذه الدراسة. وفيما يلي عرض تلك الدراسات مرتبة تنازلياً وفقاً لتسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم ومصنفة إلى نوعين هما:

**أولاً: الدراسات العربية:**

- سعت دراسة عيده (2021) بعنوان، **تحديات تحقيق التميز المؤسسي في إدارة تعليم محافظة ينبع من وجهة نظر المشرفات التربويات.** إلى تحقيق الإجابة على التساؤلات التالية: ما التحديات الإدارية والتقنية في تحقيق التميز المؤسسي في إدارة تعليم محافظة ينبع من وجهة نظر المشرفات التربويات؟، وما أهم الاستراتيجيات والطرق للتغلب على التحديات الإدارية والتقنية في تحقيق التميز المؤسسي في إدارة تعليم محافظة ينبع؟ واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وكانت أهم النتائج ما يلي:

أن المتوسط العام على التحديات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي في إدارات التعليم من وجهة نظر المشرفات التربويات) قد بلغ (3.51 درجة من 5)، والتي تشير إلى خيار (موافق) على أداة البحث، والمتوسط العام على التحديات التقنية في تحقيق التميز المؤسسي في إدارات التعليم من وجهة نظر المشرفات التربويات) قد بلغ (3.64 درجة من 5)، والتي تشير إلى خيار (موافق) على أداة البحث، وأن المتوسط العام على (أهم السبل





للتغلب على التحديات الإدارية والتقنية في تحقيق التميز المؤسسي في إدارات التعليم) قد بلغ (4.24) درجة من (5)، والتي تشير إلى خيار موافق بشدة) على أداة البحث.

ووجدت دراسة نجوى (2020) بعنوان، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في جامعة 6 أكتوبر، محافظة الجيزة. التي هدفت الدراسة كشف عن مستوى العلاقة المتمثلة بين الممارسات الحديثة لإدارة المواد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة 6 أكتوبر، وذلك للتعرف على طبيعة العلاقة بينهما، واستخدم الباحث المنهج الوصفي وهو المنهج الملائم لهذه الدراسة حيث يعتمد على مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل بوصف كل من ممارسات إدارة المورد البشرية والتميز المؤسسي لجامعة 6 أكتوبر، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وكان أهم نتائج ما يلي: ضرورة الاهتمام بهذا العامل لما له تأثير على التميز المؤسسي، والاستقطاب أقل من المتوسط وحصل على معدل 2,6 درجة من 5 على مقياس ليكرت الخماسي مما يعني ضرورة التأكيد على أنه يكون هناك توافق بين الاحتياجات التي تتطلبها الخطة الاستراتيجية للمؤسسة وبين الاستقطاب، والتميز في القيادة، ونلاحظ أن المتوسط الحسابي بشكل عام أعلى من المتوسط الحسابي المستخدم في الدراسة للفرقة بين المستوى المتوسط المستوى لمرتفع، حيث تتمتع جامعة 6 أكتوبر بمحافظه الجيزة بمستوى مرتفع من التميز المؤسسي سواء من ناحية التميز في القيادة أو التميز في تقسيم الخدمة وبمستوى متوسط في التميز التكنولوجي.

كما أجرى بلاسمة (٢٠١٩) دراسة بعنوان: "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية في منطقة الشمال"، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، التحفيز) في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز، في تقديم الخدمة) في الجامعات الرسمية الأردنية في منطقة الشمال، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة لجمع المعلومات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة: إلى وجود أثر لبعدها تخطيط الموارد البشرية" في "التميز المؤسسي" وبعدها "تدريب الموارد البشرية" في "التميز المؤسسي" وبعدها "استقطاب الموارد البشرية في التميز المؤسسي وبعدها الاختيار والتعيين للموارد البشرية" في "التميز المؤسسي".

وهدفت دراسة الضبيان (2018)، بعنوان، استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي. هدفت إلى بناء استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي، استخدمت في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وكانت أهم النتائج ما يلي:

جاءت درجة توافر معايير التميز المؤسسي لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية لجميع الأبعاد (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية، العمليات، الشراكات وإدارة الموارد، نتائج الأداء) متوسطة، حيث كان أعلى متوسط البعد القيادة (٢٨,3) وأقل متوسط لبعدها الموارد البشرية (3,02)، حيث جاءت درجة أهمية معايير التميز المؤسسي في تطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية لجميع الأبعاد عالية جداً، حيث كان أعلى متوسط لبعدها الشراكات وإدارة الموارد (4,55) وأقل متوسط لبعدها العمليات (445).

وفي السياق ذاته، أجرى الرسول، وكاظم (2017) بعنوان: تقويم واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعة القادسية، هدفت إلى تحليل واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعة القادسية من حيث ممارسة الموارد البشرية لأدوارها الاستراتيجية والتشغيلية في جامعة القادسية، وكيف يتم تنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية في جامعة القادسية من أجل تحقيق رضا المديرين التنفيذيين والعاملين عن أداء إدارة الموارد البشرية، وتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعة حيث تم توزيع (90) استمارة تم إعدادها لهذا الغرض على عينة عشوائية، واستخدمت الدراسة مجموعة من الوسائل الإحصائية لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى خلو الهيكل الخاص بالجامعة من وحدة مستقلة خاصة بقسم الموارد البشرية، وإلحاقها بقسم مستقل تابع للإدارة الإدارية والقانونية.

وهدفت دراسة أبو اسنينة (2017) بعنوان "تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وطرق تطويرها إلى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية". في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية، وذلك من خلال التعرف ما مدى ممارسة تخطيط الموارد البشرية، التحليل الوظيفي، الاستقطاب



للكفاءات، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، ومن ثم التوصل إلى المقترحات والتوصيات لتطوير هذه الممارسات. واستخدم الباحث المنهج الاستكشافي الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وكانت أهم النتائج ما يلي: فقد أظهرت نتائج الدراسة من خلال الاستبانة أن درجة تخطيط الموارد البشرية (2.12)، وأكدت ذلك المقابلات بوجود ضعف ممارسة التخطيط للموارد البشرية في الجامعات بالإضافة إلى ضعف مشاركة الموارد البشرية في إعداد وتخطيط الموارد البشرية، وهذا يدل على تدني مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية للتخطيط، وأظهرت نتائج الدراسة من خلال تحليل الوظائف في الاستبانة (2013)، وكانت نتائج الدراسة من خلال الاستبانة أن درجة الاستقطاب بلغت (2.10)، وتبين من خلال المقابلات انحسار ممارسة إدارات الموارد البشرية للاستقطاب من خلال الصحف والمواقع الإلكترونية، وهذا يدل على تدني مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية للاستقطاب. دراسة (Nur Khaled Mustapha, 2019) بعنوان "فعالية أداء إدارة الموارد البشرية". هدفت الدراسة للتعرف على أهمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي التي تعتبر صناعة كثيفة العمالة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وكان أهم النتائج كالتالي: يعتبر موقف الموظفين تجاه التغييرات، والمهارات، اللغوية، تقاسم المسؤولية، تعيين موظفين من دول مختلفة، بعض الجوانب التي قد تؤثر على ممارسات إدارة الموارد البشرية، ومن الأفضل الحفاظ على قسم موارد بشرية مناسب أو أن يكون لدى فريق من المتخصصين المدربين والمجهزين لأداء الدور بفعالية، وحاجة إلى زيادة الوعي بمؤسسات التعليم العالي فيما يتعلق بتطوير الموارد البشرية.

- دراسة (Khalil, A., Ch, A., & Ilyas, M., 2017) بعنوان "رضا المعلمين عن ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية في لاهور". هدفت الدراسة إلى معرفة مدى رضا المعلمين الفنيين عن ممارسات إدارة الموارد البشرية من حيث ممارسات الاختيار، والتوظيف، والتطوير، والمكافآت، وقد استخدم المنهج الوصفي المسحي على عينة مكونة من (208) معلمين تقنيين من المؤسسات الفنية الخاصة والعامية في لاهور، واستخدم الباحثون أداة بحث مطورة ذاتياً تضم ممارسات أساسية لإدارة الموارد البشرية، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج إلى مستوى رضا أفضل للمعلمين الفنيين في المؤسسات العامة وليس في المؤسسات الخاصة، ولم يكن هناك فرق كبير بين رضا المعلمين التقنيين فيما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالتركيبة السكانية، وقدم الباحثون بعض التوصيات لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

#### أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- 1- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الهدف وهو التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- 2- اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات العربية في جمعها بين متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي.
- 3- اتفقت الدراسة الحالية في استخدامها للمنهج الوصفي المسحي مع دراسة (شلاش، ٢٠١٨) و دراسة (عيدة، ٢٠٢٠) ودراسة (Munjuri, MG. (2011).
- 4- اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في استخدامها للاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات.

#### أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

من خلال عملية تحليل الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) يمكن بيان أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة على النحو التالي:

- 1- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في بيئة الدراسة، حيث ركزت الدراسة السابقة على ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات والمؤسسات التعليمية، في حين تم تطبيق الدراسة الحالية في بيئة مكاتب التعليم في مدينة الرياض.
- 2- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث مجتمع وعينة الدراسة، والذي يشمل مدراء إدارة الموارد البشرية و الإداريين في مكاتب التعليم في مدينة الرياض بينما ركزت بعض الدراسات السابقة على قيادات الجامعات والعاملين فيها.
- 3- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الهدف إذ تعددت الاتجاهات البحثية في الدراسات السابقة، حيث كانت تهدف إلى بيان واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات والمؤسسات التعليمية.



بينما تتطلع الدراسة الحالية إلى التعرف إلى تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم لتحقيق التميز المؤسسي.

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة (في الجوانب التالية): من خلال عملية تحليل الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) تم الاستفادة من هذه الدراسات في تكوين فكرة عامة عن مشكلة الدراسة وأهميتها، واختيار المنهج المناسب للدراسة.

### الإطار النظري :

#### مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعرف الموارد البشرية بأنها: "كل من الأشخاص الذين يعملون في شركة أو مؤسسة والقسم المسؤول عن إدارة جميع الأمور المتعلقة بالموظفين، والذين يمثلون بشكل جماعي أحد أكثر الموارد قيمة في أي شركة أو مؤسسة" (المحمدي، 2019).

كما وتعرف بأنها: "جميع الأنظمة الادارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة" (الحجري، 2020) وتعرفها الباحثة إجرائياً أنها: عبارة عن الإدارة التي تتضمن مجموعة من الوظائف والأنشطة والأعمال التي يقوم بها العنصر البشري الذي يعتبر من أهم عناصر هذه الإدارة بغرض تحقيق الأهداف والغايات للمنظمة.

#### أهمية إدارة الموارد البشرية:

للموارد البشرية أهمية كبيرة في المنظمة شأنها في ذلك شأن باقي الإدارات الأخرى في المنظمة، والتي تؤثر على مردوديتها المالية، ومكانتها الاقتصادية وتظهر أهميتها من خلال العناصر التالية كما أشار إليها (بن عنتر، 2020):

- إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف في المنظمات.
- كفاءة وفعالية الموارد البشرية ترفع تنافسية المنظمة أكثر من قيمة تجهيزاتها.
- تعمل على تقدم وتطوير دور العنصر البشري في المنظمات، وبالتالي زيادة فعاليته مما يثر على الجميع مجتمع وفرد ومنظمة.
- تساهم الموارد البشرية في رفع الانتاج وذلك لأنها تعتبر من أهم العناصر الأساسية في المنظمات، فاثرة أي دولة تتوقف على مدى قدرتها في تنمية مواردها البشرية.
- تشغيل واستثمار طاقة الأفراد، بحسن تدريبها وتنميتها.

#### أهداف الموارد البشرية:

- تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي (عمام، 2018).
- تهدف هذه الإدارة إلى سماع مشاكل الموظفين ومحاولة معرفة ظروفهم ومشاكلهم الداخلية والخارجية لتجنب سلب حقوقهم.
- تهدف إلى رسم خطتها لتعيين واستقطاب الموظفين ذات الكفاءات والإنجازات.
- تهدف إدارة الموارد البشرية جاهدة الى توفير وإنتاج بيئة عمل تلائم احتياجات جميع الموظفين.
- تهدف إلى مساعدة موظفيها على انجاز الواجبات والمسؤوليات والمهام الموكلة إليهم وتأديتها بالشكل الصحيح وتجنب الأخطاء.
- تهدف إلى وضع الهيكل الخاص بها وذلك بهدف تدريب وتطوير وتقديم الموظفين والعاملين وأيضاً لتطويرهم.

#### • وظائف ممارسات إدارة الموارد البشرية:

#### تعريف ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تعرف ممارسات إدارة الموارد البشرية بأنها: "سلسلة من العمليات التي تركز فيها إدارة الموارد البشرية على تحليل وتصميم الوظائف بالشكل الذي يتوافق مع قدرات ومهارات مواردها البشرية لتدريبهم وتطويرهم من أجل تنفيذ وظائفهم وبالتالي تقييم أدائهم من أجل بناء برنامج التحفيز المناسب لهم والتي تضمن للمنظمة الاحتفاظ بالموارد البشرية التي تشكل ميزة لها بالمقارنة مع المنظمات الأخرى" (الزبيدي والحسن، 2020).





**وظائف ممارسات إدارة الموارد البشرية:**  
إن إدارة الموارد البشرية ممارسات ووظائف عديدة تغطي مجالات العمل داخل المنظمة تختلف على اختلاف أنواعها، وقد اختلف الباحثين في طرق عرضها من حيث الشكل لكن هناك اتفاق من حيث المضمون (ابوسينة، ٢٠١٧). وفي هذا المحور نعرض هذه الممارسات لإدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

#### أولاً: الاستقطاب:

يقصد بالاستقطاب: بأنه "جذب الأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة وتشجيعهم لطلب التعيين في المنظمة، هذه الفعالية مهمة لتوفير العاملين الذين تحتاجهم، كما تشكل واحدة من الأنشطة المستمرة لأية إدارة موارد بشرية" (حسن، ٢٠١٥).

#### ثانياً: الاختيار:

تعرف عملية الاختيار بأنها: "العملية الإدارية التي بمقتضاها يقسم المرشحون إلى فريقين، فريق تقبله المنظمة لتعيينه في الوظائف الشاغرة، وفريق ترفضه وتأجيله" (عمام، ٢٠١٨).

#### ثالثاً: التدريب:

يعتبر التدريب الخطوة الثالثة من ممارسات إدارة الموارد البشرية، ويسعى لتهيئة نظام تدريبي في المنظمة يتضمن تهيئة الموارد البشرية لتتناغم مع الوظيفة الشاغرة للخروج بأداء مميز يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

#### رابعاً: تقييم الأداء:

يتضمن تقييم الأداء فحص سلوك وأداء الموارد البشرية، من أجل تقويم نقاط الضعف لديهم والتغلب على جميع التحديات التي تواجه الموارد البشرية في العمل، فهي عملية ممتنجة قائمة على تقييم أداء الفرد من الناحية السلوكية والجسدية والنفسية والفكرية والفنية. وقد ذكر جمعة (2022) أن ممارسة تقييم الأداء تهدف لقياس العلاقة بين كفاءة وأداء الموظف مع مهام الوظيفة الشاغرة.

#### خامساً: التعويضات:

تقوم إدارة الموارد البشرية عبر ممارسات التعويضات بنصب نظام خاص بالمدفوعات التي تهدف لإثارة دافعية الموظفين نحو العمل، فالحوافز تعمل على شعور الموظفين بالرضا والولاء والانتماء الوظيفي وبالتالي سيعود على المنظمة بالإنتاجية وتحقيق الأرباح. فقد أشار لصور وأبوسن (2017) إلى أن التعويضات "عبارة عن نظام مخصص في المنظمة لدفع أجور عادلة للموظفين تساهم في تحقيق الأهداف".

#### منهجية البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي؛ وذلك لملائمته لأهداف البحث والتي تتمثل في التعرف على واقع ممارسات الموارد البشرية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض لتحقيق التميز المؤسسي، إضافة إلى التعرف على التحديات التي تواجه تطوير ممارسات الموارد البشرية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض لتحقيق التميز المؤسسي، والتعرف على السبل المقترحة لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض لتحقيق التميز المؤسسي.

والمنهج الوصفي المسحي الذي يعرفه عبيدات بأنه "أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد، خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، من أجل الحصول على نتائج علمية يمكن تفسيرها (عبيدات، وآخرون 2018).

وبناء عليه تم وصف ممارسات إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض لتحقيق التميز المؤسسي.

#### مجتمع البحث:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء والإداريين في مكاتب التعليم (بنين - بنات) بمدينة الرياض لعام 1444 هـ والبالغ عددهم (291).

#### عينة البحث:

تم سحب عينة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع البحث بلغ عددهم (165) من المدراء والإداريين في مكاتب التعليم (بنين - بنات) في مدينة الرياض.

**أداة البحث:**

تم استخدام الاستبانة كأداة للتعرف على تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم لتحقيق التميز المؤسسي، والاستبانة عبارة عن "مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على المعلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين" (محمد، 2017). حيث إنها تعدّ وسيلة مناسبة للحصول على معلومات وبيانات مرتبطة بواقع معين، وهي أداة أكثر استخداماً في الحصول على المعلومات من المستجيبين ومعرفة آرائهم. وتم بناء وصياغة فقرات هذه الاستبانة بالرجوع إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، واستشارة عدد من المختصين، حيث تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية، ثم عرضت على عدد من المحكمين الحاصلين على درجة الدكتوراه في تخصص الإدارة التربوية والعاملين بالمجال التربوي، وفي ضوء آراء هؤلاء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة إما بالحدف أو تعديل على الصياغة أو إضافة فقرات جديدة عليها.

تكون الاستبيان من جزأين الجزء الأول يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة وهما المؤهل العلمي وسنوات الخبرة وعدد الدورات في الموارد البشرية، أما الجزء الثاني فيتكون من الثالث محاور التالية:

- **المحور الأول:** واقع ممارسات الموارد البشرية في مكاتب التعليم لتحقيق التميز المؤسسي وتشتمل على أربعة أبعاد (تخطيط الموارد البشرية، تحليل الوظائف، الاستقطاب واختيار والتعيين، تقييم الموارد البشرية).
- **المحور الثاني:** التحديات التي تواجه تطوير ممارسات الموارد البشرية في مكاتب التعليم لتحقيق التميز المؤسسي.
- **المحور الثالث:** السبل المقترحة لتطوير ممارسات الموارد البشرية في مكاتب التعليم لتحقيق التميز المؤسسي. ويقابل كل فقرة من فقرات المحاور قائمة تحمل الفقرات التالية (عالية، متوسطة، منخفضة، معدومة)

**الخصائص الوظيفية لعينة البحث:**

يتصف أفراد عينة البحث بعدد من الخصائص تتمثل في الدرجة العلمية، عدد سنوات الخدمة، عدد الدورات، وذلك كما يلي:

**جدول رقم (1) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير الدرجة العلمية**

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة
دبلوم عالي	31	17.6
بكالوريوس	119	67.6
ماجستير	26	14.8
المجموع	176	100

ينضح من جدول (1) أن معظم أفراد الدراسة حاصلين على بكالوريوس بنسبة (67.6%) ويمثلون (119) مفردة، بينما بلغت نسبة الحاصلين على دبلوم عالي بنسبة (17.6%) ويمثلون (31) مفردة، وأخيراً بلغت نسبة الحاصلين على ماجستير بنسبة (14.8%) ويمثلون (26) مفردة.

**جدول رقم (2) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة**

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	23	13.1
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	50	28.4
أكثر من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة	73	41.5
20 سنة فأكثر	30	17.0
المجموع	176	100



يتبين من الجدول السابق أن نسبة (41.5%) من أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة ويمثلون (73) مفردة، تليها نسبة من لديهم خبرة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (28.4%) ويمثلون (50) مفردة، ثم فئة (أكثر من 20 سنة) بنسبة (17%) ويمثلون (30) مفردة، وأخيراً من لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة (13.1%) ويمثلون (23) مفردة.

جدول رقم (3) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير عدد الدورات

النسبة	التكرار	عدد الدورات
52.8	93	أقل من 5 دورات
25.6	45	من 5 إلى 10 دورات
21.6	38	أكثر من 10 دورات
<b>100</b>	<b>176</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من جدول (3) أن نسبة (52.8%) من أفراد الدراسة حاصلين على أقل من 5 دورات تدريبيه ويمثلون (93) مفردة، تليها من (5 إلى 10 دورات) بنسبة (25.6%) ويمثلون (45) مفردة، وأخيراً بلغت نسبة الحاصلين على أكثر من 10 دورات بنسبة (21.6%) ويمثلون (38) مفردة.

## صدق وثبات أداة البحث:

أولاً: الصدق: تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون في برنامج الحزم الإحصائية المستخدم في العلوم الاجتماعية "spss" بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارة الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، وذلك كما موضح في الجدول التالي:

جدول (4) معامل ارتباط بيرسون لكل عبارة من عبارات أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

الرابع		الثالث		الثاني		الأول	
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
.817**	1	.801**	1	.845**	1	.734**	1
.858**	2	.929**	2	.862**	2	.739**	2
.814**	3	.932**	3	.865**	3	.767**	3
.855**	4	.922**	4	.865**	4	.838**	4
.882**	5	.920**	5	.812**	5	.803**	5
.845**	6			.862**	6	.800**	6
.847**	7			.815**	7	.811**	7

\*\*دال عند مستوى الدلالة (0.01)

يتضح من جدول (4) أن قيم معاملات كل عبارة بالبعد الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، فقد تراوحت معاملات ارتباط البعد الأول " تخطيط الموارد البشرية " ما بين (0.734) (0.838)، أما قيم معاملات ارتباط البعد الثاني " تحليل الوظائف " تراوحت ما بين (0.812) (0.865)، بينما تراوحت قيم معاملات ارتباط البعد الثالث " استقطاب واختيار والتعيين " ما بين (0.801) (0.932)، وأخيراً البعد الرابع " تقييم الموارد البشرية " بمعاملات ارتباط ما بين (0.814) (0.882) مما يشير أن أداة الدراسة تمتاز بمؤشرات صدق عالية.



## جدول (5)

معامل ارتباط بيرسون لعبارات لمحور (التحديات التي تواجه تطوير ممارسات الموارد البشرية) بالدرجة الكلية للمحور

العبارة	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
1	.806**	0.000
2	.848**	0.000
3	.741**	0.000
4	.753**	0.000
5	.812**	0.000
6	.780**	0.000
7	.781**	0.000
8	.762**	0.000

يتضح من خلال جدول (5) أن جميع عبارات محور (التحديات التي تواجه تطوير ممارسات الموارد البشرية) مع الدرجة الكلية للمحور جاءت دالة عند مستوى (0.01) فأقل، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط ما بين (0.762) (0.848) وجميعها معامل ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معامل الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق عالية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

## جدول (6)

معامل ارتباط بيرسون لعبارات محور (السبل المقترحة لتطوير ممارسات الموارد البشرية) بالدرجة الكلية للبعد.

العبارة	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
1	.808**	0.000
2	.760**	0.000
3	.844**	0.000
4	.812**	0.000
5	.855**	0.000
6	.884**	0.000
7	.811**	0.000
8	.857**	0.000
9	.868**	0.000
10	.868**	0.000
11	.673**	0.000

يتضح من خلال جدول (6) أن جميع عبارات محور (السبل المقترحة لتطوير ممارسات الموارد البشرية) مع الدرجة الكلية للمحور جاءت دالة عند مستوى (0.01) فأقل، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط ما بين (0.673) (0.868) وجميعها معامل ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معامل الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق عالية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.



ثانياً: الثبات:

## جدول (7)

## معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات أبعاد الاستبانة

الأبعاد	عدد العبارات	كرو نباخ ألفا
تخطيط الموارد البشرية	7	0.893
تحليل الوظائف	7	0.934
استقطاب واختيار والتعيين	5	0.942
تقييم الموارد البشرية	7	0.933
التحديات التي تواجه تطوير ممارسات الموارد البشرية	8	0.911
السبل المقترحة لتطوير ممارسات الموارد البشرية	11	0.950
الثبات الكلي	45	0.965

يتضح من جدول (7) أن أداة الدراسة تتميز بدرجة عالية من الثبات، حيث بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0.965) وتراوح قيم معاملات ثبات للأبعاد من (0.893) (0.934).

## أساليب المعالجة الإحصائية:

بعد الانتهاء من جمع بيانات البحث، يتم إدخالها - بعد ترميزها - إلى الحاسب الآلي ثم معالجتها وتحليلها واستخراج البيانات الإحصائية باستخدام برنامج " الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية" SPSS، وذلك باللجوء إلى المعاملات والأساليب الإحصائية الآتية:

1. معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation)؛ لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
  2. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)؛ لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة.
  3. التكرارات والنسب المئوية؛ للتعرف على خصائص أفراد الدراسة، وكذلك تحديد إجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تضمنتها الدراسة.
  4. المتوسط الحسابي "Mean"؛ وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
  5. الانحراف المعياري "Standard Deviation"؛ للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
- تم تصميم العبارات وفقاً لمقياس ليكرت "مقياس ليكرت الرباعي"، وأخذت كل إجابة أهمية نسبية حيث يجب عليها أفراد العينة وفقاً لأهمهم الشخصي ولتحديد طول فئات مقياس ليكرت الخماسي تم حساب المدى بطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى (4-1=3)، ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس (3/4=0.74)، وبعد ذلك إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كما موضح في الجدول التالي:

## النتائج ومناقشتها:

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

## السؤال الأول: ما واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم لتحقيق التميز المؤسسي؟

للتعرف على واقع ممارسات الموارد البشرية في مكاتب التعليم لتحقيق التميز المؤسسي قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية وكذلك المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لإجابات مفردات عينة الدراسة على محاور الدراسة وجاءت النتائج كما توضحها الجداول التالية:





## جدول (9) التكرارات والمتوسطات الحسابية لأبعاد (ممارسات إدارة الموارد البشرية)

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
تخطيط الموارد البشرية	3.28	0.59	0.82	1	عالية
تحليل الوظائف	2.91	0.77	0.73	3	متوسطة
استقطاب واختيار والتعيين	2.70	1.03	0.68	4	متوسطة
تقييم الموارد البشرية	3.09	0.73	0.77	2	متوسطة
المتوسط العام	2.99	0.64	0.75		متوسطة

يتضح من الجدول رقم (9) أن مستوي تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسات الموارد البشرية في مكاتب التعليم لتحقيق التميز المؤسسي جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام لاتجاهات الباحثين (2.99) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الرباعي من (2.50 إلى 3.24) وهي الفئة التي تشير إلى خيار (موافق بدرجة متوسطة) في أداة الدراسة مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة بأن هناك العديد من العوامل التي تؤثر بشكل على تقدير الأفراد لواقع ممارسات الموارد البشرية في مكاتب التعليم. وقد يشير ذلك إلى وجود بعض التحديات أو نقاط الضعف في الممارسات الحالية.

اتفقت تلك النتيجة مع دراسة (الضعبان، 2018) التي أظهرت نتائجها أن توافر معايير التميز المؤسسي لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية لجميع الأبعاد (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية، العمليات، الشراكات وإدارة الموارد، نتائج الأداء) جاءت بدرجة متوسطة.

وختلفت كذلك مع دراسة Saifalislam, Osman, & AlQudah (2016) التي توصلت أن مستوى ممارسات الموارد البشرية (محاور الدراسة) في هذه الجامعات كان مرتفعاً. ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه تباينت موافقات أفراد عينة الدراسة نحو واقع ممارسات الموارد البشرية في مكاتب التعليم، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد ما بين (2.70) (3.28).

إذ جاء بعد " تخطيط الموارد البشرية "في الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.28) وبانحراف معياري (0.59)، يليها في الترتيب الثاني تقييم الموارد البشرية " بمتوسط حسابي بلغ (3.09) وبانحراف معياري قيمته (0.73)، يليها في الترتيب الثالث بعد " تحليل الوظائف " بمتوسط حسابي بلغ (2.91) وبانحراف معياري قيمته (0.77)، بينما جاء في الترتيب الأخير بعد " استقطاب واختيار والتعيين " بمتوسط حسابي بلغ (2.70) وبانحراف معياري قيمته (1.03).

## جدول (10) التكرارات والمتوسطات الحسابية لبعدها (تخطيط الموارد البشرية)

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	قناعة الإدارة العليا بأهمية التخطيط للموارد البشرية	3.46	0.65	0.87	1	عالية
2	التكامل بين التخطيط في إدارة الموارد البشرية والتخطيط الشامل لمكتب التعليم	3.33	0.70	0.83	2	عالية
3	تتولى إدارة الموارد البشرية مهمة تخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات السنوية من الوظائف	3.15	0.93	0.79	7	متوسطة
4	تقوم إدارة الموارد البشرية بتقدير احتياجات مكتب التعليم من الموارد البشرية سنوياً كما ونوعاً	3.25	0.77	0.81	5	عالية
5	- يتم عمل مراجعة دورية لتخطيط الموارد البشرية والتخطيط الشامل لمكتب التعليم	3.27	0.73	0.82	4	عالية
6	تعتمد إدارة الموارد البشرية على طرق كمية ووصفية للتنبؤ بالاحتياجات	3.20	0.76	0.80	6	متوسطة



المستقبلية من الموارد البشرية						
عالية	3	0.83	0.72	3.31	يلتزم مكتب التعليم بنتائج دراسة إدارة الموارد البشرية في تحديد الحاجات من الموارد البشرية بشكل دقيق	7
عالية		0.82	0.59	3.28	المتوسط العام	

يتضح من الجدول رقم (10) أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد (تخطيط الموارد البشرية) كأحد أبعاد ممارسات الموارد البشرية في مكاتب التعليم لتحقيق التميز المؤسسي جاءت بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط العام لاتجاهات أفراد عينة الدراسة (3.28) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الرباعي من (3.25 إلى 4) وهي الفئة التي تشير إلى خيار (موافق بدرجة عالية) في أداة مما يدل على أن الأفراد في العينة يميلون بشكل عام إلى تقدير ودعم هذا الجانب من ممارسات الموارد البشرية. وتشير تلك النتيجة إلى أهمية التخطيط المسبق والاستراتيجي للموارد البشرية في مكاتب التعليم. قد يعني ذلك أن هناك جهوداً تبذل لتحليل وتنبؤ احتياجات الموارد البشرية المستقبلية وتوجيه الجهود لتلبية هذه الاحتياجات بطرق فعالة ومستدام. **اختلفت تلك النتيجة مع دراسة (أبو اسنيه، 2017) أن درجة تخطيط الموارد البشرية جاءت بدرجة متدنية.**

ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه تباينت اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد " تخطيط الموارد البشرية " حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (3.46) (3.20) وهي متوسطات تقع في الفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس الرباعي واللذان تشير إلى " موافق بدرجة متوسطة/ موافق بدرجة عالية. ويتضح من النتائج أن هناك 7 عبارات تتضمن بعد " تخطيط الموارد البشرية. جاءت العبارة رقم (1) في الترتيب الأول وهي " قناعة الإدارة العليا بأهمية التخطيط للموارد البشرية " بمتوسط حسابي بلغ (3.46) وبانحراف معياري قيمته (0.65) وبدرجة موافقة عالية، فتري الباحثة إن قناعة الإدارة العليا بأهمية التخطيط للموارد البشرية تعد عاملاً حاسماً في تعزيز ممارسات الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي في مكاتب التعليم. فإذا كانت الإدارة العليا مقتنعة بأهمية التخطيط للموارد البشرية، فستكون هناك دافع قوي لتوجيه الجهود والموارد نحو تنفيذ وتحسين هذه الممارسات.

يليهما في الترتيب الثاني العبارة رقم (2) وهي " التكامل بين التخطيط في إدارة الموارد البشرية والتخطيط الشامل لمكتب التعليم " بمتوسط حسابي بلغ (3.33) وبانحراف معياري قيمته (0.70)، وتشير هذه النتيجة أن هناك درجة مرتفعة من التناغم والتوافق بين الجوانب الإدارية والتخطيطية للموارد البشرية والمكتب التعليم بشكل عام. فتكامل التخطيط في إدارة الموارد البشرية مع التخطيط الشامل يعني أنه يتم اعتماد استراتيجيات التخطيط الشامل للمكتب التعليم ومن ضمنها التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية بشكل متكامل ومنسق.

يليهما في الترتيب الثالث العبارة رقم (7) وهي " يلتزم مكتب التعليم بنتائج دراسة إدارة الموارد البشرية في تحديد الحاجات من الموارد البشرية بشكل دقيق " بمتوسط حسابي بلغ (3.31) وبانحراف معياري قيمته (0.73). يليها في الترتيب الرابع العبارة رقم (5) وهي " يتم عمل مراجعة دورية لتخطيط الموارد البشرية والتخطيط الشامل لمكتب التعليم " بمتوسط حسابي بلغ (3.27) وبانحراف معياري قيمته (0.73). وجاءت العبارة رقم (4) وهي " تقوم إدارة الموارد البشرية بتقدير احتياجات مكتب التعليم من الموارد البشرية سنوياً كما ونوعاً " بمتوسط حسابي بلغ (2.31) وبانحراف معياري قيمته (1.26). وجاءت العبارة رقم (6) وهي " تعتمد إدارة الموارد البشرية على طرق كمية ووصفية للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية " بمتوسط حسابي بلغ (3.20) وبانحراف معياري قيمته (0.76). بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (3) وهي " تتولى إدارة الموارد البشرية مهمة تخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات السنوية من الوظائف " بمتوسط حسابي بلغ (3.15) وبانحراف معياري قيمته (0.93).



جدول (11) التكرارات والمتوسطات الحسابية لبعدها (تحليل الوظائف)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	لدى إدارة الموارد البشرية متخصصين في عملية تحليل الوظائف	2.80	0.88	0.70	7	متوسطة
2	تعمل إدارة الموارد البشرية على إعداد الوصف والتوصيف الوظيفي	2.89	0.92	0.72	4	متوسطة
3	في إجراءات التوظيف يؤخذ كل من السمات والخصائص والمؤهلات والمهارات والمعارف والخبرات بعين الاعتبار	2.89	0.96	0.72	5	متوسطة
4	يعمل التحليل الوظيفي بناء على الأسس العلمية المعروفة (تحديد الواجبات، والمسؤوليات، ظروف العمل الخ)	3.06	0.88	0.77	1	متوسطة
5	يشرك مديري الإدارات والموظفين في وضع الوصف والتوصيف المناسب للوظائف	2.82	0.93	0.70	6	متوسطة
6	القائمون بعملية التحليل في إدارة الموارد البشرية على اطلاع ودراية تامة بخطة مكتب التعليم	2.94	0.88	0.73	3	متوسطة
7	تستخدم الأساليب العلمية في تحليل الوظائف (المقابلات، الاستبيانات)	2.95	0.96	0.74	2	متوسطة
	المتوسط العام	2.91	0.77	0.73		متوسطة

يتضح من الجدول رقم (11) أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد (تحليل الوظائف) كأحد أبعاد ممارسات الموارد البشرية في مكاتب التعليم لتحقيق التميز المؤسسي جاءت بدرجة موافقة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام لاتجاهات أفراد عينة الدراسة (2.91) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الرباعي من (2.50 إلى 3.24) وهي الفئة التي تشير إلى خيار (موافق بدرجة متوسطة) في أداة الدراسة. وهذا يعني أن هناك قدرًا معتدلاً من الاهتمام والتوجه نحو تحليل الوظائف كأداة لتحقيق التميز المؤسسي في مجال التعليم، وتفسر الباحثة تلك النتيجة بأن تحليل الوظائف يُعتبر أحد الأبعاد المهمة في ممارسات الموارد البشرية في مكاتب التعليم، ويهدف إلى تحقيق التميز المؤسسي. ومن البيان الذي قدمته تفيد أن اتجاهات أفراد الدراسة نحو تحليل الوظائف جاءت بدرجة متوسطة. **اختلفت تلك النتيجة** مع دراسة (أبو اسنيه، 2017) التي توصلت إلى تدني مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية لتحليل الوظائف.

ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه تباينت اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد "تحليل الوظائف" حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارة ما بين (3.06) (2.80) وهي متوسطات تقع في الثالثة من فئات المقياس الرباعي والتي تشير إلى "موافق بدرجة متوسطة" ويتضح من النتائج أن هناك 7 عبارات تتضمن بعد "تحليل الوظائف".

جاءت العبارة رقم (4) في الترتيب الأول وهي "يعمل التحليل الوظيفي بناء على الأسس العلمية المعروفة (تحديد الواجبات، والمسؤوليات، ظروف العمل الخ)" بمتوسط حسابي بلغ (3.06) وانحراف معياري قيمته (0.88) وبدرجة موافقة متوسطة. يليها في الترتيب الثاني العبارة رقم (7) وهي "تستخدم الأساليب العلمية في تحليل الوظائف (المقابلات، الاستبيانات)" بمتوسط حسابي بلغ (2.95) وانحراف معياري قيمته (0.96). يليها في الترتيب الثالث العبارة رقم (6) وهي "القائمون بعملية التحليل في إدارة الموارد البشرية على اطلاع ودراية تامة بخطة مكتب التعليم" بمتوسط حسابي بلغ (2.94) وانحراف معياري قيمته (0.88). يليها في الترتيب الرابع العبارة رقم (2) وهي "تعمل إدارة الموارد البشرية على إعداد الوصف والتوصيف الوظيفي" بمتوسط حسابي بلغ (2.98) وانحراف معياري قيمته (0.92). ثم العبارة رقم (3) وهي "في إجراءات التوظيف يؤخذ كل من السمات والخصائص والمؤهلات والمهارات والمعارف والخبرات بعين الاعتبار" بمتوسط حسابي بلغ (2.89) وانحراف معياري قيمته (0.96). ثم العبارة رقم (5) وهي "يشرك مديري



الإدارات والموظفين في وضع الوصف والتصنيف المناسب للوظائف " بمتوسط حسابي بلغ (2.82) وبانحراف معياري قيمته (0.93). بينما جاءت في الترتيب الأخير عبارة رقم (1) وهي " لدى إدارة الموارد البشرية متخصصين في عملية تحليل الوظائف " بمتوسط حسابي بلغ (2.80) وبانحراف معياري قيمته (0.88).  
**جدول (12) التكرارات والمتوسطات الحسابية لبعيد (الاستقطاب واختيار التعيين)**

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تعتمد إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم دوراً رئيسياً في عملية الاستقطاب	2.84	1.13	0.71	1	متوسطة
2	تقوم إدارة الموارد البشرية بتشكيل لجان التعيين	2.66	1.18	0.66	4	متوسطة
3	تقوم إدارة الموارد البشرية بالمشاركة في مقابلات التعيين	2.69	1.18	0.67	2	متوسطة
4	يتم حسم نتائج المنافسة بين المتقدمين للوظيفة بطرق عادلة	2.65	1.10	0.66	5	متوسطة
5	تتعاون إدارة الموارد البشرية مع المتخصصين في عملية الاختيار	2.68	1.15	0.67	3	متوسطة
	المتوسط العام	2.70	1.03	0.68		متوسطة

يتضح من الجدول رقم (12) أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد (استقطاب واختيار التعيين) كأحد أبعاد ممارسات الموارد البشرية في مكاتب التعليم لتحقيق التميز المؤسسي جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام لاتجاهات أفراد عينة الدراسة (2.70) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الرباعي من (2.50 إلى 3.24) وهي الفئة التي تشير إلى خيار ( موافق بدرجة متوسطة) في أداة الدراسة. مما يدل على أن معظم المبحوثين يرون أن عملية الاستقطاب واختيار التعيين بحاجة إلى مزيد من الجهود. وترجع الباحثة تلك النتيجة إلى عدة عوامل منها: نقص في عملية استقطاب الموظفين المؤهلين والموهوبين في مكاتب التعليم. قد يتسبب ذلك في توظيف موظفين غير مناسبين للمناصب الشاغرة وعدم الاستفادة الكاملة من قدراتهم، قد يكون هناك نقص في التدريب والمعرفة للمسؤولين عن استقطاب واختيار التعيين في مكاتب التعليم. ويتسبب ذلك في عدم توفر المهارات اللازمة لتقييم المرشحين بشكل فعال واتخاذ قرارات التوظيف الصائبة، نقص في التخطيط الاستراتيجي لاحتياجات المكتب من الموظفين ومهاراتهم. **اتفقت تلك النتيجة** مع دراسة (نجوى، 2020) التي أشارت نتائجها أن الاستقطاب أقل من المتوسط وحصل على معدل 2,6 درجة من 5 على مقياس ليكرت الخماسي مما يعني ضرورة التأكيد على أنه يكون هناك توافق بين الاحتياجات التي تتطلبها الخطة الاستراتيجية للمؤسسة وبين الاستقطاب. **اختلفت تلك النتيجة** مع دراسة (أبو اسنيه، 2017) التي بينت تدني مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية للاستقطاب. ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه تباينت اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد " استقطاب واختيار التعيين " حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارة ما بين (2.84) (2.65) وهي متوسطات تقع في الثالثة من فئات المقياس الرباعي والتي تشير إلى " موافق بدرجة متوسطة" ويتضح من النتائج أن هناك 5 عبارات تتضمن بعد " استقطاب واختيار التعيين".

إذ جاءت العبارة رقم (1) في الترتيب الأول وهي " تعتمد إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم دوراً رئيسياً في عملية الاستقطاب" بمتوسط حسابي بلغ (2.84) وبانحراف معياري قيمته (1.13) وبدرجة موافقة متوسطة. يليها في الترتيب الثاني العبارة رقم (3) وهي تقوم إدارة الموارد البشرية بالمشاركة في مقابلات التعيين " بمتوسط حسابي بلغ (2.69) وبانحراف معياري قيمته (1.18). يليها في الترتيب الثالث العبارة رقم (6) وهي " تتعاون إدارة الموارد البشرية مع المتخصصين في عملية الاختيار " بمتوسط حسابي بلغ (2.68) وبانحراف معياري قيمته (1.15). يليها في الترتيب الرابع العبارة رقم (2) وهي " تقوم إدارة الموارد البشرية بتشكيل لجان التعيين " بمتوسط حسابي بلغ (2.66) وبانحراف معياري قيمته (1.18). بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (4) وهي " يتم حسم نتائج المنافسة بين المتقدمين للوظيفة بطرق عادلة" بمتوسط حسابي بلغ (2.65) وبانحراف معياري قيمته (1.10).



## جدول (13) التكرارات والمتوسطات الحسابية لبعد (تقييم الموارد البشرية)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تتعاون إدارة الموارد البشرية مع المتخصصين بوضع معايير وأسس واضحة يتم من خلالها تقييم أداء العاملين	3.07	0.88	0.77	5	متوسطة
2	يتم وضع نماذج تقييم الأداء بناء على الوصف الوظيفي للعاملين	3.11	0.84	0.78	2	متوسطة
3	يتم استخدام نموذج التقييم في نهاية كل عام من طرف الرؤساء المباشرين	3.29	0.81	0.82	1	عالية
4	تخضع تقارير التقييم للمراجعة من أكثر من جهة في مكتب التعليم ضمناً للموضوعية والدقة والشمولية	3.10	0.87	0.77	3	متوسطة
5	- تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل نتائج التقييم	3.04	0.89	0.76	6	متوسطة
6	يتم التركيز على الأبحاث والتقارير والمؤتمرات التي يشارك فيها الموظف الأكاديمي كجزء من عملية التقييم	2.93	0.89	0.73	7	متوسطة
7	اتباع خطوات صحيحة لإجراء عملية تقييم الموارد البشرية في مكاتب التعليم	3.09	0.87	0.77	4	متوسطة
	المتوسط العام	3.09	0.73	0.772		متوسطة

يتضح من الجدول رقم (13) أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد (تقييم الموارد البشرية) كأحد أبعاد ممارسات الموارد البشرية في مكاتب التعليم لتحقيق التميز المؤسسي جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام لاتجاهات أفراد عينة الدراسة (3.09) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الرباعي من (2.50 إلى 3.24) وهي الفئة التي تشير إلى خيار (موافق بدرجة متوسطة) في أداة الدراسة. مما يدل على أن هناك مجالاً لتحسين وتعزيز هذا الجانب في ممارسات إدارة الموارد البشرية. ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه تباينت اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد "تقييم الموارد البشرية" حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارة ما بين (2.93) (3.29) وهي متوسطات تقع في الفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس الرباعي واللذان تشير إلى "موافق بدرجة متوسطة/ موافق بدرجة عالية". ويتضح من النتائج أن هناك 7 عبارات تتضمن بعد "تقييم الموارد البشرية". جاءت العبارة رقم (3) في الترتيب الأول وهي "يتم استخدام نموذج التقييم في نهاية كل عام من طرف الرؤساء المباشرين" بمتوسط حسابي بلغ (3.29) وانحراف معياري قيمته (0.81) وبدرجة موافقة متوسطة. يليها في الترتيب الثاني العبارة رقم (2) وهي "يتم وضع نماذج تقييم الأداء بناء على الوصف الوظيفي للعاملين" بمتوسط حسابي بلغ (3.11) وانحراف معياري قيمته (0.84). وجاءت في الترتيب الثالث العبارة رقم (4) وهي "تخضع تقارير التقييم للمراجعة من أكثر من جهة في مكتب التعليم ضمناً للموضوعية والدقة والشمولية" بمتوسط حسابي بلغ (3.10) وانحراف معياري قيمته (0.87). يليها في الترتيب الرابع العبارة رقم (7) وهي "اتباع خطوات صحيحة لإجراء عملية تقييم الموارد البشرية في مكاتب التعليم" بمتوسط حسابي بلغ (3.09) وانحراف معياري قيمته (0.97).

وجاءت العبارة رقم (1) وهي "تتعاون إدارة الموارد البشرية مع المتخصصين بوضع معايير وأسس واضحة يتم من خلالها تقييم أداء العاملين" بمتوسط حسابي بلغ (3.07) وانحراف معياري قيمته (0.88). وجاءت العبارة رقم (5) وهي "تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل نتائج التقييم" بمتوسط حسابي بلغ (3.04) وانحراف معياري قيمته (0.89). بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (6) وهي "يتم التركيز على الأبحاث والتقارير والمؤتمرات التي يشارك فيها الموظف الأكاديمي كجزء من عملية التقييم" بمتوسط حسابي بلغ (2.93) وانحراف معياري قيمته (0.89). وتعزي الباحثة تلك النتائج إلى عدة أسباب منها: عدم الوعي بأهمية تقييم الموارد البشرية، فقد يكون لدى بعض الأفراد في العينة فهم محدود لأهمية تقييم الموارد البشرية في تحقيق التميز





المؤسسي، لذلك أوصت بعض الدراسات مثل دراسة (Nur Khaled, 2019) إلى الحاجة إلى زيادة الوعي بمؤسسات التعليم العالي فيما يتعلق بتطوير الموارد البشرية، عدم وجود رؤية واضحة للتقييم الفعال، كما أشارت إليها الأدبيات كما في دراسة (Nthenya, 2015) عدم قدرة مديري المدارس من التقييم الفعال لأداء العاملين بسبب أعباء العمل ضعف التواصل والتشارك بين الإدارة والموظفين وعدم وجود مساحة للتعبير عن آرائهم وتقديم اقتراحاتهم. كما تري الباحثة أن تقييم الموارد البشرية هو بعد مهم في ممارسات إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم، وله أهمية كبيرة في تحقيق التميز المؤسسي. حيث تتمثل أهمية هذا البعد فتعزيز الأداء الفردي والتنظيمي حيث يتيح تقييم الموارد البشرية تحديد أداء كل فرد في المؤسسة وتحديد مجالات التحسين والتطوير، وتعزيز قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة فيما يتعلق بالموظفين، وأوصت دراسة (القاضي، 2012) إلى أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين التدريب والتطوير ومشاركة العاملين بوصفها ممارسات استراتيجية لإدارة الموارد البشرية وبين أداء العاملين وأداء الجامعة، لذلك فإن تطوير الموظفين وتعزيز قدراتهم ومهاراتهم. من خلال تحديد نقاط القوة ونقاط التحسين لكل موظف، يمكن توجيه الجهود التدريبية والتطويرية بشكل فعال، مما يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين وتعزيز قدراتهم في تحقيق التميز المؤسسي، كما أشارت إليه دراسة (الخلتان، 2014) إلى حاجة الأداء بإدارة الموارد البشرية إلى إجراءات تطويرية يمكن من خلالها التغلب على القصور الموجود وتطويره بما يؤثر في الأداء العام للموظفين بالجامعة بشكل إيجابي، وفي السؤال التالي يوضح التحديات التي تواجه تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية.

**السؤال الثاني: ما التحديات التي تواجه تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم لتحقيق التميز المؤسسي؟** للتعرف على التحديات التي تواجه تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم لتحقيق التميز المؤسسي قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية وكذلك المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لإجابات مفردات عينة الدراسة على محاور الدراسة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

**جدول (14) التكرارات والمتوسطات الحسابية لمحور (التحديات التي تواجه تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية)**

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	توجد صعوبة لدى بعض الموظفين في مواكبة تغيير القوانين واللوائح وتطبيقها والامتثال للأوامر	3.06	0.82	0.77	4	متوسطة
2	توجد مقاومة للتغيير الإداري والهيكلية من بعض الموظفين بسبب نقص المهارات اللازمة لمواكبة التغييرات المفاجئة	3.10	0.85	0.77	2	متوسطة
3	تغيير طبيعة العمل المكتبي ليتناسب مع متطلبات التحول الرقمي	3.15	0.79	0.79	1	متوسطة
4	التكلفة المادية العالية وقلة الوقت لتأهيل جميع الموظفين	3.07	0.81	0.77	3	متوسطة
5	افتقار بعض القادة لاستخدام المهارات اللازمة لحسن استخدام الموارد المخصصة	3.04	0.86	0.76	5	متوسطة
6	تعقد مراحل استقطاب وتوظيف الموظفين الموهوبين بسبب كثرة مراحل التصفية	2.99	0.87	0.75	7	متوسطة
7	صعوبة ممارسة العمل عن بعد وتدريب الموظفين	2.84	0.86	0.71	8	متوسطة
8	تقدم أعمار الموظفين ذوي الخبرة وضرورة الاحتفاظ بهم في ظل التحديات القائمة	3.02	0.84	0.76	6	متوسطة
	<b>المتوسط العام</b>	<b>3.03</b>	<b>0.66</b>	<b>0.76</b>		<b>متوسطة</b>



يتضح من الجدول رقم (14) أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محور (التحديات التي تواجه تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية) في مكاتب التعليم لتحقيق التميز المؤسسي جاءت بدرجة متوسطة ، حيث بلغ المتوسط العام لاتجاهات أفراد عينة الدراسة (3.03) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الرباعي من (2.50 إلى 3.24) وهي الفئة التي تشير إلى خيار (موافق بدرجة متوسطة) في أداة الدراسة ، وتشير تلك النتيجة أن هناك تحدياً في استجابة مكاتب التعليم للتغيرات المتعلقة بتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية. **اتفقت تلك النتيجة مع دراسة عيدة (2021)** التي بينت أن المتوسط العام على التحديات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي في إدارات التعليم من وجهة نظر المشرفات التربويات) قد بلغ (3.51 درجة من 5)، والتي تشير إلى خيار (موافق) على أداة البحث. ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه تباينت اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محور "التحديات التي تواجه تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية" حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للبيانات ما بين (3.15) (2.84) وهي متوسطات تقع في الثالثة من فئات المقياس الرباعي والتي تشير إلى " موافق بدرجة متوسطة". ويتضح من النتائج أن هناك 8 عبارات تتضمن محور "التحديات التي تواجه تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية".

إذ جاءت العبارة رقم (3) في الترتيب الأول وهي " تغيير طبيعة العمل المكتبي ليتناسب مع متطلبات التحول الرقمي " بمتوسط حسابي بلغ (3.15) وبانحراف معياري قيمته (0.79) وبدرجة موافقة متوسطة. يليها في الترتيب الثاني العبارة رقم (2) وهي " توجد مقاومة للتغيير الإداري والهيكل من بعض الموظفين بسبب نقص المهارات اللازمة لمواكبة التغييرات المفاجئة " بمتوسط حسابي بلغ (3.10) وبانحراف معياري قيمته (0.85). يليها في الترتيب الثالث العبارة رقم (4) وهي "التكلفة المادية العالية وقلة الوقت لتأهيل جميع الموظفين " بمتوسط حسابي بلغ (3.07) وبانحراف معياري قيمته (0.81). يليها في الترتيب الرابع العبارة رقم (1) وهي " توجد صعوبة لدى بعض الموظفين في مواكبة تغيير القوانين واللوائح وتطبيقها والامتثال للأوامر " بمتوسط حسابي بلغ (3.06) وبانحراف معياري قيمته (0.82). وجاءت العبارة رقم (5) وهي " افتقار بعض القادة لاستخدام المهارات اللازمة لحسن استخدام الموارد المخصصة " بمتوسط حسابي بلغ (3.04) وبانحراف معياري قيمته (0.86). ثم العبارة رقم (8) وهي " تقدم أعمار الموظفين ذوي الخبرة وضرورة الاحتفاظ بهم في ظل التحديات القائمة " بمتوسط حسابي بلغ (3.02) وبانحراف معياري قيمته (0.84). تليها العبارة رقم (6) وهي " تعقد مراحل استقطاب وتوظيف الموظفين الموهوبين بسبب كثرة مراحل التصفية" بمتوسط حسابي بلغ (2.99) وبانحراف معياري قيمته (0.87).

بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (7) وهي " صعوبة ممارسة العمل عن بعد وتدريب الموظفين" بمتوسط حسابي بلغ (2.84) وبانحراف معياري قيمته (0.86). وترجع الباحثة تلك النتائج إلى عدة أسباب منها: وجود مقاومة للتغيير من قبل بعض الأفراد أو أنظمة الإدارة الحالية قد لا تدعم تحسين الممارسات الحالية، نقص في المعرفة والمهارات فالأفراد في مكاتب التعليم قد يعانون من نقص في المعرفة والمهارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، التحديات الهيكلية والثقافية، وعدم وجود استراتيجية واضحة ومحددة لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم وهذا قد يؤدي إلى عدم وجود توجيهات وخطط فعالة لمعالجة التحديات المتعلقة بتطوير الممارسات، كذلك قلة الموارد المتاحة فقد يكون من الصعب تخصيص الميزانية والموارد اللازمة لتدريب وتطوير الموظفين أو لتحديث الأنظمة والعمليات، قلة الدعم القيادي وأيضاً عدم التوعية الكافية ونقص التدريب لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، كما أشارت إليه الكثير من الدراسات كما في **دراسة (2019) (Mitaru)** على أن معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية تتمثل في قلة المعارف المتعلقة بمهارات وسلوكيات تنفيذ مهام التوظيف وقلة الموارد المالية لتعيين المعلمين ذوي الكفاءة، وعدم توافر الوقت والتمويل المناسب لتنفيذ برامج التنمية المهنية للمعلمين، وأشارت أيضاً **دراسة (2015) (Nthenya)** إلى مقاومة المعلمين للتطوير وعدم الالتزام اتجاه برامج التدريب المهني بشكل فعال، ونقص الموارد المالية التي تعيق تطبيق نظام المكافآت والحوافز ووضع الأجور بناء على الأداء والتي تزيد دافعية المعلمين والعاملين اتجاه العمل. وفي السؤال التالي يوضح ما السبل المقترحة لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي.



السؤال الثالث: ما السبل المقترحة لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم لتحقيق التميز المؤسسي؟

للتعرف على مقترحات تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم لتحقيق التميز المؤسسي قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية وكذلك المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لإجابات مفردات عينة الدراسة على محاور الدراسة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (15) التكرارات والمتوسطات الحسابية لمحور (السبل المقترحة لتطوير ممارسات ادارة الموارد البشرية)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تحسين أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية	3.21	0.81	0.80	5	متوسطة
2	تطبيق الأنظمة الإلكترونية في عمليات التوظيف وصرف الأجور	3.29	0.81	0.82	1	عالية
3	تبدأ مكاتب التعليم بالتخطيط للتغيير والتمهيد للموظفين وإعدادهم بشكل جيد ليكونوا أكثر دراية وانفتاحاً	3.27	0.79	0.82	2	عالية
4	تعمل مكاتب التعليم بالتدريب اللازم للموظفين	3.14	0.81	0.79	9	متوسطة
5	تعيين مدراء قادرين على تقديم التدريب المطلوب للموظفين عبر الإنترنت للحصول على المهارات اللازمة بطريقة توفر المال والوقت	3.16	0.85	0.79	8	متوسطة
6	وضع استراتيجية للتطوير تشمل جميع المستويات داخل المخطط التنظيمي	3.11	0.85	0.78	10	متوسطة
7	مراقبة أداء الموظفين وتحفيزهم على استخدام التقنية	3.23	0.79	0.81	3	متوسطة
8	أن تتواجد مكاتب التعليم في جميع المنصات التي تستقطب الكفاءات البشرية والموهوبين	3.16	0.83	0.79	7	متوسطة
9	تعزيز التماسك الاجتماعي والعمل بروح الفريق وذلك بالحفاظ على الاجتماعات الدورية والمشاركة لرفع معنويات الموظفين	3.23	0.80	0.81	4	متوسطة
10	تحديد إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم بعض الأنظمة والاستراتيجيات التي تطور العمل وتجوده	3.20	0.79	0.80	6	متوسطة
11	الاستفادة من خبرة الموظفين المتقاعدين والتعاقد معهم لتدريب الموظفين المستجدين	2.77	1.05	0.69	11	متوسطة
	المتوسط العام	3.09	0.73	0.77		متوسطة

يتضح من الجدول رقم (15) أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محور (السبل المقترحة لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية) في مكاتب التعليم لتحقيق التميز المؤسسي جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام لاتجاهات أفراد عينة الدراسة (3.09) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الرباعي من (2.50 إلى 3.24) وهي الفئة التي تشير إلى خيار (موافق بدرجة متوسطة) في أداة الدراسة. وتشير تلك النتيجة أن المؤسسة بحاجة إلى تبني استراتيجيات إضافية لتعزيز الدعم والتحفيز لتطبيق الممارسات المقترحة. ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه تباينت اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محور " السبل المقترحة لتطوير



ممارسات إدارة الموارد البشرية " حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (3.15) (2.84) وهي متوسطات تقع في الثالثة من فئات المقياس الرباعي والتي تشير إلى " موافق بدرجة متوسطة". ويتضح من النتائج أن هناك 11 عبارة تتضمن محور " السبل المقترحة لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية جاءت العبارة رقم (2) في الترتيب الأول وهي " تطبيق الأنظمة الإلكترونية في عمليات التوظيف وصرف الأجر" بمتوسط حسابي بلغ (3.29) وبانحراف معياري قيمته (0.81) وبدرجة موافقة عالية، مما يدل على موافقة الباحثين بفعالية تطبيق الأنظمة الإلكترونية في هذين الجانبين لذلك يجب العمل على تطوير وتحسين تطبيق الأنظمة الإلكترونية في عمليات التوظيف وصرف الأجر لتعزيز فعالية الممارسات وزيادة درجة الرضا بين الموظفين.

يليها في الترتيب الثاني العبارة رقم (3) وهي " تبدأ مكاتب التعليم بالتخطيط للتغيير والتمهيد للموظفين وإعدادهم بشكل جيد ليكونوا أكثر دراية وانفتاحاً " بمتوسط حسابي بلغ (3.27) وبانحراف معياري قيمته (0.79) مما يدل على موافقة الباحثين بضرورة التخطيط وتهيئة الموظفين بشكل جيد لمواجهة التحديات المرتبطة بالتغيير. يليها في الترتيب الثالث العبارة رقم (7) وهي " مراقبة أداء الموظفين وتحفيزهم على استخدام التقنية " بمتوسط حسابي بلغ (3.23) وبانحراف معياري قيمته (0.79).

يليها في الترتيب الرابع العبارة رقم (9) وهي " تعزيز التماسك الاجتماعي والعمل بروح الفريق وذلك بالحفاظ على الاجتماعات الدورية والمشاركة لرفع معنويات الموظفين " بمتوسط حسابي بلغ (3.23) وبانحراف معياري قيمته (0.80). بينما جاءت في الترتيب الخامس العبارة رقم (1) وهي " تحسين أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية " بمتوسط حسابي بلغ (3.21) وبانحراف معياري قيمته (0.81).

وجاءت العبارة رقم (10) وهي " تحدد إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم بعض الأنظمة والاستراتيجيات التي تطور العمل وتجوده " بمتوسط حسابي بلغ (3.20) وبانحراف معياري قيمته (0.79)، تليها عبارة رقم (8) وهي " أن تتواجد مكاتب التعليم في جميع المنصات التي تستقطب الكفاءات البشرية والموهوبين " بمتوسط حسابي بلغ (3.16) وبانحراف معياري قيمته (0.83).

وجاءت العبارة رقم (5) وهي " تعيين مدراء قادرين على تقديم التدريب المطلوب للموظفين عبر الإنترنت للحصول على المهارات اللازمة بطريقة توفر المال والوقت " بمتوسط حسابي بلغ (3.16) وبانحراف معياري قيمته (0.85). تليها العبارة رقم (4) وهي " تعمل مكاتب التعليم بالتدريب اللازم للموظفين " بمتوسط حسابي بلغ (3.14) وبانحراف معياري قيمته (0.81). ثم العبارة رقم (6) وهي " وضع استراتيجية للتطوير تشمل جميع المستويات داخل المخطط التنظيمي " بمتوسط حسابي بلغ (3.11) وبانحراف معياري قيمته (0.85).

بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (11) وهي " الاستفادة من خبرة الموظفين المتقاعدين والتعاقد معهم لتدريب الموظفين المستجدين " بمتوسط حسابي بلغ (2.77) وبانحراف معياري قيمته (1.05).

وتعزى الباحثة تلك النتائج إلى عدة عوامل منها: قد يكون هناك حاجة إلى تعزيز القدرات الإدارية وتحسين عمليات التخطيط والمتابعة لتحقيق التميز المؤسسي، كما أوصت إليه دراسة (الشهري وشحبل، 2020) إلى أهمية فاعلية التخطيط للموارد البشرية، بالإضافة إلى أهمية المشاركة في صياغة أهداف وخطط الموارد البشرية، وقد تواجه مكاتب التعليم قيوداً قانونية ولوائح تنظيمية تعيق تطبيق السبل المقترحة لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية. لذلك يجب تعزيز ثقافة المشاركة وتوفير بيئة مفتوحة لتبادل الأفكار والتحسين المستمر، كما أشارت إليه دراسة (الختلان، 2015) حيث أوصت الدراسة بضرورة تطوير أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعة وفق نموذج تكنولوجيا الأداء البشري للتغلب على مشكلاتها.

لذلك ترى الباحثة بأنه يجب على المؤسسات أن تتخذ إجراءات إضافية لتحسين وتعزيز إدارة الموارد البشرية، مثل تقديم دعم إضافي للموظفين أثناء فترة التغيير، وتعزيز التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين، وتوفير فرص تدريب وتطوير للموظفين لتعزيز قدراتهم في التعامل مع التغيير، كما أوصت دراسة (Munjuri, MG, 2011) إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية ترتبط إيجابياً بمستوى الأداء الأفضل للعاملين.

#### الخلاصة :

#### توصل البحث إلى مجموعة من النتائج من أبرزها:

- أظهرت نتائج البحث أن واقع ممارسات الموارد البشرية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض لتحقيق التميز المؤسسي جاءت بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة في جميع الأبعاد، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.99)، ويوزن نسبي (75%).



- اتضح من نتائج البحث أن بعد (تخطيط الموارد البشرية) كأحد أبعاد ممارسات الموارد البشرية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض لتحقيق التميز المؤسسي جاءت بدرجة عالية، وجاء بالمرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.28)، وبانحراف معياري (0.59).
- جاء بالمرتبة الثانية بعد (تقييم الموارد البشرية) كأحد أبعاد ممارسات الموارد البشرية في مكاتب التعليم لتحقيق التميز المؤسسي جاءت بدرجة متوسطة، متوسط حسابي بلغ (3.09) وبانحراف معياري قيمته (0.73).
- يليها بالمرتبة الثالثة بعد (تحليل الوظائف) كأحد أبعاد ممارسات الموارد البشرية في مكاتب التعليم لتحقيق التميز المؤسسي جاءت بدرجة موافقة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.91)، وبانحراف معياري قيمته (0.77).
- بينما جاء في الترتيب الأخير بعد " الاستقطاب والاختيار والتعيين " بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (2.70) وبانحراف معياري قيمته (1.03).
- حصلت التحديات التي تواجه تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية على درجة متوسطة وهناك العديد من التحديات من أبرزها تغيير طبيعة العمل المكتبي لينتاسب مع متطلبات التحول الرقمي ومقاومة التغيير.
- وأظهرت النتائج أن السبل المقترحة لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم لتحقيق التميز المؤسسي جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.09)، وبانحراف معياري (0.73)، ومن أبرز تلك السبل تطبيق الأنظمة الإلكترونية في عمليات التوظيف وصرف الأجور.
- ولتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض لتحقيق التميز المؤسسي، يجب العمل على تطوير وتحسين تطبيق الأنظمة الإلكترونية في عمليات التوظيف وصرف الأجور لتعزيز فعالية الممارسات وزيادة درجة الرضا بين الموظفين، والاستفادة من خبرة الموظفين المتقاعدين والتعاقد معهم لتدريب الموظفين المستجدين.

#### التوصيات:

- توفير فرص التدريب والتطوير المناسبة للموظفين في مجال إدارة الموارد البشرية. يمكن تقديم دورات تدريبية وورش عمل تهدف إلى تحسين معرفتهم ومهاراتهم في هذا المجال.
- توفير بيئة عمل تشجع على الإبداع والتحفيز وتمكين الموظفين ذوي الخبرة.
- تعزيز التواصل والتدريب عن بُعد.
- توفير قنوات اتصال فعالة وفعالة للتواصل مع الموظفين وشرح أهمية التغييرات والأسباب والفوائد المرتقبة.
- عقد برامج تدريبية وورش عمل لتعزيز المهارات والمعرفة اللازمة لتبني الممارسات الجديدة.
- تعزيز التكنولوجيا والأتمتة: يجب استكشاف فرص استخدام التكنولوجيا والأتمتة في عمليات إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف وإدارة الأجور.
- وضع استراتيجية شاملة لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية على جميع المستويات في المخطط التنظيمي.
- الاستعانة بخبراء ومتخصصين في تخطيط إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض.
- اعتماد نظام الحوافز بمكاتب التعليم، وضرورة ربطها بتقويم الأداء الوظيفي.

#### مقترحات البحث:

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، تُقدم الباحثة بعض من المقترحات التي يؤمل أن تسهم في إثراء المجال التربوي، منها ما يلي:
- إجراء دراسة تتناول رؤية مستقبلية لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم.
- إجراء دراسة تتناول آليات تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي.

#### المراجع

1. أبو اسنينة، محمد. (2017). تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وطرق تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الخليل.





2. البدرى، عبد القادر. (2015). دور وظائف إدارة الموارد البشرية في بناء المنظمة المتعلمة: دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالمنظمات الصناعية العامة العمالة بمدينة بنغازي. رسالة ماجستير منشورة غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي.
3. بزوزال، نادية وخليفي، عيسى. (2015). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
4. بلاسة، فيصل. (٢٠١٩). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية في منطقة الشمال. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال. جامعة آل البيت.
5. أبو جربوع، يوسف. (2022). أثر اليقظة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي. مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، 1(76)، 92-76.
6. الجربوعة، مصطفى. (2019). إدارة الموارد البشرية. ط:2. عمان. دار ابن النفيس.
7. الرسول، حسين، وكاظم، عبد الله. (2019). تقويم واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعة القادسية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. العراق.
8. الختلان، منصور. (2015). استراتيجيات مقترحة لتطوير إدارة الموارد البشرية في ضوء تكنولوجيا الأداء البشري بالجامعات السعودية: دراسة حالة. رسالة دكتوراه. كلية التربية. جامعة الملك سعود. الرياض.
9. جمعة، سارة. (2022). الربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمسؤولية الاجتماعية للبنوك الحكومية ونتائج الأداء المالي. مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 51(8)، 244-211.
10. جودة، حامد. (2019). مستقبل إدارة الموارد البشرية، تم استرجاع الرابط بتاريخ 2023/5/20م: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/sa/pdf/FutureOfHRStudy2019Arabic.pdf>
11. جودة، محفوظ. (2010). إدارة الموارد البشرية. ط1. عمان. دار وائل للنشر والتوزيع.
12. الحجري، ربيعة. (2020). أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية لوظيفة التدريب في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات. مجلة البحوث والدراسات الشرعية، 10(105)، 158-145.
13. حسن، علي. (2015). ممارسة إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في شركة زيت الكويتية للاتصالات الخليوية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال. جامعة الشرق الأوسط.
14. حسن، علاء. (2020). ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة شركة عمان للصناعات الدوائية المحدودة في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة، جامعة الزرقاء.
15. حسونة، فيصل. (2018). إدارة الموارد البشرية. ط:2. عمان. دار أسامة للنشر والتوزيع.
16. أبو حميدان، عفت، بطاح، أحمد. (٢٠١٨). واقع إدارة التميز في الجامعات الأردنية وفق أنموذج التميز الأوروبي EFQM من وجهة نظر القياديين الأكاديميين. مجلة دراسات العلوم، ٤٠(٤)، ٤٠٧-٤٢٦.
17. الدوري، زكريا والدوري، أسماء. (2022). إدارة الموارد البشرية وفق منظورة معاصرة. ط:1، دار أسامة للنشر والتوزيع.
18. راضي، بهجت. (٢٠١٨). إدارة الجودة الشاملة (TQM). ط:1. عمان، دار روابط للنشر وتقنية المعلومات ودار الشقري للنشر.
19. الرفاعي، عيده. (2021). تحديات تحقيق التميز المؤسسي في إدارة تعليم محافظة ينبع من وجهة نظر المشرفات التربويات. المجلة العربية للنشر العلمي، 1(2)، 240-215.
20. الرحيمي وحמיד، بشاير حميد. (2020) معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض رسالة ماجستير منشورة. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية.
21. الشهري، فاطمة. شحبل، سلوى. (2020) واقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية دراسة ماجستير منشورة المجلة التربوية، 74-73
22. زاهر، ضياء. (2022). تخطيط الموارد البشرية الجامعية لتلبية احتياجات سوق العمل. مجلة كلية التربية بالعريش، 10(30)، 228-203.



24. الزبيدي، غني وعبد الحسن، بتول. (2020). تأثير استراتيجية الاندماج في ممارسات إدارة الموارد البشرية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 26(120)، 59-83.
25. سليم، نجوى. (2020). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية جامعة 6 أكتوبر. *مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية*، 2(2)، 114-140.
26. الضبعان، شلاش. (2018). *استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي*. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
27. الخليل، عبد الحميد. (2018). إدارة الموارد البشرية. الجامعة الافتراضية الجمهورية العربية السورية.
28. المصري، مروان (2018) تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية. غزة.
29. القحطاني، محمد. (2015). *إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل*. ط2. الرياض: العبيكان للنشر والتوزيع.
30. أبا الخيل، عبد الله. (1433هـ). التطوير التنظيمي لمكاتب التعليم في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة. رسالة دكتوراه غير منشورة.
31. عدوان، منير. (2018). *واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العامة في قطاع غزة*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.
32. عمام، ريم. (2018). أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة بعض البنوك بولاية الأغواط. *مجلة البشائر الاقتصادية*، 4(2)، 529-545.
33. عقيلي، عمر. (2019). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. ط2. عمان: دار وائل.
34. بن عنتر، عبد الرحمن. (٢٠٢٠). *إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس والأبعاد والاستراتيجيات*. ط1: عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
35. علاقي، مدني. (2017). *إدارة الموارد البشرية*. جدة. خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
36. العوفي، أفنان ومسعودي، عبد الكريم. (2022). *أثر البقطة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة أحمد دراية.
37. أبو غبن، أحمد والمدهون، ماجد. (2022). دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق للعاملين في بلدية غزة. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والأدبية*، 31(1)، 24-54.
38. الكبيسي، محمد. (2014). *إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية*. ط1: القاهرة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
39. لعلجة، عبد الفتاح. (2016). *استقطاب الموارد البشرية*، تم استرجاع الرابط بتاريخ 2023/5/20م: <https://almerja.com/reading.php?idm=64280>
40. أبو سن، أحمد. (2017). *التفاعل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وأثرها في الجودة الشاملة*. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- محمد، در. (2017). *اهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي*. *مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية*. 41.
42. المحمدي، ربحان. (2019). *إدارة الموارد البشرية رؤية واستراتيجية ومنهجية متكاملة*. ط1. عمان: دار اليازوري للنشر.
43. مطر، محمد. (2019). *تخطيط الموارد البشرية مدخل لتحقيق التميز المؤسسي بجامعة المنصورة*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة.
44. مغاوري، هالة. (2017). *التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي (دراسة مستقلة)*. *مجلة كلية التربية*، 2(171)، 125-160.
45. المغربي، محمد. (٢٠٢٠). *إدارة الموارد البشرية*. ط1. عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.
46. نهال، موسى. (2018). *التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية قطاع غزة*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر.
47. الهاد، أحمد. (2021). دور وممارسة إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين في المنظمة -دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة الملك خالد. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 2(12)، 51-70.



48. Munjuri, M. G. (2011). The effect of human resource management practices in enhancing employee performance in catholic institutions of Higher Learning in Kenya. *International Journal of Business Administration*, 2(4), 189- 224.
49. Mitaru, G.M. (2019 ). Barriers to Effective Human Resource Management Faced by Public Primary School Headteachers: Mwea Sub East- County, Kirinyaga County-Kenya Master of Education Kenyatta. Kenyatta University, Nairobi, Kenya.
50. Nur, M. (2019). Effective of Human Resource Management Performance. *British journal of education*. 17 (4). 251-264.
51. Natheniyal, M.S. (2015). Challenges Faced by Secondary School Head Teachers in Leadership and Management of Human Resources in Nzaui District- Makueni County, Kenya. Master of Educational Administration. Kenyatta University, Nairobi, Kenya.
52. Dobose, flora and kelo (2017) human Resource Management in public higher education in the tempus partner countries s.i: education audiovisual and culture executive agency. European commission 2011 tempus study.
53. Khalil, A., Ch, A., & Ilyas, M. (2017). Teachers' Satisfaction regarding Human Resource Management Practices in Technical Institutions of Lahore. *Bulletin of Education and Research*,39(2),95-105.
54. Saifalislam, K. M., Osman, A & AlQudah, M.K.(2016). Human Resource Management Practices: Influence of recruitment and selection, and training and development on the organizational performance of the Jordanian Public University. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*. e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 16, Issue 5. Ver. V (May. 2016), PP 43.