

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلية التربية
مجلة شباب الباحثين

معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم
بمدينة الرياض
إعداد

أ/بشائر بنت عزام حميد الرحيمي
باحثة ماجستير كلية التربية جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية
المملكة العربية السعودية

DOI :10.21608/JYSE.2020.

جامعة سوهاج
Faculty of Education
كلية التربية

مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية العدد الخامس – أكتوبر ٢٠٢٠م
Print:(ISSN 2682-2989) Online:(ISSN 2682-2997)

ملخص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن المعوقات (التنظيمية، الفنية، المادية) لتطبيق إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض من وجهة نظر الموظفات الإداريات، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي(المسحي)، وطبق البحث استبانة على عينة (٧٧٥) موظفة إدارية بمكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها:

١. موافقة أفراد الدراسة بدرجة "عالية" ومتوسط حسابي عام بلغ (٣,٨٠) للمعوقات التنظيمية التي تحد من تطبيق إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم للبنات.
 ٢. موافقة أفراد الدراسة بدرجة "عالية" ومتوسط حسابي عام بلغ (٣,٨٥) للمعوقات الفنية التي تحد من تطبيق إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم للبنات.
 ٣. موافقة أفراد الدراسة بدرجة "عالية" ومتوسط حسابي عام بلغ (٤,٠٨) للمعوقات المادية التي تحد من تطبيق إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم للبنات.
- كما أوصت الدراسة بوضع نظام للترقيات مبني على الشفافية بمعايير محددة في مكاتب التعليم، وتدريب الموظفات الإداريات على عمليات صنع القرار الإداري، واعتماد نظام للشكاوى والمقترحات وتقديم الخدمات في مكاتب التعليم.

Abstract of the research:

The study aimed to uncover obstacles (organizational, technical, material) for the application of human resources management in education offices for girls in Riyadh from the point of view of administrative employees, and the researcher used the descriptive approach (survey), and the research applied a questionnaire to a sample (775) administrative employee in education offices for girls In Riyadh.

The study reached a number of results, most notably are:

- 1. Approval of the terms of the study with a high score and a general average of (3.80) for the organizational obstacles limited the application of human resource administration in the girls' education offices.**
- 2 - Approval of the terms of the study at the high level and a general average of (3.85) of the technical constraints limited the application of human resources administration in the girls' education offices.**
- 3 - Approval of the terms of the study with a high score and a general average of (4.08) for the physical obstacles limited the application of human resources administration in the girls' education offices.**

The study recommendations are Developing a promotions system based on transparency with specific standards in the education offices, and Training administrative staff on administrative decision-making processes, and Adopting a system of complaints and proposals and proving services in education offices.

مقدمة:

تعد الإدارة إحدى العلوم الإنسانية التي تركز عليها المجتمعات المختلفة؛ لتحقيق التقدم والرخاء لشعوبها، ونظرًا لأهمية الإدارة ودورها فقد تعددت مجالاتها ومداخلها، وأصبحت إدارة الموارد البشرية واحدة من أهم المداخل الأساسية لعلم الإدارة المعاصر التي شاع الأخذ بها في عموم الدول، بوصفها ضرورة إدارية وقطاعًا أساسيًا من قطاعات الإدارة. وفي الآونة الأخيرة تطورت النظرة للموارد البشرية تطورًا كبيرًا، فبعد أن كان دور إدارة الموارد البشرية تنفيذيًا تقليديًا، يتركز في إصدار قرارات تعيين، وترقية، بالإضافة إلى الأجور والتأمينات الاجتماعية، تطور دورها وممارساتها لتشمل اتجاهات حديثة ومعاصرة لم تكن موجودة من قبل (المغربي، ٢٠١٠م، ص ٦٣).

وتبدو الممارسات الجيدة لإدارة الموارد البشرية واضحة من قدرة المنظمة على الاستقطاب والاحتفاظ بأفضل الموارد البشرية، فالتخطيط لها مبكرًا ينبه المنظمة على نوعية العمالة المطلوبة في الأجل القصير والمتوسط والطويل، فالاستقطاب والاختيار الجيد يحدد أفضل الأفراد للأعمال والوظائف المتاحة (عبد اللطيف، ٢٠١٤م، ص ٥٨-٥٩).

وعادة ما تمتلك المنظمات المختلفة موارد متنوعة مثل الموارد البشرية، إلا أن نجاح المنظمات في أدائها لمهامها والإفادة من أنشطتها، يتوقف إلى حد كبير على فاعلية تطبيق الموارد البشرية لوظائفها، والتي تؤثر تأثيرًا إيجابيًا على مستويات أداء العاملين في كافة أقسام المنظمة (الرشيدي، ٢٠٠٩م، ص ١).

وقد أشارت دراسة نديم (٢٠١٠م) إلى أن بناء القوى العاملة التي تتميز بالكفاءة والفاعلية أصبح أمرًا حتميًا لمواجهة التحديات، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل لإدارة الموارد البشرية، وبأسلوب يحقق هدف المنظمة، ويوفر المناخ المناسب؛ للارتقاء بمستوى الأداء والذي يمكن أن يوفر الميزة التنافسية والإنتاجية العالية (ص ٥١).

ومما لا شك فيه أن إدارة الموارد البشرية تهتم في التعليم، وبكل ما يتعلق بشؤون الأفراد العاملين في القطاع التعليمي؛ لتواكب تطلعات المستقبل والجيل الجديد، الذي هو بحاجة للتدريب والتأهيل في ضوء التقنيات المتسارعة، وجعلها قادرة على مواكبة التقدم والاستفادة من التطور التقني الهائل في الأساليب الإنتاجية، التي لا يمكن لها أن تعمل بمعزل عن العقل البشري (عشماوي، ٢٠١٣م، ص ١٠٧).

وأشار الهاشمي إلى أن المنظمات التعليمية تحظى في العصر الحالي باهتمام بالغ من قبل الباحثين والمخططين وصانعي السياسات التعليمية، وذلك لتحقيق أهداف المجتمع في ميادين التربية، الأمر الذي أدى إلى اهتمام المجتمعات المعاصرة بتنظيم برامجها في مجال تطوير الموارد البشرية (الشهري، ٢٠١٥م، ص ٤).

لذا أكدت الرؤية الوطنية للملكة العربية السعودية (٢٠٣٠م) في ثناياها إدراك المسؤولين لأهمية العنصر البشري في ترجمة هذه الرؤية عملياً على أرض الواقع ، حيث ظهر الاهتمام بالموارد البشري في أكثر من موضع، هدفاً، وبرنامجاً، ومبادرةً، ولعل أوضح مثال يعكس التحول (برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية)، والذي يرمي إلى أهمية المكانة التي تحتلها إدارة الموارد البشرية في المجالات كافة، ومنها مجال التعليم ورفع مكانته، وتهيئة البيئة الصالحة والمحفزة للعطاء، كذلك في توفير المناخ الملائم لأداء العمل التربوي والارتقاء به، والعمل على زيادة إنتاجيته .

وانطلاقاً من أن النظام التعليمي في الأساس هو نظام قائم على الموارد البشرية وتنميتها، فقد ألقى التقدم التكنولوجي بظلاله على مهنة التعليم؛ نظراً لارتباط ذلك بظهور وظائف جديدة، وأدوار متغيرة، تتطلب وجود إدارة فاعلة على وجه العموم. وبما أن لإدارة الموارد البشرية دور بارز في تيسير أعمال المنظمة وأدائها بكفاءة وفاعلية، أصبح من الضرورة إعادة النظر في تطبيقه في المنظمات التعليمية وخاصة في مكاتب التعليم.

مشكلة البحث:

في ظل المتغيرات المتسارعة والتطورات في الميادين المختلفة أصبح الميدان الإداري التربوي يتأثر كغيره من الميادين في تنفيذ خطط التنمية، مما ألقى على مكاتب التعليم أدواراً جديدة جعلها تقف أمام هذه التحديات، وتهتم بالموارد المتاحة التي جعلت جل اهتمامها ينصب في إدارة الموارد البشرية حتى تتمكن من تحقيق أهدافها.

إن كثيراً من الإدارات لا تدرك الآثار التي تترتب 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 تُظهر هذه التنازلات وفراً في الميزانية العامة للمنظمة في آخر العام، ومن هذا الأساس ومن أجل بناء إدارة قوية للموارد البشرية في المنظمات لا بد أن يكون هناك إجماع واتفق على الغاية من وجود هذه الإدارة والعمل بمقتضاها لتحقيق الهدف المنشود (علاقي، ٢٠١٦م، ص ٧٠-٧١).

كما تحتاج المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها إلى موارد بشرية مدربة، ومؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها، ومن الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى هذه الموارد مع ظهور وظائف جديدة، ومع اتساع استخدام المنظمات لتكنولوجيات حديثة ومعقدة، وما يصاحبه من تغير لأساليب العمل في الوظائف الموجودة، والتي أثرت تأثيراً مباشراً على الموارد البشرية وفرضت برامج تدريبية وتطويرية تتناسب مع حجم التطور التكنولوجي (ديري، ٢٠١١م، ص ٣٣٦).

ولذا تمثل مكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية واحدة من أهم أجهزة وزارة التعليم، والأقرب للميدان التربوي، الأمر الذي يتطلب العناية الفائقة بهذه المكاتب؛ لتطويرها وتحسين أدائها، فالاستثمار في مواردها البشرية المتاحة، واستخدامها الاستخدام الأمثل لتحقيق مخرجاتها، لن يتم إلا بوجود هذه الإدارة، وذلك لرفع مستوى كفاءتها الداخلية، ونجاح نظامها التعليمي في الوصول إلى أهدافها وبلوغ غاياتها (أبا الخيل، ١٤٣٣هـ، ص ٢٥٢).

وقد أشارت دراسة الجوهرية الرزوق (١٤٣٦هـ) إلى أهمية تطوير العمليات المتعلقة بالموارد البشرية في المنظمات التعليمية والارتقاء بها في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة، وضرورة تعزيز العلاقة بين مدخلاتها وعملياتها، للوصول إلى المخرجات، والإفادة من تغذيتها الراجعة، كما أشارت بعض الدراسات على أهمية الحاجة لإدارة الموارد البشرية في تطوير الأداء، والتغلب على القصور في الاستقطاب والتدريب، وإجراءات العمل والحوافز، كدراسة الختلان (١٤٣٥هـ) ودراسة القاضي (٢٠١٢م) ودراسة خامرة (٢٠١١م).

واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة، وإيماناً بأهمية الدور الذي تقوم به الموارد البشرية، فإن مكاتب التعليم تسعى من خلال خططها الطموحة إلى الاهتمام بالعناصر البشرية، وتوظيفها، وتدريبها، وتذليل كافة المشاكل والمعوقات التي تواجهها، والعمل على علاج جوانب القصور فيها؛ وبالتالي فإن مشكلة الدراسة تكمن في الكشف عن معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض.

أسئلة البحث:

سعت هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي: كيف يمكن التغلب على معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض؟
ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الآتية:

١. ما المعوقات التنظيمية التي تحد من تطبيق إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض من وجهة نظر الموظفين الإداريات؟
٢. ما المعوقات الفنية التي تحد من تطبيق إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض من وجهة نظر الموظفين الإداريات؟
٣. ما المعوقات المادية التي تحد من تطبيق إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض من وجهة نظر الموظفين الإداريات؟

أهداف البحث:

هدف هذا البحث إلى تحقيق ما يلي:

١. الكشف عن المعوقات التنظيمية التي تحد من تطبيق إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض من وجهة نظر الموظفين الإداريات.
٢. الكشف عن المعوقات الفنية التي تحد من تطبيق إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض من وجهة نظر الموظفين الإداريات.
٣. الكشف عن المعوقات المادية التي تحد من تطبيق إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض من وجهة نظر الموظفين الإداريات.

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث من جانبين على النحو التالي:

أولاً: الأهمية النظرية:

١. تأمل الباحثة أن تكون دراستها قاعدة ينطلق منها الباحثون في الكشف عن معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية في المنظمات التعليمية.
٢. تسهم هذه الدراسة في الإثراء البحثي والمعرفي للمكتبة العربية في مجال إدارة الموارد البشرية.
٣. تعد هذه الدراسة- بحسب علم الباحثة- من الدراسات القليلة التي تعمقت في معرفة المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

١. تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن المعوقات التي جاءت نتيجة التطورات المتلاحقة في سبيل وضع الحلول الممكنة للتغلب عليها أو للاستفادة منها، والتقليل من آثارها ما أمكن.

٢. تأمل الباحثة أن تفيد المخططين لبرامج التنمية البشرية، ومتخذي القرار وفق رؤية ٢٠٣٠م فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية من تطوير سياسة التخطيط والتنظيم، وبما يتلاءم مع متطلبات العصر ويلبي احتياجات تلك المكاتب.

٣. تسهم هذه الدراسة في الحصول على عدد من المقترحات والتوصيات لحل هذه المشكلة.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على الكشف عن معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية (التنظيمية والفنية والمادية) في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض من وجهة نظر الموظفات الإداريات.

الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة في تسعة مكاتب للتعليم وهي (البديعة، الحرس، الجنوب، الروابي، الشفا، الشمال، الغرب، النهضة، الوسط) للبنات بمدينة الرياض.

الحدود الزمانية: طبقت في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي (١٤٤٠ / ١٤٤١هـ).

مصطلحات البحث:

معوقات: في اللغة: يقال عاقه عن كذا يعوقه: إذا حبسه وصرفه، العقبات ما يعوق المؤسسات (ابن منظور ، ١٩٩٣، ص ٢٩٨)

واصطلاحاً: هي كل الأشياء والأشخاص التي يمكن أن تكون حائلاً نحو تحقيق الهدف والطموح (جرجس، ٢٠٠٥م، ص ٥٠٨).

وتعرفه الباحثة إجرائياً: هي تلك العقبات التنظيمية والفنية والمادية لإدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم التي تعيق تحقيق الهدف.

إدارة الموارد البشرية: هي "الإدارة المكلفة بالأنشطة التخطيطية والتنظيمية والرقابية المتعلقة باستقطاب العاملين للجهاز الحكومي، وتعيينهم وإحلالهم ورفع كفاءتهم، وتحديد حقوقهم وواجباتهم، واقتراح النظم والتشريعات والعقود لعلاقتهم، وضمن حسن تطبيقها لتحقيق أهدافها" (الكبيسي، ٢٠١٠م، ص ١٠).

وتعرف الباحثة إدارة الموارد البشرية إجرائياً: بأنها مجموعة من الوظائف الإدارية المتمثلة في استقطاب الكفاءات، وتعيين وترقية الموظفين، والعمل على تحفيزهم وتدريبهم لتحقيق الأهداف التي تسعى لها مكاتب التعليم بمدينة الرياض.

الإطار النظري والدراسات السابقة

المحور الأول : : إدارة الموارد البشرية.

نظراً لأهمية الدور الحيوي الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية فقد اكتسب ميدانها أهمية متميزة من الإدارة التربوية، ولا شك أن الوقوف على مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية أمر صعب من حيث الصياغة؛ وذلك لاختلاف وجهات النظر التقليدية والحديثة وما تمر به هذه الإدارة من التطور المستمر وظهور العولمة (القحطاني، ٢٠١٢م، ص ٢٢).
فمن طريق إدارة الموارد البشرية تمكنت المؤسسات التعليمية من إحراز الكثير من المزايا التنافسية وتعزيز فاعليتها لضمان استمرارها وبقائها فهي الوحدة المدبرة لأنشطة الموارد البشرية.

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

عرفها الجوارنة (٢٠١٣م) بأنها "الإدارة التي يقع على عاتقها القيام بمجموعة من المهام والوظائف المتعلقة بالموارد البشرية في المنظمة لتقدير حاجتها من تلك الموارد وتوفير المناخ التنظيمي المحفز للعمل والمرضي للعاملين من أجل رفع كفاءتهم الانتاجية وبلوغ الهدف المنشود" (ص ١٣).

وقد حدد ديري (٢٠١١م) مفهوم إدارة الموارد البشرية بأنه "ذلك العلم الذي يهتم بإجراء عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتدريب وتحفيز القوى العاملة والعمل على اندماجها والحفاظ عليها من أجل تحقيق أهداف المنظمة" (ص ١٨).

كما عرفها الشرعة وسنجد (٢٠١٥م) لغةً واصطلاحاً: فتعني الإدارة لغةً: "القيام بخدمة الآخرين"، واصطلاحاً: "النشاط الذي يهدف إلى تكاتف جهود العاملين في المنظمة لتحقيق هدف محدد". أما الموارد لغةً: "فتعني مصدر ومنبع"، واصطلاحاً: "فيقصد بها الموارد المالية والبشرية والمالية والمعلوماتية في المنظمة، وعليه عرفها الباحثان بأنها" عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية باختيارهم وتنميتهم وتعويضهم لتحقيق أهداف المنظمة" (ص ١٩-٢٠).

وعرفها الشهري (٢٠١٥م) بأنها "الأنشطة الإدارية في المنظمة التعليمية، والتي تعتمد على مجموعة من الأفكار والمبادئ والضوابط، حيث تمثل الإدارة العليا للأفراد العاملين بها، وتعنى بصياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية لتحقيق هدفها العام للمنظمة التعليمية(ص٨).

وقد عرفها المهدي والفهدي وحسن(٢٠١٥م) بأنها "تلك الإدارة التي تهتم بالحصول على الموارد البشرية الفعالة في المؤسسات التعليمية لتنميتها وتطوير أدائها وصيانتها والمحافظة عليها ومن ثم فعاليتها من خلال ما تشمل عليه العمليات من تخطيط واستقطاب واختيار وتعيين وتقويم الأداء والتنمية المهنية للعاملين في القطاع التعليمي"(ص٢٨).

وبالرغم من تعدد التعريفات السابقة واختلاف صياغتها إلا أنها تتشابه في مضمونها، فإدارة الموارد البشرية تركز على عدة مهام وأنشطة جوهرية تتضمن التخطيط والاستقطاب والتعيين والتقييم والتنمية والتطوير والمتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة لتحقيق أهدافها وبأعلى إنتاجية للأداء.

ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن الهدف العام لإدارة الموارد البشرية هو ضمان قدرة المؤسسة على تحقيق النجاح من خلال أفرادها واستمرارية أدائها بكفاءة وفاعلية، أما الأهداف التفصيلية فمن أهمها ما ذكره الحريبي (٢٠١٢م، ص ٢٢-٢٣) بأنها:

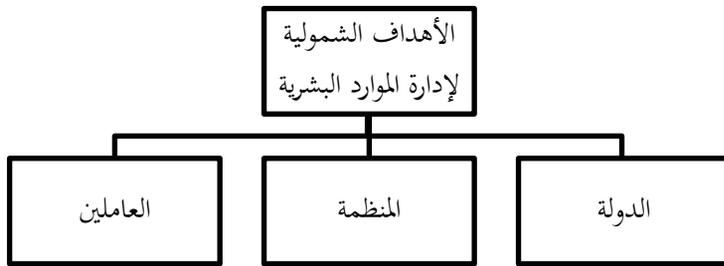
١. العمل على تطوير المنظمات من خلال تطوير الكوادر البشرية المتوفرة.
٢. وضع استراتيجيات لاختيار وتعيين الموظفين ورفع خبراتهم ومستوياتهم العلمية والإدارية.
٣. الاهتمام بالفاعلية الإدارية والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من الموظفين والطاقة؛ لتنمي الكفاءة التنظيمية.
٤. التقويم المستمر للأداء وتحديد مسار المستقبل الوظيفي للموارد البشرية مع تقديم النصائح والتوجيهات لهم.
٥. إحداث جو من الانسجام بين الموظفين والبيئات الخارجية للمحافظة على قوة العمل.
٦. تشخيص الصعوبات ومعرفة التحديات والمشكلات المادية والإدارية والوظيفية المتعلقة بالموارد البشرية.

وغالبًا ما تنطوي أهداف المنظمات في إطار مواردها البشرية تحت هدفين أساسيين اتفقا عليها كل من (علاقي، ٢٠١٦م، ص٧٢؛ الأشهب، ٢٠١٥م، ص٨) بأنها:
أ. الكفاءة *Efficiency* وهي العلاقة بين مدخلات العمليات الإنتاجية ومخرجاتها، ويمكن التعبير عن كفاءة أداء المنظمة من زاويتين: أداء المنظمة وأداء العاملين.
ب. العدالة *Equity* ويقصد بها الاجراءات والقرارات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية إذ تستطيع المنظمة تحقيقها من خلال سياسات واضحة في عدم التحيز في كل ما يرتبط بالعاملين.

ويذكر العزاوي وجواد (٢٠١٠م) أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي كالاتي(ص١٦٧-١٦٨):
▪ الهدف العام: تحقيق التوازن بين الإدارة الجماعية والإدارة الفردية وبين إدارة الموظفين وتنميتهم وبين أهداف المنظمة وأهداف الفرد وبين الفرص المتاحة للعمل والطاقات البشرية التي بإمكانها التقدم للحصول على تلك الفرص.
▪ الأهداف الشمولية: فقد قسمها الطائي والعبادي (٢٠١٥م) كما في الشكل (١-٢) إلى (ص٤٥-٤٦):

١. أهداف على مستوى الدولة، كمساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أفضل الأعمال، وتوفير المناخ التنظيمي؛ لتمكينهم من استثمار طاقاتهم بالشكل الجيد وصيانتهم.

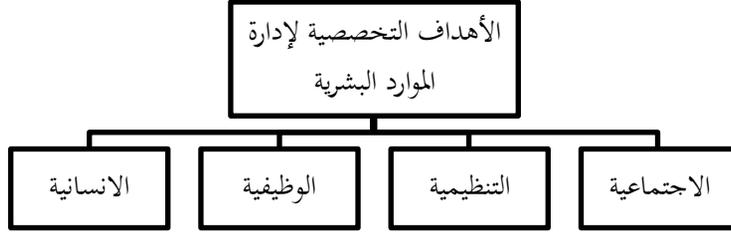
شكل (١) الأهداف الشمولية لإدارة الموارد البشرية



٢. أهداف على مستوى المنظمة، كالحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف، والاستفادة من جهودهم.

٣. أهداف على مستوى العاملين، كتوفير العلاقات الانسانية، والعدالة في معاملتهم مع وجود ضمان صحي واجتماعي جيد.

- الأهداف التخصصية: ويقسمها المغربي والعنقري (٢٠١٥م) إلى أهداف اجتماعية وتنظيمية ووظيفية وإنسانية كما هو موضح في الشكل (٢) (ص ٣٥-٣٦):
شكل (٢-٢) الأهداف التخصصية لإدارة الموارد البشرية



وترى الباحثة بأن الهدف العام من إدارة الموارد البشرية هو رفع كفاءة وفاعلية موردها البشري، أما الأهداف التفصيلية فتتفق مع (المغربي والعنقري، ٢٠١٥م) على تقسيمها إلى أهداف الاجتماعية- التنظيمية- الوظيفية- الإنسانية.

ثالثاً: أهمية إدارة الموارد البشرية:

إن أهمية وجود إدارة فعالة للموارد البشرية له أثر واضح في نجاح المنظمات، فهي تعد إدارة لأهم وأعلى أصول المنظمة، فالموارد البشرية هي الطاقة الفعلية لتسيير دفة التنمية في المجتمع وفي غالبية المنظمات للارتقاء بها وتحسين مستواها (الدائري، ٢٠١٥م، ص ٥).

ووفقاً (علاقي، ٢٠١٦م، ص ٦٩-٧٠؛ المهدي وآخرون، ٢٠١٥م، ص ٢٨-٢٩) بأن أهمية إدارة الموارد البشرية تكمن في:

١. أن وجود خبرات متخصصة قادرة ومؤهلة على استقطاب الكفاءات لملاءم الوظائف الشاغرة سيرفع من إنتاجية المنظمة.
٢. أن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، من خلال تبني برامج للموارد البشرية يساهم في تحفيز الموظفين، ورضاهم الوظيفي في بذل المزيد من القدرات، وزيادة العطاء والإنتاجية ومن ثم فاعليتها.
٣. أن المعالجة الفورية لمشكلات محتمل حدوثها في مجال الاختيار والتعيين، وتقويم الأداء، والتدريب، والترقيات ستوفر تكاليف ناجمة عن سرعة دوران العمل، أو زيادة معدلات الغياب وانخفاض الإنتاجية.

٤. أن وجود إدارة ناجحة للوارد البشرية قد يلجأ إليها الموظفين في قضايا قانونية، وخاصة في حالات الفصل، وعدم منح العلاوة والتجاوز في الترقيات و....الخ، مما يوفر على المنظمة التكاليف الباهظة في ذلك.

٥. بمرور الوقت وفي حين تتناقص الموارد المالية في المنظمة تتزايد قيمة الموارد البشرية يوماً بعد يوم، وبالتالي ضرورة العمل على حسن الاستفادة منه.

كما أن الموارد البشرية تمثل أهمية استراتيجية كبيرة لنجاح أي منظمة، فلا يمكن أن يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد الأخرى كالمالية، طالما تفتقر المنظمة إلى الأفراد ذوي المهارات والمؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم المطلوبة منهم (أبو النصر، ٢٠٠٩م، ص ٣٢)

وقد زاد من أهمية إدارة الموارد البشرية أنها تهتم بتوفير احتياجات المنظمة التعليمية من الموارد البشرية، وتطويرها، والمحافظة عليها والعمل على استقرارها، وترى الباحثة أنه يمكن إيجاز العناصر المشتركة لأهمية إدارة الموارد البشرية في أن المورد البشري من أعظم الموارد الموجودة فيها، وأصلاً استثمارياً تعمل على تفجير طاقاته وإدارته، ودعم مهاراته بأقصى قدر ممكن، بالإضافة إلى أنها تهتم بتحقيق رضا العاملين على حد سواء لزيادة الإنتاجية والنمو للمنظمة التعليمية.

كما تتبع أهمية دور الفرد في المؤسسة من خلال الدور الذي يناط له والمهام التي يقوم بها حيث تقوم إدارة الأفراد بتوظيف هذه الطاقات الكامنة في الفرد من أجل توجيهها في إطار خدمة ومصالحة وإنتاجية المنشأة وصولاً إلى الأهداف النهائية المرجوة . فالمورد البشري أهم عنصر من عناصر الانتاج الأخرى الأموال والتكنولوجيا والتسهيلات الأخرى وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمنظمة وتعتبر أكثرها فعالية وتأثيراً على تحقيق أهداف العمل.

رابعاً: وظائف إدارة الموارد البشرية:

تساهم وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، حيث توفر وتلبي حاجة الإدارات الأخرى المرتبطة بها من الموارد البشرية المؤهلة من خلال برامج تدريبية وسياسات تعليمية لرفع وتنمية قدراتها (العنزي، ٢٠١٠م، ص ١).

وتختلف وظائف إدارة الموارد البشرية من منظمة لأخرى تبعًا لحجم المنظمة وأنشطتها وحجم العاملين فيها، إلا أن هناك عددًا من الوظائف الأساسية في المنظمات المختلفة. وهي كما اتفقا عليها عدد من الباحثين (ديري، ٢٠١١م، ص ٢٣-٢٤؛ السالم، ٢٠١٥م، ص ص ٨٤-٨٧؛ إبراهيم، ٢٠١٤م، ص ص ٧٢-٧٩؛ عبد اللطيف، ٢٠١٤م، ص ١١؛
(Dennis&Rondall, 2006):

١. تحليل وتوصيف وظائف *Job Description and Analysis* بهدف تحديد الواجبات لكل وظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى.
٢. تخطيط الموارد البشرية *Human Resource Planning* من الاحتياجات خلال فترة زمنية، في كافة المجالات بالمنظمة كما ونوعًا، ومقارنة هذه الحاجة مع القوى العاملة الحالية.
٣. الاستقطاب والاختيار *Recruitment and Selection* للمرشحين لشغل الوظائف سواء من داخل وخارج المنظمة، ثم يتم اختبارهم وتعيينهم في المكان المناسب.
٤. تدريب وتنمية الموارد البشرية *Training and Development* وهي من الوظائف الهامة والضرورية للموظفين الجدد والقدامى، حيث يتم اكساب الموظفين الجدد المهارات المختلفة لجعلهم قادرين على أداء الواجبات المتوقعة منهم، كذلك تطوير وتنمية قدرات العاملين القدامى على أداء أعمالهم.
٥. تقييم أداء العاملين *Performance Appraisal* وبشكل دوري، وتحليل وتقييم أدائهم لعملهم وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها، مع الأخذ في الاعتبار كلا من الأداء الحالي لهم وقدراتهم المستقبلية.
٦. الأجور والحوافز *Wages and Incentives* ووضعها بما يحقق الأمن والأمان الوظيفي، والمادي للعاملين والمساهمة في رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة إنتاجهم.
٧. النقل والترقية *Movement and Promotion* وتطوير المسار الوظيفي، وهي تعد بمثابة العمل الرئيس والحاسم في جذب أو طرد الكفاءات البشرية إلى ومن المنظمة؛ لذا يجب العمل على أدائها على مستوى عال من الكفاءة.

٨. تصميم وتنفيذ برامج الصيانة البشرية *Human Maintenance* والتي تهدف إلى تحسين وتطوير بيئة العمل، سواء المادية أو الاجتماعية، أو الصحية أو النفسية، وتطوير نوعية حياة العمل، فضلاً عن توفير الأمن والسلامة للعاملين.

٩. أما عبد الوهاب (٢٠١٥م) فقد حدد الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية في تخطيط الاحتياجات من الموارد، والاستقطاب، والاختيار، والتدريب ومكافأة الأفراد، وتحقيق الرعاية والأمان الصحي والاجتماعي، وأضاف إليها: تحقيق التكامل بين المصالح الفردية ومصالح المنظمة(ص٣٢-٣٣).

أما الظاهر (٢٠٠٩م) فاتفق معهم في وظائف إدارة الموارد البشرية إلا أنه صنفها في مسمياتها إلى (ص ص ٢٠-٢٢):

١. وظيفة تجميع وتكوين الموارد البشرية.

٢. وظيفة تصميم نظم التعويضات والمكافآت والمزايا العينية.

٣. وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية.

٤. وظيفة حماية الموارد البشرية.

٥. وظيفة علاقات الموارد البشرية وتشمل عملية دمج الموارد البشرية.

وعليه ترى الباحثة أن إدارة الموارد البشرية تمتلك مفاتيح نجاح المنظمة وخاصة في ميدان التعليم؛ لأنها تضطلع بوظائف ومهام تعزز من مكانتها في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وحتى تتمكن هذه الإدارة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية؛ فلا بد لها بأن تقوم بعدة وظائف متكاملة لا يمكن الاستغناء عنها في أي منظمة تعليمية من التخطيط والاستقطاب، والاختيار والتدريب، وتقييم الأداء للموارد البشرية مع تحفيزها وتطوير مسارها الوظيفي لاستمرار بقائها. خامساً: معوقات إدارة الموارد البشرية:

في ظل التغيرات والتطورات المتسارعة والمختلفة تتعرض المنظمات للعديد من التحديات التي تعيق من تحقيق أهدافها المرجوة في جوانبها التكنولوجية والاقتصادية والمهنية والاجتماعية والثقافية.

وقد أشار عبدالوهاب إلى إن إدارة الموارد البشرية تمر بعقبات كبيرة في ظل هذا المناخ العالمي، وفي ظل التحول من القطاع العام إلى الخاص(التخصيص)، وقيام الاتفاقات العالمية لتأكيد الجودة، وما صاحبها من ثورة تكنولوجيا المعلومات والحاسب، فكان لابد من وجود

تغييرات إدارية؛ لتتواءم مع تلك المستجدات مثل: التحول من المركزية إلى اللامركزية، ومن التنظيم الهرمي إلى التنظيم الشبكي والمصفوفة والتحول من التخطيط الذاتي والمحدود إلى الاستراتيجي والانطلاق من الوسطية إلى التميز (المهدي وآخرون، ٢٠١٥م، ص ٤١).

كذلك تواجه إدارة الموارد البشرية الكثير من المعوقات في ظل تطور أهداف هذا الإدارة وعملياتها ووظائفها، من أهمها ما اتفقا عليه(الطائي والعبادي، ٢٠١٥م، ص ص ١١٤ - ١٢٩) وهي:

١. التطور التكنولوجي نتيجة التغييرات في الهياكل التنظيمية للمنظمات.
 ٢. ظهور العولمة.
 ٣. التنوع الثقافي والذي يعود للفروقات المدركة في العمر والتخصصات المهنية والجنس بين العاملين.
 ٤. الظروف الاقتصادية السائدة ومدى تأثيرها على إدارة الموارد البشرية.
 ٥. منح العاملين امتيازات لم تكن موجودة من قبل كالتأمين الصحي، رعاية الأطفال والمساعدات التعليمية مما أثر على زيادة تكلفة العاملين.
 ٦. التشريعات واللوائح الحكومية، فهي ليست حرة بصفة مطلقة في وضع استراتيجيتها وخططها، فيما يخص الأفراد العاملين والتي تعد جزءا لا يتجزأ من استراتيجية المنظومة ككل.
 ٧. كبر حجم المنظمات و بروز الشركات المتعددة مما ترتب عليه الازدياد المضطرب في حجم القوى العاملة.
 ٨. تطور وسائل الاستقطاب والاختيار والتعيين خاصة بعد استخدام الانترنت والشبكات في عقد وإجراءات الاختبارات والقبول.
- أما المعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية كما اتفقا على (جميل، ٢٠١٥م، ص ص ٥٣ - ٥٦؛ الدائري، ٢٠١٥م، ص ص ٧٧-٩٨؛ محمد، ٢٠١٥م، ص ص ٥٣-٥٦) إلى:
١. معوقات تتعلق بمهارات الموظفين، وما يندرج تحتها من الاهتمام بصيانة الموارد البشرية وبرامج وسياسة الصيانة من العوائد المالية والرعاية الصحية والأمن والسلامة.
 ٢. معوقات تتعلق باحتياجات وتوجهات سوق العمل، الذي يعد أحد المؤثرات البيئية الهامة على مدى إمكانية المنظمة، وقدرتها على توفير احتياجاتها من العمال.

٣. معوقات تتعلق بإدارة ومقاومة التغيير، لما لهذه المسألة من ارتباط وثيق بالاستقرار السياسي والتنمية الاقتصادية والرقي الاجتماعي، باعتبار أن العمل والتوظيف حق طبيعي لكل مواطن، وعاملاً من عوامل تحسين الطلب الداخلي، وأحد المؤشرات الثلاثة للتنمية البشرية.

٤. التنافس العالمي في العرض والطلب، حيث تتنافس الدول المتقدمة على جذب الكفاءات البشرية المتميزة من الدول النامية.

٥. معوقات تتعلق بالأهداف والأولويات المؤسسية، وذلك بالتركيز على تنمية الموارد البشرية، إيماناً بأن الاهتمام والتركيز على تنمية قدرات العاملين يؤثر تأثيراً إيجابياً في رفع مستوى الخدمة وإرضاء الزبائن وزيادة الإنتاجية ويشكل تحدياً كبيراً أمام الموارد البشرية من أجل تنمية العاملين.

٦. معوقات تتعلق بممارسة أنماط إدارية حديثة.

أما المعوقات المتعلقة بتحديد الاختصاصات، وتوزيع المسؤوليات ما ذكره (حسونة، ٢٠١١م، ص ٢٥٤):

١. عدم وجود خطة منظمة لتنفيذ العديد من البرامج الهادفة للإدارة.
٢. عدم التنسيق بين ممارسة الإدارة والعمل الأساسي للموظف يؤثر على كفاءة الأداء.
٣. المعوقات التقنية: وهي الصعوبات التي تشمل الأجهزة التقنية، والبرمجيات والنظم المختلفة وشبكة الاتصالات التي تتعلق بالحاسب الآلي اللازمة (البشري، ١٤٣٠هـ).
- وتشير دراسة الرشيد (٢٠٠٧م) ودراسة الحسنات (١٤٣٢هـ) إلى أن أبرز المعوقات التقنية لإدارة الموارد البشرية تتمثل في:

١. الافتقار إلى خدمة الاتصالات والتوقيع الإلكتروني.
٢. قلة الدورات التدريبية والبرامج الفاعلة لمواكبة التقنيات الحديثة بشكل مستمر.
٣. ضعف البنية التحتية للاتصالات، والمشكلات المتعلقة بتشغيل الأجهزة وتعطيلها.
٤. ندرة وجود العنصر البشري، وشبكة الأمان القادرة على صناعة تقنية المعلومات والتي تضمن الحماية الكافية من الاختراق.
٥. عدم استخدام بيانات الموارد البشرية في دعم القرارات الإدارية.

- المعوقات المادية: وهي الصعوبات الناتجة عن نقصان الأشياء المادية والمالية، والتجهيزات في المنظمة التعليمية، والتي تحد من تنمية الموارد البشرية في تلك المنظمات (آل مهري، ١٤٣٦هـ، ص ٤٣)، ويشير تركي (٢٠١٥م) إلى أن أبرز المعوقات المادية(ص١١٥):

- قلة المخصصات المالية لبرامج التدريب للإداريات، وتنظيم المحاضرات، والندوات وورش العمل.

- ضعف الميزانيات المخصصة لصيانة الأجهزة وشراء أنظمة حماية لها.

- النقص في كل ما يتعلق في بيئة العمل كالأجهزة والمعدات.

- ارتفاع تكاليف الحوافز وعدم توفر الميزانية الكافية لتوفير النظام الجيد لها.

- اقتصار الحوافز على الحوافز المادية.

وبناء على ما سبق فإن تلك التحديات انعكست على تركيبة المورد البشري في المنظمات التعليمية، حيث تطلب المجتمع توافر فرداً مطوراً لأدائه، مواكباً لكافة التغيرات المحيطة به، مشاركاً في تنمية مجتمعه، الأمر الذي جعلت الباحثة تتفق مع دراسة آل مهري (١٤٣٦هـ) على تصنيف معوقات إدارة الموارد البشرية إلى معوقات تنظيمية ومعوقات فنية ومعوقات مادية، والتي يمكن أن تشكل عائق أمام تحقيق الهدف المنشود.

سادساً: جهود إدارة الموارد البشرية في المنظمات التربوية:

إن إدارة الموارد البشرية هي نفسها إدارة شؤون الموظفين، لكنها أعم وأشمل وتتنظر إلى العاملين كموارد أساسية مثل الموارد الأخرى في المنظمة؛ ويرجع السبب في ذلك إلى أن المنظمات الكبرى وجدت أن هذه الإدارة لها الدور الأكبر والأساسي في نجاح المنظمة، وفي كل ما يتعلق بالموارد البشرية من تخطيط وتنفيذ اللوائح، وترقية الخدمات، وتدريب الموظفين وتأهيلهم لتحسين بيئة العمل، بمعنى أن إدارة الموارد البشرية يندرج تحته عدة أقسام كقسم شؤون الموظفين وقسم التوظيف وقسم التدريب وقسم التطوير... وهكذا (حسونة، ٢٠١١م، ص١٨٧).

ونظراً لحدائثة إدارة الموارد البشرية في المنظمات التربوية، إلا أنها تعد حجر الزاوية في العملية الإدارية؛ وذلك لأن فاعلية الأجهزة المختلفة في تحقيق رسالتها والانطلاق الرشيد لتحقيق رؤيتها إنما يعتمد إلى حد كبير على مواردها البشرية، وما يتمتع به من مهارات

وقدرات وما يتولد لديه من دوافع وطموحات؛ فكان لزاماً رعاية هذا المورد الذي يدير العمليات لتحسينها والارتقاء بها إلى أقصى حد بأفضل تربية وأعلى كفاءة (أبو شندي، ٢٠١٥م، ص ٩).

ف نجد أن كثيراً من المنظمات التربوية الناجحة خلفها قوة عمل، وبرامج لموارد بشرية جيدة وفاعلة ومؤثرة، كدراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية شملت ٧٨٥ مديراً ممن لهم خلفية عن الموارد البشرية، وقد أجاب ٩٢% من القادة الإداريين بأن سياسات الموارد البشرية ذات تأثير بالغ الأهمية في نجاح المنظمة، وقد تم من خلالها حصر مميزات ومواصفات المنظمات الناجحة وغير الناجحة في إدارة مواردها البشرية (علاقي، ١٤٣٧هـ، ص ٦٧).

وبما أن جودة المنتج التعليمي في المقام الأول تعتمد على المعلم القائم على التدريس فقد أشار تقرير رصد التعليم للجميع-اليونسكو ٢٠١٤م- إلى وجود أربع استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية في التعليم مهمة وحيوية تركز على اختيار أفضل المعلمين، والارتقاء بعملية إعدادهم، وتوزيعهم في وظائفهم بعدالة، كذلك في توفير الحوافز اللازمة لهم في شكل مرتبات مناسبة، ومسارات وظيفية جذابة (منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة(اليونسكو)، ٢٠١٤م).

وبالتالي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى توفير المورد البشري الملائم والضروري للتكيف مع التغيرات البيئية عن طريق وضع القرارات والتخطيط والبرامج التدريبية والسياسات التعليمية وإلى تحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمات التربوية (الدائري، ٢٠١٥م، ص ١١٧).

ومن هذا المنطلق يعول على المنظمات التربوية القيام بواجبها في ضرورة التخطيط الحديث للقوى العاملة، والتركيز على التخصصات والبرامج المناسبة، وإعداد خريجين مؤهلين ومزودين بالقدرات، والكفايات الأساسية والخصائص الملائمة لسوق العمل، بالإضافة إلى التنسيق بين قطاعات العمل والمؤسسات التربوية؛ لسد الفجوة الموجودة في الموارد البشرية حتى تكون مؤهلة كماً وكيفاً (الربيعي، ٢٠٠٨م، ص ٢٢٧).

ولا سيما أن هناك تكامل بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وبين الإدارات الأخرى في المنظمة، فهي تساعد على تقدير احتياجاتها من الموارد البشرية، وتحديد المسار الوظيفي وبرنامج التدريب والتنمية لمواردها البشرية، ومساعدة مديري الإدارات في تحديد المرشحين

وبالترقية والنقل والأجور، بالإضافة تصميم نظام لتقييم الأداء وتطويره (منصور، ٢٠٠٩م، ص ١٥٤).

وفي ضوء ما تقدم يتضح للباحثة أن للموارد البشرية القائمة على العمل في قطاع التعليم دور محوري في تنظيم العمل، وضمان إنجاز وسلاسة المهام بجدارة وإتقان، وترى أن استقطاب الكفاءات البشرية للمناصب الإدارية والوظائف الأكاديمية والفنية، يعد أمراً ذا أهمية بالغة في المنظمات التربوية وخاصة مكاتب التعليم.

المحور الثاني : مكاتب التعليم

أولاً: نبذة عن مكاتب التعليم:

بناء على الأمر الملكي رقم أ/٦٧ وتاريخ ١٤٣٦/٤/٩ هـ القاضي بدمج وزارتي التعليم العالي والتربية والتعليم بوزارة واحدة بمسمى " وزارة التعليم"، أصدر تعميم لجميع المساعدين والإدارات والمكاتب والمدارس رقم ٦٧٩١٦٠٣ بتاريخ ١٩/٤/١٤٣٦ هـ، أعتد فيه تغيير مسمى مكاتب التربية والتعليم عند المخاطبات لتصبح بمسمى "مكاتب التعليم"، والتي ترتبط ارتباطاً مباشراً بمساعد(ة) مدير عام التربية والتعليم لشؤون تعليم (البنين، البنات).

وتعد مكاتب التعليم منظومة تعليمية تعاونية تركز بمفهومها على تنمية العملية التربوية والتعليمية بكافة عناصرها في المملكة العربية السعودية؛ فهي من أهم الجهات التي تشرف على الواقع الإداري والفني في المدارس، حيث تقدم الدعم والتوجيه للمدارس لتقوم بأدوارها المختلفة (العمرى، ٢٠١٤م، ص ١٤)، وتُعرف نوف العطاوي(١٤٣٣ هـ) مكاتب التعليم بأنها "وحدات إدارية وظيفتها إدارة عملية الإشراف التربوي في المنظمة التعليمية، وتسعى إلى تحقيق إنتاجيتها وزيادة فاعليتها بكفاءة"(ص ٣٨).

وترى مها القرزعي(١٤٣٧ هـ) بأن مكاتب التعليم هي من أهم أجهزة الوزارة التابعة لإدارات التعليم في المناطق والمحافظات، والمعنية بتحسين مخرجات بيئات التعلم في ظل التقدم التقني والمعرفي، من خلال تنفيذها للأعمال الفنية والقيادية والتطويرية، بهدف تقويم وتطوير العملية التعليمية بكافة محاورها(ص ١٣٢).

ثانياً: الهدف العام لمكاتب التعليم:

أُحق في القرار الوزاري رقم ٨/٥/٤٢ وتاريخ ١/٣/١٤٣٠ هـ الذي أقرت فيه وزارة التعليم تعديل مسمى مراكز الإشراف إلى مكاتب التعليم الهدف من إنشائها والذي تمثل في تطوير

الموقف التعليمي بالمدارس وتقويمه؛ لضمان فاعلية الأداء التربوي والتعليمي، كذلك مساعدة الإدارة بالمنطقة على تسهيل تنفيذ خططها وبرامجها الإدارية والمالية والخدمية للمدارس وفروع الإدارة الأخرى.

ثالثاً: المهام المنوطة بمكاتب التعليم ما يأتي:

كما بين القرار الوزاري رقم ٨/٥/٤٢ وتاريخ ١/٣/١٤٣٠ هـ مهام مكاتب التعليم وكانت على النحو الآتي (الدليل التنظيمي لإدارات التربية والتعليم بالمناطق، ١٤٣٧ هـ، ص ص ٤٤ - ٤٦):

- متابعة تنفيذ الخطط التشغيلية والبرامج الخاصة بالمكتب بعد إقرارها من صاحب الصلاحية.
- متابعة سير العملية التربوية والتعليمية في المدارس التابعة للمكتب.
- اقتراح تطوير اللوائح المنظمة لعملية الإشراف التربوي بالمكتب ومتابعة تطويرها بعد إقرارها.
- إعداد احتياج المكتب من المساعدين، ومن المشرفين التربويين، والإداريين.
- اقتراح ترشيح الهيئة الإشرافية بالمدارس التابعة للمكتب (المدير / الوكيل) وفق الضوابط وبالتنسيق مع إدارة شؤون المعلمين.
- اقتراح ترشيح المشرفين التربويين للعمل بالمكتب.
- متابعة مستوى أداء المشرفين التربويين بالمكتب لتحسين عملية الإشراف التربوي، وتحديد واقتراح البرامج التدريبية المناسبة لهم بالتنسيق مع إدارة التدريب التربوي بالإدارة.
- معالجة العجز من المعلمين، والإداريين في المدارس التابعة للمكتب والناج عن الإجازات أو الحالات الطارئة وتسديده، بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.
- التنسيق مع المشرفين التربويين التابعين للمكتب لانتقاء كل ما يتعلق بالأساليب والطرق الحديثة لتطوير عمليات التعليم والتعلم، والأساليب الإشرافية المناسبة، وتبادل الخبرات فيما بينهم.
- دراسة الملاحظات والاقتراحات حول المناهج والمقررات الدراسية ورفعها لمدير عام التعليم أو للمساعدة (ة) للشؤون التعليمية.

- المشاركة في الإشراف على التربية العملية بالمدارس التابعة للمكتب لطلاب الجامعات والكليات.
 - المشاركة في وضع برامج تكريم القيادات التربوية، والمتفوقين من الطلاب في الأنشطة المختلفة.
 - المشاركة في اللقاءات الدورية للإشراف سواء على مستوى المنطقة أو الوزارة.
 - التنسيق والتكامل مع الإدارات الأخرى كالنشاط الطلابي والتوجيه والإرشاد أو خدمات الطلاب أو الاختبارات والقبول وغيرها فيما يتعلق بالمدارس التي يشرف عليها المكتب.
 - المشاركة مع الجهات ذات العلاقة في تقويم عمليتي التعليم والتعلم في المراحل الدراسية المختلفة ووضع الخطط لتحسينها.
 - إعداد مشروع الميزانية السنوية للمكتب بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة بالإدارة.
 - تنظيم المعاملات والمعلومات الخاصة بالمكتب وشعبه وحفظها بشكل يساعد على استخراجها بيسر وسهولة.
 - إعداد التقارير الدورية والفنية عن سير العمل ونشاطات وإنجازات المكتب وشعبة ومعوقات الأداء فيها وسبل التغلب عليها ورفعها لمدير عام التعليم.
- ويتضح مما سبق أن مكاتب التعليم مكلفة بهذه المهام المتعددة والتي تهدف إلى رفع مستوى التعليم عن طريق المورد البشري بالاهتمام به والعمل على تطويره.
- رابعاً: صلاحيات مديرات مكاتب التعليم بالرياض:
- في عام ١٤٣٣ هـ صدر قرار معالي نائب وزير التربية والتعليم رقم (٣٣١٤٤٩٧٤٩١) بمنح مديري ومديرات مكاتب التعليم صلاحيات تماشياً مع تطلعات الوزارة المستقبلية ومنحهم مرونة كافية في عمليات التشغيل ومعالجة المشكلات، لتعينهم على تحقيق أهداف المكتب، وقد تضمنت هذه الصلاحيات ٤٩ صلاحية في أربعة مجالات:
١. صلاحيات شؤون تعليمية.
 ٢. صلاحيات شؤون مدرسية.
 ٣. صلاحيات إدارية.
 ٤. صلاحيات مالية.

إن مثل هذه الصلاحيات تزيد من استثمار ما تملكه المكاتب من خبرات ومهارات العاملين المتنوعة فيها لتحقيق أهدافها وتوظيفها على أكمل وجه في الميدان التعليمي. وتبذل الإدارة العامة بالتربية والتعليم جهودًا كبيرة في تسهيل عملية الاتصال مع المدرء والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور من خلال التوسع في افتتاح المكاتب ويرجع هذا التوزع الحاصل إلى عدة مبررات منها (الثقفي، ١٤٢٣هـ، ص ٣٠).

- كثرة أعداد المدارس وصعوبة الإشراف عليها من قبل الإدارة العامة بالتربية والتعليم.
- زيادة أعداد المشرفين التربويين، وصعوبة إيجاد مكان واحد يحتويهم.
- قرب المكاتب من مواقع المدارس لتسهيل عملية الاتصال بينها وبين مديري المكاتب وأولياء أمور الطلاب.

ونظرًا لاتساع مدينة الرياض، فقد افتتحت الإدارة العامة للتربية والتعليم بمدينة الرياض للبنات (٩) مكاتب للتعليم موزعة على الأحياء، وتم تزويدها بالإمكانات البشرية والمادية؛ وذلك لتسهيل عملية الاتصال والتفاعل مع أطراف العملية التعليمية (الفوزان، ١٤٣٤هـ، ص ٥٧).

وقد قامت الباحثة بمخاطبة إدارة التخطيط والتطوير لتزويدها بآخر إحصائية لعام ١٤٣٨هـ عن أعداد الموظفين الإداريات في مكاتب التعليم، والذي بلغ عددهن ما يقرب حوالي (٩٠٠) موظفة إدارية.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية، وقد تم ترتيبها تنازلياً:

دراسة آل مهري (٢٠١٧) بعنوان: "معوقات تنمية الموارد البشرية لدى الإداريات في جامعة نجران". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المعوقات (التنظيمية والمادية والتقنية) التي تحد من تنمية الموارد البشرية لدى الإداريات بجامعة نجران من وجهة نظر الموظفين الإداريات، وقد طبقت الأداة على جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهن (١٣٦) موظفة إدارية بجامعة نجران، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: موافقة أفراد الدراسة على المعوقات التقنية لتنمية الموارد البشرية لدى الإداريات بجامعة نجران بدرجة موافق ومتوسط حسابي (٣,٩٩). موافقة أفراد الدراسة على المعوقات المادية لتنمية الموارد البشرية لدى الإداريات بجامعة نجران

بدرجة موافق ومتوسط حسابي (٣,٩٥). موافقة أفراد الدراسة على المعوقات التنظيمية لتنمية الموارد البشرية لدى الإداريات بجامعة نجران بدرجة موافق ومتوسط حسابي (٣,٩٢).

دراسة الختلان (٢٠١٤) بعنوان: "استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة الموارد البشرية في ضوء تكنولوجيا الأداء البشري بالجامعات السعودية: دراسة حالة". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع مستويات الأداء الحالية للموارد البشرية في أبعاد (الاستقطاب، التوظيف، التأهيل، التدريب، الحوافز وإجراءات العمل) بجامعة سلمان بن عبد العزيز، وقد طبقت الأداة على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة من الموظفين والموظفات بإدارات شئون الموظفين. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي: وجود قصور في (الاستقطاب والتأهيل والتدريب أثناء العمل وإجراءات الحوافز والعمل)، وحاجة الأداء بإدارة الموارد البشرية إلى إجراءات تطويرية يمكن من خلالها التغلب على القصور الموجود وتطويره بما يؤثر في الأداء العام للموظفين بالجامعة بشكل إيجابي.

دراسة أبو أمونة (٢٠٠٩م) بعنوان: "واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الجامعات الفلسطينية النظامية قطاع غزة". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة والتعرف على وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة، وتكون مجتمع الدراسة من المستويات الإدارية المختلفة في الجامعات وعددهم (٢٣٩) موظفاً، ومن موظفي مراكز تكنولوجيا المعلومات وعددهم (٣٥) فرداً، وتكونت عينة الدراسة من (١٤٨) فرداً من المستويات الإدارية المختلفة و(٣٥) فرداً من مركز تكنولوجيا المعلومات.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج منها: وجود تطبيق لوظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لصالح الجامعة الإسلامية. وجود العديد من التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض في ظل العولمة. وجود العديد من الصعوبات التي تعيق تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومنها محدودية تأهيل القيادات الإدارية القادرة على تبني التحديث والتطوير.

دراسة القاضي (٢٠١٢م) بعنوان: "علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين، وأثرهما على أداء المنظمات: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة". هدفت

هذه الدراسة إلى بيان أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، التعيين، التعويض، التدريب، التطوير ومشاركة العاملين) في أداء العاملين بالجامعات الخاصة في الأردن، واختبار هذه الممارسات بالإضافة إلى دراسة أثر أداء العاملين في الجامعات الخاصة في أداء الجامعات الخاصة بالأردن، وقد طبقت الأداة على عينة الدراسة المكونة من (١٠٣) إداري من مجتمع الدراسة من الجامعات الأردنية الخاصة وعددها (١٤) جامعة.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة منهجين المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع المعلومات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى: أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين (الاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير ومشاركة العاملين) بوصفها ممارسات استراتيجية لإدارة الموارد البشرية وبين أداء العاملين وأداء الجامعات، ووجود ارتباط وثيق بين أداء الجامعات الخاصة في الأردن وأداء العاملين. ثانياً: المراجع الأجنبية، وقد تم ترتيبها تنازلياً:

دراسة ميتارو (Mitaru, 2019) بعنوان: "المعوقات في إدارة الموارد البشرية الفعالة التي تواجه مديري المدارس الابتدائية الحكومية: مقاطعة كيرينياجا، الإقليم الشرقي الجنوبي موا في كينيا". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي تواجه مديري المدارس الابتدائية الحكومية في كينيا في تطبيق إدارة الموارد البشرية الفعالة فيما يتعلق بالتوظيف وتقييم الأداء والتنمية المهنية للمعلمين وزيادة الدافعية تجاه العمل وكذلك التحديات الإدارية، واشتملت عينة الدراسة على (١٥) مدير مدرسة و(٢) معلم استشاري تم اختيارهم بطريقة عشوائية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي القائم على الاستبانة والمقابلات الشخصية كأداتين للدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: تتمثل معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية في قلة المعارف المتعلقة بمهارات وسلوكيات لتنفيذ مهام التوظيف وقلة الموارد المالية لتعيين المعلمين ذوي الكفاءة، عدم توافر الوقت والتمويل المناسب لتفعيل برامج التنمية المهنية للمعلمين .

دراسة بودور (Bodor, 2014) بعنوان: "تحديات القرن الحادي والعشرين المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في ضوء تشغيل مؤسسات التعليم العالي المجرية". هدفت هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن الارتباطات بين الأنشطة التعليمية والبحثية وإدارة الموارد البشرية في

مؤسسات التعليم العالي المجرية، واشتملت عينة الدراسة على (٦١٧) محاضر وباحث من الجامعات المجرية.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: تعزز إدارة الموارد البشرية القائمة على إدراك الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والآفاق المهنية لأعضاء هيئة التدريس، والباحثين والمحاضرين من الأنشطة التعليمية والبحثية داخل الجامعات المجرية.

دراسة ميندوزا (*Mendoza, 2012*) بعنوان: "ممارسات إدارة الموارد البشرية وآثارها على أداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الخاصة المختارة في الفلبين". هدفت هذه الدراسة إلى تحدد تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي في الفلبين، واشتملت عينة الدراسة على (١٠٠) عضو هيئة تدريس وطالب تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مؤسسات التعليم العالي في الفلبين وتتراوح أعمارهم بين (٢٥ عام فأكثر).

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي القائم على الاستبانة والمقابلات الشخصية للتأكد من دقة المعلومات التي جمعها. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: تسهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في التأثير على الأداء الخاص بأعضاء هيئة التدريس، ومن ثم فإنه يمكن القول بأن أعضاء هيئة التدريس يحتاجون إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية من أجل تحسين مستوى الخدمات التي يتم تقديمها إلى الطلاب.

دراسة نثينيا (*Nthenya, 2012*) بعنوان: "التحديات التي يواجهها مديري المدارس الثانوية في القيادة وإدارة الموارد البشرية في منطقة نازوي، إقليم ماكوني، كينيا". هدفت هذه الدراسة إلى بحث التحديات التي تواجه مديري المدارس الثانوية في إدارة الموارد البشرية ومدى تأثير هذه التحديات على عملية التعليم والتعلم في مدينة نازوي الكينية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية في مدينة نازوي الكينية، واشتملت عينة الدراسة على (٤٥) مدير مدرسة ثانوية في مدينة نازوي في كينيا تم اختيارهم بطريقة العينة الهادفة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي القائم على الاستبانة.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: مواجه مديري المدارس بعض المعوقات في تطبيق الموارد البشرية مثل: عدم القدرة على التقييم الفعال لأداء العاملين بسبب أعباء العمل ، مقاومة المعلمين للتطوير وعدم الالتزام اتجاه برامج التدريب المهني بشكل فعال، نقص الموارد المالية التي تعيق تطبيق نظام المكافآت والحوافز ووضع الأجور بناء على الأداء والتي تزيد دافعية المعلمين والعاملين اتجاه العمل.

التعليق على الدراسات السابقة:

أولاً: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة: الهدف وهو تناول المعوقات التي تحد من فاعلية إدارة الموارد البشرية في مستوى أداء العاملين وعلى بيئة العمل والانتاج، مثل دراسة آل مهري(٢٠١٧)، ودراسة أبو أمونة(٢٠٠٩م)، دراسة ميتارو (*Mitaru, 2019*)، ودراسة نثينيا (*Nthenya, 2012*) ، واستخدام المنهج الوصفي منهجا للدراسة مع جميع الدراسات السابقة عدا القاضي(٢٠١٢م) استخدم بالإضافة للمنهج الوصفي المنهج الارتباطي.

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة: الهدف الرئيس وهو التعرف على معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض، والحدود المكانية والزمانية حيث طبقت في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض.

ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- بناء الإطار المفاهيمي.
 - تصميم وبناء الاستبانة كأداة للدراسة.
 - اختيار منهج الدراسة المناسب.
 - الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في تفسيرها ومناقشتها وتحليلها.
- رابعاً: أوجه التميز في الدراسة الحالية: تعد - على علم الباحثة- من الدراسات التي لم تطرق إلى الآن في الكشف عن معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم للبنات، وانفردت هذه الدراسة في مناسبتها لقطاع التعليم العام.

نتائج البحث ومناقشتها

منهج البحث: المنهج الذي استخدمه الباحثة المنهج الوصفي المسحي باعتباره منهجاً ملائماً ومناسباً لموضوعه وطبيعته (العساف، ٢٠١٢، ص ١٨٨)، وهذا يؤكد مناسبة المنهج للدراسة الحالية تحقيقاً لأهدافها، والتي تتمثل في

مجتمع الدراسة: يتكوّن من جميع الموظفين الإداريات في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض، والبالغ عددهن (٩٠٨) موظفة إدارية وفق إحصائية إدارة التربية والتعليم بمنطقة الرياض وذلك بناء على الإحصائيات الرسمية للإدارة العامة للتعليم بوسط الرياض للعام الدراسي ١٤٤٠-١٤٤١هـ (مكتب التعليم وسط مدينة الرياض للبنات).

عينّة الدراسة: تم اختيار عينة البحث الحالي بطريقة عشوائية بسيطة من الموظفين الإداريات في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض قوامها (٧٧٥) موظفة إدارية بمكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض. معلمة أي ١٠% من مجتمع الدراسة.

أداة الدراسة: استخدمت الباحثة في الحصول على البيانات اللازمة للدراسة أداة الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة عن البحث، وتكونت الاستبانة من جزأين على النحو التالي: الجزء الأول: يحتوي على مقدمة تعريفية بعنوان الدراسة، كما تم فيها التأكيد على سرية المعلومات المقدمة من قبل الموظفين الإداريات وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

الجزء الثاني : ويتكون من (٣٢) فقرة مقسمة على ثلاث محاور، وهي كالآتي:

المحور الأول: المعوقات التنظيمية التي تحد من تطبيق إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض، ويتكون من (١٥) فقرة.

المحور الثاني: المعوقات الفنية التي تحد من تطبيق إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض، ويتكون من (١١) فقرة.

المحور الثالث: المعوقات المادية التي تحد من تطبيق إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض، ويتكون من (٦) فقرات.

صدق الأداة: قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة البحث بطريقتين:

أولاً: الصدق الظاهري للأداة: للتعرف على مدى صدق أداة البحث في قياس ما وضعت لقياسه تم عرضها على عدد من المحكمين، وبلغ عدد المحكمين (١٧) محكمين من أعضاء

هيئة التدريس في قسم الإدارة التربوية، وفي ضوء آراء المحكمين قامت الباحثة بإعداد أداة هذه البحث بصورتها النهائية.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي للأداة: للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون (*pearsons Correlation Coefficient*)؛ للتعرف على درجة ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وتوضح الجداول التالية معاملات الارتباط لكل محور من المحاور بما فيها من فقرات.

جدول (١) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول للمحور المعوقات التنظيمية التي تحد من تطبيق إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض مع الدرجة الكلية.

معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة
*٠,٧٦٦	٩	*٠,٦٩١	١
*٠,٨٢٦	١٠	*٠,٦٩١	٢
*٠,٨٤٣	١١	*٠,٦٣٠	٣
*٠,٨٢٥	١٢	*٠,٧٤٧	٤
*٠,٧٢٤	١٣	*٠,٧٤٨	٥
*٠,٧٦٣	١٤	*٠,٧٣٨	٦
*٠,٦٧٤	١٥	*٠,٧٧٩	٧
		*٠,٨٠٨	٨
* دالة عند (٠,٠١)			

يتضح من الجدول (١) أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجات على فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور التي تنتمي اليه الفقرات دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠,٦٣٠ - ٠,٨٠٨)؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور، ومناسبتها لقياس ما أُعدت لقياسه.

جدول (٢) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني المعوقات الفنية التي تحد من تطبيق إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض مع الدرجة الكلية للمحور

معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة
*٠,٧٩٧	٧	*٠,٧٢٦	١
*٠,٨٢٢	٨	*٠,٨١٠	٢
*٠,٧٩٤	٩	*٠,٧٧٢	٣
*٠,٧٨٧	١٠	*٠,٧٧٣	٤
*٠,٧٤١	١١	*٠,٧٩٠	٥
		*٠,٧٠٤	٦
* دالة عند (٠,٠١)			

يتضح من الجدول (٢) أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجات على فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور التي تنتمي اليه الفقرات دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠,٧٠٤ - ٠,٨٢٢)؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

جدول (٣) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث المعوقات المادية التي تحد من تطبيق إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض مع الدرجة الكلية للمحور

معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة
*٠,٨٦١	١
*٠,٨٨٨	٢
*٠,٨٦١	٣
*٠,٨٨٧	٤
*٠,٩١٧	٥
*٠,٧٦٢	٦
* دالة عند (٠,٠١)	

يتضح من الجدول (٣) أن ان جميع معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجات على فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور التي تنتمي اليه الفقرات دالة احصائياً عند مستوى

الدلالة (٠,٠١)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠,٧٦٢ - ٠,٩١٧)؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

ثالثاً: ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وطريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلتَي سبيرمان براون وجتمان، وعلى الرغم من أن قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة، إلا أن الحصول على معامل ثبات أكبر من ٠,٦٠ يُعد في الناحية التطبيقية للعلوم الإنسانية بشكل عام مقبول، ويوضح الجدول (٤) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لكل محور من محاور الاستبانة.

جدول (٤) قيم معاملات الثبات لكل محور من محاور الاستبانة

التجزئة النصفية		معامل كرونباخ ألفا	المحاور
معامل جتمان	معامل سبيرمان براون		
٠,٩١٥	٠,٩١٦	٠,٩٤٤	المعوقات التنظيمية التي تحد من تطبيق إدارة الموارد البشرية
٠,٨٧٦	٠,٨٨٠	٠,٩٣٣	المعوقات الفنية التي تحد من تطبيق إدارة الموارد البشرية
٠,٨٨٧	٠,٨٨٧	٠,٩٣١	المعوقات المادية التي تحد من تطبيق إدارة الموارد البشرية
٠,٨٨٦	٠,٨٨٨	٠,٩٧٠	المحاور ككل

يظهر الجدول (٤) أن جميع قيم معاملات الثبات المحسوبة بطريقة كرونباخ ألفا وطريقة التجزئة النصفية (باستخدام معادلتَي سبيرمان براون وجتمان) تراوحت بين (٠,٨٧٦ - ٠,٩٧٠) للاستبانة كاملة ولجميع محاورها، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة. وهذا مؤشر على أن الفقرات المكونة لمحاور الاستبانة تعطي نتائج مستقرة وثابتة في حال إعادة تطبيقها على أفراد الدراسة، وبالتالي توجد طمأنينة اتجاه تحليل بيانات محاور الاستبانة.

تحليل ومناقشة نتائج البحث

إجابة السؤال الأول: (ما المعوقات التنظيمية التي تحد من تطبيق إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة)؟

جدول (٥) نتائج استجابات أفراد الدراسة حول المعوقات التنظيمية التي تحد من تطبيق إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة	م	
			عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً			
			٥	٤	٣	٢	١			
١٥	١,١٢	٣,٥٧	٢٠,٦	١٨١	٢٧٣	٨٠	٣٥	ك	١	قلة عدد المختصين ذوي الكفاءات في مجال إدارة الموارد البشرية.
			٢٦,٦	٢٣,٤	٣٥,٢	١٠,٣	٤,٥	%		
١١	١,١١	٣,٧٠	٢٣,٤	٢٠,٣	٢٣٩	٦٧	٣٢	ك	٢	ضعف معايير الاستقطاب للموارد البشرية من الكفاءات.
			٣٠,٢	٢٦,٢	٣٠,٨	٨,٦	٤,١	%		
٥	١,١٠	٣,٨٥	٢٥٧	٢٧١	١٤٨	٦٨	٣١	ك	٣	تدخل المحسوبيات في عمليات تعيين الموظفين في المكاتب التعليمية.
			٣٣,٢	٣٥,٠	١٩,١	٨,٨	٤,٠	%		
٨	١,١٥	٣,٨٠	٢٦٢	٢٣٤	١٨٤	٥٠	٤٥	ك	٤	عدم وجود وصف للمهام الوظيفية لإدارة الموارد البشرية.
			٣٣,٨	٣٠,٢	٢٣,٧	٦,٥	٥,٨	%		
١١	١,١٣	٣,٧٠	٢٢٧	٢٤٠	١٩٠	٨٣	٣٥	ك	٥	ضعف التنسيق بين كافة الوحدات الإدارية في مكاتب التعليم.
			٢٩,٣	٣١,٠	٢٤,٥	١٠,٧	٤,٥	%		
٢	١,٢٣	٣,٩٩	٣٨٢	١٥١	١٣٧	٦٠	٤٥	ك	٦	محدودية مشاركة الإداريات في صنع القرار.
			٤٩,٣	١٩,٥	١٧,٧	٧,٧	٥,٨	%		
١٠	١,٢٣	٣,٧٣	٢٩٠	١٦٢	١٩٩	٧٥	٤٩	ك	٧	عدم ملاءمة البرامج والأنشطة التدريبية لاحتياج مكاتب التعليم.
			٣٧,٤	٢٠,٩	٢٥,٧	٩,٧	٦,٣	%		
٩	١,١٨	٣,٧٧	٢٧٦	٢٠٠	١٨٨	٦٨	٤٣	ك	٨	جمود الأنظمة واللوائح المعمول بها في مكاتب التعليم.
			٣٥,٦	٢٥,٨	٢٤,٣	٨,٨	٥,٥	%		
٤	١,٢٣	٣,٨٩	٣٣١	١٩٣	١٣٢	٧١	٤٨	ك	٩	ضعف تنمية ميول الموظفين الإداريات المهنية في مكاتب التعليم.
			٤٢,٧	٢٤,٩	١٧,٠	٩,٢	٦,٢	%		
٧	١,١٦	٣,٨١	٢٦١	٢٥٣	١٥٥	٦١	٤٥	ك	١٠	عدم وجود سياسة واضحة للمكاتب في مجال إدارة الموارد البشرية.
			٣٣,٧	٣٢,٦	٢٠,٠	٧,٩	٥,٨	%		
١٣	١,١٣	٣,٦٧	٢١٣	٢٥١	١٩٣	٨٠	٣٨	ك	١١	ضعف التوافق بين الهياكل التنظيمية الحالية مع تطبيقات إدارة الموارد البشرية.
			٢٧,٥	٣٢,٤	٢٤,٩	١٠,٣	٤,٩	%		
١٤	١,١٠	٣,٦٤	١٩٠	٢٧٦	١٨٢	٩٤	٣٣	ك	١٢	قصور التخطيط للموارد البشرية.
			٢٤,٥	٣٥,٦	٢٣,٥	١٢,١	٤,٣	%		

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة	م			
			عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً					
			٥	٤	٣	٢	١					
١	١,٢٦	٤,١٩	٤٧٧	١٣٤	٥٨	٤٦	٦٠	ك	١٣	ضعف الشفافية في نظام الترقيات.		
			٦١,٥	١٧,٣	٧,٥	٥,٩	٧,٧	%				
٣	١,٢٤	٣,٩٦	٣٧٥	١٥٠	١٤١	٦١	٤٨	ك	١٤	ضعف الإداريات نظام الشكاوى والتنظلمات للموظفات.		
			٤٨,٤	١٩,٤	١٨,٢	٧,٩	٦,٢	%				
٦	١,١٤	٣,٨٢	٢٧٠	٢٣٤	١٦٧	٦٧	٣٧	ك	١٥	محدودية التقويم المستمر لأداء الموظفين الإداريات		
			٣٤,٨	٣٠,٢	٢١,٥	٨,٦	٤,٨	%				
			المتوسط العام									
			١,١٦٧	٣,٨٠٥١								

يتضح من الجدول (٥) أن محور المعوقات التنظيمية التي تحد من تطبيق إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر أفراد الدراسة حصل على متوسط حسابي عام بلغ (٣,٨) من أصل (٥) وينتمي هذا المتوسط إلى الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تقع بين (٤,٢٠ - ٣,٤١) مما يعني أن مفردات الدراسة ترى أن درجة الموافقة للمعوقات التنظيمية الواردة في هذا المحور جاءت "عالية"، في حين بلغ الانحراف المعياري العام (١,١٦٧)، وذلك يشير إلى انخفاض درجة تشتت استجابات أفراد الدراسة عن المتوسط العام، مما يدل على تجانس استجاباتهم حيال هذا المحور، وقد تكون هذا المحور من (١٥) عبارة حصلت جميعها على متوسطات حسابية متقاربة تنتمي إلى فئة "عالية" وتقع بين (٤,٢٠ - ٣,٤)، كما تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (١,١٠ - ١,٢٦) وذلك يشير إلى انخفاض درجة تشتت استجابات أفراد الدراسة عن المتوسط العام والدال على تجانس استجاباتهم.

١. جاءت العبارة رقم (١٣) وهي "ضعف الشفافية في نظام الترقيات" على أعلى متوسط حسابي موزون بلغ (٤,١٩) من أصل (٥)، وانحراف معياري (١,٢٦) والذي يشير إلى أن درجة الموافقة جاءت عالية؛ مما يدل على أن أفراد الدراسة ترى أن ضعف الشفافية في نظام الترقيات تمثل أهم المعوقات التنظيمية التي تحد من تطبيق إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض. وترى الباحثة في أن السبب قد يعود إلى عدم العناية بتطوير المسار الوظيفي للموظفات، وعدم وضوح الشفافية لسياسات الترقية من خلال معايير وأهداف محددة، مما له الأثر على تحقيق أهداف المنظمة، والذي ينعكس

بدوره على الأداء الوظيفي وتحسينه نحو الأفضل. كما قد يُعزى ذلك إلى عدم ارتباط مستوى أداء الموظفين بالترقيات والعلاوات في تلك المكاتب. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الغامدي(٢٠٠٩م) التي توصلت نتائجها إلى أن هناك مستوى مرتفع من المعوقات التنظيمية لإدارة الموارد البشرية يعود لتدخل المحسوبيات في عمليات ترقية الموظفين.

٢. وجاءت العبارة رقم (٦) في المرتبة الثانية وهي "محدودية مشاركة الإداريات في صنع القرار" حيث حصلت على ثاني أعلى متوسط حسابي موزون بلغ (٣,٩٩) من أصل (٥)، مما يعني أن أفراد الدراسة ترى أن محدودية مشاركة الإداريات في صنع القرار من المعوقات التنظيمية التي تحد من تطبيق إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم جاءت بدرجة عالية، ويانحرف معياري (١,٢٣). وقد يعود السبب إلى أن ممارسات الكثير من المنظمات التعليمية تفتقد إلى ثقة القيادات العليا في رأي الموظفين الإداريات، وعدم استثمار مهاراتهم في عمليات صنع القرار.

٣. تليها العبارة رقم (١٤) وهي "ضعف نظام الشكاوى والتظلمات للموظفات الإداريات، حيث حصلت على ثالث أعلى متوسط حسابي موزون بلغ (٣,٩٦) من أصل (٥)، والذي يشير إلى أن درجة الموافقة جاءت "عالية"، ويانحرف معياري (١,٢٤). وتعرّضت الباحثة إلى أن السبب قد يكمن في عدم إتاحة الفرصة لتقديم الشكاوى والتظلمات، وضعف استجابة مديرات المكاتب لشكوى موظفاتهن وسماع آرائهن، كما ترى الباحثة أن السبب قد يعود إلى عدم توحيد مرجع خاص، وقلة وسائل التواصل الواضحة بين الجهة والعاملات فيها؛ لضمان سهولة استلام الشكوى والمقترحات أو الاطلاع عليها، الأمر الذي يتطلب تنظيم آلية التعامل معها. مما له الأثر الواضح على قياس مؤشرات الأداء، وعدم الاستفادة منها في تحسين الخدمات المقدمة في مكاتب التعليم والارتقاء بها، وتحقيق رضا الموظفات فيها.

٤. كما جاءت العبارة رقم (١٢) وهي "قصور التخطيط للموارد البشرية" في المرتبة ما قبل الأخيرة حيث حصلت على متوسط حسابي موزون بلغ (٣,٦٤) من أصل (٥)، ويانحرف معياري (١,١٠) والذي يشير إلى أن درجة الموافقة جاءت "عالية". وقد يعود السبب إلى افتقار المكاتب لجهاز تخطيط الموارد البشرية وحاجتها الماسة إليه،

بالإضافة إلى عدم حصر احتياجات المنظمة الحالي والمتوقع من الموارد البشرية، وفي إدراك أهمية ما تملكه المنظمات من الموارد البشرية -خاصة بمكاتب التعليم- في تحقيق أهدافها التنظيمية التي لا يمكن أن تنجح بدون موظقاتها. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة عكاشة (٢٠٠٧م) التي توصلت إلى أن من المعوقات التنظيمية هو عدم التخطيط الجيد للقوى العاملة.

٥. جاءت العبارة رقم (١) في المرتبة الأخيرة وهي "قلة عدد المختصين ذوي الكفاءات في مجال إدارة الموارد البشرية" حيث حصلت على أقل متوسط حسابي موزون (٣,٥٧)، والذي يشير إلى أن درجة الموافقة جاءت بدرجة "عالية". وترى الباحثة أن السبب قد يكون في التعيين العشوائي، أو في عدم تناسب التخصصات والمؤهلات مع طبيعة العمل. وقد اتفقت مع نتائج دراسة أمونه (٢٠٠٩م) التي توصلت نتائجها إلى وجود العديد من الصعوبات التي تعيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومنها محدودية تأهيل القيادات الإدارية القادرة على تبني التحديث والتطوير. كما اتفقت مع دراسة بيبي وآخرون (٢٠١٢م) التي توصلت نتائجها إلى أن من معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية الجيدة هي قلة العاملين ذوي الكفاءة والمهارة.

إجابة السؤال الثاني: (ما المعوقات الفنية التي تحد من تطبيق إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة)؟

جدول (٦) نتائج استجابات أفراد الدراسة حول المعوقات الفنية التي تحد من تطبيق إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة	م
			عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً		
			٥	٤	٣	٢	١		
١٠	١,١٥	٣,٦٣	٢١٧	٢١٣	٢٢٩	٧٠	٤٦	ك ضعف توظيف التقنية في إنجاز المهام الإدارية.	١
			٢٨,٠	٢٧,٥	٢٩,٥	٩,٠	٥,٩		
٩	١,٢٨	٣,٦٧	٢٥٧	٢٣٠	١٤٠	٧٤	٧٤	ك قلة استخدام الوسائل الحديثة في تدريب الموظفين الإداريات.	٢
			٣٣,٢	٢٩,٧	١٨,١	٩,٥	٩,٥		
١	١,٢٤	٤,١٥	٤٤٣	١٦٥	٧١	٣٥	٦١	ك قلة الفرص المتاحة للموظفات الإداريات لحضور المؤتمرات والندوات الإدارية.	٣
			٥٧,٢	٢١,٣	٩,٢	٤,٥	٧,٩		
٨	١,٢٤	٣,٧٠	٢٥٨	٢٢٢	١٦٣	٧١	٦١	ك ضعف الوعي بأهمية التقنية لدى الموظفات الإداريات في تطبيق إدارة الموارد البشرية.	٤
			٣٣,٣	٢٨,٦	٢١,٠	٩,٢	٧,٩		
١١	١,٢٤	٣,٦٣	٢٤٠	٢٠٤	٢٠١	٦٤	٦٦	ك القصور في مواكبة التقنيات الحديثة داخل مكاتب التعليم.	٥
			٣١,٠	٢٦,٣	٢٥,٩	٨,٣	٨,٥		
٦	١,١٧	٣,٨٣	٢٩٥	١٩٣	١٨٦	٦٠	٤١	ك غياب الرضا الوظيفي والتذمر لدى الموظفات الإداريات.	٦
			٣٨,١	٢٤,٩	٢٤,٠	٧,٧	٥,٣		
٧	١,٢٧	٣,٧٦	٣٠٧	١٥٦	١٩٨	٤٨	٦٦	ك ضعف البنى التحتية لمكاتب التعليم.	٧
			٣٩,٦	٢٠,١	٢٥,٥	٦,٢	٨,٥		
٥	١,١٥	٣,٨٦	٢٩٤	٢١١	١٧٧	٥٣	٤٠	ك قصور البرامج الحاسوبية اللازمة لوظائف إدارة الموارد البشرية.	٨
			٣٧,٩	٢٧,٢	٢٢,٨	٦,٨	٥,٢		
٢	١,٣٢	٤,١٠	٤٦٣	١١٤	٨٥	٤١	٧٢	ك تخلي بعض الشركات الموردة للأجهزة عن الدعم الفني في مكاتب التعليم.	٩
			٥٩,٧	١٤,٧	١١,٠	٥,٣	٩,٣		
٣	١,٢١	٤,٠٨	٤١٣	١٥٣	١١٩	٤٠	٥٠	ك ضعف توافر الإمكانيات اللازمة لإقامة دورات عن بعد للإداريات.	١٠
			٥٣,٣	١٩,٧	١٥,٤	٥,٢	٦,٥		
٤	١,٢٢	٣,٩٥	٣٦٥	١٥٤	١٥٥	٥٤	٤٧	ك صعوبة توفير مواصلات لحضور البرامج التدريبية المقامة خارج مقر العمل.	١١
			٤٧,١	١٩,٩	٢٠,٠	٧,٠	٦,١		
			المتوسط العام						
١,٢٢٦		٣,٨٥							

يتضح من الجدول (٦) أن محور المعوقات الفنية التي تحد من تطبيق إدارة الموارد البشرية- من وجهة نظر أفراد الدراسة- حصل على متوسط حسابي عام بلغ (٣,٨٥) من

أصل (٥) وينتمي هذا المتوسط إلى الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تقع بين (٣,٤١ - ٤,٢٠) مما يعني أن أفراد الدراسة ترى أن درجة الموافقة للمعوقات الفنية الواردة في هذا المحور جاءت عالية، في حين بلغ الانحراف المعياري العام (١,٢٢٦)، وذلك يشير إلى انخفاض درجة تشتت استجابات أفراد الدراسة عن المتوسط العام، مما يدل على تجانس استجاباتهم حيال هذا المحور.

١. جاءت العبارة رقم (٣) وهي "قلة الفرص المتاحة للموظفات الإداريات لحضور المؤتمرات والندوات الإدارية" على أعلى متوسط حسابي موزون بلغ (٤,١٥) من أصل (٥)، وبانحراف معياري (١.٢٤) والذي يشير إلى أن درجة الموافقة جاءت عالية؛ مما يدل على أن أفراد الدراسة ترى أن قلة الفرص المتاحة للموظفات الإداريات لحضور المؤتمرات والندوات الإدارية تمثل أهم المعوقات الفنية التي تحد من تطبيق إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض. وترى الباحثة إلى أن السبب قد يعود إلى محدودية مشاركة الإداريات في الندوات والمؤتمرات، واقتصرها على القيادات وربما الموظفات حديثات الخبرة في مكاتب التعليم. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة لمياء آل مهري (١٤٣٦هـ) التي توصلت نتائجها إلى أن من المعوقات الفنية قلة الفرص المتاحة للإداريات لحضور الندوات المتعلقة بالتقنيات الحديثة.

٢. جاءت العبارة رقم (٩) في المرتبة الثانية وهي "تخلي بعض الشركات الموردة للأجهزة عن الدعم الفني في مكاتب التعليم" حيث حصلت على ثاني أعلى متوسط حسابي موزون بلغ (٤,١٠) من أصل (٥)، مما يعني أن أفراد الدراسة ترى أن تخلي بعض الشركات الموردة للأجهزة عن الدعم الفني في مكاتب التعليم من المعوقات التنظيمية التي تحد من تطبيق إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم جاءت بدرجة عالية، وبانحراف معياري (١,٣٢). وقد يعود السبب قلة المخصصات المالية التي تقدم للشركات الموردة للأجهزة أو المخصصات المالية للدعم لذلك تختفي الشركات عند تقديم الدعم والمساندة. وقد ورد في عدد من الدراسات السابقة مثل دراسة سميرة المسعودي (٢٠١٤م) التي توصلت نتائجها إلى أن ضعف الصيانة والمتابعة للأجهزة هي من أحد المعوقات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية. وقد أكدت

دراسة البشري (١٤٣٠هـ) التي ذكرت في أدبيات الدراسة أن من المعوقات التقنية لإدارة الموارد البشرية هو تخلي بعض الشركات عن الدعم الفني للأجهزة الموردة.

٣. جاءت العبارة رقم (١٠) وهي "ضعف توافر الإمكانيات اللازمة لإقامة دورات عن بعد للإداريات" حيث حصلت على ثالث أعلى متوسط حسابي موزون بلغ (٤,٠٨) من أصل (٥)، والذي يشير إلى أن درجة الموافقة جاءت "عالية"، وبانحراف معياري (١,٢١). وتعرّو الباحثة إلى أن السبب قد يكمن في وجود نقص في القيادات المؤهلة لإقامة دورات عن بعد على النحو المناسب، بالإضافة إلى عدم الإلمام بالأنواع والأساليب التي تستخدم في عمليات التدريب عن بعد ومعرفة أهمية وفوائده في تطوير مهارات الموظفين. وقد يعود إلى ضعف اقتناع بعض الكفاءات بجدوى تطبيق مثل هذه الدورات، وعدم الوعي بأهمية التدريب عن بعد؛ لذلك تقل الإمكانيات والمخصصات للتدريب عن بعد. كما ترى الباحثة أن انعدام المحفزات لها الأثر في عدم إقبال الموظفين على هذا النوع من التدريب كاستبعاد الشهادات الحاصلة عليها في دورات التدريب عن بعد، وعدم احتساب ساعاتها التدريبية ضمن نقاط الترقية. واتفقت مع دراسة خوالدة (٢٠١٠م) التي توصلت إلى أن درجة أداء وظائف إدارة الموارد البشرية في مجال تدريب الموارد جاءت بدرجة متوسطة.

٤. جاءت العبارة رقم (٥) في المرتبة الأخيرة وهي "القصور في مواكبة التقنيات الحديثة داخل مكاتب التعليم" حيث حصلت على أقل متوسط حسابي موزون (٣,٦٣)، والذي يشير إلى أن درجة الموافقة جاءت بدرجة "عالية". وترى الباحثة أن السبب يكمن في أن قلة الدعم المالي، بالإضافة إلى عدم وجود آلية لمتابعة كفاءة التقنية وتقويمها، وقد يعود السبب إلى التغيرات السريعة في التقنية؛ مما يؤدي لحدوث تغيرات في أنظمة الأجهزة، وبرامجها اللازمة لتشغيل المواقع الالكترونية، وقد يكمن القصور لمواكبتها في ضعف تأهيل موظفات مكاتب التعليم لمثل هذه التقنية، وعدم قدرتهن على الإلمام باللغة الإنجليزية لاستيعاب أنظمتها، وللتعامل معها بشكل فعال. وقد اتفقت مع نتائج دراسة عكاشة (٢٠٠٧م) التي توصلت نتائجها إلى أن من المعوقات التي تحد من تطور إدارة الموارد البشرية النقص في الأجهزة التقنية وعدم التدريب الكافي للعاملين.

ويستنتج من بقية العبارات التي تقع في فئة "عالية" مؤشر على أن مكاتب التعليم تواجه العديد من المعوقات والصعوبات الفنية التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية في تلك المكاتب.

إجابة السؤال الثالث: (ما المعوقات المادية التي تحد من تطبيق إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة)؟
جدول (٧) نتائج استجابات أفراد الدراسة حول المعوقات المادية التي تحد من تطبيق إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة	م
			عالية جدًا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدًا		
			٥	٤	٣	٢	١		
٤	١,١٦	٤,١٠	٣٩٨	١٨٣	١٠٣	٥٤	٣٧	ك قلة المخصصات المالية لاستقطاب الكفاءات.	١
			٥١,٤	٢٣,٦	١٣,٣	٧,٠	٤,٨		
٢	١,١٦	٤,١٦	٤٢٧	١٧٧	٨٠	٥٢	٣٩	ك ضعف الدعم المالي لبرامج تدريب الموظفين الإداريات في مجال إدارة الموارد البشرية.	٢
			٥٥,١	٢٢,٨	١٠,٣	٦,٧	٥,٠		
٥	١,٢٠	٣,٩٩	٣٥٨	١٩٦	١٢٣	٤٨	٥٠	ك ضعف التجهيزات المكتبية لإنجاز المهام من المكاتب والحاسب والأدوات المكتبية.	٣
			٤٦,٢	٢٥,٣	١٥,٩	٦,٢	٦,٥		
٣	١,١٩	٤,١٥	٤٢٩	١٦٦	٩٠	٤٤	٤٦	ك غياب الأنشطة الاجتماعية والترفيهية للموظفات الإداريات.	٤
			٥٥,٤	٢١,٤	١١,٦	٥,٧	٥,٩		
١	١,١٩	٤,٣٣	٥٣٤	١٠١	٥٤	٣٧	٤٩	ك ضعف التحفيز المادي للموظفات الإداريات.	٥
			٦٨,٩	١٣,٠	٧,٠	٤,٨	٦,٣		
٦	١,٢٦	٣,٧٦	٣١٠	١٣٨	٢١٢	٥٨	٥٧	ك ضعف الاهتمام بالحوافز المعنوية المتنوعة مثل: شهادات التقدير.	٦
			٤٠,٠	١٧,٨	٢٧,٤	٧,٥	٧,٤		
			المتوسط العام						
	١,١٩	٤,٠٨							

يتضح من الجدول (٧) أن محور المعوقات المادية التي تحد من تطبيق إدارة الموارد البشرية - من وجهة نظر أفراد الدراسة - حصل على متوسط حسابي عام بلغ (٤,٠٨) من أصل (٥) وينتمي هذا المتوسط إلى الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تقع بين (٣,٤١ - ٤,٢٠) مما يعني أن أفراد الدراسة ترى أن درجة حدة المعوقات المادية الواردة

في هذا المحور جاءت بدرجة عالية، في حين بلغ الانحراف المعياري العام (١,١٩)، وذلك يشير إلى انخفاض درجة تشتت استجابات أفراد الدراسة عن المتوسط العام، مما يدل على تجانس استجاباتهم حيال هذا المحور.

وقد تكون هذا المحور من (٦) عبارات حصلت جميعها على متوسطات حسابية متقاربة تنتمي إلى فئة "عالية" وتقع بين (٤,٣ - ٤,٢٠)، ما عدا عبارة "ضعف التحفيز المادي للموظفات الإداريات" حصلت على متوسط حسابي ينتمي إلى فئة "عالية جداً" وتقع بين (٤,٢١ - ٥) وذلك يشير إلى انخفاض درجة تشتت استجابات أفراد الدراسة عن المتوسط العام والذال على تجانس استجاباتهم.

١. جاءت العبارة رقم (٥) في المرتبة الأولى وهي "ضعف التحفيز المادي للموظفات الإداريات" حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي موزون بلغ (٤,٣٣) من أصل (٥)، مما يعني أن أفراد الدراسة ترى أن ضعف التحفيز المادي للموظفات الإداريات من المعوقات المادية التي تحد من تطبيق إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم جاءت بدرجة "عالية جداً". الذي قد يعزى إلى عدم وجود نظام للحوافز المادية والمعلن عنها في مكاتب التعليم وذلك لتحفيز أو تشجيع الموظفين الإداريات المتميزات، وتقدير جهودهن والاعتراف بها في إثراء خبراتهن في العمل الإداري، كما قد يعود السبب إلى عدم تمكين مديرات المكاتب ومنحهن بعض الصلاحيات الخاصة من قبل القيادات العليا، في تحقيق مطالب الموظفة وتحفيزها وذلك بربط الحافز بمستوى الأداء، من أجل دفعها للعمل والإبداع والتطوير؛ ومما لا شك فيه أن الوصول للكفاءات من الموظفين يتطلب بالضرورة التوافق بين حاجات الموظفة ووسائل إشباعها.

٢. تليها العبارة رقم (٢) وهي "ضعف الدعم المالي لبرامج تدريب الموظفين الإداريات في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث حصلت على ثاني أعلى متوسط حسابي موزون بلغ (٤,١٦) من أصل (٥)، والذي يشير إلى أن درجة الموافقة جاءت "عالية"، ويانحرف معياري (١,١٦). وتعزى الباحثة إلى أن السبب قد يكمن في عدم وجود ميزانية مستقلة للقيام بتنفيذ برامج التدريب للإداريات في إدارة الموارد البشرية. وقد اتفقت النتيجة مع دراسة سميرة المسعودي (٢٠١٤م) التي توصلت نتائجها إلى وجود معوقات مالية تتمثل في قلة المخصصات المالية لبرامج التدريب لموظفي إدارة الموارد البشرية في مجال

الإدارة الإلكترونية، ودراسة ميتارو (٢٠١٥م) التي توصلت إلى عدم توافر التمويل المناسب لتفعيل برامج التنمية المهنية للمعلمين.

٣. كما جاءت العبارة رقم (٤) وهي " غياب الأنشطة الاجتماعية والترفيهية للموظفات الإداريات." في المرتبة ما قبل الأخيرة حيث حصلت على متوسط حسابي موزون بلغ (٤,١٥) من أصل (٥)، وبانحراف معياري (١,١٩) والذي يشير إلى أن درجة الموافقة جاءت "عالية". وقد يعود السبب إلى انخفاض قناعة مديرات المكاتب بتفعيل هذه الأنشطة وجدوى برامجها الاجتماعية والترفيهية. ودراسة الختلان (١٤٣٥هـ) التي أظهرت نتائج الدراسة حاجة الأداء بإدارة الموارد البشرية إلى إجراءات تطويرية يمكن من خلالها التغلب على القصور الوجود وتطويره.

وتشير أدبيات الدراسة إلى أن تصميم وتنفيذ برامج الصيانة البشرية التي تهدف إلى تحسين وتطوير بيئة العمل سواء المادية، أو الاجتماعية، أو الصحية، أو النفسية، وتطوير نوعية حياة العمل، فضلاً عن توفير الأمن والسلامة للعاملين تعد من أهم الوظائف الرئيسة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات المختلفة.

ويستنتج من بقية العبارات التي تقع في فئة "عالية" مؤشر على أن مكاتب التعليم تواجه العديد من الصعوبات المادية لتطبيق إدارة الموارد البشرية في تلك المكاتب. وتعزو الباحثة إلى أن السبب قد يعود إلى قلة المخصصات المادية المقدمة لمكاتب التعليم وعدم تغطية احتياجاتها اللازمة، والمتعلقة بمتطلبات موظفاتهن. وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة لمياء آل مهري (١٤٣٦هـ) التي توصلت إلى وجود معوقات مادية لتنمية الموارد البشرية جاءت بدرجة موافق، ومتوسط حسابي (٣,٩٥).

ملخص النتائج

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج وهي:

١. موافقة أفراد الدراسة بدرجة "عالية" ومتوسط حسابي عام بلغ (٣,٨٠) للمعوقات التنظيمية التي تحد من تطبيق إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم للبنات، حيث حصلت العبارات التالية على أعلى المتوسطات:

- ضعف الشفافية في نظام الترقيات.
- محدودية مشاركة الإداريات في صنع القرار.
- ضعف نظام الشكاوى والتظلمات للموظفات الإداريات.

- قصور التخطيط للموارد البشرية.
- قلة عدد المختصين ذوي الكفاءات في مجال إدارة الموارد البشرية.
- ٢. موافقة أفراد الدراسة بدرجة "عالية" ومتوسط حسابي عام بلغ (٣,٨٥) للمعوقات الفنية التي تحد من تطبيق إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم، حيث حصلت العبارات التالية على أعلى المتوسطات:
 - قلة الفرص المتاحة للموظفات الإداريات لحضور المؤتمرات والندوات الإدارية.
 - تخلي بعض الشركات الموردة للأجهزة عن الدعم الفني.
 - ضعف توافر الإمكانات اللازمة لإقامة دورات عن بعد للإداريات.
 - القصور في مواكبة التقنيات الحديثة داخل مكاتب التعليم.
- ٣. موافقة أفراد الدراسة بدرجة "عالية" ومتوسط حسابي عام بلغ (٤,٠٨) للمعوقات المادية التي تحد من تطبيق إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم للبنات، حيث حصلت العبارات التالية على أعلى المتوسطات:
 - ضعف التحفيز المادي للموظفات الإداريات.
 - ضعف الدعم المالي لبرامج تدريب الموظفات الإداريات في مجال إدارة الموارد البشرية.
 - غياب الأنشطة الاجتماعية والترفيهية للموظفات الإداريات.

توصيات الدراسة:

- وضع نظام للترقيات مبني على الشفافية بمعايير محددة في مكاتب التعليم.
- تدريب الموظفين الإداريات على عمليات صنع القرار الإداري.
- اعتماد نظام للشكاوى والمقترحات وتقديم الخدمات في مكاتب التعليم.
- رصد ميزانية مستقلة لمكاتب التعليم كافية لبرامج التدريب وأنظمة الحوافز.
- دعم التواصل والتنسيق بين الشركات الموردة للأجهزة التقنية ومكاتب التعليم للمتابعة والصيانة.
- اعتماد نظام للحوافز بمكاتب التعليم، وضرورة ربطها بتقويم الأداء لموظفاتها.
- اعتماد برامج تدريبية للموظفات الإداريات في مجال إدارة الموارد البشرية.
- الاستعانة بخبراء ومختصين في تخطيط إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض.
- أهمية تحديد المسارات الوظيفية للموظفة الإدارية وسبل تطويرها.
- ضرورة ربط وظائف إدارة الموارد البشرية بوصفها ممارسات استراتيجية لهذه الإدارة وبين أداء الموظفين في مكاتب التعليم.

المراجع

- أبا الخيل، عبد الله سليمان. (١٤٣٣هـ). التطوير التنظيمي لمكاتب التعليم في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- إبراهيم، السعيد مبروك. (٢٠١٤م). إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة. الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
- ابن منظور؛ محمد بن مكرم بن علي، أبو الفضل (١٩٩٣). لسان العرب . بيروت: دار صادر.
- أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠٠٩م). تنمية الموارد البشرية. القاهرة: الروابط العالمية للنشر والتوزيع.
- أبو أمونة، يوسف محمد. (٢٠٠٩م). واقع إدارة الموارد البشرية الكترونياً *E-HRM* في الجامعات الفلسطينية النظامية: قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو شندي، سعد. (٢٠١٥م). إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الأشهب، نوال عبد الكريم. (٢٠١٥م). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.
- تركلي، براء رجب. (٢٠١٥م). نظام الحوافز الإدارية ودورها في تمكين وصقل قدرات الأفراد. عمان: دار الرؤية للنشر والتوزيع.
- الثقفي، عبد الله أحمد. (١٤٢٣هـ). مقومات الأداء التعليمي الوظيفي لمراكز الإشراف التربوي بنين بمحافظة جدة. رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- جميل، عبد الكريم أحمد. (٢٠١٥م). إدارة الموارد البشرية. عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.
- الجوارنه، مهند. (٢٠١٣م). إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية. رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، عمان.
- الحريري، محمد سرور. (٢٠١٢م). إدارة الموارد البشرية [كتاب جامعي خاص بمناهج الدراسات العليا والبحث العلمي]. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.
- الحسنات، ساري عوض. (١٤٣٢هـ). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الدول العربية، القاهرة.
- حسونة، فيصل. (٢٠١١م). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- خامرة، بوعمامة. (٢٠١١م). استراتيجيات تطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم العالي: دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح (ورقلة). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر.

الختلان، منصور زيد. (١٤٣٥هـ). استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة الموارد البشرية في ضوء تكنولوجيا الأداء البشري بالجامعات السعودية: دراسة حالة. جامعة الملك سعود، الرياض.

الدائري، وليد. (٢٠١٥م). الموارد البشرية في مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية وأثرها في تقدم ورقي المجتمع. القاهرة: نيولينك للنشر والتدريب.

ديري، زاهد محمد. (٢٠١١م). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

الربيعي، سعيد حمد. (٢٠٠٨م). التعليم العالي في عصر المعرفة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

الرزوق، الجوهرة محمد. (١٤٣٦هـ). تطوير أداء مؤسسات رياض الأطفال بمدينة الرياض في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية. رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

الرشيد، عليان. (٢٠٠٧م). تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية. رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

الرشيدي، خلف مسلم. (٢٠٠٩م). أثر فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في الوزارات السعودية في منطقة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك.

السالم، ماجدة محمد عبد الرحمن. (٢٠١٥م). التميز التنظيمي لوظائف إدارة الموارد البشرية في إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية (نموذج مقترح). رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

الشرعة، عطا الله محمد تيسير وسنجد، غالب محمود. (٢٠١٥م). إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة. عمان: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.

الشهري، عبد الرحمن علي عبد الله. (٢٠١٥م). تصور مقترح لتخطيط عمليات إدارة الموارد البشرية بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج التوافق الاستراتيجي. رسالة ماجستير، جامعة الملك خالد، أبها.

الطائي، يوسف حبيب والعبادي، هاشم فوزي. (٢٠١٥م). إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الظاهر، نعيم إبراهيم. (٢٠٠٩م). تنمية الموارد البشرية. عمان: عالم الكتب الحديث للنشر.

عبد اللطيف، عصام. (٢٠١٤م). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لمنظمات الأعمال. القاهرة: نيولينك للنشر والتدريب.

عبد الوهاب، حفيان(٢٠١٥م). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.

العتيبي، عزيزة عبد الرحمن. (٢٠١٠م). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الأسترالية. ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، لندن.

العزاوي، نجم عبد الله وجواد، عبد الله حسين. (٢٠١٠م). تطور إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوي للنشر.

عشماوي، محمد عبد الوهاب. (٢٠١٣م). الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.

علاقي، مدني عبد القادر. (٢٠١٦م). إدارة الموارد البشرية. جدة: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع. العنزي، فرج شليويح محارب. (٢٠١٠م). أثر بعض وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي في الجمارك السعودية. رسالة ماجستير ، جامعة مؤتة، الكرك.

الفوزان، إلهام إبراهيم. (١٤٣٤هـ). واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

القاضي، زياد مفيد. (٢٠١٢م). علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن. رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط، عمان.

القحطاني، محمد دليم. (٢٠١٢م). إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل. ط٢، الرياض: العبيكان للنشر.

محمد، هاني محمد. (٢٠١٥م). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المعزز للنشر والتوزيع. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح والعنقري، عبد العزيز سلطان. (٢٠١٥م). إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء استراتيجيات القرن الواحد والعشرين. الرياض: دار المريخ للنشر.

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (٢٠١٠م). الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية. المنصورة: المكتبة العصرية.

منصور، صبحي. (٢٠٠٩م - أبريل). الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري. ورقة مقدمة إلى المنظمة العربية للتنمية الإدارية لإدارة الموارد البشرية ودورها في التطوير الإداري، جامعة الفاتح الجماهيرية العربية، ليبيا، ١٢-١٤ أبريل، ٢٠٠٩م.

منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة(اليونسكو). (٢٠١٤م). التقرير العالمي لرصد التعليم للجميع- التعليم والتعلم تحقيق الجودة للجميع. باريس: اليونسكو.

المهدي، ياسر فتحي والفهدي، راشد سليمان وحسن، محمد السعيد. (٢٠١٥م). إدارة وتنمية الموارد البشرية في التعليم: أصول نظرية وتطبيقات عملية. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

نديم. عفاف محمد. (٢٠١٠م). إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية المركزية بالمملكة العربية السعودية دراسة تقويمية تطويرية. رسالة دكتوراه ، جامعة الأميره نورة بنت عبد الرحمن، الرياض.

Bodor, M. (2014). 21st Century Challenges of Human Resource Management in View of Hungarian Higher Educational Institutions' Operation. PHD. Kaposvár University, Hungary.

Nthenya, M. S. (2012). Challenges Faced by Secondary School Head Teachers in Leadership and Management of Human Resources in Nzau District-Makueni County, Kenya. Master of Educational Administration. Kenyatta University, Nairobi, Kenya.

Mendoza, C. N. (2012). Human Resource Management Practices and Their Effects to Faculty Performance in Selected Private Tertiary Educational Institutions in the Philippines. Academic Dissertation, University of Batangas.

Mitaru, G. M. (2019). Barriers to Effective Human Resource Management Faced by Public Primary School Head teachers: Mwea East Sub-County, Kirinyaga County- Kenya. Master of Education. Kenyatta University, Nairobi, Kenya.