

## بعض مشكلات إدارة الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي وسبل التغلب عليها

محمد محمد إبراهيم مطر

باعتقاد سياسات إدارية جديدة في اجتذاب الكفاءات البشرية، والحفاظ عليها وتحفيزها وتطويرها (عرجاش، ٢٠٠٩: ٣)، فأصبحت الإدارة الحديثة على إقتناع تام بأنه إذا كان نجاح المؤسسة وفعاليتها واجتيازها مراحل النمو المختلفة أمراً مرهوناً بتحقيق أهدافها، فإن إدارة الموارد البشرية هي الوسيلة الأساسية لتحقيق هذه الأهداف (عبد الوهاب، ٢٠٠٨: ٢٣).

وعلى الرغم من أهمية إدارة الموارد البشرية ودورها الفعال في إكساب المؤسسات التعليمية ميزة تنافسية، إلا أن بعض الدراسات أشارت إلى العديد من مظاهر القصور في إدارة الموارد البشرية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، منها ما يأتي:

١- ضعف كفاية وفعالية نظم الاختيار والتعيين والنقل، وضعف التنسيق بين نظم إعداد المعلمين والوزارة، مما يترتب عليه تعيين أفراد غير مناسبين للعمل في تخصصات ومراحل غير مناسبة، مما يؤدي إلى زيادة معدلات دوران العمل (عبد الرحمن، ٢٠٠١: ٤٢).

٢- قصور سياسات توزيع فائض القوى العاملة مما أدى إلى تعيين غير التربويين في وظائف التدريس مع ضعف مستواهم العلمي والفني، كما

مقدمة البحث وتساؤلاته

يُعد العنصر البشري أداة الحضارة وعمادها، وأساس النشاط الإنتاجي والتكوين الاقتصادي، فمن يعتقد أن تقدم وتطور الحضارة الغربية جاء بفعل التكنولوجيا وحدها فهو مجافى للحقيقة؛ لأن التكنولوجيا لا تنشأ من فراغ بل تحتاج إلى إنسان ليصنعها ويستخدمها؛ فالتقدم الذي بلغته الدول الغربية جاء نتيجة لاهتمامها بالعنصر البشري والاستثمار فيه وتوفير الظروف الملائمة التي تساعده على الابتكار والابداع والإنتاج.

كما يُعد العنصر البشري المحرك الأول لعملية التنمية وهو المستفيد الأساسي منها، الأمر الذي يتطلب الاستثمار الأمثل لكافة الطاقات البشرية (Cowling & Mailer, 27: 2006)، حيث إن النهضة والتنمية لن تتأتى إلا بالرفع من كفاءة الكوادر البشرية، وعليه فإن مشاريع التعليم لا تُعد مشاريع إستهلاكية بل هي من صميم العمليات الإنتاجية، لأنها تستهدف بناء البشر قبل الحجر (عبد العال، ٢٠١١: ١٧).

ولا تستطیع الموارد البشرية أن تقوم بدورها إلا في ظل وجود إدارة واعية تعرف كيف توظف العنصر البشري الكفء وتحافظ عليه، وتعمل على زيادة كفاءته وفعالته

- أدى العجز فى بعض المواد إلى تكليف معلمين غير متخصصين بتدريسها مما أدى إلى هبوط مستوى الأداء (غنيم، ٢٠٠٢: ٢)، حيث أشارت أحد المؤتمرات إلى أن وزارة التربية والتعليم أعلنت عن مسابقة لتعيين معلمين من أى كلية سواء كانت تربوية أو غير تربوية، بينما هناك الكثيرون من خريجي كليات التربية لا يجدون عملاً (على، ٢٠٠٧: ٤٨٤).
- ٣- ترقية معلمى ومديرى المدارس وتدرجهم الوظيفى يتم وفقاً للأقدمية وليس الكفاءة، لذا فإن معظم المعلمين يفضلون العمل بالتدريس عن العمل الإدارى مما يقلل من جذب تلك المناصب الإدارية للكفاءات (عبد الرسول، ٢٠٠٥: ٩٧٢ & وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤: ٤٧).
- ٤- تعدد المناصب الإدارية فى المدارس دون دقة فى تحديدها وتوصيفها ودون حدود تفصلها، ولعل هذا يؤدى إلى تكرار المسئوليات والواجبات بين الوظائف القيادية المتنوعة على مستوى المدرسة (عامر، ٢٠٠٥: ١٠٤٤)، الأمر الذى يمثل أحد جوانب الضعف فى المسار الوظيفى للعاملين بالمدرسة.
- ٥- استخدام أسلوب تقرير الكفاية لتقويم أداء أكثر من فئة وظيفية دون مراعاة للاختلاف بين الوظائف وطبيعتها، كما أن معايير التقويم المتضمنة فيه تتسم بالعمومية؛ حيث تنطبق على كافة الوظائف فى مجال التعليم بغض النظر عن إختلاف المهام والمسئوليات الوظيفية (راغب، ٢٠٠٢: ١٦٤)، الأمر الذى يضاعف من فعالية تقويم الأداء وموضوعيته.
- ٦- ضعف الثقافة الإيجابية لدى العاملين بالمدرسة تجاه عملية التقويم (مطر، ٢٠١٢: ٢٣٦)، فضلاً عن غياب نظام مؤسسى متكامل للمتابعة والتقويم قائم على النتائج (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤: ٤٧).
- ٧- انخفاض المستوى المادى للوظائف التعليمية، كما أن نظام الحوافز المعمول به حالياً لا يضع حدوداً واضحة للمستويات المختلفة من الإنجاز الوظيفى بحيث تكافئ المُجِدَّ وتحرم الخامل (عامر، ٢٠٠٥: ١٤٢ - ١٤٦).
- ٨- تضخم فى أعداد الإداريين انعكس فى زيادة كبيرة فى معدل الإداريين إلى المعلمين مقارنة بالمعدلات العالمية، مما يعنى انفاق حصة جوهريّة من الأجور فى أغراض غير مرتبطة

٢- ما واقع إدارة الموارد البشرية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي؟

٣- ما سُبُل التغلب على مشكلات إدارة الموارد البشرية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي؟ أهداف البحث  
يكن الهدف الرئيس للبحث الحالي في محاولة التوصل إلى بعض المقترحات للتغلب على مشكلات إدارة الموارد البشرية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي وذلك من خلال:

١- عرض الإطار المفهومي لإدارة الموارد البشرية.  
٢- الوقوف على واقع عمليات إدارة الموارد البشرية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي. أهمية البحث  
ترجع أهمية البحث الحالي لعدة أمور منها:

١- ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري لما يحتله من مكانة وأهمية في دفع عجلة التنمية داخل المجتمع، فالتنمية لن تتحقق إلا بالاستثمار الأمثل للموارد البشرية المتاحة.  
٢- أهمية الوقوف على عناصر ومحاور الثورة العلمية والتكنولوجية التي تواجه المؤسسات التعليمية في عالم اليوم، ومعرفة تأثيرها على عمليات إدارة الموارد البشرية.  
٣- ضرورة مواكبة عمليات إدارة الموارد البشرية لتطور الفكر الإداري المعاصر.

بالتدريس (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤: ٤٦).

٩- شكلية البرامج التدريبية، واقتصارها على التعرف على بعض المحتويات التي أدخلت على المقررات، أكما أنها تدور حول معلومات وجوانب تقليدية عندما يتعلق الأمر بالانتقال من مستوى وظيفي لآخر (على، ٢٠٠٧: ٤٨٤).

١٠- غياب التوصيف الوظيفي لبعض الوظائف والمهام بقطاع التعليم قبل الجامعي ككل، مع ضعف إلمام العاملين بمهامهم ومسئولياتهم وسلطاتهم (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤: ٤٧).

١١- ضعف الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة لعملية التدريب بقطاع التعليم قبل الجامعي (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤: ٤٧).

ومن ثم نشأت فكرة البحث الحالي، والتي تتمحور في الوقوف على بعض مشكلات إدارة الموارد البشرية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في محاولة لوضع بعض السبل للتغلب عليها، وعليه تمت صياغة مشكلة البحث الحالي في التساؤلات الآتية:

١- ما الإطار المفهومي لإدارة الموارد البشرية؟

٤- ندرة البحوث والدراسات - على حد علم الباحث - التي تطرقت إلى دراسة مشكلات إدارة الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي.

٥- اتساع قطاع المستفيدين من البحث، ومنهم على سبيل المثال : المعلمين، والقيادات التربوية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، خريجي كليات التربية، والمجتمع بأسره.

مصطلحات البحث

إدارة الموارد البشرية Human Resources Management

يعرف البحث الحالي إدارة الموارد

البشرية إجرائياً بأنها: مجموعة من العمليات والأنشطة المرتبطة بالقيادات التربوية (القيادات المدرسية - المعلمين) بالتعليم قبل الجامعي والمتمثلة في التخطيط والإعلان عن الوظائف، ثم الانتقاء والتعيين لشغل هذه الوظائف، وتصميم مساراتهم الوظيفية، وتقييم أدائهم، وترقيتهم، ونقلهم، وتصميم هيكل الأجور والحوافز والمكافآت الخاصة بهم، وتدريبهم وتنميتهم مهنيًا، وتوفير سبل الأمن والسلامة لهم، وتنظيم علاقاتهم في العمل، وإدارة مشكلاتهم، وذلك لتحقيق الأهداف التربوية للمدارس وإكسابها ميزة تنافسية.

منهج البحث وأداته

في ضوء طبيعة الموضوع وأهدافه،

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي، وللإجابة على بعض تساؤلات البحث، قام

الباحث بتصميم استبانة موجهة إلى بعض القيادات التربوية ومعلمي التعليم قبل الجامعي بمحافظة الدقهلية بغرض تحديد المشكلات التي تواجه عمليات إدارة الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي ومقترحاتهم لمواجهة تلك المشكلات.

دراسات سابقة

أولاً: دراسات عربية

١-دراسة(عرجاش،٢٠٠٩) بعنوان

تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية

هدفت هذه الدراسة إلى الوصول إلى تصور مقترح لتطوير سياسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، بما يتناسب مع واقع المجتمع اليمني.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي معتمدة على المقابلة الشخصية والاستبانة في تحقيق أهدافها، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- تعدد القطاعات والإدارات العامة المعنية بسياسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم باليمن، مما يتسبب في وجود اختلافات في السياسات المتبعة في إدارة الموارد البشرية.

- ضعف توافر نظام فعال للمعلومات، مما أسفر عن سوء تخطيط الموارد البشرية.
- سوء توزيع الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم باليمن، حيث يوجد فائض في بعض الأماكن وفي بعض الوظائف، مع وجود عجز في وظائف وأماكن أخرى.
- غياب الوصف الدقيق للوظائف في وزارة التربية والتعليم باليمن، مما أثر على سياسات تخطيط الموارد البشرية، والتوظيف، والتدريب، وتقويم الأداء.
- ضعف الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة للتدريب على المستوى المركزي والمحلي.
- غياب سياسة تقويم الأداء بوزارة التربية والتعليم باليمن، وإن وجدت فهي على مستوى محدود يمثل في تقارير التوجيه عن أداء المعلمين.
- وضع حلول ومقترحات يمكن أن تسهم في القضاء على تلك المشكلات.
- وقد استخدمت الدراسة المنهج المقارن بالإضافة إلى المنهج الوصفي معتمدة على الاستبانة في تحقيق أهدافها، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها:
- غياب استراتيجية لاستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية.
- ضعف الحوافز المادية للعاملين.
- قلة برامج وأنشطة إدارة الموارد البشرية.
- عدم استقلالية إدارة الموارد البشرية.
- قلة استخدام تقنية المعلومات في كثير من الإدارات.
- ضعف مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات.
- قلة وجود شبكة من الاتصالات والعلاقات لتحقيق التفاعل والاندماج مع باقى أفراد العمل.

### ٣- دراسة (كامل، ٢٠١٢) بعنوان

#### تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إعادة الهندسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العمليات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، وكذلك تحليل ودراسة الإطار النظري لإعادة الهندسة وإمكانية الاستفادة منها في تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية، وأخيراً وضع تصور مقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إعادة الهندسة.

### ٢-دراسة (فياض، ٢٠١٢) بعنوان

#### مشكلات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالى بدولة الكويت ومملكة البحرين "دراسة مقارنة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع مؤسسات التعليم العالى بدولة الكويت ومملكة البحرين، وكذلك واقع إدارة الموارد البشرية بهاتين الدولتين، وتحديد أهم مشكلات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالى بدولة الكويت ومملكة البحرين، وأخيراً

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر الأساليب القيادية المحددة في المجموعة المختارة من منطقة شيكاغو، والتي ترتبط بممارسي الموارد البشرية، والتوصل إلى الممارسات الأكثر فعالية ليس فقط للتعرف على بيئة العمل بالموارد البشرية في شيكاغو، ولكن للعمل على دعم وتأييد أداء المنظمات لتطوير القدرات القيادية، والمساهمات التنظيمية لمحترفي الموارد البشرية.

وقد استخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة على منطقة شيكاغو، وكذلك منهج التحليل المقارن بين الولايات، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- وضع آليات خاصة للقيادات المتعلقة بالموارد البشرية في منطقة شيكاغو، وتأييد ودعم القدرة التنظيمية، مع تعزيز دور القائد داخل المنظمة.
- التأكيد على أهمية الشريك الاستراتيجي في تنفيذ العمل للوصول إلى أداء ممكن للوظيفة الإدارية، وكيفية إجراء المهام بكفاءة وإيجابية.

٢-دراسة (Weinacker, 2008) بعنوان  
دراسة وصفية لعمليات الموارد  
البشرية في التعليم العالي: هل تحقق  
قيمة مضافة؟

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على عمليات الموارد البشرية الخاصة بمؤسسات التعليم العالي، والاستراتيجيات المتبعة، وكيفية

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي معتمدة على الاستبانة في تحقيق أهدافها، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- يمكن إعادة هندسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية من خلال: نشر ثقافة إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية، ورصد كلاً من البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، وكذلك تحديد سياسات إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية من خلال الحصول على دعم القيادات لمشروع إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية.

- يمكن إعادة هندسة إجراءات تنظيم إدارة الموارد البشرية من خلال إعادة هندسة نظام استقطاب الموارد البشرية، واختيارها، وإجراءات التعيين، ثم تطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية.

- من أهم متطلبات تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية أن تتصف الخطط الموضوعية لإدارة الموارد البشرية بالمرونة في التعامل مع المتغيرات الآنية والمستقبلية.

ثانياً: دراسات أجنبية

١-دراسة (Timmins, 2008) بعنوان  
الخصائص القيادية لمحترفي  
(متخصصي) الموارد البشرية: العوامل  
المؤثرة على نمط القيادة

التوصل لمعايير محددة تحكم العمليات الإجرائية التي تتم من خلال الموارد البشرية، وتعمل على تقديم خدمة متميزة وذات قيمة عالية.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن مؤسسات التعليم العالي التي تؤمن بأهمية دور الموارد البشرية تستخدم العمليات الإجرائية الفعلية في التوصل إلى أعلى مستوى ممكن للخدمة، ويكون لها استراتيجيات تنظيمية تسيير على نهجها، ويتوقف ذلك على نوع المؤسسة، وحجمها، والتدريبات التي تقدم داخلها، ومعدل ما يتم بها من تطوير وإصلاح، وكذلك مدى توفر الأنظمة التكنولوجية بها، ومستوى الإدارة بداخلها، والدور الاستراتيجي التي تقوم به على المستوى القومي، وأخيراً مدى ارتباطها بالمؤسسات الأخرى.

### ٣-دراسة (Convertino, 2008) بعنوان ممارسات الموارد البشرية الحالية في مؤسسات التعليم العالي من منظور مدراء الموارد البشرية التنفيذيين

هدفت الدراسة إلى التعرف على الرؤى الجديدة حول ممارسات الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي، ورأى المديرين حولها، والوقوف على كيفية توظيفها داخل منظمات الموارد البشرية، واعتمدت الدراسة على المقاييس الكمية والكيفية على حد سواء

ومدى تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، والتعرف على القدرات والمهارات الخاصة بالمحترفين للعمل في مجال الموارد البشرية.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي معتمدة على الاستبانة في تحقيق أهدافها، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- وضع معايير محددة للممارسات التي يجب أن تتم داخل أقسام الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الأكاديمية.  
- التأكيد على أهمية زيادة أعضاء هيئة التدريس ذوى المستوى الفكرى المتميز.

- ضرورة العمل دعم مهارات الاتصال بين أقسام الموارد البشرية والتي تعتبر مؤسسات أكاديمية في حد ذاتها.  
التعليق على الدراسات السابقة  
من خلال العرض السابق للدراسات السابقة يتضح الآتى:

❖ **اتفقت** الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مجال الاهتمام وهو إدارة الموارد البشرية، وكذلك اتفقت مع أغلب الدراسات في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي.

❖ **اختلفت** الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في:

- دراسة الواقع العملي لعمليات إدارة الموارد البشرية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي.

الانتاجية شأنه شأن الماكنة ورأس المال المادى إلى اعتباره رأس مال فكرى يصعب تقدير قيمته بنفس الأسلوب الذى تم فيه تقدير عناصر الانتاج الأخرى (عباس، ٢٠٠٣: ٣٠).

وعليه فقد تنوعت التعريفات التى حاولت توضيح مفهوم إدارة الموارد البشرية، وفيما يأتى استعراض لبعض هذه التعريفات:

يعرفها أيفانسفيتش ( Ivancevich, 53: 2003) بأنها " النشاط الذى يتم بموجبه الحصول على الأفراد للمنظمة بالكم والنوع المناسبين وبما يخدم أغراض المؤسسة ويرغبهم فى البقاء بخدمتها ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من الجهد لإنجاحها وتحقيق أهدافها " .

ويعرفها علاقى (٢٠١٢: ٦١) بأنها " منهج فكرى جديد فى التعامل مع القوى البشرية يقوم على أساس أن هذه الإدارة هى شريك استراتيجى فى التخطيط الشامل للمنظمة وعلى أساس الموازنة بين تحقيق أهداف المؤسسة وبين تحقيق طموحات الأفراد".

ويشير بشير (٢٠١٣: ٢٦) إلى أنها "استقطاب واختيار وتطوير وتنمية وتقويم ومكافأة إدارة أفراد المؤسسة".

ويعرفها نوي وآخرون ( Noe et al., 56: 2013) بأنها " تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوى المهارت والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال، والراغبين فى أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع " .

- تقديم بعض سبل تطوير عمليات إدارة الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعى.

❖ استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فى:

- بلورة مشكلة البحث.  
- التعرف على بعض المفاهيم والمراجع المختلفة التى تغطى بعض جوانب الدراسة.

هذا ويسير البحث وفق ثلاثة محاور على النحو الآتى:

المحور الأول: الإطار المفهومى لإدارة الموارد البشرية  
أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية  
تباينت وتعددت التسميات التى أطلقت على الإدارة المعنية بالعنصر البشرى فى مختلف المؤسسات، فقد يطلق عليها إدارة الأفراد، أو إدارة شئون العاملين، أو إدارة المستخدمين، أو إدارة شئون الموظفين، أو إدارة القوى العاملة، أو إدارة شئون الأفراد والعلاقات الإنسانية وغيرها من التسميات، إلا إنها تؤدى فى النهاية إلى مفهوم واحد وهو إدارة الموارد البشرية.

ويعكس هذا التباين فى التسميات (إدارة الأفراد، إدارة القوى العاملة، إدارة شئون العاملين، إدارة علاقات العمل) التباين فى التطور الفكرى والتطبيقي لهذه الإدارة بدءاً من اعتبار العنصر البشرى أحد عناصر العملية

ويضيف طه (٢٠١٣: ٥٦ - ٥٧) أنها " تلك الإدارة التي تهتم بالإشراف على كافة شئون الأفراد منذ التحاقهم بالخدمة إلى وقت بلوغهم سن الإحالة إلى المعاش، خاصة الأنشطة المتعلقة بتوصيف وتحليل وتقييم الوظائف، وتخطيط القوى العاملة، وتهيئة ظروف العمل المناسبة بقصد تحقيق استقرار القوى العاملة ورضاهم على العمل وبالتالي زيادة الإنتاج".

ويعرفها **المعاينة والحموري** (٢٠١٣: ٢٠) بأنها "جميع الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتحفيز وتدريب الموظفين في جميع المستويات، وتوفير الدعائم اللازمة للاحتفاظ بهم، وزرع الولاء لديهم وصولاً بالمؤسسة لأعلى مستويات الإنتاجية".

ويذكر **ديسلر** (٢٠١٤: ٣٤) أنها تشير إلى "مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه".

ويعرفها **رضوان** (٢٠١٤: ١٣) فيعرفها بأنها " جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة".

ويذكر **الشرعة وسنجق** (٢٠١٥: ٢٠) أنها تشير إلى "عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية، من حيث اختيارهم وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم، باعتبارهم رأس المال الفكري الذي يحقق أهداف المؤسسة".

ويعرفها **الطائي والعبادي** (٢٠١٥: ٢٩) بأنها "الإدارة المسؤولة عن أداء الفعاليات والأنشطة والتي تتمثل في التخطيط للحصول على الموارد البشرية وتنظيمها وتطويرها وقيادتها، وبتحفيز العاملين للوصول لأعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية".

وعليه **يعرف البحث الحالي إدارة الموارد البشرية بأنها** مجموعة من العمليات والأنشطة المرتبطة بالقيادات التربوية (القيادات المدرسية - المعلمين) بالتعليم قبل الجامعي والمتمثلة في التخطيط والإعلان عن الوظائف، ثم الانتقاء والتعيين لشغل هذه الوظائف، وتصميم مساراتهم الوظيفية، وتقييم أدائهم وترقيتهم، ونقلهم، وتصميم هيكل الأجور والحوافز والمكافآت الخاصة بهم، وتدريبهم وتنميتهم مهنيًا، وتوفير سبل الأمن والسلامة لهم، وتنظيم علاقاتهم في العمل، وإدارة مشكلاتهم، وذلك لتحقيق الأهداف التربوية للمدارس وإكسابها ميزة تنافسية.

ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية تمثل الأهداف عموماً مجموعة الغايات المرغوبة التي يراد بلوغها في زمن

معين، وأهداف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة لا تتفصل عن الأهداف والغايات التي تصبوا إليها الإدارة العليا بالمؤسسة بل إنها مستمدة منها (الدباغ، ٢٠٠٨: ١٧). فمعرفة أين نحن؟ وماذا نريد؟ هو الأساس في تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية - بصفة خاصة - وأهداف المؤسسة - بصفة عامة - (علاقى، ٢٠١٢: ٥٥)، وعليه تتعدد أهداف إدارة الموارد البشرية حسب طبيعة عمل المؤسسة (خدمية - إنتاجية - عامة - خاصة)؛ حيث توضع الأهداف الخاصة بإدارة الموارد البشرية فى ضوء الأهداف العامة للمؤسسة، ومن ثم فإن أهداف إدارة الموارد البشرية فى المؤسسات التعليمية تتمثل فى الآتى:

#### ١- الأهداف التنظيمية

تتمثل فى تحقيق الفاعلية التنظيمية إذ تعمل إدارة الموارد البشرية على ابتكار الطرق التى تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم، فالموارد البشرية ليست هى الغاية فى حد ذاتها، بل هى وسيلة لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها (بشير، ٢٠١٣: ٢٩).

#### ٢- الأهداف الوظيفية

تتمثل فى الحفاظ على مساهمة إدارة الموارد البشرية بالمستوى المناسب لاجابات المؤسسة، إى أنه على إدارة الموارد البشرية أن تراعى المستوى التنظيمى الذى تقدم إليه خدماتها، وبالتالي تقوم بإشباع حاجاته دون

نقص أو زيادة (فياض، ٢٠١٢: ٤٤). فالموارد المتاحة تفقد قيمتها وتقل الاستفادة منها إذ لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على الوجه الأكمل، ولذا تسعى إدارة الموارد البشرية للقيام بوظائفها المتعددة بدءاً من تخطيط الموارد البشرية، واستقطاب واختيار الأفراد وتعيينهم وتحليل ووصف مختلف الوظائف وحتى تقديم الخدمات للعاملين ورعايتهم مع انتهاء حياتهم الوظيفية (المغربى، ٢٠١٢: ٢١).

#### ٣- الأهداف الاجتماعية

تتمثل فى المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية عن تحقيق احتياجات الأفراد مواكبة التحديات التى تتطراً على المجتمع مع المحافظة على تقليل الآثار السلبية لها على المؤسسة (بشير، ٢٠١٣: ٢٩)، وذلك من خلال الالتزام بقوانين العمل وتشريعاته ومواكبة متطلبات الموارد البشرية ومراعاة قواعد الأمن والسلامة وغيرها من الأنشطة التى يهتم بها المجتمع (المغربى، ٢٠١٢: ٢٢).

#### ٤- الأهداف الشخصية

تتمثل فى مساعدة الموارد البشرية بالمؤسسة على تحقيق أهدافهم الشخصية وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وتحفيزهم لبذل مزيد من الجهد وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة (بشير، ٢٠١٣: ٣٠).

ومن خلال عرض أهداف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية يتضح أنها تسعى إلى تحقيق التوازن بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، ومن ثم تحقيق أهداف المجتمع ككل.

ثالثاً: أهمية إدارة الموارد البشرية

لقد ساهم الانقلاب الكبير الذى أحدثته الثورة الصناعية بظهور الآلات والمصانع الكبيرة فى الاهتمام بالموارد البشرية، نظراً لما صحب هذا الانقلاب من ضياع لحقوق العاملين، واستغلالهم أسوأ استغلال، ومن ثم اشتعلت الانتفاضات والإضرابات والصراعات بين العمال وأصحاب العمل، وظهرت النقابات العمالية تدافع عن حقوق العمال، وضرورة الاهتمام بالعنصر البشرى وزيادة الوعى بأهميته، لذلك كان من الضرورى تخصيص إدارة للموارد البشرية بالمؤسسة تتولى شئون القوى البشرية بها (حجازى، ٢٠٠٥: ٧).

وعليه تتبع أهمية إدارة الموارد البشرية فى المؤسسات - بصفة عامة - والمؤسسات التعليمية - بصفة خاصة - من أنها إدارة لأهم وأغلى الموارد بالمؤسسة، إذ أن ما يميزها عن باقى الموارد أنها موارد مفكرة، ولذلك فإدارة الموارد البشرية تلعب دوراً غاية فى الأهمية إذ تتعامل مع العنصر البشرى المتقلب المزاج والمتعدد الثقافات والقناعات والمختلف فى درجات تفكيره وتقديره للأمور، ويمكن توضيح

أهمية إدارة الموارد البشرية فى المؤسسات التعليمية على النحو الآتى:

#### أ - أهميتها بالنسبة للعاملين

تحدد أهمية إدارة الموارد البشرية بالنسبة للعاملين كونها المسؤولة عن إدارة شؤونهم ابتداءً من مرحلة التخطيط للحصول عليهم مروراً بإجراءات التحاقهم ودخولهم هيكل المؤسسة فى كل إدارتها (التنفيذية والوسطى والعليا)، وكذلك حسن اختيارهم ووضعهم بعد التعيين فى الوظائف الشاغرة التى تناسب مؤهلاتهم وتكوينهم، ومروراً بالتطوير المستمر لقابلياتهم وتنظيم دفع رواتبهم وتقويم أدائهم لتحديد مكافأتهم وأجورهم التشجيعية، وإدارة تطور خدمتهم الوظيفية لتحديد استحقاقاتهم لحين وصولهم سن التقاعد أو عند رغبتهم ترك المؤسسة. وكل تلك المهام يفترض أن تتحقق فى إطار فهم واحترام مشاعر العاملين ونقاباتهم التى تمثلهم؛ بحيث تجعل العاملين فى المؤسسة يعملون بدافعية فى مناخ ملائم تزول فيه أسباب الصراع، ويحتضن فيه المبدعون. ومن ثم فإن إدارة الموارد البشرية بالمنظور الحديث مهمة جداً للفرد العامل، وبدون وجودها الفاعل فى المؤسسة تنشأ المشاكل والفوضى والكثير من أسباب الصراع (الدباغ، ٢٠٠٨: ٤).

#### ب - أهميتها على مستوى المؤسسة

إن اهتمام المؤسسات التعليمية بتحديث التجهيزات، وتعزيز قدرتها التمويلية،

قصور أو تعطيل العمل بالإدارات الأخرى، وبالتالي تعذر تحقيق أهداف تلك الإدارات، ومن ثم تعذر تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. وعلى النقيض من ذلك فإن كفاءة وفاعلية أداء إدارة الموارد البشرية يسهم في دعم أداء الإدارات الأخرى بالمؤسسة وتيسير بلوغ أهدافها، ومن ثم الأهداف العامة للمؤسسة (حسين، ٢٠١٤: ٤١).

مما سبق يتضح أن عبء تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية يقع على إدارة الموارد البشرية، وأن درجة كفاءة وفاعلية المؤسسات التعليمية تعتمد أساساً على فاعلية العنصر البشري والأسلوب الذي يُدار به؛ فهو العنصر الحاسم في تحديد النجاح أو الفشل والانتاجية والفعالية للمؤسسات التعليمية، كما أن ضعف الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية يجعلها عاجزة عن تحقيق أهدافها وعن تطوير قدرتها التنافسية وإن توافرت لديها كافة الإمكانيات والموارد المالية والمادية. وهذا يؤكد على ضرورة وجود إدارة للموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية تجيد التعامل الفعال مع تلك الموارد الحيوية والمهمة، وقادرة على استقطاب واختيار وتعيين أكفأ العناصر وتدريبهم والحفاظ عليهم، وتنشيط وتحفيز دوافع العمل لديهم، ووضع استراتيجيات أجور وحوافز عادلة مبنية على قدر البذل والعطاء، ومرتبطة بتقييم أدائهم بطرق علمية تتسم بالموضوعية والشفافية.

وتحديد أهداف وطموحات عالية لزيادة قدرتها التنافسية لن يتسنى إلا في ظل وجود أفراد قادرين محفزين يعملون بروح الفريق، فكثير من المؤسسات تزود بآلات تلقائية كاملة الأتوماتيكية، لكنها لم تحسن إستغلالها، لعدم قدرة العاملين بها على اسيعاب هذه التكنولوجيا المتقدمة. فأهمية إدارة الموارد البشرية تنبع من أهمية الموارد البشرية نفسها، والتي تتزايد قيمتها بمرور الوقت وتراكم الخبرات، فبينما تبلى الآلات بمرور الوقت، تتوهج العقول، وبالتالي فالموارد البشرية أصلاً تتزايد قيمته وأهمية حسن الإفادة منه (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر - سلسلة مهارات الموارد البشرية، ٢٠١٤: ١٧ - ١٨). كما تُعد الموارد البشرية أحد الأصول غير الملموسة التي تسمح للمؤسسات بالتميز على غيرها من المؤسسات الأخرى (Van & Timmers, 2003: 171).

ومن ناحية أخرى فهناك علاقة تكاملية بين إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات في المؤسسة؛ فتعمل إدارة الموارد البشرية على تزويد الإدارات الأخرى باحتياجاتها من الأعداد والتخصصات المتناسبة مع طبيعة الأعمال المؤداة، وكذلك تزودها بأعباء العمل مع جدول تنفيذي لكل عمل في وقت محدد. ويؤدي أي قصور في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية في الاختيار أو التعيين أو التدريب أو التحفيز إلى

رابعاً: عمليات إدارة الموارد البشرية لإدارة الموارد البشرية، شأنها شأن أية إدارة في المؤسسة، عمليتين أو مهمتين أساسيتين: الأولى إدارية. والأخرى تخصصية؛ فأما الإدارية فهي تشترك مع مختلف الوحدات التنظيمية في المؤسسة بممارستها وتتمثل في عمليات التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة وغيرها. وأما التخصصية فتمارسها إدارة الموارد البشرية، بدءاً بتخطيط الموارد البشرية، ومروراً بالتدريب وتقييم أداء العاملين وانتهاءً بالسلامة المهنية ورعاية العاملين ( Ivancevich, J, 2007: 4-5). وسيتناول الباحث عمليات إدارة الموارد البشرية التخصصية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي على النحو الآتي:

١- تخطيط الموارد البشرية **Human Resource Planning**: ويقصد به "التقييم المنتظم للاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، والتحديد للأفعال والخطط المطلوبة لمقابلة تحقيق هذه الاحتياجات" (خطاب وعود، ٢٠١١: ٨٩).

٢- تحليل وتوصيف الوظائف **job Analysis and description**: ويقصد بتحليل الوظائف "العملية التي يتم فيها دراسة الوظيفة دراسة دقيقة وتفصيلية، بهدف تحديد الأعمال والمسؤوليات التي تتكون منها الوظيفة، وظروف العمل المحيطة بها، والمعدات والأجهزة المستخدمة لإنجاز الأعمال فيها، وتحديد الخصائص

البشرية الواجب توافرها في الفرد الذي يستطيع أداءها بنجاح" (صابر وتعليب، ٢٠١٠: ٧٧). في حين يقصد بتوصيف الوظائف "النتيجة الملموسة لتحليل الوظيفة، والتي تظهر في شكل وصف تفصيلي مكتوب للوظيفة، وهدفها وطبيعتها، والمهام أو الواجبات أو المسؤوليات، وظروف أداء العمل، ومواصفات شاغل الوظيفة" (ماهر، ٢٠١٢: ١٣٨).

٣- عملية التوظيف: يمكن تقسيم عملية التوظيف إلى ثلاث عمليات فرعية، يتم تناولها على النحو الآتي:

أ- الاستقطاب **Recruitment**: ويقصد به "ترغيب وجذب عدد كاف من الأفراد المؤهلين للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة" (خطاب، ٢٠١٤: ٨٥).

ب- الاختيار **Selection**: ويقصد به "عملية تتكون من سلسلة من الخطوات الرئيسية المرتبة بطريقة منطقية، والتي تبدأ بالفرز الأول للمتقدمين عن طريق المقابلة المبدئية، وتنتهي بقرار التعيين النهائي أو الرفض النهائي" (حسن وسلطان، ٢٠١١: ١٤٤).

ج- التعيين **Hiring / Assignment / Placement**: ويقصد به "العملية التي يتم بموجبها الاختيار النهائي لشخص واحد من بين مجموعة الأشخاص الذين تم مقابلتهم للعمل أو الوظيفة المرشحين

لإشغالها. أى أنها العملية التي تضع الشخص المناسب في المكان المناسب" (النداوى، ٢٠٠٩: ٤٨).

٤- تدريب الموارد البشرية **Human Resource Training** :

ويقصد به "عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته، بما يساهم ذلك في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المؤسسة" (أبو النصر، ٢٠١٢: ١٧).

٥- تخطيط المسار الوظيفي **Career Path Planning** :

ويقصد به "تدرج الأفراد من من المستويات الوظيفية الأدنى إلى الأعلى في السلم الوظيفي مستقبلاً، ويظهر ذلك في صورة ترقيات أو تنقلات رأسية أو أفقية، بما يحقق التوافق الفعال بين إمكانات الفرد وقدراته ورغباته واحتياجات المؤسسة، وما يتطلبه ذلك من تنمية لمهارات الفرد ومعارفه بهدف تهيئة فرص العمل المناسبة للفرد على مدار حياته الوظيفية" (راغب، ٢٠٠٨: ٣٣٥).

٦- تقييم أداء الموارد البشرية **Performance Appraisal of Human Resources** :

ويقصد به "محاولة الوصول إلى تقييم مدى إسهام العامل في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، وكذلك سلوكه

وتصرفاته في علاقاته بزملائه ورؤسائه والمتعاملين معه وأيضاً قدراته وإمكانياته الشخصية في خلال فترة زمنية محددة" (كريدى والعطوي، ٢٠٠٩: ٤٤).

٧- تصميم نظام الأجور **The design of the wage system** :

ويقصد به "مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد" (ماهر، ٢٠١٢: ٢٨٤).

٨- تصميم نظام الحوافز **The design of the system of incentives** :

ويقصد به "الإجراءات التي تتخذها المؤسسة لتشجيع موظفيها على تقديم أفضل ما لديهم، ورفع معنوياتهم، والاحتفاظ بهم، وتعزيز الولاء الوظيفي لديهم" (المعاينة والحموري، ٢٠١٣: ١٣٠).

٩- تقديم المنافع والخدمات للمواد البشرية :

ويقصد به "الجزء الثالث من مكونات نظام التعويضات المدفوعة للعاملين (بعد الأجور أو الرواتب، والحوافز)، تُمنح على أساس عضوية الفرد في المؤسسة وليس على أساس أدائه" (عباس، ٢٠٠٣: ٢٤٨).

١٠- إدارة السلامة المهنية والصحية:

ويقصد بها "توفير الحماية والتتقيف الصحي للعاملين، وذلك بالتحكم في مسببات الحوادث والأمراض المهنية، ومنعها عن طريق إزالة العوامل والظروف المهنية الخطرة التي تؤثر على صحة

الاطلاع على الدراسات السابقة والأدب التربوي ذي الصلة، وقد تم التحقق من صدق هذه الأداة بعرضها على مجموعة من المحكمين، بالإضافة إلى صدق الاتساق الداخلي والذي أسفر عن ارتباط كل مفرد به بالبعد الذي تنتمي إليه، وارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة، كما تم التحقق من ثباتها من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ Alpha - Chornbach، والتجزئة النصفية Split Half، وتراوحت قيمته بالطريقتين (٠,٩٥٩ - ٠,٨٦٤) على الترتيب، و هي قيمة عالية مقبولة إحصائياً، وقد تم تطبيق هذه الأداة على عينة ممثلة للقيادات التربوية والمعلمين بالإدارات التعليمية التي تم اختيارها، حيث تم توزيع (٢٠٥٠) استبانة على القيادات التربوية والمعلمين بالإدارات المختارة، وبلغ عدد الاستبانات التي استردها الباحث (١٩٩٠) استبانة بفاقد (٦٠) استبانة، وجدول (١) يوضح وصف العينة وفقاً للقطاع، والإدارة التعليمية، والوظيفة، والنوع على النحو الآتي:

وسلامة العاملين في مواقع العمل" (رشدي، ٢٠١٤: ١١).

١١- تطوير علاقات العمل : ويقصد بها تلك الصلات التي تنشأ بين المدير والأفراد العاملين، وبين الإدارة ونقابات العمال، وبين النقابات وأعضائها، وبين الحكومة والنقابات، وبين رجال الأعمال والحكومة" (عليش، ٢٠١٣: ٩٣).

١٢- إدارة مشكلات الموارد البشرية: ويعرفها الباحث بأنها القواعد العامة للتعامل مع كل النماذج الإنسانية للسلوك، وكيفية تعزيز السلوكيات الإيجابية، ومعالجة السلوكيات السلبية.

المحور الثاني: المشكلات التي تواجه عمليات إدارة الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي

يمثل هذا المحور الإطار الميداني للبحث، والذي يهدف إلى التعرف على المشكلات التي تواجه عمليات إدارة الموارد البشرية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، ولتحقيق هذا الهدف، قام الباحث بإعداد استبانة مكونة من (١٢) بعد موجهة إلى بعض القيادات التربوية ومعلمي التعليم قبل الجامعي بمحافظة الدقهلية، وذلك من خلال

جدول (١): توصيف عينة البحث وفقاً للقطاع والإدارة التعليمية والوظيفة والنوع

العينة الكلية		الوظيفة								الوظيفة والنوع
		معلم				قيادة تربوية				
		النوع		النوع	النوع	النوع		النوع	النوع	
ذكور	إناث	ذكور	إناث			ذكور	إناث			
%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	القطاع والإدارات
١٢,٢	٢٤٢	٩	١٧٩	٣,٢	٦٣	٢٥	٣٨			بلقاس

١١,١	٢٢١	١١٠	١١١	٨,٨	١٧٥	٩٣	٨٢	٢,٣	٤٦	١٧	٢٩	شربين	قطاع الوسط
٦	١١٩	٥٤	٦٥	٤,٨	٩٥	٤٥	٥٠	١,٢	٢٤	٩	١٥	الجمالية	
٩,٧	١٩٣	٩٠	١٠٣	٧,٦	١٥٢	٧٧	٧٥	٢,١	٤١	١٣	٢٨	منية النصر	
٣٩	٧٧٥	٣٧٥	٤٠٠	٣٠,٢	٦٠١	٣١١	٢٩٠	٨,٨	١٧٤	٦٤	١١٠	المجموع	
١٥	٢٩٩	١٤٩	١٥٠	١١,٦	٢٣٠	١٢٢	١٠٨	٣,٥	٦٩	٢٧	٤٢	غرب المنصورة	قطاع الجنوب
١٠,٧	٢١٣	٢٩٢	١٢١	٨,٦	١٧١	٨٢	٨٩	٢,١	٤٢	١٠	٣٢	طلخا	
١٠,٢	٢٠٣	١٠٣	١٠٠	٨,٣	١٦٦	٩١	٧٥	١,٩	٣٧	١٢	٢٥	دكرنس	
٣٥,٩	٧١٥	٣٤٤	٣٧١	٢٨,٥	٥٦٧	٢٩٥	٢٧٢	٧,٤	١٤٨	٤٩	٩٩	المجموع	
١٢	٢٣٩	١٠٨	١٣١	٩,٤	١٨٧	٨٦	١٠١	٢,٦	٥٢	٢٢	٣٠	أجا	قطاع الجنوب
١٣,١	٢٦١	١٢١	١٤٠	١٠,٦	٢١١	١٠٧	١٠٤	٢,٥	٥٠	١٤	٣٦	السنبلاوين	
٢٥,١	٥٠٠	٢٢٩	٢٧١	٢٠	٣٩٨	١٩٣	٢٠٥	٥,١	١٠٢	٣٦	٦٦	المجموع	
١٠٠	١٩٩٠	٩٤٨	١٠٤٢	٧٨,٧	١٥٦٦	٧٩٩	٧٦٧	٢١,٣	٤٢٤	١٤٩	٢٧٥	المجموع الكلى	

- يتضح من جدول (١) أن عينة الدراسة تتسم بالآتى:
- تجمع بين فئتي القيادات التربوية والمعلمين؛ حيث بلغ عدد القيادات التربوية (٤٢٤) قيادياً بنسبة (٢١,٣%) من العينة الكلية، كما بلغ عدد المعلمين (١٥٦٦) معلماً بنسبة (٧٨,٧%) من العينة الكلية.
- وبناءً على ما تقدم عرضه يمكن اعتبار عينة الدراسة ممثلة للمجتمع الأصلي للدراسة.
- المعالجة الإحصائية وتحليل نتائج التطبيق الميداني**
- المعالجة الإحصائية
- بعد تجميع الاستبانات وفحصها واستبعاد الاستبانات غير المكتملة تم إجراء بعض الخطوات على النحو الآتى:
- تفرغ البيانات الواردة فى استجابات أفراد العينة فى جداول، حيث أعطيت ثلاث
- تمثيل مختلف القطاعات بمحافظة الدقهلية ( شمال - وسط - جنوب)؛ حيث بلغت عينة الدراسة بقطاع الشمال (٧٧٥) فرداً بنسبة (٣٩%) من العينة الكلية، كما بلغت عينة الدراسة بقطاع الوسط (٧١٥) فرداً بنسبة (٣٥,٩%) من العينة الكلية، وكذلك بلغت عينة الدراسة بقطاع الجنوب (٥٠٠) فرداً بنسبة (٢٥,١%) من العينة الكلية.
- تجمع ما بين الذكور والإناث؛ حيث بلغ عدد الذكور فى عينة الدراسة (١٠٤٢) ذكر بنسبة (٥٢,٣٦%) من العينة الكلية، كما بلغ عدد الإناث فى عينة الدراسة (٩٤٨) أنثى بنسبة (٤٧,٦٤%) من العينة الكلية.

الأهمية النسبية أو التقدير المئوي = الوزن النسبي / عدد البدائل

- تم حساب قيمة كا<sup>٢</sup> لحسن المطابقة لكل مفردة، وذلك للكشف عن الفروق في اختيارات أفراد العينة لبدائل الاستجابة الثلاثة (موافق بدرجة كبيرة - موافق بدرجة متوسطة - موافق بدرجة صغيرة)، وذلك بتطبيق المعادلة الآتية:

$$كا^2 = \frac{م (ت - ت م)^2}{ت م}$$

حيث إن: ت = التكرار الملاحظ أو التجريبي.  
ت م = التكرار المتوقع.

٢- تحليل نتائج الدراسة الميدانية  
نتائج البعد الأول: مشكلات تتعلق بتخطيط الموارد البشرية  
لمعرفة رؤية أفراد عينة البحث (القيادات التربوية والمعلمين) حول درجة موافقتهم على وجود بعض المشكلات التي تتعلق بعملية تخطيط الموارد البشرية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، كانت استجاباتهم كما هي مبينة بجدول (٢) على النحو الآتي:

درجات للبدل موافق بدرجة كبيرة، ودرجتين للبدل موافق بدرجة متوسطة، ودرجة واحدة للبدل موافق بدرجة صغيرة.

• إدخال البيانات على الحاسب الآلي، ثم مراجعتها للتأكد من صحتها ودقتها.

• تم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Ver (21) Statistical Package for the Social Sciences)، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- حساب التكرارات ونسبتها لكل مفردة.

- حساب التقدير الرقمي لكل مفردة من خلال المعادلة الآتية:

التقدير الرقمي = (٣ × تكرار البدل موافق بدرجة كبيرة + ٢ × تكرار البدل موافق بدرجة متوسطة + ١ × تكرار البدل موافق بدرجة صغيرة).

- حساب الوزن النسبي لكل مفردة، من خلال المعادلة الآتية:

الوزن النسبي = (التقدير الرقمي × ١٠٠) / ن حيث ن: عدد العينة

- ترتيب العبارات حسب الوزن النسبي أو الأهمية النسبية لكل منها؛ حيث إن:

جدول (٢)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات العينة الكلية حول المشكلات التي تتعلق بتخطيط الموارد البشرية والأهمية النسبية وقيمة (كا<sup>٢</sup>) ومستوى دلالتها (ن = ١٩٩٠)

الترتيب	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	ن	البيانات						العبارة
				موافق بدرجة صغيرة		موافق بدرجة متوسطة		موافق بدرجة كبيرة		
				%	ك	%	ك	%	ك	
٣	٨٧,١	٠,٠١	١١٢٦,٤	٣,٥	٧٠	٣١,٦	٦٢٩	٦٤,٩	١٢٩١	١- نقص البيانات اللازمة لعملية تخطيط الموارد البشرية
٦	٨٥,٤	٠,٠١	٩٤٥,٦	٥,٣	١٠٦	٣٣,١	٦٥٨	٦١,٦	١٢٢٦	٢- ضعف دقة البيانات اللازمة لإجراء التحليلات والتقديرات السليمة وحدائتها
١٠	٨٠,٣	٠,٠١	٥١٩	١٠,٥	٢٠٨	٣٨,٣	٧٦٢	٥١,٣	١٠٢٠	٣- ضعف كفاءة القائمين على عملية تخطيط الموارد البشرية
٢	٨٧,٢	٠,٠١	١١٥٣	٥,٣	١٠٥	٢٨,٠	٥٥٧	٦٦,٧	١٣٢٨	٤- ندرة توافر أخصائي تخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة
٩	٨١,٢	٠,٠١	٥٦٧,٣	١١,١	٢٢١	٣٤,٢	٦٨١	٥٤,٧	١٠٨٨	٥- وجود عجز ملحوظ في عدد المعلمين ببعض المواد الدراسية وزيادة كبيرة في بعض المواد الأخرى
١٢	٧٧,٩	٠,٠١	٣٣٧,٩	١٦,١	٣٢١	٣٤,١	٦٧٩	٤٩,٧	٩٩٠	٦- سوء التوزيع الجغرافي للمعلمين على مستوى المدارس والإدارات والمحافظات
٤	٨٦,٢	٠,٠١	١٠٣١,٤	٥,٢	١٠٣	٣١,٠	٦١٧	٦٣,٨	١٢٧٠	٧- قلة استخدام الأساليب العلمية الدقيقة في التنبؤ بالاحتياجات اللازمة من الموارد البشرية
١١	٧٨,٢	٠,٠١	٤٠٨,٥	١٢,٣	٢٤٤	٤٠,٩	٨١٣	٤٦,٩	٩٣٣	٨- ضعف مرونة الخطة في مواجهة الظروف الطارئة للموارد البشرية (مثل المرض، أو الاستقالة أو غير ذلك)
٧	٨٤,٦	٠,٠١	٨٦٣,٩	٥,٦	١١٢	٣٥,٠	٦٩٧	٥٩,٣	١١٨١	٩- ضعف الوعي بأهمية التخطيط للموارد البشرية

٥	٨٥,٨	٠,٠١	١٠١١,٦	٧,٢	١٤٤	٢٨,٠	٥٥٨	٦٤,٧	١٢٨٨	١٠- ضعف التعاون بين المدارس والإدارات التعليمية في وضع خطط الموارد البشرية
٨	٨٢,١	٠,٠١	٦٦٣,٧	٧,٦	١٥١	٣٨,٥	٧٦٧	٥٣,٩	١٠٧٢	١١- ضعف التوازن بين العرض والطلب على الموارد البشرية
١	٨٧,٣	٠,٠١	١١٧٣,٩	٥,٠	١٠٠	٢٧,٩	٥٥٦	٦٧,٠	١٣٣٤	١٢- عدم وجود رؤية واضحة لكيفية الاستفادة من كافة الموارد البشرية

(٨٧,٣%)، تلتها عبارة (ندرة توافر أخصائي تخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة) في الترتيب الثاني بأهمية نسبية بلغت (٨٧,٢%)، ثم تلتها عبارة (نقص البيانات اللازمة لعملية تخطيط الموارد البشرية) في الترتيب الثالث بأهمية نسبية (٨٧,١%)، وربما يرجع ذلك إلى ما تراه عينة الدراسة من أنه لكي يكون هناك تخطيط فعال للموارد البشرية لابد من وجود رؤية واضحة لدى القائمين على التخطيط لكيفية الاستفادة من كافة الموارد البشرية، بالإضافة لضرورة توافر المتخصصين في هذا المجال، هذا فضلاً عن أهمية توافر بيانات ومعلومات دقيقة وكافية عن البيئة الخارجية للمدارس، كمعدلات البطالة بين خريجي كليات التربية ومهاراتهم وأعمارهم، ونوعهم، والتوزيع الجغرافي لهم، وكذلك عن البيئة الداخلية للمدارس، كالوضع الحالي للموارد البشرية بالمدارس ومعايير اختيارهم، ومستويات مهاراتهم، وخطوات مساهم الوظيفي، والعاملين المتوقع الاستغناء عنهم أو تقاعدهم عن العمل أثناء فترة الخطة الموضوعية. واحتلت مشكلة ندرة توافر

يتضح من نتائج جدول (٢) أن استجابات عينة الدراسة الكلية (القيادات التربوية والمعلمين) حول درجة موافقتهم على وجود بعض المشكلات التي تتعلق بتخطيط الموارد البشرية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي جاءت بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل موافق بدرجة كبيرة، حيث جاءت جميع قيم (كا<sup>٢</sup>) دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١) ودرجة حرية\* (٢). وهذا ينم عن مدى المعاناه التي يُعايشها العاملون في مؤسسات التعليم قبل الجامعي من جراء هذه المشكلات التي تتعلق بتخطيط الموارد البشرية. أما من حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية لها فيلاحظ الآتي:

- جاءت عبارة (عدم وجود رؤية واضحة لكيفية الاستفادة من كافة الموارد البشرية) في الترتيب الأول بين العبارات المعبرة عن المشكلات التي تتعلق بتخطيط الموارد البشرية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها

\* درجات الحرية في حالة كا<sup>٢</sup> لحسن المطابقة = عدد البدائل - ١ (الكناني، ٢٠١٣: ٥٠٣)

أخصائى تخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة المرتبة الأولى بالنسبة للمعلمين، احتلت المرتبة الخامسة بالنسبة للقيادات التربوية، وربما قد يرجع ذلك إلى غياب ما يُعرف بوظائف أخصائى تخطيط الموارد البشرية بمؤسسات التعليم قبل الجامعى، وكذلك فى باقى المشكلات.

• جاءت عبارة (ضعف كفاءة القائمين على عملية تخطيط الموارد البشرية) فى الترتيب العاشر بين العبارات المعبرة عن المشكلات التى تتعلق بتخطيط الموارد البشرية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٠,٣%)، تلتها عبارة (ضعف مرونة الخطة فى مواجهة الظروف الطارئة للموارد البشرية "مثل المرض، أو الاستقالة أو غير ذلك") فى الترتيب الحادى عشر (قبل الأخير)، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٨,٢%)، ثم تلتها عبارة (سوء التوزيع الجغرافى للمعلمين على مستوى المدارس والإدارات والمحافظات) فى الترتيب الثانى عشر (الأخير) بأهمية نسبية بلغت (٧٧,٩%)،

وقد يُرجع الباحث احتلال هذه المشكلات المراتب الأخيرة لغياب ما يُعرف بوظائف أخصائى تخطيط الموارد البشرية بمؤسسات التعليم قبل الجامعى، أو لإخفاء ما يشاغل هذه الوظائف من ضعف إن وجد، أما فيما يتعلق بسوء التوزيع الجغرافى للمعلمين فهذا يتناقض مع ما أقرته الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى (٢٠١٤ - ٢٠٣٠) والتى أشارت لوجود عجز فى القوة التدريسية يؤكد وجود عجز ملحوظ فى العديد من المواد الدراسية يقابله زيادة كبيرة فى مواد أخرى (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤: ٣٨).

نتائج البعد الثانى: مشكلات تتعلق بتحليل وتوصيف الوظائف لمعرفة رؤية أفراد عينة الدراسة (القيادات التربوية والمعلمين) حول درجة موافقتهم على وجود بعض المشكلات التى تتعلق بعملية تحليل وتوصيف الوظائف بمؤسسات التعليم قبل الجامعى، كانت استجاباتهم كما هى مبينة بجدول (٣) على النحو الآتى:

### جدول (٣)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات العينة الكلية حول المشكلات التي تتعلق بتحليل وتوصيف الوظائف والأهمية النسبية وقيمة (ك<sup>أ</sup>) ومستوى دلالتها (ن = ١٩٩٠)

الترتيب	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	ن	البديائل						العبارة
				موافق بدرجة صغيرة		موافق بدرجة متوسطة		موافق بدرجة كبيرة		
				ك	%	ك	%	ك	%	
١	٨٣,٤	٠,٠١	٨٩٢,١	٣٩	٢,٠	٩١٦	٤٦,٠	٥٢,٠	١٠٣٥	١- غياب الرؤية الواضحة لتحليل الوظائف وتوصيفها.
٢	٨٢,٣	٠,٠١	٧٤٢,٦	١٠٠	٥,٠	٨٥٤	٤٢,٩	٥٢,١	١٠٣٦	٢- تخوف كثير من العاملين من تبعات إعادة التوصيف الوظيفي (كإضافة أعباء جديدة، أو إعادة تقييم الرواتب، أو غير ذلك).
٤	٧٩	٠,٠١	٤٢٧,٢	٢٤٨	١٢,٥	٧٦٠	٣٨,٢	٤٩,٣	٩٨٢	٣- ضعف التركيز على المهام الأساسية للوظيفة والاستغراق في التفاصيل البسيطة.
٦	٧٨,٦	٠,٠١	٥١٧,٤	١٨٥	٩,٣	٩٠٦	٤٥,٥	٤٥,٢	٨٩٩	٤- غياب الترتيب المنطقي والعمل في عرض الواجبات والمسئوليات المتعلقة بالوظيفة.
٣	٨١	٠,٠١	٥٦٢,٨	١٩٧	٩,٩	٧٤٣	٣٧,٣	٥٢,٨	١٠٥٠	٥- كثرة الوظائف الشكلية دون أن يكون لها توصيف وظيفي محدد (مثل وجود سكرتير أو أكثر لكل فرد من أفراد المستوى الإداري الواحد).
٩	٦٣,٢	٠,٠١	٤٥,٣	٧٢٧	٣٦,٥	٧٤١	٣٧,٢	٢٦,٢	٥٢٢	٦- وجود وظائف ذات صفة مؤقتة أو موسمية.
٨	٧٢,٣	٠,٠١	٢٠٤,٤	٣٨١	١٩,١	٨٩٤	٤٤,٩	٣٥,٩	٧١٥	٧- غياب التوصيف الوظيفي لبعض الوظائف والمهام بالمؤسسة.
٧	٧٧	٠,٠١	٦٣٢,٨	١٦٠	٨,٠	١٠٥٦	٥٣,١	٣٨,٩	٧٧٤	٨- ضعف إلمام العاملين بمهامهم ومسئولياتهم وسلطاتهم.

٥	٧٨,٨	٠,٠١	٣٩٢,٩	١٥,٢	٣٠,٢	٣٣,٤	٦٦٤	٥١,٥	١٠٢٤	٩- تضارب المسؤوليات والاختصاصات والسلطات الحادث بين العديد من الوظائف.
---	------	------	-------	------	------	------	-----	------	------	--

حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٣,٤%)، تلتها عبارة (تخوف كثير من العاملين من تبعات إعادة التوصيف الوظيفي "كإضافة أعباء جديدة، أو إعادة تقييم الرواتب، أو غير ذلك") فى الترتيب الثانى بأهمية نسبية بلغت (٨٢,٣%)، ثم تلتها عبارة (كثرة الوظائف الشكلية دون أن يكون لها توصيف وظيفي محدد" مثل وجود سكرتير أو أكثر لكل فرد من أفراد المستوى الإدارى الواحد") فى الترتيب الثالث بأهمية نسبية (٨١%)، وربما يرجع ذلك إلى ما تراه عينة الدراسة - بصفة عامة - من أهمية توافر رؤية واضحة ووعى كامل بعملية تحليل وتوصيف الوظائف نظراً لكونها تعطى وصفاً لمتطلبات الوظائف والمؤهلات المطلوبة، وهى تُعد بذلك مرجعاً للمتقدمين إلى الوظائف يمكن مقارنته بما لديهم من مؤهلات، وضرورة التهيئة المبدئية للموظفين بالهدف من هذه العملية، أو محاولة إشراك بعض العاملين فى هذه العملية، أو إحاطة العاملين من خلال تعهد كتابى بأنه لن يترتب على هذه

يتضح من نتائج جدول (٣) أن استجابات عينة الدراسة الكلية (القيادات التربوية والمعلمين) حول درجة موافقتهم على وجود بعض المشكلات التى تتعلق بتحليل وتوصيف الوظائف بمؤسسات التعليم قبل الجامعى جاءت بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية فى جميع العبارات لصالح البديل موافق بدرجة كبيرة، حيث جاءت جميع قيم (كا<sup>٢</sup>) دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١) ودرجة حرية (٢)، باستثناء العبارات (٤، ٦، ٧، ٨) فكانت الفروق لصالح البديل موافق بدرجة متوسطة، حيث جاءت جميع قيم (كا<sup>٢</sup>) دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١) ودرجة حرية (٢). وهذا ينم عن تفاوت حجم بعض المشكلات التى يلمسها العاملون فى مؤسسات التعليم قبل الجامعى والتى تتعلق بتحليل وتوصيف الوظائف من وجهة نظر عينة الدراسة. أما من حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية لها فيلاحظ الآتى:

❖ جاءت عبارة (غياب الرؤية الواضحة لتحليل الوظائف وتوصيفها) فى الترتيب الأول بين العبارات المعبرة عن المشكلات التى تتعلق بتحليل وتوصيف الوظائف،

العملية تخفيض الرواتب أو الأجور، أو تخفيض حجم العمالة، أو زيادة عبء العمل.

❖ جاءت عبارة (ضعف إمام العاملين بمهامهم ومسئولياتهم وسلطاتهم) فى الترتيب السابع بين العبارات المعبرة عن المشكلات التى تتعلق بتحليل وتوصيف الوظائف، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٧%)، تلتها عبارة (غياب التوصيف الوظيفي لبعض الوظائف والمهام بالمؤسسة) فى الترتيب الثامن (قبل الأخير)، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٢,٣%)، ثم تلتها عبارة (وجود وظائف ذات صفة مؤقتة أو موسمية) فى الترتيب التاسع (الأخير) بأهمية نسبية بلغت (٦٣,٢%)، وتتناقض هذه النتيجة مع ما أشارت إليه الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى (٢٠١٤ - ٢٠٣٠) من عدم وجود وصف وظيفي لجميع الوظائف والمهام بقطاع التعليم قبل الجامعى ككل،

بالإضافة إلى قلة إمام العاملين بمهامهم ومسئولياتهم وسلطاتهم، فضلاً عن تضارب المسؤوليات والاختصاصات والسلطات الحادث على جميع المستويات الإدارية وعلى المستويين المركزى واللامركزى (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤: ٤٧)، أما فيما يخص الوظائف الموسمية فربما يرجع ذلك إلى ما تراه عينة الدراسة من غياب مثل هذه الوظائف بمؤسسات التعليم قبل الجامعى، وأنه إن كان هناك واجبات موسمية أو مؤقتة يتم تحويلها أو دمجها ضمن واجبات الوظيفة المناسبة لها بمؤسسات التعليم قبل الجامعى.

نتائج البعد الثالث: مشكلات تتعلق بالتوظيف لمعرفة رؤية أفراد عينة الدراسة (القيادات التربوية والمعلمين) حول درجة موافقتهم على وجود بعض المشكلات التى تتعلق بالتوظيف بمؤسسات التعليم قبل الجامعى، كانت استجاباتهم كما هى مبينة بجدول (٤) على النحو الآتى:

جدول ( ٤ )

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات العينة الكلية حول المشكلات التي تتعلق بالتوظيف والأهمية النسبية وقيمة (كا<sup>٢</sup>) ومستوى دلالتها (ن = ١٩٩٠)

الترتيب	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	ن	البدائل						العبارة
				موافق بدرجة صغيرة		موافق بدرجة متوسطة		موافق بدرجة كبيرة		
				%	ك	%	ك	%	ك	
٩	٧٦,٣	٠,٠١	٣٢٨,٩	١٤,٢	٢٨٢	٤٢,٦	٨٤٨	٤٣,٢	٨٦٠	١- ضعف استخدام الوسائل التكنولوجية في الإعلان عن الوظائف الشاغرة
٣	٨٦	٠,٠١	١٠١٠	٦,٠	١٢٠	٣٠,١	٥٩٨	٦٣,٩	١٢٧٢	٢- كثرة الأعباء الملقاه على عاتق المسؤولين عن تقييم المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة
٨	٧٨,٤	٠,٠١	٥٦٨,٧	٨,٣	١٦٥	٤٨,٣	٩٦١	٤٣,٤	٨٦٤	٣- غياب التحديد الدقيق للشروط اللازم توافرها في المتقدمين لشغل الوظيفة
٧	٨٢,٧	٠,٠١	٧١٨,٥	٦,٦	١٣١	٣٨,٦	٧٦٩	٥٤,٨	١٠٩٠	٤- زيادة الوقت والجهد والمال اللازم لاختيار المرشحين على النحو السليم
٦	٨٣,٣	٠,٠١	٧٥٢,٤	٩,٦	١٩٢	٣٠,٧	٦١١	٥٩,٦	١١٨٧	٥- قصور الاختبارات اللازمة لشغل الوظائف التعليمية في التخصصات المختلفة
٤	٨٥,٣	٠,٠١	٩٦٨,٧	٨,٦	١٧١	٢٦,٩	٥٣٦	٦٤,٥	١٢٨٣	٦- إغفال مبدأ تكافؤ الفرص عند تطبيق الاختبارات على المرشحين للوظائف التعليمية الشاغرة
٥	٨٤,٦	٠,٠١	٨٧٥,٢	٨,٣	١٦٥	٢٩,٦	٥٩٠	٦٢,١	١٢٣٥	٧- غياب المرجعية العلمية للاختبارات التي تجرى على المرشحين للوظائف التعليمية
١	٨٧,٥	٠,٠١	١٢٣٤	٦,٣	١٢٦	٢٤,٨	٤٩٣	٦٨,٩	١٣٧١	٨- البطء في إجراءات الاستقطاب والاختيار والتعيين
٢	٨٦,٥	٠,٠١	١١٣٠,١	٨,٢	١٦٣	٢٤,٢	٤٨١	٦٧,٦	١٣٤٦	٩- تدخل الوساطة والمحسوبية في الاختيار والتعيين

١٠	٧٥,٦	٠,٠١	٢١٥,٨	١٩,٩	٣٩٧	٣٣,٢	٦٦١	٤٦,٨	٩٣٢	١٠ - عدم اشتراط الحصول على دراسات عليا تربوية (دبلوم - ماجستير - دكتوراه) لشاغلي الوظائف القيادية المختلفة بالتعليم قبل الجامعي
----	------	------	-------	------	-----	------	-----	------	-----	---

**الوظائف الشاغرة** في الترتيب الثالث بأهمية نسبية (٨٦%)، وربما يرجع ذلك إلى ما تراه عينة الدراسة - بصفة عامة - من الواقع الفعلي لهذه المشكلات والتي يمكن تلمسها في مسابقة الـ ٣٠ ألف معلم؛ حيث نصت المادة ١٢ من اللائحة التنفيذية الصادرة بقرار رئيس الوزراء رقم ٤٢٨ لسنة ٢٠١٣ أنه يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي خلال شهر يوليو من كل عام، بحيث يتم الانتهاء من شغل هذه الوظائف قبل بداية العام الدراسي بوقت كافٍ، وهو ما حدث حيث أعلنت الوزارة عن المسابقة في شهر يوليو ٢٠١٤ كما سبق ذكره، ولكن لم تلتزم الوزارة بالانتهاء من إجراءات الاختيار والتعيين في الموعد المحدد (قبل بداية العام الدراسي)، حيث انتهى الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي ٢٠١٤/٢٠١٥ بل وأوشك الفصل الثاني على الانتهاء ولم تنتهِ إجراءات الاختيار والتعيين بعد (قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٤٢٨، ٢٠١٣: مادة ١٢). هذا فضلاً تدخل الوساطة

يتضح من نتائج جدول (٤) أن استجابات عينة الدراسة الكلية (القيادات التربوية والمعلمين) حول درجة موافقتهم على وجود بعض المشكلات التي تتعلق بالتوظيف بمؤسسات التعليم قبل الجامعي جاءت بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل موافق بدرجة كبيرة، حيث جاءت جميع قيم (كأ) دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١) ودرجة حرية (٢)، وهذا يُنم عن مدى تغلغل وانتشار هذه المشكلات التي تتعلق بالتوظيف في مؤسسات التعليم قبل الجامعي. أما من حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية لها فيلاحظ الآتي:

- جاءت عبارة (البطء في إجراءات الاستقطاب والاختيار والتعيين) في الترتيب الأول بين العبارات المعبرة عن المشكلات التي تتعلق بالتوظيف، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٧,٥%)، تلتها عبارة (تدخل الوساطة والمحسوبية في الاختيار والتعيين) في الترتيب الثاني بأهمية نسبية بلغت (٨٦,٥%)، ثم تلتها عبارة (كثرة الأعباء الملقاه على عاتق المسؤولين عن تقييم المتقدمين لشغل

والمحسوبية فى عمليات الاختيار والتعيين، وسوء استغلال النفوذ فى اختيار قادة المدارس (عامر، ٢٠٠٥: ١٠٤٤).

- جاءت عبارة (غياب التحديد الدقيق للشروط اللازم توافرها فى المتقدمين لشغل الوظيفة) فى الترتيب العاشر بين العبارات المعبرة عن المشكلات التى تتعلق بالتوظيف، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٨,٤%)، تلتها عبارة (ضعف استخدام الوسائل التكنولوجية فى الإعلان عن الوظائف الشاغرة) فى الترتيب الحادى عشر (قبل الأخير)، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٦,٣%)، ثم تلتها عبارة (عدم اشتراط الحصول على دراسات عليا تربوية (دبلوم - ماجستير - دكتوراه) لشاغلي الوظائف القيادية المختلفة بالتعليم قبل الجامعي) فى الترتيب الثانى عشر (الأخير) بأهمية نسبية بلغت (٧٥,٦%)، وربما يتناقض احتلال مشكلة غياب التحديد الدقيق للشروط اللازم توافرها فى المتقدمين لشغل الوظيفة مرتبة متأخرة بين المشكلات مع

ما توصلت إليه دراسة عزب (٢٠٠٥: ١٤٠ - ١٧٧) من أنه لا يوجد بين متطلبات شغل الوظائف القيادية فى المدرسة أية مؤشرات دقيقة وموضوعية لاختيارهم، وقياس مدى قدراتهم على شغل هذه المناصب، أما فيما يتعلق باحتلال مشكلتى ضعف استخدام التكنولوجيا فى الإعلان عن الوظائف، وعدم اشتراط الحصول على دراسات عليا تربوية لشاغلي الوظائف القيادية فقد يرجع إلى قلة الدافعية لدى العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لاستخدام الوسائل التكنولوجية فى التقديم للوظائف إلكترونياً، فضلاً عن ضعف قابليتهم لمواصلة التعلم والحصول على دراسات عليا فى مجال التخصص أو فى مجال الإدارة المدرسية. نتائج البعد الرابع: مشكلات تتعلق بالتدريب لمعرفة رؤية أفراد عينة الدراسة (القيادات التربوية والمعلمين) حول درجة موافقتهم على وجود بعض المشكلات التى تتعلق بالتدريب بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، كانت استجاباتهم كما هى مبينة بجدول (٥) على النحو الآتى:

جدول (٥)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات العينة الكلية حول المشكلات التي تتعلق بالتدريب والأهمية النسبية وقيمة (كا<sup>٢</sup>) ومستوى دلالتها (ن = ١٩٩٠)

الترتيب	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	ن	البدائل						العبارة
				موافق بدرجة صغيرة		موافق بدرجة متوسطة		موافق بدرجة كبيرة		
				%	ك	%	ك	%	ك	
٦	٨٤,٣	٠,٠١	٨٥٩,٤	٤,٤	٨٧	٣٨,٣	٧٦٢	٥٧,٣	١١٤١	١- نمطية البرامج التدريبية المقدمة للعاملين
١٢	٨١,٦	٠,٠١	٦٣٣,٧	٧,٧	١٥٤	٣٩,٨	٧٩٣	٥٢,٤	١٠٤٣	٢- إفتقاد البرامج التدريبية لأساليب التدريب المعاصرة (كالندوات وحلقات النقاش، وتمثيل الأدوار، والعصف الذهني، ونمذجة السلوك وغيرها)
١١	٨٢,٦	٠,٠١	٧٤٨,٣	٥,١	١٠٢	٤٢,٠	٨٣٥	٥٢,٩	١٠٥٣	٣- ضيق الوقت المخصص للبرامج التدريبية.
٣	٨٦	٠,٠١	١٠٠٢,٧	٤,٨	٩٥	٣٢,٥	٦٤٧	٦٢,٧	١٢٤٨	٤- قلة التنوع فى الوسائل والأدوات المستخدمة فى التدريب
٤	٨٥,٣	٠,٠١	٩٣٨,٤	٣,٩	٧٨	٣٦,٣	٧٢٣	٥٩,٧	١١٨٩	٥- شكلية النظام المُتبع فى التقييم (المتدرب - المدرب - البرنامج)
٢	٨٦,٨	٠,٠١	١١١٠,٩	٥,٧	١١٤	٢٨,٢	٥٦١	٦٦,١	١٣١٥	٦- ضعف متابعة المتدربين فى مواقع عملهم بعد انتهاء البرنامج التدريبى للتعرف على أثر التدريب
٧	٨٤,١	٠,٠١	٨١٢,٣	٧,٠	١٤٠	٣٣,٨	٦٧٢	٥٩,٢	١١٧٨	٧- اشتراك أكثر من فئة من المتدربين (مدير، معلم، أمين مكتبة، أخصائى اجتماعى وغيرهم) فى برنامج تدريبي واحد فقط لكونهم ينتمون إلى درجة مالية واحدة
٩	٨٣,١	٠,٠١	٧٧٢,٦	٥,٠	١٠٠	٤٠,٧	٨١٠	٥٤,٣	١٠٨٠	٨- إغفال الاحتياجات التدريبية الفعلية للمتدربين عند تخطيط البرامج التدريبية وتصميمها
١٠	٨٢,٧	٠,٠١	٦٩٥	٨,٥	١٧٠	٣٤,٧	٦٩١	٥٦,٧	١١٢٩	٩- انفصال البرامج التدريبية عن الواقع التعليمى الذى يعيشه المتدربون
١٣	٧٨,٦	٠,٠١	٤١٣	١٢,٦	٢٥٠	٣٩,٠	٧٧٦	٤٨,٤	٩٦٤	١٠- ضعف اقتناع العاملين بوظائف التعليم المختلفة بأهمية التدريب
٨	٨٣,٧	٠,٠١	٨٠٦,٤	١٠,٣	٢٠٥	٢٨,٢	٥٦١	٦١,٥	١٢٢٤	١١- ارتباط تدريب العاملين ببعض الأحداث الطارئة فقط (تعديل المقررات - الترقية وغيرها)
٣ مكرر	٨٦	٠,٠١	١٠١٥,٨	٥,٨	١١٦	٣٠,٣	٦٠٢	٦٣,٩	١٢٧٢	١٢- نقص الإمكانيات اللازمة للتدريب من تجهيزات ووسائل إيضاح وقاعات وغيرها
١	٨٩,٩	٠,٠١	١٥٣٦,٢	٣,٢	٦٤	٢٣,٨	٤٧٣	٧٣,٠	١٤٥٣	١٣- غياب سياسة واضحة للحوافز تساعد على إقبال العاملين على التدريب واهتمامهم به

٥	٨٥,١	٠,٠١	٩٢٧	٣,٦	٧١	٣٧,٦	٧٤٩	٥٨,٨	١١٧٠	نقص الاهتمام بإعداد المدرسين ورفع مستوى كفاءتهم
---	------	------	-----	-----	----	------	-----	------	------	---

في التدريب) و (نقص الإمكانيات اللازمة للتدريب من تجهيزات ووسائل إيضاح وقاعات وغيرها) في الترتيب الثالث بأهمية نسبية (٨٦%)، وربما يرجع ذلك إلى ما تراه عينة الدراسة - بصفة عامة - من أهمية التحفيز المادي والمعنوي في زيادة إقبالهم على البرامج التدريبية، وضرورة وجود سياسة واضحة ومعلنة للعاملين مرتبطة باجتيازهم البرامج التدريبية المقررة، بالإضافة إلى أهمية معرفة مردود هذه البرامج التدريبية على العملية التعليمية، وعلى أدائهم، ومن ثم يصرف حافزاً لمن ثبت تحسن أدائه بعد انتهائه من البرنامج التدريبي، وتتم إعادة النظر في طبيعة البرامج التدريبية إذ لم تأت بمردودها الواضح سواء على العملية التعليمية، أم على المتدربين أنفسهم

- جاءت عبارة (ضيق الوقت المخصص للبرامج التدريبية) في الترتيب الحادي عشر بين العبارات المعبرة عن المشكلات التي تتعلق بالتدريب، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٢,٦%)، تلتها عبارة (إفتقاد البرامج التدريبية لأساليب التدريب المعاصرة "كالندوات وحلقات النقاش، وتمثيل الأدوار، والعصف الذهني، ونمذجة السلوك وغيرها") في الترتيب الثاني عشر (قبل الأخير)،

يتضح من نتائج جدول (٥) أن استجابات عينة الدراسة الكلية (القيادات التربوية والمعلمين) حول درجة موافقتهم على وجود بعض المشكلات التي تتعلق بالتدريب بمؤسسات التعليم قبل الجامعي جاءت بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل موافق بدرجة كبيرة، حيث جاءت جميع قيم (كأ) دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١) ودرجة حرية (٢)، وهذا يُنم عن معاناة العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي من العديد من المشكلات التي تشوب عملية التدريب.

أما من حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية لها فيلاحظ الآتي:

- جاءت عبارة (غياب سياسة واضحة للحوافز تساعد على إقبال العاملين على التدريب واهتمامهم به) في الترتيب الأول بين العبارات المعبرة عن المشكلات التي تتعلق بالتدريب، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٩,٩%)، تلتها عبارة (ضعف متابعة المتدربين في مواقع عملهم بعد انتهاء البرنامج التدريبي للتعرف على أثر التدريب) في الترتيب الثاني بأهمية نسبية بلغت (٨٦,٨%)، ثم تلتها عبارتي (قلة التنوع في الوسائل والأدوات المستخدمة

احتلالها مرتبة متأخرة من وجهة نظر عينة الدراسة لقله درايتهم بطبيعة هذه الأساليب وكيفية استخدامها فى التدريب فضلاً عن النتائج الجيدة التى تحدثت من جراء استخدامها فى البرامج التدريبية. نتائج البعد الخامس: مشكلات تتعلق بتخطيط المسار الوظيفي لمعرفة رؤية أفراد عينة الدراسة (القيادات التربوية والمعلمين) حول درجة موافقتهم على وجود بعض المشكلات التى تتعلق بتخطيط المسار الوظيفي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، كانت استجاباتهم كما هي مبينة بجدول (٦) على النحو الآتي:

حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨١,٦%)، ثم تلتها عبارة (ضعف اقتناع العاملين بوظائف التعليم المختلفة بأهمية التدريب) فى الترتيب الثالث عشر (الأخير) بأهمية نسبية بلغت (٧٨,٦%)، وربما يتناقض احتلال مشكلة ضيق الوقت المخصص للبرامج التدريبية مرتبة متأخرة بين المشكلات مع ما توصلت إليه دراسة راغب (٢٠٠٨: ٣٩٦) من كون الوقت المخصص للبرامج التدريبية قد لا يتسع لتغطية كل موضوعات البرنامج التدريبي بصورة تفي بتحقيق الهدف المنشود من البرنامج، أما فيما يتعلق بمشكلة افتقاد البرامج التدريبية لأساليب التدريب المعاصرة فربما يرجع

جدول (٦): التكرارات والنسب المئوية لاستجابات العينة الكلية حول المشكلات التى تتعلق بتخطيط المسار الوظيفي والأهمية النسبية وقيمة (كا) ومستوى دلالتها (ن = ١٩٩٠)

الترتيب	النسبة المئوية	الدلالة	ن	البدايل						العبارة
				موافق بدرجة صغيرة		موافق بدرجة متوسطة		موافق بدرجة كبيرة		
				ك	%	ك	%	ك	%	
٤	٨٦,٤	٠,٠١	١٠٥٥,٣	٢,٦	٥٢	٣٥,٤	٧٠,٥	٦٢,٠	١٢٣٣	١- صعوبة الانتقال بين المسارين الإداري والنفسي فى المؤسسات التعليمية
٦	٨٥,٥	٠,٠١	٩٥١,٤	٦,٠	١١٩	٣١,٧	٦٣,٠	٦٢,٤	١٢٤١	٢- قلة الاهتمام بإعداد الأدلة والنشرات المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي
٨	٨٤,٢	٠,٠١	٨٢٨,٣	٦,٣	١٢٥	٣٤,٨	٦٩٣	٥٨,٩	١١٧٢	٣- اغفال استخدام الوسائل المعاصرة لتنمية المسارات الوظيفية (مثل التناوب- التدوير الوظيفي- التقاعد المبكر)
٩	٨٤,١	٠,٠١	٨٤٤	٤,٤	٨٧	٣٩,٠	٧٧٦	٥٦,٦	١١٢٧	٤- قلة الاهتمام بمشاركة العاملين فى تنمية مساراتهم الوظيفية وتخطيطها
٧	٨٥,٤	٠,٠١	٩٧٥,٥	٨,٢	١٦٣	٢٧,٤	٥٤٥	٦٤,٤	١٢٨٢	٥- إغفال الكفاءة والجدارة عند الترقية وتفضيل الأقدم
٣	٨٦,٥	٠,٠١	١٠٧٤,٥	٥,٤	١٠٧	٢٩,٦	٥٨٩	٦٥,٠	١٢٩٤	٦- نقص الضوابط والضمانات التى تكفل الحد من سوء استخدام السلطة فى الترقية، وتفشى المحسوبية والمحاباة
١	٩٠,٧	٠,٠١	١٦٦٥,١	٢,٨	٥٦	٢٢,٢	٤٤٢	٧٥,٠	١٤٩٢	٧- بقاء العامل لفترة زمنية طويلة فى الوظيفة نفسها، مما يؤثر بالسلب على معنوياته ومستوى التزامه الوظيفي
٢	٨٧,٥	٠,٠١	١١٨٣,٧	٤,١	٨٢	٢٩,٢	٥٨١	٦٦,٧	١٣٢٧	٨- نقص فرص الترقية كلما تقدم العامل فى السلم الإداري، مما يزيد من الإحباط والصراع بين العاملين على الترقية
٥	٨٥,٦	٠,٠١	٩٦٤,٧	٤,٥	٩٠	٣٤,١	٦٧٩	٦١,٤	١٢٢١	٩- نظام الترقية بوضعه الحالي يساعد على حدوث بعض التجاوزات لدى بعض العاملين الطامحين فى الترقى

يتضح من نتائج جدول (٦) أن استجابات عينة الدراسة الكلية (القيادات التربوية والمعلمين) حول درجة موافقتهم على وجود بعض المشكلات التي تتعلق بتخطيط المسار الوظيفي في الواقع التعليمي جاءت بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل موافق بدرجة كبيرة، حيث جاءت جميع قيم (كأ<sup>١</sup>) دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١) ودرجة حرية (٢)، وهذا يُنم عن أن هذه المشكلات تتضح بشكل جلي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي، لذا يلمسها مختلف العاملين بهذه المؤسسات.

أما من حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية لها فيلاحظ الآتي:

- جاءت عبارة (بقاء العامل لفترة زمنية طويلة في الوظيفة نفسها، مما يؤثر بالسلب على معنوياته ومستوى التزامه الوظيفي) في الترتيب الأول بين العبارات المعبرة عن المشكلات التي تتعلق بتخطيط المسار الوظيفي، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩٠,٧%)، تلتها عبارة (نقص فرص الترقية كلما تقدم العامل في السلم الإداري، مما يزيد من الإحباط والصراع بين العاملين على الترقية) في الترتيب الثاني بأهمية نسبية بلغت (٨٧,٥%)، ثم تلتها عبارتي (نقص الضوابط والضمانات التي تكفل الحد من سوء استخدام السلطة في الترقية، وتفشي المحسوبية والمحاباة) في الترتيب الثالث بأهمية نسبية (٨٦,٥%)،

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبد الرحمن (٢٠٠١: ٦٠) والذي توصلت إلى وجود ما يسمى بظاهرة الرسوب الوظيفي والتي تتمثل في بقاء المعلم في وظيفة ذات مسمى محدد دون الترقية إلى وظيفة تالية لفترات زمنية طويلة، الأمر الذي يلحق المعلم بالضرر المادي لتأخر استحقاقه المزايا المرتبطة بالترقية، إلى جانب الضرر المعنوي حيث يظل في مستوى وظيفي أقل من زملائه من نفس دفعات تخرجه.

- جاءت عبارة (إغفال الكفاءة والجدارة عند الترقية وتفضيل الأقدم) في الترتيب السابع بين العبارات المعبرة عن المشكلات التي تتعلق بتخطيط المسار الوظيفي، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٥,٤%)، تلتها عبارة (إغفال استخدام الوسائل المعاصرة لتنمية المسارات الوظيفية "مثل التناوب - التدوير الوظيفي - التقاعد المبكر") في الترتيب الثامن (قبل الأخير)، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٤,٢%)، ثم تلتها عبارة (قلة الاهتمام بمشاركة العاملين في تنمية مساراتهم الوظيفية وتخطيطها) في الترتيب التاسع (الأخير) بأهمية نسبية بلغت (٨٤,١%)، وربما يتناقض احتلال مشكلة إغفال الكفاءة والجدارة عند الترقية مرتبة متأخرة بين المشكلات مع ما توصلت إليه دراسة راغب (٢٠٠٨: ٣٧٨) ودراسة عبد الرحمن (٢٠٠١: ٦١)، وربما قد يرجع ذلك إلى تأثر فئتي عينة الدراسة بما جاء به

قانون الخدمة المدنية الجديد الصادر بالقانون رقم ١٨ لسنة ٢٠١٥ والذي نص فى مادته الأولى على أن الوظائف المدنية حق للمواطنين على أساس الكفاءة والجدارة (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٥: مادة ١).

نتائج البعد السادس: مشكلات تتعلق بتقويم الأداء  
لمعرفة رؤية أفراد العينة (القيادات التربوية والمعلمين) حول درجة موافقتهم على وجود بعض المشكلات التى تتعلق بتقويم الأداء بمؤسسات التعليم قبل الجامعى، كانت استجاباتهم كما هى مبينة بجدول (٧) على النحو الآتى:

قانون الخدمة المدنية الجديد الصادر بالقانون رقم ١٨ لسنة ٢٠١٥ والذي نص فى مادته الأولى على أن الوظائف المدنية حق للمواطنين على أساس الكفاءة والجدارة (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٥: مادة ١).

جدول (٧): التكرارات والنسب المئوية لاستجابات العينة الكلية حول المشكلات التى تتعلق بتقويم الأداء والأهمية النسبية وقيمة (كا<sup>٢</sup>) ومستوى دلالتها (ن = ١٩٩٠)

العبارة	البديائل						البيان			
	موافق بدرجة صغيرة		موافق بدرجة متوسطة		موافق بدرجة كبيرة					
	ك	%	ك	%	ك	%				
١- النظر إلى عملية تقويم الأداء على أنها تمثل عبئاً على كاهل المديرين والرؤساء	٩٩٦	٥٠,١	٨٦٢	٤٣,٣	١٣٢	٦,٦	٦٥١,٩	٠,١	٨١,١	١٣
٢- غياب التقويم المستمر للعاملين والافتقار بتقويم الأداء مرة واحدة سنوياً	١٤٥٧	٧٣,٢	٤٢٩	٢١,٦	١٠٤	٥,٢	١٥٠,٤	٠,١	٨٩,٣	١
٣- استخدام نماذج موحدة لتقويم أداء مختلف العاملين على اختلاف أعمالهم	١٢٢٦	٦١,٦	٦٩٦	٣٥,٠	٦٨	٣,٤	١٠١٣,٢	٠,١	٨٦,١	٨
٤- الاعتماد على الرأي الشخصي للرئيس المباشر غالباً	١٤٠٩	٧٠,٨	٤٥٩	٢٣,١	١٢٢	٦,١	١٣٤٢,٩	٠,١	٨٨,٢	٢
٥- اعتبار التقويم وسيلة لتقرير الترقيات، ومنح العلاوات دون النظر إلى دوره فى الكشف عن مجالات أو أولويات تحسين الأداء وتطويره	١٢٨٦	٦٤,٦	٦١٢	٣٠,٨	٩٢	٤,٦	١٠٨٠,٦	٠,١	٨٦,٧	٦
٦- انفصال نتائج التقويم عن باقى عمليات إدارة الموارد البشرية	١١٧٨	٥٩,٢	٧١٤	٣٥,٩	٩٨	٤,٩	٨٨٥	٠,١	٨٤,٨	١١
٧- تدخل العوامل الذاتية فى عملية التقويم (مثل الصداقة والقرابة، والزمانه والديانة والنوع وغيرها)	١٢٠٧	٦٠,٧	٦٦٣	٣٣,٣	١٢٠	٦,٠	٨٩٠,٦	٠,١	٨٤,٩	١٠
٨- عدم وجود سجل للتقويم التراكمى للعاملين بالمؤسسة	١١٣٧	٥٧,١	٦٣٢	٣١,٨	٢٢١	١١,١	٦٣٤,٧	٠,١	٨٢	١٢
٩- ميل بعض القائمين على تقويم الأداء إلى إعطاء درجة مقاربه (غياب التمايز) عند تقييمهم أداء مرؤوسهم، مما يؤدي إلى إحباط الموظفين المتميزين	١٣٤٤	٦٧,٥	٥٣٩	٢٧,١	١٠٧	٥,٤	١١٨٨,٤	٠,١	٨٧,٤	٤
١٠- تجاهل بعض القائمين على تقويم الأداء لبعض معايير التقويم المهمة (مثل القدرة الإبداعية، والقدرة التحليلية، والتعاون والمبادأة)	١٣٠٩	٦٥,٨	٥٤٧	٢٧,٥	١٣٤	٦,٧	١٠٧١,٣	٠,١	٨٦,٣	٧
١١- إعطاء تقييمات مرتفعة لمختلف العاملين تجنباً للنقد والاصطدام معهم	١٢٥٣	٦٣,٠	٥٩٤	٢٩,٨	١٤٣	٧,٢	٩٣٩,٦	٠,١	٨٥,٣	٩
١٢- إغفال الطرق الحديثة المستخدمة فى تقويم أداء العاملين؛ مثل طريقة التقويم على أساس النتائج	١٣٦٢	٦٨,٤	٥٢٣	٢٦,٣	١٠٥	٥,٣	١٢٣٥,٥	٠,١	٨٧,٧	٣
١٣- ضعف الوعي بأهمية تقويم الأداء من قبل الرؤساء والمرؤوسين	١٢٩٥	٦٥,١	٦١٠	٣٠,٧	٨٥	٤,٣	١١١٠	٠,١	٨٦,٩	٥

الأداء بمؤسسات التعليم قبل الجامعى جاءت بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية فى جميع العبارات لصالح البديل موافق بدرجة كبيرة، حيث جاءت جميع قيم (كا<sup>٢</sup>) دالة عند مستوى

يتضح من نتائج جدول (٧) أن استجابات عينة الدراسة الكلية (القيادات التربوية والمعلمين) حول درجة موافقتهم على وجود بعض المشكلات التى تتعلق بتقويم

دلالة (٠,٠١) ودرجة حرية (٢)، وهذا يُنم عن أن هذه المشكلات تتضح بشكل جلى فى مؤسسات التعليم قبل الجامعى، لذا يلمسها مختلف العاملين بهذه المؤسسات.

أما من حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية لها فيلاحظ الآتى:

- جاءت عبارة (غياب التقويم المستمر للعاملين والافتقار بتقويم الأداء مرة واحدة سنوياً) فى الترتيب الأول بين العبارات المعبرة عن المشكلات التى تتعلق بتقويم الأداء، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٩,٣%)، تلتها عبارة (الاعتماد على الرأي الشخصى للرئيس المباشر غالباً) فى الترتيب الثانى بأهمية نسبية بلغت (٨٨,٢%)، ثم تلتها عبارة (إغفال الطرق الحديثة المستخدمة فى تقويم أداء العاملين؛ مثل طريقة التقويم على أساس النتائج) فى الترتيب الثالث بأهمية نسبية (٨٧,٧%)، وربما قد يرجع ذلك لما تراه عينة الدراسة من أنه لا يتم تقويم آدائهم إلا مره واحدة سنوياً بالفعل، بالإضافة إلى ما يرونه من أهمية عمل خطة لتقويم الأداء تضمن استمراريته على مدار العام الدراسى، وهذا يتفق مع ما نص عليه قانون الخدمة المدنية الجديد من أنه يكون تقويم أداء الموظف عن سنة مالية على مرتين على الأقل قبل وضع التقرير النهائى (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٥: مادة ٢٥).

- جاءت عبارة (انفصال نتائج التقويم عن باقى عمليات إدارة الموارد البشرية) فى الترتيب الحادى عشر بين العبارات المعبرة عن المشكلات التى تتعلق بتقويم الأداء، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٤,٨%)، تلتها عبارة (عدم وجود سجل للتقويم التراكمى للعاملين بالمؤسسة) فى الترتيب الثانى عشر (قبل الأخير)، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٢%)، ثم تلتها عبارة (النظر إلى عملية تقويم الأداء على أنها تمثل عبئاً على كاهل المديرين والرؤساء) فى الترتيب الثالث عشر (الأخير) بأهمية نسبية بلغت (٨١,١%)، وربما قد يرجع ذلك لما يراه كل من القيادات التربوية والمعلمين من شكلية وروتينية عملية التقويم بمؤسسات التعليم قبل الجامعى، إذ لا تقوم على التمييز وبعضهم البعض، بل تقوم إعطاء تقديرات مرتفعة ومقاربة لمختلف المعلمين تجنباً للاصطدام معهم، ومن ثم فهى عملية يسيره ولا تمثل مشكلة بدرجة كبيرة بالنسبة لهم، وبذلك لاتحتاج إلى سجل يدون فيه نتيجة أداء المعلم خلال العام الدراسى.

نتائج البعد السابع: مشكلات تتعلق بتصميم نظام الأجور

لمعرفة رؤية أفراد العينة (القيادات) نظام الأجور بمؤسسات التعليم قبل الجامعى،  
التربوية والمعلمين) حول درجة موافقتهم على كانت استجاباتهم كما هي مبينة بجدول (٨)  
وجود بعض المشكلات التى تتعلق بتصميم على النحو الآتى:

### جدول (٨)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات العينة الكلية حول المشكلات التى تتعلق بتصميم نظام الأجور  
والأهمية النسبية وقيمة (ك<sup>٢</sup>) ومستوى دلالتها (ن = ١٩٩٠)

الترتيب	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	ن	البدائل						العبارة
				موافق بدرجة صغيرة		موافق بدرجة متوسطة		موافق بدرجة كبيرة		
				ك	%	ك	%	ك	%	
١	٩٢,٧	٠,٠١	٢٣١٤,٤	٦,٠	١١٩	٩,٩	١٩٧	٨٤,١	١٦٧٤	١- اتباع نظام موحد لدفع الأجور للعاملين (جدول الرواتب ذى الدرجات الثابتة)
٣	٨٩,٧	٠,٠١	١٤٨٠,٤	٢,٧	٥٤	٢٥,٥	٥٠٧	٧١,٨	١٤٢٩	٢- التباين بين أجور العاملين فى القطاع التعليمى ونظرائهم فى القطاعات الأخرى
٥	٨٦,٩	٠,٠١	١١٩٤,٣	٨,٠	١٦٠	٢٣,٢	٤٦١	٦٨,٨	١٣٦٩	٣- قلة كفاية الأجر اللازم لمواجهة الالتزامات الضرورية للعاملين
٤	٨٨,٥	٠,٠١	١٢٩٢	٢,٦	٥٢	٢٩,٣	٥٨٤	٦٨,٠	١٣٥٤	٤- إغفال إشراك العاملين فى وضع نظام الأجور الخاص بهم وإدارته
٢	٩٠,٢	٠,٠١	١٥٨٢,٤	٣,٢	٦٣	٢٣,١	٤٥٩	٧٣,٨	١٤٦٨	٥- قلة الاستناد إلى معايير دقيقة وواضحة فى تحديد الأجور المناسبة لكل وظيفة
٦	٧٩,٤	٠,٠١	٤٣٨,٥	١٣,٥	٢٦٨	٣٤,٨	٦٩٣	٥١,٧	١٠٢٩	٦- استنزاف معظم ميزانية التعليم فى أجور الإداريين، نظراً لكثرة عددهم
٣مكرر	٨٩,٧	٠,٠١	١٥٦٢,٣	٥,٠	٩٩	٢١,٠	٤١٧	٧٤,١	١٤٧٤	٧- تدنى الزيادة السنوية للأجور مقارنة بزيادة أسعار المعيشة

يُتم عن عدم رضا العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعى عن نظام الأجور المتبع فيها. أما من حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية لها فيلاحظ الآتى:

- جاءت عبارة (اتباع نظام موحد لدفع الأجور للعاملين "جدول الرواتب ذى الدرجات الثابتة") فى الترتيب الأول بين العبارات المعبرة عن المشكلات التى تتعلق بتصميم نظام الأجور، حيث بلغت الأهمية

يتضح من نتائج جدول (٨) أن استجابات عينة الدراسة الكلية (القيادات التربوية والمعلمين) حول درجة موافقتهم على وجود بعض المشكلات التى تتعلق بتصميم نظام الأجور بمؤسسات التعليم قبل الجامعى جاءت بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية فى جميع العبارات لصالح البديل موافق بدرجة كبيرة، حيث جاءت جميع قيم (ك<sup>٢</sup>) دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١) ودرجة حرية (٢)، وهذا

النسبية لها (٩٢,٧%)، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة راغب (٢٠٠٨: ٣٩٢)، وربما قد يرجع ذلك إلى ما تراه عينة الدراسة من أهمية مراعاة الاتجاهات الحديثة عند تصميم نظام الأجور مثل الأجر حسب المعرفة والمهارة، والأجر حسب الكفاءة وغير ذلك من اتجاهات حديثة.

- جاءت عبارة (قلة الاستناد إلى معايير دقيقة وواضحة فى تحديد الأجور المناسبة لكل وظيفة) فى الترتيب الثانى بين العبارات المعبرة عن المشكلات التى تتعلق بتصميم نظام الأجور بأهمية نسبية بلغت (٩٠,٢%)، و ربما قد يرجع ذلك إلى ما تراه عينة الدراسة من إغفال مهام ومسئوليات الوظائف، وكذلك إغفال المهارات والقدرات اللازمة للقيام بالوظائف عند تصميم نظام الأجور.

- جاءت عبارتى (التباين بين أجور العاملين فى القطاع التعليمى ونظرائهم فى القطاعات الأخرى) و (تدنى الزيادة السنوية للأجور مقارنة بزيادة أسعار المعيشة) فى الترتيب الثالث بأهمية نسبية (٨٩,٧%). ويؤكد ذلك ما توصلت إليه دراسة المهدي (٢٠٠٦: ٢١١) من أن المعلمين فى مصر يشعرون بنقص عدالة توزيع الدخل سواء عند مقارنة مستوى دخلهم بمستوى دخل غيرهم من الفئات

الأخرى المساوية لهم فى المستوى التعليمى أو الجهد المبذول، أو عند مقارنة ما يحصلون عليه من دخل بحاجاتهم ومتطلبات المعيشة، ويتفق هذا أيضاً مع ما توصلت إليه دراسة راغب (٢٠٠٨: ٣٩٢).

- جاءت عبارة (إغفال إشراك العاملين فى وضع نظام الأجور الخاص بهم وإدارته) فى الترتيب الرابع بين العبارات المعبرة عن المشكلات التى تتعلق بتصميم نظام الأجور، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٨,٥%)، تلتها عبارة (قلة كفاية الأجر اللازم لمواجهة الالتزامات الضرورية للعاملين) فى الترتيب الخامس (قبل الأخير)، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٦,٩%)، ثم تلتها عبارة (استنزاف معظم ميزانية التعليم فى أجور الإداريين، نظراً لكثرة عددهم) فى الترتيب السادس (الأخير) بأهمية نسبية بلغت (٧٩,٤%)، وتتفق المشكلة الأخيرة مع دراسة عبد الرحمن (٢٠٠١: ٣٦) والتى توصلت إلى تراجع الإنفاق العام الحقيقى على التعليم والذى تمثل فيه الأجور نسبة كبيرة من جملة الإنفاق، مما أثر على كفاية الأجور والمرتببات وبخاصة لفئة المعلمين.

نتائج البعد الثامن: مشكلات تتعلق بتصميم نظام الحوافز

لمعرفة رؤية أفراد العينة (القيادات التربوية الحوافز بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، كانت والمعلمين) حول درجة موافقتهم على وجود استجاباتهم كما هي مبينة بجدول (٩) على بعض المشكلات التي تتعلق بتصميم نظام النحو الآتي:

### جدول (٩)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات العينة الكلية حول المشكلات التي تتعلق بتصميم نظام الحوافز والأهمية النسبية وقيمة (كا<sup>٢</sup>) ومستوى دلالتها (ن = ١٩٩٠)

الترتيب	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	ن	البدائل						العبارة
				موافق بدرجة صغيرة		موافق بدرجة متوسطة		موافق بدرجة كبيرة		
				%	ك	%	ك	%	ك	
١	٨٨,١	٠,٠١	١٣٢٧,٥	٦,٣	١٢٦	٢٣,١	٤٥٩	٧٠,٦	١٤٠٥	١- ضعف العدالة في صرف الحوافز لشاغلي الوظائف التعليمية
٦	٧٧,٤	٠,٠١	٣٥٣,٣	١٣,٨	٢٧٤	٤٠,٢	٧٩٩	٤٦,١	٩١٧	٢- التأخر في صرف الحوافز، مما قد يُفقد شاغلي الوظائف التعليمية الشعور بعلاقة التبعية بين الحافز والسلوك
٤	٨٥	٠,٠١	٩٢١,٥	٨,٣	١٦٥	٢٨,٥	٥٦٧	٦٣,٢	١٢٥٨	٣- قصر حافز الأداء المتميز على ١٠% فقط من شاغلي وظائف التعليم المختلفة كل عام
٣	٨٦,٢	٠,٠١	١٠٦٨,٨	٧,٦	١٥٢	٢٦,٢	٥٢١	٦٦,٢	١٣١٧	٤- إغفال أساليب التحفيز المعنوي؛ كخطابات الشكر، وعبارات الثناء والمدح والتشجيع
٥	٨٣,٩	٠,٠١	٨٢٦,٧	١٠,٣	٢٠٥	٢٧,٧	٥٥١	٦٢,٠	١٢٣٤	٥- غياب الشفافية في صرف الحوافز للعاملين سواء أكانت إيجابية أم سلبية
٢	٨٦,٩	٠,٠١	١١٤٩,٢	٦,٨	١٣٥	٢٥,٨	٥١٣	٦٧,٤	١٣٤٢	٦- عدم إشراك العاملين في تصميم نظام الحوافز

يُثم عن أن هذه المشكلات تشغل حيزاً كبيراً من تفكير العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي.

أما من حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية لها فيلاحظ الآتي:

- جاءت عبارة (ضعف العدالة في صرف الحوافز لشاغلي الوظائف التعليمية) في الترتيب الأول بين العبارات المعبرة عن المشكلات التي تتعلق بتصميم نظام

يتضح من نتائج جدول (٩) أن استجابات عينة الدراسة الكلية (القيادات التربوية والمعلمين) حول درجة موافقتهم على وجود بعض المشكلات التي تتعلق بتصميم نظام الحوافز بمؤسسات التعليم قبل الجامعي جاءت بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل موافق بدرجة كبيرة، حيث جاءت جميع قيم (كا<sup>٢</sup>) دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١) ودرجة حرية (٢)، وهذا

العاملين سواء أكانت إيجابية أم سلبية) في الترتيب الخامس (قبل الأخير)، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٣,٩%)، ثم تلتها عبارة (التأخر في صرف الحوافز، مما قد يُفقد شاغلي الوظائف التعليمية الشعور بعلاقة التبعية بين الحافز والسلوك) في الترتيب السادس (الأخير) بأهمية نسبية بلغت (٧٧,٤%)، وربما قد يرجع ذلك لكون عينة الدراسة غير مدركين لمعنى حافز الأداء المتميز، والشاهد على ذلك أن بعضهم أخبرني أن حافز الأداء يصرف لكل من وقع في دفتر الحضور والانصراف ٢٤ يوماً في الشهر، بالإضافة لكونهم قد لا يعرفون أساساً أنه قد مُنحو حافزاً إلا وقت صرفه، ومن ثم لا يدركون طول أو قصر الفترة الزمنية بين منح الحافز وصرفه.

نتائج البعد التاسع: مشكلات تتعلق بتقديم الخدمات والمنافع

لمعرفة رؤية أفراد العينة (القيادات

التربوية والمعلمين) حول درجة موافقتهم على وجود بعض المشكلات التي تتعلق بتقديم الخدمات والمنافع للعاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، كانت استجاباتهم كما هي مبينة بجدول (١٠) على النحو الآتي:

الحوافز، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٨,١%)، تلتها عبارة (عدم إشراك العاملين في تصميم نظام الحوافز) في الترتيب الثاني بأهمية نسبية بلغت (٨٦,٩%)، ثم تلتها عبارتي (إغفال أساليب التحفيز المعنوي؛ كخطابات الشكر، وعبارات الثناء والمدح والتشجيع) في الترتيب الثالث بأهمية نسبية (٨٦,٢%)، وربما قد يرجع ذلك إلى ما يراه المعلمون من أهمية توافر مبدأ العدالة في صرف الحوافز، بحيث تتناسب مع مقدار كفاءة كل فرد، بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بأخذ رأى العاملين عند تصميم نظام الحوافز، تنوع أساليب التحفيز المستخدمة مع العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتشمل خطابات الشكر، وعبارات الثناء والمدح والتشجيع، وحفلات التكريم، والجوائز التقديرية، بحيث تكون مثيرة ومرضية لكافة الاحتياجات

- جاءت عبارة (قصر حافز الأداء المتميز على ١٠% فقط من شاغلي وظائف التعليم المختلفة كل عام) في الترتيب الرابع بين العبارات المعبرة عن المشكلات التي تتعلق بتصميم نظام الحوافز، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٥%)، تلتها عبارة (غياب الشفافية في صرف الحوافز

جدول (١٠)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات العينة الكلية حول المشكلات التي تتعلق بتقديم الخدمات  
والمنافع والأهمية النسبية وقيمة (كا<sup>٢</sup>) ومستوى دلالتها (ن = ١٩٩٠)

الترتيب	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	٢٤	البديائل						العبرة
				موافق بدرجة صغيرة		موافق بدرجة متوسطة		موافق بدرجة كبيرة		
				%	ك	%	ك	%	ك	
١	٩٣,٩	٠,٠١	٢٣٠٩,٢	٢,١	٤١	١٤,٣	٢٨٥	٨٣,٦	١٦٦٤	١- قلة التسهيلات المعيشية التي تساعد العاملين على مواجهة المشاكل الحياتية، مثل توفير المسكن أو خدمات المواصلات
٤	٨٥,٤	٠,٠١	٩٦٢,٥	٣,٠	٦٠	٣٧,٧	٧٥٠	٥٩,٣	١١٨٠	٢- ضعف الاهتمام بالخدمات الثقافية (مثل توفير مكتبة متميزة - عمل ندوات ومؤتمرات وغير ذلك)
٥	٨٥,١	٠,٠١	٩٢١,٧	٧,٣	١٤٦	٣٠,١	٥٩٨	٦٢,٦	١٢٤٦	٣- قلة الاهتمام بالخدمات الاجتماعية (مثل النوادي الاجتماعية - وزيادة المعاشات - والتأمين على الحياة وغير ذلك)
٦	٨٤,٣	٠,٠١	٨٣٤,٩	٨,٠	١٥٩	٣١,٣	٦٢٢	٦٠,٨	١٢٠٩	٤- قلة الاهتمام بالخدمات الترفيهية (مثل النوادي الرياضية - والرحلات - المصايف وغير ذلك)
٢	٨٨,٣	٠,٠١	١٢٧٨,٨	٣,٣	٦٥	٢٨,٥	٥٦٨	٦٨,٢	١٣٥٧	٥- قلة التوعية بالخدمات والمنافع المتاحة أمام العاملين، ومن ثم اقتصارها على بعض العاملين دون البعض الآخر
٣	٨٧	٠,٠١	١١٣١	٥,٦	١١١	٢٨,٠	٥٥٧	٦٦,٤	١٣٢٢	٦- غياب تكافؤ الفرص في توزيع الخدمات على العاملين

قبل الجامعي جاءت بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل موافق بدرجة كبيرة، حيث جاءت جميع قيم (كا<sup>٢</sup>) دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١) ودرجة حرية (٢).

يتضح من نتائج جدول (١٠) أن استجابات عينة الدراسة الكلية (القيادات التربوية والمعلمين) حول درجة موافقتهم على وجود بعض المشكلات التي تتعلق بتقديم الخدمات والمنافع للعاملين بمؤسسات التعليم

أما من حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية لها فيلاحظ الآتي:

- جاءت عبارة (قلة التسهيلات المعيشية التي تساعد العاملين على مواجهة المشاكل الحياتية، مثل توفير المسكن أو خدمات المواصلات) في الترتيب الأول بين العبارات المعبرة عن المشكلات التي تتعلق بتقديم الخدمات والمنافع للعاملين، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩٣,٩%)، تلتها عبارة (قلة التوعية بالخدمات والمنافع المتاحة أمام العاملين، ومن ثم اقتصارها على بعض العاملين دون البعض الآخر) في الترتيب الثاني بأهمية نسبية بلغت (٨٨,٣%)، ثم تلتها عبارة (غياب تكافؤ الفرص في توزيع الخدمات على العاملين) في الترتيب الثالث بأهمية نسبية (٨٧%)، وربما قد يرجع ذلك لكونهم يرون أنه من غير المنطقي أن يُطلب منهم تكريس كل جهودهم وأفكارهم لكيفية الارتقاء بالعملية التعليمية ومحاربة الدروس الخصوصية، وفي المقابل لا توفر لهم المسكن المناسب أو وسيلة المواصلات المناسبة، أو الوسائل الترفيهية اللازمة لتجديد نشاطهم، أو الوسائل التثقيفية اللازمة لتنمية مهاراتهم، أو الوسائل الاجتماعية اللازمة لتقوية أواصر العلاقات الانسانية بينهم، هذا فضلاً عن ضرورة تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص في ذلك، لأن الأصل في تقديم الخدمات والمنافع

يختلف عن الأصل في تقديم الحوافز، كون الخدمات والمنافع تُقدم لجميع العاملين دون تمييز، وهذا كله من شأنه زيادة الانتماء للمؤسسات التعليمية، وزيادة شعور العاملين بالأمان الوظيفي والاستقرار.

- جاءت عبارة (ضعف الاهتمام بالخدمات الثقافية "مثل توفير مكتبة متميزة - عمل ندوات ومؤتمرات وغير ذلك") في الترتيب الرابع بين العبارات المعبرة عن المشكلات التي تتعلق بتقديم الخدمات والمنافع للعاملين، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٥,٤%)، تلتها عبارة (قلة الاهتمام بالخدمات الاجتماعية "مثل النوادي الاجتماعية - وزيادة المعاشات - والتأمين على الحياة وغير ذلك") في الترتيب الخامس (قبل الأخير)، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٥,١%)، ثم تلتها عبارة (قلة الاهتمام بالخدمات الترفيهية "مثل النوادي الرياضية - والرحلات - المصايف وغير ذلك") في الترتيب السادس (الأخير) بأهمية نسبية بلغت (٨٤,٣%)، وربما قد يرجع ذلك لما تراه عينة الدراسة من أن الخدمات الثقافية و الاجتماعية والترفيهية تُعد من الكماليات بالنسبة لهم وليست من الأولويات، ومن ثم فإن ضعف الاهتمام بتوفيرها لا يمثل مشكلة كبيرة مقارنة مثلاً بضعف الاهتمام بتوفير المسكن أو وسائل المواصلات التي تُعد من أولوياتهم.

وجود بعض المشكلات التي تتعلق بإدارة  
السلامة المهنية والصحية بمؤسسات التعليم  
قبل الجامعي، كانت استجاباتهم كما هي مبينة  
بجدول (١١) على النحو الآتي:

نتائج البعد العاشر: مشكلات تتعلق بإدارة  
السلامة المهنية والصحية  
لمعرفة رؤية أفراد العينة (القيادات  
التربوية والمعلمين) حول درجة موافقتهم على

### جدول (١١)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات العينة الكلية حول المشكلات التي تتعلق بإدارة السلامة  
المهنية والصحية والأهمية النسبية وقيمة (ك<sup>٢</sup>) ومستوى دلالتها (ن = ١٩٩٠)

العبارة	البدائل						مستوى الدلالة	الأهمية النسبية	التكرار	
	موافق بدرجة كبيرة		موافق بدرجة متوسطة		موافق بدرجة صغيرة					
	ك	%	ك	%	ك	%				
١- ضعف الوعي بإجراءات الأمن والسلامة المهنية والصحية بالمؤسسات التعليمية	١١١١	٥٥,٨	٧٧٦	٣٩,٠	١٠٣	٥,٢	٧٩٤,٦	٦	٠,٠١	٨٣,٦
٢- قلة الإشراف والمتابعة للتحقق من تطبيق تعليمات السلامة المهنية والصحية	١١٤٣	٥٧,٤	٧٩٩	٤٠,٢	٤٨	٢,٤	٩٤٥,٤	٥	٠,٠١	٨٥
٣- ضعف الاهتمام بتوزيع النشرات الصحية في مجالات الصحة المختلفة	١٠٥٣	٥٢,٩	٨٠٤	٤٠,٤	١٣٣	٦,٧	٦٨٢,٧	٧	٠,٠١	٨٢,١
٤- غياب خطة للفحص الطبي الشامل للعاملين	١٤٩٩	٧٥,٣	٤٣٩	٢٢,١	٥٢	٢,٦	١٦٩٢	١	٠,٠١	٩٠,٩
٥- قلة الاهتمام بعمل برامج لتدريب العاملين الجدد على أساسيات السلامة المهنية والصحية في عملهم	١٣٤٥	٦٧,٦	٥٥٦	٢٨,٠	٨٩	٤,٥	١٢١٨	٣	٠,٠١	٨٧,٧
٦- قلة الاهتمام بدراسة أسباب الحوادث تجنباً لتكرارها مستقبلاً	١٢٢٠	٦١,٣	٦٥٥	٣٢,٩	١١٥	٥,٨	٩٢٠,٥	٤	٠,٠١	٨٥,٢
٧- شكلية العمل في لجان الصحة والبيئة الموجودة بالمؤسسة	١٣٦١	٦٨,٤	٥٣٧	٢٧,٠	٩٢	٤,٦	١٢٤٩,٩	٢	٠,٠١	٨٧,٩
٨- نقص الإمكانيات اللازمة لتفعيل نظام السلامة المهنية والصحية ( قلة وجود طفايات حريق- الإسعافات الأولية وغير ذلك)	١٠٦٦	٥٣,٦	٧٧٩	٣٩,١	١٤٥	٧,٣	٦٦٩,٦	٧ مكرر	٠,٠١	٨٢,١

يتضح من نتائج جدول (١١) أن  
استجابات عينة الدراسة الكلية (القيادات  
التربوية والمعلمين) حول درجة موافقتهم على  
وجود بعض المشكلات التي تتعلق بإدارة

السلامة المهنية والصحية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي جاءت بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل موافق بدرجة كبيرة، حيث جاءت جميع قيم (كا<sup>٢</sup>) دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١) ودرجة حرية (٢). ويُمن ذلك على درجة كبيرة من انزعاج أو قلق فنتى الدراسة من وجود هذه المشكلات بمؤسسات التعليم قبل الجامعي.

أما من حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية لها فيلاحظ الآتى:

- جاءت عبارة (غياب خطة للفحص الطبى الشامل للعاملين) فى الترتيب الأول بين العبارات المعبرة عن المشكلات التى تتعلق بإدارة السلامة المهنية والصحية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩٠,٩%)، تلتها عبارة (شكلىة العمل فى لجان الصحة والبيئة الموجودة بالمؤسسة) فى الترتيب الثانى بأهمية نسبية بلغت (٨٧,٩%)، ثم تلتها عبارة (قلة الاهتمام بعمل برامج لتدريب العاملين الجدد على أساسيات السلامة المهنية والصحية فى عملهم) فى الترتيب الثالث بأهمية نسبية (٨٧,٧%)، وربما قد يرجع ذلك لما تراه فنتى الدراسة من ضرورة توفير عيادة صحية بكل مدرسة لتوقيع الكشف الطبى الدورى على العاملين بها، والتنبرؤ بوجود أى مرض معدٍ واتخاذ الإجراءات الاحترازية للوقاية والحد من انتشارها، والحرص على النظافة العامة

فى كافة أرجاء المدرسة، بالإضافة لضرورة تفعيل دور لجان الصحة والبيئة الموجودة بالمؤسسات التعليمية وزيادة الإشراف عليها ومتابعتها من قبل الوزارة، وكذلك أهمية عمل برامج توعوية عن إجراءات الأمن والسلامة المهنية والصحية بالمؤسسات التعليمية، بالإضافة لعمل برامج لتدريب العاملين الجدد على أساسيات السلامة المهنية والصحية فى عملهم.

- جاءت عبارة (قلة الإشراف والمتابعة للتحقق من تطبيق تعليمات السلامة المهنية والصحية) فى الترتيب الخامس بين العبارات المعبرة عن المشكلات التى تتعلق بإدارة السلامة المهنية والصحية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٥%)، تلتها عبارة (ضعف الوعى بإجراءات الأمن والسلامة المهنية والصحية بالمؤسسات التعليمية) فى الترتيب السادس (قبل الأخير)، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٣,٦%)، ثم تلتها عبارتى (ضعف الاهتمام بتوزيع النشرات الصحية فى مجالات الصحة المختلفة) و (نقص الإمكانيات اللازمة لتفعيل نظام السلامة المهنية والصحية " قلة وجود طفايات حريق- الإسعافات الأولية وغير ذلك") فى الترتيب السابع (الأخير) بأهمية نسبية بلغت (٨٢,١%)، وربما قد يرجع ذلك لكون عينة الدراسة ترى أنه من غير المفيد

نتائج البعد الحادى عشر: مشكلات تتعلق بتطوير علاقات العمل لمعرفة رؤية أفراد العينة (القيادات التربوية والمعلمين كل على حدة) حول درجة موافقتهم على وجود بعض المشكلات التى تتعلق بتطوير علاقات العمل بمؤسسات التعليم قبل الجامعى، كانت استجاباتهم كما هى مبينة بجدول (١٢) على النحو الآتى:

توفير هذه الإمكانيات بالمدارس مثل وجود طفايات حريق، والإسعافات الأولية وغير ذلك، مع عدم الوعى الكافى بأهمية هذه الأدوات وكيفية استعمالها، وعمل برامج لتدريب العاملين بالمدرسة على استخدامها، وكذلك نقص الإشراف والمتابعة المستمرة للتحقق من تطبيق تعليمات السلامة المهنية والصحية.

جدول (١٢): التكرارات والنسب المئوية لاستجابات العينة الكلية حول المشكلات التى تتعلق بتطوير علاقات العمل والأهمية النسبية وقيمة (كا<sup>٢</sup>) ومستوى دلالتها (ن = ١٩٩٠)

العبارة	البدائل						مستوى الدلالة	الأهمية النسبية	التكرار
	موافق بدرجة كبيرة		موافق بدرجة متوسطة		موافق بدرجة صغيرة				
	ك	%	ك	%	ك	%			
١- ضعف الوعى بأهمية العلاقات الإنسانية لدى العاملين بالوظائف التعليمية المختلفة	٩١٧	٤٦,١	٩٦٩	٤٨,٧	١٠٤	٥,٢	٠,٠١	٧٠٩,٥	
٢- ضعف قنوات الاتصال بين الإدارة والعاملين لا سيما عند المطالبة بتحسين ظروف العمل	١٠٧٧	٥٤,١	٨٠٤	٤٠,٤	١٠٩	٥,٥	٠,٠١	٧٥١	
٣- تواضع أداء نقابة المعلمين مقارنة بغيرها من النقابات المهنية	١٤٢٨	٧١,٨	٥١٤	٢٥,٨	٤٨	٢,٤	٠,٠١	١٤٨٥,٩	
٤- نقص الخدمات والأنشطة التى تقدمها نقابة المعلمين لأعضائها	١٣٦٦	٦٨,٦	٥٤٧	٢٧,٥	٧٧	٣,٩	٠,٠١	١٢٨٣	
٥- غياب روح العمل الفريقي بين العاملين	١١١٢	٥٥,٩	٧٨٥	٣٩,٤	٩٣	٤,٧	٠,٠١	٨١٦,٢	
٦- إغفال القيادات لمبدأ الرضا الوظيفى لدى المرؤوسين	١١٦٥	٥٨,٥	٦٦٩	٣٣,٦	١٥٦	٧,٨	٠,٠١	٧٦٧,٥	

علاقات العمل فى الواقع التعليمى جاءت بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية فى جميع العبارات لصالح البديل موافق بدرجة كبيرة، حيث جاءت جميع قيم (كا<sup>٢</sup>) دالة عند مستوى

يتضح من نتائج جدول (١٢) أن استجابات عينة الدراسة الكلية (القيادات التربوية والمعلمين) حول درجة موافقتهم على وجود بعض المشكلات التى تتعلق بتطوير

دلالة (٠,٠١) ودرجة حرية (٢). باستثناء العبارة (١) فكانت الفروق فيها لصالح البديل موافق بدرجة متوسطة، حيث جاءت قيمة (كا<sup>٢</sup>) دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١) ودرجة حرية (٢).

أما من حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية لها فيلاحظ الآتي:

- جاءت عبارة (تواضع أداء نقابة المعلمين مقارنة بغيرها من النقابات المهنية) في الترتيب الأول بين العبارات المعبرة عن المشكلات التي تتعلق بتطوير علاقات العمل، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٩,٨%)، تلتها عبارة (نقص الخدمات والأنشطة التي تقدمها نقابة المعلمين لأعضائها) في الترتيب الثاني بأهمية نسبية بلغت (٨٨,٣%)، ثم تلتها عبارة (غياب روح العمل الفريقي بين العاملين) في الترتيب الثالث بأهمية نسبية (٨٣,٧%)، وربما قد يرجع ذلك لما تراه عينة الدراسة من أن قوة نقابة المعلمين تنبع من قوة أعضائها، كما أن أعضاء النقابة يستمدون أيضاً قوتهم من قوة النقابة وما تقدمه لأعضائها من خدمات، وما تقوم به في سبيل الدفاع عن مصالح العاملين من الإجراءات التعسفية، وتحقيق العدالة والمساواة بين العاملين، وتشجيع العمل التعاوني بينهم.

- جاءت عبارة (إغفال القيادات لمبدأ الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين) في الترتيب

الرابع بين العبارات المعبرة عن المشكلات التي تتعلق بتطوير علاقات العمل، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٣,٦%)، تلتها عبارة (ضعف قنوات الاتصال بين الإدارة والعاملين لا سيما عند المطالبة بتحسين ظروف العمل) في الترتيب الخامس (قبل الأخير)، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٢,٩%)، ثم تلتها عبارات (ضعف الوعي بأهمية العلاقات الإنسانية لدى العاملين بالوظائف التعليمية المختلفة) في الترتيب السادس (الأخير) بأهمية نسبية بلغت (٨٠,٣%)، وربما قد يرجع ذلك لما تراه فئتي الدراسة من ضرورة استخدام سياسة الباب المفتوح بين الإدارة المدرسية والعاملين وفتح قنوات الاتصال بينهم وخاصة عندما يتعلق الأمر بتحسين ظروف العمل حتى وإن كان من الصعب على الإدارة تلبية هذه الاحتياجات في الوقت الحالي، هذا فضلاً عن ضرورة توعية العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بأهمية ترسيخ العلاقات الإنسانية الطيبة بين العاملين في تهيئة المناخ المناسب والصحي لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف المنشودة بما يحقق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي.

نتائج البعد الثاني عشر: مشكلات تتعلق بإدارة مشكلات الموارد البشرية

لمعرفة رؤية أفراد العينة (القيادات التربوية والمعلمين) حول درجة موافقتهم على

وجود بعض المشكلات التي تتعلق بإدارة قبل الجامعي، كانت استجاباتهم كما هي مبينة مشكلات الموارد البشرية بمؤسسات التعليم بجدول (١٣) على النحو الآتي:

### جدول (١٣)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات العينة الكلية حول المشكلات التي تتعلق بإدارة مشكلات الموارد البشرية والأهمية النسبية وقيمة (كا<sup>٢</sup>) ومستوى دلالتها (ن = ١٩٩٠)

الترتيب	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	ن	البدائل						
				موافق بدرجة صغيرة		موافق بدرجة متوسطة		موافق بدرجة كبيرة		
				ك	%	ك	%	ك	%	
٥	٨١,٩	٠,٠١	٦٣٥,٨	٨,٨	١٧٦	٣٦,٥	٧٢٦	٥٤,٧	١٠٨٨	١- قواعد الانضباط والجزاءات غير معلنة للعاملين بالتعليم قبل الجامعي
٦	٧٩,١	٠,٠١	٤٩٢,٤	١٠,١	٢٠٠	٤٢,٦	٨٤٧	٤٧,٤	٩٤٣	٢- ضعف تطبيق الجزاءات المنصوص عليها في اللوائح التنظيمية
١	٨٥,٥	٠,٠١	٩٥٤,٩	٤,٦	٩١	٣٤,٣	٦٨٣	٦١,١	١٢١٦	٣- إغفال مبدأ التعزيز للسلوك الإيجابي من قبل العاملين
٢	٨٣,٦	٠,٠١	٨٠١,٧	٥,٠	١٠٠	٣٩,١	٧٧٨	٥٥,٩	١١١٢	٤- غياب التوازن بين الجزاء وحجم المخالفة
٤	٨٢,٢	٠,٠١	٦٥٧,٢	٨,٢	١٦٤	٣٧,٠	٧٣٧	٥٤,٧	١٠٨٩	٥- البطء في اتخاذ إجراءات فورية بشأن المخالفات التي يرتكبها العاملون
٣	٨٢,٥	٠,٠١	٦٩٧,٨	١٢,٤	٢٤٧	٢٧,٨	٥٥٣	٥٩,٨	١١٩٠	٦- اتخاذ القرار التأديبي بناءً على معلومات غير وافية

أما من حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة لأهمية النسبية لها فيلاحظ الآتي:

- جاءت عبارة (إغفال مبدأ التعزيز للسلوك الإيجابي من قبل العاملين) في الترتيب الأول بين العبارات المعبرة عن المشكلات التي تتعلق بإدارة مشكلات الموارد البشرية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٥,٥%)، تلتها عبارة (غياب التوازن بين الجزاء وحجم المخالفة) في الترتيب الثاني بأهمية

يتضح من نتائج جدول (١٣) أن استجابات عينة الدراسة الكلية (القيادات التربوية والمعلمين) حول درجة موافقتهم على وجود بعض المشكلات التي تتعلق بإدارة مشكلات الموارد البشرية في الواقع التعليمي جاءت بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل موافق بدرجة كبيرة، حيث جاءت جميع قيم (كا<sup>٢</sup>) دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١) ودرجة حرية (٢).

نسبية بلغت (٨٣,٦%)، ثم تلتها عبارة (اتخاذ القرار التأديبي بناءً على معلومات غير وافية) في الترتيب الثالث بأهمية نسبية (٨٢,٥%)، وقد يُرجع الباحث زيادة درجة موافقة المعلمين عن القيادات التربوية حول هذه المشكلات بالتعليم قبل الجامعي لما يرونه من ضرورة تحقيق مبدأ العدالة في قواعد التعامل مع سلوكيات العمل سواء المرغوبة أو غير المرغوبة؛ فكما أنه يتم توقيع العقاب على من يقوم بسلوك غير مرغوب فيه، يجب تعزيز أى سلوك إيجابى يقوم به أى معلم فى المدرسة على مرئى ومسمع من زملائه، سواء كان هذا التعزيز مادياً أم معنوياً، هذا فضلاً عن ضرورة ملائمة العقوبة أو التعزيز مع مدى جسامة المخالفة وخطورتها وظروف وقوعها أو مع مدى النفع العائد من جراء القيام بالسلوك المرغوب فيه، هذا بالإضافة إلى أهمية صدور القرار التأديبي بناءً على معلومات وافية، وإعطاء المعلم فرصة كافية للدفاع عن نفسه.

- جاءت عبارة (البطء فى اتخاذ إجراءات فورية بشأن المخالفات التى يرتكبها العاملون) فى الترتيب الرابع بين العبارات المعبرة عن المشكلات التى تتعلق بإدارة مشكلات الموارد البشرية، حيث بلغت

الأهمية النسبية لها (٨٢,٢%)، تلتها عبارة (قواعد الانضباط والجزاءات غير معلنة للعاملين بالتعليم قبل الجامعي) فى الترتيب الخامس (قبل الأخير)، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨١,٩%)، ثم تلتها عبارات (ضعف تطبيق الجزاءات المنصوص عليها فى اللوائح التنظيمية) فى الترتيب السادس (الأخير) بأهمية نسبية بلغت (٧٩,١%)، وربما قد يرجع ذلك لما تراه عينة الدراسة من أن تطبيق الجزاءات قد لا يمثل مشكلة فى وجود نظام محاسبية فعال، وأيضاً فى وجود قيادات إدارية فاعلة تفتح قنوات الاتصال بينها وبين المعلمين العاملين معها، وتستمد قوتها ومن تعاون المعلمين العاملين معها، وتدير العمل من خلال توطيد العلاقات الإنسانية والتأثير فى العاملين.

المحور الثالث: سُبُل التغلب على مشكلات إدارة الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي

بعد الإطلاع على الأدبيات التربوية فى مجال إدارة الموارد البشرية، وواقع مشكلات إدارة الموارد البشرية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، يعرض الباحث لبعض المقترحات أو سُبُل التغلب على هذه المشكلات، مع العلم بأن الباحث سيجمل سُبُل التغلب على مشكلات الإثنى عشر عملية

- سابقة الذكر فى أربع عمليات رئيسة، بحيث تتضمن كل عملية رئيسة ثلاث عمليات فرعية وذلك على النحو الآتى:
- أولاً: سبل التغلب على مشكلات عملية توفير الموارد البشرية: وتشمل سبل التغلب على مشكلات تخطيط الموارد البشرية، وتحليل وتوصيف الوظائف، والتوظيف، ويعرض لها الباحث على النحو الآتى:
- إنشاء إدارة مستقلة للموارد البشرية بمؤسسات التعليم قبل الجامعى.
  - دعم الإدارة العليا وتأييدها واعترافها بأهمية تخطيط الموارد البشرية.
  - توفير بيانات ومعلومات دقيقة وكافية عن البيئة الخارجية للمدارس، كمعدلات البطالة بين خريجي كليات التربية ومهاراتهم وأعمارهم، ونوعهم، والتوزيع الجغرافى لهم.
  - توفير بيانات ومعلومات دقيقة وكافية عن البيئة الداخلية للمدارس، كالوضع الحالى للموارد البشرية بالمدارس ومعايير اختيارهم ومستويات مهاراتهم، وخطوات مساهمهم الوظيفى، والعاملين المتوقع الاستغناء عنهم أو تقاعدهم عن العمل أثناء فترة الخطة الموضوعية.
  - التدقيق فى تحليل عرض الموارد البشرية سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها.
  - واقعية خطة الموارد البشرية وقابليتها للتنفيذ.
- مرونة خطة الموارد البشرية بما يسمح بالتعامل مع المتغيرات التي تحدث عند التطبيق.
  - مشاركة كافة الأقسام العلمية والإدارات التعليمية فى وضع خطة الموارد البشرية بمؤسسات التعليم قبل الجامعى.
  - متابعة خطة الموارد البشرية وتقييمها بشكل دورى ومستمر.
  - بناء نظام معلومات كفاء يساعد فى اتخاذ القرارات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية.
  - استخدام أساليب علمية فى التنبؤ تتلاءم مع نوعية البيانات الموجودة ودقتها.
  - إعداد كوادر بشرية تقوم على عملية تخطيط الموارد البشرية.
  - وضع إطار زمنى محدد واضح لخطة الموارد البشرية.
  - تحقيق التكامل بين تخطيط الموارد البشرية بمؤسسات التعليم قبل الجامعى والتخطيط الشامل لها.
  - تحديد المؤسسات التعليمية لرؤيتها ورسالتها فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية لديها.
  - أن يعكس تحليل الوظائف الوضع الفعلى والظروف الخاصة بالوظيفة بشكل شامل ومتكامل.
  - توفير أفراد وأخصائيين ذوى كفاءة ومهارة عالية فى تحليل الوظائف وتوصيفها بمؤسسات التعليم قبل الجامعى.

- تحليل كافة الوظائف وتوصيفها سواء أكانت معقدة جداً أم مجردة جداً بالشكل الذى يميزها عن غيرها من الوظائف.
- ألا يتأثر تصنيف الوظيفة بالصفات الشخصية لمن يشغلها.
- التحديد الدقيق لمستويات المهارات والمعارف والقدرات المطلوبة لأداء مهام الوظائف.
- إعداد القائمين على الاستقطاب وتدريبهم، للإلمام بالأسس العلمية للاستقطاب ومهاراته، وقوانين التوظيف.
- تجنب التأخير فى فرز طلبات المتقدمين وتحديد موعد اختباراتهم.
- الاعتماد على الاستقطاب الإلكتروني فى اختيار الموارد البشرية بمؤسسات التعليم قبل الجامعى.
- التزام الشفافية والموضوعية فى الاختيار والتعيين.
- تبنى نظام للاختيار يقوم على استقطاب المواهب والكفاءات.
- التأكد من أن اختبارات القبول تعكس بالفعل القدرات اللازمة لشغل الوظيفة.
- قصر وظائف الإدارة المدرسية على الحاصلين على شهادة مناسبة فى الإدارة المدرسية (دبلومة - ماجستير - دكتوراه).
- اشتراط اجتياز برامج تدريبية متخصصة فى مجال الإدارة المدرسية للراغبين فى شغل وظائف الإدارة المدرسية.
- ثانياً: سُبُل التغلب على مشكلات عملية تنمية الموارد البشرية: وتشمل سُبُل التغلب على مشكلات تدريب الموارد البشرية، وتخطيط المسار الوظيفى، وتقويم الموارد البشرية، ويعرض لها الباحث على النحو الآتى:
- عمل برامج توعوية عن أهمية التدريب للعاملين بوظائف التعليم قبل الجامعى.
- عمل آلية واضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية من قبل مؤسسات التعليم قبل الجامعى للعاملين بها.
- تصميم برامج التدريب فى ضوء الاحتياجات التدريبية والتنموية للعاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعى.
- استخدام أساليب حديثة فى التدريب (الندوات - حلقات النقاش - وتمثيل الأدوار - والعصف الذهنى - ونمذجة السلوك - الوقائع الحرجة) بما يتلاءم مع معايير الجودة الشاملة.
- تصميم برامج التدريب فى ضوء التقدم العلمى والمعرفى والتكنولوجى والتخصصى للعاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعى.
- توفير أخصائيين ذوى كفاءة ومهارة عالية فى عملية التدريب.
- تخصيص برامج تدريبية لكل فئة من العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعى.
- متابعة المتدربين فى مواقع العمل بعد انتهاء البرنامج التدريبى للتعرف على التغيرات المحتملة فى أدائهم.

- تحويل مؤسسات التعليم قبل الجامعى إلى مجتمعات تعلم مهنية يمارس فيها العاملون من ذوى الخبرة أدواراً توجيهية واستشارية لبقية العاملين.
- رض خبرات العائدين من البعثات التدريبية (داخلية - خارجية) ونقل خبراتهم إلى بقية الزملاء فى إطار أنشطة وحدات التدريب والجودة بمؤسسات التعليم قبل الجامعى.
- بناء أدوات مقننة وموضوعية لتقويم البرامج التدريبية والمدرّب والمتدرّب.
- عقد اللقاءات وورش العمل لمناقشة مسائل تخطيط المسار الوظيفى وقضاياها مع العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعى.
- إعداد قاعدة بيانات لتخطيط المسار الوظيفى وتنميته توفر للعاملين ما يهمهم من بيانات عن الوظائف والبرامج التدريبية والتنمية.
- وضع اختبارات موضوعية تقيس كفاءة العامل قبل ترقّيته إلى وظيفة أعلى فى مساره الوظيفى.
- استخدام معايير موضوعية محددة تستند على الوصف الوظيفى فى تقويم أداء الموارد البشرية بما يكفل وحدة التقويم وعدالته وموضوعيته.
- عمل أداة مستقلة لتقويم أداء العاملين بكل وظيفة (معلم مساعد - معلم - معلم أول - معلم أول "أ" - معلم خبير - كبير معلمين - وكيل مدرسة - مدير مدرسة).
- تنوع الأدوات المستخدمة فى تقويم الأداء، مثل المقابلات، وملف الإنجاز (البورتفوليو) وغيرها.
- تقويم الأداء بناءً على سجل يُرصد فيه أداء العامل على مدار العام الدراسى، بما يدعم نتائج التقويم.
- ربط نظام حوافز الموارد البشرية بنتائج تقويم أدائهم.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة بعد الانتهاء من تقويم أداء العاملين.
- ثالثاً: سُبل التغلب على مشكلات عملية تعويض الموارد البشرية:** وتشمل سُبل التغلب على مشكلات تصميم نظام الأجور، وتصميم نظام الحوافز، وتقديم الخدمات والمنافع للعاملين، ويعرض لها الباحث على النحو الآتى:
- بناء هيكل ونظام عادل للأجور والحوافز يطبق على الأفراد وفقاً لوظائفهم، ومستوى أدائهم فى هذه الوظائف.
- الأخذ بالنظم القائمة على الأجور المحفزة، مثل الأجر حسب المعرفة والمهارة، والأجر حسب الكفاءة.
- إشراك عينة من العاملين فى وضع نظام الأجور والحوافز الخاص بهم وإدارته وتعديله.
- بناء نظام للأجور تتوافق فيه أجور ورواتب العاملين فى قطاع التعليم مع ما يقابلها فى القطاعات الأخرى.

- الربط بين مستويات الأداء ومستويات الأجور.
- مراعاة مبدأ الكفاية فى نظام الأجور؛ بمعنى أن يكون الأجر كافياً لمواجهة التزامات العامل الضرورية.
- مراعاة الأهمية النسبية للوظائف عند وضع نظام الأجور.
- تصميم نظام الحوافز بحيث لا يقتصر على الحوافز الإيجابية فقط.
- التوعية بالخدمات والمنافع التى تقدمها مؤسسات التعليم قبل الجامعى لكافة العاملين.
- تقديم مزايا غير نقدية (رعاية صحية - وسائل انتقال فى الأماكن البعيدة - مساكن - خدمات رعاية للأطفال) للعاملين.
- تعاقد وزارة التربية والتعليم مع كافة المؤسسات الأخرى (الصحية - الصناعية - الغذائية) لتسهيل تقديم الخدمات للعاملين بأسعار رمزية.
- إقامة النوادى الإجتماعية والرياضية للعاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعى.
- رابعاً: سبل التغلب على مشكلات عملية حماية الموارد البشرية:** وتشمل سبل التغلب على مشكلات إدارة السلامة المهنية والصحية، وتطوير علاقات العمل، وإدارة مشكلات الموارد البشرية، ويعرض لها الباحث على النحو الآتى:
- عمل برامج تدريبية للتوعية بإجراءات الأمن والسلامة المهنية والصحية بمؤسسات التعليم قبل الجامعى.
- تفعيل دور لجنة الصحة والبيئة الموجودة فى كل مؤسسات التعليم قبل الجامعى.
- الإشراف والمتابعة المستمرة للتحقق من قيام لجنة الصحة والبيئة بدورها فى تطبيق تعليمات السلامة المهنية والصحية.
- إعداد ملف إلكترونى يوضح به الوضع البيئى والصحى بمؤسسات التعليم قبل الجامعى.
- مكافأة المدارس الأكثر وعياً وتطبيقاً لتعليمات السلامة المهنية والصحية.
- إعداد برامج للتوعية وتنفيذها والتثقيف بأهمية العلاقات الإنسانية بين العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعى.
- تدعيم روح العمل الجماعى والتوعية بأهمية العمل فى فريق بمؤسسات التعليم قبل الجامعى.
- عمل نقابة المعلمين على توفير فرص عمل لخريجى كلية التربية، وتدريبهم، أو توفير تأمين ضد البطالة لهم.
- مضاعفة دور نقابة المعلمين فى تقديم الأنشطة والخدمات، والدفاع عن مصالح العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعى.
- عدم التسرع فى رد الفعل وقت وقوع المشكلة إلا بعد التأكد من الظروف والوقائع، كى لا يعالج الخطأ بخطأ آخر.

- ضرورة وجود قواعد للتعامل مع مشكلات الأداء المنخفض، ومشكلات السلوك غير المرغوب فيه مكتوبة ومعلنة للجميع.
- العدالة والموضوعية والجدية فى تطبيق الجزاءات على المخالف لقواعد الانضباط من العاملين.
- اتباع مبدأ الملائمة؛ بحيث تكون العقوبة مناسبة لجسامة المشكلة وخطورتها.
- تعزيز أصحاب السلوكيات الإيجابية وتشجيعهم وتكريمهم على مرأى ومسمع من زملائهم.
- محاولة جذب من وقع عليه عقاب إلى جماعة العمل وليس عزله أو إقصائه عنهم.
- قائمة المراجع
- ١- أبو النصر، مدحت (٢٠١٢): مراحل العملية التدريبية تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية"، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- ٢- بشير، محمد الفاتح محمود (٢٠١٣): إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار النشر للجامعات.
- ٣- جمهورية مصر العربية (٢٠١٥): قرار رئيس جمهورية مصر العربية بالقانون رقم ١٨ لسنة ٢٠١٥ بإصدار قانون الخدمة المدنية، القاهرة، رئاسة الجمهورية
- ٤- حجازى، محمد حافظ (٢٠٠٥): إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الوفاء لنديا الطباعة.
- ٥- حسن، راويه و سلطان، محمد سعيد (٢٠١١): إدارة الموارد البشرية " تنمية المديرين - تقييم الأداء - المتغيرات البيئية - تعويضات الأفراد"، الإسكندرية، دار التعليم الجامعى.
- ٦- حسين، أحمد جابر (٢٠١٤): الإدارة الفعالة للموارد البشرية " دليل المدير المحترف"، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- ٧- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر (٢٠١٤): تخطيط المسار الوظيفى، ط ٣، سلسلة مهارات الموارد البشرية، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- ٨- خطاب، عايدة سيد (٢٠١٤): العولمة والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فى ظل "الشركات دولية النشاط - الاندماج - وإعادة هيكلة العمالة"، القاهرة، ماس للطباعة.
- ٩- خطاب، عايدة سيد وعواد، عمرو محمد (٢٠١١): إدارة الموارد البشرية، القاهرة، ماس للطباعة.
- ١٠- الدباغ، عصام عبد الوهاب (٢٠٠٨): إدارة الأفراد، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع.

- ١١- ديسلر، جارى (٢٠١٤): إدارة الموارد البشرية - ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال وعبد المحسن عبد المحسن جودة، ط٨، القاهرة، دار المريخ للنشر.
- ١٢- راغب، إيمان زغلول (٢٠٠٢): التنمية الإدارية وتقويم أداء مديري الإدارات بالتعليم قبل الجامعى فى ج.م.ع، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- ١٣- راغب، إيمان زغلول (٢٠٠٨): "بنية مقترحة لإدارة الموارد البشرية بمدارس التعليم العام بجمهورية مصر العربية"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ج (٣)، ع (٣٢)، ص ص ٣١٥ - ٤٣٧.
- ١٤- رشدى، عثمان فريد (٢٠١٤): الصحة والسلامة المهنية، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع.
- ١٥- رضوان، محمود عبد الفتاح (٢٠١٤): الاستراتيجيات الأساسية فى إدارة الموارد البشرية، ط٢، سلسلة مهارات الموارد البشرية، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- ١٦- رئاسة مجلس الوزراء (٢٠١٣): قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٤٢٨ لسنة ٢٠١٣ بإصدار اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١
- المضاف بمقتضى القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ المعدل بالقانون رقم ٣٩ لسنة ٢٠١٢، القاهرة، مجلس الوزراء.
- ١٧- الشرعة، عطا الله محمد تيسير وسنجق، غالب محمود (٢٠١٥): إدارة الموارد البشرية "الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة"، عمان، دار المنهجية للنشر والتوزيع.
- ١٨- صابر، محمد عبد العليم وتعليب، خالد عبد المجيد (٢٠١٠): إدارة الموارد البشرية "مدخل معاصر"، الإسكندرية، دار الفكر الجامعى.
- ١٩- الطائى، يوسف حجيم والعبادى، هاشم فوزى (٢٠١٥): إدارة الموارد البشرية "قضايا معاصرة فى الفكر الإدارى"، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- ٢٠- طه، عاطف جابر (٢٠١٣): قضايا إعلامية معاصرة فى الموارد البشرية، القاهرة، الدار الأكاديمية للعلوم.
- ٢١- عامر، ناصر محمد (٢٠٠٥): معوقات تأهيل الإدارة المدرسية فى مصر للأيزو وإمكانية الاستفادة من خبرات بعض الدول المتقدمة للتغلب على هذه المعوقات، المؤتمر السنوى الثالث عشر "الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية"، الجمعية المصرية للتربية المقارنة بالاشتراك مع كلية التربية بنى سويف، ج٣، ٢٤-٢٥ يناير.

- ٢٢- عباس، سهيلة محمد (٢٠٠٣): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر.
- ٢٣- عبد الرحمن، فوزى رزق شحاتة (٢٠٠١): تطوير نظم الرعاية الاقتصادية للمعلمين لتنمية فعاليات أدائهم " رؤى مستقبلية"، القاهرة، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية.
- ٢٤- عبد الرسول، محمود أبو النور (٢٠٠٥): تطبيق معايير الإدارة المتميزة بمدارس التعليم الابتدائي في مصر، المؤتمر السنوي الثالث عشر "الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية"، الجمعية المصرية للتربية المقارنة بالاشتراك مع كلية التربية ببني سويف، ج٣، ٢٤-٢٥ يناير.
- ٢٥- عبد العال، جمال سيد (٢٠١١): " الإنسان هو الثروة الحقيقية قبل النفط وبعده"، مجلة الإدارة، القاهرة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، ع (٣)، ص ١٦ - ٢٧.
- ٢٦- عبد الوهاب، سمير محمد (٢٠٠٨): "سياسات إدارة الموارد البشرية في مصر التطور ومدى الملائمة"، مجلة الإدارة، القاهرة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، ع (١٢٠)، ص ١٩ - ٢٦.
- ٢٧- عرجاش، على شوعى ناجي (٢٠٠٩): تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية فى ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- ٢٨- عزب، إيمان احمد محمد (٢٠٠٥): تطوير نظام تقويم الأداء الوظيفي بالمدرسة الثانوية العامة فى جمهورية مصر العربية فى ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- ٢٩- علاقى، مدنى عبد القادر (٢٠١٢): إدارة الموارد البشرية، ط٤، جدة، خوارزم العلمية.
- ٣٠- على، سعيد إسماعيل (٢٠٠٧): كى تكون القيادة تربوية، المؤتمر السنوي الخامس عشر "تأهيل القيادات التربوية فى مصر والعالم العربى"، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالإشتراك مع مركز تطوير التعليم الجامعى بجامعة عين شمس، ج (٢)، ٢٧-٢٨ يناير.
- ٣١- عليش، محمد ماهر (٢٠١٣): إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مكتبة عين شمس.
- ٣٢- غنيم، صلاح الدين عبد العزيز عبد الوهاب (٢٠٠٢): متطلبات ونظم مزاوله مهنة التدريس فى مرحلة التعليم

- الأساسى فى مصر، القاهرة، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية.
- ٣٣- فياض، ناصر مسلم (٢٠١١): مشكلات إدارة الموارد البشرية فى مؤسسات التعليم العالى بدولة الكويت ومملكة البحرين "دراسة مقارنة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا.
- ٣٤- كامل، هشام سيد عباس (٢٠١٢): تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية فى ضوء مدخل إعادة الهندسة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنى سويف.
- ٣٥- كريدى، باسم عباس و العطوى، عامر على (٢٠٠٩): "اتجاهات قيادات التعليم العالى نحو مشكلات عملية تقويم الأداء الوظيفى - دراسة تطبيقية فى جامعة القادسية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١١)، ع (٢)، ص ص ٣٥ - ٧٦.
- ٣٦- ماهر، أحمد (٢٠١٢): إدارة الموارد البشرية، ط٢، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- ٣٧- مطر، محمد محمد إبراهيم (٢٠١٢): تطوير الإدارة المدرسية بالحلقة الثانية من التعليم الأساسى باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة.
- ٣٨- المعاينة، رولا نايف والحمورى، صالح سليم (٢٠١٣): إدارة الموارد البشرية "دليل عملى"، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- ٣٩- المغربى، عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠١٢): الاتجاهات المعاصرة فى إدارة الموارد البشرية، المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- ٤٠- المهدي، ياسر فتحى الهنداوى (٢٠٠٦): العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة بالمدارس الثانوية العامة فى مصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- ٤١- النداوى، عبد العزيز بدر (٢٠٠٩): عولمة إدارة الموارد البشرية "نظرة استراتيجية"، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- ٤٢- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤): الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى (٢٠١٤ - ٢٠٣٠).
- 43- Convertino, Gary J (2008): A Perspective on Current Human Resources Practices by Human Resources Executives at Institutions of Higher Education, A Dissertation Submitted in partial Fulfillment of the Requirements for *the Degree of*

- 
- Doctor of Education*, Johnson & Wales University.
- 44- Cowling, A. & Mailer, C. (2006) : *Human Resource Management*, London: Amold Amember of the Hadder line group, Macmillan.
- 45- Ivancevich, J. (2003): *Human Resource Management*, U.S.A: Atlanta Book Company.
- 46- Ivancevich, J. (2007): *Human Resource Management*, New York: McGraw-Hill.
- 47- Noe, R. (2013): *Human Resource Management*. Gaining A competitive Advantage, 8<sup>th</sup> ed, New York: McGraw-Hill.
- 48- Timmins, Eileen M (2008): Leadership Characteristics of Human Resource Professionals: Factors that Influence Leadership Style, A Dissertation Presented in partial Fulfillment of the Requirements for *the Degree of Doctor of Philosophy*, Capella University, United States – Minnesota.
- 49- Van, M. & Timmers, J. (2003): Human capital Management: New possibilities in people Management. *Journal of Business Ethics*, Vol. 44, PP.171-184.
- 50- Weinacker, Emily L (2008): A Descriptive Study of Human Resources Operations in Higher Education: Are They Value Added? , A Dissertation Presented in partial Fulfillment of the Requirements for *the Degree of Doctor of Philosophy*, Capella University, United States – Minnesota