

إدارة الموارد البشرية بالمدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض

Human Resources Management in Private Boys' Schools in Riyadh

إعداد

د. أحمد بن ختيم بن محمد العتيبي

أستاذ مساعد في تخصص الإدارة والتخطيط التربوي - كلية التربية

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية:

akalotaibi@imamu.edu.sa

Dr. Ahmed bin Khutaym bin Mohammed Al Otaibi

Assistant Professor in Educational Planning and Administration, College of Education, Imam Mohammad Ibn Saud Islamic University, Kingdom of Saudi

Arabia: akalotaibi@imamu.edu.sa

إدارة الموارد البشرية بالمدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض

إعداد

د. أحمد بن ختيم بن محمد العتيبي

أستاذ مساعد في تخصص الإدارة والتخطيط التربوي - كلية التربية

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية

akalotaibi@imamu.edu.sa

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية إدارة الموارد البشرية بالمدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض، وذلك من خلال التعرف على واقع جذب الموارد البشرية بالمدارس الأهلية، وتحديد واقع المحافظة على الموارد البشرية بالمدارس الأهلية، والكشف عن واقع تنمية الموارد البشرية بالمدارس الأهلية، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، بجانب الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (180) مدير مدرسة أهلية بمدينة الرياض تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (357) مديراً، وتوصلت الدراسة لنتائج عدة أهمها: أن إدارة الموارد البشرية بالمدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض من وجهة نظر مديري المدارس الأهلية جاءت بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي عام (3.59 من 5.00)، وقد جاء بدرجة عالية واقع جذب الموارد البشرية بالمدارس الأهلية، وكذلك واقع تنمية الموارد البشرية بالمدارس الأهلية، بينما جاء بدرجة متوسطة واقع المحافظة على الموارد البشرية بالمدارس الأهلية، وتوصلت الدراسة لتوصيات عدة أهمها: إيجاد آلية للمساواة في رواتب ومزايا الموارد البشرية في المدارس الأهلية مع المدارس الحكومية، وأن تحرص إدارة المدرسة الأهلية بمدينة الرياض على تحقيق الأمان الوظيفي للموارد البشرية بالمدرسة.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، المدارس الأهلية.

Human Resources Management in Private Boys' Schools in Riyadh

Dr. Ahmed bin Khutaym bin Mohammed Al Otaibi

Assistant Professor in Educational Planning and Administration, College of
Education, Imam Mohammad Ibn Saud Islamic University,

Kingdom of Saudi Arabia:

akalotaibi@imamu.edu.sa

Abstract:

The study aimed to identify how to manage human resources in private schools for boys in Riyadh, by identifying the current state of attracting human resources in private schools, determining the current state of preserving human resources in private schools, and studying the current state of developing human resources in private schools. To achieve this, the researcher used the descriptive survey method, in addition to the questionnaire as a tool for the study. The study sample consists of (180) private school principals in Riyadh who were selected by a simple random method from (357) principals. The proposed study reached several results, which are: that human resources management in private schools for boys in Riyadh, from private school principals' perspective, came in high level, with an overall arithmetic average of (3.59 out of 5.00). The current state of attracting human resources in private schools, as well as the current state of developing human resources in private schools, were showed at a high level, while the current state of preserving human resources in schools came in a moderate level. The proposed study reached several recommendations, which are: creating a mechanism for equality in the salaries and benefits of human resources in private schools comparing to government schools. In addition, the administrations of the private schools in Riyadh should be keen to achieve job security for the schools' human resources.

Keywords: human resources, human resources management, private schools.

المقدمة:

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر المكونة للمؤسسة، ويعود كفاءة المؤسسة إلى كفاءة مواردها البشرية لذلك يجب على إدارة المؤسسة أن تحسن عمليات الاختيار والتعيين والاستقطاب لمواردها البشرية، وكيفية تدريبها وتطويرها، والمحافظة عليها لتعزيز قدرتها التنافسية بين المؤسسات.

ويعد موضوع القوى البشرية من المواضيع المهمة، التي نالت اهتمام العديد من الكتاب والمفكرين في مجال إدارة الموارد البشرية؛ نظراً لحساسية الوظيفة المنوطة بها؛ كونها تعالج موضوعاً يعد من أهم عناصر الإنتاج، ألا وهو العنصر البشري الذي يعد محور عمل هام في أية مؤسسة؛ ونظراً للدور الذي تلعبه من خلال أنشطتها، وممارساتها المتمثلة باجتذاب الموارد البشرية المؤهلة، وتنميتها وتطويرها والحفاظ عليها؛ إذ أنه كلما أحسنت المؤسسات استثمار مواردها البشرية، أصبحت قادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وإنتاجية عالية الجودة وبتكلفة ووقت أقل (العقيبي وعليمات، 2019، ص 574).

ويمثل موضوع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية مركزاً محورياً بسبب الدور الذي تقوم به إدارة المدرسة في توجيه وقيادة المعلمين والموظفين باعتبارهم عناصر أساسية في العملية التعليمية، فضلاً عن كونهم ثروة لا يمكن التفريط بها سواء من الناحية المادية أو المعنوية (عباس وعلي، 2016).

وتعد إدارة الموارد البشرية من أهم عناصر النجاح والتميز في المؤسسات التعليمية كونها تدير العنصر البشري الأهم، ونجاح وتميز المدرسة مرهون بنوعية الموارد البشرية العاملة بها، وكيفية الاستخدام الأمثل لها، ولذلك الاهتمام بالموارد البشرية وحسن إدارتهم أصبح ضرورة لما لها من أهمية وتأثير واضح على العملية التعليمية (يوسف، 2021، ص 19).

وأشارت دراسة العتي والخثلان (2018، ص 364) إلى أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية لأن ذلك يسهم في تطوير المؤسسة التعليمية، ويزيد من فاعلية وكفاءة الموارد البشرية ورضاهم.

وتبذل وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية جهوداً لتحسين مشاركة قطاع التعليم الأهلي وتمكينهم من المشاركة في تطوير المنظومة التعليمية لتلبية متطلبات التنمية، واحتياجات سوق العمل، حيث افتتح وزير التعليم في العام الدراسي 1444هـ المركز السعودي للأعمال بديوان وزارة التعليم في الرياض لتسهيل رحلة المستثمرين في قطاع التعليم الأهلي، إضافةً إلى المساهمة في رفع نسبة الاستثمار في قطاع التعليم (وزارة التعليم، 2023).

ولتوجه وزارة التعليم إلى زيادة مشاركة القطاع الخاص في التعليم، وفي ظل التحديات التي تواجه المدارس الأهلية كالعولمة، والتنافسية، والتطور التقني، والاهتمام باقتصاديات المعرفة يتوجب ذلك الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في المدارس الأهلية لتحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة وفاعلية.

مشكلة الدراسة:

تسعى المدارس الأهلية إلى المساهمة في تحسين مخرجات التعليم الأساسية، وتوفير تعليم عالي الجودة للطلبة مقارنة بالمدارس الحكومية، وحتى يتحقق بذلك بكفاءة وفاعلية فلا بد أن تواكب المدارس الأهلية الاتجاهات الإدارية الحديثة

في التعامل مع الموارد البشرية بطريقة علمية منظمة، وذلك من خلال جذب الموارد البشرية، والمحافظة عليهم، وتمنيتهم؛ من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

وقد أكدت نتائج دراسة أحمد وآخرون (ahmad et al, 2021) أن تفعيل إدارة الموارد البشرية بالمدارس الأهلية يُحسن من أدائها ويخلق لها ميزة تنافسية، وأوضحت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنشطة الموارد البشرية على الميزة التنافسية في المدارس الأهلية.

وأوصت دراسة مها الحارثي وآخرون (2023، ص 452-453) بأن تحرص وزارة التعليم على تطوير إدارة الموارد البشرية وتفعيلها بالشكل الصحيح داخل المدرسة، والاهتمام بالبرامج التدريبية، ووضع نظم للحوافز والمكافآت، والعمل على وضع لائحة تنظيمية وقاعدة معلومات شاملة لمهام إدارة الموارد البشرية بالمدرسة.

وأجرى الباحث دراسة استطلاعية تهدف للتعرف على كيفية إدارة الموارد البشرية في المدارس الأهلية مع 50 معلمًا في المدارس الأهلية، وكان من أبرز النتائج التي توصل لها الباحث بأن نظام الرواتب والحوافز والترقيات لا يتناسب مع جهودهم في المدارس الأهلية مما يضعف من رغبتهم في الاستمرارية في العمل بالمدارس الأهلية.

وقد أصدرت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية دليل إجرائي لتوطين التوظيف في قطاع التعليم العام الأهلي بداية من العام الدراسي 1445هـ بنسبة 50% في تخصصات الهوية الوطنية (الدين، اللغة العربية، العلوم الاجتماعية لتمكين الخريجين ذوي المؤهلات النوعية من أبناء الوطن من الحصول على فرص عمل لائقة وتوفير بيئة عمل مناسبة ومحفزة للكوادر الوطنية في القطاع الخاص (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2023).

ومن خلال اطلاع الباحث على الدراسات التي تناولت إدارة الموارد البشرية يتضح بأن المدارس الأهلية في المملكة العربية السعودية لم تحظ بأي دراسة تتناول إدارة الموارد البشرية، ولما يشعر به الموارد البشرية في المدارس الأهلية بضعف استقرارهم وظيفيًا مقارنة بزملائهم في المدارس الحكومية، تبرز الحاجة لإلقاء الضوء على إدارة الموارد البشرية في المدارس الأهلية.

واستنادًا على هذه المؤشرات تتضح مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس التالي:

ما واقع إدارة الموارد البشرية بالمدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض؟

أسئلة الدراسة:

تمثلت أسئلة الدراسة فيما يلي:

- 1- ما واقع جذب الموارد البشرية بالمدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض من وجهة نظر مديري المدارس الأهلية؟
- 2- ما واقع المحافظة على الموارد البشرية بالمدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض من وجهة نظر مديري المدارس الأهلية؟
- 3- ما واقع تنمية الموارد البشرية بالمدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض من وجهة نظر مديري المدارس الأهلية؟

أهداف الدراسة:

تمثلت أهداف الدراسة فيما يلي:

- 1- التعرف على واقع جذب الموارد البشرية بالمدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض.
- 2- تحديد واقع المحافظة على الموارد البشرية بالمدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض.
- 3- الكشف عن واقع تنمية الموارد البشرية بالمدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة فيما يلي:

الأهمية العلمية:

- 1- تسليط الضوء على جانب إداري مهم للاستخدام الأمثل للموارد البشرية وإدارتها على مستوى المدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض.
 - 2- قلة الدراسات التي اهتمت بإدارة الموارد البشرية في التعليم العام الأهلي.
 - 3- إثراء المكتبة العربية عامة والمكتبة الوطنية بشكل خاص في مجال إدارة الموارد البشرية.
- الأهمية العملية:
- 4- إفادة المهتمين وأصحاب القرار في التعليم العام الأهلي بأهمية تطبيق إدارة الموارد البشرية بالمدارس الأهلية.
 - 5- المساهمة في تحسين أداء المدارس الأهلية من خلال نتائج الدراسة حول إدارة الموارد البشرية.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على إدارة الموارد البشرية بالمدارس الأهلية من حيث واقع: جذب الموارد البشرية، والمحافظة على الموارد البشرية، وتنمية الموارد البشرية.
- الحدود البشرية: مديري المدارس الأهلية للبنين في المرحلة الابتدائية والمرحلة المتوسطة والمرحلة الثانوية بمدينة الرياض.
- الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة في المدارس الأهلية للبنين بمدينة الرياض.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة ميداناً في الفصل الأول من العام الجامعي 1445هـ.

مصطلحات الدراسة:

تناولت الدراسة المصطلحات التالية:

- الموارد البشرية: جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومرؤوسين، الذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها (عقيلي، 2015، ص 11).
- ويعرفها الباحث إجرائياً: هي القوى العاملة في المدرسة الأهلية، والتي تعد العنصر الأكثر تأثيراً في تحقيق أهداف المدرسة وتميزها بكل كفاءة وفاعلية.

إدارة الموارد البشرية: مجموعة من الأنشطة التي تساعد المؤسسة في الحصول على حاجتها من الكوادر البشرية، ثم العمل على تطويرها وتحفيزها والمحافظة عليها، لتساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية (أبو شيخة، 2010، ص 20).

ويعرفها الباحث إجرائياً: السياسات والإجراءات ذات العلاقة بجذب الموارد البشرية وتنميتهم والمحافظة عليهم في المدارس الأهلية بمدينة الرياض مما يساعد على تحسين مخرجات التعليم الأساسية.

الإطار النظري:

مقدمة:

بدأ الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات في الفترة الأخيرة، وذلك لزيادة فعالية المؤسسات، وإشباع حاجات القوى العاملة في المؤسسة، وبدأت المؤسسات تهتم بالموارد البشرية من خلال عمليات اختيارهم للانضمام للمؤسسة كموظفين، ومن ثم الاهتمام بتدريبهم وتطويرهم، والمحافظة عليهم حتى انتهاء الخدمة. وعلى ذلك فقد أصبح ينظر للموارد البشرية خلال السنوات الأخيرة على أنها رأس مال فكري، فلم يعد ينظر إلى الموارد البشرية على أنها مصدر تكلفة أو عبء يجب التخلص منه عند أول فرصة أو عند أول إخفاق بل هي بمثابة استثمار طويل الأجل يتحقق من خلاله الأهداف الرئيسة التي قامت من أجلها المؤسسة باعتبارها ميزه تنافسية كبرى لأي مؤسسة (عشوش والسيد وباشري، 2017، ص 15).

مفهوم إدارة الموارد البشرية:

حظي مفهوم إدارة الموارد البشرية باهتمام متزايد من قبل الباحثين والممارسين في المجال الإداري، وذلك بسبب الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في أداء المؤسسات، وقد أدى ذلك إلى تعدد تعريفات إدارة الموارد البشرية، ومنها ما يلي:

عرفت إدارة الموارد البشرية بأنها السياسات والممارسة المطلوبة لتنفيذ الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية، والتي تحتاج لها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه (Ress, 2017, p 15).

ويشير مفهوم إدارة الموارد البشرية إلى أنه يشمل 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 والوصول إلى التميز الإداري (يوسف، 2017، ص 8).

وتم تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها وظيفة إدارية تهتم بجميع سياسات وتطبيقات العناصر البشرية داخل المؤسسة، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأفرادها والمجتمع، ويتم ذلك من خلال مجموعة من أنشطة وبرامج تهتم بتحليل وظائف المؤسسة، ومن ثم تقوم بتخطيط الموارد البشرية واستقطابها واختيارها وتدريبها وتقييم أدائها وتحفيزها وتطويرها بشكل فعال (القحطاني، 2015، ص 23).

ومما سبق يتضح أن مفهوم إدارة الموارد البشرية يهتم بالموارد البشرية من قبل اختيارهم حتى انتهاء خدمتهم في المؤسسة، ويرى الباحث بأن إدارة الموارد البشرية هي السياسات والتنظيمات التي تتعلق بجذب الموارد البشرية وحسن

اختيارهم للعمل بالمؤسسة، والمحافظة عليهم للبقاء والعمل في المؤسسة بكل رضا وإخلاص، وكيفية تنمية وتطوير الموارد البشرية بالمؤسسة.

أهمية إدارة الموارد البشرية:

تستمد إدارة الموارد البشرية أهميتها من أهمية المورد البشري الذي تتم إدارته، وكذلك تسهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية في أداء المؤسسة، وتقديم أفضل الخدمات.

وتكمن أهمية إدارة الموارد البشرية بالاهتمام بالمورد الرئيسي في المؤسسة وهم الأفراد، وتحتل الموارد البشرية مكان الصدارة بين الموارد التي تحتاجها المؤسسات لتحقيق أهدافها، وذلك لأن المؤسسات لا تستطيع أن تحقق أهدافها إلا من خلال العنصر البشري لديها، فأهمية الموارد البشرية تنبع من دورها المؤثر في كفاءة المؤسسات وكفاءتها، لأن الأفراد هم الذين يصممون المنتجات والخدمات ويقدمونها، وهم الذين يتحكمون في نوعيتها، وهم الذين يوزعون المواد المادية، ويضعون الاستراتيجيات الشاملة للمؤسسات. ومن هنا فإن نجاح المؤسسة يعتمد بصورة رئيسة على نوعية القوى العاملة فيها، وعلى أداء هذه القوى. وفي الواقع فإن الموارد البشرية تضيف للقيمة، في حين تضيف كل الموارد الأخرى للتكاليف. لذا من البديهي القول إنه بدون توافر الأفراد الأكفاء، يصبح من المستحيل لأية مؤسسة أن تحقق أهدافها (يوسف، 2017، ص 18).

وقد أوضح الكرخي (2014، ص 78) أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- 1- اهتمامها بالأفراد باعتبارهم المورد الرئيسية في المؤسسة.
- 2- تزويد المؤسسة بموارد بشرية فعالة، وتطوير العاملين تطويراً مستمراً يلبي رغباتهم وحاجاتهم، ويحقق أهداف واحتياجات المؤسسة.
- 3- تضع الخطط التدريبية المناسبة للموارد البشرية.
- 4- وضع نظام حوافز فعال ومشجع.
- 5- المحافظة على الموارد البشرية للبقاء في المؤسسة.

ويرى الباحث بأن أهمية إدارة الموارد البشرية تزداد في المؤسسات التعليمية بحكم أن المؤسسة التعليمية هي استثمار في رأس المال البشري، فكلما كانت الموارد البشرية في المدارس (الإداريين والمعلمين والموظفين) ذات كفاءة مميزة انعكس ذلك إيجاباً على طلبة المدارس.

أهداف إدارة الموارد البشرية:

أوضح يوسف (2017، ص 13-14) بأن أهداف إدارة الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:

- 1- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في المؤسسة لتقديم الخدمات بأفضل الطرق وأقل التكاليف.
- 2- تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمؤسسة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادة تكلفتها كلما أمكن ذلك.
- 3- الاستفادة القصوى من جهود العاملين للعمل وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفاً.
- 4- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التقنية والإدارية في البيئة.

5- إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.
6- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتنفادي المهام التي تعرضهم للأخطار غير الضرورية.
ويرى الباحث أن الهدف من إدارة الموارد البشرية للمدارس الأهلية تحقيق أهداف المدرسة بكل كفاءة وفاعلية، والرفع من مستوى التنافسية للمدرسة، وكذلك إشباع حاجات الأفراد العاملين بالمدرسة.
مهام إدارة الموارد البشرية:

في ضوء الأدوار المستجدة للموارد البشرية، والأدوار التقليدية لها، يوضح عشوش وآخرون (2017)، ص 131-132) أن هناك ثلاث مجالات رئيسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات كما يلي:

1- جذب الموارد البشرية: أي جلب الموارد البشرية التي تتسم بالكفاءة والفعالية، وذلك من خلال ممارسة الأنشطة التالية: تخطيط الموارد البشرية، توصيف وتصنيف وتصميم الوظائف، التوظيف، تنفيذ ترتيبات العمل المرنة، تنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية.

2- المحافظة على الموارد البشرية: أي إشباع احتياجات الموارد البشرية بما يضمن رضاها وولائها وبقائها، وذلك من خلال ممارسة الأنشطة التالية: الرواتب، والحوافز والمزايا، وتخطيط وتطوير المسارات الوظيفية والترقيات، والتدوير الوظيفي، والأمان الوظيفي.

3- تنمية الموارد البشرية: أي الارتقاء بمستوى أداء الموارد البشرية، وذلك من خلال ممارسة الأنشطة التالية: التدريب، إعادة التأهيل، تقويم الأداء.

ويرى الباحث بأن المجالات الثلاثة الرئيسة أعلاه هي أدوار مهمة لتفعيل إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث تحتاج عمليات جذب الموارد البشرية سواءً كان استقطاب أو اختيار أو تعيين إلى ممارسة للتخطيط لضمان التوظيف المناسب بالمؤسسة سواءً كان من حيث الكم أو النوع، ويعد المجال الثاني المحافظة على الموارد البشرية مجالاً مهماً لأن استقرار المؤسسة أحد مؤشرات نجاحها وتميزها، وبحكم التسارع في التطور والتغير عالمياً في شتى المجالات سواء في المجال التقني أو المجال الإداري أو المجال العلمي، أو غيرها من المجالات يلزم المؤسسات السعي نحو تنمية الموارد البشرية لمواكبة المستجدات والتطورات.

الدراسات السابقة:

يعد الاهتمام بموضوع إدارة الموارد البشرية في المدارس من المواضيع الحديثة نوعاً ما، وفيما يلي عرضاً للدراسات المحلية والعربية والأجنبية وفق التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

فقد أجرت مها الحارثي وآخرون (2023) دراسة هدفت للتعرف على واقع ممارسة مهام إدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم العام بمكة المكرمة، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتم التطبيق على مديرات المدارس وعددهم 70 مديرة، وكان من أهم النتائج: أن متوسط درجات التوافر جاء بدرجة مرتفعة لجميع مجالات مهام إدارة الموارد البشرية: تخطيط الموارد البشرية في المدرسة، وتحليل وتوصيف الوظائف، وتنمية

وتطوير الموارد البشرية، وتقييم الأداء، والحوافز والترقيات، وأوصت الدراسة بضرورة إعطاء مديرات المدارس المزيد من الصلاحيات للقيام بمهام إدارة الموارد البشرية في المدرسة.

وقدم محمد وآخرون (2022) دراسة هدفت إلى اقتراح تصور لتطوير إدارة المصادر والموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي في ضوء الواقع المصري وبعض الخبرات العالمية، وتم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتم التطبيق على عينة عشوائية من المعلمين والعاملين بالإدارات التعليمية بمرحلة التعليم الأساسي، وكان من أهم النتائج: وجود مظاهر تدل على قصور في إدارة الموارد البشرية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، ولا يتحقق النجاح في أي مؤسسة بدون توافر مقومات إدارة الموارد البشرية الفعالة.

وهدف دراسة آل عامر (2022) إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحسين المهارات القيادية بمدارس الطفولة المبكرة بمدى أبعاء، وتم استخدام المنهج التحليلي التطويري، والاستبانة كأداة للدراسة، وتم التطبيق على 201 موظفة إدارية بمدارس الطفولة المبكرة، وكان من أهم النتائج: تشجع مدير المدرسة على تبادل الخبرات مع الموظفين، وتقدر مدير المدرسة احتياجاتها من الموظفين على أسس علمية سليمة، وأوصت الدراسة: ضرورة توظيف نتائج التقييم في تحديد البرامج التدريبية للموظفات.

وسعت دراسة الرحيمي (2022) إلى الكشف عن المعوقات التنظيمية والفنية والمادية لتطبيق إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتم التطبيق على الموظفين الإدارية وعددهم 775 موظفة، وكان من أهم النتائج: أبرز المعوقات في تطبيق إدارة الموارد البشرية ضعف الشفافية في نظام الترقيات، وقلة الفرص المتاحة للموظفات الإداريات لحضور المؤتمرات والندوات الإدارية، وضعف التحفيز المادي للموظفات الإداريات، وأوصت الدراسة: بوضع نظام للترقيات مبني على الشفافية بمعايير محددة في مكاتب التعليم، ورصد ميزانية لمكاتب التعليم كافية لبرامج التدريب وأنظمة الحوافز.

وهدف دراسة Pusvitasari (2021) إلى الكشف عن أهمية إدارة الموارد البشرية في المدارس من خلال تركيز تحليلها على إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة التعليم، وتم استخدام المنهج النوعي، والملاحظة والمقابلة كأدوات للدراسة، وتم التطبيق بأسلوب دراسة الحالة على مدرسة الإسلام الثانوية، وكان من أهم النتائج: أن التخطيط في تحسين جودة التعليم يتم من خلال تحليل احتياجات الموارد البشرية ورسم خرائط المناصب القيادية وفقاً لرؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها، ووضع الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية. ويتم بعد ذلك تعزيز الموارد البشرية الموجودة وتدريبها لتحسين جودة مواردها من قبل المستهدفين من قبل المؤسسات التعليمية.

وأجرى ahmad et al (2021) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر أنشطة الموارد البشرية على الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بالأردن، وتم استخدام أسلوب دراسة الحالة، والاستبانة والمقابلة والملاحظة كأدوات للدراسة، وتم التطبيق على 92 موظفاً، وكان من أهم النتائج: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنشطة الموارد البشرية: التوظيف والمكافأة، وأنشطة التدريب وتنمية المهارات، والمناخ التنظيمي، ومشاركة الموظفين والتمكين، ونظام اتصال فعال على الميزة التنافسية في المدارس الأهلية، وسيكون أداء المدارس الأهلية ممتازاً عند ممارستها لأنشطة الموارد البشرية.

وسعت دراسة العقبي وعليمات (2019) إلى الكشف عن درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية في النقب، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتم التطبيق على 438 معلمًا ومعلمة، وكان من أهم النتائج: أن درجة إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية في النقب من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة، ولكل مجالاتها: تخطيط الموارد البشرية، وتوظيف الموارد البشرية، وتحليل وظائف إدارة الموارد البشرية وتصميمها، وتطوير الموارد البشرية وتنميتها، والرواتب والحوافز والترقيات، وأوصت الدراسة: أن يتم تدريب الموارد البشرية بالمدرسة حسب احتياجاتهم؛ لكي يشعرون بعد تدريبهم بقدرته على استخدام إبداعه وفكره في التطبيق العملي.

وهدف دراسة الدوسري (2019) إلى التعرف على درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى القادة في المؤسسات التربوية في الكويت ومستوى التنمية المستدامة في المؤسسات التربوية من وجهة نظر القادة التربويين الأكاديميين والتعليميين، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتم التطبيق على القادة الأكاديميين والقادة التعليميين في التعليم الجامعي والتعليم العام وعددهم 512، وكان من أهم النتائج: أن درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التربوية جاءت بدرجة متوسطة في جميع المجالات التالية: مجال الاختيار والتعيين، ومجال تقييم الأداء، ومجال التدريب، ومجال المكافآت والتعويضات، وأوصت الدراسة بأن تضع المؤسسات التربوية معايير دقيقة للتقييم الدوري لأداء العاملين، ومنح مكافآت للمتميزين.

وأجرى العتيبي والختلان (2018) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع التعامل مع الموارد البشرية ومعوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتم التطبيق على رؤساء الأقسام والمشرفين التربويين وعددهم 102، وكان من أهم النتائج: أن درجة توافر أبعاد واقع التعامل مع الموارد البشرية: توصيف وتحليل الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب، وتدريب وتنمية الموارد البشرية وتقييم أداء العاملين جاءت متوسطة بينما جاءت منخفضة على بعد الأجور والحوافز، وكان أبرز المعوقات لتطبيق إدارة الموارد البشرية ضعف الحوافز وعدم ربطها بالتميز، وكذلك ضعف التدريب في إدارة التعليم بالخرج.

وسعت دراسة Khalil & Ch & Ilyas (2017) إلى التعرف على مدى رضا المعلمين الفنيين عن ممارسات إدارة الموارد البشرية من حيث ممارسات التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير والتعويضات، وتم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتم التطبيق على 208 معلمًا من المؤسسات الفنية الخاصة والعامية في لاهور، وكان من أهم النتائج: أن هناك مستوى رضا أفضل لدى المعلمين في المؤسسات العامة مقارنة بالمؤسسات الخاصة فيما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية.

وهدف دراسة Chemutai (2015) إلى حل التحديات التي تواجه مديري المدارس كمديري الموارد البشرية في المدارس الثانوية في ولاية ناندي بكينيا، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتم

التطبيق على 140 مدير مدرسة، وكان من أهم النتائج: يجب الاهتمام بالدورات التدريبية المتعلقة بالتدريب على إدارة الموارد البشرية وتكون إلزامية لمديري المدارس؛ وذلك لحل التحديات التي تواجههم كمدراء للموارد البشرية.

التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المجال العام للدراسة إدارة الموارد البشرية في التعليم العام، وقد ركزت الدراسة الحالية على متغير إدارة الموارد البشرية في المدارس الأهلية فقط، بينما بعض الدراسات السابقة كانت الدراسة لإدارة الموارد البشرية في المدارس الحكومية كدراسة مها الحارثي وآخرون (2023)، ودراسة آل عامر (2022)، أو تشمل الدراسة على إدارة الموارد البشرية ومتغيرات أخرى كدراسة ahmad et al (2021)، وبعض الدراسات تناولت إدارة الموارد البشرية على مستوى الإدارة التعليمية أو مكاتب التعليم كدراسة الرحيمي (2022) ودراسة العتي والحثلان (2018)، واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة المبحوث وهو مديري المدارس الأهلية بمدينة الرياض، وكذلك اختلفت في تناول إدارة الموارد البشرية من خلال ثلاثة مجالات رئيسة كما هو موضح في أسئلة الدراسة، وفي الإطار النظري، واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة من نتائج الدراسات السابقة في دعم مشكلة الدراسة الحالية خصوصاً دراسة مها الحارثي وآخرون (2023)، ودراسة محمد وآخرون (2022)، ودراسة العتي والحثلان (2018)، وكذلك تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في تفسير النتائج، وفي اختيار منهج الدراسة المناسب، وكذلك أداة الدراسة المناسبة وكيفية بنائها، وأبرز ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها الدراسة الأولى - على حد علم الباحث - التي تناولت إدارة الموارد البشرية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض.

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي؛ وهو يعرف بأنه المنهج الذي يتم من خلاله جمع المعلومات أو البيانات المناسبة عن ظاهرة الدراسة موضوع البحث بقصد التعرف عليها، وتحديد وضعها الحالي، وذلك لأجل معرفة مدى صلاحية الوضع الحالي، ومدى حاجته لإحداث تغييرات جزئية أو كلية (العمراني، 2013، ص 131)، ويعتبر المنهج الوصفي المسحي من أكثر المناهج ملاءمة للبحث الحالي، لاعتماده على وصف الواقع الحقيقي للظاهرة ومن ثم تحليل النتائج وبناء الاستنتاجات في ضوء الواقع الحالي.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الأهلية للبنين بمدينة الرياض، والبالغ عددهم وفق إحصائية رسمية للعام الدراسي 1445 هـ من الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض 357 مديراً.

عينة الدراسة:

نظراً لصعوبة التطبيق على كامل مجتمع الدراسة؛ لجأ الباحث لأخذ عينة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة، ووفقاً لجدول تحديد العينة لكل من (Krejcie & Morgan, 1970)؛ فإن العينة الممثلة لمجتمع يبلغ (357) هي

(186)، وقد قام الباحث بتوزيع الاستبانة، وحصل على 180 استجابة كما يتضح ذلك من خلال الجدول رقم (1) كما يلي:

جدول (1) مجتمع وعينة وأفراد الدراسة

الوصف	عدد مديري المدارس
مجتمع الدراسة	357 مديراً
عينة الدراسة	186 مديراً
عدد المستجيبين من عينة الدراسة (أفراد الدراسة)	180 مديراً

يتضح من خلال الجدول رقم (1) أن الباحث حصل على (180) استجابة من إجمالي (186) وهو ما يمثل (96.8%) من إجمالي العينة المستهدفة.

خصائص أفراد الدراسة: يتصف أفراد الدراسة بعدد من الخصائص تتمثل في: سنوات الخدمة في العمل الإداري، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية في إدارة الموارد البشرية، وذلك كما يلي:

جدول رقم (3) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لبياناتهم الأولية

المتغيرات	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
سنوات الخدمة في العمل الإداري	أقل من خمس سنوات	54	30.0%
	خمس إلى أقل من عشر سنوات	68	37.8%
	عشر سنوات فأكثر	58	32.2%
	الإجمالي	180	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	162	90.0%
	دراسات عليا	18	10.0%
	الإجمالي	180	100%
الدورات التدريبية في إدارة الموارد البشرية	عدد من التحق بدورات تدريبية في إدارة الموارد البشرية	92	51.1%
	عدد الذين لم يلتحقوا بدورات تدريبية في إدارة الموارد البشرية	88	48.9%
	الإجمالي	180	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (2) أن هناك (68) مدير بنسبة (37.8%) تتراوح سنوات خدمتهم بين خمس إلى أقل من عشر سنوات، في حين أن هناك (58) مديراً بنسبة (32.2%) خدمتهم عشر سنوات فأكثر، وهناك (54) مديراً بنسبة (30.0%) خدمتهم أقل من خمس سنوات، وبالنسبة للمؤهل العلمي فإن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس بتكرار (162) مديراً بنسبة (90.0%)، في حين أن هناك (18) مديراً بنسبة (10.0%) مؤهلهم العلمي دراسات عليا، وفيما يتعلق بالدورات التدريبية فإن هناك (92) مديراً بنسبة (51.1%) حصلوا على دورات تدريبية في إدارة الموارد البشرية، في حين أن هناك (88) مديراً بنسبة (48.9%) لم يحصلوا عليها، ويعزى ذلك إلى حداثة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في المدارس.

أداة الدراسة: تعتمد الدراسة على الاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين، الجزء الأول يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد الدراسة والتي تتمثل في: سنوات الخدمة في العمل الإداري، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية في إدارة الموارد البشرية، أما الجزء الثاني فهو يتكون من (30) عبارة موزعة على ثلاثة محاور، حيث يتناول المحور الأول واقع جذب الموارد البشرية بالمدارس الأهلية للبنين في مدينة

الرياض ويتضمن (10) عبارات، أما المحور الثاني فيتناول واقع المحافظة على الموارد البشرية بالمدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض ويتضمن (10) عبارات، وتناول المحور الثالث: واقع تنمية الموارد البشرية بالمدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض ويتضمن (10) عبارات، وقد اعتمد الباحث على المقياس الخماسي وفقاً للفتات التالية:

جدول رقم (3) تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي

الفئة الخامسة	الفئة الرابعة	الفئة الثالثة	الفئة الثانية	الفئة الأولى
عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
5.0 – 4.21	4.20-3.41	3.40 – 2.61	2.60 – 1.81	1.80 – 1

صدق أداة الدراسة: قام الباحث بالتحقق من صدق أداة الدراسة من خلال ما يلي:

1- الصدق الظاهري: بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة تم عرضها على عدد من المحكمين وذلك للاسترشاد بأرائهم، وقد طلب من المحكمين مشكورين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات ومدى ملائمتها لما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير أداة الدراسة، وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أبدتها المحكمون، قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، من تعديل بعض العبارات وحذف عبارات أخرى، حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية، وتم إرسالها إلكترونياً لعينة الدراسة.

2- صدق الاتساق الداخلي: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها ميدانياً على عينة استطلاعية مكونة من (30) مديراً، كما تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية.

جدول رقم (4) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محاور (أداة الدراسة) بالدرجة الكلية لكل محور

واقع جذب الموارد البشرية بالمدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض		واقع المحافظة على الموارد البشرية بالمدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض		واقع تنمية الموارد البشرية بالمدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
1	**0.819	1	**0.743	1	**0.885
2	**0.742	2	**0.828	2	**0.846
3	**0.845	3	**0.755	3	**0.902
4	**0.896	4	**0.882	4	**0.924
5	**0.883	5	**0.830	5	**0.920
6	**0.838	6	**0.796	6	**0.912
7	**0.799	7	**0.778	7	**0.846
8	**0.886	8	**0.783	8	**0.863
9	**0.712	9	**0.871	9	**0.915
10	**0.884	10	**0.778	10	**0.901

** دال عند مستوى 0.01

يتضح من خلال الجدول رقم (4) أن جميع معاملات ارتباط عبارات محاور أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لكل محور جاءت دالة عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.712، 0.924)، وهذا يعطي دلالة على مؤشرات صدق مقبولة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية. ثبات أداة الدراسة: قام الباحث بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات (الفياكرونباخ) والجدول رقم (5) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة وذلك كما يلي:

جدول رقم (5) معامل ألفاكرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

م	المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	واقع جذب الموارد البشرية بالمدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض	10	0.849
2	واقع المحافظة على الموارد البشرية بالمدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض	10	0.838
3	واقع تنمية الموارد البشرية بالمدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض	10	0.871
	الثبات الكلي	30	0.883

يتضح من خلال الجدول رقم (5) أن استبانة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلي (ألفا) (0.883) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة بين (0.838، 0.871)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة وهي: التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الوظيفية لأفراد الدراسة، ومعامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، ومعامل ألفاكرونباخ لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة، والمتوسط الحسابي وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي، وتم استخدام الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

يتناول هذا الجزء عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها من خلال عرض إجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبانة وذلك بالإجابة عن أسئلة الدراسة كما يلي:

السؤال الأول: ما واقع جذب الموارد البشرية بالمدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض من وجهة نظر مديري المدارس الأهلية؟

للتعرف على واقع جذب الموارد البشرية بالمدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض من وجهة نظر مديري المدارس الأهلية؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، وذلك كما يلي:

جدول رقم (6) يوضح واقع جذب الموارد البشرية بالمدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض من وجهة نظر مديري المدارس الأهلية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
2	تعد إدارة المدرسة وصفاً وظيفياً للوظائف بالمدرسة.	4.06	0.86	عالية	1
6	تستقطب إدارة المدرسة الموارد البشرية الأكفأ للعمل في المدرسة.	3.96	0.88	عالية	2
4	تضع إدارة المدرسة آليات للمفاضلة للتوظيف بالمدرسة.	3.93	0.92	عالية	3
3	تحدد إدارة المدرسة مهام وواجبات الموارد البشرية بوضوح.	3.89	0.93	عالية	4
8	توزع إدارة المدرسة الموارد البشرية في ضوء الاحتياج الفعلي ووفق التخصص.	3.87	0.84	عالية	5
5	تقوم إدارة المدرسة باختيار الموارد البشرية بعناية واهتمام.	3.87	0.95	عالية	6
1	تخطط إدارة المدرسة لاحتياجها من الموارد البشرية.	3.84	0.91	عالية	7
10	تحمم إدارة المدرسة جودة الحياة الوظيفية للموارد البشرية بالمدرسة.	3.71	0.98	عالية	8
7	تحرص إدارة المدرسة على رفع نسبة توطين التوظيف بالمدرسة وفق سياسات وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.	3.70	0.96	عالية	9
9	تفعل إدارة المدرسة ترتيبات للعمل المرن في المدرسة.	3.47	1.01	عالية	10
	المتوسط الحسابي العام	3.83	0.93	عالية	

يتضح من خلال الجدول رقم (6) أن محور واقع جذب الموارد البشرية بالمدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض من وجهة نظر مديري المدارس الأهلية يتضمن (10) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (3.47، 4.06) من أصل (5.0) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة استجابة (عالية).

يبلغ المتوسط الحسابي العام (3.83) بانحراف معياري (0.93)، وهذا يدل على أن واقع جذب الموارد البشرية بالمدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض من وجهة نظر مديري المدارس الأهلية جاء بدرجة عالية، ويرى الباحث أن جذب الموارد البشرية بالمدارس الأهلية على الرغم من أنه جاء بدرجة عالية إلا أنه يحتاج للمزيد من التعزيز للوصول لمستوى أفضل، حيث أن كفاءة المدارس الأهلية لا يمكن أن تتجاوز كفاءة مواردها البشرية.

حيث تأتي العبارة رقم (2) والتي تنص على (تعد إدارة المدرسة وصفاً وظيفياً للوظائف بالمدرسة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.86)، وبدرجة استجابة (عالية)، ويفسر ذلك لوضوح الوظائف المدرسية، وخصوصاً فيما يتعلق بالوصف الوظيفي للمعلم وفق تخصصاتهم الجامعية.

يليه بالمرتبة الثانية العبارة رقم (6) والتي تنص على (تستقطب إدارة المدرسة الموارد البشرية الأكفأ للعمل في المدرسة) بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.88)، ويعزو الباحث ذلك لحرص إدارة المدرسة الأهلية على الرفع من مستوى أداؤها، وزيادة التنافسية مع المدارس الأهلية الأخرى.

وتأتي العبارة رقم (7) بالمرتبة قبل الأخيرة والتي تنص على (تحرص إدارة المدرسة على رفع نسبة توظيف التوظيف بالمدرسة وفق سياسات وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية) بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.96) وبدرجة استجابة (عالية)، ويعزو ذلك الباحث إلى أنه قد يكون ذلك لحدثة التنظيمات فيما يتعلق بتوطين التوظيف بالمدارس الأهلية.

وبالمرتبة العاشرة والأخيرة تأتي العبارة رقم (9) والتي تنص على (تفعل إدارة المدرسة ترتيبات للعمل المرن في المدرسة) بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (1.01)، وبدرجة استجابة (عالية)، وربما يعود ذلك لقلة خبرة إدارة المدرسة الأهلية في فوائد العمل المرن وانعكاساته الإيجابية على الموارد البشرية بالمدرسة.

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة مها الحارثي وآخرون (2023) والتي توصلت إلى أن واقع تخطيط الموارد البشرية في مدارس التعليم العام بمكة المكرمة جاء بدرجة مرتفعة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العقبلي وعليمات (2019) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بتخطيط وتوظيف الموارد البشرية في المدارس الثانوية في النقب جاءت مرتفعة، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الدوسري (2019) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالاختيار والتعيين لدى القادة في المؤسسات التربوية في الكويت جاء بدرجة متوسطة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العثي والختلان (2018) والتي توصلت إلى أن درجة توافر أبعاد واقع التعامل مع الموارد البشرية فيما يتعلق بتوصيف وتحليل الوظائف وتخطيط الموارد البشرية والاستقطاب جاء بدرجة متوسطة، وربما يعزى هذا الاختلاف إلى اختلاف الحد المكاني بين الدراسات، وكذلك نوعية المؤسسات ليست مدارس أهلية.

السؤال الثاني: ما واقع المحافظة على الموارد البشرية بالمدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض من وجهة نظر مديري المدارس الأهلية؟

للتعرف على واقع المحافظة على الموارد البشرية بالمدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض من وجهة نظر مديري المدارس الأهلية؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، وذلك كما يلي:

جدول رقم (6) يوضح واقع المحافظة على الموارد البشرية بالمدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض من وجهة نظر مديري المدارس الأهلية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
7	توفر إدارة المدرسة مناخًا تنظيميًا بالمدرسة يسوده التقدير والاحترام.	3.92	0.95	عالية	1
10	تهتم إدارة المدرسة بكل ما يتعلق بالصحة والسلامة للموارد البشرية بالمدرسة.	3.82	0.96	عالية	2
8	تعقد إدارة المدرسة اجتماعات واحتفالات لتكريم المتميزين بالعمل.	3.64	0.92	عالية	3
9	تعمل إدارة المدرسة على رفع ولاء الموارد البشرية للمدرسة.	3.54	0.97	عالية	4
3	يشجع نظام الحوافز بالمدرسة على تحسين أداء الموارد البشرية.	3.33	1.01	متوسطة	5
6	تفعل إدارة المدرسة التدوير الوظيفي للموارد البشرية بالمدرسة.	3.19	1.06	متوسطة	6
5	تحرص إدارة المدرسة على تحقيق الأمان الوظيفي للموارد البشرية بالمدرسة.	3.14	1.02	متوسطة	7
4	تضع إدارة المدرسة آليات للترقية وتطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية بالمدرسة.	3.07	1.09	متوسطة	8
2	تقدم إدارة المدرسة حوافز سنوية لمواردها البشرية المتميزة.	2.81	1.03	متوسطة	9
1	تناسب رواتب الموارد البشرية مع طبيعة وظائفهم.	2.74	1.00	متوسطة	10
المتوسط الحسابي العام		3.32	0.94	متوسطة	

يتضح من خلال الجدول رقم (7) أن محور واقع المحافظة على الموارد البشرية بالمدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض من وجهة نظر مديري المدارس الأهلية يتضمن (10) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (2.74، 3.92) من أصل (5.0) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح بين درجة استجابة (متوسطة إلى عالية).

يبلغ المتوسط الحسابي العام (3.32) بانحراف معياري (0.94)، وهذا يدل على أن واقع المحافظة على الموارد البشرية بالمدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض من وجهة نظر مديري المدارس الأهلية جاء بدرجة متوسطة، ويعزى ذلك الباحث إلى أنه لا يمكن المحافظة على الموارد البشرية إلا بشعور الموارد البشرية بمناخ تنظيمي مناسب، وتحقيق الأمان الوظيفي لهم، وكذلك تقديم رواتب مادية مجزية لهم، وحوافز مادية ومعنوية، وفي حالة المقارنة ماليًا بين رواتب وحوافز المدارس الحكومية والمدارس الأهلية تكون الأكثر مناسبة المدارس الحكومية؛ ولذلك جاء واقع المحافظة على الموارد البشرية بالمدارس الأهلية بدرجة متوسطة.

حيث تأتي العبارة رقم (7) والتي تنص على (توفر إدارة المدرسة مناحًا تنظيميًا بالمدرسة يسوده التقدير والاحترام) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.92) وبانحراف معياري (0.95)، وبدرجة استجابة (عالية)، ويفسر ذلك إلى وعي إدارة المدرسة بأهمية المناخ التنظيمي وعلاقته بتحسين الأداء.

يليه بالمرتبة الثانية العبارة رقم (10) والتي تنص على (تهتم إدارة المدرسة بكل ما يتعلق بالصحة والسلامة للموارد البشرية بالمدرسة) بمتوسط حسابي (3.82) وبانحراف معياري (0.96)، ويعزى ذلك إلى أن التنظيمات الرسمية من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية تلزم المؤسسات بالاهتمام بكل ما يتعلق بالصحة والسلامة لمواردها البشرية.

وتأتي العبارة رقم (2) بالمرتبة قبل الأخيرة والتي تنص على (تقدم إدارة المدرسة حوافز سنوية لمواردها البشرية المتميزة) بمتوسط حسابي (2.81) وبانحراف معياري (1.03) وبدرجة استجابة (متوسطة)، ويعزى ذلك إلى أنه قد يكون بسبب التفكير في زيادة مستوى الربح.

وبالمرتبة العاشرة والأخيرة تأتي العبارة رقم (1) والتي تنص على (تناسب رواتب الموارد البشرية مع طبيعة وظائفهم) بمتوسط حسابي (2.74) وبانحراف معياري (1.0) وبدرجة استجابة (متوسطة)، ويفسر ذلك الفارق بين الرواتب في المدارس الحكومية والمدارس الأهلية، حيث تعد رواتب الموارد البشرية في المدارس الحكومية أكثر مناسبة من المدارس الأهلية

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الدوسري (2019) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالمكافآت والتعويضات لدى القادة في المؤسسات التربوية في الكويت جاء بدرجة متوسطة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العثي والختلان (2018) والتي توصلت إلى أن درجة توافر أبعاد واقع التعامل مع الموارد البشرية فيما يتعلق بالأجور والحوافز جاء بدرجة متوسطة، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة مها الحارثي وآخرون (2023) والتي توصلت إلى أن تقديم الحوافز والترقيات للموارد البشرية في مدارس التعليم العام بمكة المكرمة جاء بدرجة مرتفعة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العقيلي وعليمات (2019) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالرواتب والحوافز والترقيات في المدارس الثانوية في النقب جاءت مرتفعة، ويفسر هذا الاختلاف إلى اختلاف الحد المكاني بين الدراسات، وكذلك نوعية المؤسسات ليست مدارس أهلية.

السؤال الثالث: ما واقع تنمية الموارد البشرية بالمدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض من وجهة نظر مديري المدارس الأهلية؟

للتعرف على واقع تنمية الموارد البشرية بالمدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض من وجهة نظر مديري المدارس الأهلية؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، وذلك كما يلي:

جدول رقم (6) يوضح واقع تنمية الموارد البشرية بالمدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض من وجهة نظر مديري المدارس الأهلية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
8	تهتم إدارة المدرسة بتحقيق العدالة عند تقويم أداء الموارد البشرية.	3.80	0.92	عالية	1
1	تحدد إدارة المدرسة الاحتياجات التدريبية لمواردها البشرية.	3.68	0.92	عالية	2
7	تضع إدارة المدرسة معايير ومؤشرات لتقييم أداء الموارد البشرية.	3.62	0.96	عالية	3
9	تزود إدارة المدرسة الموارد البشرية بتغذية راجعة حول تقويم أدائهم.	3.61	0.90	عالية	4
2	تلحق إدارة المدرسة مواردها البشرية في برامج تدريبية مناسبة لهم.	3.61	0.99	عالية	5
4	تشجع إدارة المدرسة الموارد البشرية على تنمية أنفسهم ذاتياً.	3.61	0.99	عالية	5 مكرر
10	تستفيد إدارة المدرسة من نتائج تقويم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية.	3.59	0.99	عالية	7
6	تحرص إدارة المدرسة على متابعة أداء الموارد البشرية لتطويرهم.	3.57	0.94	عالية	8
5	تهتم إدارة المدرسة بإعادة تأهيل الموارد البشرية التي يتطلب إعادة تأهيلهم وفق المستجدات التربوية.	3.52	0.99	عالية	9
3	تقيس إدارة المدرسة أثر التدريب على أداء مواردها البشرية باستمرار.	3.48	0.90	عالية	10
	المتوسط الحسابي العام	3.61	0.98	عالية	

يتضح من خلال الجدول رقم (8) أن محور واقع تنمية الموارد البشرية في المدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض من وجهة نظر مديري المدارس الأهلية يتضمن (10) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (3.48، 3.80) من أصل (5.0) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة استجابة (عالية).

يبلغ المتوسط الحسابي العام (3.61) بانحراف معياري (0.98)، وهذا يدل على أن واقع تنمية الموارد البشرية بالمدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض من وجهة نظر مديري المدارس الأهلية جاء بدرجة عالية، ويعزى ذلك إلى وعي مديري المدارس الأهلية بأهمية تنمية الموارد البشرية بالمدرسة.

حيث تأتي العبارة رقم (8) والتي تنص على (تهتم إدارة المدرسة بتحقيق العدالة عند تقويم أداء الموارد البشرية) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.92)، وبدرجة استجابة (عالية)، ويفسر ذلك الارتفاع وجود آلية منظمة ومعايير واضحة لتقويم الأداء.

يليهما بالمرتبة الثانية العبارة رقم (1) والتي تنص على (تحدد إدارة المدرسة الاحتياجات التدريسية لمواردها البشرية) بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.92)، ويعزى ذلك إلى اهتمام مديري المدارس الأهلية برفع مستوى أداء الموارد البشرية.

وتأتي العبارة رقم (5) بالمرتبة قبل الأخيرة والتي تنص على (تهتم إدارة المدرسة بإعادة تأهيل الموارد البشرية التي يتطلب إعادة تأهيلهم وفق المستجدات التربوية) بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.99)، ويفسر ذلك ربما أن إعادة تأهيل الموارد البشرية تتطلب وقتاً أطول وكذلك ميزانية مالية لإعادة التأهيل.

وبالمرتبة العاشرة والأخيرة تأتي العبارة رقم (3) والتي تنص على (تقيس إدارة المدرسة أثر التدريب على أداء مواردها البشرية باستمرار) بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة استجابة (عالية)، ويعزى ذلك إلى كثرة الأعباء الإدارية على إدارة المدرسة، وقياس أثر التدريب يحتاج لمتابعه وملاحظة أداء.

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة مها الحارثي وآخرون (2023) والتي توصلت إلى أن واقع تنمية وتطوير الموارد البشرية في مدارس التعليم العام بمكة المكرمة جاء بدرجة مرتفعة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة ahmad et al (2021) والتي توصلت إلى الدور الهام لأنشطة الموارد البشرية المتمثلة في التوظيف والمكافأة والتدريب على الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بالأردن، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العقيلي وعليمات (2019) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بتطوير الموارد البشرية وتنميتها في المدارس الثانوية في النقب جاءت مرتفعة، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الدوسري (2019) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بتقييم الأداء والتدريب لدى القادة في المؤسسات التربوية في الكويت جاء بدرجة متوسطة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العثي والختلان (2018) والتي توصلت إلى أن درجة توافر أبعاد واقع التعامل مع الموارد البشرية فيما يتعلق بتدريب وتنمية الموارد البشرية وتقييم أداء العاملين جاء بدرجة متوسطة.

ومن خلال العرض السابق لإدارة الموارد البشرية بالمدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض نجد أنها جاءت كما يلي:

جدول رقم (7) يوضح إدارة الموارد البشرية بالمدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	واقع جذب الموارد البشرية بالمدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض	3.83	0.93	عالية	1
3	واقع تنمية الموارد البشرية بالمدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض.	3.61	0.98	عالية	2
2	واقع المحافظة على الموارد البشرية بالمدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض.	3.32	0.94	متوسطة	3
	المتوسط الحسابي العام	3.59	0.90	عالية	

يتضح من خلال الجدول رقم (7) أن إدارة الموارد البشرية بالمدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض جاء بدرجة عالية بمتوسط حسابي عام (3.59) وبانحراف معياري (0.90)، حيث يأتي جذب الموارد البشرية بالمدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي عام (3.83) وبانحراف معياري (0.93)، يليه تنمية الموارد البشرية بالمدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض بمتوسط حسابي عام (3.61) وبانحراف معياري (0.98)، وفي الأخير يأتي المحافظة على الموارد البشرية بالمدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض بمتوسط حسابي عام (3.32) وبانحراف معياري (0.94)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة مها الحارثي وآخرون (2023) والتي توصلت إلى أن واقع ممارسة مهام إدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم العام بمكة المكرمة جاء بدرجة مرتفعة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العقيلي وعليمات (2019) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية في النقب جاءت مرتفعة، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة محمد وآخرون (2022) والتي توصلت إلى وجود مظاهر تدل على قصور في إدارة الموارد البشرية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الدوسري (2019) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى القادة في المؤسسات التربوية في الكويت جاء بدرجة متوسطة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العثي والختلان (2018) والتي توصلت إلى أن درجة توافر أبعاد واقع التعامل مع الموارد البشرية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية جاء بدرجة متوسطة.

خلاصة أبرز نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، وذلك على النحو التالي:

- 1- أن إدارة الموارد البشرية بالمدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض من وجهة نظر مديري المدارس الأهلية جاءت بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي عام (3.59) وبانحراف معياري (0.90).
- 2- أن واقع جذب الموارد البشرية بالمدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض من وجهة نظر مديري المدارس الأهلية جاء بدرجة عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة على كل من: أن إدارة المدرسة تعد وصفاً وظيفياً للوظائف بالمدرسة، وكذلك أن إدارة المدرسة تستقطب الموارد البشرية الأكفأ للعمل في المدرسة.
- 3- أن واقع المحافظة على الموارد البشرية بالمدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض من وجهة نظر مديري المدارس الأهلية جاء بدرجة متوسطة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة على كل من: توفر إدارة المدرسة مناخاً تنظيمياً بالمدرسة يسوده التقدير والاحترام، وكذلك تهتم إدارة المدرسة بكل ما يتعلق بالصحة والسلامة للموارد البشرية بالمدرسة.
- 4- أن واقع تنمية الموارد البشرية بالمدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض من وجهة نظر مديري المدارس الأهلية جاء بدرجة عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة على كل من: اهتمام إدارة المدرسة بتحقيق العدالة عند تقويم أداء الموارد البشرية، وكذلك أن إدارة المدرسة تحدد الاحتياجات التدريبية لمواردها البشرية.

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يوصي الباحث بما يلي:

- 1- إيجاد آلية للمساواة في رواتب ومزايا الموارد البشرية في المدارس الأهلية مع المدارس الحكومية.
- 2- تفعيل العمل المرن للموارد البشرية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض.
- 3- العمل على تحقيق الأمان الوظيفي للموارد البشرية بالمدارس الأهلية بمدينة الرياض.
- 4- متابعة إدارة المدرسة الأهلية بمدينة الرياض أثر التدريب على أداء الموارد البشرية من خلال منهجية علمية منظمة.
- 5- إيجاد قواعد تنظيمية لتطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية بالمدارس الأهلية بمدينة الرياض.

مقترحات الدراسة:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يقدم الباحث بعض المقترحات لدراسات مستقبلية، وذلك كما يلي:

- 1- إجراء دراسة تتناول إدارة الموارد البشرية بالمدارس الأهلية في مدن أخرى.
- 2- إجراء دراسة تتناول إدارة الموارد البشرية بالمدارس الأهلية مع متغيرات أخرى.
- 3- إجراء دراسة لبرنامج تدريبي مقترح في تطوير مهارات مديري المدارس الأهلية في إدارة الموارد البشرية.

المراجع العربية:

- أبو شيخة، نادر. (2010). إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الحارثي، مها سعود والعنزي، لمياء سنيد والصائغ، نجاة محمد وباداود، عمر محمد. (2023). إدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم العام بمكة من وجهة نظر مديرات المدارس. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية: المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب*، 7 (31)، 409-456.
- الدوسري، غزيل بنت سعيد. (2019). درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى القادة في المؤسسات التربوية في الكويت وعلاقتها بالتنمية المستدامة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- الرحيمي، بشاير عزام. (2020). معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية: جامعة سوهاج*، (5)، 1172-1217.
- آل عامر، سميحة أحمد. (2022). دور إدارة الموارد البشرية في تطوير المهارات القيادية بمدارس الطفولة المبكرة بمدينة أبها. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية: جامعة سوهاج*، (13)، 121-169.
- عباس، سهيلة وعلي، حسين. (2016). إدارة الموارد البشرية، عمان: الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
- العتي، راشد عبدالله والخثلان، منصور زيد. (2018). تصور مقترح لتطبيق إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية: إدارة التعليم بالخرج نموذجًا. *مجلة البحث العلمي في التربية: جامعة عين شمس*، 1 (19)، 361-386.
- عشوش، محمد أيمن والسيد، أمل عبدالرحمن وباشري، نفسية محمد. (2017). أساسيات إدارة الموارد البشرية، القاهرة: جامعة القاهرة، كلية التجارة.
- العقبي، خليل سليمان وعليمات، صالح ناصر. (2019). إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية في النقب من وجهة نظر المعلمين. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية: الجامعة الإسلامية بغزة*، 27 (2)، 537-603.
- عقيلي، عمر وصفي. (2015). إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، عمان: الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
- العمري، عبد الغني محمد. (2013). أساسيات البحث التربوي، صنعاء: دار الكتاب الجامعي.
- القحطاني، محمد بن دليم. (2015). إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، الرياض، العبيكان للنشر والتوزيع.
- الكرخي، مجيد. (2014). إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- محمد، إسلام محمد إبراهيم وفرج، تريزه بغداددي عزيز وخليل، أسامة خليل إبراهيم وعوض الله، هبة سمير طه، وجابر، محمد سيد وعبد الحميد، هويدا سعيد. (2022). تصور مقترح لتطوير إدارة المصادر والموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي في ضوء الواقع المصري وبعض الخبرات العالمية. *مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية: جامعة المنيا بمصر*، (38)، 573-642.
- وزارة التعليم. (2023). مسترجع بتاريخ 2023/09/07 من الموقع: <https://moe.gov.sa/ar/mediacenter/MOEnews/Pages/Saudi-Business-Center.aspx>
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2023). مسترجع بتاريخ 2023 /08 /02 من الموقع: www.hrsd.gov.sa/knowledge-centre/decisions-and-regulations/regulation-and-procedures
- يوسف، شريف محمد. (2017). دور إدارة الموارد البشرية في دعم المنظمات للبقاء والاستقرار عن طريق التميز الإداري، القاهرة: مصر، مكتبة جزيرة الورد.
- يوسف، داليا طه. (2021). متطلبات تطبيق نظم المعلومات الإدارية (MIS) لتطوير إدارة الموارد البشرية بالإدارات التعليمية بمحافظة المنيا. *مجلة الإدارة التربوية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، 8 (32)، 13-78.

المراجع الأجنبية:

- Al Aamir, Samihat Ahmad. (2022). The role of human resources management in improving the leadership in early childhood schools in the urban city of Abha.. *Journal of Young Researchers in Educational Sciences* (in Arabic), Sohag University, (13), 121- 169.
- Abaas, Suhayla we Ali, Hussien. (2016). *Human Resource Management*, (in Arabic), Oman: Jordan, dar Wael for publishing and distribution.
- Abo Shaykha, Nadir. (2010). *Human Resource Management*, (in Arabic), Jordan: dar safaa for publishing and distribution.
- Ahmad, E. Alsafadi, M. Mashal, A. Saleh, W. Assaf, H. (2021). The impact of human resources (HR) activities on competitive advantage in private schools in Jordan: A case study, *International Journal of Research in Business and Social Science*, 10 (4), 139- 149.
- Ashush, Mohamad Ayman we Alsayid, Amal Abd Alrahman wa Bashiri, Nafsia Mohamad. (2017), Basics of human resources management (in Arabic), Cairo: Cairo University, Faculty of Commerce.
- Chemutai, Emily. (2015). Solution to the challenges facing school principals as human resource managers (HRM) in secondary school in Nandi county, KENYA, Africa International Journal of Multidisciplinary Research (AIJMR), 2 (1), 1-6.
- Aldawsari, Ghazil bint Saeid. (2019). *The degree of human resources management practice among leaders in educational institutions in Kuwait and its relationship to sustainable development* (in Arabic). [Unpublished master's thesis], Al al-Bayt University, Jordan.
- Aleaqabi, Khalil Sulayman wa Ealimat, Salih Nasir. (2019). Human Resources Management in Secondary Schools in the Negev from the Perspective of teachers. *Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies* (in Arabic): Islamic University of Gaza, 27 (2), 537- 603.
- eaqili, eumar wasafi. (2015). *Contemporary human resources management: a strategic dimension*, (in Arabic), Oman: Jordan, dar Wael for publishing and distribution.
- Aleati, Rashid Abd Allah we Alkhathlan, Mansor Zayd. (2018). A Suggested perception for applying human resources management in education departments in the Kingdom of Saudi Arabia: The Education Department in Al-Kharj as a model. *Journal of Scientific Research in Education* (in Arabic), Ain-Shams University, 1 (19), 361- 386.
- Aleumrani, Abd Alghanii Mohamad. (2013). *Fundamentals of educational research* (in Arabic), Sanaa: University Book House.
- Algahtani, Mohammed bin Dulaim. (2015). *Human resources management towards an integrated strategic approach* (in Arabic), Riyadh, Obeikan publishing and distribution.
- Alharithi, Maha Siaod waleanzi, Limia' Sinid walsaayighi, Najaha Mohamad wabadawd, Omar Mohamad. (2023). Human resource management in general education schools from the point of view of school principals. *Arab Journal of Educational and Psychological Sciences* (in Arabic), Arab Foundation for Education, Science and Arts, 7 (31), 409- 456.
- Alkarkhi, Majid. (2014). *Human Resource Management*, (in Arabic), Jordan, Dar Al-Manaahj for publishing and distribution.
- Krejcie, R. and Morgan, D. (1970). Determining sample size. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-609.
- Khalil, Atif & Ch, Abid and Ilyas, Marina. (2019). Teachers' Satisfaction regarding Human Resource Management Practices in Technical Institutions of Lahore, *Bulletin of Education and Research*, 39 (2), 95- 105.
- Ministry of education (in Arabic). (2023). Retrieved 07/09/2023 from: <https://moe.gov.sa/ar/mediacenter/MOEnews/Pages/Saudi-Business-Center.aspx>

- Ministry of Human Resources and Social Development* (in Arabic). (2023). Retrieved 02/08/2023 from: www.hrsd.gov.sa/knowledge-centre/decisions-and-regulations/regulation-and-procedures
- Mohmad, Islam Mohmad Ibrahim wa Faraj, Tiryzah Baghdadi Aziz wa Khalil, Osama Khalil Ibrahim wa Awad Allah, Hiba Samir Tah, wa Jabir, Mohmad Sayed wa Abd Alhamid, Haiyda Saeid. (2022). A Suggested perception for developing resource management and human resources in pre-university education in light of the Egyptian reality and some international experiences. *Journal of Research in the Fields of Specific Education* (In arabic): Minya University, Egypt, (38), 573- 642.
- Pusvitasari, Rita. (2021). Human Resource Management in Improving the Quality of Education. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(2), 125-135.
- Rees, G. and Smith, P. (2017). *Strategic Human Resource Management: An international perspective*, Sage, USA.
- Alruhaymi, Bishayir Azam. (2020). Obstacles to applying human resources management in education offices in Riyadh. *Journal of Young Researchers in Educational Sciences* (in Arabic), Sohag University, (5), 1172- 1217.
- Youssef, Dalia Tah. (2021). Management Information System (MIS) Application Requirements for Developing the Human Resources Department in Educational Administration, Minia Governorate, (In arabic), *Journal of Educational Administration: Egyptian Society for Comparative Education and Educational Administration*, 8 (32), 13- 78.
- Youssef, Sherif Mohmad. (2017). *The role of human resources management in supporting organizations to survive and stabilize through administrative excellence* (in Arabic), Cairo: Egypt, Rose Island Library.