

درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة

علي بن محمد الغامدي *

ملخص

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالتطبيق على مدارس البنين بالمدينة المنورة، والكشف عن الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً للوظيفة والمستوى التعليمي والخبرة العملية في مجال التعليم والدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية والتعرف على مقترحات أفراد عينة الدراسة لرفع جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة للبنين بالمدينة المنورة. استخدم المنهج الوصفي المسحي وتكونت عينة الدراسة من (148) مديراً بنسبة 100% من المجتمع الأصلي للدراسة (مديري المدارس الثانوية والمتوسطة بنين) واستجاب منهم (148) بنسبة 100% ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء أداة الدراسة والتي اشتملت على (38) عبارة موزعة على مجالين (القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية). وبعد أن أجرى عليها الصدق الظاهري للمحكمن واختبار الثبات كان معامل الارتباط 0,097% وبدلالة إحصائية 0,009 وتم استخدام الأساليب الإحصائية في تحليل النتائج وهي: التكرارات، والنسبة المئوية، والمتوسط الحسابي، واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه، ومعامل ارتباط بيرسون. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومن أهمها ما يراه أفراد العينة من أن درجة جودة أداء القيادة التربوية بالمدارس المتوسطة والثانوية بلغت (4.4333) وهذه القيمة دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن أفراد العينة قد وافقوا وبدرجة كبيرة عليها. ويرى أفراد عينة الدراسة -أيضاً- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بلغت (0.016) بالنسبة لدرجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية بالمدارس الثانوية والمتوسطة للبنين بالمدينة المنورة تعزى لمتغير المؤهل العلمي مما يوضح بأن المؤهل العلمي له تأثير كبير وقوي على درجة أداء المديرين في رفع الكفاءة البشرية ومستواها داخل تلك المدارس. ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بلغت (0.03) بالنسبة لدرجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية بالمدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة تعزى لمتغير "عدد سنوات الخبرة" مما يوضح بأن متغير عدد سنوات الخبرة له تأثير كبير وقوي على درجة أداء المديرين في رفع الكفاءة البشرية ومستواها داخل تلك المدارس. وأتضح من نتائج الدراسة بأن مفردات الاستبانة بدأت من المفردة التاسعة عشرة وحتى المفردة السابعة والثلاثين وأنها دالة إحصائياً ما عدا المفردة الأخيرة رقم (38) والتي كانت غير دالة إحصائياً (0.348) مما يعنى أن متغير عدد الدورات التدريبية من وجهة نظر أفراد العينة له دور قوى ومؤثر على المديرين ويرفع من كفاءتهم. وفي ضوء النتائج تم وضع عدد من التوصيات التي قد تساعد على رفع درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة للبنين بالمدينة المنورة، وفي المدارس الأخرى في جميع مناطق المملكة.

الكلمات الدالة: قيادة تربوية، جودة، تنمية الموارد البشرية.

المقدمة

التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكن أن تسهم
وبقوة في تحقيق أهداف وريخ للمنظمة (السويدان، 2011م).

وتعني إدارة الموارد البشرية الاستخدام الأمثل للعنصر
البشري المتوفرة كفاءته، وقدراته، وخبراته هذا العنصر البشري
وحماسه للعمل تتوقف على كفاءة المنظمة ونجاحها في
الوصول إلى تحقيق أهدافها، لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع
المبادئ والأسس التي تساعد في الاستفادة القصوى من كل فرد
في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ
من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له
صلة بالعنصر البشري (الدهمي، 2010م).

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها
على العنصر البشري الذي يعد أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر
تأثيراً في الإنتاجية. وتُعد في غالبية المنظمات ركناً أساسياً،
حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات
من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة

* أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك، قسم الإدارة التربوية،
كلية التربية، جامعة طيبة، المدينة المنورة، السعودية. تاريخ استلام
البحث 2012/9/27، وتاريخ قبوله 2013/3/27.

دوراً بارزاً في تنمية الموارد البشرية وتوجيهها الوجهة السليمة ووجود القادة المتميزين يصنع الفرق الكبير في إدارة المؤسسات التربوية.

وعملية القيادة ووجود القائد الجيد على رأس عمله أمر غاية في الأهمية، والقيادة لا بد منها حتى تترتب الحياة، ويقام العدل، والقيادة هي التي تنظم طاقات العاملين وجهودهم لتتصب في إطار خطط المنظمة بما يحقق الأهداف المستقبلية لها ويضمن نجاحها، كما يعمل القائد بشكل دائم على تدعيم السلوك الإيجابي للأفراد والمجتمعات، وأنه يبذل قصارى جهده لتقليل السلوك السلبي، موجداً بذلك مناخاً أفضل للعمل والإنتاج الهادف، ثم إن على القائد أن لا يُستهلك بالتعامل مع الأمور اليومية والروتينية، بل إن أهم عمل له هو استشراق المستقبل، ووضع الخطط المستقبلية وتطويرها، وحل أي مشكلات مستقبلية متوقعة قد يواجهها (السويدان، 2011م).

وعليه؛ فإن الإدارة المدرسية تعد بمثابة أساس، يعتمد عليها المجتمع في تحقيق أهدافه الإستراتيجية، لإعداد جيل قادر على مواجهة متطلبات القرن (21)، وإلتزام هذا البناء بنجاح؛ فإن الإدارة المدرسية تحتاج إلى الإدارة الكفوءة، والشخصية القيادية القادرة على قيادة العملية التعليمية، من أجل تحقيق الأهداف بأسهل الطرق وأقل التكاليف، فمدير المدرسة يؤدي الدور الأساسي في قيادة الجهود وتوجيهها الوجهة الصحيحة، لأنه يعمل على توحيد القوى، وبذل الطاقات، من أجل بلوغ الأهداف المنشودة للمدرسة والمجتمع (بليبيسي، 2007م).

ويرى الباحث مما تقدم، ومن واقع العمل المشاهد في الميدان التربوي، أن هذه الدراسة الحالية جاءت للكشف عن مستوى أداء جودة القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تشكل تنمية الموارد البشرية أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري، الذي يعد أئمن مورد لدى الإدارة، ولأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، وركناً أساسياً في غالبية المنظمات، حيث تهدف إلى تعزيز القدرة التنظيمية، وتمكين المؤسسات والشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية (السويدان، 2011م). ولأهمية ذلك، أولت المملكة العربية السعودية هذا الجانب أهمية بالغة، في خططها التنموية، وسعت جاهدة إلى توفير الإمكانيات المادية والبشرية، من خلال إعداد البرامج التدريبية لتطوير قدرة وإمكانيات الموارد البشرية؛ في شتى المجالات، في جميع الأجهزة الحكومية، إلا أن هناك بعض العقبات التي تقف في سبيل تحقيق هذه الطموحات،

كما أن الثروة الحقيقية لأية أمة ليست في امتلاك الخامات أو الآلات، وإنما في بناء القوى البشرية؛ وبخاصة القوى العاملة الوطنية، فهو العنصر الفاعل في تمكين الدول من المنافسة العالمية (صلاح الدين، 2002م). لذا فإن القادة الحقيقيين هم الذين يحدثون تغييراً في المؤسسات والأفراد، لأن الأفراد هم موضع القلب من كل مؤسسة؛ وبخاصة إذا كانت المؤسسة مدرسة، وعليه؛ فإنه لا يمكن لمؤسسة ما أن تنمو وتزدهر إلا من خلال تنشئة وضع الأفراد أمام التحديات ومساعدتهم في النمو والتطور (هور، 2009م). ومن هنا أصبح للإدارة المعاصرة اهتمام متزايد بالموارد البشري والعمل على ابتكار وتطوير أفضل السبل والآليات لاستثمار وتوظيف طاقاته الذهنية والإبتكارية (السلمي، 1997).

وقد شهدت السنوات الماضية اتجاهاً جديداً في الإدارة المدرسية، فلم يعد هدفها مجرد تسيير شؤون المدرسة تسييراً روتينياً، ولم يعد مدير المدرسة هدفه مجرد المحافظة على النظام في مدرسته، والتأكد من سير المدرسة وفق الجدول الموضوع، وحصر حضور التلاميذ، والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية؛ بل أصبح محور العمل في الإدارة المدرسية يدور حول التلميذ، وحول توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد في توجيه النمو العقلي والبدني والروحي، وصولاً إلى تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو، إلى جانب دور المدرسة الفاعل تجاه المجتمع (بليبيسي، 2007م).

وبرزت اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية تمحورت في العناية بكل المجالات ذات الصلة بالعملية التربوية، فبرزت الإدارة كمهارة في القيادة وفي العلاقات الإنسانية وتنظيم العمل الجماعي وتهيئة الظروف الملائمة للعمل. وبناء عليه فقد ظهر مفهوم جديد للمدرسة ووظيفتها، تمثل في اعتبار المدرسة إحدى مؤسسات المجتمع، ولا بد لها من المساهمة في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه والعمل على تطوير الحياة بالإضافة إلى أداء وظيفتها القديمة المتمثلة بنقل التراث الثقافي من الآباء إلى الأبناء (الفريجات، 2000م).

وقد أطلقت وزارة التربية والتعليم مشروعاً تجريبياً أسمته المدارس السعودية الرائدة، لمواكبة العصر الجديد، وجاءت هذه التسمية من أجل أن تكون هذه المدارس نموذجاً تحاكيه بعض المدارس الأخرى، لتستفيد منه (منتديات التربية والتعليم، 2011م). كما أطلق على من يدير مثل هذه المدارس مسمى (القائد التربوي) بدلاً عن مدير المدرسة. وهذا يؤكد الدور البارز والهام للقائد التربوي في قوة تأثيره فيمن حوله، كونه القدوة في جميع المجالات للجميع.

ويرى الشلاش (2009م) أن القيادة التربوية الفاعلة تؤدي

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) في درجة تنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة، تعزى إلى (المرحلة الدراسية، والمستوى العلمي، والخبرة العملية، وسنوات الخدمة)؟

أهداف الدراسة:

- تعرف درجة جودة أداء القيادة التربوية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة.

- تعرف درجة تنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة.

- الكشف عن الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً: (للمرحلة الدراسية، والمستوى العلمي، والخبرة العملية، وسنوات الخدمة) حول درجة تنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة.

أهمية الدراسة:

تتزامن هذه الدراسة من خلال الاهتمام الذي يوليه خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز حفظه الله بتطبيق برامج الجودة الشاملة في جميع القطاعات الحكومية (الاقتصادية، 1432هـ لاثنتين 05 ذو القعدة 1432 هـ. الموافق 03 أكتوبر 2011)، وقد بدأت وزارة التربية والتعليم بتطبيق برامج الجودة وذلك حيث وجهت الوزارة إدارات التربية والتعليم بجميع مناطق المملكة بضرورة تنفيذ برامج الجودة في مدارسها من خلال نشر ثقافة الجودة وإقامة البرامج التدريبية في هذا المجال.

ومن الأهمية التي دعت إلى عمل هذه الدراسة الرغبة في التعرف الطرق والوسائل الفعالة التي يمكن من خلالها اكتشاف القدرات والإمكانات والمواهب لدى المعلمين والطلاب وصقل هذه المواهب وتطويرها وتدريبها ومواكبة التقدم والتطور في شتى مجالات المعرفة وذلك بتطوير القدرات والمهارات؛ إذ إن خصائص الإدارة في مدرسة المستقبل إتاحة الفرصة للنمو المهني للمعلمين والطلاب من خلال وضع أنظمة تحقق التحفيز والتشجيع للارتقاء بالكفاءة المهنية والمساعدة في الابتكار والإبداع والمبادرة والبحث والتجريب (رضوان، 2006م).

ومن الأهمية التي دعت الباحث إلى عمل هذه الدراسة تزويد المكتبة العربية بما يهم جودة القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية، التي يحاول الاستفاد منها المتخصصون والباحثون المهتمون في مجال الإدارة التربوية، ويمكن الاستفادة من نتائج الدراسة وتوصياتها والاسترشاد بها في درجة جودة القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية لدى المسؤولين في التربية والتعليم.

كقصور دور بعض القادة التربويين تجاه أدوارهم في تنمية الموارد البشرية، خاصة في المرحلة الثانوية، ومن أسبابه كما ذكر (الشراح، 2002م) غياب الخطط، والبرامج المقننة والواضحة. وهذه البرامج وإن وجدت تكون حبراً على ورق من أجل عرضها للمشرف التربوي الزائر، حتى وأن أدبت تكون بدون قناعات، وهذا واقع موجود مع الأسف ولا يمكن إنكاره. وأشار (رضوان، 2009م) إلى أن كثرة البرامج والتعاميم الإدارية المختلفة والمتنوعة تؤدي إلى التشتت الذهني لمدير المدرسة، وتشغله عن أداء مهامه القيادية، وعدم مقدرته على التركيز في عمله. كما أظهرت الدراسة التي قام بها Yap (1989) أن الممارسات الكتابية والأعمال الإدارية الروتينية اليومية، تشكل عبئاً ثقيلًا على مديري المدارس؛ على حساب تطوير الخطط والبرامج المدرسية الهادفة، وكذلك عدم رغبة بعض مديري المدارس في القيام بأدوارهم الحقيقية والفاعلة لتحقيق الأهداف التربوية. مما يجعل هناك صعوبة في استغلال طاقاتهم والسعي إلى تطوير أدائهم وقدراتهم، وهذا ما أظهرته الدراسة التي أجرتها وزارة التربية والتعليم (1978م) بهدف الكشف عن المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مديري المرحلة الإلزامية الحكومية، ومنها ضعف الصلاحيات الممنوحة لمديري ومديرات المدارس، مما يشكل عقبة في قيام القائد التربوي بدوره الفاعل في تنمية الموارد البشرية.

وقد أظهرت الدراسة التي قام بها راليز وهاج (1986) Rallis, High أن الإدارة المدرسية تواجه مشكلتين رئيسيتين، هما صعوبة تنفيذ التعليمات ودقتها، وصعوبة قيادة التطوير المهني للمعلمين الذين هم بحاجة إلى التطوير؛ مما أدى إلى وجود نقص في الكوادر الإدارية يشكل عبئاً إضافياً، يضطر المدير للقيام بدور الكاتب وحارس المدرسة، وفي المدارس المحدثة لا يوجد وكيل للمدرسة وقد يستمر هذا الأمر لمدة سنتين أو ثلاثة، كما حددت دراسة اللواتي (1992م) تلك المشكلات التي يواجهها المديرون في المدارس، وتوصلت إلى أن غالبية المشكلات سببها البناء المدرسي والمرافق العامة، تليها مشكلات المعلمين والطلاب وأولياء الأمور، والأعمال الكتابية، وعدم وجود مساعد لمدير المدرسة؛ الأمر الذي يحتاج إلى مزيد من الدراسات عن جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية. ولذلك تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما درجة جودة أداء القيادة التربوية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة ؟

- ما درجة تنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة ؟

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة تعرف درجة جودة أداء القيادة التربوية ودرجة تنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة للبنين بالمدينة المنورة، واشتمل المجتمع الأصلي على مديري المدارس الحكومية الثانوية والمتوسطة للبنين بالمدينة المنورة، وقد تم إجراء الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 1432/1433هـ.

تعريف المصطلحات:

يتضح من خلال تعريفات الجودة أن الجودة في العمل مطلب أساسي وضروري وهو مبدأ إسلامي حث عليه القرآن الكريم والسنة المطهرة حيث قال صلى الله عليه وسلم " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه ". والجودة بمفهومها البسيط الواضح تعني إتقان العمل على أكمل وجه، وهي تعني في اللغة الإتقان من أتقن الشيء أحكمه إحكاماً (ابن منظور، 2003م).

- الجودة: مجموعة سمات ومواصفات أي منتج أو خدمة تضمن إرضاء احتياجات معلومة ومحددة للعمل (الجوير، 2008م). وهي مجمل السمات والخصائص التي تتعلق بالخدمة التعليمية وتفي بالاحتياجات (الداغستاني، 1428هـ).

- إدارة الجودة الشاملة في التعليم: تعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوباً إدارياً حديثاً ذا فلسفة واضحة يعمل على إيجاد بيئة مناسبة لتحسين مهارات العاملين ومراجعة آليات العمل بشكل مستمر باستخدام جملة من الوسائل والعمليات تحقق أعلى درجة ممكنة من الجودة والتميز في الأداء للوصول إلى مخرجات ترضي المستفيدين، وذلك من خلال تنمية الرقابة الذاتية، وتشجيع العمل الجماعي، والتركيز على المدخلات والعمليات والمخرجات، والإسهام في اندماج العاملين، وتحقيق المرونة في الأنظمة، والاهتمام بالمستفيد الداخلي والخارجي، والتأكيد على أهمية توفر متطلبات العمل لدى العاملين، والتدريب وفقاً للاحتياج، وتعزيز التحفيز الجماعي، والتحسين المستمر (الداغستاني، 1428هـ).

- القيادة: حيث يعرفها (الدهيش، 2009م) بأنها "القدرة على التأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه وتنسيق ذلك النشاط للوصول إلى هدف معين ". ويتضح من التعريف السابق أن القيادة تعتمد على قوة التأثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف محددة للمؤسسة.

- الموارد البشرية: النشاط الإداري المتعلق باحتياجات المؤسسة من القوى العاملة وتجهيزها بالأعداد والكفاءات المحددة. (شاويش، 2003م) وتعني: إدارة شؤون الموظفين وتختص بكل ما يتعلق بالموظفين من مرتبات وترقيات

وتنظيمات وإجراءات ونحوها (المعشوق، 2001م)

- تنمية الموارد البشرية: زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرة للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، التي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أُجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن (نزال، 2006م).

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: الإطار النظري

يُعد مجالاً القيادة والموارد البشرية من أهم المجالات في العصر الحديث، باعتبار أن القيادة هي الموجه الأساس للكيان الذي تقوم عليه الموارد البشرية، فأى مؤسسة قائمة لا تتشكل الآن من خلال مجموعة مكونة من (الأفراد) فقط؛ بل قد تمتاز في مواهبها وتعارض في توجهاتها. والقيادة الناجحة هي التي تستطيع أن تتكيف مع البيئة، وتستجيب للمسؤوليات، وتستثمر طاقات تلك الموارد البشرية، لتحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة. و من خلال الإطار النظري لهذه الدراسة سنتناول جانبين هما:

الجانب الأول: القيادة التربوية

تُعرف القيادة التربوية بأنها "مجموعة العمليات القيادية التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب، الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم من أجل تحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية." (البدري، 2001م).

وحدد المفهوم الحديث للقيادة التربوية عند مرسي (1989م) بأنه استراتيجية منظمة تقوم على أساس اعتبار المؤسسة التربوية نظاماً له أهداف يمكن تحديدها بوضوح، ويمكن متابعة تحقيق هذه الأهداف خلال فترة زمنية معينة عن طريق التنسيق وإيجاد الحوافز لدى العناصر المختلفة التي يتكون منها النظام. واستراتيجية القيادة التربوية هذه تقوم على أربعة مبادئ، هي مبدأ النظام الكلي، ومبدأ الأهداف، ومبدأ المشاركة والالتزام، ومبدأ الأداء.

ويبين الطويل (2001م) أن للقيادة التربوية مفاهيمها التي تميزها ومعاييرها الخاصة بالنجاح، ولها قانونها الأخلاقي للسلوك. فالقيادة التربوية في ثقافتها جماعية التوجه تؤكد العمليات الجماعية في كل ممارساتها؛ وإن هناك دوراً فاعلاً يفترض أن تقوم به؛ إذ تتمحور القيادة التربوية حول تفاعل متميز بين مختلف مدخلات النظام التربوي بما فيها من معلمين

بالثواب والعقاب. والقيادة الديمقراطية هي التي تقل فيها درجة الاستخدام النسبي للسلطة؛ فلا تكون السلطات كلها بيد القائد بل يتيح الفرصة لمروؤسيه للمشاركة في مهماته عن طريق تفويض الكثير من سلطاته لهم. ويتصف القائد في ظل القيادة التسيبية فيها بأنه محايد لا يشارك إلا بحد أدنى من المشاركة ويترك الحبل على الغارب للفرد والجماعة؛ ولا يسعى إلى تحسين العمل ولا يمدح ولا يذم، وهذه القيادة تعطي الحرية الكاملة للجماعة أو الفرد في اتخاذ القرارات.

وأضافت الحسيني (1409هـ) القيادة التحكيمية، وهذا النوع هو الحاكم، الموجه، ومعطي الأوامر، ويعتقد أنه يدرك الأمور وعلاقتها أكثر من غيره ويدرك ماذا ينبغي عمله مما لا ينبغي، إلا أن هذا الأسلوب لا ينصح باستخدامه إلا في حالات الأزمات (كالحروب أو الكوارث) ولفترة قصيرة. كما أضاف عابدين (2001م) الإدارة الدبلوماسية (Diplomatic) ويعتمد هذا النمط الإداري على ممارسة أسلوب يتسم باللباقة والدبلوماسية، حيث يبذل المدير جهده في إظهار علاقات حسنة مع المعلمين والتلاميذ والظهور بمظهر جذاب واغتنام كل فرصة للتفاخر بحسن علاقاته مع الجميع، على الرغم من عدم إشراكهم في وضع سياسة العمل في المدرسة وتحديدها. ويسعى المدير الدبلوماسي جاهداً إلى استمالة من يخالفونه الرأي خصوصاً ذوي النفوذ من المعلمين كسبا لموافقتهم، ويستخدم في ذلك وسائل الإغراء والوعود البراقة وليس إلقاء الأوامر.

القيادة التربوية وخصائصها

يمكن القول إن ما من مجموعة بشرية إلا ويوجد بينها قائد يديرها، ويمتلك زمام المبادرة فيها، وينطلق في قيادته التربوية من تحقيق أهداف الجماعة بشكل عام، ويتوقف العطاء الفعال للإدارة التعليمية على ما تتمتع به القيادة فيها من وعى وإدراك فيما تقوم به من تخطيط لاستمرار يته. وتعد الكوادر القيادية في مختلف مستويات الإدارة التربوية العليا (الوسطى- التنفيذية) أحد المدخلات الرئيسية في النظام التعليمي الذي لا يصلح حاله ولا يستقيم أمره ولا يحقق أهدافه بدون توافر الكوادر المؤهلة و المؤمنة (حسن، 2002م).

وقد ذكر البديري (2001م) أن سمات القيادة التربوية تتمثل في أن القيادة الإدارية عملية إنسانية بمعنى أن العمل الإنساني هو مصدر كل القيم، فالقيادة التربوية عملية إنسانية في المقام الأول تستهدف تحقيق أقصى إشباع ممكن للربغبات والحاجات الإنسانية وتسعى جاهدة إلى تحسين حياة الإنسان وتعمل من خلال السلوك الإنساني، وكذلك العملية القيادية الإدارية عملية جماعية تعاونية، فلو نظرنا بتمعن للقيادة التربوية نجد أنها عملية مشتركة تسهم في دفع المؤسسة

وتلاميذ ومناهج وأبنية وغيرها من مدخلات يفترض أن يتم تفعيلها لتحقيق مخرجات تربوية تتسجم مع أهداف النظام التربوي.

والتمتع بالصفة القيادية لا يكون بمجرد التحلي بصفات وسمات محددة فقط، بل يتجلى فن القيادة في الدور الذي يؤديه القائد في التأثير إيجاباً على سلوك الآخرين، فلا يكون قائداً لأنه ذكي أو ماهر أو مفكر أو مخلص فحسب، بل لأن نكاهه ومهارته وأفكاره تعد في نظر العاملين معه ضرورة لتحقيق أهداف المجموعة. بذلك يتحول القائد من رجل مفروض على مروؤسيه إلى رجل يحبه الناس ويحترمونه ويتعاونون معه ويخلصون له، مما يزيد من تأثيره عليهم، فتصبح مجموعته أكثر إنتاجاً وفعالية (عبود، 1992م).

متطلبات القيادة التربوية

إن المتأمل في حال القيادات التربوية بشكل عام في عصرنا أو في العصور السابقة، يلحظ بجلاء مدى البون الشاسع في تقبل مسؤولية القيادة التربوية على أصولها الصحيحة ومبادئها التي تنطلق منها، وكذلك متطلباتها الملحة. ومن هنا، يوضح البديري (2001م) عدد من متطلبات القيادة التربوية والمتمثلة في الانتماء إلى الجماعة، وسمو الهدف ووضوحه، وقوة الإيمان والحافز المعنوي (الروحي)، والمقدرة على الالتزام بالعمل وتحمل المسؤولية، والصبر والمقاومة في مواجهة التحديات، والتعاون والألفة والاحترام المتبادل بين القائد وأفراد المجموعة، والالتزام بمبدأ الحرية والقيادة الجماعية وحرية التعبير، والمقدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه وتفويض السلطة وتسهيل عملية الاتصال، وبث روح التعاون والجهادية، وكذلك العلاقات الإنسانية السليمة لرفع المعنوية لدى الجماعة.

أنماط القيادة

تأثرت العلاقة بين القائد ومروؤسيه بظهور مفاهيم متباينة وفلسفات متنوعة حول ماهية العلاقة بين القائد ومروؤسيه، هل هي علاقة تسلط وسيطرة أم هي علاقة تعاطف وتآخٍ أم هي علاقة تجمع بين العلاتين؟. ويقصد بالنمط نظام العمل الذي يتبعه القائد في الإدارة ويتخذه له سبيلاً أو أسلوبه المتجسد في السلوك والتصرفات الشخصية والمهنية في المواقف التربوية والإدارية كافة، وقد عرف بدوي (1989م) النمط بأنه وحدة وظيفية تعمل ككل لأجزاء يمكن التمييز بينها أي أن النمط يجمع بين أجزاء يمكن تمييزها على حدة.

وقد ظهرت أنماط وأساليب متعددة للقيادة الإدارية، منها القيادة الأوتوقراطية؛ وهي كما يرى (عياصرة، 2006م) التي يشتد فيها استخدام السلطة، إذ تكون السلطات كلها بيد القائد دون مراعاة لأراء المسؤولين، ويهدد فيها القائد مروؤسيه

نظريات القيادة وتتفق هذه الكتب والدراسات على أن هناك نظريات عامة يمكن تفسير القيادة في ضوءها. ومن أهم هذه النظريات:

1- نظرية السمات: وتهتم هذه النظرية بدراسة الإداري الناجح لمعرفة السمات والخصائص التي يتميز بها عن بقية أقرانه، وتقوم نظرية السمات على دراسة مميزات القيادة من النواحي الجسمية والعقلية والسمات الشخصية وقد وجد من الدراسات التي درست هذه النواحي أن القادة يتميزون عادة بأنهم أطول قامة من غيرهم وأضخم حجماً وأصح جسماً وأحسن مظهراً وأذكى عقلاً، كما أنهم أيضاً أقدر على المثابرة والمبادأة وأكثر طموحاً وسيطرة ومرحاً وأحسن توافقاً مع غيرهم (القحطاني، 2001م).

2- النظرية الموقفية: وتقوم هذه النظرية على أساس أن القائد هو وليد الموقف، وأن المواقف هي التي تبرز القيادات وتكشف عن إمكاناتهم الحقيقية في القيادة، وهذه النظرية تؤكد أن القائد الذي يعمل لقيادة مرحلة ما، حسب ظرف ما، قد لا يصلح لظرف أو مرحلة أخرى. فالقائد الفعال يستطيع أن يشكل نفسه حسب صفات من أمامه من طاقات وقدرات فيوجهها نحو الهدف.

3- النظرية الوظيفية: وتعد هذه النظرية أن القيادة تقوم في جوهرها على التفاعل الوظيفي بين الشخصية بكل مقوماتها وبين الظروف الموقفية والبيئية المحيطة بها، ولذا فهي تهتم بدراسة المواقف التي تعمل فيها القيادة والجماعة التي تتعامل معها والتفاعل بين القيادة من خلال الوظائف التي تقوم بها في تفاعلها مع الظروف البيئية (القحطاني، 2001م).

4- النظرية التفاعلية: وتقوم هذه النظرية على فكرة التفاعل بين المتغيرات التي نادت بها النظريات السابقة، فالقيادة هي عملية تفاعل مع جميع الظروف والعناصر المحيطة من بشرية واجتماعية ومادية ووظيفية وغيرها. وتعطي هذه النظرية أهمية كبيرة لإدراك القائد نفسه والآخرين وإدراك الآخرين له. والقيادة حسب هذه النظرية تعمل مع الأفراد ومن خلالهم، وليس من خلال السيطرة عليهم والتحكم فيهم (العجمي، 2008م).

5- نظرية الرجل العظيم (الموهوب): وتعود بداية هذه النظرية، إلى عهد الرومان والإغريق، حيث كان الاعتقاد السائد أن القائد يولد بالفطرة ومنها انبثقت عدد من النظريات (نظرية البطل، نظرية الأمير، نظرية الرجل المتميز)، ويعتبر (جالتون) من أوائل من حث على تلك النظرية، حيث قدم عدداً من الدراسات ويعد والأبحاث التي تؤكد ما للسمات والصفات الوراثية من أثر في القيادة (العتيبي، 2008م)، ويعد هذه النظرية

التربوية إلى الأمام ويقوم بها أكثر من فرد عن طريق التعاون والفهم المتبادل ولا تكون السلطة احتكاراً لأحد وإنما توزع المسؤوليات على الجميع بطريقة الشورى، والعملية القيادية الإدارية عملية تربوية لأنها تستهدف من ناحية تربوية تنمية العاملين والمتصلين بها، ومن الناحية الثانية تهدف إلى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

وأيضاً، فإن العمليات القيادية التربوية عملية منظمة، لأنه لا مكان للعشوائية والارتجال وسوء التنظيم، حيث تتم وفق أهداف محددة وتنظيم سليم وتنسيق للجهود كافة وتنظيم شامل للأنشطة جميعها التي تمارس تحت إشراف المؤسسة، والعمليات القيادية الإدارية عملية هادفة أي أن القيادة التربوية ليست غاية ولكنها وسيلة لتحقيق غايات من خلال تعبئة الجهود الإنسانية والمادية وتنظيمها والتنسيق بينها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.

مهام القيادة التربوية

يشير (الهوري، 1974م) إلى أن الوظائف الأساسية للقيادة تتحدد في مجموعة من المهام، وتختلف هذه الوظائف أو المهام باختلاف نوع الجماعة. فوظيفة القائد مثلاً في جماعة استبدادية تختلف عنها في جماعة ديمقراطية، ولكن القائد في الغالب الأعم يقوم بالوظائف أو المهمات التالية:

- القائد كمصدر للمنهج الفكري هو المصدر الموضوعي لمعتقدات أفراد جماعته وضميرها الحي وقائدها الروحي.
- القائد كخبير، فيكون مصدراً للمعرفة والخبرة في الجماعة.
- القائد كمبرمج للسياسة، يضع السياسة العامة للجماعة ويحدد الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية لها.
- القائد كمنظم يضع الخطة للأهداف العامة المحددة للجماعة في جميع جوانبها.
- القائد كمنفذ للخطة يوزع المسؤوليات للعمل على أعضاء المجموعة للتنفيذ.
- القائد كنموذج وقوة يمثل السلوك القيادي النموذجي في العلاقة مع المجموعة في تحمل المسؤولية وضبط العمل.
- القائد كمنظم للعلاقات الداخلية، وممثل للعلاقات الداخلية للجماعة.
- القائد كمصدر لإصدار التقويمات الإيجابية والسلبية، يتميز بنفوذه في منح الثواب أو العقاب لمن يستحق ذلك.
- القائد كراع أبوي يقوم بالدور الأبوي الإنساني لكل عضو في المجموعة.

نظريات القيادة

يرد كثيراً في كتب الإدارة ودراساتها العلمية الكلام عن

يدعو الإنسان للصبر في جميع الأحوال لأن فيه ابتلاء من الله تعالى. وقد كان الرسول ﷺ نموذجاً مثالياً في الصبر على الأذى في سبيل تبليغ الدعوة إلى الناس ومنها: صبر الرسول حين حوَّصر هو والمسلمون في شعب أبي طالب لمدة ثلاث سنوات. والقائد لا بد من أن يكون حازماً، فهناك الكثير من الأمور التي تحتاج إلى حزم في التنفيذ خاصة إذا كان فيها تحقيق مصلحة عامة، وقد مارس الرسول ﷺ هذا المبدأ في جميع تعاملاته سواء مع أعدائه أو مع أصحابه، واستطاع كسب ثقتهم. وصفة العدل: وهو أساس بناء المجتمعات، ولا يختص في فئة معينة بل هو عدل شامل لا يتأثر بقرابة أو صداقة ولا بغض ولا عداوة، ولقد كان الرسول ﷺ قدوة في ذلك، ويتضح هذا حين شفع أسامة بن زيد في المخزومية التي سرقته فقال ﷺ "والله لو كانت فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها". الوفاء بالوعد وهو من الصفات السامية التي تدل على سمو الإنسان ومكانته، وصفة الأمانة والعدل: قال تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ﴾. (النساء، 58).

كما يشير (البيدي، 2001م) أنه لا بد على القائد من أن يتمتع بصفات محددة، ومنها: المبادأة؛ وتعني أن القائد يكون دائماً أكثر أعضاء المجموعة إسهاماً وضخاً للأفكار السليمة التي تساعد في إرساء السياسة العامة وخطة العمل. والعضوية بمعنى المساهمة الإيجابية في توفير روح التفاعل بين أعضاء الجماعة، والعمل من أجل زيادة ملاحظته لهم وتبادل الخدمات معهم في جو من الألفة. والتمثيل وهو انغماس القائد في الدفاع عن جماعته وفي العمل من أجلها وتمثيلها في كل المحافل. والتكامل وهو مقدار ما يصدر عن القائد من أعمال لا تستهدف صالحه الفردي، بل الأعمال التي يقصد بها إشاعة أجواء المحبة والسرور بين الأعضاء وتقليل حدة التباعد فيما بينهم من خلافات. والتنظيم هو قدرة القائد على تحديد عمله وعمل الآخرين وأن يخطط لعلاقات العمل وينظمها. والسيطرة تعني تحديد سلوك الأفراد أو الجماعات وسيادة القائد على جماعته، وهي تعمل أو تتخذ القرارات أو تعبر عن رأيها. والاتصال الذي يمثل درجة مساهمة القائد في توصيل المعلومات إلى أعضاء الجماعة، وتسهيله لتبادل المعلومات بين الأفراد بعضهم مع بعض. والتقدير والتحسب ومدى تعبير القائد عن امتنانه لجهود أفراد الجماعة، وتحسبه لنجاح أو فشل الحوافز المعنوية. وكذلك الإنتاج من خلال تحديد مستويات الإنتاج التي يتطلبها من الجماعة بلوغها وتشجيعه لهم على أن يبذلوا جهداً أكبر في سبيل الغاية المشتركة وتحقيق الأفضل. ويتطلب نجاح القائد مجموعة من المهارات الأساسية،

من أقدم النظريات التي اهتمت بالقيادة، وهي من أبسط نظريات القيادة وأكثر الناس في العالم يؤمنون بها ويطلق عليها بعضهم اسم "القيادة الموروثة" (المخلافي، 2007م)، وتوضح أيضاً أن القادة أشخاص غير عاديين يتمتعون بمواهب خارقة تمكنهم من إحداث تغييرات في رؤوسهم وفي المجتمع وان هذه القدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ وان هذه السمات فطرية لا تكتسب.

صفات ومهارات القائد التربوي

القيادة توجيه وتنظيم وتنسيق بين جميع فئات المجتمع وأنشطته، وهي تصبغ المجتمع بوجهتها، وتضفي عليه طابعها المميز؛ إن خيراً فخير وإن شراً فشر، وعلى من يختاره المجتمع لكي يقودهم إلى بر الأمان أن يتصف بصفات عظيمة، حتى يكون أهلاً لهذه المسؤولية، وقدوة لغيره من العاملين.

والقائد المثالي يتصف بصفات منها الحلم والأناة، فضبط الإنسان نفسه وتحكمه في أعصابه يمكنه من التغلب على كثير من المشكلات التي يواجهها في حياته، ومن يتحلى بها؛ يكسب بذلك مرضاة الله تعالى؛ ومن ثم يكسب محبة المحيطين به، قال الله عز وجل: ﴿وَالْكَافِرِينَ الْغَيْظَ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ﴾. (آل عمران، آية 134). وقد كان المصطفى ﷺ حليماً مع أصحابه وأعدائه فلم يكن ﷺ يغضب إلا حين يكون هناك تساهل في إقامة حدود الله أو إساءة للدين الإسلامي، أما لنفسه فلا. وكذا صفة التواضع ولين الجانب: قال تعالى: ﴿وَلَا تُصَعِّرْ خَدَّكَ لِلنَّاسِ وَلَا تَمْشِ فِي الْأَرْضِ مَرْحًا إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ كُلَّ مُخْتَالٍ فَخُورٍ﴾. (لقمان، آية 18). فإن الكبر من الأخلاق المذمومة في نظر الإسلام وقد نهى عنه وحث على التواضع ورغب فيه، قال ﷺ " ما تواضع أحد إلا رفعه الله". وكذلك صفة حسن الظن: قال تعالى: ﴿لِيَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ﴾. (الحجرات، 12). فهذه الآية تنهى عن سوء الظن بالآخرين فالكشف عن سرائر الناس والخوض في أعراضهم ليس من أخلاق المسلم، وحسن الظن بالآخرين، لا يقتصر على ذلك فقط، بل حتى فيما يرى من أعمالهم أو يسمع من أقوالهم. وهناك صفة الوضوح في التعامل، فإن الوضوح في التعامل يعد مبدءاً مهماً لتوضيح وجهات النظر بين الفئات المختلفة وإزالة الشكوك والظنون. وصفة العفو والتسامح مطلب مهم، فإن الله تعالى يقول في كتابه مخاطباً رسوله الكريم: ﴿خُذِ الْعَفْوَ وَأْمُرْ بِالْعُرْفِ وَأَعْرِضْ عَنِ الْجَاهِلِينَ﴾. (الأعراف، 199).

ومن صفات القائد، الصبر فقد ذكر الصبر في أكثر من موضع في القرآن، قال تعالى: ﴿لِيَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اسْتَعِينُوا بِالصَّبْرِ وَالصَّلَاةِ إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ﴾ (البقرة، 153). والإسلام

تتمثل كما يشير (الدويك وآخرون، 1998م) في الآتي:

أولاً: المهارات الذاتية Individualistic Skills: وتشمل بعض السمات والقدرة اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة، مثل: السمات الشخصية والقدرة العقلية والمبادأة والابتكار وضبط النفس.

ثانياً: المهارات الفنية Technical Skills: هي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام بشكل يحقق الهدف بفاعلية ويمكن الحصول على هذه المهارة بالدراسة والخبرة والتدريب، ومن أهم السمات المرتبطة بها القدرة على تحمل المسؤولية، والفهم العميق والشامل للأمور، والحزم، والإيمان بالهدف.

ثالثاً: المهارات الإنسانية Human Skills: وتعني قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وتوافر روح العمل الجماعي بينهم. وهي أكثر صعوبة من المهارة الفنية التي تعكس رغبة القائد في التعامل مع الأشياء. ويرتبط مع هذه المهارة مجموعة من السمات الأساسية منها الاستقامة وتكامل الشخصية وبناء علاقات طيبة مع مرؤوسيه، وإدراكه الواعي لميول واتجاهات مرؤوسيه، وفهمه لمشاعر مرؤوسيه وثقته بهم، وتقبله لاقتراحات مرؤوسيه وانتقاداتهم البناءة، وإفساح المجال لمرؤوسيه لإظهار روح الابتكار لديهم، وتوافر الاطمئنان وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم (الطويرقي، 2002م).

الجانب الثاني: إدارة الموارد البشرية

تعددت مفاهيم إدارة الموارد البشرية، فهي "الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الاستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال تخطيط واقعي للموارد البشرية، وتوظيف ملائم، وتدريب دقيق للموارد البشرية، بالإضافة إلى المتابعة المستمرة وتطوير للموارد البشرية في المنظمة لتحقيق الموازنة بين المنظمة والجماعة والفرد والوظيفة" (الهيبي، 2003م). ويؤكد علاقي (1993م) أنها "تصميم وإعداد أهداف وسياسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية بشكل يحقق التناغم والتناسق فيما بينها مما يحقق التكامل مع بقية أهداف وسياسات وأنشطة إدارات الأخرى في المنظمة". بينما يرى الموسوي (2006م) أنها تمثل "المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة وموظفيها، وترمي إلى تحقيق أهدافها ويتم ذلك من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصة للحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقييم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال". ويضيف صالح (2004م) أنها "تقوم على استقرار المنظمة ورفع روحها المعنوية". وأنها تتمثل في "تلك السياسات والتطبيقات والنظم المؤثرة في أداء العاملين وسلوكياتهم واتجاهاتهم" (Noe.etal, 2001).

ولاشك في أن الصورة التي وصلت إليها إدارة الموارد البشرية تمثل نتاج لعوامل اقتصادية واجتماعية وإدارية وثقافية عديدة ومتشابهة. حيث يشير السالم وصالح (2002م) إلى نشأة إدارة الموارد البشرية بدأ من منظور:

أ. حركة الإدارة العلمية: ساهمت في تطوير العلاقة بين العاملين والإداريين من خلال استخدامها للمنهج العلمي في تحديد المواصفات المختلفة للقيام بالأعمال، واختيار الأفضل من بين العاملين للقيام بالعمل واستخدام دراسة الوقت والحركة وتشجيع العمال على أداء الأعمال وفقاً للطرق المحددة وبالسرية والوقت للزمن (William.et,1999).

ب. حركة العلاقات الإنسانية: وهذه الحركة نشأت نتيجة لتجاهل حركة الإدارة العلمية لأهداف العمال ومتطلباتهم وحاجاتهم الأساسية، حيث كانت تركز على الانجاز وتهمل جانب العلاقات الإنسانية والاهتمام بظروف العاملين ومراعاتها (الكبيسي، 2005م).

ج. التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية: إن كل مدير في المنظمة يمارس دور إدارة شؤون الأفراد في الوحدة الإدارية التي يرأسها وخاصة فيما يتعلق بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة للأعمال ولأداء العاملين، وبذلك يتوافق مبدأ دور إدارة شؤون الأفراد مع دور الإداريين كجهاز متخصص يتولى مساعدة الإدارات الأخرى لتوفير احتياجاتهم من العاملين وتطويرها (علاقي، 2007م).

وظائف إدارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية في مختلف المؤسسات على اختلاف أنشطتها بممارسة العديد من الوظائف والأنشطة التي يتم من خلالها الوقوف على مدى فعالية هذه الإدارة، ومن هذه الوظائف ما يلي:

- **التخطيط للموارد البشرية:** يشكل تخطيط الموارد البشرية جزءاً من التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، وتعكس الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية كيفية استقطاب المنظمة للموارد البشرية وكيفية توظيفها. وتخطيط الموارد البشرية عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالحصول على الموارد البشرية واستخدامها وتطويرها (French,1989).

- **أهمية التخطيط للموارد البشرية:** تظهر أهميته بشكل واضح في المنظمات الكبيرة والمتوسطة؛ نظراً لما يحققه من فوائد عديدة في مساعدة المنظمة، ومنها كما يشير (Steiner, 1990) ما يلي:

- الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزون المهارات الداخلية في المنظمة.
- تحسين استخدام الموارد البشرية وبالشكل الذي يحقق

سياسة "إنتاج أكثر بتكاليف أقل".

- توسيع قاعدة المعلومات الإدارية الخاصة بالعاملين وهو أمر له أهميته في خدمة أنشطة الأفراد وباقي الوحدات التنظيمية في المنظمة، وتحديد احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية، ومن ثم تخفيض التكلفة التي تنتج عن النقص أو الزيادة في تلك الموارد والتخلص من الانعكاسات السلبية الإدارية في تلك الحالة.

- إظهار نقاط القوة ونقاط الضعف في نوعية أداء الموارد البشرية، ومن ثم تحديد نوعية برامج التدريب نوعية والتطوير المطلوبة لرفع مستويات أداء العاملين.

- تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج إدارة الموارد البشرية وذلك لأن تخطيط الاحتياجات لا يعمل بمعزل عن تخطيط التدريب مثلاً، أو تخطيط الأجور أو الاستقطاب أو الاختيار.

- **مراحل تخطيط الاحتياجات للموارد البشرية:** وتتضمن الآتي:

1- تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية: يعتمد تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية على الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ولا بد من أن يبحث موضوع تحديد الاحتياجات المستقبلية في ضوء ثلاث نقاط مترابطة هي عدد العاملين الذين تحتاج إليهم المنظمة مستقبلاً، ومواصفاتهم الشخصية، والوقت المناسب لتعيينهم في المنظمة، وتتأثر الإجابة عن أي من هذه النقاط السابقة بأوضاع المنظمة الداخلية والخارجية، كما تتأثر بالمدى الزمني لتخطيط الموارد البشرية وهل تغطي فترة قصيرة أم متوسطة أم طويلة (Schuler, 1995).

2- تحديد العرض المتوقع من الموارد البشرية: وتتعلق هذه المرحلة بحصر الموارد البشرية العاملة حالياً في المنظمة وتحليلها وكذلك دراسة المتوافر منها في سوق العمل في ضوء الاحتياجات التي تم تحديدها في المرحلة السابقة. ولا بد من دراسة الموارد البشرية العاملة حالياً في ضوء ثلاثة عناصر أساسية وهي تحديد عدد العاملين في المنظمة وتثبيت ما يمتلكونه من خصائص شخصية ومهارية، وتحليل طبيعة الأعمال داخل المنظمة للتأكد من المهارات والقدرات المطلوبة للقيام بالعمل، والتأكد من توافق العاملين مع ما يمارسوه من أعمال.

3- وضع خطة العمل: ويتم ذلك بعد دراسة العرض والطلب على الموارد البشرية في ضوء الأهداف المستقبلية، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع خطة العمل. وتمثل خطة العمل نظاماً إجرائياً لتنفيذ الأهداف، أو خطوات عمل

تفصيلية لما يجب أن يتم عمله، وتعتمد تفاصيل ومحتويات الخطة على نتائج التحليل والمقارنة المشار إليها سابقاً وكذلك على اجتهادات الجهة التي تعد الخطة. ومهما كان الأمر؛ فإن خطة العمل لا بد أن تعكس أهداف الموارد البشرية واستراتيجيتها بعيدة المدى وذلك في إطار الظروف المحيطة بالمنظمة داخلياً وخارجياً.

4- تنفيذ الخطة ومتابعتها: وذلك بعد أن تصبح الخطة معدة للتنفيذ، تقوم إدارة الموارد البشرية (أو الجهة المختصة) بنقلها إلى حيز التنفيذ وترجمتها إلى أعمال وأفراد يؤدون تلك الأعمال وفق جدول زمني معد مستقبلاً. ومن أجل أن تحقق الخطة أهدافها، يتوجب مراقبة عملية تنفيذها بقصد تقييمها والوقوف على نواحي القوة ونواحي الضعف فيها. وتحاول إدارة الموارد البشرية الحصول على إجابة دقيقة للعديد من الأسئلة، وهي تراقب الخطة وتقومها حسب كفاءتها حتى الآن في تحقيق أهداف المنظمة؟ وهل الخطة فعالة من حيث التكلفة والعائد؟ وما هي إيجابيات الخطة وسلبياتها على كل من المنظمة والعاملين؟ (عبد الرحمن، 1995).

مصادر استقطاب الموارد البشرية:

يحتاج استقطاب الأفراد إلى مؤسسة ما، دراسة معمقة ومبسقة للمصادر المختلفة التي يمكن من خلالها الحصول على الأفراد المطلوبين بالمواصفات المطلوبة، ويعد تحديد المصادر بسيط نسبياً في حالة المؤسسات الصغيرة، ولكنه يشكل مسألة معقدة بالنسبة للمؤسسات الكبيرة والمعقدة، حيث تتعدد فيها مصادر الأفراد. وهناك مصدران أساسيان للحصول على تلك الموارد المطلوبة كما يوردها (زويلف، 2001م)، وهي:

1- المصادر الداخلية: ويقصد بها الموارد البشرية داخل

المؤسسة، ومن أهمها:

- الترقية: ويستخدم هذا المصدر لرفع قدرات العاملين بغرض الحصول على الترقية وكذلك رفع الروح المعنوية لهم وتوليد الشعور بالاستقرار والأمان الوظيفي لديهم.

- النقل الوظيفي: وتلجأ المؤسسة إليه عندما تكون سياسة المؤسسة في إدارة الموارد البشرية قائمة على تنويع خبرات العاملين.

- مخزون المهارة: ويستخدم هذا المخزون عادة عندما يكون لدى المؤسسة تصور كامل للقدرات والمهارات المتوافرة لدى العاملين فيها، حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات، والقدرات والمهارات والرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن أصحاب تلك القدرات والخبرات التي تناسب تلك الوظائف.

2- المصادر الخارجية: وتعد أفضل السبل للمؤسسات

كبيرة، حيث لا تستطيع ملء شواغرها بالاعتماد كلياً على المصادر الداخلية، إذ مهما كانت لديها القدرة الذاتية للاكتفاء بما لديها فلا بد من اللجوء إلى ما يعرف بالمصادر الخارجية، ومن أهمها:

التقدم المباشر للوظيفة: تستطيع المؤسسة أن تحصل على مواردها من خلال الأفراد الذين يقدمون لها بشكل مباشر أو بالبريد حيث تتفاوت مؤهلات وخبرات هؤلاء المتقدمين. ولا يمكن التقليل هنا من أهمية هذا المصدر؛ لذا يجب معاملة هذه الطلبات المقدمة بعناية طيبة حتى لو لم تكن هناك حاجة إلى تعيينهم حاضراً، وعادة تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف هذه الطلبات وفقاً لبياناتها ومؤهلاتها الوظيفية.

الإعلان: وهو أكثر الأساليب شيوعاً واستقطاباً للأفراد وقد يكون الإعلان المصدر الوحيد لكثير من المؤسسات، كما يمكن استخدام المؤسسات المحلية مثل الجامعات والمدارس والمعاهد كمصدر مهم للحصول على الموارد البشرية التي تحتاج إليها المنظمة (السالم وصالح، 2002م).

الاختيار والتعيين: تعد عملية الاختيار من العمليات المهمة في سياسات التوظيف إذ لا بد للإدارة من الإعداد لها بالشكل الذي ينتهي بتصفية المرشحين للوظيفة واختيار الأصلح من بينهم (الشنواني، 1999م).

مشكلات التخطيط للموارد البشرية

تواجه عملية التخطيط للموارد البشرية الكثير من المشكلات والتحديات التي تظهر بشكل أوضح في الدول النامية وهي ضعف الوعي التخطيطي لدى الكثير من العاملين في الأجهزة الإدارية، حيث تنتفي أو تضعف القناعة بجدوى هذا النوع من التخطيط، وبديهي أن مثل هذه الحالة تؤدي إلى محدودية التعاون مع عمليات وضع وتنفيذ خطة الموارد البشرية، بل قد يؤدي الأمر إلى مقاومتها، ولحد من هذه المشكلة أو معالجتها، يتطلب الأمر إيجاد القناعة لدى إدارات المنظمات بأهمية الموارد البشرية وأهمية التخطيط لها، وكما أشير سابقاً، فإن دقة التخطيط للموارد البشرية يمكن أن تتعكس بنتائج إيجابية على قدرة المنظمة على بناء مزاياها التنافسية، باعتبارها تستخدم مصدراً لهذه الميزة غير قابل للتقليد.

كذلك، فإن ضعف الإمكانيات الثقافية التخطيطية المطلوبة نتيجة لقلة عدد الخبراء وقلة خبراتهم يؤدي إلى الزيادة من احتمالات ارتكاب الأخطاء في تحديد الهدف المستقبلي، وهذا بدوره ينعكس بضعف الترابط بين نشاطات إدارة الموارد البشرية الأخرى. كما أن قلة الكم والنوع من المعلومات المطلوبة للعملية التخطيطية وتقدمها وافتقار أغلب المنظمات لنظم المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية أو تقادم هذه الأنظمة

التحديات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية أحد أهم عناصر عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث ركزت البحوث والدراسات المتعلقة بهذا المجال على كيفية تفعيل الطاقات البشرية والنهوض بها؛ من خلال استيعاب واحتواء المتغيرات المستجدة، ومدى ملاءمة النظم الإدارية التي تتطلبها عملية التنمية. لكن تواجه إدارة الموارد البشرية تحديات كثيرة للدخول إلى الألفية الثالثة، ومن أبرز هذه التحديات كما أشار إليها (حسونة، 2008م) ما يأتي:

- عولمة الأسواق المحلية والوطنية، وعولمة تقنيات الاتصالات، وعولمة المعلومات.

- بروز اتجاهات تنظيمية جديدة في منظمات الأعمال والخدمات مغايرة للأنماط التنظيمية التعليمية بالشكل والمضمون.

- التغيرات الديموغرافية التي تتميز بانفجارات سكانية وتزايد عدد المسنين، والشبان في الوقت ذاته، وتداخل الثقافات والنظم الاجتماعية الأمر الذي يحدث تغيراً كبيراً لاتجاهات العاملين في الفرص الوظيفية والقيادية المتاحة.

- التغيرات في نظرة المديرين والقادة نحو العوامل المؤثرة في تحقيق الفاعلية بحيث أصبح الاتجاه الواضح ترجيح العنصر البشري على غيره من العناصر الأخرى داخل المؤسسة.

- التركيز على الابتكار والسرعة والكفاءة والفاعلية الفردية في منظمات الأعمال التي تدار عن طريق فرق العمل الجماعي.

- اتساع الفجوة بين المهارات الوظيفية الملائمة لفترة ما بعد التسعينيات والمهارات في القرن الماضي التي تركز عليها النظم التعليمية والتدريبية.

- اتساع الفجوة بين زيادة الطلب على الموارد الاقتصادية وزيادة مستوى الشح في توافرها وتزايد التنافس على المستويين المحلي والقومي.

صندوق تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية

تنمية الموارد البشرية، ليست مجالاً جديداً ولا مصطلحاً حديثاً، في المملكة العربية السعودية، فخطط التنمية منذ

المدرسية، والتحصيل الدراسي، والقيادة كانت متوسطة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات المستقلة على جميع مجالات الدراسة عدا متغير الخبرة على مجال الاختبارات المدرسية، وجاءت الفروق لصالح ذوي الخبرة أقل من (5) سنوات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى تفاعل النوع الاجتماعي مع المؤهل العلمي في مجال التحصيل الدراسي، وجاءت الفروق لصالح الذكور من حملة دبلوم فأكثر، ومجالات توظيف التكنولوجيا، والمناخ المدرسي، والاختبارات المدرسية وجاءت الفروق لصالح الإناث من حملة البكالوريوس فأقل.

أما دراسة أبو زعيتر (2009م) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها" فهدفت إلى تعرف درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية، وتحديد سبل تطوير ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية. وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي، حيث اعتمد الباحث في جمع المعلومات على استبانة تكونت من (76) فقرة موزعة على خمسة محاور. وكانت عينة الدراسة من (832) معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية من وجهة نظر معلميهم كانت بدرجة عالية، واحتل مجال المهارات الإدارية المرتبة الأولى، ثم مجال المهارات الفكرية يليه المهارات الإنسانية وأخيراً مجال المهارات الفنية.

وأجرى أبو أمونه (2009م) دراسة بعنوان "واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية - قطاع غزة" هدفت إلى تعرف واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، والتعرف وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة. واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن وضوح أهمية إدارة الموارد e-HRM، إلكترونياً ودعم الإدارة العليا متوفران ويسهمان بشكل كبير في عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية بشكل عام و e-HRM بشكل خاص. كما تبين أن البنية التحتية لمراكز تكنولوجيا المعلومات تعتبر كافية عملياً لهذا التحول على الرغم من وجود عجز مالي لدى الجامعات، واختلاف أولويات المراكز تبعاً لسياسة الإدارة العليا وأولوياتها، وظهر من النتائج تميز الجامعة الإسلامية في هذا المجال. أما فيما يخص نظام الجامعات في إدارة الموارد البشرية فقد أظهرت النتائج وجود تطبيق لوظائف وأنشطة e-HRM، وأيضاً كان التميز لصالح الجامعة الإسلامية.

السبعينيات، تؤكد السعودية، وتدريب المواطنين وتأهيلهم. وتؤكد هذه الخطط أيضاً، وجوب أن يقوم كل جهاز بتنمية الموارد البشرية لديه. وفي ظل متطلبات التنمية المتصاعدة، في المملكة العربية السعودية، والحاجة إلى تشجيع الشباب لطرق باب العمل في القطاع الخاص، للمساهمة بشكل أكبر في عملية التنمية وإحلالهم محل العمالة الوافدة، وبرزت الحاجة إلى وجود جهاز مستقل لتنمية وتطوير القوى البشرية وإعدادهم كمخرجات تتلاءم مع طبيعة العمل في القطاع الخاص. وجاء قرار مجلس الوزراء رقم (107) وتاريخ 1421/4/29هـ، والمرسوم الملكي الكريم رقم 18/م، وتاريخ 1421/5/5هـ، بالموافقة على إنشاء صندوق لتنمية الموارد البشرية، ليعكس استمرارية التوجه الجاد، من قبل الحكومة، لتفعيل قرارات السعودية، بهدف دعم جهود تأهيل القوى العاملة الوطنية وتوظيفها، وله في سبيل تحقيق أهدافه القيام بتقديم الإعانات من أجل تأهيل القوى العاملة الوطنية وتدريبها، والمشاركة في تكاليف تأهيل القوى العاملة، وتحمل نسبة من راتبهم، ودعم تمويل برامج ميدانية ومشاريع وخطط ودراسات تهدف لتوظيف السعوديين وإحلالهم محل العمالة الوافدة، وتقديم قروض لمنشآت تأهيل وتدريب القوى العاملة الوطنية الخاصة التي تؤسس في المملكة والمنشآت القائمة بغرض توسعة نشاطها أو لإدخال الأساليب الحديثة عليها، والقيام بالبحوث والدراسات المتعلقة بأنشطته في مجال تأهيل وتدريب وتوظيف القوى العاملة الوطنية وكذلك تقديم المشورة الفنية والإدارية لمنشآت تأهيل القوى العاملة الوطنية (http://www.hrdf.org.sa/hrdfnewsite).

ثانياً: الدراسات السابقة

يتناول الباحث بعض الدراسات التي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية، للوقوف على أهم الموضوعات التي تناولتها، والتعرف إلى الأساليب والإجراءات التي تبنتها، والنتائج التي توصلت إليها، وتوضيح مدى الاستفادة منها في موضوع الدراسة:

أجرى العمرات (2010م) دراسة بعنوان "درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البترا من وجهة نظر المعلمين فيها" وهدفت الدراسة إلى تعرف درجة فاعلية أداء مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين. وقد استخدم (الاستبانة) على عينة عشوائية مكونة من (236) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية في تربية البترا، وبينت النتائج أن درجة فاعلية أداء مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين كانت عالية بوجه عام، وأشارت النتائج أن درجة فاعلية مجال توظيف التكنولوجيا والمناخ المدرسي، والتخطيط كانت كبيرة، في حين أن درجة فاعلية الأداء في مجالات الاختبارات

الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن" هدفت إلى تعرف واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع الأردني. وتعرف العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية. واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية. وتوصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس والعمر والمستوى التعليمي والوظيفي والخبرة).

وقام **علي (2008م)** بدراسة بعنوان " ممارسة القيادة التربوية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينتي دمشق وحمص وعلاقتها ببعض المتغيرات" هدفت إلى تعرف درجة ممارسة القيادة التربوية، لدى مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي، في مدينتي دمشق وحمص، كما هدف إلى تعرف هل هناك فروق دالة إحصائية، بين أفراد العينة في قدرتهم على القيادة التربوية، تبعاً لمجالات الاختبار، كل على حدة، وفق متغيرات الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي وموقع المدرسة. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: أن مستوى ممارسة القيادة التربوية لدى جميع أفراد العينة؛ بلغ مستوى مقبولاً. وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة المديرين وبين مستوى ممارسة المديرات للقيادة التربوية؛ لصالح المديرين.

وأشار **الشريجه (2006م)** في دراسة بعنوان " تقييم الحاجات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين أنفسهم" إلى أن هذه الدراسة هدفت إلى تقييم الحاجات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة المديرين أنفسهم، وتكون مجتمع الدراسة من (111) مديراً ومديرة. وقد توصلت الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيري القدرة والأهمية على عدد من الكفايات الإدارية والفنية لدى مديري المدارس، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القدرة والأهمية في مجال التخطيط لصالح الأهمية، ومجال العمل مع المعلمين وتتميتهم مهنياً ومجال العمل مع المجتمع المحلي لصالح القدرة، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية بين القدرة والأهمية ككل لصالح القدرة. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيري الجنس على متغير القدرة في مجالات التخطيط، والنقويم، ومجال الأعمال الإدارية والكتابية لصالح الإناث، ولا

وأجرت **شلتوت (2009م)** دراسة بعنوان " تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لزيادة الاستثمار في العنصر البشري" هدفت إلى تعرف تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لزيادة الاستثمار في العنصر البشري في وكالة الغوث بقطاع غزة، والتحقق من مدى توظيف استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وأثرها الفاعل في إعداد الموظف الكفاء والماهر المدرب والمعد إعداداً جيداً مبنياً على أسس علمية. وتوصلت الدراسة إلى أن وجود سياسة واضحة لتخطيط وتطوير طرق استقطاب الموارد البشرية له أثر جيد في زيادة استثمار هذه الموارد بنسبة 71.37%. وكذلك الحال لوجود سياسة واضحة لاختيار وتعيين الموارد البشرية بنسبة 73.53%. وأظهرت الدراسة أيضاً أن هناك أثراً لاتباع برامج وخطط تدريبية منهجية حديثة على زيادة الاستثمار في الموارد البشرية بنسبة 68.48%. وأظهرت الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول تنمية الموارد البشرية وأثرها في زيادة الاستثمار يعزى للجنس، والحالة الاجتماعية، والدرجة الوظيفية. كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة يعزى إلى العمر عدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وعدد الدورات التدريبية.

وأشار **الغامدي (2009م)** في دراسة بعنوان " مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين". إلى تعرف مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، من خلال الكشف عن جوانب القوة وجوانب الضعف في وظائف إدارة الموارد البشرية، ومعرفة أبرز المعوقات التي تعترض عمل إدارة الموارد البشرية في الوزارة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع الاستبانة على كامل أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (118) قائداً إدارياً في وزارة التعليم العالي في المملكة، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى متوسطاً من الفعالية لجميع مجالات الدراسة وإدارة الموارد البشرية ككل في وزارة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي في جميع المجالات باستثناء مجالي التخطيط للموارد البشرية والتدريب وتنمية الموارد البشرية. وكانت الفروق لصالح حملة مؤهل الماجستير فأعلى. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى أثر المسمى الوظيفي في جميع المجالات والأداة ككل وكانت الفروق لصالح فئة (وكيل وزارة ومساعد وكيل وزارة ومدير عام).

وأجرى **الضمور (2008م)** دراسة بعنوان " واقع التخطيط

المدرسة، وأخيراً عدم التركيز على المهارات والخصائص التي يجب أن يتصف بها مدير المدرسة الابتدائية.

وهدف **دراسة المعمري (2004م)** إلى تعرف "فاعلية أداء مدير المدرسة الثانوية وتوجهات تطويرها في ضوء برنامج التطوير التربوي في سلطنة عمان". وقد تكونت عينة الدراسة من (699) فرداً من مديري ومديرات المدارس الثانوية ومساعديهم، والمعلمين الأوائل فيها، واستخدم الباحث أداة البحث (الاستبانة)، وقد أظهرت النتائج أن درجة فاعلية المدرسة الثانوية بسلطنة عمان مرتفعة في مجالات العلاقات الإنسانية والإنماء المهني للعاملين بينما كانت درجة فاعلية إدارة المدرسة الثانوية في مجالات العلاقة مع المجتمع المحلي، وخدمة الطلبة وتنظيم العمل والسلوك القيادي منخفضة.

وأجرى **صالح (2003م)** دراسة بعنوان "درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس المرحلة الأساسية الحكومية في مديرية قصبه الزرقاء ولواء الرصيفة لدورهم الإداري والفني من وجهة نظرهم" وشملت جميع مديري ومديرات المدارس (237) مديراً ومديرة، وتم استخدام الاستبانة التي تكونت من (131) فقرة تمثل ستة مجالات رئيسة لعمل مدير ومديرة المدرسة وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة أفراد عينة الدراسة لدورهم الإداري والفني تعزى إلى متغيري المديرية والمؤهل العلمي. وهناك فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة أفراد عينة الدراسة لدورهم الإداري والفني تعزى إلى متغير الخبرة العملية.

وقام **العنوم (2002م)** بدراسة هدفت إلى تقييم أداء مديري المدارس الثانوية المهنية لمهامهم من نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم في مديريات منطقة شمال الأردن. وقد تكونت عينة الدراسة من (250) مشرفاً ومشرفة، و(47) مديراً ومديرة. وأظهرت النتائج أن مستوى أداء مديري المدارس كان متوسطاً، حيث أتى التخطيط بالمرتبة الأولى والمجتمع المحلي بالمرتبة الأخيرة. وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أداء مديري المدارس الثانوية المهنية لمهامهم تعزى إلى متغير الجنس والخبرة الإدارية.

وأجرى **الحكيمي (2000م)** دراسة هدفت إلى تقييم أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة تعز في اليمن لمهامهم الوظيفية من وجهة نظر الموجهين التربويين والمعلمين والمديرين. وكذلك تعرف أثر المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي) في تقديرهم للأداء الوظيفي. وقد تكونت عينة الدراسة من (19) مديراً ومديرة و(45) موجهاً وموجهة، و(87) معلماً ومعلمة. وتوصل الباحث إلى أن مديري المدارس يمارسون المهام المتصلة بالجانب الإداري والمالي

توجد فروق ذات دلالة في باقي مجالات الدراسة. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس على متغير الأهمية في مجالات التقييم، ومجال العمل مع المجتمع المحلي، ومجال الأعمال الإدارية والكتابية لصالح الإناث، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في باقي مجالات الدراسة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الأداة ككل لصالح الإناث. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي والخبرة على متغيري القدرة والأهمية في جميع المجالات والكل.

وكانت **دراسة العمري، والعمري (2006م)** بعنوان: "توجهات معلمي المدارس الأساسية في مديرية تربية إربد الأولى نحو تنمية الموارد البشرية لاحتياجات التعلم الإلكتروني" تهدف إلى التعرف على توجهات معلمي مدارس المرحلة الأساسية نحو تنمية الموارد البشرية لاحتياجات التعلم الإلكتروني. واستخدم الباحثان استبانة وزعت على أفراد العينة المكونة من (192) معلماً و(254) معلمة. وقد أوضحت نتائج الدراسة ما يلي: يرى معظم المعلمين والمعلمات أن التدريب على احتياجات التعلم الإلكتروني يجب أن يشمل جميع القائمين على العملية التعليمية، ويرى (90%) منهم ضرورة أن يتم التدريب داخل المدارس وعلى يد خبراء من خارج المدرسة، ويرى (84%) من المعلمين و(57%) من المعلمات إمكانية تطبيق نظام التعلم الإلكتروني في مدارسهم، وأن (82%) من المعلمين والمعلمات يفتقرون إلى الخبرة الحاسوبية، وأن (84%) منهم لا يستخدمون الإنترنت.

وأجرت **جعفر (2005م)** دراسة بعنوان "واقع القيادة لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مملكة البحرين" هدفت إلى معرفة واقع القيادة لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها، وكذلك بحث إمكانية وجود علاقة ارتباطية بين الوظائف الأساسية، والمعايير التي يتم وفقها اختيار مديري المدارس الابتدائية ومديراتها. واستخدمت الباحثة الاستبانة وتم تطبيقها على (288) معلماً ومعلمة. وكذلك المقابلة مع اختصاصي وزارة التربية. وتوصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس الابتدائية ومديراتها يقومون ب 67.85% فقط من الأدوار الوظيفية من الوظائف الأساسية، وأن أغلب العلاقات الارتباطية بين الوظائف الإدارية حظيت بتقدير متوسط، كذلك عدم وجود أساليب موضوعية في عملية اختيار المدير، وقلة الدورات المقدمة إلى المديرين، وضعف المادة المقدمة فيها. وتوصلت إلى أن التركيز على العمل الإداري يطغى على العمل القيادي، وأنه ليس جميع مديري المدارس الابتدائية ومديراتها قادة، وكذلك ضعف الطريقة المتبعة في تقييم مدير

الثبات الانفعالي والسلوك القيادي، ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاجتماعية والسلوك القيادي.

التعليق على الدراسات السابقة:

تباينت الدراسات السابقة من حيث عرض موضوعات القيادة وتنمية الموارد البشرية، فنجد أن هناك دراسات تناولت القيادة من حيث درجة فاعليتها، وممارسة أداء مديري المدارس لها، مثل دراسة كل من العمرات (2010م) وأبو زعيتر (2009م) وعلي (2008م) والمعمري (2004م) وصالح (2003م). وأخرى اهتمت بدراسة بتقييم الحاجات والمهام الإدارية والفنية لأداء مديري المدارس مثل دراسة الشريجه (2006م) والعنوم (2000م) والحكيمي (2000م) وشحادة (1993م). وبعضها ركز على أثر عوامل الجنس والمؤهل التعليمي والخبرة مثل دراسة نبراي، ويحي (1988م) كما اهتمت أخرى بأزمة القيادة التربوية مثل دراسة الثبيتي (1996م). وأخرى هدفت إلى تعرف واقع وتنمية وتخطيط الموارد البشرية مثل دراسة أبو أمونه (2009م) وشلتوت (2009م) والغامدي (2009م) والضمور (2008م) والعمرى، والعمرى (2006م). فقد أظهرت الاهتمام بإعداد الموارد البشرية وأن التدريب على احتياجات التعلم الإلكتروني يجب أن يشمل جميع القائمين على العملية التعليمية، وأن يتم التدريب داخل المدارس وعلى يد خبراء من خارج المدرسة، وتبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس والعمر والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي والخبرة). وأظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى أثر متغير المؤهل العلمي في جميع المجالات باستثناء مجالي التخطيط للموارد البشرية والتدريب وتنمية الموارد البشرية. وكانت الفروق لصالح حملة مؤهل الماجستير فأعلى، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى أثر المسمى الوظيفي في جميع المجالات والأداة وكانت الفروق لصالح فئة (وكيل وزارة ومساعد ومدير عام). وتبين أن وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً ودعم الإدارة العليا متوفران ويسهمان بشكل كبير في عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية بشكل عام و e-HRM بشكل خاص.

وقد أفادت الدراسات السابقة الدراسة الحالية من حيث الدراسات السابقة الدراسة الحالية في تحديد عنوان الدراسة، وفي طريقة اختيار منهج الدراسة وتحديد العينة وفئاتها وبناء أداة

بالدرجة الأولى. واتفق المعلمون والمديرات على أن المهام المتصلة بالتوجيه الفني حصلت على أقل درجة من حيث الممارسة، كما بين الموجهون التربويون في أن المهام المتصلة بالطلاب جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الممارسة. وأشارت الدراسة إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة للأداء الوظيفي تعزى إلى عامل الجنس، وكانت لصالح الإناث، وذلك في المهام المتصلة بالتوجيه الفني والطلاب وأولياء الأمور في المجتمع.

وهدف دراسة الثبيتي (1996م) عن " أزمة القيادة التربوية المدرسية المعاصرة أسبابها، أبعادها، واستراتيجياتها، وأساليب تفاديها" إلى تشخيص واقع الأزمة القيادية التي تواجهها الإدارة المدرسية المعاصرة، نتيجة للأيديولوجيات والنظريات والفلسفات التربوية المعاصرة. وقد استخدم منهج الاستنباط التحليلي لتوضيح أسباب الأزمة القيادية التربوية المعاصرة، وأبعادها، واستراتيجياتها. وتوصلت الدراسة إلى أن الأيديولوجيات الغربية، والنظريات الغربية، قد خلقت أزمة في عملية اتخاذ القرار التربوي المناسب، وأن الاستراتيجيات التي يتبعها مديرو المدرسة في الغرب نتائج للأزمة وليست حلولاً لمواجهتها، وأن العالم العربي والإسلامي ينبغي عليه عدم الانقياد وراء الغرب في نظرياته وفلسفاته وأيديولوجياته التربوية، لكي لا يقع في الأزمة التي يواجهها قائد المدرسة هناك.

أما دراسة شحادة (1993م) عن "المهام الإدارية والفنية المنوطة بمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ومدى تنفيذهم لها" فهدفت إلى معرفة المهام الإدارية والفنية المنوطة بمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، ومدى تنفيذهم لها؛ للوقوف على واقع الإدارة المدرسية بنقاط القوة ونقاط الضعف فيها. وتألفت عينة الدراسة من (158 مديراً، 432 معلماً ومعلمة) واستخدمت الدراسة استبانة تكونت من 120 عبارة، وتوصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس الثانوية ينفذون مهامهم الإدارية والفنية بنسبة 83%. وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تنفيذ هذه المهام تعزى إلى متغير الجنس.

وأشارت دراسة نبراي، ويحيى (1988م) بعنوان "أثر عوامل الجنس والمؤهل التعليمي والخبرة لدى مديري ومديرات المدارس على القدرة في القيادة التربوية" إلى معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين القدرة على القيادة التربوية وبعض العوامل الشخصية مثل: عامل الجنس، والمؤهل التعليمي والخبرة في ميدان التعليم. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين سمة السيطرة والسلوك القيادي بصفة عامة. وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية والسلوك القيادي، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين سمة

عينة الدراسة الأساسية، ثم أعيد التطبيق على أفراد العينة نفسها مرة أخرى لمعرفة إجاباتهم مرتين، وكان الفرق الزمني بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني أربعة عشر يوماً.

ثم جمعت درجات كل استبانة في التطبيق الأول والتطبيق الثاني ولكل مجال ثم تم إيجاد الثبات عن طريق إيجاد معامل الارتباط بحسابه من القيمة التامة وفقاً لمعامل ارتباط بيرسون Pearson correlation coefficient فكانت قيمة معامل ارتباط الاستبانة (0.97) لبعد القيادة التربوية الفعالة في المدرسة و(0.92) ولبعد الموارد البشرية لدى مديري المدارس الثانوية والمتوسطة، أما قيمة معامل الارتباط لكل مجال من المجالين فجاءت في الجدول (2):

ومن خلال الجدول رقم (2) يتضح أن معامل ارتباط القيادة التربوية والموارد البشرية (0.97) وبدلالة إحصائية (0.001) والموارد البشرية (0.92) وبدلالة إحصائية (0.001) ويعد ذلك من الوجهة الإحصائية عالياً بدرجة كبيرة مما يجعل أداة الدراسة صالحة للاستخدام، كما في الجدول (3):

الأساليب الإحصائية

تم استخدام الأساليب الإحصائية للتحليل كالتكرارات والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي Arithmetic mean والانحراف المعياري، واختبار (ت) T.test للمجموعات المستقلة في حالة وجود مجموعتين، وتحليل التباين الأحادي One Way Analysis of Variables في حالة وجود أكثر من مجموعتين، واختبار شيفيه Scheffe.test للمقارنات البعدية الذي يظهر الدلالة الإحصائية لأي مجموعة من المجموعات، ومعامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient لمعرفة ثبات الاستبانة.

تحليل المعلومات

بعد أن تم إدخال المعلومات في الحاسب الآلي ومراجعتها تم تحليل معلومات الدراسة باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث أعطيت درجات محددة لكل حقل من حقول الإجابات وقد أعطيت الإجابات المتعلقة بالأبعاد: البعد الأول القيادة التربوية الفعالة للمدرسة، والبعد الثاني الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة للبنين بالمدينة المنورة، القيم الرقمية التالية: عالٍ (5)، متوسط (4)، ضعيف (3)، لا يوجد أي التزام (2)، لا ينطبق على المدرسة (1)، وقد تم إعطاء رموز معينة للمعلومات الأولية لأفراد عينة الدراسة من المديرين وتضمن التحليل المعلومات الأساسية المتعلقة بالأبعاد للدراسة البعد الأول: القيادة الفعالة للمدرسة، والبعد الثاني: الموارد البشرية، باعتبار أن البعدين يمثلان المتغيرات التابعة، والمعلومات الأولية لعينة الدراسة تمثل المتغيرات المستقلة.

الدراسة الحالية من حيث عباراتها ومجالاتها ومقياس تدرج الإجابات وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة وكيفية المعالجة الإحصائية وفي تصميم الجداول وتحليل نتائج الدراسة وتفسيرها. وتميزت هذه الدراسة في تناولها موضوعاً حيويًا مهمًا، تمثل في مستوى جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس المتوسطة والثانوية، بالتطبيق على مدارس البنين بالمدينة المنورة، وهي من أوائل الدراسات على المستوى المحلي في المدينة المنورة التي تناولت هذا الجانب.

المنهج وإجراءات الدراسة الميدانية:

منهج الدراسة

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها (العساف، 2003:191)، وقد تم ذلك من خلال الدراسة النظرية في الكتب والدوريات والأبحاث والدراسات العلمية، والدراسة الميدانية من خلال استبانة لمعرفة درجة جودة أداء القيادة التربوية ودرجة تنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة للبنين بالمدينة المنورة.

مجتمع الدراسة:

تكون المجتمع الأصلي للدراسة من مديري المدارس الثانوية والمتوسطة (بنين) بالمدينة المنورة البالغ عددهم (148) مديراً، منهم (92) مديراً للمرحلة المتوسطة، و(56) مديراً للمرحلة الثانوية، حسب البيانات الواردة من الإدارة العامة للتربية والتعليم بالمدينة المنورة للعام الدراسي 1432/1433هـ. كما في الجدول رقم (1) التالي:

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف لدراسة قام الباحث بالاستفادة من عدد من الدراسات والأبحاث، وبالذات من الاستبانة التي قام بها مكتب التربية العربي لدول الخليج (2011م)، وهي عبارة عن استبانة اشتملت على المجالات والعبارات نفسها لكل فئة من فئات عينة الدراسة، وطبقت على جميع مديري المدارس الثانوية والمتوسطة بمدارس المدينة المنورة للبنين.

ثبات أداة الدراسة:

يقصد بها أن تكون الإجابة واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص أنفسهم (العساف، 2003م: 369) ولكي يتم التأكد من أن الاستبانة تعطي النتائج نفسها تقريباً لو تكرر تطبيقها مرات متتالية على الأشخاص أنفسهم، فقد تم حساب معامل ارتباط الاستبانة إحصائياً، باتباع طريقة إعادة الاختبار بتطبيق الاستبانة على (5) مديري المدارس الثانوية و(5) مديري المدارس المتوسطة، تم اختيارهم عشوائياً من خارج

الجدول (1)

توزيع عينة الدراسة في المدارس تبعاً للوظيفة، المستوى التعليمي، الإعداد التربوي الخبرة العملية في مجال التعليم، وعدد الدورات في مجال الإدارة المدرسية

البيان	الفئة	العدد	النسبة المئوية
المرحلة الدراسية	المرحلة الثانوية	56	37.8%
	المرحلة المتوسطة	92	62.2%
المستوى التعليمي	دبلوم كلية متوسطة	1	0.7%
	جامعي	126	85.1%
	ماجستير	15	10.1%
	دكتوراه	6	4.1%
الخبرة العملية	5 سنوات فأقل	7	4.7%
	6-10 سنة	18	12.2%
	11-15 سنة	35	23.6%
	أكثر من 15 سنة	87	58.8%
الدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية	1-3	86	58.1%
	4-6	26	17.6%
	7-9	11	7.4%
	10 دورات فأكثر	21	14.2%

الجدول (2)

قيم معاملات الارتباط لكل مجال من مجالات الدراسة في بعد القيادة التربوية الفعالة في المدرسة والموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة

عدد أفراد عينة الدراسة = 148		المجال
القيادة التربوية الفعالة والموارد البشرية		
مستوى الدلالة الفعلية	قيمة معامل الارتباط	
0.001	0.97	القيادة التربوية الفعالة
0.001	0.92	الموارد البشرية

الجدول (3)

يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة الصالحة للاستخدام والفاقد منها وفقاً لعينة الدراسة التي تم توزيعها

الوظيفة	العينة	العينة الصالحة للاستخدام	النسبة المئوية	الفاقد وغير الصالح للاستخدام
مديري الثانوية	56	56	37.8%	لا يوجد
مديري المتوسطة	92	92	62.2%	لا يوجد
المجموع الكلي	148	148	100%	لا يوجد

نتائج الدراسة

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات وتحليل التباين الأحادي لآراء أفراد العينة حول درجة جودة أداء القيادة التربوية بالمدارس المتوسطة والثانوية، وفيما يلي عرض النتائج المرتبطة بالتساؤل الأول. كما في الجدول الآتي:

قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات وتحليل التباين الأحادي للإجابة عن أسئلة الدراسة.

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

- ما درجة جودة أداء القيادة التربوية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة بنين؟

الجدول (4)

يوضح قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء مجتمع العينة حول درجة جودة أداء القيادة التربوية بالمدارس المتوسطة والثانوية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
1	4.28357	4.8649	للمدرسة قانون أخلاق موثق يحدد سلوك الطلاب ويتماشى مع توقعات أولياء الأمور وهيئة التدريس.	10
2	.49538	4.8176	تلتزم المدرسة بالقيم الدينية والأخلاقية في كل تعاملاتها مع أولياء الأمور، وهيئة التدريس، والطلاب، وتحفظ بعلاقات حسنة معهم.	2
3	.59085	4.6959	تلتزم إدارة المدرسة بلوائح ونظم كل من وزارة التربية والتعليم وإدارة التربية والتعليم بالمنطقة في جميع تعاملاتها وتطبق الإدارة إرشادات العمل واللوائح والتعميمات الصادرة من إدارة التعليم بدقة.	1
4	2.54860	4.6735	يتسم الجو العام في المدرسة بالإيجابية والدعم، والمشاركة، والمسؤولية، والاحترام.	4
5	.59778	4.5685	يساعد تنظيم المدرسة وإدارتها في تحقيق رسالة المدرسة وأهدافها.	5
6	.72372	4.4932	تعمل المدرسة على تزويد أعضاء الإدارة الجدد بكل المعلومات التي يحتاجون إليها وعلى توضيح أدوارهم والمسؤوليات والصلاحيات وأسلوب العمل في المدرسة عند التعيين.	6
7	.63412	4.4830	تتوفر بالمدرسة أدلة عمل وأنظمة ولوائح (دليل سياسات وإجراءات) للموظفين، والمعلمين، والطلاب.	7
8	.418142	4.4830	يتعاون معلمو كل تخصص فيما بينهم مع معلمي التخصصات الأخرى، وذلك عبر المستويات الصفية المختلفة لدعم تعلم الطلاب.	8
9	.68000	4.4082	يسهم معلمو المدرسة وإداريوها وطلابها في القيادة التي تحسن مستوى المدرسة.	9
10	.63610	4.3986	يحقق المدير القيادة للمجتمع المدرسي، وبشرك المدير الأطراف في اتخاذ القرارات.	4
10م	.72600	4.3986	يوجد هيكل تنظيمي يحدد مستويات القيادة وتسلسل التعليمات.	11
11	.59057	4.3919	توجد لدى المدرسة سياسات وإجراءات واضحة وموثقة تحدد كيفية ممارسة إدارة المدرسة مهامها بصورة فاعلة.	6
12	.79505	4.2973	تسهل القيادة الإدارية والنظم الإجرائية بالمدرسة في تكوين علاقات عمل تعاونية بين الإدارة وهيئة التدريس والمسؤولين بالجهات ذات العلاقة.	13
13	.72018	4.2568	للمدير سلطة كافية لقيادة المدرسة ويستطيع اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق رسالة وأهداف المدرسة.	3
14	.77071	4.1959	تتعاون هيئة التدريس في الممارسات التي تحسن تعلم الطلبة.	15
15	.83338	4.1565	يتيح النظام الإداري المجال للتعاون مع الطلبة وأخذ آرائهم وتصوراتهم في الأمور التي تعنيهم.	16
16	.73506	4.1554	تطبق المدرسة نظام تقييم مدى فعالية الإدارة في أداء واجباتها، وأداء العاملين بالمدرسة، والمدرسة ككل، كما تدعم الإدارة وتثيب الأداء على المستوى استناداً إلى قياسات دقيقة للأداء.	17
17	.79305	4.0608	تتجاوب المدرسة مع توقعات المجتمع منها وتسعى إلى إرضاء الأطراف المعنية وتعطيهم دوراً مهماً في المشاركة مع المدرسة.	18
	1.185308	4.43	المتوسط العام	

هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة كل من العمرات (2010م)، ودراسة علي (2008م)، حول درجة جوده القيادة التربوية داخل المدارس، ومدى التزام المديرين بتحقيقها. وقد قام الباحث بتوضيح الصورة أكثر لآراء أفراد العينة حول نتائج تحليل اختبار (t) لتعرف مستوى دلالة كل مفردة، وذلك كما في الجدول الآتي:

أما الجدول (5) فيتضح منه أن المتوسط العام لآراء أفراد العينة حول درجة جودة أداء القيادة التربوية بالنسبة للمديرين بالمدارس بلغ (4.24) وطبقاً للحسابات نجد أن القيمة دالة إحصائياً، وهذا يوضح أن أفراد العينة لديهم أغلبية بالموافقة على عبارات الاستبانة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

- ما درجة تنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة؟

وللإجابة عن السؤال قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات وتحليل التباين الأحادي لآراء أفراد العينة حول درجة تنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة، وفيما يلي عرض النتائج المرتبطة بالسؤال الثاني..كما في الجدول التالي:

يتضح من الجدول (6) أن المتوسط الحسابي العام لآراء أفراد العينة حول درجة تنمية الموارد البشرية ومدى كفاءتها وعملها في المدارس الثانوية والمتوسطة قد بلغ (4.15) وهذا يدل على أن أفراد العينة قد وافقوا وبدرجة كبيرة على معظم مفردات الاستبانة حول درجة تنمية الموارد البشرية (الأفراد العاملين بالمدرسة) ومدى توافرها، وقد تم ترتيبها طبقاً للأهمية، فالمفردة الأولى في الترتيب هي " للمدرسة هيئة عمل إدارية وتدرسية وفنية مناسبة ومؤهلة وتؤدي أعمالها بكفاءة " حيث نالت هذه المفردة متوسطاً قدره (4.48) وهذا ما يعني أن العينة كانت موافقة بدرجة كبيرة أن المدارس بداخلها هيئات عاملة من المدرسين والإداريين والمشرفين التربويين والمديرين من ذوي الكفاءة، ممن يؤدون أعمالهم على أفضل صورة وأكمل وجه، وهو ما ينبغي أن تحرص عليه الوزارة (وزارة التربية والتعليم) بالمملكة، وتسعى إلى تدريبهم وتنمية قدراتهم؛ من أجل النهوض بالعملية التربوية والتعليمية بالشكل الملائم. كما نالت المفردة الثانية في الترتيب، وهي " توجد إجراءات مكتوبة وموثقة للمعلمين ومؤهلاتهم واستحقاقاتهم والتحاقهم بالوظيفة وفصلهم أو استقالاتهم، وجميع شؤونهم الوظيفية " بمتوسط بلغ (4.43) وهذا يشير إلى أن أفراد العينة من المديرين موافقون وبدرجة كبيرة على تلك العبارة، مما يعني مزيداً من الأمان لجميع المعلمين بالمملكة سواء كانوا من أبنائها أو حتى من

يتضح من الجدول (4) أن المتوسط الحسابي العام لآراء أفراد العينة بلغ (4.43)، وهذا يدل على أن أفراد العينة قد وافقوا وبدرجة كبيرة على معظم مفردات الاستبانة حول درجة جودة أداء القيادة التربوية بالمدارس المتوسطة والثانوية، وطبقاً للأهمية تم ترتيبها حسب أعلى متوسط، فالمفردة الأولى في الترتيب حسب الأهمية هي " للمدرسة قانون أخلاق موثق يحدد سلوك الطلاب ويتمشى مع توقعات أولياء الأمور وهيئة التدريس " حيث نالت هذه المفردة على قيمة متوسط حسابي كبير وهو (4.86)، وهذا يعني أن العينة موافقة وبدرجة كبيرة على أن تقوم المدارس بتعريف طلابها بجميع المخالفات السلوكية ودرجاتها المختلفة بدءاً من مخالفات الدرجة الأولى وحتى مخالفات الدرجة الأخيرة والدرجات التي تخصم من الطالب ومن درجات تقويمه السلوكي إذالم ينضبط سلوكيا وأخلاقيا في أثناء دراسته بالمدرسة؛ ومن ثم فالمدارس كما أوضحت نتائج العينة وجود قانون أخلاقي تسيير عليه ويحدد سلوك الطلاب داخل المدرسة.

تلا ذلك في الترتيب عبارة "التزام المدرسة بالقيم الدينية والأخلاقية في كل تعاملاتها مع أولياء الأمور، وهيئة التدريس، والطلاب، وتحقق بعلاقات حسنة معهم " بمتوسط (4.81) وهذا يعني أن العينة موافقة بدرجة كبيرة على أن المدارس ملتزمة بالقيم الدينية، سواء كان بالتزامها مع الطلاب في أداء الصلوات في أوقاتها في اليوم الدراسي، أو في مدى تعليمهم للقيم والمثل الحميدة، أو عند تعاملها مع أولياء الأمور، كما أن إدارة المدرسة لديها الالتزام نفسه في تعاملاتها مع المدرسين. كما نالت بقية العبارات الدرجة نفسها من الموافقة وبدرجة كبيرة وتدرجت في الأهمية بالنسبة لترتيبها وحسب موافقة أفراد العينة عليها.

وحصلت العبارة " تتجاوب المدرسة مع توقعات المجتمع منها وتسعى إلى إرضاء الأطراف المعنية وتعطيهم دوراً مهماً في المشاركة مع المدرسة " على الترتيب الأخير ونالت متوسطاً قدره (4.06)، أقل متوسط، إلا أن هذا يعني أن أفراد العينة وافقوا وبدرجة كبيرة على أن المدرسة تتجاوب مع توقعات المجتمع وأنها تسعى بدورها الفعال لإرضاء أطراف العملية التعليمية، كإرضاء الطلاب وأولياء أمورهم، مما يعزز من أسلوب المشاركة المجتمعية وأن للمدرسة تعاوناً وثيقاً وفعال بينها وبين بقية أفراد المجتمع وأنها لا تعمل بمعزل عن بقية أفراد المجتمع، ومن ثم، فإن لها دوراً قوياً في تنمية المجتمع وهذا ما وضحت آراء أفراد العينة، حتى وإن جاءت هذه العبارة في المرتبة الأخيرة بالنسبة لموافقة أفراد العينة، فهذا يرجع إلى أن هذا العنصر غير مُفعل بدرجة كبيرة داخل المدرسة. وتتفق

بها ومدى كفاءتهم وسجلاتهم الوظيفية، واتفق معظم أفراد العينة على أن المدرسة تجعل المعلمين ذوي الخبرة مساعدين للمعلمين الجدد، وأنها تعمل على إيجاد الجو المناسب لتشجيع بيئة العمل المدرسي، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (أبو زعيتر، 2009م)، ودراسة (المعمري، 2004م).

المتعاقدين، الأمر الذي سوف ينعكس بالإيجاب على العملية التعليمية بالمدرسة ويشعر الفرد المواطن والمقيم بالأمان مما يحفزه ويجعله يزيد من كفاءته ومهارته بالعملية التعليمية. وهذا يشير إلى المدرسة لها دور كبير في رفع كفاءة المعلمين بها، وأنها تحتفظ بسجلات ومنشورات مطبوعة عن حالة العاملين

الجدول (5)

قيم (t) المحسوبة والحرجة ومستوى دلالتها لآراء أفراد العينة حول جودة أداء القيادة التربوية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة

رقم العبارة	مفردات الاستبانة الخاصة بالمحور الأول: القيادة التربوية الفعالة للمدرسة	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة عند 0.05	الدلالة
1	تلتزم إدارة المدرسة بلوائح ونظم كل من وزارة التربية والتعليم وإدارة التربية والتعليم بالمنطقة في جميع تعاملاتها وتطبيق الإدارة إرشادات العمل واللوائح والتعميمات الصادرة من إدارة التعليم بدقة	4.6000	0.0165	دالة
2	تلتزم المدرسة بالقيم الدينية والأخلاقية في كل تعاملاتها مع أولياء الأمور، والتدريس، والطلاب، وتحتفظ بعلاقات حسنة معهم.	4.7371	0.0165	دالة
3	للمدير سلطة كافية لقيادة المدرسة ويستطيع اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق رسالة وأهداف المدرسة.	4.1398	0.016	دالة
4	يحقق المدير القيادة للمجتمع المدرسي، ويشرك المدير الأطراف في اتخاذ القرارات.	4.2953	0.016	دالة
5	يساعد تنظيم المدرسة وإداراتها في تحقيق رسالة المدرسة وأهدافها.	4.4707	0.016	دالة
6	توجد لدى المدرسة سياسات وإجراءات واضحة وموثقة تحدد كيفية ممارسة إدارة المدرسة مهامها بصورة فاعلة.	4.2960	0.0165	دالة
7	يوجد هيكل تنظيمي يحدد مستويات القيادة وتسلسل التعليمات.	4.2807	0.0164	دالة
8	تتوافر بالمدرسة أدلة عمل وأنظمة ولوائح (دليل سياسات وإجراءات) للموظفين، والمعلمين، والطلاب.	4.3796	.01658	دالة
9	تعمل المدرسة على تزويد أعضاء الإدارة الجدد بكل المعلومات التي يحتاجونها وعلى توضيح أدوارهم والمسؤوليات والصلاحيات وأسلوب العمل في المدرسة عند التعيين.	4.3757	.01658	دالة
10	للمدرسة قانون أخلاق موثق يحدد سلوك الطلاب ويتماشى مع توقعات أولياء الأمور وهيئة التدريس.	4.1690	.01771	دالة
11	يسهم معلمو المدرسة وإداريوها وطلابها في القيادة التي تحسن مستوى المدرسة.	4.2973	.01658	دالة
12	يتيح النظام الإداري المجال للتعاون مع الطلبة وأخذ آرائهم وتصوراتهم في الأمور التي تعنيهم.	4.0206	.01671	دالة
13	تسهم القيادة الإدارية والنظم الإجرائية بالمدرسة في تكوين علاقات عمل تعاونية بين الإدارة وهيئة التدريس والمسؤولين بالجهات ذات العلاقة.	4.1681	.01671	دالة
14	تطبق المدرسة نظام تقويم لمدى فعالية الإدارة في أداء واجباتها، وأداء العاملين بالمدرسة، والمدرسة ككل، كما تدعم الإدارة وتثيب الأداء على المستوى استناداً إلى قياسات دقيقة للأداء.	4.0360	.01671	دالة
15	يتعاون معلمو كل تخصص فيما بينهم ومع معلمي التخصصات الأخرى، وذلك عبر المستويات الصفية المختلفة لدعم تعلم الطلاب.	3.8014	.01682	دالة
16	تتعاون هيئة التدريس في الممارسات التي تحسن تعلم الطلبة.	4.0707	.01671	دالة
17	تتجاوب المدرسة مع توقعات المجتمع منها وتسعى إلى إرضاء الأطراف المعنية وتعطيهم دوراً مهماً في المشاركة مع المدرسة.	3.9320	.01671	دالة
18	يتسم الجو العام في المدرسة بالإيجابية والدعم، والمشاركة، والمسؤولية، والاحترام.	4.2580	.01717	دالة
	المتوسط العام لاختبار (t)	4.24	.01658	دالة

الجدول (6)

قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء أفراد العينة حول درجة تنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة (ن = 148)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
1	.56508	4.4797	للمدرسة هيئة عمل إدارية وتدرسية وفنية مناسبة ومؤهلة وتؤدي أعمالها بكفاءة.	19
2	.71989	4.4257	توجد إجراءات مكتوبة وموثقة للمعلمين ومؤهلاتهم واستحقاقاتهم والتحاقهم بالوظيفة وفصلهم أو استقالاتهم وجميع شؤونهم الوظيفية.	31
3	.66841	4.4054	ينتم سلوك المعلمين بالمهنية.	29
4	.79744	4.3986	تتم مراعاة سرية البيانات وتحفظ الوثائق في مكان آمن.	36
5	.73805	4.3176	الوائح والأنظمة الوظيفية مكتوبة ومناحة لجميع الموظفين.	30
6	2.02988	4.3108	تتناسب أعداد الطلبة في الفصول مع احتياجاتهم التربوية وتعزيز عملية التعلم.	21
7	.84483	4.2973	يتم التأكد من كفاءة ومناسبة مؤهلات المعلمين والإداريين المعينين في المدرسة.	20
8	.76150	4.2432	لدى العاملين بالمدرسة علاقات إيجابية وداعمة مع الطلاب وأولياء الأمور.	28
9	.81500	4.2230	للمدرسة إجراءات واضحة ومحددة لتقييم الجهود والإنجازات المتميزة التي يقوم بها الموظفون، وتقوم المدرسة بتشجيعهم على الاستمرار في تميزهم.	35
10	.75178	4.2162	يتم إيجاد مناخ مدرسي ساعد في تنشيط الدافعية، ورفع مستويات الأداء، وهو محفز ويتمتع بالثقة والالتزام المتبادل والاتصال الفعال.	27
11	.77840	4.2109	توزع المسؤوليات على العاملين حسب المؤهلات من الإعداد التخصصي والقدرة والمعرفة والخبرة.	23
12	.86767	4.0473	لدى المدرسة استطلاعات دورية عن مدى رضا المعلمين وجميع العاملين وتقتهم في المستقبل وشعورهم بالمشاركة في التخطيط والتطوير.	37
13	.83746	4.0069	توجد خطة واضحة لاستفادة الموظفين الجدد من زملائهم الأكثر خبرة.	26
14	.78514	4.0000	توفر الوزارة أو إدارة التعليم للمعلمين والموظفين الجدد من مختصين وغير مختصين الدورات الإرشادية والتدريب المطلوب بما يناسب احتياجاتهم.	25
15	.69494	3.9932	عدد العاملين كاف لأداء كل الوظائف التربوية والإدارية المدرسية، ولا يتم تحميل أي موظف بأعباء زائدة بصورة منتظمة.	22
16	.88354	3.9864	لدى الجهات المسؤولة عن المدارس خطة للتنمية المهنية للعاملين مبنية على أساس احتياجاتهم وتطلعات الطلاب وأولياء الأمور ومتطلبات تحقيق رسالة المدرسة وأهدافها وقيمتها، وتحدث بشكل دوري.	24
17	.82116	3.9388	تتحقق الوزارة أو إدارة التعليم من توافر المكافآت والتعويضات المناسبة، والعبء الوظيفي الملائم، وظروف العمل المقبولة، والتعامل الأخلاقي، والرضا الوظيفي، وتعزيز روح العمل الجماعي لدى جميع العاملين.	32
18	.90848	3.9324	هناك نظام واضح ومحدد لتقييم جميع العاملين بالمدرسة، مبني على محكات واضحة ومحددة ومعتمدة مسبقاً، وذلك بعلم الموظفين، ويكون التقويم مكتوباً، بحيث تتاح الفرصة للموظف لمناقشته ومراجعة أي جانب فيه.	36
19	.91792	3.9122	لدى العاملين في المدرسة ملفات إنجاز المنظمة.	37
20	1.00534	3.7211	تعمل المدرسة مع الجهات المسؤولة على تعيين ذوي الكفاءة مع توافر الأمان الوظيفي لهم.	38
	1.185308	4.15	المتوسط العام	

العام لآراء أفراد العينة حول "درجة جودة أداء القيادة التربوية ودرجة تنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة بنين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي وهذه القيمة دالة إحصائية، مما يوضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$)، أي أن المؤهل العلمي له تأثير كبير وقوي على مستوى أداء المديرين، في رفع الكفاءة البشرية داخل تلك المدارس، وهذا يوضح الاتجاه نحو أفضلية أن يكون مدير المدرسة حاصلاً على مؤهل ماجستير تربوي ليسهم في رفع مستوى المدرسة، ومن المتعارف عليه أنه كلما ارتقى المؤهل العلمي ارتفع مستوى أداء المدير وزاد فهمه للصعوبات وحل المشكلات التي تعترضه في عمله، واستطاع بخبرته العلمية أن يرفع من درجة أداء العاملين معه.

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة العمرات (2010م)، ودراسة الغامدي (2009م)، ودراسة علي (2008م)، ودراسة صالح (2003م)، واختلفت عنها نتائج دراسة الشريجة (2006م) في أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات الإدارية والفنية لدى المديرين وبين متغير المؤهل العلمي، ويرجع ذلك إلى اختلاف طبيعة الدراسة، لأن تلك الدراسة كانت ترى تأثير متغير المؤهل العلمي على القدرة في المجالات والكفاءات الواجبة على المدير وأنشطة المدرسة كافة، وانفقت تلك النتائج بأنه توجد فروق في مستوى كفاءة وعمل المديرين راجع لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لاختلاف المستوى العلمي للمديرين، لكننا نجد أن الدراسات السابقة والدراسة الحالية تشير إلى أن متغير المؤهل العلمي ينعكس بالإيجاب على درجة جودة وكفاءة عمل المديرين داخل المدارس.

ولتحديد الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة جودة أداء القيادة التربوية ودرجة تنمية الموارد البشرية بالمدارس الثانوية والمتوسطة، يتضح من الجدول رقم (7) أن قيمة (t) دالة إحصائية في كل من مفردات الاستبانة حول الموارد البشرية ودرجة تنميتها بالمدارس الثانوية والمتوسطة، وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة حول كل درجة جودة أداء القيادة التربوية ودرجة تنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وهذا يشير إلى أن لدرجة المؤهل العلمي دوراً كبيراً في رفع كفاءة ومهارة الأفراد العاملين بالمدارس الثانوية والمتوسطة.

ونلاحظ من الجدول أن نتائج مفردات (عبارات) الاستبانة من خلال إجابة أفراد العينة عنها حول درجة تنمية الموارد البشرية ومدى كفاءتها وعملها بالمدارس المتوسطة والثانوية والمتمثلة في الأرقام من (33 إلى 38)، قد بلغت في متوسطها درجة متوسطة، على النحو التالي (3.7211، 3.9864، 3.9388، 3.9324، 3.9122، 3.9932)، مما يوضح أن أفراد العينة قد وافقوا عن تلك المفردات، والمتعلقة بدور المدرسة في رفع مستوى معلمها، وأن الجهات المسؤولة تسهم بنسبة كبيرة في اختيار معلمها، وكذلك أن مستوى أداء الموارد البشرية داخل تلك المدارس لم يرق إلى المستوى المطلوب وأن الوزارة والجهات المسؤولة هي التي من المفترض أن ترفع من نسبة الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين بها ليتسنى بذلك رفع كفاءة العملية التعليمية.

أما المفردة الأخيرة في الترتيب من حيث الأهمية فهي "تعمل المدرسة مع الجهات المسؤولة على تعيين ذوي الكفاءة مع توافر الأمان الوظيفي لهم" فنالت هذه المفردة بمتوسط وقدره (3.72)، وهذا يعنى أن أفراد العينة وافقوا على تلك المفردة؛ كأخر عبارة في هذا المحور بدرجة متوسطة، وهذا يشير إلى أن أفراد العينة يرون أن المدرسة ليس لها مطلق الحرية في اختيار منسوبيها من المعلمين والموظفين العاملين بها، وأن الجهات المسؤولة في الوزارة والإدارات التعليمية في الغالب عند اختيارها لمعلمها بالمدارس الحكومية لا ترجع للمدرسة في أخذ آرائها، وهذا جعل أفراد العينة يرون أن التعاون بين الجهات المسؤولة على تعيين ذوي الكفاءة ليس في الحد المطلوب أو بالمستوى المرغوب، وأن الوزارة تختار دون الرجوع إلى مدارس في كيفية الاختيار.

السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين درجة جودة أداء القيادة التربوية ودرجة تنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة تعزى إلى متغيرات (المرحلة الدراسية، المؤهل العلمي، والخبرة العملية، وسنوات الخدمة)؟ ولإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث بتوضيح آراء أفراد العينة حول نتائج تحليل اختبار قيمة (t) المحسوبة، للتعرف إلى مستوى دلالة كل مفردة عند مستوى ($\alpha = 0.05$)، كما في الجدول الآتي:

يتضح من الجدول (7) أن قيمة ($t = 4.009$) للمتوسط

الجدول (7)

آراء أفراد العينة بين جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة التي تعزى إلى متغير (المؤهل العلمي)

الدالة الإحصائية	مستوى الدلالة عند 0.05	قيمة (t) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مفردات استبانة المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية
دالة	0.016	4.3879	.56508	4.4797	للمدرسة هيئة عمل إدارية وتدرسية وفنية مناسبة ومؤهلة وتؤدي أعمالها بكفاءة.
دالة	0.0167	4.1601	.84483	4.2973	يتم التأكد من كفاءة ومناسبة مؤهلات المعلمين والإداريين المعنيين في المدرسة.
دالة	0.017	3.9811	2.02988	4.3108	تتناسب أعداد الطلبة في الفصول مع احتياجاتهم التربوية وتعزيز عملية التعلم.
دالة	.01762	3.8804	.69494	3.9932	عدد العاملين كاف لأداء كل الوظائف التربوية والإدارية المدرسية، ولا يتم تحميل أي موظف بأعباء زائدة بصورة منتظمة.
دالة	.01685	4.0840	.77840	4.2109	توزع المسؤوليات على العاملين حسب المؤهلات من الإعداد التخصصي والقدرة والمعرفة والخبرة.
دالة	0.01671	3.8424	.88354	3.9864	لدى الجهات المسؤولة عن المدارس خطة للتنمية المهنية للعاملين مبنية على أساس احتياجاتهم وتطلعات الطلاب وأولياء الأمور ومتطلبات تحقيق رسالة المدرسة وأهدافها وقيمتها، وتحديث بشكل دوري.
دالة	0.01671	3.8720	.78514	4.0000	توفر الوزارة أو إدارة التعليم للمعلمين والموظفين الجدد من مختصين وغير مختصين الدورات الإرشادية والتدريب المطلوب بما يناسب احتياجاتهم.
دالة	0.01671	3.8694	.83746	4.0069	توجد خطة واضحة لاستفادة الموظفين الجدد من زملائهم الأكثر خبرة.
دالة	0.01671	4.0941	.75178	4.2162	يتم إيجاد مناخ مدرسي ساعد في تنشيط الدافعية، ورفع مستويات الأداء، وهو محفز ويتمتع بالثقة والالتزام المتبادل والاتصال الفعال.
دالة	0.01671	4.1195	.76150	4.2432	لدى العاملين بالمدرسة علاقات إيجابية وداعمة مع الطلاب وأولياء الأمور.
دالة	0.01658	4.2968	.66841	4.4054	يتسم سلوك المعلمين بالمهنية.
دالة	0.01671	4.1977	.73805	4.3176	اللوائح والأنظمة الوظيفية مكتوبة ومتاحة لجميع الموظفين.
دالة	0.01671	4.3087	.71989	4.4257	توجد إجراءات مكتوبة وموثقة للمعلمين ومؤهلاتهم واستحقاقاتهم والتحاقهم بالوظيفة وفصلهم أو استقالاتهم، وجميع شؤونهم الوظيفية.
دالة	0.01761	3.8049	.82116	3.9388	تتحقق الوزارة أو إدارة التعليم من توافر المكافآت والتعويضات المناسبة، والعبء الوظيفي الملائم، وظروف العمل المقبولة، والتعامل الأخلاقي، والرضا الوظيفي، وتعزيز روح العمل الجماعي لدى جميع العاملين.
دالة	0.01684	3.5572	1.00534	3.7211	تعمل المدرسة مع الجهات المسؤولة على تعيين ذوي الكفاءة مع توافر الأمان الوظيفي لهم.
دالة	0.01762	3.7849	.90848	3.9324	هناك نظام واضح ومحدد لتقييم جميع العاملين بالمدرسة، مبني على محكات واضحة ومحددة ومعتمدة مسبقاً، وذلك بعلم الموظفين، ويكون التقييم مكتوباً، بحيث تتاح الفرصة للموظف لمناقشته ومراجعة أي جانب فيه.
دالة	1.671	4.0906	.81500	4.2230	للمدرسة إجراءات واضحة ومحددة لتقييم الجهود والإنجازات المتميزة التي يقوم بها الموظفون، وتقوم المدرسة بتشجيعهم على الاستمرار في تميزهم.
دالة	0.01671	4.2691	.79744	4.3986	تتم مراعاة سرية البيانات وتحفظ الوثائق في مكان آمن.
دالة	0.01671	3.9063	.86767	4.0473	لدى المدرسة استطلاعات دورية عن مدى رضا المعلمين وجميع العاملين وثقتهم في المستقبل وشعورهم بالمشاركة في التخطيط والتطوير.
دالة	0.01671	3.7631	.91792	3.9122	لدى العاملين في المدرسة ملفات إنجاز المنظمة.
دالة	0.0167	4.0090	0.8595	4.1533	المتوسط العام

الجدول (8)

آراء أفراد العينة حول جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة التي تعزى إلى متغير (الخبرة العملية)

الإحصائية عند الدالة 0.05	مستوى الدلالة القطعية	قيمة (ف)	مفردات استبانة المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية
دالة	.0348	.115	للمدرسة هيئة عمل إدارية وتدرسية وفنية مناسبة ومؤهلة وتؤدي أعمالها بكفاءة.
دالة	0.0348	.221	يتم التأكد من كفاءة ومناسبة مؤهلات المعلمين والإداريين المعينين في المدرسة.
دالة	.0348	2.708	تتناسب أعداد الطلبة في الفصول مع احتياجاتهم التربوية وتعزيز عملية التعلم.
دالة	.0348	.779	عدد العاملين كاف لأداء كل الوظائف التربوية والإدارية المدرسية، ولا يتم تحميل أي موظف بأعباء زائدة بصورة منتظمة.
دالة	.0348	.094	توزع المسؤوليات على العاملين حسب المؤهلات من الإعداد التخصصي والقدرة والمعرفة والخبرة.
دالة	.0348	.837	لدى الجهات المسؤولة عن المدارس خطة للتنمية المهنية للعاملين مبنية على أساس احتياجاتهم وتطلعات الطلاب وأولياء الأمور ومتطلبات تحقيق رسالة المدرسة وأهدافها وقيمتها، وتحديث بشكل دوري.
دالة	0.0348	.422	توفر الوزارة أو إدارة التعليم للمعلمين والموظفين الجدد من مختصين وغير مختصين الدورات الإرشادية والتدريب المطلوب بما يناسب احتياجاتهم.
دالة	.0348	.282	توجد خطة واضحة لاستفادة الموظفين الجدد من زملائهم الأكثر خبرة.
دالة	.0348	.181	يتم إيجاد مناخ مدرسي في على تنشيط الدافعية، ورفع مستويات الأداء، وهو محفز ويتمتع بالثقة والالتزام المتبادل والاتصال الفعال.
دالة	.0348	.094	لدى العاملين بالمدرسة علاقات إيجابية وداعمة مع الطلاب وأولياء الأمور.
دالة	.0348	108.	يتسم سلوك المعلمين بالمهنية.
دالة	.0348	.407	اللوائح والأنظمة الوظيفية مكتوبة ومتاحة لجميع الموظفين.
دالة	.0348	.553	توجد إجراءات مكتوبة وموثقة للمعلمين ومؤهلاتهم واستحقاقاتهم والتحاقهم بالوظيفة وفصلهم أو استقالاتهم، وجميع شؤونهم الوظيفية.
دالة	.0348	.297	تتحقق الوزارة أو إدارة التعليم من توفر المكافآت والتعويضات المناسبة، والعبء الوظيفي الملائم، وظروف العمل المقبولة، والتعامل الأخلاقي، والرضا الوظيفي، وتعزيز روح العمل الجماعي لدى جميع العاملين.
دالة	.0348	.003	تعمل المدرسة مع الجهات المسؤولة على تعيين ذوي الكفاءة مع توافر الأمان الوظيفي لهم.
دالة	.0348	.795	هناك نظام واضح ومحدد لتقييم جميع العاملين بالمدرسة، مبني على محكات واضحة ومحددة ومعتمدة مسبقاً، وذلك بعلم الموظفين، ويكون التقييم مكتوباً، بحيث تتاح الفرصة للموظف لمناقشته ومراجعة أي جانب فيه.
دالة	.0348	1.318	للمدرسة إجراءات واضحة ومحددة لتقييم الجهود والإنجازات المتميزة التي يقوم بها الموظفون، وتقوم المدرسة بتشجيعهم على الاستمرار في تميزهم.
دالة	0.0348	.988	تتم مراعاة سرية البيانات وتحفظ الوثائق في مكان آمن.
دالة	.0348	.721	لدى المدرسة استطلاعات دورية عن مدى رضا المعلمين وجميع العاملين وثقتهم في المستقبل وشعورهم بالمشاركة في التخطيط والتطوير.
غير دالة	.348	4.974	لدى العاملين في المدرسة ملفات إنجاز المنظمة.
دالة	0.03	0.79485	المتوسط العام

وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة حول جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، وهذا يشير إلى أن عدد سنوات الخبرة له دوراً كبيراً ومؤثراً في المديرين في رفع مستواهم وكفاءتهم ومهارتهم.

يتضح من الجدول رقم (9) أن قيمة (ف = 0.795) للمتوسط العام لآراء أفراد عينة الدراسة حول "درجة جودة أداء القيادة التربوية ودرجة تنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة بنين تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية، وهذه القيمة دالة إحصائياً مما يوضح وجود فروق ذات دلالة إحصائياً بالنسبة لدرجة جودة أداء القيادة التربوية ودرجة تنمية الموارد البشرية بالمدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة تعزى إلى متغير "عدد الدورات التدريبية" وأن متغير عدد الدورات التدريبية له تأثير على درجة أداء المديرين في رفع كفاءة ومستوى المديرين داخل تلك المدارس، وهذه النتائج تشير إلى أن متغير عدد الدورات التدريبية يؤثر في الموارد البشرية ومن ثم إن كفاءة المديرين والعمل داخل المدارس التي يشرفون عليها يزداد كلما زادت عدد الدورات التدريبية التي يتدربون عليها، وخاصة التي تعزز وترفع من كفاءتهم داخل المؤسسات التعليمية، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة وهذا من دوره يحفز الجهات المعنية على الإكثار من تلك الدورات التدريبية التي تعطى للمديرين والتي يكون لها الأثر القوي في رفع مستوى المديرين والعمل داخل المؤسسات التعليمية، ونجد بذلك أن تلك النتيجة تتفق مع نتائج دراسة شلتوت (2009م)، ودراسة علي (2008م) في أن كفاءة العمل الإداري والميداني لدى المديرين يرجع لعامل عدد الدورات التدريبية.

ولتحديد الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية بالمدارس الثانوية والمتوسطة فيتضح من الجدول (9) أن قيمة (ف) دالة إحصائياً في كل من مفردات الاستبانة حول مستوى الموارد البشرية وتنميتها بالمدارس الثانوية والمتوسطة، وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة حول كل درجة جودة أداء القيادة التربوية ودرجة تنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، وهذا يشير إلى أن عدد سنوات الخبرة لدى المديرين له دور كبير ومؤثر في رفع درجة كفاءة ومهارة الأفراد العاملين بالمدارس الثانوية والمتوسطة من وجهة نظر المديرين.

يتضح من الجدول (8) أن قيمة (ف = 0.795) للمتوسط العام لآراء أفراد العينة حول "درجة جودة أداء القيادة التربوية ودرجة تنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة بنين تعزى إلى متغير الخبرة العملية وهذه القيمة دالة إحصائياً مما يوضح وجود فروق ذات دلالة إحصائياً بالنسبة لدرجة جودة أداء القيادة التربوية ودرجة تنمية الموارد البشرية بالمدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة تعزى إلى متغير "عدد سنوات الخبرة" وأن متغير عدد سنوات الخبرة له تأثير كبير وقوي على مستوى أداء المديرين، وفي رفع الكفاءة البشرية ومستواها داخل تلك المدارس، ونجد أن مفردات الاستبانة بدأت من المفردة (19) وحتى المفردة (37) واتضح من نتائجها أنها دالة إحصائياً، ما عدا المفردة الأخيرة "لدى العاملين في المدرسة ملفات إنجاز المنظمة" وكانت غير دالة إحصائياً مما يعني أن متغير عدد سنوات الخبرة من وجهة نظر أفراد العينة له دور مؤثر في المديرين ويرفع من كفاءتهم ومن أدائهم داخل المؤسسات التعليمية التي يعملون بها، مما يؤكد أن عمل المديرين في المدارس يتأثر بعامل عدد سنوات الخبرة، وأنه كلما ازدادت الخبرة زادت الكفاءة لديهم، وزاد مستواهم العملي داخل المدارس، وهذا مما ينعكس بالإيجاب على مستوى العمل والعاملين لدى تلك المدارس وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

ونجد أن تلك النتيجة تتفق مع نتائج دراسة شلتوت (2009م)، ودراسة علي (2008م)، ودراسة صالح (2003م)، ودراسة العتوم (2002م)، في أن كفاءة العمل الإداري والميداني لدى المديرين يرجع إلى عامل الخبرة وعدد سنوات الخدمة، بينما نجد أن نتائج الدراسة الحالية قد اختلفت مع نتائج دراسة أبو زعيتير (2009م)، ودراسة الضمور (2008م)، والشريجة (2006م)، في أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الكفايات الإدارية والفنية لدى المديرين وبين متغير عدد سنوات الخبرة وهذا يرجع لاختلاف طبيعة تلك الدراسات واختلاف عينة الدراسة، وكذلك اختلاف الخلفية العلمية لدى الأفراد التي تقام عليها تلك الدراسات، وفي الغالب يلحظ أن الدراسة الحالية اتفقت مع معظم نتائج الدراسات السابقة المشار إليها بأنه توجد فروق في درجة كفاءة وعمل المديرين راجع لمتغير المؤهل العلمي، وهذا راجع لاختلاف المستوى العلمي للمديرين.

ولتحديد الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة جودة أداء القيادة التربوية ودرجة تنمية الموارد البشرية بالمدارس الثانوية والمتوسطة، يتضح من الجدول (8) أن قيمة (ف) دالة إحصائياً في كل مفردة من مفردات الاستبانة حول درجة الموارد البشرية وتنميتها بالمدارس الثانوية والمتوسطة،

الجدول (9)

آراء أفراد العينة حول جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة التي تعزى إلى متغير (عدد الدورات التدريبية)

عند الإحصائية الدالة 0.05 مستوى الدالة الفعلية	قيمة (ت)	مفردات استبانة المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية
دالة	0.0348	.115
دالة	0.03	.221
دالة	0.0348	2.708
دالة	0.0348	.779
دالة	0.0348	.094
دالة	0.0348	.837
دالة	0.0348	.422
دالة	0.0348	.282
دالة	0.0348	.181
دالة	0.0348	.094
دالة	0.0348	108.
دالة	0.0348	.407
دالة	0.0348	.553
دالة	0.0348	.297
دالة	0.0348	.003
دالة	0.0348	.795
دالة	0.0348	1.318
دالة	0.0348	.988
دالة	0.0348	.721
غير دالة	0.348	4.974
دالة	.0348	0.79485
		المتوسط العام

المدارس المتوسطة والثانوية بالمدينة المنورة (3.7211) للمفردة " تعمل المدرسة مع الجهات المسؤولة على تعيين ذوي الكفاءة مع توافر الأمان الوظيفي لهم".

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بلغت (0.016) لدرجة جودة أداء القيادة التربوية ودرجة تنمية الموارد البشرية بالمدارس الثانوية والمتوسطة للبنين بالمدينة المنورة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وكذا وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بلغت (0.03) تعزى إلى متغير "عدد سنوات الخبرة". وفروق ذات دلالة إحصائية بلغت (0.034) تعزى إلى متغير "عدد الدورات التدريبية".

التوصيات:

في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها يوصي الباحث بالتوصيات التالية:

- لتحقيق أعلى درجة من جودة أداء القيادة التربوية في المدارس المتوسطة والثانوية بالمدينة المنورة، فمن الضروري أن تتجاوب المدرسة مع توقعات المجتمع منها وتسعى لإرضاء الأطراف المعنية وتعطيهم دوراً مهماً في المشاركة مع المدرسة، وأن تطبق المدرسة نظام تقويم مدى فعالية الإدارة في أداء واجباتها؛ وأداء العاملين بالمدرسة، وأن تثيب على الأداء والمستوى استناداً إلى قياسات دقيقة للأداء. وأن يتيح النظام الإداري المجال للتعاون مع الطلبة وأخذ آرائهم وتصوراتهم في الأمور التي تعنيهم.

- لتحقيق أعلى درجة من تنمية الموارد البشرية في المدارس المتوسطة والثانوية بالمدينة المنورة، لا بد من أن تعمل المدرسة مع الجهات المسؤولة على تعيين ذوي الكفاءة مع توفير الأمان الوظيفي لهم، وأن يكون لدى العاملين في المدرسة ملفات إنجاز، وأن يوجد نظام واضح ومحدد لتقييم جميع العاملين بالمدرسة؛ مبني على محكات واضحة ومحددة ومعتمدة مسبقاً؛ يعلم الموظفون؛ ويكون التقويم مكتوباً بحيث تتاح الفرصة للموظف لمناقشته ومراجعة أي جانب فيه.

انتقاء مديري المدارس بعناية، على أسس موضوعية تعتمد على مجموعة من الأسس أهمها المؤهل العلمي (من حملة الماجستير والدكتوراه؛ وتكون الأولوية في الاختيار لحملة المؤهلات الأعلى من البكالوريوس)، والخبرة العملية، وعدد الدورات (من خلال عمل دورات تدريبية مكثفة للمديرين؛ بالتنسيق مع كليات التربية من أجل رفع مستوى العمل الإداري والمؤسسي).

من هنا؛ يتضح من نتائج تلك الدراسة بأنه يتم قبول الفرض الثاني وهو أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a= 0.05) بين جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة بنين تعزى إلى متغيرات الدراسة (المرحلة الدراسية، والمستوى التعليمي والخبرة العلمية، وسنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية). وأنه كلما ارتفع المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والدورات التدريبية لدى مدير المدرسة؛ عاد ذلك بالإيجاب على مستوى العملية التعليمية والكفاءة التدريسية والجو العام داخل المدارس، وهو ما يسهم في رفع كفاءة العمل التعليمي والتربوي داخل المدارس، وخلق جو من التعاون المثمر بما يعود بالنفع على كل الأفراد العاملين في الحقل التربوي.

النتائج والتوصيات

النتائج:

في ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها أمكن للباحث استنتاج الآتي:

- وجود ارتفاع في درجة المتوسط العام لجودة أداء القيادة التربوية في المدارس المتوسطة والثانوية بالمدينة المنورة بلغ (4.43) وهذه القيمة دالة إحصائياً على أن أفراد العينة قد وافقوا على جميع العبارات بدرجة كبيرة، وكذا وجود ارتفاع في درجة تنمية الموارد البشرية في المدارس المتوسطة والثانوية بالمدينة المنورة بلغ (4.15) وهذه القيمة دالة إحصائياً، على أن أفراد العينة قد وافقوا جميع العبارات بدرجة كبيرة.

- بلغ أعلى متوسط حسابي لأفراد عينة الدراسة حول درجة جودة أداء القيادة التربوية في المدارس المتوسطة والثانوية بالمدينة المنورة (4.8649) للعبارة " للمدرسة قانون أخلاق موثق يحدد سلوك الطلاب ويتمشى مع توقعات أولياء الأمور وهيئة التدريس"، بينما بلغ أعلى متوسط حسابي لنفس العينة حول درجة تنمية الموارد البشرية في المدارس المتوسطة والثانوية بالمدينة المنورة (4.4797) للعبارة " للمدرسة هيئة عمل إدارية وتدرسية وفنية مناسبة ومؤهلة وتؤدي أعمالها بكفاءة".

- أدنى متوسط حسابي لأفراد عينة الدراسة حول درجة جودة أداء القيادة التربوية في المدارس المتوسطة والثانوية بالمدينة المنورة بلغ (4.0608) للمفردة " تتجاوب المدرسة مع توقعات المجتمع منها وتسعى لإرضاء الأطراف المعنية وتعطيهم دوراً مهماً في المشاركة مع المدرسة"، بينما بلغ أدنى متوسط حسابي للعينة نفسها حول درجة تنمية الموارد البشرية

المصادر والمراجع

- ابن منظور، محمد بن مكرم، 2003، لسان العرب (ط: بدون).
- أبو أمونه، يوسف محمد، 2009م، واقع إدارة التربية الموارد البشرية إلكترونيا e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية- قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو زعيتر، منير حسن، 2009م، درجة مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بالجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.
- اسعد، وليد، 2005م، المدرسية.لمدرسية. (ط1). مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- الأعرجي، عاصم، وعبد الرزاق الشبخلي، 1990م، إدارة الأفراد، جامعة بغداد: العراق.
- البديري، طارق عبدالحمد، 2001م، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- بليبيسي، فاتنة جميل محمد، 2007، درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الثبتي، جويبر ماطر، 1417هـ، أزمة القيادة التربوية المدرسية المعاصرة، أسبابها، أبعادها، وإستراتيجياتها، وأساليب تقاؤها. مجلة جامعة أم القرى، العدد (14)، ص (325).
- جعفر، رمل، 2005م، واقع القيادات لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مملكة البحرين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (6)، العدد (3)، البحرين ص (281).
- الحسيني، عائشة أحمد، 1409هـ، إعداد وتنمية القيادات الإدارية النسائية في قطاع التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، دار البيان العربي للطباعة والنشر والتوزيع، جدة.
- حكيمي، خالد شرف، 2000م، تقويم أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة تعز لمهامهم الوظيفية من وجهة نظر الموجهين التربويين والمعلمين والمديرين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن: اليمن.
- خضر، أماني (2009م)، تنمية الموارد البشرية كمدخل إستراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري، متطلب لنيل درجة الماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة فلسطين.
- الخوارجا، عبدالفتاح محمد، 2004م، تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- الدعيلج، إبراهيم (2009م)، الإدارة العامة والإدارة التربوية، (ط1)، دار الرواد للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- دهمش، خالد عبدالله، 2009م، الإدارة والتخطيط التربوي. (ط3). الرياض: السعودية.
- الدويك، وآخرون، 1998م، أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي. دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- الدهمي، عزيز طارش، 2010، الموارد البشرية الكنز الثمين، مقال منشور في الأربعاء، 25 أغسطس، 2010 في مدونته، <http://aziz-phd.blogspot.com/blog-post.html08/2010>
- ديسكون، نانسي، 1996م، تقويم الأداء: وسيلة تحسين النوعية في تنمية الموارد البشرية، ترجمة سامي علي، معهد الإدارة العامة، الرياض: السعودية.
- زويلف، مهدي. (2). إدارة الموارد البشرية، مدخل كمي، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- السالم، مؤيد سعيد، 1991م، إدارة الموارد البشرية، جامعة بغداد.
- السالم، مؤيد، وصالح، عادل، 2002م، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد: الأردن.
- ستراك، رياض، 2004م، دراسات في الإدارة التربوية. (ط1). عمان: دار وائل للنشر.
- السكرانة، بلال خلف، 2010م، القيادة الإدارية الفعالة. دار السيرة للطباعة والنشر، عمان: الأردن.
- السلمي، علي، 2001م، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة: مصر.
- شحادة، حسين عبد القادر، 1993م، المهام الإدارية والفنية المنوطة بمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ومدى تنفيذهم لها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية عمان، الأردن.
- الشريجه، محمد مطير، 2006م، تقييم الحاجات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين أنفسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات التربوية، جامعة عمان.
- الشلال، عبدالرحمن سليمان، 2009م، القيادة التربوية. (ط1). الرياض. مكتبة الرشد
- شلتوت، أماني خضر، 2009م، تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- صالح، جميلة، 2003م، درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس المرحلة الأساسية الحكومية في مديرية قصبه الزرقاء ولواء الرصيفة لدورهم الإداري ولفني من وجهة نظرهم رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الفاشر، الخرطوم، السودان.
- الضمور، موفق محمد، 2008م، واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم المالية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية، الأردن.
- الطويرقي، نوال، 1422هـ، العلاقات الإنسانية في السيرة النبوية وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، دار الأندلس الخضراء، جدة: السعودية.
- الطويل، هاني عبدالرحمن، 2001م، الإدارة التعليمية «مفاهيم وآفاق، دار وائل للطباعة والنشر، عمان: الأردن.
- عابدين، محمد عبدالقادر، 2001م، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة: مصر.
- عبد الباقي، صلاح الدين، 2004م، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، القاهرة: مصر.

- المعمري، سيف، 2004م، فاعلية إدارة المدرسة الثانوية وتوجهات تطويرها في ضوء التطور التربوي لسلطنة عمان، رسالة دكتوراه، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- مكتب التربية العربي لدول الخليج، 2011م، النموذج التنظيمي للاعتماد المدرسي. المعايير والأدلة والنماذج والتقارير، الرياض.
- الموسوي، سنان، 2006م، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. طبعة 1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- موقع صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية على شبكة الإنترنت على الرابط: <http://www.hrdf.org.sa/> hrdfnewsite/ أسترجم بتاريخ 2011/12/21.
- نبراي، يوسف إبراهيم، يحيى، علي محمد، 1988م، أثر عوامل الجنس والمؤهل التعليمي والخبرة لدى مديري ومدبرات المدارس على القدرة في القيادة التربوية. حولية كلية التربية، العدد (2). جامعة الإمارات.
- الهيبي، خالد، 2003، إدارة الموارد البشرية. مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان: الأردن.
- وزارة التربية والتعليم الأردنية، 1978 م، المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مديري المدارس في المرحلة الإلزامية، وزارة التربية والتعليم، قسم البحث التربوي، عمان: الأردن.
- French, Wendell L. 1989. *The personal Management process Human Resources Administration* 4th Edition, Boston; Houghton Mifflin company.
- Hatch, Yab, Carole Mac. 1989. *A study of Principals, Perceptions of Their Role and Their Educational Administration Programs, Perceived Effectiveness as Related to That Role* (PhD Saint Louis University, 1988
- Ngai, E and Wat, F. 2006. Human Resource Information Systems: A review and empirical analysis. *Personnel Review* 35 (3).297-314.
- Noe, R.A. et al. 2001. *Human Resources Management*. Irwin and Mc Graw-Hill, N.Y.
- Rallis, S. F. and High smith, Martha, C. 1986. *Great Principal Questions of Schools Instructional Leadership*, 68 (4), Delta Kappan.
- Schuler, R.S. 1995. *Personal and Hunan Resource management* west publishing Company, USA.
- Steiner, G. 1990. *Top Management planning*. Macmillan inc, New Yourk.
- Thompson, A.A. and Strickland. A.J. 1987. *Strategic management: Concepts and coses*. Business publications, Inc, Texas.
- William. B. werther, J. and Dariv U. 1999. *Personnel Human Resource Management*. T. Mc Graw- Hill, inc. London.
- عبدالرحمن، عبد الباقي، 1995م، إدارة الموارد البشرية. مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
- عبود، عبدالغني، 1992م، إدارة التربية في عالم متغير، دار الفكر العربي، القاهرة: مصر.
- عتوم، عدنان محمد، 2002م، تقييم أداء مديري المدارس المهنية في مديريات منطقة شمال الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، عمان: الأردن.
- العتيبي، نواف سفر، 2008، الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها برفع الروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- العجمي، محمد حسنين، 2008م، الإدارة والتخطيط التربوي- النظرية والتطبيق. دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان: الأردن.
- علاقي، مدني عبد القادر، 2007م، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثامنة، حوارم العلمية للنشر والتوزيع، جدة. السعودية.
- علي، عيسى، 2008م، بحث مقارن لدرجة ممارسة القيادة التربوية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينتي دمشق وحمص وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة جامعة دمشق، المجلد (24)، العدد (الأول)، سوريا، ص(105).
- العمرات، محمد، 2010م، درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها. المجلة الأردنية للعلوم التربوية، عمان، العدد (6)، المجلد (4)، ص 359-349.
- العمرى، أكرم محمود، العمري، محمد عبد القادر، 2006م، توجهات معلمي المدارس الأساسية في مديرية تربية إربد الأولى نحو تنمية الموارد البشرية لاحتياجات التعلم الإلكتروني. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (7)، العدد (2).
- عياصرة، علي أحمد، 2006م، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية. دار الحامد للنشر، عمان: الأردن.
- الفريجات، غالب عبد المعطي، 2000م، الإدارة والتخطيط التربوي، تجارب عربية متنوعة. دائرة المطبوعات والنشر. عمان: الأردن.
- القحطاني، سالم بن سعيد(1422هـ)، القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- اللواتي، محمد، 1992م، المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية في المدارس الابتدائية في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- ماهر، أحمد، 2004م، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة: مصر.
- المخلافي، محمد سرحان، 2007م، القيادة الفاعلة وإدارة التغيير. مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
- مرسي، محمد منير، 1989م، الإدارة أصولها وتطبيقاتها. علم الكتب، القاهرة: مصر.
- مصطفى، حسن، عاشور، محمد، 2001م، اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية. مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة: مصر.

صحيفة الاقتصادية [/http://www.aleqt.com](http://www.aleqt.com)
 منتديات التربية والتعليم [/http://www.moudir.com/vb](http://www.moudir.com/vb)
 موقع الدكتور طارق السويدان www.suwaidan.com

المواقع الإلكترونية
 المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية <http://www.hrdiscussion>
 .com

The Quality of the Performance of Educational Leadership and Human Resource Development in High Schools and Middle in Al-madinah Al-munawwrah

*Ali Bin Mohammad Al-Ghamidi**

ABSTRACT

The study aimed to identify the level of the quality of the performance of educational leadership and human resources development in high schools and middle Applied on boys' schools in Medina, the detection of differences between the views of members of the study sample according to the function and level of education and practical experience in the field of education and training courses in the field of school administration and to identify proposals members of the study sample to raise the quality of the performance of educational leadership and human resources development in high schools and middle of Benin in Medina.

Use the descriptive survey sample consisted of (148) persons at 100% of the community's original study (Secondary School Principals and medium) and responded to them (148) 100% To achieve the objective of the study was constructed instrument of the study, which included (38) is divided into two areas (Educational Leadership and Human Resource Development). Having conducted the truth Virtual jury and test the consistency was the correlation coefficient 0.97% and in terms of statistical.009 was the use of statistical methods in the analysis of results: the iterations, and the percentage, and the arithmetic mean, and t-test and analysis of variance, testing, showed, and the Pearson correlation coefficient.

In light of the results have been a number of recommendations and suggestions that may help to improve the quality of the performance of educational leadership and human resources development in high schools and middle of Benin in Medina.

Keywords: Educational Leadership, Quality, Human Resource.

* Department of Educational Management, Faculty of Education, Taibah University, Al-Madina Al-Munawwara, Saudi Arabia. Received on 27/9/2012 and Accepted for Publication on 14/3/2013.