

The Degree of Practice of Human Resources Management Skills by Educational Supervisors in Arab Society within the Green Line, in light of Quality Standards

درجة ممارسة المفتشين التربويين مهارات إدارة الموارد البشرية لدى في المجتمع العربي داخل الخط الأخضر في ضوء معايير الجودة

Sohela Asfour¹*, Noura Al-Hamad².

¹Ministry of Education, Jerusalem, Palestine.

²Yarmouk University, Irbid, Jordan.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 29 Jun 2020

Accepted 22 Sep 2020

Published 01 Oct 2021

*Corresponding author:

Ministry of Education, Jerusalem, Palestine.

Email: sohela130362@gmail.com

Abstract

The goal of this study was to examine the extent to which educational supervisors practice human resources management skills among Arab society within the Green Line, in light of quality standards. A descriptive survey approach was employed. For data collection, a questionnaire was designed, consisting of 35 items on a 5-point Likert scale. The study sample included 165 school principals randomly selected from schools in the targeted region, as well as all 72 educational supervisors in that region (comprehensive survey). Results indicated that the level of practice of human resources management skills among supervisors was high. Furthermore, the findings revealed significant statistical differences between the means of estimates at ($\alpha = 0.05$) related to respondent gender, with females showing higher scores. However, no significant differences were found regarding respondents' educational qualifications or job titles. Based on these results, the authors presented some recommendations and concluding remarks.

Keywords: Educational Supervisors, Human Resources, Management Skills, Quality Standards.

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مهارات إدارة الموارد البشرية لدى المفتشين التربويين في المجتمع العربي داخل الخط الأخضر في ضوء معايير الجودة. تكونت عينة الدراسة من (١٦٥) مديراً ومديرة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، و(٧٢) مفتشاً ومفتشة تربوية تم اختيارهم بأسلوب (الحصر الشامل) المسح الشامل. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لقياس درجة ممارسة المفتشين التربويين مهارات إدارة الموارد البشرية وتكونت من (٣٥) فقرة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المفتشين التربويين في المجتمع العربي في لواء الشمال داخل الخط الأخضر مهارات إدارة الموارد البشرية جاءت بدرجة (كبيرة)، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المفتشين التربويين في المجتمع العربي في لواء الشمال داخل الخط الأخضر مهارات إدارة الموارد البشرية

يعزى لمتغير (الجنس)، لصالح الإناث مقارنة بالذكور. ولم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المفتشين التربويين مهارات إدارة الموارد البشرية تُعزى لمتغيري الدراسة (المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي).

الكلمات المفتاحية: المفتش التربوي، الموارد البشرية، مهارات الإدارة، معايير الجودة.

١. المقدمة

١.١ الإطار النظري والدراسات السابقة

يشهد العالم اليوم تقدماً علمياً وتكنولوجياً هائلاً يفرض على راسمي السياسات التربوية ضرورة تكثيف الجهود، وتوجيهها نحو عمليتي التعلم والتعليم، كونها القوة المؤثرة والحاسمة في حياة الأمم والشعوب على مر الزمان، وهذا يلي بمسؤولية التحدي أمام القائمين على التربية، ويضعهم في مواجهة حقيقية مع مواكبة هذا التقدم المتسارع. فالقلب النابض لأي مؤسسة من المؤسسات، وبشكل خاص المؤسسات التربوية، هو العنصر الإنساني - المورد البشري-، فإذا صلح هذا العنصر، ونجح؛ فإنه سينعكس على نجاح المؤسسة وعلى بقائها وتميزها، عن غيرها من باقي المؤسسات.

وباعتبار أن إدارة الموارد البشرية تشكل إحدى المجالات الحية في ميدان التربية التي تتوفر لها العناية، فإن الدراسات التجديدية ركزت اهتمامها على النهوض بها، والارتقاء بمستوى عاملها من خلال الاستعانة بالتكنولوجيا التربوية التي تعنى بمنظومة التخطيط والتنفيذ والتقييم لجميع عناصر العملية التعليمية، في ضوء أهداف محددة قائمة على البحث في المجالات الإنسانية التي تساهم في تعليم الإنسان وتواصله في الأساس، والتي تستخدم جميع المصادر المتاحة لإحداث تعلم فعال (الشقيرات، ٢٠١٤). إن أهمية الموارد البشرية تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارة المؤسسة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها بوصفها محصلة نهائية لكفاءة المؤسسة ذاتها وقدرتها على التميز والمنافسة داخلياً وخارجياً (المعاينة والحموري، ٢٠١٣).

لقد ساهمت التحديات البيئية المختلفة في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية سواء من حيث المحتوى أو من حيث الممارسات المضافة على الممارسات التقليدية، لما لها من أهمية بالغة في المؤسسة التربوية من حيث توجيه الأفراد والاستثمار بهم نحو تحقيق الجودة التعليمية من خلال التخطيط الجيد. وللقيام بهذا الدور، فإنه لا بد من وجود قائد تربوي يؤدي دور الوساطة التي تساهم بشكل فعال في العملية التربوية من خلال ما يقوم به من إدارة أو ممارسات لأنشطة متعددة، لأجل تدعيم القدرة على الرقي والتميز والاستمرارية، وتعزيز الجودة التعليمية (Haines, Jalette & Larose, 2010).

ولما كان الإشراف التربوي يشكل صمام أمان العملية التعليمية التعلمية، فإن كفاءته وفعاليته وأجهزته تكون بقدر كفاءة العملية التعليمية وفعاليتها، فهو الآلية المسؤولة عن تحقيق الكثير من عناصر الجودة النوعية في النظام التعليمي، وهو عملية ديمقراطية إنسانية علمية هدفها تقديم خدمات فنية متعددة تشمل المعلم والمتعلم والبيئة التعليمية، وذلك لتحسين الظروف التعليمية، وزيادة فاعلية التعليم، وتحقيق أهدافه لتحقيق تنمية قدرات الطلبة في مختلف المجالات (عبد الهادي، ٢٠٠٢). كما أن الإشراف التربوي عملية إنسانية اجتماعية تفاعلية تهدف إلى رفع سوية المعلم وكفاءته التعليمية، وهو عملية ديمقراطية تعاونية طرفاها المعلم والمُشرف التربوي، تهدف إلى اكتشاف وتفهم أهداف التعليم، ومساعدة المعلم ليتقبل هذه الأهداف ويحققها. الأمر الذي يتطلب من المُشرف التربوي أن يقتحم الميدان ليساعد المعلم على تجاوز المشكلات التي قد تواجهه، من خلال استخدام أساليب لتحفيز المعلم وحثه على العمل، حيث أن الحوافز تؤثر في توجيه وتنظيم الأداء، وتضمن إلى حد ما للمحافظة على استمراريته (محمد، ٢٠١٨). ويشير إلى الإشراف التربوي والمُشرف التربوي بمسميات أخرى في بعض الأنظمة التربوية العربية ومنها التفتيش التربوي والمفتش التربوي كما هو الحال في منطقة المجتمع العربي داخل الخط الأخضر في فلسطين مكان إجراء الدراسة، وعليه، استخدم الاصطلاحان كمرادفين فيها.

إن أهمية الإشراف التربوي تبرز من أهمية العملية التعليمية ذاتها، فالإشراف التربوي الحديث يضمن تحقيق السياسات التعليمية المستقبلية، ويساعد الإدارات المدرسية والمعلمين على مواجهة المستجدات المستقبلية من النواحي العلمية والفنية والاجتماعية، كون العملية التعليمية تتسم بالنشاط والحيوية والتطور المتسارع (Lincoln Memorial University, 2009).

ويبرز دور المفتش التربوي باعتباره أحد القيادات التربوية القادرة على تطوير العملية التربوية، ودفعها إلى تحقيق المزيد من الأهداف، حيث يقوم بمساعدة المعلمين على تحسين أدائهم، وإثارة دافعيتهم نحو النمو المهني، إضافة إلى النظرة للمفتش التربوي اليوم بنظرة استشرافية، حيث أصبح يعني بتطوير الموقف التعليمي بجمع جوانبه، وبإحداث التغيير في الموقف التعليمي بأكمله. وبهذا تعددت مهام المفتش التربوي وتنوعت، حيث لخصها (الإبراهيم، ٢٠٠٢) بتطوير المنهاج، إذ أصبح دوره في عملية التطوير والتحسين تشاركي مع المعلمين والمختصين وأولياء الأمور والمجتمع والطلبة، وبحرص المفتش التربوي على تنمية السلوك التربوي للمعلم، وتزويده بالثقافة المناسبة لتحسين علاقاته الإنسانية، وتنمية قدرته على الإبداع والابتكار، ومساعدته على رؤية غايات التربية وتحقيق الخبرة التربوية من خلال إدراك مشكلات الطلبة وتحسين الظروف المدرسية وتشجيع التجريب والبحث، وتعريف المعلمين بأحدث الطرق التربوية في التعليم والتقييم.

ومما لا شك فيه أن المفتش التربوي له تأثير على الجودة التعليمية، وحتى يظهر هذا التأثير بشكل جلي وواضح لا بد من ممارسة إدارة جيدة للموارد البشرية، فالمفتش التربوي هو المسؤول عن أبعاد العملية التعليمية بكافة عناصرها، ويقع على عاتقه دور كبير يتمثل بعملية الجمع بين دوره الإشرافي وممارسته لمهارات إدارة الموارد البشرية، فهو يجمع بين الإدارة نحو التخطيط والقيادة والرقابة والتنمية المستمرة، وتفعيل العملية التعليمية، وهذا التأثير يطل كثير من المتغيرات الإدارية كالأداء الوظيفي، والإنتاجية، والميزة التنافسية، والابتكار، والالتزام لدى المعلم في جهاز التعليم، فالمعلم في الميدان التربوي يحتاج إلى الإرشاد والتوجيه والإشراف عليه حتى يتطور عمله، ويرتفع مستوى أدائه (الإبراهيم، ٢٠٠٢؛ مقابلة، ٢٠١٠).

وفيما يخص واقع التفتيش التربوي في منطقة لواء الشمال داخل الخط الأخضر، وممارستهم لمهارات إدارة الموارد البشرية في تنمية قدرات العاملين قبل الخدمة وأثناءها، فقد أكدت وزارة التربية والتعليم على أهمية ممارسة المفتشين التربويين مهارات إدارة الموارد البشرية من أجل بناء قدرات العاملين وتطويرها، سواء في المجال المعرفي أو المهاري أو الوجداني، ولكي يؤدي المفتش التربوي دوره بفاعلية، فإن ذلك يتطلب منه دراية كفاية بأدواره والمهام الموكلة إليه، وأن يكون على مستوى عالٍ من الكفاية والفاعلية للوصول إلى الأهداف التربوية المنشودة، ووفقاً لقانون التعليم الحكومي فإن وزارة التربية والتعليم هي المسؤول المباشر عن تعيينه وتوجيهه، فالمفتش التربوي يعتبر ناقلاً للخبرات ومستشاراً وقائداً ميدانياً يقدم العون والمساعدة للمعلمين لتحسين جودة التعليم في المؤسسات التعليمية، ولكي يقوم بما ينطو به؛ لا بد أن تتوفر فيه الشخصية القيادية والاستعداد العلمي والمهني، وأن يكون مخلصاً صادقاً متمتعاً بالثبات الانفعالي والهدوء العاطفي، متصفاً بعد النظر والقدرة على التفكير الإبداعي والابتكار العملي والمبادرة وكل ما يعينه على تحسين المواقف التعليمية (الأفندي، ١٩٨٦).

وفي العصر الحالي توجد العديد من التحديات والتغيرات السريعة التي تتطلب بذل الجهود لتحقيق النجاح، وإحراز التقدم بالاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار، والتوجه نحو تطبيق معايير الجودة في العملية التعليمية التعليمية. وعليه، جاءت هذه الدراسة بغرض الكشف عن درجة ممارسة مهارات إدارة الموارد البشرية لدى المفتشين التربويين في المجتمع العربي داخل الخط الأخضر في ضوء معايير الجودة.

١,١,١ الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية التي استطاعت الباحثتان الوصول إليها؛ وفيما يلي عرض لهذا الدراسات وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث:

أجرى الغامدي (٢٠٠٩) دراسة هدفت التعرف إلى مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة تم توزيعه على كامل أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (١١٨) قائداً إدارياً في وزارة التعليم العالي في المملكة، وتابع الباحث المنهج الوصفي المسحي. وأظهرت النتائج وجود مستوى متوسط من الفعالية لجميع مجالات الدراسة، ولإدارة الموارد البشرية ككل، في وزارة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، ووجود فرق يعزى للمؤهل العلمي في جميع المجالات باستثناء مجالي التخطيط للموارد البشرية والتدريب وتنمية الموارد البشرية وكان الفرق لصالح حملة مؤهل الماجستير فأعلى، ووجود فرق للمسمى الوظيفي في جميع المجالات والأداة ككل وكان الفرق لصالح فئة (وكيل وزارة ومساعد وكيل وزارة ومدير عام).

أما دراسة رحمينيا وشارب (Rahimin & Sharp, 2009) فهدفت الكشف عن فاعلية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الجامعات الإيرانية، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠) عميد كلية ورئيس قسم تم اختيارهم من جامعة طهران الحكومية منهم (١٢) إناث، وقد تراوحت خدمة أفراد العينة (٩-١٨) سنة بنفس الجامعة، واستخدم الباحث أسلوب (المقابلة، ٢٠١٠) لجمع البيانات، واتبعت الدراسة المنهج النوعي. وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وضوح ممارسات إدارة الموارد البشرية بسبب عدم توفر خطة مكتوبة، وأن ممارسة إدارة الموارد البشرية في التنمية المهنية والاستقطاب جاءت بدرجة متوسطة، وأن إعداد جداول الأجور بدرجة مرتفعة، إلا أنها لا تمارس التعيين بسبب المركزية.

وقام الإبراهيم (٢٠١٥) بدراسة هدفت التعرف إلى دور إدارة الموارد البشرية في التنمية المهنية للعاملين في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وكذلك معرفة الفرق بين استجابات أفراد عينة الدراسة لدور إدارة الموارد البشرية في التنمية المهنية للعاملين يعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والرتبة العلمية، وعدد سنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية). تكونت عينة الدراسة من (٩٣) عضواً من أعضاء هيئة التدريس العاملين في جامعة اليرموك تم اختيارهم بالطريقة القصدية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة تكونت في صورتها النهائية من (٢٠) فقرة، واستخدام المنهج الوصفي المسحي. وتوصلت الدراسة إلى أن دور إدارة الموارد البشرية في التنمية المهنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء متوسطاً، مع وجود فرق في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة من العاملين يعزى لمتغير الجنس لدور إدارة الموارد البشرية في التنمية المهنية، وجاء الفرق لصالح أعضاء هيئة التدريس من الذكور. واتضح وجود فرق بين من خبرتهم (١٠-١٥) سنة من جهة، ومن خبرتهم (٥-١٠) سنوات من جهة أخرى، وجاء الفرق لصالح من خبرتهم (١٠-١٥) سنة. كما تبين وجود فرق بين من لديهم (٣-٦) دورات من جهة، ومن لديهم أكثر من (٦) دورات من جهة أخرى، وجاء الفرق لصالح من لديهم أكثر من (٦) دورات. وبينت نتائج الدراسة عدم وجود فرق في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة يعزى لمتغير الرتبة العلمية لدور إدارة الموارد البشرية في التنمية المهنية.

وهدف دراسة المطيري (٢٠١٦) إلى الكشف عن أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي للعاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك، تكونت عينة الدراسة من (١٥٨) موظف من موظفي الدوائر الحكومية في منطقة تبوك تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من أفراد العينة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن درجة تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الدوائر الحكومية في تبوك من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى جاءت (مرتفعة)، وأن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين جاء (مرتفعاً)، وكذلك وجود أثر لتطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي، حيث إنها تفسر ما مقداره (٧٤٪) من التباين في الأداء الوظيفي.

أما دراسة الجريدة والعلوي (٢٠١٨) فقد كان من أهم أهدافها الكشف عن درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم استبانة مكونة من (٥٣) فقرة موزعة في (٤) مجالات رئيسية، وبعد التأكد من دلالات صدقها وثباتها طبقت على (٢٣٣) فرداً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدم المنهج الوصفي المسحي في الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان جاءت متوسطة وعلى النحو التالي: مجال الجودة والابتكار والتميز في المرتبة الأولى، ثم مجال الاستقطاب والتعيين، وجاء مجال تدريب الموارد البشرية في المرتبة الثالثة، وحل في المرتبة الأخيرة مجال التخطيط للموارد البشرية. وبينت نتائج الدراسة أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديرات أفراد الدراسة تعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

بينما هدفت دراسة العازمي (٢٠١٨) التعرف إلى واقع تطبيق الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء التنظيمي لموظفي جامعة الكويت. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي. ولتحقيق هدف هذه الدراسة استخدمت استبانتان: الأولى تقيس الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية، والثانية تقيس الأداء التنظيمي. وتم تطبيقهما على عينة عشوائية تكونت من (٨٤) موظفاً من رؤساء الأقسام والموظفين العاملين في إدارة الموارد البشرية بجامعة الكويت. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: أن تطبيق الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في جامعة الكويت من وجهة نظر أفراد العينة جاءت بدرجة (متوسطة). وإن العوامل المؤثرة على مستوى الأداء التنظيمي (رضا الموظفين، الجودة وسرعة الخدمة، التحسين والتطوير) جاءت بدرجة (متوسطة)، وأن أبعاد الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية كان لها أثر ذو دلالة إحصائية في مستوى الأداء التنظيمي بحسب تصورات أفراد العينة.

بمجتمعتها وموضوعها ومتغيراتها، إذ إنها ركزت على درجة ممارسة المفتشين التربويين في المجتمع العربي في لواء الشمال داخل منطقة الخط الأخضر مهارات إدارة الموارد البشرية في ضوء معايير الجودة.

٢. مشكلة الدراسة وأسئلتها

تحدد مشكلة الدراسة في محاولة الكشف عن درجة ممارسة المفتشين التربويين في المجتمع العربي لمهارات إدارة الموارد البشرية في ضوء معايير الجودة (OECD) DEVELOPMENT، حيث إن إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالإشراف التربوي تتطلب استخدام أسلوب إشرافي وفق معايير دقيقة، ومتعارف عليها من جميع المفتشين والموظفين، لما فيها من تأثير على مسار العملية التعليمية وتحسين مخرجاتها. وقد لاحظت الباحثتان من خلال الاطلاع على المصادر المعرفية ندرة الدراسات التي تناولت درجة ممارسة المفتشين التربويين لمهارات إدارة الموارد البشرية في ضوء معايير الجودة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD). كما لاحظت إحدى الباحثتين من خلال عملها مفتشة تربوية في وزارة التربية والتعليم في لواء الشمال داخل منطقة الخط الأخضر، ومن خلال النقاشات والأحاديث التي تدور حول مدى استثمار المفتشين التربويين لإدارة الموارد البشرية وتأثيرها في أدائهم الوظيفي في ضوء معايير الجودة (OECD) وجود وضوح لدى البعض منهم حول القرارات الإدارية المتعلقة بأدائهم في ضوء ممارستهم مهارات إدارة الموارد البشرية، وغموض لدى البعض الآخر وهذا ربما يدل على وجود فجوة ما بين الواقع النظري والجانب التطبيقي لهذه المهارات ومدى انعكاسها على الأداء الوظيفي لدى المفتشين التربويين مما شكل دافعا قويا لديهما للقيام بالدراسة الحالية من أجل التعرف إلى درجة ممارسة المفتشين التربويين في المجتمع العربي لمهارات إدارة الموارد البشرية في ضوء هذه المعايير من وجهة نظرهم.

٢,١ أسئلة الدراسة

وبشكل أكثر تحديداً حاولت الدراسة الإجابة عن السؤالين الآتيين:

١. ما درجة ممارسة المفتشين التربويين في المجتمع العربي في لواء الشمال داخل الخط الأخضر- مهارات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري المدارس والمفتشين التربويين أنفسهم؟
٢. هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المفتشين التربويين في لواء الشمال داخل الخط الأخضر- مهارات إدارة الموارد البشرية باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي)؟

٣. أهداف الدراسة وأهميتها

٣,١ أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف إلى درجة ممارسة المفتشين التربويين في المجتمع العربي في لواء الشمال داخل الخط الأخضر- مهارات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري المدارس والمفتشين التربويين أنفسهم.
٢. الكشف عن الفروق في تقديرات مديري المدارس والمفتشين التربويين لدرجة ممارسة المفتشين التربويين في لواء الشمال داخل الخط الأخضر- لمهارات إدارة الموارد البشرية وفق المتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية، والمسمى الوظيفي).

٣,٢ أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناولته، وفي كونها من الدراسات القليلة التي يتم إجراؤها في الضفة الغربية- حسب علم الباحثين- بغرض الكشف عن درجة ممارسة المفتشين التربويين في المجتمع العربي لمهارات إدارة الموارد البشرية من خلال تقصي- درجة ممارستهم لها في ضوء معايير الجودة (OECD)، ويؤمل أن تعمل الدراسة على إثراء الجانب النظري في مجال إدارة الموارد البشرية لما لها من أثر على إنتاجية العاملين وأدائهم. وإثرائها المكتبة العربية فيما

ستوفره من معلومات حول إدارة الموارد البشرية والتي يمكن أن يستفيد منها المفتشون التربويون ومديرو المدارس والباحثون. كما أن مثل هذه الدراسة قد تفتح الآفاق للباحثين نحو إجراء المزيد من الدراسات المشابهة للدراسة الحالية في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية الأخرى؛ وذلك بحسب ما انتهت إليه هذه الدراسة من نتائج.

٤. مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة الحالية على التعريفات الإجرائية والاصطلاحية الآتية:

درجة الممارسة إجرائيًا

وتعرفها الباحثتان بأنها وصف لما يقوم به المفتشون التربويون العاملون في مديرية التربية والتعليم في لواء الشمال داخل منطقة الخط الأخضر من تطبيق مهارات إدارة الموارد البشرية، وتقاس في هذه الدراسة بالدرجة الكلية التي حصل عليها المستجيبون على فقرات الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض.

إدارة الموارد البشرية اصطلاحيا

يشير مصطلح إدارة الموارد البشرية (HRM) إلى تصميم وتطبيق نظم وقواعد رسمية في المنظمة لضمان الاستخدام الفعال والكفء للمواهب والإمكانات البشرية بقصد تحقيق الأهداف التنظيمية. ويشمل أنشطة استقطاب وتطوير والحفاظ على القوى العاملة الفعالة. وعرفه كاسيو (Cascio, 2015) بأنه "مجموعة النشاطات والإجراءات والاستراتيجيات التي من شأنها أن تضع مهام الموارد البشرية موضع التنفيذ وتكون موجهة نحو تحسين الأداء البشري من أجل تحقيق الأهداف". وتعرفها الباحثتان إجرائيًا بأنها؛ الواجبات والأعمال التي يقوم بها المفتشون التربويون العاملون في مديرية التربية والتعليم في لواء الشمال داخل منطقة الخط الأخضر- أثناء تعاملهم مع زملائهم المفتشين، ومديري ومديرات المدارس، والمعلمين والمعلمات، العاملين في مدارس لواء الشمال داخل منطقة الخط الأخضر.

المفتش التربوي إجرائيًا

وتعرفه الباحثتان بأنه: الموظف المعين من قبل وزارة التربية والتعليم في لواء الشمال داخل منطقة الخط الأخضر، والذي يشرف على معلمي ومديري مدارس المرحلة الابتدائية والإعدادية والثانوية فيها؛ لإكسابهم المهارات والمعارف والقيم التي تمكنهم من المنافسة، والتعامل مع معطيات العصر- ومتغيراته. وللمفتش التربوي مسمى آخر في بعض الدول الأخرى وهو المشرف التربوي.

معايير الجودة اصطلاحيًا

وعرفها طيبي (٢٠١٠) بأنها "مجموعة من السمات أو الخصائص لمنتج أو خدمة معينة، والتي تظهر مقدرتها على تلبية الحاجات الضمنية والصريحة، ومن هذه الخصائص: الاعتمادية، وهي قوة المنتج في تلبية الحاجات، وإعادة التدوير والاستخدام، والسلامة والأمن، والرشاقة والقوة، والبساطة وعدم التعقيد، وقابلية التعلم، وقابلية الاستخدام، وقابلية الفهم، وقابلية التأقلم، والفعالية، وسهولة التركيب والفك والحمل والنقل، وقابلية الاختبار، وقابلية النقل". وتعرفها الباحثتان إجرائيًا بأنها؛ مجموعة المحكات التي يُستند إليها في الحكم على الأداء الوظيفي للمفتش التربوي في لواء الشمال داخل منطقة الخط الأخضر- في ضوء ممارسته لمهامه الموكلة إليه من قبل وزارة التربية والتعليم. وفي ضوء العودة لمعايير الجودة (OECD)، وقد اعتمدت معايير الجودة الآتية للحكم على أداء المفتش التربوي: معيار جودة عضو هيئة التدريس (المعلم)، معيار جودة الطالب وتقويمه، معيار جودة البيئة التعليمية (طرائق التدريس، المناهج الدراسية، البرامج التعليمية، الإمكانات المادية)، معيار العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

٥. حدود الدراسة

اشتملت حدود الدراسة على ما يلي:

- الحدود الموضوعية: وتتمثل بدرجة ممارسة المفتشين التربويين في المجتمع العربي لمهارات إدارة الموارد البشرية في ضوء معايير الجودة (OECD).

- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على المفتشين التربويين ومديري المدارس العاملين في لواء الشمال داخل منطقة الخط الأخضر.

- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على مديرية التربية والتعليم في لواء الشمال داخل الخط الأخضر.

- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١ م.

٦. الطريقة والإجراءات

٦,١ منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لأغراض هذه الدراسة.

٦,٢ متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

١. المتغيرات المستقلة، وتشمل:

- الجنس، وله فئتان (ذكر، وأنثى).

- المؤهل العلمي، وله مستويان (ماجستير، ودكتوراه).

- المسمى الوظيفي، وله فئتان (مدير مدرسة، مفتش تربوي).

٢. المتغيرات التابعة، وتشمل:

- تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المفتش التربوي في لواء الشمال داخل الخط الأخضر- مهارات إدارة الموارد البشرية.

٦,٣ مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المفتشين التربويين ومديري المدارس العاملين في مديرية التربية والتعليم في لواء الشمال داخل منطقة الخط الأخضر، والبالغ عددهم (٧٢) مفتشاً ومفتشة، و(٢٨٤) مديراً ومديرة وذلك حسب سجلات قسم التخطيط التربوي لمديرية التربية والتعليم للواء الشمال داخل منطقة الخط الأخضر للعام الدراسي ٢٠١٩ / ٢٠٢٠ م.

٦,٤ عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (١٦٥) مديراً ومديرة من العاملين في المدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء الشمال داخل الخط الأخضر، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة وبشكل يضمن تمثيل العينة لمجتمع الدراسة، و(٧٢) مفتشاً ومفتشة من العاملين في مديرية التربية والتعليم في لواء الشمال داخل الخط الأخضر- تم اختيارهم بأسلوب (الحصر الشامل) المسح الشامل، والجدول (١) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها.

جدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات

النسبة المئوية	التكرار	مستويات المتغير	
٦٥,٠	١٥٤	ذكر	الجنس
٣٥,٠	٨٣	أنثى	
١٠٠,٠	٢٣٧	الكل	المؤهل العلمي
٦٤,٦	١٥٣	ماجستير	
٣٥,٤	٨٤	دكتوراه	
١٠٠,٠	٢٣٧	الكل	

٦٩,٦	١٦٥	مدير مدرسة	المسمى الوظيفي
٣٠,٤	٧٢	مفتش تربوي	
١٠٠,٠	٢٣٧	الكلّي	

٦,٥ أداة الدراسة

بغرض تطوير هذه الأداة تم الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية كدراسة كل: (الجرايدة والعلوي، ٢٠١٨؛ العازمي، ٢٠١٨) والتي تكونت من جزأين؛ الأول ويمثل البيانات الشخصية، والثاني يمثل قياس درجة ممارسة المفتشين التربويين في المجتمع العربي لمهارات إدارة الموارد البشرية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر، حيث تم التوصل إلى استبانة تألفت في صورتها الأولية من (٣٤) فقرة، وبهدف التحقق من دلالات صدق وثبات أداة الدراسة؛ قامت الباحثتان باتباع الإجراءات الآتية:

دلالات صدق وثبات الأداة

للتحقق من صدق المحتوى للأداة، تم عرضها بصورتها الأولية على الخبراء والمتخصصين في مجالات: الإدارة التربوية وأصول التربية، والقياس والتقويم، والمناهج والتدريس في جامعة اليرموك، وجامعة مؤتة، وجامعة إربد الأهلية وعدد من الخبراء والمختصين والمشرّفين التربويين العاملين في الميدان التربوي، والبالغ عددهم (١٤) محكمًا ومحكمة؛ بهدف إبداء آرائهم في فقرات الاستبانة من حيث وضوح المعنى والصياغة اللغوية ومدى مناسبتها للمجال الذي تتبع له، وأي تعديلات وملحوظات يرونها مناسبة. تم الأخذ بالملاحظات التي اتفق عليها ٨٠٪ من المحكمين لتصبح الأداة بصورتها النهائية مؤلفة من (٣٥)، موزعة على المجالات الثلاثة.

ولأغراض التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للأداة؛ فقد تم تطبيقها على عينة استطلاعية تألفت من (٣٠) مديرًا ومديرة يعملون في لواء الشمال داخل الخط الأخضر. من مجتمع الدراسة وخارج العينة المستهدفة، وقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's α) لإيجاد قيم معاملات الثبات للأداة والمجالات التي تتبع لها، كما هو مبين في الجدول (٤).

جدول (٢): قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي لمقياس ممارسة المفتشين التربويين في المجتمع العربي لمهارات إدارة الموارد البشرية ومجالاته

المقياس ومجالاته	ثبات الاتساق الداخلي
مجال التخطيط	٠,٩٦
مجال التدريب	٠,٩٢
مجال تقييم الأداء	٠,٩٥

يُلاحظ من النتائج في الجدول (٢) أنَّ قيمة ثبات الاتساق الداخلي لمجالات مقياس درجة ممارسة المفتشين التربويين في المجتمع العربي لمهارات إدارة الموارد البشرية تراوحت من (٠,٩٢) وحتى (٠,٩٦)؛ وهذا القيم تشير إلى جودة بناء المقياس وصلاحيته لأغراض هذه الدراسة.

المعيار المعتمد في الحكم على الأوساط الحسابية

بهدف إطلاق الأحكام على الأوساط الحسابية لأداة الدراسة والفقرات التي تتبع لها، استخدمت الباحثتان المقياس الثلاثي لتصحيح الأداة للحكم على درجة ممارسة المفتش التربوي مهارات إدارة الموارد البشرية في ضوء معايير الجودة، والفقرات التي تتبع لها وذلك على النحو الآتي: (أقل من ٢,٣٤ درجة قليلة، من ٢,٣٤ - ٣,٦٦ درجة متوسطة، أكثر من ٣,٦٦ درجة كبيرة).

٦,٦ المعالجات الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن سؤال الدراسة الأول؛ تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة.

- للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني؛ تم استخدام تحليل التباين الثلاثي (بدون تفاعل) للكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة المفتشين التربويين في لواء الشمال داخل الخط الأخضر. لمهارات الموارد البشرية.

٧. نتائج الدراسة ومناقشتها

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول: "ما درجة ممارسة المفتشين التربويين في المجتمع العربي في لواء الشمال داخل الخط الأخضر مهارات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري المدارس والمفتشين التربويين أنفسهم؟" تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المفتشين التربويين في المجتمع العربي في لواء الشمال داخل الخط الأخضر مهارات إدارة الموارد البشرية، وذلك كما في الجدول (٣).

جدول (٣): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المفتشين التربويين في المجتمع العربي مهارات إدارة الموارد البشرية مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية

الرتبة	رقم المجال	المقياس ومجالاته	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١	مجال التخطيط	٣,٩٧	٠,٥٩	كبيرة
٢	٣	مجال تقييم الأداء	٣,٨٥	٠,٦٢	كبيرة
٣	٢	مجال التدريب	٣,٧١	٠,٥٧	كبيرة
		الكلّي للمقياس	٣,٨٤	٠,٥٤	كبيرة

يُلاحظ من النتائج في الجدول (٣) أنَّ الوسط الحسابي لتقديرات مديري المدارس والمفتشين التربويين على الأداة ككل جاء بدرجة (كبيرة)، بوسط حسابي (٣,٨٤) وبانحراف معياري (٠,٥٤). وقد جاءت المجالات وفقاً للترتيب الآتي: التخطيط في المرتبة الأولى، وبوسط حسابي (٣,٩٧)، وبانحراف معياري (٠,٥٩)، وضمن درجة (كبيرة)، تلاه تقييم الأداء في المرتبة الثانية، وبوسط حسابي (٣,٨٥)، وبانحراف معياري (٠,٦٢)، وضمن درجة (كبيرة)، وأخيراً التدريب في المرتبة الثالثة، وبوسط حسابي (٣,٧١)، وبانحراف معياري (٠,٥٧)، وضمن درجة تقدير (كبيرة). وهذه النتيجة تشير إلى أن المفتشين التربويين في المجتمع العربي في لواء الشمال داخل الخط الأخضر يمارسون مهارات إدارة الموارد البشرية بشكل كبير. ويمكن أن تعزو الباحثين حصول مجال التخطيط على الدرجة الكبيرة ذات المتوسط الحسابي الأعلى إلى أن المفتش التربوي يحرص كل الحرص على تنظيم أعماله لذا فإنه يخطط لعمله بشكل فعال مستخدماً الأساليب المناسبة لتنفيذ الخطط موضع التنفيذ، والتي تتسم بالدقة والوضوح، متجنباً المعلومات غير المنظمة أثناء تعامله مع العاملين في الميدان التربوي، ويستخدم استراتيجيات العمل البديلة لمواجهة الظروف الطارئة في العمل، ويخطط المفتش التربوي للأنشطة والتدريبات التي تربط الخبرات السابقة باللاحقة، كما أن المفتش التربوي يتيح الوقت الكافي للعاملين لتحقيق الأهداف المنشودة، ويساعدهم في توفير التقنيات والوسائل التعليمية التي تدعمهم في أدائهم لوظائفهم، ويحرص على توفير خطط تنمية تساعد في تحسين أداء الموظفين، ويخطط لتدريب الموظفين الجدد.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة المطيري (٢٠١٦) التي أظهرت أن درجة ممارسة مهارات إدارة الموارد البشرية جاءت كبيرة، واختلفت مع نتيجة دراسة كل من: (الغامدي، ٢٠٠٩؛ Rahimin & Sharp, 2009؛ العازمي، ٢٠١٨) التي أظهرت المتوسطة في درجة ممارسة مهارات إدارة الموارد البشرية، وربما يعود هذا الاختلاف إلى الأدوات المستخدمة وطبيعة مجتمع الدراسة والعينة المستهدفة وما تتمتع به من خصائص.

ولمزيد من المعلومات فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

أولاً: مجال التخطيط

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التخطيط من وجهة نظر مديري المدارس والمفتشين التربويين في لواء الشمال داخل الخط الأخضر، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في الجدول (٤).

جدول (٤): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة المفتشين التربويين مهارات إدارة الموارد البشرية على فقرات مجال (التخطيط) مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	فقرات مجال التخطيط	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١	يخطط المفتش التربوي لعمله بشكل فعال.	٤,٣٦	٠,٦٤	كبيرة
٢	٧	يستخدم المفتش التربوي الأساليب المناسبة لتنفيذ الخطط موضع التنفيذ.	٤,١٧	٠,٨٤	كبيرة
٣	٦	يوفر المفتش التربوي خططاً تنموية تساعد في تحسين أداء الموظفين.	٤,٠٤	٠,٨٣	كبيرة
٤	١١	تتسم الخطط التي يضعها المفتش التربوي بالدقة والوضوح.	٤,٠٤	٠,٧٢	كبيرة
٥	٣	يخطط المفتش التربوي للأنشطة والتدريبات التي تربط الخبرات السابقة باللاحقة.	٣,٩٤	٠,٧٣	كبيرة
٦	٢	يتيح المفتش التربوي الوقت الكافي للعاملين لتحقيق الأهداف المنشودة.	٣,٩٤	٠,٧٥	كبيرة
٧	٤	يساعد المفتش التربوي في توفير التقنيات والوسائل التعليمية التي تدعم العاملين في أدائهم لوظائفهم.	٣,٩٢	٠,٧١	كبيرة
٨	١٠	يخطط المفتش التربوي لتدريب الموظفين الجدد.	٣,٨٩	٠,٧٩	كبيرة
٩	٥	يتجنب المفتش التربوي المعلومات غير المنظمة أثناء تعامله مع العاملين في الميدان التربوي.	٣,٨٧	٠,٨٩	كبيرة
١٠	٨	يستخدم المفتش التربوي استراتيجيات عمل بديلة لمواجهة الظروف الطارئة في العمل.	٣,٨٥	٠,٨٣	كبيرة
١١	٩	يراعي المفتش التربوي قدرات العاملين عند وضع الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.	٣,٦٦	١,٠٠	متوسطة
الكلّي للمجال			٣,٩٧	٠,٥٩	كبيرة

يُلاحظ من النتائج في الجدول (٤) أن الأوساط الحسابية لتقديرات مديري المدارس والمفتشين التربويين على فقرات المجال الأول (التخطيط) محصورة بين وسط حسابي (٣,٦٦)، ووسط حسابي (٤,٣٦)، وقد جاءت (١٠) فقرات ضمن درجة (كبيرة)، و(فقرة واحدة) ضمن درجة (متوسطة)؛ حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (١)، والتي تنص على "يخطط المفتش التربوي لعمله بشكل فعال" في المرتبة الأولى، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (٤,٣٦)، وبانحراف معياري (٠,٦٤) وبدرجة (كبيرة)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة (٧)، والتي تنص على "يستخدم المفتش التربوي الأساليب المناسبة لتنفيذ الخطط موضع التنفيذ" بوسط حسابي (٤,١٧) وبانحراف معياري (٠,٨٤) وبدرجة (كبيرة)، وكان أقل تقدير للفقرة (٩)، والتي تنص على "يراعي المفتش التربوي قدرات العاملين عند وضع الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها" إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (٣,٦٦)، وبانحراف معياري (١,٠٠) وبدرجة (متوسطة). ويمكن تفسير مجيء مجال التخطيط في المرتبة الأولى إلى الأهمية الكبيرة التي يظنها المفتشون التربويون اتجاه مهارة التخطيط باعتبارها المحور الأساس الذي يستند إليه في بناء ووضع المهارات الأخرى اللازمة لقيامه بعمله وتحسينه، من خلال تنفيذ الخطط، ومواجهة ما يطرأ من ظروف في بيئة العمل مستنداً إلى النظم والقواعد الرسمية التي تضمن له توظيف مهاراته بشكل فعال يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية، الأمر الذي قد يساعد المفتش التربوي في إتاحة وقت الكاف للعاملين لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة بدقة وكفاءة عالية، لوظائفهم. وتعزو الباحثان مجيء الفقرة (١)، والتي تنص على "يخطط المفتش التربوي لعمله بشكل فعال" في المرتبة الأولى، وبدرجة (كبيرة) ربما إلى إتقان المفتش التربوي ومعرفته الكافية بأساليب التخطيط وأدواته لالتحاقه بالدورات التدريبية، والمؤتمرات الداخلية والخارجية التي من شأنها أن تنمي مهارات التخطيط لدى المفتش التربوي، فالتخطيط هو المهارة الأولى التي يستند إليها المفتش التربوي للقيام بكافة الأعمال الموكلة إليه في الجوانب الإدارية والفنية والإشرافية. أما مجيء الفقرة (٧)، والتي تنص على "يستخدم المفتش التربوي الأساليب المناسبة لتنفيذ الخطط موضع التنفيذ" في المرتبة الثانية، وبدرجة (كبيرة) فربما يعود ذلك إلى الإلمام الكافي من قبل المفتش التربوي بهذه الأساليب

للتأكد من مدى تحقيق الأهداف التربوي التي يسعى إليها وهذا الإلمام قد يعود للتدريب الكافي الذي يتلقاه المفتش التربوي والخبرة التي يكتسبها نتيجة الاحتكاك المباشر مع زملائه في الميدان مما يدفعه لتوظيف كافة هذه الأساليب لتساعده في تنفيذ الخطط التي يقوم بوضعها توفيراً للوقت والجهد. ويمكن تفسير مجيء الفقرة (٩)، والتي تنص على "يراعي المفتش التربوي قدرات العاملين عند وضع الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها" في الترتيب الأخير، وبدرجة (متوسطة) ربما إلى كثرة الأعباء الملقة على عاتق المفتش التربوي، وعدم توافر الوقت الكافي لديه، وكذلك استناده عند وضع أهدافه التي يسعى إليها إلى الأهداف العامة التي وضعتها وزارة التربية والتعليم، والمنبثقة من فلسفتها الأمر الذي لا يتيح للمفتش التربوي الفرصة لوضع الأهداف التي تراعي قدرات كافة العاملين معه مما انعكس على استجابات أفراد عينة الدراسة فظهرت المتوسطة في مراعاة المفتش التربوي لقدرات العاملين.

ثانياً: مجال تقييم الأداء

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تقييم الأداء من وجهة نظر مديري المدارس والمفتشين التربويين في لواء الشمال داخل الخط الأخضر، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في الجدول (٥).

جدول (٥): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة المفتشين التربويين مهارات إدارة الموارد البشرية على فقرات مجال (تقييم الأداء) مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	فقرات مجال تقييم الأداء	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٣١	يركز المفتش التربوي على عملية تقييم الأداء لتطوير الأداء المستقبلي للعاملين.	٤,٠٠	٠,٦٨	كبيرة
٢	٣٥	يعتمد المفتش التربوي الموضوعية في تقييم الأداء الوظيفي للعاملين معتمداً على الوصف الوظيفي لأدائهم.	٣,٩٦	٠,٧٨	كبيرة
٣	٣٢	يوظف المفتش التربوي المتابعة المستمرة لتقييم تنفيذ البرامج والمشاريع.	٣,٩٢	٠,٧١	كبيرة
٤	٣٣	يستخدم المفتش التربوي التغذية الراجعة بأسلوب علمي منظم.	٣,٨٧	٠,٨٢	كبيرة
٥	٢٩	يتبنى المفتش التربوي نتائج عملية التقييم للتعرف إلى نقاط الضعف لتلافيها مستقبلاً.	٣,٨١	٠,٨٢	كبيرة
٦	٣٤	تتصف المعايير التي يعتمد عليها المفتش التربوي في تقييم الأداء بالمرونة.	٣,٧٨	٠,٨٧	كبيرة
٧	٣٠	يعتمد المفتش التربوي سياسة واضحة لإشراك العاملين في آلية وضع الأهداف وتقييمها.	٣,٥٩	٠,٨٦	متوسطة
		الكلّي للمجال	٣,٨٥	٠,٦٢	كبيرة

يُلاحظ من النتائج في الجدول (٥) أن الأوساط الحسابية لتقديرات مديري المدارس والمفتشين التربويين على فقرات المجال الثاني (تقييم الأداء) محصورة بين وسط حسابي (٣,٥٩)، ووسط حسابي (٤,٠٠)، وقد جاءت (٦) فقرات ضمن درجة (كبيرة)، و(فقرة واحدة) ضمن درجة (متوسطة)؛ حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (٣١)، والتي تنص على "يركز المفتش التربوي على عملية تقييم الأداء لتطوير الأداء المستقبلي للعاملين" في المرتبة الأولى، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (٤,٠٠)، وبانحراف معياري (٠,٦٨) وبدرجة (كبيرة)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة (٣٥)، والتي تنص على "يعتمد المفتش التربوي الموضوعية في تقييم الأداء الوظيفي للعاملين معتمداً على الوصف الوظيفي لأدائهم" بوسط حسابي (٣,٩٦) وبانحراف معياري (٠,٧٨) وبدرجة (كبيرة)، وكان أقل تقدير للفقرة (٣٠)، والتي تنص على "يعتمد المفتش التربوي سياسة واضحة لإشراك العاملين في آلية وضع الأهداف وتقييمها" إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (٣,٥٩)، وبانحراف معياري (٠,٨٦) وبدرجة (متوسطة). وهذه النتيجة تدل على الأهمية الكبيرة التي يوليها المفتشون التربويون إلى هذه المهارة من مهارات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية باعتبارها محور يستند إليه في عملية تقييم الأداء الوظيفي للعاملين، حيث كان للمعايير الواضحة والمعتمدة من قبل المفتشين التربويين في عملية التقييم، وشمول جميع العاملين باختلاف مسمياتهم

الوظيفية بهذه العملية الأثر الكبير على ثقافتهم بما هو معتمد حالياً من معايير تقييم للموارد البشرية وأبعاد تأثيرها الإيجابي على أدائهم الوظيفي. ويمكن تفسير مجيء مجال تقييم الأداء في المرتبة الثانية إلى ضرورة إلمام المفتش التربوي بالمهام الوظيفية الإدارية ومنها تقييم الأداء إذ يركز المفتش التربوي على عملية تقييم الأداء لما لها من أثر في تحسين وتطوير الأداء المستقبلي للعاملين، والمفتش التربوي يعتمد الموضوعية في تقييم الأداء الوظيفي للعاملين معتمداً على الوصف الوظيفي لأدائهم، كما أن المفتش التربوي يحرص على تبني نتائج عملية التقييم للتعرف إلى نقاط الضعف لتلافيها مستقبلاً حيث يقوم المفتش التربوي بتوظيف المتابعة المستمرة لتقييم تنفيذ البرامج والمشاريع المخطط لها، ويستخدم التغذية الراجعة بأسلوب علمي منظم للارتقاء بالأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة التربوية التابع لها. وتعزو الباحثتان مجيء الفقرة (٣١)، والتي تنص على "يركز المفتش التربوي على عملية تقييم الأداء لتطوير الأداء المستقبلي للعاملين" في المرتبة الأولى، وبدرجة (كبيرة) ربما إلى أهمية عملية التقييم بالنسبة للمفتش التربوي إذ يرى المفتش التربوي بأنه لا بد من قياس العمليات الإدارية التي يقوم بها كونها تساعده في معرفة مدى تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة التي يعمل فيها، كما أن تقييم الأداء يساعد المفتش التربوي في وضع وبناء الخطط الفردية الخاصة بكل فرد من أفراد المؤسسة التعليمية، وكذلك اكتشاف الطاقات التي تساعد على تطوير العاملين وترقيتهم من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وتوجيههم نحو مجال التدريب بناءً على نقاط الضعف التي تم الكشف عنها لمعالجتها بغية تطوير أداء العاملين في المؤسسة التربوية. أما مجيء الفقرة (٣٥)، والتي تنص على "يعتمد المفتش التربوي الموضوعية في تقييم الأداء الوظيفي للعاملين معتمداً على الوصف الوظيفي لأدائهم" في المرتبة الثانية، وبدرجة (كبيرة)، فربما يعود ذلك إلى أن وضوح التعليمات والتزام المفتش التربوي بها لأن هذه التعليمات تعتمد أصلاً على وصف الأداء والمهام والمسؤوليات المطلوبة من الموظف فيكون من السهل بمكان على المفتش التربوي التقييم بموضوعية ضمن هذه المعايير. أما مجيء الفقرة (٣٠)، والتي تنص على "يعتمد المفتش التربوي سياسة واضحة لإشراك العاملين في آلية وضع الأهداف وتقييمها" في الترتيب الأخير، وبدرجة (متوسطة). فربما يعود ذلك إلى أن التعليمات والمعايير لا تحدد إجراء مقيد يتبعه المفتش التربوي في عملية إشراك العاملين معه في وضع الأهداف وتقييمها ويترك الأمر في ذلك للمفتش التربوي في آلية إشراك العاملين فبالتالي ينطلق كل مفتش في هذا الأمر من رؤية خاصة فيه ونتيجة اختلاف هذه الرؤى لدى المفتشين يأتي هذا الاختلاف في آلية إشراك العاملين في وضع الأهداف وتقييمها.

ثالثاً: مجال التدريب

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التدريب من وجهة نظر مديري المدارس والمفتشين التربويين في لواء الشمال داخل الخط الأخضر، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في الجدول (٦).

جدول (٦): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة المفتشين التربويين مهارات إدارة الموارد البشرية على فقرات مجال (التدريب) مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	فقرات مجال التدريب	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١٣	يظهر المفتش التربوي اهتماماً كبيراً بتنمية العاملين مهنيًا.	٤,٠٨	٠,٨١	كبيرة
٢	١٥	يقوم المفتش التربوي بتطوير مواهب وطاقات العاملين بصورة مستمرة بشكل يطابق حاجة المؤسسة التعليمية.	٤,٠٤	٠,٨٠	كبيرة
٣	١٤	يسعى المفتش التربوي على أن يكون للموارد البشرية مواهب متعددة عن طريق التدريب.	٣,٩٤	٠,٨١	كبيرة
٤	٢٨	يتابع المفتش التربوي انتقال أثر التدريب من خلال الزيارات الميدانية للعاملين.	٣,٧٨	٠,٨٣	كبيرة
٥	١٦	يسعى المفتش التربوي إلى تحقيق المواءمة بين مهارات العاملين ومتطلبات مهام العمل.	٣,٧٤	٠,٧٦	كبيرة
٦	١٢	يتوافر لدى المفتش التربوي برنامج خاص بتدريب العاملين.	٣,٧٣	٠,٨٢	كبيرة
٧	٢٠	يصمم المفتش التربوي البرامج التدريبية بشكل يكسب العاملين (المهارات والكفايات) اللازمة لأداء الأعمال المنوطة بهم.	٣,٧٣	٠,٧٥	كبيرة

٨	١٩	يسعى المفتش التربوي إلى تصميم البرامج التدريبية بما يتلاءم مع التطورات والمستجدات التربوية.	٣,٧٣	٠,٨٧	كبيرة
٩	٢٣	يحدد المفتش التربوي الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال المشاهدات والاختبارات وتقييم الأداء.	٣,٧٢	٠,٨٢	كبيرة
١٠	٢٤	يعمل رئيس قسم التفتيش التربوي على جذب الكفاءات والخبرات المتميزة لتنمية العاملين مهنيًا.	٣,٦٣	٠,٨٣	متوسطة
١١	٢١	يراعي المفتش التربوي عند وضع البرامج التدريبية والتنموية الأعمال الحالية والمستقبلية للعاملين.	٣,٦٢	٠,٨٣	متوسطة
١٢	٢٧	تحقق البرامج التدريبية التوافق ما بين الأفكار النظرية والممارسات العملية.	٣,٦٢	٠,٨٥	متوسطة
١٣	٢٢	يحفز رئيس قسم التفتيش التربوي الكفاءات والخبرات المتميزة في تدريب العاملين.	٣,٦١	٠,٨٣	متوسطة
١٤	١٧	يعتمد المفتش التربوي أسلوب التدريب المستمر للعاملين.	٣,٦٠	٠,٩٧	متوسطة
١٥	٢٦	تكسب البرامج التدريبية العاملين المهارات اللازمة للوظيفة.	٣,٥٤	٠,٨٤	متوسطة
١٦	١٨	يركز المفتش التربوي على توظيف البرامج التدريبية والتنموية الخارجية للعاملين.	٣,٥٢	٠,٨١	متوسطة
١٧	٢٥	تلبى البرامج التدريبية الحاجات المهنية للمتدربين.	٣,٤٨	٠,٨١	متوسطة
الكلّي للمجال			٣,٧١	٠,٥٧	كبيرة

يُلاحظ من النتائج في الجدول (٦) أن الأوساط الحسابية لتقديرات مديري المدارس والمفتشين التربويين على فقرات المجال الثالث (التدريب) محصورة بين وسط حسابي (٣,٤٨)، ووسط حسابي (٤,٠٨)، وقد جاءت (٩) فقرات ضمن درجة (كبيرة)، و(٨) فقرات ضمن درجة (متوسطة)؛ حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (١٣)، والتي تنص على "يظهر المفتش التربوي اهتمامًا كبيرًا بتنمية العاملين مهنيًا" في المرتبة الأولى، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (٤,٠٨)، وبانحراف معياري (٠,٨١) وبدرجة (كبيرة)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة (١٥)، والتي تنص على "يقوم المفتش التربوي بتطوير مواهب وطاقات العاملين بصورة مستمرة بشكل يطابق حاجة المؤسسة التعليمية" بوسط حسابي (٤,٠٤) وبانحراف معياري (٠,٨٠) وبدرجة (كبيرة)، وكان أقل تقدير للفقرة (٢٥)، والتي تنص على "تلبى البرامج التدريبية الحاجات المهنية للمتدربين" إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (٣,٤٨)، وبانحراف معياري (٠,٨١) وبدرجة (متوسطة). وهذا يدل على محاولات قسم التفتيش التربويين الجادة في مجال التدريب والتطوير ضمن استراتيجيتها العامة للموارد البشرية والتي تشكل حضورًا مؤثرًا لدى العاملين لغرض إعادة تأهيلهم وتمكينهم من الاستمرار في العمل، وبما ينسجم مع احتياجاتهم التدريبية في ضوء التقدم العلمي والتكنولوجي، ويمكن تفسير مجيء مجال التدريب في المرتبة الثالثة والأخيرة ربما إلى أن المفتش التربوي يظهر اهتمامًا كبيرًا بتنمية العاملين مهنيًا، ويقوم بتطوير مواهب وطاقات العاملين بصورة مستمرة بشكل يطابق حاجة المؤسسة التعليمية، ويسعى إلى أن يكون للموارد البشرية مواهب متعددة عن طريق التدريب فيعمل على متابعة انتقال أثر التدريب من خلال الزيارات الميدانية للعاملين، ويسعى إلى تحقيق المواءمة بين مهارات العاملين ومتطلبات مهام العمل. وتعزو الباحثان مجيء الفقرة (١٣)، والتي تنص على "يظهر المفتش التربوي اهتمامًا كبيرًا بتنمية العاملين مهنيًا" في المرتبة الأولى، وبدرجة (كبيرة) ربما إلى أن أحد الأهداف الرئيسية للمفتش التربوي هو الارتقاء بالأداء المؤسسي- وهذا لا يتم إلا من خلال الاهتمام بتنمية العاملين مهنيًا حيث إن نوعية العاملين وكفاءتهم لها الأثر الكبير في العملية التربوية ومخرجاتها. أما مجيء الفقرة (١٥)، والتي تنص على "يقوم المفتش التربوي بتطوير مواهب وطاقات العاملين بصورة مستمرة بشكل يطابق حاجة المؤسسة التعليمية" وبدرجة (كبيرة)، فربما يعود ذلك إلى أن المفتش التربوي عند تصميمه للبرامج التربوية يتلمس حاجات العاملين ورغباتهم بناءً على حاجة المؤسسة التعليمية التي يعملون فيها حيث يقوم بتحديد نوعية البرامج التدريبية والتي تهدف إلى إكساب العاملين المهارات والقدرات والمعارف التي تساعد على أداء مهامهم، والقيام بواجبهم على أكمل وجه، إلا أن هذه البرامج التدريبية لا تتسم بالتنوع الذي يلي الحاجات المهنية للمتدربين. أما مجيء الفقرة (٢٥)، والتي تنص على "تلبى البرامج التدريبية الحاجات المهنية للمتدربين" حيث جاءت في الترتيب الأخير، وبدرجة (متوسطة). فربما يعود ذلك إلى أن المفتش التربوي بحاجة مستمرة إلى الاهتمام بمتابعة ما تقدمه البرامج التدريبية من تنوع يناسب حاجات العاملين المهنية ويولي رغباتهم في التطوير، ويكسبهم المهارات والقدرات والمعارف التي اللازمة لأداء مهامهم، وقيامهم بواجبهم على الوجه

الأكمل، سواء استند على برامج تدريبية جاهزة تقدم له من قبل المؤسسة التربوية التي يعمل بها، أو صمم برامج تدريبية تلمس فيها حاجات العاملين ورغباتهم.

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني: "هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المفتشين التربويين في لواء الشمال داخل الخط الأخضر مهارات إدارة الموارد البشرية باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي)؟" تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المفتشين التربويين في لواء الشمال داخل الخط الأخضر مهارات إدارة الموارد البشرية وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي)، وذلك كما هو مبين في الجدول (٧).

جدول (٧): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المفتشين التربويين في لواء الشمال داخل الخط الأخضر مهارات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري المدارس والمفتشين التربويين أنفسهم وفقاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	فئات/مستويات المتغير	الإحصائي	مجالات المقياس		
			التخطيط	التدريب	تقييم الأداء
الجنس	ذكر	الوسط الحسابي	٣,٨٩	٣,٦٥	٣,٧٧
		الانحراف المعياري	٠,٦٢	٠,٥٦	٠,٥٦
	أنثى	الوسط الحسابي	٤,١١	٣,٨٤	٣,٩٧
		الانحراف المعياري	٠,٥٣	٠,٥٧	٠,٤٨
المؤهل العلمي	ماجستير	الوسط الحسابي	٣,٩٩	٣,٦٨	٣,٨٣
		الانحراف المعياري	٠,٥٥	٠,٥٤	٠,٥٠
	دكتوراه	الوسط الحسابي	٣,٩٤	٣,٧٧	٣,٨٦
		الانحراف المعياري	٠,٦٦	٠,٦٢	٠,٦٠
المسمى الوظيفي	مدير مدرسة	الوسط الحسابي	٣,٩٤	٣,٧٤	٣,٨٣
		الانحراف المعياري	٠,٦٤	٠,٦١	٠,٥٩
	مفتش تربوي	الوسط الحسابي	٤,٠٤	٣,٦٤	٣,٨٦
		الانحراف المعياري	٠,٤٨	٠,٤٥	٠,٣٨

يُلاحظ من النتائج في الجدول (٧) وجود فروق ظاهرية بين الأوساط الحسابية لمقياس درجة ممارسة المفتشين التربويين في لواء الشمال داخل الخط الأخضر مهارات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري المدارس والمفتشين التربويين أنفسهم نتيجة عن اختلاف مستويات متغيرات الدراسة. وبهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية بين الأوساط الحسابية وفقاً لمتغيرات الدراسة، فقد تم إجراء تحليل التباين الثلاثي لدرجة ممارسة المفتشين التربويين في لواء الشمال داخل الخط الأخضر مهارات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري المدارس والمفتشين التربويين أنفسهم وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)، وذلك كما هو مبين في الجدول (٨).

جدول (٨): نتائج تحليل التباين الثلاثي (بدون تفاعل) لدرجة ممارسة المفتشين التربويين في لواء الشمال داخل الخط الأخضر مهارات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري المدارس والمفتشين التربويين أنفسهم وفقاً لمتغيرات الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الجنس	٢,٢٢٠	١	٢,٢٢٠	٧,٨٤٧	٠,٠١
المؤهل العلمي	٠,٠٠١	١	٠,٠٠١	٠,٠٠٤	٠,٩٥
المسمى الوظيفي	٠,٠٩٤	١	٠,٠٩٤	٠,٣٣١	٠,٥٧
الخطأ	٦٥,٩٢٣	٢٣٣	٠,٢٨٣		

يتضح من النتائج في الجدول (٨) وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الأوساط الحسابية لتقديرات مديري المدارس والمفتشين التربويين لدرجة ممارسة المفتشين التربويين في لواء الشمال داخل الخط الأخضر- مهارات إدارة الموارد البشرية يُعزى لمتغير الدراسة (الجنس) لصالح الإناث. وربما يعود ذلك إلى طبيعة العلاقة التي تربط بين مديرات المدارس والمفتشين التربويين والتي تمتاز بالتعامل الكيس أو اللطيف في كيفية التعامل حيث إن طبيعة العلاقة التفاعلية القائمة بين المفتش التربوي ومديرة المدرسة تقوم على الاحترام المتبادل بين الذكر والأنثى فالثقافة العربية والإسلامية تؤكد على احترام الآخرين بغض النظر عن جنسهم، مما ظهر في تقييم مديرات المدارس لدرجة ممارسة المفتش التربوي مهارات إدارة الموارد البشرية وعبرت عنها بدرجة مرتفعة. أما العلاقة التفاعلية القائمة بين مدير المدرسة والمفتش التربوي فربما تحوي بعض الاختلافات التي قد ترتبط بوضوح الأدوار والصلاحيات التي يمتلكها كلا منهما، والتي قد تفضي- للاختلافات القائمة بينهما في وجهات النظر المتعلقة ببعض القضايا، الأمر الذي من الممكن أن يدفع مدير المدرسة إلى اتخاذ مواقف خاصة من المفتش التربوي، وهو ما ظهر على تقييم مديري المدارس لدرجة ممارسة المفتش التربوي مهارات إدارة الموارد البشرية فعبر عنها بدرجة منخفضة. ولهذا جاءت الفروق لصالح الإناث مقارنة بالذكور. وربما يعود ذلك إلى الاهتمام الكبير من قبل المفتشات التربويات والتزامهن بممارسة مهارات إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية التي يعملن فيها على الرغم من أنهن يتعايشن مع زملائهن من الذكور في ميدان العمل جنباً إلى جنب إلا أن ممارستهن لهذه المهارات جاءت بدرجة تفوق درجة ممارسة زملائهن من الذكور. ولم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الأوساط الحسابية لتقديرات مديري المدارس والمفتشين التربويين لدرجة ممارسة المفتشين التربويين في لواء الشمال داخل الخط الأخضر. مهارات إدارة الموارد البشرية تُعزى لمتغيري الدراسة (المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي). فربما يعود ذلك إلى أن المفتشين التربويين ومديري المدارس يجمعون على أهمية ممارسة مهارات إدارة الموارد البشرية ودورها الفاعل في إكساب العاملين المعارف والمهارات والقدرات التي تمكنهم من أداء مهامهم على أكمل وجه بغض النظر عن مؤهلهم أو مساهمهم الوظيفي. أو ربما يعود ذلك إلى أن المفتشين التربويين يتعاملون مع العاملين معهم بنفس الطريقة ونفس الأسلوب انطلاقاً من التعليمات النازمة لسير العمل بغض النظر عن مؤهلهم أو مساهمهم الوظيفي حتى لا يتعرض أي منهما للمساءلة القانونية ويكون عرضة للعقوبات، كما أنه بالنظر إلى كل من المفتش التربوي والمدير كقيادة تربوية مطالبون بأداء متميز ليكون قدوة وظيفية لمن يعملون معهم. وربما يعود ذلك إلى مجاملة مديري المدارس لمشرفيهم عند تقييم أدائهم، وكذلك تحيز المفتشين التربويين في تقييم ذاتهم.

اتفقت مع دراسة الجرايدة والعلوي (٢٠١٨) التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي، واختلفت مع نتيجة دراسة كل من الغامدي (٢٠٠٩) التي أظهرت وجود فروق دال إحصائياً في درجة ممارسة مهارات إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، واختلفت مع نتيجة دراسة (الجرايدة والعلوي، ٢٠١٨) التي أظهرت عدم وجود فرق دال إحصائياً في درجة ممارسة مهارات إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس، وربما يعود هذا الاختلاف إلى الأدوات المستخدمة وطبيعة مجتمع الدراسة والعينة المستهدفة وما تتمتع به من خصائص.

٨. التوصيات

في ضوء استعراض نتائج الدراسة وتفسيراتها، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

١. الاستمرار في ممارسة المفتشين التربويين مهارات إدارة الموارد البشرية على النحو المعمول به حالياً والاستفادة من المستجدات في تجويد الممارسة بصورة أعلى تحقيقاً للتميز الوظيفي الذي يتطلب التنافس المؤسسي.
٢. دعوة الباحثين لإجراء مزيداً من الأبحاث في الموضوعات ذاتها ومن جوانب أخرى مختلفة عما تناولته الدراسة الحالية من خلال الاطلاع على نتائجها وتوصياتها، على عينات مختلفة، وفي مواضيع تربوية أخرى.

بيان تضارب المصالح

يقر جميع المؤلفين أنه ليس لديهم أي تضارب في المصالح.

المراجع

- الإبراهيم، عدنان. (٢٠٠٢). *الإشراف التربوي: أنماط وأساليب* (ط. ١)، إربد، الأردن: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.
- الإبراهيم، عدنان. (٢٠١٥). "دور إدارة الموارد البشرية في التنمية المهنية للعاملين في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها". *مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية*، ١٠ (٢)، ١٩٥-٢١٠.
- الأفندي، محمد. (١٩٨٦). *الإشراف التربوي* (ط. ٢)، القاهرة، مصر: عالم الكتب.
- الجرايدة. محمد والعلوي، أحمد (٢٠١٨). "درجة فاعلية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها"، *المعهد العالمي للدراسات والبحوث*، ٤ (٧)، ٣٧-١٧.
- الشقيرات، جميل. (٢٠١٤). "واقع الإشراف التربوي في وزارة التربية والتعليم"، *صحيفة الراي*. استرجع بتاريخ ١٩-١١-٢٠١٩م من الموقع: <http://alrai.com/article/683249.html>
- طيطي، خضر. (٢٠١٠). *إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول* (ط. ١)، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- العازمي، مزنة. (٢٠١٨). واقع تطبيق الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء التنظيمي لموظفي جامعة الكويت. *المجلة التربوية*، ٣٢ (١٢٨)، الجزء ١، ١٥-٥٥. <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=238095>
- عبد الهادي، جودت. (٢٠٠٢). *الإشراف التربوي: مفاهيمه وأساليبه دليل لتحسين التدريس* (ط. ١)، عمان: الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الغامدي، عائض. (٢٠٠٩). "مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين" (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- محمد، بوزيدي. (٢٠١٨). "فاعلية استخدام استراتيجيات التحفيز في عملية الإشراف التربوي"، *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، (٢٠٢)، ٢٥٠-٢٦٩، المركز الديمقراطي العربي ألمانيا-برلين، استرجعت بتاريخ ١٨-٢-٢٠١٩م من الموقع: <https://democraticac.de/wp-content/uploads/2018/07.pdf>
- المطيري، عزيز. (٢٠١٦). *أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الدوائر الحكومية في منطقة تبوك* (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة: الكرك، الأردن.
- المعاينة، رولا والحموري، صالح. (٢٠١٣). *إدارة الموارد البشرية، دليل عملي*، عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
- المقابلة، ميسون. (٢٠١٠). "فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الحكومية وسبل تطويرها"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد.

References

- Cascio, W. F. (2015). *Managing human resources*. New York, NY, USA: McGraw-Hill.
- Haines III, V. Y., Jalette, P., & Larose, K. (2010). The influence of human resource management practices on employee voluntary turnover rates in the Canadian non-governmental sector. *ILR Review*, 63(2), 228-246.
- Lincoln Memorial University. (2009). *Graduate education catalog 2009-2010*. Harrogate, TN: Lincoln Memorial University.
- Rahimin, F., & Sharp, A. (2009). *The effectiveness of strategic human resource planning in Iranian universities: A qualitative study*. University of Tehran.