

## تطوير أداة لقياس فاعلية إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام

د. محمد سليمان الجرايدة  
قسم التربية والدراسات الإنسانية  
كلية الآداب والعلوم - جامعة نزوى

## تطوير أداة لقياس فاعلية إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام

د. محمد سليمان الجرايدة

قسم التربية والدراسات الإنسانية  
كلية الآداب والعلوم - جامعة نزوى

### الملخص

هدفت الدراسة الحالية تطوير أداة موضوعية لقياس درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام، والتحقق من صدقها وقابلية تطبيقها في هذه المؤسسات، وقد تضمن المقياس في صورته النهائية (٧٠) معياراً تستوفي معايير الصدق، وتغطي (٩) أبعاد رئيسة في الأداة. تم تطبيق المقياس على جميع رؤساء أقسام شؤون الموظفين في مديريات التربية والتعليم في الأردن وعددهم (٣٥) والموظفين المختصين في هذه الأقسام وعددهم (١٠٠). للعام الدراسي ٢٠٠٨/٢٠٠٩. وقد بلغ عددهم الإجمالي (١٣٥) رئيس قسم وموظفًا مختصًا، حيث بلغ معامل ثبات الأداة ٠,٩٢. في ضوء هذه النتائج يوصي الباحث بالإفادة من هذا المقياس في تقييم درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، من منطلق أنه لم تبين أداة قياس في المؤسسات التعليمية حتى الآن.

**الكلمات المفتاحية:** قياس، فاعلية، إدارة الموارد البشرية، مؤسسات التعليم العام.

## Developing an Instrument to Measure the Efficiency of Human Resources Management in General Education Institutions

Dr. Mohammed S. Algaraidih

Collage of Arts & Sciences

University of Nizwa

### Abstract

The current study aimed at developing an objective tool for measuring the degree of efficiency of the human resources management in the general education institutions to verify credibility and applicability in these Institutions. The measure includes in its final version (70) criteria which meet the standard criteria for credibility. It also covers nine key dimensions . The measure has been applied to 35 of the staff , and to 100 specialists in the directorates of education in Jordan in the academic year 2008/2009. The total number has reached 135 heads of sections and staff. The reliability coefficient of the tool has reached 0.92. In light of these results, the researcher recommends to benefit from this research in assessing the degree of efficiency in the human resources management in the educational institutions, an instrument such as this has not been established yet in the educational institutions.

**Key words:** measuring, efficiency, human resources management, general education institutions.

---

## تطوير أداة لقياس فاعلية إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام

د. محمد سليمان الجرايدة

قسم التربية والدراسات الإنسانية  
كلية الآداب والعلوم - جامعة نزوى

### مقدمة

إن المنظور الاستراتيجي في الإدارة الحديثة يفرض على المديرين ضرورة البحث الواعي والمستمر عن مجالات تحسين فاعلية أداء منظماتهم، وكفاءتها وزيادة إنتاجيتها، وجودة مخرجاتها، ونظراً إلى تضخم حجم المنظمات التعليمية المعاصرة وتعقدتها، وأيضاً تزايد الصعوبات المالية التي تواجهها، وتنوع أنشطتها، وتشابك عملياتها، وتعقد مشكلاتها، وتعدد أهدافها، وزيادة عدد الكوادر البشرية العاملة فيها نتيجة الإقبال الواضح على التعليم من قبل أفراد المجتمع : فقد أصبحت الحاجة ماسة في هذه المنظمات إلى عملية تقييم مستمر لفاعلية إدارة الموارد البشرية، فتصبح وظيفة متخصصة تقوم على منهج علمي وموضوعي، معتمد على معايير ومقاييس موضوعية سلفاً لهذه الغاية.

تعد إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، حجر الزاوية في العملية الإدارية؛ ذلك بأن مدى فاعلية هذه المنظمات في تحقيق رسالتها يعتمد إلى حد كبير على مواردها البشرية، وما يتمتع بها أفرادها من مهارات وقدرات، وما لديهم من طاقات ودوافع وطموحات. إن أداء الموظفين الجيد هو الطريق إلى نجاح المنظمات، يبرز ذلك من خلال اهتمام المنظمات بجميع النواحي الخاصة بالموظفين من حيث: برامج التدريب، وطرق التحفيز، وبناء فرق العمل، والمشاركة، والتعاون، وتقييم الأداء. (Evan & Lindsay, 1996).

ومن هنا حرصت المنظمات المعاصرة على تطوير السياسات، والقوانين، والقواعد المناسبة لإدارة الموارد البشرية فيها، وتستهدف هذه الأنظمة والقوانين والقواعد بصورة أساسية استقطاب الكفاءات للعمل في المنظمات، وتهيئة المناخ المناسب لها، والعمل على تنميتها، وحثها على الاستمرار بأداء الدور المطلوب منها على الوجه الأمثل، بما يؤدي في النهاية إلى الارتقاء بمستوى الأداء والإنتاجية لهذه الكفاءات، وفي نهاية المطاف تحقيق الغايات الأساسية للمنظمات، وتقديم خدمات ومنتجات على مستوى عالٍ من الإنتاجية (Werther & Davis, 1996).

ازداد الاهتمام بالموارد البشرية وإدارتها في الآونة الأخيرة. خاصة مع زيادة الاتجاه نحو توسع حجم الأجهزة الإدارية وازدياد أعداد العاملين فيها. كما يلاحظ تطور الأساليب المستخدمة في إدارة هذه الموارد. فلم تعد إدارة الموارد البشرية مجرد فن يعتمد على المهارات والخبرات الشخصية فحسب، بل أصبحت عنصراً جوهرياً في العملية الإدارية. يتوقع منها أن تقوم بدور رئيس في التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات وعلى أعلى المستويات التنظيمية. وتطور دور إدارة الموارد البشرية واتسع مجالها اتساعاً كبيراً. ولم تعد مسؤولية إدارة الموارد البشرية مقتصرة على وحدة إدارية متخصصة. بل أصبحت مسؤولية تشارك فيها جميع الوحدات الإدارية. وأصبح من المهم أن يسلم المديرين في كل المواقع الإدارية بالمبادئ الأساسية لإدارة الموارد البشرية. بما تتضمنه من جوانب إنسانية وفنية وقانونية (رشيد، ٢٠٠١)

وعليه فإن إدارة الموارد البشرية تعد حجر الزاوية في الأجهزة الإدارية المختلفة للمؤسسات؛ وذلك لأن مدى فاعلية الأجهزة الإدارية في تحقيق رسالتها يعتمد إلى حد كبير على القدرات البشرية. وما يتمتع به الأفراد من مهارات، وطاقات، ودوافع، وطموحات. فهم الذين يرسمون الاستراتيجيات، والسياسات، والخطط، ويضعون البرامج، ويقومون بتنفيذها. لذلك فإن نجاح المؤسسات أو إخفاقها في تحقيق أهدافها وغاياتها الأساسية يعتمد بالضرورة على نوعية الموارد البشرية العاملة فيها وعلى الاستخدام الفاعل لها. (محمد، ٢٠٠١) لذلك فإن استقطاب أفضل المهارات البشرية، واختيارها، وتعيينها، وتدريبها وخصيئتها، وتقديم فرص النمو والارتقاء بها تعد من الأمور المهمة التي تساعد المنظمة على مواجهة التحديات، ما يزيد من وظائفها ويضيف إلى أعبائها ومسؤولياتها في ظل العولمة.

إن نجاح المديرين والإدارة معاً مرهون بصياغة السياسات والاستراتيجيات البشرية والإدارية وإعدادها وتنفيذها. فالاهتمام الاستراتيجي ينطلق من عمليات الاستقطاب الناجحة، وتعاطي المديرين باهتمام ومسؤولية مع الأفراد، واستراتيجية الموارد الناجحة التي تركز على جذب الموارد البشرية النوعية، وخصيئتها، وحتفظ بها، وتستفيد من طاقاتها وثرواتها الإنتاجية، والإبداعية. (الحويله، ٢٠٠٨) ويمكن القول بصفة عامة إن إدارة الموارد البشرية، هي أحد الأنشطة الإدارية المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة؛ ما يساهم في تحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع (الصيرفي، ٢٠٠٣)

وتهدف إدارة الموارد البشرية الحصول على الأفراد الأكفاء عن طريق تحديد مواصفات الأعمال، والبحث عن مصادر القوى العاملة وفق متطلبات العمل لتحقيق الاستخدام الأمثل للجهود البشرية والقيام بإجراءات الاختيار والتعيين، والاستفادة القصوى من الجهود البشرية

عن طريق تدريبها وتطويرها. وتقييم العاملين تقييماً موضوعياً في فترات دورية لتشجيع الاستقرار في العمل. وتطوير كفاءات العاملين. وتشجيع العمل الإداري الناجح. والحفاظ على استمرار الرغبة في العمل. واندماج أهداف العاملين وأهداف المنظمة؛ وذلك لخلق التعاون الفاعل المشترك، وذلك عن طريق العمل على إشباع رغبات العاملين (زوليف، ٢٠٠١)

ولا تقتصر وظائف إدارة الموارد البشرية على الأعمال التخصصية التي تتمثل في: تحليل ووصف الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتعيين، وتقييم الأداء والتدريب، والأجور والحوافز، وصيانة الموارد البشرية، وبناء نظام للمعلومات الإدارية، والإجراءات التأديبية. (Bjorkman & Pavlovsky, 2000) بل تتضمن الأعمال الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة، شأنها شأن الإدارات الأخرى في المنظمة. إذ لا بد لكل إدارة من وضع الخطط التي تحقق الأهداف العامة التي أنشئت من أجلها، وأن تقود أنشطة العاملين وحفزها وترغبها وتوجهها نحو تحقيق الأهداف (السالم وصالح، ٢٠٠٢)

وتتبلور عملية تقييم فاعلية إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام، فتصبح وظيفة متخصصة تقوم على منهج علمي يقوم به أفراد مديرون بالاعتماد على مقاييس علمية دقيقة، وأن الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية عن عملية التقييم سيكون له الأثر الكبير في المنظمات التعليمية واستمرارها في المستقبل؛ ذلك لأنه سيتم اتخاذ قرارات كثيرة ومهمّة بناءً على تلك النتائج مثل الاختيار والنقل والفصل والترقية والمكافآت.

ولذلك فإن محاولة بناء أداة لقياس فاعلية إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام، أصبحت ضرورية وحيوية. ومن هذا المنطلق تأتي أهمية هذه الدراسة في محاولتها بناء أداة لقياس جوانب القوة والقصور في وظائف إدارة الموارد البشرية؛ مما يساهم في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، ويحقق في النهاية الاستخدام الأمثل لهذه الموارد في مؤسسات التعليم العام. وفي حدود علم الباحث واطلاعه لم يجد دراسة عربية تناولت تطوير أداة مقننة لقياس فاعلية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التربوية والتعليمية، إلا أن هناك دراسات عربية وأجنبية تناولت الموضوع بشكل غير مباشر منها على سبيل المثال لا الحصر دراسة فاي (Fey, 2000) التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء في (١١٥) شركة تابعة لمملكة لشركات أجنبية في روسيا. كذلك هدفت إلى معرفة دور الاستثمار في تطوير الموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء في هذه الشركات. وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية في ممارسات تطوير الموارد البشرية وأداء الشركات التابعة لها، كذلك بينت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين تطوير الإدارة وتطوير الموظفين

من جهة، وأداء الشركة من جهة أخرى، وكانت أبرز العوامل المعززة لهذه العلاقة الإيجابية: شمولية التطوير، وعمل الفريق، واللامركزية، ووجود نظام للحوافز.

أما دراسة كل من وير وهاريسون (Wyper & Harrison, 2000) فقد هدفت إلى تطبيق منهج العمليات الست في وظائف إدارة الموارد البشرية لشركات يبلغ عدد موظفيها (١٤٠٠) موظف بناء على نموذج وضعه ديمينج. وهو النموذج الذي يشكل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وهي: البيئة التنظيمية، وتطوير الموظف، وتأمين الموارد، والمكافأة، والتواصل، وتحسين التنظيم. وخلصت الدراسة إلى أهمية القضايا التي تتعلق بالأشخاص في إدارة التطوير، مثل خوفهم من التغيير والقياس وعدم الرضا عن الوضع القائم، والحاجة إلى إشراك المزودين والزبائن في العملية.

في حين هدفت دراسة بدوار (Budhwar, 2000) إلى توضيح درجة التكامل (Integration) بين إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية المؤسسية، إضافة إلى درجة تفويض المسؤوليات فيما يتعلق بمهام إدارة الموارد البشرية لمديري الإدارة الدنيا في ستة قطاعات صناعية بريطانية وتحديد أهم المتغيرات التنظيمية (عمر المؤسسة، وحجم المؤسسة، وطبيعة المؤسسة، ومرحلة دورة حياة المؤسسة، ووجود استراتيجيات خاصة بالموارد البشرية، والسياسات التنظيمية المتعلقة بالاستقطاب، والتدريب، والتطوير، والاتصال بين الموظفين)، ومن ثم تفسير جوهر هذه الممارسات في بريطانيا، وكان أبرز نتائج الدراسة: أن أكثر من (٥٠٪) من المؤسسات تمارس درجة عالية من التكامل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وأن ما نسبته (٦١٪) من عينة الدراسة تمارس درجة منخفضة من تفويض المسؤوليات، كما خلصت إلى وجود ثلاثة متغيرات بالنسبة إلى درجة التكامل الاستراتيجي، وهي: تحديد فعالية برامج التدريب مباشرة، والاتصال مع الموظفين من خلال صناديق الاقتراح والمسوحات، واستهداف استقطاب طويل الأمد.

وأجرى كل من بجوركمان وبافلوسكي (Bjorkman & Pavloskays, 2000) دراسة هدفت إلى استقصاء مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء المؤسسة، وقد تم جمع البيانات من (١٠١) مؤسسة غرب روسيا، وقد تم تطوير نموذج يتضمن مخرجات الموارد البشرية، مثل: (الحوافز، والتدريب، والتطوير، والمهارات). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أن التدريب والرواتب العالية لها علاقة إيجابية بحوافز وأداء المديرين، وأن وجود الأمان الوظيفي كان مؤشراً قوياً على الأداء الفعال للموظفين في المناصب الإدارية، ووجود علاقة إيجابية مباشرة بين الترقية التي تعتمد على كفاءة الشخص، وقدرته، وبين أداء المؤسسة بشكل عام، كما أن هناك علاقة إيجابية بين مخرجات الموارد البشرية والأداء العام للمؤسسة.

وقام كل من بوزلي ووليم (Poselie & Wielem, 2002) بدراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة، ومعرفة أثر العلاقة في الأداء داخل المنظمة. وقد اعتمد الباحثان على الأدبيات السابقة ودراسات قام بها باحثون سابقون عند تصميم الاستبانة التي وزعت على موظفي (ارنست أند يونغ) في هولندا. وأظهرت نتائج الدراسة أن أبرز ما يؤثر في رضا الموظفين ونيتهم في الاستقالة عند تطبيق برامج الجودة الشاملة ما يلي: التعاون، والقيادة، والحافز المادي، ووضوح عملية الاتصال، وظروف العمل داخل المؤسسة. وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن التعاون والقيادة والحافز المادي هي أقوى المؤثرات على رضا الموظفين عند تطبيقهم لبرامج إدارة الجودة الشاملة.

أما بقله (٢٠٠٢) فقد أجرى دراسة هدفت التعرف إلى واقع ممارسة تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص الأردني من خلال معرفة درجة اتباع مجموعة من الأنشطة والممارسات المتعلقة بأسس ومراحل تخطيط الموارد البشرية في منظمات كلا القطاعين والمقارنة بينهما، كما هدفت الدراسة التعرف إلى مدى توافر المعلومات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية ودرجة دقتها واستخدامها لدى الدائرة أو القسم المعني بالتخطيط لها، وتم إعداد استبانة وزعت على عينة عشوائية بلغت (١٣٩) مديراً من مديري إدارة الموارد البشرية في منظمات كلا القطاعين والبالغ عددها (٢٥٢) منظمة. وقد تمثلت أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يلي: أن درجة ممارسة الأنشطة والممارسات المتعلقة بأسس تخطيط الموارد البشرية ومراحله في منظمات القطاعين العام والخاص الأردني متوسطة، كذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق بين منظمات كلا القطاعين فيما يخص تلك الأنشطة والممارسات .

وأجرى شتات (٢٠٠٣) دراسة هدفت التعرف إلى واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي في البنوك التجارية القطرية، وتكون مجتمع الدراسة من البنوك التجارية القطرية، والبالغ عددها خمسة بنوك رئيسة. وقد تمثلت أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة فيما يلي: أشارت النتائج إلى أن ممارسات الاختيار الإبداعية كانت العامل الأكثر ممارسة بين العوامل الأخرى، وأن ممارسات التدريب الإبداعية تمارس بدرجة كبيرة بعد عامل الاختيار، كذلك أظهرت التقدم الواضح لعامل الثقافة وتراجع عامل التحفيز من حيث الرتبة في درجة الممارسة، وأن عامل القيادة احتل المرتبة الأخيرة من بين العوامل الأكثر ممارسة، وهذا ما يعكس شخصية البيروقراطية التي يتمتع بها الرؤساء.

كما قام بيريز وآخرون (Perez et al, 2004) بدراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين ممارسات



إدارة الموارد البشرية والتعلم التنظيمي، ومعرفة مدى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، وتحديد العلاقة بين جوانب الموارد البشرية الأربعة: (التعيين الاختياري، والتدريب، والتعويض والمكافآت، ومشاركة الموظف في اتخاذ القرار). وقد تكون مجتمع الدراسة من (٢٧٤٠) شركة إسبانية من قطاع الخدمات والصناعة. تم استخدام الاستبانة الالكترونية لجمع المعلومات. كما أجريت المقابلات مع المديرين من قطاعات البنوك والهندسة والنقل البريدي. وكانت أبرز نتائج الدراسة ما يلي: أن جميع معاملات الارتباط بين الفقرات إيجابية وذات دلالة ما يعزز وجود الأبعاد الأربعة في التعليم التنظيمي، وأن للتعيين الانتقائي والتدريب الاستراتيجي والتعويض ومشاركة الموظفين في صنع القرار تأثيراً إيجابياً في التعلم، كذلك وجود دلالة إحصائية موجبة بين سياسات إدارة الموارد البشرية والتعلم التنظيمي.

أما دراسة جرادات (٢٠٠٤) فقد هدفت التعرف إلى اتجاهات مديري إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردني نحو واقع تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية. كذلك التعرف إلى العوائق التي تحول دون تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية. وقد اختيرت عينة من مديري الموارد البشرية من هم دون المستوى الأول بلغ عددهم (١٣٠) مديراً. وتمثلت أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يلي: كان مدى الموافقة العامة لأفراد عينة الدراسة نحو تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية متوسطاً، ووجود عوائق تحول دون تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية، ومن أبرز هذه العوائق: عدم معرفة الموظفين بالنظم الحديثة لإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، ولنظام المعلومات الإداري في البنك بشكل عام، كذلك نقص الدورات التدريبية في مجال نظم المعلومات لدى موظفي البنك واعتماد البنك على نظام معلوماتي واحد للموارد البشرية.

وأجرى عيسوه (٢٠٠٥) دراسة هدفت إلى معرفة أثر وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (التدريب، والتحفيز، والاستقطاب والتعيين، وتقييم الأداء، والتخطيط للموارد البشرية) والعوامل الديمغرافية والوظيفية على مدى تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن، وتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات العامة في الأردن. وأهم ما توصلت إليه الدراسة: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير الجنس أو المؤهل العلمي أو المستوى الإداري. ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط للموارد البشرية ومدى تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن.

واستهدفت دراسة الحياصات (٢٠٠٥) التعرف إلى كفاءة وفاعلية استراتيجيات إدارة الموارد

البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتعيين، وتقييم أداء العاملين، وتدريب العاملين وعلاقتها بالأداء المؤسسي. وقد اشتمل مجتمع الدراسة على المؤسسات الصحفية الأردنية، البالغ عددها (٢١) مؤسسة صحفية. وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: وجود علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي، ووجود علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات الاختيار والتعيين في المؤسسات الصحفية وأدائها المؤسسي.

وهدفت دراسة الجرايدة (٢٠٠٦) إلى تقييم درجة فاعلية نظام معلومات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في الأردن، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتطوير نموذج تقييم: بهدف قياس درجة فاعلية نظام معلومات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في الأردن، ومعرفة المشكلات التي تُحد من فاعلية نظام معلومات الموارد البشرية، تكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع مديري الإدارة في مركز وزارة التربية والتعليم، ومن جميع مديري التربية والتعليم ورؤساء أقسام الموظفين في مديريات التربية والتعليم، وقد بلغ عددهم الإجمالي (١٢٠) مديراً ورئيس قسم، وكانت أبرز نتائج الدراسة على النحو الآتي: أن درجة فاعلية نظام معلومات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم عالية، وأن من أبرز المشكلات التي تُحد من فاعلية نظام معلومات الموارد البشرية عدم الربط المباشر بين مديريات التربية والتعليم وبين الوزارة بهدف تبادل البيانات والمعلومات التي تتعلق بالعاملين وعدم التحديث المستمر لبيانات العاملين.

في حين هدفت دراسة الحويلة (٢٠٠٨) إلى الكشف عن تقديرات القادة التربويين في وزارة التربية في دولة الكويت لدرجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في الوزارة. كما هدفت إلى الكشف عن الاختلافات بين تقديرات أفراد عينة الدراسة باختلاف المركز الوظيفي، والعمر، والخبرة، والمؤهل العلمي، والجنس، ولتحقيق هذه الأهداف قام الباحث بتطوير استبانة، وبعد التحقق من صدقها وثباتها، طبقت على القادة التربويين في وزارة التربية في دولة الكويت والبالغ عددهم (٢٠٨) قادة تربويين. وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: أن درجة الفاعلية الكلية لإدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت كانت متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الفاعلية تعزى إلى متغيرات الدراسة الآتية: الفئة العمرية، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الفاعلية تعزى إلى متغير الجنس.

بيد أن واقع البحث التربوي المعاصر يشير إلى ندرة الدراسات العربية التي ركزت على بناء أدوات موضوعية مقننة لقياس فاعلية إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام؛ وذلك نظراً للأهمية الكبيرة لإدارة الموارد البشرية في رفع مستوى العاملين اقتصادياً واجتماعياً. وتحسين فرص الإبداع المؤسسي، وزيادة فاعلية أفكار العاملين، والإثراء الوظيفي وزيادة الأداء والإنتاجية. والتعليم العام.

### مشكلة الدراسة

تعد إدارة الموارد البشرية واحدة من أهم مفاتيح النجاح في مؤسسات التعليم كونها تدير العنصر البشري الأهم ، إذ إن نجاح هذه المؤسسات مرهون بصياغة وإعداد وتنفيذ الاستراتيجيات البشرية والإدارية : لذلك فإن نجاح أو إخفاق هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها وغاياتها الأساسية يعتمد بالضرورة على نوعية الموارد البشرية العاملة فيها ، وعلى الاستخدام الأمثل لها. ولذلك فإن محاولة تطوير أداة لقياس فاعلية إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات أصبحت ضرورية وحيوية للوقوف على نقاط القوة والضعف في وظائف إدارة الموارد البشرية لما تكتنف من أهمية.

### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تطوير أداة لقياس فاعلية إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام، والتحقق من صدقها، وقابلية تطبيقها في مؤسسات التعليم العام. لذا تهدف هذه الدراسة الإجابة عن السؤال الآتي : ما الخصائص السيكومترية لأداة قياس فاعلية إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام ؟

### سؤال الدراسة

تهدف هذه الدراسة الإجابة عن السؤال الآتي : ما الخصائص السيكومترية لأداة قياس فاعلية إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام؟.

### أهمية الدراسة

ترتبط أهمية الدراسة بالجوانب الآتية:

١- حاجة المؤسسات التربوية في الأقطار العربية إلى نماذج تفيدها في قياس درجة فاعلية إدارة

الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام، إذ إن الكشف عن درجة الفاعلية قد يساهم في تحديد الرؤية المستقبلية لعمل إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات.

٢- إمكانية أن تقدم هذه الدراسة إطاراً شاملاً لمفهوم فاعلية إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام، دعماً لحداثة هذا الموضوع في أدبيات الإدارة التربوية العربية.

٣- تبرز أهمية الدراسة في إنها من الدراسات العربية الأولى من نوعها والنادرة في مجال تطوير مقياس لفاعلية إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام ؛ وذلك لعدم وجود أدوات تقيس فاعلية إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات للوقوف على نقاط القوة والضعف في وظائفها.

٤- إمكانية توظيف هذه الأداة لقياس فاعلية إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي.

### حدود الدراسة

حدد الدراسة الحالية ضمن الأطر الآتية:

- ١- تقتصر الدراسة على بناء أداة لقياس فاعلية إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم.
- ٢- تعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة لتقصي درجة جودة كل معيار من معايير الأداة، مع الأخذ بدرجة صدقها وثباتها.
- ٣- تقتصر الأداة على الأبعاد الرئيسة الآتية: سياسات إدارة الموارد البشرية واستراتيجياتها وأهدافها، والتشريعات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، وتخطيط الموارد البشرية، وتدريب الموارد البشرية، واستقطاب الموارد البشرية وتوظيفها وتعيينها، وتحليل العمل وتصميمه، والأجهزة والبرمجيات المستخدمة في إدارة الموارد البشرية، والرواتب والخوافز المادية والمعنوية، وتقويم الأداء الوظيفي.

### مصطلحات الدراسة

**القياس:** عملية تشخيصية دقيقة لإصدار حكم حول درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام في تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها.

**الفاعلية:** ويقصد بها قدرة إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، ويقصد بها هنا قدرتها في رفع مستوى العاملين اقتصادياً واجتماعياً، وتحسين فرص الإبداع المؤسسي، وزيادة فاعلية أفكار العاملين، والإثراء الوظيفي

وزيادة الأداء والإنتاجية: بغية رفع كفاءة وفاعلية الأفراد والوظائف والمنظمة ككل. إدارة الموارد البشرية: أحد الأنشطة الإدارية التي تعنى بالاستخدام الفاعل للموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام، وتختص برسم السياسات ووضع البرامج وتحديد الإجراءات التي تتعلق بالموارد البشرية وما يتضمنه ذلك من استقطاب واختيار وتدريب وتخفيف وإدارة للأفراد. مؤسسات التعليم العام: مؤسسات تنفذ برامج التعليم وفق خطط وتعليمات وأنظمة وزارة التربية والتعليم ويعمل فيها كادر إداري وفني.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

#### منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج (الكمي، والكيفي). وهو المنهج المناسب لتحقيق أهداف الدراسة، فقد تم بناء أداة قياس مكونة من (٧٠) معياراً موزعة على (٩) أبعاد رئيسية.

#### مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء أقسام شؤون الموظفين في مديريات التربية والتعليم في الأردن وعددهم (٣٥) رئيس قسم، والموظفين المختصين في تلك الأقسام وعددهم (١٠٠) موظف للعام الدراسي ٢٠٠٨/٢٠٠٩. وقد بلغ عددهم الإجمالي (١٣٥) رئيس قسم وموظفاً. وعينة الدراسة هي مجتمع الدراسة نظراً لصغر حجمه.

خطوات إعداد مقياس فاعلية إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام.

اتبع الباحث الخطوات الإجرائية الآتية لإعداد المقياس:

الخطوة الأولى: تحديد معايير فاعلية إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام.

قام الباحث بالاطلاع على الأبعاد الرئيسية المستخدمة في دراسات كل من (الجرابدة، ٢٠٠٦؛

الحويله، ٢٠٠٨؛ الموسوي، ٢٠٠٣).

والأبعاد الرئيسية هي:

١- سياسات واستراتيجيات وأهداف إدارة الموارد البشرية.

٢- التشريعات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

٣- تخطيط الموارد البشرية.

٤- تطوير وتنمية الموارد البشرية.

٥- استقطاب وتوظيف وتعيين الموارد البشرية.

٦- تحليل وتصميم العمل.

٧- الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في إدارة الموارد البشرية.

٨- الرواتب والحوافز المادية والمعنوية.

٩- تقويم الأداء الوظيفي.

١٠- التحفيز.

١١- التدريب.

١٢- الثقافة.

ولغرض فرز معايير فاعلية إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام تم تأطير هذه الأبعاد في (٩) أبعاد رئيسة هي:

**أولاً: سياسات إدارة الموارد البشرية واستراتيجياتها وأهدافها في مؤسسات التعليم العام**  
وتقيس عبارات هذا البعد مدى فاعلية سياسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام واستراتيجياتها وأهدافها من حيث وضوحها ومدى مواكبتها للتحديات التي تفرضها الثورة التكنولوجية، وقدرتها على وضع استراتيجيات لمواجهة المشكلات الطارئة فيها، وقدرتها على إمداد الأقسام المختلفة في مؤسسات التعلم العام باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد، وقدرتها في تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين ورفع مستوى أدائهم وزيادة الفعالية التنظيمية لهذه المؤسسات.

**ثانياً: التشريعات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام**

وتقيس عبارات هذا البعد مدى فاعلية التشريعات المتعلقة بالموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام من حيث قدرتها على دعم العاملين وتشجيع المبدعين منهم، وحدائتها ومرونتها وعدم تناقضها مع اللوائح والتعليمات الداخلية، ومدى تركيزها على ترسيخ مبادئ النزاهة والشفافية ومحاربة الفساد وتطويرها المستمر بشكل يخدم المؤسسة.

**ثالثاً: تخطيط الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام**

ويهتم هذا البعد بقياس مدى فاعلية تخطيط الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام من حيث تماشي أهداف تخطيط الموارد البشرية مع أهداف المؤسسة واستمراريتها لمواجهة المتغيرات المتسارعة واستنادها إلى معلومات دقيقة والتزامها بإطار زمني محدد، وتوظيفها التقنيات الحديثة في عملها.

**رابعاً: تدريب الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام**

ويقاس هذا البعد مدى فاعلية عملية تدريب الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام من حيث قدرتها على تزويد الموظفين بالأفكار الجديدة وإكسابهم الثقة بالنفس.

ومدى مساعدتهم على تبني أساليب جديدة في العمل، وإكسابهم اتجاهات جديدة في مجال عملهم ومواكبتها للمستجدات الحديثة في مجالات العمل، ووضوح أهدافها وقابلية برامجها للتطبيق.

**خامساً: استقطاب الموارد البشرية وتوظيفها وتعيينها في مؤسسات التعليم العام**  
ويهتم هذا البعد بقياس كفاءة عمليات استقطاب وتوظيف وتعيين الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام من حيث اجتذاب الأكفاء لشغل الوظائف، ووضعها الرجل المناسب في المكان المناسب، وعمل الاختبارات والامتحانات التنافسية للمرشحين لشغل الوظائف، واعتمادها على أسس الكفاءة والجدارة في اختيار الموظفين، ومدى استناد عملية الاستقطاب والتعيين على معايير موضوعية: مثل: الخبرات والجدارة، واستخدام وسائل تكنولوجية حديثة مثل الحاسوب والإنترنت.

**سادساً: تحليل العمل وتصميمه في مؤسسات التعليم العام**  
ويهتم هذا البعد بالتأكد من فاعلية وظيفة تحليل وتصميم العمل في مؤسسات التعليم العام من حيث مدى التزام الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام بتحليل العمل على أسس موضوعية واستناد عملية التحليل على معلومات دقيقة وسليمة، ومدة مشاركة الموظفين في تحليل العمل التعلق بوظائفهم، وتحديد واجبات وأنشطة كل وظيفة.

**سابعاً: الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام**  
ويقاس هذا البعد مدى فاعلية الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام من حيث كفاية عدد الأجهزة، وقدرتها على أداء العمل، وسهولة استخدامها، وتوفيرها للمعلومات في الوقت المناسب، وكفاية المعلومات ودقتها.

**ثامناً: الرواتب والحوافز المادية والمعنوية في مؤسسات التعليم العام**  
ويهتم هذا البعد بالتأكد من ملاءمة الرواتب والحوافز في مؤسسات التعليم العام من حيث مناسبتها لظروف معيشة الموظفين، والمراجعة المستمرة لها، واستنادها على أسس موضوعية، ووجود نظام للحوافز يساهم في تحقيق الفاعلية الإدارية ويحفز العاملين، وربط المكافآت بمعدل الأداء والإنتاجية.

**تاسعاً: تقويم الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العام**  
ويقاس هذا البعد مدى فاعلية عملية تقويم الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العام من حيث رفعها لمستوى الشعور بالمسؤولية للعاملين وتنمية أدائهم وتطويره، وتحسين الاتصالات بين العاملين، ووضوح مقاييس تقييم أداء العاملين واستمرارية عملية التقويم وشموليتها.

ويمكن تلخيص الأبعاد الأساسية والمعايير الفرعية لقياس فاعلية إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام في الجدول التالي:

**الجدول رقم (1)**  
**الأبعاد الرئيسية والمعايير الفرعية لقياس فاعلية إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام**

ت	البعد الأساسي	معايير البعد
١	سياسات إدارة الموارد البشرية واستراتيجياتها وأهدافها في مؤسسات التعليم العام	- الوضوح. - مواكبة التحديات التي تفرضها الثورة التكنولوجية. - القدرة على مواجهة المشكلات الطارئة في المؤسسة. - تزويد المؤسسة باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد. - رفع مستوى أداء العاملين وإكسابهم الخبرات.
٢	التشريعات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام	- دعم العاملين وتشجيع المبدعين منهم. - الحدائق. - المرونة. - النزاهة والشفافية. - التطوير.
٣	تخطيط الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام	- اعتباره جزءاً من التخطيط الشامل في المؤسسة. - الاستمرارية. - استناده إلى معلومات دقيقة. - توظيف التقنيات الحديثة.
٤	تدريب الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام	- تزويد العاملين بالأفكار الجديدة. - تبني أساليب جديدة في العمل. - إكساب اتجاهات جديدة في العمل. - استخدام التقنيات الحديثة. - وضوح الأهداف.
٥	استقطاب الموارد البشرية وتوظيفها وتعيينها في مؤسسات التعليم العام.	- اجتذاب الأفاء لشغل الوظائف. - وضع الرجل المناسب في المكان المناسب. - عمل اختبارات وامتحانات تنافسية. - اختيار الموظفين على أسس الكفاءة والجدارة. - توظيف تكنولوجيا المعلومات.
٦	تحليل العمل وتصميمه في مؤسسات التعليم العام.	- أسس سليمة وموضوعية للتحليل. - معلومات دقيقة. - أهداف واضحة ومحددة. - تحديد واجبات كل وظيفة. - تحديد أنشطة كل وظيفة.
٧	الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام.	- كفاية عدد أجهزة الحاسوب. - سهولة استخدام البرامج. - توفير المعلومات بالوقت المناسب. - توفير المعلومات الكافية والدقيقة.
٨	الرواتب والحوافز المادية والمعنوية في مؤسسات التعليم العام.	- مناسبة الرواتب لظروف معيشة العاملين. - مراعاة سياسة الرواتب باستمرار. - استناد الحوافز على أسس موضوعية. - الموازنة بين الواجبات والمسؤوليات.
٩	تقويم الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العام.	- تحقيق الفاعلية التنظيمية. - تحسين الاتصالات بين العاملين. - وضوح مقاييس تقييم الأداء. - استمرارية التقويم. - شمولية التقويم.



### الخطوة الثانية: صياغة فقرات المقياس

وفي هذه الخطوة قام الباحث بكتابة معايير المقياس موزعة على (9) أبعاد رئيسة للمقياس. وقد روعي فيها الوضوح، والدقة، وارتباطها الوثيق بالبعد الأساسي في المقياس. وقد تمت صياغة (80) معياراً موزعة على (9) أبعاد رئيسة، وأرفقَ بكل معيار سلم خماسي يعبر عن مدى مناسبة المعيار الذي تتراوح خانته بين ممتاز وضعيف.

### الخطوة الثالثة: التأكد من صدق المقياس

وللتأكد من صدق المقياس تم عرضه على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية ووزارة التربية والتعليم، وبلغ عددهم (10) محكمين. وطلب منهم إبداء آرائهم وملاحظاتهم على معايير المقياس من حيث سلامة صياغتها وسهولة فهمها، ودرجة شموليتها، واتساق عباراتها، وانسجامها مع أهداف الدراسة. وقد تم الأخذ ببعض المقترحات التي أدلى بها المختصون، وإجراء بعض التعديلات في صياغة بعض المعايير، وحذف بعض المعايير غير المناسبة، والتي لم يجمع على ملاءمتها لموضوع الدراسة والبعد الذي وضعت فيه 90٪ من المحكمين، وإضافة عدد من المعايير حسب ورودها في الملاحظات من الأعضاء المحكمين. وبعد أن استقر المقياس بصورته النهائية، أصبح عدد معايير هذا النموذج (70) معياراً.

### الخطوة الرابعة: تطبيق المقياس

تم تطبيق المقياس في صورته النهائية على جميع أفراد الدراسة، وعددهم (135) رئيس قسم وموظفاً مختصاً في مديريات التربية والتعليم في الأردن. وقد طلب منهم أن يمنحوا تقديراتهم الذاتية لمدى جودة المعيار ومناسبته للمقياس باعتبارهم على دراية ومعرفة بإدارة الموارد البشرية.

وجرت معالجة البيانات المستوفاة من المقياس باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS). وقد منح كل بند الدرجات الآتية على المقياس الخماسي، وتم تصحيح تقديرات أفراد عينة الدراسة على جودة كل معيار من معايير الأداة على النحو الآتي:

أعطيت الدرجة (5) للاستجابة التي تمثل "ممتازة".

أعطيت الدرجة (4) للاستجابة التي تمثل "جيدة".

أعطيت الدرجة (3) للاستجابة التي تمثل "متوسطة".

أعطيت الدرجة (٢) للاستجابة التي تمثل "مقبولة".  
أعطيت الدرجة (١) للاستجابة التي تمثل "ضعيفة".

بحيث كلما زادت درجة التقدير زادت درجة جودة البعد في الأداة والعكس صحيح. وقد تم تقسيم درجة جودة المعيار في الأداة إلى ثلاثة مستويات، بناء على تقديرات الإجابات، وقد استخدم الباحث السلم التصنيفي من خلال تقسيم الدرجة العظمى (٥) على ثلاث فئات متساوية ضمن المدى (١ - ٥). بحيث إن جميع المتوسطات التي تقع ضمن المدى (١ - ٢,٤٩) تقع في مدى الدرجة المنخفضة (ضعيفة أو مقبولة) كما أن المتوسطات الحسابية التي تقع ضمن المدى (٢,٥٠ - ٣,٤٩) تقع في مدى الدرجة المتوسطة، وأخيراً فإن المتوسطات الحسابية التي تقع ضمن المدى (٣,٥٠ - ٥) تقع في مدى الدرجة العالية (جيدة أو متازة).

### المعالجة الإحصائية

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل معيار في المقياس. كذلك تم استخراج معامل الارتباط بين معايير المقياس وأبعاده والمقياس من جهة، وبين الأبعاد ببعضها أو بين الأبعاد والمقياس ككل.

### عرض النتائج ومناقشتها

للإجابة عن سؤال الدراسة الذي ينص على "ما الخصائص السيكومترية لأداة قياس فاعلية إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام"؟ تم احتساب معاملات الارتباط بين معايير المقياس وأبعاده من جهة، والمعايير والمقياس من جهة أخرى، وبين الأبعاد والمقياس من جهة ثالثة، وقد استمد الباحث وجود ارتباط دال إحصائياً لا يقل عن (٠,٢٥) بين المعيار وبعده، أو بين المعيار والمقياس، أو بين الأبعاد ببعضها، أو بين الأبعاد والمقياس ككل. وذلك كمعيار لصدق المقياس. وقد كانت جميع الأبعاد دالة إحصائياً، وهذا يشير إلى أن المقياس يتمتع بمستوى عالٍ من الصدق. وبقيس فاعلية إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام بدقة. والجداول (١) - (٢) توضح الارتباطات بين المعايير والأبعاد والمقياس ككل.

أولاً: نتائج البعد الأول: سياسات إدارة الموارد البشرية واستراتيجياتها وأهدافها، موضحة في الجدول رقم (٢).

## الجدول رقم (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات ارتباط (ر) بين معايير مقياس  
فاعلية إدارة الموارد البشرية للبعد الأول والمقياس ككل

مع الأداة	مع البعد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بنود المقياس
٠,٤١		٠,٩١	٣,٥٤	سياسات إدارة الموارد البشرية واستراتيجياتها وأهدافها
٠,٢٩	٠,٨١	١,٢١	٣,٥١	١- وضوح سياسات إدارة الموارد البشرية واستراتيجياتها وأهدافها.
٠,١٩	٠,٦٩	١,٠٣	٣,٢٨	٢- أن تواكب السياسات والاستراتيجيات والأهداف التحديات التي تفرضها الثورة التكنولوجية.
٠,٥٣	٠,٨٨	١,٠٩	٣,٧٤	٣- أن تضع إدارة الموارد البشرية استراتيجيات لمواجهة المشكلات الطارئة فيها.
٠,٣٩	٩٠	٠,٩٥	٣,٤٤	٤- أن تقوم إدارة الموارد البشرية بإمداد الأقسام المختلفة في المؤسسة باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد.
٠,٣٠	٠,٩١	١,١٣	٣,٦٦	٥- أن تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين، وزيادة الفعالية التنظيمية للمؤسسة.
٠,٣٧	٠,٨٤	١,٠٧	٣,٦١	٦- أن تحرص السياسات والأهداف والاستراتيجيات على رفع مستوى أداء العاملين وإكسابهم الخبرات الميدانية اللازمة للحياة العملية.

يتضح من الجدول رقم (٢) السابق أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (٣.٧٤-٣.٢٨) وانحراف معياري ما بين (١.٠٣-١.٠٩)؛ إذ نال المعيار رقم (٣) "أن تضع إدارة الموارد البشرية استراتيجيات لمواجهة المشكلات الطارئة فيها" أعلى متوسط حسابي فقد بلغ (٣.٧٤) وانحراف معياري (١.٠٩). يليه البعد رقم (٥) "أن تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين، وزيادة الفعالية التنظيمية للمؤسسة" بمتوسط حسابي (٣.٦٦) وانحراف معياري (١.١٣).

كما أظهر التحليل أن أدنى وسط حسابي للأبعاد كان للبعد (٢) "أن تواكب السياسات والاستراتيجيات والأهداف التحديات التي تفرضها الثورة التكنولوجية" بمتوسط حسابي (٣.٢٨) وانحراف معياري (١.٠٣). في حين جاء البعد (٤) "أن تقوم إدارة الموارد البشرية بإمداد الأقسام المختلفة في المؤسسة باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد" في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٤٤) وانحراف معياري (٠.٩٥). وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٥٤) وانحراف معياري (٠.٩١) مما يشير إلى أن تقديرات أفراد مجتمع الدراسة عالية فيما يتعلق بملاءمة معايير بعد سياسات إدارة الموارد البشرية واستراتيجياتها وأهدافها.

ثانياً: نتائج البعد الثاني: التشريعات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية. موضحة في الجدول رقم (٣).

### الجدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات ارتباط (ر) بين معايير مقياس فاعلية إدارة الموارد البشرية للبعد الثاني والمقياس ككل

المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	معاملات ارتباط (ر)	معايير مقياس فاعلية إدارة الموارد البشرية للبعد الثاني
٠,٤٨	٠,٩٧	٣,٦١	التشريعات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية
٠,٣٨	٠,٧٢	٣,٦٥	٧- أن تلتزم إدارة الموارد البشرية بوضع التشريعات الخاصة بدعم العاملين وتشجيع المبدعين منهم.
٠,٣٥	٠,٦١	٣,٧٢	٨- حداثة التشريعات التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية.
٠,٣٨	٠,٧٧	٣,٩١	٩- مرونة التشريعات التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية.
٠,٣٣	٠,٧٧	٣,٤٧	١٠- عدم التناقض بين التشريعات والقوانين واللوائح والتعليمات الداخلية.
٠,٤٥	٠,٨٥	٣,٧٨	١١- أن تؤكد التشريعات على ترسيخ مبادئ النزاهة والشفافية ومحاربة الفساد.
٠,٢٤	٠,٨٠	٣,٤٦	١٢- أن تعكس التشريعات حاجات العاملين في المؤسسة.
٠,٤١	٠,٧٥	٣,٦٠	١٣- أن يتم تطوير التشريعات باستمرار؛ خدمة لأهداف المؤسسة.
٠,٢١	٠,٦٤	٣,٣٣	١٤- أن تتم مراجعة التشريعات دورياً لمواكبة التقدم العلمي.

يتضح من الجدول رقم (٣) السابق أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (٣,٣٣-٣,٩١) وانحراف معياري ما بين (١,١٨-١,٣٤): إذ نال المعيار رقم (٩) "مرونة التشريعات التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية" أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٣,٩١) وانحرافاً معيارياً (١,٣٤). يليه البعد رقم (١١) "أن تؤكد التشريعات على ترسيخ مبادئ النزاهة والشفافية ومحاربة الفساد" بمتوسط حسابي (٣,٧٨) وانحراف معياري (١,٥١).

كما أظهر التحليل أن أدنى وسط حسابي للأبعاد كان للبعد (١٤) "أن تتم مراجعة التشريعات دورياً لمواكبة التقدم العلمي" بمتوسط حسابي (٣,٣٣) وانحراف معياري (١,١٨). في حين جاء البعد (١٢) "أن تعكس التشريعات حاجات العاملين في المؤسسة" في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٤٦) وانحراف معياري (١,١٣). وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٦١) وانحراف معياري (٠,٩٧) مما يشير إلى أن تقديرات أفراد مجتمع الدراسة عالية فيما يتعلق بملاءمة معايير بعد التشريعات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

ثالثاً : نتائج البعد الثالث : المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية . موضحة في الجدول رقم (٤).

الجدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات ارتباط (r) بين معايير  
مقياس فاعلية إدارة الموارد البشرية وأبعادها والمقياس ككل  
للبعد الثالث تخطيط الموارد البشرية

تخطيط الموارد البشرية	٣,٣٣	٠,٩٨	٠,٥٣
١٥- أن يكون تخطيط الموارد البشرية جزءاً من التخطيط الشامل للمؤسسة.	٣,٨٩	١,٢٧	٠,٥٥
١٦- أن تتماشى أهداف تخطيط الموارد البشرية مع الخطط والأهداف التنظيمية للمؤسسة.	٣,٤٠	١,٠٢	٠,٢٥
١٧- استمرارية عملية تخطيط الموارد البشرية لمواجهة المتغيرات المتسارعة في المجتمع التربوي.	٣,٨٠	١,٣٩	٠,٥٥
١٨- أن تتضمن عملية تخطيط الموارد البشرية إطاراً زمنياً محدداً.	٣,٢٩	١,٠٥	٠,٢١
١٩- أن تستند عملية تخطيط الموارد البشرية إلى معلومات دقيقة.	٣,١٢	١,٣٩	٠,٢٩
٢٠- أن تساعد عملية تخطيط الموارد البشرية على توفير الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية.	٢,٩٣	١,١٩	٠,٤٢
٢١- أن يتوفر الوعي الكافي في المؤسسة بأهمية تخطيط الموارد البشرية.	٣,٢٧	١,٢٠	٠,٥١
٢٢- أن يتم التنسيق بين مختلف الأقسام في المؤسسة عند عملية تخطيط الموارد البشرية.	٣,١٢	١,٢٩	٠,٤١
٢٣- أن يتم توظيف التقنيات الحديثة في عمليات تخطيط الموارد البشرية.	٣,٠٣	١,١٩	٠,٤٣

يتضح من الجدول رقم (٤) السابق أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (٢,٩٣-٣,٨٩) وبانحراف معياري ما بين (١,١٩-١,٢٧): إذ نال المعيار رقم (١٥) "أن يكون تخطيط الموارد البشرية جزءاً من التخطيط الشامل للمؤسسة" أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٣,٨٩) وانحرافاً معيارياً (١,٢٧). يليه البعد رقم (١٧) "استمرارية عملية تخطيط الموارد البشرية لمواجهة المتغيرات المتسارعة في المجتمع التربوي" بمتوسط حسابي (٣,٨٠) وانحراف معياري (١,٣٩). كما أظهر التحليل أن أدنى وسط حسابي للأبعاد كان للبعد (٢٠) "أن تساعد عملية تخطيط الموارد البشرية على توفير الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية" بمتوسط حسابي (٢,٩٣) وانحراف معياري (١,١٩). في حين جاء البعد (٢٣) "أن يتم توظيف التقنيات الحديثة في عمليات تخطيط الموارد البشرية" في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٠٣) وانحراف معياري (١,١٩). وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٣٣) وبانحراف معياري (٠,٩٨) مما يشير إلى أن تقديرات أفراد مجتمع الدراسة عالية فيما يتعلق بملاءمة معايير بعد تخطيط الموارد البشرية.

رابعاً : نتائج البعد الرابع : المتعلقة بتدريب الموارد البشرية . موضحة في الجدول رقم (٥).

#### الجدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات ارتباط (ر) بين معايير مقياس فاعلية إدارة الموارد البشرية وأبعادها والمقياس ككل للبعد الرابع لتدريب الموارد البشرية

تدريب الموارد البشرية			
٠,٨٠		٠,٧١	٣,٣٥
٠,٣٤	٠,٤٦	١,٢٣	٢,٧٥
٠,٥٩	٠,٦٧	١,٢٠	٣,٥٤
٠,٦٩	٠,٧٥	١,١٠	٣,٤٣
٠,٧٠	٠,٧٨	١,٠٢	٣,٥٤
٠,٤٨	٠,٧٠	١,٢١	٣,٣٤
٠,٤٤	٠,٧٣	٩٥.	٣,٤٠
٠,٥٣	٠,٥٩	١,١٢	٣,٥٦
٠,٥٧	٠,٧٣	٠,٩١	٣,٤٧
٠,٣٧	٠,٦٣	١,٠٩	٣,٥١
٠,٣٧	٠,٤٩	١,٠٤	٣,٠٦
٠,٦٢	٠,٦٤	١,١٢	٣,٢٩

يتضح من الجدول رقم (٥) السابق أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (٢,٧٥-٣,٥٦) وانحراف معياري ما بين (١,٢٣-١,١٢): إذ نال المعيار رقم (٣٠) "أن يواكب نظام التدريب المستجديات في مختلف المجالات" أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٣,٥٦) وانحراف معياري (١,١٢). يليه البعد رقم (٢٥) "أن يشمل التدريب كل الوظائف المتعلقة بمهنة التعليم مثل الإدارة والتنظيم المدرسي والإشراف والتوجيه والتخطيط" بمتوسط حسابي (٣,٥٤) وانحراف معياري (١,٢٠).

كما أظهر التحليل أن أدنى وسط حسابي للأبعاد كان للبعد (٢٤) "أن تهدف عملية تدريب الموارد البشرية إلى تزويد الموظفين بالأفكار الجديدة التي تخص عملهم وإكسابهم الثقة بالنفس" بمتوسط حسابي (٢,٧٥) وانحراف معياري (١,٢٣). في حين جاء البعد (٣٣) "ضرورة إشراك القطاع الخاص في التخطيط والتنفيذ في أعمال التدريب" في المرتبة ما قبل

الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٠٦) وانحراف معياري (١,٠٤). وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٣٥) وانحراف معياري (٠,٧١) مما يشير إلى أن تقديرات أفراد مجتمع الدراسة عالية فيما يتعلق بملائمة معايير وأبعاد مقياس فاعلية إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام.

خامساً: نتائج البعد الخامس: المتعلقة باستقطاب الموارد البشرية وتوظيفها وتعيينها موضحة في الجدول رقم (٦).

#### الجدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات ارتباط (ر) بين معايير مقياس فاعلية إدارة الموارد البشرية وأبعادها والمقياس ككل للبعد الخامس سياسات إدارة الموارد البشرية واستراتيجياتها وأهدافها

٠,٥٩	١,١٣	٣,٥٦	استقطاب الموارد البشرية وتوظيفها وتعيينها
٠,٥٠	٠,٧٣	٣,٤٤	٣٥- أن تسعى المؤسسة إلى اجتذاب الأكفاء لشغل الوظائف بشكل مستمر.
٠,٤٤	٠,٧٦	٣,٣٩	٣٦- أن يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
٠,٥١	٠,٨٧	٣,٤٠	٣٧- أن يتم عمل اختبارات وامتحانات تنافسية للمرشحين لشغل الوظائف فيها، وتوثيقها بشكل مستمر.
٠,٥٩	٠,٩٤	٣,٧٠	٣٨- أن يتم اختيار الموظفين على أسس الكفاءة والجدارة.
٠,٥٨	٠,٨٧	٣,٥٦	٣٩- أن توظف عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين تكنولوجياً المعلومات؛ مثل: الحاسوب والإنترنت.
٠,٤٠	٠,٨٧	٣,٦٦	٤٠- اعتماداً عملية الاستقطاب على معايير موضوعية؛ مثل: الخبرات والجدارة.
٠,٥٦	٠,٨٨	٣,٦٧	٤١- عدم تأثير الضغوط الاجتماعية على قرار اختيار الموظفين في المؤسسة.
٠,٤٦	٠,٨٤	٣,٦٢	٤٢- اعتماداً نظام للاستقطاب والتعيين يتصف بالسرعة والدقة.

يتضح من الجدول رقم (٦) السابق أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (٣,٣٩-٣,٧٠) وانحراف معياري ما بين (١,٤٢-١,٣٤): إذ نال المعيار رقم (٣٨) "أن يتم اختيار الموظفين على أسس الكفاءة والجدارة" أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٣,٧٠) وانحراف معياري (١,٣٤). يليه البعد رقم (٤١) "عدم تأثير الضغوط الاجتماعية على قرار اختيار الموظفين في المؤسسة" بمتوسط حسابي (٣,٦٧) وانحراف معياري (١,٣٠).

كما أظهر التحليل أن أدنى وسط حسابي للأبعاد كان للبعد (٣٦) "أن يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب" بمتوسط حسابي (٣,٣٩) وانحراف معياري (١,٤٢). بينما جاء البعد (٣٧) "أن يتم عمل اختبارات وامتحانات تنافسية للمرشحين لشغل الوظائف فيها. وتوثيقها بشكل مستمر" في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٤٠) وانحراف معياري

(١,٢٩). وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٥٦) وانحراف معياري (١,١٣) مما يشير إلى أن تقديرات أفراد مجتمع الدراسة عالية فيما يتعلق بملاءمة معايير بعد استقطاب الموارد البشرية وتوظيفها وتعيينها.

سادساً : نتائج البعد السادس : المتعلقة بتحليل العمل وتصميمه . موضحة في الجدول رقم (٧).

الجدول رقم (٧)  
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات ارتباط (ر) بين معايير  
مقياس فاعلية إدارة الموارد البشرية وأبعادها والمقياس  
ككل للبعد السادس تحليل العمل وتصميمه

٠,٦٣		٠,٩٥	٣,٣٢	تحليل العمل وتصميمه
٠,٣٥	٠,٨٠	١,٢٢	٣,٣٥	٤٣- أن يتم تحليل العمل على أسس سليمة وموضوعية.
٠,٤٦	٠,٨٨	١,١٧	٣,٣٦	٤٤- أن يستند تحليل العمل على معلومات دقيقة وسليمة.
٠,٤٦	٠,٨٧	١,١٧	٣,٥٣	٤٥- أن يشارك الموظفون في تحليل العمل المتعلق بوظائفهم.
٠,٥٦	٠,٨٤	١,٢٥	٣,٣٣	٤٦- أن يتم تحديد أهداف كل وظيفة بشكل مستمر.
٠,٤٥	٠,٧٢	١,١٣	٣,٠٩	٤٧- أن يتم تحديد واجبات كل وظيفة بشكل واضح.
٠,٧٩	٠,٧٢	١,١١	٣,٢٧	٤٨- أن يتم تحديد أنشطة كل وظيفة.

يتضح من الجدول رقم (٧) السابق أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (٣,٥٣-٣,٠٩) وانحراف معياري ما بين (١,١٣-١,١٧): إذ نال المعيار رقم (٤٥) "أن يشارك الموظفون في تحليل العمل المتعلق بوظائفهم" أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٣,٥٣) وانحراف معياري (١,١٧). يليه البعد رقم (٤٤) "أن يستند تحليل العمل على معلومات دقيقة وسليمة" بمتوسط حسابي (٣,٣٦) وانحراف معياري (١,١٧).

كما أظهر التحليل أن أدنى وسط حسابي للأبعاد كان للبعد (٤٧) "أن يتم تحديد واجبات كل وظيفة بشكل واضح" بمتوسط حسابي (٣,٠٩) وانحراف معياري (١,١٣). بينما جاء البعد (٤٨) "أن يتم تحديد أنشطة كل وظيفة" في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٢٧) وانحراف معياري (١,١١). وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٣٢) وانحراف معياري (٠,٩٥) مما يشير إلى أن تقديرات أفراد مجتمع الدراسة عالية فيما يتعلق بملاءمة معايير بعد تحليل العمل وتصميمه.



سابعاً: نتائج البعد السابع : المتعلقة بالأجهزة والبرمجيات المستخدمة في إدارة الموارد البشرية . موضحة في الجدول رقم (٨).

#### الجدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات ارتباط (r) بين معايير مقياس فاعلية إدارة الموارد البشرية وأبعادها والمقياس ككل للبعد السابع الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في إدارة الموارد البشرية

٠,٦٨		٨٠	٣,١٥	الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في إدارة الموارد البشرية
٠,٤٣	٠,٧٦	١,١٤	٣,٢٨	٤٩- أن يتوفر عددٌ كافٍ من الأجهزة الحاسوبية.
٠,٤١	٠,٧٥	١,٣٤	٣,٠٩	٥٠- أن تتصف الأجهزة الحاسوبية المستخدمة بالقدرة الكافية لأداء العمل.
٠,٤٩	٠,٨١	٩٢	٣,٣٠	٥١- أن تتصف البرامج المستخدمة بسهولة الاستخدام.
٠,٥٧	٠,٦٩	١,٠٣	٣,٣٥	٥٢- أن توفر الأجهزة والبرمجيات المستخدمة المعلومات في الوقت المناسب.
٠,٤٢	٠,٧٧	١,٠١	٢,٨١	٥٣- أن يتوفر عددٌ كافٍ من الأشخاص المؤهلين للعمل على هذه الأجهزة.
٠,٦٧	٠,٦١	١,١٢	٣,٠٧	٥٤- أن تقدم الأجهزة والبرمجيات المستخدمة المعلومات الكافية والدقيقة.

يتضح من الجدول رقم (٨) السابق أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (٢,٨١-٣,٣٥) وانحراف معياري ما بين (١,٠١-١,٠٣). إذ نال المعيار رقم (٥٢) "أن تتوفر الأجهزة والبرمجيات المستخدمة المعلومات في الوقت المناسب" أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٣,٣٥) وانحراف معياري (١,٠٣). يليه البعد رقم (٥١) "أن تتصف البرامج المستخدمة بسهولة الاستخدام" بمتوسط حسابي (٣,٣٠) وانحراف معياري (٠,٩٢).

كما أظهر التحليل أن أدنى وسط حسابي للأبعاد كان للبعد (٥٣) "أن يتوفر عددٌ كافٍ من الأشخاص المؤهلين للعمل على هذه الأجهزة" بمتوسط حسابي (٢,٨١) وانحراف معياري (١,٠١). بينما جاء البعد (٥٤) "أن تقدم الأجهزة والبرمجيات المستخدمة المعلومات الكافية والدقيقة" في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٠٧) وانحراف معياري (١,١٢). وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,١٥) وانحراف معياري (٠,٨٠) مما يشير إلى أن تقديرات أفراد مجتمع الدراسة عالية فيما يتعلق بملاءمة معايير بعد الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في إدارة الموارد البشرية.

ثامناً: نتائج البعد الثامن: المتعلقة بالرواتب والحوافز المادية والمعنوية. موضحة في الجدول رقم (٩).

### الجدول رقم (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات ارتباط (ر) بين معايير مقياس فاعلية إدارة الموارد البشرية وأبعادها والمقياس ككل للبعد الثامن الرواتب والحوافز المادية والمعنوية

٠,٤٩		٠,٨٦	٣,٠٠	البعد الثامن: الرواتب والحوافز المادية والمعنوية
٠,٥٢	٠,٧٥	١,٠٤	٢,٨٢	٥٥- أن تتناسب الرواتب مع ظروف معيشة العاملين في المؤسسة.
٠,٤٧	٥٧.	١,١٠	٢,٨٩	٥٦- أن تتم مراجعة سياسة الأجور والرواتب بشكل مستمر.
٠,٥٣	٠,٨٣	١,٠٨	٢,٧٦	٥٧- أن تستند سياسة الحوافز على أسس موضوعية.
٠,٥٣	٠,٨٠	١,١٧	٣,١٢	٥٨- أن تكون الرواتب مصدر جذب لذوي الكفاءة العالية.
٠,٢٧	٠,٨٠	٠,٩٨	٢,٩١	٥٩- أن تسهم الرواتب في تحقيق الفاعلية الإدارية وحفز العاملين واستقرارهم للعمل.
٠,٤٠	٠,٨١	١,٠٨	٣,١٦	٦٠- اعتماد نظام الرواتب على الموازنة بين الواجبات والمسؤوليات.
٠,١٥	٠,٧٣	٠,٩٨	٣,٠١	٦١- وجود قواعد ومعايير موضوعية للترقيات؛ مثل: الجدارة.
٠,٤٠	٠,٨٦	١,٢٤	٣,٢٤	٦٢- أن يتم ربط المكافآت بمعدل الأداء والإنتاجية.
٠,١٤	٠,٧٧	١,٣١	٣,٠٩	٦٣- أن تتبع المؤسسة برنامج حوافز فعالاً ومرناً يوجد جواً من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للمؤسسة.

يتضح من الجدول رقم (٩) السابق أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (٢,٧٦-٣,٢٤) وانحراف معياري ما بين (٠,٨-١,٣٤)؛ إذ نال المعيار رقم (٦٢) "أن يتم ربط المكافآت بمعدل الأداء والإنتاجية" أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٣,٢٤) وانحراف معياري (١,٣٤). يليه البعد رقم (٦٠) "اعتماد نظام الرواتب على الموازنة بين الواجبات والمسؤوليات" بمتوسط حسابي (٣,١٦) وانحراف معياري (١,٠٨).

كما أظهر التحليل أن أدنى وسط حسابي للأبعاد كان للبعد (٥٧) "أن تستند سياسة الحوافز على أسس موضوعية" بمتوسط حسابي (٢,٧٦) وانحراف معياري (١,٠٨). بينما جاء البعد (٥٥) "أن تتناسب الرواتب مع ظروف معيشة العاملين في المؤسسة" في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٨٢) وانحراف معياري (١,٠٤). وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٠٠) وانحراف معياري (٠,٨٦) مما يشير إلى أن تقديرات أفراد مجتمع الدراسة عالية فيما يتعلق بملاءمة معايير بعد الرواتب والحوافز المادية والمعنوية.

تاسعاً: نتائج البعد التاسع: المتعلقة بتقويم الأداء الوظيفي . موضحة في الجدول رقم (١٠).

### الجدول رقم (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات ارتباط (ر) بين معايير مقياس فاعلية إدارة الموارد البشرية وأبعادها والمقياس ككل للبعد التاسع تقويم الأداء الوظيفي

تقويم الأداء الوظيفي			
٠,٣٠		٠,٧٩	٣,٠٢
٠,١٨	٠,١٨	١,٢٥	٣,٠٧
٠,١٧	٠,٦٩	١,١٠	٢,٨٥
٠,٢٤	٠,٧٩	١,٢٢	٣,١٠
٠,٢٠	٠,٨٢	١,٠٢	٢,٨٨
٠,٢٦	٠,٨٥	١,١٦	٣,١٦
٠,٠٧	٠,٧٠	١,١٦	٢,٩٨
٠,٢٨	٠,٦٨	١,٤٠	٣,١٢
		٠,٤٩	٣,٢٢

يتضح من الجدول رقم (١٠) السابق أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (٢,٨٥-٣,١٦) وانحراف معياري ما بين (١,١٠-١,١٦): إذ نال المعيار رقم (٦٨) "أن يتم إخبار الموظفين بنتائج تقييمهم السنوي، وإتاحة الفرصة لهم للاعتراض على نتائج تقييم أدائهم" أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٣,١٦) وانحراف معياري (١,١٦). يليه البعد رقم (٧٠) "استمراريته عملية تقويم أداء العاملين" بمتوسط حسابي (٣,١٢) وانحراف معياري (١,٤٠).

كما أظهر التحليل أن أدنى وسط حسابي للأبعاد كان للبعد (٦٥) "أن تحقق عملية تقويم الأداء الفاعلية التنظيمية، وتنمي أداء العاملين وتطوره" بمتوسط حسابي (٢,٨٥) وانحراف معياري (١,١٠). بينما جاء البعد (٦٧) "أن تكون مقاييس تقييم أداء العاملين في المؤسسة واضحة ومحددة" في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٨٨) وانحراف معياري (١,٠٣). وبلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٠٢) وانحراف معياري (٠,٧٩) مما يشير إلى أن تقديرات أفراد مجتمع الدراسة عالية فيما يتعلق بملائمة معايير بعد تقويم الأداء الوظيفي.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع أبعاد المقياس (٣,٣٢) وانحراف معياري (٠,٤٩) مما يشير إلى أن تقديرات أفراد مجتمع الدراسة عالية فيما يتعلق بملائمة معايير وأبعاد مقياس فاعلية إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام.

الجدول رقم (١١)  
معاملات الارتباط بين أبعاد مقياس فاعلية إدارة الموارد البشرية من  
جهة وبين الأبعاد والمقياس من جهة أخرى

الأداة ككل	تقويم الأداء الوظيفي	الرواتب والحوافز المادية والعمومية	الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في إدارة الموارد البشرية	تحليل العمل وتصميمه	استقطاب الموارد البشرية وتوظيفها وتعيينها	تدريب الموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	التشريعات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية	سياسات إدارة الموارد البشرية واستراتيجياتها وأهدافها	الأبعاد
									٠,٣٥	سياسات إدارة الموارد البشرية واستراتيجياتها وأهدافها
								٠,٦٢	٠,٤٠	التشريعات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية
							٠,٣٩	٠,٤١	٠,٣٤	تخطيط الموارد البشرية
						٠,٢٢	٠,٥٧	٠,٢٢	٠,١٥	تدريب الموارد البشرية
					٠,٢٢	٠,٥٢	٠,٠٤	٠,٢٤	٠,٠١	استقطاب الموارد البشرية وتوظيفها وتعيينها
				٠,٨٦	٠,٢٢	٠,٣٥	٠,٠٢	٠,١٠	٠,٠٢	تحليل العمل وتصميمه
			٠,٢٨	٠,٦٥	٠,٥٢	٠,٤١	٠,٠٧	٠,٢٨	٠,٠٧	الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في إدارة الموارد البشرية
		٠,٢٠	٠,٦٢	٠,٣١	٠,٣١	٠,٢٠	٠,٠٤	٠,١٧	٠,٠٦	الرواتب والحوافز المادية والعمومية
	٠,١٤	٠,٣٥	٠,٠٣	٠,٠٢	٠,١٢	٠,١٦	٠,١٤	٠,٠١	٠,٠٠	تقويم الأداء الوظيفي
١,٠٠	٠,٣٠	٠,٤٩	٠,٦٨	٠,٦٣	٠,٥٩	٠,٨٠	٠,٥٣	٠,٤٨	٠,٤١	الأداة ككل

\* عند مستوى دلالة (ألفا=٠,٠٥)

يتضح لنا من الجدول السابق رقم (٣) أن معاملات الارتباط بين مجالات المقياس تتراوح ما بين (٠,٢٥ - ٠,٨٦). وقد حاز بُعد (تحليل العمل وتصميمه) على أعلى ارتباط بالدرجة الكلية (٠,٨٦). فيما نال بُعد (تقويم الأداء الوظيفي) على أدنى ارتباط (٠,٢٥).

### ثبات المقياس

تم احتساب معامل ثبات الاتساق الداخلي للمقياس باستخدام معادلة (كرونباخ ألفا). وقد بلغ معامل ثبات الأداة (٠,٩٢). وهي قيمة تؤكد الاتساق الداخل للمقياس المطور. كما

وقعت قيم الثبات للأبعاد الفرعية للمقياس في المدى (٠,٧٨ - ٠,٩٢) والجداول التالي يبين معامل الثبات لكل بعد من أبعاد الأداة التوسعة:

المجدول رقم (١٢)  
معامل الثبات لكل بعد من أبعاد المقياس التوسعة

معامل الثبات	البعد
٠,٩١	سياسات إدارة الموارد البشرية واستراتيجياتها وأهدافها
٠,٨٨	التشريعات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية
٠,٩٢	تخطيط الموارد البشرية
٠,٨٦	تدريب الموارد البشرية
٠,٩٤	استقطاب الموارد البشرية وتوظيفها وتعيينها
٠,٨٩	تحليل العمل وتصميمه
٠,٨٢	الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في إدارة الموارد البشرية
٠,٩١	الرواتب والحوافز المادية والمعنوية
٠,٧٨	تقويم الأداء الوظيفي
٠,٩٢	الأداة ككل

### الخلاصة والتوصيات

لقد تم تطوير مقياس فاعلية دارة الموارد البشرية في هذه الدراسة بالرجوع إلى إطار نظري واسع، واقتصر المقياس على (٧٠) معياراً تستوفي معايير الصدق، وتغطي (٩) أبعاد رئيسة في الأداة.

في ضوء دلالات الصدق والثبات يمكن القول بأن مقياس فاعلية إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام يتمتع بخصائص سيكومترية تجعله أداة موثوقاً بها يمكن استخدامها لقياس درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام. من ثم تعرف مواطن القوة والضعف في تلك النظم، والعمل على اتخاذ الإجراءات اللازمة لتطويرها. إن ما يميز هذا المقياس المطور عدم وجود مقاييس لفاعلية إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام في الدول العربية حتى الآن.

ويوصي الباحث بأن تقوم المؤسسات التربوية في الدول العربية بتطبيق المقياس والإفادة منه في التعرف على مواطن القوة والضعف في إدارة مواردها البشرية بشكل يساهم في جويد أدائها؛ نظراً لحاجة هذه المؤسسات لأدوات تفيدها في تعرف رصد نقاط القوة والكشف عن جوانب القصور في إدارتها للموارد البشرية التي يمكن أن تمثل عقبة في نجاحها وزيادة كفاءتها. كما يمكن توظيف هذا المقياس في قياس فاعلية إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي.

## المراجع

- بقلة، لبنى (٢٠٠٢). واقع تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص الأردني. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد:الأردن.
- جرادات، فاطمة (٢٠٠٤). واقع تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردني. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الجرايدة، محمد سليمان (٢٠٠٦). تقويم فاعلية نظام معلومات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في الأردن. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الحويلة، عبد المحسن هادي (٢٠٠٨). تقدير درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- حياصات، خالد (٢٠٠٥). علاقة كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- رشيد، مازن (٢٠٠١). إدارة الموارد البشرية : الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية (ط١). السعودية: مكتبة العبيكان.
- زويلف، مهدي (٢٠٠١). إدارة الموارد البشرية (ط١). عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- السالم، مؤيد وصالح، عادل (٢٠٠٢). إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي. إربد: عالم الكتب الحديث.
- شنتات، إيناس (٢٠٠٣). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي. دراسة ميدانية على البنوك التجارية القطرية. رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الصيرفي، محمد (٢٠٠٣). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. عمان: دار فنديل للنشر والتوزيع.
- عيسوه، هيثم (٢٠٠٥). أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على مدى تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.
- محمد، راوية حسن (٢٠٠١). إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- الموسوي، نعمان محمد صالح (٢٠٠٣). تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، المجلة التربوية، جامعة الكويت، ١٧(١٧)، ٨٩-١١٦.

Bjorkman, R. & Pavlovskaya, A. (2000). the effect of human resource management practices on firm performance in Russia. **Human Resource Management**, 1(11),1-18.

- Budhwar, P. (2000). Strategic integration and development in the UK manufacturing sector. **British Journal of Management**, **12**(1), 285-302.
- Evan, J. & Lindsay, W. (1996). **The management and control of quality**. (3<sup>rd</sup> Ed). New York, NY: West Publishing Company.
- Fey, f. (2000). **The effect of human resources management**. (5<sup>th</sup> ed), New York: NY Houghton Mifflin Company.
- Perez, L., Susana, M., Manuel, M. & Jose, J. (2004). **Human resources management as a determining factor in organizational learning**. Spain: Department of Business Administration, University Of Oviedo, Oviedo-Asturias.
- Werther, W. & Davis, K. (1996). **Human resources and personnel management**. New York, NY: McGraw-Hill.
- Wyper, B. & Harrison, A. (2000). Deployment of six sigma methodology in human recourse function: a case study. **Total Quality Management**, **11**(2), 4-6.
- poselie, p. & Wielem, T. (2002). Employee perceptions of human recourse management and tqm and the effects on satisfaction and intention to leave. **Managing Service Quality**, **12**(1),165-170.
-