

درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم في لوائي الطيبة والوسطية في ضوء التعليم عن بعد

اخلاص عبد اللطيف الهزايمة

معلمة في وزارة التربية والتعليم، قصبة إربد

نجوى عبد الحميد دراوشه

استاذ مساعد، قسم الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة جدارا

البريد الإلكتروني: [najwadarawsha@gmail.com](mailto:najwadarawsha@gmail.com)

نشر إلكترونياً بتاريخ: ١٥ آب/أغسطس ٢٠٢١ م



This work is licensed under a  
Creative Commons Attribution-  
NonCommercial 4.0  
International License.

المتبع والعمل على الاهتمام بالكفاءات التعليمية، بما يتناسب مع المستجدات التربوية. الكلمات المفتاحية: درجة، فاعلية، إدارة الموارد البشرية، لوائي الطيبة والوسطية.

### Abstract

The study aimed to uncover the degree of effectiveness of human resources management in the Directorate of Education in the Taibeh and Al Wasatah districts from the point of view of managers and teachers in light of the Corona pandemic. The descriptive survey approach was used. The sample of the study consisted of (312) directors and teachers. To achieve the objectives of the study, an electronic questionnaire was used. The validity and reliability of the study tool was confirmed. The results of this question revealed that

### الملخص

هدفت الدراسة الكشف عن درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم في لوائي الطيبة والوسطية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في ضوء ظروف كورونا، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، تكونت عينة الدراسة من (312) مديراً ومعلماً، لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام (استبانة الكترونية)، وقد تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة. كشفت نتائج هذا السؤال أن درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم في لوائي الطيبة والوسطية من وجهة نظر مديري ومعلمي المرحلة الأساسية جاءت بدرجة تقدير "متوسطة"، كشفت نتائج بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) حسب تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، والتخصص، وسنوات الخبرة. وفي ضوء نتائج الدراسة فقد أوصت الباحثان بإعادة النظر في نظام وسياسات الحوافز والمكافئات

التنظيمية، وتأهيل العاملين بالكفايات اللازمة، والقادرة على مواجهة التحديات التي تواجه المؤسسة، وتحسين جودة العمل، وزيادة الفاعلية والإنتاجية للعاملين.

إن بناء القوة البشرية العاملة هي الثورة الحقيقية لأية أمة متمثلة بالعنصر الفاعل في أحداث تغييراً رئيسياً أية مؤسسة، تسعى للتطور والإبداع، من خلال قدرة الأفراد على مواجهة التحديات والتغلب عليها، للنهوض بالمؤسسة ومساعدتها على الرقي والتميز (حريم، 2013). إذ نالت موضوع القوى البشرية اهتمام العديد من الكتاب والمفكرين في مجال إدارة الموارد البشرية؛ نظراً للدور التي تؤديه من خلال أنشطتها، وممارستها المتمثلة باجتذاب الموارد البشرية المؤهلة، وتنميتها وتطويرها والحفاظ عليها؛ فكلما أحسنت المؤسسات استثمار مواردها البشرية، أصبحت قادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وإنتاجية عالية الجودة، وتكلفة ووقت أقل (العقي، 2018). وتنمية المهارات الإدارية في مجال العلاقات الإنسانية لدى المديرين، والتأثير الإيجابي في سلوك العاملين، من خلال إيجاد أفضل السبل لاستثمار وتوظيف طاقاته الذهنية والابتكارية (السلمي، 2011). فلم يعد الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية مقبولاً أو كافياً، في ظل التغيرات والتحديات التي تواجه المؤسسة من تقدم تكنولوجيا وعولمة، وتنوع المهارات المطلوبة، واختلاف مزيج القوى العاملة، وكلها تحديات تتطلب أدواراً مختلفة لإدارة الموارد البشرية؛ لذلك أصبح لزاماً على وظائف إدارة الموارد البشرية مواكبة مراحل التطور الإداري، وأن تتبنى توجهات إستراتيجية في تعاملها مع مواردها البشرية، خاصة في مجال تدريب وتنمية هذه الموارد (حسن، 2005).

تقوم المؤسسات التربوية بإنشاء إدارات للموارد البشرية فيها، بغية تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين في المدرسة، وتعمل على حل المشكلات التي تنشأ فيما بينهم

the degree of effectiveness of human resources management in the Directorate of Education in the Taibeh and Al Wasatah districts from the point of view of managers and teachers came with a “medium” rating. The results revealed that there were no statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha = 0.05$ ) according to the estimates of individuals of a sample. The study was attributed to the variables of gender, job title, specialization, and years of experience. In light of the results of the study, the two researchers recommended reviewing the incentives and rewards system and policies followed and working on paying attention to educational competencies, and working to gain the satisfaction and loyalty of these competencies by meeting their ambitions in incentives and material rewards, and paying more attention to training programs and developing them in line with educational developments.

**Key words:** degree; effectiveness; Human Resources Management; Taibeh and Wasatiya Districts.

\*المقدمة

تعتبر الموارد البشرية عنصراً أساسياً من عناصر الإنتاج والقوة الدافعة للتنمية، فهو المحور الأساسي لكل أنشطة المؤسسة، ومنبع الحيوية والفعالية، وعليه يتوقف نجاح المؤسسة واستمرارها وتقدمها، ضمن أسس وقواعد معينة تعمل على تحقيق الأهداف، وإنجاز المهام والأنشطة والأعمال التي تسعى إليها المؤسسة، لتعزيز قدرات المؤسسة

وإن التغييرات التكنولوجية والإقبال المتزايد للطلبة والمعلمين والإداريين على مديريات التربية والتعليم، وخاصة التغييرات التي حدثت أخيراً في ظل جائحة كورونا، والتي لم يسبق لها في التعامل بين الموظفين حتى في السنوات السابقة، والتي يصعب التنبؤ بمدى خطورتها وأبعادها، إذ أن إنجاز الأعمال في هذه المرحلة أصبح قائماً على الجدارة العالية في تطبيق التكنولوجيا، الأمر الذي يتطلب من قيادات الموارد البشرية إعادة الهيكلة المؤسسة، والتخلص من الروتين، وما يتبع ذلك من تقليص فرص العمل المتاحة، وتسريح الأيدي العاملة، وتقليص عمل العنصر البشري نتيجة للتحديات المختلفة في مجال العمل، ومتطلباتها في الكثير من مديريات التربية والتعليم تماشياً مع متغيرات العصر.

حيث أن غرس ثقافة مديريات التربية والتعليم تسهم في تحقيق أهداف المديرية، بحيث تعمل على تمكين العاملين من تفعيل أهداف مديرية التربية والتعليم وأدائها، حيث تتأثر كفاءة وفاعلية المديرية وثقافتها بفاعلية المدراء والعاملين في مواجهة التحديات والأزمات التي تفرضها البيئة والزمن.

بما أن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن إعداد الكوادر المدربة، والمؤهلة، لا بد من الوقوف على واقعها، ومتابعتها من حيث مهامها الإدارية، ورفع مستوى أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم، وإدراكاً لأهمية القيادة الإدارية للمديريات في تطوير المهام الإدارية، وتحقيق الأهداف المنشودة، والارتقاء بمستوى مديريات التربية والتعليم، ومن هنا جاءت فكرة هذه الدراسة لتلقي الضوء على درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم في لوائي الطيبة والوسطية، والكشف عن الفروق الديمغرافية في درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في ضوء ظروف كورونا، تبعاً لاختلاف متغيراتها، وبيان مدى مساهمتها في تطوير العملية التعليمية إلى أقصى حد ممكن.

من جهة وبين الإدارات المختلفة، وينعكس ذلك إيجابياً على رفع روحهم المعنوية واستقرارهم الوظيفي، وزيادة إنتاجيتهم، مما يؤدي إلى حسن إنجاز العمل، وتحقيق أهداف المؤسسة ذاتها، من خلال توفير ما تحتاجه المؤسسة من الأيدي العاملة، والمحافظة عليها وتدريبها، وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية (عطيان وأبو سلمى، 2014).

يمارس العاملون في مديريات التربية والتعليم في الأردن بحكم وظيفته استقطاب معلمين جدد لمدرسته من خلال تبليغ مدير قسم التربية في نهاية العام الدراسي، يخبره فيها عن عدد المعلمين الذي يحتاج وفي أي المواضيع، حيث يقوم مدير قسم التربية (بتجميع طلبات من المديرين)، ثم نشر الطلب في جريدة محلية، يبين فيها المواضيع الناقصة، والتي بحاجة لاستقطابها في المدارس، مبيناً شروط القبول، وآلية التقديم، وتاريخ إجراء مقابلة للمعلمين المتقدمين للوظيفة، ومن ثم يتم مقابلة جميع المتقدمين، ثم من خلال موافقة اللجنة وإجماعها على اختيار المعلمين، يحدد كل مدير احتياجاته من المتقدمين المقبولين، بحيث يمكنه أن يستقطب منهم ما تحتاج إليه مدرسته (دليل الموارد البشرية لوزارة التربية والتعليم، 2018).

في الفترة الأخيرة في ظل جائحة كورونا التي أحدثت العديد من التغييرات المتسارعة في في تحديد الأولويات، في ما يتعلق بالموارد البشرية، كالتحلي بالمرونة في إدارتها، وتعزيز مبدأ المورد البشري المرن، فكراً وثقافة وممارسة، ورسم سيناريوهات متعددة لمستقبل الموارد البشرية وتصميمها، لتعزيز الأمان الوظيفي، في ظل الأزمات والكوارث، وخلق أنظمة عمل مرنة ومتطورة، وتبني وسائل وتقنيات حديثة، من شأنها تعزيز استمرارية ممارسة الموارد البشرية لأعمالهم، بالإضافة إلى توفير منهجيات واضحة لقياس الكفاءة (زيدان، 2020).

## أولاً: الأدب النظري

### إدارة الموارد البشرية

يعتبر المورد البشري أحد أهم عناصر العملية الإنتاجية، وهو يتأثر بالكثير من المتغيرات والظروف المادية والمعنوية في العمل، ويتغير تبعاً لذلك إنتاجه وعطاؤه بالزيادة أو النقصان، فقد حاولت كثير من الدراسات النفسية والاجتماعية معرفة بعض العوامل التي تؤثر على سلوكيات الإنسان، واستطاعت أن توضح بعض الأسباب في هذه السلوكيات، إلا أن هناك الكثير من التساؤلات حول طبيعة التصرفات البشرية ما زالت غامضة (فلمبان، 2007).

ونتيجة للتطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة، والحاصلة في بيئة أعمال المؤسسات التعليمية؛ لا سيما في محور إدارة الموارد البشرية، وظهور وسائل الاتصالات الحديثة، والتقدم التكنولوجي والعلمي، وتأثيرات العولمة، وما أحدثته من التغيرات التنظيمية، فقط اتجهت الإدارات خصوصاً في المؤسسات المتعلمة إلى تغيير ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل مكثف، نظراً لاحتياجات المؤسسات إلى ممارسة إدارتها للموارد البشرية بتغيير أفكار العاملين، وتزويدهم بالأفكار الجديدة التي تعزز مستوى أدائهم، وتتناسب مع تلك الأفكار والتغيرات الحاصلة في البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة ( Khanna & Sehgal, 2016).

### \*الأدب النظري

#### مفهوم إدارة الموارد البشرية

عرفها علاقي (22,2006) بأنها: "تصميم وإعداد أهداف وسياسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية بشكل يحقق التناغم والتناسق فيما بينها، مما يحقق التكامل مع بقية أهداف وسياسات ونشاطات الإدارات الأخرى في المؤسسة". ويعرفها حريم (22,2013) بأنها: "مجموعة الوظائف والنشاطات المعتمدة والمصممة لجميع العاملين

والمؤسسات معاً من أجل تحقيق أهداف كل منها، وفي موضع آخر ذكر بأنها الحقل العلمي في الإدارة الذي يعنى ويختص بتخطيط وتنظيم، ومراقبة نشاطات وظائف تخطيط واستقطاب العاملين، وتعيينهم والاحتفاظ بهم والاستفادة منهم". وعرف بوتينغ (Boateng,2007) إدارة الموارد البشرية بأنها: "الوظيفة الرئيسة في إدارة المؤسسات كافة، ويعتمد نجاح وفشل المؤسسات بشكل رئيس على فاعلية وكفاءة إدارة الموارد البشرية فيها". بينما يعرفها غريفن (Griffin, 2012:36) بأنها: "عملية استقطاب وجلب العنصر البشري والعمل على تطويره والحفاظ عليه من حيث الكم والنوع المناسبين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة". في حين يرى ديسلر (Dissler, 2013:55) "أن إدارة الموارد البشرية هي: إدارة تشتمل على الممارسات والسياسات المتعلقة باختيار العنصر البشري والأفراد العاملين ليتم توظيفهم بعد تقييم كفاءتهم للعمل".

ويرى كل من موريثي وحاكونغا ومبورغ (Muriithi, Gachunga & Mburugu, 2014) بأن مفهوم إدارة الموارد البشرية: "هي الإدارة المسؤولة عن تحديد أنشطة المؤسسة المتضمنة توظيف وتدريب، وتأهيل الموارد البشرية المتاحة، والحفاظ عليها، بحيث تتمكن من التعامل مع استراتيجيات المؤسسة وسياساتها".

ويستخلص مما تم ذكره، بأن إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن مجموعة من الإجراءات والممارسات التي تقوم بها الإدارة المعنية بشؤون العاملين من أجل سير العمل في المؤسسة، بناء على ما تم التخطيط له، وطبقاً للأهداف المرجوة.

**أهداف إدارة الموارد البشرية:** إن إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال الإدارة الفعّالة للموارد البشرية، بحيث تقوم على تسهيل قدرة المؤسسة على المنافسة، والمحافظة على التوازن بين الوظائف

وشاغليها، أي التوازن بين الفرص المتاحة، والقوى البشرية التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص، وتحقيق انتماء الأفراد للمؤسسة، والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها، وزيادتها كلما أمكن ذلك (حسن، 2001). وأشار الصيرفي (2003) أن إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تحقيق

الانسجام والترابط والتكامل بين سياسات الأفراد من اختيار وتعيين، ووصف الوظائف والأعمال والأجور، بالشكل الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية العاملة، وتنمية المهارات الإدارية في مجال الإشراف والقيادة وصيانة العنصر البشري، وكذلك في العلاقات الإنسانية لدى المديرين، وتحقيق التأثير الإيجابي في سلوك العاملين. ويستخلص بأن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية، ينبثق من مجموعه من الأهداف التي تتمثل في الأهداف الاجتماعية وتحقيق أهداف المجتمع عن طريق استثمار طاقات العاملين بالأعمال المختلفة وفقاً لكفاياتهم مهاراتهم العلمية والمهنية، بحيث تعود بالنفع والفائدة على مؤسستهم.

أهمية إدارة الموارد البشرية: أكد السيد ويجي (Syed & Yahy, 2012) أن أهمية ممارسة إدارة الموارد البشرية تظهر في تحقيق الأهداف طويلة الأمد وقصيرة الأمد، من خلال تأكيدها على أن العاملين هم جزءاً مهماً من الموارد التنظيمية للمؤسسة، وأن مهاراتهم وقدراتهم سوف تسهم في تحقيق التميز المستدامة للمؤسسة.

وقد أشار النجار (2012) إلى أن أهم ما يبرز أهمية إدارة الموارد البشرية في العصر الراهن، أنها تعتبر واحدة من الوظائف الإدارية في المؤسسات التي تفسر التطور الذي تسعى إليه الإدارة العليا من خلال فاعلية إدارة الموارد البشرية. في حين أشار كل من درة والصباغ (2008) أن أهمية الموارد البشرية تبرز من دورها في وضع وتنفيذ الخطط الإستراتيجية للمؤسسات، حيث أنها تضيف نوعاً من التكامل ما بين إستراتيجية المؤسسة والاستراتيجيات

مما يسهم في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة والعاملين فيها.

وفي جانب آخر يرى كل من (Neog & Barua, 2014) بأن إدارة الموارد البشرية تكمن أهميتها في أنها تؤدي دوراً محورياً في رفع مستوى معرفة العاملين ومهاراتهم الذاتية، وتحفيزهم لبذل ما بوسعهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. في حين أشار سلطان (2003) إلى أنه من الأسباب التي تدعو المؤسسات للاهتمام بمواردها البشرية ازدياد الثقافة العامة وارتفاع درجة التوجه إلى التعلم، وأيضاً زيادة تكاليف تشغيل الموارد البشرية، إذ تمثل الأجور نسبة عالية ومتزايدة من تكاليف الإنتاج في جميع المؤسسات، وأيضاً اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل بين أصحاب العمل والعمال من خلال إصدار تشريعات عمالية وقوانين، في ضل الاتجاه المتزايد نحو الحجم الكبير، والذي أدى إلى تضخم المؤسسات في مجالات الأعمال المختلفة، وزيادة دور وأهمية النقابات العمالية التي تدافع عن حقوق العاملين، وترعى مصالحهم، فضلاً عن ارتفاع مستوى تطلعات العاملين نتيجة لزيادة درجة وعيهم وثقافتهم وارتفاع مستويات معيشتهم.

#### مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية

أشار درة (2010) بأن إدارة الموارد البشرية تغطي المهام الأساسية الآتية من تصميم الوظائف وتحليلها، وتخطيط القوى العاملة، التعيين والاختيار، والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء، وتعويض والمكافأة والمسائل القانونية. كما أنها تمثل إحدى الوظائف المهمة في المؤسسات الحديثة، والتي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة وفعالية، أما المهام التخصصية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، فهي تتمثل

بدءاً بتخطيط الموارد البشرية، ومروراً بالتدريب وتقييم أداء العاملين، وانتهاءً بالسلامة المهنية، ورعاية العاملين (السالم وحرشوش، 2002).

كما أشار أبو دولة وصالحه (2005) بأن إدارة الموارد البشرية تتضمن مجموعة من المجالات، والتي تتفرع إلى أنشطة خاصة بالعاملين وإدارتهم ويمكن تصنيفها، ضمن ثلاث مجالات رئيسية: (استقطاب، وتطوير الموارد البشرية، والحفاظ على الموارد البشرية).

وفيما يلي استعراض لهذه المجالات وأنشطتها:

**المجال الأول: استقطاب الموارد البشرية:** ويتضمن الأنشطة الآتية:-

**تصميم وتحليل العمل:** تعد عملية تحليل العمل وتصميمه من الوظائف المركزية في إدارة الموارد البشرية، التي تعتبر الدليل والهادي للوظائف الأخرى، وكلما تمت هذه المنهجية بصورة فريدة من التزامها بالطريقة العلمية والمنهجية الصحيحة، سهل ذلك عملية تقييم الوظائف بأسلوب أكثر صدقاً واعتمادية، ذلك أن عملية التحليل تتكون من عدد من الخطوات الأساسية التي تبدأ بتحديد الهدف من عملية تحليل العمل، ومن ثم اختيار عينة من الوظائف، تتمثل فيها جميع الوظائف الممارسة في المؤسسة التعليمية، وتوضيح العملية للعاملين، وتحديد مستوى مشاركتهم فيها ثم جمع البيانات المطلوبة، والمتعلقة بالوظائف حتى يتم تحليل البيانات التي تم جمعها إلى أن يتم إعداد بطاقة وصف الوظائف (السالم وحرشوش، 2002).

**- تخطيط الموارد البشرية:** ويقصد بالتخطيط للموارد البشرية التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية، وعرض هذه الموارد في المؤسسة خلال فترة مستقبلية. حيث إن هذا المفهوم يوضح الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية، والعرض المتوفر، بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه المؤسسة من الموارد البشرية، كما ونوعاً للإيفاء

بمتطلبات الأعمال المتوفرة لديها، أو التي من الممكن أن تتوفر مستقبلاً (عباس، 2011، 56).

**- التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين):** ويستنتج بأن التقييم عملية مهمة جداً تمارسها إدارة الموارد البشرية، لتتخذ سياسات وبرامج دقيقة جداً في الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، والتقييم، إما أن يكون مباشر أو غير مباشر، وحسب نتيجة التقييم يتم توزيع الأعمال وتحديد القدرات للعاملين.

**المجال الثاني: تطوير الموارد البشرية،** ويتضمن الأنشطة الآتية:

**1- تقييم الأداء للموارد البشرية:** وإن التقييم يعتبر من العمليات المهمة جداً التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، من أجل اتخاذ سياسات وبرامج دقيقة جداً في الاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير، والتقييم قد يكون مباشر أو غير مباشر، وحسب نتيجة التقييم يتم توزيع الأعمال، وتحديد قدرات العاملين .

**2- التدريب والتنمية:** لقد زاد الاهتمام بالتدريب لارتباطه بكفاءة الفرد الإنتاجية، وأدائه الفرد في عمله، فانخفاض الكفاءة والأداء للفرد يعد مؤشر واضح للإدارة من أجل التدخل بسرعة، واتخاذ الإجراءات المناسبة، وبالتالي سوف ينعكس ذلك إيجابياً، ويؤدي إلى رفع وتحسين مستوى أداء الفرد وإنتاجيته، للحصول على الجودة المرجوة.

وأن التدريب في هذه الدراسة هو تطوير قدرات الأفراد العاملين في قسم الموارد البشرية، وزيادة مهاراتهم ووعيهم ومداركهم ومعرفتهم، وإكسابهم الثقة بالنفس وسلوكيات جديدة، تؤدي إلى تحسين وتطوير أعمالهم، بدرجة أفضل مما كانت عليه سابقاً، من أجل تقديم خدمات للإدارات والعاملين فيها بشكل أفضل.

**3- نظام الترقيات:** وهي انتقال العامل من درجة وظيفية معينة إلى درجة وظيفية أعلى، ضمن شروط معينة

ومؤهلات، وذلك يتطلب منه واجبات ومسؤوليات أكبر مما كان عليه في الوظيفة السابقة، وما يترتب على هذه الترقية من منح وتقديرات عينية ومادية.

**المجال الثالث: الحفاظ على الموارد البشرية، ويتضمن الأنشطة الآتية:-**

**- الحوافز والمكافآت للموارد البشرية:** إذ أن الحوافز والمكافآت هي: نوع من أنواع التعزيز المادي الذي له اثر كبير في نفس الفرد العامل، والذي هو بحاجة لتحسين العمل وتطويره، وزيادة الإبداع والابتكار لديه.

**- التعويضات للموارد البشرية:** تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً في تصميم وإدارة نظم التعويضات في المؤسسات، وتتعدد سياسات ونظم دفع التعويضات للعاملين، ويهدف كل منها بطريقة أو بأخرى إلى تحقيق العدالة بنوعها الداخلية والخارجية.

**- إدارة السلامة المهنية والصحة للموارد البشرية:**

تعد السلامة المهنية والصحة من بين الحقوق التي لا بد من توفيرها للعاملين في المؤسسات؛ لتحقيق الأهداف الاجتماعية المتمثلة بالمسؤولية الاجتماعية، إضافة إلى الأهداف الفردية المتمثلة بصيانة الأفراد العاملين وتلبية حاجاتهم في مواقعهم، فالتطور التكنولوجي والتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ألقت أعباء ومسؤوليات على عاتق المؤسسات، هذه الأعباء خاصة بصيانة العاملين في بيئة أعمالهم، ووقايتهم من الحوادث، وكذلك تعويضهم عن أي أضرار ناجمة عن بيئة العمل، وتحمل المؤسسة هذه المسؤولية بصورة سليمة، يحقق لها مزايا تنافسية على صعيد التربوية (العميان، 2010).

وتستخلص الباحثان بأن الأفراد العاملين بحاجة إلى الاهتمام والتعزيز المستمر لإشباع رغباتهم وحاجاتهم، وحثهم من خلالها على الإبداع والابتكار بالعمل، وأيضاً لا بد من توفير السلامة المهنية والصحة للعاملين، وحمائتهم من

المخاطر والحوادث وتعويضهم عن أي ضرر يلحق بهم، في بيئة العمل وتوفير بيئة آمنة لهم في ظل ظروف أزمة كورونا.

**المعيقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية**

تتمثل المعيقات كما ورد عن كل من Chemutai, (Leonard. &Kuto, 2015)،

(Aljhour, 2016)، ومنها:-

1- تحديات التوظيف: أحياناً يتم منها الاختيار بناءً على المصلحة الشخصية، مما ينعكس تأثيره السلبي على المؤسسة. عدم رغبة كثير من المعلمين في المشاركة في برامج التنمية والتدريب من أجل تحسين مستواهم الأكاديمي، وتطوير مهاراتهم المهنية.

2- عدم رغبة الموظفين (معلمين ومدربين) من المشاركة في المهام الموكلة إليهم.

3- تحديات في التطوير الوظيفي: حيث يتم في كثير من الأحيان نقل المعلمين الذين خضعوا للتنمية والتدريب إلى مدارس أخرى، دون أن تستفيد منهم المدرسة أو المؤسسة التي طورهم، وأخضعهم لتنمية خبراتهم التدريسية بالتدريب، مما يؤدي إلى عدم تشجيع المديرين للمعلمين للتدريب لكيلا يفقدوا مكافئهم في العمل.

إذ أن غياب دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، تؤدي إلى عدم وضوح في عملية الاختيار والتعيين، كما تكون بطريقة عشوائية، لذلك فإن سوء التخطيط ينعكس على عدم الدقة في تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، ووضع الإدارة أمام مسؤولية غير محددة، مما يؤدي إلى ضعف عمليات التحليل الوظيفي، وعدم مراعاة الدافعية والمال، والعوامل التنظيمية، والعوامل البيئية المنافسة، وعدم مراعاة المؤثرات الخارجية، مما ينعكس على عدم دقة متطلبات الوظيفة (الهيبي، 2005).

ومن المعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في عملية التدريب ومنها عدم توافر مراكز تدريب خاصة بالتدريب لكافة المؤسسات، وعدم وجود مدرّبين متفرّغين، ومتخصصين لعملية التدريب، وعدم متابعة الأنشطة التدريبية، وأثارها على نتائج المؤسسة، بالإضافة إلى عدم إحداث تغيير خلال عملية التدريب لعدم القناعة به (الدرّة والصباغ، 2010).

تُستنتج بأن من المعوقات أيضاً عدم وجود ذوي الاختصاص في الموارد البشرية لاختيار الموظفين الأكفاء، وكذلك عدم فهم شخصيات ومهارات الموظفين جيداً ومتطلبات بيئة العمل الجيدة من أبرز المعوقات التي تؤدي إلى سوء الفهم بين الإدارة والموظفين، وتحدث عدم العدل بين الموظفين.

### فاعلية إدارة الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم في ظل ظروف أزمة كورونا

دائماً تسعى المؤسسات إلى تحقيق أهدافها، وقياس فعاليتها وكفاءتها من خلال تحقيق هذه الأهداف، تعدّ مديريات التربية والتعليم من أبرز وأهم المؤسسات التربوية التي يقع على عاتقها مسؤولية رفد المجتمع بكادر مؤهل لشغل الوظائف في المدارس، لأنها بدورها تقدم خدماتها للمجتمع بأكمله، وتمثل خدماتها في تقديم العلم والمعرفة للطلبة .

لذلك فإنه على إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة أن تقوم بصياغة أهدافها بشكل واضح ومحدد من أجل التميز في التنظيم والإدارة، وذلك يكون من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بوضع مجموعة من المعايير العلمية والعالمية، وهيئة المناخ الذي يشجع على إقامة علاقات تعاونية لاختيار

الأفراد العاملين في المؤسسة، وصياغة مجموعة من البرامج لتطوير وتحسين مهارات الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ويجب على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة أن تعمل على توفير حوافز معنوية ومادية، والعمل على تطوير الأداء الإداري من أجل تحقيق التميز، وأيضاً اعتماد لجنة من الكفاءات من أجل تقييم أداء العاملين، ويكون ذلك من خلال توصيف تحديد المسؤوليات، ورسم الاختصاصات حتى لا يحدث تضارب (قطب، 2009).

فقد أجريت العديد من الدراسات التي تناولت موضوع فاعلية إدارة الموارد البشرية كدراسة قام مايكل (Michael, 2013) دراسة في فلوريدا وكارولينا الشمالية هدفت إلى الكشف عن دور الموارد البشرية في تحسين الأداء المدرسي، وهي دراسة تحليلية، تم تطبيقها على دولتين على امتداد السنوات الدراسية (2003 – 2007) في فلوريدا وكارولينا الشمالية، وقد تكونت عينة الدراسة من المتعدد كأساس للدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (193) معلماً، و(19) ومديراً من ذوي الأداء المنخفض، وقد تم استخدام الملاحظة والوثائق والأرقام وجمع البيانات، كأدوات للدراسة، حيث توصلت إلى أنه يوجد تحسن واضح وملحوظ على عينة المديرين والمعلمين في تحسين أدائهم في المدرسة، كما أظهرت النتائج بأنه على الرغم من المعوقات والصعوبات التي تتعرض إليها المدرسة إلا أن العينة كان لديها رغبة واضحة في تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم التدريسية والقيادة الصفية.

أجرى أونيل (Onele, 2014) دراسة في ولاية إيوبي نيجيريا هدفت إلى إدارة الموارد البشرية في نظام المدارس الثانوية كأداة إستراتيجية لخلق فرص العمل في ولاية إيوبي نيجيريا. وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وقد تكونت عينة الدراسة من (47) مديراً، وقد تم استخدام الاستبانة



كأداة للدراسة، حيث أظهرت النتائج أن برنامج تنمية قدرات الموظفين في مجال بناء القدرات، سيساعد كثيراً في خلق فرص العمل في ولاية إبوني، وأن تمكين الطلاب في المهارات المهنية، تشجع خلق فرص للعمل في ولاية إبوني، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى لأثر متغير الجنس، حيث أخذ المشاركون في الحضر والريف آراء متساوية حول تمكين الطلبة في المهارات المهنية كأداة إستراتيجية لخلق فرص العمل.

أجرى شيومتا (Chemutai, 2015) دراسة في كينيا هدفت التعرف على الدور الذي يمارسه مديرو المدارس كمدرء للموارد البشرية في المدارس الثانوية في مقاطعة نانديكينيا، تم استخدام المنهج الوصفي، تكونت عينة الدراسة من (140) مديراً ومديرة، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، حيث أظهرت النتائج: أن الأدوار الرئيسية التي شملت تعيين الموظفين في المدارس، وتشجيع العمل الجماعي بين العاملين، وتمكين العاملين، وتشجيعهم على تطوير حياتهم المهنية جاءت بدرجة كبيرة، ولذلك فإن مديري المدارس يجب أن يكونوا على دراية، بكيفية تنفيذ الأدوار لتعزيز الأداء وتطوير المؤسسة، وتنفيذ استراتيجيات من أجل تحسين أداء الأفراد ذات الأداء الضعيف.

وأجرى كل من الدخيل والمنيع (2015) دراسة في الرياض هدفت الكشف عن تحقيق الميزة التنافسية في مجال إدارة الموارد البشرية في مدارس منطقة الرياض في المملكة العربية السعودية، وكذلك دراسة أدوار الإدارة في مديريات التربية والتعليم معرفة تحقيق الميزة التنافسية، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، تكونت عينة الدراسة من (226) عاملاً، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، حيث أظهرت النتائج أن: هناك ثلاثة من تسعة أبعاد من إدارة الموارد البشرية جاءت منخفضة وهي: (تحفيز الموارد البشرية، تجنيد الموارد البشرية، والخدمات والعلاقات العامة)، فيما جاءت

الأبعاد الأخرى بدرجة معتدلة، وبشكل عام كانت الموافقة على أبعاد إدارة الموارد البشرية متوسطة.

وأجرى الجهوري (2016) في سلطنة عمان، دراسة هدفت إلى الوقوف على واقع عمليات تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (308) من المحافظات التعليمية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد العينة لمحور عمليات تنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير النوع، والمؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد العينة لمحور عمليات تنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح الفئة التي تزيد عن عشر سنوات في عملية التخطيط وتقويم الأداء.

وأجرى ركاج والعبادلة (2017) دراسة في غزة، هدفت الكشف عن مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيقة وبيان دورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي بغزة، تم استخدام المنهج الوصفي الإرتباطي، تكونت عينة دراسة من (430) موظفاً، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، حيث أظهرت النتائج أن مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيقة وبيان دورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي بغزة جاء بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغيري الجنس وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، وكشفت عن وجود علاقة إرتباطية بين الاستقطاب وفقره تنظيم موقع العمل.

**التعقيب على الدراسات السابقة:** وقد استفادت الباحثتان من هذه الدراسات في تطوير أداة جمع المعلومات، والتعرف على نتائجها ومقارنتها بنتائج البحث الحالي واستخدم

المعالجات الإحصائية المناسبة، وفي تدعيم بعض الآراء المتعلقة بالإطار النظري، لذلك تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في محاولة الكشف عن درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في المدارس الأساسية للوطني الطبية والوسطية في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر المديرين والمعلمين، للعام الجامعي (2020/2019).

### \*مشكلة الدراسة وأسئلتها

تتمثل مشكلة الدراسة في الكشف عن درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية لمديرية التربية والتعليم في تحديد احتياجات مديريات التربية والتعليم لعدد من الوظائف في ظل جائحة كورونا في الفترة الأخيرة، والتي لا تزال مستمرة حتى الآن، كيفية تحفيز العاملين في إدارة الموارد البشرية على الإنتاج، وتقدير جهودهم في تلبية متطلبات العمل في بيئة عمل جديدة غير مألوفاً مسبقاً للعديد من العاملين لأن التعامل المعتاد مباشر وليس عن بعد باستخدام تقنيات قد تكون جديدة على نسبة كبيرة الموظفين، وبيان الدور الذي تبذله إدارة الموارد البشرية في تدريب الموظفين، وتهيئتهم بأفضل الوسائل للتأقلم مع التغيير في ظل الظروف المتغيرة، وخاصة جائحة كورونا.

ومن خلال تواجد الباحثة في الميدان التعليمي كمدرسة في المدارس التابعة لمديريات التربية والتعليم للوطني الطبية والوسطية، لاحظت الباحثتان تباين في إدارة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا، من حيث تنظيم العمل عن بعد، وإدارة العاملين، وتوفير أدوات ووسائل لتيسير العمل المؤسسي بكفاءة، والتأكد من أن جميع العاملين لديهم القدرة على التكيف والالتزام والإنجاز، لضمان الاستدامة لعمل مديرية التربية والتعليم في ظل الظروف المتغيرة، لذا تمحورت هذه الدراسة حول الإجابة عن السؤالين الآتيين:-

1- ما درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية لمديرية التربية والتعليم في لوائي الطبية والوسطية من وجهة نظر مديري ومعلمي المرحلة الأساسية في ضوء التعليم عن بعد؟  
2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حسب تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة فاعلية إدارة الموارد البشرية لمديرية التربية والتعليم في لوائي الطبية والوسطية في ضوء التعليم عن بعد، تعزى لمتغيرات: (الجنس، المسمى الوظيفي، التخصص، وسنوات الخبرة)؟

\* **أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة التعرف على درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية لمديرية التربية والتعليم في لوائي الطبية والوسطية من وجهة نظر مديري ومعلمي المرحلة الأساسية في ظل جائحة كورونا، والكشف عن عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة فاعلية إدارة الموارد البشرية لمديرية التربية والتعليم في لوائي الطبية والوسطية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، تعزى لمتغيرات: (الجنس، التخصص، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)؟

\* **أهمية الدراسة:** تضمنت أهمية الدراسة جانبين هما: الأهمية النظرية والأهمية العملية، والمتمثلة بالآتي:

**1- الأهمية النظرية:** تتضح أهمية هذه الدراسة من خلال موضوعها الذي يبحث بشكل مباشر وواضح في الكشف عن درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية لمديرية التربية والتعليم في لوائي الطبية والوسطية من وجهة نظر مديري ومعلمي المرحلة الأساسية في ضوء التعليم عن بعد.

**2- الأهمية التطبيقية (العملية):** تحددت أهمية العملية (التطبيقية) للدراسة من خلال الآتي:-

1- اهتمت هذه الدراسة في إثراء المعرفة النظرية والتطبيقية للعاملين في العملية التربوية في أهمية معرفة درجة فاعلية إدارة

الموارد البشرية في المديرية التربوية والتعليم في لوائي الطيبة والوسطية في ضوء التعليم عن بعد.

2- يتوقع من خلال نتائج هذه الدراسة إفادة العاملين في مجال التربية والتعليم في لوائي الطيبة والوسطية من (مديرين، معلمين)، في التعرف على دور إدارة الموارد البشرية أجل تحسين المستوى التعليمي، وإحداث بيئة تنافسية، وتقديم خدمات متميزة للفتات المستفيدة منها.

3- من المؤمل أن تسهم هذه الدراسة في تزويد المؤسسات التربوية بتغذية راجعة حول واقع إدارة الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم في لوائي الطيبة والوسطية، الأمر الذي قد يساعدها في تبني سياسات جديدة من شأنها تعزيز السلوكات الإيجابية لدى العاملين فيها.

أما تسلط الضوء على واقع إدارة الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم للوائي الطيبة والوسطية، والتي قلما تحظى باهتمام الباحثين.

4- يؤمل أن يستفيد من هذه الدراسة الباحثون والمهتمون من طلبة الدراسات العليا ومديرات التربية والتعليم والباحثين في هذا المجال، حيث إنها تمهد لهم الطريق من أجل إجراء دراسات أخرى وفي المجال نفسه لكن من زوايا بحثية مختلفة.

5- تقدم توصيات يمكن أن تسهم في الرقي والتميز بدرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم في لوائي الطيبة والوسطية.

\* **مصطلحات الدراسة:** حيث تبنت هذه الدراسة المصطلحات الآتية:

**الفاعلية:** تعرف بالدرجة التي يكتسبها العاملون بالموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم بانجاز الأعمال المطلوبة منهم بنجاح، وبأقل وقت وجهد في مديرية التربية والتعليم للوائي الطيبة والوسطية.

**إدارة الموارد البشرية:** عرفها درة والصباغ (2010) بأنها: "مجموعة الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ومنها الإجراءات والبرامج والسياسات التي تتعلق بالموارد البشرية في المؤسسات التربوية وتشمل مجموعة من الوظائف مثل وضع إستراتيجية للموارد البشرية، وتخطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف وتزويد المدارس بالموارد البشرية، وتقييم أداء العاملين، وتدريبهم، وتنميتهم وحفزهم وتنشيطهم، وتحديد رواتبهم وأجورهم".

**وتُعرف إجرائياً في هذه الدراسة:** بأنها الهيكل التنظيمي في مديريات التربية والتعليم، المسؤولة عن تنفيذ سياسة المؤسسات التربوية المتعلقة بتأمين القوى البشرية وتأهيلها وتوجيهها وتحفيزها وتدريبها، وتطويرها للعمل للحصول على أعلى مستوى من الكفاءة، وزيادة الإنتاجية ومهارات العاملين، لتحقيق الأهداف المرجوة من حيث التخطيط والتدريب والجودة والتحفيز، إضافة الى تقديم الخدمات اللازمة للعاملين من حيث التأمين الصحي والإسكان والإقامة والسفر وأي تسهيلات أخرى، من خلال إجابة أفراد عينة الدراسة على الأداة التي أعدها الباحثان.

\* **حدود الدراسة ومحدداتها:** اقتصرنا هذه الدراسة على عينة الدراسة مديري ومعلمي المرحلة الأساسية في مدارس مديريات التربية والتعليم للوائي الطيبة والوسطية في ضوء التعليم عن بعد ، للعام الدراسي (2020/2019). حيث اقتصرنا هذه الدراسة على إجابة المديرين والمعلمين على أداة الدراسة، وما تمتع به من خصائص سيكومترية من صدق وثبات. وتتحدد نتائج الدراسة وإمكانية تعميمها بصدق استجابات أفراد عينة الدراسة وصدق مقياس الدراسة.

\* **الطريقة والإجراءات**

**منهج الدراسة:** استخدم لأغراض الدراسة المنهج الوصفي المسحي

مايكل (Michael، 2013)، ودراسة الجمهوري (Aljhoury، 2016)، ودراسة ركاج والعبادلة (Rakaj & Al-Abadla،2017).

حيث تم اعتماد تدرج ليكرت الخماسي بإعطاء كل فقرة من الفقرات درجة واحدة على النحو الآتي: (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، وهي تمثل رقمياً (1،2،3،4،5) على الترتيب.

**معيار تصحيح الأداة:** تم اعتماد النموذج الإحصائي ذي التدرج النسبي ليكرت الخماسي، بهدف إطلاق الأحكام على المتوسطات الحسابية الخاصة بأداة الدراسة وفقراتها. اعتمد المعيار الإحصائي باستخدام المعادلة الآتية:

قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
من 1.00 -	-1.81	-2.61	-3.41	-4.20
1.80	2.6	3.40	4.20	5.00

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:  
الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1) /  
عدد الفئات المطلوبة (5)  
0.80 = /15-5

ومن ثم إضافة الجواب (0.80) إلى نهاية كل فئة.  
**صدق أداة الدراسة وثباتها:** تم التأكد من الصدق الظاهري للأداة، فقد تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والإختصاص من الأساتذة في الجامعات الأردنية، إذ اعتمد التحكيم على (11) محكماً من القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية في الجامعات الأردنية، طلب منهم قراءة فقرات الإستبانة، وإبداء الرأي في درجة وضوحها، وسلامة صياغتها اللغوية ودرجة ملائمتها للمجال الذي تنتمي إليه، وإضافة أو حذف، أو صياغة، أو اقتراح فقرات، وأخيراً، بيان وجهات النظر بشكل عام عن درجة ملائمة الإستبانة لقياس درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية في لواء قصبة اربد من وجهة نظر المديرين، إلى أن استقرت الإستبانة بصورتها

**مجتمع الدراسة وعينتها:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس الأساسية في مديرية التربية والتعليم في لوائي الطيبة والوسطية، خلال الفصل الدراسي الثاني للسنة الدراسية 2020/2019.

**عينة الدراسة:** تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة من مديري ومعلمي المرحلة الأساسية خلال العام الدراسي (2020-2019)، بما نسبته (30%) من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع (330) استبانة، وتم استرجاع (312) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استرداد بلغت (97,5%). ويبين الجدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة.

**جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستويات**

**متغيراتها**

المتغير	المستوى/الفئة	العدد	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	132	42.3%
	أنثى	180	57.7%
	المجموع	312	100%
المسمى الوظيفي	معلم/ة	268	85.9%
	مديرة/ة	44	14.1%
	المجموع	312	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	195	62.5%
	دراسات عليا	117	37.5%
	المجموع	312	100%
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	51	16.3%
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	87	27.9%
	10 سنوات فأكثر	174	55.8%
	المجموع	312	100%

**أداة الدراسة:** لغايات تطبيق أداة تم الرجوع إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بفاعلية إدارة الموارد البشرية، واستند الباحثان بصورة أساسية في إعداد الأداة على المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة كدراسة

النهائية (32) فقرة ، حيث تم استخدام طريقتين للتحقق من ثبات أداة الدراسة بحساب معامل ثبات الاتساق الداخلي من خلال معامل ألفا كرونباخ. ثبات أداة الدراسة : تم استخدام طريقتين للتحقق من ثبات أداة الدراسة، الطريقة الأولى هي الاختبار وإعادة الاختبار والطريقة الثانية هي حساب معامل كرونباخ لفقرات الاستبانة. حيث تم في الأولى تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية (30 مستجيباً) مرتين بفارق زمني مدته أسبوعين وتم حساب معامل الارتباط بيرسون (معامل ثبات الاستقرار) بين التطبيقين. كما تم في الطريقة الثانية حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي من خلال معامل كرونباخ ألفا. والجدول رقم (2) يبين ذلك.

جدول (2) معامل ثبات إعادة والاتساق الداخلي

كرونباخ ألفا لأداة الدراسة ككل ومجالاتها

رقم المجال	المقياس ومجالاته	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات إعادة
1	استقطاب الموارد البشرية	0.895	0.921
2	تطوير الموارد البشرية	0.854	0.897
3	الحفاظ على الموارد البشرية	0.896	0.872
	الأداة الكلية	0.931	0.941

أظهرت النتائج في الجدول (2) أن معامل ارتباط بيرسون بين درجات المفحوصين على الأداة في مرتي التطبيق بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0.941). أما معامل ثبات الاتساق الداخلي "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha) للأداة ككل بلغ (0.931). ويلاحظ أنها ذات معامل ثبات مرتفع. وعليه اعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة وتحقيق غرضها والثوق بنتائجها.

### \* متغيرات البحث

المتغيرات المستقلة: الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة

المتغير التابع: تقديرات عينة الدراسة حول درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم في لوائي الطبية والوسطية من وجهة نظر مديري ومعلمي المرحلة الأساسية.

المعالجات الإحصائية: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول والثاني

### \* عرض النتائج ومناقشتها

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم في لوائي الطبية والوسطية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، لتحقيق ذلك تمت الإجابة عن أسئلتها وفق تسلسلها، وفيما يلي عرض لذلك:

نتائج السؤال الأول الذي نص على: "ما درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم في لوائي الطبية والوسطية في ضوء التعليم عن بعد من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم في لوائي الطبية والوسطية من وجهة نظر مديري ومعلمي المرحلة الأساسية، وكل مجال من مجالاتها، وبين جدول (3) ذلك.

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات تقديرات عينة الدراسة حول درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في

مديرية التربية والتعليم في لوائي الطيبة والوسطية من  
وجهة نظر المديرين والمعلمين مرتبة تنازلياً

رقم	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	تطوير الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا	3.18	.67	1	متوسطة
3	الحفاظ على الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا	3.17	.66	2	متوسطة
1	استقطاب الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا	3.14	.70	3	متوسطة
	الاداة الكلية	3.17	.61		متوسطة

كشفت نتائج هذا السؤال أن تقديرات عينة الدراسة حول درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم في لوائي الطيبة والوسطية من وجهة نظر مديري ومعلمي المرحلة الأساسية جاءت بدرجة (متوسطة)، حيث حصل مجال "تطوير الموارد البشرية" في المرتبة الأولى، وبدرجة (متوسطة)، تلاه في المرتبة الثانية مجال: "الحفاظ على الموارد البشرية"، وبدرجة (متوسطة)، وجاء مجال: استقطاب الموارد البشرية في المرتبة الأخيرة بدرجة (متوسطة).

تعزى هذه النتيجة المتوسطة حسب تقديرات عينة الدراسة من مديري ومعلمي المرحلة الأساسية إلى الحاجة لمزيد من الاهتمام في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتحديد وتطوير البرامج التدريبية المقدمة للموارد البشرية، كذلك مزيد من الاهتمام في عمليات المتابعة للدورات التدريبية المقدمة.

وتعزى النتيجة إلى لفاعلية الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف، وتأثيره على الإنتاجية، وإنجاز المهام والأنشطة والأعمال التي تسعى إليها المؤسسة، لتعزيز قدرات المؤسسة التنظيمية، وتأهيل العاملين بالكفايات اللازمة، والقادرة على مواجهة التحديات التي تواجه

المؤسسة، وتحسين جودة العمل، وزيادة الفاعلية والإنتاجية للعاملين.

ويمكن عزو هذه النتيجة حسب تقديرات عينة الدراسة من مديري ومعلمي المرحلة الأساسية إلى مزيد من تركيز إدارة الموارد البشرية على العلاقات الانسانية بصورة أكبر، والأخذ بعين الإعتبار التغذية الراجعة بصورة دورية حول درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين، لأن إدارة الموارد البشرية إلى حد ما بحاجة لمزيد من العمل على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المختلفة، وتعزيز دورها في تطوير العاملين من خلال القيام بأنشطة تسهم في تطوير الموارد البشرية والاحتفاظ بها، مروراً بعمليات الاستقطاب، والتركيز في إدارة الموارد البشرية وأنشطتها ومهامها بما يحقق أهداف العمل.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى حاجة مديريات التربية والتعليم إلى موارد بشرية مؤهلة ومدربة لإنجاح عمل المؤسسات التعليمية في الأردن؛ لذلك يتطلب منها العمل على تكيف هذا المورد، بما يتلاءم مع تحقيق الأهداف، والعمل على إيجاد الإدارة الملائمة له، والعمل على إيجاد الإدارة الملائمة له، تكمن حاجتها في توفر عناصر بشرية ذات كفاءة ومهارة عالية لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها أقسام مديريات التربية والتعليم من حيث الجودة بالعمل، وسرعة في الإنجاز، وكفاءة في التعامل مع المستفيدين من (مديرين، معلمين).

وتتفق هذه النتيجة المتوسطة مع نتيجة التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة، والحاصلة في بيئة أعمال المؤسسات التعليمية؛ لا سيما في محور إدارة الموارد البشرية، وظهور وسائل الاتصالات الحديثة، والتقدم التكنولوجي والعلمي، وتأثيرات العولمة، وما أحدثته من التغيرات التنظيمية، فقط اتجهت الإدارات خصوصاً في المؤسسات المتعلمة إلى تغيير ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل

				ظل جائحة كورونا	
متوسطة	7	.86	3.23	توفير الدورات التدريبية للموظفين بناء على احتياجاتهم في ظل جائحة كورونا	2
متوسطة	5	.85	3.18	يواكب نظام التدريب المستجدات في مختلف المجالات	6
متوسطة	5	.78	3.18	تعميم المعرفة المكتسبة من التدريب بين الموظفين	12
متوسطة	7	.90	3.16	تفعيل وسائل التكنولوجيا في نظام تطوير الموارد البشرية.	11
متوسطة	8	.84	3.14	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين في المديرية بشكل دقيق.	1
متوسطة	9	.94	3.10	توظيف وسائل الاتصال والتقنيات الحديثة في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين في ظل جائحة كورونا	3
متوسطة	10	.97	3.08	تتسم البرامج التدريبية بمجازية الموظفين لضمان استمرارهم في العمل في ظل جائحة كورونا	7
متوسطة	11	.89	3.01	تقارن نتائج البرامج التدريبية مع تطبيقها على أرض الواقع في ظل جائحة كورونا	7
متوسطة	11	.91	3.01	يوفر التدريب الحوافز المادية والمعنوية للموظفين ويسمح لهم بالتقدم الوظيفي في ظل جائحة كورونا	9
متوسطة		.67	3.18	المجال تطوير الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا ككل	

#### \* الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال جاءت بدرجة (متوسطة). حيث جاءت الفقرة التي نصت على "يتم تقييم التدريب من خلال الجهات المختصة"

مكثف، نظراً لاحتياجات المؤسسات إلى ممارسة إدارتها للموارد البشرية بتغيير أفكار العاملين، وتزويدهم بالأفكار الجديدة التي تعزز مستوى أدائهم، وتتناسب مع تلك الأفكار والمتغيرات الحاصلة في البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة (Khanna & Sehgal, 2016). اتفقت هذه النتيجة المتوسطة مع نتيجة دراسة مايكل Michael (2013)، ودراسة أونيل (Onele, 2014)، ودراسة ركاج والعبادلة (2017)، وبدرجة متوسطة، واختلفت هذه النتيجة المتوسطة مع نتيجة دراسة شيومتا (Chemutai, 2015)، والتي جاءت بدرجة كبير.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات تقديرات عينة الدراسة حول درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم في لوائي الطيبة والوسطية من وجهة نظر مديري ومعلمي المرحلة الأساسية، وفيما يلي عرض بشكل تفصيلي لمناقشة كل عنصر مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية في النتائج كالتالي:

#### المجال الأول: تطوير الموارد البشرية

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال (تطوير الموارد البشرية)، في ظل جائحة كورونا

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
10	يتم تقييم التدريب من خلال الجهات المختصة في ظل جائحة كورونا	3.38	.80	1	متوسطة
8	يسهم التدريب في رفع كفاءة وخبرة الموظفين في ظل جائحة كورونا	3.34	.85	2	متوسطة
5	يسهم التدريب في إكساب الموظفين الثقة بالنفس في	3.33	.84	3	متوسطة

شيومتا(Chemutai, 2015)، والتي جاءت بدرجة كبير.

المجال الثاني: الحفاظ على الموارد البشرية  
جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال (الحفاظ على الموارد البشرية) في ظل جائحة كورونا

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	تنسم العلاقات بين موظفي المديرية بالاحترام في ظل جائحة كورونا	3.58	.76	1	كبيرة
2	تطبيق أثر العلاقات الإنسانية في تفاعل الموظفين من المديرية في ظل جائحة كورونا	3.30	.76	2	متوسطة
5	تطبيق معايير الصحة والسلامة المهنية بشكل كامل في المديرية.	3.30	.85	2	متوسطة
9	تطبيق مفهوم العمل كفريق واحد وتنمية الروح الجماعية بين الموظفين.	3.21	.84	7	متوسطة
1	إتاحة الفرصة للموظفين في المديرية بتبادل المعلومات بينهم.	3.20	.83	5	متوسطة
11	ينمي ويعمل على تحسين العلاقات اليومية بين الموظفين.	3.17	.85	6	متوسطة
12	ينمي الشعور بالأمان الوظيفي في ظل جائحة كورونا .	3.14	.87	7	متوسطة
7	يشعر الموظفون بالرضا عن القرارات المتخذة في أقسامهم.	3.11	.75	8	متوسطة
8	تعزيز الموظفين من خلال شهادات الشكر والتقدير والحوافز المادية والمعنوية في ظل جائحة كورونا .	3.11	.81	8	متوسطة
6	تشجيع الموظفين على تقييم مقترحات تطويرية	3.09	.83	10	متوسطة

في المرتبة الأولى بدرجة (متوسطة)، وقد تعزى هذه النتيجة حسب تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين إلى أن تطوير الموارد البشرية من مهام ممارسات الإدارة الأساسية التي تقوم على انتقاء أفضل الكفاءات المرشحة للوظيفة، متمثلة بالشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة، ومن ثم تطويرها لضمان عمل مؤسسي أكثر كفاءة ينكس بشكل ايجابي على المؤسسة.

ويمكن عزو هذه النتيجة إلى حاجة إدارة الموارد البشرية للمزيد من العمل على تطوير إدارة الموارد البشرية، حيث أن أصحاب القرار يدركون أهمية تقييم تدريب وتطوير العاملين، من أجل المساهمة في رفع كفاءة وخبرة العاملين، التي تسهم بشكل أساسي في زيادة ثقة العاملين بأنفسهم، الأمر الذي يتطلب من الإدارة أن تقدم للعاملين المزيد من الدورات التدريبية حسب احتياجاتهم المهني، من أجل مواكبة المستجدات التكنولوجية والمعرفية والمهارية، وهذا ما أشارت إليه الفقرات الآتية: (6,2,5,8,10)، والتي جاءت بدرجة متوسطة.

وأن البرامج التدريبية التي تقدمها إدارة الموارد البشرية بحاجة لمزيد من المرونة وحاجة العاملين لها، وليس مجرد دورات مكررة لا تفيد العاملين بالأمور المستجدة في بيئة العمل، لأن الدورات التدريبية كلما كانت منسجمة مع أرض الواقع كلما أسهمت في تحقيق الفائدة للعاملين، وتزيد من كفاءة المؤسسة الإنتاجية من طرف، ومن طرف آخر تسهم في رفع كفاءة العاملين، وتزيد من حوافزهم المادية والمعنوية، وهذا ما أشارت إليه الفقرات: (7,9) والتي جاءت بدرجة متوسطة، وبالمرتبة الأخيرة من المجال.

قد اتفقت هذه النتيجة المتوسطة مع نتيجة دراسة مايكل (Michael , 2013)، ودراسة أونيل (Onele, 2014)، ودراسة ركاج والعبادلة (2017)، وبدرجة متوسطة، واختلفت هذه النتيجة المتوسطة مع نتيجة دراسة



قد اتفقت هذه النتيجة المتوسطة مع نتيجة دراسة مايكل (Michael, 2013)، ودراسة أونيل (Onele, 2014)، ودراسة ركاج والعبادلة (2017)، وبدرجة متوسطة، واختلفت هذه النتيجة المتوسطة مع نتيجة دراسة شيومتا (Chemutai, 2015)، والتي جاءت بدرجة كبير.

### المجال الثالث: استقطاب الموارد البشرية

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال (استقطاب الموارد البشرية) في ظل جائحة كورونا

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
5	تحدد الوصف الوظيفي لكل الوظائف المتاحة في المديرية	3.40	.78	1	كبيرة
8	تعتمد عملية الاستقطاب على الكفاءة والخبرة والمؤهلات في ظل جائحة كورونا	3.22	.91	2	متوسطة
6	يتم مسح احتياجات المديرية من الكوادر البشرية في المديرية.	3.20	.81	3	متوسطة
1	توزيع الموظفين في المديرية حسب المجالات الأدائية كافة.	3.18	.84	4	متوسطة
2	تبنى عملية الاستقطاب والتعيين على قواعد وأسس واضحة.	3.10	.96	5	متوسطة
4	تُذلل عملية الاستقطاب الصعوبات والمعوقات التي تواجه المتقدمين للوظائف.	3.10	.91	5	متوسطة
7	يتم تقييم عملية الاستقطاب والتعيين بشكل مستمر في المديرية.	3.10	.89	5	متوسطة
3	تتسم عملية الاستقطاب والتعيين بالشفافية والتراحة.	2.82	1.06	8	متوسطة
	المجال استقطاب الموارد البشرية ككل	3.14	.70		متوسطة

الدرجة الدنيا (1)	والدرجة العليا (5)	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
10	يعمل على تنمية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار والأخذ باقتراحاتهم في ظل جائحة كورونا .	2.98	.83	11	متوسطة
7	توفير مبدأ العدالة وعدم التفرقة بين الموظفين في ظل جائحة كورونا	2.91	.92	12	متوسطة
	المجال الحفاظ على الموارد البشرية ككل	3.17	.66		متوسطة

### \* الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الحفاظ على الموارد البشرية جاء بالمرتبة الثانية، وبدرجة تقدير متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة حسب تقديرات عينة أفراد الدراسة من مديري ومعلمي المرحلة الأساسية إلى حاجة إدارة الموارد البشرية في تطوير علاقاتها مع العاملين بحيث تتسم بالود والاحترام وتقدير الذات للعاملين، وتعزيز مهارات التواصل الإنساني بين العاملين في بيئة العمل داخل المديرية، بما يحقق معايير السلامة والصحة المهنية، والعمل ضمن الفريق المتناسك الذي يعمل كأسرة واحدة، حيث أن اتباع المديرية هذه الأمور بشكل أفضل مما عليه يزيد من إنتاجية وكفاءة العاملين ويساعد على الحفاظ على جودة المؤسسة ومخرجاتها، وهذا ما أشارت إليه الفقرات: (9,2,5,3)، والتي جاءت بدرجة متوسطة.

في حين جاءت الفقرة التي نصت على "توفير مبدأ العدالة وعدم التفرقة بين الموظفين"، في المرتبة الأخيرة، بدرجة (متوسطة)، ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن إدارة الموارد البشرية تسعى إلى جاهزية توفير جميع الفرص للعاملين بشكل متساو أو عادل رغم وجود التجاوزات، ويمكن عزو هذه النتيجة إلى وجود بعض المشكلات في تطبيق القوانين والأنظمة التي تساعد على توفير العدالة والمساواة بين جميع العاملين.

## \* الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال استقطاب الموارد البشرية جاء بالمرتبة الثالثة والأخيرة، وبدرجة تقدير متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة حسب تقديرات عينة أفراد الدراسة من المديرين والمعلمين إلى الطريقة الوظائف المتاحة في المديرية، والتي يتم الإعلان عنها باستخدام الطرق المختلفة، حيث أن هناك وصف وظيفي واضح للوظيفة.

وقد تعزى إلى حاجة المديرية إلى مزيد من الاهتمام والوعي بأهمية الدور الذي لا بد أن تقوم به المديرية عند تنفيذ عملية الاستقطاب، ولا بد من اتباع المصادقية والشفافية والشفافية في استقطاب العاملين الذين يمتازو بالكفاءة والخبرة والمؤهلات، والبعد عن التعقيدات والواسطة والمحسوبية، لكي تسهم في تحقيق الجودة بشكل أفضل، من خلال قيام إدارة الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم بعمل مسح كامل للعاملين داخل المديرية وتحديد النقص في الأقسام التي تحتاج لمزيد من العاملين ضمن موصفات أكاديمية ومهنية، وهذا ما أشارت إليه الفقرات (4,2,1,6,8)، والتي جاءت بدرجة متوسطة.

وأخيراً جاءت الفقرتين "3,7"، وفي آخر المجال بدرجة متوسطة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى قصور الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية من تقييم في عملية الاستقطاب والتعيين، والتي يتطلب من المديرية أن تتم ضمن أسس للتعيين واضحة، إلا أن النتيجة تشير إلى أن عمليات الاستقطاب والتعيين لها معايير واضحة ومحددة أحيانا يتم تجاوز عنها نتيجة خلل بالإجراءات المتبعة في التعيين والاستقطاب، وهذا دليل على البعد عن الشفافية والشفافية في اتباع إجراءات الاستقطاب والتعيين. اتفقت هذه النتيجة المتوسطة مع نتيجة دراسة مايكل (Michael , 2013)، ودراسة أونيل (Onele, 2014)، ودراسة ركاج

والعبادلة (2017)، وبدرجة متوسطة، واختلفت هذه النتيجة المتوسطة مع نتيجة دراسة شيومتا (Chemutai, 2015)، والتي جاءت بدرجة كبير.

مناقشة نتائج السؤال الثاني الذي نص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) حسب تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم في لوائي الطيبة والوسطية في ضوء التعليم عن بعد ، تعزى لتغيرات: (الجنس، المسمى الوظيفي، التخصص، وسنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات تقديرات عينة الدراسة حول درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم في لوائي الطيبة والوسطية في ضوء التعليم عن بعد من وجهة نظر مديري ومعلمي المرحلة الأساسية، وفقاً لتغير (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، ويين جدول (7) ذلك.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات تقديرات عينة الدراسة حول درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم في لوائي الطيبة والوسطية من وجهة نظر المديرين والمعلمين ككل، وفقاً لتغير (الجنس، المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)

التغير	المستوى/الفئة	المتوسط	الانحراف
--------	---------------	---------	----------

فقرات تقديرات عينة الدراسة حول درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم في لوائي الطيبة والوسطية من وجهة نظر مديري ومعلمي المرحلة الأساسية في ظل جائحة كورونا ، وفقاً لمتغيرات:(الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الإحصائية	الدلالة الإحصائية
الجنس	.096	1	.096	.258	.612
المسمى الوظيفي	.185	1	.185	.496	.482
المؤهل العلمي	.017	1	.017	.045	.832
سنوات الخبرة	.196	2	.098	.263	.769
الخطأ	110.492	296	.373		
المجموع	3245.818	312			
المعدل	116.360	311			

\* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$

يُلاحظ من جدول (8) الآتي: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين استجابات أفراد عينة الدراسة على تقديرات عينة الدراسة حول درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم في لوائي الطيبة والوسطية في ضوء التعليم عن بعد من وجهة نظر مديري ومعلمي المرحلة الأساسية (الكلية) على حسب متغير الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

اتفقت نتيجة هذا السؤال حول متغيرات الدراسة التي أثبتت حسب تقديرات عينة الدراسة بعدم وجود فروق تعزى لمتغيراتها مع دراسة أونيل (Onele, 2014)، ودراسة شيومتا (Chemutai, 2015)، ودراسة ركاج والعبادلة (Rakaj & Al-Abadla, 2017)، والتي

المعاري	الحسابي		
المعاري	13 2	3.20	ذكر
	18 0	3.15	أنثى
	31 2	3.17	المجموع
	26 8	3.16	معلمة
	44	3.19	مديرة
	31 2	3.17	المجموع
	19 5	3.15	بكالوريوس فأقل
	11 7	3.20	دراسات عليا
	31 2	3.17	المجموع
	51	3.26	أقل من 10 سنوات
	87	3.22	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
	17 4	3.12	10 سنوات فأكثر
	31 2	3.17	المجموع

يُلاحظ من جدول (8) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات تقديرات عينة الدراسة حول درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم في لوائي الطيبة والوسطية في ضوء التعليم عن بعد من وجهة نظر مديري ومعلمي المرحلة الأساسية، وفقاً لمتغير(الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، ولتحديد الدلالة الإحصائية لهذه الفروق الظاهرية، تم تطبيق تحليل التباين الرباعي، ويبين جدول (8) ذلك.

#### جدول (8)

تحليل التباين الرباعي للمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على

أظهرت عدم وجود فروق تعزى لأثر متغيرات الدراسة. واختلفت الفروق مع نتيجة دراسة مايكل Michael (2013)، ودراسة الجهوري (Aljhour, 2016)، باستثناء سنوات الخبرة، والتي أشارت بوجود فروق تعزى لمتغيرات الدراسة.

وفيما يلي عرض تفصيلي للنتائج

**أولاً : متغير الجنس :** أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على حسب متغير الجنس. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن هناك تشابهاً كبيراً في وجهات نظر المستجيبين حول فاعلية إدارة الموارد البشرية، حيث أنهم جميعاً يلمسون الفاعلية المتوسطة لإدارة الموارد البشرية، وإن الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية يشعر بها جميع المستجيبين وعلى اختلاف جنسهم. وتعزو هذه النتيجة أيضاً إلى أن إدارة الموارد البشرية تساعد العاملين من كلا الجنسين على التطوير والتدريب، وأن كلا الجنسين يحصلان على نفس الدورات التدريبية والأنشطة التي تلي احتياجاتهم، وتقدم المساعدة لكلا الطرفين حسب احتياجاتهم.

اتفقت نتيجة هذا المتغير مع نتيجة دراسة أونيل (Onele, 2014)، ودراسة شيومتا (Chemutai, 2015)، ودراسة ركاج والعبادلة (Rakaj & Al-Abadla, 2017)، والتي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لأثر متغير الجنس. واختلفت الفروق مع نتيجة دراسة مايكل (Michael, 2013)، ودراسة الجهوري (Aljhour, 2016)، والتي أشارت بوجود فروق تعزى لأثر متغير الجنس.

**ثانياً: المسمى الوظيفي:** أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على حسب متغير المسمى الوظيفي باستثناء مجال الحفاظ على الموارد البشرية، حيث كانت الفروق لصالح فئة معلم. ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن المسمى الوظيفي لم يكن عاملاً مؤثراً وذلك نتيجة إن إدارة

الموارد البشرية تقدم الخدمات المختلفة لجميع العاملين بغض النظر عن المسمى الوظيفي، وبالتالي فإن جميع العاملين سواء أكانوا مديرين أم معلمين يدركون مستوى الخدمات المقدمة من قبل إدارة الموارد البشرية. اتفقت نتيجة هذا المتغير مع نتيجة دراسة أونيل (Onele, 2014)، ودراسة شيومتا (Chemutai, 2015)، ودراسة أبو شعير (Rakaj & Al-Abadla, 2017)، ودراسة ركاج والعبادلة (Rakaj & Al-Abadla, 2017)، والتي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لأثر متغير المسمى الوظيفي. واختلفت الفروق مع نتيجة دراسة مايكل (Michael, 2013)، ودراسة الجهوري (Aljhour, 2016)، والتي أشارت بوجود فروق تعزى لأثر متغير المسمى الوظيفي.

**ثالثاً: المؤهل العلمي:** أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على حسب متغير المؤهل العلمي. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن إدارة الموارد البشرية تقدم الخدمات المختلفة لجميع العاملين وعلى اختلاف مؤهلاتهم العلمية، حيث لم يكن المؤهل العلمي عاملاً مؤثراً في تحديد فاعلية إدارة الموارد البشرية. اتفقت نتيجة هذا المتغير مع نتيجة دراسة أونيل (Onele, 2014)، ودراسة شيومتا (Chemutai, 2015)، ودراسة ركاج والعبادلة (Rakaj & Al-Abadla, 2017)، والتي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي. واختلفت الفروق مع نتيجة دراسة مايكل (Michael, 2013)، ودراسة الجهوري (Aljhour, 2016)، والتي أشارت بوجود فروق تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي.

#### رابعاً: سنوات الخبرة

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على حسب متغير سنوات الخبرة. ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن العاملين من (مديرين ومعلمين) على اختلاف

3- الاهتمام بصورة أكبر بالبرامج التدريبية وتطويرها، وبما يتناسب مع المستجدات التربوية.

#### \*المراجع

##### أولاً- المراجع العربية

بني خالد، علي. (2007). تقديرات مديري المدارس والمعلمين في إقليم الشمال لدرجة فاعلية أنواع الحوافز في وزارة التربية والتعليم الأردنية. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

بني عيسى، دينا. (2016). درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر العاملين فيها. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد.

الجهوري، راشد بن حمد. (2016). تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في ضوء مدخل إدارة المعرفة، مصر، مجلة عالم التربية، 53 (17)، 1-28.

حريم، حسين. (2013). إدارة الموارد البشرية - إطار متكامل. الأردن، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع.

حسن، راوية (2001). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية، القاهرة، المكتب الجامعي للنشر والتوزيع.

الحوالدة، محمد. (2010). درجة أداء وظائف إدارة الموارد البشرية والمعوقات التي تواجهها،

خبراتهم التعليمية يدركون أهمية ما تقوم به إدارة الموارد البشرية من أنشطة ومهام من بداية تحديد الاحتياجات داخل المؤسسة ولغاية التقاعد من العمل، فهذه الاجرات لا تحتاج لسنوات خبرة، بقدر ما تحتاج إلى وعي ودراية ومتابعة بحريات العمل والقوانين والأنظمة داخل المديرية، وبالتالي لم تختلف وجهات نظرهم حول فاعلية إدارة الموارد البشرية في المديرية. اتفقت نتيجة هذا المتغير مع نتيجة دراسة أونيل (Onele, 2014)، ودراسة شيومتا (Chemutai, Rakaj & Al-، ودراسة ركاك والعبادلة (Rakaj & Al-، 2015)، والتي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لأثر متغير سنوات الخبرة. واختلفت الفروق مع نتيجة دراسة مايكل (Michael, 2013)، ودراسة الجهوري (Aljhour, 2016)، والتي أشارت بوجود فروق تعزى لأثر متغير سنوات الخبرة.

#### \* التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثان بالآتي:

1- ينبغي على مديرية التربية والتعليم إعادة النظر في نظام وسياسات الحوافز والمكافآت المتبع والعمل على الاهتمام بالكفاءات التعليمية، والعمل على كسب رضا تلك الكفاءات وولائها من خلال تلبية طموحاتها في الحوافز والمكافآت المادية .

2- أن تأخذ مديرية التربية والتعليم بمواصفات المتقدم للوظيفية من حيث طبيعة شخصيته، وأسلوبه وقدرته على مواجهة جمهور الطلبة، ومهاراته التعليمية، وفي ذلك الاعتماد على اختبارات متخصصة تبين مدى قدرات المتقدم للوظيفة في التعليم وقيادة المحاضرة والانفتاح على التغيير، القدرة على التحكم في البيئة، والخروج بأفكار جديدة للخروج بنتائج ومخرجات تعليمية على مستوى عالي من الكفاءة.

الصيرفي، محمد. (2003). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. عمان، دار قنديل للنشر والتوزيع.

عباس، سهيلة. (2011). إدارة الموارد البشرية. ط2، الأردن، عمان، دار وائل للنشر.

عباس، سهيلة، وعلي، علي. (1998). إدارة الموارد البشرية. عمان، دار وائل للنشر.

عبد الباقي، صلاح الدين، وعبد الهادي، علي، وحسن، راوية. (2007). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: المكتب الجامعي الحديث.

عطياتي، مراد، وأبو سلمى، عبد الله. (2014). أثر ممارسة أخلاقيات عمل إدارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين (دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الخلوية في الأردن). مجلة دراسات للعلوم الإدارية، 41 (2)، 388-401.

العقبي، خليل. (2018). إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية في النقب وعلاقتها بتحسين الأداء من وجهة نظر المعلمين. (أطروحة دكتوراه غير منشورة). كلية التربية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

عقيلي، عمر. (2006). إدارة الموارد البشرية. ط2، عمان، مؤسسة زهران للنشر والتوزيع.

علاقي، مدني عبد القادر. (2006). الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، ط6، الرياض، دار المريخ للنشر والتوزيع.

فلمبان، ايناس. (2007). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة

والحلول للتغلب عليها في ضوء الخطة الإستراتيجية من وجهة نظر العاملين التربويين في الأردن. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد.

درة، عبد الباري، والصباغ، زهير. (2008). إدارة الموارد البشرية: في القرن الحادي والعشرين: منحى نظمي، (ط2)، عمان، الأردن، دار وائل للنشر.

درة، عبد الباري، والصباغ، زهير. (2010). إدارة الموارد البشرية: في القرن الحادي والعشرين: ط2، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.

دليل الموارد البشرية لوزارة التربية والتعليم (2018).

الدوسري، غزيل. (2019). درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى القادة في المؤسسات التربوية في الكويت وعلاقتها بالتنمية المستدامة". (رسالة ماجستير غير منشورة)، الأردن، جامعة آل البيت.

السالم، مؤيد؛ وحرشوش، عادل. (2002). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. ط1، إربد، الأردن، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

سلطان، محمد سعيد أنور. (2003). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية، مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر.

السلمي، علي. (2011). إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة، مصر، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

شحادة، نظمي، والجيوسي، محمد، والباشا، محمد، والحلي، رياض. (2000). إدارة الموارد البشرية. عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.

- Education and Practice**, 6(23).1-10.
- Boateng, A. (2007). **The role of human resource information systems (HRIS) in strategic human resource management (SHRM)**. Master of Science Theses, Accounting Swedish School of Economics and Business Administration, palovrtijantie.
- Chemutai, E. Leonard, S, M. &Kuto, L. Y.(2015). The Challenges Facing Secondary School Principals as Human Resource Mangers (HRMS) in line of duty: A Caste of Nandi County, Kenya.**International Journal of Business and Management Review**.3(4), 119-132.
- Chemutai, E. Leonard, S, M. & Kuto, L. Y.(2015). The Challenges Facing Secondary School Principals as Human Resource Mangers (HRMS) in line of duty: A Caste of Nandi County, Kenya.**International Journal of Business and Management Review**.3(4), 119-132.
- Chemutai, E.(2015).The role of school principals as human resource Managements in Secondary school in Nandi county Kenya. **January Global Journal of Human**
- المكرمة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- القريني، محمد. (2010). **الوجيز في إدارة الموارد البشرية**. عمان، دار وائل.
- كشواي، باري (2006). **إدارة الموارد البشرية**، ط2، القاهرة، مصر، دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- ماهر، أحمد. (1995). **السلوك التنظيمي: مدخل لبناء المهارات**. ط5، مصر، الإسكندرية.
- النجار، نداء محمد. (2012). **دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات في ظل اقتصاد المعرفة** دراسة حالة الجامعة الإسلامية غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة غزة، فلسطين.
- الهيبي، خالد. (2005). **إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي**. ط2، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- ثانياً- المراجع الأجنبية
- Ainissyifa, (2012). The influence of human resources toward knowledge management implementation on secondary education institution. **Advances in natural & applied sciences**, 6 (6), 789-792.
- Al dakeel, T &Almannie, M. (2015). Competitive Advantage in Human Resource management in General School District of Riyadh in Saudi Arabia. **Journal of**

- Universities: A Conceptual Model. **Journal of Marketing and Management**, 7 (2), 1-18.
- Michael, H. (2013). **Investigating the Role of Human Resources in School Turnaround: A Decomposition of Improving Schools in Two States**.
- Muriithi, J. G., Gachunga, H., & Mburugu, C. K. (2014). Effects of Human resource information systems on Human resource management practices and firm performance in listed commercial banks at Nairobi securities exchange. **European Journal of Business and Management**, 6(29), 47-55.
- Neog, & Barua, M. (2014). **Factors Influencing Employee's Job Employees of Automobile Service**, 2(7), 305-316.
- Onele, A. (2014). Human Resource Management in Secondary Schools as a Strategic Tool for Job Creation in Ebonyi State, Nigeria. **International Journal of Scientific & Engineering Research**, 5(6), 2229-5518.
- Pedraja-Rejas, L, Rodríguez-Ponce, E, González, C, (2012). Los estilos de liderazgo y la gestión de recursos humanos: una reflexión acerca del impacto sobre el desempeño de los estudiantes en la **Resource Management**. 3, (1), 73-82.
- Dessler, G. (2007). **Human Resource Management** ([Translate: Mohammad Said Ahmad, abdalmosenjawdeh](#)). Saudi Arabia, Riyadh: Dar Al Marekh for publication. (The original year of publication: (2003).
- Dessler, G. (2013). **A Framework for Human Resource Management**. Prentice Hall.
- Griffin, T (2012). **The effects of domain Knowledge on metacomprehension accuracy**. Memory & Cognition, by link: <http://dx.doi.org/10.3758/MC.37.7.100>
- Jameendar, R. (2014). Importance and Impact of Human Resource Planning in Effectiveness and Competitiveness of an **Organization**. **International Journal of Research**, 1(7), 531-538.
- Khanna, D., & Sehgal, M. (2016). A study of HRM practices and its effect on employees job satisfaction in private sector banks with special reference to ICICI banks in Ludhiana. **International Journal of Management**, 4(7), 36-43.
- Maimako, L. & Bambale, A. (2016). Human Resource Management Practices and Employee Job Satisfaction in Kano State owned



educación media, Ingeniare.  
**Revista chilena de  
ingeniería**, 20 ( 3), 376-385

Syed, N., & Yan, L.X. (2012). Impact  
of high performance human  
resource management  
practices on employee job  
satisfaction: **Empirical  
analysis. Interdisciplinary  
Journal of Contemporary  
Research in Business**,  
4(2),318-342.