



## Agricultural Economics and Social Science

Available online at <http://zjar.journals.ekb.eg>  
<http://www.journals.zu.edu.eg/journalDisplay.aspx?JournalId=1&queryType=Master>



### محددات إدارة الموارد البشرية بالمدارس الحكومية في ريف محافظة الشرقية

عادل محمد عبد الرحمن على<sup>1\*</sup> - أيمن أحمد محمد عكرش<sup>1</sup> - هدى أحمد الديب<sup>1</sup> - علام محمد طنطاوي<sup>2</sup>

1- تخصص الاجتماع الريفي والارشاد الزراعي- قسم الاقتصاد الزراعي - كلية الزراعة- جامعة الزقازيق - مصر  
 2- قسم بحوث المجتمع الريفي- معهد بحوث الإرشاد الزراعي والتنمية الريفية- الجيزة - مصر

Received: 07/03/2022 ; Accepted: 12/05/2022

**المخلص:** استهدفت الدراسة (1) التعرف علي المتغيرات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية وأبعادها في المدارس الحكومية في ريف محافظة الشرقية، (2) تحديد الاسهام النسبي للمتغيرات المستقلة المرتبطة في تفسير التباين الكلي لإدارة الموارد البشرية وأبعادها، (3) التعرف علي معوقات إدارة الموارد البشرية في المدارس الحكومية من وجهة نظر المبحوثين، وفي هذه الدراسة تم أخذ المدارس الحكومية الريفية كأحد المنظمات الريفية، ويحصر عدد المدارس الحكومية الريفية في (13) مركزا علي مستوي المحافظة وجد أنها (3327) مدرسة حكومية ريفية (مديرية التربية والتعليم، محافظة الشرقية، 2021)، تم اختيار ستة مراكز الأكبر في عدد الطلاب حيث بلغ عدد المدارس الحكومية في تلك المراكز (1803) مدرسة حكومية ريفية، ولتحديد حجم عينة الدراسة تم تطبيق معادلة (Yamane, 1967)، حيث بلغ حجم عينة الدراسة (184) مدرسة حكومية، ثم تم اختيار المدارس بطريقة المعاينة العشوائية المنتظمة، ولقد تم جمع بيانات الدراسة بواسطة استخدام استمارة الاستبيان بالمقابلة الشخصية واعتبر مدير كل مدرسة هو مصدر جمع البيانات علي أساس أنه أجدر الأشخاص بالإدلاء بالبيانات عن مدرسته، وأظهرت النتائج أن هناك خمسة متغيرات مستقلة أسهمت مجتمعة اسهاما معنويا في تفسير التباين الكلي في الدرجة الكلية لإدارة الموارد البشرية في المدارس الحكومية الريفية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد لهذه العلاقة (0.480) وبلغت قيمة "ف" المحسوبة (34.779) وهي معنوية عند مستوي دلالة (0.01)، وهذا يعني أن هذه المتغيرات مجتمعة تفسر حوالي (48%) من التباين الكلي في المتغير التابع، ويمكن تحديد الاسهام النسبي لكل منها على التوالي: متغير عدد الدورات التدريبية وبلغت نسبة اسهام هذا المتغير (17.8%)، ومتغير عدد سنوات التعليم وبلغت نسبة اسهامه (8.3%)، ومتغير علاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة، حيث بلغت نسبة اسهامه (5.2%)، ومتغير الدخل الشهري وبلغت نسبة اسهامه (15.8%)، ومتغير قدرة المؤسسة علي التكيف وبلغت نسبة اسهامه (9%)، كما اتضح من النتائج ان ترتيب المعوقات لإدارة الموارد البشرية في المدارس الحكومية من وجهة نظر المبحوثين كما يلي: أن صعوبة توفير الموارد المالية تحتل المركز الاول من بين إدارة الموارد المالية بنسبة (98.9%)، ثم جاء معوق نقص الحوافز والبدلات في المرتبة الثانية بنسبة (97.28%)، وجاء معوق نقص بعض الادوات التكنولوجية في الترتيب الثالث بنسبة (97.28%).

**الكلمات الإسترشادية:** إدارة الموارد البشرية، المدارس الحكومية، محافظة الشرقية.

### المقدمة والمشكلة البحثية

(الكساسبة وآخرون، 2010)، كما تحظى إدارة الموارد البشرية اليوم بأهمية قصوى بالنظر إلى هذا النوع من الموارد، ويعتبر أهم مورد يسهم في نجاح البلدان على المدى الطويل، وتعد قضية إدارة الموارد البشرية واحدة من أهم القضايا الرئيسية والأكثر أهمية لدي أي مؤسسة إذ لم تكن الأكثر أهمية علي الاطلاق لتحقيق القدرة التنافسية ومن ثم ضمان البقاء والاستمرارية في العمل، والمساهمة في تحقيق تنمية شاملة في البلدان، وبالنظر إلى إدارة الموارد البشرية تعد أهم مورد مؤثر مقارنة ببقية الموارد الأخرى التي تملكها البلدان، في حالة عدم وجود موارد بشرية لا تنشأ الدول ولا تحقق أي تقدم (الشيخ، 2008).

تحتل إدارة الموارد البشرية صدارة الاهتمام في جميع المجالات التعليمية وخاصة المدارس الحكومية والأنشطة سواء الاستثمارية أو الانتاجية مثل معظم الموارد الهامه بالنسبة لأي مؤسسة، وتنمية وإدارة الموارد البشرية أصبحت أمر ضروري وملح لأن النجاح في أي بلد يرتبط إلى حد الإنتاجية وتحسين أداء العاملين (السايع، 2011)، كما تعد إدارة الموارد البشرية في عصر المعلومات والاقتصاد الرقمي واحدة من أهم وظائف منظمات الأعمال، حيث تشكل كفاءة المورد البشري الأساس الأهم لتحقيق الميزة التنافسية في أي مجال من مجالات الأعمال

\* Corresponding author: Tel. :+201015315954

E-mail address: alasil20.am@gmail.com

## المشكلة البحثية للدراسة

## الاطار النظري والدراسات السابقة

## مفهوم إدارة الموارد البشرية

لقد مر مصطلح إدارة الموارد البشرية بسلسلة من التغيرات من حيث التسمية أو المضمون أو التطبيق المرافق للتسمية حيث تعرف علي أنها الإدارة التي تهتم بالإشراف على كافة شؤون الأفراد منذ التحاقهم بالعمل في جميع الأنشطة المتعلقة بتوصيف وتقييم الوظائف وتخطيط القوى العاملة والاختيار والتعيين والتدريب والنقل والترقية لكي يتحقق الاستقرار في القوى العاملة وزيادة رضاهم عن العمل إلى وقت بلوغهم سن المعاش، وبالتالي زيادة الإنتاج (كشواي، 2006)، كما فرضت شدة التحديات المعاصرة على منظمات الأعمال مهام جديدة على إدارة الموارد البشرية لعل أهمها وأكثرها حرجاً هي جذب واستقطاب نوعية جديدة من الموارد البشرية تتميز بديارية ومعرفة عالية وقدرة متميزة وهذا دعي إلى إعادة النظر في المدارس التي تطورت آنفاً وخاصة مدرسة إدارة الموارد البشرية وتطويرها إلى ما يعرف بمدرسة استراتيجية إدارة الموارد البشرية (العنزي وصالح، 2009)، كما يرى العديد من علماء الإدارة أن تحقيق النجاح يتطلب إحداث تغييرات جوهرية في فلسفات العمل وأنظمتها وسياساته الحاكمة، وأن النجاح في الظروف الحالية والمستقبلية يستلزم مزيجاً من القدرات المميزة التي تساعد على تحقيق الابتكار والجودة والمرونة (السالم، 2009)، كما تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء المزايا الإستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال تخطيط واقعي وتوظيف ملائم وتدريب دقيق للموارد البشرية ومتابعة مستمرة وتطوير إدارة الموارد البشرية، وهي مجموعة من السياسات والممارسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية والتي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه (سعد، 2011)، كما يمكن تعريفها علي أنها مجموعة الخطط الاستراتيجية الشاملة والبرامج والأنشطة التي تعد بشكل جيد وملئم للأفراد العاملين، كذلك يتم إعدادها وتصميمها لزيادة ورفع المستوي الثقافي والتميز لدي الافراد العاملين، وايضا دعم الأهداف المشتركة بين العاملين والمؤسسات عن طريق ايجاد نوع من الترابط بين متطلبات واهداف المؤسسة ومتطلبات واهداف الافراد العاملين داخل المؤسسة.

## أهمية إدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية هي العنصر الاهم للوصول الي تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، فنكمن أهميتها في دورها المؤثر والفعال في رفع كفاءة إدارة المؤسسة وفعاليتها في أداء مهامها بصورة جيدة، حيث يشكل محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المؤسسة ذاتها ومدى قدرتها علي التميز والمنافسة داخليا وخارجياً من خلال مواردها المتميزة، وللتطور العلمي والتكنولوجي دور بارز في إكساب إدارة الموارد البشرية أهمية وخبرة خاصة والذي

في ظل زيادة مستوى التفضيل للعمل، والسعي وراء التغير في مستوى المعيشة، والتوجه الكبير باتجاه الكفاءة والإنتاجية، وإدراك المؤسسات التعليمية لأهمية دور الموارد البشرية، والتوسع الكبير في التعليم والتدريب وفرص التثقيف أمام العاملين أدى إلى زيادة الوعي نتيجة لارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مما أدى للحاجة إلى وجود إدارة مستقلة لإدارة الموارد البشرية كذلك وجود وسائل حديثة للتعامل مع النوعيات المتميزة من الموارد البشرية، كذلك اسهام الموارد البشرية بشكل كبير في تحسين نظم الإدارة داخل المؤسسات التعليمية بصفة عامة، وذلك عندما تتوسع المشكلات الإدارية التي تواجه تلك المؤسسات، ولكون المنحني الاستراتيجي للموارد البشرية يتمثل بصنع القرارات بعيد المدى بشأن العاملين بالأنظمة علي كافة المستويات التنظيمية، حيث يكون توجه هذه الإدارة تحت الإدارة العليا للمؤسسة التعليمية، والتي تعبر عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية وتحقيق التميز من خلال العناصر البشرية التي تسهم بجهودها في تنظيم أعمال ونشاطات المؤسسة التعليمية كما أوضحت نتائج معظم البحوث والدراسات التي أجريت في هذا الصدد، وعليه اتجهت الدراسة الحالية لدراسة تأثير العوامل المرتبطة والمؤثرة علي إدارة الموارد البشرية للمدارس الحكومية في ريف محافظة الشرقية كما انها تأتي استكمالاً لسابقتها من الدراسات للإجابة على عدة تساؤلات وهي: كيفية التعرف علي المتغيرات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية وأبعادها بالمدارس الحكومية في ريف محافظة الشرقية؟، كيف يمكن تحديد الاسهام النسبي للمتغيرات المستقلة المرتبطة في تفسير التباين الكلي لإدارة الموارد البشرية وأبعادها؟، ما هي أهم معوقات إدارة الموارد البشرية في المدارس الحكومية من وجهة نظر المبحوثين؟.

## أهداف الدراسة

تستهدف الدراسة بصفة رئيسية التعرف على محددات إدارة الموارد البشرية بالمدارس الحكومية في ريف محافظة الشرقية ولتحقيق هذا الهدف تم صياغة الأهداف التالية:

- 1- التعرف على المتغيرات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية وأبعادها بالمدارس الحكومية في ريف محافظة الشرقية.
- 2- تحديد الاسهام النسبي للمتغيرات المستقلة المرتبطة في تفسير التباين الكلي لإدارة الموارد البشرية وأبعادها.
- 3- التعرف على معوقات إدارة الموارد البشرية في المدارس الحكومية من وجهة نظر المبحوثين.

### هدف الكفاءة الإنتاجية

ومن وجهات النظر السائدة أيضا وجهة النظر القائلة بأن الأهداف الأساسية لإدارة الأفراد، إنما هي الإسهام في الإنتاج أو هي الكفاءة الإنتاجية، لأن أي شيء يقوم به المدير لتنمية الكفاءة وزيادة الإنتاج يعتبر سلوكا مقبولا، أي أن هذه النظرة تفترض أن الناس في الصناعة ما هم إلا مجرد وسائل للإنتاج.

### الهدف التوازني (إدارة الموارد البشرية/ الأفراد والمنظمة)

ومن وجهات النظر الموضوعية في أهداف إدارة الأفراد تلك النظرة التي تقع بين هذين الطرفين المتناقضين، فقد رأينا أن إدارة الأفراد المستتيرة هي مسئولية رجال التنفيذ، وسواء كان الهدف هو الطاقة الإنتاجية أو التوزيع أو البحث أو الخدمة فإن النجاح يعتمد بصفة رئيسية على مقدره القادة من رجال التنفيذ (كل مدير).

### إستراتيجية إدارة الموارد البشرية علي رفع مستوى أداء المؤسسة

تقوم إدارة الموارد البشرية علي فرض أن المورد البشري هو المورد الرئيسي والاهم داخل المؤسسة، واداء المؤسسة يعتمد إلي حد كبير علي الأفراد وعلية فإنه إذا ما تم تطوير مجموعة من سياسات الموارد البشرية وتنفيذها علي نحو فعال، فإنه يمكن أن يكون للمورد البشرية تأثير واضح علي مستوى أداء وفعالية المؤسسة كما وضع نموذج يوضح العلاقة بين الموارد البشرية واداء المؤسسة فيالرغم من وجود مختلف الجهات المعنية في المؤسسة فإن الهدف الاستراتيجي لها هو الأداء المالي أو تعظيم ثروة المساهمين (Paul, 2003; Michael, 2006).

### النظريات المفسرة لإدارة الموارد البشرية:

تلعب النظريات دوراً مهماً وبارزاً في دراسة إدارة الموارد البشرية لكي تصبح على ما هي عليه حالياً.

### نظرية العلاقات الإنسانية

ظهرت حركة العلاقات الإنسانية كرد فعل للنظريات الكلاسيكية كونها أهملت لدور العامل الإنساني للعاملين، فركزت العلاقات الإنسانية بصورة أكثر اهتماما على الجوانب النفسية والاجتماعية للفرد داخل المؤسسة باعتبار أن العوامل الإنسانية والشخصية وغير الرسمية تمارس تأثيرا حاسما على الكيفية التي يتم بها الأداء وما يترتب عليه من نتائج، كذلك ادي كثير من العوامل في فترة الثلاثينات (1930) إلى تبني حركة العلاقات الإنسانية منها: ظهور تشريعات نظم المساومة الجماعية بين النقابات والإدارة، حيث بدأت الإدارة تبحث عن طرق جديدة للتعامل مع الأفراد، الي جانب طالب الباحثون

غير من طبيعتها وعملياتها، فتطور تقنية المعلومات ادي الي زيادة الطلب علي المهن الفنية من خلال رفع كفاءتها، مما تطلب مؤهلات غير تقليدية للوظائف القيادية في إدارة المعلومات والموارد، كما دعت الحاجة إلي إدخال التقنية الحديثة والاعتماد عليها في أنشطة ومهام غيرت من مفهوم إدارة الموارد البشرية (الشبلي وآخرون، 2009) وترجع أهمية إدارة الموارد البشرية الي:

### الدراسات والبحوث الانسانية

حيث أكدت معظم نتائج العديد من الدراسات والبحوث علي اهمية العناية بالموارد البشري، باعتباره العامل الرئيسي لزيادة الانتاج، وفشل ونجاح كافة المؤسسات مرتبط بنجاح العنصر البشري.

### النفقات المالية

تشكل النفقات المالية التي تتحملها المؤسسة لتغطية رواتب وتعويضات العاملين جزءا كبيرا من نفقاتها، ولهذا فأفضل استثمار يجب أن يوجه للأفراد العاملين داخل المؤسسات.

### التوجه إلي التخصص والخبرة

حيث أصبح من الضروري أن يتطلب عمل إدارة الموارد البشرية تأهيل وتدريب في الجوانب كافة جوانب العمل، وذلك يرجع نتيجة للتوسع الكبير في هذه الوظيفة، إذ لم يعد بالإمكان شغل هذه الوظيفة بأفراد من ذوي التخصصات العامة.

### الاستفادة من العنصر البشري

فلقد ارتفع مستوى إدراك قادة المؤسسات بأن العمال موارد كسائر الموارد الأخرى التي تحرص المؤسسات علي استثمارها استثمارا أفضل، ولا المورد البشري أهم هذه الموارد تطلب الامر الاستفادة منه وحسن استخدامه والمحافظة عليه والعمل علي تحسين أداءه باستمرار، ولأن الوسيلة الأكثر فعالية لتحقيق أهداف المؤسسة هي مواردها البشرية.

### أهداف إدارة الموارد البشرية

نذكر عبد الجليل وسالم (2001) أن هناك أهداف لإدارة الموارد البشرية وهي:

### الهدف الأساسي

ومن ثم ينبغي للإدارة أن تغفل أي شيء سوى جعل الأفراد سعداء راضيين، ومن الأقوال التي ينادي بها أصحاب وجهة النظر هذه ما يلي "احتفظ بالناس سعداء"، "فكر في العاملين أولا عندما تضع الخطط وتدخل التغييرات التكنولوجية"، "ولا تفعل شيئا يدعو إلى إغضابهم".

وارتفاعاً في الممارسات الفعلية للتخطيط بين دوائر تنمية الموارد البشرية في النظام التربوي لسلطنة عمان، أن هناك أهمية كبيرة لإعداد استراتيجيات الموارد البشرية، كما تبين وجود مجموعة من العوائق التي تحد من فاعلية إدارة الموارد البشرية جاء في مقدمتها ضعف مستوى المشاركة عند موظفي الوزارة في صياغة أهداف وخطط الموارد البشرية.

دراسة **مطرية (2016)** عن دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني: إستهدفت الدراسة الي التعرف على واقع أبعاد تخطيط الموارد البشرية ومدى توافرها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي على عينة مكونة من (177) مبحوث، واستخدمت الدراسة مجموعة من المقاييس الإحصائية منها: المتوسط الحسابي، التوزيع التكراري، الانحرافات المعيارية. ومن أهم النتائج: توافر أبعاد تخطيط الموارد البشرية بدرجة متوسطة بمؤسسات التعليم التقني، توافر أبعاد وتنمية الموارد البشرية بدرجة متوسطة بمؤسسات التعليم التقني.

دراسة **بورزقة (2018)** عن واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية في الجزائر-دراسة في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية: إستهدفت التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية في الجزائر من خلال الوقوف على المفهوم الأساسي العام لإدارة الموارد البشري. واعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي. ومن أهم النتائج: أن عملية تقييم الأداء تتم بما يخالف النصوص التنظيمية لها، خاصة وأن مثل هذه الوظيفة يمكن أن تحكمها العلاقات الشخصية داخل الإدارات العمومية في الجزائر، كذلك أن إدارة الموارد البشرية تؤدي دور حيوي داخل المؤسسات والإدارات العمومية، كونها النشاط الهادف للاستغلال الأمثل للمورد البشري من خلال التخطيط المتعلق بإحتياجات الإدارات، وتصميم أنظمة تدريبية فعالة ووضع هياكل للأجور، وتقييم أداء الموظفين وفق معايير يحددها القانون.

دراسة **محمد (2018)** عن أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية لاستدامة المؤسسات الاقتصادية المصرية: استهدفت التعرف على مدى تأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية لتحقيق استدامة المؤسسات، والتعرف على مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي وأهميته وعلاقته ببعض المفاهيم الأخرى. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استمارة استبيان كأداة رئيسية للبحث، وتكونت عينة الدراسة من عينة قوامها (112) مفردة، ومن أهم النتائج: وجود تأثير ذات دلالة معنوية للتعاقب الوظيفي على التنمية البشرية، وجود أثر معنوي لتنمية الموارد البشرية على استدامة المؤسسات الاقتصادية، وجود تأثير ذات دلالة معنوية بين التعاقب

السلوكيين الذين أجروا أبحاث في مجال العمل بالاهتمام بالعامل والجانب الإنساني، وتحسين شروط العمل كسياسة بديلة للتصالح مع النقابات (حسن، 2003).

### نظرية العلوم السلوكية

مع ظهور العديد من العيوب والانتقادات لذي نظرية العلاقات الإنسانية حاول بعض العلماء تطويرها بالشكل الذي يسمح باستخدام كل الجوانب السلوكية للناس لإعطاء تفسيرات أكثر دقة للآداء الناجح في الأعمال، فبينما ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بمشاعر الناس لدرجة المبالغة والتدليل، فإن العلوم السلوكية تحاول أن تعطي تفسيرات واقعية مع الاعتراف بالجوانب الإيجابية والسلبية لكل من سلوك الأفراد وسلوك الإدارة حتى يمكنها من استخدام كل الطاقات السلوكية للناس في أعمالهم (يوكفوس، 2006).

### الدراسات السابقة

من أهم الدراسات التي تم الاطلاع عليها كل من دراسة **عبد الرسول وكاظم (2009)** عن تقويم واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة القادسية استهدفت الدراسة تحليل واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية، من حيث ممارسة الموارد البشرية لأدواتها الإستراتيجية والتشغيلية في رئاسة جامعة القادسية وكيف يتم تنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية من اجل تحقيق رضا المديرين التنفيذيين والعاملين عن أداء إدارة الموارد البشرية، حيث تمثل مجتمع الدراسة من العاملين في رئاسة الجامعة، إذ تم توزيع (90) استمارة تم إعدادها لهذا الغرض على عينة عشوائية واستخدمت الدراسة علي مجموعة من الوسائل الإحصائية لتحليل البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة الي خلو الهيكل الخاص بالجامعة من وحدة مستقلة خاصة بقسم الموارد البشرية وإلحاقها بقسم مستقل تابع للدائرة الإدارية والقانونية، كما توصلت الدراسة الي ان مستوي تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية بين السلب والإيجاب، إذ جاءت خمس وظائف متمثلة بتخطيط الموارد البشرية، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، وتقييم الوظائف، والصحة والسلامة، كان مستوي تنفيذها عالياً وإيجابياً.

دراسة **اليعقوبي (2011)** عن واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان: استهدفت الدراسة إلى معرفة واقع فاعلية تخطيط الموارد البشرية في النظام التربوي بسلطنة عمان، ودرجة ممارسة الأنشطة الإدارية المتعلقة بإعداد وصياغة استراتيجيات الموارد البشرية، كذلك إبراز المعوقات التي تحد وتعيق من تحقيق أداء وفاعلية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي، وتوصلت الدراسة إلى: هناك وعياً عالياً لمفهوم إدارة الموارد البشرية، كذلك أهمية فاعلية إدارة الموارد البشرية

### الفرض الرابع

يسهم كل متغير من المتغيرات المرتبطة التالية: الدخل الشهري بالجنية، وعدد الدورات التدريبية، وقدرة المؤسسة علي التكيف، وعمر المؤسسة، وعلاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة، اسهاماً معنوياً فريداً في تفسير التباين لدرجة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية كأحد أبعاد إدارة الموارد البشرية.

### الفرض الخامس

يسهم كل متغير من المتغيرات المرتبطة التالية: عدد الدورات التدريبية، وقدرة المؤسسة علي التكيف اسهاماً معنوياً في تفسير التباين لدرجة أداء المؤسسة وأداء العاملين لإدارة الموارد البشرية كأحد أبعاد إدارة الموارد البشرية.

### الفرض السادس

يسهم كل متغير من المتغيرات التالية: عدد سنوات التعليم، والدخل الشهري بالجنية، وعدد الدورات التدريبية، وقدرة المؤسسة علي التكيف، وعلاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة، اسهاماً معنوياً فريداً في تفسير التباين لدرجة الكلية لإدارة الموارد البشرية

### منهجية الدراسة وأدواتها

أجريت الدراسة الراهنة اعتماداً على منهج المسح الاجتماعي بالعينة في محافظة الشرقية، حيث تأتي محافظة الشرقية في صدارة محافظات جمهورية مصر العربية في عدد المدارس الحكومية بنحو (4139) مدرسة، كما تأتي في المركز الأول في عدد مدارس الريف مقارنة بمحافظات الجمهورية بواقع (3327) مدرسة ريفية (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، 2021)، مما يعطي لمحافظة الشرقية خصوصية تستوجب الدراسة والبحث، وبحصر عدد المدارس الحكومية الريفية في (13) مركزاً علي مستوي المحافظة وجد أنها (3327) مدرسة حكومية ريفية (مديرية التربية والتعليم، محافظة الشرقية، 2021)، تم اختيار ستة مراكز الأكبر في عدد الطلاب، حيث بلغ عدد المدارس الحكومية في تلك المراكز (1803) مدرسة حكومية ريفية، ولتحديد حجم عينة الدراسة تم تطبيق معادلة (Yamane 1967)، حيث بلغ حجم عينة الدراسة (184) مدرسة حكومية، ثم تم اختيار المدارس بطريقة المعاينة العشوائية المنتظمة، ولقد تم جمع بيانات الدراسة بواسطة استخدام استمارة الاستبيان بالمقابلة الشخصية، واعتبر مدير كل مدرسة هو مصدر جمع البيانات علي أساس أنه أجدر الأشخاص بالإدلاء بالبيانات عن مدرسته، وقد بدأت عملية جمع بيانات هذه الدراسة منذ أول شهر أغسطس حتى منتصف أكتوبر عام 2021م، وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية تتمثل في: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات

الوظيفي على استدامة المؤسسات الاقتصادية، وجوب تطبيق خطة التعاقب الوظيفي في كل مؤسسات الدولة على أن يدعم ذلك بقرار من السلطة المختصة.

### المستخلص من الدراسات السابقة

الدراسات السابقة التي تم عرضها كان لها دوراً هاماً في إثراء الدراسة الراهنة، كما أنها عملت علي توجيه الباحث إلي التركيز علي نقاط ومداخل بحثية جديدة، كما وضحت بعض العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة التي أوضحتها الدراسات السابقة وكانت ايضاً ضمن متغيرات هذه الدراسة، كذلك كونها النشاط الهادف للاستغلال الأمثل للمورد البشري من خلال التخطيط المتعلق بإحتياجات الإدارات، وتصميم أنظمة تدريبية فعالة ووضع هياكل للأجور، وتقييم أداء الموظفين وفق معايير يحددها القانون.

### فروض الدراسة

بالنظر الى طبيعة مشكلة واهداف هذه الدراسة، وما تم الاطلاع عليه من أطر نظرية ونتائج للدراسات والبحوث السابقة يمكن صياغة الفروض البحثية التالي:

### الفرض الأول

توجد علاقة معنوية بين كل من المتغيرات التالية: عمر المبحوث، وعدد سنوات التعليم، وعدد سنوات الخبرة، والدخل الشهري بالجنية، وعدد الدورات التدريبية، وقدرة المؤسسة علي التكيف، وعمر المؤسسة، وعلاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة، والدرجة الكلية لإدارة الموارد البشرية وأبعادها الفرعية المختلفة (الرؤية والفلسفة الاستراتيجية، الاتجاه نحو التخطيط، الممارسات الاستراتيجية، أداء المؤسسة وأداء العاملين) كمتغير تابع.

### الفرض الثاني

يسهم كل متغير من المتغيرات المرتبطة التالية: عمر المبحوث، وعدد سنوات التعليم، وعدد سنوات الخبرة، والدخل الشهري بالجنية، وعدد الدورات التدريبية، وعلاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة، وقدرة المؤسسة علي التكيف اسهاماً معنوياً في تفسير التباين لدرجة الفلسفة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المدارس الحكومية الريفية كأحد أبعاد إدارة الموارد البشرية.

### الفرض الثالث

يسهم كل متغير من المتغيرات المرتبطة التالية: عدد سنوات التعليم، وعلاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة اسهاماً معنوياً في تفسير التباين لدرجة الاتجاه نحو التخطيط المؤسسي لإدارة الموارد البشرية للمدارس الحكومية الريفية كأحد أبعاد إدارة الموارد البشرية.

حتى جمع البيانات وتم التعبير عنه كرقم مطلق بعدد السنوات.

### علاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة

يقصد بها مدي قدرة المدرسة علي خلق علاقات تكاملية وتعاونية مع المجتمع المحلي والقيادات القروية والبيئة المحيطة والجهات الادارية العليا، وتم قياسه بست بنود، وأعطيت الاستجابات أوزان: قوية جدا=5، قوية=4، متوسطة=3، ضعيفة=2، ضعيفة جدا=1، وتم جمع البنود، والحصول علي الدرجة الكلية لهذا البعد.

### قياس المتغيرات التابعة لأبعاد إدارة الموارد البشرية

تم النظر اليه في هذه الدراسة علي أنه مفهوم مركب يتكون من أربع أبعاد رئيسية وهي الرؤية والفلسفة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، الاتجاه نحو التخطيط المؤسسي لإدارة الموارد البشرية، والممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وهذا البعد يتكون من أربع أبعاد فرعية وهي (الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، ونظم التعويض والحوافز، ومشاركة العاملين)، أما البعد الرابع الرئيسي وهو تحديد مستوي أداء المؤسسة والعاملين ويتكون من بعدين رئيسيين وهما (أداء المؤسسة، وأداء العاملين)، وفيما يلي وصف لكل بعد من أبعاد الدراسة الرئيسية والفرعية.

### البعد الاول الرؤية والفلسفة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

تم قياسه بمقياس مكون (14) عبارة، وكانت الاستجابات علي هذه العبارات هي (موافق جداً، وموافق، ومحايد، وغير موافق، وغير موافق مطلقاً)، واخذت تلك العبارات الدرجات التالية: (5، 4، 3، 2، 1) علي الترتيب، تم جمع البنود الاربعة عشر والحصول علي الدرجة الكلية لهذا.

### البعد الثاني الاتجاه نحو التخطيط المؤسسي لإدارة الموارد البشرية

تم قياسه بمقياس مكون (20) عبارة، كانت الاستجابات علي هذه العبارات هي (موافق جداً، وموافق، ومحايد، وغير موافق، وغير موافق مطلقاً)، واخذت تلك العبارات الدرجات التالية: (5، 4، 3، 2، 1) علي الترتيب، تم جمع البنود العشرين والحصول علي الدرجة الكلية لهذا البعد.

### البعد الثالث الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

وتم قياسه بأربع أبعاد فرعية وهي:

#### الاستقطاب والتعيين

وتم قياسه بست عبارات، وكانت الاستجابات علي هذه العبارات هي (موافق جداً، وموافق، ومحايد، وغير

المقاييس المستخدمة في الدراسة، الدرجات المعيارية (Z Scores) والدرجات التائية (T Scores) لتكوين المتغيرات البحثية المركبة (Composite Variable) نظراً لاختلاف عدد بنود هذه المتغيرات، التكرارات والنسب المئوية، معامل الارتباط البسيط لبيرسون لاختبار العلاقات الارتباطية بين المتغيرات، ونموذج التحليل الارتباطي الانحداري المتدرج الصاعد (Step-Wise).

### قياس متغيرات الدراسة

#### قياس المتغيرات المستقلة

#### سن المبحوث

ويقصد به عدد سنوات العمر لأقرب سنة ميلادية، وحسب كرقم مطلق بعدد سنوات العمر حتى وقت إجراء هذه الدراسة.

#### عدد سنوات التعليم

ويقصد به السنوات التي قضاها المبحوث في التعليم الذي وصل اليه المبحوث، تم قياسه بسؤال المبحوث عن المؤهل الذي حصل عليه، وأعطيت الاستجابات أوزان: ثانوية وما يعادلها=12، فوق متوسط=14، بكالوريوس =16، دراسات عليا=18.

#### عدد سنوات الخبرة

ويقصد بها عدد السنوات التي أشغلها المبحوث بوظيفة مدير المدرسة حتي وقت جمع البيانات وتم التعبير عنها كرقم مطلق.

#### الدخل الشهري بالجنيه

ويقصد به ما يحصل عليه المبحوث من دخل كل شهر سواء راتب شهري أو غيره من مصادر دخل أخرى، وحسب كرقم مطلق بالجنية المصري.

#### عدد الدورات التدريبية

ويقصد به التدريب الوظيفي الذي حصل عليه المبحوث في مجال عمله كمدير مدرسة وقيادي وتم قياسه بعدد الدورات التدريبية التي حصل عليها داخل وخارج المؤسسة، وتم التعبير عنها كرقم مطلق بعدد الدورات.

#### قدرة المؤسسة علي التكيف

ويقصد قدرة المؤسسة علي التكيف والتأقلم مع التغيرات الجارية ومجابهة مستجدات الأمور، وتم قياسه بسبع عبارات، وأعطيت الاستجابات أوزان: عالية جداً=5، عالية=4، متوسطة=3، منخفضة=2، منخفضة جداً=1، وتم جمع البنود السبع، والحصول علي الدرجة الكلية لهذا البعد.

#### عمر المؤسسة

ويقصد بها عمر المدرسة التي يعمل بها المبحوث، وتم قياسه بعدد السنوات التي مرت علي المدرسة منذ أنشائها

تم قياسه ببعدين فرعيين وهما:

#### أداء المؤسسة

وتم قياسه بثمانية بنود، وكانت الاستجابات علي هذه العبارات هي (موافق جداً، وموافق، ومحايد، وغير موافق، وغير موافق مطلقاً)، واخذت تلك العبارات درجات: (5، 4، 3، 2، 1) علي الترتيب، وتم جمع البنود والحصول علي الدرجة الكلية لهذا البعد.

#### أداء العاملين

وتم قياسه بست بنود، وكانت الاستجابات علي هذه العبارات هي (موافق جداً، وموافق، ومحايد، وغير موافق، وغير موافق مطلقاً)، واخذت تلك العبارات الدرجات التالية: (5، 4، 3، 2، 1) علي الترتيب، وتم جمع البنود الست والحصول علي الدرجة الكلية لهذا البعد.

ثم تم جمع البنود الفرعية معا بعد معايرتها للحصول علي الدرجة الكلية لبعدهم مستوي أداء المؤسسة وأداء العاملين.

#### الدرجة الكلية لإدارة الموارد البشرية

وتم الحصول عليها بعد جمع الأبعاد الأربعة الرئيسية وهي الرؤية والفلسفة الاستراتيجية، الاتجاه نحو التخطيط المؤسسي، الممارسات الاستراتيجية، مستوي أداء المؤسسة وأداء العاملين.

#### اختبار صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة

لاختبار صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الراهنة، تم حساب قيم معامل الفايرونباخ كما هي واردة بجدول 1 التالي، والذي يتضح منه أن جميع هذه المقاييس ثابتة وصادقة حيث كانت درجة ثباتها أكبر من (0.6).

موافق، وغير موافق مطلقاً)، واخذت تلك العبارات الدرجات التالية: (5، 4، 3، 2، 1) علي الترتيب، وتم جمع البنود الست والحصول علي الدرجة الكلية لهذا البعد.

#### التدريب والتطوير

وتم قياسه بست عبارات، وكانت الاستجابات علي هذه العبارات هي (موافق جداً، وموافق، ومحايد، وغير موافق، وغير موافق مطلقاً)، واخذت تلك العبارات الدرجات التالية: (5، 4، 3، 2، 1) علي الترتيب، وتم جمع البنود الست والحصول علي الدرجة الكلية لهذا البعد.

#### نظام التعويض والحوافز

وتم قياسه بخمس عبارات، وكانت الاستجابات علي هذه العبارات هي (موافق جداً، وموافق، ومحايد، وغير موافق، وغير موافق مطلقاً)، واخذت تلك العبارات الدرجات التالية: (5، 4، 3، 2، 1) علي الترتيب، وتم جمع البنود الخمس والحصول علي الدرجة الكلية لهذا البعد.

#### مشاركة العاملين

وتم قياسه بخمس عبارات، وكانت الاستجابات علي هذه العبارات هي (موافق جداً، وموافق، ومحايد، وغير موافق، وغير موافق مطلقاً)، واخذت تلك العبارات الدرجات التالية: (5، 4، 3، 2، 1) علي الترتيب، وتم جمع البنود الخمس والحصول علي الدرجة الكلية لهذا البعد.

ثم تم جمع الأبعاد الأربعة الفرعية بعد معايرتها للحصول علي الدرجة الكلية لبعدهم الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وتم جمع البنود الخمس والحصول علي الدرجة الكلية لهذا البعد.

#### البعد الرابع درجة أداء المؤسسة وأداء العاملين

#### جدول 1. قيم معاملات صدق وثبات بعض المقاييس المستخدمة في عينة الدراسة

أسم المتغير	المقاييس	عدد البنود	قيمة معامل الفاكرونباخ	قيمة معامل الصدق الذاتي
1- قدرة المؤسسة علي التكيف		7	0.701	0.83
2- علاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة		6	0.712	0.84
3- الرؤية والفلسفة الاستراتيجية		14	0.755	0.869
4- الاتجاه نحو التخطيط المؤسسي		20	0.738	0.859
5- الاستقطاب والتعيين		6	0.754	0.868
6- التدريب والتطوير		6	0.820	0.905
7- نظام التعويض والحوافز		5	0.718	0.847
8- مشاركة العاملين		5	0.715	0.845
9- أداء المؤسسة		8	0.728	0.853
10- أداء العاملين		6	0.731	0.854
11- الممارسات الاستراتيجية		4	0.751	0.866
12- درجة أداء المؤسسة وأداء العاملين		2	0.723	0.850
13- الدرجة الكلية لإدارة الموارد البشرية		4	0.753	0.867

### العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة وبين الرؤية والفلسفة كأحد أبعاد إدارة الموارد البشرية

لتحقيق الهدف الأول من الدراسة الراهنة تم صياغة الفرض البحثي الأول (توجد علاقة معنوية بين كل من المتغيرات التالية: عمر المبحوث، وعدد سنوات التعليم، وعدد سنوات الخبرة، والدخل الشهري بالجنينة، وعدد الدورات التدريبية، وقدرة المؤسسة علي التكيف، وعمر المؤسسة، وعلاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة، ودرجة الرؤية والفلسفة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية كأحد أبعاد إدارة الموارد البشرية) ولاختبار هذا الفرض حسبت معاملات الارتباط البسيط، حيث أوضحت بيانات جدول 3 أنه يوجد سبع متغيرات ترتبط بعلاقة معنوية طردية موجبة عند مستوي دلالة (0.01) مع متغير الرؤية والفلسفة وهذه المتغيرات هي (عدد سنوات التعليم، قدرة المؤسسة علي التكيف، والدخل الشهري بالجنينة، عمر المبحوث، علاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة، عدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية) وبلغت قيم كل منهم علي التوالي (0.239، -0.192، 0.433، 0.340، 0.599، 0.396، 0.369) علي الترتيب وانفقت هذه النتيجة مع دراسة شاهين (1999) من خلال ضرورة دعم وتقوية المدراء من خلال الدورات التدريبية وسنوات الخبرة لتحقيق التغيير وكذلك توفير الإمكانيات اللازمة لذلك من خلال الاستثمار العناصر البشرية.

في حين تبين عدم وجود علاقة ارتباطية معنوية وكل من: عمر المؤسسة عند مستوي دلالة (0.05) وبلغت قيمة معامل الارتباط (-0.031)، وبناء علي ذلك يمكن رفض الفرض الصفري السابق ذكرة وقبول الفرض البحثي الأول بالنسبة للمتغيرات التي ثبتت معنوية علاقتها الارتباطية بدرجة الرؤية والفلسفة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، كما يمكن قبول الفرض الصفري ورفض الفرض البحثي فيما يتعلق بالمتغيرات الأخرى التي لم تثبت معنوية علاقتها الارتباطية.

### العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة وبين درجة الاتجاه نحو التخطيط كأحد أبعاد إدارة الموارد البشرية

لتحقيق الهدف الأول من الدراسة الراهنة تم صياغة الفرض البحثي الأول (توجد علاقة معنوية بين كل من المتغيرات التالية: عمر المبحوث، وعدد سنوات التعليم، وعدد سنوات الخبرة، والدخل الشهري بالجنينة، وعدد الدورات التدريبية، وقدرة المؤسسة علي التكيف، وعمر المؤسسة، وعلاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة، ودرجة الاتجاه نحو التخطيط المؤسسي كأحد أبعاد إدارة الموارد البشرية) ولاختبار هذا الفرض حسبت معاملات الارتباط البسيط، حيث أوضحت بيانات جدول 3 أنه يوجد متغيرين يرتبطا بعلاقة معنوية طردية موجبة عند مستوي دلالة (0.01) مع متغير درجة الاتجاه نحو التخطيط المؤسسي لإدارة الموارد البشرية، وهذه المتغيرات هي (عدد سنوات التعليم، وعلاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة) وبلغت قيمهم علي التوالي (0.273، 0.390) علي الترتيب.

### خصائص العينة

أظهرت نتائج جدول 2 أن أكثرية المبحوثين من المديرين يقعون في الفئة متوسطة الاعمار التي تتراوح أعمارهم ما بين (50-54) عام وكانت نسبتهم (48.9%)، كذلك أكثرية المبحوثين بنسبه بلغت (59.8%) حاصلين علي بكالوريوس، كذلك تبين أن أكثرية المبحوثين يقعون في الفئة المتوسطة بالنسبة لعدد سنوات الخبرة بنسبة (35.9%)، كذلك أكثرية المبحوثين تقع في الفئة المرتفعة وهم يمثلون (48.9%) بالنسبة للدخل الشهري، اما بالنسبة لعدد الدورات التدريبية فقد تبين أن أكثرية المبحوثين تقع في الفئة المنخفضة بنسبة (60.9%)، وتبين أن قدرة المؤسسة علي التكيف تقع في الفئة المتوسطة بنسبة (52%)، كذلك أكثرية المدارس بالنسبة لعمر المدارس تقع في الفئة المتوسطة بنسبة (47.8%)، كما أوضح النتائج بالنسبة لعلاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة تقع في الفئة المتوسطة بنسبة (49%)، كما تبين أن درجة الرؤية والفلسفة الاستراتيجية للعينة تقع في الفئة المتوسطة بنسبة (45.7%)، وأن النتائج أوضحت بالنسبة لدرجة الاتجاه نحو التخطيط المؤسسي تقع في الفئة المتوسطة بنسبة (58.2%)، كما تبين بالنسبة لتغير الاستقطاب والتعيين للعينة تقع في الفئة المنخفضة بنسبة (48.4%)، كذلك أوضحت النتائج بالنسبة للتدريب والتطوير تقع في الفئة المنخفضة بنسبة (58.7%)، كذلك تبين لنظم التعويض والحوافز تقع في الفئة المنخفضة بنسبة (81%)، وتبين أن مشاركة العاملين تقع في الفئة المنخفضة بنسبة (70.1%)، وتبين أن أداء المؤسسة تقع في الفئة المنخفضة بنسبة (81%)، وبالنسبة لعدد أداء العاملين تقع في الفئة المنخفضة بنسبة (80.7%)، واما بالنسبة لدرجة الممارسات الاستراتيجية فكان الأغلبية تقع في الفئة المنخفضة بنسبة (81%)، كما تبين أن درجة أداء المؤسسة أداء العاملين تقع في الفئة المنخفضة بنسبة (81%)، وتبين من النتائج بالنسبة للدرجة الكلية لإدارة الموارد البشرية أن أغلبية المديرين تقع في الفئة المتوسطة بنسبة (67.4%).

### النتائج والمناقشة

#### العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة المدروسة وبين أبعاد إدارة الموارد البشرية لعينة (المدارس الحكومية الريفية)

يتناول هذا الجزء العلاقات الارتباطية بين بعض المتغيرات والدرجة الاجمالية لإدارة الموارد البشرية وأبعادها كما يلي:

- 1- الرؤية والفلسفة الاستراتيجية، 2-الاتجاه نحو التخطيط، 3-الممارسات الاستراتيجية، 4-أداء المؤسسة وأداء العاملين، 5-الدرجة الكلية لإدارة الموارد البشرية.





جدول 3. يوضح العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة وأبعاد إدارة الموارد البشرية

الدرجة الكلية إدارة الموارد البشرية	مستوى أداء المؤسسة وأداء العاملين	الممارسات الاستراتيجية	الاتجاه نحو التخطيط	الرؤية والفلسفة الاستراتيجية	المتغيرات التابعة المتغيرات المستقلة
0.104	0.019-	0.129	0.135-	**0.340	عمر المبحوث
**0.224	0.128	0.037-	**0.390	**0.239	عدد سنوات التعليم
0.137	0.022-	0.142	0.104-	**0.396	عدد سنوات الخبرة
**0.254	0.080	**0.313	0.036-	**0.433	الدخل الشهري للمبحوث
**0.427	**0.400	**0.578	0.058	**0.369	عدد الدورات التدريبية
**0.410	0.046	**0.327	**0.273	**0.599	علاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة
0.034	0.038	*0.180	0.081-	0.031-	عمر المؤسسة
*0.170	**0.431	**0.297	0.100	**0.192-	قدرة المؤسسة علي التكيف

\* مستوي دلالة عند 0.05 \*\* مستوي دلالة عند 0.01

الشهري، علاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة، وعدد الدورات التدريبية) وبلغت قيم كل منهم علي التوالي (0.297، 0.313، 0.327، 0.578) علي الترتيب، بينما يوجد متغير واحد يرتبط بعلاقة معنوية موجبة عند مستوي دلالة (0.05) وهو عمر المؤسسة وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.180).

في حين تبين عدم وجود علاقة ارتباطية معنوية وكل من: عدد سنوات التعليم، وعمر المبحوث، وعدد سنوات الخبرة) وبلغت قيم معامل الارتباط (-0.037، 0.129، 0.142) علي الترتيب عند مستوي دلالة (0.05)، وبناء علي ذلك يمكن رفض الفرض الصفري السابق ذكرة وقبول الفرض البحتي الاول بالنسبة للمتغيرات التي ثبتت معنوية علاقتها الارتباطية بدرجة الموارد البشرية، كما يمكن قبول الفرض الصفري ورفض الفرض البحتي فيما يتعلق بالمتغيرات الأخرى التي لم تثبت معنوية علاقتها الارتباطية.

#### العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة وبين الدرجة الإجمالية لكلا من أداء المؤسسة وأداء العاملين كأحد أبعاد إدارة الموارد البشرية

لتحقيق الهدف الاول من الدراسة الراهنة تم صياغة الفرض البحتي الاول (توجد علاقة معنوية بين كل من المتغيرات التالية: عمر المبحوث، وعدد سنوات التعليم، وعدد سنوات الخبرة، والدخل الشهري بالجنية، وعدد الدورات التدريبية، وقدرة المؤسسة علي التكيف، وعمر المؤسسة، وعلاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة، والدرجة الإجمالية لكلا من أداء المؤسسة وأداء العاملين كأحد أبعاد

في حين تبين عدم وجود علاقة ارتباطية معنوية وكل من: قدرة المؤسسة علي التكيف، والدخل الشهري بالجنية، وعمر المبحوث، وعدد سنوات الخبرة، وعمر المؤسسة وعدد الدورات التدريبية وبلغت قيم معامل الارتباط لكل منهم مع التابع كالتالي (0.100، -0.036، -0.135، -0.104، -0.081، 0.058) علي الترتيب، عند المستوي الاحصائي (0.05)، وبناء علي ذلك يمكن رفض الفرض الصفري السابق ذكرة وقبول الفرض البحتي الاول بالنسبة للمتغيرات التي ثبتت معنوية علاقتها الارتباطية بدرجة الاتجاه نحو التخطيط المؤسسي لإدارة الموارد البشرية، كما يمكن قبول الفرض الصفري ورفض الفرض البحتي فيما يتعلق بالمتغيرات الأخرى التي لم تثبت معنوية علاقتها الارتباطية.

#### العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة وبين درجة الممارسات الاستراتيجية كأحد أبعاد إدارة الموارد البشرية

لتحقيق الهدف الاول من الدراسة الراهنة تم صياغة الفرض البحتي الاول (توجد علاقة معنوية بين كل من المتغيرات التالية: عمر المبحوث، وعدد سنوات التعليم، وعدد سنوات الخبرة، والدخل الشهري بالجنية، وعدد الدورات التدريبية، وقدرة المؤسسة علي التكيف، وعمر المؤسسة، وعلاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة، ودرجة الممارسات الاستراتيجية كأحد أبعاد إدارة الموارد البشرية) واختبار هذا الفرض حسب معاملات الارتباط البسيط، حيث أوضحت بيانات جدول 3 أنه يوجد اربع متغيرات ترتبط بعلاقة معنوية طردية موجبة عند مستوي دلالة (0.01) مع متغير الممارسات الاستراتيجية وهذه المتغيرات هي (قدرة المؤسسة علي التكيف، والدخل

مستوي دلالة (0.05)، وبناء على ذلك يمكن رفض الفرض الصفري السابق ذكراً وقبول الفرض البحثي الأول بالنسبة للمتغيرات التي ثبتت معنوية علاقتها الارتباطية بالدرجة الكلية لإدارة الموارد البشرية، كما يمكن قبول الفرض الصفري ورفض الفرض البحثي فيما يتعلق بالمتغيرات الأخرى التي لم تثبت معنوية علاقتها الارتباطية.

#### ويستخلص الباحث من نتائج الارتباط البسيط ما يلي:

1- إن متغير عدد سنوات التعليم يرتبط معنوياً بثلاث أبعاد وهما بعد درجة الرؤية والفلسفة الاستراتيجية، وبعد درجة الاتجاه نحو التخطيط المؤسسي، وكذلك بعد الدرجة الكلية لإدارة الموارد البشرية، ويفسر ذلك بأنه كلما زادت عدد سنوات التعليم مثل الحصول على (الماجستير والدكتوراه) بالنسبة للمديرين زادت المعارف والخبرات والرؤية لديهم وكذلك زادت الدرجة الكلية لإدارة الموارد البشرية.

2- إن متغير قدرة المؤسسة على التكيف يرتبط معنوياً بجميع الأبعاد والدرجة الكلية لإدارة الموارد البشرية ما عدا بعد درجة إداء المؤسسة وأداء العاملين يرتبط بأربعة أبعاد ما عدا بعد الاتجاه نحو التخطيط المؤسسي.

3- أما بالنسبة لمتغير الدخل الشهري للمبحوث فيرتبط ارتباطاً معنوياً بثلاث أبعاد فرعية لإدارة الموارد البشرية.

4- أن متغير عمر المبحوث فإنه يرتبط ارتباطاً معنوياً ببعد واحد وهو بعد الرؤية والفلسفة الاستراتيجية.

#### تحديد الاسهام النسبي للمتغيرات المستقلة المدروسة ذات الارتباط في تفسير التباين الكلي في الدرجة الكلية لإدارة الموارد البشرية في المدارس الحكومية الريفية

لتحديد الاسهام النسبي للمتغيرات ذات الارتباط في تفسير التباين الكلية لإدارة الموارد البشرية وأبعادها المختلفة في، تم استخدام نموذج التحليل الارتباطي الانحداري المتدرج الصاعد (Step-Wise) وجدول 4، 5، 6، 7 و8 توضح نتائج هذا الاختبار، حيث يتضح:

#### الاسهام النسبي للمتغيرات المستقلة المدروسة ذات الارتباط في تفسير التباين الكلي في درجة الرؤية والفلسفة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

لتحقيق الهدف الثاني من الدراسة الراهنة والخاص بتحديد الاسهام النسبي للمتغيرات ذات الارتباط مجتمعة في تفسير التباين الكلي في درجة الرؤية والفلسفة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، تم اختبار الفرض البحثي الثاني بالفرض الاحصائي التالية: "لا يسهم أي

إدارة الموارد البشرية) ولاختبار هذا الفرض حسب معاملات الارتباط البسيط، حيث أوضحت بيانات جدول 3 أنه يوجد متغيرين يرتبطا بعلاقة معنوية طردية موجبة عند مستوي دلالة (0.01) مع متغير درجة أداء المؤسسة وأداء العاملين وهذه المتغيرات هي (قدرة المؤسسة على التكيف، وعدد الدورات التدريبية) وبلغت قيم كل منهم على التوالي (0.431، 0.400) على الترتيب.

في حين تبين عدم وجود علاقة ارتباطية معنوية وكل من: عدد سنوات التعليم، والدخل الشهري للمبحوث، وعمر المبحوث، وعلاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة، وعدد سنوات الخبرة وعمر المؤسسة وبلغت قيم معامل الارتباط لكل منهم مع التابع كالتالي (0.128، 0.080، 0.019-، 0.046، 0.022-، 0.038) على الترتيب عند مستوي دلالة (0.05)، وبناء على ذلك يمكن رفض الفرض الصفري السابق ذكراً وقبول الفرض البحثي الأول بالنسبة للمتغيرات التي ثبتت معنوية علاقتها الارتباطية بالدرجة الاجمالية لكلا من أداء المؤسسة وأداء العاملين كأحد أبعاد إدارة الموارد البشرية كمتغير تابع، كما يمكن قبول الفرض الصفري ورفض الفرض البحثي فيما يتعلق بالمتغيرات الأخرى التي لم تثبت معنوية علاقتها الارتباطية.

#### العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة وبين الدرجة الكلية لإدارة الموارد البشرية

لتحقيق الهدف الأول من الدراسة الراهنة تم صياغة الفرض البحثي الأول (توجد علاقة معنوية بين كل من المتغيرات التالية: عمر المبحوث، وعدد سنوات التعليم، وعدد سنوات الخبرة، والدخل الشهري بالجنية، وعدد الدورات التدريبية، وقدرة المؤسسة على التكيف، وعمر المؤسسة، وعلاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة، والدرجة الكلية لإدارة الموارد البشرية) ولاختبار هذا الفرض حسب معاملات الارتباط البسيط، حيث أوضحت بيانات جدول 3 أنه يوجد أربعة متغيرات ترتبط بعلاقة معنوية طردية موجبة عند مستوي دلالة (0.01) مع متغير الدرجة الكلية لإدارة الموارد البشرية وهذه المتغيرات هي (عدد سنوات التعليم، والدخل الشهري للمبحوث، وعلاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة، وعدد الدورات التدريبية، قدرة المؤسسة على التكيف) وبلغت قيم كل منهم على التوالي (0.224، 0.254، 0.410، 0.427) على الترتيب.

بينما يوجد متغير واحد يرتبط بعلاقة معنوية موجبة عند مستوي دلالة (0.05)، وهو متغير قدرة المؤسسة على التكيف، وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.170).

في حين تبين عدم وجود علاقة ارتباطية معنوية وكل من: عمر المبحوث، وعدد سنوات الخبرة وعمر المؤسسة) وبلغت قيم معامل الارتباط لكل منهم مع التابع كالتالي (0.104، 0.137، 0.034) على الترتيب، عند

جدول 4. نتائج التحليل الارتباطي والانحداري المتعدد التدريجي الصاعد لدرجة الرؤية والفلسفة الاستراتيجية

المتغير التابع الرؤية والفلسفة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المدارس الحكومية الريفية							المتغيرات المستقلة
الترتيب	قيمة "ت" المحسوبة	معامل الانحدار الجزئي المعياري $\beta$	معامل الانحدار غير المعياري B	% للتباين المفسر للمتغير التابع	% التراكمية للتباين المفسر للمتغير التابع	معامل الارتباط R المتعدد	
1	**8.241	0.767	14.80	0.355	0.355	0.599	علاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة
2	**7.353	0.485	4.00	0.091	0.446	0.672	عدد سنوات التعليم
5	**5.497	0.472	1.73	0.001	0.456	0.682	عدد الدورات التدريبية
4	**4.891-	0.618-	0.008-	0.031	0.487	0.706	الدخل الشهري بالجنبة
3	**4.304-	0.336-	2.19-	0.046	0.533	0.739	قدرة المؤسسة علي التكيف

معامل الارتباط المتعدد=0.739 معامل التحديد=0.533 قيمة (ف) المحسوبة=42.772\*\*  
\* مستوي دلالة 0.05 \*\* مستوي دلالة 0.01

جدول 5. نتائج التحليل الارتباطي والانحداري المتعدد التدريجي الصاعد لدرجة الاتجاه نحو التخطيط المؤسسي

المتغير التابع الاتجاه نحو التخطيط المؤسسي لإدارة الموارد البشرية							المتغيرات المستقلة
الترتيب	قيمة "ت" المحسوبة	معامل الانحدار الجزئي المعياري $\beta$	معامل الانحدار غير المعياري B	% للتباين المفسر للمتغير التابع	% التراكمية للتباين المفسر للمتغير التابع	معامل الارتباط R المتعدد	
1	**6.573	0.425	3.749	0.148	0.148	0.390	عدد سنوات التعليم
2	**4.936	0.319	6.577	0.097	0.245	0.503	علاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة

معامل الارتباط المتعدد=0.503 معامل التحديد=0.245 قيمة (ف) المحسوبة=30.626\*\*  
\* مستوي دلالة 0.05 \*\* مستوي دلالة 0.01

جدول 6. نتائج التحليل الارتباطي والانحداري المتعدد التدريجي الصاعد لدرجة الممارسات الاستراتيجية

المتغير التابع الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية							المتغيرات المستقلة
الترتيب	قيمة "ت" المحسوبة	معامل الانحدار الجزئي المعياري $\beta$	معامل الانحدار غير المعياري B	% للتباين المفسر للمتغير التابع	% التراكمية للتباين المفسر للمتغير التابع	معامل الارتباط R المتعدد	
1	**8.691	0.694	2.823	0.331	0.331	0.578	عدد الدورات التدريبية
2	**7.354	0.434	3.128	0.138	0.469	0.689	قدرة المؤسسة علي التكيف
3	**6.194	0.556	11.861	0.057	0.526	0.731	علاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة
4	**3.797	-0.460-	-0.006-	0.033	0.559	0.754	الدخل الشهري بالجنبة

معامل الارتباط المتعدد=0.754 معامل التحديد=0.559 قيمة (ف) المحسوبة=58.935\*\*  
\* مستوي دلالة 0.05 \*\* مستوي دلالة 0.01

جدول 7. نتائج التحليل الارتباطي والإنحداري المتعدد التدريجي المساعد لدرجة أداء المؤسسة وأداء العاملين

المتغير التابع درجة أداء المؤسسة وأداء العاملين لإدارة الموارد البشرية							المتغيرات المستقلة
الترتيب	قيمة "ت" المحسوبة	معامل الانحدار الجزئي المعياري $\beta$	معامل الانحدار غير المعياري B	% للتباين المفسر للمتغير التابع	% التراكمية للتباين المفسر للمتغير التابع	معامل الارتباط R المتعدد	
2	**8.427	0.491	2.143	0.181	0.181	0.431	قدرة المؤسسة علي التكيف
1	**7.961	0.463	1.142	0.209	0.390	0.630	عدد الدورات التدريبية

معامل الارتباط المتعدد=0.630 معامل التحديد=0.390 قيمة (ف) المحسوبة=59.555\*\*  
\* مستوي دلالة 0.05 \*\* مستوي دلالة 0.01

جدول 8. نتائج التحليل الارتباطي والإنحداري المتعدد التدريجي المساعد للدرجة الكلية لإدارة الموارد البشرية

المتغير التابع الدرجة الكلية لإدارة الموارد البشرية							المتغيرات المستقلة
الترتيب	قيمة "ت" المحسوبة	معامل الانحدار الجزئي المعياري $\beta$	معامل الانحدار غير المعياري B	% للتباين المفسر للمتغير التابع	% التراكمية للتباين المفسر للمتغير التابع	معامل الارتباط R المتعدد	
1	**7.349	0.666	7.669	0.178	0.178	0.427	عدد الدورات التدريبية
3	**2.708	0.188	4.870	0.083	0.261	0.519	عدد سنوات التعليم
4	**8.775	0.862	52.049	0.052	0.313	0.570	علاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة
2	**6.305	-0.841-	-0.032-	0.158	0.471	0.695	الدخل الشهري بالجنية
5	**1.982	0.163	3.331	0.009	0.480	0.703	قدرة المؤسسة علي التكيف

معامل الارتباط المتعدد=0.703 معامل التحديد=0.480 قيمة (ف) المحسوبة=34.779\*\*  
\* مستوي دلالة 0.05 \*\* مستوي دلالة 0.01

درجة الرؤية والفلسفة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المدارس الحكومية الريفية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد لهذه العلاقة (0.533) وبلغت قيمة "ف" المحسوبة (42.772) وهي معنوية عند مستوي دلالة (0.01)، وهذا يعني أن هذه المتغيرات مجتمعة تفسر حوالي (53.3%) من التباين الكلي في المتغير التابع، ويمكن تحديد الاسهام النسبي لكل متغير في شرح جزء من التباين في المتغير التابع الآتي: علاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة وبلغت نسبة إسهامه (35.5%)، ومتغير عدد سنوات التعليم، حيث بلغت نسبة إسهامه (9.1%)، ومتغير قدرة المؤسسة علي التكيف، وبلغت نسبة إسهام هذا المتغير (4.6%)، ومتغير

متغير من المتغيرات المرتبطة التالية: عمر المبحوث، وعدد سنوات التعليم، وعدد سنوات الخبرة، والدخل الشهري بالجنية، وعدد الدورات التدريبية، وعلاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة، وقدرة المؤسسة علي التكيف اسهاماً معنوياً في تفسير التباين لدرجة الرؤية والفلسفة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المدارس الحكومية الريفية كأحد أبعاد إدارة الموارد البشرية"، وتم التحقق من معنوية هذا الفرض بواسطة استخدام التحليل الارتباطي والإنحداري المتعدد التدريجي المساعد، وحيث تشير نتائج جدول 4 ما يلي: أن هناك خمس متغيرات أسهمت مجتمعة اسهاماً معنوياً في تفسير التباين الكلي في

وبناء عليه يمكن قبول الفرض البحثي الثالث السابق ذكره جزئياً فيما يتعلق بالمتغيرين، ويمكن رفضه بالنسبة لبقية المتغيرات، التي لم يثبت معنوية علاقتها بدرجة الاتجاه نحو التخطيط المؤسسي لإدارة الموارد البشرية.

#### الاسهام النسبي للمتغيرات المستقلة المدروسة ذات الارتباط في تفسير التباين الكلي في درجة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

لتحقيق الهدف الثاني من الدراسة الراهنة والخاص بتحديد الاسهام النسبي للمتغيرات المستقلة المدروسة ذات الارتباط مجتمعة في تفسير التباين الكلي في درجة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، تم اختبار الفرض البحثي الرابع بالفرض الاحصائي التالية: "لا يسهم أي متغير من المتغيرات المرتبطة التالية: الدخل الشهري بالجنية، وعدد الدورات التدريبية، وقدرة المؤسسة علي التكيف، وعمر المؤسسة، وعلاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة، اسهاماً معنوياً فريداً في تفسير التباين لدرجة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية كأحد أبعاد إدارة الموارد البشرية"، وتم التحقق من معنوية هذا الفرض بواسطة استخدام التحليل الارتباطي والإنحداري المتعدد التدريجي الصاعد، حيث يتضح من نتائج جدول 6 ما يلي: أن هناك اربعة متغيرات مستقلة أسهمت مجتمعة اسهاماً معنوياً في تفسير التباين الكلي في درجة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المدارس الحكومية الريفية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد لهذه العلاقة (0.559) وبلغت قيمة "ف" المحسوبة (58.935) وهي معنوية عند مستوي دلالة (0.01)، وهذا يعني أن هذه المتغيرات مجتمعة تفسر حوالي (55.9%) من التباين الكلي في المتغير التابع، ويمكن تحديد الاسهام النسبي لكل منها على التوالي: متغير عدد الدورات التدريبية وبلغت نسبة اسهام هذا المتغير (33.1%)، ومتغير قدرة المؤسسة علي التكيف ونسبة اسهامه (13.8%)، ومتغير علاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة ونسبة اسهامه (5.7%)، ومتغير الدخل الشهري بالجنية ونسبة اسهامه (3.3%)، ويمكن تفسير ارتفاع قيمة مساهمة متغير درجة عدد الدورات التدريبية في تفسير التباين الكلي الحادث في درجة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، بأنه كلما ارتفع عدد الدورات التدريبية ارتفع مستوي تعلم وتبني افكار ومعارف وممارسات جديدة تحافظ علي كفاءة أداء وتطبيق العاملين لمهام وظائفهم المختلفة وهذا ما اتفقت به هذه النتيجة مع دراسة الرسول وكاظم (2009) ونظرية العلوم السلوكية من خلال إذ جاءت خمس وظائف متمثلة بتخطيط الموارد البشرية، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، وتقييم الوظائف، والصحة والسلامة، كان مستوي تنفيذها عالياً وإيجابياً.

الدخل الشهري بالجنية وبلغت نسبة اسهامه (3.1%)، ومتغير عدد الدورات التدريبية، حيث بلغت نسبة اسهامه (1%) واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الرسول وكاظم (2009) ونظرية العلوم السلوكية من خلال إذ جاءت خمس وظائف متمثلة بتخطيط الموارد البشرية، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، وتقييم الوظائف، والصحة والسلامة، كان مستوي تنفيذها عالياً وإيجابياً.

وبناء عليه يمكن قبول الفرض البحثي الثاني السابق ذكره جزئياً فيما يتعلق بالمتغيرات الخمس، ويمكن رفضه بالنسبة لبقية المتغيرات التي لم يثبت معنوية علاقتها بدرجة الرؤية والفلسفة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المدارس الحكومية الريفية.

#### الاسهام النسبي للمتغيرات المستقلة المدروسة ذات الارتباط في تفسير التباين الكلي في درجة الاتجاه نحو التخطيط المؤسسي لإدارة الموارد البشرية

لتحقيق الهدف الثاني من الدراسة الراهنة والخاص بتحديد الاسهام النسبي للمتغيرات ذات الارتباط مجتمعة في تفسير التباين الكلي في درجة الاتجاه نحو التخطيط المؤسسي لإدارة الموارد البشرية للمدارس الحكومية الريفية، تم اختبار الفرض البحثي الثالث بالفرض الاحصائي التالية: "لا يسهم أي متغير من المتغيرات المرتبطة التالية: عدد سنوات التعليم، وعلاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة، اسهاماً معنوياً في تفسير التباين لدرجة الاتجاه نحو التخطيط المؤسسي لإدارة الموارد البشرية للمدارس الحكومية الريفية كأحد أبعاد إدارة الموارد البشرية"، وتم التحقق من معنوية هذا الفرض بواسطة استخدام التحليل الارتباطي والإنحداري المتعدد التدريجي الصاعد، وكما يتضح من نتائج جدول 5 ما يلي: أن هناك متغيرين مستقلين أسهما مجتمعين اسهاماً معنوياً في تفسير التباين الكلي في درجة الاتجاه نحو التخطيط المؤسسي لإدارة الموارد البشرية في المدارس الحكومية الريفية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد لهذه العلاقة (0.245) وبلغت قيمة "ف" المحسوبة (30.626) وهي معنوية عند مستوي دلالة (0.01)، وهذا يعني أن هذه المتغيرات مجتمعة فسرت حوالي (24.5%) من التباين الكلي في المتغير التابع، ويمكن تحديد الاسهام النسبي لكل منها على التوالي: متغير عدد سنوات التعليم وبلغت نسبة اسهامه (14.8%)، ومتغير علاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة، حيث بلغت نسبة اسهامه (9.7%)، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الرسول وكاظم (2009) ونظرية العلاقات الانسانية من خلال إذ جاءت وظائف متمثلة بتخطيط الموارد البشرية، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، وتقييم الوظائف، والصحة والسلامة، كان مستوي تنفيذها عالياً وإيجابياً.

المتغيرات، التي لم يثبت معنوية علاقتها بدرجة أداء المؤسسة وأداء العاملين لإدارة الموارد البشرية.

#### الإسهام النسبي للمتغيرات المستقلة المدروسة ذات الارتباط في تفسير التباين الكلي في الدرجة الكلية لإدارة الموارد البشرية

لتحقيق الهدف الثاني من الدراسة الراهنة والخاص بتحديد الإسهام النسبي للمتغيرات ذات الارتباط مجتمعة في تفسير التباين الكلي في الدرجة الكلية لإدارة الموارد البشرية، تم اختبار الفرض البحثي السادس بالفرض الاحصائي التالية: "لا يسهم أي متغير من المتغيرات التالية: عدد سنوات التعليم، والدخل الشهري بالجنسية، وعدد الدورات التدريبية، وقدرة المؤسسة على التكيف، وعلاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة، اسهاماً معنوياً فريداً في تفسير التباين الدرجة الكلية لإدارة الموارد البشرية"، وتم التحقق من معنوية هذا الفرض بواسطة استخدام التحليل الارتباطي والإنحداري المتعدد التدريجي الصاعد، وكما تشير نتائج جدول 8 ما يلي: أن هناك خمسة متغيرات مستقلة أسهمت مجتمعة اسهاماً معنوياً في تفسير التباين الكلي في الدرجة الكلية لإدارة الموارد البشرية في المدارس الحكومية الريفي، حيث بلغت قيمة معامل التحديد لهذه العلاقة (0.480) وبلغت قيمة "ف" المحسوبة (34.779) وهي معنوية عند مستوي دلالة (0.01)، وهذا يعني أن هذه المتغيرات مجتمعة تفسر حوالي (48%) من التباين الكلي في المتغير التابع، ويمكن تحديد الإسهام النسبي لكل منها على التوالي: متغير عدد الدورات التدريبية وبلغت نسبة اسهام هذا المتغير (17.8%)، ومتغير عدد سنوات التعليم وبلغت نسبة اسهامه (8.3%)، ومتغير علاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة، حيث بلغت نسبة إسهامه (5.2%)، ومتغير الدخل الشهري وبلغت نسبة إسهامه (15.8%)، ومتغير قدرة المؤسسة على التكيف وبلغت نسبة إسهامه (9%)، ويمكن تفسير ارتفاع قيمة مساهمة متغير عدد الدورات التدريبية في تفسير التباين الكلي الحادث في الدرجة الكلية لإدارة الموارد البشرية في المدارس الحكومية الريفي، بانه كلما ارتفع عدد الدورات التدريبية ارتفع مستوي تعلم وتبني افكار ومعارف وممارسات جديدة ترفع من الدرجة الكلية لإدارة الموارد البشرية في المدارس الحكومية الريفي.

وبناء عليه يمكن قبول الفرض البحثي السادس السابق ذكره جزئياً فيما يتعلق بهذه المتغيرات الخمس، ويمكن رفضة بالنسبة لبقية المتغيرات، التي لم يثبت معنوية علاقتها الدرجة الكلية لإدارة الموارد البشرية.

#### المعوقات التي تحد من ادارة الموارد البشرية في المدارس الحكومية عينة الدراسة

لتحقيق الهدف الثالث حيث يتناول هذا الجزء مناقشة النتائج الخاصة بالمعوقات التي تحد من إدارة الموارد

وبناء عليه يمكن قبول الفرض البحثي الرابع السابق ذكره جزئياً فيما يتعلق بهذه المتغيرات الأربعة، ويمكن رفضة بالنسبة لبقية المتغيرات، التي لم يثبت معنوية علاقتها بدرجة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وحيث تتفق نتيجة ارتفاع اسهام عدد الدورات التدريبية في تفسير درجة التباين في درجة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المدارس مع الواقع الفعلي.

#### الإسهام النسبي للمتغيرات المستقلة المدروسة ذات الارتباط في تفسير التباين الكلي في درجة أداء المؤسسة وأداء العاملين لإدارة الموارد البشرية

لتحقيق الهدف الثاني من الدراسة الراهنة والخاص بتحديد الإسهام النسبي للمتغيرات ذات الارتباط مجتمعة في تفسير التباين الكلي في درجة أداء المؤسسة وأداء العاملين لإدارة الموارد البشرية، تم اختبار الفرض البحثي الخامس بالفرض الاحصائي التالية: "لا يسهم أي متغير من المتغيرات المرتبطة التالية: عدد الدورات التدريبية، وقدرة المؤسسة على التكيف اسهاماً معنوياً في تفسير التباين لدرجة أداء المؤسسة وأداء العاملين لإدارة الموارد البشرية كأحد أبعاد إدارة الموارد البشرية"، وتم التحقق من معنوية هذا الفرض بواسطة استخدام التحليل الارتباطي والإنحداري المتعدد التدريجي الصاعد، حيث تبين من نتائج جدول 7 ما يلي: أن هناك متغيرين مستقلين أسهما مجتمعين اسهاماً معنوياً في تفسير التباين الكلي في درجة أداء المؤسسة وأداء العاملين لإدارة الموارد البشرية في المدارس الحكومية الريفية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد لهذه العلاقة (0.390) وبلغت قيمة "ف" المحسوبة (59.555) وهي معنوية عند مستوي دلالة (0.01)، وهذا يعني أن هذه المتغيرات مجتمعة تفسر حوالي (39%) من التباين الكلي في المتغير التابع، ويمكن تحديد الإسهام النسبي لكل منها على التوالي: متغير عدد الدورات التدريبية وبلغت نسبة اسهام هذا المتغير (20.9%)، ومتغير قدرة المؤسسة على التكيف وبلغت نسبة إسهامه (18.1%)، ويمكن تفسير ارتفاع قيمة مساهمة متغير عدد الدورات التدريبية في تفسير التباين الكلي الحادث في درجة أداء المؤسسة وأداء العاملين لإدارة الموارد البشرية في المدارس الحكومية الريفية، بانه كلما ارتفع عدد الدورات التدريبية ارتفع مستوي تعلم وتبني افكار ومعارف وممارسات جديدة لأداء المؤسسة وأداء العاملين وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة بورزقة (2018) كونها النشاط الهادف للاستغلال الأمثل للمورد البشري من خلال التخطيط المتعلق بإحتياجات الإدارات، وتصميم أنظمة تدريبية فعالة ووضع هياكل للأجور، وتقييم أداء الموظفين وفق معايير يحددها القانون.

وبناء عليه يمكن قبول الفرض البحثي الخامس ذكره جزئياً فيما يتعلق بالمتغيرين، ويمكن رفضة بالنسبة لبقية

جملة واحدة، فعل القائمين علي العملية التعليمية عمل جدولية زمنية لحل هذه المشاكل في ضوء الإحتياجات والمشاكل الأكثر تأثيراً في ضوء الامكانيات المتاحة.

2- أظهرت النتائج أن الدورات التدريبية التي يتلقاها العاملين في المدارس الحكومية تقع في الفئة المنخفضة، لذا يجب العمل علي زيادة التدريب للعاملين بالمدارس حيث أن التدريب يرفع من المهارات والقدرات البشرية والمهنية للعاملين مما ينعكس علي حسن سير العملية التعليمية.

3- أوضحت النتائج مقدرة المدارس الحكومية علي التكيف مع الظروف المتغيرة تحتل الفئة المتوسطة وهذا يشير الي ضعف التكيف، لذا يجب العمل علي امداد المدارس الحكومية بالمعلومات المطلوبة التي تساعده علي مواجهة التغيرات الطارئة عن طريق التخطيط وخاصة التخطيط الاستراتيجي والمستقبلي حتي يستطيع مجابهة التغيرات الطارئة.

4- أظهرت النتائج أن علاقة المدارس الحكومية الريفية بالبيئة المحيطة متوسطاً، لذا وجب علي القائمين علي إدارة المدارس الحكومية عمل برامج مشتركة لتعظيم الاستفادة من البيئة المحيطة واشراك اعضاء المجتمع المحلي في بعض الأمور التي لها صلة بهذه البيئة حتي تلقي المدارس الدعم الكافي من هذه البيئة.

5- أوضحت النتائج أن نظام الاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير ونظم الحوافز والتعويض ومشاركة العاملين في المدارس الحكومية كأبعاد لإدارة الموارد البشرية كان منخفضاً، لذا يجب العمل علي عمل نظام ملائم لمشاركة العاملين في بعض القرارات وخاصة المتعلقة بالطلاب، ووضع نظام بدلات وحوافز مناسب يليق بهم كمدرسين الي غير ذلك من الامور المهمة.

6- أظهرت النتائج أن الممارسات الإستراتيجية في المدارس الحكومية الريفية تقع في الفئة المنخفضة، ولهذا يجب العمل علي تحسين هذه الممارسات ومساعدة المدارس الحكومية علي تبني هذه الممارسات التي من شأنها رفع مستوي إدارة المدارس الحكومية.

7- أوضحت النتائج الي أن نظام التعويض والحوافز ومشاركة العاملين كان منخفضاً بالنسبة للمدارس الحكومية، لذا يجب العمل علي رفع رواتبهم والحوافز حتي يمكن تشجيعهم علي بذل ما لديهم من قدرات، وكذلك مشاركتهم في بعض القرارات.

8- يجب امداد المدارس الحكومية بأهم الادوات الحديثة التي تمكنه من التقدم والاستمرار والنمو.

9- تطوير معايير تطوير الاداء بشكل دائم، حيث يتم اختيارهم حسب الوصف الوظيفي للعاملين بحيث تكون واضحة ومفهومة وقابلة للقياس، وذلك لمواكبة تطورات العمل واحتياجاته المستقبلية مما يجعل نتائج التقييم أكثر دقة في المدارس الحكومية الريفية.

البشرية في المدارس الحكومية الريفية من وجهة نظر الباحثين، حيث يشير جدول 9 إلى المعوقات التي تعيق إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الباحثين، وهي مرتبة تنازلياً علي حسب أهميتها كما يلي: معوق صعوبة توفير الموارد المالية تحتل المركز الاول عندهم بنسبة (98.9) للمدارس الحكومية الريفية، وحيث جاء معوق نقص الحوافز والبدلات في المرتبة الثانية بنسبة (97.28%) للعينة، وجاء معوق نقص بعض الادوات التكنولوجية في الترتيب الثالث بنسبة (97.28%)، كما أتى معوق نقص بعض الخبرات في بعض التخصصات في الترتيب الرابع بنسبة (89.67%)، أما معوق عدم وجود هيكل إداري كامل يأتي في الترتيب الخامس بنسبة (76.63%)، وجاء معوق البيروقراطية من جانب المسؤولين والاداريين في المرتبة السادسة بنسبة (72.28%)، كما جاء معوق عدم تطبيق خطط التدريب والتطوير بالشكل المطلوب في الترتيب السابع بنسبة (72.28%)، كما جاء في الترتيب الثامن معوق عدم تبني قيم تنظيمية صارمة للجودة بنسبة (69.65%)، وجاء في الترتيب التاسع معوق عدم تمكن الإدارة من الحصول علي المصادر المناسبة بنسبة (66.48%)، كما جاء معوق نقص الدعم الإيجابي للحلول في الترتيب العاشر بنسبة (64.13%)، أما معوق عدم الإهتمام بالجانب الاجتماعي للعامل والموظفين والاداريين والمدرسين في الترتيب الحادي عشر بنسبة (62.5%)، وجاء في الترتيب الثاني عشر معوق عدم إتاحة المجال لتكافؤ الفرص بنسبة (55.43%)، أما معوق عدم وضوح رؤية ورسالة واهداف المؤسسة في الترتيب الثالث عشر بنسبة (54.89%)، في حين أن معوق عدم وضع خطط تنفيذية بناء علي أهداف المدرسة في الترتيب الرابع عشر بنسبة (54.89%)، وجاء معوق عدم وجود نظام لقياس الاداء وترسيخ مبادئ الثواب والعقاب في الترتيب الخامس عشر بنسبة (53.8%)، اما معوق عدم تحديث اللوائح والاجراءات بما يتماشى مع طبيعة المؤسسة ونشاطها في الترتيب السادس عشر بنسبة (53.26%)، وجاء في الترتيب الاخير معوق كثافة الطلاب في الفصول بنسب (50.54%).

## توصيات البحث

يوصي البحث الحالي وفقاً لما تم التوصل إليه من نتائج بما يلي:

1- أوضحت الدراسة أن المدارس الحكومية الريفية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية تواجه الكثير من المعوقات التي من أهمها صعوبة توفير الموارد المالية وقلة الحوافز والبدلات، ونقص بعض الادوات التكنولوجية، ولذا توصي الدراسة بضرورة التصدي لهذه المشكلات التي أسفرت عنها الدراسة وخاصة المشكلات الثلاثة الاولى، لما في ذلك من أهمية في تطوير العملية التعليمية، وإن كان من الصعب التصدي لهذه المشاكل



جدول 9. المعوقات التي تعوق إدارة الموارد البشرية في المدارس الحكومية من وجهة نظر المبحوثين

م	المعوقات	المدارس الحكومية		م	المعوقات	المدارس الحكومية	
		ن= (184)	العدد			ن= (184)	العدد
1	صعوبة توفير الموارد المالية	182	98.9	10	نقص الدعم الايجابي للحلول	118	64.13
2	قلة الحوافز والبدلات	179	97.28	11	عدم الاهتمام بالجانب الاجتماعي للعمال والموظفين والمدرسين	115	62.5
3	نقص بعض الأدوات التكنولوجية	179	97.28	12	عدم إتاحة المجال لتكافؤ الفرص	102	55.43
4	نقص بعض الخبرات في بعض التخصصات	165	89.67	13	عدم وضوح رؤية ورسالة وأهداف المدرسة	101	54.89
5	عدم وجود هيكل إداري كامل	141	76.63	14	عدم وضع خطط تنفيذية بناء علي أهداف المدرسة	101	54.89
6	البيروقراطية من جانب المسؤولين والاداريين	133	72.28	15	عدم وجود نظام لقياس أداء وتربيح مبادئ الثواب والعقاب	99	53.8
7	عدم تطبيق خطط التدريب والتطوير بالشكل المطلوب	133	72.28	16	عدم تحديث اللوائح والإجراءات بما يتماشى مع طبيعة المدرسة ونشاطها	98	53.26
8	عدم تبني قيم تنظيمية صارمة للجودة	128	69.65	17	كثافة الطلاب في الفصول	93	50.54
9	عدم تمكن الادارة من الحصول علي المصادر المناسبة	123	66.48				

## المراجع

الكساسبة، محمد مفضي، عبيد حمود الفاعوري ومحمود سلمان العميان (2010). دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة: دراسة حالة على مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، 6 : 1.

اليقوبي، راشد سالم (2011). واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، سلطنة عمان.

الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (2021).

بورزقة، صفاء (2018). واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية في الجزائر-دراسة في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، 1.

بوكفوس، هشام (2006). أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيوه، رسالة ماجستير،

السالم، مؤيد (2009). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، اثر للنشر والتوزيع، عمان.

السايع، الزغودي محمد (2011). مراجعة ادارة الموارد البشرية ودورها في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية مؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب ALFAPIPE-غرداية، ماجستير، قسم علوم التيسير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

الشيلي، هيثم حمود ومروان محمد النسور (2009). إدارة المنشأة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن.

الشيخ، الداوي (2008). تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، عدد6، جامعة الجزائر، الجزائر.

العنزي، سعد وأحمد صالح (2009). إدارة أرس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية، عمان.

محمد، هدى سليمان محمود (2018). أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية لاستدامة المؤسسات الاقتصادية المصرية، رسالة دكتوراه، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس.

مديرية التربية والتعليم (2021). محافظة الشرقية.

مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار (2021). محافظة الشرقية.

مطرية، باسم جميل سالم (2016). دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بالاشتراك مع جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

Michael Armstrong (2006). Strategic Human Resource Management: A Guide to Action. Kogan Page, London, 75.

Paul, A.K. and R.N. Anantharaman (2003). Impact of People Management Practices on Human Res. Manag., 4 (7): 1248.

Yamane, T. (1967). Statistics: An Introductory Analysis, 2<sup>nd</sup> Ed., New York: Harper and Row, 886.

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر.

حسن، رابية حسن (2003). السلوك التنظيمي المعاصر، الدار العلمية، القاهرة.

سعد، محمد حسام (2011). تأثير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على تعظيم الاستثمار في العنصر البشري، المؤتمر السنوي السادس عشر (أثار وسبل مواجهة الأزمات المجتمعية الناتجة عن أحداث الربيع العربي)، القاهرة، مصر.

عبد الجليل، راشد محمد واحمد فؤاد سالم (2001). ادارة الموارد البشرية مدخل التميز التنافسي في القرن الحادي والعشرين، ورقة بحثية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق.

عبدالرسول، حسين علي وكاظم عبدالله (2009). تقويم واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، الموارد البشرية، الإدارة، رؤساء الجامعات، العراق، 11 : 2.

كشواي، باري (2006). إدارة الموارد البشرية الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيكان، الرياض.

## DETERMINANTS OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN GOVERNMENTAL SCHOOLS IN RURAL AREAS IN SHARKIA GOVERNORATE

Adel M.A. Ali<sup>1</sup>, A.A. Ekrish<sup>1</sup>, Huda A. Elwan<sup>1</sup> and A.M. Tantawy<sup>2</sup>

1. Branch of Rural Sociol. and Agric. Ext., Agric. Econ. Dept., Fac. Agric., Zagazig Univ., Egypt

2. Rural Soc. Dept. Agric. Ext. and Rural Develop. Res. Inst. ARC. Kafr El Shaikh, Egypt

**ABSTRACT:** The Study Aimed to (1) Identify The Variables Related To Human Resource Management and Its Dimensions In Government Schools In The Countryside Of Sharkia Governorate, (2) Determine the Relative Contribution of the Independent Variables Related to the Interpretation of the Total Variance of Human Resource Management and its Dimensions, (3) Identify the Obstacles to Human Resource Management in Schools, In This Study Rural Government Schools Were Taken as One of the Rural Organizations, and by Limiting the Number of Rural Government Schools in (13) Centers at the Governorate Level, it was Found that they are (3327) Rural Government Schools (Directorate of Education, Sharkia Governorate, 2021), Six Centers With the Largest Number of Students Were selected, as the Number of Government schools in those Centers Reached (1803) Rural Public Schools. The schools were Chosen by the Systematic Random Sampling Method, and the Study Data was Collected by Using the Questionnaire form in the Personal Interview. The Results Showed that There are five Related Variables that Collectively Contributed Significantly to Explaining the Total Variance in the Total degree of Human Resources Management in Rural Government Schools, where the Value of the coefficient of Determination for this Relationship was (0.480) and the Calculated “F” Value was (34.779), which is Significant at the Level of Significance (0.01), Which Means That These Variables together Explain About (48%) of the total Variance in the Dependent variable, and the Relative Contribution of Each of them can be Determined, Respectively: The Variable Number of Training Courses, and the Percentage of contribution of this variable was (17.8%), and the Variable Number of years of Education The Percentage of its Contribution was (8.3%), the Variable of the Institution’s Relationship with the Surrounding Environment, where the percentage of Its Contribution was (5.2%), the Monthly Income Variable and the Percentage of its Contribution (15.8%), and the Variable of the Institution’s Ability to Adapt, and the Percentage Of its Contribution was (9%), as it Became Clear from The Results Ranked the Obstacles to Managing Human resources in Public Schools from the Respondents' point of View as Follows: The Difficulty of Providing Financial Resources Occupies the First place Among the Management of Financial Resources with a Percentage of (98.9%), then the Impediment of lack of Incentives and Allowances Came in the Second Place with a Percentage of (97.28%), the Handicap Came From the Lack of Some Technical tools Technology in Third Place With a Percentage of (97.28%).

**Key words:** Human resources department, governmental schools, Sharkia Governorate.

المحكمون:

1- أ.د. أسامة متولي محمد

2- د. خالد أنور علي لبن

أستاذ الاجتماع الريفي – كلية الزراعة – جامعة الفيوم.  
أستاذ الاجتماعي الريفي المساعد – كلية الزراعة – جامعة الزقازيق.