

تطوير إدارة الموارد البشرية بالمدارس الأهلية في حفر الباطن في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية

د. بدر بن جمعان الشاعري

أستاذ تكنولوجيا التعليم واقتصادياته المشارك بجامعة حفر الباطن

ملخص البحث

هدفت الدراسة إلى تطوير إدارة الموارد البشرية في المدارس الأهلية في حفر الباطن في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، من خلال التعرف إلى واقع إدارة الموارد البشرية بأبعادها: الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء، وتحديد درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية بأبعادها: الاستشعار، واتخاذ القرار، والممارسة والتطبيق، والكشف عن الفروق وفق بعض المتغيرات الديموغرافية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوب المسح، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات من عينة بلغت (432) معلماً ومعلمة. أظهرت النتائج أن واقع إدارة الموارد البشرية جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.0628)، وتصدر بُعد الاستقطاب والاختيار الأبعاد، يليه إدارة الأداء، ثم التدريب والتطوير. كما جاءت درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية مرتفعة بمتوسط (4.1574)، وتصدر بُعد الممارسة والتطبيق، يليه الاستشعار، ثم اتخاذ القرار. وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في عدد من الأبعاد تُعزى إلى المرحلة التعليمية، والجنسية، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، مع ظهور فروق محدودة وفق النوع. وانتهت الدراسة إلى تصور مقترح لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال تعزيز المرونة، والقرارات المبنية على البيانات، والتطوير المهني، والمشاركة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية - المدارس الأهلية - الرشاقة التنظيمية.

Developing Human Resource Management in Private Schools in Hafr Al-Batin in Light of the Organizational Agility Approach

Dr. Badr bin Jamaan Al-Shaeri

Associate Professor of Educational Technology and Economics, University of Hafr Al-Batin

Abstract

This study aimed to develop human resource management practices in private schools under the Hafar Al-Batin Education Department in light of the organizational agility approach. Specifically, it sought to identify the current status of human resource management across three dimensions: recruitment and selection, training and development, and performance management; determine the level of organizational agility across sensing agility, decision-making agility, and practice and implementation agility; and examine differences in participants' responses according to selected demographic variables. The study employed the descriptive survey method and used a questionnaire to collect data from a sample of 432 male and female teachers. The findings revealed that the overall level of human resource management practices was high, with a mean score of 4.0628. Recruitment and selection ranked first, followed by performance management, while training and development ranked third. Organizational agility also demonstrated a high level, with an overall mean score of 4.1574. Practice and implementation agility ranked first, followed by sensing agility, and then decision-making agility. The results further indicated statistically significant differences in several dimensions according to educational stage, nationality, years of service, and academic qualification, while differences according to gender were limited. Based on these findings, the study proposed a framework for developing human resource management practices by enhancing organizational flexibility, data-driven decision-making, professional development, and participatory practices.

Keywords:

Human Resource Management – Private Schools – Organizational Agility.

مقدمة

تُعد المؤسسات التربوية من الركائز الأساسية التي تقوم عليها نهضة الأمم وتقدمها في مختلف المجالات، نظرًا لما تضطلع به من دور محوري في تنمية رأس المال البشري وإعداده بما يسهم في خدمة المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة. ومن هذا المنطلق، أصبح لزامًا على المؤسسات التربوية أن تسعى بصورة مستمرة إلى تطوير ممارساتها الإدارية والتنظيمية، ومواكبة المستجدات والمتغيرات المتسارعة، بما يضمن قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والوصول إلى مستويات مرتفعة من الجودة والتميز.

ويشهد العالم في الوقت الراهن تسارعًا متزايدًا في وتيرة التغير، يتسم في كثير من الأحيان بالتعقيد وعدم القدرة على التنبؤ، الأمر الذي يفرض على المؤسسات ضرورة امتلاك قدرات تنظيمية تمكنها من استشعار التحولات المستقبلية، والاستجابة للمتغيرات في الوقت المناسب، واستثمار الفرص المتاحة بما يسهم في تحسين أدائها وتعزيز كفاءتها المؤسسية. وفي هذا السياق، يؤكد Desalegn et al (2024) أن العمل في بيئات ديناميكية سريعة التغير يتطلب من المؤسسات قدرًا مرتفعًا من المرونة والقدرة على استشراف التحولات وتوظيف الفرص المتاحة بصورة فاعلة.

وفي ضوء هذه التحولات، برز مفهوم الرشاقة التنظيمية بوصفه أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تعكس قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع المتغيرات، واستثمار الفرص، والتعامل بمرونة وفاعلية مع التحديات والتهديدات. كما يرتبط هذا المفهوم بأهمية الاستشراف والتخطيط المسبق بما يساعد المؤسسة على الاستمرار في تحقيق أهدافها وتجاوز العقبات المحتملة (Athamneh & Jais, 2023).

وتكتسب الرشاقة التنظيمية أهمية خاصة في المؤسسات التربوية؛ إذ تسهم في نقلها من الأنماط الإدارية التقليدية إلى أنماط أكثر مرونة وسرعة في الاستجابة للمتغيرات، كما تمكنها من صياغة استجابات وخطط أكثر قدرة على التعامل مع المستجدات فور حدوثها، بما يعزز من كفاءتها وفعاليتها التنظيمية (Desalegn et al., 2024). كما تعد الرشاقة التنظيمية أحد المداخل التي تسهم في تعزيز القدرة الإدراكية للمؤسسات، وتمكنها من استشعار التغيرات البيئية وفهم انعكاساتها المحتملة على أدائها، وتطوير الاستجابات المناسبة لها بما يدعم استمراريته وقدرتها التنافسية (Motwani & Katatria, 2024).

ومع تزايد التحديات التي تواجه الأنظمة التعليمية والقيادات المدرسية، تتعاظم أهمية الموارد البشرية باعتبارها من أهم الموارد الاستراتيجية في أي مؤسسة، إذ يرتبط نجاح المؤسسة بدرجة كبيرة بكفاءة أفرادها

وقدرتهم على التعلم والتكيف والابتكار. وقد أشار Khakivatan et al. (2021) إلى أن المؤسسات الرشيقة لا تكتفي بالتكيف مع التغيير، بل تسعى إلى استثمار الفرص في البيئات المضطربة من خلال الابتكار والكفاءات البشرية.

ومن هنا برزت أهمية إدارة الموارد البشرية بوصفها عنصراً استراتيجياً في نجاح المؤسسات التربوية؛ إذ تعرف بأنها مجموعة من السياسات والممارسات التي تهدف إلى بناء الكفايات البشرية وتطويرها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، مع المحافظة على إنتاجية القوى العاملة واستدامتها (Ketchiwou et al., 2024).

وقد شهدت إدارة الموارد البشرية تحولات جوهرية في السياقات المعاصرة؛ فلم تعد تقتصر على الأعمال الإجرائية المرتبطة بالتوظيف وشؤون العاملين، بل اتسع دورها ليشمل التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، وتنمية المهارات، وتطوير نظم تقييم الأداء، وتعزيز مشاركة العاملين في صنع القرار، والاستفادة من التكنولوجيا وتحليلات الموارد البشرية في دعم القرارات الإدارية (Ulrich et al., 2008).

كما أصبحت مؤشرات مثل الاستباقية (Proactivity)، والقدرة على التكيف (Adaptability)، والمرونة (Resilience) من المؤشرات المهمة التي تعكس العلاقة بين فاعلية إدارة الموارد البشرية والقدرة التنظيمية على الاستجابة للتغيرات (Zacher & Petermann, 2022). ويشير ذلك إلى أن إدارة الموارد البشرية الحديثة لم تعد منفصلة عن قدرة المؤسسة على التكيف، وإنما أصبحت جزءاً أساسياً من بناء مؤسسة أكثر مرونة واستجابة.

ومن هذا المنطلق، تبدو العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية علاقة تكاملية؛ إذ تسهم الإدارة الفاعلة للموارد البشرية في توفير كفاءات قادرة على التعلم والتكيف والاستجابة السريعة، في حين توفر الرشاقة التنظيمية بيئة إدارية أكثر مرونة تساعد على توظيف تلك الكفاءات وتطويرها والاستفادة منها بكفاءة. ومن ثم، أصبح من الضروري أن تتجه المؤسسات التعليمية نحو ممارسات استراتيجية لإدارة الموارد البشرية تشمل تخطيط المواهب، والتدريب المستمر، وإدارة الأداء المبنية على الكفاءة، والمشاركة في اتخاذ القرار، بما يساعدها على التكيف مع بيئة تعليمية متغيرة.

ويكتسب التعليم الأهلي أهمية خاصة في هذا السياق في ضوء توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي أولت اهتماماً بتعزيز مشاركة القطاع الخاص في تطوير منظومة التعليم، ورفع جودة الخدمات التعليمية، وتوسيع مجالات الاستثمار والابتكار. كما اتجهت وزارة التعليم إلى تمكين المدارس الأهلية والعالمية ومنحها قدرًا من المرونة التنظيمية في بعض جوانب العمل وفق الأطر والضوابط المنظمة، بما يجعلها بيئة أكثر قابلية لتطبيق وتجريب بعض الممارسات الإدارية الحديثة. ومن ثم، يمكن أن تمثل المدارس الأهلية مجالًا مناسبًا لدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية؛ لما تتمتع به من خصوصية تنظيمية ومرونة نسبية في بعض الإجراءات. كما أن الممارسات الناجحة التي تثبت فاعليتها في هذا القطاع قد توفر خبرات ونماذج تطويرية يمكن الاستفادة منها مستقبلاً، بعد تقويمها والتحقق من ملاءمتها، في مدارس التعليم العام، بما يعزز التكامل بين القطاعين ويدعم مستهدفات تطوير التعليم في المملكة.

وقد أكدت الدراسات السابقة أهمية التكامل بين إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية من زوايا متعددة. فقد خلصت دراسة Ololtuaa and Juma (2025) إلى أن الرشاقة الاستراتيجية، ولا سيما الحساسية الاستراتيجية والتكامل الفاعل لتكنولوجيا المعلومات، تمثل عاملاً مؤثراً في تعزيز الأداء التنظيمي للمدارس الابتدائية الخاصة، وأظهرت النتائج تأثيراً إيجابياً وداًلاً إحصائياً لهذه القدرات في الأداء، مع تفوق الحساسية الاستراتيجية من حيث قوة التأثير.

كما أشارت دراسة عبد المولى (2024) إلى أن الرشاقة المؤسسية تمثل مدخلاً مهماً في التخطيط لتطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية، وتوصلت إلى خطة تنفيذية مقترحة للتطوير تضمنت مراحل تحديد الأهداف، ووضع الخطة، والتنفيذ، والمتابعة، والتقييم، إلى جانب تحديد الإجراءات ووسائل التنفيذ والفئات المستهدفة ومعايير التقييم.

وفي السياق نفسه، تناولت دراسة Jian and Regua (2024) دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تحقيق الرشاقة التنظيمية، وأكدت الدور المحوري الذي تؤديه في تعزيز القدرة على التكيف وسرعة الاستجابة والمرونة، من خلال ممارسات مثل إدارة المواهب، والتعلم والتطوير المستمر، وترتيبات العمل المرنة، ومشاركة العاملين وتمكينهم. كما أكدت أهمية دمج إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في صميم التخطيط التنظيمي لبناء مؤسسات أكثر قدرة على مواجهة تحديات المستقبل.

وتوصلت دراسة Vadithe and Kesari (2024) إلى أن تبني تحليلات الموارد البشرية يسهم إيجابياً في كل من الرقابة التنظيمية والأداء التشغيلي، كما بينت أن التقنيات الحديثة، وأنظمة المعلومات، والاستقطاب المستدام للمواهب، وتقييم الأداء، والرؤى القابلة للتنفيذ تمثل عوامل مؤثرة في دعم هذا التوجه. وعلى المستوى العربي والسعودي، توصلت دراسة الغامدي (2023) إلى ارتفاع مستوى كل من مؤشرات الرقابة التنظيمية وتنمية الموارد البشرية في جامعة بيشة، وأوصت بتعزيز الرقابة التكنولوجية وتطوير البنية التحتية الداعمة لتكنولوجيا المعلومات. كما كشفت دراسة البخاتي (2022) عن دور مقدرات الموارد البشرية في تحقيق الرقابة التنظيمية بجامعة ميسان، وقدرتها على تعزيز استشعار التغيرات في البيئة التعليمية والاستجابة لها بكفاءة.

وأكدت دراسة Khakivatan et al (2021) أن الموارد البشرية تمثل عنصراً محورياً في تحول المؤسسات نحو الرقابة التنظيمية، وأن القرارات المرتبطة بالاستقطاب والاحتفاظ والتمكين والترقية والمتابعة والتقييم تؤثر بصورة مباشرة في قدرة المؤسسات التعليمية على التكيف والاستدامة. كذلك توصلت دراسة إبراهيم (2021) إلى وجود علاقة غير مباشرة قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرقابة التنظيمية في جامعة المنوفية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط، وأوصت بتعزيز الحوافز وتحسين القدرة على التكيف مع البيئة الديناميكية واستثمار الفرص المتاحة.

وفي ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسات، يتضح أن تطوير الموارد البشرية وتعزيز الرقابة التنظيمية يمثلان مسارين متكاملين لتحسين الأداء المؤسسي. غير أن معظم الدراسات السابقة ركزت على الجامعات أو المؤسسات العامة، أو تناولت أحد المتغيرين بصورة مستقلة، في حين لا تزال الدراسات التي تتناول تطوير إدارة الموارد البشرية في المدارس الأهلية في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية محدودة، وبصفة خاصة في البيئة التعليمية بمحافظه حفر الباطن.

وتزداد أهمية دراسة هذا الموضوع في المدارس الأهلية في حفر الباطن ؛ إذ تعمل هذه المدارس في بيئة تتأثر بتغيرات تنظيمية وتعليمية وتقنية متسارعة، بما يتطلب تطوير قدراتها البشرية والتنظيمية بصورة مستمرة. كما أن طبيعتها التنظيمية تستلزم قدرًا مرتفعًا من المرونة في استقطاب الكفاءات، وتطويرها، وتقييم أدائها، والمحافظة عليها، إلى جانب سرعة الاستجابة للقرارات والمستجدات التعليمية.

وبناءً على ذلك، فإن تطوير إدارة الموارد البشرية في المدارس الأهلية لا ينبغي أن يقتصر على تحسين الإجراءات التقليدية المرتبطة بالاستقطاب والتدريب وإدارة الأداء، وإنما ينبغي أن يستند إلى مدخل تنظيمي يعزز القدرة على استشعار المتغيرات، واتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وتنفيذها بمرونة وكفاءة. ومن هنا تبرز الرقابة التنظيمية بوصفها مدخلاً يمكن الاستفادة منه في تطوير إدارة الموارد البشرية بالمدارس الأهلية في حفر الباطن، وهو ما يشكل منطلق الدراسة الحالية ويمهد لتحديد مشكلتها.

مشكلة الدراسة

تواجه المدارس الأهلية في الوقت الراهن بيئة تعليمية وتنظيمية تتسم بسرعة التغير وتزايد المتطلبات المرتبطة باستقطاب الكفاءات البشرية والمحافظة عليها، وتنمية قدراتها، وتقويم أدائها، والاستجابة للمستجدات التنظيمية والتقنية والتعليمية. ومن ثم، أصبحت فاعلية إدارة الموارد البشرية ومدى قدرتها على التكيف مع هذه المتغيرات من العوامل الرئيسة التي يمكن أن تؤثر في جودة أداء المدارس واستقرارها وقدرتها على تحقيق أهدافها.

وقد أظهرت بعض الدراسات التي تناولت المدارس الأهلية في المملكة العربية السعودية وجود جوانب تستدعي مزيداً من التطوير في إدارة الموارد البشرية. فقد تناولت دراسة العتيبي (2024) إدارة الموارد البشرية بالمدارس الأهلية للبنين في مدينة الرياض، وتوصلت إلى مجموعة من التوصيات من أهمها إيجاد آليات تحقق مزيداً من التقارب بين رواتب ومزايا العاملين في المدارس الأهلية والمدارس الحكومية، وتعزيز الأمان الوظيفي، كما أوصت بإجراء دراسات في مدن أخرى وربط إدارة الموارد البشرية بمتغيرات إدارية حديثة، ومنها الرقابة التنظيمية.

كما ركزت دراسة الفحيل والكرود (2024) على تطوير إدارة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بالمملكة العربية السعودية، من خلال تشخيص واقع التخطيط والتوظيف والتدريب والتقويم، وأوصت بإنشاء وحدة متخصصة بإدارة الموارد البشرية لدعم تطبيق وظائفها على نحو أكثر فاعلية. وتشير هذه النتائج إلى أن تطوير إدارة الموارد البشرية في المدارس الأهلية يمثل حاجة فعلية، وإن كانت آليات التطبيق قد تختلف تبعاً لخصائص كل مدرسة وبيئتها التنظيمية وظروف سوق العمل المحلي.

وفي مقابل هذه التحديات، برزت الرقابة التنظيمية بوصفها أحد المداخل التي يمكن الاستفادة منها في تطوير المؤسسات التعليمية وتعزيز قدرتها على التعامل مع البيئة المتغيرة. فقد أكدت دراسة عبد المولى

(2019) أن الرقابة التنظيمية تمثل مطلباً ضرورياً للنهوض بالمؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين، لما لها من دور في تعزيز قدرتها على التكيف والتطوير المستمر. كما أوصى أبو عاصي (2021) بتنظيم برامج تدريبية وورش عمل للقادة التربويين في مجال الرقابة التنظيمية، بما يساهم في تعريفهم بمبادئها ومتطلبات تطبيقها والاستفادة منها في تحسين الأداء المؤسسي.

وللوقوف بصورة أكثر تحديداً على ملامح المشكلة في البيئة المحلية، أجرى الباحث دراسة استطلاعية ذات مسارين نوعي وكمي في سبتمبر 2025 على (30) معلماً ومعلمة في المدارس الأهلية التابعة لتعليم حفر الباطن، بهدف استكشاف واقع بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية ومدى اتساقها مع متطلبات المرونة والرقابة التنظيمية. وقد كشفت الدراسة الاستطلاعية عن عدد من المؤشرات؛ من أبرزها أن بعض المشاركين يرون أن الرواتب والحوافز والترقيات لا تتناسب مع مؤهلاتهم وجهودهم، الأمر الذي قد يؤثر في رغبتهم في الاستمرار بالعمل في هذه المدارس، إلى جانب وجود حاجة إلى مزيد من المرونة في ممارسات استقطاب المعلمين وتوظيفهم وترقيتهم، ومحدودية الحوافز والمكافآت المقدمة للمتميزين، فضلاً عن ضعف الشعور بالاستقرار الوظيفي مقارنة بالعاملين في المدارس الحكومية.

وتشير هذه المؤشرات إلى وجود جوانب في إدارة الموارد البشرية بالمدارس الأهلية في حفر الباطن تستدعي مزيداً من الدراسة والتطوير، وبصفة خاصة ما يتعلق بقدرتها على استقطاب الكفاءات وتنميتها وإدارة أدائها في بيئة تتطلب المرونة وسرعة الاستجابة للمتغيرات. كما تعزز الحاجة إلى البحث عن مدخل إداري يساهم في تحويل إدارة الموارد البشرية من ممارسات يغلب عليها الطابع الإجرائي إلى ممارسات أكثر قدرة على استشعار المستجدات، واتخاذ القرارات المناسبة، وتنفيذها بكفاءة.

وتؤكد أهمية تناول هذه المشكلة في ضوء توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 نحو تعزيز مساهمة القطاع الخاص في التعليم ورفع كفاءة الخدمات التعليمية وجودتها. كما أن الخصوصية التنظيمية التي تتمتع بها المدارس الأهلية تجعلها بيئة مناسبة لاختبار بعض الممارسات الإدارية الحديثة، بما في ذلك ممارسات إدارة الموارد البشرية والرقابة التنظيمية. وقد تساهم النتائج والممارسات التي تثبت فاعليتها في هذا القطاع في تقديم خبرات تطويرية يمكن الاستفادة منها لاحقاً، بعد التحقق من ملاءمتها، في مدارس التعليم العام، وهو ما يمنح دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في المدارس الأهلية أهمية تتجاوز نطاقها المباشر إلى إمكانية الاستفادة منها في تطوير الممارسات التعليمية والإدارية على نطاق أوسع.

وإلى جانب المؤشرات الميدانية السابقة، تبين للباحث - في حدود ما اطلع عليه من دراسات- وجود ندرة في الدراسات التي جمعت بين تطوير إدارة الموارد البشرية ومدخل الرشاقة التنظيمية في المدارس الأهلية بالمملكة العربية السعودية بصفة عامة، وفي المدارس الأهلية في حفر الباطن على وجه الخصوص. وتزداد أهمية معالجة هذه الفجوة في ضوء الدور الذي تؤديه المدارس الأهلية في دعم منظومة التعليم العام، وتوفير خيارات تعليمية متنوعة، وتنمية الكفاءات البشرية، وتخفيف الضغط عن المدارس الحكومية، وتحفيز التنافس الإيجابي في جودة التعليم، فضلاً عن إسهامها في خدمة المجتمع المحلي.

وعليه، تتبلور مشكلة الدراسة في وجود حاجة إلى تطوير إدارة الموارد البشرية في المدارس الأهلية في حفر الباطن بما يجعل ممارساتها أكثر مرونة وقدرة على الاستجابة للتغيرات، والاستفادة من الكفاءات البشرية والمحافظة عليها، وتحسين عمليات الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء، وذلك في ضوء ما توفره الرشاقة التنظيمية من مبادئ وآليات ترتبط بالاستشعار، واتخاذ القرار، والممارسة والتطبيق.

وانطلاقاً مما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

كيف يمكن تطوير إدارة الموارد البشرية في المدارس الأهلية في حفر الباطن في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية؟ ويتفرع عنه مجموعة الأسئلة التالية:

- ما واقع إدارة الموارد البشرية بأبعادها (توظيف الكفاءات، تقييم الكفاءات، وتطوير الكفاءات) في المدارس الأهلية في حفر الباطن؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لواقع إدارة الموارد البشرية في المدارس الأهلية في حفر الباطن تُعزى لمتغيرات: المرحلة التعليمية، والنوع، والجنسية، وسنوات الخدمة في المدارس الأهلية، والمؤهل العلمي؟

- ما درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة والتطبيق) في المدارس الأهلية في حفر الباطن؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة ممارسة الرشاقة التنظيمية في المدارس الأهلية في حفر

الباطن تُعزى لمتغيرات: المرحلة التعليمية، والنوع، والجنسية، وسنوات الخدمة في المدارس الأهلية، والمؤهل العلمي؟

- ما التصور المقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية في المدارس الأهلية في حفر الباطن في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية؟

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من مجموعة من الجوانب النظرية والتطبيقية التي تجعلها ذات قيمة علمية وعملية في ميدان الإدارة التربوية، حيث تسعى إلى تسليط الضوء على مفهوم الرشاقة التنظيمية ودوره في تطوير إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات التعليمية، وبوجه خاص في حفر الباطن، وتأتي أهمية الدراسة من عدة جوانب، من أبرزها ما يلي:

- تتجلى الأهمية المعرفية للدراسة الحالية في سعيها إلى الإسهام في إثراء الرصيد العلمي للمكتبة العربية، من خلال ما تضيفه من معارف جديدة تسهم في تطوير الحقل البحثي الذي تنتمي إليه، وتفتح آفاقاً أوسع أمام الدراسات المستقبلية في هذا المجال.
- تواكب الدراسة الحالية أهداف ورؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي أولت اهتماماً بالغاً بتطوير المنظومة التعليمية في مختلف جوانبها الحكومية والأهلية، وسعت إلى إعداد قيادات تعليمية رشيدة وقادرة على التميز، بما يحقق التوازن المنشود بين احتياجات سوق العمل ومخرجات التعليم.
- تسهم نتائج هذه الدراسة في إفادة الجهات التعليمية ذات العلاقة، من خلال تعزيز تبني مفهوم الرشاقة التنظيمية وممارستها بوصفها مدخلاً استراتيجياً لتحسين إدارة الكفاءات، نظراً لما تمتاز به من آثار إيجابية تنعكس على مختلف مكونات العملية التعليمية.
- تأتي هذه الدراسة استجابةً لندرة الأبحاث المحلية التي تناولت موضوع الرشاقة التنظيمية بوصفها مدخلاً لتطوير إدارة الموارد البشرية، الأمر الذي يمنحها قيمة علمية مضافة يمكن أن تسهم في تطوير إدارة الموارد البشرية في المدارس الأهلية في حفر الباطن.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسة، تتمثل فيما يلي:

- الكشف عن واقع إدارة الموارد البشرية بأبعادها (توظيف الكفاءات، تقييم الكفاءات، وتطوير الكفاءات) في المدارس الأهلية في حفر الباطن.
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لواقع إدارة الموارد البشرية في المدارس الأهلية في حفر الباطن تُعزى لمتغيرات: المرحلة التعليمية، والنوع، والجنسية، وسنوات الخدمة في المدارس الأهلية، والمؤهل العلمي.
- تحديد درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة والتطبيق) في المدارس الأهلية في حفر الباطن.
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة ممارسة الرشاقة التنظيمية في المدارس الأهلية في حفر الباطن تُعزى لمتغيرات: المرحلة التعليمية، والنوع، والجنسية، وسنوات الخدمة في المدارس الأهلية، والمؤهل العلمي.
- التوصل إلى تصور مقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية في المدارس الأهلية في حفر الباطن في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية.

حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على محورين رئيسين؛ الأول يتعلّق بإدارة الموارد البشرية من خلال أبعادها الثلاثة: توظيف الكفاءات، وتقييم الكفاءات، وتطوير الكفاءات في المدارس الأهلية في حفر الباطن. أمّا المحور الثاني فيرتبط بالرشاقة التنظيمية في المدارس الأهلية في حفر الباطن من خلال أبعادها الأكثر شيوعاً واتساقاً مع أهداف وأُسئلة الدراسة، وهي: رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة والتطبيق.
- **الحدود الزمانية:** الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 1447هـ - 2025م.
- **الحدود البشرية:** اقتصرَت الدراسة الحالية على عينة بلغت (432) من معلمي ومعلمات المدارس الأهلية في حفر الباطن.

مصطلحات الدراسة

الرشاقة التنظيمية: عرفها ديسالينج وزملاؤه Desalegn, et al. (2024) بأنها: "مجموعة الإجراءات الإدارية التي تطبقها الإدارة، بقصد أن تكون المنظمة سريعة الاستجابة للأحداث المحيطة بها" (P. 2). ويُعرفها الباحث إجرائيًا بأنها: "مجموعة من الإجراءات والممارسات الإدارية التي ينفذها قادة تعليم حفر الباطن بهدف جعل الإدارة التعليمية أكثر قدرة على الاستجابة السريعة والفعالة للتغيرات والأحداث المحيطة بها، من خلال توظيف أبعاد ومكونات الرشاقة التنظيمية: رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة والتطبيق".

وتعرف إدارة الموارد البشرية (HRM) Human Resource Management بأنها "نهج استراتيجي ومنسجم لسياسات وممارسات القوى العاملة داخل المنظمة، يهدف إلى مواءمتها مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال تنمية رأس المال البشري، وتحسين أداء الموظفين والمشاركة والالتزام لديهم" (P. 52).

ويُعرفها الباحث إجرائيًا بأنها: منهج إداري يساعد تعليم إدارة تعليم حفر الباطن من تبني أفكار واستراتيجيات وأساليب تهدف إلى استكشاف الكفاءات واستقطابها، وتنمية مهاراتها وتطويرها، وتحفيزها والمحافظة عليها، وذلك من خلال أبعادها الرئيسية: توظيف الكفاءات، وتقييم الكفاءات، وتطوير الكفاءات.

الجزء الثاني - الإطار النظري للبحث

أولاً- إدارة الموارد البشرية: المفهوم، الأهمية، الأبعاد، العمليات، النماذج، والتحديات

تُعَدُّ إدارة الموارد البشرية من الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تمكين المؤسسات من استثمار مواردها البشرية بالشكل الأمثل، من خلال اكتشاف الأفراد ذوي القدرات المتميزة وتطوير مهاراتهم وتعزيز أدائهم لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية. ويؤكد الباحثون أن الكفاءة تمثل أحد المقاييس الرئيسية لنجاح المؤسسة في تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة (Kess-Momoh, et al., 2024, 747) وتناول الباحث إدارة الموارد البشرية من حيث: المفهوم، الأهمية، الأبعاد، العمليات، النماذج، والتحديات على النحو الآتي:

أ- مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها

تشير إدارة الموارد البشرية- من منظور إداري حديث- إلى العملية التي يتم من خلالها استقطاب الكفاءات المناسبة، وتقييم أدائها، وتطويرها، والاحتفاظ بها، بما يضمن الاستخدام الأمثل لرأس المال البشري (Arokiasamy, et al., 2024, 2). لقد تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية نتيجة للتحويلات السريعة في بيئات العمل العالمية، وازداد الاحتياج إلى بناء منظمات أكثر رشاقة وقادرة على الاستجابة للتغيرات، وفي السنوات الأخيرة، أصبحت المؤسسات تعتمد على الكفاءات كمدخل استراتيجي لإدارة الموارد البشرية، بحيث تُبنى جميع الممارسات الإدارية — من توظيف وتدريب وتقييم — على أساس الكفاءة وليس فقط على الأقدمية أو المؤهلات (Yang, et al., 2024, 646).

وعليه، يمكن القول إن تبني مدخل الكفاءات في إدارة الموارد البشرية يمثل استجابة استراتيجية للتحويلات المتسارعة في بيئات العمل الحديثة.

ب- أهمية إدارة الموارد البشرية

تكتسب إدارة الموارد البشرية أهميتها من كونها تُسهم في رفع كفاءة الأداء الفردي والمؤسسي، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في ظل بيئة عمل متغيرة. (Shahzad, et al., 2024, 4) فهي تساعد في وضع أسس دقيقة لاختيار الموظفين وتقييمهم وتمييزهم، والعمل على استقطاب الكفاءات العالية والاحتفاظ بها داخل المؤسسة، مما يقلل من معدلات التسرب الوظيفي ويعزز الولاء والانتماء التنظيمي عبر بيئة عمل تُبنى على العدالة والشفافية. (Cach´on-Rodríguez, et al., 2022,5) كما تُعد إدارة الموارد البشرية مدخلاً استراتيجياً لتحقيق الجودة والتميز في الأداء، لكونها تركز على تطوير رأس المال البشري بوصفه المورد الأكثر تأثيراً في نجاح المؤسسات التعليمية والإدارية (Shahzad, et al., 2024, 4).

ويتضح أن إدارة الموارد البشرية تُعدّ محوراً أساسياً في نجاح المؤسسات، إذ تُسهم في رفع كفاءة الأداء الفردي والجماعي من خلال التخطيط الجيد لاستقطاب الكفاءات، وتطوير مهارات العاملين بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. كما تضمن العدالة والشفافية في بيئة العمل، مما يعزز الانتماء والولاء التنظيمي ويُقلّل من معدلات الدوران الوظيفي.

وتبرز أهميتها كذلك في دورها الإستراتيجي بتحويل رأس المال البشري إلى ميزة تنافسية، من خلال الاستثمار في التدريب، والتحفيز، وتحسين بيئة العمل، مما يؤدي إلى تحقيق الجودة والتميز المؤسسي المستدام.

ج- أبعاد إدارة الموارد البشرية وعملياتها

من خلال تحليل الدراسات الحديثة، يمكن تحديد ثلاثة أبعاد رئيسية لإدارة الموارد البشرية، وهي: الاستقطاب والتوظيف، تقييم الأداء، وتطوير الموارد البشرية، وتفصيلها كما يأتي (Alqudah, et al., 2022, 2-3):

1- الاستقطاب والتوظيف

تُعنى هذه العملية بتحديد احتياجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية، واستقطاب الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف المطلوبة، وتركز المؤسسات الحديثة على اختيار الكفاءات بناءً على معايير دقيقة تشمل القدرات الفنية والسلوكية، بما يضمن المواءمة بين متطلبات الوظيفة وإمكانات الفرد.

2- تقييم الأداء

يُعد تقييم الأداء من الركائز الجوهرية في إدارة الموارد البشرية، إذ يهدف إلى تحديد نقاط القوة والضعف في أداء العاملين، واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين أدائهم. ويشمل التقييم فحص المعارف النظرية والمهارات العملية والسلوكيات المهنية التي تسهم في تحقيق الأداء المتميز.

3- تطوير الموارد البشرية

يمثل التطوير بعداً استراتيجياً في إدارة الموارد البشرية، لأنه يهدف إلى تنمية مهارات العاملين ومعارفهم عبر برامج تدريبية وتطوير مهني مستمر، وأن تطوير الموارد البشرية لا يقتصر على التدريب فقط، بل يشمل أيضاً تمكين الأفراد من التعلم الذاتي والمشاركة في فرق العمل وتحمل المسؤوليات الجديدة داخل المؤسسة. ومما سبق يتضح أن الأبعاد الثلاثة تمثل منظومة تكاملية تهدف إلى تحقيق الرقابة التنظيمية للمؤسسة ككل؛ كما يتضح وجود فهم متوازن لأبعاد إدارة الموارد البشرية الثلاثة؛ إذ يربط بين الاستقطاب والتوظيف وتخطيط الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة، وهو ما يتسق مع توجهات الدراسات الحديثة التي تؤكد أهمية المواءمة بين قدرات الأفراد ومتطلبات الوظائف لتحقيق الكفاءة التنظيمية، كما أن التركيز على تقييم الأداء بوصفه أداة لتحديد نقاط القوة والضعف يعكس منظوراً تنموياً معاصراً لإدارة الموارد البشرية، لا يقتصر على الرقابة بل يمتد إلى التحسين المستمر للأداء، أما تطوير الموارد البشرية فقد أبرز هنا كبعد استراتيجي يعزز

استدامة رأس المال البشري من خلال التعلم المستمر والتمكين الذاتي، وهي رؤية تتماشى مع الاتجاهات الحديثة التي تربط بين التطوير الفردي والقدرة التنظيمية على الابتكار والتكيف مع التغيرات.

د- النماذج الحديثة لإدارة الموارد البشرية

ظهرت عدة نماذج لتطبيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، من أبرزها نموذج (70:20:10) الذي يُعد من أكثر النماذج شيوعاً لتطوير الكفاءات. ويقوم هذا النموذج على مبدأ أن التعلم المهني يتحقق بنسبة 70% من خلال الخبرة العملية المباشرة، و20% من خلال التعلم من الآخرين والتغذية الراجعة، و10% فقط عبر البرامج التدريبية الرسمية (Amenumey, & Badu, 2024, 118-119).

وعلى المستوى الوطني، قدمت وزارة الخدمة المدنية نموذجاً وطنياً لإدارة الموارد البشرية يتضمن أربع مراحل أساسية: جمع المعلومات، إعداد نموذج الكفاءات، تفصيل النموذج، ثم تمكين تطبيقه ومراجعته دورياً. ويهدف هذا النموذج إلى ربط الكفاءات المطلوبة بالمهام والأدوار المؤسسية لضمان توافق الأداء مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (وزارة الخدمة المدنية، 2025، 6-8).

إضافة إلى ذلك، تُسهم نماذج القدرات (Capability Models) في تحديد المهارات والمعارف والسلوكيات المطلوبة في بيئة العمل الحديثة، إذ تساعد القيادات الإدارية في التعرف على الفجوات المهارية ووضع الخطط المناسبة لسدّها (Thomas, et al., 2021, 2-3). وتُعد هذه النماذج أداة فاعلة لربط الأداء الفردي بالأداء المؤسسي بما يعزز من كفاءة العمل وفاعليته.

ويتضح من النماذج السابقة أن نموذج (70:20:10) يتميز بتركيزه على التعلم العملي والتجريبي، مما يعكس توجهاً عالمياً نحو التعلم المستمر داخل بيئة العمل، وقوة النموذج تكمن في اعتماده على الممارسة والتفاعل الاجتماعي، لكنه قد لا يُناسب كل أنواع الوظائف التي تتطلب تأهيلاً رسمياً متقدماً، أما النموذج الوطني لوزارة الخدمة المدنية يُعد إطاراً مؤسسياً منظماً يهدف إلى ربط الكفاءات بالأهداف الاستراتيجية، مما يعزز الحوكمة والتكامل بين الأداء الفردي والمؤسسي. يتميز بطابعه المنهجي وملاءمته للسياق المحلي، وأما نماذج القدرات (Capability Models) فهي تسهم في بناء صورة شاملة لمتطلبات الكفاءات المستقبلية، وتساعد في سد الفجوات المهارية بطريقة استباقية، مما يجعلها أداة استراتيجية للتخطيط القيادي وتطوير رأس المال البشري. بالمؤسسات.

هـ- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

على الرغم من أهمية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز، إلا أنها تواجه عددًا من التحديات التي تعيق فاعلية تطبيقها؛ ومن أبرز هذه التحديات: ضعف المواءمة بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وقلة البرامج المتخصصة في تنمية الكفاءات داخل بعض المؤسسات، كما تُعد مقاومة التغيير من قبل الأفراد أحد المعوقات الرئيسة أمام تبني هذا الاتجاه الإداري الحديث، بالإضافة إلى ضعف الثقافة التنظيمية التي تدعم ممارسات إدارة الكفاءات (الشهراني، 2017، 45-46).

وتشير الدراسات الحديثة إلى أن التغلب على هذه التحديات يتطلب تبني منظور إداري متكامل يقوم على تحليل الوظائف بانتظام، وتحديث استراتيجيات التوظيف، وتطوير نظم التدريب والتقييم بما يتلاءم مع متطلبات العصر (مصطفى، والهيدي، 2020، 637). كذلك من المهم أن تُرسخ المؤسسات ثقافة تنظيمية تقوم على التعلم المستمر وتشجع الإبداع والابتكار في العمل، إذ إن الكفاءات البشرية لا يمكن أن تزدهر إلا في بيئة مؤسسية محفزة توفر فرص التطوير والنمو المهني.

يتضح مما سبق؛ أن المؤسسات لا يمكنها تحقيق التميز في إدارة مواردها دون وجود تكامل استراتيجي حقيقي بين أهدافها العامة وسياسات الموارد البشرية، كما أن تجاوز هذه التحديات يتطلب بناء ثقافة مؤسسية داعمة للتعلم المستمر، واعتماد أنظمة تقييم وتطوير مرنة تتماشى مع المتغيرات السريعة في بيئة العمل.

ثانياً - مدخل الرشاقة التنظيمية: المفهوم والأهمية، الأبعاد والمتطلبات، والمعوقات

أ- مفهوم الرشاقة التنظيمية وأهميتها

برز مفهوم الرشاقة التنظيمية في مطلع القرن الحادي والعشرين استجابةً للتغيرات المتسارعة التي تشهدها البيئات التنظيمية والتكنولوجية، إذ أدركت المؤسسات الحديثة ضرورة امتلاك قدرات تمكّنها من التكيف مع المتغيرات والمنافسة في بيئة ديناميكية معقدة (Rigby, et al., 2018). وتُعد الرشاقة التنظيمية نموذجًا إداريًا حديثًا يساهم في رفع كفاءة المؤسسات واستدامة تميزها من خلال تعزيز مرونتها وسرعة استجابتها للفرص والتهديدات المحيطة.

وتُعرّف الرشاقة التنظيمية بأنها قدرة المؤسسة على التعامل بكفاءة مع التغيرات المفاجئة بما يحقق لها ميزة تنافسية ويساهم في تميزها الإداري (Holbeche, 2018, 303)، كما تشير دراسات حديثة إلى أن

الرشاقة التنظيمية تمثل مجموعة من العمليات والإجراءات التي تقوم بها المؤسسات التعليمية من خلال استثمار القوى العاملة، وتبني التمكين الرقمي، وتعزيز التعاون بين أفراد المجتمع المدرسي، بما يضمن تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء (هلل، 2021). ويرى بعض الباحثين أنها قدرة المؤسسة على استشعار التغييرات والاستجابة لها بسرعة عالية مع استثمار الفرص المتاحة والموارد البشرية والمادية المختلفة (منصور، 2020).

وفي ضوء ما سبق، يمكن تعريف الرشاقة التنظيمية بأنها قدرة المؤسسة التعليمية على التكيف السريع مع المتغيرات البيئية، واستباق التحديات، واستثمار الفرص المتاحة بكفاءة، بما يعزز جودة الأداء المؤسسي واستدامته.

وتتجلى أهمية الرشاقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية في كونها تمكّنها من استشعار المتغيرات المحيطة بها والاستجابة لها بمرونة، مما يعزز قدرتها على الإبداع والابتكار، ويزيد من فاعليتها في مواجهة التحديات الحديثة. (Joiner, 2019, 140) كما تساعد على رفع مستوى القيادة المدرسية في إدارة التغيير، وتحقيق التكامل بين أفراد المؤسسة ومجتمعها المحلي. وتشير دراسات دولية كدراسة Holbeche (2018) إلى أن الرشاقة التنظيمية تساهم في تحقيق أهداف المدرسة بسرعة وكفاءة، وتمكّنها من التفاعل الإيجابي مع القضايا المجتمعية والبيئية، مما يجعلها أكثر قدرة على تحقيق التميز والريادة.

كما تتجلى أهمية الرشاقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية في كونها تمكّنها من استشعار المتغيرات المحيطة بها والاستجابة لها بمرونة، مما يعزز قدرتها على الإبداع والابتكار، ويزيد من فاعليتها في مواجهة التحديات الحديثة (العنزي، 2019، 8). كما تساعد على رفع مستوى القيادة المدرسية في إدارة التغيير، وتحقيق التكامل بين أفراد المؤسسة ومجتمعها المحلي، وتشير دراسة علمية أخرى إلى أن الرشاقة التنظيمية تساهم في تحقيق أهداف المدرسة بسرعة وكفاءة، وتمكّنها من التفاعل الإيجابي مع القضايا المجتمعية والبيئية، مما يجعلها أكثر قدرة على تحقيق التميز والريادة (التويجري، 2020، 302).

واعتماداً على ما سبق؛ فإن الرشاقة التنظيمية تمثل نقلة نوعية في الفكر الإداري التربوي، إذ تُمكن المؤسسات التعليمية من التحول من النمط التقليدي إلى النمط الرشيق القائم على الاستجابة السريعة، واتخاذ القرار الفعّال، وتحقيق الجودة الشاملة في الأداء التعليمي والإداري.

ب- أبعاد الرقابة التنظيمية ومقوماتها

تعددت أبعاد الرقابة التنظيمية في الأدب التربوي، إلا أن أغلب الدراسات الحديثة تجمع على ثلاثة أبعاد رئيسة تمثل الإطار العام للرقابة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، وهي (Asghar, et al., 2026, 4-5):

- **رقابة الاستشعار:** يقصد بها قدرة القيادة التعليمية على مراقبة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية، واستشعار التغيرات التي قد تؤثر في أدائها، سواء كانت ناتجة عن التطورات التكنولوجية أو القرارات الإدارية أو آراء المعلمين والطلاب وأولياء الأمور. وتُعد هذه القدرة منطلقاً أساسياً لأي ممارسة رشيدة للرقابة التنظيمية، لأنها تمكن القيادة من اكتشاف الفرص والتهديدات في الوقت المناسب.
 - **رقابة اتخاذ القرار:** وتعني قدرة القيادة المدرسية على تحليل البيانات والمعلومات المستقاة من البيئة التعليمية، وإعادة هيكلتها وتفسيرها لاتخاذ قرارات استراتيجية سريعة وفعالة تسهم في تطوير الأداء المؤسسي وتتطلب الرقابة قيادة قادرة على توظيف الموارد المتاحة بأفضل صورة ممكنة لتحقيق الأهداف.
 - **رقابة الممارسة والتطبيق:** وهي قدرة المؤسسة التعليمية على إعادة تشكيل مواردها البشرية والمادية بطريقة مرنة، تُمكنها من تنفيذ الخطط والبرامج الجديدة بسرعة وكفاءة. ويمثل البعد المرحلة التنفيذية للرقابة، حيث تُترجم فيها القرارات إلى ممارسات عملية تحقق التحسين المستمر للأداء المؤسسي. وتُعد هذه الأبعاد مترابطة ومتكاملة، إذ تؤثر رقابة الاستشعار في جودة القرارات المتخذة، مما ينعكس بدوره على فعالية التطبيق والممارسة داخل البيئة المدرسية.
- أما المقومات الأساسية لتحقيق الرقابة التنظيمية، فقد حددتها دراسة (مغاوري، 2016، 154-158) في مجموعة من الشروط الرئيسة، أبرزها:
- تبني استراتيجية واضحة ومتكاملة تشارك في صياغتها جميع الإدارات والأقسام داخل المؤسسة التعليمية لضمان الالتزام الجماعي.
 - وضع رؤية ورسالة محددين تعكسان الأهداف الواقعية للمؤسسة، مع ترجمتها إلى خطط إجرائية قابلة للتنفيذ.
 - الاستثمار الفعّال في تكنولوجيا المعلومات عبر إنشاء قواعد بيانات تربط جميع الإدارات بشبكة معلوماتية داخلية، مما يسهم في سرعة الاتصال واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

- تعزيز الحوكمة والمشاركة المؤسسية من خلال إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرار، وتشجيع النقد البناء والمقترحات التطويرية.
 - ترسيخ ثقافة تنظيمية محفزة على التغيير الإيجابي تركز على التدريب المستمر، والشفافية، وتحقيق الرضا الوظيفي، بما يعزز الانتماء والولاء المؤسسي.
 - تفعيل إدارة الجودة الشاملة من خلال الاطلاع على التجارب الدولية، وربط وحدات الجودة بجميع أقسام المؤسسة لضمان التناغم في عمليات التحسين والتطوير.
- وتؤكد هذه المقومات على أن تحقيق الرقابة التنظيمية في المؤسسات التعليمية لا يمكن أن يتم بمعزل عن التكامل بين التكنولوجيا الحديثة، والمشاركة المؤسسية، والتطوير المهني المستمر، وتبني ثقافة مرنة تدعم الإبداع والاستجابة للتغيير.

ج- معوقات التحول نحو الرقابة التنظيمية

رغم ما توفره الرقابة التنظيمية من مزايا تنافسية، إلا أن تطبيقها في المؤسسات التعليمية يواجه مجموعة من التحديات والمعوقات، ومن أبرز العوامل المؤثرة في الرقابة التنظيمية: ضعف القدرة على الإحساس بالبيئة، وعدم مرونة الهيكل التنظيمي، وضعف استثمار تكنولوجيا المعلومات، وضعف القيادة والتحفيز، وغياب ثقافة التعاون مع أصحاب المصلحة (Menon & Suresh, 2021).

ومن معوقات التحول نحو الرقابة التنظيمية في المؤسسات التعليمية: جمود اللوائح والأنظمة الإدارية، وارتفاع تكلفة التحول الرقمي، وصعوبة قياس مستوى الرقابة بدقة، وتزايد التحديات الاقتصادية والتقنية التي تحد من قدرة المؤسسات على التكيف السريع (التوحيدي، 2020).

وبالإضافة إلى ما سبق؛ هناك مجموعة من المعوقات منها: ضعف بيئة العمل الداعمة، وغياب الأهداف الإستراتيجية الدقيقة، وقصور العلاقات مع المجتمع المحلي، وتردد القيادات المدرسية في التغيير والمخاطرة، وضعف استثمار تكنولوجيا المعلومات، إضافة إلى محدودية الخبرات الإدارية والكفاءات المؤهلة لتبني التغيير بفاعلية (أبوعاصي، 2021).

ولتجاوز هذه المعوقات، يمكن الأخذ ببعض المقترحات مثل: تبني أسلوب تحليل الواقع المدرسي (SWOT) لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات قبل التحول نحو الرقابة التنظيمية. كما أوصت بتفعيل نظام التقويم الشامل داخل المدارس وإشراك المعلمين في صنع القرار، واستثمار البيئة الخارجية من خلال بناء شراكات مجتمعية فاعلة تعزز الرؤية المستقبلية للمؤسسات التعليمية (الهاشمي، 2020، 163-166).

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن تعزيز الهياكل التنظيمية المرنة وتفعيل التواصل بين القيادات والعاملين يمثلان ركيزة أساسية لتحقيق الرقابة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، إذ يساهمان في بناء بيئة عمل تشاركية قائمة على الثقة، وتبادل الخبرات، وسرعة اتخاذ القرار، بما يضمن جودة الأداء المؤسسي وفاعلية الاستجابة للتغيير.

الجزء الثالث - الإطار الميداني للبحث

تضمن الإطار الميداني الإجراءات، ومناقشة النتائج، وتفصيل ذلك على النحو الآتي:

أولاً- إجراءات الدراسة الميدانية، وتتمثل في:

أ- منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بأسلوب المسح؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها. وقد جُمعت البيانات مباشرة من الميدان من خلال استبانة وُزعت على معلمي ومعلمات المدارس الأهلية في حفر الباطن، بهدف التعرف إلى واقع الظاهرة وتحليل استجابات أفراد العينة والوصول إلى نتائج تستند إلى بيانات ميدانية..

ب- أهداف الدراسة الميدانية

1. التعرف إلى واقع إدارة الموارد البشرية بأبعادها: الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء، في المدارس الأهلية في حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.
2. تحديد درجة ممارسة الرقابة التنظيمية بأبعادها: رقابة الاستشعار، ورقابة اتخاذ القرار، ورقابة الممارسة والتطبيق، في المدارس الأهلية في حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.
3. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة الديموغرافية.

مجتمع الدراسة والعينة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الأهلية في حفر الباطن، وفق إحصاءات عام 1445هـ. ويوضح جدول رقم (1) توزيع مجتمع الدراسة بحسب المرحلة التعليمية ونوع المدرسة.

جدول رقم (1) مجتمع الدراسة في المدارس الأهلية في حفر الباطن حسب إحصاء عام 1445هـ

المرحلة	مدارس البنين	مدارس البنات	معلمون	معلمات
الابتدائية	13	24	252	327
المتوسطة	12	7	98	36
الثانوية	11	7	196	86
المجموع	36	38	546	449
الإجمالي	74 مدرسة		995 معلماً ومعلمة	

يتبين من جدول رقم (1) أن مجتمع الدراسة بلغ (995) معلماً ومعلمة في (74) مدرسة أهلية. كما يتضح أن المرحلة الابتدائية تضم العدد الأكبر من المدارس والمعلمين والمعلمات، بما يعكس اتساعها مقارنة بالمرحلتين المتوسطة والثانوية.

المصدر: إدارة تعليم حفر الباطن، البيانات والإحصاءات، مركز إحصاءات التعليم ودعم القرار، 1445هـ. (ملحوظة تم دمج إدارة تعليم محافظة حفرالباطن بالإدارة العامة بالمنطقة الشرقية في تاريخ 23-12-1446 وعليه تم إغلاق الإدارة إدارياً مع عدم تأثر المدارس بهذا الإلغاء)

بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (432) معلماً ومعلمة من منسوبي المدارس الأهلية في حفر الباطن، ويوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة بحسب متغيرات الدراسة.

جدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغيراتها

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
المرحلة التعليمية	ابتدائية	120	27.8%
المرحلة التعليمية	متوسطة	72	16.7%
المرحلة التعليمية	ثانوية	240	55.6%
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	132	30.6%
سنوات الخدمة	من 5 إلى 10 سنوات	84	19.4%
سنوات الخدمة	أكثر من 10 سنوات	216	50%
النوع	ذكر	312	72.2%
النوع	أنثى	120	27.8%
الجنسية	سعودي	276	63.9%
الجنسية	غير سعودي	156	36.1%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	348	80.6%
المؤهل العلمي	دراسات عليا	84	19.4%

يتضح من جدول رقم (2) أن المرحلة الثانوية مثَّلت النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة (55.6%)، وأن نصف أفراد العينة من ذوي الخبرة التي تزيد على عشر سنوات. كما غلب الذكور على أفراد العينة بنسبة (72.2%)، وبلغت نسبة السعوديين (63.9%)، في حين كان معظم أفراد العينة من حملة درجة البكالوريوس بنسبة (80.6%).

ج- أداة الدراسة

اعتمد الباحث على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات. وقد أُعدت في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة، ثم عُرضت على مجموعة من المحكمين المتخصصين للتحقق من سلامة صياغتها اللغوية، وملاءمة عباراتها، وانتمائها إلى الأبعاد التي تقيسها. وأُجريت التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظات المحكمين.

تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء: تضمن الجزء الأول البيانات الديموغرافية للمشاركين، واشتمل الجزء الثاني على محور واقع إدارة الموارد البشرية، وتناول الجزء الثالث محور الرضا التنظيمية، إضافة إلى سؤال مفتوح لرصد أبرز التحديات التي تواجه المدارس الأهلية في تطوير إدارة الموارد البشرية.

جدول رقم (3) متغيرات الدراسة في الاستبانة

المتغير	الفئات
المرحلة التعليمية	الابتدائية، المتوسطة، الثانوية
النوع	ذكر، أنثى
الجنسية	سعودي، غير سعودي
سنوات الخدمة في المدارس الأهلية	أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات
المؤهل العلمي	بكالوريوس، دراسات عليا

يتضح من جدول رقم (3) أن الاستبانة تضمنت خمسة متغيرات ديموغرافية هي: المرحلة التعليمية، والنوع، والجنسية، وسنوات الخدمة في المدارس الأهلية، والمؤهل العلمي. وقد استُخدمت هذه المتغيرات للكشف عن الفروق بين استجابات أفراد العينة تجاه واقع إدارة الموارد البشرية ودرجة ممارسة الرضا التنظيمية.

جدول رقم (4) محاور الاستبانة في صورتها النهائية وعدد العبارات في كل بُعد

عدد العبارات	البُعد	المحور
10	الاستقطاب والاختيار	المحور الأول: واقع إدارة الموارد البشرية
9	التدريب والتطوير	
9	إدارة الأداء	
9	رشاقة الاستشعار	المحور الثاني: الرشاقة التنظيمية
10	رشاقة اتخاذ القرار	
9	رشاقة الممارسة والتطبيق	
56	جميع الأبعاد	الإجمالي

يتضح من جدول رقم (4) أن الاستبانة اشتملت على (56) عبارة موزعة بالتساوي على محورين رئيسيين؛ إذ تضمن كل محور (28) عبارة، إضافة إلى السؤال المفتوح الخاص بالتحديات.

هـ- صدق أداة الدراسة وثباتها

صدق الاتساق الداخلي

حُسبت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، وذلك على عينة استطلاعية قوامها (30) من منسوبي المدارس الأهلية بحفر الباطن.

جدول رقم (5) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبُعد

الدالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	البُعد
<0.001	0.738**	1	الاستقطاب والاختيار
<0.001	0.796**	2	
<0.001	0.869**	3	
<0.001	0.867**	4	
<0.001	0.875**	5	
<0.001	0.696**	6	
<0.001	0.627**	7	
<0.001	0.887**	8	

تابع جدول رقم (5) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد

الدالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	النوع
<0.001	0.907**	9	
<0.001	0.848**	10	
<0.001	0.922**	1	التدريب والتطوير
<0.001	0.951**	2	
<0.001	0.910**	3	
<0.001	0.909**	4	
<0.001	0.934**	5	
<0.001	0.906**	6	
<0.001	0.833**	7	
<0.001	0.901**	8	
<0.001	0.929**	9	
<0.001	0.816**	1	إدارة الأداء
<0.001	0.906**	2	
<0.001	0.878**	3	
<0.001	0.916**	4	
<0.001	0.908**	5	
<0.001	0.919**	6	
<0.001	0.887**	7	
<0.001	0.837**	8	
<0.001	0.915**	9	
<0.001	0.875**	1	رشاقة الاستشعار
<0.001	0.878**	2	
<0.001	0.903**	3	
<0.001	0.899**	4	

تابع جدول رقم (5) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد

الدالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	البعد
<0.001	0.962**	5	
<0.001	0.962**	6	
<0.001	0.949**	7	
<0.001	0.920**	8	
<0.001	0.897**	9	
<0.001	0.879**	1	رشاقة اتخاذ القرار
<0.001	0.923**	2	
<0.001	0.945**	3	
<0.001	0.947**	4	
<0.001	0.954**	5	
<0.001	0.928**	6	
<0.001	0.919**	7	
<0.001	0.924**	8	
<0.001	0.942**	9	
<0.001	0.867**	10	
<0.001	0.928**	1	رشاقة الممارسة والتطبيق
<0.001	0.894**	2	
<0.001	0.932**	3	
<0.001	0.881**	4	
<0.001	0.939**	5	
<0.001	0.907**	6	
<0.001	0.865**	7	
<0.001	0.961**	8	
<0.001	0.942**	9	

دالة إحصائية عند مستوى (0.01) **

يتضح من جدول رقم (5) أن معاملات الارتباط بين درجات العبارات والدرجات الكلية للأبعاد جاءت موجبة ومرتفعة، وتراوح بين (0.627) و(0.962)، وكانت جميعها دالة إحصائية عند مستوى (0.01). وتؤكد هذه النتائج تمتع عبارات الاستبانة بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلي، وصلاحياتها لقياس الأبعاد التي تنتمي إليها.

ثبات أداة الدراسة

تحقق الباحث من ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، ويوضح جدول رقم (6) معاملات الثبات لأبعاد الاستبانة ومحاورها والاستبانة ككل.

جدول رقم (6) معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المحور	البُعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
واقع إدارة الموارد البشرية	الاستقطاب والاختيار	10	0.956
	التدريب والتطوير	9	0.980
	إدارة الأداء	9	0.973
	المحور الأول ككل	28	0.992
الرشاقة التنظيمية	رشاقة الاستشعار	9	0.981
	رشاقة اتخاذ القرار	10	0.984
	رشاقة الممارسة والتطبيق	9	0.981
	المحور الثاني ككل	28	0.992
الاستبانة ككل	جميع الأبعاد	56	0.994

يتبين من جدول رقم (6) أن معاملات ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد والمحاور جاءت مرتفعة جدًا؛ إذ تراوحت بين (0.956) و(0.994)، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

و- إجراءات تطبيق الدراسة

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة والتحقق من صدقها وثباتها، أعد الباحث رابطًا إلكترونيًا للاستبانة، وحصل على الموافقات الإدارية اللازمة من الجهات المختصة، ثم وزعت الاستبانة على أفراد عينة الدراسة، وجمعت الاستجابات تمهيدًا لترميزها وتحليلها إحصائيًا.

ز- الأساليب الإحصائية

استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الآتية:

- معامل ارتباط بيرسون؛ للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة.
- معامل ألفا كرونباخ؛ للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية؛ لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ لتحديد اتجاهات الاستجابات ودرجة تشتتها.
- اختبار «ت» لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-test)؛ للكشف عن الفروق وفق متغيرات النوع، والجنسية، والمؤهل العلمي.
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)؛ للكشف عن الفروق وفق متغيري المرحلة التعليمية وسنوات الخدمة.
- اختبار شيفيه (Scheffé) للمقارنات البعدية؛ لتحديد اتجاه الفروق عندما تكون قيمة تحليل التباين دالة إحصائيًا.

ح- المحك المعتمد لتفسير المتوسطات الحسابية

حُدِّد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي بحساب المدى بين أعلى درجة وأدنى درجة ($5 - 1 = 4$)، ثم قُسم المدى على عدد فئات المقياس ($4 \div 5 = 0.80$). وبناءً على ذلك، اعتمد المحك الموضح في جدول رقم (7).

جدول رقم (7) محك الحكم على واقع إدارة الموارد البشرية ودرجة ممارسة الرقابة التنظيمية

درجة التقدير	حدود المتوسط الحسابي	قيمة البديل
منخفض جدًا	1.00-1.80	1
منخفض	1.81-2.60	2
متوسط	2.61-3.40	3
مرتفع	3.41-4.20	4
مرتفع جدًا	4.21-5.00	5

يوضح جدول رقم (7) خمس فئات تفسيرية للمتوسطات الحسابية، استُخدمت للحكم على واقع إدارة الموارد البشرية ودرجة ممارسة الرقابة التنظيمية في إدارة تعليم حفر الباطن.

الاعتبارات الأخلاقية للدراسة

راعى الباحث الجوانب الأخلاقية في جميع مراحل الدراسة، إذ وُضِّحت للمشاركين ماهية الدراسة وأهدافها في مقدمة الاستبانة، بما يضمن مشاركتهم الطوعية وعن قناعة تامة. كما أكد الباحث أن جميع البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لأي غرض آخر، مع الحفاظ على خصوصية المشاركين وعدم الإفصاح عن أي معلومات يمكن أن تكشف عن هوياتهم.

ثانياً - نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

1- واقع إدارة الموارد البشرية بالمدارس الأهلية في حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين

يوضح جدول (8) واقع إدارة الموارد البشرية بالمدارس الأهلية في حفر الباطن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

جدول (8) واقع إدارة الموارد البشرية بالمدارس الأهلية في حفر الباطن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

أبعاد إدارة الموارد البشرية بالمدارس الأهلية في حفر الباطن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الواقع الفعلي	ترتيب الأبعاد تنازلياً
الأول	4.0805	1.059156	مرتفع	الأول
التدريب والتطوير	4.0432	1.06700	مرتفع	الثاني
إدارة الأداء	4.0648	1.01978	مرتفع	الثالث
متوسط أبعاد إدارة الموارد البشرية بالمدارس الأهلية في حفر الباطن ككل	4.0628	1.04864	مرتفع	

يتبين من جدول (8) أن أفراد عينة الدراسة يرون أن واقع إدارة الموارد البشرية بالمدارس الأهلية في حفر الباطن ككل جاء مرتفعاً؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.0628) بانحراف معياري بلغ (1.04864). وتعكس النتيجة مستوى مرتفعاً في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المدارس الأهلية، ويبدو أن المدارس تُعطي أولوية أكبر لعمليات الاستقطاب والاختيار تليها إدارة الأداء، بينما يأتي التدريب والتطوير في المرتبة الثالثة رغم أهميته في تحسين الكفاءة المستمرة.

وقد جاء ترتيب الأبعاد - من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة - تنازليا حسب المتوسط الحساب والانحراف المعياري كما يأتي:

حصل بعد الاستقطاب والاختيار على المركز الأول بمتوسط حسابي قدره (4.0805)، وبعد إدارة الأداء على المركز الثاني بمتوسط حسابي قدره (4.0648)، وجاء بعد التدريب والتطوير في المركز الثالث والأخير بمتوسط حسابي قدره (4.0432)، مع أن الفروق بين الأبعاد الثلاثة بسيطة.

وبعد الانتهاء من عرض واقع إدارة الموارد البشرية بالمدارس الأهلية في حفر الباطن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بصورة إجمالية، يعرض الباحث نتائج كل بُعد وبشكل تفصيلي، على النحو الآتي:

• البعد الأول - الاستقطاب والاختيار

يوضح جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الاستقطاب والاختيار بالمدارس الأهلية في حفر الباطن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الاستقطاب والاختيار بالمدارس الأهلية في حفر الباطن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

ترتيب العبارات في الاستبانة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الواقع الفعلي	ترتيب العبارات تنازليا
البعد الأول - الاستقطاب والاختيار: تعمل إدارة المدرسة على:					
1.	الإعلان عن الوظائف الشاغرة بشفافية ووفق آليات معتمدة ومعلنة	4.0278	1.09382	مرتفع	5
2.	تحديد شروط ومواصفات شاغلي الوظائف بدقة قبل البدء في إجراءات التعيين	4.1944	.99613	مرتفع	2
3.	اتصاف إجراءات الاستقطاب والاختيار بالعدالة وتكافؤ الفرص لجميع المتقدمين	4.0000	1.08138	مرتفع	6
4.	استخدام معايير موضوعية ومحددة سلفاً في المفاضلة بين المتقدمين للوظائف	4.1389	1.03272	مرتفع	3
5.	إجراء المقابلات الشخصية وفق أسس علمية تسهم في اختيار الأكفأ للوظيفة	4.0556	1.05385	مرتفع	4
6.	إشراك ذوي الخبرة والاختصاص في لجنة التوظيف والمقابلات	4.2222	1.00424	مرتفع جداً	1
7.	الاعتماد على أدوات تقييم مقننة (اختبارات - مقابلات - ملفات إنجاز) لاختيار الأنسب	3.9722	1.14360	مرتفع	7
8.	مراعاة مدى توافق مؤهلات المتقدمين وخبراتهم مع متطلبات الوظيفة	4.1389	0.94840	مرتفع	3
9.	إتباع إجراءات نظامية واضحة لمعالجة شكاوى أو تظلمات المتقدمين	4.0278	1.09382	مرتفع	5
10.	استقطاب الكفاءات المتميزة والاحتفاظ بها ضمن بيئة عمل جاذبة	4.0278	1.14360	مرتفع	5
متوسط الجدول ككل		4.0805	1.059156	مرتفع	

يتضح من جدول (9) أن المتوسط العام بلغ (4.08) بدرجة تقييم مرتفعة، مما يدل على أن إجراءات الاستقطاب والاختيار في المدارس الأهلية تُمارس بمستوى جيد وفعال، وأن الانحراف المعياري بلغ (1.05) تقريباً؛ مما يشير إلى درجة تجانس مقبولة في آراء المشاركين، أي أن الغالبية يتفقون حول جودة هذه الممارسات. ومن أبرز النقاط الإيجابية ما يأتي:

- البند رقم (6) (إشراك ذوي الخبرة والاختصاص في لجنة التوظيف والمقابلات) جاء في مقدمة البنود بمتوسط بلغ (4.22) أي مرتفع جداً؛ مما يدل ذلك على حرص المدارس على الاستفادة من الخبرات في اختيار الكفاءات المناسبة.

- البنود رقم (2) (تحديد شروط الوظائف بدقة) والبنود رقم (4) (استخدام معايير موضوعية) والبنود رقم (8) (مراعاة التوافق بين المؤهلات ومتطلبات الوظيفة)، جميعها حققت متوسطات تفوق (4.1)، ما يعكس مهنية عالية في إدارة التوظيف.

- أما أقل البنود تقيماً (نسبياً):

- البنود رقم (7) (الاعتماد على أدوات تقييم مقننة) حصل على متوسط (3.97)، وهو مرتفع لكنه الأدنى بين البنود، مما قد يشير إلى حاجة المدارس لتعزيز استخدام اختبارات ومقاييس معيارية أكثر دقة في المفاضلة.

ويمكن القول إن واقع الاستقطاب والاختيار في المدارس الأهلية بحفر الباطن يُعد مرضياً ومهنياً بدرجة كبيرة، مع فرصة لتحسين أدوات التقييم ورفع مستوى العدالة والموضوعية عبر آليات إلكترونية ومعايير معيارية أكثر دقة.

• البعد الثاني- التدريب والتطوير

يوضح جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التدريب والتطوير بالمدارس الأهلية في حفر الباطن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التدريب والتطوير بالمدارس الأهلية في حفر الباطن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

ترتيب العبارات في الاستبانة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الواقع الفعلي	ترتيب العبارات تنازليا
البعد الثاني- التدريب والتطوير: تعمل إدارة المدرسة على:					
1.	إعداد خطط تدريبية سنوية مبنية على تحليل الاحتياجات الفعلية للمعلمين	4.0000	1.13170	مرتفع	5
2.	تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين بطريقة علمية ومنهجية	3.9722	1.06806	مرتفع	6
3.	تنويع البرامج التدريبية التي تنفذها الإدارة لتشمل مختلف فئات المعلمين والموظفين	3.9444	1.02709	مرتفع	7
4.	مراعاة محتوى البرامج التدريبية مع طبيعة مهام المعلمين ومتطلبات وظائفهم	4.0833	1.01153	مرتفع	3
5.	إسناد مهام التدريب إلى مدربين مؤهلين ذوي خبرة وكفاءة مهنية عالية	4.0278	1.04167	مرتفع	4
6.	توفير الإمكانيات المادية والتقنية اللازمة لإنجاح البرامج التدريبية	4.0000	1.24867	مرتفع	5
7.	تشجيع المعلمين على المشاركة في الدورات والورش التدريبية	4.1111	1.07564	مرتفع	2
8.	تقويم أثر البرامج التدريبية على أداء المعلمين بعد تنفيذها	4.0833	1.01153	مرتفع	3
9.	استثمار نتائج التقويم في تحسين وتطوير البرامج التدريبية المستقبلية	4.1667	0.98716	مرتفع	1
متوسط الجدول ككل		4.0432	1.06700	مرتفع	

يتضح من جدول (10) أن المتوسط الكلي بلغ (4.04) بدرجة مرتفعة، مما يدل على أن ممارسات التدريب والتطوير تُنفَّذ بشكل جيد ومنظم في المدارس الأهلية، بانحراف معياري بلغ (1.06) تقريبا؛ ما يُظهر

وجود درجة معتدلة من الاتفاق بين أفراد العينة، أي أن أغلبهم متفقون على جودة ممارسات التطوير المهني، وأن أعلى البنود تقييماً هي:

- البند رقم (9) (استثمار نتائج التقويم في تحسين وتطوير البرامج التدريبية المستقبلية) بمتوسط حسابي بلغ (4.17)؛ أي أنه جاء في المرتبة الأولى؛ ما يعكس وجود وعي مؤسسي بأهمية التغذية الراجعة في تحسين جودة التدريب.

- البند رقم (7) (تشجيع المعلمين على المشاركة في الدورات التدريبية) بمتوسط حسابي بلغ (4.11)؛ مما يدل على وجود بيئة داعمة ومحفزة للتطوير المهني.

- البنود رقم (4) (مراعاة محتوى البرامج لطبيعة مهام المعلمين) ورقم (8) (تقويم أثر البرامج بعد التنفيذ) سجلاً متوسطاً بلغا (4.08)؛ مما يشير إلى ارتباط التدريب باحتياجات واقعية.

- وأقل البنود تقييماً (نسبياً):

- البند رقم (3) (تنوع البرامج التدريبية) سجل متوسطاً حسابياً قدره (3.94)، وهو مرتفع لكنه الأدنى، ما يعني إمكانية زيادة التنوع في البرامج لتشمل مهارات رقمية، قيادية، وإبداعية حديثة.

وبوجه عام، تؤكد النتائج أن إدارة الأداء في المدارس الأهلية في حفر الباطن تتسم بدرجة مرتفعة من التنظيم والوضوح والعدالة، مع اهتمام باستخدام مؤشرات دقيقة والاستفادة من نتائج التقويم في تطوير الأداء. ومع ذلك، فإن تعزيز الربط بين نتائج الأداء والحوافز والترقيات، وتفعيل أثر إدارة الأداء في تحسين جودة العمل، من شأنه أن يساهم في رفع مستوى الدافعية والرضا الوظيفي وتحسين الأداء المدرسي.

• البعد الثالث - إدارة الأداء

يوضح جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع إدارة الأداء بالمدارس الأهلية في حفر الباطن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع إدارة الأداء بالمدارس الأهلية في حفر الباطن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

ترتيب العبارات في الاستبانة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الواقع الفعلي	ترتيب العبارات تنازليا
البعد الثالث - إدارة الأداء : تعمل إدارة المدرسة على:					
1.	تحديد معايير أداء واضحة ومعلنة لجميع المعلمين والموظفين	4.1944	0.96777	مرتفع	1
2.	ربط تقويم الأداء بالأهداف الاستراتيجية وخطط وزارة التعليم	4.0278	1.06806	مرتفع	3
3.	تطبيق إجراءات تقويم الأداء بصورة دورية ومنظمة	4.0278	1.01459	مرتفع	3
4.	إشراك المعلمين في مناقشة نتائج تقويم أدائهم وتحديد مجالات التحسين	4.0278	1.09382	مرتفع	3
5.	استخدام أدوات ومؤشرات كمية ونوعية دقيقة لقياس أداء المعلمين	4.1389	0.9484	مرتفع	2
6.	مراعاة العدالة والموضوعية والشفافية في تقويم الأداء	4.1389	0.88774	مرتفع	2
7.	استثمار نتائج تقويم الأداء في تحسين الأداء الفردي والمدرسي	4.1389	0.9484	مرتفع	2
8.	ارتباط نتائج الأداء بأنظمة الحوافز والترقيات والمكافآت	3.9167	1.23465	مرتفع	5
9.	مساهمة إدارة الأداء في تعزيز جودة العمل في الإدارة	3.9722	1.01459	مرتفع	4
متوسط الجدول ككل		4.0648	1.01978	مرتفع	

يتضح من جدول (11) أن المتوسط الكلي بلغ (4.06) بدرجة مرتفعة، مما يدل على أن إدارة الأداء تُمارس بفعالية داخل المدارس الأهلية، بانحراف معياري قدره (1.02) تقريباً؛ ما يشير إلى توافق جيد بين آراء المشاركين حول فعالية نظم الأداء المطبقة، وأن أعلى البنود تقيماً هي:

- البند رقم (1) (تحديد معايير أداء واضحة ومعلنة) بمتوسط حسابي بلغ (4.19)؛ أي أنه جاء في المرتبة الأولى؛ مما يعكس وضوح التوقعات المهنية لدى العاملين، وهو مؤشر إيجابي لبيئة عمل منظمة.

- البنود رقم (5) (استخدام أدوات كمية ونوعية دقيقة) ورقم (6) (مراعاة العدالة والشفافية) ورقم (7) (استثمار نتائج التقييم) جاءت جميعها بمتوسطات تفوق (4.13)؛ ما يدل على تطبيق المدارس الأهلية بحفر الباطن لإجراءات تقييم عادلة ومبنية على بيانات دقيقة، تُسهم في تحسين الأداء المستمر.

- وأن أقل البنود تقيماً (نسبياً):

- البند رقم (8) (ارتباط نتائج الأداء بأنظمة الحوافز والترقيات والمكافآت) بمتوسط حسابي بلغ (3.92)؛ أي أنه أدنى البنود؛ مما يشير إلى ضعف في الربط بين نتائج الأداء والمكافآت المادية أو المعنوية، وهو جانب يمكن تطويره لتعزيز الدافعية والالتزام الوظيفي.

وبشكل عام تُظهر النتائج أن إدارة الأداء في المدارس الأهلية تسير في اتجاه مهني ومنظم، مع وجود اهتمام واضح بالعدالة، والموضوعية، والتطوير المستمر، ومع ذلك، فإن تعزيز العلاقة بين نتائج الأداء ونظام الحوافز والترقيات سيُسهم في رفع الرضا الوظيفي وتحسين جودة التعليم.

ولتحديد الفروق الإحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) حول واقع إدارة الموارد البشرية بالمدارس الأهلية في حفر الباطن حسب متغيرات الدراسة الخمس؛ استخدمت بعض الأساليب الإحصائية، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

• متغير النوع (ذكر - أنثى)

يوضح جدول (12) نتائج الفروق الإحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة عند مستوى

($\alpha \geq 0.05$) حول واقع إدارة الموارد البشرية حسب متغير النوع (ذكر، أنثى).

جدول (12) متوسطات درجات أفراد العينة والانحرافات المعيارية وقيم "ت" ودلالاتها الإحصائية حول واقع إدارة الموارد البشرية حسب متغير النوع (ذكر، أنثى)

أبعاد إدارة الموارد البشرية	المجموعة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة عند 0,05
الاستقطاب والاختيار	ذكر	312	41.8077	9.34657	4.213	.000	دالة إحصائياً
	أنثى	120	38.2000	7.37655			
التدريب والتطوير	ذكر	312	36.7692	9.28979	1.430	.154	غير دالة إحصائياً
	أنثى	120	35.4000	7.85841			
إدارة الأداء	ذكر	312	36.7308	8.37800	0.591	.555	غير دالة إحصائياً
	أنثى	120	36.2000	8.33903			
الأبعاد ككل	ذكر	312	115.3077	26.25245	2.041	.042	دالة إحصائياً
	أنثى	120	109.8000	21.91719			

اتضح من جدول (12) ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من الذكور والإناث في بُعد الاستقطاب والاختيار، وقد جاءت هذه الفروق لصالح الذكور؛ إذ بلغ متوسط استجاباتهم (41.81)، مقابل (38.20) للإناث، وبلغت قيمة «ت» (4.213) عند مستوى دلالة أقل من (0.001) وفي المقابل، لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في بُعد التدريب والتطوير؛ إذ بلغت قيمة «ت» (1.430) عند مستوى دلالة (0.154).
- كما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في بُعد إدارة الأداء؛ إذ بلغت قيمة «ت» (0.591) عند مستوى دلالة (0.555)، مما يدل على تقارب تقييمات الذكور والإناث لممارسات هذين البعدين. أما على مستوى الأبعاد مجتمعة، فقد ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذكور؛ إذ بلغ متوسط استجاباتهم (115.31)، مقابل (109.80) للإناث، وبلغت قيمة «ت» (2.041) عند مستوى دلالة (0.042) وبوجه عام، تشير النتائج إلى أن الفروق تبعاً لمتغير النوع ظهرت في بُعد الاستقطاب والاختيار وفي الدرجة الكلية للأبعاد، وجاءت لصالح الذكور، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في بُعدي التدريب والتطوير وإدارة الأداء.

متغير الجنسية (سعودي - غير سعودي)

يوضح جدول (13) نتائج الفروق الإحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ حول واقع إدارة الموارد البشرية حسب متغير الجنسية (سعودي، غير سعودي).

جدول (13) متوسطات درجات أفراد العينة والانحرافات المعيارية وقيم "ت" ودلالاتها الإحصائية حول واقع إدارة الموارد البشرية حسب متغير الجنسية (سعودي، غير سعودي)

أبعاد إدارة الموارد البشرية	المجموعة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة عند 0,05
الاستقطاب والاختيار	سعودي	276	39.2174	9.30903	-5.307	.000	دالة إحصائياً
	غير سعودي	156	43.6154	7.62548			
التدريب والتطوير	سعودي	276	34.6087	9.96462	-6.642	.000	دالة إحصائياً
	غير سعودي	156	39.5385	5.46116			
إدارة الأداء	سعودي	276	35.2609	9.61007	-5.314	.000	دالة إحصائياً
	غير سعودي	156	38.9231	4.68014			
الأبعاد ككل	سعودي	276	109.0870	27.88065	-6.045	.000	دالة إحصائياً
	غير سعودي	156	122.0769	16.76153			

اتضح من جدول (13) ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة الموارد البشرية في المدارس الأهلية في حفر الباطن تبعاً لمتغير الجنسية، وقد جاءت هذه الفروق في جميع الأبعاد وفي الدرجة الكلية لصالح أفراد العينة غير السعوديين.
- ففي بُعد الاستقطاب والاختيار، بلغ متوسط استجابات غير السعوديين (43.62)، مقابل (39.22) للسعوديين، وبلغت قيمة «ت» (-5.307) عند مستوى دلالة أقل من (0.001). وفي بُعد التدريب والتطوير، بلغ متوسط غير السعوديين (39.54)، مقابل (34.61) للسعوديين، وبلغت قيمة «ت» (-6.642) عند مستوى دلالة أقل من (0.001).

- كما بلغ متوسط غير السعوديين في بُعد إدارة الأداء (38.92)، مقابل (35.26) للسعوديين، وبلغت قيمة «ت» (-5.314) عند مستوى دلالة أقل من (0.001). وعلى مستوى الأبعاد مجتمعة، بلغ متوسط غير السعوديين (122.08)، مقابل (109.09) للسعوديين، وبلغت قيمة «ت» (-6.045) عند مستوى دلالة أقل من (0.001).

وبوجه عام، تشير النتائج إلى أن أفراد العينة غير السعوديين لديهم تقييم أكثر إيجابية لممارسات الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء، مقارنة بأفراد العينة السعوديين. وقد يُعزى ذلك إلى تراكم خبراتهم في قطاع التعليم الأهلي، وطول مدة ممارستهم للعمل في هذا القطاع، وما يرتبط بذلك من تدريب وخبرات إدارية ومهنية أسهمت في تكوين تصور أكثر إيجابية عن ممارسات إدارة الموارد البشرية.

• متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس - دراسات عليا)

يوضح جدول (14) نتائج الفروق الإحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) حول واقع إدارة الموارد البشرية حسب متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا).
جدول (14) متوسطات درجات أفراد العينة والانحرافات المعيارية وقيم "ت" ودلالاتها الإحصائية حول

واقع إدارة الموارد البشرية حسب متغير المؤهل العلمي

أبعاد إدارة الموارد البشرية	المجموعة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدالة عند 0,05
الاستقطاب والاختيار	بكالوريوس	348	40.3448	9.31403	-2.179	.030	دالة إحصائياً
	دراسات عليا	84	42.7143	7.18863			
التدريب والتطوير	بكالوريوس	348	35.7241	9.21181	-3.183	.002	دالة إحصائياً
	دراسات عليا	84	39.1429	7.04058			
إدارة الأداء	بكالوريوس	348	35.8966	8.68804	-3.521	.000	دالة إحصائياً
	دراسات عليا	84	39.4286	6.10409			
الأبعاد ككل	بكالوريوس	348	111.9655	26.48580	-3.946	.002	دالة إحصائياً
	دراسات عليا	84	121.2857	17.29724			

يتضح من جدول (14) ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة الموارد البشرية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وقد جاءت هذه الفروق في جميع الأبعاد وفي الدرجة الكلية لصالح الحاصلين على مؤهلات الدراسات العليا؛ إذ كانت متوسطاتهم الحسابية أعلى من متوسطات الحاصلين على درجة البكالوريوس.
 - ففي بُعد الاستقطاب والاختيار، بلغت قيمة «ت» (-2.179) عند مستوى دلالة (0.030)، وفي بُعد التدريب والتطوير بلغت (-3.183) عند مستوى دلالة (0.002)، وفي بُعد إدارة الأداء بلغت (-3.521) عند مستوى دلالة أقل من (0.001). كما بلغت قيمة «ت» للأبعاد مجتمعة (-3.946) عند مستوى دلالة أقل من (0.001).
 - وتشير هذه النتائج إلى أن الحاصلين على مؤهلات الدراسات العليا لديهم تقييم أكثر إيجابية لممارسات الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء، مقارنة بالحاصلين على درجة البكالوريوس.
- **متغير المرحلة التعليمية (الابتدائية، المتوسطة، الثانوية)**
- يوضح جدول (15) نتائج اختبار الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة الموارد البشرية في المدارس الأهلية في حفر الباطن، تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية: الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية، وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (15) تحليل التباين الأحادي لدرجات أفراد العينة لواقع إدارة الموارد البشرية بالمدارس الأهلية في حفر الباطن حسب متغير المرحلة التعليمية (الابتدائية، المتوسطة، الثانوية)

أبعاد إدارة الموارد البشرية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة عند 0.05
الاستقطاب والاختيار	بين المجموعات	237.067	2	118.533	0.231	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	34534.600	429	80.5		
	المجموع	34771.667	431			
التدريب والتطوير	بين المجموعات	16.267	2	8.133	0.903	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	34334.400	429	80.034		
	المجموع	34350.667	431			
إدارة الأداء	بين المجموعات	598.200	2	299.1	0.014	دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	29530.800	429	68.836		
	المجموع	30129.000	431			
الأبعاد ككل	بين المجموعات	1673.267	2	836.633	0.269	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	272457.4	429	635.099		
	المجموع	274130.667	431			

يتبين من جدول (15) ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات في بُعدي الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، ولا في الدرجة الكلية للأبعاد مجتمعة، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات في بُعد إدارة الأداء. ويوضح جدول (16) طبيعة هذه الفروق واتجاهها.

جدول (16) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للمتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة في بعد إدارة الأداء حسب متغير المرحلة التعليمية (الابتدائية، المتوسطة، الثانوية)

أبعاد إدارة الموارد البشرية	المجموعة/ المتوسط الحسابي	1- الابتدائية	2- المتوسطة	3- الثانوية
إدارة الأداء	1- الابتدائية 38.3000		1.30000	2.70000*
	2- المتوسطة 37.0000			1.40000
	3- الثانوية 35.6000			

* دالة عند مستوى 0.05 لصالح المتوسط الحسابي الأكبر.

يتضح من جدول (16) وجود فرق ذي دلالة إحصائية في بُعد إدارة الأداء بين أفراد عينة المرحلة الابتدائية وأفراد عينة المرحلة الثانوية، وقد جاء الفرق لصالح المرحلة الابتدائية؛ إذ بلغ متوسطها الحسابي (38.30)، مقابل (35.60) للمرحلة الثانوية، بفارق بلغ (2.70).

في المقابل، لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين المرحلة الابتدائية والمرحلة المتوسطة، ولا بين المرحلة المتوسطة والمرحلة الثانوية. وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة المرحلة الابتدائية لديهم تقييم أعلى لممارسات إدارة الأداء مقارنة بأفراد عينة المرحلة الثانوية، في حين تتقارب تقديرات المرحلتين الابتدائية والمتوسطة، وكذلك المرحلتين المتوسطة والثانوية.

• متغير سنوات الخدمة في المدارس الأهلية أقل من خمس سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)

يوضح جدول (17) نتائج الفروق الإحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) حول واقع إدارة الموارد البشرية بالمدارس الأهلية في حفر الباطن حسب متغير سنوات الخدمة في المدارس الأهلية (أقل من خمس سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

جدول (17) تحليل التباين الأحادي لدرجات أفراد العينة لواقع إدارة الموارد البشرية بالمدارس الأهلية في حفر الباطن حسب متغير سنوات الخدمة في المدارس الأهلية (أقل من خمس سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)

أبعاد إدارة الموارد البشرية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة عند 0.05
الاستقطاب والاختيار	بين المجموعات	6189.502	2	3094.751	.000	دالة إحصائيًا
	داخل المجموعات	28582.165	429	66.625		
	المجموع	34771.667	431			
التدريب والتطوير	بين المجموعات	4717.835	2	2358.918	.000	دالة إحصائيًا
	داخل المجموعات	29632.831	429	69.074		
	المجموع	34350.667	431			
إدارة الأداء	بين المجموعات	3676.247	2	1838.123	.000	دالة إحصائيًا
	داخل المجموعات	26452.753	429	61.661		
	المجموع	30129.000	431			
الأبعاد ككل	بين المجموعات	42730.762	2	21365.381	.000	دالة إحصائيًا
	داخل المجموعات	231399.905	429	539.394		
	المجموع	274130.667	431	3094.751		

يتبين من جدول (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في كل بُعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية، وكذلك في الدرجة الكلية للاستبانة، تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

فقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات سنوات الخدمة في بُعد الاستقطاب والاختيار، مما يدل على اختلاف تقييم أفراد العينة لممارسات هذا البُعد باختلاف سنوات خدمتهم. كما وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية في بُعد التدريب والتطوير، بما يشير إلى وجود تباين بين الفئات في تقدير مستوى ممارسات التدريب والتطوير. كذلك أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بُعد إدارة الأداء، مما يعني اختلاف تقييم أفراد العينة لممارسات إدارة الأداء باختلاف سنوات الخدمة.

كما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية للاستبانة، وهو ما يدل على أن سنوات الخدمة ترتبط باختلاف تقييم أفراد العينة لممارسات إدارة الموارد البشرية بوجه عام. وبذلك، يتضح أن أبعاد الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء، والدرجة الكلية للاستبانة قد أظهرت فروقاً دالة إحصائية بين فئات سنوات الخدمة.

ولتحديد اتجاه هذه الفروق والفئات التي جاءت لصالحها، أجريت المقارنات البعدية، ويوضح جدول (18) نتائجها.

جدول (18) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للمتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة في أبعاد إدارة الموارد البشرية حسب متغير سنوات الخدمة في المدارس الأهلية (أقل من خمس سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)

أبعاد إدارة الموارد البشرية	المجموعة/ المتوسط الحسابي	1- أقل من خمس سنوات	2- من 5-10 سنوات	3- أكثر من 10 سنوات
الاستقطاب والاختيار	1 - أقل من خمس سنوات 37.6364		1.49351	-6.91919*
	2- من 5-10 سنوات 36.1429			-8.41270*
	3- أكثر من 10 سنوات 44.5556			
التدريب والتطوير	1 - أقل من خمس سنوات 32.6364		-1.22078	-7.03030*
	2- من 5-10 سنوات 33.8571			-5.80952*
	3- أكثر من 10 سنوات 39.6667			
إدارة الأداء	1 - أقل من خمس سنوات 33.7273		.15584	-5.77273*
	2- من 5-10 سنوات 33.5714			-5.92857*
	3- أكثر من 10 سنوات 39.5000			

* دالة عند مستوى 0.05 لصالح المتوسط الحسابي الأكبر.

اتضح من جدول (18) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء، تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة. وقد جاءت هذه الفروق لصالح فئة أفراد العينة الذين تزيد خبرتهم على عشر سنوات، مقارنة بكل من فئتي أقل من خمس سنوات، ومن خمس إلى عشر سنوات. وتشير هذه النتيجة إلى أن ذوي الخبرة الطويلة لديهم تقييم أكثر إيجابية لممارسات الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء. وقد يُعزى ذلك إلى تراكم خبراتهم العملية، واتساع معرفتهم بالسياسات والإجراءات التنظيمية، وقدرتهم على إدراك التحسن والتطور في ممارسات إدارة الموارد البشرية بصورة أكثر وضوحًا.

وبوجه عام، يتضح أن زيادة سنوات الخدمة ترتبط بارتفاع مستوى تقييم أفراد العينة لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة، بما يعكس أثر الخبرة المهنية في تعزيز فهم هذه الممارسات والرضا عنها.

2- درجة ممارسة الرقابة التنظيمية بالمدارس الأهلية في حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين

يوضح جدول (19) درجة ممارسة الرقابة التنظيمية بالمدارس الأهلية في حفر الباطن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

جدول (19) درجة ممارسة الرقابة التنظيمية بالمدارس الأهلية في حفر الباطن من وجهة نظر أفراد

عينة الدراسة

أبعاد الرقابة التنظيمية بالمدارس الأهلية في حفر الباطن					
أبعاد الرقابة التنظيمية بالمدارس الأهلية في حفر الباطن		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة ممارسة الرقابة	ترتيب الأبعاد تنازلياً
الأول	رقابة الاستشعار	4.1790	0.97492	مرتفع	الثاني
الثاني	رقابة اتخاذ القرار	4.0805	1.08883	مرتفع	الثالث
الثالث	رقابة الممارسة والتطبيق	4.2129	0.98912	مرتفع جداً	الأول
متوسط أبعاد الرقابة التنظيمية بالمدارس الأهلية في حفر الباطن ككل		4.1574	1.01762	مرتفع	

يتبين من جدول (19) أن المتوسط الحسابي الكلي للرقابة التنظيمية بلغ (4.1574)، بانحراف معياري قدره (1.01762)، وبدرجة ممارسة مرتفعة. وتشير هذه النتيجة إلى توافر مستوى مرتفع من الرقابة التنظيمية

في المدارس الأهلية في حفر الباطن، بما يعكس قدرتها على الاستجابة للمتغيرات، والتكيف مع المستجدات، واتخاذ القرارات وتنفيذها بكفاءة.

وقد جاء ترتيب أبعاد الرشاقة التنظيمية، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية على النحو الآتي: جاء بُعد «رشاقة الممارسة والتطبيق» في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.2129)، مما يدل على قدرة إدارات المدارس على تنفيذ القرارات وإنجاز المهام بسرعة وكفاءة. وجاء بُعد «رشاقة الاستشعار» في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (4.1790)، وهو ما يعكس قدرة المدارس على متابعة التغيرات ورصد المستجدات في البيئة التعليمية. أما بُعد «رشاقة اتخاذ القرار» فجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.0805)، مع بقائه ضمن درجة الممارسة المرتفعة.

وبوجه عام، فإن التقارب بين المتوسطات الحسابية للأبعاد الثلاثة يدل على وجود مستوى متوازن من الرشاقة التنظيمية في المدارس الأهلية، مع تفوق نسبي لبُعد الممارسة والتطبيق، يليه الاستشعار، ثم اتخاذ القرار.

وبعد الانتهاء من عرض درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية بالمدارس الأهلية في حفر الباطن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بصورة إجمالية، تعرض الدراسة نتائج كل بُعد وبشكل تفصيلي، على النحو الآتي:

• البعد الأول - رشاقة الاستشعار

يوضح جدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة رشاقة الاستشعار بالمدارس الأهلية في حفر الباطن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

جدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة رشاقة الاستشعار بالمدارس الأهلية في حفر الباطن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

ترتيب العبارات في الاستبانة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الواقع الفعلي	ترتيب العبارات تنازليا
البعد الأول- رشاقة الاستشعار: تعمل إدارة المدرسة على:					
1.	جمع البيانات اللازمة بشكل دوري	4.1667	0.95854	مرتفع	4
2.	تحليل وتفسير البيانات المجمعة	4.2222	0.94717	مرتفع جدا	2
3.	رصد الملاحظات حول التفاعلات في البيئة المحيطة	4.1667	0.86703	مرتفع	4
4.	متابعة القرارات الوزارية الجديدة المتعلقة بإدارة التعليم ومنسوبيها	4.3056	0.87723	مرتفع جدا	1
5.	المرونة في التعامل مع الظروف المستجدة	4.1667	1.01497	مرتفع	4
6.	الاستجابة السريعة للتغيرات المستجدة	4.1944	1.02369	مرتفع	3
7.	استثمار الفرص وتحويلها إلى مكاسب مدرسية	4.1111	1.07564	مرتفع	6
8.	تعزيز تطبيق الرؤية والرسالة والأهداف في ممارسات العمل	4.1389	0.97731	مرتفع	5
9.	تحديد نقاط القوة لتعزيزها ومواطن الضعف لمعالجتها في أداء العمل	4.1389	1.03272	مرتفع	5
متوسط الجدول ككل		4.1790	0.97492	مرتفع	

يتضح من جدول (20) أن المتوسط الحسابي الكلي لُبعد رشاقة الاستشعار بلغ (4.18) تقريبا، بانحراف معياري قدره (0.97)، وبدرجة ممارسة مرتفعة. وتشير هذه النتيجة إلى أن المدارس الأهلية في حفر الباطن تتمتع بمستوى مرتفع من رشاقة الاستشعار، بما يعكس قدرتها على متابعة التغيرات البيئية والتنظيمية، ورصد المستجدات، والتعامل معها بفاعلية. كما يدل الانحراف المعياري على وجود تقارب نسبي في استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة هذا البُعد.

وجاءت العبارة رقم (4): «متابعة القرارات الوزارية الجديدة المتعلقة بإدارة التعليم ومنسوبيها» في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.31)، وبدرجة ممارسة مرتفعة جدًا. ويشير ذلك إلى اهتمام إدارات المدارس بمتابعة القرارات والتوجيهات الوزارية المستجدة، وتحديث ممارساتها الإدارية بما يتوافق معها.

وجاءت العبارة رقم (2): «تحليل وتفسير البيانات المجمعة» في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (4.22)، وبدرجة ممارسة مرتفعة جدًا. وتعكس هذه النتيجة وعي إدارات المدارس بأهمية تحليل البيانات وتفسيرها في فهم المتغيرات المحيطة، ودعم القرارات الإدارية على أسس أكثر دقة وموضوعية.

في المقابل، جاءت العبارة رقم (7): «استثمار الفرص وتحويلها إلى مكاسب مدرسية» في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.11). وعلى الرغم من أن درجة ممارستها جاءت مرتفعة، فإن انخفاض ترتيبها النسبي يشير إلى الحاجة إلى تعزيز قدرة إدارات المدارس على اكتشاف الفرص المتاحة، واستثمار الموارد والإمكانات المتوفرة، وتحويلها إلى نتائج ومكاسب مدرسية مستدامة.

وبوجه عام، تؤكد النتائج أن إدارات المدارس الأهلية في حفر الباطن تتمتع بقدرة مرتفعة على استشعار التغيرات، ومتابعة القرارات والمستجدات، وتحليل البيانات المرتبطة ببيئة العمل. ومع ذلك، فإن تطوير آليات استثمار الفرص، ودعم الابتكار المؤسسي، وتعزيز الممارسات الاستباقية من شأنه أن يساهم في رفع مستوى رشاقة الاستشعار وتحقيق مكاسب تنظيمية مستدامة.

• البعد الثاني - رشاقة اتخاذ القرار

يوضح جدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لرشاقة اتخاذ القرار بالمدارس الأهلية في حفر الباطن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

جدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة رشاقة اتخاذ القرار بالمدارس الأهلية في حفر الباطن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

ترتيب العبارات في الاستبانة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الواقع الفعلي	ترتيب العبارات تنازليا
البعد الثاني - رشاقة اتخاذ القرار: تعمل إدارة المدرسة على:					
1.	اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت الملائم	4.1944	0.96777	مرتفع	2
2.	إشراك المعلمين والموظفين في عملية اتخاذ القرارات	3.9167	1.18869	مرتفع	10
3.	وضع آليات مرنة لتنفيذ القرارات المتخذة	4.0000	1.17988	مرتفع	7
4.	مراجعة نتائج تنفيذ القرارات بشكل مستمر	4.1111	1.02256	مرتفع	5
5.	تطوير القرارات بما يتناسب مع المستجدات في بيئة العمل	4.1667	1.01497	مرتفع	3
6.	توزيع الأدوار على المعلمين بما يتناسب مع إمكاناتهم وقدراتهم	4.1667	1.06842	مرتفع	3
7.	اختيار الكفاءات من بين المعلمين والموظفين لتولي المهام	4.2500	0.9549	مرتفع جدا	1
8.	الاعتماد على الوضوح والشفافية في اتخاذ القرارات	4.0278	1.1436	مرتفع	6
9.	تعزيز مبدأ الشورى والمشاركة في عمليات صنع القرارات	3.9722	1.16769	مرتفع	9
10.	تشجيع إبداء الرأي وتقديم المقترحات البناءة	4.0000	1.17988	مرتفع	7
متوسط الجدول ككل		4.0805	1.08883	مرتفع	

يتضح من جدول (21) أن المتوسط الحسابي الكلي لبُعد رشاقة اتخاذ القرار بلغ (4.08)، بانحراف معياري قدره (1.09)، وبدرجة ممارسة مرتفعة. وتشير هذه النتيجة إلى أن إدارات المدارس الأهلية في حفر الباطن تتمتع بمستوى مرتفع من الرشاقة في اتخاذ القرارات. كما يعكس الانحراف المعياري وجود تباين نسبي في استجابات أفراد العينة، مع بقاء الاتجاه العام للاستجابات إيجابياً.

فجاءت العبارة رقم (7): «اختيار الكفاءات من بين المعلمين والموظفين لتولي المهام» في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.25)، وبدرجة ممارسة مرتفعة جدًا. ويشير ذلك إلى اهتمام إدارات المدارس بإسناد المسؤوليات والمهام إلى الأفراد الأكثر كفاءة، بما يسهم في تحسين جودة القرارات وسرعة تنفيذها. وجاءت العبارة رقم (1): «اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت الملائم» في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (4.19)، تلتها العبارتان رقم (5): «تطوير القرارات بما يتناسب مع المستجدات في بيئة العمل»، ورقم (6): «توزيع الأدوار على المعلمين بما يتناسب مع إمكانياتهم وقدراتهم»، في المرتبة الثالثة مكرر، بمتوسط حسابي بلغ (4.17) لكل منهما. وتعكس هذه النتائج قدرة إدارات المدارس على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وتطويرها في ضوء المستجدات، وتوزيع الأدوار وفقًا لإمكانات العاملين وقدراتهم.

في المقابل، جاءت العبارة رقم (9): «تعزيز مبدأ الشورى والمشاركة في صنع القرارات» في المرتبة التاسعة، بمتوسط حسابي بلغ (3.97)، في حين جاءت العبارة رقم (2): «إشراك المعلمين والموظفين في عملية اتخاذ القرارات» في المرتبة العاشرة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.92). وعلى الرغم من أن درجة ممارستهما جاءت مرتفعة، فإن انخفاض ترتيبهما نسبيًا يشير إلى الحاجة إلى تعزيز مشاركة المعلمين والموظفين في عملية صنع القرارات، وتوسيع نطاق الشورى والحوار داخل المدرسة.

وبوجه عام، تؤكد النتائج أن إدارات المدارس الأهلية تتمتع بمستوى مرتفع من رشاقة اتخاذ القرار، من حيث اختيار الكفاءات، واتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وتطويرها بما يتوافق مع المستجدات، وتوزيع الأدوار وفقًا للقدرات. ومع ذلك، فإن تعزيز المشاركة الجماعية في صنع القرارات من شأنه أن يسهم في رفع جودة القرارات، وزيادة فاعلية تنفيذها، وتنمية الشعور بالانتماء والمسؤولية لدى العاملين.

• البعد الثالث - رشاقة الممارسة والتطبيق

يوضح جدول (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة رشاقة الممارسة والتطبيق بالمدارس الأهلية في حفر الباطن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

جدول (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة رشاقة الممارسة والتطبيق بالمدارس الأهلية في حفر الباطن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

ترتيب العبارات في الاستبانة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الواقع الفعلي	ترتيب العبارات تنازليا
البعد الثالث - رشاقة الممارسة: تعمل إدارة المدرسة على:					
1.	تنفيذ قرارات وزارة التعليم بكفاءة وفاعلية	4.3056	0.90841	مرتفع جدا	1
2.	إنجاز المهام الإدارية بسرعة وكفاءة	4.2500	0.86301	مرتفع جدا	4
3.	تطوير الأداء الإداري بناءً على تقييم المشرفين	4.3056	0.90841	مرتفع جدا	1
4.	حث المعلمين على توظيف التقنيات الحديثة في العمل	4.2778	0.90200	مرتفع جدا	3
5.	الاهتمام بتطوير قدرات المعلمين بشكل مستمر	4.1667	1.06842	مرتفع	6
6.	الاهتمام بالأعمال التطوعية وتعزيز الشراكة المجتمعية	4.1944	1.05054	مرتفع	5
7.	تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين بشكل حقيقي	4.0833	1.06516	مرتفع	9
8.	توزيع المهام بين المعلمين وفقاً لتخصصاتهم العلمية وكفاءتهم الإدارية	4.1667	1.09417	مرتفع	6
9.	تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب لتحقيق جودة الأداء	4.1667	1.04204	مرتفع	6
متوسط الجدول ككل		4.2129	0.98912	مرتفع جدا	

يتضح من جدول (22) أن المتوسط الحسابي الكلي لبُعد رشاقة الممارسة والتطبيق بلغ (4.21)، بانحراف معياري قدره (0.99)، وهو ما يشير إلى أن درجة ممارسة هذا البُعد في المدارس الأهلية في حفر الباطن جاءت بدرجة مرتفعة جداً من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وتعكس هذه النتيجة قدرة إدارات المدارس على تحويل القرارات إلى إجراءات عملية، وإنجاز المهام بكفاءة وفاعلية، مع وجود تباين نسبي مقبول في استجابات أفراد العينة.

وجاءت العبارتان رقم (1): «تنفيذ قرارات وزارة التعليم بكفاءة وفاعلية»، ورقم (3): «تطوير الأداء الإداري بناءً على تقييم المشرفين» في المرتبة الأولى بالتساوي، بمتوسط حسابي بلغ (4.31) لكل منهما، وبدرجة

ممارسة مرتفعة جدًا. ويشير ذلك إلى التزام إدارات المدارس بتنفيذ قرارات وزارة التعليم، واهتمامها بالاستفادة من تقويم المشرفين وتغذيتهم الراجعة في تطوير الأداء الإداري.

وجاءت العبارة رقم (4): «حث المعلمين على توظيف التقنيات الحديثة في العمل» في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ (4.28)، وبدرجة مرتفعة جدًا، مما يعكس اهتمام إدارات المدارس بتوظيف التقنيات الحديثة ودعم التحول الرقمي في الممارسات التعليمية والإدارية.

وحلت العبارة رقم (2): «إنجاز المهام الإدارية بسرعة وكفاءة» في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي بلغ (4.25)، وبدرجة مرتفعة جدًا، وهو ما يدل على قدرة إدارات المدارس على إنجاز الأعمال الإدارية بسرعة وكفاءة، والاستجابة لمتطلبات العمل بمرونة وفاعلية.

في المقابل، جاءت العبارة رقم (7): «تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين بشكل حقيقي» في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.08)، وإن ظلت درجة ممارستها مرتفعة. وقد يشير ذلك إلى الحاجة إلى تطوير آليات أكثر دقة وموضوعية لتحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين، وربط البرامج التدريبية باحتياجاتهم الفعلية ومتطلبات الأداء المدرسي.

وبوجه عام، تؤكد النتائج أن المدارس الأهلية في حفر الباطن تتمتع بمستوى مرتفع جدًا من رشاقة الممارسة والتطبيق؛ إذ تتمكن إداراتها من تنفيذ القرارات وإنجاز المهام وتطوير الأداء وتوظيف التقنيات الحديثة بكفاءة وفاعلية. ومع ذلك، فإن تعزيز أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية، وتوزيع المهام وفقًا للتخصصات والكفاءات، من شأنه أن يسهم في رفع مستوى هذا البُعد واستدامة الأداء التنظيمي المتميز.

ولتحديد الفروق الإحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) حول درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية بالمدارس الأهلية في حفر الباطن حسب متغيرات الدراسة الخمس؛ استخدمت بعض الأساليب الإحصائية، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

• متغير النوع (ذكر - أنثى)

يوضح جدول (23) نتائج الفروق الإحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة عند مستوى

($\alpha \geq 0.05$) حول درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية حسب متغير النوع (ذكر، أنثى).

جدول (23) متوسطات درجات أفراد العينة والانحرافات المعيارية وقيم "ت" ودلالاتها الإحصائية حول درجة ممارسة الرقابة التنظيمية حسب متغير النوع (ذكر، أنثى)

أبعاد الرقابة التنظيمية	المجموعة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة عند 0,05
رقابة الاستشعار	ذكر	312	37.4231	8.22281	0.430	غير دالة إحصائياً
	أنثى	120	38.1000	8.16366		
رقابة اتخاذ القرار	ذكر	312	40.5385	10.76339	0.442	غير دالة إحصائياً
	أنثى	120	41.5000	8.61794		
رقابة الممارسة والتطبيق	ذكر	312	37.8077	8.32006	.0381	غير دالة إحصائياً
	أنثى	120	38.2000	8.36318		
الأبعاد ككل	ذكر	312	115.7692	26.57607	0.335	غير دالة إحصائياً
	أنثى	120	117.8000	24.77244		

اتضح من جدول (23) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة من الذكور والإناث عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في جميع أبعاد الرقابة التنظيمية والدرجة الكلية. وتشير هذه النتيجة إلى أن المعلمين والمعلمات يُظهرون مستويات متقاربة من الرقابة التنظيمية في مدارسهم، مما يعكس تقارباً في الممارسات التنظيمية وفرص المشاركة في استشعار التغيرات واتخاذ القرارات وتنفيذها، بصرف النظر عن النوع.

• متغير الجنسية (سعودي - غير سعودي)

يوضح جدول (24) نتائج الفروق الإحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) حول درجة ممارسة الرقابة التنظيمية حسب متغير الجنسية (سعودي، غير سعودي).

جدول (24) متوسطات درجات أفراد العينة والانحرافات المعيارية وقيم "ت" ودلالاتها الإحصائية حول درجة ممارسة الرقابة التنظيمية حسب متغير الجنسية (سعودي، غير سعودي)

أبعاد الرقابة التنظيمية	المجموعة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة عند 0,05
رقابة	سعودي	276	37.1304	9.32003	0.105	غير دالة إحصائياً
الاستشعار	غير سعودي	156	38.4615	5.64245		
رقابة اتخاذ	سعودي	276	39.4348	11.90811	0.000	دالة إحصائياً
القرار	غير سعودي	156	43.2308	5.39755		
رقابة الممارسة	سعودي	276	36.5217	9.61757	0.000	دالة إحصائياً
والتطبيق	غير سعودي	156	40.3846	4.35588		
الأبعاد ككل	سعودي	276	113.0870	30.31315	0.001	دالة إحصائياً
	غير سعودي	156	122.0769	14.43362		

اتضح من جدول (24) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في بعض أبعاد الرقابة التنظيمية والدرجة الكلية، تبعاً لمتغير الجنسية. وأظهرت النتائج أن غير السعوديين حققوا مستويات أعلى في بُعدي رقابة اتخاذ القرار ورقابة الممارسة والتطبيق، وكذلك في الدرجة الكلية، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في بُعد رقابة الاستشعار. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى الخبرات المتراكمة لدى المعلمين غير السعوديين في قطاع التعليم الأهلي بالمملكة العربية السعودية، وما يرتبط بها من تدريب وممارسات إدارية تسهم في تعزيز قدرتهم على اتخاذ القرارات وتنفيذها بسرعة وكفاءة. كما قد يكون لتوجه عدد من المعلمين السعوديين إلى العمل في المدارس الحكومية أثر في اختلاف مستويات الخبرة المهنية بين الفئتين.

• متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس - دراسات عليا)

يوضح جدول (25) نتائج الفروق الإحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) حول درجة ممارسة الرقابة التنظيمية حسب متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا).

جدول (25) متوسطات درجات أفراد العينة والانحرافات المعيارية وقيم "ت" ودلالاتها الإحصائية حول درجة ممارسة الرقابة التنظيمية حسب متغير المؤهل العلمي

أبعاد الرقابة التنظيمية	المجموعة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة عند 0,05
رقابة الاستشعار	بكالوريوس	348	36.5862	8.64083	0.000	دالة إحصائية
	دراسات عليا	84	41.8571	3.81861		
رقابة اتخاذ القرار	بكالوريوس	348	39.3448	10.67068	0.000	دالة إحصائية
	دراسات عليا	84	46.8571	4.41559		
رقابة الممارسة والتطبيق	بكالوريوس	348	36.8276	8.74645	0.000	دالة إحصائية
	دراسات عليا	84	42.4286	3.79691		
الأبعاد ككل	بكالوريوس	348	112.7586	27.28100	0.000	دالة إحصائية
	دراسات عليا	84	131.1429	11.98105		

اتضح من جدول (25) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين الحاصلين على درجة البكالوريوس والحاصلين على مؤهلات الدراسات العليا في جميع أبعاد الرقابة التنظيمية، وقد جاءت هذه الفروق لصالح حملة مؤهلات الدراسات العليا. وتشير هذه النتيجة إلى أن الحاصلين على مؤهلات علمية عليا يتمتعون بمستوى أعلى من الرقابة التنظيمية في استشعار التغيرات، واتخاذ القرارات، وتنفيذها. وقد يُعزى ذلك إلى ما يمتلكونه من عمق في المعرفة الأكاديمية، وقدرات متقدمة على التحليل والتخطيط الاستراتيجي، مما ينعكس إيجاباً على سرعة تعاملهم مع المواقف التنظيمية ومرونتهم.

• متغير المرحلة التعليمية (الابتدائية، المتوسطة، الثانوية)

يوضح جدول (26) نتائج الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الرقابة التنظيمية في المدارس الأهلية في حفر الباطن، تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية: الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية، وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (26) تحليل التباين الأحادي لدرجات أفراد العينة حول درجة ممارسة الرقابة التنظيمية بالمدارس الأهلية في حفر الباطن حسب متغير المرحلة التعليمية (الابتدائية، المتوسطة، الثانوية)

أبعاد الرقابة التنظيمية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة عند 0.05
رقابة الاستشارة	بين المجموعات	2358.067	2	1179.033	0.000	دالة إحصائية
	داخل المجموعات	26640.600	429	62.099		
	المجموع	28998.667	431			
رقابة اتخاذ القرار	بين المجموعات	2176.067	2	1088.033	0.000	دالة إحصائية
	داخل المجموعات	42771.600	429	99.701		
	المجموع	44947.667	431			
رقابة الممارسة والتطبيق	بين المجموعات	1167.800	2	583.900	0.000	دالة إحصائية
	داخل المجموعات	28697.200	429	66.893		
	المجموع	29865.000	431			
الأبعاد ككل	بين المجموعات	16221.800	2	8110.900	0.000 0.000	دالة إحصائية
	داخل المجموعات	276818.200	429	645.264		
	المجموع	293040.000	431			

يتبين من جدول (26) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أبعاد الرقابة التنظيمية تُعزى إلى متغير المرحلة التعليمية. ويشير ذلك إلى أن مستوى الرقابة التنظيمية يختلف باختلاف المرحلة التعليمية؛ الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية. وقد تعكس هذه الفروق اختلاف طبيعة العمل والبيئة التنظيمية بين المراحل التعليمية، بما يؤثر في قدرة المدارس على استشعار التغيرات، واتخاذ القرارات، وتنفيذها. ويوضح جدول (27) اتجاه هذه الفروق ودلالاتها الإحصائية.

جدول (27) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للمتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة في أبعاد الرشاقة التنظيمية (الابتدائية، المتوسطة، الثانوية)

أبعاد الرشاقة التنظيمية	المجموعة/ المتوسط الحسابي	1- الابتدائية	2- المتوسطة	3- الثانوية
رشاقة الاستشعار	1- الابتدائية 41.0000		2.5000	5.35000*
	2- المتوسطة 38.5000			2.85000*
	3- الثانوية 35.6000			
رشاقة اتخاذ القرار	1- الابتدائية 43.2000		-0.30000	4.40000*
	2- المتوسطة 43.5000			2.33333
	3- الثانوية 38.8000			
رشاقة الممارسة والتطبيق	1- الابتدائية 40.2000		3.56667	13.45000*
	2- المتوسطة 38.8333			9.88333*
	3- الثانوية 36.5000			

* دالة عند مستوى 0.05 لصالح المتوسط الحسابي الأكبر.

اتضح من جدول (27) أن الفروق ذات الدلالة الإحصائية جاءت لصالح المرحلة الابتدائية، التي حققت أعلى مستويات الرشاقة التنظيمية في أبعادها الثلاثة مقارنة بالمرحلتين المتوسطة والثانوية، في حين سجلت المرحلة الثانوية أدنى المتوسطات. وتشير هذه النتيجة إلى أن بيئة المدارس الابتدائية تتسم بقدر أكبر من المرونة وسرعة الاستجابة في استشعار التغيرات، واتخاذ القرارات، وتنفيذها. وقد يُعزى ذلك إلى صغر حجم المدرسة نسبياً، أو إلى ارتفاع مستوى الإدارة التشاركية فيها. كما قد تعود هذه الفروق إلى اختلاف طبيعة العمل الإداري، وحجم التنظيم، ومستوى الضغوط الإدارية والتعليمية بين المراحل التعليمية.

• متغير سنوات الخدمة في المدارس الأهلية أقل من خمس سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)

يوضح جدول (28) نتائج الفروق الإحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ حول درجة ممارسة الرقابة التنظيمية بالمدارس الأهلية في حفر الباطن حسب متغير سنوات الخدمة في المدارس الأهلية (أقل من خمس سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

جدول (28) تحليل التباين الأحادي لدرجات أفراد العينة حول درجة ممارسة الرقابة التنظيمية بالمدارس الأهلية في حفر الباطن حسب متغير سنوات الخدمة في المدارس الأهلية (أقل من خمس سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)

أبعاد الرقابة التنظيمية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدالة عند 0.05
رقابة الاستشارة	بين المجموعات	3144.320	2	1572.160	0.000	دالة إحصائية
	داخل المجموعات	25854.346	429	60.267		
	المجموع	28998.667	431			
رقابة اتخاذ القرار	بين المجموعات	6818.281	2	3409.141	0.000	دالة إحصائية
	داخل المجموعات	38129.385	429	88.880		
	المجموع	44947.667	431			
رقابة الممارسة والتطبيق	بين المجموعات	6472.550	2	3236.275	0.000	دالة إحصائية
	داخل المجموعات	23392.450	429	54.528		
	المجموع	29865.000	431			
الأبعاد ككل	بين المجموعات	46581.913	2	23290.957	0.000	دالة إحصائية
	داخل المجموعات	246458.087	429	574.494		
	المجموع	293040.000	431			

يتبين من جدول (28) وجود فروق إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في مستوى ممارسة الرقابة التنظيمية بحسب سنوات الخدمة في جميع الأبعاد وكذلك في الدرجة الكلية، وتشير النتائج إلى أن مدة الخدمة في المدارس الأهلية تؤثر بشكل واضح على درجة ممارسة الرقابة التنظيمية، وغالبًا ما تكون هذه الفروق لصالح من لديهم خبرة أطول (أكثر من 10 سنوات)، نظرًا لما يمتلكونه من خبرة تراكمية، ومعرفة أعمق بأنظمة العمل، وقدرة أعلى على التكيف واتخاذ القرار السريع، أما من هم أقل خبرة، فقد تكون ممارساتهم التنظيمية أقل رقابة نتيجة قلة التعرض للمواقف الإدارية المعقدة، ولتحديد اتجاهات الفروق الإحصائية جاء جدول (29).

جدول (29) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للمتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة في أبعاد الاستبانة ككل حسب متغير سنوات الخدمة في المدارس الأهلية (أقل من خمس سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)

أبعاد الرقابة التنظيمية	المجموعة/ المتوسط الحسابي	1- أقل من خمس سنوات	2- من 5-10 سنوات	3- أكثر من 10 سنوات
رقابة الاستشارة والاختيار	1 - أقل من خمس سنوات 36.4545		3.31169*	-3.60101*
	2- من 5-10 سنوات 33.1429			-6.91270*
	3- أكثر من 10 سنوات 40.0556			
رقابة اتخاذ القرار	1 - أقل من خمس سنوات 36.9091		0.19481	-7.86869*
	2- من 5-10 سنوات 36.7143			-8.06349*
	3- أكثر من 10 سنوات 44.7778			
رقابة الممارسة والتطبيق	1 - أقل من خمس سنوات 34.3636		0.79221	-7.41414*
	2- من 5-10 سنوات 33.5714			-8.20635*
	3- أكثر من 10 سنوات 41.7778			

* دالة عند مستوى 0.05 لصالح المتوسط الحسابي الأكبر.

اتضح من جدول (29) أن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في الأبعاد الثلاثة جاءت لصالح فئة المعلمين الذين تزيد خبرتهم على عشر سنوات، مقارنة بالفئتين الآخرين. ويشير ذلك إلى أن المعلمين ذوي الخبرة الطويلة يتمتعون بقدرة أكبر على استشعار التغيرات البيئية، واختيار البدائل الأنسب بسرعة وكفاءة، كما يمتلكون خبرات تسهم في سرعة اتخاذ القرارات داخل المدرسة ودقتها، مما يعزز مرونة المدرسة في مواجهة المواقف المتغيرة. كذلك تمكنهم خبرتهم الطويلة من تطبيق الإجراءات والسياسات بمرونة وكفاءة عاليتين. وبوجه عام، يتضح أن الرقابة التنظيمية بأبعادها المختلفة ترتفع بزيادة سنوات الخدمة؛ إذ تسهم الخبرة المتراكمة في تنمية قدرات المعلمين على التفاعل السريع مع التغيرات، واتخاذ القرارات الفعالة، وتنفيذها بسلاسة، بما يعزز الأداء التنظيمي في المدارس الأهلية.

3- التحديات التي تواجه المدارس الأهلية في حفر الباطن في تطوير إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، وإدارة الأداء)

يوضح جدول (30) استجابات أفراد عينة الدراسة عن أهم التحديات التي تواجه المدارس الأهلية في حفر الباطن في تطوير إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، وإدارة الأداء) حسب الترتيب التنازلي.

جدول (30) التحديات التي تواجه المدارس الأهلية في حفر الباطن في تطوير إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء)

م	العبارات	ت	%
أ- التحديات التي تواجه الاستقطاب والاختيار			
1.	ضعف الراتب المدفوع شهريا	37	8.5
2.	انعدام الحوافز والمكافآت	35	8.1
3.	عدم التزام المدارس الأهلية بالحد الأدنى من الأجور	29	6.7
4.	الحاجة إلى وجود سلم وظيفي واضح للجميع	25	5.7
5.	تحكم مالِك المدارس الأهلية في استقطاب المعلمين والاستغناء عنهم حسب المصالح الشخصية	22	5.0
ب- التحديات التي تواجه التدريب والتطوير			
1.	قلة تنفيذ البرامج التدريبية بالمدارس الأهلية	27	6.2
2.	نقص المدربين المؤهلين في المجال التربوي يجعل البرامج التدريبية أقل فاعلية.	24	5.5
3.	الاعتماد على المحاضرات النظرية بدلاً من التدريب العملي أو الإلكتروني الحديث	21	4.8
4.	ضعف متابعة المعلمين وغياب تقييمهم بعد التدريب	19	4.4
ج- التحديات التي تواجه إدارة الأداء			
1.	نمط إدارة المدرسة غير ملائم لإدارة الموارد البشرية بمفهوم الحديث	23	5.3
2.	تمسك إدارة المدرسة بأرائها دون مراعاة المصلحة العامة	21	4.8
3.	قلة المرونة في اتخاذ القرارات	21	4.8
4.	تدخلات أولياء الأمور في شؤون المدرسة دون وعي منهم	19	4.3
5.	حاجة المجتمع لتفهم أهمية المدارس الأهلية في تطوير المجتمع وقدرتها على التغيير	18	4.1

يتضح من جدول (30) أن أبرز التحديات التي تواجه المدارس الأهلية في حفر الباطن في تطوير إدارة الموارد البشرية من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية: الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، وإدارة الأداء ما يلي:

- فيما يتعلق بالاستقطاب والاختيار: يتضح أن أكبر التحديات تتعلق بالجوانب المالية والتنظيمية، مثل ضعف الرواتب (8.5%) وانعدام الحوافز (8.1%) وعدم الالتزام بالحد الأدنى للأجور (6.7%). هذه المعوقات تؤثر سلباً على جذب الكفاءات واستقرارها، خاصة في ظل غياب سلم وظيفي واضح وتحكم بعض الملاك في القرارات الإدارية وفق مصالح شخصية ويخالف توجهات توطين الوظائف في قطاع التعليم الأهلي .
- فيما يتعلق بالتدريب والتطوير: تتجلى التحديات في ضعف تنفيذ البرامج التدريبية (6.2%) ونقص المدربين المؤهلين (5.5%)، إضافة إلى الاعتماد على أساليب تقليدية وغياب المتابعة بعد التدريب. وهذا يشير إلى قصور في بناء منظومة تطوير مهني مستدامة.
- فيما يتعلق بإدارة الأداء: تتمثل أبرز العقبات في نمط الإدارة غير الحديث (5.3%) وقلة المرونة في اتخاذ القرارات، مع وجود تدخلات خارجية من أولياء الأمور وضعف وعي المجتمع بدور المدارس الأهلية. وتفيد هذه النتيجة بأن التحديات في المدارس الأهلية في حفر الباطن ذات طابع هيكلي وإداري أكثر من كونها فردية، وتحتاج إلى إصلاحات في السياسات الإدارية، وتفعيل نظم الموارد البشرية الحديثة، وتحسين بيئة العمل لضمان استقطاب الكفاءات وتحفيزها وتطوير أدائها بفعالية.

الجزء الرابع - التصور المقترح

أولاً- فلسفة التصور المقترح وأهدافه

يرتكز التصور المقترح على التحول من النمط الإداري التقليدي في إدارة الموارد البشرية إلى نمط رشيق حديث يعزز قدرة المدارس الأهلية في حفر الباطن على التكيف مع المتغيرات المتسارعة في بيئتها الداخلية والخارجية، واستباقها بقرارات مرنة وفعالة، وتتبع أهمية هذا التحول من الدور المحوري الذي تؤديه الرقابة التنظيمية في تمكين المدارس الأهلية من استشعار المتغيرات المحيطة والاستجابة لها بسرعة وكفاءة؛ بما يعزز قدرتها على إدارة الموارد البشرية بفاعلية وكفاءتها في مواجهة التحديات الحديثة، وبناءً على ذلك فإن الرقابة التنظيمية تمثل للمدارس الأهلية نقلة نوعية في الفكر الإداري التربوي، لا سيما في مجال إدارة مواردها البشرية، ويهدف التصور المقترح إلى ما يلي:

- تطوير سياسات وممارسات الموارد البشرية في تعليم حفر الباطن بما يحقق الرقابة التنظيمية.
- رفع كفاءة استشعار التغيرات واتخاذ القرارات المبنية على البيانات.

- تمكين القيادات التعليمية من ممارسة الرشاقة في إدارة الموارد البشرية.
- بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعلم السريع والمساءلة الجماعية.
- دعم توجهات وزارة التعليم ورؤية المملكة 2030 نحو التميز المؤسسي.

ثانياً - متطلبات تطبيق التصور المقترح

- دعم إداري وتشريعي للمدارس الأهلية في حفر الباطن، من خلال: تبني سياسات مرنة في التوظيف والتطوير والتقييم، وتعديل الأنظمة الإجرائية بما يسمح بسرعة اتخاذ القرار.
- تمكين البنية التقنية بالمدارس الأهلية في حفر الباطن، من خلال: تفعيل أنظمة إدارة الموارد البشرية الرقمية. (HRIS)، واستخدام أدوات التحليل الذكي لمتابعة الأداء.
- تأهيل القيادات التربوية بالمدارس الأهلية في حفر الباطن، من خلال: تدريب القادة على أساليب القيادة الرشيقة وصنع القرار التعاوني، وتطوير برامج إعداد القادة وفق نموذج الكفاءات.
- تعزيز الثقافة التنظيمية بالمدارس الأهلية في حفر الباطن، من خلال: نشر ثقافة الابتكار والعمل الجماعي، وترسيخ قيم التعلم المستمر وتحمل المسؤولية.
- استحداث تقييم ومكافآت مرنة بالمدارس الأهلية في حفر الباطن، من خلال: تصميم أنظمة حوافز قائمة على الكفاءة والإنجاز، وإدماج نتائج التقييم في مسارات التطوير الوظيفي.

ثالثاً - مكونات التصور المقترح

- رشاقة الاستشعار في إدارة الموارد البشرية بالمدارس الأهلية في حفر الباطن، ويمكن أن تتحقق من خلال النقاط الآتية:
- إنشاء وحدة استشراف موارد بشرية بالمدارس الأهلية في حفر الباطن تتولى رصد التغيرات والاحتياجات المستقبلية.
- تطوير مؤشرات أداء مبكرة بالمدارس الأهلية في حفر الباطن (KPIs)؛ لرصد التحولات في الأداء والسلوك التنظيمي.
- تطبيق أدوات تحليل البيانات التنبؤية بالمدارس الأهلية في حفر الباطن؛ لتحديد فجوات المهارات.
- أ- رشاقة اتخاذ القرار في إدارة الموارد البشرية بالمدارس الأهلية في حفر الباطن، ويمكن أن تتحقق من خلال النقاط الآتية:

- تفعيل نظام دعم القرار الإلكتروني بالمدارس الأهلية في حفر الباطن والمبني على البيانات الواقعية.
- تفويض الصلاحيات للمديرين في المستويات المتوسطة بالمدارس الأهلية في حفر الباطن؛ لتسريع الاستجابة بها.
- اعتماد آلية القرارات الجماعية التشاركية بالمدارس الأهلية في حفر الباطن لمواجهة قضايا الموارد البشرية.
- تعزيز مفهوم الشفافية والمساءلة بالمدارس الأهلية في حفر الباطن من خلال نشر نتائج الأداء بشكل دوري.
- ب- رشاقة الممارسة والتطبيق في إدارة الموارد البشرية بالمدارس الأهلية في حفر الباطن، ويمكن أن تتحقق من خلال النقاط الآتية:
 - تطبيق نموذج التطوير السريع (Agile HR) في التدريب والتوظيف في المدارس الأهلية في حفر الباطن.
 - تحويل برامج التدريب بالمدارس الأهلية في حفر الباطن إلى وحدات تعلم قصيرة ومستمرة (Microlearning).
 - تصميم خطط تمكين وظيفي مرنة تسمح بالتدوير الوظيفي وتبادل الخبرات بالمدارس الأهلية في حفر الباطن.
 - بناء منصات رقمية لتوثيق المعرفة ونقل الخبرات بين المدارس الأهلية في حفر الباطن.
- رابعاً- الصعوبات المتوقعة لتطبيق التصور وسبل التغلب عليها
- من المتوقع أن تواجه عملية تطبيق التصور المقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية في المدارس الأهلية في حفر الباطن بعض الصعوبات التنظيمية والبشرية والتقنية، تتمثل أبرز هذه الصعوبات فيما يأتي:
 1. مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين بالمدارس الأهلية في حفر الباطن: قد يرى البعض أن التحول نحو الرشاقة التنظيمية يفرض عليهم مسؤوليات جديدة أو أساليب عمل مختلفة. ويمكن التغلب على ذلك من خلال: نشر ثقافة الرشاقة عبر ورش عمل توعوية، وتحفيز العاملين بالمكافآت، وبيان الفوائد المترتبة على التحول.
 2. ضعف الكفاءات القيادية لدى المسؤولين بالمدارس الأهلية في حفر الباطن: وذلك في مجال تطبيق مفاهيم الرشاقة التنظيمية وإدارة الموارد البشرية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال: تنفيذ برامج متخصصة لإعداد القادة الرشيقين بالتعاون مع الجامعات السعودية ومراكز التدريب الوطنية.

3. نقص البنية التقنية في بعض المدارس الأهلية في حفر الباطن: مما يحدّ من إمكانية تطبيق الأنظمة الرقمية الخاصة بإدارة الموارد البشرية؛ ويمكن التغلب على ذلك من خلال: دعم التحول الرقمي عبر توفير أنظمة إلكترونية موحدة لإدارة الموارد البشرية، وتدريب الكوادر على استخدامها بفاعلية.
4. ضعف الدعم المالي في بعض المدارس الأهلية في حفر الباطن: وقد يشكل ذلك تحدياً أمام تبني برامج التطوير النوعي لتطبيق الرقابة التنظيمية من أجل تطوير إدارة الموارد البشرية، وللتغلب على هذه الصعوبة: يمكن إعادة هيكلة ميزانيات التدريب وتوجيهها نحو البرامج ذات الأثر المباشر في تطوير الكفاءات.
5. قلة وضوح مؤشرات القياس المرتبطة بأداء إدارة الموارد البشرية بالمدارس الأهلية في حفر الباطن وفق مدخل الرقابة التنظيمية: لذلك ينبغي تطوير مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس، وربطها بالأهداف الاستراتيجية بالمدارس الأهلية في حفر الباطن لضمان متابعة التنفيذ بدقة وشفافية.

قائمة المراجع

- إبراهيم، أحمد إبراهيم موسى. (2021). أثر إدارة الموارد البشرية في الرقابة التنظيمية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط. *المجلة العربية للإدارة المنظمة العربية للتنمية الإدارية*، 41، (1)، 298-310.
- أبو عاصي، هشام عبد العزيز (2021). تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية. *المجلة التربوية كلية التربية بسوهاج*، 2(88)، 899-950.
- البخاتي، محمد حمادي جابر. (2022). مقدرات الموارد البشرية في تحقيق الرقابة التنظيمية. *مجلة ميسان للدراسات الأكاديمية*، 21، (44)، 62-82.
- التويجري، هيلة منديل محمد. (2020). ممارسة العاملين الإداريين بجامعة القصيم للرقابة التنظيمية وفعاليتها في تدعيم سلوكيات المواطنة لديهم: دراسة ميدانية. *مجلة التربية، كلية التربية-جامعة الأزهر*، 2(187)، 299-354.
- الشهراني، نوره عبد الله حزام. (2017). دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك خالد.
- عبد المولى، الطيب. (2019). متطلبات تطبيق الرقابة التنظيمية كما يراها أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد. *مجلة جامعة بيشة للعلوم الإنسانية والتربوية*، (4)، 15-46.
- عبد المولى، مصطفى علي أحمد. (2024). الرقابة المؤسسية كمدخل في التخطيط لتطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية. *مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية*، 67، (3)، 549-589.
- العتيبي، أحمد بن ختيم بن محمد. (2024). إدارة الموارد البشرية بالمدارس الأهلية في مدينة الرياض. *مجلة جامعة بيشة للعلوم التربوية*، 7 (1)، 287-311.
- العنزي، سعيد فرحان جويهان مناور. (2019). مستوى الرقابة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت وعلاقتها بالقدرة التنافسية. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة.

الغامدي، عائض بن سعيد مثعي. (2023). الرشاقة التنظيمية وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية في جامعة بيشة. مجلة العلوم التربوية، 10، (1)، 491-592.

الفحيل، إبراهيم بن زايد بن حمد، والكرد، مريم بنت علي. (2024). تطوير إدارة الموارد البشرية في المدارس الأهلية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية تصور مقترح. مجلة البحث العلمي في التربية جامعة عين شمس، 25 (3)، 1-32.

مصطفى، تمارة إياد، والهيبي، صلاح الدين حسين صالح. (2020). أثر تخطيط التعاقب في تطوير القيادة الجامعية: دراسة تطبيقية مقارنة لعينة من الكليات الحكومية والكليات الأهلية في محافظة بغداد. مجلة الدنانير الجامعة العراقية كلية الإدارة والاقتصاد، 1 (18)، 268-635.

مغاوري، هالة أمين. (2016). الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري. مجلة الإدارة التربوية - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 3 (10)، 133 - 174.

منصور، منار منصور أحمد (2020). تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. مجلة البحث العلمي في التربية جامعة عين شمس، 21 (4)، 1-45.

الهاشمي، علي خادم عبد الله . (2020). درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الاساسي في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 2 (14)، 105-172.

هلل، شعبان أحمد. (2021). متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة بمصر. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 15 (9)، 489-540.

Alqudah, I. H., Carballo-Penela, A., & Ruzo-Sanmartín, E. (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including

- affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European Research on Management and Business Economics*, 28, 1–12.
- Amenumey, E. B., & Badu, Y. A. (2024). Leaders' experiences of integrated leadership development in higher education: Kolb's experiential learning theory and the 70:20:10 model. *International Journal of African Higher Education*, 10(2), 113–137.
- Arokiasamy, L., Fujikawa, T., Piaralal, T., & Arumugam, T. (2024). Role of HRM practices in organizational performance: A survey approach. *International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development*, 16(1), 1–32.
- Asghar, J., Kanbach, D. K., & Kraus, S. (2026). Toward a multidimensional concept of organizational agility: A systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 76(1), 885–911. <https://doi.org/10.1007/s11301-025-00497-6>
- Athamneh, M. H., & Jais, J. (2023). Factors affecting human resource agility: A literature review and future research directions. *Cogent Business & Management*, 10, 1–16.
- Bill Joiner. (2019). Leadership agility for organizational agility. *Journal of Creating Value*, 5(2), 139–149.
- Cachón-Rodríguez, G., Blanco-González, A., Prado-Román, C., & Del-Castillo-Feito, C. (2022). How sustainable human resource management helps in the evaluation and planning of employee loyalty and retention: Can social capital make a difference? *Evaluation and Program Planning*, 95, 1–10.
- Caylan, S. (2024). Role of human resource management on strategic management. In S. Caylan (Ed.), *Strategic human resource management* (pp. 45–68). IGI Global.
- Dave Ulrich, Wayne Brockbank, Johnson, D., Younger, J., & Sandholtz, K. (2008). HR competencies: Mastery at the intersection of people and business. Society for Human Resource Management.
- David J. Teece, Margaret A. Peteraf, & Sohvi Leih (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35.
- Desalegn, E. G., Guedes, M. J., Gomes, J. F. da S., & Tebeka, S. M. (2024).

- Disentangling organizational agility from flexibility, adaptability, and versatility: A systematic review. *Future Business Journal*, 10(1), 1–18.
- Holbeche, L. S. (2018). Organisational effectiveness and agility: Exploring the links. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(4), 302–313.
- Jian, W., & Regua, O. (2024). The role of strategic human resource management in achieving organizational agility. *International Journal of Science and Engineering Applications*, 13(8), 92–96.
- Kess-Momoh, A. J., Tula, S. T., Bello, B. G., Omotoye, G. B., & Daraojimba, A. I. (2024). Strategic human resource management in the 21st century: A review of trends and innovations. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21(1), 746–757.
- Ketchiwou, G. F., Schultz, C. M., & Lessing, K. F. (2025). A framework for future human resource management individual competencies: An integrative review. *Athens Journal of Business & Economics*, 12, 1–36.
- Khakivatan, N., Abbasian, H., Navehebrahim, A., & Arasteh, H. (2021). Study the agility of human resources in education. *Journal of School Administration*, 9(1), 71–97.
- Menon, S., & Suresh, M. (2021). Factors influencing organizational agility in higher education. *Benchmarking: An International Journal*, 28(1), 307–332. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2020-0151>
- Motwani, J., & Katatria, A. (2024). Organization agility: A literature review and research agenda. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(9), 2709–2754.
- Ololtua, N. D., & Juma, D. (2025). Effect of strategic agility on organizational performance of private primary schools in Narok County. *Journal of Economics, Management Sciences and Procurement*, 4(1), 136–149.
- Petermann, M. K., & Zacher, H. (2022). Workforce agility: Development and validation of a multidimensional measure. *Frontiers in Psychology*, 13, 1–15.
- Petrů, G., & Zychová, K. (2023). Competence development as a means of HR management in the field of social work. *Frontiers in Psychology*, 14, Article 1212131.

- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Noble, A. (2018). Agile at scale. *Harvard Business Review*, 96(3), 88–96.
- Shahzad, M. F., Martins, J. M., Rita, J., Xu, S., & Mushtaq, H. M. (2024). Assessing the impact of strategic HR practices on talent retention through job satisfaction and work engagement: Moderating role of psychological empowerment. *SAGE Open*, 14(3), 1–18.
- Thomas N. Garavan, McCarthy, A., & Morley, M. (2021). *Global human resource development: Regional and country perspectives*. Routledge.
- Vadithe, R., & Kesar, B. (2024). Impact of human resource analytics adoption on organizational agility and operational performance: Examining the TOIE model. *SN Computer Science*, 5, Article 909.
- Yang, C., Tang, C., Xu, N., & Lai, Y. (2024). Developmental human resource practices, thriving at work, and employee agility: The moderating role of workplace spirituality. *Journal of Management & Organization*, 31(2), 645–660.