



البحث

الرابع

**التطوير المهني للموارد البشرية في المؤسسات
التعليمية: تصور مقترح**

إعداد:

د / تغريد بنت محمد الدخيل

وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية



النظير المهني للموارد البشرية في المؤسسات التعليمية: نظير مقترح

د. تغريد بنت محمد الدخيل

وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية

• مسنخلص:

هدفت الورقة البحثية إلى التعرف مفهوم التطوير المهني للموارد البشرية، وتحديد واقع التطوير المهني للموارد البشرية في مؤسسات التعليم في المملكة العربية السعودية، وبناء تصور مقترح للتطوير المهني للموارد البشرية في مؤسسات التعليم. تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، من خلال أداة البحث النوعية عبر أحد أدوات البحوث الكيفية، وهو تحليل واستقراء الأدبيات السابقة من أطر نظرية ودراسات سابقة ذات العلاقة بمفهوم التطوير المهني للموارد البشرية في مؤسسات التعليم، وصولاً إلى دلالات واستنتاجات تخدم أغراض البحث التي هدفت إلى بناء تصور مقترح للتطوير المهني للموارد البشرية في مؤسسات التعليم. وتم التوصل لتصور مقترح للتطوير المهني للموارد البشرية في مؤسسات التعليم يشتمل على المبررات والأهداف والمتطلبات والمراحل والعناصر والتحديات. كما تم وضع توصيات عامة في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج. الكلمات المفتاحية: التطوير المهني، الموارد البشرية، مؤسسات التعليم.

Professional Development for Human Resources in Educational Institutions

Dr. Taghreed Bent Mohammed El-Dakhil

Ministry of Education - KSA

Abstract

The research paper aimed to clarify the concept of professional development of human resources, identify the reality of professional development of human resources in the educational institutions in Saudi Arabia, and provided a suggested proposal for the professional development of human resources in educational institutions. The method of the research is the descriptive survey method. The researcher used a qualitative research instrument from the instruments of the qualitative research, which is analysis and inductive of the previous literature from theoretical frameworks and previous studies related to the concept of professional development of human resources in educational institutions, provide clues and conclusions to serve the purposes of the research that aimed at providing a suggested proposal for the professional development of human resources in educational institutions. A proposed for the professional development of human resources in educational institutions is done and includes justifications, objectives, requirements, stages, elements and challenges. General recommendations were also presented in the light of the findings.

Keywords: *Professional Development- Human Resources- Educational Institutions*

• مقدمة:

يعتبر تطوير الموارد البشرية من الاتجاهات الإدارية الهامة والحديثة، والتي استشعرت المؤسسات أهميتها وتأثيرها، وانطلقت من خلالها في عمليات تطوير شاملة لمواردها البشرية، نظراً لما تملكه هذه الموارد من تأثير هام على بقية الموارد الأخرى للمؤسسة، كونه المتحكم الأول والرئيس فيها، والذي يحول مدخلات المنظمة إلى مخرجات نهائية. كما أن المورد البشري يمنح المؤسسة ميزة تنافسية هامة تمكنها من تحقيق عناصر الجودة والكفاءة، وبناء إستراتيجياتها المتطورة للعمل. وفي إطار حرص المؤسسات التعليمية على رفع مستوى جودة مخرجاتها التعليمية، والاهتمام بنوعية التعليم الذي تقدمه، أصبح حاجتها أكبر إلى الاستجابة العالية لحاجات التطوير المهني المتجددة، والحاجة الأكبر هي تبني إستراتيجية ومنهجية علمية تنطلق وفق أساس سليم، وتنبع من احتياجات الأفراد الحقيقية وفقاً لمهامهم (المهدي والفهدى وحسن، ٢٠١٥).

إن الاستثمار في الموارد البشرية لا بد أن ينطلق بخطى سريعة لمواجهة التحديات العالمية الجديدة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية، وإدارة هذه المتغيرات يجب أن تكون بفكر عصري وأسلوب عملي مبتكر، وأن تنتهج سياسات على مستوى عالي من التطور من حيث الكيف والكم وأدوات التنفيذ (سالم، ٢٠١٤م). فالإدارة الحديثة والقيادة الفعالة لمؤسسات التعليم في الوقت الراهن تفرض عليها البحث عن أساليب نوعية تتواءم مع تزايد أعداد الموارد البشرية، وتتداخل بعض مهامها وتعددتها، وتنوع دوافعها وتطلعاتها، والصعوبات التي تواجهها، كما تفرض التقويم المستمر والفاعل لعملية التطوير المهني (حريم، ٢٠١٣م).

ومؤسسات التعليم في المملكة العربية السعودية تسعى جاهدة لمواكبة التحول نحو تحقيق رؤية المملكة (٢٠٣٠) من خلال رؤية وأهداف إستراتيجية نصت على أهمية التطوير المهني للمورد البشرية، وبنيت من أجل ذلك العديد من الخطط والمبادرات والبرامج الداعمة لعمليات التنمية، إلا أن هذه العمليات لا تزال تواجه عدد من الصعوبات والتحديات، وهو ما تحول هذه الورقة البحثية الوقوف عليه وبناء التصور المقترح في ضوءه.

• محاور الورقة البحثية:

استخدمت الورقة البحثية المنهج الوصفي المسحي من خلال أداة البحث النوعي تحليل واستقراء الأدبيات ذات العلاقة بمجال التطوير المهني، والدراسات السابقة في هذا المجال، من العديد من المصادر، وصولاً لأطر محددة وخطوط عامة يمكن منها بناء المحاور الرئيسية للورقة البحثية وهي:

٤ أولاً: المفهوم النظري للتطوير المهني للموارد البشرية.

- ◀ ثانياً: واقع التطوير المهني للموارد البشرية في مؤسسات التعليم في المملكة العربية السعودية.
 ▶ ثالثاً: التصور المقترح للتطوير المهني للموارد البشرية في مؤسسات التعليم.

• الإطار النظري:

ينطلق مفهوم التطوير المهني للموارد البشرية من أسس نظرية تركز على مفاهيم ونماذج مختلفة مرت في عدد من التطورات كان من أحدثها النظرة الإستراتيجية للتطوير المهني للموارد البشرية من خلال مفهوم "تنمية الموارد البشرية الإستراتيجية"، والذي يمكن توضيحه من خلال عدد من التعريفات كما رآها الباحثون، حيث عرف (جارافان) (١٩٩١.٩١). Garavan) تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية على أنها: "الإدارة الاستراتيجية للتطوير والتدريب وإدارة برامج التعلم المهني بالشكل الذي يستهدف تسهيل الوصول الى الأهداف التنظيمية، مع التأكد من تحقيق أقصى استفادة من المعارف والمهارات التي يتمتع بها العاملون".

وعرفها روثويل وكازاناس (١٩٩٤.٢) royhwel & kazanas بأنها: "إحدى عمليات التغيير التي تستهدف المنظمة بأكملها سواء أكانت موجهة للعاملين داخلها أم بالمستفيدين خارجها، من خلال التركيز على إحداث عمليات تعلم منظم ومخطط لها، من أجل تمكين الأفراد من اكتساب المعارف والمهارات اللازمة للإيفاء بالمتطلبات المستقبلية، كذلك من خلال التركيز على الجهود التي يتم بذلها من قبل مسؤولي تنمية الموارد البشرية والمدبرين التنفيذيين والعاملين من أجل دعم مناخ العمل، وخطط الموارد البشرية".

وعرفها ماكراكين ووالاس (٢٠٠٨.٢٠٠٠) mcracken & Wallace على أنها: "بناء ثقافة التعلم المعتمدة على التدريب والتطوير وإستراتيجيات التعلم من أجل الاستجابة للاستراتيجية التنظيمية، وكذلك تشكيلها والتأثير فيها".

وعرف حريم (٢٠١٣م) تدريب وتطوير الموارد البشرية: "جهود واعية مخططة واعية تهدف إلى مساعدة وتشجيع وحفز الأفراد على اكتساب معارف ومهارات وميول وقدرات واتجاهات وسلوكيات جديدة، وتطبيقها أثناء العمل حاضراً أو مستقبلاً بما يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها بصورة أكبر وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة".

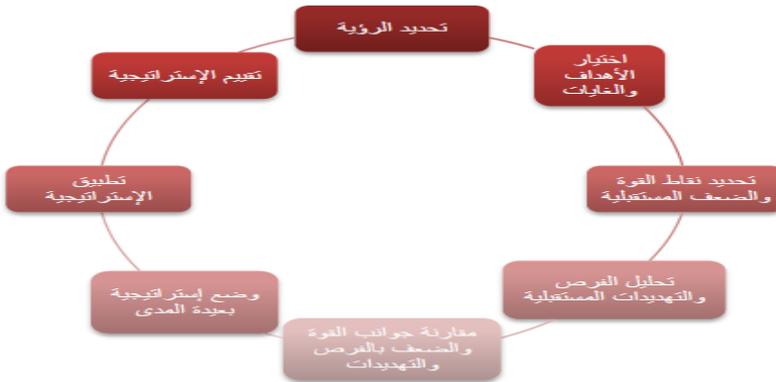
كما عرف عقيلي (٢٠١٥) تنمية الموارد البشرية الإستراتيجية: "عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية وإكسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة متوقع أن تحتاجها في أداء مهام او وظائف جديدة في المستقبل، والتأقلم مع أية مستجدات أو تغييرات تحدث في البيئة وتؤثر في نشاط المنظمة". إذا تنمية الموارد البشرية: "عملية مخططة موجهة لتطوير مستقبلي تستند على التعلم وتهدف إلى تطوير

الأداء الحالي والمستقبلي والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلي والخارجية للمنظمة".

والأهداف الخاصة بتنمية الموارد البشرية الإستراتيجية متعددة لارتباط هذا المفهوم بمدخلات البيئة التنظيمية وهو العنصر البشري؛ لذا فإن أهم أهداف تنمية الموارد البشرية الإستراتيجية هي:

- ◀ دعم عمليات التطوير والتغيير.
- ◀ تحديد جوانب القصور في الأداء والعمل على تقويمها.
- ◀ تسليط الضوء على أبرز جوانب المعرفة وتشجيع التعلم المستمر.
- ◀ دعم خطط تنمية الموارد البشرية.
- ◀ إضافة قيمة إستراتيجية للمنظمة.
- ◀ تطوير الثقافة المهنية والأكاديمية.
- ◀ إنشاء بيئة تنظيمية قائمة على التعاون والمشاركة في المعرفة والتشجيع على التعليم.
- ◀ تصميم برامج ذات جدوى لإدارة الأداء.
- ◀ تبني فلسفة شاملة تساعد على تطوير الأداء التنظيمي وتسهم في اكتساب المنظمة للميزة التنافسية التي تمكنها من مواجهة التحديات.
- ◀ تنمية الوعي بالتغيرات في السياق التعليمي.
- ◀ تنمية ثقافة التمهّن والارتقاء الأداء الفردي والتنظيمي العام (المهدي وآخرون، ٢٠١٥).

ومن بين النماذج العديدة التي يبنى عليها مفهوم تنمية الموارد البشرية الإستراتيجية، والتي يمكن الانطلاق منها لتنمية الموارد البشرية الإستراتيجية في المؤسسات المختلفة كمؤسسات التعليم، نموذج روثويل وكازاناس Rothwell & Kanas (٢٠٠٣) والذي يعد من النماذج التي استهدفت نظرة شمولية لتنمية الموارد البشرية الإستراتيجية، ويوضح الشكل (١) النموذج في ثمان خطوات أساسية كما يلي :



شكل (١) : خطوات النموذج

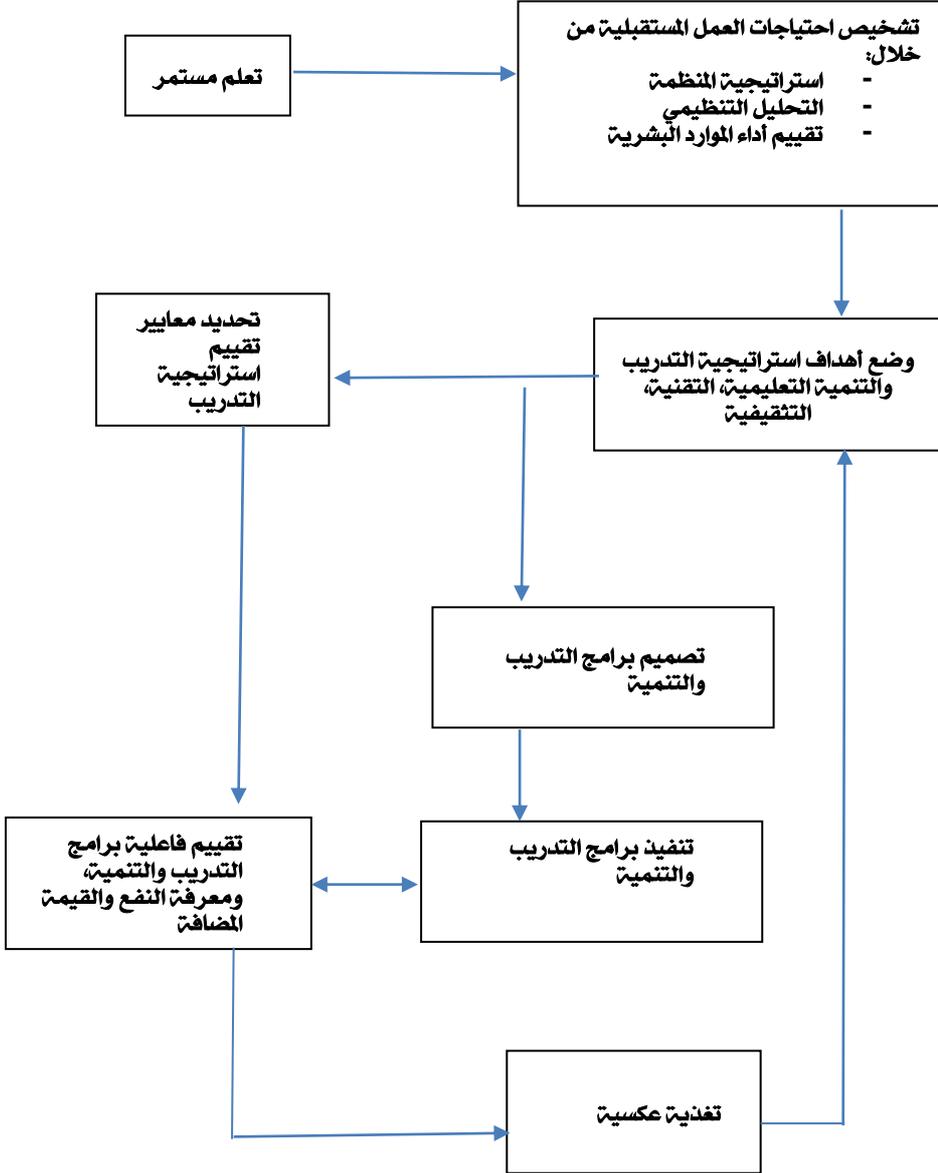
- ◀ تحديد الغرض: تحديد الرؤية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.
- ◀ اختيار الأهداف والغايات: تحديد الغايات التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها، واختيار السبل التي يمكن من خلالها قياس التقدم في تحقيق تلك الأهداف.
- ◀ تحديد جوانب القوة ونقاط الضعف الحالية: تحديد الجوانب المتميزة وغير المتميزة في الأداء.
- ◀ تحليل الفرص والتهديدات المستقبلية: التعرف على الفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية على بيئة العمل التنظيمي في المستقبل.
- ◀ مقارنة جوانب الضعف والقوة بالفرص والتهديدات: تحديد الكيفية التي يمكن من خلالها للبيئات التنظيمية الاستفادة من الفرص المستقبلية، وتجاوز التهديدات المستقبلية
- ◀ المفروضة من البيئة الخارجية، من خلال الاعتماد على جوانب القوة، وعلاج جوانب الضعف في البيئة الداخلية.
- ◀ وضع إستراتيجية بعيدة المدى: تحديد التوجه الخاص بالاستراتيجية على المدى البعيد والتي يتم تطبيقها من جانب البيئة التنظيمية، لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من الفرص وتجاوز التهديدات المفروضة بفعل التغيرات الخارجية.
- ◀ تطبيق الإستراتيجية: تحديد التغيرات المختلفة التي ينبغي القيام بها داخل البيئة التنظيمية، لضمان نجاح الاستراتيجية.
- ◀ تقييم الإستراتيجية: تحديد وجهات نظر القائمين على صناعة القرار بشأن الإستراتيجية التي تم تطبيقها، ومدى فاعليتها داخل البيئة التنظيمية.

كما يعتبر النموذج التشخيصي *IDIAGNOSTIC MODEL* من نماذج تنمية الموارد البشرية وهو ينظر إلى التدريب والتنمية على أنهما نشاط استراتيجي مخطط ذو تأثير ايجابي توضع على شكل استراتيجية من أجل تلبية حاجات العمل المستقبلية في المنظمة من الكفاءات البشرية المتنوعة، ويقوم على تحديد هذه الحاجات وتشخيصها لمعرفة أسبابها وأثرها الايجابي عند تلبيتها ومن خلال نتائج التشخيص تحدد أهداف استراتيجية التدريب والتنمية، ومن خلال هذه الأهداف تصمم البرامج اللازمة لتلبية الحاجات وتحقيق الأهداف المطلوبة (عقيلي، ٢٠١٥م). ويبين الشكل (٢) فكرة النموذج.

إن الانطلاق من أساس علمي قوي وواضح لتنمية الموارد البشرية الإستراتيجية؛ يعزز من نجاح العمليات والممارسات المتعلقة بالتطوير والتنمية، ويمنح فرص أفضل لاستكشاف الأخطاء وتصحيحها ضمن مسارات عمل واضحة محددة سلفا.

ويرى عقيلي (٢٠١٥) أن تدريب وتنمية الموارد البشرية في الوقت المعاصر إستراتيجية تعمل في خدمة إستراتيجية المنظمة الكلية، حيث توضع في ضوء

متطلبات إنجازها من الكفاءات البشرية الحالية والمستقبلية، وبالتالي فقد أصبحت جزءاً مكملاً لها ضمن إطار إستراتيجية إدارة الموارد البشرية. وفي ظل هذا التوجه لزم الأمر التحول من سياسة التدريب والتنمية إلى إستراتيجية متكاملة وتتوافق مع احتياجات إنجاز المنظمة الكلية.



شكل (٢): خطوات النموذج

ومن أبرز أساليب التطوير المهني للموارد البشرية في مؤسسات التعليم (المهدي وآخرون، ٢٠١٥م) التنمية الذاتية (القراءة، والتعليم الذاتي)، التدريب أثناء الخدمة (داخل المؤسسة وخارجها)، البحوث الإجرائية (الفردية والجماعية). ويحتم نظام المؤسسة التعليمية وإمكاناتها المختلفة العديد من الاعتبارات حول اختيار نوع التطوير المهني المناسب للموارد البشرية فيها. كما يرى (حريم، ٢٠١٣م) أن من بين أهم أساليب التطوير المهني التعليم الرسمي، خبرات العمل، التقدير، العلاقات التفاعلية.

• واقع التطوير المهني للموارد البشرية في مؤسسات التعليم:

من خلال الملاحظة والاستطلاع، واستعراض أبرز الدراسات السابقة التي تناولت التطوير المهني للموارد البشرية في مؤسسات مختلفة للتعليم في المملكة مثل دراسة (نجمي، ٢٠١٦م)، ودراسة (الدخيل، ٢٠١٧)، ودراسة (آل زواد، ١٤٣٤هـ)، ودراسة (السالم، ٢٠١٥م)، ودراسة (العسيري، ٢٠١٣م)، ودراسة (العتيبي، ٢٠١٣م) ودراسة (الضبيعي، ١٤٣٣هـ)، ودراسة (السريحي، ١٤٣٣هـ)، ودراسة (الغامدي، ٢٠١٣م) يمكن ملاحظة واستقراء أبرز النقاط التالية:

• نقاط الضعف:

- ◀ الحاجة لخصر لبرامج التطوير المهني للموارد البشرية داخل المؤسسة التعليمية.
- ◀ الحاجة لتحديد احتياج تطوير مهني دوري للموارد البشرية.
- ◀ ضعف متابعة اعلانات برامج التطوير المهني المختلفة التي تصدرها المؤسسات والجهات ذات العلاقة من أجل استثمارها.
- ◀ الحاجة لتكثيف برامج التطوير المهني الداخلية للموارد البشرية.
- ◀ الحاجة لتفعيل نقل أثر التدريب وبقية برامج التطوير المهني للموارد البشرية.
- ◀ ضعف استخدام تقنيات التدريب الحديثة المختلفة للموارد البشرية (توطين التدريب/تدريب الأقران/ المشاغل التعليمية).
- ◀ ضعف الموازنة بين التطوير المهني للموارد البشرية من مختلف العناصر.
- ◀ اقتصار التعاون في برامج التطوير المهني للموارد البشرية على جهات محددة دون التوسع في إدخال جهات جديدة أو بناء شراكات مع مؤسسات مختلفة.
- ◀ ضعف تقييم لتجارب التطوير المهني للموارد البشرية مع الجهات المختلفة ذات العلاقة.
- ◀ ضعف قياس للعائد من التدريب على الموارد البشرية.
- ◀ ضعف تفعيل الرعاية في برامج التطوير المهني للموارد البشرية.
- ◀ ضعف الدراسات التي تعنى بجوانب التطوير المهني للموارد البشرية داخل مؤسسات التعليم.

- ◀ قصور بحث إمكانية الاستفادة من التقنية والتطبيقات المختلفة في التطوير المهني للموارد البشرية في مؤسسات التعليم.
- ◀ ضعف الابتكار والابداع في عمليات التطوير المهني للموارد البشرية في مؤسسات التعليم.

• نقاط القوة:

- ◀ وجود رغبة برفع مستوى التطوير المهني لدى الموارد البشرية في مؤسسات التعليم.
- ◀ وجود دعم القيادة العليا لعملية تطوير التطوير المهني وتنويعها.
- ◀ ضرورة استثمار الكفاءات البشرية في عملية التطوير المهني للموارد البشرية في مؤسسات التعليم.
- ◀ وجود جهات تطوير مهني مختلفة خارجية وداخلية يمكن عقد الشراكات معها لتنفيذ عمليات التطوير المهني وبرامجها المختلفة.
- ◀ وجود ممولين محتملين لعملية التطوير المهني للموارد البشرية في مؤسسات التعليم يمكن الاستفادة منهم في تمويل عملية التطوير المهني للموارد البشرية.

• النصور المقترح للتطوير المهني للموارد البشرية في

مؤسسات التعليم:

بعد رصد أبرز الملاحظات، وفي سبيل معالجة أبرز نقاط الضعف المتعلقة بالتطوير المهني للموارد البشرية في مؤسسات التعليم، وبالاستناد إلى ما تم استعراضه في الأدبيات السابقة، تم وضع تصور مقترح يرصد رؤية التطوير المهني للموارد البشرية على النحو التالي:

• مبررات النصور المقترح:

- ◀ حاجة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم للتطوير المهني المستمر.
- ◀ الحاجة للتنوع في برامج التطوير المهني للموارد البشرية في مؤسسات التعليم.
- ◀ الحاجة إلى تعزيز الجانب الاستثماري في الموارد البشرية في مؤسسات التعليم.
- ◀ الحاجة إلى وجود ضوابط محددة للترشيحات لبرامج التطوير المهني المختلفة.
- ◀ الحاجة إلى بناء شراكات مع مختلف مؤسسات التطوير المهني داخل وخارج مؤسسات التعليم.
- ◀ الحاجة إلى مؤشرات دقيقة ترصد عملية التطوير المهني للموارد البشرية في مؤسسات التعليم.
- ◀ الحاجة إلى الاستفادة من التجارب المتميزة في مجال التطوير المهني.

• أهداف النصور المقترح:

- ◀ رفع مستوى التطوير المهني للموارد البشرية في مؤسسات التعليم (مشرفين / إداريين).
- ◀ الإثراء المهني للموارد البشرية بكل ما يستجد في المجال.
- ◀ معالجة مشكلات عمليات التطوير المهني في مؤسسات التعليم.
- ◀ سد ثغرات الأداء وتجويد مخرجات العمل في مؤسسات التعليم.
- ◀ ضمان مشاركة جميع الموارد البشرية في الأمانة في عملية التطوير المهني
- ◀ تحويل عملية التطوير المهني للموارد البشرية إلى عملية تعزيز تنافسية.
- ◀ إنشاء قاعدة بيانات شاملة للتطوير المهني للموارد البشرية في مؤسسات التعليم.
- ◀ الاطلاع على تجارب الوحدات والمؤسسات المختلفة في مجال التطوير وبحث إمكانية الاستفادة منها. تعزيز الشراكات المختلفة مع مؤسسات التطوير المهني لتنفيذ عمليات التطوير.
- ◀ تخطيط مسار التطوير المهني وفقا لمسارات العمل الخاص والعام في الإدارات المختلفة لمؤسسات التعليم.

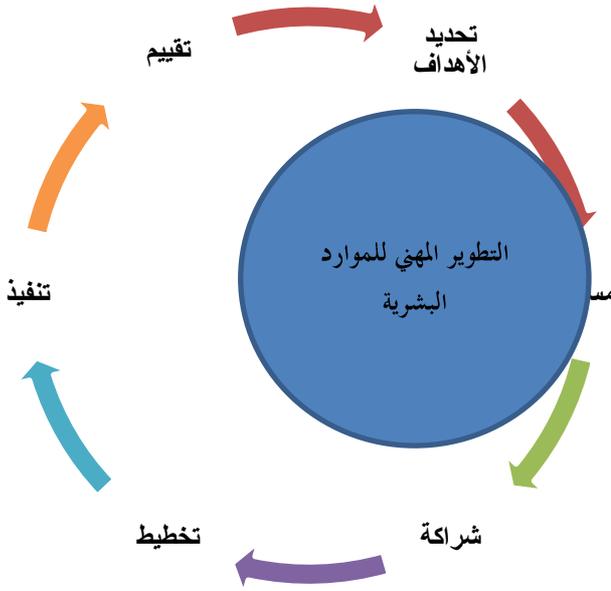
• متطلبات النصور المقترح:

- ◀ متطلبات بشرية: فريق عمل لإعداد وتنفيذ خطة التطوير المهني، مدربين ذوي كفاءة في مجالات مختلفة، فنيين وتقنيين احترافيين لتفعيل التقنية في عملية التطوير المهني.
- ◀ متطلبات إدارية: بناء إستراتيجية وخطة زمنية لعملية التطوير المهني الداخلية، والخارجية. وكذلك عمليات استقطاب المدربين المحترفين.
- ◀ متطلبات مادية: تخصيص ميزانية تساعد على تنفيذ بعض برامج النمو المهني داخل المؤسسة مثل الاستقطاب، وأيضا عمليات الحوافز المختلفة المرتبطة بالتطوير المهني.

• مراحل تنفيذ النصور المقترح:

- ◀ بناء الأدوات المختلفة لتحديد وتحليل وقياس وتقييم عمليات التطوير المهني المختلفة.
- ◀ تطبيق الأدوات والقيام بعمليات المسح والاستطلاع حولها.
- ◀ تحليل بيانات تطبيق الأدوات وتحديد النتائج.
- ◀ التواصل مع جهات التطوير المهني المختلفة لعقد وبناء الشراكات.
- ◀ إعداد الخطة الزمنية للتطوير المهني وتحديد البرامج والمشروعات والمبادرات.
- ◀ بناء الأدوات المختلفة ومؤشرات التطوير المهني.
- ◀ تنفيذ عملية التطوير المهني.
- ◀ تقييم عملية التطوير المهني بشكل دوري لرصد ثغرات التنفيذ.

• مراحل التصور المقترح: [الشكل ٣]



شكل (٣): مراحل التصور المقترح

• عناصر التصور المقترح: [الشكل ٤]



شكل (٤): عناصر التصور المقترح

• تحديات التصور المقترح:

- ◀ قصور الموارد المادية الكافية لدعم عملية التطوير المهني للموارد البشرية في مؤسسات التعليم.
- ◀ ضعف الاستجابة في تعبئة الاستثمارات (تحليل الاحتياجات) أو تعبئتها بطريقة غير دقيقة.
- ◀ قصور مشاركة بعض الموارد البشرية في المشاركة في عملية التطوير المهني.
- ◀ قصور الجهات التي تقدم برامج تطوير مهني تتواءم مع احتياج المؤسسة التعليمية.

- ◀ قصور التسهيلات التي تقدمها جهات التطوير المختلفة وطول الإجراءات الإدارية.
- ◀ قصور تواصل الجهات المختلفة للتطوير المهني ووصول اعلاناتها التثموية.
- ◀ قصور تطبيق التصور المقترح على النحو الفعال.

• النوصيات:

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، وفي ضوء التصور المقترح للتطوير المهني للموارد البشرية في مؤسسات التعليم يمكن تحديد أبرز النوصيات التالية:

- ◀ العمل بالتصور المقترح للتطوير المهني للموارد البشرية في مؤسسات التعليم.
- ◀ وضع التطوير المهني للموارد البشرية في مؤسسات التعليم ضمن القضايا الملحة والعاجلة في الخطط التنفيذية للمؤسسات التعليمية.
- ◀ التحول نحو الاتجاه الحديث للموارد البشرية كميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية من أجل رفع مستوى الأداء العام لمؤسسات التعليم وتحسين مخرجاتها.
- ◀ بناء شراكات تكاملية مختلفة بين مؤسسات التعليم، والمؤسسات الرائدة في مجال التطوير المهني المحلية والعالمية.
- ◀ إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول عمليات التطوير المهني للموارد البشرية في مؤسسات التعليم.

• المراجع:

- آل ذواد، عبد المجيد. (١٤٣٤هـ). الاحتياجات التدريبية بشرية ومشرفات الجودة بوزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاجتماعية. الرياض. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- حريم، حسين (٢٠١٣). إدارة الموارد البشرية: إطار متكامل. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الدخيل، تغريد (٢٠١٨م). إدارة الموارد البشرية مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية بين إدارات المناطق التعليمية في المملكة العربية السعودية: إستراتيجية مقترحة. رسالة دكتوراة غير منشورة. قسم الإدارة التربوية. كلية التربية. جامعة الملك سعود. الرياض.
- السالم، ماجدة (٢٠١٥). التميز التنظيمي لوظائف إدارة الموارد البشرية في إدارات التربية والتعليم: نموذج مقترح. رسالة دكتوراة غير منشورة. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض.
- سالم، محمود (٢٠١٤م). تنمية الموارد البشرية في ظل المتغيرات العالمية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- السريحي، منصور (١٤٣٣). درجة توافر آليات التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة والصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر مديري المدارس. رسالة ماجستير. كلية التربية. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.

- الضبيعي، سارة. (١٤٣٣). واقع الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية في وزارة التربية والتعليم بالملكة العربية السعودية في ضوء نظرية تريز. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض.
- العتيبي، عبد الله (١٤٣٣هـ). التنمية المهنية لمديري التربية والتعليم ومساعدتهم بالملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة: تصور مقترح. رسالة دكتوراة غير منشورة. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض.
- عقيلي، عمر (٢٠١٥). إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العسيري، خالد (٢٠١٣). استقطاب الكفاءة الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية: نموذج مقترح لمنظمات التعليم العالي بالملكة العربية السعودية. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الغامدي، علي (٢٠١٣م). درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة. دراسات العلوم التربوية، ٤٠(٣): ١٠٦٨-١٠٦٩.
- المهدي، ياسر والفهدى، راشد، وحسن، محمد (٢٠١٥). إدارة وتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم: أصول نظرية وتطبيقية عملية. عمان: مكتبة دار الفلاح للنشر والتوزيع.
- نجمي، فيصل (٢٠١٧م). تنمية الموارد البشرية الإستراتيجية في وزارة التعليم في ضوء النماذج العالمية الحديثة. رسالة دكتوراة غير منشورة. قسم الإدارة التربوية. كلية التربية. جامعة الملك سعود. الرياض.

- Garavan, TN (1991) Strategic human resource development, **Journal of European Industrial Training**, 15 (1), 17–30
- Rothwell, W. J. & Kazanas, H. C. (2003). **The strategic Development of Talent: A framework for using talent to support your organizational strategy**. USA: Human Resource Development Press.
- Rothwell, W. J. & Kazanas, H. C. (1994). **Human Resource Development: A strategic approach Revised Edition**. USA: Human Resource Development Press.



