

المعوقات التي تحد من تنمية الموارد البشرية في جامعة نجران

إعداد الطالبة

لمياء بنت محمد بن قاسم آل مهري

ماجستير ادارة وتخطيط تربوي من جامعة الإمام محمد بن سعود الاسلامية

E-mail: lmahry4357533@gmail.com

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوّقات (التنظيمية ، المادية ، التقنية) التي تحدُّ من تنمية الموارد البشرية لدى الإداريات بجامعة نجران، من وجهة نظر الموظفات الإداريات، حيث أستخدم المنهج الوصفي المسحي، وتم الاعتماد على الاستبانة أداة لجمع البيانات بعد التأكد من صدقها وثباتها وتوزيعها على مجتمع الدراسة المكون من الموظفات الإداريات بجامعة نجران حيث بلغ عددهم (١٣٦)، وظهرت نتائج الدراسة موافقة أفراد الدراسة على المعوّقات التنظيمية لتنمية الموارد البشرية لدى الإداريات بجامعة نجران بدرجة (موافق)، ومتوسط حسابي (٣،٩٢) وموافقة أفراد الدراسة على المعوّقات المادية لتنمية الموارد البشرية لدى الإداريات بجامعة نجران بدرجة (موافق)، ومتوسط حسابي (٣،٩٥)، وموافقة أفراد الدراسة على المعوّقات التقنية لتنمية الموارد البشرية لدى الإداريات بجامعة نجران بدرجة (موافق)، ومتوسط حسابي (٣،٩٩) ، وموافقة أفراد الدراسة على معوقات تنمية الموارد البشرية لدى الإداريات بجامعة نجران بدرجة (موافق)، ومتوسط حسابي (٣،٩٥)؛ وأوصت الدراسة ضرورة بناء دليل للموظف الإداري بالجامعة، بحيث يتضمّن وصف الوظائف، ومعايير تقويم الأداء، وتزويد الموظف بنسخة من هذا الدليل، وإطلاع الموظف الإداري بالجامعة على نتيجة تقويم الأداء الوظيفي، وتحديد مسارات التطوير لها، تحديث اللوائح والأنظمة الداخلية للجامعة بشكل دوري، بما فيها اللوائح الخاصة بتنمية الموارد البشرية وإيجاد دليل خاص بالوصف الوظيفي، والمهام الوظيفية، والإجراءات المالية والإدارية؛ بحيث تتسم بالمرونة والجودة.

الكلمات المفتاحية : معوقات ، تنمية الموارد البشرية.

Abstract

The Current study aims at

- Defining the organizational difficulties that limits the development of the administrators in Nagran University according to the view point of the administrators.
- Defining the financial difficulties that limit the development of the human resources in the administrators of Nagran University according to the view point of the administrators.
- Defining the technical difficulties that limit the development of the human resources in the administrators of Nagran University according to the view point of the administrators.

The descriptive methodology; survey type has been used in addition to depending on the questionnaire as a collecting data tool, the study community consisted of the administrators in Nagran university as they reached (136) administrators, and as a result of the small size of the study community, the study has been applied on all the individuals of the study community.

The study has found the following results:

- The study subjects had agreed on the organizational difficulties of developing the human resources in the administrators of Nagran university with degree (I agree) and arithmetic average (3,92)
- The study subjects had agreed on the financial difficulties of developing the human resources in the administrators of Nagran University with degree (I agree) and arithmetic average (3,95)
- The study subjects had agreed on the technical difficulties of developing the human resources in the administrators of Nagran University with degree (I agree) and arithmetic average (3,99)
- The study subjects had agreed on the difficulties of developing the human resources in the administrators of Nagran University with degree (I agree) and arithmetic average (3,95), and as a result the study has come up with many recommendations.

The study required to build a guide for the university administrative employee, including description of jobs and performance evaluation criteria, providing the

employee with a copy of this guide, informing the university administrative employee of the result of job evaluation, specifying development paths for them, updating the university's internal regulations and systems periodically, including Regulations for human resource development and finding a guide for job descriptions, job assignments, consulting and management; To be flexible and quality.

Key words: Constraints, Human Resources Development.

المقدمة:

يُقاس تطور الأمم بمدى قدرتها على مواكبة التطورات المختلفة في هذا العصر المتدفق بالمعلومات، وقدرتها على التكيف والتعامل معها بأقصى درجات الكفاءة؛ لهذا يسعى الكثير من المنظمات المعاصرة إلى مواكبة التطورات والتغيرات السريعة التي يشهدها العالم في مختلف المجالات الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية والاستفادة منها؛ من أجل تلبية متطلبات المجتمع.

وترتبط كفاءة أداء المنظمة بقدرتها على توظيف الموارد البشرية؛ نظرًا لدورها الرئيس في تحقيق الأهداف (القحطاني، ٢٠١٢م، ص١٩).

وتؤكد أدبيات الإدارة الحديثة أن المدخل الحقيقي لتمييز المنظمات؛ قدرتها على الاستفادة القصوى من القدرات والطاقات الذهنية للموارد البشرية فيها (بربر، ٢٠٠٨م، ص٢٤).

ومن هذا المنطلق تسعى المنظمات إلى استثمار الموارد البشرية فيها، والعمل على رفع قدراتها، ومهاراتها، ومعارفها؛ لتكون قادرة على تحقيق الأهداف، وتنفيذ الاستراتيجيات (عبدالباقي، ومسلم، وحسن، ٢٠٠٧م، ص٢٠٩).

وفي هذا الصدد تؤكد توصيات المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية (نحو أداء متميز في القطاع الحكومي) ضرورة المساهمة في تطوير أداء الموظفين، عن طريق تنفيذ تدريب متنوع يشمل على زيادة معارف الموظفين ومهاراتهم، وتعزيز قيم العمل بين الموظفين، ووضع برنامج توجيهي للموظفين الجدد بما يتلاءم وينسجم مع المنظمة ويحقق أهدافها (العتيبي، ١٤٣٠هـ).

كما أكدت خطة التنمية العاشرة ١٤٣٦/١٤٣٧هـ - ١٤٤٠/١٤٤١هـ ، بحسب المادة (٣-١٢)، التي تنصّ على "تنمية القدرات المعرفية للقوى العاملة الوطنية (علمًا، وإنتاجًا، ومهارة)". والمادة (٥-٢)، التي تنصّ على "الارتقاء بمهارة العمالة، وتنمية قدراتها الإنتاجية، مع بناء أخلاقيات عمل إيجابية وتمكينها من التعامل بكفاءة مع التطورات التقنية".

وتعدّ الجامعات من أهم مؤسسات المجتمع؛ بوصفها التي تُعدّ وتبني الكوادر البشرية المؤهلة لسدّ جوانب القصور في سوق العمل؛ مما يتطلب ضرورة العناية بالكفاءة الداخلية التي تتمثّل في تنمية الجهاز الإداري؛ لتحقيق أهداف الجامعة.

ولهذا فقد أكدت خطة آفاق ضرورة الارتقاء بأداء الموظفين، وزيادة مؤهلاتهم، وتطوير مهاراتهم، كما أكدت نتائج دراسة عكاشة (٢٠٠٧م) أن وجود إدارة للموارد البشرية؛ يزيد من كفاءة العمل، فهي بمثابة حلقة وصل بين الإدارة والموظفين، ومن خلالها يكون تطوّر الجامعة وتقدّمها. وأكدت توصيات دراسة الوسيدي (١٤٣٥هـ) كذلك ضرورة ربط التدريب وأساليبه بالحاجات الوظيفية ونتائج التقويم للموارد البشرية بالجامعة، وذلك برصد ميزانية مناسبة لتنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى مراجعة معايير تقويم الأداء وتحديثها؛ لضمان فاعليتها بشكل أكبر.

وأكدت دراسة العلول (٢٠١١م) أيضًا أن الاهتمام بالموارد البشري داخل الجامعة، وتوفير كل الإمكانيات المادية والمعنوية له؛ ستصل بالجامعة إلى مستوى رفيع من المعرفة والثقافة، وتصبح منارة للعلم.

مشكلة الدراسة:

تعدّ الموارد البشرية بالجامعات في مختلف المستويات الإدارية، والتخصصات العلمية والفنية؛ الدعامات الحقيقية للجامعة في تحقيق أهدافها، ولاسيما إذا توافرت الظروف الإيجابية التي تدفع الموظفين إلى العمل والعطاء (الفزاري، ٢٠٠٩م).

وفي ظلّ توجّه الجامعات في المملكة العربية السعودية نحو تحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي بنوعيه البراهمي والمؤسسي؛ فإن معايير الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي تؤكد أهمية تقويم أداء الموظفين بشكل دوري، وتقديم تغذية راجعة حول أدائهم، وتقدير الأداء المتميز، مع تقديم المساندة؛

بهدف التحسين والتطوير؛ على أن تكون جميع عمليات التطوير الوظيفية منصفة لجميع الكوادر، ومصممة لتشجيع التحسين في الأداء وتعزيزه، باستخدام استراتيجيات تدريب مناسبة للتطوير والتنمية المهنية (الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، ٢٠١١م).

ويفرض هذا التوجه على إدارة شؤون الموظفين بالجامعات العناية بالموارد البشرية؛ بوصفها الجهة المسؤولة عن جميع ما يتعلق بالموارد البشرية من ترقية، ونقل، وإجازات، وصرف رواتبهم وعلاواتهم وحوافزهم، ومراجعة أدائهم وفق لائحة الخدمة المدنية وأنظمتها، من بداية تعيينه إلى نهاية خدمته (<http://portal-beta.nu.edu.sa/web/17727665/15>، ١١/١٢/١٤٣٦هـ).

وهذا ما أكدته نتائج العديد من الدراسات، التي أشارت إلى توسط الرضا الوظيفي لدى الموظفين، منها: دراسات (شاهين، ٢٠١٠م)، و(أبو عامر، ٢٠٠٨م)، و(أبو رمضان، ٢٠٠٤م)، و(البشايرة، ٢٠٠٣م)؛ نتيجة لعدم وضوح معايير تقويم الأداء، وتجاهل تقديم الحوافز والتدريب الملائم لإمكانات الموظفين وقدراتهم.

وجامعة نجران - بوصفها جامعة ناشئة- تخوض التنافس مع نظيراتها؛ للارتقاء والتقدم. والوصول إلى العالمية يفرض عليها ضرورة العناية بمواردها البشرية؛ لتحقيق أهدافها الاستراتيجية؛ مما يتطلب ضرورة تحديد المعوقات التي تحدّ من تنمية الموارد البشرية فيها، من وجهة نظر الموظفين الإداريات، والاجابة على تساؤلات ما المعوقات (التنظيمية، المادية ، التقنية) التي تحدّ من تنمية الموارد البشرية بجامعة نجران من وجهة نظر الموظفين الإداريات؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات (التنظيمية، المادية ، التقنية) التي تحدّ من تنمية الموارد البشرية بجامعة نجران من وجهة نظر الموظفين الإداريات.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من أهمية مجال تنمية الموارد البشرية ودورها في تطوير المنظمات، بالإضافة إلى إثراء الجانب المعرفي للباحثين في مجال تنمية الموارد البشرية ، وعلى الصعيد العملي يمكن أن يستفيد المختصون في تنمية الموارد البشرية من النتائج والتوصيات في تذليل العقبات التي تواجههم في تنمية الموارد البشرية.

الإطار النظري

المبحث الأول: تنمية الموارد البشرية

يستطيع المورد البشري أن يحقق العديد من المكاسب للمنظمة، من خلال استخدام مهاراته ومعارفه، ومن دونها يصبح ذا قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير. ولكي يصبح الفرد موردًا؛ لا بد أن يمتلك الخبرة، والمهارات، والقدرات، والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة (الفرازي، ٢٠٠٩م).

ونظرًا للأهمية الفائقة للمورد البشري، وقدرته على المساهمة إيجابيًا أو سلبًا في تحقيق أهداف المنظمة؛ فإن الإدارة الحديثة تولي اهتمامًا متناسبًا لقضاياه، سواء من حيث تخطيطه أو تنميته؛ ولهذا تعدّ تنمية الموارد البشرية من الوظائف المهمة والضرورية بالنسبة لكل من الموظفين الجدد والقدامى. فالموظفون الجدد يتم إكسابهم المهارات المختلفة التي تجعلهم قادرين على أداء الواجبات المتوقعة منهم بطريقة مرضية وصحيحة، أما الموظفون القدامى فيتم تطوير قدراتهم وتنميتها على أداء أعمالهم (القحطاني، ٢٠١٢م، ص ٢٧).

وتعدّ تنمية الموارد البشرية مدخلًا إلى قوة إنتاجية مؤثرة، ومدخلًا كذلك إلى فعالية المنظمة لتحسين كفاءتها. والحاجة إلى التدريب تستند إلى نظام ومعايير تُحدّد الذين في حاجة إليه، ونوع التدريب بناء على نتائج تقويم الأداء الذي يعدّ أساسًا لذلك؛ كونها تحدّد للإدارة مواقع الضعف في الأفراد، والطريق إلى تحسين أدائهم، وأسلوب التدريب، بالإضافة إلى تعزيز مواقع القوة لديهم، من خلال نظام للحوافز يتلاءم مع الأفراد (علاقي، ٢٠١٥، ص ٣٠٣).

أولاً: مفهوم تنمية الموارد البشرية

يُقصد بتنمية الموارد البشرية: "زيادة عملية المعرفة، والمهارات، والقدرات للقوى العاملة، القادرة على العمل في جميع المجالات التي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أُجري من اختبارات؛ بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية إلى أقصى حد ممكن" (عشماوي، ٢٠١٤م، ص ٥).

ويرى كل من (وارنر وسامون، ٢٠١٢م، ص١٣) أن تنمية الموارد البشرية: " عبارة عن أنشطة تهدف إلى التأكد من امتلاك أعضاء المنظمة للقدرات أو الكفاءات اللازمة لمواجهة متطلبات العمل الحالية والمستقبلية".

وتُعرّف أيضًا بأنها: "عملية شاملة لبناء القدرات، وتتضمن التعليم والتدريب، وتتركز على أهمية التنمية الذاتية للأفراد، وزيادة وعيهم بأهمية جهودهم الذاتية في بناء وتنظيم قدراتهم" (مصطفى، ٢٠١٣م، ص١٢٢).

ومما سبق، يمكن تلخيص مفهوم تنمية الموارد البشرية بأنها: العملية التي تعمل على زيادة معارف، ومهارات، وقدرات، وكفاءات الموارد البشرية من الموظفين الإداريات بجامعة نجران، من خلال الأنشطة التالية (تقوم الأداء، والتدريب، والحوافز).

ثانياً: أهداف تنمية الموارد البشرية

تقوم معظم المنظمات بتنمية مواردها البشرية وتطويرها؛ من أجل تحقيق الأهداف التالية (مصطفى، ٢٠١٣م، ص١٦٦):

- إيجاد الفرص التي تجعل الموظفين في المنظمة قادرين على تطوير قدراتهم واستخدامها؛ لتحقيق أهداف المنظمة، وشعورهم كذلك بالرضا والإشباع؛ نتيجة ممارستهم لأعمالهم.
 - تدريب الأفراد على الأعمال والوظائف المطلوبة.
 - إحداث المواءمة المستمرة بين الأفراد بعضهم بعضاً، وبين الوظائف والأعمال.
- وتشير دراسة العلول (٢٠١١م) إلى أن أبرز أهداف تنمية الموارد البشرية يتمثل في:
- تنمية المهارات الإدارية في مجال الإشراف والقيادة، وصيانة المورد البشري، وتحقيق التأثير الإيجابي في سلوك الموظفين.
 - تحقيق الانسجام والترابط بين سياسات الأفراد من الاختيار والتعيين، والوظائف، والأجور والمرتبات.
 - تحقيق الانسجام والترابط بين الموظفين من خلال البرامج الترفيهية والخدمات الصحية والاجتماعية.
 - زيادة إنتاجية الموظفين، من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الجسمانية والعقلية في العمل.
 - وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتحفيزه بشكل يدفعه نحو بذل أقصى جهد.

- إحساس الموظفين بعدالة ما يحصلون عليه من أدوار موازنة بزملائهم في المنظمة.

ثالثاً: وظائف تنمية الموارد البشرية

(١) تقييم الأداء

تعدُّ عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية المهمة؛ لأنها تلزم الرؤساء بمتابعة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر، وإصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف على أداء واجباته، والتحقُّق من سلوكه أثناء العمل، وإدراك مدى التحسُّن الذي طرأ على أدائه (ربابعة، ٢٠٠٣م، ص ٨٥).

ولكل منظمة نظامها الخاص لتقييم أداء الموظفين، سواء كان ذلك متعلقاً بأداء الأفراد أو أداء الأقسام وفرق العمل، أو أداء المنظمة ككل. ومن خلال القياس تستطيع المنظمة أن تحكِّم على برامجها وأنظمتها؛ ومن ثمَّ مدى تحقيق أهدافها (جودة، ٢٠١٠م، ص ٢٤٣).

وتستطيع الإدارة أن تحكِّم من خلاله مدى نجاح سياسة الاختيار؛ لأن التقييم يُفصح عما إذا كان الشخص المناسب مكلِّفاً بالوظيفة التي توافق ميوله، وتتفق مع قدراته، وتتناسب مع مؤهلاته، وتنسجم مع مستوى طموحه، بالإضافة إلى أنها تستطيع أن تُقيِّم برامج التدريب التي تعطيها لموظفيها، وما إذا كانت كافية لتنمية مهارات الموظفين وصقل قدراتهم. وتبيِّن أيضاً إذا ما كان نظام الحوافز مناسباً لحاجات الأفراد أم لا (توفيق، ٢٠١٠م، ص ٢٣٤).

ولهذا فإن تقييم الأداء يعتمد في الوصول إلى نتائجه على تقارير الكفاية؛ بوصفه وسيلة من وسائل تصحيح الأداء، من خلال ما يبرزه هذا التقرير من نقاط تقوم الإدارة بتصحيحها؛ وبالتالي الوصول إلى الأداء المرغوب فيه، على النحو الذي يتفق مع أهداف المنظمة (عشماوي، ٢٠١٤م، ص ٦).

ويحتاج موظفو الإدارة التي ينتمي إليها الموظف وإدارة الموارد البشرية إلى معلومات مرتدة عن جهود كل منهم في تحقيق الأهداف التي تتوخاها المنظمة (علاقي، ٢٠١٥م، ص ٣٠٩).

أ) مفهوم تقييم الأداء:

يُقصد بتقييم الأداء: بأنها "عملية يتم من خلالها التأكد من صلاحية الإنجاز، وسلامة وصحة النتائج والأداء، وفقاً لما يجب أن يكون" (مصطفى، ٢٠١٣م، ص ١٩٨).

ويُعرّف أيضًا بأنه: "عملية إدارية مستمرة يقوم بها الشخص أو أشخاص؛ لتحليل وتقويم البيانات التي يتم تسجيلها، للأداء الذي يقوم بها الفرد العامل من خلال عمله، والحكم على مدى قدرته وصلاحيته للقيام بالعمل الموكّل إليه؛ بهدف تحسين وتطوير أدائه وقدراته، وتحملّه لمسؤوليات أكبر لوظائف أعلى في المستقبل؛ بغية تحقيق أهداف وأنشطة المنظمة" (عشماوي، ٢٠١٤م، ص٥٦).

وهو أيضًا " العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى التزام الموظف بمعايير وسلوكيات العمل المطلوب منه، والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه المعايير والسلوكيات خلال فترة محددة" (علاقي، ٢٠١٥م، ص٣٠٩).

ويمكن إجمال مفهوم تقويم الأداء بأنه: تلك العملية التي يمكن من خلالها معرفة مستوى أداء الموظف في المنظمة، ومدى تحقيقه لأهدافها، ومعرفة نقاط القوة وتعزيزها، ونقاط الضعف ومعالجتها.

٢) التدريب:

إن عملية التدريب عملية مستمرة؛ إذ إن الموظف مهما كان مستواه التعليمي وخبرته، فهو في حاجة مستمرة إلى تنمية مهاراته، وقدراته، ومعلوماته؛ وهو ما يأتي من خلال البرامج التدريبية الموجهة للموارد البشرية (القحطاني، ٢٠١٢م، ص١٣٤).

ويركّز التدريب والتنمية على تغيير أو تحسين معرفة الأفراد ومهاراتهم واتجاهاتهم. فالتدريب يركّز على إعداد الموظفين لمسؤوليات العمل المستقبلية منذ دخولهم إلى المنظمة، وعادة ما تبدأ هذه العملية بتوجيه العاملين الجدد، وإكسابهم بعض المهارات المطلوبة. ومن خلال عملية التوجيه يتعلم الموظفون قيم المنظمة وأعرافها، وكيفية بناء علاقات العمل، كما يتعلمون كيفية أداء مهامهم على الوجه الأمثل (وارنر وسامون، ٢٠١٢م، ص١٤).

ويعدّ التدريب من أهم الأوضاع الوظيفية التي تخدم مصلحة العمل بصورة مباشرة، فالخاق الموظف بالتدريب يهدف إلى تحسين وضعه الوظيفي، وإعداده لمزاولة الأعمال، وهو من أكثر الاستراتيجيات الفاعلة والمتداولة في مجال تنمية الموارد البشرية؛ بهدف تحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية. ويتوقّف النجاح في أي مرحلة من مراحلها على الأداء الصحيح للمراحل السابقة. ويحتلّ التدريب أهمية قصوى بوصفه عنصراً رئيساً في تنمية الموارد البشرية (القناديلي، ٢٠١٣م، ص ص ١١٧-١٣٧).

ويعدّ التدريب في الوقت الحاضر استثمارًا حقيقيًا في رأس المال البشري؛ ولذلك يعدّ من أفضل الطرق الهادفة إلى توفير الموارد البشرية المناسبة؛ لأنّ التدريب يهدف إلى تزويد العاملين بالسلوكيات، والمعلومات، والمهارات الإدارية والفنية اللازمة لأداء أعمالهم بأفضل الطرق (الشرعة وسنحوق، ٢٠١٥م، ص٢٢٤).

أ) مفهوم التدريب:

تعدّدت مفاهيم التدريب، حيث يُعرّف (عاطف، ٢٠١١م، ص١٧١) بأنه: " تغيير في سلوك الفرد؛ لسدّ الفجوات: المعرفية، والمهارية، والاتجاهية بين الأداء الحالي، والأداء على المستوى المطلوب".

كما يُعرّف بأنه: " جهود منظمة ومخطط لها؛ لتطوير معارف، واتجاهات، وخبرات المتدربين؛ لتجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم" (القناديلي، ٢٠١٣م، ص١١٨).

وهو أيضًا " جهد تنظيمي مخطط ، يهدف لإكساب العاملين المهارات المرتبطة بالعمل، والحصول على المعارف من خلال تجربة تعليمية؛ بهدف الوصول إلى أداء أكثر فاعلية؛ وصولًا لتحقيق أهداف المنظمة" (المعاينة والحموري، ٢٠١٣م، ص٩٦).

ويُعرّف كذلك بأنه: "التنمية المنتظمة لنموذج من المعرفة، والمهارات، والاتجاهات لشخص ما؛ لكي يؤدي الأداء الصحيح للواجب أو العمل الذي أُسند إليه، وهو يتكامل غالبًا بزيادة واستمرارية التعلم" (مصطفى، ٢٠١٣م، ص٢٥٠). ومما سبق يتضح إن الهدف من التدريب يكمن في امتلاك قاعدة من الموظفين المؤهلين، الذين تتوفر فيهم المعرفة، والمهارات، والقدرات المطلوبة؛ لتحقيق الأداء الناجح والفعال لوظائفهم. وإذا حققت الإدارة هذا الهدف؛ فإنها توجّه اهتمامها إلى وسائل أخرى؛ لتنمية مواردها البشرية، وحفزهم وحثّهم على بذل قصارى جهدهم في العمل؛ وهو ما يقودنا إلى الوظيفة الثالثة لتنمية الموارد البشرية، وهي الحوافز.

ثالثًا: الحوافز:

تعدّ الحوافز من الوسائل التي من شأنها أن تؤدي بالقوى البشرية إلى مزيد من البذل والعطاء، وتحسين إنتاجيتهم. فامتلاك أي منظمة لقاعدة من القوى البشرية المحفزة؛ يجعل منها قوة تنافسية تميّز على مثيلاتها من المنظمات. وقد بيّنت دراسة استطلاعية أُجريت على منظمات أمريكية أن ٨٨% من الموظفين،

من حصلوا على امتيازات وحوافز أهلتهم؛ وُجدت لديهم الرغبة في العمل بجد وبعبء (عاطف،
٢٠١١م، ص ١٤١).

وترى (القناديلي، ٢٠١٣م، ص ٤٧) أن هناك وسائل عديدة يلجأ إليها القائد لحفز جهودات العاملين في
أثناء العمل، ومنها:

- البت في الشكاوي والتظلمات.
- اتخاذ إجراء الحفز الإيجابي، كالمكافآت المرتبطة، ومعالجتها بالنتائج المحققة من العمل.
- اللجوء إلى الإجراءات التأديبية؛ أي أن يكون للحفز طبيعة سلبية.

أ) مفهوم الحوافز:

تُعرّف الحوافز بأنها: " فرص أو وسائل (مكافأة، علاوة، وغيرها)، توفّرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين؛
لتشجيعهم بها رغبتهم، وتوجد لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها، عن طريق الجهد، والعمل المنتج،
والسلوك السليم؛ لإشباع حاجتهم التي يشعرون بها، والتي تحتاج إلى إشباع" (الصيرفي، ٢٠٠٩:
ص ١٤٤).

ويرى (الطائي والفضل والعبادي، ٢٠١٠م، ص ٤٠٥) أنها: "مجموعة من العوامل والأساليب التي
تستخدمها منظمة ما؛ للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها؛ مما يجعلهم يبذلون المزيد من اهتماماتهم
بعملهم وأدائهم كمًّا ونوعًا؛ مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج؛ وبالتالي خفض تكاليف العمل، ورفع الروح المعنوية
عند الأفراد العاملين، وإشباع حاجتهم".

وهي كما عرفها (توفيق، ٢٠١٠م، ص ٣١٤): "الأسلوب أو السياسة التي تشبع حاجات ورغبات الأفراد،
وتُحرّك دوافعهم".

ويُعرّفها (جماز، ٢٠١٠م، ص ٩٦) بأنها: " ما تقدّمه المنظمة - سواء كان معنويًا أو ماديًا- بهدف ترسيخ
سلوك إيجابي معين لديه، ويحقق مزيدًا من الإنتاجية".

ويرى (الكلالده، ٢٠١١م، ص ١١٥) أن الحفز: " محاولة الربط بين الإنجاز والمكافأة؛ في محاولة لزيادة
الإنتاج أكثر من المعدل العادي، ودفع مكافأة مقابل ذلك".

ويمكن تعريف الحوافز بأنها: " مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين؛ لتحريك قدراتهم بما يزيد كفاءة أدائهم لأعمالهم كمًا وكيفًا، وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم، وأهدافهم، و رغباتهم، وبما يحقق أيضًا أهداف المنظمة" (مصطفى، ٢٠١٣م، ص ٢٧٣).

ومما سبق، يمكن إجمال مفهوم الحوافز بأنها: مجموعة من الأساليب تُستخدم للتأثير في سلوك الموظفين. وأما أن تكون حوافز إيجابية مشجعة لسلوك إيجابي لدى الموظف، أو حوافز سلبية؛ لتعديل سلوك سلبي لدى الموظف.

المبحث الثاني: معوقات تنمية الموارد البشرية

مع إدراك المنظمات لأهمية تنمية مواردها البشرية، والعمل على تطويرهم، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم؛ لكن هناك بعض العوائق التي قد تحول دون تحقق ذلك؛ ولذلك كان لا بد من إلقاء الضوء على هذه المعوقات التي تحول دون تحقيق المنظمات والأفراد لأهدافهم، والعمل على علاج جوانب القصور في المنظمات.

ويمكن تصنيف هذه المعوقات وفقاً لوظائف تنمية الموارد البشرية كالتالي:

أولاً: معوقات تقويم الأداء

أمام حالة التشابك والتعقد في تقويم الأداء؛ فإن هناك بعضاً من المشاكل التي تعدُّ مصاحبة لهذه العملية، وتحاول المنظمات أن تحُدَّ منها؛ لكون التخلص منها يعدُّ أمراً صعباً. وتقويم الأداء مسألة تتعرض للأخطاء البشرية المتوقعة؛ كونها تعتمد بشكل أساسي على التقديرات الشخصية، ويمكن إجمال المعوقات التي تواجه عملية تقويم الأداء في الآتي (علاقي، ٢٠١٥م، ص ٣٢٢-٣٢٣):

- **التأثير الإداري:** قد يميل بعض القائمين على عملية التقويم إلى إعطاء تقديرات متواضعة أو متوسطة، إذا كان الهدف من عملية التقويم تدريب الموظفين وتطويرهم.
- **تأثير الهالة:** ويُقصد به أن المسؤول عن التقويم عندما يقيّم أحد عناصر الأداء؛ فإنه سيؤثر في باقي العناصر. فمثلاً، إذا علاقة الرئيس مع المرؤوس جيدة؛ فإنها سوف تؤثر في جميع عناصر التقويم في شكل تقويم مرتفع للموظف، والعكس صحيح.
- **الميل للوسطية:** يميل بعض الرؤساء والمدبرين إلى تركيز نتائج تقويم أداء المرؤوسين في الوسط، فيتجنب أقصى الدرجات وأدناها؛ منعاً لغضب بعض المرؤوسين، أو نظراً لعدم فهمه الحقيقي لطبيعة عمل كل موظف.

- **التحيز الشخصي:** قد تظهر هذه الصفة عند القائم بالتقويم؛ بغض النظر عن نتائج الأداء الفعلية للموظفين. وقد تكون هذه البواعث نفسية، أو اجتماعية، أو دينية، أو تكون تجاه الجنس أو العمر. وتناول (تركي، ٢٠١٥م، ص ١١٦-١١٧) معوقات تقويم الأداء من زوايا أخرى، وهي:
 - التأثير بصفة معينة لدى المرؤوس؛ فيطغى ذلك على الصفات الأخرى، سواء كانت سلبية أو إيجابية.
 - التشدد أو التساهل من جانب الرؤساء في التقويم؛ ويعود هذا إلى شخصية القائم بالتقويم.
 - تأثير الرؤساء بأداء المرؤوسين قبل التقويم مباشرة، وتجاهل الأداء على مدار العام.
 - العوامل الإنسانية، مثل انعدام التعاون بين العاملين، أو فظاظة المشرف في التعامل.
- وقد أشار (عشماوي، ٢٠١٤م، ص ١٧٧-١٨٤) إلى أن من أبرز معوقات تقويم الأداء: (وعدم وضوح معايير التقويم، وتأثير سجل الماضي، وتأثير التشابه والمقارنة بالذات، والإهمال، وتقويم على أساس سمات الشخصية، والمستويات عديمة الصلة).

ولكي نصل إلى سياسة تقويمية تحقق أهداف الإدارة من حيث الإنتاجية، وانتظام سير العمل دون عوائق، وتحقيق أهداف الأفراد من حيث الرضا الوظيفي، وتلبية الحاجات المادية والمعنوية فلا بد من أن يكون هناك ربط تام بين سياسة التقويم والسياسات الأخرى للأفراد، كالتدريب، والحوافز، ونظم الاتصالات، والمزج بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة؛ فذلك من شأنه أن يوجد حالة من الدافعية لدى الأفراد، تنعكس آثارها إيجابياً في العمل، من حيث الاهتمام، والإتقان، والتفاني؛ بل قد ترتقي إلى الابتكار والإبداع (جماز، ٢٠١٠م، ص ٩٣).

ثانياً: معوقات التدريب

ترى (القناديلي، ٢٠١٣م، ص ١٣٥-١٣٦) أنه يمكن إجمال المعوقات التي تحدُّ من فعالية التدريب فيما يلي:

- عدم دراسة الدورات بجدية.
- عدم رغبة الرؤساء في التغيير والتطوير.
- ضعف الروح المعنوية للموظفين.
- عدم الوعي بأهمية التدريب بالنسبة للموظفين.
- تفكك جزئيات عملية التدريب.

- سرعة تغيير الوظائف للمتدربين بعد تدريبهم؛ مما يُسبب هدراً للمعلومات، والخبرات، والوقت، والجهد، والأموال.
- اختلاف اتجاهات المتدربين ومستوياتهم العلمية؛ مما يسبب فجوة بين المتدربين، وقصور تلقي المعلومة بين الأفراد في الدورة.
- عدم مراعاة الفروق الفردية في القدرات والمهارات بين المتدربين.

ثالثاً: معوقات الحوافز

- هناك بعض المعوّقات والصعوبات التي يمكن أن تُشكّل عوائق وعقبات أمام تحقيق الهدف المنشود من الحوافز. ويشير (الطائي وآخرون، ٢٠١٠م، ص ٤٢٣) إلى بعض المعوّقات عند تطبيق نظام الحوافز، ومنها:
- نقص مهارة المديرين في تطبيق الحوافز، وتخيّر بعضهم، وتدخل العوامل الشخصية في تطبيق الحوافز.
 - غياب الدراسات العلمية المتعلقة بدوافع الموظفين واتجاهاتهم.

ويضيف (تركي، ٢٠١٥م، ص ص ٤٩-٥٠):

- تطبيق نظم واحدة ونمطية في عدد كبير من المنظمات.
- سوء استخدام الحوافز من قبل بعض المديرين.

ويمكن تصنيف المعوّقات إلى: (معوقات تنظيمية، ومادية، وتقنية) كالآتي:

أولاً: المعوّقات التنظيمية

تعاني معظم المنظمات من مجموعة كبيرة من التحديات والعقبات على جميع المستويات الإدارية، والتي تقف في طريق التنمية والتطوير، وتعرقل مسيرة تقدمها، وتسبب لها المشكلات والأزمات، وهذه المعوّقات يجب على إدارة المنظمة التعامل معها؛ كي تستطيع أن تؤدي مهامها (سمسية، ٢٠١٢م).

وتُعرّف المعوّقات التنظيمية بأنها: التعليمات، واللوائح، والأنظمة، وجميع التعاميم أو أي عمل تنظيمي يهدف إلى تحسين سير العملية التعليمية داخل المؤسسة التربوية، وفي الوقت نفسه يُشكّل عامل ضغط على متخذ القرار الإداري بالمؤسسة التربوية (العُمري، ٢٠١٤م).

وتُعرف إجرائيًا بأنها: كافة الصعوبات التنظيمية السائدة في إطار بيئة العمل، كالأنظمة واللوائح التي تحدُّ من تنمية الموارد البشرية في جامعة بجران.
ويمكن إجمال هذه المعوقات التنظيمية كما يلي:

- قصور المتابعة والرقابة على الحوافز من حيث فعاليتها، والأثر الذي تتركه في الأفراد، والنواحي التي تحتاج إلى التعديل، وغياب الإحصاءات الدالة عليه (الطائي وآخرون، ٢٠١٠م، ص ٤٢٣).

وتضيف (القناديلي، ٢٠١٣م، ص ص ١٣٥-١٣٦):

- عدم التوافق بين أهداف عملية التدريب وأهداف المنظمة.
- تعارض بعض أساليب التدريب مع الأنظمة واللوائح.
- عدم دقة التخطيط للعمليات التدريبية (ما يجب أن تكون عليه عملية التدريب).
- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء لكي تمنح الحوافز بناء عليها، وقد يؤدي ذلك إلى حصول أعداد كبيرة من الموظفين على حوافز واحدة أو متشابهة؛ بالرغم من وجود فروقات فردية بينهم.

ومن أبرز المعوقات التنظيمية (الشرعة وسنجد، ٢٠١٥م، ص ٢٦٢):

- عدم الوضوح الهدف من نظام تقويم الأداء.
- سرية تقويم الأداء، وعدم مناقشة الموظف عن نتيجة تقويم أدائه، أو إعطائه تغذية مرتدة عن أدائه.
- عدم موضوعية القائم بعملية التقويم، وتأثره بعوامل داخلية وخارجية عديدة.

ويضيف (تركي، ٢٠١٥م، ص ص ٤٩-٥٠):

- عدم وضوح الرؤية والهدف من نظام الحوافز.
- عدم المصداقية، وغياب العدل في توزيع الحوافز، واختيار من يستحقونها.
- الافتقار إلى وصف وظيفي متكامل، ومواصفات محددة لشاغل الوظيفة؛ مما يصعب معه تحديد المهام، والمسؤوليات، والمهارات المطلوبة (نصر الله، ٢٠١٣م، ص ١٧٧).

ثانياً: المعوّقات المادية

تُعرّف المعوّقات المادية بأنها: المعوّقات التي تنتج من النقص في كميات ونوعيات المعلومات، والموارد المالية، والإمكانات المادية في الأجهزة الإدارية للمنظمة (الشهري، ٢٠١٠م).
وتُعرّف إجرائياً بأنها: كافة الصعوبات التي تتعلق بالأشياء المادية، والمالية، والتجهيزات، وتحدُّ من تنمية الموارد البشرية بجامعة نجران.
وتشير دراسة البشري (١٤٣٠هـ) إلى أن أبرز المعوّقات المادية:

- قلة المخصصات المالية لبرامج التدريب للإداريات.
- ضعف الإمكانيات المادية في مجال التعاون مع المعاهد التدريبية والاستشارية.
- ضعف المخصصات المالية بإدارات الجامعة لتنظيم (المحاضرات، والندوات، وورش العمل).
- ضعف الميزانيات المخصصة لصيانة الأجهزة، وشراء أنظمة حماية المعلومات.
- ويضيف (تركي، ٢٠١٥م، ص ١١٦):
- العوامل البيئية التي تتعلق ببيئة العمل، مثل النقص في الأجهزة والمعدات، وضعف الإضاءة.
- ارتفاع تكاليف الحوافر، وعدم توفر الميزانية الكافية لتوفير النظام الجيد لهذه الحوافر.
- اقتصار الحوافر على الحوافر المادية.
- قلة الموارد المادية والبشرية، والكفاءات المدربة التي تقوم بالتدريب (القناديلي، ٢٠١٣م، ص ١٣٥).

ثالثاً: المعوّقات التقنية

أحدثت تكنولوجيا المعلومات المعاصرة تقدماً واضحاً في العديد من المنظمات. ومن خلال هذه التقنية يمكن وضع المنظمات في موقع تنافسي عن طريق توظيفها في إدارتها ومؤسساتها.
وتُعرّف المعوّقات التقنية بأنها: " المعوّقات التي تتعلق بالأجهزة والأدوات التقنية اللازمة للدخول في البيئة الإلكترونية، وتشمل تقنيات الحاسب الآلي، والبرمجيات، والنظم المختلفة، وشبكات الاتصالات الإلكترونية" (البشري، ١٤٣٠هـ).
وتُعرّف إجرائياً بأنها: كافة الصعوبات التي تتعلق بالأجهزة، والتقنيات الحديثة، وشبكات الاتصالات الإلكترونية، والأنظمة الإلكترونية التي تحدُّ من تنمية الموارد البشرية في جامعة نجران.
وتشير دراسة الرشيد (٢٠٠٧م) إلى أبرز المعوّقات التقنية التي تقف في سبيل أي تقدم في المجال المعلوماتي:

- الافتقار إلى العنصر البشري المدرب على تفعيل الإدارة الإلكترونية.
- عدم توفر البرامج التدريبية لاستخدام الشبكة العالمية للمعلومات (الإنترنت).
- وتشير دراسة البشري (١٤٣٠هـ) إلى بعض هذه المعوقات، ومنها:
 - ضعف الصيانة والمتابعة للأجهزة.
 - ضعف مستوى البنية التحتية.
 - صعوبة الربط بين الأجهزة في إدارات الجامعة؛ لاختلاف مواصفاتها.
 - صعوبة تعريب الأنظمة والبرامج الأجنبية.
 - ضعف المتابعة والتطوير للبرمجيات المطبقة.
 - ضعف برامج الحماية للبيانات والمعلومات في إدارات الجامعة.
 - تخلي بعض الشركات الموردة للأجهزة عن الدعم الفني.
 - سرعة تطور أجهزة الحاسب الآلي وأنظمتها.
 - سرعة التغير في التكنولوجيا وصعوبة مسايرتها.
- بينما أشارت دراسة الحسنات (١٤٣٢) إلى:
 - المشكلات المتعلقة بتشغيل الأجهزة، كالأعطال.
 - قلة الدورات المستمرة التي تواكب التقنيات الحديثة.
 - الاختراقات المتكررة لأنظمة الحاسب، ومواقع بيانات الجامعات وقواعدها، وندرة وجود شبكة أمان تضمن الحماية الكافية للمستخدم من الاختراقات.
 - لا يتم استخدام بيانات الموارد البشرية في دعم القرارات الإدارية.

ثانياً: الدراسات السابقة

تناول هذا الجزء عددًا من الدراسات السابقة، ونظرًا لمحدودية الدراسات التي تناولت معوقات تنمية الموارد البشرية في الجامعات؛ فقد أسترخصت الدراسات التي تناولت الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي، مع تصنيفها إلى دراسات (محلية، وعربية، وأجنبية)، وفق ترتيب زمني من الأحدث إلى الأقدم، مع تبيان أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وأوجه الاستفادة منها.

- دراسة الوسيدي (١٤٣٥هـ)، بعنوان: "واقع تنمية الموارد البشرية في مركز دراسة الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع وصعوبات تنمية الموارد البشرية في مركز دراسة الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، من وجهة نظر الإداريات، وتقديم مقترحات تُسهم في تطوير تنمية الموارد البشرية في مركز دراسة الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، من وجهة نظر الإداريات.

ولتحقيق هذه الأهداف استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الإداريات في مركز دراسة الطالبات بجامعة الإمام، وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة ممثلة للإداريات بمركز دراسات الطالبات.

وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: موافقة عينة الدراسة بدرجة محايد على واقع تنمية الموارد البشرية في مركز دراسة الطالبات، وموافقة عينة الدراسة بدرجة موافق على الصعوبات التي تواجه تنمية الموارد البشرية في مركز دراسة الطالبات، وموافقة عينة الدراسة بدرجة موافق بشدة على المقترحات التي تُسهم في تطوير تنمية الموارد البشرية في مركز دراسة الطالبات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو المحورين الأول والثاني وصعوبات تنمية الموارد البشرية في مركز دراسة الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، من وجهة نظر الإداريات، باختلاف متغير المؤهل العلمي. وأظهر الاختبار الفروق لصالح مفردات عينة الدراسة، أصحاب المؤهل العلمي دبلوم فأقل في المحور الأول. بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات الإداريات لتنمية الموارد البشرية في مركز دراسة الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؛ تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

- دراسة الخثلان (١٤٣٥هـ)، بعنوان: "استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة الموارد البشرية في ضوء تكنولوجيا الأداء البشري بالجامعات السعودية: دراسة حالة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع مستويات الأداء الحالية للموارد البشرية في أبعاد (الاستقطاب، والتوظيف، والتأهيل والتدريب، والحوافز، وإجراءات العمل) بجامعة سلمان ابن عبدالعزيز. ولتحقيق هذه الأهداف استخدم المنهج الوصفي، والاستبانة أداة أساسية لجمع المعلومات، كما استخدم أسلوب دلغاي؛

للوصول إلى نموذج يمكن من خلاله التغلب على المشكلات التي تحول دون قيام إدارة الموارد البشرية بدورها بشكل مناسب. وقد طُبقت الأداة على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة من الموظفين والموظفات بإدارات شؤون الموظفين.

وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: وجود قصور في (الاستقطاب، والتأهيل، والتوظيف، والتدريب أثناء العمل، وإجراءات العمل والحوافز)، وحاجة الأداء بإدارة الموارد البشرية إلى إجراءات تطويرية يمكن من خلالها التغلب على القصور الموجود، وتطوير الأداء بما يؤثر في الأداء العام للموظفين بالجامعة بشكل إيجابي.

– دراسة العرف (١٤٣٣هـ)، بعنوان: "واقع الكوادر المساندة في الجامعات السعودية وأسلوب تنميتها".

هدفت الدراسة إلى تقويم واقع الكوادر المساندة في الجامعات السعودية، ومقارنة ذلك بمرجعية عالمية، والتعرّف على المشكلات والمعوقات التي تحدّ من تطوير الكوادر المساندة في الجامعات، وتطوير الخدمات التي تقدّمها، وتقديم مقترحات تساعد على التغلب على المشكلات التي تواجه الكوادر المساندة في الجامعات. ولتحقيق هذه الأهداف أستخدم المنهج الوصفي، والاستبانة والمقابلة الشخصية أداتين للاستبانة، وتكوّن مجتمع الدراسة من فئتين (مديري ووكلاء الأقسام والوحدات التابعة للجامعات، والكوادر المساندة في الأقسام).

وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي: أن نصف الأقسام المستجيبة لا تُقدّم أي دورات؛ لتنمية المهارات المهنية للكوادر المساندة فيها وتطويرها، في حين أن أقسام محدودة تقدّم دورات؛ لتنمية مهارات الفنيين في مجال التخصص وتطويرها، وأن قلة من الأقسام تمنح مكافآت وحوافز للمتميزين من الفنيين، في حين أن غالبية الأقسام لا تمنح حوافز ومكافآت للمتميزين.

– دراسة بلفقيه (٢٠٠٦م)، بعنوان: "التدريب عن بُعد كمدخل لتأهيل وتنمية الموارد البشرية: دراسة ميدانية على منسوبات جامعة الملك عبدالعزيز بجدة".

تهدف هذه الدراسة إلى التعرّف على أسلوب التدريب عن بُعد بوصفه مدخلاً لتنمية القوى العاملة وتأهيلها، والتعرّف على الصعوبات التي يمكن أن تحدّ من إمكان تطبيق هذا الأسلوب التدريبي الحديث بالمملكة. ولتحقيق هذه الأهداف أستخدمت الاستبانة أداة للدراسة وطُبقت على مجتمع الدراسة، الذي شمل الموظفين الإداريات والأكاديميات ممن سبق لهم الاضطلاع بمهام إدارية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة، أن من الصعوبات التي يمكن أن تواجه التدريب عن بُعد؛ بطء سرعة شبكة الإنترنت التي تعتمد عليها معظم المؤسسات المحلية لتطبيق النظام، وأنّ مما يشجّع على التدريب عن بُعد؛ ضعف إقبال الموظفة على التدريب التقليدي، إذا كان مقر التدريب يبعد عن المدينة التي تعمل وتقيم فيها.

- دراسة خامرة (٢٠١١م)، بعنوان: "استراتيجيات تطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم العالي: دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح (ورقلة)".

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، بالإضافة إلى الوقوف على البعد الاستراتيجي لتدريب الموارد البشرية في المنظمة وتطويرها، ومدى فاعلية برامج التدريب والتطوير في رفع مستوى أداء الموظفين، وتوضيح أساليب تدريب الموارد البشرية في المنظمة وتطويرها. ولتحقيق هذه الأهداف استخدم أسلوب البحث الاستطلاعي الكشفي، الذي يندرج تحت المنهج الوصفي، وأستخدمت أيضًا الاستبانة أداة للدراسة، التي طبقت على مجتمع الدراسة المكوّن من جميع الموظفين الإداريين بالجامعة في جميع إدارات وأقسام جامعة رقلة بمختلف مستوياتها.

وقد أظهرت النتائج ما يلي: فيما يتعلق بفعالية أهداف التدريب والتطوير وشموليتها؛ فإن جامعة ورقلة تركّز على تزويد الموظفين بمعلومات ومعارف ترتبط بمهامهم ووظائفهم، وأن الجهة المكلفة بالتدريب تقوم بتنفيذ الدورات التدريبية باستخدام الوسائل الحديثة، واعتمادها على جهات خارجية، وأن عملية تقويم برامج التدريب والتطوير تتم بشكل مقبول، وأن برامج تدريب الموارد البشرية وتطويرها في جامعة ورقلة لها آثار جانبية في رفع مستوى أداء الموظفين، وأنها تعمل على رفع الروح المعنوية لديهم.

- دراسة العتيبي (٢٠١٠م)، بعنوان: " أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الأسترالية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات التعليمية وأثرها في الأفراد العاملين فيها، والمتطلبات اللازمة لها. ولتحقيق هذه الأهداف استخدم المنهج الوصفي التحليلي منهجًا للدراسة، والاستبانة والمقابلة الشخصية أداتين للدراسة، التي طبقت على مجتمع الإداريين، والأكاديميين، والعاملين من الذكور والإناث، وقد أظهرت النتائج، توفر بنية تحتية لدى مركز تكنولوجيا المعلومات في الأكاديمية، وأن الخدمات التعليمية الإلكترونية التي تقدّمها الأكاديمية لها تأثير في وظائف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، خاصة في مجالات: التدريب والتطوير، والاتصال، والتعلم الإلكتروني. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة،

تُعزى إلى المتغيرات الشخصية: (الفئة العمرية، والمؤهل، وسنوات الخدمة، والفئة الوظيفية، والمسمى الوظيفي، والجنس)؛ بسبب وجود تقارب بين مواصفات أفراد العينة. وأنه يوجد لدى الأكاديمية خدمات تعليمية إلكترونية متفاوتة من حيث الوسائل والأدوات.

- دراسة آدم (٢٠٠٩م)، بعنوان: "دور الجامعات السودانية في تنمية الموارد البشرية (دراسة تطبيقية على جامعة الفاشر ١٩٩٠م-٢٠٠٧م)".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإطار النظري لمفاهيم تنمية الموارد البشرية، وتوضيح العلاقة بين بعض المفاهيم، مثل التنمية والنمو، والتعليم والتدريب، والتعرف على طبيعة دور الجامعات في تدريب أعضاء هيئة التدريس وتطويرهم، ومعرفة مدى مساهمة الأبحاث، والدراسات، والندوات، والمؤتمرات العلمية التي تقوم بها الجامعات، ومدى مساهمة الجامعات السودانية في تنمية مواردها البشرية، بابتعاثهم للدراسات العليا، وكذلك التدريب والتطوير المستمرين لهم، ومعرفة مدى إلمامهم باللغة الإنجليزية وشبكة المعلومات العالمية (الإنترنت).

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي والتاريخي، كما استخدمت الاستبانة والمقابلة أداتين للدراسة، حيث طُبِّقا على عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس. وقد أظهرت النتائج ما يلي: ضعف دور الجامعات السودانية في تنمية مواردها البشرية من أعضاء هيئة التدريس؛ بسبب ضعف عملية التأهيل، والتدريب، والتطوير في تخصصاتهم العلمية، وطرق التدريس بشكل عام، وفي مجال اللغة الإنجليزية، والحاسب الآلي، وشبكة المعلومات العالمية (الإنترنت) بشكل خاص، وضعف الحوافز المالية المشجعة لإنجاز الأبحاث والدراسات العلمية، أو المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية الداخلية والخارجية.

- دراسة أبو أمونة (٢٠٠٩م)، بعنوان: "واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية - قطاع غزة".

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، والتعرف على وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة، والتعرف على الدعم المقدم من قبل الإدارة العليا؛ للمساعدة على التحول إلى الإدارة الإلكترونية، والتعرف على البنية التحتية لمراكز تكنولوجيا المعلومات، ومدى جاهزيتها لإنجاز هذا التحول، والتعرف على أنظمة الموارد البشرية المستخدمة حالياً في الجامعات وأنظمة الخدمات التعليمية الإلكترونية.

ولتحقيق أهداف الدراسة أستخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة التي طُبِّقت على مجتمع الدراسة من موظفي مراكز تكنولوجيا المعلومات. وقد أظهرت النتائج ما يلي: وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، ودعم الإدارة العليا، وأن البنية التحتية لمراكز تكنولوجيا المعلومات تعدُّ كافية عملياً لهذا التحول، ووجود تطبيق لوظائف e-HRM، وتميز الجامعة الإسلامية في ذلك. أما فيما يتعلق بنظام الجامعات في تقديم الخدمات التعليمية؛ فقد أظهرت النتائج ضعف استعمال تلك الخدمات في بعض وظائف وأنشطة e-HRM؛ بالرغم من توفرها.

– دراسة عكاشة (٢٠٠٧م)، بعنوان: " تطور إدارة الموارد البشرية بالجامعات السودانية (بالتطبيق على جامعة أم درمان الإسلامية)".

هدفت الدراسة إلى التعرف على سياسة الجامعات في توظيف العاملين بها، وتطوير أساليب العمل، أو إدخال التقنيات الحديثة في أداء العمل، واتباع الأساليب العلمية، والخروج ببعض المقترحات التي تساعد على تعديل العوامل السلبية، وتقوية العوامل الإيجابية التي تؤثر في مدى كفاءة العمل.

ولتحقيق هذه الأهداف أستخدم المنهج الوصفي، والتاريخي، والتحليلي، ودراسة الحالة، كما أستخدمت الاستبانة والمقابلات الشخصية أداتين للدراسة، وطُبِّقها على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة المكوّن من الإداريين، وأعضاء هيئة التدريس، والعمال بجامعة أم درمان.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة أكدوا أن وجود إدارة للموارد البشرية، والرضا الوظيفي، وتعزيز روح الانتماء؛ يزيد من كفاءة العمل. وأن وظيفة إدارة الموارد البشرية بالجامعة غير فعالة، وأنهم أكدوا وجود تقنيات حديثة بالجامعة، وأن من المعوّقات التي تحدُّ من تطور إدارة الموارد البشرية؛ النقص في الأجهزة التقنية الحديثة، وعدم التدريب الكافي للعاملين، وتعقّد الإجراءات، وعدم التخطيط الجيد للقوى العاملة، وضعف التجاوب من الإداريين والرؤساء، وتجاهل الحوافز المادية. ومن المقترحات التي تُسهم في تطوير إدارة الموارد البشرية: (زرع الثقة في العاملين، وتدريب العاملين في جميع التخصصات بصورة دورية، والاهتمام بالتطور التقني والتكنولوجي، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، والاهتمام بالحوافز والخدمات).

– دراسة التونسي (٢٠٠٢م)، بعنوان: " تنمية الموارد البشرية في ضوء استخدام الأساليب والتقنيات المتطورة (دراسة تطبيقية على أكاديمية العلوم الأمنية والإدارة العامة للتدريب بالجمهورية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى)".

هدفت الدراسة إلى التعرّف على العوامل المؤثرة في كفاءة برامج تنمية الموارد البشرية، ومدى فعالية الأساليب والتقنيات المستخدمة لتنمية الموارد البشرية، والتعرّف على المعوقات التي قد تحول دون استخدام الأساليب والتقنيات المتطورة لتنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى التعرّف على كيفية التغلب على معوقات استخدام الأساليب والتقنيات الأكثر تطورًا وتطبيقًا داخل المؤسسات التدريبية، والعلمية، والبحثية التابعة لأكاديمية العلوم الأمنية والإدارة العامة للتدريب بالجمهورية الليبية.

ولتحقيق هذه الأهداف أستخدم المنهج المسح الاجتماعي الوصفي، وطُبقت الاستبانة أداة للدراسة على عينة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة المكوّن من الضباط، وضباط صف العاملين، من ذكور وإناث بأكاديمية العلوم الأمنية والإدارة العامة للتدريب.

وقد أظهرت النتائج أن العوامل المؤثرة في كفاءة برامج تنمية الموارد البشرية؛ تتمثل في: (توافق البرامج التدريبية المنفذة مع الاحتياجات المتطورة للعمل، ووجود رغبة لدى العاملين بالمشاركة في البرامج التدريبية، وارتباط التدريب باحتياجات خطط تنمية الموارد البشرية)، وأن أهم الأساليب والتقنيات المستخدمة في تنمية الموارد البشرية فعالية؛ تتمثل في: (تقنية الحاسب الآلي، وتقنية الإنترنت، والتدريب في مراكز تدريبية متخصصة).

ومن أهم الصعوبات التي تحول دون استخدام الأساليب والتقنيات المتطورة لتنمية الموارد البشرية: (عدم توقّر المدربين الملمين بالتقنيات الحديثة، وعدم توقّر إمكانية صيانة الأدوات والأجهزة المستخدمة في التدريب في الوقت المناسب، وعدم إلمام المدربين باللغة الأجنبية التي يتطلبها استخدام التقنيات الحديثة)

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة؛ تبين وجود تشابه واختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، يمكن إيجازه فيما يلي:

(أ) أوجه التشابه:

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في:

- استخدام المنهج الوصفي منهجًا للدراسة، مثل: دراسات: الوسيدي (١٤٣٥هـ)، والخثلان (١٤٣٥هـ)، والعرف (١٤٣٣هـ)، وعكاشة (٢٠٠٧م).
- استخدام الاستبانة أداة للدراسة مع جميع الدراسات السابقة.

- مجتمع الدراسة الذي تكوّن من الموظّفات الإداريات في الجامعة، حيث اتفقت مع كل من دراسات: الوسيدي (١٤٣٥هـ)، والختلان (١٤٣٥هـ)، والعتيبي (٢٠١٠م)، وعكاشة (٢٠٠٧م)، وبلفقيه (٢٠٠٦م).

- الهدف، حيث تناول بعض هذه الدراسات جانبًا من معوقات تنمية الموارد البشرية، فمثلاً تناولت دراسة الوسيدي (١٤٣٥هـ) معوقات تنمية الموارد البشرية وصعوباتها بشكل عام، في حين تطرقت دراسة بلفقيه (٢٠٠٦م) إلى صعوبات تطبيق أسلوب التدريب عن بُعد، أما دراسة التونسي (٢٠٠٢م) فتناولت المعوّقات التي تحول دون استخدام التقنيات الحديثة لتنمية الموارد البشرية.

ب) أوجه الاختلاف:

اختلفت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في:
- الحدود المكانية، حيث طبّقت هذه الدراسة في جامعة نجران.
- مجتمع الدراسة، فدراسة العرف (١٤٣٣هـ) فسّمت مجتمعها إلى فئتين من مديري ووكلاء، وكوادر مساندة بالجامعة، أما دراسة خامرة (٢٠١١م) فكان مجتمعها من الإداريين ، وتكوّن مجتمع دراسة آدم (٢٠٠٩م) من أعضاء هيئة التدريس، بينما تكوّن مجتمع دراسة أبو أمونة (٢٠٠٩م) من موظفي مراكز تكنولوجيا المعلومات، أما دراسة Mars (٢٠٠٨م) فكان مجتمعها من رجال الأعمال: نساء ورجالاً، وأخيراً فقد تكوّن مجتمع دراسة التونسي (٢٠٠٢م) من الضباط بالأكاديمية.
- منهج الدراسة استخدمت دراسة خامرة (٢٠١١م) المنهج الاستطلاعي الكشفي، والعتيبي (٢٠١٠م) وأبو أمونة (٢٠٠٩م) فاستخدمت المنهج التحليلي، في حين استخدم التونسي (٢٠٠٢م) المنهج المسح الاجتماعي.

منهجية الدراسة

١) منهج الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، ويُعرف هذا المنهج بأنه: "نوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع مفردات مجتمع الدراسة أو عينة كبيرة منهم؛ وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة جودتها فقط ، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب (العساف، ٢٠١٢م، ص١٧٩).

٢) مجتمع الدراسة :

يشمل مجتمع الدراسة جميع الإداريات بجامعة نجران، اللائي بلغ عددهن (١٣٦) موظفة إدارية، كما ورد في إحصائية وزارة التعليم العالي (-) Ministry/Deputy-Ministry-for-Planning-and- Information-affairs/HESC/Ehsaat/Pages/default.aspx، ونظرًا لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد طُبِّقت أداة الدراسة على المجتمع الكلي للدراسة، وبلغ عدد أفراد الدراسة (٨٦) موظفة إدارية في الجامعة.

٣) أداة الدراسة:

نظرًا لطبيعة مشكلة الدراسة، وأهميتها، والأهداف التي تسعى إلى تطبيقها؛ فقد أُعتمد على الاستبانة أداة للدراسة؛ بوصفها الأنسب لجمع المعلومات والبيانات المطلوبة للدراسة.

أ) وصف الاستبانة:

تكوّنت أداة الدراسة (الاستبانة) من (٣٤) عبارة، في ثلاثة محاور وفق التصنيف التالي:

المحور الأول: المعوّقات التنظيمية التي تحدُّ من تنمية الموارد البشرية لدى الإداريات بجامعة نجران، ويشمل هذا المحور (١٤) عبارة.

المحور الثاني: المعوّقات المادية التي تحدُّ من تنمية الموارد البشرية لدى الإداريات بجامعة نجران، ويشمل (٩) عبارات.

المحور الثالث: المعوّقات التقنية التي تحدُّ من تنمية الموارد البشرية لدى الإداريات بجامعة نجران، ويشمل (١١) عبارة.

وقد أعدت الاستبانة بالشكل المغلق الذي يحدّد الاستجابات المحتملة لكل سؤال، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي: (موافق بشدة، موافق، موافق بدرجة متوسطة، غير موافق، غير موافق بشدة) لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات محاور الدراسة. وقد أُعطيت كل عبارة من العبارات السابقة وزنًا وفق مقياس "ليكرت الخماسي"، وكان التقدير على النحو التالي:

جدول (١) توزيع درجات المتوسط الموزون بالنسبة إلى المقياس الخماسي

درجة الموافقة	المتوسط
موافق بشدة	٥ - ٤,٢١
موافق	٤,٢٠ - ٣,٤١
موافق بدرجة متوسطة	٣,٤٠ - ٢,٦١
غير موافق	٢,٦٠ - ١,٨١
غير موافق بشدة	١,٨٠ - ١

ج) ثبات الاستبانة:

يُقصد بالثبات: الحصول على النتائج نفسها عند تطبيق الأداة أكثر من مرة. ولأجل ذلك حُسب ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) ككل، وحساب ثبات كل محور من المحاور الثلاثة باستخدام معادلة ألفا-كرونباخ. ويوضّح الجدول (٣-٢) قيم معاملات الثبات لكل محور من محاور الاستبانة.

جدول (٢) قيم معاملات الثبات لكل محور من محاور الاستبانة.

معامل الثبات	المحور
٠,٨٩٨	المعوقات التنظيمية التي تحدُّ من تنمية الموارد البشرية لدى الإداريات بجامعة نجران.
٠,٨٨٦	المعوقات المادية التي تحدُّ من تنمية الموارد البشرية لدى الإداريات بجامعة نجران.
٠,٨٧٦	المعوقات التقنية التي تحدُّ من تنمية الموارد البشرية لدى الإداريات بجامعة نجران.
٠,٩٤٨	كامل الاستبانة

يتضح من الجدول أن قيم معاملات الثبات مرتفعة؛ حيث تتراوح بين (٠,٨٧٦ - ٠,٨٩٨). كما بلغ معامل الثبات العام لكامل الاستبانة (٠,٩٤٨)؛ مما يدلُّ على أن الاستبيان يتمتّع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني.

د) صدق أداة الدراسة:

صدق أداة الدراسة: تعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، وشمول الاستبانة أيضًا لكل العناصر التي ستدخل في التحليل، ووضوح فقراتها ومفرداتها، بحيث تكون مفهومة لكل من يُطبّقها. وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال ما يلي:

■ الصديق الظاهري لأداة الدراسة (الاستبانة):

تم التأكد من صدق أداة الدراسة (الاستبانة)، بعرضها في صورتها الأولية على عدد من المحكّمين بلغ عددهم (٢٢) وفي ضوء التوجيهات التي قدّمها المحكّمون، فقد رُجعت ردود المحكّمين مع المشرف العلمي، وأُجريت التعديلات اللازمة.

■ صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبانة):

للتأكد من تماسك العبارات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، تم قياس صدق الاتساق الداخلي للأداة بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

جدول (٣) معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

معامل الارتباط					
المحور الثالث	رقم العبارة	المحور الثاني	رقم العبارة	المحور الأول	رقم العبارة
**٠,٦٠٢	٢٤	**٠,٥٨٠	١٥	**٠,٥١٨	١
**٠,٦٦٩	٢٥	**٠,٦٥٥	١٦	**٠,٦٨٤	٢
**٠,٧٠٦	٢٦	**٠,٨٦٤	١٧	**٠,٧٠٥	٣
**٠,٦٨٦	٢٧	**٠,٨٢٤	١٨	**٠,٧٣٩	٤
**٠,٦٩٢	٢٨	**٠,٧٧٥	١٩	**٠,٦٢٩	٥
**٠,٦٦٤	٢٩	**٠,٧٩٦	٢٠	**٠,٧١٦	٦
**٠,٧٢٣	٣٠	**٠,٧١٩	٢١	**٠,٦٠٢	٧
**٠,٦٨٩	٣١	**٠,٦٤٨	٢٢	**٠,٧٥٨	٨
**٠,٧٣٩	٣٢	**٠,٦٧٢	٢٣	**٠,٤٨٩	٩
**٠,٧٠٦	٣٣			**٠,٧٨٣	١٠
				**٠,٥٩٠	١١
				**٠,٦٦٨	١٢
				**٠,٦٥٣	١٣
				**٠,٦٧١	١٤

(**) دالة عند (٠,٠١).

يتضح من الجدول أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيًا عند مستوى (٠,٠١)؛ مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور، وارتباط المحور بعباراته.

النتائج:

النتائج المتعلقة بالسؤال الاول والذي ينص على "ما المعوقات التنظيمية التي تحدُّ من تنمية الموارد البشرية لدى الإداريات في جامعة نجران، من جهة نظر الإداريات؟" وللتعرف على المعوقات التنظيمية التي تحدُّ من تنمية الموارد البشرية في جامعة نجران، من وجهة نظر أفراد الدراسة ؛ حُسبت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٤) رأي أفراد الدراسة حول المعوقات التنظيمية التي تحدُّ من تنمية الموارد البشرية بجامعة نجران

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الموافقة					العبارة	م	
			غير موافق بشدة	غير موافق	موافقة متوسطة	موافق	موافق بشدة			
١	٠,٨٨٧	٤,٢٢	١	٢	١٤	٢٩	٤٠	ك	ضعف التغذية الراجعة عن تقييم الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات.	٥
			١,٢	٢,٣	١٦,٣	٣٣,٧	٤٦,٥	%		
٢	٠,٨٧٨	٤,٠٧	١	٢	١٨	٣٤	٣١	ك	قلة التنسيق بين الوحدات الإدارية.	٤
			١,٢	٢,٣	٢٠,٩	٣٩,٥	٣٦	%		
٣	١,٠٣	٤,٠٧	٢	٦	١٣	٢٨	٣٧	ك	غياب الوصف الدقيق للمهام الوظيفية للموظفات الإداريات.	٢
			٢,٣	٧	١٥,١	٣٢,٦	٤٣	%		
٤	١,٠٣	٤,٠٦	٢	٦	١٣	٢٩	٣٦	ك	عمومية معايير تقييم الأداء الوظيفي للإداريات.	١
			٢,٣	٧	١٥,١	٣٣,٧	٤١,٩	%		
٥	٠,٩٨٢	٤,٠٢	١	٦	١٦	٣٠	٣٣	ك	جمود الأنظمة واللوائح تحد من تطوير الموظفات الإداريات وتمييزهن.	٣
			١,٢	٧	١٨,٦	٣٤,٩	٣٨,٤	%		
٦	٠,٩٣٦	٣,٩٢	١	٤	٢٣	٣١	٢٧	ك	ضعف ارتباط نظام الترقية بنتائج تقييم الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات.	١١
			١,٢	٤,٧	٢٦,٧	٣٦	٣١,٤	%		
٧	٠,٩٦٦	٣,٩١	٢	٢	٢٦	٢٨	٢٨	ك	محدودية الدعم المقدم للأفكار الإبداعية للموظفات الإداريات.	١٢
			٢,٣	٢,٣	٣٠,٢	٣٢,٦	٣٢,٦	%		
٨	١,١٥	٣,٨٨	٤	٦	٢٠	٢٢	٣٤	ك	القصور في نظام الحوافز.	١٤
			٤,٧	٧	٢٣,٣	٢٥,٦	٣٩,٥	%		
٩	١,٠٠٣	٣,٨٧	٢	٥	٢٢	٣٠	٢٧	ك	تقوم أداء الموظفات الإداريات يتم بشكل غير موضوعي.	٦
			٢,٣	٥,٨	٢٥,٦	٣٤,٩	٣١,٤	%		
١٠	٠,٩٩٢	٣,٨٤	٠	٩	٢٣	٢٧	٢٧	ك	الرئيس المباشر لا يستفيد من نتائج تقييم الأداء الوظيفي لصالح تطوير الموظفات الإداريات.	٧
			٠	١٠,٥	٢٦,٧	٣١,٤	٣١,٤	%		
١١	١,٠٥	٣,٨٣	٢	٧	٢٣	٢٦	٢٨	ك	ضعف الارتباط بين البرامج التدريبية والاحتياج الفعلي للموظفات الإداريات.	١٠
			٢,٣	٨,١	٢٦,٧	٣٠,٢	٣٢,٦	%		
١٢	١,٠٤	٣,٧٩	٣	٦	٢١	٣٢	٢٤	ك	ضعف ارتباط برامج التدريب بتقييم أداء الموظفات الإداريات.	٨
			٣,٥	٧	٢٤,٤	٣٧,٢	٢٧,٩	%		
١٣	١,٠٢	٣,٧٨	٢	٤	٣٢	٢١	٢٧	ك	محدودية مشاركة الموظفات الإداريات في صنع القرار.	١٣
			٢,٣	٤,٧	٣٧,٢	٢٤,٤	٣١,٤	%		
١٤	١,٠٥	٣,٧٢	١	١٢	٢١	٢٨	٢٤	ك	يوجد تحيز في اختيار الموظفات الإداريات للبرامج التدريبية.	٩
			١,٢	١٤	٢٤,٤	٣٢,٦	٢٧,٩	%		

المتوسط الحسابي العام = ٣,٩٢ ، الانحراف المعياري العام = ٠,٦٥٩

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي العام بلغ (٣,٩٢)، وموافقة أفراد الدراسة على المعوقات التنظيمية لتنمية الموارد البشرية لدى الإداريات بجامعة نجران بدرجة (موافق). وقد تراوح المتوسط الحسابي لعبارات المحور الأول بين (٤,٢٢-٣,٧٢)، وبلغ الانحراف المعياري العام (٠,٦٥).

كما يتضح من الجدول موافقة أفراد الدراسة على جميع عبارات المحور الأول بدرجة (موافق)، والتي بلغ عددها (١٣) عبارة، باستثناء عبارة حصلت على درجة (موافق بشدة)، هي: "ضعف التغذية الراجعة عن تقويم الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٢٢)، والانحراف المعياري (٠,٨٨٧).

ومن واقع الخبرة الإدارية للباحثة فإن بعض الرؤساء يتردد في مناقشة نتائج التقويم مع الموظف؛ لتجنب الإحراج في مواجهة الموظف بسلبياته؛ بالرغم من حق الموظف في معرفة نتائج التقويم؛ ليحدد جوانب القوة والضعف في أدائه، وأن تُحدّد له متطلبات تحسين جوانب الضعف. وتتفق هذه النتيجة مع ما أورده (الشرعة وسنجد، ٢٠١٥م، ص ٢٦٢) في أدبيات الدراسة، بأن من أبرز معوقات تقويم الأداء: سرية تقويم الأداء، وعدم مناقشة الموظف لنتيجة تقويم أدائه، أو إعطائه تغذية مرتدة عن أدائه.

ومن أبرز العبارات التي حصلت على درجة (موافق):

- "قلة التنسيق بين الوحدات الإدارية"، فقد بلغ المتوسط الحسابي (٤,٠٧)، والانحراف المعياري قدره (٠,٨٧٨). ويمكن عزو هذه النتيجة إلى كثرة الإجراءات الروتينية في الوحدات الإدارية، بالإضافة إلى عمل الوحدات الإدارية كل على حدة، وعدم وجود تكامل مع باقي الوحدات في المنظمة. ومحدودية التواصل بين الوحدات يُشكّل عائقًا في إنجاز المهام الموكلة للإداريات؛ مما يؤثر سلبيًا في سير العمل. ويدعم هذه النتيجة ما ورد في الخطة الاستراتيجية لجامعة نجران في التحليل البيئي لها، التي أشارت إلى محدودية التواصل بين الأقسام الرجالية والنسائية، وضعف آليات التواصل بينهم.

<http://www.nu.edu.sa/ar/web/deanship-of-development-and-quality/home>، ٢٧/١١/١٤٣٦هـ).

- "غياب الوصف الدقيق للمهام الوظيفية للموظفات الإداريات"، فقد بلغ المتوسط الحسابي (٤,٠٧)، والانحراف المعياري (١,٠٣). ويعدّ الوصف الوظيفي متطلبًا مهمًا للتخطيط السليم والفاعل؛ لتحديد المهام الوظيفية بدقة كبيرة، وعدم تداخل الأعمال بين الموظفين، بالإضافة إلى أنه يساعد على تقويم أداء الموظفين بطريقة عادلة ودقيقة، وتحديد احتياجاتهم التدريبية بصورة واضحة؛ لذا نجد أن عدم توفر وصف المهام الوظيفية يؤدي إلى صعوبة تحديد المهام والمسؤوليات المطلوبة،

التي بدورها تجعل هناك صعوبة في تحديد المهارات المطلوبة التي على أساسها يتم تقويم الأداء. وهذا ما أكدته أدبيات الدراسة؛ حيث أشار كل من (تركي، ٢٠١٥م، ص ١١٦-١١٧؛ ونصر الله، ٢٠١٣م، ص ١٧٧) إلى أن عدم وجود وصف وظيفي للمهام والمسؤوليات يعُدُّ من المعوقات التي تحدُّ تقويم الأداء من تحقيق أهدافه. ويدعم هذا تحليل الأداء الحالي لجامعة نجران، الذي أشار إلى أن الهيكل التنظيمي للجامعة مقتبس من جامعة الملك خالد، بعد إجراء التعديلات عليه. ومن أبرز الملاحظات عليها: عدم وجود توصيف وظيفي للاختصاصات والمهام

(http://www.nu.edu.sa/ar/web/deanship-of-development-and-quality/home، ٢٧/١١/١٤٣٦هـ).

- "عمومية معايير تقويم الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات"، فقد بلغ المتوسط الحسابي (٤,٠٦)، والانحراف المعياري (١,٠٣)؛ إذ يتم تقويم الأداء باستخدام نموذج موحد، والخاص بشاغلي الوظائف التنفيذية (الإدارية) المعتمدة من وزارة الخدمة المدنية، والتي تتصف عباراته بالعموم؛ حيث لا يوجد تفسير واحد متفق عليه للبنود؛ وبالتأكيد أن هذا سيؤثر في دقة التقويم. وقد أشارت الجامعة في خطتها الاستراتيجية إلى أنه لا يتوفر لديها إدارة للمراجعة الداخلية لمعايير أو مؤشرات القياس وتقييم الأداء الإداري ومتابعته.

(http://www.nu.edu.sa/ar/web/deanship-of-development-and-quality/home، ٢٧/١١/١٤٣٦هـ).

- "جمود الأنظمة واللوائح تحدُّ من تطوير الموظفين الإداريات وتنميتها"، فقد بلغ المتوسط الحسابي (٤,٠٢)، وانحراف معياري (١,٠٣)؛ حيث نجد أن معظم الجامعات تعتمد بشكل كبير على الأنظمة واللوائح الصادرة من المجلس الأعلى للتعليم العالي، أو أنظمة الخدمة المدنية ولوائحها. ومع أنها أحدثت نقلة نوعية في تنظيم وإدارة الجامعات، وأطرت العمل المؤسسي بها؛ لكن هناك حاجة إلى المزيد من تعديل تلك اللوائح والأنظمة حسب عمق التجربة وعمر الجامعة. وبحسب الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية (آفاق)؛ فإن وزارة التعليم تتجه مع الجامعات إلى دراسة اللوائح والأنظمة؛ لتحديد البنود التي يمكن أن تتفاوت الجامعات فيها، ووضع صيغة نهائية للأنظمة واللوائح المشتركة، والجزئيات التي يمكن إحالتها إلى مجالس الجامعات، مع استمرار التقويم والمراجعة لهذه الأنظمة

واللوائح (http://aafaq.mohe.gov.sa/default.aspx، ٢٧/١١/١٤٣٦هـ).

ومما أكد هذا الأمر ما أشارت إليه جامعة نجران في خطتها الاستراتيجية بخصوص عدم وجود دليل للإجراءات بالجامعة، ونظام لمراجعة اللوائح والقواعد وإجراءات العمل؛ بهدف تحسينها وتطويرها. (http://www.nu.edu.sa/ar/web/deanship-of-development-and-quality/home، ٢٧/١١/١٤٣٦هـ).

- "ضعف ارتباط نظام الترقية بنتائج تقييم الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٩٢)، وانحراف معياري (٠,٩٨٢). وترى الباحثة أنه على الرغم من أن لائحة الترتيبات الصادرة من وزارة الخدمة المدنية بحسب المادة الثانية، التي أشارت إلى تقييم الأداء بوصفه عنصراً من عناصر المفاضلة بين المرشحين، بحيث لا يقل عن جيد - فنجد أن بعض الرؤساء يميل إلى التساهل في تقييم الأداء بمنح الدرجات العالية؛ لتجنب الإحراج مع الموظفات الإداريات، وترك أمر المجال لباقي العناصر الأخرى في المفاضلة للترقية (كالتدريب، والتعليم، والأقدمية). وفي هذا الصدد يؤكد (الطائي وآخرون، ٢٠١٠م، ص٤٢٣) أن عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تُمنح الحوافز بناءً عليها؛ يمكن أن يؤدي إلى حصول أعداد كبيرة من الموظفين على حوافز واحدة (كالترقيات)؛ بالرغم من وجود فروقات مهارية وثقافية فيما بينهم.

- "محدودية الدعم المقدم للأفكار الإبداعية للموظفات الإداريات"، فقد بلغ المتوسط الحسابي (٣,٩١)، والانحراف المعياري (٠,٩٦٦). وترى الباحثة أن الدعم الذي يمكن تقديمه للإداريات قد يكون مادياً أو معنوياً. ويكون الدعم المادي بالحوافز والمكافآت المالية، وتوفير بيئة عمل مشجعة على الابتكار والإبداع. أما الدعم المعنوي فيتمثل في وجود قيادة داعمة للأفكار الإبداعية والنقد البناء لها؛ لذا فإن من العقبات التي تواجه الإبداع؛ عدم وجود مكافآت ملائمة، أو وجود معارضة على الأفكار الجديدة، أو وجود قيود إدارية قد تكون عقبة تجاه أي أفكار إبداعية للموظفة الإدارية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الدريبي (٢٠١٥م)، التي أكدت أن من معوقات الإبداع الإداري؛ عدم وجود أنظمة تحفيزية للمبدعات والنقد غير البناء للأفكار الإبداعية، وعدم وجود إدارة داعمة للأفكار الإبداعية. كما تتفق مع دراسة العرف (١٤٣٣هـ)، التي اتضح فيها أن الحوافز التي تُمنح للفنيين المتميزين (٣٩) قسماً فقط. وتُمنح مكافآت وحوافز للمتميزين من الفنيين بما نسبته (١١,١%)، في حين أن (٤٢,٦%) لا تمنح حوافز ومكافآت للمتميزين؛ وهذا الأمر يُشكل عائقاً أمام الفنيين في الجامعات السعودية. وتؤكد دراسة convertino (٢٠٠٨م) أن هناك تفاوتاً في الدعم المالي المقدم للموارد البشرية في أقسام مؤسسات التعليم العالي ووحداته.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على: "ما المعوقات المادية التي تحدُّ من تنمية الموارد البشرية لدى الإداريات في جامعة نجران، من جهة نظر الموظفات الإداريات؟"

وللتعرف على المعوقات المادية التي تحدُّ من تنمية الموارد البشرية في جامعة نجران - من وجهة نظر أفراد الدراسة- حُسبت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة، وجاءت النتائج كما يوضِّحها الجدول التالي:

جدول (٥) رأي أفراد الدراسة حول المعوقات المادية التي تحدُّ من تنمية الموارد البشرية بجامعة نجران.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الموافقة					العبارة	م	
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	موافقة متوسطة	أوافق	أوافق بشدة			
١	٠,٩٢١	٤,١٠	١	٣	١٧	٣٠	٣٥	ك	١٩	عدم تجهيز قاعات التدريب بالشكل المناسب، من حيث المساحة، والأثاث، والإضاءة، وغيرها.
			١,٢	٣,٥	١٩,٨	٣٤,٩	٤٠,٧	%		
٢	٠,٩٥٢	٤,٠١	٠	٧	١٧	٣٠	٣٢	ك	٢٠	قلة المخصصات المالية للتدريب.
			٠	٨,١	١٩,٨	٣٤,٩	٣٧,٢	%		
٣	٠,٩٥٨	٤	١	٤	٢١	٢٨	٣٢	ك	١٨	عدم توفّر الإمكانيات اللازمة لإقامة دورات عن بُعد للموظفات الإداريات.
			١,٢	٤,٧	٢٤,٤	٣٢,٦	٣٧,٢	%		
٤	٠,٩٨٢	٤	٢	٢	٢٣	٢٦	٣٣	ك	٢١	صعوبة توفير مواصلات لحضور البرامج التدريبية للمقامة خارج مقر العمل.
			٢,٣	٢,٣	٢٦,٧	٣٠,٢	٣٨,٤	%		
٥	٠,٩٥٨	٣,٩٨	٠	٧	١٩	٢٩	٣١	ك	١٥	ضعف التجهيزات المكتبية اللازمة لإنجاز المهام (مثل المكتب، وجهاز الحاسب، والأدوات المكتبية).
			٠	٨,١	٢٢,١	٣٣,٧	٣٦	%		
٦	١,٠٥	٣,٩٨	٣	٤	١٨	٢٨	٣٣	ك	٢٣	قلة الحوافز المالية للموظفات الإداريات المستحقة نظامًا.
			٣,٥	٤,٧	٢٠,٩	٣٢,٦	٣٨,٤	%		
٧	١,٠٥	٣,٩٢	٢	٧	١٨	٢٨	٣١	ك	٢٢	ضعف الاهتمام بالحوافز المعنوية المتنوعة (كشهادات الشكر والتقدير).
			٢,٣	٨,١	٢٠,٩	٣٢,٦	٣٦	%		
٨	١,٠١	٣,٨٨	٢	٥	٢٢	٢٩	٢٨	ك	١٧	الميزانية المخصصة للكليات غير كافية لحاجات الكلية ومتطلباتها.
			٢,٣	٥,٨	٢٥,٦	٣٣,٧	٣٢,٦	%		
٩	١,٠٦	٣,٧٤	٢	٩	٢٣	٢٧	٢٥	ك	١٦	عدم ملاءمة مقر العمل الحالي.
			٢,٣	١٠,٥	٢٦,٧	٣١,٤	٢٩,١	%		

المتوسط الحسابي العام = ٣,٩٥ ، الانحراف المعياري العام = ٠,٧٢٠

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي العام بلغ (٣,٩٢)، وكانت موافقة أفراد الدراسة على المعوقات المادية لتنمية الموارد البشرية لدى الإداريات بجامعة نجران بدرجة (موافق)؛ حيث تراوح المتوسط الحسابي لعبارة المحور الأول بين (٤,١٠-٣,٧٤)، وبلغ الانحراف المعياري العام (٠,٧٢).

ويتبيّن أيضًا موافقة أفراد الدراسة على جميع عبارات المحور الثاني التي حصلت على درجة (موافق)، التي بلغ عددها (٩) عبارات. ومن أبرز هذه العبارات ما يلي:

- "عدم تجهيز قاعات التدريب بالشكل المناسب، من حيث المساحة، والأثاث، والإضاءة، وغيرها؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,١٠)، والانحراف المعياري (٠,٩٢١). وترى الباحثة أن توفر قاعات تدريب ملائمة لعدد الموظفين المستهدفة في البرامج؛ قد يساعد المدرب على استخدام الأساليب التدريبية المتنوعة. ويتفق هذا مع ما ورد في أدبيات الدراسة، التي أكدت ضرورة توفر الإمكانيات اللازمة لتنفيذ برامج التدريب (علاقي، ٢٠١٥م، ص ٣٥٢). وأن قلة الموارد المادية، وعدم وجود مواد كافية للبرامج التدريبية يعدّ من المعوقات التي تحول دون فاعلية البرامج التدريبية (القناديلي، ٢٠١٣م: ص ١٣٥-١٣٦).

- "قلة المخصصات المالية للتدريب"، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٤,٠١)، والانحراف المعياري (٠,٩٥٢). ويحتاج التدريب إلى إمكانيات مادية وبشرية ذات مستوى عالٍ، والتي يلزمها وجود مخصصات مالية تساعد على تحقيق الهدف من البرامج التدريبية. وقد أكدت أدبيات الدراسة ضرورة وجود حوافز للمتدربين؛ لحفزهم وتشجيعهم على الالتحاق بالبرامج التدريبية، ووجود كفاءات مؤهلة للتدريب، سواء من داخل الجامعة أو من خارجها (الشرعة وسنحج، ٢٠١٥م، ص ٢٢٨-٢٣٠)؛ ومن ثمّ فإن عدم توفر مخصص مالي للتدريب يحدّ من تنمية الموارد البشرية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الوسيدي (١٤٣٥هـ)، التي أكدت أن عدم وجود ميزانية مناسبة للتدريب؛ يحدّ من تنمية الموارد البشرية للإداريات.

- "عدم توفر الإمكانيات اللازمة لإقامة دورات عن بُعد للموظفات الإداريات"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤)، والانحراف المعياري (٠,٩٥٨). وترى الباحثة أن هذا النوع من التدريب يتطلب إمكانيات مادية وبشرية عالية تتفاوت في كليات الجامعة؛ نظرًا لأن أغلب المنشآت مستأجرة ومتفرقة في المنطقة؛ ولذا قد تتفاوت التجهيزات من كلية لأخرى. وتدعم هذه النتيجة دراسة العتيبي (٢٠١٠م)، التي أكدت أن الخدمات التعليمية الإلكترونية لها تأثير في وظائف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، خاصة في مجال التدريب والتطوير، والاتصال، والتعلم الإلكتروني؛ لكنها متفاوتة من حيث الوسائل والأدوات المستخدمة. وتدعمها كذلك دراسة بلفقيه (٢٠٠٦م)، التي أكدت أن من الصعوبات التي يمكن أن تحدّ من إمكانية تطبيق التدريب عن بُعد؛ ارتفاع تكلفة التقنيات الحديثة،

واحتياجها إلى كوادر مؤهلة قادرة على استخدام هذا النوع من التدريب، واستخدام الفصول الافتراضية، بالإضافة إلى بطء سرعة شبكة الإنترنت التي تعتمد عليها معظم المؤسسات المحلية.

- "صعوبة توفير مواصلات لحضور البرامج التدريبية المقامة خارج مقر العمل"، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٤)، والانحراف المعياري (٩٨٢,٠). ونظرًا لتواجد المنشآت والمباني الجامعية في أماكن متفرقة بمنطقة نجران، وأن كليات البنات لم تنتقل بشكل كامل إلى المدينة الجامعية، بحسب ما ورد في الخطة الاستراتيجية لجامعة نجران؛ لذا قد تكون هناك مسافة كبيرة بين الكليات وأماكن التدريب في الجامعة؛ مما يُشكّل صعوبة على الموظفين الإداريات في الالتحاق بهذه البرامج التدريبية، فكلما بعدت أماكن التدريب عن مقر العمل؛ قلّ إقبال الموظفين الإداريات على البرامج التدريبية؛ كونه يعتمد بشكل كبير على توفّر وسيلة نقل إلى مكان التدريب. ويدعم النتيجة دراسة بلفقيه (٢٠٠٦م)، التي أشارت إلى أنّ ما يحدّد من إقبال المرأة العاملة على التدريب التقليدي؛ وضعف إقبال الموظفة في المملكة على التدريب، إذا كان مقرّ التدريب يبعد عن المدينة التي تعمل وتقيم فيها.

- "ضعف التجهيزات المكتبية اللازمة لإنجاز المهام (مثل المكتب، وجهاز الحاسب، والأدوات المكتبية"، فقد بلغ المتوسط الحسابي (٩٨,٣)، والانحراف المعياري (٩٥٨,٠). وترى الباحثة أن عدم توفّر التجهيزات والمستلزمات الأساسية لأي عمل إداري؛ له تأثير كبير في سير العمل وجودته، فقد يتولّد للموظفة الشعور باللامبالاة وعدم الاكتراث بالعمل؛ مما قد ينتج عنه ضعف الولاء للمنظمة، أو ينتج عنه وجود أعباء إضافية على الموظفة، سواء كانت من ناحية معنوية، كعدم الشعور بالرضا والاستقرار الوظيفي، أو من ناحية مادية، كشراء المستلزمات الأساسية للعمل. ويتفق مع هذه النتيجة ما ورد في أدبيات الدراسة، التي أشارت إلى أن من معوقات تقويم الأداء ما يتعلق بيئة العمل، مثل النقص في الأجهزة والمعدات، وضعف الإضاءة (تركبي، ٢٠١٥م، صص ١١٦-١١٧).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص على: "ما المعوّقات التقنية التي تحدّد من تنمية الموارد

البشرية لدى الإداريات في جامعة نجران، من وجهة نظر الموظفين الإداريات؟"

للتعرف على المعوّقات التنظيمية التي تحدّد من تنمية الموارد البشرية في جامعة نجران - من وجهة نظر

أفراد الدراسة- حُسبت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية

لاستجابات أفراد الدراسة، وجاءت النتائج كما يوضّحها الجدول التالي:

جدول (٦) رأي أفراد الدراسة حول المعوقات التقنية التي تحد من تنمية الموارد البشرية بجامعة نجران.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الموافقة				العبارة	م	
			غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بشدة			
١	٠,٨٩٨	٤,٣١	٢	١	١٠	٢٨	٤٥	ك محدودية التجهيزات الإلكترونية اللازمة للعمل في الكليات.	٢٤
			٢,٣	١,٢	١١,٦	٣٢,٦	٥٢,٣		
٢	٠,٨١٩	٤,١٥	٠	٢	١٧	٣٣	٣٤	ك محدودية التقييم المستمر لفاعلية الأنظمة الإلكترونية المستخدمة.	٢٥
			٠	٢,٣	١٩,٨	٣٨,٤	٣٩,٥		
٣	٠,٨٦٥	٤,٠٧	٠	٣	٢٠	٣١	٣٢	ك قلة الفرص المتاحة للموظفات الإداريات لحضور الندوات والمؤتمرات المتعلقة بالتقنيات الحديثة.	٢٩
			٠	٣,٥	٢٣,٣	٣٦	٣٧,٢		
٤	٠,٩٦٣	٤,٠٣	٢	٢	٢٠	٢٩	٣٣	ك ضعف مهارات الموظفين الإداريات في استخدام شبكة الإنترنت.	٣٣
			٢,٣	٢,٣	٢٣,٣	٣٣,٧	٣٨,٤		
٥	١,١٧	٣,٩٧	٣	٣	٢٤	٢٠	٣٦	ك عدم وجود ربط بين الأنظمة الإلكترونية المستخدمة.	٢٦
			٣,٥	٣,٥	٢٧,٩	٢٣,٣	٤١,٩		
٦	٠,٩٢٣	٣,٩٢	١	٣	٢٥	٣٠	٢٧	ك قلة استخدام التقنية والأساليب الحديثة أثناء التدريب.	٢٨
			١,٢	٣,٥	٢٩,١	٣٤,٩	٣١,٤		
٧	٠,٩٣٦	٣,٩٢	٢	٢	٢٣	٣٣	٢٦	ك القصور في مواكبة التقنيات الحديثة.	٣٢
			٢,٣	٢,٣	٢٦,٧	٣٨,٤	٣٠,٢		
٨	٠,٩٤٨	٣,٨٦	١	٣	٣٠	٢٥	٢٧	ك نقص الخدمات المقدمة للإداريات عبر الموقع الإلكتروني للجامعة على شبكة الإنترنت.	٣٠
			١,٢	٣,٥	٣٤,٩	٢٩,١	٣١,٤		
٩	٠,٩٧٢	٣,٨٦	٠	٧	٢٦	٢٥	٢٨	ك ضعف توظيف التقنية في تنفيذ الأعمال الإدارية.	٢٧
			٠	٨,١	٣٠,٢	٢٩,١	٣٢,٦		
١٠	٠,٩٤٤	٣,٨٤	٢	٢	٢٨	٣٠	٢٤	ك ضعف الثقة في أمن المعلومات الإلكترونية وسريتها.	٣١
			٢,٣	٢,٣	٣٢,٦	٣٤,٩	٢٧,٩		

المتوسط الحسابي العام = ٣,٩٩ ، الانحراف المعياري العام = ٠,٦٤٣

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي العام بلغ (٣,٩٩)، وأن أفراد الدراسة موافقون على عبارات المعوقات التقنية لتنمية الموارد البشرية لدى الموظفات الإداريات بجامعة نجران بدرجة (موافق)؛ حيث تراوح المتوسط الحسابي لعبارات المحور الأول بين (٤,٣١-٣,٨٤)، وبلغ الانحراف المعياري العام (٠,٦٤).

كما يتضح من الجدول السابق موافقة أفراد الدراسة على جميع عبارات المحور الثالث، الحاصلة على درجة (موافق)، والتي بلغ عددها (٩) عبارات، باستثناء عبارة حصلت على درجة (موافق بشدة)، وهي: "محدودية التجهيزات الإلكترونية اللازمة للعمل في الكليات"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٣١)،

والانحراف المعياري (٠,٨٩٨). ويدعم هذه النتيجة ما أشارت إليه الجامعة في خطتها الاستراتيجية من توفر قدر مقبول للتجهيزات بكليات الجامعة؛ ولهذا فإنها تسعى إلى استكمال المدينة الجامعية من منشآت وتجهيزات في ضوء المعايير العالمية والمحلية (http://www.nu.edu.sa/ar/web/deanship-of-development-and-quality/home، ١٤٣٦/١١/٢٧هـ).

ويدعمه كذلك دراسة عكاشة (٢٠٠٧م)، التي أكدت أن أبرز المشاكل والمعوقات التي تعوق تطور الموارد البشرية؛ تتمثل في النقص في الأجهزة التقنية الحديثة، وعدم التدريب الكافي للعاملين، وتعدد الإجراءات.

ومن أبرز العبارات التي حصلت على (موافق)، ما يلي:

- "محدودية التقويم المستمر لفاعلية الأنظمة الإلكترونية المستخدمة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,١٥)، والانحراف المعياري (٠,٨١٩). ويمكن عزو هذه النتيجة إلى الضعف العام في مستوى قياس الأداء بالجامعة؛ وهو ما أكدته الخطة الاستراتيجية لجامعة نجران، التي تشير إلى عدم وجود آليات لمتابعة كفاءة الأنظمة الإلكترونية المستخدمة وتقويمها.

(http://www.nu.edu.sa/ar/web/deanship-of-development-and-quality/home، ١٤٣٦/١١/٢٧هـ).

- "قلة الفرص المتاحة للموظفات الإداريات لحضور الندوات والمؤتمرات المتعلقة بالتقنيات الحديثة"، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٤,٠٧)، والانحراف المعياري (٠,٨٦٥). وتفرض هذه النتيجة ضرورة إعادة النظر في أساليب التدريب، بحيث يتم استخدام الأساليب المتنوعة، ولا يقتصر التدريب على الأساليب التقليدية من محاضرة أو ورش عمل، وإنما تتضمن الندوات والمؤتمرات - داخلية أو خارجية- لدورها الكبير في التواصل، والحوار، وتبادل الأفكار والخبرات والتجارب، والاطلاع على كل ما هو جديد في هذا المجال. والواقع الفعلي للحضور والمشاركين في الندوات والمؤتمرات أنه يغلب عليه مشاركة النخبة من الباحثين، والأكاديميين، والقيادات؛ بينما تكون مشاركة الإداريين محدودة. ويمكن عزو هذه النتيجة كذلك إلى عدم وجود دافعية لدى الموظفات الإداريات لحضور مثل هذه المؤتمرات؛ باعتبار الثقافة السائدة بأن الحضور ومشاركة الفئات المذكورة أعلاه؛ هي المخولة لصنع القرار في الجامعة. وتتفق مع هذه النتيجة دراسة أبو أمونة (٢٠٠٩)، الذي أشار إلى أن المؤتمرات المرئية لا يتم اللجوء إليها في مجال e-HRM، كما تتفق مع دراسة آدم (٢٠٠٩م)، التي أكدت ضعف الحوافز المشجعة على المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية الداخلية والخارجية.

- "ضعف مهارات الموظفات الإداريات في استخدام شبكة الإنترنت"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٠٣)، والانحراف المعياري (٠,٩٦٣). وترى الباحثة أن ذلك قد يعود لعدة أسباب لعل أبرزها، ضعف تأهيل الموظفات الإداريات لاستخدام شبكة الإنترنت،

وقلة الاطلاع على موقع الجامعة وتحديثاته، بالإضافة إلى عدم الإلمام باللغة الإنجليزية التي يتطلبها استخدام شبكة الإنترنت في بعض الأحيان، وعدم مقدرتهن على استيعاب التقنيات الحديثة والبرامج اللازمة لتشغيل المواقع الإلكترونية؛ ولهذا فهناك توجه من الجامعة إلى تطوير الموظفين الإداريات وتنميتها مع التطورات الحاصلة، وتوافقاً مع خطة التنمية العاشرة ١٤٣٦/١٤٣٧هـ - ١٤٤٠/١٤٤١هـ ، التي تهدف إلى الارتقاء بمهارة الموارد البشرية، وتنمية قدراتها الإنتاجية، وتمكينها من التعامل بكفاءة مع التطورات التقنية. وتتفق دراسة التونسي (٢٠٠٢م) مع هذه النتيجة، التي أكدت أن ضعف التأهيل، وعدم إتقان اللغات الأجنبية؛ يعدُّ من الأسباب التي تحول دون استخدام التقنيات والوسائل الحديثة لتنمية الموارد البشرية.

- "عدم وجود ربط بين الأنظمة الإلكترونية المستخدمة"، فقد بلغ المتوسط الحسابي (٣,٩٧)، والانحراف المعياري (١,١٧). ومعظم الخدمات المتاحة للإداريات موجودة بشكل منفصل عن الأخرى، مثل خدمة (مشهد التعريف، ونظام الاتصالات الإدارية، وتقييم الجامعة، وبوابة الخدمة الذاتية، وبرنامج الحضور والانصراف، والشكاوي والاقتراحات، وتحديث البيانات، وعيش معنا، ودليل الهاتف). ويتعارض هذا الأمر مع ما تهدف إليه الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة (آفاق)، التي تنصّ على "المواءمة والتكامل بين استراتيجيات تقنية المعلومات، والأنظمة والتطبيقات التعليمية، والبحثية، والإدارية في مؤسسات التعليم الجامعي" (<http://aafaq.mohe.gov.sa/default.aspx>، ٢٧/١١/١٤٣٦هـ). لذا تسعى إدارة الموقع الإلكتروني بالجامعة إلى استكمال ربط المواقع والأنظمة التابعة بالأنظمة الداخلية لدى الجامعة وتوحيد الدخول إليها (<http://www.nu.edu.sa/portal>، ٢٢/١/١٤٣٧هـ).

ويدعم هذه النتيجة دراسة أبو أمونة (٢٠٠٩م)، التي تشير إلى أن عدم ترابط أنظمة خدمات الموظفين الذاتية مع الأنظمة الأخرى؛ تؤثر في الموارد البشرية. ومع توقّر نظام للاتصالات الإدارية يربط بين كافة كليات الجامعة، وإداراتها، وعماداتها؛ لكن لا يوجد حسابات إلكترونية على الاتصالات الإدارية لجميع منسوبي الجامعة؛ بل يقتصر على أعضاء هيئة التدريس، ممن لهم مهام إدارية، وهذا ما أشارت إليه الخطة الاستراتيجية للجامعة - "قلة استخدام التقنية والأساليب الحديثة أثناء التدريب"، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٩٢)، والانحراف المعياري (٠,٩٢٣). وترى الباحثة أنه مع توقّر خدمات تعليمية إلكترونية؛ لكنها لا يتم استخدامها بشكل فعال في تدريب الموظفين الإداريات وتطويرهن، والتركيز بشكل كبير على الطلبة. وعلى الرغم من تعدد مزايا استخدام التقنية والتكنولوجيا الحديثة في التدريب من محاكاة لبيئة العمل، والتفاعل مع المتدربين؛ إلا أن هذه التقنيات تتطلب هذا أن يتوفر مكان ملائم لهذه التقنيات،

وتوفّر مدرّبين مؤهلين قادرين على حل المشكلات التقنية الطارئة، والتعامل مع الأجهزة الإلكترونية، ويؤكد هذه النتيجة دراسة التونسي (٢٠٠٢م)، التي ترى أن أهم الصعوبات التي تحول دون استخدام الأساليب والتقنيات المتطورة لتنمية الموارد البشرية؛ عدم توفّر المدرّبين الملمين بالتقنيات الحديثة، وعدم توفّر إمكانية صيانة الأدوات والأجهزة المستخدمة في التدريب في الوقت المناسب، وعدم الإلمام باللغة الأجنبية التي يتطلبها استخدام التقنيات الحديثة. ويؤكدها كذلك دراسة أبو أمونة (٢٠٠٩م)، التي أكدت أنه يتم التركيز على تقديم خدمات تعليمية إلكترونية لفئة الدارسين؛ أكثر من الاهتمام بتقديم تلك الخدمات للموظفين.

- "القصور في مواكبة التقنيات الحديثة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٩٢)، والانحراف المعياري (٠,٩٣٦). وترى الباحثة أن السبب في ذلك يعود إلى تقدّم التقنية الحديثة، فالتغيرات السريعة في الأجهزة الإلكترونية؛ قد يؤدي في معظم الحالات إلى حدوث تغيير في الأنظمة الإلكترونية القائمة؛ مما قد يتطلب موارد مالية كبيرة خلال فترة زمنية قصيرة؛ وقد يؤدي هذا الأمر إلى صعوبة إجراء تقييم صحيح للتقنية الحالية، وما يستلزم لاتخاذ قرارات إدارية مهمة. وقد تمت الإشارة في الخطة المستقبلية إلى أن هناك تفاوتاً بين الجامعات في البنية التحتية، وفي استخدام نظم المعلومات؛ ولهذا تسعى وزارة التعليم في خطتها المستقبلية إلى تطوير البنية التحتية للاتصالات وتقنية المعلومات في الجامعات

وتدعم هذه النتيجة الخطة الاستراتيجية لجامعة نجران، التي أكدت أنه يوجد قصور في مسيرة التطور السريع للتقنيات الحديثة في التعليم والتعلم (<http://www.nu.edu.sa/ar/web/deanship-of-development-and-quality/home>، ٢٧/١١/١٤٣٦هـ).

ومما سبق، يتضح أن مفردات عينة الدراسة موافقات على معوقات تنمية الموارد البشرية (التنظيمية، والمادية، والتقنية)؛ حيث كانت متقاربة، ويمكن ترتيبها تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي على النحو التالي:

جدول (٧) المتوسط العام للمعوقات التي تحدّ من تنمية الموارد البشرية بجامعة نجران.

المعوقات	المتوسط الحسابي العام
المعوقات التقنية	٣,٩٩
المعوقات المادية	٣,٩٥
المعوقات التنظيمية	٣,٩٢
كامل الاستبانة	٣,٩٥

يتضح من الجدول (٤-٤) موافقة أفراد الدراسة على معوقات تنمية الموارد البشرية لدى الموظفين الإداريات بجامعة نجران بدرجة (موافق)، ومتوسط حسابي (٣,٩٥)، وأن من أكثر المعوقات التي تحدّ من تنمية الموارد البشرية؛ المعوقات التقنية حيث كان متوسطها الحسابي (٣,٩٩)، تليها المعوقات المادية، بمتوسط حسابي (٣,٩٥)، وأخيراً المعوقات التنظيمية، بمتوسط حسابي (٣,٩٢)،

ولعل السبب في ذلك يعود إلى أن جامعة نجران - بوصفها جامعة ناشئة- تواجه العديد من الصعوبات، من أبرزها: (الريب؛ المالكي؛ القاضي؛ اليحيا، ١٤٣٥هـ، ص ص ٢٧-٢٨): عدم اكتمال البنية التحتية، وقلة الكوادر الوطنية المؤهلة، وتقادم الأنظمة الجامعية التي تجعلها نسخة متشابهة مع الجامعات الأخرى.

توصيات الدراسة:

- ضرورة بناء دليل للموظف الإداري بالجامعة، بحيث يتضمن وصف الوظائف، ومعايير تقويم الأداء، وتزويد الموظف بنسخة من هذا الدليل.
- أهمية إطلاع الموظف الإداري بالجامعة على نتيجة تقويم الأداء الوظيفي، وتحديد مسارات التطوير لها.
- تحديث اللوائح والأنظمة الداخلية للجامعة بشكل دوري، بما فيها اللوائح الخاصة بتنمية الموارد البشرية بجامعة نجران.
- اعتماد نظام للحوافز بجامعة نجران يدعم الفكر الابتكاري لدى منسوبيه.
- توظيف نظام بلاك بورد في تدريب الموظفين الإداريات عن بُعد.
- العناية بتجهيز البيئة التدريبية؛ بما يضمن زيادة الإقبال على التدريب.
- ضرورة ربط الأنظمة الفرعية الإلكترونية بالجامعة بالنظام الرئيس؛ بما يتضمن تدفق البيانات بسلاسة بين جميع الأنظمة.
- أهمية التدريب الدوري للموظفات الإداريات على وسائل التقنية الحديثة.
- ضرورة توفير التجهيزات المادية للعمل في مكاتب الموظفين الإداريات؛ بوصفها من العوامل المحفزة لجودة الأداء.
- دعم التواصل والتنسيق بين الوحدات الإدارية بالجامعة.
- وضع آلية لمتابعة الأجهزة والتجهيزات بالجامعة وتقومها.
- استكمال الخدمات، والتجهيزات، والأنظمة الإلكترونية الإدارية لجميع منسوبي الجامعة.
- وضع ميزانية كافية للبرامج التدريبية، وتهيئة مكان التدريب بما يتلاءم مع الموظفين الإداريات.
- إيجاد دليل خاص بالوصف الوظيفي، والمهام الوظيفية، والإجراءات المالية والإدارية؛ بحيث تتسم بالمرونة والجودة.
- ضرورة ربط تقويم الأداء بالحوافز والحاجات التدريبية للموظفات الإداريات.
- الاهتمام بالأفكار الإبداعية للموظفات الإداريات، وتقديم الدعم المادي والمعنوي اللازم.
- التنوع في استخدام الأساليب التدريبية.

- تدريب الموظفين الإداريات والمدربين على كيفية التعامل مع التقنيات الحديثة واستخدامها، والمقدرة على التعامل مع المشكلات الطارئة.

رابعاً: المقترحات:

- إجراء دراسات أخرى عن المعوقات الفنية والبشرية التي تحدُّ من تنمية الموارد البشرية بالجامعة.
- إجراء دراسة موازنة عن معوقات تنمية الموارد البشرية في الجامعات الناشئة.
- إجراء دراسة عن تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للموظفين بالجامعة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو أمونة، يوسف محمد. (٢٠٠٩م). واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً **e-HRM** في الجامعات الفلسطينية النظامية: قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية - غزة.
- أبو رمضان، نجوى نعيم. (٢٠٠٤م). قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، في الجامعة الإسلامية بغزة.
- أبو عامر، آمال محمود. (٢٠٠٨م). واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم أصول التربية- الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
- آدم، فتحي أحمد. (٢٠٠٩م). دور الجامعات السودانية في تنمية الموارد البشرية (دراسة تطبيقية على جامعة الفاشر ١٩٩٠م-٢٠٠٧م). رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الاقتصاد، كلية الدراسات العليا، جامعة أم درمان الإسلامية.
- بربر، كامل. (٢٠٠٨م). إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات. ط ١، بيروت: دار المنهل اللبناني.
- البشارية، أحمد إبراهيم. (٢٠٠٣م). أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة آل البيت وجامعة جرش الأهلية. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم التربوية، كلية الآداب والعلوم، جامعة آل البيت.
- البشري، منى عطية. (١٤٣٠هـ). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الإداريات وعضوات هيئة التدريس بالجامعة. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- بلغقيه، مها محمد. (٢٠٠٦م). التدريب عن بُعد كمدخل لتأهيل وتنمية الموارد البشرية: دراسة ميدانية على منسوبات جامعة الملك عبدالعزيز بجدة. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة عامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبدالعزيز - جدة.
- تركي، براء رجب. (٢٠١٥م). نظام الحوافز الإدارية ودورها في تمكين وصقل قدرات الأفراد. ط ١. عمان: دار الياقوت للنشر والتوزيع.
- توفيق، عبدالرحمن. (٢٠١٠م). تنمية الموارد البشرية الأدوار الجديدة. ط ١، الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك".
- التونسي، عبدالمنعم عياد. (٢٠٠٢م). تنمية الموارد البشرية في ضوء استخدام الأساليب والتقنيات المتطورة (دراسة تطبيقية على أكاديمية العلوم الأمنية والإدارة العامة للتدريب بالجمهورية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى). رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.
- جودة، محفوظ أحمد. (٢٠١٠م). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل.

- جماز، طارق علي (٢٠١٠م). المدخل إلى إدارة الموارد البشرية. ط ١. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- الحسنات، ساري عوض. (١٤٣٢هـ). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة تربوية، قسم الدراسات التربوية، معهد البحوث والدراسات العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، جامعة الدول العربية.
- خامرة، بوعامة. (٢٠١١م). استراتيجيات تطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم العالي: دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح (ورقلة). رسالة ماجستير غير منشورة، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
- الختلان، منصور زيد. (١٤٣٥هـ). استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة الموارد البشرية في ضوء تكنولوجيا الأداء البشري بالجامعات السعودية: دراسة حالة. قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- الدريبي، شريفة صالح. (٢٠١٥م). واقع الإبداع الإداري وعلاقته ببيئة العمل الداخلية لدى القيادات النسائية بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ربابعة، علي محمد. (٢٠٠٣م). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار صفاء للنشر.
- الرشيد، عليان عبدالله. (٢٠٠٧م). تنمية الموارد البشرية في تفعيل الإدارة الإلكترونية: "دراسة تطبيقية على العاملين في الأمن العام بمدينة الرياض". رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- سمسمية، مازن بشير. (٢٠١٢م). أثر المعوقات الإدارية والتنظيمية على أداء المؤسسات التربوية والإعلامية في المملكة العربية السعودية (دراسة حالة). رسالة دكتوراه في الإدارة العامة، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- شاهين، ماجد إبراهيم. (٢٠١٠م). مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية (دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر). رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- الشرعة، عطا الله محمد تيسير؛ وسنحج، غالب محمود. (٢٠١٥م). إدارة الموارد البشرية (الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة). ط ١. عمان: الدار المنهجية للطباعة والنشر.
- الشهراني، ناصر عبدالله. (٢٠١٠م). معوقات البحث العلمي في العالم العربي. ورقة عمل مقدمة لمؤتمر استراتيجيات البحث العلمي في جامعات العالم الإسلامي: الواقع والآفاق.
- الصيرفي، محمد. (٢٠٠٩م). كيف تحفز مرؤوسيك. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- الطائي، يوسف حجييم؛ والفضل، مؤيد عبدالحسين؛ والعبادي، هاشم فوزي. (٢٠١٠م). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- عاطف، زاهر عبدالرحيم. (٢٠١١م). مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية. ط ١. عمان: دار الراجحة للنشر والتوزيع.
- العرف، سعداء محمد. (١٤٣٣هـ). واقع الكوادر المساندة في الجامعات السعودية وأسلوب تنميتها. مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي. وزارة التعليم العالي.
- العساف، صالح حمد. (٢٠١٢م). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. ط ٢. الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.
- عشناوي، محمد عبدالوهاب حسن. (٢٠١٤م). دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية. ط ١، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- عكاشة، صديقة عباس. (٢٠٠٧م). تطور إدارة الموارد البشرية بالجامعات السودانية (بالتطبيق على جامعة أم درمان الإسلامية). رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة أم درمان الإسلامية.
- علاقي، مدني عبدالقادر. (٢٠١٥م). إدارة الموارد البشرية. ط ٥. جدة: دار حوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- الغمري، يوسف محمد. (٢٠١٤م). معوقات تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الإداري لمديري المدارس بالمخواه. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى.

- الفزاري، محمد أحمد. (٢٠٠٩م). أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقويم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية "نموذج وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان". رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا.
 - القحطاني، محمد دليم. (٢٠١٢م). إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل). ط٢. الرياض: العبيكان للنشر.
 - القناديلي، جواهر أحمد. (٢٠١٣م). إدارة الأفراد. ط١. الجزيرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك".
 - الكلالدة، طاهر محمود. (٢٠١١م). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
 - مجلس الشورى، الأمانة العامة. (١٤٣٦هـ). مشروع الأهداف العامة لخطة التنمية العاشرة ١٤٣٦/١٤٣٧هـ - ١٤٤٠/١٤٤١هـ.
 - مصطفى، محمد كمال. (٢٠١٤م). تحليل وقياس وتقويم الأداء البشري. ط١. الجزيرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك".
 - مصطفى، محمد كمال. (٢٠١٣م). معجم مصطلحات الموارد البشرية (التخطيط - التنمية - الاستخدام). ط١. الجزيرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك".
 - المعاينة، رولا نايف؛ والحموري، صالح سليم. (٢٠١٣م). إدارة الموارد البشرية: دليل عملي. ط١. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
 - نصر الله، حنا. (٢٠١٣م). إدارة الموارد البشرية. ط١. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
 - الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي. (٢٠١١م). معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي.
 - وارنر، جون؛ وسايمون، راندي دي. (٢٠١٢م). تنمية الموارد البشرية. (ترجمة: عبدالحسن نعساني). ج١. الرياض: جامعة الملك سعود (النشر العلمي والمطابع).
 - الوسيدي، هدى علي. (١٤٣٥هـ). واقع تنمية الموارد البشرية في مركز دراسة الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- ثانياً: المراجع الأجنبية:**

- Jones, R. Faye ,(2011), THE FUTURE COMPETENCIES OF DEPARTMENT CHAIRS A HUMAN RESOURCES PERSPECTIVE, Unpublished Ph.D. Dissertation, Department of Educational Leadership & Policy, THE FLORIDA STATE UNIVERSITY COLLEGE OF EDUCATION.USA.
- Scanlan, R. Kim.(2007) UNIVERSITY HUMAN RESOURCE MANAGEMENT CURRICULUM AN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT COMPETENCIES: A COMPARATIVE STUDY, Capella University, USA.
- Marsh, Catherine.(2008). Business Executives' Perceptions of Ethical Leadership and its Development :Implications for Higher Education and Human Resource