



واقع الإدارة العامة للموارد البشرية
في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
من وجهة نظر منسوبيها

د. نجلاء بنت عمر بن صالح العُمري
قسم الإدارة والتخطيط التربوي – كلية التربية
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية





واقع الإدارة العامة للموارد البشرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر منسوبيها

د. نجلاء بنت عمر بن صالح العُمري

قسم الإدارة والتخطيط التربوي – كلية التربية
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

تاريخ تقديم البحث: ١٧ / ٣ / ١٤٤١ هـ تاريخ قبول البحث: ١ / ٦ / ١٤٤١ هـ

ملخص الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى دراسة واقع الإدارة العامة للموارد البشرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ومعرفة أبرز المعوقات التي تواجهها، والمقترحات لتطوير تلك الإدارة من وجهة نظر منسوبيها. ولتحقيق أهداف البحث قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتم توزيعها على عينة طبقية عشوائية بلغ عدد أفرادها (451) عضو هيئة تدريس، وموظف إداري. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أبرزها:

- أن جميع عمليات إدارة الموارد البشرية بالجامعة (تخطيط الموارد البشرية، تحليل وتصميم العمل، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتنمية، تقييم الأداء) تُمارس بدرجة متوسطة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول عمليات سياسة التدريب والتنمية، وكانت الفروق لصالح الموظفين الحاصلين على دبلوم. وقد أوصت الدراسة بتطوير وتحديث معايير تقييم الأداء التي تستخدمها الجامعة بحيث تكون معايير محددة وموضوعية وعادلة ومتواكبة مع التطورات الحديثة لتحقيق رضا الموظفين. وإعادة النظر في هياكل وانظمة إدارات الموارد البشرية بالجامعات.

الكلمات المفتاحية: إدارة – موارد – جامعة – موظفين – موارد بشرية

The reality of the General Administration of Human Resources at Imam Muhammad bin Saud Islamic University from the viewpoint of its employees

Dr. Najla bint Omar bin Saleh Al-Omary

Department of Educational Administration and Planning - College of Education
Imam Muhammad bin Saud Islamic University

Abstract:

The aim of this research is to study the reality of the general management of human resources at Imam Mohammad Ibn Saud Islamic University, and to know the most important obstacles facing it, and the proposals to develop that administration from the perspective of its employees. To achieve the goals of the research, the researcher used such as the descriptive survey method, and the questionnaire as tools for collecting data, and it was distributed on a random stratified sample of (451) faculty members and administrative employees. The study reached a number of results, most notably:

- All university human resource management processes (human resource planning, work analysis and design, recruitment and recruitment, training and development, performance appraisal) are practiced at a moderate level.

- There were statistically significant differences between the averages of the responses of the study sample individuals on training and development policy processes, and the differences were in favour of employees with the diploma.

The study recommended developing and updating the performance evaluation criteria used by the university to be specific, objective, fair and in line with recent developments to achieve employee satisfaction. And review the structures and systems of human resources departments in universities.

key words: Administration - Resources - University - Employees - Human Resources

المقدمة:

الكثير من الدول والمنظمات تواجه العديد من التحديات التي تحول من ضمان تحقيق أهدافها واستمراريتها ومنها التغير السريع في التكنولوجيا وحاجات العملاء وزيادة التنافسية العالمية. مما جعل المنظمات توجه جل اهتمامها نحو الموارد التي تمتلكها من أجل ضمان النمو والبقاء وتحقيق التميز والاستدامة والريادة (الحمد، ٢٠١٨م، ص٢) ويعد العنصر البشري من أهم العناصر في العملية الإدارية، فهو العامل الأساسي في جميع عملياتها وكذلك يسهم في ضمان تحقيق أهداف المنظمة واستمرارية الأداء فيها بكفاءة وفعالية (حسونة، ٢٠١١م، ص١٣)، وتؤكد أدبيات الإدارة الحديثة أن المدخل الحقيقي لتمييز المنظمات قدرتها على الاستفادة القصوى من القدرات والطاقات الذهنية للموارد البشرية فيها (بربر، ٢٠٠٨م، ص٢٤)

وتعيش المملكة العربية السعودية مرحلة جديدة من العمل الجاد نحو تحقيق رؤيتها ٢٠٣٠م، عبر برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠م، والذي يهدف إلى رفع كفاءة الإنتاج في قطاعات الدولة وتحقيق تنافسية عالمية عبر تنمية واستثمار رأس المال البشري والموارد البشرية، ويتمثل ذلك في برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية (برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية، ١٤٣٧هـ)، كما أكدت ذلك خطة التنمية العاشرة ١٤٣٦/١٤٣٧هـ - ١٤٤٠/١٤٤١هـ، بحسب المادة (٣-١٢) التي نصت على "تنمية القدرات المعرفية للقوى العاملة الوطنية علماً، وإنتاجاً، ومهارة".

وتعد الجامعات من أهم مؤسسات المجتمع، بوصفها التي تُعد وتبني الكوادر البشرية المؤهلة لسد جوانب القصور في سوق العمل، مما يتطلب ضرورة العناية

بكفاءتها وذلك بتنمية الجهاز الإداري لتحقيق أهدافها (آل مهري، ٢٠١٥م، ص٢). وهذا ما أكدته توصيات المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية (نحو أداء متميز في القطاع الحكومي) من ضرورة المساهمة في تطوير أداء الموظفين (العتيبي، ٢٠٠٩م)، ومن هذا المنطلق يتضح أهمية التوجه نحو التجديد والتطوير الشامل والمتكامل لرفع كفاءة وفاعلية الموارد البشرية في الجامعات.

مشكلة البحث:

تستمد إدارة الموارد البشرية أهميتها من أهمية العنصر البشري الذي تحافظ عليه، فقد أسندت مهمة الحفاظ على الموارد البشرية في المنظمات إلى هذه الإدارة فأصبحت هي الجهة المسؤولة عن توفير الموارد البشرية حسب الشواغر الوظيفية في المنظمة وعن نوعية هذه الموارد وتنظيمهم وتوجيههم وتدريبهم وتحفيزهم، حيث يؤدي ذلك الأداء المستمر الفعال إلى تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق الميزة اللازمة لهذا العصر المليء بالتغيرات المختلفة (الكرخي ٢٠١٣م، ص٢١)

وتزداد أهمية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، التي يفترض أن تكون سباقة بالتغيير والتطوير في المعارف والأفكار، وفي المناهج والمقررات، وفي الوسائل والأدوات، مما يعني ضرورة تحقيق التنمية المستدامة لجميع أعضاء الكادر التعليمي والإداري في المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها (المهدي، وآخرون، ١٤٣٦هـ، ص١٢١).

وتؤكد المملكة في ضوء رؤيتها (٢٠٣٠م) على أن للجامعات دوراً كبيراً في دعم خطط التنمية والاقتصاد، وذلك من خلال تأهيل وتطوير الموارد البشرية لديها بزيادة برامج التدريب والتأهيل فهم ثروة يملكها التعليم العالي لتكون المملكة العربية السعودية في مقدمة الدول.

وقد أكدت دراسة (العلول، ٢٠١١م) أنه بالاهتمام بالموارد البشري داخل الجامعة، وتوفير كل الإمكانيات المادية والمعنوية له، سنصل بالجامعة إلى مستوى رفيع من المعرفة والثقافة، وتصبح منارة للعلم.

وعند تتبع أوضاع مؤسسات التعليم العالي بشكل عام فيلاحظ أن الموارد البشرية تواجه بعض التحديات التي تعيشها في ظل هذه التغيرات المتسارعة في شتى المجالات، وهذا ما أكدته بعض الدراسات كدراسة (آل مهري، ٢٠١٥م) والتي أكدت على وجود بعض المعوقات التنظيمية والمادية والتقنية والتي تحد من تنمية الموارد البشرية في الجامعات. وتؤكد ذلك دراسة (الحماد، ٢٠١٨م)، ودراسة (كليب، ٢٠٠٥م)، ودراسة (الغامدي، ٢٠٠٩م) بأن إدارة الموارد البشرية تواجه العديد من الصعوبات في ممارساتها من ناحية تقييم الأداء والتخطيط والتدريب لهذه الموارد، وضعف الحوافز المالية المشجعة، وتدخّل المحسوبيات في عمليات التوظيف، وضعف مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وعدم وجود إدارة مسؤولة عن وظائف إدارة الموارد البشرية.

واستناداً على ما سبق يُلاحظ ضعف في إدارة الموارد البشرية في القيام بوظائفها، وقد أوصت العديد من الدراسات كدراسة (كليب، ٢٠٠٥م)، ودراسة (السعادات، ٢٠٠٨م) ودراسة (العجمي والتويجري، ٢٠١٦م) بضرورة تطوير أداء الموارد البشرية في جميع المجالات، من خلال التعرف على المشكلات التي تواجهها ودراستها وتقديم الحلول المناسبة لمعالجتها والتخطيط لتنمية هذه الموارد بما يحقق حاجات الجامعات لضمان جودة الأداء وفعاليتها.

وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من الجامعات العريقة التي أنشئت عام ١٣٧٣هـ، والتي تسعى جاهدة إلى تحقيق الطموحات والتطلعات التي أنشئت

من أجلها وذلك من خلال محاولاتها في تحديث أنظمتها سعياً منها لتحقيق مكانتها التنافسية، وهي من أولى الجامعات في إنشاء الإدارة العامة للموارد البشرية والتي تختص بكل عمليات الموارد البشرية داخل الجامعة.

وكغيرها من الإدارات فهي تواجه العديد من المشكلات والتحديات التي تعيق من تقدمها ووصولها للمأمول وتحقيق أهدافها بالشكل المطلوب، فقد توصلت دراسة (الوسيدي، ٢٠١٣م) إلى أن من أبرز الصعوبات التي تواجهها تنمية الموارد البشرية في مركز دراسة الطالبات في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: تدخل العلاقات الشخصية في عمليات التوظيف وترقية الموظفين، وقلة عدد المختصين ذوي الكفاءات في مجال التخطيط للموارد البشرية، عدم استعانة المركز بكفاءات عالية لتدريب الموظفين. وإيماناً بأهمية الدور الذي تقوم به جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في تنمية الموارد البشرية، رأت الباحثة ضرورة التعرف على واقع هذه الإدارة من وجهة نظر العاملين بها وهم (أعضاء هيئة التدريس، والموظفين الإداريين).

أسئلة البحث:

١. ما واقع إدارة الموارد البشرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
٢. ما المعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
٣. ما المقترحات لتطوير إدارة الموارد البشرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

٤. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة تعزى إلى متغير (المسمى الوظيفي، المستوى العلمي، سنوات الخبرة)؟

أهداف البحث:

١. الكشف عن واقع الإدارة العامة للموارد البشرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
٢. تحديد أبرز المعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
٣. وضع المقترحات لتطوير إدارة الموارد البشرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

أهمية البحث:

يكتسب هذا البحث أهميته من:

أولاً: أهمية علمية:

١. الإسهام في معرفة واقع الإدارة العامة للموارد البشرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
٢. تسليط الضوء على موضوع "واقع إدارة الموارد البشرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية" إذ تعاني المكتبة العربية بشكل عام من قلة الدراسات في مجال الموارد البشرية.
٣. مساهمة هذه الدراسة في إثراء الجانب المعرفي، والذي قد يساعد الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية في الجامعات.

ثانياً: أهمية عملية:

١. تأتي هذه الدراسة متسقة مع برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠م، والذي يهدف إلى رفع كفاءة الإنتاج في قطاعات الدولة وتحقيق التنافسية العالمية.
٢. الاسهام من خلال نتائج وتوصيات هذه الدراسة في مساعدة المسؤولين في إدارة الموارد البشرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في التعرف على جوانب القوة وتعزيزها والضعف فيها ومحاولة التغلب عليها.

مصطلحات البحث:

الموارد البشرية:

مجموعة الأفراد الذين يعملون في المنظمة لأداء وظائفها ضمن إطار ثقافتها التنظيمية التي تضبط أنماطهم السلوكية، وضمن مجموعة من الخطط والإجراءات التي تنظم تنفيذهم لتلك الوظائف في سبيل تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها المستقبلية (عقيلي، ٢٠٠٩م، ص ٨)

إجرائياً:

منسوبي جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية والذين يعملون فيها من (أعضاء هيئة تدريس، موظفين إداريين) لأداء وظائفها من خلال العمليات والإجراءات لتحقيق أهداف الجامعة المستقبلية.

إدارة الموارد البشرية:

إدارة وظيفة أساسية في المنظمة تعمل على تحقيق الاستثمار الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها من خلال استراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات بحيث يتوافق ذلك مع استراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقهما (عقيلي، ٢٠٠٩م، ص ١١).

إجرائياً:

هي الإدارة المسؤولة عن التخطيط والتنظيم والتوجيه ورقابة الأنشطة المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب وتنمية ومكافأة وتحفيز ورعاية الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس وموظفين إداريين والحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية والتعليمية لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

حدود البحث:

الموضوعية: واقع الإدارة العامة للموارد البشرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ومعرفة أبرز المعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، والمقترحات لتطوير تلك الإدارة من وجهة نظر العاملين فيها.
المكانية: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

الزمانية: الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ١٤٤٠-١٤٤١ هـ
البشرية: جميع منسوبي جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (أعضاء هيئة التدريس، والموظفين الإداريين) بشطريها (الرجال، النساء)

الإطار النظري:

أولاً: إدارة الموارد البشرية:

– مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تباينت التسميات التي كانت تطلق على الإدارة التي تعنى بالعنصر البشري وإن كان أكثرها إنتشاراً هو (إدارة الافراد)، بالإضافة إلى أن البعض قد أطلق عليها تسميات أخرى منها (إدارة الموظفين) و(إدارة القوى العاملة) (أبو شيخة، ٢٠١٣م، ص ٢٣).

فالموارد البشرية: يقصد بها مجموعة الأفراد الذين يعملون في المنظمة - أيا كان مساهمهم الوظيفي - لأداء وظائفها ضمن إطار ثقافتها التنظيمية التي تضبط أنماطهم السلوكية، وضمن مجموعة من الخطط والإجراءات التي تنظم تنفيذهم لتلك الوظائف في سبيل تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها المستقبلية (عقيلي، ٢٠٠٩م، ص ٨).

وقد عُرفت إدارة الموارد البشرية بأنها: تتضمن مجموعة من العمليات الجزئية بدءاً من تخطيط الموارد ومروراً بإعداد عدة نظم هي: الوصف الوظيفي، الاختيار والتعيين، تقييم أداء العاملين، الحوافز، التأديب والسلامة المهنية بما يحقق أهداف المنظمة (أبو شيخة، ٢٠١٣م، ص ٢٥).

ويعرفها (الشرعة وسنجد، ٢٠١٥م) بأنها: "عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه ومراقبة الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية باختيارهم وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم باعتبارهم رأس المال الفكري الذي يحقق أهداف المنظمة" (ص ٢٠).

- أهميتها في المؤسسات التربوية:

تلخص الباحثة أهمية إدارة الموارد البشرية بشكل عام من خلال مايلي: (الشرعة وسنجد، ٢٠١٥م)

١- الحاجة إلى تأهيل وتدريب الموارد البشرية بالتخصص للوظائف وتصنيفها وتخطيط الموارد البشرية ووضع السياسات.

٢- تعد إدارة واستثمار الموارد البشرية أفضل استثمار يجب أن يوجه للأفراد العاملين؛ وذلك نظراً لأن النفقات التي تتحملها المنظمات لتغطية أجور وتعويضات العاملين تشكل جزءاً كبيراً من نفقاتها.

٣- أكدت العديد من الدراسات أهمية العناية بالموارد البشرية باعتبارها العامل الرئيس لزيادة الانتاج، وأن نجاح المنظمات مرهون بهم.

٤- إدراك الإدارة الحديثة أن نجاحها مرهون بتحقيق أهدافها عن طريق استثمار الموارد البشرية بداخلها الاستثمار الأمثل.

٥- تطور وظيفة الموارد البشرية، وأصبحت تمارس مهاماً متخصصة واستراتيجية بجانب مهامها التنفيذية.

- تخطيط الموارد البشرية:

"إن تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات التربوية هو محاولة لتحديد احتياجات المؤسسة التربوية من العاملين خلال فترة زمنية معينة وتحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة المحددة" (عبوي، ٢٠٠٨م، ص ٤٠).

ويذكر (رضوان، ٢٠١٣م) "أن المقصود بتخطيط الموارد البشرية هو عملية التقدير والتنبؤ التي تقوم بها المؤسسة لتحديد احتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كما ونوعاً في الوقت المناسب والمكان المناسب وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الخاصة للقطاعات العامة بها" (ص ٣٢).

ويعتبر التخطيط للموارد البشرية من أكثر النشاطات أهمية في المؤسسة التربوية لأنه يركز على العنصر البشري وهو الأهم والمؤثر في نجاح المؤسسة التربوية وتحقيق فاعليتها، كذلك يساعد التخطيط للموارد البشرية في إشباع رغبات الأفراد العاملين ومدّهم بالأمن والاستقرار بالمؤسسة وبالتالي تكون دافعيتهم للعمل أكبر، وإن التخطيط التربوي للموارد البشرية يُمكّن المؤسسة التربوية من إعداد برامج تربوية لرفع الكفاءة لدى العاملين من خلال البرامج التدريبية والحصول على

مخرجات ذات جودة عالية وتفادي الوقوع في صعوبات تعيق الوصول لأهداف المؤسسة التربوية المخول بها العاملين.

تتعدد وتنوع خطوات تخطيط الموارد البشرية وفقا لشمولية العملية وأهميتها في المؤسسة التربوية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي العام فيها، فهناك من يصف العملية بأربعة خطوات أساسية وهي: (الصباغ، ٢٠١٠م، ص ١٧٠) ؛ (الهيتمي، ٢٠١٠م، ص ص ٧٥-٧٦)

١. التنبؤ.
٢. وضع الأهداف.
٣. تنفيذ الخطة.
٤. التقييم والرقابة.

- وظائف إدارة الموارد البشرية:

لدى إدارة الموارد البشرية خمسة وظائف أساسية تقوم عليها، وسيتم تناول كل وظيفة منها من حيث مفهومها وخطواتها، وهي كالآتي:

الوظيفة الأولى: تحليل وتوصيف الوظائف في المؤسسات التربوية:

ونعني بتحليل الوظائف كما عرفها (القحطاني، ٢٠١٥م) "عملية جمع وتسجيل وتنظيم كافة المعلومات والبيانات عن الوظيفة، والمتمثلة في الواجبات والمهام والأنشطة التي تحتوي عليها، وكذلك إعداد متطلبات الوظيفة التي تحدد الشروط اللازم توافرها في شاغل الوظيفة" (ص ٤٧)

أما توصيف الوظائف فقد ذكر (القحطاني، ٢٠١٥م) بأنها "إعداد قائمة مكتوبة تحدد الأعمال والمهام والواجبات التي تشتمل عليها الوظيفة، وتحتوي على الظروف المحيطة بأداء العمل، وكذلك الأهداف ومعايير الأداء الخاصة بهذه الوظيفة" (ص ٤٧)

وتقوم عملية تحليل الوظيفة بعدة خطوات وهي كما يلي:
(جودة، ٢٠١٠م، ص ١٠٩-١١٠)

- الحصول على معلومات مبدئية تتعلق بطبيعة عمل المنظمة وهيكلها التنظيمي والعلاقات بين الوحدات الإدارية فيها.
- تحديد الوظائف المفروض أن تخضع للتحليل
- شرح أبعاد تحليل الوظيفة.
- تحديد طريقة جمع المعلومات.
- جمع المعلومات المطلوبة.
- مراجعة وتصنيف المعلومات.
- استخلاص وصف الوظيفة ومواصفات شاغلها.

وبعد الانتهاء من تحليل الوظيفة، يقوم المحلل باستخراج البطاقتين التاليتين:
(جودة، ٢٠١٠م، ص ١١٠-١١٣)

١- **الوصف الوظيفي**، ويشتمل على المعلومات المتعلقة بمسمى الوظيفة وموقعها التنظيمي، المهام والمسؤوليات الرئيسة لشاغل الوظيفة، معايير الأداء المستهدفة، ظروف العمل والمخاطر المحتملة، نطاق الإشراف، الرئيس المباشر، بالإضافة إلى الأجهزة والمعدات المستخدمة.

٢- **مواصفات شاغل الوظيفة**، وتشمل المعلومات الخاصة بالحد الأدنى الذي يجب توفره في شاغل الوظيفة من مؤهلات وخبرات وقدرات وصفات ومهارات (اتصالية، العمل كفريق، القيادية، التخطيط، إدارة الوقت وغيرها). وكثيرا ما يتم اضافة مواصفات شاغل الوظيفة إلى الوصف الوظيفي وخاصة عند استخدام الوصف الوظيفي لأغراض معينة كحالات الاستقطاب والاختيار والتعيين.

الوظيفة الثانية: الاختيار والتعيين في المؤسسات التربوية:

ويقصد بها "عملية توافق متطلبات وشروط الوظيفة مع قدرات ومهارات المتقدمين" (الشرعة وسنجد، ٢٠١٥م، ص١٦٣)

وتقوم عملية الاختيار والتعيين على عدة معايير منها مستوى التعليم، الخبرة السابقة، الصفات البدنية والشخصية، والمعرفة السابقة (الشرعة وسنجد، ٢٠١٥م، ص١٦٦)

ولها عدة خطوات وهي: (المغربي والعنقري، ٢٠١٥م، ص١٤٧)

- طلب التوظيف
- المقابلات المبدئية
- الاختبارات
- اجراءات المقابلات
- المصادر المرجعية والتوصيات الشخصية
- الكشف الطبي
- قرار التعيين

الوظيفة الثالثة: استقطاب الموارد البشرية في المؤسسات التربوية:

ويعنى باستقطاب الموارد البشرية "أنها عمليات البحث والدراسة والتحري عن موارد البشرية ذات الكفاءة والتأهيل لملء الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها لعمل بالمنظمة" (المغربي والعنقري، ٢٠١٥م، ص١٢٢)

تمر عملية استقطاب الموارد البشرية في المنظمة بالخطوات التالية: (الشرعة وسنجد، ٢٠١٥م، ص١٤٣)

١. تخطيط الموارد البشرية في المنظمة.

٢. حاجة المدراء من الموارد البشرية

٣. تحديد الوظائف الشاغرة في المنظمة

٤. النظر في تحليل الوظائف ومراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة

٥. الاستقطاب: وهو بداية العملية لجذب العاملين للعمل في المنظمة.

وتتمثل مصادر الاستقطاب في مصدرين أساسيين هما:

● المصادر الداخلية مثل: الترقية، النقل الداخلي، مخزون المهارات، الإعلان الداخلي، الموظفون السابقون.

المصادر الخارجية مثل: الوكالات المتخصصة، شركات أو وكالات التوظيف، مكاتب الاستخدام المؤقتة، الغرف التجارية والصناعية والمهنية، الجامعات والمؤسسات التعليمية والكليات، الإعلان، أصدقاء وأقرباء العاملين في الشركة، الطلبات المباشرة للعمل، الانترنت (كافي، ٢٠١٤م، ص ص ١٢٣ - ١٢٨)

الوظيفة الرابعة: التدريب والتنمية للموارد البشرية في المؤسسات التربوية:

ويمكن تعريف التدريب على أنه تزويد الأفراد بالمعلومات والحقائق الأساسية عن الأعمال المسندة إليهم، وأساليب تنفيذها، وإعطائهم الفرص لاختيار معلوماتهم ووضعها موضع التطبيق وذلك لاكتساب المهارات والخبرات التطبيقية اللازمة، فهو عملية دينامية تستهدف تمكينهم من استغلال إمكاناتهم وطاقاتهم الكامنة بما يساعد على رفع كفاءتهم بطريقة منتظمة وابتاجية عالية (الحري، ٢٠١٤م، ص ١٠٧).

أما تنمية الموارد البشرية فهي مجموعة النشاطات والإجراءات والبرامج التي تهدف إلى تأهيل وتطوير الأفراد بطريقة عقلانية تساهم في تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي لأعمالهم (جميل، ٢٠١٥م، ص ١٢١)

وتهدف عملية التدريب إلى تحقيق هدفين رئيسيين هما مساعدة العاملين على أداء الأعمال في الوظائف الحالية بأعلى مستوى ممكن، واستمرارية التنظيم في تقديم المنتجات والخدمات على أفضل وجه (الحريري، ٢٠١٤م، ص ١١١)

وكي يقوم التدريب بدوره على أكمل وجه عليه أن يمر بخطوات وهي كالتالي:

(الشرعة وسنجدق، ٢٠١٤م، ص ٢٣٩-٢٤١)

- ١- تحديد الاحتياجات التدريبية.
 - ٣- إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية.
 - ٢- تخطيط وتصميم البرامج
 - ٤- تقييم البرامج التدريبية.
- التدريبية.

ويقوم التدريب الفعال على مجموعة من الأسس والمبادئ الرئيسية التي تضمن نجاحه وتحقيق أهدافه، ومن أهمها: (الشرعة وسنجدق، ٢٠١٤م، ص ٢٢٨-٢٣٠)

الشرعية - الشفافية - التدرج - الواقعية - المرونة - الشمولية - الاستمرارية - المعاصرة.

ومن المتعارف عليه أن التدريب لا يقوم على أسلوب واحد، بل أن هناك عدة أساليب للتدريب منها: (الحريري، ٢٠١٤م، ص ١١٤)

- مجموعة الأساليب الفردية.
- مجموعة الأساليب المخبرية.
- مجموعة الأساليب الجماعية.
- اسلوب التدريب الذاتي.
- مجموعة الأساليب التدريسية.
- مجموعة الأساليب التطبيقية.

الوظيفة الخامسة: تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات التربوية:

يُعرف تقييم الأداء بأنه العملية التي تتضمن الإجراءات المنظمة لتقييم أداء العاملين في أعمالهم الحالية وبحث إمكانية تنميتها وتطويرها في المستقبل (المغربي، ٢٠٠٧م، ص ١٤٧). ومن خصائص نظام تقييم الأداء الفعال كما ذكرها (المغربي، ٢٠٠٧م) وتلخصها الباحثة في:

الصدق - الثبات - القبول - العدالة والحساسية - الموضوعية - العلنية.

وهناك عدة أساليب لتقييم الأداء الإداري: (بيمك، ٢٠١٠م، ص ٢٦٩)،

(القحطاني، ٢٠٠٥م، ص ١٧٢)

١. أسلوب المقارنة: أسلوب التوزيع - أسلوب التوزيع الإجباري
٢. المعايير المطلقة: منها طرق كيفية (الوقائع الحرجة - مراجعات فحوص تم حسابها) ومنها الطرق الكمية (الترتيب التقليدي - مقاييس سلوكية ثابتة الترتيب)
٣. الدليل المباشر.
٤. طريقة المرجعية الميدانية.
٥. التغذية الراجعة لمقابلة التقييم: قل وأنصت - قل وبع - مدخل حل المشكلات.
٦. طريقة احصائية الأداء: قياس الأداء الربح - معدلات الأداء - الإدارة بالأهداف.
٧. طريقة التقييم الذاتي.

– التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التربوية:
تواجه إدارة الموارد البشرية شأنها شأن عناصر العملية التنموية الأخرى تحديات كثيرة مع دخول الألفية الثالثة و الاتجاه السريع نحو آفاق العولمة الرحبة (الشواف ، ١٤٢١ هـ ، ص ٢٥)، لعل أبرزها في العصر الحديث تلك الناتجة عن التقدم التكنولوجي الذي يعيشه العالم اليوم، وتلك الناجمة عن العولمة وما صاحبها من تحولات وتحديات تواجه الأفراد والحكومات، كما ذكرها (جماز، ٢٠١٠م)؛ (العنبي، ٢٠١٠م)؛ (المغربي ٢٠١٣م):

١. تحديات العولمة: لقد فرضت العولمة بمختلف تأثيراتها تحديات كبيرة أمام الموارد البشرية في العالم ومن أبرزها عولمة رأس المال البشري، فلم يعد لرأس المال البشري موطن أو جنسية معروفة، إذ أصبح رأس المال البشري يصدر ويستورد ويعبر الحدود.

٢. القيادة: أن قناعة الإدارة العليا بأهمية إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى إعطاءها الدور التنظيمي المناسب والإمكانيات البشرية والمادية والصلاحيات المناسبة مما يؤدي الاستفادة من هذه الإدارة في تحقيق أهداف المنظمة والعكس صحيح.

٣. البطالة: هناك بطالة مقنعة التي تعني التضخم الوظيفي الناتج عن تشغيل المؤسسات بأعداد من العمال أكثر من طاقتها الاستيعابية وهذه البطالة ستؤدي إلى البطالة الواضحة للجوء بعض المؤسسات التخلص من العمالة الزائدة.

٤. مشكلة الزيادة السكانية: بحيث تؤدي إلى زياد الاحتياج للغذاء وزيادة النشاط ومن ثم زياد الضغط على النظم الايدولوجية (علم البيئة).

٥. قصور أنظمة التعليم وسوء نوعيتها: يعتبر النظام التعليمي المسؤول الأول عن تنوير عقول الناس وإمدادهم بالمعارف المطلوبة لتحقيق التنمية والنهوض بالمجتمع ومع هذا فإن هناك الكثير من الأقطار التي تعاني من قصور أنظمتها التعليمية بسبب تخلفها وعدم مواكبتها للتغيرات، وهكذا فإن النظام التعليمي يقف عائقاً أمام تحقيق تنمية بشرية تستجيب لطموحات المجتمع ومقتضيات تنميته وتطويره.

٦. ضعف المهارات التقنية: ولأن التغيرات العلمية التكنولوجية لا تتوقف أبداً وعلى إدارة الموارد ألا تبقى راكدة بل لا بد أن تواكب هذه التغيرات.

٧. الأمية المعلوماتية: وتسمى الأمية الثانية وهي تعبر عن جهل الأفراد باستخدام تقنية الحاسوب.

- زيادة اعتماد الاقتصاد العالمي على اقتصاد المعرفة: حيث يلاحظ أن السوق العالمية أصبحت تعتمد بشكل متزايد في الوقت الحاضر على الاقتصاد المعتمد على أدوات المعرفة وعلى العقل البشري وفي المقابل يلاحظ تناقص دور المواد الخام التقليدية.

مركز إدارة الموارد البشرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية:

هي إدارة مختصة بكل ما يتعلق بالموظف بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وذلك بتطبيق الأنظمة واللوائح الصادرة من وزارة الخدمة المدنية.

رؤيتها: الريادة والتميز في خدمة الموظفين والمجتمع بما يساهم في خدمة الجامعة لتصبح جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية مركز الريادة للجامعات السعودية.

رسالتها: إدارة شؤون الموظفين هي إدارة تابعة للشؤون الإدارية والمالية بالجامعة تهدف إلى تقديم وإنجاز معاملات الموظفين الداخلية والخارجية بالدقة والسرعة

الممكنة لجميع الموظفين داخل الجامعة، منذ بداية التعيين وحتى التقاعد وفق نظام الخدمة المدنية، وتلتزم إدارة شؤون الموظفين من خلال تحقيقها لأهداف الجامعة والتي تشمل المسؤولية، والالتزام بالأنظمة واللوائح، والشفافية، والاحترام، والتسامح، والعدالة والمساواة، والتمكين، والمشاركة لأصحاب المصلحة.

أهدافها:

١. تقديم الخدمات التي يحتاجها جميع الموظفين بالدقة والسرعة الممكنة.
٢. الارتقاء بمستوى الجامعة لتكون نموذجاً بين الجامعات الأخرى.
٣. تعزيز ثقافة الموظفين حول الواجبات والمسؤوليات وحقوقهم الوظيفية.

الوحدات التنظيمية:

هي إدارات مختصة بكل ما يتعلق بالعنصر البشري (موظف، متعاقد) وذلك بتطبيق الأنظمة واللوائح الصادرة من وزارة الخدمة المدنية، ومنها:

١. إدارة المتعاقدين: وتشمل (التعيين، البدلات، المكافأة، التذاكر، إنهاء الخدمات).
٢. إدارة الرواتب والنفقات: وتشمل (الرواتب الشهرية للموظف، المكافآت، البدلات)؟
٣. إدارة السجلات: وتشمل (الإجازات، المحالين إلى التقاعد النظامي).
٤. إدارة التوظيف: وتشمل (التعيين، النقل، التكليف والإعارة، التحويل، تسجيل المؤهل، طي القيد، مخاطبة الجهات ذات العلاقة، تسجيل بيانات الموظف في وزارة الخدمة المدنية، إقامة المسابقات الوظيفية).

<https://units.imamu.edu.sa/administrations/employees/Pages/default.aspx>

الدراسات السابقة:

تنوعت الدراسات التي تناولت موضوع الموارد البشرية في المؤسسات التربوية سواء بالتعليم العام أو العالي أو على نطاق الوزارة أو مكاتب التعليم أو الإشراف وغيرها، لما لها من أهمية في تحقيق أهدافها. فقد هدفت دراسة (مقابلة، ٢٠١٠م) إلى التعرف على فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الحكومية وسبل تطويرها، واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، تم تطبيقها على أعضاء هيئة التدريس والإداريين في جامعة اليرموك والعلوم والتكنولوجيا وآل البيت، وقد توصلت إلى أن درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية كانت بدرجة متوسطة.

وقد عقبته دراسة (مشاقبة، ٢٠١١م) بالتعرف على فاعلية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، معتمدة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تم تطبيقها على القائدين الإداريين، وتمثلت نتائجها باتفاق عينة الدراسة على أن فاعلية إدارة الموارد البشرية كانت بدرجة متوسطة.

وهدفت دراسة (بيبي وآخرين، ٢٠١٢م) إلى التعرف على مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الباكستانية، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي، والاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على العاملين في ٢٦ جامعة من الجامعات الباكستانية، ومن أبرز نتائجها قلة العاملين ذوي الكفاءة والمهارة، وقلة برامج التدريب والتنمية، ونظام التقييم والمكافآت غير مناسب.

أما دراسة (بني حمد، ٢٠١٢م) فقد قيمت مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الخاصة في الأردن، واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تم تطبيقها على عينة عشوائية من جميع العاملين في الجامعات الخاصة، وتمثلت أبرز النتائج في حصول أغلب ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الخاصة الأردنية على مستوى عالٍ.

أما دراسة (الوسيدي، ٢٠١٣م) والتي هدفت إلى التعرف على واقع تنمية إدارة الموارد البشرية في مركز دراسة الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وتحديد الصعوبات التي تواجهها وتقديم مقترحات تسهم في تطويرها، وباستخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات على عينة الدراسة وهن إداريات مركز دراسة الطالبات بالجامعة، فقد توصلت إلى موافقة أفراد عينة الدراسة على الصعوبات التي تواجه تنمية الموارد البشرية في مركز دراسة الطالبات بدرجة كبيرة.

وسعت دراسة (ندودزو، ٢٠١٣) للكشف عن أفضل الممارسات في إدارة الموارد البشرية في الجامعة المفتوحة في زيمبابوي، مستخدمة المنهج النوعي، القائم على المقابلات الشخصية المباشرة مع المديرين والعاملين في الجامعة، وتوصلت إلى أن الجامعة تتضمن أفضل الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية من التوظيف والاختيار المناسب للعاملين، وبرامج التدريب المهني، والمكافآت العادلة، وتدريب وتنمية العاملين، ونظام تقييم الأداء، والمشاركة في صنع القرارات، وتعزيز العلاقات بين العاملين، والتنوع الوظيفي، والثقافة التنظيمية.

وقدمت دراسة (الشهراني، ٢٠١٤م) تصور مقترح لتخطيط عمليات إدارة الموارد البشرية بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج التوافق الاستراتيجي، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، تم

تطبيقها على قائدين وأكاديميين وإداريين في الجامعة، ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة: أن واقع عمليات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) تتم بشكل جيد داخل الجامعة.

أما دراسة (العوضي، ٢٠١٤م) فقد كشفت عن فاعلية إدارة الموارد البشرية العالمية في فروع الجامعات الأجنبية في دولة الإمارات العربية المتحدة، وحصر أبرز التحديات التي تواجه مديري الموارد البشرية والموظفين الأكاديميين والإداريين في تلك الفروع، مستخدمة المنهج النوعي والكمي، والاستبانة والمقابلات الشخصية كأدوات لجمع البيانات، ومن نتائجها أن مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية كان متوسط.

كما تناولت دراسة (آل مهري، ٢٠١٥م) المعوقات التقنية والمادية والتنظيمية التي تحد من تنمية الموارد البشرية لدى الإداريات بجامعة نجران من وجهة نظر الموظفات الإداريات، وذلك باستخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، تم تطبيقها على الموظفات الإداريات في الجامعة، ومن أبرز النتائج موافقة أفراد الدراسة على المعوقات التقنية والمادية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية لدى الإداريات في الجامعة بدرجة متوسطة.

كما أن دراسة (الحماد، ٢٠١٨م) هدفت إلى التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعة الأمير سلطان، والوقوف على المعوقات التي تواجهها، والوصول إلى مقترحات تسهم في تحسين هذه الممارسات من وجهة نظر منسوبي الجامعة، وقد استخدمت المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس والإداريين في جامعة الأمير سلطان الأهلية بمدينة الرياض، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت إلى أن واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعة الأمير سلطان بدرجة متوسطة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

في ضوء ما تم مناقشته في الدراسات السابقة يمكن استنتاج الملاحظات التالية:

أوجه الاتفاق:

١. منهج الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع دراسات كل من (الحماد، ٢٠١٨م)؛ (الوسيدي، ٢٠١٣م)؛ (آل مهري، ٢٠١٥م)؛ (مقابلة، ٢٠١٠م)؛ (مشاقبة، ٢٠١١م)؛ (بني حمد، ٢٠١٢م)؛ (الشهراني، ٢٠١٤م) باستخدامها المنهج الوصفي.

٢. أدوات الدراسة: جميع الدراسات السابقة توافقت مع الدراسة الحالية باستخدامها للاستبانة كأداة لجمع المعلومات، ماعدا دراساتي (العوضي، ٢٠١٤م)؛ (ندودزو، ٢٠١٣م)

٣. عينة الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كل من (الحماد، ٢٠١٨م)؛ (مقابلة، ٢٠١٠م)؛ (بني حمد، ٢٠١٢م)؛ (الشهراني، ٢٠١٤م)؛ (العوضي، ٢٠١٤م)؛ (ندودزو، ٢٠١٣م) من حيث أن عينتها كانت (أعضاء هيئة التدريس، والعاملين)، بينما اختلفت معها بالحدود المكانية.

أوجه الاختلاف:

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها هدفت للتعرف على واقع الإدارة العامة للموارد البشرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ومعرفة أبرز المعوقات التي تواجهها، والمقترحات لتطوير تلك الإدارة من وجهة نظر منوسبها.

أوجه الاستفادة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في دعم مشكلة البحث، وبناء الإطار النظري وأداة الدراسة.

الإجراءات المنهجية للبحث:

منهج الدراسة:

في ضوء طبيعة مشكلة الدراسة، وأسئلتها، وأهدافها استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي للإجابة عن أسئلة الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من الفئات التالية:

- الفئة الأولى: أعضاء هيئة التدريس والبالغ عددهم (2282) عضو هيئة تدريس.
- الفئة الثانية: منسوبي الجامعة شاغلي مختلف الوظائف الإدارية (رجال-نساء)، والبالغ عددهم (4324) موظف إداري.

عينة الدراسة:

اتبعت الدراسة أسلوب العينة العشوائية في تحديد حجم العينة، بالاستفادة من جدول مورغن Morgan في تحديد حجم العينة، وقد بلغت عينة الدراسة (451) من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين، كما هو موضح توزيعها في الجداول التالية:

جدول رقم (١): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة.

م	العمل الحالي	العدد	%
١	موظف إداري	262	58.1
٢	عضو هيئة تدريس	189	41.9
	المجموع الكلي	451	100.0

تُبين النتائج بالجدول رقم (١)، توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة؛ حيث وُجد أن (٥٨,١٪) من أفراد عينة الدراسة يعملون بوظائف إدارية؛ هم الفئة الأكثر من بين أفراد عينة في الدراسة، في حين أن المشاركين في الدراسة من أعضاء هيئة التدريس يُمثّلون (٤١,٩٪).

جدول رقم (٢): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي.

م	المستوى العلمي	العدد	%
١	ثانوي	34	7.5
٢	دبلوم	23	5.1
٣	بكالوريوس	174	38.6
٤	ماجستير	111	24.6
٥	دكتوراه	109	24.2
	المجموع الكلي	٤٥١	100.0

تُكشف النتائج بالجدول رقم (٢) عن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي؛ حيث وُجد أن (٣٨,٦٪) من أفراد عينة الدراسة؛ حاصلون على مؤهل بكالوريوس، وهم الفئة الأكثر من بين أفراد عينة الدراسة، في حين أن (٢٤,٦٪) من أفراد العينة حاصلون على مؤهل ماجستير، وأن (٢٤,٢٪) من أفراد عينة الدراسة؛ حاصلون على مؤهل دكتوراه وبينما (٧,٥٪) و(٥,١٪) من أفراد عينة الدراسة؛ حاصلون على مؤهل ثانوي ودبلوم على التوالي.

جدول رقم (٣): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة الوظيفية.

م	سنوات الخبرة	العدد	%
١	أقل من خمس سنوات	35	7.8
٢	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنة	194	43.0
٣	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	114	25.3
٤	أكثر من ١٥ سنة	108	23.9
	المجموع الكلي	153	100.0

يوضّح الجدول رقم (٣) توزيع منسوبي الجامعة (عينة الدراسة)، حسب عدد سنوات الخبرة الوظيفية، وقد تبين أن (٤٣,٠٪) من منسوبي الجامعة عدد سنوات خبرتهم الوظيفية تتراوح من (٥ إلى أقل من ١٠ سنة)، وهم الفئة الأكثر من بين منسوبي الجامعة، وأن (٢٥,٣٪) من منسوبي الجامعة عدد سنوات خبرتهم الوظيفية (من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة)، وأن (٢٣,٩٪) من منسوبي الجامعة عدد سنوات خبرتهم الوظيفية (أكثر من ١٠ سنوات)، في حين أن (٧,٨٪) من منسوبي الجامعة بلغ عدد سنوات خبرتهم الوظيفية (أقل من ٥ سنوات).

أدوات الدراسة:

● للإجابة عن الأسئلة: الأول، والثاني، والثالث والرابع: أستخدمت الاستبانة

أداة لجمع البيانات؛ حيث تكوّنت من قسمين رئيسيين، وهما:

- القسم الأول: البيانات الأولية: (العمل الحالي، والمستوى العلمي، وسنوات الخبرة الوظيفية).

- القسم الثاني: واقع إدارة الموارد البشرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الذي تضمّن خمسة محاور تتمثل في:

✓ المحور الأول: تخطيط الموارد البشرية، وتكوّن من (٧) عبارات.

✓ المحور الثاني: تحليل وتصميم العمل، وتكوّن من (٧) عبارات.

✓ المحور الثالث: سياسة الاستقطاب وتعيين الموظفين، وتكوّن من (١٢) عبارته

✓ المحور الرابع: سياسة التدريب والتنمية، وتكوّن من (١٠) عبارات.

✓ المحور الخامس: تقييم أداء الموظفين، وتكوّن من (١٠) عبارات.

- القسم الثالث: المعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتكوّن من (١٠) عبارات.

- القسم الرابع: مقترحات لتطوير إدارة الموارد البشرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتكوّن من (٩) عبارات.

وقد صمّمت الباحثة الاستبانة على أساس مقياس ليكرت الثلاثي المُتدرّج؛ لقياس درجة استجابة أفراد عينة الدراسة للعبارات، الذي احتوى على البنود التالية: موافق (بدرجة كبيرة - بدرجة متوسطة - بدرجة قليلة) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٤): درجات مقياس ليكرت.

درجة الموافقة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة
الدرجة	١,٦٧-١	٢,٣٤-١,٦٨	٣,٠٠-٢,٣٥

صدق الاستبانة وثباتها:

الصدق: أن تكون الأداة فعلاً قادرة على قياس ما وُضعت لقياسه. وللتأكد من أن أداة الدراسة وُضعت فعلاً لقياس استجابة أفراد عينة الدراسة؛ لتحقيق أهداف الدراسة، وشمول الاستبيان لكل العناصر التي تدخل في التحليل، وللتحقّق من وضوح صياغة العبارات وشموليتها؛ اعتمدت الباحثة على نوعين من الصدق؛ للتأكد من صدق الأداة المُستخدمة في الدراسة، وهما:

○ **الصدق الظاهري للأداة:** أعدت الباحثة الاستبانة في صورتها الأولية، وعُرضت على عدد ذوي الاختصاص والخبراء، وتم حذف وإضافة بعض العبارات حسب رأيهم؛ حتى أصبح عدد فقرات الاستبيان (٦٥) عبارة.

○ **صدق الاتساق الداخلي للأداة:** بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة طبقتها الباحثة ميدانياً على عينة استطلاعية مكوّنة من (٣٧) فرداً من مجتمع الدراسة (أعضاء هيئة التدريس، والموظفين الإداريين)، أُختيروا من بين مجتمع الدراسة عشوائياً، ثم حسبت الباحثة مُعامل الارتباط بيرسون؛ لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، حيث حُسب مُعامل الارتباط بين درجة كل عبارة

من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، كما تُوضّح ذلك الجداول أدناه.

جدول رقم (٥): درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور واقع إدارة الموارد البشرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

المحور	رقم العبارة	مُعامل ارتباط بيرسون	المحور	رقم العبارة	مُعامل ارتباط بيرسون	المحور	رقم العبارة	مُعامل ارتباط بيرسون
تخطيط الموارد البشرية	١	**0.680	تحليل وتصميم العمل	١	**0.652	سياسة الاستقطاب وتعيين الموظفين	١	**0.829
	٢	**0.638		٢	**0.729		٢	**0.683
	٣	**0.734		٣	**0.562		٣	**0.598
	٤	**0.946		٤	**0.668		٤	**0.734
	٥	**0.821		٥	**0.772		٥	**0.721
	٦	**0.699		٦	**0.768		٦	**0.495
	٧	**0.812		٧	**0.451		٧	**0.834
مُعامل ارتباط بيرسون	١	**0.626	سياسة التدريب والتنمية	١	**0.784		٨	**0.566
	٢	**0.712		٢	**0.874		٩	**0.381
٣	**0.581	٣		**0.792	١٠		**0.865	
٤	**0.608	٤		**0.819	١١		**0.696	
٥	**0.641	٥		**0.828	١٢		**0.666	
٦	0.636	٦		**0.820				
٧	**0.700	٧		**0.743				
٨	**0.791	٨		**0.635				
٩	**0.641	٩		**0.769				
١٠	**0.700	١٠		**0.732				

** دال عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل.

* دال عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) فأقل.

تبيّن النتائج بالجدول (٥)، أن قيم مُعامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة، ودالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) فأقل؛ مما يُشير إلى أن جميع عبارات الاستبانة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ويؤكد ذلك قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات الاستبانة؛ وعليه فإن هذه النتيجة تُوضّح صدق عبارات ومحاور الاستبانة وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

ثبات الاستبانة:

ثبات أداة الدراسة يعني: التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبًا إذا تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم. ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة استخدمت الباحثة ما يلي:

أ- ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha (α): والجدول التالي يوضّح ذلك.

جدول رقم (٦): مُعاملات الفاكرونباخ لقياس ثبات لأداة الدراسة

م	المحور	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	الترتيب
١	تخطيط الموارد البشرية	٧	0.7٨	٥
٢	تحليل وتصميم العمل	٧	0.٨٨	3
٣	سياسة الاستقطاب وتعيين الموظفين	١٢	0.٨9	2
٤	سياسة التدريب والتنمية	١٠	0.9٢	١
٥	تقييم أداء الموظفين	١٠	0.٨٥	٤
	الثبات الكلي	٤٦	0.9٦	

تبيّن النتائج الموضحة في الجدول (٦) أن قيمة ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال، وتراوح بين (٠,٧٨-٠,٩٢) لكل المحاور، وبلغ الثبات العام للأداة (٠,٩٦)؛ ويدلّ هذا على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة، وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة.

ب- طريقة التجزئة النصفية (Split half method):

فُسِّمَت مُتَعَيَّرَات الاستبانة إلى فقراتها الفردية والزوجية، واستخدم درجات النصفين في حساب مُعَامِل الارتباط بينهما، وحساب مُعَامِل ثبات المقياس أستخدمت معادلة سبيرمان براون Spearman Brown، وهي:

$\frac{1}{2} ر ٢$	مُعَامِل الثبات =
$\frac{1}{2} ر + ١$	

حيث:

- ٢: عدد أقسام الاختبار.
- $\frac{1}{2} ر$: مُعَامِل الارتباط بين نصفي الاختبار.

جدول رقم (٧): طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة.

مُعَامِل الارتباط المعدل	مُعَامِل الارتباط	عدد الفقرات	المحور
0.89	0.89	٧	تخطيط الموارد البشرية
0.91	0.91	٧	تحليل وتصميم العمل
0.94	0.94	١٢	سياسة الاستقطاب وتعيين الموظفين
0.96	0.96	١٠	سياسة التدريب والتنمية
0.88	0.87	١٠	تقييم أداء الموظفين
0.92	0.92	٤٦	الثبات الكلي

* مُعَامِل الارتباط المعدل تم حسابه من خلال إيجاد الجذر التربيعي لمعامل الارتباط.

توضّح نتائج الجدول رقم (٧) قيم مُعَامِل الارتباط المُعدَّل Spearman Brown؛ حيث يتراوح ما بين (٠,٨٧-٠,٩٦)، وبلغ مُعَامِل الارتباط المُعدَّل لجميع محاور الأداة المعدل (٠,٩٢)، وهي مُعَامِلات ارتباط مرتفعة، ودالة إحصائيًا

عند مستوى (٠,٠٥) فأقل؛ مما يدلّ على ثبات الأداة وصلاحيتها لجمع البيانات؛ للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها.

إجراءات تطبيق الدراسة:

طبقت الباحثة أداة الدراسة بعد الانتهاء من صياغتها بصورة نهائية على النحو التالي:

- ❖ الحصول على الموافقات الرسمية من الجهات المختصة.
 - ❖ توزيع أداة الدراسة.
 - ❖ جمع أداة الدراسة وحصرها.
 - ❖ تحليل البيانات الإحصائية؛ للوصول إلى نتائج الدراسة.
- ### أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات:

بعد جمع البيانات من مجتمع الدراسة حُلّت من خلال استخدام برنامج (SPSS)؛ وتم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية للوصول إلى نتائج الدراسة: مُعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) - مُعامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Co-efficient) - طريقة التجزئة النصفية - التكرارات والنسب المئوية - المتوسط الحسابي - الانحراف المعياري Standard Deviation) - اختبار تي (Independent Sample t-test) - اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) (اختبار ف).

عرض نتائج الدراسة، ومناقشتها، وتفسيراتها:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي، والترتيب؛ لمعرفة وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حولها.

السؤال الأول: ما واقع إدارة الموارد البشرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والعاملين أفراد عينة الدراسة؟ جاءت النتائج كما يُبينها الجدول التالي:

أولاً: واقع إدارة الموارد البشرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية:

● المحور الأول: تخطيط الموارد البشرية

جدول رقم (٨): وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس والعاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية حول واقع تخطيط الموارد البشرية كأحد عمليات تخطيط إدارة الموارد

البشرية

م	العمليات	درجة الممارسة	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	الترتيب
١	يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بناءً على أهداف الجامعة ورؤيتها المستقبلية	ك	١٦٥	٢١٤	٧٢	2.21	0.70	73.5	5
		%	٣٦,٦	٤٧,٤	١٦,٠				
٢	تشارك مختلف العمادات والإدارات في تخطيط الموارد البشرية	ك	٢٢٣	١٧٣	٥٥	2.37	0.69	79.1	1
		%	٤٩,٤	٣٨,٤	١٢,٢				
٣	عدم الخروج عن السياسة العامة للجامعة	ك	١١٤	٢١٧	١٢٠	1.99	0.72	66.2	7
		%	٢٥,٣	٤٨,١	٢٦,٦				
٤	تتواءم خطط الموارد البشرية في الجامعة مع المتغيرات الخارجية الحديثة	ك	١٨٥	٢٠٠	٦٦	2.26	0.70	75.5	3
		%	٤١,٠	٤٤,٣	١٤,٦				
٥	تستند خطة الموارد البشرية إلى تحليل القوى العاملة في الجامعة	ك	١٩٧	١٨٨	٦٦	2.29	0.71	76.3	2
		%	٤٣,٧	٤١,٧	١٤,٦				
٦	وضع الخطط اللازمة لتحقيق الأهداف وتنفيذها	ك	١٨٦	١٨٩	٧٦	2.24	0.72	74.8	4
		%	٤١,٢	٤١,٩	١٦,٩				
٧	تتوافر في الجامعة الكوادر المؤهلة لوضع خطط واضحة لإدارة الموارد البشرية	ك	١٦٣	١٧٩	١٠٩	2.12	0.77	70.7	6
		%	٣٦,١	٣٩,٧	٢٤,٢				
	المتوسط الكلي				2.21	0.52	73.7		

١ اتخذت الباحثة مقياس ليكرت الثلاثي (٣-٢-١) للإجابة عن كل عبارة من عبارات محاور: واقع إدارة الموارد البشرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، بحيث: (١ إلى 1.67) تمثل بدرجة قليلة، و(أكبر من ١,٦٧ إلى ٢,٣٤) تمثل بدرجة متوسطة، و(أكبر من ٢,٣٤ إلى ٣,٠٠) تمثل بدرجة كبيرة.

يتضح من نتائج الجدول رقم (٨) أن ممارسة تخطيط الموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية قد جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٢,٢١ من ٣)، وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الثلاثي، كما أن الانحراف المعياري بلغ (٠,٥٢) مما يشير إلى تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا المحور.

وتُفسر هذه النتيجة بأنه على الرغم من أنه يتم مشاركة مختلف العمادات والإدارات بالجامعة في تخطيط الموارد البشرية، وأن خططها تستند إلى تحليل القوى العاملة في الجامعة، إلا أن إدارة الموارد البشرية تعاني من قصور في توافر الكوادر المؤهلة لوضع خطط واضحة لإدارة الموارد البشرية. ويمكن الإشارة هنا إلى ضرورة أخذ ذلك في عين الاعتبار وبجدية لما لتأهيلهم من أهمية في التخطيط لإدارة الموارد البشرية في الجامعة حيث أنها الأساس.

كما ويُلاحظ في الجدول (٨) موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة على عبارة واحدة وهي تشارك مختلف العمادات والإدارات في تخطيط الموارد البشرية، وهذا ما يتوافق مع نتائج دراسة (بني حمد، ٢٠١٢م)؛ في أن فاعلية ممارسة إدارة الموارد البشرية جاءت بدرجة عالية.

بينما وجد أن معظم عمليات تخطيط الموارد البشرية تمارس بدرجة متوسطة، من وجهة نظر منسوبي الجامعة، وهي مُرتبة تنازلياً حسب درجة المُوافقة على درجة ممارستها فيما يلي:

جاءت العمليات (٥-٤-٦-١-٧-٣)، التي تنصُّ على: "تستند خطة الموارد البشرية إلى تحليل القوى العاملة في الجامعة، وتتوائم خطط الموارد البشرية في الجامعة مع المتغيرات الخارجية الحديثة، ووضع الخطط اللازمة لتحقيق الأهداف وتنفيذها، ويتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بناءً على أهداف الجامعة ورؤيتها المستقبلية، وتتوافر في الجامعة الكوادر المؤهلة لوضع خطط واضحة لإدارة الموارد البشرية، وعدم الخروج عن السياسة العامة للجامعة" في المراتب من الثانية إلى الأخيرة من بين عمليات تخطيط الموارد البشرية، وتراوح متوسط المُوافقة على درجة ممارستها ما بين (٢,٢٩ إلى ١,٩٩) درجة، من (٣) درجات؛ وهي مُتوسّطات تُشير إلى خيار (متوسطة) على أداة الدراسة، وبلغ الوزن النسبي للموافقة على درجة ممارستها (٧٦,٣٪)، و(٧٥,٥٪)، و(٧٤,٨٪)، و(٧٣,٥٪)، و(٧٠,٧٪)، و(٦٦,٢٪) على التوالي؛ ويدلّ ذلك على أن معظم عمليات تخطيط الموارد البشرية تمارس بدرجة متوسطة بالجامعة، وهذا ما يتوافق مع نتائج دراسة كل من (مقابلة، ٢٠١٠م)؛ و(مناقبة، ٢٠١١م)؛ و(العوضي، ٢٠١٤م)؛

و(الحمد، ٢٠١٨م) فقد نتجت إلى أن فاعلية عمليات إدارة الموارد البشرية تمارس بدرجة متوسطة.

المحور الثاني: تحليل وتصميم العمل:

جدول رقم (٩): وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس والعاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية حول تحليل وتصميم العمل كأحد عمليات تخطيط إدارة الموارد البشرية

م	العمليات	درجة الممارسة	الدرجة الكلية	الدرجة متوسطة	الدرجة قليلة	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	الترتيب
١	يستند تحليل العمل على أسس موضوعية	ك	١٥٥	٢٢٥	٧١	2.19	0.68	72.9	6
		%	٣٤,٤	٤٩,٩	١٥,٧				
٢	يتوافق تصميم العمل في الجامعة مع هيكلها التنظيمي	ك	١٥٦	٢١٥	٨٠	2.17	0.70	72.3	7
		%	٣٤,٦	٤٧,٧	١٧,٧				
٣	تحديد معالم كل وظيفة من حيث واجباتها ومسئولياتها ومتطلباتها	ك	٢٠٥	١٧٥	٧١	2.30	0.72	76.6	5
		%	٤٥,٥	٣٨,٨	١٥,٧				
٤	يتم الاستفادة من نتائج تصميم وتحليل العمل لتطوير الوظائف في الجامعة	ك	٢٢٥	١٥٦	٧٠	2.34	0.73	78.1	4
		%	٤٩,٩	٣٤,٦	١٥,٥				
٥	تحرص الجامعة على استثمار المعارف الموجودة لدى موظفيها بتحويلها إلى برامج عملية ذات كفاءة عالية	ك	٢٤٢	١٥٤	٥٥	2.41	0.70	80.5	3
		%	٥٣,٧	٣٤,١	١٢,٢				
٦	تحديد النوعيات المطلوبة من العاملين بناء على عملية التحليل الوظيفي	ك	٢٤٠	١٦١	٥٠	2.42	0.68	80.7	2
		%	٥٣,٢	٣٥,٧	١١,١				
٧	تحديد بطاقات لتوصيف المجالات التي يحتاجها الموظف الجديد	ك	٢٦٧	١٤٠	٤٤	2.49	0.67	83.1	1
		%	٥٩,٢	٣١,٠	٩,٨				
المتوسط الكلي									
						2.33	0.56	77.7	

تكشف نتائج الجدول رقم (٩) أن ممارسة عمليات تحليل وتصميم العمل في إدارة الموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية قد جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٢,٣٣ من ٣)، وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الثلاثي، كما أن الانحراف المعياري بلغ

(٥٦،٠) مما يشير إلى تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا المحور.

وتُفسر هذه النتيجة بأنه على الرغم من أنه يتم تحديد بطاقات لتوصيف المجالات التي يحتاجها الموظف الجديد، وتحديد النوعيات المطلوبة من العاملين بناء على عملية التحليل الوظيفي، وحرص الجامعة على استثمار المعارف الموجودة لدى موظفيها وذلك بتحويلها إلى برامج عملية ذات كفاءة عالية، إلا أنه لا هناك خلل في توافق تصميم العمل مع الهيكل التنظيمي للجامعة. ويمكن الإشارة هنا إلى ضرورة النظر في تحديد معالم لكل وظيفة بما يتوافق مع الهيكل التنظيمي للجامعة.

كما ويُلاحظ في الجدول (٩) موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة على ثلاث عبارات فيما يتعلق بمحور تحليل وتصميم العمل في إدارة الموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ويمكن إيضاحها وفق ترتيب تنازلي بحسب المتوسط الحسابي لكل منها كالآتي:

جاءت العمليات (٧-٦-٥)، التي تنصُّ على: "تحدد بطاقات لتوصيف المجالات التي يحتاجها الموظف الجديد وتحديد النوعيات المطلوبة من العاملين بناء على عملية التحليل الوظيفي، وتحرص الجامعة على استثمار المعارف الموجودة لدى موظفيها بتحويلها إلى برامج عملية ذات كفاءة عالية" في المراتب من الأولى إلى الثالثة من بين عمليات تحليل وتصميم العمل، وتراوح متوسط الموافقة على درجة ممارستها ما بين (٢,٤٩ إلى ٢,٤١) درجة، من (٣) درجات؛ وهي

مُتوسّطات تُشير إلى خيار (بدرجة كبيرة) على أداة الدراسة، وبلغ الوزن النسبي للموافقة على درجة ممارستها (٨٣,١٪)، و(٨٠,٧٪)، و(٨٠,٥٪) على التوالي؛ ويدلّ ذلك على أن أكثر من ثلث عمليات تحليل وتصميم العمل تُمارس بدرجة كبيرة في الجامعة، وهذا ما يتوافق مع نتائج دراسة (بني حامد، ٢٠١٢م) بأن ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعة جاءت بدرجة عالية.

وكشفت النتائج أيضاً أن أكثر من نصف عمليات تحليل وتصميم العمل تُمارس بدرجة متوسطة في الجامعة وتمثّل في أن تحليل وتصميم العمل: يتم الاستفادة من نتائجه لتطوير الوظائف في الجامعة، وتحديد معالم كل وظيفة، ويستند على أسس موضوعية، ويتوافق مع هيكلها التنظيمي، وهي مُوضّحة بالعمليات رقم: (٤-٣-١-٢)، التي تنصُّ على: "يتم الاستفادة من نتائج تصميم وتحليل العمل لتطوير الوظائف في الجامعة، وتحديد معالم كل وظيفة من حيث واجباتها ومسئولياتها ومتطلباتها، ويستند تحليل العمل على أسس موضوعية، ويتوافق تصميم العمل في الجامعة مع هيكلها التنظيمي" وتراوح متوسط الموافقة على درجة ممارستها ما بين (٢,٣٤ إلى ٢,١٧) درجة، من (٣) درجات؛ وهي مُتوسّطات تُشير إلى خيار (درجة متوسطة) على أداة الدراسة، وبلغ الوزن النسبي للموافقة على درجة ممارستها (٧٨,١٪)، و(٧٦,٦٪)، و(٧٢,٩٪)، و(٧٢,٣٪) على التوالي، وهذا ما يتوافق مع نتائج دراسة كل من (مقابلة، ٢٠١٠م)؛ و(مشاقبة، ٢٠١١م)؛ و(العوضي، ٢٠١٤م)؛ و(الحماد، ٢٠١٨) فقد نتجت إلى أن فاعلية عمليات إدارة الموارد البشرية تمارس بدرجة متوسطة.

الخوﺮ الثالث: سياسة الاستقطاب وتعيين الموظفين:

جدول رقم (١٠): وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس والعاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية حول سياسة الاستقطاب وتعيين الموظفين كأحد عمليات تخطيط إدارة الموارد البشرية

م	العمليات	درجة الممارسة	الترتيب	الوزن النسبي	الاجراء	المتوسط	الدرجة قبلية	الدرجة متوسطة	الدرجة كميّة	
١	يتم استقطاب الموظفين وفقاً لمعايير موضوعية	ك	1	80.5	0.68	2.4٢	٥٠	١٦٤	٢٣٧	
							١١,١	٣٦,٤	٥٢,٥	%
٢	يتم استقطاب الموارد البشرية في الجامعة من ذوي الخبرة والكفاءة	ك	5	77.5	0.69	2.33	٥٧	١٩٠	٢٠٤	
							١٢,٦	٤٢,١	٤٥,٢	%
٣	تحرص الجامعة على استقطاب الكفاءات النادرة في التخصصات المطلوبة وتعيينهم قبل الآخرين	ك	2	80.3	0.71	2.41	٥٩	١٤٩	٢٤٣	
							١٣,١	٣٣,٠	٥٣,٩	%
٤	تترتبط سياسة الاستقطاب وتعيين الموظفين مع أهداف الجامعة	ك	6	77.2	0.69	2.31	٥٩	١٩١	٢٠١	
							١٣,٠	٤٢,٤	٤٤,٦	%
٥	توضيح المهام والمتطلبات للمرشح للوظيفة	ك	8	76.3	0.76	2.29	٨٣	١٥٥	٢١٣	
							١٨,٤	٣٤,٤	٤٧,٢	%
٦	تستخدم التكنولوجيا الحديثة للإعلان الوظيفي في الجامعة	ك	12	66.4	0.75	1.99	١٢٧	٢٠٠	١٢٤	
							٢٨,٢	٤٤,٣	٢٧,٥	%
٧	استخدام أساليب متنوعة وحديثة لاختيار العاملين	ك	4	79.8	0.67	2.39	٤٨	١٧٧	٢٢٦	
							١٠,٧	٣٩,٢	٥٠,١	%
٨	تعتمد الجامعة بكثرة على عملية الاستقطاب الداخلي فقط	ك	11	68.5	0.68	2.06	٩١	٢٤٤	١١٦	
							٢٠,٢	٥٤,١	٢٥,٧	%
٩	تعتمد الجامعة بكثرة على عملية الاستقطاب الخارجي فقط	ك	7	76.5	0.62	2.29	٤١	٢٣٦	١٧٤	
							٩,١	٥٢,٣	٣٨,٦	%
١٠	تحاول الجامعة دورياً تغيير طريقة ومعايير توظيف إدارة الموارد البشرية لضمان توظيف الشخص المناسب في المكان المناسب	ك	3	80.0	0.67	2.40	٤٦	١٧٥	٢٢٨	
							١٠,٦	٣٨,٦	٥٠,٦	%
١١	يسهل التواصل مع إدارة الموارد البشرية من خلال التعاملات الإلكترونية والإصلاّات	ك	10	72.7	0.75	2.18	٩٣	١٨٣	١٧٥	
							٢٠,٦	٤٠,٦	٣٨,٨	%
١٢	يوجد تواصل بين الجامعة ووسائل الإعلام المختلفة للإعلان عن شاغر وظيفي لاستقطاب موارد بشرية جديدة	ك	9	75.8	0.72	2.27	٧١	١٨٦	١٩٤	
							١٥,٧	٤١,٢	٤٣,٠	%
				76.0	0.48	2.28	المتوسط الكلي			

تُشير نتائج الجدول رقم (١٠) إلى أن ممارسة عمليات سياسة الاستقطاب وتعيين الموظفين في إدارة الموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية قد جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٢,٢٨ من ٣)، وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الثلاثي، كما أن الانحراف المعياري بلغ (٠,٤٨) مما يشير إلى تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا المحور.

وتُفسر هذه النتيجة بأنه على الرغم من أنه يتم استقطاب الموظفين في الجامعة وفقاً لمعايير موضوعية، وحرص الجامعة على استقطاب الكفاءات النادرة في التخصصات المطلوبة وتعيينهم قبل الآخرين، إلا أنه لا هناك خلل في الطريقة المستخدمة للإعلان الوظيفي في الجامعة، واعتماد الجامعة بكثرة على عمليات الاستقطاب الداخلي فقط. ويمكن الإشارة هنا إلى ضرورة النظر في تحديد الدماء في الجامعة واستقطاب أعلى الكفاءات من الموارد البشرية والنادرة والاستفادة منها في النهوض بالجامعة.

كما ويُلحظ في الجدول (١٠) موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة على أربع عبارات فيما يتعلق بمحور استقطاب وتعيين الموظفين في إدارة الموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ويمكن إيضاحها وفق ترتيب تنازلي بحسب المتوسط الحسابي لكل منها كالآتي:

جاءت العمليات (١-٣-١٠-٧)، التي تنصُّ على: "يتم استقطاب الموظفين وفقاً لمعايير موضوعية، وتحرص الجامعة على استقطاب الكفاءات النادرة في التخصصات المطلوبة وتعيينهم قبل الآخرين، وتحاول الجامعة دورياً تغيير طريقة

ومعايير توظيف إدارة الموارد البشرية لضمان توظيف الشخص المناسب في المكان المناسب، واستخدام أساليب متنوعة وحديثة لاختيار العاملين" في المراتب من الأولى إلى الرابعة من بين عمليات سياسة الاستقطاب وتعيين الموظفين، وتراوح متوسط الموافقة على درجة ممارستها ما بين (٢,٤٢ إلى ٢,٣٩) درجة، من (٣) درجات؛ وهي مُتوسّطات تُشير إلى خيار (درجة كبيرة) على أداة الدراسة، وبلغ الوزن النسبي للموافقة على درجة ممارستها (٠,٥٪)، و(٠,٣٪)، و(٠,٠٪)، و(٠,٨٪)، و(٠,٧٩,٨٪) على التوالي؛ ويدلّ ذلك على أن بعض عمليات سياسة الاستقطاب وتعيين الموظفين تُمارس بدرجة كبيرة في الجامعة، وهذا ما يتوافق مع دراسة (ندودزو، ٢٠١٣م) والتي نتجت أن الجامعة تتضمن أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية وذلك بالتوظيف والاختيار المناسب للعاملين.

وكشفت النتائج أيضاً أن معظم عمليات سياسة الاستقطاب والتعيين تُمارس بدرجة متوسطة في الجامعة وهي مُرتبة تنازلياً حسب درجة الموافقة عليها فيما يلي:

جاءت العمليات (٢-٤-٩-٥-١٢-١١-٨-٦) التي تنصُّ على: " يتم استقطاب الموارد البشرية في الجامعة من ذوي الخبرة والكفاءة، وترتبط سياسة الاستقطاب وتعيين الموظفين مع أهداف الجامعة وتعتمد الجامعة بكثرة على عملية الاستقطاب الخارجي فقط، وتوضيح المهام والمتطلبات للمرشح للوظيفة، يوجد

تواصل بين الجامعة ووسائل الإعلام المختلفة للإعلان عن شاغر وظيفي لاستقطاب موارد بشرية جديدة، ويسهل التواصل مع إدارة الموارد البشرية من خلال التعاملات الإلكترونية والاتصالات، وتعتمد الجامعة بكثرة على عملية الاستقطاب الداخلي فقط، وتستخدم التكنولوجيا الحديثة للإعلان الوظيفي في الجامعة" في المراتب من الخامسة إلى الأخيرة من بين عمليات سياسة الاستقطاب وتعيين الموظفين، وتراوح متوسط الموافقة على درجة ممارستها ما بين (٢,٣٣ إلى ١,٩٩ من ٣) وهي مُتوسّطات تُشير إلى خيار (درجة متوسطة) على أداة الدراسة، وبلغ الوزن النسبي للموافقة على درجة ممارستها (٧٧,٥٪)، و(٧٧,٢٪)، و(٧٦,٥٪)، و(٧٦,٣٪) (٧٥,٨٪)، و(٧٢,٧٪)، و(٦٨,٥٪)، و(٦٦,٣٪) على التوالي، وهذا ما يتوافق مع دراسة (الشهراني، ٢٠١٤م) في أن عمليات الاستقطاب في إدارة الموارد البشرية في الجامعة جاءت بدرجة متوسطة. ونتائج دراسة كل من (مقابلة، ٢٠١٠م)؛ و(مشاقبة، ٢٠١١م)؛ و(العوضي، ٢٠١٤م)؛ و(الحماد، ٢٠١٨م) فقد نتجت إلى أن فاعلية عمليات إدارة الموارد البشرية تمارس بدرجة متوسطة.

المحور الرابع: سياسة التدريب والتنمية:

جدول رقم (١١): وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس والعاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية حول سياسة التدريب والتنمية كأحد عمليات تخطيط إدارة الموارد البشرية

م	العمليات	درجة الممارسة	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	المتوسط	الأجرات	الوزن النسبي	الترتيب
١	تعتبر الجامعة أن التدريب نوع من أنواع الاستثمار في الموارد البشرية	ك	١٤١	٢٠٦	١٠٤	2.08	0.73	69.4	9
			٣١,٣	٤٥,٧	٢٣,١				
٢	تعمل الجامعة على نشر أهمية التدريب في ثقافتها للوصول لمستويات الأداء المطلوب	ك	١٦٦	١٨٢	١٠٣	2.14	0.76	71.3	7
			٣٦,٨	٤٠,٤	٢٢,٨				
٣	تستعين الجامعة بخبراء متخصصين لتقديم البرامج التدريبية	ك	١٧١	١٨٦	٩٤	2.17	0.75	72.4	5
			٣٧,٩	٤١,٣	٢٠,٨				
٤	تقوم الجامعة بإعداد خطط لتدريب الموارد البشرية في ضوء الاحتياجات التربوية	ك	١٦٧	١٨٧	٩٧	2.16	0.75	71.8	6
			٣٧,٠	٤١,٥	٢١,٥				
٥	تهدف البرامج التدريبية إلى تمكين العاملين من استخدام التقنية الحديثة	ك	١٢٩	١٩٨	١٢٤	2.01	0.75	67.0	10
			٢٨,٦	٤٣,٩	٢٧,٥				
٦	تأخذ إدارة الموارد البشرية بأفكار العاملين وأرائهم لتطوير العمل	ك	٢١٠	١٧٢	٦٩	2.31	0.72	77.1	2
			٤٦,٦	٣٨,١	١٥,٣				
٧	تتيح إدارة الموارد البشرية لكافة العاملين بالجامعة فرص تدريبية لتحسين أدائهم	ك	٢٠٣	١٦٥	٨٥	2.2٦	0.75	75.5	4
			٤٥,٠	٣٦,٦	١٨,٤				
٨	يتلقى العاملون حديثي التعيين التدريب الذي يحتاجونه	ك	٢٤٥	١٣٨	٦٨	2.39	0.74	79.7	1
			٥٤,٣	٣٠,٦	١٥,١				
٩	تهدف برامج التدريب في الجامعة الحصول على مستوى عالٍ من الأداء	ك	١٥٥	٢٠٠	٩٦	2.13	0.74	71.0	8
			٣٤,٤	٤٤,٣	٢١,٣				
١٠	يتم ترقية أو تحفيز الموارد البشرية بعد حصولهم على دورات تدريبية مختلفة في ضوء سياسة الجامعة	ك	١٩٤	١٨٦	٧١	2.27	0.72	75.8	3
			٤٣,٠	٤١,٣	١٥,٧				
	المتوسط الكلي				2.19	0.59	73.1		

تكشف نتائج الجدول رقم (١١) أن ممارسة عمليات سياسة التدريب والتنمية في إدارة الموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية قد جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٢,١٩ من ٣)، وهو متوسط يقع في

الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الثلاثي، كما أن الانحراف المعياري بلغ (٠,٥٩) مما يشير إلى تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا المحور.

وتُفسر هذه النتيجة بأنه على الرغم من أن العاملين حديثي التعيين يتلقون التدريب الذي يحتاجونه، وأن إدارة الموارد البشرية تأخذ بأفكار العاملين وآرائهم لتطوير العمل، إلا أنه البرامج التدريبية لا تلبي رغبات العاملين في الجامعة وتمكينهم من استخدام التقنية الحديثة، ولا تهدف إلى الحصول على مستوى عالٍ من الأداء. ويمكن الإشارة هنا إلى ضرورة النظر في البرامج التدريبية المقدمة والفئة المستهدفة فيها، باعتبار أن التدريب نوع من أنواع الاستثمار في الموارد البشرية بالجامعة.

كما ويُلاحظ في الجدول (١١) موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة على عبارة واحدة وهي يتلقى العاملين حديثي التعيين التدريب الذي يحتاجونه، وهذا ما يتوافق مع دراسة (ندودزو، ٢٠١٣م) فإن الجامعة تتضمن أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال تقديم برامج تدريب مهني، وتدريب وتنمية للعاملين.

وكشفت النتائج أيضاً أن معظم عمليات سياسة التدريب والتنمية تُمارس بدرجة متوسطة في الجامعة وهي مُرتبة تنازلياً حسب درجة المُوافقة عليها فيما يلي:

جاءت العمليات (٦-١٠-٧-٣-٤-٢-٩-١-٥) التي تنصُّ على: "تأخذ إدارة الموارد البشرية بأفكار العاملين وآرائهم لتطوير العمل، ويتم ترقية أو تفضيز

الموارد البشرية بعد حصولهم على دورات تدريبية مختلفة في ضوء سياسة الجامعة، وتتيح إدارة الموارد البشرية لكافة العاملين بالجامعة فرص تدريبية لتحسين أدائهم، وتستعين الجامعة بخبراء متخصصين لتقديم البرامج التدريبية، وتقوم الجامعة بإعداد خطط لتدريب الموارد البشرية في ضوء الاحتياجات التربوية، تعمل الجامعة على نشر أهمية التدريب في ثقافتها للوصول لمستويات الأداء المطلوب، وتهدف برامج التدريب في الجامعة الحصول على مستوى عالٍ من الأداء، وتعتبر الجامعة أن التدريب نوع من أنواع الاستثمار في الموارد البشرية، وتهدف البرامج التدريبية إلى تمكين العاملين من استخدام التقنية الحديثة " في المراتب من الثانية إلى الأخيرة من بين عمليات سياسة التدريب والتنمية، وتراوح متوسط الموافقة على درجة ممارستها ما بين (٢,٣١ إلى ٢,٠١ من ٣) درجات؛ وهي مُتوسّطات تُشير إلى خيار (درجة متوسطة) على أداة الدراسة، وبلغ الوزن النسبي للموافقة على درجة ممارستها (٧٧,١٪)، و(٧٥,٨٪)، و(٧٥,٥٪)، و(٧٢,٤٪) و(٧١,٨٪) (٧١,٣٪)، و(٧١,٠٪)، و(٦٩,٤٪)، و(٦٧,٠٪) على التوالي، وهذا ما يتوافق مع نتائج دراسة كل من (مقابلة، ٢٠١٠م)؛ و(مشاقبة، ٢٠١١م)؛ و(العوضي، ٢٠١٤م)؛ و(الحماد، ٢٠١٨م) فقد نتجت إلى أن فاعلية عمليات إدارة الموارد البشرية تمارس بدرجة متوسطة. ويخالف نتائج دراسة (بيبي وآخرون، ٢٠١٢م) حيث نتجت إلى قلة البرامج التدريبية والتنمية في الجامعة.

المحور الخامس: تقييم أداء الموظفين

جدول رقم (١٢): وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس والعاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية حول عمليات تقييم أداء الموظفين كأحد عمليات تخطيط إدارة الموارد البشرية

م	العمليات	درجة الممارسة	بدرجة جيدة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	المؤوسط	الانحراف	الوزن النسبي	الترتيب
١	يستند تقييم أداء الموظفين في الجامعة على معايير محددة وموضوعية	ك	١٧٤	١٨٤	٩٣	2.18	0.75	72.7	8
			٣٨,٦	٤٠,٨	٢٠,٦				
٢	تحقق معايير تقييم أداء الموظفين رضاهم في الجامعة	ك	٢٠١	١٨٢	٦٨	2.29	0.71	76.5	6
			٤٤,٥	٤٠,٤	١٥,١				
٣	يتم ابلاغ الموظفين بنتائج تقييم أدائهم	ك	١٧١	١٣٤	١٤٦	2.06	0.84	68.5	10
			٣٧,٩	٢٩,٧	٣٢,٤				
٤	يشارك الموظفون في وضع معايير الأداء المعيارية	ك	٢٨٥	١٢٩	٣٧	2.55	0.64	85.0	1
			٦٣,٢	٢٨,٦	٨,٢				
٥	تحقق معايير الأداء الموضوعية والعدالة والمساواة بين الموظفين	ك	٢٢٦	١٧٣	٥٢	2.39	0.68	79.5	٤
			٥٠,١	٣٨,٤	١١,٥				
٦	تقوم إدارة الموارد البشرية في الجامعة بتقييم العاملين بصفة دائمة ومستمرة	ك	١٩٥	١٧٨	٧٨	2.26	0.73	75.3	7
			٤٣,٢	٣٩,٥	١٧,٣				
٧	يستفاد من عملية التقييم والأخذ بالتغذية الراجعة منها	ك	٢٣٢	١٦٣	٥٦	2.39	0.70	79.7	٥
			٥١,٤	٣٦,١	١٢,٤				
٨	يتصف نظام تقييم الأداء بالمرونة والقابلية للتحديث باستمرار	ك	٢٢٧	١٧٩	٤٥	2.40	0.66	80.1	3
			٥٠,٣	٣٩,٧	١٠,٠				
٩	يتم تقييم أداء الموظفين من عدة مصادر	ك	٢٤٠	١٥٧	٥٤	2.41	0.69	80.4	2
			٥٣,٢	٣٤,٨	١٢,٠				
١٠	تساهم عملية تقييم أداء الموظفين بتعزيز الشعور بالمسؤولية لديهم	ك	١٧٦	١٨٠	٩٥	2.1٧	0.75	72.٥	9
			٣٩,٠	٣٩,٩	٢١,١				
المؤوسط الكلي									
						2.31	0.54	77.0	

تُشير نتائج الجدول رقم (١٢) إلى أن ممارسة عمليات تقييم أداء الموظفين في إدارة الموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية قد جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٢,٣١ من ٣)، وهو متوسط يقع في

الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الثلاثي، كما أن الانحراف المعياري بلغ (٠,٥٤) مما يشير إلى تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا المحور.

وتُفسر هذه النتيجة بأنه على الرغم من أن إدارة الموارد البشرية تشارك الموظفين في وضع معايير تقييم الأداء المعيارية، ويتم تقييم أدائهم من عدة مصادر، وأن نظام التقييم مرن وقابل للتحديث باستمرار، إلا أنه لا يتم إبلاغ الموظفين بنتائج تقييم أدائهم، وبذلك لا تساهم عملية أداء تقييم الموظفين بتعزيز شعور المسؤولية لديهم، وترى الباحثة أن ذلك يُعزى لعدم حصول العاملين في الجامعة على تغذية راجعة، حيث أنها تفيد في تحسين الأداء والحماس لتقديم أفضل ما لديهم وتعزيز روح المنافسة بين العاملين. ويمكن الإشارة هنا إلى ضرورة النظر في الشفافية في تقييم أداء العاملين والكشف عن المعايير المستخدمة والإبلاغ بالنتائج بشكل دوري ليتم تحسن وتطوير أداء العاملين في ضوءها.

كما ويُلاحظ في الجدول (١٢) موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة على خمس عبارات فيما يتعلق بمحور تقييم أداء الموظفين في إدارة الموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ويمكن إيضاحها وفق ترتيب تنازلي بحسب المتوسط الحسابي لكل منها كالتالي:

جاءت العمليات (٤ - ٩ - ٨ - ٧ - ٥)، التي تنصُّ على: " مشاركة الموظفين في وضع معايير الأداء المعيارية، ويتم تقييم أداء الموظفين من عدة مصادر، ويتصف نظام تقييم الأداء بالمرونة والقابلية للتحديث باستمرار، ويستفاد من عملية التقييم والأخذ بالتغذية الراجعة منها، وتحقق معايير الأداء الموضوعية العدالة والمساواة بين الموظفين" في المراتب من الأولى إلى الخامسة من بين عمليات سياسة الاستقطاب

وتعيين الموظفين، وتراوح متوسط الموافقة على درجة ممارستها ما بين (٢,٥٥ إلى ٢,٣٩) درجة، من (٣) درجات؛ وهي مُتوسّطات تُشير إلى خيار (درجة كبيرة) على أداة الدراسة، وبلغ الوزن النسبي للموافقة على درجة ممارستها (٠,٨٥٪)، و(٠,٨٠٪)، و(٠,٨٠٪)، و(٠,٧٩,٧٪) و(٠,٧٩,٥٪) على التوالي؛ وهذا ما يتوافق مع دراسة (ندودزو، ٢٠١٣م) من أن الجامعة تتضمن أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية من حيث وضع نظام تقييم الأداء، ويخالف نتائج دراسة (بيبي وآخرون، ٢٠١٢م) بأن نظام تقييم العاملين في الجامعة والمكافآت غير مناسب.

وكشفت النتائج أيضاً أن بعض عمليات تقييم أداء الموظفين تُمارس بدرجة متوسطة في الجامعة وهي مُرتبة تنازلياً حسب درجة الموافقة عليها فيما يلي:

جاءت العمليات (٢-٦-١-١٠-٣) التي تنصُّ على: "تحقق معايير تقييم أداء الموظفين رضاهم في الجامعة، وتقوم إدارة الموارد البشرية في الجامعة بتقييم العاملين بصفة دائمة ومستمرة، ويستند تقييم أداء الموظفين في الجامعة على معايير محددة وموضوعية، وتساهم عملية تقييم أداء الموظفين بتعزيز الشعور بالمسئولية لديهم، ويتم ابلاغ الموظفين بنتائج تقييم أدائهم" في المراتب من السادسة إلى الأخيرة من بين عمليات تقييم أداء الموظفين، وتراوح متوسط الموافقة على درجة ممارستها ما بين (٢,٢٩ إلى ٢,٠٦ من ٣) درجات؛ وهي مُتوسّطات تُشير إلى خيار (درجة متوسطة) على أداة الدراسة، وبلغ الوزن النسبي للموافقة على درجة ممارستها (٠,٧٦,٥٪)، و(٠,٧٥,٣٪)، و(٠,٧٢,٧٪)، و(٠,٧٢,٥٪) و(٠,٦٨,٥٪) على التوالي، وهذا ما يتوافق مع نتائج دراسة كل من

(مقابلة، ٢٠١٠م)؛ و(مناقشة، ٢٠١١م)؛ و(العضوي، ٢٠١٤م)؛ (الحمد، ٢٠١٨م) فقد نتجت إلى أن فاعلية عمليات إدارة الموارد البشرية تمارس بدرجة متوسطة. السؤال الثاني: ما المعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟ جاءت النتائج كما يُبيّن الجدول التالي:

جدول رقم (١٣): وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس والعاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية حول المعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

م	المعوقات	درجة الموافقة	الدرجة الكلية	الدرجة المتوسطة	الدرجة الكلية	الدرجة المتوسطة	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
١	قلة عدد المختصين ذوي الكفاءة في مجال التخطيط للموارد البشرية	ك	٢١٠	١٦٥	٧٦	2.30	0.74	76.6	9
		%	٤٦,٦	٣٦,٦	١٦,٩				
٢	ضعف قناعة الإدارة العليا بعملية التخطيط للموارد البشرية	ك	١٥٨	٢١٧	٧٦	2.18	0.70	72.7	10
		%	٣٥,٠	٤٨,١	١٦,٩				
٣	ضعف فرص المشاركة للموظفين في اتخاذ القرار	ك	٢٤٥	١٢٩	٧٧	2.38	0.76	79.1	2
		%	٥٤,٣	٢٨,٦	١٧,١				
٤	عدم توفر قدر كافي من اللامركزية في اتخاذ القرارات الإدارية من صنع القرار	ك	٢١٩	١٦٦	٦٦	2.34	0.72	78.0	5
		%	٤٨,٦	٣٦,٨	١٤,٦				
٥	عدم الموضوعية في عملية الاستقطاب أو التعيين أو الترقية	ك	٢١٦	١٦٥	٧٠	2.3٣	0.73	77.5	6
		%	٤٧,٩	٣٦,٦	١٥,٥				
٦	ضعف الحوافز المالية التي تقدم للموظفين	ك	٢٧٦	٩٩	٧٦	2.44	0.76	81.4	1
		%	٦١,٢	٢٢,٠	١٦,٨				
٧	ضعف الرضا الوظيفي للموظفين بسبب عدم مناسبة مرتباتهم بالنسبة للأعمال المنوطة بهم	ك	٢٣٥	١٤٨	٦٨	2.37	0.73	79.0	3
		%	٥٢,١	٣٢,٨	١٥,١				
٨	ضعف دعم القيم الاجتماعية للموظفين لعملية التدريب كأساس لتطوير القدرات الوظيفية لديهم	ك	٢٠٤	١٨٧	٦٠	2.32	0.70	77.3	7
		%	٤٥,٢	٤١,٥	١٣,٣				
٩	ضعف التزام الإدارة العليا للجامعة بمتطلبات إدارة الموارد البشرية	ك	١٩٨	١٩٢	٦١	2.31	0.70	77.0	8
		%	٤٣,٩	٤٢,٦	١٣,٥				
١٠	تدخل العلاقات الشخصية في عملية تقييم أداء الموظفين	ك	٢٣٧	١٤٠	٧٤	2.36	0.75	78.7	4
		%	٥٢,٥	٣١,٠	١٦,٤				
	المتوسط الكلي				2.33	0.57	77.7		

يتضح من نتائج الجدول رقم (١٣) أن المعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية قد جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٢,٣٣ من ٣)، وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الثلاثي، كما أن الانحراف المعياري بلغ (٠,٥٧) مما يشير إلى تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا المحور.

وتُفسر هذه النتيجة بأنه على الرغم من ضعف قناعة الإدارة العليا بالجامعة بعملية التخطيط للموارد البشرية، وقلة عدد المختصين من ذوي الكفاءة في مجال التخطيط للموارد البشرية بالجامعة، إلا أن أفراد عينة الدراسة يرون أن ضعف الحوافز المالية التي تقدم للموظفين، وضعف فرص الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار داخل الجامعة، أدى إلى ضعف الرضا الوظيفي للموظفين وذلك لعدم مناسبة مرتباتهم بالنسبة للأعمال المنوطة بهم، وتدخل العلاقات الشخصية في عملية تقييم أدائهم، ونشير هنا إلى ضرورة النظر في مثل هذه المعوقات والتصدي لها للمضي في تطوير وتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعة.

كما ويلاحظ في الجدول (١٣) موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة على أربع عبارات فيما يتعلق بالمعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ويمكن إيضاحها وفق ترتيب تنازلي بحسب المتوسط الحسابي لكل منها كالآتي:

جاءت المعوقات (٦-٣-٧-١٠)، التي تنصُّ على: "ضعف الحوافز المالية التي تقدم للموظفين، وضعف فرص المشاركة للموظفين في اتخاذ القرار، وضعف الرضا الوظيفي للموظفين بسبب عدم مناسبة مرتباتهم بالنسبة للأعمال المنوطة بهم، وتدخل العلاقات الشخصية في عملية تقييم أداء الموظفين) في المراتب من

الأولى إلى الرابعة من بين المعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، وتراوح متوسط الموافقة على درجة مواجهتها ما بين (٢,٤٤ إلى ٢,٣٦) درجة، من (٣) درجات؛ وهي مُتوسّطات تُشير إلى خيار (بدرجة كبيرة) على أداة الدراسة، وبلغ الوزن النسبي للموافقة على درجة مواجهتها (٨١,٤٪)، و(٧٩,١٪)، و(٧٩,٠٪)، و(٧٨,٧٪) على التوالي؛ وهذا ما يتوافق مع دراسة نتائج دراسة (بيبي وآخرون، ٢٠١٢م) بأن نظام تقييم العاملين في الجامعة والمكافآت غير مناسب، ونتائج دراسة (الوسيدي، ٢٠١٣م) بأن الصعوبات التي تواجه إدارة الموارد البشرية بدرجة عالية.

وكشفت النتائج أيضاً أن منسوبي الجامعة يرون هناك بعض المعوقات تواجه إدارة الموارد البشرية بدرجة متوسطة وهي مُرتبة تنازلياً حسب درجة الموافقة عليها فيما يلي:

جاءت المعوقات (٤-٥-٨-٩-١-٢)، التي تنصُّ على: "عدم توفر قدر كافٍ من اللامركزية في اتخاذ القرارات الإدارية من صناع القرار، وعدم الموضوعية في عملية الاستقطاب أو التعيين أو الترقية، وضعف دعم القيم الاجتماعية للموظفين لعملية التدريب كأساس لتطوير القدرات الوظيفية لديهم، ضعف التزام الإدارة العليا للجامعة بمتطلبات إدارة الموارد البشرية، وقلة عدد المختصين ذوي الكفاءة في مجال التخطيط للموارد البشرية، وضعف قناعة الإدارة العليا بعملية التخطيط للموارد البشرية" في المراتب من الخامسة إلى الأخيرة من بين المعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، وتراوح متوسط الموافقة على درجة مواجهتها ما بين (٢,٣٤ إلى ٢,١٨) درجة، من (٣) درجات؛ وهي مُتوسّطات تُشير إلى خيار (بدرجة متوسطة) على أداة الدراسة، وبلغ الوزن النسبي للموافقة على درجة مواجهتها (٧٨,٠٪)، و(٧٧,٥٪)، و(٧٧,٣٪)، و(٧٧,٠٪)، و(٧٦,٦٪)،

و(٧٢,٧٪) على التوالي، وهذا ما يتوافق مع نتائج دراسة (آل مهري، ٢٠١٥م) بأن الجامعة تواجه معوقات تقنية، مادية، وتنظيمية لتنمية الموارد البشرية بدرجة متوسطة.

السؤال الثالث: ما المقترحات لتطوير إدارة الموارد البشرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟ جاءت النتائج كما يُبينها الجدول التالي:

جدول رقم (١٤): مقترحات أعضاء هيئة التدريس والعاملين في جامعة الإمام محمد بن

سعود الإسلامية لتطوير إدارة الموارد البشرية

م	المقترحات	درجة الموافقة	الدرجة الجيدة	الدرجة متوسطة	الدرجة قليلة	المتوسط	الأحرف	الوزن النسبي	الترتيب
١	استثمار ذوي الاختصاص والكفاءة العالية بالجامعة في مجال التخطيط للموارد البشرية	ك	٢٥٤	١١٤	٨٣	2.38	0.78	79.3	4
		%	٥٦,٣	٢٥,٣	١٨,٤				
٢	إتاحة الفرصة للموظفين في اتخاذ القرار	ك	٢٣٦	١٠٥	١١٠	2.28	0.83	76.0	8
		%	٥٢,٣	٢٣,٣	٢٤,٤				
٣	التوجه للامركزية في اتخاذ القرار	ك	٢٢٨	١٤١	٨٢	2.32	0.76	77.5	7
		%	٥٠,٦	٣١,٣	١٨,٢				
٤	استقطاب الموظفين وفقاً لمعايير موضوعية	ك	٢٥٣	١١٤	٨٤	2.37	0.78	79.2	5
		%	٥٦,١	٢٥,٣	١٨,٦				
٥	ربط الحوافز والترقيات بتقييم أداء الموظفين	ك	٢١١	١١٢	١٢٨	2.18	0.85	72.8	9
		%	٤٦,٨	٢٤,٨	٢٨,٤				
٦	توظيف الشخص المناسب في المكان المناسب	ك	٢٧٣	٨٥	٩٣	2.40	0.81	80.0	3
		%	٦٠,٥	١٨,٨	٢٠,٦				
٧	إتاحة فرص تدريبية لكافة العاملين بالجامعة لتحسين إدايتهم	ك	٢٦٣	٩٢	٩٦	2.3٦	0.81	79.0	6
		%	٥٨,٣	٢٠,٤	٢١,٣				
٨	إلتزام الإدارة العليا بالجامعة بمتطلبات إدارة الموارد البشرية	ك	٢٦١	١١٤	٧٦	2.42	0.75	80.7	1
		%	٥٧,٩	٢٥,٣	١٦,٩				
٩	الموضوعية في تقييم أداء الموظفين	ك	٢٦٠	١١٥	٧٦	2.41	0.76	80.3	2
		%	٥٧,٦	٢٥,٥	١٦,٩				
	المتوسط الكلي				2.35	0.69	78.3		

يتضح من نتائج الجدول رقم (١٤) أن مقترحات تطوير إدارة الموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية قد جاءت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٢,٣٥ من ٣)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الثلاثي، كما أن الانحراف المعياري بلغ (٠,٦٩) مما يشير إلى تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا المحور.

وقد وضح ذلك التباين في أن منسوبي الجامعة يتفوقون بدرجة كبيرة حول بعض المقترحات ويرون أنها تطور إدارة الموارد البشرية والتي وتتمثل في: التزام الإدارة العليا بالجامعة بمتطلبات إدارة الموارد البشرية، والموضوعية في تقييم إداء الموظفين، وتوظيف الشخص المناسب في المكان المناسب، واستثمار ذوي الاختصاص والكفاءة العالية بالجامعة في مجال التخطيط للموارد البشرية، واستقطاب الموظفين وفقاً لمعايير موضوعية، وإتاحة فرص تدريبية لكافة العاملين بالجامعة لتحسين إدايتهم، وتراوح متوسط الموافقة على أنها تطور الإدارة ما بين (٢,٤٢) إلى (٢,٣٦) درجة، من (٣) درجات؛ وهو مُتوسِّط يُشير إلى خيار (بدرجة كبيرة) على أداة الدراسة، وبلغ الوزن النسبي للموافقة على درجة تطويرها للإدارة (٨٠,٧٪)، و(٨٠,٣٪)، و(٨٠,٠٪)، و(٧٩,٣٪) و(٧٩,٢٪)، و(٧٩,٠٪) على التوالي.

وأشارت النتائج إلى أن بعض المقترحات التي يتضمنها محور المقترحات أن منسوبي الجامعة يرون أنها تطور إدارة الموارد البشرية بدرجة متوسطة، وهي المُوضَّحة بالعبارات (٣-٢-٥)، التي تنصُّ على: "التوجه للامركزية في اتخاذ

القرار، وإتاحة الفرصة للموظفين في اتخاذ القرار، وربط الحوافز والترقيات بتقييم أداء الموظفين"، وقد تراوح متوسط الموافقة لتقدير درجة تطويرها للإدارة ما بين (٢,٣٢) إلى (٢,١٨) درجة، من (٣) درجات، وهي مُتوسّطات تُشير إلى خيار (بدرجة متوسطة) على أداة الدراسة. وبلغ الوزن النسبي للموافقة على درجة تطويرها للإدارة (٧٧,٥٪)، و(٧٦,٠٪)، و(٧٢,٨٪) على التوالي.

وتُفسر هذه النتيجة بأنه على الإدارة العليا بالجامعة الالتزام بمتطلبات إدارة الموارد البشرية، والموضوعية في تقييم الأداء، وتوظيف الشخص المناسب في المكان المناسب، فذلك سيسهم في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية فيها، بعكس ربط الحوافز والترقيات بتقييم أداء الموظفين، وإتاحة الفرصة للموظفين في اتخاذ القرار، والتوجه للامركزية في اتخاذ القرار، فهي لن تسهم بدرجة كبيرة في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعة.

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة

تعزى إلى متغير (المسمى الوظيفي، المستوى العلمي، سنوات الخبرة)؟ للإجابة عن السؤال السابق؛ وبيان الفروق في وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس والعاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية حول واقع إدارة الموارد البشرية، ومعرفة إذا كان هناك فروق جوهرية بينها، فقد تم استخدام اختبار (*Independent t-test*) للمقارنة بين المجموعتين لمتغيرات واقع إدارة الموارد البشرية، وذلك للتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى ($P < 0.05$). وجاءت النتائج كما يُبيّن الجدول التالي:

جدول رقم (١٥): يوضح مدى وجود فروق بين وجهات نظر منسوبي جامعة الإمام

محمد بن سعود الإسلامية حول واقع إدارة الموارد البشرية باختلاف الوظيفة

المتغير	المجموعة	العدد	المتوسط	الانحراف	درجة الحرية	قيمة (ت)	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
تخطيط الموارد البشرية	موظف إداري	262	2.24	0.51	٤٤٩	1.43	0.154	غير دالة
	عضو هيئة تدريس	189	2.17	0.53				
تحليل وتصميم العمل	موظف إداري	262	2.37	0.55	٤٤٩	1.49	0.137	غير دالة
	عضو هيئة تدريس	189	2.29	0.58				
لمهاسة الاستقطاب وتعيين الموظفين	موظف إداري	262	2.31	0.48	٤٤٩	1.41	0.160	غير دالة
	عضو هيئة تدريس	189	2.24	0.48				
سياسة التدريب والتنمية	موظف إداري	262	2.28	0.58	٤٤٩	3.76	0.000	دالة
	عضو هيئة تدريس	189	2.07	0.59				
تقييم أداء الموظفين	موظف إداري	262	2.30	0.53	٤٤٩	0.71	0.479	غير دالة
	عضو هيئة تدريس	189	2.33	0.56				
الواقع	موظف إداري	262	2.30	0.47	٤٤٩	1.74	0.083	غير دالة
	عضو هيئة تدريس	189	2.22	0.47				

*دالة عند مستوى دلالة (P<0.05)

أثبتت نتائج الجدول رقم (١٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر منسوبي الجامعة باختلاف الوظيفة حول واقع إدارة الموارد البشرية والتي تتمثل في: تخطيط الموارد البشرية، وتحليل وتصميم العمل، وسياسة الاستقطاب وتعيين الموظفين، وتقييم أداء الموظفين وعمليات الواقع مجتمعة، حيث كان مستوى الدلالة عند مستوى أكبر من (٠,٠٥)، أي أن جميع العاملين بمختلف وظائفهم يرون أن الجامعة تُمارس عمليات إدارة الموارد البشرية بدرجة متوسطة، إلا أن الموظفين الإداريين يرون أن الجامعة تمارس عمليات تحليل وتصميم العمل بدرجة كبيرة. وبينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر منسوبي الجامعة حول ممارسة سياسة التدريب والتنمية حيث كان مستوى الدلالة عند مستوى أقل من (٠,٠٥)، أي أن الموظفين الإداريين يرون أن الجامعة تُمارس عمليات سياسة التدريب والتنمية بمستوى أعلى عن أعضاء هيئة التدريس.

جدول رقم (١٦): يوضح مدى الاختلاف بين وجهات نظر منسوبي جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية حول واقع إدارة الموارد البشرية باختلاف المؤهل *One way ANOVA*

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	موقع الاختلاف الجوهري
تخطيط الموارد البشرية	بين المجموعات	1.900	4	.475	1.776	.133	-
	داخل المجموعات	119.296	446	.267			
	المجموع	121.196	450				
تحليل وتصميم العمل	بين المجموعات	2.859	4	.715	2.272	.061	-
	داخل المجموعات	140.306	446	.315			
	المجموع	143.165	450				
سياسة الاستقطاب وتعيين الموظفين	بين المجموعات	1.463	4	.366	1.589	.176	-
	داخل المجموعات	102.660	446	.230			
	المجموع	104.123	450				
سياسة التدريب والتنمية	بين المجموعات	3.723	4	.931	2.684	.031	الفروق لصالح الموظفين الحاصلين على دبلوم
	داخل المجموعات	154.637	446	.347			
	المجموع	158.360	450				
تقييم أداء الموظفين	بين المجموعات	.588	4	.147	.503	.734	-
	داخل المجموعات	130.377	446	.292			
	المجموع	130.965	450				
الواقع	بين المجموعات	1.364	4	.341	1.548	.187	-
	داخل المجموعات	98.274	446	.220			
	المجموع	99.639	450				

*دالة عند مستوى دلالة (P<0.05)

*الفروق لصالح الموظفين الحاصلين على دبلوم (٢,٣٧٨) عند مقارنتهم بالذين مستواهم التعليمية من بكالوريوس فأعلى

أظهرت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (١٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة الموارد البشرية بالجامعة (تخطيط الموارد البشرية، وتحليل وتصميم العمل، وسياسة الاستقطاب وتعيين الموظفين، وتقييم أداء الموظفين وعمليات الواقع مجتمعة) تعزى لمتغير المؤهل، إذ بلغت القيمة الفائية (1.776-2.272-1.589-0.503). وبينما (1.548) وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى أقل من (٠,٠٥). وبينما

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول عمليات سياسة التدريب والتنمية، إذ بلغت القيمة الفائية (2.684) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى أقل من (0,05) وكانت الفروق لصالح الموظفين الحاصلين على دبلوم (2,378) عند مقارنتهم بالذين مستواهم التعليمية من بكالوريوس فأعلى، أي أن الحاصلين على دبلوم يرون أن الجامعة تُمارس عمليات سياسة التدريب والتنمية بدرجة كبيرة وبينما الحاصلين على المؤهلات الأخرى يرون أنها تُمارس بدرجة متوسطة.

جدول رقم (17): يوضح مدى الاختلاف بين وجهات نظر منسوبي جامعة الإمام محمد

بن سعود الإسلامية حول واقع إدارة الموارد البشرية باختلاف الخبرة *One way*
(ANOVA)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	موقع الاختلاف الجوهري
تخطيط الموارد البشرية	بين المجموعات	1.211	3	.404	1.504	.213	-
	داخل المجموعات	119.985	447	.268			
	المجموع	121.196	450				
تحليل وتصميم العمل	بين المجموعات	1.283	3	.428	1.347	.259	-
	داخل المجموعات	141.882	447	.317			
	المجموع	143.165	450				
سياسة الاستقطاب وتعيين الموظفين	بين المجموعات	.956	3	.319	1.381	.248	-
	داخل المجموعات	103.167	447	.231			
	المجموع	104.123	450				
سياسة التدريب والتنمية	بين المجموعات	2.485	3	.828	2.375	.069	-
	داخل المجموعات	155.875	447	.349			
	المجموع	158.360	450				
تقييم أداء الموظفين	بين المجموعات	1.980	3	.660	2.287	.078	-
	داخل المجموعات	128.984	447	.289			
	المجموع	130.965	450				
الواقع	بين المجموعات	1.379	3	.460	2.092	.101	-
	داخل المجموعات	98.259	447	.220			
	المجموع	99.639	450				

*دالة عند مستوى دلالة (P<0.05)

أثبتت النتائج التي بالجدول رقم (١٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع عمليات إدارة الموارد البشرية بالجامعة (تخطيط الموارد البشرية، وتحليل وتصميم العمل، وسياسة الاستقطاب وتعيين الموظفين، وسياسة التدريب والتنمية وتقييم أداء الموظفين) تعزى لمتغير الخبرة، إذ بلغت القيمة الفائية (1.381-1.347-1.504-2.092-2.287-2.375) وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى أقل من (٠,٠٥)، أي أن جميع الموظفين وأعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة بمختلف عدد سنوات خبرتهم في العمل الوظيفي يرون أن الجامعة تُمارس عمليات إدارة الموارد البشرية بدرجة متوسطة.

* * *

أهم نتائج البحث:

نتجت الدراسة الحالية إلى:

- أن جميع عمليات إدارة الموارد البشرية بالجامعة (تخطيط الموارد البشرية، تحليل وتصميم العمل، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتنمية، تقييم الأداء) تُمارس بدرجة متوسطة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع عمليات إدارة الموارد البشرية بالجامعة تعزى لمتغيرات (العمل الحالي، المستوى العلمي، سنوات الخبرة).
- وبينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول عمليات سياسة التدريب والتنمية، وكانت الفروق لصالح الموظفين الحاصلين على دبلوم.

* * *

توصيات البحث:

- ضرورة استقطاب كوادر متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة على إحداث تحول من النظام التقليدي إلى النظام الإلكتروني.
- ضرورة إعادة النظر في هياكل وأنظمة إدارات الموارد البشرية بالجامعات.
- ضرورة نشر ثقافة القيمة الاجتماعية للتدريب بين منسوبي الجامعة بمختلف فئاتهم.
- تطوير وتحديث معايير تقييم الأداء التي تستخدمها الجامعة بحيث تكون معايير محددة وموضوعية وعادلة ومتواكبة مع التطورات الحديثة لتحقيق رضا الموظفين.
- رفع مستوى الثقافة بين منسوبي الجامعة حول أهمية التحول الإلكتروني في إدارة الموارد البشرية وتمكين استخدام التقنية الحديثة.
- تحفيز العاملين بإدارات الموارد البشرية مادياً ومعنوياً من خلال المشاركة الفاعلة في التخطيط واتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.

الدراسات المقترحة:

١. أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في أنشطة إدارة الموارد البشرية بالجامعات السعودية.
٢. بيئة الأعمال الجديدة وتأثيرها على أنشطة إدارة الموارد البشرية بالجامعات السعودية.
٣. توجيه طلاب الدراسات العليا بالجامعات السعودية لإجراء الدراسات حول الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية في مجال الموارد البشرية، بما يتفق مع رؤية المملكة ٢٠٣٠م.
٤. إجراء دراسة مُماثلة تشمل كل الجامعات السعودية الحكومية والخاصة؛ لتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير إدارات الموارد البشرية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠م.

المراجع:

- أبو شيخة، نادر. (٢٠١٣م). إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية. ط ٢. دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان
- آل مهري، لمياء. (٢٠١٥م). معوقات تنمية الموارد البشرية لدى الإداريات في جامعة نجران. بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض
- بربر، كامل. (١٤١٧هـ). إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي. مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر: بيروت.
- بميك، خبراء. (٢٠١٠م). تنمية الموارد البشرية الأدوار الجديدة. مركز الخبرات المهنية للإدارة: القاهرة.
- بني حمد، حسين. (٢٠١٢م). تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الخاصة في الأردن. بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية: أم درمان
- جماز، طارق. (٢٠١٠م). إدارة الموارد البشرية. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع: مصر
- جميل، عبدالكريم. (٢٠١٥م). تدريب وتنمية الموارد البشرية. الجنادرية للنشر والتوزيع: عمان
- جودة، محفوظ أحمد (٢٠١٠م). إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر: عمان
- الحريري، رافدة. (٢٠١٤م). اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الميازوري العلمية للنشر والتوزيع
- حسونة، فيصل. (٢٠١١م). إدارة الموارد البشرية. دار أسامة للنشر والتوزيع: الأردن
- الحماد، بدور. (٢٠١٨م). واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعة الأمير سلطان بمدينة الرياض. بحث مكمل لنيل درجة الماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض
- رضوان، محمود. (٢٠١٣م). الاستراتيجيات الأساسية في الموارد البشرية. المجموعة العربية للتدريب والنشر: القاهرة

السعادات، خليل (٢٠١٠م). متطلبات تنمية الموارد البشرية كما وردت في بعض الدراسات العربية والأجنبية دراسة تحليلية. بحث منشور. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. ط١٤٠٥-٩٤: الرياض
الشرعة، عطا الله محمد تيسير و سنجق، غالب محمود (٢٠١٥م). إدارة الموارد البشرية: الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة. الدار المنهجية للنشر والتوزيع: عمان
الشرعة، عطا الله وسنجق، غالب (٢٠١٥م). إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة. دار المنهجية: عمان
الشهراني، عبدالرحمن (٢٠١٤م). تصور مقترح لتخطيط عمليات إدارة الموارد البشرية بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج التوافق الاستراتيجي. بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير بالإدارة التربوية، جامعة الملك خالد: أبها
الشواف، سعيد علي (٢٠٠٠). تحديات وتوقعات في الألفية الثالثة . التدريب والتقنية
١٣٤٠.

الصباغ، زهير نعيم (٢٠١٠م). إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر والتوزيع: عمان
الصباغ، زهير، ودرة، عبدالباري (٢٠١٠م). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين. ط٢٠٠٢. دار وائل للنشر والتوزيع: عمان
عبوي، زيد (٢٠٠٨م). التخطيط والتطوير الإداري. دار الراية: عمان
العنبي، محمد زويد (٢٠١٠م). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. الوراق للنشر والتوزيع: الاردن
العجمي، نوف؛ التويجري، فاطمة (٢٠١٦م). مستوى جودة الخدمات التعليمية في الجامعات السعودية في ضوء مقياس مطور: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية أنموذجاً. بحث منشور. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. ط٩٠٩.
١٦٣-١٣٥.

عقيلي، عمر وصفي (٢٠٠٩م). إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي. ط٢٠٢، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان

العلول، سمر. (٢٠١١م). دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر: غزة

العوضي، عائشة. (٢٠١٤م). فاعلية إدارة الموارد البشرية العالمية في فروع الجامعات الأجنبية في دولة الإمارات العربية المتحدة. رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك: إربد

الغامدي، عائض. (٢٠٠٩م). مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين. رسالة دكتوراه. جامعة اليرموك: إربد

القحطاني، محمد بن دليم. (٢٠١٥م). إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل. ط٤. العبيكان للنشر: الرياض

القحطاني، محمد. (٢٠٠٥م). إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل. العبيكان: الرياض

كافي، مصطفى يوسف (٢٠١٤م) إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنولوجي عولمي. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع: عمان

الكرخي، مجيد. (٢٠١٣م). إدارة الموارد البشرية. دار المناهج للنشر والتوزيع: عمان

كليب، محسن. (٢٠٠٥م). دور الجامعات اليمنية في تنمية الموارد البشرية. رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا: السودان

مشاقبة، نور. (٢٠١١م). فاعلية الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية. رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك: إربد

المغربي، عبد الحميد والعنقري، عبد العزيز (٢٠١٥م). إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء استراتيجيات القرن الواحد والعشرين. دار المريخ للنشر: الرياض

المغربي، محمد الفاتح. (٢٠١٣م). إدارة الموارد البشرية. دار النشر للجامعات: مصر

مقابلة، ميسون. (٢٠١٠م). فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية وسبل تطويرها. رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك: إربد

المملكة العربية السعودية. (١٤٣٧هـ). برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية.

المهدي، ياسر ؛ الفهدي، راشد؛ حسن، محمد.(٢٠١٥م). إدارة وتنمية الموارد البشرية في التعليم. دار الحنين للنشر والتوزيع: عمان
الهيبي، خالد.(٢٠١٠م). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. ط٣. دار وائل للنشر والتوزيع: عمان

الوسيدي، هدى.(٢٠١٣م). واقع تنمية الموارد البشرية في مركز دراسة الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية:

<https://units.imamu.edu.sa>

وزارة الاقتصاد والتخطيط.(٢٠١٥م). موجز خطة التنمية العاشرة وأولوياتها: الرياض

<https://www.mcs.gov.sa/HR/Pages/default.aspx>

Bibi.A، lanrong.y ،Haseeb.M&Ahmad.I.(2012).**The Effect of Human Resource Management Practices on Employees Job Station in the Universities of Pakistan.** Business Management Dynamics.

Ndudzo،Daniel،(2013).**Best Practices In Human Resources Management،Lessons from The Zimbabwe Open University.**

أداة الدراسة

حفظه الله
سلمه الله

سعادة عضو هيئة التدريس/
سعادة الموظف الإداري/

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .. وبعد:

تقوم الباحثة بإعداد دراسة علمية بعنوان: (واقع إدارة الموارد البشرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر العاملين فيها).

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة ببناء استبانة، وتتكون الاستبانة من جزئين:

الجزء الأول: البيانات العامة ، وهي بيانات مهمة أرجو من سعادتكم تحديد الإشارة بوضوح في المكان المناسب وملء الفراغات بالمعلومات المطلوبة.

الجزء الثاني: العبارات المتعلقة بدراسة واقع إدارة الموارد البشرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر العاملين فيها، ونظراً لأهمية رأيك في نتائج الدراسة أرجو التفضل بقراءة الاستبانة بتمعن ثم الإجابة بوضع إشارة أمام العبارة التي ترونها مناسبة من وجهة نظركم كما في المثال التالي:

م	العبارة	موافقة بدرجة متوسطة	موافقة	غير موافقة
١				

وتؤكد الباحثة سرية المعلومات التي تدلون بها وأنها لن تستخدم إلا فيما يحقق أهداف الدراسة مع إجراء الإجابة عن كافة العبارات.

شاكراً لكم تعاونكم متمنية لكم دوام التوفيق والسداد وجزاكم الله خيراً،،،

أولاً: البيانات الأولية:

١- العمل الحالي:

- موظف إداري
- عضو هيئة تدريس

٢- المستوى العلمي:

- ثانوي
- دبلوم
- بكالوريوس
- ماجستير
- دكتوراه

* * *

٣- سنوات الخبرة الوظيفية :

- أقل من خمس سنوات
- من ٥ إلى أقل من ١٠ سنة
- من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة
- أكثر من ١٥ سنة

المحاور/

برجاء وضع علامة (✓) أمام الخيار الذي ترونه مناسباً للعبارة المقابلة في الجدول التالي

م	العبارة	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة
أولاً: واقع إدارة الموارد البشرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية:				
المحور الأول/ تخطيط الموارد البشرية				
١.	يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بناءً على أهداف الجامعة ورؤيتها المستقبلية			
٢.	تشارك مختلف العيادات والإدارات في تخطيط الموارد البشرية			
٣.	عدم الخروج عن السياسة العامة للجامعة			
٤.	تتواءم خطط الموارد البشرية في الجامعة مع المتغيرات الخارجية الحديثة			
٥.	تستند خطة الموارد البشرية إلى تحليل القوى العاملة في الجامعة			
٦.	وضع الخطط اللازمة لتحقيق الأهداف وتنفيذها			
٧.	تتوافر في الجامعة الكوادر المؤهلة لوضع خطط واضحة لإدارة الموارد البشرية			
المحور الثاني/ تحليل وتصميم العمل				
١.	يستند تحليل العمل على أسس موضوعية			
٢.	يتوافق تصميم العمل في الجامعة مع هيكلها التنظيمي			
٣.	تحديد معالم كل وظيفة من حيث واجباتها ومسئولياتها ومتطلباتها			
٤.	يتم الاستفادة من نتائج تصميم وتحليل العمل لتطوير الوظائف في الجامعة			
٥.	تحرص الجامعة على استمرار المعارف الموجودة لدى موظفيها بتحويلها إلى برامج عملية ذات كفاءة عالية			

			٦- تحديد النوعيات المطلوبة من العاملين بناء على عملية التحليل الوظيفي
			٧- تحدد بطاقات لتوصيف المجالات التي يحتاجها الموظف الجديد

المحور الثالث / سياسة الاستقطاب وتعيين الموظفين

			١- يتم استقطاب الموظفين وفقاً لمعايير موضوعية
			٢- يتم استقطاب الموارد البشرية في الجامعة من ذوي الخبرة والكفاءة
			٣- تحرص الجامعة على استقطاب الكفاءات النادرة في التخصصات المطلوبة وتعيينهم قبل الآخرين
			٤- ترتبط سياسة الاستقطاب وتعيين الموظفين مع أهداف الجامعة
			٥- توضيح المهام والمتطلبات للمرشح للوظيفة
			٦- تستخدم التكنولوجيا الحديثة للإعلان الوظيفي في الجامعة
			٧- استخدام أساليب متنوعة وحديثة لاختيار العاملين
			٨- تعتمد الجامعة بكثرة على عملية الاستقطاب الداخلي فقط
			٩- تعتمد الجامعة بكثرة على عملية الاستقطاب الخارجي فقط
			١٠- تحاول الجامعة دورياً تغيير طريقة ومعايير توظيف إدارة الموارد البشرية لضمان توظيف الشخص المناسب في المكان المناسب
			١١- يسهل التواصل مع إدارة الموارد البشرية من خلال التعاملات الإلكترونية والاتصالات
			١٢- يوجد تواصل بين الجامعة ووسائل الإعلام المختلفة للإعلان عن شاغر وظيفي لاستقطاب موارد بشرية جديدة

المحور الرابع / سياسة التدريب والتنمية

			١- تعتبر الجامعة أن التدريب نوع من أنواع الاستثمار في الموارد البشرية
			٢- تعمل الجامعة على نشر أهمية التدريب في ثقافتها للوصول لمستويات الأداء المطلوب
			٣- تستعين الجامعة بخبراء متخصصين لتقديم البرامج التدريبية
			٤- تقوم الجامعة بإعداد خطط لتدريب الموارد البشرية في ضوء الاحتياجات التربوية
			٥- تهدف البرامج التدريبية إلى تمكين العاملين من استخدام التقنية الحديثة
			٦- تأخذ إدارة الموارد البشرية بأفكار العاملين وأرائهم لتطوير العمل
			٧- تتيح إدارة الموارد البشرية لكافة العاملين بالجامعة فرص تدريبية لتحسين أدائهم
			٨- يتلقى العاملون حديثي التعيين التدريب الذي يحتاجونه

			تهدف برامج التدريب في الجامعة الحصول على مستوى عالٍ من الأداء	٠٩
			يتم ترقية أو تحفيز الموارد البشرية بعد حصولهم على دورات تدريبية مختلفة في ضوء سياسة الجامعة	٠١٠
المحور الخامس / تقييم أداء الموظفين				
			يستند تقييم أداء الموظفين في الجامعة على معايير محددة وموضوعية	٠١
			تتحقق معايير تقييم أداء الموظفين رضاهم في الجامعة	٠٢
			يتم إبلاغ الموظفين بنتائج تقييم أدائهم	٠٣
			يشارك الموظفون في وضع معايير الأداء المعيارية	٠٤
			تتحقق معايير الأداء الموضوعية العدالة والمساواة بين الموظفين	٠٥
			تقوم إدارة الموارد البشرية في الجامعة بتقييم العاملين بصفة دائمة ومستمرة	٠٦
			يستفاد من عملية التقييم والأخذ بالتغذية الراجعة منها	٠٧
			يتصف نظام تقييم الأداء بالمرونة والقابلية للتحديث باستمرار	٠٨
			يتم تقييم أداء الموظفين من عدة مصادر	٠٩
			تساهم عملية تقييم أداء الموظفين بتعزيز الشعور بالمسئولية لديهم	٠١٠

الموارد البشرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية:				
التأثيرات المعوقات التي تواجه إدارة				
			قلة عدد المختصين ذوي الكفاءة في مجال التخطيط للموارد البشرية	٠١
			ضعف ثقافة الإدارة العليا بعملية التخطيط للموارد البشرية	٠٢
			ضعف فرص المشاركة للموظفين في اتخاذ القرار	٠٣
			عدم توفر قدر كافٍ من اللامركزية في اتخاذ القرارات الإدارية من صنع القرار	٠٤
			عدم الموضوعية في عملية الاستقطاب أو التعيين أو الترقية	٠٥
			ضعف الحوافز المالية التي تقدم للموظفين	٠٦
			ضعف الرضا الوظيفي للموظفين بسبب عدم مناسبة مرتباتهم بالنسبة للأعمال المنوطة بهم	٠٧
			ضعف دعم القيم الاجتماعية للموظفين لعملية التدريب كأساس لتطوير القدرات الوظيفية لديهم	٠٨

			ضعف إلتزام الإدارة العليا للجامعة بمتطلبات إدارة الموارد البشرية	٠٩
			تدخل العلاقات الشخصية في عملية تقييم أداء الموظفين	٠١٠
ثالثاً: مقترحات لتطوير إدارة الموارد البشرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية:				
			استثمار ذوي الاختصاص والكفاءة العالية بالجامعة في مجال التخطيط للموارد البشرية	٠١
			إتاحة الفرصة للموظفين في اتخاذ القرار	٠٢
			التوجه للامركزية في اتخاذ القرار	٠٣
			استقطاب الموظفين وفقاً لمعايير موضوعية	٠٤
			ربط الحوافز والترقيات بتقييم أداء الموظفين	٠٥
			توظيف الشخص المناسب في المكان المناسب	٠٦
			إتاحة فرص تدريبية لكافة العاملين بالجامعة لتحسين إدايتهم	٠٧
			إلتزام الإدارة العليا بالجامعة بمتطلبات إدارة الموارد البشرية	٠٨
			الموضوعية في تقييم أداء الموظفين	٠٩

* * *