

تطوير إدارة الموارد البشرية بالتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية (سيناريوهات مستقبلية)

Developing Human Resources Management in Higher Education in the Kingdom of Saudi Arabia (Future Scenarios)

إعداد:

الباحثة/ نورة بنت عبد الله الصانع

باحثة دكتوراه في الإدارة التعليمية، مشرفة تربوية، الإداره العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية، المملكة العربية السعودية

Email: noorahalsanea@gmail.com

الباحثة/ فاطمة بنت محمد آل رفده

باحثة دكتوراه في الإدارة التعليمية، جامعة الإمام محمد بن سعود، المملكة العربية السعودية

Email: Anafofoanafofo38@gmail.com

الباحثة/ بدرية بنت سودان العمراني

باحثة دكتوراه في الإدارة التعليمية، جامعة الإمام محمد بن سعود، المملكة العربية السعودية

Email: Baderih-789@hotmail.com

الملخص:

هدف هذا البحث إلى تحليل المعوقات التي تحد من تطوير إدارة الموارد البشرية، واقتراح سيناريوهات مستقبلية لتطوير إدارة الموارد البشرية بالتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية، واستخدم المنهج الوصفي الوثائقى لدراسة وتطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية، مع استشراق السيناريوهات المستقبلية بناءً على تحليل البيانات المتاحة والتوجهات الحالية، وقد توصل البحث للنتائج التالية: أن هناك معوقات رئيسية ثلاثة في تطوير الموارد البشرية وهي معوقات تنظيمية، ومعوقات مادية، ومعوقات تقنية، و تم بناء السيناريوهات التالية: السيناريوهات الاستطلاعية التي تتطلّق من الوضع الراهن لتصفح عدة احتمالات وبدائل للمستقبل من خلال بدلين هما (سيناريو مرجعي، وسيناريو إصلاحي). السيناريوهات الاستهدافية التي تتطلّق من الأهداف المستقبلية وتحدد المسارات والاحتمالات المحققة لها من خلال بديل هو (السيناريو الابتكاري)، وفي ضوء ما توصلت له الدراسة توصي الباحثات ببناء منظومة تخطيط للموارد البشرية طويلة المدى تمتد لعدة سنوات وعدم الاعتماد على الخطط القصيرة، وتمكين أصحاب الدرجات العلمية العالية من المناصب القيادية لتسريع حركة البناء والتطوير التربوي في الجامعات، وتدريب القيادات الإدارية على المداخل والاستراتيجيات الحديثة في تنمية وتطوير الموارد البشرية داخل الجامعات، وكذلك الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في تنمية وتطوير الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، التعليم الجامعي، سيناريوهات

Developing Human Resources Management in Higher Education in the Kingdom of Saudi Arabia (Future Scenarios)

Abstract:

This research aims to analyze the obstacles that limit the development of human resources management, and to propose future scenarios for the development of human resources management in university education in the Kingdom of Saudi Arabia. The descriptive documentary approach was used to study and develop human resources management in university education in the Kingdom of Saudi Arabia, while anticipating future scenarios based on the analysis of available data and current trends. The research reached the following results: There are three main obstacles in the development of human resources, which are organizational obstacles, material obstacles, and technical obstacles. The following scenarios were built: Exploratory scenarios that start from the current situation to put forward several possibilities and alternatives for the future through two alternatives, which are (a reference scenario and a reform scenario). Target scenarios that start from future goals and determine the paths and possibilities achieved through an alternative, which is (the innovative scenario), In light of the findings of the study, the researchers recommend building a long-term planning system for human resources that extends for several years and not relying on short plans, empowering those with high academic degrees to hold leadership positions to accelerate the movement of construction and educational development in universities, and training administrative leaders on modern approaches and strategies in developing and developing human resources within universities, as well as benefiting from the experiences of developed countries in developing and developing human resources.

Keywords: Human resources, university education, scenarios

1. المقدمة:

إن كل منظمة في عالمنا اليوم لا يمكنها أن تحقق أي نجاح دون تركيزها على تمتلكه من موارد بشرية لأن هذه الموارد تعتبر قوة العمل في المنظمة وأهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى مثل الآلات، الأموال، التكنولوجيا والمعدات وغيرها. فتحقيق أهداف المنظمة بصفة عامة وأهدافها التنظيمية بصفة خاصة لا يتحقق إلا بوجود موارد بشرية، كما أن غياب الموارد البشرية يحول دون تحقيق أي شيء بالرغم من توفير البيانات والآلات وغيرها، وتعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة نظراً لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن وأغلى مورد من موارد الشركة، والأكثر تأثيراً في الإنتاجية.

تعد مرحلة التعليم الجامعي من أهم مراحل السلم التعليمي في أي دولة، وذلك لأن التعليم الجامعي يمثل الضمان الاجتماعي لكل المجتمعات، وهو العنصر الأساسي لتحقيق التنمية ومواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي، وتعد إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التربوية والجامعات على وجه الخصوص حجر الزاوية في العمليات الإدارية، وذلك لأن مدى قدرة الجامعات على تحقيق رؤيتها ورسالتها في المجتمع، يعتمد إلى حد كبير على مواردها البشرية (العامدي، 2020، ص 214).

إن الإنسان هو أهم عنصر في مكونات المنظمة، كما أن السلوك الانساني هو الضامن لأي نجاح وتطور للمؤسسة أو عكس ذلك، فالموارد البشرية بما تملكه من معارف ومهارات تميزها بالليونة والإبداع وسرعة رد الفعل هي التي تمكن المنظمة من تحقيق ما تصبوا إليه، وبالتالي فهي القوة الدافعة الحقيقة للمنظمة، وعلى هذا الأساس تعتبر وظيفة الموارد البشرية التي تهدف إلى تحسين درجة الملاعنة بين الأفراد والوظائف، الوظيفة الأكثر أهمية داخل المنظمة لقد تطورت وظيفة الموارد البشرية قصد الزيادة في تنمية المنظمة و الموارد البشرية العاملة بها (بلقرة، 2017، ص 5).

كما وينظر لإدارة الموارد البشرية التي تتميز بالكفاءة والفاعلية في المؤسسات التربوية، على أنها القادره على استغلال مواردها المتاحة وتسخيرها لتحقيق أهدافها، حيث يتالف الدور الذي تقوم به من تحديد للأهداف المطلوب الوصول إليها بشكلٍ متكمال مع أهداف المؤسسة التربوية، والعمل على توفير مواردها البشرية المطلوبة، ووضع الفرد في الوظيفة التي تتناسب مع مؤهلاته وخبراته وقدراته، والعمل على اختيار البديل الملائم عند اتخاذ القرارات، إضافةً إلى تقديم الحوافز الملائمة، ووضع معايير محددة وواضحة لقياس الأداء، واكتشاف الانحرافات واتخاذ ما يلزم من إجراءات تصحيحية، وصولاً لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية المرسومة بأقل قدر مبذول من المال والجهد والوقت، فالكفاءة والفاعلية من مقومات نجاح إدارة الموارد البشرية ونجاح المؤسسة التربوية تبعاً لذلك (العني، 2018، ص 360).

1.1. مشكلة البحث:

مع تزايد الاهتمام بالتعليم العالي في المملكة العربية السعودية ودوره المحوري في تحقيق رؤية 2030. أصبحت إدارة الموارد البشرية في الجامعات السعودية بحاجة ماسة إلى تطوير شامل لتوسيع هذه التطورات. حيث تعد الموارد البشرية بالجامعات في مختلف المستويات الإدارية، والتخصصات العلمية والفنية؛ الداعمة الحقيقة للجامعة في تحقيق أهدافها، ولا سيما إذا توافت الظروف الإيجابية التي تدفع الموظفين إلى العمل والعطاء (آل مهري، 2020). ولذلك أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية تطوير الموارد البشرية والتغلب على المعوقات التي تعيق الاستثمار البشري ومنها دراسة الفيصل (2011) الذي بين أن من أسباب تراجع الجامعات السعودية والערבية في التصنيفات العالمية ضعف استقلالية الجامعات في التعليم والبحث العلمي، وتكدس الطلبة وسياسات القبول المفتوح والتوجه الكمي، وانخفاض نسب الإنفاق وتوفير الموارد للجامعات، وضعف البنية التحتية من

مكتبات ومعامل ومختبرات وغيرها، فضلاً عن ضعف منظومة البحث العلمي والنشر الرصين وتراجع مستوى المناهج والبرامج الدراسية وتقادمها، وتواضع الاقتناء التكنولوجي المتطلبات الاتصالات المعلوماتية، وتواضع دور هيئات الترخيص والاعتماد الوطنية، وقلة الاهتمام بتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس الوطنية. ويضيف آل مهري (2020) أن من المعوقات التي تعيق الإدارة الجامعية في تحقيق متطلبات الاستثمار والتطوير في الموارد البشرية، الرؤية الضبابية لإدارة المواهب البشرية ومدى تفعيلها واقتاع القادة الإداريين بها ومدى انعكاس ذلك على تفعيل الاقتصاد المعرفي في الجامعات مما ينعكس بدوره على التنمية الوطنية. وهذا ما أشارت إليه دراسة الحميدي والطيب (2011) إلى ضرورة اهتمام القادة بالموهوبين لديهم واقتاعهم بتفعيل إدارة المواهب في إدارتهم واعتبار إدارة المواهب من القضايا المهمة بالإدارة الحديثة، وأن إدارة المواهب تعد عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق المنافسة وتطوير العاملين الجدد والمحافظة على العاملين الحاليين وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالمية. حيث تساهم إدارة المواهب في تحقيق تنمية وتطوير الموارد البشرية بزيادة معرفتها وتنمية مهاراتها وتحسين خبرات ومهارات العاملين فيها بما يخدم أهداف التنمية. وفي ضوء ما سبق تتضح مشكلة البحث في الحاجة لتطوير إدارة الموارد البشرية بالتعليم الجامعي السعودي، وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما المعوقات التي تحد من تطوير إدارة الموارد البشرية بالتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية؟
- ما السيناريوهات المستقبلية المقترحة لتطوير إدارة الموارد البشرية بالتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية؟

2.1. أهداف البحث:

1. تحليل المعوقات التي تحد من تطوير إدارة الموارد البشرية بالتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية.
2. اقتراح سيناريوهات مستقبلية لتطوير إدارة الموارد البشرية بالتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية.

3.1. أهمية البحث:

أهمية البحث العلمية والتطبيقية:

1. يقدم هذا البحث رؤية استشرافية لمستقبل إدارة الموارد البشرية في الجامعات السعودية.
2. يساهم في تطوير استراتيجيات وسياسات تستجيب للتحديات المستقبلية المحتملة.
3. من الممكن أن يساهم هذا البحث في تقديم معلومات للباحثين وصناعة القرار فيما يتعلق بتطوير إدارة الموارد البشرية بالتعليم الجامعي.

4.1. حدود البحث:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصر هذا البحث في حدوده الموضوعية على تطوير إدارة الموارد البشرية بالتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية (سيناريوهات مستقبلية).
- **الحدود الزمانية:** طبق هذا البحث خلال الفصل الدراسي الأول من عام 2024م - 1446هـ.
- **الحدود المكانية:** الجامعات السعودية في المملكة العربية السعودية.

5.1. مصطلحات البحث:

تطوير: زيادة عملية المعرفة والمهارات، والقدرات لقوى العاملة، القادر على العمل في جميع المجالات التي يتم انتقاها واختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات؛ بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية إلى أقصى حد ممكن (عشماوي، 2014).

إدارة الموارد البشرية: هي الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة الفصوى من جهدها وفكرها (رضوان، 2013).

التعريف الإجرائي: هي الإدارة في التعليم الجامعي المعنية بتنفيذ مجموعة من الأنشطة والممارسات التي تهدف إلى استقطاب، وتدريب، وتطوير، وتحفيز العاملين في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

التعليم الجامعي: هو الدراسة في مؤسسة علمية مستقلة ذات هيكل تنظيمي معين وأنظمة وأعراف وتقاليد أكاديمية معينة تمثل وظائفها الرئيسية في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتتألف من مجموعة من الكليات والأقسام ذات الطبيعة العلمية التخصصية، وتقدم برامج دراسية متنوعة في تخصصات مختلفة منها ما هو على مستوى البكالوريوس ومنها ما هو على مستوى الدراسات العليا تمنح بموجبها درجات علمية للطلاب (عامر، 2019).

سيناريوهات مستقبلية: وصف لوضع مستقبلي ممكن أو محتمل أو مرغوب، مع توضيح الملامح أو المسارات التي يمكن أن تؤدي إلى هذا الوضع المستقبلي، وذلك انطلاقاً من الوضع الراهن أو من وضع ابتدائي مفترض (حجازي وغنيم، 2021).

التعريف الإجرائي: هي أدوات تحليلية تستخدم لاستشراف مجموعة من التغيرات أو الأحداث المحتملة التي قد تحدث في المستقبل بناءً على الاتجاهات الحالية في سياق إدارة الموارد البشرية.

6.1. منهجة البحث:

المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي الوثائقي لدراسة وتطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية، مع استشراف السيناريوهات المستقبلية بناءً على تحليل البيانات المتاحة والتوجهات الحالية. يعتمد هذا المنهج على جمع وتحليل الوثائق والمستندات ذات الصلة، مثل الدراسات السابقة، والتقارير الرسمية الصادرة عن وزارة التعليم والخطط الاستراتيجية المتعلقة برؤية 2030م.

2. الإطار النظري:

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية:

تتولى إدارة الموارد البشرية تحطيط وتنظيم أعمالهم وتوجيههم نحو الأهداف المحددة للمنظمة وتحديد طبيعة أدائهم في وظائفهم ورؤيتهم ورسم مسارهم الوظيفي في الوقت الحالي والمستقبل على شكل نظام متكامل ومتناقض. كما أن إدارة الموارد البشرية تسعى إلى تطوير الأفراد العاملين في المنظمة ليكونوا قوة عمل فاعلة ومؤثرة ومناسبة وتمكنهم من الوصول إلى أقصى طاقاتهم الأدائية فردياً وجماعياً.

ماهية الموارد البشرية:

ت تكون كل مؤسسة من مجموعة من العناصر الأساسية تتحدد في الأرض والمباني ورأس المال والتكنولوجيا والأفراد. وهناك من الخبراء من يحصرها في ثلاثة عناصر وهي: الأفراد والمال والمهام. ومهما تعددت العناصر عند هذا الفريق أو ذلك يمكننا القول إن المؤسسات مهما كان حجمها أو نشاطها تتكون من أصول مادية وموارد بشرية.

في الوقت الراهن يبدو إجماع الخبراء حول أهمية الموارد البشرية في المؤسسة، واعتبارها أكثر الأصول أهمية حيث أن عمل المؤسسة أصبح يتحدد بناءً على هذا العنصر بكل جانب من جوانب أنشطة المؤسسة يتحدد نجاحه بناءً على كفاءة دافعية وفعالية

مواردها البشرية، ولهذا يعد العنصر البشري من بين كل مهام الإدارة هو الأكثر أهمية وهذا لسبب بديهي وبسيط، أن أي شيء آخر يعتمد اعتماداً كاملاً على كيفية أداء هذه المهمة (الأفراد) بكفاءة (برويس، 2017، ص 410)

مفهوم إدارة الموارد البشرية:

نعرف إدارة الموارد البشرية هو مجموعة من الإجراءات والأدوار والإجراءات التي تهدف إلى تحسين أهداف الشركات والأفراد. يعتقد أن عبارة "الموارد البشرية" معاصرة وقد حلّت تدريجياً محل المصطلح الأكثر شيوعاً "الأشخاص" أو "القوى العاملة". ومن أجل مواكبة الأدوار الاستراتيجية المتزايدة التي تلعبها الموارد البشرية في سياق المؤسسات أو المنظمات، قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الموظفين، وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة وتغيير المصطلح تدريجياً في عام 1970 إلى إدارة الموارد البشرية. بالإضافة إلى ذلك، لكي يتعاون مدير الموارد البشرية بشكل كامل مع بعضهم البعض في مهام التخطيط الاستراتيجي (العти، 2018، ص 365)

يشير العلياني (2019) إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية بأنها "الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية" ويوضح مما سبق إن إحدى الوظائف الإدارية التي تعنى بالاستخدام الفعال للموارد البشرية داخل المؤسسة هي إدارة الموارد البشرية ومن ثم فإن تركيزها الأساسي ينصب على وضع السياسات ووضع البرامج واتخاذ القرارات بشأن الإجراءات وتنفيذ المهام المطلوبة لتلبية احتياجات المنظمات من الكفاءات البشرية وتسويقها، وقد تشمل هذه المهام استقطاب وفرز وتدريب وتطوير وإدارة الأفراد، وغير ذلك من الأمور المتعلقة بالموارد البشرية للمنظمة، والاستفادة منها على أفضل وجه لتنفيذ العمل الحكومي بفعالية وكفاءة، ومساعدة المنظمات في تحقيق أهدافها المرجوة، فضلاً عن إنجاز هذه المهام على النحو الذي يضمن المساواة بين العاملين وتحقيق الذات وتوفير مستوى مناسب من العمل لهم.

أهداف إدارة الموارد البشرية:

لا يمكن لإدارة الموارد البشرية تحقيق الهدف الرئيسي إلا إذا عملت على تحقيق مجموعة من الأهداف بعضها يرتبط بالمجتمع وبعضها يرتبط بالمنظمة، كما أن بعضها الآخر يرتبط بالعاملين ويلخصها كما يلي: (العلياني، 2019، ص 402)

أولاً- الأهداف على مستوى المجتمع: تهدف إدارة الموارد البشرية على مستوى المجتمع إلى تمكين أفراده من استثمار طاقاتهم بشكل جيد والحصول على عائد عادل لهذا الاستثمار، وكذلك الحفاظ على التوازن بين فرص العمل المتاحة وال Capacities البشرية التي يمكن أن تتقدم لهذه الفرص، وتوفير المناخ التنظيمي الذي يمكن أفراد المجتمع من التعبير عن أفكارهم بحرية وبما يحقق لهم التطور الاجتماعي والثقافي والمستوى الملائم للحياة الوظيفية.

ثانياً- الأهداف على مستوى المنظمة: يتفق أغلب الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضاً، ولكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الإنتاجية والاقتصادية يجب أن تتحقق جملة من الأهداف كالحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف، والاستفادة القصوى من جهود العاملين، والمحافظة على استمرارية رغبة الأفراد في العمل في المنظمة.

ثالثاً- الأهداف على مستوى العاملين: تهدف إدارة الموارد البشرية على مستوى الموظفين إلى تعظيم فرص العمل مع توفير سبل النمو والترقية؛ كما أنها تخلق بيئة عمل آمنة ومأمونة تزيد من الإنتاجية، وبالتالي المكافآت المادية وتقديم برامج الأمان والسلامة؛ وتعزز العلاقات الإيجابية والمنتجة التي تعزز شعور الموظفين بالولاء للشركة واهتمامهم بمصالحها مع تعزيز التواصل وحرية الحركة والاستقلال داخل الشركة والعدالة في كيفية معاملتهم ومكافأتهم وتأديبهم.

وظائف إدارة الموارد البشرية:

وهي المهام والواجبات التي يقوم بها مدير الموارد البشرية لتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من خلال: ويمكن إجمال الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية بالآتي: (بزيو، 2022، ص 415)

1- سياسات إدارة الموارد البشرية واستراتيجياته: وهي إعداد سياسات عامة لإدارة وتنمية الموارد البشرية ووضع وتطوير أنظمة وبرامج وإجراءات عمل حديثة وموثقة.

2- التخطيط الموارد البشرية: تقدير كمية ونوعية الموارد البشرية التي ستحتاجها المنظمة في المستقبل من خلال تقييم حجم الخدمات المقدمة حالياً ونموها المتوقع ودرجة التغير التكنولوجي في مكان العمل. بالإضافة إلى ذلك، من خلال فحص اتجاهات سوق العمل والعلاقة بين العرض والطلب على العمالة، سيتم تطوير الاستراتيجيات والبرامج لتلبية هذه الاحتياجات في الوقت المناسب.

3- تحليل وتوصيف الوظائف: أي جمع المعلومات عن المهام المطلوب أداؤها في الوظائف المختلفة، وتحليلها حتى يتتسنى تحديد الواجبات والمسؤوليات وال العلاقات الرئيسية لكل وظيفة. أي وصف المهام الرئيسية لكل وظيفة، وكذلك تحديد المواقف المطلوب توافرها في شاغليها، ثم تصنيف الوظائف بتجميعها في فئات، وفقاً لمعايير معينة.

4- الاستقطاب الموارد البشرية والاختيار والتعيين: في حين أن الاختيار هو عملية تحديد أفضل المرشحين من خلال استخدام التقنيات العلمية مثل الامتحانات والمقابلات الوظيفية، فإن التوظيف هو عملية جذب والاحتفاظ بالموارد البشرية الكفؤة والكافئات لشغل الوظائف المفتوحة داخل الشركة. الوقت، والكافئات، ومستوى مناسب من الحياة العملية (كيلاني، 2023، ص 310)

5- التدريب والتنمية للموارد البشرية: وهو عملية مستمرة ومحطة لإكساب الموظفين المعرف والمهارات وأنماط السلوك الإيجابية، وتأهيلهم لمستقبل وظيفي أرقى.

6- الأجور والحوافز: أي وضع وتصميم نظام الأجر والحوافز والمكافآت بما يحقق الأمان والأمان الوظيفي والمادي للعاملين والمساهمة في رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة إنتاجهم.

7- تقييم أداء الموارد البشرية: وهي عملية إدارة وقياس أداء الموظفين وتحديد إسهامهم في المنظمة، وكذلك تحسين وتطوير أداء الموظفين بالمستقبل.

التوجهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية:

تعامل الادارة المعاصرة مع الموارد البشرية وفق التوجهات التالية: (احمد، 2019، ص 207)

1. في الأساس، الموارد البشرية هي القدرة العقلية والإمكانات الفكرية ومصدر المعرفة والمفاهيم والاختراعات التي يجب الاستفادة منها والاستثمار فيها بشكل إيجابي.

2. نظراً لأن الموارد البشرية قادرة وراغبة في المساهمة في تطوير مكان العمل وحل المشكلات وتولي المهام، فمن الأهمية بمكان إنشاء سبل المشاركة والتواصل قبل تخصيص هذه الموارد.

3. الجمع بين التخطيط والتطوير وإدارة الموارد البشرية في نظام موحد يمثل الأهداف الاستراتيجية للمنظمة المؤسسية واحتياجات التطوير.

4. الالتزام بمبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة في كافة إجراءات إدارة الموارد البشرية. وضع خطة لتنظيم وتنمية وإدارة الموارد البشرية ودمجها في الإستراتيجية الشاملة للشركة.
5. وضع المفاهيم والإجراءات موضع التنفيذ - إدارة الأداء - ويشمل ذلك تحديد أهداف الأداء للفرد أو الفريق، ووضع معايير ومواصفات الأداء، ثم متابعة وتقدير وتسجيل النتائج والإنجازات.
6. الاستثمار في تطوير الأداء وتوسيع قاعدة المعرفة للموارد البشرية.
7. رفع المستوى التنظيمي والإداري للأفراد القائمين على تنمية الموارد البشرية وتعزيز وتصعيد اهتمام القيادات الإدارية العليا بهذه الأمور.
8. تحديد مدى توافق بنية المعرفة والقدرات والصفات للموارد البشرية.

المبحث الثاني: التعليم الجامعي:

مفهوم التعليم الجامعي:

يعرف التعليم الجامعي بأنه: ذلك التعليم الحكومي وغير الحكومي الذي يلي المرحلة الثانوية أو ما يعادلها، والذي تتراوح مدته بين أربع وسبعين سنة، ويتم في جامعات علمية مستقلة ذات هيكل تنظيمي معين كما يعرف التعليم الجامعي بأنه: مرحلة التعليم التي تلي المرحلة الثانوية أي ما بعد التعليم العام، وهو التعليم في الجامعات كأحد مؤسسات التعليم لإعداد الطالب الجامعي وتأهيله تأهيلاً عالياً في التخصصات المختلفة التي يحتاجها ليكون قادراً على المساهمة في بناء المجتمع والمشاركة في دعمه وتطويره (جوهر، 2020، ص 97)

ويعرف التعليم الجامعي أيضاً بأنه أعلى مرحلة في التعليم وهو الجهد البرامج التعليمية المتقدمة التي تتم على مستوى الجامعات والمعاهد المتربطة بها).

ويعرف أيضاً بأنه: "التعليم" في الجامعات التي يتخرج منها الطلاب بعد أدائهم من أربع إلى ست سنوات حسب الاختصاص حيث يحصل المتخرجون على شهادة البكالوريوس أو الليسانس) في الاختصاصات العلمية والإنسانية المختلفة والتي تمثل إحدى أكبر احتياجات البناء المجتمعي بأوجهه المختلفة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية (العلاني، 2019، ص 390).

أهداف التعليم الجامعي:

وبما أن أهداف التعليم الجامعي تحدد درجة نجاح الجامعة أو فشلها في تحقيق غرضها، وتعمل كمحور يحدد مسؤوليات المؤسسة، فإنها تعتبر من أهم المدخلات للعملية التعليمية في الجامعات. وتعمل الأهداف كمقياس لأداء المؤسسة ومخرجاتها وتساعد في وضع السياسات وتنظيم البرامج الازمة لتحقيق تلك المهمة. ويخلاص الخبراء إلى أن أهداف الجامعة تنقسم إلى ثلاثة فئات: (رشدي، 2023، ص 36)

- 1- **أهداف معرفية:** وهي تتناول ما يرتبط بالمعرفة تطوراً أو تطويراً أو انتشارا.
- 2- **أهداف اقتصادية:** والتي من شأنها أن تعمل على تطوير اقتصاد المجتمع، والعمل على تزويده بما يحتاج إليه من خدمات بشرية، وما يحتاج إليه من خبرات في معاونته على التغلب على مشكلاته الاقتصادية وتنمية ما يحتاج إليه من مهارات وقيم اقتصادية.

3- أهداف اجتماعية: والتي من شأنها أن تعمل على استقرار المجتمع وتخطي ما يواجهه من مشكلات اجتماعية وتمثل الأهداف الاجتماعية فيما يلي:

- أ- تدريب الطالب على ممارسة الأنشطة الاجتماعية مثل مكافحة الأمية ونشر الوعي الصحي وغيرها.
- ب- تكوين العقلية الوعية لمشاكل المجتمع عامة والبيئة المحيطة خاصة.
- ج- إجراء الأبحاث البيئية الشاملة التي تعالج المشكلات المتداخلة.

ويمكن تحديد أهداف التعليم الجامعي فيما يلي: (كنوز، 2021، ص 15)

1. الاهتمام بالقدرة المعرفية الشاملة.
2. القدرة على حل المشكلات.
3. اكتساب الخبرة المتخصصة.
4. البحث والارتقاء بالمستوى الثقافي للمجتمع.
5. بناء القدرات الشخصية خاصة في ظل انتشار المعلومات.
6. تعليم الطلبة تقنيات البحث العلمي.

ذلك تمثل أهداف التعليم الجامعي في القرن الحالي فيما يلي: (ابراهيم ودود، 2018)

1. توفير أماكن ومرافق للإعلام والتعليم والتدريب والبحث، وتنفيذ العملية التعليمية.
2. إحياء وتنمية النمو الفكري والثقافي للمواطنين وغرس الشعور بالواجب الوطني في البحث عن الحقيقة واكتشافها لدى الطالب.
3. التفاعل الدائم مع البيئة من خلال الدراسات والبحوث التعاونية التي تعالج قضايا المجتمع المحلي وتبذل الجهد لفهمها وتقديرها وتقديم الحلول المناسبة لها.
4. تعزيز المبادئ الروحية لدى الشباب لمنعهم من قطع صلاتهم بأصولهم الحقيقية.

ويتبين مما سبق أنه تتعدد أهداف التعليم الجامعي حيث تشمل الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والمعرفية كما ترتبط هذه الأهداف بالمعرفة والمجتمع وسد الفجوة بين الشعوب والثقافات والحد من الهجرة من البلاد الفقيرة إلى الغنية، وكذلك فهم متغيرات سوق العمل.

أهمية التعليم الجامعي:

لما كانت الجامعات تهتم بتنمية العقول والذوقات فإنها تشكل الأساس الأول لتقديم أي مجتمع في كافة المجالات والأبعاد، ولأن التعليم الجامعي هو الأساس المتبين الذي تبني عليه نهضة الأمم فإنه يتفرد بأهميته، فقد أصبحت أنشطة الجامعة تشمل الدراسات العملية على مستوى العالم إلى جانب التعليم النظري، وتوسعت رسالة الجامعة لتشمل تنمية المجتمع والنهوض به في كافة جوانبه، ومساعدته في حل مشكلاته، وتحقيق الرخاء، وإيجاد التنااغم بين احتياجات المجتمع واحتياجات العلم، ولم يعد الأمر يقتصر على تطوير التعليم العام من أجل العلم والحصول على الحقائق العلمية (العلياني، 2019، ص 401)

فالأهمية الأساسية للتعليم الجامعي هي تأهيل القوى البشرية العليا لكي تقوم بالتدريس والبحث العلمي وإنجاز المعرفة وتطبيقاتها العلمية المباشرة، وتنظيم وإدارة المجتمع والدولة سياسياً واجتماعياً واقتصادياً، أي ربط التعليم بسوق العمل.

كما تأتي أهمية التعليم الجامعي في تكوينه لرأس المال البشري المؤهل والمكيف مع احتياجات التنمية الاقتصادية والقادر على الاستجابة لمتطلباته المتغيرات المستمرة سواء كانت محلية أو عالمية، كذلك فإن الجامعة هي القوة المحركة للفرد والمجتمع في ضمamar التقدم والتنمية الشاملة ونظراً لأهمية التعليم الجامعي في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية والمعرفية أصبح للجامعة دور أساسي في إثرائها، فقد اعتبرته العديد من المجتمعات الركيزة الأولى لإحداث التطور، لذا فهي مطالبة بأن تكون على وعي تام بمسؤولياتها ورسالتها تجاه المجتمع (إبراهيم ودوداد، 2018، ص 6)

كما يمثل التعليم الجامعي قمة البناء التعليمي، ويؤدي دوراً أساسياً في حياة الأمم من خلال توليه تأهيل البشر ورفع مهاراتهم في التخصصات المختلفة من ناحية، ويعمل على تطوير البحث العلمي من ناحية أخرى، لذلك يصبح التعليم الجامعي هو القاعدة الأساسية لإنجاز النمو والتطور الاجتماعي في عالم الألفية الثالثة الذي أصبح مجتمع المعرفة موضع رئيسي فيه ويوضح مما سبق أن الجامعة هي نوع من المؤسسات التعليمية التي تركز على تعليم الجيل القادم من رأس المال البشري - الأمل المستقبلي ومورد المجتمع. عندما يتعلق الأمر بخلق مستقبل أفضل، فإنهم هم الأكثر عبّاً ومن أجل مساعدة الطلاب على خدمة المجتمع والتقدم حيث تهتم الجامعة بتدريبهم ليكونوا مواطنين كاملين بكل الطرق وهذا يعتمد على فكرة أن التعليم العالي أمر بالغ الأهمية لعمل أي مجتمع.

المبحث الثالث: تطوير إدارة الموارد البشرية بالتعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية:

أهمية تطوير الموارد البشرية بالجامعات بالمملكة العربية السعودية:

وضح (كيلاني، 2023، ص 317) مجموعة من الأسس التي توضح وتبلور الدور الذي يلعبه المورد البشري في المنظمات وهي كالتالي:

1. المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فاعل وقدر على المشاركة الإيجابية بكافة أشكالها.
2. الإنسان بطبيعته يرغب دائمًا في المبادرة والتطوير والإنجاز ولا يمكنه التقييد بمجموعة المهام التي تفرضها عليه الإدارة.
3. الإنسان إذا ما أحسن اختياره وتدريبه وتطويره بما يتلاءم مع المهام المنوطة به فإنه لن يكون بحاجة إلى متابعة وشراف تفصيلي وإنما يكفي توجيهه عن بعد وبصورة غير مباشرة.
4. يزداد العطاء وتحسن النتائج ويرتفع مستوى الأداء إذا تم العمل ضمن فريق.

أبعاد تطوير الموارد البشرية في الجامعات بالمملكة:

1. التدريب: يعتبر التدريب أحد المكونات الرئيسية في تنمية الموارد البشرية، كما أنه الوسيلة الفاعلة لتحقيق النمو البشري، حيث أن معيار القوة في المنظمات المختلفة يتجلّى في مواصلتها الارتقاء بالكفاءة والجودة في مختلف مستويات التعليم والتدريب. ويؤكد العتي (2018) إلى أن "التدريب يهدف إلى زيادة كفاية الفرد وقدراته على أداء مهام ذاتها، كما يهدف إلى تغيير اتجاهاته وسلوكياته في المؤسسة وعلاقاته في العمل إلى الأفضل، وأن أهمية التدريب تأتي باعتبارها مصدرًا من مصادر إعداد الكوادر البشرية وتطوير كفایاتهم، وزيادة الإنتاج والإنتاجية، لذا يُعد التدريب إنفاقًا استثماريًّا يحقق عائدًا ملحوظًا يسهم في تلبية احتياجات النمو الاقتصادي والاجتماعي، فضلاً عن كونه وسيلة مهمة في محاولات اللحاق بركب التقدّم التكنولوجي.

2. **المهارة:** وتعتبر المهارات مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد، وتشير المهارة إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه ويمكن قياس مهارات الفرد وقدراته قبل توظيفه لمعرفة مدى التوافق بين خصائص الفرد المرشح والخصائص والمواصفات المطلوبة في المتقدم للعمل، ومن أمثلة المهارات المطلوبة: القدرة على التحليل والتكييف والابتكار (باناعمة، 2019، ص 729).

3. **المعرفة:** المعرفة وهي مجموعة من الحقائق والخبرات والمهارات والمعلومات والأراء وأساليب العمل التي يكتسبها الفرد عن طريق التعلم أو الممارسة، ثم يسعى إلى تعليمها حتى تساعد في تطوير مستوى حياته، ويستخدمها لتفسير العالم المحيط به وإدارته.

4. **التطوير:** بالإضافة إلى ذلك أصبح التطوير أكثر احتمالاً وتفضيلاً من التدريب في العصر الحديث لأنّه يحتاج إلى برامج طويلة الأمد من أجل إظهار نتائج التطوير والتي قد لا تظهر في فترة قصيرة من الزمن، والتطوير هو عملية طويلة الأمد يمكن أن تعطى لأي عامل أو محترف لتطوير الوظيفة. وأدرج (آل حراف، 2019، ص 312) لتطوير إدارة الموارد البشرية في الجامعات السعودية:

1. التنمية الاجتماعية القائمة على تنمية الموارد البشرية.
2. مواكبة الجامعات السعودية الحكومية للمتطلبات المتتسارعة لعصر التقدم المعرفي والتكنولوجي.
3. مساهمة الجامعات السعودية الحكومية في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030.
4. تحقيق الجامعات السعودية الحكومية، لمرانكز متقدمة في التصنيفات الأكademie الدولية بأدائها البحثي.
5. الارتقاء بجودة مخرجات الجامعات السعودية الحكومية.
6. التعاون بين الجامعات المحلية والدولية في المجال البحثي.
7. تعديل الهيكل التنظيمي في ضوء آليات تطوير وتنمية الموارد البشرية.
8. الخطط التنموية العشر للمملكة العربية السعودية، التي أكدت على أهمية التعليم ودوره في نمو المجتمع من الجوانب كافة، حيث هدفت خطة التنمية العاشرة، إلى رفع الجودة والارتقاء بالمستوى النوعي للتعليم، وإنتاج البحث العلمي والمعرفة ونشرهما وتوظيفهما، وتطوير البيئة التنظيمية وتعزيز الحوكمة، وتعزيز الشراكات المحلية والدولية.

رؤية المملكة العربية السعودية 2030 والتي استهدفت:

1. الاتجاه نحو المرونة وإعادة الهيكلة المستمرة لتحقيق وخدمة الأولويات الوطنية، وبما يوفر تسريع عملية وضع الاستراتيجيات ورفع كفاءة الأداء وتسريع الإجراءات وعملية اتخاذ القرار، مع مواصلة التطوير الهيكلي حسب الأولويات.
2. تخصيص عدد من الخدمات الحكومية ومنها الجامعات، والتسهيل للمستثمرين وللقطاع الخاص بفرص أكبر للملك في قطاع التعليم. أن تصبح خمس جامعات سعودية على الأقل من أفضل (200) جامعة دولية بحلول عام (1452هـ - 2030م).
3. طبيعة العصر: فهو عصر العولمة المعلوماتية والتكنولوجيا قائمة التقدم، والفضائيات.
4. طبيعة المجتمع: يشهد المجتمع تحولات عديدة من تغيرات مفاهيمية واستنتاج بطاقات المنافسة وتوكل الشركات العالمية واختلاف المفاهيم والقيم.

3. الدراسات السابقة:

تم الإطلاع على الأدبيات ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي، وفيما يلي عرض هذه الدراسات وفقاً للتلسلل الزمني من الأقدم للأحدث، ثم التعقيب على الدراسات السابقة باستعراض أوجه الشبه والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة، كما يلي: دراسة بلغفيه (2006) بعنوان: التدريب عن بعد كمدخل لتأهيل وتنمية الموارد البشرية: دراسة ميدانية على منسوبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة". تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أسلوب التدريب عن بعد بوصفه مدخلاً لتنمية القوى العاملة وتأهيلها، والتعرف على الصعوبات التي يمكن أن تحدُّ من إمكان تطبيق هذا الأسلوب التدريسي الحديث بالمملكة. ولتحقيق هذه الأهداف أستخدم الاستبانة أداة للدراسة وطبقت على مجتمع الدراسة، الذي شمل الموظفات الإداريات والأكاديميات من سبق لهن الاضطلاع بمهام إدارية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن من الصعوبات التي يمكن أن تواجه التدريب عن بعد؛ ببطء سرعة شبكة الإنترنت التي تعتمد عليها معظم المؤسسات المحلية لتطبيق النظام، وأن مما يشجع على التدريب عن بعد؛ ضعف إقبال الموظفة على التدريب التقليدي، إذا كان مقر التدريب يبعد عن المدينة التي تعمل وتقيم فيها.

دراسة العتيبي (2010)، 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 الازمة لها. ولتحقيق هذه الأهداف أستخدم المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للدراسة والاستبانة والمقابلة الشخصية أداتين للدراسة، التي طبقت على مجتمع الإداريين، والأكاديميين، والعاملين من الذكور والإإناث، وقد أظهرت النتائج، توفر بنية تحتية لدى مركز تكنولوجيا المعلومات في الأكاديمية وأن الخدمات التعليمية الإلكترونية التي تقدمها 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، تعزى 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 متقدمة من حيث الوسائل والأدوات.

دراسة خامرة (2011)، 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 أداء الموظفين، وتوضيح أساليب تدريب الموارد البشرية في المنظمة وتطويرها. ولتحقيق هذه الأهداف أستخدم أسلوب البحث الاستطلاعي الكشفي، الذي يندرج تحت المنهج الوصفي، وأستخدم أيضاً الاستبانة أداة للدراسة، التي طبقت على مجتمع الدراسة المكون من جميع الموظفين الإداريين بالجامعة في جميع إدارات وأقسام جامعة ورقلة بمختلف مستوياتها. وقد أظهرت النتائج ما يلي: فيما يتعلق بفعالية أهداف التدريب والتطوير وশموليتها؛ فإن جامعة ورقلة تركز على تزويد الموظفين بمعلومات و المعارف ترتبط بمهامهم ووظائفهم وأن الجهة المكلفة بالتدريب تقوم بتنفيذ الدورات التدريبية باستخدام الوسائل الحديثة واعتمادها على جهات خارجية، وأن عملية تقويم برامج التدريب والتطوير تم 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 العرف (2012) م بعنوان: "واقع الكوادر المساندة في الجامعات السعودية وأسلوب تنميتها". هدفت الدراسة إلى تقويم واقع الكوادر المساندة في الجامعات السعودية، ومقارنة ذلك بمرجعية عالمية، والتعرف على المشكلات والمعوقات التي تحد من

تطوير الكوادر المساندة في الجامعات، وتطوير الخدمات التي تقدمها، وتقديم مقترنات تساعده على التغلب على المشكلات التي تواجه الكوادر المساندة في الجامعات. ولتحقيق هذه الأهداف أستخدم المنهج الوصفي، والاستبانة والمقابلة الشخصية أداتين للاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من فئتين مديرى ووكلاً للأنقسام والوحدات التابعة للجامعات، والكوادر المساندة في الأنقسام). وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلى: أن نصف الأنقسام المستجيبة لا تقدم أي دورات، لتنمية المهارات المهنية للكوادر المساندة فيها وتطويرها، في حين أن أنقسام محدودة تقدم دورات؛ لتنمية مهارات الفنيين في مجال التخصص وتطويرها، وأن قلة من الأنقسام تمنح مكافآت وحوافز للمتميزين من الفنيين، في حين أن غالبية الأنقسام لا تمنح حواجز ومكافآت للمتميزين.

دراسة الوسيدي (2014)، 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 مقترنات تثهم في تطوير تنمية الموارد البشرية في مركز دراسة الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر الإداريات. ولتحقيق هذه الأهداف استخدم المنهج الوصفي المحسّن، والاستبانة أداة للدراسة، وتكون 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 يلى: موافقة عينة الدراسة بدرجة محايى 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 المقترنات التي تثهم في تطوير تنمية الموارد البشرية في مركز دراسة الطالبات، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو المحورين الأول والثاني وصعوبات تنمية الموارد البشرية في مركز دراسة الطالبات بجامعة الإمام 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 الخلان (2014) بعنوان: "استراتيجية مقترنة لتطوير إدارة الموارد البشرية في ضوء تكنولوجيا الأداء البشري بالجامعات السعودية: دراسة حالة". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع مستويات الأداء الحالي للموارد البشرية في أبعاد (الاستقطاب، والتوظيف، والتأهيل والتدريب والحوافز وإجراءات العمل) بجامعة سلمان ابن عبد العزيز. ولتحقيق هذه الأهداف أستخدم المنهج الوصفي، والاستبانة أداة أساسية لجمع المعلومات، كما أستخدم أسلوب دلفي؛ للوصول إلى نموذج يمكن من خلاله التغلب على المشكلات التي تحول دون قيام إدارة الموارد البشرية بدورها بشكل مناسب. وقد طبقت الأداة على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة من الموظفين والموظفات بإدارات شؤون الموظفين. وأظهرت نتائج الدراسة ما يلى: 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.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال الاستعراض السابق للدراسات التي تناولت إدارة الموارد البشرية، وتنوع المناهج البحثية والمتمثلة في النقد والتحليل والمقارنة والدراسات الوصفية الميدانية اختلف هذا البحث بأنه استخدم المنهج الوثائقى وهدف إلى تطوير إدارة الموارد البشرية بالتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية (سيناريوهات مستقبلية).

4. تحليل النتائج ومناقشتها:

بعد تحليل الدراسات السابقة، تم التوصل إلى الإجابة عن أسئلة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

الإجابة على السؤال الأول: ما المعوقات التي تحد من تطوير إدارة الموارد البشرية بالتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية؟

تم تحليل المعوقات التي تحد من تطوير إدارة الموارد البشرية بالتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية في ضوء الأدبيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في التعليم الجامعي، حيث تم التوصل إلى أن هناك معوقات رئيسة ثلاثة وهي أولاًً معوقات تنظيمية وثانياًً معوقات مادية وثالثاًً معوقات تقنية، ومن أبرز المعوقات التنظيمية تقويم الأداء من حيث سرية تقويم الأداء، وعدم مناقشة الموظف لنتيجة تقويم أدائه، أو إعطائه تعذية مرتدة عن أدائه ومن واقع الخبرة الإدارية للباحثات فإن بعض الرؤساء يتتردد 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 تحدد له متطلبات تحسين جوانب الضعف. ويتفق ذلك مع ما أورده (الشرعية وسنجق، 2015م، ص 262) في أدبيات الدراسة.

ومن المعوقات التنظيمية "قلة التنسيق بين الوحدات الإدارية" يمكن عزو نتيجة الضعف التي وردت في الأدبيات السابقة إلى أن هناك كثرة في الإجراءات الروتينية بالوحدات الإدارية، بالإضافة إلى عمل الوحدات الإدارية كل على حدة، وعدم وجود تكامل مع باقي الوحدات في المنظمة. ومحدوبية التواصل بين الوحدات حيث يُشكّل ذلك عائقاً في إنجاز المهام؛ مما يؤثر سلباً في سير العمل. ويدعم هذه النتيجة ما ورد في الخطة الاستراتيجية لجامعة نجران في التحليل البيئي لها، التي أشارت إلى محظوظية التواصل بين الأقسام الرجالية والنسائية، وضعف آليات التواصل بينهم التي بدورها تجعل هناك صعوبة في تحديد المهارات المطلوبة ..

(.27/11/1436،<http://www.nu.edu.sa/ar/web/deanship-of-development-and-quality/home>)

بالإضافة إلى أبرز المعوقات التنظيمية "جمود الأنظمة واللوائح تحد من تطوير الموظفين وتنميتهم" 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 (افق)؛ فإن وزارة التعليم تتجه مع الجامعات إلى دراسة اللوائح والأنظمة؛ لتحديد البنود التي يمكن أن تتفاوت الجامعات فيها، ووضع صيغة نهائية لأنظمة واللوائح المشتركة، والجزئيات التي يمكن إحالتها إلى مجالس الجامعات، مع استمرار التقويم والمراجعة لهذه الأنظمة واللوائح. (27/11/1436،<http://aafaq.mohe.gov.sa/default.aspx>)

علاوة على ذلك "محدوبية الدعم المقدم للأفكار الإبداعية للعاملين"، فقد ترى الباحثات أن الدعم الذي يمكن تقديمها للعاملين 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 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 للعاملين ويتفق ذلك مع دراسة الدربي (2015م)، التي أكدت أن من معوقات الإبداع الإداري؛ عدم وجود أنظمة تحفيزية للمبدعات والنقد غير البناء للأفكار الإبداعية وعدم وجود إدراة داعمة للأفكار الإبداعية. كما تتفق مع دراسة العرف (1433هـ)، التي اتضحت فيها أن الحافز التي تمنح للعاملين المتميزين محدودة وهذا الأمر يُشكّل عائقاً أمام الموظفين في الجامعات السعودية.

أما أبرز المعوقات المادية تتجلى في "عدم تجهيز قاعات التدريب بالشكل المناسب"، من حيث المساحة، والأثاث، والإضاءة، وغيرها؟؛ حيث أن توفر قاعات تدريب ملائمة لعدد الموظفين المستهدفين في البرامج؛ قد يساعد المدرب على استخدام الأساليب التربوية المتنوعة. ويتفق هذا مع ما ورد في أبيات الدراسة، التي أكدت ضرورة توفر الإمكانيات الالزمة لتنفيذ برامج التدريب (علقي، 2015، ص 352). وأن قلة الموارد المادية، وعدم وجود مواد كافية للبرامج التربوية يعد من المعوقات التي تحول دون فاعلية البرامج التربوية دراسة (القنايدي، 2013: ص ص 135-136)

وجاءت المعوقات التقنية ضمن المعوقات التي تحد من تطوير إدارة الموارد البشرية حيث كانت "محدوبيه التقويم المستمر لفاعلية الأنظمة الإلكترونية المستخدمة"، حيث كانت النتيجة ضعيفة في أغلب الدراسات السابقة ويعود ذلك إلى الضعف العام في مستوى قياس الأداء وهو ما أكدته دراسة (الرقيق وآخرون، 1435هـ).

الإجابة على السؤال الثاني: ما السيناريوهات المستقبلية المقترحة لتطوير إدارة الموارد البشرية بالتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية؟

تُعد السيناريوهات تصور ذهني وتتبئ مستقبلي يقوم الباحث بنائها في ضوء فرضيات مستنيرة من الواقع وينتج عنها مجموعة من الاحتمالات المتماسكة، ويؤكد عبدالعزيز (2019) أن السيناريو وصف لوضع مستقبلي ممكن أو محتمل أو مرغوب فيه، مع توضيح لملامح المسار أو المسارات التي يمكن أن تؤدي لهذا الوضع، ويعتبر بعض الباحثين أن السيناريو بمثابة الأداة التي تعطي للدراسات المستقبلية نوعاً من الوحدة المنهجية، بالرغم من أن الطرق التي قد تستخدم في بناء السيناريوهات تتتنوع تنوياً شديداً، وتعتمد على الخيال العلمي والأدبي والاستبصار، فهي تصف إمكانات بديلة للمستقبل، وتقدم عرضاً للخيارات المتاحة مع بيان نتائجها المتوقعة، وقد ينطوي تحليل السيناريوهات على توصيات ضمنية أو صريحة حول ما ينبغي عمله.

كما تسعى السيناريوهات في عرض الاحتمالات والإمكانات والخيارات البديلة التي تتطوّي عليها التطورات المستقبلية للتركيز على التوجهات والعوامل التي تحكم المستقبل وعن استراتيجيات تلك العوامل وال العلاقات السببية، وعلى النقاط الحرجة لاتخاذ القرارات، وعلى القضايا التي يجب أن تحظى بالأولوية في اهتمامات المخططين.

ويمكن التمييز بين نوعين رئيين من السيناريوهات النوع الأول السيناريو الاستطلاعي حيث يكون الوضع المتوقع هو وصف ممكن أو محتمل الحدوث، كما تسمى في بعض الأحيان سيناريوهات موجهة للأمام، أما النوع الثاني فهو السيناريو الاستهدافي الذي يعبر عن سيناريوهات مرجوة ومأمولة ومرغوب الوصول إليها، وبغض النظر عن نوع السيناريو فإن الخطوات الرئيسية لبناء السيناريوهات تتمثل في:

1- وصف الوضع الراهن والتوجهات العامة فيه.

2- تحديد وفهم ديناميكية النسق والقوى والعوامل المؤثرة عليه.

3- تحديد ثم كتابة السيناريوهات البديلة.

وفي ضوء الدراسة الحالية تم بناء السيناريوهات التالية: السيناريوهات الاستطلاعية التي تتعلق من الوضع الراهن لتضع عدة احتمالات وبدائل للمستقبل من خلال بدلين هما (سيناريو مرجعي، وسيناريو إصلاحي). السيناريوهات الاستهدافية التي تتعلق من الأهداف المستقبلية وتحدد المسارات والاحتمالات المحققة لها من خلال بديل هو (السيناريو الإبداعي). وفيما يلي السيناريوهات التي تقدمها الدراسة الحالية:

أولاً: السيناريو المرجعي:

الفرضية التي يقوم عليها السيناريو المرجعي تتمثل في استمرارية الوضع الحالي بناء على استمرارية التوجهات والعوامل والقوى التي تُشكل الوضع الحالي، وبالتالي فإن تطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية سيكون مستقبلاً خطياً مع الوضع الحالي بمعنى أن تكون هناك تغييرات جوهرية في عملية تطوير إدارة الموارد البشرية من حيث تنوع آلياته وأساليبه وبالتالي زيادة العوائد المالية أو المعنوية وتتمثل في دفع الموظفين حتى يقوموا بإنجاز أعمالهم بنجاح ومحبة وتنمية القدرات البشرية ومنها تعزيز قيم الإنقان والانضباط وغرس المبادئ والقيم الوطنية وتوفير المكافآت والتوعيضات اللازمة للعاملين؛ وفي ضوء هذا السيناريو المرجعي فإن مستقبل تطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم الجامعي يتمثل في الاحتمالات التالية:

- استمرار التوجهات المستقبلية لتطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم الجامعي على الوضع الحالي دون تبني واضح وقوى آليات واستراتيجيات تطويرية حديثة ومتعددة تدعم تطوير الموارد البشرية في التعليم الجامعي من أجل تحقيق ولاء الموظفين وتوفير بيئة عمل إيجابية ومرحية.
- استمرار تأثير القوى والعوامل الداعمة لتطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم الجامعي على وضعها الحالي دون تغيير أو تجديد يذكر مما يؤدي إلى تجاهل التركيز على العوامل والقوى ذات التأثير الأقوى في تطوير الكوادر البشرية.

متطلبات تنفيذ السيناريو المرجعي:

- المحافظة على المستوى الحالي لأهداف وتوجهات الإدارة العامة للموارد البشرية في التعليم الجامعي تجاه تطوير الكوادر البشرية.
- المحافظة على تطبيق اللوائح والنظم والقرارات لأوضاع الموظفين بالجامعات ومتابعة ما يطرأ على أوضاعهم الذاتية والوظيفية من تعديلات وتحديثها واتخاذ ما يلزم بشأنها.
- المحافظة على مستوى متابعة العمليات والأنشطة الخاصة بالعملية التدريبية في الجامعات والتتأكد من تلبية احتياجات التدريب والتطوير اللازمة لتنمية أعضاء الهيئة الإدارية بالجامعة وتطويرهم.
- عدم تطوير واستحداث إجراءات نوعية لتطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم الجامعي.

النتائج المتوقعة على السيناريو المرجعي:

- انخفاض جودة العمل وتراجع الانتاجية في العمل.
- عدم وجود نظام موضوعي منتظم لجمع البيانات الازمة لتقدير أداء العاملين.
- وجود قصور وضعف في النظام المطبق.
- عدم وضوح أو تعقيد الإجراءات الخاصة بتطبيق نظام تقييم الأداء.
- عدم حصول موائمة بين الوظيفة والموظف.

يتضح مما سبق أن السيناريو المرجعي والمتمثل في استمرار الوضع الحالي يعتبر الاحتمال الأضعف تأثيراً على مستقبل تطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية لأنه يؤدي إلى ضعف الاستفادة من القدرات المادية والكوادر

البشرية التي تمتلكها الجامعات السعودية لخدمة قطاع التعليم وتحقيق أهداف رؤية 2030 وتطلعاتها المستقبلية، كما يتربّ على ذلك أيضًا التراجع في أداء العاملين في الجامعات.

ثانياً: السيناريو الإصلاحي:

يتجسد السيناريو الإصلاحي في التركيز على إحداث إصلاحات عميقة على الوضع الحالي وما يتضمنه من توجهات مستقبلية لتطوير إدارة الموارد البشرية في الجامعات السعودية وما يحيط به من قوى وعوامل مؤثرة؛ وبناء على هذه الفرضية فإن مستقبل تطوير إدارة الموارد البشرية في الجامعات السعودية يتمثل في تحسين وإصلاح واقع تطوير الكوادر البشرية من خلال تبني توجهات مستقبلية واضحة ومحددة تجاه تطوير إدارة الموارد البشرية، والتركيز على القوى والعوامل المؤثرة فيه، والتي تعمل كمكبات تساهم في توجيه العاملين نحو أداء جيد لم يسبق له الوصول إليها من خلال تحسين الجودة؛ وفي ضوء هذا السيناريو الإصلاحي فإن مستقبل تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات السعودية يتمثل في الاحتمالات التالية:

- تبني توجهات مستقبلية تجاه تطوير إدارة الموارد البشرية واضحة ومحددة و مباشرة ليتم في ضوئها بناء استراتيجيات وأساليب تطويرية متنوعة تحقق مزيداً من الإصلاح والتحسين الواقع تطوير الموارد البشرية في الجامعات السعودية.
- التوسيع النوعي والكمي في تطوير إدارة الموارد البشرية والوصول إلى حلول مشكلة نقص المواهب من خلال تطوير مهارات الموظفين الحاليين في الجامعات.

متطلبات تنفيذ السيناريو الإصلاحي:

- تعزيز ودعم القوى والعوامل المؤثرة في تطوير إدارة الموارد البشرية ومعالجة جوانب النقص فيها.
- رفع قدرة الجامعات على تطوير إدارة الموارد البشرية من خلال توفير مكانته.
- دعم إدارة الموارد البشرية بالجامعات عبر توفير الإمكانيات المادية الضرورية.
- تخصيص حوافز ومكافآت وعلاوات مجانية للعاملين.
- توفير بيئة عمل صالحة يستطيع العاملين القيام بأعمالهم على أكمل وجه.
- تحديد الوظائف لكل العاملين بما يتاسب مع المؤهلات الدراسية والمهارات والخبرات.
- المساواة بين كافة أفراد العمل.
- تطوير وتدريب الموارد البشرية لاكتساب الخبرات وتعلم المهارات الجديدة تساعدهم في العمل والتطوير.

النتائج المتوقعة على السيناريو الإصلاحي:

- ارتفاع جودة العمل وزيادة الانتاجية في العمل.
- تعزيز سمعة الجامعات السعودية.
- ارتفاع مستوى العوائد من الموارد البشرية.
- تطوير قدرات العاملين ومهاراتهم وتلبية متطلبات رؤية المملكة 2030.

يسنّت مما سبق أن السيناريو الإصلاحي يسهم في تحقيق مكاسب للجامعات السعودية ويضعها في مستوى جيد في مجال تطوير الموارد البشرية، مما يتربّ على ذلك تعزيز السمعة الجامعات كما يسهم هذا السيناريو في تهيئة القوى والعوامل المؤثرة في تطوير الموارد البشرية للانطلاق لمرحلة متقدمة تتمثل في الإبداع والريادة في تطوير الموارد البشرية ويعتبر مرحلة انتقالية مهمة للتحول نحو السيناريو الابتكاري.

ثالثاً: السيناريو الابتكاري:

ويرتکز هذا السيناريو على فرضية رئيسة تتضمن حدوث تحولات نوعية وجذرية في تطوير إدارة الموارد البشرية في الجامعات السعودية من خلال توظيف القدرات البشرية في توجيه تحويل مستقبل الكوادر البشرية أفكار ورؤى ابتكارية خلقة تترجم من خلال أساليب واستراتيجيات تطويرية مبتكرة، تستثمر من خلالها قدرات الأفراد لتجهيزهم نحو تطوير قدراتهم نحو العالمية؛ وفي ضوء السيناريو الابتكاري فإن مستقبل تطوير إدارة الموارد البشرية في الجامعات السعودية يتمثل في الاحتمالات التالية:

- تحولات نوعية وجذرية في التوجهات المستقبلية لتطوير الموارد البشرية في الجامعات السعودية يبني في ضوئها استراتيجيات تطويرية ابتكارية.
- تقديم أسبوع العمل الذي ذو الأربعة أيام.
- استخدام الذكاء الاصطناعي في إجراءات الموارد البشرية.
- استخدام خيارات أنظمة العمل المرن وهو المزج بين العمل عن بعد والتواجد التقليدي في المكتب.
- تنمية الكفاءات وتطوير إجراءات توظيف تستند إلى المهارات.
- تسخير قوة البيانات في وضع معايير الموارد البشرية.
- تعزيز تجربة الموظف.

متطلبات تنفيذ السيناريو الابتكاري:

- تبني الجامعات لرؤية للتحول نحو جامعات تطويرية تسخر من خلالها جميع قدراتها المؤسسية والبشرية لتحقيقها.
- تبني الجامعات لرؤية واستراتيجية تدعم تطوير إدارة الموارد البشرية والوصول به نحو العالمية.
- استشراف جميع القوى والعوامل المؤثرة في تطوير إدارة الموارد البشرية وتعزيزها ومعالجة التحديات التي تواجهها.
- تعديل اللوائح المنظمة لتوظيف الكوادر البشرية ورفع مستوى المخصصات المالية للعاملين.
- بناء قاعدة بيانات الالكترونية قوية لجميع الجامعات تحت نظام موحد من خلال استخدام التكنولوجيا المبتكرة.
- تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في عمليات الاختيار والتوظيف، حيث يتم استخدام الروبوتات والبرامج الذكية للتحليل الآوتوماتيكي لسير العمل وتحديد المرشحين الأفضل للوظائف.
- استخدام تحليلات البيانات الضخمة لتحليل الأداء والتوجهات الوظيفية والتوقعات المستقبلية للموظفين وتطوير استراتيجيات الموارد البشرية بناءً على الأدلة الكمية.
- تبني نهج التعلم الآلي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتدريب والتطوير، حيث يتم تحليل البيانات التاريخية لأداء الموظفين واستخلاص الأنماط والتوصيات المخصصة لتنمية قدراتهم.
- تطبيق تقنيات الواقع الافتراضي والزيادة في الواقع في عمليات التدريب والتطوير، مما يسمح للموظفين بتجربة سيناريوهات واقعية وتطوير مهاراتهم في بيئة آمنة.
- استخدام تقنيات الروبوتات البرمجية لتحسين كفاءة عمليات الموارد البشرية، مثل إدارة ملفات الموظفين والرواتب والمزايا بشكل آوتوماتيكي ودقيق.

- اعتماد نماذج التوظيف البديلة، مثل التوظيف الجماعي والتوظيف الثنائي والتوظيف بالمشاركة المجتمعية، لجذب المواهب المبتكرة وتنويع قاعدة الموظفين.
- تطوير برامج التدريب القائمة على المهارات المستقبلية، مثل التفكير التصميمي والقيادة الابتكارية والتنوع والشمول، لتمكين الموظفين من مواكبة التحولات التكنولوجية والتغيرات السريعة في سوق العمل.
- تنفيذ استراتيجيات التوازن بين العمل والحياة الشخصية بشكل مبتكر، مثل توفير خيارات العمل المرن والإجازات المدفوعة بعذر.

النتائج المترتبة على السيناريو الابتكاري:

- تحقيق أهداف وتطلعات رؤية 2030 والتي تنص على تقدّم الكوادر البشرية ونقيض البطالة.
- يعزز صحة ورضا العاملين وسعادتهم، مما يقلل من التوتر والإرهاق.
- تحول بعض القرارات إلى قرارات ذكية الالكترونية دقيقة.
- ستتمكن الجامعات من توسيع نطاق قواها العاملة وزيادتها أو التقليل منها بحسب الحاجة مما يقلل الوقت اللازم لتعيين موظفين جدد.
- مواكبة التحول الرقمي الذي حدث بفعل التقدم التقني.
- تسهيل فرص التعلم والتطور المستمر للموظفين من خلال تحديد الفجوات في المهارات وتوفير برامج تدريبية مستهدفة.
- التكيف مع تغيرات السوق من خلال الحصول على قوى عاملة ماهرة.
- امتلاك الجامعات السعودية مؤشرات مرتفعة في قواعد المعلومات العالمية في النشر العلمي.
- تحقيق عوائد مالية مرتفعة للجامعات السعودية.

ويُعبر السيناريو الابتكاري عن الصورة المستقبلية المثلث لتطور إدارة الموارد البشرية في الجامعات السعودية كونه يتضمن تحولات جذرية ونوعية في تطوير الكوادر البشرية تؤدي ثمارها من خلال نتائج إيجابية على واقع تطور الموارد البشرية في الجامعات السعودية، حيث تكيفها مع المتغيرات المتتسارعة وقدراتها التنافسية كما يحقق هذا السيناريو التطلعات الوطنية المتضمنة في رؤية 2030 والتي تستهدف تطوير كوادرها البشرية مقارنة بنظيراتها العالمية.

5. ملخص النتائج :

أسفرت نتائج الدراسة عن مجموعة من المؤشرات المهمة، ويمكن تلخيص أبرز النتائج فيما يأتي:

- تم التوصل إلى أن هناك ثلاثة معيقات رئيسية لتطوير الموارد البشرية وهي معيقات تنظيمية معيقات مادية، ومعيقات تقنية.
- تم بناء السيناريوهات التالية: السيناريوهات الاستطلاعية التي تتعلق من الوضع الراهن لتضع عدة احتمالات وبدائل للمستقبل من خلال بداليين هما (سيناريو مرجعي، وسيناريو إصلاحي). السيناريوهات الاستهدافية التي تتعلق من الأهداف المستقبلية وتحدد المسارات والاحتمالات الممكنة لها من خلال بدائل هو (السيناريو الابتكاري).

6. توصيات البحث:

من خلال ما تم استعراضه يمكن للبحث التوصل إلى بعض التوصيات:

1. إن كل منظمة في عالمنا اليوم لا يمكنها أن تحقق أي نجاح دون تركيزها على تمتلكه من موارد بشرية لأن هذه الموارد تعتبر قوة العمل في المنظمة
2. بناء منظومة تخطيط للموارد البشرية طويلة المدى تمتد لعدة سنوات وعدم الاعتماد على الخطط القصيرة
3. تمكين أصحاب الدرجات العلمية العالية من المناصب القيادية لتسريع حركة البناء والتطوير التربوي في الجامعات
4. تدريب القيادات الإدارية على المداخل والاستراتيجيات الحديثة في تنمية وتطوير الموارد البشرية داخل الجامعات
5. الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في تنمية وتطوير الموارد البشرية.

7. المراجع:

- كيلاني، هند بنت يحيى بن بكري. (2023). دور تمويل التعليم العالي في تطوير رأس المال البشري في ظل التوجه نحو الاقتصاد المعرفي بالمملكة العربية السعودية. دراسات تربوية ونفسية، (128)، 305 – 348
- الحراف، عايض بن محمد. (2019). تصور مقترن لتطوير إدارة الموارد البشرية بالتعليم الجامعي السعودي في ضوء الخطط التنموية ورؤية 2030. مجلة العلوم التربوية، (3)، 294-351
- أحمد، مصطفى محمد السيد. (2019). تنمية الموارد البشرية. المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية - دراسات وبحوث تطبيقية ، 1(9)، 204 – 214
- بلقرة، زين الحياة. (2017). ماهية إدارة الموارد البشرية، عالم التربية ، 18(58)، 1 - 26
- بزيو، عمر. (2022). أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي، مجلة المحترف، 9(2)، 410- 424
- باناعمة، فوزية بنت عبدالرحمن بن سالم. (2019). المواءمة بين مخرجات التعليم الجامعي السعودي وسوق العمل في ضوء متطلبات رؤية المملكة 2030: دراسة تحليلية، مجلة التربية، 1(184)، 725 - 746
- إبراهيم، فيصل ودود، عبد العزيز. (2018). التعليم الجامعي في مصر وسنغافورة: دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، 1- 222
- كنوز، يونس. (2021). التعليم الجامعي عن بعد في ظل جائحة كورونا وأثره في تشكيل أو إعادة تشكيل هوية الطالب الجامعي: دراسة ميدانية على عينة من طلبة جامعة قاصدي مرباح - ورقة، رسالة ماجستير غير منشورة، 1 - 50
- رشدي، فيبي منير. (2023). متطلبات سوق العمل ومخرجات التعليم الجامعي: دراسة سوسيولوجية تبعية لعينة من الخريجين، رسالة ماجستير غير منشورة، 1 – 243
- العلياني، غرم الله. (2019). دور رأس المال البشري في الجامعات السعودية في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية المتخصصة. مجلة جامعة أم القرى، 11(1)، 401.
- جوهر، حسن عبدالله. (2020). التعليم الجامعي: قضايا ومشكلات، جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي، 97 - 101

- الغامدي، أمانى خلف. (2020). تطوير الجامعات السعودية في ضوء الرؤية الوطنية 2030 ومفهوم الجامعة المبتكرة: تصور مقترن، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، 12(2)، 212 – 254.
- العتبي، راشد بن عبد الله والخلان منصور بن زيد. (2018). تصور مقترن لتطبيق إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية: إدارة التعليم بالخرج أنموذجاً، مجلة البحث العلمي في التربية، 19(1)، 361.
- برويس، وردة. (2017). التحديات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، 46(46)، 405-416.
- عبد العظيم، محمد أحمد. (2019). الخطوات المنهجية لاستخدام أسلوب السيناريوهات في التخطيط التربوي. المجلة الدولية للبحوث النوعية المتخصصة، 17(1) ص ص 32-11.
- بلقيه، مها محمد. (2006). التدريب عن بعد كمدخل لتأهيل وتنمية الموارد البشرية: دراسة ميدانية على منسوبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز.
- آل مهري، لمياء محمد قاسم. (2020). المعوقات التي تحد من تنمية الموارد البشرية في جامعة نجران. المجلة الإلكترونية الشاملة.
- خامر، بو عمامة. (2011). استراتيجيات تطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم العالي: دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح (ورقة). رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية.
- العرف، سعداء محمد. (2012). واقع الكوادر المساعدة في الجامعات السعودية وأسلوب تنموتها. مركز البحث والدراسات في التعليم العالي. وزارة التعليم العالي.
- الوسيدى، هدى علي. (2014). 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.
- الخلان، منصور زيد. (2014). استراتيجية مقترنة لتطوير إدارة الموارد البشرية في ضوء تكنولوجيا الأداء البشري بالجامعات السعودية: دراسة حالة. قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- عشماوي، محمد عبد الوهاب حسن. (2014). تطور إدارة الموارد البشرية بالجامعات السودانية (بالتطبيق على جامعة أم درمان الإسلامية). رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية.
- رضوان، محمود عبد الفتاح. (2013). الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية. دار الكتب المصرية.
- عامر، طارق عبد الرؤوف محمد. (2019). التعليم الجامعي. ازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- حجازي، سمير عبد القادر، وغنيم، إبراهيم السيد. (2021). التربية الصحية الواقع وسيناريوهات المستقبل. دار التعليم الجامعي.
- الفيصل، بسمان. (2011). التصنيفات الدولية للجامعات وموقف الجامعات العربية. المجلة السعودية للتعليم العالي. ع(5).

جميع الحقوق محفوظة © 2026، الباحثة/ نوره بنت عبد الله الصانع، الباحثة/ فاطمة بنت محمد آل رفده، الباحثة/ بدرية بنت سودان العمراني، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي (CC BY NC)

Doi: <http://doi.org/10.52132/Ajrsp/v7.81.3>