



"واقع تنمية الموارد البشرية في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة

التدريسية"

نتاشا عمر أحمد أبو زياد**

Natasha.o.ziyad@hotmail.com

نايف عبد الرؤوف محمد الخطيب*

nayefalkhateeb2016@yahoo.com

ملخص

يهدف البحث إلى التعرف على واقع تنمية الموارد البشرية بجامعة القدس حسب رؤية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وكذلك التعرف على صعاب قد تحد - ربما - من تنمية الموارد البشرية، ومقترحات تنميتها، وبغرض تحقيق أهداف البحث قام الباحثان بتصميم استبيان مكون من (39) بنداً موزع على: (4) محاور، وتمّ التحقق من صدق الأداة ومن الثبات، في حين تكوّنت عينة البحث من (270) فرداً، وبعد عمل التحليل الإحصائي المناسب باستخدام برنامج (S.P.S.S) توصل البحث إلى أن واقع تنمية الموارد البشرية بجامعة القدس بالأبعاد الآتية: التطوير الوظيفي، والإبداع الوظيفي كان بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي كلي قدره (2.83)، كما كانت الدرجة الكلية لوجود مقومات التنمية البشرية متوسطة أيضاً بمتوسط حسابي (2.78)، وتواجه تنمية الموارد البشرية العديد من المعوقات أبرزها: الافتقار إلى العنصر البشري المدرب، ونقص المهارات التكنولوجية لدى العاملين، في حين لم يُظهر البحث أثراً لمتغير (الخبرة) في تحديد واقع تنمية الموارد البشرية في جامعة القدس.

الكلمات المفتاحية: واقع، تنمية الموارد البشرية، جامعة القدس.

* طالب دكتوراة في القيادة والإدارة التربوية- عمادة الدراسات العليا- كلية التربية - جامعة القدس

** طالبة دكتوراة في القيادة والإدارة التربوية- عمادة الدراسات العليا- كلية التربية - جامعة القدس .

للاقتباس: الخطيب، نايف عبد الرؤوف محمد؛ أبو زياد، نتاشا عمر أحمد. (2024). "واقع تنمية الموارد البشرية في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية"، *مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية*، 6(3)، 229-257.

© نُشر هذا البحث وفقاً لشروط الرخصة Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)، التي تسمح بنسخ البحث وتوزيعه ونقله بأي شكل من الأشكال، كما تسمح بتكييف البحث أو تحويله أو إضافته إليه لأي غرض كان، بما في ذلك الأغراض التجارية، شريطة نسبة العمل إلى صاحبه مع بيان أي تعديلات أُجريت عليه.



Reality of human resources development at Al-Quds University from the perspective of faculty members

Nayef Abd Alraouf Mohammad Alkhateeb*

nayefalkhateeb2016@yahoo.com

Natasha Omar Ahmed Abuzyiad**

Natasha.o.ziyad@hotmail.com

Abstract

This study aims to identify the reality of human resources development at Al-Quds University from the perspective of the university's faculty members, highlighting the obstacles on the way of such HR development and offering proposals for their development. For the study purposes, a questionnaire, consisting of (39) items distributed into 4 dimensions, was designed; and the tool's validity and reliability were verified. The study sample consisted of (270) individuals. Data statistical analysis using the (S.P.S.S.) program was conducted. The study results revealed that the reality of human resources development at Al-Quds University showed average career development and career creativity, with an overall arithmetical mean of (2.83). Human development components presence scored an overall average value, with an arithmetical mean of (2.78). It was also concluded that human resources development faced many obstacles, notably the lack of trained human resources and absence of technological skills among workers. There was no effect of (experience, gender) variable in determining the reality of human resources development at Al-Quds University.

Keywords: Reality, Human Resources Development, Al-Quds University.

* Ph.D. Candidate in Educational Leadership and Administration –Postgraduate Studies Deanship – College of Education – Al-Quds University,

** Ph.D. Candidate in Educational Leadership and Administration –Postgraduate Studies Deanship – College of Education – Al-Quds University,

Cite this article as: Alkhateeb, Nayef Abd Alraouf Mohammad & Abuzyiad, Natasha Omar Ahmed. (2024). Reality of human resources development at Al-Quds University from the perspective of faculty members. *Journal of Arts for Psychological & Educational Studies* 6(3) 229-257

© This material is published under the license of Attribution 4.0 International (CC BY 4.0), which allows the user to copy and redistribute the material in any medium or format. It also allows adapting, transforming or adding to the material for any purpose, even commercially, as long as such modifications are highlighted and the material is credited to its author.



مقدمة

في ظل التغيير المتوالي والديناميات المتسارعة التي يشهدها العالم حاليًا، لا يمكن إنكار أهمية تطوير الموارد البشرية بشكل كبير. فالعمالة تمثل الساق الأساسية لأي منظمة، إذ تحدد نجاحها واستدامتها في ساحة العمل. يشهد سوق العمل تغيرات مستمرة، إذ تتغير الاحتياجات والاتجاهات بشكل سريع. لذا، يبرز هنا أهمية تطوير الموارد البشرية وتنميتها بصفها أداة أساسية لكي تتحقق الأهداف في المؤسسات، وبما يواكب التحولات الكثيرة في بيئات المهنة.

ويشهد العالم هذه الأيام سلسلة من التغييرات والتطورات العلمية والمعرفية بشكلٍ لم يسبق له مثيل في أي حقبة من تاريخ البشرية، وهذه التغييرات التي تحدث قد ألفت على عاتق المؤسسات المعاصرة؛ ومنها مؤسسات التعليم العالي واجبات ومسؤوليات جديدة، مما جعلها (أي تلك المؤسسات) تركز جل اهتمامها على الموارد التي لديها، بغرض الحصول على النمو والبقاء، وتحقيق التميز والاستدامة والريادة (الحماد، 2018م، ص 2).

ويعد العنصر البشري مورداً أساسياً ومهماً في مؤسسات التعليم العالي والجامعات، إذ إنها قائمة على الكوادر البشرية ويعتمد نجاحها - بشكل كبير - على أداء الموظفين فيها، ويكون تميزها من عدمه مرهوناً بالعنصر البشري مما يتطلب توفر جميع الإمكانيات بشكلها؛ المادي والمعنوي التي تعزز من قدراته وتعمل على تنميته، باعتباره الأساس الذي يُعتمد عليه في تحقيق الأهداف، وأحد أهم القوى وأعظمها أثراً على كفاءة المؤسسات وفعاليتها (أبو عاصي، 2021، ص 134).

وبالتالي تتطلب من مؤسسات التعليم العالي والجامعات الاستجابة السريعة للتغيرات المتلاحقة التي تطرأ يوماً بعد يوم، فيجب عليها السعي المتواصل جاهدة لتطوير الموارد البشرية التي لديها، وتحسينها بصورة مستمرة من أجل بناء وتحقيق الروح والبيئة التنافسية. فبناءً على فكرة التميز في العمل والمنافسة، والقدرة على الابتكار، يصبح تعزيز الكفاءة والفعالية للمؤسسة أمراً محتماً لتحقيق الغايات المطلوبة. وبالتالي، يظهر الدور البارز الذي تلعبه تنمية الموارد البشرية بهذه الدوائر، الأمر الذي يتطلب اتخاذ عدة إجراءات ومبادرات لتحقيقه. يتضمن ذلك تأسيس بنية مادية ملائمة، فضلاً عن توفر الحوافز والتدريب المستمر للموظفين. ومن الواضح أن هذا لا يمكن



تحقيقه بفعالية دون وجود إدارة فعالة ورشيده، قادرة على استغلال كافة المعطيات المتاحة لتنمية الموارد البشرية بشكل أمثل ومتكامل.

كما يُلاحظ تنامي الاهتمام بتطوير الموارد البشرية بأبعادها المختلفة من قِبَل منظمات الأعمال والمؤسسات والباحثين والكتاب، ويُعزى هذا التركيز الكبير والمتزايد إلى دور الموارد البشرية البارز وتأثيرها العالي على جل حالات أنشطة المؤسسة. فهي تسهم بشكل كبير في تعزيز كفاءة وفاعلية المؤسسات، وتساعد على تطوير وتنمية القوى العاملة (المحمدي، 2019م، ص8).

تبرز أهمية تطوير الموارد البشرية في تعزيز جاهزية العمالة داخل المؤسسات، وتعزيز مستوى ثقافتها وتطوير مهاراتها وقدراتها الفردية. ويهدف هذا التحسين إلى رفع كفاءة الفرد ومساعدته على التكيف مع التحولات في البيئة المحيطة به، وذلك بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاج (الطائي والعبادي، 2015م، ص43). ويركز أفيوني (Afiouni, 2017) في دراسته إلى أن المؤسسات، وعن طريق التوجهات الراهنة مثل العولمة والتخصص، تولي اهتماماً متزايداً بالتدريب والاستمرارية وزيادة تطوير العاملين المؤهلين. فهي تدرك أن الموارد البشرية ما عادت مجرد عنصر تكلفة، بل أصبحت عاملاً محورياً للنجاح. وبالتالي، تسعى المؤسسات التي فهمت هذه الحقيقة إلى إدارة وتطوير كوادرها البشرية بشكل استراتيجي، بهدف خلق قيمة ملموسة من خلال بناء وتنظيم واستغلال المعرفة بشكل فعال.

مشكلة البحث

تعدّ الجامعات أكثر المؤسسات التي تتطلب اهتماماً خاصاً بتنمية مواردها البشرية، فالجامعة نواة التطور العلمي، ويُقاس تقدم الشعوب بمدى تقدم جامعاتها وكوادرها، والاهتمام بتنمية مواردها البشرية يعني الاهتمام بالأجيال التي ستبني المجتمع وتطوره، وعليه أكدت الدراسات على أهمية تنمية الموارد البشرية بالجامعات وتحسينها، وذلك من خلال وضع منهج واضح لتنمية الموارد البشرية تنمية شاملة، تجمع بين الأداء الجيد والمعرفة، والقدرة والكفاءة في كل واحد متكامل، ومن هذه الدراسات دراسة (Emeribe, 2020)، ودراسة (أبو عاصي، 2021م) التي أشارت إلى أن عمليات تنمية إدارة الموارد البشرية تواجه عدداً كبيراً من التحديات، نذكر منها: أن اختيار الموارد البشرية للوظائف الأكاديمية بالجامعات يكون بناءً على التفوق التحصيلي للطلاب، والاعتماد على



الأقدمية بالنسبة للإداريين، وكذلك زيادة النمط الإداري والبيروقراطية من حيث هرمية العلاقات بين العاملين، بالإضافة إلى الاعتماد على نظم تقليدية لتقويم الأداء، وضعف تقديم رؤية واضحة عن مستوى أداء الموارد البشرية.

وكذلك أوصت عدة دراسات كدراسة (أبو عاصي، 2021)، ودراسة (القرني، 2021)، ودراسة (العمري، 2021) إلى ضرورة تجاوب قيادات المؤسسات التربوية مع حاجات مواردها البشرية؛ وذلك بمنحها دوراً مهماً بالتشاركية بصنع أو اتخاذ القرار، والتخطيط للخطة التنموية، وتشجيع الإبداع الدائم في العمل لتحقيق الجودة، وإلى ضرورة استقطاب كوادر متخصصة بإدارة الموارد البشرية، وتطوير وتحديث معايير التقييم للأداء التي تستخدمها الجامعات.

يتناول هذا البحث وضعية تنمية الموارد البشرية في جامعة القدس، فهي تُعد من أبرز المؤسسات الأكاديمية في فلسطين، والتي تقوم بدور مهم جداً بتطوير المجتمع والبيئة المحلية، وكذلك المجتمع الوطني من خلال برامجها التعليمية والأبحاث المتنوعة. وتركز الدراسة على تعزيز الأداء والكفاءة المحلية من أجل تحقق التعزيز والاستدامة والتنمية، ورغم أهمية تطوير الموارد البشرية بالجامعة لتحقيق الأهداف التعليمية وتحسين البيئة الأكاديمية، إلا أن هناك تحديات تعترض هذه العمليات وتؤثر على جودة التعليم والأداء الإداري، مما يتطلب دراسة دقيقة للواقع الحالي، وتحديد المقومات والعوائق، واقتراح حلول للتغلب على هذه التحديات.

مشكلة البحث.

وبضوء ما تم ذكره سابقاً، تلخّص مشكلة البحث الحالي بطرح التساؤل الرئيس الآتي: ما هو حال تنمية الموارد البشرية بجامعة القدس حسب رؤية ونظر أعضاء الهيئة التدريسية؟ ويتفرع ذلك إلى التساؤلات الآتية:

1. ما واقع تنمية الموارد البشرية بجامعة القدس حسب رأي أعضاء هيئة التدريس؟
2. ما مقومات تنمية الموارد البشرية بجامعة القدس حسب رؤية أعضاء هيئة التدريس؟
3. ما المعوقات التي تحد من تنمية الموارد البشرية في جامعة القدس تبعاً لرأي أعضاء هيئة التدريس؟



4. ما المقترحات لتفعيل تنمية الموارد البشرية في جامعة القدس تبعاً لرأي أعضاء هيئة التدريس؟

5. هل يوجد أثر لمتغيرات (عدد سنين الخبرة، والجنس) في تحديد واقع تنمية الموارد البشرية في جامعة القدس؟

أهمية البحث

تتجلى أهمية البحث في النقاط الآتية:

1. قد تسهم المخرجات التي سوف يتوصل اليها البحث إليها بمساعدة صنّاع القرار بالوقوف على واقع تنمية الموارد البشرية في جامعة القدس، ومن ثمّ تعرف نقاط الضعف ومعالجتها، وأيضاً إلى التركيز على نقاط القوة وتقويتها ودعمها وتعزيزها.
2. يمكن أن تسهم مخرجات البحث الحالي بتحسين بيئة العمل وجعلها مثمرة من خلال فهم احتياجات وتطلعات الكوادر البشرية في الجامعة، وبالتالي تطبيق سياسات وبرامج تحثّ على الإتقان، والإبداع، وتعزيز روح العمل الجماعي.
3. كذلك فإن تنمية الموارد البشرية قد يساعد بتطوير إمكانيات العاملين ومهاراتهم وأدائهم بالجامعة، وتعزيز أداء الأساتذة والموظفين الإداريين في الجامعة، مما يؤدي إلى التحسين والتجويد في العمليتين الأساسيتين (التعلم والتعليم).
4. تعزيز مكانة الجامعة، عندما تكون الكوادر البشرية متميزة ومبدعة، ينعكس هذا على سمعة الجامعة ومكانتها.

أهداف البحث

تتجلى أهداف هذا البحث في الإشارة إلى الآتي:

1. التعرف على واقع تنمية الموارد البشرية بجامعة القدس حسب رأي أعضاء هيئة التدريس.
2. تعرف مقومات تنمية الموارد البشرية بجامعة القدس حسب رؤية أعضاء هيئة التدريس.
3. تعرف المعوقات التي تحد من تنمية الموارد البشرية بجامعة القدس تبعاً لرأي أعضاء هيئة التدريس.
4. التوصل إلى مقترحات لتفعيل تنمية الموارد البشرية بجامعة القدس تبعاً لرأي أعضاء هيئة التدريس.



مصطلحات البحث

تنمية الموارد البشرية

هي: "نظام فرعي من نظام كلي للجامعة تهتم بالقرارات والإجراءات، تستخدم لتحقيق كفاءة العنصر البشري، وهي مبنية على قدرة القوى البشرية على القيام بأدوارها الريادية بالجامعة، مما يساهم في الوصول لتحقيق أهداف الجامعة" (التويجري، 2022، ص 396).

ويُعرفها الباحثان اجرائياً بأنها: قدرة جامعة القدس على القيام بكافة الأمور والمهام الإدارية المرتبطة بتطوير الموارد البشرية، ورفع كفاءتها، وتحسين أدائها، وتوفير الرعاية الكاملة والحوافز والاعتمادات المالية التي تساعد على استثمار الكفاءات البشرية وذلك على الصورة الأمثل.

الدراسات السابقة

في حدود علم الباحثين لا يوجد أي دراسة تناولت تنمية الموارد البشرية بصورة خاصة، في حين وجدت دراسات تناولت إدارة الموارد البشرية عمومًا والتي تعد التنمية والتطوير أحد وظائفها، وفيما يلي موجز عن الدراسات السابقة ذات العلاقة.

أولاً: دراسات سابقة عربية

- أجرت دراسة أبو عاصي (2021) استطلاعاً لآراء أعضاء في هيئة التدريس بجامعة "المجمعة" بهدف فهم واقع وأدوار القيادة الجامعية بتحسين أداء الموارد البشرية. وقد كشفت الدراسة عن اختلافات في آراء الأعضاء حسب رتبهم الأكاديمية، وحسب الكلية وعدد سنوات الخبرة. وتم اقتراح استراتيجيات لتعزيز دور القيادة الجامعية بتطوير الموارد البشرية بجامعة "المجمعة"، مع الإلتباه والأخذ بعين الاعتبار متطلبات الثورة الصناعية الرابعة. اعتمدت الدراسة على الوصف والتحليل في منهجها، وأيضاً تم اعتماد الاستبيان أداة بحثية، إذ شملت العينة 159 عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد. وكشفت نتائج الدراسة عن عدة تحديات تعيق دور القيادة الجامعية في التحسين والتنمية للموارد البشرية، مثل ضعف التوعية باحتياجات الطلبة بسوق العمل، ونقص التشجيع على المشاركة بالمشروعات البحثية، وعدم التنسيق الكافي مع المؤسسات بسوق العمل لتأهيل الطلبة وتدريبهم، وعدم السماح



أعضاء هيئة تدريس بالتشاركية في عمليتي صنع القرارات، واتخاذ القرار داخل الجامعة.

• أجرت دراسة القرني (2021) استطلاعاً لتقييم دور القادة الأكاديميين في تطوير الموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، من منظور القادة الأكاديميين. وهدفت هذه الدراسة أيضاً إلى تحديد الفروق بين آراء الأفراد حول هذا الدور، وذلك بالنظر إلى المتغيرات كمتغير المرتبة الأكاديمية، والتخصص، وسنوات الخبرة. وقد قدمت الدراسة مقترحات لتعزيز دور القيادة الأكاديميين في تطوير الموارد البشرية بالجامعة. وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتم اعتماد الباحث على استبانة أداة للتقييم، وقام بتوزيعها على 134 قائداً أكاديمياً. وتوصلت الدراسة إلى الآتي: ليس هناك فروق بدلالة إحصائية لآراء الأفراد بخصوص دور القيادات الأكاديمية في تطوير وتحسين الموارد البشرية بالجامعة، وذلك نظراً إلى مختلف متغيرات الدراسة. واستناداً إلى هذه النتائج، تم اقتراح مبادرات لتعزيز دور القيادة للقادة الأكاديميين بتطوير الموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

• قامت دراسة أجرتها التويجري (2022) بالتركيز على دور إدارة الموارد البشرية في تطوير مهارات القيادة للقادة الإداريين في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي واستهدفت جميع القادة الإداريين في الجامعة، بلغ عددهم 79 قائداً. واستخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع الإجابات، إذ توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن لإدارة الموارد البشرية دوراً متوسطاً في التطوير لمهارات القيادة للقادة الإداريين في الجامعة. تميزت أبرز متطلبات تجويد مهارات القيادة للقادة الإداريين بضرورة إجراء استطلاع لرضى أعضاء هيئة تدريس والموظفين فيما يخص كفاءة مهارات القادة الإداريين، وتفعيل سياسة الباب المفتوح، بالإضافة إلى الاستماع إلى آراء القادة الإداريين ومقترحاتهم التطويرية.

• وأبرزت دراسة الغفيلي (2023) أهمية التوجه الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في الجامعات، وهدفت الدراسة إلى تحديد الاستراتيجيات التي يمكن أن ترفع أداء جامعة



الملك عبد العزيز، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (39) موظفاً في جامعة الملك عبد العزيز في المملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى وجود تأثير لتغيرات الجنس والوظيفة على أداء الأفراد حسب استراتيجيات التدريب والتعلم التنظيمي والتطوير، كما أنه يوجد ارتباط قوي بين استراتيجيات التعلم التنظيمي والتطوير وبين أداء الموارد البشرية في الجامعة، وأشارت الدراسة إلى ضرورة قيام الجامعة بالبحث والتركيز على مدى استفادة المتدربين من برامج التدريب.

ثانياً: دراسات سابقة أجنبية

• دراسة 2015، Keph

"Influence of Human Resource Management Practices on the Performance of Employees in Research Institutes In Kenya"

بعنوان: "تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء موظفي معاهد البحوث في كينيا"

هدفت دراسة "كيفاً" إلى فحص تأثير أدوار إدارة الموارد البشرية على الأداء لدى الموظفين في معاهد البحوث بكينيا. وتم اختيار عينة طبقية عشوائية من بين الموظفين العاملين بمعاهد البحوث الحكومية البالغ عددهم الكلي (986) عاملاً، وتم توزيع (760) نسخة من استبانة البحث، وتم الاستفادة فقط من (255) نسخة في التحليل الاحصائي للنتائج. وقد أوضحت النتائج باستخدام الانحدار الخطي أن أداء إدارة الموارد البشرية بالمعاهد المذكورة يؤثر ايجابياً على عمل العاملين. كما أشارت النتائج إلى ضرورة تبني وتنفيذ التخطيط الفعال للموارد البشرية، وأيضاً آليات التوظيف والاختيار، وبرامج التدريب والتطوير.

• دراسة 2013، Ndudzo

"Best Practices in Human Resources Management"

بعنوان: "أفضل الممارسات في إدارة الموارد البشرية"

تمت دراسة إدارة الموارد البشرية برحاب الجامعة المفتوحة بزمبابوي واستخدم المنهج النوعي، إذ تمت المقابلات الفردية مباشرة مع المديرين والموظفين بالجامعة. وقد بينت الدراسة وجود أفضل



أشكال الأداء بمجال إدارة الموارد البشرية، والتي تشتمل على: التعيين والاختيار الفعال للموظفين، والبرامج التدريبية المتميزة، وتقديم المكافآت العادلة، وتطوير الموظفين وتدريبهم، ونظام تقييم الأداء، وتشجيع التشارك بعملية اتخاذ وصنع القرارات، والعمل على تمكين العلاقات والتعاملات بين العاملين، وتعزيز التنوع والتميز والاختلاف في الوظائف، وتطوير الثقافة التنظيمية.

موقع البحث الحالي من الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتبين أن البحث الحالي يتماشى معها وذلك من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي ومن خلال استخدام أداة الاستبيان أداة بحثية. ومع ذلك، يختلف البحث الحالي عما سبقه من دراسات سابقة في التركيز على فهم واقع تنمية الموارد البشرية بجامعة القدس. لم يكن أي بحث سابق في هذا المجال يولي الاهتمام الكافي الذي يعطيه البحث الحالي، على ما يبدو بحسب علم الباحثان. وقد ساعدت الدراسات السابقة على تصميم أداة البحث وساهمت في تحسين النظريات ذات العلاقة بالموضوع البحثي الحالي.

الإطار النظري للبحث

تعد إدارة الموارد البشرية من الإدارات المهمة التي تعتمد عليها الجامعة، لما تقوم به من دور مهم ومؤثر في تحسين جودة وكفاءة العاملين وتنمية مهاراتهم، وقد أولت الجامعات إدارة الموارد البشرية نصيباً من الاهتمام، إذ أصبحت فاعليتها مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بكفاءة القيادة الإدارية القادرة على استثمار الموارد البشرية الاستثمار الأمثل وتوظيفها بما يخدم أهداف الجامعات (الروقي، والشريف، 2019م، 152).

وقد بدأ الاهتمام بفكرة إدارة الموارد البشرية في بداية السبعينيات من القرن العشرين عندما أنشأ اليابانيون وحدة متخصصة في إدارة الموارد البشرية، وذلك لإيمانهم بأهمية القوى العاملة التي تؤثر بشكل فعال في تحقيق أهداف مؤسساتهم التي يعملون بها، كما يتوقف على مهاراتهم وقدراتهم نجاح هذه المؤسسات (آل حجراف، 2019م، 313).

أهداف تنمية وتطوير الموارد البشرية:

تتمثل أهداف التنمية البشرية داخل المؤسسات المعاصرة في الآتي:

- الحصول على الأشخاص الكفؤين للعمل بمختلف الوظائف لتحقيق الإنتاج بأفضل الطرق وبأقل التكاليف.

- الاستفادة - قدر المستطاع - من جهود الأشخاص العاملين في مجال الإنتاج و/أو في مجال الخدمات وذلك تبعاً للمعايير الكمية ووفقاً للمعايير النوعية المتفق عليها مسبقاً.
 - تحقيق الانتماء والولاء لدى العاملين وبناء العلاقات التعاونية فيما بينهم والعمل على زيادة الرغبة لديهم في العمل فيها.
 - العمل على تنمية الإمكانيات لدى العاملين وذلك من خلال تدريبهم وتأهيلهم من أجل مواجهة التغيرات التنافسية في بيئتهم.
 - توفير البيئة المناسبة والجيدة لعمل الأفراد العاملين لأداء عملهم بشكل جيد، وتزيد من إنتاجيتهم وتزيد من مكاسبهم.
 - إيجاد سياسات تحد من سوء الاستخدام لدى العاملين، وتتفادى كذلك المخاطر والمهمات التي قد تعرضهم لحوادث العمل أياً كانت.
 - تحقيق تكافؤ الفرص للعاملين في المؤسسة، لا من ناحية الترقية فحسب، بل الأجور والتدريب.
 - ضمان وجود تأمين اجتماعي وصحي للعاملين.
 - تزويد الموظفين بالبيانات التي يمكن أن يحتاجونها لأداء أعمالهم، وإشراكهم في صنع القرار الذي قد يؤثر عليهم وذلك قبل اتخاذه، إضافة إلى إيصال آرائهم ووجهات نظرهم إلى المسؤولين (عبد المجيد، 2021، 65).
- وسائل تقييم الأداء للموارد البشرية:

- تحديد ما هو المطلوب: المقصود به القيام بدراسة مجموعة الأعمال التي يجب تنفيذها من جهة السياسات وآليات التنفيذ، وكذلك التعرف على الواجبات وعلى المسؤوليات.
- تحديد معايير تقييم الأداء: وتعدّ من أهم خطوات تقييم الأداء، فقبل البدء والشروع في العمل التقييمي، لا بد من توضيح وتخصيص المعايير التي تدل على مستوى الأداء المرغوب فيه ودرجته، كما أن من المهم جداً أن تكون المعايير محل



اتفاق، كي تكون مقاييساً ومعاييراً حقيقية للأداء الحقيقي الفعلي بالمقارنة بما يجب أن يكون عليه الأداء.

- تحديد أساليب تقييم الأداء: وذلك يختلف باختلاف طبيعة العمل.
- تنفيذ التقييم: هنا يتم تنفيذ عملية قياس الأداء للعاملين وتطبيقه، وتختلف مدة التقييم من مؤسسة إلى أخرى، فبعضها تنفذها بصورة سنوية، وأخرى نصف سنوية، وذلك تبعاً لفلسفة المؤسسة ونظامها، ورؤيتها، وأهداف التقييم لديها وتكلفته.
- التغذية الراجعة: إن تطوير أداء الموظف وتعزيز أدائه هو الثمرة المرجوة والمباشرة من التقييم، وذلك لن يتحقق إلا عن طريق التغذية الراجعة التي تعود على الموظف وتزوده بنقاط الضعف وبنقاط القوة التي لديه.
- تحديد مصادر جمع البيانات: عادة ما تكون هنالك مصادر عدّة لجمع المعارف والبيانات والمعلومات الضرورية من أجل القيام بعملية تقييم الأداء، وتحديد هذه المصادر بدقة يساعد في تنفيذ عملية التقييم بنجاح، وهناك أربعة مصادر تعدّ أساسية لجمع البيانات، هي: "الرئيس المباشر، المرؤوسين، التقييم الذاتي" (جابر، 2015، 35).

مقومات تنمية إدارة الموارد البشرية:

أولاً: التعليم

إن التعلّم هو السبيل الأمثل للفرد كي يحقق أهدافه التي يطمح إليها، إذ لا يمكنه تحقيقها بدون التعلّم، فالتعليم يجعل الصعوبات التي تواجهه سهلة وبسيطة، ويمكن أن يحلّها بكل يسر وسهولة، فالفرد يستطيع أن يحقق ذاته وأن يثبت نفسه في مجتمعه من خلال التعليم الذي يرفع من مستواه بين الناس.

ثانياً: الثقافة

الثقافة تكمل مباشرة خطوة التعليم، بل وتعدّ حجر الأساس بالنسبة للتعلّم، فالشاب المثقّف يكون مدركاً لكل الأشياء التي تحصل حوله، ولا يتصرف عشوائياً أبداً، أو بشكل فوضوي غير منظم، وبشكل عام يعتمد الشخص المثقف على خطة عمل تساعد على تحقيق أهدافه بالشكل



الصحيح، وكما توجهه إلى الطريق الصحيح لتنفيذ أهدافه والوصول إليها، كما أن مخزون الثقافة المتوفرة في المجتمع تسهم في دراسة السلوك لدى الأفراد، وهذا يكون على حسب نوع ثقافة المجتمع.

ثالثاً: التدريب

للتدريب دور كبير في نقل الخبرات والأفكار والمهارات جميعها، والممارسات في كل المجالات والأعمال التي يتمتع بها الفرد أو يقوم بها بشكل منظم، وتلك الخطوات تساعد على القيام بالعمل بشكل مبتكر وفعال.

رابعاً: الاهتمام بوسائل الحماية الاجتماعية

من المقومات التي تُعدّ الأساس للتنمية البشرية؛ الاهتمام بالحماية الاجتماعية والصحية والنفسية للأفراد ووسائلها، وذلك كله من خلال توجيه الأفراد توجيهاً صحيحاً، والاستفادة مما يمتلكون من إمكانيات تجعل منهم أفراداً منتجين، ليستفيد منهم المجتمع.

وكذلك العمل على زيادة الثقة بالنفس لدى الأفراد وكذلك زيادة ثقمتهم بمهاراتهم الذاتية التي يمتلكونها، وتحفيزهم لمواجهة المشكلات التي قد تعترضهم، وتقديم الدعم المعنوي اللازم إلى كل من يكون قد تضرر من مشكلة ما، وأيضاً تنمية مهارات التواصل السليم مع الأشخاص الآخرين من أبناء المجتمع المحيط بهم (مرجع الكتروني: سالم، 2022).

معوقات تنمية إدارة الموارد البشرية

لقد واجهت تنمية إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات العديد من المعوقات التي تمنع تحقيق تنمية مستدامة للموارد والكفاءات، وقد تمثلت في الآتي:

- إن مهمة تسيير شؤون الموارد البشرية تتركز غالباً في مهمات إدارية؛ وبذلك فهي قد تهمل الجوانب المهمة الأخرى المرتبطة بتسيير المسار المهني، فتهمل _ على سبيل المثال لا الحصر _ تقييم النتائج الإيجابية أو إشراك العاملين في صنع أو اتخاذ القرارات المهمة (العلواني، وكبابي، 2015، 52).

- ومن المعوقات أيضاً، اعتماد نظام التثبيت الوظيفي بالخدمة للعاملين في الموارد البشرية؛ وذلك ما يحدّ من استجابة الجامعات للحاجة إلى التجويد والتغيير، كما أن الموارد المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية وتنميتها وتطويرها بالجامعات؛ تعاني من "التقليدية والمظهرية والشكلية" مما يجعلها بعيدة عن "المنهجية الموضوعية والتخصصية والعلمية"، إضافة إلى ندرة توفر كوادر مدربة، وأيضاً ندرة وجود

أنظمة متطورة من أجل إعداد تلك الموارد وتنميتها، كذلك غياب الأنظمة الخاصة المتعلقة بمعايير التقويم لأداء الهيئات التعليمية التابعة للتعليم العالي (مغوض، 2014، 211).

● السيطرة الكبيرة للبيروقراطية وذلك ليس في هرمية السلطة فحسب، بل وكذلك هرمية العلاقات بين الموظفين، كما أن برامج إعداد المعلم الجامعي لم تحقق الهدف المأمول منها؛ إذ إنها تعتمد على المحاضرات النظرية بشكل كبير، كما أنها تعاني من ضعف في المحتوى وتفتقد للتدريب العملي والميداني، وإلى قلة تقييم الأداء بشكل دوري، كما أن عدم التوصيف الدقيق لدور المعيد والمدرس المساعد؛ أدى إلى غموض كبير في طبيعة أدوارهم وتكليفهم بالعديد من الأعمال الإدارية التي - بدورها - تعوقهم عن أداء مهمتهم الأساسية وهي البحث العلمي (كامل، 2012، 156).

● برامج التنمية المستمرة المهنية والتنمية المستدامة للعاملين بالجامعة تواجه مشكلات عديدة، منها عدم تلبية احتياجات أعضاء الهيئات التدريسية من التدريب، فضلاً عن نقص المحتوى الحديث والمعاصر الذي يساعد على تطوير الأداء المهني والأكاديمي. تركز هذه البرامج في العادة على الحصول على شهادات للترقية أو تولي مناصب إدارية في الجامعة، دون توفير الاتجاهات الملائمة للتطوير الشامل. بالإضافة إلى ذلك، تفتقر الجامعة إلى سياسات واضحة تعنى بتنمية الموارد البشرية والمهنية والأكاديمية (أحمد، 2019، 191).

● ضعف المهارات التقنية: التغيرات والتطورات التكنولوجية والعلمية كثيرة ومتابعة وتسير دون توقّف أبداً، فيتوجب على إدارة الموارد البشرية ألا تظلّ راكدة، إذ يجب أن تبقى مواكبة لتلك التغيرات باستمرار.

● الأمية المعلوماتية: وهي ما تسمى بالأمية الثانية، فهي تعبّر عن الجهل الموجود عند الأفراد باستخدام تقنيات الحاسوب (العمرى، 2020، 319).

ويرى الباحثان أن الآثار الكبيرة التي خلفتها أزمة كورونا قد حادت بشكل كبير جداً من آليات تحسين إدارة الموارد البشرية في المؤسسات وتنميتها، كونها أدت إلى توقف بعض



الإدارات عن العمل، وتقليل عدد الموظفين، بالإضافة إلى التحول للعمل عن بعد، مما شكل عائقاً لدى العاملين في الاتصال وتحسين المهارات وتنمية القدرات والخبرات. الإجراءات المنهجية للبحث:
منهج البحث:

انطلاقاً من مشكلة البحث وأسئلته، فقد اقتضت الدراسة أن يُستعمل المنهج الوصفي التحليلي، بصفته الأنسب والأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف البحث، إذ يدرس الوضع الراهن للظاهرة، ويؤكد على الممارسات الحالية، ويمكن من خلاله وصف الواقع الحقيقي لتنمية الموارد البشرية بجامعة القدس وصفاً دقيقاً وواقعياً.
حدود البحث:

حدود مكانية: كليات جامعة القدس.
حدود زمانية: طُبق هذا البحث تحديداً في أول فصل دراسي من العام الدراسي 2023-2024م.

حدود موضوعية: أبعاد تنمية الموارد البشرية، مقومات تنمية الموارد البشرية، مقومات تنمية الموارد البشرية.
متغيرات البحث: سنوات الخبرة، الجنس.
مجتمع البحث وعينته:

تكوّن مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة القدس، الذين بلغ عددهم (934) فرداً، وتكوّنت عينة البحث من (270) عضواً ولقد تمّ سحبيهم بطريقة السحب العشوائي، وبين الجدول (1) توزّعهم وفقاً لمتغيرات البحث.
الجدول (1):

توزّع أفراد عينة البحث وفقاً لسنوات الخبرة، والجنس

م	المتغير	الفئة بالسنوات	العدد	المجموع
1	سنوات الخبرة	أقل من (5)	23	270
		من (5) إلى أقل من (10)	74	
		(10) فأكثر	173	
2	الجنس	ذكر	195	270
		أنثى	75	



أداة البحث:

لتحقيق أهداف البحث بنى الباحثان أداة قياس وهي: (الاستبانة) مكوّنة من (39) بنداً مستنتجة من الأدبيات المتعلقة بالبحث، وبغرض التأكد من وضوح الفقرات، ومناسبتها للمحور الذي تقيسه؛ فقد تمّ عرضها بصيغتها الأولية على عدد من السادة المحكمين، وعلى ضوء ملاحظاتهم تمّ تعديل العبارات الغامضة وتبديلها، كما تمّ تصويب الأخطاء اللغوية، وحذف البنود التي أجمع المحكّمون على ضعفها، وإضافة محور يتعلق بمقومات التنمية للموارد البشرية، وحذف محور التعلّم المستمر، وبناءً على ما سبق أصبح عدد بنود الاستبانة (39) بنداً توزعت على (4) محاور، وتمّ الاعتماد على مقياس "ليكرت" (خماسي): موافق بشدة. موافق. محايد. غير موافق. غير موافق بشدة. وجرى استخدام مقياس الحكم على النتائج بالاعتماد على فئات الأداة، وعددها فئة واحدة (5-1=4)، وذلك بتقسيم عدد الفئات على البدائل ($4 \div 5 = 0.80$)، وعليه يكون تقسيم مدى المتوسطات لإجابات أفراد العينة كما هو مبين في جدول رقم (2).

جدول (2)

مدى المتوسطات وفق مدرج الاستجابة الخماسي على الاستبيان المستخدم في البحث

التقدير	القيمة المعطاة	الفئة العددية للمتوسط الحسابي
ضعيفة. جداً	"1"	1 - 1.800
ضعيفة.	"2"	1.81 - 2.600
متوسطة.	"3"	2.61 - 3.400
عالية.	"4"	3.41 - 4.200
عالية جداً.	"5"	4.21 - 5.00

ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات الاستبانة اعتمد الباحثان طريقتين: استخدام معامل كرونباخ ألفا، والتجزئة النصفية، وذلك حسب الجدول (3)

نتائج معاملات ثبات كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية للاستبانة

التجزئة النصفية	كرونباخ ألفا	محاور الاستبانة
0.796	0.689	الأول: واقع تنمية الموارد البشرية في جامعة القدس.
0.842	0.802	الثاني: مقومات تنمية الموارد البشرية في جامعة القدس.



التجزئة النصفية	كرونباخ ألفا	محاو الاستبانة
0.779	0.765	الثالث: معوقات تنمية الموارد البشرية في جامعة القدس.
0.823	0.784	الرابع: مقترحات لتنمية الموارد البشرية بجامعة القدس.
0.810	0.760	الدرجة الكلية

يُلاحظ من جدول (3) أن معاملات اختبار الثبات كلها جيدة، إذ بلغت الدرجة الكلية لمعامل كرونباخ ألفا (0.760)، كما بلغت قيمة الدرجة الكلية باختبار الثبات التجزئة النصفية (0.810)، وذلك يدل على ثبات جيد بالنسبة للاستبانة.
النتائج والمناقشة:

نتيجة السؤال الأول الذي ينص على: ما واقع تنمية الموارد البشرية بجامعة القدس حسب رأي أعضاء هيئة التدريس؟

لقياس واقع تطبيق أبعاد التنمية البشرية في جامعة القدس، قام الباحثان بحساب الانحرافات المعيارية وحساب المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة في البُعدين الأول والثاني. كما قاما بتحديد درجة كل بند والدرجة الكلية وفقاً لتصنيف المتوسطات السابقة في الجدول (2). والنتيجة موضحة في الجدول (4).

جدول (4)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة تقدير أفراد العينة لواقع تنمية الموارد البشرية في جامعة القدس (البُعد الأول) مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد الأول: التطوير المهني
متوسطة	0.55	3.40	1 تننوع البرامج التدريبية لتشمل الجوانب المعرفية كافة.
متوسطة	0.65	3.36	2 يحظى الموظفون الجدد ببرامج تدريبية خاصة.
متوسطة	0.67	3.33	3 تُصمّم البرامج التدريبية في ضوء خطة عامة واضحة.
متوسطة	0.77	3.28	4 يحتاج الترفّع لمناصب جديدة اتباع برامج تدريبية محددة.
متوسطة	0.66	3.22	5 تتيح الجامعة مجالاً واسعاً للتعلّم المستمر على المستوى الفردي.
متوسطة	0.81	2.89	6 يشارك العاملون في بناء رؤية مشتركة لتطوير العمل.
متوسطة	0.88	2.77	7 تتيح الجامعة مجالاً واسعاً للتعلّم المستمر على



الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد الأول: التطوير المهني
مستوى الفريق.			
ضعيفة	0.72	2.59	8 تشجع الإدارة على مناقشة الأخطاء بشفافية.
ضعيفة	0.67	2.54	9 يتم ربط نتائج تقييم الأداء بالتقدم الوظيفي للعاملين.
ضعيفة	0.62	2.48	10 تهتم الجامعة بالتدريب على المهارات التكنولوجية المتطورة.
متوسطة	0.7	2.98	الكلي للبُعد الأول

يتضح من جدول (4) ارتفاع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرات البُعد الأول لواقع تنمية الموارد البشرية في جامعة القدس إذ تراوحت درجات المتوسطات بين المتوسطة والضعيفة. لبُعد "تنوع البرامج التدريبية" و "حصول الموظفين الجدد على برامج تدريبية" حصلت على درجات متوسطة، مما دل على اهتمام الجامعة بالبرامج التدريبية. ومن ناحية أخرى، فقد كانت درجات الفقرات المرتبطة بـ "ربط تقييم الأداء بالتقدم الوظيفي" و "الاهتمام بالمهارات التكنولوجية المتطورة" ضعيفة.

وكانت الدرجة الكلية للبُعد الأول متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (2.98) وانحراف معياري يبلغ (0.7). وهذا يعكس أنّ أي عملية تطوير لابد أن تهتم بالجوانب التكنولوجية المتقدمة وتركز عليها، وأن تشجع الموظفين على تطوير مهاراتهم على المستويين الشخصي والجماعي. يُنصح بربط الترقيات بنتائج التقدم الوظيفي لتأكيد عملية التقدم والتحفيز لدى العاملين. والنتيجة موضحة في الجدول (5).

جدول (5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة تقدير أفراد عينة البحث لواقع تنمية الموارد البشرية في جامعة القدس (البُعد الثاني) مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد الثاني: الإبداع الوظيفي
متوسطة	0.65	2.86	1 تقييم الجامعة باستمرار مسابقات إبداعية.
متوسطة	0.67	2.82	2 بيئة العمل الحالية تشجع على الإبداع.



الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد الثاني: الإبداع الوظيفي
متوسطة	0.69	2.78	3 تتسم سياسات الجامعة بالمرونة الكفيلة بتحفيز الإبداع.
متوسطة	0.70	2.73	4 تشجع الجامعة على العمل الجماعي الإبداعي.
متوسطة	0.66	2.71	5 تسعى الجامعة للكشف عن الأفراد المبدعين على مختلف المستويات.
متوسطة	0.60	2.69	6 يراعي نظام الترقيات الجوانب الإبداعية.
متوسطة	0.68	2.65	7 يسهم نظام الحوافز في زيادة الدافعية للعمل الإبداعي.
متوسطة	0.71	2.61	8 تفوض الجامعة العديد من الصلاحيات للمبدعين.
ضعيفة	0.70	2.58	9 تطلب الإدارة حلول إبداعية للمشكلات.
ضعيفة	0.63	2.55	10 يتم تجريب الأفكار الإبداعية في جو من الحرية.
متوسطة	0.66	2.69	الكلية للبُعد الثاني
متوسطة	0.68	2.83	الكلية للمحور الأول

ويظهر من جدول (5) ارتفاع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بند من بنود البُعد الثاني لواقع تنمية الموارد البشرية في جامعة القدس، وتراوحت درجات المتوسطات من متوسطة إلى ضعيفة، وحصلت بنود الحلول الإبداعية للمشكلات الإدارية، وجو الحرية لتجريب الأفكار الإبداعية على درجات ضعيفة، وقد يعدّ هذا مؤشراً لاتباع الأساليب الإدارية التقليدية المعتمدة على الرأي الواحد، وعدم إفساح المجال للأفكار الجديدة، وبشكل عام كانت الدرجة الكلية للبُعد الثاني متوسطة بمتوسط حسابي (2.69) وبانحراف معياري (0.66)، وبالفعل لا يمكن السير على خطى التنمية دون البحث عن الكفاءات المبدعة، ودعمها وتشجيعها بتوفير بيئة عمل حافزة، وتفويض الصلاحيات للمبدعين، وإتاحة المجال لهم لتجريب أفكارهم الإبداعية، ولا ننسى الدور الذي تلعبه الحوافز ونظام الترقيات في دعم العمل الإبداعي، أما الدرجة الكلية للمحور الأول فجاءت متوسطة بمتوسط حسابي قدره (2.83)، ويمكن أن تُؤكد هذه النتيجة على ضرورة التماشي وملاحقة التطورات الجديدة، وإدخالها في العمل، إذ أن الأساليب الإدارية القديمة ما عادت تنفع مع المشكلات الحالية التي تحتاج إلى أفكار وأساليب إبداعية لحلها.



نتيجة السؤال الثاني الذي ينصّ على: ما مقومات تنمية الموارد البشرية في جامعة القدس حسب رؤية أعضاء هيئة التدريس بجامعة القدس؟

بغرض الإجابة عن هذا السؤال استخرج الباحثان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد عينة على المحور الثاني، وتحديد درجة كل بند والدرجة الكلية بحسب تصنيف المتوسطات السابق في الجدول (2)، والنتيجة موضحة في الجدول (6).

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقدير أفراد عينة البحث لمقومات تنمية

الموارد البشرية في جامعة القدس مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مقومات تنمية الموارد البشرية في جامعة القدس
متوسطة	0.67	3.25	1 وضع خطط عمل منظمة بعيدة عن العشوائية في تحقيق الأهداف.
متوسطة	0.80	3.20	2 تزود الجامعة العاملين بالثقافة المجتمعية التي يحتاجونها.
متوسطة	0.72	2.97	3 تطوير المهارات لتحسين مستويات الأداء للعاملين.
متوسطة	0.58	2.92	4 توفر الجامعة أساليب التقويم الذاتي للعاملين.
متوسطة	0.60	2.74	5 توفر الجامعة مكتبة إلكترونية رقمية متاح الرجوع إليها وقت الحاجة.
متوسطة	0.78	2.70	6 التحديد الدقيق لإمكانات العاملين لتسليمهم مهامًا تناسب إمكاناتهم.
متوسطة	0.73	2.66	7 الاهتمام بالجانب النفسي الاجتماعي للعاملين.
ضعيفة	0.68	2.59	8 تثقيف العاملين بأخر التطورات على الصعيد المهني كل حسب اختصاصه.
ضعيفة	0.69	2.49	9 تتبنى الجامعة أساليب التقويم الذاتي للعاملين عبر شبكة الانترنت.
ضعيفة	0.75	2.34	10 تفتح الجامعة قنوات مشتركة للتعاون مع المراكز البحثية عبر شبكة الانترنت.
متوسطة	0.7	2.78	الكلية

وُبيّن جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بند من بنود المحور الثاني: مقومات تنمية الموارد البشرية بجامعة القدس، وأظهرت المتوسطات أن وجود مقومات التنمية البشرية كانت بدرجات من متوسطة إلى ضعيفة؛ في حين كانت الدرجة الكلية متوسطة بمتوسط حسابي (1.95)، ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى أن الأقسام الإدارية المسؤولة عن الموارد البشرية قد لا تقع ضمن نطاق صلاحياتها الكاملة توفير البنية التحتية والمقومات الكفيلة بتنمية الموارد البشرية بالجامعة، حيث أن توفير تلك المقومات يحتاج إلى رؤية متطورة، وخطط قريبة وبعيدة من جهات إدارية أعلى، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (التويجري، 2022).

نتيجة السؤال الثالث والذي ينصّ على: ما المعوقات التي تحد من تنمية الموارد البشرية في جامعة القدس تبعاً لرأي أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ استخرج الباحثان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد عينة البحث للمحور الثالث، وتحديد درجة كل بند والدرجة الكلية حسب تصنيف وترتيب المتوسطات السابق بالجدول (2)، والنتيجة موضحة في الجدول (7).

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقدير أفراد عينة البحث لمعوقات تنمية الموارد البشرية بجامعة القدس مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معوقات تنمية الموارد البشرية في جامعة القدس
عالية	0.58	3.43	1 الافتقار إلى العنصر البشري المدرب على إدارة الموارد البشرية.
متوسطة	0.70	3.30	2 نقص المهارات التكنولوجية لدى العاملين.
متوسطة	0.45	2.74	3 الافتقار إلى البرامج التدريبية في الجوانب التكنولوجية.
متوسطة	0.63	2.63	4 عدم وضوح معايير التقييم.
متوسطة	0.59	3.02	الكلية

يظهر لنا من الجدول رقم (7) أن المعوقات المتعلقة بالنقص في العنصر والمورد البشري المدرب على إدارة الموارد البشرية تأتي بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يبلغ (3.43) بدرجة عالية، مما يعني



أن الجهات الإدارية المسؤولة عن التنمية البشرية هي المسؤولة عن هذا الأمر، وقد يكون السبب في ذلك هيكلية قديمة لا تدعم مهام التنمية البشرية أو قد تكون لديها صلاحيات محدودة لتنفيذ إجراءات فعالة في هذا المجال؛ ويأتي بالمرتبة الثانية وبدرجة متوسطة، المعوقات المتعلقة بنقص المهارات التكنولوجية لدى العاملين بمتوسط حسابي قدره (3.30)، وكذلك المعوقات المرتبطة بالجوانب التكنولوجية بمتوسط حسابي (2.74). وهذا يشير إلى أن برامج التنمية البشرية يجب أن تأخذ في الاعتبار التقدم التكنولوجي، وتوظيفه في تطوير مهارات العمل وزيادة فعاليتها. بشكل عام، كان وجود معوقات تنمية الموارد البشرية بمتوسط حسابي بلغ (3.02) بدرجة متوسطة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (أبو عاصي، 2021).

نتيجة الإجابة عن السؤال الرابع والذي ينصّ على: ما المقترحات لتفعيل تنمية الموارد البشرية في جامعة القدس تبعاً لرأي أعضاء هيئة التدريس؟ للإجابة عن هذا السؤال؛ استخرج الباحثان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث للمحور الرابع، وتحديد درجة كل بند حسب تصنيف وترتيب المتوسطات بالجدول (2)، والنتائج موضحة في الجدول (8).

جدول (8)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة تقدير أفراد العينة لمقترحات تنمية الموارد

البشرية في جامعة القدس مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مقترحات لتفعيل تنمية الموارد البشرية في جامعة القدس
عالية جداً	0.58	4.56	1 العمل على تأهيل كوادر متخصصة لاستلام مناصب إدارة الموارد البشرية.
عالية جداً	0.70	4.53	2 إيجاد نظام حوافز خاص بأصحاب الأفكار المبدعة.
عالية	0.45	3.46	3 ضرورة اعتماد برامج "التدريب المستمر أثناء الخدمة" للعاملين.
متوسطة	0.71	3.30	4 توظيف الخبرات والتجارب السابقة بمواجهة التحديات المستقبلية.
متوسطة	0.74	3.25	5 مشاركة العاملين في بناء خطة العمل.
عالية	0.63	3.82	الكلي



يتضح من الجدول (8) أن مقترح التأهيل الفائق للكوادر المتخصصة في إدارة الموارد البشرية جاء في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة قدرها (4.56). مما يؤكد أن نقص الكوادر بمجال إدارة الموارد البشرية يعدّ عائقاً رئيساً. ثم يأتي بالمرتبة الثانية، اقتراح إنشاء نظام حوافز مخصص للأفكار المبدعة بدرجة عالية جداً (4.53). تُظهر هذه النتيجة أهمية تشجيع الأفكار الإبداعية في تطوير برامج الموارد البشرية، وذلك من خلال إيجاد نظام وبرنامج حوافز تلي احتياجات المبدعين وتُحفزهم على الابتكار. ويأتي بالمرتبة الثالثة اقتراح ضرورة تنفيذ برامج "التدريب المستمر أثناء الخدمة" للموظفين بدرجة عالية. يُبرز هذا التوجيه أهمية التطوير المستمر والتدريب على مهارات جديدة للعاملين في الجامعة، خاصة في ظل دورها البارز كمركز للتطوير المجتمعي.

بشكل عام، تعكس هذه الاقتراحات توجهات حيوية لتعزيز الموارد البشرية بالجامعة، وذلك بتعزيز التأهيل وتحفيز الإبداع وتطوير المهارات باستمرار، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (القرني، 2021).

نتيجة السؤال الخامس الذي ينصّ على: هل يوجد أثر لمتغيرات (عدد سنين الخبرة والجنس) في تحديد واقع تنمية الموارد البشرية في جامعة القدس؟ ولأجل الإجابة عن هذا السؤال قام الباحثان باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، بـ والجدولان (9)، (10) يوضحان ذلك.

جدول (9).

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات العينة وفقاً لمتغير سنوات

الخبرة والجنس

الانحراف المعياري	المتوسط	حجم العينة	سنوات الخبرة
1.86	47.25	23	أقل من (5) سنوات
1.80	47.34	74	من 5 إلى أقل من (10)
1.73	47.36	173	10 سنوات فأكثر.
1.79	47.31		الكلي



الجدول رقم (10).

نتائج تحليل التباين الثنائي بحسب متغير سنوات الخبرة والجنس.

الدرجات على الاستبانة المجموعات	بين المجموعات داخل المجموعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة	القرار
174.55	54	3.23	2	0.05	0.017	0.98	غير دال

توضح نتائج جدول رقم (10) عدم وجود حيث بلغت قيمة (0.017)، بمستوى دلالة (0.05). فيما بين متوسط الإجابات لدى أفراد عينة البحث بتحديد واقع تطوير الموارد البشرية في جامعة القدس نسبة إلى تفاوت سنوات الخبرة. يمكن تفسير هذه النتيجة بأن خبرات أفراد العينة قد تكون متشابهة فيما يتعلق ببرامج تطوير المهارات، وربما لم يشاركوا في دورات خاصة تناسب مع سنوات خبرتهم أو مستوى الخبرة في المجال. هذه النتيجة تشير إلى ضرورة أخذ عدة متغيرات في اعتبار عمليات تطوير الموارد البشرية، بما في ذلك تقدير سنوات الخبرة. وتتفق نتائج جدول (10) مع دراسة القرني (2021).

كما قام الباحثان باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات عينة البحث وفقاً لمتغير الجنس، وللتأكد من دلالة ومعنوية الفروق في المتوسطات تم تطبيق اختبار (T-test)، كما تبين في جدول (11).

نتائج اختبار (T-test) للفروق بين متوسطات درجات العينة وفق متغير الجنس

الجنس	حجم العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار
ذكر	195	47.18	2.01	0.51	0.61	غير دال
أنثى	75	47.42	1.61			
الكلي	270	47.3	1.81			

يوضح جدول (11) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة بتحديد واقع تنمية الموارد البشرية بجامعة القدس وفق متغير الجنس ذكوراً وإناثاً، ويمكن عزو ذلك



إلى عدم خضوع أحد الجنسين إلى برامج تنمية مهنية مختلفة عن الآخر بما يؤثر على نتائج تقديرهم للواقع بناءً على الخبرة الشخصية، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الغفيلي، 2023).
مقترحات البحث:

من خلال نتائج البحث توصل الباحثان للمقترحات الآتية:

- ضرورة تحقيق الفائدة من التقنيات الجديدة في علم الموارد البشرية ومواكبتها لتطوير مهارات العاملين.
- إعادة النظر بأنظمة الترقى والحوافز لتشمل معايير مدى التقدم الوظيفي ووجود الجوانب الإبداعية.
- تصميم برامج تدريبية تكون شاملة للجوانب التقانة الحديثة، ضامنة لفرص التعلم المستمر للعاملين بخيارات مرنة بعيداً عن القوالب الجاهزة، وتنطلق من احتياجات تدريبية حقيقية للعاملين.
- رعاية الكفاءات المبدعة في الجامعة، وتوفير بيئة العمل المرنة المشجعة على الإبداع، وتفويضهم بمزيد من الصلاحيات، وإتاحة الفرص أمامهم لتجريب حلولهم الإبداعية في العمل.
- الاهتمام بإيجاد المقومات المهمة والأساسية اللازمة لعملية التنمية البشرية، بإكساب العاملين مهارات التقويم الذاتي، ومهارات التعلم المستمر، والاهتمام بالجوانب النفس اجتماعية للعاملين التي تلعب دوراً كبيراً في تنميتهم.
- وضع خطة إجرائية تطبيقية مرحلية بعيدة المدى للتغلب على معوقات التنمية البشرية، وتبدأ بإعداد كوادر إدارية على قدر واسع من الخبرة والاطلاع، وتسليمها مهام أقسام التنمية البشرية في الجامعة، ومن الضروري أن تُبنى هذه الخطة على أساس تكنولوجي متطور يوفر للعاملين كل ما يحتاجونه من معلومات ومهارات تقنية تخدم عملهم.
- يجب أن تراعي برامج التنمية البشرية خصوصية المؤسسة الجامعية لأنها تضمن فئات متعددة من العاملين من إداريين ومن أعضاء هيئة تعليم وتدرّيس، كذلك وجوب الأخذ بالاعتبار متغيري سنوات الخبرة، والجنس في إعداد برامج التنمية البشرية.



➤ القيام بأبحاث ودراسات أخرى تشمل جوانب أخرى للتنمية البشرية بالجامعات، وتدرس متغير أو متغيرات جديدة.

المراجع باللغة العربية والانكليزية

أولاً: المراجع باللغة العربية

أبو عاصي، هشام (2021). "استراتيجية مقترحة لتفعيل دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمعة في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة". مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، المجلد (29)، العدد (1)، ص 80-137.

أحمد، غدي (2019). "معوقات إدارة الموارد البشرية بجامعة الفيوم". مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد (13)، الجزء (2)، مصر.

آل حجراف، عايض (2019). "تصور مقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية بالتعليم الجامعي السعودي في ضوء الخطط التنموية ورؤية (2030)". مجلة العلوم التربوية السعودية، المجلد (2)، العدد (3)، ص 294-351.

التويجري، أريج (2022). "دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمر سطاتم بن عبد العزيز". مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (46)، الجزء (3)، ص 301-350.

جابر، علاء (2015). "واقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني وسبل تطويره". [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، برنامج الماجستير في القيادة والإدارة، غزة، فلسطين.

الحماد، بدور. (2018م). "واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعة الأمير سلطان بمدينة الرياض". بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.

الروقي، مطلق، الشريف، طلال (2019). "واقع الممارسات القيادية والإدارية في الجامعات السعودية الناشئة". المجلة التربوية الدولية المتخصصة، كلية التربية، جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية، المجلد (8)، العدد (8)، ص 151-183.

سالم، غادة (2022): "عناصر التنمية البشرية والمعوقات الخاصة بها"، موقع قدرات/ <https://www.qodraat.com> تم استرجاعه بتاريخ 2024/2/2.

الطائي، يوسف. العبادي، هاشم (٢٠١٥م). "إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري". عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

عبد المجيد، أشرف (2021م). "واقع ممارسات رؤساء الأقسام الأكاديمية لأدوارهم في تنمية الموارد البشرية في جامعة تبوك في ضوء رؤية المملكة 2030م". مجلة التربية، المجلد (2)، المملكة العربية السعودية.



- العلاوي، صليحة. كباني، تسعديت (2015). "معوقات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على فعالية المؤسسة الجزائرية". مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة أكلي محند أولحاج، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، الجزائر.
- العمرى، نجلاء (2021). "واقع الإدارة العامة للموارد البشرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر منسوبيها". كلية التربية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- الغفيلي، مشاعل (2023). "تنمية الموارد البشرية وأثرها على أداء الأفراد في الجامعات"، المجلة العربية للإدارة، المجلد (43)، العدد (2).
- القرني، حسن (2021). "تصور مقترح لتفعيل دور القيادات الأكاديمية في تنمية الموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية". مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد (37)، العدد (7)، ص 166-200.
- كامل، هشام (2012). "تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إعادة الهندسة". [رسالة دكتوراه غير منشورة]، جامعة بني سويف، مصر.
- المحمدي، سعد (٢٠١٩م). "إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة". عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- معوض، فاطمة (2014). "متطلبات تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي ومتغيرات العصر". مجلة كلية التربية، جامعة بنها، 25(98).

Arabic References

- Abū 'Āṣī, Hishām (2021). "Istirāṭīyah muqtarahāh li-taf'īl Dawr al-Qiyādah al-Jāmi'iyah fī Tanmiyat al-mawārid al-bashariyah bi-Jāmi'at al-Majma'ah fi ḍaw' Mutaṭallabāt al-thawrah al-Ṣinā'iyah al-rābi'ah". Majallat al-'Ulūm al-Tarbawiyah, Jāmi'at al-Qāhirah, al-mujallad (29), al-'adad (1), ṢṢ 80-137.
- Aḥmad, Ghadī (2019). "Mu'awwiqāt Idārat al-mawārid al-bashariyah bi-Jāmi'at al-Fayyūm". Majallat Jāmi'at al-Fayyūm lil-'Ulūm al-Tarbawiyah wa-al-nafsiyah, al-'adad (13), al-juz' (2), Miṣr.
- Āl ḥjrāf, 'Āyid (2019). "Taṣawwur muqarḥ li-taṭwīr Idārat al-mawārid al-bashariyah bi-al-ta'lim al-Jāmi'i al-Sa'ūdī fi ḍaw' al-Khiṭāṭ al-tanmawiyah wa-ru'yah (2030)". Majallat al-'Ulūm al-Tarbawiyah al-Sa'ūdīyah, al-mujallad (2), al-'adad (3), ṢṢ 294-351.
- al-Tuwayjiri, Ariḥ (2022). "Dawr Idārat al-mawārid al-bashariyah fī Tanmiyat al-mahārāt al-qiyādiyah ladā al-qādah al-idāriyin fi Jāmi'at al-Amīr Saṭṭām ibn 'Abd al-'Aziz". Majallat Kulliyat al-Tarbiyah, Jāmi'at 'Ayn Shams, al-'adad (46), al-juz' (3), ṢṢ 301-350.
- Jābir, 'Alā' (2015). "wāqi' Idārat al-mawārid al-bashariyah wafqa al-namūdhaj al-Ūrubbī lltmyz fi al-qitā' al-ḥukūmī al-Filasṭīnī wa-subul taṭwīrih". Risālat mājistīr, Jāmi'at al-Aqṣá, Akādīmīyat al-Idārah wa-al-siyāsah lil-Dirāsāt al-'Ulyā, Barnāmaj al-mājistīr fi al-Qiyādah wa-al-idārah, Ghazzah, Filasṭīn.



- al-Ḥammād, Budūr. (2018m). "wāqī' mumārasāt Idārat al-mawārid al-bashariyah fi Jāmi'at al-Amīr Sulṭān bi-madīnat al-Riyāḍ". baḥth takmilī li-nayl darajat al-mājistīr fi al-Idārah wa-al-takhṭīṭ al-tarbawī, Kulliyat al-Tarbiyah, Jāmi'at al-Imām Muḥammad ibn Sa'ūd al-Islāmiyah : al-Riyāḍ.
- al-Rūqī, Muṭlaq, al-Sharīf, Ṭalāl (2019). "wāqī' al-mumārasāt al-qiyādiyah wa-al-idāriyah fi al-jāmi'at al-Sa'ūdiyah al-nāshī'ah. al-Majallah al-Tarbawiyah al-Dawliyah al-mutakhaṣṣiṣah, Kulliyat al-Tarbiyah, Jāmi'at Shaqrā', al-Mamlakah al-'Arabīyah al-Sa'ūdiyah, al-mujallad (8), al-'adad (8), ṢṢ 151-183.
- ālim, Ghādah (2022) : "Anāṣir al-tanmiyah al-bashariyah wa-al-mu'awwiqāt al-khaṣṣah bi-hā", Mawqī' qudrāt / <https://www.qodraat.com> tamma astrjā'h bi-tārīkh 2/2 / 2024.
- al-Ṭā'ī, Yūsuf. al-'Abbādī, Hāshim (2015m). "Idārat ālmwārd al-bashariyah Qaḍayā mu'āṣirah fi al-Fikr al-idāri". 'Ammān : Dār Ṣafā' lil-Nashr wa-al-Tawzī'.
- Abd al-Majīd, Ashraf (2021m). "wāqī' mumārasāt ru'asā' al-aqsām al-Akādīmiyah l'dwārhm fi Tanmiyat al-mawārid al-bashariyah fi Jāmi'at Tabūk fi ḍaw' ru'yah al-Mamlakah 2030m". Majallat al-Tarbiyah, al-mujallad (2), al-Mamlakah al-'Arabīyah al-Sa'ūdiyah.
- al-'Alwānī, Ṣulayḥah. kbāby, Tas'idit (2015). "Mu'awwiqāt Idārat al-mawārid al-bashariyah wa-ta'thīruhā 'alā fa'āliyat al-Mu'assasah al-Jazā'iriyah". Mudhakkirah muqaddimah li-nayl shahādat almāstr fi 'ilm al-ijtimā' tanzīm wa-'amal, Jāmi'at akly Muḥannad Ūlḥajj, Kulliyat al-'Ulūm al-ijtimā'iyah wa-al-insāniyah, Qism al-'Ulūm al-ijtimā'iyah, al-Jazā'ir.
- al-'Umarī, Najlā' (2021). "wāqī' al-Idārah al-'Āmmah lil-mawārid al-bashariyah fi Jāmi'at al-Imām Muḥammad ibn Sa'ūd al-Islāmiyah min wījhat nazar mnsbyhā". Kulliyat al-Tarbiyah, Qism al-Idārah wa-al-takhṭīṭ al-tarbawī, Jāmi'at al-Imām Muḥammad ibn Sa'ūd al-Islāmiyah.
- al-Ghufaylī, Mashā'il (2023). "Tanmiyat al-mawārid al-bashariyah wa-atharuhā 'alā adā' al-afṛād fi al-jāmi'at", al-Majallah al-'Arabīyah lil-Idārah, al-mujallad (43), al-'adad (2).
- al-Quranī, Ḥasan (2021). "Taṣawwur muqtarah li-taf'īl Dawr al-qiyādāt al-Akādīmiyah fi Tanmiyat al-mawārid al-bashariyah bi-Jāmi'at al-Imām Muḥammad ibn Sa'ūd al-Islāmiyah". Majallat Kulliyat al-Tarbiyah, Jāmi'at Asyūṭ, al-mujallad (37), al-'adad (7), ṢṢ 166-200.
- Kāmil, Hishām (2012). "taṭwīr Idārat al-mawārid al-bashariyah bi-al-jāmi'at al-Miṣriyah fi ḍaw' madkhal i'ādat al-Handasah". Risālat duktūrāh ghayr manshūrah, Jāmi'at Banī Suwayf, Miṣr.
- al-Muḥammadī, Sa'd (2019m). "Idārat ālmwārd al-bashariyah ru'yah istirātījiyah wa-manhajiyah mutakāmilah". 'Ammān : Dār al-Yazūri al-'Ilmiyah lil-Nashr wa-al-Tawzī'.



Mu'awwaḍ, Faṭimah (2014). "Mutaṭallabāt taṭwīr Idārat al-mawārid al-bashariyah bi-al-jāmi'at al-Miṣriyah fi ḍaw' al-Fikr al-idārī al-Islāmī wa-mutaghayyirāt al-‘aşr". Majallat Kulliyat al-Tarbiyah, Jāmi'at Banhā.25(98).

ثانياً: المراجع الأنكليزية

Afiouni, Fida. (2017). Human Resource Management and knowledge Management: A Road Map Toward Improving Organizational Performance, *Journal of Business*, 11(2), 124-130.

Emeribe, Kelechi. (2020). Human Resource Management Variables and Academic Staff Job Effectiveness in the University of Calabar, Cross River State, Nigeria.

Kepha, A. O. (2015). Influence of Human Resource Management Practices on the Performance of Employees in Research Institutes in Kenya (Doctoral dissertation).

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

