

The Role of Human Resources Strategy in Achieving Professional Growth in Private Universities Considering Vision 2030

Asst-Prof. Salma Mohammed Jaghoubi*¹, Ms. Sarah Abdullah Owayyid¹

¹ College of Business Administration | Majmaah University | KSA

Received:
27/01/2024

Revised:
08/02/2024

Accepted:
01/03/2024

Published:
30/09/2024

* Corresponding author:
sjaghoubi@mu.edu.sa

Citation: Jaghoubi, S. M., & Owayyid, S. A. (2024). The Role of Human Resources Strategy in Achieving Professional Growth in Private Universities Considering Vision 2030. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 8(11), 68 – 90.
<https://doi.org/10.26389/AJSRP.J270124>

2024 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract: This study aimed to identify the reality of applying the human resources strategy and its role in achieving professional growth in private universities in the city of Riyadh and the impact of its application on administrative staff in the light of Vision 2030. The study adopted the descriptive analytical approach. To collect data, the questionnaire tool was designed and distributed to a random sample of (100) administrative staff in private universities. The results indicated the application of strategic planning for human resources in the light of Vision 2030 in private universities in Riyadh. Moreover, the study found a statistically significant positive relationship between human resources strategies and their sub-dimensions represented in (strategic planning for human resources in light of Vision 2030 - training and development strategy - compensation strategy - participation of senior and executive management in human resources strategies) and professional growth among administrative staff in private universities in the Kingdom in Riyadh. The results also showed that there are no significant differences between the average ranks of the responses of the study sample members on the reality of the application of the human resources strategy in private universities in the Kingdom in the Riyadh region, as well as the level of professional growth among administrative staff in private universities according to the variable in the job title. While it turned out that there are statistically significant differences at the level of (0.05) between the averages in the ranks of the answer members of the study sample on the level of professional growth among administrative employees in private universities in Riyadh according to the variable of the employer, in favor of the members of the study sample at the Arab Open University. The study recommended conducting research and studies on the reality of applying the human resources strategy to administrative staff by applying it to other universities. The study also recommended conducting studies dealing with obstacles, methods of activating strategies, and its impact on improving the quality of their work life.

Keywords: human resources strategy, human resources, professional growth, administrative staff.

دور استراتيجية الموارد البشرية في تحقيق النمو المهني لدى الجامعات الأهلية في ظل رؤية 2030

الأستاذ المساعد / سلمى محمد الجفوي*¹، أ. سارة عبد الله العويد¹

¹ كلية إدارة الأعمال | جامعة المجمعة | المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق استراتيجية الموارد البشرية ودورها في تحقيق النمو المهني في الجامعات الأهلية وأثر تطبيقها على الموظفين الإداريين بمنطقة الرياض في ظل رؤية 2030. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. ولجمع البيانات تم تصميم أداة الاستبانة ووزعت على عينة عشوائية وعددها (100) من الموظفين الإداريين في الجامعات الأهلية. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في ضوء رؤية 2030 بالجامعات الأهلية بمدينة الرياض. كما توصلت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الموارد البشرية وأبعادها الفرعية المتمثلة في (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في ضوء رؤية 2030 - استراتيجية التدريب والتطوير - استراتيجية التعويضات - مشاركة الإدارة العليا والتنفيذية في استراتيجيات الموارد البشرية) والنمو المهني لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الأهلية في المملكة بمنطقة الرياض. كما أظهرت النتائج أنه لا يوجد فروقاً ذو دلالة حسابية بين متوسطات رتب استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق استراتيجية الموارد البشرية في الجامعات الأهلية في المملكة بمنطقة الرياض، وكذلك مستوى النمو المهني لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الأهلية باختلاف المتغير في المسمى الوظيفي بينما اتضح بأن هناك فروقاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المتوسطات في رتب إجابة أفراد عينة الدراسة حول مستوى النمو المهني لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الأهلية بمنطقة الرياض باختلاف متغير جهة العمل، وذلك لصالح أفراد عينة الدراسة بالجامعة العربية المفتوحة. وأوصت الدراسة إلى إجراء بحوث ودراسات حول واقع تطبيق استراتيجية الموارد البشرية على الموظفين الإداريين بالتطبيق على جامعات أخرى. كما أوصت الدراسة إلى إجراء دراسات تتناول المعوقات وطرق تفعيل الاستراتيجيات وأثره في تحسين جودة حياة العمل لديهم.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية الموارد البشرية، الموارد البشرية، النمو المهني، الموظفين الإداريين.

المقدمة:

تشهد الحياة المعاصرة تطوراً سريعاً وازدهاراً اقتصادياً في المملكة العربية السعودية على جميع جوانب المجالات التي حققت تقدماً ملموساً في مؤشرات التنمية البشرية لتحقيق مستوى عالي من الرفاهية المستدامة في ظل رؤية 2030. حيث يتطلب هذا التطور مزيداً من التغييرات والإجراءات لتنمية فرصة تمكن الفرد في مجاله ولتفتح آفاق واسعة له للارتقاء والتقدم. فالنمو المهني يشهد اهتماماً عالياً من قبل الأفراد، حيث لا يمكن للأفراد أن يعيشوا بمجموعة من المهارات والإمكانيات والمعارف التي تؤهلهم فقط لأداء أعمالهم اليومية بفعالية. حيث من المفترض بأن يحافظ الفرد على تحقيق مستويات متجددة من المعلومات والمهارات ومواكبة الاتجاهات الحديثة في مجاله ليصل لتقدم مهني يناسب إمكانياته المتقدمة.

وتعد إدارة الموارد البشرية من الوظائف الأساسية والمهمة في أي منظمة، لذلك تسعى المنظمات لاستقطاب الموارد البشرية بالتنوع والكمية المناسبة؛ من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية، والعمل على تنمية مهارات وقدرات الأفراد العاملين من خلال وضع البرامج التدريبية المناسبة للاحتياجات، وتقديم التعويضات المناسبة وفقاً لأداء العاملين فيها. فالعنصر الإنساني يمثل أصلاً استراتيجياً مهماً في أي منظمة.

وتشمل استراتيجية إدارة الموارد البشرية دراسة كل الأنشطة المتعلقة بالموارد البشري من حيث الجمع والتحليل وإيجاد علاقتها مع استراتيجيات المنظمة الأساسية وذلك باعتبار العنصر البشري فيها أحد الركائز لتحقيق ميزة فريدة ولتحسين وتطوير أوضاع المنظمة سواء على الصعيد الإنتاجي والقيادي والإداري.

والجدير بالذكر أن ممارسات استراتيجية الموارد البشرية على العنصر البشري في المؤسسات والمنظمات وتحقيق النمو المهني للفرد من خلال إيجاد تعليم وتدريب وتنمية للمورد البشري بصفة مستمرة يحقق تقدم للفرد على الصعيد الشخصي وعلى الصعيد المؤسسي للمنظمات.

فاستراتيجيات الموارد الإنسانية ذات قوة تأثير مباشر على النمو المهني للفرد، حيث إن استراتيجية التدريب والتطوير تهتم بوضع خطط منظمة وإيجاد فرص لتنمية مجالات واتجاهات الأفراد وتحسين إنتاجيتهم وتشجيعهم على التعلم المستمر وصقل المهارات واكتسابهم الخبرة المناسبة لطبيعة العمل. كما تعد استراتيجيات التعويضات من الاستراتيجيات التي تلعب دوراً مهماً في الحفاظ على الأفراد الأكفاء واستقطاب الآخرين من خارج المنظمات مما يزيد من تعزيز فرصة التطور المهني للفرد والمنظمة وذلك لأن وجود كفاءات بمهارات عالية ومستويات متقدمة يؤثر على العاملين ويشجعهم للتطوير مع وجود نظام تعويض عادل يحقق للمنظمة توسع وازدهار كبير وذلك من خلال تحديد مستوى الرواتب والحوافز المادية والمعنوية وتصميم نظام أجور يتناسب مع طبيعة نشاط المنظمة بعاملها. فإن هذه السياسات (استراتيجية التدريب والتطوير واستراتيجيات التعويضات) تحظى باهتمام قليل من قبل الإدارات العليا للإداريين العاملين في الجامعات الأهلية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إن جودة عمل الموظفين الإداريين تعتمد في الأساس على جودة سياسات الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، لذا فإن الاهتمام بالتطوير المهني للموظف الإداري يعد أساس النجاح لأي عملية تطوير لدى الجامعات الأهلية في ظل وجود تأييد وتشجيعات حكومية نحو العمل وفق خطة تستهدف في المقام الأول تحقيق أفضل جودة ممكنة للعاملين. فإن تحقيق المنظمات والمؤسسات لأعلى مستوى من الاحترافية والجودة العالية أصبح مطلباً ضرورياً ويدعو إلى الاهتمام بالنمو المهني للموظف الإداري في الوقت الحالي للوصول به إلى مستويات متميزة وذات كفاءة عالية ولأن يكونوا مؤهلين ويمتلكون العديد من المهارات التخصصية في مجالاتهم. فأصبح من الضروري أن تتجه المؤسسات التعليمية نحو صناعة التنمية البشرية وتسخر إمكانياتها في سبيل تحقيق الجودة الشاملة في النمو المهني.

وما دفع الباحثة إلى إجراء هذا البحث هو ضعف الاهتمام بالموظف الإداري في الجامعات الأهلية من ناحية خلق مسار مهني واضح أو إيجاد سلسلة من البرامج التدريبية والتطويرية المعتمدة أو إعداد حوافز ونظم تعويضية تعزز من مستوى خبرته المهنية في ظل وجود مجموعة من الاستراتيجيات للموارد البشرية. لذا يعد معرفة الواقع الحالي لاستراتيجيات الموارد البشرية الوسيلة الأولى التي ينطلق منها البحث في هذا المجال من خلال التعرف على مجالات النمو المهني للإداريين في الجامعات الأهلية في المملكة بمنطقة الرياض في ظل رؤية 2030.

أسئلة الدراسة:

مشكلة الدراسة تتحدد في السؤال الرئيس التالي: ما هو واقع تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية على الموظفين الإداريين في الجامعات الأهلية في المملكة بمنطقة الرياض ودورها في تحقيق النمو المهني لديهم؟
وينبثق من هذا السؤال الأسئلة الثانوية التالية:

- 1- ما واقع تفعيل استراتيجيات الموارد البشرية في الجامعات الأهلية في المملكة بمنطقة الرياض؟
- 2- ما واقع تحقيق النمو المهني للإداريين في الجامعات الأهلية في المملكة بمنطقة الرياض؟
- 3- ما هو أثر تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق النمو المهني للموظفين الإداريين في الجامعات الأهلية في المملكة بمنطقة الرياض؟
- 4- هل توجد دلالة إحصائية على الفروق عند مستوى الدلالة (0.05) حول واقع تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية ومستوى النمو المهني لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الأهلية في المملكة بمنطقة الرياض تبعاً لمتغيري (جهة العمل، المسعى الوظيفي)؟

أهداف الدراسة:

يتمثل هدف الدراسة الرئيسي في معرفة الدور الذي تلعبه استراتيجيات الموارد البشرية وأثرها في تحقيق النمو المهني لدى الجامعات الأهلية بمنطقة الرياض في ظل رؤية 2030.
ويتفرع من هذا الهدف عدة أهداف، وهي:

1. التعرف على واقع عملية تطبيق الموارد البشرية (استراتيجية الموارد البشرية في التنمية والتطوير واستراتيجية سياسات التعويضات) في الجامعات الأهلية في المملكة بمنطقة الرياض.
2. التعرف على مستوى تحقيق النمو المهني في الجامعات الأهلية بمنطقة الرياض في ظل رؤية 2030.
3. توضيح العلاقة بين متغيري الدراسة (استراتيجية الموارد البشرية والنمو المهني) والمتغيرات الوظيفية (جهة العمل، المسعى الوظيفي).

أهمية الدراسة:

يمكن توضيح هذه الأهمية من جانبين:

- أ- الأهمية العلمية:
 1. تعتبر استراتيجيات الموارد البشرية عامل مهم من أجل وضع سياسات وإجراءات تستقطب موارد بشرية تمتلك مؤهلات ومهارات وجدارات متميزة وقادرة على تقديم عمل يتسم بالإبداع لتحقيق تقدم بمستويات عالية في الجامعات الأهلية.
 2. يعتبر النمو المهني العنصر الأهم في نمو وازدهار المنظمات، والركيزة المحورية في خلق بيئات تنظيمية تتسم بالتميز والجودة.
 3. أهمية تعزيز ثقافة تحقيق النمو المهني في مختلف قطاعاتها وإداراتها وتعزيز مساراته نحو التميز الشامل لتحقيق النتائج الماهرة في ظل دعم القيادة لرؤية 2030 في برامج تحسين جودة الحياة.
 4. تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في كونها تعد مساهمة لتقديم دعم علمي وفكري وتطبيقي للمكتبة العربية بهذا النوع من البحوث، وكذلك تمهيد الطريق أمام الباحثين والدارسين في هذا المجال لمواصلة البحث في قطاعات مشابهة.
 5. نشروعي بأهمية إيجاد حلول تطبيقية بعد الدراسات لزيادة الاهتمام بالنمو المهني للموظفين الإداريين في المنظمات والمؤسسات.
- ب- الأهمية العملية:

1. تكمن أهمية الدراسة في كونها ستطبق في الجامعات الأهلية في المملكة العربية السعودية التابعة لوزارة التعليم والتي لها دور في تمكين المؤسسات التعليمية من ممارسة أدوارها بكفاءة وفعالية في ظل التوجهات المرسومة.
2. يمكن أن تسهم هذه الدراسة في تقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في تحقيق الجامعات الأهلية للنمو المهني للإداريين خصوصاً أنه من أهم وأبرز القطاعات وذلك باعتبار قطاع التعليم الجامعي عنصر بناء المجتمع الثقافي والعلمي.

فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية على النمو المهني في الجامعات الأهلية السعودية بمنطقة الرياض في ظل رؤية 2030. ويتفرع من ذلك الفرضيات الآتية:
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتنفيذ استراتيجيات التدريب والتطوير على النمو المهني لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الأهلية السعودية بمنطقة الرياض.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتنفيذ استراتيجية التعويضات على النمو المهني لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الأهلية السعودية بمنطقة الرياض.
- لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) حول واقع تطبيق استراتيجية الموارد البشرية ومستوى النمو المهني لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الأهلية السعودية بمنطقة الرياض وفقاً لمتغير.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

1- استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

هي صياغة وتنفيذ سياسات وممارسات الموارد البشرية التي تنتج كفاءات وسلوكيات الموظفين التي تحتاجها الشركة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. (جاري ديسلر، 2015، ص145).

وعرفت إدارة الموارد البشرية استراتيجياً بأنها ربط مجموعة من الممارسات الإدارية للموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة من أجل تحسين الأداء في الأعمال وتطوير الثقافة التنظيمية التي تدعم الابتكار والمرونة. (الدليبي، 2018).

كما يمكن تعريف استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أنها فهم للبيئة الداخلية للمنظمة، ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة، من حيث الرسالة والغايات والأهداف والأساليب الإدارية وثقافتها التنظيمية، ومتطلبات العمل فيها، فضلاً عن فهمها للبيئة الخارجية للمنظمة والعلم بجميع متغيراتها، وهذا ما بات يعرف بالمنظور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية. (عيسى، 2007).

وتعرف الباحثة إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بأنها مجموعة من السياسات والإجراءات التي ترتبط بتحقيق ما يتمشى مع خطط وأهداف المنظمة الكبرى من رؤية استراتيجية على المدى الطويل.

مفهوم الموارد البشرية:

عرف محمد الموارد البشرية بأنها المعرفة الكلية والمواهب والقدرات والاتجاهات والقيم والاعتقادات لدى قوة العمل الموجودة بالمنظمة أو في أجهزة الدولة المختلفة، وهذا دليل على أن الموارد الإنسانية تمثل أهم أجزاء العملية الإنتاجية، ما يستوجب الاهتمام وتوفير الكفاءات الجيدة منها والقادرة على الأداء والعطاء المتميز، والقابلة لعمليات التغيير والتأهيل والتدريب (محمد، 2016، ص571).

وقد عرفت الباحثة الموارد البشرية بأنها: القوى العاملة التي تعمل لإنتاج العمل وتساعد في عملية التخطيط والتنفيذ والذي تم توظيفهم وفق معايير ومؤشرات تصلح لمجال عملهم فيما يحقق أهداف الوظيفة لشاغلها والتي تدعم في تحقيق أهداف المنظمة.

أهمية استراتيجية الموارد البشرية في المنظمات:

ازدادت الحاجة في الوقت الحاضر بالاهتمام بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المنظمات بسبب زيادة الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل من أصول المنظمة، فالمنظمات بشكل أو بآخر لا يمكن أن تظهر وتتميز إلا بوجود كفاءات عالية ومهارات متميزة وقدرات بشرية تعمل على إنتاج أعمالها بنجاح، وتواجه التحديات وتحولها إلى فرص. وتزداد الأهمية في ظل العولمة والثورة التقنية للتكنولوجيا وكيفية الاستفادة منها من خلال وجود عنصر بشري موجود كأصل استراتيجي، لذلك يجب النظر إلى الأصل البشري على أنه يعتبر من الأصول الاستراتيجية التي يلزم إدارته بعناية وأن يكون جزءاً أساسياً ومهماً ومكماً لاستراتيجيات المنظمة.

وتنبع أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المنظمات من خلال:

- 1- تساهم استراتيجيات الموارد البشرية في بيان الاحتياجات من الموارد البشرية بتحديد الكمية من الحجم، وكيفية النوعية، في الوقت المناسب لتحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية للمنظمة مع ضمان الحفاظ على المعايير المطلوبة التي بدورها تساعد في تحقيق الأهداف.
- 2- توافق الرؤية والرسالة لإدارة الموارد البشرية بالرؤية والرسالة للمنظمة مما يساهم في مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها.
- 3- استمرارية زيادة التنسيق والتعاون بين الإدارة العليا بالمنظمة وإدارة الموارد البشرية ومبادلة تحديثات آليات الاستراتيجيات وربطها مع إجراءات العمل.
- 4- معرفة التحليل للبيئة الداخلية والخارجية من خلال إيجاد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للموارد البشرية ضمن عمل الخطة الاستراتيجية للمنظمة.
- 5- التأكد من سير وتوجيه ومراقبة أنشطة الموارد الإنسانية واتجاهها على نفس أنشطة المنظمة.

- 6- مساعدة المنظمة في التنبؤ بالتغيرات المستقبلية والقدرة على مواجهتها وإدارتها.
7- تهيئة البيئة الثقافية لتمكين العاملين من مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

أبعاد استراتيجية الموارد البشرية:

- يمكننا تلخيص الأبعاد الاستراتيجية لمهام وأدوار إدارة الموارد البشرية فيما يلي:
- 1- إيجاد مورد إنساني مناسب ومؤهل بشكل علمي وذلك عن طريق استراتيجية واضحة ومحددة تتكامل وتتناسق مع الاستراتيجية الكلية للمنظمة. وذلك بمعنى تحقيق المنظمة لرؤيتها، ورسالتها، وأهدافها، وغاياتها، ووسائلها. ومن أجل تحقيق إيجاد هذا المورد البشري من خلال إدارة الموارد البشرية بحيث يكون هو ركيزة العمل الحقيقية والفعالة والمفيدة في المنظمة فيستلزم ذلك وضع خطط استراتيجية طويلة المدى، تشتمل على رؤية ورسالة وأهداف جلية ومحددة وقابلة للتطبيق العملي من خلال برامج وسياسات وإجراءات في مجال التنشيط المعنوي والمادي للعنصر البشري.
 - 2- الأخذ بالاعتبار عند وضع الاستراتيجية وتحديد عملها في المنظمة، أن تكون هذه الاستراتيجيات تتماشى مع الاتجاهات الحديثة والمتغيرات العالمية من خلال الإدارة الاستراتيجية للموارد الإنسانية.
 - 3- يجب على المنظمة أن توفر العناصر البشرية المؤهلة والاختصاصية والمحترفة للعمل في إدارة الموارد البشرية لتمكين من القيام بعملها على أكمل وجه ودراية تامه.
 - 4- قيام إدارة الموارد البشرية بعملها من خلال التنسيق مع الإدارات الأخرى والتعاون معها داخل المنظمة، حتى تضمن سير العمل باتجاه الاستراتيجية وضمان نجاحها، فعائق إدارة الموارد البشرية هي مسؤولية تشترك فيها جميع الإدارات.
 - 5- قيام إدارة الموارد البشرية بعمليات التحديث المستمرة عن طريق وضع برامج وسياسات تتعلق بالموارد البشرية وجعلها متوائمة مع الاتجاهات الحديثة والتي بدورها تزيد من الإنتاجية والفعالية وعملية التحسين المستمر وزيادة الرضا الوظيفي الذي يؤدي إلى تفوق ونجاح المنظمة وازدهارها.

مميزات تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المنظمات:

- ينشأ عن تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المنظمات مجموعة من المميزات وهي:
- 1- تحسين جودة القوى العاملة: من خلال استقطاب واختيار العاملين اللذين تتناسب مؤهلاتهم وقدراتهم مع احتياجات المنظمة، فعندما يكون هناك تفصيل في الوصف الوظيفي للعامل يسهل استقطاب العاملين ويسهل من جودة الاختيار الصحيح وتقليل الأخطاء فيه.
 - 2- زيادة الإنتاجية في المنظمة: يعمل وجود استراتيجية واضحة في المنظمة على تحسين مستوى الكفاءات والمهارات وتبسيط الإجراءات وزيادة الكفاءة في الإنتاجية وبالتالي ينعكس ذلك على زيادة أداء المنظمة.
 - 3- تقليل التكاليف الاجتماعية: من خلال تحسين أداء العاملين ينخفض معدل عدم الرضا واستبدال الموظفين ويقلل من التكاليف على المنظمة في إحلال موظفين جدد وتكاليف بدائل التدريب سواء كانت التكلفة (وقت - جهد - مال).
 - 4- زيادة معدل الرضا الوظيفي للموظفين: عند توفير فرص التدريب والتطوير والترقيات الوظيفية، يشعر الموظفون بتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية والذي بدوره يرفع من معدل الرضا الوظيفي لديهم.
 - 5- تحسين الاتصال التنظيمي: وجود استراتيجية للموارد البشرية يعمل على تحسين الاتصال النظامي داخل المنظمة من خلال تحسين مستوى مهارات وقدرات الموظفين وعدم الضرورة إلى وجود قيادة صارمة في العمل.

جدول (1) يوضح العلاقة بين استراتيجية الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية	استراتيجية الموارد البشرية
تحديد المهارات البشرية لكل نشاط	تحديد طبيعة النشاط
تحديد المهارات البشرية اللازمة لمواجهة عوامل السوق	تحديد عوامل السوق الخارجية (الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية) المؤثرة على نشاط المؤسسة.
تحديد مواصفات الأفراد الحاليين وضمان مساهمتهم في تنفيذ الاستراتيجية	تحديد الموارد الداخلية الحالية المناسبة لإنجاح الاستراتيجية
تحديد النقص في الموارد البشرية المطلوبة لتنفيذ استراتيجية المؤسسة	تحديد النقص في الموارد المطلوبة لتنفيذ استراتيجية المنظمة

إدارة الموارد البشرية	استراتيجية الموارد البشرية
تحديد أية متغيرات في الزيادة أو الاستغناء عن الموارد البشرية	تحديد أية متغيرات في البيئة

المصدر: من إعداد الباحثة

2- النمو المهني

مفهوم النمو المهني:

هي عملية منظمة أساسها الفرد، فتهدف إلى خلق تغييرات سلوكية أو ذهنية للفرد وذلك من أجل مقابلة متطلبات الفرد سواء الحالية أو المستقبلية وكذلك مقابلة متطلبات العمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل بها والمجتمع الذي ينتمي له (سالم، 2002). كما يعرفها عامر (2011) بأنها "عملية منظمة مشتركة، والتي يساهم فيها جميع العاملين في تخطيطها وتنفيذها، كما تضم جميع خبرات التعلم غير الرسمية والرسمية والتي تعزز النمو المهني لكافة العاملين في المنظمة في كافة المراحل وذلك عن طريق الأنشطة الفردية والجماعية".

وتعزف الباحثة النمو المهني بأنه: المسار العملي الذي يعمل على تطوير قدرة الفرد السلوكية والذهنية وتنمية مهاراته العلمية والعملية فيما يخدم إيجاباً الفرد والعمل وتحقيق أهداف المنظمة.

أهمية النمو المهني للموظفين في المنظمات:

زاد الاهتمام في أهمية التنمية المهنية باعتبارها طريقة للتأكد من نجاح العاملين في ربط أهداف المنظمات بالإنتاجية التي يقدمونها، وتختلف التنمية المهنية في أهدافها، وإجراءاتها عن المساعي المهنية الأخرى، مثل: الإشراف على العاملين وتقييمهم، حيث يهتم التقييم بالحكم على كفاءتهم، أو جودة العمل ولا يركز بالضرورة على نموهم في عملهم، وتركز التنمية المهنية بشكل خاص على كيفية بناء الموظفين لهويتهم المهنية في تفاعل متزايد مع أقرانهم من العاملين وانعكاس ذلك على أدائهم في العمل. ويعتبر الحجر الأساسي للتنمية المهنية هو الارتقاء بجودة العمل الذي ينبع منه جودة في الإنتاجية التي تنعكس أولاً على العامل بشكل خاص والمنظمة بشكل عام.

أهداف التنمية المهنية في المنظمات:

- 1- تحقيق النمو المستمر للعاملين لرفع مستوى أدائهم المهني وتحسين اتجاهاتهم وصقل مهاراتهم وزيادة معارفهم ومستوى مقدرتهم على الإبداع والتجديد.
- 2- تجديد معلومات العاملين وتنميتها وإيقافهم على التطورات الحديثة في إجراءات العمل.
- 3- تعميق الأصول المهنية عن طريق زيادة فعالية الموظف ورفع كفاءته الإنتاجية إلى حدها الأقصى الاطلاع على أحداث النظريات الإدارية والنفسية والطرق الفعالة واستخدام الأساليب الإدارية الحديثة مثل: التعلم الذاتي - الإدارة الخضراء وغيرها.
- 4- معالجة أوجه النقص في إعداد الموظفين قبل التحاقهم بالخدمة بهدف رفع المستوى النوعي لإعداد العاملين.
- 5- تبصير العاملين ببرامج الدولة وخططها لتطوير العمل ودراسة أهداف المجتمع ومشكلاته المعاصرة وتعريفهم بدورهم كأفراد منتجين.
- 6- زيادة فاعلية كفاءة العامل في تخطي مشاكل العمل بتجريب أفكار جديدة وطرق متنوعة للأداء.
- 7- اكتساب العاملين القدرة على متابعة تطور المعارف العلمية والتكنولوجية والإفادة منها في تجديد وتطوير المهارات التشغيلية والإجرائية والإدارية في العمل.

أليات التنمية المهنية في المنظمات:

- 1- التنمية المهنية للعاملين من خلال برامج التدريب والتطوير أثناء الخدمة.
- 2- رفع مستوى الأداء في العملية المهنية وزيادة الطاقة الإنتاجية عن طريق التقويم والتدريب المستمر.
- 3- رفع مستوى أداء الموظف القيادي للمحافظة على الأداء الإيجابي الفعال وخصوصاً في مجال القيادة.
- 4- تحسين أداء الموظف وتطوير قدراتهم المعرفية والأدائية باكتساب المهارات المتطورة.
- 5- تنمية الاتجاهات الإيجابية في العمل الإداري والتركيز على العلاقات الإنسانية في المواقف المتعددة.
- 6- تدريب العاملين على كيفية تطبيق النظريات والمعارف العلمية بإتباع أسلوب اكتساب المهارة الأدائية من خلال المواقف الإدارية بما يؤدي إلى تغطية الفجوة بين النظرية والتطبيق.

- 7- العمل على زيادة قدرة العامل على التفكير المبدع بما يمكنه من التكيف مع عمله من جهة ومواجهة المشكلات المستقبلية والتغلب عليها من جهة أخرى، من خلال مهارات التعلم الذاتي وتوفير مصادر المعلومات المعاصرة.
- 8- التدوير الوظيفي في الإدارة التي يعمل بها الموظف تزيد من إثراء الخبرة العملية واكسابه مهارات جديدة وتقنيات عملية مختلفة.

2-5-2 خصائص التنمية المهنية في المنظمات:

- 1- تظهر المنظمة تركيز على العاملين باعتبارهم أساس وأصل لها، وتشمل جميع الأعضاء الآخرين فيها.
- 2- تعمل المنظمة على تقدم الفرد، والمجموعة، والمؤسسة التنظيمية.
- 3- تنشر الاحترام وتقدر القدرات الذهنية والقيادية للعاملين، والمديرين، وغيرهم في المجتمع التنظيمي.
- 4- تفعّل أفضل الأبحاث والممارسات المتاحة في المنظمة.
- 5- تمكن العاملين من توسيع دائرة اطلاعهم في محتوى المنظمة من خلال استراتيجيات العمل، واستخدام التكنولوجيا، وغيرها من العناصر الجوهرية للعملية الإنتاجية.
- 6- تعتمد على التعاون بين كافة العاملين في عملية التخطيط والتنفيذ للأنشطة.
- 7- تستدعي المزيد من الوقت والجهد والموارد.
- 8- تعتمد على خطة قوية طويلة الأجل، يتم تقييمها لمعرفة أثرها على أداء العاملين وتعلمهم وذلك من أجل اعتمادها لقيادة الجهود التالية للتنمية المهنية.

1. العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والنمو المهني في ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030:

تعتبر رؤية 2030 للمملكة العربية السعودية رؤية شاملة تم العمل على وضع أسسها وأهدافها النهائية وآليات وبرامج تنفيذها، للارتقاء بالاقتصاد الوطني من حالته الراهنة بكل امتداداته الاجتماعية والمالية والتنموية كافة، التي ترتبها بدرجة عالية جداً على دخل النفط، إلى نمط اقتصادي وتنموي يستند إلى الاستقلالية التامة عن الاعتماد على النفط، بالاعتماد الأكبر على إنتاجية مكونات الاقتصاد الوطني وفي مقدمتها الإنسان، كونه ركيزة أولى ومهمة في أي مجتمع كان، وبالاعتماد على الفرص والموارد الهائلة التي يمتلكها الاقتصاد الوطني، وتوظيف عائدات تلك المسارات الإنتاجية باتجاه تعزيز قدرة الاقتصاد والمجتمع، والدفع بها إلى مستويات أفضل مما هو قائمٌ عليه الوضع الراهن، وبما يحفز منشآت القطاع الخاص على زيادة مساهمتها اقتصادياً وتنموياً واجتماعياً (عبد الحميد العمري، 2016).

وأخيراً وليس آخراً، يتحقق مفهوم استراتيجية الموارد البشرية في ظل رؤية 2030 ودورها في النمو المهني من حيث عملية التخطيط وتحديد ودراسة الاحتياجات والمتغيرات فيما يخدم ويحقق أهداف المنظمة الاستراتيجية. وتعتبر استراتيجية الموارد البشرية لها دور كبير في تحقيق رؤية المملكة 2030 والذي تلعب دوراً مهماً في أعمال المنظمات من حيث استثمار المورد البشري والمالي وتنميته ومواجهة كل المتغيرات والتحديات وتحقيق الفائدة منها من الأهداف والغايات المستقبلية طويلة المدى. وتعد استراتيجية الموارد البشرية تخطيطاً طويلاً يأخذ في اعتباره كافة المعطيات الخارجية والداخلية والقطاعات المستهدفة ويرسم معالم واضحة للمنظمات والكيانات لمعرفة إلى أين ستنتج مستقبلاً، وفق رؤية مستقبلية. حيث يعتبر وجود استراتيجية واضحة للمنظمة يسهل على العاملين معرفة الأهداف الكبرى وتحويلها إلى أهداف تشغيلية قصيرة الفترة والتي تصب في تحقيق الغايات طويلة المدى التي تعمل عليها المنظمة.

تتضاعف أهمية تخطيط الموارد البشرية كلما تزايدت فوائد استخدامه في المؤسسات؛ ويكمن أهميته بأنه يمكن المنظمة من تحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل فيها، على الصعيد الداخلي والخارجي، ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها؛ لإحداث التغييرات الإيجابية. كما أنه يساعد على الاستثمار الأمثل لموارد المؤسسة البشرية والمادية وتطوير مسارها المهني وتنميته، وحثهم على التفكير بطرق إبداعية تمكنهم من مواجهة المشاكل وإيجاد حلول مناسبة تنمي القدرات العملية والذهنية والسلوكية وبالتالي خفض التكاليف وتقليل الهدر بشقيه البشري والمادي، وتحقيق مستوى من الرضا الوظيفي وتفعيل بيئة عمل مناسبة، وأيضاً يمكن من رسم التوجه العام للمؤسسة، والتأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل. ويعتبر تحقيق النمو المهني للفرد من نتائج التخطيط الاستراتيجي للموارد الإنسانية في المنظمات في ظل رؤية 2030. فالقدرة على توفير المهارات بالإعداد والنوعيات وفي الوقت المناسب وتحديد نوع التطوير والتدريب اللازم من متطلبات الخطط التشغيلية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية وذلك لرفع كفاءات وخبرات العاملين وزيادة إنتاجيتها وتحقيق العوائد المالية. كما أن تطوير الأفراد في المنظمات وتدريب العاملين ورسم المسار المهني وتنميته يساهم بشكل فعال إلى زيادة العاملين ذوي الخبرات

الإدارية العالية ويساهم بالاستفادة من كفاءتهم في العمل المستمر على تحسين وضع المنظمة المادي والإداري والإنتاجي ورفع مستوى الخبرة وتحسين جودة الحياة التي رسمتها رؤية 2030. كما يعتبر دعم الإدارة العليا وتشجيعها ومشاركتها في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأداء العاملين وتحليل البيئة الخارجية والداخلية من نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، مع وجود توجهات استراتيجية للمنظمة وخطط تنفيذية ومراقبة تنفيذ الأداء مع ما يتماشى مع رؤية ورسالة المنظمة بشكل خاص ورؤية 2030 بشكل عام له دور كبير ومباشر في تطوير العاملين مهنيًا من حيث تدريبهم على الأداء المؤسسي العالي لتحقيق التميز فيه والاستمرارية المستدامة.

الدراسات السابقة

الدراسات باللغة العربية

- دراسة الدليبي (2018) هدفت إلى تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية من اختيار وتوظيف وتقييم للأداء والأجور وعرض مدى أثر هذه الممارسات على أداء المنظمة وأداء العاملين. واعتمد الباحث على دراسة الحالة للوصول إلى النتائج وعلى الدراسة المسحية على البيانات الأولية وتم استخدام الاستبانة فيها كأداة للدراسة وتم توزيع (100) استبانة على الموظفين في الشركة. وتوصلت النتائج الدراسية إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة وبين أداء العاملين كافة في المنظمة.
- دراسة (زاهر، 2019) هدفت واقع استراتيجيات تنمية التطوير المهني للجدد من المديرين بالاستناد إلى نموذج تنشيط الممارسة الفعالة والتأثير على المجتمع "إبيك" والذي أكد فعاليته في تطوير مهارات وكفاءات المديرين الجدد. وهدفت الدراسة إلى معرفة واقع استراتيجيات التطوير المهني للمديرين الجدد، والتحديات التي تواجه تطوره المهني، وما آفاق الاستفادة من نموذج إبيك العالمي في عملية التطوير المهني للمديرين الجدد من خلال التعلم من الممارسة، والدافعية، والمشاركة. وقد استخدم الباحث منهج التحليل الكيفي في دراسته من خلال أداتين: الأولى إجراء مقابلات شبه مغلقة، والثانية الاعتماد على الوثائق المعمول بها في المدارس كأداة قياس ثانية. وأظهرت النتائج العلمية أن وزارة التربية والتعليم تعتمد في استراتيجياتها للتطوير المهني للمديرين الجدد على الدورات التدريبية التي تسبق التوظيف وعقد اجتماعات متتالية بين المدراء القدامى والجدد، وتوفير مجموعة من الوثائق التي تسهل على المدراء الجدد في إنجاز مهامهم بشكل عملي وشامل.
- دراسة (عسيري وجفري، 2020) هدفت دراسة عسيري وجفري إلى معرفة واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين في المملكة العربية السعودية ومحاولة التعرف على كيفية مشاركة الإدارة العليا – التنفيذية في 2030 وكيفية فعالية وضع الخطط الاستراتيجية ومدى تأثيرها المباشر على أداء العاملين. وقد اتخذ الباحثان منهج الوصف التحليلي حيث إنه يبين الظاهرة المراد دراستها تعبيراً كمياً ووصفياً. وقد تم توزيع استبانة على مجموعة من عينة عشوائية يبلغ عددها (92) مفردة، حيث تكون مجتمع الدراسة من موظفي الحكومة لثلاث جهات تم اختيارها بعشوائية وهي: هيئة الغذاء والدواء، هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات، ووزارة العمل والتنمية الاجتماعية. وتم استرجاع (92) استبانة أستبعد منها (6) استبانات لعدم صحتها. وجاءت نتائج الدراسة بأن التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ووجود استراتيجيات للموارد البشرية مع مشاركة ودعم وتأيد الإدارة العليا له علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية على أداء العاملين.
- دراسة (الكندري، 2021) هدفت واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره في تنمية قدرات القيادات الإدارية في الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت، واتخذ الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته حيث تم تصميم (132) استبانة وتوزيعها بشكل عشوائي وإلكتروني على الهيئات الحكومية في الكويت والتي كانت دراسته تهدف إلى إيضاح أثر ودور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على تنمية قدرات القيادات الإدارية في الوزارات والهيئات الحكومية في الكويت. وقد توصل الكندري إلى عدد من النتائج التي تتمثل في أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في زيادة تنمية قدرات السلطات الإدارية في الوزارات والهيئات الحكومية، كما توصل إلى وجود أثر ذو دلالة إيجابية أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في زيادة قدرة القائد الإداري على الإنتاجية الفعالة في عمله بكفاءة عالية وإتقان، وتساهم في تحسين قدرته على تنظيم العمل وتوزيع المهام والواجبات على المرؤوسين وزيادة التنسيق بينهم، كما يساهم التخطيط الاستراتيجي في إيجاد قادة قادرين على تنمية قدرات الموظفين وتحسين آلية سير العمل بشكل مستمر.
- دراسة (عيشاوي، 2021) كشفت في دراسته عن واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء الموظفين في مؤسسة سوناطراك، واستخدم في دراسته الاستبانة وأدوات إحصائية، كما تم استخدام المنهج التحليلي. كما أن الباحث توصل في دراسته إلى عدد من النتائج أهمها: أن الموارد البشرية وتخطيطها الاستراتيجي يؤثر بشكل كبير على تأدية العاملين خصوصاً في ظل سياسات إدارة الموارد البشرية في المسار المهني للموظف وكذلك التوظيف في مخرج هذه العملية وهو العاملين للوصول لنقاط القوة والضعف

وتحقيق التكامل بينهما للوصول لنتائج إيجابية في عملية تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وأهداف الموارد البشرية الذي بدوره يؤثر على أداء العاملين في أداء أعمالهم.

- دراسة (الداوود، 2021) هدفت متطلبات تحقيق التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية في ضوء معايير الجودة: بين الواقع والمأمول، واستخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة كما كانت أداة البحث المستخدمة هي الاستبانة لجمع البيانات، فقد تكون مجتمع الدراسة وتكون مجتمع الدراسة من عضوات هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وجامعة الملك سعود، وتم أخذ عينة عشوائية بلغت 110 عضواً. وهدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تحقيق التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس، ومعرفة التحديات التي تواجه برامج التطوير المهنية، ومحاولة إيجاد الوسائل المناسبة للارتقاء بمستوى هذه البرامج. وتوصلت النتائج إلى أن قلة الدوافع المادية والمعنوية في مقدمة الصعوبات، يليه عبء الجدول الدراسي للعضوات. كما تم الوصول إلى مجموعة من المقترحات للارتقاء بهذه البرامج ومنها: الدعم المادي والمعنوي للعضوات، المرونة في تحديد أوقات البرامج التدريبية، الحرص على أن تلي هذه البرامج الحاجات الحقيقية لعضوات هيئة التدريس.
- دراسة (الأوزي، 2022) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة كما هدفت كذلك إلى التعرف على مستوى التميز في الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين. انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات استخدمت الباحثة أداة الاستبانة حيث تم توزيعها على (1085) موظف وموظفة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية له دور في تحقيق تميز الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة كذلك أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الموظفين حول المتغيرات الشخصية والوظيفية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتميز الأداء المؤسسي.
- دراسة (السيد، 2023) هدفت الدراسة إلى تقييم دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء العاملين بالبنوك العامة بالتطبيق على بنك مصر. ولتحقيق هدف الدراسة، استخدمت الباحثة دراسة استطلاعية لعينة عدد (50) من المستويات الإدارية المختلفة للعاملين (العليا، والوسطى والتنفيذية، ومعاوني الخدمة) حيث وزعت استبانة تتكون من قسمين رئيسيين الأول يتعلق بالجوانب الشخصية للعاملين ببنك مصر. أما القسم الثاني يشمل سبعة محاور تتكون من (69) فقرة موزعة على كل من المتغيرات المستقلة الخمسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وثلاث متغيرات وسيطة (تبنى الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، الربط والتكامل بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للبنك، المعوقات التنظيمية ببنك مصر لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية) والمتغيران التابعين (تنفيذ الاستراتيجية، أداء العاملين). وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضعف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وانخفاض مستوى أداء العاملين ببنك مصر.

الدراسات باللغة الأجنبية:

- دراسة (Peggy, 2017)، هدفت الدراسة إلى أهمية التطوير المهني وأن ذلك التطوير يقع على عاتق الإداريين من حيث استشعار أهميته مع المسؤولين والعمل على كسبه في مساهمهم العملي في المدارس الدولية في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد استخدمت الباحثة أساليب مختلطة التصميم التوضيحي المتسلسل في دراستها حيث عملت على وضع استبانة متبوعة بمقابلات متعمقة تتعلق بأنشطة التطوير المهني، وتم جمع البيانات من عينة من المسؤولين من المدارس الدولية في أوروبا وآسيا وأفريقيا والشرق الأوسط لاستكشاف وتقديم إجابات حول سؤال الباحثة الرئيسي (ماهي آراء المسؤولين حول كيفية تخطيط التطوير المهني وتنفيذه وتقييمه وتزويد الموارد في المدارس الدولية؟) وتوصلت الباحثة إلى نتائج من البيانات الكمية إلى اتفاق على أن المسؤولين يجب أن يعملوا بشكل تعاوني مع المعلمين ويشاركوا في إسهامهم في التطوير المهني من خلال حضور المؤتمرات وورش العمل والدورات من أجل إثراء الخبرة المهنية لديهم.
- دراسة (Debora, 2020)، والتي تشير إلى المسؤولين اللذين يتبنون التزاماً بإدماج الطلاب ذوي الإعاقة في فصول التعليم العام حيث إن المسؤولين والإداريين يلعبون دوراً هاماً في نجاح ذلك الإدماج من خلال القدرة على تنفيذ الاستراتيجيات الإدارية الفعالة التي تدعم المعلمين وذلك بمشاركة المعلمين لتوفير آليات التطوير المهني التي تحقق الأهداف لنجاح عملية التعليم المدمج. إضافة إلى أن هناك دور هام على عاتق المعلم لتطوير نفسه مهنيًا من خلال مهارات التعليم المشترك، مهارات التعاون، وتعلم المهارات الشاملة لتنمية قدراتهم وإنتاجيتهم. واعتمدت الباحثة أسلوب جلسات التطوير المهني المنظمة على مدرستين ثانويتين، وتدوين الملاحظات التفصيلية، وتم جمع أدلة بعد كل ملاحظة تجول، وقدم المسؤولون ملاحظاتهم لإكمال جمع البيانات بالملاحظة لمساعدة زملائهم المعلمين في فهم تأثير التطوير المهني، كما شارك المعلمون بمقابلات منظمة، وملاحظات تفصيلية وجلسات تغذية راجعة من مديرهم

لقياس تأثير رد الفعل. وأظهرت النتائج أن تدريبات التطوير المهني على المعلمين لها تأثير إيجابي على قدرة الإداريين في تقديم الدعم للمعلمين وتزويدهم بالتقييم والتغذية اللازمة للتحسين والتقدم.

التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة مع الحالية من حيث تركيزها على دراسة أثر إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ودورها في تحقيق النمو المهني للموظفين الإداريين.

واختلفت هذه الدراسة عن جميع الدراسات السابقة من ناحية أثر تبني استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المنظمات بشكل عام وعلى الموظف بشكل خاص. فهذه الدراسة تهدف إلى معرفة واقع تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثره في تحقيق النمو المهني للموظفين الإداريين في الجامعات الأهلية في مدينة الرياض. في حين أن دراسة (عسيري وجفري، 2020) ركزت على معرفة واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين في المملكة العربية السعودية والتعرف على مدى مشاركة الإدارة العليا – التنفيذية في 2030 وكيفية فعالية وضع الخطط الاستراتيجية ومدى تأثيرها المباشر على أداء العاملين. وأما دراسة الدليبي (2018) ركزت على تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية من اختيار وتوظيف وتقييم للأداء والأجور وعرض مدى أثر هذه الممارسات على أداء المنظمة وأداء العاملين.

كما أن دراسة (الكندري، 2021) ركزت على إيضاح أثر ودور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على تنمية قدرات السلطات الإدارية في الوزارات والهيئات الحكومية في الكويت. كما تناولت دراسة (عيشاوي، 2021) واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء العاملين في مؤسسة سوناطراك في سبيل الوصول لنقاط القوة والضعف وتحقيق التكامل بينهما للوصول لنتائج إيجابية في عملية تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وأهداف الموارد البشرية. بينما تناولت دراسة (زاهر، 2019) واقع استراتيجيات التطوير المهني للمديرين الجدد في ضوء نموذج "تحفيز الممارسة الفعالة والتأثير على المجتمع" ايبك" ومعرفة واقع استراتيجيات التطوير المهني للمديرين الجدد، والتحديات التي تواجه تطوهم المهني، وما آفاق الاستفادة من نموذج ايبك العالمي في عملية التطوير المهني للمديرين الجدد.

كما أوضحت دراسة (الداوود، 2021) متطلبات تحقيق التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية في ضوء معايير الجودة: بين الواقع والمأمول وذلك من خلال التعرف على متطلبات تحقيق التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس، ومعرفة التحديات التي تواجه برامج التطوير المهنية، ومحاولة إيجاد السبل المناسبة للارتقاء بمستوى هذه البرامج.

وأما بالنسبة للدراسات الأجنبية، فركزت دراسة (بيجي بينيروس، 2017) الدور الإداري في التطوير المهني في المدارس الدولية وجهات نظر حول التخطيط، والتنفيذ، والتقييم، والموارد وأن عاتق أهمية التطوير المهني يقع على عاتق الإداريين من حيث استشعار أهميته مع المسؤولين والعمل على كسبه في مساهمهم العملي.

وركزت دراسة (ديبورا لين فيرمارك، 2020) إلى كيفية تحسين التدريس المشترك في الفصل الدراسي الشامل من خلال التطوير المهني للمسؤولين الإداريين من خلال مشاركة المعلمين لتوفير آليات التطوير المهني التي تحقق الأهداف لنجاح عملية التعليم المدمج.

منهجية الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي باعتباره الملائم لطبيعة مجال الدراسة، فهو كما ذكر عبيدات وآخرون (2007م) بأنه "عبارة عن النهج الذي يعتمد على جمع المعلومات والبيانات عن ظاهرة أو حادثة معينة، بغرض التعرف على هذه الظاهرة وتحديد وضعها الحالي ومظاهر القوة والضعف فيها بغية الوصول إلى معرفة مدى صلاحية الوضع الحالي ومدى ضرورة إيجاد تغيرات جزئية أو أساسية وربطها بالدراسات السابقة ذات العلاقة وتفسيرها وذلك لتوضيح العلاقة بين متغيراتها، والتوصل إلى النتائج وتقديم التوصيات التي تعود بالنفع على الجامعات الأهلية في المملكة.

مصادر بيانات الدراسة:

المصادر الأولية: وذلك بمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث من خلال لجوء الباحثة إلى الاستعانة بأداة الدراسة (الاستبانة) لجمع البيانات الأولية، والتي يتم تصميمها وإعدادها من أجل هذا الغرض، وتستهدف الاستبانة الموظفين الإداريين في الجامعات الأهلية في المملكة.

المصادر الثانوية: وذلك بمعالجة الإطار النظري للبحث من خلال الرجوع إلى مصادر البيانات من كتب ومراجع عربية أو أجنبية والتي لها علاقة بموضوع الدراسة، وكذلك الأبحاث والدراسات السابقة والمجلات والمقالات ذات الصلة بالموضوع.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع الموظفين والموظفات في الجامعات الأهلية في مدينة الرياض، حيث بلغ عددهم (1200) موظفاً وموظفة في عام 1444 هـ 2023 م. وقد اختيرت العينة العشوائية البسيطة من الموظفين والموظفات في الجامعات الأهلية في المملكة وقد حدد عدد العينة (100) موظف/ة وذلك تحقيقاً لأهداف الدراسة، ويتصف أفراد عينة الدراسة بعدد من الخصائص يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

المتغيرات	الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	أنثى	80	80.0
	ذكر	20	20.0
العمر	أقل من 30 سنة	19	19.0
	31-40 سنة	61	61.0
	41-50 سنة	17	17.0
	أكثر من 50 سنة	3	3.0
المؤهل العلمي	دبلوم	9	9.0
	بكالوريوس	64	64.0
	ماجستير	20	20.0
	دكتوراه	7	7.0
جهة العمل	جامعة الأمير سلطان	70	70.0
	جامعة الإمامة	15	15.0
	الجامعة العربية المفتوحة	8	8.0
	جامعة المعرفة	3	3.0
	جامعة دارالعلوم	3	3.0
	جامعة الفيصل	1	1.0
سنوات الخبرة في العمل الإداري	أقل من 5 سنوات	38	38.0
	6-10 سنوات	37	37.0
	11-15 سنة	18	18.0
	أكثر من 15 سنة	7	7.0
الإجمالي		100	100.0

أداة الدراسة:

وجدت الباحثة أن الأداة الأكثر تلائماً مع طبيعة البيانات والمنهج المتبع في الدراسة هي "الاستبانة"، ولقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين رئيسين: الجزء الأول: والذي يتضمن البيانات الخاصة بالمبحوثين من أفراد عينة الدراسة وتشمل: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، جهة العمل، عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري، المسمى الوظيفي)، في حين تكون الجزء الثاني من (52) موزعة على محورين، وذلك كما يلي: المحور الأول: يتناول واقع تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في الجامعات الأهلية، ويتضمن (27) عبارة موزعة على (4) أبعاد، وهي (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في ضوء رؤية (2030) - استراتيجيات التدريب والتطوير، استراتيجيات التعويضات، مشاركة الإدارة العليا والتنفيذية في استراتيجيات الموارد البشرية)، أما بالنسبة للمحور الثاني: يتناول مستوى النمو المهني لدى الموظفين في الجامعات الأهلية في مدينة الرياض، ويتضمن (25) عبارة موزعة على (4) أبعاد، وهي (التنمية الإدارية - النمو المهني، الرضا الوظيفي، التحسين المستمر)، وطلبت الباحثة من أفراد الدراسة الإجابة عن كل عبارة من خلال اختيار واحد من خمس اختيارات وهي على النحو التالي (غير موافق بشدة - غير موافق - محايد - موافق - موافق بشدة)، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، حيث تم التقسيم على عدد خلايا المقياس كي يتم الحصول على طول الخلية الصحيحة أي (4/5=0.80)، بعد تلك العملية تتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية

المقياس وهي الواحد الصحيح) و نتيجة لذلك يتم تحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يتضح من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (3) تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1.80 – 1	2.60 – 1.81	3.40 – 2.61	4.20 – 3.41	5.0 – 4.21

صدق الاستبانة (الأداة): قامت الدراسة بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يلي:

أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

بعد ما تم الانتهاء من تصميم الاستبانة فقد تم طرحها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص، وذلك لأخذ نصائحهم وإرشاداتهم حول مدى ترابط عباراتها ووضوحها وملئمة فقراتها، إذ أشار المحكمين بعدد من التعديلات والاقتراحات وإزالة عبارات وإضافة عبارات أخرى، وقمتم الأخذ بأرائهم وإخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة قامت الباحثة بتوزيعها ميدانياً على الجهات محل الدراسة، كما تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال قيام الباحثة بحساب معامل الارتباط بيرسون، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمحور الذي تندرج منه العبارة، وذلك كما يلي:

جدول رقم (4) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات أبعاد (واقع تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في الجامعات الأهلية) بالدرجة الكلية لكل محور

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في ضوء رؤية (2030)		استراتيجية التدريب والتطوير		استراتيجية التعويضات		مشاركة الإدارة العليا والتنفيذية في استراتيجيات الموارد البشرية	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	**0.846	1	**0.801	1	**0.828	1	**0.880
2	**0.744	2	**0.774	2	**0.827	2	**0.887
3	**0.767	3	**0.831	3	**0.728	3	**0.862
4	**0.855	4	**0.686	4	**0.767	4	**0.878
-	-	5	**0.761	5	**0.730	5	**0.892
-	-	6	**0.737	6	**0.848	6	**0.789
-	-	7	**0.554	7	**0.799	-	-
-	-	8	**0.852	8	**0.675	-	-
-	-	-	-	9	**0.795	-	-
**0.923		**0.927		**0.950		**0.956	

** دال عند مستوى 0.01

جدول رقم (5) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات أبعاد (مستوى النمو المهني لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الأهلية بمنطقة الرياض) بالدرجة الكلية لكل محور

التنمية الإدارية		النمو المهني		الرضا الوظيفي		التحسين المستمر	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	**0.818	1	**0.738	1	**0.583	1	**0.766
2	**0.814	2	**0.641	2	**0.568	2	**0.727
3	**0.777	3	**0.741	3	**0.614	3	**0.724
4	**0.800	4	**0.629	4	**0.787	4	**0.597
5	**0.762	5	**0.730	5	**0.680	5	**0.619
6	**0.790	6	**0.678	-	-	-	-

التحسين المستمر		الرضا الوظيفي		النمو المهني		التنمية الإدارية	
-	-	-	-	**0.675	7	**0.393	7
-	-	-	-	**0.659	8	-	-
**0.887		**0.856		**0.902		**0.884	

** دال عند مستوى 0.01

يتضح من خلال الجدولين رقم (4، 5) أن جميع معاملات ارتباط العبارات والأبعاد جاءت دالة عند مستوى (0.01)، وهذا يشير إلى مؤشرات صدق مقبولة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

ثبات أداة الدراسة:

ثبات الاستبانة يعني التأكد التام من أن إجابة الأفراد ستكون واحدة، حتى لو تكرر تطبيقها على الأشخاص أنفسهم في أوقات مختلفة (العساف، 2012)، وقد عملت الباحثة لقياس ثبات الدراسة باستخدام معامل ثبات الفا كرونباخ، والجدول رقم (6) يستوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة كما يلي:

جدول رقم (6) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة:

م	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات
1	المحور الأول: واقع تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في الجامعات الأهلية	27	0.976
2	المحور الثاني: مستوى النمو المهني لدى الموظفين في الجامعات الأهلية	25	0.954
	الثبات العام	52	0.982

يظهر من خلال الجدول رقم (6) أن استبانة الدراسة تتميز بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (0.982) وهي درجة ثبات مرتفعة، كما تراوحت معاملات الثبات للأبعاد بين (0.976، 0.799)، وجميعها معاملات ثبات جيدة يمكن الوثوق بها لإجراء الدراسة الحالية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج (spss)، وهي: التكرارات والنسبة المئوية لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها الدراسة، معامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدق أداة الدراسة، معامل الفا كرونباخ للتحقق من ثبات الاستبانة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن العبارات والمحاور، تحليل الانحدار المتعدد للتعرف على أثر تطبيق الموارد البشرية في تحقيق النمو المهني للإداريين في الجامعات الأهلية.

تحليل نتائج الدراسة:

يتناول هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها من خلال استعراض إجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبانة وذلك من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة على النحو التالي:

تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

السؤال الأول: ما واقع تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في الجامعات الأهلية؟

تناولت هذه الدراسة استراتيجيات الموارد البشرية في الجامعات الأهلية في مدينة الرياض من خلال أربعة أبعاد فرعية وهي (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في ضوء رؤية 2030 - استراتيجية التدريب والتطوير - استراتيجية التعويضات - مشاركة الإدارة العليا والتنفيذية في استراتيجيات الموارد البشرية)، والجدول التالي تناوالت بنوع من التفصيل لتلك الأبعاد، وذلك على النحو الآتي:

1- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في ضوء رؤية 2030

جدول رقم (7) يوضح واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في ضوء رؤية 2030 بالجامعات الأهلية بمنطقة الرياض

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
2	هناك رؤية واضحة ومكتوبة للخطة الاستراتيجية للجامعة.	3.96	0.97	1
3	تقوم الجامعة بإعداد خطط تنفيذية متوائمة مع رؤية 2030	3.82	1.06	2
1	لدى الجامعة القدرة على إعداد الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية.	3.77	0.94	3
4	هناك صلة بين الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية والخطة الاستراتيجية للجامعة.	3.67	0.91	4
-	المتوسط الحسابي العام	3.81	0.94	-

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات البعد (3.81) بانحراف معياري (0.94)، وهذا يؤشر على أن هناك موافقة بين أفراد اختبار عينة الدراسة على تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في ضوء رؤية 2030 بالجامعات الأهلية بمدينة الرياض، حيث جاءت العبارة رقم (2) وهي (هناك رؤية واضحة ومكتوبة للخطة الاستراتيجية للجامعة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.97)، يليها العبارة رقم (3) وهي (تقوم الجامعة بإعداد خطط تنفيذية متوائمة مع رؤية 2030) بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (1.06)، وفي الأخير تأتي العبارة رقم (4) والتي تنص على (هناك صلة بين الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية والخطة الاستراتيجية للجامعة) بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.91)، وقد توافقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (عسيري وجعفري، 2020) والتي توصلت إلى أن واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على ضوء رؤية 2030 في الجهات الحكومية جاء بدرجة عالية.

2- استراتيجيات التدريب والتطوير

جدول رقم (8) يوضح واقع تطبيق استراتيجيات التدريب والتطوير بالجامعات الأهلية في المملكة بمنطقة الرياض

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
6	تساعد عملية التدريب والتطوير في الجامعة على رفع معدل التحسين المهني المستمر.	3.82	0.90	1
5	يساعد التخطيط الاستراتيجي لعملية التدريب والتطوير على تحقيق التوافق بين أهداف الموظف المهنية وأهداف الجامعة.	3.79	0.99	2
4	يتم الاستعانة ببرامج تدريب خارجية لتدريب الموظفين في الجامعة.	3.63	0.97	3
8	يتم تقييم برامج استراتيجية الموارد البشرية في التدريب والتطوير بناءً على النتائج المتحققة.	3.59	1.04	4
2	تضع الجامعة برامج تدريب مهارات عامة للموظفين (تحمل ضغوط العمل-التخطيط-تطوير الذات الخ...).	3.54	0.95	5
7	يوجد صعوبة في تنفيذ عملية التدريب والتطوير في الجامعة بسبب التكلفة المالية العالية.	3.45	1.03	6
1	تضع الجامعة برامج تدريب عمل مناسبة لاختصاص الموظفين لتطویرهم لدى جميع العاملين لديها.	3.43	0.97	7
3	يتم تصميم البرامج التدريبية للموظفين داخلياً من قبل وحدة التدريب والتطوير في إدارة الموارد البشرية في الجامعة.	3.38	0.91	8
-	المتوسط الحسابي العام	3.58	0.84	-

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات البعد (3.58) بانحراف معياري (0.84)، وهذا يدل على أن وجود موافقة بين أفراد عينة الدراسة على تطبيق استراتيجيات التدريب والتطوير بالجامعات الأهلية بمنطقة الرياض، حيث أتت العبارة رقم (6) وهي (تساعد عملية التدريب والتطوير في الجامعة على رفع معدل التحسين المهني المستمر) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.90)، يليها العبارة رقم (5) وهي (يساعد التخطيط الاستراتيجي لعملية التدريب والتطوير على تحقيق التوافق بين أهداف الموظف المهنية وأهداف الجامعة) بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.99)، وبالمرتبة الثامنة والأخيرة جاءت العبارة رقم (3) وهي (يتم تصميم

البرامج التدريبية للموظفين داخلياً من قبل وحدة التدريب والتطوير في إدارة الموارد البشرية في الجامعة) بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.91).

3- استراتيجيات التعويضات

جدول رقم (9) يوضح واقع تطبيق استراتيجيات التعويضات بالجامعات الأهلية في المملكة بمنطقة الرياض

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
9	يساعد التخطيط الاستراتيجي لسياسة التعويضات على تحقيق التوافق بين أهداف الموظف المهنية وأهداف الجامعة.	3.87	0.97	1
8	توفر الجامعة مزايا تعويض غير مباشرة متنوعة للموظفين (مرافق رياضية – مكتبة- مناطق ترفيهية).	3.77	0.95	2
3	تسهم سياسة التعويضات المالية المباشرة (مكافآت دورية، ترقية) في عملية التحسين المهني ورفع معدل النمو المالي لدى الموظفين في الجامعة.	3.62	0.84	3
7	تضع الجامعة سياسة تعويض غير مباشرة (أطعمة – إجازة مرضية مدفوعة – احتفالات المناسبات العامة).	3.56	0.88	4
5	تصمم الجامعة خطة علاوات سنوية واضحة للموظفين ترتبط بالأداء الوظيفي.	3.48	1.03	5
4	تعتمد الجامعة نتائج تقييم الأداء كأساس لقرارات الترقية.	3.39	1.08	6
6	تضع الجامعة سياسة تعويض مالية مرنة ومناسبة فيما يخص البدلات وفقاً للظروف المحيطة الداخلية (الميزانية والإمكانات) والخارجية (ظروف اقتصادية واجتماعية).	3.17	1.00	7
2	تصمم الجامعة سياسة تعويضات مالية (رواتب) مشابهة للمنظمات الأخرى.	3.08	1.04	8
1	تصمم الجامعة سياسة تعويضات مالية (رواتب) مناسبة لجميع الموظفين وفق دراسات معدة.	2.96	1.08	9
-	المتوسط الحسابي العام	3.43	1.01	-

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات البعد (3.43) بانحراف معياري (1.01)، وهذا يستدل به على وجود تأييد بين أفراد عينة الدراسة على تطبيق استراتيجيات التعويضات بالجامعات الأهلية بمدينة الرياض، حيث أتت العبارة رقم (9) وهي (يساعد التخطيط الاستراتيجي لسياسة التعويضات على تحقيق التوافق بين أهداف الموظف المهنية وأهداف الجامعة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.97)، يلها العبارة رقم (8) وهي (توفر الجامعة مزايا تعويض غير مباشرة متنوعة للموظفين (مرافق رياضية – مكتبة- مناطق ترفيهية)) بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.95)، وبالمرتبة التاسعة أتت العبارة رقم (1) وهي (تصمم الجامعة سياسة تعويضات مالية (رواتب) مناسبة لجميع الموظفين وفق دراسات معدة) بمتوسط حسابي (2.96) وانحراف معياري (1.08).

4- مشاركة الإدارة العليا والتنفيذية في استراتيجيات الموارد البشرية.

جدول رقم (10) يوضح واقع تشارك الإدارة العليا والتنفيذية في استراتيجيات الموارد البشرية بالجامعات الأهلية في المملكة بمنطقة الرياض

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	لدى الإدارة العليا فهم واضح بعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.	3.57	0.95	1
2	الإدارة العليا تخصص الميزانية اللازمة لتنفيذ برامج الخطة الاستراتيجية.	3.56	0.89	2
3	تشارك جميع الإدارات بمختلف مستوياتها الإدارة العليا في مسؤولية وضع الخطط الاستراتيجية.	3.41	0.99	3
4	يتم تشجيع الرؤساء للمرؤوسين على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.	3.34	1.02	4
6	تعتمد الجامعة على الشراكة الاستشارية مع منظمات استشارية لتحسين عملية التنمية الإدارية.	3.31	1.02	5

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
5	يتم مشاركة المرؤوسين للإدارات العليا في وضع الاستراتيجيات مما يزيد من فرصة التنمية الإدارية والتحسين لديهم.	3.26	1.01	6
-	المتوسط الحسابي العام	3.41	1.06	-

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (3.41) بانحراف معياري (1.06)، وهذا يشير على وجود موافقة بين أفراد عينة الدراسة على اقتسام الإدارة العليا والتنفيذية في استراتيجيات الموارد البشرية بالجامعات الأهلية بمدينة الرياض، حيث أتت العبارة رقم (1) لدى الإدارة العليا فهم واضح بعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.95)، يلها العبارة رقم (2) وهي (الإدارة العليا تخصص الميزانية اللازمة لتنفيذ برامج الخطة الاستراتيجية) بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.89)، وفي الأخير تأتي العبارة رقم (5) وهي (يتم مشاركة المرؤوسين للإدارات العليا في وضع الاستراتيجيات مما يزيد من فرصة التنمية الإدارية والتحسين لديهم) بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (1.01).

ومن خلال العرض السابق لواقع تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في الجامعات الأهلية، نجدها جاءت على النحو التالي:

جدول رقم (11) يوضح واقع تنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية في الجامعات الأهلية في المملكة بمنطقة الرياض

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في ضوء رؤية (2030)	3.81	0.94	1
2	استراتيجية التدريب والتطوير	3.58	0.84	2
3	استراتيجية التعويضات	3.43	1.01	3
4	مشاركة الإدارة العليا والتنفيذية في استراتيجيات الموارد البشرية	3.41	1.06	4
-	المتوسط الحسابي العام	3.56	0.90	-

بلغ المتوسط الحسابي العام للأبعاد (3.56) بانحراف معياري (0.90)، وهذا يؤشر على أن ظهور موافقة بين أفراد عينة الدراسة على تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في الجامعات الأهلية، حيث يأتي التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في ضوء رؤية (2030) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.81) وبانحراف معياري (0.94)، يلها استراتيجية التدريب والتطوير بمتوسط حسابي (3.58) وبانحراف معياري (0.84)، وبالمرتبة الثالثة تأتي استراتيجية التعويضات بمتوسط حسابي (3.43) وبانحراف معياري (1.01)، وفي الأخير يأتي بعد تشارك الإدارة العليا والتنفيذية في استراتيجيات الموارد البشرية بمتوسط حسابي (3.41) وبانحراف معياري (1.06)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (عسيري وجعفرى، 2020) والتي توصلت إلى أن واقع تطبيق استراتيجية الموارد البشرية في الجهات الحكومية جاء بدرجة عالية.

تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

السؤال الثاني: ما مستوى النمو المهني لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؟

تناولت الدراسة الحالية مستوى النمو المهني لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض من خلال أربعة أبعاد فرعية وهي (التنمية الإدارية - الرضا الوظيفي - التحسين المستمر - النمو المالي)، والجداول التالية تناولت بنوع من التفصيل تلك الأبعاد، كما هو على النحو التالي:

1- التنمية الإدارية.

جدول رقم (12) يوضح مستوى التنمية الإدارية لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الأهلية في المملكة بمنطقة الرياض

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
5	تساعد التنمية الإدارية في تصويب وتقويم أداء العاملين من خلال الالتزام بالمتطلبات القانونية والإدارية وغيرها.	3.81	0.80	1
6	تسهم عملية التنمية الإدارية في التدقيق على الموظفين المتقدمين للوظائف والتأكد من أنهم يملكون مجموعة من القيم والأدبيات التي توجههم للأداء الأمثل.	3.80	0.82	2
3	تساعد التنمية الإدارية على تبسيط إجراءات العمل.	3.78	0.82	3

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
4	تسهم عملية التنمية الإدارية على تحسين تنفيذ الإشراف والمراقبة على الموظفين.	3.73	0.99	4
2	تساعد التنمية الإدارية على اختيار الأساليب الإدارية المناسبة للموظفين.	3.71	0.97	5
1	تساعد التنمية الإدارية (المعايير والآليات) في الجامعة على تسحين القدرات والمهارات لدى الموظفين.	3.66	0.93	6
7	هناك صعوبة في تقييم عملية التنمية الإدارية المستمرة للعاملين نظراً لضعف الحافز المعنوي والمادي لدى المشرفين وقلة المورد (الوقت - الجهد).	3.47	0.81	7
-	المتوسط الحسابي العام	3.71	0.87	-

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات البعد (3.71) بانحراف معياري (0.87)، وهذا يؤثر بأن مستوى التنمية الإدارية لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الأهلية بمنطقة الرياض جاء بدرجة عالية، حيث أتت العبارة رقم (5) وهي (تساعد التنمية الإدارية في تصويب وتقويم أداء العاملين من خلال الالتزام بالمتطلبات القانونية والإدارية وغيرها) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.80)، وبالمرتبة الثانية تأتي العبارة رقم (6) وهي (تسهم عملية التنمية الإدارية في التدقيق على الموظفين المتقدمين للوظائف والتأكد من أنهم يملكون مجموعة من القيم والأدبيات التي توجههم للأداء الأمثل) بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.82)، وبالمرتبة السابعة تأتي العبارة رقم (7) وهي (هناك صعوبة في تقييم عملية التنمية الإدارية المستمرة للعاملين نظراً لضعف الحافز المعنوي والمادي لدى المشرفين وقلة المورد (الوقت - الجهد) بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.81)، وقد اتفقت نتيجة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية (ديبورا لين فير مارك، 2020) والتي تمثلت أن تدريبات التطوير المهني على المعلمين لها تأثير إيجابي على قدرة الإداريين في تقديم الدعم للمعلمين وتزويدهم بالتقييم والتغذية اللازمة للتحسين والتقدم.

2- الرضا الوظيفي

جدول رقم (13) يوضح مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الأهلية في المملكة بمنطقة الرياض

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
2	تعاملتي إدارة الجامعة باحترام.	4.18	0.95	1
8	تساهم عملية التدريب المناسبة للموظفين في زيادة معدل الرضا الوظيفي.	4.10	0.86	2
6	يسهم وجود بعض السياسات في المنظمة (العمل المرين - العمل عن بعد) في زيادة معدل الرضا الوظيفي.	4.09	0.90	3
7	تساهم سياسة التعويض المالية المباشرة (مكافئات، علاوات) في زيادة معدل الرضا الوظيفي للعاملين.	4.05	0.81	4
4	يسهم وجود مسار وظيفي واضح للموظف في رفع معدل الرضا الوظيفي لديهم.	3.95	0.81	5
3	تقدر إدارة القسم والجامعة جهودتي في العمل وتشكرني على ذلك.	3.70	0.88	6
5	توفر إدارة الجامعة مناخ عمل إيجابي يشجع على العمل الجماعي.	3.63	0.83	7
1	توفر الجامعة بيئة عمل محفزة وداعمة على التنمية الذاتية (دورات، ورش عمل، شهادات معتمدة) يساعد على الرضا الوظيفي للموظف.	3.40	0.84	8
-	المتوسط الحسابي العام	3.89	0.87	-

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات البعد (3.89) بانحراف معياري (0.87)، وهذا يدل على أن مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الأهلية بمنطقة الرياض جاء بدرجة عالية، حيث جاءت العبارة رقم (2) وهي (تعاملتي إدارة الجامعة باحترام) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.95)، يليها العبارة رقم (8) وهي (تساهم عملية التدريب المناسبة للموظفين في زيادة معدل الرضا الوظيفي) بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.86)، وجاءت العبارة رقم (1) وهي (توفر الجامعة بيئة عمل محفزة وداعمة على التنمية الذاتية (دورات، ورش عمل، شهادات معتمدة) يساعد على إيجاد الرضا الوظيفي للموظف) بالمرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.84)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (بيجي

بينبروس، 2017) والتي توصلت إلى أن المسؤولين يجب أن يعملوا بشكل تعاوني مع المعلمين، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (ديبورا لين فير مارك، 2020) والتي توصلت إلى أن تدريبات التطوير المهني على المعلمين لها تأثير إيجابي على قدرة الإداريين في تقديم الدعم للمعلمين وتزويدهم بالتقييم والتغذية اللازمة للتحسين والتقدم.

3- التحسين المستمر.

جدول (14) يوضح مستوى التحسين المستمر لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الأهلية في المملكة بمنطقة الرياض

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
5	تساهم عملية التحسين المستمر في رفع معدل النمو المهني للموظفين.	4.15	0.86	1
3	عملية التحسين المستمر تعتمد على وجود خطط تنموية من قبل الإدارة تتسم بالديمومة والمراقبة.	3.92	0.91	2
4	تضع الإدارة خطة للعمل الجماعي للتحسين المستمر في عملية الأداء.	3.59	0.92	3
1	عملية التحسين المستمر للموظف تقع على عاتق الجامعة فقط.	2.81	0.83	4
2	عملية التحسين المستمر للموظف تقع على عاتق الموظف فقط.	2.61	0.89	5
-	المتوسط الحسابي العام	3.42	0.80	-

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (3.42) بانحراف معياري (0.80)، وهذا يستدل به على أن مستوى التحسين المستمر لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الأهلية بمنطقة الرياض جاء بدرجة عالية، حيث أتت العبارة رقم (5) وهي (تساهم عملية التحسين المستمر في رفع معدل النمو المهني للموظفين) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.86)، وتأتي العبارة رقم (3) وهي (عملية التحسين المستمر تعتمد على وجود خطط تنموية من قبل الإدارة تتسم بالديمومة والمراقبة) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.91)، وبالمرتبة الخامسة والأخيرة تأتي العبارة رقم (2) وهي (عملية التحسين المستمر للموظف تقع على عاتق الموظف فقط) بمتوسط حسابي (2.61) وانحراف معياري (0.89)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (بيجي بينبروس، 2017) والتي توصلت إلى أن المسؤولين يجب أن يعملوا بشكل تعاوني مع المعلمين ويشاركوا في إسهامهم في التطوير المهني من خلال حضور المؤتمرات وورش العمل والدورات من أجل إثراء الخبرة المهنية لديهم.

4- النمو المالي.

جدول رقم (15) يوضح مستوى النمو المالي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الأهلية في المملكة بمنطقة الرياض

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
5	يساهم النمو المالي المستمر (علاوات، ترقية) في تحسين عملية النمو المهني للموظف.	4.20	0.97	1
3	تضع الجامعة جوائز مالية سنوية للموظفين ضمن معايير واضحة في الأداء.	3.18	1.03	2
4	إدارة الجامعة توفر بدل تعليم ومنح دراسية لأبناء الموظفين.	3.10	1.09	3
1	تضع إدارة الجامعة خطة مالية واضحة لتحسين التعويض المالي السنوي للموظف.	3.05	1.07	4
2	ترتبط إدارة الجامعة الأداء العالي للموظف بعلاوة مالية استثنائية.	2.80	1.05	5
-	المتوسط الحسابي العام	3.27	0.99	-

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (3.27) بانحراف معياري (0.99)، وهذا يشير على دلالة مستوى النمو المالي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الأهلية بمنطقة الرياض جاء بدرجة متوسطة، حيث جاءت رقم (5) وهي (يساهم النمو المالي المستمر (علاوات، ترقية) في تحسين عملية النمو المهني للموظف) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.97)، يليها العبارة رقم (3) وهي (تضع الجامعة جوائز مالية سنوية للموظفين ضمن معايير واضحة في الأداء) بمتوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري (1.03)، وجاءت العبارة رقم (2) وهي (ترتبط إدارة الجامعة الأداء العالي للموظف بعلاوة مالية استثنائية) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.80) وانحراف معياري (1.05).

ومن خلال العرض السابق لمستوى النمو المهني لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الأهلية، نجدها جاءت بالشكل التالي:

جدول رقم (16) يبين مستوى النمو المهني لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الأهلية في المملكة بمنطقة الرياض

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
2	الرضا الوظيفي	3.89	0.87	1
1	التنمية الإدارية	3.71	0.87	2
3	التحسين المستمر	3.42	0.80	3
4	النمو المالي	3.27	0.99	4
-	المتوسط الحسابي العام	3.57	0.78	-

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (3.57) بانحراف معياري (0.78)، وهذا يدل على أن مستوى النمو المهني لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الأهلية بمنطقة الرياض جاء بدرجة عالية، حيث يأتي بعد الرضا الوظيفي بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.89) وبانحراف معياري (0.87)، يليها التنمية الإدارية بمتوسط حسابي (3.71) وبانحراف معياري (0.87)، وبالمرتبة الثالثة يأتي التحسين المستمر بمتوسط حسابي (3.42) وبانحراف معياري (0.80)، وفي الأخير يأتي النمو المالي كأقل أبعاد النمو المهني لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض بمتوسط حسابي (3.27) وبانحراف معياري (0.99).

السؤال الثالث: هل هناك أثر لتطبيق الموارد البشرية في تحقيق النمو المهني للإداريين في الجامعات الأهلية في المملكة بمنطقة الرياض؟

جدول رقم (17) يوضح أثر لتطبيق الموارد البشرية في تحقيق النمو المهني للإداريين في الجامعات الأهلية في المملكة بمنطقة الرياض

المتغير التابع (النمو المهني)					المتغير المستقبل
مستوى المعنوية	قيم ت	قيم بيتا	الخطأ المعياري	قيمة B	(تطبيق استراتيجية الموارد البشرية)
0.001	5.545		0.164	0.907	الثابت
0.001	10.896	0.540	0.056	0.513	التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في ضوء رؤية 2030
0.001	4.804	0.450	0.087	0.418	استراتيجية التدريب والتطوير
0.007	2.750	0.287	0.081	0.222	استراتيجية التعويضات
0.002	3.148	0.338	0.079	0.249	مشاركة الإدارة العليا والتنفيذية في استراتيجيات الموارد البشرية
0.001	18.644	0.883	0.041	0.761	الدرجة الكلية
قيمة ف = 110.120					مستوى دلالتها = 0.001
معامل الارتباط = 0.907					معامل التحديد = 0.815

يظهر من خلال الجدول رقم (14) أنه يُمكن القول: إن نموذج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية كمتغير مستقل، والنمو المهني كمتغير تابع، يتمتع بمعنوية إحصائية مرتفعة، وذلك وفق ما تشير له قيمة اختبار "F" (110.120)، ومستوى دلالتها (0.001)؛ مما يعني أن النموذج بمتغيراته المستقلة صالح للتوقع بقيم المتغير التابع، كما تُشير قيمة معامل التحديد R2 (0.815) إلى أن استراتيجيات الموارد البشرية كمتغير مستقل مسؤول عن تفسير ما يقارب من (81.5%) من التباين في مستوى النمو المهني لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الأهلية في مدينة الرياض، وبإمكان العودة لعوامل أخرى.

وبإمعان النظر في القيم الإحصائية في الجدول رقم (14) نجد أن هناك تأثيرًا واضحًا للدرجة الكلية لاستراتيجيات الموارد البشرية وأبعادها الفرعية المتمثلة في (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في ضوء رؤية 2030 – استراتيجية التدريب والتطوير – استراتيجية التعويضات – مشاركة الإدارة العليا والتنفيذية في استراتيجيات الموارد البشرية) على مستوى النمو المهني لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الأهلية في مدينة الرياض، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن زيادة أو انخفاض درجة في استراتيجيات الموارد البشرية يؤثر بدرجة كبيرة في مستوى النمو المهني لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (الكندري، 2021) والتي توصلت إلى في أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية على أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية له دور في تنمية قدرات القيادات الإدارية في الوزارات والهيئات الحكومية، كما توافقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (عسيري وجعفر، 2020) والتي توصلت إلى أن التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وكذلك وجود استراتيجيات للموارد البشرية مع مشاركة ودعم

وتأييد الإدارة العليا له علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية على أداء العاملين، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الدليمي (2018) والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة وبين أداء العاملين كافة في المنظمة.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) حول واقع تطبيق استراتيجية الموارد البشرية ومستوى النمو المهني لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الأهلية السعودية بمنطقة الرياض تبعاً لمتغيري (جهة العمل-المسمى الوظيفي)؟

1- الفروق باختلاف متغير جهة العمل

جدول رقم (15) يوضح الفروق حول واقع تطبيق استراتيجية الموارد البشرية ومستوى النمو المهني لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الأهلية السعودية بمنطقة الرياض باختلاف جهة العمل

الأبعاد	جهة العمل	العدد	متوسط الرتب	قيمة اختبار (كروسكال واليس)	مستوى الدلالة
واقع تطبيق استراتيجية الموارد البشرية	جامعة الأمير سلطان	70	43.51	18.220	0.003
	جامعة الإمامة	15	59.47		
	الجامعة العربية المفتوحة	8	85.38		
	جامعة المعرفة	3	58.67		
	جامعة دارالعلوم	3	60.00		
	جامعة الفيصل	1	73.00		
مستوى النمو المهني	جامعة الأمير سلطان	70	44.21	17.124	0.004
	جامعة الإمامة	15	56.67		
	الجامعة العربية المفتوحة	8	86.19		
	جامعة المعرفة	3	66.33		
	جامعة دارالعلوم	3	56.67		
	جامعة الفيصل	1	47.00		

يتضح من خلال الجدول رقم (15) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات رتب استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق استراتيجية الموارد البشرية في الجامعات الأهلية في المملكة بمنطقة الرياض بتباين متغير جهة العمل، وذلك لصالح أفراد عينة الدراسة بالجامعة العربية المفتوحة بمتوسط رتب (85.38).

كما أشارت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط رتب استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى النمو المهني لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الأهلية في المملكة بمنطقة الرياض باختلاف متغير جهة العمل، وذلك لصالح أفراد عينة الدراسة بالجامعة العربية المفتوحة بمتوسط رتب (86.19).

2- الفروق باختلاف متغير المسمى الوظيفي

جدول رقم (16) يوضح الفروق حول واقع تطبيق استراتيجية الموارد البشرية ومستوى النمو المهني لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الأهلية السعودية بمنطقة الرياض باختلاف المسمى الوظيفي

الأبعاد	جهة العمل	العدد	متوسط الرتب	قيمة اختبار كروسكال واليس	مستوى الدلالة
واقع تطبيق استراتيجية الموارد البشرية	رئيس إداري	4	71.88	6.780	0.148
	مدير إدارة	8	66.88		
	مشرف إدارة	2	53.25		
	موظف إداري	65	45.85		
	غير ذلك	21	54.33		
مستوى النمو المهني	رئيس إداري	4	74.25	5.628	0.229

الأبعاد	جهة العمل	العدد	متوسط الرتب	قيمة اختبار كروسكال واليس	مستوى الدلالة
	مدير إدارة	8	65.75		
	مشرف إدارة	2	45.25		
	موظف إداري	65	47.59		
	غير ذلك	21	49.67		

يتضح من خلال الجدول رقم (16) أنه لا يوجد هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسط رتب ردود أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في الجامعات الأهلية في المملكة بمنطقة الرياض، وكذلك مستوى النمو المهني لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الأهلية في المملكة بمنطقة الرياض باختلاف متغير المسعى الوظيفي، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للمحورين على التوالي (0.148، 0.229)، وجميعها قيم أكبر من (0.05) أي غير دالة إحصائياً.

نتائج الدراسة

هناك العديد من النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومن أهمها ما يلي:

1. موافقة أفراد عينة الدراسة على تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في ضوء رؤية 2030 بالجامعات الأهلية في المملكة بمنطقة الرياض، وذلك يتجلى في موافقة أفراد العينة في الدراسة على كل من (أن هناك رؤية واضحة ومكتوبة للخطة الاستراتيجية للجامعة، وكذلك أن الجامعة تقوم بإعداد خطط تنفيذية متوائمة مع رؤية 2030).
2. وجود موافقة بين أفراد عينة الدراسة على تطبيق استراتيجيات التدريب والتطوير بالجامعات الأهلية في المملكة بمنطقة الرياض، وذلك يظهر في موافقة أفراد عينة الدراسة على كل من (أن عملية التدريب والتطوير في الجامعة تساعد على رفع معدل التحسين المهني المستمر، وكذلك أن التخطيط الاستراتيجي لعملية التنمية والتدريب والتطوير يساعد على تحقيق التوافق بين أهداف الموظف المهنية وأهداف الجامعة، إضافة إلى أنه يتم الاستعانة ببرامج تدريب خارجية لتدريب الموظفين في الجامعة).
3. أيدت أفراد عينة الدراسة على تطبيق استراتيجيات التعويضات بالجامعات الأهلية في المملكة بمنطقة الرياض، وذلك يتمثل في موافقة أفراد عينة الدراسة على كل من (أن التخطيط الاستراتيجي لسياسة التعويضات يعمل على تحقيق التوافق بين أهداف الموظف المهنية وأهداف الجامعة، وكذلك أن الجامعة توفر مزايا تعويض غير مباشرة متنوعة للموظفين (مرافق رياضية - مكتبة- مناطق ترفيهية). إضافة إلى أن سياسة التعويضات المالية المباشرة (مكافآت دورية، ترقية) تسهم في عملية التحسين المهني ورفع معدل النمو المالي لدى الموظفين في الجامعة).
4. أن هناك تأييد بين أفراد عينة الدراسة على مشاركة الإدارة العليا والتنفيذية في استراتيجيات الموارد البشرية بالجامعات الأهلية في المملكة بمنطقة الرياض، وذلك يتمثل في موافقة أفراد العينة في الدراسة على كل من (أن لدى الإدارة العليا فهم واضح بعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وكذلك أن الإدارة العليا تخصص الميزانية اللازمة لتنفيذ برامج الخطة الاستراتيجية، إضافة إلى مشاركة جميع الإدارات بمختلف مستوياتها الإدارية العليا في مسؤولية وضع الخطط الاستراتيجية).
5. هناك تأييد بين أفراد العينة في الدراسة على تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في الجامعات الأهلية في المملكة بمنطقة الرياض، حيث يأتي التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في ضوء رؤية (2030) بالمرتبة الأولى، يليه استراتيجيات التدريب والتطوير، وبالمرتبة الثالثة تأتي استراتيجيات التعويضات، وفي الأخير يأتي بعد مشاركة الإدارة العليا والتنفيذية في استراتيجيات الموارد البشرية.
6. أن مستوى التنمية الإدارية لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الأهلية في المملكة بمنطقة الرياض جاء بدرجة عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد عينة الدراسة على: (أن التنمية الإدارية تساعد في تصويب وتقويم أداء العاملين من خلال الالتزام بالمتطلبات القانونية والإدارية وغيرها، وكذلك أن عملية التنمية الإدارية تسهم في التدقيق على الموظفين المتقدمين للوظائف والتأكد من أنهم يملكون مجموعة من القيم والأدبيات التي توجههم للأداء الأمثل).
7. أن مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الأهلية في المملكة بمنطقة الرياض جاء بدرجة عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد عينة الدراسة على كل من (أن إدارة الجامعة تعاملهم باحترام، وكذلك أن عملية التدريب المناسبة للموظفين تساهم في زيادة معدل الرضا الوظيفي).

8. أن مستوى التحسين المستمر لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الأهلية في المملكة بمنطقة الرياض جاء بدرجة عالية، وذلك يظهر في موافقة الأفراد في عينة الدراسة على أن عملية التحسين المستمر (تساهم في رفع معدل النمو المهني للموظفين، وكذلك أنها تعتمد على وجود خطط تنموية من قبل الإدارة تتسم بالديمومة والمراقبة).
9. أن مستوى النمو المالي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الأهلية في المملكة بمنطقة الرياض جاء بدرجة متوسطة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على كل من (أن النمو المالي المستمر (علاوات، ترقية) يساهم في تحسين عملية النمو المهني للموظف، وكذلك أن الجامعة تضع جوائز مالية سنوية للموظفين ضمن معايير واضحة في الأداء).
10. أن مستوى النمو المهني لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الأهلية في المملكة بمنطقة الرياض جاء بدرجة عالية، حيث يأتي بعد الرضا الوظيفي بالمرتبة الأولى، يليه التنمية الإدارية، وبالمرتبة الثالثة يأتي التحسين المستمر، وفي الأخير يأتي النمو المالي كأقل أبعاد النمو المهني لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الأهلية في المملكة بمنطقة الرياض.
11. أن هناك تأثيراً واضحاً للدرجة الكلية لاستراتيجيات الموارد البشرية وأبعادها الفرعية المتمثلة في (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في ضوء رؤية 2030 – استراتيجية التدريب والتطوير – استراتيجية التعويضات – مشاركة الإدارة العليا والتنفيذية في استراتيجيات الموارد البشرية) على مستوى النمو المهني لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الأهلية في المملكة بمنطقة الرياض بنسبة (81.5%).
12. هناك فروقاً ذو دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) بين متوسطات رتب استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في الجامعات الأهلية في المملكة بمنطقة الرياض باختلاف متغير جهة العمل، وذلك لصالح أفراد عينة الدراسة بالجامعة العربية المفتوحة.
13. اتضح بأن هناك فروقاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المتوسطات في رتب إجابة أفراد عينة الدراسة حول مستوى النمو المهني لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الأهلية بمنطقة الرياض باختلاف متغير جهة العمل، وذلك لصالح أفراد عينة الدراسة بالجامعة العربية المفتوحة.
14. لا يوجد فروقاً ذو دلالة حسابية بين متوسطات رتب استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في الجامعات الأهلية في المملكة بمنطقة الرياض، وكذلك مستوى النمو المهني لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الأهلية بالمملكة بمنطقة الرياض باختلاف المتغير في المسمى الوظيفي.

توصيات الدراسة

1. حرص الجامعة على تصميم البرامج التدريبية للموظفين داخلياً من قبل وحدة التدريب والتطوير في إدارة الموارد البشرية.
2. اعتماد نتائج تقييم الأداء كأساس لقرارات الترقية بالجامعة بما يساهم في تعزيز معدلات الأداء.
3. وضع سياسة تعويض مالية مرنة ومناسبة فيما يخص البدلات وفقاً للظروف المحيطة الداخلية (الميزانية والإمكانات) والخارجية (ظروف اقتصادية واجتماعية).
4. اهتمام الجامعة بتصميم سياسة تعويضات مالية (رواتب) مناسبة لجميع الموظفين وفق دراسات معدة.
5. تعزيز مشاركة المرؤوسين في التخطيط الاستراتيجية للموارد البشرية بما يعزز من قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها.
6. الاهتمام بتوفير بيئة عمل محفزة وداعمة على التنمية الذاتية (دورات، ورش عمل، شهادات معتمدة) داخل الجامعة بما يساعد على الرضا الوظيفي للموظف.

مقترحات الدراسة

1. إجراء بحوث ودراسات تتناول واقع تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية على الموظفين الإداريين في الجامعات الأهلية ودورها في تحقيق النمو المهني لديهم بالتطبيق على جامعات أخرى وبمناطق أخرى.
2. إجراء دراسة تتناول المعوقات التي تحد من تحقيق النمو المهني لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الأهلية.
3. إجراء دراسة تتناول تصور مقترح لتفعيل تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية على الموظفين الإداريين في الجامعات الأهلية.
4. إجراء دراسة تتناول واقع تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية على الموظفين الإداريين في الجامعات الأهلية في الرياض وعلاقتها بجودة حياة العمل لديهم.

المصادر والمراجع:

أولا المراجع العربية:

- الأوزي، بواذر خالد (2022). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد الاستراتيجية في تحقيق تميز الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، بحث منشور، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية.
- الداود، منيرة بنت عبد العزيز بن عبدالله (2021). متطلبات تحقيق التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية في ضوء معايير الجودة: بين الواقع والمأمول، المجلة التربوية، مج53، ع193، ص87-130.
- الكندري، ياسر أحمد أحمد (2021). واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره في تنمية قدرات القيادات الإدارية في الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، مج1، ع3، ج2، ص1713-1736.
- السيد، دعاء عادل إبراهيم (2023)، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء العاملين بالبنوك العامة. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 37، العدد الثالث، ص945-999.
- جاري ديسلر، (2015). إدارة الموارد البشرية. الرياض: دار المريخ للنشر.
- الدليهي، موسى حمد محمد شيخان، والهوري، سليمان إبراهيم (2018). أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية بالعراق. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت، المرفق.
- الدليهي، موسى حمد (2018). أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
- زاهر، محمود محمد أحمد، وفتيحة، أحمد (2019). واقع استراتيجيات التطوير المهني للمديرين الجدد في ضوء نموذج "تحفيز الممارسة الفعالة والتأثير على المجتمع" (ايبك). رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة بيرزيت. بيرزيت.
- سالم، صلاح الدين (2002): الاحتياجات التدريبية لمعلمي العلوم البيئية بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين والموجهين "مجلة القراءة والمعرفة، العدد (18) ص (108-143)، نوفمبر 2002.
- عباس، جم ال: شهاب، مها. (2019) مناهج وأساليب البحث العلمي. (الطبعة الأولى). عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.
- عبد الحميد، عبد الحميد العمري (2016) ماذا نعني برؤية المملكة 2030.
- عبيدات، تذوقان (2012). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. عمان: اشراقات للنشر والتوزيع.
- عسيري، حسن أحمد، وجفري، علي عمر (2020). " واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على ضوء رؤية 2030 في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية وأثره في أداء الموظفين. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية. ع 29.
- عيسى، محمود حسين، "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في إنجاز إستراتيجية المنظمة" تاريخ الإتاحة:
- ماهر، أحمد. (2014). إدارة الموارد البشرية. دار النشر، الدار الجامعية الإسكندرية.
- محمد، محمد العطا (2016). تخطيط وتنمية الموارد البشرية دراسة المفاهيم بالتركيز على القطاع السياحي، مجلة الخليج للتاريخ والآثار، العدد 11، ص 567-615.
- وهيب، عيشاوي (2021) التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء المورد البشري دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة (6)، ع (1)، ص175-185.

ثانيا: الدراسات الاجنبية

- (Peggy Paraskevi Pelonis , 2017).The administrator role in professional development in international schools (perspectives on planning, implementing, evaluating, and resourcing).
- (Debora Lynn Faermark, 2020) Improving Co-Teaching in the Inclusive Classroom through Professional Development for Administrators.