

## Effectiveness of Human Resources Managements in Riyadh's Private Universities

Sara Fahad Al-Askar

Najla Mohammad Al-Twajiri

Fatimah Abdulaziz Al-Twajiri

College of Education || Imam Muhammad bin Saud Islamic University || KSA

**Abstract:** The Study aims at discovering how effective the Human Resources Managements (HRMs) in some of Riyadh's Private Universities are. To achieve this main objective, the researchers used the descriptive approach and applied a scale that consists of 70 questions covering 9 issues, and it was applied to all managers of human resources departments and their employees, the total number of participants is 36 which represents the total of the HRMs' heads and employees of the private universities: (Prince Sultan University, Dar Al Uloom University, AlMaarefah University, and Arab Open University) in Riyadh.

The study found several significant results. One of them is that the participants agreed to a certain extent that HRMs are effective in their universities. The results also show that the HRMs are highly effective in devices and software used in HRMs' issue as its score was Average, followed by policies, strategies and objectives of the HRMs' issue as its score was Average as well. The remaining issues came, according to their scores, in the following sequence: HRMs' planning's issue, headhunting, recruiting, and supporting HRs' issue, legislations of the HRMs' issue, performance evaluation issue, work design and analysis's issue, HRMs' training's issue, and finally salaries and both material and nonmaterial incentives' issue. Based on the findings and conclusions, the researchers' recommendations include encouraging HRMs in Private Universities in Riyadh to provide flexible and effective incentives programs to encourage their employees and increase their affiliation to the organization and designing clear-cut performance evaluation criteria and measurements.

**Keywords:** efficiency, management, human resources, private universities, Riyadh.

## فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض

سارة بنت فهد العسكر

نجلاء بنت محمد التويجري

فاطمة بنت عبد العزيز التويجري

كلية التربية || جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية || المملكة العربية السعودية

الملخص: هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض، ولتحقيق الهدف قامت الباحثات باستخدام المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، وتطبيق مقياس مكون من (70) فقرة موزعة على (9) محاور، وقد طُبِّقت على جميع مدراء إدارات الموارد البشرية وموظفيهم والبالغ عددهم (36) في الجامعات الأهلية التالية: (جامعة الأمير سلطان، جامعة دار العلوم، جامعة المعرفة، الجامعة العربية المفتوحة)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أبرزها (أفراد الدراسة

موافقون بدرجة جيدة على فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض، واتضح من النتائج أن أعلى درجة لفاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض تمثلت في بُعد الأجهزة والبرمجيات، يلها بُعد سياسات إدارة الموارد البشرية واستراتيجياتها وأهدافها، وأن أقل درجة لفاعلية إدارة الموارد البشرية بُعد تدريب الموارد البشرية، ويلها بُعد الرواتب والحوافز المادية والمعنوية. وفي ضوء النتائج جاءت التوصيات التالية (ضرورة وجود أنظمة للحوافز والمكافآت فعالة ومرنة لتشجيع العاملين وزيادة شعورهم بالانتماء للمؤسسة، والتوصية ببناء مقاييس ومعايير لتقييم الأداء تتصف بالوضوح والدقة، والاستفادة من نموذج تقييم الأداء للوظائف الإشرافية والغير إشرافية في برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية).

الكلمات المفتاحية: فاعلية، إدارة، الموارد البشرية، الجامعات الأهلية، الرياض.

## المقدمة:

لقد أولى القائمون على مجال التعليم في المملكة العربية السعودية منذ نشأتها، اهتماماً بالغاً لكل ما من شأنه إصلاح التعليم وتجويده، من خلال جملة من الإجراءات والقرارات التي تصب في مصلحة الوطن وتنمية أفرادها، مستفيدين من التجارب العالمية والخبرات والإمكانيات المادية والبشرية المحلية المتوفرة.

وعليه كان لزاماً على مسؤولي التعليم والقائمين على خطه أن يواكبوا التحولات الكبيرة التي يشهدها العالم في كل المجالات وبالأخص في مجال التعليم العالي، والذي يشهد توجهاً نحو اقتصاد المعرفة، وضغطاً متزايداً نتيجة الأعداد الكبيرة الراغبة بالالتحاق له، في ظل محدودية التمويل والضغط المتزايد على القطاع الحكومي نتيجة ارتفاع تكاليف العملية التعليمية (الغامدي، 2018: 416).

وتأسيساً على ما تقدم فإنه تتجلى أهمية كفاءة قطاع التعليم الجامعي الخاص، كشريكٍ أساسي لتقديم الخدمات التعليمية وكقيمةٍ مضافة لجودة التعليم ومدى امتلاكه لموجّهات التطوير وأدوات المنافسة بما يتيح من تنوع الفرص وتعدد البدائل الناتجة عن توظيف موارده البشرية والمادية، والاستثمار في قدراته وإمكانياته بشكل يتلاءم مع طبيعة العصر، والأهداف الوطنية التي يسعى إلى تحقيقها، وكفاءته في بناء الإنسان وتحقيق استدامة التنمية (الرواشدة، 2018: 100).

يواجه التعليم الجامعي الخاص تحديات كبيرة، وعليه أيضاً مسؤوليات متعددة للوفاء باحتياجات سوق العمل الحالي والمستقبلي، والمشاركة في التنمية ومواكبة التطورات العالمية لزيادة قدرتها على المنافسة المحلية والعالمية، ومن أهم السبل لذلك الاهتمام بالموارد البشرية العاملة بها من حيث رسم السياسات والتشريعات السليمة والتخطيط الجيد وحسن الاختيار والتعيين واستقطاب أفضل الكفاءات وتمكينهم وتعزيز كفاءتهم بخلق البيئة المحفزة والأمنة.

وتعد إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التربوية والجامعات على وجه الخصوص حجر الزاوية في العمليات الإدارية، وذلك لأن مدى قدرة الجامعات على تحقيق رؤيتها ورسالتها في المجتمع، يعتمد إلى حدٍ كبير على مواردها البشرية (أبوشندي، 2011: 9).

كما وينظر لإدارة الموارد البشرية التي تتميز بالكفاءة والفاعلية في المؤسسات التربوية، على أنها القادرة على استغلال مواردها المتاحة وتسخيرها لتحقيق أهدافها، حيث يتألف الدور الذي تقوم به من تحديد للأهداف المطلوب الوصول إليها بشكلٍ متكامل مع أهداف المؤسسة التربوية، والعمل على توفير مواردها البشرية المطلوبة، ووضع الفرد في الوظيفة التي تتناسب مع مؤهلاته وخبراته وقدراته، والعمل على اختيار البديل الملائم عند اتخاذ القرارات، إضافةً إلى تقديم الحوافز الملائمة، ووضع معايير محددة وواضحة لقياس الأداء، واكتشاف الانحرافات واتخاذ ما يلزم من إجراءات تصحيحية، وصولاً لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية المرسومة بأقل قدرٍ مبذول من المال والجهد والوقت، فالكفاءة والفاعلية من مقومات نجاح إدارة الموارد البشرية ونجاح المؤسسة التربوية تبعاً لذلك (عزالدين، 2017: 161).

وإدراكاً لأهمية الموارد البشرية وإدارتها بفاعلية، فقد عقدت العديد من المؤتمرات التي تؤكد على أهمية الاستثمار في الموارد البشرية. كان من أبرزها محلياً "مؤتمر التنمية الإدارية في ضوء رؤية المملكة 2030"، والذي عقد في مدينة الرياض في الفترة من 18 - 20 من مارس للعام 2019م، حيث سلط المؤتمر الضوء على التطلعات والتحديات المستقبلية للتنمية الإدارية في ضوء رؤية المملكة 2030، من خلال استعراض سبل تطوير الأطر التنظيمية والهيكلية واللوائح في القطاع العام والخاص، وإبراز دور تنمية الموارد البشرية في تعزيز التنمية الإدارية، كما تمّ استعراض أساليب وأدوات تمكين تقنية المعلومات وتعزيز التحول الرقمي، ورفع مستوى فاعلية قياس وإدارة الأداء، كما تمّ عرض تجارب وتحديات إدارة برامج ومبادرات رؤية المملكة، والممارسات والتجارب المحلية والإقليمية والدولية في مجال التنمية الإدارية (مؤتمر التنمية الإدارية، 2019).

وقد قُدمت العديد من الأوراق العلمية ذات العلاقة بمحاور المؤتمر كان من أبرزها "التخطيط والاستثمار في تنمية رأس المال البشري في ضوء رؤية المملكة 2030، والذي أكدّ فيها آل تويم (2019) على دور وأهمية العناية بالتخطيط والاستثمار في تنمية رأس المال البشري والآثار الإيجابية المترتبة على ذلك في أداء المنظمات السعودية، باعتبار أن رأس المال البشري هو الركيزة الأساسية لنجاح المنظمات ومدى قدرتها على التنافسية العالمية والريادة التنموية في كل المجالات (ص 771-791).

أما دولياً فقد عقدت دولة الإمارات العربية المتحدة ممثلةً بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، مؤتمر الموارد البشرية الدولي، تحت عنوان "تحديات رأس المال البشري في الثورة الصناعية الرابعة".

وقد ركزت أجندة المؤتمر على العديد من المواضيع أهمها استدامة رأس المال البشري ومستقبل فرص العمل في ظل الثورة الصناعية الرابعة، والتعرف على أفضل النماذج التنظيمية وأنماط القيادة الأكثر فاعلية لرفع الابتكار وتحسين الأداء في إدارة الموارد البشرية، كما تم تسليط الضوء في هذا المؤتمر على التحديات التي تواجه المنظمات وكيف يمكن فهم التغيرات الاجتماعية والفنية والجغرافية التي أدت إلى التحول في احتياجات وطموحات الموارد البشرية (الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، 2019).

وإيماناً من نظرة وتطلعات القيادة في المملكة العربية السعودية فقد جاءت التوجهات الجديدة تحت مظلة رؤيتها 2030، والتي تهدف إلى تخصيص التعليم ورفع كفاءة القطاع الخاص وخصوصاً الجامعي، والاهتمام برأس المال البشري واستثماره (وزارة التعليم، 1440هـ)، من خلال جملةٍ من البرامج والمبادرات من أهمها برنامج "رأس المال البشري" والذي يعنى بقياس كفاءة رأس المال البشري وتقويمه، والمساندة في توفير الكوادر والدراسات والاستشارات والشراكات الاستراتيجية المتعلقة برأس المال البشري والمساعدة في الاختيار والتطبيق لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، و"برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية" والذي سيعمل على رفع إنتاجية وكفاءة الموارد البشرية عبر تطبيق معايير إدارة الأداء والتأهيل المستمر، وبناء منصات رقمية للمهام الأساسية المشتركة، ووضع سياسات لتحديد قادة المستقبل وتمكينهم (رؤية المملكة 2030، 2016، ص 65 - ص 78).

إنّ جميع برامج ومبادرات هذه الرؤية سيكون لها بإذن الله انعكاس إيجابي على مستقبل التنمية في المملكة بشكل عام وتنمية رأس المال البشري بشكل خاص، والتحول من دولةٍ عماد اقتصادها على النفط إلى دولة الاستثمار الموجه بشرياً ومالياً (آل تويم، 2019: 784).

مشكلة الدراسة:

انطلاقاً من أهمية دور الجامعات الأهلية في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وكونها شريك أساسي في تقديم الخدمات التعليمية لتلبية متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية عبر تعزيز واستثمار مواردها

البشرية والمادية، فقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض.

#### أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيسي: ما درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

#### الأسئلة الفرعية:

1. ما درجة فاعلية سياسات إدارة الموارد البشرية واستراتيجياتها وأهدافها في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
2. ما درجة فاعلية التشريعات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
3. ما درجة فاعلية تخطيط الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
4. ما درجة فاعلية تدريب الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
5. ما درجة فاعلية استقطاب الموارد البشرية وتوظيفها وتعيينها في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
6. ما درجة فاعلية تحليل العمل وتصميمه في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
7. ما درجة فاعلية الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
8. ما درجة فاعلية الرواتب والحوافز المادية والمعنوية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
9. ما درجة فاعلية تقويم الأداء الوظيفي في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

#### فرضيات الدراسة

#### أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى:

- الكشف عن درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة في الأبعاد التالية: (السياسات والاستراتيجيات والأهداف، التشريعات، التخطيط، تدريب، الاستقطاب، تحليل العمل وتصميمه، والبرمجيات المستخدمة، الرواتب والحوافز المادية والمعنوية، تقويم الأداء الوظيفي)

#### أهمية الدراسة

- 1- يؤمل أن تسهم هذه الدراسة في تقديم محتوى علمي يدعم الأبحاث والدراسات بالمملكة العربية السعودية، التي تناولت إدارة الموارد البشرية والتأكيد على أهمية استثمار الطاقات البشرية، وخصوصاً في مجال التعليم العالي الأهلي.

2- قد تقدّم نتائج وتوصيات هذه الدراسة تغذية راجعة لقيادات الجامعات الأهلية بمدينة الرياض، والكشف عن درجة فاعلية السياسات والإجراءات المتبعة في إدارة الموارد البشرية، بغرض تعزيز جوانب القوة، وإعادة النظر في جوانب الضعف لديها وتقويمها، وبالتالي تحسين الأداء وتحقيق التميّز المؤسسي.

#### حدود الدراسة

تقتصر الدراسة على الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: قياس درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية.
- الحدود البشرية: رؤساء أقسام إدارة الموارد البشرية وموظفيهم.
- الحدود المكانية: الجامعات الأهلية بمدينة الرياض.
- الحدود الزمانية: الفصل الأول لعام 1441هـ - 2019م.

#### مصطلحات الدراسة

##### - الفاعلية:

- تعرّف الفاعلية في معجم اللغة العربية المعاصر (2008) بأنها مصدر صناعي من فاعل، أي مقدرة الشيء على التأثير (1726ص).
- كما ويعرّفها الكيلاني (2005) على أنها العمل على بلوغ أعلى درجات الإنجاز وتحقيق أفضل النتائج (ص21)، وتعني درجة أو مدى تحقيق المنظمة أو الفرد للأهداف، فهي العلاقة الناتجة عن المقارنة بين الإنجازات التي يتم تحقيقها والإنجازات المرغوبة كأهداف (عز الدين، 2017: 163).
- ويقصد بالفاعلية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها درجة تطبيق إدارة الموارد البشرية لوظائفها وأسلوبها لتحقيق الأهداف المنشودة في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض.

##### - إدارة الموارد البشرية:

- تعرّف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التربوية بأنها الإجراءات التي تقوم بها القيادات التربوية من أجل المحافظة على كوادر مهنية وفنية متميزة، وذلك من خلال إعداد أنظمة إدارية واضحة تشمل جميع مناحي العملية الإدارية من التخطيط والتعيين والتوظيف والتدريب والتنفيذ والتحفيز والتمكين والمتابعة والرقابة التي تضمن تحقيق أهداف التعليم المرجوة بكفاءة وفعالية (الحديدي وأبو حشيش، 2018: 344).
- ويقصد بإدارة الموارد البشرية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها مجموعة السياسات والإجراءات والأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية والموجهة نحو تحسين الأداء وتعزيز جدارات الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعات الأهلية بمدينة الرياض.

- الجامعات الأهلية في المملكة العربية السعودية: "هي مؤسسة تعليمية غير حكومية تعمل على هدي الشريعة الإسلامية، ذات شخصية اعتبارية تتمتع باستقلال مالي وإداري، تهدف إلى تقديم برامج تعليمية وتدريبية (فوق المستوى الثانوي) والإسهام في رفع مستوى التعليم والبحث العلمي، وتوفير التخصصات العلمية المناسبة، وذلك في إطار السياسة التعليمية للمملكة" (وزارة التعليم، 2020).
- ويقصد بالجامعات الأهلية إجرائياً في هذه الدراسة كل من جامعة الأمير سلطان الأهلية، جامعة دار العلوم، جامعة المعرفة، والجامعة العربية المفتوحة في مدينة الرياض.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر، ومدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها، لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة مواردها البشرية، وهذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري (حسونة، 2008: 3).

### مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يشير أبو النصر (2007) إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية بأنها "الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية" (ص62).

ويذكر رشيد (2009) أن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الأنشطة الإدارية التي تعنى بالاستخدام الفاعل للموارد البشرية في المنظمة، وهي بذلك تختص بصورة رئيسة برسم السياسات، ووضع البرامج، وتحديد الإجراءات، والقيام بالأنشطة اللازمة لتوفير احتياجات المنظمات من الكفاءات البشرية وتنسيقها، وما قد يتضمنه ذلك من استقطاب، واختبار، وتنمية، وتحفيز، وإدارة الأفراد، ونحوها من الأمور المتصلة بالموارد البشرية في المنظمة، واستخدامها الاستخدام الأمثل لتضطلع بأداء الأعمال الحكومية بفاعلية وكفاءة، لمساعدة المنظمات في تحقيق غاياتها المرجوة، إضافة إلى إنجاز تلك الأنشطة بأسلوب يكفل للعاملين المساواة، وتحقيق الذات، ويوفر لهم نوعية مناسبة من الحياة الوظيفية (ص13).

### أهداف إدارة الموارد البشرية:

يشير القحطاني (2015) إلى أنه لا يمكن لإدارة الموارد البشرية تحقيق الهدف الرئيسي إلا إذا عملت على تحقيق مجموعة من الأهداف بعضها يرتبط بالمجتمع وبعضها يرتبط بالمنظمة، كما أن بعضها الآخر يرتبط بالعاملين (ص24)، ويلخصها كما يلي:

#### أولاً- الأهداف على مستوى المجتمع:

تهدف إدارة الموارد البشرية على المستوى المجتمعي إلى تمكين أفرادها من استثمار طاقاتهم بالشكل الجيد والحصول على مقابل عادل لهذا الاستثمار، كذلك المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة للعمل والطاقات البشرية التي بإمكانها التقدم للحصول على هذه الفرص، وتوفير المناخ التنظيمي الذي يمكن أفراد المجتمع من التعبير بحرية عن أفكارهم بأسلوب يحقق التطور الاجتماعي والثقافي لهم.

#### ثانياً- الأهداف على مستوى المنظمة:

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

### ثالثا- الأهداف على مستوى العاملين:

تهدف إدارة الموارد البشرية على مستوى العاملين إلى الحصول على أفضل فرص عمل ممكنة مع إتاحة فرص التقدم والترقي، وإلى إيجاد ظروف عمل جيدة تمكّنهم من العمل الفعال الذي يزيد من إنتاجهم وبالتالي من مكاسبهم المادية، وتوفير برامج الأمن والسلامة، وتوفير العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة التي تزيد من إحساس العاملين بالانتماء للمنظمة وحرصهم على مصلحتها مع تنشيط الاتصالات وحرية الحركة والاستقلال داخل المنظمة، والعدالة في معاملتهم وفي منح المكافآت لهم وإيقاع العقوبات عليهم (ص24-25).

### وظائف إدارة الموارد البشرية:

ويمكن إجمال الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية بالآتي:

### سياسات إدارة الموارد البشرية واستراتيجياته

وهي إعداد سياسات عامة لإدارة وتنمية الموارد البشرية ووضع وتطوير أنظمة وبرامج وإجراءات عمل حديثة وموثقة (حسونة، 2008: 9).

### التخطيط للموارد البشرية

تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية لفترة زمنية مستقبلية بالعدد والنوعية المناسبة، وذلك من خلال تقويم الحجم الحالي للخدمات المقدمة، والتوسع المتوقع فيها، ومدى التغير في تكنولوجيا العمل، ومن خلال تحليل سوق العمالة، ودراسة اتجاهات العلاقة بين العرض والطلب من القوى العاملة، ومن ثم رسم الاستراتيجيات وتطوير البرامج المناسبة لسد هذه الاحتياجات في الوقت المناسب (رشيد، 2009: 40).

### تحليل وتصنيف الوظائف

أي جمع المعلومات عن المهام المطلوب أداؤها في الوظائف المختلفة، وتحليلها حتى يتسنى تحديد الواجبات والمسؤوليات والعلاقات الرئيسية لكل وظيفة. أي وصف المهام الرئيسية لكل وظيفة، وكذلك تحديد المواصفات المطلوب توافرها في شاغليها، ثم تصنيف الوظائف بتجميعها في فئات، وفقا لمعايير معينة (رشيد، 2009: 40).

### الاستقطاب للموارد البشرية والاختيار والتعيين

الاستقطاب عملية اجتذاب الموارد والكفاءات البشرية المؤهلة لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة والاستمرار فيها، أما الاختيار فهو النشاط الخاص بالكشف عن أفضل المتقدمين عن طريق تطبيق بعض الأساليب العلمية مثل الاختبارات ومقابلات التوظيف (حسونة، 2008: 23-24).

### التدريب والتنمية للموارد البشرية

وهو عملية مستمرة ومخططة لإكساب الموظفين المعارف والمهارات وأنماط السلوك الإيجابية، وتأهيلهم لمستقبل وظيفي أرقى (حسونة، 2008: 23).

### الأجور والحوافز

أي وضع وتصميم نظام الأجور والحوافز والمكافآت بما يحقق الأمن والأمان الوظيفي والمادي للعاملين والمساهمة في رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة إنتاجهم (القحطاني، 2015: 27).

## تقييم أداء الموارد البشرية

وهي عملية إدارة وقياس أداء الموظفين وتحديد إسهامهم في المنظمة، وكذلك تحسين وتطوير أداء الموظفين بالمستقبل (حسونة، 2008: 23).

### ثانياً- الدراسات السابقة:

- دراسة ابداح (2019) وهدفت إلى معرفة مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في جامعة آل البيت وعلاقتها بأداء العاملين، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لمستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية في جامعة آل البيت جاءت بمستوى متوسط كما أن أداء العاملين جاء ضمن مستوى المتوسط كذلك.
- دراسة حسونة (2018) وهدفت الدراسة إلى معرفة درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة بحثية، وكانت أبرز النتائج أن درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة جاءت بدرجة عالية.
- دراسة الجرايدة (2018) وهدفت إلى التعرف على درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها، واعتمد الباحث على الاستبانة كأداة للدراسة، ومن أبرز نتائجها أن درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان جاءت متوسطة، وكذلك أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية بين درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها.
- دراسة (Cobanglu, 2018) وهدفت هذه الدراسة إلى البحث في ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم التركية بدراسة حالة لجامعة دينزلي من وجهة نظر المعلمين فيها، وقد تمّ استخدام المنهج الوصفي بأسلوب دراسة الحالة والمقابلة المفتوحة كأداة للدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة معرفة المعلمين لواجباتهم ومسؤولياتهم المدرجة في الوصف الوظيفي لديهم بدرجة جيدة، أيضاً أظهرت الدراسة عدم وضع الوزارة لخطط طويلة الأمد من أجل تحديد احتياجاتها للموارد البشرية، وعدم وضوح سياساتها تجاه الاختيار والتعيين وعدم رضا المعلمين عن أساليب تطويرهم المهني وطرق تقييمهم والحوافز المقدمة لهم.
- دراسة شهاب (2017) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع كفاءة إدارة الموارد البشرية، والأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة الأردنية بالإضافة إلى معرفة أثر كفاءة إدارة الموارد البشرية على مستوى الأداء المؤسسي في تلك الجامعات، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود كفاءة في إدارة الموارد البشرية مرتفعة بشكل عام، ووجود كفاءة مرتفعة كذلك في مستوى الأداء المؤسسي.
- دراسة الشهري ودردكة (2014) وهدفت إلى معرفة درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدم في الدراسة الاستبانة كأداة بحثية، وقد كشفت نتائج هذه الدراسة بأن جميع أبعاد فاعلية إدارة الموارد البشرية في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت (بدرجة مرتفعة).
- دراسة (Bhasin, 2014) وهدفت إلى معرفة مستوى إدارة رأس المال البشري في جامعة جامو (Jammu) كشمير: الهند، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب دراسة الحالة، وأداة البحث هي الاستبانة، وأظهرت النتائج انخفاضاً في مستوى كفاءة إدارة الموارد البشرية وبالتالي انخفاض درجة رضا العاملين في الجامعة، وأوصى



الباحث في دراسته بضرورة اعتماد بطاقة الأداء المتوازن كأداة لمساعدة مؤسسات التعليم العالي على مواجهة التحديات المحلية والعالمية.

- دراسة شاهين (2013) هدفت إلى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم العالي الفلسطيني من خلال مجالات إدارة الموارد البشرية (التخطيط والتوظيف والتدريب والتقييم والحوافز) ومعرفة أبرز معوقاتها، واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، ومن أبرز نتائج الدراسة أن هنالك مستوى متوسط من الفاعلية لجميع مجالات الدراسة لواقع إدارة الموارد البشرية ككل في قطاع التعليم العالي الفلسطيني.
- دراسة الجرايدة (2012) هدفت إلى تطوير أداة موضوعية لقياس درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام وتضمن المقياس من 70 معياراً، وأوصى الباحث الاستفادة من هذا المقياس في تقييم درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية.

### التعليق على الدراسات السابقة

يتبين من خلال استعراض الدراسات السابقة ما يلي:

- تتفق أغلب الدراسات السابقة على استخدام المنهج الوصفي إما بأسلوبه المسحي أو بأسلوب دراسة الحالة كمنهج، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما تتفق جميعها في غرض البحث وهو الكشف عن درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التربوية باختلاف أنواعها.
- تعدد المجتمعات التي تم تطبيق الدراسات فيها، حيث طبق بعضها بالمملكة العربية السعودية وسلطنة عمان وفلسطين والأردن وتركيا والهند.
- تفرّدت دراسة (الجرايدة، 2012) في تقديم مقياس مقترح لقياس درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التربوية.

### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية:

- الاستفادة من المقياس المقترح المعدّ من قبل (الجرايدة، 2012) كأداة بحثية للدراسة الحالية.
- الاستفادة من الدراسات في إثراء الإطار النظري للدراسة.
- الاستفادة من الدراسات عند تحليل ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة الحالية.

### تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بـ:

- مجتمع الدراسة المستهدف وهو جميع مدراء إدارات الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض.
- توجه البحث نحو التعليم الأهلي والكشف عن درجة فاعلية أداء إدارات الموارد البشرية في الجامعات الأهلية وهو ما يتوافق مع توجه المملكة العربية السعودية نحو خصخصة التعليم.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### منهج الدراسة

انتهجت هذه الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، والذي يقوم على الرصد والمتابعة الدقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة معينة أو عدة فترات، من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون، والوصول إلى نتائج وتميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره (عليان و غنيم، 2000: 43).

### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء إدارات الموارد البشرية وموظفيهم في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض للعام (2019م - 2020) والبالغ عددهم (36) فرداً، ونظراً لصغر مجتمع الدراسة تم استخدام أسلوب الحصر الشامل.

أداة الدراسة: تمّ استخدام مقياس معدّ مسبقاً من قبل (الجرايدة، 2012) ويتكون من (70) فقرة موزعة على (9) أبعاد، وهي: (سياسات إدارة الموارد البشرية واستراتيجياتها وأهدافها، التشريعات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، تخطيط الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية وتوظيفها وتعيينها، تحليل العمل وتصميمه، الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في إدارة الموارد البشرية، الرواتب والحوافز المادية والمعنوية، تقويم الأداء الوظيفي)، وللإجابة عن فقرات المقياس تم استخدام مقياس ليكرت ذي التدرج الخماسي المتمثل في (ممتازة - جيدة - متوسطة - مقبولة - ضعيفة).

ولتحديد طول فئات مقياس ليكرت الخماسي، تم حساب المدى بطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى (5 - 1 = 4)، ثم تم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس (4 ÷ 5 = 0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1): لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (1) تقسيم فئات مقياس ليكرت الخماسي (حدود متوسطات الاستجابات)

م	الفئة	حدود الفئة	
		من	إلى
1	ممتازة	4.21	5.00
2	جيدة	3.41	4.20
3	متوسطة	2.61	3.40
4	مقبولة	1.81	2.60
5	ضعيفة	1.00	1.80

وتم استخدام طول المدى في الحصول على حكم موضوعي على متوسطات استجابات أفراد الدراسة، بعد معالجتها إحصائياً.

### أ- صدق أداة الدراسة:

#### 1- الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكّمين):

للتعرف على مدى الصدق الظاهري للاستبانة، والتأكد من أنها تقيس ما وضعت لقياسه، تمّ استخدام مقياس معدّ مسبقاً من قبل (الجرايدة، 2012)، وقد تم تحكيمة مسبقاً من قبل 10 محكمين كما جاء في دراسة (الجرايدة، 2012).

#### 2- صدق الاتساق الداخلي للأداة:

#### الجدول رقم (2) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور مع الدرجة الكلية للمحور

فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض				
البعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
سياسات إدارة الموارد البشرية واستراتيجياتها وأهدافها	1	**0.901	4	**0.816
	2	**0.906	5	**0.930

فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض				
**0.864	6	**0.922	3	
**0.868	11	**0.896	7	التشريعات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية
**0.890	12	**0.938	8	
**0.866	13	**0.888	9	
**0.587	14	**0.875	10	
**0.847	20	**0.946	15	
**0.872	21	**0.901	16	تخطيط الموارد البشرية
**0.936	22	**0.933	17	
**0.822	23	**0.895	18	
-	-	**0.885	19	
**0.932	30	**0.873	24	
**0.913	31	**0.836	25	تدريب الموارد البشرية
**0.919	32	**0.933	26	
**0.835	33	**0.928	27	
**0.919	34	**0.889	28	
-	-	**0.938	29	
**0.930	39	**0.854	35	استقطاب الموارد البشرية وتوظيفها وتعيينها
**0.902	40	**0.944	36	
**0.916	41	**0.860	37	
**0.882	42	**0.919	38	
**0.945	46	**0.877	43	تحليل العمل وتصميمه
**0.964	47	**0.814	44	
**0.949	48	**0.964	45	
**0.905	52	**0.926	49	الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في إدارة الموارد البشرية
**0.903	53	**0.968	50	
**0.904	54	**0.969	51	
**0.829	60	**0.737	55	الرواتب والحوافز المادية والمعنوية
**0.941	61	**0.909	56	
**0.868	62	**0.860	57	
**0.949	63	**0.803	58	
-	-	**0.677	59	
**0.810	68	**0.907	64	تقويم الأداء الوظيفي
**0.726	69	**0.822	65	
**0.873	70	**0.930	66	
-	-	**0.902	67	

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

ب- ثبات أداة الدراسة:

جدول رقم (3) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

محاوير الاستبانة	البعد	عدد العبارات	ثبات المحور
فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض	سياسات إدارة الموارد البشرية واستراتيجياتها وأهدافها	6	0.9462
	التشريعات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية	8	0.9400
	تخطيط الموارد البشرية	9	0.9679
	تدريب الموارد البشرية	11	0.9763
	استقطاب الموارد البشرية وتوظيفها وتعيينها	8	0.9640
	تحليل العمل وتصميمه	6	0.9633
	الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في إدارة الموارد البشرية	6	0.9670
	الرواتب والحوافز المادية والمعنوية	9	0.9487
	تقويم الأداء الوظيفي	7	0.9384
الثبات العام			0.9893

يتضح من الجدول رقم (3) أن معامل الثبات العام عالٍ حيث بلغ (0.9893)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

أساليب المعالجة الإحصائية:

تم حساب المقاييس الإحصائية التالية: (التكرارات، والنسب المئوية، المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) "Weighted Mean"، المتوسط الحسابي "Mean"، الانحراف المعياري "Standard Deviation")

#### 4- نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

• إجابة السؤال الرئيسي: ما درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	سياسات إدارة الموارد البشرية واستراتيجياتها وأهدافها	3.97	1.056	2
2	التشريعات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية	3.89	0.996	5
3	تخطيط الموارد البشرية	3.93	1.000	3
4	تدريب الموارد البشرية	3.70	1.084	8
5	استقطاب الموارد البشرية وتوظيفها وتعيينها	3.90	1.071	4
6	تحليل العمل وتصميمه	3.78	1.179	7
7	الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في إدارة الموارد البشرية	4.23	0.913	1
8	الرواتب والحوافز المادية والمعنوية	3.05	1.184	9

م	البعء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
9	تقويم الأداء الوظيفي	3.83	1.021	6
-	درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض	3.78	0.916	-

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة جيدة على فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض بمتوسط (3.78 من 5)، وأتضح من النتائج أن أبرز درجة لفاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض تمثلت في بُعد الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في إدارة الموارد البشرية بمتوسط (4.23 من 5)، يلها بُعد سياسات إدارة الموارد البشرية واستراتيجياتها وأهدافها بمتوسط (3.97 من 5)، يلها بُعد تخطيط الموارد البشرية بمتوسط (3.93 من 5)، يلها بُعد استقطاب الموارد البشرية وتوظيفها وتعيينها بمتوسط (3.90 من 5)، يلها بُعد التشريعات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بمتوسط (3.89 من 5)، يلها بُعد تقويم الأداء الوظيفي بمتوسط (3.83 من 5)، يلها بُعد تحليل العمل وتصميمه بمتوسط (3.78 من 5)، يلها بُعد تدريب الموارد البشرية بمتوسط (3.70 من 5)، وأخيراً جاء بُعد الرواتب والحوافز المادية والمعنوية بمتوسط (3.05 من 5).

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ابداع (2019) أن الدرجة الكلية المستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية في جامعة آل البيت جاءت بمستوى متوسط وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجرايدة (2018) والتي بينت أن درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان جاءت متوسطة، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة حسونة (2018) والتي بينت أن درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة جاءت بدرجة عالية كما وتختلف مع نتيجة دراسة (Bhasin,2014) والتي بينت انخفاضاً في مستوى كفاءة إدارة الموارد البشرية في جامعة جامو بكشمير-الهند.

وفيما يلي عرض تفصيلي لاستجابات أفراد الدراسة على الأسئلة الفرعية:

السؤال الأول: ما درجة فاعلية سياسات إدارة الموارد البشرية واستراتيجياتها وأهدافها في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول فاعلية سياسات إدارة الموارد البشرية واستراتيجياتها وأهدافها في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض مرتبة تنازلياً حسب

متوسطاتها

م	العبارات	التكرار النسبة %	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	الرتبة
			ممتازة	جيدة	متوسطة	مقبولة	ضعيفة		
4	تقوم إدارة الموارد البشرية بإمداد الأقسام المختلفة في المؤسسة باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد	ك	23	9	2	-	2	1.025	1
		%	63.9	25.0	5.6	-	5.6		
3	تضع إدارة الموارد البشرية استراتيجيات لمواجهة المشكلات الطارئة فيها	ك	15	14	4	1	2	1.079	2
		%	41.7	38.9	11.1	2.8	5.6		
5	تسهم إدارة الموارد البشرية في	ك	18	8	3	5	2	1.298	3

م	العبارات	النسبة %	درجة الموافقة					الانحراف المتوسط الحسابي	الرتبة
			ممتازة	جيدة	متوسطة	مقبولة	ضعيفة		
1	تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين، وزيادة الفعالية التنظيمية للمؤسسة	%	50.0	22.2	8.3	13.9	5.6	3.94	4
		ك	13	14	6	-	3		
6	وضوح سياسات إدارة الموارد البشرية واستراتيجياتها وأهدافها	%	36.1	38.9	16.7	-	8.3	3.75	5
		ك	11	14	6	1	4		
2	تحرص السياسات والأهداف والاستراتيجيات على رفع مستوى أداء العاملين وإكسابهم الخبرات الميدانية اللازمة للحياة العملية	%	30.6	38.9	16.7	2.8	11.1	3.67	6
		ك	10	15	5	1	5		
	تواكب السياسات والاستراتيجيات والأهداف التحديات التي تفرضها الثورة التكنولوجية	%	27.8	41.7	13.9	2.8	13.9	3.97	1.056
		ك							
المتوسط العام									

يتضح في الجدول (5) أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة جيدة على فاعلية سياسات إدارة الموارد البشرية واستراتيجياتها وأهدافها في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض بمتوسط (3.97 من 5.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة جيدة على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج في الجدول (5) أن أبرز ملامح فاعلية سياسات إدارة الموارد البشرية واستراتيجياتها وأهدافها في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض تتمثل في العبارة رقم (4) وهي: "تقوم إدارة الموارد البشرية بإمداد الأقسام المختلفة في المؤسسة باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد" بمتوسط (4.42 من 5) وتفسر هذه النتيجة بأن الدور الرئيس المنوط بإدارة الموارد البشرية هو تغطية احتياجات الأقسام والوحدات من الموارد البشرية ولذلك عادة ما تقوم إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض بإمداد الأقسام المختلفة في هذه الجامعات باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد.

ويتضح من النتائج في الجدول (5) أن أقل ملامح فاعلية سياسات إدارة الموارد البشرية واستراتيجياتها وأهدافها في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض تتمثل في العبارة رقم (2) وهي: "تواكب السياسات والاستراتيجيات والأهداف التحديات التي تفرضها الثورة التكنولوجية" بمتوسط (3.67 من 5) وبالرغم من موافقة أفراد الدراسة على مواكبة السياسات والاستراتيجيات والأهداف الخاصة بالجامعة لتحديات إلا أن هذا لا يرقى للتطلعات ولا سيما مع توجه الدولة نحو التحول الرقمي.

• إجابة السؤال الثاني: ما درجة فاعلية التشريعات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول فاعلية التشريعات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار							النسبة %
		ممتازة	جيدة	متوسطة	مقبولة	ضعيفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
11	تؤكد التشريعات على ترسيخ مبادئ النزاهة والشفافية ومحاربة الفساد	20	10	1	4	1	4.22	1.124	
		55.6	27.8	2.8	11.1	2.8			
9	تمتيز التشريعات التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية بالمرونة	14	14	5	2	1	4.06	1.013	
		38.9	38.9	13.9	5.6	2.8			
8	تمتيز التشريعات التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية بالحدثة	14	12	7	-	3	3.94	1.170	
		38.9	33.3	19.4	-	8.3			
13	يتم تطوير التشريعات باستمرار؛ خدمة لأهداف المؤسسة	13	14	4	3	2	3.92	1.156	
		36.1	38.9	11.1	8.3	5.6			
10	لا يوجد تناقض بين التشريعات والقوانين واللوائح والتعليمات الداخلية	8	21	2	4	1	3.86	0.990	
		22.2	58.3	5.6	11.1	2.8			
7	تلتزم إدارة الموارد البشرية بوضع التشريعات الخاصة بدعم العاملين وتشجيع المبدعين منهم	15	7	8	3	3	3.78	1.312	
		41.7	19.4	22.2	8.3	8.3			
12	تعكس التشريعات حاجات العاملين في المؤسسة	13	10	7	3	3	3.75	1.273	
		36.1	27.8	19.4	8.3	8.3			
14	تتم مراجعة التشريعات دورياً لمواكبة التقدم العلمي	11	12	6	1	6	3.58	1.402	
		30.6	33.3	16.7	2.8	16.7			
المتوسط العام		3.89							0.996

يتضح في الجدول (6) أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة جيدة على فاعلية التشريعات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض بمتوسط (3.89 من 5.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة جيدة على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج في الجدول (6) أن أبرز ملامح فاعلية التشريعات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض تتمثل في العبارة رقم (11) وهي: "تؤكد التشريعات على ترسيخ مبادئ النزاهة والشفافية ومحاربة الفساد" بمتوسط (4.22 من 5) وتفسر هذه النتيجة بأن إدارات الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض تسعى لتوفير كوادر مؤهلة قادرة على أداء العمل مما يجعلها تتبع معايير موضوعية وعلمية في عملها ولذلك عادة ما تؤكد التشريعات التي تضعها على ترسيخ مبادئ النزاهة والشفافية ومحاربة الفساد.

ويتضح من النتائج في الجدول (6) أن أقل ملامح فاعلية التشريعات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض تتمثل في العبارة رقم (14) وهي: "تتم مراجعة التشريعات دورياً لمواكبة التقدم

العلمي " بمتوسط (3.58 من 5) وقد تعزى هذه النتيجة إلى حداثة الجامعات الأهلية بالرياض حيث أن أول جامعة أهلية افتتحت عام 1419هـ، ومن جهة أخرى تكشف هذه النتيجة حرص الجامعات على مراجعة اللوائح التنظيمية والتشريعات لأنها جامعات ربحية.

- إجابة السؤال الثالث: ما درجة فاعلية تخطيط الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول فاعلية تخطيط الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار		العبارات	م
			ضعيفة	مقبولة	متوسطة	جيدة	ممتازة	النسبة %	ك		
1	0.996	4.08	1	2	4	15	14	ك	تساعد عملية تخطيط الموارد البشرية على توفير الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية	20	
			2.8	5.6	11.1	41.7	38.9	%			
2	1.079	4.08	1	2	7	9	17	ك	تستند عملية تخطيط الموارد البشرية إلى معلومات دقيقة	19	
			2.8	5.6	19.4	25.0	47.2	%			
3	1.108	4.03	1	3	6	10	16	ك	تميز عملية تخطيط الموارد البشرية لمواجهة المتغيرات المتسارعة في المجتمع التربوي	17	
			2.8	8.3	16.7	27.8	44.4	%			
4	1.265	4.00	3	2	4	10	17	ك	يعد تخطيط الموارد البشرية جزءاً من التخطيط الشامل للمؤسسة	15	
			8.3	5.6	11.1	27.8	47.2	%			
5	1.108	3.97	2	2	4	15	13	ك	تتماشى أهداف تخطيط الموارد البشرية مع الخطط والأهداف التنظيمية للمؤسسة	16	
			5.6	5.6	11.1	41.7	36.1	%			
6	1.158	3.97	1	4	6	9	16	ك	يتم التنسيق بين مختلف الأقسام في المؤسسة عند عملية تخطيط الموارد البشرية	22	
			2.8	11.1	16.7	25.0	44.4	%			
7	1.018	3.86	2	1	6	18	9	ك	يتوفر الوعي الكافي في المؤسسة بأهمية تخطيط الموارد البشرية	21	
			5.6	2.8	16.7	50.0	25.0	%			
8	1.149	3.78	2	3	7	13	11	ك	تتضمن عملية تخطيط الموارد البشرية إطاراً زمنياً محدداً	18	
			5.6	8.3	19.4	36.1	30.6	%			
9	1.180	3.58	2	4	11	9	10	ك	يتم توظيف التقنيات الحديثة في عمليات تخطيط الموارد البشرية	23	
			5.6	11.1	30.6	25.0	27.8	%			
1.000		3.93	المتوسط العام								



يتضح في الجدول (7) أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة جيدة على فاعلية تخطيط الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض بمتوسط (3.93 من 5.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة جيدة على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج في الجدول (7) أن أبرز ملامح فاعلية تخطيط الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض تتمثل في العبارة رقم (20) وهي: "تساعد عملية تخطيط الموارد البشرية على توفير الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية" بمتوسط (4.08 من 5) وتفسر هذه النتيجة بأن عملية تخطيط الموارد البشرية تعزز من وضع معايير لاختيار أفضل الكفاءات للعمل مما يساعد على توفير الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية.

ويتضح من النتائج في الجدول (7) أن أقل ملامح فاعلية تخطيط الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض تتمثل في العبارة رقم (23) وهي: "يتم توظيف التقنيات الحديثة في عمليات تخطيط الموارد البشرية" بمتوسط (3.58 من 5) وهذه العبارة جاءت في ذيل عبارات المحور إلا أنها حصلت على درجة موافقة جيدة ويمكن عزو هذه النتيجة إلى صغر حجم الموارد البشرية بالجامعات موضع الدراسة وبالتالي لا تحتاج إدارة الموارد البشرية فيها لاستخدام التقنيات الحديثة في عملية التخطيط.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ابداح (2019) بأن مستوى فاعلية التخطيط في إدارة الموارد البشرية في جامعة آل البيت جاءت بمستوى متوسط، وكذلك مع نتيجة دراسة الجرايدة (2018) والتي بينت أن درجة فاعلية تخطيط إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان جاءت أيضاً متوسطة ويتفق ذلك مع نتائج دراسة كلاً من: دراسة شاهين (2013) ودراسة العموش (2012)، كما وتختلف نتيجة هذا البعد مع نتيجة دراسة حسونة (2018) والتي بينت أن درجة فاعلية تخطيط إدارة الموارد البشرية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة جاءت بدرجة عالية.

● إجابة السؤال الرابع: ما درجة فاعلية تدريب الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول فاعلية تدريب الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار النسبة %	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			ممتازة	جيدة	متوسطة	مقبولة	ضعيفة			
24	تهدف عملية تدريب الموارد البشرية إلى تزويد الموظفين بالأفكار الجديدة التي تخص عملهم وإكسابهم الثقة بالنفس	ك	12	15	6	-	3	3.92	1.131	1
		%	33.3	41.7	16.7	-	8.3			
25	يشمل التدريب كل الوظائف المتعلقة بمهنة التعليم مثل الإدارة والتنظيم المدرسي والإشراف والتوجيه والتخطيط	ك	8	20	5	1	2	3.86	0.990	2
		%	22.2	55.6	13.9	2.8	5.6			
30	يواكب نظام التدريب المستجدات في مختلف	ك	14	11	5	3	3	3.83	1.276	3
		%	38.9	30.6	13.9	8.3	8.3			

م	العبارات	التكرار النسبة %	درجة الموافقة					الرتبة
			ممتازة	جيدة	متوسطة	مقبولة	ضعيفة	
	المجالات							
4	تستخدم التقنيات الحديثة في تخطيط البرامج التدريبية وتنفيذها وتقويمها	ك	16	6	8	3	3	3.81
		%	44.4	16.7	22.2	8.3	8.3	
5	تساعد الدورات التدريبية العاملين على تبنى أساليب جديدة في العمل	ك	14	8	9	2	3	3.78
		%	38.9	22.2	25.0	5.6	8.3	
6	تُكسب الدورات التدريبية العاملين اتجاهات جديده في العمل	ك	12	10	9	3	2	3.75
		%	33.3	27.8	25.0	8.3	5.6	
7	أهداف برامج التدريب واضحة وموجهة نحو تحقيق حاجات العاملين	ك	9	17	5	1	4	3.72
		%	25.0	47.2	13.9	2.8	11.1	
8	يتم إشراك القطاع الخاص في التخطيط والتنفيذ في أعمال التدريب	ك	5	18	8	2	3	3.56
		%	13.9	50.0	22.2	5.6	8.3	
9	تتوافر قواعد بيانات لنظم المعلومات متكاملة لمطالبات إدارة تدريب الموارد البشرية وتنميتها	ك	8	12	11	2	3	3.56
		%	22.2	33.3	30.6	5.6	8.3	
10	تتميز برامج التدريب بقابليتها للتنفيذ	ك	7	14	9	3	3	3.53
		%	19.4	38.9	25.0	8.3	8.3	
11	يوفر التدريب الحوافز المادية والمعنوية للعاملين، ويسمح لهم بالتقدم الوظيفي	ك	11	5	12	2	6	3.36
		%	30.6	13.9	33.3	5.6	16.7	
	المتوسط العام							3.70
								1.084

يتضح في الجدول (8) أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة جيدة على فاعلية تدريب الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض بمتوسط (3.70 من 5.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة جيدة على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج في الجدول (8) أن جميع العبارات حصلت على درجة موافقة جيدة وأن أبرز ملامح فاعلية تدريب الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض تتمثل في العبارة رقم (24) وهي: "تهدف عملية تدريب الموارد البشرية إلى تزويد الموظفين بالأفكار الجديدة التي تخص عملهم وإكسابهم الثقة بالنفس" بمتوسط (3.92 من 5) تعزى هذه النتيجة إلى تركيز إدارة الموارد البشرية على تقديم البرامج التدريبية لموظفيهم بشكل مستمر لتطويرهم مما يعكس ذلك على أدائهم.

ويوضح من النتائج في الجدول (8) أن أقل ملامح فاعلية تدريب الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض تتمثل في العبارة رقم (28) وهي: " يوفر التدريب الحوافز المادية والمعنوية للعاملين، ويسمح لهم بالتقدم الوظيفي " بمتوسط (3.36 من 5) وتعزى هذه النتيجة إلى كون الجامعة خاصة وليست حكومية وبالتالي تعد تقديم التدريب بحد ذاته حافز كبير للموظف باعتبار أن الجامعة تدفع تكاليف هذا التدريب.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ابداح (2019) بأن مستوى فاعلية التدريب في إدارة الموارد البشرية في جامعة آل البيت جاءت بمستوى متوسط، ودراسة الجرايدة (2018) والتي بينت أن درجة فاعلية تدريب إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان جاءت متوسطة، كذلك دراسة شاهين (2013) ودراسة العموش (2012)، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة شهاب (2017) والتي بينت أن درجة فاعلية تدريب إدارة الموارد جاءت بدرجة عالية.

● إجابة السؤال الخامس: ما درجة فاعلية استقطاب الموارد البشرية وتوظيفها وتعيينها في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول فاعلية استقطاب الموارد البشرية وتوظيفها وتعيينها في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	الترتيب		درجة الموافقة					النسبة %	البيانات
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ضعيفة	مقبولة	متوسطة	جيدة	ممتازة		
39	توظف عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين تكنولوجيا المعلومات؛ مثل: الحاسوب والإنترنت	4.08	1.228	2	3	4	8	19	ك	
				5.6	8.3	11.1	22.2	52.8	%	
36	يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	4.00	0.986	-	4	5	14	13	ك	
				-	11.1	13.9	38.9	36.1	%	
40	تعتمد عملية الاستقطاب على معايير موضوعية؛ مثل: الخبرات والجدارة	3.97	1.158	2	2	6	11	15	ك	
				5.6	5.6	16.7	30.6	41.7	%	
35	تسعى المؤسسة إلى اجتذاب الأكفاء لشغل الوظائف بشكل مستمر	3.97	1.298	2	5	3	8	18	ك	
				5.6	13.9	8.3	22.2	50.0	%	
41	لا تأثير للضغوط الاجتماعية على قرار اختيار الموظفين في المؤسسة	3.92	1.105	2	1	8	12	13	ك	
				5.6	2.8	22.2	33.3	36.1	%	
38	أن يتم اختيار الموظفين على أسس الكفاءة والجدارة	3.86	1.246	3	2	6	11	14	ك	
				8.3	5.6	16.7	30.6	38.9	%	
42	يتم اعتماد نظام للاستقطاب والتعيين يتصف بالسرعة والدقة	3.81	1.091	2	1	10	12	11	ك	
				5.6	2.8	27.8	33.3	30.6	%	
37	يتم عمل اختبارات وامتحانات تنافسية للمرشحين لشغل الوظائف فيها، وتوثيقها بشكل مستمر	3.61	1.420	5	3	6	9	13	ك	
				13.9	8.3	16.7	25.0	36.1	%	
المتوسط العام		3.90	1.071							

يتضح في الجدول (9) أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة جيدة على فاعلية استقطاب الموارد البشرية وتوظيفها وتعيينها في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض بمتوسط (3.90 من 5.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة جيدة على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج في الجدول (9) أن أبرز ملامح فاعلية استقطاب الموارد البشرية وتوظيفها وتعيينها في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض تتمثل في العبارة رقم (39) وهي: "توظف عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين تكنولوجيا المعلومات؛ مثل: الحاسوب والإنترنت" بمتوسط (4.08 من 5) وتفسر هذه النتيجة بأن إدارات الموارد البشرية بالجامعات الأهلية تحرص على الوصول لأميز الكفاءات واستقطابها ولذلك نجدها توظف تكنولوجيا المعلومات؛ مثل: الحاسوب والإنترنت في عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين.

ويتضح من النتائج في الجدول (9) أن أقل ملامح فاعلية استقطاب الموارد البشرية وتوظيفها وتعيينها في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض تتمثل في العبارة رقم (37) وهي: "يتم عمل اختبارات وامتحانات تنافسية للمرشحين لشغل الوظائف فيها، وتوثيقها بشكل مستمر" بمتوسط (3.61 من 5) وقد تعزى هذه النتيجة إلى حرص إدارات الموارد البشرية بالجامعات الأهلية على استقطاب الكفاءات لشغل الوظائف المختلفة وإجراء عمليات الفحص والتدقيق للمتقدمين لضمان اختيار الأفضل منهم.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ابداح (2019) بأن مستوى فاعلية التوظيف في إدارة الموارد البشرية في جامعة آل البيت جاءت بمستوى متوسط، ودراسة الجرايدة (2018) والتي بينت أن درجة فاعلية استقطاب إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان جاءت متوسطة، كذلك تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة شاهين (2013) ودراسة العموش (2012)، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة شهاب (2017) والتي بينت أن درجة فاعلية استقطاب إدارة الموارد جاءت بدرجة عالية.

● إجابة السؤال السادس: ما درجة فاعلية تحليل العمل وتصميمه في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول فاعلية تحليل

العمل وتصميمه في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار			درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		النسبة %	ممتازة	جيدة	متوسطة	مقبولة	ضعيفة			
43	يتم تحليل العمل على أسس سليمة وموضوعية	ك	18	8	7	1	2	4.08	1.156	1
		%	50.0	22.2	19.4	2.8	5.6			
44	يستند تحليل العمل على معلومات دقيقة وسليمة	ك	9	18	6	1	2	3.86	1.108	2
		%	25.0	50.0	16.7	2.8	5.6			
45	يشارك الموظفون في تحليل العمل المتعلق بوظائفهم	ك	14	8	8	2	4	3.72	1.344	3
		%	38.9	22.2	22.2	5.6	11.1			
48	يتم تحديد أنشطة كل وظيفة	ك	15	6	9	2	4	3.72	1.365	4
		%	41.7	16.7	25.0	5.6	11.1			
47	يتم تحديد واجبات كل وظيفة بشكل واضح	ك	16	6	6	4	4	3.72	1.427	5
		%	44.4	16.7	16.7	11.1	11.1			
46	يتم تحديد أهداف كل وظيفة بشكل مستمر	ك	11	10	7	4	4	3.56	1.340	6
		%	30.6	27.8	19.4	11.1	11.1			
المتوسط العام								3.78	1.179	

يتضح في الجدول (10) أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة جيدة على فاعلية تحليل العمل وتصميمه في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض بمتوسط (3.78 من 5.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة جيدة على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج في الجدول (10) أن أبرز ملامح فاعلية تحليل العمل وتصميمه في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض تتمثل في العبارة رقم (43) وهي: "يتم تحليل العمل على أسس سليمة وموضوعية" بمتوسط (4.08 من 5) وتفسر هذه النتيجة بأن إدارات الموارد البشرية بالجامعات الأهلية تحرص على الاستثمار الأمثل للموارد فيها فهي تعمل على تحليل العمل وتحديد الوظائف بما يضمن ترشيد النفقات.

ويتضح من النتائج في الجدول (10) أن أقل ملامح فاعلية تحليل العمل وتصميمه في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض تتمثل في العبارة رقم (46) وهي: "يتم تحديد أهداف كل وظيفة بشكل مستمر" بمتوسط (3.56 من 5) تعزى هذه النتيجة إلى العمل بالجامعات الأهلية فقد تضطر إلى تقليص بعض الوظائف مع انخفاض نسب المستجدين من الطلبة فيها مما يضطرها إلى دمج بعض الوظائف وبالتالي إعادة تحديد أهدافها.

● إجابة السؤال السابع: ما درجة فاعلية الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول فاعلية الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها

م	العبارات	النسبة %	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			ممتازة	جيدة	متوسطة	مقبولة	ضعيفة			
49	يتوفر عدد كاف من الأجهزة الحاسوبية	ك	27	3	4	1	1	4.50	1.000	1
		%	75.0	8.3	11.1	2.8	2.8			
51	تتنصف البرامج المستخدمة بسهولة الاستخدام	ك	19	11	5	-	1	4.31	0.920	2
		%	52.8	30.6	13.9	-	2.8			
54	تقدم الأجهزة والبرمجيات المستخدمة المعلومات الكافية والدقيقة	ك	18	12	5	-	1	4.28	0.914	3
		%	50.0	33.3	13.9	-	2.8			
50	تتنصف الأجهزة الحاسوبية المستخدمة بالقدرة الكافية لأداء العمل	ك	17	13	4	1	1	4.22	0.959	4
		%	47.2	36.1	11.1	2.8	2.8			
53	يتوفر عدد كاف من الأشخاص المؤهلين للعمل على هذه الأجهزة	ك	14	14	5	2	1	4.06	1.013	5
		%	38.9	38.9	13.9	5.6	2.8			
52	توفر الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في الوقت المناسب	ك	15	10	9	2	-	4.00	1.095	6
		%	41.7	27.8	25.0	5.6	-			
المتوسط العام								4.23	0.913	

يتضح في الجدول (11) أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة ممتازة على فاعلية الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض بمتوسط (4.23 من 5.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي (من 4.21 إلى 5.00)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة ممتازة على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج في الجدول (11) أن أبرز ملامح فاعلية الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض تتمثل في العبارة رقم (49) وهي: "يتوفر عدد كاف من الأجهزة الحاسوبية" بمتوسط (4.50 من 5) وتفسر هذه النتيجة بأن إدارات الموارد البشرية بالجامعات الأهلية تحرص على تفعيل العمل التقني والاستفادة منه في دعم الأداء لجميع وظائف إدارة الموارد البشرية وإن كانت هذه النتيجة تختلف قليلاً عن تأكيد أفراد الدراسة في محور تخطيط الموارد بدرجة جيدة على استخدام التقنيات الحديثة في عملية التخطيط والذي قد يعزى إلى قلة حجم الموارد ولكن هذا لا يعني أنها تحتاج إلى تطبيق التقنية للربط بين الاختيار والتدريب والتقويم والحوافز والأجور.

يتضح من النتائج في الجدول (11) أن أقل ملامح فاعلية الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض تتمثل في رقم (52) وهي: "توفر الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في الوقت المناسب" بمتوسط (4.00 من 5) إلا أنها نتيجة جيدة.

• إجابة السؤال الثامن: ما درجة فاعلية الرواتب والحوافز المادية والمعنوية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

جدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول فاعلية الرواتب والحوافز المادية والمعنوية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار النسبة %	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	الرتبة
			ممتازة	جيدة	متوسطة	مقبولة	ضعيفة		
58	تعد الرواتب مصدر جذب لذوي الكفاءة العالية	ك	11	10	6	4	5	3.50	1
		%	30.6	27.8	16.7	11.1	13.9		
59	تسهم الرواتب في تحقيق الفاعلية الإدارية وحفز العاملين واستئثارهم للعمل	ك	8	13	4	6	5	3.36	2
		%	22.2	36.1	11.1	16.7	13.9		
60	يعتمد نظام الرواتب على الموازنة بين الواجبات والمسؤوليات	ك	8	10	5	8	5	3.22	3
		%	22.2	27.8	13.9	22.2	13.9		
57	تستند سياسة الحوافز على أسس موضوعية	ك	7	9	7	4	9	3.03	4
		%	19.4	25.0	19.4	11.1	25.0		
56	تتم مراجعة سياسة الأجور والرواتب بشكل مستمر	ك	8	7	8	3	10	3.00	5
		%	22.2	19.4	22.2	8.3	27.8		
55	تناسب الرواتب مع ظروف معيشة العاملين في المؤسسة	ك	2	12	11	4	7	2.94	6
		%	5.6	33.3	30.6	11.1	19.4		
62	يتم ربط المكافآت بمعدل الأداء والإنتاجية	ك	7	7	8	5	9	2.94	7
		%	19.4	19.4	22.2	13.9	25.0		

م	العبارات	التكرار النسبة %	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	الرتبة
			ممتازة	جيدة	متوسطة	مقبولة	ضعيفة		
61	تتوافر قواعد ومعايير موضوعية للترقيات: مثل: الجدارة	ك	3	11	6	6	10	2.75	1.381
		%	8.3	30.6	16.7	16.7	27.8		
63	تتبع المؤسسة برنامج حوافز فعالاً ومرناً يوجد جواً من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للمؤسسة	ك	3	9	8	5	11	2.67	1.373
		%	8.3	25.0	22.2	13.9	30.6		
المتوسط العام									
								3.05	1.184

يتضح في الجدول (12) أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على فاعلية الرواتب والحوافز المادية والمعنوية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض بمتوسط (3.05 من 5.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (من 2.61 إلى 3.40)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة متوسطة على أداة الدراسة. ويتضح من النتائج في الجدول (12) أن أبرز ملامح فاعلية الرواتب والحوافز المادية والمعنوية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض تتمثل في العبارة رقم (58) وهي: "تعد الرواتب مصدر جذب لذوي الكفاءة العالية" بمتوسط (3.50 من 5) وتفسر هذه النتيجة بأن إدارات الموارد البشرية بالجامعات الأهلية تحرص على استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة من خلال توفير مزايا مادية تجذب هذه الكوادر ولذلك عادة ما تعد الرواتب مصدر جذب لذوي الكفاءة العالية.

ويتضح من النتائج في الجدول (12) أن أقل ملامح فاعلية الرواتب والحوافز المادية والمعنوية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض تتمثل في العبارة رقم (63) وهي: "تتبع المؤسسة برنامج حوافز فعالاً ومرناً يوجد جواً من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للمؤسسة" بمتوسط (2.67 من 5) وهي أضعف النتائج في الدراسة ككل، وتعزى هذه النتيجة إلى ضعف اهتمام إدارات الموارد البشرية بالجامعات الأهلية بتقديم برامج للحوافز بشكل فعال ومرن لزيادة دافعية العاملين للعمل والانتماء للجامعات، وقد تفسر هذه النتيجة على مبدأ العرض والطلب من توفر الموارد البشرية بشكل كبير في سوق العمل مما يضعف العائد المادي المقدم لهم.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ابداح (2019) أن مستوى فاعلية الحوافز والمكافآت بإدارة الموارد البشرية في جامعة آل البيت جاءت بمستوى متوسط، كما وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع نتيجة دراسة العوضي (2014) ودراسة شاهين (2013) ودراسة العموش (2012)، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة شهاب (2017) ودراسة حسونة (2018) والتي بينت أن درجة فعالية تحفيز إدارة الموارد البشرية بالحوافز المادية والمعنوية جاءت بدرجة عالية.

- إجابة السؤال التاسع: ما درجة فاعلية تقويم الأداء الوظيفي في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة؟



جدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول فاعلية تقويم الأداء الوظيفي في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		النسبة %	ممتازة	جيدة	متوسطة	مقبولة	ضعيفة				
68	يتم إخبار الموظفين بنتائج تقييمهم السنوي، وإتاحة الفرصة لهم للاعتراض على نتائج تقييم أداءهم	ك	22	4	7	2	1	4.22	1.124	1	
		%	61.1	11.1	19.4	5.6	2.8				
70	تتسم عملية تقويم أداء العاملين بالاستمرارية	ك	17	6	10	2	1	4.00	1.121	2	
		%	47.2	16.7	27.8	5.6	2.8				
64	تزيد عملية الأداء بالمؤسسة من الشعور بالمسؤولية	ك	16	10	4	4	2	3.94	1.241	3	
		%	44.4	27.8	11.1	11.1	5.6				
69	تتسم عملية تقويم الأداء بالشمولية	ك	11	11	11	2	1	3.81	1.037	4	
		%	30.6	30.6	30.6	5.6	2.8				
66	تحسن عملية تقويم الأداء الاتصالات بين العاملين	ك	14	10	4	6	2	3.78	1.290	5	
		%	38.9	27.8	11.1	16.7	5.6				
65	تحقق عملية تقويم الأداء الفاعلية التنظيمية، وتنمي أداء العاملين وتطوره	ك	11	8	8	7	2	3.53	1.276	6	
		%	30.6	22.2	22.2	19.4	5.6				
67	تكون مقاييس تقييم أداء العاملين في المؤسسة واضحة ومحددة	ك	9	11	8	5	3	3.50	1.254	7	
		%	25.0	30.6	22.2	13.9	8.3				
المتوسط العام								3.83	1.021		

يتضح في الجدول (13) أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة جيدة على فاعلية تقويم الأداء الوظيفي في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض بمتوسط (3.383 من 5.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة جيدة على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج في الجدول (13) أن أبرز ملامح فاعلية تقويم الأداء الوظيفي في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض تتمثل في العبارة رقم (68) وهي: "يتم إخبار الموظفين بنتائج تقييمهم السنوي، وإتاحة الفرصة لهم للاعتراض على نتائج تقييم أداءهم" بمتوسط (4.22 من 5) وتفسر هذه النتيجة بأن إدارات الموارد البشرية بالجامعات الأهلية تحرص على تقديم التغذية الراجعة للعاملين لتحسين أداءهم ولذلك عادة ما يتم إخبار الموظفين بنتائج تقييمهم السنوي، وإتاحة الفرصة لهم للاعتراض على نتائج تقييم أداءهم.

ويتضح من النتائج في الجدول (13) أن أقل ملامح فاعلية تقويم الأداء الوظيفي في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض تتمثل في العبارة رقم (67) وهي: "تكون مقاييس تقييم أداء العاملين في المؤسسة واضحة ومحددة" بمتوسط (3.50 من 5) وتعزى هذه النتيجة إلى عدم وضوح مقاييس تقييم أداء العاملين بالجامعات الأهلية وذلك يرتبط بعدم وجود وصف وظيفي يوضح المهام المحددة لكل مسمى وظيفي، مما يجعل عملية التقييم تخضع لذاتية المقيم بالتالي تتأثر الثقة ويقل الشعور بالانتماء للجامعات.



وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة شاهين (2013) بأن مستوى فاعلية التقييم في إدارة الموارد البشرية جاءت بمستوى متوسط، وتتفق كذلك مع نتيجة دراسة العموش (2012)، كما وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عوض (2014) والتي بينت أن درجة فاعلية التقييم في إدارة الموارد البشرية جاءت بدرجة عالية.

#### خلاصة النتائج:

- 1- أفراد الدراسة موافقون بدرجة جيدة على فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض.
- 2- أن فاعلية إدارة الموارد البشرية ببعدها الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض تتمثل بـ "توفر عدد كاف من الأجهزة الحاسوبية" وتفسر هذه النتيجة بأن إدارات الموارد البشرية بالجامعات الأهلية تحرص على تفعيل العمل التقني والاستفادة منه في دعم الأداء لجميع وظائف إدارة الموارد البشرية.
- 3- أن فاعلية إدارة الموارد البشرية ببعدها السياسات والاستراتيجيات والأهداف في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض تتمثل بأن "تقوم إدارة الموارد البشرية بإمداد الأقسام المختلفة في المؤسسة باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد" وتفسر هذه النتيجة بأن الدور الرئيس المنوط بإدارة الموارد البشرية هو تغطية احتياجات الأقسام والوحدات من الموارد البشرية.
- 4- أن فاعلية إدارة الموارد البشرية ببعدها التخطيط في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض تتمثل بأن "عملية تخطيط الموارد البشرية تساعد على توفير الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية" وتفسر هذه النتيجة بأن عملية تخطيط الموارد البشرية تعزز من وضع معايير لاختيار أفضل الكفاءات للعمل مما يساعد على توفير الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية.
- 5- أن فاعلية إدارة الموارد البشرية ببعدها الاستقطاب والتوظيف والتعيين في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض تتمثل بـ "توظف عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين تكنولوجيا المعلومات؛ مثل: الحاسوب والإنترنت" وتفسر هذه النتيجة بأن إدارات الموارد البشرية بالجامعات الأهلية تحرص على الوصول لأميز الكفاءات واستقطابها ولذلك نجدها توظف تكنولوجيا المعلومات؛ مثل: الحاسوب والإنترنت في عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين.
- 6- أن فاعلية إدارة الموارد البشرية ببعدها التشريعات في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض تتمثل بأن "التشريعات تؤكد على ترسيخ مبادئ النزاهة والشفافية ومحاربة الفساد" وتفسر هذه النتيجة بأن إدارات الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض تسعى لتوفير كوادر مؤهلة قادرة على أداء العمل مما يجعلها تتبع معايير موضوعية وعلمية في عملها ولذلك عادة ما تؤكد التشريعات التي تضعها على ترسيخ مبادئ النزاهة والشفافية ومحاربة الفساد.
- 7- أن فاعلية إدارة الموارد البشرية ببعدها تقييم الأداء الوظيفي في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض تتمثل بأن "يتم إخبار الموظفين بنتائج تقييمهم السنوي، وإتاحة الفرصة لهم للاعتراض على نتائج تقييم أداءهم" وتفسر هذه النتيجة بأن إدارات الموارد البشرية بالجامعات الأهلية تحرص على تقديم التغذية الراجعة للعاملين لتحسين أداءهم ولذلك عادة ما يتم إخبار الموظفين بنتائج تقييمهم السنوي، وإتاحة الفرصة لهم للاعتراض على نتائج تقييم أداءهم.
- 8- أن فاعلية إدارة الموارد البشرية ببعدها تحليل العمل وتصميمه في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض تتمثل بأن "تحليل العمل يتم على أسس سليمة وموضوعية" وتفسر هذه النتيجة بأن إدارات الموارد البشرية بالجامعات الأهلية تحرص على الاستثمار الأمثل للموارد فيها فهي تعمل على تحليل العمل وتحديد الوظائف بما يضمن ترشيد النفقات.

9- أن فاعلية إدارة الموارد البشرية ببعدها التدريب في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض تتمثل بأن " عملية تدريب الموارد البشرية تهدف إلى تزويد الموظفين بالأفكار الجديدة التي تخص عملهم وإكسابهم الثقة بالنفس " تعزى هذه النتيجة إلى تركيز إدارة الموارد البشرية على تقديم البرامج التدريبية لموظفيهم بشكل مستمر لتطويرهم مما يعكس ذلك على أدائهم.

10- أن فاعلية إدارة الموارد البشرية ببعدها الرواتب والحوافز المادية والمعنوية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض تتمثل بأن "الرواتب تعد مصدر جذب لذوي الكفاءة العالية " وتفسر هذه النتيجة بأن إدارات الموارد البشرية بالجامعات الأهلية تحرص على استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة من خلال توفير مزايا مادية تجذب هذه الكوادر ولذلك عادة ما تعد الرواتب مصدر جذب لذوي الكفاءة العالية.

### توصيات الدراسة.

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، فإن الدراسة توصي بما يلي:

- توصي الدراسة بضرورة وجود أنظمة للحوافز والمكافآت فعالة ومرنة لتشجيع العاملين وزيادة شعورهم بالانتماء للجامعات الأهلية بمدينة الرياض.
- توصي الدراسة بضرورة توفير برامج تدريبية مرتبطة باحتياجات الموارد البشرية الفعلية بالجامعات الأهلية بمدينة الرياض لتساعدتهم على التقدم الوظيفي.
- تؤكد الدراسة على وجوب تحديد أهداف ومهام كل مسعى وظيفي للعاملين في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض، والمهارات المطلوبة لشاغلها وتحديثها بشكل مستمر.
- توصي الدراسة بإدارات الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض إلى بناء مقاييس ومعايير لتقييم الأداء تتصف بالوضوح والدقة، والاستفادة من نموذج تقييم الأداء للوظائف الإشرافية والغير إشرافية في برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية.
- توصي الدراسة باعتماد الاختبارات والامتحانات المقننة للمرشحين لشغل الوظائف، وتوثيقها بشكل مستمر.
- توصي الدراسة بإدارات الموارد البشرية بتكوين قواعد بيانات للعاملين يتم الرجوع إليها في عمليات التخطيط لمعرفة الاحتياجات الفعلية للموارد البشرية.

### قائمة المراجع.

#### أولاً- المراجع بالعربية:

- ابداح، حازم خليل سليم. (2019). فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في جامعة آل البيت وعلاقتها بأداء العاملين. رسالة ماجستير. جامعة آل بيت. الأردن.
- أبو النصر، مدحت محمد. (2007). إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- أبو شندي، سعد عامر. (2011). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- آل توييم، ناصر. (2019). التخطيط والاستثمار في تنمية رأس المال البشري في ضوء رؤية المملكة 2030. مؤتمر التنمية الإدارية في ضوء رؤية المملكة 2030. المملكة العربية السعودية. الرياض.

- الجرايدة، محمد سليمان (2012). تطوير أداة لقياس فاعلية إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مركز النشر العلمي، جامعة البحرين.
- الجرايدة، محمد سليمان والعلوي، أحمد (2018). درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها. مجلة المعهد الدولي للدراسة والبحث.
- الحديدي، عماد أمين وأبو حشيش، بسام محمد. (2018). واقع إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى القيادات التربوية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. 26 (6)، ص 339-366.الأردن.
- حسونة، إلهام درويش. (2018). فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية. غزة.
- حسونة، فيصل. (2008). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- درادكة، أمجد محمود محمد. (2014). فاعلية إدارة الموارد البشرية في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة البحث العلمي بالتربية. جامعة شمس. مصر.
- رشيد، مازن فارس. (2009). إدارة الموارد البشرية الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية. الرياض: العبيكان للنشر.
- الرواشدة، رائد. (2018). الاستثمار في التعليم بين الواقع والتطبيق. وزارة التربية والتعليم الأردنية. مجلة رسالة المعلم. مج 55.ع 2. الأردن.
- رؤية المملكة العربية السعودية 2030. (2016). الأهداف الاستراتيجية وبرامج تحقيق الرؤية، مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية. مسترجع من: [www.vision2030.gov.sa/download/file/fid/1215](http://www.vision2030.gov.sa/download/file/fid/1215)
- رؤية المملكة العربية السعودية 2030. (2016). رؤية المملكة العربية السعودية 2030، مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية. مسترجع من: <http://www.vision2030.gov.sa/download/file/fid/422>
- شاهين، ياسر أحمد. (2013). واقع إدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم العالي الفلسطيني من وجهة نظر العاملين فيه. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي. جامعة فلسطين الأهلية- بيت لحم. فلسطين.
- عز الدين، مدثر سالم. (2017). الجودة وتقويم الأداء في الجامعات "هياكل ومعايير وتجارب". دار الكتاب الجامعي. دولة الإمارات العربية المتحدة.
- علاقي، مدني (2018). إدارة الموارد البشرية. ط5. خوارزم العلمية للنشر والتوزيع. جدة، المملكة العربية السعودية.
- عليان، ربيعي مصطفى و غنيم، عثمان. (2000). مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- عمر، محمد مختار. (2008). معجم اللغة العربية المعاصر. عالم الكتب. القاهرة، مصر.
- الغامدي، عبد العزيز. (2018). درجة أهمية الشراكة بين جامعة جدة والقطاع الخاص في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030. المجلة التربوية. دولة الكويت.
- القحطاني، محمد بن دليم. (2015). إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل. الرياض: العبيكان للنشر.

- مؤتمر التنمية الإدارية في ضوء رؤية المملكة 2030. (2019). مسترجع من: <https://www.ipa.edu.sa/ar-sa/events/Conferences/adsv2030/Pages/default.aspx>
- المؤتمر الدولي الثامن للتعليم العالي. (2019). مسترجع من: <http://www.ieche.com.sa/>
- موقع الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية. (2019). مؤتمر الموارد البشرية الدولي. الإمارات العربية المتحدة. دبي. مسترجع من: <http://fahconference.com/ar/>
- وزارة التعليم. (1440هـ). المبادرات والمشاريع في وزارة التعليم - التعليم الجامعي. مسترجع من: <https://www.moe.gov.sa/ar/about/egovinitiaves/Pages/default.aspx>

#### ثانياً- المراجع الأجنبية:

- Bhasin, J. (2014). Human Capital Management in Higher Education Institutions: A Case of University of Jammu. BVIMR Management Edge, 7 (2), 7–18. Retrieved from <http://search.ebscohost.com.sdl.idm.oclc.org/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=109951098&site=eds-live>
- Cobanoglu, F., Sertel, G., & Sarkaya, S. S. (2018). Human Resource Management Practices in Turkish Education System (Denizli Case). European Journal of Educational Research, 7 (4), 833–847. Retrieved from <http://search.ebscohost.com.sdl.idm.oclc.org/login.aspx?direct=true&db=eric&AN=EJ1193403&site=eds-live>