

## معوقات إدارة الموارد البشرية بجامعة الفيوم

### إعداد

غدي رجائي عبد المنعم أحمد

المدرس المساعد بقسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم  
كلية التربية - جامعة الفيوم

د/ عبير أحمد محمد

مدرس الإدارة التربوية وسياسات التعليم  
كلية التربية - جامعة الفيوم

أ.د/ يوسف عبد المعطى مصطفى

أستاذ الإدارة التربوية والمشرف على قسمي  
الإدارة التربوية وسياسات التعليم والتربية المقارنة  
كلية التربية - جامعة الفيوم

### المقدمة:

يشهد العالم العديد من التحولات الجذرية المتسارعة في شتى مناحي الحياة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، وقد فرضت تلك التحولات والتغيرات على المجتمعات والدول إعداد أفرادها لمواجهةها، والتعايش معها، وذلك عبر مؤسساتها المختلفة، وتقع الجامعات والهيئات المسؤولة عن إدارة التعليم - التي تعتمد على الأفراد العاملين لديها، ومدى توافر المواصفات الكمية والنوعية اللازمة لقيامهم بأدوارهم على المستوى المطلوب - في طليعة تلك المؤسسات.

وتغيرت النظرة للموارد البشرية تبعاً لذلك، فبعد أن كان ينظر إليهم بوصفهم أدوات إنتاج، أصبحوا يمثلون مورداً مهماً من موارد الجامعة.

ومع أهمية الموارد البشرية، فهي لا تقوم بدورها إلا في ظل وجود إدارة واعية تعرف كيف توظف العنصر الكفاء وتحتفظ عليه، وتعمل على زيادة كفاءته وفعالته باعتماد سياسات إدارية جديدة في اجتذاب الكفاءات البشرية والحفاظ عليها وتحفيزها وتطويرها لما في ذلك من مردود على أداء الجامعة وهو ما يشير إلى أن إدارة الموارد البشرية لم تعد وظيفتها إنجاز الأعمال اليومية وحفظ السجلات (شئون الموظفين)، بل أصبح دورها فعالاً في تحقيق استراتيجية وأهداف الجامعة عامة (صباحي منصور، ٢٠٠٨، ص ٢)، ومن ثم فإن ذلك يشير إلى الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية

فيما يتعلق بالربط بين الأهداف والاستراتيجيات العامة للجامعة من جهة، وسياسة إدارة مواردها البشرية التي تخدم تحقيق تلك الاستراتيجيات والأهداف من جهة أخرى.

وبالرغم من حيوية دور الموارد البشرية بالجامعات المصرية فإن الواقع الفعلي يشير إلى أنها تعاني من مجموعة من المشكلات مثل نظام تثبيت الموارد البشرية بالخدمة الدائمة، والتي تشكل عازلا للجامعات يحول دون استجابتها للحاجة إلى التكيف والتغيير، وتعاني كذلك إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية من الشكلية والمظهرية والروتينية والتقليدية أكثر من اتجاهها نحو المنهجية الموضوعية والتخصصية العلمية، وعدم وجود كوادر فنية مدربة، والافتقار إلى قواعد بيانات ومعلومات متجددة وحديثة (يوسف عبد المعطي مصطفى، ٢٠٠٧، ١٧٧-١٨٦).

وهذا يدعو إلى محاولة التغلب على هذه المشكلات ووضع حلول ومقترحات للتغلب عليها، وهذا ما يهدف إليه البحث.

### مشكلة البحث:

تواجه الجامعات المصرية عامة العديد من المشكلات التي تتعلق بأداء وظائفها الأساسية في التدريس، والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وباستقراء الدراسة الذاتية لإدارة الموارد البشرية بجامعة الفيوم تبين وجود مجموعة من أوجه القصور يعاني منها الواقع الراهن لجامعة الفيوم والتي من أهمها (الخطة الاستراتيجية لجامعة الفيوم، ٢٠١٦، ١١٩-١٢٩):

- ١- ضعف الاستفادة من نتائج تقييم العملية التعليمية.
- ٢- الروتين والتعقيد الإداري.
- ٣- الاعتقاد بأن التخطيط للموارد البشرية هو عمل لمواجهة الأزمات فقط.
- ٤- تقادم الأساليب المتبعة في التخطيط للموارد البشرية.
- ٥- مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين.
- ٦- الاعتقاد السائد بأن التخطيط لإدارة الموارد البشرية هو مسئولية إدارة متخصصة في التخطيط لا يتدخل فيه العاملون.

- ٧- قلة التقييم المستمر لجوانب الخطة الاستراتيجية التي تضعها الجامعة.
- ٨- قلة خبرة إدارة الموارد البشرية وموظفيها بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- ٩- ضيق الوقت بحيث يتحول انشغال مدير وموظفو إدارة الموارد البشرية بالأعمال اليومية الخاصة بنشاطات إدارة الموارد البشرية من استقطاب وتوظيف وتدريب وتحفيز وغيرها، دون تخصيص وقت كاف لعملية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

ومن هنا تتحدد مشكلة البحث والتي يمكن صياغتها في التساؤلات التالية:

١. ما ماهية إدارة الموارد البشرية بالجامعات؟
٢. ما أهم معوقات إدارة الموارد البشرية بجامعة الفيوم؟
٣. ما مقترحات التغلب على معوقات إدارة الموارد البشرية بجامعة الفيوم؟

#### أهداف البحث:

يهدف البحث إلى ما يلي:

١. التعرف على ماهية إدارة الموارد البشرية بالجامعات.
٢. الكشف عن أهم معوقات إدارة الموارد البشرية بجامعة الفيوم.
٣. وضع مقترحات للتغلب على معوقات إدارة الموارد البشرية بجامعة الفيوم.

#### أهمية البحث:

تتعلق أهمية البحث من الاعتبارات الآتية:

١. أن إدارة الموارد البشرية هي المحرك الأساسي الذي تركز عليه مختلف النشاطات في الجامعة، و لذلك لا بد من إحداث التغيير في نمط هذه الإدارة بالجامعة، والتحول من الإدارة التقليدية القائمة على التمسك باللوائح والقوانين وتنفيذ الأوامر إلى الإدارة القادرة على الإبداع والابتكار وصنع واتخاذ القرار.
٢. البحث يفيد في تشخيص واقع إدارة الموارد البشرية بالجامعة، وبالتالي معرفة نقاط الضعف والقوة، ومعرفة أهم معوقات إدارة الموارد البشرية بالجامعة.

٣. بناء وعي فردي وجماعي بين جميع القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة بأهمية وأهداف وعمليات إدارة الموارد البشرية.
٤. يسهم هذا البحث في وضع مقترحات وحلول للتغلب على المعوقات التي تعوق إدارة الموارد البشرية بجامعة الفيوم.

### حدود البحث:

اقتصر البحث الحالي على التعرف على معوقات إدارة الموارد البشرية بجامعة الفيوم، ووضع مقترحات للتغلب على هذه المعوقات بجامعة الفيوم، كما اقتصرت الدراسة في جانبها الميداني على القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية بجامعة الفيوم، بحيث تشمل القيادات الأكاديمية: (رؤساء الأقسام من أعضاء هيئة التدريس، ووكلاء الكليات، وعمداء الكليات، ومديري الوحدات، ونواب رئيس الجامعة، ورئيس الجامعة)، وتشمل القيادات الإدارية: (مديري العموم، ومديري الأقسام من إدارة الكادر العام، وإدارة شئون العاملين، وأمين عام الجامعة، والأمناء المساعدون لأمين عام الجامعة وذلك على مستوى الكليات وعلى مستوى الجامعة).

### منهج البحث وأدواته:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي لتحقيق أهداف البحث، وقد اعتمد البحث في إطاره الميداني على استبانة موجهة الى القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية بجامعة الفيوم للتعرف على أهم معوقات إدارة الموارد البشرية بجامعة الفيوم.

### الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لبعض الدراسات التي تناولت موضوع البحث.

١- دراسة هشام سيد عباس، بعنوان (تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إعادة الهندسة) (هشام سيد عباس، ٢٠١٢)، هدفت الدراسة إلى التعرف على عمليات إدارة الموارد البشرية الرئيسية وتشمل التخطيط، والتنظيم، والتنمية المهنية، وتقويم الأداء، بالإضافة إلى التعرف على الإطار النظري لإعادة الهندسة والاستفادة منها في تطوير إدارة الموارد البشرية، واستخدمت الدراسة

المنهج الوصفي في وصف واقع إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية ووصف الأطار النظري لإعادة الهندسة، ولقد استفاد البحث الحالي من هذه الدراسة عند كتابة الإطار النظري وبعض مصطلحات البحث.

٢- دراسة فاطمة عبد المنعم محمد، بعنوان (متطلبات تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي ومتغيرات العصر)، (فاطمة عبد المنعم محمد، ٢٠١٤)، هدفت الدراسة إلى تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء أصالة الفكر الإداري الإسلامي والمتغيرات المعاصرة وتطبيقاتها في جوانبها الإيجابية ومن هذه المتغيرات العولمة والثورة التكنولوجية وثورة الاتصالات والتعاون الدولي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي في وصف الواقع وتحليل ظواهره، ولقد استفاد البحث الحالي من هذه الدراسة عند كتابة الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية.

٣- دراسة تامر محمد أحمد خليل، بعنوان (الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء المنظمة) (تامر محمد أحمد خليل، ٢٠١٥)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، ومدى تطبيقها بالمنظمات الحكومية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في وصف الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، وتحليل واقع إدارة هذه الموارد داخل المنظمات الحكومية، واستفاد البحث من هذه الدراسة في عرض مشكلات إدارة الموارد البشرية بالمنظمات الحكومية ومقترحات التغلب عليها طبقا للاتجاهات العالمية الحديثة.

٤- دراسة سماح محمود بدران محمود، بعنوان (تنمية مهارات إدارة الموارد البشرية لتطوير فعالية الالتزام التنظيمي للعاملين " دراسة تطبيقية على قطاع العاملين بجامعة بنها")، (سماح محمود بدران محمود، ٢٠١٥)، هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير فعالية وظائف إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي للعاملين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في وصف وظائف إدارة الموارد البشرية والتعريف بكل وظيفة منها وأهميتها والتعرف على مفهوم الالتزام التنظيمي للعاملين وأبعاده

وأهميته وأسباب نجاحه، وقد استفاد البحث من هذه الدراسة عند كتابة عبارات الاستبانة، وفي بعض الأجزاء الخاصة بالجانب النظري.

٥- دراسة هانم أحمد حسن أبو النيل، بعنوان (دراسة مقارنة لنظم تنمية الموارد البشرية في كل من سنغافورة وماليزيا وإمكانية الإفادة منها في تطوير الجامعات المصرية) (هانم أحمد حسن أبو النيل، ٢٠١٦)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أسس تنمية الموارد البشرية من حيث مفهومها وأهدافها وفلسفتها وأساليبها ومجالاتها فضلا عن الوقوف على خبرة سنغافورة وماليزيا في مجال تنمية الموارد البشرية بالجامعة وذلك للاستفادة منهم في تطوير نظام تنمية الموارد البشرية بالجامعات المصرية، والتعرف أيضا على واقع نظام تنمية الموارد البشرية بالجامعات، واستخدمت الدراسة المنهج المقارن في مقارنة نظام تنمية الموارد البشرية والوقوف على نقاط الضعف والقوة، واستفاد البحث الحالي من هذه الدراسة عند كتابة مقترحات وحلول للتغلب على مشكلات تنمية الموارد البشرية.

٦- دراسة نسبية حمدان المهيدات، بعنوان (أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية، ودور بعض المتغيرات في تحسينها من وجهة نظر القادة الإداريين فيها) (نسبية حمدان المهيدات، ٢٠١٧)، هدفت الدراسة إلى التعرف على أداء إدارة الموارد البشرية في ظل التغير المتسارع الذي يشهده العالم، ودور بعض المتغيرات الديمغرافية في أداء إدارة الموارد البشرية، ودور بعض المتغيرات في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي في وصف إدارة الموارد البشرية بالجامعات الأردنية وعملياتها المختلفة، واستفاد البحث الحالي من هذه الدراسة عند كتابة بعض المصطلحات، وعند تقديم مجموعة من المقترحات لتحسين أداء الموارد البشرية مثل التدريب والتنمية المهنية.

٧- دراسة دينا حابس بني عيسى، بعنوان (درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر العاملين فيها) (دينا حابس بني عيسى، ٢٠١٨)، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر العاملين فيها، واستخدمت الدراسة المنهج

الوصفي المسحي في وصف إدارة الموارد البشرية وعملياتها المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، واستفاد البحث الحالي من هذه الدراسة عند عرض بعض مشكلات ادارة الموارد البشرية وعملياتها.

٨- دراسة حامد حمد الله موسى، بعنوان (استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء المنظمة " دراسة حالة مؤسسات التعليم العالي غير الحكومي في السودان ٢٠١٢-٢٠١٨") (حامد حمد الله موسى، ٢٠١٩)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المفاهيم والنظم والنظريات الخاصة باستراتيجية الموارد البشرية المتمثلة في التخطيط والاستقطاب والتوظيف والتنمية والتطوير، ثم التقييم والمتابعة وأثرها على أداء المنظمة المتمثل في رضاء المجتمع والقيمة السوقية إضافة إلى الرضا الوظيفي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في وصف استراتيجية إدارة الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي، واستفاد البحث الحالي من هذه الدراسة عند كتابة الإطار النظري لعمليات إدارة الموارد البشرية.

### خطوات السير في البحث:

تدرجت معالجة موضوع هذا البحث وفقاً لما يلي:

**المحور الأول: الجانب النظري:**

التعرف على ماهية إدارة الموارد البشرية بالجامعات.

**المحور الثاني: الجانب الميداني:**

قامت الباحثة بالدراسة الميدانية للتعرف على أهم معوقات إدارة الموارد البشرية بجامعة الفيوم.

**المحور الثالث: نتائج و مقترحات البحث.**

## المحور الأول: الجانب النظري

### ماهية إدارة الموارد البشرية بالجامعات

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في أي جامعة، وذلك لأهمية العنصر البشري ومدى تأثيره على الكفاءة الانتاجية للجامعة، ولقد اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسة متعددة على رأسها تحليل وتوصيف الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية، وجذب واستقطاب وتحفيز وتنمية الموارد البشرية، والنشاط التقليدي المتعلق بإدارة الموارد البشرية في الجامعة (صالح علي عودة الهلالات، ٢٠١٤، ١٣٦).

كما تعد إدارة الموارد البشرية من أحدث الأنظمة الفرعية في الجامعة، فهي تهتم بالموارد البشرية باعتبارها أحد أهم أصول المؤسسة الاستراتيجية، بحيث تؤدي تلك الإدارة إلى تنمية وصيانة الموارد البشرية وبالتالي توفير العمالة المستقلة والمنتجة (Barnard Martory, Daniel Grazet, 2004,238).

### أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية بالجامعات:

لقد تباينت وجهات نظر العلماء والممارسين في تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية، حيث يعود هذا التباين إلى الخلفية العلمية لهؤلاء العلماء والممارسين وإلى خبراتهم العملية في هذا المجال، فيعرفها ولتون Wilton بأنها مصطلح يستخدم لوصف جميع الممارسات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة المتعلقة بالاستقطاب والاختيار والتعيين وتصميم الوظائف والتدريب والتطوير والتقييم والمكافآت والتوجيه والتحفيز وظيف العاملين في المنظمة (Nick, Wilton, 2013)، ذهب كويل وزملائه Coyle لتعريفها بأنها النشاط الإداري الذي اتخذته المؤسسات في توظيف الموظفين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم، وهي بذلك حزمة من السياسات والبرامج والخطط التي تتبناها المنظمة للاستفادة الكاملة من استخدامها (Shapiro, Jacqueline, 2013 - Coyle, et al).

ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية داخل الجامعة بأنها الوظيفة التي تتعامل مع القضايا المتصلة بالأفراد مثل التعويض والتعيين والاستقطاب وإدارة الأداء وتطوير الجامعة والتدريب (Gary J Convertino, 2008,7).

ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بالجامعة تعريفا إجرائيا بأنها: تلك العملية الإدارية التي تهدف إلى تحقيق أهداف الجامعة عن طريق وضع الخطط الاستراتيجية لتلبية احتياجاتها الكمية والكيفية من الموارد البشرية، من خلال استقطاب واختيار وتعيين أفضل هذه العناصر، وتمييزهم مهنيا، وتقويم أدائهم والتحفيز الدائم.

ومما سبق يمكن القول بأن الموارد البشرية يقع عليها عبء تحقيق أهداف الجامعات، وأن إدارة الموارد البشرية تعد نتاجا طبيعيا للتطور الذي حصل في الفكر الإداري، إضافة إلى أن درجة كفاءة وفعالية الجامعات تعتمد أساسا على فعالية العنصر البشري والأسلوب الذي يدار به.

#### ثانيا: أهداف إدارة الموارد البشرية بالجامعات:

تتعدد أهداف إدارة الموارد البشرية، حسب طبيعة عمل الجامعة (عامّة - خاصة) حيث توضع الأهداف الخاصة بإدارة الموارد البشرية في ضوء الأهداف العامّة للجامعة، ومن الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية ما يلي (حامد حمد الله موسى، ٢٠١٩، ٧٥):

- ١- تكوين قوة عمل مستقرة وفاعلة تشمل مجموعة منفاهمة من الموظفين القادرين على العمل والراغبين فيه، وفقا للنظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية
- ٢- تحقيق الكفاية الانتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها الجامعة لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد.
- ٣- تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي عن طريق تطوير السياسات في عدة مجالات تتعلق بالموارد البشرية مثل إدارة المواهب وخلق بيئة مناسبة للعمل ( Michael Armstrong, 2006, 6-8).

- ٤- التنبؤ بتحديد احتياجات المؤسسة من موارد بشرية كميًا ونوعيًا في الوقت الحاضر والمستقبل.
- ٥- تحديد التوصيف الوظيفي لكل العاملين بالجامعة، والعمل على ترقية وتقديم الأفراد.
- ٦- السلامة والرعاية الصحية بكل ما تحتويه من الحفاظ والعناية بالكفاءة الجسمانية والنفسية والمعنوية للعاملين بالجامعة.
- ٧- التدريب والتنمية المهنية للعاملين لتحديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور الجامعة.
- ٨- تقييم أداء العاملين.

### ثالثًا: عمليات إدارة الموارد البشرية بالجامعات:

تتعدد عمليات إدارة الموارد البشرية بالجامعات لتشمل العمليات الآتية:

- ١- تخطيط الموارد البشرية
- ٢- تنظيم الموارد البشرية
- ٣- التنمية المهنية للموارد البشرية
- ٤- تقييم أداء الموارد البشرية

ويمكن توضيح هذه العمليات فيما يلي:

- ١- **عملية تخطيط الموارد البشرية:** يعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه "الجهود المبذولة من قبل الجامعة لتوفير الأعداد والنوعيات المناسبة من الأفراد الذين تحتاجهم الجامعة خلال فترة زمنية مقبلة محددة والسعي إلى توفيرهم في الوقت والمكان المناسب بشكل يضمن تحقيق الاستخدام الأفضل لهؤلاء الأفراد لزيادة فعالية أداء الجامعة (محمد عواد الزيادات، ٢٠٠٥، ٤٠٣)، كما يعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه "عملية إدارية لتحليل احتياجات الجامعة من المورد البشري في ظل ظروف متغيرة وتطوير الأنشطة الضرورية لإشباع هذه الاحتياجات (عبد العزيز هاشم، ٢٠٠٥، ٤٠٣).

وتهدف عملية تخطيط الموارد البشرية إلى تقدير احتياجات الجامعة من هذه الموارد من حيث أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة، وإعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة، ويتم عمل ذلك بتحليل خطط الجامعة لتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين (نادية أمين محمد، ٢٠٠٩، ١٣).

ويتضمن تخطيط الموارد البشرية العديد من الخطوات تتمثل في الآتي: (حامد حمد الله موسى، ٢٠١٩، ٧٨)

أ- تحديد تأثير الأهداف التنظيمية على وحدات تنظيمية معينة وتبدأ هذه الخطوة بتحديد الرسالة، والأهداف طويلة الأجل، والاستراتيجيات ثم الأهداف قصيرة الأجل، وأهداف الإدارات والأقسام ثم دراسة تأثير هذه الأهداف على عدد ونوع الموظفين المطلوبين في الإدارات المعنية.

ب- تحديد المهارات والخبرات المطلوبة.

ج- تحديد المتطلبات الإضافية من الموارد البشرية.

د- تنمية الخطط التنفيذية.

## ٢- عملية تنظيم إدارة الموارد البشرية:

يقصد بتنظيم إدارة الموارد البشرية الإطار العام الذي تتحدد من خلاله الجهود الإدارية لإدارة الموارد البشرية، وتنظم إدارات الموارد البشرية على أساس وظائفها التنفيذية المتعلقة بعمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين، ثم تعبئة الموارد البشرية في الهياكل التنظيمية للمؤسسة (محمود أحمد الخطيب، ٢٠٠٢، ١٢٢)، وتشمل عملية التنظيم الاستقطاب، والاختيار والتعيين، حيث تعد هذه العملية مفتاح نجاح الجامعة، والوسيلة التي تمكن الجامعة من اكتساب الميزة التنافسية المتمثلة بنوعية الموارد البشرية التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين الآخرين، مما يعني أن الاستقطاب يمثل حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار.

( Liou Cai, Brian H, Kleiner, 2004,91)

وفيما يلي شرح لهذه العمليات الفرعية كالاتي:

١-٢- الاستقطاب: يتعلق الاستقطاب بالأنشطة التي تجعل من الجامعة مكانا جاذبا للراغبين في العمل بحيث تتمكن الجامعة من تعزيز مواردها البشرية بأفضل ما يمكن (محمد حافظ حجازي، ٢٠٠٥، ١٣٧)، كما يعني الاستقطاب عملية اجتذاب القوى العاملة المرتقبة للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة، أي التي يتوقع أن تتوافر فيها الخصائص الملائمة لطبيعة نشاط الجامعة من حيث المهارات ومستوى الخبرة والتعليم المدرسي (محمود أحمد الخطيب، ١٢٢).

وتتنوع مصادر الاستقطاب فيما بين مصادر داخلية كالترقية والنقل الوظيفي وأخرى خارجية كالتقدم المباشر للوظيفة أو الاعلان (هشام سيد عباس كامل، ٢٠١٢، ٤٢-٤٣).

ومن ثم فإن عملية استقطاب الموارد البشرية تعني السياسة التي تتمكن من خلالها الجامعة من الحصول على الموارد البشرية المتميزة لتلبية احتياجات الجامعة.

٢-٢- الاختيار: بعد الانتهاء من الإعلان عن الوظائف الشاغرة، وتحديد مصادر الحصول على الموارد البشرية، تأتي مرحلة الاختيار حيث يتم اتباع خطوات ومراحل تقضي إلى اختيار أفضل العناصر لشغل الوظيفة، ممن تتوفر فيهم الكفاءات والمهارات الفنية اللازمة لشغل الوظائف الشاغرة بحيث تستمد هذه المواصفات والمعايير من الوصف الوظيفي، ويقصد باختيار الموارد البشرية تلك العملية التي بمقتضاها تتمكن إدارة الموارد البشرية من الاقتناء من بين جملة المرشحين الأشخاص المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة، وتهدف عملية الاختيار إلى تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة الشاغرة وبين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم لشغلها (حسن شكري، ٢٠٠٨، ٢٠).

٢-٣- التعيين: بعد انتهاء سلسلة المراحل السابقة والمتمثلة في التخطيط لتوفير الاحتياجات من الموارد البشرية، ثم الاستقطاب والاختيار، يصدر قرار التعيين في الوظيفة الشاغرة، ومع الوصول إلى قرار التعيين يكون المرشح قد وافق على

عرض المؤسسة فيما يتعلق بمسئوليات الوظيفة وسلطاتها ومكان ممارستها وعلاقتها وأجرها وحوافزها وجميع مميزاتها، يلي صدور قرار التعيين، التهيئة المبدئية حيث يتم تعريف الموظف الجديد بالمؤسسة والوظيفة والعاملين معه، وذلك من خلال تعريفه بمهامه ومسئوليته وبأهداف المؤسسة وسياساتها الرئيسية (عائض سعيد الغامدي، ٢٠٠٩، ٣٩).

٢-٤- تطوير المسار الوظيفي (الترقي): يقصد بالمسار الوظيفي مجموعة المراكز التي يتدرج خلالها الفرد خلال حياته الوظيفية، وهناك بعض المفاهيم تتدرج تحت مفهوم المسار الوظيفي ومنها مفهوم التدوير أو التناوب الوظيفي ويقصد به نقل الفرد من وظيفة لأخرى في إطار مجموعة محدودة من الوظائف من أجل تقديم خبرات أوسع أو توزيع الأعباء الخاصة ببعض المهام، بالإضافة إلى مفهوم الترقية ويقصد به تقدم الفرد في العمل إلى وظيفة أخرى ذات مستوى أعلى (هشام سيد عباس كامل، ٢٠١٢، ٤٧).

### ٣- عملية التنمية المهنية للموارد البشرية بالجامعات:

تعرف التنمية المهنية بأنها عملية أو برنامج تقوم به الجامعة لإكساب أعضائها مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات والتقنيات المتصلة بممارسة أدوارهم المهنية لرفع مستوى أدائهم بصورة جيدة وبشكل أفضل (سليم صيفور، ٢٠١٥، ١٥) وتهدف عملية التنمية المهنية للموارد البشرية في المؤسسات التعليمية وبخاصة الجامعات إلى تحقيق العديد من الأهداف ومنها: تمكين المؤسسات من زيادة إنتاجيتها من خلال تحسين مهارات ومعارف عناصرها البشرية الأمر الذي ينعكس على سرعة تنفيذ المهام والعمليات الموكلة إليهم، ومن ثم الحصول على الناتج المرغوب، ورفع الروح المعنوية للعناصر البشرية، وهذا من خلال شعورهم بتقدير أهميتهم من طرف إدارة مؤسساتهم عندما يكونون محور البرامج التدريبية مما يدفعهم إلى العمل بكامل قدراتهم، وتحقيق تأقلم العمال مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة، والمتعلقة بالمهام والوظائف المنوطة بهم، واكتساب الأفراد المعارف المهنية والوظيفية وصقل

المهارات والقدرات لإنجاز العمل على أكمل وجه، وتطوير أساليب الأداء لضمان أداء العمل بفعالية، ورفع الكفاءة الإنتاجية للفرد، وتخفيف العبء على المشرفين والرؤساء (عبد السلام مصطفى عبد السلام، ٢٠٠٧، ٤٣٠).

٣-١- أساليب التنمية المهنية: تتنوع أساليب التنمية المهنية تبعاً لطبيعتها ومجال المهنة، وكذلك تبعاً للهدف والوقت المخصصين لبرنامجها و من أهم أساليب التنمية المهنية (حنان محمد أحمد سالم، ٢٠٠٧، ٩٠-٩٤):

- أ- الاستعانة بمستشار تعليمي: ويقصد به الأستاذ الأقدم في القسم.
- ب- عقد مناقشات بين أعضاء هيئة التدريس و إقامة المؤتمرات التدريبية، وعقد الندوات.
- ج- اللجان عن طريق تشكيل لجنة من مجموعة كبيرة من الأعضاء لدراسة جوانب موضوع ما، أو مشكلة تعليمية معينة.
- د- التشخيص التعليمي وفيه يحدد عضو هيئة التدريس أهداف برنامج التنمية المهنية وتخطيط أنشطته، ثم يقوم بجمع البيانات اللازمة لتنفيذ البرنامج مروراً بالتغذية الراجعة لتحديد نقاط القوة والضعف في البرنامج وتعديل مساره.
- هـ- أسلوب بحوث العمل: وهو أسلوب يربط عضو هيئة التدريس بمشكلات التعليم والطلاب والبحث العلمي
- و- أسلوب الملاحظة، والإرشاد، والتعلم المعتمد على الكمبيوتر.

#### ٤- عملية تقييم أداء الموارد البشرية في الجامعات:

ويكمن تناول عملية تقييم أداء الموارد البشرية بالجامعات من خلال العناصر التالية:

#### ٤-١- مفهوم تقييم الأداء:

ينظر بعض الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها جزء من الرقابة أي أن تقييم الأداء هو عملية اتخاذ قرارات بناء على معلومات رقابية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة في حالة انحرافها بما يحقق الأهداف المحددة مسبقاً (جمال حسن محمد أبو شرح، ٢٠١٢، ٢١) كما يعرف تقييم أداء الموارد البشرية بأنه الوسيلة التي تقوم بها

إدارة الجامعة من أجل دراسة وتحليل أداء العاملين داخلها، وملاحظة سلوكهم من أجل اتخاذ القرار الخاص بتربيتهم ونقلهم وتدريبهم مما يفيد في تطوير العاملين مهنيًا، وزيادة إنتاجيتهم في العمل من أجل تحقيق أهداف الجامعة. (نسبية حمدان المهيدات، ٢٠١٧، (١٧)

ويقصد بتقييم أداء الموارد البشرية تلك العملية التي تزود المنظمة بتغذية عكسية عن أداء العاملين من أجل تطوير هذا الأداء بخطط مستقبلية، وكذلك تزويد المنظمة بوثائق داعمة للقرارات المتعلقة بالأفراد (D.and S. Robbins, Decenzo) (2006,43).

ويمكن تعريف تقييم أداء الموارد البشرية تعريفًا شاملاً بأنه: عملية قياس للأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلاً ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ القرارات الملائمة لتحسين الأداء.

#### ٤-٢- أهداف تقييم الأداء:

يتمثل الهدف العام لعملية تقييم الأداء في التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقاً للخطط الموضوعية والمرسومة، إلا أن هناك بعض الأهداف الأخرى لتقييم الأداء يمكن إنجازها في النقاط التالية (جمال حسن محمد أبو شرح، ٢٣):

- المساعدة في التخطيط.
- تخفيض معدل الأخطاء عند وضع الخطط.
- متابعة التقدم في الخطط والاستراتيجيات.
- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ.
- توجيه الجهود اللازمة لتنفيذ الخطط.
- ترشيد التكلفة.

## ٣-٤ - أساليب تقييم أداء الموارد البشرية:

تتسم الممارسات العملية لتقييم الأداء في الجامعات المختلفة بعدم الموضوعية وتحيز بعض الرؤساء المباشرين لبعض مرؤوسيهـم دون الآخرين ومن ثم فإن إدارة الموارد البشرية مطالبة بتطوير أساليب تقييم الأداء الحالية بحيث يشارك الأفراد في هذا المجال بدور فاعل وإيجابي (أحمد سيد مصطفى، ٢٠٠٤، ٣٣٩).

وتعتمد الجامعات في تقييم أداء الموارد البشرية على مجموعة من الطرق والأساليب ويمكن تقسيم طرق تقييم الأداء إلى طرق تقليدية تشمل طريقة الترتيب، وطريقة المقارنة المزدوجة، والمقاييس المترجة، والتوزيع الإجمالي، والتعبير بحرية التقييم، وقوائم المراجعة (عبد الحميد المغربي، ٢٠٠٧، ١٨٨).

وطرق حديثة وتشمل الاختيار الإجمالي والأحداث المخرجة والتقارير المكتوبة والتقييم على أساس النتائج والبحث الميداني والتقدير الجماعي (إلياس سالم، ٦٤-٦٦).

وفي ظل هذه الطرق لا بد من الاستمرارية في تقييم أداء العاملين وعدم الاقتصار على إصدار التقارير السنوية فقط، وأن تقيس أدوات تقويم الأداء ما وضعت لقياسه ولا تتسم بالمبالغة وتحقق الهدف منها وهو تدعيم نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف.

## رابعا: معوقات إدارة الموارد البشرية بالجامعات:

توجد العديد من المعوقات التي تحد من فاعلية إدارة الموارد البشرية بالجامعات وتؤدي إلى ضعف قدرتهم على الإبداع والابتكار.

وفي هذا الإطار أشارت العديد من الدراسات إلى وجود مجموعة من معوقات إدارة الموارد البشرية والتي تؤدي بدورها إلى ضعف الأداء الإداري للموارد البشرية، وتتمثل فيما يلي:

١- يشير واقع إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية إلى وجود بعض المشكلات منها: نظام تثبيت الموارد البشرية بالخدمة الدائمة مما يعوق استجابة الجامعات للحاجة إلى التغيير، كما أن الوحدات المنوط بها إدارة الموارد البشرية بالجامعات تعاني من الشكلية والمظهرية والتقليدية أكثر مما تنحو إلى المنهجية الموضوعية

والتخصصية العلمية، هذا بالإضافة إلى قلة وجود كوادر فنية مدربة، وتضخم الهياكل الوظيفية، وقلة وجود نظم متطورة لإعداد وتنمية الموارد البشرية، وغياب نظم ومعايير تقويم أداء مؤسسات التعليم العالي، وانحصار فرص التحفيز، وضعف الاحتكاك الخارجي بالبعثات والإجازات الدراسية (فاطمة عبد المنعم محمد معوض، ٢٠١٤، ٢١١).

٢- سيادة النمط الإداري البيروقراطي من حيث هرمية السلطة وهرمية العلاقات بين العاملين، كما أن دورات إعداد المعلم الجامعي لم تحقق الهدف المرجو منها حيث تعتمد على المحاضرات النظرية وتعاني من ضعف المحتوى وافتقادها للتدريب الميداني، وقلة استمرارية تقييم الأداء بشكل دوري، والاعتماد على نظم تقويم أداء تقليدية، وضعف تقديم رؤية واضحة عن أداء الموارد البشرية، كما أدى عدم التوصيف الدقيق لدور المعيد والمدرس المساعد بالجامعات المصرية إلى غموض أدوارهم وتكليفهم بالعديد من الأعمال الإدارية التي تعوقهم عن أداء مهمتهم الأساسية وهي البحث العلمي (هشام سيد عباس كامل، ٢٠١٢، ١٥٦).

٣- تعاني برامج التنمية المهنية التي تقدم للعاملين بالجامعة من مشكلات عدة أهمها أنها لا تلبي احتياجات أعضاء هيئة التدريس التدريبية، كما أن محتوى هذه البرامج يفتقر إلى الكثير من الاتجاهات الحديثة المرتبطة بتطوير الأداء المهني والأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس، واقتصار الغرض من هذه الدورات على الحصول على شهادات بعينها بغرض الترقّي أو الحصول على منصب قيادي إداري في الجامعة، هذا بالإضافة إلى غياب السياسة الواضحة لتنمية الموارد البشرية المهنية والأكاديمية بالجامعة (رشا عويس حسين أمين، ٢٠١٥، ٣٤٣).

٤- ومن مظاهر التأخر الإداري في الجامعة المصرية عجز التنظيم الإداري عن ترجمة الأهداف المكونة لوظيفة الجامعة إلى سياسات، وعدم قدرتها على تخطيط هذه السياسات ووضعها في برامج محددة، بالإضافة إلى تضخم الجهاز الإداري، وتعدد مستويات التنظيم، وسيطرة المديرين على العمل الإداري، وضعف مشاركة العاملين في وضع الخطط ومقترحات التطوير،

والقصور في تأهيل العاملين من الناحية الإدارية، والاهتمام بالتخطيط شكلا دون الموضوع، وجمود العلاقات التنظيمية وعدم تطويرها مما ينعكس على مهارات الأفراد (غدي رجائي عبد المنعم أحمد، ٢٠١٣، ١٠٩)

٥- بالرغم من أهمية تخطيط الموارد البشرية إلا أنها تواجه مجموعة من المعوقات التي تحد من فعاليتها، وتتمثل هذه المعوقات في قلة توفر البيانات الكاملة واللائمة للتخطيط للموارد البشرية، وضعف كفاءة القائمين على التخطيط للموارد البشرية، وارتباط التخطيط للموارد البشرية بكثير من المؤثرات والمتغيرات البيئية، وصعوبة التنسيق والتكامل بين سياسة التخطيط للموارد البشرية وبين سياسات إدارة الموارد البشرية الأخرى مثل الاختيار والتعيين والتدريب والنقل والترقية واختلال الهيكل الوظيفي الحالي بالمؤسسة حيث يوجد عجز في وظائف، وفائض في وظائف أخرى (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، ٢٠٠٩، ٧٣-٧٤).

٦- تعاني عملية تحليل الوظائف أو توصيفها من بعض المشكلات أهمها تخوف بعض العاملين من أن يمس توصيف الوظائف بعضا من صلاحيتهم في الوظيفة، أو أن يؤثر ذلك سلبا على مستوى الراتب، وينظر العاملون إلى توصيف الوظائف على أنه عملية معقدة بين العاملين والمنظمة تحدد ما يجب أن يقوم به العاملون من أعمال داخل الجامعة (دينا حابس بني عيسى، ٢٠١٨، ٣٦٣)

يتضح مما سبق أن هناك العديد من المعوقات والمشكلات التي تعاني منها إدارة الموارد البشرية بالجامعات بعضها يتعلق بتخطيط الموارد البشرية، ومنها ما يتعلق بالتنظيم ومنها ما يتعلق بالتنمية المهنية والتدريب، وكذلك منها ما يتعلق بتقييم أداء الموارد البشرية بالجامعات، والتي تتطلب ضرورة إعادة النظر بها والعمل على إيجاد حلول لها.

**المحور الثاني: الجانب الميداني**

للكشف عن أهم معوقات إدارة الموارد البشرية بجامعة الفيوم قامت الباحثة بالدراسة الميدانية والتي تستهدف الكشف عن معوقات إدارة الموارد البشرية بجامعة الفيوم.

**أولاً: عينة الدراسة:**

تم اختيار العينة من القيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم واشتملت على: (رؤساء الأقسام من أعضاء هيئة التدريس، ووكلاء الكليات، وعمداء الكليات، ومديري الوحدات، ونواب رئيس الجامعة، ورئيس الجامعة).

كما تم اختيار العينة من القيادات الإدارية بجامعة الفيوم واشتملت على: مديري العموم على مستوى الكليات، ومديري العموم على مستوى الجامعة ومديري الوحدات، ومديري الأقسام من إدارة الكادر العام وإدارة شؤون العاملين، وأمين عام الجامعة، والأمناء المساعدون لأمين عام الجامعة.

وبعد توزيع الاستمارات على العينة وجمعها مرة أخرى، تم عمل حصر شامل لجميع الاستمارات بعد استبعاد الاستمارات غير المكتملة والتي لم تصل، حيث قامت الباحثة بتوزيع (٢٨٦) استمارة بجامعة الفيوم، وبعد الحصر تم إجراء الإحصاءات على (٢١٦) استمارة فقط، وتمت جدولة هذه البيانات لتوضيح إجمالي خصائص عينة الدراسة، كالتالي:

**جدول (١)****العينة الكلية ونسبتها المئوية من المجتمع الأصلي**

النسبة المئوية	عدد أفراد العينة المنتقاه	عدد أفراد المجتمع الأصلي	الفئة
٧٦,٠٩	١٥٦	٢٠٥	القيادات الأكاديمية
٧٤,٠٧	٦٠	٨١	القيادات الإدارية
٧٥,٥٢	٢١٦	٢٨٦	الإجمالي

**ثانياً: أداة الدراسة:**

تم استخدام الإستبانة كأداة رئيسية للدراسة، لذا قامت الباحثة بإعداد إستبانة اشتملت في صورتها النهائية على (٤٢) عبارة، وأمام كل عبارة من عبارات الاستبانة ثلاثة اختيارات للإجابة هي (كبيرة / متوسطة / ضعيفة)، بحيث تكون الدرجة المقابلة لكل اختيار هي (٣ - ٢ - ١) على الترتيب.

**ثالثاً: ثبات الأداة:**

قامت الباحثة بعد تحكيم أداة الدراسة الميدانية بتطبيق تجريبي للاستبانة على عينة عشوائية قوامها (٣٠) من القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة الفيوم، ثم قامت الباحثة بإدخال الدرجات الخام لكل مفردة من مفردات الأداة وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS من خلال استخدام طريقتي " ألفا كرونباخ " و " جتمان "، وتم حساب الثبات وكان على النحو التالي:

**جدول (٢)****معامل ثبات الاستبانة باستخدام طريقتي ألفا كرونباخ و جتمان**

المحور	ألفا كرونباخ	جتمان
معوقات إدارة الموارد البشرية	٠,٩٥	٠,٩٥

ويلاحظ من الجدول السابق أن معاملات الثبات مرتفعة مما يدعو للوثوق في أداة الدراسة.

**رابعاً: صدق الأداة:**

صدق الاستبانة يعنى التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها. وقد تم حساب صدق الأداة باستخدام معامل الارتباط "بيرسون"، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

## جدول (٣)

## يوضح صدق الأداة

معامل الارتباط بالمجموع الكلى	المحاور
** ٠,٥٢	معوقات إدارة الموارد البشرية بجامعة الفيوم

\*\* الارتباط دال عند مستوى (٠,٠١)

\* الارتباط دال عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من الجدول السابق أن الاستبانة تمتعت بدرجة عالية من الصدق.

## خامسا: المعالجة الإحصائية:

تم الاعتماد على برنامج (SPSS) في إجراء المعالجات الإحصائية في العلوم الإنسانية، واقتضت الدراسة معالجة البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- الإحصاء الوصفي: ويتمثل في حساب التكرارات والنسب المئوية للاستجابة والأوزان النسبية الدالة على كل عبارة من عبارات الاستبانة وتحويلها إلى الدرجات المقابلة باستخدام برنامج (Excel)، وقد افترضت الباحثة الدرجات المقابلة لكل بديل من البدائل كما يلي:  
(كبيرة = ٣/متوسطة = ٢/ضعيفة = ١).

- الإحصاء الاستدلالي: ويتمثل في معادلة مربع كاي (كا) لإيجاد الفروق بين آراء أفراد العينة على عبارات كل محور من محاور الاستبانة، وذلك من خلال المعادلة:

$$\text{كا} = \text{مجموع} \frac{(\text{التكرار التجريبي} - \text{التكرار النظري})^2}{\text{التكرار النظري}}$$

- تم حساب الوزن النسبي لكل عبارة لتحديد مستوى أهميتها بالنسبة للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك عن طريق العلاقة التالية:

$$\text{الوزن النسبي للعبارات} = \frac{\text{ك} \times \text{ن}}{\text{ك} \times \text{ن} + \text{ك} \times \text{ن} + \text{ك} \times \text{ن}}$$

- اختبار T-test للكشف عن الفروق بين استجابات مجموعتين مستقلتين.

- تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للكشف عن الفروق ودلالاتها الإحصائية بين المبحوثين وذلك وفقاً لمتغير معين (يسمى متغير التجزئة) وبشرط أن يكون عدد المجموعات أكثر من مجموعتين.
- اختبار "توكي" للمقارنات البعدية ويستخدم فقط في حالة وجود فروق دالة إحصائية باستخدام One Way ANOVA، وهو اختبار يستخدم في حالة افتراض تساوي التباين بين الفئات، حيث أنه يفيد في اختبار معنوية الفروق بين كل متوسطي الفئات، وتحديد اتجاه هذه الفروق لصالح أية مجموعة منها.
- معامل الارتباط (بيرسون)

سادساً: التحليل الإحصائي ونتائج الدراسة وتفسيرها:

#### ١- نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات الاستبانة:

يوضح الجدول التالي نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات الاستبانة:

#### جدول (٤)

نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات الاستبانة

أ- معوقات تتعلق بتخطيط الموارد البشرية بجامعة الفيوم

م	العبارات	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المعيار الإحصائي	المتوسط	اتجاه البند	كاف	مستوى الدلالة	النسبة المئوية الوزنية	الترتيب
		ت	%	ت	%	ت	%							
١	ضعف كفاية القائمين على التخطيط للموارد البشرية.	٨٥	٣٩,٣٥	١١٠	٥٠,٩٣	٢١	٩,٧٢٢	٠,٦٣	٢,٣	متوسطة	٥٨,٥٣	دالة	٧٦,٥٤	٦
٢	ضعف وضوح الأساليب المستخدمة في التنبؤ بمستقبل الموارد البشرية الجامعية.	٤٧	٣٨,٨٩	١١٢	٥٢,٣١	١٩	٨,٧٩٦	٠,٦٢	٢,٣	متوسطة	٦٤,٣٦	دالة	٧٦,٧	٥

م	العبارات	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المعيار الإحراق	المتوسط	اتجاه البند	كأ	مستوى الدلالة	النسبة المئوية الوزنية	الترتيب
		%	ت	%	ت	%	ت							
٣	ضعف المتابعة المستمرة لتنفيذ خطة تنمية الموارد البشرية المستمرة	٩٧	٤٤,٩١	٩٣	٤٣,٠٦	٢٦	١٢,٠٤	٠,٦٨	٢,٣٣	متوسطة	٤٤,١٩	دالة	٧٧,٦٢	٤
٤	الاهتمام بالنواحي التشغيلية للموارد البشرية الجامعية أكثر من الاهتمام بالتهيئة لها.	٨١	٣٧,٥	١١٣	٥٢,٣١	٢٢	١٠,١٩	٠,٦٣	٢,٢٧	متوسطة	٥٩,١٩	دالة	٧٥,٧٧	٧
٥	ضعف تحديث دراسات سوق العمل عند التخطيط لاختيار الموارد البشرية بالجامعة.	١٠٠	٤٦,٣	٩١	٤٢,١٣	٢٥	١١,٥٧	٠,٦٨	٢,٣٥	كبيرة	٤٦,٥٨	دالة	٧٨,٢٤	٣
٦	الاعتماد على الطرق التقليدية في التخطيط لاختيار الموارد البشرية بالجامعة.	١١٩	٥٥,٠٩	٨٥	٣٩,٣٥	١٢	٥,٥٥٦	٠,٦٠	٢,٥	كبيرة	٨٣,٠٣	دالة	٨٣,١٨	١
٧	افتقار الرؤية المستقبلية للاحتياجات اللازمة من الموارد البشرية بالجامعة.	٥٩	٢٧,٣١	١٣٨	٦٣,٨٩	١٩	٨,٧٩٦	٠,٥٧	٢,١٩	متوسطة	١٠١,٩	دالة	٧٢,٨٤	٨
٨	قلة توافر المعلومات اللازمة للتخطيط للموارد البشرية.	٥٢	٢٤,٠٧	١٤٦	٦٧,٥٩	١٨	٨,٣٣٣	٠,٥٥	٢,١٦	متوسطة	١٢٢,١	دالة	٧١,٩١	٩

م	العبارات	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المعيار الإحصائي	المتوسط	اتجاه البند	كأ	مستوى الدلالة	الوزنية النسبية المئوية	الترتيب
		ت	%	ت	%	ت	%							
٩	اغفال الجانب الإنساني مما يؤدي إلى معارضة العاملين للخطة الاستراتيجية للجامعة.	٤٤	٢٠,٣٧	١٠٧	٤٩,٥٤	٦٥	٣٠,٠٩	٠,٧٠	١,٩	متوسطة	٢٨,٥٨	دالة	٦٣,٤٣	١٠
١٠	افتقاد الجانب التخطيطي في أنشطة إدارة الموارد البشرية.	١١١	٥١,٣٩	٨٥	٣٩,٣٥	٢٠	٩,٢٥٩	٠,٦٥	٢,٤٢	كبيرة	٦١,٠٣	دالة	٨٠,٧١	٢

### يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت قيم (كا) لجميع عبارات هذا المحور دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) أو (٠,٠٥)، إذ أن قيم (كا) المحسوبة أكبر من قيمة (كا) الجدولية الموضحة أسفل جدول رقم (٤)، مما يعنى وجود فروق حقيقية بين استجابات أفراد العينة حول معظم العبارات المتضمنة بهذا المحور، كما يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا المحور متنسقة مع نفسها، وهذه البنود تميز آراء أفراد العينة نحو اتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (كبيرة، متوسطة، ضعيفة).

وقد تم تقسيم استجابات أفراد العينة حول هذا المحور إلى ثلاث مراتب كما يلي:

- جاءت العبارات رقم (٥)، (٦)، (١٠) في المرتبة الأولى بأعلى نسبة مئوية وزنية.
- جاءت العبارات رقم (١)، (٢)، (٣)، (٤)، (٧)، (٨)، (٩) في المرتبة الثانية بنسبة مئوية وزنية متوسطة.
- لم تحصل أى عبارة على نسبة مئوية وزنية ضعيفة.

## وفيما يلي تفسير لهذه النتائج:

- جاءت العبارة رقم (6) ومضمونها " الاعتماد على الطرق التقليدية في التخطيط لاختيار الموارد البشرية بالجامعة " فى الترتيب (1) بنسبة مئوية وزنية (٨٣.١٨) حيث حصلت على أعلى نسبة موافقة ضمن عبارات هذا المحور، كما اتجه أفراد العينة نحو "كبيرة" بمتوسط قدره (٢.٥).
- جاءت العبارة رقم (١٠) ومضمونها " افتقاد الجانب التخطيطي في أنشطة إدارة الموارد البشرية" فى الترتيب (٢) بنسبة مئوية وزنية (٨٠.٧١) حيث حصلت على نسبة موافقة عالية ضمن عبارات هذا المحور، كما اتجه أفراد العينة نحو "كبيرة" بمتوسط قدره (٢.٤٢)، وهذا يؤكد على قلة خبرة العاملين في مجال إدارة الموارد البشرية بمجال التخطيط الاستراتيجي.
- جاءت العبارة رقم (٥) ومضمونها " ضعف تحديث دراسات سوق العمل عند التخطيط لاختيار الموارد البشرية بالجامعة " فى الترتيب (٣) بنسبة مئوية وزنية (٧٨.٢٤) حيث حصلت على نسبة موافقة عالية ضمن عبارات هذا المحور، كما اتجه أفراد العينة نحو "كبيرة" بمتوسط قدره (٢.٣٥).
- وعموماً فإن باقى عبارات هذا البند قد حصلت على نسبة مئوية وزنية متوسطة، حيث تراوحت قيم النسبة المئوية الوزنية للعبارات المتبقية من (٦٣.٤٣) إلى (٧٧.٦٢)، كما اتجهت جميع الاستجابات إلى الاختيار "متوسطة" بمتوسط مرجح يتراوح من (١.٩) إلى (٢.٣٣)، حيث يؤكد أفراد عينة الدراسة على وجود العديد من المعوقات التى تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بجامعة الفيوم مما يدعو إلى وضع مقترحات وحلول للتغلب عليها والإرتقاء بمستوى التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالجامعة.

## جدول (٥)

نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات الاستبانة

ب- معوقات تتعلق بتنظيم إدارة الموارد البشرية

م	العبارات	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المعياري	الإحراف	المتوسط	اتجاه البند	كأ <sup>١</sup>	الدالة	مستوى	النوعية	الترتيب
		%	ت	%	ت	%	ت									
١	وجود اختلال في الهيكل الوظيفي الحالي حيث العجز في وظائف معينة والفائض في وظائف أخرى.	١٢٦	٥٨,٣٣	٧٧	٣٥,٦٥	١٣	٦,٠١٩	٠,٦١	٢,٥٢	كبيرة	٨٩,١٩	دالة	٨٤,١	١		
٢	ضعف التكامل بين إدارة الموارد البشرية بالجامعة وغيرها من الإدارات.	٧٤	٣٤,٢٦	١٢٥	٥٧,٨٧	١٧	٧,٨٨٧	٠,٥٩	٢,٢٦	متوسطة	٨١,٠٨	دالة	٧٥,٤٦	٦		
٣	قصور شروط شغل الوظائف القيادية بإدارة الجامعة وعموميتها.	٦١	٢٨,٢٤	١٢٩	٥٩,٧٢	٢٦	١٢,٠٤	٠,٦١	٢,١٦	متوسطة	٧٦,١٩	دالة	٧٢,٠٧	٩		
٤	اعتماد الترقية على عنصر الأقدمية دون الكفاءة	٦٩	٣١,٩٤	٧٧	٣٥,٦٥	٧٠	٣٢,٤١	٠,٨٠	١,٩٩	متوسطة	٠,٥٢٨	غير دالة	٦٦,٥١	١٢		
٥	ضعف وضوح معايير الاختيار والتجديد لبعض الوظائف القيادية.	٩٤	٤٣,٥٢	١٠٦	٤٩,٠٧	١٦	٧,٤٠٧	٠,٦٢	٢,٣٦	كبيرة	٦٦,٣٣	دالة	٧٨,٧	٤		

م	العبارات	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		الإحتراف المعيارى	المتوسط	اتجاه البند	كأ	الدالة مستوى	المئوية	الترتيب
		%	ن	%	ن	%	ن							
٦	المركزية في صنع القرارات.	١١٥	٥٣,٢٤	٩٠	٤١,٦٧	١١	٥,٠٩٣	٠,٥٩	٢,٤٨	كبيرة	٨١,٨٦	دالة	٨٢,٧٢	٢
٧	تضخم الهيكل التنظيمي لجامعة الفيوم مما يؤثر سلبا على العمل الإداري.	٥٧	٢٦,٣٩	١٢٢	٥٦,٤٨	٣٧	١٧,١٣	٠,٦٥	٢,٠٩	متوسطة	٥٤,٨٦	دالة	٦٩,٧٥	١١
٨	تداخل الاختصاصات بين الوظائف الجامعية.	٨٣	٣٨,٤٣	١٠٣	٤٧,٦٩	٣٠	١٣,٨٩	٠,٦٨	٢,٢٥	متوسطة	٣٩,٥٣	دالة	٧٤,٨٥	٧
٩	قلة الوعي بالتوصيف الوظيفي للوظائف الإدارية.	١٠٢	٤٧,٢٢	١٠٢	٤٧,٢٢	١٢	٥,٥٥٦	٠,٦٠	٢,٤٢	كبيرة	٧٥	دالة	٨٠,٥٦	٣
١٠	اقتصار اللوائح المنظمة لشئون الموارد البشرية في الجوانب القانونية وبالأمر التعاقدية المتصلة بالحقوق والواجبات للعاملين.	٦٥	٣٠,٠٩	١٣٦	٦٢,٩٦	١٥	٦,٩٤٤	٠,٥٦	٢,٢٣	متوسطة	١٠٢,٧	دالة	٧٤,٣٨	٨

م	العبارات	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المعياري	الإحراف	المتوسط	اتجاه البند	كا	الدالة مستوى	المئوية	الترتيب
		%	ت	%	ت	%	ت								
١	لا يوجد نظام حديث لتوصيف الوظائف بالجامعة	١٠٦	٤٩,٠٧	٨٠	٣٧,٠٤	٣٠	١٣,٨٩	٠,٧١	٢,٣٥	كبيرة	٤١,٤٤	دالة	٧٨,٤	٥	
٢	تقتصر ممارسات إدارة الموارد البشرية في معظم الأحيان في الأمور المتعلقة بالتوظيف وحساب الرواتب والمستحقات والترقيات.	٥٦	٢٥,٩٣	١٣٦	٦٢,٩٦	٢٤	١١,١١	٠,٥٩	٢,١٥	متوسطة	٩٢,٤٤	دالة	٧١,٦	١٠	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت قيم (٢١) لجميع عبارات هذا المحور دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) أو (٠,٠٥)، إذ أن قيم (٢١) المحسوبة أكبر من قيمة (٢١) الجدولية الموضحة أسفل جدول رقم (٤)، مما يعنى وجود فروق حقيقية بين استجابات أفراد العينة حول معظم العبارات المتضمنة بهذا المحور، كما يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا المحور متسقة مع نفسها، وهذه البنود تميز آراء أفراد العينة نحو اتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (كبيرة، متوسطة، ضعيفة).

وقد تم تقسيم استجابات أفراد العينة حول هذا المحور إلى ثلاث مراتب كما يلي:

- جاءت العبارات رقم (١)، (٥)، (٦)، (٩)، (١١) في المرتبة الأولى بأعلى نسبة مئوية وزنية.

- جاءت العبارات رقم (٢)، (٣)، (٤)، (٧)، (٨)، (١٠)، (١٢) فى المرتبة الثانية بنسبة مئوية وزنية متوسطة.

- لم تحصل أى عبارة على نسبة مئوية وزنية ضعيفة.

### وفيما يلى تفسير لهذه النتائج:

- جاءت العبارة رقم (١) ومضمونها " وجود اختلال في الهيكل الوظيفي الحالي حيث العجز في وظائف معينة والفائض في وظائف أخرى " فى الترتيب (١) بنسبة مئوية وزنية (٨٩.١٩) حيث حصلت على أعلى نسبة موافقة ضمن عبارات هذا المحور، كما اتجه أفراد العينة نحو "كبيرة" بمتوسط قدره (٢.٥٢).
- جاءت العبارة رقم (٦) ومضمونها " المركزية في صنع القرارات " فى الترتيب (٢) بنسبة مئوية وزنية (٨٢.٧٢) حيث حصلت على نسبة موافقة عالية ضمن عبارات هذا المحور، كما اتجه أفراد العينة نحو "كبيرة" بمتوسط قدره (٢.٤٨)، وهذا يؤكد على سيطرة النمط المركزي على إدارة الجامعة والفردية في صناعة القرار.
- جاءت العبارة رقم (٩) ومضمونها " قلة الوعي بالتوصيف الوظيفي للوظائف الإدارية " فى الترتيب (٣) بنسبة مئوية وزنية (٨٠.٥٦) حيث حصلت على نسبة موافقة عالية ضمن عبارات هذا المحور، كما اتجه أفراد العينة نحو "كبيرة" بمتوسط قدره (٢.٤٢)، وهذا يؤكد على أن غالبية القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الفيوم ليس لديهم دراية كافية بالتوصيف الوظيفي للإدارات الموجودة بالجامعة، مما يدفعنا إلى ضرورة التوعية للقيادات الجامعية بدليل التوصيف الوظيفي لكل العاملين بالجامعة.
- جاءت العبارة رقم (٥) ومضمونها " ضعف وضوح معايير الاختيار والتجديد لبعض الوظائف القيادية " فى الترتيب (٤) بنسبة مئوية وزنية (٧٨.٧) حيث حصلت على نسبة موافقة عالية ضمن عبارات هذا المحور، كما اتجه أفراد العينة نحو "كبيرة" بمتوسط قدره (٢.٣٦).

- جاءت العبارة رقم (١١) ومضمونها " لا يوجد نظام حديث لتوصيف الوظائف بالجامعة " فى الترتيب (٥) بنسبة مئوية وزنية (٧٨.٤) حيث حصلت على نسبة موافقة عالية ضمن عبارات هذا المحور، كما اتجه أفراد العينة نحو "كبيرة" بمتوسط قدره (٢.٣٥)، حيث أن توصيف الوظائف بالجامعة لم يطرأ عليه أى تعديل أو تغيير حتى الآن.
- وعموماً فإن باقى عبارات هذا البند قد حصلت على نسبة مئوية وزنية متوسطة، حيث تراوحت قيم النسبة المئوية الوزنية للعبارات المتبقية من (٦٦.٥١) إلى (٧٥.٤٦)، كما اتجهت جميع الاستجابات إلى الاختيار "متوسطة" بمتوسط مرجح يتراوح من (١.٩٩) إلى (٢.٢٦)، حيث يؤكد أفراد عينة الدراسة على وجود العديد من المعوقات التى تتعلق بتنظيم إدارة الموارد البشرية بجامعة الفيوم مما يدعو إلى ضرورة وضع مقترحات وحلول للتغلب على هذه المعوقات، وضرورة تطوير عمليات إدارة الموارد البشرية بالجامعة.

### جدول (٦)

نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات الاستبانة

٥- معوقات تتعلق بالتنمية المهنية للموارد البشرية

م	العبارات	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		الإعراف المعياري	المتوسط	اتجاه البند	كأ <sup>١</sup>	الدلالة مستوى	المئوية	الترتيب
		%	ت	%	ت	%	ت							
١	ضعف وضوح خطة التنمية المهنية للموارد البشرية بالجامعة.	١٠١	٤٦,٧٦	١٠٠	٤٦,٢	١٥	٦,٩٤٤	٠,٦٢	٢,٤	كبيرة	٢٧,٦٩	دالة	٧٩,٩٤	٦

م	العبارات	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		الإحتراف المعياري	المتوسط	اتجاه اليند	كا <sup>2</sup>	الدالة مستوى	النوعية	الترتيب
		%	ن	%	ن	%	ن							
٢	يندر أن تكون الدورات التدريبية مصحوبة بمعارض للكتب.	١٦٥	٧٦,٣٩	٤٤	٢٠,٣٧	٧	٣,٢٤١	٠,٥١	٢,٧٣	كبيرة	١٨٩,٧	دالة	٩١,٠٥	١
٣	قلة تنوع أساليب التنمية المهنية ما بين المحاضرة والتدريب العملي المباشر.	٦٥	٣٠,٠٩	١٣٤	٦٢,٠٤	١٧	٧,٨٧	٠,٥٧	٢,٢٢	متوسطة	٩٦,٠٨	دالة	٧٤,٠٧	١١
٤	وجود مظاهر متكررة من الشكلية في برامج التدريب.	١١٥	٥٣,٢٤	٨٢	٣٧,٩٦	١٩	٨,٧٩٦	٠,٦٥	٢,٤٤	كبيرة	٦٦,٠٨	دالة	٨١,٤٨	٢
٥	قلة معرفة المتدربين لدور كل منهم في إطار البرنامج.	٦٣	٢٩,١٧	١٢٢	٥٦,٤٨	٣١	١٤,٣٥	٠,٤٦	٢,١٥	متوسطة	٥٩,١٩	دالة	٧١,٦	١٢
٦	وجود مشكلات تتعلق بإدارة التدريب مثل الإخطار بموعد التدريب في آخر لحظة.	٤٣	١٩,٤٤	١٠٦	٤٩,٠٧	٦٨	٣١,٤٨	٠,٧٠	١,٨٨	متوسطة	٢٨,٧٨	دالة	٦٢,٦٥	١٣

م	العبارات	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		الإحتراف المعياري	المتوسط	اتجاه البند	كأ <sup>٢</sup>	الدالة مستوى	النوعية	الترتيب
		%	ن	%	ن	%	ن							
٧	البطء في إعداد وثائق التدريب لتقديمها بالجامعة في الوقت المناسب.	٣٦,٥٧	٧٩	٥١,٨٥	١١٢	١١,٥٧	٢٥	٠,٦٥	٢,٢٥	متوسطة	٥٣,٥٨	دالة	٧٥	١٠
٨	قلة تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالجامعة بدقة عند تصميم البرنامج التدريبي.	٤٥,٣٧	٩٨	٤٦,٧٦	١٠١	٧,٨٧	١٧	٠,٦٣	٢,٣٨	كبيرة	٦٣,٠٨	دالة	٧٩,١٧	٧
٩	قلة قياس أثر برامج التنمية المهنية في سلوكيات الموارد البشرية ومهاراتهم بعد تلقينهم لها.	٤٢,١٣	٩١	٥٥,٥٦	١٢٠	٢,٣١٥	٥	٠,٥٣	٢,٤	كبيرة	٩٩,٣٦	دالة	٧٩,٩٤	٥
١٠	ضعف تشجيع أعضاء هيئة التدريس على التنمية الذاتية.	٤٤,٩١	٩٧	٤٥,٣٨	٩٩	٩,٢٥٩	٢٠	٠,٦٤	٢,٣٦	كبيرة	٥٦,٣٦	دالة	٧٨,٥٥	٨

م	العبارات	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المعيارى	الإحتراف	المتوسط	اتجاه النبتة	كا <sup>٢</sup>	الدلالة	مستوى	النموية	الترتيب
		%	ن	%	ن	%	ن									
١	القصور في نظام تدريب العاملين داخل الجامعة حيث يتم تدريب القلة الذين تم ترشيحهم فقط من السلطات العليا.	١١٥	٥٣,٢٤	٧٥	٣٤,٧٢	٢٦	١٢,٠٤	٠,٦٩	٢,٤١	كبيرة	٥٥,١٩	دالة	٨٠,٤	٤		
١	ضعف ربط التنمية المهنية للموارد البشرية الجامعية بمسارهم الوظيفي.	١٠٣	٤٧,٦٩	١٠٢	٤٧,٢٢	١١	٥,٠٩٣	٠,٥٩	٢,٤٣	كبيرة	٧٧,٥٣	دالة	٨٠,٨٦	٣		
١	لا يوجد ميثاق أخلاقي معتمد ومعلن بالجامعة.	١٠١	٤٦,٧٦	٨١	٣٧,٥	٣٤	١٥,٧٤	٠,٧٣	٢,٣١	متوسطة	٣٢,٨٦	دالة	٧٧,٠١	٩		

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت قيم (٢كا) لجميع عبارات هذا المحور دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠١) أو (٠,٠٥)، إذ أن قيم (٢كا) المحسوبة أكبر من قيمة (٢كا) الجدولية الموضحة أسفل جدول رقم (٦)، مما يعنى وجود فروق حقيقية بين استجابات أفراد العينة حول معظم العبارات المتضمنة بهذا المحور، كما يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا المحور متسقة مع نفسها، وهذه البنود تميز آراء أفراد العينة نحو اتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (كبيرة، متوسطة، ضعيفة).

وقد تم تقسيم استجابات أفراد العينة حول هذا المحور إلى ثلاث مراتب كما يلي:  
جاءت العبارات رقم (١)، (٢)، (٤)، (٨)، (٩)، (١٠)، (١١)، (١٢) في المرتبة الأولى بأعلى نسبة مئوية وزنية.

- جاءت العبارات رقم (٣)، (٥)، (٦)، (٧)، (١٣) في المرتبة الثانية بنسبة مئوية وزنية متوسطة.

- لم تحصل أى عبارة على نسبة مئوية وزنية ضعيفة.

### وفيما يلي تفسير لهذه النتائج:

يلاحظ من نتائج الجدول السابق اتفاق معظم أفراد العينة على عبارات هذا البند بنسبة كبيرة، ومن أهم العبارات التي حصلت على وزن نسبي كبير ما يلي:

• جاءت العبارة رقم (٢) ومضمونها "يندر أن تكون الدورات التدريبية مصحوبة بمعارض للكتب" في الترتيب (١) بنسبة مئوية وزنية (٩١.٠٥) حيث حصلت على أعلى نسبة موافقة ضمن عبارات هذا المحور، كما اتجه أفراد العينة نحو "كبيرة" بمتوسط قدره (٢.٤).

• جاءت العبارة رقم (٤) ومضمونها "وجود مظاهر متكررة من الشكلية في برامج التدريب" في الترتيب (٢) بنسبة مئوية وزنية (٨١.٤٨) حيث حصلت على نسبة موافقة عالية ضمن عبارات هذا المحور، كما اتجه أفراد العينة نحو "كبيرة" بمتوسط قدره (٢.٤٤)، ويمكن تفسير ذلك بأن جميع برامج التدريب تعتمد على الإلقاء والتلقين ولا تعتمد على التطبيق العلمي والعملية لما يتم تلقينه أثناء البرنامج.

• جاءت العبارة رقم (١٢) ومضمونها "ضعف ربط التنمية المهنية للموارد البشرية الجامعية بمسارهم الوظيفي" في الترتيب (٣) بنسبة مئوية وزنية (٨٠.٨٦) حيث حصلت على نسبة موافقة عالية ضمن عبارات هذا المحور، كما اتجه أفراد العينة نحو "كبيرة" بمتوسط قدره (٢.٤٣).

• جاءت العبارة رقم (١١) ومضمونها "القصور في نظام تدريب العاملين داخل الجامعة حيث يتم تدريب القلة الذين تم ترشيحهم فقط من السلطات العليا" في الترتيب (٤)

بنسبة مئوية وزنية (٨٠.٤) حيث حصلت على نسبة موافقة عالية ضمن عبارات هذا المحور، كما اتجه أفراد العينة نحو "كبيرة" بمتوسط قدره (٢.٤١).

• جاءت العبارة رقم (٩) ومضمونها "قلة قياس أثر برامج التنمية المهنية في سلوكيات الموارد البشرية ومهاراتهم بعد تلقىهم لها" في الترتيب (٥) بنسبة مئوية وزنية (٧٩.٩٤) حيث حصلت على نسبة موافقة عالية ضمن عبارات هذا المحور، كما اتجه أفراد العينة نحو "كبيرة" بمتوسط قدره (٢.٤).

• جاءت العبارة رقم (١) ومضمونها "ضعف وضوح خطة التنمية المهنية للموارد البشرية بالجامعة" في الترتيب (٦) بنسبة مئوية وزنية (٧٩.٩٤) حيث حصلت على نسبة موافقة عالية ضمن عبارات هذا المحور، كما اتجه أفراد العينة نحو "كبيرة" بمتوسط قدره (٢.٤٨).

• جاءت العبارة رقم (٨) ومضمونها "قلة تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالجامعة بدقة عند تصميم البرنامج التدريبي" في الترتيب (٧) بنسبة مئوية وزنية (٧٩.١٧) حيث حصلت على نسبة موافقة عالية ضمن عبارات هذا المحور، كما اتجه أفراد العينة نحو "كبيرة" بمتوسط قدره (٢.٣٨)، حيث يرى أفراد العينة أن البرامج التدريبية المقدمة لهم لا تلبي احتياجاتهم التدريبية كما أنها تفتقر في محتواها إلى الاتجاهات الحديثة المرتبطة بتطوير الأداء المهني والأكاديمي، وهذا ما يدفع لتطوير التنمية المهنية للقادة الجامعيين ومحاولة التغلب على مشكلات التدريب و التنمية المهنية وذلك بوضع مجموعة من المقترحات والحلول لتدريب وتنمية وتأهيل هؤلاء القادة.

• جاءت العبارة رقم (١٠) ومضمونها "ضعف تشجيع أعضاء هيئة التدريس على التنمية الذاتية" في الترتيب (٨) بنسبة مئوية وزنية (٧٨.٥٥) حيث حصلت على نسبة موافقة عالية ضمن عبارات هذا المحور، كما اتجه أفراد العينة نحو "كبيرة" بمتوسط قدره (٢.٣٦).

## جدول (٧)

نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات الاستبانة

ز - معوقات تتعلق بتقويم أداء الموارد البشرية

م	العبارات	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المعياري	الانحراف	المتوسط	اتجاه البند	كأ	مستوى الدلالة	النسبة المئوية الوزنية	الترتيب
		%	ن	%	ن	%	ن								
١	يتم عمل التقويم بطريقة روتينية دون بذل الجهد المناسب.	١٢١	٥٩,٢٦	٨١	٣٧,٥	٧	٣,٢٤١	٠,٥٦	٢,٥٦	كبيرة	١٠٣,٤	دالة	٨٥,٣٤	١	
٢	اعتبار عملية تقويم الأداء عملية طارئة وعبئا على وقت المديرين والرؤساء.	٤٢	٣٣,٤٤	٣١١	٥٢,٧٨	٦٠	٢٧,٧٨	٠,٦٨	١,٩٢	متوسطة	٣٩	دالة	٦٣,٨٩	٧	
٣	إجراء التقويم دون إعداد خطة لذلك.	١٠٧	٤٩,٥٤	١٠٠	٤٦,٣	٩	٤,١٦٧	٠,٥٨	٢,٤٥	كبيرة	٨٣,٠٣	دالة	٨١,٧٩	٥	
٤	الاكتفاء بتقويم الأداء مرة واحدة في السنة.	١٣٣	٦١,٥٧	٦٧	٣١,٠٢	١٦	٧,٤٠٧	٠,٦٣	٢,٥٤	كبيرة	٩٥,٥٨	دالة	٨٤,٧٢	٣	
٥	استخدام نماذج موحدة لتقويم أداء جميع العاملين على اختلاف أعمالهم.	١٣١	٦٣,٨٩	٥٧	٢٦,٨٥	٢٠	٩,٢٥٩	٠,٦٦	٢,٥٥	كبيرة	١٠٠,٨	دالة	٨٤,٨٨	٢	

م	العبارات	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المعيارى	الإحراف	المتوسط	اتجاه البند	كأ	مستوى الدلالة	الوزنية	النسبة المئوية	الترتيب
		%	ت	%	ت	%	ت									
٦	الاعتماد على الرأي الشخصي للرئيس المباشر دون غيره.	١٢٩	٥٩,٧٢	٦٣	٢٩,١٧	٢٤	١١,١١	٠,٦٩	٢,٤٩	كبيرة	٧٨,٢٥	دالة	٨٢,٨٧	٤		
٧	ضعف الاحتفاظ بسجلات الأداء طوال فترة التقويم	١١٥	٥٣,٢٤	٧٥	٣٤,٧٢	٢٦	١٢,٠٤	٠,٦٩	٢,٤١	كبيرة	٥٥,١٩	دالة	٨٠,٤	٣		

جاءت قيم (٢كا) لجميع عبارات هذا المحور دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) أو (٠,٠٥)، إذ أن قيم (٢كا) المحسوبة أكبر من قيمة (٢كا) الجدولية الموضحة أسفل جدول رقم (٧)، مما يعنى وجود فروق حقيقية بين استجابات أفراد العينة حول معظم العبارات المتضمنة بهذا المحور، كما يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا المحور متسقة مع نفسها، وهذه البنود تميز آراء أفراد العينة نحو اتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (كبيرة، متوسطة، ضعيفة).

وقد تم تقسيم استجابات أفراد العينة حول هذا المحور إلى ثلاث مراتب كما يلي:  
 جاءت العبارات رقم (١)، (٣)، (٤)، (٥)، (٦)، (٧) فى المرتبة الأولى بأعلى نسبة مئوية وزنية.  
 - جاءت العبارات رقم (٢) فى المرتبة الثانية بنسبة مئوية وزنية متوسطة.  
 - لم تحصل أى عبارة على نسبة مئوية وزنية ضعيفة.

#### وفيما يلي تفسير لهذه النتائج:

- جاءت العبارة رقم (١) ومضمونها " يتم عمل التقويم بطريقة روتينية دون بذل الجهد المناسب " فى الترتيب (١) بنسبة مئوية وزنية (٨٥.٣٤) حيث حصلت على

أعلى نسبة موافقة ضمن عبارات هذا المحور، كما اتجه أفراد العينة نحو "كبيرة" بمتوسط قدره (٢.٥٦).

- جاءت العبارة رقم (٥) ومضمونها " استخدام نماذج موحدة لتقويم أداء جميع العاملين على اختلاف أعمالهم " فى الترتيب (٢) بنسبة مئوية وزنية (٨٤.٨٨) حيث حصلت على نسبة موافقة عالية ضمن عبارات هذا المحور، كما اتجه أفراد العينة نحو "كبيرة" بمتوسط قدره (٢.٥٥)، حيث يرى أفراد العينة أن التقويم يتم فى شكل استمارة للتقويم يتم ملأها بصورة شخصية.
- جاءت العبارة رقم (٤) ومضمونها " الاكتفاء بتقويم الأداء مرة واحدة فى السنة " فى الترتيب (٣) بنسبة مئوية وزنية (٨٤.٧٢) حيث حصلت على نسبة موافقة عالية ضمن عبارات هذا المحور، كما اتجه أفراد العينة نحو "كبيرة" بمتوسط قدره (٢.٥٤).
- جاءت العبارة رقم (٦) ومضمونها " الاعتماد على الرأي الشخصي للرئيس المباشر دون غيره " فى الترتيب (٤) بنسبة مئوية وزنية (٨٢.٨٧) حيث حصلت على نسبة موافقة عالية ضمن عبارات هذا المحور، كما اتجه أفراد العينة نحو "كبيرة" بمتوسط قدره (٢.٤٩).
- جاءت العبارة رقم (٣) ومضمونها " إجراء التقويم دون إعداد خطة لذلك " فى الترتيب (٥) بنسبة مئوية وزنية (٨١.٧٩) حيث حصلت على نسبة موافقة عالية ضمن عبارات هذا المحور، كما اتجه أفراد العينة نحو "كبيرة" بمتوسط قدره (٢.٤٥).
- جاءت العبارة رقم (٧) ومضمونها " ضعف الاحتفاظ بسجلات الأداء طوال فترة التقويم " فى الترتيب (٦) بنسبة مئوية وزنية (٨٠.٤) حيث حصلت على نسبة موافقة عالية ضمن عبارات هذا المحور، كما اتجه أفراد العينة نحو "كبيرة" بمتوسط قدره (٢.٤١)، حيث أن سجلات التقييم الخاصة بالعاملين بالجامعة لم يطرأ عليها أى تعديل أو تغيير حتى الآن.

## ٢- اختبار "ت" (T- test) للكشف عن الفروق بين مجموعتين:

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار "ت" (T-Test) بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الوظيفة (القيادات الأكاديمية - القيادات الإدارية):

## جدول رقم (٨)

## نتائج تحليل اختبار (ت) (T-Test) لاستجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الوظيفة

م	محاور الاستبانة	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
٢	معوقات إدارة الموارد البشرية	القيادات الأكاديمية	١٥٦	97.4	14.4	٠.3	غير دالة
		القيادات الإدارية	٦٠	96.7	16.2		

- نسبة "T-test" غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في الاستبانة ككل مما يعنى عدم وجود فروق حقيقية بين استجابات أفراد العينة حول العبارات تعزى لمتغير الوظيفة، مما يعنى أن أفراد العينة من القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية يتوافقون على عبارات الاستبانة، ويمكن تفسير ذلك بأن كلتا المجموعتين من القيادات الإدارية والأكاديمية يشعرون بوجود هذه المعوقات ويتفقون على ضرورة التغلب عليها بمجموعة من المقترحات والحلول.

## ٣- التحليل باستخدام تحليل التباين أحادى الاتجاه (One- Way ANOVA):

تم عمل تحليل التباين لمعرفة دلالة الفروق في الاستبانة بين المجموعات التي تضمنتها عينة الدراسة، وذلك فيما يتعلق بمعوقات ادارة الموارد البشرية بجامعة الفيوم، والتعرف ما إذا كانت هناك فروق جوهرية بين تلك المجموعات المختلفة، والتعرف على مدى اختلاف استجابات عينة الدراسة في الإجابة على الاستبانة باختلاف متغير: الدورات التدريبية

والجدول التالي يوضح البيانات الوصفية للاستبانة تبعاً لمتغير الدورات التدريبية:

## جدول رقم (٩)

البيانات الوصفية لمحاور الاستبانة تبعاً لمتغير الدورات التدريبية

محاوير الاستبانة	الدورات التدريبية	العدد	المتوسط الحسابي	الاحراف المعيارى
موقوفات إدارة الموارد البشرية	أقل من ١٠	52	96.7	16.8
	من ١٠ إلى ٢٠	90	95.5	15.8
	أكثر من ٢٠	74	99.6	11.7
	Total	216	97.2	14.9

والجدول التالي يوضح نتائج تحليل التباين ذات الاتجاه الواحد لدلالة الفروق في محاور الدراسة وأبعادها طبقاً لمتغير " الدورات التدريبية ":

## جدول (١٠)

نتائج تحليل التباين ذات الاتجاه الواحد لدلالة الفروق في محاور الدراسة وأبعادها طبقاً لمتغير "الدورات التدريبية"

محاوير الاستبانة	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
موقوفات إدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	2	671.84	335.92	1.520	٠.221 غير دالة
	داخل المجموعات	213	47068.65	220.98		
	الكلى	215	47740.5			

يتضح من نتائج الجدول السابق أن قيمة " ف " غير دالة إحصائياً بين المجموعات المقارن بينها وهي (أقل من ١٠ دورات، من ١٠-٢٠ دورة، أكثر من ٢٠ دورة) بمعنى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات المجموعات المقارن بينها، وأن جميع أفراد العينة على اختلاف ما لديهم من عدد الدورات التدريبية يوافقون على وجود موقوفات لإدارة الموارد البشرية بجامعة الفيوم.

### المحور الثالث: نتائج ومقترحات البحث

من أهم النتائج التي توصل لها البحث مايلي:

أولاً: معوقات إدارة الموارد البشرية بجامعة الفيوم، وتشمل ما يلي:

- ١- الاعتماد على الطرق التقليدية في التخطيط لاختيار الموارد البشرية بالجامعة.
- ٢- افتقاد الجانب التخطيطي في أنشطة إدارة الموارد البشرية.
- ٣- ضعف تحديث دراسات سوق العمل عند التخطيط لاختيار الموارد البشرية بالجامعة.
- ٤- وجود اختلال في الهيكل الوظيفي الحالي حيث العجز في وظائف معينة والفائض في وظائف أخرى.
- ٥- المركزية في صنع القرارات.
- ٦- قلة الوعي بالتوصيف الوظيفي للوظائف الإدارية.
- ٧- ضعف وضوح معايير الاختيار والتجديد لبعض الوظائف القيادية.
- ٨- لا يوجد نظام حديث لتوصيف الوظائف بالجامعة.
- ٩- يندر أن تكون الدورات التدريبية مصحوبة بمعارض للكتب.
- ١٠- وجود مظاهر متكررة من الشكلية في برامج التدريب.
- ١١- ضعف ربط التنمية المهنية للموارد البشرية الجامعية بمسارهم الوظيفي.
- ١٢- القصور في نظام تدريب العاملين داخل الجامعة حيث يتم تدريب القلة الذين تم ترشيحهم فقط من السلطات العليا.
- ١٣- قلة قياس أثر برامج التنمية المهنية في سلوكيات الموارد البشرية ومهاراتهم بعد تلقيهم لها.
- ١٤- ضعف وضوح خطة التنمية المهنية للموارد البشرية بالجامعة.
- ١٥- قلة تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالجامعة بدقة عند تصميم البرنامج التدريبي.

- ١٦- ضعف تشجيع أعضاء هيئة التدريس على التنمية الذاتية.
  - ١٧- يتم عمل التقييم بطريقة روتينية دون بذل الجهد المناسب.
  - ١٨- استخدام نماذج موحدة لتقويم أداء جميع العاملين على اختلاف أعمالهم.
  - ١٩- الاكتفاء بتقويم الأداء مرة واحدة في السنة.
  - ٢٠- الاعتماد على الرأي الشخصي للرئيس المباشر دون غيره.
  - ٢١- إجراء التقييم دون إعداد خطة لذلك.
  - ٢٢- ضعف الاحتفاظ بسجلات الأداء طوال فترة التقييم.
- ثانيا: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الوظيفة حول معوقات إدارة الموارد البشرية بجامعة الفيوم حيث وافق الجميع عليها.
- ثالثا: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول معوقات إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير الدورات التدريبية حيث وافق الجميع عليه.
- رابعا: مقترحات للتغلب على معوقات إدارة الموارد البشرية بجامعة الفيوم، تتمثل فيما يلي:
- ١- أن تتضمن برامج تدريب القيادات في الجامعة الاتجاهات العالمية الحديثة في الإدارة.
  - ٢- عمل سجلات سنوية لتقييم الأداء.
  - ٣- تحديث الدورات التدريبية على مختلف مستوياتها للتدريب على المهارات الإدارية اللازمة لأداء مهام عملهم، وتدريبهم على استخدام الأساليب الإدارية الحديثة، و استخدام التكنولوجيا الحديثة.
  - ٤- أن تتضمن برامج الدورات التدريبية الاحتياجات الفعلية للقادة الأكاديميين والإداريين.
  - ٥- توفر العدالة والموضوعية عند الحكم على كفاءة الفرد.

- ٦- إنشاء مركز لتطوير إدارة الموارد البشرية بجامعة الفيوم يهدف إلى حل مشكلات ومعوقات إدارة الموارد البشرية، ويتضمن وحدات متخصصة في الإدارة الاستراتيجية، وإعادة هندسة العمليات الإدارية، وإدارة المعرفة.
- ٧- الالتزام بالشروط الواجب توافرها في معايير تقييم أداء الموارد البشرية بالجامعة.
- ٨- تحديد متطلبات التدرج الوظيفي تحديدا واضحا.
- ٩- وضع المعايير اللازمة لقياس أداء الموارد البشرية بالجامعة.
- ١٠- تركيز معايير الترقيات على قدرات الفرد ومهاراته الإبداعية وليس على أدائه التقليدي للوظيفة.
- ١١- ترسيخ قيمة الاهتمام برضا المستفيدين من الخدمة التعليمية أكثر من رضا الرؤساء.
- ١٢- تحديث المكتبات الجامعية بما يواكب التطورات العالمية الحديثة.
- ١٣- التقليل من البيروقراطية والمركزية المتبعة في أساليب وإجراءات العمل الإداري.
- ١٤- تشجيع العاملين بإدارات الجامعة على التعلم الذاتي.
- ١٥- تحول الإشراف التقليدي إلى إشراف تشاركي.
- ١٦- اهتمام القادة الجامعيين بإنجاز العمل وليس بالرقابة المتشددة على الأداء.
- ١٧- تحويل المسؤولية من مسؤولية فردية إلى المسؤولية الجماعية.
- ١٨- التطبيق الفعال لمبدأ لا مركزية السلطة، وتأهيل القيادات الأكاديمية والإدارية لأن تصبح قادرة ذاتياً ومهنيًا على إدارة الأقسام والكليات.
- ١٩- التحول من التنظيم الهرمي في الإدارة إلى التنظيم الشبكي.
- ٢٠- ربط الرؤية والأهداف الاستراتيجية للجامعة بالاتجاهات العالمية الحديثة.
- ٢١- التحديد الواضح لدور جميع الأقسام الإدارية في تفعيل الخطط الجامعية الموضوعية.
- ٢٢- مشاركة جميع العاملين بفعالية في صنع القرارات الجامعية.

٢٣- تطوير وتعديل اللوائح والقوانين المنظمة لعمل القيادات الأكاديمية بالجامعات، بحيث تكون أكثر مرونة وتتلائم مع التغيرات المحيطة.

## المراجع

- ١- أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية- الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، بدون ناشر، ٢٠٠٤م، ص ٣٣٩.
- ٢- إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية - دراسة حالة للشركة الجزائرية للألمونيوم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد أبو مضياف، الجزائر، ص ص ٦٤-٦٦.
- ٣- باسم عباس كريدي، عامر علي العطوي: اتجاهات قيادات التعليم العالي نحو مشكلات عملية تقويم الأداء الوظيفي- دراسة تطبيقية في جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١١)، العدد (٢)، ص ٤٤.
- ٤- تامر محمد أحمد خليل: الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء المنظمة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبحوث البيئية، المجلد السادس، العدد الأول، ٢٠١٥م.
- ٥- جمال حسن محمد أبو شرخ: مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٢م، ص ٢١. موقع الباحث العلمي.
- ٦- جامعة الفيوم: الخطة الاستراتيجية لجامعة الفيوم ٢٠١٦م-٢٠٢١م، ص ص ١١٩-١٢٩، متاح على الموقع: [www.fayoum.edu.eg/strategicplan.aspx](http://www.fayoum.edu.eg/strategicplan.aspx)، ٤/١١/٢٠١٨م.
- ٧- جمهورية مصر العربية: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية: النشرة الدورية للمركز حول التنمية المهنية للمعلم في ضوء ثورة المعلومات، العدد السادس عشر، أكتوبر، ٢٠٠٩م، ص ص ١٢-١٤.

- ٨- حامد حمد الله موسى: استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء المنظمة " دراسة حالة مؤسسات التعليم العالي غير الحكومي في السودان ٢٠١٢-٢٠١٨"، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، ٢٠١٩م.
- ٩- حسن شكري: دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، دراسة حالة للمؤسسة الوطنية للهندسة المدنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الخضر بالجزائر، ٢٠٠٨م، ص ٢٠.
- ١٠- حنان محمد أحمد سالم: تصور مقترح لتطوير التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس بكليات التربية بمصر خلال الربع الأول من القرن الحادي والعشرين، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات الإنسانية، جامعة الأزهر، ٢٠٠٧م، ص ص ٩٠-٩٤.
- ١١- دينا حابس بني عيسى: درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة الدراسات والعلوم التربوية، المجلد (٤٥)، العدد (٤)، ملحق (٦)، الجامعة الأردنية، الأردن، ٢٠١٨م.
- ١٢- سليم صيفور: واقع التنمية المهنية وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الجامعي في الجزائر، رسالة دكتوراه، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، ٢٠١٥.
- ١٣- سماح محمود بدران محمود: تنمية مهارات إدارة الموارد البشرية لتطوير فعالية الالتزام التنظيمي للعاملين (دراسة تطبيقية على قطاع العاملين بجامعة بنها)، رسالة ماجستير، جامعة بنها، كلية التجارة، ٢٠١٥م.

- ١٤- صالح علي عودة الهلالات: إدارة التميز" الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ٢٠١٤م، ص ١٣٦.
- ١٥- صبحي منصور: الإدارة الاستراتيجية، من أوراق الملتقى العربي الثالث: إدارة الموارد البشرية الأساليب الحديثة في تطوير وبناء القدرات"، المنعقد في القاهرة، في الفترة من ١٧-٢١ من فبراير ٢٠٠٨م، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ٢.
- ١٦- عائض سعيد الغامدي: مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، ٢٠٠٩م، ص ٣٩.
- ١٧- عبد الباري ابراهيم درة، وزهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ط٢، ٢٠١٠م، ص ص ٦٥-٩٨.
- ١٨- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، المنصورة، ٢٠٠٩م، ص ص ٧٣، ٧٤.
- ١٩- عبد الحميد المغربي: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، ٢٠٠٧م، ص ١٨٨.
- ٢٠- عبد الرحمن بن عنتر: دور الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، من أوراق المؤتمر العربي الثالث في الإدارة: القيادة الإبداعية، المنعقد في الفترة من ٢٨-٣١ أكتوبر ٢٠٠٢م، بيروت، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ٧٢٥.

- ٢١- عبد العزيز هاشم: إدارة وتخطيط الموارد البشرية: دراسة تطبيقية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد (٦٥)، ٢٠٠٥م، ص ٤٠٣.
- ٢٢- عبد السلام مصطفى عبد السلام: أساسيات التدريس والتطوير المهني للمعلم، دار الجامعة الجديدة، مصر، ط٢، ٢٠٠٧.
- ٢٣- علي شعوي ناجي عرجاش: تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٩م، ص ١٣.
- ٢٤- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة "بعد استراتيجي"، ط٣، دار وائل للنشر، ٢٠١٥م، ص ٢٩.
- ٢٥- غدي رجائي عبد المنعم أحمد: تفعيل الاستشارات الإدارية لتطوير الأداء الإداري بجامعة الفيوم (دراسة حالة)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الفيوم، ٢٠١٣م، ص ٢٠٩.
- ٢٦- فاطمة عبد المنعم محمد معوض: متطلبات تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي ومتغيرات العصر، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠١٤م.
- ٢٧- كمال حسني بيومي، انتصار محمد علي: الاتجاهات الحديثة والخبرات العالمية في مجال التنمية المهنية للأستاذ الجامعي، مجلة عالم التربية، العدد الأول، القاهرة، مايو ٢٠٠٠م، ص ص ١٣٢، ١٣٣.
- ٢٨- محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، الاسكندرية، ٢٠٠٥م، ص ١٣٧.
- ٢٩- محمد سرور الحريري: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٢م، ص ١٣.

- ٣٠- محمد عواد الزيادات، مروان محمد النور: تخطيط الموارد البشرية ودوره في تعزيز المقدرة التنافسية لعينة من منظمات القطاع الخاص في الأردن، *المجلة العلمية تصدرها كلية التجارة جامعة اسيوط، العدد (٤٢)، يونيو، ٢٠٠٧م، ص ٩٧.*
- ٣١- محمود أحمد الخطيب: إدارة الموارد البشرية: إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصاد الالكتروني، *سلسلة المعرفة الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٢م، ص ١٢٢.*
- ٣٢- مهري أمين دياب، نجوى يوسف جمال الدين: أهداف الجامعات في مصر وقضاياها في مجتمع المعرفة، رؤية ميدانية من منظور أعضاء هيئة التدريس بجامعتي القاهرة وبنها، *مجلة العلوم التربوية، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ع ٤، أكتوبر ٢٠٠٧م، ص ٣.*
- ٣٣- نادية أمين محمد: تأهيل الكوادر البشرية للمؤسسات المالية الإسلامية، بحث مقدم إلى مؤتمر المصارف الإسلامية بين الواقع والمأمول، المنعقد في دائرة الشؤون الإسلامية والعمل الخيري بدبي في الفترة من ٣١مايو-٣ يونيو، ٢٠٠٩م، ص ١٣.
- ٣٤- نسبية حمدان المهيدات: أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية، ودور بعض المتغيرات في تحسينها من وجهة نظر القادة الإداريين فيها، *رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠١٧م.*
- ٣٥- هانم أحمد حسن أبو النيل: دراسة مقارنة لنظم تنمية الموارد البشرية في كل من سنغافورة وماليزيا وإمكانية الاستفادة منها في تطوير الجامعات المصرية، *رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠١٦م.*
- ٣٦- هشام سيد عباس كامل: تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إعادة الهندسة، *رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة بني سويف، ٢٠١٢م. ص ٢٦٠.*

- ٣٧- يوسف عبد المعطي مصطفى: الإدارة التربوية..مداخل جديدة لعالم جديد، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٧م، ص ص ١٧٧- ١٨٣.
- 38- Barnard Martory, Daniel Grazet: **Gestion Des Ressources Humaines, Pilotage Social Et Performances**, 4eme Edition, Dunad, Paris, 2004,p: 238.
- 39- Coyle –Shapiro, Jacqueline et al: **Human Resource Management**, undergraduate Study in Economics, Management, Finance and Social Science, University of London, 2013.
- 40- Decenzo, D. and S. Robbins: **Human Management Humanity**, John wiley and song Inc N.Y, 2006, p.43.
- 41- Gary J Convertino: A Perspective on Current Human Resources Practices by Human Resource Executives at Institutions of Higher Education. **Ph.D.** Johnson & Wales University Providence, Rhode Island, 2008, p.7.
- 42- Liou Cai, Brian H, Kleiner: " Effective human resource management in employment agencies ", **Management Research News**, vol.27 Iss, 2004, p. 91
- 43- Michael Armstrong: **Strategic Human Resource Management "Agide to Action"**, 3<sup>rd</sup> Ed, kogan page, London, 2006, pp.6-8.
- 44- Wagner, Robert, et al: Human Resource Planning in Slovakia, **Journal of Management**, vol 14, no 516, 2002, p.p. 383-919.

- 45- Wilton،Nick: An Introduction to Human Resource Management، London SAGA Puplication, Vol.2, 2013.