

توظيف تكنولوجيا الأداء البشري لتطوير الأداء
بعمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين
بالجامعات السعودية

إعداد

د/ منصور بن زيد إبراهيم الخثلان	د/ عبدالرحمن محمد علي الحبيب
أستاذ إدارة التعليم العالي المساعد قسم الإدارة التربوية- كلية التربية جامعة سلمان بن عبدالعزيز	أستاذ إدارة التعليم العالي المشارك قسم الإدارة التربوية كلية التربية - جامعة الملك سعود

توظيف تكنولوجيا الأداء البشري لتطوير الأداء بعمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين
بالجامعات السعودية

توظيف تكنولوجيا الأداء البشري لتطوير الأداء بعمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالجامعات السعودية

د/ عبدالرحمن محمد على الحبيب ود/ منصور بن زيد إبراهيم الخثلان

المقدمة:

تمثل الجامعات رأس المال البشري الحقيقي ويقع على عاتقها إعداد القوى البشرية وتأهيلها عملياً لتتمكن من بناء نهضة مجتمعاتها والتعامل مع متغيرات سوق العمل المتسارعة، إذ يُعدّ العنصر البشري رأس المال الحقيقي للمجتمعات والدول، فجميع الثروات التي تمتلكها الدول معرضة للنضوب باستثناء الثروة البشرية، فهي الداعم الأساس والموظف الحقيقي للثروات الطبيعية والصناعية التي تمتلكها الدول، فالجامعات ومراكز البحوث والمعاهد العلمية والأكاديمية المتخصصة لها طبيعة خاصة في أنشطتها ومجالات عملها والعاملين بها، فهي مراكز بحثية تسعى إلى الإثراء العلمي والفكري والمعرفي، كما أنها مراكز علمية لتخريج كفاءات وكوادر بشرية مؤهلة تأهيلاً علمياً يواكب احتياجات مؤسسات العمل المحلي والخارجي. (جاد الرب، ٢٠١٠، ٤٨٨)

وجامعة سلمان بن عبد العزيز بالخرج من الجامعات الحديثة الناشئة التي تسعى لشغل مكانة علمية متميزة بين الجامعات السعودية والعربية، ويمثل إعداد الموارد البشرية فيها التحدي الكبير، لذلك تعمل جادة لتوفير الكوادر البشرية فيها على اختلاف التخصصات والوظائف الإدارية والقيادية لتتمكن من تحقيق أهدافها. وقد بيّنت دراسة Wenhao وزملائه (٢٠٠٩) أن تكنولوجيا الأداء البشري قادرة على استخدام الطريقة الاستقرائية والاستنتاجية في حل مشكلات الموظفين، وأن تطبيق نظرية تكنولوجيا الأداء البشري يزود العاملين بطرق محددة لحل المشكلات. لذلك برزت الحاجة إلى استخدام تكنولوجيا الأداء البشري لتطوير أداء موظفي عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين في جامعة سلمان بن عبدالعزيز.

ويسعى البحث إلى الإجابة على التساؤلات التالية:

١- ما واقع الأداء بإدارة الموارد البشرية بعمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين في أبعاد (التأهيل، التوظيف، والتدريب أثناء الخدمة) بجامعة سلمان بن عبد العزيز؟

٢- ما النموذج المقترح من نماذج تكنولوجيا الأداء البشري الذي قد يسهم في تحسين الأداء بإدارة الموارد البشرية في عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين في أبعاد (التأهيل، التوظيف، والتدريب أثناء الخدمة) بجامعة سلمان بن عبد العزيز؟
ويهدف البحث إلى:

١- تعرف واقع الأداء بإدارة الموارد البشرية بعمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين في أبعاد (التأهيل، التوظيف، والتدريب أثناء الخدمة) بجامعة سلمان بن عبد العزيز.

٢- اقتراح نموذج من نماذج تكنولوجيا الأداء البشري لتحسين الأداء في إدارة الموارد البشرية بعمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين في أبعاد (التأهيل، التوظيف، والتدريب أثناء الخدمة) بجامعة سلمان بن عبد العزيز.

وتأتي أهمية البحث الحالي من خلال:

١- تناول موضوع البحث للأداء البشري بالجامعات السعودية والذي يجب العمل على تنميته وتطويره للحصول على نتائج أفضل من العاملين بالمؤسسات التعليمية.

٢- تطبيق نموذج تكنولوجيا الأداء البشري بجامعة سلمان بن عبد العزيز بالخرج من خلال تطوير الأداء بإدارة الموارد البشرية بعمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين مما يؤدي إلى تطوير الجامعة وتحسينها.

٣- يسهم البحث الحالي في بناء نموذج مقترحة تتناسب مع البيئة التربوية الجامعية لمساعدة القادة الجامعيين على الاستفادة القصوى من إمكانات القدرات البشرية الموجودة بالجامعات السعودية.

منهج البحث:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي، الذي يتم بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منه، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة، من حيث طبيعتها ودرجة وجودها (العساف، ١٤٢٧، ١٩١).

حدود البحث:

واقترنت حدود البحث على:

• دور تكنولوجيا الأداء البشري في تطوير الأداء بإدارة الموارد البشرية بعمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة سلمان بن عبد العزيز كدراسة حالة للجامعات السعودية، من خلال اقتراح نموذج لتنمية أبعاد (التأهيل والتوظيف والتدريب أثناء الخدمة) بالعمادة.

ويتعامل البحث الحالي مع المصطلحات التالية:

إدارة الموارد البشرية (Human Resources Management):

هي تنظيم للعلاقة القائمة بين إدارة المنظمة وموظفيها، ترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم، وذلك من خلال مجموعة من البرامج والأنشطة المستمدة في إعدادها إلى نظم وقوانين قابلة للتغيير بحسب الوضع الراهن، ومن هذا المنطلق فإن إدارة الموارد البشرية تتعامل مع العنصر البشري (الوظيفي) لاستثمار طاقاته، بالإضافة إلى العنصر المالي الذي يعتبر عصب النشاط الإداري.

(Aswathappa, 2008, 691)

وتُعرف إجرائياً في البحث الحالي بأنها "منهجاً متكاملًا يتكون من عدد من

العناصر الأساسية في تكوين مفهوم وظيفة إدارة الموارد البشرية، وهذه العناصر تشمل تحليل الوظيفة، والتخطيط، والاستقطاب، والاختيار، والتدريب، والتقييم، والتحفيز والتطوير".

• الأداء (Performance):

إن الأداء يعني النتائج العملية أو الإنجازات، أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذاً لأعمال، ويختلف عن السلوك والإنجاز، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات، وإعطاء تغذية راجعة، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج، ومن الأمثلة عليه تقديم خدمة محددة أو سلعة ما. (مرتضى، ٢٠١١، ٣٠)

أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج (النتائج) Outcomes، التي تحققت معاً، وينبغي الإشارة هنا إلى أن هذه النتائج يجب أن تكون قابلة للقياس.

• البشري (Human):

ويعني التركيز على أداء البشر الذين يعملون في مواقع عمل أو منظمات، أي أن علماء هذا الحقل يركزون على أداء البشر الذين يؤدون أعمالهم في أنظمة تحقق نتائج محددة، والواقع أن مصطلح "البشري" يشمل أداء الأفراد والمجموعات في المنظمات. (مرتضى، ٢٠١١، ٣١)

• تكنولوجيا (Technology):

وتعني تطبيق الإجراءات المستمدة من البحث العلمي والخبرات العملية لحل مشكلات واقعية، ولا تعني التكنولوجيا هنا الأدوات والمكائن فقط، بل إنها الأسس النظرية والعملية التي ترمي إلى تحسين الأداء البشري في الحركة التي تتناولها، وهي حركة "تكنولوجيا الأداء البشري" إن التكنولوجيا بعبارة موجزة هي إجراءات منتظمة وذات توجه نظمي لحل مشكلات عملية. (مرتضى، ٢٠١١، ٣٢)

• الأداء البشري (Human Performance):

هي حركة تتضمن مجموعة منتظمة من الأساليب والإجراءات والاستراتيجيات لحل المشكلات، أو إتاحة فرص تتعلق بأداء الموارد البشرية في المنظمات، ويمكن تطبيق نظريات هذا الحقل وأساليبه على الأفراد والجماعات الصغيرة، و فرق العمل، كما المنظمات والمجتمعات، ومن الأساليب والتدخلات التي يستخدمها: التدريب، والاتصال، وأساليب تنمية المنظمة، وتصميم العمل والوظيفة، وإدارة الأداء واختيار الموظفين وتعيينهم وإعادة هندسة البيئة والتغذية الراجعة، والحوافز وأنواع الثواب والعقاب (درة، ٢٠٠٨، ١٢).

الجانب النظري للبحث:

أولاً- إدارة الموارد البشرية:

• تعريف إدارة الموارد البشرية:

تتعدد تعريفات إدارة الموارد البشرية حيث عرفها كشواي (٢٠٠٨، ١٢) بأنها مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات النشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة واحتياجات الأفراد الذين يعملون بها.

كما عرفها السالم وصالح (٢٠٠٢، ١٨) بأنها العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم. ومن خلال التعريفين تبين أن الإدارة تُعد المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة وموظفيها.

ومن هذا المنطلق تعد أيضاً إدارة استراتيجية هامة تعمل في إطار المفاهيم التالية: (علافي، ٢٠١٢، ٤٨)

- إشراك إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة.
- يجب أن تصمم البرامج وتعد السياسات بشكل يتوافق مع متطلبات الموظفين الاقتصادية وطموحاتهم الوظيفية.
- تهيئة المناخ الوظيفي في مجال العمل بشكل يساعد الموظفين على تقديم أقصى طاقاتهم، ويستثمر مهاراتهم وقدراتهم.
- تصميم وإعداد سياسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية بشكل يحقق التناغم والتناسق فيما بينهم وكذلك التناغم والتناسق مع بقية أهداف وسياسات ونشاطات القطاعات الإدارية الأخرى في المنظمة.
- وبناءً على ما سبق فإن الباحثين ومن خلال استقراء التعريفات الخاصة بإدارة الموارد البشرية يمكن استنتاج ما يلي:

- تُعد إدارة الموارد البشرية وظيفة إدارية لا يمكن الاستغناء عنها في أية منظمة.
- أن هذه الوظيفة تتضمن مجموعة من الأنشطة والبرامج تقترن بأهداف معينة تشمل الفرد والمنظمة والمجتمع.
- أن هذه الأنشطة والبرامج هي مسئولية جميع المدراء وقد يتم تفويض العديد منها إلى إدارة الموارد البشرية.
- من الممكن تقديم المفهوم الواسع لإدارة الموارد البشرية باعتبارها منهجاً متكاملًا يتكون من عدد من العناصر الأساسية في تكوين مفهوم وظيفة إدارة الموارد البشرية، وهذه العناصر تشمل تحليل الوظيفة، والتخطيط، والاستقطاب، والاختيار، والتدريب، والتقييم، والتحفيز والتطوير.

● أهمية الموارد البشرية:

- تتمتع إدارة الموارد البشرية بأهمية كبيرة باعتبارها تمثل الإدارة الأهم، وأعلى أصول المنظمة سواء أكان على مستوى المنظمة أو على المستوى الوطني، فعلى مستوى المنظمة تتركز الأهمية فيما يلي: (المبييضين، ٢٠٠٩، ١١)
- يعتبر العنصر البشري هو العقل المدبر والقوة التي يمكن من خلالها استثمار جميع الإمكانيات المادية الموجودة بالمنظمة وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها سواء أكانت إنتاجية أم تسويقية أم تمويلية.

- في حين تتناقص قيمة الموارد المادية الموجودة بالمنظمة بمرور الوقت فإنه على العكس من ذلك تتزايد قيمة الموارد البشرية، حيث إنها تمثل أصلاً تتزايد قيمته يوماً بعد آخر وبالتالي ضرورة العمل على حسن الاستفادة منه.
- يساعد حسن تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية على عدم إعاقة أعمال الإدارات الأخرى بالمنظمة.
- أما الأهمية على المستوى الوطني فتتمثل فيما يلي:**
- إن الثورات التي شهدتها العالم في الآونة الأخيرة من ثورة معلومات وثورة اتصالات وثورة تكنولوجيا وما أفرزه ذلك من تقدم وتفوق للدول يرجع إلى وجود عقول بشرية مبدعة وقدرات فنية عالية وسمات سلوكية إيجابية.
- إن الموارد البشرية تمثل أساساً قوياً للقوة الاقتصادية واقتصاد المعرفة ، وذلك بقدرتها على الإدارة الفعالة وعلى الأداء الجاد المثمر للعاملين، لتعظيم القيمة المضافة وزيادة الناتج القومي في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي.
- تؤدي الموارد البشرية دوراً هاماً في زيادة الصادرات وذلك من خلال وجود عنصر بشري قادر على التطوير والابتكار للمنتجات وتحسين الجودة وتقليل التكلفة وذلك في ضوء إدارة فعالة للمورد البشري.
- إنه مع التقدم العلمي ودخول الشركات متعددة الجنسيات للأسواق العالمية ووجود منافسة قوية وانتشار مفاهيم العولمة، أصبح هناك تنافس قوي بين الدول المتقدمة لجذب الكفاءات البشرية المتميزة، وأصبح هناك دور هام لإدارة الموارد البشرية تعمل من خلاله على استقطاب العاملين الأكفاء مع توفير المناخ المناسب لهم.
- وحيث إن مفهوم الموارد البشرية مفهوم عصري للتعامل مع العنصر البشري في المنظمات، فإنه يعني أن خلف كل منظمة ناجحة برامج ناجحة للموارد البشرية، سواء كانت هذه البرامج في إطار اختيار الأفراد، أم تدريبهم أم تقويم أدائهم أم الاحتفاظ بهم، كما أن كثيراً من المنظمات الناجحة خلفها قوة عمل جيدة وبرامج لموارد بشرية فعالة ومؤثرة.

• وظائف إدارة الموارد البشرية:

- إن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية داخل المنظمات المختلفة باعتبارها جزءاً من العملية الإدارية الكلية التي تتم داخلها، وعلى الرغم من

تلك الأهمية فليس هناك اتفاق على ما تتضمنه إدارة الموارد البشرية من وظائف ومهام حيث تختلف هذه الوظائف والمهام تبعاً لاختلاف حجم الأنشطة والأعمال وحجم العاملين بالمنظمات المختلفة.

ومن خلال استقراء البحوث والدراسات المتعلقة بهذا الأمر فإنه يمكن القول: إن وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية في المنظمات المختلفة يمكن أن تتمثل فيما يلي: (كشواي، ٢٠٠٦، ٤)

- تحليل وتوصيف الوظائف (Job Description and Analysis) وذلك بهدف الواجبات والمسئوليات والمتطلبات والقدرات والخبرات المختلفة لكل وظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى وتحديد شروط شغل الوظيفة.
- تخطيط الموارد البشرية (Human Resource Planning) حيث يتم تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية خلال فترة زمنية مستقبلية بالعدد المناسب وبالنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب، وذلك في كافة المجالات بالمنظمة في الحاضر والمستقبل.
- الاستقطاب والاختيار (Recruitment and Selection) ونركز هنا على استقطاب المرشحين لشغل الوظائف سواء من داخل أم خارج المنظمة، ثم يتم اختيار أفضل المرشحين وذلك باستخدام العديد من الاختبارات وتعيينهم في الأماكن والوظائف المناسبة لقدراتهم.
- تدريب وتنمية الموارد البشرية (Training and Development) وتعتبر هذه من الوظائف الهامة والضرورية وذلك بالنسبة لكل من الموظفين الجدد والموظفين القدامى، حيث يتم إكساب الموظفين الجدد المهارات المختلفة التي تجعلهم قادرين على أداء الواجبات المتوقعة منهم بطريقة مرضية وصحيحة، وكذلك يتم تطوير وتنمية قدرات العاملين القدامى على أداء أعمالهم.
- تقييم أداء العاملين (Performance Appraisal) وهنا يتم التقييم الدوري لأداء العاملين وذلك بتحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها، وذلك مع الأخذ في الاعتبار كل من الأداء الحالي لهم وقدراتهم المستقبلية.

- الأجر والحوافز (Wages and Incentives) وضع وتصميم نظام الأجر والحوافز والمكافآت بما يحقق الأمن والأمان الوظيفي والمادي للعاملين والمساهمة في رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة إنتاجهم.
 - النقل والترقية (Movement and Promotion) وهي وظيفة هامة حيث إنها بمثابة العامل الرئيسي والحاسم في جذب أو طرد الكفاءات البشرية إلى ومن المنظمة لذلك يجب العمل على أدائها على مستوى عالٍ من الكفاءة.
 - تصميم وتنفيذ برامج الصيانة البشرية (Human Maintenance) والتي تهدف إلى تحسين وتطوير بيئة العمل سواء المادية أو الاجتماعية أو الصحية أو النفسية وتطوير نوعية حياة العمل فضلاً عن توفير الأمن والسلامة للعاملين.
- وتختلف وظائف إدارة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى، ومن القطاع العام عنها في القطاع الخاص، حيث يغلب على منظمات القطاع العام في الدول النامية، التنسيق في استقطاب العاملين وفق تنظيمات عامة من خلال الجهاز المركزي للتوظيف في كل دولة، وبصفة عامة يبرز نشاط التوظيف كأحد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمات لتزويد المنظمة بالأفراد العاملين، وفقاً لقدراتهم وإمكاناتهم المناسبة لشغل كل وظيفة يحتاجها التنظيم، حيث يتضمن هذا النشاط توصيف الوظائف وتخطيط الموارد البشرية، وتوفير العاملين والاختيار والتعيين. (آل علي، ٢٠٠٠، ٢٤٤)

وقد أورد اينانس وبارسوكس (Enans & Barsoux, 2002) الوظائف الرئيسية للموارد البشرية في التالي:

- ١- **تحليل العمل:** تعني هذه الوظيفة تعرف الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، وتوصيف هذه الوظيفة، وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها.
- ٢- **تخطيط القوى العاملة:** تعني بتحديد احتياج المنظمة من أنواع وأعداد العاملين، ويتطلب هذا تحديد طلب المنظمة من العاملين، وتحديد ما هو معروض ومتاح منها، والمقارنة بينهما لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة بالمنظمة.
- ٣- **الاختيار والتعيين:** وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل، وتصفيبتهم من خلال طلبات التوظيف والاختبارات والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب وذلك ضماناً لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

- ٤- **تصميم هيكل الأجور:** وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة، وتحديد أجرها، وتحديد درجات أجرية الوظائف، كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهميات المختلفة للوظائف المختلفة.
- ٥- **تصميم أنظمة الحوافز:** تعنى الوظيفة بمنح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي أو أدائهم الجماعي فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية وأيضاً هناك حوافز على أساس أداء المنظمة ككل.
- ٦- **تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين:** تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا عينية مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة، كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية، واجتماعية ورياضية وقانونية.
- ٧- **تقييم الأداء:** تهتم كل المنظمات تقريباً بتقييم أداء موظفيها، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة، وغالباً ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرون بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين، والتعرف على أوجه القصور في هذا الأداء.
- ٨- **التدريب:** تمارس المنظمات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين، وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة، وعلى الشركة أن تحدد احتياج المرؤوسين للتدريب، وأن تستخدم الأساليب والطرق المناسبة وأن تقيم فعالية هذا التدريب.
- ٩- **تخطيط المسار الوظيفي:** تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة، وعلى الأخص فيما يمس النقل والترقية والتدريب، ويحتاج هذا إلى تعرف نقاط القوة والضعف لدى الفرد.
- كما أن لإدارة الموارد البشرية وظائف تنظيمية هي: سشيلر وليو (Schuler & Luo, 2006)
- أ. التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية: وتهتم هذه الوظيفة بإحداث التغييرات اللازمة في أهداف وسياسات وأنظمة الموارد البشرية وذلك لكي تتناسب مع التغييرات في بيئة الأعمال والتغييرات في الأداء الداخلي للمنظمة.
- ب. نظم المعلومات وبحوث الموارد البشرية: تحتاج كل منظمة إلى نظام متكامل للنماذج والسجلات والمستندات والمعلومات التي قد تكون في نظام يدوي أو

آلي، كما أنها تحتاج إلى نظام للبحوث الخاصة بتوفير معلومات أساسية عن مشاكل واتجاهات وطبيعة العاملين داخل المنظمة.

ت. الهيكل التنظيمي للموارد البشرية: ويهتم هذا الأمر بمكانة إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحديد التنظيم الداخلي لأنشطة وممارسات هذه الإدارة.

ثانياً - تكنولوجيا الأداء البشري:

• مفهوم الأداء البشري:

لتعرف مفهوم تكنولوجيا الأداء البشري يستحسن أولاً تعريف الأداء البشري، حيث إنه نتيجة أداء الأشخاص ضمن نظام معين، وبالتالي فإن تكنولوجيا الأداء البشري تتكون من هذه المبادئ والتطبيقات التي تهتم بتحسين جميع العوامل التي تؤثر على نتائج عمل الأشخاص، وأكد هذا المفهوم مخيمر وآخرون (٢٠٠٠، ٥١) كما يلي:

- ١- يؤكد على ضرورة النظر إلى الأداء في سياق نظام، مع الأخذ في الاعتبار الترابط بين مختلف العوامل التي تؤثر على الأداء.
- ٢- يُدرك ضرورة أخذ الأشخاص في الاعتبار أثناء تحديد العوامل التي تؤثر في نتائج هؤلاء الأشخاص، وبمعنى آخر الأشخاص هم الأساس الأهم في أي تحليل نقوم به.

٣- يحدد الأداء البشري في شكل نتائج وليست أنشطة.

٤- يركز على نتائج المنتجة وذلك يستدعي تقييم جيد للإنتاج، وهذا يحمي تعريفنا للأداء البشري من أن يكون محورياً، إذا ركزنا اهتمامنا فقط على الناتج فبالتالي ما يأتي بعد ذلك يحدد الأداء، ولكن باشرط وجود "مستقبل" مستقل لجعل الإنتاج ذا قيمة، يمكننا استخدام بيانات النتيجة لتحسين فاعلية ووظيفة نظام الأداء البشري وتكيفية مع بيئته، هذا يعني أن تطبيقات نظام الأداء البشري HPT يجب أن يبدأ بالنتائج ويحلل عناصر النظام التي تؤثر على النتيجة، وهذا في الحقيقة يزود بالمبدأين الأولين لتكنولوجيا الأداء البشري وهما:

- التركيز على النتائج.

- تطبيق أسلوب النظم في العمل.

• مفهوم تكنولوجيا الأداء البشري:

وفقاً للجمعية الدولية لتحسين الأداء فإن تكنولوجيا الأداء البشري (HPT) هي أسلوب منهجي لتحسين الإنتاجية والكفاءة، فهي تستخدم مجموعة من الطرق

والإجراءات (إستراتيجية حل المشكلات) لإدراك فرص تتعلق بأداء الأشخاص، وبالأخص فهي عملية انتقاء، تحليل، تصميم، تطوير، تنفيذ، تقييم برامج تؤثر بفاعلية على السلوك البشري والإنجاز، بل وهي دمج منهجي لثلاث عمليات حيوية، وهي تحليل الأداء، وتحليل الأسباب، والانتقاء الداخلي، ويمكن تطبيقها على الأفراد والمجموعات الصغيرة، والمؤسسات الكبيرة. (درة، ٢٠٠٨، ١٨)

وقد عرفه شيفلر (Chevalier, 2004, 62) بأنه عبارة عن حقل يسعى إلى إحداث تغيير في النظام/ المنظمة، بطريقة تؤدي إلى تنمية النظام، خاصة فيما يتعلق بتحقيق تلك الإنجازات التي يرغبها ويقدرها هذا النظام.

ولمواجهة عمليات التغيير والتطوير والتحديث المستمرة فقد اتجهت المؤسسات والمنظمات الحديثة إلى مفهوم جديد في الإدارة، يهتم بالأداء البشري وتنميته وزيادة إنتاجية الفرد والمنظمة، إذ كانت هذه المسألة من المواضيع الرئيسة والجذرية التي حفزت تطور حركة تكنولوجيا الأداء البشري، واندمجت في هذا الوقت المفاهيم الأولى لهذا المدخل في مجالات علم الإدارة وتطوير المصادر البشرية، وأثبتت جدواها في كلا القطاعين العام والخاص. (Burrkett, 2009)

ويستخلص الباحثان من هنا أن حقل تكنولوجيا الأداء البشري يتضمن مجموعة منتظمة من الأساليب والإجراءات والاستراتيجيات لحل المشكلات، أو إتاحة فرص تتعلق بأداء الموارد البشرية في المنظمات، ويمكن تطبيق نظريات هذا الحقل وأساليبه على الأفراد والجماعات الصغيرة، وفرق العمل، كما على المنظمات والمجتمعات، ومن الأساليب والتدخلات التي يستخدمها: التدريب، والاتصال، وأساليب تنمية المنظمة، وتصميم العمل والوظيفة، وإدارة الأداء واختيار وتعيين الموظفين وإعادة هندسة البيئة والتغذية الراجعة، والحوافز وأنواع الثواب والعقاب.

ثالثاً - نماذج تكنولوجيا الأداء البشري:

توجد نماذج متعددة لتكنولوجيا الأداء البشري ومنها: (الدحلة، ٢٠٠١، ١٥٩)

- النماذج الفكرية للجمعية الدولية لتنمية الأداء ISPI.
- نموذج عملية تنمية الأداء Joe Harless.
- النموذج الشامل لتنمية الأداء البشري Geary Rumlmer.
- نموذج هندسة السلوك لتنمية الأداء البشري Thomas F. Gilbert.

ويرى الباحثان أن نموذج توماس جلبرت Thomas F. Gilbert لتنمية الأداء البشري مناسب للبحث الحالي للأسباب التالية:

- ١- أنه يركز على تصحيح البيئة التي يعمل بها الموظف بدلاً من تغيير الموظف نفسه، وهذا يناسب أفراد البحث.
- ٢- يصلح نموذج جلبرت للتطبيق على منظمات القطاع العام، والمنظمات كبيرة الحجم، وهذا يتوافق مع بيئة الجامعة موضع البحث.
- ٣- يناسب جميع أنواع وأحجام المنظمات.
- ٤- يهتم النموذج الخاص بجلبرت بمرحلة "ما بعد التدريب"، بما يناسب طبيعة عمل الموظفين بالجامعات السعودية.

قام الباحثان للإجابة عن هذا السؤال بتناول عدد من نماذج تكنولوجيا الأداء البشري ومنها نموذج هندسة السلوك لتنمية الأداء البشري لـ Thomas F. Gilbert، والذي يتلخص في الجدول التالي:

جدول (١) يوضح نموذج هندسة السلوك لجلبرت

العواقب/الخصلة	الاستجابة/الإجابة	المنبه/المثير
الخصلة ٣ بيئة العمل/ الحوافز	الخصلة ٢ بيئة العمل/ الموارد	الخصلة ١ بيئة العمل/ المعلومات
١. توفير حوافز مالية تعتمد على الأداء المتوقع. ٢. توفير حوافز معنوية. ٣. تطوير فرص مهنية. ٤. توضيح عواقب الأداء السيئ.	١. توفر الأدوات والوقت وتصميم المواد تلبية حاجات الأداء. ٢. تحديد طرق الوصول والاتصال مع القادة والمسؤولين. ٣. توفير عدد كاف من العاملين. ٤. توفير إجراءات عمل وعمليات منظمة.	١. وصف ما هو متوقع من الأداء. ٢. وضع أدلة وإرشادات حول كيفية تنفيذ العمل/ المهمة. ٣. أسلوب للتغذية الراجعة المتكررة ووثيقة الصلة بالأداء.
الخصلة ٦ عوامل متعلقة بالفرد/ الدوافع	الخصلة ٥ عوامل متعلقة بالفرد/ القدرة	الخصلة ٤ عوامل متعلقة بالمعرفة
١. تمييز وإدراك رغبة العمال للمتوفرة. ٢. تقييم دوافع العمال. ٣. توظيف عمال لمقابلة حقائق وشروط العمل.	١. وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. ٢. اختيار جيد للعمليات. ٣. جدولة مرنة للأعمال لتناسب ذروة قدرات العمال. ٤. مساعدات مادية/ صناعية ومرتبطة لزيادة القدرات.	١. تدريب مصمم بشكل منظومة تتناسب مع متطلبات الأداء المثالي. ٢. توفير فرص التدريب.

الجانب التطبيقي للبحث:

أولاً- الإجابة على تساؤلات البحث:

للإجابة على تساؤلات البحث قام الباحثان بتطبيق استبانة الأداء الفعلي بإدارة الموارد البشرية بعمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين في جامعة سلمان بن

عبد العزيز على عينة تم اختيارها عشوائياً بلغ عددها (١١٠) موظفاً بالعمادة، وتم حساب التكرارات والنسبة المئوية لاستجابات الأفراد على بدائل الاستبانة، كما تم حساب مربع كاي (كا^٢) لتعرف دلالة الفروق بين التكرارات، كما تم حساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري لكل من العبارات والبعد كاملاً، ثم استخدم الباحثان اختبار (ت) لعينة واحدة "One Sample T test" لحساب دلالة الفروق بين المتوسط المحسوب والمتوسط المحايد.

وفيما يلي تفصيل لنتائج الأبعاد المرتبطة بالاستبانة:

أولاً- بعد التوظيف:

يوضح الجدول الآتي قيمة المتوسط والوزن النسبي والانحراف المعياري وقيمة (ت) لعينة واحدة ودلالاتها لبعدها التوظيف:

جدول (٢)

المتوسط والوزن النسبي والانحراف وقيمة (ت) ودلالاتها لبعدها التوظيف

البعدها	متوسط البعدها	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة (ت) للبعدها	مستوى الدلالة
التوظيف	18.3818	41.78	11.45232	-13.387-	.001

يتضح من الجدول أن الوزن النسبي للمتوسط لبعدها التوظيف بلغ 41.78 % وهو > من ٥٠% كما كانت قيمة "ت" لها دالة إحصائية، لذلك فإن البعدها كاملاً لا يحقق ما يدور حوله لدى أفراد العينة من عدم توافر الشروط والمعايير المرتبطة بعملية التوظيف لإدارة الموارد البشرية بالقدر الكافي".

ويوضح الشكل الآتي ترتيب الإجراءات المقترحة لبعدها الاستقطاب وفقاً لنسبة صدق المحتوى للإجراء CVR:



شكل (١) يوضح ترتيب إجراءات بعد التوظيف
وفقاً لنسبة صدق المحتوى (CVR) وفقاً لنموذج جلبرت

ثانياً- بعد التأهيل:

يوضح الجدول الآتي قيمة المتوسط والوزن النسبي والانحراف المعياري وقيمة
(ت) لعينة واحدة ودلالاتها لبعء التأهيل:

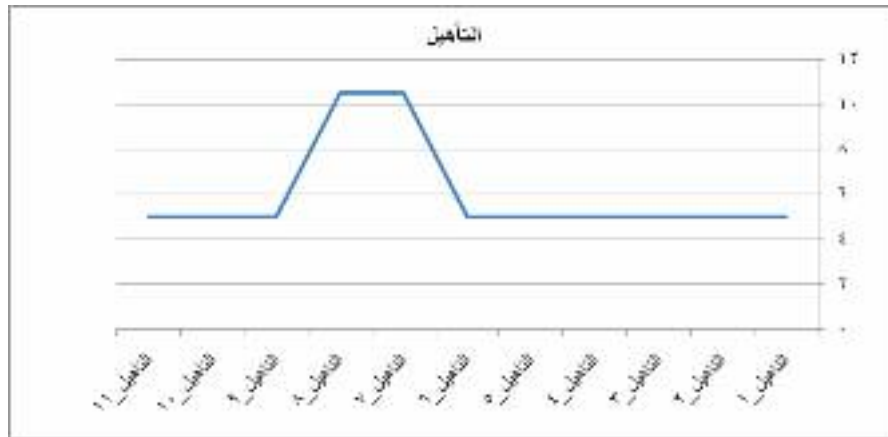
جدول (٣)

المتوسط والوزن النسبي والانحراف وقيمة (ت) ودلالاتها لبعء التأهيل

البعء	متوسط البعء	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة (ت) للبعء	مستوى الدلالة
التأهيل	19.2000	36.92	12.7299	-16.313-	.001

من الجدول يتضح أن الوزن النسبي للمتوسط لبعء التأهيل بلغ ٣٦.٩٢% وهو
> من ٥٠% كما كانت قيمة "ت" لها دالة إحصائية لذلك فإن البعء كاملاً لا يحقق ما
يدور حوله لدى أفراد العينة من "عدم توافر الشروط والمعايير المرتبطة بتأهيل
العاملين داخل جامعة سلمان بن عبدالعزيز بالقدر الكافي".

ويوضح الشكل الآتي ترتيب الإجراءات المقترحة لبعء التأهيل، وفقاً لنسبة
صدق المحتوى للإجراء CVR:



شكل (٢)

ترتيب إجراءات بعد التأهيل وفقاً لنسبة صدق المحتوى (CVR) وفقاً لنموذج جلبرت

ثالثاً- بعد التدريب أثناء الخدمة:

يوضح الجدول الآتي قيمة المتوسط والوزن النسبي والانحراف المعياري وقيمة (ت) لعينة واحدة ودلالاتها لبعء التدريب أثناء الخدمة:

جدول (٤) المتوسط والوزن النسبي والانحراف وقيمة (ت) ودلالاتها لبعء التدريب أثناء الخدمة

البعء	متوسط البعء	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة (ت) للبعء	مستوى الدلالة
التدريب	19.2182	36.96	14.02382	-14.794-	.001

يتضح أن الوزن النسبي للمتوسط لبعء التدريب بلغ ٣٦.٩٦% وهو > من ٥٠ % كما كانت قيمة "ت" لها دالة إحصائية، لذلك فإن البعء كاملاً، لا يحقق ما يدور حوله لدى أفراد العينة من "عدم توافر الشروط والمعايير المرتبطة بعملية التدريب لإدارة الموارد البشرية بالقدر الكافي".

ويوضح الشكل الآتي ترتيب الإجراءات المقترحة لبعء التأهيل، وفقاً لنسبة صدق المحتوى للإجراء CVR:



شكل (٣) ترتيب إجراءات بعد التدريب

وفقاً لنسبة صدق المحتوى (CVR) وفقاً لنموذج جلبت

وتم استخلاص الإجراءات التالية لتطوير الأداء بإدارة الموارد البشرية بعمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالجامعة وفق نموذج جلبت لهندسة السلوك البشري:

• إجراءات بعد "التأهيل":

- تستخدم إدارة الموارد البشرية مهارات تقديم الاستشارات بفعالية لتأهيل الموظفين.
- تستطيع إدارة الموارد البشرية تخطيط عمليات التأهيل بفعالية.
- تستطيع إدارة الموارد البشرية تنفيذ عمليات التأهيل بفعالية.
- تجسد إدارة الموارد البشرية العدالة والمساواة في التدريب للموظفين.
- تستفيد إدارة الموارد البشرية من الخبرات الدولية في تأهيل الأفراد خاصة القادة والمسؤولين.
- تتعاون إدارة الموارد البشرية مع بيوت خبرة ومراكز التدريب المعتمدة، لاستحداث برامج تدريبية متطورة.
- تلتزم إدارة الموارد البشرية الموضوعية والعدالة في عمليات اختيار المتدربين والمبتعثين للدورات في الخارج.
- توظف إدارة الموارد البشرية مهارات التعلم لمواكبة المستجدات التقنية والعلمية المؤثرة على عمل الموظفين.
- تعتمد إدارة الموارد البشرية أساليب حديثة في التأهيل بما يتلاءم مع معايير الجودة الشاملة.
- تضع إدارة الموارد البشرية خطة استراتيجية لتأهيل الموظفين قبل مباشرة أعمالهم.

- تمارس إدارة الموارد البشرية الشفافية في اتخاذ القرارات المرتبطة بتأهيل الموظفين.

● **إجراءات بعد "التوظيف":**

- تدرك إدارة الموارد البشرية جميع العمليات والأنشطة المرتبطة بالتوظيف.
- تشجع إدارة الموارد البشرية تنوع الموظفين بالجامعة حرصاً على تنوع الكفاءات.
- توسع إدارة الموارد البشرية دائرة الإعلان (مكاناً وزماناً) لإتاحة الفرصة لأكبر قدر ممكن من شريحة الاختيار.

- تحدد إدارة الموارد البشرية الاحتياجات من الموظفين بناءً على معايير ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

- تقوم إدارة الموارد البشرية باختيار الموظفين الكفاء لتطبيق معايير الجودة الشاملة.

- تعتمد إدارة الموارد البشرية أساليب حديثة في التوظيف بما يتلاءم مع إدارة الجودة الشاملة.

- تحرص إدارة الموارد البشرية على ضمان الدقة والموضوعية في عملية التوظيف.

- تستكمل إدارة الموارد البشرية مدونة التوظيف وإقرارها من مجلس الجامعة.
- تتبع إدارة الموارد البشرية الشفافية في اتخاذ القرارات المرتبطة بالاختيار والتوظيف داخل الجامعة.

- تستحدث إدارة الموارد البشرية جوائز للأداء الوظيفي الجيد بالجامعة.
- تستفيد إدارة الموارد البشرية من الخبرات والتجارب العالمية في مجال التوظيف.
● **إجراءات بعد "التدريب أثناء الخدمة":**

- تسعى إدارة الموارد البشرية لزيادة كفاءة الموظفين باستخدام التدريب.
- تجسد إدارة الموارد البشرية المصداقية والنزاهة في التدريب للموظفين.
- تستحدث إدارة الموارد البشرية برامج تدريبية للتطوير المستمر وزيادة الكفاءة الوظيفية.

- تحرص إدارة الموارد البشرية على الاستفادة من المعلومات السابقة لضمان كفاءة عمليات التدريب للموظفين.

- تعتمد إدارة الموارد البشرية أساليب حديثة في التدريب بما يتلاءم مع معايير

الجودة الشاملة.

- تحرص إدارة الموارد البشرية على ضمان الدقة والموضوعية في عملية التدريب.
- تستخدم بعض المعايير الموضوعية في التدريب أسوة ببعض الجهات الحكومية الأخرى كمعهد الإدارة.
- توفر إدارة الموارد البشرية التدريب اللازم للأفراد المسؤولين عن اتخاذ القرارات لضمان كفاءتهم الإدارية.
- تتبنى إدارة الموارد البشرية خطة إستراتيجية للتدريب والتأهيل أثناء العمل.
- تنظيم عدد من البرامج التدريبية في مجال العمل والاستخدام الأمثل للتقنية.
- تحرص إدارة الموارد البشرية على الشفافية في اتخاذ القرارات المرتبطة بتدريب الموظفين.
- تتوفر لدى إدارة الموارد البشرية آلية واضحة في تحديد الاحتياجات التدريبية لمنسوبي الجامعة.
- تضع إدارة الموارد البشرية معايير دقيقة في تصنيف الجهات التدريبية ذات الكفاءة المتميزة
- تقوم إدارة الموارد البشرية بتقويم أثر التدريب على المتدربين لرصد مدى كفاءة البرامج التدريبية ومدى استفادة المتدربين.

التوصيات والمقترحات:

- في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث يوصي الباحثان بما يلي:
- 1- أن تقوم الجامعات السعودية بتشكيل وحدة تتولى التأهيل والتوظيف والتدريب أثناء الخدمة، لتأهيل وتوظيف وتدريب الموظفين ومحاولة جذبهم للعمل بالجامعة.
 - 2- أن تعمل الجامعات السعودية على وجود تأهيل مناسب للموظفين العاملين بعمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالجامعة، مع إيجاد برامج تطوير مهني مستمر لهم.
 - 3- أن تتولى الجامعات السعودية إيجاد المقومات البشرية التي تسهم في تطوير عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين ابتداءً من وجود قيادات مؤهلة تتولى تطبيق الإجراءات المقترحة لتطوير (التأهيل والتوظيف والتدريب أثناء الخدمة).

كما يقترح الباحثان الدراسات التالية:

- ١- إجراء المزيد من البحوث والدراسات النوعية حول عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس ودورها في تطوير الجامعات السعودية.
- ٢- توظيف نماذج تكنولوجيا الأداء البشري في تطوير الأداء واستثمار العنصر البشري بالجامعات.
- ٣- برنامج تدريبي لمديري وموظفي عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس على تطبيقات الإدارة الحديثة.
- ٤- تصور مقترح لتفعيل العمل الجماعي بقطاعات الجامعة وفق أنظمة الإدارة الحديثة.

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- آل على، رضا (٢٠٠٠): الإدارة لمسات معاصرة، عمان: الدراق للنشر والتوزيع.
- جاد الرب، سيد محمد (٢٠١٠): إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي "إستراتيجيات التطوير ومناهج التحسين"، القاهرة: جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية.
- الدحلة، فيصل عبدالرؤوف (٢٠٠١): تكنولوجيا الأداء البشري، المفهوم وأساليب القياس والنماذج، عمان.
- درة، عبدالباري إبراهيم (٢٠٠٣): تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- درة، عبدالباري إبراهيم (٢٠٠٨): منحنى النظم: تحديد المفهوم ودلالاته في العلوم الاجتماعية وتطبيقاته في حقل الإدارة وتكنولوجيا الأداء البشري، عمان: الأردن.
- السالم، صالح، مؤيد سعيد، عادل حرموس (٢٠٠٢، أ): إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، الأردن: عالم الكتب الحديث.
- العساف، صالح (١٤٢٧): المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، ط٤، الرياض، العبيكان.
- علاقي، مدني عبد القادر (٢٠١٢): إدارة الموارد البشرية، ط٤، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- كشواي، باري (٢٠٠٨): إدارة الموارد البشرية، ترجمة دار الفاروق للنشر.
- المبيضين، باسم أحمد على (٢٠٠٩): تحدي ظاهرة العولمة ومتطلبات التغيير لمواجهتها في مجال إدارة الموارد البشرية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية "حو أداء متميز في القطاع الحكومي"، ١٣-١٦ ذو القعدة، ١-٤ نوفمبر.
- مخيمر، عبدالعزيز جميل وآخرون (٢٠٠٠): نظم ومهارات استشارات تحسين الأداء المؤسسي، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- مرتضى، أحمد سليمان محمد (٢٠١١): درجة ممارسة مديري المدارس لتكنولوجيا الأداء البشري من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة إربد، الأردن، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (١٤٦) نوفمبر.

الهيبي، خالد عبد الرحيم (٢٠٠٥): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

BURRKETT, HOLLY.(2009): **PERFORMA TECHNOLOGY, PERFORMANCE IMPROVEMENT**, MAR, VOL 48, ISSUE 3, P2.

Chevalier, R. (2004). Forward. In R. Chevalier (Ed.), **human performance technology revisited**, Silver Spring, MD: ISPI.

Enans, P.&Barsoux, J. (2002): **The Global Challenge: International Human Resources Management**, McGraw-Hill Companis, New York.

Schuler, R.S. &Luo, Y. (2006): **Managing Human Resource in Cross-Border**, Cromwell Press Ltd, Great Britain.

Wenhao, D, Matthys, X, Schaffer, S. (2009): **A Case Study on the Development and Implementation of a Graduate Level Human Performance Technology Course**. Available at: www.homestead.com/peoplelearn/PrincipalnstructLeader.htm