

تصور مقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية  
بالتعليم الجامعي السعودي  
في ضوء الخطط التنموية ورؤية (٢٠٣٠)

إعداد

د/ عايض بن محمد بن عايض آل حجراف



## تصور مقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية بالتعليم الجامعي السعودي في ضوء الخطط التنموية ورؤية (٢٠٣٠)

د/ عايض بن محمد بن عايض آل حجراف

### ملخص:

هدف البحث تطوير إدارة الموارد البشرية بالتعليم الجامعي السعودي في ضوء الخطط التنموية ورؤية (٢٠٣٠) بتقديم تصور مقترح لذلك، واستخدم المنهج الوصفي، وتم عرض الإطار المفاهيمي للتنمية بصفة عامة ثم التنمية البشرية ثم إدارة الموارد البشرية، كما تم عرض الإطار المفاهيمي للرؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) إضافة إلى عرض أبرز الخطط التنموية للمملكة العربية السعودية، وفي ضوء ذلك تم صياغة التصور المقترح بحيث تم عرض أهدافه ومبرراته ومكوناته ومرتكزاته وكذلك متطلباته وآليات تنفيذ هذه المتطلبات واختتم البحث ببعض التوصيات والمقترحات البحثية المستقبلية.

## المقدمة:

قضية التنمية من أهم القضايا في العصر الحاضر، وخاصة في البلدان الإسلامية التي تصنف ضمن دول العالم الثالث والمقصود بالتنمية ليست تنمية رؤوس الأموال والإنتاج فقط، ولكن الأهم هو تنمية العقول أولاً فهي السبيل الأفضل للتغلب على حالة الضعف والتبعية التي تعيشها البلدان الإسلامية. فالتجربة التي مرت بها البلدان الإسلامية، ومحاولات التنمية من الجوانب الاقتصادية فقط، لم تصل إلى الهدف المنشود، نظراً لإهمالها النواحي الاجتماعية والثقافية، فارتفاع المستوى الفكري العام لأبناء الأمة هو معيار لتقدم هذه الأمة العلمي والحضاري، وهذا ما يلاحظ في المجتمعات الإنسانية عموماً، فالتميز لكيفية توظيف مهارات القوى البشرية، ومدى استجابتها للتقدم هو التي يحدد درجة التقدم أو التخلف في الأمم.

ومما يلاحظ أن العلاقة بين التربية والتنمية علاقة كبيرة جداً، فهي تعود إلى قناعة الكثير من الاقتصاديين في هذا العالم المعاصر بأن قضية التعليم أصبحت حتمية تفرضها التنمية، فالتعليم هو الركيزة الأساسية في البناء الحضاري للأمم، فكلما ارتفع المستوى الفكري العام لأبناء الأمة ازدادت درجة حضارتهم وتقدمهم العلمي، أي أنه كلما كان النظام التعليمي أكثر كفاءة كلما ارتفعت درجة التقدم الحضاري. فرغم وجود الكثير من الأسباب لحدوث التنمية مثل البيئة والاقتصاد والصحة وغيرها، إلا أن التعليم هو الأهم، حيث إنه الأقدر على إعداد القوى البشرية التي تستطيع الاستجابة للتنمية. وهكذا فإننا نجد أن خير دليل على ارتباط التعليم بالتنمية هو ما تشهده بعض الدول المتقدمة التي استطاعت عن طريق اتخاذها التربية أداة لإحداث التنمية مثل اليابان وألمانيا اللتان خرجتا من الحرب العالمية الثانية بهزيمة قاسية ولكنهما استطاعتا، وعن طريق التعليم الوصول إلى أعلى درجات التقدم الاقتصادي والتكنولوجي.

وحظيت التنمية البشرية بمؤشراتها بمكانة بارزة في كل الديانات السماوية بما فيها الإسلام الذي أكد على حقوق الإنسان قبل أن يئنّبها إليها الفكر الغربي بمئات السنين، والذي أكد على الأهمية الجوهرية للتعليم والصحة والعمل المنتج الجاد والمشاركة بكل صورها والمساواة بين الرجال والنساء في الحقوق والواجبات

الاقتصادية والسياسية والاجتماعية (السماطوي، ٢٠٠٤، ١٢) وما يزال اهتمام الخبراء يتعاظم يوماً بعد يوم بالإنسان وتنميته باعتباره المحور الرئيس في التنمية ووضع استراتيجية قومية للتنمية البشرية تمكن المجتمعات من الانطلاق إلى مرحلة النمو للوصول للأهداف الاستراتيجية المبتغاة التي تتمثل في الارتقاء بالمستوى الاقتصادي والاجتماعي والثقافي للإنسان بهدف تغيير نوعية حياته (التابعي، ٢٠٠١، ٧).

ويتوقف مستقبل المؤسسات اليوم على مدى إدراكها لضرورة استثمار الموارد والموجودات استثماراً أمثل لزيادة القدرة الإنتاجية والتنافسية، ومحاولة التسلح بالمدخل المعلوماتي الذي يعتبر من أحدث المفاهيم الإدارية بعد إدراك أهمية المعلومات بوصفها وجوداً مهماً في تحقيق أهداف المنظمة وأحد مواردها الهامة، واعتبارها السلاح الاستراتيجي لتحقيق النجاح، فلا بد للمنظمات وقيادتها الإدارية من التعامل بكفاءة وفاعلية في عملية استثمار طاقات الإنسان وقدراته المعرفية والمعلوماتية في عملية اتخاذ القرارات حتى تتمكن من تسخير إمكانياتها وطاقاتها لتحقيق الازدهار والتقدم. (نوري، ٢٠١٣، ١٩).

إن عملية تحويل الأفراد من عوامل معيقة للتنمية إلى عوامل مساعدة ودافعة للتنمية، يستوجب جملة من الإجراءات والتدابير، ولقد ارتبط ذلك وفي سياقات متعددة بما عرف بتنمية الموارد البشرية، الأمر الذي أدى إلى تعدد وتنوع التعريفات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية "، إذ ارتبط من الناحية الواقعية بجملة من المحددات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية (القيروطي، ٢٠٠٤، ٨٧).

لذلك ظهرت الحاجة إلى فكر تنموي جديد يجعل الإنسان هو الهدف النهائي لعملية التنمية، حيث توالى ظهور نظريات واستراتيجيات تنموية تهتم بالإنسان إلى أن ظهر في مطلع التسعينات مفهوم التنمية البشرية معبراً عن هذه النزعة التنموية الجديدة (البرسي، ١٩٩٩، ٢٦٤) إذ أن العنصر البشري هو الأساس في إحداث التنمية الشاملة ومن ثم فإن تنمية القوى البشرية أصبحت ضرورة لرفع مستويات الأداء في شتى أوجه النشاط وذلك لمواجهة التحديات المتعددة.

وترتبط إدارة الموارد البشرية بالسياسات والاستراتيجيات التنموية للمجتمع، حيث تكون أهداف وسياسات واستراتيجيات وخطط إدارة الموارد البشرية امتداداً

طبيعياً ونسقا فرعياً للسياسات والاستراتيجيات التنموية، وهذا يعني أن تستمد إدارة الموارد البشرية بنيتها من أهداف وخطط وإجراءات تنفيذية من تلك السياسات والاستراتيجيات التنموية بالمجتمع، فتعمل في انساق وانتظام، وذلك يجنب المجتمع سلبيات التناقض وما يترتب عليه من آثار سلبية، حالة تعارض إدارة الموارد البشرية مع السياسات والاستراتيجيات المجتمعية (ماهر، ٢٠٠٧، ٦).

ومجتمعنا العربي وهو يطرق أبواب التقدم بعد أن اختط لنفسه أسلوب التنمية الشاملة لجميع موارده البشرية والطبيعية هو في أمس الحاجة لاستغلال جميع الطاقات والموارد بالشكل الذي ينسجم مع تطورات الأمة ويحقق أهدافها في التكامل الاقتصادي والاجتماعي ويجنبها الهدر في الموارد الطبيعية والإمكانات البشرية، وإن الاستغلال السابق لا يتأتى إلا من خلال الاهتمام بتعليم وتدريب كافة الشرائح والأعمار صغاراً وكباراً وفي أي مرحلة من مراحل العمر، إذ تشير الكثير من الدلائل إلى أن تعليم الكبار قد أصبح ميداناً مهماً من ميادين التربية الحديثة، وأن المتعلمين الكبار هم في مركز أو قلب أهم التجديدات المستقبلية في التربية والتعليم وبخاصة في التعليم العالي (شواشرة، ٢٠٠٦، ٤).

والجامعات بما تمتلكه من مخزون ورصيد وافر من رأس المال البشري والفكري، وما يتوفر لديها من إمكانات مادية وقدرات تنظيمية، ومن خلال وظائفها المحورية الثلاث، المتمثلة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، قادرة على الإسهام في إحداث التغيرات والتطورات الإيجابية، التي تمكن المجتمع من تحقيق الرفاهية والرخاء، والتحول إلى مصافّ الدول المتقدمة، (الصائغ، ٢٠١٥م، ٧). وهذا ما أكدت عليه خطة التنمية العاشرة وهو أن تصبح المملكة مجتمعاً معرفياً مزدهر يوفر مستوى معيشياً مرتفعاً ونوعية حياة كريمة وتتبوأ مكانه مرموقة، كدوله رائدة إقليمياً ودولياً.

وليست المملكة العربية السعودية بمنأى عن العالم فقد حاولت قيادتها مسابرة التقدم العالمي وتحقيق النهضة الشاملة على كافة الأصعدة، فكانت الدعوة إلى تبني رؤية طموحة للارتقاء الشامل بالمملكة، فقام مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية بإعداد رؤية مستقبلية عامة وضعت لتكون بمثابة الأساس المرجعي الموجه لمستقبل التنمية، بحيث تحقق كافة المشاريع الاستراتيجية المستقبلية أهداف هذه الرؤية (مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، ٢٠١٩: ١٣)، وتستند هذه

الرؤية المستقبلية إلى عدة محاور يمثل التعليم فيها المحور الأهم وذلك من خلال التركيز على الأهداف التعليمية التالية والمستمدة من (رؤية المملكة، ٢٠٣٠):

- ١- تفعيل الشراكة مع المجتمع والقطاع الخاص في العملية التعليمية،
- ٢- موازنة الخريجين مع متطلبات سوق العمل،
- ٣- تحسين رتبة الجامعات السعودية بالتصنيف العالمي للجامعات.

وقد وضعت الجامعات استراتيجيات تتوافق مع الخطط والبرامج التي حدّتها وزارة التعليم للجامعات السعودية في هذا الشأن، والعمل على تنفيذها وفق رؤية واضحة ومسارات مُتعدّدة؛ لتتطوّر من خلالها عبر الأذرع التي حدّتها لتنفيذ استراتيجيتها، فجاء إنشاء معاهد البحوث والدراسات الاستشارية بالجامعات لتتولى المهام المنوطة بها في بناء شراكات داخلية وخارجية؛ بوصفها معاهد استشارية مُتخصّصة من خلال الخبرات العلمية التي تمتلكها، والإسهام بدورها في رسم الخطط التي يمكن السير عليها وفق أسس علمية؛ للوصول إلى الأهداف المنشودة (اللقاء الثامن لعمداء المعاهد الاستشارية بالجامعات السعودية، ١٤٣٧هـ).

كما أطلقت المملكة برنامج التحول الوطني للمساهمة في تحقيق "رؤية ٢٠٣٠" وإدراك التحديات التي تواجه الجهات الحكومية ومنها منظومة التعليم في سبيل تحقيقها ومجابهة هذه التحديات إلى العام ٢٠٢٠م بناء على مستهدفات محددة، ووضع خطط تفصيلية لها تعتمد على مؤشرات مرحلية لقياس الأداء ومتابعته (المملكة العربية السعودية- برنامج التحول الوطني، ٢٠٢٠: ١٠).

وتعتمد رؤية ٢٠٣٠ على تنمية الموارد البشرية، وتحتاج إلى سياسات ملتزمة ونافذة لتنميتها، وذلك في إطار زمني طبيعي للإصلاح؛ لذا فإن إصلاح النظام التعليمي يحتاج إلى وقت طويل بدءاً من التعليم الابتدائي، والثانوي، والفني، وحتى الجامعي؛ وذلك لحل التباعد بين التعليم والمهارات (لو. ليندا، ٢٠١٢).

ويرى (الدخيني، ٢٠١٦) أن الإنسان هو من سيترجم الرؤية، فمن دون بناء الإنسان السعودي القادر لا يمكن الوصول إلى تحقيق تلك الرؤية، ومن ثم فإن التعليم هو المفتاح للوصول إلى جيلٍ مستوفٍ لمتطلبات المرحلة، ولا يزال ذلك النظام التعليمي المأمول بعيداً، ونتائج الدراسة التي قدّمتها هيئة تقويم التعليم تعكس ذلك؛ لذا لا بد من بذل الجهود المضنية للوصول إلى النموذج الأمثل للنظام التعليمي، فأهم ما يحتاج إليه الفرد بعد الرغبة التربوية بمعناها الشامل.

هذا في وقت أصبح الحديث عن الخلل والقصور في النظام التعليمي بالمملكة العربية السعودية من القضايا المسلم بها عند أغلب المفكرين والتربويين وأهل الرأي؛ بل يتضح ذلك من خلال في وسائل الإعلام المقروءة والمسموعة والمرئية، وفي المقابل كانت مشاريع إصلاح النظام التعليمي وتحديثه وتطويره، تأخذ وتيرة حذرة على الرغم من أنها لم تتوقف منذ زمن طويل (العيسى، ٢٠١٧)، وفي هذا السياق يؤكد (العاصمي، ٢٠١٧) قلة موازنة دور الجامعات السعودية لتعزيز مجتمع المعرفة ودعم سوق العمل رغم ما تبذله من جهود لتحقيق متطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

ولذا يتوجب على المنظمات التعليمية في المملكة العربية السعودية الاستعداد للتحويل لمفهوم إدارة الموارد البشرية الحديثة، وذلك استجابة للتوجه الحكومي من خلال برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية، حيث سيعمل البرنامج على مراجعة الأنظمة واللوائح الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية والتحول إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية في جميع الأجهزة الحكومية بدل شؤون الموظفين (برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية، ١٤٣٧).

وتتولى وزارة الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية الإشراف على برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية، والذي يهدف لتحقيق تطلعات ورؤى الحكومة نحو أهدافها الاستراتيجية لرؤية السعودية ٢٠٣٠، حيث يشير وزارة الخدمة المدنية (٢٠١٥، ١٥) بأن جميع الأجهزة الحكومية معنية بالتحويل لمفهوم إدارة الموارد البشرية، ومنها المنظمات التعليمية حيث أنها ستحت نقلة نوعية في التعامل مع الموارد البشرية وتطوير تلك المنظمات من خلال:

- **تحسين أداء الموظفين:** من خلال توافق أهدافهم مع أهداف المنظمة، وتطوير أدوات التقييم العادلة ومكافأة الموظفين بناء على الجدارة والأداء.
- **تحسين الإنتاجية:** وذلك بتيسير سبل تطوير وتدريب الموظفين، ووضع أجور تنافسية بناء على سوق العمل، واستقطاب الكفاءات وتوظيفها والمحافظة عليها.
- **تحسين مستوى الموظفين وارتباطهم المهني:** من خلال الاهتمام ببيئة العمل، والاتصال الفعال والشفافية داخل المنظمات، ووضع نظام واضح للترقيات يتسم بالشفافية، ورسم مسار وظيفي ملائم للموظفين.

- **جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسات الحكومية:** وذلك بتحديث الأنظمة والعمليات الإدارية، وتطوير مهارات الموظفين.
  - **ضمان استدامة المؤسسات الحكومية ونجاحها في المستقبل:** وذلك بتحديد متطلبات المناصب الوظيفية، والمحافظة على المواهب وضمان استمرارهم في المؤسسات الحكومية، ووضع الخطط للتعاقب الوظيفي لجميع المناصب. ومن ثم، فإن مؤسسات التعليم الجامعي بحاجة إلى العمل معاً لتزويد الكبار والشباب بإمكانيات أكبر للحصول على التعليم، مع دعم المجتمع القائم على المعرفة بصورة متزايدة، ويمكنهم القيام بذلك من خلال ما يتخذ من الأنظمة والسياسات التي تقوم الدول بإصدارها، من أجل الارتقاء بالشباب والكبار، بل والنهوض بالمجتمع ككل عن طريق زيادة التعاون بين الجامعات والمجتمعات المحلية وأرباب العمل (Yang et al, 1015).
- مشكلة البحث:**

تحتل معظم الجامعات السعودية مراتب متأخرة عند ترتيبها في التصنيف العالمي برغم أن منها جامعات تمثل أعلى التصنيفات العربية، ففي تصنيف ويبوميترس الإسباني Webometrics of World Universities Ranking لعام ٢٠١٦م، وفي تقرير التاييمز للتعليم العالي لعام ٢٠١٦/٢٠١٧ Times Higher Education World University لم تحقق أية جامعة سعودية مكانة في الترتيب بين أفضل ٢٠٠ جامعة دولية، كما احتلت جامعة الملك سعود المرتبة رقم (٤٢٤)، بينما احتلت جامعة الملك عبد العزيز المرتبة (٥١٠) في تصنيف ويبوميترس الإسباني Webometrics of World Universities Ranking لعام ٢٠١٨م. (Webometrics of World Universities Ranking, 2018).

وعلى الرغم من تقدم الجامعات السعودية في السنوات الأخيرة في عدة تصنيفات العالمية؛ إلا أنه يُلاحظ خلو قائمة أفضل (١٠٠) جامعة عالمية من الجامعات السعودية في تصنيفي شنغهاي وويبوميترس، ويرى صائغ (٢٠١١)، (٣٥) أن بُعد الجامعات السعودية عن المنافسة على المراكز المتقدمة في التصنيف العالمي للجامعات وتفاوتها في مستوى المنافسة العالمية يعود إلى أسباب عدة منها: ضعف مستوى التخطيط الاستراتيجي، وغياب الرؤية والثقافة التنظيمية، وتفاوت الوضع المادي لهذه الجامعات، ومستوى اعتمادها المباشر على الدعم الحكومي الذي يضمن لها الاستمرارية والبقاء. أما الأسباب الموضوعية المرتبطة

بمعايير التصنيف ذاته التي يمكن أن تفسر غياب هذه الجامعات عن التصنيف، أبرزها ضعف البحث العلمي في هذه الجامعات وتركيزه على الشق النظري الفلسفي البعيد عن الجوانب التطبيقية في مختلف المستويات الاجتماعية، والعلمية، والاقتصادية، والتربوية، وهي أبحاث تعد غالباً لغايات الترقية في الجامعات.

ويرجع الفيصل (٢٠١١، ٢١) أسباب تراجع الجامعات السعودية والعربية في التصنيفات العالمية إلى ضعف استقلالية الجامعات في التعليم والبحث العلمي، وتكدس الطلبة وسياسات القبول المفتوح والتوجه الكمي، وانخفاض نسب الإنفاق وتوفير الموارد للجامعات، وضعف البنية التحتية من مكتبات ومعامل ومختبرات وغيرها، فضلاً عن ضعف منظومة البحث العلمي والنشر الرصين، وتراجع مستوى المناهج والبرامج الدراسية وتقادمها، وتواضع الاقتناء التكنولوجي لمتطلبات الاتصالات المعلوماتية، وتواضع دور هيئات الترخيص والاعتماد الوطنية، وقلة الاهتمام بتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس الوطنية. ويضيف (الصدقي، ٢٠٠٨، ٢٢)، أن سبب التراجع هو غياب سياسات شاملة لتأهيل الجامعات العربية، بما فيها الجامعات السعودية، وفق المعايير العالمية للبحث العلمي، وفقدان روح البحث الجماعي سواء بين الباحثين في القطر العربي الواحد أم في إطار الفضاء العربي.

ومن ثم فإن وفاء الإدارة الجامعية في تحقيق متطلبات الاستثمار والتطوير في الموارد البشرية من شأنه التغلب على المعوقات التي تعيق هذا الاستثمار البشري وتطوير العمل الإداري وتمثل هذه المعوقات في الرؤية الضبابية لإدارة المواهب البشرية ومدى تفعيلها واقتناع القادة الإداريين بها ومدى انعكاس ذلك على تفعيل الاقتصاد المعرفي في الجامعات مما ينعكس بدوره على التنمية الوطنية. وهذا ما أشارت إليه دراسة الحميدي والطيب (٢٠١١م) إلى ضرورة اهتمام القادة بالموهوبين لديهم واقتناعهم بتفعيل إدارة المواهب في إدارتهم واعتبار إدارة المواهب من القضايا المهمة بالإدارة الحديثة، وأن إدارة المواهب تعد عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق المنافسة وتطوير العاملين الجدد والمحافظة على العاملين الحاليين وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية. حيث تساهم إدارة المواهب في تحقيق تنمية

وتطوير الموارد البشرية بزيادة معرفتها وتنمية مهاراتها وتحسين خبرات ومهارات العاملين فيها بما يخدم أهداف التنمية. وهذا ما أكدته أيضاً دراسة Riccio (٢٠١٠م) بأهمية دور المدراء والقادة في تنمية المواهب، ولكن المنظمات والمنظمات لا تزال تقاوم دمج وتنظيم عمليات إدارة المواهب. و أنها بحاجة مباشرة لتطوير المواهب بين القادة والمدراء لكن هذا يحتاج إلى العمل في اتجاهين، توفير التدريب والدعم من قبل المنظمات وبناء قدرات ومهارات المدراء من ناحية المدير نفسه .

في ضوء ما سبق تتبدى مشكلة البحث في الحاجة لتطوير إدارة الموارد البشرية بالتعليم الجامعي السعودي، وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:  
**أسئلة البحث:**

حاول البحث الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما علاقة خطط التنمية الشاملة بتطوير النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية ومشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم العام ودوره في تطوير نظام التعليم في المملكة؟ ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الإطار المفاهيمي لتنمية إدارة الموارد البشرية بالتعليم الجامعي؟
٢. ما ملامح رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) في التعليم؟
٣. ما أبرز الخطط التنموية للتعليم السعودي؟
٤. ما التصور المقترح لتنمية إدارة الموارد البشرية بالتعليم الجامعي السعودي؟

#### **أهداف البحث:**

- هدف البحث تطوير إدارة الموارد البشرية بالتعليم الجامعي السعودي في ضوء الخطط التنموية ورؤية المملكة (٢٠٠٣)، وذلك من خلال ما يلي:
١. عرض الإطار المفاهيمي لتنمية إدارة الموارد البشرية بالتعليم الجامعي.
  ٢. تحديد ملامح رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) في التعليم.
  ٣. الكشف عن أبرز الخطط التنموية للتعليم السعودي.
  ٤. تقديم تصور مقترح لتنمية إدارة الموارد البشرية بالتعليم الجامعي السعودي.

#### **منهج البحث:**

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، باعتباره الأنسب لتحقيق أهدافه، حيث يقوم المنهج الوصفي بوصف ما هو كائن وتفسيره، وهو يهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع، كما يهتم أيضاً بتحديد الممارسات

الشائعة أو السائدة، والتعرف على المعتقدات والاتجاهات عند كل من الأفراد والجماعات، وطرائقها في النمو والتطور (جابر وكاظم، ١٩٧٨م، ١٣٦).

#### حدود البحث:

١. الحدود الموضوعية: تطوير إدارة الموارد البشرية.
٢. الحدود المكانية: الجامعات السعودية.
٣. الحدود الزمانية: العام الدراسي ٢٠١٨ / ٢٠١٩م.

#### مصطلحات البحث:

##### ١. تطوير الأداء:

يُعرف بأنه: "طريقة مُنظمة شاملة لعلاج المشكلات التي تعاني منها منظمة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي، ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء" (أبو شيخة، ٢٠٠٠م، ص ٢٢٨).

ويُعرف تطوير الأداء المؤسسي بأنه: "استراتيجية مخططة لأجل طويل، تعتمد على الجوانب السلوكية والعملية، وتهدف إلى تطوير المؤسسة؛ لتحسين أدائها وزيادة كفاءتها" (محمد، ٢٠٠٩، ١٨).

ويُقصد بتطوير الأداء في هذه الدراسة: طريقة مدروسة ومنظمة؛ لتحسين أداء الجامعات السعودية فيما يتعلق بالموارد البشرية، بما يتوافر لديها من مقومات، وخبرات، وإمكانات بشرية متنوّعة الاختصاص؛ تؤثر في المجتمع، وتُحقّق نهضته وتتميّته.

##### ٢. رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠:

هي استراتيجية وطنية للمملكة العربية السعودية، لها أهدافها وغاياتها، وتسعى مؤسسات التعليم الثانوي إلى تحقيقها بحلول عام ٢٠٣٠، وذلك من خلال صياغة أهداف ومناهج تتلاءم مع أهداف الرؤية التي تدعو إلى الاعتماد على اقتصاد قائم على المعرفة، وتوفير التعليم الجيد لجميع أبناء المجتمع، وسد الفجوة بين مخرجات التعليم وسوق العمل، التركيز على التعليم المهني، إكساب المتعلمين المهارات والقدرات التي تتلاءم مع المجتمع المتطور، والإعداد المهني للمعلمين (الشهري، ٢٠١٨).

##### ٣. تنمية الموارد البشرية:

إن التنمية البشرية تعبر عن مجموعة من الكائنات بينما التنمية الإنسانية حالة راقية من الوجود البشرى، ويمكن توضيح مفهوم التنمية البشرية بأنها تقوم على محورين أساسيين (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٠٣، ١٧، ١٨):

- بناء القدرات البشرية الممكنة.

- التوظيف الكفاء للقدرات البشرية في جميع مجالات النشاط الإنساني.

وتعرف بأنها تنمية الناس من أجل الناس بواسطة الناس بمعنى (Mohammed – Al Jabiri,, 1995, 112):

- تنمية الناس أي الاستثمار في قدرات البشر.
- من أجل الناس أي كفالة توزيع ثمار النمو الاقتصادي توزيعاً عادلاً.
- بواسطة الناس أي إعطاء كل فرد فرصة المشاركة.

وتعرف أيضاً بأنها عملية اجتماعية تهدف إلى الارتقاء بالبشر في مجالات عديدة، منها: الصحة والتعليم والثقافة وأساليب الحياة لدى الناس، وبذلك لم يعد النمو الاقتصادي هو الهدف الأساسي (سيد، ٢٠٠٢، ٥٠).

### الدراسات السابقة:

هدفت دراسة العصيمي (٢٠١٨) تطوير واقع أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية، في ضوء معايير التميز المؤسسي، ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبه الوثائقي والمسحي، كما اعتمدت على الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، بالإضافة إلى استخدام أسلوب مسح الخبراء لتحكيم التصور المقترح، وقد بلغ مجتمع الدراسة (١٢) من القيادات في معاهد البحوث الاستشارية، و(٢٥٠) مستشاراً، و(١٤٢) قائداً من الجهات المستفيدة من خدمات معاهد البحوث الاستشارية، كما تكوّن أفراد الدراسة من (١٢) من القيادات في معاهد البحوث الاستشارية، و(١٣٥) مستشاراً، و(١٠٧) قيادات من الجهات المستفيدة من خدمات معاهد البحوث الاستشارية، وجاءت النتائج كما يلي: جاء واقع أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية، بدرجة موافقة متوسطة، من وجهة نظر قيادات المعاهد والمستشارين من أعضاء هيئة التدريس في ضوء معايير التميز المؤسسي: (القيادة، الاستراتيجيات، والموارد البشرية، والعمليات والخدمات، والشراكات والموارد، النتائج) وبمتوسط حسابي (٣، ١١ من ٥)؛ حيث حصل معيار الاستراتيجيات على المرتبة الأولى، وبمتوسط (٣، ٢٧ من ٥)؛ بينما حصل

معيار الموارد البشرية على المرتبة الأخيرة، وبمتوسط (٢، ٧٢ من ٥)، حصلت الصعوبات التي تحول دون تحقيق التميز المؤسسي في معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية على متوسط (٣، ٢٤ من ٥)؛ أي بدرجة متوسطة، حيث حصلت عبارة (قلة توافر البرامج التدريبية للمستشارين وفقاً لمعايير التميز المؤسسي) على المرتبة الأولى، وبمتوسط (٣، ٥٣ من ٥)؛ بينما حصلت عبارة (افتقار المعهد إلى قواعد معلومات دقيقة عن الجامعة) على المرتبة الأخيرة، وبمتوسط (٢، ٩٨ من ٥)، حصلت المتطلبات اللازم توافرها لتطوير أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية؛ لتحقيق التميز المؤسسي على متوسط (٣، ٦٧ من ٥)، أي بدرجة عالية، حيث حصل مُتطلب (تطوير شبكة المعلومات التقنية بالجامعة) على المرتبة الأولى، وبمتوسط (٣، ٩٨ من ٥)؛ بينما حصل مُتطلب (مشاركة الكفاءات من القطاع الخاص ورجال الأعمال في وضع الخطة الاستراتيجية للمعهد) على المرتبة الأخيرة، وبمتوسط (٣، ٢٧ من ٥).

هدفت دراسة (الضبعان، ١٤٣٨هـ) إلى بناء استراتيجية مُقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز، من خلال معرفة درجة توافر معايير التَّميُّز المؤسَّسي العالمية لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، بالإضافة إلى معرفة درجة أهمية معايير التَّميُّز المؤسَّسي العالمية في تطوير أداء السعودية الناشئة، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، ومعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة توافر معايير التَّميُّز المؤسَّسي العالمية؛ لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة؛ تُعزى للمتغيرات التالية: (سنة التأسيس، والمركز الوظيفي، وسنوات الخبرة). كما هدفت إلى معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة أهمية معايير التَّميُّز المؤسَّسي العالمية؛ لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة؛ تُعزى للمتغيرات التالية: (سنة التأسيس، والمركز الوظيفي، وسنوات الخبرة)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكوّن مجتمع الدراسة من القادة الأكاديميين (وكلاء جامعة، وعمداء، ورؤساء أقسام) بالجامعات الناشئة وعددهم ٨٧٥ قائداً، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ عددهم (٢٧٠) قائداً، واستخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة، وتوصّلت نتائج الدراسة إلى التالي: جاءت درجة توافر

معايير التَّميِّزِ المُؤَسَّسِيَّ لتطوِيرِ الأداء في الجامعات السعودية الناشئة، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية لجميع الأبعاد: (القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، والموارد البشرية، والعمليات، والشراكات وإدارة الموارد، ونتائج الأداء)؛ متوسطة، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة، حول تقديرهم لدرجة توافر معايير التَّميِّزِ المُؤَسَّسِيَّ لتطوِيرِ الأداء في الجامعات الناشئة، وفقاً لمتغير سنة التأسيس؛ لصالح الجامعات الأقدم تأسيساً، ووفقاً لمتغير المركز الوظيفي؛ لصالح وكيل الجامعة، ووفقاً لمتغير الخبرة في العمل القيادي؛ لصالح الذين خبرتهم (١٢) سنة فأكثر، جاءت درجة أهمية معايير التَّميِّزِ المُؤَسَّسِيَّ في تطوِيرِ أداء الجامعات الناشئة، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية لجميع الأبعاد عالية جداً؛ حيث كان أعلى متوسط لبُعد الشراكات وإدارة الموارد، وأقل متوسط لبُعد العمليات، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة، حول تقديرهم لدرجة أهمية معايير التَّميِّزِ المُؤَسَّسِيَّ في تطوِيرِ أداء في الجامعات الناشئة؛ لصالح وكيل الجامعة، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير تأسيس الجامعة، وُمتغَيَّرِ الخبرة في العمل القيادي.

هدفت دراسة (Dhawi and Albaqami, 2017) تحديد الاتجاهات الاستراتيجية للجامعات السعودية نحو دعم التنمية الاقتصادية لرؤية ٢٠٣٠ حيث طبقت استبانة الكترونية على عينة عشوائية مكونة من ٢٧٠ فرداً من الشبان والشابات المنتسبين للجامعات والعاملين بالقطاعات الحكومية، كان معظمهم في الفئة العمرية من ٢٠ إلى ٣٥ سنة. وتراوحت الاستجابات بين الموافقة الشديدة على الدعم وبين الرفض التام لاستخدام الخدمات المدفوعة الأجر التي تقدمها الجامعة، وبعد معالجة الاستجابات بالأساليب الإحصائية بالمتوسطات الحسابية والنسب المئوية على برنامج (SPSS)، أظهرت النتائج أن الأغلبية العظمى وافقت بقوة على استخدام الخدمات المدفوعة الأجر. وأظهرت النتائج أيضاً قبولاً عاماً لدفع ٥ ٪ من قيمة أرباح المبيعات في حاله العرض في الجامعة، وتعيين أفضل سعر للدورات القصيرة في الجامعة تراوحت بين ١٠٠-٢٠٠ ريال سعودي.

كما هدفت دراسة (القحطاني، ٢٠١٧) إلى تعرف آراء أساتذة أقسام الإدارة العامة حول الدور المتوقع منهم لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، وكذلك التعرف على آراء عدد من طلبة برامج الدراسات العليا في الإدارة العامة حول الدور المتوقع منهم في هذا الجانب، ولتحقيق ذا الهدف تم تطبيق المنهج الوصفي، كما استخدم المسح

الميداني حيث طبقت استبانة على (١٣٦) فرد منهم (٥٤) من أعضاء هيئة التدريس و(٨٢) من الطلاب، وبعد معالجة البيانات إحصائياً باستخدام التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أنه ما زال هناك دور سلبي معيق للكلديات وأقسام الإدارة العامة في تحقيق رؤية المملكة، وأن دور المشاركة المجتمعية للجامعة ٢٠٣٠ للجامعات والأقسام وأعضاء هيئة التدريس هي أقل الأدوار مساهمة في رؤية ٢٠٣٠ على الإطلاق.

هدفت دراسة السالم (١٤٣٦هـ) تشخيص واقع التَّميُّز التنظيمي لوظائف إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، والوقوف على المَعوَّقات التي تواجه وظائف إدارة الموارد البشرية في تلك الإدارات، وتعرُّف الآليات المُقترحة لتحقيق التَّميُّز التنظيمي، ودراسة النماذج العالمية للتَّميُّز التنظيمي، التي يمكن الاستفادة منها في تقديم النموذج، والتعرُّف على معايير نموذج التَّميُّز التنظيمي المناسب، وبناء نموذج مُقترح للتَّميُّز التنظيمي لوظائف إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الوثائقي، والمنهج الوصفي المسحي، معتمدةً على الاستبانة أداة رئيسة للدراسة، وقد طبقت على أفراد الدراسة المكوّن من مديري إدارات التعليم بمناطق المملكة وعددهم (١٦) مديراً، ومساعد مديري إدارات التعليم في مناطق المملكة وعددهم (٨٠) مساعداً، ومديري إدارات العموم في إدارات التعليم بمناطق المملكة وعددهم (٢٨٨) مديراً، ومديري إدارات شؤون الموظفين في الإدارات العامة للتعليم وعددهم (١٦) مديراً؛ ليكون إجمالي مجتمع الدراسة (٤٠٠) فرد، وكانت أبرز نتائج الدراسة كما يلي: موافقة أفراد الدراسة على أن استخدام معايير التَّميُّز التنظيمي يتم بدرجة متوسطة، بمتوسط (٢.٧٢ من ٥)، موافقة أفراد الدراسة على المَعوَّقات التي تواجه وظائف إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، التي تعوق تحقيق التَّميُّز التنظيمي، بمتوسط (٤.٢٣ من ٥)، موافقة أفراد الدراسة على الآليات المُقترحة، بمتوسط حسابي قدره (٤.٠٣ من ٥)، وهم موافقون على ثلاث عشرة من الآليات المُقترحة، تمثل أبرزها في العبارة رقم (٨): " تبني نهج استراتيجي لتحقيق تَميُّز الأداء والخدمات"، بمتوسط حسابي قدره (٤.١٩ من ٥).

هدفت دراسة الشهري (١٤٣٥هـ) تعرّف المتطلبات الأساسية للتحوّل نحو مجتمع المعرفة، وفق ما ينسجم مع متطلبات المجتمع السعودي، والاطلاع على الخبرات العالمية للتحوّل نحو مجتمع المعرفة، وتحديد المقومات الأساسية ومدى توفرها لتطوير كليات التربية للبنات، والمعوقات التي تحوّل دون ذلك، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، كما قامت ببناء أدوات الرسالة وهي الاستبانة الخاصة بالخبراء التربويين، واستبانة أعضاء هيئة التدريس، واستبانة طالبات كليات التربية، وبلغ إجمالي عينة الدراسة (٥٠٦) أعضاء هيئة تدريس و(١٠٩١) طالبة بكلية التربية، وأوصت الدراسة بتبني مفهوم المنظمة المتعلمة داخل المؤسسات، وتوفير البيئة المناسبة بنشر ثقافة تنظيمية ترسخ أهمية التوجه نحو مجتمع المعرفة.

هدفت دراسة Al- Khamis, Fais (٢٠٠١) تقييم دور كليات التكنولوجيا فيما يتعلق بإعداد القوى البشرية في المملكة العربية السعودية، استخدمت الدراسة استبانة طبقت على ٦٤٨ مديراً من ٤٥ كلية للتكنولوجيا، (٤٠١) من خريجي هذه الكليات، وتوصلت الدراسة إلى: أن أفراد العينة أدركوا أن كلية التكنولوجيا تقوم بإكساب الخريجين المهارات الأساسية بحيث يستطيعون أن يؤديوا عملهم في القطاع العام والخاص بكفاءة.

### التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من العرض السابق تنوع الدراسات التي اهتمت بتطوير التعليم الجامعي سواء بالبحث في واقعه وكيفية تطويره أو البحث في بعض عناصره والسعي لتطوير أدائها، أو ربط أدائها برؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) أو ببعض المتغيرات الأخرى، وتأتي هذه الدراسة في نفس اتجاه الدراسات السابقة من حيث الاهتمام بتطوير التعليم الجامعي، ولكنها تتميز عنها في تركيزها على متغير إدارة الموارد البشرية، كما تتميز في تقديمها تصور مقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية، واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عرض بعض الأدبيات النظرية بالإضافة لصياغة بنود التصور المقترح.

### الإطار المفاهيمي للبحث:

#### المحور الأول- تنمية وإدارة الموارد البشرية:

#### أولاً- مفهوم التنمية:

التنمية هي الجهد المنظم لتنمية موارد المجتمع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بقصد القضاء على التخلف والحقاق بركب الحضارة، وتوفير الحياة

الكريمة لكل فرد من أفراد المجتمع (النوري، ١٤٠٩هـ، ٣٢)، وتعرف بأنها عملية شاملة تهدف إلى إحداث زيادة قدرت المجتمع الذاتية على إشباع حاجاته المادية والمعنوية الإبداعية لمواجهة مشكلاته وحلها ذاتياً للتخلص من التبعية وما يترتب عليها (أبوعينين، ١٤٠٧هـ، ٥١)، ويمكن القول بأنها انبثاق ونمو كل الإمكانيات والطاقات الكامنة في كيان معين بشكل كامل ومتوازن سواء كان هذا الكيان فرداً أو جماعة أو مجتمعاً (الخميسي، ٢٠٠٥م، ١٢). ويشير (الخميسي، ٢٠٠٥م) بأن أهم المبادئ والخصائص التي تقوم عليها التنمية ما يلي:

١. أن التنمية عملية شاملة لجميع جوانب الحياة.
٢. أن التنمية عملية داخلية ذاتية .
٣. أن هناك العديد من المقومات للتنمية مثل الموارد الطبيعية والبشرية ورأس المال.
٤. أن التنمية عملية تغيير شاملة ومستمرة.
٥. أن التنمية عملية تتطلب أن يشترك فيها كل من المواطن والدولة.
٦. أن التنمية تهدف إلى القضاء على التخلف والتبعية وتؤكد الاعتماد على الذات.
٧. أن التنمية تهدف إلى توفير حياة كريمة لكل أفراد الشعب.
٨. أن التنمية ليست طريقاً واحداً محددًا، وإنما تتعدد وتتنوع طرقها بتنوع الإمكانيات الكامنة.
٩. أن التنمية وعي ثقافي واجتماعي بالدرجة الأولى، وإحساس ومواطنة ومشاركة في تنمية المجتمع بالدرجة الثانية ، كما أن التنمية ليست قضية علم فحسب، لكنها قضية علم وخيار أيديولوجي أو عقائدي، وقيمي وأخلاقي، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال البعد التربوي.

#### ثانياً - مفهوم التنمية البشرية:

تتعدد تعريفات التنمية البشرية ومنها ما يلي:  
هي عملية زيادة الخيارات أمام الأفراد الذين يمثلون الثروة الحقيقية للأمم (Nadar, Fargany, 2000, 1).

هي تفعيل القدرة البشرية وتأهيلها للمشاركة الكاملة في السيادة على موارد المجتمع والإمساك بالقوى التي سترسم مستقبله وتحدد مصيره (قبرصي، ٢٠٠٠، ٢٩).

وتتكون من ثلاثة أبعاد: الأول يتمثل في تكوين القدرات البشرية من خلال تحسين الصحة وتطوير المعرفة والمهارات، والثاني يتمثل في استخدام البشر لهذه القدرات في الاستمتاع بسلع وخدمات أو المساهمة في النشاطات الثقافية والاجتماعية، والثالث مستوى الرفاهية البشرية المطلوبة (Nader Fergany, 2000, 2).

والتنمية البشرية عملية أو عمليات تحدث نتيجة لتفاعل مجموعة من العوامل والمدخلات المتعددة والمتنوعة بغية الوصول إلى تحقيق تأثيرات وتشكيلات معينة في حالة الإنسان وفي سياق المجتمع (عمار، ١٩٩٩، ٣٠). وهي تنمية طاقات الإنسان التي تحوى إمكاناته الجسمية والعقلية والسلوكية وذلك عن طريق الوفاء بحاجاته الإنسانية واكتساب القدرة على المشاركة الفاعلة في صياغة الحياة (الزين، ٢٠٠٢، ٣١٦).

### ثالثاً: مفهوم تنمية الموارد البشرية:

يمكن توضيح مفهوم تنمية الموارد البشرية كما يلي:  
هي استثمار في رأس المال البشرى من خلال توفير التغذية الجيدة والصحة والتدريب، وحساب عوائد هذا الاستثمار من خلال تحليل الفائدة من التكلفة (Economic And Social, 2001, 2).

كما أنها تعنى الإعداد والتوظيف للإنسان لكي يصبح قوة عمل منتجة بدرجات متفاوتة من المهارة حسب قدراته وطاقاته وفرص العمل المتاحة لتشغيله (زهري، ٢٠٠٢، ٣٢٩).

وكذلك بأنها العملية المركبة التي تستهدف الربط الكامل بين خطط وبرامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وخطط وبرامج العمالة بحيث تتحقق أعلى معدلات للإنتاجية وذلك عن طريق وضع وتنفيذ برامج التعليم والتدريب المرحلية اللازمة (الخويت، ٢٠٠٢، ٣٧).

وهي الجهود المخططة والمنفذة لتنمية مهارات وترشيد سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة بما يعظم من فاعلية أدائهم وتحقيق نواتجهم من خلال تحقيق

أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة (مصطفى، ٢٠٠١، ٥٣٤).

ومن خلال التعرض لمفهوم تنمية الموارد البشرية اتضح أنه يركز على الجوانب التالية:

- إعداد الأفراد مهارياً سواء كان بالتعليم أم بالتدريب.
- تنمية الجوانب البشرية من خلال الاعتماد على الذات.
- تحقيق الربط بين إعداد الأفراد واحتياجات سوق العمل.

#### رابعاً- وظائف تنمية الموارد البشرية:

إن تنمية الموارد البشرية تستهدف جملة من الوظائف التي تعرض لكل من العنصر البشري المتمثل في قوة العمل والمجتمع بقطاعاته المختلفة ولعل من أهم هذه الوظائف ما يلي (حسن، ٢٠٠٢، ٢٣):

١. تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية لسوق العمل.
  ٢. التنبؤ بالمتطلبات للأفراد اللازمين لسوق العمل لتحقيق أهدافه.
  ٣. تنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات.
  ٤. استقطاب الأفراد الذين يحتاجهم ويتطلبهم سوق العمل لتحقيق أهدافه.
  ٥. اختيار وتعيين الأفراد لشغل وظائف معينة داخل قطاعات المجتمع المختلفة.
  ٦. تقديم الفرد للعمل وتدريبه.
  ٧. تصميم وتنفيذ البرامج الإدارية والفنية.
  ٨. تصميم أنظمة تقييم أداء الأفراد.
  ٩. مساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير الوظيفي.
  ١٠. العمل كوسيط بين أفراد سوق العمل.
  ١١. تصميم أنظمة الرقابة والانضباط.
  ١٢. تصميم وتطبيق البرامج لضمان صحة وأمن الأفراد وتقديم المساعدة للأفراد، لحل مشاكلهم الشخصية والتي تؤثر على أدائهم في العمل.
  ١٣. تصميم وتطبيق أنظمة التعويضات لكل العاملين.
- ولعل الوظائف السابقة توضح جملة من المؤشرات المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة، سواء كانت هذه الجودة تتعلق ببرامج أو مؤسسات، ويمكن استيضاح ذلك

من أن أحد النماذج الشهيرة المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة ( TQM ) Total Quality Management والمعروف بالنموذج الدائري The T.Q.M. Wheel Model يركز على أساليب وممارسات الإدارة إضافة إلى التخطيط الاستراتيجي والإدارة التكاملية للمشروع وذلك من خلال الإجابة عن ثلاثة أسئلة رئيسية هي:

**ماذا يتم القيام به؟ من يتولى ذلك؟ كيف يتم ذلك؟**

ويتضح من خلال النظرة إلى هذه التساؤلات أن جميعها يرتبط بالوظائف المشار إليها بطريقة مباشرة، سواء كان ذلك من خلال تحديد المهام والوظائف المراد القيام بها، أو وضع جملة من التنبؤات والسيناريوهات التي تشبع هذه المتطلبات، أو وضع استراتيجيات وخطط معينة للقيام بهذه المهام، هذا بالإضافة إلى تحديد أفضل العناصر البشرية التي تتولى هذه المهام... إلخ.

**خامساً - مفهوم إدارة الموارد البشرية:**

بدأ مفهوم إدارة الموارد البشرية في الظهور في بداية السبعينيات من القرن الماضي (القرن العشرين)، حيث بدأ اليابانيون بإنشاء وحدة مختصة بإدارة الموارد البشرية، وذلك لاقتناعهم بأهمية القوى العاملة، حيث يمكنها أن تؤثر وبفاعلية وبصورة مباشرة في تحقيق أهداف مؤسساتهم التي يعملون فيها، كما تتوقف على مهاراتهم وقدراتهم بنجاح هذه المؤسسات (البرادعي، ٢٠٠٥، ١٥).

ويشير مفهوم إدارة الموارد البشرية إلى جملة الأداءات المتعلقة باختيار وتعيين وتطوير واستخدام ومكافأة وتطوير وتنظيم العنصر البشري العامل بقطاع ما، في إطار من المتابعة والتقييم المستمر (حجازي، ٢٠٠٥، ٢٩).

كما يرى البعض أن المفهوم يشير إلى ذلك النشاط الذي بموجبه يتم الحصول على القوى العاملة المطلوبة بالكم والكيف (النوع) المناسبين، وبما يخدم مصلحة العمل من جانب، ومصلحة الأفراد العاملين من جانب آخر (أبو بكر، ٢٠٠٤، ٥٨).

وعرفها أبو النصر (٢٠٠٧: ٦٢): بأنها مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه.

وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من البرامج، والوظائف، والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة، والموارد البشرية HUMAN RESOURCES كاصطلاح يعتبر حديثاً وقد حل محل اصطلاح

الأفراد PERSONNEL الذي كان سائداً أو القوى العاملة، ولقد كانت سنة ١٩٧٠ هي نقطة التحول التدريجية، عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد، وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية، وذلك حتى يتماشى مع الأدوار الإستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية في نطاق المؤسسات أو المنظمات، وليصبح مديرو الموارد البشرية شركاء كاملين في الأعمال المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي (غربي، وقيرة، وسلطنية، ٢٠٠٧، ١٤).

كما رآها القحطاني (٢٠٠٨: ٢٣): بأنها وظيفة إدارية تهتم بجميع سياسات وتطبيقات العناصر البشرية داخل المنظمة، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وأفرادها والمجتمع، ويتم ذلك من خلال مجموعة من أنشطة وبرامج خاصة بتحليل وظائف المنظمة ومن ثم تخطيط الموارد البشرية واستقطابها واختيارها وتدريبها وتقييمها وتحفيزها وتطويرها بشكل فعال.

#### سادساً- أهمية إدارة الموارد البشرية:

ترتبط إدارة الموارد البشرية بالسياسات والاستراتيجيات التنموية للمجتمع، حيث تكون أهداف وسياسات واستراتيجيات وخطط إدارة الموارد البشرية امتداداً طبيعياً ونسقا فرعياً للسياسات والاستراتيجيات التنموية، وهذا يعني أن تستمد إدارة الموارد البشرية بنيتها من أهداف وخطط وإجراءات تنفيذية من تلك السياسات والاستراتيجيات التنموية بالمجتمع، فتعمل في اتساق وانتظام، وذلك يجنب المجتمع مسالب التناقض وما يترتب عليه من آثار سلبية، حالة تعارض إدارة الموارد البشرية مع السياسات والاستراتيجيات المجتمعية (ماهر، ٢٠٠٧، ٦).

إن ثمة علاقة وطيدة بين إدارة الموارد البشرية في مجتمع ما وبين التنمية لهذا المجتمع، وهذا لكون العنصر البشري من أهم مدخلات العملية التنموية، حيث يقوم على أمر التنمية من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقويم... وغيرها، كما أنه في ذات الوقت المستهدف من التنمية في نهاية الأمر، ولهذا فإن إدارة الموارد البشرية وإن استهدفت الاستثمار الأمثل في البشر، وذلك إلى جانب إحداث نمو اقتصادي وثقافي واجتماعي، من خلال التعاون البناء بين قطاعات المجتمع المختلفة، بل وبين المجتمع وغيره من المجتمعات الأخرى، فإنها تعمل من خلال ما استهدفته إلى تحقيق نوعية جيدة من الحياة البشرية لأفراد المجتمع.

وتعمل إدارة الموارد البشرية على رفع وتعظيم عوائد التنمية بالمجتمع، من خلال رفع مستوى الأداء بالمشروعات التنموية عن طريق زيادة فاعلية الأفراد القائمين بها من جانب، والارتقاء بمعارفهم ومهاراتهم الوظيفية والمهنية للأعمال التي يقومون بها، وكذا من خلال زيادة وعيهم وترقية قيمهم المتعلقة بأنماطهم الحياتية من جانب، خاصة ما يرتبط بقيم العمل والإنتاج والاستهلاك، هذا فضلاً عن الآثار الإيجابية التي تتركها النتائج الإيجابية التي تعود على الأفراد أنفسهم، والتي تكون بمثابة حوافز وبواعث لهم لتحقيق المزيد من التنمية البشرية (Waynef. Cassio, 1995, 434).

كما تعمل إدارة الموارد البشرية على إمداد المجتمع بأفراد منتجين مثقفين، يشكلون قوة عمل حقيقية للرقى بالمجتمع، وتجنبهم الوقوع في البطالة التي تحيلهم إلى معوق للرقى بالمجتمع، خاصة وأن الإنسان أحد الموارد الاقتصادية الهامة بالمجتمع، الأمر الذي أدى إلى ضرورة الاهتمام بإعداده وتجهيزه بصورة تمكنه من تأدية دور فعال في التنمية الشاملة بالمجتمع (بشاي، ٢٠٠٦، ٣٠).

كما أن إدارة الموارد البشرية بأي مؤسسة تقوم بدور فعال في كفاءة هذه المؤسسة إذ يمكن لهذه الموارد أن تعمل على الرقى بمستوى أداء المؤسسة، وذلك حالة توافق مجموعة من الدوافع الإيجابية نحو المؤسسة وأهدافها هذا بالإضافة إلى وجود مناخ عمل يتسم بجملة من العلاقات الودية الصحيحة بين أفراد المؤسسة في كافة مستوياتهم الوظيفية بالإضافة إلى الاقتناع بأهداف المؤسسة لدى العاملين بها وسيادة مجموعة من القيم الإيجابية التي تنشر الرضا الوظيفي لدى هؤلاء الأفراد (حسن، ٢٠٠٢، ١٠٩).

كما ترتبط عملية إدارة الموارد البشرية بالجانب الاقتصادي في المجتمع ارتباطاً وثيقاً، لهذا يقرر البعض أن إدارة الموارد البشرية وإن كانت تعبر عن زيادة أوجه المعرفة والمهارات والإمكانيات عند الأفراد، فإن ذلك يتم بهدف إنماء رأس المال البشرى واستثماره بكفاءة في عملية التنمية الاقتصادية، ولهذا فإن تنمية الموارد البشرية تستهدف إيجاد قوة عمل مناسبة ومنتاسبة مع متطلبات سوق العمل، بما تستلزمه هذه المتطلبات من مهارات وقدرات على تطبيق هذه المهارات، وكذا تفهم ظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب لإنجاز هذه الأعمال (السلمي، ٢٠٠١، ٢١٦).

كما أن لإدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة، وذلك لعدة اعتبارات من أهمها  
(حنفي، ٢٠٠٢، ١٧، ١٨):

١. أنها تزيد من قدرة المنظمات والمؤسسات على جذب أفضل الكفاءات البشرية للعمل بها.
٢. تعطى جملة من المؤشرات الضرورية لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة.
٣. تستقطب المزيد من القوى العاملة، الأمر الذي يتيح مدى واسعاً من فرص المفاضلة والاختيار من بين العاملين، الأمر الذي يعكس إيجاباً على إنجاز الأهداف الموضوعية.
٤. تتيح للقائمين على العمل مزيداً من المعلومات والبيانات المتعلقة بأوضاع القوى العاملة بمؤسساتهم، وما قد يحتاجونه من برامج تدريبية.... وغيره، هذا بالإضافة إلى تبصيرهم بما قد يعوزهم من أفراد للعمل على البحث عنهم، وجذبهم للعمل بمؤسساتهم.
٥. توزيع القوى العاملة على مواقع العمل، وذلك طبقاً لمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب. أو بتعبير آخر وضع الفرد في المكان الذي يتلاءم مع قدراته ومهاراته، وبما يعطى أفضل إنجاز لهذا الفرد.

#### المحور الثاني- رؤية المملكة العربية السعودية:

#### أولاً- مفهوم رؤية المملكة العربية السعودية:

يشير (Saito et al, 2012, 1, 2) إلى وجود طريقتين مختلفتين لاحتواء المستقبل والسيطرة عليه؛ إحداهما أن ننتظر ما يتمخض عنه المستقبل من أحداث ونتعامل معها بأسلوب الفعل ورد الفعل بما يتضمنه ذلك من عواقب سيئة نتيجة السلوك السلبي من جانب البشر، أو بدلاً عن ذلك يتم التدخل من أجل صياغة وتشكيل المستقبل باتخاذ خطوات استباقية من شأنها إحداث تأثير مرغوب ومفيد عن طريق تسخير واستغلال الموارد والإمكانات التي تيسر الحياة لأولئك الذين سيعيشون في المستقبل، ولا سبيل لتحقيق ذلك إلا من خلال تبني رؤية شاملة يتحدد على أثرها طبيعة شكل المستقبل الذي نريد.

وبرغم أهمية وجود تعريف واضح وجامع مانع لمصطلح "الرؤية" في الأدبيات الإدارية، فإن هذا المصطلح لا يزال غير محدد بطريقة تسمح بوجود

اتفاق أو إجماع عام عليه من جميع الباحثين (Kantabutra and Avery, 2002) وهذه مسألة بالغة الأهمية، لأن كيفية تعريف هذا المصطلح تؤثر على طريقة تبنيه من الممارسين والتنفيذيين في الواقع ومن القادة والملمهين وكذلك من قبل العلماء والباحثين.

فيذكر (Papulova, 2014, 13) أن مفهوم الرؤية يعبر عن جُملة تصورات أو توجهات تمثل طموحاً لما يجب أن يكون عليه الحال في المستقبل، وهي عبارة عن صورة ذهنية لوضع مستقبلي مفترض، وهي حلم بما يرغب أن يكون عليه التنظيم أو الفرد أو المجتمع في المستقبل"، ومن ثم فلها علاقة برحابة الخال وطلاقة الإبداع.

ولقد أثبت العلماء على مدى ثلاثة عقود تقريبا، بأن وجود الرؤية الواضحة بالغ الأهمية لقيادة التغيير، وتنفيذ الاستراتيجيات المستقبلية، حيث إن بناء الرؤية يستهدف خلق شعور حقيقي وطموح واقعي بالتوجه نحو الغاية المأمولة أو الهدف الذي يتعين السعي إلى تحقيقه على مدى سنوات عديدة في المستقبل (Kantabutra and Avery, 2010). ففي دراسة قام بها (Martin et al, 2014) ثبت أن وجود رؤية مشتركة شرط وضرورة لشحذ الهمم وتركيز الطاقات، والانخراط سواء من القائد أو التابعين في تنفيذ المهام، وتحقيق التحول المطلوب نحو الهدف، بيد أنه من المهم جداً الحفاظ على التوازن بين الابتكار/التحول والاسترخاء/الانتعاش.

ويبين (Archbald, 2013) أن الرؤية تعبر عن رغبة ملحة في التغيير سببها وجود فجوة بين الواقع الحالي والمستقبل المأمول، وأنه لكي يقنتع الجمهور بالرؤية فهو بحاجة إلى تعريف واضح بالمشكلة، من خلال تفهم الوضع الحالي، واستيعاب ما سيكون عليه المستقبل عند نجاح الرؤية، وأن تتوفر لدى أفراد المجتمع قناعة ورغبة حقيقية في الوصول لهذه الرؤية، ومن ثم يقع على القائد عبء تحفيز الأفراد وإلهامهم بإمكانية التغيير وتحقيق تلك الرؤية، وإقناعهم بأن ما يبذل من جهد وتضحيات في سبيل تحقيقها يستحق المغامرة.

يتفق هذا مع ما ذهب إليه (Kantabutra and Avery, 2010) بأن تحقيق الرؤية والوصول بها إلى الواقع الفعلي يعتمد على زعيم يصوغها بطريقته الخاصة، ويكون بمثابة القائد والملمه الذي يضع مسارها ويحدد اتجاهها من خلال ما يتخذه من قرارات وما يقوم به من أفعال، ومن ثم فإن مضمون كل رؤية يتسم

بطابع خاص يعكس أسلوب زعيمها وملهمها، فقد يحث كل زعيم اتباعه علي العمل لتحقيق الرؤية باستخدام مجموعه من السياسات، مثل السلطة الشرعية، والنمذجة، والتحفيز الفكري، وتحديد الأهداف، والمكافأة والمعاقبة، وإعادة الهيكلة التنظيمية، وبناء فرق العمل.

وقد حظيت "رؤية السعودية ٢٠٣٠" بموافقة مجلس الوزراء في جلسته الثامنة عشرة من شهر رجب لعام ١٤٣٧هـ الموافق ٢٥ أبريل ٢٠١٦م، برئاسة خادم الحرمين الشريفين، حيث خُصّصت الجلسة للنظر في رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ وما تضمنته، حيث قرر المجلس ما يلي:

أولاً: الموافقة على رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، الصادر بشأنها قرار مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية برقم (٣-٣١-٣٧/ق) بتاريخ ١٢/٧/١٤٣٧هـ، بحسب الصيغة المرفقة لهذا القرار.

ثانياً- قيام الوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى -كلٌ فيما يخصه- باتخاذ ما يلزم لتنفيذ هذه الرؤية، وفقاً للآليات والترتيبات المشار إليها من هذا القرار (أحوال المعرفة: ٢٠١٦).

ويؤكد العيسى (٢٠١٦) أن "الرؤية الوطنية السعودية ٢٠٣٠ تمثل خريطة طريق لمرحلة جديدة في تاريخ المملكة العربية السعودية، ... وأن من أبرز أهدافها بناء تعليم يسهم في دفع عجلة الاقتصاد من خلال سد الفجوة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل" (ص٣)، وفي ذلك إشارة واضحة من وزير التعليم السعودي بأن الرؤية الوطنية السعودية ٢٠٣٠ تركز على المنظومة التعليمية كأحد المحاور الرئيسة لنجاحها. حيث أطلقت المملكة في ٢٥ إبريل من عام ٢٠١٦م رؤية شاملة تنتهي من تحقيقها في عام ٢٠٣٠م وتمخضت عنها خطة استراتيجية تستهدف العبور إلى ما بعد النفط من خلال النهوض بكافة قطاعات الدولة، وتتعكس هذه الرؤية في ثلاث محاور رئيسة تتضمن الاقتصاد المزدهر، والوطن الطموح، والمجتمع الحيوي، ويمثل التعليم محور ارتكازها ومحطة الانطلاق بها إلى المستقبل (رؤية المملكة ٢٠٣٠).

وعلى الرغم من تشكيك البعض في نجاح هذه الرؤية كخطة استراتيجية - سواء كان ذلك بحسن نية وموضوعية أو نابعاً من أغراض شخصية - كما ورد في دراسة (Khashan, 2017: 2-7) الذي علل وجهة نظره بأن الرؤية الوطنية

٢٠٣٠ "تواجه تحدياً كبيراً يتمثل في كونها تركز على الاقتصاد وتتعامل - من وجهة نظره - بشكل سطحي مع التحدي الخاص بغرس قيم الإنجاز في نفوس أفراد المجتمع السعودي، بل وأكد بأنه من الصعب إعادة تأهيل وتنقيف المجتمع الذي اعتاد على فكرة الدولة الحاضنة"، وربما يكون في ذلك إجحاف لدور الدولة وإمكاناتها وما تمتلكه من قدرات اقتصادية وبشرية تستطيع من خلالها أن تحقق أمانيتها، هذا فضلاً عن الدور الذي يمكن أن تؤديه القيادة السياسية، لاسيما في ظل تبنيها لهذه الرؤية، ورصد ما لديها من إمكانيات لتحقيقها.

### ثانياً- محاور الرؤية السعودية ٢٠٣٠:

- المحور الأول ينبثق من الإيمان بأهمية بناء مجتمع حيوي، يعيش أفراداه وفق المبادئ الإسلامية ومنهج الوسطية والاعتدال، معتزّين بهويتهم الوطنية، وفخورين بإرثهم الثقافي العريق، في بيئة إيجابية وجاذبة، تتوافر فيها مقومات جودة الحياة للمواطنين والمقيمين، ويسندهم بنیان أسري متين ومنظومتاً رعاية صحية واجتماعية ممكنة.
- المحور الثاني الاقتصاد المزدهر، يركّز على توفير الفرص للجميع، عبر بناء منظومة تعليمية مرتبطة باحتياجات سوق العمل، وتنمية الفرص للجميع من رواد الأعمال والمنشآت الصغيرة إلى الشركات الكبرى.
- تسعى الحكومة إلى تطبيق الفاعلية والمسؤولية ليكون الوطن طموحاً بإنتاجه ومنجزاته؛ لذا ركز المحور الثالث من الرؤية على القطاع العام (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠١٧).

### ثالثاً- رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ في التعليم:

أوضح (الحري، ٢٠١٦) أن المهتمين بقراءة حيثيات الرؤية الجديدة وتفصيلها يرون أن التعليم يُشكّل الجانب الأبرز، ويسير جنباً إلى جنب مع جميع العمليات التي ستفوقها رؤية ٢٠٣٠، على اعتبار أن التحول سيشهد إصلاحاً وتطويراً لجميع المرافق والمؤسسات المدنية، بما فيها العصب الرئيس لتشكيل المواطن ومستقبل الوطن "التعليم" ومقومات التعليم وعناصر التعليم، هذه التركيبة التي تحتاج أن تتحول وفق الرؤية الجديدة السعودية ٢٠٣٠.

وقد جاء في إعلان إنشيوّن التعليم حتى عام ٢٠٣٠ الصادر من (منظمة اليونسكو، ٢٠١٦) أن رؤية ٢٠٣٠ تتمثل في تغيير حياة الناس عن طريق التعليم، كما أكد على الدور المهم للتعليم في هذا المجال وفي تحقيق أهداف التنمية

الأخرى المقترحة باعتباره السبيل الرئيس للتنمية؛ لذا لا بد من تجديد التعليم ليكون شاملاً وطموحاً وواعداً، وذلك لتحقيق الهدف الرابع لخطة التنمية ٢٠٣٠، وهو "ضمان التعليم الجيد المنصف والشامل للجميع، وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة للجميع". ويرى أنها رؤية عالمية تراعي ما لم يُنجز بعدُ من جدول أعمال التعليم وما لم يتحقق بعدُ من الأهداف الإنمائية التعليمية للألفية، وتتصدى لتحديات التعليم العالمية والوطنية.

وبيّن (العبد، ٢٠١٧) أن إعلان رؤية السعودية ٢٠٣٠ مواكباً لرسالة التعليم وداعماً لمسيرتها؛ لبناء جيل متعلم قادر على تحمّل المسؤولية واتخاذ القرارات مستقبلاً. ومن هنا جاءت الرؤية لتوفير فرص التعليم للجميع في بيئة تعليمية مناسبة في ضوء السياسة التعليمية للمملكة، ورفع جودة مخرجاته، وزيادة فاعلية البحث العلمي، وتشجيع الإبداع والابتكار، وتنمية الشراكة المجتمعية، والارتقاء بقدرات منسوبي التعليم، وقد اعتبرت الرؤية السعودية سنة ٢٠١٥ سنة الإصلاح السريع، و٢٠١٦ سنة الإصلاح السريع والمنهج والمخطط له.

هذه الأفكار تتطلب تغيير الطريقة التي يُنظر بها إلى منظومة التعليم، وإدراك الإمكانيات المتاحة من أجل إحداث التغيير المنشود في الأركان الأساسية للنظام، والاستعداد لإطلاق التغيير الإيجابي. وقد أجرى مؤتمر (Wise/initiative، ٢٠١٥) دراسة استطلاعية لمدارس ٢٠٣٠ على مدار فترة امتدت من ٣ إلى ٣٠ يونيو ٢٠١٤، وشمل المؤتمر ٦٤٥ من خبراء مجتمع وايز العالمي، والذي يضم أكثر من ١٥ ألف عضو، وقد كشف المؤتمر عن نتائج الاستطلاع الذي أجراه والتي أكدت أنه يتوقع خضوع أنظمة التعليم لتغييرات كبيرة ستجعل من المدارس بيئات تفاعلية. هذه البيئات التفاعلية ستسهم من خلال الابتكارات التكنولوجية والمناهج الدراسية المتطورة في إحداث تحول جذري في دور المعلمين وإعادة تشكيل مشهد التعلم. كما أكدت النتائج أن هناك توافقاً قوياً في الآراء حول أهمية الابتكار كجزء لا يتجزأ من مستقبل التعليم، وأجمع ٩٣% من الخبراء بتفضيل المدارس التي تطبق أساليب مبتكرة تركز على منهجيات تعليم حديثة ووسائل خلاقية، وتوقع الخبراء تطوّر المدارس إلى شبكات تعلم تستعمل الموارد المتوفرة عبر الإنترنت والتقنيات بدعم التواصل والحوار وتبادل المعارف،

واتفقوا على أن الوجود المادي والتفاعل البشري سيبقى شكلاً من أشكال التعليم لا يمكن الاستغناء عنه مستقبلاً.

وقد أورد (الألمعي، ٢٠١٦) أن الهدف الرابع من خطة التنمية ٢٠٣٠ يختص بالتعليم، ويتكون من سبع غايات:

١. ضمان أن يتمتع جميع البنات والبنين بتعليم ابتدائي وثانوي مجاني ومنصف وجيد؛ مما يؤدي إلى تحقيق نتائج تعليمية فعالة بحلول عام ٢٠٣٠.

٢. ضمان أن تتاح لجميع البنات والبنين فرص الحصول على نوعية جيدة من النماء والرعاية في مرحلة الطفولة المبكرة؛ حتى يكونوا جاهزين للتعليم الابتدائي.

٣. ضمان تكافؤ فرص جميع الإناث والذكور في الحصول على التعليم المهني والتعليم العالي الجيد وميسور التكلفة، بما في ذلك التعليم الجامعي بحلول عام ٢٠٣٠.

٤. الزيادة الكبيرة في عدد الشباب والكبار الذين تتوافر لديهم المهارات المناسبة، بما في ذلك المهارات التقنية والمهنية؛ للعمل وشغل وظائف لائقة، ومباشرة الأعمال الحرة بحلول ٢٠٣٠.

٥. القضاء على التفاوت بين الجنسين في التعليم، وضمان تكافؤ فرص الوصول إلى جميع مستويات التعليم والتدريب المهني للفئات الضعيفة من معاقين وأطفال يعيشون في ظل أوضاع هشة بحلول عام ٢٠٣٠.

٦. ضمان أن تُلَمَّ نسبة كبيرة من الشباب، ذكوراً وإناثاً على حدٍ سواء، بالقراءة والكتابة والحساب بحلول عام ٢٠٣٠.

٧. ضمان أن يكتسب جميع المتعلمين المعارف والمهارات اللازمة لدعم مشروع التنمية، بما في ذلك جملة من السبل من بينها التعليم لتحقيق تنمية مستدامة بحلول ٢٠٣٠.

### المحور الثالث- التخطيط والتنمية بالمملكة العربية السعودية وأبعادهما:

يتلزم التخطيط مع كل جهد موجه للفرد أو الدولة كسلوك تلقائي، ولكنه في غالب الأحيان لا يكون ذا أثر فعال إلا عندما يكون مجهوداً هادفاً من أجل التنمية الشاملة لرفاهية الفرد والمجتمع، ومن المهم أن نسترجع العناصر الرئيسة لهذا المجهود المسمى بالتخطيط حتى نرى وجه الصلة بينه وبين التنمية، فالتخطيط يعني الاختيار لمسار محدد من السياسات العامة، كما يعني أيضاً تخصيص

ميزانيات وموارد معينة لإنجاز الخطط، فالتخطيط يعني أيضا تحقيق الأهداف المحددة لتناسب طموحات الدولة، كما يعني بالطبع التفكير المستقبلي لتحقيق الأهداف على مراحل حسب حجمها (وزارة التعليم العالي، ١٤٢٠هـ). بهذه العناصر يتضح لنا أن التنمية والتخطيط متلازمان، فالتنمية هي أهداف طويلة المدى ويتم تحقيقها على مراحل عبر خطط تنموية محددة وتراجع بعد كل فترة.

### **أولاً- ملامح خطط التنمية الشاملة في المملكة العربية السعودية:**

نفذت المملكة تسع خطط تنموية حققت من خلالها تجربة متميزة في برمجة المشروعات الإنمائية بأهدافها وطموحاتها الكبرى لمواكبة كافة المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، ومتغلبة على ظروف الاقتصاد العالمي المتقلبة، ولقد استطاعت المملكة تحقيق العديد من المنجزات في سباق حضاري متوازن شملت البنية الأساسية والقطاعات الخدمية والإنتاجية، وقبل ذلك وبعده بناء المواطن.

هذا وقد قام الدارس بتلخيص مسيرة خطط التنمية الشاملة في المملكة العربية السعودية بدءاً من خطة التنمية الأولى وصولاً إلى خطة التنمية التاسعة، كما ورد في تقرير وزارة الاقتصاد والتخطيط، وهي على النحو التالي:

#### **١. خطة التنمية الأولى (١٣٩٠ - ١٣٩٥هـ):** لقد بدأت الانطلاقة الأولى

للتنمية بأول خطة خمسية للتنمية عام ١٣٩٠هـ، وكان التركيز في هذه الخطة على بناء التجهيزات الأساسية من خدمات الهاتف والمياه والكهرباء والخدمات الصحية. وركزت الخطة على التوسع افتتاح معاهد المعلمين والمعلمات لمواكبة التسارع في قبول الطلاب والطالبات في العليم العام، كذلك التوسع في إنشاء تجهيزات الرئاسة العامة لتعليم البنات.

#### **٢. خطة التنمية الثانية (١٣٩٥ - ١٤٠٠هـ):** في هذه الخطة وسعت الدولة

أهدافها نتيجة لزيادة موارد البلاد من البترول حيث بلغت تسعة أضعاف الخطة الأولى، وقد شهدت هذه الخطة إجراء العديد من الدراسات لاحتياجات البلاد، والتي تمت بناءً على نتائجها إنشاء عدد من المرافق الحكومية الجديدة. أما أبرز ملامح هذه الخطة من ناحية الاهتمام بالتعليم فقد ركزت على زيادة التدريب للكوادر التعليمية قبل وبعد الخدمة، والتوسع في استيعاب عدد أكبر من الطلاب والطالبات، والبدء في تنفيذ برنامج الوجبة الغذائية للطلاب، وإنشاء مركز وطني لتكنولوجيا التعليم لإنتاج الوسائل التعليمية، والتوسع في

برامج التوجيه التربوي والتفتيش لتحسين طرق التدريس لتحسين طرق التدريس، وضمان تدريس المناهج الدراسية كاملة.

### ٣ . خطة التنمية الثالثة (١٤٠٠ - ١٤٠٥هـ): تضمنت هذه الخطة التوجه

نحو إحداث تغييرات في بنية الاقتصاد الوطني بهدف تنمية القطاعات الإنتاجية غير البترولية، وزيادة إسهام المواطنين في التنمية وزيادة الفاعلية الاقتصادية والإدارية. وقد شملت إنجازات هذه الخطة تطوير الخدمات التعليمية والصحية والاجتماعية والبلدية والمرافق العامة، والتوسع في افتتاح عدد من الجامعات أو أفرع لتلك الجامعات، كذلك وضع الحلول المناسبة لتكديس الطلاب في الفصول بزيادة افتتاح المدارس في القرى والهجر، والتركيز على الرفع من قدرات مدرء المدارس.

### ٤ . خطة التنمية الرابعة (١٤٠٥ - ١٤١٠هـ): تضمنت الأهداف العامة لخطة

التنمية الرابعة أهدافاً جديدة لم ترد في الخطط الثلاث الماضية، وشملت التركيز على تنمية القوى البشرية، والتي من ضمنها تنمية القطاعات التعليمية والتدريبية المختلفة.

### ٥ . خطة التنمية الخامسة (١٤١٠ - ١٤١٥هـ): ولدت في ظروف دولية غير

عادية، وجاءت أهدافها العامة ومرتكزاتها الإستراتيجية مستجيبة لكافة المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية للمملكة، وتضمنت أسسها الإستراتيجية العامة مؤثرات اقتصادية أو اجتماعية غير مرغوبة، والتركيز على رفع كفاءة الأداء في الأجهزة الحكومية، وبالشكل الذي يؤدي إلى خفض الإنفاق الحكومي دون التأثير على مستوى الخامات العامة، وزيادة دور القطاع الأهلي في الاقتصاد الوطني، وتحقيق التنمية المتوازنة بين مناطق المملكة، وربطها بالاحتياجات السكانية، وإحلال القوى العاملة السعودية محل غير السعودية حيث تعتبر هذه الخطة الأبرز في الاهتمام وزيادة دعم القطاعات التعليمية الأهلية الذي هو رافد وطني في التخفيف من تكديس طلاب المدارس الحكومية.

### ٦ . خطة التنمية السادسة (١٤١٥ - ١٤٢٠هـ): تميزت هذه الخطة بسعيها

إلى رفع الكفاءة الاقتصادية والإدارية النوعية لمختلف القطاعات الحكومية والأهلية عن طريق العمل على تحقيق مزيد من الاستفادة من الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة. كذلك حملت هذه الخطة التركيز على ظاهرة الرسوب

والتسرب من المدارس والنسبة العالية التي ظهرت في السنوات الماضية مع ضرورة إيجاد طرق جديدة للحد من تلك الظاهرة. كما ركزت هذه الخطة على زيادة افتتاح المدارس والكليات للبنات مما يواكب الزيادة الكبيرة في أعداد الطالبات، وضرورة رفع المستوى التعليمي والتدريب في الرئاسة العامة لتعليم البنات. وقد ورد في هذه الخطة حث الجامعات على التوسع في برامج الدراسات العليا في الجامعات السعودية، وزيادة أعداد الطلاب في تلك المرحلة والتي لم تكن موجودة بشكل كبير ومهم في الخطط التنموية السابقة.

#### ٧. خطة التنمية السابعة (١٤٢٠-١٤٢٥هـ): نهجت هذه الخطة النهج نفسه

للخطة التي سبقتها، وذلك لتحديد توجهات التنمية الوطنية، وقد تضمنت هذه التوجهات ثلاثة محاور رئيسية هي: محور دعم الخدمات، ومحور تحسين الكفاءة الحكومية، ومحور التعاون في قضايا التطوير الوطني، كذلك برز الاهتمام الأكبر بدعم التوجه لزيادة دعم افتتاح الجامعات والكليات ذات المجال العلمي، لتلبية سوق العمل، حيث ركزت هذه الخطة على مشكلة التكديس الزيادة الكبيرة في التعليم الذي يحمل المجال النظري.

#### ٨. خطة التنمية الثامنة: (١٤٢٥-١٤٣٠هـ): ركزت على عدد من الأولويات

من أهمها رفع مستوى المعيشة، وتحسين نوعية الحياة، وتوفير فرص العمل للمواطنين، والتوسع الكمي والنوعي في الخدمات التعليمية والتدريبية والصحية والاجتماعية، والتوسع في العلوم التطبيقية والتقنية، وتشجيع المبادرات والابتكار، والتي من ثمراته زيادة ودعم الجهات والمؤسسات التي ترعى الموهوبين كمؤسسة الملك عبد العزيز ورجاله لرعاية الموهوبين، ودهم الجهات التي ترعى الموهوبين في وزارة التربية والتعليم، ووزارة التعليم العالي، والمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني.

#### ٩. خطة التنمية التاسعة (١٤٣٠-١٤٣٥هـ): تهدف خطة التنمية التاسعة في

اتجاهاتها العامة، إلى زيادة النمو الاقتصادي، ورفع المستوى المعيشي وتحسين نوعية الحياة للمواطنين، وتحقيق التنمية المتوازنة بين مناطق المملكة، وتنمية الموارد البشرية، وتنويع القاعدة الاقتصادية من حيث مصادر الإنتاج والدخل، ودعم القطاع الخاص، وخطة التنمية التاسعة تمثل الحلقة الثانية في إطار الإستراتيجية الراهنة بعيدة المدى للاقتصاد السعودي التي يمتد أفقها الزمني إلى

خمسة عشر عاماً القادمة، وأن من اهتمامات الخطة الرئيسية مواكبة التطورات التقنية والاقتصادية المتسارعة التي يشهدها العالم في لوقت الحاضر، وذلك من خلال إعطاء عناية خاصة للسياسات والبرامج والمشاريع المتعلقة بإدخال التقنيات الحديثة والابتكار، ووسائل المعرفة الجديدة مستهدفة تحسين الإنتاجية، وزيادة الإنتاج في القطاعات الصناعية والاقتصادية المختلفة، وتطوير وتنمية مهارات القوى العاملة الوطنية، وتوسيع آفاق الثقافة والمعرفة العامة بين المواطنين، وفي هذه الخطة تم البدء الفعلي بتنفيذ مشروع الملك عبدالله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام.

### ثانياً - الأبعاد التنموية للتعليم في المملكة العربية السعودية:

أ. **البعد الاجتماعي:** تعد عملية التعليم حافزاً كبيراً للاستقرار حيث يتولد لدى أفراد المجتمع إحساس بالأمن الوظيفي المأمول، والذي ينشأ غالباً لدى من يلتحق ببرامج التعليم، حيث أن الأفراد وعلى الأخص الذكور ينظرون إلى أن التعليم على أنه وسيلة أساسية للحصول على عمل، وبعد فشل المرء في نوع العمل الذي بنى عليه آماله بعد عمل شاق وتضحيات عديدة سوف يشعر بالإحباط والمرارة.

إن عملية انتظام الطلاب من سن ٦-٢٤ سنة بسبب وجود برامج نظامية تتطلب منهم الالتزام حيال المدارس أو المعاهد لفترات زمنية محددة هي في الحقيقة ضماناً اجتماعية وأمنية مؤكدة لاستغلالهم لأوقاتهم بشكل مناسب، فبدلاً من أن يشتغل من هم في سن الدراسة بما يضره ومجتمعه يمكن له الاستفادة من وقته في الحصول على تعليم ومهارات تساعد وتؤهله لدخول سوق العمل، وكسب العيش الكريم وتحقيق الاستقرار النفسي والاجتماعي والاقتصادي (أحمد، ١٤٣٢هـ، ٤٧).

ب. **البعد الاقتصادي:** إن المردود العملي المباشر للتعليم على المستوى الفردي هو اقتصادي بحيث، حيث يتوقع لكل من يحصل على تعليم وتدريب متخصص بمهارات محددة، ويجتاز الاختبارات المقررة لنيل الدرجات الجامعية أو الشهادات المختلفة أن تزداد قدرته الاقتصادية على الكسب ويصبح مطلوباً بمهاراته في سوق العمل، وهذا ما أشار له علماء الاقتصاد حيث تتعدى قيمة هذه القدرات الشخص نفسه إلى كونها ثروة الأمة التي ينتمي إليها الفرد، ويعتبر التعليم الفني وسيلة فعالة لتخريج اليد العاملة الفنية

التي تمارس كل عمليات الإنتاج، ويرى أن أبلغ أنواع رأس المال قيمة هو رأس المال الذي يستثمر في الإنسان، والتعليم يكون استثماراً منتجاً لرؤوس الأموال عندما يتجاوب حقاً مع حاجات التنمية (أحمد، ١٤٣٢هـ، ٥٠).

**ج. البعد المعرفي والتقني:** يعد التزامن بين اكتساب المعرفة كنتيجة طبيعية للتعليم والمهارة في نقل التقنية إلى البلاد أمر مهم وحيوي، وهذا ما أكدت عليه سياسة التعليم في المملكة؛ حيث تنص المادة الخامسة عشر منها على ربط التربية والتعليم في جميع المراحل بخطة التنمية العامة للدولة، حيث أن تحقيق التنمية لا يتوقف عند توافر الموارد الطبيعية ولا الأنظمة والقوانين بل لا بد من بناء وتنمية القوى البشرية المنتجة، وهذا لن يتم بمعزل عن التعليم لذلك فالعلاقة بين التعليم والتنمية قوية، وبالتالي تكون مؤسسة التربية والتعليم هي المسؤولة بشكل أساسي عن إعداد الإنسان للتنمية وتوفير الخبرات التنموية بشتى مجالاتها، لذا فإن تخلف مؤسسة التربية والتعليم العلمي والتخطيطي، وعدم مواكبتها لمسيرة المدنية والتقدم التقني والعلمي ينعكس على تطوّر الأمة وقدرتها التنموية، ووضعها الحضاري (أحمد، ١٤٣٢هـ، ٧٨-٩٠).

**المحور الرابع: التصور المقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات السعودية:**

**أولاً- أهداف التصور:**

١. التنمية الاجتماعية القائمة على تنمية الموارد البشرية.
٢. مواكبة الجامعات السعودية الحكومية، للمتطلبات المتسارعة لعصر التقدم المعرفي والتكنولوجي.
٣. مساهمة الجامعات السعودية الحكومية في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.
٤. تحقيق الجامعات السعودية الحكومية، لمراكز متقدّمة في التصنيفات الأكاديمية الدولية بأدائها البحثي.
٥. الارتقاء بجودة مخرجات الجامعات السعودية الحكومية.
٦. التعاون بين الجامعات المحلية والدولية في المجال البحثي.
٧. تعديل الهيكل التنظيمي في ضوء آليات تطوير وتنمية الموارد البشرية.

## ثانياً - مبررات التصور المقترح:

هناك أسباب كثيرة تدعو إلى ضرورة الأخذ بنظام إدارة المواهب البشرية في التعليم الجامعي، وذلك من خلال البدء بتطبيق متطلبات إدارة المواهب البشرية نذكر منها ما يلي:

أ- غياب الفلسفة الواضحة لمفهوم إدارة المورد البشرية والتمسك بالقديم واعتباره الأصل والأساس في تسيير الأمور، وعدم انتهاج مداخل جديدة للتقليل من المركزية الزائدة، وتمكين الإداريين من أدوات تمكنهم من حرية التصرف والإبداع والابتكار.

١. تزايد الدعوة إلى الإصلاح الإداري بمؤسسات التعليم بصفة عامة، والتعليم العالي بصفة خاصة، وضرورة الاعتماد على مداخل إدارية تواجه التحديات المعاصرة، ومدخل إدارة الموارد البشرية يتفق إلى حد كبير مع القيم الموضوعية، ويهدف إلى إرضاء الطالب والمجتمع، وإقامة علاقات مبنية على الصدق والثقة، والعمل كفريق والتحسين التدريجي المستمر.

٢. يفرض علينا عصر الثورة العلمية والتكنولوجية والتفجر المعرفي والتعاون الدولي الذي نعيش فيه الاطلاع على أفكار وتجارب الآخرين عند النظر في تطوير أنظمتنا التعليمية، من أجل الاستفادة من تجاربهم، وإيجاد نوعية جديدة من المواطنين مزودون بقدرات وكفاءات تمكنهم من مواجهة التغيرات المستمرة، والتكيف مع المستجدات العصرية.

٣. مدخل إدارة الموارد البشرية تم تطبيقه في العديد من المؤسسات التعليمية في بلدان العالم المتقدم وأثبت نجاحاً ملموساً في ظل ظروف وبيئة المجتمع التي تم التطبيق فيه، الأمر الذي يعطي مؤشراً على إمكانية تطبيقه في إدارة التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية.

٤. تشمل إدارة الموارد البشرية على مجموعة من الفلسفات المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا كل من العمل والإداري على حد سواء.

٥. معظم المنظمات تدار بأسلوب بيروقراطي بالتمركز حول الهيكل التنظيمي، بمعنى أنهم يحاولوا أن يستمدوا مزاياهم التنافسية من خلال تشغيل كياناتهم (الوحدات الإدارية والمستويات الإدارية المختلفة) بدلاً من تسخير الموارد البشرية لدى المنظمات، فالمنظمات والمؤسسات في

الولايات المتحدة تعتمد في أسلوبها على الاهتمام بالموارد البشري وخصوصاً الموهوبين منهم في تحقيق أهدافهم، أي أنهم يستثمرون في المورد البشري بحيث تقوم هذه المنظمات بترجمة الكفاءات والقدرات التي تكون قادرة على خلق المزايا التنافسية إلى محددات ومهارات تتكامل مع عمليات التوظيف وتقييم الأداء. ولا يزال الكثير من الأشخاص يخلطون بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الموهبة، ومن المهم جداً أن يندمج نظام إدارة الموهبة مع كل جوانب إدارة الموارد البشرية، وهناك تداخل واضح بين إدارة الموهبة والتعيين والتطوير والتنوع والحفظ وممارسات تخطيط التعاقب الوظيفي. ولكن هناك فارق واحد مهم، وهو أن نشاطات إدارة الموارد البشرية هي إدارة عامة، بينما إدارة الموهبة هي عملية متواصلة توصل الموارد البشرية المثلى إلى مكان العمل الحقيقي.

٦. استراتيجية الموارد البشرية ذات الكفاءة والفعالية يتوقف عليها استراتيجية المنظمة المستقبلية، حيث تقوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية على توفير وتلبية احتياجات كافة الإدارات والأقسام الأخرى بالمنظمة من الموارد البشرية ذات الكفاءة والمناسبة، والمدرية والمؤهلة، والتي تمتلك قدرات ومهارات وخبرات ومعارف عالية تستطيع بسهولة التأقلم مع الوضع الحالي للمنظمة وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية، وهنا يجب على إدارة الموارد البشرية أن توائم بين إستراتيجيتها الفعالة وإستراتيجيات المنظمة بشكل عام وأن ترفدها بالأفراد ذوي الكفاءة والقادرين على تلبية وتحقيق الأهداف الآنية والمستقبلية للمنظمة، أيضاً لا بد لها من تكييف إستراتيجياتها وممارساتها مع المتغيرات والتحديات في البيئة الداخلية والخارجية التي قد تؤثر في إستراتيجية المنظمة ككل.

٧. تمثل مؤسسات التعليم الجامعي في أي مجتمع القيادة العلمية والحضارية، بما تمتلكه من طاقات بشرية مزودة بالعلم والخبرة، فمسؤوليتها الكبيرة ليست مقصورة فقط على تعليم الفرد العلم المتميز المواكب للعصر، وإنما تتعدى ذلك إلى تطوير المجتمع بصفة عامه ودعم نشاطاته المختلفة، ولتقديم التعليم العالي المفيد الذي يمكن من خلاله ترقية المجتمع وتحقيق احتياجات التنمية المستقبلية، فإن إدارة مؤسسات التعليم العالي تأتي في

مقدمة المنظمات التي ينبغي أن تتناولها عملية التطوير، حتى تكون نموذجاً للمنظمة الإدارية التي يحتذى بها.

٨. تطورت مهام إدارة الموارد البشرية بسبب الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري بوصفه عاملاً مهماً وأساسياً في التأثير في إنتاجية المنظمة، ونتيجة للتغيير في الفلسفة الإدارية واتباع الأسلوب الديمقراطي في القيادة كذلك، وبناءً على هذا التطور أضيفت مهام حديثة لإدارة الموارد البشرية إلى مهامها التقليدية، بحيث أصبح مدير إدارة الموارد البشرية مستشاراً داخلياً ووكيلاً للتغيير يأخذ زمام المبادرة ويعمل على تقديم الآراء والمقترحات ولا ينتظر أن تطلبها منه الإدارة العليا، وعليه ونظراً لأهمية العنصر البشري في المنظمات كان لا بد من رعاية النشاط المتعلق بهذا العنصر من قبل جهة ما في المنظمة أو إسناده إلى وحدة متخصصة هي إدارة الموارد البشرية التي يمكن أن تلمس دورها في إيجاد المناخ التنظيمي والاستماع إلى شكاوى العاملين ومعالجتها بشكل فعال.

٩. تمثل الموارد البشرية في الجامعة مورداً مهماً من أهم مواردها، وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها حيث لا يمكن تحقيق أهدافها دون الموارد البشرية التي يجب عليها أن تسعى جاهدة للاهتمام بها، والاستثمار في تنمية مهاراتها وكفاءاتها لتكون قادرة على تحقيق أهدافها بفعالية وتساعدها في مواجهة التغيرات والتحديات.

١٠. قصور كثير من مفاهيم الإدارة واتجاهاتها المعاصر وأدواتها لدى كثير من المديرين في العمليات الإدارية والإجرائية، إلى جانب وجود كوادرات إدارية غير مؤهلة التأهيل الإداري والتربوي المناسب.

١١. غلبة الاتجاه المركزي في الإدارة أدى إلى القصور في سلطة اتخاذ القرار أو إحجام الكثير من القيادات عن ممارسة واتخاذ القرار مع اتصاف الإطار التنظيمي بالتقليدية، وتفويض الصلاحيات لإدارة الكليات بقدر محدود.

### ثالثاً- منطلقات التصور المقترح:

١. العقيدة والقيم والمبادئ الإسلامية التي يقوم عليها المجتمع السعودي، ونأسياً بهدي الإسلام حيث يقول تعالى في محكم التنزيل: ﴿وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ

مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمْكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَىٰ لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ ﴿٥٥﴾ سورة النور.

٢. الخطط التنموية العشر للمملكة العربية السعودية، التي أكدت على أهمية التعليم ودوره في نمو المجتمع من الجوانب كافة، حيث هدفت خطة التنمية العاشرة، إلى رفع الجودة والارتقاء بالمستوى النوعي للتعليم، وإنتاج البحث العلمي والمعرفة، ونشرهما وتوظيفهما، وتطوير البيئة التنظيمية وتفعيل الحوكمة، وتعزيز الشراكات المحلية والدولية .
٣. رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ والتي استهدفت:

- الاتجاه نحو المرونة وإعادة الهيكلة المستمرة لتحقيق وخدمة الأولويات الوطنية، وبما يوفر تسريع عملية وضع الاستراتيجيات ورفع كفاءة الأداء وتسريع الإجراءات وعملية اتخاذ القرار، مع مواصلة التطوير الهيكلي حسب الأولويات.
- تخصيص عدد من الخدمات الحكومية ومنها الجامعات، والتسهيل للمستثمرين وللقطاع الخاص بفرص أكبر للتملك في قطاع التعليم.
- أن تصبح خمس جامعات سعودية على الأقل من أفضل (٢٠٠) جامعة دولية بحلول عام (١٤٥٢هـ - ٢٠٣٠م).

٤. طبيعة العصر: فهو عصر العولمة المعلوماتية والتكنولوجيا قائمة التقدم، والفضائيات.

٥. طبيعة المجتمع: يشهد المجتمع تحولات عديدة من تغيرات مفاهيمية واستنتاج بطاقات المنافسة وتوكل الشركات العالمية واختلاف المفاهيم والقيم.

#### رابعاً- مرتكزات التصور المقترح:

١. اعتمد بناء التصور المقترح على ثقافة المجتمع السعودي وخصوصيته والتطورات والتغييرات الحاصلة فيه، وقيمه والمستمدة من مصادر التشريع الإسلامي (القرآن الكريم، السنة النبوية) والتي لها دوراً كبيراً في تحقيق التقدم والازدهار. أما التطورات والتغييرات في المجتمع فيقصد بها مجمل التغييرات والتطورات الحاصلة في المجتمع سواء كانت فكرية أو تنظيمية،

وسواء كانت داخل المؤسسة التعليمية أو خارجها، والتي تسهم بشكل بناء في تحقيق أساليب عمل محددة لإدارة الموارد البشرية بشكل علمي، وهذا ما تسعى إليه وزارة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، من خلال تبنيها لكل جديد في مجال العمل الإداري التربوي، مثل إدارة المواهب البشرية.

٢. العمليات والتفاعلات بين القيادات الإدارية وأعضاء هيئة التدريس ولكونها من الأسباب لمؤدية للاهتمام بالموارد والمواهب البشرية، وقد تم وضعها في مجموعة متكاملة بحيث يعتمد تنفيذها على الاستراتيجية الجزئية المناسبة والتي يختارها القائد الإداري أو عضو هيئة التدريس.

٣. المناخ التنظيمي للجامعة بأبعاده المختلفة (العلاقات وعملية الاتصال - النمو المهني - السياسات والإجراءات - القيادة واتخاذ القرارات - الحوافز ونظم الرقابة).

#### خامساً - مكوّنات وآليات تنفيذ التصوّر المقترح:

يُعوّل التصوّر المقترح على الجامعات السعودية الحكومية، أنها المسؤولة عن تطوير وتنمية الموارد البشرية، لذا فعلى الجامعات، السعي لبناء منظومة من الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والقدرة التنافسية على مراحل متدرجة ومتشابكة، لها الأهمية نفسها، وهي:

١. مرحلة توفير البيئة التنظيمية الحاضنة للموارد البشرية في الجامعات، وذلك من جانبين الأول المادي المتمثل في: توفير هيكل تنظيمي مرّن لإدارة الموارد البشرية، وزيادة الإنتاج لها، والشراكات الدولية. الثاني القيمي المتمثل في: نشر ثقافة إدارة الموارد البشرية، بالإضافة لتوفير المكافآت والتعزيزات المادية المسهّمة في استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والمحافظة على ما تمتلكه المؤسسة منها.

٢. مرحلة إعداد إنسان مجتمع المعرفة، وهو العامل الأكثر فاعلية في بناء مجتمع عصر الانفجار المعرفي والتكنولوجي والتحديات المتعددة، وهو التحدي الأكبر الذي يواجه الجامعات: إعداد الإنسان الذي يمتلك مهارات هذا المجتمع، وآلية تنفيذ ذلك أن يعتني المجتمع بكل ما من شأنه تنمية الروح الفكرية للأجيال، حتى يمتلك زمام القوة، ويصبح ضمن المجتمعات المعرفية.

٣. توفير بنية تحتية قادرة على إنتاج ونشر المعلومات وإتاحتها بمنتهى الشفافية لجميع أفراد المنظمة، وتوظيف التقنية الحديثة لخدمة وظائف الجامعة، التعليم والبحث العلمي ونشر المعرفة وتبادلها وتطبيقها من خلال أن تكون التخصصات التي تُدرس في الجامعات تلبي حاجات المجتمع ومتطلبات العصر".

٤. تكامل عناصر المنظومة التعليمية بالمؤسسات الجامعية، المتمثل في مؤسسات التعليم العالي، بتوفر محاوره وهي محور الاستراتيجية الذي يعمل على بناء خطط التطوير، ومحور التقنية الذي يهتم بالتقنيات التي يقوم عليها مجتمع المعرفة، إنتاجاً للمعرفة ونشراً لها عبر التقنيات الحديثة، ومن ثمّ محور دورة المعرفة والذي يشمل توليد المعرفة ونشرها وتوظيفها، بما يحقق التنمية المستدامة، التي أكدت عليها رؤية ٢٠٣٠ والذي يجعل المجتمع متمتعاً بأنشطة المعرفة إنتاجاً، ونشراً، وتوظيفاً، وتسويقاً. ويجرى هذا الاستثمار، من خلال نشاط البحث والاختراع والابتكار، حيث يجب على الجامعات كمؤسسات إنتاج لهذه الأنشطة، تحفيز ورفع المستوى المعرفي لديها، واستثمار مخرجات البحث والاختراع والابتكار، ما يترتب عليه إنتاج سلع وخدمات وطنية بقدرات تنافسية عالية، وقابلة للتصدير. ومن ثمّ الإسهام الفعال في استدامة عملية التنمية، وبناء مجتمع معرفة مستدام .

#### خامساً- متطلبات تنفيذ التصور:

١. تعديل السياسات التعليمية واللوائح والقوانين بصفة مستمرة بما يحقق نوعاً من الجذب للموارد البشرية ذات الكفاءة العالية من جهة والحفاظ على الموجود منها بالمؤسسة من جهة أخرى.
٢. قناعة ودعم وتأييد القيادات العليا في الجامعات السعودية الحكومية، للموارد البشرية.
٣. تخصيص الموازنات المالية اللازمة لتحقيق التنمية والتدريب المتطلب للموارد البشرية في الجامعات السعودية الحكومية.
٤. اعتماد الجامعات السعودية الحكومية خطط استراتيجية طويلة المدى (١٠-١٥ سنة) تحوي رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية تعزز تنمية وتطوير الموارد البشرية بها.

٥. تصميم خطط علمية استشرافية لتلبية الاحتياجات الكمية والكيفية من الموارد البشرية بالجامعات السعودية.
٦. توفير بنية تحتية قوية للإنترنت في الجامعات، وتوظيف التقنيات الحديثة، والوسائط الجديدة، وبرامج التعليم الإلكتروني مما يتيح أكبر قدر من التدريب والتفاعل والتواصل الإيجابي بين الموارد البشرية بالجامعات السعودية.
٧. الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في مجال تنمية وإدارة الموارد البشرية.
٨. اعتماد الحوافز الفردية والجماعية داخل، بما يعزز التنمية والتطوير للموارد البشرية.
٩. توفير الجهاز الفني المشرف على عمليات تدريب وتأهيل الموارد البشرية بالجامعات السعودية.
١٠. استقدام الخبراء في مجال تنمية وتطوير الموارد البشرية والاستفادة منهم في الجامعات السعودية.
١١. إعداد قادة إداريين أكفاء مؤهلين علمياً وفكرياً، قادرين على التعامل مع المواقف المختلفة بفاعلية داخل الجامعة. ومن السياسات التي تساهم في تحقيق هذا الهدف:
  - تدريب القيادات الإدارية على مهارة إدارة المواهب البشرية المخطط له وكيفية إدارته بطريقة سليمة تخدم المنظمة التربوية وتزيد من فاعلية مناخها.
  - تدريب القيادات الإدارية وأعضاء هيئة التدريس على اكتشاف الموهوبين وكيفية رعايتهم.
  - تحديد معايير دقيقة وأسس فنية ثابتة لاختيار القيادات الإدارية في الجامعة، بما يضمن التناسب بين مؤهلاته وقدراته الشخصية والفنية ومتطلبات العمل الإداري.
  - تضمين الخطط الدراسية في كليات التربية وبرامج التعليم العالي في الجامعات السعودية مقررات تدور حول إدارة الموارد البشرية.
١٢. رفع كفاءة العلاقات والاتصال بين العاملين في المنظمة التربوية والتي لها دور كبير في إدارة المواهب البشرية، ومن السياسات التي تساهم في تحقيق هذا الهدف:
  - توفير قنوات اتصال مباشرة وسهلة بين القيادات بالجامعة والعاملين

فيها.

- الاهتمام بحل المشكلات وتذليل الصعوبات التي قد تواجه العاملين بالجامعة.

١٣. الإدارة بالاستثناء لتحديد السلطات والمسؤوليات ولتحديد شكل التطبيق وأسلوب الرقابة، إذ تعد الإدارة بالاستثناء أسلوباً إدارياً يوضح العلاقة بين المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي من خلال تحديد دقيق للسلطات والمسؤوليات، وبذلك تتحدد وظائف كل مستوى معين ويترك لممارسة النشاط بدون تدخل من المستوى الإداري الأعلى إلا إذا أحدث انحرافات مهمة على الطريق المؤدي إلى تحقيق الأهداف المخططة، وما يحتاجها لمدراء وهو إخبارهم بأن الأداء يسير طبقاً لما هو مخطط؛ لأن ذلك ربما يحول دون اهتمامهم بمشكلات لا يمكن تفويض سلطة قراراتها إلى مستويات إدارية أدنى، ويتضح من هذا أن الإدارة بالاستثناء إدارة زيادة تحديات العمل، أي إضافة مهام وواجبات جديدة للموارد البشرية في نفس وظائفها أو نقلها إلى وظائف أخرى.

١٤. توفر منهجية متكاملة لتنمية القدرات الفردية والمؤسسية للأكاديميين.

١٥. الاهتمام بالتعليم والتدريب بمؤسسات التعليم العالي: يتطلب تطبيق إدارة المواهب البشرية وضع خطة للتعليم والتدريب لكافة العاملين والمديرين، على مختلف مستوياتهم التنظيمية بالجامعة، وفي مختلف قطاعاتهم ومجالاتهم، وذلك بهدف تنمية المهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لممارسة أنشطة ومهام إدارة المواهب البشرية وقد أظهرت نتائج كثير من الدراسات، رجال الإدارة العليا والمديرين يعلمون جيداً، أن العاملين يجب تدريبهم، إذا أريد لهم أن يفهموا ويدركوا مفاهيم الجودة.

١٦. وجود قاعدة بيانات متكاملة في مؤسسات التعليم العالي: يعتبر نظام المعلومات وجمع الحقائق من متطلبات إدارة المواهب البشرية، حيث يحقق الوفرة في المعلومات، ويعطي رؤية واضحة للظروف المحيطة ويسهم في اكتشاف المواهب، وبالتالي يساعد على اتخاذ قرارات في ضوء المعرفة والحقيقة. فتسهل عملية أداء المهام وحل المشاكل بصورة فعّالة، وتجمع المعلومات والحقائق من مصدرين. المصدر الداخلي وهو من العاملين وواقع

العمل وإجراءات التصحيح والتعديل والتطوير وحل المشكلات، ودراسة الحالات ووضع الحلول والمقترحات. والمصدر الخارجي والمتمثل في العملاء، والموردين، والمنظمات الأخرى ذات العلاقة، فرأي الزبون والموردين شيء مهم لتقييم الوضع الراهن من أجل التحسن والتطوير وحل المشكلات، كما إن فلسفة إدارة المواهب البشرية تؤكد على أهمية اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق والدراسات العلمية واستقراء الواقع والاستفادة من التجارب والخبرات الموثقة واعتماد نظام معلوماتي فاعل، وإشراك الأفراد العاملين إذ إنهم أكثر قدرة وفهمًا وخبرة في كثير من المشكلات والطموحات التي تصادف عمل المنظمة، فالمنظمات التي تعتمد إدارة المواهب البشرية، تمتاز قراراتها بأنها مبنية على حقائق وبيانات صحيحة، يعتمد عليها بشكل أوسع. ومن أجل الحصول على نتائج دقيقة ومعرفة درجة الانحراف في العمليات الإنتاجية، والطرق التصحيحية، فإن إدارة المواهب البشرية تستخدم أدوات إحصائية متعددة، تعتمد في وضع سياسات واستراتيجيات المنظمة.

### مراحل تطبيق التصور المقترح وآلياتها:

#### ١- الاستعداد:

تكمُن أهمية هذه المرحلة في إعطاء فرصة للإدارة الجامعية لتحديد رؤيتها فيما يتعلق بموضوع إدارة الموارد البشرية، ومدى اقتناعها بمفهوم إدارة المواهب البشرية وضرورة تطبيقه في إدارة التعليم الجامعي بكافة مستوياته، وكيفية نقل هذه الرؤية ونشرها بين العاملين. ويقترح أن يتم بناء هذه المرحلة بصفة أساسية على الخطوات التالية:

- أ- عقد اجتماع يضم قيادات الإدارة العليا.
- ب- قيام كل فرد من أفراد الإدارة العليا بإعداد ورقة عمل تحتوى على تصوره لمفهوم ومتطلبات تطبيق إدارة الموارد البشرية، والفوائد المتوقعة من تطبيقه ومدى مساهمته في تحقيق الأهداف العامة للتعليم الجامعي، ومدى اقتناعه بأهمية تغيير الأساليب والطرق والإجراءات المطبقة حالياً واستبدالها بأخرى تعتمد على مفهوم ومؤشرات متطلبات تطبيق إدارة الموارد البشرية.
- ج- تقييم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل أوراق العمل المعدة في الخطوة السابقة، والتوصل إلى رأى نهائي يوضح مدى اقتناع الإدارة

العليا بأهمية التغيير ومدى إيمانهم بمدخل إدارة الموارد البشرية كأحد الأدوات الفعالة لعملية الإصلاح والتطوير الشاملة لإدارة التعليم الجامعي بكافة مستوياته.

د- ثم يتم عقد اجتماع لتكوين لجنة التنسيق الخاصة بإعداد وتطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية، ويشترط في لجنة التنسيق ما يلي:

- أن تتكون من ممثلين لكافة الإدارات التعليمية الجامعية.
- أن يتميز أعضاؤها بصفات شخصية مثل القيادة الديمقراطية، والقدرة على الإبداع والابتكار، ومهارات الاتصال.
- أن يتم في الاجتماع الأول تحديد ما يلي:
- التأكيد على فهم أعضاء اللجنة لمفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميته.

- توزيع الاختصاصات داخل اللجنة واختيار المنسق العام لتجنب أي تعارض في الاختصاصات.
- إعداد أجندة تفصيلية توضح أعمال اللجنة ومهامها الرئيسية والأهداف المطلوب التوصل إليها.
- تحديد مواعيد اجتماع اللجنة.
- تحديد الاستراتيجية التفصيلية لتطبيق إدارة الموارد البشرية.
- تحديد الإجراءات المطلوب اتباعها من قبل اللجنة لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية التفصيلية السابق وضعها.

## ٢- التخطيط الاستراتيجي لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

وتتضمن هذه المرحلة عدد من الخطوات التفصيلية والتي يتم تطبيقها على كل مستوى من مستويات إدارة التعليم الجامعي على حدة وفيما يلي توضيح لهذه الخطوات.

### أ- تحديد الاتجاه الاستراتيجي:

- ويقصد به إعداد استراتيجية عامة توضح الأمور التالية:
- المهام الرئيسية على أن تتماشى هذه المهام الرئيسية مع توقعات العاملين، وتحديد عوامل النجاح والأولويات المطلوب تحقيقها، والتخطيط الاستراتيجي للإجراءات الواجب اتباعها لتحقيق هذه الأولويات.

- اشترك الإدارة العليا في جميع مراحل تحديد الاتجاه والتخطيط، وذلك من خلال:
  - إظهار مدى ارتباط الإدارة العليا بتنفيذ إجراءات تحسين الجودة عن طريق الاشتراك المباشر في المراحل الأولية للإعداد لتطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية.
  - تلقى الإدارة العليا لتدريب مكثف حول أدوات تحسين إدارة الموارد البشرية وتقنياتها، على أن يتم التدريب بشكل هرمي حيث يتم أولاً تدريب رجال الإدارة العليا، ثم يقوم هؤلاء بتدريب رجال الإدارة الوسطى، الذين يقومون بدورهم في تدريب رجال الإدارة التنفيذية.
  - إعداد نظام للتحفيز مبني على أساسي مدى تحقيق الأهداف المطلوب والإنجازات الفعلية في مجال تحسين إدارة المواهب البشرية وتطويرها على مستوى إدارة التعليم الجامعي بكافة مستوياته.
  - تطبيق أسلوب المشاركة والمحاسبة والقيادة لعملية التحسين من أجل إدارة الموارد البشرية.
  - ربط المستويات الإدارية العليا بباقي المستويات عن طريق شبكات نقل وتبادل الخبرات العلمية فيما يتعلق بتحسين وتطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

#### ب- التخطيط:

- تتطلب عملية التخطيط لتطوير وتنمية إدارة الموارد البشرية على مستوى إدارة التعليم الجامعي بكافة مستوياته ضرورة الأخذ في الاعتبار للبيئة الثقافية والتنظيمية، والعمل على نشر ثقافة إدارة الموارد البشرية منظومة إدارة التعليم الجامعي بكافة مستوياته، ويتم التهيئة والتخطيط لتنفيذ إدارة المواهب البشرية.
- ج- إعادة النظر في اختيار وإعداد أفراد إدارة الجامعات بالمملكة العربية السعودية ويتم ذلك من خلال:
  ١. الاهتمام بتدريس مقرر الإدارة الجامعية بجميع كليات التربية.
  ٢. عقد دورات تدريبية مستمرة أثناء الخدمة لأفراد الإدارة الجامعية لتدريبهم على الأساليب التكنولوجية الحديثة في مجال الإدارة الجامعية.

٣. وضع معايير موضوعية لتقويم المتدربين في الدورات.
٤. اختيار أفراد الإدارة الجامعية على أساس الكفاءة وليست الأقدمية، وذلك في ضوء توفر الكفايات التالية فيمن يتم اختياره:
  - **الكفايات المعرفية:** وتشير إلى مجموعة من القدرات العقلية، والمعارف والحقائق النظرية المتعلقة بفلسفة التعليم وأهدافه ونظرياته الضرورية؛ لأداء القائد الجامعي في شتى المجالات والأنشطة المتصلة بهذه المهام.
  - **الكفايات الأدائية:** وتشير إلى كفايات الأداء التي يظهرها القائد الجامعي، وتتضمن المهارات النفس حركية في حقول المواد التكنولوجية، والمواد المتصلة بالتكوين البدني والحركي. وأداء هذه الكفايات يعتمد على ما حصله الفرد سابقاً من كفايات معرفية.
  - **الكفايات الوجدانية:** وتشير إلى آراء القائد واستعداداته وميوله واتجاهاته وقيمه ومعتقداته وسلوكه الوجداني، وتشمل جوانب كثيرة؛ مثل حساسية الفرد، وتقبله لنفسه، واتجاهاته نحو المهنة.
  - **الكفايات الإنتاجية:** وتشير هذه الكفايات إلى أثر أداء القائد الجامعي للكفايات السابقة في الميدان، بمعنى أنّ الكفاية هنا تشير إلى نجاح القائد الجامعي في أداء عمله، فالهدف هنا ليس ما يؤديه القائد الجامعي، ولكن ما يترتب على أدائه من نتائج.
  - **الكفايات الشخصية:** وتعني هذه الكفايات بالسمات الشخصية التي يجب توفرها في القائد الجامعي مثل: القوة الجسمية والعصبية، وقوة الشخصية، والحيوية، والطلاقة اللفظية، والصحة النفسية، والخلق الطيب، والقدوة الحسنة، والعدالة التامة.
  - **الكفايات الإنسانية:** وتعني قدرة القائد الجامعي على التعامل مع العاملين، وتنسيق جهودهم، وإيجاد روح العمل الجماعي بينهم. وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم، ومعرفته لأرائهم وميولهم واتجاهاتهم.
  - **الكفايات الإدراكية:** وتعني قدرة القائد الجامعي على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغيرات التي

تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، وقدرته على تصور وفهم علاقات العامل بالمؤسسة التربوية، وعلاقة المؤسسة التربوية ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه.

• **الكفايات الفنية:** الكفاية الفنية هي المعرفة المتخصصة في مجال من مجالات العلم، ويمكن الحصول على هذه الكفايات بالدراسة والخبرة والتدريب.

#### د- نشر ثقافة إدارة المواهب البشرية:

إن تطبيق إدارة الموارد البشرية، يحتاج إلى تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي يتم بموجبها العمل الحالي بمؤسسات التعليم العالي إلى ثقافة جديدة قائمة على المرتكزات الأساسية التي يحتاجها هذا التطبيق، وهي مجموعة من المبادئ والقيم والمفاهيم، والمعتقدات التي يجب أن تسود داخل مؤسسات التعليم العالي. ومن هذه المبادئ والقيم: جعل لغة الحديث والعمل والسلوك داخل الجامعة واحدة - تنمية روابط المودة بين جميع العاملين، من خلال اعتناق الجميع لقيم ومعتقدات تنظيمية واحدة - تحقيق رسالة مؤسسات التعليم العالي ورؤيتها الجديدة بفاعلية - تسهيل عملية الاتصال داخل مؤسسات التعليم الأساسي وتعتبر قناة العاملين في الجامعة وقبولهم التغيير من القضايا المهمة التي تتطلبها عملية تطبيق إدارة المواهب البشرية، وعاملاً من عوامل نجاح هذا المنهج الجديد. كما يجب تهيئة وإعداد جميع العاملين في المستويات المختلفة بمؤسسات التعليم الأساسي نفسياً لفهم وتقبل مفاهيم وممارسات إدارة المواهب البشرية. وذلك يضمن التزامهم، ويقلل من مقاومتهم للتغيير، ويخلق الوعي بثقافة إدارة المواهب البشرية لدى العاملين، ويبعد وساوس الخوف والتردد وينمي الإحساس بالمسئولية. إضافة لما سبق يمكن أن يتم ذلك من خلال:

- عقد مسابقات بين الجامعات وإعطاء جوائز على مستوى الدولة للجامعات المتميزة في إدارة الجودة الموارد البشرية.
- استخدام الوسائل المتاحة لنشر مفهوم إدارة الموارد البشرية.
- إنشاء موقع لإدارة الموارد البشرية على (الإنترنت) لتوضيح سياسة هذه الاستراتيجية والفوائد التي تعود بالنفع على النظام التعليمي والعاملين فيه والمجتمع بكافة مؤسساته.
- دورات تدريبية عن إدارة الموارد البشرية.

- زيارات ميدانية للمنشآت التي تطبق استراتيجية إدارة الموارد البشرية.
- المشاركة في الندوات واللقاءات التي تتناول تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية، بالداخل والخارج.
- هـ- الإعداد والتهيئة داخل الجامعة لتشمل:
  - تشكيل مجلس لإدارة الموارد البشرية داخل الجامعة.
  - إعداد هيكل تنظيمي لتطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية.
  - تعيين ممثل للإدارة العليا ليكون حلقة الوصل بين القيادة والميدان.
  - تحديد جهة إشرافية خارجية عند الحاجة تتولي الإشراف علي التطبيق الخاص ببرامج تطوير وتنمية إدارة الموارد البشرية.
  - وضع خطة استراتيجية متكاملة وتتضمن توجهات المنظمة في المستقبل ويجب أن تحتوي على العناصر الضرورية التالية وهي (الرسالة، الرؤية، القيم والأهداف الاستراتيجية والأهداف قصيرة الأجل والخطط).
  - توفير البنية التحتية المبنية على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: والتي تسهل نشر وتجهيز المعلومات والمعارف وتكييفها مع الاحتياجات المحلية، لدعم النشاط الاقتصادي وتحفيز المشاريع على إنتاج قيم مضافة عالية
  - تبني أهم السياسات والممارسات الإدارية التي تساهم في رفع مستوى الأداء والارتقاء بأعلى مستويات المخرجات المؤهلة والقادرة على تبني التنمية في مؤسسات المجتمع المحلي الحكومية والخاصة.
  - اكتشاف المواهب من الكوادر العلمية والقيادية، وذلك من خلال معرفة رصيد الجامعة من المواهب الموجود لديها، بالاعتماد على أهم الوسائل العلمية التي تساعد على اكتشاف الأشخاص الموهوبين من خلال نظام التقييم المطبق بالجامعة، واعتبار هذا النظام أساساً لعملية التعاقد الوظيفي للقيادة في الجامعات.
  - وضع سياسة لتنمية الموارد الأكاديمية والإدارية وتطوير أعضاء هيئة التدريس بشكل يضمن ولاءهم للجامعة، من خلال الكشف عن المهارات المتوفرة لدى أعضاء هيئة التدريس، وتحديد فجوات الأداء من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع من شاغل الوظيفة في المستقبل،

- وتحديد أهم المهارات التي يحتاج أعضاء هيئة التدريس لتنميتها، والقيام بعملية التدريب لشاغلي الوظائف أثناء عملية التعيين وبعد عملية التعيين.
- جعل الجامعة مكاناً جاذباً للعمل، بمعنى أن تسعى الجامعات إلى جعل الموظفين سعيدين بالانتماء لديها، ولديهم الرغبة الكافية من أجل الاستمرار في العمل لدى الجامعة، وفي الوقت نفسه جعل الجامعة تتمتع بسمعة طيبة على المستوى الإقليمي والدولي؛ مما يشجع المواهب على الانضمام إليها.
- تطوير الأداء الإداري للجامعات من خلال ممارسة القيادة لأساليب الإدارة الجيدة مع العاملين في الجامعات؛ مما يجعل العاملين في الجامعة يشعرون بالراحة والتقدير، وتقديم خدمات عالية الجودة مما يؤدي إلى تحسين صورة الجامعة أمام المجتمع.

### التوصيات:

١. ضرورة الاستفادة من التصور المقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات السعودية
٢. بناء منظومة تخطيط طويلة المدى للتعليم تمتد لعدة سنوات، وعدم الاعتماد على الخطط القصيرة توفيراً للجهد والوقت.
٣. إشراك القطاع الخاص في بناء وتطوير التعليم، وتقديم الدعم والتسهيلات له للقيام بما يجب عليه تجاه الوطن.
٤. مشاركة الجامعات بجميع تخصصاتها وليس للجانب التربوي فقط في تدريب القيادات التربوية والمعلمين، سواء أكان التدريب قصير المدى أو طويل المدى، مع منح اجتياز أو عدم اجتياز لكل برنامج تدريبي دون الاكتفاء بالتدريب الحضورى فقط.
٥. تمكين أصحاب الشهادات العليا من المناصب القيادية لتسريع حركة البناء والتطوير التربوي.
٦. تدريب القيادات الإدارية على المداخل والاستراتيجيات الحديثة في تنمية وتطوير الموارد البشرية.
٧. الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في مجال تنمية وتطوير الموارد البشرية.

### المقترحات:

١. معوقات تنمية الموارد البشرية بالجامعات السعودية وآليات التغلب عليها من وجهة نظر الخبراء.
٢. تنمية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بمستوى الأداء في الجامعات السعودية في ضوء بعض المتغيرات.
٣. تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات السعودية في ضوء خبرات بعض الدول.
٤. وعي القيادات الإدارية بمتطلبات تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات السعودية وسبل تعميقه من وجهة نظرهم في ضوء بعض المتغيرات.

## المراجع

### أولاً- المراجع العربية:

- أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠٠٧). إدارة وتنمية الموارد البشرية، القاهرة، مجموعة النيل للنشر.
- أبو بكر، مصطفى محمود. (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
- أبو شيخة، نادر أحمد. (١٤٣٥هـ). الاستشارات الإدارية. دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، ط٦.
- أبو عينين، علي خليل. (١٤٠٧هـ). التربية الإسلامية والتنمية. رسالة الخليج العربي مكتب التربية العربي لدول الخليج، العدد ٢٢ السنة السابعة.
- أحمد، صالح علي. (١٤٣٢هـ). الإنسان والتعليم. الرباط: دار مراكش للطباعة والنشر.
- أحوال المعرفة: خاص. (يوليو، ٢٠١٦). رؤية ٢٠٣٠ قراءة في المضامين الثقافية والمعرفية. أحوال المعرفة ع٨٣، الصفحات ١٤-١٨.
- الألمعي، علي عبده. (٢٠١٦). التعليم ٢٠٣٠ دليل التخطيط نحو المستقبل. الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- البرادعي، بسيونى محمد. (٢٠٠٥). مهارات تخطيط الموارد البشرية، القاهرة، إيتراك للنشر والتوزيع.
- البرسي، محمد عباس محمد. (١٩٩٩). التنمية البشرية في مصر وتحديات القرن القادم، المؤتمر القومي الأول، (مصر وتحديات القرن القادم)، مركز بحوث ودراسات التنمية التكنولوجية، جامعة حلوان، الكتاب(١)، (١٠-١٢) مايو.
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. (٢٠٠٣). الصندوق العربي الإنمائي والاقتصادي والاجتماعي، تقرير التنمية الإنسانية للعام ٢٠٠٣م، المكتب الإقليمي للدول العربية، الأردن.
- بشاي، سعاد شفيق. (٢٠٠٦). نمط التنمية الاقتصادية في ظل برنامج الإصلاح الاقتصادي مع التطبيق على مصر، (١٩٩١م/٢٠٠٣م)، ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.

- التابعي، كمال. (٢٠٠١). التنمية البشرية دراسة حالة لمصر، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية
- جابر، جابر عبد الحميد . كاظم، أحمد خيرى ( ١٩٧٨م). مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط٢، دار النهضة العربية بالقاهرة.
- الجلال، عبد العزيز عبد الله. (١٩٩٥م). التربية والتنمية تقويم المنجزات ومواجهة التحديات. الرياض: الدار التربوية .
- الجوهري، محمد. (١٩٨٥م). علم الاجتماع وقضايا التنمية في العالم الثالث. القاهرة: دار المعرفة.
- حجازي، محمد حافظ. (٢٠٠٥). إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الوفاء.
- الحري، غازي. (مايو، ٢٠١٦). رؤية السعودية ٢٠٣٠ التعليم .. بوابة التحول. المعرفة، ٢٤٧٤، الصفحات ٢٦-٢٩.
- حسن، راوية محمد. (٢٠٠٢). مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- حنفي، عبد الغفار. (٢٠٠٢). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
- الخميسي، السيد سلامة. (٢٠٠٠م). التربية والمدرسة والمعلم. الإسكندرية: دار الوفاء.
- الخميسي، السيد سلامة. (٢٠٠٥م). محاضرات التربية والتنمية. الرياض: جامعة الملك سعود.
- الخويب، سمير عبد الوهاب. (٢٠٠٢). التعليم العالي ومستقبل القوى البشرية فى دول الخليج العربى، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد(٦).
- الدخيني، محمد. (أبريل، ٢٠١٦). التعليم.. مفتاح الرؤية ٢٠٣٠. المعرفة، رؤية السعودية ٢٠٣٠ التعليم .. بوابة التحول، ع٢٤٧٤، صفحة ١٦٤.
- رؤية المملكة ٢٠٣٠، تم الرجوع إليها بتاريخ (١٢-١١-٢٠١٦م) متاح على الرابط: <http://vision2030.gov.sa/ar/node/132>

- رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. (اغسطس، ٢٠١٧). الرؤية: السعودية... العمق العربي والإسلامي... قوة استثمارية رائدة... ومحور ربط القارات الثلاث.. تم الاسترداد من الرؤية: <http://vision2030.gov.sa/ar/foreword>
- زهري، زينب محمد. (٢٠٠٢). مفهوم التنمية البشرية الأبعاد والمكونات والمؤشرات، المؤتمر العلمي الرابع (التربية ومستقبل التنمية البشرية في الوطن العربي في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين) (٢١-٢٣) أكتوبر ٢٠٠٢م كلية التربية بالفيوم، جامعة القاهرة.
- الزين، صالح علي. (٢٠٠٢). موقع التنمية البشرية من التنمية بمفهومها العام، المؤتمر العلمي الرابع (التربية ومستقبل التنمية البشرية في الوطن العربي في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين)، (٢١-٢٣) أكتوبر ٢٠٠٢م، كلية التربية، بالفيوم، جامعة القاهرة.
- السالم، ماجدة محمد. (١٤٣٦هـ)، التميز التنظيمي لوظائف إدارة الموارد البشرية في إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية (نموذج مقترح رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- السلمي، علي. (٢٠٠١). إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- السالموطي، نبيل. (٢٠٠٤). التنمية ومجتمع المعلومات في العالم العربي، دراسات إسلامية، المجلس الأعلى للثئون الإسلامية، القاهرة، العدد (١١٢).
- سيد، فتح الباب عبد الحليم. (٢٠٠٢). مستحدثات التكنولوجيا والتنمية البشرية، المؤتمر العاشر (التربية وقضايا التحديث والتنمية في الوطن العربي)، (١٣-١٤) مارس، ٢٠٠٢م، جامعة حلوان.
- الشهري، عائشة بنت ناصر بن فايز. (٢٠١٨). دور التعليم الثانوي في تنمية وعي الطالبات برؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، مجلة البحث العلمي، كلية البنات، جامعة عين شمس، العدد التاسع عشر.
- الشهري، هند علي. (١٤٣٥هـ). تصور مقترح لتطوير كليات التربية للبنات بالجامعات السعودية في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة. رسالة دكتوراه قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

- شواشرة، عاطف حسن. (٢٠٠٦). التعليم الجامعي المفتوح وتعليم الكبار، مؤتمر دور المنظمات الأهلية العربية في تحقيق الأهداف التنموية للألفية في الدول العربية، الشراكة لبناء المستقبل. الكويت من ١٨-٢٠ كانون أول. صائغ، عبد الرحمن بن أحمد. (٢٠١١). التصنيفات الدولية للجامعات تجربة الجامعات السعودية. *المجلة السعودية للتعليم العالي*. العدد الخامس. السعودية. وزارة التعليم العالي.
- الصادقي، سعيد. (٢٠٠٨). الجامعات العربية وجودة البحث العلمي: قراءة في المعايير العالمية. *مجلة المستقبل العربي*. ص ص ٧٠-٩٣.
- الضبعان، شلاش مقبل. (١٤٣٨هـ). استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية التميز المؤسسي. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى.
- العاصمي، عبد الرحمن محمد. (٢٠١٧). أدوار الجامعات السعودية نحو تعزيز مجتمع المعرفة ودعم سوق العمل في ضوء متطلبات رؤية ٢٠٣٠. ورقة عمل مقدمة إلى منتدى الشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي تحت عنوان "الأدوار التكاملية لمؤسسات المجتمع لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠" المنعقد في ١٧-١٨ أكتوبر بجامعة الإمام محمد بن سعود، ص ص ١١-٢٥.
- العبد، بهاء أحمد. (٢٠١٧). رؤية ٢٠٣٠ ومستقبل المملكة العربية السعودية. الاردن-عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.
- العصيمي، نورة بنت عبد الله بن عبد الرحمن. (٢٠١٨). تطوير أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي، مجلة البحث العلمي، كلية البنات، جامعة عين شمس، العدد التاسع عشر.
- على غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطنية. (٢٠٠٧). تنمية الموارد البشرية، القاهرة: دار الفجر.
- عمار، حامد. (١٩٩٩). تنمية البشرية وتعليم المستقبل، دراسات في التربية، القاهرة، مكتبة الدار العربية للكتاب.

- العيسى، أحمد. (٢٠١٦). تعليمنا إلى أين؟ جريدة الحياة مقال وزير التعليم، متاح على الشبكة العنكبوتية، تم الرجوع إليها بتاريخ (١٥-١١-٢٠١٦م) من خلال الرابط: <http://www.alhayat.com/article/840881>
- الفيصل، بسمان. (٢٠١١). التصنيفات الدولية للجامعات وموقف الجامعات العربية. *المجلة السعودية للتعليم العالي*. العدد الخامس، السعودية: وزارة التعليم العالي. ص ص ١٧-٢٤.
- قبرصي، عاطف عبد الله. (٢٠٠٠). التنمية البشرية المستدامة في ظل العولمة التحدي العربي، سلسلة دراسات التنمية البشرية، الأمم المتحدة، نيويورك.
- القحطاني، سالم سعيد آل ناصر. (٢٠١٧). الدور المتوقع لكليات الإدارة في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ دراسة ميدانية على أقسام الإدارة العامة وبرامج الدراسات العليا فيها. دراسة مقدمة إلى منتدى الشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي تحت عنوان "الأدوار التكاملية لمؤسسات المجتمع لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠" المنعقد في ١٧-١٨ أكتوبر بجامعة الإمام محمد بن سعود، ص ص ٤٣-٦٣
- القحطاني، محمد دليم. (٢٠٠٨). إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل. الرياض، العبيكان للنشر.
- القريوطي، محمد. (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الأردن، دار الشروق.
- لو، ليندا، و مخيمر، محمد أمين عبد الجواد (مترجم). (٢٠١٤). رؤية أبو ظبي- ٢٠٣٠ مسيرة مستمرة من التنمية الاقتصادية. العين\_الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي.
- ماهر، أحمد. (٢٠٠٧). إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية. مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، المملكة العربية السعودية. (٢٠١٩). رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. الرياض، مجلس الشؤون الاقتصادية.
- محمد، جاد الرب سيد. (٢٠١٣). إدارة الإبداع والتميز التنافسي، ط١، القاهرة: دار الكتب المصرية.
- مصطفى، أحمد سيد. (٢٠٠١). المدير وتحديات العولمة. إدارة جديدة لعالم جديد، القاهرة، النهضة العربية.

- المملكة العربية السعودية. (٢٠١٦). برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠- أحد برامج الرؤية الوطنية السعودية ٢٠٣٠، الرياض.
- النوري، عبد الغني . (١٤٠٩هـ) .. اتجاهات جديدة في اقتصاديات التعليم في البلاد العربية. الدوحة: دار الثقافة.
- نوري، مظفر محمد (٢٠١٣). دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرار دراسة حالة لعينة من مديري منظمات الأعمال في محافظة دهوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٣ (٢).
- وزارة الاقتصاد والتخطيط . (٢٠٠٣ م ) تقرير التنمية البشرية بالمملكة العربية السعودية.
- وزارة الاقتصاد والتخطيط. (١٤٣٠-١٤٣٥هـ). خطة التنمية التاسعة المملكة العربية السعودية.
- وزارة التخطيط . (١٤١٥هـ) . منجزات خطط التنمية حقائق وأرقام. المملكة العربية لسعودية.
- وزارة التخطيط. ( ١٤٢٠-١٤٢٥ هـ ) . خطة التنمية السابعة المملكة العربية السعودية.
- وزارة التخطيط. ( ١٤٢٥-١٤٣٠ هـ ) . خطة التنمية الثامنة المملكة العربية السعودية.
- وزارة التخطيط. (١٣٩٥-١٣٩٥هـ). خطة التنمية الأولى المملكة العربية السعودية.
- وزارة التخطيط. (١٣٩٥-١٤٠٠هـ). خطة التنمية الثانية المملكة العربية السعودية.
- وزارة التخطيط. (١٤٠٥-١٤٠٥هـ). خطة التنمية الثالثة المملكة العربية السعودية.
- وزارة التخطيط. (١٤٠٥-١٤١٠هـ). خطة التنمية الرابعة المملكة العربية السعودية.
- وزارة التخطيط. (١٤١٠-١٤١٥هـ). خطة التنمية الخامسة المملكة العربية السعودية.

وزارة التخطيط. (١٤١٥-١٤٢٠هـ). خطة التنمية السادسة المملكة العربية السعودية.

وزارة التعليم العالي. (١٤٢٠هـ). التقرير الوطني الشامل عن التعليم العالي في المملكة العربية السعودية.

وزارة التعليم. (١٤٣٧هـ). اللقاء الثامن لعمداء معاهد البحوث والخدمات الاستشارية بالجامعات السعودية، المنعقد بتاريخ ١/٥/١٤٣٧هـ بجامعة أم القرى بمكة المكرمة

وزارة الخدمة المدنية (١٤٣٧). برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية: <https://www.mcs.gov.sa/HR/Pages/target-hr.aspx>

وزارة الخدمة المدنية. (٢٠١٥). دليل إرشادي لإدارة الموارد البشرية، أغسطس ٢٠١٥.

اليافعي، محمد . (١٤٣٠هـ) التعليم في العالم العربي . عمان: دار البيان.

اليونسكو منظمة الامم المتحدة للتربية والعلم والثقافة. (٢٠١٦). التعليم حتى عام

٢٠٣٠ إعلان إنشيوون نحو التعليم الجيد المنصف والشامل والتعلم مدى

الحياة للجميع. الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.

### ثانياً- المراجع الأجنبية:

- Al- Khamis, Faisa Labdulkarim,. (2001). Human Resource Development in Saudi Arabia: The College of Technology Role in Supplying Skilled Manpower To the Private Sector, Ph. D, Mississippi State University, 2001, <http://www.lib.umi.com/Dissertations/search>.
- Economic And Social Commission for Western Asia, Review of the Youth Situation in the ESCWA Region from the perspective of Human Resources Development, United Nations, New York, 2001.
- Archbald, Douglas (2013). Vision and Leadership: Problem-based Learning as a Teaching Tool. Journal of Leadership Education, Vol. 12, No. 2, pp 136-147
- Dhawi, Faten and Albaqami, Talal (2017). A Survey Based Study of Strategic Directions of Saudi Universities Aligned with Economic Development Supporting

- Vision of 2030. Journal of Human Resource and Sustainability Studies, Vol. 5, pp 167-178
- Kantabutra, Sooksan. and Avery, Gayle.C. (2002). Proposed model for investigating relationships between vision components and business unit performance. Journal of Management and Organization, Vol. 8 No. 2, pp. 22-39.
- Kantabutra, Sooksan. and Avery, Gayle.C. (2010). The power of vision: statements that resonate. Journal of Business Strategy, Vol. 31, No. 1, pp. 37-45.
- Kantabutra, Sooksan. and Avery, Gayle.C. (2010). The power of vision: statements that resonate. Journal of Business Strategy, Vol. 31, No. 1, pp. 37-45.
- Khashan, Hilal (2017). Saudi Arabia's Flawed "Vision 2030", Middle East Quarterly. Vol. 24 Issue 1, p1-8.
- Martin, Jacqueline; McCormack, Brendan; Fitzsimons, Donna and Spirig, Rebecca (2014). The importance of inspiring a shared vision. International Practice Development Journal, 4 (2), 1-15
- Mohammed – Al Jabiri, Mohammad – Elimam,.(1995). Human Development in the Arab world the Cultural and Social Dimansions, Economic and Social Commission for Western Asia, United Nations,.
- Nadar, Fargany,.(2000). Two Crucial Challenges to Human Development in the Arab Region: Governance Refarm and Knowledge Acquisition, Almishkat Centre for Research, Egypt, May.
- Nader Fergany,.(2002). The Institutional Context of Human Development in the Arab world; Almishkat Center for Research Egypt, July.
- Papulova, Z. (2014). The Significance of Vision and Mission Development for Enterprises in Slovak Republic.

- 
- Journal of Economics, Business and Management, Vol. 2, No. 1, pp 12-16
- Saito, Laurel; Loucks, Daniel P.; Grayman, Walter M. et al .(2012). Road to 2050: Visions for a More Sustainable Future, Journal of Resources Planning and Management, Vol. 1: pp 1-2
- Wayne, Cassio.(1995). managing Human Resource: Productivity, Quality of work life profits, 4th Edition, New York, mc Grow.Hill, In.
- Webometrics of World Universities Ranking. (2018). Webometrics of World Universities Ranking July 2016, retrieved (29-10-2018) from: <https://www.webometrics.info/en/world>
- Wise/ initiative the world's premier education forum. (2015). What We Do - 2014: "School in 2030" - WISE Survey: "School in 2030". Retrieved from Wise/ initiative: <https://www.wise-qatar.org/future-school-2030>
- Yang, Jin; Schneller, Chripa and Roche, Stephen "Eds". (2015). The Role of Higher Education in Promoting Lifelong Learning. Unesco Institute for lifelong learning, Hamburg, Germany.