

واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في كليات التربية بالجامعات اليمنية في ضوء رؤية اليمن 2030م

ضيف الله حسين محمد الدريب

إدارة وتخطيط - كلية التربية صنعاء - جامعة صنعاء

DOI: <https://doi.org/10.56807/buj.v6i1.562>

الملخص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في ضوء رؤية اليمن 2030 من وجهة نظر الموظفين الأكاديميين والإداريين في كليات التربية بالجامعات اليمنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (281) موظفًا من الأكاديميين والإداريين، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية من العاملين في كليات التربية بالجامعات اليمنية (صنعاء، الحديدة، عمران، ذمار، إب). وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن واقع تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية بكليات التربية في ضوء رؤية اليمن 2030 كان بدرجة (ضعيفة)، وكانت الممارسة على مستوى المجالات (التخطيط، الاختيار والتعيين، البناء التنظيمي والتشريعي، التدريب والتطوير، التعويضات والمنافع، الابتكار والإبداع والبحث العلمي) بالترتيب تصاعديًا من الضعيف إلى الأضعف. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة على مستوى مجالات الأداة بشكل عام، تُعزى لمتغير (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة). وفي ضوء النتائج قدمت الدراسة عددًا من التوصيات والمقترحات البحثية لدراسات مستقبلية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، الجامعات اليمنية، أعضاء هيئة التدريس.

The reality of human resources management practices in colleges of education in Yemeni universities in light of Yemen Vision 2030

Daifallah Hussein Mohammed Al-Doraib

Assistant Professor in Educational Administration and Planning

College of Education - Sana'a University.

Abstract

The study aimed to reveal the level of application of human resources management practices in light of Yemen's Vision 2030 from the point of view of academic and administrative employees in colleges of education in Yemeni universities. To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical approach was used. The study sample consisted of (281) academic and administrative employees. They were selected by stratified random method from workers in colleges of education in Yemeni universities (Sana'a, Al-Hudaydah, Amran, Dhamar, and Ibb). The study tool was the questionnaire.

One of the most prominent findings of the study is that the reality of implementing the practice of human resources management in colleges of education in light of Yemen's Vision 2030 was to a (weak) degree, and the practice was at the level of the fields (planning, selection and appointment, organizational and legislative construction, training and development, compensation and benefits, innovation and creativity). and scientific research) in ascending order from weak to weakest. The results also showed that there were no statistically significant differences at the significance level (0.05) between the average ratings of the study sample members at the level of the tool's fields in general, due to the variable (gender, educational qualification, job title, years of experience).

Keywords: human resources management, Yemeni universities, faculty members.

مقدمة:

يشهد العالم تطورات علمية ومعرفية وتكنولوجية متسارعة في جميع المجالات، مما فرض على المؤسسات التحرك المناسب لمواكبة هذه التغيرات والوفاء بمتطلباتها، وإعادة النظر في وظائفها لتكون قادرة على التكيف مع كل جديد جيد، وفي ضوء هذه التطورات تغيرت فلسفة المؤسسات ونظرتها تجاه جميع مواردها بشكل عام ومواردها البشرية بشكل خاص، والذي أصبح يمثل العمود الفقري لنجاحها وتميزها.

وفي ظل عصر العولمة والتنافسية وثورة المعلومات تقوم الرؤية المعاصرة لإدارة الموارد البشرية على إعادة صياغة نظرة الإدارة للمورد البشري؛ وذلك كونه في الأساس طاقة فكرية وقدر معرفية متجددة، ومصدر الابتكار والتجديد، ومحركاً لمختلف الموارد المادية والتقنية والمعلوماتية، فضلاً عن أنه طاقة للإنجاز في تحقيق أهداف المؤسسة (العريقي، 2008، 17). وتأتي ممارسات إدارة الموارد البشرية ضمن التنظيم الإداري للمنظمات ومنها مؤسسات التعليم العالي، وأحد أهم العوامل المؤثرة في أداء الموظفين، حيث تتخذ تلك الممارسات الكثير من الأشكال والمظاهر التي تتعلق بالسياسات والإجراءات المرتبطة بالأداء البشري والتحكم في نمط ونوعية هذا الأداء (الوكيل، 2019، 799).

وتؤكد دراسة الوريث (2014، 2) على أن تحقيق رسالة وأهداف وإستراتيجيات الجامعات لا يتطلب فقط الاستثمار في البنية التحتية، وتوفير التجهيزات والمختبرات والمكتبات المتطورة، وإنما يحتاج أيضاً إلى توفير الموارد البشرية المؤهلة، الأكاديمية منها والإدارية، وتبدأ من العقول المفكرة في الإدارة العليا للجامعة والكليات، والمراكز البحثية، مروراً بجميع الموارد البشرية في الإدارات الوسطى، وتنتهي عند آخر مورد بشري في السلم الوظيفي الأكاديمي أو الإداري. ولطالما كانت الموارد البشرية هي العمود الفقري في أية مؤسسة؛ وذلك لأن الموارد البشرية هي الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها أية مؤسسة في أي قطاع، وهي رأس المال البشري أو الفكري (سويطي، 2023، 2). وقد أشارت دراسة كل من (Zaid, et.al, 2018; Al-Ariss & Sidani, 2016) إلى أن هناك ممارسات تقليدية وممارسات حديثة تسهم بها إدارة الموارد البشرية في أدوار مختلفة تجاه الأفراد وتفعيل دورهم تجاه إحداث التغيير المنشود، أو الإسهام في تطبيق توجه وأسلوب إداري حديث وجديد وتبني أفضل الممارسات الحديثة. كما أكدت بعض الدراسات على الدور الرئيس والمؤثر الذي تلعبه ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق تغيرات إيجابية ومواجهة تحديات عديدة تؤثر على المؤسسات سواء كان ذلك في البيئة الداخلية أم البيئة الخارجية في مجال العمل والنشاط الرئيس للمؤسسة، خاصة التحديات التي تتعلق

بالتنافسية والتميز والتفوق على المنافسين (Papa, et al., 2020; Gill, 2018). حيث إن سعي الجامعات إلى اكتساب ميزة تنافسية تُميزها عن غيرها من الجامعات والمؤسسات المنافسة يمكن أن يتم من خلال إضافة قيمة لزيائنها (الطلبة، وجمهور المستفيدين)، وتحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة، التي تأتي في مقدمتها الموارد البشرية (الطويل وإسماعيل، 2014، 54)؛ وذلك لمواكبة العصر ومجتمع المعرفة.

ونتيجة لذلك بادرت العديد من الدول النامية والمتقدمة إلى صياغة إستراتيجياتها الوطنية والمبادرات اللازمة لمواكبة المتغيرات الحديثة. وشهدت اليمن اهتماماً بالغاً بعملية التطوير والتغيير في شتى المجالات لتحقيق رؤية 2030، التي ركزت على الاهتمام بممارسات الموارد البشرية ورفع مستوى أدائها وكفاءتها بما يلبي احتياجات سوق العمل (المجلس السياسي الأعلى، 2019، 49).

ونظراً للجهود الكبيرة التي تبذلها الجامعات اليمنية لتطوير الموارد البشرية الأكاديمية والإدارية من خلال البرامج التي تقدمها لهم ضمن مبادرات رؤية اليمن 2023 كإطار إستراتيجي مهم يهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة والتطوير المستدام؛ فإن الدراسة الحالية تأتي من الحاجة الملحة للتعرف على واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في كليات التربية بالجامعات اليمنية في ضوء رؤية اليمن 2030م، مما يمكن الجهات المعنية في وزارة التعليم العالي من اتخاذ الإجراءات المناسبة للتحسين والتطوير.

مشكلة الدراسة:

تعتمد كفاءة المنظمات في العصر الحديث على حسن استثمار مواردها وبالأخص الموارد البشرية، التي تتحكم في باقي الموارد الأخرى، وفي طريقة استخدامها؛ ولهذا ظهر الاحتياج إلى إدارة مستقلة تختص بها، فقد بدأت المؤسسات في السنوات الأخيرة تنظر لممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها الوسيلة المباشرة لتحقيق أهدافها، حيث تحتل هذه الممارسات دوراً مهماً في تحقيق نجاح المنظمات وتوفير المزايا التنافسية.

ويمتاز التعليم الجامعي بأنه قمة السلم التعليمي، ويلعب دوراً كبيراً في إعداد كفاءات هائل من الخريجين، وتسليحهم بالمعارف الحديثة والمهارات اللازمة لإسهامهم في بناء المجتمع وتطويره، كما يلعب التعليم الجامعي دوراً كبيراً في تحديث المعرفة بإجراء عديد من البحوث والدراسات العلمية التي تسهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالمجتمع وفي حل مشكلاته (إبراهيم، 2015، 2).

ويعد عضو هيئة التدريس العمود الفقري في التعليم الجامعي؛ لأنه يقوم بعدة مهام وأدوار داخل الجامعة منها:

ممارسات إدارة الموارد البشرية بكليات التربية بالجامعات اليمنية تُعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المسمى الوظيفي، الجامعة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟
أهداف الدراسة: تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- تشخيص واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في كليات التربية بالجامعات اليمنية، وتشمل ستة مجالات، هي: (التخطيط، البناء التنظيمي والتشريعي، الاختيار والتعيين، التعويضات والمنافع، التدريب والتطوير، الابتكار والإبداع والبحث العلمي)، في ضوء رؤية اليمن 2030م من وجهة نظر أفراد العينة.

2- التعرف على ما إذا كانت توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط استجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بكليات التربية بالجامعات اليمنية تُعزى لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، الجامعة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة الحالية على المستوى النظري والتطبيقي في الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية:

1- أهمية الموضوع وحدائقه، والندرة النسبية في الدراسات المحلية في مجال الموارد البشرية في ضوء رؤية اليمن 2030م، على مستوى المؤسسات بشكل عام والجامعات بشكل خاص.

2- نشر ثقافة رؤية اليمن 2030م لدى القيادات الإدارية، والمهتمين في تطوير الموارد البشرية في المؤسسات بشكل عام والجامعات بشكل خاص.

3- إثراء المكتبة اليمنية بدراسة في مجال ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل النقص الواضح في الدراسات المحلية التي تناولت معايير رؤية اليمن 2030م، وتطبيقها في المؤسسات التعليمية.

4- إلهام صناع القرار ومسؤولي قطاع التعليم العالي في اليمن للاستفادة من مشاريع ومبادرات رؤية اليمن 2030م، وتحويلها إلى برامج عمل في مختلف المؤسسات التعليمية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

1- الوقوف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في كليات التربية بالجامعات اليمنية الحكومية، والتي قد تسهم في مساعدة القائمين عليها من تطوير أداء مواردها البشرية في ضوء رؤية اليمن 2030م.

2- تقديم جملة من التوصيات والمقترحات الرامية إلى تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في كليات التربية بالجامعات اليمنية الحكومية في ضوء رؤية اليمن 2030م.

التدريس والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، بالإضافة إلى الأدوار الإدارية والقيادية بالجامعة، وتتوقف جودة مخرجات التعليم الجامعي بدرجة كبيرة على جودة أداء عضو هيئة التدريس، ومدى كفاءته في القيام بالأدوار الأكاديمية الموكلة إليه، فكلما ارتفع مستوى الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس ارتفعت جودة الخريجين من طلابه، وارتفع مستوى البحث العلمي بالجامعات، وازداد إسهامه في خدمة المجتمع (المرجع السابق، 2). مما يتحتم عليهم أن يكونوا مستعدين للعمل في جامعات المستقبل الذكية أو الرقمية.

ولأن مؤسسات التعليم العالي بحاجة إلى تحديث ممارستها بإدارة الموارد البشرية بشكل مستمر؛ لِمَا لها من أهمية في تحقيق مستويات أداء عالية، وبالمقارنة مع المنافسين من الجامعات محلياً ودولياً، فإن ذلك يتطلب من الجامعات التعرف على طبيعة ممارسات إدارة الموارد البشرية، ومعرفة ما يمكن أن تؤثر بها هذه الممارسات على أدائها (القاضي، 2012، 4).

وتعد كليات التربية من المؤسسات الأساسية في تأهيل الكوادر التعليمية المستقبلية، وبالتالي فإن تحسين إدارة الموارد البشرية في هذه الكليات يعد أمراً حيوياً لتحقيق رؤية اليمن 2030م وتطلعات المستقبل. وإذا تم تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ فإن ذلك سيسهم في تعزيز جودة التعليم العالي، وتعزيز الأداء التعليمي والبحثي، وتطوير قدرات الأكاديميين والموظفين في الكليات التربوية.

وفي ضوء ما سبق يظهر مدى الحاجة إلى ضرورة معرفة واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية استجابة لتوجهات الدولة اليمنية المعاصرة في تطوير مؤسسات الدولة من خلال الرؤية الوطنية 2030م، وجاءت هذه الدراسة للإسهام علمياً في هذا المجال، وذلك من خلال التعرف على واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في كليات التربية بالجامعات اليمنية الحكومية؛ باعتبار هذا المدخل من أهم مداخل الإدارة الحديثة المعنية بتطوير أداء الموارد البشرية.

وعلى هذا الأساس، تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: **ما واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في كليات التربية بالجامعات اليمنية في ضوء رؤية اليمن 2030م؟**

وينتفع من السؤال الرئيس السؤالان الفرعيان الآتيان:

1- ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لمجالات (التخطيط، البناء التنظيمي والتشريعي، الاختيار والتعيين، التعويضات والمنافع، التدريب والتطوير، الابتكار والإبداع والبحث العلمي) في كليات التربية بالجامعات اليمنية في ضوء رؤية اليمن 2030م من وجهة نظر أفراد العينة؟

2- هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق

اليمينية وفقاً للمواصفات والمعايير، وتقوم الإدارة بالتشارك مع الإدارة العليا باختيار إستراتيجية مناسبة لتطوير وتنمية الوظائف الخاصة بالموارد البشرية لتحقيق الأهداف بما يتلاءم والظروف التي تواجهها حاضراً ومستقبلاً، وفقاً لأهداف رؤية اليمن 2030م.

3- كليات التربية:

تُعرّف المادة (2) من القانون رقم (13) لسنة 2010م بشأن التعليم العالي، الكلية الجامعية بأنها: "كل مؤسسة أكاديمية مستقلة حكومية أو أهلية أو خاصة تُعنى بالتعليم الجامعي في تخصص أو أكثر، ولا تقل مدة الدراسة فيها عن أربع سنوات دراسية، وتمنح الشهادة الجامعية الأولى، ولا تقدم برامج دراسات عليا" (وزارة الشؤون القانونية، 2010). ويتبنى الباحث تعريف القانون رقم (13) لسنة 2010م بشأن التعليم العالي.

4- الجامعات اليمينية:

تُعرّف المادة (2) من القانون رقم (13) لسنة 2010م بشأن التعليم العالي، الجامعة بأنها: "كل مؤسسة أكاديمية تُعنى بالتعليم العالي والبحث العلمي حكومية أو أهلية أو خاصة تتكون من كليتين على الأقل، وشريطة ألا تقل مدة الدراسة فيها لمنح الدرجة الجامعية الأولى (البكالوريوس والليسانس) عن أربع سنوات دراسية" (وزارة الشؤون القانونية، 2010). ويتبنى الباحث تعريف القانون رقم (13) لسنة 2010م بشأن التعليم العالي.

5- رؤية اليمن 2030م:

تعرف بأنها: "الوثيقة الوطنية التي أقرها المجلس السياسي الأعلى في 17 مارس 2019م، والتي تمثل إطاراً للتحوّل نحو بناء الدولة اليمينية الحديثة حتى عام 2030م" (المجلس السياسي الأعلى، 2019، 15). ويتبنى الباحث تعريف المجلس السياسي الأعلى.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: الإطار النظري

المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية منهجاً مميزاً لتكوين سلوكيات الموظفين، ومواقف العمل المختلفة، والتي تؤثر بدورها على أداء المنظمة (الوحشي، 2020، 27). حيث إن إدارة الموارد البشرية من خلال الممارسات التي تقوم بها تسعى إلى تحقيق هدف إستراتيجي؛ وهو وضع إستراتيجية الموارد البشرية وفق متطلبات واحتياجات تنفيذ وإنجاز إستراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية، بحيث تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستوى من الأداء لضمان نجاحها وبقائها واستمراريتها (السبتي، 2017، 52).

ويطلق الكثير من الباحثين على مفهوم "ممارسات إدارة الموارد البشرية" بمفهوم "وظائف إدارة الموارد البشرية"،

3- قد تسهم نتائج الدراسة الحالية في زيادة اهتمام صناع القرار في كليات التربية بالجامعات اليمينية الحكومية للارتقاء بمستوى جودة العاملين فيها في ضوء رؤية اليمن 2030م.

4- قد تفيد النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية الباحثين والمهتمين في مجال ممارسات إدارة الموارد البشرية في ضوء معايير رؤية اليمن 2030م، وتفتح أمامهم مجالات جديدة لدراسات أخرى.

حدود الدراسة: اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** تقييم الوضع الراهن لواقع تطبيق ممارسات الموارد البشرية في كليات التربية بالجامعات اليمينية، والمتمثل في المجالات الآتية: (التخطيط، البناء التنظيمي والتشريعي، الاختيار والتعيين، التعويضات والمنافع، التدريب والتطوير، الابتكار والإبداع والبحث العلمي).

- **الحدود البشرية:** الموظفون العاملون في كليات التربية بالجامعات اليمينية الحكومية، ويشمل الأكاديميين: (عمداء الكليات ونوابهم، رؤساء الأقسام العلمية، أعضاء هيئة التدريس)، والإداريين: (أمناء الكليات، مديري الإدارات، رؤساء الأقسام، المختصين).

- **الحدود المكانية:** كليات التربية بالجامعات اليمينية الحكومية (صنعاء، إب، ذمار، الحديدة، عمران).

- **الحدود الزمانية:** العام الجامعي 2020 / 2021م.

- **مصطلحات الدراسة:** تم استخدام بعض المصطلحات في الدراسة الحالية، من أهمها الآتي:

1- ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تعرف بأنها: "مجموعة من النشاطات التي من شأنها أن تضع إستراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ، وتكون موجهة نحو تحسين الأداء، وتعزيز جدارات ومهارات ومعارف الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية" (Heneman, at el., 2011, 45).

وتُعرّف إجرائياً، بأنها: مجموعة من العوامل المختلطة تمثل ممارسات (التخطيط، البناء التنظيمي والتشريعي، الاختيار والتعيين، التعويضات والمنافع، التدريب والتطوير، الابتكار والإبداع والبحث العلمي)، وسياسات وأنظمة تؤثر في سلوك وتوجهات وأداء الموارد البشرية بكليات التربية في الجامعات اليمينية نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية بشكل إيجابي.

2- إدارة الموارد البشرية:

تُعرّف بأنها: "ذلك النشاط الذي يتعلق بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوظائف الخاصة بتدبير وتنمية والمحافظة على قوة العمل والانتفاع بها لتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية العامة" (السكرانة، 2015، 163).

وتُعرّف إجرائياً، بأنها: إدارة تقوم بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتقييم أداء الموارد البشرية بكليات التربية في الجامعات

وفي البحث الحالي اعتمد على المفهوم الأول. وقد تعددت تعريفات الباحثين لمفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ وتعرف بأنها: "مجموعة من الإستراتيجيات، تتضمن: إستراتيجية تكوين الموارد البشرية، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، إستراتيجية تعويض ومكافآت العاملين" (السالم، 2009، 105).

ومن ذلك يتضح أن مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية يشير إلى مجموعة من الأنشطة والجهود المختلفة التي تسعى من خلالها إلى وضع إستراتيجيات الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي موضع التنفيذ، وتكون موجهة نحو تحسين الأداء، بالإضافة إلى تعزيز وتطوير مهارات ومعارف الموارد البشرية، من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

أنواع ممارسات إدارة الموارد البشرية:

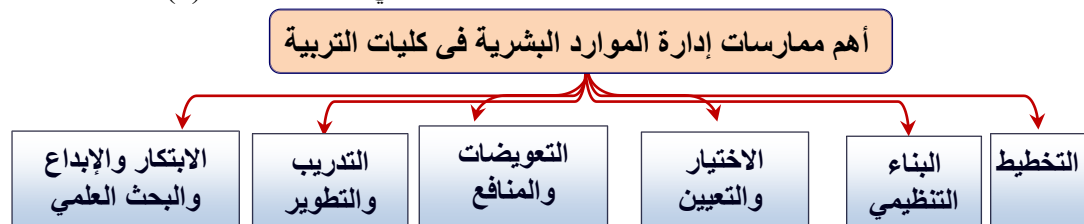
تعددت واختلفت أنواع ممارسات إدارة الموارد البشرية، فقد حددها البعض في ممارسات: (تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، التطوير الوظيفي والمهني والمحافظة على الكفاءات وتطويرها، تقييم أداء العاملين، إنهاء الخدمات، علاقات العاملين، إصابات العمل) (صالح، 2004، 187). وحددها البعض الآخر بممارسات: (تصميم الوظائف، فرق العمل، التوظيف، التدريب، التعويضات وتقييم الأداء) (Shahraki et al. 2011). وصنفت دراسة كل من (العزاوي وجواد، 2010؛ القاضي، 2012؛ الوحشي، 2020) ممارسات إدارة الموارد البشرية في ثلاث ممارسات رئيسية، هي:

- 1- **الممارسات الاختصاصية:** وهي تلك الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، وتشتمل على: تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف الذي يشتمل على الاستقطاب للمرشحين لشغل الوظائف، والاختيار لأنسب المرشحين، التعيين والتثبيت، وتقييم أداء العاملين، وتحديد الأجور والمكافآت، وتحديد وتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية المناسبة، بالإضافة إلى تهيئة بيئة العمل لأغراض الصحة والسلامة المهنية ورفع الروح المعنوية للعاملين.
- 2- **الممارسات الإدارية:** وهي الممارسات التي تنتهجها إدارة الموارد البشرية لإنجاز أعمالها الاختصاصية.

3- **الممارسات الاستشارية:** وتمثل الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في تقديم المشورة القانونية أو الفنية للإدارة العليا والإدارات الأخرى عن العاملين في المنظمة، بالإضافة إلى تقديم الاقتراحات المتعلقة بتحسين وتطوير التعليمات والأنظمة الخاصة بالعاملين من حيث الأجور والمكافآت والحوافز... إلخ.

بينما صنف صالح والسالم (2007، 265) ممارسات إدارة الموارد البشرية في نوعين رئيسيين هما:

- 1- **الممارسات التخصصية:** وتشتمل في: تحليل ووصف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء والتدريب، الأجور والحوافز، صيانة الموارد البشرية، بناء نظم المعلومات البشرية.
 - 2- **الممارسات الإدارية:** وتشتمل في: تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة.
- وحددت دراسة أبو الوفا وآخرون (2016، 329) ممارسات إدارة الموارد البشرية في الآتي:
1. تخطيط الموارد البشرية، واستخدام الموارد المتاحة وتقييم الاحتياجات الحالية والمستقبلية.
 2. تحديد وتقسيم الواجبات والمسؤوليات بين العاملين، وتحديد العلاقات التي تربط هذه المسؤوليات.
 3. توجيه جهود العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة، وتنظيم الأنشطة والتنسيق بينها.
 4. وضع السياسات واللوائح المتعلقة بالتوظيف والأجور والمكافآت والتدريب والتقييم، والصحة والسلامة.
 5. تنمية العاملين وتطوير مهاراتهم لرفع مستوى الكفاءة وتحسين الأداء وإنجاز المهام والأنشطة المختلفة.
 6. توفير برامج الصحة والسلامة المهنية ورعاية القوى البشرية صحياً وثقافياً وترفيهياً واجتماعياً.
 7. تحديد نوعية الأداء وحجم العمل وطبيعة العمل ومقوماته.
 8. الاستقطاب والاختيار والتعيين، وتصميم هيكل الأجور وتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها، وتصميم أنظمة الحوافز وفق الأداء المتميز.
 9. تقييم أداء العاملين.
- وبناءً على ما تقدم ولغايات الدراسة الحالية، فإنه يمكن تحديد أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الشائعة في كليات التربية، والتي يوضحها الشكل (1).



شكل (1) أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في كليات التربية (المصدر: الباحث)

المتكافئ مع دول العالم" (المجلس السياسي الأعلى، 2019، 18).

ويعد قطاع التعليم من أكبر القطاعات على المستوى الوطني؛ ونظرًا لذلك فقد أولت القيادة السياسية قطاع التعليم بشكل عام والتعليم العالي بشكل خاص اهتمامًا بالغًا، ويظهر ذلك من خلال تخصيص محورين عن التعليم والبحث العلمي والإبداع والابتكار في محاور الرؤية الوطنية 2023م.

محاور الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة 2030م:

تمثلت المحاور الرئيسة لرؤية اليمن 2030م من (12) محورًا، وتمت صياغة غاية لكل محور، ومجموعة من الأهداف الإستراتيجية المترجمة لكل غاية بلغ عددها (175) هدفًا إستراتيجيًا رئيسًا، كما عكس كل هدف إستراتيجي بجملة من المبادرات بلغ عددها (497) مبادرة، كما وضعت حزمة من المؤشرات التي تقيس مستوى التقدم في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية للرؤية بلغ عددها (408) مؤشرات (المجلس السياسي الأعلى، 2019، 9-10). والجدول (1) يوضح المحاور الرئيسة والفرعية للرؤية الوطنية وأهدافها الإستراتيجية ومؤشراتها وأهم المبادرات لكل محور:

جدول (1) محاور الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة 2030م

م	المحاور الرئيسة	عدد المحاور الفرعية	عدد الأهداف الإستراتيجية	عدد المؤشرات	عدد المبادرات
1	المصالحة الوطنية الشاملة والحل السياسي	-	4	4	10
2	منظومة إدارة الحكم	6	25	56	69
3	البناء الاجتماعي	6	30	62	75
4	الاقتصاد	3	41	91	102
5	التنمية الإدارية	2	17	36	34
6	العدالة وسيادة القانون	3	11	32	43
7	الابتكار والإبداع والمعرفة والبحث العلمي	2	12	20	39
8	التعليم	-	9	24	31
9	الصحة	-	7	24	36
10	البيئة	-	4	14	13
11	الدفاع والأمن	2	7	12	18
12	السياسة الخارجية والأمن القومي	2	7	20	19

المصدر: (المجلس السياسي الأعلى، 2019)

للابتكار والإبداع والمعرفة والبحث العلمي، وهو المحور السابع، وتتلخص الغاية منه في: "أجيال مبتكرة ومبدعة تسعى للتنمية المعرفية، منتجة للمعرفة والتقنية تخدم مجتمعها، وتدعم تطور الدولة ونموها"، ويتضمن هذا المحور محورين فرعيين؛ هما: (الابتكار والإبداع والمعرفة، البحث العلمي) (المجلس السياسي الأعلى، 2019). ولتحقيق هاتين الغايتين؛ فقد وضعت رؤية اليمن 2030م عددًا من الأهداف الإستراتيجية والمؤشرات والمبادرات، وقد تم الإشارة إليها في الجدول (1).

مراحل تنفيذ الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة 2030م:

يتضح من الشكل (1) أن إدارة الموارد البشرية في كليات التربية لها ممارسات عدة، إلا أن الباحث اقتصر في أداة الدراسة الحالية في ممارسات المجالات الآتية: (التخطيط، البناء التنظيمي والتشريعي، الاختيار والتعيين، التعويضات والمنافع، التدريب والتطوير، الابتكار والإبداع والبحث العلمي).

المحور الثاني: رؤية اليمن 2030م

تعد الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة 2030م عملاً إستراتيجيًا ومتطلبًا وطنيًا، لتدشين مرحلة جديدة من البناء والتأسيس لمستقبل اليمن الذي تقع مسؤوليته على عاتق الجميع، وهي موجّهات إستراتيجية ناطمة لمختلف مؤسسات الدولة، ومنهج للتخطيط والتنفيذ وفق أسس علمية حديثة تضمن التكامل والجودة وتخضع للرقابة والتقييم الدوري البناء. وهي خلاصة جهود مباركة لعدد من مؤسسات الدولة، وخبراء ومفكري اليمن، والتي تم الإعلان عنها في مارس 2019م، وتمثلت رؤيتها في: "بناء دولة يمنية حديثة، مستقرة وموحدة ذات مؤسسات قوية تقوم على تحقيق العدالة والتنمية والعيش الكريم للمواطنين، وتحمي الوطن واستقلاله، وتتشدد السلام والتعاون

وباستقراء محاور الرؤية 2030م، يتبين أنها قد أفرزت للتنمية الإدارية محورًا مستقلًا وهو المحور الخامس، وتتمثل غايته في: "جهاز إداري كفؤ وفعال يتسم بالمهنية والشفافية، مستجيب لخدمة المواطن، ومتطلبات التغيير والتطوير بمرونة عالية، يخضع للمساءلة، ويقوم على أسس إدارية حديثة في صنع السياسات وتقديم الخدمات وإدارة الشأن العام، قادر على تحقيق التنمية الإدارية، وتنفيذ أهداف التنمية الشاملة، يدعم ذلك نظام خدمة مدنية حديث وفعال يساهم في تحسين الأداء المؤسسي"، ويتضمن هذا المحور محورين فرعيين؛ هما (الإصلاح الإداري والبناء المؤسسي، الخدمة المدنية). كما أفرزت محورًا آخر

أن الدرجة الكلية لممارسة عمداء إدارة الموارد البشرية وإدارة الأزمات كانت بدرجة عالية. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابي بين درجة ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة الأزمات. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة في متغير (الرتبة الأكاديمية، نوع الكلية)، بينما توجد فروق لمتغير الجنس ولصالح الذكور، والمستوى الأكاديمي لصالح الأساتذة، وسنوات الخدمة لصالح خمس سنوات فأقل.

3. دراسة أبو اسنينة (2017): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية. واستخدمت الدراسة المنهج الاستكشافي الوصفي، وتكونت العينة من (287) فرداً تم اختيارهم بالمسح الشامل. وتمثلت أداة الدراسة في: الملاحظة، المقابلات، الاستبانة. وتوصلت النتائج إلى أن مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية للوظائف في مجال (التخطيط، تحليل الوظائف، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء) كانت بدرجة متدنية.

4. دراسة الحموري وآخرين (2017): هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (14) عاملاً وعاملة، تم اختيارهم بالمسح الشامل. وتمثلت أداة الدراسة في طريقة استطلاع الرأي. وتوصلت النتائج إلى أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كانت متوسطة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير الجنس والوظيفة. بينما توجد فروق لمتغير (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والجامعة) ولصالح (ذوي الخبرة 5-10 سنوات، المؤهل العلمي، جامعة القدس المفتوحة).

5. دراسة سينغ وكاسا (Singh & Kassa, 2016): هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (169) موظفاً من الأكاديميين والموظفين من جامعة ديبري بريهان- إثيوبيا، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات) والأداء الجامعي.

6. دراسة موتاهي وبوسيني (Mutahi & Busienei, 2015): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء في الجامعات الحكومية الكينية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتكونت العينة من (200) إداري يعملون في (31) جامعة

تحدد الرؤية مسارات طويلة الأجل وفق 25 مستهدفاً رئيساً حتى العام 2030م، وسيتم تفعيل الرؤية عبر تنفيذ إستراتيجيات تنموية وطنية في ثلاث مراحل، هي (المجلس السياسي الأعلى، 2019):

- المرحلة الإستراتيجية الأولى: الصمود والتعافي 2019-2020م.

- المرحلة الإستراتيجية الثانية: البنية المؤسسية وإعادة البناء وتعزيز مقومات الاستقرار 2021-2025م.

- المرحلة الإستراتيجية الثالثة: النهوض والتميز 2026-2030م.

وسيتبع عملية تنفيذ الرؤية استخدام أدوات التقييم الآتية (المجلس السياسي الأعلى، 2019):

أ. أدوات التقييم المكتبي (تقارير التقييم الفنية المنمجة).

ب. أدوات التقييم الميداني (الاستبيانات، النزول الميداني، المقابلات، مجموعات التركيز).

وبناء على ما سبق، تسعى قيادات قطاع التعليم العالي في اليمن بالتنسيق مع الوحدة التنفيذية للرؤية الوطنية إلى وضع الخطط التنفيذية، وتدريب الكوادر الوطنية، وحشد الطاقات والإمكانات والموارد المحلية؛ لتحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف العامة للرؤية الوطنية 2023م خلال الفترة الزمنية المحددة لها.

ثانياً: الدراسات السابقة

أطلع الباحث على عدد من الأبحاث والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وسيتم استعراض أهم تلك الدراسات في الآتي:

1. دراسة القباطي (2022): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمحافظة إب في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية، وتقديم تصوّر مُفْتَرَحٍ لتطويرها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والتطويري، وتكونت العينة من (134) فرداً من الموظفين الإداريين، و(27) فرداً من الخبراء. وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمحافظة إب جاء بدرجة تطبيق (ضعيفة) على مستوى الأداة ككل، وعلى مستوى جميع المجالات بشكل عام. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة يعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

2. دراسة صالح (2020): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في عمان وعلاقتها بمستوى إدارة الأزمات. واستخدمت الدراسة منهج الارتباط الوصفي، وتكونت العينة من (301) رئيس قسم في الجامعات الحكومية في عمان. وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى

على أهمية موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية في التعليم العالي، واهتمام العديد من الدول (المتقدمة والنامية)، وقد تفاوتت درجة الممارسة لإدارة الموارد البشرية في تلك الدراسات من بلد إلى آخر بحسب ظروف وطبيعة ذلك البلد. وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة الدراسة الحالية، وإعداد وبناء أدواتها في ضوء رؤية اليمن 2030 وبما يتلاءم مع كليات التربية في الجامعات اليمنية الحكومية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ لأنه يتلاءم مع طبيعة الدراسة الحالية التي تتطلب وصف الظاهرة وتحليلها وتفسيرها، بهدف الكشف عن واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في كليات التربية بالجامعات اليمنية في ضوء رؤية اليمن 2030م.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع القيادات الأكاديمية الذين يشغلون منصب (عميد كلية، نائب عميد كلية، رئيس قسم)، وأعضاء هيئة التدريس، والموظفين الإداريين، في كليات التربية الأساسية - دون الفروع - في الجامعات اليمنية الحكومية (صنعاء، الحديدة، عمران، إب، ذمار)، والبالغ عددهم (830) فرداً، منهم (68) قائدًا أكاديميًا، و(619) عضو هيئة تدريس (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2015م)، و (143) موظفًا إداريًا (بيانات إحصاء الموارد البشرية في كليات التربية الخمس لعام 2021م)، موزعين على (5) كليات، و(51) قسمًا علميًا. والجدول (2) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة الحالية.

حكومية في مختلف أنحاء دولة كينيا، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة بين ممارسة إدارة الموارد البشرية لوظائفها وبين تحسن الأداء، كما أظهرت النتائج أن وظائف المكافأة والنمو والتدريب تؤثر أكثر من وظائف الاستقطاب والتعيين في تحسين الأداء الإداري والفني.

7. دراسة الوريث (2014): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة ذمار، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (49) فردًا من القيادات الأكاديمية والإدارية العليا، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل عام كان بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية بين وظائف إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق إحصائية يعزى لمتغير (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الإداري، سنوات الخبرة).

8. دراسة سيف الإسلام وآخرين (2014, et al., Saifalislam): هدفت الدراسة للكشف عن أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات العامة الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الأردنية، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسات الموارد البشرية كان مرتفعًا، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين عملية الاختيار والتعيين والتدريب وتخطيط الموارد البشرية وبين أداء الجامعات الأردنية.

من خلال عرض الدراسات السابقة، يتضح تعدد بيانات تنفيذ الدراسات السابقة من محلية وعربية وأجنبية، مما يدل

جدول (2) توزيع أفراد مجتمع الدراسة في كليات التربية بالجامعات اليمنية

كلية التربية	العمداء ونوابهم			عدد الأقسام			رؤساء الأقسام			أعضاء هيئة التدريس			الإداريون			النسبة (%)
	ذكور	إناث	إجمالي	إنساني	علمية	إجمالي	ذكور	إناث	إجمالي	ذكور	إناث	إجمالي	ذكور	إناث	إجمالي	
صنعاء	3	0	3	7	5	12	12	0	12	134	63	197	45	24	69	34
الحديدة	3	0	3	7	4	11	11	0	11	101	36	137	7	6	13	20
عمران	3	0	3	6	4	10	10	0	10	101	15	116	18	14	32	19
إب	4	0	4	7	3	10	9	1	10	68	15	83	14	7	21	14
ذمار	4	0	4	4	4	8	7	1	8	68	18	86	5	3	8	13
الإجمالي	17	0	17	31	20	51	49	2	51	472	147	619	89	54	143	100

عينة الدراسة: تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على (301) فرد، وبلغت عدد الاستبانات المسترجعة الصالحة للتحليل الإحصائي (281) استبانة؛ منها (214) استبانة من عينة الأكاديميين بنسبة (31.15%) من مجتمع الدراسة، و(67) استبانة من عينة الإداريين بنسبة (46.85%) من مجتمع الدراسة. والجدول (3) يوضح خصائص أفراد عينة الدراسة.

جدول (3): خصائص أفراد عينة الدراسة (ن = 281)

المتغير	فئات المتغير	التكرار (العدد)	النسبة المئوية (%)
الجامعة - كلية التربية	صنعاء	93	33.10%
	الحديدة	47	16.73%
	عمران	57	20.28%

المتغير	فئات المتغير	التكرار (العدد)	النسبة المئوية (%)
النوع الاجتماعي	إب	45	16.01%
	ذمار	39	13.88%
	ذكر	214	76.16%
	أنثى	67	23.84%
المؤهل العلمي	دكتوراه	114	40.57%
	ماجستير	86	30.60%
	بكالوريوس فأقل	81	28.83%
سنوات الخبرة	1 - 5 سنوات	63	22.42%
	6 - 10 سنوات	85	30.25%
	11 - 15 سنوات	75	26.69%
	أكثر من 15 سنة	58	20.64%
المسمى الوظيفي (الأكاديميون)	عميد كلية	5	1.78%
	نائب عميد كلية	12	4.27%
	رئيس قسم علمي	26	9.25%
	عضو هيئة تدريس	171	60.85%
	إجمالي الموظفين الأكاديميين	214	76.16%
المسمى الوظيفي (الإداريون)	أمين كلية	5	1.78%
	مسجل كلية	5	1.78%
	مدير إدارة	9	3.20%
	رئيس قسم إداري	11	3.91%
	مختص	37	13.17%
	إجمالي الموظفين الإداريين	67	23.84%

النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، بالإضافة إلى وثيقة الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة، وقد تكونت أداة الدراسة (الاستبانة) - في صورتها الأولية - من جزأين، هما:

الجزء الأول: البيانات الديمغرافية (النوع، الجامعة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: فقرات واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية في ضوء رؤية اليمن 2030م، وتكونت في صورتها الأولية من (56) فقرة، موزعة على (6) مجالات، هي: (التخطيط، البناء التنظيمي والتشريعي، الاختيار والتعيين، التعويضات والمنافع، التدريب والتطوير، الابتكار والإبداع).

صدق وثبات أداة الدراسة:

أولاً - صدق أداة الدراسة: للتأكد من صدق الأداة، استخدم الباحث أنواع الصدق الآتية:

1- الصدق الظاهري (صدق المحكمين): للتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم عرضها في صورتها الأولية على عدد (15) محكماً من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات اليمنية، وذلك للحكم على مدى صلاحية الفقرات ومدى ملاءمتها للمجالات، وتم تعديل الأداة في ضوء ملحوظاتهم

يتضح من الجدول (3) أن معظم أفراد عينة الدراسة كانوا من كلية التربية صنعاء ونسبة (33.10%)، وأقلهم من كلية التربية ذمار بنسبة (13.88%). أما بالنسبة لمتغير النوع الاجتماعي فكان أغلب أفراد العينة من الذكور بنسبة (76.16%)، وبمقابل نسبة (23.84%) من الإناث. وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فكان معظم أفراد عينة الدراسة (40.57%) من الحاصلين على مؤهل الدكتوراه، يليهم فئة حملة الماجستير فأقل بنسبة (30.60%)، وأقلهم الحاصلون على مؤهل البكالوريوس بنسبة (28.83%). أما متغير سنوات الخبرة فكان معظم أفراد عينة الدراسة بنسبة (30.25%) من فئة (6 إلى 10 سنوات)، يليهم الفئة (11 إلى 15 سنة) بنسبة (26.69%)، ثم الأفراد من الفئة (1 إلى 5 سنوات) بنسبة (22.42%)، وأقلهم من الفئة (أكثر من 15 سنة) بنسبة (20.64%). وبالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي فكان توزيع أفراد العينة (76.16%) من الأكاديميين، و(23.17%) من الإداريين، مع تفاوت النسب في كل فئة وظيفية.

أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة المغلقة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، نظرًا لكونها الأكثر تناسبًا مع موضوع الدراسة الحالية وطبيعة العينة، وقد تم بناؤها بالاستفادة من الأدب

وآرائهم، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية مكونة من (50) فقرة موزعة على (6) مجالات.

2- صدق الاتساق الداخلي: تم التأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الأداة بحساب معامل الارتباط (بيرسون) لإيجاد معامل ارتباط كل فقرة مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه ومع

جدول (4): معامل ارتباط (بيرسون) لارتباط الفقرات مع المجال الذي تنتمي إليه ومع الدرجة الكلية

الدرجة	المجال	معامل الارتباط R	الدرجة	المجال	معامل الارتباط R	الدرجة	المجال	معامل الارتباط R	الدرجة
1	التخطيط للموارد البشرية	.882**	17	الاختبار والتعيين	.700**	35	التدريب والتطوير	.874**	مع الدرجة الكلية
2		.884**	18		.651**	36		.866**	
3		.876**	19		.657**	37		.889**	
4		.700**	20		.679**	38		.860**	
5		.863**	21		.689**	39		.826**	
6		.756**	22		.605**	40		.875**	
7		.800**	23		.669**	41		.816**	
8		.823**	24		.640**	42		.805**	
9		.849**	25		.634**	43		.800**	
10	البناء التنظيمي والتشريعي	.816**	26	التعويضات والمنافع	.707**	44		.860**	
11		.828**	27		.653**	45		.856**	
12		.811**	28		.576**	46		.831**	
13		.846**	29		.539**	47		.841**	
14		.821**	30		.700**	48		.778**	
15		.858**	31		.746**	49		.854**	
16		.839**	32		.680**	50		.869**	
			33		////			////	
			34		////			////	

** دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية (0.01) * دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية (0.05)

يتضح من الجدول (4) أنَّ كافة فقرات أداة الدراسة ذات ارتباط مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه العبارة ومع الدرجة الكلية لمجالات الاستبانة، وهي دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01) و(0.05). وبهذا يكون الباحث قد تأكد من صدق أداة الدراسة، وأن فقرات أداة الدراسة تقيس ما وضعت من أجل قياسه.

ثانياً - ثبات الأداة: للتأكد من ثبات أداة الدراسة، استخدم الباحث معادلة "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha)، لإيجاد معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (5) الآتي:

جدول (5): معامل ثبات (ألفا كرونباخ) لأداة الدراسة (الاستبانة)

م	المجالات	عدد الفقرات	معامل (Alpha)
1	التخطيط للموارد البشرية	7	0.805
2	البناء التنظيمي والتشريعي	9	0.761
3	الاختبار والتعيين	5	0.804
4	التعويضات والمنافع	13	0.741
5	التدريب والتطوير	9	0.787
6	الابتكار والإبداع والبحث العلمي	7	0.753
	المجموع الكلي	50	0.920

يتضح من الجدول (5) أن معامل ثبات "ألفا كرونباخ" لمجالات أداة الدراسة تراوح بين (0.741 - 0.805)، وهو معامل ثبات عالٍ، كما تبين أن معامل الثبات الكلي للأداة (0.920) وهو كذلك معامل ثبات عالٍ، وهذا يعني أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة بدرجة كبيرة.

واعتمد الباحث الوزن النسبي لمقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي، حيث تم إعطاء كل درجة من درجات المقياس وزناً ترجيحياً كالآتي: عالية جداً (5)، عالية (4)، متوسطة (3)، منخفضة (2)، منخفضة جداً (1). وتم حساب الأوساط المرجحة لهذه الدرجات كما يوضحها الجدول (6) الآتي.

جدول (6): فئات المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والترجيحي لحساب استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة

الأوزان الترجيحية	فئات المتوسطات الحسابية	فئات الأوزان النسبية	مستوى الموافقة
1	أقل من 1.80	أقل من 36%	ضعيفة جداً
2	من 1.80 - أقل من 2.60	من 36% - أقل من 52%	ضعيفة
3	من 2.60 - أقل من 3.40	من 52% - أقل من 68%	متوسطة
4	من 3.40 - أقل من 4.20	من 68% - أقل من 84%	عالية
5	من 4.20 إلى 5	من 84% - 100%	عالية جداً

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

الإجابة عن السؤال الرئيس:

ينص السؤال الرئيس على: "ما واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في كليات التربية بالجامعات اليمنية في ضوء رؤية اليمن 2030م؟"

وللإجابة عن السؤال الرئيس من وجهة نظر أفراد العينة تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي، لدرجة استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الدرجة الكلية للمجالات.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية مرتبة تنازلياً (ن=281) وفقاً لدرجة المتوسط على مستوى المجالات والدرجة الكلية

م	المجالات	الرتبة	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوافر
1	التخطيط للموارد البشرية	الأول	7	2.58	1.077	51.64	ضعيفة
3	الاختيار والتعيين	الثاني	5	2.51	1.142	50.10	ضعيفة
2	البناء التنظيمي والتشريعي	الثالث	9	2.49	1.108	49.78	ضعيفة
5	التدريب والتطوير	الرابع	9	2.39	1.091	47.72	ضعيفة
4	التعويضات والمنافع	الخامس	13	2.26	1.085	45.13	ضعيفة
6	الابتكار والإبداع والبحث العلمي	السادس	7	2.00	1.055	39.99	ضعيفة
الدرجة الكلية			50	2.32	1.093	46.30	ضعيفة

- عدم التزام كليات التربية بالجامعات اليمنية بالمعايير العالمية لتطوير إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي بالشكل المطلوب.

- عدم قيام مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي في اليمن بدوره المطلوب في تحسين وتطوير التعليم العالي، وفق نصوص القرار الجمهوري رقم (210) لسنة 2009م الخاص بإنشاء المجلس.

- الأوضاع السياسية التي مرت بها اليمن خلال السنوات الماضية، بالإضافة إلى الظروف التي يمر بها اليمن في الوقت الراهن بسبب الحرب والعدوان على اليمن، وما فرضه من حصار أثر سلبيًا على شتى مجالات الحياة بما في ذلك مؤسسات التعليم العالي.

كما أن هذا الترتيب لمستوى التوافر يعد منطقيًا، ويعكس مدى واقع وألوية تطبيق كل مجال من مجالات ممارسات إدارة الموارد البشرية في كليات التربية بالجامعات اليمنية من وجهة نظر أفراد العينة، وهذا الواقع لا يقتصر على كليات التربية، بل يشمل معظم الكليات بالجامعات اليمنية إن لم يكن

يتضح من بيانات الجدول (7) أن متوسط الدرجة الكلية لجميع المجالات بلغ (2.32) والذي يعني لفظيًا أن مستوى التوافر بدرجة (ضعيفة)، وعلى مستوى كل مجال تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين (2.00) و(2.58) وتعني لفظيًا أن مستوى التوافر بدرجة (ضعيفة) على مستوى جميع المجالات والأداة ككل، وتشير هذه النتيجة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية متوافرة في كليات التربية بالجامعات اليمنية، ولكن بدرجة ضعيفة، ودون المستوى المطلوب، مع وجود تفاوت طفيف من حيث مستوى توافر كل مجال، فقد جاء مجال (التخطيط للموارد البشرية) في المرتبة الأولى، ومجال (الاختيار والتعيين) في المرتبة الثانية، ومجال (البناء التنظيمي والتشريعي) في المرتبة الثالثة، ومجال (التدريب والتطوير) في المرتبة الرابعة، ومجال (التعويضات والمنافع) في المرتبة الخامسة، ومجال (الابتكار والإبداع والبحث العلمي) في المرتبة السادسة والأخيرة. ويعزي الباحث هذه النتيجة إلى عدة أسباب، أهمها:

التنظيمي والتشريعي، الاختيار والتعيين، التعويضات والمنافع، التدريب والتطوير، والابتكار والإبداع والبحث العلمي) في كليات التربية بالجامعات اليمنية في ضوء رؤية اليمن 2030 من وجهة نظر أفراد العينة؟ وللإجابة عن السؤال الفرعي الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لدرجة استجابات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات الاستبانة، كالاتي:

1- المجال الأول: التخطيط للموارد البشرية:

يوضح الجدول رقم(8) نتائج ممارسات التخطيط للموارد البشرية مرتبة تنازلياً وفقاً لدرجة المتوسط التي تعبر عن مستوى التوافر لكل فقرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية مرتبة تنازلياً (ن=281) وفقاً لدرجة المتوسط على مستوى كل فقرة من فقرات المجال الأول: التخطيط للموارد البشرية

رقم الفقرة	التخطيط للموارد في الكلية في ضوء مرتكزات الرؤية الوطنية (تنمية بشرية متوازنة ومستدامة تهتم بالعرض) فإن كلية التربية:	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوافر
2	لها رسالة واضحة لتحقيق رؤيتها الأكاديمية والإدارية.	1	2.73	1.121	54.60%	متوسطة
1	تمتلك رؤية واضحة لإدارة مواردها البشرية ترتبط بروية الجامعة.	2	2.66	1.132	53.20%	متوسطة
4	تحدد أهدافاً واضحة لمواردها البشرية تنبثق من رسالتها.	3	2.61	1.046	52.20%	متوسطة
3	ترتبط رؤيتها بالرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة ومرتكزاتها.	4	2.61	1.074	52.20%	متوسطة
5	تمتلك خطة إستراتيجية لمواردها البشرية متكاملة مع خطة الجامعة والجهات المعنية في الدولة.	5	2.57	1.064	51.40%	ضعيفة
7	تقوم بتحليل الوضع الراهن لمواردها البشرية وفقاً لأسلوب العرض والطلب داخل الكلية وخارجها.	6	2.49	1.051	49.80%	ضعيفة
6	تحدد احتياجاتها البشرية (الأكاديمية والإدارية) في ضوء متطلبات سوق العمل.	7	2.42	1.053	48.40%	ضعيفة
الدرجة الكلية للمجال الأول			2.58	1.077	51.64%	ضعيفة

الفقرات تقع ضمن مؤشرات التخطيط المعنية بالموارد البشرية بشكل خاص.

وتشير هذه النتائج إلى أن مستوى توافر ممارسة التخطيط للموارد البشرية بشكل عام كان بدرجة (ضعيفة)، مع وجود تفاوت واضح بين مجالات التخطيط الإستراتيجي من حيث درجة مستوى التوافر، ويزيد انخفاضاً على مستوى التخطيط للموارد البشرية من ناحية ثانية، وهذا يعني أن هناك حاجة إلى تطويرها ورفع مستوى التخطيط الإستراتيجي وتفعيله في جميع مجالات عمل ومهام مؤسسات التعليم العالي اليمنية، ومنها كليات التربية، وهو ما ينسجم مع توجهات الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة.

2- المجال الثاني: البناء التنظيمي والتشريعي للموارد البشرية:

يوضح الجدول رقم (9) نتائج ممارسات البناء التنظيمي والتشريعي للموارد البشرية مرتبة تنازلياً وفقاً لدرجة المتوسط التي تعبر عن مستوى التوافر لكل فقرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

كلها، وهو ما أكدت عليه نتائج معظم الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية بشكل كلي، أو جزئي في دراسة مجالات ممارسات إدارة الموارد البشرية والكشف عن واقعها.

وبغرض تحليل النتيجة السابقة بصورة أدق على مستوى فقرات كل مجال فقد تم ترتيب فقرات كل مجال على حدة ترتيباً تنازلياً حسب قيمة المتوسط الحسابي، كما يتبين ذلك تباعاً من خلال الإجابة عن الأسئلة المنبثقة من السؤال السابق، وذلك على النحو الآتي:

الإجابة عن السؤال الفرعي الأول:

ينص السؤال الفرعي الأول على: "ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لمجالات (التخطيط، البناء

يتضح من نتائج الجدول (8) أن قيم المتوسط الحسابي على مستوى فقرات مجال التخطيط للموارد البشرية بكليات التربية تراوحت بين (2.42) و (2.73)، وتشير لفظياً إلى أن مستوى توافر مجال التخطيط للموارد البشرية في كليات التربية بالجامعات اليمنية كان بدرجة (متوسطة) على مستوى الفقرات التي احتلت المراتب الأولى (1 - 4)، وبدرجة (ضعيفة) على مستوى الفقرات التي احتلت المرتبة الأخيرة (5 - 7).

ويتضح من محتوى فقرات مجال التخطيط للموارد البشرية، أن الفقرات التي احتلت المراتب الأربع الأولى وبمستوى تطبيق بدرجة (متوسطة) جميعها تعد ضمن مؤشرات التخطيط الإستراتيجي للجامعات بشكل عام وكليات التربية بشكل خاص، وهي من المسلمات والبدهييات الأساسية التي يشترط توافرها لاعتمادها رسمياً كمؤسسات تعليم عالي من قبل الجهات المعنية بالدولة، ولكنها من حيث مستوى التوافر - كما أشارت النتائج - كانت بدرجة (متوسطة)؛ أي دون المستوى المطلوب. ومن ناحية أخرى يتضح من محتوى الفقرات التي احتلت المراتب الأخيرة وبمستوى توافر بدرجة (ضعيفة)؛ أن هذه

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية مرتبة تنازلياً (ن=281) وفقاً لدرجة المتوسط على مستوى كل فقرة من فقرات المجال الثاني: البناء التنظيمي والتشريعي للموارد البشرية

رقم الفقرة	البناء التنظيمي والتشريعي للموارد البشرية بالكلية في ضوء محور التنمية الإدارية والإصلاح الإداري والبناء المؤسسي للرؤية الوطنية فإن كلية التربية:	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوافر
8	يتوافر لها هيكل تنظيمي واضح بجميع مهام الكلية.	1	2.82	1.202	56.40%	متوسطة
13	لديها كوادر مؤهلة للوظائف التي يشملها الهيكل التنظيمي.	2	2.59	1.233	51.80%	ضعيفة
9	لها هيكل تنظيمي يظهر وصفاً دقيقاً للوظيفة وفق المعايير الحديثة.	3	2.58	1.044	51.60%	ضعيفة
16	تمتلك نظام معلومات وبيانات كافية عن العاملين فيها.	4	2.52	1.156	50.4%	ضعيفة
11	تمتلك تشريعات خاصة تنظم مختلف مجالات الموارد البشرية بكلية التربية وخصوصيتها وطبيعتها التربوية.	5	2.47	1.037	49.40%	ضعيفة
14	تطبق معايير واضحة في تقييم أداء العاملين.	6	2.41	1.085	48.20%	ضعيفة
15	تلتزم بالعدالة في توزيع المهام وفقاً للتخصصات الوظيفية.	7	2.40	1.107	48.00%	ضعيفة
10	تحديث هيكلها التنظيمي وفقاً لمتطلبات سوق العمل.	8	2.34	1.029	46.80%	ضعيفة
12	يتوافر لها نظام أرشفة إلكتروني لمواردها البشرية يدعم نظام التحول إلى الحكومة الإلكترونية.	9	2.29	1.082	45.80%	ضعيفة
الدرجة الكلية للمجال الثاني			2.49	1.108	49.78%	ضعيفة

للموارد البشرية فحسب، بل ينطبق على جميع مجالات الأداء الأكاديمي والإداري للجامعات اليمنية في ذات الوقت، ولا شك أن هذا الواقع يؤدي إلى تدني مستويات السلوك والمناخ التنظيمي الإيجابي مثل: الرضى عن العمل لدى الموارد البشرية الأكاديمية والإدارية، وينعكس سلباً على مستوى أدائهم الوظيفي في الجامعات، وهو ما يشير إلى ضرورة تحديث وتفعيل الأنظمة والقوانين والأدوات، والآليات التي تعنى بتنمية وتطوير مسارهم الوظيفي، وذلك من خلال تبني مداخل إدارية وقيادية حديثة ومنها إدارة التميز (الجودة الشاملة)، وتطبيقها عملياً ومتابعيتها وتقييمها بصورة دورية باتجاه التحسين المستمر على مستوى جميع مسارات العمل الأكاديمي والإداري للجامعات بشكل عام، وعلى مستوى مجال البناء التنظيمي والتشريعي للموارد البشرية بشكل خاص.

3- المجال الثالث: الاختيار والتعيين للموارد البشرية:

يوضح الجدول رقم (10) نتائج ممارسات الاختيار والتعيين للموارد البشرية مرتبة تنازلياً وفقاً لدرجة المتوسط التي تعبر عن مستوى التوافر لكل فقرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية مرتبة تنازلياً (ن=281) وفقاً لدرجة المتوسط على مستوى كل فقرة من فقرات المجال الثالث: الاختيار والتعيين للموارد البشرية

رقم الفقرة	الاختيار والتعيين للموارد البشرية الأكاديمية والإدارية... الخ في ضوء محور التنمية الإدارية من الرؤية الوطنية، فإن كلية التربية:	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوافر
17	تمتلك إستراتيجية واضحة في تعيين الكوادر المؤهلة مهنيًا وأكاديميًا.	1	2.68	1.151	53.60%	متوسطة
20	تعتمد أسلوب المفاضلة بين المتقدمين بشفافية دون محاباة ولا تدخلات.	2	2.59	1.175	51.80%	ضعيفة
19	تعتمد في الاختيار والتعيين على سياسات ومعايير واضحة.	3	2.50	1.139	50.00%	ضعيفة
18	تستخدم أساليب ترويجية لاستقطاب كوادر متميزة في الوظائف الشاغرة.	4	2.40	1.056	48.00%	ضعيفة
21	تعتمد مبدأ النزاهة والكفاءة في اختيار واختبار العنصر البشري وتثبيته.	5	2.37	1.187	47.40%	ضعيفة
الدرجة الكلية للمجال الثالث			2.51	1.142	50.10%	ضعيفة

(2.68)، وتشير لفظياً إلى أن مستوى توافر مجال الاختيار والتعيين للموارد البشرية الأكاديمية والإدارية في كليات التربية بالجامعات اليمنية كان بدرجة (ضعيفة) بشكل عام، باستثناء

يتضح من نتائج الجدول (9) أن قيم المتوسط الحسابي على مستوى فقرات مجال البناء التنظيمي والتشريعي للموارد البشرية بكليات التربية تراوحت بين (2.29) و (2.82)، وتشير لفظياً إلى أن مستوى توافر مجال البناء التنظيمي والتشريعي للموارد البشرية في كليات التربية بالجامعات اليمنية كان بدرجة (ضعيفة) بشكل عام، باستثناء الفقرة (8) التي نصها: "توافر هيكل تنظيمي واضح بجميع مهام الكلية" كان مستوى توافرها بدرجة متوسطة.

وبالرجوع إلى محتوى فقرات هذا المجال يلاحظ من حيث المبدأ أن كليات التربية بالجامعات اليمنية تتوافر لديها التشريعات القانونية الرسمية، واللوائح التنظيمية ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية، ولكنها ضعيفة من وجهة نظر أفراد العينة؛ وقد يُعزى ذلك إلى مجموعة من العوامل، فواقع توافرها بدرجة ضعيفة يشير إلى غياب التحديث والتطوير لتلك التشريعات بما ينسجم مع متطلبات العصر ومواكبة متغيراته المتسارعة، ما يجعلها منطقياً تبدو ضعيفة، وبعيدة عن الواقع، وكذلك الأمر نفسه من حيث مستوى التوافر، وهذا بطبيعة الحال لا يقتصر على ما يتعلق بالبناء التنظيمي والتشريعي

يتضح من نتائج الجدول (10) أن قيم المتوسط الحسابي على مستوى فقرات مجال الاختيار والتعيين للموارد البشرية الأكاديمية والإدارية بكليات التربية تراوحت بين (2.37) و

السياسة والإجراءات واللوائح التنفيذية من ناحية أخرى، وهي بحاجة إلى تطويرها بما يتناسب مع المستجدات والمستحدثات التي فرضتها متغيرات العصر على وظائف الجامعة الأساسية، لا سيما تلك المستجدات في مجال التكنولوجيا وتقنيات المعلومات، والتحول الرقمي في المؤسسات التعليمية، والتنوع الهائل في التخصصات العلمية التطبيقية والإنسانية، والتي بطبيعتها تتطلب معايير ومؤشرات أكثر تطوراً.

4- المجال الرابع: التعويضات والمنافع للموارد البشرية:

يوضح الجدول رقم (11) نتائج ممارسات التعويضات والمنافع للموارد البشرية مرتبة تنازلياً وفقاً لدرجة المتوسط التي تعبر عن مستوى التوافر لكل فقرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية مرتبة تنازلياً (ن=281) وفقاً لدرجة المتوسط على مستوى كل فقرة من فقرات المجال الرابع: التعويضات والمنافع للموارد البشرية

رقم الفقرة	التعويضات والمنافع للموارد البشرية في ضوء محور التنمية الإدارية (الخدمة المدنية) من الرؤية الوطنية، فإن كلية التربية:	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوافر
32	تمنح الموظف الإداري (السكن، الأثاث، تعليم الأبناء، خدمات رياضية).	1	2.703	1.497	54.067	ضعيفة
27	تتساوى مرتبات وأجور العاملين فيها مع نظرائهم في الجامعات اليمنية الأخرى.	2	2.52	1.236	50.40	ضعيفة
33	تطبق نظاماً متكاملًا يغطي المسار الوظيفي لجميع كوادرها في (الترقية، الترفيع، التدوير الوظيفي، التنزيل الوظيفي)، وإنهاء الخدمة بـ (التسريح الجماعي، التقاعد، الوفاة، الفصل، الاستقالة).	3	2.40	1.129	48.09	ضعيفة
29	يحصل الأفراد والعاملون فيها على المزايا التقليدية، مثل: إجازة براتب ومعاش تقاعدي.	4	2.39	1.198	47.80	ضعيفة
23	تطبق نظام الأجور والمرتبات وفقاً للقوانين واللوائح النافذة في الجامعة.	5	2.38	1.205	47.60	ضعيفة
25	يحصل الموظف الإداري فيها على حوافز ومكافآت وفقاً للجهد الذي يبذله.	6	2.35	1.050	47.00	ضعيفة
22	يتوافر لها - عبر الجامعة - نظام عادل للتعويضات والمنافع للعاملين فيها.	7	2.28	1.112	45.60	ضعيفة
34	يتوافر لها - عبر الجامعة - نظم وبرامج تنفيذية لصحة وسلامة موظفيها وحمايتهم من المخاطر المتعلقة بالعمل.	8	2.26	1.112	45.20	ضعيفة
30	يحصل الأكاديميون فيها على: السكن - التأثيث - تعليم الأبناء - خدمات رياضية.	9	2.21	1.159	44.20	ضعيفة
26	يتوافق نظام الأجور والمرتبات فيها مع متطلبات المعيشة وارتفاع الأسعار.	10	2.15	1.088	43.00	ضعيفة
28	تتساوى مرتبات وأجور العاملين فيها مع نظرائهم في الجامعات العربية والعالمية.	11	2.08	1.173	41.60	ضعيفة
24	يحظى الأكاديميون فيها بتعويضات ومزايا تميزهم عن غيرهم من موظفي الدولة.	12	2.05	1.074	41.00	ضعيفة
31	يحصل العاملون فيها (أكاديميون - إداريون) على التأمين الصحي لهم ولمن يعولونهم.	13	1.93	1.054	38.60	ضعيفة
الدرجة الكلية للمجال الرابع						
			2.26	1.085	45.13	ضعيفة

سلباً على شتى مجالات الحياة، ومن تلك الآثار فيما يتعلق بإجراءات وتنفيذ فقرات هذا المجال، ومنها على سبيل المثال التأثير السلبي على "المرتبات والأجور والحوافز".

ويرى الباحث أن تقييم وجهة نظر أفراد العينة كانت من واقع الحال الراهن؛ ولذلك مستوى التوافر بدرجة ضعيفة، إلا أن هذا لا يعني بحال من الأحوال أن فقرات هذا المجال في أحسن حال، بل هي كذلك بحاجة إلى تحديثها وتطويرها، مثل إعادة النظر في نظام المرتبات والأجور والحوافز المادية والمعنوية، وتطوير الخدمات والمزايا والتعويضات وكل ما يتصل بالسلامة الوظيفية؛ لما لها من أهمية في رفع مستوى

الفقرة (17) التي نصها: "امتلاك إستراتيجية واضحة في تعيين الكوادر المؤهلة مهنيًا وأكاديميًا" كان مستوى توافرها بدرجة متوسطة.

وهذه النتيجة تشير إلى وجود ضعف في الجامعات اليمنية في هذا المجال، سواء من حيث توافر المؤشرات والمعايير الخاصة بالاختيار والتعيين، أم من حيث تطبيقها إجرائيًا، إذ يتضح من خلال النتائج أن عملية اختيار وتعيين الموارد البشرية تمر بعدة مراحل حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وفق أسس مهنية ووظيفية واضحة، حسب شروط الوظائف المعلن عنها في الجامعات، ولكن بدرجة ضعيفة ودون المستوى المطلوب؛ ومعنى ذلك وجود خلل في مؤشرات ومعايير شروط الاختيار والتعيين للكوادر من ناحية، وخلل في

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية مرتبة تنازلياً (ن=281) وفقاً لدرجة المتوسط على مستوى كل فقرة من فقرات المجال الرابع: التعويضات والمنافع للموارد البشرية

يتضح من نتائج الجدول (11)، أن قيم المتوسط الحسابي على مستوى فقرات مجال التعويضات والمنافع للموارد البشرية بكمالات التربية تراوحت بين (1.93) و (2.70)، وتشير لفظياً إلى أن مستوى توافر مجال التعويضات والمنافع في كليات التربية بالجامعات اليمنية كان بدرجة (ضعيفة) بشكل عام.

ويتضح من النتيجة السابقة أنها كانت بمستوى توافر بدرجة ضعيفة، ويمكن تفسير هذه النتيجة أنها ربما تكون بسبب الظروف والأوضاع التي تمر بها البلاد في الوقت الراهن بسبب الحرب والعدوان على اليمن، وما فرضه من حصار أثر

الاختبار بيئة العمل عند وضع نظام الحوافز والمكافآت بالجامعة.

5- المجال الخامس: التدريب والتطوير للموارد البشرية:

يوضح الجدول رقم(12) نتائج ممارسات التدريب والتطوير للموارد البشرية مرتبة تنازلياً وفقاً لدرجة المتوسط التي تعبر عن مستوى التوافر لكل فقرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية مرتبة تنازلياً (ن=281) وفقاً لدرجة المتوسط على مستوى كل فقرة من فقرات المجال الخامس: التدريب والتطوير للموارد البشرية

رقم الفقرة	التدريب والتطوير للموارد البشرية في ضوء أهداف محور التنمية الإدارية (بناء القدرات البشرية وتنمية المهارات) من الرؤية الوطنية، فإن كلية التربية:	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوافر
41	تعطي الجانب الأخلاقي والقيمي والوطني لدى المتدربين أولوية باعتبارهم قدوة المجتمع.	1	2.56	1.150	51.20	ضعيفة
35	تسعى لتطوير وتنمية قدرات ومهارات كوادرها البشرية.	2	2.51	1.130	50.20	ضعيفة
39	تقدّم -عبر الجامعة والتعليم العالي- منحاً لتأهيل المعيدين والمدرسين للخصائص المطلوبة.	3	2.50	1.075	50.00	ضعيفة
36	تضع برامج لتنمية قدرات العاملين فيها وتدريبهم لتطوير أدائهم.	4	2.43	1.127	48.60	ضعيفة
37	تقدم رؤية بعيدة المدى في ضوء الرؤية الوطنية لتأهيل وتدريب العاملين للمنافسة الإقليمية والدولية.	5	2.41	1.139	48.20	ضعيفة
40	تقدم مشاريع تدريبية بالتعاون مع المجتمع المحلي وفقاً لمتطلبات سوق العمل.	6	2.34	1.072	46.80	ضعيفة
38	تمنح فرص الالتحاق بالبرامج التدريبية لجميع العاملين كلاً حسب تخصصه وحاجاته ومهام عمله وفق خطة سنوية.	7	2.27	1.001	45.40	ضعيفة
42	تؤهل موظفيها الإداريين أكاديمياً في ضوء الاحتياجات المطلوبة.	8	2.26	1.032	45.20	ضعيفة
43	لديها مراكز لتدريب العاملين فيها على مختلف احتياجاتهم التكنولوجية والإدارية والمهنية.	9	2.22	1.080	44.40	ضعيفة
الدرجة الكلية للمجال الخامس						
			2.39	1.091	47.72	ضعيفة

صاحب ظهورها التقدم في المجال التقني والتكنولوجي، وما أفرزته من ممارسات تتطلب مهارات وقدرات نوعية لا يمكن القيام بها بدون تفعيل برامج التأهيل والتدريب، من خلال وضع الخطط ورصد الميزانيات اللازمة، وهذا يرتبط بمدى قدرة وإمكانيات الجامعة في رصد وتوفير الميزانيات اللازمة لذلك.

6- المجال السادس: الابتكار والإبداع والبحث العلمي للموارد البشرية:

يوضح الجدول رقم(13) نتائج ممارسات الابتكار والإبداع للموارد البشرية مرتبة تنازلياً وفقاً لدرجة المتوسط التي تعبر عن مستوى التوافر لكل فقرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية مرتبة تنازلياً (ن=281) وفقاً لدرجة المتوسط على مستوى كل فقرة من فقرات المجال السادس: الابتكار والإبداع والبحث العلمي

رقم الفقرة	الابتكار والإبداع والبحث العلمي في ضوء محور الابتكار والإبداع والمعرفة والبحث العلمي من الرؤية الوطنية، فإن كلية التربية:	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوافر
44	توفر سياسات فعالة لتشجيع الابتكار والإبداع.	1	2.20	1.060	44.00	ضعيفة
45	تدعم الأفراد المبدعين مادياً ومعنوياً.	2	2.05	1.036	41.00	ضعيفة
50	تعزز المنافسة في البحث العلمي بما يخدم قضايا المجتمع وحل مشكلاته.	3	2.03	1.051	40.60	ضعيفة
49	تقوم بتسويق الإنتاج البحثي للعاملين محلياً ودولياً.	4	2.03	1.109	40.60	ضعيفة
48	تشجع الإنتاج المعرفي والبحثي لدى الأكاديميين، وتذلل الصعوبات والتحديات التي تواجههم.	5	1.91	1.043	38.20	ضعيفة

أداء العاملين الأكاديميين والإداريين على حد سواء وزيادة دافعتهم للعمل، وأيضاً كي تكون الأجور والمرتبات والحوافز متناسبة إلى حد كبير مع الظروف المعيشية للعاملين بالجامعة، لاسيما وأن تحقيق ذلك سوف تكون له انعكاسات إيجابية على تحسين مؤشرات الأداء في التميز التنافسي للجامعات والرفع من تصنيفها عالمياً، كما يجب على الجامعات أيضاً الأخذ بعين

يتضح من نتائج الجدول (12) أن قيم المتوسط الحسابي على مستوى فقرات مجال تدريب العاملين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم بكميات التربية تراوحت بين (2.22) و (2.56)، وتشير لفتياً إلى أن مستوى توافر مجال التدريب والتطوير في كليات التربية بالجامعات اليمنية كان بدرجة (ضعيفة) بشكل عام.

ويعزي الباحث ذلك إلى أن سياسية التدريب والتأهيل والبرامج التدريبية المتبعة في كليات التربية بالجامعات اليمنية تعمل على رفع كفاءة العاملين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، ولكن ما يُقدّم لا يرتقي إلى طموحات العاملين وإشباع احتياجاتهم، ويلبي متطلبات أداء الوظائف النوعية، وبخاصة تلك التي

رقم الفقرة	الابتكار والإبداع والبحث العلمي في ضوء محور الابتكار والإبداع والمعرفة والبحث العلمي من الرؤية الوطنية، فإن كلية التربية: لديها مركز لرعاية الخبرات والإبداع والابتكار لدى العاملين فيها.	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوافر
47		6	1.90	1.095	38.00	ضعيفة
46	تخصص جائزة سنوية للمبدعين والمبتكرين من كوادرها.	7	1.89	.991	37.80	ضعيفة
الدرجة الكلية للمجال السادس						
			2.00	1.055	39.99	ضعيفة

عينه الدراسة حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في كليات التربية بالجامعات اليمنية، تُعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المسمى الوظيفي، الجامعة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟"

نظرًا لعدم تحقق أهم شرط للاختبارات المعلمية؛ وهو اعتدالية توزيع البيانات في متوسط الدرجة الكلية لكل مجال من مجالات الاستبانة، فقد استخدم الباحث الاختبارات اللامعلمية التي تعد بديلة عن الاختبارات المعلمية، والتي لا تشترط ما تشترطه الاختبارات المعلمية.

وللإجابة عن السؤال الفرعي الثاني، فقد تم تناول الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة كالاتي:

أ- الفروق بالنسبة للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، المسمى الوظيفي):

لمعرفة الفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة وفقًا لمتغير (النوع الاجتماعي، نوع الوظيفة)، تم استخدام اختبار "مان وتني" (Mann Whitney Test) لعينتين مستقلتين كبديل عن اختبار "ت" (T-Test)، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم(14).

جدول (14) اختبار مان وتني (Mann Whitney Test) لتحديد معنوية الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بكليات التربية وفقًا لمتغير (النوع الاجتماعي، المسمى الوظيفي)

المتغير	فئات المتغير	العدد	متوسط الرتب	قيمة "U"	Z	مستوى الدلالة Sig.	الدلالة الإحصائية
النوع الاجتماعي	ذكر	214	101.21	4218.000	-0.256-	0.798	غير دالة إحصائيًا
	أنثى	67	98.95				
المسمى الوظيفي	أكاديمي	214	102.45	3609.500	-0.792-	0.429	غير دالة إحصائيًا
	إداري	67	95.10				

الإحصائية أكبر من (0.05). وتشير هذه النتيجة إلى اتفاق وجهة نظر آراء أفراد العينة بأن ممارسات إدارة الموارد البشرية تطبق في كليات التربية بالجامعات اليمنية بدرجة ضعيفة، ولم تختلف باختلاف المسمى الوظيفي.

ويعزى الباحث اتفاق كافة أفراد عينة الدراسة من كلا النوعين ذكورًا وإناثًا وبمختلف مسمياتهم الوظيفية في استجاباتهم حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بكليات التربية؛ إلى أن كلاً منهم يتلقى في وظيفته الخدمات والمزايا نفسها دون أية تفرقة.

ب- الفروق بالنسبة للمتغيرات الديمغرافية (الجامعة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة):

لمعرفة الفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة وفقًا لمتغير (الجامعة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) تم استخدام

يتضح من نتائج الجدول (13) أن قيم المتوسط الحسابي على مستوى فقرات مجال الابتكار والإبداع والمعرفة والبحث العلمي للموارد البشرية بكليات التربية تراوحت بين (1.89) و (2.20)، وتشير لفظيًا إلى أن مستوى توافر مجال الابتكار والإبداع والبحث العلمي للموارد البشرية في كليات التربية بالجامعات اليمنية كان بدرجة (ضعيفة) بشكل عام.

وهذه النتيجة تشير إلى المستوى الضعيف نفسه من حيث مستوى توافر فقرات الابتكار والإبداع والبحث العلمي في كليات التربية بالجامعات اليمنية، وهو ما يؤكد الحاجة لتلافي القصور من خلال تطوير معايير ومؤشراته بما يتلاءم مع طبيعة العصر، وتفعيل تطبيقها على الواقع، والعمل على متابعة تقييمها بغرض تحديثها بصورة مستمرة، مع ضرورة استحداث حوافز مادية ومعنوية تدعم وتشجع التميز في مجال الابتكار والإبداع المعرفي، والبحث العلمي، في مختلف المجالات التخصصية التطبيقية والإنسانية.

الإجابة عن السؤال الفرعي الثاني:

ينص السؤال الفرعي الثاني على: "هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط استجابات أفراد

جدول (14) اختبار مان وتني (Mann Whitney Test) لتحديد معنوية الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بكليات التربية وفقًا لمتغير (النوع الاجتماعي، المسمى الوظيفي)

يتضح من نتائج التحليل في الجدول (14) الآتي:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابة أفراد عينة الدراسة على مستوى الدرجة الكلية لممارسات إدارة الموارد البشرية بكليات التربية تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي (ذكر، أنثى)؛ حيث كانت قيم مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05). وتشير هذه النتيجة إلى اتفاق وجهة نظر آراء أفراد العينة بأن مجالات ممارسات إدارة الموارد البشرية تطبق في كليات التربية بالجامعات اليمنية بدرجة ضعيفة، ولم تختلف باختلاف نوعهم الاجتماعي.

2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة على مستوى الدرجة الكلية لممارسات إدارة الموارد البشرية بكليات التربية تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي (أكاديمي، إداري)؛ حيث كانت قيم مستوى الدلالة

اختبار كورسكال- واليس (Test Kruskal-Wallis) لأكثر من عینتین مستقلتین کبدیل عن تحلیل التباين الأحادي جدول (15) اختبار كورسكال- واليس (Test Kruskal-Wallis) لتحديد معنوية الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بکليات التربية وفقاً لمتغير (الجامعة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) (One-Way ANOVA)، وكانت النتائج كما یوضحها الجدول رقم (15):

المتغير	فئات المتغير	العدد	متوسط الرتب	إحصائية Chi-Square	Df	نسبة الاحتمالية Sig.
الجامعة	ذمار	39	105.98	1.600	4	0.809
	الحديدة	47	95.10			
	إب	45	96.72			
	صنعاء	93	106.51			
	عمران	57	95.81			
المؤهل العلمي	دكتوراه	114	102.86	0.875	2	0.646
	ماجستير	86	93.42			
	بكالوريوس فأقل	81	102.08			
سنوات الخبرة	1-5 سنوات	63	101.18	2.216	3	0.529
	6-10 سنوات	85	107.76			
	11-15 سنة	75	96.57			
	أكثر من 15 سنة	58	93.01			

*قيمة Chi-Square الجدولية (9.488) لمتغير الجامعة عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية df (4).

**قيمة Chi-Square الجدولية (9.488) لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية df (2).

***قيمة Chi-Square الجدولية (7.805) لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية df (3).

البشرية تطبق في كليات التربية بالجامعات اليمنية ولكن يتضح من نتائج التحليل في الجدول (15) الآتي:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة على مستوى الدرجة الكلية لجميع المجالات تُعزى لمتغير الجامعة (ذمار، الحديدة، إب، صنعاء، عمران)؛ حيث كانت قيم مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05). وتشير هذه النتيجة إلى أن وجهة نظر أفراد العينة تتفق على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تطبق في كليات التربية بالجامعات اليمنية ولكن بدرجة ضعيفة، ولم تختلف باختلاف الجامعة التي يعملون فيها.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة على مستوى الدرجة الكلية لجميع المجالات تُعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل، ماجستير، دكتوراه)؛ حيث كانت قيم مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05). وتشير هذه النتيجة إلى أن وجهة نظر أفراد العينة تتفق على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تطبق في كليات التربية بالجامعات اليمنية ولكن بدرجة ضعيفة، ولم تختلف باختلاف المؤهل العلمي.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة على مستوى الدرجة الكلية لجميع المجالات تُعزى لمتغير سنوات الخبرة (1 – 5 سنوات، 6 – 10 سنوات، 11 – 15 سنة، أكثر من 15 سنة)؛ حيث كانت قيم مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05). وتشير هذه النتيجة إلى أن وجهة نظر أفراد العينة تتفق على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تطبق في كليات التربية بالجامعات اليمنية ولكن بدرجة ضعيفة، ولم تختلف باختلاف سنوات الخبرة.

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية، فإن الباحث يوصي بالآتي:

- دعم جهود إدارة الموارد البشرية؛ لمساعدتها على انتهاز أفضل السياسات والسبل للقيام بواجباتها فيما يتعلق بإدارة العنصر البشري، وذلك لخلق أفراد مبدعين وقادرين على رفع مستوى أداء الجامعات، وبما ينسجم مع الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة في خلق بيئة عمل حكومية إبداعية ومبتكرة.
- زيادة الاهتمام بالسياسات الحالية المتبعة في اختيار وتعيين الموظفين وبرامج التدريب المعدة لهم، بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بتحسين وتطوير نظم التعويضات والحوافز الحالية، وتقييم الأداء؛ لما لهذه الأنظمة من أهمية بالغة في رفع مستوى رضى العاملين في الجامعات اليمنية.
- توفير بيئة عمل مستقرة وأمنة للمحافظة على الموظفين الحاليين، واستقطاب الموظفين ذوي الكفاءات العالية، وذلك من خلال إعادة النظر في سياسات منح الأجور والحوافز وربطها بمعدلات التضخم، لتوفير حياة كريمة للعاملين في الجامعات اليمنية.
- إتاحة قدر كاف من المشاركة لمختلف فئات الموظفين في صنع القرارات، والأخذ برؤاهم، وتبني أنظمة إدارية لا مركزية

- ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالرضى الوظيفي وأداء العاملين، في الجامعات اليمنية الحكومية والخاصة.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر والمراجع العربية:

1. إبراهيم، خديجة عبدالعزيز. (2015). تصور مقترح لتفعيل برامج تدريب أعضاء هيئة التدريس لتطوير أدائهم الأكاديمي في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة بجامعة سوهاج. مجلة كلية التربية: جامعة أسيوط - كلية التربية، 31(5)
2. أبو اسنينة، محمد. (2017). تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وطرق تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل.
3. أبو الوفا، جمال محمد؛ عبدالعزيز، حنان جاسم محمد؛ وحسين، سلامة عبدالعزيز. (2016). تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية في ظل العولمة مجلة كلية التربية، 27 (108)
4. الحموري، إيهاب؛ سياج، إبراهيم؛ الشرباتي، زين. (2017). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية. مجلة جامعة البوليتكنيك، 5(3)
5. السالم، مؤيد. (2009). إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي تكاملي. ط1، عمان، الأردن: إثراء للنشر.
6. السبتي، جريبي. (2017). سياسات مرونة الموارد البشرية في المؤسسة وأثرها على الأداء التنظيمي دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات في الشرق الجزائري. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار - عنابة، الجزائر.
7. السكارنة، بلال خلف. (2015). الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي. ط1، عمان: دار المسيرة للنشر.
8. سويطي، زيد حماد. (2023). ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بجودة الأداء: دراسة على بلديات جنوب محافظة الخليل. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.
9. صالح، عادل حرحوش؛ السالم، مؤيد سعيد. (2007). الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي. ط1، عمان، الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
10. صالح، محمد فالح. (2004). إدارة الموارد البشرية. ط1، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
11. صالح، وفاء فتحي. (2020). إدارة الموارد البشرية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
12. الطويل، أكرم أحمد؛ إسماعيل، ربيع إبراهيم. (2014). العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في

تسهيل طبيعة العمل وتؤدي إلى سرعة إنجازهِ والقضاء على الروتين.

- ضرورة اهتمام الإدارة العليا في وزارة التعليم العالي بشكل أكبر بوظائف وأنشطة الموارد البشرية، كتقييم أداء الموظفين والتوظيف والحوافز والمكافآت والتعويضات وغيرها.

- ضرورة ربط الحوافز والمكافآت بتقييم الأداء للموظفين واتخاذ نتائج تقييم الأداء منطلقاً رئيساً للعديد من العمليات كالنقل والترقية وغيرها.

- إنشاء مراكز في الجامعات اليمنية لتقويم أداء الموارد البشرية وتطويرها، حسب رؤية اليمن 2030م.

- إعادة هيكلة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية الحكومية بما يحقق أهداف رؤية اليمن 2030م.

- تعزيز السياسات والإجراءات الحالية المتبعة من قبل إدارة الموارد البشرية والمتعلقة بتخطيط الموارد البشرية.

- السعي نحو وضع الأهداف الذكية (SMART) في الجامعات اليمنية الحكومية، لتكون محددة وواقعية، وقابلة للقياس ويمكن تحقيقها لموظفيها.

- تعديل كافة القواعد والأطر القانونية والتشريعية، بما يتوافق مع التطورات التقنية المعاصرة، وبما يكفل تنفيذ محاور رؤية اليمن 2030م التي تتناسب مع البيئة الجامعية.

- الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في مجال تنمية وتطوير الموارد البشرية.

- متابعة الدراسات العلمية المهمة بتطوير إدارة الموارد البشرية في ضوء الرؤى الإدارية الحديثة، وتشجيع الباحثين على القيام بها، ونشرها على أوسع نطاق لتغيير ثقافة القائمين على التعليم العالي والمعنيين بتطوير الموارد البشرية من أجل تقبل الفكرة على أسس علمية.

مقترحات الدراسة:

استكمالاً للجهود المبذولة في الدراسة الحالية، يقترح الباحث - بناءً على ما توصلت إليه من نتائج في الدراسة الحالية- إجراء عددٍ من الدراسات المستقبلية، من أهمها الآتي:

- معوقات تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية الحكومية، وكيفية التغلب عليها من وجهة نظراء الخبراء.

- تطوير أو تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في كليات التربية بالجامعات اليمنية الحكومية في ضوء التحول الرقمي.

- تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الأهلية في ضوء الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة 2030م.

- فعالية تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالوظائف والأنشطة التي تؤديها الموارد البشرية وذلك لندرتها في البيئة المحلية، بالجامعات اليمنية.

directions. Human Resource Management Review, 26(4), 352-358.

24. Gill, C. (2018). Don't know, don't care: An exploration of evidence based knowledge and practice in human resource management. Human resource management Review, 28(2), 103-115.

25. Heneman III Herbert G.& Milanowski Anthony T. (2011). Assessing Human Resource Practices Alignment: A Case Study, Human Resource Management, pp: 45-64.

26. Mutahi, N., & Busienei, R. (2015). Effect of human resource management practices on performance of public universities in Kenya. International Journal of Economics, Commerce and Management, 1(1), 696- 736.

27. Papa, A., Dezi, L., Gregori, G. L., Mueller, J., & Miglietta, N. (2020). Improving innovation performance through knowledge acquisition: the moderating role of employee retention and human resource management practices. Journal of Knowledge Management, 24(3), 589-605.

28. Saifalislam, Mohammad, AlQudah, Mohammad and Osman, Ahmed. (2014). Human Resource Management Practices: influence of recruitment and selection. And training and development on the organizational performance of the Jordanian Public University. Journal of Business and Management (IOSR-JBM). (165), 43-46.

29. Shahraki, A., konarizadeh, M., Paghaleh, M. & Zarei, M. (2011). HRM effects on TQM. Business Management Dynamics, 1(3), 1-12.

30. Singh, N. R., & Kassa, B. (2016). The Impact of Human Resource Management Practice on Organizational Performance-A Study on Debre Brehan University. International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour & Decision Sciences, 2(1).

31. Zaid, A. A., Jaaron, A. A., & Bon, A. T. (2018). The impact of green human resource management and green supply chain management practices on sustainable performance: An empirical study. Journal of cleaner production, 204, 965-979.

محافظة نينوى". الكتاب الجامع لأشغال المؤتمر الدولي حول: إدارة منظمات الأعمال التحديات العالمية المعاصرة - الجزء الأول، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

13. العريقي، منصور محمد. (2008). إدارة الموارد البشرية. صنعاء، اليمن: مكتبة الأمين للنشر.

14. العزاوي، نجم عبد الله؛ جواد، عباس حسين. (2010). تطور إدارة الموارد البشرية. عمان، الأردن: دار اليازوري.

15. القاضي، زياد مفيد. (2012). علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المؤسسات "دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن.

16. القباطي، أسماء صالح. (2022). تصور مقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمحافظة إب في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة إب.

17. المجلس الأعلى لتخطيط التعليم (2015). مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية "مراحل -أنواع المختلفة" للعام 2013/ 2014م، الإصدار (13)، أغسطس 2015م، رئاسة الوزراء، الجمهورية اليمنية.

18. المجلس السياسي الأعلى (2019). الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة "يد تحمي ويد تبني". المجلس السياسي الأعلى، صنعاء، اليمن.

19. الوحشي، عفاف حميد. (2020). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين في الجامعات الحكومية: دراسة حالة جامعة الإمارات العربية المتحدة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإمارات العربية المتحدة.

20. الوريث، يحيى عبد الوهاب. (2014). أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة تطبيقية في جامعة ذمار". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة ذمار، اليمن.

21. وزارة الشؤون القانونية. (2010). قانون رقم (13) لسنة 2010م بشأن التعليم العالي، اليمن.

22. الوكيل، منال محمد. (2019). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية تجاه أدوار الأفراد على تحقيق العدالة التنظيمية في المؤسسات العامة: دراسة تطبيقية على وزارة الاتصالات. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 49(2).

ثانيًا: المصادر والمراجع الأجنبية:

23. Al-Ariss, A., & Sidani, Y. (2016). Comparative international human resource management: Future research