



**واقع ممارسات رؤساء الأقسام الأكاديمية لأدوارهم  
في تنمية الموارد البشرية بجامعة تبوك  
في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠م**

**إعداد**

**د/ أشرف عبد التواب عبد المجيد**

**أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك بكلية التربية والآداب جامعة تبوك  
والأستاذ المساعد بقسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة**

**كلية التربية جامعة الأزهر**

## واقع ممارسات رؤساء الأقسام الأكاديمية لأدوارهم في تنمية الموارد البشرية بجامعة تبوك في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ م

أشرف عبد التواب عبد المجيد

قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة كلية التربية جامعة الأزهر

الايمل: omrmrz@yahoo.com

### الملخص:

هدف البحث الكشف واقع ممارسات رؤساء الأقسام الأكاديمية لأدوارهم في تنمية الموارد البشرية من خلال أبعاد التدريب، التعلم التنظيمي، الإبداع الوظيفي، في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لتفعيل دور رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك في تنمية الموارد البشرية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ تعزى لمتغيرات (الرتبة العلمية، الجنس، التخصص)، واستخدم البحث المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، والاستبانة كأداة تم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك بالشطرين، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: جاء دور رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك في تنمية الموارد البشرية في أبعاد (التدريب، التعلم التنظيمي، والإبداع الوظيفي، والأبعاد ككل) في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الرتبة العلمية في أبعاد (التدريب، التعلم التنظيمي، الإبداع الوظيفي)، لصالح رتبة أستاذ، وعدم وجود فروق طبقاً للمتغيرات الأخرى.

الكلمات المفتاحية: تنمية الموارد البشرية- رؤية المملكة ٢٠٣٠ م



---

## The Status-Quo of the Practices of Academic Departments Heads in Developing Human Resources at Tabuk University in the Light of Saudi Vision 2030

Ashraf Abdel Tawab Abdel Majid

Department of Management, Planning and Comparative Studies,  
Faculty of Education, Al-Azhar University

Email: omrmrz@yahoo.com

### ABSTRACT

This research aimed at revealing the role of the heads of the academic departments at the University of Tabuk in developing human resources through the dimensions of training, organizational learning, and job creativity in the light of Saudi Vision 2030. It also aimed at uncovering the existence of statistically significant differences between the mean scores of the study sample individuals concerning the role of the heads of academic departments at the University of Tabuk in developing human resources in the light of the Saudi Vision 2030. These differences are attributed to the variables of (academic rank, gender, and specialization). The research used the descriptive approach in its survey method, and a questionnaire was developed as a tool that was administered to a sample of faculty members at the University of Tabuk in both male and female sections. The research reached a set of results, the most important of which are the following: The role of the heads of academic departments at the University of Tabuk in developing human resources in the dimensions of (training, organizational learning, and career creativity, and the dimensions as a whole) in the light of the Saudi Vision 2030 was medium from the faculty members' viewpoint. There were statistically significant differences between the study sample according to the academic rank variable in the dimensions of (training, organizational learning, and job creativity) in favor of the rank of professor. There were no differences in other variables.

*Keywords:* Human Resources Development - Saudi Vision 2030.

## مقدمة:

فرضت التوجهات الحديثة للمؤسسات المعاصرة ومنها المؤسسات الجامعية ضرورة الاهتمام بتنمية الموارد البشرية، ورفع مهاراتها وكفاءتها ومعارفها، وذلك بتبني قاداتها دوراً فعالاً في تحمل مسؤولية اتجاه مواردها البشرية من هيئة تدريسية وإدارية بما يضمن الارتقاء بالأداء الجامعي من خلال موارد بشرية تمتلك المعرفة والكفاءة العلمية اللازمة، الأمر الذي أدى إلى التحول من التركيز على الموارد المادية إلى الموارد البشرية، باعتبارها المصدر الأساسي لنجاح أي جامعة، لذلك أصبح على الجامعات أن تضع في أولى أولوياتها النهوض بمعارف، ومهارات وخبرات مواردها البشرية باعتبار تنمية الموارد البشرية أحد أهم المداخل الفعالة لرفع جودة العنصر البشري وزيادة مهاراته.

وتبرز أهمية التدريب في مجال تنمية الموارد البشرية من خلال تطوير قدراتهم وزيادة كفاءتهم وتغيير سلوكياتهم وإكسابهم أساليب ومبادئ عمل جديدة تناسب ومتطلبات العمل بالجامعة، وهذا ما يجعلها تندفع أكثر نحو العمل والتجديد وتحقيق الأهداف وخلق اتجاهات ايجابية تجاه الجامعة. وبذلك أضحي التدريب من العمليات الهامة في تنمية الموارد البشرية وتطوير مؤسسات المجتمع ومنها المؤسسات الجامعية، لذلك عملت جميع الدول على رسم سياسات وخطط تدريبية شاملة لجميع المستويات وفئات القوى العاملة في مختلف القطاعات لتنفيذ التدريب الحديث عن طريق مراكز تدريبية للأنشطته المختلفة في حدود الامكانيات المتاحة (محمد، ٢٠٠٦).

كما يعدّ التعلّم التنظيمي من أبرز الاتجاهات التطويرية التي تستند إليها الجامعات المتطلعة لمواكبة التغيرات المتلاحقة في هذا العصر، وذلك لما يحدثه من تغيير مخطط له ومجهز داخلها بحيث تكون قادرة على التكيف عن طريق عمليات استثمار الخبرات واستخدام المعرفة والتجارب السابقة لتحسين الأداء والتعلم من خلال رؤية مشتركة لأعضائها ومشجعة ومطورة للعمل بشكل مستمر بحيث تتمكن من تحقيق أهدافها المطلوبة بفاعلية وكفاءة عالية، وهو ما يعكس أهمية التعلم التنظيمي في الجامعات المعاصرة (السنان: ٢٠١٨).

كما يساعد الإبداع الوظيفي على استقرار الجامعة وتقوية روابط الانتماء لدى منسوبيها، والوصول إلى ابتكار أشياء أو استحداث أساليب عمل جديدة لحل المشكلات، وتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الموارد البشرية حتى تتمكن من مواكبة التغيرات ومزامنة التطورات، وخلق مناخ صحي سليم يشجع على الإبداع الوظيفي وتوجيه الموارد البشرية نحو تبني السلوك الإبداعي في ممارساتهم اليومية، الأمر الذي يحتم على القيادات الإدارية توفير الوقت والجهد اللازمين لخلق اتجاهات إيجابية بين جميع العاملين نحو الإبداع والتحديث بما يحقق للجامعة والمورد البشري فيها أهدافهما معاً (سبرينة، ٢٠١٥).

وقد وضعت المملكة العربية السعودية رؤية طموحة تتطلع إلى نقلها لمصاف الدول المتقدمة في كافة المجالات التعليمية والاقتصادية والاجتماعية والترفيهية، وتعزيز الشراكة مع القطاع الخاص والقطاع غير الربحي في تقديم المزيد من البرامج والفاعليات المبتكرة لتعزيز الشراكة التعليمية، وتطوير المناهج الدراسية، وتعزيز الجهود في موائمة مخرجات المنظومة التعليمية مع حاجات سوق العمل من خلال البوابة الوطنية للعمل، وألزمت جميع الجامعات على العمل من هذا المنظور ومنها جامعة تبوك التي تقع في منطقة هامة تحتضن مشاريع كبرى تحقق رؤية المملكة ٢٠٣٠، كمشروع البحر الأحمر، ومدينة نيوم (رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠١٦ م).

ويبدو الاتفاق على أن الأقسام العلمية هي الوحدات التنظيمية التي تضم مجموعة من المختصين الذين يمارسون وظائف التعليم والبحث، وهي المعنية بتطوير محتوى البرامج التعليمية ووسائل التعليم وطرقه وأدوات القياس والتقويم، وهي المسؤولة في المطاف الأخير عن مستوى وكفاءة الخريج، وأن القسم العلمي يمثل تخصصاً في أعلى مستوياته العلمية والمعرفية في نطاق الجامعة التي تضمه، كما يعد الوحدة الأكاديمية القاعدية في الهرم الجامعي الأكاديمي، لذا فإن مدى قدرته على ممارسة مهامه الموصوفة بفاعلية وكفاءة، يعني بالضرورة اتسام أداء الكلية والجامعة بالخصائص ذاتها.

### مشكلة البحث:

فرضت متغيرات العصر على الجامعات العمل على إعداد جيل جديد يطبق المعرفة بشكل مرن ومتواصل، جيل ذو مواصفات خاصة معترف بها عالمياً، يستوعب التطورات العلمية والانجازات التكنولوجية، لذلك هي بحاجة مستمرة لمراجعة وتطوير أهدافها وفلسفتها ونظمتها من خلال أساليب حديثة تجعلها قادرة على تخريج مورد بشري يتميز بعقلية علمية مبدعة نافذة يثق بنفسه وبقدراته على صناعة مستقبله، وتكمن قوة الجامعات في قدرتها على تنمية مواردها البشرية، والعمل على استثمار تلك الموارد في استيعاب التطورات المعرفية المتسارعة وتوظيفها لصالح نموها وتميزها، ومسيرة ركب التقدم العلمي (سايجي، ٢٠٠٩).

وأظهرت الدراسات السابقة أن دور القيادات الأكاديمية في جامعة تبوك في تحسين وتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بدرجة متوسطة، حيث تعكس هذه النتيجة عدم الفعالية في تحقيق التميز لدى الكثير من العاملين رغم وجود الاستعدادات لديهم، والضعف في مخرجات الجامعة كما جاء في نتيجة دراسة (حمرون، ٢٠١١)، وأن التنمية المهنية بجامعة تبوك جاءت في أغلب محاورها ضعيفة ومتوسطة (نصر، علي، ٢٠١٢).

كما توصلت دراسة، كعكي، وزرعة (٢٠١٢) إلى عدد من المعوقات التي تحول دون تحقيق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، ومنها تعارض مواعيد تنفيذ البرامج التدريبية مع المحاضرات، وعدم تبليغ المعنيين قبلها بوقت كاف، وتوصلت دراسة (حسين، ٢٠١٨)، إلى أن دور جامعة تبوك في تفعيل أهداف رؤية المملكة تتحقق بدرجة متوسطة، وأشارت دراسة الشميلان (٢٠١٩)، إلى وجود معوقات تحول دون تحقيق التعلم التنظيمي في المؤسسات السعودية ومنها المؤسسات التربوية أهمها معوقات ترتبط بإدارة وتنمية الموارد البشرية، ومعوقات تتصل ببناء ثقافة للتعلم والإبداع.

وتوصلت دراسة عسيري (٢٠١٩)، إلى وجود معوقات تعوق دور القيادات الجامعية بالجامعات السعودية لتنمية الموارد البشرية ومنها ضعف دور القيادة في تشجيع الأساتذة للمشاركة في المشروعات البحثية، وضعف رضا أعضاء هيئة التدريس عن مشاركتهم في صنع القرار داخل الجامعة.

ومما سبق يتضح أن المورد البشري في أي جامعة هو الأساس الذي تستند إليه في تحقيق أهدافها، وتقوم عملية تنمية الموارد البشرية على التدريب، والتعلم التنظيمي، والإبداع الوظيفي، لكي تتمكن من تنفيذ رؤيتها وخطتها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية، وتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ والتي

تعد بمثابة رؤية تنموية ومتكاملة لتحقيق تقدم ورفاهية المجتمع السعودي في جميع المجالات، ومن ثم يمكن بلورة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

- ما واقع ممارسات رؤساء الأقسام الأكاديمية لأدوارهم في تنمية الموارد البشرية بجامعة تبوك في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ م؟

#### وتتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

١-ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك لدورهم في تنمية الموارد البشرية من خلال بعد (التدريب لتنمية الموارد البشرية بالقسم) في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

٢-ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك لدورهم في تنمية الموارد البشرية من خلال بعد (التعلم التنظيمي لتنمية الموارد البشرية بالقسم) في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

٣- ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك لدورهم في تنمية الموارد البشرية من خلال بعد (الإبداع الوظيفي لتنمية الموارد البشرية بالقسم) في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لممارسات رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك لدورهم في تنمية الموارد البشرية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ تعزى لمتغيرات (الرتبة العلمية، الجنس، التخصص)؟

#### أهداف البحث:

يتبنى البحث الأهداف التالية:

- الكشف عن واقع ممارسات رؤساء الأقسام الأكاديمية لأدوارهم في تنمية الموارد البشرية بجامعة تبوك من خلال أبعاد التدريب، التعلم التنظيمي، الإبداع الوظيفي، في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.

- الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لممارسات رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك لدورهم في تنمية الموارد البشرية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ تعزى لمتغيرات (الرتبة العلمية، الجنس، التخصص).

- تقديم مجموعة من التوصيات لتعزيز وتفعيل دور رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة تبوك لتنمية الموارد البشرية.

#### أهمية البحث:

تشكل أهمية البحث في جانبين رئيسيين:

أولاً: الأهمية النظرية

حيث يتزامن هذا البحث مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ والتي تنص على تقديم تعليم جامعي ينافس على الريادة، ويسهم في بناء مجتمع المعرفة ويلي متطلبات التنمية بكل جوانبها، وسعي المملكة في أن تصبح ضمن أفضل دول العالم اقتصادياً، والذي يتحقق بفضل سواعد أبنائها من خريجي

الجامعات، كما تنبثق أهمية البحث من الدور الذي يلعبه رؤساء الأقسام الأكاديمية في تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بالأقسام وذلك لما يتمتع به القسم الأكاديمي من مكانة داخل الجامعة.

#### ثانياً: الأهمية التطبيقية

من المتوقع أن تفيد نتائج البحث المسؤولين بعمادة الموارد البشرية عن واقع أدوار رؤساء الأقسام بالكليات نحو تنمية أعضاء هيئة التدريس بالأقسام وبالتالي وضع الخطط والبرامج التي تساعدهم على ذلك، وكذلك الاستفادة من التوصيات التي سوف يقدمها البحث حول تعزيز أو تفعيل دور رؤساء الأقسام الأكاديمية في تنمية الموارد البشرية.

#### حدود البحث:

يقتصر البحث الحالي على واقع أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية في تنمية أعضاء هيئة التدريس بأقسام كليات جامعة تبوك بالمقر الرئيسي بمدينة تبوك في شطريها الطلاب والطالبات، حيث طبقت أداة الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام ١٤٤١ هـ

#### مصطلحات البحث:

#### تنمية الموارد البشرية

تعرف تنمية الموارد البشرية على أنها العملية التي يتم من خلالها تعزيز وتدعيم فعالية الفرد الحالية والمستقبلية وتغيير كل من سلوكه واتجاهاته في العمل بما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التنمية، والتي تستلزم تعديل كل من الإدراك والمهارات -حسب المسار- الوظيفي (أحمد، ٢٠٠٩).

كما تعرف على أنها عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية واكمالها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة في المستقبل، وبالتالي التأقلم والتعايش مع أي مستجدات في البيئة تؤثر في نشاط المؤسسة (عبد الرحمن، ٢٠١٠).

وتعرف تنمية الموارد البشرية إجرائياً في هذا البحث على أنها كل ما يقوم به رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة تبوك من جهود وفق خطة واضحة ومحددة تشتمل على التدريب، والتعلم التنظيمي، والإبداع الوظيفي، من أجل إعداد الموارد البشرية بالأقسام وتزويدها بالمهارات والمعارف والخبرات من أجل مواجهة التحديات المحلية والعالمية والإسهام الفاعل في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠.

#### رؤية المملكة ٢٠٣٠ م

تعرف رؤية المملكة ٢٠٣٠ م في التعليم بأنها (نظرة تطويرية شاملة للتعليم بالمملكة العربية السعودية، تبدأ بتطوير المنظومة التعليمية بجميع مكوناتها، وبناء شخصيات قيادية، واستحداث مجموعة كبيرة من الأنشطة الثقافية والاجتماعية والرياضية والترفيهية والتعاون مع القطاع الخاص والقطاع غير الربحي في تقديم المزيد من البرامج والفاعليات المبتكرة لتعزيز الشراكة التعليمية،

وتطوير المناهج الدراسية، وتعزيز الجهود في موائمة مخرجات المنظومة التعليمية مع حاجات سوق العمل من خلال البوابة الوطنية للعمل (رؤية المملكة، ٢٠٣٠).

### أولاً: الإطار النظري للبحث:

#### أ- مفهوم تنمية الموارد البشرية

تعد الموارد البشرية في الجامعات الركيزة الأساسية لتقدمها وتحقيق أهدافها وذلك من خلال ما تملكه من كفاءات، ويمكن التمييز بين نوعين من تلك الكفاءات والكوادر البشرية في الجامعة، الأولى كفاءات فردية تتمثل في قدرة الفرد مع البيئة بما تشمله من تغيرات وظروف غير واضحة، والتعلم السريع، والمثابرة والقدرة على العمل المنفرد وتحمل المسؤولية، واتخاذ القرارات، وقيادة الآخرين، والثانية: فهي كفاءات جماعية تظهر في تعاون الأفراد في الجامعة وتبادل الأدوار، من خلال تعلم تنظيمي وإبداع وظيفي وتدريب يسعى لتحقيق الأهداف.

وينظر إلى تنمية الموارد البشرية على أنها مجموعة من الأنشطة المنظمة والمخططة تقوم بتصميمها المؤسسة أو الأقسام بها من أجل تزويد أعضائها بفرص تعلم المهارات اللازمة لمواكبة المتطلبات الحالية والمستقبلية للوظيفة (Jon M. Werner and Randy L2012)

كما تعرف تنمية الموارد البشرية على أنها مجموعة من السياسات والممارسات والأنظمة التي تؤثر على تصرف الموظفين وسلوكياتهم وأدائهم (حافظ، ٢٠١١)، كما أنها تهدف للوصول إلى أعلى مستويات الأداء التنظيمي من خلال تخطيط وتنظيم القوى البشرية وتهيئة الظروف للعمل (الطيب، ٢٠٠٨).

ومما سبق يتضح أن المورد البشري أهم ركائز المنظمات بصفة عامة والمنظمات التربوية بصفة خاصة، وللاستفادة منه في تحقيق الأهداف يجب أن يكون موضع اهتمام من القيادات الأكاديمية والأقرب منهم والأكثر دراية بمتطلباتهم هم رؤساء الأقسام، وذلك من خلال عمل منظم ومخطط يلبي متطلبات تنميتهم من خلال المشاركة الفعالة لتحقيق أهداف المنظمة.

#### ب - أهداف تنمية الموارد البشرية

تحقق تنمية الموارد البشرية والتي تقوم بها الجامعات وأقسامها بشكل نظامي مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي (Sanjcev Kumar Singh2008):

- تحسين وتطوير الأداء المهني لكافة العاملين بالجامعة.
- العمل على إحداث التعديلات والتغيرات في أداء العاملين بالجامعة، بما يتفق ومتغيرات العصر الحديث.
- تحقيق مزيد من الترقى لدرجات علمية أفضل.
- زيادة المهارات والخبرات والمعارف والمعلومات التي تسهم في رفع المستوى الفكري والثقافي.
- التزويد بالطرق والأساليب العلمية الحديثة التي تسهم في رفع مستوى الأداء.
- زيادة الخبرات لدى العاملين بما يمكنهم من اتخاذ القرارات في كافة الأعمال المناطة بهم في مختلف المواقف داخل الجامعة.



ومما سبق يتضح تعدد أهداف التنمية المهنية من حيث تركيزها على تطوير قدرات الأفراد العقلية والمهارية والإنفعالية من خلال تطوير الأداء المهني للعاملين، وتدعم الانتاجية والتنمية المستدامة، وتحقيق الفعالية المؤسسية من خلال رفع المستوى الفكري والثقافي والتزويد بالطرق والأساليب العلمية الحديثة.

### مبررات تنمية الموارد البشرية بالجامعات:

تعزى تنمية الموارد البشرية بالجامعات إلى عدة مبررات منها (شحاته، ٢٠٠٣):

- حاجة الجامعات لتأهيل القوى البشرية وإعدادها للعمل في القطاعات المختلفة وعلى كل المستويات من أجل التنمية مع التعايش مع العصر التقني وتطوير وسائله محلياً، الأمر الذي يتطلب التركيز على العلوم الطبيعية النظرية والتطبيقية.
- حاجة الجامعة والأقسام الأكاديمية بها إلى ربط العملية التعليمية بالتدريب في مواقع الانتاج ومجالات التطبيق في المؤسسات ذات العلاقة.

### أبعاد تنمية الموارد البشرية

تشتمل أبعاد تنمية الموارد البشرية على العديد من العناصر منها التعليم، التعلم التنظيمي، التدريب، التطوير، الابداع الوظيفي، وفيما يلي عرض موجز لتلك الأبعاد:

#### ١. التدريب

حظي التدريب بأهمية واسعة سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة، ويعرف على أنه وسيلة للتطوير وزيادة المهارات وتحقيق الكفاءة في الأداء واكتساب مهارات جديدة (Jean-Marie Perett 1994).

كما أن التدريب عملية مخططة ومدروسة تعمل على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة وتطوير قدراتها المعرفية والسلوكية من أجل تحسين قدرتها على مواجهة التحديات والتطورات الداخلية والخارجية، وذلك من خلال اكساب أفرادها التدريب على مختلف التقنيات، وزيادة معارفهم نظرياً وتطبيقياً، وتطوير مهاراتهم، وتعديل اتجاهاتهم، وسلوكياتهم.

#### أهمية التدريب

لا تقتصر أهمية التدريب على اكساب الأفراد المعارف والمهارات الفنية والفكرية المرتبطة بالاداء فحسب، بل يعمل التدريب إذا ما وفرت البرامج التدريبية الجيدة من رفع نسبة الولاء للجامعة وتحسين الروح المعنوية للهيئة التدريسية بها، كما انه ضرورة حتمية لتحسين الأداء.

ويمكن إيجاز أهمية التدريب على مستوى المؤسسة فيما يلي (حسن، ٢٠٠٢):

- يساعد التدريب في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين بالمؤسسة.
- توضيح السياسات العامة للمؤسسة مما يرفع من من أداء العاملين بها لمعرفة المطلوب منهم.
- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.

- يساعد في تحديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة.
- بناء قاعدة اتصالات فعالة تسهم في تطوير أساليب التفاعل بين العاملين.
- وتجهد الجامعات في إيجاد واعتماد طرائق مختلفة في تدريب وتطوير أعضاء هيئة التدريس فيها، ومنها (Dua, J.K1994):
- التدريب في مراكز متخصصة لطرائق التدريس، تنشأ في الجامعة نفسها، ينخرط فيها أعضاء هيئة التدريس الجدد، وكذلك الآخرون عندما يكون مطلوباً نشر تقنية جديدة أو غير ذلك.
- التدريب في القسم العلمي من خلال "نظام مزاملة" يلتحق فيه الدارس حديث التعيين بمجموعة من أقرانه تحت إشراف عضو هيئة التدريس الأقدم، والذي يتولى توجيههم وزجهم في المهام الأكاديمية بصورة تدريجية، ويراقب أداءهم ويزودهم بالملاحظات من خلال تغذية عكسية منظمة على وفق أهداف التدريب.
- التدريب "الأركونومي"، وتقوم فكرته على تكييف العمل ليتمكن الأفراد من ممارسته بصورة صحيحة، وتفترض هذه الطريقة التدريبية أن هناك مستوى معيارياً من القدرات المهنية لعضو هيئة التدريس، وبالتالي فالمطلوب تهيئة بيئة مكيّفة على وفق قدراته ليتمكن من القيام بمهامه، ويفهم هنا أن تكييف العمل قدر تعلق الأمر بالتدريس مثلاً، يعني قيام عضو هيئة التدريس بتدريس موضوعات تخصصه، وبعدها ساعات أسبوعية مناسبة وعدد ملائم من الطلبة، فضلاً عن توفير المعينات والتقنيات المساعدة. إلى جانب قناعاته بأجوره وشعوره بالانتماء مع ملاحظة ملائمة المحيط الفيزيقي والاجتماعي والإداري كي يقوم بعمله بصورة صحيحة.
- التدريب خارج الجامعة، ويتضمن توفير فرص مناسبة لأعضاء هيئة التدريس للتفرغ العلمي في جامعات رصينة، والمشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية والاستفادة من البرامج التدريبية والتأهيلية التي تطلقها الجامعات ومراكز البحث العلمي العالمية. كما يعد أسلوب الإعارة ممدد زمنية محددة طريقة مناسبة للاستفادة من تجارب الجامعات في تطوير معارف ومهارات أعضاء هيئة التدريس.

وبالتالي يمكن القول بأن التدريب عملية مستمرة، وتكون نتائجها دائماً في صالح الارتقاء بأعضاء هيئة التدريس وتطويرهم، الأمر الذي يجعلنا نضع مهمة تحقيق هذا الهدف على عاتق القسم العلمي، من خلال العمل على تمكين الأعضاء على الالتحاق بالدورات التدريبية.

### التدريب وتنمية الموارد البشرية

تحرص الجامعات على إعداد مواردها البشرية وذلك من خلال العمل على تدريبها وتوجيهها لرفع مستوى أدائها، حيث أصبحت الموارد البشرية ركناً أساسياً في تميز الجامعات وارتفاع ترتيبها بين الجامعات العالمية، ومن هنا أضحت التدريب من العمليات الهامة لتطوير الجامعات بصفة خاصة والمجتمعات ككل بصفة عامة، ومن هنا عملت جميع الدول على رسم السياسات وإعداد الخطط التدريبية الشاملة والمتكاملة لجميع مستويات وفئات القوى العاملة.

## ٢. التعلم التنظيمي

يعرف التعلم التنظيمي بأنه العملية التي يتم من خلالها إحداث التغيير المخطط بالمنظمة وإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع المتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالسرعة المناسبة وذلك من خلال مجموعة من العمليات أهمها تمكين الأفراد واستثمار التجارب والخبرات السابقة في مة آجهة المستقبل، وإدارة استخدام المعرفة والتقنية بشكل فعال للتعلم وتحسين الأداء (الزهر، ٢٠١٧).

وينظر Lin (٢٠٠٨) للتعلم التنظيمي على أنه عملية داخل المنظمة تساعد على الحصول على المعرفة والدخول إلى مخازن المعرفة لدى المنظمة ومراجعتها لتشكيل في النهاية موجهاً لأداء المنظمة (أبو كاشف، ٢٠١٣).

كما يعرف التعلم التنظيمي على أنه "عملية ديناميكية مستمرة تستهدف زيادة قدرة المنظمة على التكيف والنجاح في البيئة المتغيرة وتحقيق التميز في الأداء والتعلم وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات الفرعية وتتضمن تمكين الأفراد، استثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل، وإدارة استخدام المعرفة والتقنية بشكل فاعل للتعلم وتحسين الأداء على أن يتم ذلك في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على الرؤية المشتركة لأعضاء المنظمة وداعمة ومشجعة للتعلم الجماعي والتطوير المستمر" (أبو خضير، ٢٠٠٧).

وباستخلاص ماسبق يتضح أن التعلم التنظيمي يشير إلى أنه عملية مستمرة تعمل على التكيف وتبادل الخبرات وزيادة التمكين واستخدام المعرفة وتنمية القدرات وتطوير المهارات وتحسين الأداء بشكل فعال في إطار تنظيمي وداعم للتطوير المستمر، وثقافة تنظيمية مبنية على الرؤية المشتركة لأعضاء المنظمة وداعمة ومشجعة للتعلم الجماعي.

### أهمية التعلم التنظيمي:

تمثل أهمية التعلم التنظيمي وتطبيقه في المنظمات في الربط بين التطوير الذاتي للعاملين، وارتفاع مستوى الأداء، والتمسك في تحقيق جودة المخرجات فتصبح منظمات متميزة باستعدادها للتحويل إلى منظمات متعلمة (البدراي، ٢٠١٢).

كما يعد التعلم التنظيمي الأساس الذي تعتمد عليه المنظمة في نجاحها ومقدرتها على مواكبة التغييرات في البيئة المحيطة بها، حيث يمكنها إحداث التغييرات اللازمة بفاعلية يضمن لها التميز في الأداء وتحقيق الأهداف، لذا كان لزاماً على المدارس أن تهتم بالتعلم التنظيمي ويعمل على ترسيخه ليتمكن من أداء رسالته السامية بكفاءة وفاعلية (البلوي، ٢٠١٤).

ولخص (خيرة، ٢٠١١) و(الزهراني، ٢٠١٢) عددًا من العوامل التي تسوق التوجه إلى تطبيق التعلم

التنظيمي في المنظمات المتعلمة، وهي على النحو الآتي:

١. إن المعارف والمهارات التي اكتسبها المعلمون عبر مؤسسات الإعداد التربوي لم تعد كافية لشغل وظائفهم التربوية والتعليمية بكفاءة وفاعلية في ظل التطورات المعاصرة؛ مما يستدعي مواصلة تعلمهم في مواقع عملهم المدرسة.

٢. الانفجار المعرفي والتسارع المستمر في توليد المعارف وتحديثها وتعميقها؛ حيث باتت المعارف والأفكار والنظريات التربوية تتضاعف في بضع سنوات؛ مما يتطلب تمكين المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة من متابعة كل جديد ومفيد منها في مجال عملهم.

٣. التقدم المتلاحق في تقنية المعلومات والاتصالات والتي سهّلت حفظ ونشر وتبادل المعرفة، وخاصة بعد انتشار الوسائل التكنولوجية الحديثة وشبكات المعلومات العالمية؛ مما يتطلب العمل على متابعة آخر مزاياها لاستثمارها في المواقف التربوية والتعليمية.

٤. التغيرات الواسعة اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً والتي أسهمت في رفع سقف المطالب والتوقعات وزادت من الضغوط المفروضة على العاملين بالمدرسة لمواكبة هذه التغيرات.

٥. إن أكبر تحدٍ يواجه المنظمات التعليمية يتمثل في قدرتها على التحول من الجمود والعزلة إلى الانفتاح على المجتمع والتفاعل مع البيئة المحيطة، ولن يتحقق لها ذلك إلا من خلال الرغبة في التجديد والسعي لمتابعة كل ما يستجد من معارف وأساليب وأدوات مبتكرة.

٦. إن التصدي للقضايا والمشكلات التربوية يحتاج إلى بحث دقيق لمعرفة الأسباب الكامنة وراءها، وهذا لن يتم كما يجب إلا عن طريق المعلمين أنفسهم وتعاونهم في دراستها لإيجاد الحلول المناسبة لها في إطار أنشطة التعلم التنظيمي.

٧. مواكبة التوجه الحديث في الإدارة نحو الاهتمام بالأفراد وتمكينهم وتنمية قدراتهم.

وتُعدّ هذه العوامل كافية لتبرير التوجه إلى تطبيق التعلم التنظيمي في المنظمات التعليمية لتكون قادرة على استيعاب كافة التحولات التربوية والتغيرات المحيطة بها.

### ٣. الإبداع الوظيفي

#### مفهوم الإبداع الوظيفي

يشير مفهوم الإبداع الوظيفي إلى التوصل إلى مفاهيم جديدة قابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تطوير الأداء في المؤسسة (علي، ١٩٩٧).

ويعرف الإبداع الوظيفي على أنه الاستخدام الناجح لعملياً أو برامج أو منتجات جديدة تظهر كنتيجة لقرارات تتم داخل المنظمة (العميان، ٢٠٠٥).

ويعد تنمية الإبداع لدى الأفراد والمنظمات إحدى الوسائل الضرورية للحفاظ على بقاء المنظمة التعليمية واستمرارها فضلاً عن أن تنمية الإبداع تمثل الأكثر أهمية في زيادة التنافسية بين المؤسسات (D.F. Calwell, and G. A.Qreilly, 2003).

ووما سبق يمكن القول بأن الإبداع الوظيفي عملية ذهنية معرفية يتم التفاعل فيها بين الفرد والبيئة التنظيمية ويتجاوز ما هو مألوف للتوصل إلى جديد غير مألوف، ممكن أن يكون أسلوب جديد يعود تطبيقه بالنفع على المنظمة والمجتمع.

#### أنواع الإبداع الوظيفي

تعدد أنواع الإبداع الوظيفي إلى ما يلي:

- على مستوى الفرد وهو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات ابداعية، وتتميز هذه الشخصية بعدة خصائص بانها تبذل وقتاً أكثر لإنتاج العمل من خلال المعرفة، والتعليم

والذكاء حيث أنه ليس ضرورياً ان يمتلك الشخص المبدع ذكاءً عالياً بقدر ما يتمتع بقدرات تفكيرية تعينه على تكوين علاقات مرنة مع الأشياء من خلال الشخصية التي تمتلك روح المخالطة والاستقلال والمثابرة، والدافعية العالية، والتفاعل وتبادل الآراء مع الآخرين (عبد الرحمن، ٢٠١٤).

- الإبداع على مستوى الجماعات ويقصد به الإبداع الذي يتم تقديمه من قبل الجماعة نتيجة التعاون فيما بينها في العمل لتطبيق الأفكار والمساهمة في التغيير نحو الأفضل من خلال تقديم أفكار وعمليات جديدة وحل المشكلات بطرق مختلفة، وذلك بامتلاك الجماعة مجموعة من الأفكار والرؤى المشتركة، وبيئة داعمة للفكر والتغيير، من خلال توفير الدعم والمساندة من زملاء الجماعة والمنظمة (الحريم، ٢٠٠٨).

- الإبداع على مستوى المنظمة ويتحقق عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة، بشرط ان تكون المنظمة مبدعة تدرك أن الإبداع يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، يقدرون القيمة العلمية للنظريات الجيدة، ولتنمية تلك الصفات يجب على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في المؤتمرات والندوات، وتنمية المهارات الإبداعية من خلال حل المشكلات بصورة إبداعية من خلال البحث عن طرق وأساليب جديدة وغير عادية (الحريم، ٢٠٠٨).

### الدراسات السابقة:

لتحقيق أهداف البحث قام الباحث بحصر عدد من الدراسات السابقة التي تناولت تنمية الموارد البشرية، وترتيبها حسب الترتيب الزمني من الأقدم للأحدث، وفي حال تماثل السنة تم الترتيب حسب الأقرب للدراسة الحالية كالتالي:

دراسة العنزي (٢٠١٤)، هدفت الدراسة الكشف عن الممارسات المهنية السائدة واللاحقة لإعداد وتنمية أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة، وتوصلت الدراسة إلى موافقة أعضاء هيئة التدريس على الممارسات السائدة واللاحقة بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لإعداد وتنمية أعضاء هيئة التدريس، ووجود فروق ذات دلالة احصائية نحو اعداد وتنمية أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الجنس والرتبة والخبرة.

دراسة مانع، سبرينة (٢٠١٥) هدفت الدراسة إلى تحديد أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، معتمدة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة طبقت على عينة قوامها ٥٢٤، وتوصلت الدراسة إلى أن كلاً من التدريب والتعلم التنظيمي، التطوير التنظيمي، الإداري، المسار الوظيفي، والإبداع تمثل استراتيجيات هامة تتبناها الجامعات في تنمية مواردها البشرية من أساتذة وموظفين وإداريين، كما أن هناك بعض القصور في ممارسات هذه الاستراتيجيات والتي قللت نوعاً ما من فعاليتها أهمها عدم اهتمام الجامعات بحل الدراسة بمقارنة أداء الموظفين المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية، وضع برامج تدريبية لا تنبع من واقع الاحتياجات، عدم اهتمام الجامعات بحل الدراسة بعامل حفز (تحفيز مادي موعنوي -) ومكافأة الأفراد بفرق العمل، الذين يخلقون طرق وأساليب ووسائل عمل جديدة، عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية حول أثر

استراتيجية تنمية الموارد البشرية معنوية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة تعود لتغير الجنس؛ الوظيفة، العمر، المؤهل العلمي والخبرة الوظيفية

دراسة ( Al-Zahrani, A. ( 2015 ) وهدفت إلى طرح نموذج لتطبيق منظمات التعلم بالجامعات السعودية الحكومية، وانطلقت الدراسة من ضرورة تأصيل مفهوم منظمات التعلم وأهميتها في أذهان القادة، واقترحت الدراسة نموذجاً لتفعيل دور قادة الجامعات السعودية في تحقيق منظمات التعلم، وأكدت خلاله على ستة عناصر رئيسية تمثلت في: التخلي عن نمط القيادة البيروقراطية، وتبني نمط القيادة التحولية، ودعم العاملين في مجال المعرفة، وإتاحة هياكل تنظيمية أفقية مرنة، وتهيئة مناخ داعم للتعلم، وتبني نظم داعمة للتعلم ومكافأته، وحددت الدراسة عدداً من المتطلبات التي يستلزمها تطبيق النموذج المقترح ومن بينها: تبني قادة الجامعة نمط القيادة التحولية، والتركيز على الرؤية المشتركة للجامعة، ودعم عملية تبادل المعلومات، وتمكين العاملين، والتخلي عن الهياكل التنظيمية الهرمية وتحويلها إلى هياكل أفقية مما يؤدي إلى تحسين دور القيادة في تحقيق التعلم التنظيمي والمحافظة على بقاء الجامعات وتطورها المستمر.

دراسة: موسى (٢٠١٦)، هدفت الدراسة الكشف عن متطلبات التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك في ضوء الاعتماد الأكاديمي، وذلك من خلال الكشف عن المتطلبات التنظيمية والمالية والبشرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداه، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: جاءت الدرجة الكلية لمتطلبات التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك في محاور المتطلبات التنظيمية، والمالية والبشرية بدرجة عالية، ووجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول المتطلبات التنظيمية والمالية تبعاً لمتغير الجنس والرتبة الأكاديمية والخبرة لصالح الإناث، ولصالح أستاذ وأستاذ مشارك، وأعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة أقل من ٥ سنوات، وأكثر من ١٠ سنوات.

بينما هدفت دراسة فلورنس ( Florence M, ٢٠١٦ ) إلى استكشاف تأثير التخطيط الاستراتيجي على نوعية التعليم في كينيا، حيث اعتمد على إنجاز نواتج الورقة البحثية على الأطر النظرية وتوصوا رت مديري التعليم في كينيا، التي تبين أن اتخاذ الترتيبات والاستعدادات من الخطط والأهداف التربوية وتحديد الموارد اللازمة والتدريب للموارد البشرية يؤدي إلى اكتساب المهارات والمعرفة لديهم، مما ينعكس على جودة التعليم، فضلاً عن انعكاسه على توفير الكفاءات المتخصصة والتمكنة من إعداد وتنفيذ الخطط الإستراتيجية، وقد أشارت النتائج إلى أن التعليم ما زال تحت تجربة التعامل مع التحديات التي تنسب إلى أوجه القصور في التخطيط من حيث الدقة في إعداد الخطط الإستراتيجية وتنفيذها، وأن للتخطيط الاستراتيجي دور حيوي في تعزيز جودة التعليم، وتمكين القيادات في المساهمة على نحو متزايد في صياغة الأهداف الإستراتيجية للمدارس والتي تؤدي بالتالي إلى تحسين نوعية التعليم باستمرار وعلى المدى الطويل.

دراسة براهيم (٢٠١٨) هدفت الدراسة الكشف عن الأدوار التي تستطيع الجامعة من خلالها تحقيق التنمية البشرية المستدامة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداه، وتوصلت الدراسة إلى أن مساهمة الجامعة الجزائرية في تحقيق التنمية المستدامة على المستوى الكلي ومن خلال محاور التكوين والبحث العلمي والصحة والعلاقة مع المحيط، جاء بدرجة عالية، باختلاف محور العلاقة مع المحيط غفط جاء دور مساهمة الجامعة فيه بدرجة منخفضة، ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس والرتبة الأكاديمية والتخصص العلمي.

دراسة حجي، آخرون (٢٠١٩)، هدفت الدراسة إلى الكشف على تنمية الموارد البشرية وأهدافها، وأهم الاتجاهات الحديثة بشأنها، وإجراءات مقترحة لتنمية الموارد البشرية بالجامعات في ضوء الاتجاهات الحديثة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة لتحقيق أهداف تنمية الموارد البشرية ومنها الاهتمام بالتدريب المستمر على رأس العمل، تشجيع الأعمال البحثية والتطويرية وتعزيز الثقة في البحث العلمي الجامعي ودعمه معنوياً ومادياً، وعقد اللقاءات والمؤتمرات والندوات العلمية، حيث تمثل هذه الروافد آليات لنقل وتبادل المعرفة داخل الجامعة وخارجها بالشكل الذي يسهم في تنمية الموارد البشرية، وتحقيق تمزجاً في أدائهم البحثي والعلمي.

دراسة عسيري (٢٠١٩)، هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، والكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا الدور تعزى لمتغيرات الرتبة الأكاديمية، الكلية، سنوات الخبرة، ووضع تصور مقترح لتفعيل هذا الدور، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة تم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد بلغت (١٥٩) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى ضعف دور القيادات الجامعية في تنمية الموارد البشرية كما أن أهم معوقات دور القادة الجامعية في تحقيق تنمية الموارد البشرية هو ضعف القيادة الجامعية في تشجيع الأساتذة للمشاركة في المشروعات البحثية، وضعف رضا مشاركة أعضاء هيئة التدريس في المشاركة في صنع القرار بالجامعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الرتبة الأكاديمية، الكلية، سنوات الخبرة.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

اتفق البحث الحالي جزئياً مع غالبية الدراسات السابقة في تناولها لتنمية الموارد البشرية كدراسة العنزي (٢٠١٤)، في الكشف عن الممارسات المهنية السائدة واللاحقة لإعداد وتنمية أعضاء هيئة التدريس، ودراسة مانع، سبرينة (٢٠١٥) في تحديد أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، ودراسة: موسى (٢٠١٦)، في الكشف عن متطلبات التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك في ضوء الاعتماد الأكاديمي، ودراسة براهيم (٢٠١٨) في الكشف عن الأدوار التي تستطيع الجامعة من خلالها تحقيق التنمية البشرية المستدامة، ودراسة حجي، آخرون (٢٠١٩) في الكشف على تنمية الموارد البشرية وأهدافها، وأهم الاتجاهات الحديثة بشأنها ودراسة عسيري (٢٠١٩)، في الكشف عن دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وتختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث تركيزها على واقع أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية بحكم موقعهم ودرايتهم باحتياجات تنمية أعضاء هيئة التدريس وتحقيق الأهداف التعليمية للرؤية الوطنية للمملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ بما تضمنته من محاور ثلاثة، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء إطارها النظري وكذا في بناء أداة الدراسة بمحاورها الثلاثة التي تمثل أهداف تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠.

## ثانياً: منهجية البحث وإجراءاته

يتناول البحث عرضاً مفصلاً لمنهجية الدراسة الميدانية، وإجراءاتها التي استخدمت لتنفيذ البحث، وتحقيق أهدافها، بدءاً بتوضيح المنهج المستخدم، ومن ثم التعرف على مجتمع وعينة البحث وما تميزت به من خصائص، بالإضافة إلى توضيح كيفية تصميم أداة جمع البيانات، وآلية التحقق من صدقها وثباتها، وأخيراً التطرق إلى إجراءات تطبيقها، وختم الفصل بعرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات واستخراج النتائج، وفيما يلي عرض تفصيلي لذلك:

### منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي (المسحي)؛ باعتباره المنهج العلمي الأكثر مناسبة لطبيعة البحث الحالي وتحقيق أهدافه من حيث الكشف دور رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك في تنمية الموارد البشرية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، والذي يتمثل في الأبعاد التالية (التدريب، التعلم التنظيمي، الإبداع الوظيفي).

### مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث الحالي من جميع الأساتذة والأساتذة المشاركين والأساتذة المساعدين والباغ عددهم (٦٣٠) عضواً خلال فترة إجراء البحث خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ١٤٤١/١٤٤٠هـ.

### عينة البحث:

تكونت عينة البحث من (١٨٤) عضواً، تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة وفقاً لجدول العينات لمورقان وكريجي (Morgan, Krejcie, 1970).

### خصائص أفراد عينة البحث:

تم تحديد عدد من المتغيرات الرئيسية لوصف أفراد عينة البحث، وتشمل: (الرتبة العلمية - الجنس - التخصص)، والتي لها مؤشرات دلالية على نتائج البحث، بالإضافة إلى أنها تعكس الخلفية العلمية لأفراد عينة البحث، وتساعد على إرساء الدعائم التي تُبنى عليها التحليلات المختلفة المتعلقة بالبحث، وتفصيل ذلك فيما يلي:

### ١- الرتبة العلمية:

جدول رقم (١) توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير الرتبة العلمية

الرتبة العلمية	التكرار	النسبة
أستاذ	٤١	٢٢.٣
أستاذ مشارك	٥٨	٣١.٥
استاذ مساعد	٨٥	٤٦.٢
المجموع	١٨٤	%١٠٠



يتضح من الجدول رقم (١) أن (٨٥) من أفراد عينة البحث يمثلون ما نسبته ٤٦.٢% من إجمالي أفراد عينة البحث رتبهم العلمية استاذ مساعد، بينما (٥٨) منهم يمثلون ما نسبته ٣١.٥% من إجمالي أفراد عينة البحث رتبهم العلمية أستاذ مشارك، و (٤١) منهم يمثلون ما نسبته ٢٢.٣% من إجمالي أفراد عينة البحث رتبهم العلمية أستاذ.

## ٢- الجنس:

جدول رقم (٢) توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	١٢١	٦٥.٨
انثى	٦٣	٣٤.٢
المجموع	١٨٤	%١٠٠

يتضح من الجدول رقم (٢) أن (١٢١) من أفراد عينة البحث يمثلون ما نسبته ٦٥.٨% من إجمالي أفراد عينة البحث ذكور، بينما (٦٣) منهم يمثلون ما نسبته ٣٤.٢% من إجمالي أفراد عينة البحث إناث.

## ٣- التخصص:

جدول رقم (٣) توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير التخصص

التخصص	التكرار	النسبة
علوم إنسانية ونظرية	١١١	٦٠.٣
علوم عملية وتطبيقية	٧٣	٣٩.٧
المجموع	١٨٤	%١٠٠

يتضح من الجدول رقم (٣) أن (١١١) من أفراد عينة البحث يمثلون ما نسبته ٦٠.٣% من إجمالي أفراد عينة البحث تخصصاتهم علوم إنسانية ونظرية، بينما (٧٣) منهم يمثلون ما نسبته ٣٩.٧% من إجمالي أفراد عينة البحث تخصصاتهم علوم عملية وتطبيقية.

## أداة البحث:

عمد الباحث إلى استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات؛ وذلك نظراً لمناسبتها لأهداف البحث، ومنهجها، ومجتمعها، وللإجابة على تساؤلاتها. وتعتبر الاستبانة أحد أهم وسائل جمع البيانات والمعلومات المقننة، والأكثر صدقاً وثباتاً.

### (أ) بناء أداة البحث:

بعد الاطلاع على الأدبيات التربوية، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الحالي، وفي ضوء معطيات وتساؤلات البحث وأهدافه تم بناء الأداة (الاستبانة)، وتكونت في صورتها

النهائية من ثلاثة أجزاء. وفيما يلي عرض لكيفية بنائها، والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها، وثباتها:

١. القسم الأول: يحتوي على مقدمة تعريفية بأهداف البحث، ونوع البيانات والمعلومات التي يود الباحث جمعها من أفراد عينة البحث، مع تقديم الضمان بسرية المعلومات المقدمة، والتعهد باستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.
٢. القسم الثاني: يحتوي على البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة البحث، والمتمثلة في: (الرتبة العلمية – الجنس - التخصص).
٣. القسم الثالث: ويتكون من (٣٠) عبارة، موزعة على ثلاثة محاور أساسية، والجدول (١) يوضح عدد عبارات الاستبانة، وكيفية توزيعها على المحاور.

#### جدول (٤) محاور الاستبانة وعباراتها

عدد العبارات	المحور
١٠ عبارات	التدريب لتنمية الموارد البشرية بالقسم
١٠ عبارات	التعلم التنظيمي لتنمية الموارد البشرية بالقسم
١٠ عبارات	الإبداع الوظيفي لتنمية الموارد البشرية بالقسم
٣٠ عبارة	الاستبانة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للحصول على استجابات أفراد عينة البحث، وفق درجات الموافقة التالية: (بدرجة عالية جداً - بدرجة عالية - بدرجة متوسطة - بدرجة منخفضة - بدرجة منخفضة جداً). ومن ثم التعبير عن هذا المقياس كمياً، بإعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجة، وفقاً للتالي: بدرجة عالية جداً (٥) درجات، بدرجة عالية (٤) درجات، بدرجة متوسطة (٣) درجات، بدرجة منخفضة (٢) درجتان، بدرجة منخفضة جداً (١) درجة واحدة.

ولتحديد طول فئات مقياس ليكرت الخماسي، تم حساب المدى بطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى (٥ - ١ = ٤)، ثم تم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس (٤ ÷ ٥ = ٠.٨٠)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (١): لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٥) تقسيم فئات مقياس ليكرت الخماسي (حدود متوسطات الاستجابات)

م	الفئة	حدود الفئة	
		من	إلى
١	بدرجة عالية جداً	٤.٢١	٥.٠٠
٢	بدرجة عالية	٣.٤١	٤.٢٠
٣	بدرجة متوسطة	٢.٦٤	٣.٤٠
٤	بدرجة منخفضة	١.٨١	٢.٦٠
٥	بدرجة منخفضة جداً	١.٠٠	١.٨٠

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

ب) صدق أداة البحث:

صدق أداة البحث يعني التأكد من أنها تقيس ما أعدت كما يقصد به شمول الاستبانة لكل العناصر التي تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح عباراتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة البحث من خلال:

١- الصدق الظاهري لأداة البحث (صدق المحكمين):

للتعرف على مدى الصدق الظاهري للاستبانة، والتأكد من أنها تقيس ما وضعت لقياسه، تم عرضها بصورتها الأولية على عدد من المحكمين المختصين في موضوع الدراسة، وقد طلب من السادة المحكمين تقييم جودة الاستبانة، من حيث قدرتها على قياس ما أعدت لقياسه، والحكم على مدى ملاءمتها لأهداف البحث، وذلك من خلال تحديد وضوح العبارات، وانتمائها للمحور، وأهميتها، وسلامتها لغوياً، وإبداء ما يرونه من تعديل، أو حذف، أو إضافة للعبارات.

وبعد أخذ الآراء، والاطلاع على الملاحظات، تم إجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، ومن ثم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

١- صدق الاتساق الداخلي للأداة:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient): للتعرف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، وتوضيح الجداول التالية معاملات الارتباط لكل محور من المحاور بما فيها من عبارات.

الجدول رقم (٦) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور

المحور الأول

(التدريب لتنمية الموارد البشرية بالقسم)

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	** .٨٧٨	٦	** .٨٩٨
٢	** .٨٧٢	٧	** .٨٦٠
٣	** .٨٩٥	٨	** .٨٨٠
٤	** .٩٢٨	٩	** .٩١١
٥	** .٨٦٥	١٠	** .٨٩٦

\*\* دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

يتضح من الجدول (٦) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بُعدها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الأول، ومناسبتها لقياس ما أُعدت لقياسه.

الجدول رقم (٧) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور

المحور الثاني

(التعلم التنظيمي لتنمية الموارد البشرية بالقسم)

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	** .٨٦٤	٦	** .٩١٣
٢	** .٩١٢	٧	** .٨٩٧
٣	** .٨٨٨	٨	** .٩٣٠
٤	** .٨٩٠	٩	** .٩٠٩
٥	** .٨٦٧	١٠	** .٩٢٧

\*\* دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

يتضح من الجدول (٧) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بُعدها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثاني، ومناسبتها لقياس ما أُعدت لقياسه.

الجدول رقم (٨) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية للمحور

المحور الثالث			
(الإبداع الوظيفي لتنمية الموارد البشرية بالقسم)			
رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	** .٩٤٠	٦	** .٩٥٣
٢	** .٩٤٦	٧	** .٩١٣
٣	** .٩٥٦	٨	** .٩٠٥
٤	** .٨٩٦	٩	** .٨٨٩
٥	** .٩١٠	١٠	** .٩٢٢

\*\* دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

يتضح من الجدول (٨) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بُعدها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثالث، ومناسبتها لقياس ما أُعدت لقياسه.

ج) ثبات أداة البحث:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )). ويوضح الجدول رقم (٩) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة.

جدول رقم (٩) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

محاور الاستبانة	عدد العبارات	ثباتات
التدريب لتنمية الموارد البشرية بالقسم	١٠	٠.٩٧٠١
التعلم التنظيمي لتنمية الموارد البشرية بالقسم	١٠	٠.٩٧٣٦
الإبداع الوظيفي لتنمية الموارد البشرية بالقسم	١٠	٠.٩٨٠٦
الثبات العام	٣٠	٠.٩٨٨٥

يتضح من الجدول رقم (٩) أن معامل الثبات العام عالٍ حيث بلغ (٠.٩٨٨٥)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

## أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

- ١- التكرارات، والنسب المئوية؛ للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة. وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.
- ٢- المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) "Weighted Mean"؛ وذلك للتعرف على متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحاور، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.
- ٣- المتوسط الحسابي "Mean"؛ وذلك لمعرفة مدى ارتفاع، أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسة، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
- ٤- الانحراف المعياري "Standard Deviation"؛ للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة. فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات، وانخفض تشتتها.
- ٥- تم استخدام اختبار لعينتين مستقلتين للتحقق من الفروق بين اتجاهات عينة الدراسة باختلاف متغيراتهم التي تنقسم إلى فئتين.
- ٦- تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للتحقق من الفروق بين اتجاهات عينة الدراسة باختلاف متغيراتهم التي تنقسم إلى أكثر من فئتين.
- ٧- تم استخدام اختبار شيفيه للتحقق من اتجاه الفروق بين اتجاهات عينة الدراسة التي بينها اختبار تحليل التباين الأحادي.

## نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها وتفسيرها:

يتناول البحث عرضاً تفصيلياً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وفق المعالجات الإحصائية المناسبة، ومن ثم تفسير هذه النتائج وفق ما يتم التوصل إليه، في ضوء الأطر النظرية، والدراسات السابقة، وذلك على النحو التالي:

**أولاً: إجابة السؤال الرئيس:** ما واقع ممارسات رؤساء الأقسام الأكاديمية لأدوارهم في تنمية الموارد البشرية بجامعة تبوك من خلال أبعاد (التدريب لتنمية الموارد البشرية بالقسم، التعلم التنظيمي لتنمية الموارد البشرية بالقسم، الإبداع الوظيفي لتنمية الموارد البشرية بالقسم) في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة وبيان درجة التقدير، وذلك تبعاً لاستجابة افراد عينة الدراسة على الأبعاد ككل: (التدريب لتنمية الموارد البشرية بالقسم، التعلم التنظيمي لتنمية الموارد البشرية بالقسم، الإبداع الوظيفي لتنمية الموارد البشرية بالقسم)، بشكل عام، جاءت كما يلي:

الجدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة وبيان درجة التقدير، وذلك تبعاً لاستجابة افراد عينة الدراسة على أبعاد (التدريب لتنمية الموارد البشرية بالقسم، التعلم التنظيمي لتنمية الموارد البشرية بالقسم، الإبداع الوظيفي لتنمية الموارد البشرية بالقسم) بشكل عام:

م	البيعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
٢	التعلم التنظيمي لتنمية الموارد البشرية بالقسم	٣.٥٥	١.٠٠٥	١
٣	الإبداع الوظيفي لتنمية الموارد البشرية بالقسم	٣.٣٦	١.٠٨١	٢
١	التدريب لتنمية الموارد البشرية بالقسم	٣.٢١	١.٠١٤	٣
	الأبعاد ككل	٣.٣٧	٠.٨٥١	

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك لأدوارهم في تنمية الموارد البشرية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ بمتوسط (٣.٣٧ من ٥) وانحراف معياري (٠.٨٥١)، وربما يعود ارتفاع الانحراف المعياري لجميع الأبعاد إلى أن بعض الأقسام الأكاديمية بالجامعة تقوم بوضع برامج تدريبية الموارد البشرية خاصة في الكليات العملية مثل كلية العلوم والطب والعلوم التطبيقية، وأتضح من النتائج أن أبرز دور رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك في تنمية الموارد البشرية تمثلت في بُعد التعلم التنظيمي لتنمية الموارد البشرية بالقسم بمتوسط (٣.٥٥ من ٥) وبدرجة موافقة عالية، تلاه بُعد الإبداع الوظيفي لتنمية الموارد البشرية بالقسم بمتوسط (٣.٣٦ من ٥) وبدرجة موافقة متوسطة، وجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة بُعد التدريب لتنمية الموارد البشرية بالقسم بمتوسط (٣.٢١ من ٥) وبدرجة موافقة متوسطة، وربما تعود هذه النتيجة إلى كثرة الأعباء الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بين العمل الأكاديمي في التدريس والعمل الإداري بالقسم، وعضوية البعض منهم في بعض اللجان على مستوى الجامعة، كما تتنوع جهات التدريب والتنمية في الجامعة ومنها عمادة الموارد البشرية، وعمادة التطوير والجودة واعتماد البعض من رؤساء الأقسام على تلك الجهات في تنمية الموارد البشرية بالأقسام، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كلاً من دراسة العنزي (٢٠١٤)، في الكشف عن الممارسات المهنية السائدة واللاحقة لإعداد وتنمية أعضاء هيئة التدريس، ودراسة مانع، سبرينة (٢٠١٥) في تحديد أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، واختلقت مع دراسة موسى (٢٠١٦)، في الكشف عن متطلبات التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك في ضوء الاعتماد الأكاديمي، ودراسة براهيمي (٢٠١٨) في الكشف عن

الأدوار التي تستطيع الجامعة من خلالها تحقيق التنمية البشرية المستدامة، ودراسة عسيري (٢٠١٩)، في الكشف عن دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول والذي نصه:** ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك لدورهم في تنمية الموارد البشرية من خلال بعد (التدريب لتنمية الموارد البشرية بالقسم) في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للتعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك لأدوارهم في تنمية الموارد البشرية من خلال بعد (التدريب لتنمية الموارد البشرية بالقسم) في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات دور رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك في تنمية الموارد البشرية من خلال بعد (التدريب لتنمية الموارد البشرية بالقسم) في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (١١) استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك في تنمية الموارد البشرية من خلال بعد (التدريب لتنمية الموارد البشرية بالقسم) في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	النسبة %	درجة الموافقة					التكرار	
			درجة عالية جداً	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً	المتوسط الانحراف المعياري		
١	يؤكد على استخدام الأساليب التدريبية الحديثة التي تعمل على رفع المهارات الوظيفية لدى رئيس القسم عدالة في توزيع الدورات التدريبية بين الأعضاء طبقاً لاحتياجاتهم	ك	٤١	٥٩	٥٩	١٣	١٢	١.١٠٩	٣.٥٧
٢	يؤكد على استخدام الأساليب التدريبية الحديثة التي تعمل على رفع المهارات الوظيفية لدى رئيس القسم عدالة في توزيع الدورات التدريبية بين الأعضاء طبقاً لاحتياجاتهم	%	٢٢.٢	٣٢.١	٣٢.١	٧.١	٦.٥	١.٠٨١	٣.٤٨
٣	يؤكد على استخدام الأساليب التدريبية الحديثة التي تعمل على رفع المهارات الوظيفية لدى رئيس القسم عدالة في توزيع الدورات التدريبية بين الأعضاء طبقاً لاحتياجاتهم	ك	٣٢	٦٢	٥٠	٣٢	٨	١.٠٩٩	٣.٤٢





الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة				التكرار		العبارات	م
			درجة منخفضة جداً	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة عالية	النسبة %	النسبة %		
									زيادة معارف أعضاء القسم من خلال الدورات التدريبية	
			٤.٣	١٧.٤	٢٧.٢	٣٣.٧	١٧.٤	%	يوفر لأعضاء القسم دورات تدريبية تساعدهم على استخدام التكنولوجيا	٦
٤	١.١٧٧	٣.٢٦	٨.٧	١٧.٤	٢٨.٨	٢٩.٣	١٥.٨	%	يحدد البرامج التدريبية التي تغطي الاحتياجات التدريبية لأعضاء القسم	
			١٦	٣٢	٥٣	٥٤	٢٩	ك	يتابع عملية التدريب لمعرفة مدى رضاهم عن البرامج التدريبية والاستفادة منها	٨
٥	١.١٣٤	٣.٢٤	٨.٢	١٣.٠	٤٢.٩	١٨.٥	١٧.٤	%	يحدد الدورات التدريبية لأعضاء	٣
			١٥	٢٤	٧٩	٣٤	٣٢	ك		
٦	١.٠٩٥	٣.١٢	٨.٢	١٧.٤	٤١.٣	٢٠.٦	١٢.٥	%		
			١٥	٣٢	٧٦	٣٨	٢٣	ك		
٧	١.١٥٧	٣.١٠	٩.٨	١٦.٨	٤٢.٤	١٥.٢	١٥.٨	%		
			١٨	٣١	٧٨	٢٨	٢٩	ك		

الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة				التكرار		العبارات	م
			بدرجة منخفضة جداً	بدرجة منخفضة	بدرجة متوسطة	بدرجة عالية	النسبة %	بدرجة عالية جداً		
									القسم من خلال التقييم الموضوعي لهم	
			٢٢	٣١	٦٨	٣٤	٢٩	ك	يحرص على وضع خطط تدريب فصلية	
٨	١.٢٠٩	٣.٠٩	١٢.٠	١٦.٧	٣٧.٠	١٨.٥	١٥.٨	%	وسنوية لأعضاء هيئة التدريس	١٠
			٢٩	٣٠	٧١	٢٨	٢٦	ك	بالقسم يستقطب خبراء في التدريب من داخل وخارج الجامعة لتصميم البرامج التدريبية	
٩	١.٢٣٢	٢.٩٦	١٥.٨	١٦.٣	٣٨.٦	١٥.٢	١٤.١	%	يتابع أداء المتدربين بعد حصولهم على البرامج التدريبية لمعرفة فعاليتها	٧
			١٨	٤٧	٧٩	١٦	٢٤	ك	البرامج التدريبية المقدمة لهم	
١٠	١.١١٩	٢.٩٠	٩.٨	٢٥.٦	٤٢.٩	٨.٧	١٣.٠	%		٩
									المتوسط العام	
	١.٠١٤	٣.٢١								

يتضح في الجدول (١١) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك لأدوارهم في تنمية الموارد البشرية من خلال بعد (التدريب لتنمية الموارد البشرية بالقسم) في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ بمتوسط (٣.٢١) من (٥.٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (من ٢.٦٠ إلى ٣.٤٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة متوسطة على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج في الجدول أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على ثلاثة من أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك في تنمية الموارد البشرية من خلال بعد (التدريب لتنمية الموارد البشرية بالقسم) في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ تتمثل في العبارات رقم (٢ ، ٥ ، ١) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة عالية ، كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (٢) وهي: "يؤكد على استخدام الأساليب التدريبية الحديثة التي تعمل على رفع المهارات الوظيفية" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة عالية بمتوسط (٣.٥٧ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك يحرصون على تعزيز فعالية تحسين المهارات الوظيفية للموارد البشرية بالجامعة ولذلك عادة ما يؤكدون على استخدام الأساليب التدريبية الحديثة التي تعمل على رفع المهارات الوظيفية.

٢- جاءت العبارة رقم (٥) وهي: "لدى رئيس القسم عدالة في توزيع الدورات التدريبية بين الأعضاء طبقاً لاحتياجاتهم" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة عالية بمتوسط (٣.٤٨ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك يسعون لتنمية قدرات جميع مرؤوسهم وتحقيق رضاهم الوظيفي ولذلك عادة ما يكون لديهم عدالة في توزيع الدورات التدريبية بين الأعضاء طبقاً لاحتياجاتهم.

٣- جاءت العبارة رقم (١) وهي: "يعمل على زيادة معارف أعضاء القسم من خلال الدورات التدريبية" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة عالية بمتوسط (٣.٤٢ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك يسعون لتنمية معارف أعضاء هيئة التدريس بما يحسن من أدائهم التدريسي ولذلك عادة ما يعملون على زيادة معارف أعضاء القسم من خلال الدورات التدريبية.

ويتضح من النتائج في الجدول (٤-١) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على سبعة من أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك في تنمية الموارد البشرية من خلال بعد (التدريب لتنمية الموارد البشرية بالقسم) في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ تتمثل في العبارات رقم (٦، ٤، ٨، ٣، ١٠، ٧، ٩) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة ، كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (٦) وهي: "يوفر لأعضاء القسم دورات تدريبية تساعدهم على استخدام التكنولوجيا" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (٣.٢٦ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك يسعون لتعزيز قدرة أعضاء هيئة التدريس على الاستفادة من التقنية ومزاياها في عملية

- التعليم ولذلك عادة ما يسعون لتوفير دورات تدريبية تساعد أعضاء هيئة التدريس على استخدام التكنولوجيا ولكن يبدو أنها ليست بالقدر الكافي وذلك لما تحتاجه هذه الدورات من امكانات قد لا يتوفر بعضها بالأقسام.
- ٢- جاءت العبارة رقم (٤) وهي: "يحدد البرامج التدريبية التي تغطي الاحتياجات التدريبية لأعضاء القسم " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (٣.٢٤ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك يسعون لتلبية الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس ولذلك عادة ما يحددون البرامج التدريبية ولكنها لا تغطي جميع الاحتياجات التدريبية لأعضاء القسم وربما يرجع ذلك إلى قلة معرفة رؤساء الأقسام بجميع الاحتياجات التدريبية لأعضائه إما لكثرة الأعباء الإدارية الملقاه على عاتقه أو لكثرة أعضاء هيئة التدريس بالأقسام وتنوع تخصصاتهم الدقيقة.
- ٣- جاءت العبارة رقم (٨) وهي: "يتابع عملية التدريب لمعرفة مدى رضاهم عن البرامج التدريبية والاستفادة منها " بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (٣.١٢ من ٥) وربما يرجع ذلك إلى أن عملية المتابعة بحاجة إلى وقت كافي وهو ما لا يتوفر لجميع رؤساء الأقسام.
- ٤- جاءت العبارة رقم (٣) وهي: "يحدد الدورات التدريبية لأعضاء القسم من خلال التقييم الموضوعي لهم " بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (٣.١٠ من ٥)، وربما يعود ذلك إلى أن تقويم رئيس القسم للأعضاء مع نهاية كل فصل دراسي كما أنه يحاط بسرية تامة وبالتالي لا يعطي فرصة كاملة لرئيس القسم أن يحدد الدورات التدريبية لهم.
- ٥- جاءت العبارة رقم (١٠) وهي: "يحرص على وضع خطط تدريب فصلية وسنوية لأعضاء هيئة التدريس بالقسم " بالمرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (٣.٠٩ من ٥)، وربما يعود ذلك إلى ان معظم الدورات يتم تحديثها من قبل وكالة الكلية للجودة والتطوير.
- ٦- جاءت العبارة رقم (٧) وهي: "يستقطب خبراء في التدريب من داخل وخارج الجامعة لتصميم البرامج التدريبية " بالمرتبة التاسعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (٢.٩٦ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك يسعون لتحسين جودة التدريب المقدم لمؤوسهم ولذلك عادة ما يستقطبون خبراء في التدريب من داخل وخارج الجامعة لتصميم البرامج التدريبية.
- ٧- جاءت العبارة رقم (٩) وهي: "يتابع أداء المتدربين بعد حصولهم على البرامج التدريبية لمعرفة فعالية البرامج التدريبية المقدمة لهم " بالمرتبة العاشرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (٢.٩٠ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك يحرصون على التأكد من استفادة مؤوسهم من التدريب ولذلك عادة ما يتابعون أداء المتدربين بعد حصولهم على البرامج التدريبية لمعرفة فعالية البرامج التدريبية المقدمة لهم.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني والذي نصه: ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك لدورهم في تنمية الموارد البشرية من خلال بعد (التعلم التنظيمي لتنمية الموارد البشرية بالقسم) في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للتعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك لأدوارهم في تنمية الموارد البشرية من خلال بعد (التعلم التنظيمي لتنمية الموارد البشرية بالقسم) في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات دور رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك في تنمية الموارد البشرية من خلال بعد (التعلم التنظيمي لتنمية الموارد البشرية بالقسم) في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (١٢) استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك في تنمية الموارد البشرية من خلال بعد (التعلم التنظيمي لتنمية الموارد البشرية بالقسم) في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	درجة الموافقة					التكرار		الرتبة
		النسبة %	درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً	المتوسط الحسابي	
٩	يتعامل مع أعضاء القسم بشفافية تامة في الحوار وقبول الشكاوى والمقترحات	ك	٥٤	٦٦	٣٤	١٥	٣.٧٠	١.٢٠٧	١
٢	يعمل على زيادة الإحساس بالمسؤولية لدى أعضاء القسم، من خلال إبداء آرائهم واقتراحاتهم	ك	٤٧	٦٩	٤٢	١٢	٣.٦٨	١.١٣١	٢
٤	يشجع الحوار المتواصل بين أعضاء هيئة التدريس	ك	٣٩	٧٧	٤٠	١٦	٣.٦٣	١.١٠٩	٣

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				التكرار		العبارات	م
			بدرجة منخفضة جداً	بدرجة منخفضة	بدرجة متوسطة	بدرجة عالية	النسبة %	بدرجة عالية جداً		
٤	١.١٣٣	٣.٦٣	١٥	١٥	٢٩	٨٩	٣٦	ك	لتحسين مستوى الأداء	١٠
			٨.١	٨.١	١٥.٨	٤٨.٤	١٩.٦	%	يحرص على مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل لمعرفة أسبابها وكيفية التغلب عليها	
٥	١.١٠٥	٣.٥٦	١٢	٢٠	٣٨	٨١	٣٣	ك	يوجه أعضاء القسم لاستخدام وسائل التواصل لتبادل المعارف والخبرات	٥
			٦.٥	١٠.٩	٢٠.٧	٤٤.٠	١٧.٩	%	يركز على جودة المهارات والخبرات والمعارف في برامج التعلم بالقسم	
٦	١.٠٩٠	٣.٥٥	١٢	١٨	٤٢	٨٠	٣٢	ك	يعمل على تنمية حلقات البحث وورش العمل	٣
			٦.٥	٩.٨	٢٢.٨	٤٣.٥	١٧.٤	%	يحفيز التفكير في مشكلات	
٧	١.٠٥٠	٣.٥٢	٦.٥	٥.٤	٣٤.٨	٣٥.٩	١٧.٤	%	جلسات العصف الذهني	٦



الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				التكرار		العبارات	م
			درجة منخفضة جداً	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة عالية	النسبة %	النسبة %		
٨	١.٠٥٦	٣.٥٠	١٢	١٤	٥٧	٧٢	٢٩	ك	العمل ورفع مستوى التعلم لديهم يعمل من خلال رؤية وثقافة مشتركة في الأهداف والتطلعات والمهام والمسؤوليات والرسالة	٨
٩	١.١٢٧	٣.٤١	١٦	١٣	٦٨	٥٤	٣٣	ك	يوفر بيئة مساندة للتعلم من خلال تشجيع الأعضاء على تنمية مهاراتهم وخبراتهم وحثهم على تبادلها فيما بينهم	٩
١٠	١.١٦٤	٣.٢٩	١٥	٣١	٥٣	٥٦	٢٩	ك	بناء قاعدة بيانات معرفية لتشجيع تبادل الخبرات لأعضاء هيئة التدريس في القسم	١٠
المتوسط العام			١.٠٠٥	٣.٥٥						

يتضح في الجدول (١٢) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك لأدوارهم في تنمية الموارد البشرية من خلال بعد

(التعلم التنظيمي لتنمية الموارد البشرية بالقسم) في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ بمتوسط (٣.٥٥ من ٥.٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة عالية على أداة الدراسة، وربما يعود ذلك إلى حرص رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك على أن يسود التعلم التنظيمي بأقسامهم من خلال مجموعة من العمليات أهمها تمكين الأفراد واستثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل، وإدارة استخدام المعرفة والتقنية بشكل فعال للتعلم وتحسين الأداء.

ويتضح من النتائج في الجدول (٤-٢) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على تسعة من أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك في تنمية الموارد البشرية من خلال بعد (التعلم التنظيمي لتنمية الموارد البشرية بالقسم) في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ تتمثل في العبارات رقم (٩، ٢، ٤، ١٠، ٥، ٣، ٦، ٨، ١) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة عالية، كالتالي:

- ١- جاءت العبارة رقم (٩) وهي: "يتعامل مع أعضاء القسم بشفافية تامة في الحوار وقبول الشكاوى والمقترحات" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة عالية بمتوسط (٣.٧٠ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك يحرصون على حل مشكلات أعضاء القسم لتهيئة البيئة المناسبة لهم للعمل ولذلك عادة ما يتعاملون مع أعضاء القسم بشفافية تامة في الحوار وقبول الشكاوى والمقترحات.
- ٢- جاءت العبارة رقم (٢) وهي: "يعمل على زيادة الإحساس بالمسؤولية لدى أعضاء القسم، من خلال إبداء آرائهم واقتراحاتهم" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة عالية بمتوسط (٣.٦٨ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك يسعون لتعزيز روح المبادرة في العمل لدى أعضاء القسم لدعم مبادرتهم ومشاركتهم في العمل ولذلك عادة ما يعملون على زيادة الإحساس بالمسؤولية لدى أعضاء القسم، من خلال إبداء آرائهم واقتراحاتهم.
- ٣- جاءت العبارة رقم (٤) وهي: "يشجع الحوار المتواصل بين أعضاء هيئة التدريس لتحسين مستوى الأداء" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة عالية بمتوسط (٣.٦٣ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك يسعون لتعزيز التعاون وتبادل الخبرات بين أعضاء القسم ولذلك عادة ما يشجعون الحوار المتواصل بين أعضاء هيئة التدريس لتحسين مستوى الأداء.
- ٤- جاءت العبارة رقم (١٠) وهي: "يحرص على مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل لمعرفة أسبابها وكيفية التغلب عليها" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة عالية بمتوسط (٣.٦٣ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك يسعون لمعالجة أسباب الفشل في العمل في أقسامهم ولذلك عادة ما يحرصون على مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل لمعرفة أسبابها وكيفية التغلب عليها.
- ٥- جاءت العبارة رقم (٥) وهي: "يوجه أعضاء القسم لاستخدام وسائل التواصل لتبادل المعارف والخبرات" بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة عالية بمتوسط (٣.٥٦ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك يسعون لتعزيز فعالية تواصل أعضاء هيئة التدريس في أقسامهم مع الطلاب ولذلك عادة ما يوجهون أعضاء القسم لاستخدام وسائل التواصل لتبادل المعارف والخبرات.



- ٦- جاءت العبارة رقم (٣) وهي: "يركز على جودة المهارات والخبرات والمعارف في برامج التعلم بالقسم" بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة عالية بمتوسط (٣.٥٥ من ٥)، وربما يعود ذلك إلى حرص رؤساء الأقسام على التركيز على جودة المهارات والخبرات والمعارف التي تقدم بالأقسام خاصة وأن معظم برامج الجامعة في مرحلة التجهيز والإعداد للتقديم للحصول على الاعتماد البرامجي.
- ٧- جاءت العبارة رقم (٦) وهي: "يعمل على تنمية حلقات البحث وورش العمل وجلسات العصف الذهني لتحفيز التفكير في مشكلات العمل ورفع مستوى التعلم لديهم" بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة عالية بمتوسط (٣.٥٢ من ٥)، الأمر الذي يؤكد على حرص رؤساء الأقسام على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في مشكلات العمل ورفع مستوى التعليم والتعلم.
- ٨- جاءت العبارة رقم (٨) وهي: "يعمل من خلال رؤية وثقافة مشتركة في الأهداف والتطلعات والمهام والمسؤوليات والرسالة" بالمرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة عالية بمتوسط (٣.٥٠ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك يسعون لتحسين القدرات التدريسية لأعضاء القسم ولذلك عادة ما يعملون على توفير بيئة مساندة للتعلم من خلال تشجيع الأعضاء على تنمية مهاراتهم وخبراتهم وحثهم على تبادلها فيما بينهم.
- ٩- جاءت العبارة رقم (١) وهي: "يوفر بيئة مساندة للتعلم من خلال تشجيع الأعضاء على تنمية مهاراتهم وخبراتهم وحثهم على تبادلها فيما بينهم" بالمرتبة التاسعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة عالية بمتوسط (٣.٤١ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك يسعون لتحسين القدرات التدريسية لأعضاء القسم ولذلك عادة ما يعملون على توفير بيئة مساندة للتعلم من خلال تشجيع الأعضاء على تنمية مهاراتهم وخبراتهم وحثهم على تبادلها فيما بينهم.
- ويتضح من النتائج في الجدول (١٢) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على واحدة من أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك في تنمية الموارد البشرية من خلال بعد (التعلم التنظيمي لتنمية الموارد البشرية بالقسم) في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ تتمثل في العبارة رقم (٧) وهي: "بناء قاعدة بيانات معرفية لتشجيع تبادل الخبرات لأعضاء هيئة التدريس في القسم" بمتوسط (٣.٢٩ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك يسعون لتفعيل تبادل المعرفة بين أعضاء القسم ولذلك عادة ما يعملون على بناء قاعدة بيانات معرفية لتشجيع تبادل الخبرات لأعضاء هيئة التدريس في القسم ولكنها لم تصل إلى صورتها النهائية بسبب انها بحاجة إلى جوانب مادية وقد لا تتوفر داخل الأقسام.
- النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث والذي نصه: ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك لدورهم في تنمية الموارد البشرية من خلال بعد (الإبداع الوظيفي لتنمية الموارد البشرية بالقسم) في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- للتعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك لأدوارهم في تنمية الموارد البشرية من خلال بعد (الإبداع الوظيفي لتنمية الموارد البشرية بالقسم) في ضوء رؤية

المملكة ٢٠٣٠، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات دور رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك في تنمية الموارد البشرية من خلال بعد (الإبداع الوظيفي لتنمية الموارد البشرية بالقسم) في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (١٣) استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك لأدوارهم في تنمية الموارد البشرية من خلال بعد (الإبداع الوظيفي لتنمية الموارد البشرية بالقسم) في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار		درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		النسبة %	درجة عالية جداً	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً			
١	يحرص على غرس وتنمية الثقافة الإبداعية بين الأعضاء وحثهم عليها	ك	٣٥	٦٥	٥٧	١١	٣.٥٠	١.١٣١	١
١٠	يحرص على توفير بيئة إبداعية خالية من الصراعات والضغط	ك	٣٣	٦٩	٤٧	١٦	٣.٤٤	١.١٨٦	٢
٩	يتيح لأعضاء القسم بتطوير قواعد وإجراءات خاصة لإنجاز ما يوكل إليهم من مهام	ك	٣٢	٦٣	٤٨	٢٦	٣.٣٩	١.١٦٨	٣
٧	يطلع أعضاء القسم على استخدام الطرق الحديثة في التدريس لتنمية الإبداع والابتكار لدى الطلبة	ك	٢٩	٦٠	٦٠	٢٠	٣.٣٧	١.١٢٣	٤
٦	رفع مستوى	ك	٣٢	٥٦	٦٤	١٣	٣.٣٧	١.١٦٢	٥



الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة				التكرار		العبارات	م
			بدرجة منخفضة جداً	بدرجة منخفضة	بدرجة متوسطة	بدرجة عالية	النسبة %	بدرجة عالية جداً		
			١٠.٣	٧.١	٣٤.٨	٣٠.٤	١٧.٤	%	الرضا والولاء الوظيفي وإشاعة جو من الثقة بين أعضاء القسم لتحفيزهم على الإبداع والابتكار	
			٢٠	١٦	٥٥	٦٤	٢٩	ك	يوفر الوسائل الضرورية لتحفيز الطاقات	
٦	١.١٧٤	٣.٣٦	١٠.٩	٨.٧	٢٩.٩	٣٤.٧	١٥.٨	%	الابداعية خاصة التكنولوجية لدى الأعضاء	٣
			١٦	٢٣	٥٨	٥٥	٣٢	ك	يعمل على رفع مهارات التفكير الابداعي	
٧	١.١٦٤	٣.٣٥	٨.٧	١٢.٥	٣١.٥	٢٩.٩	١٧.٤	%	لمشاكل العمل وقضايا المعقدة	٢
			١٩	٢٥	٤١	٧٠	٢٩	ك	يطلع أعضاء القسم على المؤتمرات والأبحاث التي تحوي أساليب عمل ومعلومات جديدة في مجال عملهم	
٨	١.٢٠١	٣.٣٥	١٠.٣	١٣.٦	٢٢.٣	٣٨.٠	١٥.٨	%	أساليب عمل ومعلومات جديدة في مجال عملهم	٤
٩	١.٢٢٢	٣.٢٦	١٩	٣٣	٤٢	٦١	٢٩	ك	يشجع	٥

م	العبارات	التكرار					النسبة %	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		بدرجة عالية جداً	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً	بدرجة منخفضة جداً							
	أعضاء القسم ويكافهم نتيجة لأفكارهم وتجاربهم الإبداعية وتقديمهم العلمي	١٥.٨	٣٣.٢	٢٢.٨	١٧.٩	١٠.٣	%						
	يسمح لأعضاء القسم بتجاوز أنظمة وإجراءات العمل التي تعوق الإبداع	٢٦	٥٠	٦٢	٢٦	٢٠	ك						
٨	أعضاء القسم يتجاوز أنظمة وإجراءات العمل التي تعوق الإبداع	١٤.١	٢٧.٢	٣٣.٧	١٤.١	١٠.٩	%						١.١٧٦
													١.٠٨١
													٣.٣٦
													المتوسط العام

يتضح في الجدول (١٣) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك لأدوارهم في تنمية الموارد البشرية من خلال بعد (الإبداع الوظيفي لتنمية الموارد البشرية بالقسم) في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ بمتوسط (٣.٣٦) من (٥.٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (من ٢.٦١ إلى ٣.٤٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة متوسطة على أداة الدراسة، وربما يعود ذلك إلى أن تنمية الموارد البشرية من خلال بعد الإبداع الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس تقوم به أكثر من جهة بالجامعة، من خلال ما تقدمه عمادة الموارد البشرية، ووكالة الجامعة للتطوير والجودة وعمادتها.

كما يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على اثنين من أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك في تنمية الموارد البشرية من خلال بعد (الإبداع الوظيفي لتنمية الموارد البشرية بالقسم) في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ تتمثلان في العبارتين رقم (١، ١٠) اللتين تم ترتيبهما تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليهما بدرجة عالية، كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (١) وهي: "يحرص على غرس وتنمية الثقافة الإبداعية بين الأعضاء وحثهم عليها" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة عالية بمتوسط (٣.٥٠ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك

يسعون لتحسين القدرات الإبداعية لأعضاء القسم بما يسهم في تحسين الأداء التدريسي وتحسين مستوى العملية التعليمية ولذلك عادة ما يحرصون على غرس وتنمية الثقافة الإبداعية بين الأعضاء وحثهم عليها.

٢- جاءت العبارة رقم (١٠) وهي: "يحرص على توفير بيئة إبداعية خالية من الصراعات والضغط" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة عالية بمتوسط (٣.٤٤ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك يسعون لتحسين مستوى الإبداع في أقسامهم ولذلك عادة ما يحرصون على توفير بيئة إبداعية خالية من الصراعات والضغط.

ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على ثمانية من أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك في تنمية الموارد البشرية من خلال بعد (الإبداع الوظيفي لتنمية الموارد البشرية بالقسم) في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ تتمثل في العبارات رقم (٨، ٥، ٤، ٢، ٣، ٦، ٧، ٩) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة، كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (٩) وهي: "يتيح لأعضاء القسم بتطوير قواعد وإجراءات خاصة لإنجاز ما يوكل إليهم من مهام" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (٣.٣٩ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك يسعون لتحسين مرونة أداء العمل والتدريس لأعضاء هيئة التدريس في أقسامهم ولذلك عادة ما يتيحون لأعضاء القسم بتطوير قواعد وإجراءات خاصة لإنجاز ما يوكل إليهم من مهام.

٢- جاءت العبارة رقم (٧) وهي: "يطلع أعضاء القسم على استخدام الطرق الحديثة في التدريس لتنمية الإبداع والابتكار لدى الطلبة" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (٣.٣٧ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك يسعون لتحسين الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في أقسامهم بما يحسن من معارف ومهارات طلابهم ولذلك عادة ما يطلعون أعضاء القسم على استخدام الطرق الحديثة في التدريس لتنمية الإبداع والابتكار لدى الطلبة.

٣- جاءت العبارة رقم (٦) وهي: "رفع مستوى الرضا والولاء الوظيفي وإشاعة جو من الثقة بين أعضاء القسم لتحفيزهم على الإبداع والابتكار" بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (٣.٣٧ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك يسعون لكسب تعاون أعضاء هيئة التدريس في أقسامهم بما يحسن من أدائهم ولذلك عادة ما يعملون على رفع مستوى الرضا والولاء الوظيفي وإشاعة جو من الثقة بين أعضاء القسم لتحفيزهم على الإبداع والابتكار.

٤- جاءت العبارة رقم (٣) وهي: "يوفر الوسائل الضرورية لتحفيز الطاقات الإبداعية خاصة التكنولوجية لدى الأعضاء" بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (٣.٣٦ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك يسعون لتعزيز استفادة أعضاء هيئة التدريس في أقسامهم من

- مزايا التقنية في عملهم التدريسي ولذلك عادة ما يوفر الوسائل الضرورية لتحفيز الطاقات الإبداعية خاصة التكنولوجية لدى الأعضاء.
- ٥- جاءت العبارة رقم (٢) وهي: "يعمل على رفع مهارات التفكير الإبداعي لمشاكل العمل وقضايا المعقدة" بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (٣.٣٥ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك يسعون لتعزيز قدرات أعضاء هيئة التدريس في أقسامهم على حل المشكلات التي تواجههم ولذلك عادة ما يعملون على رفع مهارات التفكير الإبداعي لمشاكل العمل وقضايا المعقدة.
- ٦- جاءت العبارة رقم (٤) وهي: "يطلع أعضاء القسم على المؤتمرات والأبحاث التي تحوي أساليب عمل ومعلومات جديدة في مجال عملهم" بالمرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (٣.٣٥ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك يسعون لتعزيز قدرات أعضاء هيئة التدريس في أقسامهم بما يحسن من قدراتهم وأدائهم التدريسي ولذلك عادة ما يطلعون أعضاء القسم على المؤتمرات والأبحاث التي تحوي أساليب عمل ومعلومات جديدة في مجال عملهم.
- ٧- جاءت العبارة رقم (٥) وهي: "يشجع أعضاء القسم ويكافئهم نتيجة لأفكارهم وتجاربهم الإبداعية وتقديمهم العلمي" بالمرتبة التاسعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (٣.٢٦ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك يسعون لتشجيع أعضاء هيئة التدريس في أقسامهم على الإبداع والتحسين في الأداء ولذلك عادة ما يشجعون أعضاء القسم ويكافئهم نتيجة لأفكارهم وتجاربهم الإبداعية وتقديمهم العلمي.
- ٨- جاءت العبارة رقم (٨) وهي: "يسمح لأعضاء القسم بتجاوز أنظمة وإجراءات العمل التي تعوق الإبداع" بالمرتبة العاشرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (٣.٢٠ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك يسعون لتعزيز روح المبادرة في العمل لأعضاء هيئة التدريس في أقسامهم ولذلك عادة ما يسمحون لأعضاء القسم بتجاوز أنظمة وإجراءات العمل التي تعوق الإبداع.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع والذي نصه:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لممارسات رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك لدورهم في تنمية الموارد البشرية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ تعزى لمتغيرات (الرتبة العلمية، الجنس، التخصص)؟

#### (١) الفروق باختلاف متغير الجنس:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الجنس استخدم الباحث اختبار "Independent Sample T-test" لتوضيح دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (١٤) نتائج اختبار "ت: Independent Sample T-test" للفروق بين  
أستجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة	التعليق
التدريب لتنمية الموارد البشرية بالقسم	ذكر	١٢١	٣.٣٢	٠.٩٦٧	١.٩١٣	.٠٠٥٧	غير دالة
	انثى	٦٣	٣.٠٢	١.٠٧٩			
التعلم التنظيمي لتنمية الموارد البشرية بالقسم	ذكر	١٢١	٣.٦٣	٠.٨٩١	١.٥١٤	.٠١٣٣	غير دالة
	انثى	٦٣	٣.٣٨	١.١٨٤			
الإبداع الوظيفي لتنمية الموارد البشرية بالقسم	ذكر	١٢١	٣.٤٢	٠.٩٨٩	١.٠٧٩	.٠٢٨٢	غير دالة
	انثى	٦٣	٣.٢٤	١.٢٣٧			

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (١٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) فأقل حول درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على أبعاد (التدريب لتنمية الموارد البشرية بالقسم ، التعلم التنظيمي لتنمية الموارد البشرية بالقسم ، الإبداع الوظيفي لتنمية الموارد البشرية بالقسم) باختلاف متغير الجنس، وربما يرجع ذلك إلى أن تبعية الأقسام بالشرطين تقع تحت رئيس قسم واحد، وإن كان هناك مشرفات للأقسام لكن لا تمتلك سلطة اتخاذ القرار بدون الرجوع لرئيس القسم، وبالتالي فإن دور رؤساء الأقسام في مجال التنمية البشرية بالشرطين واحد.

(٢) الفروق باختلاف متغير التخصص:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في أستجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير التخصص استخدم الباحث اختبار "ت: Independent Sample T-test" لتوضيح دلالة الفروق بين أستجابات أفراد عينة الدراسة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (١٥) نتائج اختبار " ت : Independent Sample T-test " للفروق بين أستجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير التخصص

المحور	التخصص	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة	التعليق
التدريب لتنمية الموارد البشرية بالقسم	علوم إنسانية ونظرية	١١١	٣.٢٤	٠.٨٥٤	٠.٤٠٥	٠.٦٨٦	غير دالة
	علوم عملية وتطبيقية	٧٣	٣.١٧	١.٢٢٣			غير دالة
التعلم التنظيمي لتنمية الموارد البشرية بالقسم	علوم إنسانية ونظرية	١١١	٣.٥٩	٠.٨٥٢	٠.٦٥٨	٠.٥١٢	غير دالة
	علوم عملية وتطبيقية	٧٣	٣.٤٨	١.٢٠٥			غير دالة
الإبداع الوظيفي لتنمية الموارد البشرية بالقسم	علوم إنسانية ونظرية	١١١	٣.٤١	٠.٩٦٩	٠.٧٦٧	٠.٤٤٤	غير دالة
	علوم عملية وتطبيقية	٧٣	٣.٢٨	١.٢٣٤			غير دالة

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (١٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) فأقل حول درجة موافقة أفراد عينة الدراسة في أبعاد (التدريب لتنمية الموارد البشرية بالقسم، التعلم التنظيمي لتنمية الموارد البشرية بالقسم، الإبداع الوظيفي لتنمية الموارد البشرية بالقسم) باختلاف متغير التخصص.

### (٣) الفروق باختلاف متغير الرتبة العلمية:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في أستجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الرتبة العلمية استخدم الباحث "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA)؛ لتوضيح دلالة الفروق في أستجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الرتبة العلمية، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:



الجدول رقم (١٦) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) للفروق في أستجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الرتبة العلمية

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	تعليق
التدريب لتنمية الموارد البشرية بالقسم	بين المجموعات	٦.٥٧٦	٢	٣.٢٨٨	٣.٢٧٩	*.٠٠٤٠	دالة
	داخل المجموعات	١٨١.٥٠٧	١٨١	١.٠٠٣			
	المجموع	١٨٨.٠٨٣	١٨٣	-			
التعلم التنظيمي لتنمية الموارد البشرية بالقسم	بين المجموعات	٢٧.٩٧٣	٢	١٣.٩٨٧	١٦.١٤١	**.....	دالة
	داخل المجموعات	١٥٦.٨٤٥	١٨١	٠.٨٦٧			
	المجموع	١٨٤.٨١٨	١٨٣	-			
الإبداع الوظيفي لتنمية الموارد البشرية بالقسم	بين المجموعات	٢٦.٠٥٧	٢	١٣.٠٢٨	١٢.٥٦٩	**.....	دالة
	داخل المجموعات	١٨٧.٦٠٩	١٨١	١.٠٣٧			
	المجموع	٢١٣.٦٦٦	١٨٣	-			

\*\* دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل \* دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (١٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل حول درجة موافقة أفراد عينة الدراسة في أبعاد (التدريب لتنمية الموارد البشرية بالقسم) باختلاف متغير الرتبة العلمية.

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (١٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (التعلم التنظيمي لتنمية الموارد البشرية بالقسم، الإبداع الوظيفي لتنمية الموارد البشرية بالقسم) باختلاف متغير الرتبة العلمية.

ولتحديد صالح الفروق بين فئات الرتبة العلمية تم استخدام اختبار شيفيه، والذي جاء نتائجه كالتالي:

جدول رقم (١٧) يوضح نتائج اختبار شيفيه للتحقق من الفروق بين فئات الرتبة العلمية

المحور	الرتبة العلمية	العدد	المتوسط الحسابي	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد
التدريب لتنمية الموارد البشرية بالقسم	أستاذ	٤١	٢.٨٧	-	**	**
	أستاذ مشارك	٥٨	٣.٣٧	-	-	-
	استاذ مساعد	٨٥	٣.٢٨	-	-	-
التعلم التنظيمي لتنمية الموارد البشرية بالقسم	أستاذ	٤١	٢.٨٢	-	**	**
	أستاذ مشارك	٥٨	٣.٦٩	-	-	-
	استاذ مساعد	٨٥	٣.٨٠	-	-	-
الإبداع الوظيفي لتنمية الموارد البشرية بالقسم	أستاذ	٤١	٢.٦٧	-	**	**
	أستاذ مشارك	٥٨	٣.٤٧	-	-	-
	استاذ مساعد	٨٥	٣.٦٢	-	-	-

\*\* دالة عند مستوى ٠.٠١ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (١٧) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) فأقل بين أفراد عينة الدراسة الذين رتبهم العلمية استاذ وأفراد عينة الدراسة الذين رتبهم العلمية (استاذ مشارك / استاذ مساعد) حول (التدريب لتنمية الموارد البشرية بالقسم، التعلم التنظيمي لتنمية الموارد البشرية بالقسم، الإبداع الوظيفي لتنمية الموارد البشرية بالقسم)، لصالح أفراد عينة الدراسة الذين رتبهم العلمية استاذ.

#### نتائج البحث:

أسفرت الدراسة الميدانية عن مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك لأدوارهم في تنمية الموارد البشرية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ بمتوسط (من ٥)، وجاء ترتيب أدوار رؤساء الأقسام في تنمية الموارد البشرية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ على النحو التالي:
- جاء دور رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك في تنمية الموارد البشرية في بُعد التعلم التنظيمي لتنمية الموارد البشرية بالقسم في المرتبة الأولى بمتوسط (٣.٥٥ من ٥) وبدرجة موافقة عالية.
- وجاء بُعد الإبداع الوظيفي لتنمية الموارد البشرية بالقسم في المرتبة الثانية بمتوسط (٣.٣٦ من ٥) وبدرجة موافقة متوسطة.
- وجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة بُعد التدريب لتنمية الموارد البشرية بالقسم بمتوسط (٣.٢١ من ٥) وبدرجة موافقة متوسطة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل في درجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول (التدريب لتنمية الموارد البشرية بالقسم، التعلم التنظيمي لتنمية الموارد البشرية بالقسم، الإبداع الوظيفي لتنمية الموارد البشرية بالقسم) باختلاف متغير الجنس.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل في درجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول (التدريب لتنمية الموارد البشرية بالقسم، التعلم التنظيمي لتنمية الموارد البشرية بالقسم، الإبداع الوظيفي لتنمية الموارد البشرية بالقسم) باختلاف متغير التخصص.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) فأقل بين أفراد عينة الدراسة الذين رتبهم العلمية استاذ وأفراد عينة الدراسة الذين رتبهم العلمية (استاذ مشارك / استاذ مساعد حول (التدريب لتنمية الموارد البشرية بالقسم، التعلم التنظيمي لتنمية الموارد البشرية بالقسم، الإبداع الوظيفي لتنمية الموارد البشرية بالقسم)، لصالح أفراد عينة الدراسة الذين رتبهم العلمية استاذ.

### توصيات البحث:

في ضوء ما أسفرت عنه النتائج، والإطار النظري للبحث فإنه من الضروري استحداث رؤساء الأقسام وحدة داخل الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك تحت مسمى وحدة تنمية الموارد البشرية تحت إشراف رئيس القسم، على أن تقوم هذه الوحدة بالعمل على:

### مجال التدريب:

- العمل على الاستمرار في تعزيز دور رؤساء الأقسام على استخدام الأساليب التدريبية الحديثة التي تعمل على رفع المهارات الوظيفية، والعدالة في توزيع الدورات التدريبية بين الأعضاء طبقاً لاحتياجاتهم، وزيادة معارف أعضاء القسم من خلال الدورات التدريبية.

- تفعيل دور رؤساء الأقسام في توفير دورات تدريبية لأعضاء القسم تساعدهم على استخدام التكنولوجيا، وتحديد البرامج التدريبية التي تغطي الاحتياجات التدريبية لأعضاء القسم، ومتابعة عملية التدريب لمعرفة مدى رضاهم عن البرامج التدريبية والاستفادة منها، وتحديد الدورات التدريبية لأعضاء القسم من خلال التقييم الموضوعي لهم، ووضع خطط تدريب فصلية وسنوية لأعضاء هيئة التدريس بالقسم، واستقطاب خبراء في التدريب من داخل وخارج الجامعة لتصميم البرامج التدريبية، ومتابعة أداء المتدربين بعد حصولهم على البرامج التدريبية لمعرفة فعالية البرامج التدريبية المقدمة لهم.

### مجال التعلم التنظيمي

- العمل على الاستمرار في تعزيز دور رؤساء الأقسام على التعامل مع أعضاء القسم بشفافية تامة في الحوار وقبول الشكاوى والمقترحات، وزيادة الإحساس بالمسؤولية لدى أعضاء القسم، من خلال إبداء آرائهم واقتراحاتهم، وتشجيع الحوار المتواصل بين أعضاء هيئة التدريس لتحسين مستوى الأداء، ومناقشة الأخطاء ومواقف الفشل لمعرفة أسبابها وكيفية التغلب عليها، وتوجيه أعضاء القسم لاستخدام وسائل التواصل لتبادل المعارف

والخبرات، والتركيز على جودة المهارات والخبرات والمعارف في برامج التعلم بالقسم، وتنمية حلقات البحث وورش العمل وجلسات العصف الذهني لتحفيز التفكير في مشكلات العمل ورفع مستوى التعلم لديهم، ووجود رؤية وثقافة مشتركة في الأهداف والتطلعات والمهام والمسؤوليات والرسالة.

- تفعيل دور رؤساء الأقسام في توفير بيئة مساندة للتعلم من خلال تشجيع الأعضاء على تنمية مهاراتهم وخبراتهم وحثهم على تبادلها فيما بينهم.

#### مجال الإبداع الوظيفي

- العمل على الاستمرار في تعزيز دور رؤساء الأقسام على غرس وتنمية الثقافة الإبداعية بين الأعضاء وحثهم عليها، وتوفير بيئة إبداعية خالية من الصراعات والضغط.

- تفعيل دور رؤساء الأقسام في إتاحة وتطوير قواعد وإجراءات خاصة لأعضاء القسم لإنجاز ما يوكل إليهم من مهام، وإطلاعهم على استخدام الطرق الحديثة في التدريس لتنمية الإبداع والابتكار لدى الطلبة، ورفع مستوى الرضا والولاء الوظيفي وإشاعة جو من الثقة بين أعضاء القسم لتحفيزهم على الإبداع والابتكار، وتوفير الوسائل الضرورية لتحفيز الطاقات الإبداعية خاصة التكنولوجية لدى الأعضاء، ورفع مهارات التفكير الإبداعي لمشاكل العمل وقضايا المعقدة، وإطلاع أعضاء القسم على المؤتمرات والأبحاث التي تحوي أساليب عمل ومعلومات جديدة في مجال عملهم، وتشجيع ومكافئة أعضاء القسم نتيجة لأفكارهم وتجاربهم الإبداعية وتقديمهم العلمي، والسماح بتجاوز أنظمة وإجراءات العمل التي تعوق الإبداع.

#### دراسات مقترحة:

توصي الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات والحوث حول دور رؤساء الأقسام الأكاديمية في تنمية الموارد البشرية ومنها:

- إجراء دراسة مماثلة على الجامعات الأخرى بالمملكة العربية السعودية وباستخدام متغيرات أخرى.
- إجراء دراسة عن دور القيادات بالتعليم العام في تنمية الموارد البشرية.

## المراجع

- براهيمي، نادية (٢٠١٨). دور الجامعة في تحقيق التنمية البشرية المستدامة- دراسة حالة الجزائر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
- أبو خضير، إيمان سعود (٢٠٠٧). التعلّم التنظيمي والمنظمة المتعلمة اتجاهات إدارية حديثة لتطوير منظمات القرن الـ٢١. دار المؤيد للنشر والتوزيع.
- أبو كاشف، شيرين منير (٢٠١٣). أثر التعلّم التنظيمي على الإبداع في قطاع تكنولوجيا المعلومات في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت.
- البلوي، منى سليمان (٢٠١٤). واقع التعلّم التنظيمي في المدارس التابعة لبرنامج تطوير المدارس بمدينة تبوك. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة تبوك.
- البدراي، حسين محمد (٢٠١٢). أثر التعلّم التنظيمي في تعزيز ممارسة السلوك الإبداعي لدى العاملين في إدارة التربية والتعليم بمنطقة تبوك. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة.
- السنان، خليفة وليد خليفة (٢٠١٨). أثر استراتيجيات الموارد البشرية على التعلّم التنظيمي في البنوك الإسلامية في دولة الكويت: بيت التمويل الكويتي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت.
- أحمد، محمد سمير (٢٠٠٩). الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عبد الرحمان، بن عنتر (٢٠١٠). إدارة الموارد البشرية - الاستراتيجيات - الأبعاد - المفاهيم والأسس. دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- عبد الرحمن (٢٠١٤). مستوى الابداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية، محافظة الشرقية، كلية التربية، جامعة أسيوط (٥). ٤٠٤.
- عسيري، يحي عائض علي (٢٠١٩). تصور مقترح لتفعيل دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بالجامعات السعودية كمدخل لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، مجلة القراءة والمعرفة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، جامعة عين شمس، ٢١٨، ١١٩-١٣٤.
- عيشوش، خيرة (٢٠١١). التعلّم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونطراك، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة تلمسان.
- حافظ، محمد عبده (٢٠١١). إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر. دار الفجر للنشر والتوزيع.
- الطيب، فراج (٢٠٠٨). أثر إدارة المعرفة في تحسين إدارة الموارد البشرية: حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للنقل موبيليس، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر.

- سبرينة، مانع (٢٠١٥). أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات. دراسة حالة: على عينة من الجامعات الجزائرية. دكتوراة غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.
- محمد، ياغي (٢٠٠٥). دور التدريب الإداري في تحقيق الميزة التنافسية (نظرة مستقبلية). مركز الاستشارات والخدمات الفنية والدراسات.
- حسن، الطعاني (2002). التدريب، مفهومه، خصائصه، فعالياته، بناء الراجح التدريبية وتقويمها. دار الشروق.
- حسين، محمد فتحي عبد الفتاح (٢٠١٨). تصور مقترح لتفعيل دور جامعة تبوك في تحقيق الأهداف التعليمية للرؤية الوطنية السعودية ٢٠٣٠ في ضوء بعض التجارب الأجنبية. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢ (١٨٠). ١٢-٦٣.
- حجي، أحمد اسماعيل، حسين، سلامة عبد العظيم، أبو النيل، هانم أحمد حسن (٢٠١٩). تنمية الموارد البشرية بالجامعات في ضوء الاتجاهات الحديثة، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ٣، ١٢، ٩٤-١٢٦.
- حمرون، ضيف الله بن غضبان (٢٠١١). إدارة الأداء لدى القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك: دراسة ميدانية، رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج. ٣٢ (١١٩). ٨٥-١٣٤.
- الحريم، حسين (٢٠٠٨). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال (ط ٢). دار الحامد للطباعة والنشر.
- سايعي، فيصل (٢٠٠٩). أنظمة المعلومات، استخدامها، فوائدها، وتأثيرها على تنافسية المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، الجزائر.
- شحاته، حسن (٢٠٠٣). آفاق تربية متجددة نحو تطوير التعليم في الوطن العربي بين الواقع والمستقبل، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.
- عسيري، يحي عائض آل سعيدي (٢٠١٩). تصور مقترح لتفعيل دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بالجامعات السعودية كمدخل لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة. ١١٩-١٣٤.
- العميان، محمود (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان دار وائل للنشر.
- العززي، مشعل بن سليمان العدواني (٢٠١٤). الممارسات المهنية لإعداد وتنمية أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. مجلة جامعة طيبة للعلوم الإدارية، ٩، ٢، ٢٦٥-٢٨٦.
- الشميلان، عبد الوهاب بن شباب (٢٠١٩). رؤية مقترحة للتغلب على معوقات تحقيق التعلم التنظيمي في المؤسسات السعودية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، ١٣. ٢٧٥-٢١١.

مانع، سيرينة (٢٠١٥). أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية. دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر – بسكرة – كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

موسى، فاطمة عوض البلوي (٢٠١٦). متطلبات التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك في ضوء معايير الاعتماد الأكاديمي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة تبوك.

نصر، محمد يوسف مرسي؛ علي، محمد مسلم حسن (٢٠١٢). التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك في ضوء معايير الجودة والاعتماد. دراسات عربية في التربية وعلم النفس. ٢٥، ١٨١-٢٢١.

كعكي، سهام؛ زرعة، سوسن (٢٠١٢) جودة التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية. المجلة التربوية، ٢٧ (١٠٥). ٢٨٩-٣٤٢.

#### ثانياً: المراجع العربية مترجمة

- Ibrahimi, N. (2018). *The role of the university in achieving sustainable human development - A case study of Algeria*, unpublished PhD thesis, Faculty of Economics, Commercial and Facilitation Sciences, Mohamed Boudiaf University, Algeria.
- Abu Khdeir, I. S. (2007). *Organizational learning and the learning organization: Modern management trends for the development of 21st century organizations*. Dar Al Moayyed for Publishing and Distribution.
- Abu-Kashef, S. M. (2013). *The impact of organizational learning on creativity in the information technology sector in Jordan*, Master Thesis. Al Al-Bayt University.
- Al-Balawi, M. S. (2014). *The status-quo of organizational learning in schools affiliated with the Schools Development Program in Tabuk*, Master Thesis. Tabouk university.
- Al-Badrany, H. M. (2012). *The effect of organizational learning in enhancing the practice of creative behavior among workers in the Department of Education in the Tabuk Region*, Master Thesis. Mutah University.
- Al-Sinan, K. W. K. (2018). *The impact of human resource strategies on organizational learning in Islamic banks in the State of Kuwait: Kuwait Finance House*, Master Thesis. Al-Bayt University.
- Ahmed, M. S. (2009). *Strategic management and human resource development*. Dar Al Masirah for Publishing and Distribution.
- Abdel-Rahman, A. (2010). *Human resource management - strategy - dimensions - concepts and foundations*. Dar Al-Yazouri for Publishing and Distribution.

- Abdul-Rahman (2014). The level of administrative creativity and leadership among primary school principals, *Sharkia Governorate, Faculty of Education, Assiut University* (5). 404.
- Asiri, Y. A. A. (2019). A proposed vision to activate the role of university leadership in developing human resources in Saudi universities as an entry point to achieve the Kingdom's vision 2030, *Reading and Knowledge Journal, Egyptian Association for Reading and Knowledge, Ain Shams University*, 218, 119-134.
- Aishosh, K. (2011). *Organizational learning as an approach to improving the performance of the institution, a case study of the Sonatrach Foundation*, an unpublished master's thesis. University of Tlemcen.
- Hafez, M. A. (2011). *Human resource management between traditional and contemporary thought*. Dar Al-Fajr for Publishing and Distribution.
- El-Tayeb, F. (2008). *The impact of knowledge management on improving human resource management: The case of the Algeria Telecom Corporation for Mobilis*, an unpublished master's thesis. University of Abu Bakr Belkaid Tlemcen, Algeria.
- Sabrina, M. (2015). *The impact of the human resource development strategy on the performance of individuals in universities. Case study: On a sample of Algerian universities*, an unpublished Ph.D. Faculty of Economics, Commercial and Facilitation Sciences, University of Biskra, Algeria.
- Mohamed, Y. (2005). *The role of administrative training in achieving competitive advantage (Future Outlook)*. Technical services and studies center.
- Hassan, A. (2002). *Training, its concept, characteristics, activities, building and evaluating training programs*. Sunrise House.
- Hussein, M. F. A. (2018). A proposed conception to activate the role of Tabuk University in achieving the educational goals of the Saudi National Vision 2030 in the light of some foreign experiences. *Journal of the College of Education, Al-Azhar University*, 2 (180). 12-63.
- Hajji, A. I., Hussein, S. A., Abu El-Nile, H. A. H. (2019). Human resources development in universities in the light of recent trends. *Journal of the Faculty of Education, Benha University*, 30, 12, 94-126.
- Hamroun, D. G. (2011). Performance management for academic leaders at the University of Tabuk: A field study, the message of the Arab Gulf, *the Arab Bureau of Education for the Gulf States*. 32(119). 85-134.
- Harem, H. (2008). *Organizational behavior: Individuals and groups behavior in business organizations (2 ed)*. Dar Al-Hamid for Printing and Publishing.





- Saigy, F. (2009). *Information systems, their use, benefits, and impact on the competitiveness of the organization, unpublished master's thesis*. Faculty of Economics and Management Sciences, University of Hadj Lakhdar, Algeria.
- Shehata, H. (2003). *Renewed educational horizons towards the development of education in the Arab world between reality and the future*, The Egyptian Lebanese House.
- Asiri, Y. A. A. (2019). A proposed conception to activate the role of university leadership in developing human resources in Saudi universities as an entry point to achieve the Kingdom's Vision 2030, *the Egyptian Association for Reading and Knowledge*. 134-119.
- Al-Amyan, M. (2005). *Organizational behavior in business organizations*. Wael Publishing House.
- Al-Anazi, M. S. A. (2014). Professional practices for the preparation and development of faculty members at Imam Muhammad bin Saud Islamic University. *Taibah University Journal of Administrative Sciences*, 9, 2, 265-286.
- Al-Shamilan, A. S. (2019). A proposed vision to overcome the obstacles to achieving organizational learning in Saudi institutions. *Journal of Administrative and Economic Sciences*, 13. 275-211.
- Manea, S. (2015). *The impact of the human resources development strategy on the performance of individuals in universities A case study: A sample of Algerian universities*. Unpublished Ph.D., University of Mohamed Khider - Biskra - Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences, Algeria.
- Musa, F. A. A. (2016). *Professional development requirements for faculty members at the University of Tabuk in light of academic accreditation standards*, Unpublished Master's Thesis, College of Education, University of Tabuk.
- Nasr, M. Y. M.; Ali, M. M. H. (2012). Professional development for faculty members at the University of Tabuk in light of quality and accreditation standards. *Arab Studies in Education and Psychology*. 25, 181-221.
- Kaki, S.; Zarea, S. (2012) The quality of professional development for faculty members in Saudi Universities. *Educational Journal*, 27 (105). 289-342.
- Jon M. Werner and Randy L. Desimone, (2012). *Human resource development (6th)*. Erin Joyner Publisher.
- Jean-Marie P. (1994). *Ressources humaines et gestion du personnel*. Vuibert.

- 
- Florence M. I. (2016). Financing secondary education in Kenya: Exploring strategic management approach for improving quality of education. *Universal Journal of Educational Research*, 4(5), 949-955.
- D.F. Calwell, and G.A Oreilly, (2003). The determinations of team – Based innovation In organizations, the role of social influence. *Small Group Research*, (34).137.
- Dua, J. K. c. (N. D.). Job stressors and their effects on physical health and job satisfaction in a university. *Journal of Education Administration*, ٣٢(١). ٥٩ -٧٨
- Sanjcev, K. S. (2008). *Human resource development*. ATLANTIC bulishers.
- Al-Zahrani, A. (2015). *A model of learning organization in Saudi Public Universities: Leadership Role*, International Academic Conference Proceeding , The West East Institute , Barcelona, Spain, p.p.1-5.