

## مستوى تنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية

الاستلام: 19/ ديسمبر/ 2024  
التحكيم: 22/ ديسمبر/ 2024  
القبول: 7/ يناير/ 2025

شاكر سراع منصر عبد الله سراع<sup>(1)\*</sup>

© 2025 University of Science and Technology, Aden, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2025 جامعة العلوم والتكنولوجيا، المركز الرئيس عدن، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

<sup>1</sup> باحث، كليّة التربية، جامعة صنعاء، اليمن  
\* عنوان المراسلة: [shakerseraa2@gmail.com](mailto:shakerseraa2@gmail.com)

## مستوى تنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية

### الملخص:

هدف البحث إلى الكشف عن مستوى تنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية، وجرى استخدام المنهج الوصفي التحليلي المسحي، واستبانة مكونة من (21) عبارة موزعة على (3) مجالات؛ طبقت على عينة عشوائية طبقية، بلغت (246) من القيادات الإدارية والأكاديمية في (6) جامعات يمنية؛ (3) حكومية، و(3) أهلية، وولجت البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتوصل البحث إلى الآتي: حصل مستوى تنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية على متوسط كلي (2.47 من 5) وبدرجة (ضعيفة)، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة؛ على مستوى المجالات الفرعية: تبعاً لمتغيري النوع (ذكر، أنثى)، وسنوات الخبرة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العينة تعزى لمتغير المؤهل، لصالح مؤهل (الماجستير) وتبعاً لمتغير المسمى الوظيفي لصالح وظيفة (عميد / نائب عميد)، وتبعاً لمتغير نوع الجامعة (حكومية، أهلية)، لصالح الجامعات الأهلية، وتبعاً لمتغير الدورات التدريبية في (الإدارة الإلكترونية) لصالح فئة (5) دورات فأقل، و(10) دورات فأكثر، واستناداً لنتائج البحث، قدم الباحث مجموعة من التوصيات والمقترحات.

**الكلمات المفتاحية:** تنمية الموارد البشرية - الجامعات اليمنية.

## Level of Human Resource Development in Yemeni Universities from the Perspective of Administrative and Academic Leadership

Shaker Seraea Munassar Abdullah Seraea <sup>(1, \*)</sup>

### Abstract:

The research aimed to reveal the level of human resource development in Yemeni universities from the perspective of administrative and academic leadership. The descriptive-analytical method was used, along with a questionnaire consisting of (21) statements distributed across (3) fields. It was applied to a random sample of (246) participants in (6) Yemeni universities. The data was processed using SPSS. Finally, The research concluded the following:

The level of human resource development achieved an overall average of (2.47 out of 5), rated as (weak). There are no statistically significant differences between the averages of the sample's responses at the sub-domain level based on the variables of gender and years of experience. However, there are statistically significant differences at between the averages of the sample responses attributed to the qualification variable, in favor of the master's qualification, and based on the job variable, in favor of the position and based on the type of university variable, in favor of private universities. Additionally, there were statistically significant differences based on the variable of training courses (in favor of the category of five courses or fewer. Based on the results, the researcher provided a set of recommendations.

**Keywords:** *Human Resources Development - Yemeni Universities*

---

<sup>1</sup> Researcher - faculty of Education - Sana'a University – Yemen

\* Corresponding Email Address [shakerseraa2@gmail.com](mailto:shakerseraa2@gmail.com)

## مقدمة

أصبحت المؤسسات اليوم بما فيها الجامعات تولي اهتماماً كبيراً بمواردها البشرية أكثر من أي وقت مضى، وهذا يعود إلى العديد من العوامل، كالتغير المستمر في بيئة الأعمال، والتقدم التكنولوجي والمعلوماتي... واستجابةً للمتغيرات المتسارعة.

ومن هنا، تبرز أهمية تنمية الموارد البشرية، وكسابها المعارف والمهارات والسلوكيات التي تحتاجها الجامعة، بما يؤدي إلى تحقيق رؤية ورسالة وأهدافها الاستراتيجية، وخلق اتجاهات مؤيدة للمنظمة وسياساتها، وإكساب تلك الموارد السلوكيات الإيجابية؛ التي تخدم مصلحتها ومصلحة المنظمة معاً، وتقوية قدرة الموارد البشرية على الإبداع والابتكار والتحسين المستمر، وزيادة درجة تكيفها مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وجعلها قادرة على تأدية مهام ووظائف متنوعة حالياً ومستقبلاً (سملالي، 2017: 312).

وتعد الموارد البشرية، المورد المهم لمواكبة التطور الهائل، باعتبارها ركيزة أساسية من ركائز تحسين الأداء، الذي يعتمد على مهارات وقدرات الموارد البشرية في الجامعات، والتي يتمثل أهمها في المتغيرات التكنولوجية، خاصة في مجال المعلومات والاتصالات والاتجاه نحو العولمة، ومن الضروري أن تعمل الجامعات على تدريب وتطوير موظفيها وكوادرها؛ الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الأداء للجامعات.

## مشكلة البحث

تواجه الجامعات اليمنية تحديات ومشكلات كثيرة؛ مما ينعكس على أدائها وتصنيفها محلياً وإقليمياً وعالمياً؛ ومن بين تلك الأسباب ضعف تنمية الموارد البشرية في الجامعات، كونها تمثل اللبنة الأساسية الأولى لانطلاق الجامعات اليمنية نحو التغيير والتميز، الذي يمكنها من اللحاق بالجامعات العالمية الرائدة.

ولأهمية تنمية الموارد البشرية في الجامعات، أظهرت نتائج دراسة (جلاب وجاسم، 2017: 150)، وجود علاقة مباشرة وتأثير قوي بين تنمية الموارد البشرية، وتحسين الأداء في الكليات الجامعية بجامعة القادسية ببغداد، كما توصلت دراسة (الخوالدة وآخرين، 2018: 211) إلى أن تنمية الموارد البشرية تسهم في تحسين الأداء في المنظمات، وأكدت دراسة (بوديب وجنوحات، 2020: 168)، أن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بمختلف مجالاتها من تدريب وتنمية القيادات وتعليم الموارد البشرية تعد أنجح الآليات التي تضمن توفير قوى عاملة تمتلك الاستعداد، والقدرة والكفاءة اللازمة لتحسين الأداء الإداري.

وأظهرت دراسة (قدور وحמידوش، 2018: 315) أن التدريب والتطوير والتعليم أهم المداخل المستعملة في تنمية الموارد البشرية، وأن دور التدريب والتطوير والتعليم للعاملين يسهم في تحقيق الأهداف المرجوة فيما يخص تحسين الإنتاجية؛ ورفع مستوى الأداء، بما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

ومع أهمية تنمية الموارد البشرية باعتبارها وسيلة لتحسين الأداء في الجامعات اليمنية، إلا أنها لم تحظ بالاهتمام من الباحثين إلا بالقليل من الدراسات، منها دراسة (العبدى، 2019) و(ناصر، 2015) و(سلام، 2014)، و(الدعيس، 2014)، حيث أظهرت أن هناك قصوراً وتدنياً في الخدمات في الجامعات اليمنية، وضعفاً في مستوى التدريب الذي يتلقاه العاملون في الجامعات اليمنية، وضعف فعالية جهود التطوير والتحسين للأداء، وقلّة الاهتمام بعنصر التكنولوجيا (التقنيات) الإدارية ومتابعة تقدمها وتطورها، والإعداد والتأهيل لمواردها البشرية وكوادرها لتطوير الأداء الإداري فيها.

وفي ضوء ما سبق، تكمن مشكلة البحث في دراسة واقع ومستوى تنمية الموارد البشرية في الجامعات، وتوضيح أسباب قصورها في مواكبة التطور، ومتطلبات النجاح للجامعات، والآليات الكفيلة بتنمية الموارد لتحسين

الأداء على المستويين الأكاديمي والإداري فيها، كذلك حالة التردد التي تكتنف الإنفاق على البرامج التدريبية والتطويرية للموارد البشرية؛ والناجمة- في الأساس- عن ضعف تقدير بعض القيادات لأهمية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء للجامعات؛ وقياس مستوى تنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية، حيث لم يسبق- في حدود علم الباحث- دراسة هذا المتغير في الجامعات اليمنية.

## أسئلة البحث

بناءً على ما سبق؛ تتمحور مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

ما مستوى تنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية من وجهة نظر أفراد العينة؟

ويتفرع من السؤال الرئيس السؤالان الآتيان:

- ما مستوى تنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية من وجهة نظر أفراد العينة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات استجابات العينة بخصوص تنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية تعزى إلى متغيرات (النوع الاجتماعي، نوع الجامعة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية في الإدارة الإلكترونية).

## أهداف البحث:

1. التعرف على مستوى تنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية.
2. التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين تقديرات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الآتية: (النوع الاجتماعي، نوع الجامعة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، عدد نوع الجامعة التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية).

## أهمية البحث:

الأهمية العلمية (النظرية):

يكتسب البحث الحالي أهميته من أهمية الموضوع الذي يدرسه، وهو: (تنمية الموارد البشرية) وخاصة في الجامعات اليمنية، الأمر الذي يمنح الجامعة مزايا تنافسية تمكنها من تبوء موقع الريادة والصدارة بين الجامعات المنافسة، كما يمثل البحث الحالي إضافة علمية للمكتبة في موضوع البحث وزيادة الوعي العلمي عن الاتجاهات العالمية المتعلقة بتنمية الموارد البشرية في الجامعات.

الأهمية العملية (التطبيقية):

يمكن أن تعطي نتائج هذا البحث تغذية راجعة للقيادات العليا في الجامعات اليمنية عموماً، والجامعات موضوع البحث خصوصاً، حول مستوى تنمية الموارد البشرية، مما يساعدهم على اتخاذ الإجراءات والقرارات اللازمة لتدعيم نقاط القوة ومعالجة أوجه الضعف والقصور، والعمل على الاهتمام بتنمية الموارد البشرية؛ أكاديميين وإداريين؛ باعتبارهم أساس التنمية وعماد التطوير الجامعي، وخاصة ضمان العيش الكريم لهم، والعدالة والتدريب المستمر.

## مصطلحات البحث:

تنمية الموارد البشرية:

هي العملية التي تقوم بها الجامعات والمتعلقة بتنمية العاملين فيها واكسابهم المهارات والمعارف المهنية بغرض تحقيق أعلى درجة من الأداء والكفاءة (السكران، 2019: 31). ويعرف الباحث تنمية الموارد البشرية إجرائياً؛ بأنها عملية تدريب وتطوير العاملين بالجامعات اليمينية لإكسابهم مزيداً من المعارف والمهارات الإدارية والفنية والتقنية المتعلقة بوظائفهم، وكذلك النمو المهني الذاتي والخبرات المتراكمة التي تؤدي إلى تحسين الأداء، وذلك عبر تقدير أفراد عينته البحث لمفردات الأداة.

### الإطار النظري والدراسات السابقة:

### الإطار النظري: تنمية الموارد البشرية في الجامعات.

#### تمهيد:

تعدُّ تنمية الموارد البشرية من أسرع مجالات التنمية الإدارية تطوراً، كما شغلت حيزاً كبيراً من اهتمام المؤسسات الحديثة، حيث أنشأت إدارات متخصصة لتنمية الموارد البشرية، على اعتبار العنصر البشري مورداً من أهم الموارد التي له دور كبير في نجاح الجامعات ومواجهة التحديات والتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية من تقدم تكنولوجيا، وعولمة، وتنوع المهارات المطلوبة، واختلاف قدرات القوى العاملة، وضمان البقاء والاستمرار على المدى البعيد. لذا؛ فقد حرصت الجامعات المتقدمة على تنمية مواردها البشرية من أجل مواكبة التطورات ومواجهة التحديات، وأصبح من الضروري على جامعاتنا الاهتمام بتنمية مواردها البشرية وتمكينها إذا ما أرادت تحقيق البقاء والاستدامة، فالمنظمات التي تنمي وتطور مواردها البشرية، تكون قادرة على تحقيق أهدافها وتحسين أدائها.

#### أولاً: مفهوم تنمية الموارد البشرية.

- تنمية الموارد البشرية: هي عملية مستمرة تهدف إلى تطوير وتأهيل الأفراد، عبر إحداث سلسلة من التغيرات البنائية والوظيفية حسب متطلباتهم وحاجاتهم الإنسانية، والفنية، والاجتماعية، من أجل تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي (بن حمدون وبلعور، 2020: 141).

- كما يعرفها (Werner) على أنها تلك العملية التي تهدف إلى تزويد الأفراد بالفرص اللازمة لتعلم المهارات الضرورية لمواكبة التطورات ومتطلبات العمل الحالية والمستقبلية (سملاي وبلالي، 2017: 189).

- يعرف (هديب، 2014: 7) تنمية الموارد البشرية بأنها: "مجموعة النشاطات والإجراءات والبرامج التي تهدف إلى تأهيل وتطوير الأفراد بطريقة مناسبة تساهم في تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي

من التعريف السابقة، يرى الباحث أن تنمية الموارد البشرية هي: مجموعة النشاطات والإجراءات والبرامج والاستراتيجيات التي تهدف إلى تأهيل وتطوير العاملين بالجامعات، واكسابهم مهارات وقدرات ومعارف وخبرات لمواكبة التغيرات والتطورات، عبر التدريب والتعليم والتطوير، وتقييم الأداء والتي تساهم في تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي، وبما يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للجامعة.

ثانياً: دواعي وأسباب الاهتمام بتنمية الموارد البشرية في الجامعات:

يلخص الباحث أبرز دواعي الاهتمام بتنمية الموارد البشرية في الآتي:

- تهيئة الموظفين لتبوء وظائف مستقبلية، وتحضيرهم لمواجهة التغييرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية كافة، وتوفير متطلبات الجودة الشاملة والتميز.
- زيادة حدة المنافسة الخارجية؛ بسبب العولمة والانفتاح الاقتصادي.
- وجود موارد بشرية مؤهلة في المؤسسة يزيد من قيمة الموارد الأخرى

- تنمية الموارد البشرية تؤدي إلى زيادة في الإنتاج والاقتصاد في النفقات.
- تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسات في مجالات عديدة، منها: عولمة اليد العاملة، والانتشار الواسع للمساحات التنافسية، وتطور تقنية العمل والإنتاج.
- هرمية أو شيخوخة الموارد البشرية دفع بالمؤسسات إلى تسطير برامج لإعادة التأهيل، من أجل تسليحهم مجدداً بمهارات وقدرات ومعارف لمواكبة مختلف التطورات.
- سرعة التغيير في مواصفات أداء الوظائف والمهن، وظهور مهن جديدة تعتمد على المعرفة.
- تحسين مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية للحفاظ على مستويات الأداء المخططة، وتوجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريضهم بوظائفهم.

#### ثالثاً: خصائص تنمية الموارد البشرية في الجامعات:

تتسم تنمية الموارد البشرية في المؤسسات، ومنها الجامعات بخصائص عديدة فرضتها الأهمية الكبيرة التي أصبحت تؤديها في تطوير وتحسين الأداء للأفراد، ومنه تحسين الأداء الكلي للمؤسسات، ويمكن إبراز أهم هذه الخصائص: أنها عملية شاملة، وعملية مستمرة، وعملية إستراتيجية، وعملية تطويرية ومتطورة، وعملية مخططة ومقصودة، وعملية ديناميكية، وعملية تعليمية.

ويخلص الباحث أهم خصائص تنمية الموارد البشرية في الجامعات في الشكل الآتي:



شكل (1) خصائص تنمية الموارد البشرية المصدر: (إعداد الباحث).

#### رابعاً: أبعاد تنمية الموارد البشرية في الجامعات:

اعتمد الباحث أبعاد ومداخل تنمية الموارد البشرية في الجامعات حسب الآتي:

##### البعد الأول: التدريب:

يعدُّ التدريب من بين الأدوات الإستراتيجية الفعّالة في تنمية قدرات ومهارات العاملين، وتعتمد عليه المنظمات المعاصرة، ليس فقط لتحسين أداء العاملين في الوقت الراهن وحسب؛ بل أيضاً والأهم من ذلك هو تهيئة وتحضير العاملين لمهام وتحديات مستقبلية وتشير إستراتيجية التدريب إلى أنّها تلجأ العملية المستمرة والهادفة إلى

تحسين أداء العاملين، والرفع من قدراتهم ومهاراتهم، واكسابهم خبرات جديدة في العمل، تمكنهم من مواجهة مختلف الضغوطات والتحديات (بوديب وجنوحات، 2020: 163).

ويُعرف أبو النصر التدريب أنه: عملية مخططة ومستمرة، تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، عبر زيادة معارفه، وتدعيم اتجاهاته، وتحسين مهاراته، بما يساهم في تحسين أدائه في العمل، وزيادة الإنتاجية في المنظمة (أبو النصر، 2009: 21).

البُعد الثاني: التطوير؛

يشير التطوير إلى النتائج التي تنشأ عن تفاعل تخطيط المسار الفردي وإدارة المسار التنظيمي، وما يترتب عن ذلك من تطوير المنصب في المستوى نفسه أو على مستوى أعلى، كما تساعد برامج تطوير المسار الوظيفي على تقوية المهارات والكفاءات للأفراد الذين يرغبون بالتطور الوظيفي في المناصب عن طريق التقييم الدوري لتلك المهارات والكفاءات، كما يساعد الأفراد على تقليل مشاعر الإحباط والملل إزاء العمل الذي يزاوونه (سبرينه، 2015: 139).

البُعد الثالث: تقييم الأداء؛

يُعرف (الكالدة، 2013: 74)، تقييم الأداء: أنه تقريرٌ دوري يبين مستوى أداء الفرد، ونوع سلوكه، مقارنةً مع مهام وواجبات الوظيفة المنوطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف إن وجدت، أو تدعيم جوانب القوة.

ومن الاطلاع على تعريف تقييم الأداء عند بعض الكتّاب والباحثين هو مقارنة الأداء الفعلي للعاملين بالأداء المطلوب، لتحقيق أهداف المنظمة، ويكشف نقاط الضعف لدى العاملين، مع اقتراح معالجتها، ويحدد نقاط القوة وكيفية تعزيزها.

## الدراسات السابقة والتعليق عليها:

أولاً: الدراسات السابقة؛

نتناول هنا الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الحالي، التي جرى الحصول عليها، وقد رُتبت من الأحدث إلى الأقدم، كما وضحت أبرز نقاط الاتفاق والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة، نعرضها كالآتي:

- دراسة (Alghofaily, 2022): بعنوان: تنمية الموارد البشرية وأثرها على أداء الأفراد في الجامعات، هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تنمية الموارد البشرية في الجامعات، وتحديد الاستراتيجيات المتبعة لتنمية الموارد البشرية فيها، وجرى استخدام المنهج الوصفي والاستبانة أداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (39) موظفاً بجامعة الملك عبد العزيز، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط قوية مع دلالة إحصائية بين إستراتيجية التدريب والتعلم التنظيمي والتطوير وأداء الموارد البشرية في الجامعات.

- دراسة (Ashmond1 et al, 2022): بعنوان: ممارسات تنمية الموارد البشرية وأداء الموظفين في الجامعات الغانية: حالة جامعة كيب كوست، هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات تنمية الموارد البشرية وأداء الموظفين في جامعة كيب كوست، باستخدام البحث النوعي والكمي، واستخدم المنهج الوصفي والاستقرائي، وجرى الحصول على البيانات من كل من المصادر الأولية والثانوية، المقابلة والتقارير، واستخدمت الدراسة عينة بلغت (30) مشاركاً من مجموعة متجانسة من الموظفين في جامعة كيب كوست، ولوحظ أن التدريب الرسمي في الفصول الدراسية هو الأنسب لتزويد الموظفين بالمعرفة الكافية لأداء عمل الفرد، كما لوحظ أن



التدريب وبرامج التنمية التي بدأت على المستوى الفردي فعّالةً والأنسب بالمقارنة مع التدريب والتطوير المنظم للموظفين على مستوى المجموعة.

- دراسة (Sedarmayanti, et al, 2021): بعنوان: تأثير تنمية الموارد البشرية على أداء المحاضرين في كلية الآداب، جامعة بادجارجان، اندونيسيا، هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير تنمية الموارد البشرية على أداء المحاضرين في كلية الآداب بجامعة بادجارجان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (141) مشاركاً، وأظهرت النتائج أن مستوى تنمية الموارد البشرية بالجامعة فوق المتوسط، وأما الأبعاد فقد حصل التعلم على المرتبة الأولى، والتدريب المرتبة الثانية، والتطوير المهني المستمر المرتبة الثالثة، والتطوير عبر الأنشطة المرتبة الرابعة، والتعليم المرتبة الخامسة، وأظهرت النتائج أن متغيرات تنمية الموارد البشرية تؤثر بنحو كبير على أداء المحاضر في كلية الآداب بالجامعة.

- دراسة (زروخي وآخرين، 2019): بعنوان: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الموارد البشرية دراسة آراء عينة من أساتذة جامعة الجزائر، هدفت الدراسة إلى إبراز أثر استخدام وتبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر، وجرى استخدام المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة أداة للدراسة، وتكوّنت عينة الدراسة من (75) قيادياً أكاديمياً من كليات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى استخدام وتبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال متوسط، فيما جاء مستوى إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية منخفض، ومستوى إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية منخفض، وجاءت الإستراتيجيات مرتبة كما يلي: (التدريب، تدعيم السلوك الإبداعي، التعلم التنظيمي، تطوير المسار الوظيفي).

- دراسة (فرحات والدحدوح، 2019): بعنوان: دور الاستثمار في تدريب الموارد البشرية في تخفيض التكاليف وتحسين الأداء دراسة ميدانية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الاستثمار في تدريب الموارد البشرية في تخفيض التكاليف وتحسين الأداء في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وجرى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكوّنت العينة من (114) عاملاً في ثلاث جامعات فلسطينية في قطاع غزة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: لا تدعم إدارة الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة مستوى تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الجامعة، ولا تسهم البرامج التدريبية في تخفيض التكاليف وتحسين الأداء، بسبب قصورها ونقص الدعم المالي الكافي، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين تعزى إلى العمر، والمسمى الوظيفي، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين تعزى إلى مدة الخدمة.

- دراسة (شعبان وآخرين، 2018): بعنوان: فاعلية تدريب الموارد البشرية للقادة الإداريين في جامعات إقليم الشمال من وجهة نظرهم، هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية تدريب الموارد البشرية للقادة الإداريين في جامعات إقليم الشمال من وجهة نظرهم، وقد جرى استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، كما أخذ مجتمع الدراسة بنحو كلي والذي تألف من (567) قائد إدارياً، وأظهرت نتائج الدراسة أن فاعلية تدريب الموارد البشرية للقادة الإداريين في جامعات إقليم الشمال (متوسطة)، وكذلك بالنسبة للمجالات متوسطة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات: (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي)، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، لصالح مدير إدارة أو نائبه، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير نوع الجامعة، لصالح الجامعات الخاصة.

- دراسة (محمود، 2018): بعنوان: مقومات تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بجامعة بنها في العصر الرقمي. الواقع وسيناريوهات المستقبل، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع مقومات تنمية أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنها في العصر الرقمي، وجرى استخدام المنهج الوصفي والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (300) عضو هيئة تدريس بجامعة بنها، اختيروا بالطريقة العشوائية، وقد أسفرت نتائج الدراسة على الآتي: إن واقع تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في جامعة بنها، ما تزال قاصرة عن توفير المقومات اللازمة لتنمية أعضاء هيئة التدريس في العصر الرقمي بصورة كلية، ولكنها تتخذ خطوات تمهيدية لذلك، وقصور الجامعة عن تدريب أعضاء هيئة التدريس على ضوابط استخدام مواقع التواصل الأكاديمي في التواصل مع الطلاب، ولا توفر الجامعة شبكة إنترنت داخلية تربط أقسام الكليات ببعضها بعضاً لتوفير فرص التواصل العلمي بينهم، وقصور الجامعة عن توفير فرص التفاعل عبر مؤتمرات الفيديو التفاعلي بين أعضاء هيئة التدريس والمتعلمين، وقصور الجامعة في تهيئة الفرص لأعضاء هيئة التدريس لعقد لقاءات وندوات مباشرة عبر شبكة الإنترنت للتواصل مع الطلاب.

- دراسة (الجمال، 2017): بعنوان: درجة تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بمستوى الدعم التنظيمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، هدفت الدراسة إلى تقصي درجة تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بمستوى الدعم التنظيمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة لجمع البيانات، وجرى اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (349) عضو هيئة تدريس، وأظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لتنمية الموارد البشرية في الجامعات الأردنية متوسطة، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير نوع الجامعة، لصالح الجامعات الخاصة، وتبين وجود علاقة طردية قوية بين درجة تنمية الموارد البشرية ومستوى الدعم التنظيمي في الجامعات الأردنية.

ثانياً: التعليق على الدراسات السابقة:

اتفق البحث الحالي جزئياً مع بعض الدراسات السابقة في بعض الأهداف، مثل هدف تحديد مستوى تنمية الموارد البشرية باعتباره متغيراً مستقلاً للبحث، كدراسة: (Alghofaily, 2022)، ودراسة (Sedarmayanti, et al) (2021)، ودراسة (محمود، 2018)، ودراسة (الجمال، 2017)، واختلف البحث الحالي جزئياً مع أهداف باقي الدراسات. كما اتفق البحث الحالي في منهج البحث مع معظم الدراسات السابقة في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي في تحليل وتفسير النتائج، كذلك تشابه البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة في اعتماد الاستبانة أداة لجمع البيانات من أفراد عينة البحث.

واستفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في تحديد الفجوة البحثية التي لم تتطرق لها الدراسات السابقة، وإثراء الإطار النظري للبحث، وتصميم أداة البحث، وإعادة صياغة عباراتها، وكذلك في مناقشة النتائج وتحليلها، ومقارنتها.

وتميّز هذا البحث عن الدراسات السابقة بدراسة موضوع مهم وحديث، وتناول قطاعاً مهماً وحيوياً على المستوى الوطني والمتمثل بالجامعات (كون الجامعات تؤدي دوراً مهماً ومحورياً في تنمية الموارد البشرية؛ وذلك لطبيعتها عملها في مجال التعليم والبحث العلمي، كذلك يُعدُّ البحث الحالي من أوائل البحوث - بحسب علم الباحث - التي تناولت الجامعات اليمنية الحكومية والأهلية مجتمعاً للبحث، وتميّزت بتنوع البيئات المكانية بيئات جامعية حكومية، وأهلية، وشمول عينتها قيادات أكاديمية وإدارية.

## منهجية البحث وإجراءاته منهج البحث:

في ضوء أهداف البحث وأسئلته، استخدم المنهج الوصفي التحليلي المسحي لملاءمته هدف البحث.

## مجتمع البحث:

تكوّن مجتمع البحث من القيادات الأكاديمية والإدارية في عددٍ من الجامعات اليمنية الحكومية والأهلية، والبالغ عددهم (605)، أكاديمياً وإدارياً، يتوزعون على عددٍ من الجامعات اليمنية الحكومية والأهلية التي جرى اختيارها، وذلك بحسب الإحصاءات الرسمية للمجلس الأعلى لتخطيط التعليم بالجمهورية اليمنية، وإدارات الإحصاء في الجامعات وفقاً للتوزيع الوارد بالجدول الآتي:

جدول (1) المجتمع الكلي للجامعات الحكومية والأهلية المستهدفة:

اسم الجامعة	نوع الجامعة	عام التأسيس	عمداء ونوابهم	رؤساء الأقسام الأكاديمية	مديرو عموم وإدارات	الاجمالي
جامعة صنعاء	حكومي	1970	60	144	106	310
جامعة عمران	حكومية	2005	13	26	48	89
جامعة حجة	حكومي	2008	12	24	32	72
جامعة العلوم والتكنولوجيا - صنعاء	أهلية	1994	15	29	20	58
جامعة أزال للتنمية البشرية	أهلية	2008	5	18	12	35
جامعة الرازي	أهلية	2009	7	20	14	41
<b>الاجمالي</b>	<b>7</b>		<b>112</b>	<b>261</b>	<b>232</b>	<b>605</b>

## عينة البحث:

اختيرت عينة البحث من المجتمع الأصلي وفقاً للخطوات الآتية:

- أخذت عينة عمدية (قصديّة) بلغت ثلاث جامعات حكومية، هي: (صنعاء، عمران، حجة) كعينة ممثلة للجامعات الحكومية، وثلاث جامعات أهلية، هي: (جامعة العلوم والتكنولوجيا - صنعاء، جامعة أزال للتنمية البشرية، جامعة الرازي) ممثلة للجامعات الخاصة، والتي لها أكثر من (12) عامًا على تأسيسها.
- جرى الاعتماد على جدول حجم العينة لمورجان (Morgan، 1970) في تحديد عينة البحث، ووفقاً لمجتمع العينة حدّدت نسبة عينة البحث.
- وزّعت أداة البحث على عينة طبقية عشوائية من مجتمع البحث، وقد بلغت الاستبانة الصالحة (246) استبانة جرى الاستفادة منها في التحليل والإجابة عن أسئلة البحث، بنسبة (40.6%) من المجتمع الكلي للجامعات المستهدفة.

## أداة البحث:

بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة والتقارير والندوات والمؤتمرات العلمية ذات العلاقة بمتغير البحث، جرى بناء استبانة، تحتوي على ثلاث مجالات، هي: (التدريب، التطوير، تقييم الأداء).

### الصورة الأولى للأداة:

تكوّنت الصورة الأولى للأداة (الاستبانة) من جزأين، الجزء الأول البيانات الديموغرافية لأفراد عينة البحث، تضمنت المتغيرات (النوع الاجتماعي، نوع الجامعة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية في الإدارة الإلكترونية)، والجزء الثاني البيانات الأساسية، وشملت على (24) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد أو مجالات لتنمية الموارد البشرية.

### اختبار الصدق والثبات لأداة البحث:

#### • الصدق الظاهري:

بعد انتهاء الباحث من إعداد الاستبانة، وتحديد المقياس المستخدم، وصياغة عبارات المحاور، عُرِضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والمعرفة في مجال الدراسة والبحث العلمي بعدد (14) محكماً؛ من أجل الاستفادة من خبراتهم ومعرفتهم، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين، وقد أُجِري ما يلزم من إضافة وحذف وتعديل العبارات في ضوء المقترحات المقدمة. كما هو مبين بالجدول الآتي:

جدول رقم (2) عدد عبارات ومجالات الاستبانة في صيغتها الأولى والنهائية

عدد العبارات		المجالات
الأولى	النهائية	
8	7	التدريب.
8	7	التطوير.
8	7	تقييم الأداء.
الإجمالي		
24	21	تنمية الموارد البشرية

المصدر: إعداد الباحث بناءً على بيانات البحث الميداني.

#### • صدق الاتساق الداخلي:

يُقصد بالصدق الداخلي للأداة، مدى ارتباط كل عبارة من عبارات المجال مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وقد استخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون للتأكد من ارتباط العبارات، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول الآتي:

جدول (3) معامل ارتباط العبارات بمجالاتها

المجال الثالث: تقييم الأداء			المجال الثاني: التطوير			المجال الأول: التدريب		
الارتباط بالمحور	الارتباط بالمجال	العبارة	الارتباط بالمحور	الارتباط بالمجال	العبارة	الارتباط بالمحور	الارتباط بالمجال	العبارة
.829**	.855**	1	.785**	.786**	1	.784**	.813**	1
.868**	.878**	2	.804**	.837**	2	.843**	.868**	2
.815**	.846**	3	.840**	.871**	3	.684**	.763**	3
.817**	.884**	4	.761**	.826**	4	.789**	.824**	4
.732**	.790**	5	.859**	.890**	5	.804**	.851**	5

.838**	.888**	6	.834**	.861**	6	.862**	.876**	6
.812**	.853**	7	.778**	.808**	7	.819**	.846**	7

\*\* جميع معاملات الارتباط دالة عند (α ≤ 0.000).

بيّنت نتائج التحليل بالجدول (3) أن كل عبارات المجالات ذات علاقةً ارتباطيةً مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، ومع الدرجة الكلية للأداة.

وتبين من الجدول أن معامل ارتباط عبارات المجال الأول (التدريب) مع الدرجة الكلية للمجال تراوح بين (.763\*\* - .876\*\*) وهي دالة إحصائياً لكل العبارات عند مستوى دلالة (0.01)، كما تراوح معامل ارتباط العبارات مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه بين (.684\*\* - .862\*\*) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

وإن معامل ارتباط عبارات المجال الثاني (التطوير) مع الدرجة الكلية للمجال تراوح بين (.786\*\* - .890\*\*) وهي دالة إحصائياً لكل العبارات عند مستوى دلالة (0.01)، كما تراوح معامل ارتباط عبارات المجال مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه بين (.761\*\* - .859\*\*) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

وإن معامل ارتباط عبارات المجال الثالث (تقييم الأداء) مع الدرجة الكلية للمجال تراوح بين (.790\*\* - .888\*\*) وهي دالة إحصائياً لكل العبارات عند مستوى دلالة (0.01)، كما تراوح معامل ارتباط عبارات المجال مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه بين (.732\*\* - .868\*\*) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).  
ومما سبق، يكون الباحث تأكد من اتساق عبارات المحور الثالث (واقع تنمية الموارد البشرية بالجامعات اليمنية). وبهذه الاجراءات خرجت الأداة بصورتها النهائية مكوّنة من (21) عبارة موزعة على ثلاثة مجالات.

### ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات الاستبانة بعد تطبيقها جرى استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لإيجاد معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، وكانت النتائج كما يبيّنها الجدول الآتي.

جدول (4) معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لمجالات أداة البحث والدرجة الكلية

م	المحاور مع المجالات	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
1	التدريب	7	0.911
2	التطوير	7	0.907
3	تقييم الأداء	7	0.895
#	تنمية الموارد البشرية	21	0.942

يتبين من الجدول (4) أن قيمة معامل ثبات الأداة عالية جداً، حيث كان معامل الثبات (0.942)، وهذا يعني أن الاستبانة تتمتع بثبات عال جداً، ويوحى هذا إلى أن العينة متجانسة في الاستجابة على الاستبانة، ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع البحث بدرجة كبيرة.

### مقياس البحث:

جرى قياس درجة الاستجابات المحتملة على العبارات إلى تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، في توزيع أوزان إجابات أفراد العينة، والذي يتوزع من أعلى وزن له، والذي أعطي له (5) درجات، والذي

يمثل في حقل الإجابة (دائماً) إلى أدنى وزن له والذي أعطي له (1) درجة واحدة، وتمثل في حقل الإجابة (أبداً) وبينهما ثلاثة أوزان، وقد كان الغرض من ذلك هو إتاحة المجال أمام أفراد العينة لاختيار الإجابة الدقيقة حسب تقدير أفراد العينة.

#### أساليب التحليل الإحصائي:

اعتمد الباحث على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وقد استخدم الباحث الوسائل الإحصائية المناسبة لكل سؤال وفرضية.

#### عرض نتائج البحث ومناقشتها.

عرض نتائج السؤال الأول للبحث: ما مستوى تنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية من وجهة نظر أفراد العينة؟

وللإجابة عن هذا السؤال عرض الباحث النتائج على مستوى كل مجال على حدة بحسب عباراته، لمعرفة مستوى تنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية، والمتضمن المجالات الثلاثة (التدريب، التطوير، تقييم الأداء)، فقد جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات كل مجال، وعبارات المجال ككل مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية، لكل مجال على حدة، وذلك على النحو الآتي:

#### عرض النتائج المتعلقة بالمجال الأول: التدريب.

للتعرف على مستوى التدريب، جرى إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والرتبة لاستجابات أفراد عينة البحث لكل عبارة من عبارات المجال، والنتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة حول عبارات التدريب مرتبة تنازلياً.

رقم العبارة	ترتيب العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
3	1	يتوافر لدى الجامعة مركز لتدريب الموارد البشرية مجهز بمستلزمات التدريب كافة.	2.76	1.12	55.20%	متوسطة
2	2	تضع الجامعة البرامج التدريبية وفقاً لاحتياجات العاملين فيها.	2.56	1.05	51.20%	ضعيفة
4	3	تقيم الجامعة أداء المتدربين قبل العملية التدريبية وبعدها.	2.50	1.10	50.00%	ضعيفة
1	4	توجد خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية في الجامعة.	2.43	1.16	48.60%	ضعيفة
6	5	تراعي الجامعة تحقيق العدالة بين العاملين لمشاركتهم في البرامج التدريبية.	2.39	1.12	47.80%	ضعيفة
7	6	تقيم الجامعة شركات مع الجامعات المتقدمة للاستفادة من برامجها التدريبية.	2.28	1.03	45.60%	ضعيفة
5	7	تخصص الجامعة موازنة سنوية لتدريب موظفيها.	2.24	1.18	44.80%	ضعيفة
		متوسط مجال: التدريب	2.45	0.92	49.00%	ضعيفة

بيّنت النتائج بالجدول (5) السابق أن المتوسطات الحسابية لمستوى التدريب بالجامعات اليمنية تراوح بين (2.24- 2.76) ونسبة (44.80%- 55.20%) ويقابل مستوى (ضعيف إلى متوسط) لكل عبارات المجال، كما تبين من نتائج البحث أن ترتيب عبارات مجال مستوى التدريب بالجامعات اليمنية كان على النحو الآتي: حصلت العبارة (3) التي نصها: (يتوافر لدى الجامعة مركز لتدريب الموارد البشرية مجهز بمستلزمات التدريب كافة)، على أعلى رتبة في المجال، بمتوسط (2.76) وانحراف (1.12) ونسبة (55.20%)، ويشير ذلك إلى أن مدى توافر لدى الجامعات مراكز لتدريب الموارد البشرية مجهزة بمستلزمات التدريب كافة يمثل مستوى متوسطاً.

وحصلت العبارة (5) التي نصها: (تخصص الجامعة موازنة سنوية لتدريب موظفيها) على الترتيب السابع، بمتوسط (2.24) وانحراف (1.18) ونسبة (44.80%)، وتشير تلك النتائج إلى أن مدى تخصيص الجامعات اليمنية موازنة سنوية لتدريب موظفيها ضعيف.

وإجمالاً، كان مستوى التدريب بالجامعات اليمنية ضعيفاً، حيث كان المتوسط الإجمالي لعبارات المجال (2.45) وانحراف (0.92)، ونسبة (49.00%)، وتشير النتيجة أن الجامعات اليمنية بحاجة كبيرة جداً لوضع البرامج التدريبية التي تلبي احتياجات العاملين، ووضع خطط سنوية لتدريب الموارد البشرية لتنمية قدراتهم وتحسين أدائهم، كما أن على القيادات بالجامعات اليمنية مراعاة العدالة أثناء المشاركة في البرامج التدريبية، ويعزو الباحث القصور في التدريب لدى الجامعات اليمنية إلى قصور في اهتمام القيادات الجامعية بالتدريب والتنمية المهنية، وقلّة الموارد المالية المخصصة للتدريب، وعدم تلبية احتياجات الموارد البشرية.

#### عرض النتائج المتعلقة بالمجال الثاني: التطوير

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة حول عبارات التطوير مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	ترتيب العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	1	للجامعة نظام واضح لتطوير المسار الوظيفي.	2.65	1.09	53.00%	متوسطة
2	2	يراعي نظام استقطاب العاملين الجدد بالجامعة مدى معرفتهم الإلكترونيّة.	2.53	1.06	50.60%	ضعيفة
3	3	تطور الجامعة مهارات العاملين التقنية المرتبطة بتخصصاتهم.	2.47	1.06	49.40%	ضعيفة
5	4	تنمي الجامعة الموارد البشرية باعتباره هدفاً أساسياً ضمن التطوير التنظيمي.	2.45	1.05	49.00%	ضعيفة
7	5	تشرك الجامعة العاملين فيها في القرارات ذات الصلة بوظائفهم.	2.39	1.03	47.80%	ضعيفة
6	6	تطور الجامعة الموارد البشرية وفقاً لنتائج تقييم أدائهم الوظيفي.	2.37	1	47.40%	ضعيفة
4	7	تتوقف ترقية العاملين على المهارات التي يمتلكونها.	2.35	1.03	47.00%	ضعيفة
		متوسط مجال: التطوير	2.46	0.88	49.20%	ضعيفة

بيّنت النتائج بالجدول (6) السابق أن المتوسطات الحسابية لمستوى التطوير بالجامعات اليمنية تراوح بين (2.35 - 2.65) وبنسبة (47.00% - 53.00%) ويقابل مستوى (ضعيف إلى متوسط) لكل عبارات المجال، كما تبين من نتائج البحث أن ترتيب عبارات مجال مستوى التطوير بالجامعات اليمنية كان على النحو الآتي:

حصلت العبارة (1) التي نصها: (للجامعة نظام واضح لتطوير المسار الوظيفي) على أعلى رتبة في المجال، بمتوسط (2.65) وانحراف (1.09) وبنسبة (53.00%)، ويشير ذلك إلى أن مدى وجود أنظمة واضحة لتطوير المسار الوظيفي بالجامعات اليمنية متوسط.

وحصلت العبارة (4) التي نصها: (تتوقف ترقية العاملين على المهارات التي يمتلكونها) على الترتيب السابع، بمتوسط (2.35) وانحراف (1.03) وبنسبة (47.00%)، وتشير تلك النتائج إلى أن مستوى توقف ترقية العاملين على المهارات التي يمتلكونها ضعيفاً.

وإجمالاً، كان مستوى التطوير بالجامعات اليمنية ضعيفاً، حيث كان المتوسط الإجمالي لعبارات المجال (2.46) وانحراف (0.88)، وبنسبة (49.20%)، وتشير النتيجة أن الجامعات اليمنية بحاجة كبيرة إلى إعادة النظر في تطوير الموارد البشرية، ويعزو الباحث القصور في التطوير لدى الجامعات اليمنية لضعف تطبيق نظام المسار الوظيفي في الجامعات وكذلك للمركزية في الأعمال الإدارية، وتغليب الوساطات والقرابة وجماعات العمل في تطوير وترقية الموارد البشرية، وضعف البنى التحتية التقنية.

عرض النتائج المتعلقة بالمجال الثالث: تقييم الأداء:

للتعرف على مستوى تقييم الأداء، جرى إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والرتبة لاستجابات أفراد عينة البحث لكل عبارة من عبارات المجال، وكانت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة حول عبارات تقييم الأداء مرتبة تنازلياً.

رقم العبارة	ترتيب العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
5	1	يساعد نظام تقييم الأداء على تحسين أداء الجامعة.	2.90	1.16	58.00%	متوسطة
1	2	يوجد بالجامعة نظام تقييم أداء بمعايير واضحة.	2.65	1.14	53.00%	متوسطة
7	3	تقيم الجامعة أداؤها ذاتياً سنوياً وفق معايير الجودة.	2.48	1.11	49.60%	ضعيفة
2	4	تحدد أولويات التدريب وفقاً لنتائج تقييم الأداء.	2.46	1.06	49.20%	ضعيفة
4	5	توجه الجامعة إدارتها المختلفة في وضع خطط التطوير بناءً على نتائج تقييم الأداء.	2.39	1.07	47.80%	ضعيفة
6	6	تجري مراجعة وتحديث نظام تقييم الأداء دورياً.	2.35	1.06	47.00%	ضعيفة
3	7	تتيح الجامعة لموظفيها الاطلاع على نتائج تقييم أدائهم.	2.23	1.14	44.60%	ضعيفة
		متوسط مجال: تقييم الأداء	2.49	0.95	49.80%	ضعيفة

بيّنت نتائج البحث بالجدول (7) السابق أن المتوسطات الحسابية لمستوى تقييم الأداء بالجامعات اليمنية تراوح بين (2.23 - 2.90) وبنسبة (44.60% - 58.00%) ويقابل مستوى (ضعيف إلى متوسط) لكل عبارات المجال، كما تبين من نتائج البحث أن ترتيب عبارات مجال تقييم الأداء بالجامعات اليمنية كان على النحو الآتي:



حصلت العبارة (5) التي نصها: (يساعد نظام تقييم الأداء على تحسين أداء الجامعة) على أعلى رتبة في المجال، بمتوسط (2.90) وانحراف (1.16) ونسبة (58.00%)، ويشير ذلك إلى أن مستوى مساعدة نظام تقييم الأداء على تحسين أداء الجامعات متوسطاً.

وحصلت العبارة (3) والتي نصها (تتيح الجامعة لموظفيها الاطلاع على نتائج تقييم أدائهم) على الترتيب السابع، بمتوسط (2.23) وانحراف (1.14) ونسبة (44.60%)، وتشير إلى أن مدى إتاحة الجامعات اليمنية لموظفيها الاطلاع على نتائج تقييم الأداء ضعيفاً.

وإجمالاً، كان مستوى تقييم الأداء بالجامعات اليمنية ضعيفاً، حيث كان المتوسط الإجمالي لعبارة المجال (2.49) وانحراف (0.95)، ونسبة (49.80%)، وتشير النتيجة إلى أن الجامعات اليمنية بحاجة كبيرة إلى وضع معايير تقييم للأداء والعمل على تقييم الأداء دورياً، ويعزو الباحث القصور في تقييم الأداء لدى الجامعات اليمنية إلى ضعف نظام تقييم الأداء، وضعف اهتمام القيادات الأكاديمية بتقييم الأداء بسبب عدم توفر الرواتب للعاملين والأوضاع الاقتصادية والأزمات التي تمر بها اليمن بما يؤثر على الجامعات. ويلخص الباحث الإجابة عن السؤال الأول في الجدول الآتي:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط استجابات أفراد العينة على المجالات والمتوسط الكلي للمتغير

ترتيب المجالات	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الممارسة
3	التدريب	2.45	0.92	49.00%	ضعيفة
2	التطوير	2.46	0.88	49.20%	ضعيفة
1	تقييم الأداء	2.49	0.95	49.80%	ضعيفة
المتوسط الإجمالي للمتغير (تنمية الموارد البشرية)		2.47	0.88	49.40%	ضعيفة

تبيين من الجدول (8) أن:

مستوى تنمية الموارد البشرية بالجامعات اليمنية إجمالاً كان ضعيفاً، حيث حصل على متوسط حسابي (2.47) وانحراف (0.88) ونسبة (49.40%)، وتشير النتيجة إلى إهمال الجامعات اليمنية لتنمية وتطوير الموارد البشرية، وضعف الاهتمام بالتدريب وتقييم الأداء، ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف إدراك أهمية تنمية الموارد البشرية لدى القيادات الجامعية، وأنها السبب الرئيس في تحقيق الجودة والتميز وتحسين الأداء الإداري في الجامعات، وكذلك ضعف وقلة الموارد المالية المخصصة لتنمية الموارد البشرية بما فيها التدريب والتطوير، وعدم تلبية احتياجات الموارد البشرية، وضعف تطبيق نظام المسار الوظيفي في الجامعات، وكذلك المركزية في الأعمال الإدارية، وتغليب الوساطات والقرباية وجماعات العمل في تطوير وترقية الموارد البشرية، وضعف البنى التحتية التقنية، وضعف نظام تقييم الأداء، وضعف اهتمام القيادات الأكاديمية بتقييم الأداء؛ بسبب عدم توفر الرواتب للعاملين والأوضاع الاقتصادية والأزمات التي تمر بها اليمن انعكس سلباً على الجامعات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة زروخي وآخرين، (2019)، ودراسة فرحات والدحدوح، (2019)، ودراسة محمود، (2018)، التي جاءت تنمية الموارد البشرية بدرجة ضعيفة ومتدنية.

واختلفت مع دراسة (Sedarmayanti, et al) (2021)، وشعبان وآخرين، (2018)، والجمل، (2017)، والتي جاءت تنمية الموارد البشرية بدرجة متوسطة وما فوق.

### عرض نتائج السؤال الثاني: اختبار الفرضية:

والذي نصها: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى تنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية تعزى إلى متغيرات (الجنس- نوع الجامعة - المؤهل العلمي- المسمى الوظيفي- سنوات الخدمة - عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية)".  
لاختبار الفرضية تناول الباحث الفروق لكل متغير على حدة وفقاً للأسلوب الإحصائي المناسب لذلك، وكانت النتيجة كالاتي:

جدول (9) نتائج اختبارات لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق حسب متغير الجنس ونوع الجامعة:

المتغير	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى دلالة
الجنس	ذكر	211	2.47	0.87	.150	.881
	أنثى	35	2.45	0.92		
نوع الجامعة	حكومية	191	2.22	0.73	-9.565	.000
	أهلية	55	3.32	0.81		

يتبين من الجدول (9) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة في مستوى تنمية الموارد البشرية: على مستوى الاداة ككل، وعلى مستوى المجالات الفرعية: تبعاً لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير نوع الجامعة (حكومية، أهلية)، لصالح الجامعات الأهلية.

جدول (10) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث وفقاً للمؤهل، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية:

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار (F)	Sig.
المؤهل العلمي	بين المجموعات	5.042	2	2.521	3.337	.037
	داخل المجموعات	183.561	243	.755		
	الكلية	188.604	245			
المسمى الوظيفي	بين المجموعات	6.207	2	3.104	4.135	.017
	داخل المجموعات	182.396	243	.751		
	الكلية	188.604	245			
سنوات الخدمة	بين المجموعات	.926	2	.463	.600	.550
	داخل المجموعات	187.677	243	.772		
	الكلية	188.604	245			
الدورات التدريبية	بين المجموعات	13.612	3	4.537	6.275	.000
	داخل المجموعات	174.991	242	.723		
	الكلية	188.604	245			

جدول رقم (11) يبين اختبار شيفيه البعدي لمعرفة اتجاه الفروق وفقاً للمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والدورات التدريبية

المتغير	(I)	(J)	الفروق بين المتوسطات I-J	Sig.	لصالح
المؤهل العلمي	ماجستير	بكالوريوس	.46159*	.011	ماجستير
المسمى الوظيفي	عميد/نايب عميد	رئيس قسم	.41180*	.005	عميد/نايب عميد
الدورات التدريبية	لم ألتحق بأي دورة	5 دورات فأقل	-.37627*	.002	5 دورات فأقل
		أكثر من 10 دورات	-.79548*	.000	أكثر من 10 دورات
	دورات 6-10	أكثر من 10 دورات	-.56054*	.030	أكثر من 10 دورات

من الجدولين (10) و(11) يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مستوى تنمية الموارد البشرية؛ لصالح مؤهل (الماجستير)، وتبعاً لمتغير المسمى الوظيفي لصالح وظيفة (عميد/نايب عميد)، وتبعاً لمتغير نوع الجامعة (حكومية، أهلية)، لصالح الجامعات الأهلية، وتبعاً لمتغير الدورات التدريبية في (الإدارة الإلكترونية) لصالح فئة 5 دورات فأقل وأكثر من 10 دورات، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة؛ على مستوى الأداة والمجالات الفرعية؛ تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

#### الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

توصل البحث إلى جملة من الاستنتاجات، يمكن إيجازها في الآتي:

#### أولاً: ملخص النتائج والاستنتاجات.

- إن مستوى تنمية الموارد البشرية بالجامعات اليمنية إجمالاً كان ضعيفاً، حيث حصل على متوسط حسابي (2.47) وبنسبة (49.40%)، وهذا يدل على إهمال الجامعات اليمنية لتنمية وتطوير الموارد البشرية، وضعف الاهتمام من القيادات الجامعية بتنمية مواردها البشرية.
- إن مستوى تنمية الموارد البشرية على مستوى الأبعاد كان ضعيفاً، حيث حصل مجال تقييم الأداء على المرتبة الأولى وبمستوى ضعيف، يلي ذلك مجال التطوير وبمستوى ضعيف، وجاء التدريب بالترتبة الثالثة والأخيرة وبمستوى ضعيف.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول مجالات (مستوى تنمية الموارد البشرية) وفقاً لمتغير نوع الجامعة (حكومية، خاصة)، لصالح الجامعات اليمنية الخاصة دليل أن الجامعات الأهلية تهتم نوعاً ما بتدريب العاملين فيها.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العينة حول مجالات (مستوى تنمية الموارد البشرية) تعزى لمتغير المؤهل العلمي؛ لصالح مؤهل (الماجستير) وتبعاً لمتغير المسمى الوظيفي لصالح وظيفة (عميد/نايب عميد)، وتبعاً لمتغير الدورات التدريبية في (الإدارة الإلكترونية) لصالح فئة 5 دورات فأقل، وأكثر من 10 دورات.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة في مستوى تنمية الموارد البشرية؛ على مستوى الاداة ككل وعلى مستوى المجالات الفرعية؛ تبعاً لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، وتبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

#### ثانياً: التوصيات:

- في ضوء نتائج البحث الميداني والإطار النظري يوصي الباحث بما يأتي:
- على القيادات الجامعية الاهتمام بتنمية الموارد البشرية، حيث حصلت جميعها على مستوى ضعيف، والاهتمام بالتدريب على وجه الخصوص، حيث كان بالرتبة الثالثة والأخيرة وبمستوى ضعيف.
  - العمل على تنفيذ البرامج والدورات التدريبية وفق احتياجات العاملين الحالية والمستقبلية في الجامعات وخاصة استخدام التقنيات الحديثة في المجال الإداري.
  - إنشاء مراكز متخصصة لتنمية الموارد البشرية داخل الجامعات وتطوير مراكز التدريب الموجودة وتوفير التمويل اللازم لها للقيام بتنمية الموارد البشرية في الجامعات، كما هو معمول به في بعض الجامعات الأجنبية والعربية.
  - الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية وتحفيز الموظفين على تنمية وتطوير قدراتهم وكفاءتهم، وكذا تخطيط وتطوير المسار الوظيفي. وبالتالي، المساهمة في رسم إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية.

#### ثالثاً: المقترحات:

- في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث، يمكن اقتراح بعض الدراسات التي يمكن أن تكون مكملة لهذا البحث، كما يمكن أن تشكل إضافة علمية في هذا المجال، وذلك على النحو الآتي:
- تطبيق البحث في مؤسسات تعليمية أخرى، لا سيما المدارس والمعاهد وكليات المجتمع وغيرها.
  - إجراء بحوث ودراسات مشابهة للبحث الحالي، على أن تتبنى أبعاداً أخرى من أبعاد تنمية الموارد البشرية ومتغيرات تابعة، كالتميز المؤسسي، وتحسين الأداء، وغيرها.
- تصور مقترح لتنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية في ضوء المدخل الادارية الحديثة أو خبرات بعض الجامعات العالمية

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- أبو النصر، مدحت محمد. (2009) *إدارة العملية التدريبية*. دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- بن حمدون، خديجة؛ بلعور، سليمان (2020). التدريب الإلكتروني كأحد المسارات الحديثة لتنمية الموارد البشرية. *مجلة الواحات للبحوث والدراسات*، 13 (2)، 989-967.
- بوديب، دنيا؛ جنوحات، وفضلية (2020). إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لإنجاح التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة. *مجلة الاقتصاد الجديد*، 11 (1)، 171-152.
- جلاب، إحسان دهش؛ جاسم، سيف علي (2017). توظيف مقدرات الموارد البشرية في تعزيز الأداء الإستراتيجي: بحث استطلاعي تحليلي في بعض كليات جامعة القادسية. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 14 (1)، 185-150.
- الجمال، إسراء محمد (2017). درجة تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بمستوى الدعم التنظيمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، كلية الدراسات العليا، الأردن.
- الخوالدة، عبد الله؛ الشلبي، فراس؛ العفيف، أمجد؛ القضاة، ليث (2018). أثر ممارسات الموارد البشرية في التطوير الإداري في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية. *مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة المالية*، 7 (1)، 214-171.
- الدعيس، أماني عبد الواسع (2014). برنامج تدريبي مقترح لتطوير المهارات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة تعز في ضوء متطلبات الإدارة الإلكترونية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة تعز.
- زروخي، فيروز؛ سكر، فاطمة الزهراء؛ غلاب، فاتح (2019). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الموارد البشرية: دراسة آراء عينة من أساتذة جامعة الجزائر3. *حوليات جامعة الجزائر1*، 33 (4)، 380-401.
- سبرينه، مانع (2015). أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر.
- السكران، بدرية عبد الله (2019). فاعلية إستراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية التدريسية من وجهة نظر قائدات وعضوات هيئة التدريس بجامعة طيبة. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 3 (15)، 50-28.
- سلام، أوسان عبد الرزاق مسعد (2014). تصور مقترح لتطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة عدن. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عدن، اليمن.

- سماللي، يحيى (2017). نحو دور إستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في منظمات الأعمال. *مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية*، (12)، 319-305.
- سماللي، يحيى؛ بلالي، أحمد (2017). الأدوار الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في إدارة الكفاءات المحورية (مقاربة نظرية). *مجلة البشائر الاقتصادية*، (2)، 3، 196-181.
- شعبان، أنغام عيسى؛ عليجات، صالح ناصر؛ وجبران، على محمد (2018). فاعلية تدريب الموارد البشرية للقادة الإداريين في جامعات إقليم الشمال من وجهة نظرهم. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، (4)، 26، 527-504.
- العبدى، منصور صالح محمد (2019). تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإدارة الإلكترونية بالجامعات اليمنية. *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*، (2)، 1، 25.
- فرحات، منى خالد؛ الدحدوح، فادي محمد (2019). دور الاستثمار في تدريب الموارد البشرية في تخفيض التكاليف وتحسين الأداء: دراسة ميدانية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. *مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، (12)، 2، 106-79.
- قدور، علي؛ حميدوش، علي (2018). الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات. *مجلة البديل الاقتصادي*، (5)، 1، 217-296.
- الكالدة، طاهر محمود. (2013). *الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية*. عمان، الأردن: دار البدايات ناشرون وموزعون.
- محمود، ولاء محمود عبد الله (2018). مقومات تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بجامعة بنها في العصر الرقمي: الواقع وسيناريوهات المستقبل. *مجلة كلية التربية - جامعة كفر الشيخ*، (90)، 2، 1087-971.
- ناصر، محمد سعيد (2015). أولويات التغيير في الجامعات اليمنية الحكومية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة. أطروحة دكتوراة غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة صنعاء.
- هديب، إبراهيم. (2015). *الإستراتيجية التطويرية للموارد البشرية*. عمان، الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Alghofaily, M. S. (2023). Human resources development and its impact on the performance of individuals in universities. *Arab Journal of Administration*, 43(2).
- Ashmond, B., Danso, A., & Owusu, R. (2022). Human resource development practices and employees' performance in a Ghanaian university: A case of the University of Cape Coast. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10(1), 77–97. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2022.101006>
- Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2001). *Foundations of human resource development*. Borrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco.

Sedarmayanti, S., Gunawan, S., Veriane, A., Supriatna, M. D., & Mulyaningsih. (2021). The influence of human resource development toward the lecturers' performance at the Faculty of Letters, University of Padjadjaran. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(1), 261–275.

Sunahwati, E., Maarif, M., & Sukmawati, A. (2019). Human resources development policy as a strategy for improving public organizational performance. *JKAP (Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik)*, 23(1), 50–62.