



معوقات ممارسة الكفاءات التربوية الأردنية لإدارة الموارد البشرية في ظل عصر التغيرات التقنية والرقمية الحديثة

*Obstacles to Jordanian Educational Competencies
Practicing Human Resources Management in the Era of
Modern Technical and Digital Transformations*

د. تهاني إبراهيم العلي، جامعة عمان العربية، المملكة الأردنية الهاشمية.

*Dr. Tahani Ibrahim Al-Ali: Amman Arab University, Hashemite
Kingdom of Jordan.*

tahanishtayat@yahoo.com

المخلص

هدفت هذه الدراسة النوعية إلى التعرف على معوقات ممارسة الكفاءات التربوية الأردنية في إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات التقنية والرقمية الحديثة، وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. قامت الباحثة بإجراء مقابلات مع 28 عضو هيئة تدريس من الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة.

أظهرت نتائج هذه المقابلات أن أعضاء هيئة التدريس قدموا مجموعة مقترحات حول معوقات ممارسة الكفاءات التربوية الأردنية لإدارة الموارد البشرية في ظل عصر التغيرات التقنية والرقمية الحديثة. شملت هذه المقترحات سعي القيادات التربوية الأردنية لتفعيل الأساليب التقنية والرقمية التي تتلاءم مع قدراتهم في الجامعات الحكومية والخاصة بشكل مستمر. كما أكدوا على أهمية تفعيل القيادات التربوية للمنصات الرقمية التي تزيد من كفاءة الموارد البشرية في الجامعات. إضافة إلى ذلك، دعت المقترحات إلى زيادة المخصصات المالية الخاصة بالموارد البشرية والتقنيات التكنولوجية في جميع الهياكل الإدارية والتعليمية في الجامعات. كما شددوا على ضرورة توعية القيادات التربوية بأهمية إدارة الموارد البشرية ضمن الإمكانيات الرقمية المتاحة في الأوساط الجامعية، وتوجه القيادات التربوية إلى تبني الاتجاهات الإيجابية الحديثة المتعلقة بالموارد البشرية في ظل عصر الرقمنة.

أوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية في ظل عصر التغيرات التقنية والرقمية الحديثة وربطها بمتغيرات أخرى.

الكلمات المفتاحية: الكفاءات التربوية، الموارد البشرية، التغيرات الرقمية.



Abstract:

This qualitative study aimed to identify the obstacles to the practice of human resources management by Jordanian educational competencies in the era of modern technical and digital transformations, from the perspective of faculty members. The researcher conducted interviews with 28 faculty members from Jordanian public and private universities. The results of these interviews showed that faculty members provided a set of proposals regarding the obstacles faced by Jordanian educational competencies in practicing human resources management in the era of modern technical and digital transformations. These proposals included the continuous efforts of Jordanian educational leaders to activate technical and digital methods compatible with their capabilities in public and private universities. They also emphasized the importance for educational leaders to activate digital platforms that enhance the efficiency of human resources in universities. Additionally, the proposals called for increasing financial allocations for human resources and technological techniques in all administrative and educational structures within universities. They also stressed the necessity of raising awareness among educational leaders about the importance of human resource management within the available digital capabilities in university settings, and for educational leaders to adopt modern positive trends related to human resources in the era of digitalization. The study recommended conducting further research related to human resource management in Jordanian universities in the era of modern technical and digital transformations and linking it to other variables.

Keywords: Educational Competencies, Human Resources, Digital Transformations.

المقدمة

تُعد المجتمعات البشرية من أهم الموارد الأساسية في مؤسسات التعليم العالي، وتؤدي دورًا فعالًا في رسم السياسات والتشريعات وتحقيق الأهداف العامة، كونها تمثل جوهرًا رئيسيًا في العمليات الإدارية والأكاديمية التي تقوم بها مؤسسات التعليم العالي بمختلف أنواعها ومستوياتها ومراحلها. تحتاج مؤسسات التعليم العالي إلى كوادرناجحة من أجل مجارة التطورات السريعة والتغير الرقمي الذي طرأ على الأوساط التربوية في الوقت الراهن، وهذا يحتم على الموارد البشرية قبول التغير داخل بيئة العمل الجامعي وخارجها، مما يؤدي إلى ارتقاء في العمليات الإدارية والتربوية داخل بيئات العمل. ترتبط تنمية الموارد البشرية ارتباطًا هامًا في عصر التغييرات الرقمية الحديثة، وتنظيم العمل داخل البيئات التربوية وفق التقنيات المبتكرة، ومجارة تطورات العصر الحالي، ومحاولة تغيير الأساليب المستخدمة في التعليم والعمل بطريقة تنسجم مع الحاجات والمتطلبات الحالية (Sirin, 2016). تتضمن هذه التنمية وضوح الإجراءات والغايات والأهداف في عمل مؤسسات التعليم العالي وفق القوانين والأنظمة والتشريعات، مع الحرص على انسجام التقنيات الرقمية المستخدمة مع حاجات ورغبات الأفراد والجماعات باستثمار العناصر والموارد المتاحة، مع التركيز على استراتيجيات التدريب وابتكار الأفكار وتشجيعها نحو التقدم والنمو، ودعم المواهب وتوفير الوقت والجهد وفق خطوات عملية منظمة ومنسقة حسب الهدف المراد تحقيقه (عيسى، 2018). وتحتاج مؤسسات التعليم العالي إلى كوادرن بشرية وقيادات وخبراء ومختصين في مجال الإدارة والقيادة والتربية يؤدون أعمالهم بطريقة تقنية حديثة. تحتضن مؤسسات التعليم العالي الكفاءات التربوية الفعالة التي يجب أن يكون لديها الخبرات الكافية والواسعة والمهارات والقدرات الكامنة والقدرة

على اتخاذ القرارات في الأوقات المناسبة من أجل القيام بالأعباء الوظيفية المطلوبة منهم بالطريقة الصحيحة دون الوقوع في الأخطاء أو الحد من تكرارها (سعيدة، 2018). يجب أن يكون لديهم رؤية واضحة ومحددة يسعون من خلالها إلى تحقيق الأهداف العامة لمؤسساتهم التي تندرج تحتها استراتيجية إدارة الموارد البشرية واستثمارهم ضمن طرق حديثة ومعاصرة مبتكرة ومخطط لها تناسب المتطلبات والاحتياجات التعليمية والإدارية لجميع العاملين والطلبة داخل البيئة الداخلية والخارجية (Yildiz, 2018).

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم القضايا والمواضيع التي تسعى الكفاءات التربوية إلى الوصول إليها وتحقيقها وتفعيلها بطريقة ملائمة لتطورات العصر الرقمية. تؤدي انعكاسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي إلى التزام العاملين وانضباطهم عن طريق زيادة الثقة المتبادلة بين جميع الأطراف داخل بيئة العمل وخارجها من المجتمع المحلي المحيط وجميع الأطراف الذين لهم صلة بالمنظومة التربوية، وسعيهم إلى تحقيق النتائج المتوقعة، والعمل بروح الفريق الواحد والتركيز على التشاركية في كل الاتجاهات المتبعة (باري، 2006)، مما يؤدي إلى زيادة الالتزام والارتباط والمساءلة والمحاسبة، وزيادة الثقة المتبادلة، والتعاون، وتحقيق الجودة في الإنتاجية، وتكوين الاتجاهات الإيجابية، مما ينعكس إيجابياً على عمليات الأداء والإنتاجية بشكل عام وتحقيق المتطلبات الشخصية والوظيفية (المطيري، 2016).

أشارت العلي (2024) إلى تنوع متطلبات الكفاءات لعدة أشكال مختلفة. ومما لا شك فيه أن هذه المتطلبات مجتمعة تشكل نوعاً من الضغوطات تولد لديهم حالة من القلق والتوتر والتشتت والفوضى التي تؤدي إلى خلل في مستوى الأداء العام داخل بيئة العمل، تجعلهم في حالة من عدم التوازن والاستقرار النفسي والاجتماعي. لذا، يجب على مؤسسات التعليم العالي السعي لتحقيق متطلبات

الكفاءات التربوية وتخفيف الضغوطات المتولدة من التحولات الرقمية وصعوبة التعامل معها بطريقة ديناميكية عصرية حديثة.

من خلال ملاحظة واقع مؤسسات التعليم العالي الأردنية، تبين أن الكفاءات التربوية تواجه مشكلات في إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الرقمية الحديثة، وأن هناك الكثير من العراقيل التي تواجهها الكفاءات التربوية تحد من تحقيق الأهداف لمؤسسات التعليم العالي. كما أن الكفاءات التربوية في حاجة ماسة إلى تفعيل إدارة الموارد البشرية في ممارساتهم العملية والإدارية والتعليمية والقيادية والإشرافية، وذلك لأن بيئات العمل من الطبيعي أن تتعرض لبعض التحديات التي تحتاج لقرارات سريعة وفعالة وخاصة في ظل التطورات التقنية والرقمية الحديثة التي اقتحمت جميع مجالات العمل الجامعي. ومن هنا، ظهرت الحاجة الملحة والماسة لوجود إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي وتبني استراتيجيات من أجل التصدي للمعوقات ومحاولة تذليلها بشتى الوسائل والطرق، وذلك من أجل النهوض والارتقاء بمستوى مؤسسات التعليم العالي وأخذ مكانتها في الميزة التنافسية. لذلك، جاءت هذه الدراسة من أجل الكشف عن معوقات ممارسة الكفاءات التربوية الأردنية لإدارة الموارد البشرية في ظل عصر التغييرات التقنية والرقمية الحديثة.

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

ظهرت العديد من المفاهيم التربوية الحديثة التي تحتاج للاهتمام والتطبيق والتفعيل في ظل التطورات الرقمية، وشملت المنظومة التعليمية في كافة مجالاتها داخل بيئات العمل الجامعي وخارجه. الأمر الذي يحتاج إلى قيادة رشيدة تتعامل مع التطورات التقنية والرقمية الحديثة من منطلق قيمي يعزز الثقة بين القادة وجميع الأفراد في بيئة العمل، ويزيد من إنتاجيتهم ودافعيتهم نحو العمل والتقدم

والتطور والنمو المهني والأكاديمي، وانعكاسها الإيجابي على تحقيق متطلبات إدارة الموارد البشرية. حيث بدأت الكفاءات التربوية تمارس أعمالها بكل دافعية من أجل العمل على تذليل العقبات والأزمات التي تعيق سير مؤسساتهم نحو تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية بصورة مرضية ومقبولة على جميع الأصعدة.

للكفاءات التربوية دور هام ومتميز في إدارة الموارد البشرية وقدرتها على تذليل المشكلات والتحديات التي تواجههم بطريقة ديناميكية تسهل عليهم الوصول إلى الهدف العام لمؤسساتهم، وذلك من خلال سعيها إلى استخدام كفاءتها العلمية والعملية وتوظيفها في خدمة المنظومة التربوية، وخبراتهم في المجال التعليمي والأكاديمي والمهني واستثمار طاقاتهم الخلاقة في تحسين الأداء وتطويره (الشماع، 2016). لهذا، تعد قدرة الكفاءات التربوية من أهم الأمور التي يتوجب التركيز عليها والاهتمام بها ودعمها ومساندتها من أجل الوصول إلى بيئة تربوية رقمية مبتكرة تواجه تحديات العمل دون تقصير، ووجود مناخ مناسب وملائم للأهداف التعليمية العامة لكافة مؤسسات التعليم العالي الناجحة والتميزة في مستويات الأداء والإنتاجية والجودة الشاملة (Collins, 2001).

يعرّف عباس (2011) إدارة الموارد البشرية بأنها: "الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على حاجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها بالحفاظ عليها بما يمكنها تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية".

تعرفها الباحثة بأنها مجموعة القوة العاملة بأكملها داخل المؤسسات التربوية، ويتم التركيز على العاملين بشكل كبير، ويعود أصلها للكلمة الإنجليزية (Human Resources)، ولها اختصار

متعارف عليه وهو (HR)، ولها أسس ومبادئ تدير عليها ووظائف تقوم بها من أجل التحسين والتطوير.

تستنتج الباحثة أن إدارة الموارد البشرية تعمل على تحسين وتجويد الأداء لتتخذ منحى الأفضلية التي تساعد على تحسين الإنتاجية والمخرجات لمؤسسات التعليم العالي، وتحسين عمليتي التعليم والتعلم والوصول بمستوى عالٍ من الأداء الذي يسهم في توفير ظروف جيدة، مما يكون للكفاءات التربوية الدور الأهم لتحقيق أهداف مؤسسات التعليم العالي في توجيه الجهود والأنشطة والطاقات لإنجاز الأهداف المحددة مسبقاً وفق معيار سليم يستند إلى مجموعة من القوانين والأنظمة ومواكبة التغيرات التكنولوجية والتقنية والرقمية الحديثة والعمل على توظيفها لخدمة المؤسسة بأكبر قدر من الفاعلية والكفاءة والجودة في جميع المستويات.

أهمية إدارة الموارد البشرية

تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية في القدرة على التكيف مع المستجدات والتطورات رغم الصعوبات التي من الممكن مواجهتها، ومحاولة الانسجام مع الواقع التعليمي في ظل الظروف المتاحة. كما تساهم إدارة الموارد البشرية في رفع مستوى الأداء والإنتاج لمؤسسات التعليم العالي (العقيلي، 2015)، وزيادة الخبرات التقنية وتطويرها ونموها بشكل فعال يسهم في خدمة المنظومة التربوية داخل مؤسسات التعليم العالي لجميع العاملين، وزيادة العمل الجماعي، وتوطيد العلاقات وتوسيعها وزيادة الروابط الإنسانية والاجتماعية بين جميع العاملين في المؤسسة والطلبة والمجتمع المحيط. كما تساهم في القدرة على التجديد والابتكار والإبداع والإنجاز وإحداث تطورات تعليمية هادفة، والمحافظة

على ميزتها التنافسية بين مثيلاتها من المؤسسات الأخرى، ما ينعكس إيجابياً على الأداء العام لمؤسسات التعليم العالي (Hort, 2008).

أهداف إدارة الموارد البشرية

يرى (جودة، 2014) أن إدارة الموارد البشرية تهدف إلى الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي على جميع مستوياتها ومراحلها وأنواعها، وتحسين كفاءتها، وإيجاد ثقافة تعليمية ناجحة، والوصول إلى أعلى مستويات التميز والريادة، وتحقيق الأهداف المؤسسية والتنظيمية، والسعي لتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية، والدفاع عن مصالحها الفردية والجماعية ضمن إطار تحمل المسؤولية المشتركة، وتجويد الأداء والنتائج في العمل، وتقليل الأخطاء وتجنب تكرارها والحد منها، وزيادة التعاون والتشارك بين جميع الأطراف المعنية، والمحافظة على تكوين العلاقات الإنسانية. كما يشير (برقاوي، 2013) إلى خلق السلوك الإيجابي ضمن البيئة المبتكرة والجاذبة لعملية التعليم وتطويره، وإحداث تغيرات نوعية في أنماط ومستويات الاستراتيجيات الرقمية المستخدمة، والتنسيق في الممارسات التربوية والتعليمية وتحسينها، وتوفير بيئة عملية رقمية حديثة تمتاز بالطابع التقني في جميع الممارسات اليومية في العمل.

مبادئ إدارة الموارد البشرية

تتمثل مبادئ إدارة الموارد البشرية كما يرى (العبيد، 2020) فيما يلي:

• **التخطيط:** يتم وضع أساسيات الخطة المراد تنفيذها، التي تتضمن عدة خطوات وعناصر

يمكن من خلالها الوصول إلى الهدف الرئيسي لعملية تخطيط إدارة الموارد البشرية.

- **التنظيم:** يتم تسجيل كافة البيانات والمعلومات الخاصة بعملية إدارة الموارد البشرية واتخاذ جميع الإجراءات اللازمة لتسهيل تنفيذ الخطة المتبعة.
- **التنسيق:** يتم من خلالها توزيع المهام والأدوار، وتنسيق الوقت والمكان، وما إلى ذلك من الخطوات التي تركز على تحقيق الأهداف.
- **الرقابة:** تتم عملية الرقابة من خلال متابعة سير العمل، والتأكد من جميع الخطوات والعمليات السابقة مع التقييم والتقييم، وذلك لتحقيق الغايات المنشودة من إدارة الموارد البشرية.

مهام إدارة الموارد البشرية

تتعدد مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية كما يراها (بركات، 2009) ويمكن إجمالها فيما يلي:

- **الاستقطاب:** يتم الإعلان عن حاجة المؤسسة إلى الكفاءات الفعالة، ويتم اختيارهم كل حسب كفاءته واختصاصه، والشاغر المتوفر الذي يمكن أن يشغله داخل المؤسسة، وتعيينهم بشكل مبدئي.
- **التدريب والتطوير:** بعد اختيار الكفاءات، يتم إخضاعهم لدورات تدريبية تزيد من مهاراتهم وقدراتهم، وتحسن من قدرتهم على التكيف مع بيئة العمل الجديدة.
- **التوجيه:** يتم تقديم نشرات توعوية وبرامج إنمائية للكفاءات تزيد من تحسين أدائهم وإنتاجيتهم في العمل.
- **الإبداع والابتكار:** يتم من خلاله إثارة الدافعية لدى الكفاءات نحو العمل بشكل فعال، واكتشاف المواهب والإنجازات التي تؤدي دوراً مهماً في تقدم الفرد والمؤسسة معاً.

- **التوظيف:** بعد الاختيار النهائي للفرد واجتيازه كافة الاختبارات والمقابلات وخضوعه للدورات والورش، يتم تعيينه بشكل رسمي ونهائي واعتباره فردًا فعالاً في مؤسسته يستحق تولي مهامه وأعماله والبدء بها على أكمل وجه.

العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية

يشير (الديب، 2006) إلى العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية وتتمثل فيما يلي:

- **أولاً:** العوامل المؤسسية والتنظيمية: وتشمل مستويات الأداء والإنتاج، والخطط والأهداف وعمليات اتخاذ القرارات، ومشكلات الرضا الوظيفي، وضعف السياسات وغموضها.
- **ثانياً:** العوامل الشخصية: وتشمل المهارات والخبرات والقدرات الكامنة للعاملين، وعمليات الاتصال والتواصل الفعال، والقدرة على قبول التغيير وعمليات الإبداع والابتكار.
- **ثالثاً:** العوامل الاجتماعية: وتشمل القدرة على التعاون والعمل بروح الفريق الواحد، وتحمل المسؤولية الجماعية، والولاء والانتماء والالتزام والتشارك.
- **رابعاً:** العوامل الإدارية: وتشمل عمليات التخطيط والاستراتيجيات والأساليب والوسائل والطرق المتبعة، وعمليات التنظيم والتنسيق وغيرها.

معوقات إدارة الموارد البشرية

يشير (الصيرفي، 2003) إلى معوقات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بما يلي:

- **معوقات مالية:** وتتمثل بضعف الموارد المخصصة لإدارة الموارد البشرية، وضعف في تلقي العاملين الدورات التدريبية، بالإضافة إلى ضعف في البرامج والأنشطة المتبعة في مؤسسات التعليم العالي.

- **معوقات تقنية:** وتتمثل في ضعف قدرات ومهارات العاملين في استخدام التقنيات الحديثة، وعدم تقبلهم التغيير الحاصل في بيئات العمل، والاتجاهات السلبية نحو التكنولوجيا.
- **معوقات فنية:** وجود خلل في عمليات الإشراف والرقابة والتنظيم، وضعف في الخصائص المشتركة بين العاملين في المؤسسة، واختلاف في أهدافهم ومصالحهم، وضعف في الخطط والسياسات المتبعة وعدم تطبيقها بالشكل المطلوب.

تنمية إدارة الموارد البشرية

تعمل تنمية إدارة الموارد البشرية على تطوير المهارات والقدرات الشخصية والوظيفية الخاصة بالفرد داخل مؤسسته التي يعمل بها وينتمي لها ويسعى لتحقيق ذاته من خلالها، أو المهارات التنظيمية المؤسسية التي لها علاقة مباشرة بالمؤسسة. تهتم تنمية إدارة الموارد البشرية بتقديم الدعم والمساندة للفرد من أجل تعزيز مهاراته الشخصية والوظيفية بشكل تلقائي دون التركيز على جانب وإهمال جانب آخر، حيث أن الدعم المقدم للفرد يكون من أجل زيادة نموه المهني وتوظيفه في خدمة مؤسسته والنهوض بأهدافها وغاياتها وتحقيق التوقعات المستقبلية (فهيم، 2014). ويعتبر الاهتمام بتطوير المؤسسات ليس بالعملية السهلة البسيطة السريعة، وإنما هو عملية متشعبة الجوانب، مستمرة تحتاج إلى صبر وجهود. ويعد تنظيم تلك المؤسسات هو الوسيلة العلمية لتنفيذ السياسات التربوية (العلي، 2022).

انعكاسات إدارة الموارد البشرية على مؤسسات التعليم العالي

تظهر انعكاسات إدارة الموارد البشرية على مؤسسات التعليم العالي على مستويات الأداء بصورتها المتوقعة، وتتجلى الانعكاسات في رفع روح الولاء والانتماء لدى العاملين وزيادة الدافعية لديهم،



وإدراك كل فرد لذاته (Murad, 2005)، من حيث ارتباطه بعمله، وإحساسه بالانتماء وشعوره الشديد للقيام بأنشطة وأهداف العمل، وأن العمل جزء منه لا يمكن أن يفصل عنه. كما تساهم في توسيع دائرة العلاقات الإنسانية، وزيادة إنتاجيتهم والتعاون، وزيادة الثقة بينهم وبين المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة الالتزام والارتباط من خلال الدعم الذي تقدمه مؤسسات التعليم العالي للفرد لتحقيق الأهداف التي يسعى لها، ووضوح القيم والأهداف المشتركة مع الآخرين، حيث يدركون بأن لهم أهدافاً مشتركة تعبر عن حاجاتهم وميولهم يسعون لتحقيقها عند معرفتهم بكل ما يدور في المؤسسة والبيئة المحيطة بها، مع توظيف المساءلة والمحاسبة، مما يؤدي إلى الارتقاء في العمليات الإدارية والتربوية داخل بيئات العمل، ووضوح الإجراءات والغايات والأهداف في عمل الجامعة (أبو شيخة، 2001).

تستنتج الباحثة، من خلال دراستها لواقع إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي، أنها من القضايا الهامة التي تمس المنظومة التربوية بكافة جوانبها، وخاصة في ظل التغييرات التقنية والرقمية الحديثة، حيث تعمل على مساعدة العاملين في تأدية المهام لهم دون تعقيدات أو خلل أو تقصير، والتنبؤ بالمستقبل ودعم أنماط القيادة المتبعة في قيادة المؤسسات وتنميتها، والتوجه إلى استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي المتعددة والمتنوعة، وتفعيل التحولات الرقمية بكافة أشكالها واستثمارها في البيئة التربوية، واتباع منهجية رقمية تحدد سير عمل المؤسسات ونموها بالطريقة المطلوبة، ووضوح الرؤية المتبعة في تأدية المهام الإدارية والتعليمية والتربوية والتنظيمية بكافة جوانبها، وفق معايير عالمية واضحة ومحددة في الجامعات من أجل الوصول بالنظام التعليمي والإداري إلى مستوى ناجح ومتميز.

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية، وقد تم ترتيبها حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث:

هدفت دراسة (Switjer, 2002) إلى تطوير الأدوار والوظائف التعليمية للجامعات في ضوء مفهوم التعليم الافتراضي. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالتعرف على وجهات نظر مجموعة من المتخصصين بلغ عددهم (64) فردًا لرصد مجالات الأدوار المتطورة لجامعة المستقبل في ضوء التطورات التكنولوجية والاقتصادية والمعلوماتية. وخلصت نتائج الدراسة إلى وضع بعض الصور البديلة للجامعات في المستقبل مثل: جامعات السوق، وجامعات الشركات.

أجرى كل من (Strong, 2003 & Rawabdeh) دراسة هدفت إلى فحص دور الإبداع والرياديين وبرامج حاضنات الأعمال كوسائل لتعزيز العلاقة بين الأنظمة التعليمية والتكنولوجيا المتقدمة والسوق، بخاصة في الدول النامية. وقد اعتمدت الدراسة الاستبانة في جمع المعلومات التي وُزعت على مجتمع الدراسة من موظفي الشركات وأساتذة الجامعات وطلبتها في الأردن. ومن أبرز نتائج الدراسة: أوضح 2.4% من مجتمع الدراسة بأن لديهم فكرة عن حاضنات الأعمال، بينما عبر 70.5% بأنهم لا يعرفون شيئاً عن حاضنات الأعمال. بينما أفاد 76.4% من عينة الطلبة بأن ليس لديهم معرفة سابقة بحاضنات الأعمال، كما بيّن 73.8% من عينة موظفي شركات الأعمال الريادية بأن ليس لديهم معرفة سابقة بحاضنات الأعمال، وأفاد 48.1% من عينة أساتذة الجامعات أن ليس لديهم معرفة سابقة بحاضنات الأعمال. أما أصحاب المشاريع الريادية الراغبون في الانضمام لحاضنات الأعمال فقد كانت نسبتهم 83% من المجتمع محل البحث.

كما أجرى (الرفاعي، 2004) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع إسهام القطاع الخاص في تنمية الموارد البشرية من خلال برامج التدريب، والتعرف على الخطط المستقبلية للقطاع الخاص التي يمكن أن تسهم في تنمية الموارد البشرية من خلال التدريب، وتحديد البرامج التدريبية التي يمكن للقطاع الخاص أن يسهم بها في تنمية الموارد البشرية، واقتراح تصور عملي لتوجيه السياسات التي يمكن للقطاع الخاص أن يسلكها للإسهام في تنمية الموارد البشرية من خلال برامج التدريب. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانتين؛ الأولى موجهة إلى مديري ومسؤولي شركات القطاع الخاص التي يبلغ عدد موظفي كل منها (1000) موظف فأكثر وبلغ عددها (60) شركة، والثانية موجهة إلى مديري ومسؤولي معاهد ومراكز التدريب الأهلية وبلغ عددها (392) معهدًا ومركزًا. وقد بلغت نسبة استجابة العينة الأولى 97%، ونسبة استجابة العينة الثانية 53%. وكشفت الدراسة عن عدد من النتائج كان من أبرزها أن 63.8% من شركات القطاع الخاص التي يزيد عدد موظفي كل منها عن ألف موظف لا تملك مراكز تدريب.

وأجرى (طاهر وآخرون، 2004) دراسة هدفت إلى النظر إلى التعليم والتدريب والتأهيل من خلال المحاور التالية: الطاقة الاستيعابية لمؤسسات التعليم (مادية، وبشرية)، المناهج والوسائل التعليمية، التخطيط والإدارة في مؤسسات التعليم العام، والتعليم المهني، والتعليم الجامعي، ومؤسسات التدريب والتأهيل الحكومية والأهلية. كما تناولت دور القطاع الأهلي (الخاص): الذي يتضمن التعرف على إسهاماته المختلفة في مجالات التعليم والتدريب والتأهيل بكافة مستوياتها. واستخدم الباحثون في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتي تتعلق بسوق العمل في المملكة العربية السعودية وعلاقته بالتعليم أنه يواجه تحديات كثيرة وكبيرة، يتمثل

أهمها في ما يلي: النمو السكاني، ارتفاع تكلفة التعليم، وانفصال التعليم عن احتياجات سوق العمل، وبالتالي انفصال التعليم عن البيئة المحلية وقضاياها الواقعية.

وفي الصين، أجرى (Shippers, 2008) دراسة من عام 2005 إلى عام 2007 في إحدى الجامعات الرسمية، هدفت إلى البحث في قضية دعم احتياجات طلبة قسم اللغة الإنجليزية في الجامعة. كانت أدوات جمع البيانات متعددة، حيث صمم الباحث استبانة أراد من خلالها التأكيد على ماهية الاحتياجات التي يتطلب تلبيتها لوضع خطة تدعم الطلبة وتقدم ليصبحوا على كفاءة عالية ومناسبة لسوق العمل المتغير الأبعاد. كما استخدم الباحث الملاحظة وإجراء المقابلات. ولقد أظهرت الدراسة العديد من النتائج من أهمها: أن 50% من الطلاب يعتقدون أن الجامعة لا تعمل على التطوير الاجتماعي والعاطفي، و58% من الطلاب يرون أن مساقات الجامعة الأكاديمية غير مفيدة. كذلك استخلصت الدراسة أن الطلبة يعانون من نقص في مهارات العمل الجماعي والمهارات التكنولوجية والملاحظة ومهارات إدارة الوقت والتخطيط المنظم للحياة والعمل. كما أوصت الدراسة بتطبيق مساق خاص لدعم الطلبة بحيث يهتم بتدريس المهارات والتدريب عليها.

وهدف دراسة (رشيد، 2018) إلى التعرف على أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في الكليات الأهلية بالعراق. تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (155) فردًا من العاملين. كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثرًا لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين، وأن الكليات الأهلية العراقية تعتمد استراتيجية إدارة الموارد البشرية بنسب عالية في جميع إدارتها وأقسامها المختلفة.

هدفت دراسة (الطوالبة، 2020) إلى الكشف عن أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في سياسة الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن. تم اختيار عينة مكونة من (160) فردًا، كما جرى بناء الاستبانة التي تكونت من (41) فقرة. وتم استخدام المنهج الوصفي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن بعدين من أبعاد إدارة الموارد البشرية (التخطيط لاستقطاب الموارد البشرية، الرواتب والمكافآت) يؤثران في سياسة الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس، في حين أن أبعاد الترقية إلى رتبة علمية أعلى، وتطوير أعضاء هيئة التدريس والتقييم لم تؤثر في سياسة الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس. حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة لأثر المتغيرات الشخصية (الخبرة، والرتبة العلمية) على ممارسات إدارة الموارد البشرية.

هدفت دراسة (اصرف، 2021) إلى التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق البراعة التنظيمية على العاملين بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة. تكونت العينة من (152) فردًا، وقام البحث على ثلاثة فروض رئيسية وفرضين فرعيين. وتشير نتائج الدراسة إلى اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين آراء العاملين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد البراعة التنظيمية حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين قيد الدراسة (76.35%). كما أن أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تفسر البراعة التنظيمية بنسبة (52.8%) مما أثبت عدم صحة الفرض الرئيسي الثالث.

التعقيب على الدراسات السابقة

بحدود علم الباحثة، لم تتوفر أي دراسات تناولت موضوع معوقات ممارسة الكفاءات التربوية الأردنية لإدارة الموارد البشرية في ظل عصر التغييرات التقنية والرقمية الحديثة بشكل مباشر. إلا أن معظم الدراسات التي استطاعت الباحثة الحصول عليها تتشابه نوعاً ما مع موضوع الدراسة ضمناً. ويلاحظ أن الدراسات السابقة تناولت ضمناً المتغير الرئيس للدراسة (إدارة الموارد البشرية)، إلا أن أهدافها وعينتها ومجتمعها والبلدان التي أُجريت بها الدراسة يختلف واقعها ومجتمعها وعينتها عن بلد وموقع الدراسة الحالية، بالإضافة إلى أهدافها. وقد تمت الاستفادة من هذه الدراسات في تطوير أداة جمع المعلومات، والتعرف على نتائجها ومقارنتها بنتائج البحث الحالي، واستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة، وفي تدعيم بعض الآراء المتعلقة بالإطار النظري. لذلك، تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها قامت بدراسة معوقات ممارسة الكفاءات التربوية الأردنية لإدارة الموارد البشرية في ظل عصر التغييرات التقنية والرقمية الحديثة للعام الدراسي (2024/2023).

مشكلة الدراسة

تواجه الكفاءات التربوية معوقات أثناء ممارسة إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي، كما أن المؤسسات تحتاج إلى ضرورة مواكبة تغييرات العصر الحالي عن طريق القيادات التربوية ومقدرتها على التكيف والانسجام التقني. ورغم سعي مؤسسات التعليم العالي بقياداتها التربوية ذات الخبرات والكفاءات العالية إلى الالتحاق بموكب التكنولوجيا الرقمية، إلا أنها ما زالت تعاني من بعض المشكلات والصعوبات في تحقيق غاياتها العامة.

ومن خلال ملاحظة الباحثين لواقع إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي، لوحظ أن الكفاءات التربوية المتواجدة في مؤسسات التعليم العالي تختلف في مدى ممارستها لإدارة الموارد البشرية، وذلك نظرًا لاختلاف المهارات التقنية، واختلاف الموارد المتاحة، والبيئة التعليمية المؤسسية، والثقافة التنظيمية، والقدرة على التكيف مع المستجدات الطارئة. وقد أجمعت الكثير من الدراسات على معوقات الكفاءات التربوية في مؤسسات التعليم العالي لإدارة الموارد البشرية. لذلك، جاءت الدراسة لمعرفة معوقات ممارسة الكفاءات التربوية الأردنية لإدارة الموارد البشرية في ظل عصر التغييرات التقنية والرقمية الحديثة.

أسئلة الدراسة

سعت الدراسة للإجابة عن السؤال الآتي:

• السؤال الأول: ما مقترحات معوقات ممارسة الكفاءات التربوية الأردنية لإدارة الموارد البشرية

في ظل عصر التغييرات التقنية والرقمية الحديثة؟

أهمية الدراسة

يُتوقع أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة كل من:

• رؤساء مؤسسات التعليم العالي: حيث ستزودهم بتغذية راجعة عن مقترحات معوقات

ممارسة الكفاءات التربوية الأردنية لإدارة الموارد البشرية في ظل عصر التغييرات التقنية

والرقمية الحديثة، مما يساعدهم على تحقيق الغايات والتطلعات والأهداف.

• الكفاءات التربوية: حيث سيكون لديهم دراسات حديثة يمكن الاستفادة من نتائجها وتوصياتها من أجل تحقيق الأهداف وقبول التغييرات الحاصلة في بيئات العمل في مؤسسات التعليم العالي.

• الباحثون التربويون: حيث سيتوفر لديهم مرجع قيم للقيام بدراسات مشابهة في نفس الموضوع يمكن الرجوع إليه وقت الحاجة بكل يسر وسهولة لإثراء دراساتهم.

أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى ما يلي:

• التعرف إلى معوقات ممارسة الكفاءات التربوية الأردنية لإدارة الموارد البشرية في ظل عصر التغييرات التقنية والرقمية الحديثة، وذلك لتكوين الاتجاهات الإيجابية نحو التغيير ومدى ملائمتها لواقع مؤسسات التعليم العالي.

مصطلحات الدراسة

تتحدد الدراسة في المصطلحات الآتية:

إدارة الموارد البشرية: "إحدى الأنشطة الإدارية التي تُعنى بالاستخدام الفعال للموارد البشرية في المنظمة، وتختص برسم السياسات ووضع البرامج والقيام بالأنظمة اللازمة لتوفير احتياجات المنظمات من الكفاءات البشرية وتنميتها" (سعد، 2011).

وتُعرف إدارة الموارد البشرية إجرائياً في هذه الدراسة بالإجراءات التي تُنفذ على العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة وتسري وفق خطوات منظمة تراعي اندماج رغبات العامل مع رغبات المؤسسة لسد الاحتياج الوظيفي.

حدود الدراسة ومحدداتها

تحدد نتائج الدراسة في ضوء الحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي:** اقتصرت هذه الدراسة على التعرف إلى معوقات ممارسة الكفاءات التربوية الأردنية لإدارة الموارد البشرية في ظل عصر التغييرات التقنية والرقمية الحديثة.
- **الحد البشري:** اقتصرت هذه الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، وهي (جامعة اليرموك، جامعة العلوم والتكنولوجيا، جامعة البلقاء التطبيقية، جامعة إربد الأهلية).
- **الحد المكاني:** تم تطبيق الدراسة في الجامعات الواقعة ضمن حدود محافظة إربد.
- **الحد الزمني:** تم إجراء هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2024/2023.

محددات الدراسة

تُحدد إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة بالخصائص السيكمترية لأدواتها (خصائص الصدق، والثبات).

الطريقة والإجراءات

- **منهج الدراسة:** تم استخدام المنهج النوعي.
- **مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في محافظة إربد للعام الدراسي 2024/2023، والبالغ عددهم (3253) عضو هيئة تدريس حسب إحصائيات التعليم العالي للعام الدراسي 2022.

• **عينة الدراسة:** قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية من (28) عضو هيئة تدريس في الجامعات الحكومية والخاصة الموجودة في محافظة إربد لإجراء مقابلات معهم للإجابة عن سؤال الدراسة.

• **أداة الدراسة:** تم وضع أسئلة لإجراء مقابلات مع عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في محافظة إربد والبالغ عددهم (28) عضو هيئة تدريس، للكشف عن معوقات ممارسة الكفاءات التربوية الأردنية لإدارة الموارد البشرية في ظل عصر التغييرات التقنية والرقمية الحديثة.

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

• **المتغيرات الرئيسية:** إدارة الموارد البشرية.

الأساليب والمعالجات الإحصائية

• للإجابة عن سؤال الدراسة، تم إجراء مجموعة من المقابلات مع أعضاء هيئة التدريس، ومن ثم تحليل مضمون هذه المقابلات واستخراج التكرارات والنسب المئوية.

نتائج الدراسة ومناقشتها

للإجابة عن سؤال الدراسة الذي نص على: "ما مقترحات معوقات ممارسة الكفاءات التربوية الأردنية لإدارة الموارد البشرية في ظل عصر التغييرات التقنية والرقمية الحديثة؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم تحليل مضمون المقابلات التي تم إجراؤها مع (28) عضو هيئة تدريس من الجامعات الحكومية والخاصة في محافظة إربد، تم اختيارهم بصورة قصدية بواقع أربعة من كل

جامعة لضمان تمثيل جميع الجامعات. وقد تم اعتماد مضمون الفقرة كوحدة للتحليل. وبعد ترميز الإجابات وتجميعها، خرج الباحثان بمقترحات معوقات ممارسة الكفاءات التربوية الأردنية لإدارة الموارد البشرية في ظل عصر التغييرات التقنية والرقمية الحديثة على النحو الآتي:

1. المقترح الأول: سعي القيادات التربوية الأردنية لتفعيل الأساليب التقنية والرقمية التي تتلاءم

مع قدراتهم في الجامعات الحكومية والخاصة بشكل مستمر. وقد جاء هذا المقترح على لسان

(26) عضو هيئة تدريس من أفراد عينة المقابلة، أي بنسبة (92%) من أفراد العينة. ويعزو

الباحثن مجيء هذا المقترح بالمرتبة الأولى ربما إلى شعور العاملين بضعف في اتباع

الاستراتيجيات التشاركية والتعاونية التي تلائم الواقع التعليمي في الجامعات الأردنية، وعدم

إتاحة الفرصة لفهم وإدراك الخصائص المشتركة بينهم من النواحي التقنية.

2. المقترح الثاني: تفعيل القيادات التربوية للمنصات الرقمية التي تزيد من كفاءة الموارد

البشرية في الجامعات. وقد جاء هذا المقترح بشكل أو بآخر على لسان (25) من أفراد عينة

المقابلة، أي بنسبة (89%) من أفراد العينة. حيث يرى هؤلاء الأفراد أن هناك ضعفاً في

تطبيق وتفعيل المنصات الإلكترونية، وسوء استخدامها بالطريقة الصحيحة، ونقص الكوادر

التقنية المدربة على التكنولوجيا الحديثة.

3. المقترح الثالث: زيادة المخصصات المالية الخاصة بالموارد البشرية والتقنيات التكنولوجية

في جميع الهياكل الإدارية والتعليمية في الجامعات. وقد جاء هذا المقترح بشكل أو بآخر

على لسان (24) من أفراد عينة المقابلة، أي بنسبة (85%) من أفراد العينة. حيث يرى

البعض أن البيئات الجامعية تقنر إلى وجود الدعم المادي الكافي للتقنيات الحديثة، وعدم

القدرة على إشباع الحاجات الأساسية المتعلقة بالتكنولوجيا، وأيضًا عدم سعي الجامعات الأردنية إلى إحداث التوازن المادي والمعنوي المقدم للعاملين في بيئاتها.

4. **المقترح الرابع:** ضرورة توعية القيادات التربوية بأهمية إدارة الموارد البشرية ضمن الإمكانيات الرقمية المتاحة في الأوساط الجامعية. وقد جاء هذا المقترح على لسان (21) من أفراد عينة المقابلة، أي بنسبة (75%) من أفراد العينة. وقد يُعزى مجيء هذا المقترح إلى غياب دور المنظومة التربوية في العمل الجامعي، بسبب التشتت في المعايير الأخلاقية والمهنية، وعدم إدراك العاملين لأهمية إدارة الموارد البشرية ودورها في تفعيل التحولات الرقمية والتكيف معها.

5. **المقترح الخامس:** توجه القيادات التربوية إلى تبني الاتجاهات الإيجابية الحديثة المتعلقة بالموارد البشرية في ظل عصر الرقمنة. وقد جاء هذا المقترح من (17) من أفراد عينة المقابلة، أي ما نسبته (60%).

وقد يُعزى هذا المقترح إلى عدم القدرة على مواكبة التغييرات الحاصلة، ومقاومة التغيير، وعدم المرونة في التكيف مع الثقافة السائدة، وعدم نشر ثقافة إدارة الموارد البشرية بين جميع العاملين في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من (رشيد، 2018)، و(الطالبة، 2020)، و(اصرف، 2021) التي جاءت بدراسة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية.

تستخلص الباحثة أن المقترحات حول معوقات ممارسة الكفاءات التربوية الأردنية لإدارة الموارد البشرية في ظل عصر التغييرات التقنية والرقمية الحديثة تمثل قيمة هامة يمكن الأخذ بها، ومرجعًا



قيماً يمكن الاستفادة منه، لكونه يمثل إحدى الأساليب المتطورة في تنفيذ الجامعات لأهدافها، حيث تعمل إدارة الموارد البشرية على الفهم المتبادل بين جميع أطراف العملية التعليمية، وتحقيق الغايات التعليمية والتربوية، ورسم الجامعات سياساتها التعليمية وفق الأهداف الجامعية العامة، حيث تسعى الجامعات بكافة أنواعها إلى استخدام تطبيقات الرقمنة في عملياتها الإدارية والتعليمية والقيادية، وأنها تعكس الثقافة العامة للجامعات الأردنية الحكومية والخاصة.

التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة، توصي الباحثة بالآتي:

1. الأخذ بمقترحات أفراد عينة المقابلات لتفعيل وتطوير إدارة الموارد البشرية والتغلب على معوقاتها في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة.
2. تعزيز وتفعيل إدارة الموارد البشرية في جميع الممارسات الحياتية في العمل الجامعي في ظل عصر الرقمنة.
3. إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية في ظل عصر التغييرات التقنية والرقمية الحديثة وربطها بمتغيرات أخرى.



المصادر والمراجع

1. أبو شيخة، نادر. (2001). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
2. اصرف، حامد. (2021). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 7 (12)، 593-636.
3. باري، كشواي. (2006). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
4. برقاي، وفاء. (2013). إدارة الموارد البشرية، المفهوم والوظائف والاستراتيجيات (ط1). عمان: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.
5. بركات، زياد. (2009). استراتيجيات التنمية البشرية في جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر هيئة التدريس. مجلة جامعة القدس المفتوحة للدراسات الإنسانية، 3 (2)، 243-290.
6. جودة، محفوظ. (2014). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
7. الديب، ابراهيم. (2006). دليل إدارة الموارد البشرية. الرياض: مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع.
8. رشيد، بلال. (2018). أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في الكليات الأهلية بالعراق. مجلة الدراسات العليا، 11 (34)، 124-143.
9. الرفاعي، محمد. (2004). إسهام القطاع الخاص في تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية من خلال برامج التدريب (أطروحة دكتوراه غير منشورة). كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

10. سعد، محمد. (2011). تأثير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على تعظيم الاستثمار في العنصر البشري. المؤتمر السنوي السادس عشر، آثار وسبل مواجهة الأزمات المجتمعية الناتجة عن أحداث الربيع العربي، مصر.
11. سعيد، سمير. (2018). أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الاتصالات الليبية (رسالة ماجستير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
12. الشماع، خليل. (2016). مبادئ الإدارة مع التركيز لدى المورد البشري (ط7). دار المسيرة للطباعة والنشر.
13. الصيرفي، محمد. (2003). إدارة الموارد البشرية - المفاهيم والمبادئ. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
14. طاهر، خالد. (2004). التعليم والتدريب والتأهيل. منتدى الرياض الاقتصادي (نحو تنمية اقتصادية مستدامة)، المنعقد في الفترة ما بين 10-12 شعبان 2004، الرياض، السعودية.
15. الطوالبة، نهار. (2020). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في سياسة الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن. مجلة العلوم التربوية والنفسية، بحوث ومقالات، الناشر المركز القومي للبحوث، غزة.
16. عباس، أنس. (2011). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة.
17. العبيد، سارة. (2020). إدارة الموارد البشرية في المنظمات السورية ودورها في تعديل العلاقة بين الابتكار والأداء: دراسة تطبيقية على الأفراد الذين يعملون في المنظمات في تركيا والداخل السوري. مجلة ربحان للنشر العلمي، مركز فكر للدراسات والتطوير، بحوث ومقالات.



18. العقيلي، عمر. (2015). إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي. الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

19. العلي، تهاني. (2022). درجة تحقيق النمو المهني لدى معلمي المدارس الابتدائية في لواء بني عبيد من وجهة نظرهم. مجلة الدراسات والبحوث التربوية، 2 (5)، 543.

20. العلي، تهاني. (2024). الضغوط النفسية لدى قادة الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، 6 (4)، 2021-2051.

21. عيسى، آسيا. (2018). الإدارة التربوية والتعليمية الحديثة. عمان: الأردن، المكتبة الوطنية.

22. فهمي، عبد القادر. (2014). المدخل في دراسة الاستراتيجية. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

23. المطيري، محمد. (2016). أثر ممارسات الموارد البشرية على أداء العاملين في البنوك التجارية الكويتية، دراسة ميدانية (رسالة ماجستير). جامعة آل البيت، الأردن. 24.

24. Collins, C. (2001). Transition to work: A study & new college graduates (PhD). Louisiana State University, USA.

25. Hort, P. (2008). How should colleges assess and improve student learning? A survey of employers conducted on behalf of the Association of American Colleges and Universities.

26. Murad, A. (2005). Final Report: Study Research to Assess the Gaps between Knowledge and Skills Acquired through Higher Education and Labor Market Demands in the Information Technology and Business Administration Specialization in Jordan. Amman: Dajani.

27. Rawabdeh, T., & Strong, B. (2003). Developing technical enterprises in less developed countries (A case study of Jordan). Available at www.et.byu.edu



28. Shippers, M. (2008). Student support in China: Addressing the perceived needs of undergraduate English Department students.
29. Sirin, Y. (2016). Organizational Justice, Organizational Trust and Organizational Identification Perceptions of Physical Education Teachers. *International Journal of Business and Social Science*, 7(2), 126-133.
30. Switjer, R. (2002). Does the university have a future? Virtual Learning the market model and the fate of the professorate. *Graduate Studies*, 16-17, 47-102.
31. Yildiz, K. (2018). The Effects of Organizational Prestige on Organizational Identification: A Case Study in Primary Schools. *European Journal of Education Studies*, 4(7), 293-275.