

المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة أم القرى  
كلية التربية بمكة المكرمة  
قسم الإدارة التربوية والتخطيط



٣٠١٠٢٠٠٠٠٠٠٦٦٧٢

# أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية مؤشراتها - أسبابها - أساليب التعامل معها

إعداد الطالبة  
فريدة عبدالله عبدالرحمن البسام

إشراف الأستاذ الدكتور  
هاشم بكر محمد حريري

دراسة مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية (تعليم عالي)  
جامعة أم القرى - مكة المكرمة

متطلب تكميلي لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط

الفصل الدراسي الأول ١٤٢٣ هـ

نموذج رقم (٨)

جامعة أم القرى  
كلية التربية بمكة المكرمة  
الدراسات العليا

إجازة أطروحة علمية في صيغتها النهائية  
بعد إجراء التعديلات المطلوبة

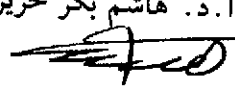
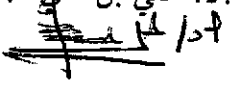

القسم: الإدارة التربوية والتخطيط  
التخصص: إدارة وتخطيط تربوي «تعليم عالي»

الاسم الرباعي: فريدة عبدالله عبدالرحمن البسام  
الدرجة العلمية: درجة الدكتوراه

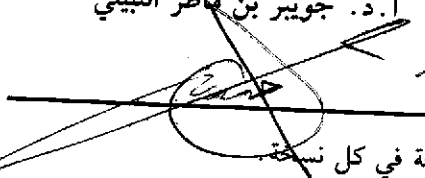
عنوان الأطروحة: أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية  
مؤشراتها - أسبابها - أساليب التعامل معها

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وعلى آله  
وصحبه أجمعين وبعد،،،  
فبناء على توصية اللجنة المكونة لمناقشة الأطروحة المذكورة عاليه، والتي تمت  
مناقشتها بتاريخ ١٧/١٠/١٤٢٣هـ بقبول الأطروحة بعد إجراء التعديلات المطلوبة،  
وحيث قد تم عمل اللازم فإن اللجنة المذكورة توصي بإجازة الأطروحة في صيغتها  
النهائية المرفقة كمتطلب تكميلي للدرجة العلمية المذكورة أعلاه. والله الموفق.

أعضاء اللجنة

|   |   |   |
|---|---|---|
| المشرف  | مناقش من القسم  | مناقش من خارج القسم   |
| الاسم: أ.د. هاشم بكر حريري  | أ.د. علي بن علي عبد ربه   | اللواء د. فهد بن أحمد الشعلان   |
| التوقيع:  |  |  |

يعتمد/ رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط  
أ.د. جويبر بن ماطر الثبتي



\* يوضع هذا النموذج أمام الصفحة المقابلة لصفحة عنوان الأطروحة في كل نسخة.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## ملخص الرسالة

عنوان الدراسة: أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية، مؤشراتنا - أسبابها - أساليب التعامل معها.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى معرفة المؤشرات الكمية والنوعية، وكذا الكشف عن الأسباب الاقتصادية، والاجتماعية، والمهنية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية، ومن ثم محاولة إبراز أهم الأساليب التي تتبعها القيادات الإدارية في التعامل مع أزمة الموارد البشرية في تلك الجامعات. ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام أداة استقصاء لجمع المعلومات من مجتمع وعينة الدراسة البالغ عددهم (أربع جامعات) موزعة على المناطق الجغرافية في المملكة، حيث تم التطبيق على جميع القيادات الإدارية في تلك الجامعات.

وللحصول على النتائج الميدانية تمت معالجة البيانات بالأساليب الإحصائية: التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (ت)، واختبار (ف)، واختبار (شيفي).

نتائج الدراسة: وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

١- أن هناك مؤشرات تنذر بحلول أزمة موارد بشرية في الجامعات السعودية، ومن أهمها زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم عن الطاقة الاستيعابية للجامعات، تزايد نسبة النمو لأعداد الطلاب الملحقين في الجامعات مع ثبات نسب أعضاء هيئة التدريس، وتجاوز نسبة أستاذ إلى طالب عن الحد المعتمد في خطة التنمية.

٢- أن هناك أسباب لظهور أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية، ومن أهمها: وصول أعضاء هيئة التدريس إلى سن التقاعد وقت الحاجة إليهم، رغبة الكثير من أعضاء هيئة التدريس الخروج من الجامعات والالتحاق بقطاعات أخرى نظراً لارتفاع الأجور فيها عن الجامعة، محدودية اعتماد أعضاء هيئة التدريس على التقنيات المتقدمة مما يحد من إمكانية الاستفادة من عطائهم.

٣- تحاول القيادات الإدارية في الجامعات السعودية، أن تتعامل مع أزمة الموارد البشرية بالأسلوب العلمي المتبع في إدارة الأزمة، إلا أنها محاولات عشوائية، تعتمد على الجهود العلاجية أكثر من الجهود الوقائية.

توصيات الدراسة: لذا فقد تم وضع العديد من التوصيات أهمها ما يلي:

١- تتبّع جميع المؤشرات التي تنذر بحلول أزمة موارد بشرية في الجامعات السعودية ودراساتها وتحليلها، لتحديث الأنظمة في الجامعات لمواجهة الطلب الاجتماعي الشديد على الالتحاق بالجامعة، وإعادة النظر في توزيع الطلاب على التخصصات.

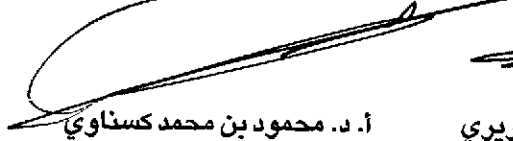
٢- دراسة وضع الأستاذ الجامعي، وإعادة النظر في الحوافز الممنوحة، وفي سن التقاعد، ورصد ظاهرة نزوح الأساتذة.

٣- العمل على صقل وتنمية مفهوم إدارة الأزمات لدى القادة الإداريين في الجامعات وتشجيع ما لديهم من استعدادات لممارسة هذا الأسلوب الإداري الحديث. ويمكن الاستعانة بالنموذج المقترح بالدراسة.

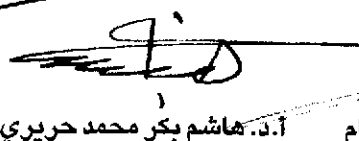
يعتمد عميد كلية التربية

المشرف

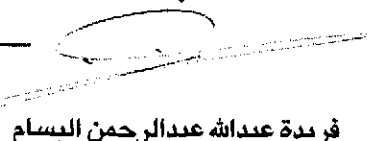
الباحثة



أ.د. محمود بن محمد كسناوي



أ.د. هاشم بكر محمد حريري



فريدة عبدالله عبد الرحمن البسام

## إهداء

أخي الحبيب عبد الرحمن  
أطرق الحرف يناجي روحك الطاهرة!  
هل ستستقيم من بعدك أحرفاً؟  
لقد أكبرت في نفسي ذلك الصبر والسلوان،  
الذين منحاني القوة والثبات لإتمام هذا الجهد  
فأهديك ثمرته  
وأحمده تعالى على ذلك،  
وأسأله أن يتقبلك في واسع رحمته وفسيح جنانه

الباشة

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، حمداً يوافي نعمه، ويكافيء مزيده، فهو القائل في محكم تنزيله: ﴿قُلِ الْحَمْدُ لِلَّهِ وَسَلَامٌ عَلَى عِبَادِهِ الَّذِينَ اصْطَفَى﴾ [النمل: ٥٩] وهو القائل في كتابه أيضاً: ﴿لَيْنَ شُكْرُكُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾ [إبراهيم: ٧].

فأحمد الله الذي بنعمته تتم الصالحات حمداً يليق بجلال قدره، وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على رسول الله خاتم الأنبياء وسيد المرسلين.

ثم أتقدم بالشكر الجزيل لسعادة الأستاذ الدكتور/هاشم بكر حريري، المشرف على هذه الدراسة، على ما بذله من جهد، وما اقتطعه من وقت في سبيل اتمام هذا البحث، حيث كان لتوجيهاته النيرة خير معين على ذلك.

كما أتقدم بخالص التقدير لجامعتي الموقرة جامعة أم القرى بمكة المكرمة، ممثلة بقياداتها الإدارية على كافة المستويات، وأعضاء هيئة التدريس، وجميع منسوبيها على ما قدموه من عون ودعم ومساعدته. وأخص بذلك قسم الإدارة التربوية والتخطيط وسعادة رئيس القسم، الدكتور جويبر بن ماطر الثبتي على دعمه ومساندته المستمرة.

أيضاً أخص بالشكر والامتنان كلاً من سعادة اللواء الدكتور/فهد بن أحمد الشعلان، وسعادة الأستاذ الدكتور/علي علي عبد ربه، على تلافهما وتكرمهما بقبول مناقشة هذه الرسالة، والتي سيكون لتوجيهاتهما وإرشاداتهما محل القبول والاعتبار بإذن الله. ولسعادة الدكتور علي عبد ربه شكر خاص على مساعدته لي في الجانب الإحصائي الذي مازال يؤكد على أن أقوم بنفسه بمعالجة البيانات الإحصائية، حتى تمكنت بفضل منه بعد الله على الإلمام بهذا الجانب، والذي سيخدمني في مستقبلي العلمي بإذن الله تعالى.

ولا يفوتني أن أقدم خالص شكري وموفور امتناني للأساتذة أعضاء هيئة

التدريس المحكمين لمفردات الاستبانة التي تم تطبيقها في هذه الدراسة.

كما أشكر القيادات الإدارية في كل من جامعة الملك سعود، وجامعة الملك فيصل، وجامعة أم القرى، وجامعة الملك خالد، على تكريمهم بالموافقة بتعبئة مفردات الاستبانة.

أما والديَّ الكريمين، فلن أقول أكثر من ربِّ ارحمهما كما ربياني صغيرًا فلا الكلمات ولا الأحرف بقادرة على أن تفي بشكرهما، ومجازاتهما، فأسأل الله العظيم أن يجزيهما عني خير الجزاء، ويطيل بعمريهما، ويرزقني برهما والإحسان إليهما. فكم كانت لهفتي - يا والدي - أن تكون حاضراً الآن لتحقيق أمنية طالما انتظرتها، وتقطف ثمرة أنت الذي غرستها، لكنها إرادة الله!!

فأدعوه سبحانه أن يسبغ عليك لباس الصحة والعافية، وأن يجزيك الأجر والمثوبة على صبرك!

ولإخوتي وأخواتي الذين كنت أشد بهم أوزري، ولابني الحبيب الذي تحملني أمًا طالبة، ولزوجي الذي شجعني على الاستمرار، لهم جميعاً أقدم شكري وتقديري. وأخيراً أشكر كل من مدَّ يد العون والمساعدة لي بطريقة أو بأخرى ولم أذكر اسمه، لهم جميعاً الفضل والمنة بعد الله، والدعاء الخالص بأن يجعل ما قدموه في موازين أعمالهم.

إنه سميع مجيب.

الباحثة

## قائمة المحتويات

| رقم الصفحة | الموضوع  |
|------------|--|
| أ          | البسملة.....   |
| ب          | ملخص الدراسة.....  |
| جـ         | الإهداء.....   |
| د          | شكر وتقدير.....  |
| و          | قائمة المحتويات.....   |
| ط          | قائمة الجداول.....   |
| م          | قائمة الأشكال.....   |
| ن          | قائمة الملاحق.....   |
|            | <b>الفصل الأول</b>   |
|            | <b>مدخل الدراسة</b>  |
| ٢          | المقدمة.....   |
| ٤          | مشكلة الدراسة.....   |
| ١٠         | أهداف الدراسة.....   |
| ١٠         | تساؤلات الدراسة.....   |
| ١١         | أهمية الدراسة.....   |
| ١٦         | حدود الدراسة.....  |
| ١٦         | مصطلحات الدراسة.....   |
|            | <b>الفصل الثاني</b>  |
|            | <b>الإطار النظري والدراسات السابقة</b>                         |
| ١٩         | أولاً: الإطار النظري.....                                      |
| ١٩         | المبحث الأول: الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية..... |
| ٢١         | مقدمة.....   |
| ٢٣         | ١- مؤشرات أزمة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.....    |



| الموضوع  | رقم الصفحة |
|--|------------|
| أ - المؤشرات الكمية.....                                   | ٢٤         |
| - مؤشر تطور أعداد الطلاب المتحقيين في الجامعات.....        | ٢٤         |
| - مؤشر نمو أعضاء هيئة التدريس في الجامعات.....             | ٢٧         |
| - مؤشر نمو نسبة أستاذ : طالب في الجامعات.....              | ٣٠         |
| ب - المؤشرات النوعية.....                                  | ٤٠         |
| ٢- أسباب أزمة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية..... | ٤١         |
| أ - أسباب اقتصادية.....                                    | ٤١         |
| - نزوحهم إلى خارج الجامعات.....                            | ٤١         |
| - سياسة تعيين المعيددين في الجامعات.....                   | ٤٣         |
| ب - أسباب اجتماعية.....                                    | ٤٨         |
| - سياسة القبول في الجامعات.....                            | ٤٨         |
| ج - أسباب مهنية.....                                       | ٥١         |
| خلاصة.....   | ٥٢         |
| المبحث الثاني: أساليب التعامل مع الأزمات.....              | ٥٥         |
| مقدمة.....   | ٥٦         |
| مفهوم الأزمة.....  | ٥٧         |
| تداخل مفهوم الأزمة مع المفاهيم الأخرى.....                 | ٦١         |
| مفهوم إدارة الأزمات.....                                   | ٦٥         |
| الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات.....             | ٦٦         |
| خصائص الأزمات ذات الطبيعة الإدارية.....                    | ٦٧         |
| خصائص أزمة الموارد البشرية.....                            | ٦٩         |
| مراحل الأزمات.....   | ٧١         |
| أساليب التعامل مع الأزمات.....                             | ٧٥         |
| خلاصة.....   | ٨٢         |

| رقم الصفحة | الموضوع                                 |
|------------|---|
| ٨٤         | ثانيا : الدراسات السابقة.....           |
| ٨٥         | الدراسات المتعلقة بالموارد البشرية..... |
| ٩٦         | الدراسات المتعلقة بإدارة الأزمة.....    |
| ١٠٧        | تعليق على الدراسات السابقة.....         |
|            | <b>الفصل الثالث</b>                     |
|            | <b>إجراءات الدراسة</b>                  |
| ١١١        | منهج الدراسة.....                       |
| ١١١        | أداة الدراسة.....                       |
| ١١٤        | مجتمع الدراسة.....                      |
| ١١٤        | عينة الدراسة.....                       |
| ١٢٢        | الأساليب الإحصائية المستخدمة.....       |
|            | <b>الفصل الرابع</b>                     |
|            | <b>نتائج الدراسة وتفسيرها</b>           |
| ١٢٥        | أولا: عرض النتائج.....                  |
| ١٥٤        | ثانيا: تفسير النتائج.....               |
| ١٨٢        | <b>الفصل الخامس</b>                     |
|            | <b>النتائج والتوصيات</b>                |
| ١٨٣        | أولا: النتائج.....                      |
| ١٨٥        | ثانيا: التوصيات.....                    |
| ١٩٤        | المراجع.....                            |
| ٢٠٦        | الملاحق.....                            |

## قائمة الجداول

| رقم الجدول | عنوان الجدول   | الصفحة |
|------------|--|--------|
| ١          | معدلات النمو السنوية في التعليم العالي من ١٤١٥/١٤١٦هـ إلى ١٤٢٠/١٤١٩هـ  | ٢      |
| ٢          | مخصصات التعليم العالي في ميزانية الدولة في السنوات ١٤١٣/١٤١٤ - ١٤١٧/١٤١٨هـ   | ٥      |
| ٣          | إعداد الطلاب المتحقين في الجامعات للأعوام الدراسية ١٤١٤ - ١٤١٨هـ   | ٦      |
| ٤          | تطور أعداد الطلاب والطالبات المتحقين بالجامعات حسب خطط التنمية من عام ١٤٠٠ حتى عام ١٤٢٠هـ  | ٢٦     |
| ٥          | تقدير أعداد الطلاب المتحقين بالجامعات للسنوات القادمة  | ٢٧     |
| ٦          | تطور أعداد أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية حسب خطط التنمية من عام ١٤٠٠ حتى عام ١٤٢٠هـ  | ٢٩     |
| ٧          | تطور أعداد المعيدين في الجامعات السعودية   | ٤٤     |
| ٨          | تطور أعداد المتعثرين من قبل الجامعات السعودية خلال الفترة من عام ١٤٠٠ حتى عام ١٤٢٠هـ   | ٤٦     |
| ٩          | عدد الاستثمارات الموزعة على أفراد عينة الدراسة والعائد منها والمستبعد منها والنسبة المئوية لكل جهة   | ١١٧    |
| ١٠         | التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة تبعاً للجنس   | ١١٨    |
| ١١         | التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة تبعاً للدرجة العلمية  | ١١٩    |
| ١٢         | التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة تبعاً لسنوات الخبرة   | ١٢١    |
| ١٣         | التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة تبعاً للجامعة التي ينتمون إليها   | ١٢٣    |
| ١٤         | التوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة عينة الدراسة على المؤشرات الكمية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية مرتبة تنازلياً                                    | ١٢٨    |
| ١٥         | التوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة عينة الدراسة على المؤشرات النوعية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية مرتبة تنازلياً                                   | ١٣٠    |
| ١٦         | التوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الأسباب الاقتصادية المتعلقة بالعرض لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية مرتبة تنازلياً           | ١٣٢    |
| ١٧         | التوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة عينة الدراسة على الأسباب الاقتصادية المتعلقة بالطلب لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية مرتبة تنازلياً                 | ١٣٣    |
| ١٨         | التوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الأسباب الاجتماعية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية مرتبة تنازلياً                           | ١٣٥    |
| ١٩         | التوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الأسباب المهنية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية مرتبة تنازلياً                              | ١٣٧    |
| ٢٠         | التوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الأساليب المتبعة في التعامل مع أزمة الموارد البشرية المتوقع حدوثها في الجامعات السعودية مرتبة تنازلياً | ١٣٩    |

| رقم الجدول | عنوان الجدول  | الصفحة |
|------------|---|--------|
| ٢١         | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الأساليب المتبعة في التعامل مع أزمة الموارد البشرية أثناء حدوثها في الجامعات السعودية مرتبة تنازلياً | ١٤١    |
| ٢٢         | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الأساليب المتبعة في التعامل مع الآثار الناتجة عن أزمة الموارد البشرية مرتبة تنازلياً                 | ١٤٣    |
| ٢٣         | اختبار (ت) لتحليل أبعاد الدراسة تبعاً لمتغير الجنس  | ١٤٤    |
| ٢٤         | تحليل التباين بين أبعاد الدراسة تبعاً للدرجة العلمية  | ١٤٦    |
| ٢٥         | تحليل التباين بين أبعاد الدراسة تبعاً لسنوات الخبرة   | ١٤٨    |
| ٢٦         | تحليل التباين بين أبعاد الدراسة تبعاً للجامعة التي ينتمون إليها   | ١٥٠    |
| ٢٧         | اختبار (ت) للفروق بين درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على المؤشرات الكمية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير سنوات الجنس                                      | ٢٧٣    |
| ٢٨         | اختبار (ف) للفروق بين درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على المؤشرات الكمية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير الدرجة العلمية                                   | ٢٧٥    |
| ٢٩         | اختبار (ف) للفروق بين درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على المؤشرات الكمية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة                                     | ٢٧٧    |
| ٣٠         | اختبار (ف) للفروق بين درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على المؤشرات الكمية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير الجامعة التي ينتمون إليها                        | ٢٧٨    |
| ٣١         | اختبار (ت) للفروق بين درجة موافقة أفراد العينة على المؤشرات النوعية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير الجنس   | ٢٧٩    |
| ٣٢         | اختبار (ف) للفروق بين درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على المؤشرات النوعية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير الدرجة العلمية                                  | ٢٨٠    |
| ٣٣         | اختبار (ف) للفروق بين درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على المؤشرات النوعية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة                                    | ٢٨١    |
| ٣٤         | اختبار (ف) للفروق بين درجة موافقة أفراد العينة على المؤشرات النوعية لأزمة الموارد البشرية تبعاً لمتغير الجامعة التي ينتمون إليها  | ٢٨٢    |
| ٣٥         | اختبار (ت) للفروق بين درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الأسباب الاقتصادية المتعلقة بالعرض لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير الجنس                         | ٢٨٣    |
| ٣٦         | اختبار (ف) للفروق بين درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الأسباب الاقتصادية المتعلقة بالعرض لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير الدرجة العلمية                | ٢٨٤    |
| ٣٧         | اختبار (ف) للفروق بين درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الأسباب الاقتصادية — المتعلقة بالعرض — لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة              | ٢٨٥    |

| رقم الجدول | عنوان الجدول   | الصفحة |
|------------|--|--------|
| ٣٨         | اختبار (ف) للفروق بين درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الأسباب الاقتصادية — المتعلقة بالعرض — لأزمة الموارد البشرية تبعاً لمتغير الجامعة التي ينتمون إليها                                       | ٢٨٦    |
| ٣٩         | اختبار (ت) للفروق بين درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الأسباب الاقتصادية — المتعلقة بالطلب — لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير الجنس                                      | ٢٨٧    |
| ٤٠         | اختبار (ف) للفروق بين درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الأسباب الاقتصادية — المتعلقة بالطلب لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير الدرجة العلمية                               | ٢٨٨    |
| ٤١         | اختبار (ف) للفروق بين درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الأسباب الاقتصادية — المتعلقة بالطلب — لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة                               | ٢٨٩    |
| ٤٢         | اختبار (ف) للفروق بين درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الأسباب الاقتصادية — المتعلقة بالطلب — لأزمة الموارد البشرية تبعاً لمتغير الجامعة التي ينتمون إليها                                       | ٢٩٠    |
| ٤٣         | اختبار (ت) للفروق بين درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الأسباب الاجتماعية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير الجنس  | ٢٩١    |
| ٤٤         | اختبار (ف) للفروق بين درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الأسباب الاجتماعية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير الدرجة العلمية   | ٢٩٢    |
| ٤٥         | اختبار (ف) للفروق بين درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الأسباب الاجتماعية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة   | ٢٩٤    |
| ٤٦         | اختبار (ف) للفروق بين درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الأسباب الاجتماعية لأزمة الموارد البشرية تبعاً لمتغير الجامعة التي ينتمون إليها   | ٢٩٦    |
| ٤٧         | اختبار (ت) للفروق بين درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الأسباب المهنية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير الجنس   | ٢٩٧    |
| ٤٨         | اختبار (ف) للفروق بين درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الأسباب المهنية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير الدرجة العلمية  | ٢٩٩    |
| ٤٩         | اختبار (ف) للفروق بين درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الأسباب المهنية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة  | ٣٠١    |
| ٥٠         | اختبار (ف) للفروق بين درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الأسباب المهنية لأزمة الموارد البشرية تبعاً لمتغير الجامعة التي ينتمون إليها  | ٣٠٣    |
| ٥١         | اختبار (ت) للفروق بين درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الأساليب التي تتبعها القيادات الإدارية في التعامل مع أزمة الموارد البشرية المتوقع حدوثها في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير الجنس          | ٣٠٥    |
| ٥٢         | اختبار (ف) للفروق بين درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الأساليب التي تتبعها القيادات الإدارية في التعامل مع أزمة الموارد البشرية المتوقع حدوثها في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير الدرجة العلمية | ٣٠٦    |

| رقم الجدول | عنوان الجدول   | الصفحة |
|------------|--|--------|
| ٥٣         | اختبار (ف) للفروق بين درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الأساليب التي تتبعها القيادات الإدارية في التعامل مع أزمة الموارد البشرية المتوقع حدوثها في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة                 | ٣٠٧    |
| ٥٤         | اختبار (ف) للفروق بين درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الأساليب التي تتبعها القيادات الإدارية في التعامل مع أزمة الموارد البشرية المتوقع حدوثها في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير الجامعة التي ينتمون إليها    | ٣٠٩    |
| ٥٥         | اختبار (ت) للفروق بين درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الأساليب التي تتبعها القيادات الإدارية في التعامل مع أزمة الموارد البشرية أثناء حدوثها في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير الجنس                          | ٣١٠    |
| ٥٦         | اختبار (ف) للفروق بين درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الأساليب التي تتبعها القيادات الإدارية في التعامل مع أزمة الموارد البشرية أثناء حدوثها في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير الدرجة العلمية                 | ٣١٢    |
| ٥٧         | اختبار (ف) للفروق بين درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الأساليب التي تتبعها القيادات الإدارية في التعامل مع أزمة الموارد البشرية أثناء حدوثها في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة                   | ٣١٤    |
| ٥٨         | اختبار (ف) للفروق بين درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الأساليب التي تتبعها القيادات الإدارية في التعامل مع أزمة الموارد البشرية أثناء حدوثها في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير الجامعة التي ينتمون إليها      | ٣١٦    |
| ٥٩         | اختبار (ت) للفروق بين درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الأساليب التي تتبعها القيادات الإدارية في التعامل مع الآثار الناتجة عن أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير الجنس                     | ٣١٨    |
| ٦٠         | اختبار (ف) للفروق بين درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الأساليب التي تتبعها القيادات الإدارية في التعامل مع الآثار الناتجة عن أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير الدرجة العلمية            | ٣١٩    |
| ٦١         | اختبار (ف) للفروق بين درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الأساليب التي تتبعها القيادات الإدارية في التعامل مع الآثار الناتجة عن أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة              | ٣٢١    |
| ٦٢         | اختبار (ف) للفروق بين درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الأساليب التي تتبعها القيادات الإدارية في التعامل مع الآثار الناتجة عن أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير الجامعة التي ينتمون إليها | ٣٢٣    |

## قائمة الأشكال

| رقم الشكل | عنوان الشكل  | الصفحة |
|-----------|--|--------|
| ١         | التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة تبعاً للجنس                     | ١١٨    |
| ٢         | رسم بياني لأفراد عينة الدراسة تبعاً للجنس                            | ١١٩    |
| ٣         | التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة تبعاً للدرجة العلمية            | ١٢٠    |
| ٤         | رسم بياني لأفراد عينة الدراسة تبعاً للدرجة العلمية                   | ١٢٠    |
| ٥         | التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة تبعاً لسنوات الخبرة             | ١٢٢    |
| ٦         | رسم بياني لأفراد عينة الدراسة تبعاً لسنوات الخبرة                    | ١٢٢    |
| ٧         | التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة تبعاً للجامعة التي ينتمون إليها | ١٢٣    |
| ٨         | رسم بياني لأفراد عينة الدراسة تبعاً للجامعة التي ينتمون إليها        | ١٢٤    |
| ٩         | النموذج المقترح للتحويل نحو تنظيم جديد لإدارة الأزمة في الجامعات     | ٢٧٠    |

## قائمة الملاحق

| رقم الملحق | عنوان الملحق   | الصفحة |
|------------|--|--------|
| ١          | أسماء أعضاء هيئة التدريس المحكمين  | ٢٠٧    |
| ٢          | الصورة النهائية للاستبانة  | ٢٠٨    |
| ٣          | خطاب سعادة وكيل جامعة أم القرى للدراسات العليا والبحث العلمي الموجه إلى سعادة وكيل جامعة الملك سعود من أجل المساعدة في تعبئة الاستبانة   | ٢٢٢    |
| ٤          | خطاب سعادة وكيل جامعة أم القرى للدراسات العليا والبحث العلمي الموجه إلى سعادة وكيل جامعة الملك فيصل من أجل المساعدة في تعبئة الاستبانة   | ٢٢٣    |
| ٥          | إفادة وطلب مساعدة من سعادة عميد الدراسات العليا بجامعة أم القرى حول حاجة الباحثة لبعض المعلومات من الجامعات السعودية   | ٢٢٤    |
| ٦          | خطاب سعادة وكيل جامعة الملك فيصل الموجه لسعادة وكيل جامعة أم القرى للدراسات العليا والبحث العلمي بخصوص إرفاق المعلومات المطلوبة حول البحث  | ٢٢٥    |
| ٧          | مذكرة سعادة وكيل جامعة أم القرى للدراسات العليا والبحث العلمي الموجهة لسعادة عميد كلية التربية بخصوص توافر المعلومات المطلوبة من جامعة الملك فيصل  | ٢٢٧    |
| ٨          | خطاب سعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي الموجه لسعادة وكيل جامعة أم القرى للدراسات العليا والبحث العلمي حول المعلومات المطلوبة عن جامعة الملك خالد   | ٢٢٨    |
| ٩          | مذكرة سعادة وكيل جامعة أم القرى للدراسات العليا والبحث العلمي الموجهة لسعادة عميد كلية التربية بخصوص توافر المعلومات المطلوبة عن جامعة الملك خالد  | ٢٢٩    |
| ١٠         | مذكرة سعادة وكيل جامعة أم القرى للدراسات العليا والبحث العلمي الموجه لسعادة عميد كلية التربية بخصوص توافر المعلومات المطلوبة عن جامعة الملك عبد العزيز   | ٢٣٠    |
| ١١         | خطاب مدير مكتب وكيل جامعة الملك عبد العزيز للدراسات العليا والبحث العلمي الموجه لسعادة مدير مكتب جامعة أم القرى للدراسات العليا والبحث العلمي حول توافر بعض المعلومات عن الجامعة                         | ٢٣١    |
| ١٢         | خطاب مدير مركز المعلومات والإحصاء والتوثيق، الموجه لسعادة وكيل جامعة الملك عبد العزيز للدراسات العليا والبحث العلمي حول الخطابات الموجهة لأقسام الجامعة المختلفة لطلب معلومات عن أعضاء هيئة التدريس منها | ٢٣٢    |
| ١٣         | معلومات عن أعضاء هيئة التدريس ببعض أقسام جامعة الملك عبد العزيز بجدة بناء على ردود بعض الأقسام فيها  | ٢٥١    |
| ١٤         | جداول تفصيلية لإجابة أفراد عينة الدراسة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة  | ٢٧٣    |



# الفصل الأول

## مدخل الدراسة

- أولاً : المقدمة
- ثانياً : مشكلة الدراسة
- ثالثاً : أهداف الدراسة
- رابعاً : تساؤلات الدراسة
- خامساً : أهمية الدراسة
- سادساً : حدود الدراسة
- سابعاً : مصطلحات الدراسة

## أولاً: المقدمة:

إنَّ الثروة الحقيقية لأية دولة تتمثل عادةً في مواردها البشرية، والمهارات الإنتاجية للقوى العاملة فيها، وهي ما يسمَّى برأس المال البشري. لذا نجد أنَّ مؤشرات تقدم الدول هو مدى ما تحظى به مواردها البشرية من اهتمام ورعاية.

وفي ضوء ذلك، فقد حرصت المملكة العربية السعودية على تنمية مواردها البشرية في كافة قطاعاتها المختلفة، حيث كان من أهم أهداف خطة التنمية السابعة للدولة «تنمية القوى البشرية والتأكد المستمر من زيادة مشاركتها ورفع كفاءتها عن طريق التدريب والتأهيل لتلبية متطلبات الاقتصاد الوطني» (وزارة التخطيط، خطة التنمية السابعة، ص ١١٣).

ونظرًا لأهمية التعليم، حيث هو الركيزة الأساسية لإعداد الثروة البشرية وتنميتها، فقد حظي باهتمام كبير من الدولة، وبالأخص التعليم العالي؛ لما له من أهمية تخريج الكفاءات الوطنية للمساهمة في التنمية، وحيث أنَّ الجامعات هي حجر الزاوية بالنسبة للتعليم العالي، فقد استحوذت على اهتمام بالغ ممَّا جعلها تحقق معدلات نمو سنوية متزايدة في جميع متغيراتها، والجدول التالي يوضح ذلك.

### جدول رقم (١)

#### معدلات النمو السنوية في التعليم العالي

ما بين عامي ١٤١٥/١٤١٦هـ إلى ١٤١٩/١٤٢٠هـ

| المتغير                          | مرحلة البكالوريوس % |
|----------------------------------|---------------------|
| إجمالي الطلاب والطالبات          | ١٢,٤                |
| المستجدون والمستجدات             | ١٣,٦                |
| الخريجون والخريجات               | ١٦,٨                |
| أعضاء هيئة التدريس السعوديين     | ١٩,٥                |
| أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين | ٦,٥                 |
| الجهاز الإداري والفني            | ٩,٢                 |

وزارة التخطيط: خطة التنمية السابعة، (ص ٢٩٢).

ويعتبر أعضاء هيئة التدريس من أهم الموارد البشرية في الجامعات، ولا يمكن لأية جامعة أن تتميز في تحقيق رسالتها، ما لم يكن عضو هيئة التدريس فيها متميزاً.

ويؤيد ذلك ما ذكره (تيم، ١٤٠٣هـ) من أن عضو هيئة التدريس هو أهم ركيزة من ركائز الجامعة، فإذا بنيت الجامعة على اكتاف هيئة ضعيفة إزداد ضعفها؛ لأن الهيئة الضعيفة، لن تنجب إلا طلاباً ضعافاً.

وما أكدّه (النعمي ١٤٠٧هـ) أيضاً من أن عضو هيئة التدريس هو الركن الأساسي في العملية التعليمية؛ لأنه يقود العمل التربوي، والتعليمي ويتعامل مع الطالب مباشرة فيؤثر في تشكيله وبنائه التعليمي والسلوكي والاجتماعي.

وعلى الرغم من ذلك، إلا أنه من المسلمات البديهية أنه لا يمكن لعضو هيئة التدريس أن يقوم بواجباته المناطة به على الوجه المطلوب ما لم توفر له كافة السبل والتسهيلات، وتزال عن طريقه جميع العقبات التي قد تحول دون قيامه بهذه المهام المكلف بها.

إلا أن المتأمل لواقع الجامعات في وقتنا الحاضر يجد أنها أصبحت تواجه العديد من المتطلبات والتحديات التي لا يمكن لعضو هيئة التدريس أن يكون بمنأى عنها.

فالمملكة العربية السعودية في ظل النمو السكاني الذي تعيشه، حيث تشير التقديرات الإحصائية إلى أن إجمالي عدد السكان في المملكة بلغ عام ١٤١٩هـ/١٤٢٠هـ نحو (٢١،٤) مليون نسمة منهم (١٥،٧) مليون من السعوديين، كما تشير الإحصاءات السكانية المتوقعة إلى أن عدد سكان المملكة سيزداد بنسبة (٥٦،٦٪) خلال المدة ١٤٢٠ - ١٤٢١هـ/١٤٤٠-١٤٤١هـ، في حين سيزداد عدد السكان السعوديين بنسبة (٨٩،٢٪) خلال المدة نفسها، وهذه الزيادة تحمل مضامين مهمة تتعلق بزيادة الطلب على الخدمات الأساسية، ومنها التعليم.(وزارة

التخطيط، خطة التنمية السابعة، ص(٢٩١)).

حيث ارتفع عدد خريجي الثانوية العامة وخريجاتها من (٣٧٤٥) عام ١٣٨٩هـ/١٣٩٠هـ، إلى أكثر من (١٦٥) ألف في عام ١٤١٩هـ/١٤٢٠هـ (١٩٩٩م) (وزارة التخطيط: خطة التنمية السابعة، ص٤٥).

وعليه فإن أعداد الطلاب والطالبات الملحقين في الجامعات في تزايد مستمر، نتيجة الطلب المتزايد على التعليم، والضغط الاجتماعية، وعدم وجود البدائل المتاحة عن التعليم الجامعي، ويقابل ذلك انخفاض في نمو نسبة أعضاء هيئة التدريس إضافة إلى تسرب البعض الآخر أو إعارتهم لجهات حكومية أخرى، أو تكليفهم بأعباء إدارية داخل الجامعات مما يحد من الاستفادة منهم بالشكل المطلوب.

كل ذلك وغيره مؤشرات تدل على وجود أزمة في عضو هيئة التدريس في الجامعات السعودية الحالية ومتوقعة (مستقبلية)، مما يتطلب من القيادات الإدارية في هذه الجامعات إتخاذ الحيلة ووضع التدابير المناسبة لمواجهتها. لذا فإن هذه الدراسة تحاول الكشف عن مؤشرات وأسباب أزمة المواد البشرية في الجامعات السعودية، وبالتحديد أعضاء هيئة التدريس فيها ومدى تبنيتها لأسلوب إدارة الأزمات، وهو أسلوب من أساليب الإدارة في العصر الحديث في التعامل مع هذه الأزمة كبديل للإدارة التقليدية.

#### ثانياً: مشكلة الدراسة:

رغم أهمية الموارد البشرية في الجامعات، وبالذات أعضاء هيئة التدريس الذين هم عماد قيامها بمهامها، والركيزة الأساسية التي تعتمد عليها، إلا أن المتتبع لأوضاع الجامعات بشكل عام يجد أن الموارد البشرية فيها تعاني من أزمات شديدة، نتيجة لما تواجهه هذه الجامعات من تحديات مختلفة تعيشها في ظل المتغيرات المتلاحقة في شتى المجالات، ويؤيد ذلك ما جاء به كل من

(الكيلاني، عدس، ١٩٨٤م) من أن الجامعات في الوطن العربي رغم حاجتها الماسة لتوفير الفرص أمام أعضاء هيئة التدريس لتطوير أنفسهم أكاديميًا فإن ما يبذل في هذا المضمار يعد ضعيفًا. وأيضًا ما كشفت عنه دراسة (العريض، ١٩٩٤م) من أن غالبية أعضاء هيئة التدريس من مواطنين وغير مواطنين على اختلاف رتبهم الأكاديمية في جميع الجامعات الخليجية في حاجة إلى تطوير وتنمية كفاياتهم التدريسية. ولعل أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية، تتمثل في الاختلال، وعدم الاتزان بين الآمال والطموحات التي يعقدها المجتمع على التعليم الجامعي، من زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم المتمثل في الزيادة المستمرة والمتنامية في أعداد الطلاب الملتحقين بالجامعات، وبين الإمكانيات والموارد المادية والبشرية المحدودة للجامعات، فطبقًا للبيانات المتاحة من (مصلحة الإحصاءات العامة بوزارة التخطيط، الكتاب الإحصائي، ١٤١٨هـ) يلاحظ تزايد الالتحاق بالجامعات حيث ارتفعت أعداد المقبولين من (١٥٥٣٩٠) طالبًا وطالبة عام ١٤١٤هـ إلى (٢٧٢٦١٥) طالبًا وطالبة عام ١٤١٩هـ، والجدول رقم (٢) يوضح ذلك.

#### جدول رقم (٢)

أعداد الطلاب والطالبات الملتحقين في الجامعات  
للأعوام الدراسية ١٤١٤ - ١٤١٨هـ

| السنة الدراسية | أعداد الطلاب |        | الإجمالي |
|----------------|--------------|--------|----------|
|                | ذكور         | إناث   |          |
| ١٤١٣ - ١٤١٤هـ  | ٨٢٠٣         | ٢١٨٧   | ١٥٥٣٩٠   |
| ١٤١٤ - ١٤١٥هـ  | ٨٤٦٨         | ٧٧١١٧  | ١٦٣٥٨٥   |
| ١٤١٥ - ١٤١٦هـ  | ١٠٨٣٨٦       | ١٠١٤١٠ | ٢٠٩٧٩٦   |
| ١٤١٦ - ١٤١٧هـ  | ١١٣٧٤٤       | ١١٠٠٥٨ | ٢٢٣٨٠٢   |
| ١٤١٧ - ١٤١٨هـ  | ١٣٤٤٧١       | ١٣٨١٤٤ | ٢٧٢٦١٥   |

المصدر: (وزارة التخطيط: مصلحة الإحصاءات العامة، الكتاب الإحصائي، ١٤١٨هـ)

والمتمثل للجدول السابق يلاحظ زيادة أعداد الطلاب والطالبات الملتحقين بالجامعات على مدار الخمس سنوات بمعدل نمو سنوي يعادل ١٥,٠٨٪. وعلى الرغم من الزيادة السريعة والمتنامية في أعداد الطلاب والطالبات، إلا أن الإمكانيات والموارد المالية محدودة، فالظروف الاقتصادية التي مرت بها البلاد، والتي انعكست آثارها على مختلف المجالات بما فيها التعليم والجامعات، إضافة إلى متطلبات التنمية الشاملة في المملكة التي زادت من أعباء الإنفاق الحكومي الذي أصبحت فيها قطاعات عدة تنافس قطاع التعليم، وهذا ما أثر على ميزانيات الجامعات، وبالتالي انعكس أثره على الموارد البشرية فيها، والجدول رقم (٣) يوضح ذلك.

### جدول رقم (٣)

#### مخصصات التعليم العالي في ميزانية الدولة في السنوات

١٤١٣/١٤١٤هـ - ١٤١٧/١٤١٨هـ

| ١٤١٣/١٤١٤هـ | ١٤١٤/١٤١٥هـ | ١٤١٥/١٤١٦هـ | ١٤١٦/١٤١٧هـ | ١٤١٧/١٤١٨هـ |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| ٣٠٣٤٢,٤     | ٢٧٨٢٢,٤     | ٢٥٦٢٣,٩     | ٢٧٥٣٦,٢     | ٤٠٠٦٧,٩     |
| مليون ريال  | مليون ريال  | مليون ريال  | مليون ريال  | مليون ريال  |

المصدر: (الكتاب الإحصائي السنوي، مصلحة الإحصاءات العامة بوزارة التخطيط ١٤١٨هـ).

والمتتبع لإحصائية مخصصات التعليم العالي يجد أنها تراجعت من (٣٠٣٤٢,٤) مليون ريال عام ١٤١٣/١٤١٤هـ إلى (٢٧٥٣٦,٢) مليون ريال عام ١٤١٦/١٤١٧هـ) ورغم أنها ازدادت مرة أخرى عام (١٤١٧/١٤١٨هـ) حيث وصلت إلى (٤٠٠٦٧,٩) مليون ريال، إلا أنها ليست الزيادة المتناسبة مع النمو المتسارع في الإقبال على التعليم العالي - كما ستوضح الإحصاءات لاحقاً - وبحساب متوسط معدل النمو السنوي في مخصصات التعليم العالي في

ميزانية الدولة يلاحظ أنها تنخفض بمتوسط معدل سنوي يعادل (-٢,٣١٪) في السنوات الأربع ما بين عامي (١٤١٣/١٤١٤هـ - ١٤١٦/١٤١٧هـ)، بالمقابل فإن متوسط معدل نموها السنوي في الأعوام الخمس ما بين عامي (١٤١٣/١٤١٤هـ - ١٤١٧/١٤١٨هـ) بقدر بواقع (٦,٤١٪) مما يدل على تذبذب ميزانية التعليم، ولعل ذلك راجع لتذبذب أسعار النفط الذي يمثل صلب ميزانية الدولة.

وإذا كان تمويل التعليم يمثل الشريان الحيوي الذي يغذي الجامعات بالإمكانات والموارد، فإن تناقص مخصصات التعليم في ميزانية الدولة قد أثر سلباً على مستوى نمو هذه الإمكانات، بما فيها أعضاء هيئة التدريس، حيث تولد جراء ذلك أزمة أشد حدة وهي نسبة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات إلى الطلاب المسجلين فيها.

وهذا ما كشف عنه التقرير الوطني الشامل عن التعليم العالي في المملكة حيث أشار إلى أن خطة التنمية السادسة لقطاع التعليم العالي للفترة ما بين (١٤١٥ - ١٤٢٠هـ) تستهدف تحقيق معدلات كفاءة عالية من خلال تحديد نسبة الأساتذة إلى الطلاب في التخصصات النظرية (٢٠:١) وفي التخصصات العلمية (١٧:١)، وبتحليل أداء الجامعات السعودية لتحقيق هذا الهدف نجد أن هذه النسبة المستهدفة لم تتحقق حيث بلغت في إحدى الجامعات ٤٥,٧:١ (وزارة التعليم العالي: التقرير الوطني الشامل عن التعليم العالي، ١٤٢٠/١٤٢١هـ، ص(٦٣)).

إضافة لما سبق، فإن التطور الذي يشهده العالم في المجال التقني وصناعة المعرفة وتحول العالم إلى مجتمع يقوم على تكوين العقول المبدعة جعل الجامعات تواجه أزمة جمود أعضاء هيئة التدريس الذين حصلوا على شهاداتهم قبل سنوات طويلة، وأيضاً تقادم المباني والتجهيزات والتي يمكن أن يطلق عليها (شيخوخة النظم) حيث ذكر (الألوسي، ١٩٨٥م) أن الجامعات لدينا لا تزال قائمة على أساس تدريس العلوم والمعرفة وذلك بنقلها من الأسلاف إلى الأحفاد ممّا نتج عن ذلك الحد من طاقة الإبداع والابتكار عند الأساتذة.

لذلك فإنه بناء على المؤشرات السابقة من التوسع الكمي في الإقبال على التعليم نتيجة للنمو السكاني والتزايد المطرد في التحاق الطلاب في الجامعات، وما يقابله من انخفاض في الميزانيات، والتي شملت أيضاً مخصصات التعليم، وتقلص نسبة نمو أعضاء هيئة التدريس، وشيخوخة النظم، كل هذه المؤشرات تدل على أن الجامعات السعودية تعاني من أزمات شديدة في مواردها البشرية.

والحديث عن أزمة عضو هيئة التدريس وأساليب التعامل معها يقود إلى مصطلح (الأزمة) التي تعتبر من أبرز سمات هذا العصر خاصة على مستوى المنظمات، أكد على ذلك عدد كبير من المفكرين في مجال الإدارة ومنهم بيرو (Pereow) الذي قال: «أن الأزمة شيء طبيعي الحدوث في المنظمات بهذا العصر نتيجة للكثير من العوامل، ومن أهمها تقدم التكنولوجيا وتعقيدها» (Marra, 1992:2).

وعلى الرغم من أنه لا يمكن منع وقوع الأزمات بشكل مطلق إلا أنه غالباً كما ذكر (الفهيد، ١٤١٩هـ) يمكن الحد منها عن طرق التنبؤ بها قبل وقوعها، ومن ثم أخذ التدابير والحيطة الواقية لتلافيها والحد من العشوائية والارتجالية، وإنفعالات اللحظة التي في الغالب تؤدي إلى فشل المنظمات في تحقيق أهدافها. وهذا ما يطلق عليه مصطلح (إدارة الأزمة) وهي كما عرّفها (الخضيرى، ١٩٩٠م) «كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها، والاستفادة من إيجابياتها» ص (٣٣).

وبمراجعة الدراسات المختلفة المتعلقة بعضو هيئة التدريس في الجامعات تبين أن عدداً من الباحثين والدارسين لم يتناولوا معالجة هذه القضية على اعتبار أنها أزمة يتطلب التعامل معها اتباع أسلوب إدارة الأزمات.

ومن أجل تحديد نوع تعامل القيادات الإدارية مع أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية، فإننا نحتاج إلى تحديد دقيق لمراحل تطور الأزمة، فقد حدد (الخضيرى ١٩٩٠م) المراحل التي تمر بها الأزمة فأشار إلى أن الأزمات تمر بعدة



مراحل ففي مرحلة التكوين تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور في شكل إحساس مبهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق وينذر بخطر غريب غير محدّد المعالم وبعض المنظرين (الشعلان، ١٩٩٩م) يطلقون عليها مرحلة الميلاد، أمّا في مرحلة النمو والانتساع فإنه في هذا الطور يتعاظم الإحساس بالأزمة ولا يستطيع متخذ القرار تجاهلها نظرًا لوجود ضغط مباشر يزداد ثقله يومًا بعد يوم فضلاً عن دخول أطراف إلى مجال الأزمة نتيجة لأنّ خطرهما أمتدّ إليهم، أمّا في مرحلة النضج فتصل الأزمة إلى أقصى قوتها وعنفها وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ويطلق عليها (الشعلان، ١٩٩٩م) مرحلة النضج، وأخيرًا مرحلة الانحسار ثم انطفاء الأزمة، لذا فإنه يمكن تحديد مراحل تطور الأزمة بما يلي:

١- مرحلة الميلاد

٢- مرحلة النمو والانتساع

٣- مرحلة النضج

٤- مرحلة الانحسار

٥- مرحلة اختفاء الأزمة.

والمدقق في واقع أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية، يلاحظ أنّ مراحلها تختلف من بعد لآخر، فمثلاً فيما يتعلّق بمرحلة تدفق الطلاب ومحدودية الاستيعاب فإنّ الأزمة تعتبر في مرحلة النمو والانتساع، أمّا فيما يتعلّق بنقص أعضاء هيئة التدريس، فالأزمة تعتبر في مرحلة التكوين والميلاد، إلّا أنّ الجامعات لم تتعرّض بعد وبشكل مباشر لأزمات انتهت ولم يبق منها سوى الآثار، وقد يكون ذلك راجع لحداثة تكوينها.

وبناء على العرض السابق لمراحل تطور الأزمة، فإن إدارة الأزمة تتم حسب

مراحل تطورها على النحو التالي:

١- مرحلة التهيو والاستعداد (قبل حدوث الأزمة)

٢- مرحلة المواجهة (مرحلة أثناء حدوث الأزمة)

٣- مرحلة إعادة الأوضاع (أو الانطفاء) (مرحلة بعد حدوث الأزمة)

وبناء على ذلك فإنه يمكن القول أن أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية تمر بمرحلتين فقط من مراحل إدارة الأزمة وهي مرحلة التهيؤ والاستعداد ومرحلة المواجهة، أمّا المرحلة الأخيرة وهي مرحلة الانطفاء والتي لم يتعرض لها القادة بعد، فيمكن تضمينها لغرض معرفة الأسلوب المناسب الذي يتبناه القادة مستقبلاً بعد انقضاء الأزمة وكيفية التعامل مع الآثار المترتبة عليها مستقبلاً.

وعليه، فإنه يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالسؤال التالي:

ما هي أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية؟.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

لتحديد السؤال الرئيسي لمشكلة الدراسة تم وضع الأهداف التالية لها:

١- التعرف على المؤشرات الكمية والنوعية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية.

٢- الكشف عن الأسباب الاقتصادية والاجتماعية والمهنية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية.

٣- إبراز أهم الأساليب التي تتبعها القيادات الإدارية في الجامعات السعودية في التعامل مع أزمة الموارد البشرية في مراحلها المختلفة.

٤- التعرف إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمؤشرات وأسباب وأساليب تعامل القيادات الإدارية في الجامعات السعودية مع أزمة الموارد البشرية في مراحلها المختلفة تبعاً لمتغير الجنس، والدرجة العلمية، وسنوات الخبرة، والجامعة التي ينتمون إليها، على درجة عالية من الثقة تصل ٩٥ ٪:

رابعاً: تساؤلات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة يمكن صياغة السؤال الرئيسي التالي:

ما أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما مؤشرات أزمة الموارد البشرية (الكمية والنوعية) في الجامعات السعودية كما تراها عينة الدراسة؟
  - ٢- ما أسباب أزمة الموارد البشرية (الاقتصادية، الاجتماعية، المهنية) في الجامعات السعودية كما تراها عينة الدراسة؟
  - ٣- ما الأساليب التي تتبعها القيادات الإدارية في التعامل مع أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية (قبل، وأثناء، وبعد حدوث الأزمة)؟
  - ٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على مؤشرات، وأسباب، وأساليب تعامل القيادات الإدارية مع أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية تبعاً لمتغيرات الجنس، والدرجة العلمية، وسنوات الخبرة، والجامعة التي ينتمون إليها؟
- خامساً: أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من إدراك العديد من المنظمات في العالم لحقيقة الأزمات، وأنها معرضة للأزمة في أي وقت، وأي مكان، بغض النظر عن كبر حجمها أو صغره، أو مجال عملها سواء في القطاع العام أم الخاص، فبدأت بالاستجابة والعمل بجدية لإيجاد نظم إدارية خاصة لمواجهة الأزمات والاستعداد لها عند حدوث المحتوم حيث أكد (الفهيد، ١٤١٩هـ) أن الأبحاث تدل على أن الخبرات والتجارب التي مرّت بها المنظمات التي تعرضت إلى أزمات، أوضحت أن التصرف في حالة الطوارئ نادراً ما يكون كافٍ إذا لم يخطط له مسبقاً.

وقد أكدت العديد من الدراسات أن الأزمات في المؤسسات التعليمية بما فيها الجامعات تبدو أكثر إلحاحاً، وخاصة أزمة الموارد البشرية حيث أشارت دراسة (عيسوي، ١٩٨٤م) إن هناك صعوبات تواجه الجامعات منها زيادة أعداد الطلاب

زيادة تفوق طاقة الجامعة وإمكاناتها المادية، كما أنَّ هناك قلة في الأبنية والمعدات والآلات والأدوات ونقصاً في أعضاء هيئة التدريس.

كما كشفت دراسة (عثمان، ١٩٨٤م)، إلى أنَّ الإسقاطات الراهنة تبين بأنَّ مجموع مدرسي التعليم سيصل عام ٢٠٠٠م إلى ٣٤٤,٠٠٠ عضو هيئة تدريس لدى حسابها على أساس أستاذ واحد لكل ١٥ طالباً، وهذا يعني أنَّ الوطن العربي سيحتاج خلال العقدين القادمين (أو بالأحرى ما سيحتاجه الآن) إلى ٢٦٤,٠٠٠ أستاذًا، أمَّا إذا ما اتسع نطاق الالتحاق بالتعليم العالي إلى أكثر من الأعداد المتوقعة، نتيجة الزيادة في إقبال الطلاب، أو تزايد الحاجة للقوى العاملة (وهذا ما هو حاصل فعلاً الآن) فإنَّ ذلك سيتطلَّب توفير مزيد من أعضاء هيئة التدريس، فالحاجة إلى الأساتذة ستكون أكبر من حيث يفي الأساتذة بمعدَّل سنوي قدره ١٢,٠٠٠ سنوياً وهذه مهمة شديدة الضخامة (العريض، ١٩٨٥م).

هذا وبالرغم ممَّا أسفرت عنه ما سبق من دراسات حول وجود أزمة في الموارد البشرية في الجامعات، وبالأخص عضو هيئة التدريس، إلَّا أنَّ هناك دراسات أخرى أظهرت عدم اهتمام إدارة الجامعة بهذه الأزمة الاهتمام الكافي أو التعامل معها بالأسلوب المناسب، ومنها دراسة (باروم، ١٤١٦هـ) التي أظهرت نتائجها إنخفاض اهتمام إدارة الجامعة بعضو هيئة التدريس سواء بإعداده أو ما يخص حقوقه أو نموه المهني وإشباع حاجاته.

لذا فإنَّ هذه الدراسة تكمن في محاولة التعرف على الأساليب المتبعة من قبل القيادات الإدارية في الجامعات السعودية في التعامل مع أزمة الموارد البشرية فيها، وبالتحديد عضو هيئة التدريس، ومدى استخدامهم لأسلوب إدارة الأزمات كأسلوب إداري حديث، وبشكل محدَّد فإنَّ هذه الدراسة تستمد أهميتها ومبررات إجرائها ممَّا يلي:

أولاً: الدراسات والمؤتمرات والندوات المختلفة التي تعقد في مختلف الجهات

وتوصي في معظمها بضرورة الأخذ بنظام وأسلوب علمي لإدارة الأزمات في تلك الجهات ومن أهمها:

١- الدورات والندوات التي تعقد في أكاديمية نايف في الرياض، والتي ينظمها قسم البرامج التدريبية، وآخرها عام ١٤١٩هـ، وجميعها تحاول التعريف بأسلوب إدارة الأزمات كأسلوب حديث، وتوصي المنظمات المختلفة بتبنيه في حالة حدوث أزمة.

٢- أعمال المؤتمر الثاني للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية يناير ١٩٩٤م، والذي عرضت به بعض الأبحاث، وتمت مناقشتها حول إدارة الأزمات التعليمية والتي خرجت بعدة توصيات حول ذلك.

٣- المؤتمرات السنوية الأول والثاني والثالث والرابع والخامس لإدارة الأزمات والكوارث والتي عقدت في كلية التجارة، جامعة عين شمس من أكتوبر سنة ١٩٩٦م حتى سنة ٢٠٠٠م.

٤- الدراسات والبحوث التي نوقشت حول إدارة الأزمات في أعمال (ندوة الأسلوب العلمي لإدارة الأزمات) في القاهرة فبراير عام ١٩٩٣م.

ثانياً: كذلك مما يؤكد أهمية هذه الدراسة أنها جاءت استجابة لتوصيات الندوات والمؤتمرات حول عضو هيئة التدريس في الجامعات ومشكلاته وأساليب التعامل معها، ومنها:

١- نص توصية المؤتمر الثالث للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في بغداد (٢٢- ٢٥/١٩٨٥م) حول تنمية كفايات عضو هيئة التدريس وهي كالتالي: أن تقوم الجامعات بتنمية كفايات عضو الهيئة التدريسية بالوسائل التالية ومن أهم ما ذكر:

أ- برامج التعليم المستمر التي تنظمها الجامعات العربية.

ب - تبادل الزيارات بين الأقسام المتناظرة في الجامعات.

- ج - تسهيل وتشجيع مهمة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات لحضور المؤتمرات والندوات العلمية المتخصصة لاكتساب الخبرات والتطوير اللازم.
- ٢- توصيات المؤتمر في ندوة عضو هيئة التدريس في الجامعات العربية التي نظمها اتحاد الجامعات العربية بالتعاون مع جامعة الملك سعود في الفترة من (٢٧/٢-٣/٣/١٩٨٣م) وكان من أهمها:
- أ- أن تقوم كل جامعة بوضع برامج تأهيل خاصّة بطرق وأساليب التدريس لأعضاء هيئة التدريس المستجدين من لم يتلقوا ذلك في المستقبل.
- ب - ضرورة تشجيع أعضاء هيئة التدريس في القسم الواحد لعقد لقاءات دورية لتبادل الخبرات في مجال التدريس.
- ٣- مساعي مكتب التربية العربي لدول الخليج المستمرة بشأن عضو هيئة التدريس ومشكلاته وحقوقه وواجباته، والمتمثلة في المنشورات والوثائق والدراسات المختلفة حول ذلك، مثل وثيقة حقوق وواجبات أعضاء هيئة التدريس في دول الخليج العربي (١٩٨٣م).
- ٤- كما جاءت هذه الدراسة استجابة لبعض الدراسات مثل دراسة (الطريي، ١٤١٨هـ، ص ٣-٧) التي أوصت أن أعضاء الهيئة التعليمية في الجامعات لا بُدَّ وأن يكونوا على مستوى من الاعتماد الأكاديمي وأهمها:
- أ- تعتبر الهيئة التعليمية في المؤسسة التعليمية حجر الأساس في فعاليات وأنشطة المؤسسة والبرنامج التعليمي.
- ب - لا بُدَّ من توفر العدد الكافي من الهيئة التعليمية وبما يناسب مع أعداد الطلاب والتخصصات والمواد الدراسية.
- ج - الهيئة التعليمية لا بدَّ أن تكون من الكفاءات الجيدة ذات المؤهلات العالية.
- د- لا بدَّ من توفير الخبرة والقدرة الأكاديمية لدى الهيئة التعليمية في المؤسسة.

هـ- يفترض أن تكون الهيئة التعليمية ممثلة لكافة التخصصات والحقول في المجال أو التخصص المدرسي.

و- لا بُد من ضمان استمرارية وارتباط العضو بالجامعة من أجل أن لا يتأثر الطلاب بتنقلات وقلة عدد الأعضاء.

ز- العبء الدراسي للأعضاء لا بد وأن يكون مناسباً وبالقدر الذي لا يؤثر على المستوى العلمي الذي يناله الطلاب.

ح - لا بد وأن يكون جزء كبير من أعضاء هيئة التدريس إن لم يكن جميعهم متفرغون للعمل في المؤسسة التعليمية.

ومن الناحية التطبيقية فإن أهمية هذه الدراسة تكمن فيما يلي:

١- تتناول موضوعاً جديداً في الفكر الإداري ضعف تناوله في أدبيات الإدارة العربية وذلك بدعم الدراسات التي تناولت موضوع أزمة الموارد البشرية في الجامعات ومعالجتها بأسلوب إدارة الأزمات.

٢- تعرض أسلوباً إدارياً للأزمات مبنياً على الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الميدانية، يمكن أن يساهم في إخراج القيادات الإدارية في الجامعات عن نمطية الإدارة التقليدية في أسلوب تعاملها مع الأزمات واعتماد (إدارة الأزمات) كبديل حديث عن ذلك.

٣- تزود القيادات الإدارية في الجامعات السعودية بمقترح يوضح تصور جهاز إدارة الأزمات في كل جامعة للتصدي بما ينذر بحلول أزمات، أو للتعامل مع ما حدث من أزمات، أو الاستفادة من نتائجها بعد حدوثها، وتلافي حدوث مثلها مستقبلاً.

٤- وأخيراً تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها من الدراسات الحديثة التي تطرقت لإدارة الأزمات في الجامعات نتيجة لعدم وجود دراسات ميدانية - حسب علم الباحثة - تناولت هذا الموضوع من قبل، حيث أنها تشكل نقطة انطلاق نحو دراسات ميدانية أخرى في هذا المجال.

## سادساً: حدود الدراسة:

- تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ١٤٢٢هـ على عينة من القيادات الإدارية في الجامعات السعودية وهم:
- مديرو الجامعات.
  - وكلاء الجامعات.
  - عمداء الكليات والعمادات المستقلة ووكلائهم.
  - رؤساء الأقسام.

- كما تم اختيار أربع من جامعات المملكة موزعة جغرافيًا على المناطق التالية:
- المنطقة الغربية: جامعة أم القرى بمكة المكرمة، وفرعها في الطائف.
  - المنطقة الوسطى: جامعة الملك سعود بالرياض، وفرعها في القصيم.
  - المنطقة الشرقية: جامعة الملك فيصل بالإحساء، وفرعها في الدمام.
  - المنطقة الجنوبية: جامعة الملك خالد بأبها.

وقد تم اختيار عينة من الدراسة من الذكور والإناث لمعرفة مؤشرات وأسباب وأساليب التعامل مع أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية من قبل القيادات الإدارية فيها وذلك مراحلها التالية:

- ١- مرحلة التهيؤ والاستعداد (مرحلة ما قبل حدوث الأزمة).
- ٢- مرحلة المواجهة: (أثناء حدوث الأزمة).
- ٣- مرحلة الإنطفاء: مرحلة انتهاء الأزمة.

## سابعاً: مصطلحات الدراسة:

— أزمة: عرّفها بيبير (Bieber) حيث قال: «الأزمة نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة، ويمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوبة إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها ودرء أخطارها» (الطيب، ١٩٩٠م، ٥٣) ويقصد بها هنا في هذه الدراسة: المشكلة تواجه القيادات الإدارية في



الجامعات، وتؤثر على مواردها البشرية، وبالتالي كيانها الإداري والعلمي.

— الموارد البشرية: ويقصد بهم في هذه الدراسة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات في مختلف فئاتهم (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، محاضر، معيد).

— أزمة الموارد البشرية: هي المشكلات التي تحدث في الجامعات وتؤثر على أعضاء هيئة التدريس فيها، كازدياد الإقبال على الالتحاق بالجامعات، ونقص نسبة النمو في أعضاء هيئة التدريس، وازدياد نسبة أستاذ: طالب في الجامعة، وشيخوخة النظم وغيرها، بحيث تتراكم ويستعصي حلها وتتحول إلى أزمات.

— القيادات الإدارية: المقصود به في هذه الدراسة كل من تقلد منصبًا إداريًا قياديًا في الجامعة ولديه سلطة اتخاذ القرارات كمديري الجامعات، ووكلائهم وعمداء الكليات المختلفة، والعمادات المستقلة، والمراكز المختلفة، ورؤساء الأقسام.

— أساليب التعامل مع الأزمات: هو الأسلوب الإداري الذي تنتهجه القيادات الإدارية عند مواجهتها أزمة موارد بشرية في جامعاتها.

— المؤشرات: هي كل ما يدل على وجود أزمة موارد بشرية في الجامعات كنقص نمو أعضاء هيئة التدريس، أو ازدياد أعداد الطلاب الملتحقين في الجامعات، أو ازدياد نمو نسبة أستاذ إلى طالب، أو نقص المخصصات المالية أو غير ذلك من دلائل تنذر بوجود أو حلول أزمة موارد بشرية في الجامعات.

— الأسباب: هي كل ما أثر بشكل أو بآخر على الموارد البشرية في الجامعات، وأدى إلى حدوث أزمة فيها.

— الأسباب الاقتصادية: هي جميع العوامل المادية التي أدت إلى حدوث أزمة في الموارد البشرية، كنقص الوظائف للمعيرين، وازدياد نسبة التسرب والنزوح في أعضاء هيئة التدريس إلى خارج الجامعة، مما أدى إلى تقلص أو نقص نسبة

أستاذ إلى طالب في الجامعات.

— الأسباب الاجتماعية: هي جميع العوامل المرتبطة بالمجتمع والتي أثرت على الموارد البشرية في الجامعات السعودية، كسياسة القبول في الجامعات، والطلب الاجتماعي الشديد على القبول، غير المتناسب مع إمكانيات الجامعة، وعدم توافر بدائل أخرى، وتدني مستوى الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس.

— الأسباب المهنية: هي العوامل المتعلقة في إلمام أعضاء هيئة التدريس في الجامعات ببعض الأساليب والمهارات التي تتطلبها جهة التدريس، كالإلمام باستخدام الحاسب الآلي، أو بالأساليب الإحصائية، أو الأساليب الجديدة في طرق التدريس أو غير ذلك من متطلبات المهنة.

## الفصل الثاني

المبحث الأول : الإطار النظري .

أولاً : الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية .

ثانياً : إدارة الأزمات .

المبحث الثاني : الدراسات السابقة .

أولاً : الدراسات المتعلقة بالموارد البشرية

ثانياً : الدراسات المتعلقة بإدارة الأزمات

## المبحث الأول: الإطار النظري

### واقع الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية

\* مقدمة.

أولاً: مؤشرات أزمة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية:

١- المؤشرات الكمية:

- أ - مؤشر تطور أعداد الطلاب الملتحقين في الجامعات.
- ب - مؤشر نمو نسبة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات.
- ج - مؤشر نمو نسبة أستاذ إلى طالب في الجامعات.

٢- المؤشرات النوعية:

ثانياً: أسباب أزمة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية:

١- أسباب اقتصادية

- أ - نزوحهم إلى خارج الجامعات.
- ب - سياسة تعيين المعيد في الجامعات.
- ٢- أسباب اجتماعية:

أ - سياسة القبول في الجامعات.

٣ - أسباب مهنية:

## الموارد البشرية في الجامعات السعودية

### مقدمة:

لم يخل التاريخ الإداري من الحديث عن الموارد البشرية والتعامل معها في جميع أزمته، ولو تتبعنا الفترة المشرقة في عصر صدر الإسلام لوجدنا الأمثلة كثيرة من الاهتمام بالإنسان، والتعامل معه، بدءاً من أوّل إدارة للإسلام في عهد الرسول ﷺ في المدينة، والتي انتشر فيها العدل والمساواة، مروراً بإدارة الفتوحات الإسلامية إلى إدارة المنشآت والتعليم والصحة في مراكز الدولة الإسلامية الواسعة كبغداد ودمشق والقاهرة، حيث كانت الإدارة في تلك العصور الإسلامية تسير على نهج كتاب الله، وسنة نبيه محمد ﷺ، وقد أورد (علاقي، ١٩٩٣م) اهتمام الإدارة الإسلامية بالموارد البشرية في مجال التعامل مع المرؤوسين، فأكد على أنّ هذا التعامل كان يتصف بالرحمة، والعفو عند المقدرة، والاستشارة، حيث تؤكد النصوص القرآنية هذا المعنى، يقول تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٧﴾ كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٨﴾﴾ (الصف: ٣-٢). وقوله تعالى: ﴿فِيمَا رَحِمَهُ مِنَ اللَّهِ لَئِنْ لَمْ يَأْمُرْ بِهِ لَكُمُ الْمَكْرُهُ لَكُنْتُمْ أَفْوَاحًا ﴿١٠٠﴾ وَلَقَدْ عَلِمْتُمُ الَّذِينَ يُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيَزِيدُونَ فِي ثَمَرِهَا يُكْفَرُونَ ﴿١٠١﴾﴾ (آل عمران: ١٠٠-١٠١). وقال ﷺ: «وإنكم لا تسعون الناس بأموالكم ولكن يسعهم منكم بسط الوجه وحسن الخلق» (رواه البيهقي)، فالاهتمام بالموارد البشرية ضرورة حتمية في جميع الأزمنة، وكافة المجالات؛ لأنّ العنصر البشري عنصر مهم في تحقيق أهداف المنظمات.

ذكر (الزهراني، ١٤٢٢هـ) أنّ بعض الدول التي تعاني من فقر كبير في مواردها الطبيعية استطاعت أن تقوي اقتصادها من خلال مواردها البشرية (ألمانيا، اليابان، الأردن) بل أصبحت مصدراً رئيساً لتزويد دول أخرى بالكفاءات البشرية.

كما أورد (علاقي، ١٩٩٣م) أنَّ الأفراد العاملين في المنظمات ليسو مجرد عناصر إنتاجية تابعة، وإنما هم أصل استراتيجي هامٌّ من أصول المنظمة، بل هم أصل باعتبارهم بشر كَرَّمهم الله على سائر مخلوقاته، كما أنَّ أهداف المنظمة لا يمكن تحقيقها إلا من خلال قوَّة بشرية مؤهلة، وتتمتع بروح معنوية عالية ورضا عن العمل مع تفهم تام لاحتياجاتها ومطالبها.

والجامعات من أهم المنظمات في المجتمع حيث أنَّ لها دورٌ مهمٌّ في مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛ لذا فإنَّ الاهتمام بالموارد البشرية فيها من الأهمية بمكان.

يذكر (الرشيد، ١٩٩٨م) أنَّ كل الأدبيات المتوافرة في مجال العلاقة بين المجتمع والتعليم العالي تؤكد على أنَّ التعليم بعامة، والتعليم العالي بخاصة والصحة هما المكونان الرئيسيان لكلِّ مقاييس التنمية البشرية، ويتم في ضوءهما تصنيف دول العالم.

والحديث عن الموارد البشرية في الجامعات يقودنا إلى الحديث عن أعضاء هيئة التدريس فيها حيث هم الركن الأساسي في الحياة الجامعية، وذلك ما أكَّد عليه (الخطيب، ١٩٩٨م) حيث أشار إلى أنَّه بالرغم من الأهمية النسبية للموارد المادية والمالية والتكنولوجية التي تمتلكها أية جامعة، إلا أنَّه يمكن القول أنَّ الموارد البشرية - الهيئات التدريسية، والكوادر الإدارية - تعتبر العمود الفقري لنظام التعليم الجامعي، وأنَّ قدرة أية جامعة على تأدية رسالتها وتحقيق أهدافها يتوقف إلى درجة كبيرة على الطريقة التي تتم فيها إدارة الموارد البشرية في الجامعة على نحو كفاء، وبالأخص أعضاء هيئة التدريس. وعلى الرغم من أنَّ الدراسات والأبحاث تشير إلى وجود ارتباط واضح بين نجاح الجامعات في تأدية رسالتها، وبين الاهتمام بالموارد البشرية فيها بما فيها أعضاء هيئة التدريس (علاقي، ١٩٩٣م)، و(تيم، ١٤٠٣) و(قاضي، ١٤٠٣) وغيرهم، إلا أنَّ العديد من هذه

الدراسات أكدت على أنَّ هذا الاهتمام من قبل إدارة الجامعات العربية لمواردها البشرية محدود، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أنَّ العوائد من مردود الموارد البشرية ليست ملموسة حيث ذكر (علاقي، ١٩٩٣م) أنَّ كثيرًا من الإدارات لا تولي الموارد البشرية الاهتمام المطلوب، وتصبح فكرة اتخاذ قرار حول تبني برنامجا للموارد البشرية قابلة للجدل، وذلك أنَّ مصروفات هذا القرار وتكلفته تبدو واضحة، ولكن مردوده الاقتصادي يبدو غير متاح بلغة الأرقام.

لذا فإنَّ أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، والذين هم أهم مورد بشري فيها، يواجهون مشكلات عديدة ومتشعبة نتيجة الندرة أو العجز في هذه الفئة، حيث أظهرت نتائج بعض الدراسات وجود نقص حاد في أعضاء هيئة التدريس السعوديين في كافَّة التخصصات حيث بلغت نسبة المشرفين غير السعوديين في بعض التخصصات ٩٥٪ بينما هي في أفضل الحالات لا تتجاوز ٦٥٪ (عسيري، اليوسف، ١٩٩٨م). وهذا يمثل عجزًا واضحًا ينذر بوجود أزمة مستقبلية ستكشف السطور القادمة بإذن الله عن مؤشرات ومسبباته.

أولاً: مؤشرات أزمة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية:

شهد القرن العشرين تطورات كثيرة في أنظمة التعليم الجامعي في جميع نواحيه؛ حيث ازداد اهتمام المجتمع بالجامعات ودورها في عملية التنمية، وزاد الطلب على الالتحاق بالجامعات، وقد حدّد (عبدال موجود، ١٩٨١م) أهم العوامل المسؤولة عن تطور التعليم العالي بما يلي:

١- زيادة عدد الطلاب نتيجة لديموقراطية التعليم، وإتاحة الفرصة للقاعدة العريضة من الجماهير، فلم تعد الجامعات معاهد للأقليات القادرة اقتصاديًا، بل أصبحت جامعة الأعداد الكبيرة.

٢- الانفجار السكاني وما صاحبه من ضغوط على أجهزة التعليم العام وحاجتها إلى المعلمين وكنتيجة لذلك فقد واجهت الجامعات مشكلة التكيف مع هذه

الضغوط التي ولدت العديد من التحديات التي من أهمها العجز في أعضاء هيئة التدريس. وتعاني الجامعات في المملكة العربية السعودية عجزاً ملموساً في أعضاء هيئة التدريس فيها مقابل أعداد الطلاب ممّا ينذر بحلول أزمة مستقبلية، وهذا ما أسفرت عنه دراسة كل من (بافيل، الجفري، عيسى، ١٤١٨هـ) من أنّ النسبة المئوية لزيادة أعداد المستجدين في جامعات المملكة لا يناظرها زيادة مماثلة في عدد أعضاء هيئة التدريس، كما أنّ النمو في عدد أعضاء هيئة التدريس محدود للغاية ممّا يدعو للتساؤل عن مدى استمرارية العملية التعليمية بنفس كفاءتها الحالية.

وقد ذكر (العريض، ١٩٩٢م) عندما قدم دراسة عن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخليجية، أنّ الجامعات في الدول الخليجية الست من حيث تركيبة أعضاء هيئة التدريس فيها ما تزال مضطرة إلى توظيف أعداد كبيرة لمليء مختلف الرتب الأكاديمية، وأنّ هذه الحاجة ما تزال قائمة حتّى في الجامعات التي مضى على إنشائها أكثر من عقدين أو ثلاثة أو أربعة كجامعة الملك سعود وجامعة الكويت وجامعة الملك عبدالعزيز.

ولإمكانية الكشف عن أزمة عضو هيئة التدريس في الجامعات السعودية، تم تحديد عدد من المؤشرات الكمية والنوعية التي تستند عليها هذه الدراسة والدالة على أن إدارات الجامعات تعاني من عجز في أعضاء هيئة التدريس فيها وتنذر بحلول أزمة قد تؤثر على مسار العملية التعليمية والتربوية في الجامعات ويمكن تحديد هذه المؤشرات بما يلي:

#### ١- المؤشرات الكمية لأعضاء هيئة التدريس:

##### أ- مؤشر تطور أعداد الطلاب الملتحقين في الجامعات السعودية:

لقد كان لاهتمام الدولة بنشر التعليم، وافتتاح المدارس في مختلف مراحلها وفي جميع أرجاء المملكة من مدن وقرى، الإقبال الشديد على التعليم والاستمرارية فيه، حيث أصبح خريجي الثانوية العامة في زيادة مطردة، وهذا ما عبرت عنه منجزات خطط التنمية، حيث كشفت عن ازدياد عدد الخريجين والخريجات من طلبة



وطالبات المرحلة الثانوية من (٢٨٠٦)\* طالبًا وطالبة عام ١٣٨٩/١٣٩٠هـ إلى (١٥٥٦٨) طالبًا وطالبة عام (١٣٩٩/١٤٠٠هـ) وإلى (٣٠٤٩٣) طالبًا وطالبة عام (١٤٠٤/١٤٠٥هـ) وفي عام (١٤١٨/١٤١٩هـ) ازداد عدد الخريجين والخريجات إلى (١٦٦,٧٨٨) طالبا وطالبة، حيث بلغ معدل النمو السنوي المتوسط للخريجين والخريجات خلال التسعة والعشرين السنة الماضية (١٤,٥٪). (وزارة التخطيط: منجزات خطط التنمية من عام ١٣٩٠-١٤٢٠هـ الإصدار الثامن عشر).

وبناءً على ما سبق من ازدياد أعداد خريجي وخريجات الثانوية العامة، إضافة إلى استجابة الدولة الشديدة للطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي أدى ذلك إلى تزايد الإقبال على هذا النوع من التعليم بشكل يفوق إمكانات هذه المؤسسات حيث أشار (المدھري، ١٩٩٨م) إلى أنَّ الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي مشكلة تؤرق مؤسسات التعليم الجامعي، حيث يفضل خريجو الثانوية الالتحاق بالجامعات لما لخريج الجامعة من مزايا وظيفية واجتماعية، ممَّا أدى إلى وجود فجوة بين الطلب على التعليم الجامعي وقدرته الاستيعابية، حيث شهدت الفترة الأخيرة تطورًا ملحوظًا في أعداد الطلاب الملتحقين في الجامعات السعودية، والمتتبع لتطور أعداد الطلاب الملتحقين في التعليم العالي في المملكة يجد أنَّ العدد كان محدودًا للغاية حتَّى بداية الأخذ بخطط التنمية، فقد كان عدد طلاب التعليم العالي ٣,٨٠٠ طالبًا وطالبة عام ١٣٨٩/١٣٩٠هـ وكانت خطة التنمية عام ١٣٩٠هـ تسعى إلى أن يصل عدد الطلاب بنهاية مدَّة الخطة إلى ٩,٩٠٠ طالبًا وطالبة (خطة التنمية الأولى، ١٣٩٠، ص٢٦) وإذا كان عدد طلاب الجامعات قد وصل عام ١٣٩٤/١٣٩٥هـ إلى ١٩,٩٣ طالبًا وطالبة، فقد قفز إلى ٣٦,١١٢ طالبًا وطالبة في العام ١٣٩٨/١٣٩٩هـ، وقدّرت خطة التنمية الثالثة (١٤٠٠هـ/ ١٤٠٥هـ) أنَّ يصل عدد الملتحقين والملتحقات بالجامعات في نهاية فترة الخطة

---

\* ورد في خطة التنمية السابعة (ص٤٥) أن عدد الخريجين والخريجات في ذلك العام بلغ (٣٧٤٥) طالبًا وطالبة.

إلى ٩٦,٠٠٠ طالبًا وطالبة (خطة التنمية الثالثة، ١٤٠٥/١٤١٠هـ، ص ٢٦٠) فوصل عددهم إلى ٩٤,٧٥٦ طالبًا وطالبة عام (١٤٠٤/١٤٠٥هـ) ثم قفز هذا الرقم إلى ١٢٩,٩٩١ طالبًا وطالبة بنهاية الخطة الرابعة ثم إلى ١٧٢,٦١٠ طالبًا وطالبة بنهاية الخطة الخمسية (١٤١٤/١٤١٥هـ) (الرشيد، ١٩٩٨، ص ١١-١٢) كما ارتفع العدد إلى ٢٦٣,٠٠٠ طالبًا وطالبة عام (١٤١٩هـ/١٤٢٠هـ) بمعدل نمو سنوي قدره ١٢,٤٪ (خطة التنمية السابعة، ١٤٢٠/١٤٢٥هـ، ص ٢٩٢).

والجدول التالي يوضح الصورة بشكل أكثر تفصيلاً:

#### جدول رقم (٤)

#### تطور أعداد الطلاب والطالبات الملتحقين بالجامعات

حسب خطط التنمية من عام ١٤٠٠هـ حتى عام ١٤٢٠هـ

| خطط التنمية | بداية خطة التنمية | نهاية خطة التنمية | بداية خطة التنمية | نهاية خطة التنمية | بداية خطة التنمية | نهاية خطة التنمية | بداية خطة التنمية | نهاية خطة التنمية |
|-------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|             | ١٤٠١/١٤٠٠         | ١٤٠٥/١٤٠٤         | ١٤٠٦/١٤٠٥         | ١٤١٠/١٤٠٩         | ١٤١١/١٤١٠         | ١٤١٥/١٤١٤         | ١٤١٦/١٤١٥         | ١٤٢٠/١٤١٩         |
| العدد       | ٥٤,٥٠٩            | ٩٤,٧٥٦            | ١٠٤,٠٤٦           | ١٢٩,٩٩١           | ١٣٢,٨٢٧           | ١٥٥,٢٩٠           | ١٦٣,٥٨٥           | ٢٦٣,٦٧٥           |

المصدر:

١- وزارة التعليم العالي، الإدارة العامة لتطوير التعليم العالي، مركز المعلومات، المؤشرات الإحصائية من (عام ١٤٠٠-١٤١١-١٤١٥-١٤١٦-١٤١٧-١٤١٨-١٤١٩).

٢- وزارة التخطيط، الكتاب الإحصائي السنوي، العدد (٣٥) السنة ١٤١٩هـ.

\* الجدول من إعداد الباحثة

ومن الجداول والإحصاءات السابقة، يتضح أنَّ هناك تناميًا مستمرًا في أعداد الطلاب الملتحقين في الجامعات سنويًا، هذا ويتوقع والحال كذلك أنَّ يزداد الطلب على التعليم الجامعي في السنوات القادمة، ويدعم ذلك الدراسات المختلفة (باقيل، ١٩٩٨م) والتي أظهرت توقعات أعداد الطلاب للسنوات القادمة من خلال دراسة

تتبعيه أُجريت على جامعات المملكة وأسفرت توقعاتها عن ازدياد الأعداد بشكل كبير.

وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٥)

تقدير أعداد الطلاب الملتحقين بالجامعات للسنوات القادمة

| السنوات   | ١٤٢١   | ١٤٢٢   | ١٤٢٣   | ١٤٢٤   | ١٤٢٥   | ١٤٢٦   |
|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| المستجدين | ٤٣٢٥٤  | ٤٤٧٢٧  | ٤٦٢٠٠  | ٤٧٦٧٣  | ٤٩١٤٦  | ٥٠٦١٩  |
| المقيدين  | ١٧٥٦٨٢ | ١٨٢٠٦١ | ١٨٨٤٤٠ | ١٩٤٨١٩ | ٢٠١١٩٨ | ٢٠٧٥٧٧ |
| المجموع   | ٢١٨٩٣٦ | ٢٢٦٧٨٨ | ٢٣٤٦٤٠ | ٢٤٢٤٩٢ | ٢٥٠٣٤٤ | ٢٥٨١٩٦ |

وهذه الزيادة المتنامية في أعداد الطلاب الملتحقين في جامعات المملكة الحالية والمتوقعة، تتطلب زيادة مماثلة في أعداد أعضاء هيئة التدريس في الجامعات؛ لتواكب الزيادة في أعداد الطلاب فيها، والتساؤل الآن هو ما هو الوضع الراهن بالنسبة لأعداد أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، وهل هناك توسعاً يناظر أعداد المقبولين في الجامعات هذا ما سيحاول المؤشر التالي أن يكشف عنه.

ب - مؤشر نمو نسبة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية:

لا شك أنه - كما ذكر سابقاً - - لعضو هيئة التدريس في الجامعات أهمية كبيرة؛ حيث هو حجر الأساس والعنصر الأساسي فيها، من خلال تعرفه على أهداف الجامعة والمسؤوليات العديدة الملقاة على عاتقه وأهمها مسؤولياته مع طلابه حيث ذكر (عدس، ١٤٠٣هـ) أن مسؤوليات عضو هيئة التدريس تجاه طلابه كثيرة ومتعددة الجوانب، فعليه أن يزودهم بالمعرفة المتخصصة المطلوبة، وأن يدرّبهم على أصول البحث، ويقوي فيهم روح الاعتماد على النفس، وأن يبني بينه وبينهم سوراً من المودة والتعاطف، وأن يقوم بتقديم المشورة الأكاديمية والاجتماعية لهم، كما عليه أن يتقبل كل فرد منهم ويعاملهم بالعدل ويشعر بشعورهم، ويقدم لهم المثل

الذي يحتذى به سواء كان ذلك في مجال السلوك الأكاديمي، أم مجال السلوك العام. لذا لا بُد وأن يكون متوافقاً بما يتناسب مع أعداد الطلاب والتخصصات والمواد الدراسية، كما أنه لا بد من ضمان استمرارية ارتباطه بالجامعة من أجل أن لا يتأثر الطلاب بتنقلات الأساتذة، وقد أكد على ذلك (الطيريري، ١٩٩٨) من أن عضو هيئة التدريس لا بُد وأن يتوافق فيه ما يلي:

١- توافر العدد الكافي في الجامعات من أعضاء هيئة التدريس بما يتناسب، وأعداد الطلاب.

٢- العبء الدراسي للأعضاء لا بد وأن يكون مناسباً بالقدر الذي لا يؤثر على المستوى العلمي الذي يناله الطلاب.

٣- ضمان استمراريته وارتباطه بالجامعة حتى لا يتأثر الطلاب بتنقلات وقلة عدد الأعضاء.

٤- لا بُد وأن يكون جزء كبير من أعضاء هيئة التدريس إن لم يكن جميعهم متفرغين للعمل في المؤسسة التعليمية.

فحقيقة الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس من جميع الجوانب بما فيها التعيين والتطوير بصورة مستمرة لكي يوائم نموهم في الجامعات النمو المتزايد مع الطلاب أصبحت قضية ملحة، ذلك أن الارتفاع الملحوظ في أعداد الطلاب الملتحقين في الجامعات - كما سبق إيضاحه - تفرض على أجهزة الأعداد والتخطيط الجامعي أن يضعوا في حساباتهم هذه الظاهرة وأن يعملوا على مواجهتها بطرق علمية سليمة إلا أنه يظهر مما تكشف عنه الإحصاءات والبيانات أن نسبة ازدياد أعضاء هيئة التدريس ونموهم في الجامعات السعودية منخفضة وفي طريقها إلى انخفاض أكثر بناء على ما أظهرته الدراسات المستقبلية حول هذا الموضوع. والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (٦)

تطور أعداد أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية

حسب خطط التنمية

من عام ١٤٠٠هـ حتى نهاية عام ١٤٢٠هـ

| السنوات                | بداية خطة التنمية الثالثة ١٤٠١/٤٠٠ | نهاية خطة التنمية الثالثة ١٤٠٥/٤٠٤ | بداية خطة التنمية الرابعة ١٤٠٦/٤٠٥ | نهاية خطة التنمية الرابعة ١٤١٠/٤٠٩ | بداية خطة التنمية الخامسة ١٤١١/٤١٠ | نهاية خطة التنمية الخامسة ١٤١٥/٤١٤ | بداية خطة التنمية السادسة ١٤١٦/٤١٥ |
|------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| عدد أعضاء هيئة التدريس | ٥٨٤١                               | ٩٢٦٩                               | ٩٢٩٧                               | ٩٩٠٦                               | ١٠١٨٦                              | ١٠٢٨٠                              | ١١٠٤٧٨                             |

| عام ١٤١٦/١٤١٧هـ | ١٤١٧/١٤١٨هـ | ١٤١٨/١٤١٩هـ | ١٤١٩/١٤٢٠هـ |
|-----------------|-------------|-------------|-------------|
| ١١٢٢٢           | ١١٠٤٦       | ١٢٣٩٦       | ١٨٠٢١       |

المصدر:

١- وزارة التعليم العالي الإدارة العامة لتطوير التعليم العالي، مركز المعلومات، المؤشرات الإحصائية

من عام ١٤٠٠هـ حتى ١٤١٨هـ

٢- وزارة التخطيط، الكتاب الإحصائي السنوي العدد (٣٥) السنة ١٤١٩هـ

\* الجدول من إعداد الباحث.

ويلاحظ من الجدول انخفاض نسبة نمو أعضاء هيئة التدريس، ما عدا في

عام ١٤١٩/١٤٢٠هـ، فقد زادت النسبة، وقد يعود لافتتاح الجامعة الثامنة في

المملكة (جامعة الملك خالد بأبها)، كما يظهر أيضاً نسبة النمو في زيادة أعداد

أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية والتي لا تتناسب والزيادة المطردة في أعداد الطلاب الملتحقين بهذه الجامعات، وأن الدراسات التنبؤية التي تم عرضها حول ذلك تنذر بتفاقم الأزمة مستقبلاً، والتي تجعل نسبة أستاذ إلى طالب في هذه الجامعات تزداد، وهي إحدى المؤشرات المنذرة بحلول أزمة عجز في أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، وهذا ما سنتعرف عليه خلال المؤشر التالي.

#### جـ- مؤشر نمو هيئة التدريس إلى الطلاب في الجامعات السعودية:

ممّا سبق عرضه من مؤشرين، الأول: حول الزيادة الشديدة في أعداد الطلاب الملتحقين في الجامعات السعودية، الثاني: ما يقابل ذلك من انخفاض في نسبة نمو أعداد أعضاء هيئة التدريس في تلك الجامعات، فإنه سيتولد عن ذلك حتمًا ارتفاع نسبة أستاذ إلى طالب في هذه الجامعات والتي هي آخذة في الزيادة. وهذا ما أكدت عليه الكثير من الدراسات (بافيل، ١٩٩٨م) يرى أن النسبة المئوية لزيادة أعداد المستجدين في الجامعات السعودية لا يناظرها زيادة مماثلة في عدد أعضاء هيئة التدريس.

ويذكر (المدهري، ١٩٩٨م) في إحدى دراساته الإحصائية أن عدد الطلبة المسجلين في الجامعات وكليات البنات بلغ (٩٧٨٨٣) طالبًا وطالبة، عام ١٤٠٦هـ، ثم طرأت زيادة سنوية على هذا العدد حيث بلغ العدد عام ١٤١٦هـ ٢٠٨٨٦٥ طالبًا وطالبة مسجلًا زيادة سنوية قدرها ١١٣٪ خلال هذه الفترة، أمّا الزيادة في عدد أعضاء هيئة التدريس خلال الفترة من عام ١٤٠٦هـ إلى عام ١٤١٦هـ حيث ارتفع العدد من ٩٣٠٢ إلى ١١٨٧٦ عضوًا محققًا بذلك زيادة قدرها حوالي ٢٧,٥٪ وهي نسبة زيادة صغيرة مقارنة بزيادة إعداد الطلبة المسجلين، ويضيف أنه بدراسة نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلاب في الخمسة عشر عامًا الماضي والخمسة عشر عامًا القادمة، وجد أنه إذا كان نمو الطلاب والأساتذة بنفس المعدل فإن نسبة طالب إلى أستاذ ستصل إلى ٣٥ طالبًا وطالبة لكل عضو هيئة تدريس، وهذه

النسبة كبيرة جدًا، وحتى يمكن المحافظة على النسبة الحالية فإنه يجب التوسع في الدراسات العليا والابتعاث حتى يمكن تغطية الاحتياجات المستقبلية من أعضاء هيئة التدريس.

وما أشارت إليه الدراساتين السابقتين وغيرهما حول نسبة أستاذ إلى طالب في الجامعات السعودية كانت مبنية على الإحصاءات والبيانات الصادرة من الجهات الرسمية والتي لا تشير إلى الوضع الراهن لأعضاء هيئة التدريس في كل جامعة، والتي من خلالها يمكن أن تظهر الأزمة بشكل أكثر حدة، حيث أشار (الزهراني ١٤٢٢هـ) إلى أنه لا بُد من دراسة ما هو واقع، وليس الاكتفاء بقراءة الإحصاءات الرقمية التي تقدمها كل جامعة، فهناك فرق كبير بين الاختناق بالأرقام وبين قراءة التكوينات الرقمية، وهذا يعني أن قاعدة السير لا بُد أن تبدأ من دراسة الواقع.

وبناءً على ذلك فإن كل إحصائية عن أعداد أعضاء هيئة التدريس تصدر في الجامعات لا بُد وأنها تتضمن مجموعة منهم لا يستفاد منها في خدمة الطالب بشكل مباشر، لذا فقد اهتمت الدراسة الحالية باستخراج الوضع الحالي (الراهن) لإعداد أعضاء هيئة التدريس في كل جامعة عن طريق عمل اتصالات بإدارات المشاريع والميزانية والتخطيط بكل جامعة لمحاولة إلقاء نظرة فاحصة على واقع أعضاء هيئة التدريس أو الوضع الراهن لمعرفة الأعداد الفعلية، وتمت استجابة بعض الجامعات (بعد صعوبة بالغة لاقتها الباحثة) بتوفير المعلومات حول الوضع الراهن لأعضاء هيئة التدريس بجامعاتها، ويمكن التعرف على كل جامعة على حده، وذلك للعام الجامعي ١٤٢١/١٤٢٢هـ: (\*)

ل بالنسبة لجامعة أم القرى بمكة:

الوضع الراهن لأعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى (الميزانية

---

\* ملحق رقم (٦٠٥) ص (٣٠٤).

والتخطيط مشروع موازنة ١٤٢١/١٤٢٢هـ).

١- أن مجموع الوظائف الأكاديمية المعتمدة بكليات الجامعة هو: ١٤٠٨ وظيفة، وتشمل وظائف موزعة كالتالي:

أستاذ: ١٤٤ وظيفة.

أستاذ مشارك: ٢٠٢ وظيفة.

أستاذ مساعد: ٤٤١ وظيفة.

محاضر: ٢٢١ وظيفة.

معيد: ٤٠٠ وظيفة.

٢- يستبعد من الأعداد الموضحة أعلاه ما يلي:

أ- (٤٦) وظيفة من المجموع يعملون في مجالات البحوث فقط (استناداً إلى ماورد في المادة الأولى من نظام مجلس التعليم العالي والجامعات).

ب- (١٣٦) وظيفة يعملون بنصف النصاب حيث أنهم مكلفون بأعمال إدارية (استناداً على مانصت عليه المادة الثانية والأربعون من اللائحة المنظمة لشؤون منسوبي الجامعات السعودية من أعضاء هيئة التدريس بتكليفهم بأعمال إدارية).

ت- استبعاد (٤٠٠) فئة المعيدين وهذا ما تنص عليه المادة السادسة والأربعون من النظام نفسه.

ث- استبعاد عدد (٤١) من المجموع أعلاه حيث هؤلاء متفرغين علمياً لمدة عام، كما نصت عليه المادة (٦٢) من اللائحة.

ج- استبعاد (٨) من المجموع أعلاه حيث أعيرت خدماتهم إلى جهات حكومية، وهذا ما نصت عليه المادة السبعون من اللائحة نفسها.

٣- حيث أنه باستبعاد ما أشير إليه في الفقرة (٢) يتضح أن عدد أعضاء هيئة التدريس اللذين يؤدون أنصبة تدريسية فعلاً هو (٧٦٨) عضو هيئة تدريس، وذلك في جميع كليات الجامعة طلاب وطالبات بفرعها مكة المكرمة ومحافظه الطائف.



٤- من خلال المعلومات المتوافرة في عمادة القبول والتسجيل وعمادة الدراسات العليا يتضح أنَّ مجموع أعداد الطلبة المقبولين في سجلات الجامعة في مختلف التخصصات العلمية والنظرية هو (٣٣,٣٢٢) طالبًا وطالبة (لمرحلتي البكالوريوس والدراسات العليا مع المتوقع قبولهم في العام الدراسي القادم) أي: أنَّه بعملية حسابية بسيطة يتضح أنَّ نسبة أستاذ: طالب الفعلية هي (١: ٤٧) ووفق التخصصات العلمية والنظرية، فإنَّ نسبة أستاذ: طالب هي (١: ٤٣) في التخصصات العلمية و (١: ٤٤) في التخصصات النظرية.

(إدارة المشاريع والميزانية، مشروع ميزانية ١٤٢١/١٤٢٢هـ لجامعة أم القرى).

٢- بالنسبة لجامعة الملك سعود بالرياض:

الوضع الرَّاهن لأعداد أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود لعام ١٤٢٠/١٤٢١هـ.

١- أنَّ مجموع الوظائف الأكاديمية المعتمدة في تشكيلات الجامعة هو: (٢٥٨٢) وظيفة تشمل وظائف موزعة كالتالي:

أستاذ: ٤٣٧ وظيفة.

أستاذ مشارك: ٥٤٨ وظيفة.

أستاذ مساعد: ٩٥٣ وظيفة.

محاضر: ٤٧٧ وظيفة.

معيد: ١٩٧ وظيفة.

٢- يستبعد من الأعداد الموضحة أعلاه ما يلي:

أ - (٨٦) وظيفة يعملون في مجال البحوث فقط (استنادًا إلى ماورد في المادة الأولى من نظام مجلس التعلم العالي والجامعات).

ب - (١٩٢) وظيفة يعملون بنصف النصاب حيث أنَّهم مكلفون بأعمال إدارية (استنادًا على ما نصَّت عليه المادة الثانية والأربعون من اللائحة المنظمة

لشؤون منسوبي الجامعات السعودية من أعضاء هيئة التدريس بتكليفهم بأعمال إدارية).

ج - استبعاد (١٩٧) فئة المعيدين وهذا ما تنص عليه المادة السادسة والأربعون من النظام نفسه.

د - استبعاد عدد (٤١) من المجموع أعلاه حيث هؤلاء متفرغين علمياً لمدة عام، كما نصت عليه المادة (٦٢) من اللائحة.

هـ - استبعاد (٧١) من المجموع أعلاه حيث أعيرت خدماتهم إلى جهات حكومية، وهذا ما نصت عليه المادة السبعون من نفس اللائحة.

٣- حيث أنه باستبعاد ما أشير إليه في الفقرة (٢) يتضح أن عدد أعضاء هيئة التدريس اللذين يؤدون أنصبة تدريسية فعلاً هو (٢١٢١) عضو هيئة تدريس، وذلك في جميع كليات الجامعة طلاب وطالبات.

٤- من خلال المعلومات المتوافرة في عمادة القبول والتسجيل وعمادة الدراسات العليا، فإن أعداد الطلاب والطالبات لهذا العام هو (٦٠١١٩) طالباً وطالبة.

٥- وعليه فإن نسبة أستاذ : طالب تكون ٢٩:١.

### ٣ - بالنسبة لجامعة الملك فيصل بالإحساء:

الوضع الراهن لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك فيصل بالدمام (الميزانية والتخطيط، مشروع موازنة ١٤٢١/١٤٢٢هـ).

١- أنَّ مجموع الوظائف الأكاديمية المعتمدة بكلّيات الجامعة هو: ٨١٩ وظيفة، وتشمل وظائف موزعة كالتالي:

| الأقسام العملية | الأقسام النظرية | المجموع |
|-----------------|-----------------|---------|
| أستاذ           | ٧٦              | ٩٣      |
| أ.مشارك         | ٩٥              | ٢٧٣     |
| أ.مساعد         | ١٨٧             | ٢٧٣     |
| محاضر           | ٧٣              | ١٠٩     |
| معيد            | ١٧٣             | ٢٢١     |
| المجموع         | ٦٠٤             | ٨١٩     |

### ٢- يستبعد من الأعداد الموضحة أعلاه ما يلي:

أ- (١١) وظيفة من المجموع يعملون في مجالات البحوث فقط (استنادًا إلى ماورد في المادة الأولى من نظام مجلس التعليم العالي والجامعات) موزعة على النحو التالي:

(١) أستاذ، (٣) أستاذ مساعد، (٢) محاضر، (٥) معيد، (المجموع) ١١

ب- (٩٤) وظيفة يعملون بنصف النصاب حيث أنَّهم مكلفون بأعمال إدارية (استنادًا على ما نصّت عليه المادة الثانية والأربعون من اللائحة المنظمة لشؤون منسوبي الجامعات السعودية من أعضاء هيئة التدريس بتكليفهم

بأعمال إدارية). موزعة على النحو التالي:

| المجموع | أستاذ مساعد | أستاذ مشارك | أستاذ |               |
|---------|-------------|-------------|-------|---------------|
| ٣       | —           | —           | ٣     | وكيل جامعة    |
| ٧       | ١           | ٤           | ٢     | عميد كلية     |
| ٦       | ٢           | ٣           | ١     | عميد عمادة    |
| ١٧      | ١١          | ٦           | —     | وكيل كلية     |
| ٩       | ٦           | ٣           | —     | وكيل عمادة    |
| ٢       | ٢           | —           | —     | مدير مركز علي |
| ٥٠      | ٣٣          | ١١          | ٦     | رئيس قسم      |
| ٩٤      | ٥٥          | ٢٧          | ١٢    | المجموع       |

ج - استبعاد (٢٢١) فئة المعيدين وهذا ما تنص عليه المادة السادسة والأربعون من النظام نفسه.

د - استبعاد (عضو واحد) برتبة أستاذ مساعد منح إجازة تفرغ علمياً في عام ١٤٢١/١٤٢٢هـ، كما نصّت عليه المادة (٦٢) من اللائحة.

هـ - استبعاد (عضوين) مما سبق أعلاه حيث أعيرت خدماتهم إلى جهات حكومية، وهذا ما نصّت عليه المادة السبعون من نفس اللائحة، أحدهما برتبة أستاذ والآخر برتبة أستاذ مساعد.

٣- حيث أنه باستبعاد ما أشير إليه في الفقرة (٢) يتضح أنّ عدد أعضاء هيئة التدريس الذين يؤدون أنصبة تدريسية فعلاً هو (٥٣٧) عضو هيئة تدريس، وذلك في جميع كليات الجامعة طلاباً وطالبات.

٤- من خلال المعلومات المتوافرة في عمادة القبول والتسجيل وعادة الدراسات العليا يتضح أنّ أعداد الطلبة المقبولين في سجلات الجامعة في مختلف التخصصات العلمية والنظرية هو (٢٤,٧٣٩) طالباً وطالبة (لمرحلي البكالوريوس والدراسات العليا لعام ١٤٢١/١٤٢٢هـ)، أي أنه بعملية حسابية

بسيطة يتضح أنَّ نسبة أستاذ: طالب الفعلية هي (٤٦:١).

ولو تم تفنيد كل من الأقسام العلمية والنظرية على حدة لكان:

١- عدد أعضاء هيئة التدريس في الأقسام العلمية هو (٦٠٨) عضوًا، ويستبعد منهم

(١٤٠) ويكون العدد الفعلي هو (٤٦٨) عضوًا، وعدد الطلاب هو (٧٦٨٥) طالبًا

وطالبة، وعليه فتصبح النسبة في الأقسام العلمية هي  $٤٦٨ \div ٧٦٨٥ = ١٧:١$ .

٢- وبالنسبة للكلّيات النظرية فإن أعداد أعضاء هيئة التدريس هي (٢٢٠) عضوًا

فقط، ويستبعد منهم (١٤٢) عضوًا، ويتبقى (٧٨)، وعدد الطلاب والطالبات

الفعلي هو (١٢٠١٨) طالبًا وطالبة. وعليه فتصبح النسبة للكلّيات النظرية هي:

$١٢٠١٨ \div ٧٨ = ١٥٤:١$ . وهي نسبة مرتفعة جدًا.

٤- بالنسبة لجامعة الملك خالد بأبها:

الوضع الراهن لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد بأبها (بيانات

إحصائية صادرة من مكتب وكيل الجامعة، ١٤٢٢هـ).

١- إنَّ مجموع الوظائف الأكاديمية المعتمدة بكلّيات الجامعة هو: ٤٨٨ وظيفة.

٢- يستبعد من الأعداد الموضحة أعلاه ما يلي:

أ- (٥٨) وظيفة من المجموع بنصف النصاب حيث مكلفون بأعمال إدارية استنادًا

على ما نصت عليه المادة الثانية والأربعون من اللائحة المنظمة لشؤون منسوبي

الجامعات السعودية من أعضاء هيئة التدريس بتكليفهم بأعمال إدارية.

ب- استبعاد (٧٦) فئة المعيدين والمحاضرين المبتعثين، وهذا ما تنص عليه

المادة السادسة والأربعون من النظام نفسه.

ج- استبعاد عدد (٢) مفرغين علميًا كما نصت عليه المادة (٦٢) من اللائحة.

د- استبعاد (٩) أعضاء أعيرت خدماتهم إلى جهات حكومية، وهذا ما نصت

عليه المادة السبعون من اللائحة نفسها.

٣- حيث أنَّه باستبعاد ما أثير إليه في الفقرة (٢) يتضح أنَّ عدد أعضاء هيئة

التدريس اللذين يؤدون أنصبة تدريسية فعلاً هو (٣٧٢) عضو هيئة تدريس، وذلك في جميع كليات الجامعة.

٤- من خلال المعلومات المتوافرة في عمادة القبول والتسجيل، وعمادة الدراسات الجامعية يتضح أن مجموع أعداد الطلبة المقبولين في سجلات الجامعة في مختلف التخصصات العلمية والنظرية هو (١٤,٤٦٦) طالباً، أي أنه بعملية حسابية بسيطة يتضح أن نسبة أستاذ: طالب الفعلية هي (١ : ٣٩).

وبالإضافة لما سبق إيضاحه من الوضع الراهن لواقع أعضاء هيئة التدريس في جامعات المملكة من ارتفاع نسبة أستاذ : طالب، حتى أنها وصلت في المتوسط العام للأربع جامعات بشكل عام (١ : ٧٠) وهذه النسبة مرتفعة لما رسم لها في خطة التنمية.

أيضاً فإنه يلاحظ أن بعض الجامعات فيها عجز في بعض الأقسام ووفرة في أقسام أخرى داخل الجامعة كجامعة الملك عبدالعزيز(\*) التي تعاني بعض كلياتها من عجز شديد مثل كلية الهندسة (١ : ٣٣) وبالمقابل فإن بعض الكليات تحظى بوفرة كما في كلية علوم البحار، وعلوم الأرض (١ : ١٣).

**\* خلاصة:**

اتضح من التحليل السابق للوضع الراهن لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، كل على حدة ما يلي:

١- تعاني معظم الجامعات السعودية من ارتفاع نسبة أستاذ: طالب فيها، حيث قد تجاوزت النسبة المحددة، فقد وصلت في الكليات النظرية بجامعة الملك فيصل بالدمام إلى: ١ : ١٥٤، وفي جامعة أم القرى ١ : ٤٤\*\* في الكليات النظرية ١ : ٤٣

---

(\*) انظر الملحق رقم (١١) ص (٣١١).

(\*\*) في تصريح لمعالي مدير الجامعة في لقائه السنوي بأعضاء هيئة التدريس المنعقد في كلية علوم البحار، بتاريخ ١١/٨/١٤٢٢هـ، أفاد أن النسبة قد تجاوزت ١ : ٦٠.

- في الكليات العلمية، وفي كلية طب الأسنان بجامعة الملك عبدالعزيز ١: ٩، وكلية الهندسة ٣٣:١ في الجامعة نفسها، وهذه نسب مرتفعة جدًا عما هو مرسوم لها في خطة التنمية، حيث تستهدف خطة التنمية السادسة لقطاع التعليم العالي للفترة ما بين: (١٤١٥ - ١٤٢٠هـ) تحقيق معدلات كفاءة عالية من خلال تحديد نسبة أستاذ إلى طالب في التخصصات النظرية (١: ٢٢)، وفي التخصصات العلمية (١: ١٧)، وفي كليات الطب (١: ٥) (التقرير الوطني الشامل عن التعليم العالي في المملكة العربية السعودية (١٤٢٠/١٤٢١هـ) ص (٦٣)).
- ٢- يتضح من دراسة الوضع الراهن لكليات جامعة الملك عبدالعزيز بجدة أنه في الوقت الذي تعاني فيه بعض الكليات من عجز شديد في أعضاء هيئة التدريس فيها، مثل كلية الهندسة (١: ٣٣) فإن بعض الكليات تحظى بوفرة كما في كلية علوم الأرض (١: ١٢)، وكلية علوم البحار (١: ١٢)، أيضًا، وفي هذا دلالة على تكدر عدد الطلاب في بعض الأقسام دون أخرى، وهذا ما تحاول هذه الدراسة الكشف عنه في فقرات الاستبانة، لأنها ظاهرة خطيرة ولها أبعادها في التأثير على العجز في أعضاء هيئة التدريس وعلى سوق العمل.
- ٣- أظهرت البيانات السابقة بعد تحليلها، واستخراج الوضع الراهن الفعلي لأعداد أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، أن نسبة أستاذ: طالب، تفوق بكثير ما هو مشار إليه في التقارير الإحصائية الصادرة عن الجهات المختصة، كوزارة التعليم العالي، أو وزارة التخطيط، حيث أن تلك الجهات تحتسب النسبة حسب ما هو متاح لها من أرقام إحصائية عن إعداد أعضاء هيئة التدريس، بصرف النظر عما إذا كان يستفاد منهم في خدمة الجامعة والطالب أم لا، حيث بلغ متوسط النسبة بشكل عام في الجامعات الأربع ١: ٧٠.

## ٢- المؤشرات النوعية:

إضافة لما سبق ذكره من وجود مؤشرات كمية تنذر بوجو أزمة عضو هيئة التدريس في الجامعات السعودية، فإن هناك مؤشرات نوعية أيضًا لا تقل خطورة عنها، فمتى ما كانت الاستفادة من عضو هيئة التدريس محدودة، وكان عطاؤه بالتالي محدودًا، فإن ذلك يمثل أزمة مؤكدة.

وتعد أزمة جمود أعضاء هيئة التدريس، والمتمثلة بعوائق التدريب على طرق التدريس، من أبرز المؤشرات النوعية على وجود أزمة، فليس كل من حمل شهادة عليا قادر على القيام بمهنة التدريس، وليس أدل على ذلك من نتائج إحدى الدراسات (الخضري، أحمد، ١٩٨٣م) التي أظهرت أن نسبة ملحوظة من أعضاء هيئة التدريس تعتمد في تدريسها بشكل أساسي على كتاب واحد مقرر، وهذا ما أطلق عليه (الرميحي، ١٩٩٤م) التعلم بالملقعة، حيث ذكر أيضًا «أن العقبات التي تواجه البحث العلمي لا تكمن فقط في الإمكانيات المادية، ولكنها تكمن في العقول التقليدية الجامدة» ص ٤٤٥.

وعلاوة على ذلك فقد كشفت بعض الدراسات عن محدودية الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس على دراسة طبقت على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخليجية (توق، زاهي، ١٩٩٨م) أظهرت نتائجها انخفاض الإنتاجية العلمية عامة لدى أفراد العينة، حيث بلغ متوسط الإنتاجية العلمية من الكتب للفرد الواحد (١,٤٣) وللبحوث (٤,٦١)، وبحسابات بسيطة يتضح أن نصيب الفرد الواحد من الكتب هو (٠,٤) كتابًا و(١,٣٨) بحثًا في العام الواحد، ويضيف الباحثان أنه لو تذكرنا أننا نتحدث عن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الذين يتحدد إطار عملهم بشكل رئيسي في التدريس والبحث لأدركنا ضخامة الأزمة التي نحن بصددتها!!



ثانياً: أسباب أزمة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية:

كشف لنا المبحث السابق من الإحصاءات والبيانات والدراسات المختلفة أن هناك مؤشرات تدل على وجود عجز في أعضاء التدريس في الجامعات السعودية وارتفاع نسبة أستاذ: طالب فيها كنتيجة لذلك العجز أو الأزمة. وفي هذا المبحث سيتم بإذن الله إلقاء الضوء على أهم النقاط التي سببت وجود هذه الأزمة، وهناك العديد من المسببات سواء كانت مباشرة أم غير مباشرة إلا أنه تمّ تحديد المسببات التي اتفق عليها معظم الباحثين حيث تمّ تحديدها في النقاط التالية:

١- أسباب اقتصادية: ومن أهمها:

أ - نزوح أعضاء هيئة التدريس إلى خارج الجامعة.

ب - نسبة تعيين المعيدين مقابل نسبة عدد المتقاعدين ومن في حكمها (سياسة تعيين المعيدين).

٢- أسباب اجتماعية: مثل:

- سياسة القبول في الجامعات.

٣- أسباب مهنية:

وسيتّم الحديث عن كلّ نقطة على حدة:

١- الأسباب الاقتصادية:

أ - نزوح أعضاء هيئة التدريس إلى خارج الجامعة:

تعاني الكثير من المنظمات من مشكلات نزوح موظفيها إلى جهات أخرى، والجامعة بوصفها منظمة إدارية في الدولة، لا تختلف عن بقية هذه المنظمات، فهي

تواجه هذه المشكلات مع أعضاء هيئة التدريس فيها، فقد ارتفعت في الفترة الأخيرة نسبة نمو نزوح أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.

حيث كشفت إحدى الدراسات التي رصدت هذه الظاهرة في إحدى أكبر الجامعات السعودية من حيث عدد أعضاء هيئة التدريس فيها (جامعة الملك سعود)\* عن النزوح المتزايد لأعضاء هيئة التدريس من جامعة الملك سعود إلى جهات حكومية أخرى للفترة من عام (١٣٩٨/١٣٩٩هـ) حتى نهاية الفصل الأول من عام ١٤١٧/١٤١٨هـ حيث بلغ (٤٧٩) عضو هيئة تدريس سواء كان نزوحهم دائماً أو مؤقتاً، أما النازحون مؤقتاً من الجامعة نفسها خلال الفصل الدراسي الأول من العام ١٤١٧/١٤١٨هـ فقد كانوا (٧٦) عضواً. (آل مذهب، ١٤١٩هـ، ص ٣).

هذه الظاهرة إذا كانت خطيرة في بقية المنظمات الإدارية في الدولة، وتكلف الدولة خسائر مادية جسيمة، حيث يشير (الصباغ، ١٤٠٣هـ) إلى أن نسبة تكلفة التسرب تبلغ حوالي ٧٪ من مجموع تكاليف رواتب الموظفين.

فإنها في الجامعات تبدو أكثر خطورة، وتظهر المشكلة بصورة أكثر حدة، وذلك من الوقت الطويل الذي يستغرقه عضو هيئة التدريس في الإعداد حوالي ٢٥ عاماً، كأدنى تقدير، وكذلك المبالغ المكلفة حتى يصل إلى رتبة أستاذ، فقد ذكر (بليلة، ١٤١٧هـ) أن ظاهرة نزوح أعضاء هيئة التدريس من الجامعات أحدثت فراغاً في التعليم العالي، بحاجة إلى عشرات من السنين والجهود والأموال لتعويضها بالكفاءات الوطنية المتخصصة، حيث أنهم نزحوا إلى مجالات كان يكفي لها نصف أو حتى ربع العلم الذي ضاع جهدهم فيه.

---

\* طبقاً لإحصاءات التعليم العالي بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية (٩٥٤٢) عضواً منهم (٢٨٠٩) عضو هيئة تدريس في جامعة الملك سعود لعام ١٤٢٠هـ أي ما يعادل الثلث تقريباً (٢٩,٤٤٪) (وزارة التعليم العالي لعام ١٤٢٠هـ - العدد ٢١).

والسّاحة مليئة بالدراسات والأبحاث حول هذه الظاهرة الخطيرة ومسبباتها (الكيلاني، عدس، ١٤٠٥هـ) و(وليام، ١٤٠٧هـ) وغيرهم حيث تختلف هذه المسببات التي أوردتها الدراسات فمنها النواحي المادية، فرص الشهرة، التميز، ظروف العمل، وغيرها إلا أنّه إلترما بحدود مشكلة هذه الدراسة، فإنّه لا مجال لذكر المسببات ولا الكيفية التي نزع فيها هؤلاء، فالدراسة ستكتفي بتحديد مدى تأثير هذه الظاهرة بشكل سلبي على الجامعات السعودية، وبالذات دورها في تفاقم أزمة عضو هيئة التدريس فيها، والتي كانت ظاهرة النزوح هذه إحدى مسبباته، حيث أنّه مع تزايد أعداد الطلبة الملتحقين بالجامعات، فإنّ مسيرة التعليم ستتأثر سلباً، نتيجة نزوح أعضاء هيئة التدريس من الجامعات حيث يذكر (آل مذهب، ١٤١٩هـ) أنّه يتوقع تدني مخرجات التعليم العالي كنتيجة منطقية لظاهرة النزوح، حيث ستزيد نسبة أعداد الطلاب إلى أعداد الأساتذة، ومن ثمّ تظهر مشكلة تدني النوعية بسبب التركيز على المخرجات الكمية المتمثلة في أعداد الخريجين، ويتوقع كنتيجة لكل ما سبق أنّ الجامعات ستعود مرّة أخرى للاستعانة بالوافدين من أعضاء هيئة التدريس، وكذلك الابتعاث مرّة أخرى بشكل مكثّف آخذين بالاعتبار التكاليف المادية لهذين البديلين، وطول الانتظار للبديل الثاني، مع التنبيه أيضاً إلى عمليات التسرب بين المبتعثين أثناء الدراسات العليا، لذا فإنّ ظاهرة نزوح أعضاء هيئة التدريس من الجامعات ظاهرة تستحق الوقوف والتصدي لها من قبل إدارات الجامعات السعودية، كأحدى المسببات لأزمة عجز أعضاء هيئة التدريس فيها.

سياسة تعيين المعيّدين في الجامعات:

يشكل المعيدون نواة هيئة التدريس في الجامعات، حيث أنّهم سيكونون الأعضاء الدائمين فيها؛ لذا فإنّه لا بُد من الاهتمام باختيارهم واستقطابهم وتوفير فرص الوظائف لهم في الجامعات، حيث ذكر (تيم، ١٤٠٣هـ) أنّ الاستثمار في جهاز

إداري ممتاز لا يقل جدوى عن الاستثمار في مدرسين أكفاء، والجامعات في دول الخليج بما فيها المملكة بحاجة إلى توظيف العديد من المعيدين، فقد أكد على ذلك (العريض، ١٤٠٥هـ) من أنَّ النمو المطرد للتعليم الجامعي في الدول الخليجية وتزايد أعداد الملتحقين بجامعاته، والتوسع فيما تقدمه تلك الجامعات من البرامج والتخصصات، ما يستلزم من بعضها توظيف المزيد من المعيدين ومساعدتي البحث والتدريس. فالتوسع في أعداد المعيدين واستقطابهم بصورة مطردة مبرراته الملحوظة، وذلك لكي يوائم النمو في هذه الفئة التي هي أساس أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، النمو المتزايد في أعداد الطلاب الملتحقين في الجامعات والتي سيتم الحديث عنها في الجزئية اللاحقة (القبول) كأحد الأسباب الاجتماعية للعجز الحاصل، إذ ليس من المفيد للأستاذ ولا للطالب أن يكون عدد ساعات العبء التدريسي كبيرة، ففي ألمانيا (قاضي، ١٤٠٣هـ) يزيد دخل المدرس الجامعي نسبيًا مع زيادة عدد الطلاب في محاضراته، إلا أنَّ الملاحظ هو تناقص الوظائف المتاحة للمعيدين، والجدول التالي يوضح ذلك.

#### جدول رقم (٧)

تطور أعداد المعيدين في الجامعات السعودية  
من عام ١٤١٥هـ حتى عام ١٤١٩هـ

| السنوات | ١٤١٦/٤١٥ | ١٤١٧/٤١٦ | ١٤١٨/٤١٧ | ١٤١٩/٤١٨ |
|---------|----------|----------|----------|----------|
| العدد   | ١٩٧٣     | ١٧٥١     | ١٧٣٤     | ٢٠٥٩     |

المصدر: جامعة أم القرى - شؤون أعضاء هيئة التدريس.

ويتضح من خلال الجدول رقم (٩) التناقص في أعداد المعيدين المعيّنين عامًا

بعد عام، خلال الفترة المذكورة، وهذا قد يعود إلى مبررات مختلفة كالظروف الاقتصادية التي تمر بها البلاد، والتي تم التطرق لها أو النمو السكاني، إلا أنه رغم ذلك فإنَّ للقضية أهميتها ومبرراتها التي لا يمكن التغافل عنها، فلا بد وأنَّ تنظر الجامعات لإمكانية سد العجز في أعضاء هيئة التدريس عن طريق إتاحة فرص التوظيف والإعداد والتأهيل للمعידين ليسدوا بذلك الثغرة التي قد تحدث أمام من أنهوا خدماتهم سواء بالتقاعد أو غيرها.

ويزداد الأمر تعقيداً، إذا سلّمنا أنَّ فترة إعداد عضو هيئة التدريس حتَّى يحصل على الدكتوراة تقدَّر بـ ٢٥ عامًا من التعليم في المراحل التعليمية المختلفة، ويتطلب عضو هيئة التدريس فترة تتراوح بين ٨ - ١٠ سنوات أخرى - في أقصى الحالات - ليبلغ قَمَّة عطائه العلمي بحصوله على درجة الأستاذية، وبعد سنوات قليلة يتم تقاعده وبذلك تفقد الجامعات خبرات تعليمية، وتزداد الفجوة أمام محدودية التعيين وظروف إعداد عضو هيئة التدريس الصعبة، ويذكر (الزامل، ١٤١٨هـ) أنَّ المتقاعدين في الجامعات السعودية بلغ عددهم (٣٠) عضو هيئة تدريس، وذلك خلال الفترة من ١٤١٥/٧/١هـ إلى ١٤١٦/٧/١هـ، و(٣١) عضواً للفترة من ١٤١٦/٧/١هـ إلى ١٤١٧/٧/١هـ، (٤٣) من ١٤١٧/٧/١هـ إلى ١٤١٨/٧/١هـ، ويلاحظ ممَّا سبق أنَّ أعداد المتقاعدين لبلوغ الستين يتزايد عاماً بعد آخر، ويشير إلى أنَّ هذه العناصر - من أعضاء هيئة التدريس السعودية - محدودة في كمها وفي ظروف إعدادها، وإذا كان عضو هيئة التدريس يفرد بمدة إعداد تعد الأطول قياساً إلى المهن الأخرى، فإنَّ الأمر يتطلب نظاماً متفرداً يسمح باستمرار عضو هيئة التدريس في عمله بعد سن الستين طالما تسمح صحته بمزاولة خدمة لمهنته ولعمليات التنمية في المجتمع، إذ أنَّ إحالته للتقاعد عند بلوغه سن الستين من عمره يشكل هدراً للطاقات وعجزاً في هذه الفئة، خاصَّة أمام محدودية وظائف المعيدين لسد هذه الثغرة، وبالإضافة لما سبق ذكره من قلة

الوظائف الشاغرة لتعيين معيدين في الجامعات، والتي تعتبر إحدى أسباب العجز الحاصل في أعضاء هيئة التدريس فإنَّ المتأمل لأعداد المبتعثين من قبل تلك الجامعات يلاحظ أنَّها في تناقص أيضًا، وهذا مؤشر آخر يزيد على التنبؤ بنقص شديد في أعضاء هيئة التدريس ستواجهه الجامعات مستقبلاً، والجدول التالي يوضح ذلك:

#### جدول رقم (٨)

#### تطور أعداد المبتعثين من قبل الجامعات السعودية

خلال الفترة من عام ١٤٠٠ حتى عام ١٤١٩هـ

| السنوات | ١٤٠٠/١٣٩٩ | ١٤٠١/٤٠٠ | ١٤٠٥/٤٤٠ | ١٤٠٦/٤٠٥ | ١٤١٠/٤٠٩ |
|---------|-----------|----------|----------|----------|----------|
| العدد   | ١٠٠٣٥     | ١١٩٢١    | ٩٥٥٩     | ٦٣٦٢     | ٤٠٠٨     |

| السنوات | ١٤١١/٤١٠ | ١٤١٥/٤١٤ | ١٤١٦/٤١٥ | ١٤١٧/٤١٦ | ١٤١٩/٤١٨ |
|---------|----------|----------|----------|----------|----------|
| العدد   | ٣٥٥٤     | ٣٧٣٣     | ٣٥٤٦     | ٣٤١٢     | ١٦١٥     |

المصدر:

- ١- وزارة التعليم العالي، المؤشرات الإحصائية عن تطور التعليم العالي من عام ١٤٠٠ حتى عام ١٤١١هـ، الإدارة العامة لتطوير التعليم العالي.
- ٢- وزارة التعليم العالي، الإدارة العامة للدراسات والمعلومات، إحصاءات التعليم العالي للأعوام ١٤١٥، ١٤١٦، ١٤١٧هـ.

\* الجدول من إعداد الباحثة

وفي الجدول السابق دلالة على أنَّ عملية الاهتمام بأعداد عضو هيئة التدريس في الجامعات وتأهيله محدودة، حيث أنَّ الابتعاث للخارج سياسة عامة تهدف إلى تنمية مصدر ثابت من أعضاء هيئة التدريس السعودية، ولا يمكن القول أن التوسع في الدراسات العليا، وتزايد إقبال الطلاب على ذلك يعد كافيًا أو بديلاً عن الابتعاث، ولا يمكن أن يعد أيضًا مبررًا لتقليص الابتعاث، حيث أنَّ الدراسات العليا هدف

وطني عام، أي أنه يرمي لتلبية احتياجات الوطن في كافة مجالاته، حيث تهدف الدراسات العليا (كما ورد في لائحة الدراسات العليا) إلى «تطوير المعرفة وإثرائها وإعداد فئة مؤهلة تأهيلاً عالياً عن طريق برامج ذات مستوى علمي رفيع في شتى المجالات وذلك لمواكبة احتياجات التنمية».

وعليه فلا يمكن اعتباره بديلاً عن الابتعاث أو رافداً من الروافد الذي تتبناه الجامعات بإيفاد الطلاب لإتمام دراساتهم، ومن ثم العودة أساتذة في تلك الجامعات. وتزداد حدة المشكلة عندما نجد أن نسبة السعوديين من أعضاء هيئة التدريس في التعليم العالي أقل من المطلوب، حيث بلغ العدد الإجمالي لأعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم ممن يعملون في مؤسسات التعليم العالي ١٤١٩/١٤٢٠هـ حوالي (١٨٩٢٥) عضواً، وقد بلغت نسبة السعوديين منهم (٥٧,٨٪) (وزارة التعليم العالي، التقرير الوطني الشامل عن التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، ١٤٢٠/١٤٢١هـ، ص ١٤) وهذه النسبة تعتبر قليلة لذا لا بد من التركيز على إعداد عضو هيئة التدريس، وإعادة النظر في سياسة تعيين المعيدین وعدم الاستعانة بغيرهم (كظاهرة مستمرة) مثل التعاقد الشخصي، الإعارة.. إلخ لما لها من تأثيرات سلبية، وقد أكد على ذلك (آل مذهب، ١٩٨٨م) حين أشار في نتائج إحدى دراساته أن تزايد أعداد الطلبة الملتحقين بالجامعة، وعدم وجود منظمات أخرى تكفي لاستيعابهم، وكذلك تقلص أعداد المبتعثين للدراسات العليا من قبل الجامعات، وقلة الوظائف الشاغرة لتعيين معيدین، وكذلك عدم وضوح الرؤية من حيث الحاجة إلى استراتيجية لسد النقص الحاصل في بعض التخصصات من السعوديين، والنقص المتوقع في التخصصات المكتفية حالياً من حيث عدد أعضاء هيئة التدريس السعوديين، إضافة إلى تسرب أعضاء هيئة التدريس من الجامعات، وكذلك العروض المغرية من قبل القطاع الخاص لأعضاء هيئة التدريس مع محدودية الموارد للجامعات، فإن مسيرة التعليم العالي

ستتأثر سلباً نتيجة لهذه الأسباب مجتمعة حيث يتوقع تدني مخرجات التعليم كنتيجة منطقية لتزايد نسبة أعداد الطلبة إلى أعداد الأساتذة ومن ثم تظهر أزمة العجز في أعضاء هيئة التدريس.

٢- أسباب اجتماعية مثل:

سياسة القبول في الجامعات:

إن من أبرز المشاكل التي يعاني منها التعليم العالي وبالأخص الجامعات هو مشكل نظام أو سياسة القبول، حيث أن هذا النظام لا يخضع في كثير من البلدان العربية إلى مقاييس علمية وتربوية ثابتة، وإنما تتحكم فيه عوامل خارجية، كالمطلب الاجتماعي على التعليم العالي، وازدياد أعداد الخريجين من التعليم العام مع عدم وجود فرص قبول في أماكن أخرى غير الجامعات، وهذه العوامل تتحكم في القبول دون مراعاة للطاقة الاستيعابية لهذه الجامعات، ومشكلة القبول مشكلة عامة لا تخص منطقة دون سواها، يذكر (السيف، ١٤٢٢هـ) أنه لا يمكن القول أن القبول مشكلة تعاني منها بلدان معينة على الأرض ولا وجود لها في بلدان أخرى، حيث اتضح أنها قضية عامة بناء على الدراسة التي أجرتها المنظمة الدولية للتربية والتعليم والثقافة (اليونسكو) بالتعاون مع الاتحاد العالمي للجامعات، والتي نشرت على شكل تقرير عن القبول وإشكلاته.

وأيضاً يمكن القول عن القبول أنها مشكلة إقليمية، وليس أدل على ذلك من الندوة التي تبنتها جامعة أم القرى في صفر عام ١٤٢٢هـ حول معايير القبول في الجامعات السعودية، فالقبول في الجامعات السعودية يعاني إشكالات منذ نشأته، وقد أورد (التركستاني، ١٩٩٨م) أن عملية القبول في الجامعات السعودية سارت منذ نشأتها على سياسة إتاحة الفرصة لكل راغب في الدراسة في أي مجال من مجالات المعرفة، بل ذهبت لوضع حوافز مالية، وعينية للطلاب من أجل إغرائهم في الالتحاق، وقد يكون للبداية في ظل هذه السياسة أثر كبير على أحداث خلل في



عملية القبول وسياساته في جامعات المملكة.

وليس من المهم في هذا المجال الغوص في سياسة القبول وإجراءاته في الجامعات، ولا أيضًا إشكالاته، وإنما ما يهم هنا هو ما يخص هذه الدراسة من معرفة الأعباء الواقعة على مؤسسات التعليم العالي بما فيها الجامعات، والتي تبقى إمكاناتها المختلفة قاصرة أمام المد المتزايد في القبول عامًا بعد عام، فالمتتبع للتطور التاريخي لسياسة القبول في الجامعات السعودية يجد (الكسناوي، ١٩٩٨م) أنه في التسعينيات الهجرية كانت إجراءات القبول في الجامعات تتيح الفرصة لالتحاق كافة المتقدمين حسب الميول والرغبات وذلك لأن متطلبات التنمية في تلك الفترة كانت تستوعب الخريجين من مختلف التخصصات، ولم تأخذ في اعتبارها تلك السياسات في القبول التصورات المستقبلية لما ستؤول إليه الجامعات وإمكانتها، فشكل بذلك أزمة كبيرة زادت من أعداد الطلاب الملتحقين الذي لا يواكب زياداتهم زيادة في الإمكانات المختلفة التي انعكست على الجامعة، بما فيها الوظائف المتاحة للمعدين مما سبب أزمة وعجز في أعضاء هيئة التدريس، حيث أن هذه الأزمة لم تظهر في بداياتها عندما كانت الأعداد محدودة، أما وأن الأعداد بدأت في الزيادة فقد أصبحت الأزمة ظاهرة، وتأثيراتها السلبية مباشرة، حيث لخص (المرشد، ١٩٩٨م) أهم الآثار السلبية التي انعكست على الجامعة من سياسة القبول المفتوحة التي كانت تتبعها الجامعات بما يلي:

- ١- رسخ في ذهن كثير من الطلاب أن القبول بالجامعة بعد التخرج من الثانوية حق مشاع يأتي على طبق من ذهب دون مثابرة أو جهد.
- ٢- قبول الجامعات لإعداد أكبر من قدرتها الاستيعابية سوف يؤدي إلى قصور في أداء الجامعة لمهامها، وقد وصف (القحطاني، ١٤٢٢هـ) التركيبة السكانية للمملكة، وكيف أثرت في القبول في الجامعات حيث أن عدد سكان المملكة خلال العقود الثلاثة الماضية ازداد بما يقارب الضعفين، وتركزت الزيادة على

قاعدة الهرم السكاني، الأمر الذي أدّى وصولهم للمرحلة الثانوية في مطلع ١٩٩١م، وكان ذلك في غياب التخطيط لهذه المرحلة، حيث بدأت أعداد خريجي وخريجات الثانوية تفوق بمراحل الطاقات الاستيعابية الفعلية لمؤسسات التعليم العالي، والذي يظهر أنّها لم تستعد لذلك مسبقاً، عندها بدأت الجامعات تتنبّه لتلك المشكلة، وبدأت سياسة التخطيط في الدولة تختل، وذلك بدءاً من خطة التنمية الخامسة (١٤١٠-١٤١٥هـ)، والتي جاء فيها بهذا الخصوص ما يلي:

«يدور الجدل حول إمكانية استيعاب جميع خريجي الثانوية في الجامعات، وأن يكون التعليم الجامعي ميسراً لكل راغب على غرار التعليم العام، بيد أنّ هذا لا يتفق وأهداف التنمية، ولا بد من ربط الطاقة الاستيعابية للجامعات، والطلب الاجتماعي للتعليم الجامعي بالاحتياجات التنموية» (وزارة التخطيط، خطة التنمية الخامسة (١٤١٠-١٤١٥هـ، ص ٣٦).

وقد كان من أهم سياسات التعليم العالي الذي نادت به خطة التنمية الخامسة آنذاك من أجل إعادة النظر في سياسة القبول ما يلي:

\* وضع معايير محدّدة للقبول تتفق عليها الجامعات.

\* ربط المكافآت والإعانات بأداء الطالب ومستوى تقدمه، وينبغي في هذا الصدد زيادة متوسط عدد الساعات المعتمدة في كل فصل دراسي وربطه باستحقاق الطالب للمكافأة الشهرية، حتّى يكون حافزاً للطالب للتخرج في المدة المحددة (وزارة التخطيط، خطة التنمية الخامسة (١٤١٠-١٤١٥هـ)، ص ٣١٨) ويدعم ذلك ما أورده (التقرير الوطني الشامل عن التعليم العالي في المملكة، ١٤٢١هـ، ص ٥٢) من أنّ سياسة القبول بدأت تتصف أنّها إنتقائية لأفضل خريجي المرحلة الثانوية بعد تزايد أعدادهم وزيادة الطلب الاجتماعي على الجامعات إلى رفع نسبة القبول، إلى جانب إجراء مقابلات شخصية، واختبارات تحريرية للقبول، واختبارات قدرات ومهارات في بعض التخصصات لاختيار أحسن الطاقات من الطلاب، ورغم ما جاءت به الندوات، وما نادت به خطط التنمية وما أورده التقارير، إلّا أنّ المشكلة ما

زالت قائمة، والجامعات لا تزال تستقبل أعدادًا كبيرة تفوق طاقاتها الاستيعابية، بل وتفوق النسب العالمية لأعداد الطلاب في القبول بمراحل كبيرة، وقد أكد على ذلك (القحطاني، ١٤٢٢هـ) حيث ذكر أن الدعوات المتتالية خلال العقد الماضي تطالب في أغلبها بزيادة قدرة مؤسسات التعليم العالمي حتى تستوعب كل طالب وطالبة حصل على الثانوية العامة، وهذا أمرٌ غير منطقي وغير محسوب، فالجامعات الأمريكية والبريطانية المتميزة على سبيل المثال لا تستقطب سوى ما نسبته ١٠٪ من خريجي وخريجات الثانوية المتميزين، تليها في الاستقطاب الجامعات من درجة الأفق نسبة قدرها ٢٥-٣٠٪ والباقي هو العدد الأكبر تستوعبه كليات المجتمع المختلفة، ويحتضنه سوق العمل بعد فترة تدريب وجيزة، وبمقارنة سريعة لوضع الجامعات في المملكة نجد الأمر يلوح ببراءة نسبية للجامعات من مشكلة تدني عدد المقبولين من خريجي الثانوية حيث أشار معالي وزير التعليم العالي في تصريح له في جريدة عكاظ العدد (١١٩٨٦) إلى أن الجامعات السعودية تستقبل سنويًا ٧٠٪ من خريجي الثانوية، وهي نسبة عالية إذا ما قورنت بالنسبة المثالية العالمية والتي تتراوح بين ١٥-٣٠٪ وعليه فإن سياسة القبول الحالية في الجامعات، والتي لا تتماشى مع الظروف والإمكانات المختلفة فيها، تعتبر إحدى الأسباب التي أدت إلى ظهور العجز الواضح في أعضاء هيئة التدريس، نتيجة لازدياد أعداد الطلاب المقبولين، والذين لم يحسب حسابهم بزيادة المتغيرات الأخرى بالجامعة بما فيها أعضاء هيئة التدريس.

### ٣- أسباب مهنية:

يعد الإعداد المهني لعضو هيئة التدريس في الجامعات من القضايا المهمة؛ لأن عضو هيئة التدريس يتعامل مع الطلاب مباشرة ويؤثر ويتأثر بهم، حيث أن كثيرًا من الظواهر السلبية في الوسط الجامعي كما ذكر (الألوسي، ١٩٨٥) كتسرب العديد من الطلبة دون إكمال دراستهم الجامعية، وانتشار ظاهرة الرسوب،

والشكوى المتزايدة من مستوى الخريجين وعدم قدرتهم وكفاؤتهم الإنتاجية في مجال العمل، ترجع كلها إلى عوامل عدة، منها ضعف كفاءة التأهيل التربوي والمهني لأعضاء هيئة التدريس.

إلا أن بنظرة فاحصة إلى وضع الجامعات العربية بشكل عام يتضح كما ذكر (مكي، ١٩٩٨م) أنها «ما تزال تقليدية قاصرة عن متابعة الثورة العلمية الثالثة وتقنياتها» ص٤٣، وأضاف (مكي، ١٩٩٨م) أيضًا أن ما يؤكد ذلك هو «عجز هذه الجامعات عن ملاحقة الانفجار المعرفي، وثورة المعلومات التي تجتاح العالم، وليس أدل على ذلك من أن العالم العربي مازال مستهلكًا للتقنيات والمعرفة لا منتجًا لها، وكل محاولات التحديث والتطوير تأتي ضعيفة وتوآد قبل أن تولد» ص٤٤، وقد أعزى ذلك (مكي، ١٩٩٨م) إلى عدة عوامل من بينها عضو هيئة التدريس بالجامعة الذي مازال يؤدي دوره بشكل تقليدي موروث ويخشى كل تجديد وجديد.

والجامعات السعودية ينسحب عليها ما ينسحب على بقية الجامعات العربية، حيث الظروف البيئية والاقتصادية المتشابهة، فعضو هيئة التدريس في تلك الجامعات يعاني من ضعف في الإعداد المهني في كافة مناحيه، وهذه من أهم الأسباب التي لها تأثير مباشر على أزمة عضو هيئة التدريس في الجامعات.

### خلاصة:

من هذه اللمحة الموجزة عن الموارد البشرية في الجامعات، يتضح مدى ما تواجهه هذه الموارد في الجامعة من إشكاليات مختلفة وخاصة أعضاء هيئة التدريس فيها، نتج عنها أزمة عجز في هذه الفئة، حيث يمكن مآ سبق استخلاص أهم المؤشرات الكمية والنوعية الدالة على وجود أزمة عجز في أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وهي كالتالي:

## ١- المؤشرات الكمية ومن أهمها:

أ - مؤشر تطور أعداد الطلاب في الجامعات: حيث أنه للنمو المتزايد في أعداد الطلاب الملتحقين في الجامعات عامًا بعد آخر، والدراسات المستقبلية المختلفة، والتي تتوقع ازديادًا في نسبة هذا النمو، وأن هذه الزيادة لا يواكبها زيادة مماثلة في المتغيرات الأخرى في الجامعات بما فيها أعضاء هيئة التدريس.

ب - مؤشر التناقص في أعضاء هيئة التدريس: اتضح أيضًا أن نسبة نمو أعضاء هيئة التدريس في الجامعات محدود، ولا يتناسب مع الزيادة المطردة في أعداد الطلاب الملتحقين بالجامعات.

ج - مؤشر نسبة أستاذ إلى طالب في الجامعات السعودية: ظهر مما سبق أيضًا ازدياد هذه النسبة عامًا بعد عام، وقد أظهرت البيانات والإحصاءات التي حصلت عليها الباحثة من إدارات المشاريع والميزانية، وشؤون الموظفين وأعضاء هيئة التدريس في جامعات المملكة المختلفة، أن الوضع الراهن لنسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلاب مرتفعة جدًا بالنسبة لما هو وارد في الإحصاءات الصادرة من الجهات الرسمية، وأن هذه النسبة قد وصلت في المتوسط إلى ١ : ٧٠.

## ٢- المؤشرات النوعية:

وهذه المؤشرات تدل دلالة واضحة على وجود أزمة عجز في أعضاء هيئة التدريس، كما أنها تنذر بحلول أزمة مستقبلية لا بد من التصدي لها.

ويمكن تلخيص أهم مسببات هذه الأزمة مما سبق ما يلي:

## ١- أسباب اقتصادية: ومن أهمها:

### أ - نزوح أعضاء هيئة التدريس إلى جهات أخرى:

إن من أهم العجز الحاصل في أعضاء هيئة التدريس في الجامعات هو نزوح الأساتذة إلى جهات عمل أخرى خارج الجامعة، نتيجة لظروف مختلفة داخلية وخارجية، وحيث أن إعداد عضو هيئة التدريس يتطلب جهدًا ووقتًا كثيرين، فإن

نزوحهم يعتبر هدراً تبرز من خلاله أزمة نقص أعضاء هيئة التدريس.

٢- أسباب اجتماعية مثل:

أ - سياسة القبول في الجامعات:

إنَّ لسياسة القبول غير المقننة التي تتبعها الجامعات، استجابة للطلب الاجتماعي على هذا النوع من التعليم، بالإضافة للضغط الحاصل في الجامعات نتيجة لتزايد الأعداد الكبيرة، أمام محدودية الإمكانيات وعدم توافر البديل، كل ذلك كان له دورٌ كبير في إلحاق أعداد كبيرة من الطلاب لا تتماشى والطاقة الاستيعابية للجامعات بما فيها أعداد أعضاء هيئة التدريس.

ب - سياسة تعيين المعيدين:

أظهرت البيانات محدودية الوظائف الشاغرة للمعيدين في العشر السنوات الأخيرة، أمام ازدياد أعداد المتقاعدين أو الذين تركوا وظائفهم في الجامعة لسبب أو لآخر، وعليه فإنه لن يكون هناك من يسد هذه الثغرة مستقبلاً، وهذه من الأسباب الرئيسية وراء أزمة عضو هيئة التدريس في الجامعات السعودية.

٣- أسباب مهنية:

تعاني الجامعات السعودية كغيرها من الجامعات العربية من ضعف الإعداد المهني لعضو هيئة التدريس فيها، وهذه من أهم الأسباب التي تبرز أزمة عضو هيئة التدريس في تلك الجامعات.

## المبحث الثاني

### التعامل مع الأزمات

مقدمة عن الأزمات :

- ١- مفهوم الأزمة .
- ٢- تداخل مفهوم الأزمة مع المفاهيم الأخرى .
- ٣- مفهوم إدارة الأزمات .
- ٤- الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات .
- ٥- خصائص الأزمات ذات الطبيعة الإدارية .
- ٦- خصائص أزمة الموارد البشرية .
- ٧- مراحل الأزمات .
- ٨- إدارة الأزمات .

\* خلاصة

## مقدمة عن الأزمات

تجري الحياة على سنة الابتلاء، فالإنسان في هذا الكون معرضٌ لأنواع عديدة من الابتلاءات والمحن، مثل الابتلاء في النفس من مرض وغيره، أو بالإصابة بما يتسبب بإزهاق الأرواح، أو باضطرابات نفسية وخوف وهلع وفتن مختلفة، قال تعالى: ﴿وَلَنَبْلُوَنَّكُمْ بِشَيْءٍ مِّنَ الْخَوْفِ وَالْجُوعِ وَنَقْصٍ مِّنَ الْأَمْوَالِ وَالْأَنْفُسِ وَالثَّمَرَاتِ وَبَشِّرِ الصَّابِرِينَ﴾ [البقرة].

والإنسان في صراع دائم، وكلما تقدمت به وسائل الحياة ازداد صراعه، وازداد كدحه للوصول إلى بغيته وسعادته، إلا أنها أثبتت التجربة أن السعادة الكاملة لن تتم بهذه الدَّار المبنية على الصراع الدائم، فالسنة الكونية تتسم بظاهرة التغيير في الأشياء المبنية على عدم الدوام، يقول (الرحالي، ١٤٠٨هـ) أن الإنسان يرى - مثلاً - النبات ينمو ويخضر فيعجب الناظر، فما يلبث حتى يذبل وييبس ويتهشم حتى لا يبقى منه شيء ثم من جديد حين تمطر السماء يخرج مزدهراً، ومنبتاً في كل مكان صالح للإنبات ولذلك يلفت القرآن الكريم نظر الناس إلى ظاهرة التغيير هذه في الكون كما في قوله عز وجل: ﴿إِنَّمَا مَثَلُ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا كَمَاءٍ أُنزِلَتْهُ مِنَ السَّمَاءِ فَأَخْلَطَ بِهِ نَبَاتَ الْأَرْضِ مِمَّا يَأْكُلُ النَّاسُ وَالْأَنْعَامُ حَتَّى إِذَا أَخَذَتِ الْأَرْضُ زُخْرُفَهَا وَازَّيَّنَتْ وَظَنَّ أَهْلُهَا أَنَّهُمْ قَدِرُوا عَلَيْهِمْ أَنَّهُمْ أَزْنَى أَوْ نَهَارًا فَجَعَلْنَاهَا حَصِيدًا كَأَن لَّمْ تَغْنَبْ بِالْأَمْسِ كَذَلِكَ نُفَصِّلُ الْآيَاتِ لِقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ﴾ (يونس).

وما أطوار عمر الإنسان وفناؤه إلا دليل على عدم الدوام، فالتغيير ظاهرة كونية طبيعية، كما أن الابتلاء أساس في المصالح يتعلم الإنسان من صنوفها الدروس والعبر، والصبر والتجلد، والتفكير والتدبر، كما أنه يتعلم كيفية مواجهة المواقف والتغلب على مشاق الحياة.

والابتلاء ما هو إلا أزمة يواجهها الخلق وضرب من ضروب المحن، ومن



يتدبر القرآن الكريم وآياته، ويقف عند آيات الابتلاء يدرك أن الأزمات أمر أساسي في حياة الإنسان كعقاب للكافرين وابتلاء للمؤمنين. وقد وردت كلمات كثيرة في القرآن تدل على الأزمة مثل، الابتلاء، الكرب، الفتنة، قال تعالى: ﴿الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَسْأَلَكُمْ بِكُمْ أَحْسَنَ عَمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ الرَّحِيمُ﴾ (الملك).

وحيث أن الأزمات سنن كونية، ولا بد لكل إنسان من مواجهتها لذا فإنه يتوجب على الإنسان أن يعد العدة ويستعد لها في جميع مناحي حياته سواء في نفسه، أم أسرته، أم عمله، أم في جميع شؤون حياته، عن طريق التعرف على صنوفها، وآثارها، وأساليب التعامل معها.

لذا فإن هذا المبحث سيتفرّد بإذن الله بالتعرف على ماهية الأزمات وأنواعها، ومراحلها، ونماذجها، وأسلوب التعامل معها.

#### ١ - مفهوم الأزمة:

تجمع قواميس اللغة العربية المتعددة مثل لسان العرب والقاموس المحيط والمصباح المنير على أن الأزمة - ويقال كذلك الأزمة والأزمة - هي الضيق والشدة. وهي مأخوذة من الفعل «أزم» ويعني شدة العض، ويقال سنة أزمة أي سنة مجدية لأن الجوع يعرض على الناس، والمتأزم هو المتألم لأزمة الزمان وشدة، أمّا «المأزوم» فهو الحبل أحكم فتله وضره، و «المأزم» كل طريق ضيق بين جبلين، أو المضيق في الجبال حتى يلتقي بعضها ببعض ويتسع ما وراءه، والجمع «مأزم» ومأزم الأرض مضايقتها تلتقي ويتسع ما ورآها وما قدامها.

والمرادف الدارج للأزمة بالإنجليزية (crises) وتعني عدة معان، فهي وفقاً لقاموس Webster «وبستر» إنها «نقطة يحدث عندها تغيير إلى الأفضل أو إلى الأسوأ» Turning point for better or worse ووفقاً لقاموس (لونجمان) فهي «نقطة تحول إلى الأفضل أو إلى الأسوأ في فترة قصيرة وعادة في الأمراض الشديدة أو الحمى» (اليحيا، ١٤١٩هـ، ٢).

أمّا في اللغة العربية والمزاج الاجتماعي (الهوري، ١٩٩٨م) فإنّ كلمة أزمة تشير إلى حدث عصيب يهدد كيان الوجود الإنساني أو الجماعة البشرية، وبالتالي لا تعكس تغييرًا نحو الأفضل، بعكس مفهوم اللغة الإنجليزية الذي يشير إلى أنّه تغيير نحو الأسوء أو الأفضل.

ومفهوم الأزمة باللغة الصينية كما تشير (الشربيني، ١٩٩٧م) مكون من شقين الأوّل يعني الخطر، والثاني يعني الفرصة.

وقد اختلف الكتاب والمنظرون في تعريف الأزمة. وعرفوها من جوانب متعددة، فهناك تعريفات نظرت للأزمة من جانب أنّها تهديد وخطر، فمنهم ميلر (1985, Mueller) الذي عرفها أنّها «حدث غير مرغوب فيه، والذي يهدد بخطرورة الوجود المستمر للمنظمة».

أمّا فنك (Fink, 1986) فقد عرّفها بأنّها «وقت غير مستقر أو حالة لا بد أن يترتب عليها تغيير حاسم، وتكون تأثيراتها غير مرغوبة وغالبًا ما تكون بين ٥٠ - ٥٠ إلا أنّه لا يمكن التحكم بالنتائج».

وهناك تعريفات ركّزت على نتائج الأزمة وجوانبها السلبية، ومنهم بيبر (1988, bieber) الذي عرفها أنّها «نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة، ويمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوب فيها إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها».

وتعريفات أخرى ركّزت على الاستجابة المطلوبة لمواجهة الأزمة، ومنها تعريف بتشان، ودوفلي (1993, pauchan, douville) اللذان أشارا إلى أنّها مواقف مربكة تواجه النظام كله، وتتحدّى الافتراضات الأساسية المتعارف عليها، وعادة تتطلب تلك الأزمات تصرفات وقرارات عاجلة ومستحدثة، وتؤدي فيما بعد لاستجابات دقيقة النظام والافتراضات الأساسية بواسطة أعضاء هذا النظام».

وهناك تعريفات ركّزت على الجانب الإيجابي والسلبي معًا للأزمة، ومنها

تعريف نودل، وأنتوكول (1988, Nubell, Antokol)، اللذان عرفاها على أنها «نقطة تحول في أي طوارئ وفاعلية إدارة الأزمات تسمح للمنظمة بأن تعظم من الفرص وتقلل من المخاطر التي تواجهها» (الفهيد، ١٤١٩هـ).

أمّا الكتاب العرب والمنظرون فقد اختلفوا في تعريفها، وحاولوا تحديدها بشكل أدق من خلال خصائصها، حيث عرفها البعض، الحمالوي (١٩٩٥م) أنها «خلل يؤثر على النظام كله تأثيراً مادياً كما يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام» ص(١١٩)، وثمة من يتفق مع هذا الرأي، هلال (١٩٩٣م) مؤكداً أن «الأزمة نتيجة نهائية لتراكم من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجيء، يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام، ويشكل تهديداً صريحاً وواضحاً لبقاء المنظمة أو النظام نفسه» ص(٨٩).

وهناك من يعرفها، الخضيرى (١٩٩١م) بأنها «تعبّر عن موقف أو حالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية (دولة، مؤسسة، مشروع، أسرة) تتلاحق فيها الأحداث بالنتائج، ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها أو على اتجاهاتها المستقبلية» ص(٧٦). كما حدّدها الخضيرى بشكل أدق بأنها «لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها مشكلة صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة أي قرار يتخذ في ظل دائرة خبيثة من عدم التأكد وتصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج، وتداعي كل منهما بشكل متلاحق ليزيد من درجة المجهول عن تطورات ما قد يحدث مستقبلاً من الأزمة، وفي الأزمة ذاتها» ص(٧٧).

ويتفق هذا مع تعريف (تورينجتون) (1989, Torrington) «أنّ الأزمة حدث مفاجيء غير متوقع، تتشابك فيه الأسباب بالنتائج، وتتلاحق الأحداث بسرعة كبيرة لتزيد من درجة المجهول عما يحدث من تطورات مستقبلاً، وتجعل متخذ القرار في حيرة بالغة أي قرار يتخذ، وقد تفقده قدرته على السيطرة والتصرف» ص(٩٠).

ويرى حجي (١٩٩٨م) أنَّ الأزمة «نقطة تحول في سلسلة من الأحداث المتتالية تسبب درجة عالية من التوتر، وتقود إلى نتائج غالباً ما تكون غير مرغوبة، وبخاصة في حالة عدم وجود استعداد أو قدرة على مواجهتها» ص(٤٤٩).

والأزمة - في هذه الدراسة - رغم أنَّها متعلقة بالموارد البشرية، ويطغى عليها جانب الأزمات الاقتصادية، إلاَّ أنَّها تأخذ طابعاً إدارياً، من حيث أنَّها متعلقة بالتنظيمات الإدارية من سياسة القبول والتعيين وغيرها، والأزمة الإدارية تتميز أنَّها أزمة مرحلية، ولا تحمل عنصر المفاجأة، يذكر الفهيد (١٤١٩هـ) أنَّه لا يمكن القول عن الأزمة الإدارية أنَّها «أزمة فجائية» حيث أنَّ احتمال وقوعها وارد، فالاحتمالية هنا حلَّت محلَّ الفجائية في حدوث الأزمة، ويذكر أنَّ المقصود بالاحتمالية هنا هو قلة أو ندرة وقوع الأزمة، وأنَّ الأزمة تتصف بأحداث غير روتينية أو متكررة، وإلاَّ غدت من أعمال المنظمة المعتادة، وفقدت خاصية من خصائص الأزمة، وهي الأحداث غير المألوفة.

وكثير من الباحثين ومنهم (Herman, 19630) عرفوا الأزمة الإدارية أنَّها تقوم على ثلاثة أبعاد: ضيق الوقت لاتخاذ القرار، تهديد موجه لأهداف المنظمة، الفجائية في الحدث، (الفهيد، ١٤١٩هـ) إلاَّ أنَّ آخرون (marra, 1992, hard, 1992, Fink, 1986) أيدوا البعدين الأولين في تعريف الأزمة الإدارية وهما: ضيق الوقت، والتهديد الموجه إلى أهداف المنظمة الرئيسية مع استبعادهم للبعد، الثالث وهو: الفجائية في الحدث مؤكدين على الاحتمالية لوقوع الحدث. وعليه فإنَّه يمكن تعريفها بأنَّها منصور (١٩٩٣م) «حالة أو ظاهرة إدارية غير مستقرة تتميز بدرجة معينة من المخاطرة أو عدم التأكد، وتنبذ بأنَّ هناك تغييراً حاداً يوشك أن يحدث، وأنَّ هذا التغيير يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية غير مرغوبة أو نتائج إيجابية مرغوبة» ص(١٢).

والتعريفات السابقة رغم اختلاف وجهات النظر حولها، والجوانب التي تتناولها وتركز عليها، إلا أنها تكاد تتفق في نقاط معينة تجمع عليها، منها عنصر المفاجأة، ومحدودية الوقت، ودرجة المخاطرة، وسرعة الإحداث، وفي حال الأزمات الإدارية، فإنه يمكن كما ذكر استبعاد عنصر المفاجأة.

لهذا يمكن القول أن الأزمة الإدارية: هي حدث متوقع، أو مشكلة غير روتينية، تصيب الكيان الإداري، وتؤثر عليه تأثيراً كاملاً، وتهدد مستقبله وأهدافه، وتجعل متخذ القرار في حيرة شديدة أي قرار يتخذ أمام درجة من المخاطرة، ووقت محدود، وأحداث متسارعة، ومعلومات غير واضحة، يتطلب علاجها قرارات خاصة وليست القرارات الإدارية التي تعالج بها المشكلة عادة، كما أنها تتطلب قيادات جديدة متمكنة من التعامل معها بأساليب محددة.

## ٢ - تداخل مفهوم الأزمة مع المفاهيم الأخرى

بعد أن تمّ تحديد مفهوم الأزمة، لا بُد من الإشارة إلى أن مفهومها قد يتداخل مع مفاهيم أخرى تتشابه معها، وقد يحدث خلط فيما بينها، مثل المشكلة، والكارثة، والواقعة، والحادث، والصراع، وقد حدد عدد من الكتاب هذه الاختلافات بما يلي:

فالمشكلة (Proplem) : هي كما ذكرها منصور (١٩٩٣م): «باعتث يسبب حالة من الحالات غير المرغوب فيها غير أنها تحتاج إلى جهد منظم للوصول إليها والتعامل معها» ص(١١).

والأزمة هي ظاهرة أكبر وأخطر من المشكلة، حيث أن الأساليب التي تستخدم عادة لحل المشكلة تكون غير كافية للتعامل مع الأزمة حيث أشارت راتب (١٩٩٨م) إلى أن مصطلح الأزمات يطلق على «المشكلات الحادة التي قد يشعر النظام تجاهها بالانفعال الشديد والتهديد لأمنه واستقراره» ص(٤٠).

وعليه فإن كل أزمة في حد ذاتها تمثل مشكلة ولكن ليس كل مشكلة أزمة،

والأزمة لا تنشأ من فراغ وإنما هي في الغالب يسبقها مشكلة لم تتم معالجتها بالشكل الملائم.

وفي الدراسة الحالية، يمكن القول عن المشكلات المختلفة التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، مثل سياسة تعيينهم، والتقاعد، ونزوحهم إلى جهات أخرى، وكذلك المشكلات المتعلقة بالطلاب مثل سياسة قبولهم في الجامعات، وتدفقهم المتزايد عامًا بعد عام بدون تحديد مقنن، يمكن القول عنها أنها مشكلات لم تحظ بالحل المناسب وتفاقت، وفجرت بذلك أزمة عجز عضو هيئة التدريس أو كادت، وقد غذيت بمحفزات مختلفة مثل محدودية الرواتب، عدم التشجيع، قلة المباني والتجهيزات أو غيرها في تلك الجامعات.

أما الكارثة: (Disaster) .

فقد حددها منصور أيضًا (١٩٩٣م) «بالتغيير المفاجيء حاد الأثر (تدميري) الذي يحدث بسبب تغيرات متصلة في القوى ويكون من نتائجها انهيار التوازن» ص(١١). ومن هذا التعريف يتضح الفرق بين الكارثة والأزمة، فالكارثة ظاهرة طبيعية لا يتدخل البشر في صنعها إلا نادرًا، على عكس الأزمة التي تكون نتاجًا بشريًا، كما أن الكارثة ليست في حد ذاتها أزمة، وإنما قد تنجم الأزمة عن حدوث كارثة طبيعية كالبراكين والزلازل، وقد تنجم الكارثة عن حدوث أزمة، فالتظاهرات تعتبر في حكم الأزمات، وإذا ما أضرم المتظاهرون النيران، أو أحدثوا تفجيرات فإنهم بذلك قد سببوا كارثة.

وقد فرّق الشعلان (١٩٩٩م) بين الأزمة والكارثة من حيث عنصر المفاجأة بأن الأزمة تصاعدية والكارثة كاملة، ومن حيث أسبابها فإن الأزمة بشرية والكارثة غالبًا طبيعية، وأن الأزمة يمكن التنبؤ بها بينما الكارثة من الصعوبة التنبؤ بها، وفي الأزمة يكون هناك ضغط وتوتر على متخذ القرار، بينما الكارثة يتفاوت الضغط تبعًا لنوعها.

والواقعة (incidevt) :

كما عرفها توفيق (١٩٩٨م) «شيء حدث وانقضى أثره، وهي خلل في مكون أو وحدة أو نظام فرعي من نظام أكبر» (ص٣).

أما الصراع (Conflict):

فهو كما عرفه توفيق أيضاً (١٩٩٨م) «حدوث شيء يترتب عليه تعرض الهيكل المعنوي للنظام، للخلل أو الاضطراب ولكن ليس بدرجة تصل إلى تحدي الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام» (ص٣).

هذا ويعتبر الصراع من أكثر المفاهيم تداخلاً مع الأزمة خاصة في علم السياسة حيث يذكر الخضيرى (١٩٩٢م)، «أن مفهوم الصراع يقترب من مفهوم الأزمة باعتبار أن بعض الأزمات تعبر عن تصارع إرادتين وتضاد مصالحهما وتعارضهما» (ص٦٢).

أما الحادث (Accident) :

فهو كما عرفه توفيق (١٩٩٨م) «خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام بأكمله» (ص٣).

هذا ويمكن من العرض السابق تحديد موقع الأزمة كمفهوم، وتميزها بين المفاهيم المختلفة السابق ذكرها بما يلي:

١- أنه رغم الاختلافات بين مفهوم الأزمة ومفهوم الكارثة، فإن الكوارث الطبيعية قد تؤدي إلى حدوث أزمات، كما أن الأزمات قد تؤدي إلى وقوع كوارث، وقد سبق الإشارة لبعض الأمثلة حول ذلك عند تحديد مفهوم الكارثة.

٢- قد تمثل المشكلة المرحلة الأولى من مراحل الأزمة، وذلك عندما يستعصي حلها، عندها تتحول إلى أزمة، لذا فإنه يمكن القول أن مفهوم الأزمة يتجاوز مفهوم المشكلة.

٣- غالباً ما يمثل الصراع المراحل الأخيرة من الأزمة حيث يظهر بعد أن

تتفجر الأزمة، ويكون إحدى النتائج المترتبة على حدوثها، وقد تكون الأزمة إحدى نتائج صراعات حادة أهملت حتى وصلت إلى الانفجار.

لذا فإنه يمكن القول أنَّ الأزمة قد تتجاوز في طبيعتها بعض الظواهر الأخرى التي يعبر عنها بمفاهيم قد تتداخل مع مفهوم الأزمة، وقد يحدث خلط بينها.

لذا فالسؤال هنا، هل ما نتحدث عنه هذه الدراسة من إشكالات وقضايا تتعلق بالموارد البشرية في الجامعات، هل تدخل ضمن إطار مفهوم الأزمة؟ حيث يكمن اللبس هنا نتيجة لاتساع نطاق استخدام هذا المفهوم بدءًا بالآزمات في نطاق الأسرة حتَّى الآزمات في النطاق العالمي أو الدولي. والاعتقاد الخاطيء بين أغلب الناس - بما فيهم المتعلمين - أنَّ هذا المصطلح يطلق فقط على الآزمات على مستوى الدول كالحروب والكوارث المختلفة كالفيضانات والزلازل، والبراكين، وأنَّ ما يحدث داخل المنظمات الإدارية يكون مشكلة يتطلب علاجها اتباع الأسلوب العلمي المعتمد في حل المشكلات. إلَّا أنَّ هذا الاعتقاد خاطيء بالطبع، وليس أدلَّ على أنَّ ما تحدثت عنه هذه الدراسة من قضايا ومشكلات متعلقة بالموارد البشرية قد تعدى مفهوم المشكلة إلى مفهوم الأزمة، هو ما تبنته الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة في الدولة بما يسمَّى بقوة المهام الخاصة Task force أو غرفة العمليات Operationcenter لإدارة المشاكل الحادة، وهو بذلك كان بمثابة (إدارة أزموية) أي أحد فروع الإدارة كإدارة بالأهداف، أو إدارة الجودة وغيرها، ويستخدم في نطاق المنظمات الحكومية المختلفة، حيث يذكر الشعلان (١٩٩٩م):

أنَّ الأزمة تبعث على التمعن وإعمال الفكر وتقييم الذات لمواجهة الأحداث المتأزمة والانتصار عليها، وعلى أقل تقدير الحد من خطورتها وآثارها، وانطلاقًا من هذا المفهوم فإنَّ الأزمة لا تنحصر في السياسات الدولية أو علاقات الدول ببعضها، أو في القطاع العام أو الخاص، وإنما تمتد لتشمل جميع أوجه الحياة التي تصل فيها الأمور إلى حالة تأزم، وتتطلب قرارًا ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أم إيجابية تؤثر على الكيانات المختلفة. (ص ١٨)



ولا شك أن مؤسسات الدولة - بما فيها الجامعات - هي من أهم هذه الكيانات التي يمكن لما استعصى فيها من مشاكل، أن يؤدي إلى حدوث أزمات.

### ٣ - مفهوم إدارة الأزمات Crisis Managemnt :

بعد أن تمَّ تحديد مفهوم الأزمة بشكل عام والأزمة الإدارية بشكل خاص، فإنه من الأهمية هنا تحديد مفهوم مصطلح «إدارة الأزمات» فقد نشأ هذا المصطلح في مجال الإدارة العامة أساسًا للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة والمفاجئة وظروف الطوارئ، ولكنَّه سرعان ما نما في مجال العلاقات الدولية والسياسة الخارجية، ثمَّ عاد ليزدهر أكثر في مجال الإدارة التعليمية، ويدل مصطلح إدارة الأزمة «على إمكانية وضع حل لها، وهو حل إداري بالدرجة الأولى» (حافظ، ١٩٩٥م، ٨٤).

كما عرفها فنك Fink (١٩٨٦م) بأنها «القدرة على إزالة الكثير من المخاطر، وعدم التأكد لتحقيق أكبر قدر من التحكم في مصير المنظمة» ص(٤).

وعرف كل من ليود وربير Lioyd and Rebar إدارة الأزمة على أنها «عملية إدارية خاصة من شأنها إنتاج استجابة استراتيجية لمواقف الأزمات من خلال مجموعة من الإداريين المنتقنين مسبقًا والمدرِّبين تدريبًا خاصًا، والذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة إلى إجراءات خاصة، من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى» (عزالدين، ١٩٩٠م، ٢٣).

ومن أشمل التعريفات حول إدارة الأزمة ما أورده كل من (الحملوي، شريف) فقد عرفها بأنها «العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، وبما يحقق أكبر قدر ممكن من الضرر

للمنظمة وللبيئة وللعاملين، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت، وبأقل تكلفة ممكنة، وإجراء دراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها وتحسين طرق التعامل معها مستقبلاً مع محاولة تعظيم الفائدة الناتجة عنها إلى أقصى درجة ممكنة» (الشعلان، ١٩٩٩م، ١٩).

وعليه فتأسيساً على التعريفات السابقة لأدارة الأزمة يمكن ملاحظة أنها تركز على عدة محاور هي:

\* أنها عملية إدارية تستخدم الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار.

\* أنها تركز على محاور تلافى السلبيات والاستفادة من الإيجابيات.

\* أنها تعتمد على التنبؤ والاستشعار حول حقيقة وجود أزمة.

\* أنها تتكوّن من عدّة مراحل في التعامل مع الأزمة.

ومن هذا المنطلق فإنّه يمكن تعريف «إدارة الأزمة» بأنها العملية الإدارية التي تعتمد على إجراءات وأساليب علمية للاستشعار والتنبؤ بالآزمات قبل حدوثها، ومن ثمّ محاولة مواجهة الأزمة وامتصاصها أثناء وقوعها، وأخيراً تجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها بعد انتهائها عن طريق دراسة النتائج المترتبة على حدوثها، وذلك لمنع تكرار وقوعها أو لمعرفة الأساليب العلمية المناسبة للتعامل معها مستقبلاً في حالة وقوعها.

#### ٤ - الفرق بين إدارة الآزمات والإدارة بالآزمات:

سبق تحديد مفهوم مصطلح إدارة الآزمات، إلّا أنّ مصطلح الإدارة بالآزمات Management by crisis يختلف تماماً من حيث المعنى والهدف يذكر أحمد (٢٠٠٠م) أنّ الإدارة بالآزمات هي «افتعال الآزمات وإيجادها كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة لدى الفرد أو المنظمة، ويطلق عليها البعض الآزمة للتحكم أو السيطرة على الآخرين» ص (٣٧).

كما عرفها الشعلان (١٩٩٩م) بأنها «فعل يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط

من الأنشطة أو زعزعة استقرار أو وضع من الأوضاع يهدف أحداث تغيير في هذا النشاط أو الوضع لصالح مدبره» ص(١٨).

وقد ضرب الشعلان (١٩٩٩م) حول ذلك مجموعة من الأمثلة على جميع المستويات أوردها على سبيل توضيح المفهوم وذلك كأن تخلق الدولة مشكلة مع جارتها على الحدود لأحداث أزمة تهدف من ورائها ترسيم الحدود، وعلى المستوى التجاري يقوم أحد التجار بوقف سلعة معينة لأسباب واهية، وذلك لإحداث أزمة في البلاد ينتج عنها زيادة الطلب، وعلى المستوى الأسري عندما تتقاعس الزوجة عن ترتيب المنزل بهدف خلق أزمة تهدف من ورائها الضغط على الزوج لإحضار خادم.

ورغم أن هذا الأسلوب غير مستحب ولا يفترض أن يكون بديلاً للحوار، إلا أنه للأسف الشديد سارياً في كثير من المواقف، وهذا المصطلح ليس له علاقة بالدراسة الحالية، إلا أنه تم إيرادهُ للتفريق بينه وبين مصطلح إدارة الأزمات. وعليه فإنه يتضح من خلال العرض السابق كله من تحديد لمفهوم الأزمة، وإدارة الأزمة، وتحديد للمفاهيم الأخرى المشابهة لها، فإنه يمكن القول أن للأزمة خصائص، يمكن من خلالها تمييزها عن المفاهيم المختلفة السابق عرضها، ويمكن توضيح الخصائص المتعلقة بالأزمات الإدارية في الفقرة التالية.

#### ٥ - خصائص الأزمة ذات الطبيعة الإدارية:

تأخذ الأزمات في هذه الدراسة طابعاً إدارياً كما سبق إيضاحه عند تحديد مفهوم الأزمة، حيث أن أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية كان سببها إشكالات إدارية مختلفة لم تحظ بالحل المناسب فأحدثت بذلك أزمة أو كادت، وجاءت بشكل تدريجي ومرت بعدة مراحل (سبق الحديث عنها)، لذا فإن هذه الأزمة لم تأخذ الطابع الفجائي وإنما كانت تدريجية، وهذه من أهم خصائص الأزمة ذات الطبيعة الإدارية، حيث ذكر منصور (١٩٩٣م) أن من أبرز المزالق الذي يوحى

به الانطباع العام عند الحديث عن الأزمة ذات الطبيعة الإدارية ذلك الذي يعدها في ظاهرة الفجائية بينما هي (ليست فجائية) بل تمر بعدة مراحل متصلة، كما أن منصور (١٩٩٣م) قد لخص هذه الخصائص بما يلي:

- ١- لا تأخذ الأزمة الإدارية طابع الفجائية، بل هي متدرجة.
  - ٢- نادرًا ما تصل الأزمة ذات الطبيعة الإدارية إلى مرحلة الانفجار.
  - ٣- تحصل بين العديد من التقسيمات التنظيمية، حيث أنها ذات طبيعة مركبة يصعب على بنية وظيفية واحدة النهوض بالإجراءات والتدابير اللازمة لمواجهتها، فإن الأمر في هذه الحالة يستوجب أن يكون في المنظمة شكلاً تنظيمياً خاصاً يعمل على تحقيق درجة استجابة عالية لظروف ومتغيرات مثل هذا النوع من الأزمات.
  - ٤- استخدام سلطة الموقف، وهو القانون الذي يملئ على القائد الإداري ما يجب عمله (مصفوفة اختصاصات مثلاً).
  - ٥- تختلف متطلبات الأزمة ذات الطابع الإداري، فما تتطلبه أزمة قد لا تتطلبه الأخرى، ففاعلية القائد الإداري هنا هو التعامل مع الأزمة حسب متطلباتها، ولكل أزمة إدارية سلوكاً وتصرفاً إدارياً معيناً.
- أمّا الفهيد (١٤١٩هـ) فقد ذكر أن للأزمة خصائص يتعين توافرها في «الموقف الأزموي» أو الحالة التي يواجهها متخذ القرار في الكيان الإداري لكي يمكن أن يطلق عليها «أزمة إدارية» وقد حددها بما يلي:

- ١- تتطلب معالجة الأزمة البعد عن الطرق والوسائل العادية.
  - ٢- تشكل الأزمة ضغطاً مهدداً لمصالح الكيان الإداري واستمراره في أدائه.
  - ٣- يصعب تحمل الكيان الإداري للموقف الأزموي لمدة طويلة، كما أضاف كل من (عبد الوهاب، محمود ١٩٩٧م) الخصائص التالية:
- (١) أنها تمثل نقطة تحول أساسية في ظواهر إدارية أو متغيرات لبيئة متتابعة

ومتسارعة.

(٢) أنها غالبًا ما تفرز سلوكًا (مرضيًا) يظهر في صورة عدم كفاءة وفعالية متخذو القرار في مواجهة الأزمة.

(٣) أنها تسبب درجات متفاوتة من التوتر والقلق للقيادات الإدارية، مما يضعفان من إمكانات وقدرات هذه القيادات من الفعل المؤثر والسريع لمواجهتها. كما أورد (محمد، ١٩٩٩م) أهم خصائص الأزمات التربوية في المنظمات بما يلي:

(١) أن أحدثها متسارعة بحيث تهدد الأهداف الرئيسية للمنظمة.

(٢) أنها حالة من إدراك مخاطر وتهديد للمؤسسة في ظروف معينة.

(٣) أنها حالة تتفاعل داخل المؤسسات وتسبب اضطرابًا وتحولاً في سير الأمور العادية في المؤسسات.

(٤) تسبب حالة عالية من التوتر بين المديرين، ويتصاعد ذلك التوتر ويكون محل جذب لقوى وعناصر داخل المؤسسة وخارجها.

(٥) تجذب الأزمات انتباه وسائل الإعلام المسموع والمرئي والمكتوب فتعالجه بإثارة في كثير من الأحيان.

وعليه فإنه يمكن تلخيص أهم خصائص الأزمة ذات الطبيعة الإدارية بما يلي:

١- أنها تمر بمراحل متتابعة وليست فجائية.

٢- تتطلب معالجتها البعد عن الطرق والوسائل العادية.

٣- أنها تسبب درجات متفاوتة من التوتر والقلق للقيادات الإدارية، مما يضعفان من إمكانات وقدرات هذه القيادات.

٤- لكل أزمة إدارية متطلبات مختلفة، والقائد المحترف هو الذي يتعامل مع كل أزمة حسب متطلباتها.

٦- خصائص أزمة الموارد البشرية :

بعد أن تمّ تحديد خصائص الأزمة ذات الطبيعة الإدارية فإنه لابدّ هنا وتمشيًا

مع حدود الدراسة من التطرق لتحديد أهم خصائص أزمة الموارد البشرية في الجامعات، ووضعها ضمن إطار خاص بالتصنيف، حيث ذكر الخضيرى (١٩٩١م) «أنَّ الأزمات تصنف من حيث الموضوع إلى أزمات على مستوى الـوحد الإنتاجية، وأزمات على مستوى الدولة، وتصنف الأزمات من حيث الشمول إلى أزمات شاملة وأزمات خاصّة، كما تصنّف الأزمات إلى أزمات ساحقة وأزمات هادئة، وتصنف الأزمات دورية وأزمات فجائية عشوائية» ص(١٠٣-١٠٥).

وفي هذا الإطار فإنَّ أزمة الموارد البشرية التي تعاني منها الجامعات السعودية هي: أ- أزمات مادية، ب- أزمات على مستوى الدولة، ج- أزمات هادئة، د- أزمات دورية وليست فجائية.

وبما أنَّ الأزمات التي تواجهها الجامعات السعودية هي أزمات دورية وليست فجائية، فإنَّ هذا النوع من الأزمات هي الأزمات المرتبطة بالدورة الشرائية، ويرتبط هذا النوع من الأزمات في أسباب حدوثه، وفي حجم اتساعه وتأثيره بل وفي طرق ووسائل معالجته بطبيعة النظام الاقتصادي والاجتماعي والسياسي المسيطر على حركة قوى الفعل في الدولة. (الخضيرى، ١٩٩١م، ١١).

والأزمات الاقتصادية ليست قاصرة فقط على مرحلة الركود والانكماش في الدورة الاقتصادية ولكنها توجد أيضاً في مرحلتي الانتعاش والرواج، فالأزمات الخاصّة بمرحلة الرواج تشمل نقص المواد الخام والأيدي العاملة، ونقص الإداريين ونقص رأس المال، أمّا الأزمات الخاصّة بمرحلة الانكماش فتشمل ضعف القدرة التوزيعية وتراجع معدلات الربح، ومعدل النمو والأجور ونحو ذلك» (الخضيرى، ١٩٩١م، ١١٤).

وفي هذا الإطار يمكن الحكم على أزمات الموارد في الجامعات السعودية على أنَّها أزمات رواج تتمثل في نقص الأيدي العاملة (أعضاء هيئة التدريس) ونقص رأس المال (مخصصات الإنفاق على التعليم) ونقص التجهيزات.

ومن الخصائص السابقة للأزمات ذات الطبيعة الإدارية، وكذلك خصائص أزمة الموارد البشرية في الجامعات، تتجسد التحديات الكبيرة التي تواجهها القيادات الإدارية عند التعامل مع الأزمات المختلفة التي تواجه منظماتهم، حيث أنها تتطلب إدارة من نوع خاص، وحيث أن هذه الأزمات تمر بمراحل مختلفة فإن لكل مرحلة خصائصها وأسلوب التعامل الخاص بها، وعليه فإنه سيتم التعرض لذكر المراحل المختلفة للأزمات، وكذلك الأساليب المختلفة التي يتبعها القادة في التعامل معها، وذلك في السطور القادمة بإذن الله.

## ٧ - مراحل تطور الأزمات:

رغم أنه من السمات التي تميز بها الأزمة، طبيعتها الفجائية إلا أنه يكمن التنبؤ بها والتعرف عليها من خلال الأحداث التي تحدث بدايتها ويمكن للقائد المحترف أن يتنبأ بها من خلال التجربة وربط الأحداث ببعضها، وكذلك يمكن الاستفادة من نتائجها، وعليه فإنه يمكن القول أن الأزمة تمر بمراحل مختلفة، حيث قدم الباحثون في مجال إدارة الأزمات العديد من النماذج الشهيرة التي تفسر التطور المرحلي للأزمة، ومن أشهر هذه النماذج، نموذج فلك (Fink,1986,28) والذي استعاره من الحقل الطبي، حيث نظر إلى الأزمة على أنها مرض له أعراض تدل عليه، ومن ثم فترة المرض المزمنة، وبعدها تأتي فترة النقاهة من المرض وفي المرحلة الأخيرة يتلاشى المرض وينتهي، حيث قسم هذا النموذج إلى أربعة مراحل هي:

### ١ - مرحلة الأعراض المبكرة (الإنذار) Prodromal crisis stage:

وهذه المرحلة تعد مرحلة إنذار، وأحياناً يشار إليها بأنها مرحلة ما قبل الأزمة، ومن المهم جداً التعرف على الأزمة في هذه المرحلة عن طريق اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، وتعتبر هذه أهم مرحلة في عملية إدارة الأزمة، حيث أنه يمكن إدارة الأزمة بسهولة أكثر من إدارتها بعد تحويلها للمرحلة التالية.

## ٢- المرحلة الحادة أو الحرجة: Acute crisis stage:

وتمثل هذه المرحلة في كثير من الأحيان نقطة اللاعودة، حيث ينتهي الإنذار ويتم الوصول إلى مرحلة التآزم أو لحظة وقوع الأزمة، ولعل أحد الأمور الصعبة في هذه المرحلة مرحلة الإنهيار السريع والحاد الذي يصاحبها، وهذه المرحلة أقصر مراحل الأزمة، ولكن الشعور بطولها يبدو نتيجة لطبيعة الأحداث العنيفة المصاحبة لها.

## ٣- المرحلة المزمنة: Chronic crisis stage;

وهي مرحلة النقاهاة للأزمة، حيث يتم في هذه المرحلة التأكد من أسباب الأزمة وتقدير الضرر الذي لحق بالمنظمة، ومن ثمَّ تحديد مسؤولية من تقع عليه مسؤولية وقوع الأزمة، وحرى بالمديرين في هذه المرحلة، القيام بمزيد من التخطيط، وذلك بتحليل ما تمَّ التعامل معه بشكلٍ صحيح، وما تم فعله بطريقة خاطئة حتَّى يمكن تلافيه مستقبلاً.

## ٤- مرحلة حل الأزمة: Crisis resolution stage:

وهي المرحلة الأخيرة للأزمة، والأزمة تتطور بشكلٍ دائري فقد ما نعتقد أنَّه نهاية الأزمة يعتبر علامة إنذار لأزمة قادمة.

وعلى ضوء التقسيمات السابقة لمراحل تطور الأزمة، وتمشيًا مع حدود هذه الدراسة، وأهدافها، فقد تم اتباع التقسيمات التالية لمراحل تطور الأزمة، والتي تتبناها هذه الدراسة:

### ١- مرحلة الميلاد:

وهي مرحلة تكوين الأزمة وتمثل الأزمات المتوقع حدوثها، حيث يستشعر القادة في الجامعات أنَّ هناك بوادر أزمات تلوح في الأفق لا بد من التهيؤ والاستعداد لها، مثل زيادة نزوح أعضاء هيئة التدريس، تكدس الطلاب في الفصول، أو ازدياد نصاب أعضاء هيئة التدريس، أو غير ذلك ممَّا يستوجب إعداد العدة.



والتصدي لها.

## ٢- مرحلة النمو والانتعاش:

وهي مرحلة نمو وانتعاش الأزمات، وهي تمثل المرحلة التي يتم من خلالها مواجهة الأزمة من قبل القادة، عن طريق محاولة استخدام الأساليب المناسبة للتصدي للأزمة والتعامل معها بالأسلوب المناسب، مثل محاولة إعادة الترتيبات بخصوص القبول، أو استقطاب أكبر قدر ممكن من أعضاء هيئة التدريس، وتهيئة السبل الممكنة لهم لاستمرارهم في الجامعات وغيرها من الأساليب التي تظهر غالباً أثناء المواجهة الحقيقية للأزمة.

## ٣- مرحلة الانطفاء:

وتظهر هذه المرحلة بعد انتهاء الأزمة وانطفائها، وذلك عندما تكون الأزمة قد انتهت، وهذه المرحلة قد لا تكون واجهت القادة في الجامعات السعودية نظراً لحدثة عهد هذه الجامعات، وإنما يتوجب على كل قائد إداري أن يستفيد من هذه المرحلة، ومن الآثار الناتجة عن الأزمات فيها، وإمكانية الاستفادة من إيجابياتها وتلافي سلبياتها مستقبلاً لو تكررت هي أو ما يشبهها.

وبعد أن تمَّ تحديد المراحل التي تمر بها الأزمات، لا بد من تحديد خطوات إدارة هذه الأزمات أو أساليب التعامل مع هذه الأزمات حيث أن لكل مرحلة من هذه المراحل أسلوب يتبع للتعامل معها.

## ٨ - إدارة الأزمات:

تختلف إدارة الأزمات أو الأساليب المتبعة عادة في التعامل مع الأزمات تبعاً لنوع هذه الأزمات، وطبيعتها والمراحل التي تمر بها، وكذا تبعاً لثقافة وخبرة واتجاه قائد الأزمة، حيث أن بعض القادة يلجأون للطرق التقليدية في التعامل مع الأزمات مثل إنكار الأزمة، والادعاء بأن الموقف الحالي يعكس أفضل الأوضاع

ويمثل قمة الازدهار والرواج والرخاء والرفاهية، كما أنَّ منها (أي الطرق التقليدية) تشكيل لجنة لبحث الأزمة وبخس الأزمة والتقليل من شأنها. وقد لخص أحمد (٢٠٠٠م) هذه الطرق التقليدية في:

١- إنكار الأزمة بمعنى التعتيم الإعلامي.

٢- كبت الأزمة أي تأجيل ظهورها.

٣- بخس الأزمة بمعنى التقليل منها.

٤- تشكيل لجنة لبحث الأزمة تهدف إلى:

(أ) معرفة الذين أدوا هذه الأزمة.

(ب) تجميد الموقف وإفقاده قوّة الدفع.

٥- تنفيس الأزمة، بمعنى فتح مجالات لتنفيس الضغوط.

٦- تفريغ الأزمة.

٧- عزل قوى الأزمة.

٨- إخماد الأزمة.

٩- القفز فوق الأزمة بمعنى التظاهر بأنه قد تمّ السيطرة على الأزمة.

١٠- أسلوب الهروب (أسلوب النعامة) ويكون الهروب إمّا مباشر أو غير مباشر، أو عن طريق التنصل من المسؤولية، أو التركيز على جانب آخر، أو الإسقاط (ص٤٣-٤٤).

وبالإضافة للطرق التقليدية السّابقة التي ينتهجها بعض القادة في التعامل مع الأزمات، فإنّ هناك اتجاهات حديثة في التعامل مع الأزمات.

فقد حدّدها أحمد (٢٠٠٠م) أيضًا في التعامل مع الأزمة بطريقة فريق العمل، ويكون إمّا فريق عمل دائم، أو فريق عمل مؤقت، أو بطريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمة، وذلك بالتركيز على العنصر البشري، وذلك يتطلب مشاركة الرّأي، وطريقة احتواء الأزمة ومحاصرتها وامتصاصها، وأيضًا طريقة تصعيد

الأزمة، وأخيرًا طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها وهذه تعد من أنجح الطرق غير التقليدية في التعامل مع الأزمات. (ص ٤٥).

وأضاف أن من أهم الطرق المستخدمة في تفريغ الأزمة هي:

التحالفات المؤقتة مع العناصر المسببة للأزمة، والاعتراف الجزئي بالأزمة

ثم إنكارها، والانحراف باتجاه آخر لإفقاد الأزمة قوتها. (ص ٤٦).

هذا وقد عرض أحمد (٢٠٠٠م) لخطوات التعامل مع الأزمة في أربع مراحل هي:

١- تقدير الموقف الخاص بالأزمة.

٢- تحليل موقف الأزمة.

٣- التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة.

٤- التدخل لمعالجة الأزمة. (ص ٤٧).

ومن ثم قد اعتبر أحمد (٢٠٠٠م) الأساليب السابقة في التعامل مع الأزمات

أنها أساليب اجتهدانية وحماسية وأنها وحدها غير كافية للتعامل مع الأزمات، لذا فإنه تعرض لذكر:

الأسلوب العلمي لمواجهة الأزمات والذي يشمل على الخطوات التالية

١ - الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة:

والهدف من هذه الدراسة هو: تحديد العوامل المشتركة في الأزمة، تحديد

أسباب الاحتكاك الذي اشعل الموقف، تحديد المدى الذي وصل إليه الموقف، ترتيب

العوامل المشتركة والمؤثرة حسب خطورتها، تحديد القوى المؤيدة والمعارضة،

تحديد نقطة البداية للمواجهة.

٢ - الدراسة التحليلية للأزمة:

وتشمل التفرقة الواضحة بين الظواهر والأسباب والتأكد واليقين من الأسباب،

دور العنصر البشري، والطبيعي، والصناعي في ذلك، عدد العناصر المشتركة في

صناعة الأزمة ونسبة تأثير كل منها. المرحلة التي وصلت إليها دورة حياة الأزمة،

توقع طبيعة وتكاليف الأخطار الناتجة، تحديد الإمكانيات المتاحة.

### ٣ - التخطيط للمواجهة والتعامل مع الأزمة:

وتحدد هذه الخطة الاستعداد للمواجهة، والتخطيط للتعامل مع الأزمة عن طريق محاولة السيطرة على الموقف وتوجيهه إلى المسار الصحيح. (ص٤٧).

أمّا الخضيرى (١٩٩٠م) فقد ذكر «أنّ التعامل مع الأزمات هي أحد المختبرات الرئيسية التي تظهر مدى كفاءة الإدارة، فالمواقف الصعبة هي التي تحدد بشكل كبير مدى علم ومعرفة وخبرة المديرين» ص(٢١٣)، وقد أضاف بأنّ التعامل مع الأزمات يمر بسلسلة متكاملة ومتراصة من الخطوات هي «تقدير الموقف، تحليل الموقف، التخطيط العلمي للتدخل، ثمّ التدخل لصالح الأزمة» ص(٢١٥). ويشمل تقدير الموقف الأزموى تحديد دقيق وشامل للقوى التي صنعت الأزمة، تحديد وتوقع لعناصر القوى، تحديد القوى المساعدة لقوى الأزمة، وتحديد لماذا وكيف صنعت الأزمة؟ أمّا تحليل الموقف الأزموى يشمل تحليل علاقات الارتباط والانحدار للمتغيرات والثوابت بعوامل الموقف الأزموى، وتحليل طبيعة الخطر الذي تشكله الأزمة وتكاليف وأعباء استمرارها ويتضمن التخطيط العملي للتدخل في الأزمة تحديد أسباب الأزمة، وحشد ما تحتاجه عملية التعامل الأزموى (الخضيرى، ١٩٩٠م).

وهذا وقد حددت الدهان (١٤١٠هـ) الأساليب العلمية المناسبة للتعامل مع الأزمات في المكونات الأربع التالية وهي «الإعداد والتخطيط للأزمة، التنظيم، التنفيذ، المتابعة والتقويم». ص(٧٩).

وقد حدّدها توفيق (١٩٩٨م) في «جمع الحقائق، وإعداد السيناريوهات وتمثيل الأدوار، والتوقيت والمكان وأخيرًا إبلاغ الرسالة» ص(٢٣-٢٥).

أمّا (الشعلان، ١٩٩٩م) فقد تطرق لأسلوب التعامل مع الأزمات من خلال ذكر المنظور الإداري للأزمات، وقد حدّدها في أربع وظائف هي التخطيط حيث تكلم عن

مبادئه وأنواع الخطط وعناصرها، التنظيم ومنها تطرق للتنظيم على أساس جغرافي، والتنظيم على أساس الجمهور المستفيد، والتنظيم على أساس الوظيفة، كما تطرق لتنظيم المصفوفة للأزمات، التنسيق وحدد مستوياته إماً داخل المؤسسة، أو بين المؤسسة والمستوى الأعلى، أو داخل مركز الأزمات، وأخيراً اتخاذ القرار بمراحله الإدارية المعروفة.

هذا وقد ذكر (الصباغ، ١٩٩٧م) أنَّ خطوات التعامل مع الأزمة تمر بعدة مراحل متسلسلة ومتراصة تبدأ بمرحلة تقدير الموقف الذي حدثت فيه الأزمة، تحليل الموقف الأزموي، التخطيط لحل الأزمة لتنفيذ الحل، التقويم لنتائج الحل (سلبياً أم إيجابياً)، وأضاف أنه يساعد معرفة وإتباع تلك الخطوات على سهولة التعامل مع الأزمة ومحاولة حلها بشكل إيجابي، يتناسب مع أوضاع المنظمة وظروفها البيئية.

أمَّا (الحبشي، ١٩٩٨م) فقد تطرقت لذكر أهم المداخل المختلفة لمعالجة الأزمات وحددتها بما يلي: المدخل غير الملموس، المدخل الشامل، المدخل البيئي، مدخل اتخاذ القرارات، المدخل التنظيمي، مدخل إدارة القضايا، مدخل الجوانب النفسية المصاحبة لحدوث الأزمات، المدخل الاجتماعي للأزمات، المدخل الموقف للأزمات، وقد قدمت الباحثة شروحات مفصلة لكل مدخل، وكيفية التعامل مع الأزمات، إلا أن ما يتفق مع هذه الدراسة هو مدخل إدارة القضايا، وهو أحد المداخل الحديثة لإدارة الأزمات، وقد حددت الباحثة توضيحاً لمفهوم هذا المدخل من أنه يدور حول اتجاهات البيئة الكلية التي يمكن التنبؤ بها أو الاتجاهات الوشيكة الحدوث، وهذا يساعد على التخطيط لمواجهة التغيرات المستقبلية.

وهذا الأسلوب يتماشى مع اتجاه الدراسة الحالية حيث أن تطبيقه من شأنه أن يقلل من احتمالات حدوث الأزمات في المستقبل، وكذلك يوفر الوقت الكافي لعمل الخطط اللازمة لمواجهة الأزمات في حالة حتمية حدوثها.

وأخيراً فقد حدّدها الفهيد (١٤١٩هـ) بالتخطيط، التنظيم بنظام المصفوفة، تكوين وتنظيم فريق إدارة الأزمة، الأسلوب الإداري المناسب لإدارة الأزمات، إيجابية ثقافة المنظمة، وجود نظام التنبؤ بالأزمات. (ص ٥١).

هذا ومن خلال استعراض وجهات النظر السابقة المختلفة حول أساليب التعامل مع الأزمات من قبل القادة والمهتمين بإدارة الأزمات يمكن القول أنّ لكل أزمة الأسلوب العلمي المناسب للتعامل معها حسب طبيعتها وخصائصها ومكوناتها، فليس هناك أسلوباً بعينه يمكن استخدامه في التعامل مع الأزمات، وإنّما اختلفت الآراء والأفكار حول ذلك، فقد أشار أحمد (٢٠٠٠م) إلى «أنّه لم يصل الفكر الإداري بعد إلى نظرية ثابتة خاصّة مختلفة ليسترشد بها في التعامل مع الأزمة، ولكنّها مجرد محاولات، ومداخل وأطر مختلفة يسترشد بها في التعامل مع المواقف الحرجة» (ص ٢١).

كما أنّه لكل مرحلة من المراحل التي تمر بها الأزمات الأسلوب المناسب للتعامل معها، ففي هذه الدراسة تمّ تحديد المراحل التي تمر بها الأزمة بثلاث مراحل هي:

١- مرحلة التنبؤ والاستعداد.

٢- مرحلة المواجهة.

٣- مرحلة إعادة الأوضاع (الانتهاء).

ومن الطبيعي أنّ يكون لكل مرحلة الأسلوب المناسب للتعامل معها، وأهم الخطوات المناسبة للتعامل مع الأزمة في هذه الدراسة حسب تقسيماتها المرحلية ما يلي:

أولاً: مرحلة التنبؤ والاستعداد:

وفي هذه المرحلة يكون من المناسب التعامل مع الأزمة عن طريق التخطيط المسبق، والتنبؤات المستقبلية المبنية على دراسات وتجارب وخبرات سابقة،

والقادة الإداريون هنا مطالبون بما يلي:

١- التنبؤ بإشارات الإنذار المختلفة، حيث يقومون بصفة مستمرة ومنتظمة باكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمة المتوقعة، بحيث يمكن اكتشاف الأزمة في وقت مبكر قبل تفاقم الأمر وعدم إمكانية السيطرة على الموقف، ويقصد بإشارات الإنذار المبكر الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع أزمة، ومن أمثلة ذلك ما يخص هذه الدراسة:

- زيادة مستوى نزوح أعضاء هيئة التدريس إلى خارج الجامعة، ويمكن قياس ذلك عن طريق المعادلة التالية (خطاب، ١٣٩٣م)

$$* \text{معدل نزوح الأعضاء} = \text{عدد حالات النزوح} \div \text{متوسط عدد الأعضاء} \times ١٠٠^{(١)}$$

- ملاحظة مستوى الطلاب العلمي: وذلك بقياس مستوى التحصيل العلمي عن طريق النتائج النهائية للطلاب ونشاطاتهم.

- قياس الرضا الوظيفي والانتماء للعمل: عن طرق استمارات استقصاء معدة مسبقاً. توزع سنوياً لمعرفة الاتجاه العام.

وغير ذلك من الإشارات التي يجب على القادة الإداريين في الجامعات استشعارها.

٢- البدء بإجراءات وقائية وعلاجية لمنع الأزمات من الحدوث أولاً، أو التفشي والتفاقم ثانياً.

٣- الشجاعة في تقبل المخاطر المحسوبة، والمحاسبة الفورية.

٤- المهارة في تفسير وتحليل المواقف، وكذا المعلومات المتاحة، والاستعداد

لمواجهة الأزمة.

٥- تدريب القوى البشرية داخل الجامعات تدريباً يمكنهم من مواجهة الأزمة

---

(١) تم عمل هذه المعادلة استناداً على المعادلة الأساسية لحساب معدل دوران العمل وهي: معدل دوران العمل = عدد حالات ترك العمل اختياريًا ÷ متوسط عدد العاملين × ١٠٠، حيث يعتبر مؤشراً لقرب وقوع أزمة إذا زاد معدل الدوران عن ٥٪ خلال فترة معينة، وأظهر مؤشر الاتجاه العام زيادة معدل الدوران.

بما يتطلبه ذلك من معارف فنية وإدارية ومهارات وقدرات وسلوكيات واتجاهات تتطلبها المرحلة المقبلة (مرحلة المواجهة).

#### ثانيًا: مرحلة المواجهة:

وفي هذه المرحلة يتوجب على القادة الإداريين مواجهة الواقع وعدم الهروب من الحقيقة، والاعتراف بوجودها وفق ظروفها، ومن الخطأ محاولة تجاهل وجود الأزمة مهما صغر حجمها، إلا في بعض الحالات التي يتطلبها الموقف أو الحالة، لذا فإنه يتوجب على القادة الإداريين اتباع الخطوات التالية عند المواجهة:

- ١- الاعتراف بوجود الأزمة وفق ظروفها، ومن الخطأ محاولة تجاهلها أو إنكارها، وهذا يفرض على القادة الإداريين تحمل المسؤولية، والقدرة على تلقي الصدمات.
- ٢- يتوجب على القادة أثناء التنفيذ استخدام القرار المناسب في ظرف المناسب، فالقرارات التي تتخذ أثناء التنفيذ، تختلف من أزمة إلى أخرى حسب طبيعة الأزمة وحجمها، فقد يكون من المناسب إنكار الأزمة في بعض المواقف وتجاهلها، والتعامل معها في أخرى تشير (الدهان ١٩٨٩م) إلى أنه بالإمكان استخدام أكثر من قرار في المراحل المختلفة للأزمة، فعلى سبيل المثال تلجأ المنظمة إلى قرار إنكار الأزمة، ثم إلى قرار عزلها أو التعايش معها، المهم أن تتوافر إدارة قادرة على إدراك وفهم طبيعة الأزمة وتفاعلاتها ومراحلها والمتطلبات الإدارية لكل منها.

- ٣- تكوين فريق عمل منظم، ويفضل تبني تنظيمًا إداريًا معيّنًا (لنظام المصفوفة) الذي تبناه معظم الكتاب، ويكون هذا الفريق متخصص ومهيأ مسبقًا لمواجهة الموقف.

- ٤- التدخل المناسب لتخفيف حدة الأزمة باحتوائها، والحيلولة دون تفاقمها، ويتطلب ذلك اتخاذ إجراءات سريعة في هذا المجال، فإذا كانت الأزمة كما هو الحال في هذه الدراسة بسبب العجز في أعضاء هيئة التدريس في الجامعات،



فيكون التدخل السريع في مواجهتها عن طريق:

- الاعتماد على مدرسين متعاونين
- دمج التخصصات.
- الحد من نزوح أعضاء هيئة التدريس إلى خارج الجامعة.
- التركيز على برامج الدراسات العليا.
- زيادة فرض الابتعاث.
- طرح وظائف معيدين.
- تحديد الامكانيات البشرية والمادية المتاحة التي يمكن توظيفها للتخفيف من وضع الأزمة ومواجهتها.
- ويكون لكل حل من الحلول السابقة التوقيت المناسب له.
- ثالثاً: مرحلة إعادة الأوضاع (الإنهاء):

وفي هذه المرحلة يتوجب على القادة إعادة حساباتهم، وتصحيح أخطائهم، والتأكد من حسن مسارهم وذلك باتباع التالي:

- دراسة الموقف والتعرف على الإيجابيات والسلبيات.
- المهارة في خلق بدائل جديدة وحلول مجدية.
- الاستفادة من الدروس والنتائج وتلاقيها مستقبلاً، أو الحد منها على الأقل، وتكون بمثابة التغذية الراجعة لمرحلة الاستعداد والتهيؤ.

ما سبق كان أهم الخطوات المتبعة كأسلوب للتعامل مع الأزمات في الجامعات والتي تتبناها هذه الدراسة، من خلال استعراض مجموعة الأساليب الواردة في دراسات مختلفة.

وتحاول هذه الدراسة هنا وضعها كمحك يمكن من خلاله قياس فقرات الاستبانة في المحور المتعلق بأساليب التعامل مع أزمة الموارد البشرية في الجامعات، للتعرف على اتجاهات القادة في أسلوب تعاملهم، ومدى مطابقتها في

تعاملهم للخطوات التي انتهجتها هذه الدراسة، محاولة منها الخروج بأنموذج مثالي يسترشد به القادة في تعاملهم مع الأزمات التي تواجههم في الجامعات.

**\* خلاصة:**

- من العرض السابق في المبحث الخاص بإدارة الأزمات يتضح أن:
- ١- الأزمات أمر طبيعي الحدوث في كل المنظمات، ولا توجد منظمات بمنأى عن الأزمات، وهذا ما أكد عليه جميع الكتاب والمفكرين، نظرًا لكثير من العوامل منها التقدم التقني وتعقيداته والزيادة في نمو أعداد السكان، وغير ذلك.
  - ٢- أن للأزمات خصائص تميزها عن غيرها من المفاهيم الأخرى التي قد تختلط بها مثل، المشكلة، والكارثة، والحادثة، والصراع.
  - ٣- أن لأزمات الموارد البشرية في الجامعات السعودية خصائص متعلقة بها مثل:
    - أ- أنها أزمات ليست فجائية، وإنما ظهرت كنتيجة لمجموعة من المسببات.
    - ب - أنها مادية أي مرتبطة بنقص رأس المال البشري (أعضاء هيئة التدريس)، ورأس المال المادي (الإمكانات، التجهيزات).
    - ج - أنها تحتاج أساليب معالجة خاصة، وليست قرارات إدارية عادية.
  - ٤- تمر الأزمات بمراحل تطور عديدة، ومن أهم المراحل التي تمر بها الأزمات والمتعلقة بالدراسة الحالية هي:
    - أ- مرحلة التكوين والميلاد: أي مرحلة بدء تكوين الأزمة.
    - ب - مرحلة النمو والانتساع معالمها .
    - ج - مرحلة انتهاء الأزمة: وهي مرحلة إعادة الأوضاع والترتيبات، ومحاولة الاستفادة من الآثار الناتجة عن الأزمة تلافياً لحدوثها مستقبلاً.
- وهناك عدّة أساليب للتعامل مع الأزمة (إدارة الأزمة)، وقد تم الخروج من هذه الأساليب، أسلوب محدد يظهر في الخطوات التالية:
- ١- الإعداد والتخطيط للأزمة في مرحلة التنبؤ والاستعداد لها.

- ٢- الاعتراف بوجود الأزمة والتعامل معها وفق متطلباتها وظروفها، واستخدام القرار المناسب لها، وذلك أثناء التنفيذ أو المواجهة.
- ٣- الاستفادة من الدروس والنتائج وتلافيها مستقبلاً أو التحقيق من حدوثها وذلك في المرحلة الأخيرة من مراحل الأزمة، وهي مرحلة إعادة الأوضاع.
- هذا وقد انتهجت الباحثة هذا الأسلوب في دراستها محاولة منها التأكد من بعد وقرب القادة الإداريين من خطوات هذا الأسلوب في التعامل مع الأزمات في الجامعات، باعتباره محكاً لقياس مدى نجاح هؤلاء القادة في استخدام الأسلوب المناسب في التعامل مع أزمة الموارد البشرية في الجامعات.

## المبحث الثاني الدراسات السابقة

## الدراسات السابقة

بالرغم من أنَّ موضوع إدارة الأزمات من الموضوعات الحديثة والهامة في الفكر الإداري، إلاَّ أنه لم يحظَ بالاهتمام الكامل من قِبَل الدَّراسين والباحثين، خاصَّة في مجال القطاع العام، وتكاد تخلو الساحة من الدراسات الميدانية في البيئة العربية حول هذا الموضوع.

أمَّا فيما يتعلق منها بجانب الجامعات التي تعتبر من أهم المؤسسات في الدولة؛ نظرًا لما تقدمه من قوى بشرية تُساهم في خدمة التنمية، فإنَّ الدراسات في هذا المجال لا تكاد تذكر إلاَّ فيما يتعلق منها في البيئة الأمريكية؛ لذا فقد كان من الصعوبة العثور على دراسات حول هذا الموضوع، ومع ذلك فقد وجدت الباحثة في حدود علمها بعض الدراسات التي تعتقد أنَّ لها علاقة بشكلٍ أو بآخر في موضوع الدراسة؛ حيث تمَّ تفنيدها إلى المجالين التاليين:

١- الدراسات المتعلقة بالموارد البشرية.

٢- الدراسات المتعلقة بإدارة الأزمات.

أولاً: الدراسات المتعلقة بالموارد البشرية:

تعددت الدراسات التي تناقش قضية نقص أعداد أعضاء هيئة التدريس أمام أعداد الطلاب، والتي تبرز أزمة العجز في أعضاء هيئة التدريس.

١- ففي دراسة لكل من (الشنييتي، عمران، ١٩٨١م) استهدفت التعرف على واقع التعليم المعاصر في الوطن العربي أسفرت من خلال عرض الجداول والإحصاءات أنَّ تزايد أعداد الأساتذة في الجامعات العربية واحد، وهذا التزايد لم يساير تزايد أعداد الطلاب فيها، فالتفجر في الإقبال على الجامعات أجبر المسؤولين فيها على فتح أبوابها أمامهم رغم أنَّها غير مهيئة تمامًا لاستقبالهم، وعدد الأساتذة فيها غير كافٍ لافتتاح فصول جديدة، فحشرت هذه الأعداد في الفصول الموجودة ريثما يتم إعداد الأساتذة وتتوافر الإمكانيات المادية، وقد كان من

جزءاً هذا التصرف أن انخفضت سوية الطلاب الدارسين، ونقص استيعابهم، وقدمت الجامعة للمجتمع عاماً بعد عام خريجين لم يتم إعدادهم بالشكل المطلوب، وقد ظهرت النتائج في مستوى المسؤوليات التي تسلموها في الحياة.

كما أكدت نتائج الدراسة على أنه رغم الجهود المبذولة والتي لا تزال تبذل في إعداد الهيئات التدريسية داخلياً وخارجياً عن طريق الإيفاد فإن ازدحام الطلاب في الفصول الجامعية ما زال في أغلب الدول العربية كبيراً، وما زال أمام هذه الدول واجبات كبيرة تجاه التعليم العالي حتى يصل إلى سويته في العالم.

٢- أمّا (عبدال موجود، ١٩٨١م) فقد انطلق من فرضية مؤداها أن الانفجار السكاني في العالم العربي، وما صحبه من ضغوط على أجهزة التعليم العام وحاجتها إلى معلمين، وزيادة أعداد الطلاب نتيجة لديمقراطية التعليم، ومن ثم إتاحة الفرصة للقاعدة العريضة من الجماهير، كل هذا أدّى إلى تحول الجامعات إلى ما يسمى بجامعات الأعداد الكبيرة.

وحيث أن هذه الدراسة كانت عن (التعليم العالي وإعداد هيئة التدريس الجامعي) فقد خرج الباحث بعدة نتائج حول عضو هيئة التدريس من حيث الكم والكيف، حيث من المناسب هنا إيراد ما يخص الدراسة الحالية منها:

١- إن التوسع الكمي في الجامعات لم يقابله توسع كفي من حيث عدد أعضاء هيئة التدريس ونوعية البرامج والمكتبات وغيرها من التجهيزات.

٢- من المتوقع أن يكون لدى العالم سنة ٢٠٠٠م (يعني ما هو حاصل الآن) (١٣٠ مليون) في سن الدراسة يحتاجون من ٧-٨ ملايين معلم وإذا قدرنا أن يدخل الجامعة سنة ٢٠٠٠م، ١٠٪ فقط ممن هم في سن الدراسة بالجامعات أصبحنا نحتاج إلى ٥٤٠ مؤسسة التعليم العالي، ويضيف الباحث أنه إذا رفعنا نسبة الاستيعاب بالجامعات إلى ٥٠٪ فإننا سنحتاج إلى ٢٧٠٠ مؤسسة

(يلتحق بها حوال ١٣,٥٠٠,٠٠٠) طالب أي يجب أن يرتفع عدد الجامعات سنة ٢٠٠٠م إلى (٣٤) ضعف ما هي عليه سنة ١٩٧٣م.

٣- وفي دراسة (كمال، ١٤٠٣هـ) بعنوان مشكلات عضو هيئة التدريس في العالم العربي، حيث كشفت نتائجها عن أهم المشاكل التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في الجامعات العربية هي معدل عدد الطلبة إلى المدرسين، فقد أدى الإقبال المتزايد على التعليم الجامعي إلى زيادة الضغط على الجامعات كما في الجامعات المصرية والسورية والعراقية، إضافة إلى الإسراع في إنشاء جامعات جديدة في مختلف أنحاء البلدان العربية لاستقطاب الطلبة، وقد انعكس ذلك كله على نسبة أعداد الطلبة إلى أعداد أعضاء هيئة التدريس في الوطن العربي، هذا وقد دعم الباحث هذه النتيجة بجداول توضح مدى ارتفاع هذه النسبة، كما أكد على أن هذه النسبة العالية للطلبة إلى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات العربية تحتاج إلى تصحيح وذلك للتغلب على مشكلة العجز في أعضاء هيئة التدريس.

كل ذلك على مستوى العالم، والعالم العربي، أمّا على مستوى دول الخليج:

٤- فقد قدم (العريض، ١٤١٥هـ) دراسة بعنوان: عضو هيئة التدريس، أدائه وتقويمه في دول الخليج، وقد كان من أهم نتائجها هو أن الجامعات في الدول الخليجية الست من حيث تركيبة أعضاء هيئة التدريس فيها في مطلع التسعينات ما تزال مضطرة إلى توظيف أعداد كبيرة من غير مواطنيها لملء مختلف الرتب الأكاديمية، إمّا عن طريق التوظيف المباشر أو عن طريق الإعارة لمدة محددة من جامعات عربية وأجنبية، وأن هذه الحاجة ما تزال قائمة حتى في الجامعات التي مضى على إنشائها أكثر من عقدين أو ثلاثة كجامعة الملك سعود وجامعة الكويت وجامعة الملك عبدالعزيز.

٥- أمّا على المستوى المحلي فقد تبنت (ندوة التعليم العالي في المملكة

العربية السعودية) والتي عقدت في جامعة الملك سعود في الرياض في الفترة من ٢٥-٢٨ شوال من عام ١٤١٨هـ/١٩٩٨م، تبنت عدة دراسات حول هذا الموضوع منها:

٦- دراسة (بكر، ١٩٩٨م) والتي تهدف إلى قياس الأداء الاقتصادي للخدمة التعليمية بجامعة الملك سعود، حيث تناولت الدراسة تحليل ودراسة بيانات ومؤشرات الخدمة التعليمية سواءً كان من حيث الطلاب بمختلف التخصصات، أم أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، أم من ناحية الجهاز الإداري، وما يهم في مجال الدراسة هو ما يخص أعضاء هيئة التدريس، حيث أثبتت نتائجها ما يلي:

١- أنَّ أعداد الطلاب المقبولين في الجامعة ما زال أكبر من القدرة الاستيعابية للجامعة.

٢- أنَّ نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس مرتفعة وخاصةً في الكليات النظرية مقارنة بالمعدلات في الدول الأخرى وخاصة الدول المتقدمة كأمريكا.

٧- وفي دراسة تنبؤية قام بها كل من (بافيل، الجفري، عيسى، ١٩٩٨م) تهدف إلى تحديد حجم الاتجاهات وتقدير احتياجات التعليم الجامعي في المملكة لعقد قادم، أسفرت نتائجها على:

- أنَّ هناك تناميًا مستمرًا في أعداد الحاصلين على الثانوية العامة عامًا بعد عام، يواكبه زيادة مناظرة في أعداد المقبولين في الجامعات، وإنَّ لم يقابله توسع مناظر في أعداد أعضاء هيئة التدريس.

٢- في ظل الزيادة الحالية في أعداد المقبولين والتي لو استمرت على هذا المنوال لتضاعف عدد الدارسين في نهاية العشر السنوات القادمة فإنَّ التفكير في الإمكانيات المكانية والمعملية والبشرية من الأهمية بمكان.

٣- إنَّ المزايا التي تتيحها أماكن عمل أخرى داخل المملكة مدعاة لتسرب أعضاء هيئة التدريس لتغيير مهنتهم والانتماء إلى مجال آخر يتيح فرصًا ومزايا مختلفة،



وكذلك لجذب الخريجين الجدد المتميزين إليها.

٨- أمّا الدراسة الثالثة فهي دراسة مستقبلية أيضًا (المدهري، ١٩٩٨م) تستهدف تحديد حجم الطلب على التعليم الجامعي حتى عام ١٤٣١هـ، استخدم الباحث فيها البيانات والمعلومات للفترة من عام ١٤١٠هـ - ١٤١٦هـ كمؤشر لقياس اتجاهات النمو في أعداد الطلاب، وخرجت هذه الدراسة بنتائج عدة كان أهم ما يتعلق منها بالدراسة الحالية هو:

١- من المتوقع أن يكون عدد الطلاب المستجدين في التعليم الجامعي، أكثر من ١٨٣٠٠٠ طالبًا وطالبة في عام ١٤٣١هـ، يمثلون ثلاثة أضعاف المستجدين عام ١٤١٦هـ، وعلى ذلك فإنّ عدد الطلاب المستجدين في التعليم الجامعي ينمو بسرعة كبيرة. جدّا الأمر الذي يستدعي إعادة النظر في سياسة القبول في التعليم الجامعي وتوجيه الطلب إلى مجالات تعليمية أخرى.

٢- بدراسة نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلاب في الخمسة عشر سنة الماضية، والخمسة عشر سنة القادمة، وجد أنّ إذا كان نمو الطلاب والأساتذة بنفس المعدل فإنّ نسبة طالب إلى أستاذ ستصل إلى ٣٥ طالبًا وطالبة لكل عضو هيئة تدريس وهذه النسبة كبيرة جدّا، وحتى يمكن المحافظة على النسبة الحالية فإنّ يجب التوسع في الدراسات العليا والابتعاث حتى يمكن تغطية الاحتياجات المستقبلية من أعضاء هيئة التدريس.

٩- وفي دراسة بعنوان (أزمة الموارد المالية وأثرها على هيئة التدريس في جامعات البحث الأمريكية) (١٩٩٨م)، حيث طبقت على جامعة أوريغون، وتهدف إلى معرفة ردود أفعال أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعة تجاه سياسة التقشف التي اتبعتها الجامعة في فترة التسعينيات نتيجة لمشاكل العجز المالي الذي انتاب الجامعات وذلك بعد فترات الازدهار السابقة، ممّا أدّى إلى تقليص

برامج الجامعة الأكاديمية، وانعدام خدمات المساندة، وتخفيض وظائف الجامعة وتخفيض الرواتب، بحيث تركت ٢٢ وظيفة خالية بدون تعيين، وإلغاء ٤٢ وظيفة تدريس في تلك الجامعات، وقد انعكس ذلك كله على أعضاء هيئة التدريس، حيث كانت عينة الدراسة مكونة من (١٠٦٠) عضو هيئة تدريس، (٨٦٠) منهم قيادات تعليمية و(٢٠٠) منهم قيادات إدارية موزعون على كافة كليات الجامعة، وقد أظهرت نتائج البحث العديد من مصادر عدم الارتياح، وكان من أهمها: مسؤولية التدريس، مساحة الفصل، سلطة اتخاذ القرارات في العمل الواحد، الجمع بين التدريس والبحث والإدارة الخدمات في موقع العمل الواحد، توافر المساعدين في البحث العلمي، الوقت المتوافر للبحث العلمي، حرية العمل خارج الجامعة، الرواتب.

وكل ما سبق من مصادر عدم ارتياح تنم عن وجود عجز في أعضاء هيئة التدريس نتيجة لسياسة التقشف وشد الأحزمة التي اتبعتها تلك الجامعة، عندها حاولت إدارة الجامعة اتباع أسلوب إداري حديث للتعامل مع هذه الأزمة، أعلن من خلاله الرئيس الجديد وفي غضون أربعة أشهر بدء عملية تخطيط استراتيجي يأخذ شكلين رئيسين هما:

- ١- تخطيط على مستوى كل مجال من المجالات الأكاديمية.
- ٢- تخطيط من خلال ٨ فرق عمل تعمل على نطاق الجامعة برمتها وقد شملت مهام هذه اللجان الاهتمامات التالية:
  - ١- توظيف أعضاء هيئة التدريس واستبقائهم.
  - ٢- البحث والتعليم العالي.
  - ٣- التعليم الجامعي.
  - ٤- الإطار الشامل والداراسات الدولية.
  - ٥- ممارسات التوظيف والترقيات والقبول مع مجموعات لاقت تحيزًا ضدها.
  - ٦- التكنولوجيا والبنية الأساسية للجامعة.

٧- الاحتياجات الثقافية والتعليمية والمهنية للجامعة.

٨- اقتصاد الولاية.

١٠- أمّا دراسة (الهادي، ١٤٠٩هـ) فكانت تهدف إلى التعرف على أهم المشكلات الأكاديمية والإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى وصنعا، أظهرت الدراسة العديد من النتائج يمكن إيراد ما يتعلق منها بهذه الدراسة، وهي ما يلي:

١- تزايد أعداد الطلاب، وقد أرجع الباحث أسبابها إلى ما يلي:

أ- أنّ القبول في الجامعات العربية قائمٌ على أساس استقبال كافة الخريجين من التعليم الثانوي أو ما يعادله.

ب- قلة التزام بعض الجامعات بنسب محددة للقبول بسبب وجود الوسطة ودخول العديد من الطلاب تخصصات لا يستحقونها حسب النظام الجامعي.

ج- عدم وجود البديل للتعليم الجامعي في بعض الدول العربية لخريجي الثانوية العامة مثل الكليات المتوسطة والمعاهد المهنية العالية لتخريج مساعدي الفنيين، وهذا النوع من التخصصات يشكل قصورًا كبيرًا في معظم الدول العربية.

٢- مشكلة نقص أعضاء هيئة التدريس وقد أرجع الباحث أسبابها لما يلي:

أ- عدم دخول العديد من الدول العربية في مجالات التعليم العالي إلا فترة قصيرة من تاريخها.

ب- عدم توفير المناخ المناسب للاستاذ الجامعي، مما أدى إلى هجرة العديد من أعضاء هيئة التدريس لجهات أخرى.

ج- إحالة الأستاذ الجامعي في وقت مبكر «في سن الستين» فلو أنّ الجامعات استغلت خبرات الأساتذة في هذا السن، لسدوا نوعًا من العجز الحاصل.

١١- أما دراسة (السلمي، ١٤١٢هـ) فهي تستهدف في الأوّل التعرف على كيفية

توزيع وقت عضو هيئة التدريس السعودي بالجامعة على مهامه، وممّا أسفرت عنه

نتيجة الدراسة أنَّ من أهم الصعوبات والمعوقات التي تواجه العضو وتؤثر على العملية التدريسية هو معدل عدد الطلبة إلى المدرسين نتيجة للإقبال المتزايد على التعليم الجامعي الذي أدَّى إلى ضغط على الجامعات ، فأصبح هذا المعدل يفوق المعدل الجامعي بكثير.

١٢- ومن حيث سياسة القبول ودورها في مواجهة أزمة العجز في أعضاء هيئة التدريس في الجامعات قدم كل من (الثبتي، والوذيناني، ١٤٢٢هـ) دراسة بعنوان (البدائل غير التقليدية للجامعات التقليدية) حيث هدفت الدراسة إلى محاولة استخدام أسلوب إعادة هندسة التعليم العالي في مواجهة مشكلة القبول، ومنها استخدام التكنولوجيا لتقديم أنماط من الجامعات غير التقليدية كبديل للجامعات التقليدية، ومن أهم هذه الأنماط: الجامعة التقليدية الممتدة أو المتوسطة، الجامعة الربحية المتمركزة حول الكبار، الجامعة عن بعد، جامعة الشركة، الجامعة المتحالفة مع المصانع، الجامعة المانحة للدرجات، الجامعة العالمية.

وقد حدّد الباحثان خصائص هذه الجامعات والقواعد الجديدة للتعليم الجامعي، وأخيرًا اقترح الباحثان تبني نموذجًا بديلاً يجمع بين جميع خصائص النماذج البديلة حيث أكدا على أنَّ الطلب المتزايد على التعليم العالي لا يمكن أن يتحقق من خلال الجامعات التقليدية، كما أنَّ الجامعات التقليدية لا يمكن أن تتحوّل إلى جامعات غير تقليدية بمجرد إعادة هيكلة الوظائف حيث أنَّ أسلوب إعادة الهندسة أمرٌ ضروري للتجاوب مع متطلبات العصر وظروفه.

١٣- - وفي دراسة أخرى (للزهراني، ١٤٢٢هـ) حول رؤية أولية لمعالجة أزمة القبول في الجامعات السعودية، من حيث الآثار الاقتصادية والاجتماعية المترتبة على تطبيق سياسة الاصطفاء (نظام التعيين) على المستوى الجزئي والكلي، مع محاولة الاقتراب من معالجة تراعي الاعتبارات الاجتماعية والاقتصادية.

فقد أسفرت نتائجها عن أنَّ التكاليف التقنية للقبول بالجامعات تملو المنافع التي قد تعود من هذا التنظيم، لذا فإنَّه من الأهمية ابتكار نظام للتعليم يستطيع التوسع في قبول الخريجين ويكون متاحًا للجميع بصرف النظر عن مستويات الدخل أو النسب المئوية كالتصحيح الهيكلي للتعليم الجامعي مثل التعليم المزدوج، والذي يتم إمَّا عن طريق هيكلة الجدول الزمني للدراسة أو إعادة هيكلة أسلوب التعليم الجامعي، وقد حدَّد الباحث إجراءات مختلفة لكل من النموذجين.

١٤- وفي دراسة أخرى لكل من (القحطاني، وآخرون، ١٤٢٢هـ) هدفت إلى تقويم معايير القبول وإعادة النظر في سياساته في الجامعات، وقد أوضحت الدراسة كثرة أعداد الطلاب الراغبين في مواصلة دراساتهم الجامعية وإمكانات الجامعة المحدودة، مقابل استيعاب معظم المتقدمين إليها من خريجي الثانوية العامة، وقد كانت دراسة إحصائية طبقت على عينة من طلاب جامعة الملك خالد بأبها بلغ عددهم (٤٨٤) طالبًا، وذلك في الفصل الدراسي الثاني من عام ١٤٢١هـ، واعتمدت الدراسة على النمط الاستشراقي التاريخي من خلال مجموعة من المتغيرات وقد كان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- علاقة أعمار الطلاب العكسية للمتوقع بمسيرة الطالب في الجامعة.

- عدم وجود تأثير المنطقة التي قدم منها الطالب على مسيرته الدراسية.

هذا وقد أوصت الدراسة بإبقاء معدل الثانوية العامة كأحد معايير القبول ويكون القبول مشروطًا بتحصيل الطالب معدل (٨,١ من ٥) في الفصل الدراسي الأول، وإعطاء الأولوية لخريجي الثانوية من نفس العام.

١٥- وفي دراسة أعدَّها (موسى، ١٤٢٢هـ) تهدف إلى محاولة تخريج الطلبة

المتعثرين دراسيًا والمستنفدين للمدة النظامية، عن طريق حصرهم وتصنيفهم إلى فئات، ومن ثمَّ تتولى عمادة خدمة المجتمع الإشراف على تأهيلهم، والاستفادة من أماكنهم لقبول طلاب جدد كمدخل لتوسيع الطاقة الاستيعابية للجامعات السعودية.

١٦- ودراسة أخرى بعنوان (البدائل الممكنة لاستيعاب أكبر عدد ممكن من خريجي وخريجات الثانوية) (القحطاني، ١٤٢٢هـ)، فبعد أن حدّد الباحث أبرز الأسباب المؤدية إلى تدني قدرة مؤسسات التعليم العالي على استيعاب مخرجات التعليم الثانوي بما يلي:

ضعف النمو في أعداد أعضاء هيئة التدريس، الارتفاع في نسبة النمو السكاني، زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم العالي، عند ذلك اقترح الباحث عدة حلول لمشكلة تدني القدرة الاستيعابية لمؤسسات التعليم العالي منها:

- \* زيادة أعضاء هيئة التدريس أو وقف العجز الحاصل.

- \* توسيع البنى التحتية للجامعات.

- \* تشجيع أوعية القبول الأخرى للجامعات.

- \* تقنين القبول في التخصصات التي انحسر الطلب على مخرجاتها بدلاً من قفلها.

١٧- أمّا (الزهراني، ١٤٢٢هـ) فقد قدم ورقة عمل كتخصير لعمل دراسة حول مستقبل القبول في الجامعات السعودية بين المحددات والمعايير، حيث أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

١- أن درجات الطالب في الثانوية لا يمكن أن تكون معياراً للتنبؤ بالنجاح الجامعي الذي يضمن قبول أكبر عددٍ مع تقليل أقل فاقده، ولكن يمكن اعتبارها شرطاً أساسياً للدراسة الجامعية.

٢- عدم كفاية اختبار القبول في التنبؤ بالنجاح لذا يجب الجمع بين اختبارات القبول ودرجة شهادة المرحلة الثانوية كمعيارين أساسيين للقبول.

١٨- وفي يتعلق بتقاعد أعضاء هيئة التدريس أو تركهم الجامعات لأسباب أخرى، ومدى تأثيرها على العجز الحاصل في أعضاء هيئة التدريس، فقد أورد كل من (المنصور عبدالسلام، ١٤٠٣هـ) هذه الدراسة حول سياسة استبقاء أعضاء هيئة التدريس في جامعات المملكة، أظهرت نتائجها أنه نظراً للعجز الموجود في

أعضاء هيئة التدريس السعوديين، فقد أدت الحاجة إلى سدّ هذا العجز باستقطاب أعضاء هيئة التدريس من الخارج يتم التعاقد معهم بعقود تتراوح مدتها بين سنة وستين مبدئيًا وعند نهاية العقد ينهي عضو هيئة التدريس عقده أو يجدده بحسب الظروف مما يفرز عنه حالة (استبدال دائم) وقد كشفت نتائج هذه الدراسة عن أنَّ هناك عدم استقرار واستبدال دائم في هيئة التدريس بالجامعات السعودية، اعتبرت ذلك من المعوقات التي تعكس آثارها على مستوى تعليم الطلبة.

١٩- أمّا دراسة (تنباك، ١٤١٦هـ)، فقد استهدفت التعرف على الآثار السلبية المترتبة على تقاعد أعضاء هيئة التدريس السعوديين وعلاقته بالاستثمار البشري، حيث أثبتت نتائجها:

\* أنَّ التكلفة التقريبية لإعداد وتأهيل عضو هيئة التدريس مرتفعة جدًا.  
\* إنَّ مدة خدمته في سن الستين غير كافية مقابل تكلفة إعداد وتأهيله، ولا تحقق العائد الاستثماري المرجو منه.

\* إنَّ تقاعد عضو هيئة التدريس عند سن الستين يؤثّر سلبيًا على وظائف الجامعة.  
٢٠- وفي دراسة لـ (الزامل، ١٤١٨هـ) حول حاجة الجامعات السعودية لاستمرار أعضاء هيئة التدريس في وظائفهم بعد تقاعدهم، وتقدير حجم ظاهرة التقاعد بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية خلال الـ (٢٥) سنة قادمة، فقد أسفرت نتائجها عن:

\* أنَّ الجامعات السعودية لا تزال بحاجة ماسة للكثير من الأساتذة السعوديين.  
\* إنَّ الطلب في تزايد مستمر على الأستاذ الجامعي وسيستمر هذا التزايد في السنوات الـ (٢٥) القادمة وسيكون أكثر إلحاحًا مع مرور السنوات.  
\* أنَّ هناك آثارًا تعليمية واقتصادية تنتج عن التقاعد.

٢١- أمّا (آل مذهب، ١٩٩٨م) فقد قدم دراسة استطلاعية عن تسرب أعضاء هيئة التدريس من مؤسسات التعليم العالي، حيث طبقها على جامعة الملك سعود،

وقد اتضح من نتائج الدراسة أنَّ أكثر العوامل تأثيرًا على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو التسرب من الجامعة هي العوامل المادية، وهذه نتيجة تجعل كثيرًا من المهتمين بالعلوم الإدارية وخصوصًا الإدارة الجامعية يعيدون حساباتهم فيما يتعلق بعوامل التحفيز والاحتفاظ بالموارد البشرية لمؤسسات التعليم العالي المتمثلة في أساتذة الجامعات.

ثانيًا: الدراسات المتعلقة بإدارة الأزمات:

٢٢- دراسة (الدهان، ١٩٨٩م) بعنوان (إدارة الأزمات في المنظمات) تهدف إلى عرض وتحليل الإطار لإدارة الأزمات في المنظمات في مراحل الأزمة المختلفة (مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة الأزمة، مرحلة ما بعد الأزمة) حيث أشارت الدراسة إلى أنَّ لكلِّ مرحلة طبيعتها وخصائصها، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

١- أنَّ الأزمة واقع لا بد منه أو حالة طبيعية تواجهها أية منظومة مهما كان نوعها أو حجمها وسط التغييرات البيئية.

٢- إدارة الأزمة ضرورة لكل المنظمات وتحت جميع الظروف.

٣- الأزمة قد تأتي بإنذار أو بدونه.

٤- تركيز إدارة الأزمات على تحليل الماضي ظروفه، وكذلك المستقبل وأوضاعه المتوقعة من أجل التنبؤ بالتغييرات المحتملة.

٢٣- أمَّا (القشامي، ١٩٩٥م) فقد قدم دراسة حول هذا المجال تناولها من الجانب الإسلامي، وكانت بعنوان (نماذج من إدارة الأزمات في عهد الخلفاء الراشدين وتطبيقاتها في مجال الإدارة والتخطيط التربوي)، حيث هدفت الدراسة إلى الوقوف على أساليب إدارة الأزمات في عهد الخلفاء الراشدين، وتطبيقاتها في مجال الإدارة التربوية والتخطيط، وقد أسفرت نتائجها عمَّا يلي:

١- إنَّ إدارة الأزمات عند الخلفاء الراشدين تشمل على إدارة وقائية وإدارة علاجية للأزمات.



٢- أن إدارة الأزمات التربوية في ضوء النماذج المدروسة عند الخلفاء الرّاشدين تتطلب الآتي:

\* الوقاية من الأزمات عن طريق التربية والتعليم وذلك بإعداد الطلاب على مواجهة الأزمات.

\* تدريب منسوبي التعليم على إدارة الأزمات.

\* معالجة الأزمات وفق إجراءات علمية دقيقة.

٣- إن علم إدارة الأزمات علم ضروري للمخطط التربوي لمواجهة الأزمات التي قد تحدث.

٤- إن ما يواجهه التعليم من أزمات مثل: الإزدواجية في التعليم، الخلاف بين المفكرين، ينبغي حله ومعالجته في ضوء إدارة الأزمات.

٥- إن إدارة الأزمات من النّاحية الإسلامية ليست علمًا إجرائيًا ذا خطوات محددة، وإنما هو ذو بعد جوهري، يلزم معه ترسيخ العقيدة وتنمية قدرة الصبر والتحمل إلى جانب الإجراءات والخطوات العلمية اللازم إتباعها.

٢٤- وفي دراسة (السلطان، ١٩٩٦م) تهدف إلى وضع الأسس والمبادئ لمفهوم وجوهر إدارة الأزمات والكوارث، مع تقديم مقترح لتنظيم مركز إدارة أزمات وطني لمجلس التعاون الخليجي، حيث اقترح الباحث أن تتبع إدارة المركز الأمين العام لمجلس التعاون الخليجي، ويتكون من العناصر الرئيسية التالية:

أ- مجموعة اتخاذ القرار.

ب - مجموعة دعم القرار وتتكون من:

١- قسم المعلومات: ويشمل:

أ- محور معلومات إقليمي.

ب - محور معلومات دوري.

ج - محور متابعه.

٢- قسم التحليل والتقييم.

٣- قسم الاتصالات.

٤- قسم التنسيق وعرض النتائج.

٥- قسم إعلام ورأي عام.

ج - مجموعة المستشارين.

هـ - مجموعة التنسيق.

هذا وقد اقترح نظام العمل لإدارة أزمة على مستوى مجلس التعاون الخليجي وتكون:

١- خلال مرحلة نشوب الأزمة.

٢- خلال مرحلة تصعيد وزيادة حدة الأزمة.

٣- في حالة ضيق الوقت.

٢٥- وفي دراسة بعنوان (ثقافة المنظمة والمواجهة الفعالة للأزمة) (الطبلاوي، ١٩٩٧م) هدفت إلى دراسة ماهية ثقافة المنظمة، وتحديد سمات الثقافة التنظيمية القوية كأحد متطلبات المواجهة الفعالة للأزمة، حيث أبرزت أهم نتائج الدراسة أنَّ المواجهة الفعالة للأزمة لا تقتصر على الإدارة العليا فقط، ولكنها مهمة كل فرد من أفراد المنظمة، ومع ذلك فإنه يقع على عيب الإدارة العليا، بل ويكون لزاماً عليها غرس وتنمية ثقافة تنظيمية قوية وبناءه تتسم بالخصائص التالية: التجانس، جماعة العمل، القدرة على التكيف، الابتكار.

٢٦- وفي دراسة (الحبشي، ١٩٩٨م) بعنوان (الأسلوب العلمي لإدارة الأزمات، دراسة مقارنة بين مصر والولايات المتحدة الأمريكية)، حيث هدفت هذه الدراسة أساساً إلى تحليل أسباب حدوث الأزمات وكذلك الأنشطة الخاصة بأسلوب إدارتها وكيفية التعامل بها، وقد طبقت هذه الدراسة على قطاع البترول في مصر والولايات المتحدة الأمريكية من خلال ما يلي:

١- تحديد أهم المتغيرات المختلفة التي تؤدي إلى حدوث الأزمات في قطاع البترول.

٢- التعرف على أسباب حدوث الأزمات وكيفية التعامل معها والنتائج المترتبة على حدوثها ومحاولة التنبؤ بأنواع الأزمات التي يمكن أن يتعرض لها هذا القطاع.

٣- التعريف بالمنهج المتكامل للتعامل مع الأزمات بأسلوب علمي وأهم المقومات اللازمة لتطبيق هذا المنهج.

٤- التعرف على سلوك المديرين عند مواجهة الأزمات.

وقد خرجت من هذه الدراسة باقتراح أنموذج لوصف إدارة الأزمات في مراحلها المختلفة.

٢٧- أمّا دراسة (هاشم، ١٩٩٩م) فهي بعنوان (أثر العوامل الإنسانية على تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمات في المنظمات) وقد كانت تهدف إلى ما يلي:

١- التعرف على العناصر الإنسانية التي تؤثر على تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمات في المنظمات.

٢- التعرف على أهم العوامل الإنسانية التي تؤثر على تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمات في المنظمة.

٣- تحديد مدى تأثير العوامل الإنسانية على تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمات في المنظمة.

هذا وقد أوضحت الدراسة وجود مجموعة من العوامل الإنسانية التي تؤثر على تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمات، والتي يجب على المنظمات التعرف عليها والاستفادة منها في تبني هذا المنهج. كما أظهرت الدراسة أنّ عدم الاهتمام بتوفير التدريب المناسب والكافي للعاملين في مواجهة الأزمات المحتملة في ضوء سيناريوهات معدة مسبقاً واقتصار التدريب على تعليمات فقط لا تحقق العائد المرجو منها في منع أو مواجهة الأزمات.

٢٨- وفي دراسة أخرى بعنوان (دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات) (الفهيد، ١٤١٩هـ) تهدف إلى التعرف على مدى كفاءة واستعداد إدارات العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية للقيام بواجباتها وأدوارها في الأزمات التي تحدث في المنظمات وذلك في مراحلها الثلاث المختلفة:

\* قبل وقوع الأزمة. \* أثناء وقوع الأزمة. \* بعد انتهاء الأزمة.

وكان من أهم نتائجها أن إجابات المديرين (عينة الدراسة) أجمعت على أن العلاقات العامة في إداراتهم لا تعمل كجهاز إنذار مبكر للمنظمة، كما أنها أجمعت على أن إدارتهم لاتتاح لها الفرصة في ممارسة أي نشاط عند وقوع الأزمة.

٢٩- أما دراسة (الربيعة، ١٤٢٠هـ) فقد هدفت إلى التعرف على فاعلية التدريب في تنمية القدرة على توقع الأزمات الأمنية، وكذا درجة استخدام الوسائل المستخدمة لتنمية مهارات توقع الأزمات الأمنية لدى خريجي كلية الملك فهد الأمنية، حيث كشفت نتائج الدراسة عما يلي:

١- إن المناهج النظرية كمدارس النظريات وقراءة القصص البوليسية والقراءة عن الأزمات تنمي لدى طلبة كلية الملك فهد الأمنية القدرة على توقع أسباب الأزمة واستقراء نتائجها.

٢- إن المناهج التطبيقية كالإطلاع على المحاضر، واستخدام أسلوب العصف الذهني، تزيد قدرة طالب الكلية على توقع الأزمة.

٣- إن أثر التدريب والتعليم النظري والتطبيقي في كلية الملك فهد الأمنية أكثر فاعلية من التعليم الذاتي وأكثر فاعلية من الدورات التدريبية.

٣٠- وفي دراسة بعنوان (دور التخطيط في مواجهة الأزمات) (محمد، ٢٠٠٠م) انطلقت الدراسة من عدة مسلمات مؤداها:

١- إن المنظمة إزاء الظروف والأزمات والتي لم تكن في الحسبان قد تلجأ إلى

أسلوب التخطيط التلقائي.

٢- عدم استخدام التقنيات الحديثة في مجال التخطيط ضد الأزمات، ومن ثمَّ فإنَّ هذا المجال يظل كما هو عليه دون تقدم.

هذا وقد أسفرت نتائج الدراسة عما يلي:

١- إنَّ جميع المنظمات أيًا كانت صورتها تحدث بها أزمات أو كوارث، لذا كان من الأهمية إنشاء إدارة بكل جهاز أو منظمة تستطيع التخطيط لهذه الأزمات.

٢- أنَّه لضمان نجاح خطط المواجهة للأزمات لا بد وأنَّ يشترك في وضعها جميع القيادات المتخصصة والتي تشرف على تنفيذها.

٣- وفي دراسة أعدها كل من (الحملوي، عفيفي، ٢٠٠٠م) عن التعلم ذاكرة المنظمة للمواجهة الفعَّالة للأزمات المحتملة، حيث هدفت الدراسة إلى:

١- إبراز الخصائص والعناصر المكتسبة لمرحلة التعلم.

٢- تحليل ومتابعة المتغيرات المسببة للأزمات.

٣- التقويم والمراجعة المستمرة لقدرات المنظمات في مجال مواجهة الأزمات المحتملة.

٤- محاولة وضع سيناريو مقترح للتعلم للمواجهة الفعَّالة للأزمات.

وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

١- أهمية الثقافة التنظيمية كعنصر فعال في بناء العنصر البشري في المنظمات.

٢- أظهر التحليل العاملي لإعادة الصياغة لمنهج المنظمات لتطوير نظم اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، القدرات العالية للمتغير للاندماج مع بعضها البعض.

٣- أظهر تحليل العلاقات الارتباطية بين أنواع الأزمات المختلفة وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين المتغيرين المستقلين «شدة الخطورة»

ودرجة الاحتمال» والمتغير التابع «درجة التحكم».

٤- أبرزت الدراسة الحاجة إلى سيناريو للتعلم لمواجهة الأزمات المحتملة.

٣٢- أمّا دراسة (حيدر، ٢٠٠٠م) حول أهم المشكلات الإدارية والتنظيمية في مرحلة حدوث الكارثة، فقد أسفرت نتائجها عن أن الاتصالات، وتدفق المعلومات، والسلطة واتخاذ القرارات، والتنسيق، تعتبر من أهم المشكلات الإدارية والتنظيمية التي تبرز أثناء مرحلة حدوث الكارثة، وذلك عندما لا يكون هناك تخطيط مسبق للتعامل معها.

٣٣- أمّا دراسة (الأعرجي، ٢٠٠٠م) فهي دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى، وماهي درجة أهمية مراحل نظام إدارة الأزمات.

وقد أسفرت الدراسة عن أنه يتوافر نظام لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى من حيث درجة توفر العناصر الأساسية التي تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات بدرجة متوسطة نسبياً في مراحل (اكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد والوقاية، والتعلم) بينما يتوافر ذلك النظام بدرجة عالية نسبياً في مراحل (احتواء الأضرار، واستعادة النشاط).

٣٤- وفي دراسة بعنوان (الاستراتيجيات المتوازنة للتحديات التي تواجه جامعات عام (٢٠٠٠م) لكل من د/إف برابس Ifprice، ود. توم كيني Tom kennie، تحدثت عن التحديات التي تواجه جامعات ٢٠٠٠م، وكيف يمكن مواجهتها من قبل القيادات السياسية، والقيادات الإدارية، وكان أهم ما يخص هذه الدراسة هو فصل بعنوان (الطبيعة المتغيرة للتعليم العالي في المملكة المتحدة) انطلق من فرضية مؤداها أن هناك أزمة متزايدة تلوح في أفق التعليم العالي البريطاني كان من أهم أسبابها:

١- المشاكل المالية الناجمة عن خفض الدعم المالي المقدم لكل طالب وزيادة

معدل الضغوط الناجمة عن كثير من النفقات بالإضافة إلى انخفاض معدل الاحتياط المالي العام سواء بالنسبة للمناهج الطويلة أم القصيرة الأجل.

٢- التغيرات المتزامنة في حجم وطبيعة احتياجات التعليم، كالتناقض في الميزانيات المرصودة للأبحاث، وبالتالي التراجع في العمليات البحثية، حيث تخضع العمليات البحثية إلى كثير من التغير والتحفيز، ونقص الأولوية للأبحاث الأقل تكلفة بغض النظر عما تحتويه هذه الأبحاث من أهمية حيث تخضع العملية التطويرية للعامل المادي قبل كل شيء.

٣- التغيير الجوهري للبنية التحتية للتعليم.

٤- التطور الاعتباطي الكمي للتعليم، وما سيلحق به الكثير من الأزمات الراهنة، ومن أهمها عدم قدرة أنظمة الإدارة على التغلب عليها بسبب التفاوت بين حجم الإنفاق المالي، ومستوى الأداء المتوقع في هذا النظام، الأمر الذي يتطلب - كما أثبتته الدراسة - تدخل الجهات المسؤولة العليا في الدولة، وأحداث عوامل تهيئة من أجل التغيير من أهمها:

- نوع من المعاهد المتميزة والقادرة على إيصال مهامها إلى مريديها من الطلبة.

- خيارات تعليمية استراتيجية واضحة، تكون نتائجها قابلة للتطور والتحديث ضمن الإمكانيات.

- قيام عدد من المراكز التعليمية بإبراز نفسها على أنها هيئات تعليمية صرفه ولها من المميزات ما يؤكد ذلك.

وقد أوضحت الدراسة أن ذلك كله يتطلب عدة أمور من أهمها:

- تعاون مع الخبرات العالمية في مجال التعليم.

- قيام شركات الاتصالات والكمبيوتر بتوفير نشاطاتها لتوفير المعلومات

العلمية والمعرفية، وهذا التحضير - كما أوضحت الدراسة - يتطلب جهات قيادية

ذات استراتيجية واضحة، تكون متوافرة على مستوى القطاع التعليمي ككل، وعلى متسوى المؤسسة التعليمية كجزء، وأخيرًا على مستوى الأفراد والمرؤوسين.

- معنى مستوى القيادات التعليمية ككل يكون المطلوب من القيادات الحكومية وضع استراتيجيات فاعلة تأخذ بعين الاعتبار التطورات المستجدة والمتزايدة، وما يقع عليها من التزامات مادية، ولا يجب على هذه القيادات فرصة الاكتفاء، ومن ثم المطالبة بالأفضل.

- أمّا على مستوى المؤسسة، فالتحديات تفرض توظيف قيادات جامعية، سواء كانوا خبراء في العملية التعليمية أم مشاريع تطويرية.

- وفي دراسة بعنوان (أزمة التعليم العالي في البلدان النامية) أكدت على أنَّ التعليم العالي في البلدان النامية يمر هذه الأيام في أزمة، وأنَّ أصحاب القرار، والتخطيط التعليمي يواجهون حالة أزمة تنذر بالخطر. وأنَّ من أهم أسبابها وما يهم هذه الدراسة هو:

- التناقض الملحوظ في الموارد المالية، مثل الأزمات الاقتصادية التي كان من الصعب التنبؤ بها، كأزمة النفط عام ١٩٧٣م، وثورة المعلومات في الثمانينات، والبحث اقتصاديًا فإنَّ أداء التعليم العالي يقع مباشرة تحت تأثير الموارد المالية، ومدى توافرها، وبالميزانية العامة وبالأولويات المفروضة على هذه الميزانية، والميزانية بدورها تتأثر بالأوضاع الاقتصادية وتقلباتها محليًا وعالميًا، لذا فقد اضطرت كثير من الدول النامية أن تتراكم الديون على نفسها وتوقع ميزانيتها بفخ استدعى معه تنفيذ برامج طارئة إلا أنَّ أغلب هذه الحلول ازداد الموقف تآزمًا، فهي هو المؤتمر العالي للتعليم الذي عقد عام ١٩٩٠م وقد تبنى التعليم في مرحلة الأساسية (الابتدائية - الثانوية) وغض الطرف عن التعليم العالي. وبالتالي وجهت كل الموارد والإمكانات إلى المراحل الأساسية، وترك التعليم العالي على أمل أن يدعم فيما بعد، وما كان ذلك سوى وعود قطعت ولم تنفذ.



- التنامي غير المحكم في القبول، فقد كان اجتماع عدد من وزراء التعليم العالي في بعض الدول النامية كأفريقيا وآسيا وأمريكا اللاتينية وأديس أبابا، وبانكوك، تحت مظلة اليونسكو عام ١٩٦٠م، حيث كان من أهم أولوياتهم إصدار قوانين قبول إضافية تدعم عملية تطوير التعليم العالي، إلا أن النتائج تجاوزت كل التوقعات، ففيما بين عام ١٩٦٠-١٩٨٠م تضاعفت مشاريع تلك القوانين وبنسب مختلفة ففي أفريقيا ضرب العدد  $\times ٩$ ، وفي آسيا  $\times ٤$ ، وفي أمريكا اللاتينية  $\times ٩$ ، وهكذا... حتى اعتبر الحصول على التعليم العالي السبيل الأفضل لرفع مستوى المجتمع، وقد ساعدت الحكومات السخية على دعم وترسيخ هذا الأمر عن طريق القبول غير المشروط، والتأكيد على بند التعليم المجاني، وضمان تأمين العمل، نتج عن تلك السياسات التوسعية في القبول حالة من الخطر، حيث تجاوزت سياسة القبول الموضوعية بنموها، النمو المطلوب للموارد المادية والبشرية، مما أدى إلى الازدحام الشديد في الطلبة، وعدم كفاية الجهاز التعليمي، وقلة الموارد المادية، وفقر المصادر المكتبية، وانخفاض القدرات الداخلية، وما يرصد من الميزانيات المالية، على ضوء الحشود الطلابية، يهدر بشكل غير فعال وعلى سبيل المثال لا الحصر، تبين أن معدل النجاح بين طلاب السنة الأولى في الجامعة في كل من مدغشقر والسنغال هي ١٣٪، ٢٠٪ كما ظهر على السطح أيضاً ظاهرة تكس الخريجين عن العمل، وهي مؤشرات تشكل خطر على مستوى النمو والتطور وتظهر أكثر في بنغلادش، والهند، وباكستان، وسريلانكا، والهند، والفلبين، ومصر.

- تدني مستوى التعليم والبحث.

- التعارض بين الأهداف والنتائج.

- وغيرها من الأسباب كثير والتي لا تخص دراستنا الحالية.

ولمواجهة هذه الأزمات فقد تبنت بعض الدول عدة استراتيجيات، كما ورد في

الدراسة حيث كان أهم ثلاث منها هي:

١- استراتيجية النهج الهادىء: أى التعامل مع الأزمة بأسلوب هادىء، وتجنب التعامل معها بشكل علنى أو ظاهر، نظرًا لوجود مؤشرات سياسية على تلك الأزمات (تسييس التعليم) حيث تتعامل مع الأزمة بحدها الأدنى وبشكل تدريجى (درء الهيجان) وذلك للسيطرة على الأزمة والتمكن من إدارتها أوّلًا بأوّل وفي أقل فترة ممكنة، ومثال ذلك ما حصل في مصر حين افتتح أنظمة تعليم جديدة لاستيعاب كثير من الطلبة لا تقدم ولا تؤخر في رفع سوية التعليم إلّا أنّها خطوة هادئة ومترنة لامتناس غضب الطلبة، الذى كان سيقع لو لم تؤمن لهم هذه المعاهد بقوا في الشوارع.

٢- استراتيجية المنهج الإيجابى: وهذا الأسلوب في التعامل مع الأزمة يعتمد على اتخاذ بعض الإجراءات الإصلاحية الهامة، ففي تايلند أعلنت الحكومة في الستينيات وبشكل رسمى أنّ مطالب المجتمع التي تلح على القبول غير المشروط أصبحت غير ممكنة، وأنّ القبول أصبح خاضع لعوامل الجدارة والأهلية، وفي سنغافورة طرح توجه آخر يعمل على تقديم منح دراسية للطلاب الإكفاء وعلى الأخص الفقراء منهم، واستبعاد قبول أى طالب لا يتسم بالجدارة والاستحقاق.

٣- استراتيجية المنهج المبعثر : وفي ظل هذا النوع من الأسلوب قامت السلطات التعليمية بمعالجة الوقت بإصلاحات تتسم بنوع من الحذر في عدد محدود من منشآت التعليم العالى، ففي الهند مثلاً تبنت الحكومة أنظمة قبول مفتوح في بعض أفرع الجامعات، وفي الوقت نفسه قامت بتحديد القبول في الفروع الأخرى التي تتسم بالتخصصات الحرفية المتميزة، وهذا ما تبنته تونس في سياستها التعليمية.

## تعليق على الدراسات السابقة

بناء على ما تقدم، ومن خلال الاستعراض للدراسات السابقة، يمكن عرض وإبداء الاستنتاجات التالية:

أولاً: بالنسبة للدراسات المتعلقة بالموارد البشرية:

١- اتفقت معظم الدراسات في نتائجها على أن هناك تزايداً ملحوظاً في أعداد الطلاب والطالبات الملتحقين بالجامعات يفوق الطاقة الاستيعابية المحدودة لها، ومن هذه الدراسات دراسة (كمال، ١٤٠٣هـ)، ودراسة (بكر، ١٩٩٨م)، ودراسة (الهادي، ١٤٠٩هـ).

٢- ناقشت بعض الدراسات الرؤى المستقبلية لأوضاع الجامعات، من حيث الإمكانيات المختلفة فيها، ومنها نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس، والتي تتنبأ الدراسات أنها ستزداد مستقبلاً مما سيحدث عجزاً في أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، ومن هذه الدراسات، دراسة (بافيل، الجفري، عيسى، ١٩٩٨م) ودراسة (المدهري، ١٩٩٨م).

٣- أظهرت بعض الدراسات أن هذا العجز في أعضاء هيئة التدريس موجود حتى في الجامعات في الدول المتقدمة، وهذا ما أظهرته الدراسة المترجمة والتي طبقت على أعضاء هيئة التدريس في جامعة أوريغون.

٤- أعزت بعض الدراسات ازدياد أعداد الطلاب بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات لعدة أسباب منها:

أ- سياسة القبول كسبب مهم أدّى إلى تدفق الطلاب في الجامعات دون مراعاة لطاقتها وإمكاناتها، ومن هذه الدراسات دراسة (الثبتي، ١٤٢٢هـ) ودراسة (موسى، ١٤٢٢هـ).

ب- أرجعت بعض الدراسات أسباب العجز في أعضاء هيئة التدريس إلى سياسة التعيين في الجامعات، وندرة الوظائف الشاغرة للمعيدين خاصة في

السنوات الأخيرة، ومن هذه الدراسات دراسة (المنصور، عبدالسلام، ١٤٠٣هـ)، ودراسة (تنباك، ١٤١٦هـ)، ودراسة (الزامل، ١٤١٨هـ).

ج - دراسة واحدة اعتبرت نزوح أعضاء هيئة التدريس إلى جهات خارجية سبب رئيسي وراء أزمة عجز هذه الفئة وهي دراسة (آل مذهب، ١٩٩٨م).  
ثانيًا: بالنسبة للدراسات المتعلقة بإدارة الأزمات:

١- اتفقت معظم الدراسات أن كل منظمة أيًا كان حجمها وظروف عملها معرضة لوقوع أزمات فيها، ومن هذه الدراسات، دراسة (الفهيد، ١٤١٩هـ)، ودراسة (الدهان، ١٩٨٩م)، ودراسة (الأعرجي، ١٤١٦هـ)، ودراسة (إف برايس، توم كيني).  
٢- أكدت غالبية الدراسات أن إدارة الأزمة ضرورة لجميع المنظمات وتحت جميع الظروف، ومن هذه الدراسات دراسة (السلطان، ١٩٩٦م) ودراسة (الطبلوي، ١٩٩٧م).

٣- ركزت بعض الدراسات على أهمية التخطيط في إدارة الأزمات، ومنها دراسة (محمد، ٢٠٠٠م) ودراسة (حيدر، ٢٠٠٠م).

٤- هناك دراسة وحدة تناولت إدارة الأزمات من جانب إسلامي وهي دراسة (القنّامي، ١٩٩٥م).

٥- تناولت بعض الدراسات تقديم مقترح لإنشاء إدارة الأزمات في بعض الجهات مثل دراسة (السلطان، ١٩٩٦م)، والتي قدمت مقترحًا حول تنظيم مركز لإدارة الأزمات في مجلس التعاون الخليجي، وكذلك دراسة أخرى (الفهيد، ١٤١٩هـ) قدمت مقترحًا لإنشاء إدارة للأزمات في مختلف إدارات العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.

ومن استعراض البحوث والدراسات السابقة تبين عدم وجود دراسة تتعلق بإدارة الأزمات في الجامعات سواءً في المملكة العربية السعودية أو غيرها - حسب علم الباحثة - من الدول، وذلك يعود إلى حداثة هذا الأسلوب من أساليب الإدارة.

وفي ضوء ما تقدم ترى الباحثة أنَّ مكانة هذه الدراسة التي نحن بصددتها تتصف بما يلي:

- ١- تتناول الدراسة الحالية استخدام أسلوب إدارة الأزمات في التعامل مع أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية.
  - ٢- اقتصرت غالبية الدراسات على ذكر المشاكل والأزمات التي تواجه عضو هيئة التدريس في الجامعات دون النظر في أساليب علاج معينة، بينما الدراسة الحالية تحاول معالجة هذه الأزمة أو التعامل معها بأسلوب حديث من أساليب الإدارة، وهو أسلوب إدارة الأزمات.
  - ٣- اختلاف الدراسة الحالية عن معظم الدراسات السابقة في مجالها، وحدودها، وأساليب المعالجة المتبعة فيها.
  - ٤- حاولت الدراسة الحالية العمل ببعض التوصيات التي أوردتها بعض الدراسات السابقة المتمثلة بمحاولة استخدام أساليب مناسبة لمحاولة القضاء على مشكلة العجز في أعضاء هيئة التدريس في الجامعات.
- هذا وقد أفادت الدراسات السابقة في تدعيم موضوع الدراسة الحالية وتوضيح بعض جوانبها.

## الفصل الثالث

### إجراءات الدراسة

- ١- منهج الدراسة.
- ٢- أداة الدراسة.
- ٣- مجتمع وعينة الدراسة.
- ٤- الأساليب الإحصائية المستخدمة.

## الفصل الثالث: إجراءات الدراسة

يحتوي هذا الفصل على الخطوات التي أتبع للقيام بهذه الدراسة، من حيث المنهج، وأدوات جمع البيانات والمعلومات، وتحديد المجتمع والعينة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

### ١- منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة، الذي يعتمد على وصف المعلومات المتعلقة بالموقف الراهن، ولتوضيح جوانب الأمر الواقع بمسحها ووصفها وتفسيرها واستخلاص النتائج والتعميمات. ومن أهم أنواع المنهج الوصفي، المنهج المسحي، والمسح هو محاولة لتحليل وتفسير وعرض واقع الحال للأفراد في مؤسسة كبيرة من أجل توجيه العمل في الوقت الحاضر وفي المستقبل القريب. ( عودة، ملكاوي، ١٩٩٢م، ص ١١٣ - ١١٤ ).

### ٢. أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة، وسيلة أساسية لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، تحقيقاً لأهدافها، واستخلاصاً لنتائجها على النحو التالي:

#### أ- بناء الاستبانة:

تم بناء الاستبانة لجمع بيانات الدراسة وفق الخطوات التالية:

١- بناءً على المراجعات الأدبية والقراءات حول الموضوع، ومن مجمل نتائج البحوث السابقة والمدرجة في هذه الدراسة.

٢- استشعار الباحثة لقضية إدارة الأزمات بشكل عام، والأزمات في الجامعات بشكل خاص من خلال ممارستها لبعض الأعمال الإدارية في الجامعات وخاصة تكليفها بعمادة القبول والتسجيل في الجامعة لمدة (٧) سنوات، تنبّهت من خلالها للمعاناة التي تواجهها الأقسام عند إعداد الجداول من النقص الملحوظ في أعداد أعضاء هيئة التدريس والتي تزداد عاماً بعد عام.

٣- قامت الباحثة بوضع فقرات تعبر عن مؤشرات وأسباب أزمة الموارد البشرية في الجامعات، وكذلك الأساليب التي تتبعها القيادات الإدارية في الجامعات في التعامل مع هذه الأزمات، وذلك في ضوء مشكلة الدراسة، وتساؤلاتها، ووقف الإطار النظري، حيث بلغ عددها ( ٨٧ ) عبارة.

#### ب- صدق الاستبانة:

١- تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين، من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة، وإدارة الأزمات، والتربية، وعلم النفس، من أعضاء هيئة التدريس والبالغ عددهم ( ٢٢ ) محكماً (١) في كل من جامعة أم القرى، وجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الملك فيصل، وأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، وذلك بهدف :

— معرفة مدى ملائمة عبارات الاستبانة لقياس ما صيغت لأجله

— مدى وضوح كل عبارة من العبارات.

— التأكد من عدم وجود تداخل بين العبارات.

٢- تم الاستفادة من الملاحظات والتعليقات التي أوردتها البعض على الاستمارات، كما تم الاتصال بالآخرين هاتفياً بناء على طلبهم لتوضيح بعض النقاط، وعليه فقد تم استبعاد بعض العبارات، وتعديل وصياغة بعضها، واختصار ودمج البعض الآخر، وإضافة عبارات جديدة.

٣- بعد إجراء التعديلات السابق ذكرها، أصبح عدد عبارات الاستبانة (٩١) عبارة موزعة على أبعاد الدراسة، وقد روعي عند صياغتها دقة اللفظ، وسلامة التركيب، وقياسها لما وضعت له قدر الإمكان.

٤- كتبت الاستبانة بصورتها النهائية بعد إضافة المعلومات الشخصية للمستجيب، وضماناً للصدق في الاستبانة لم يطلب من المجيب ذكر الاسم، وإنما أكتفي بالبيانات الشخصية، واعتبرت الاستبانة بعد ذلك صادقة صدقاً تحكيمياً (٢).

---

(١) انظر: الملحق رقم (١) ص ٢٨٧

(٢) انظر: الملحق رقم (٢) ص ٢٨٨



### ج- وصف الاستبانة:

تكونت الاستبانة من جزئين رئيسيين هما:

الجزء الأول: يتضمن معلومات عامة عن أفراد عينة الدراسة من حيث الجنس، والدرجة العلمية، وسنوات الخبرة، والجامعة التي ينتمون إليها.

الجزء الثاني: يتكون من (٩١) عبارة، وأسئلة مفتوحة لقياس الأبعاد التالية:

١- مؤشرات أزمة الموارد البشرية، وقد اشتمل هذا البعد على (١٩) عبارة وسؤال مفتوح موزعة على النحو التالي:

(١٢) عبارة تقيس المؤشرات الكمية لأزمة الموارد البشرية.

(٧) عبارات تقيس المؤشرات النوعية لأزمة الموارد البشرية.

٢- أسباب أزمة الموارد البشرية، وقد اشتمل هذا البعد على (٣٧) عبارة، وسؤال مفتوح موزعة على النحو التالي:

(٧) عبارات تقيس الأسباب الاقتصادية المتعلقة بالعرض.

(٦) عبارات تقيس الأسباب الاقتصادية المتعلقة بالطلب.

(١٠) عبارات تقيس الأسباب الاجتماعية.

(١٤) عبارات تقيس الأسباب المهنية.

٣- الأساليب المستخدمة في التعامل مع أزمة الموارد البشرية، ويحتوي هذا البعد على (٣٥) عبارة وسؤال مفتوح، وقد كانت عباراته موزعة على النحو التالي:

(٩) عبارات تقيس أساليب التعامل مع أزمة الموارد البشرية المتوقع حدوثها في الجامعات. ( مرحلة ما قبل وقوع الأزمة).

(١٤) عبارة تقيس أساليب التعامل مع الأزمة (أثناء حدوثها في الجامعات).

(١٢) عبارة تقيس أساليب التعامل مع الآثار الناتجة عن الأزمة. ( مرحلة ما بعد انتهاء الأزمة)

هذا وقد تم استخدام مقياس ليكرت likert الخماسي الأبعاد لتحديد درجة الموافقة بحيث تكون كالتالي:

موافقة عالية، فوق متوسطة، متوسطة، ضعيفة، لا توجد موافقة.

## د - ثبات الاستبانة:

تم إجراء ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا @ لكرنباج Cronbach وقد بلغ معامل الثبات ٩٢,٠ مما يشير إلى أن عبارات الاستبانة تتمتع بدرجة عالية ومطمئنة من الثبات تمكن من استخدامها لتحقيق أغراض الدراسة.

## ٣. مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية في الجامعات السعودية من ذكور وإناث، ممن يتقلدون مناصب إدارية تؤهلهم لاتخاذ القرارات حسب السلطة المناطة لهم، كمدرء الجامعات ووكلائهم، وعمداء الكليات والمراكز المستقلة ووكلائهم، ورؤساء الأقسام ووكلائهم.

## ٤. عينة الدراسة:

اشتقت عينة الدراسة من مجتمع الدراسة الأصلي، وشملت العينة أربع جامعات تقع في وسط وغرب وشرق وجنوب المملكة العربية السعودية، وبذلك تكون عينة الدراسة كالتالي:

١- القيادات الإدارية ( الذكور والإناث ) بجامعة الملك سعود في الرياض وفرعها في القصيم.

٢- القيادات الإدارية (الذكور والإناث) بجامعة أم القرى في مكة المكرمة وفرعها في الطائف.

٣- القيادات الإدارية (الذكور والإناث) بجامعة الملك فيصل في الأحساء وفرعها في الدمام.

٤- القيادات الإدارية (الذكور)(١) بجامعة الملك خالد بأبها وفرعها في جازان.

وقد تم استخراج الهياكل التنظيمية التي تحوي بيانات عن القيادات الإدارية في الجامعات السابق ذكرها (عينة الدراسة) من خلال الحاسب الآلي، حيث تم توزيعها على جميع أفراد العينة، وقد أرسلت الاستبانات في الفصل الدراسي الأول عام ١٤٢٢هـ عن طريق إدارات العلاقات العامة في تلك الجامعات، كما قامت الباحثة بعملية متابعة جمع الاستبانات عن طريق الاتصالات الهاتفية، وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة (٤٨٥)

(١) جامعة الملك خالد ليس فيها قسم للطالبات حتى تاريخ إعداد هذه الدراسة.

استبانة، ورد منها (٢٨٨) استبانة والجدول رقم (١٠) يوضح عدد الاستبانات التي وزعت على أفراد عينة الدراسة والعائد منها والمستبعد نظراً لعدم استكمال بياناتها.

#### جدول رقم (٩)

عدد الاستثمارات الموزعة على أفراد عينة الدراسة والعائد منها والمستبعد منها والنسبة المئوية لكل جهة

| الجهة            | النسخ الموزعة | العائد منها | المستبعد | النسخ المستخدمة | العائد/الموزع % |
|------------------|---------------|-------------|----------|-----------------|-----------------|
| جامعة الملك سعود | ١٩٠           | ١٢٢         | ١١       | ١١١             | ٦٣,٧            |
| جامعة أم القرى   | ١٣٣           | ٧٦          | ٨        | ٦٨              | ٥٧,١            |
| جامعة الملك فيصل | ١٠٨           | ٥٨          | ١٥       | ٤٣              | ٣٥,٧            |
| جامعة الملك خالد | ٥٤            | ٣٢          | —        | ٣٢              | ٥٩,٣            |
| المجموع          | ٤٨٥           | ٢٨٨         | ٣٤       | ٢٥٤             | ٥٢,٤            |

ويلاحظ من الجدول رقم (١٠) أن عدد الاستبانات المستخدمة في الدراسة (٢٥٤) استبانة بعد استبعاد غير الصالح منها بسبب عدم اكتمال بياناتها أو تكرار الإجابة على المفردة الواحدة فيها، وقد شكلت نسبة (٥٢,٤%) من إجمالي الاستبانات الموزعة. " وحيث أنه لا توجد قاعدة محددة للعدد المسترجع، إلا أن الواقع يشير إلى أن نسبة المسترجع تتراوح في الأغلب بين ٤٠% - ٧٠%" (عودة، ملكاوي، ١٩٩٢م، ص ١٨٧) لذا فإن النسبة في هذه الحالة تعد من النسب المقبولة.

أما بالنسبة لتوصيف أفراد عينة الدراسة فسوف يكون على النحو التالي:

## ١ - الجنس:

شملت العينة (١٧٠) من الذكور من القيادات الإدارية في الجامعات السعودية، بنسبة ٦٦,٩% من إجمالي حجم العينة، مقابل ٨٤ من الإناث بنسبة ٣٣,٣% كما هو موضح في الجدول رقم (١٠)

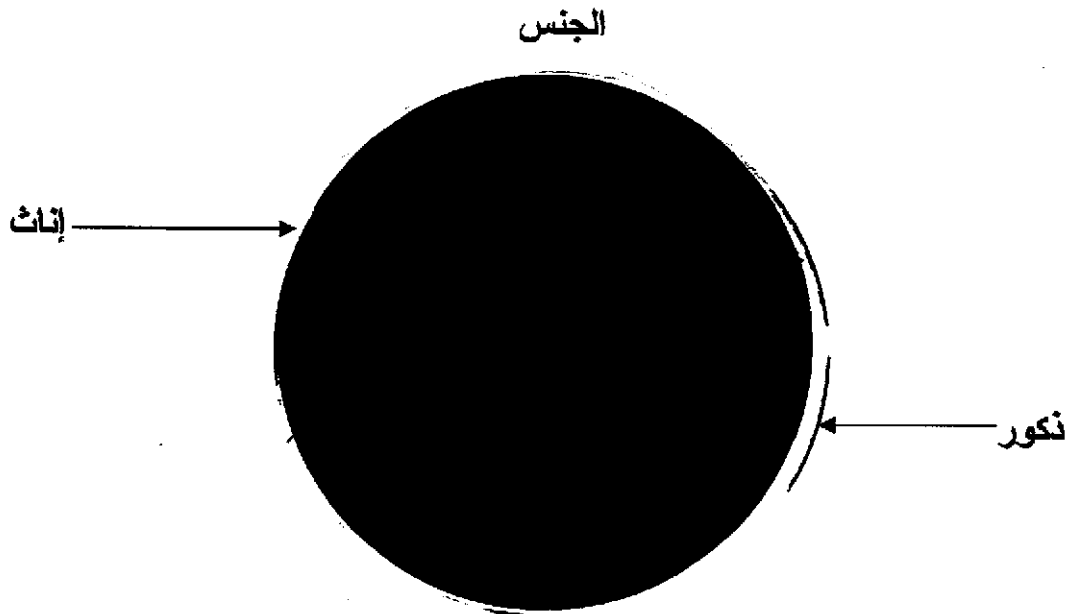
جدول رقم (١٠)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة تبعاً للجنس.

| الجنس   | التكرار | %    |
|---------|---------|------|
| ذكور    | ١٧٠     | ٦٦,٩ |
| إناث    | ٨٤      | ٣٣,١ |
| المجموع | ٢٥٤     | ١٠٠  |

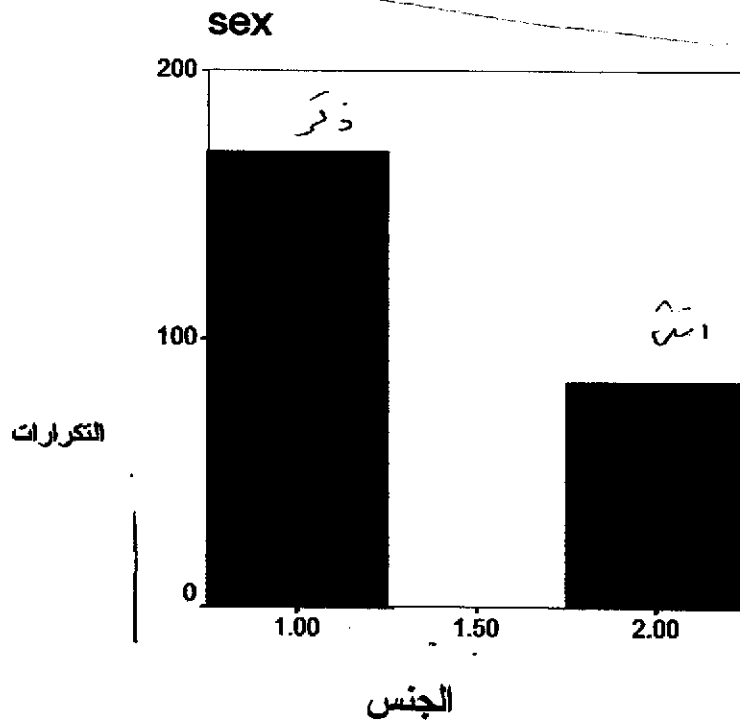
شكل رقم (١)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة تبعاً للجنس



## شكل رقم (٢)

رسم بياني لأفراد عينة الدراسة تبعاً للجنس



الانحراف المعياري ٠,٤٧

المتوسط الحسابي ١,٣٣

لعينة ٢٥٤

## ٢ = الدرجة العلمية :-

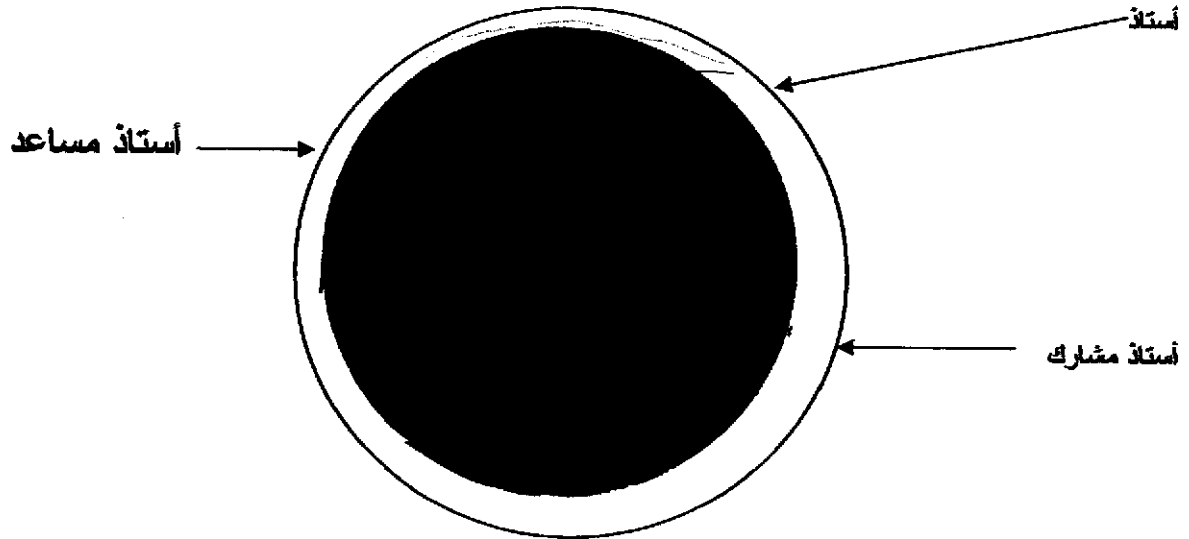
شملت العينة على (٤٤) أستاذ بنسبة ١٧,٥% من حجم العينة، وكذلك (٨٢) أستاذ مشارك بنسبة ٣٢,٣%، وأيضاً (١٢٨) أستاذ مساعد بنسبة ٥٠,٤% والجدول رقم (١٢) يوضح ذلك.

## جدول رقم (١١)

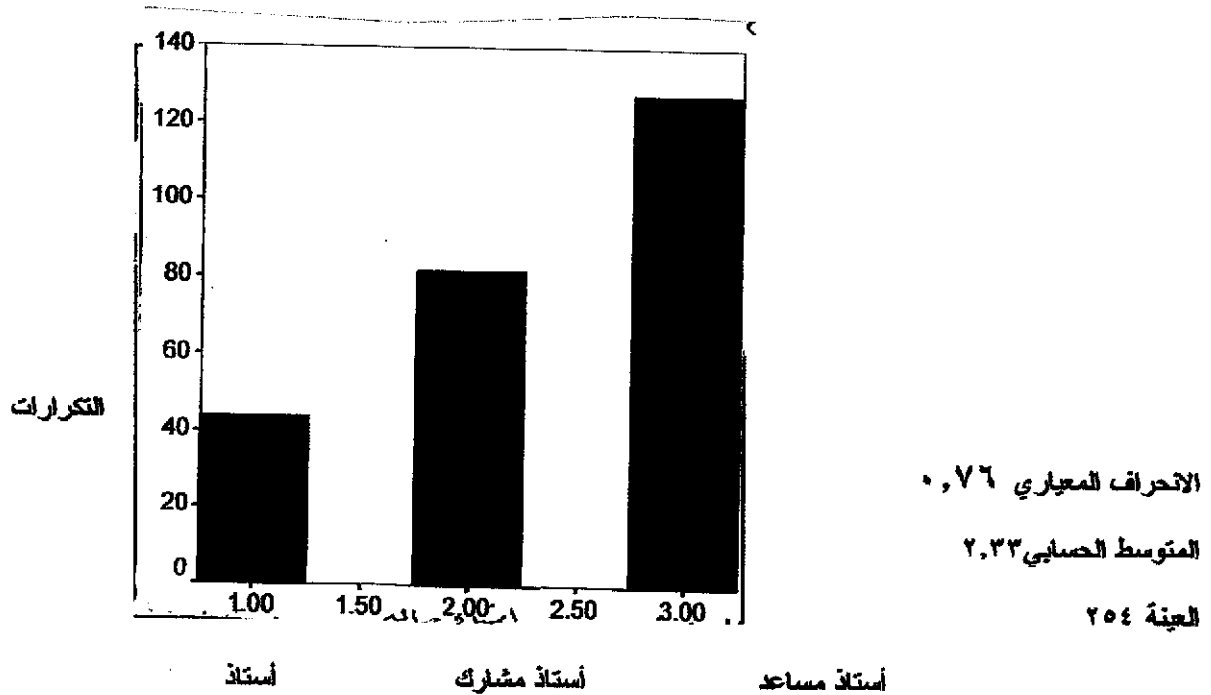
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة تبعاً للدرجة العلمية.

| الدرجة العلمية | التكرار | %    |
|----------------|---------|------|
| أستاذ          | ٤٤      | ١٧,٣ |
| أستاذ مشارك    | ٨٢      | ٣٢,٣ |
| أستاذ مساعد    | ١٢٨     | ٥٠,٤ |
| المجموع        | ٢٥٤     | ١٠٠  |

شكل رقم (٣)  
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة تبعاً للدرجة العلمية



شكل رقم (٤)  
رسم بياني لأفراد عينة الدراسة للدرجة العلمية



### ٣- سنوات الخبرة: -

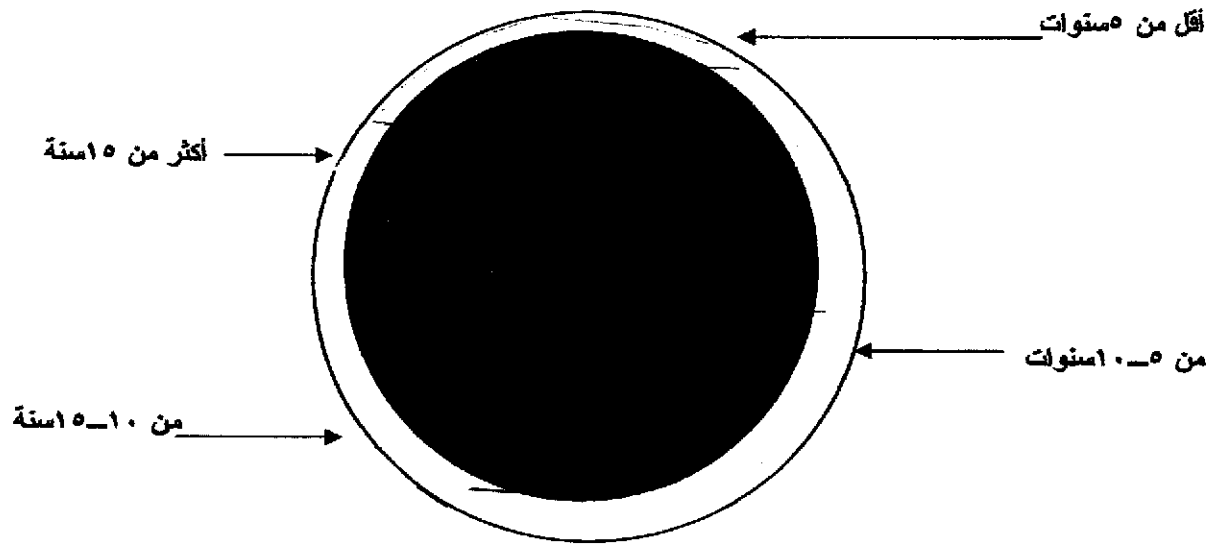
احتوت عينة الدراسة على (٤٠) مفحوص ممن خبرتهم أقل من (٥) سنوات أي بنسبة ١٥,٧%، و(٥٧) ممن خبرتهم تتراوح بين ٥-١٠ سنوات، أي بنسبة ٢٢,٤%، و(٧٦) ممن خبرتهم تتراوح بين ١٠ - ١٥ سنة، أي بنسبة ٢٩,٩%، وأخيراً (٨١) مفحوص ممن هم أكثر من (١٥) سنة، أي بنسبة ٣١,٩%، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (١٢)

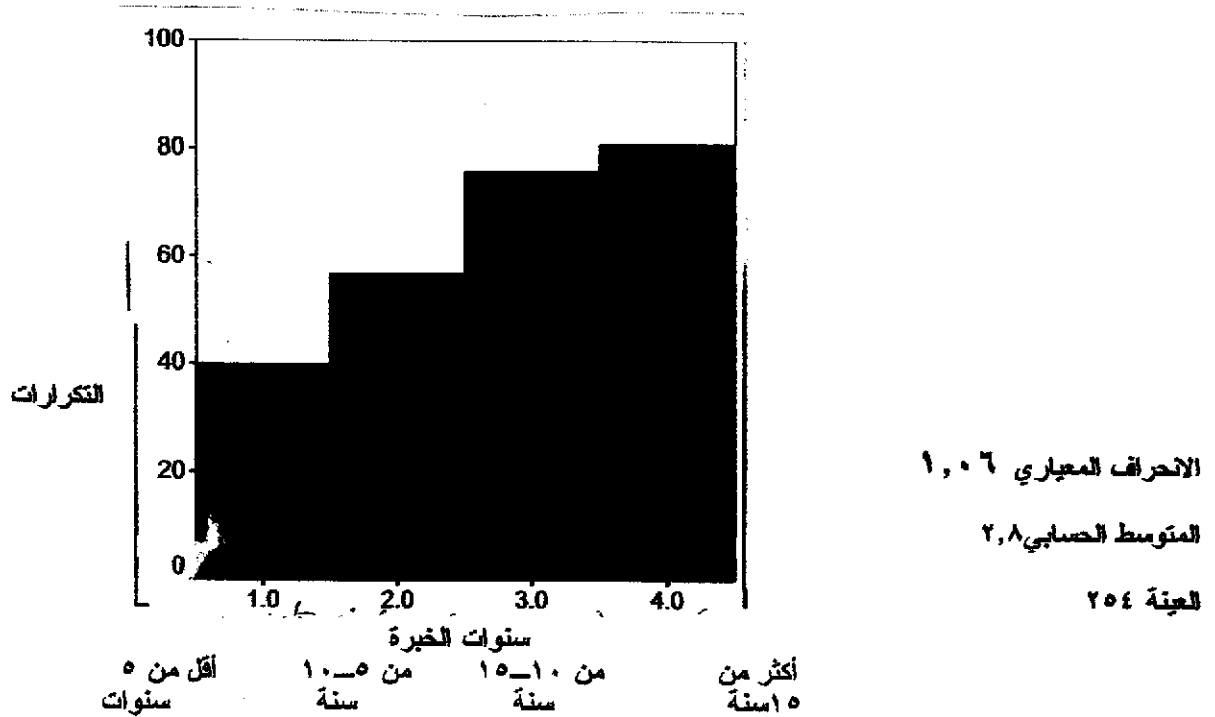
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة تبعاً لسنوات الخبرة.

| سنوات الخبرة    | التكرار | %    |
|-----------------|---------|------|
| أقل من ٥ سنوات  | ٤٠      | ١٥,٧ |
| من ٥ - ١٠ سنوات | ٥٧      | ٢٢,٤ |
| من ١٠ - ١٥ سنة  | ٧٦      | ٢٩,٩ |
| من ١٥ سنة فأكثر | ٨١      | ٣١,٩ |
| المجموع         | ٢٥٤     | ١٠٠  |

شكل رقم (٥)  
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة تبعاً لسنوات الخبرة



شكل رقم (٦)  
رسم بياني لأفراد عينة الدراسة تبعاً لسنوات الخبرة





#### ٤ - اسم الجامعة:

أظهر الجدول رقم (١٣) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة تبعاً للجامعة التي ينتمون إليها، حيث شملت العينة (١١١) من جامعة الملك سعود، أي بنسبة قدرها ٤٣,٧%، و(٦٨) من العينة من جامعة أم القرى، أي بنسبة ٢٦,٨%، و(٤٣) من جامعة الملك فيصل أي بنسبة قدرها ١٦,٩%، و(٣٢) من جامعة الملك خالد أي بنسبة قدرها ١٢,٦%، والجدول التالي سيوضح هذا التوزيع.

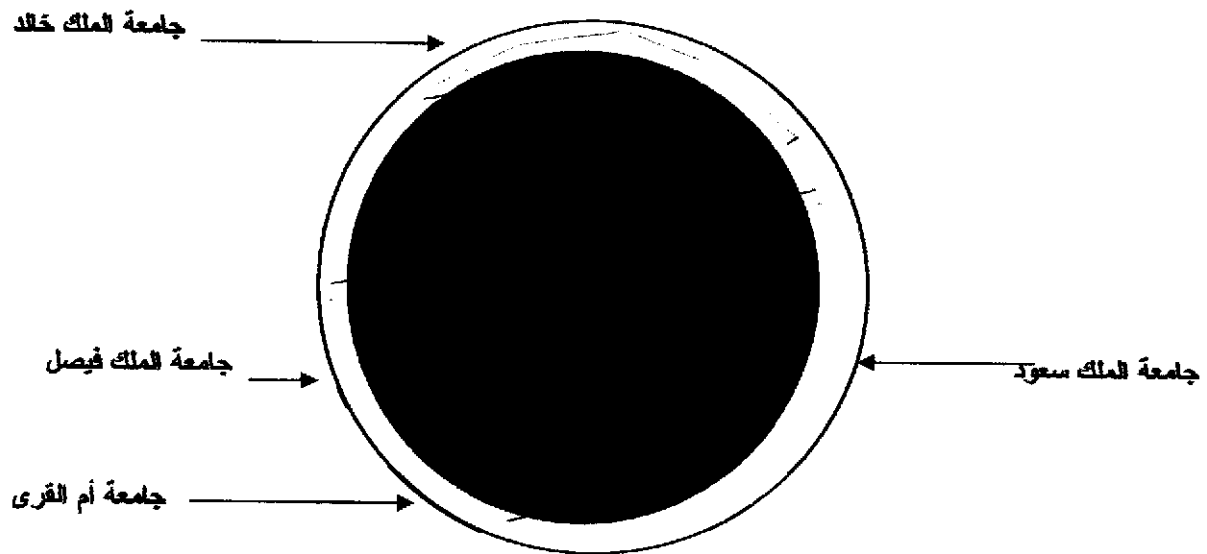
جدول رقم (١٣)

للتوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة تبعاً للجامعة التي ينتمون إليها.

| الجامعة          | التكرار | %    |
|------------------|---------|------|
| جامعة الملك سعود | ١١١     | ٤٣,٧ |
| أم القرى         | ٦٨      | ٢٦,٨ |
| الملك فيصل       | ٤٣      | ١٦,٩ |
| الملك خالد       | ٣٢      | ١٢,٦ |
| المجموع          | ٢٥٤     | ١٠٠  |

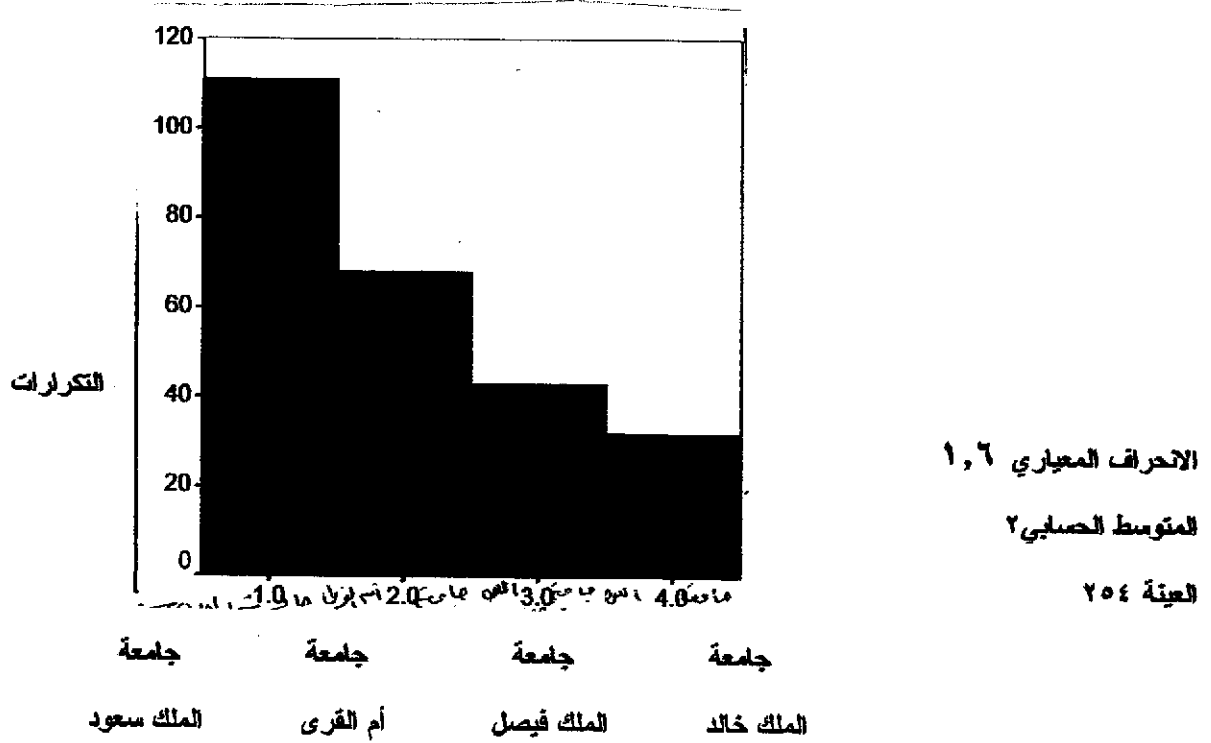
شكل رقم (٧)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة تبعاً للجامعة التي ينتمون إليها



### شكل رقم (٨)

رسم بياني لأفراد عينة الدراسة تبعا للجامعة التي ينتمون إليها



### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تمت معالجة الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) (بإصدارها ٩,٥) حيث تم إدخال البيانات واستخلاص النتائج الإحصائية من قبل الباحثة ومن ثم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

التكرارات والنسب المئوية لتحديد خصائص أفراد عينة الدراسة.  
المتوسطات الحسابية، لمعرفة درجة موافقة أفراد عينة الدراسة، لمؤشرات وأساليب التعامل مع أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية.  
الانحرافات المعيارية لمعرفة درجة التشتت، أو قرب وبعد إجابات أفراد العينة عن المتوسط.  
اختبارات T-test لتحديد الفروق بين درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على مؤشرات وأساليب وأساليب التعامل مع أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية، تبعا لمتغير الجنس.

اختبار (ف) لتحديد دلالة الفروق بين درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على مؤشرات وأسباب، وأساليب التعامل مع أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية، تبعاً لمتغير الدرجة العلمية، وسنوات الخبرة والجامعة التي ينتمون إليها.

اختبار (شيفي) (scheffe) لمعرفة مصدر التباين في درجة موافقة عينة الدراسة في حالة وجوده.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة وتفسيرها

أولاً : عرض النتائج

ثانياً : تفسير النتائج

## الفصل الرابع: نتائج الدراسة وتفسيرها

### أولاً: عرض النتائج:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المؤشرات، والأسباب، والأساليب التي يتبعها القيادات الإدارية في التعامل مع أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية وذلك في مراحلها المختلفة .

ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات عن عينة الدراسة، ومن ثم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات من أجل الوصول إلى نتائج الدراسة .

وللإجابة عن أسئلة الدراسة ، واختبار فرضياتها تم تحويل إجابات أفراد العينة على مقياس ( ليكرت ) الخماسي لبيان درجة الموافقة من (١-٥) وفقاً لما يلي :

الدرجة (١) تدل على عدم الموافقة

الدرجة (٢) تدل على أن الموافقة ضعيفة .

الدرجة (٣) تدل على أن الموافقة متوسطة .

الدرجة (٤) تدل على أن الموافقة فوق المتوسط .

الدرجة (٥) تدل على أن الموافقة عالية .

وقد تم تصنيف الإجابات في ثلاث مستويات . عال ، ومتوسط ، ومنخفض . وذلك على

النحو التالي:

١- تكون درجة الموافقة عالية إذا كان المتوسط الحسابي من (٣,٧٠-٥) درجة.

٢- تكون درجة الموافقة متوسطة إذا كان المتوسط الحسابي من (٢,٣٣-٣,٧٠) أقل من (٣,٧٠)

درجة.

٣- تكون درجة الموافقة ضعيفة إذا كان المتوسط الحسابي من (١-٢,٣٣) أقل من (٢,٣٣) درجة.

وفيما يلي نتائج الدراسة معروضة وفقاً للتساؤلات والفرضيات :

أولاً : الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

## السؤال الأول:

ما مؤشرات أزمة الموارد البشرية (الكمية والنوعية) في الجامعات السعودية كما تراها عينة الدراسة ؟

يمكن الإجابة عن هذا السؤال للمؤشرات الكمية والنوعية كل على حده على النحو التالي

### المؤشرات الكمية :

للإجابة عن هذا الفرع من السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، لمعرفة درجة موافقة أفراد العينة على اعتبار أن المؤشرات المذكورة ، من المؤشرات الكمية المنذرة بحلول أزمة موارد بشرية في الجامعات السعودية. ويوضح الجدول رقم (١٥) المتوسطات الحسابية لدرجة موافقة عينة الدراسة مرتبة تنازلياً

#### جدول رقم (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة عينة الدراسة على المؤشرات الكمية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية مرتبة تنازلياً.

| م | ترتيب الفقرات تنازلياً | المؤشرات الكمية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---|------------------------|---|-----------------|-------------------|---------------|
| ١ | ١٦                     | زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي عن الطاقة الاستيعابية للجامعات.           | ٤,٥٦            | ١,٠٣              | عالية         |
| ٢ | ١٥                     | تزايد نسبة النمو لأعداد الطلاب المتحقين في الجامعات مع ثبات نسبة أعضاء هيئة التدريس | ٤,٥٠            | ١,٠٢              | عالية         |
| ٣ | ٧                      | تجاوز نسبة طالب عضو أعضاء هيئة التدريس للحد المعتمد في خطة التنمية.                 | ٤,١٧            | ١,١٥              | عالية         |
| ٤ | ١٣                     | سحب وظائف المحاضرين والمعيدين من بعض الأقسام.                                       | ٣,٨٩            | ١,٢٧              | عالية         |
| ٥ | ١١                     | تكدر عدد الطلاب في بعض الأقسام.   | ٣,٨٨            | ١,٢٣              | عالية         |
| ٦ | ١٢                     | تحديد نسبة القبول في بعض الأقسام بسبب العجز في أعضاء هيئة التدريس.                  | ٣,٦٩            | ١,٣١              | متوسطة        |
| ٧ | ٦                      | زيادة عدد طالبي الإعارة من أعضاء هيئة التدريس لجهات خارج الجامعة.                   | ٣,٥٩            | ١,٢٥              | متوسطة        |
| ٨ | ٢                      | زيادة عدد المتقاعدين من أعضاء هيئة التدريس.   | ٣,٥٣            | ١,٢٥              | متوسطة        |

| م             | ترتيب الفقرات<br>تأزلياً | المؤشرات الكمية لأزمة الموارد البشرية في<br>الجامعات السعودية      | الموسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | درجة الموافقة |
|---------------|--------------------------|--|-------------------|----------------------|---------------|
| ٩             | ١                        | زيادة عدد المتقاعدين من أعضاء هيئة التدريس (غير السعوديين)         | ٣,٤٧              | ١,٣٠                 | متوسطة        |
| ١٠            | ١٤                       | كثرة اعتذارات الأقسام عن تدريس بعض المواد.                         | ٣,٣٣              | ١,٣٦                 | متوسطة        |
| ١١            | ٨                        | تأجيل تدريس بعض المواد (عن موعد جدولتها) لعدم توافر أستاذ          | ٣,١٥              | ١,٣٢                 | متوسطة        |
| ١٢            | ١٠                       | تأخر تخرج بعض الطلاب لعدة سنوات بسبب عدم توافر أعضاء هيئة التدريس. | ٢,٩١              | ١,٣٦                 | متوسطة        |
| المتوسط العام |                          |  | ٣,٧٢              | ٠,٦٠                 | عالية         |

ومن خلال النظر إلى الجدول رقم (١٤) يمكن التوصل إلى النتائج التالية :

أولاً : - أعطت أفراد عينة الدراسة متوسطاً عاماً لاعتبار المؤشرات السابقة من المؤشرات الكمية المنذرة بحلول أزمة موارد بشرية في الجامعات السعودية بلغ ( ٣,٧٢ ) درجة أي موافقة عالية.

ثانياً : - أعطت أفراد عينة الدراسة درجة موافقة عالية تراوحت من (٤,٥٦-٣,٨٨ درجة) للمؤشرات الكمية التالية وهي:

زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي عن الطاقة الاستيعابية للجامعات .

- تزايد نسبة النمو لأعداد الطلب الملتحقين في الجامعات مع ثبات نسبة أعضاء هيئة التدريس.

- تجاوز نسبة طالب إلى عضو هيئة تدريس للحد المعتمد في خطة التنمية .

- سحب وظائف المحاضرين والمعيرين من بعض الأقسام .

- تكديس عدد الطلاب في بعض الأقسام .

ثالثاً: - أعطت أفراد عينة الدراسة درجة متوسطة تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٣,٦٩-٣,١٥) درجة وذلك للمؤشرات الكمية التالية :

تحديد نسبة القبول في بعض الأقسام بسبب العجز في أعضاء هيئة التدريس .

زيادة عدد طالبي الإعارة لجهات خارج الجامعة .

زيادة عدد المتقاعدين من أعضاء هيئة التدريس .

كثرة اعتذارات الأقسام عن تدريس بعض المواد.  
تأجيل تدريس بعض المواد ( عن موعد جدولتها ) لعدم توافر أستاذ.  
تأخر تخرج بعض الطلاب لعدة سنوات بسبب عدم توافر أعضاء هيئة تدريس.

### المؤشرات النوعية:

للإجابة عن هذا الفرع من السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، لمعرفة درجة موافقة أفراد العينة على اعتبار أن المؤشرات المذكورة من المؤشرات النوعية المنذرة بحلول أزمة موارد بشرية في الجامعات السعودية . ويوضح الجدول رقم (١٦) المتوسطات الحسابية لدرجة موافقة عينة الدراسة مرتبة تنازلياً.

#### جدول رقم (١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة عينة الدراسة على المؤشرات النوعية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية مرتبة تنازلياً.

| م | ترتيب الفقرات تنازلياً | المؤشرات النوعية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---|------------------------|--|-----------------|-------------------|---------------|
| ١ | ٤                      | العجز في أعضاء هيئة التدريس في بعض التخصصات وزيادتهم في أخرى.                      | ٤,١٥            | ١,٠٨              | عالية         |
| ٢ | ٣                      | كثرة عدد أعضاء هيئة التدريس القريبين من سن التقاعد.                                | ٣,٨١            | ١,٢٣              | عالية         |
| ٣ | ٥                      | إسناد تدريس بعض المواد إلى غير المتخصصين.  | ٣,٤٥            | ١,٢٧              | متوسطة        |
| ٤ | ١٩                     | إيقاف الابتعاث.  | ٣,٤٤            | ١,٣٣              | متوسطة        |
| ٥ | ٩                      | إسناد تدريس بعض المواد إلى أشخاص من خارج الجامعة بسبب النقص في أعضاء هيئة التدريس. | ٣,٤٤            | ١,٣٥              | متوسطة        |
| ٦ | ١٧                     | إسناد مهمة الإشراف إلى أستاذ مساعدين.  | ٣,٣٠            | ١,٣٦              | متوسطة        |
| ٧ | ١٨                     | إلغاء شرط المشرف المتخصص من قائمة الإشراف على التربية العلمية.                     | ٣,٢٣            | ١,٣٢              | متوسطة        |
|   |                        | المتوسط العام  | ٣,٥٣            | ٠,٦٩              | متوسطة        |



ومن خلال النظر إلى الجدول رقم (١٥) يمكن التوصل إلى النتائج التالية :

أولاً: - أعطت أفراد عينة الدراسة متوسطاً عاماً لاعتبار المؤشرات السابقة من المؤشرات النوعية المنذرة بحلول أزمة موارد بشرية في الجامعات السعودية بلغ (٣,٥٣) درجة أي موافقة متوسطة .

ثانياً: - أعطت أفراد عينة الدراسة درجة موافقة عالية للمؤشرين التاليين بلغت متوسطاتهما (٣,٨١-٤,١٥) درجة على التوالي وهما:

- العجز في أعضاء هيئة التدريس في بعض التخصصات وزيادتهم في أخرى .
- كثرة إعداد أعضاء هيئة التدريس القريبين من سن القاعد .

ثالثاً: - أعطت أفراد عينة الدراسة درجة موافقة متوسطة تراوحت متوسطاتها من (٣,٤٥-٣,٢٣) درجة على بقية المؤشرات النوعية وهي :

- إسناد تدريس بعض المواد إلى غير المتخصصين .
- إيقاف الابتعاث .
- إسناد تدريس بعض المواد إلى أشخاص من خارج الجامعة بسبب النقص في أعضاء هيئة التدريس .
- إسناد مهمة الإشراف إلى أساتذة مساعدين .
- إلغاء شرط المشرف المتخصص من قائمة الإشراف على التربية العلمية والنظرية .

### السؤال الثاني :

- ما أسباب أزمة الموارد البشرية (الاقتصادية، والاجتماعية، والمهنية) في الجامعات السعودية كما تراها عينة الدراسة؟

وقد تم الإجابة عن هذا السؤال بتفريعاته كل على حده على النحو التالي :

### الأسباب الاقتصادية المتعلقة بالعرض:

لمعرفة هذه الأسباب فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمعرفة درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على اعتبار أن تلك الأسباب من الأسباب - الاقتصادية المتعلقة بالعرض - المؤدية لأزمة موارد بشرية في الجامعات السعودية . ويوضح الجدول رقم (١٧) المتوسطات الحسابية لدرجة موافقة عينة الدراسة على تلك الأسباب مرتبة تنازلياً.

### جدول (١٦)

المتوسطات الحسابية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الأسباب الاقتصادية المتعلقة بالعرض لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية مرتبة تنازلياً.

| م | الترتيب التنازلي | أسباب اقتصادية متعلقة بالعرض   | المتوسطات الحسابية | الانحرافات المعيارية | درجة الموافقة |
|---|------------------|--|--------------------|----------------------|---------------|
| ١ | ٦                | اجتذاب المناصب الإدارية العليا للكوادر الأكاديمية.                           | ٤,٤٠               | ٠,٧٨                 | عالية         |
| ٢ | ٧                | ندرة أعضاء هيئة التدريس في التخصصات العلمية الدقيقة                          | ٤,٣٠               | ٠,٩٣                 | عالية         |
| ٣ | ٥                | اجتذاب القطاع الخاص للكوادر المتميزة.  | ٤,٢٠               | ١,٠٤                 | عالية         |
| ٤ | ١                | تركز المتميزين من الطلاب في بعض التخصصات.                                    | ٤,٠٣               | ١,١١                 | عالية         |
| ٥ | ٤                | قلة الراغبين من حملة الدكتوراه في شغل الوظائف الأكاديمية لتدني مستوى الراتب. | ٣,٨٣               | ١,٢٦                 | عالية         |
| ٦ | ٢                | لا تركز الجامعة في إعدادها للطلاب على تأهيلهم لإعادة في الجامعة.             | ٣,٨٠               | ١,١٥                 | عالية         |
| ٧ | ٣                | تركز معظم أعضاء هيئة التدريس في التخصصات النظرية.                            | ٣,٧٠               | ١,١٢                 | عالية         |
|   |                  | المتوسط العام  | ٤,٠٣               | ٠,٦٢                 | عالية         |

ومن خلال النظر إلى الجدول رقم (١٦) يمكن التوصل إلى النتائج التالية:

أولاً : - بلغ المتوسط العام لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الأسباب الاقتصادية المتعلقة بالعرض لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية ( ٤,٠٣ ) درجة أي موافقة عالية.

ثانياً: - يوافق جميع أفراد العينة بدرجة عالية، تتراوح متوسطاتها من ( ٤,٤٠ ) - ( ٣,٧٠ ) درجة، على جميع الأسباب وعددها (٧) وهي مرتبة تنازلياً حسب درجة موافقتهم على النحو التالي:

- اجتذاب المناصب الإدارية العليا لكوادر الأكاديمية.  
ندرة أعضاء هيئة التدريس في التخصصات العلمية الدقيقة.

اجتذاب القطاع الخاص للكوادر الأكاديمية المتميزة.  
تركز المتميزين من الطلاب في بعض التخصصات.  
قلة الراغبين من حملة الدكتوراة في شغل الوظائف الأكاديمية لتدني مستوى الراتب.  
لا تركز الجامعات في إعدادها للطلاب على تأهيلهم لإعادة في الجامعة.  
تركز معظم أعضاء هيئة التدريس في التخصصات النظرية.  
٢- الأسباب الاقتصادية المتعلقة بالطلب:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمعرفة درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على اعتبار أن تلك الأسباب، من الأسباب الاقتصادية - المتعلقة بالطلب - والمؤدية إلى أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية.  
ويوضح الجدول رقم (١٧) المتوسطات الحسابية، لدرجة موافقة أفراد العينة على تلك الأسباب مرتبة تنازلياً:

#### جدول رقم (١٧)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الأسباب الاقتصادية - المتعلقة بالطلب - في الجامعات السعودية مرتبة تنازلياً.

| م | الترتيب التنازلي | أسباب اقتصادية متعلقة بالطلب   | المتوسطات الحسابية | الانحرافات المعيارية | درجة موافقة |
|---|------------------|--|--------------------|----------------------|-------------|
| ١ | ١                | قلة الوظائف الشاغرة للمحاضرين والمعيدين في أقسام الجامعة.                            | ٤,٦٤               | ٠,٦٤                 | عالية       |
| ٢ | ٦                | قلة الحوافز الممنوحة لعضو هيئة التدريس.  | ٤,٥٨               | ٠,٨٣                 | عالية       |
| ٣ | ٢                | سلم رواتب أعضاء هيئة التدريس لا يجذب الحاصلين على المؤهلات العليا.                   | ٤,٤٠               | ٠,٩٨                 | عالية       |
| ٤ | ٥                | عدم استحداث برامج أو مواد سبب عدم توافر كوادر جديدة.                                 | ٤,١٠               | ٠,٩٥                 | عالية       |
| ٥ | ٤                | قلة عدد الأقسام والكليات المستحدثة سنوياً.   | ٤,٠                | ١,١٠                 | عالية       |
| ٦ | ٣                | تفضيل أعضاء هيئة التدريس الجمع بين العمل الأكاديمي داخل الجامعة والعمل خارج الجامعة. | ٣,٤٠               | ١,٠٩                 | متوسطة      |
|   |                  | المتوسط العام  | ٤,٢٩               | ٠,٥٩                 | عالية       |

من خلال النظر إلى الجدول (١٧) يمكن التوصل إلى النتائج التالية:  
أولاً: - بلغ المتوسط العام لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الأسباب الاقتصادية المتعلقة بالطلب لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية (٤,٢٩) درجة أي موافقة عالية.

ثانياً: - يوافق أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية تتراوح من (٤,٦٤ - ٤,٠) درجة على الأسباب التالية:

قلة الوظائف الشاغرة للمحاضرين والمعيدين في أقسام الجامعة.  
قلة الحوافز الممنوحة لعضو هيئة التدريس.

سلم رواتب أعضاء هيئة التدريس لعضو هيئة التدريس لا يجذب الحاصلين على المؤهلات العليا.

عدم استحداث مواد أو برامج بسبب عدم توافر كوادر جديدة.  
قلة عدد الأقسام والكليات المستحدثة سنوياً.

ثالثاً: - حصل سبب واحد على درجة موافقة متوسطة، بمتوسط حسابي قدره (٣,٤٠ درجة) وهذا السبب هو: تفضيل أعضاء هيئة التدريس الجمع بين العمل الأكاديمي داخل الجامعة والعمل خارج الجامعة.

### ٣ - الأسباب الاجتماعية:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمعرفة درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على اعتبار أن تلك الأسباب، من العوامل الاجتماعية التي أدت إلى أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية.

ويوضح الجدول رقم (١٨) تلك الأسباب مرتبة تنازلياً:

جدول رقم (١٨)

المتوسطات الحسابية، لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الأسباب الاجتماعية  
لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية مرتبة تنازلياً.

| م  | الترتيب التنازلي | أسباب اجتماعية   | المتوسطات<br>الحسابية | الانحرافات<br>المعيارية | درجة<br>الموافقة |
|----|------------------|--|-----------------------|-------------------------|------------------|
| ١  | ٣                | ليس هناك تغذية راجعة للتعويض عن فقدان<br>المستقبلي لأعضاء هيئة التدريس.        | ٤,١٨                  | ١,٠٦                    | عالية            |
| ٢  | ١                | تدني مستوى الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة<br>التدريس.                            | ٤,٠٢                  | ١,٢٢                    | عالية            |
| ٣  | ٩                | ضعف الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس لإجراء<br>بحوث أكاديمية.                   | ٣,٧٢                  | ١,١٠                    | عالية            |
| ٤  | ٢                | تجاوز معظم أعضاء هيئة التدريس للخمسين من العمر.                                | ٣,٤٨                  | ١,١٦                    | متوسطة           |
| ٥  | ٧                | تسابق أعضاء هيئة التدريس على شغل المناصب<br>الإدارية في الجامعة.               | ٣,٤٣                  | ١,١٧                    | متوسطة           |
| ٦  | ٥                | قلة الرغبة لدى أعضاء هيئة التدريس لتطوير ذواتهم.                               | ٣,٤٣                  | ١,١٥                    | متوسطة           |
| ٧  | ٦                | طول انقطاع هيئة التدريس عن ممارسة الأعمال<br>الأكاديمية بسبب المشاغل الإدارية. | ٣,٤٠                  | ١,٠٩                    | متوسطة           |
| ٨  | ١٠               | كثرة غياب أعضاء هيئة التدريس عن المحاضرات.                                     | ٣,٠٧                  | ١,٢٥                    | متوسطة           |
| ٩  | ٨                | ظهور أعراض الشيخوخة على أعضاء هيئة التدريس.                                    | ٢,٩٦                  | ١,٢٧                    | متوسطة           |
| ١٠ | ٤                | حدة الصراعات بين أعضاء هيئة التدريس  | ٢,٨٧                  | ١,١٩                    | متوسطة           |
|    |                  | المتوسط العام  | ٣,٤٦                  | ٠,٧٥                    | متوسطة           |

ومن خلال النظر إلى الجدول رقم (١٨)، يمكن التوصل إلى النتائج التالية:

أولاً: - بلغ المتوسط العام لدرجة موافقة عينة الدراسة على الأسباب الاجتماعية

لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية (٣,٤٦) درجة، أي موافقة متوسطة.

ثانياً: - يوافق أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية ( تتراوح من ٤,١٨ - ٣,٧٢ ) درجة على الأسباب التالية:

ليس هناك تغذية راجعة للتعويض عن فقدان المستقبلي لأعضاء هيئة التدريس.  
تدني مستوى الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس.

ضعف الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس لإجراء بحوث أكاديمية.

ثالثاً: - أعطت أفراد عينة الدراسة ما تبقى من الأسباب وعددها (٧) أسباب، درجة متوسطة تتراوح متوسطاتها (من ٣,٤٨ - ٢,٨٧ درجة) وهذه الأسباب هي:

تجاوز معظم أعضاء هيئة التدريس للخمسين سنة من العمر.

تسابق أعضاء هيئة التدريس على شغل المناصب الإدارية في الجامعة.

قلة الراغبين لدى أعضاء هيئة التدريس لتطوير ذواتهم.

طول انقطاع أعضاء هيئة التدريس عن ممارسة الأعمال الأكاديمية بسبب المشاغل الإدارية.

كثرة غياب أعضاء هيئة التدريس عن المحاضرات.

ظهور أعراض الشيخوخة على أعضاء هيئة التدريس.

حدة الصراعات بين أعضاء هيئة التدريس.

#### ٤ - الأسباب المهنية:

كما تم حساب المتوسطات، والانحرافات المعيارية، لمعرفة درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على اعتبار أن هذه الأسباب من الأسباب المهنية المؤدية لأزمة مواد بشرية في الجامعات السعودية.

ويوضح الجدول رقم (١٩) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على تلك الأسباب، مرتبة تنازلياً:

## جدول رقم (١٩)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الأسباب المهنية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية مرتبة تنازلياً.

| م  | الترتيب التنازلي | أسباب ثقافية  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|----|------------------|---|-----------------|-------------------|---------------|
| ١  | ٨                | عدم توافر برامج تطويرية لأعضاء هيئة التدريس.  | ٤,٠٠            | ١,١٨              | عالية         |
| ٢  | ١٠               | لا تتبنى الجامعات في أنظمتها أي برامج أو خطط لتنمية أداء أعضاء هيئة التدريس.                        | ٣,٩٨            | ١,١٤              | عالية         |
| ٣  | ١١               | قلة عدد أعضاء هيئة التدريس الملمين بتكنولوجيا المعلومات.  | ٣,٨٨            | ١,٠٦              | عالية         |
| ٤  | ١٢               | قلة أعضاء هيئة التدريس الملمين بأساليب الإحصاء.   | ٣,٨٦            | ١,٠٦              | عالية         |
| ٥  | ١                | ممارسة التدريس في الجامعة على أنه عمل روتيني.   | ٣,٦٢            | ١,١٠              | متوسطة        |
| ٦  | ٧                | تخوف أعضاء هيئة التدريس من الخروج عن النمط المألوف.   | ٣,٥٤            | ١,٢٦              | متوسطة        |
| ٧  | ١٣               | عدم الرغبة في إدخال أساليب جديدة في التعليم.  | ٣,٥٢            | ١,١٧              | متوسطة        |
| ٨  | ٩                | ليس هناك بند مخصص في ميزانية الجامعة للإشراك أعضاء هيئة التدريس بحضور المؤتمرات المتعلقة بتخصصاتهم. | ٣,٤٤            | ١,٣٩              | متوسطة        |
| ٩  | ٥                | اكتفاء أعضاء هيئة التدريس بتلقين الطلاب ما تعلموه عندما كانوا بمرحلة الدكتوراه.                     | ٣,٤١            | ١,١٧              | متوسطة        |
| ١٠ | ١٤               | لا يجذب الكثير من أعضاء هيئة التدريس للإطلاع على آخر ما كتب في التخصص.                              | ٣,٣٥            | ١,٢٩              | متوسطة        |
| ١١ | ٦                | قوة أعضاء هيئة التدريس بصحة ما تعلموه قبل عشر سنوات .   | ٣,٢٩            | ١,٢٤              | متوسطة        |
| ١٢ | ٣                | تمسك أعضاء هيئة التدريس باتجاهات محددة.   | ٣,٢٤            | ١,٠٨              | متوسطة        |
| ١٣ | ٤                | مقاومة أعضاء هيئة التدريس للتجديد.  | ٣,١٧            | ١,١٨              | متوسطة        |
| ١٤ | ٢                | التشابه في الدراسات الفكرية التي تحكم أفكار أعضاء هيئة التدريس                                      | ٣,٠٦            | ١,١٥              | متوسطة        |
|    |                  | المتوسط العام   | ٣,٥٣            | ٠,٧٢              | متوسطة        |

ومن خلال النظر إلى الجدول رقم (١٩) يمكن التوصل إلى النتائج التالية:

أولاً: بلغ المتوسط العام لدرجة موافقة عينة الدراسة على الأسباب الثقافية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية (٣,٥٣) درجة أي موافقة متوسطة.

ثانياً: يوافق أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية (تتراوح من ٤,٠٠ درجة - ٣,٨٦) درجة على الأسباب التالية:

- عدم توافر برامج تطويرية لأعضاء هيئة التدريس.
- لا تتبنى الجامعات في أنظمتها أي برامج أو خطط لتنمية أداء أعضاء هيئة التدريس كما هو الحال في الدول المتقدمة.
- قلة عدد المعلمين من أعضاء هيئة التدريس بالتعامل مع تكنولوجيا المعلومات.
- قلة عدد المعلمين من أعضاء هيئة التدريس بأساليب الإحصاء.
- ثالثاً: وافق أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة (تتراوح ما بين ٣,٦٢ درجة - ٣,٠٦ درجة) على بقية الأسباب وعددها (١٠) وهي:
- ممارسة التدريس في الجامعة على أنه عمل روتيني.
- تخوف أعضاء هيئة التدريس عن الخروج عن النمط المألوف.
- ليس هناك بند مخصص في ميزانية الجامعة لإشراك أعضاء هيئة التدريس بحضور المؤتمرات المتعلقة بتخصصاتهم.
- ليس هناك بند مخصص في ميزانية الجامعة لإشراك أعضاء هيئة التدريس بحضور المؤتمرات المتعلقة بتخصصاتهم.
- اكتفاء أعضاء هيئة التدريس بتلقي الطلاب ما تعلموه عندما كانوا بمرحلة الدكتوراة.
- لا يحبذ الكثير من أعضاء هيئة التدريس الإطلاع على آخر ما كتب في التخصص.
- قوة اعتقاد أعضاء هيئة التدريس باتجاهات محددة.
- مقاومة أعضاء هيئة التدريس للتجديد.
- التشابه في الدراسات الفكرية التي تحكم فكر أعضاء هيئة التدريس.

### السؤال الثالث:

ما الأساليب التي تتبعها القيادات الإدارية في الجامعات السعودية في التعامل مع أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية (قبل، وأثناء، وبعد حدوث الأزمة)؟



- وقد تم الإجابة عن كل مرحلة متعلقة بالسؤال السابق على حدة على النحو التالي:

### أ - قبل وقوع الأزمة:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمعرفة درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الأساليب التي تتبعها القيادات الإدارية في التعامل مع أزمة المواد البشرية المتوقع حدوثها في الجامعات.

ويوضح الجدول رقم (٢٠) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على اعتبار أن تلك الأساليب من الأساليب المتبعة في الجامعات السعودية مرتبة تنازلياً:

### جدول رقم (٢٠)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة عينة الدراسة على الأساليب المتبعة في التعامل مع أزمة الموارد البشرية المتوقع حدوثها في الجامعات السعودية مرتبة تنازلياً.

| م | الترتيب التنازلي | أساليب التعامل مع أزمة الموارد البشرية المتوقع حدوثها في الجامعات السعودية   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---|------------------|--|-----------------|-------------------|---------------|
| ١ | ٢                | التحديد الدقيق لأبعاد الأزمة.  | ٣,٩٥            | ١,٦٣              | عالية         |
| ٢ | ١                | التحديد الدقيق للأسباب التي من الممكن أن تحدث للأزمة (مثل زيادة الطلب الاجتماعي، نقص أعضاء هيئة التدريس، قلة الأقسام التي عليها الطلب. | ٣,٩٢            | ١,٢٦              | عالية         |
| ٣ | ٤                | التخطيط العلمي للتأثير على الأزمة.   | ٣,٩١            | ١,٢٠              | عالية         |
| ٤ | ٣                | التحليل الدقيق لطبيعة وخصائص الأزمة.   | ٣,٨٩            | ١,١٧              | عالية         |
| ٥ | ٦                | التحديد للأشخاص المناسبين للتدخل في الأزمة (تشكل لجان، وتكليف مستشارين مثلاً).   | ٣,٨٧            | ١,٨٩              | عالية         |

| م | الترتيب التنازلي | أساليب التعامل مع أزمة الموارد البشرية المتوقع حدوثها في الجامعات السعودية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---|------------------|--|-----------------|-------------------|---------------|
| ٦ | ٧                | وضع خطط وقائية تحد من تفاقم الأزمة ( مثل توسيع برامج خدمة المجتمع).        | ٣,٨٢            | ١,٢٢              | عالية         |
| ٧ | ٥                | التحديد للوقت المناسب للتدخل للأزمة.                                       | ٣,٧١            | ١,٢٧              | عالية         |
| ٨ | ٩                | تخصيص بند في الميزانية لمواجهة الأزمة.                                     | ٣,٤٢            | ١,٣٨              | متوسطة        |
| ٩ | ٨                | عدم الاعتماد على الذاكرة الفردية في تحديد أهم الأزمات المتوقعة.            | ٣,٣٠            | ١,٣٧              | ضعيفة         |
|   |                  | المتوسط لعام   | ٣,٥٩            | ٠,٧٢              | متوسطة        |

وبالنظر إلى الجدول رقم (٢٠) يمكن الخروج بما يلي:

أولاً: بلغ المتوسط العام لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الأساليب التي تتبعها القيادات الإدارية في التعامل مع أزمة الموارد البشرية المتوقع حدوثها في الجامعات السعودية (٣,٥٩) درجة أي بموافقة متوسطة.

ثانياً: وافق عينة الدراسة بدرجة عالية تتراوح متوسطاتها ما بين (٣,٩٥ درجة - ٣,٧١ درجة) على الأساليب التالية:

- التحديد الدقيق لأبعاد الأزمة (اجتماعي، اقتصادي، معرفي..)
- التحديد الدقيق للأسباب التي من الممكن أن تحدث الأزمة (مثل زيادة الطلب الاجتماعي، نقص أعضاء هيئة التدريس، قلة الأقسام التي عليها الطلب).
- التخطيط العلمي للتأثير على الأزمة.
- التحليل الدقيق لطبيعة خصائص الأزمة.
- التحديد للأشخاص المناسبين للتدخل في الأزمة (تكليف لجان، تكليف مستشارين مثلاً).
- وضع خطط وقائية تحد من تفاقم الأزمة (مثل توسيع برامج مركز خدمة المجتمع).
- التحديد الدقيق للوقت المناسب للتدخل في الأزمة.
- تخصيص بند في الميزانية لمواجهة الأزمة.

ثالثاً: وأخيراً حصل الأسلوب الأخير على درجة موافقة ضعيفة بلغت (٢,٣٠ درجة) وهو:

- عدم الاعتماد على الذاكرة الفردية في تحديد أهم الأزمات المتوقعة.

## ب- أثناء وقوع الأزمة:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمعرفة درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على اعتبار أن الأساليب المذكورة من الأساليب المتبعة في التعامل مع أزمة الموارد البشرية أثناء حدوثها في الجامعات. ويوضح الجدول رقم (٢١) ذلك.

### جدول رقم (٢١)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الأساليب المتبعة للتعامل مع أزمة الموارد البشرية أثناء حدوثها في الجامعات السعودية مرتبة تنازلياً

| م  | الترتيب التنازلي | الأساليب المتبعة في التعامل مع أزمة الموارد البشرية أثناء حدوثها في الجامعات السعودية           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|----|------------------|---|-----------------|-------------------|---------------|
| ١  | ١٤               | تحديد الحلول الفورية والعادلة للأزمة (زيادة أعداد الطلاب في الجامعات).                          | ٣,٧٨            | ١,١٩              | عالية         |
| ٢  | ١٣               | إيجاد خطة للتحكم والسيطرة على الأزمة.   | ٣,٧٤            | ١,٣٢              | عالية         |
| ٣  | ٩                | تكوين فريق عمل لمواجهة الأزمة.  | ٣,٧٤            | ١,٣٣              | عالية         |
| ٤  | ٦                | طرح بدائل لعلاج الأزمة (استحداث كليات جديدة، واستخدام أساليب تعامل غير تقليدية).                | ٣,٧٣            | ١,٢٣              | عالية         |
| ٥  | ٥                | طرح الأزمة على أنها مشكلة عامة تواجهها كل الجامعات (تفريغ الأزمة).                              | ٣,٦٣            | ١,٢٠              | متوسطة        |
| ٦  | ١٠               | إشراك الأشخاص الذين لهم علاقة بالأزمة في حلها.  | ٣,٥٢            | ١,٣٣              | متوسطة        |
| ٧  | ٧                | التفريق بين أسباب الأزمة وأسباب معالجتها.   | ٣,٤٥            | ١,٣١              | متوسطة        |
| ٨  | ١٣               | إيجاد خطة للتعبئة الاحتياطية لمواجهة الأزمة (زيادة أعضاء هيئة التدريس).                         | ٣,٤٤            | ١,٣٨              | متوسطة        |
| ٩  | ٨                | المواجهة مع الأشخاص الذين صنعوا الأزمة (الذين قبلوا طلاباً دون توافر أعضاء هيئة التدريس مثلاً). | ٣,٤٠            | ١,٣٣              | متوسطة        |
| ١٠ | ١                | تخفيف حدة الأزمة واعتبار أنها بسيطة.  | ٣,٢٤            | ١,٤٠              | متوسطة        |
| ١١ | ٣                | التقليل من شأن الأزمة والتأكيد على أنها لن يكون لها تأثير كبير.                                 | ٣,٢٣            | ١,٤١              | متوسطة        |
| ١٢ | ٤                | إثارة الأزمة (تفجيرها) كي يحس بها المجتمع، توجيه خطابات، والحديث مع العامة.                     | ٣,٢٢            | ١,٢٣              | متوسطة        |

| م             | الترتيب التنازلي | الأساليب المتبعة في التعامل مع أزمة الموارد البشرية أثناء حدوثها في الجامعات السعودية         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---------------|------------------|---|-----------------|-------------------|---------------|
| ١٣            | ١١               | الحديث عن الوفرة الوهمية ( كأن يقول: لدينا فائض لأعضاء هيئة التدريس، في حين أنه لا يوجد فائض. | ٣,٠٦            | ١,٤٩              | متوسطة        |
| ١٤            | ٢                | تجاهل وجود الأزمة (عدم إثارتها في أي ملتقى).  | ٣,٠٥            | ١,٤٨              | متوسطة        |
| المتوسط العام |                  |   |                 |                   |               |
|               |                  |   | ٤,١٧            | ١,١٦              | عالية         |

ومن الجدول رقم (٢١) يمكن استنتاج ما يلي:

أولاً: أعطت عينة الدراسة متوسطاً عاماً لأساليب التعامل مع أزمة الموارد البشرية أثناء حدوثها في السعودية بلغ (٤,١٧) درجة أي موافقة عالية.

ثانياً: أعطت أفراد عينة الدراسة درجة موافقة عالية، تراوحت متوسطاتها الحسابية (من ٣,٧٨ درجة - ٣,٧٣ درجة) وهي كالتالي:

- تحديد الحلول الفورية والعاجلة للأزمة.
- إيجاد خطة للتحكم والسيطرة على الأزمة.
- تكوين فريق عمل لمواجهة الأزمة.
- طرح بدائل لعلاج الأزمة ( استحداث كليات جديدة، استخدام أساليب تعامل غير تقليدية.
- ثالثاً: أعطت أفراد عينة الدراسة موافقة متوسطة تراوحت متوسطاتها (من ٣,٦٣ درجة - ٣,٠٥ درجة) لبقية الأسباب وعددها (١٠) وهي:

- طرح الأزمة على أنها مشكلة عامة تواجهها كل الجامعات (تفريغ الأزمة).
- إشراك الأشخاص الذين لهم علاقة بالأزمة في حلها.
- التفريق بين أسباب الأزمة وأساليب معالجتها.
- إيجاد خطة للتعبئة الاحتياطية لمواجهة الأزمة (زيادة أعضاء هيئة التدريس احتياطاً).
- المواجهة مع الأشخاص الذين صنعوا الأزمة. (الذين قبلوا طلاباً دون توافر أعضاء هيئة التدريس مثلاً)

- تخفيف حدة الأزمة واعتبارها أنها مشكلة بسيطة.
- التقليل من شأن الأزمة والتأكيد على أنه لن يكون لها تأثير كبير.

- إثارة الأزمات (تفجيرها) لكي يحس بها المجتمع.(توجيه خطابات، والحديث مع العامة).

- الحديث عن الوفرة الوهمية. (كان يقول لدينا فائض في أعضاء هيئة التدريس، في حين أنه لا يوجد فائض).

- تجاهل وجود الأزمة..

### ج- مرحلة بعد انتهاء الأزمة:

وأيضاً فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمعرفة درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على اعتبار أن الأساليب المنكورة من الأساليب التي تستخدمها القيادات الإدارية في التعامل مع الآثار الناتجة عن أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية. ويوضح الجدول رقم (٢٢) ذلك.

#### جدول رقم (٢٢)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الأساليب المتبعة في التعامل مع الآثار الناتجة عن أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية مرتبة تنازلياً.

| م | الترتيب التنازلي | أساليب التعامل مع الآثار الناتجة عن أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---|------------------|--|-----------------|-------------------|---------------|
| ١ | ٨                | الاستفادة من الفرص المتاحة.  | ٤,٠٦            | ١,٠٥              | عالية         |
| ٢ | ١٢               | الاستفادة من التجربة ومنع التكرار.   | ٤,٠١            | ١,٢               | عالية         |
| ٣ | ٤                | الاستفادة من نتائج الأزمات السابقة   | ٣,٩٣            | ١,٢٣              | عالية         |
| ٤ | ١                | التبعية الدقيق لكيفية حدوث الأزمة.   | ٣,٩٢            | ١,٣٢              | عالية         |
| ٥ | ٧                | الاستفادة من النتائج الإيجابية للأزمة.   | ٣,٨٩            | ١,٢٢              | عالية         |
| ٦ | ٣                | الاستفادة من تجارب بعض الدول لمواجهة أزمة الموارد البشرية.   | ٣,٨٥            | ١,٣٠              | عالية         |
| ٧ | ٢                | التحديد الدقيق للعوامل التي ساعدت على تفاهم الأزمة (مثل ارتفاع الرواتب خارج الجامعة، سياسة القبول الإجراءات الإدارية | ٣,٨٥            | ١,٣٤              | عالية         |

| م  | الترتيب التنازلي | أساليب التعامل مع الآثار الناتجة عن أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|----|------------------|---|-----------------|-------------------|---------------|
| ٨  | ٦                | تحديث الأساليب التقليدية لتجنب حدوث أزمات مستقبلية.   | ٣,٨١            | ١,٢٨              | عالية         |
| ٩  | ٥                | تحديد خطة لامتصاص الأزمة.   | ٣,٧٨            | ١,٢٥              | عالية         |
| ١٠ | ١١               | لا بد من إعطاء القيادات الإدارية نوع من الحرية في اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى وزارة التعليم العالي. | ٣,٧٨            | ١,٣٣              | عالية         |
| ١١ | ١١               | عمل دورات تدريبية في إدارة الأزمات للقيادات الإدارية في الجامعة                                       | ٣,٦٩            | ١,٤١              | متوسطة        |
| ١٢ | ٩                | إنشاء إدارة في كل جامعة لمواجهة الأزمة.   | ٣,٤٠            | ١,٤٦              | متوسطة        |
|    |                  | المتوسط العام   | ٣,٨٣            | ١,٠٤              | عالية         |

ومن خلال النظر إلى الجدول رقم (٢٢) يتضح ما يلي:

أولاً: - أعطت أفراد عينة الدراسة متوسطاً عامً للأساليب التي تتبعها القيادات الإدارية في التعامل مع الآثار الناتجة عن أزمة الموارد البشرية، بلغ (٣,٨٣) أي موافقة عالية.

ثانياً: - أعطت أفراد عينة الدراسة موافقة عالية (تراوحت نسبتها من ٤,٠٦ درجة - ٣,٦٨ درجة) على الأساليب التالية:

- الاستفادة من الفرص المتاحة.
- الاستفادة من التجربة ومنع التكرار.
- الاستفادة من نتائج الأزمات السابقة في التصدي للأزمة المتوقعة.
- التتبع الدقيق لكيفية حدوث الأزمة.
- الاستفادة من النتائج الإيجابية للأزمات.
- الاستفادة من تجارب بعض الدول لمواجهة أزمة الموارد البشرية في الجامعات.
- التحديد الدقيق للعوامل التي ساعدت على تفاقم الأزمة (مثل ارتفاع الرواتب خارج الجامعة، سياسة القبول، الإجراءات الإدارية).
- تحديد الأساليب الإدارية التقليدية لتجنب حدوث أزمات مستقبلية.
- تحديد خطة لامتصاص آثار الأزمة.

- لا بد من إعطاء القيادات الإدارية نوع من الحرية في اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى

وزارة التعليم العالي.

ثالثاً: - حصل أسلو بين على درجة موافقة متوسطة، بمتوسط حسابي مقداره (٣,٦٩) -

(٣,٤٠) درجة على التوالي وهما:

- عمل دورات تدريبية في إدارة الأزمات للقيادات الإدارية في الجامعة.

- إنشاء إدارة في كل جامعة لمواجهة الأزمة.

#### السؤال الرابع :

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة موافقة عينة الدراسة على مؤشرات

(الكمية النوعية) وعلى الأسباب (الاقتصادية، والاجتماعية، والمهنية) وعلى أساليب التعامل (في

مراحلها المختلفة) مع أزمة الموارد البشرية الكمية، والنوعية، في الجامعات السعودية تبعاً

لمتغير الجنس، والدرجة العلمية، وسنوات الخبرة، والجامعة التي ينتمون إليها؟

#### المؤشرات الكمية:

للإجابة عن هذا السؤال تم إجراء اختبار (ت) T. test لأبعاد الدراسة تبعاً لمتغير الجنس،

كما تم إجراء تحليل التباين بين أبعاد الدراسة تبعاً للدرجة العلمية، ولسنوات الخبرة، وللجامعة

التي ينتمون إليها؛ عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل وتوضح الجداول رقم (٢٣، ٢٤، ٢٥، ٢٦)

نتائج هذه الاختبارات على النحو التالي:\*

---

\* تم وضع جداول تفصيلية توضح إجابة كل مفردة في الاستبانة في قائمة الملاحق رقم (١٤).

## العلاقة بين أبعاد الدراسة ومتغيراتها

جدول رقم (٢٣)

١ - اختبار (ت) لأبعاد الدراسة تبعاً لمتغير الجنس.

| البعد                    | الجنس | العينة | الموسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (ت) | درجة الحرية | مستوى الدلالة | ملاحظات  |
|--------------------------|-------|--------|----------------|-------------------|----------|-------------|---------------|----------|
| المؤشرات الكمية          | ذكر   | ١٧٠    | ٣,٧٨٢٤         | ٠,٦٣              | ٢,٢٤     | ٢٥٢         | ٠,٠٣          | دالة*    |
|                          | أنثى  | ٨٤     | ٣,٥٨٤٣         | ٠,٧٢              |          |             |               |          |
| المؤشرات النوعية         | ذكر   | ١٧٠    | ٣,٥٠٩٢         | ٠,٧٠              | ٠,٧١٠-   | ٢٥٢         | ٠,٤٨<br>٠,٠٥  | غير دالة |
|                          | أنثى  | ٨٤     | ٣,٥٧٤٨         | ٠,٦٧              |          |             |               |          |
| الأسباب الاقتصادية (عرض) | ذكر   | ١٧٠    | ٤,٠٤٦٢         | ٠,٦٠              | ٠,٥٣٧    | ٢٥٢         | ٠,٥٩          | غير دالة |
|                          | أنثى  | ٨٤     | ٤,٠٠١٧         | ٠,٦٧              |          |             |               |          |
| الأسباب الاقتصادية (طلب) | ذكر   | ١٧٠    | ٤,٣٠٧٨         | ٠,٥٦              | ٠,٨٢٩    | ٢٥٢         | ٠,٤١          | غير دالة |
|                          | أنثى  | ٨٤     | ٤,٢٤٢١         | ٠,٦٦              |          |             |               |          |
| الأسباب الاجتماعية       | ذكر   | ١٧٠    | ٣,٥٠١٢         | ٠,٦٧              | ١,٣٥٢    | ٢٥٢         | ٠,١٨          | غير دالة |
|                          | أنثى  | ٨٤     | ٣,٣٦٦٧         | ٠,٨٨              |          |             |               |          |
| الأسباب المهنية          | ذكر   | ١٧٠    | ٣,٥٠٨٨         | ٠,٦٥              | ٠,٦٠٢-   | ٢٥٢         | ٠,٥٥          | غير دالة |
|                          | أنثى  | ٨٤     | ٣,٥٦٦٣         | ٠,٨٣              |          |             |               |          |
| الأساليب قبل الأزمة      | ذكر   | ١٧٠    | ٣,٦٤٩          | ٠,٩٦              | ١,٨٥٨-   | ٢٥٢         | ٠,٠٦          | غير دالة |
|                          | أنثى  | ٨٤     | ٣,٨٧٨٣         | ٠,٩٠              |          |             |               |          |
| الأساليب أثناء الأزمة    | ذكر   | ١٧٠    | ٣,٣٦٢٧         | ٠,٧٥              | ١,٥٥٣-   | ٢٥٢         | ٠,١٢          | غير دالة |
|                          | أنثى  | ٨٤     | ٣,٥١٧٢         | ٠,٧٣              |          |             |               |          |
| الأساليب بعد الأزمة      | ذكر   | ١٧٠    | ٣,٧٦٦٢         | ١,٠٥              | ١,٣٤٣-   | ٢٥٢         | ٠,١٨          | غير دالة |
|                          | أنثى  | ٨٤     | ٣,٩٥٢٤         | ١,٠٢              |          |             |               |          |

يتضح من الجدول ما يلي:

- ١- توجد فروق دالة إحصائية بين الجنس والمؤشرات الكمية، حيث كانت قيمة (ت) (٢,٢٤) عند مستوى دلالة (٠,٠٣).



- ٢- لا توجد فروق دالة إحصائية بين الجنس والمؤشرات النوعية، حيث كانت قيمة ((ت)) (٠,٧١٠-) عند مستوى دلالة (٠,٤٨).
- ٣- لا توجد فروق دالة إحصائية بين الجنس والأسباب الاقتصادية - المتعلقة بالعرض - حيث كانت قيمة (ت) (٠,٥٤) عند مستوى (٠,٥٩)
- ٤- لا توجد فروق بين الجنس والأسباب الاقتصادية - المتعلقة بالطالب - حيث كانت قيمة (ت) (٠,٨٢٩) عند مستوى (٠,٤١).
- ٥- لا توجد فروق دالة إحصائية بين الجنس والأسباب الاجتماعية حيث كانت قيمة (ت) (١,٣٥٢) عند مستوى (٠,١٨).
- ٦- لا توجد فروق دالة إحصائية بين الجنس والأسباب المهنية، حيث كانت قيمة (ت) (٠,٦٠٢-) عند مستوى دلالة (٠,٥٥).
- ٧- لا توجد فروق دالة إحصائية بين الجنسين وأساليب المتبعة قبل الأزمة، حيث كانت قيمة (ت) (١,٨٥٨-) عند مستوى (٠,٠٦).
- ٨- لا توجد فروق دالة إحصائية بين الجنسين وأساليب التعامل مع أثناء وقوع الأزمة، حيث كانت قيمة (ت) (١,٥٥٣-) عند مستوى (٠,١٢).
- ٩- لا توجد فروق دالة إحصائية بين الجنس وأساليب التعامل بعد الأزمة ، حيث كانت قيمة (ت) (١,٣٤٣-) عند مستوى (٠,١٨).

جدول رقم (٢٤)

٢- تحليل التباين بين إبعاد الدراسة تبعاً للدرجة العلمية:

| العدد  | مصدر التباين                               | درجة الحرية     | مجموع المربعات              | متوسط المربعات | قيمة (ف) | مستوى الدلالة | ملاحظات  |
|--|--|-----------------|-----------------------------|----------------|----------|---------------|----------|
| المؤشرات الكمية<br>لأزمة الموارد البشرية                         | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | ٢<br>٢٥١<br>٢٥٣ | ٠,١٩٨<br>١١٢,٢٩<br>١١٢,٤٩   | ٩,٩٢<br>٠,٤٥   | ٠,٢٢     | ٠,٨           | غير دالة |
| المؤشرات النوعية<br>لأزمة الموارد البشرية                        | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | ٢<br>٢٥١<br>٢٥٣ | ٢,٣٩<br>١١٨,٧١<br>١٢١,٠٩    | ١,١٩<br>٠,٤٧   | ٢,٥      | ٠,٠٨          | غير دالة |
| الأسباب الاقتصادية<br>المتعلقة بالعرض —<br>لأزمة الموارد البشرية | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | ٢<br>٢٥١<br>٢٥٣ | ٣,٠٩<br>٩٤,٥٤<br>٩٧,٦٣      | ١,٥٥<br>٠,٣٨   | ٤,١٠     | ٠,٠١          | دالة*    |
| الأسباب الاقتصادية<br>المتعلقة بالطلب —<br>لأزمة الموارد البشرية | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | ٢<br>٢٥١<br>٢٥٣ | ٣,٤٧<br>٨٥,٩١<br>٨٩,٣٨      | ١,٧٤<br>٠,٣٤   | ٥,٠٧     | ٠,٠٠٧         | دالة*    |
| الأسباب الاجتماعية<br>لأزمة الموارد البشرية                      | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | ٢<br>٢٥١<br>٢٥٣ | ٥,٤٧<br>١٣٥,٨٦<br>١٤١,٣٢    | ٢,٧٣<br>٠,٥٤   | ٥,٠٥     | ٠,٠٠٧         | دالة*    |
| الأسباب الهيكلية لأزمة<br>الموارد البشرية                        | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | ٢<br>٢٥١<br>٢٥٣ | ٤,٠٦٦<br>١٢٥,٣٨٥<br>١٢٩,٤٥١ | ٢,٠٣٣<br>٠,٥٠٠ | ٤,٠٧     | ٠,٠٢          | دالة*    |
| أنساليب التعامل مع<br>أزمة الموارد البشرية قبل<br>حدوثها         | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | ٢<br>٢٥١<br>٢٥٣ | ٠,٧٦٠<br>٢٢٥,٦٠٥<br>٢٢٦,٣٦٤ | ٠,٣٨٠<br>٠,٨٩٩ | ٠,٤٢     | ٠,٦٦          | غير دالة |
| أنساليب التعامل مع<br>أزمة الموارد البشرية أثناء<br>حدوثها       | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | ٢<br>٢٥١<br>٢٥٣ | ٢,٤٧٥<br>١٣٨,٩٦٦<br>١٤١,٤٤١ | ١,٢٣٧<br>٠,٥٥٤ | ٢,٢٤     | ٠,١١          | غير دالة |
| أنساليب التعامل مع<br>أزمة الموارد البشرية<br>بعد انتهائها       | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | ٢<br>٢٥١<br>٢٥٣ | ٣,٦٥٧<br>٢٧٠,٦٠٦<br>٢٧٤,٢٦٣ | ١,٨٢٩<br>١,٠٧٨ | ١,٧٠     | ٠,١٩          | غير دالة |

من استخدام تحليل دراسة الفروق بين أبعاد الدراسة تبعاً للمؤهل التعليمي يمكن الخروج بما يلي:

- ١- لا توجد فروق دالة إحصائية بين المؤهل التعليمي والمؤشرات الكمية حيث كانت قيمة ( ف ) ( ٠,٢٢ ) عند مستوى ( ٠,٨١ ) .
- ٢- لا توجد فروق دالة إحصائية بين المؤهل التعليمي والمؤشرات النوعية حيث كانت قيمة ( ف ) ٢,٥ عند مستوى دلالة ( ٠,٠٨ ) .
- ٣- توجد فروق دالة إحصائية بين المؤهل التعليمي والأسباب الاقتصادية المتعلقة بالعرض، حيث كانت قيمة ( ف ) ( ٤,١٠ ) عند مستوى دلالة ( ٠,٠١٨ ) .
- ٤- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( ٠,٠٥ ) فأقل بين المؤهل التعليمي والأسباب الاقتصادية المتعلقة بالطلب حيث كانت قيمة ( ف ) ( ٥,٧١ ) عند مستوى دلالة ( ٠,٠٠٧ ) .
- ٥- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( ٠,٠٥ ) فأقل بين المؤهل التعليمي والأسباب الاجتماعية، حيث كانت قيمة ( ف ) ( ٥,٠٥ ) عند مستوى دلالة ( ٠,٠٠٧ ) .
- ٦- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( ٠,٠٥ ) فأقل بين المؤهل التعليمي والأسباب المهنية، حيث كانت قيمة ( ف ) ( ٤,٠٧ ) عند مستوى دلالة ( ٠,٠٢ ) .
- ٧- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( ٠,٠٥ ) فأقل بين المؤهل التعليمي، والأساليب المتبعة في التعامل مع الأزمات قبل وقوعها، حيث كانت قيمة ( ف ) ( ٠,٤٢٣ ) عند مستوى دلالة ( ٠,٠٦٥٦ ) .
- ٨- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( ٠,٠٥ ) فأقل بين المؤهل التعليمي، والأساليب المتبعة في التعامل مع الأزمات أثناء وقوعها، حيث كانت قيمة ( ف ) ( ٢,٢٣٥ ) عند مستوى دلالة ( ٠,١١ ) .
- ٩- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( ٠,٠٥ ) فأقل بين المؤهل التعليمي، والأساليب المتبعة في التعامل بعد انتهائها، حيث كانت قيمة ( ف ) ( ١,٦٩٦ ) عند مستوى دلالة ( ٠,١٨٥ ) .

جدول رقم (٢٥)

٣- تحليل التباين بين أبعاد الدراسة تبعاً لسنوات الخبرة:

| البعد  | مصدر التباين                               | درجة الحرية     | مجموع المربعات              | متوسط المربعات | قيمة (ف) | مستوى الدلالة | ملاحظات  |
|--|--|-----------------|-----------------------------|----------------|----------|---------------|----------|
| المؤشرات الكمية<br>لأزمة الموارد البشرية                         | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | ٣<br>٢٥٠<br>٢٥٣ | ٤,١٤٥<br>١٠٨,٣٤٧<br>١١٢,٤٩٢ | ١,٣٨٢<br>٤,٣٣  | ٣,١٨٨    | ٠,٠٢٤         | دالة*    |
| المؤشرات النوعية<br>لأزمة الموارد البشرية                        | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | ٣<br>٢٥٠<br>٢٥٣ | ٤,٠٢٩<br>١١٧,٠٦٥<br>١٢١,٠٩٤ | ١,٣٤٣<br>٠,٤٦٨ | ٢,٨٦٨    | ٠,٠٣٧         | دالة*    |
| الأسباب الاقتصادية<br>المتعلقة بالعرض - لأزمة<br>الموارد البشرية | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | ٣<br>٢٥٠<br>٢٥٣ | ٤,١٦٣<br>٩٣,٤٦٣<br>٩٧,٦٢٦   | ١,٣٨٨<br>٠,٣٧٤ | ٣,٧١١    | ٠,٠١٢         | دالة*    |
| الأسباب الاقتصادية<br>المتعلقة بالطلب - لأزمة<br>الموارد البشرية | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | ٣<br>٢٥٠<br>٢٥٣ | ١,٠٣١<br>٨٨,٤٧٣<br>٨٩,٣٧٨   | ٠,٣٤٤<br>٠,٣٥٣ | ٠,٩٧٢    | ٠,٤٠٦         | غير دالة |
| الأسباب الاجتماعية<br>لأزمة الموارد البشرية                      | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | ٣<br>٢٥٠<br>٢٥٣ | ٧,٨٨٢<br>١٣٣,٤٤٢<br>١٤١,٣٢٤ | ٢,٦٢٧<br>٠,٥٣٤ | ٤,٩٢٢    | ٠,٠٠٢         | دالة*    |
| الأسباب المهمة لأزمة<br>الموارد البشرية                          | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | ٣<br>٢٥٠<br>٢٥٣ | ٧,١٤٤<br>١٢٢,٣٠٧<br>١٢٩,٤٥١ | ٢,٣٨١<br>٠,٤٨٩ | ٤,٨٦٧    | ٠,٠٠٣         | دالة*    |
| أنساليب التعامل مع أزمة<br>الموارد البشرية قبل<br>حدوثها         | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | ٣<br>٢٥٠<br>٢٥٣ | ٥,٥٧٤<br>٢٢٠,٧٩١<br>٢٢٦,٣٦٤ | ١,٨٥٨<br>٠,٨٨٣ | ٢,١٠٤    | ٠,١٠٠         | غير دالة |
| أنساليب التعامل مع أزمة<br>الموارد البشرية أثناء<br>حدوثها       | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | ٣<br>٢٥٠<br>٢٥٣ | ١,٩٠٨<br>١٣٩,٥٣٣<br>١٤١,٤٤١ | ٠,٦٣٦<br>٠,٥٥٨ | ١,١٣٩    | ٠,٣٣٤         | غير دالة |
| أنساليب التعامل مع<br>أزمة الموارد البشرية<br>بعد انتهائها       | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | ٣<br>٢٥٠<br>٢٥٣ | ٨,٠٣٨<br>٢٦٦,٢٢٤<br>٢٧٤,٢٦٣ | ٢,٦٧٩<br>١,٠٦٥ | ٢,٥١٦    | ٠,٠٥٩         | غير دالة |

من استخدام تحليل دراسة الفروق بين أبعاد الدراسة تبعاً لسنوات الخبرة يمكن الخروج بما يلي:

- ١- توجد فروق دالة إحصائية بين سنوات الخبرة والمؤشرات الكمية حيث كانت قيمة (ف) (٣,١٨٨) عند مستوى دلالة (٠,٠٢٤).
- ٢- توجد فروق دالة إحصائية بين سنوات الخبرة والمؤشرات النوعية، حيث كانت قيمة (ف) (٢,٨٦٨) عند مستوى دلالة (٠,٠٣٧).
- ٣- توجد فروق دالة إحصائية بين سنوات الخبرة والأسباب الاقتصادية المتعلقة بالعرض، حيث كانت قيمة (ف) (٣,٧١١) عند مستوى دلالة (٠,٠١٢).
- ٤- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل بين المؤهل التعليمي والأسباب الاقتصادية المتعلقة بالطلب حيث كانت قيمة (ف) (٠,٩٧٢) عند مستوى دلالة (٠,٤٠٦).
- ٥- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل بين سنوات الخبرة والأسباب الاجتماعية، حيث كانت قيمة (ف) (٠,٤٩٢٢) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٢).
- ٦- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل بين سنوات الخبرة، والأسباب المهنية، حيث كانت قيمة (ف) (٤,٨٦٧) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٣).
- ٧- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل بين سنوات الخبرة، والأساليب المتبعة في التعامل مع الأزمات قبل وقوعها، حيث كانت قيمة (ف) (٢,١٠٤) عند مستوى دلالة (٠,١٠).
- ٨- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل بين سنوات الخبرة، والأساليب المتبعة في التعامل مع الأزمات أثناء وقوعها، حيث كانت قيمة (ف) (١,١٣٩) عند مستوى دلالة (٠,٣٣٤).
- ٩- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل بين سنوات الخبرة، والأساليب المتبعة في التعامل مع الأزمات بعد انتهائها، حيث كانت قيمة (ف) (٢,٥١٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥٩).

جدول رقم (٢٦)

٤ - تحليل التباين بين أبعاد الدراسة تبعاً للجامعة التي ينتمون إليها:

| البعد  | مصدر التباين                               | درجة الحرية     | مجموع المربعات               | متوسط المربعات | قيمة (ف) | مستوى الدلالة | ملاحظات  |
|--|--|-----------------|------------------------------|----------------|----------|---------------|----------|
| المؤشرات الكمية<br>لأزمة الموارد البشرية                         | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | ٣<br>٢٥٠<br>٢٥٣ | ٩٢٥<br>١١١,٥٦٧<br>١١٢,٤٩٢    | ٠,٣٠٨<br>٠,٤٤٦ | ٠,٦٩١    | ٠,٥٥٨         | غير دالة |
| المؤشرات النوعية<br>لأزمة الموارد البشرية                        | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | ٣<br>٢٥٠<br>٢٥٣ | ٥,٢٥٧<br>١١٥,٨٣٧<br>١٢١,٠٩٤  | ١,٧٥٢<br>٠,٤٩٣ | ٣,٧٨٢    | ٠,٠١١         | دالة*    |
| الأسباب الاقتصادية<br>المتعلقة بالعرض -<br>لأزمة الموارد البشرية | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | ٣<br>٢٥٠<br>٢٥٣ | ١,٩٠٥<br>٩٥,٧٢٠<br>٩٧,٦٢٦    | ٠,٦٣٥<br>٠,٣٨٣ | ١,٦٥٩    | ٠,١٧٦         | غير دالة |
| الأسباب الاقتصادية<br>المتعلقة بالطلب -<br>لأزمة الموارد البشرية | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | ٣<br>٢٥٠<br>٢٥٣ | ٢,٤٤٩<br>٨٦٦,٩٢٩<br>٨٩,٣٧٨   | ٠,٨١٦<br>٠,٣٤٨ | ٢,٣٤٧    | ٠,٠٧٣         | غير دالة |
| الأسباب الاجتماعية<br>لأزمة الموارد البشرية                      | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | ٣<br>٢٥٠<br>٢٥٣ | ٧,٢٤٧<br>١٣٤,٠٧٧<br>١٤١,٣٢٤  | ٢,٤١٦<br>٠,٥٣٦ | ٤,٥٠٤    | ٠,٠٠٤         | دالة*    |
| الأسباب الفنية لأزمة<br>الموارد البشرية                          | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | ٣<br>٢٥٠<br>٢٥٣ | ٧,٥٣٩<br>١٢١,٩١٢<br>١٢٩,٤٥١  | ٢,٥١٣<br>٠,٤٤٨ | ٥,١٥٣    | ٠,٠٠٢         | دالة*    |
| أساليب التعامل مع<br>أزمة الموارد البشرية<br>قبل حدوثها          | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | ٣<br>٢٥٠<br>٢٥٣ | ١٦,٧٤٥<br>٢٠٩,٦٢٠<br>٢٢٦,٣٦٤ | ٥,٥٨٢<br>٠,٨٣٨ | ٦,٦٥٧    | ٠,٠٠٠         | دالة*    |
| أساليب التعامل مع<br>أزمة الموارد البشرية<br>أثناء حدوثها        | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | ٣<br>٢٥٠<br>٢٥٣ | ٨,٠٣٠<br>١٣٣,٤١٠<br>١٤١,٤٤١  | ٢,٦٧٧<br>٠,٥٣٤ | ٥,٠١٦    | ٠,٠٠٢         | دالة*    |
| أساليب التعامل مع<br>أزمة الموارد البشرية<br>بعد انتهائها        | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | ٣<br>٢٥٠<br>٢٥٣ | ٤,٦٨٣<br>٢٦٩,٥٨٠<br>٢٧٤,٢٦٣  | ١,٥٦١<br>١,٠٧٨ | ١,٤٤٨    | ٠,٢٢٩         | غير دالة |

من استخدام تحليل دراسة الفروق بين أبعاد الدراسة تبعاً للجامعة التي ينتمون

إليها يمكن الخروج بما يلي:

- ١- لا توجد فروق دالة إحصائية بين الجامعة التي ينتمون إليها والمؤشرات الكمية حيث كانت قيمة (ف) (٠,٦٩١) عند مستوى دلالة (٠,٥٥٨).
- ٢- توجد فروق دالة إحصائية بين الجامعة التي ينتمون إليها والمؤشرات النوعية، حيث كانت قيمة (ف) (٣,٧٨٢) عند مستوى دلالة (٠,٠١١).
- ٣- لا توجد فروق دالة إحصائية بين الجامعة التي ينتمون إليها والأسباب الاقتصادية المتعلقة بالعرض، حيث كانت قيمة (ف) (١,٦٥٩) عند مستوى دلالة (٠,١٧٩).
- ٤- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل بين الجامعة التي ينتمون إليها والأسباب الاقتصادية المتعلقة بالطلب حيث كانت قيمة (ف) (٢,٣٤٧) عند مستوى دلالة (٠,٠٧٣).
- ٥- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل بين الجامعة التي ينتمون إليها والأسباب الاجتماعية، حيث كانت قيمة (ف) (٤,٥٠٤) عند مستوى دراسة دلالة (٠,٠٠٤).
- ٦- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل بين الجامعة التي ينتمون إليها، والأسباب المهنية، حيث كانت قيمة (ف) (٥,١٥٣) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٢).
- ٧- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل بين الجامعة التي ينتمون إليها، والأساليب المتبعة في التعامل مع الأزمات قبل وقوعها، حيث كانت قيمة (ف) (٦,٦٥٧) عند مستوى دلالة (٠,٠٠).
- ٨- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل بين الجامعة التي ينتمون إليها، والأساليب المتبعة في التعامل مع الأزمات أثناء وقوعها، حيث كانت قيمة (ف) (٥,٠١٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٢).
- ٩- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل بين الجامعة التي ينتمون إليها، والأساليب المتبعة في التعامل مع الأزمات بعد انتهائها، حيث كانت قيمة (ف) (١,٤٤٨) عند مستوى دلالة (٠,٢٢٩).

## التعليق على الأسئلة المفتوحة:

لقد تم فرز الاستبانات التي تحتوي على مقترحات من خلال الأسئلة المفتوحة الموجودة في نهاية كل بعد من أبعاد الدراسة، حيث بلغ عدد الاستبانات المحتوية على مقترحات ( ٦٢ ) استبانة، من أصل عينة الدراسة البالغة ( ٤٨٥ ) وقد كانت المقترحات كالتالي:

أولاً - بالنسبة لمؤشرات أزمة الموارد البشرية:

يرى أفراد عينة الدراسة أن هناك مؤشرات أخرى كان من أهمها:

١- إرسال البعثات في تخصصات معينة دون الأخرى، مما حصل معه نقص أعداد الأساتذة في بعض التخصصات.

٢- ارتفاع العبء التدريسي.

٣- قلة عدد القاعات التدريسية.

٤- عدم إبدال المعيدين أو المحاضرين غير السعوديين الذين تم إنهاء تعاقداتهم بآخرين سعوديين.

٥- تقليص عدد الدرجات الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس.

ثانياً - أسباب أزمة الموارد البشرية:

أيضاً أوردت عينة الدراسة مجموعة كبيرة من الأسباب التي يرونها من وجهة

نظرهم وكان من أهمها:

١- إلغاء أو تقليص البدلات والمكافآت لعضو هيئة التدريس.

٢- عدم توافر دراسات عليا في مواقع الجامعات مما ثقل على الجميع الدراسة خارج منطقة الجامعة، وبالتالي يحدث تأخير في الحصول على الدرجات العليا والشهادات.

٣- تأخر وقلة طلاب الدراسات العليا.

٤- ليس لعضو هيئة التدريس أي مميزات خارج الجامعة كالخطوط، المستشفيات، الفنادق، تأجير السيارات...إلخ.

٥- سطحية وقلة معلومات عضو هيئة التدريس، وعدم قدرة البعض على إجراء بعض التجارب العلمية، وعدم القدرة على استخدام الأجهزة الحديثة في تلك التجارب، وهذا يؤدي إلى تكديس أجهزة باهظة الثمن لا يمكن الاستفادة منها.

٦- عدم استخدام تقنيات التعليم الحديثة التي تساعد على تخفيف العبء التدريسي لدى أعضاء هيئة التدريس.



- ٧- عدم استكمال مشروعات المدن الجامعية، التي تساعد على استيعاب عدد أكبر من الطلاب وفق تقنيات عالية في تنفيذ العملية التعليمية.
- ٨- كثرة حالات التعثر الدراسي بين الطلاب ورسوبهم المتكرر.
- ٩- اهتمام الجامعة المتزايد بالأقسام العلمية، والكليات المستحدثة وإهمال الأقسام الأخرى التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بالأقسام العلمية، مثل قسم اللغة الإنجليزية الذي يرتبط بكليتي الطب، والحاسب الآلي، إلا أنها تسحب منه وظائف سنوياً تقدم للأقسام العلمية.
- ١٠- سياسة مركزية وظائف ( معيد ، محاضر ) حيث تصبح طريقة إعادة توزيعها بيد صاحب الصلاحية، دون الرجوع إلى القسم واحتياجاته.
- ١١- عدم النظرة الاستشرافية المستقبلية لعدد الطلاب في الجامعات، وكذا أعضاء هيئة التدريس.
- ١٢- وجود فجوة بين الأستاذ الجامعي، والقيادات الإدارية في الجامعة.
- ١٣- ازدياد عدد الراغبين من أعضاء هيئة التدريس للتفرغ العلمي رغم عدم حاجاتهم لها.
- ١٤- تنصل بعض أعضاء هيئة التدريس عن واجبهم التدريسي بتعليلات لا قيمة لها كانشغالهم بأعمال ثانوية بجانب عملهم الأصلي وهو التدريس.
- ١٥- تركيز النفقات الجامعة على الاهتمام بالاحتفالات والمهرجانات التظاهرية في أنشطة الجامعات.
- ١٦- مساواة الذين يعملون بالذين لا يعملون.
- ١٧- عدم الالتزام أعضاء هيئة التدريس بالساعات المكتبية، تشعره بأن الوقت غير المحاضرة ليس للقراءة.
- ١٨- الفساد الإداري.
- ١٩- سوء توزيع الميزانية.
- ٢٠- الروتين الإداري.
- ٢١- عدم تحديد الصلاحيات بدقة لكل عضو مما سبب في تداخل الأعمال وتكرارها.
- ثالثاً - أساليب التعامل مع أزمة الموارد البشرية.
- وقد اقترح أفراد العينة مجموعة من الأساليب كان من أهمها:
- ١- لا بد من إدخال مادة ( إدارة الأزمات ) في المراحل الأساسية للتعليم، لغرس مثل هذه القيم منذ الصغر حتى يكون الإنسان أكثر وعياً بالآزمات وأسبابها وعلاجها.

- ٢- تمديد عدد سنوات التقاعد إلى أكثر من ١٠ سنوات.
- ٣- تعديل الرواتب بشكل واضح، ثم زيادة عدد ساعات الدوام الرسمي، ثم المحاسبة على أداء العمل والتكاليف.
- ٤- تخصيص برامج تلفزيونية لهذا المفهوم تبدأ من برنامج الأطفال.
- ٥- نشر الوعي بثقافة الأزمات على كافة المستويات التعليمية والاجتماعية.

ثانياً: تفسير النتائج:

بعد أن تم تحليل نتائج الدراسة، سوف يتم هذا الجزء تفسير النتائج حول أبعاد الدراسة التالية:

- ١- مؤشرات أزمة الموارد البشرية . ( كمية ونوعية ) .
  - ٢- أسباب أزمة الموارد البشرية ( اقتصادية واجتماعية ومهنية ) .
  - ٣- أساليب التعامل مع أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية من قبل القيادات الإدارية فيها، وذلك من خلال المراحل الثلاث المختلفة: ( قبل وقوع الأزمة - أثناء وقوع الأزمة - بعد انتهاء الأزمة ) .
- أولاً: مؤشرات أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية:
- هدفت الدراسة إلى معرفة درجة موافقة أفراد العينة، على مؤشرات أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية، وذلك وفقاً لأبعادها التالية: ( مؤشرات كمية - مؤشرات نوعية ) .

وقد كانت نتائج موافقة أفراد عينة الدراسة على كل بعد على النحو التالي:

#### ١- المؤشرات الكمية لأزمة لموارد البشرية:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة موافقة أفراد عينة الدراسة، على المؤشرات الكمية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية، وقد تبين من النتائج أن العينة توافق بدرجة عالية بلغ المتوسط العام لها (٣,٧٢) درجة على هذه المؤشرات. كما توافق أيضاً بدرجة عالية على بعض المؤشرات حيث تراوحت متوسطاتها بين (٤,٥٦ - ٣,٨٨) وهذه المؤشرات هي: زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم عن الطاقة الاستيعابية للجامعات، وتزايد نسبة النمو لأعداد الطلاب الملتحقين في الجامعات مع ثبات نسبة أعضاء هيئة التدريس، وتجاوز نسبة طالب: عضو هيئة التدريس للحد المعتمد في خطة

التنمية، وسحب وظائف المعيديين والمحاضرين من بعض الأقسام، وأخيراً تكس الطلاب في بعض الأقسام.

وترى الباحثة أن النمو المتزايد في أعداد الطلاب كان نتيجة للنمو السكاني المتسارع في المملكة، بسبب ازدياد نسبة المواليد مقابل انخفاض نسبة الوفيات وانتشار الوعي الصحي، إضافة إلى حرص الدولة وتشجيعها على التعليم، والتوسع في افتتاح المدارس الثانوية، حيث بلغ عدد المدارس الثانوية عام ١٤١٩هـ ( ٢٨٤١ ) مدرسة ثانوية للبنين والبنات ( وزارة التخطيط: المؤشر الإحصائي لعام ١٤١٩هـ ص ١٤٣ ) كما ارتفع عدد خريجي الثانوية العامة وخريجاتها من ( ٣٧٤٥ ) في عام ١٣٩٠هـ إلى أكثر من ( ١٦٥ ) ألف عام ١٤٢٠هـ، (وزارة التخطيط: خطة التنمية السابعة) (١٤٢٠ - ١٤٢٥هـ) (ص ٤٥)، وهذا التوسع الكبير في التعليم الثانوي، أدى إلى تعاضد الإقبال على التعليم الجامعي حيث أنه يعد مطلباً للتمتع بوضع اجتماعي مرموق وللحصول على وظيفة في مؤسسات الدولة المختلفة، إلا أن هذا الإقبال الشديد تعجز مؤسسات التعليم العالي بما فيها الجامعات عن احتوائه، إذ يرى ( السهلوي، ٢٠٠٠م ) أن ما تخرج مدارس التعليم العام يفوق قدرة الجامعات على استيعابه، فالأعداد المتزايدة والمتدفقة عاماً بعد عام من الطلاب على الجامعات لم تحظ بالمقابل بزيادة في أعضاء هيئة التدريس، ولغة الأرقام تدعم ذلك إذا بينت أن نسبة أستاذ: طالب قد وصلت في بعض جامعات المملكة إلى ١ : ١٥٤ ( إدارة المشاريع والميزانية في جامعة الملك فيصل بالدمام، مشروع ميزانية عام ١٤٢١هـ ) فهذه الزيادة في أعداد الملتحقين والملتحقات في جامعات المملكة والتي لم يقابلها نسبة نمو في أعضاء هيئة التدريس في تلك الجامعات، تعد مؤشراً خطيراً أجمعت عليه نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسات أخرى مثل دراسة ( كمال، ١٤٠٣هـ ) والتي كشفت عن أن أهم المشاكل التي تواجه عضو هيئة التدريس هو معدل عدد الطلاب: المدرسين، نتيجة الإقبال المتزايد على التعليم الجامعي. وكذلك دراسة ( بكر، ١٩٩٨م ) والتي أظهرت نتائجها أن نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية مرتفعة وخاصة في الكليات النظرية.

وهذا أيضاً ما أشار إليه تقرير مؤتمر التعليم العالي في الإمارات، من زيادة أعداد الطلاب التي لم تقابلها زيادة مماثلة في أعداد القوى البشرية، أي أعضاء هيئة

التدريس، فظهرت ثغرة واسعة بين أعداد الطلاب والإمكانات المتاحة بشريّة كانت أم مادية، وكانت النتيجة المنطقية لذلك هبوط المستوى الأكاديمي للطلاب". ( جامعة الإمارات، بحوث التعليم العالي في الوطن العربي، ١٩٩٨م، ص ٤٤ ).

أما بالنسبة لمؤشر تجاوز نسبة طالب: عضو هيئة التدريس عما هو محدد في خطة التنمية، فقد أظهرت نتائج الدراسة حصوله على درجة موافقة عالية، حيث استهدفت خطة التنمية السادسة تحديد نسبة أستاذ: طالب في التخصصات النظرية ( ١ : ٢٢ )، وفي التخصصات العلمية ( ١ : ١٧ ) وفي كلية الطب ( ١ : ٥ ) ( التقرير الوطني الشامل عن التعليم العالي في المملكة، ( ١٤٢٠ - ١٤٢١هـ ) إلا أنه يلاحظ أن ما ورد في خطة التنمية لم يتحقق فقد تجاوزتها الأرقام بكثير - كما هو موضح في الجزء النظري من هذه الدراسة -

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كل من ( بافيل، الجفري، عيسى، ١٩٨٨م ) والتي ترى أن النسبة المئوية لزيادة أعداد المستجدين في جامعات المملكة لا يناظرها زيادة مماثلة في أعضاء هيئة التدريس، كما حذرت هذه الدراسة من قتامة المستقبل حيث تنبأت في ظل الإحصاءات المتاحة، زيادة أكبر في أعداد المقبولين، مقابل نمو محدود للغاية في أعداد أعضاء هيئة التدريس، وقد وصلت هذه الدراسة بالدعوة إلى التفكير في أسلوب ينتهج في التعليم العالي لسياسة التعليم العالي في حالة الأعداد الكبيرة، والنظر في الإمكانيات المادية والبشرية، وإيجاد السبل المناسبة في وقت يتنامى فيه التعليم.

أما بالنسبة لمؤشر تكدس أعداد الطلاب في بعض الأقسام فقد حصل على درجة موافقة مرتفعة، حيث أنه يعد مؤشراً حقيقياً وواقعياً، فلو تتبعنا إحصاءات أعداد الطلاب في أقسام وكليات الجامعة المختلفة لوجدنا أن أعداداً كبيرة في بعض الأقسام تفوق طاقته واستيعابه، وهذا التكدس للطلاب في بعض الأقسام لا شك سيحدث أزمة كبيرة في التعليم الجامعي، وفي ندرة أعضاء هيئة التدريس، وهذا ما اتفق عليه نسبة كثيرة من أفراد العينة.

فلا بد من النظر في إعادة توزيع الطلاب على الأقسام، وهذا ما أوصت به دراسة ( القحطاني، ١٩٩٨م ) بضرورة توزيع الطلاب بين التخصصات حسب متطلبات خطط التنمية، وأخذ حاجة الدولة للتنمية في الاعتبار عند تحديد أعداد المقبولين في الكليات

والأقسام، ويأتي هذا منسجماً مع طرح ( التركستاني، ١٩٩٨م ) الذي يرى أن توجيه التخصصات الجامعية نحو احتياجات التنمية يعد من ضروريات العملية التعليمية في الوقت الراهن، حيث أنه يساعد على توزيع أعداد أعضاء هيئة التدريس في التخصصات المختلفة بشكل متكافئ.

ويرى ( السهلاوي، ٢٠٠٠م ) أن مرد ذلك - التكدس في الأعداد - هو سياسة الباب المفتوح في القبول، وهذا ما يتفق مع مؤشر تحديد نسبة القبول في بعض الأقسام بسبب العجز في أعضاء هيئة التدريس، حيث ترى أفراد عينة الدراسة أن المحاولات الجادة من قبل المسؤولين في تحديد نسبة القبول هو مؤشر دال على تخوفهم من احتمالية وقوع الأزمة.

أما بالنسبة لسحب وظائف المحاضرين والمعيرين من بعض الأقسام، فإن الفترة الطويلة التي مرت بها الجامعة بدون تعيينات للمعيرين الذين هم نواة أعضاء هيئة التدريس، أثرت بشكل كبير على تناقص أعضاء هيئة التدريس في الجامعات.

هذا وقد حصلت بقية المؤشرات على موافقة متوسطة من قبل عينة الدراسة، تراوحت متوسطها بين (٣,٦٩-٣,١٥) درجة وهي: زيادة عدد طالبي الإعارة من أعضاء هيئة التدريس لجهات خارج الجامعة، زيادة عدد المتقاعدين من أعضاء هيئة التدريس، زيادة عدد المتقاعدين من أعضاء هيئة التدريس ( غير السعوديين )، كثرة اعتذارات الأقسام عن تدريس بعض المواد، تأجيل تدريس بعض المواد ( عن موعد جدولتها ) لعدم توافر أستاذ، تأخر بعض الطلاب لعدة سنوات بسبب عدم توافر أعضاء هيئة التدريس.

وهذه المؤشرات مجتمعة تعطي دلالة واحدة وهي، تزايد نزوح أعضاء هيئة التدريس من الجامعات، سواء أكان هذا النزوح تقاعد، أم إعارة إلى جهات أخرى، أم غير ذلك مما سبب النقص الحاصل في أعضاء هيئة التدريس، والذي أثر على عطاء الأساتذة، وموعد تخرج الطلاب.

فبالنسبة لزيادة عدد طالبي الإعارة لجهات خارج الجامعة، فهذا مؤشر خطير يعزى إلى العوامل المادية، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة ( آل المذهب، ١٩٩٨م ) والتي أظهرت أن من أهم العوامل الداعية إلى تسرب أعضاء هيئة التدريس لجهات خارج الجامعة هي العوامل المادية، وقد أوصت بالاهتمام بعوامل التحفيز، وكذلك نتيجة

دراسة ( بافيل، وآخرون، ١٩٩٨ م ) من أن المزايا التي تتيحها أماكن عمل أخرى مدعاة لتسرب بعض أعضاء هيئة التدريس لتغيير مهنتهم والانتماء إلى مجال آخر يتيح فرصاً ومزايا مختلفة.

أما بالنسبة لمؤشر زيادة المتقاعدين من أعضاء هيئة التدريس، فأمام نسبة التقاعد المرتفعة في أعضاء هيئة التدريس والتي بلغت من عام ١٣٩٩هـ حتى عام ١٤١٨هـ في جامعة الملك سعود فقط ( ٢١٧ ) عضو هيئة التدريس ( آل المذهب، ١٤١٩هـ ) فقد أثرت بشكل سلبي على نمو أعضاء هيئة التدريس، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة ( تنباك، ١٤١٦هـ ) والتي أشارت إلى أن تقاعد عضو هيئة التدريس عند سن الستين يؤثر سلباً على وظائف الجامعة، وأيضاً تتفق مع دراسة ( الزامل، ١٤١٨هـ ) والتي تؤكد على أن أحد المخارج من هذه الأزمة يكمن في استبقاء أعضاء هيئة التدريس في وظائفهم بعد تقاعدهم، وكذلك دراسة ( الهادي، ١٤٠٩هـ ) التي ورد في إحدى نتائجها أن إحالة الأستاذ الجامعي للتقاعد في وقت مبكر في الستين يعد مؤشراً خطيراً، وأضاف لو أن الجامعات استغلت خبرات الأساتذة في هذا السن لسدوا عجزاً في بعض التخصصات.

وأيضاً ما أشارت إليه دراسة ( قاضي، ١٤٠٣ هـ ) و ( حكيم، ١٤٠٩ هـ ) من خطورة الاستغناء عن عضو هيئة التدريس بعد وصوله إلى سن التقاعد، فلا يوجد في لوائح الجامعة ما يفرق بين عضو هيئة التدريس عن غيره من الموظفين، من حيث الاستفادة من علمه، مما يؤدي إلى إهدار وتفريط في إمكانيات هذه الفئة مما يزيد من تفاقم الأزمة، الأمر الذي جعل المسؤولين في وزارة التعليم العالي ينتبهون لذلك بعض الشيء فأتاحوا فرصة الاستفادة من أعضاء هيئة التدريس المتميزين بعد وصولهم سن التقاعد.

وبالنسبة لزيادة عدد المتقاعدين من أعضاء هيئة التدريس ( غير السعوديين ) فهي حقيقة ظاهرة وأيدها نسبة من عينة الدراسة، كما أن الإحصاءات تؤكد ذلك إذا وجد أن متوسط نسبة أعضاء هيئة التدريس السعوديين في الجامعات للعام ١٤٢٠هـ ( ٥٧,٨ % ) ( وزارة التعليم العالي: التقرير الوطني الشامل عن التعليم العالي في المملكة، ص ٦٣ ). وهذه النسبة تعد منخفضة وتتفق مع ما أشار إليه ( العريض،

١٤١٥هـ) من أن الجامعات الخليجية بصفة عامة مضطرة إلى توظيف أعداد كبيرة

من غير مواطنيها، نتيجة لتزايد أعداد الطلبة الذين يلتحقون بكلياتها عاماً بعد عام.

وأخيراً فقد كان في آخر الأهمية بالنسبة للمؤشرات هما مؤشري تأجيل تدريس بعض المواد (عن موعد جدولتها) بسبب عدم توافر أستاذ، وتأخر تخرج بعض الطلاب لعدة سنوات بسبب عدم توافر أعضاء هيئة التدريس، إلا أنهما حظيا بنسبة موافقة متوسطة من قبل بعض أفراد العينة التي ترى ذلك.

وعند مقارنة آراء أفراد عينة الدراسة حول مؤشرات أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية، تبعاً لمتغير الجنس، فإن نتائج الدراسة دلت على وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل بين متوسط درجة موافقة الذكور، ومتوسط درجة موافقة الإناث، لصالح الذكور، بالنسبة لمؤشر زيادة عدد المتقاعدين من أعضاء هيئة التدريس، وزيادة عدد طالبي الإعارة من أعضاء هيئة التدريس لجهات خارج الجامعة، كثرة اعتذارات الأقسام عن تدريس بعض المواد، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن افتتاح الجامعات والأقسام للبنين يسبق افتتاح الأقسام للبنات وبالتالي كنتيجة منطقية فإن نسبة كبيرة من الذكور يصلون إلى سن التقاعد قبل الإناث، وعليه فإن الإجابات تكون لدى الذكور إيجابية أكثر من الإناث، وكذا الأمر بالنسبة لزيادة عدد طالبي الإعارة من أعضاء هيئة التدريس لجهات خارج الجامعة، حيث كان لصالح الذكور أيضاً فمجالات العمل أمام الإناث محدودة في الغالب وبالتالي لا يمكن لها التوجه لجهات عمل أخرى كإعارة إلا في حالات نادرة جداً.

إضافة على ذلك فقد دلت نتائج اختبار ( ف ) واختبار ( شيفي ) على وجود فرق واحد دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) فأقل بين متوسط موافقة أفراد العينة تبعاً لمتغير الدرجة العلمية، وذلك لصالح الأساتذة المشاركين على مؤشر، تزايد نسبة نمو أعداد الطلاب الملتحقين في الجامعات مع ثبات أعضاء هيئة التدريس.

كما دلت نتائج اختبار ( ف ) واختبار ( شيفي ) على وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل بين درجة موافقة أفراد العينة ممن خبرتهم أقل من ( ٥ ) سنوات، ومتوسط درجة موافقة عينة الدراسة ممن خبرتهم ما بين ٥ - ١٠ سنوات، وما بين ١٠ - ١٥ سنة، أو من هم أكثر من ١٥ سنة، بالنسبة للمؤشرات المتعلقة

بزيادة عدد المتقاعدين من أعضاء هيئة التدريس (غير السعوديين) ، كثرة اعتذارات الأقسام عن تدريس بعض المواد.

وقد يرجع ذلك إلى حداثة عهد هؤلاء وعدم خبرتهم الكافية في تحديد درجة موافقتهم على بعض المؤشرات التي اتفقت عليها بعض أفراد العينة ممن هم أكثر منهم خبرة.

ب- المؤشرات النوعية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية:

أظهرت النتائج أن العينة توافق بدرجة متوسطة بلغ المتوسط العام لها (٣,٥٣) درجة على المؤشرات النوعية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية، كما توافق بدرجة عالية. على مؤشرين اثنين بلغت متوسطاً تهما (٣,٨١-٤,١٥) درجة على التوالي وهما: العجز في أعضاء هيئة التدريس في بعض التخصصات وزيادتهم في أخرى، كثرة عدد أعضاء هيئة التدريس القريبين من سن التقاعد

فبالنسبة لمؤشر العجز في أعضاء هيئة التدريس في بعض التخصصات وزيادتهم في أخرى فإن هذا يتفق مع ما جاء في خطة التنمية السادسة (( من تزايد الإقبال على التخصصات النظرية بنسب كبيرة دون أن تقابله زيادة مناسبة في أعداد الملتحقين بالتخصصات العلمية والتقنية)) ص ١٧٩.

كما أعطت نسبة من عينة الدراسة موافقة متوسطة على بقية المؤشرات تراوحت متوسطاتها من (٣,٢٣-٣,٤٥) درجة وهذه المؤشرات هي: إسناد تدريس بعض المواد إلى غير المتخصصين، إيقاف الابتعاث، إسناد تدريس بعض المواد إلى أشخاص من خارج الجامعة بسبب النقص في أعضاء هيئة التدريس، إسناد مهمة الإشراف على رسائل الماجستير إلى أستاذة مساعدين، إلغاء شرط المشرف المتخصص من قائمة الإشراف على التربية العلمية والنظرية.

وترى نسبة من أفراد العينة أن ما سبق من مؤشرات لا تمثل مؤشرات عالية على وجود أزمة، إلا أنه عند النظر إلى إسناد تدريس بعض المواد إلى غير المتخصصين فقد تضطر إليه أحياناً الإدارات العليا نظراً للعجز الحاصل في أعضاء هيئة التدريس المتخصصين، وهذا ما أشار إليه (البستان، ١٩٩٤م) من أنه في الكثير من الجامعات العربية لا يتوافر لكل اختصاص دقيق المدرس المؤهل المختص مما يستدعي تكليف المحاضرين من غير الاختصاصيين بالتدريس.



أما بالنسبة لمؤشر إيقاف الابتعاث، فلم تعطه أفراد عينة الدراسة أهمية عالية حيث أن الابتعاث لم يوقف تماماً ولا يزال العمل به وإنما هو بحاجة فقط إلى خطة مناسبة لتنشيطه، وهذا ما جاء في إحدى توصيات دراسة ( الجفري، وآخرون، ١٩٩٨م) من أهمية تنشيط خطط الابتعاث بإيجاد وظائف أكثر للمعدين والمحاضرين في الجامعات وتخفيض الفترة التي يقضيها المعيد في عمله قبل الابتعاث عن طريق إعلان خطة عامة للابتعاث، ودعوة وقبول الشخص الملائم من خارج الجامعة للابتعاث ومن ثم الانضمام إلى هيئة التدريس، وبالنسبة لإسناد تدريس بعض المواد إلى أشخاص من خارج الجامعة بسبب النقص في أعضاء هيئة التدريس، فهذا المؤشر وإن كان دالاً على وجود أزمة في أعضاء هيئة التدريس لما حصل عليه من موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة فهو بالمقابل يعد حلاً للقضاء عليها، وهذا ما دعا إليه ( الجفري، ١٩٩٨م ) من أهمية وجود سبل لمساهمة الأفراد الأكفاء المؤهلين تأهلاً أكاديمياً عالياً ويعملون خارج الجامعة لكي يشاركوا في العملية التعليمية لبعض الوقت سداً للعجز الحاصل في أعضاء هيئة التدريس.

أما بالنسبة لمؤشري إسناد مهمة الإشراف على رسائل الماجستير إلى أستاذة مساعدين، وكذا تأجيل شرط المشرف المتخصص من قائمة الإشراف على التربية العملية والنظرية. فقد حصلت على موافقة متوسطة أيضاً، حيث أن لائحة الدراسات العليا تشير إلى ( ضرورة أن يكون المشرف أستاذاً مشاركاً على الأقل، ويستثنى من ذلك أن يقوم بتقديم بحثين علميين محكمين ومنشورين في مجلتين علميتين ) (اللائحة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس) وعند مقارنة آراء أفراد العينة حول المؤشرات الكمية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية، تبعاً لمتغير الجنس، فإن نتائج الدراسة دلت على وجود فرق واحد دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل بين متوسط درجة موافقة الذكور، ومتوسط درجة موافقة الإناث لصالح الذكور، بالنسبة لمؤشر كثرة عدد أعضاء هيئة التدريس القريبين من سن التقاعد.

ويمكن أن يعزى ذلك إلى افتتاح الجامعات والكليات للبنين بفترة زمنية تسبق البنات، وبالتالي كنتيجة من منطقية فإن نسبة من الذكور يصلون إلى سن التقاعد قبل الإناث، وعليه فإن الإجابات لدى الذكور تكون إيجابية أكثر من الإناث.

كما أنها توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل بين متوسط درجة موافقة أفراد العينة لصالح الإناث، وذلك حول مؤشري إسناد مهمة الإشراف على رسائل التربية العلمية والنظرية، ويرجع ذلك إلى محدودية أعضاء هيئة التدريس من الإناث أمام الذكور، الأمر الذي قد يضطرهن للقيام بذلك. (حيث بلغ عدد الذكور في الجامعات المملكة عام ١٤١٦هـ - ١١٨٧٦م مقابل ٦٨٥٧ من عدد الإناث) (المدهري، ١٩٩٨م).

إضافة على ذلك فقد دلت نتائج اختبار ( ف ) واختبار ( شيفي ) على وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) فأقل بين متوسط موافقة أفراد العينة تبعاً لمتغير الدرجة العلمية، وذلك لصالح الأستاذة المشاركين على مؤشرات العجز في أعضاء هيئة التدريس، في بعض التخصصات وزيادتهم في أخرى، وإلغاء شرط المتخصصين من قائمة الإشراف على التربية العلمية والنظرية.

كما دلت نتائج اختبار ( ف ) واختبار ( شيفي ) على وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) فأقل بين متوسط درجة موافقة أفراد العينة ممن خبرتهم أقل من (٥) سنوات، ومتوسط درجة موافقة عينة الدراسة ممن خبرتهم ما بين ٥ - ١٠ سنوات، وما بين ١٠ - ١٥ سنة، أو من هم أكثر من ١٥ سنة، كثرة عدد أعضاء هيئة التدريس القريبين من سن التقاعد، العجز الحاصل في أعضاء هيئة التدريس في بعض التخصصات وزيادتهم في أخرى.

وقد يرجع ذلك إلى حداثة عهد هؤلاء وعدم خبرتهم الكافية في تحديد درجة موافقتهم على بعض المؤشرات التي اتفقت عليها بعض أفراد العينة ممن هم أكثر منهم خبرة.

وخلاصة القول تبين نتائج الدراسة المتعلقة بمؤشرات أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية، أن أفراد عينة الدراسة موافقة بدرجة عالية، ودرجة فوق المتوسط على هذه المؤشرات، فبالرغم من وجود بعض الفروق إلا أنها ليست فروقاً جوهرية، وعليه فإن نتائج الدراسة توضح اتفاق أفراد عينة الدراسة على وجود مؤشرات تنذر بحلول أزمة بشرية في الجامعات السعودية.

ثانياً: أسباب أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية:  
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على أسباب أزمة الموارد البشرية وذلك وفقاً لأبعادها التالية:

أ - أسباب اقتصادية متعلقة بالعرض.

ب - أسباب اقتصادية متعلقة بالطلب.

ج - أسباب اجتماعية.

د - أسباب مهنية.

وقد كانت نتائج موافقة أفراد العينة على كل بعد على النحو التالي:

الأسباب الاقتصادية المتعلقة بالعرض:

تبين من نتائج الدراسة أن جميع أفراد عينة الدراسة توافق بدرجة عالية على جميع الأسباب الاقتصادية المتعلقة بالعرض، حيث بلغ المتوسط العام لدرجة موافقة أفراد العينة على هذا البعد (٤,٠٣) درجة كما حصلت جميع الأسباب على درجة موافقة عالية تراوحت قيمتها بين ( ٤,٤٠ - ٣,٧٠ ) درجة وفيما يلي الأسباب مرتبة تنازلياً: اجتذاب المناصب الإدارية العليا للكوادر الأكاديمية، ندرة أعضاء هيئة التدريس في التخصصات العلمية الدقيقة، اجتذاب القطاع الخاص للكوادر الأكاديمية المتميزة، تركيز المتميزين من الطلاب في بعض التخصصات، قلة الراغبين من حملة الدكتوراة في شغل الوظائف الأكاديمية لتدني مستوى الراتب، لا تركيز الجامعة في أعدادها للطلاب على تأهيلهم لإعادة في الجامعة، وأخيراً تركيز معظم أعضاء هيئة التدريس في التخصصات النظرية.

إن سبب حصول اجتذاب المناصب الإدارية العليا للكوادر الأكاديمية على أعلى درجة موافقة هو كونه سبباً وظاهرة مطبقة في كل الجامعات السعودية، فهناك نسبة من أعضاء هيئة التدريس مكلفون بأعمال إدارية في الجامعات كالعمداء، والوكلاء، ورؤساء الأقسام وغيرهم هذا ( ما نصت عليه المادة الثانية والأربعون من اللائحة المنظمة لشؤون منسوبي الجامعات من أعضاء هيئة التدريس بتكليفهم بأعمال إدارية )، حيث تأخذ المشاغل الإدارية من أوقاتهم على حساب مهامهم الأساسية.

فلو تتبعنا أعداد أعضاء هيئة التدريس المكلفون بأعمال إدارية في عامنا هذا (١٤٢٢هـ) على سبيل المثال لا الحصر في بعض الجامعات السعودية لوجدناهم (١٩٢) أستاذ مكلفون بأعمال إدارية في جامعة الملك سعود، و ( ١٣٦ ) أستاذًا في جامعة أم

القرى، و ( ٩٤ ) أستاذ في جامعة الملك فيصل، وهكذا في بقية الجامعات وهذه درجة موافقة مرتفعة لا يستهان بها وقد أجمعت أفراد عينة الدراسة على أنها تسبب عجزاً ظاهراً في أعداد أعضاء هيئة التدريس، وتتفق النتيجة مع دراسة ( باروم، ١٤١٩هـ ) التي أظهرت نتائجها وجود نقص في أعداد الإداريين مما يؤدي إلى اضطراب عضو هيئة التدريس بالقيام بأعمال قد تعيقه وتشغل وقته بوظائفه الأساسية والإبداع فيها.

وأيضاً بالنسبة لسببي ندرة أعضاء هيئة التدريس في التخصصات العلمية الدقيقة، وتركز معظم أعضاء هيئة التدريس في التخصصات النظرية، فهما سببان واقعيان ومقبولان، وهذا يتفق مع نتائج دراسة ( السهلاوي، ٢٠٠٠م ) من أن هناك تكديساً في تخصصات معينة وندرة في تخصصات أخرى، وأضاف أن مرد ذلك عائد إلى سياسة القبول التي أدت إلى بطلالة المثقفين. وهذا ما أشارت إليه أيضاً خطة التنمية السابعة ( ١٤٢٠-١٤٢٥هـ، ص ٢٩٣ ) من أن "الضغوط الكبيرة على الجامعات أدت إلى قبول أعداد تزيد عن طاقتها الاستيعابية مما أدى إلى اختلال التوازن بين التخصصات العلمية والنظرية " وعليه فقد اعتبرت الدولة ذلك عائقاً ويسبب عجزاً في هيئة أعضاء التدريس في بعض التخصصات، حيث جاء في خطة التنمية أيضاً " إن إعادة التوازن بين التخصصات في مؤسسات التعليم العالي أصبح يمثل ضرورة ملحة تملحها الظروف الحالية " ص ٢٩٤. وبالنسبة لسبب عدم تركيز الجامعات في إعدادها للطلاب على تأهيلهم لإعادة في الجامعة، فهذا سبب مهم وتتفق نتيجته مع ما جاء في توصيات مؤتمر التعليم العالي في الوطن العربي إلى " دعوة الجامعات العربية، إلى دراسة إمكانية الالتحاق بمؤسسات التعليم العالي لمن يمكن تسميتهم " طلاب الخبرة " ممن يعملون في قطاعات النشاط الاقتصادي والاجتماعي، والراغبين في الالتحاق بذلك المستوى التعليمي وتمكنهم خبراتهم النظرية والعلمية من متابعة الدراسة فيه، والنظر في الإجراءات والاختبارات اللازمة لقبولهم بصرف النظر عن شروط الشهادات السابقة أو العمر الزمني " (المؤتمر الأول للمسؤولين عن التعليم في الوطن العربي، الجزائر، ١٩٨١م). وبالنسبة لاجتذاب القطاع الخاص هيئة التدريس في التخصصات العملية الدقيقة، وقله الراغبين من حملة الدكتوراه في شغل الوظائف الأكاديمية لتدني مستوى الراتب، فهما سببان متلازمان وقد حصلا على درجة موافقة متقاربة، فنظراً لتدني مستوى الراتب، حيث أن الرواتب الأكاديمية لم يطرأ عليها زيادة منذ فترة طويلة،

مقابل المغريات المادية التي يطرحها القطاع الخاص أمامهم فإن نزوحهم إليه يعد من الأسباب التي تؤدي إلى أزمة عضو هيئة التدريس في الجامعات السعودية .

وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (آل المذهب، ١٩٩٨م) والتي أظهرت نزوحاً لنسبة كبيرة من أعضاء هيئة التدريس خارج الجامعات بسبب تدني الراتب.

وعند مقارنة أفراد عينة الدراسة حول الأسباب الاقتصادية المتعلقة بالعرض لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير الجنس، دلت النتائج على وجود فرق واحد دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل بين متوسط درجة موافقة الذكور ومتوسط درجة موافقة الإناث،— فيما يتعلق باجتذاب القطاع الخاص للكوادر الأكاديمية المتميزة، وذلك لصالح الذكور وتعزى هذه النتيجة إلى أن القطاع الخاص عادة يعرض وظائفه على أعضاء هيئة التدريس من الذكور، فليست هناك وظائف في القطاع الخاص للإناث إلا نادراً، وهذه حقيقة واقعية تتفق مع هذه النتيجة.

إضافة إلى ذلك فإن نتائج اختبار ( ف ) ونتائج اختبار ( شيفي ) دلت على وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) فأقل بين متوسط درجة موافقة عينة الدراسة من الأساتذة المشاركين، وبين متوسط درجة موافقة أفراد العينة من الأساتذة المساعدين، حول الأسباب المتعلقة بعدم تركيز الجامعة في أعدادها للطلاب على تأهيلهم لإعادة في الجامعة، وتركز معظم أعضاء هيئة التدريس في التخصصات النظرية.

ويمكن إرجاع سبب انخفاض متوسط درجة موافقة أفراد العينة من الأساتذة المشاركين أنهم يرون بحكم خبرتهم أن هناك أسباباً أقوى من هذين السببين لأزمة عضو هيئة التدريس في الجامعات السعودية.

كما أظهرت نتائج اختبار ( ف ) ونتائج اختبار ( شيفي ) وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل بين متوسط درجة موافقة أفراد عينة الدراسة ممن خبرتهم أقل من ( ٥ ) سنوات، ومن هم بين ٥ - ١٠ سنوات، ومن هم أكثر من ١٥ سنة، وبين أفراد عينة الدراسة ممن خبرتهم من ١٠ - ١٥ سنة حول تركيز معظم أعضاء هيئة التدريس في التخصصات العلمية الدقيقة.

وكذلك فإن نتائج اختبار ( ف ) واختبار ( شيفي ) أظهرت وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل بين متوسط درجة موافقة عينة الدراسة من جامعة أم القرى وجامعة الملك فيصل والملك خالد، وبين درجة موافقة عينة الدراسة من

جامعة الملك سعود حول سببين هما: تركيز معظم أعضاء هيئة التدريس في التخصصات النظرية، قلة الراغبين من حملة الدكتوراه في شغل الوظائف الأكاديمية، وقد يعزى سبب انخفاض متوسط درجة موافقة أفراد عينة الدراسة من جامعة الملك سعود إلى أنه قد يكون هناك توازناً في توزيع الطلاب على الأقسام في جامعة الملك سعود عنه في بقية الجامعات عينة الدراسة.

ب- الأسباب الاقتصادية المتعلقة بالطلب:-

أظهرت النتائج أن أفراد العينة أعطت موافقة بدرجة عالية بلغ المتوسط العام لها (٤,٢٩) درجة على الأسباب الاقتصادية المتعلقة بالطلب كما توافق بدرجة عالية تتراوح قيمتها بين (٤,٦٤-٤,٠٤) درجة على معظم الأسباب وهي مرتبة تنازلياً حسب درجة موافقتهم: قلة الوظائف الشاغرة للمعدين والمحاضرين في أقسام الجامعة، قلة الحوافز الممنوحة لعضو هيئة التدريس، سلم رواتب أعضاء هيئة التدريس لا يجذب الحاصلين على مؤهلات عالية، عدم استحداث برامج أو مواد بسبب عدم توافر كوادر جديدة، قلة عدد الأقسام والكليات المستحدثة سنوياً.

وبالنسبة للسببين الأولين فهما حصلا على أعلى درجة موافقة حيث أنهما سببان حيويان، فالفترة التي توقفت فيها الجامعات عن استحداث وظائف للمعدين - الذين يمثلون نواة أعضاء هيئة التدريس - طيلة السنوات الماضية، كان لها دور كبير في إبراز أزمة عضو هيئة التدريس في الجامعات، وكذلك فإن هذه الأسباب في مجملها تعزي إلى الجانب المادي، وسياسة الترشيح، والظروف الاقتصادية التي مرت بها البلاد، فكما أشار ( السهلاوي، ٢٠٠٠ م ) من أن الميزانية المخصصة للتعليم العالي في المملكة بلغت ١,٣% من جملة الناتج المحلي خلال الفترة من ١٤١١هـ - ١٤١٥هـ - كما أن نسبة الميزانية المخصصة للتعليم العالي إلى جملة الإنفاق الحكومي قد بلغت ٢,٥% في عام ١٤١٤هـ، وارتفعت عام ١٤١٥هـ إلى ٣,٢%، وقد اعتبر هذه المعدلات متواضعة عند مقارنتها بالدول الأخرى، وأضاف أنها متدنية للغاية إذا أخذنا بالاعتبار الدور الملحق على الجامعات في البحوث والتطوير.

وعليه فإن أفراد العينة وافقت على هذه الأسباب واعتبرتها من أهم أسباب أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية، إلا أنه كما يرى (البازعي، ١٩٩٨ م ) يجب التركيز على الاستثمار البشري، وأن لا يكون لضغوط الميزانية العامة دور في إضعاف

هذا الاستثمار، وهذا يتفق مع نتائج الدراسة التي طبقت على جامعة (أوريجون) والتي أعرب كثير من أعضاء هيئة الدراسة فيها عن عدم رضائهم عن الكثير من جوانب عملهم بسبب فترات التقشف الطويلة التي شهدتها الجامعة.

وأخيراً فقد حصل سبب واحد على درجة موافقة متوسطة، وهو في آخر الأهمية، وهو الجمع بين العمل الأكاديمي داخل الجامعة والعمل خارج الجامعة، ويعزى ذلك لأن الأنظمة واللوائح لا تسمح لأستاذ الجامعة بممارسة أعمال أخرى خارج الجامعة طالما هم على رأس العمل.

وعند مقارنة آراء أفراد العينة حول الأسباب الاقتصادية المتعلقة بالطلب لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية اتضح أن هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل على بعض الأسباب لصالح الذكور، وهي:

سلم رواتب هيئة التدريس لا يجذب الحاصلين على المؤهلات العليا، تفضيل أعضاء هيئة التدريس الجمع بين العمل الأكاديمي داخل الجامعة والعمل خارج الجامعة، وقلة الحوافز الممنوحة لأعضاء هيئة التدريس.

وقد يعزى ذلك إلى رغبة أعضاء هيئة التدريس من الذكور في تحسين دخولهم المادية عن طريق القيام بأعمال أخرى خارج الجامعة، حتى وإن كانت اللوائح لا تسمح فإن الرغبة موجودة، على عكس الإناث اللواتي قد لا تسمح لهن التزاماتهن الأسرية الجمع بين عمليتين في آن واحد.

كما أن هناك فرق واحد دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل بين متوسط درجة موافقة الإناث ومتوسط درجة موافقة الذكور لصالح الإناث في عدم استخدام برامج أو مواد بسبب عدم توافر كوادر جديدة، وفي هذا دليل على أن غالبية الأقسام والبرامج المستحدثة تكون من نصيب أقسام البنين، ولا تحظى الأقسام لدى الطالبات إلا بنصيب أقل.

كما أن نتائج اختبار ( ف ) ونتائج اختبار ( شيفي ) دلت على وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل بين متوسط درجة موافقة أفراد عينة لدراسة من الأساتذة، وبين متوسط درجة الموافقة من الأساتذة المشاركين والمساعدین، حول بعض الأسباب مثل قلة الوظائف الشاغرة للمعیدین، وعدم استحداث برامج أو مواد

بسبب عدم توافر كوادر جديدة، وقد يعود السبب في ذلك إلى كون الأساتذة في الغالب أكثر دراية ومعرفة بالأمور الإدارية وما استحدث من وظائف وأقسام.

كما لم تظهر نتائج اختبار ( ف ) واختبار ( شيفي ) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( ٠,٠٥ ) فأقل بين متوسط درجة موافقة أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

هذا وقد أظهرت نتائج اختبار ( ف ) واختبار ( شيفي ) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( ٠,٠٥ ) فأقل بين متوسط درجة موافقة أفراد العينة بجامعة الملك سعود، وجامعة أم القرى، وجامعة الملك خالد، ومتوسط درجة موافقة أفراد عينة الدراسة في جامعة الملك فيصل، حول سبب واحد هو: سلم رواتب أعضاء هيئة التدريس لا يجذب الحاصلين على مؤهلات عليا. وكذلك انخفاض متوسط درجة موافقة أفراد عينة الدراسة في جامعة الملك خالد عنه في بقية الجامعات عينة الدراسة، بالنسبة لسبب عدم استحداث برامج أو مواد بسبب عدم توافر كوادر جديدة.

#### ج - الأسباب الاجتماعية:-

تبين من نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة توافق بدرجة متوسطة بلغ المتوسط العام لها ( ٣,٤٦ ) درجة على الأسباب الاجتماعية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية، كما أنها توافق بدرجة عالية ترواحت متوسطاتها بين ( ٤,١٨ - ٣,٧٢ ) درجة ، على الأسباب التالية مرتبة تنازلياً حسب أهميتها:

ليس هناك تغذية راجعة للتعويض عن فقدان المستقبل لأعضاء هيئة التدريس، تدني مستوى الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس، ضعف الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس لإجراء بحوث أكاديمية.

فبالنسبة للسبب الأول وهو ليس هناك تغذية راجعة للتعويض عن فقدان المستقبل لأعضاء هيئة التدريس، فهو مرتبط بما قبله من أسباب متعلقة بالبعد الاقتصادي من حيث العرض والطلب، وما تواجهه إدارة الجامعات من تقاعد ونزوح لأعضاء هيئة التدريس عاماً بعد عام دون أن يقابله تعويض يذكر من تعيينات للمعدين، أو استبقاء لبعض المتقاعدين.



أما بالنسبة لضعف الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس لإجراء بحوث أكاديمية فهذا ما أشارت إليه الكثير من نتائج الدراسة وناقشه المسؤولون في العديد من المؤتمرات والندوات، حول انخفاض الإنتاجية، وضعف الدافعية، لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات المملكة بشكل خاص وجامعات الخليج بشكل عام، وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة ( العريض، ١٩٩٤م ) والتي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية، بين أعضاء هيئة التدريس، في جامعات الخليج بالنسبة للإنتاجية العلمية للكتب والبحوث، تبعاً لمتغير الجنسية، حيث كشفت نتائج الدراسة أن أكبر نسبة من أفراد العينة المساهمين في الإنتاجية هم العرب، يليهم المواطنون، فالقنات الأخرى.

أما بقية الأسباب التي حصلت على موافقة متوسطة تراوحت بين (٣,٤٨- ٢,٨٧) درجة فقد كانت حول أعمار أعضاء هيئة التدريس وقربهم من سن التقاعد، وكذا تسابقهم على المناصب الإدارية، وغيرها من الأسباب التي لم يوافق عليها أفراد العينة بدرجة عالية، وقد يكون السبب في ذلك يعود إلى أنهم اعتبروها معلومات شخصية عن أعضاء هيئة التدريس قد لا يلمون بها إماماً كافياً.

وعند مقارنة أفراد العينة حول الأسباب الاجتماعية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية، اتضح أن هناك بعض الفروق الدالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل على بعض الأسباب لصالح الذكور وهي: تدني مستوى الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس، ليس هناك تغذية راجعة للتعويض عن فقدان المستقبل لأعضاء هيئة التدريس، ظهور أعراض الشيخوخة على أعضاء هيئة التدريس، وهذه الأسباب في الواقع مرتبطة بالذكور أكثر من الإناث من حيث السن وقربه من التقاعد.

كما أن نتائج اختبار (ف) واختبار (شيفي) أظهرتا وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل بين متوسط درجة موافقة عينة الدراسة في جامعة الملك سعود، وبين أفراد عينة الدراسة في جامعة أم القرى والملك فيصل، وخالد، وحول الأسباب التالية:

قلة الرغبة لدى أعضاء هيئة التدريس لتطوير ذواتهم، تسابق أعضاء هيئة التدريس على شغل المناصب الإدارية في الجامعة، ضعف الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس لإجراء بحوث أكاديمية.

كما أن هناك فرقاً واحداً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل بين درجة موافقة عينة الدراسة من جامعة الملك سعود، وجامعة أم القرى، وجامعة الملك خالد، وهو تدني مستوى الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس إلا أن انخفاض متوسط إجابة أفراد عينة الدراسة من جامعة الملك فيصل عن هذا السبب لا يتفق مع ما جاء في هذه الدراسة من إحصاءات أظهرت تزايد ارتفاع نسبة أستاذ:طالب في جامعة الملك فيصل عنها في بقية جامعات المملكة. ( مشاريع الميزانية في جامعات المملكة ١٤٢٢هـ ) حيث أنه من المفترض أن يكون مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها منخفضاً عن بقية الجامعات. وكذلك فقد كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل بين متوسط درجة موافقة أفراد عينة الدراسة من جامعة الملك خالد عنه في جامعة الملك سعود، وجامعة أم القرى، وجامعة الملك فيصل، حول السببين التاليين: تجاوز معظم أعضاء هيئة التدريس للخمسين سنة من العمر، ليس هناك تغذية راجعة للتعويض عن فقدان المستقبل لأعضاء هيئة التدريس، وقد يعزى ذلك لكون جامعة الملك خالد من الجامعات المفتوحة حديثاً حيث لم يلمس أعضاء هيئة التدريس فيها مشكلة التقاعد وعدم التعويض عنه.

#### د- الأسباب المهنية:

تبين من نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة توافق بدرجة متوسط على الأسباب المهنية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية، حيث بلغ المتوسط العام لدرجة الموافقة (٣,٥٣) درجة، كما توافق بدرجة عالية، تراوحت متوسطاتها بين (٣,٨٦-٤,٠٠) على بعض الأسباب المهنية وهي: عدم توافر برامج تطويرية لأعضاء هيئة التدريس، لا تتبنى الجامعات في أنظمتها أي برامج أو خطط لتنمية أداء أعضاء هيئة التدريس، قلة عدد أعضاء هيئة التدريس الملمين بتكنولوجيا المعلومات، قلة عدد أعضاء هيئة التدريس الملمين بأساليب الإحصاء.

وبالنسبة للسببين الأولين مرتبطين ببعضهما فالجامعات السعودية تفتقر للبرامج التطويرية التي تنمي خبرات أعضاء هيئة التدريس، بما يتناسب مع تطورات العصر العلمية والتربوية، وهذه النتيجة متفقة مع ما جاء في إحدى نتائج دراسة (باروم،

١٤١٩هـ) من انخفاض اهتمام إدارة الجامعة بتطوير عضو هيئة التدريس ونموه المهني.

أما بالنسبة للسببين الآخرين فهما مرتبطين بمستوى أعضاء هيئة التدريس العلمية والمهنية من الإلمام بالتقنيات العلمية والأساليب الإحصائية، وقد أظهرت نتائج الدراسة على انخفاض هذه الخصائص لدى عضو هيئة التدريس.

أما بقية الأسباب فقد حصلت على موافقة متوسطة تراوحت متوسطاتها بين (٣,٦٢ - ٣,٠٦) درجة وهي مرتبة تنازلياً حسب أهميتها: ممارسة التدريس في الجامعة على أنه عمل روتيني، تخوف أعضاء هيئة التدريس من الخروج عن النمط المألوف، عدم الرغبة في إدخال أساليب جديدة في التعلم، اكتفاء أعضاء هيئة التدريس بتلقين الطلاب ما تعلموه عندما كانوا بمرحلة الدكتوراه، لا يحبز الكثير من أعضاء هيئة التدريس الاطلاع على آخر ما كتب في التخصص، قوة اعتقاد أعضاء هيئة التدريس بصحة ما تعلموه قبل عشر سنوات، تمسك أعضاء هيئة التدريس باتجاهات محددة، مقاومة أعضاء هيئة التدريس للتجديد، التشابه في الدراسات الفكرية التي تحكم أعضاء هيئة التدريس.

وهذه الأسباب في مجملها تدل على رتابة العمل الأكاديمي لدى أعضاء هيئة التدريس، وعدم امتلاكهم القدرة الكافية على إدخال أساليب جديدة في عملهم، ويتفق ذلك مع ما جاء في (مؤتمر التعليم العالي في الوطن العربي، المنعقد في مدينة العين في الإمارات العربية، ١٩٩٨م، ص ٤٤) من أنه "لن تستحدث في الجامعات العربية إلا القليل من التجديدات والتحسينات في مجال التعليم سواء في الجامعات أم في المعاهد المختلفة، ويعود ذلك إلى عوامل عديدة من بينها عضو هيئة التدريس في الجامعة الذي ما زال يؤدي دوره بشكل تقليدي موروث ويخشى كل تجديد وجديد" وبالنسبة للسبب الذي ينص على أنه ليس هناك بند مخصص في ميزانية الجامعة لإشراك أعضاء هيئة التدريس بحضور المؤتمرات المتعلقة بتخصصاتهم، فلم يحظ بموافقة عالية والسبب في ذلك يعود إلى وجود هذا البند في ميزانية الجامعة، ولكن لا يستفاد منه بالشكل المطلوب، إما نتيجة للإجراءات الروتينية المعقدة، أو للمحسوبية الإدارية، وهذا ما أشار إليه بعض أفراد العينة عند الإجابة عن الأسئلة المفتوحة في الاستبانة.

وعند مقارنة آراء أفراد العينة حول الأسباب المهنية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية، اتضح أن هناك بعض الفروق الدالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) فأقل على سببين لصالح الإناث، وهما: ليس هناك بند مخصص في ميزانية الجامعة لإشراك أعضاء هيئة التدريس بحضور المؤتمرات المتعلقة بتخصصاتهم، لا تتبنى الجامعات في أنظمتها أي برامج أو خطط لتنمية أداء أعضاء هيئة التدريس كما هو الحال في الدول المتقدمة، والواقع أن هذين السببين واقعيين بالنسبة للإناث حيث أنه حتى وأن كان في بنود الميزانية ما يخص المشاركة في المؤتمرات أو أي برامج تطويرية لأعضاء هيئة التدريس فهي في الغالب تكون من نصيب أعضاء هيئة التدريس من الذكور أكثر من الإناث.

أما نتائج اختبار (ف) ونتائج اختبار (شيفي) فقد أظهرت وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل بين متوسط درجة موافقة أفراد العينة من الأساتذة، وبين متوسط درجة الموافقة من الأساتذة المشاركين والمساعدين، بالنسبة للسببين: التشابه في الدراسات الفكرية التي تحكم أعضاء هيئة التدريس، تمسك أعضاء هيئة التدريس باتجاهات محددة، وقد يعزى انخفاض درجة موافقة الأساتذة، عن متوسط درجة موافقة الأساتذة والمشاركين والمساعدين، إلى خبرتهم العلمية ومعرفتهم بالتوجهات الفكرية لأعضاء هيئة التدريس بشكل أكثر عمقاً.

والمهم هنا هو أن نتائج الدراسة تبين أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية ومتوسطة على مثل هذه الأسباب، ومهما اختلفت درجات الموافقة على هذه الأسباب إلا أنها أسباب طفيفة لا تذكر، وليست أساسية.

وعليه فإن نتائج الدراسة تؤكد على أن هذه الأسباب من الأسباب التي تدعوا إلى وجود أزمة موارد بشرية ولا بد من البحث عنها ومحاولة تلafiها، وهذا يتفق مع ما أشار إليه (السهلاوي، ٢٠٠٠م) من ضرورة البحث في هذه الأسباب التي أدت بجامعاتنا إلى مواجهة أزمات حادة بالرغم من قصر عمرها، حتى وصفت بأنها شاخت في زمن الميلاد، ويضيف بأن هذه الأسباب هي التي أشار إليها (التميمي، ١٩٨٥م) قبل ثلاثة عشر عاماً (وبالأحرى يمكن القول قبل خمسة عشر عاماً) والتي لا تزال قائمة حتى اللحظة، وأوضح بأن جامعاتنا تشكو من أزمة حقيقية، وأن لهذه الأزمات أسباب أدت بالتعليم العالي إلى ما هو عليه

ثالثاً: أساليب التعامل مع أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة موافقة أفراد العينة، على الأساليب التي تتبعها القيادات الإدارية في التعامل مع أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية، وذلك في مراحلها الثلاث المختلفة:

أ - قبل وقوع الأزمة.

ب - أثناء وقوع الأزمة.

ج - بعد انتهاء الأزمة.

وقد كانت نتائج موافقة أفراد عينة الدراسة على كل مرحلة من المراحل السابقة على النحو التالي:

أ - أساليب التعامل مع أزمة الموارد البشرية المتوقع حدوثها في الجامعات السعودية:

(مرحلة ما قبل وقوع الأزمة)

أظهرت النتائج أن أفراد العينة توافق بدرجة متوسطة بلغت (٣,٥٩) درجة على هذه الأساليب على اعتبار أنها من الأساليب المتبعة في الجامعات السعودية، كما أنها توافق بدرجة عالية على الأساليب التالية المرتبة تنازلياً حسب أهميتها: التحديد الدقيق لأبعاد الأزمة، التحديد الدقيق للأسباب التي من الممكن أن تحدث الأزمة، التخطيط العلمي للتأثير على الأزمة، التحليل الدقيق لطبيعة وخصائص الأزمة، التحديد للأشخاص المناسبين للتدخل في الأزمة، وضع خطط وقائية تحد من تفاقم الأزمة، التحديد للوقت المناسب للتدخل في الأزمة.

ويظهر من خلال إجابة أفراد العينة، أن القيادات الإدارية تتبع المنهج العلمي في التعامل مع الأزمة، من تخطيط وقائي، وتحليل للأبعاد، وإشراك للأفراد المناسبين للتدخل، ولا تميل إلى الأساليب التقليدية من إنكار للأزمة وتجاهلها.

وتعد هذه النظرة المثالية التي تم استخلاصها في الجزء النظري من هذه الدراسة، من أهمية التنبؤ بإشارات الإنذار واكتشاف الأزمة بشكل مبكر، والبدء بإجراءات وقائية لمنع الأزمات من الحدوث، وتدريب القوى البشرية داخل الجامعة تدريباً يمكنهم من مواجهة الأزمة، وهذا ما نادى به الكتاب والمنظرون "من أهمية استخدام إدارة الأزمات كبديل للإدارة التقليدية وتصميم نظم جماعية متكيفة كبديل لنظم الجامعة

الحالية....، أو تتبنى نظام إدارة قادرة على إدارة الأزمات"، (الثبتي، القرشي، ١٩٩٨م) وهذه النتيجة لا تتفق مع نتائج بعض الدراسات التي ترى أن أجهزة الدولة لا يتوافر بها أجهزة إنذار مبكرة، أو حتى إدارة خاصة للتنبؤ بالأزمات وحلولها، ومنها دراسة (الفهيد، ١٤١٩هـ) التي أشارت إلى أن إدارة العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية غير مهيأة لمواجهة الأزمات من حيث الكفاءة البشرية والتنظيمية، والإمكانات المادية، نتيجة المحدودة الخبرات في مجال إدارة الأزمات، وعدم وجود نظام اتصال فعال لتبادل المعلومات في ظروف الأزمات، وعدم توافر صلاحية اتخاذ القرارات، وعدم وجود الدعم الكافي.

وحيث أن الجامعات السعودية، هي إحدى الأجهزة الحكومية في الدولة فإنه ينطبق عليها ما ينطبق على بقية الأجهزة، لذا فإن نتائج هذه الدراسة لا تتفق مع نتائج الدراسة الحالية

وقد تعزي الباحثة النتائج الإيجابية التي أظهرتها الدراسة الحالية من موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على استخدام القيادات الإدارية في الجامعات السعودية لأسلوب علمي في التعامل مع أزمة الموارد البشرية، وكون نتائجها لا تتفق مع نتائج بعض الدراسات، قد تعزي الباحثة ذلك إلى أنه بالرغم من أنه لا يتوافر في الجامعات إدارة بعينها منظورة ومتخصصة في مواجهة الأزمات والتعامل معها، إلا أن القادة الإداريين في الجامعات يفكرون ويخططون محاولة منهم التهيو لما قد يقع من أزمات، فهي همهم وهاجسهم، سواء عن طريق مجالس الأقسام والكليات، أم عن طريق الاجتماعات والجلسات العلمية المختلفة، وهذا يتفق مع طبيعة العمل في الجامعات كمؤسسات أكاديمية تنزع إلى الأسلوب العلمي في التعامل. ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه بعض الدراسات من "أن الإدارة الجامعية تتماشى مع طبيعتها في أنها تتميز بأنها متوجهة نحو إدارة الأزمات، فالمطلوب في كل إدارة أن تكون إدارة أزمات لهذا يرى بالدرج Baldrige أنه لابد أن يتعلم من يديرون التعليم العالي أن يديرونه بطريقة قائد المعركة بدلا من الإدارة خلف الطاولة" (الثبتي، القرشي، ١٩٩٨م).

أيضاً قد تعزي الباحثة ذلك إلى تخرج بعض القادة المجهيين في افتراض عدم قدرتهم على التعامل مع الأزمات، أو عدم تعرض جامعاتهم للأزمات من أن أوضاعها الإدارية دائماً في حالة عدم استقرار، تشير (الدهان، ١٩٨٩م) إلى أن معظم المنظمات لا

ترغب في أن تحضر نفسها للمحن حيث يكره مديروها توقع الفشل، ويجدون من الصعوبة بمكان أن يعترفوا بأن منظماتهم التي يديرونها مقصرة في إدارتها

Meyers@Holushak1989

وعند مقارنة إجابة أفراد عينة الدراسة حول الأساليب المتبعة في التعامل مع أزمة الموارد البشرية المتوقع حدوثها في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير الجنس، فإن نتائج الدراسة دلت على وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل بين متوسط درجة موافقة الذكور ومتوسط درجة موافقة الإناث لصالح الإناث حول أسلوبين هما: وضع خطط وقائية تحد من تفاقم الأزمة، تخصيص بند في الميزانية لمواجهة الأزمات، وترجع الباحثة ذلك إلى محدودية صلاحيات القيادات الإدارية من الإناث، وعدم تمكنهن من رسم خطط، أو التعرف على أمور المشاريع والميزانية.

أما نتائج اختبار (ف) واختبار (شيفي) فتدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل بين درجة موافقة أفراد العينة على الأساليب المتبعة في التعامل مع أزمة الموارد البشرية، في الجامعات السعودية، تبعاً لمتغير الدرجة العلمية، وهذا يدل على اتفاق أفراد العينة على الأساليب مهما اختلفت رتبهم الأكاديمية.

إلا أن نتائج اختبار (ف) واختبار (شيفي) أظهرت وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل بين متوسط درجة موافقة أفراد العينة ممن خبرتهم أكثر من ١٥ سنة، وبين بقية أفراد العينة، حول أسلوب واحد فقط وهو: التحديد الدقيق لأبعاد الأزمة. ويمكن أن يكون ذلك عائداً إلى خبرتهم الطويلة في مجال العمل التي ساعدتهم على معرفة أكثر ببعض الممارسات الإدارية في الجامعات.

كذلك هناك فرق واحد دال إحصائياً بين متوسط درجة موافقة أفراد الدراسة ممن خبرتهم تتراوح بين ٥ - ١٠ سنوات عن بقية أفراد العينة ممن خبرتهم غير ذلك حول أسلوب واحد وهو: تخصيص بند في الميزانية لمواجهة الأزمة.

كما أظهرت نتائج اختبار (ف) ونتائج اختبار (شيفي) من وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل بين متوسط درجة موافقة أفراد عينة الدراسة من جامعة أم القرى، وبين أفراد عينة الدراسة في جامعة الملك سعود، وفيصل وخالد، بالنسبة للأساليب: التحليل الدقيق لطبيعة وخصائص الأزمة، التخطيط العملي للتأثير على

الأزمة، التحديد للوقت المناسب للتدخل في الأزمة، التحديد للأشخاص المناسبين للتدخل في الأزمة.

وهناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل بين متوسط درجة موافقة أفراد عينة الدراسة من جامعة الملك سعود، وبين عينة الدراسة في جامعة أم القرى، وجامعة الملك فيصل، وخالد حول التحديد الدقيق للأسباب التي من الممكن أن تحدث الأزمة.

كما أن هناك فرقاً واحداً دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل بين درجة موافقة عينة الدراسة في جامعة الملك خالد، وبينه في جامعة الملك سعود، وجامعة أم القرى، وجامعة الملك فيصل حول تخصيص بند في الميزانية لمواجهة الأزمة. وتلك الفروق السابقة والتباينات في إجابات أفراد العينة بالنسبة للجامعات تدل على وجود سياسات مختلفة لأساليب التعامل مع الأزمات، وهي تختلف من جامعة إلى أخرى حسب الظروف الإدارية لكل جامعة.

#### ب — أساليب التعامل مع أزمة الموارد البشرية أثناء حدوثها في الجامعات: (مرحلة مواجهة الأزمة)

كشفت نتائج الدراسة عن أن أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية بلغ المتوسط العام لها (٤,١٧) درجة، على اعتبار أن الأساليب السابق ذكرها هي من الأساليب التي يتبعها القيادات الإدارية في التعامل مع أزمة الموارد البشرية أثناء حدوثها في الجامعات.

هذا وقد كان اتجاه أفراد العينة نحو الأربعة أساليب الأولى المتعلقة بتحديد الحلول الفورية العاجلة للأزمة، إيجاد خطة للتحكم والسيطرة على الأزمة، تكوين فريق عمل لمواجهة الأزمة، طرح بدائل لعلاج الأزمة. كانت تقع ضمن مدى الموافقة العالية، حيث تراوحت متوسطاتها من (٣,٧٨ - ٣,٧٣) درجة وهذا يعني أن هناك درجة موافقة عالية حول توافر مثل هذه الأساليب كما يراها أفراد العينة.



وما قرار وزارة التعليم العالي بخصوص (البرنامج المسائي التأهيلي) إلا استجابة فورية، وحل عاجل لامتناس الأزيمة الحاصلة في القبول، والتي تزداد عاماً بعد عام وما يحدث من تكدر وبطالة، وعجز في أعضاء هيئة التدريس.

أيضاً ما ورد في قرار مجلس الوزراء بتاريخ ٣ صفر ١٤٢٣هـ والخاص بإحلال السعوديين محل غيرهم في الوظائف الحكومية، وأن تقوم مؤسسات التعليم العالي بما يأتي.

١- نقل غير السعوديين الذين يشغلون وظائف أعضاء هيئة التدريس المعينين على وظائف المعيدين والمحاضرين إلى بنود أخرى والاستفادة من وظائفهم لتعيين المواطنين.

٢- التوسع في أحداث وظائف المعيدين وشغلها بمواطنين والعمل على ابتعاثهم.  
(جريدة الجزيرة، العدد ١١٩٨٦، الثلاثاء ٣ صفر ١٤٢٣هـ).

ماسبق من تعديلات في اللوائح حول هذا الموضوع، ما هو إلا حالة من الواقع تتفق مع نتائج الدراسة الحالية، وهي السرعة في إيجاد الحلول للأزمات حال مواجهتها. كما أظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن القيادات الإدارية تتبع الأسلوب العلمي في التعامل مع الأزمات، ولا تميل للأساليب التقليدية، حيث أن نسبة أفراد العينة وافقوا بدرجة متوسطة تراوحت بين (٣,٤٠ - ٣,٠٥) درجة على بعض الأساليب التقليدية، مثل تخفيف حدة الأزيمة واعتبار أنه لن يكون لها تأثير كبير، الحديث عن الوفرة الوهمية، تجاهل وجود الأزيمة، وهذه النتيجة تتفق مع ما نادى به معظم، بل ومجمل الدراسات المتعلقة بإدارة الأزمات، من ضرورة إيجاد خطة محكمة للأزمات وقيادات مدربة للتعامل معها، وإعداد السيناريوهات المناسبة. (الطيبلاوي، ١٩٩٧م) (الحبشي، ١٩٩٨م) (محمد، ٢٠٠٠م) (حيدر، ٢٠٠٠م).

وبمقارنة آراء العينة حول الأساليب التي تتبعها القيادات الإدارية في التعامل مع أزيمة الموارد البشرية أثناء حدوثها في الجامعات السعودية، اتضح أنه ليس هناك فروقاً دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل وهذا يدل على أن جميع أفراد العينة ذكوراً وإنثاءً متفقون على هذه الأساليب ليس هناك تباينات بينهم في درجة الموافقة.

كذلك أظهرت نتائج اختبار (ف) واختبار (شيفي) أنه ليس هناك فروقاً دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل بين درجة موافقة العينة على الأساليب المتبعة في

التعامل مع أزمة الموارد البشرية أثناء حدوثها في الجامعات السعودية، تبعاً لمتغير الدرجة العلمية وفي هذا دلالة على أن أفراد العينة متفقون في الإجابة وليس هناك تباينات بين إجابات الأساتذة والأساتذة المشاركين والمساعدین حول ذلك.

أما بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة فقد أظهرت نتائج اختبار (ف) واختبار (شيفي) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل بين متوسط درجة موافقة أفراد عينة الدراسة ممن خبرتهم أقل من ٥ سنوات، عن أفراد العينة ممن خبرتهم من ٥ - ١٠ سنوات أو ممن خبرتهم من ١٠ - ١٥ سنة، أو من أكثر من ذلك، بالنسبة لسببي تخفيف حدة الأزمة واعتبار أنها مشكلة بسيطة، طرح الأزمة على أنها مشكلة عامة تواجهها كل الجامعات.

وكذلك هناك فروق دالة إحصائية بين من خبرتهم من ٥-١٠ سنوات ، وبين من خبرتهم أقل من ٥ سنوات ومن هم بين ١٠-١٥ سنة أو من هم أكثر من ذلك ، حول : تكوين فريق عمل لمواجهة الأزمة ، إيجاد خطة للتحكم والسيطرة على الأزمة ، إيجاد خطة للتعبئة الاحتياطية للأزمة .

وكذلك هناك فرق واحد دال إحصائياً بين من خبرتهم من ١٠-١٥ سنة ، وبين من خبرتهم أقل من ٥ سنوات ومن هم بين ٥-١٠ سنوات ومن هم أكثر من ذلك ، حول سبب التفريق بين أسباب الأزمة وأساليب معالجتها .

كما أظهرت نتائج اختبار (ف) واختبار (شيفي) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل بين أفراد العينة من جامعة أم القرى، وبين أفراد العينة من جامعة الملك سعود ، وفيصل ، وخالد، حول السببين : طرح الأزمة على أنها مشكلة عامة تواجهها الجامعات ، التفريق بين أسباب الأزمة وأساليب معالجتها .

وكذلك هناك فرق واحد دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل كما أظهره اختبار (ف) واختبار (شيفي) بين أفراد عينة الدراسة من جامعة الملك سعود ، وبين أفراد العينة من بقية الجامعات عينة الدراسة ، حول طرح بدائل لعلاج الأزمة . وهذه الاختلافات في درجة موافقة أفراد العينة من مختلف الجامعات، يفسرها اختلاف نظرة القادة الإداريين في الجامعات حول أساليب التعامل مع الأزمات .

ج- أساليب التعامل مع الآثار الناتجة عن أزمة البشرية في الجامعات السعودية :  
( مرحلة ما بعد انتهاء الأزمة )

أظهرت نتائج الدراسة أن اتجاهات أفراد العينة نحو أساليب التعامل مع الآثار الناتجة عن أزمة الموارد البشرية في الجامعات ، السعودية ، كانت ضمن مدى الموافقة العالية ، حيث بلغ المتوسط العام لها (٣,٨٣) درجة وهذا يدل على أن القيادات الإدارية في الجامعات السعودية تستفيد من الدروس والتجارب والفرص المتاحة بدرجة عالية في هذه المرحلة من أساليب التعامل .

هذا وقد حصلت الأساليب العشرة الأولى الموضحة في الجدول على درجة موافقة عالية تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٣,٧٨-٤,٠٦) درجة .وهي مرتبة تنازلياً حسب درجة موافقاتهم: الاستفادة من الفرص المتاحة ، الاستفادة من التجربة ومنع التكرار ، الاستفادة من تجارب بعض الدول لمواجهة أزمة الموارد البشرية ، التحديد الدقيق للعوامل التي ساعدت على تفاقم الأزمة ، تحديث الأساليب الإدارية التقليدية لتجنب حدوث أزمات مستقبلية، تحديد خطة لامتصاص الأزمة ، لابد من إعطاء القيادات الإدارية نوع من الحرية في اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى وزارة التعليم العالي . وتستنتج الباحثة من حصول هذه الأساليب على درجة موافقة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة، أن لدى القيادات الإدارية في الجامعات السعودية قدرة على الاستفادة من الأزمات السابقة ، ومن الدروس والعبر التي مرت بها وواجهتها سابقاً ، ومن ثم الاستفادة في الاستعداد للأزمات المستقبلية ، وهذا ينسجم مع نتائج إجابات أفراد العينة في مرحلة ما قبل وقوع الأزمة التي أظهرت وجود خطط وقائية ، وهذا أمر طبيعي حيث أن ما يتم الاستفادة من تجارب وأزمات سابقة يعتبر جانباً وقائياً واستعدادياً للتعامل مع أزمات لاحقة.

وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة ( الأعرجي ، ١٤٢٠هـ ) والتي طبقت على الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى، فأظهرت نتائجها وجود نظام متكامل لإدارة الأزمات بدرجة متوسطة نسبياً في أمانة عمان الكبرى.

أما الأسلوبين الأخيرين وهما : عمل دورات تدريبية في إدارة الأزمات للقيادات الإدارية في الجامعة ، وإنشاء إدارة في كل جامعة لمواجهة الأزمة ، فقد كانتا ضمن مدى الموافقة المتوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهما (٣,٦٩-٣,٤٠) . درجة على

التوالي، وكونهما لم يحصلوا على درجة موافقة عالية فهذا شيء طبيعي ومرتبطة بالواقع، فالجامعات لا تقيم دورات تدريبية لإدارة الأزمات، كما أنه لا يوجد في بنود ميزانياتها بند مخصص بعينه لإدارة الأزمات.

ويلاحظ مما سبق أن نتيجة الدراسة أظهرت أن اتجاه القادة نحو أسلوب التعامل مع إدارة الأزمات يختلف من مرحلة إلى أخرى، فمرحلة الاستعداد والتهيؤ (مرحلة قبل وقوع الأزمة) كانت ضمن الموافقة المتوسطة.

بينما (مرحلة أثناء وقوع الأزمة) و(مرحلة بعد وقوع الأزمة وانتهائها) كانت ضمن مدى الموافقة العالية.

ومن هنا يمكن استنتاج أن جهود القادة الإداريين في التعامل مع الأزمات يظهر عليها سمات الجهود العلاجية، وردود الفعل لما قد يحدث من أزمات مختلفة، وبدرجة أكبر من كونها جهوداً وقائية وتخطيطية لما قد يمكن أن يحدث، وقد يعزى ذلك لعدة أسباب منها:

١- الاعتقاد السائد لدى القادة الإداريين بأن إدارة الأزمات هي فقط مجابهة الأزمة عند حدوثها، وليس التعامل معها قبل حدوثها، وهذه كما اعتبرها (الأعرجي، ٢٠٠٠م) هي الثقافة السائدة في معظم المنظمات وخصوصاً في البيئة العربية، فعادة ما يندفع الجميع للمشاركة في المواجهة وتقديم العون أثناء الأزمات وهو ما يسمى عند البعض "نظام الفرعات".

٢- إن توقع الأزمات أو التنبؤ بها هي ظاهرة افتراضية حيث لا يدري القادة الإداريين يقيناً متى ستحدث؟ ولا أين ستكون؟ مع وجود صعوبات علمية في التنبؤ فهم يواجهون أموراً آتية أكثر إلحاحاً، فبالتالي تعطى الأولويات لما قد يحدث الآن، وبالمقابل تحظى الاستعدادات والتخطيط للأزمات المحتملة أهمية متدنية.

٣- ويعكس ذلك ما أكدته أفراد العينة من محدودية وجود دورات تدريبية في إدارة الأزمات للقيادات الإدارية في الجامعات حيث حصل على درجة موافقة متوسطة.

٤- عدم وجود النظرة الشمولية أو التركيز لما يمكن أن تواجهه الجامعات من أزمات بكافة وظائفها، فقد يحدث التركيز على الأنواع المتكررة منها مثل (فترة القبول) وإهمال التخطيط لأنواع أخرى.

وخلص القول بأنه يمكن الخروج بأن نظام إدارة الأزمات الذي تتبعه القيادات الإدارية في الجامعات هو موجود في الجامعات ولكن ليس بالصفة الرسمية النظامية وإنما هو اجتهادات من القادة في تلك الجامعات.

كما أن هناك تباينات فيما بين مراحل المختلفة، ووجود نوع من عدم التوازن في إعطاء الأولوية لبعض المراحل دون البعض الآخر، لذا فهو بحاجة إلى إعادة تنظيم وبلورة وتفعيل لمراحل المختلفة للخروج بنظام إداري ناجح للأزمات خاصة وأن هناك استعداد لتبنيه من قبل القادة كما أوضحت نتائج الدراسة.

# **الفصل الخامس**

## **خلاصة النتائج والتوصيات**

**أولا : خلاصة النتائج**

**ثانيا: التوصيات**

# خلاصة النتائج والتوصيات

سيتم في هذا الفصل بإذن الله، إبراز أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، ثم سيتم عرض التوصيات اللازمة:

## أولاً: خلاصة النتائج:

من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

- ١- مؤشرات أزمة الموارد البشرية:
  - هناك مؤشرات أزمة موارد بشرية على الصعيد الكمي، والنوعي في الجامعات السعودية، حيث وافقت أفراد العينة بدرجة عالية بلغت (٣,٧٢) درجة على المؤشرات الكمية، ودرجة موافقة متوسطة بلغت (٣,٥٣) درجة على المؤشرات النوعية.
  - أن مؤشرات زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي عن الطاقة الاستيعابية للجامعات، وتزايد نسبة النمو لأعداد الطلاب الملتحقين في الجامعات مع ثبات نسبة أعضاء هيئة التدريس، وتجاوز نسبة أستاذ:طالب للحد المعتمد في خطة التنمية (حتى أنها وصلت في بعض الجامعات إلى ١:١٥٤)، نالت أعلى ترتيب من بين المؤشرات الكمية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية.
  - كما أن مؤشرات العجز في أعضاء هيئة التدريس في بعض التخصصات وزيادتهم في أخرى، وكثرة عدد أعضاء هيئة التدريس القريبين من سن التقاعد، قد نالت أعلى ترتيب من بين المؤشرات النوعية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية.
  - توجد فروق دالة إحصائية من وجهة نظر أفراد العينة فيما يتعلق بالمؤشرات الكمية والنوعية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير الجنس (لصالح الذكور)، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، الجامعة التي ينتمون إليها.

## ٢- أسباب أزمة الموارد البشرية:

- وافقت أفراد عينة الدراسة على الأسباب الاقتصادية (المتعلقة بالعرض وبالطلب) بدرجة عالية بلغت درجة متوسطاتها (٤,٠٣)، (٤,٢٩) درجة على التوالي، وعلى الأسباب الاجتماعية والمهنية بدرجة متوسطة (٣,٤٦)، (٣,٥٣) درجة على التوالي.

- أظهرت الدراسة أن من أهم أسباب أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية هو تسرب أعضاء هيئة التدريس من أماكن عملهم الأساسية عن طريق نزوحهم إلى جهات عمل أخرى خارج الجامعة، أو اجتذاب المناصب الإدارية لهم، أو وصولهم إلى سن التقاعد في فترة زمنية مبكرة، حيث يكون وقت الاستفادة الحقيقية من خبراتهم، ويعزى ذلك كله لقصور الحوافز الممنوحة لعضو هيئة التدريس.

- إن من أهم أسباب أزمة الموارد البشرية، وصول أعضاء هيئة التدريس إلى سن التقاعد، وقت الحاجة إليهم، مقابل عدم استحداث وظائف للمعدين، وهذا ما يضاعف الأزمة.

- ارتفاع متوسط درجة موافقة عينة الدراسة من الذكور، عن متوسط درجة موافقة أفراد عينة الدراسة من الإناث حول اجتذاب القطاع الخاص للكوادر الأكاديمية، وتفضيل أعضاء هيئة التدريس الجمع بين العمل الأكاديمي داخل الجامعة والعمل خارجها.

- محدودية اعتماد أعضاء هيئة التدريس في الجامعات على التقنيات المتقدمة. ولهذا دور كبير في الحد من إمكانية الاستفادة من أعضاء هيئة التدريس بشكل أفضل.

- يميل الكثير من أعضاء هيئة التدريس إلى الخروج من الجامعات والالتحاق بالقطاع الخاص، أو إحدى المؤسسات المتخصصة نظراً لارتفاع الأجور فيها، ويعد هذا من أهم أسباب أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد العينة فيما يتعلق بأسباب أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير الجنس، والدرجة العلمية، وسنوات الخبرة، والجامعة التي ينتمون إليها.



٣- أساليب التعامل مع أزمة الموارد البشرية:

- وافقت أفراد عينة الدراسة على أن القيادات الإدارية في الجامعات السعودية تحاول أن تتبع الأسلوب العلمي في التعامل مع أزمة الموارد البشرية، إلا أنها محاولات عشوائية لا تعتمد على التقويم الموضوعي الذي تتطلبه أساليب التعامل.
- تتفاوت درجة موافقة أفراد العينة في أساليب التعامل مع أزمة الموارد البشرية تبعاً لمراحلها المختلفة:
- ففي مرحلة الاستعداد والتهيؤ (قبل وقوع الأزمة) تكون درجة الموافقة متوسطة.

- بينما وافقت بدرجة عالية على مرحلتي:

- مواجهة الأزمة ( أثناء حدوثها).

- والاستفادة من آثارها ( بعد حدوثها).

- وفي هذا دليل على أن جهود القادة الإداريين في الجامعات السعودية، هي جهود علاجية أكثر من كونها جهوداً وقائية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الأساليب في المراحل المختلفة تبعاً لمتغير الجنس، وفي هذا دلالة على أن الذكور والإناث متفقون في أساليب التعامل مع الأزمة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة موافقة أفراد عينة الدراسة، تبعاً للجامعة التي ينتمون إليها، وفي هذا دليل على أن لكل جامعة أسلوب إداري خاص، ينتهجه القادة في التعامل مع الأزمات.
- لا يتوافر لدى الجامعات أية برامج أو دورات خاصة بإدارة الأزمات، من أجل تدريب القادة الإداريين عليها.
- لا يتوافر في الجامعات إدارة خاصة بالتخطيط للأزمات.
- ليس هناك في ميزانيات الجامعات بنود مخصصة للأزمات.

### **ثانياً: توصيات الدراسة :**

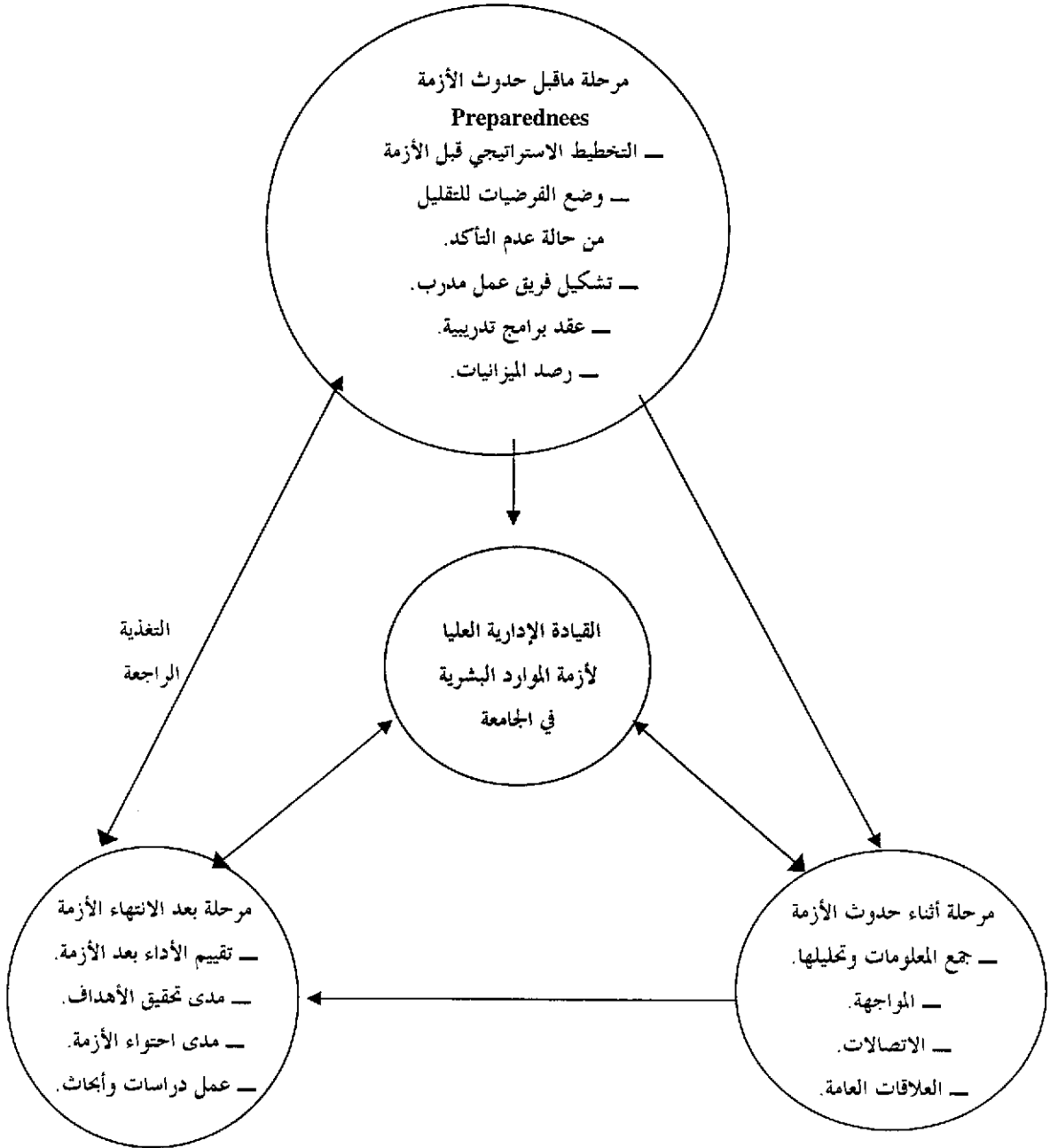
بناءً على نتائج الدراسة السابق ذكرها فإنه يمكن الخروج بالتوصيات التالية:

١- توصيات متعلقة بمؤشرات أزمة الموارد البشرية:

- تقنين وتحديث الأنظمة في الجامعات لمواجهة الطلب الاجتماعي الشديد على التعليم الجامعي، عن طريق تطوير ضوابط القبول، وتوفير بدائل حديثة ومتطورة لخريجي الثانوية العامة غير الجامعات.
- إعادة النظر في توزيع الطلاب على التخصصات في الجامعات بحيث لا يطغى قسم على آخر، لمجرد توافر إمكانات في ذلك القسم أو لسهولة الدراسة فيه.
- وأخيراً تتبع جميع المؤشرات التي تنذر بحلول أزمة موارد بشرية في الجامعات السعودية، ودراساتها وتحليلها، ومحاولة جعلها بمثابة جرس إنذار ينبه لاتخاذ خطوات كفيلة ومناسبة لتلافيها قبل حلولها.
- ٢- توصيات أسباب أزمة الموارد البشرية:
- لابد من دراسة وضع الأستاذ الجامعي في جامعاتنا، وواقعه، حيث أنه في الوقت الذي ينتقل فيه أستاذ الجامعة في البلدان المتقدمة من ولاية لأخرى ومن بلد لآخر بحثاً عن ظروف علمية جيدة نجد أن الأساتذة في جامعاتنا يتنقلون طلباً للرزق وتحسين ظروف المعيشة، لذا فمن الأهمية إعادة النظر في إيجاد حوافز مختلفة لعضو هيئة التدريس سواء كانت حوافز مادية أم عن طريق التشجيع على البحث، ضماناً لبقاء النوع المتميز.
- إعادة النظر في أنظمة ومعايير استحداث الدراسات العليا وبرامجها، وكذلك الابتعاث.
- توفير قدر من المرونة في شروط المؤهلات للتعيين في هيئة التدريس، وتعيين بعض العناصر التي لا تحمل شهادة الدكتوراه ممن لديهم المستويات العلمية المطلوبة، والإنتاج العلمي الخصب، والخبرة العملية والعلمية، وذلك سداً للنقص في الأساتذة الذي تعانيه الجامعات.
- القيام بدراسات تحليلية لأسباب نزوح الأساتذة، لتحديد العوامل والأسباب الداخلية المؤدية إليها، ورصد اتجاهاتها الكمية والنوعية، ومعالجة الأسباب والظروف المحلية معالجة حاسمة تضمن بقاء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، ويوصى بذلك بتجميع معلومات كاملة عن عضو هيئة التدريس الذي يرغب في الخروج من الجامعة، ودراستها وتجميعها لغرض فهم أسباب النزوح وبالتالي محاولة الحد منها.

- إعادة النظر في تحديد سن التقاعد لعضو هيئة التدريس في الجامعات بشرط أن تكون الحالة الصحية للعضو تسمح بمواصلة مشواره الأكاديمي، حيث أن عضو هيئة التدريس يختلف عن أي موظف آخر في نظم الخدمة المدنية، فالمتوقع أنه بوصوله الستين يكون بلغ ذروته العلمية، ونضجه الأكاديمي، وخبراته الغزيرة في مثل هذا السن.
- ٣- توصيات أساليب التعامل مع الأزمات:
- العمل على صقل وتنمية مفهوم إدارة الأزمات لدى القادة الإداريين في الجامعات، وتشجيع ما لديهم من استعدادات لممارسة هذا الأسلوب الإداري، عن طريق محاولة تحقيق التوازن في أسلوب إدارة الأزمات في مراحلها المختلفة
- قبل وقوع الأزمة.
- أثناء وقوع الأزمة.
- بعد وقوع الأزمة.
- العناية بالتدريب الإداري الهادف لتنمية المهارات والاستعدادات والقدرات لدى القادة الإداريين، وذلك عن طريق إعداد دورات وبرامج تدريبية خاصة في مجال إدارة الأزمات سواء داخل الجامعات، أم ابتعاثهم للجهات المتخصصة أكاديمية نايف الأمنية بالرياض، أو مركز بحوث الأزمات في جامعة عين شمس بالقاهرة.
- الاهتمام بالتخطيط للأزمات وتشجيع القيادات الإدارية على ذلك عن طريق إعداد السيناريوهات، وإجراء التجارب الوهمية.
- اختيار القيادات الإدارية بالجامعات من المتخصصين في إدارة التعليم العالي، التي تعد تخصصاً منفرداً ولها برامج خاصة في هذا المجال.
- الحرص على التعلم من الدروس والعبر من الأزمات السابقة، وكذلك الاستفادة من تجارب الدول الأخرى في مجال التعامل مع الأزمات.
- الاهتمام بتحفيز ودعم الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع وإجراء المزيد من الدراسات الميدانية في هذا المجال على مستوى أجهزة الدولة المختلفة وخاصة في الجامعات نظراً لقلتها أو انعدامها.
- العمل على دراسة وتبني أنموذج لإدارة لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية (من إعداد الباحثة).

أ نموذج مقترح (من إعداد الباحثة)  
الإطار المقترح لإدارة أزمة الموارد البشرية في الجامعات



والذي يتضح معالمه في الشكل رقم (٩) حيث ترى الباحثة أنه لابد من تطوير نظام إداري مختص يمكن الجامعة من التعرف على المشكلات، ومن الاستجابة للظروف والمتغيرات المحيطة بها، بالتعاون والتنسيق مع الكفاءات المختصة في كافة أنحاء الجامعة. ويترتب على ذلك تخصيص قيادة إدارية عليا للإشراف على إدارة أزمة الموارد البشرية في الجامعات وذلك في مراحلها المختلفة الموضحة في الشكل السابق، على النحو التالي:

أولاً : مرحلة قبل حدوث الأزمة (Preparedness)

١- أهدافها:

التحضير والاستعداد

٢- وظائفها :

أ رسم الخطط والاستراتيجيات، وجعل التخطيط للأزمات جزءاً هاماً من التخطيط الاستراتيجي، وعنصراً رئيساً من الخطة العامة للجامعة.

ب - تكوين فريق عمل مدرب للقيام بالتخطيط لإدارة الأزمة، بحيث يتم استغلال الأزمة وتحويلها إلى فرصة إيجابية لصالح الجامعة. على أن تتم عملية التخطيط وفق الخطوات التالية:

— إجراء مسح كامل للموارد البشرية والمادية في الجامعة وتحديد وضع الجامعة وموقفها الحالي.

— وضع خطة للأزمة عن طريق افتراض وتصور للأوضاع الصعبة والمشكلات غير الموجودة وإنما محتملة الحدوث بناء على بعض المؤشرات (كتدفق أعداد الطلاب، تزايد نسبة نزوح أعضاء هيئة التدريس، عدم استحداث تخصصات جديدة...)، ومن ثم محاولة إيجاد حلول لها (أي عمل سيناريو لأفضل وأساء الاحتمالات).

— دراسة المشاكل المشابهة التي حدثت في السابق في الجامعة، أو في جامعات أخرى مشابهة لها في الظروف.

— ربط المشاكل السابقة وظروفها بالمشاكل المتوقعة، لتوجيه النشاطات والإجراءات التي يجب اتخاذها لمواجهة هذه المشكلات المتوقعة والتقليل من المخاطرة، ومن حالة عدم التأكد.

- ج - أن يتضمن فريق إدارة الأزمات بعض متخصصين من خارج الجامعة.
- د - عقد برامج تدريبية وعمل حلقات ودراسة لذوي الخبرة والاختصاص للبحث والمناقشة بنظام "ورش العمل" workshop في مجال إدارة الأزمات، وتدريب الموظفين حول كيفية البحث عن إشارات الإنذار وتعبئها وتحليلها، واتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع حدوث الأزمات.
- هـ - إيجاد نظام فاعل للإنذار المبكر في الجامعة من أجل الوقاية من الأزمات، والاستعداد للتعامل مع ما لا يمكن تجنبه منها.
- و - وضع لوائح وإجراءات في الجامعة تشجع على الأخذ بنظام إدارة الأزمات.
- ز - رصد الميزانيات التي تكفل تأمين الوسائل اللازمة للأخذ بهذا النظام، من تشغيل أجهزة، وتدريب موظفين، والاستفادة من المستشارين.
- التنظيم: وفي هذه الحالة تتطلب إدارة الأزمات تبني شكلاً تنظيمياً متميزاً عن الأشكال التقليدية المألوفة، وأفضل نسق تنظيمي لإدارة الأزمات كما يراه (الشعلان، ١٩٩١هـ) هو نظام المصفوفة Matrix organization.
- وهذا النظام يتلاءم مع إدارة أزمة الموارد البشرية في الجامعات والمتعلقة بموضوع هذه الدراسة، وذلك للأسباب التالية:
- حيث أن العوامل والمسببات لهذه الأزمة متعددة ومختلفة وتشمل عدة تخصصات ومستويات إدارية.
- يكون لمدير الأزمة في هذه الحالة الحرية في التغلغل في التخصصات الأكاديمية والمستويات الإدارية المختلفة والاستعانة بالأفراد العاملين بها على أساس نظام إعاره بحيث يعودون لإداراتهم الأصلية بعد انتهاء الأزمة.
- سهولة تبادل المعلومات وسرعة الاتصال مما يساعد على سرعة اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.
- توافر معلومات عن جوانب متعددة وخبرات فنية ومهنية لا تأتي عندما يكون الكيان التنظيمي واحد كما هو الحال في الشكل التنظيمي التقليدي.
- الاستغلال الجيد للطاقات المتوافرة في مستويات إدارية متعددة، وكذا استغلال الموارد والإمكانات الاستغلال الأمثل.

٣- الوحدات الإدارية المنسقة لها :

— إدارة الميزانية والتخطيط.

— مراكز التدريب.

— إدارة البعثات.

— شؤون أعضاء هيئة التدريس.

— عمادة القبول والتسجيل.

ثانيا : مرحلة أثناء حدوث الأزمة : (المواجهة) confrontation :

١- أهدافها :

احتواء الأزمة حال وقوعها والتعامل معها بالأسلوب المناسب ومحاولة امتصاصها عند المواجهة.

٢- وظائفها :

أ — جمع المعلومات وتحليلها: وذلك من خلال جمع معلومات عن البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، ومعرفة الفرص والمخاطر التي قد تواجه الموارد البشرية في الجامعة، مثل دراسة الأنظمة واللوائح الخاصة بأعضاء هيئة التدريس، أيضا دراسة حالة تزايد الطلب على الالتحاق بالجامعة ومن ثم الضغط على عمادة القبول والتسجيل، كمعلومات حول البيئة الداخلية، وكذا دراسة اتجاه سوق العمل، والقطاع الخاص ودوره في اجتذاب أعضاء هيئة التدريس والتي تمثل البيئة الخارجية للجامعة.

ب — حفظ وتخزين المعلومات عن طريق وضع نظام لحفظ جميع الملفات في الحاسب الآلي.

ج — المواجهة: ويتم في هذه المرحلة تنظيم الإجراءات اللازمة وذلك على النحو التالي:

التنفيذ: ومن أهم الإجراءات التنفيذية التي يمكن أن تتبع في التعامل مع الأزمات حال حدوثها هو ما جاء به بعض الكتاب مثل فنك (Fink 1986) من ذكر بعض القرارات التي يؤخذ بها كإجراءات لمواجهة الأزمة وهي:

— قرار الانتشار أو توزيع الآثار الناتجة عن الأزمة:

وهي مجموعة من المحاولات والإجراءات التي تتبع في سبيل التخفيف من حدة الأزمة. ويستلزم هذا القرار أن يتم قبول المخاطرة، ومن ثم محاولة نشر وتوزيع آثارها على دائرة أوسع، فمثلاً في الجامعات تسعى إدارة الجامعات لإشراك جهات أخرى داخل الجامعة وخارجها، مثل طلب فتح دورات ومعاهد تدريب من قبل بعض المؤسسات الخاصة والعامة سعياً منها لتخفيف الضغط على الجامعات نتيجة للطلب المتزايد على التعليم.

— قرار التعايش أو قبول الوضع :

وهذا القرار يتمثل في قبول الأزمة والتعايش معها في أضيق الحدود، حتى يتم اتخاذ القرارات ووضع الخطوات والإجراءات العملية للتخفيف من آثارها والبحث عن بدائل، ومن أمثلة ذلك أن تقوم إدارة الجامعة ببعض الإجراءات التي تخفف من حدة الأزمة مؤقتاً كدمج التخصصات، وإعادة النظر في مكافآت الطلاب.

الاتصالات: بحيث يتم تكوين فريق متخصص بالاتصالات حيث أنها عصب عملية اتخاذ القرار ويكون من مهامها:

— الاعتماد على طرق ووسائل حديثة في الاتصالات.

— القدرة على التعامل مع جماعات الضغط التي لها علاقة بالأزمة مثل أعضاء هيئة التدريس، الطلاب، أولياء الأمور... إلخ.

— تطوير العلاقات العامة بحيث يكون لها القدرة على القيام بمهامها على الوجه المطلوب عند مواجهة الأزمة.

٣- الوحدات الإدارية المنسقة لها :

— مراكز الحاسب الآلي.

— إدارة الاتصالات.

— إدارة العلاقات العامة.

— الأقسام العلمية والإدارية التي لها علاقة مباشرة بالأزمة.

ثالثاً: مرحلة بعد انتهاء الأزمة : إعادة الأوضاع Reconstruction :

١- أهدافها:

تقييم الأداء بعد الأزمة.



## ٢- وظائفها:

على القيادة العليا لإدارة الأزمة أن تقوم بتقييم الأداء أثناء الأزمة لتحديد مدى نجاحها في احتواء ومواجهة الموقف، وذلك من خلال إجابتها عن الأسئلة التالية:

- هل اتخذت القرارات السليمة لحل الأزمة؟
- ما هي الأخطار التي تعرضت لها إدارة الجامعة؟
- ما هي نقاط القوة ونقاط الضعف؟
- كيف يمكن لإدارة الجامعة تعديل خططها الاستراتيجية لتحقيق استجابة أفضل في المستقبل؟
- إجراء دراسات وأبحاث تنبؤية حول المشاكل المحتملة غير المنظورة، بناء على ما واجهتها من أزمات.
- إصدار كتيبات خاصة بالمشاكل الطارئة ومحاولة تطويرها المستمر، وتعديلها بما يتماشى مع الأوضاع السائدة.
- ضرورة التقييم والمراجعة الدورية لأداء إدارة الأزمات.
- الوحدات الإدارية التابعة لها:
  - مراكز البحوث.
  - إدارة التخطيط والمتابعة.
- وهذا التقييم سيكون بمثابة التغذية الراجعة للتخطيط الاستراتيجي للآزمات في المستقبل أي أنه يعود ليخدم المرحلة الأولى من مراحل الأزمات.
- والله أعلم، وصلى الله على نبينا محمد وآله وسلم.

# قائمة المراجع

- أولاً: المراجع العربية
- ثانياً: المراجع الأجنبية

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية.

- أحمد، إبراهيم أحمد (٢٠٠٠م). إدارة الأزمات التعليمية: منظور عالمي، اسكندرية: دار الوفاء.
- الأعرجي، عاصم محمد، ودقاسة، مأمون أحمد (٢٠٠٠م)، "دراسة ميدانية لمدى تتوافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى"، مجلة الإدارة العامة، العدد الرابع، المجلد ٣٩، الرياض: معهد الإدارة العامة، ص ٧٧٣-٨٠٣.
- الألوسي، صائب (١٤٠٥هـ) "التعليم الجامعي في دول الخليج العربية، واقعه، ومؤشراته المستقبلية"، وقائع الندوة الفكرية الثانية لرؤساء ومديري الجامعات في الدول الأعضاء بمكتب التربية العربي لدول الخليج، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، ص ٥٧-٥٨.
- باروم، سميرة هاشم (١٤١٩هـ)، اهتمام إدارة الجامعة السعودية بعضو هيئة التدريس في ضوء مبادئ الإدارة اليابانية، رسالة دكتوراه منشورة، جدة، مكتبة دار جده.
- بافيل، عبدالله، والجفري، محمد، وعيسى، شريف (١٩٨٨م)، "دراسة تحليلية لاتجاهات التعليم الجامعي في المملكة وتقدير الاحتياجات لعام قادم" وزارة التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية - رؤى مستقبلية -، الرياض، الجزء الثاني، ص ٦٣٢-٦٣٧.
- بكر، نجلاء (١٩٩٨)، قياس الأداء الاقتصادي للخدمة التعليمية بجامعة الملك سعود، ندوة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية - رؤى مستقبلية - الرياض، الجزء الثالث، ص ٧٥٥-٧٧٠.

- بليلة، مازن، (١٤١٧هـ) في محيط الجامعات، جده: دار رهام للطباعة والنشر.
- التركستاني، حبيب الله (١٩٨٨م)، دور التعليم في تلبية احتياجات سوق العمل السعودي، ندوة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية - رؤى مستقبلية -، الرياض: الجزء الأول، ص ٢٠٣-٢١٠.
- تنباك، منصور بن جهز (١٤١٦هـ)، العلاقة بين نظام تقاعد أعضاء هيئة التدريس والاستثمار البشري في الجامعات السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جده: كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبدالعزيز.
- توفيق، عبدالرحمن (١٩٩٨م) فن إدارة الأزمات والصراعات، القاهرة: مركز الخبرات المهنية.
- توفيق، محيي الدين. زاهر، ضياء الدين (١٩٨٨م)، الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعات الخليج العربي، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- تيم، حسن أحمد (١٤٠٣هـ)، عضو هيئة التدريس في الجامعات السعودية - اختياره، إعداده، وتطويره، الرياض: جامعة الملك سعود.
- الثبيتي، جويبر ماطر، والوذيني، محمد معيض (١٤٢٢هـ)، البدائل غير التقليدية للجامعات التقليدية، ندوة القبول ومعاييرها في الجامعات السعودية - رؤية مستقبلية -، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.
- جريدة عكاظ، العدد ١١٩٨٦.
- جريدة الجزيرة، ٣ صفر - ١٤٢٣هـ، العدد ١٠٧٩٢.
- الحبشي، نيفين عز الدين (١٩٩٨م)، الأسلوب العلمي لإدارة الأزمات - دراسة مقارنة بين مصر والولايات المتحدة الأمريكية، رسالة دكتوراه غير منشورة - القاهرة: قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- حجي، أحمد إسماعيل، (١٩٩٨م)، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة: دار الفكر العربي.

- الحملوي، محمد رشاد، وعفيفي، زكريا، (٢٠٠٠م)، التعليم ذاكرة المنظمة للمواجهة الفعالة للآزمات، المؤتمر السنوي الخامس لإدارة الآزمات، المجلد الأول، القاهرة: كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص ٨٠-١٠٠.
- حيدر، معالي (٢٠٠٠م) أهم المشكلات الإدارية والتنظيمية في مرحلة حدوث الكارثة، المؤتمر السنوي الخامس لإدارة الآزمات، المجلد الأول، القاهرة: كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص ٥٣١.
- الخضيرى، محسن أحمد (١٩٩٣م)، إدارة الآزمات والإدارة بالآزمات، ندوة الأسلوب العلمى لإدارة الأسلوب العلمى لإدارة الآزمات، القاهرة: اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، ص ٣٣-٤٠.
- خطاب، عايدة سيد (١٩٩٣م)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة. مكتبة عين شمس.
- الخطيب، أحمد (١٩٩٨م)، الإدارة الجامعية من منظور التطور المهني لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات العربية، مؤتمر التعليم العالى في الوطن العربي، العين: جامعة الإمارات العربية، ص ٦١٤.
- الخطيب، محمد بن شحات (١٩٩٨م)، أساليب تقويم الأداء والتحصيل لطلبة الجامعة بين التقليد والمعاصرة - دراسة ميدانية - ندوة التعليم العالى في المملكة العربية السعودية - رؤى مستقبلية - الرياض، الجزء الثالث، ص ٧١٠.
- الدهان، أميمة (١٩٨٩م)، إدارة الآزمات في المنظمات، مجلة أبحاث اليرموك، العدد الرابع، المجلد الخامس، عمان: جامعة اليرموك، ص ٦٧-٩٥.
- راتب، نجلاء عبد الحميد (١٩٩٨م)، أزمة التعليم في مصر - دراسة سبسيولوجية في إدارة الآزمات الاجتماعية، القاهرة: مكتبة المحروسة.
- الربيعة، إبراهيم بن عبدالرحمن (١٤٢٠هـ) فاعلية التدريب في تنمية القدرة على توقع الآزمات الأمنية لدى خريجي كلية الملك فهد الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: قسم الإدارة والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى.

- الرحالي، محمد عبدالعزيز (١٤٠٨هـ) الابتلاء في القرآن الكريم، رسالة دكتوراه غير منشورة، مكة المكرمة: كلية الدعوة وأصول الدين، جامعة أم القرى.
- الزامل، عبدالله بن عبدالمحسن (١٤١٨هـ)، حاجة الجامعات السعودية لاستمرار أعضاء هيئة التدريس في وظائفهم بعد تقاعدهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- الزهراني، علي بن عبدالله (١٤٢٢هـ) مستقبل القبول في الجامعات السعودية بين المحددات والمعايير، ورقة عمل مقدمة لندوة القبول ومعاييره في الجامعات السعودية، مكة المكرمة: جامعة أم القرى، ٧-٨ صفر ١٤٢٢هـ.
- الزهراني، محمد بن حسن (١٤٢٢هـ) رؤية أولية لمعالجة أزمة القبول في الجامعات السعودية، ورقة عمل مقدمة لندوة القبول ومعاييره في الجامعات السعودية، مكة المكرمة: جامعة أم القرى، ٧-٨ صفر/١٤٢٢هـ.
- السلطان، عبدالله حمد (١٩٩٦م) مقترح تنظيم مركز إدارة الأزمات لمجلس التعاون الخليجي، بحث مقدم للمؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة ١٢-١٣ أكتوبر ١٩٩٦م.
- السلمي، سالم دخيل الله (١٤١٢هـ)، توزيع وقت عضو هيئة التدريس السعودي بجامعة أم القرى على مهامه المختلفة، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: قسم الإدارة والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- السيف، صالح محمد (١٤٢٢هـ) القبول للقادر وليس للراغب في مؤسسات التعليم العالي، ورقة عمل مقدمة لندوة القبول ومعاييره في الجامعات السعودية، مكة المكرمة: جامعة أم القرى ٧-٨ صفر ١٤٢٢هـ.
- الشربيني، إيمان (١٩٩٧م) رؤية مستقبلية لإدارة الأزمات التمويلية التي لا تهدف إلى تحقيق الربح، القاهرة: وحدة بحوث الأزمات.
- الشعلان، فهد أحمد (١٤١٩هـ) إدارة الأزمات - الأسس، المراحل، الآليات (الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية).

- الشنيتي، يوسف، وعمران، ومديح (١٩٨١م) واقع التعليم العالي المعاصر في الوطن العربي، بحث مقدم للمؤتمر الأول لوزراء المسؤولين عن التعليم العالي في الوطن العربي، الجزائر: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.
- الصباغ، زهير نعيم (١٩٩٧م) دورة إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات، بحث مقدم للمؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة: جامعة عين شمس.
- الصباغ. زهير (١٤٠٣هـ) التسرب بين العاملين وانعكاساته الإدارية - حالة واقعية، مجلة معهد الإدارة، العدد ٣٨، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- الطبلوي، نجوى عبدالله (١٩٩٧م) ثقافة المنظمة والمواجهة الفعالة للأزمة، بحث مقدم للمؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة: جامعة عين شمس.
- الطيرري، عبدالرحمن بن سليمان (١٤١٨م) الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، ورقة عمل مقدمة لندوة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، الرياض ٢٥-٢٨ شوال ١٤١٨هـ.
- الطيب، (١٩٩٠م). إدارة الكوارث، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد ٦٥، ص ٥٣.
- عبدالموجود، عزت (١٩٨١م) التعليم العالي وإعداد هيئة التدريس، بحث مقدم للمؤتمر الأول للوزراء والمسؤولين عن التعليم العالي في الوطن العربي، الجزائر: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.
- عثمان، عمر محمد (١٩٨٤م)، آفاق تنمية التعليم العالي حتى عام ٢٠٠٠م، باريس: مكتب اليونسكو (منظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم).
- العريض، خليل إبراهيم (١٩٩٤م) عضو هيئة التدريس بجامعة دول الخليج العربية، تأهيله وتقويمه، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.

- العريض، خليل إبراهيم (١٩٩٤م) تقويم أداء الأستاذ الجامعي في جامعات ودول الخليج العربية، بحث مقدم للندوة الفكرية الخاصة لرؤساء ومديري الجامعات في الدول الأعضاء، الكويت، ٢١-٢٣ ديسمبر، ١٩٩٢م.
- عز الدين، أحمد جلال (١٩٩٠م) إدارة الأزمات في الحدث الإرهابي، الرياض: دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية.
- علاقي، مدني عبدالقادر (١٩٩٣م) إدارة الموارد البشرية، المنهج الحديث في إدارة الأفراد، جدة: مكتبة دار زهران.
- العولقي، حسن أبوبكر فريد (١٤١٩هـ) تجارب محلية وعربية ودولية لمصادر وبدائل لتمويل التعليم العالي، بحث مقدم إلى اجتماع تمويل التعليم في الدول الأعضاء وسبل تنميته، الكويت: ١٤١٩هـ جمادى الثانية.
- عيسوي، عبدالرحمن (١٩٨٥م) التطوير المهني والفني لأعضاء هيئة التدريس والإداريين بالجامعات الخليجية، بيروت: دار النهضة.
- الفهيد، علي بن محمد (١٤١٩هـ) دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.
- قاضي، صبحي عبدالحفيظ (١٤٠٣هـ) عضو هيئة التدريس الجامعي - إعداد، مسؤولياته، مشكلاته، بحث مقدم لندوة عضو هيئة التدريس في الجامعات العربية، الرياض: جامعة الملك سعود، ١٤-١٧ جمادى الأول ١٤٠٣هـ.
- القشامي، جميل (١٩٩٥هـ) نماذج من إدارة الأزمات في عهد الخلفاء الراشدين وتطبيقاتها في مجال الإدارة والتخطيط التربوي، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- القحطاني، سالم بن علي، وآخرون (١٤٢٢هـ) تقويم معايير القبول في الجامعة واستشراق المؤثرات على مسيرة الطالب الجامعي، ورقة عمل مقدمة لندوة القبول ومعاييرها في الجامعات السعودية، مكة المكرمة: جامعة أم القرى، ٧-٨ صفر ١٤٢٢هـ.



- قرار مجلس الوزراء رقم وتاريخ الثلاثاء ٣/صفر/١٤٢٣هـ.
- الكسناوي، محمود محمد (١٩٩٨م) استراتيجية قبول طلاب المرحلة الثانية في مؤسسات التعليم العالي في ضوء خطط التنمية، بحث مقدم لندوة التعليم العالي في المملكة - رؤى مستقبلية، الرياض: جامعة الملك سعود، ٢٢-٢٥ فبراير ١٩٩٨م.
- كمال، مروان (١٤٠٣هـ) مشكلات عضو هيئة التدريس، بحث مقدم لندوة عضو هيئة التدريس في الجامعات العربية، الرياض، جامعة الملك سعود، ١٤٠٣هـ.
- الكيلاني، عدس (١٤٠٥هـ) الظروف الملائمة لاستقرار عضو هيئة التدريس في الجامعات العربية، دمشق: المركز العربي لبحوث التعليم العالي.
- المدهري، عبدالله بن فرحان (١٩٩٨م) الطلاب المتوقع التحاقهم بالتعليم الجامعي خلال خمس عشر عاماً قادمًا، بحث مقدم لندوة التعليم العالي في الجامعات العربية، ضوء الإمكانيات المتاحة، الرياض: جامعة الملك سعود، ٢٢-٢٥ فبراير ١٩٩٨م.
- آل المذهب، معدي بن محمد (١٤١٩هـ) تسرب أعضاء هيئة التدريس من مؤسسات التعليم العالي - دراسة استطلاعية على جامعة الملك سعود، مجلس الإدارة العامة' العدد الأول، المجلد (٣٨)، الرياض: معهد الإدارة العامة، ص ٢٠.
- المرشد، عبدالرحمن بن عبدالعزيز (١٩٩٨م) معايير قبول طلاب الثانوية العامة في الجامعات، بحث مقدم لندوة التعليم العالي في الجامعات العربية، الرياض: جامعة الملك سعود، ٢٢-٢٥ فبراير ١٩٩٨م.
- مشروع ميزانية جامعة أم القرى للعام الجامعي ١٤٢٠-١٤٢٥هـ.
- مشروع ميزانية جامعة الملك سعود للعام الجامعي ١٤٢٠-١٤٢٥هـ.
- مشروع ميزانية جامعة الملك فيصل للعام الجامعي ١٤٢٠-١٤٢٥هـ.
- مشروع ميزانية جامعة الملك خالد للعام الجامعي ١٤٢٠-١٤٢٥هـ.
- محمد، مصطفى فهمي (٢٠٠٠م) دور التخطيط في مواجهة الأزمات، بحث مقدم للمؤتمر السنوي الخامس للأزمات، القاهرة، جامعة عين شمس.

- منصور، فاروق حلمي (١٩٩٣م) الأزمة ذات الطبيعة الإدارية - مفهوم ومقوماته ومواجهته، بحث مقدم لندوة الأسلوب العلمي لإدارة الأزمات، القاهرة: اتحاد جمعيات التنمية الإدارية.
- مكي، أحمد مختار (١٩٩٨م) دراسة ندرة التعليم العالي العربي على مجابهة تحديات المستقبل، بحث مقدم لمؤتمر التعليم العالي في الوطن العربي، العين، الإمارات العربية المتحدة.
- المنصور، محمد سليمان، وعبد السلام، السيد محمد عبد المنعم (١٤٠٣هـ) سياسة استبقاء أعضاء هيئة التدريس في جامعات المملكة، بحث مقدم لندوة عضو هيئة التدريس في الجامعات العربية، الرياض: جامعة الملك سعود.
- موسى، عبد الحكيم (١٤٢٢هـ)، تخرج الطلبة المتعثرين دراسياً المستنفذين للمدة النظامية بوساطة الدبلومات الجامعية - مدخل لتوسيع الطاقة الاستيعابية للجامعات، بحث مقدم لندوة القبول ومعاييرها في الجامعات السعودية، مكة المكرمة: جامعة أم القرى، ٧-٨ صفر ١٤٢٢هـ.
- النعيمي، طه تايه (١٤٠٥هـ)، الإعداد المهني والفني لأعضاء هيئة التدريس والإداريين، بحث مقدم للندوة الفكرية الثانية كرؤساء ومديري الجامعات في الدول الأعضاء، جدة: جامعة الملك عبدالعزيز، ٢٣-٢٥/٧/١٤٠٥هـ.
- الهادي، شرف الدين إبراهيم (١٤٠٩هـ) المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس بجامعتي أم القرى وصنعاء، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: قسم الإدارة والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- هاشم، غريب عبد الحميد (١٩٩٩م) أثر العوامل الإنسانية على تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمات في المنظمات، بحث مقدم للمؤتمر السنوي الرابع للأزمات، القاهرة: جامعة عين شمس.
- هلال، فاروق (١٩٩٣م) التنمية والأزمة منظور سياسي لإدارة الكوارث والأزمات، بحث مقدم لندوة الأسلوب العلمي لإدارة الأزمات، القاهرة: اتحاد جمعيات التنمية الإدارية.

- الهواري، سيد (١٩٩٨م) الموجز في إدارة الأزمات - أصول التشخيص والقياس والتخطيط والسيطرة، القاهرة: مكتبة عين شمس.
- وزارة التخطيط (١٤١٩هـ) الكتاب الإحصائي السنوي، العدد ٣٥.
- وزارة التخطيط (١٤١٨هـ)، الكتاب الإحصائي السنوي، العدد ٣٤.
- وزارة التخطيط (١٣٩٥-١٣٩٠هـ) خطة التنمية الأولى، الرياض.
- وزارة التخطيط (١٣٩٥-١٤٠٠هـ) خطة التنمية الثانية، الرياض.
- وزارة التخطيط (١٤٠٠-١٤٠٥هـ) خطة التنمية الثالثة، الرياض.
- وزارة التخطيط (١٤٠٥-١٤١٠هـ) خطة التنمية الرابعة، الرياض.
- وزارة التخطيط (١٤١٠-١٤١٥هـ) خطة التنمية الخامسة، الرياض.
- وزارة التخطيط (١٤١٥-١٤٢٠هـ) خطة التنمية السادسة، الرياض.
- وزارة التخطيط (١٤٢٠-١٤٢٥هـ) خطة التنمية السابعة، الرياض.
- وزارة التخطيط (١٤٢١هـ) منجزات خطط التنمية من عام ١٣٩٠-١٤٢٠هـ، الإصدار الثامنة عشر، الرياض.
- وزارة التعليم العالي (١٤٢٠-١٤٢١هـ) التقرير الوطني الشامل عن التعليم العالي في المملكة.
- وزارة التعليم العالي، الإدارة العامة لتطوير التعليم العالي (١٤١٢هـ) المؤشرات الإحصائية عن تطور التعليم العالي من عام ١٤٠٠-١٤١١هـ، العدد السادس، الرياض: مركز المعلومات (الإحصاء).
- وزارة التعليم العالي، الإدارة العامة لتطوير التعليم العالي (١٤١٦هـ) المؤشرات الإحصائية لعام ١٤١٦هـ، الرياض: مركز المعلومات (الإحصاء).
- وزارة التعليم العالي، الإدارة العامة لتطوير التعليم العالي (١٤١٧هـ) المؤشرات الإحصائية لعام ١٤١٧هـ، الرياض: مركز المعلومات (الإحصاء).
- وزارة التعليم العالي، الإدارة العامة لتطوير التعليم العالي (١٤١٨هـ) المؤشرات الإحصائية لعام ١٤١٨هـ، الرياض: مركز المعلومات (الإحصاء).

- وزارة التعليم العالي، الإدارة العامة لتطوير التعليم العالي (١٤١٩هـ)
- المؤشرات الإحصائية لعام ١٤١٥هـ، الرياض: مركز المعلومات (الإحصاء).
- وزارة التعليم العالي، الإدارة العامة لتطوير التعليم العالي (١٤١٩هـ) المؤشرات الإحصائية لعام ١٤١٩هـ، الرياض: مركز المعلومات (الإحصاء).
- وليام، هـ. مويلي، ترجمة: محمد المغطوشي (١٤٠٧هـ)، تسرب الموظفين: أسبابه، نتائجه، السيطرة عليه، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- اليحيا، فهد سعود (١٩٩٦م) الأعداد النفسية قبل حدوث أزمة متوقعة وأثنائها والعلاج النفسي للمتضررين من الأزمة، محاضرة في دورة إدارة الأزمات، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

## ثانيا : المراجع الأجنبية:

- Dive M/Dunlap, drever, (1992), The Fiscal crisis of the American Publicresearch University and its impactor Faculty – Acase studay of Factors Inthuencing Recvuitement and Retention of Acodevie Personnel, University of Ongon, U.S.A.
- Fink, Steven, (1986), Crisis Management: planning for the ineritable, (Amacon), New York
- Hard, Joanne Elaine, (1992), Crisis Responsetooh: Alayered Model of Communicatia upport (Management In rovmation system), unpublished ph. D. Dissertaion, Texas Tech university U.S.A.
- Marra, Fraucis Johm (1992), Crisis public Relations: Atheorecal Model, published ph. D. Dissentaion, University of management the gepank, U.S.A.
- Robent, Bieben, (19580, clutch Management in crisis Rish management/
- Salmi, Jamil, (No date), The highet education crisis develop ping coutries, New York: sheed and wand?
- Torrington, Detek, (1989), Effectione Management, people and onganization, New York, prentice Hall bookIne.

# الملاحق

**ملحق رقم (١)**  
**قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين (مرتبة حسب الأحرف الهجائية)**

|    |                                     |  |
|----|-------------------------------------|--|
| ١  | الدكتور/ أسعد حسن مكاوي العشري      | إدارة تربوية — جامعة أم القرى                |
| ٢  | الدكتورة/ جوهرة إبراهيم بوشيت       | كلية التربية — جامعة الملك فيصل              |
| ٣  | الدكتورة/ جواهر أحمد قناديلي        | إدارة تربوية — جامعة أم القرى                |
| ٤  | الدكتور/ جوير ماطر الشبي            | إدارة تربوية — جامعة أم القرى                |
| ٥  | الدكتور/ رمضان أحمد عيد             | إدارة تربوية — جامعة أم القرى                |
| ٦  | الدكتور/ زهير أحمد الكاظمي          | إدارة تربوية — جامعة أم القرى                |
| ٧  | الدكتور/ سعد الدين ع شماوي          | أكاديمية نائف العربية للعلوم الأمنية بالرياض |
| ٨  | الدكتور/ سعد عبد الله الزهراني      | إدارة تربوية — جامعة أم القرى                |
| ٩  | الدكتورة/ سهيلة صالح بكر            | علم نفس — جامعة أم القرى                     |
| ١٠ | الدكتور/ عبدالقادر صالح بكر         | كلية التربية — جامعة أم القرى                |
| ١١ | الدكتور/ عدنان بالخير               | إدارة عامة — جامعة الملك عبدالعزيز           |
| ١٢ | الدكتور/ علي عبدالعزيز العبد القادر | كلية التربية — جامعة الملك فيصل              |
| ١٣ | الدكتور/ علي علي عبد ربه            | إدارة تربوية — جامعة أم القرى                |
| ١٤ | الدكتور/ فهد أحمد الشعلان           | أكاديمية نائف للعلوم الأمنية بالرياض         |
| ١٥ | الدكتور/ محمد الوديناني             | إدارة تربوية — جامعة أم القرى                |
| ١٦ | الدكتور/ محمد جعفر جميل الليل       | علم نفس — جامعة أم القرى                     |
| ١٧ | الدكتور/ محمد فتحي محمود            | أكاديمية نائف العربية للعلوم الأمنية بالرياض |
| ١٨ | الدكتور/ محمود عطا محمد علي         | أكاديمية نائف العربية للعلوم الأمنية بالرياض |
| ١٩ | الدكتور/ محمود محمد عبد الله كسناوي | تربية إسلامية — جامعة أم القرى               |
| ٢٠ | الدكتور/ نايف حامد همام الشريف      | إدارة تربوية — جامعة أم القرى                |
| ٢١ | الدكتور/ هاشم بكر حريري             | إدارة تربوية — جامعة أم القرى                |

المحترم

سعادة الدكتور الفاضل/

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته... وبعد.

فأقدم لسعادتكم هذه الاستبانة والخاصة ببحث علمي لنيل أطروحة الدكتوراه في إدارة التعليم العالي في قسم الإدارة والتخطيط بكلية التربية بجامعة أم القرى بمكة المكرمة. وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مؤشرات وأسباب وأساليب التعامل مع أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية من قبل القيادات الإدارية فيها، وذلك في المراحل المختلفة التالية للأزمات:

١- مرحلة ما قبل وقوع الأزمة (مرحلة الاستعداد والتهيؤ).

٢- مرحلة أثناء وقوع الأزمة (مرحلة المواجهة).

٣- مرحلة بعد انتهاء وقوع الأزمة (مرحلة إعادة الأوضاع).

وثقتنا الكبيرة بأن إجاباتكم سيكون لها الدور الكبير بالتوصل إلى نتائج قيمة تساعد على معرفة الأساليب المناسبة للتعامل مع الأزمات التي تعترض الجامعات السعودية، وتقف حائلاً دون قيامها برسالتها على الوجه الأمثل، حيث أنه على قدر تجاوبكم ومساعدتكم بدقة وبسرعة لهذه الاستبانة، سيتحقق المطلوب بإذنه تعالى.

علمًا بأن هذه المعلومات ستكون سرية وتخدم أغراض هذه الدراسة فقط.

وأشكر لسعادتكم تكرمكم وتلطفكم بالاعتناء من وقتكم الثمين في تعبئة هذه الفقرات.

الباحثة

فريدة عبدالله البسام



# إرشادات عامة

## أولا : التعريف بالأزمة :

تعبر الأزمة عن موقف يفتقد معه متخذ القرار القدرة على السيطرة وتعد الأزمات من أبرز سمات هذا العصر، نتيجة للتطورات التي يشهدها العالم في ظل المتغيرات الحديثة المختلفة. وهناك أنواع عديدة من الأزمات منها: الأزمات الأمنية، والصحية، والنفسية، والتربوية، والثقافية، والإدارية، والتعليمية. ودراستنا هذه حول الأزمات في الجامعات السعودية، وبالتحديد أزمة الموارد البشرية، وتعرف إدارة الأزمة بأنها: كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية المناسبة. لذا فإن هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على واقع الأساليب التي تتبعها القيادات الإدارية في الجامعات السعودية في التعامل مع الأزمات، مع محاولة الخروج بأسلوب أمثل يأذن الله.

## أولا : تحتوي هذه الاستبانة على محورين رئيسين هما :

- المحور الأول: يحدد طبيعة أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية ويحتوي على بعدين هما:
- البعد الأول: مؤشرات أزمة الموارد البشرية.
- البعد الثاني: أسباب أزمة الموارد البشرية.
- المحور الثاني عن: يعرض الأساليب التي تتبعها القيادات الإدارية في التعامل مع أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية، ويحتوي على ثلاثة أبعاد:
- البعد الأول: أساليب التعامل مع أزمة الموارد البشرية المتوقع حدوثها في الجامعات السعودية.
- البعد الثاني: أساليب التعامل مع أزمة الموارد البشرية أثناء حدوثها في الجامعات السعودية.
- البعد الثالث: أساليب التعامل مع الآثار الناتجة عن أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية.
- أرجو التكرم بتحديد موافقتكم على مضمون كل عبارة من عبارات الأبعاد السابقة وفق مقياس خماسي على النحو التالي:
- |                         |                      |
|-------------------------|----------------------|
| رقم (٥) موافقة عالية.   | رقم (٤) فوق المتوسط. |
| رقم (٣) متوسطة.         | رقم (٢) ضعيفة.       |
| رقم (١) لا توجد موافقة. |                      |

## نموذج الإجابة :

الرجاء وضع إشارة ( ✓ ) تحت الخيار المناسب الذي يمثل درجة موافقتكم من خلال خبرتكم كقادة إداريين في إحدى الجامعات السعودية على اعتبار أن مضمون العبارة من المؤشرات المنذرة بوجود أزمة موارد بشرية في الجامعات السعودية.

| عدد | مؤشرات الأزمة   | موافقة عالية | فوق متوسطة | متوسطة | ضعيفة | لا توجد موافقة |
|-----|---|--------------|------------|--------|-------|----------------|
| ١   | زيادة عدد المتقاعدين من أعضاء هيئة التدريس              | ✓            |            |        |       |                |
| ٢   | تأجيل تدريس بعض المواد (عن موعد جدولتها) لعدم توفر مدرس |              |            |        | ✓     |                |

\* الإجابة عن العبارة الأولى تعني أن العبارة تمثل مؤشراً عالياً ينذر بوجود أزمة عضو هيئة تدريس في الجامعات السعودية.

\* الإجابة عن العبارة الثانية تعني أن العبارة تمثل مؤشراً ضعيفاً لوجود أزمة عضو هيئة تدريس في الجامعات السعودية.

\* ينطبق هذا النموذج على جميع أبعاد الاستبانة.

## معلومات عامة

الرجاء إكمال المعلومات التالية :

١- الجنس :

☐ أ - ذكر

☐ ب - أنثى

٢- الدرجة العلمية :

☐ أ - أستاذ

☐ ب - أستاذ مشارك

☐ ج - أستاذ مساعد

٣- سنوات الخبرة :

☐ أ - أقل من خمس سنوات

☐ ب - من ٥ إلى ١٠ سنوات

☐ ج - من ١٠ إلى ١٥ سنة

☐ د - غير ذلك

٤- اسم الجامعة :

☐ أ - جامعة الملك سعود

☐ ب - جامعة أم القرى

☐ ج - جامعة الملك فيصل

☐ د - جامعة الملك خالد

## الاستبانة

### البعد الأول : مؤشرات الأزمة :

الرجاء وضع إشارة ( ✓ ) تحت الخيار المناسب، ودرجة موافقتكم من خلال خبرتكم كقادة إداريين في إحدى الجامعات السعودية، على اعتبار أن مضمون العبارة من المؤشرات المنذرة بوجود أزمة موارد بشرية في الجامعات السعودية.

| عدد | مؤشرات الأزمة  | موافقة عالية | فوق متوسطة | متوسطة | ضعيفة | لا توجد موافقة |
|-----|--|--------------|------------|--------|-------|----------------|
| ١   | زيادة عدد المتقاعدين من أعضاء هيئة التدريس (غير السعوديين)       |              |            |        |       |                |
| ٢   | زيادة عدد المتقاعدين من أعضاء هيئة التدريس                       |              |            |        |       |                |
| ٣   | كثرة عدد أعضاء هيئة التدريس القريبين من سن التقاعد               |              |            |        |       |                |
| ٤   | العجز في أعضاء هيئة التدريس في بعض التخصصات وزيادتهم في أخرى     |              |            |        |       |                |
| ٥   | إسناد تدريس بعض المواد إلى غير المتخصصين                         |              |            |        |       |                |
| ٦   | زيادة عدد طالبي الإعارة من أعضاء هيئة التدريس لجهات خارج الجامعة |              |            |        |       |                |
| ٧   | تجاوز نسبة طالب إلى عضو هيئة التدريس للحد المعتمد في خطة التنمية |              |            |        |       |                |
| ٨   | تأجيل تدريس بعض المواد (عن موعد جدولتها) لعدم توفر أستاذ         |              |            |        |       |                |

| عدد | مؤشرات الأزمة  | موافقة<br>عالية | فوق<br>متوسطة | متوسطة | ضعيفة | لا توجد<br>موافقة |
|-----|--|-----------------|---------------|--------|-------|-------------------|
| ٩   | إسناد تدريس بعض المواد إلى أشخاص من خارج الجامعة بسبب النقص في أعضاء هيئة التدريس    |                 |               |        |       |                   |
| ١٠  | تأخر تخرج بعض الطلاب لعدة سنوات بسبب عدم توافر أعضاء هيئة تدريس                      |                 |               |        |       |                   |
| ١١  | تكدر عدد الطلاب في بعض الأقسام   |                 |               |        |       |                   |
| ١٢  | تحديد نسبة القبول في بعض الأقسام بسبب المعجز في أعضاء هيئة التدريس                   |                 |               |        |       |                   |
| ١٣  | سحب وظائف المحاضرين والمعيدين من بعض الأقسام   |                 |               |        |       |                   |
| ١٤  | كثرة اعتذارات الأقسام عن تدريس بعض المواد  |                 |               |        |       |                   |
| ١٥  | تزايد نسبة النمو لأعداد الطلاب الملتحقين في الجامعات مع ثبات نسبة أعضاء هيئة التدريس |                 |               |        |       |                   |
| ١٦  | زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي عن الطاقة الاستيعابية للجامعات             |                 |               |        |       |                   |
| ١٧  | إسناد مهمة الإشراف على رسائل الماجستير أساتذة مساعدين                                |                 |               |        |       |                   |
| ١٨  | إلغاء شرط المشرف المتخصص من قائمة الإشراف على التربية العلمية والنظرية               |                 |               |        |       |                   |
| ١٩  | إيقاف الابتعاث   |                 |               |        |       |                   |

الرجاء كتابة أي مؤشرات حول توقع حدوث أزمة موارد بشرية في الجامعة:

البعد الثاني: أسباب أزمة الموارد البشرية في الجامعات :

الرجاء وضع إشارة ( ✓ ) تحت الخيار الذي يحد درجة موافقتكم وذلك من خلال خبرتكم كقادة إداريين في إحدى الجامعات السعودية على اعتبار أن مضمون العبارة من الأسباب المؤدية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية.

أولاً : أبعاد اقتصادية

أ - أزمات متعلقة بالعرض :

| عدد | أسباب الأزمة  | موافقة عالية | فوق متوسطة | متوسطة | ضعيفة | لا توجد موافقة |
|-----|---|--------------|------------|--------|-------|----------------|
| ٢٠  | تركز المتميزين من الطلاب في بعض التخصصات                                    |              |            |        |       |                |
| ٢١  | لا تركز الجامعة في إعدادها للطلاب على تأهيلهم لإعادة في الجامعة             |              |            |        |       |                |
| ٢٢  | تركز معظم أعضاء هيئة التدريس في التخصصات النظرية                            |              |            |        |       |                |
| ٢٣  | قلة الراغبين من حملة الدكتوراه في شغل الوظائف الأكاديمية لتدني مستوى الراتب |              |            |        |       |                |
| ٢٤  | اجتذاب القطاع الخاص للكوادر الأكاديمية المتميزة                             |              |            |        |       |                |
| ٢٥  | اجتذاب المناصب الإدارية العليا للكوادر الأكاديمية                           |              |            |        |       |                |
| ٢٦  | ندرة أعضاء هيئة التدريس في التخصصات العلمية الدقيقة                         |              |            |        |       |                |

ب - أزمات متعلقة بالطلب :

| عدد | أسباب الأزمة  | موافقة<br>عالية | فوق<br>متوسطة | متوسطة | ضعيفة | لا توجد<br>موافقة |
|-----|---|-----------------|---------------|--------|-------|-------------------|
| ٢٧  | قلة الوظائف الشاغرة للمعيدين والمحاضرين<br>في أقسام الجامعة                               |                 |               |        |       |                   |
| ٢٨  | سلم رواتب أعضاء هيئة التدريس لا<br>يجذب الحاصلين على المؤهلات العليا                      |                 |               |        |       |                   |
| ٢٩  | تفضيل أعضاء هيئة التدريس الجمع بين<br>العمل الأكاديمي داخل الجامعة والعمل<br>خارج الجامعة |                 |               |        |       |                   |
| ٣٠  | قلة عدد الأقسام والكليات المستحدثة<br>سنوياً  |                 |               |        |       |                   |
| ٣١  | عدم استحداث برامج أو مواد بسبب عدم<br>توافر كوادر جديدة                                   |                 |               |        |       |                   |
| ٣٢  | قلة الحوافز الممنوحة لعضو هيئة التدريس  |                 |               |        |       |                   |

أبعاد اجتماعية :

| عدد | أسباب الأزمة   | موافقة<br>عالية | فوق<br>متوسطة | متوسطة | ضعيفة | لا توجد<br>موافقة |
|-----|--|-----------------|---------------|--------|-------|-------------------|
| ٣٣  | تدني مستوى الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس                                  |                 |               |        |       |                   |
| ٣٤  | تجاوز معظم أعضاء هيئة التدريس للخمسين سنة من العمر                               |                 |               |        |       |                   |
| ٣٥  | ليس هناك تغذية راجعة للتعويض عن الفقدان المستقبلي لأعضاء هيئة التدريس            |                 |               |        |       |                   |
| ٣٦  | حدة الصراعات بين أعضاء هيئة التدريس  |                 |               |        |       |                   |
| ٣٧  | قلة الرغبة لدى أعضاء هيئة التدريس لتطوير ذواتهم                                  |                 |               |        |       |                   |
| ٣٨  | طول انقطاع أعضاء هيئة التدريس عن ممارسة الأعمال الأكاديمية بسبب المشاغل الإدارية |                 |               |        |       |                   |
| ٣٩  | تسابق أعضاء هيئة التدريس على شغل المناصب الإدارية في الجامعة                     |                 |               |        |       |                   |
| ٤٠  | ظهور أعراض الشيخوخة على أعضاء هيئة التدريس                                       |                 |               |        |       |                   |
| ٤١  | ضعف الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس لإجراء بحوث أكاديمية                         |                 |               |        |       |                   |
| ٤٢  | كثرة غياب أعضاء هيئة التدريس عن المحاضرات  |                 |               |        |       |                   |



ثانيا أبعاد مهنية :

| عدد | أسباب الأزمة   | موافقة<br>عالية | فوق<br>متوسطة | متوسطة | ضعيفة | لا توجد<br>موافقة |
|-----|--|-----------------|---------------|--------|-------|-------------------|
| ٤٣  | ممارسة التدريس في الجامعة على أنه عمل روتيني   |                 |               |        |       |                   |
| ٤٤  | التشابه في الدراسات الفكرية العلمية التي تحكم فكر أعضاء هيئة التدريس                                       |                 |               |        |       |                   |
| ٤٥  | تمسك أعضاء هيئة التدريس باتجاهات محددة   |                 |               |        |       |                   |
| ٤٦  | مقاومة أعضاء هيئة التدريس للتجديد  |                 |               |        |       |                   |
| ٤٧  | اكتفاء أعضاء هيئة التدريس ب تلقين الطلاب ما تعلموه عندما كانوا بمرحلة الدكتوراه                            |                 |               |        |       |                   |
| ٤٨  | قوة اعتقاد هيئة التدريس بصحة ما تعلموه قبل عشر سنوات   |                 |               |        |       |                   |
| ٤٩  | تخوف أعضاء هيئة التدريس من الخروج عن النمط المألوف في التدريس  |                 |               |        |       |                   |
| ٥٠  | عدم توافر برامج تطويرية لأعضاء هيئة التدريس  |                 |               |        |       |                   |
| ٥١  | ليس هناك بند مخصص في ميزانية الجامعة لإشراك أعضاء هيئة التدريس بحضور المؤتمرات المتعلقة بتخصصاتهم          |                 |               |        |       |                   |
| ٥٢  | لا تتبنى الجامعات في أنظمتها أي برامج أو خطط لتنمية أداء أعضاء هيئة التدريس كما هو الحال في الدول المتقدمة |                 |               |        |       |                   |
| ٥٣  | قلة عدد الملمين من أعضاء هيئة التدريس بالتعامل مع تكنولوجيا المعلومات                                      |                 |               |        |       |                   |
| ٥٤  | قلة عدد الملمين من أعضاء هيئة التدريس بأساليب الإحصاء  |                 |               |        |       |                   |
| ٥٥  | عدم الرغبة في إدخال أساليب جديدة في التعليم.   |                 |               |        |       |                   |

| عدد | أسباب الأزمة  | موافقة<br>عالية | فرق<br>متوسطة | متوسطة | ضعيفة | لا توجد<br>موافقة |
|-----|---|-----------------|---------------|--------|-------|-------------------|
| ٥٦  | لا يجذ الكثير من أعضاء هيئة التدريس<br>الاطلاع على آخر ما كتب في التخصص |                 |               |        |       |                   |

الرجاء كتابة أي أسباب أخرى إن وجدت:

—١

—٢

—٣

البعد الثالث: أساليب التعامل مع أزمة الموارد البشرية :

الرجاء وضع إشارة ( ✓ ) تحت الخيار الذي يحد درجة موافقتكم وذلك من خلال خبرتكم كقادة إداريين في إحدى الجامعات السعودية على اعتبار أن مضمون العبارة من الأسباب المؤدية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية.

أولاً : الأساليب المتبعة في التعامل مع أزمة الموارد البشرية المتوقع حدوثها في الجامعات :

| عدد | أساليب التعامل مع الأزمة  | موافقة عالية | فوق متوسطة | متوسطة | ضعيفة | لا توجد موافقة |
|-----|---|--------------|------------|--------|-------|----------------|
| ٥٧  | التحديد الدقيق للأسباب التي من الممكن أن تحدث الأزمة (مثل زيادة الطلب الاجتماعي، نقص أعضاء هيئة التدريس، قلة الأقسام التي عليها الطلب... إلخ) |              |            |        |       |                |
| ٥٨  | التحديد الدقيق لأبعاد الأزمة (اجتماعي، اقتصادي، معرفي)  |              |            |        |       |                |
| ٥٩  | التحليل الدقيق لطبيعة وخصائص الأزمة   |              |            |        |       |                |
| ٦٠  | التخطيط العلمي للتأثير على الأزمة   |              |            |        |       |                |
| ٦١  | التحديد للوقت المناسب للتدخل في الأزمة  |              |            |        |       |                |
| ٦٢  | التحديد للأشخاص المناسبين للتدخل في الأزمة (تشكيل لجان، وتكليف مستشارين مثلاً)  |              |            |        |       |                |
| ٦٣  | وضع خطط وقائية تحد من تفاقم الأزمة (مثل توسيع برامج مركز خدمة المجتمع)  |              |            |        |       |                |
| ٦٤  | الاعتماد على الذاكرة الفردية في تحديد أهم الأزمات المتوقعة  |              |            |        |       |                |
| ٦٥  | تخصيص بند في الميزانية لمواجهة الأزمات  |              |            |        |       |                |

ثانياً : الأساليب المتبعة في التعامل مع أزمة الموارد البشرية أثناء حدوثها في الجامعات السعودية:

| عدد | أساليب التعامل مع الأزمة  | موافقة عالية | فوق متوسطة | متوسطة | ضعيفة | لا توجد موافقة |
|-----|---|--------------|------------|--------|-------|----------------|
| ٦٦  | تخفيف حدة الأزمة واعتبار أنها مشكلة بسيطة   |              |            |        |       |                |
| ٦٧  | تجاهل وجود الأزمة (عدم إثارها في أي ملتقى)  |              |            |        |       |                |
| ٦٨  | التقليل من شأن الأزمة والتأكيد على أنه لن يكون لها تأثير كبير   |              |            |        |       |                |
| ٦٩  | إثارة الأزمة (تفجيرها) لكي يحس بها المجتمع (توجيه خطابات والحديث مع العامة عنها)                            |              |            |        |       |                |
| ٧٠  | طرح الأزمة على أنها مشكلة عامة تواجهها كل الجامعات (تفريغ الأزمة)   |              |            |        |       |                |
| ٧١  | طرح بدائل لعلاج الأزمة (استحداث كليات جديدة، استخدام أساليب تعليم غير تقليدية                               |              |            |        |       |                |
| ٧٢  | التفريق بين أسباب الأزمة وأساليب معالجتها   |              |            |        |       |                |
| ٧٣  | المواجهة مع الأشخاص الذين صنعوا الأزمة (الأشخاص الذين قبلوا طلاباً دون توفر أعضاء هيئة تدريس مثلاً... إلخ)  |              |            |        |       |                |
| ٧٤  | تكون فرق عمل لمواجهة الأزمة   |              |            |        |       |                |
| ٧٥  | إشراك الأشخاص الذين لهم علاقة بالأزمة في حلها   |              |            |        |       |                |
| ٧٦  | الحديث عن الوفرة الوهمية (كان يقول: لدينا فائض في أعضاء هيئة التدريس في حين أنه لا يوجد فائض)               |              |            |        |       |                |
| ٧٧  | إيجاد خطة للتحكم والسيطرة على الأزمة  |              |            |        |       |                |
| ٧٨  | إيجاد خطة للتعبئة الاحتياطية لمواجهة الأزمة (زيادة أعضاء هيئة التدريس احتياطاً)                             |              |            |        |       |                |
| ٧٩  | تحديد الحلول الفورية والعاجلة للأزمة (زيادة عدد الطلاب في المجموعات، التعاقد، الاعتماد على مدرسين متعاونين) |              |            |        |       |                |

ثالثاً : أساليب التعامل مع الآثار الناتجة عن أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية:

| عدد | أساليب التعامل مع الأزمة   | موافقة عالية | فوق متوسطة | متوسطة | ضعيفة | لا توجد موافقة |
|-----|--|--------------|------------|--------|-------|----------------|
| ٨٠  | التبعية الدقيق لكيفية حدوث الأزمة  |              |            |        |       |                |
| ٨١  | التحديد الدقيق للعوامل التي ساعدت على تفاقم الأزمة (مثل ارتفاع الرواتب خارج الجامعة، سياسة القبول، الإجراءات الإدارية) |              |            |        |       |                |
| ٨٢  | الاستفادة من تجارب بعض الدول لمواجهة أزمات الموارد البشرية   |              |            |        |       |                |
| ٨٣  | الاستفادة من نتائج الأزمات السابقة في التصدي للأزمة المتوقعة   |              |            |        |       |                |
| ٨٤  | تحديد خطة لامتناس آثار الأزمة  |              |            |        |       |                |
| ٨٥  | تحديث الأساليب الإدارية التقليدية لتجنب حدوث أزمات مستقبلية  |              |            |        |       |                |
| ٨٦  | الاستفادة من النتائج الإيجابية للأزمات   |              |            |        |       |                |
| ٨٧  | الاستفادة من الفرص المتاحة   |              |            |        |       |                |
| ٨٨  | إنشاء إدارة في كل جامعة لمواجهة الأزمة   |              |            |        |       |                |
| ٨٩  | عمل دورات تدريب في إدارة الأزمات للقيادات الإدارية في الجامعات   |              |            |        |       |                |
| ٩٠  | لابد من إعطاء القيادات الإدارية نوع من الحرية في اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى وزارة التعليم العالي                    |              |            |        |       |                |
| ٩١  | الاستفادة من التجربة ومنع التكرار  |              |            |        |       |                |

الرجاء كتابة أية أساليب أخرى إن وجدت:

—١

—٢

—٣

الجامعة رقم (٣)



وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي

المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة أم القرى

سعادة وكيل جامعة الملك سعود للدراسات العليا والبحث العلمي سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

نفيد سعادتكم في ضوء ماوردنا من سعادة عميد كلية التربية بمكة المكرمة بموجب خطابه رقم ١١٣٦/١/١٤٣٦هـ وتاريخ ١٤/٨/١٤٣٢هـ ومشفوعه «استبانة» بأن الطالبة / فريدة بنت عبدالله البسام - إحدى طالبات الدراسات العليا لمرحلة الدكتوراه بقسم الإدارة التربوية والتخطيط بالكلية وترغب في تطبيق استبانتها الخاصة بموضوع بحثها بعنوان :  
«تعامل القيادات الإدارية مع أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية» .

وتلبية لرغبة الباحثة في توزيع هذه الاستبانة على السادة أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى .  
فإننا نأمل من سعادتكم التكرم بمساعدتها وتسهيل مهمتها ما أمكن ذلك لكي تتمكن من تطبيق الاستبانة المرفقة .  
ولا يسعنا إلا أن نشكركم الشكر الجزيل على ما تبذلونه من تعاون وتحققونه من خدمة للعلم وظلا به .

وتقبنوا وأقر التحية والتقدير .

وكيل الجامعة

لدراسات العليا والبحث العلمي

أ. د. ناصر بن عبدالله عثمان الصالح

أ. د.

الرقم التاريخ المرفقات

مصحح نسخة أم القرى

د. محمد بن عبد الله



المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة أم القرى

وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي

سلمه الله

سعادة وكيل جامعة الملك فيصل للدراسات العليا والبحث العلمي

ويرعد

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نفيد سعادتكم في ضوء ماوردنا من سعادة عميد كلية التربية بمكة المكرمة بموجب خطابه رقم ١/١١٣٦/ك ت وتاريخ ١٤/٨/١٤٢٢هـ ومشفوعه «استبانة» بأن الطالبة / فريدة بنت عبدالله البسام - إحدى طالبات الدراسات العليا لمرحلة الدكتوراه بقسم الإدارة التربوية والتخطيط بالكلية وترغب في تطبيق استبانتها الخاصة بموضوع بحثها بعنوان :  
"تعامل القيادات الإدارية مع أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية".

وتلبية لرغبة الباحثة في توزيع هذه الإستبانة على السادة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود .  
فإننا نأمل من سعادتكم التكرم بمساعدتها وتسهيل مهمتها ما أمكن ذلك لكي تتمكن من تطبيق الإستبانة المرفقة .  
ولا يسعنا إلا أن نشكركم الشكر الجزيل على ما تبذلونه من تعاون وتحققونه من خدمة للعلم وطلابها .

وتفضلوا وافر التحية والتقدير .

وكيل الجامعة

للدراسات العليا والبحث العلمي

أ. د. ناصر بن عبدالله عثمان الصالح

الرقم التاريخ المشفوعات

مصحح جامعة أم القرى

(7)  $r^2 \omega^2$



KINGDOM OF SAUDI ARABIA

Ministry of Higher Education

KING FAISAL UNIVERSITY

المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة الرياض فيصل

## الملاحظات :

100-100

تاریخ: ۱۳۸۵/۰۵/۰۱

## الموقر

سعادة وكيل جامعة أم القرى للدراسات العليا والبحث العلمي  
مكة المكرمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .. وبعد :

إشارة إلى خطاب سعادتكم رقم ٤٣٤٧ وتاريخ ١٠/٣/١٤٢٢هـ بشأن طلب تزويد الطالبة / فريدة بنت عبدالله النيسام ( إحدى طالبات الدراسات العليا لمرحلة الدكتوراه بكلية التربية ) ببعض المعلومات عن الجامعات السعودية واللائمة لأغراض إعداد بحثها المشار اليه.

عليه أود أن أرفق لسعادتكم البيانات المطلوبة وفقاً لما هو متوفر لدى الجامعة .

وتقبلوا خالص تحياتي وتقديري .

六

وكيل جامعة الملك فيصل  
للدراسات العليا والبحث العلمي

42

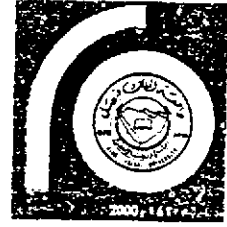
1. 1500  
 2. 1500  
 3. 1500



## ملحق رقم (٦)



بسم الله الرحمن الرحيم  
المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة الملك فيصل  
KINGDOM OF SAUDI ARABIA  
Ministry of Higher Education  
KING FAISAL UNIVERSITY



المرفقات :

التاريخ :

الرقم :

١- عدد أعضاء هيئة التدريس المفرغين علمياً (إجازة تفرغ علمي) :  
(عضو واحد) برتبة أستاذ مساعد ، منح الإجازة في عام ١٤٢٢/١٤٢١ هـ .

٢- أعداد أعضاء هيئة التدريس المكلفين بأعمال إدارية ويحملون أقل من النصاب :

| أستاذ | أستاذ مشارك | أستاذ مساعد | مجموع |                  |
|-------|-------------|-------------|-------|------------------|
| ٣     | -           | -           | ٣     | - وكيل جامعة     |
| ٢     | ٤           | ١           | ٧     | - عميد كلية      |
| ١     | ٣           | ٢           | ٦     | - عميد عمادة     |
| -     | ٦           | ١١          | ١٧    | - وكيل كلية      |
| -     | ٣           | ٦           | ٩     | - وكيل عمادة     |
| -     | -           | ٢           | ٢     | - مدير مركز علمي |
| ٦     | ١١          | ٣٣          | ٥٠    | - رئيس قسم       |
| ١٢    | ٢٧          | ٥٥          | ٩٤    | - مجموع          |

٣- أعداد أعضاء هيئة التدريس الذين يعملون في مجال البحوث فقط :

| أستاذ | أستاذ مساعد | محاضر | معيد | مجموع |              |
|-------|-------------|-------|------|-------|--------------|
| ١     | ٣           | ٢     | ٥    | ١١    | - وكيل جامعة |

٤- عدد أعضاء هيئة التدريس المتبعين للدراسة في خارج المملكة وداخلها :

| محاضر | معيد | مجموع |                |
|-------|------|-------|----------------|
| ٧     | ٨٠   | ٨٧    | - خارج المملكة |
| ٦     | ٩    | ١٥    | - داخل المملكة |
| ١٣    | ٨٩   | ١٠٢   | - مجموع        |

٥- عدد أعضاء هيئة التدريس المعارة خدماتهم لخارج الجامعة :  
(عضوان) أحدهما برتبة أستاذ ، والآخر برتبة أستاذ مساعد .

مشاريع جامعة الملك فيصل

٢٣/١٢٢

هاتف ٨٥١٨٠١٨ - فاكس ٨٥١٨٠١٨ - صندوق بريد ١٩٩٩٩ - الرياض ١١٦٦٦ - شارع الملك فيصل - الرياض ١١٦٦٦ - هاتف ٨٥١٨٠١٨ - فاكس ٨٥١٨٠١٨  
Al-Ahsa P.O. Box 11666, Al-Ahsa, Saudi Arabia 11666 - Phone 8518018 - Fax 8518018



المرفقات :

التاريخ :

الصفحة :

-٢-

٦- عدد الوظائف المتاحة للمعيدين كبديل لمن يتقاعد من أعضاء هيئة التدريس :  
عدد (٥٢) وظيفة معيد شاغرة حالياً ويجري التعيين عليها خلال هذا العام بكليات  
الجامعة المختلفة .

٧- مجموع أعداد الطلاب المسجلين بكليات الجامعة في مختلف التخصصات (المرحلة  
البكالوريوس ، والدراسات العليا) في هذا العام والمتوقع لهم في العام القادم :

| بيسان   | تخصصات علمية | تخصصات نظرية | مجموع          |
|---|--------------|--------------|----------------|
| مرحلة البكالوريوس :<br>عام ١٤٢٢/١٤٢١ هـ<br>عام ١٤٢٣/١٤٢٢ هـ     | ٥٦٨٨<br>٦٤٢٠ | ٥٥٩٤<br>٦٢٥٢ | ١١٢٨٢<br>١٢٦٧٢ |
| مرحلة الدراسات العليا :<br>عام ١٤٢٢/١٤٢١ هـ<br>عام ١٤٢٣/١٤٢٢ هـ | ٢٧٣<br>٣٤٠   | ٦٧<br>١٠٥    | ٣٤٠<br>٤٤٥     |

٨- العدد الكلي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة حسب الأقسام العلمية والأدبية :

| بيان            | أستاذ | أ. مشارك | مساعد | محاضر | معيد | مجموع | مدرسة لغة |
|-----------------|-------|----------|-------|-------|------|-------|-----------|
| الأقسام العلمية | ٧٦    | ٩٥       | ١٨٧   | ٧٣    | ١٧٣  | ٦٠٤   | ٤         |
| الأقسام الأدبية | ١٧    | ٢٨       | ٨٦    | ٣٦    | ٤٨   | ٢١٥   | ٥         |
| مجموع           | ٩٣    | ١٢٣      | ٢٧٣   | ١٠٩   | ٢٢١  | ٨١٩   | ٩ *       |

\* مدرسو اللغة ضمن التشكيلات الإدارية للجامعة بالمرتبة الثامنة .

٢٤/١٢٢

مطابع جامعة الملك فيصل

البريد الإلكتروني: info@kfupress.edu.sa | هاتف: ٨٢٧٧٠٠٠ | فاكس: ٨٢٧٧٠٠٠ | البريد الإلكتروني: info@kfupress.edu.sa  
Al-Ahsa, P.O. Box 666 - Tel: 876628 Fax: 876628 E-mail: info@kfupress.edu.sa

المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي

جامعة أم القرى

وكيل الجامعة  
للدراسات العليا والبحث العلمي



الرقم : ١/٣٤/٢٤٠٩  
التاريخ : ١٤٢٠/٥/٦ هـ  
المصدر : رئيس جامعة أم القرى  
العلامة الدكتور محمد بن عبد الله  
رقم القيد :  
الشفوعات : (٥)

### ﴿ مذكرة داخلية ﴾

الموضوع : آراء وملاحظات على مشروع نظام الدراسات العليا في جامعة أم القرى  
المستشار : الدكتور محمد بن عبد الله السليم

معالي مدير الجامعة

سعادة وكيل الجامعة

سعادة عميد الدراسات العليا

سعادة عميد معهد البحوث العلمية وإحياء التراث الإسلامي

سعادة عميد شئون المكتبات

سعادة المشرف على إدارة البعثات والعلاقات الجامعية

سعادة المشرف العام على الشؤون الإدارية والتطوير الإداري

سعادة مدير وحدة القياس والتقويم

سعادة مدير وحدة المتاحف

سعادة أمين مجلس الجامعة

سعادة مدير مطابع الجامعة

سعادة المشرف على مركز الوثائق والمحفوظات

أمانة المجلس العلمي

أمانة محلة الجامعة

سعادة عميد كلية التربية

سعادة مدير

للدعوة ☐

لإعداد العرض اللازم ☐

للتعليق ☐

للإفادة ☐

للإحاطة ☐

للمتابعة ☐

لإبداء الرأي ☐

للعرض على اللجنة ☐

للتعميم ☐

للاعتقاد ☐

لإكمال اللازم حسب الشئ نظاماً ☒

للدعوة وإعادة الموضوع إليها ☐

للدعوة وتولي الإجابة ☐

لإعداد الخلفية اللازمة ☐

لإرفاق الوثائق اللازمة ☐

لإعداد المطلوب ☐

بكتب إلى الجهة / الجهات المختصة ☐

ملاحظات : سعادة رئيس قسم إدارة التطوير مع التحيه

عبد الملك

ص ١/٨ مع المرفق

وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي

أ. د. ناصر بن عبد الله عثمان الصالح

د. محمد بن عبد الله السليم



المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة الملك خالد  
مكتب وكيل الجامعة

للدراسات العليا والبحث العلمي

الرقم ٧١٤٩٢  
التاريخ ١٤٤٤/٤/٢٤  
المرفقات

وفقه الله

سعادة وكيل جامعة أم القرى للدراسات العليا والبحث العلمي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

إشارة إلى خطابكم رقم ٤٣٤٧ بتاريخ ١٤٤٢/٣/١٠هـ والمتضمن طلبكم تزويد الطالبة / فريدة بنت عبد الله البسام أحد طابعت الدراسات العليا لمرحلة الدكتوراه بقسم الإدارة التربوية والتخطيط بالكلية بالمعلومات اللازمة الخاصة ببحثها " تعامل القيادات الإدارية بالجامعات السعودية مع أزمة الموارد البشرية " وهي كالتالي :

(١) عدد أعضاء هيئة التدريس المفرغين علمياً بكل الجامعة ( ٢ )  
(٢) عدد أعضاء هيئة التدريس المكلفين بأعمال إدارية والذين لا يؤدون النصاب كاملاً :-  
وكلاء الجامعة - عمداء الكليات والمعاهد ووكلائهم - عمداء العمدات ووكلائهم - رؤساء الأقسام  
وعندهم الإجمالي ( ٥٨ ) .

(٣) عدد أعضاء هيئة التدريس المفرغين لإعداد البحوث العلمية ( لا يوجد ) .  
(٤) عدد المعيدين والمحاضرين والذين لا يقومون بأعمال التدريس ( المبتعثين وعددهم ٧٦ )  
(٥) عدد أعضاء هيئة التدريس المعارين لجهات حكومية وأخرى ( ٩ أعضاء )  
(٦) نسبة المعينين على وظائف معيد سنوياً كل عام ( ٤٠ سنوياً ) نسبتين الماضيتين ولم يتقاعد أحد حتى الآن .

(٧) نسبة الوفيات من أعضاء هيئة التدريس والتسرب ( لا يوجد وفيات / المنقولين [٦] )  
عليه نرفق لكم المطلوب .

وتقبلوا أطيب تحياتي ومقدرتي ...

وكيل الجامعة

للدراسات العليا والبحث العلمي

أ.د محمد بن يحيى الشهريني

١٤٤٤/٤/٢٧  
٥٤٤٤/٤/٢٧

صحة (٩)

الرقم : ٧/٤٤٤  
التاريخ : ٤/٤/١٤٢٤ هـ  
المصدر : مجلس جامعة أم القرى  
رقم القيد : ١١-٩٦  
المشروعات :



المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة أم القرى  
رئيس الجامعة  
للدراسات العليا والبحث العلمي

### مذكرة داخلية

الموضوع : بسم الله الرحمن الرحيم المطوية لطاية لدراسات إحصائية / قرينة لب  
التحفة بتمت للرحلة الكثره

معالي مدير الجامعة

سعادة وكيل الجامعة

سعادة عميد الدراسات العليا

سعادة عميد معهد البحوث العلمية وإحياء التراث الإسلامي

سعادة عميد شؤون المكتبات

سعادة المشرف على إدارة البعثات والعلاقات الخارجية

سعادة المشرف العام على الشؤون الإدارية والتطوير الإداري

سعادة مدير وحدة القياس والتقييم

سعادة مدير وحدة المصحف

سعادة أمين مجلس الجامعة

سعادة مدير مطابع الجامعة

سعادة المشرف على مركز الوثائق والمحفوظات

أمانة المجلس العلمي

أمانة مجلة الجامعة

سعادة عميد كلية التربية حكمة بكملة  
سعادة مدير

للدراسة ☐

لإعداد العرض اللازم ☐

للتعليق ☐

للإفادة ☐

للإحاطة ☒

للتسليم ☐

لإبداء الرأي ☐

للعرض على اللجنة ☐

للتعميم ☐

لاختصار ☐

لإكمال ملأه حسب الشرح نظاماً ☐

لدراسة واحدة الموضوع ☐

لدراسة وتولي الإجابة ☐

لإعداد الحنية اللازمة ☐

لإرفاق الوثائق اللازمة ☐

لإعداد المخطوط ☐

يكتب إلى الجهة الخيات اعتصمة ☐

ملاحظات :

وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي

أ. د. ناصر بن عبد الله عثمان الصالح

(1.)  $\mu = 1, 2, 3, \dots$



المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي

**جامعة أم القرى**

وكيل الجامعة

للدراست العليا والبحث العلمي

الرقم : ٤٦٦  
التاريخ : ١٤/٤/١٤٢٢هـ  
المصدر : جامعة الملك فيصل  
رقم القيد : ١٠٢٦٩  
المشروعات : ٤١

﴿ مذكرة داخلية ﴾

الموضوع: كنه الحوريات المظهرية للطاوية خديرة البسم - بحمد محمد الفيض

معالي مدير الجامعة

سعادة وكيل الجامعة

سعادة عميد الدراسات العليا

سعادة عميد معهد البحوث العلمية وإحياء التراث الإسلامي

سعادة عميد شؤون المكتبات

معاودة الشرف على إدارة البعثات والعلاقات الجامعية

سعادة المشرف العام على الشؤون الإدارية والتطوير الإداري

سداد مدير وحدة القياس والتقويم

سعدية منير وحيدة المتاحف

سعادة أمين مجلس الجامعة

سعادة مدير مطابع الجامعة

سعادة المشرف على مركز الوثائق والمحفوظات

أمانة المجلس العلمي

أمانة مجلة الجامعة

معادۂ عید پر لکھنؤ میں

معادہ مدیر

\_\_\_\_\_ زلا عتبت

لا كمال إلا به حب الله

للدراسة وإعادة التوجيه إليها

تُدْرِسة وتُؤَسَّس الإجابة

☐ لإعداد احصائية اللازمة☐ لإرفاق الوثائق اللازمة

إعداد الصلوة

☐ يكتب إلى جهة : الجهات المختصة

للدراسة

إعداد العرض اللازم

التعليق

الإفادة

الإحاطة 

للمتابعة

الإهداء:

☐ للمعرض على اللجنة




5 11 10 5 4  
 2 12 11 10 9

ملاحظات :

وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي

أ. د. ناصر بن عبد الله عثمان الصالح

ملحقه رقم (١١)

KINGDOM OF SAUDI ARABIA  
Ministry of Higher Education  
KING ABDULAZIZ UNIVERSITY

P.O. Box 80200 Jeddah 21589  
Kingdom of Saudi Arabia  
Tel. 6952015 Fax. 6952441



مكتب وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي  
Office of the Vice President for Graduate Studies & Research

المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة الملك عبد العزيز

ص.ب : ٨٠٢٠٠ جدة ٢١٥٨٩  
تليفون : ٦٩٥٢٠١٥  
فاكس : ٦٩٥٢٤٤١

E-Mail : KAUVPGSR @ KAAU. EDU. SA : البريد الالكتروني

الموقر

سعادة مدير مكتب وكيل جامعة أم القرى  
للدراسات العليا والبحث العلمي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..

إشارة إلى خطاب سعادة وكيل جامعة أم القرى للدراسات العليا والبحث العلمي رقم ٤٣٤٧ وتاريخ ١٠/٣/١٤٢٢هـ ( المرفق صورته ) والمبني على خطاب سعادة عميد كلية التربية بمكة المكرمة رقم ١/٤٢٢/١٤٢٢هـ وتاريخ ٥/٣/١٤٢٢هـ الذي يفيد بأن الطالبة / فريدة بنت عبد الله البسام - إحدى طالبات الدراسات العليا لمرحلة الدكتوراه بقسم الإدارة التربوية والتخطيط بالكلية - ترغب تزويدها ببعض المعلومات اللازمة من الجامعات السعودية خاصة بحثياً بعنوان " تعامل القيادات الإدارية بالجامعات السعودية ، مع أزمة الموارد البشرية " ..

عليه نرفق لكم خطاب سعادة مدير مركز المعلومات والإحصاء والتوثيق بالجامعة وبطيه ردود بعض الجهات بالجامعة ومشتغره الإحصائيات المطلوبة .  
نرجو التكرم بالإحاطة .

وتقبلوا خالص التحيات ..

مدير مكتب وكيل الجامعة  
للدراسات العليا والبحث العلمي

أ. عبد الله بن حمدان القامحي

١٠٢٦٩  
٤/٩٠٠  
٤٤٤٤٤  
٤٤٤٤٤

سبي ١٧ : ١٤٢٢هـ

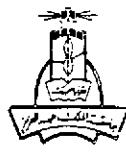
Encl. : المصوغات : ٦

Date : التاريخ : ١٤٢٢/٤/١٧

Ref. : الرقم : ٤٦٦/٤

دولة الكويت (١٩٩٠)

بسم الله



المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة الملك عبد العزيز  
مركز المعلومات والاحصاء والتوثيق

الرقم ٢-٢-٢ / ٤٤٩/٨٤  
التاريخ ١٤٤٩/٤/١٨  
المرفقات ...

وحدة

سعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

إشارة إلى مذكرة سعادتكم رقم ١٤٥٤ وتاريخ ١٤٢٢/٣/١٤ هـ المبينة على خطاب  
سعادة وكيل جامعة أم القرى للدراسات العليا والبحث العلمي رقم ٤٣٤٧ وتاريخ  
١٤٢٢/٣/١٠ هـ ... المتضمن رغبة الطالبة / فريدة بنت عبدالله البسام - إحدى طالبات  
الدراسات العليا لمرحلة الدكتوراه بقسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بمكة المكرمة  
، تزويدها ببعض المعلومات اللازمة من الجامعات السعودية الخاصة ببحثها بعنوان " تأثير  
التغيرات الإدارية بالجامعات السعودية " .

فقد قام المركز بطلب النيات المطلوبة من كليات الجامعة المختلفة إضافة إلى قسم  
الطببات بموجب الخطاب رقم ٢٢/٧٠ : وتاريخ ١٤٢٢/٣/١٨ هـ ... وبطيه ردود الجهات  
حسب وصولها للمركز :

- ١- خطاب سعادة عميد كلية الآداب والعلوم الإنسانية رقم ٨٦١/أ.د.ب وتاريخ  
١٤٢٢/٣/٢٦ هـ وبطيه الإحصائيات المطلوبة .
- ٢- خطاب سعادة عميد كلية علوم البحار رقم ٩٨/٣١٩/ع.ب وتاريخ  
١٤٢٢/٣/٢٧ هـ ... وبطيه بيان تقرير عن الموارد البشرية في الكلية .
- ٣- توصية للباحثة من سعادة عميد الدراسات العليا بموجب الخطاب رقم ٤٩٩/ع.د.ع  
وتاريخ ١٤٢٢/٣/٢٨ هـ .
- ٤- خطاب سعادة عميد كلية الطب والعلوم الطبية بالمدينة المنورة رقم ٤٧٨/ك.ط.م  
وتاريخ ١٤٢٢/٤/٥ هـ ... وإفادة سعادتكم بأن الكلية حديثة الإنشاء ، ولا يوجد بها  
من أعضاء هيئة التدريس سوى عميد الكلية ووكيل الكلية المكلف .
- ٥- خطاب سعادة عميد كلية طب الأسنان رقم ٣٩٨/ط.س/٢٢٢ هـ وتاريخ  
١٤٢٢/٤/٦ هـ ... وبطيه المعلومات المطلوبة .



بسم الله الرحمن الرحيم



المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة الملك عبد العزيز  
مركز المعلومات والاحصاء والتوثيق

الرقم ٢-٢-ح/

التاريخ .....

المرفقات .....

وحدة

□ خطاب سعادة عميد كلية علوم الأرض رقم ٧٧٤/ع.ض وتاريخ ١٤٢٢/٤/٩ هـ ... وبطيه المطلوب .

□ خطاب سعادة عميد كلية الهندسة رقم ٤٢٢/٥٠٩ وتاريخ ١٤٢٢/٤/١١ هـ ... وبطيه المطلوب .

وسنوافي سعادتكم بما يلي من ردود للمركز تباعاً ... للإحاطة ...

وتفعلوا داليس بركاتي وتفقدوا ...

مدير مركز المعلومات والاحصاء والتوثيق  
د. محمد بن أمين بري

21/8/2022

☐ سرى ☐ عاجل

**كبير الجامعة**

**نتیجہ :**

|   |   |                                  |                                      |
|---|---|----------------------------------|--------------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> إكمال النظم | <input type="checkbox"/> الاتصال والإعادة | <input type="checkbox"/> التسمية | <input type="checkbox"/> إزفاء الأسس |
| <input type="checkbox"/> التسمية وإبقاء الرأى   | <input type="checkbox"/> نسخة ل.....      | <input type="checkbox"/> العرض   | <input type="checkbox"/> للاضحة      |
| <input type="checkbox"/> الخلاصة بما نسب        | <input type="checkbox"/> للمعاهدة         | <input type="checkbox"/> التحفظ  | <input type="checkbox"/> للتصوير     |

شماره ۲

SECRET

وكبر الجماعة  
تترسنت العبد وتجدد لغني  
أ. د. مصطفى بن محمد الحسن الإبراهيمي

الفصل في معرفة

دیس، تبت، جیب، تبت، شہر

صورة  
صورة  
صورة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي

جامعة أم القرى  
مكة المكرمة

لجنة الجامعة للاحتفال بمرور مائة عام  
على تأسيس المملكة

سعادة وكيل جامعة الملك عبدالعزيز للدراسات العليا والبحث العلمي سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

نفيدكم في ضوء ماوردنا من سعادة عميد كلية التربية بمكة المكرمة بموجب خطابه رقم ١/٤٢٢/ك ت وتاريخ ١٤٢٢/٣/٥هـ الذي يفيد بأن الطالبة / فريدة بنت عبدالله البسام - إحدى طالبات الدراسات العليا لمرحلة الدكتوراه بقسم الإدارة التربوية والتخفيف بالكلية وترغب تزويدها ببعض المعلومات اللازمة من الجامعات السعودية الخاصة ببحثها بعنوان " تعامل القيادات الإدارية بالجامعات السعودية ، مع أزمة الموارد البشرية " وهي كالآتي :

- ١ - عدد أعضاء هيئة التدريس المفرغين علمياً بكل جامعة .
  - ٢ - عدد أعضاء هيئة التدريس المكلفين بأعمال إدارية والذين لا يؤدون النصاب كاملاً .
  - ٣ - عدد أعضاء هيئة التدريس المفرغين لإعداد البحوث العلمية .
  - ٤ - عدد المعيبين والمحاضرين والذين لا يقومون بأعمال التدريس .
  - ٥ - عدد أعضاء هيئة التدريس المعارين جهات حكومية أخرى .
  - ٦ - نسبة المعيبين على وظائف معيد شوي . كذا نسبة التقاعد كل عام .
  - ٧ - نسبة التوفيق من أعضاء هيئة التدريس والتسرب .
- لذا فإننا نأمل من سعادتك الشكر بتعبه عن بلوه تزويدها بالمعلومات المشار إليها أعلاه . ولايسع إلا أن نشكركم الشكر الجليل على ما تقدمونه من تعاون وتحققونه من خدمة للعلم

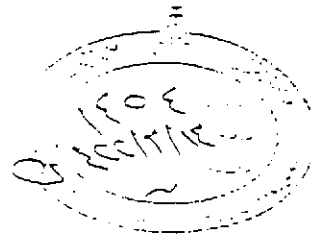
وخاتمه

وتنشر وفيه التحية والتقدير

وكيل الجامعة

لدراسات العليا والبحث العلمي

د. ناصر بن عبدالله عثمان الصالح



ت ٥٥٨٩٩٠٠  
فكس ٥٥٧٣٣٣٢

وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي  
مكة المكرمة - ص ٧١٥

التفويضات :

التاريخ : ١٤٢٢/٣/٥هـ

الرقم : ٤٢٤٧

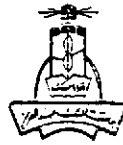
مكتب جامعة أم القرى

بسم الله

الرقم ٢-٢-٢٠ / ٧٠ / ٤٤٤

التاريخ ١٨ / ٢ / ٤٤٤٥

المرقعات محمد بن عبد الله



المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة الملك عبد العزيز  
مركز المعلومات والاحصاء والتوثيق

وحدة

يحفظه الله

سعادة عمدة كلية الاقتصاد والإدارة  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

إشارة إلى مذكرة سعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي رقم ١٤٥٤ وتاريخ ١٤٢٢/٣/١٤ هـ المبينة على خطاب سعادة وكيل جامعة أم القرى للدراسات العليا والبحث العلمي رقم ٤٣٤٧ وتاريخ ١٤٢٢/٣/١٠ هـ ... المتضمن رغبة الطالبة / فريدة بنت عبدالله البسام - إحدى طالبات الدراسات العليا لمرحلة الدكتوراه بقسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بمكة المكرمة ، تزويدها ببعض المعلومات اللازمة من الجامعات السعودية الخاصة ببحثها بعنوان 'تحليل القيادات الإدارية بالجامعات السعودية - مع أنموذج الدراسة' ومبركاته

١. عدد أعضاء هيئة التدريس المفرغين علمياً .
٢. عدد أعضاء هيئة التدريس المكلفين بأعمال إدارية والتي لا يؤدون النصاب كاملاً .
٣. عدد أعضاء هيئة التدريس المفرغين لإعداد البحوث العلمية .
٤. عدد المعينين والمحاضرين والتي لا يقومون بأعمال التدريس .
٥. عدد أعضاء هيئة التدريس المعاري لجهات حكومية أخرى .
٦. نسبة المعينين على وظائف معيد سنوياً ، كذا نسبة التقاعد كل عام .
٧. نسبة الوفيات من أعضاء هيئة التدريس والتسرب .

يرجاء التكرم بتعميد من يلزم نحو تزويدنا بالإحصائيات المطلوبة تبيناً لدراسة لجهة الطالبة .

سأمر بالتصديق  
وتفويض نائب نائبكم ...

مدير مركز المعلومات والإحصاء والتوثيق

محمد بن عبد الله بن بري

بسم الله



الرقم م-م-ج-١٠ / ٤٤٩

التاريخ ١٤٤٩/٣/١٨

المرقات عبد الله بن عبد الله

المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة الملك عبد العزيز  
مركز المعلومات والإحصاء والتوثيق

وحدة

بخطه الله

سعادة عمدة كلية الآداب والعلوم الإنسانية  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

إشارة إلى منكرة سعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي رقم ١٤٥٤ وتاريخ ١٤٢٢/٣/١٤ هـ المعنية على خطاب سعادة وكيل جامعة أم القرى للدراسات العليا والبحث العلمي رقم ٤٣٤٧ وتاريخ ١٤٢٢/٣/١٠ هـ ... المتضمن رغبة الطالبة / فريدة بنت عبدالله أبسام - إحدى طالبات الدراسات العليا لمرحلة الدكتوراه بقسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بمكة المكرمة . تزودها ببعض المعلومات اللازمة من الجامعات السعودية الخاصة ببحثها بعنوان 'تأثير القيادات الإدارية والمجتمعات السعودية' . مع أهدى التبرعات البشرية 'مباركاً لكم' .

١. عند أعضاء هيئة التدريس المؤرخين علمياً .
٢. عند أعضاء هيئة التدريس المكلفين بأعمال إدارية والتي لا يتناولون التساب كمناد .
٣. عند أعضاء هيئة التدريس المؤرخين لإعداد البحوث العلمية .
٤. عند المعينين والمحاضرين والتي لا يقومون بأعمال التدريس .
٥. عند أعضاء هيئة التدريس السعوديين لجهات حكومية أخرى .
٦. نسبة المعينين على وظائف معيداً . كذا نسبة التقاعد كل عام .
٧. نسبة الوفيات من أعضاء هيئة التدريس والتدريس .

برجاء التكرم بتعريب من يزاد نحو تزويدنا بالإحصائيات المطلوبة تمديد لإرساله نتيجة الطالبة .

أحراراً بخدمتكم ...

وختاماً خالص خالصي وبعد ...

عبد الله بن عبد الله

طاهر بن أحمد بن عبد الله

بسم الله الرحمن الرحيم



المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة الملك عبد العزيز  
مركز المعلومات والاحصاء والتوثيق

الرقم ٢-٢-١٥ / ١٥٠  
التاريخ ١٤٤٢/١٠/١٨  
المرافقات عدد ١٥٠ فقط

وحدة

بفضل الله

سعادة عمدة كلية العلوم  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

إشارة إلى منكرة سعانة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي رقم ١٤٥٤ وتاريخ ١٤٢٢/٣/١٤ هـ المبنية على خطاب سعانة وكيل جامعة أم القرى للدراسات العليا والبحث العلمي رقم ٤٣٤٧ وتاريخ ١٤٢٢/٣/١٠ هـ ... استضمن رغبة الطالبة / فريدة بنت عبدالله البسام - إحدى طالبات الدراسات العليا لمرحلة الدكتوراه بقسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بمكة المكرمة ، ترويهما ببعض المعلومات اللازمة من الجامعات السعودية الخاصة ببحثها بعنوان 'تحليل القيادات الإدارية بالمجاسد السعودية' .

سبح الله الرحمن الرحيم

١. عند أعضاء هيئة التدريس المتفرغين علمياً .
٢. عند أعضاء هيئة التدريس المكلفين بأعمال إدارية وتنفين لا يؤمنون التصاب كاملاً .
٣. عند أعضاء هيئة التدريس المتفرغين لإعداد البحوث العلمية .
٤. عند المعينين والمحاضرين والتنفين لا يقومون بأعمال التدريس .
٥. عند أعضاء هيئة التدريس المعارين لجهات حكومية أخرى .
٦. نسبة المعينين على وظائف معيد سنوياً ، كذا نسبة التقاعد كل عام .
٧. نسبة الوفيات من أعضاء هيئة التدريس والتدريس .

يرجاء الشكر بتعميد من ينزه نحو ترويهما بالاحصائيات المطلوبة تسيبنا لإرساله لجهة الطالبة .

تاريخ ١٤٤٢/١٠/١٨

وبفضل الله وبركاته ...

مدير مركز المعلومات والاحصاء والتوثيق

طه بن محمد بن

بسم الله



الرقم ٢-٢-٢٠٠٤ / ١٠ / ٤٤٤

التاريخ ١٨ / ٤ / ١٤٢٥ هـ

المرفقات (١) نسخة

المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة الملك عبد العزيز  
مركز المعلومات والاحصاء والتوثيق

وحدة

يخاطب الله

سعادة عميد كلية الصيدية  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

إشارة إلى منكرة سعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي رقم ١٤٥٤ وتاريخ ١٤٢٢/٣/١٤ هـ المبينة على خطاب سعادة وكيل جامعة أم القرى للدراسات العليا والبحث العلمي رقم ٤٣٤٧ وتاريخ ١٤٢٢/٣/١٠ هـ ... المتضمن رغبة الطالبة / فريدة بنت عبدالله البسام - إحدى طالبات الدراسات العليا لمرحلة الدكتوراه بقسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بمكة المكرمة ، تزويدها ببعض المعلومات اللازمة من الجامعات السعودية الخاصة ببحثها بعنوان 'تحليل القيادات الإدارية بالجامعات السعودية - حيز أزمة التزايد البشرية' ومبرك بالآتي:

١. عدد أعضاء هيئة التدريس المفرغين علمياً .
٢. عدد أعضاء هيئة التدريس المكلفين بأعمال إدارية والتي لا يؤمنون النصاب كاملاً .
٣. عدد أعضاء هيئة التدريس المفرغين لإعداد البحوث العلمية .
٤. عدد المعينين والمختارين والتي لا يقومون بأعمال التدريس .
٥. عدد أعضاء هيئة التدريس السعاريين بحيث حكومية أخرى .
٦. نسبة المعينين على وظائف معيد تدريجياً ، كن نسبة التقاعد كل عام .
٧. نسبة الوفيات من أعضاء هيئة التدريس والتسرب .

يرجاء التكرم بتعميد من يلزم نحر تزويدها بالإحصائيات المطلوبة تيسيراً لإرساله للجهة الطالبة .

٢٠٢

شاكراً لكم تعاونكم ...

وفعلياً خالص تحياتي واحترامي ...

مدير مركز المعلومات والإحصاء والتوثيق

طه بن عبد العزيز

بسم الله الرحمن الرحيم



المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة الملك عبد العزيز  
مركز المعلومات والاحصاء والتوثيق

الرقم م-م-ح-١٥٠ / ٤٤

التاريخ ١٤٠٣/٣/٤٤

المرفقات ٢ (٢٤٠) نسخة

وحدة

يحفظه الله

سعادة مدير كلية الطب والعلوم الصحية  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

إشارة إلى مذكورة سعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي رقم ١٤٥٤ وتاريخ ١٤٢٢/٣/١٤ هـ المبنية على خطاب سعادة وكيل جامعة أم القرى للدراسات العليا والبحث العلمي رقم ٤٣٤٧ وتاريخ ١٤٢٢/٣/١٠ هـ ... المتضمن رغبة الطالبة / فريدة بنت عبيدة البسام - إحدى طالبات الدراسات العليا لمرحلة الدكتوراه بقسم الإدارة التربوية والخططية بكلية التربية بمكة المكرمة ، تزويدها ببعض المعلومات اللازمة من الجامعات السعودية الخاصة بحثها بعنوان 'تطبيقات النماذج الإدارية' بالجامعات السعودية. سبب أهمية المزايا البشرية 'وفي كالاتمها'

١. عند أعضاء هيئة التدريس المتفرعين طلب .
٢. عند أعضاء هيئة التدريس المتكفلين بأعمال تدريسية وتعليمية لا يتجاوز النصاب كائناً .
٣. عند أعضاء هيئة التدريس المتفرعين لإعداد بحوث علمية .
٤. عند المعينين والمحضرين وتكون لا يقومون بأعمال التدريس .
٥. عند أعضاء هيئة التدريس السعوديين لحديث حكومية أخرى .
٦. نسبة المعينين على وظائف مع مستوى . كذا نسبة التقاعد كل عام .
٧. نسبة الوفيات من أعضاء هيئة التدريس واستمر .

يرجاء تكرار بتعميد من يتردد حراً تزويد بالاحصائيات المطلوبة لتعميد لإرساله لتجربة الطالبة .

أشرفكم على  
وقته من شأنه وقته ...

مركز المعلومات والاحصاء والتوثيق

طاهر بن حسين بري



بسم الله الرحمن الرحيم



المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة الملك عبد العزيز  
مركز المعلومات والاحصاء والتوثيق

الرقم م-م-ج / ٧٠ / ٤٤١

التاريخ ١٨ / ٤ / ١٤٤١ هـ

المرفقات مرفقة بالرسالة

وحدة

يحفظه الله

سعادة عميد كلية علوم الأرض  
السالم عليكم ورحمة الله وبركاته ...

إشارة إلى مذكرة سعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي رقم ١٤٥٤ وتاريخ ١٤٢٢/٣/١٤ هـ المبنية على خطاب سعادة وكيل جامعة أم القرى للدراسات العليا والبحث العلمي رقم ٤٣٤٧ وتاريخ ١٤٢٢/٣/١٠ هـ ... المتضمن رغبة الطالبة / فريدة بنت عبدالله الشبام - إحدى طالبات الدراسات العليا لمرحلة الدكتوراه بقسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بمكة المكرمة ، تزويدنا ببعض المعلومات اللازمة من الخدمات السعودية الخاصة ببحثها بعنوان 'تطبيقات التغيرات الإدارية في الجامعات السعودية' مع أنه المراد البشرية 'وهي كالتالي:

١. عند أعضاء هيئة التدريس لفرغين علمياً .
٢. عند أعضاء هيئة التدريس لتكثيف الأعمال الإدارية والتي لا يتعون النصاب كاملاً .
٣. عند أعضاء هيئة التدريس لفرغين لإعداد البحوث العلمية .
٤. عند السعوديين والمغتربين والتي لا يقومون بأعمال التدريس .
٥. عند أعضاء هيئة التدريس سعوديين لبحث حكومية أخرى .
٦. نسبة تعيين على وظائف غير شمولية . كذا نسبة التقاعد كل عام .
٧. نسبة توفيات من أعضاء هيئة التدريس والكليات .

برجاء تكرار تعبئ من يرد حيز ترويض بالاحصائيات المطلوبة لتبني لإرسته تحية الطالبة .

شكراً

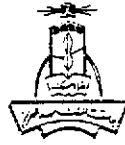
بإدارة جامعة الملك عبد العزيز

وتمتوا داخل جامعة الملك عبد العزيز

مدير مركز المعلومات والإحصاء والتوثيق

د. محمد بن أحمد بن علي

بسم الله الرحمن الرحيم



المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة الملك عبد العزيز  
مركز المعلومات والاحصاء والتوثيق

الرقم م-م-ح / ١٠ / ٤٤٤  
التاريخ ١٤٢٨ / ٢ / ٢٤  
الرفقات عرضة لى ليفة

وحدة .....

بسم الله

سعادة عميد كلية علوم البحار  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

إشارة إلى مذكرة سعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي رقم ١٤٥٤ وتاريخ ١٤٢٢/٣/١٤ هـ المبنية على خطاب سعادة وكيل جامعة أم القرى للدراسات العليا والبحث العلمي رقم ٤٣٤٧ وتاريخ ١٤٢٢/٣/١٠ هـ ... المتضمن رغبة الطالبة / فريدة بنت عبدالله السام - إحدى طالبات الدراسات العليا لمرحلة الدكتوراه بقدر الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بمكة المكرمة ، تزويدها ببعض المعلومات اللازمة من الجامعات السعودية الخاصة ببحثها بعنوان 'تأثير التحولات الإدارية بالجامعات السعودية' مع أهمية المراسلة البشرية 'وتحليلاتها'.

١. عند أعضاء هيئة التدريس المفرعين عالياً .
٢. عند أعضاء هيئة التدريس المكثفين بأعمال إدارية والتي لا يؤدون النصاب كاملاً .
٣. عند أعضاء هيئة التدريس المفرعين لإعداد البحوث العلمية .
٤. عند المعينين والمحاضرين والتي لا يقومون بأعمال التدريس .
٥. عند أعضاء هيئة التدريس الساعدين لجهات حكومية أخرى .
٦. نسبة المعينين على وظائف معيد متدرباً . كذا نسبة التقاعد كل عام .
٧. نسبة الوفيات من أعضاء هيئة التدريس والشرب .

يرجاء التكرم بتعميد من يلزم نحو تزويدنا بالإحصائيات المطلوبة تبيناً لإرساله لتجبة الطالبة .

شاكراً لكم تعاونكم ...  
وتفانياً دأبنا بشاكي وبخبري ...

مدير مركز المعلومات والاحصاء والتوثيق

د. محمد بن أمين بن بري



بسم الله الرحمن الرحيم



المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة الملك عبد العزيز  
مركز المعلومات والاحصاء والتوثيق

الرقم م-م-ح / ٧٠ / ٤٤٩  
التاريخ ١٤٢٤ / ٣ / ١٨  
الرفقات مرفقة (مرفقة) لفضة

وحدة

بجوفه الله

سعادة عميد كلية طب الأسنان  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

إشارة إلى مذكرة سعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي رقم ١٤٥٤ وتاريخ ١٤٢٢/٣/١٤هـ المعنية على خطاب سعادة وكيل جامعة أم القرى للدراسات العليا والبحث العلمي رقم ٤٣٤٧ وتاريخ ١٤٢٢/٣/١٠هـ ... المتضمن رغبة الطالبة / فريدة بنت عبدالله البسام - إحدى طالبات الدراسات العليا لمرحلة الدكتوراه بقسم الإدارة التربوية والخطوط بكنية التربية بمكة المكرمة . تزويدها ببعض المعلومات اللازمة من الجامعات السعودية الخاصة ببحثها بعنوان ' تأثيرات التغيرات الإدارية ' بالجامعات السعودية . سبح الله الذي لا اله الا هو

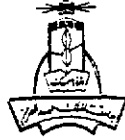
١. عند أعضاء هيئة التدريس المتفرعين عنها .
٢. عند أعضاء هيئة التدريس المتكفلين بأعمال إدارية وتعليمية لا يتولون النصاب كاملاً .
٣. عند أعضاء هيئة التدريس المتفرعين لإعداد البحوث العلمية .
٤. عند المعينين والمختصين وتلك لا يقومون بأعمال التدريس .
٥. عند أعضاء هيئة التدريس المعارين لمعاريير لجهات حكومية أخرى .
٦. نسبة المعينين على وظائف معيد سنوية . كذا نسبة التقاعد كل عام .
٧. نسبة الوفيات من أعضاء هيئة التدريس والتسرب .

يرجاء التكرم بتعميد من يلزم نحو تزويدنا بالإحصائيات المطلوبة تبيناً لإرساله تجهة الطالبة .  
٢/٢

شاكراً لكم تعاونكم ...  
ونظراً لما له من الأهمية

مركز المعلومات والاحصاء والتوثيق  
د. طارق بن محمد بن  
طارق بن محمد بن

بسم الله الرحمن الرحيم



المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة الملك محمد العزيز  
مركز المعلومات والاحصاء والتوثيق

الرقم م-م-ج-ج / ج / ج / ج

التاريخ ١٤٢٢/٢/١٠ هـ

المرفقات ...مورد...مورد...مورد...

وحدة

بخط الله

سعادة عميد كلية تصاميم البيئة  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

إشارة إلى مذكورة سعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي رقم ١٤٥٤ وتاريخ ١٤٢٢/٣/١٤ هـ المبينة على خطاب سعادة وكيل جامعة أم القرى للدراسات العليا والبحث العلمي رقم ٤٣٤٧ وتاريخ ١٤٢٢/٣/١٠ هـ ... المتضمن رغبة الطالبة / فريدة بنت عبدالله البسام - إحدى طالبات الدراسات العليا لمرحلة الدكتوراه بقسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بمكة المكرمة ، تزويدها ببعض المعلومات اللازمة من الجامعات السعودية الخاصة ببحثها بعنوان 'تأثير التغيرات الإدارية بالجامعات السعودية' . مع أهذه المراسلة البشرية 'رصيد كالاتي:

١. عدد أعضاء هيئة التدريس المفرغين عنياً .
٢. عدد أعضاء هيئة التدريس المكلفين بأعمال إدارية والذين لا يؤتون التصاب كاملاً .
٣. عدد أعضاء هيئة التدريس المفرغين لإعداد البحوث العلمية .
٤. عدد المعينين والمحاضرين والذين لا يقومون بأعمال التدريس .
٥. عدد أعضاء هيئة التدريس المعززين لجهات حكومية أخرى .
٦. نسبة المعينين على وظائف معيد سنوياً ، كنسبة التقاعد كل عام .
٧. نسبة الوفيات من أعضاء هيئة التدريس والتمريض .

برجاء التكرم بتعميد من يلزم نحو ترويضنا بالإحصائيات المطلوبة تبيناً لإرسته تلبية طلبية .

شاكراً لكم تعاونكم ...  
وتقديراً لالتفاتكم واهتمامكم ...

مدير مركز المعلومات والاحصاء والتوثيق  
طاهر بن أحمد بن بري



المرفقات ..... عدد ( ) ..... ( )

المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة الملك عبد العزيز  
مركز المعلومات والاحصاء والتوثيق

و حنة ..

بِسْمِ اللَّهِ

مساعدة عمدة قسم الطلاب  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..

إشارة إلى مذكرة معاهدة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي رقم ١٤٥٤ وتاريخ ١٤٢٢/٣/١٤ هـ المعنية على خطاب معادة وكيل جامعة أم القرى للدراسات العليا والبحث العلمي رقم ٤٣٤٧ وتاريخ ١٤٢٢/٣/١٠ هـ ... تتضمن رغبة الطالبة / فريدة بنت عبدالله السالم - إحدى طالبات الدراسات العليا لمرحلة الدكتوراه بقسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بكلية المعلمة ، ترؤسها ببعض المعلومات اللازمة من الخدمات السعوية الخاصة ببحثها بعنوان 'تأثير القيادات الإدارية والمجتمعات الحديثة' . سجد لخدمته الموقر المولود المحترم 'وصيكمه الله' .

١. عند أعضاء هيئة التدريس المفرعين علياً .
٢. عند أعضاء هيئة التدريس المكونين بأصل إدارية والتي لا يكونون أعضاء كاملاً .
٣. عند أعضاء هيئة التدريس المفرعين لإعداد البحوث العلمية .
٤. عند المعينين والمحددين والتي لا يكونون بأصل التدريس .
٥. عند أعضاء هيئة التدريس لسعاريين بحيث حكومية أخرى .
٦. نسبة المعينين على وظائف سعيد سوية . كما نسبة التقاعد كل عام .
٧. نسبة الوفقات من أعضاء هيئة التدريس والتدريس .

برءاء الشكر بكم من زود نحو ترويض بالاحصائيات لخصوة جيد لؤرسه تجميع نصية .

...میں نے اپنے لیے ایک اور چیز بھی ...  
...میں نے اپنے لیے ایک اور چیز بھی ...

طاهر بن حسين بري

[illegible]

الرقم م-م-ح / ٧٠ / ٤٤٤  
التاريخ ٢١ / ٧ / ١٤٤٤  
الرفقات عدد (٤) فقط

مساعدة محمد خليفة التويبة بالصفحة الأخيرة  
السيد حسين محمد التويبة

يُحْفَظُ اللَّهُ

إشارة إلى منكرة معانة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي رقم ١٤٥٤ وتاريخ ١٤٢٢/٣/١٥ هـ المبينة على خطاب معانة وكيل جامعة أم القرى للدراسات العليا والبحث العلمي رقم ٤٣٤٧ وتاريخ ١٤٢٢/٣/١٥ هـ ... المتضمن رغبة الطالبة / فريدة بنت عبدالله الهمام - إحدى طالبات الدراسات العليا لمرحلة الدكتوراه بقسم "إدارة التربية" والتخطيط لخدمة التربية بسكة المكرمة ، تزويدها ببعض المعلومات اللازمة من الجامعات السعودية الخاصة ببحثها بعنوان "تأثير التغيرات الإدارية بالجامعات السعودية" . سبب أهمية المراحل البحثية "وهي كالتالي:

١. عند أعضاء هيئة تدريس الفرعين عمياً .
٢. عند أعضاء هيئة تدريس المكنون أصل بادية والذين لا يؤتون النصاب كاملاً .
٣. عند أعضاء هيئة تدريس الفرعين لإعداد حدوث العمية .
٤. عند عميين ومحدسين وأمين لا يقومون بأعمال التدريس .
٥. عند أعضاء هيئة تدريس العميين لحاجات حكومية أخرى .
٦. نسبة العميين على وظائف معيدانية . تتألف نسبة تتألف كل عام .
٧. نسبة التوفيق من أعضاء هيئة تدريس وتدريب .

برجاء الشكر والتعظيم من براء حلو قزوين - الإحصائيات الصحية تمهيدا لدرسته بحجة الصحة .

مجلس شوریٰ عالی

طاهر بن الحسين

بسم الله الرحمن الرحيم



المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة الملك عبد العزيز  
مركز المعلومات والاحصاء والتوثيق

الرقم ٢-٢-ج / ٥٠ / ٤٤٤  
التاريخ ١٤٤٤ / ١٢ / ١٨  
المرفقات ١ (١) بنية

وحدة

يحفظه الله

سادة عمدة كلية العلوم بالمدينة المنورة  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

إشارة إلى مذكرة سعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي رقم ١٤٥٤ وتاريخ ١٤٢٢/٣/١٤هـ المبنية على خطاب سعادة وكيل جامعة أم القرى للدراسات العليا والبحث العلمي رقم ٤٣٤٧ وتاريخ ١٤٢٢/٣/١٠هـ ... المتضمن رغبة الطالبة / فريدة بنت عبدالله النيسام - إحدى طالبات الدراسات العليا لمرحلة الدكتوراه بقسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بمكة المكرمة ، تزويدها ببعض المستندات اللازمة من الجامعات السعودية الخاصة ببحثها بعنوان "تأثير القيادة الإدارية" بالمجالات السببية . سبب أزمة الموارد البشرية " وصلة بالآتي :

١. عند أعضاء هيئة التدريس المفرغين طليا .
٢. عند أعضاء هيئة التدريس المكلفين بأعمال إدارية وتعليمية لا يؤمنون لتتصاب كمالا .
٣. عند أعضاء هيئة التدريس المفرغين لإعداد البحوث العلمية .
٤. عند المعينين والمحاضرين وتعليم لا يقومون بأعمال التدريس .
٥. عند أعضاء هيئة التدريس معمارين تحت حكومية أخرى .
٦. نسبة المعينين على وظائف معيد سنويا ، كذا نسبة التقاعد كل عام .
٧. نسبة الوفيات من أعضاء هيئة التدريس والتدريب .

يرجاء التكرم بتعميد من يلزم نحو تزويدنا بالإحصائيات المطلوبة تبينها لإرساله نتيجة الطالبة .

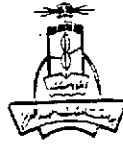
شاكرا لكم دائما  
وتفانيا دائما لخدمتكم وبتحري ...

مدير المصنوعات والاداء والتوثيق

طاهر بن أحمد بن بري



بسم الله الرحمن الرحيم



المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة الملك عبد العزيز  
مركز المعلومات والاحصاء والتوثيق

الرقم ٢-٢-٢ / ح / ١٠ / ٤٤٤  
التاريخ ١٤٤٤ / ٢ / ١٠  
المرفقات ١ (٤٤٤) رسالة

وحدة

بفضل الله

سعادة مدير كلية الطب بالمدينة المنورة  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إشارة إلى مذكرة سعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي رقم ١٤٥٤ وتاريخ ١٤٢٢/٣/١٤هـ المبنية على خطاب سعادة وكيل جامعة أم القرى للدراسات العليا والبحث العلمي رقم ٤٣٤٧ وتاريخ ١٤٢٢/٣/١٠هـ ... المتضمن رغبة الطالبة / فريفة بنت عبد الله التيسير - إحدى طالبات الدراسات العليا لمرحلة الدكتوراه بقسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بمكة المكرمة ، تزويدها ببعض المعلومات اللازمة من الجامعات السعودية الخاصة ببحثها بعنوان 'تحليل القيادات الإدارية بالجامعات السعودية' .

سبح الله المولود للبشرية

١. عند أعضاء هيئة التدريس المتفرعين علمياً .
٢. عند أعضاء هيئة التدريس المتكثفين بأصل إدارية وتثقيف لا يؤتون النصاب كاملاً .
٣. عند أعضاء هيئة التدريس المتفرعين لإعداد البحوث العلمية .
٤. عند المعينين والمُعاضرين وتثقيف لا يقومون بأصل التدريس .
٥. عند أعضاء هيئة التدريس المعاضرين لجهات حكومية أخرى .
٦. نسبة المعينين على وظائف معيد متولياً ، كذا نسبة التقاعد كل عام .
٧. نسبة الوفيات من أعضاء هيئة التدريس والمُعاضرين .

يرجاء التكرم بتعميد من يترد نحو تزويدها بالإحصائيات المطلوبة تمهيداً لإرساله للجنة الطالبة .

سائداً لكم تعاونكم ...

وعلياً خالص تحياتي وتقديري ...

مدير مركز المعلومات والاحصاء والتوثيق

طه بن أحمد بن بري

بسم الله



المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة الملك عبد العزيز  
مركز المعلومات والاحصاء والتوثيق

الرقم ٢-٢-٢-٢ / ١٠ / ١٤٤١  
التاريخ ١٤٤١ / ١٠ / ١٠  
المرقات ١٠ / ١٠ / ١٠

وحدة .....

سعادة عميد كلية العلوم  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

إشارة إلى منكرة سعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي رقم ١٤٥٤ وتاريخ ١٤٢٢/٣/١٤ هـ السبئية على خطاب سعادة وكيل جامعة أم القرى للدراسات العليا والبحث العلمي رقم ٤٣٤٧ وتاريخ ١٤٢٢/٣/١٠ هـ ... استضمن رغبة الطالبة / فريدة بنت عبدالله البسام - إحدى طالبات الدراسات العليا لمرحلة الدكتوراه بقسم الإدارة التربوية والتخطيط بكنية التربية بمكة المكرمة ، تزويدنا ببعض المعلومات اللازمة من الجامعات السعودية الخاصة ببحثها بعنوان 'تأثيرات التغييرات الإدارية بالجامعات السعودية' . سيج أتمنى التزويد البشرية . وفي الختام

١. عند أعضاء هيئة التدريس المتفرجين علميا .
٢. عند أعضاء هيئة التدريس المتكفلين بأعمال إدارية والتي لا يؤدون المنصب كاملا .
٣. عند أعضاء هيئة التدريس المتفرجين لإعداد البحوث العلمية .
٤. عند المعيّنين والمختصين والتي لا يقومون بأعمال التدريس .
٥. عند أعضاء هيئة التدريس المعفرين لبحث حكومية أخرى .
٦. نسبة المعيّنين على وظائف معيد سوريا . كذا نسبة التفتات كل عام .
٧. نسبة الوفيات من أعضاء هيئة التدريس والتدريس .

برجاء التكرم بتعميد من يتردد نحو تزويدنا بالإحصائيات المطلوبة تمهيدا لإرساله لتجربة الطالبة .

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...  
ونفعنا صالح أعمالكم وعلو درجاتكم ...

مركز المعلومات والاحصاء والتوثيق  
١٠ / ١٠ / ١٠  
مركز المعلومات والاحصاء والتوثيق

بسم الله الرحمن الرحيم

KINGDOM OF SAUDI ARABIA  
Ministry of Higher Education

KING ABDULAZIZ UNIVERSITY

Faculty of Arts and Humanities



المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة الملك عبد العزيز  
كلية الآداب والعلوم الإنسانية

Ref. \_\_\_\_\_

Date \_\_\_\_\_

Encl. \_\_\_\_\_

الرقم ١٨٦١ / ٤١  
التاريخ ١٤٢٢ / ٣ / ٢٦  
المرفقات ١

الموثر

سعادة مدير مركز المعلومات والاحصاء والتوثيق

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :

إشارة إلى خطاب سعادتكم رقم ٤٢٢/٧٠ وتاريخ ١٤٢٢/٣/١٨ هـ. بشأن رغبة الصالبة / فريدة بنت عبدالله السام تزويدها ببعض المعلومات عن تعامل القيادات الإدارية بالجامعات السعودية مع أزمة الموارد البشرية .

فقد كنت الاعداد لعدم ١٤٢١/١٤٢٢ هـ. كالآتي :

- ١- عدد أعضاء هيئة التدريس المفرغين عنياً (٥) .
  - ٢- عدد أعضاء هيئة التدريس المكلفين بأعمال إدارية والذين لا يؤدون النصاب كاملاً هم (١٤) .
  - ٣- عدد أعضاء هيئة التدريس المفرغين لاعداد البحوث العلمية ( لا يوجد ) .
  - ٤- عدد المعيّنين والمحاضرين والذين لا يقومون بأعمال التدريس (٢) معيد .
  - ٥- عدد أعضاء هيئة التدريس المعبرين لجيب حكومية أخرى (٢) .
  - ٦- عدد الذين تعينوا على وظيفة معيد (١٠) .
  - والمقنعين (٤) أعضاء هيئة تدريس
  - ٧- الوفيات من أعضاء هيئة التدريس والتسرب (لا يوجد) .
- رجاء الاخذة وتعميد من يلزم بكامل اللازم .  
وتقبلوا خالص تحياتي وتقديري ....

عميد كلية الآداب والعلوم الإنسانية

أ.د. إسماعيل بن خليل كتبختة

6-67



Ref .....

Dean's Office مكب العميد

Date .....

Encl. ....

الرقم ٤١٩/٩٨/٤١٩

التاريخ ٤٤٤/٢/٥٧

المرفات ٤

## سعادة مدير مركز المعلومات والإحصاء والتوثيق

الموقر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته  
رداً على خطابكم رقم ٤٢٢٧٠ في ١٤٢٢/٣/١٨ هـ والمتضمن مذكرة سعادة  
وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي رقم ١٤٥٤ وتاريخ ١٤٢٢/٣/١٤ هـ المبينة  
على خطاب سعادة وكيل جامعة أم القرى للدراسات العليا والبحث العلمي رقم ٤٣٤٧  
وتاريخ ١٤٢٢/٣/١٠ هـ ... المتضمن رغبة الطالبة فريدة بنت عبدالله البسام إحدى طالبات  
الدراسات العليا مخرجة الدكتوراه بقسم الإدارة الاستراتيجية والتخطيط بكلية التربية بمكة المكرمة  
ترويضها بعض المعلومات عن الموارد البشرية ضمن موضوع البحث بعنوان ( تعامل القيادات  
الإدارية في الجامعات السعودية مع أزمة الموارد البشرية ) .

عليه نرفق لكم بيان تقرير ي عن المواد البشرية في الكلية .

وتقبلوا خالص تحياتي وتقديري ...

عميد كلية علوم البحار

د. محمد صالح بن بكر حريزي

## بيان تقرير الموارد البشرية في كلية علوم البحار للعام

١٤٣٣هـ

| م | عدد أعضاء هيئة التدريس                                  | سعوديين | متعاقدين | ملاحظات |
|---|---|---------|----------|---------|
| ١ | عدد المفرعين علمياً                                     | ٢       |          |         |
|   |   |         |          |         |
|   |   |         |          |         |
|   | عدد المكلفين بأعمال إدارية لا يؤدون النصاب كاملاً       | ٤       |          |         |
|   |   |         |          |         |
|   |   |         |          |         |
|   | عدد المفرعين لإعداد البحوث العلمية                      |         |          |         |
|   |   |         |          |         |
|   |   |         |          |         |
|   | نسبة الوفيات والتسرب                                    | ٣٩/٢    |          |         |
|   |   |         |          |         |
|   | عدد المعارين لجهات حكومية                               |         |          |         |
|   |   |         |          |         |
|   |   |         |          |         |
| ٢ | عدد المعيدين والمحاضرين والذين لا يقومون بأعمال التدريس | ٥       |          | ملاحظات |
|   | المعيدين  |         |          |         |
|   | محاضرين   |         |          |         |
|   | عدد الذين يقومون بأعمال التدريس                         | ٥       |          |         |
|   | معيدين  |         |          |         |
|   | محاضرين   | ٦       | ٣        |         |
| ٣ | نسبة المعينين على وظائف معيد سنوياً                     |         |          |         |
|   |   |         |          |         |
|   |   |         |          |         |

برقاوي المواد البشرية

بسم الله الرحمن الرحيم



المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة الملك عبد العزيز  
مركز المعلومات والاحصاء والتوثيق

الرقم ٢-٢-ج / ٧٠ / ٤٤٤  
التاريخ ١٤٢٢/٣/١٠  
الرفقات عدديتان فقط

وحدة

يحفظه الله

سعادة عميد كلية علوم البحار  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

إشارة إلى مذكرة سعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي رقم ١٤٥٤ وتاريخ ١٤٢٢/٣/١٤ هـ المبنية على خطاب سعادة وكيل جامعة أم القرى للدراسات العليا والبحث العلمي رقم ٤٣٤٧ وتاريخ ١٤٢٢/٣/١٠ هـ ... المتضمن رغبة الطالبة / فريدة بنت عبدالله البسام - إحدى طالبات الدراسات العليا لمرحلة الدكتوراه بقسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بمكة المكرمة ، تزويدها ببعض المعلومات اللازمة من الجامعات السعودية الخاصة ببحثها بعنوان ' تأثير القيادة الإدارية بالجامعات السعودية ، سبح أنتم الموائد الجشيرة ' وهي كالآتي:

١. عدد أعضاء هيئة التدريس المفترضين عمليا .
٢. عدد أعضاء هيئة التدريس المكلفين بأعمال إدارية وأنثين لا يؤدون النصاب كاملا .
٣. عدد أعضاء هيئة التدريس المفترضين لإعداد البحوث العلمية .
٤. عدد معينين ومحاضرين وأنثين لا يقومون بأعمال التدريس .
٥. عدد أعضاء هيئة التدريس لمعاريض لجهات حكومية أخرى .
٦. نسبة المعينين على وظائف معيد سنويا . كذا نسبة التقاعد كل عام .
٧. نسبة الوفيات من أعضاء هيئة التدريس والتمرب .

يرجاء التكرم بتعميد من يلزم نحو تزويدها بالاحصائيات المطلوبة تمهيدا لإرساله للجهة الطالبة .

سائرا بكم ما وكنتم ...  
وعطفوا خالص تشاكري وتقديرنا ...

مدير مركز المعلومات والاحصاء والتوثيق  
طاهر بن أمين بركي

١٤٢٢/٣/١٠  
٤٤٤

☐ سري ☐ عاجل

□ وكيل الجامعة

...  $\frac{1}{2} \times 100 = 50$  ☐

...            ☐

□ المشرف العام على .

☐ مدير عام إدارة التخطيط والميزانية والمتابعة

☐ مدير إدارة شؤون الموظفين

□ مدير إدارة البعثات

مدير مركز المعلومات والإحصاء

☐ المشرف العام على الشؤون الإدارية والمالية

المشرف العام على إدارة شؤون العلاقات العامة والإعلام

❏ إرفاق الأسس

☐ للمتابعة

☐ للإطلاع والإعادة

لا يمكن التلزم

□ للإحاطة

☐ العرض

نسخة ١

٢٠ دراسة وإبداء للرأي

المصویر

□ **المناهج**

الافادة مع انيكم

7

شرح : ...

وكبير الجامعة  
تدريست العليا في بحثي

أ. د. مصطفى بن محمد الحسن البكري

الفخ مرسد ٢٠

دیس، لفظ جمع ہے۔

۱۰/۸

ثُمَّ

صورة:

صورۃ

بسم الله الرحمن الرحيم



المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي

جامعة أم القرى  
مكة المكرمة

لجنة الجامعة للاحتفال بمرور مائة عام  
على تأسيس المملكة

سعادة وكيل جامعة الملك عبدالعزيز للدراسات العليا والبحث العلمي سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

نفيدكم في ضوء ماوردنا من سعادة عميد كلية التربية بمكة المكرمة بموجب خطابه رقم ١٤٢٢/١/٥ ت و تاريخ ١٤٢٢/٣/٥ هـ الذي يفيد بأن الطالبة / فريدة بنت عبدالله البسام - إحدى طالبات الدراسات العليا لمرحلة الدكتوراه بقسم الإدارة التربوية والتخطيط بالكلية وترغب تزويدها ببعض المعلومات اللازمة من الجامعات السعودية الخاصة ببحثها بعنوان " تعامل القيادات الإدارية بالجامعات السعودية ، مع أزمة الموارد البشرية " وهي كالآتي :

- ١ - عدد أعضاء هيئة التدريس المفرغين علمياً بكل جامعة .
  - ٢ - عدد أعضاء هيئة التدريس المكلفين بأعمال إدارية والذين لا يؤدون النصاب كاملاً .
  - ٣ - عدد أعضاء هيئة التدريس المفرغين لإعداد البحوث العلمية .
  - ٤ - عدد المعيدين والمحاضرين والذين لا يقومون بأعمال التدريس .
  - ٥ - عدد أعضاء هيئة التدريس المعازين لجينات حكومية أخرى .
  - ٦ - نسبة المعينين على وظائف معيد سنوياً . كذا نسبة التقاعد كل عام .
  - ٧ - نسبة الوفيات من أعضاء هيئة التدريس والتسرب .
- لذا فإننا نأمل من سعادتك التكرم بتعميد من يلزم تزويدها بالمعلومات المشار إليها أعلاه .  
ولابسعنا إلا أن نشكركم الشكر الجزيل على ما تبذلونه من تعاون وتحققونه من خدمة لتعلم

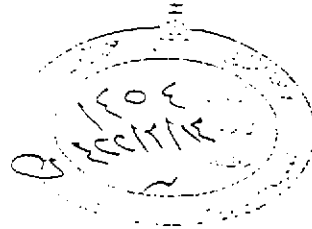
وطلاه

وتقبلوا وافر التحية والتقدير .

وكيل الجامعة

لدراسات العليا والبحث العلمي

أ. د. ناصر بن عبدالله عثمان الصالح



أمين

ت ٥٥٨٩٩٠٠  
فاكس ٥٥٧٣٣٢٢

وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي  
مكة المكرمة ، ص . ب ٧١٥

المشروعات :

التاريخ : ١٤٠٤ / ١٢ / ١٣ هـ

الرقم : ٤٤٤٧

صحة جامعة أم القرى



KINGDOM OF SAUDI ARABIA  
Ministry of Higher Education  
KING ABDULAZIZ UNIVERSITY  
Vice President For Post-Graduate  
Studies & Academic Research  
Deanship of Post - Graduate Studies  
Ref. ....  
Date .....  
Encl. ....



المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة الملك عبد العزيز  
وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي  
عمادة الدراسات العليا  
الرقم : ٤٩٩ / ٥ - ٢٠٠  
التاريخ : ٢٨ / ٣ / ١٤٢٤  
المرفقات : ٣

حفظه الله

سعادة مدير مركز المعلومات والإحصاء

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

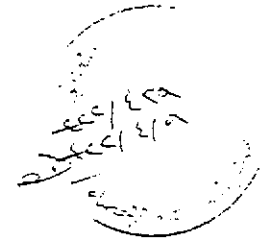
نرفق لكم الطالب المقدم من طالبة الدراسات العليا لمرحلة  
الدكتوراه / فريدة بنت عبدالله البسام ، بجامعة أم القرى وتوصية عميد  
الدراسات العليا حول طلب بعض المعلومات التي تدخل ضمن إطار  
بحث الطالبة عن جامعة الملك عبدالعزيز بجدة .  
نأمل التكرم المساعدة في الحصول على المعلومات  
المطلوبة لبحثها .

شاكرين ومقدرين كريم تعاونكم ...

وتقبلوا خالص تحياتي وتقديري ...

عميد  
الدراسات العليا

أ.د. عبدالغفار بن سعيد بازهير



ملحق ١٤٢٤/٣/٢٨

برقياً : جامعة عبدالعزيز  
Cable : Jameatabdulaziz  
تلكس : ٦٠١١٤١ كايوني إس سي  
Telex : 601141 Kauni SJ  
ص.ب ٨٠٢١٧ - جدة ٢١٥٨٩  
P.O.Box 80217 Jeddah 21589  
فاكس : (٠٢) ٦٩٥٢٨٩٦  
Fax : (02) 6952896  
٦١٣٨٧ - ٦٤٠٠٠٠ / ٦٩٥١٢٦٦  
Tel. 6951266 / 6400000 - 61387  
E - Mail : hi - deanship@Kau.edu.Sa or hi - vicedean@Kau.edu.Sa

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي

جامعة أم القرى

عمادة الدراسات العليا

الرقم :  
التاريخ :  
المشفرات :

إفادة

ورجاء تعاون

تفيد عمادة الدراسات العليا بجامعة أم القرى بمكة المكرمة

بأن الطالبة / فريدة بنت عبدالله البسام إحدى طالبات مرحلة الدكتوراه في  
كلية التربية قسم الإدارة والتخطيط التربوي وقد سجلت موضوع أطروحتها  
بعنوان : { تعامل القيادات الإدارية في الجامعات السعودية مع أزمة الموارد البشرية }  
وعليه فهي تحتاج إلى بعض المعلومات الضرورية من الجامعات السعودية  
حول نقاط محددة في الخطاب المرفق بهذه الإفادة.

ونلتزم تكريمكم بمساعدة الباحثة في الحصول على المعلومات المطلوبة  
لبحثها شاكرين لكم سلفاً كريم تعاونكم ولطيف تجاوبكم .

حفظكم الله وورعاكم .

عميد الدراسات العليا

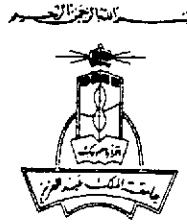
د/ أحمد بن ناصر الحمد

Umm AL - Qura University  
Makkah Al Mukarraman P.O. Box 715  
Cable Gameat Umm Al-Qur, Makkah  
Telex 540026 Jammka SJ  
Faxemely : 5564560  
Tel.: 02- 5574644 ( 10 Lines )

جميع الحقوق محفوظة

جامعة أم القرى  
مكة المكرمة ص.ب ٧١٥  
رقب : جامعة أم القرى مكة  
تلكس عربي : ٥٥٦٠٠٤٦ م.ك.جامعة  
فاكس : ٥٥٦٤٥٦٠  
هاتف : ٥٥٧٤٦٤٤ ( ١٠ خطوط )

KINGDOM OF SAUDI ARABIA  
Ministry of Higher Education  
KING ABDULAZIZ UNIVERSITY  
Madinah Munawwarah



المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة الملك عبد العزيز  
المدينة المنورة

Ref. : .....

عمادة كلية الطب والعلوم الطبية  
بالمدينة المنورة

الرقم : ٤٦٨ / ط-٢

Date : / /

التاريخ : ٥ / ٤ / ١٤٢٣ هـ

سعادة مدير مركز المعلومات والإحصاء والتوثيق  
الموقر  
السلام عليكم ورحمة الله وبكاته ..

إشارة إلى خطابكم رقم م.م.ح/٧٠/٢٢٢ وتاريخ ١٨/٣/١٤٢٢ هـ بشأن  
تزويد الطالبة / فريدة بنت عبدالله البسام ببعض المعلومات اللازمة .

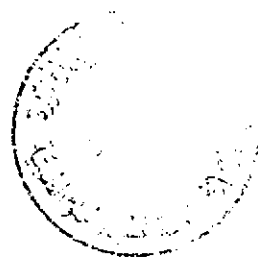
عليه أفيدكم بأن كلية الطب والعلوم الطبية بالمدينة المنورة تم افتتاحها  
في العام الجامعي ١٤٢١/١٤٢٢ هـ ولا يوجد بها من أعضاء هيئة التدريس  
سوى عميد الكلية ووكيل الكلية المكلف . كنت تم تكليف كلية العلوم بالمدينة  
المنورة بتدريس طلاب وطالبات الكلية لسنة الأولى طب . وسوف يتم تعيين  
أعضاء هيئة تدريس لتكثيف مع مطع العام الجامعي القادم إن شاء الله .

وتقبلوا خاص تحياتي وتقديري ...

عميد كلية الطب والعلوم الطبية

بالمدينة المنورة

أ.د. عبد الكريم بن محمد عتي تلمساني



١٤٢٣ / ٤ / ٥

تلكس : ٤٧٠١٨٣ إس جيه  
TELEX : 470183 SJ

فاكس : ٨٤٦١١٧٢  
Fax : 8461172

☎ : ٨٤٦٠٠٠٨  
☎ : 8460008

ت : ٣٤٤  
ت : 344



المشروعات :

التاريخ ١٤ / ٢ / ١٤٢٢ هـ

الرقم : ٤٨ / ٢ / ١٤٢٢ هـ

حفظه الله

سعادة مدير مركز المعلومات والإحصاء والتوثيق

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد

إشارة إلى خطابكم رقم م-م-ح/٢٢/٧٠ وتاريخ ١٤٢٢/٣/١٨ هـ بخصوص تزويد الطالبة / فريدة بنت عبد الله البسام طالبة الدراسات العليا لمرحلة الدكتوراه بقسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية في مكة المكرمة ببعض المعلومات اللازمة حول الدراسة في كلية طب الأسنان . يسعدني أن أرفق لسعادتكم المعلومات التالية :-

|   |   |  |
|---|---|--|
| ١ | عدد أعضاء هيئة التدريس المفرعين علمياً                                      | لا يوجد  |
| ٢ | عدد أعضاء هيئة التدريس المكلفين بأعمال إدارية والذين لا يؤدون النصاب كاملاً | (١١) إحدى عشر عضواً ويؤدون نصابهم كاملاً وذلك لقلة عدد أعضاء هيئة التدريس                        |
| ٣ | عدد أعضاء هيئة التدريس المفرعين لإعداد البحوث العلمية                       | لا يوجد  |
| ٤ | عدد المعيدين والمحاضرين والذين لا يقومون بأعمال التدريس                     |  |
| ٥ | عدد أعضاء هيئة التدريس المعارين لجهات حكومية أخرى                           |  |
| ٦ | نسبة المعينين على وظائف معيد سنوياً كذا نسبة التقاعد كل عام                 | ( ٦,٥ % ) نسبة المعينين على وظائف معيد بالنسبة لمجموع أعضاء هيئة التدريس ، ونسبة التقاعد لا يوجد |
| ٧ | نسبة الوفيات من أعضاء هيئة التدريس والشرب                                   | لا يوجد  |

وتفضلوا بقبول وافر التحية والاحترام .....

عميد كلية طب الأسنان

د. عبد الله بن محمد القارن

٤٢٦  
١٤٢٢/٤/٦  
صورة خطيتي

( ١٥٠٠ عدد حسي )

Tel. 6403443  
Fax. 6404166  
Telex 602491 KAUNI SJ  
Cable Jameatabdulaziz  
P.O. Box 80209 Jeddah 2158

هاتف ٦٠٣٤٤٣  
فاكس ٦٤٠٤١٦٦  
تلكس ٦٠٢٤٩١  
برقية " جامعة عبد العزيز "  
ص ب ٨٠٢٠٩ جدة ٢١٥٨٩

بسم الله



المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة الملك محمد العزيز  
مركز المعلومات والاحصاء والتوثيق

الرقم ٢-٢-ج / ٤٠ / ٤٤٤

التاريخ ١٨ / ٤ / ١٤٤٤

المراسلات رقم (٤٤٤) / لفة

وحدة

يحفظه الله

سعادة مدير كلية طب الإنسان  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

إشارة إلى مذكرة سعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي رقم ١٤٥٤ وتاريخ ١٤٢٢/٣/١٤ هـ المبنية على خطاب سعادة وكيل جامعة أم القرى للدراسات العليا والبحث العلمي رقم ٤٣٤٧ وتاريخ ١٤٢٢/٣/١٠ هـ ... المتضمن رغبة الطالبة / فريدة بنت عبدالله البسام - إحدى طالبات الدراسات العليا لمرحلة الدكتوراه بقسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بمكة المكرمة ، تزويدها ببعض المعلومات اللازمة من الجامعات السعودية الخاصة ببحثها بعنوان 'تأثير القيادات الإدارية في الجامعات السعودية' .

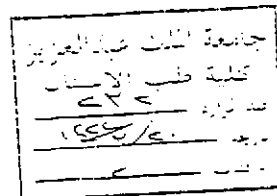
١. عند أعضاء هيئة التدريس المفرغين علمياً .
٢. عند أعضاء هيئة التدريس المكلفين بأعمال إدارية والذين لا يؤدون النصاب كاملاً .
٣. عند أعضاء هيئة التدريس المفرغين لإعداد البحوث العلمية .
٤. عند المعينين والمحاضرين والذين لا يقومون بأعمال التدريس .
٥. عند أعضاء هيئة التدريس المعارين لجهات حكومية أخرى .
٦. نسبة المعينين على وظائف معيد سنوياً . كذا نسبة التقاعد كل عام .
٧. نسبة الوفيات من أعضاء هيئة التدريس والتسرب .

يرجاء التكرم بتعميد من يلزم نحو تزويدها بالإحصائيات المطلوبة تمهيداً لإرساله لتجربة الطالبة .

سائراً لكم تعاونكم ...  
وتفضلوا داللي بحاسني وتقدري ...

مدير مركز المعلومات والاحصاء والتوثيق

عبدالله بن أمين بري



☐ سرې ☐ عاجل

□ وكيل الجامعة

□ المشرّف العظیم علی .

❑ مدير عام إدارة التخطيط والميزانية والمتابعة

**مدير إدارة شؤون الموظفين**

مدير إدارة البعثات

□ المشرّف لعدم على الشروع الإدارية والحماية

■ **تشرف العام على إدارة شؤون العلاقات العامة والإعلام**

☒ إكمال التزم

□ لتتطلع والإعادة

☐ للمتابعة

❑ لإرفاق الأسس

□ للدراسة وإهداء لثرائي

نسخة لـ...

□ للمعرض

□ للإحاطة

□ سَلَفَاءُ بِمَا لَدَيْكُمْ

☐ تعفانية

الحفظ

□ متصویر

شرح : مشكوراً

SECRET

وکیں جامعہ  
نظر است تعلیم و تربیت انجمن

لفظ مستند ۲۰

أ. د. مصطفى بن محمد الحسن الجبرسي

برس، ریت (۱) جمع ریت  
آ. د. مصطفیٰ بن محمد الحداد

ثُمَّ ثَمَّةٌ

اسم سورہ

صورۃ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي

جامعة أم القرى  
مكة المكرمة

لجنة الجامعة للاحتفال بمرور مائة عام  
على تأسيس المملكة

سعادة وكيل جامعة الملك عبدالعزيز للدراسات العليا والبحث العلمي سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

نفيدكم في ضوء ماوردنا من سعادة عميد كلية التربية بمكة المكرمة بموجب خطابه رقم ١٤٢٢/١/٥ ك ت وتاريخ ١٤٢٢/٣/٥هـ الذي يفيد بأن الطالبة / فريدة بنت عبدالله السام - إحدى طالبات الدراسات العليا لمرحلة الدكتوراه بقسم الإدارة التربوية والتخطيط بالكلية وترغب تزويدها ببعض المعلومات اللازمة من الجامعات السعودية الخاصة ببحثها بعنوان " تعامل القيادات الإدارية بالجامعات السعودية ، مع أزمة الموارد البشرية " وهي كالآتي :

- ١ - عدد أعضاء هيئة التدريس المفرغين علمياً بكل جامعة .
  - ٢ - عدد أعضاء هيئة التدريس المكلفين بأعمال إدارية والذين لا يؤدون النصاب كاملاً .
  - ٣ - عدد أعضاء هيئة التدريس المفرغين لإعداد البحوث العلمية .
  - ٤ - عدد المعيدين والمحاضرين والذين لا يقومون بأعمال التدريس .
  - ٥ - عدد أعضاء هيئة التدريس المعارين لجهاز حكومية أخرى .
  - ٦ - نسبة المعينين على وظائف معبد سنوياً . كذا نسبة التقاعد كل عام .
  - ٧ - نسبة الوفيات من أعضاء هيئة التدريس وانسحاب .
- لذا فإننا نأمل من سعادتك التكرم بتعبيد من يلزم تزويدها بالمعلومات المشار إليها أعلاه . ولايسعنا إلا أن نشكركم الشكر الجزيل على صانته لونه من تعاون وتحققونه من خدمة للعلم

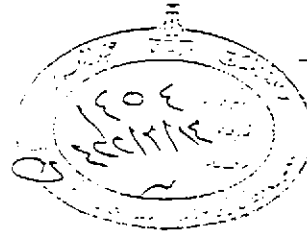
وخلايه

وتقبلوا وافر التحية والتقدير .

وكيل الجامعة

للدراسات العليا والبحث العلمي

أ.د. ناصر بن عبدالله عثمان الصالح



مبين

ت ٥٥٨٩٩٠٠  
فاكس ٥٥٧٣٣٢٢

وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي  
مكة المكرمة . ص . ب ٧١٥

المشروعات :

التاريخ : ١٤٢٢/٣/٥هـ

الرقم : ٤٤٤٧

مطبع جامعة أم القرى



Ref. ....

Date .....

الرقم ٧٧٤ / ع ٧

التاريخ ١٤٢٢ / ٤ / ٩

حفظه الله

سعادة مدير مركز المعلومات والإحصاء والتوثيق  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إشارة إلى خطابكم رقم د-٥-٤٢٢ ٧٠ وتاريخ ١٤٢٢ ٣ ١٨ بشأن تزويدكم ببعض الإحصائيات عن أعضاء هيئة التدريس بطب للكلية أفادتكم بما يلي :-  
أولاً :- لا يوجد أعضاء هيئة التدريس بفرعين عمياً .  
ثانياً :- عدد أعضاء هيئة التدريس الكثرين بأعدل أدريه والدين لا يؤدون النصاب كاملاً هم ( ٩ ) .  
ثالثاً :- لا يوجد أعضاء هيئة التدريس بمرعين لأعداد البحوث العلمية .  
رابعاً :- جميع المعيدين والمحاضرين يقومون بأعدل التدريس .  
خامساً :- لا يوجد أعضاء هيئة التدريس بمرعين حيث حكومية أخرى .  
سادساً :- نسبة المعينين على وظائف معيد سويةً تعدل مع نسبة التقاعد كل عام تعدل عضو .  
سابعاً :- نسبة الوفيات من أعضاء هيئة التدريس والنسبة لا توجد حالياً .

وتفضلوا حائل تحياتي وتقديري

عبد الكنية

د. محمد رشاد بن حسن متقي



الرقم ٢-٢-١٤ / ١٠ / ١٤٤١  
التاريخ ١٨ / ٢ / ١٤٤١  
الرفقات ١٤٤١ / ١٤٤١



المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة الملك محمد العزيز  
مركز المعلومات والاحصاء والتوثيق

وحدة

يحفظه الله

سعادة عميد كلية علوم الأرض  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

إشارة إلى منكرة معانة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي رقم ١٤٥٤ وتاريخ ١٤٢٢/٣/١٤هـ المبنية على خطاب معانة وكيل جامعة أم القرى للدراسات العليا والبحث العلمي رقم ٤٣٤٧ وتاريخ ١٤٢٢/٣/١٠هـ ... المتضمن رغبة الطالبة / فريدة بنت عبدالله البسام - إحدى طالبات الدراسات العليا لمرحلة الدكتوراه بقسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بمكة المكرمة ، تزويدها ببعض المعلومات اللازمة من الجامعات السعودية الخاصة ببحثها بعنوان **تأثير القيادة الإدارية بالجامعات السعودية ، صبح أنه المراد البشرية وهي كالاتي:**

١. عدد أعضاء هيئة التدريس المفرغين علمياً .
٢. عدد أعضاء هيئة التدريس المكلفين بأعمال إدارية واثنين لا يؤدون النصاب كاملاً .
٣. عدد أعضاء هيئة التدريس المفرغين لإعداد البحوث العلمية .
٤. عدد المعينين والمحاضرين واثنين لا يقومون بأعمال التدريس .
٥. عدد أعضاء هيئة التدريس المتميزين لجهات حكومية أخرى .
٦. نسبة المعينين على وظائف معيد متوياً ، كذا نسبة التقاعد كل عام .
٧. نسبة الوفيات من أعضاء هيئة التدريس والتسرب .

برجاء التكرم بتعميد من يلزم نحو تزويدنا بالإحصائيات المطلوبة تمهيداً لإرساله للجهة الطالبة .

سائراً بخدمتكم ...  
وتعلواً دالماً بخاصي وعددي ...

مدير مركز المعلومات والاحصاء والتوثيق  
طه بن أمين بري



الرقم: ٤٥٤  
التاريخ: ٢٠١٤/٢/٢٤  
المرفقات: ٥



المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم  
جامعة الملك عبد العزيز  
مكتب وكيل الجامعة  
للدراسات العليا والبحث العلمي

عاجل ☐ سري ☐

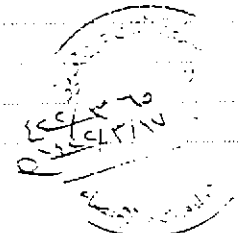
مع التحية إلى معذرة :

- ☐ وكيل الجامعة  
☐ عميد  
☐ عميد  
☐ لشرف العام على الدراسات العليا لطايفت الإشراف المشترك  
☐ مدير إدارة شؤون الموظفين  
☐ مدير إدارة القيمات  
☒ مدير مركز المعلومات والإحصاء  
☐ لشرف العام على الشؤون الإدارية والمالية  
☐ لشرف العام على إدارة شؤون العلاقات العامة والإعلام

التوجيه :

- ☒ لإكمال اللازم  
☐ للدراسة وإعداد الرأي  
☐ للإفادة بما لديكم  
☐ للمتابعة  
☐ للعرض  
☐ للحفظ  
☐ لإرفاق الأسس  
☐ للجانحة  
☐ للتصوير

تشرح :



وكيل الجامعة  
للدراسات العليا والبحث العلمي

الذخ مرسدة ٢٠١٤

أ.د. مصطفى بن محمد الحسن (الإجريسي)

د. حسن (١١) جميع قيات

- ☐ للمتابعة  
☐ صورة لـ  
☐ صورة لـ

بسم الله الرحمن الرحيم



المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي

جامعة أم القرى  
مكة المكرمة

لجنة الجامعة للاحتفال بمرور مائة عام  
على تأسيس المملكة

سعادة وكيل جامعة الملك عبدالعزيز للدراسات العليا والبحث العلمي سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

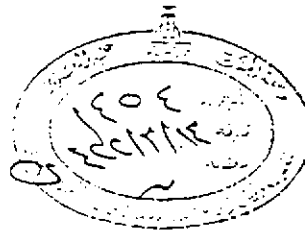
نفيدكم في ضوء ماوردنا من سعادة عميد كلية التربية بمكة المكرمة بموجب خطابه رقم ١٤٢٢/١/٥/١/٥ وتاريخ ١٤٢٢/٣/٥هـ الذي يفيد بأن الطالبة / فريدة بنت عبدالله البسام - إحدى طالبات الدراسات العليا لمرحلة الدكتوراه بقسم الإدارة التربوية والتخطيط بالكلية وترغب تزويدها ببعض المعلومات اللازمة من الجامعات السعودية الخاصة ببحثها بعنوان " تعامل القيادات الإدارية بالجامعات السعودية ، مع أزمة الموارد البشرية " وهي كالآتي :

- ١ - عدد أعضاء هيئة التدريس المرغين علمياً بكل جامعة .
  - ٢ - عدد أعضاء هيئة التدريس المكلفين بأعمال إدارية والذين لا يؤدون النصاب كاملاً .
  - ٣ - عدد أعضاء هيئة التدريس المرغين لإعداد البحوث العلمية .
  - ٤ - عدد المعيدين والمحاضرين والذين لا يقومون بأعمال التدريس .
  - ٥ - عدد أعضاء هيئة التدريس المعارين لجهات حكومية أخرى .
  - ٦ - نسبة المعينين على وظائف معيد سنوياً . كذا نسبة التقاعد كل عام .
  - ٧ - نسبة الوفيات من أعضاء هيئة التدريس والتسرب .
- لذا فإننا نأمل من سعادتكم التكرم بتعميد من يلزم تزويدها بالمعلومات المشار إليها أعلاه . ولايسعنا إلا أن نشكركم الشكر الجزيل على ماتبذلونه من تعاون وتحقيقونه من خدمة للعلم وظلايه .

وتقبلوا وافر التحية والتقدير .

وكيل الجامعة  
للدراسات العليا والبحث العلمي

أ.د. ناصر بن عبدالله عثمان الصالح



أمين

ت ٥٥٨٩٩٠٠  
فاكس ٥٥٧٣٣٢٢

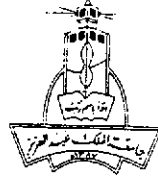
وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي  
مكة المكرمة . ص . ب ٧١٥

المنشورات :

تاريخ : ١٤٤٢/١/٥ هـ

الرقم : ٤٤٤٧

مطبع بمكة ١٤٤٢



Ref. : .....  
Date : .....  
Encl. : .....

الرقم : ٥٩٩ / ٥٩٩  
التاريخ : ١١ / ٤ / ١٤٢٢ هـ  
المرفقات : (٤)

حفظه الله

سعادة مدير مركز المعلومات والإحصاء والتوثيق

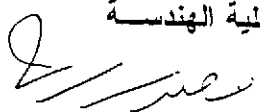
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

إشارة إلى خطاب سعادتكم رقم ٤٢٢/٧٠ وتاريخ ١٨/٣/١٤٢٢ هـ المتضمن  
طلب تزويدكم بالإحصائيات اللازمة عن أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين  
والمعيدين والتي ترغبها طالبة الدراسات العليا / فريدة بنت عبدالله البسام بكلية  
التربية بمكة المكرمة .

لذا أرفق لسعادتكم المطلوب بعد أن تم إكمال اللازم .

وتقبلوا أطيب تحياتي وتقديري ،،،

عميد كلية الهندسة

  
أ.د. وليد بن حسين بن محمد أبو الفرج

٤٧٢ / ٥٩٩  
١١ / ٤ / ١٤٢٢ هـ

جامعة الملك عبد العزيز  
كلية الهندسة - إدارة الكلية

| ٨                        | ٧                               | ٦                                  | ٥                     | ٤                                 | ٣                           | ٢  | ١               |
|--------------------------|---------------------------------|------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------|-----------------------------|--|-----------------|
| نسبة الوفيات             | نسبة التقاعد كل عام             | نسبة المعينين على وظائف معيد متروا | المعارون لجهات حكومية | معيدون وحاضرون لا يقومون بالتدريس | المتفرغين لاتباد بحوث علمية | المطابقين بأعمال إدارية ولا يؤدون للتصالح كامل | المتفرغين علميا |
| توفي محاضر خلال عام ١٤٢١ | عدد المتقاعدين خلال عام ١٤٢٢/٢١ | تم تعيين معيد واحد خلال عام ١٤٢٢   | ١                     | ٢٨                                | ٨                           | ٥  | ٨               |
|                          |                                 |                                    |                       | المبعثون                          | متفرغين علميا               | مستشار متفرغ قطاع خاص                          | متفرغين علميا   |

ملاحظة : عدد أعضاء هيئة التدريس السعوديين : (١١٤)

عدد المحاضرين السعوديين على رأس العمل : (٥)

عدد المعيدين السعوديين على رأس العمل : (٤)

بنی اسرائیل



المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة الملك عبد العزيز  
مركز المعلومات والاحصاء والتوثيق

الرقم م-م-ح / ٧٠ / ٤٤٤

التاريخ ١٨ - ٢١ / ٤ / ١٤٤٢ هـ

المرفقات ..... محمد (٢) لثقة

وحدة

بِسْمِ اللَّهِ

سعادة عميد كلية الهندسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

إشارة إلى مذكرة معادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي رقم ١٤٥٤ وتاريخ ١٤/٣/١٤٢٢هـ المبينة على خطاب معادة وكيل جامعة أم القرى للدراسات العليا والبحث العلمي رقم ٤٣٤٧ وتاريخ ١٠/٣/١٤٢٢هـ ... المتضمن رغبة الطالبة / فريدة بنت عبدالله البسام - إحدى طالبات الدراسات العليا لمرحلة الدكتوراه بقسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بمكة المكرمة ، تزويدها ببعض المعلومات اللازمة من الجامعات السعودية الخاصة ببحثها بعنوان ' تأثير القيادات المؤثرة على الجامعات السعودية ' مع أتمنى التواجد الفعّال ' وهي كالتالي:

١. عدد أعضاء هيئة التدريس المفرغين علمياً .
٢. عدد أعضاء هيئة التدريس المكملين بأعمال إدارية والذين لا يزودون النصاب كاملاً .
٣. عدد أعضاء هيئة التدريس المفرغين لإعداد البحوث العلمية .
٤. عدد المعيّنين والمداخريين والذين لا يقومون بأعمال التدريس .
٥. عدد أعضاء هيئة التدريس المعارين لجهات حكومية أخرى .
٦. نسبة المعيّنين على وظائف معيد سنوياً . كذا نسبة التقاعد كل عام .
٧. نسبة الوفيات من أعضاء هيئة التدريس والتسرب .

برجاء الشكر بتعبد من يزعم نحو تزويدنا بالاحصائيات المطلوبة تمهيدا لإرساله للجهة الطالبة .

سأدرككم بأولكم ...  
ونعلموا دائم بحاسبي وبعدكم ...

مدير مركز المعلومات والأبحاث والتوثيق

طاهر بن حسین ہری



المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة الملك محمد العزيز  
مكتب وكيل الجامعة  
للدروس العليا والبحث العلمي

☐ مری ☐ عاجل

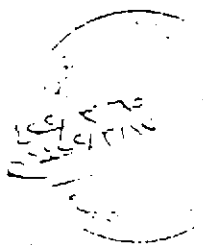
مع التَّحِيَّةِ إِلَى مُعَادَةِ :

☐ وكيل الجامعة  
☐ عميد .....  
☐ عميد .....  
☐ المشرف العام على فدرسات العليا لطايلت الإشراف المشترك ☐ مدير إدارة البعثات  
☒ مدير مركز المعلومات والإحصاء .....  
☐ المشرف العام على شؤون الإدارية والمالية .....  
☐ المشرف العام على إدارة شؤون العلاقات العامة والإعلام .....

**التَّوْجِيه :**

☒ لإكمال اللزوم      ☐ للاستطلاع والإعادة      ☐ للمتابعة      ☐ لإرفاق الأسس  
☐ للدراسة وإعداد الرأي      ☐ نسخة لـ .....      ☐ للعرض      ☐ للإبادة  
☐ للتفادى بما أنتمكم      ☐ للمفاضة      ☐ للحفظ      ☐ للتصوير

شكر آ



وكيل الجامعة  
تمرست الغيا في بحث الغني

أ.د. مصطفى بن محمد الحسن الإبراهيمي

دیس، لب) جمع لب) مصطفیٰ بن محمد

☐ صنعة  
☐ صورة  
☐ صورة

شريعة الإسلام



المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي

جامعة أم القرى  
مكة المكرمة

لجنة الجامعة للاحتفال بمرور مائة عام  
على تأسيس المملكة

سليمه الله

سعادة وكيل جامعة الملك عبدالعزيز للدراسات العليا والبحث العلمي

ويعد

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نفيدكم في ضوء ماوردنا من سعادة عميد كلية التربية بمكة المكرمة بموجب خطابه رقم  
١/٤٢٢/ك وتاريخ ١٤٢٢/٣/٥هـ الذي يفيد بأن الطالبة/ فريدة بنت عبدالله البسام - إحدى  
طالبات الدراسات العليا لمرحلة الدكتوراه بقسم الإدارة التربوية والتخطيط بالكلية وترغب تزويدها  
ببعض المعلومات اللازمة من الجامعات السعودية الخاصة ببحثها بعنوان " تعامل القيادات الإدارية  
بالجامعات السعودية ، مع أزمة الموارد البشرية " وهي كالاتي :

- ١ - عدد أعضاء هيئة التدريس المفرغين علمياً بكل جامعة .
  - ٢ - عدد أعضاء هيئة التدريس المكلفين بأعمال إدارية والذين لا يؤدون النصاب كاملاً .
  - ٣ - عدد أعضاء هيئة التدريس المفرغين لإعداد البحوث العلمية .
  - ٤ - عدد المعيدين والمحاضرين والذين لا يقومون بأعمال التدريس .
  - ٥ - عدد أعضاء هيئة التدريس المعارين لجهات حكومية أخرى .
  - ٦ - نسبة المعينين على وظائف معيد سنوياً . كذا نسبة التقاعد كل عام .
  - ٧ - نسبة الوفيات من أعضاء هيئة التدريس والتسرب .
- لذا فإننا نأمل من سعادتكم الشكر بتعقيب من يلزم تزويدها بالمعلومات المشار إليها أعلاه .  
ولا يسعنا إلا أن نشكركم الشكر الجزيل على ماتبذلونه من تعاون وتحققونه من خدمة لتعلم

وطلاه

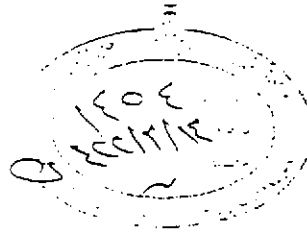
١٤٢٢

وتقبلوا وافر التحية والتقدير .

وكيل الجامعة

للدراسات العليا والبحث العلمي

أ.د. ناصر بن عبدالله عثمان الصالح



أين

ت ٥٥٨٩٩٠٠

فاكس ٥٥٧٣٣٢٢

وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي

مكة المكرمة . ص . ب ٧١٥

استنوعات :

التاريخ : ١٤٢٢ / ٣ / ٥ هـ

الرقم : ٤٢٤٧

جميع صلاحيات



## ملحق رقم (١٤)

### جول رقم (٢٧)

اختبار (ت) للفروق بين درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على المؤشرات الكمية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير الجنس.

| الرقم | المؤشرات الكمية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية         | المتغيرات       |                 | قيمة (ت) | مستوى الدلالة | ملاحظة   |
|-------|--|-----------------|-----------------|----------|---------------|----------|
|       |  | ذكور (١٧٠)      | إناث (٨٤)       |          |               |          |
|       |  | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي |          |               |          |
| ١     | زيادة عدد المتقاعدين من أعضاء هيئة التدريس. (غير السعوديين)        | ٣,٥٢            | ٣,٤٠            | ٠,٦٨     | ٠,٥           | غير دالة |
| ٢     | زيادة عدد المتقاعدين من أعضاء هيئة التدريس.                        | ٣,٦٤            | ٣,٣١            | ١,٩٧     | ٠,٠٥          | دالة*    |
| ٣     | زيادة عدد طالبي الإعارة من أعضاء هيئة التدريس لجهات الجامعة.       | ٣,٨٢            | ٣,١١            | ٤,٤٧     | ٠,٠٠          | دالة*    |
| ٤     | تجاوز نسبة طالب إلى عضو هيئة التدريس للحد المعتمد في خطة التنمية.  | ٤,١٩            | ٤,١٤            | ٠,٢٩     | ٠,٧٧          | غير دالة |
| ٥     | تأجيل تدريس بعض المواد (عن موعد جدولتها) لعدم توافر مدرس.          | ٣,١٧            | ٣,١٠            | ٠,٤٣     | ٠,٦٧          | غير دالة |
| ٦     | تأخر تخرج بعض الطلاب لعدة سنوات بسبب عدم توافر أعضاء هيئة التدريس. | ٢,٩٤            | ٢,٨١            | ٠,٧٢     | ٠,٤٧          | غير دالة |
| ٧     | تكدر عدد الطلاب في بعض الأقسام.                                    | ٣,٩٠            | ٣,٨٥            | ١,٤١     | ٠,٧٤          | غير دالة |
| ٨     | تحديد نسبة القبول في بعض الأقسام بسبب العجز في أعضاء هيئة التدريس. | ٣,٧٨            | ٣,٥٢            | ١,٤١     | ٠,١٦          | غير دالة |

| الرقم | المؤشرات الكمية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية                            | المتغيرات       |                 | قيمة (ت) | مستوى الدلالة | ملاحظة   |
|-------|---|-----------------|-----------------|----------|---------------|----------|
|       |   | ذكور (١٧٠)      | إناث (٨٤)       |          |               |          |
|       |   | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي |          |               |          |
| ٩     | سحب وظائف المحاضرين والمعيدين من بعض الأقسام.   | ٣,٩٥            | ٣,٧٦            | ١,١٢     | ٠,٢٦          | غير دالة |
| ١٠    | كثرة اعتذارات الأقسام عن تدريس بعض المواد.  | ٣,٤٦            | ٣,٠٧            | ٢,١٥     | ٠,٠٣          | دالة*    |
| ١١    | تزايد نسبة النمو لأعداد الطلاب الملتحقين في الجامعات مع ثبات نسبة أعضاء هيئة التدريس. | ٤,٤٦            | ٤,٤٠            | ٠,٤٤     | ٠,٦٦          | غير دالة |
| ١٢    | زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي عن الطاقة الاستيعابية للجامعات.             | ٤,٥٧            | ٤,٥٥            | ٠,١٧     | ٠,٨٧          | غير دالة |
|       | المتوسط العام   | ٣,٧٨            | ٣,٥٨            | ٢,٢٤     | ٠,٠٣          | دالة*    |

\* دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل.

جدول رقم (٢٨)

اختبار (ف) للفروق بين درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على المؤشرات الكمية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير الدرجة العلمية.

| الرقم | المؤشرات الكمية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية.       | المتغيرات         |                  |                 | قيمة (ف) | مستوى الدلالة | ملاحظات  |
|-------|---|-------------------|------------------|-----------------|----------|---------------|----------|
|       |   | أستاذ مساعد (١٢٨) | أستاذ مشارك (٨٢) | أستاذ (٤٤)      |          |               |          |
|       |   | المتوسط الحسابي   | المتوسط الحسابي  | المتوسط الحسابي |          |               |          |
| ١     | زيادة عدد المتعاقدين من أعضاء هيئة التدريس (غير السعوديين)        | ٣,٥٥              | ٣,٤١             | ٣,٣٦            | ٠,٤٤     | ٠,٦٥          | غير دالة |
| ٢     | زيادة عدد المتعاقدين من أعضاء هيئة التدريس                        | ٣,٥٥              | ٣,٥٥             | ٣,٤٣            | ٠,١٦     | ٠,٨٦          | غير دالة |
| ٣     | زيادة عدد طالبي الإعارة من أعضاء هيئة التدريس لجهات خارج الجامعة  | ٣,٤٨              | ٣,٥٤             | ٣,٩٨            | ٣,٦٩     | ٠,٠٧          | غير دالة |
| ٤     | تجاوز نسبة طالب إلى عضو هيئة التدريس للحد المعتمد في خطة التسمية  | ٤,٣١              | ٣,٩٣             | ٤,٢٣            | ٢,٨٨     | ٠,٠٦          | غير دالة |
| ٥     | تأجيل تدريس بعض المواد (عن موعد جدولتها) لعدم توافر أستاذ         | ٣,١٥              | ٣,٣٣             | ٢,٨٠            | ٢,٣٤     | ٠,٠٩          | غير دالة |
| ٦     | تأخر تخرج بعض الطلاب لعدة سنوات بسبب عدم توافر أعضاء هيئة التدريس | ٢,٩١              | ٢,٨٣             | ٢,٩٨            | ٠,١٩     | ٠,٨٣          | غير دالة |
| ٧     | تكديس عدد الطلاب في بعض الأقسام                                   | ٤,٠٢              | ٣,٦٧             | ٣,٩٨            | ١,٩٧     | ٠,١٤          | غير دالة |
| ٨     | تحديد نسبة القبول في بعض الأقسام بسبب المحز في أعضاء هيئة التدريس | ٣,٦٦              | ٣,٨٤             | ٣,٤٨            | ١,١٥     | ٠,٣٢          | غير دالة |

| ملاحظات  | مستوى<br>الدلالة | قيمة (ف) | المتغيرات            |                     |                    | المؤشرات الكمية لأزمة<br>الموارد البشرية في<br>الجامعات السعودية.                       | الرقم |
|----------|------------------|----------|----------------------|---------------------|--------------------|---|-------|
|          |                  |          | أستاذ مساعد<br>(١٢٨) | أستاذ مشارك<br>(٨٢) | أستاذ (٤٤)         |   |       |
|          |                  |          | المتوسط<br>الحسابي   | المتوسط<br>الحسابي  | المتوسط<br>الحسابي |   |       |
| غير دالة | ٠,١٤             | ١,٢٠     | ٣,٠٢                 | ٣,٨٤                | ٣,٦٠               | سحب وظائف المحاضرين<br>والمعيدين من بعض الأقسام   | ٩     |
| غير دالة | ٠,٦٤             | ٠,٤٤     | ٣,٢٦                 | ٣,٤٤                | ٣,٣٤               | كثرة اعتذارات الأقسام عن<br>تدريس بعض المواد  | ١٠    |
| دالة*    | ٠,٠٤             | ٣,٢٠     | ٤,٥٠                 | ٤,٢٣                | ٤,٦٨               | تزايد نسبة النمو لأعداد الطلاب<br>الملتحقين للجامعات مع ثبات<br>نسبة أعضاء هيئة التدريس | ١١    |
| غير دالة | ٠,٧٥             | ٠,٢٩     | ٤,٥٢                 | ٤,٦٠                | ٤,٦٤               | زيادة الطلب الاجتماعي على<br>التعليم الجامعي عن الطاقة<br>الاستيعابية للجامعات          | ١٢    |
| غير دالة | ٠,٨٠             | ٠,٢٢     | ٣,٧٤                 | ٣,٦٨                | ٣,٧٠               | المتوسط العام   |       |

\* دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل

جدول رقم (٢٩)

اختبار (ف) للفروق بين درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على المؤشرات الكمية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

| الرقم | المؤشرات الكمية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية                           | المتغيرات           |                        |                       |                     | قيمة ف | مستوى الدلالة | ملاحظات  |
|-------|--|---------------------|------------------------|-----------------------|---------------------|--------|---------------|----------|
|       |  | أقل من ٥ سنوات (٤٠) | من ٥ إلى ١٠ سنوات (٥٧) | من ١٠ إلى ١٥ سنة (٧٦) | أكثر من ١٥ سنة (٨١) |        |               |          |
|       |  | المتوسط الحسابي     | المتوسط الحسابي        | المتوسط الحسابي       | المتوسط الحسابي     |        |               |          |
| ١     | زيادة عدد المتعاقدين من أعضاء هيئة التدريس (غير السعوديين)                           | ٣,٢٨                | ٣,٣٠                   | ٣,٨٤                  | ٣,٣٥                | ٢,٩٨   | ٠,٠٣          | دالة*    |
| ٢     | زيادة عدد المتعاقدين من أعضاء هيئة التدريس   | ٣,٣٨                | ٣,٦٣                   | ٣,٣٠                  | ٣,٧٤                | ١,٩٦   | ٠,١٢          | غير دالة |
| ٣     | زيادة عدد طالبي الإعارة من أعضاء هيئة التدريس لجهات خارج الجامعة                     | ٣,٣٥                | ٣,٨٥                   | ٣,٤٨                  | ٣,٤٩                | ٠,٥٧   | ٠,٢٠          | غير دالة |
| ٤     | تجاوز نسبة طالب إلى عضو هيئة التدريس للحد المعتمد في خطة التنمية                     | ٤,٤٥                | ٤,٢٣                   | ٤,٠٧                  | ٤,١٠                | ١,١٤   | ٠,٣٣          | غير دالة |
| ٥     | تأجيل تدريس بعض المواد (عن جدولها) لعدم توافر أستاذ                                  | ٢,٩٠                | ٣,٢٥                   | ٢,٢٩                  | ٣,٤١                | ٢,٣٨   | ٠,٠٧          | غير دالة |
| ٦     | تأخر تخرج بعض الطلاب لعدة سنوات بسبب عدم توافر أعضاء هيئة التدريس                    | ٢,٤٨                | ٢,٩٣                   | ٢,٧٥                  | ٣,٢٢                | ٣,٢٠   | ٠,٠٢          | دالة*    |
| ٧     | تكس عدد الطلاب في بعض الأقسام  | ٣,٦٥                | ٣,٩٨                   | ٣,٧٨                  | ٤,٠٢                | ١,١٥   | ٠,٣٣          | غير دالة |
| ٨     | تحديد نسبة القبول في بعض الأقسام بسبب العجز في أعضاء هيئة التدريس                    | ٣,٧٠                | ٣,٧٠                   | ٣,٥٥                  | ٣,٨٠                | ٠,٤٧   | ٠,٧٠          | غير دالة |
| ٩     | سحب وظائف المحاضرين والمعيدين من بعض الأقسام   | ٣,٦٠                | ٣,٨٨                   | ٣,٧١                  | ٤,٢١                | ٢,٩٥   | ٠,٠٣          | دالة*    |
| ١٠    | كثرة اعتذارات الأقسام عن تدريس بعض المواد  | ٣,٠٨                | ٣,٦٠                   | ٢,٩٢                  | ٣,٦٥                | ٥,٢٥   | ٠,٠٢          | دالة*    |
| ١١    | تزايد نسبة النمو لأعضاء الطلاب الملتحقين في الجامعات مع ثبات نسبة أعضاء هيئة التدريس | ٤,٢٨                | ٤,٥٣                   | ٤,٢٦                  | ٤,٤٦                | ٢,٣٣   | ٠,٠٨          | غير دالة |
| ١٢    | زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي عن الطاقة الاستيعابية للجامعة              | ٤,٥٢                | ٤,٤٢                   | ٤,٦٠                  | ٤,٦٥                | ٠,٦٠   | ٠,٦١          | غير دالة |
|       | المتوسط العام  | ٣,٥٥                | ٣,٧٧                   | ٣,٦٦                  | ٣,٨٧                | ٣,١٩   | ٠,٠٢          | دالة*    |

\* دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل

جدول رقم (٣٠)

اختبار (ف) للفروق بين درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على المؤشرات الكمية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية تبعا لمتغير الجامعة التي ينتمون إليها

| الرقم | المؤشرات الكمية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية.                          | المتغيرات              |                     |                       |                       | قيمة ف | مستوى الدلالة | ملاحظات  |
|-------|--|------------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|--------|---------------|----------|
|       |  | جامعة الملك سعود (١١١) | جامعة أم القرى (٦٨) | جامعة الملك فيصل (٤٣) | جامعة الملك خالد (٣٢) |        |               |          |
|       |  | المتوسط الحسابي        | المتوسط الحسابي     | المتوسط الحسابي       | المتوسط الحسابي       |        |               |          |
| ١     | زيادة عدد المتقاعدين من أعضاء هيئة التدريس (غير السعوديين)                           | ٣,٤٠                   | ٣,٦٦                | ٣,٠٢                  | ٣,٩٤                  | ٣,٧٥   | ٠,٠١          | دالة*    |
| ٢     | زيادة عدد المتقاعدين من أعضاء هيئة التدريس   | ٣,٥٨                   | ٣,٩١                | ٣,٠٠                  | ٣,٢٥                  | ٥,٥٦   | ٠,٠٠          | دالة*    |
| ٣     | زيادة عدد طالبي الإعارة من أعضاء هيئة التدريس لجهات خارج الجامعة                     | ٣,٨٠                   | ٢,٩٩                | ٢,٦٥                  | ٤,٠٣                  | ٨,٤٥   | ٠,٠٠          | دالة*    |
| ٤     | تجاوز نسبة طالب إلى عضو هيئة التدريس للحد المحدد في خطة التنمية                      | ٤,٢٤                   | ٤,٠٤                | ٤,٠٧                  | ٤,٣٤                  | ٠,٧٦   | ٠,٥٢          | غير دالة |
| ٥     | تأجيل تدريس بعض المواد (عن جدولتها) لعدم توافر أستاذ                                 | ٢,٩٤                   | ٣,٥٠                | ٣,١٤                  | ٣,٠٩                  | ٢,٥٢   | ٠,٠٦          | غير دالة |
| ٦     | تأخر تخرج بعض الطلاب لعدة سنوات بسبب عدم توافر أعضاء هيئة التدريس                    | ٢,٣٠                   | ٢,٩٣                | ٢,٥٦                  | ٣,٠٩                  | ١,١٩   | ٠,٣٢          | غير دالة |
| ٧     | تكس عدد الطلاب في بعض الأقسام  | ٣,٩٩                   | ٣,٥٢                | ٣,٧٤                  | ٣,٧٥                  | ٠,٦٠   | ٠,٦٢          | غير دالة |
| ٨     | تخفيض نسبة القبول في بعض الأقسام بسبب المعجز في أعضاء هيئة التدريس                   | ٣,٦٠                   | ٣,٩٦                | ٣,٤٧                  | ٣,٧٢                  | ١,٥٢   | ٠,٢١          | غير دالة |
| ٩     | سحب وظائف المحاضرين والمعيدين من بعض الأقسام   | ٣,٧٦                   | ١,٠٩                | ١,٣٣                  | ١,١٦                  | ١,٢٤   | ٠,٣٠          | غير دالة |
| ١٠    | كثرة اعتذارات الأقسام عن تدريس بعض المواد  | ٣,٣٣                   | ٣,٣٥                | ٣,٣٩                  | ٣,١٩                  | ١,٥٥   | ٠,٩٣          | غير دالة |
| ١١    | تزايد نسبة النمو لأعضاء الطلاب الملتحقين في الجامعات مع ثبات نسبة أعضاء هيئة التدريس | ٤,٥٣                   | ٤,٣٨                | ٤,٥٣                  | ٤,١٦                  | ١,٣٢   | ٠,٢٧          | غير دالة |
| ١٢    | زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي عن الطاقة الاستيعابية للجامعة              | ٤,٥٢                   | ٤,٤٦                | ٤,٥٦                  | ٤,٩٤                  | ١,٨٢   | ٠,١٧          | غير دالة |
|       | المتوسط العام  | ٣,٧٢                   | ٣,٧٦                | ٣,٥٩                  | ٣,٧٧                  | ٠,٩٦   | ٠,٥٦          | غير دالة |

\* دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل

جدول رقم (٣١)

اختبار (ت) للفروق بين درجة موافقة أفراد العينة على المؤشرات النوعية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير الجنس

| الرقم | المؤشرات النوعية لأزمة الموارد البشرية  | المتغيرات          |                    | قيمة (ت) | مستوى الدلالة | ملاحظات  |
|-------|---|--------------------|--------------------|----------|---------------|----------|
|       |   | ذكور<br>(١٧٠)      | إناث<br>(٨٤)       |          |               |          |
|       |   | المتوسط<br>الحسابي | المتوسط<br>الحسابي |          |               |          |
| ١     | كثرة عدد أعضاء هيئة التدريس القريبين من سن التقاعد                                | ٤,٠٢               | ٣,٣٧               | ٤,٠٦     | ٠,٠٠          | دالة*    |
| ٢     | العجز في أعضاء هيئة التدريس في بعض التخصصات وزيادتهم في أخرى                      | ٤,١٥               | ٤,١٤               | ٠,٠٧     | ٠,٩٤          | غير دالة |
| ٣     | إسناد تدريس بعض المواد إلى غير المتخصصين  | ٣,٤٩               | ٣,٣٦               | ٠,٨١     | ٠,٤٢          | غير دالة |
| ٤     | إسناد تدريس بعض المواد إلى أشخاص من خارج الجامعة بسبب النقص في أعضاء هيئة التدريس | ٣,٣١               | ٣,٤٠               | ٠,٤٨     | ٠,٦٣          | غير دالة |
| ٥     | إسناد مهمة الإشراف على رسائل الماجستير إلى أساتذة مساعدين                         | ٣,١٦               | ٣,٥٨               | ٢,٣٥     | ٠,٠٢          | دالة*    |
| ٦     | إلغاء شرط المشرف المتخصص من قائمة الإشراف على التربية والنظرية                    | ٣,٠٨               | ٣,٥٤               | ٢,٦٢     | ٠,٠١          | دالة*    |
| ٧     | إيقاف الابتعاث  | ٣,٣٤               | ٣,٦٤               | ١,٧١     | ٠,٠٩          | غير دالة |
|       | المتوسط العام   | ٣,٥١               | ٣,٥٧               | ٠,٧١     | ٠,٨٤          | غير دالة |

\* دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل

جدول رقم (٣٢)

اختبار (ف) للفروق بين درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على المؤشرات النوعية لأزمة الموارد البشرية تبعاً لمتغير الدرجة العلمية

| الرقم | المؤشرات النوعية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية.            | المتغيرات       |                 |                 | قيمة (ف) | مستوى الدلالة | ملاحظات  |
|-------|---|-----------------|-----------------|-----------------|----------|---------------|----------|
|       |   | أستاذ           | أستاذ مشارك     | أستاذ مساعد     |          |               |          |
|       |   | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي |          |               |          |
| ١     | كثرة عدد أعضاء هيئة التدريس القريبين من سن التقاعد.                     | ٣,٦٦            | ٣,٩٠            | ٣,٨٠            | ٠,٥٤     | ٠,٥٨          | غير دالة |
| ٢     | العجز في أعضاء هيئة التدريس وزيادتهم في أخرى.                           | ٤,١١            | ٣,٨٠            | ٤,٣٨            | ٧,٥٨     | ٠,٠٠١         | دالة*    |
| ٣     | إسناد بعض المواد إلى غير المتخصصين.                                     | ٣,٢٣            | ٣,٤٠            | ٣,٥٥            | ١,١٧     | ٠,٣١          | غير دالة |
| ٤     | إسناد تدريس بعض المواد إلى أشخاص من خارج الجامعة.                       | ٣,٢٧            | ٣,١٥            | ٣,٤٨            | ١,٥٤     | ٠,٢٢          | غير دالة |
| ٥     | إسناد مهمة الإشراف على رسائل الماجستير إلى أساتذة مساعدين.              | ٣,٢٥            | ٣,٣٤            | ٣,٢٩            | ٠,٠٧     | ٠,٩٣          | غير دالة |
| ٦     | إلغاء شرط المشرف المتخصص من قائمة الإشراف على التربية العلمية والنظرية. | ٢,٤٨            | ٣,١٨            | ٣,٤٠            | ٣,٠٨     | ٠,٠٥          | دالة*    |
| ٧     | إيقاف الابتعاث.   | ٣,١٦            | ٣,٣٦            | ٣,٤١            | ١,٨٩     | ٠,١٥          | غير دالة |
|       | المتوسط العام.  | ٣,٣٦            | ٣,٤٩            | ٣,٦٢            | ٢,٥٢     | ٠,٠٨          | غير دالة |

\* دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل



جدول رقم (٣٣)

اختبار (ف) للفروق بين درجة موافقة أفراد على المؤشرات النوعية لأزمة الموارد البشرية تبعاً لسنوات الخبرة.

| الرقم | المؤشرات النوعية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية.          | المتغيرات           |                        |                       |                     | قيمة ف | مستوى الدلالة | ملاحظات  |
|-------|---|---------------------|------------------------|-----------------------|---------------------|--------|---------------|----------|
|       |   | أقل من ٥ سنوات (٤٠) | من ٥ إلى ١٠ سنوات (٥٧) | من ١٠ إلى ١٥ سنة (٧٦) | أكثر من ١٥ سنة (٨١) |        |               |          |
| ١     | كثرة عدد أعضاء هيئة التدريس القريبين من سن التقاعد.                   | ٣,٧٨                | ٣,٩٣                   | ٣,٨١                  | ٤,١٥                | ٥,٥٣   | ٠,٠٠١         | دالة*    |
| ٢     | العجز في أعضاء هيئة التدريس في بعض التخصصات وزيادتهم في أخرى.         | ٤,٣٣                | ٤,٠٢                   | ٣,٨٧                  | ٤,٤٢                | ٤,٢١   | ٠,٠١          | دالة*    |
| ٣     | إسناد تدريس بعض المواد إلى غير المتخصصين                              | ٣,٣٥                | ٣,٤٢                   | ٣,٤٦                  | ٣,٥١                | ٠,١٥   | ٠,٩٣          | غير دالة |
| ٤     | إسناد تدريس بعض المواد إلى أشخاص من خارج الجامعة                      | ٣,٥٠                | ٣,٣٥                   | ٣,١٨                  | ٣,٣٨                | ٠,٤٥   | ٠,٦٥          | غير دالة |
| ٥     | إسناد مهمة الإشراف على رسائل الماجستير إلى أستاذة مساعدين             | ٣,٠٢                | ٣,٤٠                   | ٣,٣٤                  | ٣,٣٢                | ٠,٦٨   | ٠,٥٧          | غير دالة |
| ٦     | إلغاء شرط الشرف المتخصص من قائمة الإشراف على التربية العلمية والنظرية | ٣,٠٨                | ٣,٤٢                   | ٣,١١                  | ٣,٣٠                | ٠,٨٨   | ٠,٤٥          | غير دالة |
| ٧     | إيقاف الابتعاث  | ٣,٠                 | ٣,٤٦                   | ٣,٢٤                  | ٣,٦٩                | ١,٧٢   | ٠,١٦          | غير دالة |
|       | إجمالي  | ٣,٤٨                | ٣,٥٧                   | ٣,٣٧                  | ٣,٦٨                | ٣,٨٧   | ٠,٠٤          | دالة*    |

\* دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل

جدول رقم (٣٤)

اختبار (ف) للفروق بين درجة موافقة أفراد العينة على المؤشرات النوعية لأزمة الموارد البشرية تبعاً لمتغير الجامعة التي ينتمون إليها.

| الرقم | المؤشرات النوعية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية.          | المتغيرات              |                     |                       |                       | قيمة ف | مستوى الدلالة | ملاحظات  |
|-------|---|------------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|--------|---------------|----------|
|       |   | جامعة الملك سعود (١١١) | جامعة أم القرى (٦٨) | جامعة الملك فيصل (٤٣) | جامعة الملك خالد (٣٢) |        |               |          |
|       |   | المتوسط الحسابي        | المتوسط الحسابي     | المتوسط الحسابي       | المتوسط الحسابي       |        |               |          |
| ١     | كثرة عدد أعضاء هيئة التدريس القريبين من سن التقاعد.                   | ٣,٧١                   | ٤,٤٦                | ٣,٣٧                  | ٣,٧٨                  | ١٠,٢٦  | ٠,٠٠          | دالة*    |
| ٢     | العجز في أعضاء هيئة التدريس في بعض التخصصات وزيادتهم في أخرى.         | ٣,٩٨                   | ٤,٢٢                | ٤,٤٢                  | ٤,٢٢                  | ١,٩٥   | ٠,٠١          | دالة*    |
| ٣     | إسناد تدريس بعض المواد إلى غير المتخصصين                              | ٣,٣٧                   | ٣,٣٢                | ٣,٩١                  | ٣,٣٨                  | ٢,٣٠   | ٠,٠٨          | غير دالة |
| ٤     | إسناد تدريس بعض المواد إلى أشخاص من خارج الجامعة                      | ٣,٣٩                   | ٣,٤٧                | ٢,٩٨                  | ٣,٣٤                  | ١,٢٨   | ٠,٢٨          | غير دالة |
| ٥     | إسناد مهمة الإشراف على رسائل الماجستير إلى أستاذة مساعدين             | ٣,١٩                   | ٣,٥٦                | ٢,٩٥                  | ٣,٥٩                  | ٢,٥١   | ٠,٦           | غير دالة |
| ٦     | إلغاء شرط الشرف المتخصص من قائمة الإشراف على التربية العلمية والنظرية | ٣,٠١                   | ٣,٥٤                | ٣,٤٧                  | ٣,٠٣                  | ٣,١٢   | ٠,٠٣          | دالة*    |
| ٧     | إيقاف الإبتعاث  | ٣,٣٦                   | ٣,٧٦                | ٣,٥١                  | ٢,٩٤                  | ٣,١٢   | ٠,٠٣          | دالة*    |
|       | المتوسط العام   | ٣,٤٣                   | ٣,٧٦                | ٣,٥٢                  | ٣,٤١                  | ٣,٧٨   | ٠,٠١          | دالة*    |

\* دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل

جدول رقم (٣٥)

اختبار (ت) للفروق بين درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الأسباب الاقتصادية - المتعلقة بالعرض - لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية، تبعاً لمتغير الجنس.

| الرقم | الأسباب الاقتصادية - المتعلقة بالعرض - لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية. | المتغيرات       |                 | قيمة (ت) | مستوى الدلالة | ملاحظات  |
|-------|--|-----------------|-----------------|----------|---------------|----------|
|       |  | ذكور (١٧٠)      | إناث (٨٤)       |          |               |          |
|       |  | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي |          |               |          |
| ١     | تركز المتميزين من الطلاب في بعض التخصصات   | ٣,٤٠            | ٤,٠٩            | ٠,٦٨     | ٠,٥٠          | غير دالة |
| ٢     | لا تركز الجامعة في إعدادها للطلاب على تأهيلهم                                      | ٣,٧٤            | ٣,٩٣            | ١,٢٥     | ٠,٢١          | غير دالة |
| ٣     | تركز معظم أعضاء هيئة التدريس في تخصصات نظرية                                       | ٣,٦٨            | ٣,٧٤            | ٠,٤١     | ٠,٦٨          | غير دالة |
| ٤     | قلة الراغبين من حملة الدكتوراه في شغل الوظائف الأكاديمية لتدني مستوى الراتب        | ٣,٩٥            | ٣,٥٨            | ٢,٢٠     | ٠,٠٣          | دالة*    |
| ٥     | اجتذاب القطاع الخاص للكوادر الأكاديمية المتميزة                                    | ٤,٣٢            | ٣,٩٤            | ٢,٧٧     | ٠,٠١          | دالة*    |
| ٦     | اجتذاب المناصب الإدارية العليا لكوادر الأكاديمية                                   | ٤,٤٠            | ٤,٣٨            | ٠,١٦     | ٠,٨٧          | غير دالة |
| ٧     | ندرة أعضاء هيئة التدريس في التخصصات العلمية الدقيقة                                | ٤,٢٥            | ٤,٣٥            | ٠,٧٩     | ٠,٤٣          | غير دالة |
|       | المتوسط العام  | ٤,٠٥            | ٤,٠٠            | ٠,٥٤     | ٠,٥٩          | غير دالة |

\* دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)

جدول رقم (٣٦)

اختبار (ف) للفروق بين درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الأسباب الاقتصادية - المتعلقة بالعرض - لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية، تبعاً لمتغير الدرجة العلمية.

| الرقم | الأسباب الاقتصادية - المتعلقة بالعرض - لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية. | المتغيرات       |                 |                 | قيمة (ف) | مستوى الدلالة | ن        |
|-------|--|-----------------|-----------------|-----------------|----------|---------------|----------|
|       |  | أستاذ مساعد ١٢٨ | أستاذ مشارك ٨٢  | أستاذ ٤٤        |          |               |          |
|       |  | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي |          |               |          |
| ١     | تركز التميزين من الطلاب في بعض التخصصات  | ٤,١٦            | ٣,٩٠            | ٣,٨٦            | ١,٩٨     | ٠,١٤          | غير دالة |
| ٢     | لا تركز الجامعة في إعدادها للطلاب على تأهيلهم                                      | ٤,٠٥            | ٣,٧٨            | ٣,٠٩            | ١٢,٤٠    | ٠,٠           | دالة*    |
| ٣     | تركز معظم أعضاء هيئة التدريس في تخصصات نظرية                                       | ٣,٩٣            | ٣,٥٥            | ٣,٣٠            | ٦,٥٤     | ٠,٠٠٢         | دالة*    |
| ٤     | قلة الراغبين من حملة الدكتوراه في شغل الوظائف الأكاديمية لتدني مستوى الراتب        | ٣,٨٨            | ٣,٤٠            | ٣,٥٧            | ١,١٤     | ٠,٢٣          | غير دالة |
| ٥     | اجتذاب القطاع الخاص للكوادر الأكاديمية المتميزة                                    | ٤,١٩            | ٤,١٨            | ٤,٢٣            | ٠,٣٠     | ٠,٩٧          | غير دالة |
| ٦     | اجتذاب المناصب الإدارية العليا لكوادر الأكاديمية                                   | ٤,٣٤            | ٤,٤٨            | ٤,٤١            | ٠,٦٤     | ٠,٥٣          | غير دالة |
| ٧     | ندرة أعضاء هيئة التدريس في التخصصات العلمية الدقيقة                                | ٤,١٣            | ٣,٩٩            | ٤,٣٤            | ٤,١٠     | ٠,٤٣          | غير دالة |
|       | المتوسط العام  | ٤,١٣            | ٣,٩٩            | ٣,٨٣            | ٤,١٠     | ٠,٠٢          | غير دالة |

\* دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)

جدول رقم (٣٧)

اختبار (ف) للفروق بين درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الأسباب الاقتصادية - المتعلقة بالعرض - لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

| الرقم | الأسباب الاقتصادية - المتعلقة بالعرض - لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية. | المتغيرات           |                      |                     |                     | قيمة ف | مستوى الدلالة | ملاحظات  |
|-------|--|---------------------|----------------------|---------------------|---------------------|--------|---------------|----------|
|       |  | أقل من ٥ سنوات (٤٠) | من ٥ - ١٠ سنوات (٥٧) | من ١٠ - ١٥ سنة (٧٦) | أكثر من ١٥ سنة (٨١) |        |               |          |
|       |  | المتوسط الحسابي     | المتوسط الحسابي      | المتوسط الحسابي     | المتوسط الحسابي     |        |               |          |
| ١     | تركز المتميزين من الطلاب في بعض التخصصات   | ٤,٣٣                | ٤,١٨                 | ٣,٨٤                | ٣,٩٥                | ٢,١٥   | ٠,٠٩          | غير دالة |
| ٢     | لا تركز الجامعة في إعدادها للطلاب على تأهيلهم                                      | ٣,٩٥                | ٤,٠٢                 | ٣,٦٧                | ٣,٦٩                | ١,٤٦   | ٠,٢٣          | غير دالة |
| ٣     | تركز معظم أعضاء هيئة التدريس في تخصصات نظرية                                       | ٣,٦٢                | ٤,٠٩                 | ٣,٤٥                | ٣,٦٩                | ٣,٧٢   | ٠,٠١          | دالة*    |
| ٤     | قلة الراغبين من حملة الدكتوراه في شغل الوظائف الأكاديمية لتدني مستوى الراتب        | ٤,١٣                | ٣,٧٧                 | ٣,٧٠                | ٣,٨٥                | ١,٠٥   | ٠,٣٧          | غير دالة |
| ٥     | اجتذاب القطاع الخاص للكوادر الأكاديمية المتميزة                                    | ٤,١٠                | ٤,٣٣                 | ٤,٠٩                | ٤,٢٣                | ٠,٧٤   | ٠,٥٣          | غير دالة |
| ٦     | اجتذاب المناصب الإدارية العليا لكوادر الأكاديمية                                   | ٤,٣٣                | ٤,٥٨                 | ٤,٢٢                | ٤,٤٦                | ٢,٠٥   | ٠,١١          | غير دالة |
| ٧     | ندرة أعضاء هيئة التدريس في التخصصات العلمية الدقيقة                                | ٤,٤٠                | ٤,٢٨                 | ٣,٩٦                | ٤,٥٢                | ٢,٢٨   | ٠,٠٠٢         | دالة*    |
|       | المتوسط العام  | ٤,١٢                | ٤,١٨                 | ٣,٨٥                | ٤,٠٦                | ٣,٧١   | ٠,٠١          | دالة*    |

\* دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)

جدول رقم ( ٣٨ )

اختبار (ف) للفروق بين درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الأسباب الاقتصادية - المتعلقة بالعرض - لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير الجامعة التي ينتمون إليها.

| الرقم | الأسباب الاقتصادية - المتعلقة بالعرض - لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية | المتغيرات              |                     |                       |                       | قيمة ف | مستوى الدلالة | ملاحظات  |
|-------|---|------------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|--------|---------------|----------|
|       |   | جامعة الملك سعود (١١١) | جامعة أم القرى (٦٨) | جامعة الملك فيصل (٤٣) | جامعة الملك خالد (٣٢) |        |               |          |
|       |   | المتوسط الحسابي        | المتوسط الحسابي     | المتوسط الحسابي       | المتوسط الحسابي       |        |               |          |
| ١     | تركز المتميزين من الطلاب في بعض التخصصات  | ٣,٨٧                   | ٤,١٣                | ٤,٠٢                  | ٤,٣٤                  | ١,٧٩   | ٠,١٥          | غير دالة |
| ٢     | لا تركز الجامعة في إعدادها للطلاب على تأهيلهم                                     | ٣,٧٥                   | ٣,٧٦                | ٣,٧٩                  | ٣,٠٦                  | ٠,٦٤   | ٠,٥٩          | غير دالة |
| ٣     | تركز معظم أعضاء هيئة التدريس في تخصصات نظرية                                      | ٣,٤٧                   | ٣,٦٠                | ٣,٧٢                  | ٣,٩١                  | ٣,١٩   | ٠,٠٢          | دالة*    |
| ٤     | قلة الراغبين من حملة الدكتوراه في شغل الوظائف الأكاديمية لتدني مستوى الراتب       | ٣,٧٠                   | ٣,٧٢                | ٣,٨٦                  | ٤,٤٧                  | ٣,٣٤   | ٠,٠٢          | دالة*    |
| ٥     | اجتذاب القطاع الخاص للكوادر الأكاديمية المتميزة                                   | ٤,٢٤                   | ٣,٩٧                | ٤,٢١                  | ٤,٤٧                  | ١,٩١   | ٠,١٣          | غير دالة |
| ٦     | اجتذاب المناصب الإدارية العليا لكوادر الأكاديمية                                  | ٤,٤٤                   | ٤,٣٥                | ٤,٥٣                  | ٤,١٣                  | ١,٥٤   | ٠,٢           | غير دالة |
| ٧     | ندرة أعضاء هيئة التدريس في التخصصات العلمية الدقيقة                               | ٤,٢٠                   | ٤,٤٧                | ٤,٢٦                  | ٤,١٩                  | ١,٣٧   | ٠,٢٥          | غير دالة |
|       | المتوسط العام   | ٣,٩٥                   | ٤,٠٥                | ٤,٠٦                  | ٤,٢٢                  | ١,٦٦   | ٠,١٨          | غير دالة |

\* دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل

جول رقم ( ٣٩ )

اختبار (ت) للفروق بين درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الأسباب الاقتصادية - المتعلقة بالطلب - لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير الجنس.

| الرقم | الأسباب الاقتصادية - المتعلقة بالطلب - لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية. | المتغيرات       |                 | قيمة (ت) | مستوى الدلالة | ملاحظات  |
|-------|--|-----------------|-----------------|----------|---------------|----------|
|       |  | ذكور (١٧٠)      | إناث (٨٤)       |          |               |          |
|       |  | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي |          |               |          |
| ١     | قلة الوظائف الشاغرة للمحاضرين والمعيدين  | ٤,٦٤            | ٤,٦٥            | ٠,٢٣     | ٠,٨٢          | غير دالة |
| ٢     | سلم رواتب أعضاء هيئة التدريس لا يجذب الحاصلين على المؤهلات العليا                  | ٤,٥١            | ٤,٢٠            | ٢,٤٧     | ٠,٠١          | دالة*    |
| ٣     | تفضيل أعضاء هيئة التدريس الجمع بين العمل الأكاديمي داخل الجامعة والعمل خارجها      | ٤,١١            | ٣,٦٩            | ٢,٩٢     | ٠,٠٠٤         | دالة*    |
| ٤     | قلة عدد الأقسام والكليات المستحدثة سنوياً  | ٣,٩١            | ٤,١٩            | ١,٩٣     | ٠,٠٦          | غير دالة |
| ٥     | عدم استحداث برامج أو مواد بسبب عدم تنويع كوادرات جديدة                             | ٣,٩٩            | ٤,٣٧            | ٣,٠١     | ٠,٠٠٣         | دالة*    |
| ٦     | قلة الحوافز الممنوحة لعضو هيئة التدريس   | ٤,٥٠            | ٤,٣٦            | ٣,٠٨     | ٠,٠٠٢         | دالة*    |
|       | المتوسط العام  | ٤,٣٠            | ٤,٢٤            | ٠,٨٣     | ٠,٤١          | غير دالة |

\* دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل

جدول رقم ( ٤٠ )

اختبار (ف) للفروق بين درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الأسباب الاقتصادية - المتعلقة بالطلب - لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية، تبعاً لمتغير الدرجة العلمية.

| الرقم | الأسباب الاقتصادية -<br>المتعلقة بالطلب -<br>لأزمة الموارد البشرية<br>في الجامعات السعودية. | المتغيرات          |                    |                    | قيمة (ف) | مستوى<br>الدلالة | ملاحظات   |
|-------|---|--------------------|--------------------|--------------------|----------|------------------|-----------|
|       |   | أستاذ ٤٤           | أستاذ مشارك ٨٢     | أستاذ مساعد ١٢٨    |          |                  |           |
|       |   | المتوسط<br>الحسابي | المتوسط<br>الحسابي | المتوسط<br>الحسابي |          |                  |           |
| ١     | قلة الوظائف الشاغرة<br>للمحاضرين والمعيدين  | ٤,٤٨               | ٤,٥٦               | ٤,٧٥               | ٣,٩٢     | ٠,٠٢             | دالة      |
| ٢     | سلم رواتب أعضاء هيئة<br>التدريس لا يجذب الحاصلين<br>على المؤهلات العليا                     | ٤,٢٣               | ٤,٢٨               | ٤,٥٤               | ٢,٦٨     | ٠,٠٧             | غير دالة  |
| ٤     | قلة عدد الأقسام والكليات<br>المستحدثة سنوياً  | ٣,٥٢               | ٣,٩٠               | ٤,٢٣               | ٧,٩      | ٠,٦٧             | غير دالة* |
| ٥     | عدم استحداث برامج أو مواد<br>بسبب عدم توافر كوادر<br>جديدة                                  | ٣,٧٣               | ٤,١٢               | ٤,٢٥               | ٥,١٢     | ٠,٠١             | دالة*     |
| ٦     | قلة الحوافز الممنوحة لعضو هيئة<br>التدريس   | ٤,٣٦               | ٤,٦٥               | ٤,٦٢               | ١,٨٩     | ٠,١٦             | غير دالة  |
|       | المتوسط العام   | ٤,٠٧               | ٤,٢٥               | ٤,٣٩               | ٥,١٠     | ٠,٠١             | دالة*     |

\* دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل



جدول رقم (٤١)

اختبار (ف) للفروق بين درجة موافقة أفراد العينة على الأسباب الاقتصادية - المتعلقة بالطلب - لأزمة الموارد البشرية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

| الرقم | الأسباب الاقتصادية - المتعلقة بالعرض - لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية. | المتغيرات           |                      |                     |                     | قيمة ف | مستوى الدلالة | ملاحظات  |
|-------|--|---------------------|----------------------|---------------------|---------------------|--------|---------------|----------|
|       |  | أقل من ٥ سنوات (٤٠) | من ٥ - ١٠ سنوات (٥٧) | من ١٠ - ١٥ سنة (٧٦) | أكثر من ١٥ سنة (٨١) |        |               |          |
|       |  | المتوسط الحسابي     | المتوسط الحسابي      | المتوسط الحسابي     | المتوسط الحسابي     |        |               |          |
| ١     | قلة الوظائف الشاغرة للمحاضرين والمعيدين  | ٤,٦٥                | ٤,٥٦                 | ٤,٥٧                | ٤,٧٧                | ١,٦٤   | ٠,١٨          | غير دالة |
| ٢     | سلم رواتب أعضاء هيئة التدريس لا يجذب الحاصلين على المؤهلات العليا                  | ٤,٥٠                | ٤,٢٦                 | ٤,٤٣                | ٤,٤٢                | ٠,٥٦   | ٠,٦٤          | غير دالة |
| ٣     | تفضيل أعضاء هيئة التدريس الجمع بين العمل الأكاديمي داخل الجامعة والعمل خارجها      | ٣,٧٥                | ٤,١٠                 | ٣,٨٢                | ٤,١٢                | ١,٩٣   | ٠,١٣          | غير دالة |
| ٤     | قلة عدد الأقسام والكليات المستحدثة سنوياً  | ٤,٣٠                | ٤,٠٠                 | ٣,٨٩                | ٣,٩٦                | ١,٢٨   | ٠,٢٨          | غير دالة |
| ٥     | عدم استحداث برامج أو مواد بسبب عدم تنويع كوادرات جديدة                             | ٤,٢٨                | ٤,٠٤                 | ٤,٠٣                | ٤,١٩                | ٠,٨٨   | ٠,٤٥          | غير دالة |
| ٦     | قلة الحوافز الممنوحة لعضو هيئة التدريس   | ٤,٦٨                | ٤,٥٣                 | ٤,٥٣                | ٤,٦٣                | ٠,٥٤   | ٠,٧٢          | غير دالة |
|       | المتوسط العام  | ٤,٣٦                | ٤,٢٥                 | ٤,٢١                | ٤,٣٥                | ٠,٩٧   | ٠,٤١          | غير دالة |

جدول رقم (٤٢)

اختبار (ف) للفروق بين درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الأسباب الاقتصادية - المتعلقة بالطلب - لأزمة الموارد البشرية تبعاً للجامعة التي ينتمون إليها.

| الرقم | الأسباب الاقتصادية - المتعلقة بالطلب - لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية | المتغيرات              |                     |                       |                       | قيمة ف | مستوى الدلالة | ملاحظات  |
|-------|---|------------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|--------|---------------|----------|
|       |   | جامعة الملك سعود (١١١) | جامعة أم القرى (٦٨) | جامعة الملك فيصل (٤٣) | جامعة الملك خالد (٣٢) |        |               |          |
|       |   | المتوسط الحسابي        | المتوسط الحسابي     | المتوسط الحسابي       | المتوسط الحسابي       |        |               |          |
| ١     | قلة الوظائف الشاغرة للمحاضرين والمعيدين   | ٤,٥٧                   | ٤,٨٠                | ٤,٦٧                  | ٤,٥٣                  | ٢,١١   | ٠,١           | غير دالة |
| ٢     | سلم رواتب أعضاء هيئة التدريس لا يجذب الحاصلين على المؤهلات العليا                 | ٤,٣٢                   | ٤,٥١                | ٤,١٤                  | ٤,٨١                  | ٣,٦٩   | ٠,٠١          | دالة*    |
| ٣     | تفضيل أعضاء هيئة التدريس الجمع بين العمل الأكاديمي داخل الجامعة والعمل خارجها     | ٤,٠٥                   | ٤,٠٣                | ٣,٦٥                  | ٣,٩٧                  | ١,٥٥   | ٠,٢٠          | غير دالة |
| ٤     | قلة عدد الأقسام والكليات المستحدثة سنوياً   | ٣,٩٠                   | ٤,٢٥                | ٤,٠٩                  | ٣,٧٢                  | ٢,٣٥   | ٠,٠٧          | غير دالة |
| ٥     | عدم استحداث برامج أو مواد بسبب عدم توافر كوادر جديدة                              | ٤,٠٥                   | ٤,٤٦                | ٣,٩٣                  | ٣,٩١                  | ٤,٣٤   | ٠,٠٠٥         | دالة*    |
| ٦     | قلة الحوافز الممنوحة لعضو هيئة التدريس  | ٤,٥٧                   | ٤,٥٧                | ٤,٤٧                  | ٤,٨١                  | ١,١١   | ٠,٣٥          | غير دالة |
|       | المتوسط العام   | ٤,٢٤                   | ٤,٤٤                | ٤,١٦                  | ٤,٢٩                  | ٢,٣٥   | ٠,٠٧          | غير دالة |

\* دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل

جول رقم (٤٣)

اختبار (ت) للفروق بين درجة موافقة أفراد العينة على الأسباب الاجتماعية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير الجنس.

| الرقم | الأسباب الاجتماعية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية.                   | المتغيرات       |                 | قيمة (ت) | مستوى الدلالة | ملاحظات  |
|-------|--|-----------------|-----------------|----------|---------------|----------|
|       |  | ذكور (١٧٠)      | إناث (٨٤)       |          |               |          |
|       |  | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي |          |               |          |
| ١     | تدني مستوى الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس                                  | ٤,١٧            | ٣,٧١            | ٢,٨٥     | ٠,٠١          | دالة*    |
| ٢     | تجاوز معظم أعضاء هيئة التدريس للخمسين سنة من العمر                               | ٣,٥١            | ٣,٤٣            | ٠,٥٤     | ٠,٦٠          | غير دالة |
| ٣     | ليس هناك تغذية راجعة عن فقدان المستقبل لأعضاء هيئة التدريس                       | ٤,٢٨            | ٣,٩٨            | ٢,١٨     | ٠,٠٣          | دالة*    |
| ٤     | حدة الصراعات بين أعضاء هيئة التدريس  | ٢,٨٤            | ٢,٩٣            | ٠,٥٥     | ٠,٥٨          | غير دالة |
| ٥     | قلة الرغبة لأعضاء هيئة التدريس لتطوير ذواتهم                                     | ٣,٤٩            | ٣,٣٢            | ١,٠٩     | ٠,٢٨          | غير دالة |
| ٦     | طول انقطاع أعضاء هيئة التدريس عن ممارسة الأعمال الأكاديمية بسبب المشاغل الإدارية | ٣,٣٠            | ٣,٥٨            | ١,٢٠     | ٠,٠٥٢         | غير دالة |
| ٧     | تسابق أعضاء هيئة التدريس على شغل المناصب الإدارية في الجامعة                     | ٣,٤٧            | ٣,٣٦            | ٠,٧٣     | ٠,٤٥          | غير دالة |
| ٨     | ظهور أعراض الشيخوخة على أعضاء هيئة التدريس                                       | ٣,١٠            | ٢,٦٩            | ٢,٤٤     | ٠,٠٢          | دالة*    |
| ٩     | ضعف الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس لإجراء بحوث أكاديمية                         | ٣,٧٤            | ٣,٦٦            | ٠,٥١     | ٠,٦١          | غير دالة |
| ١٠    | كثرة غياب أعضاء هيئة التدريس عن المحاضرات  | ٣,١١            | ٣,٠٠            | ٠,٦٣     | ٠,٥٣          | غير دالة |
|       | المتوسط العام  | ٣,٥٠            | ٣,٣٧            | ١,٣٥     | ٠,١٨          | غير دالة |

\* دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل

جول رقم (٤٤)

اختبار (ف) للفروق بين درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الأسباب الاجتماعية لأزمة الموارد البشرية تبعاً لمتغير الدرجة العلمية.

| الرقم | الأسباب الاجتماعية<br>لأزمة الموارد البشرية<br>في الجامعات السعودية.              | المتغيرات          |                    |                       | قيمة (ف) | مستوى<br>الدلالة | ملاحظات  |
|-------|---|--------------------|--------------------|-----------------------|----------|------------------|----------|
|       |   | أستاذ ٤٤           | أستاذ<br>مشارك ٨٢  | أستاذ<br>مساعد<br>١٢٨ |          |                  |          |
|       |   | المتوسط<br>الحسابي | المتوسط<br>الحسابي | المتوسط<br>الحسابي    |          |                  |          |
| ١     | تدني مستوى الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس.                                  | ٣,٧٠               | ٣,٩٦               | ٤,١٦                  | ٢,٥٠     | ٠,٠٩             | غير دالة |
| ٢     | تجاوز معظم أعضاء هيئة التدريس للخمسين سنة من العمر                                | ٣,١٠               | ٣,٥٠               | ٣,٦٢                  | ٣,٧٥     | ٠,٠٣             | دالة*    |
| ٣     | ليس هناك تغذية راجعة عن فقدان المستقبل لأعضاء هيئة التدريس.                       | ٤,١١               | ٤,٠٧               | ٤,٢٧                  | ١,٠٠٢    | ٠,٧              | غير دالة |
| ٤     | حدة الصراعات بين أعضاء هيئة التدريس.  | ٢,٥٠               | ٢,٧٤               | ٣,٠٨                  | ٤,٦٧     | ٠,٠١             | دالة*    |
| ٥     | قلة الرغبة لأعضاء هيئة التدريس لتطوير ذواتهم.                                     | ٢,٩٣               | ٣,٤٦               | ٣,٥٩                  | ٥,٥٠     | ٠,٠١             | دالة*    |
| ٦     | طول انقطاع أعضاء هيئة التدريس عن ممارسة الأعمال الأكاديمية بسبب المشاغل الإدارية. | ٣,٠٥               | ٣,٢٣               | ٣,٦٢                  | ٦,٠٣     | ٠,٥٤             | غير دالة |
| ٧     | تسابق أعضاء هيئة التدريس على شغل المناصب الإدارية في الجامعة..                    | ٣,٥٩               | ٣,٤٥               | ٣,٣٧                  | ٠,٦٢     | ٠,٥٤             | غير دالة |
| ٨     | ظهور أعراض الشيخوخة على أعضاء هيئة التدريس.                                       | ٢,٧٣               | ٣,٠٤               | ٣,٠٠                  | ٠,٩٥     | ٠,٣٩             | غير دالة |

| ملاحظات  | مستوى الدلالة | قيمة (ف) | المتغيرات          |                   |                 | الأسباب الاجتماعية<br>لأزمة الموارد البشرية<br>في الجامعات السعودية. | الرقم |
|----------|---------------|----------|--------------------|-------------------|-----------------|--|-------|
|          |               |          | أستاذ مساعد<br>١٢٨ | أستاذ مشارك<br>٨٢ | أستاذ ٤٤        |  |       |
|          |               |          | المتوسط الحسابي    | المتوسط الحسابي   | المتوسط الحسابي |  |       |
| غير دالة | ٠,٠٩          | ٢,٤٠     | ٣,٨٣               | ٣,٧١              | ٣,٤١            | ضعف الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس لإجراء بحوث أكاديمية.            | ٩     |
| دالة*    | ٠,٠١          | ٤,٤٠     | ٣,١٩               | ٣,١٦              | ٢,٥٧            | كثرة غياب أعضاء هيئة التدريس عن محاضرات.                             | ١٠    |
| دالة     | ٠,٠١          | ٥,٠٥     | ٣,٥٧               | ٣,٤٣              | ٣,١٧            | المتوسط العام  |       |

\* دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل

جدول رقم (٤٥)

اختبار (ف) للفروق بين درجة موافقة أفراد العينة على الأسباب الاجتماعية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

| الرقم | الأسباب الاجتماعية<br>لأزمة الموارد البشرية<br>في الجامعات السعودية              | المتغيرات                    |                                  |                                 |                              | قيمة ف | مستوى<br>الدلالة | ملاحظات  |
|-------|--|------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|------------------------------|--------|------------------|----------|
|       |  | أقل من<br>٥<br>سنوات<br>(٤٠) | من ٥<br>—<br>١٠<br>سنوات<br>(٥٧) | من ١٠<br>—<br>١٥<br>سنة<br>(٧٦) | أكثر من<br>١٥<br>سنة<br>(٨١) |        |                  |          |
|       |  | المتوسط<br>الحسابي           | المتوسط<br>الحسابي               | المتوسط<br>الحسابي              | المتوسط<br>الحسابي           |        |                  |          |
| ١     | تدني مستوى الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس.                                 | ٣,٩٥                         | ٤,٣٣                             | ٣,٨٦                            | ٣,٩٧                         | ٢,٢٤   | ٠,٠٩             | غير دالة |
| ٢     | تجاوز معظم أعضاء هيئة التدريس للخمسين من العمر.                                  | ٣,٥٣                         | ٣,٥٣                             | ٣,١٧                            | ٣,٧٣                         | ٧,٣٤   | ٠,٠٠             | دالة*    |
| ٣     | لسي هناك تغذية راجعة للتعويض عن فقدان المستقبل لأعضاء هيئة التدريس.              | ٤,٣٣                         | ٣,٩٦                             | ٤,٠٤                            | ٤,٠٤                         | ٢,٦٦٥  | ٠,٠٥             | دالة*    |
| ٤     | حالة الصراعات بين أعضاء هيئة التدريس.  | ٢,٩٠                         | ٣,٠٠                             | ٢,٧٢                            | ٢,٩٠                         | ٣,٨٧   | ٠,٠١             | دالة*    |
| ٥     | قلة الرغبة لدى أعضاء هيئة التدريس لتطوير ذواتهم.                                 | ٣,٥٨                         | ٣,٤٤                             | ٣,٢٠                            | ٣,٥٨                         | ٠,٩٣   | ٠,٤٣             | غير دالة |
| ٦     | طول انقطاع أعضاء هيئة التدريس عن ممارسة الأعمال الأكاديمية بسبب المشاغل الإدارية | ٣,٢٨                         | ٣,٦٣                             | ٣,٠٧                            | ٣,٥٩                         | ٤,٥٠   | ٠,٠              | دالة*    |
| ٧     | تسابق أعضاء هيئة التدريس على شغل المناصب الإدارية في الجامعة                     | ٣,٢٨                         | ٣,٦٥                             | ٣,٠٠                            | ٣,٧٧                         | ١,٤٢   | ٠,٢٤             | غير دالة |
| ٨     | ظهور أعراض الشيخوخة على أعضاء هيئة التدريس.                                      | ٢,٩٥                         | ٣,١٢                             | ٢,٥٤                            | ٣,٢٦                         | ٥,٦٠   | ٠,٠٠١            | دالة*    |
| ٩     | ضعف الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس، لإجراء بحوث أكاديمية.                       | ٣,٦٨                         | ٣,٦١                             | ٣,٤٦                            | ٤,٠٥                         | ٤,١٧   | ٠,٠٠             | دالة*    |

| الرقم | الأسباب الاجتماعية<br>لأزمة الموارد البشرية<br>في الجامعات السعودية | المتغيرات          |                    |                    |                           | قيمة ف | مستوى<br>الدلالة | ملاحظات  |
|-------|---|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------------|--------|------------------|----------|
|       |   | أقل من<br>٥        | من ٥<br>— ١٠       | من ١٠<br>— ١٥      | أكثر من<br>١٥ سنة<br>(٨١) |        |                  |          |
|       |   | المتوسط<br>الحسابي | المتوسط<br>الحسابي | المتوسط<br>الحسابي | المتوسط<br>الحسابي        |        |                  |          |
| ١٠    | كثرة غياب أعضاء هيئة<br>التدريس عن المحاضرات.                       | ٣,١٥               | ٣,٠٤               | ٢,٩٧               | ٣,١٥                      | ١,٤٨   | ٠,٢٢             | غير دالة |
|       | المتوسط العام   | ٤,٣٦               | ٤,٢٥               | ٤,٢١               | ٤,٣٥                      | ٤,٩٢   | ٠,٠٠٢            | دالة*    |

\* دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل

جدول رقم (٤٦)

اختبار (ف) للفروق بين درجة موافقة أفراد العينة على الأسباب الاجتماعية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير الجامعة التي ينتمون إليها.

| الرقم | الأسباب الاجتماعية<br>لأزمة الموارد البشرية<br>في الجامعات السعودية              | المتغيرات                 |                        |                          |                          | قيمة ف | مستوى<br>الدلالة | ملاحظات  |
|-------|--|---------------------------|------------------------|--------------------------|--------------------------|--------|------------------|----------|
|       |  | جامعة الملك<br>سعود (١١١) | جامعة أم<br>القرى (٦٨) | جامعة الملك<br>فيصل (٤٣) | جامعة الملك<br>خالد (٣٢) |        |                  |          |
|       |  | المتوسط<br>الحسابي        | المتوسط<br>الحسابي     | المتوسط<br>الحسابي       | المتوسط<br>الحسابي       |        |                  |          |
| ١     | تدني مستوى الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس.                                 | ٣,٩٦                      | ٣,٩٧                   | ٣,٨٨                     | ٤,٥٣                     | ٥,٩٥   | ٠,٠١             | دالة*    |
| ٢     | تجاوز معظم أعضاء هيئة التدريس للخمسين من العمر.                                  | ٣,٣٢                      | ٤,٠١                   | ٣,٣٥                     | ٣,١٠                     | ٥,٧٧   | ٠,٠٢             | دالة*    |
| ٣     | لسي هناك تغذية راجعة للتعويض عن فقدان المستقبلي لأعضاء هيئة التدريس.             | ٤,٢٢                      | ٤,٤٠                   | ٤,٠٢                     | ٣,٨١                     | ١٥,٢٩  | ٠,٠٠             | دالة*    |
| ٤     | حدة الصراعات بين أعضاء هيئة التدريس  | ٢,٦٤                      | ٣,١٣                   | ٣,١٩                     | ٢,٦٩                     | ٠,٠٣   | ٠,٨٦             | غير دالة |
| ٥     | قلة الرغبة لدى أعضاء هيئة التدريس لتطوير ذواتهم.                                 | ٣,٣٠                      | ٣,٥٤                   | ٣,٥٦                     | ٣,٥٠                     | ٥,١٤   | ٠,٠٢             | دالة*    |
| ٦     | طول انقطاع أعضاء هيئة التدريس عن ممارسة الأعمال الأكاديمية بسبب المشاغل الإدارية | ٣,١٤                      | ٣,٦٩                   | ٣,٦٣                     | ٣,٣١                     | ٧,١٦   | ٠,٠٨             | غير دالة |
| ٧     | تسابق أعضاء هيئة التدريس على شغل المناصب الإدارية في الجامعة                     | ٣,٢٩                      | ٣,٥٤                   | ٣,٦٧                     | ٣,٣٨                     | ٦,٢٤   | ٠,٠١             | دالة*    |
| ٨     | ظهور أعراض الشيخوخة على أعضاء هيئة التدريس.                                      | ٢,٧٦                      | ٣,٤٩                   | ٢,٨١                     | ٢,٧٨                     | ٤,٤٩   | ٠,٠٤             | دالة*    |
| ٩     | ضعف الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس، لإجراء بحوث أكاديمية                        | ٣,٥٥                      | ٤,١٠                   | ٣,٥٣                     | ٣,٧١                     | ٥,٣٧   | ٠,٠٢             | دالة*    |
| ١٠    | كثرة غياب أعضاء هيئة التدريس عن المحاضرات.                                       | ٢,٩٦                      | ٣,٣٣                   | ٢,٩٥                     | ٣,٠٦                     | ١,٢٦   | ٠,٢٦             | غير دالة |
|       | المتوسط العام  | ٣,٣١                      | ٣,٧٢                   | ٣,٤٦                     | ٣,٣٩                     | ٤,٥٠   | ٠,٠٠٤            | دالة*    |

\* دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل



جدول رقم (٤٧)

اختبار (ت) للفروق بين درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الأسباب المهنية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير الجنس.

| الرقم | الأسباب المهنية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية.  | المتغيرات       |                 | قيمة (ت) | مستوى الدلالة | ملاحظات  |
|-------|--|-----------------|-----------------|----------|---------------|----------|
|       |  | ذكور (١٧٠)      | إناث (٨٤)       |          |               |          |
|       |  | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي |          |               |          |
| ١     | ممارسة التدريس على أنه عمل روتيني  | ٣,٧١            | ٣,٤٦            | ١,٦٤     | ٠,١٠          | غير دالة |
| ٢     | الشباب في الدراسات الفكرية التي تحكم أعضاء هيئة التدريس  | ٣,٠٥            | ٣,٠٨            | ٠,٢٤     | ٠,٨١          | غير دالة |
| ٣     | تمسك أعضاء هيئة التدريس باتجاهات محددة   | ٣,١٩            | ٣,٣٦            | ١,١٧-    | ٠,٢٤          | غير دالة |
| ٤     | مقاومة أعضاء هيئة التدريس للتجديد  | ٣,١٢            | ٣,٢٧            | ٠,٩٦-    | ٠,٣٤          | غير دالة |
| ٥     | اكتفاء أعضاء هيئة التدريس بتلقين ما تعلموه عندما كانوا بمرحلة الدكتوراه                                    | ٣,٣٧            | ٣,٥٠            | ٠,٨٣-    | ٠,٤١          | غير دالة |
| ٦     | قوة اعتقاد أعضاء هيئة التدريس بصحة ما تعلموه قبل عشر سنوات   | ٣,٣٥            | ٣,١٨            | ١,١٠     | ٠,٢٩          | غير دالة |
| ٧     | تخوف أعضاء هيئة التدريس من الخروج عن النمط المألوف في التدريس  | ٣,٥٨            | ٣,٤٤            | ٠,٨٥     | ٠,٤٠          | غير دالة |
| ٨     | عدم توافر برامج تطويرية لأعضاء هيئة التدريس  | ٤,٠١            | ٣,٩٨            | ٠,٢٣     | ٠,٨٢          | غير دالة |
| ٩     | ليس هناك بند مخصص في ميزانية الجامعة لإشراك أعضاء هيئة التدريس بحضور المؤتمرات المتعلقة بتخصصاتهم          | ٣,٢٥            | ٣,٨٣            | ٣,٢١-    | ٠,٠٠٢         | دالة*    |
| ١٠    | لا تتبنى الجامعات في أنظمتها أي برامج أو خطط لتسمية أداء أعضاء هيئة التدريس كما هو الحال في الدول المتقدمة | ٣,٨٥            | ٤,٢٤            | ٢,٥٦-    | ٠,٠١          | دالة*    |

| الرقم | الأسباب المهنية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية.           | المتغيرات       |                 | قيمة (ت) | مستوى الدلالة | ملاحظات  |
|-------|---|-----------------|-----------------|----------|---------------|----------|
|       |   | ذكور (١٧٠)      | إناث (٨٤)       |          |               |          |
|       |   | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي |          |               |          |
| ١١    | قلة عدد أعضاء هيئة التدريس القريين من سن التقاعد                      | ٣,٩١            | ٣,٨٣            | ٠,٥٥     | ٠,٥٨          | غير دالة |
| ١٢    | قلة عدد الملمين من أعضاء هيئة التدريس بأساليب الإحصاء                 | ٣,٨٣            | ٣,٩٣            | ٠,٧٠-    | ٠,٤٩          | غير دالة |
| ١٣    | عدم الرغبة في إدخال أساليب جديدة في التعليم                           | ٣,٥٢            | ٣,٥١            | ٠,٠٨     | ٠,٩٤          | غير دالة |
| ١٤    | لا يجذب الكثير من أعضاء هيئة التدريس الاطلاع على آخر ما كتب في التخصص | ٣,٣٨            | ٣,٣١            | ٠,٣٩     | ٠,٧٠          | غير دالة |
|       | المتوسط العام   | ٣,٥١            | ٣,٥٧            | ٠,٦٠-    | ٠,٥٥          | غير دالة |

\* دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل

جدول رقم (٤٨)

اختبار (ف) للفروق بين درجة موافقة أفراد العينة على الأسباب المهنية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير المؤهل التعليمي.

| الرقم | الأسباب المهنية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية   | المتغيرات       |                  |                   | قيمة ف | مستوى الدلالة | ملاحظات  |
|-------|--|-----------------|------------------|-------------------|--------|---------------|----------|
|       |  | أستاذ (٤٤)      | أستاذ مشارك (٨٢) | أستاذ مساعد (١٢٨) |        |               |          |
|       |  | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي  | المتوسط الحسابي   |        |               |          |
| ١     | ممارسة التدريس على أنه عمل روتيني  | ٣,٤٣            | ٣,٨٥             | ٣,٥٥              | ٢,٧٦   | ٠,٠٧          | غير دالة |
| ٢     | التشابه في الدراسات الفكرية التي تحكم أعضاء هيئة التدريس   | ٢,٦٨            | ٣,٢٣             | ٣,٠٨              | ٣,٤٠   | ٠,٠٤          | دالة*    |
| ٣     | تمسك أعضاء هيئة التدريس باتجاهات محددة   | ٢,٧٣            | ٣,٢٦             | ٣,٤١              | ٦,٩٥   | ٠,٠٠١         | دالة*    |
| ٤     | مقاومة أعضاء هيئة التدريس للتجديد  | ٢,٩٨            | ٣,١٦             | ٣,٢٥              | ٠,٨٨   | ٠,٤٢          | غير دالة |
| ٥     | اكتفاء أعضاء هيئة التدريس ب تلقين ما تعلموه عندما كانوا بمرحلة الدكتوراه                                   | ٣,٢٥            | ٣,٢٣             | ٣,٥٣              | ١,٣٦   | ٠,٢٦          | غير دالة |
| ٦     | قوة اعتقاد أعضاء هيئة التدريس بصحة ما تعلموه قبل عشر سنوات   | ٣,٠٢            | ٣,٣٠             | ٣,٣٨              | ١,٣٩   | ٠,٢٥          | غير دالة |
| ٧     | تخوف أعضاء هيئة التدريس من الخروج عن النمط المألوف في التدريس  | ٣,٢٥            | ٣,٤٩             | ٣,٦٦              | ١,٨٨   | ٠,١٦          | غير دالة |
| ٨     | عدم توافر برامج تطويرية لأعضاء هيئة التدريس  | ٣,٧٠            | ٣,٩٩             | ٤,١١              | ١,٩٤   | ٠,١٥          | غير دالة |
| ٩     | ليس هناك بند مخصص في ميزانية الجامعة لإشراك أعضاء هيئة التدريس بحضور المؤتمرات المتعلقة بتخصصاتهم          | ٣,٣٤            | ٣,٧٧             | ٣,٥٢              | ٠,٤٥   | ٠,٦٤          | غير دالة |
| ١٠    | لا تتبنى الجامعات في أنظمتها أي برامج أو خطط لتنمية أداء أعضاء هيئة التدريس كما هو الحال في الدول المتقدمة | ٣,٧٧            | ٣,٨٥             | ٤,١٣              | ٢,١٤   | ٠,٠٩          | غير دالة |

| الرقم | الأسباب المهنية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية            | المتغيرات       |                  |                   | قيمة ف | مستوى الدلالة | ملاحظات  |
|-------|---|-----------------|------------------|-------------------|--------|---------------|----------|
|       |   | أستاذ (٤٤)      | أستاذ مشارك (٨٢) | أستاذ مساعد (١٢٨) |        |               |          |
|       |   | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي  | المتوسط الحسابي   |        |               |          |
| ١١    | قلة عدد أعضاء هيئة التدريس القريين من سن التقاعد                      | ٣,٧٥            | ٣,٨٥             | ٣,٩٥              | ٠,٦٥   | ٠,٥٢          | غير دالة |
| ١٢    | قلة عدد الملمين من أعضاء هيئة التدريس بأساليب الإحصاء                 | ٣,٦٨            | ٣,٨٣             | ٣,٩٥              | ١,٠٦   | ٠,٣٥          | غير دالة |
| ١٣    | عدم الرغبة في إدخال أساليب جديدة في التعليم                           | ٣,١٤            | ٣,٥٥             | ٣,٦٣              | ٣,٠٦   | ٠,٤٩          | غير دالة |
| ١٤    | لا يجذب الكثير من أعضاء هيئة التدريس الاطلاع على آخر ما كتب في التخصص | ٣,٩٣            | ٣,٤٨             | ٣,٤٢              | ٢,٩٤   | ٠,٠٦          | غير دالة |
|       | المتوسط العام   | ٣,٢٦            | ٣,٥٤             | ٣,٦١              | ٤,٠٧   | ٠,٠٢          | دالة*    |

\* دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل

جدول رقم (٤٩)

اختبار (ف) للفروق بين درجة موافقة أفراد العينة على الأسباب المهنية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير مستوى الخبرة.

| الرقم | الأسباب المهنية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية  | المتغيرات           |                        |                       |                     | قيمة ف | مستوى الدلالة | ملاحظات  |
|-------|---|---------------------|------------------------|-----------------------|---------------------|--------|---------------|----------|
|       |   | أقل من ٥ سنوات (٤٠) | من ٥ إلى ١٠ سنوات (٥٧) | من ١٠ إلى ١٥ سنة (٧٦) | أكثر من ١٥ سنة (٨١) |        |               |          |
|       |   | المتوسط الحسابي     | المتوسط الحسابي        | المتوسط الحسابي       | المتوسط الحسابي     |        |               |          |
| ١     | ممارسة التدريس على أنه عمل روتيني   | ٣,٥٣                | ٣,٦٠                   | ٣,٤٧                  | ٣,٨٤                | ١,٦١   | ٠,١٩          | غير دالة |
| ٢     | التشابه في الدراسات الفكرية التي تحكم أعضاء هيئة التدريس  | ٢,٦٨                | ٣,٠٠                   | ٢,٩٣                  | ٣,٤١                | ٤,٥٣   | ٠,٠٠٤         | دالة*    |
| ٣     | تمسك أعضاء هيئة التدريس باتجاهات محددة  | ٣,٠٥                | ٣,١٩                   | ٣,١٣                  | ٤,٤٨                | ٢,٠٨   | ٠,١٠          | غير دالة |
| ٤     | مقاومة أعضاء هيئة التدريس للتجديد   | ٣,٠٠                | ٣,١٤                   | ٣,١٢                  | ٣,٣٣                | ٠,٨٥   | ٠,٤٧          | غير دالة |
| ٥     | اكتفاء أعضاء هيئة التدريس بتلقين ما تعلموه عندما كانوا بمرحلة الدكتوراه                           | ٣,٣٥                | ٣,٢٥                   | ٣,٣٠                  | ٣,٦٧                | ١,٩٤   | ٠,١٢          | غير دالة |
| ٦     | قوة اعتقاد أعضاء هيئة التدريس بصحة ما تعلموه قبل عشر سنوات  | ٣,٣٤                | ٣,٢١                   | ٣,٠٣                  | ٣,٥٤                | ٢,٥٥   | ٠,٠٦          | غير دالة |
| ٧     | تخوف أعضاء هيئة التدريس من الخروج عن النمط المألوف في التدريس                                     | ٣,٥٥                | ٣,٧٢                   | ٣,٢٢                  | ٣,٦٩                | ٢,٤٣   | ٠,٠٧          | غير دالة |
| ٨     | عدم توافر برامج تطويرية لأعضاء هيئة التدريس   | ٤,١٠                | ٣,٩٥                   | ٣,٧٤                  | ٤,٢٣                | ٢,٥٠   | ٠,٠٦          | غير دالة |
| ٩     | ليس هناك بند مخصص في ميزانية الجامعة لإشراك أعضاء هيئة التدريس بحضور المؤتمرات المتعلقة بتخصصاتهم | ٣,٥٠                | ٣,٤٤                   | ٣,٢٦                  | ٣,٥٨                | ٠,٧٠   | ٠,٥٥          | غير دالة |

| الرقم         | الأسباب المهنية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية   | المتغيرات           |                        |                       |                     | قيمة ف | مستوى الدلالة | ملاحظات  |
|---------------|--|---------------------|------------------------|-----------------------|---------------------|--------|---------------|----------|
|               |  | أقل من ٥ سنوات (٤٠) | من ٥ إلى ١٠ سنوات (٥٧) | من ١٠ إلى ١٥ سنة (٧٦) | أكثر من ١٥ سنة (٨١) |        |               |          |
|               |  | المتوسط الحسابي     | المتوسط الحسابي        | المتوسط الحسابي       | المتوسط الحسابي     |        |               |          |
| ١٠            | لا تتبنى الجامعات في أنظمتها أي برامج أو خطط لتنمية أداء أعضاء هيئة التدريس كما هو الحال في الدول المتقدمة | ٤,٢٨                | ٣,٩٣                   | ٣,٧٩                  | ٤,٠٥                | ١,٧٥   | ٠,١٦          | غير دالة |
| ١١            | قلة عدد أعضاء هيئة التدريس القريين من سن التقاعد   | ٤,١٣                | ٣,٧٢                   | ٣,٦٤                  | ٤,١١                | ٣,٧٨   | ٠,٠١          | دالة*    |
| ١٢            | قلة عدد المعلمين من أعضاء هيئة التدريس بأساليب الإحصاء   | ٤,١٠                | ٣,٨١                   | ٣,٥٩                  | ٤,٠٤                | ٣,١٦   | ٠,٠٣          | دالة*    |
| ١٣            | عدم الرغبة في إدخال أساليب جديدة في التعليم  | ٣,٤٨                | ٣,٣٧                   | ٣,٣٦                  | ٣,٨٠                | ٢,٤٨   | ٠,٠٦          | غير دالة |
| ١٤            | لا يجذب الكثير من أعضاء هيئة التدريس الاطلاع على آخر ما كتب في التخصص                                      | ٣,٢٥                | ٣,١١                   | ٣,١٤                  | ٣,٧٨                | ٤,٥٥   | ٠,٠٠٤         | دالة*    |
| المتوسط العام |  | ٣,٤٦                | ٣,٥٣                   | ٣,٢٠                  | ٣,٦٤                | ٤,٨٧   | ٠,٠٠٣         | دالة*    |

\* دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل

جدول رقم (٥٠)

اختبار (ف) للفروق بين درجة موافقة أفراد العينة الأسباب المهنية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير الجامعة التي ينتمون إليها.

| الرقم | الأسباب المهنية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية  | المتغيرات              |                     |                       |                       | قيمة ف | مستوى الدلالة | ملاحظات  |
|-------|---|------------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|--------|---------------|----------|
|       |   | جامعة الملك سعود (١١١) | جامعة أم القرى (٦٨) | جامعة الملك فيصل (٤٣) | جامعة الملك خالد (٣٢) |        |               |          |
|       |   | المتوسط الحسابي        | المتوسط الحسابي     | المتوسط الحسابي       | المتوسط الحسابي       |        |               |          |
| ١     | ممارسة التدريس على أنه عمل روتيني   | ٣,٤٩                   | ٣,٨٤                | ٣,٧٢                  | ٣,٥٣                  | ١,٦١   | ٠,١٩          | غير دالة |
| ٢     | التشابه في الدراسات الفكرية التي تحكم أعضاء هيئة التدريس  | ٢,٩٨                   | ٣,٢٦                | ٣,٠٩                  | ٢,٨٤                  | ١,٢٩   | ٠,٣٨          | غير دالة |
| ٣     | تمسك أعضاء هيئة التدريس باتجاهات محددة  | ٣,١٤                   | ٣,٥٣                | ٣,٠٧                  | ٣,٢٥                  | ٢,٣٧   | ٠,٠٧          | غير دالة |
| ٤     | مقاومة أعضاء هيئة التدريس للتجديد   | ٣,١١                   | ٣,٤٣                | ٣,٠٢                  | ٣,٠٦                  | ١,٤٩   | ٠,٢٢          | غير دالة |
| ٥     | اكتفاء أعضاء هيئة التدريس بطلقين ما تعلموه عندما كانوا بمرحلة الدكتوراه                           | ٣,١٦                   | ٢,٧٢                | ٣,٤٩                  | ٣,٥٣                  | ٣,٥٣   | ٠,٠٢          | دالة*    |
| ٦     | قوة اعتقاد أعضاء هيئة التدريس بصحة ما تعلموه قبل عشر سنوات  | ٣,٢٥                   | ٣,٥٤                | ٣,٠٧                  | ٣,٢٢                  | ١,٤٨   | ٠,٢٢          | غير دالة |
| ٧     | تخوف أعضاء هيئة التدريس من الخروج عن النمط المألوف في التدريس                                     | ٣,٤٠                   | ٣,٦٥                | ٣,٥٨                  | ٣,٧٢                  | ٠,٨٨   | ٠,٤٥          | غير دالة |
| ٨     | عدم توافر برامج تطويرية لأعضاء هيئة التدريس   | ٣,٩١                   | ٤,٢٤                | ٤,٠٢                  | ٣,٧٨                  | ١,٤٩   | ٠,٢٢          | غير دالة |
| ٩     | ليس هناك بند مخصص في ميزانية الجامعة لإشراك أعضاء هيئة التدريس بحضور المؤتمرات المتعلقة بتخصصاتهم | ٣,٤٠                   | ٣,٧٥                | ٣,٣٠                  | ٣,١٣                  | ١,٨٦   | ٠,١٤          | غير دالة |

| الرقم | الأسباب المهنية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية   | المتغيرات              |                     |                       |                       | قيمة ف | مستوى الدلالة | ملاحظات |
|-------|--|------------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|--------|---------------|---------|
|       |  | جامعة الملك سعود (١١١) | جامعة أم القرى (٦٨) | جامعة الملك فيصل (٤٣) | جامعة الملك خالد (٣٢) |        |               |         |
|       |  | المتوسط الحسابي        | المتوسط الحسابي     | المتوسط الحسابي       | المتوسط الحسابي       |        |               |         |
| ١٠    | لا تتبنى الجامعات في أنظمتها أي برامج أو خطط لتنمية أداء أعضاء هيئة التدريس كما هو الحال في الدول المتقدمة | ٣,٧٨                   | ٤,٢٤                | ٤,٢٣                  | ٣,٧٨                  | ٣,٣٥   | ٠,٠٢          | دالة*   |
| ١١    | قلة عدد أعضاء هيئة التدريس القريبين من سن التقاعد  | ٣,٨٠                   | ٤,٢١                | ٣,٥٨                  | ٣,٩١                  | ٣,٥٧   | ٠,٠٢          | دالة*   |
| ١٢    | قلة عدد الملمين من أعضاء هيئة التدريس بأساليب الإحصاء  | ٣,٦٣                   | ٤,١٨                | ٣,٩٥                  | ٣,٨٨                  | ٣,٩٨   | ٠,٠١          | دالة*   |
| ١٣    | عدم الرغبة في إدخال أساليب جديدة في التعليم  | ٣,٣٧                   | ٣,٨٨                | ٣,٥٣                  | ٣,٥٣                  | ٣,٣٠   | ٠,٠٢          | دالة*   |
| ١٤    | لا يجذب الكثير من أعضاء هيئة التدريس الاطلاع على آخر ما كتب في التخصص                                      | ٣,١٥                   | ٣,٧٨                | ٣,٠٢                  | ٣,٤١                  | ٥,٧٤   | ٠,٠٠١         | دالة*   |
|       | المتوسط العام  | ٣,٤٠                   | ٣,٨١                | ٣,٤٦                  | ٣,٤٧                  | ٥,١٥   | ٠,٠٠٢         | دالة*   |

\* دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل



جدول رقم (٥١)

اختبار (ت) للفروق بين درجة موافقة أفراد العينة على الأساليب التي تتبعها القيادات الإدارية في التعامل مع أزمة الموارد البشرية المتوقع حدوثها في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير الجنس.

| الرقم | الأسباب المتبعة في التعامل مع أزمة الموارد البشرية المتوقع حدوثها في الجامعات السعودية.   | المتغيرات       |                 | قيمة (ت) | مستوى الدلالة | ملاحظات  |
|-------|---|-----------------|-----------------|----------|---------------|----------|
|       |   | ذكور (١٧٠)      | إناث (٨٤)       |          |               |          |
|       |   | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي |          |               |          |
| ١     | التحديد الدقيق للأسباب التي من الممكن أن تحدث الأزمة (مثل زيادة الطلب الاجتماعي، نقص أعضاء هيئة التدريس، قلة الأقسام التي عليها الطلب...) | ٣,٨٨            | ٤,٠١            | ٠,٨١-    | ٠,٤٢          | غير دالة |
| ٢     | التحديد الدقيق لأبعاد الأزمة (اجتماعي، اقتصادي، معرفي...)   | ٣,٩٤            | ٣,٨٠            | ٠,١٩-    | ٠,٨٥          | غير دالة |
| ٣     | التحليل الدقيق لطبيعة وخصائص الأزمة   | ٣,٨٨            | ٣,٩٣            | ٠,٣٣-    | ٠,٧٤          | غير دالة |
| ٤     | التخطيط العلمي للتأثير على الأزمة   | ٣,٨٨            | ٣,٩٨            | ٠,٥٨-    | ٠,٥٦          | غير دالة |
| ٥     | التحدي للوقت المناسب للتدخل في الأزمة   | ٣,٦٦            | ٣,٨١            | ٠,٨٩-    | ٠,٣٨          | غير دالة |
| ٦     | التحديد للأشخاص المناسبين لتدخل في الأزمة (تشكيل لجان، وتكليف مستشارين، مثلاً)  | ٣,٨٤            | ٣,٩٥            | ٠,٧٠-    | ٠,٤٥          | غير دالة |
| ٧     | وضع خطط وقائية تحد من تفاقم الأزمة (مثل توسيع برامج مركز خدمة المجتمع)  | ٣,٥٨            | ٤,٣١            | ٢,٤٨-    | ٠,٠١          | دالة*    |
| ٨     | الاعتماد على الذاكرة الفردية في تحديد أهم الأزمات المترتبة  | ٢,٩٣            | ٣,١٢            | ١,٠٣-    | ٠,٣٠          | غير دالة |
| ٩     | تخصيص بند في الميزانية لمواجهة الأزمة   | ٣,٢٢            | ٣,٨٢            | ٣,٣٢-    | ٠,٠٠١         | دالة*    |
|       | المتوسط العام   | ٣,٦٥            | ٣,٨٨            | ١,٨٦-    | ٠,٠٦          | غير دالة |

\* دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل

جدول رقم (٥٢)

اختبار (ف) للفروق بين درجة موافقة أفراد العينة على الأساليب التي تتبعها القيادات الإدارية في التعامل مع أزمة الموارد البشرية المتوقع حدوثها في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير الدرجة العلمية.

| الرقم | الأساليب المتبعة مع أزمة الموارد البشرية المتوقعة في الجامعات السعودية.  | المتغيرات       |                  |                   | قيمة (ف) | مستوى الدلالة | ملاحظات  |
|-------|--|-----------------|------------------|-------------------|----------|---------------|----------|
|       |  | أستاذ (٤٤)      | أستاذ مشارك (٨٢) | أستاذ مساعد (١٢٨) |          |               |          |
|       |  | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي  | المتوسط الحسابي   |          |               |          |
| ١     | التحديد الدقيق للأسباب التي من الممكن أن تحدث الأزمة (مثل زيادة الطلب الاجتماعي، نقص أعضاء هيئة التدريس، قلة الأقسام التي عليها الطلب ...) | ٤,٠٠            | ٣,٩٢             | ٣,٩١              | ٠,١٠     | ٠,٩٠          | غير دالة |
| ٢     | التحديد الدقيق لأبعاد الأزمة (اجتماعي، اقتصادي، معرفي...)  | ٣,٨٦            | ٣,٩٦             | ٣,٩٧              | ٠,٠٧     | ٠,٩٣          | غير دالة |
| ٣     | التحليل الدقيق لطبيعة وخصائص الأزمة  | ٤,٠٧            | ٣,٩٣             | ٣,٨١              | ٠,٤٤     | ٠,٨٤          | غير دالة |
| ٤     | التخطيط العلمي للتأثير على الأزمة  | ٤,٠٢            | ٣,٩٢             | ٣,٨٧              | ٠,٢٨     | ٠,٧٦          | غير دالة |
| ٥     | التحدي للوقت المناسب للتدخل في الأزمة  | ٤,٠٥            | ٣,٦٧             | ٣,٦٢              | ١,٩٣     | ٠,١٥          | غير دالة |
| ٦     | التحديد للأشخاص المناسبين لتدخل في الأزمة (تشكيل لجان، وتكليف مستشارين، مثلاً)   | ٤,١١            | ٣,٨٤             | ٣,٨٢              | ١,١٠     | ٠,٣٥          | غير دالة |
| ٧     | وضع خطط وقائية تحد من تفاقم الأزمة (مثل توسيع برامج مركز خدمة المجتمع)   | ٣,٧٧            | ٣,٦٧             | ٣,٩٤              | ٠,٣٧     | ٠,٦٩          | غير دالة |
| ٨     | الاعتماد على الذاكرة الفردية في تحديد أهم الأزمات المتوقعة   | ٣,٢٠            | ٣,١٢             | ٢,٨٣              | ١,٧٢     | ٠,١٨          | غير دالة |
| ٩     | تخصيص بند في الميزانية لمواجهة الأزمة  | ٣,٤٥            | ٣,٤٢             | ٣,٤١              | ٠,٠٢     | ٠,٩٩          | غير دالة |
|       | المتوسط العام.   | ٣,٨٤            | ٣,٧٢             | ٣,٦٩              | ٠,٤٢     | ٠,٦٦          | غير دالة |

\* دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل

جدول رقم (٥٣)

اختبار (ف) للفروق بين درجة موافقة أفراد العينة على الأساليب التي تتبعها القيادات الإدارية في التعامل مع أزمة الموارد البشرية المتوقع حدوثها في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

| الرقم | الأساليب المتبعة في التعامل مع أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية.   | المتغيرات           |                        |                       |                     | قيمة ف | مستوى الدلالة | ملاحظات  |
|-------|---|---------------------|------------------------|-----------------------|---------------------|--------|---------------|----------|
|       |   | أقل من ٥ سنوات (٤٠) | من ٥ إلى ١٠ سنوات (٥٧) | من ١٠ إلى ١٥ سنة (٧٦) | أكثر من ١٥ سنة (٨١) |        |               |          |
|       |   | المتوسط الحسابي     | المتوسط الحسابي        | المتوسط الحسابي       | المتوسط الحسابي     |        |               |          |
| ١     | التحديد الدقيق للأسباب التي من الممكن أن تحدث الأزمة (مثل زيادة الطلب الاجتماعي، نقص أعضاء هيئة التدريس، قلة الأقسام التي عليها الطلب...) | ٤,٠٨                | ٣,٦٣                   | ٣,٩١                  | ٤,٠٦                | ١,٥٥   | ٠,٢           | غير دالة |
| ٢     | التحديد الدقيق لأبعاد الأزمة (اجتماعي، اقتصادي، معرفي...)   | ٣,٩٨                | ٣,٤٦                   | ٣,٩٦                  | ٢,٢٧                | ٢,٨٣   | ٠,٠٤          | دالة     |
| ٣     | التحليل الدقيق لطبيعة وخصائص الأزمة   | ٣,٨٨                | ٣,٥٨                   | ٣,٩٧                  | ٤,٠٥                | ٢,٠١   | ٠,١١          | غير دالة |
| ٤     | التخطيط العلمي للتأثير على الأزمة   | ٤,٠٣                | ٣,٥٤                   | ٣,٩٧                  | ٤,٠٦                | ٢,٤٠   | ٠,٠٧          | غير دالة |
| ٥     | التحديد للوقت المناسب للتدخل في الأزمة  | ٣,٩٣                | ٣,٥٤                   | ٣,٥٩                  | ٣,٨٣                | ١,٢٠   | ٠,٣٣          | غير دالة |
| ٦     | التحديد للأشخاص المناسبين لتدخل في الأزمة (تشكيل لجان، وتكليف مستشارين، مثلاً)  | ٤,٠٣                | ٣,٧٥                   | ٣,٧١                  | ٤,٠٥                | ١,٤٨   | ٠,٢٢          | غير دالة |
| ٧     | وضع خطط وقائية تحد من تفاقم الأزمة (مثل توسيع برامج مركز خدمة المجتمع)  | ٣,٧٠                | ٣,٥٤                   | ٤,١٣                  | ٣,٧٩                | ٠,٨٤   | ٠,٤٨          | غير دالة |

| الرقم         | الأساليب المتبعة في التعامل مع أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية | المتغيرات           |                        |                       |                     | قيمة ف | مستوى الدلالة | ملاحظات  |
|---------------|--|---------------------|------------------------|-----------------------|---------------------|--------|---------------|----------|
|               |  | أقل من ٥ سنوات (٤٠) | من ٥ إلى ١٠ سنوات (٥٧) | من ١٠ إلى ١٥ سنة (٧٦) | أكثر من ١٥ سنة (٨١) |        |               |          |
|               |  | المتوسط الحسابي     | المتوسط الحسابي        | المتوسط الحسابي       | المتوسط الحسابي     |        |               |          |
| ٨             | الاعتماد على الذاكرة الفردية في تحديد أهم الأزمات المتوقعة               | ٢,٨٨                | ٣,١٦                   | ٢,٧٨                  | ٣,١٤                | ١,٢٩   | ٠,٢٨          | غير دالة |
| ٩             | تخصيص بند في الميزانية لمواجهة الأزمة                                    | ٣,٧٥                | ٢,٩٦                   | ٣,٥٣                  | ٣,٤٨                | ٣,١٢   | ٠,٠٣          | دالة     |
| المتوسط العام |  | ٣,٨٠                | ٣,٤٦                   | ٣,٧٣                  | ٣,٨٦                | ٢,١٠   | ٠,١           | غير دالة |

\* دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل

جدول رقم (٥٤)

اختبار (ف) للفروق بين درجة موافقة أفراد العينة على الأساليب التي تتبعها القيادات الإدارية في التعامل مع أزمة الموارد البشرية المتوقع حدوثها في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير الجامعة التي ينتمون إليها.

| الرقم | الأساليب المتبعة في التعامل مع أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية.   | المتغيرات              |                     |                       |                       | قيمة ف | مستوى الدلالة | ملاحظات  |
|-------|---|------------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|--------|---------------|----------|
|       |   | جامعة الملك سعود (١١١) | جامعة أم القرى (٦٨) | جامعة الملك فيصل (٤٣) | جامعة الملك خالد (٣٢) |        |               |          |
|       |   | المتوسط الحسابي        | المتوسط الحسابي     | المتوسط الحسابي       | المتوسط الحسابي       |        |               |          |
| ١     | التحديد الدقيق للأسباب التي من الممكن أن تحدث الأزمة (مثل زيادة الطلب الاجتماعي، نقص أعضاء هيئة التدريس، قلة الأقسام التي عليها الطلب...) | ٣,٩٦                   | ٣,٣٤                | ٣,٣٧                  | ٣,٦٦                  | ٦,٠٣   | ٠,٠٠١         | دالة*    |
| ٢     | التحديد الدقيق لأبعاد الأزمة (اجتماعي، اقتصادي، معرفي...)   | ٣,٩٦                   | ٤,٣٤                | ٣,٥٦                  | ٣,٦٣                  | ٢,٥٥   | ٠,٠٠٦         | غير دالة |
| ٣     | التحليل الدقيق لطبيعة وخصائص الأزمة   | ٣,٩١                   | ٤,٢٢                | ٣,٥١                  | ٣,٦٦                  | ٣,٩٠   | ٠,٠٠١         | دالة*    |
| ٤     | التخطيط العلمي للتأثير على الأزمة   | ٣,٩٣                   | ٤,٢٦                | ٣,٥١                  | ٣,٦٦                  | ٤,٢٠   | ٠,٠٠١         | دالة*    |
| ٥     | التحدي للوقت المناسب للتدخل في الأزمة   | ٣,٨٤                   | ٣,٩٩                | ٣,١٦                  | ٣,٤١                  | ٤,٩٣   | ٠,٠٠٢         | دالة*    |
| ٦     | التحديد للأشخاص المناسبين لتدخل في الأزمة (تشكيل لجان، وتكليف مستشارين، مثلاً)  | ٣,٩٥                   | ٤,١٠                | ٣,٤٢                  | ٣,٧٨                  | ٣,٢٣   | ٠,٠٠٢         | دالة*    |
| ٧     | وضع خطط وقائية تحد من تفاقم الأزمة (مثل توسيع برامج مركز خدمة المجتمع)  | ٤,١٠                   | ٤,٠٦                | ٣,٠٠                  | ٤,٤٧                  | ٣,١٥   | ٠,٠٠٣         | دالة*    |
| ٨     | الاعتماد على الذاكرة الفردية في تحديد أهم الأزمات المتوقعة  | ٣,٩١                   | ٣,٢٢                | ٢,٨٤                  | ٣,٠٠                  | ٠,٩٤   | ٠,٤٢          | غير دالة |
| ٩     | تخصيص بند في الميزانية لمواجهة الأزمة   | ٣,٥٦                   | ٣,٥٩                | ٣,١٤                  | ٢,٩٧                  | ٢,٥٠   | ٠,٠٠٦         | غير دالة |
|       | المتوسط العام   | ٣,٧٩                   | ٤,٠١                | ٣,٢٨                  | ٣,٤٧                  | ٦,٦٦   | ٠,٠٠٠         | دالة*    |

\* دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل

جدول رقم (٥٥)

اختبار (ت) للفروق بين درجة موافقة أفراد العينة على الأساليب التي تتبعها القيادات الإدارية في التعامل مع أزمة الموارد البشرية أثناء حدوثها في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير الجنس.

| الرقم | الأسباب المتبعة في التعامل مع أزمة الموارد البشرية أثناء حدوثها في الجامعات السعودية.                | المتغيرات       |                 | قيمة (ت) | مستوى الدلالة | ملاحظات  |
|-------|--|-----------------|-----------------|----------|---------------|----------|
|       |  | ذكور (١٧٠)      | إناث (٨٤)       |          |               |          |
|       |  | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي |          |               |          |
| ١     | تخفيف حدة الأزمة واعتبار أنها مشكلة بسيطة  | ٣,٢٤            | ٣,٢٥            | ٠,٠٥-    | ٠,٩٦          | غير دالة |
| ٢     | تجاهل وجود الأزمة (عدم إثارتها في أي ملتقى)  | ٣,٠٨            | ٣,٠٠            | ٠,٤٢     | ٠,٦٨          | غير دالة |
| ٣     | التقليل من شأن الأزمة والتأكيد على أنه لن يكون لها تأثير كبير  | ٣,٢٢            | ٣,٢٧            | ٣,٠-     | ٠,٧٧          | غير دالة |
| ٤     | إثارة الأزمة (تفجيرها) لكي يحس بها المجتمع (توجيه خطابات للامة والحديث مع العامة عنها)               | ٣,١١            | ٣,٤٢            | ١,٨٤-    | ٠,٠٧          | غير دالة |
| ٥     | طرح الأزمة على أنها مشكلة عامة تواجهها كل الجامعات (تفريغ الأزمة)                                    | ٣,٥٦            | ٣,٧٥            | ١,١٦-    | ٠,٢٥          | غير دالة |
| ٦     | طرح بدائل لعلاج الأزمة (استحداث كليات جديدة، استخدام أساليب تعليم غير تقليدية)                       | ٣,٦٧            | ٣,٨٧            | ١,٢١-    | ٠,٢٣          | غير دالة |
| ٧     | التفريق بين الأزمة وأساليب معالجتها  | ٣,٣٩            | ٣,٦٤            | ١,٤٦-    | ٠,١٥          | غير دالة |
| ٨     | المواجهة مع الأشخاص الذين صنعوا الأزمة (الأشخاص الذين قبلوا طلاباً دون توافر أعضاء هيئة تدريس مثلاً) | ٣,٢٩            | ٣,٦٢            | ١,٨٨-    | ٠,٠٦          | غير دالة |
| ٩     | تكوين فرق عمل لمواجهة الأزمة   | ٣,٦٩            | ٣,٨٣            | ٠,٨٤-    | ٠,٤٠          | غير دالة |
| ١٠    | إشراك الأشخاص الذين لهم علاقة بالأزمة في حلها  | ٣,٤٨            | ٣,٥٨            | ٠,٥٧-    | ٠,٥٧          | غير دالة |
| ١١    | الحديث عن الوفرة الوهمية (كأن يقول: لدينا فائض في أعضاء هيئة التدريس في حين أنه لا يوجد فائض)        | ٣,١١            | ٢,٩٨            | ٠,٦٥     | ٠,٥٢          | غير دالة |

| الرقم | الأسباب المتبعة في التعامل مع أزمة الموارد البشرية أثناء حدوثها في الجامعات السعودية.                       | المتغيرات       |                 | قيمة (ت) | مستوى الدلالة | ملاحظات  |
|-------|---|-----------------|-----------------|----------|---------------|----------|
|       |   | ذكور (١٧٠)      | إناث (٨٤)       |          |               |          |
|       |   | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي |          |               |          |
| ١٢    | إيجاد خطة للتحكم والسيطرة على الأزمة  | ٣,٧٢            | ٣,٧٧            | ٠,٢٨-    | ٠,٧٨          | غير دالة |
| ١٣    | إيجاد خطة للتعبئة الاحتياطية لمواجهة الأزمة (زيادة أعضاء هيئة التدريس احتياط)                               | ٣,٣٦            | ٣,٦١            | ١,٣٢-    | ٠,١٩          | غير دالة |
| ١٤    | تحديد الحلول الفورية والعاجلة للأزمة (زيادة عدد الطلاب في المجموعات ، التعاقد، الاعتماد على مدرسين متعاونين | ٣,٦٨            | ٣,٨٠            | ١,٩٠-    | ٠,٠٦          | غير دالة |
|       | المتوسط العام   | ٣,٤٠            | ٣,٥٤            | ١,٤٤-    | ٠,١٥          | غير دالة |

\* دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل

جدول رقم (٥٦)

اختبار (ف) للفروق بين درجة موافقة أفراد العينة على الأساليب التي تتبعها القيادات الإدارية في التعامل مع أزمة الموارد البشرية أثناء حدوثها في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير الدرجة العلمية

| الرقم | الأساليب المتبعة مع أزمة الموارد البشرية أثناء حدوثها في الجامعات السعودية.                          | المتغيرات         |                  |                 | قيمة (ف) | مستوى الدلالة | ملاحظات  |
|-------|--|-------------------|------------------|-----------------|----------|---------------|----------|
|       |  | أستاذ مساعد (١٢٨) | أستاذ مشارك (٨٢) | أستاذ (٤٤)      |          |               |          |
|       |  | المتوسط الحسابي   | المتوسط الحسابي  | المتوسط الحسابي |          |               |          |
| ١     | تخفيف حدة الأزمة واعتبار أنها مشكلة بسيطة  | ٣,١٦              | ٣,٥٢             | ٢,٥٩            | ٢,٨٢     | ٠,٠٦          | غير دالة |
| ٢     | تجاهل وجود الأزمة (عدم إثارتها في أي ملتقى)  | ٢,٩٩              | ٣,٣٣             | ٢,٧٣            | ٢,٦٤     | ٠,٠٧          | غير دالة |
| ٣     | التقليل من شأن الأزمة والتأكيد على أنه لن يكون لها تأثير كبير  | ٣,١٣              | ٣,٤٣             | ٣,٢٠            | ١,١٥     | ٠,٣٢          | غير دالة |
| ٤     | إثارة الأزمة (تفجيرها) لكي يحس بها المجتمع (توجيه خطابات للعامة والحديث مع العامة عنها)              | ٣,١٣              | ٣,١٨             | ٣,٥٥            | ١,٩٨     | ٠,١٤          | غير دالة |
| ٥     | طرح الأزمة على أنها مشكلة عامة تواجهها كل الجامعات (تفريغ الأزمة)                                    | ٣,٤٨              | ٣,٦٧             | ٣,٩٥            | ٢,٦٢     | ٠,٠٨          | غير دالة |
| ٦     | طرح بدائل لعلاج الأزمة (استحداث كليات جديدة، استخدام أساليب تعليم غير تقليدية)                       | ٣,٦٧              | ٣,٧٤             | ٣,٩١            | ٠,٦١     | ٠,٥٦          | غير دالة |
| ٧     | التفريق بين الأزمة وأساليب معالجتها  | ٣,٣٨              | ٣,٦٥             | ٣,٤٣            | ١,١٠     | ٠,٣٤          | غير دالة |
| ٨     | المواجهة مع الأشخاص الذين صنعوا الأزمة (الأشخاص الذين قبلوا طلاباً دون توافر أعضاء هيئة تدريس مثلاً) | ٣,٢١              | ٣,٥٤             | ٣,٦٨            | ٢,٧٧     | ٠,٠٧          | غير دالة |



| الرقم | الأساليب المتبعة مع أزمة الموارد البشرية أثناء حدوثها في الجامعات السعودية.                                 | المتغيرات         |                  |                 | قيمة (ف) | مستوى الدلالة | ملاحظات  |
|-------|---|-------------------|------------------|-----------------|----------|---------------|----------|
|       |   | أستاذ مساعد (١٢٨) | أستاذ مشارك (٨٢) | أستاذ (٤٤)      |          |               |          |
|       |   | المتوسط الحسابي   | المتوسط الحسابي  | المتوسط الحسابي |          |               |          |
| ٩     | تكوين فرق عمل لمواجهة الأزمة  | ٣,٧١              | ٣,٧٢             | ٣,٨٦            | ٠,٢٧     | ٠,٧٧          | غير دالة |
| ١٠    | إشراك الأشخاص الذين لهم علاقة بالأزمة في حلها   | ٣,٣٨              | ٣,٥٥             | ٣,٨٤            | ١,٠١     | ٠,١٤          | غير دالة |
| ١١    | الحديث عن الوفرة الوهمية (كان يقول: لدينا فائض في أعضاء هيئة التدريس في حين أنه لا يوجد فائض)               | ٣,٨٨              | ٣,٢٩             | ٣,١٨            | ١,١٣     | ٠,١٢          | غير دالة |
| ١٢    | إيجاد خطة للتحكم والسيطرة على الأزمة  | ٣,٦٨              | ٣,٧٢             | ٣,٩٥            | ٠,٧٢     | ٠,٤٩          | غير دالة |
| ١٣    | إيجاد خطة للتعبئة الاحتياطية لمواجهة الأزمة (زيادة أعضاء هيئة التدريس احتياط)                               | ٣,٣٧              | ٣,٣٩             | ٣,٧٧            | ١,٥١     | ٠,٢٢          | غير دالة |
| ١٤    | تحديد الحلول الفورية والعاجلة للأزمة (زيادة عدد الطلاب في المجموعات ، التعاقد، الاعتماد على مدرسين متعاونين | ٣,٧٠              | ٣,٦٨             | ٤,١٦            | ٢,٨١     | ٠,٠٦          | غير دالة |
|       | المتوسط العام.  | ٣,٣٢              | ٣,٥٣             | ٣,٤٧            | ٢,٥٤     | ٠,٠٨          | غير دالة |

جدول رقم (٥٧)

اختبار (ف) للفروق بين درجة موافقة أفراد العينة على الأساليب التي تتبعها القيادات الإدارية في التعامل مع أزمة الموارد البشرية أثناء حدوثها في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

| الرقم | الأساليب المتبعة في التعامل مع أزمة الموارد البشرية أثناء حدوثها في الجامعات السعودية.               | المتغيرات           |                        |                       |                     | قيمة ف | مستوى الدلالة | ملاحظات  |
|-------|--|---------------------|------------------------|-----------------------|---------------------|--------|---------------|----------|
|       |  | أقل من ٥ سنوات (٤٠) | من ٥ إلى ١٠ سنوات (٥٧) | من ١٠ إلى ١٥ سنة (٧٦) | أكثر من ١٥ سنة (٨١) |        |               |          |
|       |  | التوسط الحسابي      | التوسط الحسابي         | التوسط الحسابي        | التوسط الحسابي      |        |               |          |
| ١     | تخفيف حدة الأزمة واعتبارها مشكلة بسيطة   | ٤,٢٣                | ٣,٦٠                   | ٢,٩٥                  | ٣,١٩                | ٠,٦٥   | ٠,٠٥          | دالة*    |
| ٢     | تجاهل وجود الأزمة (عدم إثارتها في أي ملتقى)  | ٣,١٠                | ٣,٣٥                   | ٢,٨٧                  | ٣,٠٠                | ١,٢٢   | ٠,٣٠          | غير دالة |
| ٣     | التقليل من شأن الأزمة والتأكيد على أنه لن يكون لها تأثير كبير  | ٣,٢٥                | ٣,٥٣                   | ٢,٩٧                  | ٣,٢٧                | ١,٧١   | ٠,١٧          | غير دالة |
| ٤     | إثارة الأزمة (تفجيرها) لكي يحس بها المجتمع (توجيه خطابات للعامة والحديث مع العامة عنها)              | ٣,٣٠                | ٣,٢٣                   | ٣,٠٨                  | ٣,٣٠                | ٠,٥٠   | ٠,٦٩          | غير دالة |
| ٥     | طرح الأزمة على أنها مشكلة عامة تواجهها كل الجامعات (تفريغ الأزمة)                                    | ٣,٣٥                | ٣,٦١                   | ٣,٤٧                  | ٣,٩١                | ٢,٧١   | ٠,٠٥          | دالة*    |
| ٦     | طرح بدائل لعلاج الأزمة (استحداث كليات جديدة، استخدام أساليب تعليم غير تقليدية)                       | ٣,٨٣                | ٣,٤٧                   | ٣,٨٢                  | ٣,٨٠                | ١,١٢   | ٠,٣٤          | غير دالة |
| ٧     | التفريق بين الأزمة وأساليب معالجتها  | ٣,٤٨                | ٣,٢١                   | ٣,٠٢                  | ٣,٨١                | ٣,١٠   | ٠,٠٣          | دالة*    |
| ٨     | المواجهة مع الأشخاص الذين صنعوا الأزمة (الأشخاص الذين قبلوا طلاباً دون توافر أعضاء هيئة تدريس مثلاً) | ٣,٣٠                | ٣,٠٩                   | ٣,٤٥                  | ٣,٦٢                | ١,٩١   | ٠,١٣          | غير دالة |

| الرقم | الأساليب المتبعة في التعامل مع أزمة الموارد البشرية أثناء حدوثها في الجامعات السعودية.                      | المتغيرات           |                        |                       |                     | قيمة ف | مستوى الدلالة | ملاحظات  |
|-------|---|---------------------|------------------------|-----------------------|---------------------|--------|---------------|----------|
|       |   | أقل من ٥ سنوات (٤٠) | من ٥ إلى ١٠ سنوات (٥٧) | من ١٠ إلى ١٥ سنة (٧٦) | أكثر من ١٥ سنة (٨١) |        |               |          |
|       |   | المتوسط الحسابي     | المتوسط الحسابي        | المتوسط الحسابي       | المتوسط الحسابي     |        |               |          |
| ٩     | تكوين فرق عمل لمواجهة الأزمة  | ٤,٢٠                | ٣,٣٩                   | ٣,٨٠                  | ٣,٧٠                | ٣,٦٠   | ٠,٠٢          | دالة*    |
| ١٠    | إشراك الأشخاص الذين لهم علاقة بالأزمة في حلها   | ٣,٩٨                | ٣,٣٣                   | ٣,٥٧                  | ٣,٣٧                | ٢,٣٥   | ٠,٠٧          | غير دالة |
| ١١    | الحديث عن الوفرة الوهمية (كأن يقول: لدينا فائض في أعضاء هيئة التدريس في حين أنه لا يوجد فائض)               | ٢,٩٠                | ٣,١١                   | ٣,٠٨                  | ٣,١٠                | ٠,١٩   | ٠,٩           | غير دالة |
| ١٢    | إيجاد خطة للتحكم والسيطرة على الأزمة  | ٤,٠٥                | ٣,٢١                   | ٣,٩٣                  | ٣,٧٨                | ٤,٢    | ٠,٠٠٤         | دالة*    |
| ١٣    | إيجاد خطة للتعبئة الاحتياطية لمواجهة الأزمة (زيادة أعضاء هيئة التدريس احتياط)                               | ٣,٥٥                | ٢,٧٥                   | ٣,٧١                  | ٣,٦٣                | ٦,٦٤   | ٠,٠٠          | دالة     |
| ١٤    | تحديد الحلول الفورية والعاجلة للأزمة (زيادة عدد الطلاب في المجموعات ، التعاقد، الاعتماد على مدرسين متعاونين | ٤,١٠                | ٣,٤٨                   | ٣,٧٤                  | ٣,٨٦                | ٢,٤٣   | ٠,٠٧          | غير دالة |
|       | المتوسط العام   | ٣,٤٧                | ٣,٣٩                   | ٣,٣٠                  | ٣,٥١                | ١,٣٥   | ٠,٢٦          | غير دالة |

\* دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل

جدول رقم (٥٨)

اختبار (ف) للفروق بين درجة موافقة أفراد العينة على الأساليب التي تتبعها القيادات الإدارية في التعامل مع أزمة الموارد البشرية أثناء حدوثها في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير الجامعة التي ينتمون إليها

| الرقم | الأساليب المتبعة في التعامل مع أزمة الموارد البشرية أثناء حدوثها في الجامعات السعودية.               | المتغيرات              |                     |                       |                       | قيمة ف | مستوى الدلالة | ملاحظات  |
|-------|--|------------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|--------|---------------|----------|
|       |  | جامعة الملك سعود (١١١) | جامعة أم القرى (٦٨) | جامعة الملك فيصل (٤٣) | جامعة الملك خالد (٣٢) |        |               |          |
|       |  | المتوسط الحسابي        | المتوسط الحسابي     | المتوسط الحسابي       | المتوسط الحسابي       |        |               |          |
| ١     | تخفيف حدة الأزمة واعتبارها مشكلة بسيطة   | ٣,١٦                   | ٣,٤٦                | ٣,٣٠                  | ٣,٠٠                  | ٠,٩٩   | ٠,٤           | غير دالة |
| ٢     | تجاهل وجود الأزمة (عدم إثارتها في أي ملتقى)  | ٢,٨٧                   | ٣,٢٢                | ٣,٣٠                  | ٣,٠٠                  | ١,٢٦   | ٠,٢٩          | غير دالة |
| ٣     | التقليل من شأن الأزمة والتأكيد على أنه لن يكون لها تأثير كبير  | ٣,١١                   | ٣,٤٣                | ٣,٥٦                  | ٢,٨٤                  | ٢,٣١   | ٠,٠٨          | غير دالة |
| ٤     | إثارة الأزمة (تفجيرها) لكي يحس بها المجتمع (توجيه خطابات للعامة والحديث مع العامة عنها)              | ٣,٢٣                   | ٣,٤٤                | ٣,١٤                  | ٢,٨١                  | ٢,٠٠   | ٠,١٢          | غير دالة |
| ٥     | طرح الأزمة على أنها مشكلة عامة تواجهها كل الجامعات (تفريغ الأزمة)                                    | ٣,٦٥                   | ٣,٩٣                | ٣,٤٢                  | ٣,١٩                  | ٣,٧٧   | ٠,٠٢          | دالة*    |
| ٦     | طرح بدائل لعلاج الأزمة (استحداث كليات جديدة، استخدام أساليب تعليم غير تقليدية)                       | ٣,٧٢                   | ٣,١٣                | ٣,٤٤                  | ٣,٣٤                  | ٤,٤٣   | ٠,٠٠٥         | دالة*    |
| ٧     | التفريق بين الأزمة وأساليب معالجتها  | ٣,٣٦                   | ٤,١٠                | ٣,٠٩                  | ٣,٠٣                  | ٨,٦٣   | ٠,٠٠          | دالة*    |
| ٨     | المواجهة مع الأشخاص الذين صنعوا الأزمة (الأشخاص الذين قبلوا طلاباً دون توافر أعضاء هيئة تدريس مثلاً) | ٣,٥٣                   | ٣,٤٧                | ٣,١٩                  | ٣,٠٦                  | ١,٥٠   | ٠,٢٢          | غير دالة |

| الرقم | الأساليب المتبعة في التعامل مع أزمة الموارد البشرية أثناء حدوثها في الجامعات السعودية.                      | المتغيرات              |                     |                       |                       | قيمة ف | مستوى الدلالة | ملاحظات   |
|-------|---|------------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|--------|---------------|-----------|
|       |   | جامعة الملك سعود (١١١) | جامعة أم القرى (٦٨) | جامعة الملك فيصل (٤٣) | جامعة الملك خالد (٣٢) |        |               |           |
|       |   | المتوسط الحسابي        | المتوسط الحسابي     | المتوسط الحسابي       | المتوسط الحسابي       |        |               |           |
| ٩     | تكوين فرق عمل لمواجهة الأزمة  | ٣,٨٠                   | ٣,٨٧                | ٣,٤٢                  | ٣,٦٩                  | ١,٣٣   | ٠,٢٧          | غير دالة  |
| ١٠    | إشراك الأشخاص الذين لهم علاقة بالأزمة في حلها   | ٣,٥٦                   | ٣,٧٨                | ٣,٠٩                  | ٣,٣٨                  | ٢,٥٦   | ٠,٠٦          | غير دالة  |
| ١١    | الحديث عن الوفرة الوهمية (كان يقول: لدينا فائض في أعضاء هيئة التدريس في حين أنه لا يوجد فائض)               | ٢,٩٧                   | ٢,٨٥                | ٣,٤٩                  | ٣,٢٥                  | ١,٩٣   | ٠,١٣          | غير دالة  |
| ١٢    | إيجاد خطة للتحكم والسيطرة على الأزمة  | ٣,٧٤                   | ٣,٩٤                | ٣,٥١                  | ٣,٦٣                  | ١,٠٣   | ٠,٣٨          | غير دالة* |
| ١٣    | إيجاد خطة للتعينة الاحتياطية لمواجهة الأزمة (زيادة أعضاء هيئة التدريس احتياط)                               | ٣,٥١                   | ٣,٦٢                | ٣,٠٩                  | ٣,٣١                  | ١,٤٧   | ٠,٢٢          | غير دالة  |
| ١٤    | تحديد الحلول الفورية والعاجلة للأزمة (زيادة عدد الطلاب في المجموعات ، التعاقد، الاعتماد على مدرسين متعاونين | ٣,٧٧                   | ٤,٠٦                | ٣,٤٧                  | ٣,٣٦                  | ٢,٤٨   | ٠,٠٦          | غير دالة  |
|       | المتوسط العام   | ٣,٣٨                   | ٣,٦٧                | ٣,٣٢                  | ٣,١١                  | ٣,٥٦   | ٠,٠٢          | دالة*     |

\* دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل

جدول رقم (٥٩)

اختبار (ت) للفروق بين درجة موافقة عينة الدراسة على الأساليب المتبعة في التعامل مع الآثار الناتجة عن أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير الجنس

| الرقم | الأسباب المتبعة في التعامل مع الآثار الناتجة عن أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية.                             | المتغيرات       |                 | قيمة (ت) | مستوى الدلالة | ملاحظات  |
|-------|--|-----------------|-----------------|----------|---------------|----------|
|       |  | ذكور (١٧٠)      | إناث (٨٤)       |          |               |          |
|       |  | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي |          |               |          |
| ١     | التبع الدقيق لكيفية حدوث الأزمة  | ٣,٩١            | ٣,٩٥            | -٠,٢٣    | ٠,٨٢          | غير دالة |
| ٢     | التحديد الدقيق للعوامل التي ساعدت على تفاقم الأزمة (مثل ارتفاع الرواتب خارج الجامعة، سياسة القبول، الإجراءات الإدارية) | ٣,٨٣            | ٣,٩٠            | -٠,٣٥    | ٠,٧٣          | غير دالة |
| ٣     | الاستفادة من تجارب بعض الدول لمواجهة أزمة الموارد البشرية  | ٣,٨١            | ٣,٩٥            | -٠,٨٤    | ٠,٤٠          | غير دالة |
| ٤     | الاستفادة من نتائج الأزمات السابقة في التصدي للأزمات المتوقعة  | ٣,٨٨            | ٤,٠٢            | -٠,٨٦    | ٠,٣٩          | غير دالة |
| ٥     | تحديد خطة لامتناس آثار الأزمة  | ٣,٧١            | ٣,٨٩            | -١,٠٨    | ٠,٢٨          | غير دالة |
| ٦     | تحديث الأساليب الإدارية التقليدية لتجنب حدوث أزمات مستقبلية  | ٣,٧٩            | ٣,٨٥            | -٠,٣٣    | ٠,٧٤          | غير دالة |
| ٧     | الاستفادة من النتائج الإيجابية للأزمات   | ٣,٨١            | ٤,٠٦            | -٠,١٦    | ٠,١٢          | غير دالة |
| ٨     | الاستفادة من الفرص المتاحة   | ٤,٠٠            | ٤,٢٠            | -١,٤٤    | ٠,١٥          | غير دالة |
| ٩     | إنشاء إدارة في كل جامعة لمواجهة الأزمة   | ٣,٣١            | ٣,٥٧            | -١,٣٦    | ٠,١٧          | غير دالة |
| ١٠    | عمل دورات تدريب في إدارة الأزمات للقيادات الإدارية في الجامعات   | ٣,٥٨            | ٣,٨٩            | -١,٦٩    | ٠,٠٩          | غير دالة |
| ١١    | لابد من إعطاء القيادات الإدارية نوع من الحرية في اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى وزارة التعليم العالي                    | ٣,٦٥            | ٣,٨٠            | -١,٨٧    | ٠,٠٦          | غير دالة |
| ١٢    | الاستفادة من التجربة ومنع التكرار  | ٣,٩٣            | ٤,٢٠            | -١,٥٠    | ٠,١٣          | غير دالة |
|       | المتوسط العام  | ٣,٧٧            | ٣,٤٠            | -١,٣٤    | ٠,١٨          | غير دالة |

جدول رقم (٦٠)

اختبار (ف) للفروق بين درجة موافقة أفراد العينة على الأساليب المتبعة في التعامل مع الآثار الناتجة عن أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير الدرجة العلمية.

| الرقم | الأساليب المتبعة في التعامل مع الآثار الناتجة عن أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية.                            | المتغيرات         |                  |                 | قيمة (ف) | مستوى الدلالة | ملاحظات  |
|-------|--|-------------------|------------------|-----------------|----------|---------------|----------|
|       |  | أستاذ مساعد (١٢٨) | أستاذ مشارك (٨٢) | أستاذ (٤٤)      |          |               |          |
|       |  | المتوسط الحسابي   | المتوسط الحسابي  | المتوسط الحسابي |          |               |          |
| ١     | التصديق الدقيق لكيفية حدوث الأزمة  | ٣,٧٨              | ٣,٩٩             | ٣,٢٣            | ٢,٠٠٠    | ٠,١٤          | غير دالة |
| ٢     | التحديد الدقيق للعوامل التي ساعدت على تفاقم الأزمة (مثل ارتفاع الرواتب خارج الجامعة، سياسة القبول، الإجراءات الإدارية) | ٣,٧٣              | ٣,٩٥             | ٤,٠٢            | ١,١٣     | ٠,٢٣          | غير دالة |
| ٣     | الاستفادة من تجارب بعض الدول لمواجهة أزمة الموارد البشرية  | ٣,٨٢              | ٣,٨٢             | ٤,٠٢            | ٠,٤٥     | ٠,٦٤          | غير دالة |
| ٤     | الاستفادة من نتائج الأزمات السابقة في التصدي للأزمات المتوقعة  | ٣,٨٤              | ٤,٠٠             | ٤,٠٥            | ٠,٦٤     | ٠,٥٣          | غير دالة |
| ٥     | تحديد خطة لامتناس آثار الأزمة  | ٣,٦٩              | ٣,٨٠             | ٣,٩٥            | ٠,٧٨     | ٠,٤٦          | غير دالة |
| ٦     | تحديث الأساليب الإدارية التقليدية لتجنب حدوث أزمات مستقبلية  | ٣,٦٧              | ٣,٨٢             | ٤,١٨            | ٢,٦٣     | ٠,٠٧          | غير دالة |
| ٧     | الاستفادة من النتائج الإيجابية للأزمات   | ٣,٧٦              | ٣,٨٨             | ٤,٣٠            | ٣,٢٠     | ٠,٠٤          | دالة     |
| ٨     | الاستفادة من الفرص المتاحة   | ٣,٩٥              | ٤,١٧             | ٤,٢٣            | ١,٧٥     | ٠,١٨          | غير دالة |
| ٩     | إنشاء إدارة في كل جامعة لمواجهة الأزمة   | ٣,٣١              | ٣,٤١             | ٣,٥٩            | ٠,٦٠     | ٠,٥٥          | غير دالة |

| ملاحظات  | مستوى<br>الدلالة | قيمة (ف) | المتغيرات            |                     |                    | الأساليب المتبعة في<br>التعامل مع الآثار الناتجة<br>عن أزمة الموارد البشرية<br>في الجامعات السعودية.         | الرقم |
|----------|------------------|----------|----------------------|---------------------|--------------------|--|-------|
|          |                  |          | أستاذ مساعد<br>(١٢٨) | أستاذ مشارك<br>(٨٢) | أستاذ (٤٤)         |  |       |
|          |                  |          | المتوسط<br>الحسابي   | المتوسط<br>الحسابي  | المتوسط<br>الحسابي |  |       |
| غير دالة | ٠,٢٤             | ١,٤٦     | ٣,٦٥                 | ٣,٦٥                | ٤,٠٠               | عمل دورات تدريب في إدارة<br>الأزمات للقيادات الإدارية في<br>الجامعات   | ١٠    |
| غير دالة | ٠,٢٤             | ١,٤٥     | ٣,٧٨                 | ٣,٥٩                | ٤,٠٠               | لابد من إعطاء القيادات<br>الإدارية نوع من الحرية في اتخاذ<br>القرارات دون الرجوع إلى<br>وزارة التعليم العالي | ١١    |
| غير دالة | ٠,٠٩             | ٢,٤٤     | ٣,٩٥                 | ٣,٩١                | ٤,٣٦               | الاستفادة من التجربة ومنع<br>التكرار   | ١٢    |
| غير دالة | ٠,١٩             | ١,٧٠     | ٣,٧٤                 | ٣,٨٥                | ٤,٠٨               | المتوسط العام.   |       |



جدول رقم (٦١)

اختبار (ف) للفروق بين درجة موافقة أفراد العينة على الأساليب التي تتبعها القيادات الإدارية في التعامل مع الآثار الناتجة عن أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

| الرقم | الأساليب المتبعة في التعامل مع الآثار الناتجة عن أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية.                            | المتغيرات           |                        |                       |                     | قيمة ف | مستوى الدلالة | ملاحظات  |
|-------|--|---------------------|------------------------|-----------------------|---------------------|--------|---------------|----------|
|       |  | أقل من ٥ سنوات (٤٠) | من ٥ إلى ١٠ سنوات (٥٧) | من ١٠ إلى ١٥ سنة (٧٦) | أكثر من ١٥ سنة (٨١) |        |               |          |
|       |  | المتوسط الحسابي     | المتوسط الحسابي        | المتوسط الحسابي       | المتوسط الحسابي     |        |               |          |
| ١     | التبع الدقيق لكيفية حدوث الأزمة  | ٤,٥٢                | ٤,٤٤                   | ٤,١٦                  | ٣,٨٩                | ٤,٢٣   | ٠,٠١          | دالة*    |
| ٢     | التحديد الدقيق للعوامل التي ساعدت على تفاقم الأزمة (مثل ارتفاع الرواتب خارج الجامعة، سياسة القبول، الإجراءات الإدارية) | ٤,٠٣                | ٣,٥٦                   | ٤,٠٧                  | ٣,٧٧                | ١,٨٨   | ٠,١٣          | غير دالة |
| ٣     | الاستفادة من تجارب بعض الدول لمواجهة أزمة الموارد البشرية  | ٤,٢٨                | ٣,٤٢                   | ٣,٩٥                  | ٣,٨٦                | ٣,٧٦   | ٠,٠١          | دالة*    |
| ٤     | الاستفادة من نتائج الأزمات السابقة في التصدي للأزمات المتوقعة  | ٤,٣٥                | ٣,٦١                   | ٣,٩٩                  | ٣,٨٩                | ٢,٩٦   | ٠,٠٣          | دالة*    |
| ٥     | تحديد خطة لامتناس آثار الأزمة  | ٤,٠٨                | ٣,٤٦                   | ٣,٨٠                  | ٣,٨١                | ١,٠٥   | ٠,١١          | غير دالة |
| ٦     | تحديث الأساليب الإدارية التقليدية لتجنب حدوث أزمات مستقبلية  | ٤,٢٥                | ٣,٦٣                   | ٣,٨٤                  | ٣,٦٨                | ٢,٢٧   | ٠,٠٨          | غير دالة |
| ٧     | الاستفادة من النتائج الإيجابية للأزمات   | ٤,١٠                | ٣,٦٨                   | ٤,٠١                  | ٣,٨١                | ١,٢٩   | ٠,٢٨          | غير دالة |
| ٨     | الاستفادة من الفرص المتاحة   | ٤,٣٨                | ٣,٨٨                   | ٤,١٢                  | ٤,٠٠                | ١,٩٣   | ٠,١٣          | غير دالة |

| الرقم | الأساليب المتبعة في التعامل مع الآثار الناتجة عن أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية.         | المتغيرات           |                        |                       |                     | قيمة ف | مستوى الدلالة | ملاحظات  |
|-------|---|---------------------|------------------------|-----------------------|---------------------|--------|---------------|----------|
|       |   | أقل من ٥ سنوات (٤٠) | من ٥ إلى ١٠ سنوات (٥٧) | من ١٠ إلى ١٥ سنة (٧٦) | أكثر من ١٥ سنة (٨١) |        |               |          |
|       |   | المتوسط الحسابي     | المتوسط الحسابي        | المتوسط الحسابي       | المتوسط الحسابي     |        |               |          |
| ٩     | إنشاء إدارة في كل جامعة لمواجهة الأزمة  | ٣,٧٠                | ٣,٠٥                   | ٣,٢٨                  | ٣,٥٩                | ٢,٣١   | ٠,٠٧          | غير دالة |
| ١٠    | عمل دورات تدريب في إدارة الأزمات للقيادات الإدارية في الجامعات                                      | ٤,١٥                | ٣,٣٤                   | ٣,٦٢                  | ٣,٧٥                | ٢,٧٨   | ٠,٠٤          | دالة*    |
| ١١    | لابد من إعطاء القيادات الإدارية نوع من الحرية في اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى وزارة التعليم العالي | ٤,٠٣                | ٣,٨٢                   | ٣,٥٣                  | ٣,٨٠                | ١,٣٨   | ٠,٢٥          | غير دالة |
| ١٢    | الاستفادة من التجربة ومنع التكرار   | ٤,٤٨                | ٤,١٤                   | ٣,٦٦                  | ٤,٠١                | ٤,٧١   | ٠,٠٠          | دالة*    |
|       | المتوسط العام   | ٤,١٧                | ٣,٥٩                   | ٣,٨٣                  | ٣,٨٢                | ٢,٥٢   | ٠,٠٦          | غير دالة |

\* دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل