



إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي من منظور عالمي (المفاهيم والممارسات والاتجاهات المعاصرة)

د. سعود غسان البشر
رئيس قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية
البريد الإلكتروني: salbsheer@KSU.EDU.SA

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي من منظور عالمي، من خلال استعراض تطورها التاريخي، وأهميتها، وممارساتها الوظيفية، وأطرها التنظيمية والقانونية، واتجاهاتها المعاصرة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالرجوع إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة والتقارير والتجارب الدولية ذات الصلة، وتحليلها بما يساعد على تحديد أبرز التحولات والتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في الجامعات. وتناولت الدراسة مجموعة من الموضوعات، من بينها تخطيط الموارد البشرية، واستقطاب أعضاء هيئة التدريس وتعيينهم، وتطويرهم مهنيًا، وتقييم أدائهم، وترقيتهم، وإدارة الحوافز والمسارات الوظيفية، فضلاً عن الحوكمة، وإدارة الموظفين غير الأكاديميين، والموارد البشرية الخضراء، وتأثير جائحة كورونا، والتحول الرقمي والذكاء الاصطناعي. كما ناقشت عددًا من القضايا العالمية المرتبطة بالتميز الوظيفي، والمساواة، والإعاقة، والسلوك المهني، والحرية الأكاديمية، والعقود والتمويل البحثي. وأظهرت الدراسة أن إدارة الموارد البشرية في الجامعات تحولت من وظيفة إدارية تقليدية إلى وظيفة استراتيجية تساهم في تحقيق الجودة والتميز المؤسسي. وخلصت إلى أهمية تبني سياسات واضحة وشفافة، وتعزيز الحوكمة وتكافؤ الفرص، وتطوير آليات التظلم، والاستثمار في التطوير المهني والتقنيات الرقمية، بما يدعم قدرة الجامعات على تحقيق أهدافها التعليمية والبحثية والمجتمعية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية رأس المال البشري، مؤسسات التعليم العالي، الجامعات، التوظيف، أعضاء هيئة التدريس.



Human Resource Management in Higher Education Institutions from a Global Perspective (Concepts, Practices, and Contemporary Trends)

Dr. Saud Ghassan Albeshir

Head of the Department of Educational Administration, King Saud University, KSA

Email: salbsheer@KSU.EDU.SA

ABSTRACT

This study examines human resource management (HRM) in higher education institutions worldwide. It reviews how HRM has changed over time, why it matters, its main practices, the rules that guide it, and current trends. The research uses a descriptive-analytical approach and brings together academic literature, earlier studies, international reports, and case studies from different countries. It highlights major changes and challenges that universities face in HRM. The study covers topics such as planning for human resources, hiring and selecting faculty, professional development, performance reviews, promotions, incentives, career growth, HR governance, managing non-academic staff, green HRM, and the effects of COVID-19, digital transformation, and artificial intelligence. It also examines global issues such as workplace discrimination, equality, disability inclusion, professional behavior, academic freedom, employment contracts, and research funding. The results show that HRM in universities has shifted from a mainly administrative job to a strategic role that helps improve quality and excellence. The study ends by stressing the need for clear policies, strong governance, equal opportunities, effective complaint-handling processes, and investment in professional development and digital tools. These steps are important for helping universities achieve their goals in education, research, and serving society.

Keywords: Human Resources Management, Human Capital, Higher Education Institutions, Universities, Recruitment, Faculty Members.

**المقدمة:**

تُعد إدارة الموارد البشرية من الركائز الأساسية لنجاح مؤسسات التعليم العالي؛ نظراً إلى اعتماد مؤسسات التعليم العالي في تحقيق وظائفها التعليمية والبحثية والمجتمعية على كفاءة أعضاء هيئة التدريس والباحثين والموظفين الإداريين والفنيين (Przytuła et al., 2024). وقد تطورت هذه الإدارة من وظيفة تقليدية تُعنى بالإجراءات الوظيفية إلى وظيفة استراتيجية تشمل تخطيط الموارد البشرية، واستقطاب الكفاءات، والتعيين، والتطوير المهني، وتقويم الأداء، والترقية، وإدارة الحوافز والمسارات الوظيفية، وتعزيز الحوكمة وجودة الحياة الوظيفية وغيرها من المهام (Armstrong, 2023; Dessler, & Varrkey, 2005). ومع ما تشهده الجامعات والكليات من عولمة وتنافس وتساعد لمتطلبات الجودة والاعتماد والتحول الرقمي والاستدامة، برزت اتجاهات حديثة، من أبرزها إدارة الموارد البشرية الخضراء، والحوكمة، إلى جانب تحديات تتعلق بالعدالة والشفافية والحرية الأكاديمية والإعاقة والتحرش والعقود والتمويل البحثي (أبو جامع وآخرون، 2023؛ البشر وآخرون، 2024؛ البشر وآخرون، 2026؛ حجي، 2025؛ طرشان، 2023؛ عبد الرحيم وفكري، 2023؛ Hermawan, 2025; Hoque & Zheng, 2024; Przytuła et al., 2024; Saad et al., 2025; Sulistiyanto et al., 2025). ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتقديم رؤية تحليلية شاملة لإدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي من منظور عالمي، تجمع بين تطورها النظري وممارساتها الوظيفية واتجاهاتها المعاصرة.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من الأهمية المتزايدة لإدارة الموارد البشرية في تحقيق جودة مؤسسات التعليم العالي وتميزها، فإن تناولها في الأدبيات جاء في كثير من الأحيان متفرقاً بين موضوعات التخطيط والاستقطاب والتعيين، والتطوير المهني، وتقويم الأداء والترقية، والحوافز والحوكمة، دون تقديم رؤية متكاملة تربط بين الأسس النظرية والتطور التاريخي والممارسات الوظيفية والاتجاهات المعاصرة. كما تواجه الجامعات والكليات تحديات متزايدة في استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها، وتحقيق العدالة والشفافية في التوظيف والترقية وتقويم الأداء، وتنظيم المسارات الوظيفية، وإدارة العلاقة بين الاستقلال الأكاديمي والمساءلة المؤسسية، فضلاً عن الاستجابة للتحويل الرقمي والاستدامة والأزمات والتنوع في القوى العاملة (Hermawan, 2025; Hoque & Zheng, 2023; Saad et al., 2024; Przytuła et al., 2024). ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى تقديم تحليل متكامل لإدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي من منظور عالمي، يكشف تطورها وممارساتها الوظيفية واتجاهاتها المعاصرة وتحدياتها، ويستخلص الدروس التي يمكن الاستفادة منها في تطوير السياسات والممارسات الجامعية. ولتحقيق ذلك، تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على مراجعة الأدبيات ذات الصلة؛ من خلال جمع وتحليل ما ورد في الكتب والدراسات العلمية والتقارير والأنظمة واللوائح الجامعية، إلى جانب استعراض عدد من التجارب والقضايا العالمية، بهدف بناء رؤية علمية شاملة للموضوع.

سؤال الدراسة:

ما أبرز المفاهيم والممارسات الوظيفية والاتجاهات المعاصرة والتحديات التي تميز إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي من منظور عالمي؟

النتائج**1: مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها**

تُعد إدارة الموارد البشرية من أهم المجالات الإدارية في المنظمات المعاصرة، إذ تهتم بتنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين فيها، والعمل على استثمار قدراتهم ومهاراتهم بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية (Armstrong, 2023; Dessler, & Varrkey, 2005). وقد أصبح الاهتمام بالموارد البشرية يتزايد في العصر الحديث نتيجة إدراك المؤسسات أن العنصر البشري يمثل أحد أهم الموارد التي تعتمد عليها في تحقيق النجاح والاستمرار والتنافس ووفقاً ل (Armstrong, 2023) يشير مفهوم إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة السياسات والأنشطة الإدارية التي تتعلق بتخطيط القوى العاملة في المنظمة، واستقطاب العاملين واختيارهم، وتدريبهم وتطويرهم، وتقييم أدائهم، وتوفير الحوافز المناسبة لهم، بما يساهم في تحقيق التوازن بين أهداف



مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences

Website: www.jalhss.com Email: editor@jalhss.com

Volume (132) August 2026 | العدد (132) أغسطس 2026



المنظمة واحتياجات العاملين فيها. كما تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحسين كفاءة الأداء التنظيمي من خلال الاستفادة المثلى من القدرات البشرية المتاحة داخل المنظمة. كما يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها عملية إدارية تهدف إلى جذب الموارد البشرية المؤهلة للعمل في المنظمة، وتنمية مهاراتها وقدراتها المهنية، وتحفيزها على الأداء المتميز، والمحافظة عليها بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Armstrong, 2023). وتشمل هذه العملية مجموعة من الوظائف الأساسية مثل تخطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف، والاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، وإدارة الأجور والحوافز، إضافة إلى تعزيز العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل. وفي ضوء التطورات الحديثة في الفكر الإداري، لم يعد ينظر إلى العاملين داخل المنظمة بوصفهم مجرد أدوات لتنفيذ الأعمال، بل أصبحوا يمثلون رأس مال بشرياً يسهم في تحقيق الابتكار والتطوير والميزة التنافسية للمنظمة. ولذلك أصبحت إدارة الموارد البشرية تؤدي دوراً استراتيجياً في المنظمات المعاصرة، حيث تشارك في صياغة السياسات التنظيمية، وتعمل على تطوير رأس المال البشري بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Armstrong, 2023; Dessler, & Varrkey, 2005). كما شهدت إدارة الموارد البشرية تطوراً تاريخياً طويلاً ارتبط بتطور الحضارات البشرية والنظم الاقتصادية والفكر الإداري عبر العصور المختلفة. وعلى الرغم من أن مصطلح إدارة الموارد البشرية لم يظهر بصورته الحديثة إلا في القرن العشرين، فإن تنظيم العمل وإدارة العاملين كانا حاضرين منذ نشأة المجتمعات البشرية المنظمة وظهور المؤسسات السياسية والاقتصادية الكبرى (البشر، 2026). وقد مرت إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل تاريخية، بدءاً من الحضارات القديمة، مروراً بعصر الثورة الصناعية والمدارس الإدارية الكلاسيكية، وصولاً إلى المفاهيم المعاصرة التي تنظر إلى الموارد البشرية بوصفها رأس مال استراتيجياً يمثل أحد أهم مصادر التميز المؤسسي. ففي الحضارات القديمة ظهرت أشكال أولية لتنظيم العمل وإدارة القوى العاملة، حيث أدركت المجتمعات البشرية منذ وقت مبكر أهمية توزيع المهام بين الأفراد وتنظيم جهودهم لتحقيق الأهداف الجماعية. ففي الحضارة المصرية القديمة التي ازدهرت على ضفاف نهر النيل، ظهرت ممارسات تنظيمية متقدمة لإدارة العمل في المشروعات الكبرى مثل بناء الأهرامات والمعابد، حيث كان هناك تقسيم واضح للعمل بين العمال والحرفيين والمشرفين، كما وجدت سجلات لتنظيم العمل والأجور. أما في الحضارة الصينية القديمة فقد برزت أفكار فلسفية وإدارية مهمة ارتبطت بفكر الفيلسوف كونفوشيوس الذي أكد أهمية الأخلاق والانضباط والكفاءة في إدارة الدولة والمجتمع، كما طورت الصين نظاماً مبكراً لاختيار الموظفين الحكوميين يعتمد على الاختبارات، وهو ما يُعد من أوائل النماذج التاريخية لأنظمة التوظيف القائمة على الجدارة. وفي الحضارة اليونانية تناول الفلاسفة قضايا تنظيم العمل وتقسيمه، حيث تحدث أفلاطون في كتابه الجمهورية عن أهمية التخصص وتقسيم العمل في المجتمع، كما ناقش أرسطو قضايا الإدارة وتنظيم الدولة والعلاقات بين الحاكم والعاملين. أما الرومان فقد طوروا نظاماً إدارياً وتنظيمياً لإدارة الإمبراطورية الواسعة، وأسهموا في تطوير ممارسات تنظيم العمل والإشراف الإداري (Alagaraja & Dooley, 2003; Dessler & Varrkey, 2005; Rotich, 2015; Zhu & Warner, 2019). وفي الحضارة الإسلامية ظهر اهتمام واضح بتنظيم العمل وإدارة العاملين في مؤسسات الدولة، حيث اعتمدت الإدارة الإسلامية على مبادئ العدالة والكفاءة والمساءلة (بن كثير، 2010؛ مشوح، 2019). فقد أنشأت الدولة الإسلامية الدواوين المختلفة مثل ديوان الجند وديوان الخراج لتنظيم شؤون العاملين، وتسجيلهم وتحديد رواتبهم ومسؤولياتهم. كما تناول عدد من العلماء المسلمين قضايا تتعلق بالإدارة وتنظيم العمل، ومن أبرزهم الماوردي في كتابه الأحكام السلطانية الذي تناول تنظيم الإدارة في الدولة الإسلامية، وابن خلدون الذي قدم في مقدمته تحليلاً عميقاً لدور العمل والتنظيم الإداري في ازدهار العمران البشري، حيث أكد أهمية العمل المنظم وتقسيم الوظائف في تحقيق التقدم الحضاري (ابن خلدون، 2020؛ الماوردي، 2013). ومع بداية الثورة الصناعية في أوروبا خلال القرنين الثامن عشر والتاسع عشر حدث تحول كبير في طبيعة العمل والتنظيم الإداري، حيث أدى ظهور المصانع الكبرى وزيادة أعداد العمال إلى الحاجة إلى أساليب أكثر تنظيماً لإدارة القوى العاملة (البشر، 2026). وفي هذه المرحلة ظهرت ممارسات إدارية تهدف إلى تنظيم العمل والإشراف على العمال وتحديد ساعات العمل والأجور (Rotich, 2015). وفي مطلع القرن العشرين ظهرت مدرسة الإدارة العلمية التي ارتبطت بأعمال المهندس الأمريكي فريدريك تايلور، الذي ركز على استخدام الأساليب العلمية في تحليل العمل وتحسين كفاءته، وقد قدم تايلور مجموعة من المبادئ التي هدفت إلى زيادة الإنتاجية من خلال دراسة الوقت والحركة، وتحديد أفضل الطرق لأداء العمل، وربط الأجور بالإنتاجية (Armstrong, 2023).



أدى إلى ظهور اتجاه جديد في الفكر الإداري عُرف باسم حركة العلاقات الإنسانية في الثلاثينيات من القرن العشرين، حيث ركزت هذه الحركة على أهمية العوامل النفسية والاجتماعية في بيئة العمل. وقد ارتبطت هذه الحركة بدراسات إلتون مايو وزملائه في تجارب هوثورن الشهيرة، التي أظهرت أن أداء العاملين يتأثر بدرجة كبيرة بالعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة وبشعور العاملين بالتقدير والانتماء. كما أسهم عدد من علماء السلوك التنظيمي في تطوير هذا الاتجاه، مثل أبراهام ماسلو الذي قدم نظرية الحاجات الإنسانية، ودوغلاس ماكغريغور الذي طرح نظريتي X و Y حول طبيعة الإنسان في العمل (البشر، 2026). ومع تطور الفكر الإداري في النصف الثاني من القرن العشرين ظهر مفهوم إدارة الأفراد الذي ركز على تطوير السياسات الإدارية المتعلقة بالتوظيف والتدريب وتقييم الأداء وتنظيم الأجور والحوافز، وفي هذه المرحلة بدأت المنظمات تعتمد على أساليب أكثر علمية في إدارة العاملين، كما توسع دور إدارة الموارد البشرية ليشمل التخطيط للقوى العاملة وتنمية المهارات المهنية للعاملين. ومع نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية ليصبح أكثر شمولاً واستراتيجية، حيث ظهر مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية الذي يركز على موازنة سياسات إدارة الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمات (Armstrong, 2023; Dessler, & Varrkey, 2005).

2: مفهوم إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي وتطورها

تُعد إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي من المجالات الحيوية في الإدارة الجامعية المعاصرة، إذ تمثل الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها الجامعات في تحقيق رسالتها العلمية والتعليمية والبحثية (Przytuła et al., 2024). فالجامعات والكليات بوصفها مؤسسات معرفية تعتمد بدرجة كبيرة على العنصر البشري، وخاصة أعضاء هيئة التدريس والباحثين والكوادر الإدارية والفنية، الذين يسهمون في إنتاج المعرفة ونشرها وتطويرها، إضافة إلى دورهم في إعداد الكوادر البشرية المؤهلة لخدمة المجتمع (هاشم & الحاج، 2025). ويمكن تلخيص مفهوم إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي بأنها مجموعة السياسات والإجراءات والأنشطة الإدارية التي تهدف إلى استقطاب الكفاءات الأكاديمية والإدارية المؤهلة للعمل في الجامعة، وتنظيم عملها، وتنمية قدراتها المهنية والعلمية، وتقييم أدائها، وتحفيزها بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية ورسالتها. وتشمل هذه الإدارة مختلف العمليات المتعلقة بتخطيط القوى العاملة الأكاديمية والإدارية، واختيار أعضاء هيئة التدريس والموظفين، وتطوير مهاراتهم التدريسية والبحثية، وتنظيم مساراتهم الوظيفية، إضافة إلى توفير بيئة عمل أكاديمية محفزة للإبداع والابتكار (أبو جامع وآخرون، 2023؛ طرشان، 2023؛ هاشم & الحاج، 2025). وتتميز إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي بخصوصية تختلف إلى حد ما عن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الأخرى، وذلك بسبب طبيعة العمل الأكاديمي الذي يقوم على إنتاج المعرفة ونشرها، ويتطلب قدرًا كبيرًا من الاستقلالية الفكرية والحرية الأكاديمية. فعنصر هيئة التدريس لا يؤدي دورًا إداريًا تقليديًا فحسب، بل يضطلع بمجموعة من الأدوار العلمية والمعرفية التي تشمل التدريس، والبحث العلمي، والإشراف الأكاديمي، والمشاركة في اللجان الجامعية، إضافة إلى الإسهام في خدمة المجتمع من خلال الاستشارات العلمية والأنشطة المجتمعية المختلفة (Mishra & Painoli, 2023). وشهدت إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي تطورًا تدريجيًا ارتبط بتطور الجامعات نفسها وتحول دورها العلمي والاجتماعي عبر العصور المختلفة. فالجامعات لم تكن منذ نشأتها الأولى مؤسسات تنظيمية معقدة كما هي في العصر الحديث، بل بدأت كمراكز علمية بسيطة يقوم فيها العلماء بالتدريس ونقل المعرفة للطلاب، قبل أن تتطور تدريجيًا إلى مؤسسات أكاديمية كبيرة تتطلب نظامًا إداريًا متقدمًا لتنظيم شؤون العاملين فيها من أعضاء هيئة التدريس والباحثين والموظفين الإداريين. في العصور الوسطى في أوروبا ظهرت الجامعات الأولى التي تُعد النواة الأساسية لنظام التعليم العالي الحديث، مثل جامعة بولونيا وجامعة باريس وجامعة أكسفورد (البشر، 2023). وقد نشأت هذه الجامعات في سياق علمي وديني ارتبط بالمؤسسات الكنسية، وكان تنظيم العمل الأكاديمي فيها بسيطًا نسبيًا، فقد كانت الجامعة في تلك الفترة مجتمعًا علميًا يضم الأساتذة والطلاب، وكان الأساتذة يتمتعون بدرجة كبيرة من الاستقلالية في التدريس واختيار موضوعات البحث العلمي. وكانت عملية اختيار الأساتذة تعتمد بدرجة كبيرة على السمعة العلمية والكفاءة الأكاديمية، دون وجود نظم إدارية رسمية لإدارة الموارد البشرية كما هو الحال في الجامعات المعاصرة. كما كان للأساتذة دور مهم في إدارة شؤون الجامعة وتنظيم العملية التعليمية من خلال المجالس



مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences

Website: www.jalhss.com Email: editor@jalhss.com

Volume (132) August 2026 | العدد (132) أغسطس 2026



الأكاديمية التي تشرف على البرامج التعليمية وتحديد المناهج الدراسية. وفي الوقت نفسه، شهد العالم الإسلامي ازدهاراً كبيراً في المؤسسات العلمية التي لعبت دوراً مهماً في نشر المعرفة وتنظيم التعليم، ومن أبرز هذه المؤسسات جامعة القرويين في فاس التي تأسست في القرن التاسع الميلادي، والجامع الأزهر في القاهرة الذي تأسس في القرن العاشر الميلادي. وقد كانت هذه المؤسسات العلمية تستقطب العلماء والطلاب من مختلف أنحاء العالم الإسلامي، وكانت عملية اختيار المدرسين فيها تعتمد أساساً على مكانتهم العلمية وقدرتهم على التدريس. كما كان العلماء يتمتعون بدرجة كبيرة من الاستقلالية في إدارة حلقات العلم وتقديم الدروس. وتشير المصادر التاريخية إلى أن ابن خلدون، أحد أبرز علماء الاجتماع والتاريخ في الحضارة الإسلامية، قد قام بالتدريس في الجامع الأزهر خلال إقامته في القاهرة، وهو ما يعكس الدور العلمي الذي كانت تقوم به هذه المؤسسات في استقطاب العلماء وإدارة النشاط العلمي فيها (الشناوي، 2013). ومع بداية القرن التاسع عشر وظهور الجامعات الحديثة، حدث تحول مهم في تنظيم العمل داخل مؤسسات التعليم العالي. فقد أصبحت الجامعات أكثر ارتباطاً بالدولة وبخططها التنموية، كما توسعت وظائفها لتشمل البحث العلمي إلى جانب التدريس (البشر، 2021). وقد أدى هذا التحول إلى ظهور هياكل تنظيمية أكثر وضوحاً داخل الجامعات، كما بدأت تظهر نظم أكثر تنظيمياً لتعيين أعضاء هيئة التدريس وتحديد مسؤولياتهم الأكاديمية والإدارية. وأصبح العمل الأكاديمي يعتمد على مبدأ التكامل بين التدريس والبحث العلمي، الأمر الذي استدعى تطوير سياسات إدارية لتنظيم عمل أعضاء هيئة التدريس وتحديد أدوارهم داخل المؤسسة الجامعية. وفي النصف الأول من القرن العشرين شهدت الجامعات توسعاً كبيراً نتيجة لزيادة الطلب على التعليم العالي، حيث ازداد عدد الطلاب والمؤسسات الجامعية في مختلف أنحاء العالم. وقد أدى هذا التوسع إلى الحاجة إلى تطوير نظم إدارية أكثر تنظيمياً لإدارة الموارد البشرية داخل الجامعات. ففي هذه المرحلة بدأت العديد من الجامعات في إنشاء إدارات أو وحدات متخصصة تُعنى بشؤون أعضاء هيئة التدريس والعاملين، كما ظهرت سياسات أكثر وضوحاً تتعلق بالتعيين والترقية وتقييم الأداء الأكاديمي. وأصبحت هذه السياسات تهدف إلى ضمان جودة التعليم الجامعي وتحقيق مستوى مرتفع من الكفاءة في أداء المهام التعليمية والبحثية (Goel, 2026; Przytuła et al., 2024). ومع تطور الفكر الإداري في منتصف القرن العشرين ازداد الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية للعمل داخل المنظمات، وقد انعكس ذلك على إدارة الموارد البشرية في الجامعات. فقد أصبح التركيز أكبر على تحسين بيئة العمل الأكاديمية وتعزيز العلاقات المهنية بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة الجامعية، إضافة إلى الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات التعليمية وتوفير الظروف المناسبة التي تساعد على أداء مهامهم العلمية والبحثية بكفاءة. وفي النصف الثاني من القرن العشرين توسع التعليم العالي بصورة كبيرة في مختلف أنحاء العالم، وأصبحت الجامعات مؤسسات كبيرة ومعقدة تضم أعداداً كبيرة من أعضاء هيئة التدريس والباحثين والموظفين الإداريين. وقد أدى ذلك إلى تطور إدارة الموارد البشرية داخل الجامعات لتصبح أكثر احترافية وتنظيماً. ففي هذه المرحلة ظهرت سياسات واضحة لتخطيط القوى العاملة الأكاديمية، كما تطورت نظم تقييم الأداء والترقية العلمية لأعضاء هيئة التدريس، وأصبحت الجامعات تعتمد على معايير علمية دقيقة لتقييم الإنتاج العلمي والإنجاز الأكاديمي. ومع بداية القرن الحادي والعشرين شهدت إدارة الموارد البشرية في التعليم العالي تحولاً نوعياً نتيجة للتغيرات العالمية التي أثرت في الجامعات، مثل العولمة الأكاديمية، والتنافس بين المؤسسات الجامعية، والتقدم التكنولوجي، وتزايد أهمية التصنيفات العالمية للجامعات. وقد أدى ذلك إلى تحول إدارة الموارد البشرية في الجامعات من مجرد إدارة إدارية تقليدية إلى إدارة ذات طابع استراتيجي تساهم في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات. فأصبحت الجامعات تهتم بصورة أكبر باستقطاب الكفاءات الأكاديمية المتميزة من مختلف أنحاء العالم، وتوفير برامج التطوير المهني المستمر لأعضاء هيئة التدريس، وتعزيز بيئة البحث العلمي وتشجيع الابتكار (البشر وآخرون، 2026). كما شهدت هذه المرحلة توسعاً في استخدام التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية داخل الجامعات، مثل نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، ونظم تقييم الأداء الرقمية، ومنصات التدريب الإلكتروني لأعضاء هيئة التدريس. وقد أسهمت هذه التحولات في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية وتعزيز قدرتها على دعم الأهداف الاستراتيجية للجامعات.



3: الفرق بين إدارة الموارد البشرية في الجامعات والمنظمات الأخرى
تتشابه إدارة الموارد البشرية في الجامعات مع نظيرتها في المنظمات الأخرى في مجموعة من الوظائف الأساسية مثل التخطيط للموارد البشرية، والاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، وتقديم الحوافز (Przytuła et al., 2024; الوحشي, 2020). إلا أن طبيعة العمل الأكاديمي والرسالة العلمية للجامعات تجعل إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي تتميز بعدد من الخصائص التي تميزها عن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية أو الاقتصادية الأخرى. فأول ما يميز إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي هو طبيعة رأس المال البشري نفسه، إذ تعتمد الجامعات أساساً على الكفاءات العلمية والمعرفية التي يمثلها أعضاء هيئة التدريس والباحثون، في حين تعتمد كثير من المنظمات الأخرى على العمالة التنفيذية أو الفنية التي قد يكون إعدادها المهني أقصر زمناً في غالب الأحيان. ولذلك فإن الموارد البشرية في الجامعات تُعد رأس مال فكرياً يمثل المصدر الأساسي لإنتاج المعرفة وتطويرها ونقلها إلى الأجيال الجديدة. ومن الخصائص المهمة أيضاً أن إعداد أعضاء هيئة التدريس يستغرق وقتاً طويلاً مقارنة بإعداد العاملين في كثير من المنظمات الأخرى. فإعداد الأكاديمي يتطلب سنوات طويلة من التعليم والتأهيل العلمي تبدأ بالحصول على درجة البكالوريوس، ثم الماجستير، ثم الدكتوراه، إضافة إلى الخبرة البحثية والتدريسية. ولذلك فإن عملية إعداد عضو هيئة التدريس تُعد استثماراً طويلاً المدى في رأس المال البشري، وهو ما يجعل التخطيط للموارد البشرية في الجامعات أكثر تعقيداً وأطول أفقاً مقارنة بالمنظمات الأخرى. وتظهر هذه الخصوصية بوضوح في تجربة الجامعات السعودية، حيث حرصت هذه الجامعات منذ بداياتها على إعداد كوادرها الأكاديمية من خلال الابتعاث الخارجي (Albeshir, 2022; 2025). فقد أدركت المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية منذ مرحلة التأسيس أن بناء الجامعات لا يقتصر على إنشاء المباني أو البرامج الأكاديمية، بل يعتمد بصورة أساسية على إعداد أعضاء هيئة تدريس مؤهلين علمياً في مختلف التخصصات. ولذلك اتجهت إلى ابتعاث المعيدّين والمحاضرين إلى الجامعات العالمية المرموقة للحصول على درجاتهم العلمية العليا، ليعودوا بعد ذلك للعمل في الجامعات السعودية. وقد بدأت هذه السياسة التعليمية منذ المراحل المبكرة لنشأة التعليم العالي في المملكة، حيث أنشئت كلية الشريعة في مكة المكرمة عام 1949م بوصفها من أوائل مؤسسات التعليم العالي في البلاد. ومع توسع التعليم العالي وظهور الحاجة إلى كوادر أكاديمية مؤهلة في تخصصات مختلفة، تم إنشاء كليات أخرى، الأمر الذي استدعى الاهتمام بإعداد أعضاء هيئة التدريس وتأهيلهم علمياً. وقد تعزز هذا الاتجاه بصورة أكبر مع تأسيس جامعة الملك سعود عام 1957م، التي تُعد أول جامعة سعودية وخليجية (Albeshir, & Aljahani, 2025). فقد تبنت الجامعة منذ تأسيسها سياسة واضحة تهدف إلى إعداد كوادرها الأكاديمية من خلال الابتعاث الخارجي، حيث تم إرسال العديد من المعيدّين والمحاضرين إلى الجامعات العالمية خاصة الأمريكية منها للحصول على درجات الماجستير والدكتوراه في مختلف التخصصات العلمية. وقد أسهمت هذه السياسة في بناء قاعدة علمية قوية من أعضاء هيئة التدريس الذين كان لهم دور مهم في تطوير التعليم العالي في المملكة. كما يتمثل أحد الفروق المهمة في طبيعة تقييم الأداء داخل الجامعات، إذ يعتمد تقييم عضو هيئة التدريس على مجموعة من المعايير الأكاديمية التي تشمل جودة التدريس، والإنتاج العلمي، والمشاركة في خدمة المجتمع، إضافة إلى الإسهام في الأنشطة الأكاديمية داخل الجامعة (مجلس شؤون الجامعات, 2021). في المقابل، تعتمد كثير من المنظمات الأخرى في تقييم الأداء على مؤشرات الإنتاجية أو الأداء المالي أو الإنجاز الإداري المباشر. كما تتميز إدارة الموارد البشرية في الجامعات بوجود أنظمة ولوائح أكاديمية خاصة تنظم عمليات التعيين والترقية والتقييم، مثل لوائح المجالس العلمية وهيئات الاعتماد الأكاديمي، والتي تهدف إلى الحفاظ على المستوى العلمي للمؤسسات الجامعية وضمان جودة التعليم والبحث العلمي (مجلس شؤون الجامعات, 2021). وفي الوقت نفسه توجد بعض أوجه التشابه بين إدارة الموارد البشرية في الجامعات والمنظمات الأخرى، خاصة فيما يتعلق بالكوادر الإدارية والفنية العاملة داخل المؤسسات الجامعية. فالجامعات تضم عدداً كبيراً من الموظفين الإداريين والفنيين الذين يعملون في الكليات والعمادات و المكتبات الجامعية والإدارات المختلفة، إضافة إلى العاملين في المستشفيات الجامعية والمراكز البحثية والمرافق الخدمية التابعة للجامعة. وتخضع إدارة الموارد البشرية لهذه الفئات في الغالب لسياسات وإجراءات إدارية مشابهة لتلك المعمول بها في المؤسسات الحكومية أو الخدمية الأخرى، مثل نظم التوظيف والتدريب والترقية وتقييم الأداء الإداري.



4: أهمية إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي
تُعد إدارة الموارد البشرية من الركائز الأساسية التي تقوم عليها مؤسسات التعليم العالي، إذ تعتمد الجامعات بدرجة كبيرة على الكفاءات البشرية في تحقيق رسالتها العلمية والتعليمية والبحثية، فالجامعات ليست مؤسسات إنتاجية تعتمد على الآلات أو الموارد المادية بقدر ما تعتمد على رأس المال البشري الذي يتمثل في أعضاء هيئة التدريس والباحثين والكوادر الإدارية والفنية (Przytuła et al., 2024). ومن ثم فإن كفاءة إدارة الموارد البشرية تمثل عاملاً حاسماً في قدرة الجامعات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز مكانتها العلمية والأكاديمية. وتكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في الجامعات في كونها تساهم في استقطاب الكفاءات العلمية المؤهلة للعمل في المؤسسة الجامعية، وتنمية قدراتها المهنية والعلمية، وتوفير البيئة الأكاديمية المناسبة التي تساعد على الإبداع والإنتاج العلمي. فالجامعات التي تنجح في جذب الكفاءات الأكاديمية المتميزة والمحافظة عليها تكون أكثر قدرة على تحقيق التميز في مجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، إذ يمثل أعضاء هيئة التدريس العنصر الرئيس في نقل المعرفة إلى الطلاب وتطوير المناهج الدراسية والإسهام في إنتاج المعرفة من خلال البحث العلمي. كما تساهم إدارة الموارد البشرية في تطوير جودة التعليم الجامعي، حيث يرتبط مستوى جودة العملية التعليمية ارتباطاً وثيقاً بكفاءة أعضاء هيئة التدريس وقدرتهم على توظيف الأساليب التعليمية الحديثة في التدريس. فعنصر هيئة التدريس لا يقتصر دوره على نقل المعلومات إلى الطلاب، بل يمتد ليشمل تنمية مهارات التفكير والتحليل لدى الطلاب وتوجيههم نحو البحث العلمي والابتكار، وهو ما يتطلب توفير برامج مستمرة للتدريب والتطوير المهني تساهم في رفع مستوى كفاءة الأداء التدريسي والبحثي. وتبرز أهمية إدارة الموارد البشرية كذلك في دعم النشاط البحثي داخل الجامعات، حيث تلعب الكفاءات العلمية دوراً أساسياً في إنتاج المعرفة وتطويرها من خلال البحوث والدراسات العلمية. ولذلك تسعى الجامعات إلى توفير بيئة بحثية محفزة لأعضاء هيئة التدريس والباحثين من خلال دعم الأنشطة البحثية، وتوفير الإمكانيات العلمية اللازمة، وتشجيع التعاون البحثي بين الباحثين داخل الجامعة وخارجها، إضافة إلى وضع سياسات تحفيزية تشجع الإنتاج العلمي والنشر في المجالات العلمية المرموقة. ولا يقتصر دور إدارة الموارد البشرية في الجامعات على دعم التعليم والبحث العلمي فحسب، بل يمتد أيضاً إلى تعزيز دور الجامعات في خدمة المجتمع، حيث تساهم الكفاءات الأكاديمية في تقديم الاستشارات العلمية والمهنية للمؤسسات الحكومية والخاصة، والمشاركة في المشروعات التنموية التي تساهم في معالجة القضايا الاجتماعية والاقتصادية التي تواجه المجتمع. ومن خلال إدارة فعالة للموارد البشرية تستطيع الجامعات توجيه خبراتها العلمية لخدمة المجتمع وتعزيز دورها التنموي. كما تمثل إدارة الموارد البشرية عنصراً مهماً في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات، إذ تساهم السياسات الفعالة في هذا المجال في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري للمؤسسة الجامعية. فالجامعات التي تعتمد على سياسات واضحة لاستقطاب الكفاءات وتنمية قدراتها وتحفيزها تكون أكثر قدرة على تحقيق التميز الأكاديمي والبحثي، كما تساهم إدارة الموارد البشرية في تعزيز ثقافة الجودة والتميز داخل الجامعة من خلال تطوير نظم تقييم الأداء وتشجيع العمل الجماعي والتعاون العلمي بين أعضاء هيئة التدريس. وفي ظل التنافس المتزايد بين الجامعات على المستوى العالمي، أصبحت إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً استراتيجياً في دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الجامعية، حيث تسعى الجامعات إلى استقطاب الكفاءات الأكاديمية المتميزة من مختلف أنحاء العالم، وتوفير بيئة أكاديمية جاذبة تساعد على الإبداع والابتكار، إضافة إلى دعم برامج التطوير المهني المستمر لأعضاء هيئة التدريس. ومن الجوانب المهمة أيضاً أن إدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق الاستدامة المؤسسية للجامعات من خلال التخطيط طويل المدى للكوادر الأكاديمية والإدارية، والعمل على إعداد القيادات الأكاديمية المستقبلية القادرة على إدارة المؤسسات الجامعية بكفاءة. كما تساهم هذه الإدارة في تحقيق التوازن بين احتياجات الجامعة الحالية والمتطلبات المستقبلية للتعليم العالي (Przytuła et al., 2024).

5: إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات

شهدت العقود الأخيرة تزايد الاهتمام العالمي بقضايا البيئة والاستدامة نتيجة للتحديات البيئية المتصاعدة، مثل التغير المناخي وتلوث البيئة واستنزاف الموارد الطبيعية، الأمر الذي دفع العديد من المؤسسات إلى تبني سياسات وممارسات تنظيمية تساهم في تعزيز الاستدامة البيئية. وفي هذا السياق ظهر مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء بوصفه أحد الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، حيث يركز على دمج الاعتبارات البيئية في سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية بهدف تعزيز السلوك البيئي المسؤول داخل المؤسسات (Saad et al., 2024).



2025، al.؛ البشر وآخرون، 2024؛ عبد الرحيم وفكري، 2023). وتشير إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات التعليم العالي إلى مجموعة السياسات والإجراءات التي تتبناها الجامعات من أجل توظيف ممارسات إدارة الموارد البشرية في دعم التوجه نحو الاستدامة البيئية، وذلك من خلال تعزيز الوعي البيئي لدى العاملين وتشجيعهم على تبني سلوكيات وممارسات صديقة للبيئة داخل الحرم الجامعي (البشر وآخرون، 2024). ويشمل ذلك دمج البعد البيئي في مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية، مثل الاستقطاب والتوظيف، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والحوافز التنظيمية. وتبرز أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات انطلاقاً من الدور الذي تؤديه مؤسسات التعليم العالي في إنتاج المعرفة ونشرها، إضافة إلى دورها في تشكيل الاتجاهات الفكرية والسلوكية لدى الطلاب والعاملين (Saad et al., 2025). فالجامعات لا تُعد مؤسسات تعليمية فقط، بل تمثل أيضاً بيئات فكرية وثقافية يمكن من خلالها تعزيز قيم المسؤولية البيئية وترسيخ مبادئ التنمية المستدامة. وفي هذا الإطار يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تسهم في تعزيز السلوك البيئي داخل الجامعات من خلال عدد من الممارسات التنظيمية، من أبرزها إدماج البعد البيئي في برامج التدريب والتطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس والموظفين، بحيث تتضمن هذه البرامج موضوعات تتعلق بالاستدامة البيئية وأساليب الحد من الآثار البيئية للأنشطة الجامعية. كما يمكن أن تسهم هذه البرامج في تنمية وعي العاملين بأهمية الحفاظ على الموارد الطبيعية وترشيد استهلاكها داخل بيئة العمل. كما يمكن لإدارة الموارد البشرية في الجامعات أن تدعم السلوك البيئي المسؤول من خلال تضمين المعايير البيئية في نظم تقييم الأداء والحوافز التنظيمية، بحيث يتم تشجيع العاملين على الالتزام بالممارسات البيئية الإيجابية، مثل ترشيد استهلاك الطاقة والمياه، وتقليل استخدام الورق، وتعزيز استخدام التقنيات الرقمية في المعاملات الإدارية والتعليمية. ومن الجوانب المهمة كذلك دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الثقافة البيئية داخل الحرم الجامعي، حيث يمكن للجامعات أن تتبنى سياسات ومبادرات تهدف إلى نشر الوعي البيئي بين العاملين والطلاب، مثل تنظيم الندوات والبرامج التوعوية المتعلقة بالاستدامة البيئية، وتشجيع المبادرات الطلابية التي تهدف إلى حماية البيئة. كما تسهم إدارة الموارد البشرية في دعم التوجه نحو الاستدامة البيئية من خلال تشجيع البحث العلمي في المجالات البيئية، حيث يمكن للجامعات أن تحفز أعضاء هيئة التدريس والباحثين على إجراء الدراسات المتعلقة بالتحديات البيئية المعاصرة، مثل الطاقة المتجددة وإدارة الموارد الطبيعية والتغير المناخي. وتسهم هذه الجهود في تعزيز دور الجامعات في إيجاد حلول علمية للمشكلات البيئية التي تواجه المجتمعات المعاصرة. وفي ظل التوجه العالمي نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة، أصبحت الجامعات مطالبة بأن تؤدي دوراً فاعلاً في تعزيز الاستدامة البيئية من خلال سياساتها التعليمية والإدارية، ولذلك فإن تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء يمثل أحد الأدوات المهمة التي تساعد المؤسسات الجامعية على تحقيق هذا الهدف (Saad et al., 2025؛ البشر وآخرون، 2024؛ عبد الرحيم وفكري، 2023).

6: الإطار التنظيمي والقانوني لإدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي
تُشكل إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي جزءاً أساسياً من منظومة الإدارة الجامعية، إذ تعتمد الجامعات بدرجة كبيرة على الكفاءات البشرية في تحقيق رسالتها التعليمية والبحثية والمجتمعية، ويأتي في مقدمة هذه الموارد أعضاء هيئة التدريس والباحثون والموظفون الإداريون والفنيون. وتفرض أهمية هذه الموارد على الدول والجهات المسؤولة عن التعليم العالي وضع مجموعة من الأنظمة والتشريعات واللوائح التنظيمية التي تهدف إلى تنظيم شؤون العاملين في الجامعات، وضمان تحقيق العدالة والشفافية في عمليات التوظيف والترقية والتقييم، إضافة إلى تعزيز جودة الأداء الأكاديمي والإداري داخل المؤسسات الجامعية (Przytuła et al., 202). وتنظم الأنظمة والتشريعات الخاصة بالتعليم العالي عمل الجامعات وتحدد صلاحياتها ومسؤولياتها، حيث تصدر هذه الأنظمة عادة عن السلطات التشريعية في الدولة، بينما تتولى الجهات الحكومية المختصة بالتعليم العالي إعداد اللوائح التنفيذية التي تنظم تطبيق هذه الأنظمة داخل الجامعات. وتحدد هذه التشريعات الإطار العام الذي تعمل في نطاقه المؤسسات الجامعية، إذ تضبط الجوانب المتعلقة بإنشاء الجامعات وإدارتها وهيكلها التنظيمي، كما تنظم العلاقة الوظيفية بين الجامعة والعاملين فيها من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين والفنيين. كما تحدد اللوائح المنظمة لشؤون أعضاء هيئة التدريس الضوابط المتعلقة بالتعيين في الوظائف الأكاديمية، إذ توضح الشروط العلمية والمهنية التي ينبغي توافرها في المرشحين للعمل في السلك الأكاديمي، ومن أبرزها الحصول على المؤهلات العلمية المناسبة مثل درجة الدكتوراه في التخصص، إضافة إلى توافر الخبرة البحثية والقدرة على التدريس. وتنظم هذه اللوائح كذلك المسار الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، حيث



تحدد الرتب الأكاديمية المختلفة مثل أستاذ مساعد وأستاذ مشارك وأستاذ، كما تبين الشروط والمعايير اللازمة للترقية العلمية التي ترتبط عادة بالإنتاج العلمي والبحثي والمشاركة في الأنشطة الأكاديمية وخدمة المجتمع. أنظمة التوظيف في مؤسسات التعليم العالي تساهم في ضبط إجراءات اختيار العاملين بما يضمن استقطاب الكفاءات العلمية المناسبة للعمل في المؤسسات الأكاديمية، حيث يتم الإعلان عن الوظائف الأكاديمية والإدارية وفق ضوابط محددة، كما تُشكل لجان علمية أو إدارية لدراسة طلبات المتقدمين وتقييم مؤهلاتهم العلمية والمهنية (مجلس شؤون الجامعات، 2021). وتعتمد الجامعات الناجحة في اختيار أعضاء هيئة التدريس على معايير دقيقة وشفافة تشمل المؤهلات الأكاديمية والخبرة البحثية والقدرة على التدريس، إضافة إلى الإسهامات العلمية للمرشح في مجال تخصصه، وهو ما يساهم في ضمان اختيار الكفاءات الأكاديمية القادرة على تطوير التعليم الجامعي وتعزيز النشاط البحثي والمجتمعي. وتحتوي الجامعات على وحدات إدارية متخصصة تُعنى بإدارة الموارد البشرية، مثل إدارات شؤون أعضاء هيئة التدريس وإدارات الموارد البشرية والشؤون الإدارية، إضافة إلى العمادات والوحدات الأكاديمية التي تشرف على تنظيم العمل داخل الكليات والأقسام العلمية. ويسهم هذا الهيكل التنظيمي في توزيع المسؤوليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بين مختلف الوحدات الإدارية داخل الجامعة، كما يساعد على تحقيق التنسيق بين الإدارة المركزية والكليات والأقسام العلمية، ويعزز كفاءة إدارة الموارد البشرية ويضمن تطبيق الأنظمة واللوائح بصورة فعالة. وتضطلع المجالس واللجان الأكاديمية بدور مهم في تنظيم العمل داخل المؤسسة الجامعية، مثل مجلس الجامعة والمجلس العلمي ومجالس الكليات والأقسام العلمية، حيث تتولى هذه المجالس اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون أعضاء هيئة التدريس، مثل التعيين والترقية العلمية ومنح الإجازات العلمية. وتسهم هذه المجالس كذلك في وضع السياسات الأكاديمية التي تنظم العملية التعليمية والبحثية داخل الجامعة، إضافة إلى الإشراف على تطبيق معايير الجودة الأكاديمية، الأمر الذي يعزز مشاركة الأكاديميين في صنع القرار داخل المؤسسات الجامعية. كما تعتمد الكليات والجامعات على نظم تقييم الأداء الأكاديمي والإداري بوصفها أداة مهمة لتحسين جودة الأداء المؤسسي، إذ تسهم هذه النظم في قياس مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين وتحديد نقاط القوة والضعف في أدائهم. ويرتكز تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس عادة على مجموعة من المعايير التي تشمل جودة التدريس والإنتاج العلمي والبحثي والمشاركة في خدمة المجتمع والإسهام في الأنشطة الأكاديمية داخل الجامعة، في حين يتم تقييم أداء الموظفين الإداريين وفق معايير تتعلق بالكفاءة الوظيفية ومستوى الإنجاز الإداري. كما تعزز الجامعات الفاعلة مبادئ الحوكمة الرشيدة في إدارة مواردها البشرية من خلال ترسيخ الشفافية والعدالة في عمليات التوظيف والترقية وتقييم الأداء، حيث تهدف هذه الممارسات إلى ضمان تكافؤ الفرص بين المتقدمين للوظائف الأكاديمية والإدارية، إضافة إلى تطبيق معايير موضوعية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمسار الوظيفي للعاملين في المؤسسة الجامعية (Albeshir et al., 2025). وتسهم هذه الإجراءات في تعزيز الثقة المؤسسية وضمان النزاهة في إدارة الموارد البشرية داخل الجامعات وتحدد الأنظمة المنظمة للعمل في مؤسسات التعليم العالي حقوق وواجبات العاملين في المؤسسات الجامعية، سواء كانوا من أعضاء هيئة التدريس أو الموظفين الإداريين، حيث تشمل هذه الحقوق توفير بيئة عمل مناسبة، والحصول على فرص التطوير المهني، والتمتع بالاستقرار الوظيفي، بينما يلتزم العاملون بمجموعة من الواجبات المهنية والأكاديمية، مثل الالتزام بأخلاقيات المهنة الأكاديمية وأداء المهام التعليمية والبحثية والإدارية بكفاءة والمشاركة في الأنشطة العلمية التي تسهم في تطوير المؤسسة الجامعية. أخيراً، تسهم هيئات الاعتماد الأكاديمي في تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات من خلال وضع مجموعة من المعايير التي تهدف إلى ضمان جودة التعليم العالي، وتشمل هذه المعايير متطلبات تتعلق بكفاءة أعضاء هيئة التدريس ونسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلاب، إضافة إلى ضرورة توفير برامج مستمرة لتطوير قدرات العاملين في المؤسسات الجامعية (هيئة تقويم التعليم، 2026). ويساعد الالتزام بهذه المعايير الجامعات على تحسين جودة أدائها الأكاديمي وتعزيز قدرتها التنافسية على المستويين الإقليمي والدولي.

7: تخطيط الموارد البشرية في الجامعات

يُعد تخطيط الموارد البشرية في الجامعات أحد العناصر الأساسية في الإدارة الحديثة لمؤسسات التعليم العالي، إذ تعتمد الجامعات في أداء وظائفها التعليمية والبحثية والمجتمعية على الكفاءات البشرية التي تعمل داخلها، وفي مقدمتها أعضاء هيئة التدريس والباحثون والكوادر الإدارية والفنية (التوحيدي وآخرون، 2021). ونظراً لأن أعداد هذه الكوادر يتطلب وقتاً طويلاً واستثماراً كبيراً في التعليم والتأهيل العلمي، فإن عملية التخطيط للموارد



البشرية في الجامعات تكتسب أهمية خاصة، حيث تسعى المؤسسات الجامعية إلى تقدير احتياجاتها الحالية والمستقبلية من الكفاءات الأكاديمية والإدارية بما يضمن استمرارية العملية التعليمية والبحثية بكفاءة وفاعلية. وتخطيط الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي عملية منهجية تهدف إلى تحديد احتياجات المؤسسة الجامعية من القوى العاملة الأكاديمية والإدارية، والعمل على توفير هذه الكوادر في الوقت المناسب وبالكفاءة المطلوبة. وتشمل هذه العملية دراسة واقع الموارد البشرية داخل الجامعة، وتحليل التخصصات المتوفرة، وتقدير الاحتياجات المستقبلية للأقسام العلمية والكليات المختلفة، إضافة إلى وضع السياسات والإجراءات التي تضمن تلبية هذه الاحتياجات (نصر الله، 2025). وتبدأ عملية تخطيط الموارد البشرية في الجامعات عادة بتحليل واقع الموارد البشرية داخل المؤسسة الجامعية، حيث يتم دراسة أعداد أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين والفنيين، وتحليل توزيعهم على الكليات والأقسام العلمية المختلفة، إضافة إلى دراسة التخصصات العلمية المتوفرة داخل الجامعة. ويساعد هذا التحليل في تحديد الفجوات الموجودة في الكفاءات الأكاديمية والإدارية، كما يمكن الإدارة الجامعية من التعرف على المجالات التي تحتاج إلى تعزيز أو تطوير. ويمثل تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية أحد الجوانب الأساسية في عملية التخطيط البشري في الجامعات، حيث تعتمد المؤسسات الجامعية على مجموعة من المؤشرات في تحديد احتياجاتها المستقبلية، مثل أعداد الطلاب المتوقع التحاقهم بالجامعة، والتوسع في البرامج الأكاديمية، وافتتاح كليات أو تخصصات جديدة. كما تأخذ الجامعات في الاعتبار معدلات التقاعد أو الاستقالة بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين، إضافة إلى التغيرات التي قد تطرأ على سوق العمل الأكاديمي (Ulferts, 2021; Hoque et al., 2024). وتزداد أهمية التخطيط للموارد البشرية في الجامعات نظراً لطول الفترة الزمنية اللازمة لإعداد أعضاء هيئة التدريس، إذ يتطلب إعداد الأكاديمي سنوات طويلة من الدراسة والتأهيل العلمي تبدأ بالحصول على درجة البكالوريوس ثم الماجستير والدكتوراه، إضافة إلى اكتساب الخبرة البحثية والتدريسية. ولذلك تعتمد الجامعات في كثير من الأحيان على برامج الابتعاث الخارجي مثل الجامعات الحكومية في السعودية لإعداد كوادرها الأكاديمية، حيث يتم ابتعاث المعيد والمحاضرين إلى الجامعات العالمية للحصول على درجاتهم العلمية العليا، ليعودوا بعد ذلك للعمل في جامعاتهم الأصلية (البشر، 2025). كما يشمل تخطيط الموارد البشرية في الجامعات التخطيط للكوادر الإدارية والفنية التي تسهم في دعم العملية التعليمية والبحثية. فالجامعات الحديثة تضم عدداً كبيراً من الإدارات والوحدات التنظيمية التي تتطلب كوادر إدارية مؤهلة قادرة على إدارة العمليات الأكاديمية والمالية والإدارية بكفاءة. ولذلك تسعى الجامعات الفاعلة إلى تطوير برامج تدريبية تهدف إلى تنمية مهارات الموظفين الإداريين ورفع مستوى كفاءتهم المهنية. ويُعد التخطيط للتعاقب الوظيفي والقيادي أحد الجوانب المهمة في تخطيط الموارد البشرية في الجامعات، إذ تسعى المؤسسات الجامعية إلى إعداد القيادات الأكاديمية المستقبلية القادرة على تولي المناصب القيادية مثل رئاسة الأقسام العلمية، وعمادات الكليات، والمناصب الإدارية العليا داخل الجامعة، كما يمتد هذا التخطيط ليشمل إعداد أعضاء هيئة التدريس أنفسهم، نظراً إلى أن تأهيلهم العلمي والمهني يستغرق فترة طويلة، وقد يتطلب في كثير من الأحيان الابتعاث إلى الخارج واستكمال مراحل متقدمة من الدراسة والتدريب، الأمر الذي يجعل التعاقب الوظيفي والقيادي في البيئة الجامعية أكثر أهمية وتعقيداً من كثير من المؤسسات الأخرى، ويتطلب ذلك توفير برامج تدريبية وتطويرية تهدف إلى تنمية مهارات القيادة والإدارة لدى أعضاء هيئة التدريس الذين يتوقع أن يتولوا مناصب قيادية أو أكاديمية في المستقبل (Hoque & Zheng, 2024). كما يرتبط تخطيط الموارد البشرية في الجامعات ارتباطاً وثيقاً بالخطة الاستراتيجية للمؤسسة الجامعية، حيث يجب أن يتوافق التخطيط البشري مع الأهداف الاستراتيجية للجامعة. فإذا كانت الجامعة تسعى إلى التوسع في مجالات بحثية معينة أو افتتاح برامج أكاديمية جديدة، فإن ذلك يتطلب توفير الكفاءات العلمية المناسبة في تلك التخصصات. ومن ثم فإن التخطيط الفعال للموارد البشرية يسهم في دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الجامعية وتعزيز قدرتها التنافسية. وتواجه عملية تخطيط الموارد البشرية في الجامعات عدداً من التحديات، من أبرزها طول الفترة الزمنية اللازمة لإعداد أعضاء هيئة التدريس، إضافة إلى التغيرات السريعة في التخصصات العلمية نتيجة التطورات التكنولوجية والمعرفية، كما تواجه الجامعات تحديات تتعلق بالمنافسة على استقطاب الكفاءات الأكاديمية المتميزة، حيث تسعى العديد من الجامعات إلى جذب العلماء والباحثين المتميزين من مختلف أنحاء العالم (الغامدي، 2023; حسين وآخرون، 2022).



8: استقطاب وتعيين أعضاء هيئة التدريس

يُعد استقطاب وتعيين أعضاء هيئة التدريس من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في الجامعات، إذ تعتمد جودة التعليم الجامعي ومستوى البحث العلمي بدرجة كبيرة على كفاءة الكوادر الأكاديمية التي تعمل داخل المؤسسات الجامعية. وتمثل عملية اختيار أعضاء هيئة التدريس خطوة محورية في بناء القدرات العلمية للجامعة، لأن عضو هيئة التدريس لا يقتصر دوره على التدريس فقط، بل يشمل كذلك إجراء البحوث العلمية والإشراف على الطلاب والمشاركة في الأنشطة الأكاديمية والإدارية وخدمة المجتمع. ولذلك تحرص الجامعات على اتباع سياسات دقيقة ومنظمة عند استقطاب أعضاء هيئة التدريس واختيارهم، بما يضمن استقطاب الكفاءات العلمية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية (Pinto, & Hans, 2023). وتشير عملية استقطاب أعضاء هيئة التدريس إلى الجهود التي تبذلها الجامعات لجذب الكفاءات الأكاديمية المؤهلة للعمل فيها، حيث تسعى المؤسسات الجامعية إلى الإعلان عن الوظائف الأكاديمية المتاحة واستقطاب الباحثين والعلماء الذين يمتلكون المؤهلات العلمية والخبرات البحثية المناسبة. ويهدف الاستقطاب الأكاديمي إلى توفير قاعدة علمية قوية داخل الجامعة تساهم في تطوير البرامج التعليمية وتعزيز الإنتاج العلمي والبحثي (الغامدي، 2023). وتتبع الجامعات الفاعلة في عملية الاستقطاب عددًا من الأساليب التي تهدف إلى الوصول إلى أفضل الكفاءات الأكاديمية، ومن أبرز هذه الأساليب الإعلان عن الوظائف الأكاديمية في المواقع الرسمية للجامعات أو في المنصات الأكاديمية المتخصصة، إضافة إلى التواصل مع الجامعات والمؤسسات البحثية المختلفة من أجل جذب الكفاءات العلمية المتميزة (Przytuła et al., 2024). كما تسعى بعض الجامعات إلى استقطاب الكفاءات الأكاديمية من خلال المشاركة في المؤتمرات العلمية والفعاليات الأكاديمية التي تجمع الباحثين والمتخصصين في مختلف المجالات العلمية. ويُعد تحديد شروط التعيين في الوظائف الأكاديمية من الخطوات الأساسية في عملية استقطاب أعضاء هيئة التدريس، حيث تحدد اللوائح الجامعية المعايير العلمية التي يجب توافرها في المتقدمين للوظائف الأكاديمية، مثل الحصول على درجة الدكتوراه في التخصص الدقيق، وامتلاك سجل علمي متميز يتضمن بحوثًا منشورة في مجلات علمية محكمة، إضافة إلى القدرة على التدريس والمشاركة في الأنشطة الأكاديمية المختلفة. وبعد مرحلة الاستقطاب تبدأ مرحلة اختيار المرشحين المناسبين لشغل الوظائف الأكاديمية، حيث تقوم الأقسام العلمية في الجامعات بدراسة طلبات المتقدمين وتقييم مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم البحثية. وغالبًا ما يتم تشكيل لجان علمية متخصصة لدراسة ملفات المرشحين، حيث تقوم هذه اللجان بمراجعة الإنتاج العلمي للمتقدمين وتقييم خبراتهم التدريسية والبحثية، إضافة إلى إجراء المقابلات العلمية معهم للتأكد من كفاءتهم الأكاديمية وقدرتهم على الإسهام في تطوير القسم العلمي. وتعتمد عملية اختيار أعضاء هيئة التدريس على مجموعة من المعايير الأكاديمية التي تهدف إلى ضمان جودة الكوادر العلمية في المؤسسات الجامعية، ومن أبرز هذه المعايير مستوى المؤهلات العلمية، وجودة الإنتاج العلمي، والخبرة التدريسية، إضافة إلى القدرة على إجراء البحوث العلمية والمشاركة في الأنشطة الأكاديمية. كما تأخذ بعض الجامعات في الاعتبار قدرة عضو هيئة التدريس على العمل ضمن فريق أكاديمي والمشاركة في تطوير البرامج التعليمية والبحثية. كما تمر عملية التعيين في الوظائف الأكاديمية بعدة مراحل إدارية وأكاديمية، حيث يتم رفع توصيات الأقسام العلمية إلى مجالس الكليات، ثم إلى المجالس العلمية أو الجهات المختصة في الجامعة، وذلك للتأكد من استيفاء المرشح لجميع الشروط العلمية والتنظيمية المطلوبة. وبعد استكمال هذه الإجراءات يتم إصدار قرار التعيين وفق الأنظمة واللوائح المعمول بها في المؤسسة الجامعية. وفي العديد من الدول، ومن بينها المملكة العربية السعودية، ترتبط عملية استقطاب أعضاء هيئة التدريس أيضًا بسياسات إعداد الكوادر الأكاديمية من خلال برامج الابتعاث الخارجي، حيث تقوم الجامعات بابتعاث المعيدين والمحاضرين إلى الجامعات العالمية للحصول على درجاتهم العلمية العليا، ثم تعيينهم بعد عودتهم في الأقسام العلمية التي يحتاج إليها التخصص (البشر، 2023). وتساهم هذه السياسة في توفير كوادر أكاديمية مؤهلة علميًا قادرة على تطوير التعليم الجامعي وتعزيز النشاط البحثي داخل الجامعات. وتواجه الجامعات في الوقت الحاضر تحديات متعددة في مجال استقطاب أعضاء هيئة التدريس، من أبرزها المنافسة العالمية بين الجامعات على استقطاب العلماء والباحثين المتميزين، إضافة إلى التغيرات المتسارعة في التخصصات العلمية نتيجة التطورات التكنولوجية والمعرفية. ولذلك تسعى الجامعات الفاعلة إلى تطوير سياسات الاستقطاب الأكاديمي بما يساعدها على جذب الكفاءات العلمية المتميزة والمحافظة عليها (Przytuła et al., 2024).



9: تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس والتنمية المهنية

يُعد تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس والتنمية المهنية أحد المرتكزات الرئيسة في إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي، إذ يرتبط مستوى جودة التعليم الجامعي وكفاءة مخرجاته العلمية ارتباطاً وثيقاً بقدرة الجامعات على تنمية كوادرها الأكاديمية وتطوير أدائها المهني بصورة مستمرة، وذلك في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها قطاع التعليم العالي عالمياً، سواء ما يتعلق بتطور المعرفة العلمية، أو التقدم التكنولوجي، أو تغير متطلبات سوق العمل، أو ازدياد المنافسة بين الجامعات على استقطاب الكفاءات العلمية وتحقيق التميز الأكاديمي. وتستند أهمية تطوير أعضاء هيئة التدريس إلى أن العنصر البشري يمثل الركيزة الأساسية التي تقوم عليها الجامعات، إذ لا يمكن تحقيق أهداف التعليم الجامعي في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع دون وجود أعضاء هيئة تدريس يمتلكون مستويات عالية من الكفاءة العلمية والقدرة على الابتكار والإبداع في مجالات تخصصهم، فضلاً عن امتلاكهم المهارات التربوية والبحثية التي تمكنهم من أداء أدوارهم الأكاديمية بكفاءة وفاعلية. ومن ثم فإن الاهتمام بتطوير أعضاء هيئة التدريس لا يُعد مجرد نشاط تدريبي محدود، بل يمثل عملية استراتيجية مستمرة تسعى الجامعات من خلالها إلى الاستثمار في رأس مالها البشري وتعزيز قدرته على الإسهام في تحقيق رسالتها الأكاديمية والتنموية. ولم يعد دور عضو هيئة التدريس في الجامعات المعاصرة مقتصرًا على نقل المعرفة إلى الطلاب داخل القاعات الدراسية، بل أصبح هذا الدور أكثر شمولاً وتعقيداً، حيث يتضمن إنتاج المعرفة من خلال البحث العلمي، والمشاركة في تطوير المناهج والبرامج الأكاديمية، والإسهام في خدمة المجتمع من خلال الاستشارات العلمية والمبادرات المجتمعية، إضافة إلى المشاركة في الأنشطة المؤسسية المختلفة التي تسهم في تطوير الجامعة وتعزيز مكانتها العلمية، وهو ما يجعل من تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس ضرورة حتمية لضمان قدرتهم على القيام بهذه الأدوار المتعددة في بيئة تعليمية تتسم بالتغير المستمر (خديجة، 2015). ويشير مفهوم تطوير أعضاء هيئة التدريس إلى مجموعة متكاملة من البرامج والأنشطة المنظمة التي تهدف إلى تنمية قدرات الأكاديميين العلمية والمهنية، وتحسين أدائهم في مجالات التدريس والبحث العلمي والعمل الأكاديمي، بما يمكنهم من مواكبة المستجدات العلمية والتربوية والتكنولوجية التي يشهدها التعليم العالي. كما يشمل هذا التطوير اكتساب مهارات جديدة في مجالات التدريس الجامعي، واستخدام التقنيات الحديثة في التعليم، وإدارة الأنشطة البحثية، والتفاعل مع المجتمع الأكاديمي والعلمي على المستويين المحلي والدولي (فرغلي، 2024؛ يوسف، 2021). وتُعد التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس عملية مستمرة تمتد طوال المسار الوظيفي للأكاديمي، إذ تبدأ منذ تعيينه في الجامعة وتستمر مع تطور مسيرته الأكاديمية وتدرجه في الرتب العلمية المختلفة، حيث تحتاج الجامعات إلى دعم أعضاء هيئة التدريس في مختلف مراحلهم المهنية، سواء في مرحلة بداية العمل الأكاديمي التي تتطلب تنمية المهارات التدريسية الأساسية، أو في المراحل المتقدمة التي تتطلب تعزيز القدرات البحثية والقيادية والإدارية، الأمر الذي يفرض على الجامعات تصميم برامج تطوير مهني متكاملة تتناسب مع احتياجات أعضاء هيئة التدريس في مختلف مراحلهم المهنية. وتولي الجامعات اهتماماً خاصاً بتنمية المهارات التدريسية لأعضاء هيئة التدريس، حيث تعمل العديد من مؤسسات التعليم العالي على تنظيم برامج تدريبية وورش عمل متخصصة تهدف إلى تعريف الأكاديميين بأساليب التدريس الجامعي الحديثة، مثل التعلم النشط، والتعلم القائم على المشروعات، والتعلم القائم على حل المشكلات، إضافة إلى تطوير مهارات تصميم المقررات الدراسية وتقييم تعلم الطلاب (جامعة الملك سعود، 2026). وقد ازدادت أهمية هذه البرامج في السنوات الأخيرة نتيجة التحول المتسارع نحو التعليم الرقمي والتعليم المدمج، حيث أصبح من الضروري أن يمتلك عضو هيئة التدريس القدرة على توظيف التقنيات الرقمية في العملية التعليمية، وإدارة بيئات التعلم الإلكترونية، واستخدام منصات إدارة التعلم، فضلاً عن توظيف التقنيات المتقدمة مثل تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات التعليمية في دعم العملية التعليمية وتحسين تجربة التعلم لدى الطلاب (فرغلي، 2024). ومن جانب آخر تحرص الجامعات الناجحة على تنمية القدرات البحثية لأعضاء هيئة التدريس، نظراً لما يمثله البحث العلمي من دور محوري في تطوير المعرفة الإنسانية وتعزيز المكانة الأكاديمية للمؤسسات الجامعية، إذ يعد الإنتاج العلمي أحد المؤشرات الرئيسة التي تعتمد عليها الجامعات في بناء سمعتها الأكاديمية وتحسين موقعها في التصنيفات العالمية. ولذلك تسعى الجامعات إلى توفير بيئة بحثية محفزة تدعم الأنشطة البحثية لأعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال توفير التمويل اللازم للمشروعات البحثية، وتسهيل الوصول إلى قواعد البيانات العلمية، وتشجيع التعاون البحثي بين الباحثين داخل الجامعة وخارجها، إضافة إلى تحفيز أعضاء



هيئة التدريس على نشر أبحاثهم في المجالات العلمية المحكمة والمشاركة في المؤتمرات العلمية الدولية (فرغلي، 2024؛ يوسف، 2021). وتُعدّ الإجازات العلمية وبرامج التفريغ البحثي من الأدوات المهمة التي تعتمد عليها الجامعات في تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس، حيث تتيح هذه البرامج للأكاديميين فرصة التفريغ لإجراء البحوث العلمية المتقدمة أو التعاون مع مراكز بحثية وجامعات أخرى داخل الدولة أو خارجها، الأمر الذي يسهم في توسيع آفاقهم العلمية وتعزيز خبراتهم البحثية، كما يتيح لهم الاطلاع على أحدث الاتجاهات العلمية في تخصصاتهم المختلفة، وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة التدريس والبحث العلمي داخل الجامعة (عمارنة، 2019). كما تمثل برامج الابتعاث الخارجي أحد الأساليب المهمة في تنمية القدرات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس، حيث تقوم العديد من الجامعات بابتعاث المعيدين والمحاضرين إلى الجامعات العالمية المرموقة للحصول على درجات الماجستير والدكتوراه في تخصصاتهم المختلفة، الأمر الذي يسهم في إعداد كوادر أكاديمية تمتلك خبرات علمية وبحثية متنوعة، وقادرة على نقل التجارب الأكاديمية العالمية إلى مؤسسات التعليم العالي المحلية، بما يعزز من جودة التعليم الجامعي ويسهم في تطوير منظومة البحث العلمي (البشر، 2023). وفي إطار تعزيز كفاءة القيادة الأكاديمية داخل الجامعات، أصبح من الضروري الاهتمام بتطوير المهارات القيادية والإدارية لأعضاء هيئة التدريس، ولا سيما أولئك الذين يتولون مناصب أكاديمية وإدارية مثل رئاسة الأقسام العلمية أو عمادات الكليات أو إدارة المراكز البحثية، إذ تتطلب هذه المناصب امتلاك مهارات متعددة تشمل القيادة الأكاديمية، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد البشرية، واتخاذ القرار، وإدارة الفرق البحثية، وبناء الشراكات العلمية، الأمر الذي دفع العديد من الجامعات إلى تصميم برامج متخصصة في إعداد القيادات الأكاديمية وتنمية مهاراتها الإدارية والتنظيمية. وتزداد أهمية برامج التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس في ظل التنافس المتزايد بين الجامعات على المستوى العالمي، حيث أصبحت قدرة الجامعات على تطوير كوادرها الأكاديمية أحد العوامل الحاسمة في تحقيق التميز المؤسسي والارتقاء بمستوى جودة التعليم والبحث العلمي. ولذلك أصبحت برامج التطوير المهني جزءاً لا يتجزأ من السياسات الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي، إذ تسعى الجامعات من خلالها إلى تعزيز كفاءتها الأكاديمية، وتحقيق الاستدامة المؤسسية، وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات المتزايدة التي يشهدها قطاع التعليم العالي في العصر الحديث (حسين وآخرون، 2023).

10: تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس

يُعدّ تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس من الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية في الجامعات، إذ يمثل أحد الأدوات الإدارية المهمة التي تعتمد عليها مؤسسات التعليم العالي في تحسين جودة العملية التعليمية وتعزيز مستوى البحث العلمي، كما يسهم في تمكين الإدارة الجامعية من متابعة أداء الكفاءات الأكاديمية بصورة منهجية، وتحديد جوانب القوة والضعف في أدائهم المهني، بما يدعم جهود تطوير العمل الأكاديمي ويعزز قدرة الجامعات على تحقيق أهدافها التعليمية والبحثية والمجتمعية في ظل بيئة تعليمية تتسم بالتنافس المتزايد والتغير المتسارع (Miller & Seldin, 2014; Przytuła et al., 2024). وتتبع أهمية تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس من الدور المحوري الذي يقوم به عضو هيئة التدريس داخل الجامعة، حيث يجمع هذا الدور بين مجموعة من المهام والمسؤوليات المتعددة التي تشمل التدريس الجامعي، وإنتاج المعرفة من خلال البحث العلمي، والإسهام في خدمة المجتمع، إضافة إلى المشاركة في الأنشطة الأكاديمية والإدارية التي تسهم في تطوير العمل المؤسسي داخل الجامعة، الأمر الذي يجعل عملية تقييم الأداء ضرورة تنظيمية وإدارية لضمان تحقيق التوازن بين هذه الأدوار المختلفة وتحسين مستوى أدائها بصورة مستمرة. ويشير تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس إلى عملية منهجية منظمة تهدف إلى قياس مستوى أداء الأكاديميين في مختلف جوانب عملهم الجامعي، وذلك من خلال استخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات التي تساعد في الحكم على مدى كفاءة أدائهم الأكاديمي والمساهمة في تطويره، حيث تُعدّ هذه العملية أداة مهمة في تحسين جودة التعليم الجامعي وتعزيز فاعلية العمل الأكاديمي، كما تسهم في تحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس وتوجيه جهود التنمية المهنية بما يتناسب مع متطلبات العمل الأكاديمي والتغيرات التي يشهدها قطاع التعليم العالي (Costa & Oliveira, 2012; Przytuła et al., 2024). وتعتمد الجامعات في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس على عدد من المجالات الرئيسية التي تعكس طبيعة العمل الأكاديمي وأبعاده المختلفة، ويأتي في مقدمة هذه المجالات مجال التدريس الجامعي، حيث يتم تقييم أداء عضو هيئة التدريس في هذا الجانب من خلال مجموعة من المؤشرات التي تتعلق بقدرته على تنظيم المحتوى العلمي للمقرر الدراسي، وتوظيف أساليب التدريس المناسبة، وتحفيز الطلاب على المشاركة والتفاعل داخل



مجلة الفنون والآداب والعلوم الإنسانية والاجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences

Website: www.jalhss.com Email: editor@jalhss.com

Volume (132) August 2026 | العدد (132) أغسطس 2026



البيئة التعليمية، إضافة إلى قدرته على توظيف التقنيات التعليمية الحديثة في دعم عملية التعلم وتحقيق الأهداف التعليمية للمقررات الدراسية. كما قد يشمل التقييم في هذا المجال آراء الطلاب حول جودة التدريس من خلال استبانات تقييم المقررات الدراسية، إضافة إلى تقييم الزملاء أو رؤساء الأقسام العلمية لأداء عضو هيئة التدريس داخل القاعة الدراسية (عساف، 2022). ويمثل البحث العلمي أحد المعايير الرئيسة في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس، نظراً لما يمثله الإنتاج العلمي من دور محوري في تطوير المعرفة وتعزيز المكانة الأكاديمية للمؤسسات الجامعية، حيث تعتمد الجامعات في تقييم الأداء البحثي للأكاديميين على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مستوى نشاطهم البحثي وإسهامهم العلمي، مثل عدد البحوث العلمية المنشورة في المجالات العلمية المحكمة، ومدى جودة هذه البحوث وتأثيرها العلمي، إضافة إلى المشاركة في المؤتمرات العلمية، والإسهام في المشروعات البحثية الممولة، والإشراف على الرسائل العلمية لطلاب الدراسات العليا، الأمر الذي يعكس الدور العلمي لعضو هيئة التدريس في إنتاج المعرفة والمشاركة في تطوير البحث العلمي (المعمري، 2023؛ عساف، 2022). كما يشمل تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس مجال خدمة المجتمع، حيث تسعى الجامعات إلى تعزيز دورها المجتمعي من خلال إسهام الأكاديميين في تقديم الاستشارات العلمية والمهنية للمؤسسات الحكومية والخاصة، والمشاركة في المبادرات والأنشطة المجتمعية التي تسهم في معالجة القضايا التنموية ونقل المعرفة إلى مختلف قطاعات المجتمع، ويُعد هذا الجانب أحد الأبعاد المهمة لرسالة الجامعة التي لا تقتصر على التعليم والبحث العلمي فحسب، بل تمتد لتشمل خدمة المجتمع والمساهمة في تنميته (عساف، 2022). ولا يقتصر تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس على الجوانب التعليمية والبحثية والمجتمعية فقط، بل يشمل أيضاً المشاركة في الأنشطة الأكاديمية والإدارية داخل الجامعة، مثل المشاركة في اللجان العلمية والأكاديمية، والمساهمة في تطوير البرامج الدراسية، والإشراف الأكاديمي على الطلاب، إضافة إلى الإسهام في تنظيم المؤتمرات والندوات والأنشطة العلمية التي تسهم في تعزيز البيئة الأكاديمية داخل المؤسسة الجامعية، حيث تمثل هذه الأنشطة جزءاً مهماً من العمل المؤسسي الذي يسهم في دعم جودة التعليم الجامعي وتعزيز التعاون الأكاديمي بين أعضاء هيئة التدريس (Costa & Oliveira, 2012). وتستخدم الجامعات مجموعة متنوعة من الأدوات والأساليب في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس، من أبرزها استبانات تقييم الطلاب للمقررات الدراسية، وتقارير رؤساء الأقسام العلمية، إضافة إلى تقييم الإنتاج العلمي والبحثي من خلال المجالس العلمية أو اللجان المختصة التي تتولى مراجعة النشاط البحثي للأكاديميين وتحليل مستوى إنجازهم العلمي (Stroebe, 2020). كما تعتمد بعض الجامعات في الوقت الحاضر على نظم إلكترونية متخصصة لإدارة عمليات تقييم الأداء الأكاديمي ومتابعة إنجازات أعضاء هيئة التدريس بصورة مستمرة، حيث تسهم هذه الأنظمة في توثيق النشاط التدريسي والبحثي والخدمي للأكاديميين وتسهيل عمليات التقييم واتخاذ القرارات الإدارية المبنية على بيانات دقيقة، كما هو الحال في العديد من الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية. ويرتبط تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في كثير من الجامعات بعدد من القرارات الأكاديمية والإدارية المهمة، مثل قرارات الترقية العلمية، وتجديد العقود، ومنح الحوافز الأكاديمية أو المكافآت التشجيعية، حيث تساعد نتائج التقييم الإدارة الجامعية على اتخاذ قرارات مبنية على معايير موضوعية تعكس مستوى الأداء الأكاديمي الحقيقي للأعضاء، كما يسهم تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية للأكاديميين، الأمر الذي يساعد في تصميم برامج التطوير المهني التي تهدف إلى رفع مستوى كفاءتهم التدريسية والبحثية وتعزيز قدرتهم على مواكبة التطورات المتسارعة في مجالات تخصصهم. وفي إطار تعزيز العدالة والموضوعية في عملية التقييم، تسعى العديد من مؤسسات التعليم العالي إلى تطوير نظم تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بحيث تعتمد على مصادر متعددة للتقييم بدلاً من الاعتماد على مصدر واحد، وذلك بهدف الحصول على صورة أكثر شمولاً ودقة عن أداء عضو هيئة التدريس، حيث يتم الجمع بين تقييم الطلاب، وتقييم الزملاء، وتقييم رؤساء الأقسام، إضافة إلى تحليل الإنتاج العلمي والنشاط الأكاديمي للأكاديميين، الأمر الذي يسهم في تعزيز العدالة والشفافية في عملية التقييم ويشجع أعضاء هيئة التدريس على تحسين أدائهم الأكاديمي بصورة مستمرة، كما تحرص الجامعات على أن تكون معايير التقييم واضحة ومعلنة لجميع أعضاء هيئة التدريس، بما يعزز من الشفافية المؤسسية ويحفز الأكاديميين على تطوير أدائهم المهني بما يتوافق مع أهداف الجامعة ورسالتها الأكاديمية (Miller & Seldin, 2014).



11: الترقيات والحوافز والمسار الوظيفي للأكاديميين

يُعد نظام الترقيات الأكاديمية والحوافز والمسار الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس أحد المكونات الرئيسية في إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي، إذ يمثل إطارًا تنظيميًا مهمًا يهدف إلى تنظيم المسيرة المهنية للأكاديميين وتوجيه تطورهم العلمي والبحثي عبر مراحل متدرجة من العمل الأكاديمي، كما يسهم هذا النظام في تحفيز أعضاء هيئة التدريس على تطوير أدائهم التدريسي والبحثي والمشاركة الفاعلة في الأنشطة الأكاديمية والمؤسسية، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على جودة التعليم الجامعي ومستوى الإنتاج العلمي داخل المؤسسات الجامعية (Rice et al., 2020). ويهدف هذا النظام كذلك إلى توفير مسار مهني واضح ومنظم يتيح للأكاديميين التقدم في مراتبهم العلمية وفق معايير موضوعية تعتمد على الإنجاز العلمي والتميز الأكاديمي، بما يضمن تحقيق العدالة والشفافية في تقييم الكفاءات الأكاديمية وتعزيز الاستقرار المهني لأعضاء هيئة التدريس. ويشير المسار الوظيفي للأكاديميين إلى سلسلة المراحل المهنية التي يمر بها عضو هيئة التدريس خلال عمله في الجامعة، بدءًا من المراتب الأكاديمية الأولى وصولاً إلى أعلى الرتب العلمية، حيث يمثل هذا المسار الإطار الذي يحدد تطور المكانة الأكاديمية للأستاذ الجامعي ومسؤولياته العلمية والتعليمية عبر الزمن (العبار، 2025). وعلى الرغم من وجود بعض الاختلافات في تفاصيل هذا المسار بين الأنظمة الجامعية في مختلف الدول، فإن معظم الجامعات في العالم تعتمد هيكلًا أكاديميًا متدرجًا يتكون عادة من ثلاث رتب علمية رئيسية تبدأ بدرجة أستاذ مساعد، ثم أستاذ مشارك، ثم أستاذ، وقد تسبق هذه الرتب في كثير من الجامعات مراحل إعداد أكاديمية مثل وظيفة المعيد أو المحاضر، حيث يتم في هذه المراحل إعداد الكوادر الأكاديمية وتأهيلها علميًا من خلال استكمال دراساتهم العليا واكتساب الخبرات التدريسية والبحثية اللازمة للعمل الجامعي، الأمر الذي يسهم في بناء قاعدة علمية قوية لأعضاء هيئة التدريس المستقبليين وتزويد الجامعات بكفاءات علمية مؤهلة قادرة على الإسهام في تطوير التعليم الجامعي والبحث العلمي (مجلس شؤون الجامعات، 2021). كما أن بعض الجامعات مثل الجامعات الأمريكية تعتمد مسارات وظيفية متعددة لأعضاء هيئة التدريس، حيث لا يقتصر المسار الأكاديمي على المسار البحثي التقليدي، بل قد يوجد مسار مهني يركز بصورة أكبر على الجانب التدريسي، ويُعرف أحيانًا بالمسار التدريسي، إذ يُتاح لبعض أعضاء هيئة التدريس العمل في هذا المسار الذي يركز على جودة التدريس وتطوير المقررات الدراسية والإسهام في الابتكار في أساليب التعليم الجامعي، دون أن يكون البحث العلمي شرطًا رئيسيًا للترقية كما هو الحال في المسار الأكاديمي التقليدي، وذلك في إطار سعي الجامعات إلى تنويع الأدوار الأكاديمية وتلبية احتياجات العملية التعليمية وتعزيز جودة التدريس في مؤسسات التعليم العالي (البشر، 2021). ويمثل نظام الترقيات العلمية الآلية الرئيسية التي يتم من خلالها انتقال عضو هيئة التدريس من رتبة أكاديمية إلى رتبة أعلى، إذ تعتمد الجامعات في هذا المجال على مجموعة من المعايير الأكاديمية التي تهدف إلى قياس مستوى الإنجاز العلمي والبحثي للأكاديميين، ويأتي في مقدمة هذه المعايير الإنتاج العلمي المنشور في المجالات العلمية المحكمة، حيث يُعد هذا الإنتاج مؤشرًا أساسيًا على قدرة عضو هيئة التدريس على الإسهام في إنتاج المعرفة العلمية وتطويرها، كما يعكس مدى اندماجه في المجتمع العلمي ومشاركته في تطوير تخصصه الأكاديمي (مجلس شؤون الجامعات، 2021). وإلى جانب الإنتاج العلمي تشمل معايير الترقية عناصر أخرى مثل جودة الأداء التدريسي، والمشاركة في الأنشطة الأكاديمية داخل القسم والكلية، والإسهام في خدمة المجتمع، إضافة إلى الإشراف على الرسائل العلمية لطلاب الدراسات العليا والمشاركة في المؤتمرات العلمية والندوات المتخصصة. وتتم عملية الترقية الأكاديمية عادة بعدة مراحل تنظيمية داخل الجامعة، حيث يقوم عضو هيئة التدريس بتقديم ملف علمي متكامل يتضمن إنتاجه البحثي وإنجازاته الأكاديمية والتدريسية، ثم يتم عرض هذا الملف على اللجان العلمية المختصة في القسم العلمي أو الكلية لمراجعته والتأكد من استيفائه للشروط المطلوبة، قبل إحالته إلى المجالس العلمية المختصة في الجامعة لدراسته وتقييمه وفق المعايير المعتمدة في نظام الترقيات. وفي كثير من الجامعات يتم تحكيم البحوث العلمية المقدمة للترقية من قبل متخصصين في المجال العلمي نفسه، وذلك لضمان جودة الإنتاج العلمي ومستواه الأكاديمي وتحقيق أعلى درجات الموضوعية في عملية التقييم (جامعة الملك سعود، 2026). ويسهم نظام الترقيات الأكاديمية في تحفيز أعضاء هيئة التدريس على تطوير أدائهم العلمي والبحثي بصورة مستمرة، إذ يدرك الأكاديميون أن تقدمهم في المسار الوظيفي يرتبط بمدى إسهامهم في البحث العلمي وجودة أدائهم التدريسي ومشاركتهم الفاعلة في الأنشطة الأكاديمية داخل الجامعة، ولذلك يسعى العديد من أعضاء هيئة التدريس إلى نشر أبحاثهم في المجالات العلمية المرموقة والمشاركة في المؤتمرات العلمية والمشروعات



البحثية المشتركة، بما يعزز من مكانتهم العلمية ويسهم في تحقيق متطلبات الترقية الأكاديمية (Fakhari & Zebiri, 2024). ولا يقتصر المسار الوظيفي للأكاديميين على التدرج في الرتب العلمية فقط، بل يرتبط أيضاً بتولي المسؤوليات الأكاديمية والإدارية داخل الجامعة، حيث يتولى بعض أعضاء هيئة التدريس مناصب قيادية مثل رئاسة الأقسام العلمية أو عمادات الكليات أو إدارة المراكز البحثية، إضافة إلى المشاركة في اللجان الأكاديمية والإدارية المختلفة داخل المؤسسة الجامعية. وتسهم هذه المناصب في تطوير الخبرات القيادية والإدارية للأكاديميين، كما تساعد في إعداد قيادات جامعية قادرة على إدارة المؤسسات التعليمية بكفاءة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتسعى الجامعات الناجحة كذلك إلى دعم المسار الوظيفي للأكاديميين من خلال توفير مجموعة من الحوافز المادية والمعنوية التي تهدف إلى تشجيع التميز الأكاديمي وتعزيز الإنتاج العلمي، مثل تقديم المكافآت البحثية، ودعم المشروعات العلمية، وتوفير فرص المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية، إضافة إلى توفير برامج للتطوير المهني تساعد أعضاء هيئة التدريس على تحسين أدائهم التدريسي والبحثي. كما تحرص العديد من الجامعات على توفير بيئة أكاديمية محفزة تشجع على التعاون البحثي بين الأكاديميين وتسهم في تعزيز الابتكار العلمي وتطوير المعرفة (جامعة الملك سعود، 2026). وعلى الرغم من أهمية نظام الترقيات الأكاديمية في تطوير الأداء الجامعي، فإن الجامعات قد تواجه بعض التحديات المرتبطة بتطبيق هذا النظام، ومن أبرز هذه التحديات تحقيق التوازن بين متطلبات البحث العلمي وأعباء التدريس المتزايدة التي يتحملها أعضاء هيئة التدريس، إضافة إلى ضرورة ضمان العدالة والموضوعية في تقييم الإنتاج العلمي للأكاديميين، ولا سيما في ظل اختلاف طبيعة التخصصات الأكاديمية وتباين أساليب النشر العلمي بين الحقول المعرفية المختلفة. ولذلك تعمل الجامعات الحديثة على تطوير سياسات الترقية الأكاديمية بما يحقق التوازن بين مختلف أدوار عضو هيئة التدريس في التعليم العالي إلى أن العديد من الجامعات في العالم تعتمد نظاماً واضحاً لتنظيم المسار الوظيفي للأكاديميين، حيث يتم تعيين عضو هيئة التدريس في بداية مسيرته الأكاديمية برتبة علمية أولى، ثم يتم تقييم أدائه خلال عدد من السنوات وفق معايير محددة تتعلق بجودة التدريس والإنتاج العلمي والمشاركة في الأنشطة الأكاديمية، فإذا أثبت كفاءة علمية وأكاديمية متميزة يحصل على درجة أعلى من الاستقرار المهني ويتاح له التقدم إلى الرتب الأكاديمية الأعلى. كما تعتمد بعض الجامعات نظاماً متدرجاً في الترقيات يبدأ بوظيفة أكاديمية أولية ثم يتدرج إلى رتب أعلى بناءً على تقييم شامل لإسهامات الأكاديمي في التدريس والبحث العلمي وخدمة الجامعة والمجتمع (Niles et al., 2020).

12: حوكمة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي

تعد حوكمة الموارد البشرية من المفاهيم الحديثة التي برزت في إدارة المؤسسات المعاصرة، وذلك في إطار الاهتمام المتزايد بتعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي، حيث أصبح نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية مرتبطاً بقدرتها على تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة مواردها المختلفة، ولا سيما الموارد البشرية التي تمثل العنصر الأكثر تأثيراً في تحقيق الأداء المؤسسي الفاعل (Albeshir et al., 2025). وقد امتد تطبيق هذا المفهوم إلى مؤسسات التعليم العالي، حيث تسعى الجامعات إلى تطوير نظم إدارة الموارد البشرية بما يضمن تحقيق العدالة والموضوعية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتوظيف والترقية وتقييم الأداء، إضافة إلى تعزيز النزاهة المؤسسية وضمان الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية داخل المؤسسة الجامعية (عبدالكريم & مرزوقي، 2022). وحوكمة الموارد البشرية هي مجموعة من المبادئ والسياسات والإجراءات التنظيمية التي تهدف إلى إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات بطريقة تحقق الشفافية والمساءلة وتكافؤ الفرص، وتضمن الالتزام بالأنظمة واللوائح المنظمة للعمل، كما تسهم في تنظيم العلاقات المهنية داخل المؤسسة وتحديد المسؤوليات والصلاحيات بصورة واضحة، بما يعزز من كفاءة الأداء المؤسسي ويحد من الممارسات الإدارية غير الموضوعية. وفي مؤسسات التعليم العالي تكتسب حوكمة الموارد البشرية أهمية خاصة نظراً للطبيعة الأكاديمية للعمل الجامعي، وللدور الذي يقوم به أعضاء هيئة التدريس والكوادر الإدارية في تحقيق رسالة الجامعة التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع (برج، 2025). وتسعى الجامعات من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة الموارد البشرية إلى ضمان العدالة والموضوعية في عمليات التوظيف والاستقطاب الأكاديمي، حيث يتم اختيار أعضاء هيئة التدريس وفق معايير علمية واضحة تستند إلى الكفاءة العلمية والإنتاج البحثي والخبرة الأكاديمية، كما تسهم الحوكمة في الحد من الممارسات غير الموضوعية في التعيين أو الترقيات



الأكاديمية، وذلك من خلال اعتماد إجراءات تنظيمية واضحة تخضع لرقابة المجالس العلمية واللجان المختصة داخل الجامعة، الأمر الذي يساهم في تعزيز الثقة المؤسسية ويضمن استقطاب الكفاءات الأكاديمية القادرة على الإسهام في تطوير التعليم العالي. كما تتجلى حوكمة الموارد البشرية في الجامعات في تنظيم عمليات الترقية الأكاديمية وفق معايير موضوعية تعتمد على جودة الإنتاج العلمي والبحثي والتميز في التدريس والمشاركة في خدمة المجتمع، حيث تضمن هذه الإجراءات أن تتم الترقيات العلمية وفق ضوابط أكاديمية واضحة تخضع لعمليات مراجعة وتحكيم علمي، بما يعزز من مصداقية النظام الأكاديمي ويحافظ على المستوى العلمي للمؤسسات الجامعية ويحد من أي ممارسات قد تؤثر في نزاهة القرارات الأكاديمية (Darmawangsa & Arifuddin, 2025). وتُعد الشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية أحد المبادئ الأساسية لحوكمة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي، حيث تحرص الجامعات الناجحة على إعلان اللوائح والأنظمة المتعلقة بشؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين بصورة واضحة ومعلنة، بما يساعد العاملين في المؤسسة على معرفة حقوقهم وواجباتهم والإجراءات المنظمة لمسارهم الوظيفي، كما تساهم هذه الشفافية في تعزيز الثقة المؤسسية بين الإدارة الجامعية والعاملين فيها وتدعم ثقافة الانتماء المؤسسي والالتزام التنظيمي داخل البيئة الجامعية (عبدالكريم & مرزوقي, 2022). كما تشمل حوكمة الموارد البشرية تطبيق نظم فعالة لتقييم الأداء الأكاديمي والإداري، حيث يتم تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس والموظفين وفق معايير واضحة ومعلنة تعتمد على طبيعة المهام والمسؤوليات المرتبطة بكل وظيفة، بما يساعد في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق العدالة في توزيع الحوافز والترقيات، كما تساهم هذه النظم في تعزيز ثقافة الجودة والتميز داخل المؤسسات الجامعية وتشجيع العاملين على تحسين أدائهم المهني بصورة مستمرة. ومن الجوانب المهمة في حوكمة الموارد البشرية تعزيز مبدأ المساءلة المؤسسية، حيث تخضع القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية لمراجعة الجهات المختصة داخل الجامعة، مثل المجالس العلمية ومجالس الكليات والأقسام العلمية، إضافة إلى اللجان المتخصصة التي تتولى متابعة الإجراءات الإدارية وضمان التزامها باللوائح والأنظمة المعتمدة، الأمر الذي يساهم في ضمان النزاهة في إدارة الموارد البشرية ويحد من إساءة استخدام السلطة الإدارية داخل المؤسسة الجامعية. كما تلعب التقنيات الحديثة دوراً متزايداً في دعم حوكمة الموارد البشرية في الجامعات، حيث تساهم نظم المعلومات الإدارية والأنظمة الإلكترونية في توثيق الإجراءات الإدارية وتنظيم عمليات التوظيف والتقييم والترقية بصورة أكثر دقة وشفافية، كما تساعد هذه الأنظمة في توفير قواعد بيانات متكاملة حول أداء العاملين وإنجازاتهم الأكاديمية والإدارية، الأمر الذي يساهم في دعم عملية اتخاذ القرار الإداري المبني على المعلومات والبيانات الدقيقة (برج, 2025).

13: إدارة الموارد البشرية للموظفين غير الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي

تُعد إدارة الموارد البشرية للموظفين غير الأكاديميين في الجامعات أحد المكونات الأساسية لمنظومة الإدارة الجامعية، إذ لا يقتصر نجاح مؤسسات التعليم العالي على الكفاءات الأكاديمية المتمثلة في أعضاء هيئة التدريس والباحثين، بل يعتمد بدرجة كبيرة أيضاً على كفاءة الكوادر الإدارية والفنية التي تساهم في دعم العملية التعليمية والبحثية وتنظيم العمل المؤسسي داخل الجامعة. فالعمل الجامعي بطبيعته عمل مركب يقوم على تكامل الجهود بين الجانبين الأكاديمي والإداري، حيث تضطلع الكوادر الإدارية والفنية بدور مهم في إدارة الشؤون التنظيمية والمالية والإدارية للجامعة، بما يضمن سير العمل بكفاءة وانتظام، ويساعد أعضاء هيئة التدريس والطلاب على أداء مهامهم التعليمية والبحثية في بيئة تنظيمية مستقرة وفعالة (دراكية & البريزات, 2023). وتلعب إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في تنظيم شؤون الموظفين غير الأكاديميين داخل الجامعات، حيث تشمل هذه الإدارة مجموعة من الوظائف الأساسية مثل التخطيط للقوى العاملة الإدارية، واستقطاب الكفاءات المناسبة للعمل في الإدارات الجامعية، وتدريب الموظفين الإداريين وتطوير مهاراتهم المهنية، إضافة إلى تقييم أدائهم الوظيفي وتحفيزهم على تحسين مستوى أدائهم بما يتوافق مع متطلبات العمل الإداري في البيئة الجامعية (أفيلفل, 2020). كما تحرص الجامعات الفاعلة على استقطاب الكفاءات الإدارية المؤهلة للعمل في الإدارات الجامعية، حيث تعتمد عملية التوظيف الإداري على مجموعة من المعايير المهنية التي تشمل المؤهلات العلمية المناسبة، والخبرة العملية، والمهارات الإدارية والتنظيمية التي تتطلبها الوظيفة. وتسعى الجامعات إلى اختيار الموظفين القادرين على العمل في بيئة أكاديمية تنسم بالتنظيم والدقة والتعاون بين مختلف الوحدات الإدارية والأكاديمية، بما يساهم في تعزيز جودة العمل الإداري داخل المؤسسة الجامعية. ومن الهام أن تولي الجامعات الفاعلة اهتماماً كبيراً



بتطوير الكفاءات الإدارية من خلال تنظيم برامج تدريبية تهدف إلى تنمية المهارات المهنية للموظفين الإداريين، مثل مهارات الاتصال الإداري، وإدارة الوقت، والعمل ضمن فرق العمل، واستخدام التقنيات الحديثة في العمل الإداري. وقد أصبحت هذه البرامج التدريبية ذات أهمية متزايدة في ظل التحول المتسارع نحو الإدارة الإلكترونية في الجامعات، حيث تعتمد العديد من مؤسسات التعليم العالي على نظم رقمية متقدمة لإدارة شؤونها الأكاديمية والإدارية، الأمر الذي يتطلب تدريب الموظفين الإداريين على استخدام الأنظمة الرقمية المختلفة وإدارة العمليات الإدارية من خلال المنصات الإلكترونية. كما يُعد تقييم الأداء الإداري أحد الأدوات المهمة التي تعتمد عليها الجامعات في تحسين كفاءة العمل الإداري، حيث يتم من خلاله قياس مستوى أداء الموظفين الإداريين وتحديد جوانب القوة والضعف في أدائهم الوظيفي. ويسهم تقييم الأداء في تطوير قدرات الموظفين وتحسين جودة الخدمات الإدارية المقدمة داخل الجامعة، كما يساعد في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالحوافز الوظيفية أو الترقيات أو برامج التدريب والتطوير المهني (درادكة، & البريزات، 2023). ولا يقتصر دور الموارد البشرية غير الأكاديمية في الجامعات على تقديم الخدمات التنظيمية فقط، بل يسهم الموظفون الإداريون أيضاً في دعم الأنشطة الأكاديمية المختلفة، مثل تنظيم المؤتمرات والندوات العلمية، وتقديم الدعم الإداري للمشروعات البحثية، إضافة إلى المساهمة في تنظيم الأنشطة الطلابية والخدمات الجامعية التي تقدم للطلاب داخل الحرم الجامعي. ويساعد هذا الدور الداعم في تعزيز التكامل بين الجوانب الأكاديمية والإدارية داخل المؤسسة الجامعية وتحقيق بيئة تعليمية متكاملة وتواجه إدارة الموارد البشرية للموظفين غير الأكاديميين في الجامعات عدداً من التحديات، من أبرزها الحاجة إلى تطوير المهارات الإدارية بما يتناسب مع التطورات المتسارعة في بيئة التعليم العالي، إضافة إلى التوسع المتزايد في استخدام التقنيات الرقمية في إدارة العمل الجامعي (أفيلف، 2020).

14: تأثير جائحة كورونا على إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي

شكلت جائحة كورونا التي بدأت في أواخر عام 2019 أحد أكبر التحديات التي واجهت مؤسسات التعليم العالي في العصر الحديث، إذ أدت إلى تعطّل الأنشطة التعليمية التقليدية وإغلاق العديد من الجامعات حول العالم لفترات متفاوتة، الأمر الذي فرض على هذه المؤسسات إعادة تنظيم أساليب العمل الأكاديمي والإداري بصورة سريعة (البشر، 2026). وقد انعكس ذلك بصورة مباشرة على إدارة الموارد البشرية في الجامعات، حيث اضطرت هذه الإدارات إلى تبني سياسات وإجراءات جديدة لضمان استمرارية العملية التعليمية والبحثية في ظل الظروف الاستثنائية التي فرضتها الجائحة. أدت الجائحة إلى تحوّل كبير في أنماط العمل داخل الجامعات، حيث انتقلت العديد من المؤسسات التعليمية إلى نظام التعليم عن بُعد والتعليم الإلكتروني كبديل عن التعليم الحضوري. وقد ترتب على هذا التحول تغيرات مهمة في إدارة الموارد البشرية الأكاديمية، إذ أصبح من الضروري تدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدام منصات التعلم الإلكتروني وتطوير مهاراتهم في التدريس الرقمي. كما اضطرت الجامعات إلى توفير برامج تدريبية عاجلة تهدف إلى تمكين الأكاديميين من توظيف التقنيات الرقمية في تقديم المحاضرات وإدارة التفاعل مع الطلاب في البيئات الافتراضية (Mishra & Painoli, 2023). كما أثّرت الجائحة في نظم العمل الإداري داخل الجامعات، حيث اتجهت العديد من المؤسسات إلى تطبيق أنماط العمل المرن والعمل عن بُعد بالنسبة للموظفين الإداريين (البشر، 2026). وقد استدعى ذلك تطوير أنظمة إلكترونية لإدارة المعاملات الإدارية، مثل نظم الموارد البشرية الرقمية، وأنظمة إدارة الاجتماعات الافتراضية، ومنصات التواصل المؤسسي. وأسهمت هذه التحولات في تسريع عملية التحول الرقمي داخل الجامعات، حيث أصبحت التقنيات الرقمية عنصراً أساسياً في إدارة الموارد البشرية والعمل الإداري. كما انعكست الجائحة على عمليات استقطاب أعضاء هيئة التدريس وتعيينهم، حيث واجهت الجامعات صعوبات في إجراء المقابلات العلمية والاجتماعات الأكاديمية بصورة حضورية، الأمر الذي دفع العديد من المؤسسات إلى الاعتماد على المقابلات الافتراضية والاجتماعات الإلكترونية في عمليات التوظيف الأكاديمي. كما تأثرت حركة التنقل الدولي للأكاديميين والباحثين نتيجة القيود الصحية المفروضة على السفر، وهو ما أثر في قدرة بعض الجامعات على استقطاب الكفاءات العلمية من الخارج. ومن الجوانب المهمة التي تأثرت بالجائحة تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس، حيث اضطرت الجامعات إلى إعادة النظر في بعض معايير التقييم التقليدية، خاصة تلك المرتبطة بالتدريس الحضوري والأنشطة الأكاديمية داخل الحرم الجامعي. وقد أصبح من الضروري تطوير معايير جديدة لتقييم الأداء تتناسب مع بيئة التعليم الإلكتروني، مثل قياس فاعلية التدريس عبر المنصات الرقمية ومستوى التفاعل مع الطلاب في البيئة الافتراضية. كما كان للجائحة تأثير واضح في الصحة النفسية والاجتماعية للعاملين



في الجامعات، حيث واجه العديد من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين ضغوطاً نفسية نتيجة التغيرات المفاجئة في أساليب العمل والقلق المرتبط بالوضع الصحي العالمي. ولذلك بدأت العديد من الجامعات في تقديم برامج دعم نفسي ومهني للعاملين، إضافة إلى توفير بيئات عمل مرنة تساعدهم على التكيف مع الظروف الجديدة. ومن ناحية أخرى أثرت الجائحة في الأنشطة البحثية في الجامعات، حيث توقفت بعض المشروعات البحثية التي تعتمد على العمل الميداني أو المختبرات العلمية نتيجة القيود الصحية، في حين ازداد الاهتمام بالبحوث المرتبطة بالأزمات الصحية وإدارة الأزمات والتعليم الإلكتروني. كما شهدت الجامعات توسعاً في التعاون البحثي عبر المنصات الرقمية والاجتماعات الافتراضية بين الباحثين في مختلف أنحاء العالم. كما دفعت الجائحة العديد من الجامعات إلى إعادة النظر في سياسات إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، حيث أدركت المؤسسات التعليمية أهمية الاستعداد لمواجهة الأزمات المستقبلية من خلال تطوير خطط طوارئ مرنة قادرة على ضمان استمرارية العملية التعليمية في مختلف الظروف. وقد شمل ذلك تعزيز البنية التحتية الرقمية للجامعات وتطوير مهارات العاملين في التعامل مع التقنيات الحديثة. وبالرغم من التحديات التي فرضتها جائحة كورونا على مؤسسات التعليم العالي، فقد أسهمت هذه الأزمة في تسريع العديد من التحولات الإدارية والتقنية داخل الجامعات، خاصة في مجال التحول الرقمي وتطوير نظم العمل المرن. كما ساعدت التجربة التي مرت بها الجامعات خلال الجائحة في تعزيز قدرتها على التكيف مع الأزمات وتحسين سياساتها في إدارة الموارد البشرية. وبناءً على ذلك يمكن القول إن جائحة كورونا كان لها تأثير عميق في إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي، حيث أدت إلى إعادة تشكيل العديد من الممارسات الإدارية والأكاديمية داخل الجامعات. وقد كشفت هذه الأزمة عن أهمية المرونة المؤسسية والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، إضافة إلى ضرورة الاستثمار في التقنيات الرقمية وتطوير مهارات العاملين بما يمكن المؤسسات الجامعية من مواجهة التحديات المستقبلية بكفاءة أكبر (البشر، 2026).

15: الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية الجامعية

تعد إدارة الموارد البشرية في الجامعات التي شهدت تطوراً ملحوظاً خلال العقود الأخيرة، نتيجة التحولات الكبيرة التي طرأت على مؤسسات التعليم العالي في ظل العولمة والتقدم التكنولوجي المتسارع وتزايد المنافسة بين الجامعات على المستويين الإقليمي والدولي. وقد أدت هذه التحولات إلى ظهور مجموعة من الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية الجامعية، حيث أصبحت الجامعات تسعى إلى تطوير سياساتها الإدارية بما يتوافق مع متطلبات العصر، ويسهم في تعزيز قدرتها على تحقيق التميز الأكاديمي والبحثي. وتعتمد مؤسسات التعليم العالي الحديثة بصورة متزايدة على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، حيث لم تعد إدارة الموارد البشرية تقتصر على أداء الوظائف الإدارية التقليدية مثل التوظيف والتدريب وتقييم الأداء، بل أصبحت جزءاً من عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الجامعية. ويسهم هذا التوجه في مواءمة سياسات الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية للجامعة، بما يساعد في تطوير الكفاءات الأكاديمية والإدارية التي تدعم تحقيق تلك الأهداف وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجامعية (Sulistiyanto et al., 2025). ويشهد قطاع التعليم العالي كذلك توسعاً في تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، حيث تعتمد الجامعات على نظم المعلومات الإدارية والتقنيات الرقمية في إدارة شؤون العاملين. وتشمل هذه النظم قواعد البيانات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس والموظفين، وأنظمة تقييم الأداء الإلكتروني، ومنصات التدريب الإلكتروني، إضافة إلى الأنظمة الرقمية التي تساعد في إدارة عمليات التوظيف والترقية الأكاديمية. ويسهم هذا التحول في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية وتسهيل اتخاذ القرارات الإدارية المبنية على البيانات (Hermawan, 2025). كما برز في السنوات الأخيرة توجه متزايد نحو استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية الجامعية، حيث بدأت العديد من الجامعات في توظيف هذه التقنيات في عدد من العمليات الإدارية مثل تحليل البيانات المتعلقة بالموارد البشرية، والتننبؤ بالاحتياجات المستقبلية من أعضاء هيئة التدريس، وتحسين عمليات الاستقطاب والتوظيف. ويمكن للذكاء الاصطناعي أن يسهم في تحليل السير الذاتية للمتقدمين للوظائف الأكاديمية، وتحديد المرشحين الأكثر توافقاً مع متطلبات الوظيفة، كما يمكن استخدامه في دعم نظم تقييم الأداء وتحليل الإنتاج العلمي للأكاديميين. ويساعد هذا التوجه في تعزيز كفاءة اتخاذ القرار الإداري وتطوير سياسات الموارد البشرية القائمة على تحليل البيانات (البشر وآخرون، 2026; حجي، 2025). ويتجه عدد متزايد من الجامعات الفاعلة إلى تبني مفهوم إدارة المواهب، حيث تسعى المؤسسات الجامعية إلى استقطاب العلماء والباحثين المتميزين والمحافظة



عليهم من خلال توفير بيئة أكاديمية محفزة للإبداع والبحث العلمي (أبو جامع وآخرون, 2023; طرشان, 2023). وتشمل سياسات إدارة المواهب توفير الحوافز العلمية والبحثية، ودعم المشروعات البحثية، وتوفير فرص التعاون العلمي الدولي، إضافة إلى توفير بيئة عمل تساعد الأكاديميين على تحقيق التميز العلمي (أبو جامع وآخرون, 2023). كما ويمثل التخطيط للتعاقب القيادي أحد الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية الجامعية، حيث تسعى الجامعات إلى إعداد قيادات أكاديمية قادرة على إدارة المؤسسات التعليمية في المستقبل، ويتضمن هذا التوجه تطوير مهارات القيادة لدى أعضاء هيئة التدريس وإعدادهم لتولي المناصب القيادية مثل رئاسة الأقسام العلمية وعمادات الكليات، بما يضمن استمرارية القيادة الأكاديمية داخل الجامعة (Hoque & Zheng, 2024). كما تزايد اهتمام الجامعات في السنوات الأخيرة بتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث تسعى مؤسسات التعليم العالي إلى دمج الاعتبارات البيئية في سياسات إدارة الموارد البشرية وتشجيع السلوك البيئي المسؤول داخل الحرم الجامعي. وتشمل هذه الممارسات تعزيز الوعي البيئي لدى منسوبي الجامعة، وترشيد استهلاك الموارد مثل الطاقة والمياه، وتقليل استخدام الورق من خلال التحول إلى الأنظمة الرقمية، إضافة إلى دعم المبادرات والبحوث العلمية المتعلقة بالاستدامة البيئية والتنمية المستدامة. ويسهم هذا التوجه في تعزيز دور الجامعات في حماية البيئة ونشر ثقافة الاستدامة في المجتمع ((Saad et al., 2025؛ البشر وآخرون, 2024؛ عبد الرحيم وفكري, 2023). ومن الاتجاهات المعاصرة كذلك تعزيز التنوع الثقافي والدولي في الكوادر الأكاديمية، حيث تسعى العديد من الجامعات إلى استقطاب أعضاء هيئة تدريس من جنسيات وخلفيات علمية مختلفة، الأمر الذي يساهم في إثراء البيئة الأكاديمية وتعزيز التبادل العلمي والثقافي بين الباحثين من مختلف أنحاء العالم (Przytuła et al., 2024). كما تسعى الجامعات إلى تطوير برامج التنمية المهنية المستمرة لأعضاء هيئة التدريس، حيث أصبحت هذه البرامج عنصرًا أساسيًا في تطوير الكفاءات الأكاديمية ومواكبة التطورات في أساليب التدريس والبحث العلمي. وتشمل هذه البرامج التدريب على استخدام التقنيات الحديثة في التعليم، وتنمية المهارات البحثية، وتعزيز مهارات التواصل الأكاديمي والعمل الجماعي (Przytuła et al., 2024).

16: قضايا وتحديات إدارة الموارد البشرية في الجامعات العالمية

تعد إدارة الموارد البشرية في الجامعات من المجالات التي تنقسم بدرجة عالية من التعقيد، وذلك بسبب طبيعة العمل الأكاديمي الذي يجمع بين التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، إضافة إلى الخصوصية المهنية التي يتمتع بها أعضاء هيئة التدريس مقارنة بالعاملين في القطاعات الأخرى (البشر, 2021). وقد شهدت مؤسسات التعليم العالي في مختلف أنحاء العالم عددًا من القضايا والتحديات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، سواء في مجال التوظيف والترقية أو في بيئة العمل الأكاديمية أو في تنظيم العلاقة المهنية بين أعضاء هيئة التدريس وإدارات الجامعات. وأسهمت هذه القضايا في تطوير السياسات الجامعية وتعزيز مبادئ الحوكمة والشفافية في إدارة الموارد البشرية داخل مؤسسات التعليم العالي. وتظهر إحدى أبرز التحديات التي واجهت الجامعات العالمية في القضايا المرتبطة بالتمييز الوظيفي، سواء كان ذلك بسبب العمر أو الجنس أو الخلفية الثقافية. ففي بعض الجامعات، خاصة في الولايات المتحدة وأوروبا، تقدم عدد من أعضاء هيئة التدريس أو المتقدمين للوظائف الأكاديمية بدعاوى قانونية تتعلق بتعرضهم للتمييز في التوظيف أو الترقية الأكاديمية. وقد استندت بعض هذه القضايا إلى القوانين التي تحظر التمييز في العمل، مثل القوانين التي تمنع التمييز بسبب العمر أو الجنس أو العرق. وقد دفعت هذه القضايا العديد من الجامعات إلى مراجعة سياساتها في مجال التوظيف والترقية، والعمل على اعتماد معايير أكثر وضوحًا وموضوعية تقوم على الكفاءة العلمية والإنتاج البحثي بدلاً من أي اعتبارات شخصية (البشر, 2021). كما واجهت بعض الجامعات تحديات تتعلق بالمساواة بين الجنسين في البيئة الأكاديمية، حيث أظهرت بعض الدراسات أن تمثيل النساء في المناصب الأكاديمية العليا، مثل رئاسة الأقسام العلمية أو عمادات الكليات، كان أقل مقارنة بالرجال في عدد من المؤسسات التعليمية. وقد أثارت هذه الملاحظات نقاشات واسعة داخل المجتمع الأكاديمي حول أهمية تحقيق العدالة في فرص الترقية والتوظيف داخل الجامعات. ونتيجة لذلك تبنت العديد من الجامعات سياسات تهدف إلى تعزيز مشاركة النساء في الحياة الأكاديمية، مثل برامج دعم القيادات النسائية، وتوفير فرص تدريب وتطوير مهني للأكاديميات، إضافة إلى مراجعة إجراءات التوظيف والترقية لضمان تكافؤ الفرص بين الجنسين (البشر, 2021). ومن القضايا التي حظيت باهتمام متزايد في الجامعات العالمية القضايا المرتبطة بالحالة الصحية أو الإعاقة، حيث تقدم بعض أعضاء هيئة التدريس أو



الموظفين بشكاوى تتعلق بعدم توفير التسهيلات المناسبة التي تمكنهم من أداء مهامهم الأكاديمية أو الإدارية (Castro, et, al., 2024). وقد أدت هذه القضايا إلى تعزيز الاهتمام بتوفير بيئة عمل أكثر شمولاً داخل الجامعات، حيث بدأت العديد من المؤسسات التعليمية في تطوير سياسات تهدف إلى دعم العاملين الذين يعانون من ظروف صحية خاصة أو إعاقات، وذلك من خلال توفير التسهيلات التقنية والتنظيمية التي تساعدهم على أداء عملهم بكفاءة. كما برزت في السنوات الأخيرة قضايا تتعلق ببيئة العمل الأكاديمية والسلوك المهني داخل الجامعات، خاصة في الحالات المرتبطة بالتحرش أو إساءة استخدام السلطة الأكاديمية (Kleinman, & Thomas, 2023). وقد أثارت بعض الحالات التي ظهرت في وسائل الإعلام اهتماماً واسعاً في المجتمع الأكاديمي، حيث تقدم بعض الطلاب أو أعضاء هيئة التدريس بشكاوى تتعلق بسلوكيات غير مهنية داخل الحرم الجامعي. وقد دفعت هذه القضايا العديد من الجامعات إلى تطوير سياسات أكثر صرامة في مجال حماية العاملين والطلاب، مثل إنشاء وحدات متخصصة للتحقيق في الشكاوى، وتطبيق برامج توعوية حول أخلاقيات العمل الأكاديمي، إضافة إلى وضع إجراءات واضحة للتعامل مع حالات التحرش أو السلوك غير المهني. ومن التحديات الأخرى التي واجهت إدارة الموارد البشرية في الجامعات العالمية النزاعات المرتبطة بالحرية الأكاديمية، حيث نشأت في بعض الحالات خلافات بين أعضاء هيئة التدريس وإدارات الجامعات حول حدود حرية التعبير أو البحث العلمي داخل المؤسسات الأكاديمية (Ramlo, 2026). وتُعد الحرية الأكاديمية من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الجامعات، إذ تتيح للأكاديميين حرية البحث والتفكير والنقاش العلمي. ومع ذلك، فإن بعض الحالات أثارت نقاشات حول كيفية تحقيق التوازن بين حرية التعبير والمسؤوليات المهنية للأكاديميين، خاصة في الحالات التي ترتبط بأراء قد تكون مثيرة للجدل في المجال العام. كما شهدت بعض الجامعات نزاعات تتعلق بعقود العمل الأكاديمية والتمويل البحثي، حيث تقدم بعض الباحثين بشكاوى تتعلق بإنهاء عقودهم أو تقليص التمويل المخصص لمشروعاتهم البحثية (Liyanage et al., 2024; Willson et al., 2026). وقد أدت هذه القضايا إلى مراجعة السياسات الجامعية المتعلقة بإدارة العقود الأكاديمية وتوضيح حقوق وواجبات الباحثين داخل المؤسسات الجامعية. كما دفعت هذه النزاعات العديد من الجامعات إلى تعزيز الشفافية في إدارة الموارد المالية المخصصة للبحث العلمي وتوضيح معايير توزيع الدعم البحثي بين أعضاء هيئة التدريس. وتكشف هذه القضايا التي ظهرت في عدد من الجامعات العالمية عن مجموعة من الدروس المهمة في مجال إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي العربية. فمن أبرز هذه الدروس أهمية وجود سياسات واضحة وشفافة في مجالات التوظيف والترقية الأكاديمية، بحيث تعتمد هذه السياسات على معايير موضوعية تستند إلى الكفاءة العلمية والإنجاز الأكاديمي. كما تؤكد هذه التجارب أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في إدارة الموارد البشرية، بما يشمل تعزيز الشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية، وتوفير آليات فعالة لمعالجة النزاعات المهنية داخل المؤسسات الجامعية. كما تشير هذه التجارب إلى أهمية تطوير آليات مؤسسية للتظلمات الوظيفية، مثل إنشاء لجان مستقلة للنظر في الشكاوى التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس أو الموظفون الإداريون، الأمر الذي يساهم في تعزيز الثقة المؤسسية بين العاملين والإدارة الجامعية. إضافة إلى ذلك، تؤكد هذه القضايا ضرورة الاهتمام ببيئة العمل الأكاديمية وتطوير سياسات تهدف إلى تعزيز الاحترام المتبادل والتعاون بين أعضاء المجتمع الجامعي.



المراجع

1. Rotich, K. J. (2015). History, evolution and development of human resource management: a contemporary perspective, 93-79, (15).
2. Alagaraja, M., & Dooley, L. M. (2003). Origins and historical influences on human resource development: A global perspective. *Human Resource Development Review*, 2(1), 82-96.
3. Albeshir, S. (2022). Challenges of saudi international students in higher education institutions in the United States-a literature review. *Journal of Education and Practice*, 13(7), 1-9.
4. Albeshir, S. G. (2025). From the College of Sharia to International Universities. *International Journal on Humanities and Social Sciences*, (67), 300-323.
5. Albeshir, S. G., & Aljahani, A. M. (2025). The Development of King Saud University in the Twentieth Century. *Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences*, (125), 483-500.
6. Albeshir, S. G., Al-Zahrani, R., Al-Mursi, M., Al-Qahtani, M., Al-Rashid, S., Zira, F., ... & Al-Shahri, M. (2025). Governance Practices in Saudi Higher Education Institutions: A Systematic Review. *IPHO-Journal of Advance Research in Education & Literature*, 3(12), 42-53.
7. Armstrong, M.,(2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management*. Kogan Page Publishers
8. Armstrong, M.,(2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management*. Kogan Page Publishers
9. Castro, F., Cerilli, C., Hu, L., Iezzoni, L. I., Varadaraj, V., & Swenor, B. K. (2024). Experiences of researchers with disabilities at academic institutions in the United States. *PloS one*, 19(8), e0299612. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0299612>
10. Costa, C. A. B., & Oliveira, M. D. (2012). A multicriteria decision analysis model for faculty evaluation. *Omega*, 40(4), 424-436.
11. Darmawangsa, D., & Arifuddin, A. (2025). Human Resource Development Strategies for Achieving Good University Governance: A Literature Review. In 9th International Conference on Accounting, Management, and Economics 2024 (ICAME 2024) (pp. 2877-2882). Atlantis Press
12. Darmawangsa, D., & Arifuddin, A. (2025, J). Human Resource Development Strategies for Achieving Good University Governance: A Literature Review. In 9th International Conference on Accounting, Management, and Economics 2024 (ICAME 2024) (pp. 2877-2882). Atlantis Press.
13. Dessler, G., & Varrkey, B. (2005). *Human Resource Management*, 15e. Pearson Education India..
14. Endang Hermawan. (2025). The Role of Human Resources in Improving Higher Education Quality at Universitas Tangerang Raya. *Journal of Innovative and Creativity*, 5(2), 11643–11651. <https://doi.org/10.31004/joecy.v5i2.2979>



15. Goel, K. (2026). Mapping service quality in higher education: insights from bibliometric study. *The TQM Journal*, 38(6), 1348-1370.
16. Hoque, K. E., & Zheng, C. (2024). Succession planning in higher education: A systematic literature review (2012–2022). *Human Resources Management and Services*, 6(4), 3391. <https://doi.org/10.18282/hrms3391>
17. Kleinman, D. L., & Thomas, J. M. (2023). Preventing Sexual Harassment and Reducing Harm by Addressing Abuses of Power in Higher Education Institutions: Issue Paper. Kleinman, 26631. Dessler, G., & Varrkey, B. (2005). *Human Resource Management*, 15e. Pearson Education India.
18. Liyanage, C. L., Villalba-Romero, F., & Carmichael, A. (2024). Fairness in Higher Education Research and Innovation Funding in the UK. *Trends in Higher Education*, 3(4), 1031-1052. <https://doi.org/10.3390/higheredu3040060>
19. Miller, J. E., & Seldin, P. (2014). Changing practices in faculty evaluation. *Academe*, 100(3), 35-38.
20. Mishra, J. K., & Painoli, G. K. (2023). Human resources management in higher education: A review. *Tuijin Jishu/Journal of Propulsion Technology*, 44(4), 4576-4582.
21. Niles, M. T., Schimanski, L. A., McKiernan, E. C., & Alperin, J. P. (2020). Why we publish where we do: Faculty publishing values and their relationship to review, promotion and tenure expectations. *Plos one*, 15(3), e0228914.
22. Pinto, R., & Hans, V. (2023). The Critical role of HRM in the World of higher education. *The Critical Role of HRM in the World of Higher Education* (October 7, 2023).
23. Przytuła, S., Sułkowski, Ł., & Kulikowski, K. (2024). *Human resource management in higher education institutions: an international perspective*. Routledge.
24. Ramlo, S. (2026). Examining views about academic freedom at institutions of higher education in the US. *Innovative Higher Education*, 51(2), 711-732..
25. Rice, D. B., Raffoul, H., Ioannidis, J. P., & Moher, D. (2020). Academic criteria for promotion and tenure in biomedical sciences faculties: cross sectional analysis of international sample of universities. *Bmj*, 369.
26. Rotich, K. J. (2015). History, evolution and development of human resource management: a contemporary perspective. Fakhari, F., & Zebiri, N. (2024). A study on faculty promotion methods in universities and research centers: Analytical study of promotion regulations and conditions in Maghreb universities. *El-Manhel Economy*, 7(1), 1079–1094. University of El Oued, Algeria.
27. Saad ZA, Fauzi MA, Zulkepli L, Moshood TD, Hussain S (2025), "Green human resources in higher education institutions: a systematic literature review". *Journal of Applied Research in Higher Education*, Vol. 17 No. 5 pp. 1572–1593, doi: <https://doi.org/10.1108/JARHE-01-2024-0033>
28. Stroebe, W. (2020). Student evaluations of teaching encourages poor teaching and contributes to grade inflation: A theoretical and empirical analysis. *Basic and applied social psychology*, 42(4), 276-294.
29. Sulistiyanto, Cristian Wiradendi, Budi Rianto, & Arfah. (2025). *Human Resource Management Strategy in Higher Education for Functional Position*



Improvement. Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan, 13(5), 3769–3780. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i5.3835>

30. Ulferts, G.(2021)Human Resource Planning in Education. Journal of Organizational Psychology, 21(1). <https://doi.org/10.33423/jop.v21i1.4026>

31. Willson, R., Stewart-Robertson, O., Julien, H., & Given, L. M. (2026). Academic casualisation and precarity: a scoping review. Higher Education Research & Development, 45(4), 1165–1187. <https://doi.org/10.1080/07294360.2025.2573983>

32. Zhu, C. J., & Warner, M. (2019). The emergence of human resource management in China: Convergence, divergence and contextualization. Human Resource Management Review, 29(1), 87-97

33. ابن خلدون، عبد الرحمن بن محمد. (2020). مقدمة ابن خلدون. المكتبة العصرية، لبنان
34. ابن كثير، إسماعيل بن عمر. (2010). البداية والنهاية (تحقيق يحيى الدين مستو، ط. 2،). دار ابن كثير للطباعة والنشر سوريا. (العمل الأصلي نشر في حوالي ١٣٧٣م).
35. أبو جامع أ. أ.، بنات س. ي.، & وهبة ف. ع. (2023). مستوى إدارة مواهب الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الخاصة في ظل العصر الرقمي. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3(7)، 1-18. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.K180922>

36. افيلفل، ريم. (2020). تنمية الموارد البشرية وإسهامها في تحسين الأداء الإداري في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المسؤولين الإداريين. رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية.

37. الماوردي، أبو الحسن علي بن محمد. (2013). الأحكام السلطانية والولايات الدينية. المكتبة العصرية لبنان
38. برج، ديزيرية. (2025). الرقمنة ودورها في حوكمة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية لجامعة الطارف. رسالة ماجستير. جامعة الشاذلي بن جديد الطارف.

39. البشر، سعود، رakan بن عبدالعزيز الدويس، محمد ناصر الطلاسي، & فهد علي الشهري. (2024). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات التعليم العالي بالدول العربية. مجلة العصر للعلوم الإنسانية والاجتماع.

40. البشر، سعود غسان، الزكري، أحمد سعد، الشكره، حسين مرضي، ... & محمد بن عبدالله. (2026). تصورات طلاب الدراسات العليا نحو دور الذكاء الاصطناعي في تطوير مدخلات نظام التعليم العالي في الجامعات السعودية. المجلة العربية للتربية النوعية، 10(48)، 294-267.

41. البشر، سعود. (2021). التعليم العالي في الولايات المتحدة: نظرة عامة. تكوين للنشر والتوزيع. جدة - السعودية

42. البشر، سعود. (2025). موضوعات مختارة في تاريخ التعليم في المملكة العربية السعودية: تحولات مئة عام من البناء والتحديث. كتاب مطبوع - الرياض السعودية

43. البشر، سعود. (2026). مقالات في القيادة الإدارية- الجزء الأول. كتاب مطبوع الرياض- السعودية
44. البشر، سعود غسان أحمد. (2023). البعثات التعليمية السعودية إلى جامعات الولايات المتحدة: دراسة تاريخية. مجلة العلوم التربوية والإنسانية، مج. 2023، ع. 26، ص. 144-168.

45. البشر، سعود. (2026). تأثير الطواعين والأوبئة في إدارة التعليم العام والتعليم العالي (دراسة تحليلية). المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية 71ع

46. التويجري، فاطمة بنت عبدالعزيز بن حمد، المالكي، بشاير حمود، و مدخلي، زهرة علي. (2021). واقع التخطيط للموارد البشرية في الجامعات الحكومية في مدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج5، ع9،

19. 1 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1152799>

47. جامعة الملك سعود. (2026). المجلس العلمي. اللوائح والمواد التنفيذية. الموقع الرسمي

48. جامعة الملك سعود. (2026). عمادة البحث العلمي. الموقع الرسمي

49. جامعة الملك سعود. (2026). عمادة تطوير المهارات. دورات أعضاء هيئة التدريس. الموقع الرسمي

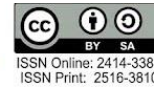


مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences

Website: www.jalhss.com Email: editor@jalhss.com

العدد (132) أغسطس 2026 | Volume (132) August 2026



ISSN Online: 2414-338

ISSN Print: 2516-3811



50. جامعة الملك سعود. (2026). معايير ترقية أعضاء هيئة التدريس والعاملين في المعاهد والمراكز البحثية وكراسي الأبحاث. المجلس العلمي
51. حجي، حربي. (2025). دور تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية في الجامعات العراقية: جامعة دهوك أنموذجاً. *Journal of Education College Wasit University*, 58(1), 407-426.
52. حسين، س & صادق، ف، يوسف، غ. (2023). تحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الحراك الأكاديمي الدولي لأعضاء هيئة التدريس. *مجلة كلية التربية*. بنها، 34(136), 579-608.
53. خديجة، ابراهيم. (2015). تصور مقترح لتفعيل برامج تدريب أعضاء هيئة التدريس لتطوير أدائهم الأكاديمي في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة بجامعة سوهاج. *مجلة كلية التربية (أسيوط)*, 31(5.2), 115-154.
54. درادكة، امجد محمود محمد، البريزات، فدوى. (2023). إدارة الموارد البشرية في جامعة البلقاء التطبيقية وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر الموظفين الإداريين. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*, 72(1), 270-321.
55. زاهي خالد ثميمي-نصر الله & لبنى. (2025). واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية *The Reality of Strategic Planning for Human Resources in Pal-estinian Universities. International Journal of Learning Management Systems*, 13(2), 1-14.
56. سعيدة، عبد الكريم، مرزوقي، & مرزوقي. (2022). واقع تبني حوكمة الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية في ظل معيار المواصفات الدولية-ISO 30804 دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة. *مجلة إقتصاد المال والأعمال*, 7(1), 445-458.
57. طرشان، حنان. (2023). إدارة المواهب البشرية في مؤسسات التعليم العالي: الولايات المتحدة الأمريكية وماليزيا نموذجا. *مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية*, 85(1), 71-85.
58. العبار، سعد. (2025). النظام القانوني لترقية أعضاء هيئة التدريس الجامعي في ليبيا نظرة تحليلية نقدية. *Al-Mukhtar Journal of Legal Science*, 3(1), 1-3.
59. عبد الرحيم، ياسمين، فكري، جمانة. (2023). دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الحكومية المصرية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*, 14(3), 321-367.
60. عبد الكريم، س و مرزوقي، . (2021). مبادئ حوكمة الموارد البشرية وأثرها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية-دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز وحدة المسيلة. *التكامل الاقتصادي*, 9(3), 563-580.
61. عساف، محمود. (2022). تقويم أداء عضو هيئة التدريس في الجامعات باستخدام المقارنة المرجعية. *مجلة القرطاس*.
62. عمارنة. (2019). دور التفرغ العلمي في تطوير مهارات البحث العلمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس.
63. الغامدي، م. س. (2022). درجة تطبيق استقطاب أعضاء هيئة التدريس بجامعة جدة من وجهة نظرهم. *مجلة العلوم التربوية والنفسية* <https://doi.org/10.26389/AJSRP.J160821>, 49-71, 6(25).
64. فرغلي، أسماء. (2024). التنمية المهنية لقدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء فلسفة الذكاء الاصطناعي. *مجلة كلية التربية-جامعة المنوفية*, 2024(2), 511-600.
65. مجلس شؤون الجامعات. (2021) نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه. الطبعة الخامسة
66. مشوح، محمد شريف محيي. (2019). أسس المنهج النبوي ومؤثراته في إدارة الموارد البشرية وتنميتها. *مجلة الشريعة والدراسات الإسلامية*, مج34، ع116، 271 - 317. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/960070>
67. المعمري، أ. م. ع. ا. و A. U & Journal. (2023). تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم التطبيقية والتربوية بالنادرة من وجهة نظر طلبة الكلية. *Albaydha University Journal*, 5(1). <https://doi.org/10.56807/buj.v5i1.351>



مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences

Website: www.jalhss.com Email: editor@jalhss.com

Volume (132) August 2026 | العدد (132) أغسطس 2026



ISSN Online: 2414-338
ISSN Print: 2516-3811



68. هاشم، و. & الحاج، م. (2025). واقع أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة تعز في ضوء إدارة التميز المؤسسي. مجلة العلوم التربوية و الدراسات الإنسانية، (47)، 794-762.
69. هيئة تقويم التعليم (2026). وثيقة معايير الاعتماد المؤسسي. مركز اعتماد
70. الوحشي، عفاف. (2020). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين في الجامعات الحكومية: دراسة حالة جامعة الإمارات العربية المتحدة. رسالة ماجستير منشورة
71. يوسف، محمد سعد زكي. (2021). واقع التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية ومقترحات تطويرها. مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر. مج. 40، ع. 190، ج. 3، أبريل 2021. ص. 433-400
- search.shamaa.org تم استرجاعه من.