

تقييم

كتابة النتائج في رسالتي ماجستير

صلاح ربيعي زايد العتيبي

الرقم الجامعي: 251001397



قضايا بحثية 2
Week 08

01



المهمة (7): تتلخص في تقييم رسالتي ماجستير من حيث كتابة النتائج (وضوحها، واستخدام وسائل بصرية)، مع الربط مع المهمة السابقة والتي تتمثل في تحليل البيانات (الأساليب الإحصائية أو النوعية المستخدمة)





تقييم الدراسة (1)

واقع التخطيط للموارد البشرية في الجامعات الحكومية في مدينة الرياض

التقييم حسب المعايير المطلوبة في هذه المهمة والمهمة السابقة حسب توزيعها في الجداول التالية:

الدرجة	(المهمة 6) تحليل البيانات
5 درجات	ملاءمة الأساليب للتحليل
5 درجات	وضوح الخطوات
10 درجات	الإجمالي

الدرجة	(المهمة 7) كتابة النتائج
5 درجات	وضوح النتائج
5 درجات	استخدام وسائل بصرية (جداول، رسوم بيانية)
10 درجات	الإجمالي

عرض تحليل البيانات في رسالة ماجستير (1) بعنوان: واقع التخطيط للموارد البشرية في الجامعات الحكومية في مدينة الرياض

<https://journals.ajsrp.com/index.php/jeps/ar/article/view/3379/3237>

Chapter

يتضح من الجدول (4) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بُعدها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الأول، ونسبها لقياس ما أعدت لقياسه، وأن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بُعدها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثاني، ونسبها لقياس ما أعدت لقياسه.

ثبات أداة الدراسة: تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha)، ووضوح الجدول رقم (5) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة.

جدول رقم (5) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الاستبانة	عدد العبارات	ثبات الاستبانة
واقع التخطيط للموارد البشرية من هيئة التدريس بالجامعات الحكومية في مدينة الرياض	19	0.95
المعوقات التي تواجه التخطيط للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض	14	0.87
الثبات الكلي للاستبانة	33	0.83

يتضح من الجدول رقم (5) أن معامل الثبات العام عالي حيث بلغ (0.83)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للحصول على استجابات مفردات الدراسة، وفق درجات الموافقة التالية: (موافق بشدة - موافق - متوسط - غير موافق - غير موافق مطلقاً). ومن ثم التعبير عن هذا المقياس كميًا، بإعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجة، وفقاً لتالي: موافق بشدة (5) درجات، موافق (4) درجات، متوسط (3) درجات، غير موافق (2) درجتان، غير موافق مطلقاً (1) درجة واحدة، ولتحديد طول فئات مقياس ليكرت الخماسي، تم حساب المدى بطرح الحد الأدنى من الحد الأعلى (4 - 1 = 3)، ثم تم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس (4 + 5 = 0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1): لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (6) تقسيم فئات مقياس ليكرت الخماسي (حدود متوسطات الاستجابات)

الدرجة	الحدود الفئات		التقدير اللغوي
	من	إلى	
1	موافق بشدة	4.21	5.00
2	موافق	3.41	4.20
3	متوسط	2.61	3.40
4	غير موافق	1.81	2.60
5	غير موافق مطلقاً	1.00	1.80

وتم استخدام طول المدى في الحصول على حكم موضوعي على متوسطات استجابات مفردات الدراسة، بعد معالجتها إحصائياً.

• في المحور الثاني حذف العبارات رقم (6، 7، 8، 17، 18، 19، 21، 22)، وبعد الأخذ بالآراء، والاطلاع على الملاحظات، تم إجراء التعديلات اللازمة التي ومن ثم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية، حيث تكونت الأداة في صورتها النهائية من 7 عبارات، وهي:

يحتوي على مقدمة تعريفية بأهداف الدراسة، ونوع البيانات والمعلومات التي يود جمع تقديم الضمان بسرية المعلومات المقدمة، والتعبير باستخدامها لأغراض البحث العلمي، على البيانات الأولية الخاصة بمفردات الدراسة، والمتعلقة في: (جبة العمل - المنصب والجزء الثالث؛ ويتكون من (33) عبارة، موزعة على محورين أساسيين، والجدول (2) يوضح كيفية توزيعها على المحاور.

جدول (3) محاور الاستبانة وعباراتها

المحور
واقع التخطيط للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية في مدينة الرياض
المعوقات التي تواجه التخطيط للموارد البشرية من هيئة التدريس في الجامعات الحكومية في مدينة الرياض
الثبات الكلي للاستبانة

ب- **صدق الاتساق الداخلي:** الأداة: للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation): للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة.

الجدول رقم (4) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية

المحور الأول	معامل الارتباط	رقم العبارة
واقع التخطيط للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية في مدينة الرياض	0.727**	1
المعوقات التي تواجه التخطيط للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية في مدينة الرياض	0.719**	2
الثبات الكلي للاستبانة	0.753**	3
المعوقات التي تواجه التخطيط للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية في مدينة الرياض	0.735**	4
الثبات الكلي للاستبانة	0.747**	5
المعوقات التي تواجه التخطيط للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية في مدينة الرياض	0.718**	6
الثبات الكلي للاستبانة	0.720**	7
المعوقات التي تواجه التخطيط للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية في مدينة الرياض	0.678**	8
الثبات الكلي للاستبانة	0.648**	9
الثبات الكلي للاستبانة	0.818**	10

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

د- **أداة الدراسة:** أسهمت الاختبارات الاستبانة أداة لجمع البيانات، وذلك نظراً لمناسبتها لأهداف الدراسة الحالية، ومنهجها، وإيجابيتها على تسهيلها. حيث تُعتبر الاستبانة أحد أهم وسائل جمع البيانات والمعلومات الممنعة، والأكثر صدقاً وثباتاً.

1. بناء أداة الدراسة: بعد الاطلاع على الأدبيات، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وفي ضوء معلومات وتساؤلات الدراسة وأهدافها تم بناء الأداة (الاستبانة)، وتكونت في صورتها الأولية من جزأين رئيسيين، الجزء الأول: يحتوي على البيانات الأولية الخاصة بمفردات الدراسة، والمتعلقة في: (جبة العمل - المنصب الوظيفي- سنوات الخبرة)، أما الجزء الثاني: يتكون من (33) عبارة، موزعة على محورين أساسيين الأول: واقع التخطيط للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية (19)، والثاني: المعوقات التي تواجه التخطيط (14).

جدول (2) محاور الاستبانة وعباراتها

المحور	عدد العبارات
واقع التخطيط للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية في مدينة الرياض	19
المعوقات التي تواجه التخطيط للموارد البشرية من هيئة التدريس في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض	14
الثبات الكلي للاستبانة	33 عبارة

2. **صدق أداة الدراسة:** قام الباحثان بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

أ- **صدق الاستبانة الظاهري للأداة (صدق المحكمين):** للتحقق من صدق الصدق الظاهري للاستبانة، والتأكد من أنها تقاس ما وضعت لقياسه، تم عرضها بصورتها الأولية على عدد من المحكمين المختصين في موضوع الدراسة، حيث وصل عدد المحكمين إلى (7) محكمين (ثلاث من تخصص الإدارة والتخطيط التربوي) (أوزعة من تخصص إدارة تربوية)، وقد طُلب من السادة المحكمين تقييم جودة الاستبانة، من حيث قدرتها على قياس ما أعدت لقياسه، والحكم على مدى ملائمتها لأهداف الدراسة، وذلك من خلال تحديد وضوح العبارات، واتميناها للمحاور، وأهميتها، وسهولتها لغوياً، وإبداء ما يرونه من تعديل، أو حذف، أو إضافة للعبارات، وتم تعديل ما يلي:

- تعديل البيانات الأولية (من الدرجة العلمية إلى المنصب الوظيفي).
- في المحور الأول العبارة رقم (1) استبدال كلمة يتسم بكلمة وضوح.
- في العبارة رقم (4) استبدال كلمة التزام بكلمة يلتزم.
- إعادة صياغة العبارة رقم (5) من اقتناع الإدارة العليا بجندى عملية تخطيط احتياجها من أعضاء هيئة التدريس إلى تدعيم قيادة الجامعة عمليات التخطيط لاحتياجها من الموارد البشرية.
- إعادة صياغة العبارة رقم (6) من وجود جبة مختصة لتخطيط احتياج الجامعة من أعضاء هيئة التدريس إلى يتوافر بالجامعة إدارة لتخطيط الاحتياج من أعضاء هيئة التدريس.
- حذف العبارات رقم (7، 10، 13، 14، 15، 20).
- في العبارة رقم (12) استبدال كلمة تحديد دقيق إلى تحدد الجامعة بشكل دقيق.
- في العبارة رقم (19) استبدال كلمة وجود بكلمة يتوافر.

5. تتفق الدراسة مع دراسة (بن دحيم، 2007) ودراسة (عبد الحميد، 2015) في اهتمامها بدراسة الواقع لتخطيط الموارد البشرية في الجامعات الحكومية حيث اختارت دراسة (بن دحيم، 2007) جامعة الملك سعود واختارت دراسة (عبد الحميد، 2015) جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بالندونيسيا، بينما اهتمت بقية الدراسات بدراسة واقع التخطيط في جوانب مختلفة من حيث التأثير والعلاقة.

2- 3: أبرز ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث مكان تطبيقها، حيث تناولت واقع التخطيط للموارد البشرية في الجامعات الحكومية الثلاث (جامعة الملك سعود، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن)، وهي الدراسة الأولى حسب حدود علم الباحثين.

2- 4: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة: استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب من أهمها: الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة المناسب، وفي إعداد الاستبانة الخاصة بالدراسة الحالية، الاستفادة من مراجع الدراسات السابقة، والتأكد من أن هذه الدراسة لا تمثل تكراراً لأي من الدراسات السابقة.

3- منيحية الدراسة وإجراءاتها.

أ- **منهج الدراسة:** اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي.

ب- **مجتمع وعينة الدراسة:** القادة والمخططين الإداريين في إدارة الموارد البشرية بالجامعات الحكومية بمدينة الرياض والبالغ عددهم (100) ونظراً لصغر حجم عينة الدراسة تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، وقد بلغت الاستجابات المكتتبة الردود والصالحه للتحويل (85) بنسبة 85%.

ج- **خصائص عينة الدراسة:** تم تحديد المتغيرات لوصف مفردات الدراسة (جبة العمل- المنصب الوظيفي- سنوات الخبرة) والتي لها مؤشرات دلالية على نتائج الدراسة، بالإضافة إلى أنها تعكس الخلفية العلمية والإدارية لمفردات الدراسة، وتساعد على إرساء الدعائم التي تبنى عليها التحليلات المختلفة المتعلقة بالدراسة، وتفصيل ذلك في الجدول الآتي:

جدول رقم (1) توزيع أفراد الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
جبة العمل	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية	43	50.6
	جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن	13	15.3
المنصب الوظيفي	جامعة الملك سعود	29	34.1
	قائد إداري	23	27.1
سنوات الخبرة	موظف إداري	62	72.9
	من سنة إلى 5 سنوات	17	20.0
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	39	45.9
	من 10 سنوات إلى 15 سنة	17	20.0
	من 15 سنة فأكثر	12	14.1
	المجموع	85	100%

عرض كتابة النتائج ومناقشتها وتفسيرها

م	البيانات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية
3	عدم وضوح التوافق الخاصة بتخطيط الموارد البشرية في الجامعة	3.04	1.096	11 متوسط
11	قصور الأنشطة الإلكترونية للموارد البشرية في الجامعة	3.02	1.102	12 متوسط
2	حداثة إدارة الموارد البشرية في الجامعة	3.02	1.244	13 متوسط
4	عدم وضوح الأهداف العامة للجامعة والمقامين على التخطيط للموارد البشرية	2.89	1.024	14 متوسط
	من أعضاء هيئة التدريس			
	للمتوسط العام	3.20	0.619	

يوضح في الجدول (7) أن المتوسط العام للمحور جاء بدرجة موافقة متوسطة حيث بلغ (3.20 من 5.00)، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (2.61 إلى 3.40).

ويتضح من النتائج الموضحة أن أبرز المعوقات التي تواجه التخطيط للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض، أن المركزية العالية في التعاملات الإدارية في الجامعة لا يتيح لقيادات الجامعات الحكومية في مدينة الرياض المبادرة في التخطيط للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة مما يعوقهم من دورهم في هذا الجانب وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (بو لوليف، 2014) والتي بينت وجود العديد من المعوقات أمام عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من أهمها (معوقات تتعلق بالأنظمة واللوائح والصلاحيات فيما يخص بكل مديرية - ضعف التنسيق بين المديريات - لا توجد مديرية متخصصة بعملية التخطيط).

وأيضاً أن علة الجانب الإداري التنظيمي على أنشطة إدارة تخطيط الموارد البشرية في الجامعة يزيد من عبء الإجراءات في العمل لقيادات الجامعات الحكومية في مدينة الرياض للمبادرة في التخطيط للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة مما يعوقهم من دورهم في هذا الجانب وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عبد الحميد، 2015) والتي بينت وجود صعوبات تواجه تخطيط القوى العاملة بالجامعة.

وجاء أيضاً في النتائج أن هناك اهتمام بتطبيق الإدارة الإلكترونية في العمل في الجامعة مما قلل من تأثير عامل الاعتماد على الأساليب التقليدية في التعامل مع بيانات وخطط الموارد البشرية في إعانة قيادات الجامعات الحكومية في مدينة الرياض للمبادرة في التخطيط للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وأن هناك اهتمام بتطبيق الإدارة الإلكترونية في العمل في الجامعة مما قلل من تأثير عامل قصور الأنشطة الإلكترونية للموارد البشرية في الجامعة في إعانة قيادات من المبادرة في التخطيط للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وأن إدارة الموارد البشرية من الإدارات الرئيسة في الجامعة مما قلل من تأثير عامل حداثة إدارة الموارد البشرية في الجامعة في إعانة قيادات الجامعات الحكومية في مدينة الرياض للمبادرة في التخطيط للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

وأوضحت النتائج أيضاً أن هناك اهتمام بتوضيح الأهداف العامة للجامعة والمقامين على التخطيط للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس بما يعزز من فعالية تحقيقها مما قلل من تأثير هذا العامل في إعانة قيادات الجامعات الحكومية في مدينة الرياض للمبادرة في التخطيط للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. وبحسب ذلك تجد الباحث أن ضرورة اتباع الأساليب الحديثة في الإدارة مثل التمكين والمشاركة في اتخاذ القرارات، أمر لابد منه لتحقيق الهدف من نجاح عمليات الاختيار والتوظيف لأصحاب المؤهلات المناسبة لشغل الاحتياجات الوظيفي في الجامعات، والعمل على التقليل من المركزية العالية في الجامعات والأخذ بمفهوم المشاركة

(زقوت، 2013) والتي بينت أنه تتوفر لدى هذه المؤسسات استراتيجيات لعملية التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية.

وجاء أيضاً في النتائج أن قيادات الجامعات الحكومية في مدينة الرياض لا تبدي شفافية واضحة حول المعايير التي تتبعها في عملية استقطاب أعضاء هيئة التدريس للعمل بجامعة مما قلل من الموافقة على اتباع الجامعات لسياسات واضحة فيما يتعلق بتخطيط للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس، وأن هذه القيادات تتعامل مع بيئة خارجية متغيرة تؤثر على عملية استقطاب أعضاء هيئة التدريس للعمل بجامعة مما قلل من قيامها بتحليل البيئة الخارجية (الفرص- التحديات) عند التخطيط للاحتياج من أعضاء هيئة التدريس، وتتعامل هذه القيادات أيضاً وفق التطورات العملية في تخصصات جامعاتها ووفق الاحتياجات التعليمية بها في عملية استقطاب أعضاء هيئة التدريس مما قلل من قيامها بتحديد بشكل دقيق احتياجاتها المستقبلية من أعضاء هيئة التدريس.

ويتضح من ذلك أن نجاح أي جامعة يعتمد على وضع خطط واضحة ومسقة لأية اختيار أعضاء هيئة التدريس واستقطابهم ومعايير اختيارهم، مع ضرورة ربط هذه الخطط بالخطط الرئيسة للجامعة للتأكد من التكامل الوظيفي بين جميع الأقسام، مع مراعاة بناء قاعدة بيانات متكاملة عن الاحتياج الوظيفي داخل الجامعات لتسهيل بذلك عملية وضع الخطط.

• ثانياً: إجابة السؤال الثاني: ما المعوقات التي تواجه التخطيط للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض؟

للتعرف على المعوقات التي تواجه التخطيط للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والربط لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات المعوقات التي تواجه التخطيط للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (7) استجابات أفراد الدراسة حول المعوقات التي تواجه التخطيط للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	البيانات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية
5	المركزية العالية في التعاملات الإدارية في الجامعة	3.56	0.981	1 كبير
6	قلة الجانب الإداري التنظيمي على أنشطة إدارة تخطيط الموارد البشرية في الجامعة	3.42	0.792	2 كبير
10	الاعتماد على الأساليب التقليدية في التعامل مع بيانات وخطط الموارد البشرية	3.38	1.035	3 متوسط
1	عدم وضوح السياسات التي تعتبر أساس لممارسات إدارة تخطيط الموارد البشرية	3.30	1.069	4 متوسط
9	تعدد أنظمة قواعد المعلومات الإلكترونية في الجامعة	3.25	0.975	5 متوسط
13	دخول الحسوبيات في عمليات تعيين وترقية أعضاء هيئة التدريس	3.25	1.112	6 متوسط
8	قصور المعلومات والبيانات الخاصة بالتخطيط للموارد البشرية في الجامعة	3.22	0.956	7 متوسط
7	الانوداجية في غالب الأنشطة ذات العلاقة بالتخطيط للموارد البشرية في الجامعة	3.20	0.923	8 متوسط
12	ربط تعيين هيئة التدريس بالمناح من الوظائف بعيداً عن الاحتياج الفعلي للجامعة	3.15	0.880	9 متوسط
14	قلة الخبرة التخصصية لمسؤولي التخطيط للموارد البشرية في الجامعة	3.11	0.988	10 متوسط

م	البيانات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية
12	يتوافق تخطيط احتياج الجامعة لأعضاء هيئة التدريس مع التخطيط الشامل للجامعة	3.31	0.84	9 متوسط
1	تتسم السياسات العامة للجامعة بالوضوح للمخططين والقادة الجامعيين	3.29	1.05	10 متوسط
14	يتم استخدام طرق وأساليب علمية في جميع مراحل تخطيط الاحتياج من أعضاء هيئة التدريس	3.27	0.78	11 متوسط
8	يتم التوازن بين مركزة التخطيط ولا مركزة التنفيذ في التخطيط للموارد البشرية بالجامعة	3.27	0.82	12 متوسط
3	تمتلك الجامعة رؤية واضحة لاختيار وتعيين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة	3.26	0.84	13 متوسط
15	لتمتلك إدارة الموارد البشرية لتقنيات وأجهزة الكمبيوتر تساعد في التخطيط للاحتياج بالجامعة من أعضاء هيئة التدريس	3.26	0.97	14 متوسط
16	يتوافر بالجامعة قاعدة معلومات دقيقة لتخدم تخطيط احتياجها من أعضاء هيئة التدريس	3.24	0.95	15 متوسط
9	توازن الجامعة بين التخطيط النوعي والكمي للاحتياج من أعضاء هيئة التدريس	3.22	0.83	16 متوسط
2	تتبع الجامعة سياسات واضحة فيما يتعلق بالتخطيط للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس	3.19	0.99	17 متوسط
11	يتم تحليل البيئة الخارجية (الفرص - التحديات) عند التخطيط للاحتياج من أعضاء هيئة التدريس	3.16	0.85	18 متوسط
10	لحصد الجامعة بشكل دقيق احتياجاتها المستقبلية من أعضاء هيئة التدريس	3.16	0.93	19 متوسط
	للمتوسط العام	3.31	0.668	

يتضح في الجدول (6) أن المتوسط العام للمحور جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ (3.31 من 5.00)، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (2.61 إلى 3.40).

ويتضح من النتائج الموضحة أن أبرز ملامح واقع التخطيط للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية في مدينة الرياض، أن قيادات الجامعات الحكومية في مدينة الرياض تحرص على توفير العدا الكافي والمؤهل من أعضاء هيئة التدريس بما يعزز من كفاءة العملية التدريسية بجامعةهم ولذلك عادة ما تقوم هذه القيادات بتوفير إمكانيات مالية كافية لتخطيط احتياج الجامعة من أعضاء هيئة التدريس وتتفق هذه النتيجة، نتيجة دراسة (البعقوني، 2011) والتي بينت فعالية تخطيط الموارد البشرية، وارتفاعاً في الممارسات الفعلية للتخطيط بين دوائر تنمية الموارد البشرية في النظام التربوي لسلطة عمان.

وأيضاً أن قيادات الجامعات الحكومية في مدينة الرياض تحرص على وضوح المهام وسهولة تنفيذها لمسؤولي إدارة تخطيط الموارد البشرية بالجامعة بما يدعم كفاءة عملية التخطيط للموارد البشرية ولذلك عادة ما تقوم هذه القيادات بتحديد مسؤوليات وصلاحيات إدارة تخطيط الموارد البشرية بالجامعة وتتفق هذه النتيجة مع نتيمة دراسة (البعقوني، 2011) والتي بينت فعالية تخطيط الموارد البشرية، وارتفاعاً في الممارسات الفعلية للتخطيط بين دوائر تنمية الموارد البشرية في النظام التربوي لسلطة عمان، وأن هذه القيادات تعمل على التحقق من توافر المزا المالية اللازمة لاستقطاب أعضاء هيئة التدريس المتميزين للعمل بجامعة بما يحسن من لميزها ولذلك عادة ما تقوم هذه القيادات بتزويد وزارة المالية باحتياج الجامعة من أعضاء هيئة التدريس وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراء

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

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

1. التكرارات، والنسب المئوية: للتعرف على خصائص مفردات الدراسة، وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات الدراسة على كل عبارة من عبارات المحاور، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.
2. المتوسط الحسابي الموزون (المرجع) "Weighted Mean": وذلك للتعرف على متوسط استجابات أفراد الدراسة على كل عبارة من عبارات المحاور، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.
3. المتوسط الحسابي "Mean": وذلك لمعرفة مدى ارتفاع، أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسة، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
4. الانحراف المعياري "Standard Deviation": للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي، وبالاختلاف أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكما اقترنت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات، وانخفض تشتتها.

4- مناقشة النتائج وتفسيرها:

• أولاً: إجابة السؤال الأول: ما واقع التخطيط للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية في مدينة الرياض؟

للتعرف على واقع التخطيط للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية في مدينة الرياض، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والربط لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات واقع التخطيط للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية في مدينة الرياض، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (6) استجابات أفراد الدراسة حول واقع التخطيط للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية في مدينة الرياض مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	البيانات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية
18	يتم توفير إمكانيات مالية كافية لتخطيط احتياج الجامعة من هيئة التدريس	3.48	0.87	1 كبير
7	يتم تحديد مسؤوليات وصلاحيات إدارة تخطيط الموارد البشرية بالجامعة	3.45	0.90	2 كبير
19	يتم تزويد وزارة المالية باحتياج الجامعة من أعضاء هيئة التدريس	3.45	0.94	3 كبير
6	يتوافر بالجامعة إدارة لتخطيط الاحتياج من أعضاء هيئة التدريس	3.43	0.90	4 كبير
5	تدعم قيادة الجامعة عمليات التخطيط للاحتياج من الموارد البشرية	3.41	0.98	5 كبير
13	يتم عملية التخطيط للاحتياج بالجامعة من هيئة التدريس من قبل أفراد مؤهلين	3.39	0.91	6 متوسط
17	يتم تحديد الاحتياج من أعضاء هيئة التدريس بشكل دوري	3.36	0.99	7 متوسط
4	يلتزم القادة والمخططين بالجامعة برسائلها وأهدافها الاستراتيجية	3.33	0.90	8 متوسط

تقييم كتابة النتائج (الوضوح، والوسائل البصرية)



المعيار	التقييم
وضوح النتائج	تم عرض النتائج بلغة واضحة ومنظمة، كما تم استخدام لغة كمية مثل "بلغ المتوسط الحسابي" و"جاءت العبارة بدرجة موافقة كبيرة"، مع ربط نسبي بالأثر العملي، مما يُعد مقبولاً.
ترتيب وتنظيم النتائج	النتائج مقسّمة بوضوح حسب السؤاليين الرئيسيين: واقع التخطيط، ومعوقاته. تم تقديم الجداول وفق ترتيب تنازلي حسب المتوسطات.
استخدام الجداول	استخدمت الباحثات جداول رقمية دقيقة، مثل (الجدول رقم 6 و7)، عرضت فيها كل عبارة، ومتوسطها الحسابي، والانحراف المعياري، والتقدير اللفظي، الجداول مكتملة ومنسقة.
استخدام الرسوم البيانية	لا توجد رسوم بيانية في العرض، رغم أن البيانات العددية كانت ملائمة لذلك (كان يمكن عرض أعلى وأدنى العبارات لكل محور بيانياً لتسهيل الفهم البصري).
التحليل الكمي	استخدمت الباحثات المتوسطات والانحرافات المعيارية بشكل جيد، كما تم استخدام معامل كرونباخ للثبات وارتباط بيرسون للتحقق من صدق الأداة (قيم جيدة جداً، <0.87).
الربط بالأهداف والأسئلة	هناك ربط مباشر في عرض النتائج بأسئلة الدراسة، خاصة من خلال عرض السؤال أولاً ثم تحليل إجاباته.
الربط بالدراسات السابقة	في قسم المناقشة، تم ربط النتائج ببعض الدراسات السابقة مثل: (يعقوبي، 2011)، (زقوت، 2013)، مما يعزز موثوقية النتائج، رغم أن هذا الربط محدود نسبياً.

تقييم الدراسة من حيث تحليل البيانات والأساليب الإحصائية أو النوعية المستخدمة



البند	التقييم	الملاحظات
ملاءمة الأساليب للتحليل	5/5	- الأساليب الإحصائية مناسبة لموضوع الدراسة وأدواتها. - تم إجراء اختبار مدى صدق وثبات الأداة بكل وضوح، مع توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة، وتوضيح الخطوات التي تمت لإجراء هذا الاختبار - تم تحليل البيانات بشكل سليم استناداً على الأساليب الإحصائية المستخدمة سواء في صدق وثبات الأداة أو في الإجابة على تساؤلات الدراسة، والتي يتضح ملاءمتها لطبيعة الدراسة ومتغيراتها وتساؤلاتها.
وضوح الخطوات	5/5	الخطوات التي اتبعتها الباحثة في الدراسة وإجراءاتها واضحة تماماً وبشكل مفصل، مع إيضاح الخطوات بالترتيب المتعارف عليه في البحوث العلمية.
10/10		بشكل عام إجراءات الدراسة واضحة، تم شرح وتوضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، أوضحت الدراسة الأدوات والإجراءات بشكل موجز وواضح، مع تبرير سبب استخدام الأساليب الإحصائية الكمية والتي تعتبر مناسبة وملاءمة للدراسة وأهدافها وفرضياتها

عرض تحليل البيانات في رسالة ماجستير (2) بعنوان: إدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية في جامعة الملك سعود

Chapter

<https://jaes.qu.edu.sa/index.php/jae/article/view/2561/2425>

ثالثاً - منهجية الدراسة

تتبع الدراسة المنهج الكمي حيث تم تحديد المنهج المستخدم، ومجتمع الدراسة، وكيفية بناء أداة الدراسة، والتأكد من صدقيتها، والخطوات التي طبقت في الجانب الميداني من الدراسة.

1. منهج الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة، وفي ضوء الأسس التي تسعى الدراسة للإجابة عنها، فقد تم استخدام المنهج العلمي الواسع، باعتباره المنهج الذي يفسف الظواهر بدقة من حيث وجودها، وتوزيعها وطبيعتها، والعلاقات المتبادلة بين المتغيرات المرتبطة بها، وذلك لاستخلاص النتائج التي يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات والتعامل مع الظواهر المعقدة (القطني وآخرين، 2013). وهذا ما يتطابق على موضوع هذه الدراسة، فمن خلال المنهج العلمي الواسع، تم تعريف ووصف الشروع الثقافي كظاهرة إدارية، ووضع الزمان لإدارته من طرف الجامعة محل الدراسة، وتغطية الجوانب ذات الصلة بالدراسة، ثم استخدام أساليب من أساليب جمع البيانات هاء الأسلوب المكتبي؛ ويقوم على مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة كالكتب العلمية، والدراسات السابقة، والأبحاث المنشورة في الدوريات العلمية، ومخرجات المؤتمرات والندوات العلمية، والأسلوب الميداني؛ ويقوم على جمع وتحليل البيانات الميدانية، للإجابة عن تساؤلات الدراسة، وذلك باستخدام أداة جمع البيانات التي تم توزيعها على أفراد الدراسة بالجامعة بمقرها الرئيسي في مدينة الرياض.

2. مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية بجامعة الملك سعود والمنشقة في: عمادة الكليات، ووكالة ووكيلات الكليات، ورؤساء الأقسام الأكاديمية، وكليات الأقسام الأكاديمية، والبالغ عددهم (289) فرداً، بحسب إحصائيات مكتب إدارة البيانات بالجامعة (<https://dmo.ksu.edu.sa/ar/contact-us>). ونظراً لصعوبة مجتمع الدراسة، فقد تم توزيع الاستبانة على كافة العائلات من باب الحصر الشامل، وذلك بإرسالها لمجتمع الدراسة بطريقة إلكترونية عبر مركز الاستبانة في الجامعة. ونظراً لضعف الاستبانة في المرحلة الأولى، فقد تم توزيع أداة الدراسة بطريقة يدوية، وقد استجاب منهم (281) فرداً، من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة، والجدول التالي يتضمن خصائص أفراد الدراسة:

جدول (1): خصائص أفراد الدراسة			
العنصر	المتغير	الترددات	النسبة المئوية
التنوع	ذكر	192	68.3
	أنثى	89	31.7
المنصب	الإجمالي	281	100.0
	عميد كلية	19	6.8
	وكيل كلية	119	42.3
	مدرس	82	29.2
الكلية	شعب	61	21.7
	الإجمالي	281	100.0

الرتبة العلمية	أستاذ	40	14.2
	أستاذ مشارك	90	32.0
	أستاذ مساعد	83	29.5
التدريب	محاضر	68	24.2
	الإجمالي	281	100.0
في مجال التخصص	يكون تدريب	192	68.3
	تدريس	51	18.1
	تدريس وتدريس	22	7.8
الثقافي	ثلاث دورات	16	5.8
	أكثر من ثلاث دورات	281	100.0

3. أداة الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة، وبموجب ملامحة ملامحة لتحقيق أهدافها هي "الاستبانة"، وقد تم بناؤها بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ومنها: دراسات، (القطاني، 2011)، و(العروموني، 2015)، و(السريسي، 2015)، و(بناي، 2016)، و(Ikeje & Lekan-Akomolafe, 2015)، وغيرها. وقد تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من قسمين: القسم الأول: تناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد الدراسة مثل: الجنس، المنصب، الرتبة العلمية، الدوريات التدريبية في مجال إدارة الشروع البشري، القسم الثاني: تكون من (39) فقرة مقسمة على ثلاثة محاور كما يلي: المحور الأول: يتناول ملامح وأبعاد التنوع الثقافي في الجامعة، وهو يتكون من (7) متغيرات، المحور الثاني: يتناول أساليب واستراتيجيات إدارة التنوع للموارد البشرية، وهو يتكون من (22) متغير، المحور الثالث: يتناول الصعوبات والتحديات التي تواجه إدارة التنوع للموارد البشرية في جامعة الملك سعود، وهو يتكون من (10) متغيرات، ولإصدار الحكم على مستوى التنوع الثقافي وما شابه ذلك، تم تحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، ثم تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (5/4=0.80) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية (القطاني وآخرين، 2013)، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يتضح من الجدول التالي:

جدول (2): تحديد فئات المقياس الممدوح الخماسي			
ضعيفة جداً	ضعيفة	إلى حد ما	مرتفعة جداً
1 -	1.81 -	2.61 -	3.41 -
1.80	2.60	3.40	4.20
			5.0

4. صدق أداة الدراسة وثباتها (الاستبانة):

تم إجراء اختبار صدق الأداة باستخدام اختبار كرونباخ ألفا، وأنها شاملة لكل العناصر التي يجب أن تحقّقها الدراسة، علاوة على موضوع لغزائها ومفرداتها، بحيث تكون مفهومة لمن يجيب عنها (القطاني وآخرين، 2013).

وقد تم التأكد من الصدق الظاهري، وذلك بعرض أداة الدراسة على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بكليات إدارة الأعمال في الجامعات السعودية، ومن جامعات خارجية، وذلك للاسترشاد بأرائهم، وبناءً على الملاحظات والاقتراحات التي أبدوها المحكمون، تم إجراء التعديلات اللازمة حتى خرجت الاستبانة بصورتها النهائية. وبالنسبة لصدق البناء، فقد تم حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للتأكد من ذلك؛ حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من أداة الدراسة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة ذاتها، وكما هو موضح في الجداول التالية.

جدول (3): معاملات ارتباط بيرسون لصدق البناء الداخلي لأداة الدراسة

المتغير	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
المتغير	0.611**	1
المتغير	0.672**	2
المتغير	0.583**	3
المتغير	0.667**	4
المتغير	0.609**	5
المتغير	0.688**	6
المتغير	0.646**	7
المتغير	0.573**	8
المتغير	0.803**	9
المتغير	0.750**	10
المتغير	0.609**	11
المتغير	0.620**	12
المتغير	0.663**	13
المتغير	0.735**	14
المتغير	0.782**	15
المتغير	0.683**	16
المتغير	0.773**	17
المتغير	0.759**	18
المتغير	0.721**	19
المتغير	0.715**	20
المتغير	0.758**	21
المتغير	0.768**	22

يتضح من الجدول (3) أن قيم معامل ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية لمحوها، موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وهو ما يعني تمتع أداة الدراسة بدرجة مقبولة من صدق البناء الداخلي، وبالتالي يمكن الوثوق بها كأداة صالحة لجمع البيانات الميدانية من مجتمع الدراسة.

جدول (4): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
ملاحم التنوع الثقافي للموارد البشرية في الجامعة	7	0.810
الاستراتيجيات المتبعة في إدارة التنوع للموارد البشرية في الجامعة	22	0.903
الصعوبات والتحديات التي تواجه إدارة التنوع للموارد البشرية في الجامعة	10	0.868

يتضح من الجدول (4) أن قيم معامل الثبات تراوحت ما بين (0.81-0.90)، وهي معاملات ثبات مناسبة بحسب بعض المراجع في مجال المنهجية العلمية (أري وآخرون، 2013؛ 313)، مما يدل على أنّ الأداة يمكن الاعتماد عليها والوثوق بها في الدراسة الحالية.

رابعاً - تحليل نتائج الدراسة

يعرض هذا الجزء النتائج الميدانية ومناقشتها للإجابة عن تساؤلات الدراسة، وعلى النحو الآتي:
أولاً- خصائص أفراد الدراسة:

ثانياً- الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

1. ملاحم وأبعاد التنوع للموارد البشرية في الجامعة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة نحو هذا المحور، وكانت النتائج على النحو التالي:

عرض كتابة النتائج ومناقشتها وتفسيرها

جدول (5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة نحو ملامح وأبعاد التنوع الثقافي بالجامعة

م	المتغيرات			الترتيب
	العاملون في الوحدة الأكاديمية التي أديرها :.....			
1	يتوقعون من حيث التخصص العلمي	3.70	0.88	1
2	يتوقعون من حيث الحالة الاجتماعية	3.50	0.90	2
3	يتوقعون من حيث الجنسية	3.27	1.04	3
4	يتوقعون من حيث الجنس (النوع)	2.93	1.22	4
5	يتوقعون من حيث اللغة	2.87	1.11	5
6	يتوقعون من حيث الأصل (العرق)	2.64	1.11	6
7	يتوقعون من حيث الديانة	1.65	0.95	7
المتوسط الحسابي العام		2.94	1.02	

يتضح من الجدول (5) أن محور (ملاح وأبعاد تنوع الموارد البشرية في الجامعة)، قد حصل على متوسط حسابي عام (2.94) بانحراف معياري (1.02)، وهذا يدل على أن واقع الموارد البشرية في الجامعة يتسم (إلى حد ما) بحالة من التنوع الثقافي، ويمكن ترتيب ملامح وأبعاد ذلك التنوع وفق المتوسط الحسابي كالتالي: يبدو التنوع بدرجة (مرتفعة) من حيث: التخصص العلمي، والحالة الاجتماعية، ويمكن تفسير الحالة المرتفعة للتنوع في التخصص العلمي بكون معظم الأفراد تأهلوا في تخصصات ومدارس علمية مختلفة في جامعات الغرب والشرق، بينما يتنوع المورد البشري (إلى حد ما) من حيث: الجنسية، والجنس (النوع)، واللغة، والعرق، وقد يعز ذلك إلى أن معظم منسوبي الجامعة ينتمون إلى الجنسية السعودية، والأغلبية منهم كثر، ويتكلم غالبيةهم اللغة العربية إلى جانب بعض اللغات الأخرى، وينحدر أغلبهم من أصل عربي، بينما يبدو التنوع بدرجة (منخفضة جداً) من حيث الديانة، ويمكن تفسير شدي مستوى التنوع الديني للمورد البشري في الجامعة بالقول إن الأغلبية العظمى من أعضاء هيئة التدريس والعاملين في كليات الجامعة ينتمون إلى كافة الدول العربية التي هي بظبيعتها تدين بديانة الإسلام، بالإضافة إلى من ينتمون لدول إسلامية، مثل إندونيسيا وماليزيا وبنغلادش وتركيا، وغيرها.

2. الأساليب والإستراتيجيات المستخدمة في إدارة تنوع الموارد البشرية في الجامعة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة نحو متغيرات هذا المحور، وجاءت على النحو التالي:

جدول (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة نحو الإستراتيجيات إدارة التنوع بالجامعة

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف	الترتيب
1	تزامن الإدارة ظروف العمليات (كإجراء الأمومة والإجازات المرضية... إلخ)	4.14	0.93	1
2	تم ترقيّة العاملين على أساس نتائج أدائهم الوظيفي من أي اعتبارات أخرى (الجنس، الحسنة... إلخ)	3.74	1.11	2
3	تشجع الإدارة .. الفرصة للعاملين في التعبير عن آرائهم وأفكارهم بحرية	3.63	0.96	5
4	احترم الإدارة الثقافات المتعددة للعاملين في المنظمة	3.61	0.91	4
5	تلتزم الإدارة لاختلاف الثقافات لكافة العاملين في الجامعة	3.59	0.96	5
6	تحرص الإدارة على احترام الخصوصيات الثقافية للعاملين	3.55	0.97	6
7	تحرص الإدارة على تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص بين العاملين	3.55	1.00	7
8	يتم توزيع الموارد والمزايا بين العاملين بمعايير عادلة بصرف النظر عن حالة تنوعهم	3.48	1.02	8
9	تلتزم إدارة حوار مع العاملين لسماع آرائهم وحل مشكلاتهم	3.47	0.99	9
10	تعمل الإدارة على تقليل الصراعات بين العاملين المتنوعين ثقافياً	3.42	0.93	10
11	تحرص الإدارة على التعلم من التجارب الأخرى فيما يتعلق بإدارة التنوع الثقافي بين	3.41	0.99	11
12	تسعى الإدارة إلى التعرف على الاختلافات الثقافية بين العاملين بشكل دقيق	3.19	1.07	12
13	تتأخر الإدارة كافة العاملين المتنوعين ثقافياً من حيث مناسباتهم الدينية	3.17	1.05	13
14	يتم تشجيع العاملين على المهارات الضرورية للتعامل الثقافي في بيئة العمل	3.09	1.08	14
15	تتأخر الإدارة كافة العاملين المتنوعين ثقافياً من حيث مناسباتهم الوطنية	3.08	1.10	15
16	تتأخر الإدارة لتأخر غير رسمية للعاملين بشكل دوري للتعرف وتبادل الأفكار	3.06	1.07	16
17	يتم تبنى برامج للتوعية حول الاختلافات الثقافية بين العاملين	3.01	1.14	17
18	يتم خلق بيئة مرنة تشجع نماذج ثقافية مختلفة	3.00	0.95	18
19	يتم إقامة اتصال مستمر بين العاملين لمعالجة سوء الفهم والأحكام المسبقة	2.99	1.07	19
20	تبادل الإدارة جهود لتسهيل الانطباعات من البلدان والحضارات الأخرى بين العاملين	2.83	1.08	20
21	يتم تقديم نماذج عمل مرنة تناسب العاملين المتنوعين ثقافياً	2.72	1.02	21
22	يتم تقديم برامج تدريبية للعاملين بلغات مختلفة	2.68	0.99	22
المتوسط الحسابي العام		3.29	0.99	-

يتضح من الجدول (6) أن المتوسط الحسابي العام لمحور (الأساليب والإستراتيجيات الشبعة في إدارة تنوع الموارد البشرية في الجامعة) قد بلغ (3.29) بانحراف معياري (0.99)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة إلى حد ما) من قبل أفراد الدراسة، بشكل عام، على أن ما طرحته الدراسة من الأساليب والإستراتيجيات يتم اتباعها في إدارة التنوع البشري من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة، وقد توافقت موافقة أفراد الدراسة، وبرزت بحسب

المتوسط الحسابي إلى فئتين رئيسيتين، ويمكن إيجاز ذلك على النحو التالي: أبرز الأساليب والإستراتيجيات المستخدمة بدرجة (مرتفعة)، مرتبة تالياً، وفقاً للمتوسط الحسابي: مزاواة ظروف العمليات (كإجازة الأمومة والإجازات المرضية... إلخ)؛ وترقيّة العاملين على أساس نتائج أدائهم الوظيفي بغض النظر عن أي اعتبارات أخرى؛ وإتاحة الفرصة للعاملين في التعبير عن آرائهم وأفكارهم بحرية؛ واحترام الثقافات المتعددة للعاملين في الجامعة؛ واحترام الخصوصيات الثقافية للعاملين؛ وتوزيع الموارد والمزايا بين العاملين بمعايير عادلة بصرف النظر عن تنوعهم؛ وإقامة حوار مع العاملين لسماع آرائهم وحل مشكلاتهم؛ والتعلم من التجارب الأخرى فيما يتعلق بإدارة التنوع بين العاملين. بينما الفئة الأخرى من الأساليب والإستراتيجيات شارس (إلى حد ما)، من قبل القيادات الأكاديمية، من أبرزها: مزاواة كافة العاملين المتنوعين من حيث مناسباتهم الوطنية والدينية؛ وتشجيع العاملين على المهارات الضرورية للتعامل الثقافي في بيئة العمل؛ وتقديم لتأخر غير رسمية للعاملين بشكل دوري للتعرف وتبادل الأفكار والخبرات؛ وتبنى برامج للتوعية حول الاختلافات الثقافية بين العاملين؛ وخلق بيئة مرنة تشجع نماذج ثقافية مختلفة؛ ومعالجة سوء الفهم وتسهيل الانطباعات من الحضارات الأخرى بين العاملين ذوي التنوع الثقافي؛ وتقديم نماذج عمل مرنة، وبرامج تدريبية بلغات مختلفة. يتضح مما سبق أن نصف الأساليب والإستراتيجيات التي طرحتها الدراسة، تمارسها القيادات الأكاديمية (إلى حد ما)، في سبل إدارة حالة التنوع البشري في الجامعة، وهذا مؤشر على أن تلك القيادات الأكاديمية بحاجة إلى برامج تدريبية متخصصة لبناء مهاراتها في مجال إدارة التنوع الثقافي في أوساط الموارد البشرية العاملة في الجامعة، ويعزز هذا الاستنتاج ما ورد في الجدول رقم (1) الذي أشار إلى أن حوالي (68%) من أفراد الدراسة لم يخضعوا لأي برنامج تدريبي في مجال إدارة التنوع البشري في المنظمات.

3. أبرز الصعوبات والتحديات التي تواجه إدارة تنوع الموارد البشرية في الجامعة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة نحو متغيرات هذا المحور، وجاءت على النحو التالي:

جدول (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة نحو الصعوبات والتحديات التي تواجه إدارة التنوع في الجامعة

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف	الترتيب
1	عدم وجود آلية واضحة لقياس مستوى التنوع بين العاملين	3.42	0.97	1
2	ضعف إدراك العاملين لمفهوم وأهمية التنوع الثقافي	3.30	1.01	2
3	ضعف جهود بعض العاملين لتطوير مهارات التواصل مع	3.26	0.93	3
4	قلة المخصصات المالية للتدريب على إدارة التنوع بين العاملين	3.23	1.00	4
5	صعوبة تكيف بعض العاملين من الثقافات الأخرى مع بيئة	3.10	0.95	5
6	ضعف استجابة العاملين من الثقافات الأخرى للتعلم بين	2.96	0.98	6
7	تضليل العاملين ممارسة العمل بصورة فردية على حساب العمل	2.91	1.01	7
8	بروز حالات من الصراع التنظيمي بين الموظفين متوحي الثقافة	2.89	0.94	8

يعني تقارب وجهات نظر أفراد الدراسة المتشربين وغير المتشربين للصعوبات والتحديات التي تواجه إدارة تنوع الموارد البشرية في الجامعة.

خامساً- مناقشة النتائج والتوصيات

يعرض هذا القسم من الدراسة أبرز النتائج التي تم التوصل إليها بعد إجراء عملية التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية، وكذلك طرح عدد من التوصيات بناء عليها، وهي على النحو التالي:

مناقشة نتائج الدراسة:

لقد توصلت الدراسة الحالية إلى عدد من النتائج، وهي على النحو الآتي:

1- إن حوالي (68%) من أفراد الدراسة لم يلتحقوا في أي برنامج تدريبي في مجال إدارة التنوع والتعدد الثقافي للموارد البشرية، وهذا مؤشر مهم يحتم الاتفاقات لهذه المسألة الحيوية ذات الصلة بالموارد البشرية في الجامعة، لما للتدريب على إدارة التنوع الثقافي من آثار إيجابية، تمثل في: تعزيز الأفكار والجماعات بالنكاه الثقافي، والمهارات اللازمة للاندماج من التجارب والخبرات المتنوعة، وابتكار الحلول للمشكلات المعقدة، والوعي بالتفروق والاختلافات المتنوعة، ولهم وجهات النظر المشابهة، وبناء آليات الحوار المفتوح، وتعزيز التعاون والتواصل والتكيف والتعايش في بيئة التنمائية واحدة (Hussain et al.,2020; Mohamed,2023).

2- وجود حالة من التنوع في الموارد البشرية بالجامعة محل الدراسة، ويبدو ذلك بدرجة (مرتفعة) من ناحية الحالة الاجتماعية، والتخصص العلمي، ويتجلى (إلى حد ما) من حيث: الجنسية، والنوع، واللغة، والعرق، بينما يبدو التنوع بدرجة (ضعيفة جداً) من ناحية الديانة، ويمكن تفسير ضعف التنوع الديني بإرجاعه إلى ظروف المنظمات السعودية، بما فيها الجامعات والعقود الأكاديمية، ومنها جامعة الملك سعود التي تعتمد بدرجة كبيرة، في هذه المرحلة، على الكفاءات الوطنية والعربية، التي تنتمي في غالبيتها إلى دين واحد.

3- إن القيادات الأكاديمية في الجامعة تستخدم جملة من الأساليب والإستراتيجيات في إدارة الموارد البشرية المتنوعة، وأن ما تستخدمها منها بدرجة (مرتفعة)، بشكل في: مزاواة العمليات من حيث إجازة الأمومة والإجازات المرضية... وغيرها؛ وترقيّة العاملين بناء على نتائج أدائهم الوظيفي بعيداً عن أي اعتبارات أخرى؛ وإتاحة الفرصة للعاملين في التعبير عن آرائهم وأفكارهم بحرية؛ واحترام الثقافات المتعددة، والخصوصية الثقافية لكافة العاملين في الجامعة؛ والسعي لتوزيع الموارد والمزايا بين العاملين بمعايير عادلة؛ ولخص درجة الصراع بين العاملين المتنوعين ثقافياً؛ والاستناد من التجارب الأخرى في هذا المجال. ولعل هذه النتائج تتجسم مع بعض أبعاد ومضامين نظرية هوفستد (Hofstede) التي تفرّض أن المنظمة التي تعمل على تعزيز القوة (Power) بأختيارها أحد الموارد التنظيمية، بين الأفراد وفرق العمل والمسقوات الإدارية المختلفة داخل المنظمة؛ وتشديد من مزايا العمل الجماعي، وتتيح في الوقت ذاته للفرد الفرصة

تقييم كتابة النتائج (الوضوح، والوسائل البصرية)



المعيار	التقييم
وضوح النتائج	تم كتابة النتائج بلغة واضحة، تم توضيح وشرح وتحليل النتائج باستخدام لغة (كمية) وتم ترتيبها وفقاً لقيمة المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، مع ربطها بالواقع للجامعات محل الدراسة
ترتيب وتنظيم النتائج	النتائج مرتبة ومنظمة حسب المحاور التي اشتمل عليها الاستبيان، حيث تم تصميمه بشكل متسق مع تساؤلات الدراسة
استخدام الجداول	استخدم الباحثين جداول إحصائية دقيقة لعرض كل عبارة، ومتوسطها الحسابي، والانحراف المعياري، والترتيب وفقاً لمقياس ليكرت، لذا يمكن القول بأن الجداول مكتملة ومنسقة وواضحة.
استخدام الرسوم البيانية	لا توجد رسوم بيانية في العرض، كان يمكن عرض البيانات على شكل رسوم بيانية لتوضيح النتائج بصورة بصرية واضحة
التحليل الكمي	استخدم الباحثين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بشكل جيد، كما تم استخدام معامل كرونباخ للثبات وارتباط بيرسون للتحقق من صدق الأداة
الربط بالأهداف والأسئلة	يوجد ربط مباشر في عرض النتائج مع أسئلة الدراسة، حيث يتم عرض محتوى التساؤل أو المحور الذي يتناوله السؤال ثم تحليل إجابته أسفل الجدول.
الربط بالدراسات السابقة	في قسم المناقشة، تم ربط النتائج ببعض الدراسات السابقة مما يعزز مصداقية وموثوقية النتائج

تقييم الدراسة من حيث تحليل البيانات والأساليب الإحصائية أو النوعية المستخدمة



البند	التقييم	الملاحظات
ملاءمة الأساليب للتحليل	5/5	- الأساليب الإحصائية مناسبة لموضوع الدراسة وأدواتها. - تم إجراء اختبار مدى صدق وثبات الأداة بكل وضوح، مع توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة، وتوضيح الخطوات التي تمت لإجراء هذا الاختبار - تم تحليل البيانات بشكل سليم استناداً على الأساليب الإحصائية المستخدمة سواء في صدق وثبات الأداة أو في الإجابة على تساؤلات الدراسة، والتي يتضح ملاءمتها لطبيعة الدراسة ومتغيراتها وتساؤلاتها.
وضوح الخطوات	5/5	الخطوات التي اتبعتها الباحثة في الدراسة وإجراءاتها واضحة تماماً وبشكل مفصل، مع إيضاح الخطوات بالترتيب وفق قواعد البحث العلمي.
10/10		بشكل عام إجراءات الدراسة واضحة، تم شرح وتوضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، أوضحت الدراسة الأدوات والإجراءات بشكل موجز وواضح، مع تبرير سبب استخدام الأساليب الإحصائية الكمية والتي تعتبر مناسبة وملاءمة للدراسة وأهدافها وفرضياتها



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

