

التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية

د. عفاف علي احمد سلمان

قسم الإدارة العامة والعلوم العسكرية، كلية العلوم الإدارية
والمعلوماتية، جامعة الاستقلال، فلسطين

Dr. Afaf Ali Ahmed Salman

Department of Public Administration and Military Sciences,
Faculty of Administrative and Information Sciences, Al-Istiqlal
University, Palestine

afaf@pass.ps

The Challenges Facing Human Resources Management in Palestinian Universities

Abstract

The study aimed to identify the most significant challenges facing human resource management in Palestinian universities in the West Bank and to propose appropriate solutions and approaches to address these challenges. To achieve the objectives of the study, a qualitative methodology was adopted. An interview tool was designed and conducted with ten (10) participants, including employees working in Palestinian universities.

The results of the study revealed that the challenges facing human resource management are numerous and varied, encompassing several aspects. The most prominent challenges include weak organizational infrastructure, the absence of administrative specializations, a weak organizational structure, and the lack of clear mechanisms for defining roles and job responsibilities.

As for the administrative challenges, they were summarized as follows: rigid organizational structures, weak strategic planning, absence of specialized human resource departments in Palestinian universities, inefficient bureaucratic incentive systems, lack of training and development programs, and the absence of job descriptions for many positions.

The economic challenges were represented by the weakness and scarcity of funding, in addition to political obstacles due to the tense and unstable situation in the region, coupled with the Israeli occupation.

The study recommended the necessity of designing effective training programs, establishing a clear, efficient, advanced, and fair incentive system, addressing and resolving administrative challenges, and ensuring that the human resource departments are committed to developing job descriptions for all positions.

Keywords: Challenges, Human Resource Management, Palestinian Universities.

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، ومحاولة وضع الحلول والتوجهات المناسبة لتلك التحديات، وتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الدراسة المنهج النوعي، حيث تم تصميم أداة المقابلة، وإجرائها مع عدد من العاملين في الجامعات الفلسطينية، وبلغ عدد المشاركين (10) أفراد.

أظهرت نتائج الدراسة أن التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية متعددة ومتنوعة، وتمثلت في جوانب مختلفة، من أبرزها: ضعف البنية التنظيمية، وغياب التخصصات الإدارية، وضعف الهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى عدم وجود آليات واضحة لتحديد المهام والأدوار الوظيفية.

أما فيما يخص التحديات الإدارية، فقد تلخصت في: جمود الهياكل التنظيمية، ضعف التخطيط الاستراتيجي، عدم وجود إدارات موارد بشرية متخصصة في الجامعات الفلسطينية، ضعف في أنظمة الحوافز البيروقراطية، نقص في برامج التدريب والتطوير، وغياب بطاقات الوصف الوظيفي لكثير من الوظائف.

وفيما يتعلق بالتحديات الاقتصادية، فقد تمثلت في ضعف وقلة التمويل، إلى جانب معوقات سياسية بسبب الأوضاع المتوترة وغير المستقرة في المنطقة، مقترنة بالاحتلال الإسرائيلي.

وأوصت الدراسة بضرورة تصميم برامج تدريبية فعالة، وإيجاد نظام حوافز واضح وفعال ومتطور وعادل، ومواجهة التحديات الإدارية ومعالجتها، وضرورة التزام إدارة الموارد البشرية بتصميم بطاقات وصف وظيفي للوظائف جميعها.

الكلمات المفتاحية: التحديات، إدارة الموارد البشرية، الجامعات الفلسطينية.

مقدمة

في ضوء التعليم يتم تحقيق التطور، فتنهض المجتمعات، لذلك يكتسب التعليم أهمية كبيرة في حياة الدول، ويحقق التطور الاقتصادي والاجتماعي والثقافي. فالتعليم يمثل مؤشراً من مؤشرات التنمية، بل من أهم مؤشرات التنمية. ومن جانب آخر، يمثل شكلاً من أشكال الاستثمار في رأس المال البشري، حيث إن التطور الحضاري للمجتمعات يُقاس بما تم تحقيقه من إنجاز علمي، وإنتاج معرفي، واستثمار مادي، وما أحدثه التعليم من تطور في بناء القدرات والمهارات البشرية والعمل على تنميتها.

ويُقصد برأس المال البشري اكتساب الأفراد للمعرفة والمهارات من خلال التدريب والتعليم والخبرات المتراكمة، وذلك بهدف زيادة مستوى الدخل في المستقبل. ويُعد التعليم مورداً استراتيجياً مهماً للمجتمعات الحديثة، لأنه يمد المجتمع باحتياجاته من الكوادر البشرية العلمية المتخصصة، مما يؤدي إلى زيادة القيمة المضافة والنمو الاقتصادي. فالتعليم مسؤول عن صياغة المستقبل، والتعليم العالي يعد حجر الأساس في تطور الدولة.

وتواجه مؤسسات التعليم العالي العديد من المتغيرات التي تدعوها إلى التفكير في مستقبلها والعمل الجاد على التكيف مع تلك المتغيرات وتحقيق التقدم خاصة في ظل بيئة تتسم بالتغير السريع والمنافسة، وهذا يدفعها لتبني أساليب إدارية حديثة للتغلب على تلك التحديات (الرشدي، 2019).

ومن هذا المنطلق، لا بد من الاستمرارية في تطوير منظومة التعليم العالي، إذ يواجه التعليم العالي الكثير من التحديات التي تُقيد كفاءته وتُضعف من جودة مخرجاته وإمكانية تطوره. ومن أهم هذه التحديات: محدودية قدرات ومهارات الموارد البشرية، وانخفاض كفاءة تخصيصها، الأمر الذي قد يؤثر على تحقيق الأهداف التنموية في الجامعات.

لذلك، أصبحت الموارد البشرية تلعب دوراً استراتيجياً ومكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي. وقد أدركت الدول المتقدمة تحديات إدارة الموارد البشرية وتعاملت معها في ضوء فلسفة ونظم المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية، لكن مؤسساتنا لا تزال تفتقر إلى الفهم العميق لهذه المشكلة، لا سيما أنها تركز على إدارة التهديدات بقياس الفجوة في الأداء والعمل على علاجها من خلال برامج التدريب والتطوير بهدف تحقيق مستوى أداء مقبول، في حين تتجاهل إدارة الفرص التي تتطلب جهداً وتكلفة أقل، والتي يمكن من خلالها تحقيق التميز والإبداع عبر إدارة الموارد البشرية (صيام، 2013: 2).

مشكلة الدراسة

تلعب الجامعات دوراً محورياً في المجتمعات، إذ يتم من خلالها تحديد الملامح الحضارية والتطويرية من خلال الوظائف المتعددة التي تقدمها، لذا وجب على الباحثين والأكاديميين تسليط الضوء على كل ما يتعلق بتفاصيل العملية الإدارية، والتي تمثل العجلة الأساسية لأي وظيفة أخرى داخل هذه الجامعات.

وتواجه المنظمات والمؤسسات المعاصرة، بمختلف قطاعاتها، تحديات عديدة بسبب التحولات السريعة في بيئة العمل، مثل: إعادة هيكلة المنظمات، والتقنية المتقدمة، والعولمة، وإدارة الجودة الشاملة. ولذلك، فإن نجاح إدارة الموارد البشرية يتوقف على معرفة هذه التحديات، لوضع الآليات المناسبة لمواجهتها، من خلال تبني ممارسات حديثة تؤدي إلى تطوير الأداء والتميز المؤسسي (عبد الوهاب، 2003: 3).

وفي هذا السياق، أصبح من الواضح أن الأساليب التقليدية والروتينية لم تعد مجدية في إدارة الموارد البشرية، لذلك لا بد من التركيز على معالجة المشكلات المفاجئة بما يتلاءم مع متطلبات العصر الحديث الذي يتسم بالتغير المستمر. فدور إدارة الموارد البشرية يتطلب تطبيق ممارسات إدارية واستراتيجية حديثة لمواجهة المتغيرات والتحديات المعاصرة باستمرار (الشريف، 2009: 1).

وبالرجوع إلى تقرير وزارة التربية والتعليم العالي، أُشير إلى وجود مجموعة من التحديات التي تواجه الجامعات في فلسطين، تنوعت بين قلة الكوادر العلمية المؤهلة مقارنة بعدد الطلاب، بالإضافة إلى التحديات الخارجية الناتجة عن الاحتلال الإسرائيلي، وقلة الموارد المالية المتاحة للسلطة الفلسطينية (MOEHE, T., 2010)، التي تؤثر بدورها على أداء الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية.

تبرز الحاجة إلى تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، من خلال الانتقال من الأسلوب التقليدي إلى أنماط أكثر مرونة وحداثة. حيث أوصى نصيف بضرورة توفير بيئة تدريبية محفزة، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب للحصول على أفضل أداء ممكن (ناصيف، 2019).

وهكذا، فإن الباحثة عبر هذا البحث، تحاول التعرف على أبرز التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، وسبل التغلب عليها.

السؤال الرئيس: ما هي التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما أبرز التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية؟
- ما هو واقع إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية؟
- ما سبل التغلب على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية؟

أهداف الدراسة

- التعرف إلى أبرز التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية.
- الكشف عن واقع إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية.
- تحديد سبل التغلب على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية.

أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال طبيعة الموضوع المطروح، فالموارد البشرية تُعد رأس المال الحقيقي لأي منظمة، وبالتالي فإن هذه الدراسة يمكن أن تشكل إضافة علمية ومعرفية في مجال إدارة الموارد البشرية.

كما تسهم في لفت الانتباه إلى ضرورة تطوير الوسائل والأساليب المتبعة داخل الجامعات الفلسطينية، وذلك من خلال التعرف على التحديات التي تعيق إدارة الموارد البشرية، والعمل على وضع الحلول المناسبة لها.

ويمكن أن تستفيد إدارات الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية من نتائج هذه الدراسة من خلال تسليط الضوء على أهم التحديات التي قد تُعيق تطور المنظمات، واقتراح سبل عملية للتغلب عليها، مما يُسهم في تطوير الأداء المؤسسي والنهوض به.

أما من الناحية العلمية، فتكمن أهمية الدراسة في تحفيز إنتاج المزيد من الدراسات العلمية الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، وتوفير آفاق جديدة للباحثين والعاملين في هذا المجال.

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية.
- الحدود البشرية: نخبة من الأكاديميين.
- الحدود المكانية: الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية.
- الحدود الزمانية: الفصل الأول من العام الجامعي 2024-2025.

الإطار النظري

تمهيد

تُعدّ الموارد البشرية جزءاً أساسياً في المنظمات، بل تلعب دوراً استراتيجياً في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتُعتبر ركيزة مهمة تستند إليها الإدارة في تحقيق أهدافها وتحقيق التميز للمنظمة. فهي لم تعد مجرد وظيفة تتكون من مجموعة من النشاطات المتعلقة بالعاملين في المنظمة، بل أصبحت أوسع وأشمل من ذلك، نظراً لأهميتها الكبيرة في نجاح أو فشل المنظمات. وسنلقي الضوء على أهداف ومفهوم إدارة الموارد البشرية، وأهم التحديات التي تواجهها.

مفهوم إدارة الموارد البشرية

عرّفها «ويلتون» بأنها مصطلح يُستخدم لوصف جميع الممارسات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة والمتعلقة بالاستقطاب، والاختيار، والتعيين، وتصميم الوظائف، والتدريب والتطوير، والتقييم والمكافآت، والتوجيه، والتحفيز، وضبط العاملين في المنظمة (Wilton, 2013).

كما عرّفها «كويل» وزملاؤه كما ورد في (Coyle – Shapiro, et al., 2013) بأنها: «النشاط الإداري الذي تتخذه المؤسسات في توظيف الموظفين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم». وبعبارة أخرى، فإن إدارة الموارد البشرية هي حزمة من السياسات والبرامج والخطط التي تتبناها المنظمة للاستفادة الكاملة من رأس المال البشري، وتشمل كل شيء من أساليب التوظيف والاختيار إلى القواعد التي تحدد كيفية تعامل المؤسسة مع الموظفين الحاليين.

تعريف اصطلاحي من الباحث

تُعدّ إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الباحث من الوظائف الأساسية والرئيسية في جميع المؤسسات، والتي تهدف إلى الاستثمار الأمثل في رأس المال البشري من خلال سياسات وممارسات متّبعة لتحقيق أفضل النتائج والأهداف للمنظمة بفعالية واستدامة.

أهداف إدارة الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف متعددة لتنمية قدرات العاملين وتحقيق الكفاءة الإنتاجية والفعالية في الأداء التنظيمي، ومن أبرز هذه الأهداف كما ورد في (أبو شعيرة، 2016: 17).

● الأهداف التنظيمية:

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم، مع بقاء المديرين مسؤولين عن أداء مرؤوسيهـم.

● الأهداف الوظيفية:

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى القيام بوظائفها المتعددة بدءاً من تخطيط الموارد البشرية واستقطابهم، حتى تحقيق الخدمات والمزايا للعاملين ورعايتهم.

● الأهداف الاجتماعية:

تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية بهدف الحد من الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المؤسسة

● الأهداف الشخصية:

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين، بما يساعد على حمايتهم، والحفاظ عليهم، وتحفيزهم للعمل والإنتاج، وتنمية قدراتهم.

تحديات إدارة الموارد البشرية

شهدت بيئة العمل الحديثة العديد من التغيرات، مما أدى إلى ظهور تحديات وعقبات متعددة أمام إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها، سواء اتجاه العاملين أو اتجاه المنظمة. ومن هذه التحديات: الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا الحديثة، تغير تركيبة القوى العاملة، تغير القيم والاتجاهات، وزيادة الحاجة إلى تنمية القدرات (جابر، 2015: 14).

التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

إن التغيرات التي حصلت في قطاعات العمل المختلفة كثيرة في وقتنا الحالي فقد رافقت تلك التغيرات الكثير من العقبات والتحديات لإدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق أهدافها وأهداف المنظمة وتتمثل هذه التحديات بالتالي: (عبد الباقي، 2004: 413).

أولاً: التحديات البشرية

تعد سلوكيات الموارد البشرية من أبرز العوائق أمام إدارة الموارد البشرية، ومنها:

- **التغير التكنولوجي:** أدى التطور التكنولوجي والمعلوماتي إلى اختفاء بعض الوظائف وظهور أخرى جديدة تتطلب مؤهلات جامعية. ويُعد الضعف في القدرة على استخدام التكنولوجيا من التحديات الكبيرة (الزهري، 2000: 267).
- ويجب أن ننوه أن من أهم التحديات التكنولوجية التي تواجه إدارة الموارد البشرية الضعف النسبي في القدرة على التعامل مع التكنولوجيا الإدارية والتقنيات الحديثة بالإضافة إلى إحلال التكنولوجيا محل الكادر البشري بما يسبب مشكلة لإدارة الموارد البشرية (الشهراني، العمار، 2021).
- ومن الطبيعي أن تجد المنظمة نفسها أمام تحديات جديدة بسبب تلك التغيرات لذلك أصبح واجب المنظمات أن تركز على بناء المورد البشري الفعال (مجاني، وبن ساعد، 2016: 286).
- **ظاهرة التسبب البشري:** تؤثر ضعف الانتماء المؤسسي والممارسات السلبية مثل إفشاء الأسرار المهنية والتراخي في أداء المهام على فعالية المنظمة (بوحوش، 1989: 26).
- **النفاق الإداري:** يقوم بعض الموظفين بإظهار الالتزام أمام المدراء فقط من أجل الحصول على مزايا معينة (شيحا، 1990: 17).
- **الجمود الفكري:** عدم تقبل التغيير والتمسك بالأساليب القديمة دون مرونة فكرية (الحربي، 2003: 1).
- **غياب أخلاقيات العمل:** يؤدي غياب التوجيه وسوء تنظيم العمل إلى ضعف الأداء المؤسسي (شامخ، 2008: 210).

ثانياً: التحديات الإدارية

تشمل التحديات الإدارية المؤثرة على أداء الموارد البشرية ما يلي (مسدر، 2021):

- العولمة
- التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية
- الفساد الإداري
- المركزية الشديدة والبيروقراطية
- ضعف الالتزام الوظيفي
- ضعف تقييم الأداء
- ضعف الولاء التنظيمي
- سوء توزيع الموارد البشرية
- التسرب الوظيفي
- تحديات برامج السلامة والصحة المهنية

ثالثاً: التحديات التنظيمية

تُعتبر التنظيمات غير الرسمية من أخطر التحديات، إذ تسهم في نشر الشائعات ومقاومة التغيير. كما أن البيئة التنظيمية تؤدي دوراً كبيراً في مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها (شعيب، 2014: 127).

والتحديات التنظيمية تتمثل بالظروف أو المجال الذي يحدث فيه تعارض لمطالب واهتمامات الموظفين وأهدافهم داخل المؤسسة وبذلك فإن التحديات تتمثل في الموقف السلبي الذي يستتفز وقت، وجهد وطاقة الأفراد حيث يمثل الموقف الذي تختلف فيه درجة الإيجابية والسلبية الناتجة عن التفاعلات المحددة بين الأطراف التي تدور بينها الصراع (ديري، 2011: 15).

حيث تعتبر التحديات التنظيمية من أهم التحديات التي يجب التخلص منها ودحرها، باعتبارها عصب العمل داخل المنظمة فالبيئة التنظيمية هي التي ترسم طريق المنظمة وآلية عملها ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف (الشهراني، العمار، 2021: 43).

رابعاً: تحديات البيئة الخارجية

نعني بالتحديات البيئية هي البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة حيث يجب على المنظمة العمل على مواجهة تغيرات البيئة الخارجية لها، التي لا يمكن للمنظمة السيطرة عليها إلا من خلال دراسة وتحليل البيئة المحيطة بها ومن أبرز هذه التحديات التغيرات الاقتصادية التي يشهدها العالم بشكل عام الذي انعكس على المجتمعات جميعها. ومن التحديات التي يمكن أن تواجهها المنظمة أيضاً التغيرات القانونية والتغيرات السياسية التي قد يكون لها آثار واضحة على إدارة الموارد البشرية (المغربي، 2010).

حيث إنه يجب على العاملين في إدارة الموارد البشرية التحلي بالمرونة اللازمة للتعامل بشكل متوازن مع التعديلات الحكومية للقوانين واللوائح حتى لا يؤدي ذلك إلى التخطي أو التأثير السلبي على استراتيجيات العمل لذلك يجب على المنظمة الالتزام باللوائح والأنظمة التي تنظم سير العمل وعدم التمييز في معاملة الأفراد أثناء ممارسة أنشطة الموارد البشرية أو الإعلانات الموجهة لفئة معينة وذلك في مجال استقطاب الموظفين

أو التفرقة في الأجور بين الأفراد أصحاب المهارات والخبرات، أو التمييز بين الأفراد في اختبارات التوظيف (ديسلر، 2003: 89).

فالمنظمات لا تعيش منفردة عن بيئاتها التي وجدت بها فهي تؤثر وتتأثر بها فهي تتأثر بالعوامل السياسية والاجتماعية والثقافية للبيئة المحيطة بها، كما أن انعدام الميزة التنافسية يعتبر تحدياً، في مجتمعها لا بد من التغلب عليه ورسم سياسات المنظمة التي تؤدي إلى تحقيق ميزة للمنظمة (الشهراني، العمار، 2021: 43).

الدراسات السابقة

دراسة الشهراني والعمار (2021): هدفت الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة بخميس مشيط. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن تحديات البيئة الخارجية هي الأكثر تأثيراً في تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة بخميس مشيط في المملكة العربية السعودية، حيث بلغ مستوى تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة درجة متوسطة بوزن نسبي (65.80%). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في المستشفيات الخاصة بخميس مشيط حول تقديرهم للتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق المفاهيم الحديثة. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق وبناء المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية كجزء أساسي من ثقافة المؤسسة، وخلق علاقة دائمة بين الإدارة والعاملين لتعزيز تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية، والاهتمام بالتدريب المستمر لتنمية مهارات العاملين وتطوير قدراتهم بما يحقق التطور.

دراسة مسدر (2021): هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية بمنطقة عسير، ومحاولة وضع الحلول والمقترحات العلاجية لهذه التحديات. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وصمم الباحث استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: وجود تحديات عالية تواجه إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية بمنطقة عسير، وتتمثل في خمسة تحديات أساسية (بشرية، إدارية، اجتماعية، اقتصادية، وقانونية). وأوصت الدراسة بعدة توصيات، من

أهمها: تطبيق وتعزيز اللوائح التي تضمن معاملة المسؤولين للموظفين دون تمييز، ووضع سياسات استقطاب واضحة ومتكاملة ضمن أنشطة إدارة الموارد البشرية، وإيجاد أساليب أفضل لاجتذاب العمالة الوطنية والمحافظة عليها.

دراسة كحيل (2014): هدفت الدراسة إلى التعرف إلى "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير كفاءة أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، والوقوف على مستوى كفاءة الأداء. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية إيجابية بين تطبيق أبعاد استراتيجية إدارة الموارد البشرية وتحقيق كفاءة العاملين. كما كشفت عن ضعف يتمثل في عدم وجود إدارات موارد بشرية متخصصة في الجامعات الفلسطينية. وأوصت الدراسة بأهمية الاستفادة من نتائج تقييم الأداء، وخلق إدارات موارد بشرية، وتطوير أنظمة الحوافز.

دراسة مشتى (2014): هدفت الدراسة إلى معاينة واقع إدارة الموارد البشرية في الوزارة، والتعرف على مواضع القوة والضعف، وتحديد الفروقات في المتغيرات المؤسسية والديموغرافية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي المقطعي، والاستبيان كأداة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى أن الدرجة الإجمالية كانت مقبولة (24%)، وأن الدرجة الكلية لاستراتيجية الموارد البشرية ضعيفة (52.1%)، والانطباعات عن الإدارة مقبولة بشكل عام. أوصت الدراسة بالاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وتوزيع الموظفين حسب تخصصاتهم، والاهتمام بتقييم الأداء.

دراسة البيطار (2014): هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والفلسفة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتمكين الوظيفي، وكشفت عن ضعف في أنظمة الحوافز. وأوصت بخلق ثقافة تنظيمية داعمة للتخطيط الاستراتيجي، وتطوير أنظمة الحوافز، وتأهيل المدراء، وتعزيز تمكين العاملين من خلال استراتيجيات تدريب فعالة.

دراسة ديبه (2015): هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع تقييم الأداء والرضا الوظيفي المرتبط به. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة. توصلت الدراسة إلى أن التقييم يتم على أسس علمية وموضوعية، لكنه لا يتم بصورة دورية، ولا تؤخذ نتائجه في قرارات التدريب أو التحفيز، مما أدى إلى رضا وظيفي بدرجة متوسطة. وأوصت الدراسة باعتماد نتائج تقييم الأداء في الحوافز والتدريب، وتحسين برامج التقييم.

دراسة (2013) Sadder : بعنوان "The Strategic Planning of Human Resources in the Palestinian Academic Institute: An-Najah National University as a

Study Case“، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، ومدى تضمين نشاطات الموارد البشرية في الخطط الاستراتيجية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من شاعلي المناصب العليا والعاملين في دوائر الموارد البشرية في الجامعات. وأظهرت النتائج عدم وجود منهجية واضحة للتخطيط الاستراتيجي، حيث يقتصر دور إدارة الموارد البشرية على تنفيذ الأنشطة دون ربطها بالأهداف الاستراتيجية للجامعة. وأوصت الدراسة بتبني منهجيات التخطيط الاستراتيجي وربط مهام الموارد البشرية بالخطة الاستراتيجية للجامعة.

التعليق على الدراسات السابقة

توافقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في تسليط الضوء على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وسبل التغلب عليها، حيث أبرزت جميع الدراسات أهمية التغلب على هذه التحديات لما لها من دور كبير في عملية التطوير والبناء المؤسسي، وتأثيرها المباشر على تطوير أداء إدارات الموارد البشرية. تقاطعت الدراسة الحالية مع دراسة (مسدر، 2021؛ الشهراني والعمار، 2021) في بحث التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية. كما تقاطعت مع دراسة (مشتي، 2014؛ وكحيل، 2014) في دراسة واقع الاستراتيجيات ودورها في كفاءة الموظفين، وكشفت عن تحديات إدارية وغياب إدارات متخصصة. وتوافقت أيضاً مع دراسة (البيطار، 2014؛ Sadder، 2013) التي سلطت الضوء على واقع التخطيط الاستراتيجي، حيث أظهرت ضعفاً في أنظمة الحوافز وغياب منهجية واضحة لربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية. كما وافقت دراسة ديبه (2015) التي تناولت التحديات في تقييم الأداء وعلاقته بالرضا الوظيفي، وأشارت إلى عدم الأخذ بنتائج التقييم في قرارات التدريب أو التحفيز.

من حيث المنهج

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (الشهراني والعمار، 2021؛ مسدر، 2021؛ مشتي، 2014؛ كحيل، 2014؛ البيطار، 2014؛ ديبه، 2015) في استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

من حيث أداة جمع البيانات

اختلفت الدراسة الحالية عن باقي الدراسات في استخدام أداة المقابلة لجمع البيانات (البحث النوعي)، في حين استخدمت الدراسات الأخرى الاستبيان (البحث الكمي).

من حيث مجتمع وعينة الدراسة: تنوعت الدراسات السابقة في اختيار المؤسسات (جامعات، مستشفيات، وزارات، ومؤسسات غير حكومية)، بينما اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات مثل كحيل، ديبه، مشتي، و Sadder من حيث اختيار الجامعات الفلسطينية كمجتمع للدراسة، لكنها اختلفت من حيث عينة الدراسة.

ما يميز هذه الدراسة (الفجوة البحثية)

تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وسبل التغلب عليها من وجهة نظر الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية. وتسعى الدراسة إلى سد فجوة بحثية وتسلط الضوء على أهمية التغلب على هذه التحديات لما لها من أثر كبير في تطوير قطاع التعليم العالي. كما تميزت باستخدام المنهج الكيفي التحليلي، وتعد من الدراسات القليلة التي تناولت هذا الموضوع في المجتمع الفلسطيني، على حد علم الباحثة.

منهجية البحث

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، والتعرف على سبل التغلب على تلك التحديات. وقد استخدمت الباحثة المنهج الكيفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، واعتمدت على أداة المقابلة لجمع البيانات.

وقد تم استخدام مصدرين رئيسيين من مصادر المعلومات:

- المصادر الثانوية: وتشمل الكتب، والمقالات، والدوريات، والتقارير، والأبحاث، والمصادر العربية والأجنبية، بالإضافة إلى الاطلاع على مواقع الإنترنت المختلفة، والبحوث، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث.
- المصادر الأولية: تم جمع البيانات من خلال المقابلات، نظراً لكون هذه دراسة نوعية. ويُعرف البحث النوعي بأنه نوع من أنواع البحوث العلمية التي تقتض وجود حقائق وظواهر اجتماعية تُبنى من خلال وجهات نظر الأفراد والجماعات المشاركة في البحث (قنديلجي، 2012).

يتجه الباحث في البحث النوعي عادة نحو عينة غير عشوائية، أي عينة قصدية لجمع البيانات، باستخدام أدوات مرنة مثل الملاحظة المشاركة والمقابلات المعمقة، والوثائق والسجلات الأولية المرتبطة بالموضوع. ويؤدي الباحث دوراً اجتماعياً متفاعلاً، مع الاعتماد على الذاتية المنضبطة لنقادي التحيز في جمع البيانات وتفسيرها. ويهدف البحث النوعي إلى فهم الظواهر وتوصيفها بعمق، وليس تعميم النتائج بالضرورة (قنديلجي، 2012).

خصائص ومميزات البحث النوعي (نصر الله، 2016):

- يركز على تقديم فهم لواقع اجتماعي أو نشاط معين من منظور المشاركين في البحث.
- يعتمد على التفاعل بين الباحث والمشاركين، ويستند إلى جمع مباشر للمعلومات، مما يتطلب قضاء وقت طويل مع المشاركين.
- يتجنب الباحث النوعي وضع افتراضات مسبقة، ويبقى منفتحاً لتفسيرات متعددة إلى أن ينتهي من تحليل البيانات.

أسباب اختيار المنهج النوعي

اختارت الباحثة هذا المنهج لأنه يوفر ثراءً في المعلومات التي تساعد على دراسة الظاهرة بعمق، نظراً لغزارة المعلومات المتوفرة لدى أفراد العينة وقربهم من الأحداث، واستعدادهم للتعاون.

مجتمع الدراسة

بلغ عدد الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية (11) جامعة. وقد اختارت الباحثة عينة قصدية من نخبة الأكاديميين والمتخصصين في العلوم الإدارية والموارد البشرية من ثلاث جامعات: جامعة الاستقلال، الجامعة العربية الأمريكية، والجامعة الأهلية، وبلغ عددهم (10) أفراد. تم اختيارهم بناءً على تخصصهم الأكاديمي.

أدوات الدراسة

تم جمع البيانات من خلال مقابلات معمقة مع ذوي الاختصاص. طُوِّرت أسئلة المقابلات بالاستعانة بالأدب النظري المتعلق بإدارة الموارد البشرية. أجريت المقابلات عبر الهاتف، واستغرقت كل مقابلة نحو 30 دقيقة. تم تسجيل الإجابات بعد أخذ موافقة المشاركين.

أسئلة المقابلة

- ما أبرز التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية؟
- ما هو واقع إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية؟
- ما سبل التغلب على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية؟

خطوات تطبيق الأداة

- تحديد موعد المقابلة وإعداد الأسئلة مسبقاً.
- إعلام المشاركين بطبيعة البحث والحصول على موافقتهم.
- عدم مقاطعة المشاركين أثناء المقابلة.
- منح المشاركين الوقت الكافي للتعبير عن آرائهم.
- تسجيل وتبريق إجاباتهم بعد المقابلة.

صدق الأداء

اعتمدت الباحثة على صدق المحكمين، حيث عرضت أسئلة المقابلة على ثلاثة محكمين مختصين، للتأكد من مدى مناسبتها لأهداف الدراسة، وتم تعديلها بناءً على ملاحظاتهم.

إجراءات الدراسة

اتبعت الباحثة الخطوات التالية:

- تحديد إطار الدراسة العام.
- صياغة مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها.
- مراجعة الدراسات السابقة.
- إعداد الإطار النظري.
- تطوير الأداة وجمع البيانات.
- التحليل والترميز والتفسير.
- الخروج بالتوصيات.

طريقة التحليل

أستخدم التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) في تحليل البيانات النوعية. يُعد هذا التحليل مرناً ويُركّز على إيجاد الموضوعات أو الفئات المتكررة في البيانات.

تحليل الموضوعات (Thematic Analysis) هو أحد الطرق المستخدمة في تحليل البيانات النوعية، حيث يقوم الباحث بتنظيم ووضع البيانات في موضوعات أو فئات محددة، ثم يقوم بشرحها وتفسيرها تحليلياً لإيجاد إجابة سؤاله البحثي. وقد يتم التحليل الموضوعي من خلال التركيز على القواسم المشتركة بين البيانات ولكن الموضوع الشائع أو المتكرر قد لا يكون بالضرورة مهماً أو ذا معنى في حد ذاته.

التحليل الموضوعي هو طريقة لتحليل البيانات ويعد طريقة مرنة إلى حد بعيد في التعامل مع البيانات البحثية، فتحليل المحادثات المسموعة أو المكتوبة لا يتطلب الالتزام بأي نظرية معينة أو إطار محدد، (Victoria, C&Virginia,B, 2013).

مراحل التحليل الموضوعي: يشير كل من براون وكلاارك إلى أنه لا ينبغي النظر إلى هذه المراحل كنموذج خطي، حيث لا يمكن للباحث الانتقال إلى المرحلة التالية دون إكمال المرحلة السابقة (بشكل صحيح)، ويمكن إنجاز هذه المراحل (Braun, V, &Clarke,V,2006):

- التعرف إلى البيانات.
- كتابة الرموز الأولية.
- البحث عن الموضوعات.
- ٤ مراجعة الموضوعات.
- تحديد وتسمية الموضوعات.
- كتابة التقرير النهائي.

مناقشة نتائج الدراسة:

نتائج السؤال الأول: ما أبرز التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية؟

بيّن المشاركون المختصون في المقابلة اتفاقاً إلى حد كبير في إجاباتهم فيما يتعلق بأبرز التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، حيث أشاروا إلى أن ضعف التخطيط الاستراتيجي والشامل والعشوائية تُشكّل تهديداً لإدارة الموارد البشرية فيما يخص تحديد الأهداف في إدارتها، وعدم ربط مهام إدارة الموارد البشرية بالخطط الاستراتيجية للجامعة.

وكانت إجابة البعض فيما يخص إدارات متخصصة بعدم وجود إدارات موارد بشرية متخصصة في الجامعات الفلسطينية.

وأشار آخر إلى أن أداء العاملين لا يلبي المتطلبات النوعية والمرحلية لسوق العمل.

ويقول آخر: قلة إعداد الدراسات حول سوق العمل والافتقار بشكل كبير إلى إحصاءات موثقة، وبالتالي عدم وجود خطط واضحة تحدد الحاجة من القوى العاملة ومستوى تدريبها ومهاراتها المطلوبة.

ومنهم من أكد بأن الأوضاع المالية للجامعات الفلسطينية تُشكّل عائقاً أمامها بسبب الأوضاع الاقتصادية والسياسية التي تمر بها فلسطين، وهذا قد يؤثر في توفير المكافآت والرواتب لموظفيها، مما يؤثر على تطور إدارة الموارد البشرية، حيث تُشكّل التحديات المالية أيضاً عائقاً بسبب عدم قدرة الجامعات على مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال الإدارة، وهذا يعيق الاستثمار في الأنظمة الرقمية وإدراج تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارات الموارد البشرية، بحيث تعتمد العديد من الجامعات على ميزانيات محدودة، مما يؤثر على قدرة إدارة الموارد البشرية على تقديم حزم رواتب تنافسية أو دعم التطوير المهني المستمر.

ومنهم من أكد على أن الثقافة المجتمعية شكّلت عائقاً بسبب المحاباة والواسطة والمحسوبية، وهي من أهم التحديات التي تحول دون إدارة ناجعة ومهنية.

ومنهم من تحدّث بأن إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية تعاني من ضعف في أنظمة الحوافز.

ومنهم من تحدّث عن البيروقراطية على أنها سبب في ضعف كفاءة الموارد البشرية، بسبب البطء في اتخاذ القرارات بسبب التعقيدات البيروقراطية والإجراءات والقوانين.

ومنهم من أكد بأن الاحتلال الصهيوني يشكّل عقبة أمام جميع قطاعات الوطن، وليس فقط على الجامعات، حيث إن الأوضاع السياسية المتوترة تؤدي لعرقلة العمل اليومي بشكل عام، وخاصة في الجامعات الفلسطينية، حيث إن سياسة الاحتجاز على الحواجز والاعتقالات وغير ذلك من

العمليات غير الإنسانية التي يعاني منها العاملون نتيجة الحركة اليومية بين المحافظات تؤدي إلى التأخر عن العمل والإحباط، مما يؤثر على أداء العاملين ويُشكل تحدياً أمامهم.

وحسب إجابة المبحوثين فقد تبين بأن التدريب في الجامعات الفلسطينية يعاني من ضعف بسبب نقص في برامج التدريب والتطوير، وهذا يؤثر على أداء العاملين وتطورهم، وعدم وجود نظام للتقييم والمتابعة بشكل دوري وتراكمي.

ومنهم من تحدّث عن هجرة الكفاءات لأسباب عديدة، حيث تُشكل الجامعات الفلسطينية بيئة طاردة.

نتائج السؤال الثاني: ما هو واقع إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية؟

تحدث المشاركون في المقابلة عن واقع إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، فمنهم من تحدث عن واقع التوظيف، بحيث تعتمد عملية التوظيف في الجامعات الفلسطينية على استراتيجيات واضحة لجذب أفضل الكفاءات في مجال التدريس والبحث. يتم تحديد المعايير الأكاديمية والإدارية بشكل دقيق لضمان توظيف الأساتذة والموظفين الإداريين الأكثر تأهيلاً.

وأنة يوجد تحديات مثل التنافس بين الجامعات لاستقطاب الأكاديميين المتميزين، خاصة في التخصصات النادرة.

وأجمع بعض المبحوثين بأن واقع إدارات الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية يسعى إلى تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين عبر الدورات التدريبية وورش العمل، بهدف تعزيز الجودة الأكاديمية والإدارية.

وأن بعض الجامعات توفر برامج دعم البحث العلمي وفرصاً للنشر، مما يشجع الأكاديميين على الابتكار والإنتاجية العلمية. ولكن بسبب الضائقة المالية التي تمر بها فلسطين بشكل عام، قد يؤثر ذلك على تمكين العاملين وتطورهم.

وأشار أحدهم فيما يخص تقييم الأداء بأن الجامعات تعتمد على أنظمة تقييم منتظمة لموظفيها الأكاديميين والإداريين، تشمل عناصر مثل الأداء التدريسي، البحث العلمي، والمشاركة في الأنشطة الجامعية.

التحدي يكمن في إيجاد طرق تقييم عادلة وموضوعية تأخذ في الاعتبار تنوع المسؤوليات الأكاديمية. وأكدوا على ضرورة اعتماد نتائج تقييم الأداء في عملية التدريب والتحفيز والمكافآت، والعمل على تحسين وتطوير برامج تقييم الأداء في الجامعات.

وأكد آخر منهم بأنه يتم وضع سياسات التعويضات والحوافز بناءً على الأدوار والمسؤوليات الأكاديمية والإدارية. الجامعات الحكومية قد تكون مقيدة باللوائح الحكومية، في حين أن الجامعات الخاصة قد تتمتع بمرونة أكبر في هذا الجانب.

ومنهم من اتفق بأن بعض الجامعات تعاني من البيروقراطية التي قد تؤثر على سرعة وكفاءة اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.

قد تكون هناك فجوة بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات، مما يؤثر على مستوى التعاون والتنسيق.

وفيما يخص التحول الرقمي في العديد من القطاعات، تبنت الجامعات أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لتبسيط العمليات الإدارية مثل التوظيف، الإجازات، وتقييم الأداء.

ومنهم من تحدث بأن الجامعات الحديثة تسعى إلى تحقيق توازن بين احتياجات الأكاديميين ومتطلبات الطلاب من خلال بيئة عمل محفزة. يتم التركيز على توفير بيئة تدعم الصحة النفسية والرفاهية للموظفين.

وعليه، فإن واقع إدارة الموارد البشرية يفتقر إلى العديد من النقاط الأساسية، وأهمها وضع الشخص المناسب في المكان المناسب (التخصيصية)، وعدم وجود تدريب دائم يوافق التحديات، ونقص الحوافز، وغياب البرامج المساندة التي تؤثر على أداء العاملين.

ومنهم من تحدث عن عدم قدرة العاملين على تحمل الضغوط الناتجة عن المهمات الكبيرة المطلوب إنجازها، ومنهم من أكد على وجود كفاءات حقيقية في الجامعات الفلسطينية، إلا أن الواقع الاقتصادي والاجتماعي يُشكّل بيئة طاردة، وذلك للأسباب التي تم ذكرها سابقاً.

نتائج السؤال الثالث: ما هي سبل التغلب على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية؟

- الاحتفاظ بالموظفين الكفاءات والمميزين والعمل على تطوير مهارات وإمكانيات الموظفين.
- التحليل والتخطيط الاستراتيجي القائم على أسس علمية لاحتياجات سوق العمل.
- مواكبة الحداثة فيما يتعلق بالبرامج والأدوات المرتبطة بالتكنولوجيا.
- استقطاب الموظفين المؤهلين أصحاب المؤهلات الملائمة.
- مواكبة التدريب كنهج لرفع كفاءة الموظفين.
- توفير الموارد اللازمة (مالية، بشرية، مادية).
- استخدام بطاقة الوصف الوظيفي كأساس لشغل الوظائف.
- إنشاء نظام موحد للترقيات العلمية والإدارية.
- الابتعاد عن المحاباة والواسطة والمحسوبية.

النتائج

- أظهرت النتائج أن هناك اتفاقاً بين المبحوثين فيما يخص التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، وتمثلت بتحديات إدارية فيما يخص جمود الهياكل التنظيمية، الأمر الذي يؤثر على سير اتخاذ القرارات في المؤسسة أو تأخرها، فهي بحاجة إلى تعديل وتطوير، وضعف التخطيط الاستراتيجي والشامل والعشوائية، بعدم وجود إدارات موارد بشرية متخصصة في الجامعات الفلسطينية، وضعف في أنظمة الحوافز، والبيروقراطية، ونقص في برامج التدريب والتطوير، وغياب بطاقات الوصف الوظيفي لكثير من الوظائف.
- وأظهرت النتائج أن هناك معوقات سياسية واقتصادية بسبب الأوضاع المتوترة وغير المستقرة في المنطقة، مقرونة بالاحتلال الإسرائيلي.
- تحديات ومعوقات مالية ناجمة عن قلة التمويل أو توفر السيولة نتيجة للأوضاع الاقتصادية، قد تؤثر في توفير المكافآت والرواتب.
- قلة الكوادر والطواقم العاملة في إدارات الموارد البشرية في الجامعات، خاصة الكبيرة منها.
- معوقات تكنولوجية تتمثل في استخدام بعض البرامج غير سهلة الاستخدام أو غير الملائمة.
- فيما يخص واقع إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، تبين بأنها تنتهج استراتيجيات واضحة في عملية التوظيف لجذب أفضل الكفاءات، واتباع استراتيجيات معينة في التدريب لصقل مهارات الموظفين.
- لا بد من اتباع استراتيجيات للتغلب على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، وأهمها مواكبة الحداثة فيما يتعلق بالبرامج والأدوات المرتبطة بالتكنولوجيا، واستخدام بطاقة الوصف الوظيفي كأساس لشغل الوظائف، والابتعاد عن الوساطة والمحسوبية.

التوصيات

- العمل على تصميم البرامج التدريبية المناسبة لصقل وتطوير خبرات العاملين في إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية.
- إيجاد نظام حوافز واضح وفعال في الجامعات الفلسطينية.
- مواجهة التحديات الإدارية ومعالجتها من خلال إيجاد هياكل تنظيمية مرنة، وربط أهداف الأفراد بأهداف المنظمة، والتخطيط الشامل وغير العشوائي، والعمل على إيجاد إدارات موارد بشرية متخصصة.
- ضرورة التزام إدارة الموارد البشرية بتصميم بطاقات وصف وتوصيف لجميع الوظائف.
- تجنيد المساعدات الدولية لدعم الجامعات الفلسطينية مالياً.

- العمل على جذب واستقطاب الكفاءات المتخصصة من الكوادر البشرية، ويكون ذلك من خلال استراتيجيات تركز على تعزيز سمعة المؤسسة في مجتمعها، وإيجاد بيئة عمل محفزة وجاذبة، وتتسم بالشفافية والعدالة والاستقرار ووضوح الهيكل التنظيمي.
- توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارات الموارد البشرية، وقد يكون ذلك من خلال تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وإيجاد آليات لتدريب العاملين وتأقلمهم مع التكنولوجيا الحديثة، حيث إن الذكاء الاصطناعي بات عنصراً أساسياً في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية، ويمكن الاستفادة من هذه التقنية في توفير الوقت والجهد، وتحليل البيانات، وتطوير التدريب الإلكتروني، وحماية بيانات العاملين، والتخطيط، مما يؤدي إلى التميز المؤسسي على الصعيد المحلي والإقليمي.
- وضع خطط استراتيجية طويلة الأجل لإدارة الموارد البشرية وتطبيقها بشكل فعلي.
- محاربة الوساطة والمحسوبية.

اقتراحات

- إجراء دراسات مقارنة بين الجامعات الفلسطينية والجامعات العربية أو الأجنبية من أجل التعرف على الفجوات ووضع الحلول.
- إجراء دراسات تركز على تطوير استراتيجيات خاصة بجذب الكفاءات، وخاصة الكفاءات الفلسطينية المهاجرة

المراجع

أولاً: المراجع العربية

أبو شعير، محمد حسن (2016): إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي: دراسة مقارنة بين المدارس الحكومية ووكالة الغوث الدولية بغزة. فلسطين، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة، فلسطين.

بوحوش، عمار (1989). دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، (ط 2)، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب.

البيطار، شيرين (2014). دور التخطيط الاستراتيجية للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

جابر، علاء سعيد (2015): واقع إدارة الموارد البشرية وفق لنموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني وسبل تطويره. فلسطين، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة، فلسطين.

جراد، علاء (2020). عالم الفوكاتم، استرجعت بتاريخ 2025، من: <https://tinyurl.com/4dsfup3u>

الحربي، ناصر (2003). علاقة الجمود الفكري "الدجماتيه" بأنماط التعلم والتفكير لدى طلاب وطالبات المرحلة الثانوية بالمدينة المنورة "رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

ديبه، ناصر (2015). واقع تقييم أداء الموارد البشرية وعلاقته بتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير جامعة الأقصى، غزة.

ديري، زاهد محمد، (2011). إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

ديسلر، جاري (2003)، "إدارة الموارد البشرية". (ترجمة: محمد سيد عبد المتعال)، الرياض، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.

الرشيدي، فاطمة باتل (2019)، تصور مقترح لتفعيل تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الحكومية بدولة الكويت، مجلة الدراسات والبحوث البيئية، 9(3): 231-239.

الزهري، رندة (2000). التخطيط لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، مجلة جامعة دمشق، 16 (1): 261-293.

- شامخ، عزيزة (2008): "معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية" دراسة ميدانية لمديرية الجوهوية للتوزيع "سولغاز-قسطينة1"، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
- شعيب، محمد عبد المنعم (2014). إدارة المستشفيات: منظور تطبيقي إدارة الخدمات الإدارية الطبية، عمان، الأردن: دار المنهل للنشر والتوزيع.
- الشهراني، بدر يحيي، والعمار، عبدالله على (2021). التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة بخميس مشيط. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 56(1): 83 - 56.
- الشريف، راشد (2009). "تطبيق الأدوار الحديثة لإدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية": دراسة ميدانية لمنظمات الأعمال التجارية بجدة، مجلة الإدارة العامة، جدة، المملكة العربية السعودية، 50(4): 1-33.
- شيحا، إبراهيم (1990). أصول الإدارة العامة"، الإسكندرية، مصر: منشأة المعارف.
- صادق، هاني (2022). إسهامات تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تنمية الموارد البشرية بالجمعيات الأهلية من منظور طريقة تنظيم المجتمع، مجلة الخدمة المجتمعية، 73(1): 165-127.
- صيام، عزيزة عبد الرحمن (2013). واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عبد الباقي، صلاح الدين (2004). إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، (ط1)، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- عبد الوهاب، على (2003): إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة"، اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، الأمم المتحدة، بيروت، لبنان،
- كحيل، محمد (2014). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير كفاءة أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.
- قنديلجي، عامر (2012). البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- مجان، غنية، وبن ساعد، يمينة (2016). "إدارة الموارد البشرية في ظل المد العولمي"، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، الجزائر، 301(7): 285-301.

مسدر، يوسف عبد الله (2021). التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وآليات حلولها: دراسة تطبيقية على فرع وزارة العمل والتنمية الاجتماعية بمنطقة عسير، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 5(1): 35-9.

مشتهي، مروان (2014). واقع استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.

المغربي، محمد الفاتح محمود بشير (2010)، التحديات والمعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية واساليب مجابقتها، المؤتمر العربي الثاني: تنمية الموارد البشرية وتعزيز الاقتصاد الوطني، مسقط: المنظمة العربية للتنمية الادارية، 16 - 88.

ناصر، أحمد (2019)، واقع إدارة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية وعلاقته بالأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.

نصر الله، عمر (2016). أساسيات مناهج البحث العلمي وتطبيقاتها، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

ثانيا: المراجع العربية المترجمة

- Abd El-Baqi, S. (2004). Human Resource Management : A Contemporary Applied Approach, (1st Edition), Alexandria, Egypt : Al-Dar Al-Jami'ya for Printing and Publishing.
- Abd El-Wahab, A. (2003). «Human Resource Management and Its Importance in Developing Management». Consultative Meeting for Public Administration and Public Finance Development, Economic and Social Commission for Western Asia, United Nations, Beirut, Lebanon.
- Abu Sha'ir, M. (2016). Human Resource Management and its Relationship with Job Security : A Comparative Study between Government Schools and UNRWA in Gaza. Palestine, Master's Thesis, Academy of Administration and Policy, Palestine.
- Baitar, S. (2014). The Role of Strategic Human Resource Planning in Enhancing Job Empowerment in Non-Governmental Organizations in Gaza Strip. Master's Thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Bohoush, A. (1989). The Researcher's Guide to Methodology and Writing Thesis, (2nd edition), Algeria : National Institution for Books.
- Dessler, G. (2003). Human Resource Management. (Translated by: Mohamed Said Abdel-Mutal). Riyadh, Saudi Arabia : Dar Al-Mareekh for Publishing.

- Dibeh, N. (2015). The Reality of Human Resource Performance Evaluation and its Relationship with Job Satisfaction Among Employees in Palestinian Universities. Master's Thesis, Al-Aqsa University, Gaza.
- Diri, Z. (2011). Human Resource Management. Amman, Jordan: Dar Al-Thaqafa for Publishing and Distribution.
- Al-Harbi, N. (2003). «The Relationship of Intellectual Stagnation (Dogmatism) with Learning and Thinking Styles Among High School Students in Medina». Master's Thesis, College of Education, Umm Al-Qura University, Kingdom of Saudi Arabia.
- Jarad, A. (2020). The world of vocabularies. Retrieved from <https://tinyurl.com/4dsfup3u>.
- Jaber, A. (2015). The Reality of Human Resource Management According to the European Model of Excellence in the Palestinian Public Sector and Ways to Develop It. Palestine, Master's Thesis, Academy of Administration and Policy, Palestine.
- Kahil, M. (2014). Human Resource Management Strategies and Their Role in Enhancing Employee Performance in Palestinian Universities in the Gaza Strip. Master's Thesis, Al-Aqsa University, Gaza.
- Maghani, G., & Ben Saad, Y. (2016). «Human Resource Management in the Context of Globalization». Algerian Journal of Globalization and Economic Policies, Algeria, 301(7): 285-301.
- Al-Maghrebi, M. (2010). «Challenges and Obstacles Facing Human Resource Management and Methods of Addressing Them». Second Arab Conference: Human Resource Development and Strengthening the National Economy, Muscat: Arab Organization for Administrative Development.
- Masdar, Y. (2021). Challenges Facing Human Resource Management and Mechanisms for Solutions: An Applied Study on the Branch of the Ministry of Labor and Social Development in Asir Region. Journal of Economic, Administrative, and Legal Sciences, 5(1): 9-35.
- Mishtahi, M. (2014). The Reality of Human Resource Strategies in the Ministry of Education and Higher Education in Gaza Strip. Master's Thesis, Al-Aqsa University, Gaza.
- Nasr Allah, O. (2016). Fundamentals of Scientific Research Methods and Their Applications. Amman: Dar Wael for Publishing and Distribution.
- Nassif, A. (2019), The Reality of Human Resources Management in Palestinian Ministries and Its Relationship to Institutional Performance, Master's Thesis, Al-Quds University, Palestine.

- Qandilji, A. (2012). Scientific Research and the Use of Traditional and Electronic Information Sources. Amman : Al-Yazuri Scientific Publishing and Distribution.
- Al-Rashidi, F. (2019), A proposed vision to activate the application of strategic management in public schools in the State of Kuwait, Journal of Environmental Studies and Research, 9(3): 231-239.
- Sadiq, H. (2022). Applications of Artificial Intelligence in Human Resources Development in the Educational Association from the Perspective of Community Organization Methodology, Community Service Journal, 73(1): 127-165.
- Shaeha, I. (1990). Principles of Public Administration. Alexandria, Egypt: Manshahat Al-Ma'arif.
- Al-Shahrani, B., & Al-Amar, A. (2021). «Challenges Facing Human Resource Management in the Application of Modern Human Resource Management Concepts: An Applied Study on Private Hospitals in Khamis Mushait». Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, 5(1): 83-56.
- Shaib, M. (2014). Hospital Management: An Applied Perspective on Medical Administrative Services Management. Amman, Jordan: Dar Al-Manhal for Publishing and Distribution.
- Shamikh, A. (2008). «Obstacles to Human Resource Management in the Algerian Institution: A Field Study of the Regional Directorate for Distribution 'Sonelgaz-Ksentinal'». Master's Thesis, Mentouri University, Constantine, Algeria.
- Al-Sharif, R. (2009). «The Application of Modern Roles for Human Resource Management in Saudi Business Organizations: A Field Study of Business Organizations in Jeddah». Public Administration Journal, Jeddah, Saudi Arabia, 50(4): 1-33.
- Siyam, A. (2013). The Reality of Implementing the Human Talent Management System from the Perspective of Middle and Senior Management: A Case Study of the Islamic University of Gaza. Unpublished Master's Thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Al-Zuhari, R. (2000). «Planning for Human Resource Management Strategies». Damascus University Journal, 16(1): 261-293.

ثالثاً: المراجع الأجنبية

- Braun, V., & Clarke, V. (2006), Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology,3.
- Coyle-Shapiro, J., Hoque, K., Kessler, I., Pepper, A., Richardson, R. and Walker, L. (2013). Human Resource Management. London: University of London, Undergraduate study in Economics, Management, Finance and Social Science.
- MOEHE, T. (2010). Education Sector and Cross-Sector Strategy “2011-2013». Ramallah, Palestine : The Ministry of Education and Higher Education.
- Sadder, S. (2013). The Strategic Planning of Human Resources in the Palastinian Academic Institute (An-Najah Nationnal University as a study case). Master Thesis - An-Najah Nationnal University - Nablus.
- Victoria, C. ,&Virginia, B. (2013), Teaching thematic analysis Journal of Psychological Society, vol 26 no 2 February.
- Wilton, N. (2013). An Introduction to Human Resource Management. London: SAGA Puplication Ltd.