

بحث عن

إستراتيجية لتنمية بيئة الموارد البشرية بكليات التربية
بمصر

**Strategy for Developing Human Resources Environment
in Faculties of Education in Egypt**

إعداد

د/ محمد حسن جمعة

مدرس بقسم أصول التربية
كلية التربية - جامعة دمياط

د/ وائل وفيق رضوان

مدرس بقسم أصول التربية
كلية التربية - جامعة دمياط

١٤٣٤هـ / ٢٠١٣م

ملخص الدراسة

إستراتيجية لتنمية بيئة الموارد البشرية بكليات التربية بمصر

يعد موضوع تنمية الموارد البشرية (تنمية العنصر البشري) من أهم الموضوعات التي تتعلق بعناصر الإنتاج؛ بسبب أن الموارد البشرية هي الموارد الرئيسة لأي عملية إنتاجية، وبالتالي فقد ركز البحث علي أهمية التخطيط للموارد البشرية والتعرف علي مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها ووظائفها وأدوارها، كذلك التعرف علي أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ووضع فلسفة لتنمية هذه البيئة؛ وذلك بهدف الوقوف علي أهم المشكلات التي تعاني منها الموارد البشرية بكليات التربية، وذلك بهدف التوصل إلي وضع تصور مقترح لتنمية بيئة الموارد البشرية بكليات التربية بمصر.

حدود الدراسة:

الحدود البشرية: أعضاء هيئة التدريس والعاملين بكليات التربية.
الحدود المكانية: بعض من كليات التربية بجامعة مصر.
الحدود الزمنية: المدة الزمنية التي ستستغرق لإنجاز البحث، وهي الفترة من عام ٢٠١٢ إلي ٢٠١٣.

أدوات الدراسة :

قامت الدراسة ببناء مقياس للتعرف علي بيئة الموارد البشرية وتنميتها داخل كليات التربية.

وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج هي:

توصلت الدراسة إلي أن عناصر تنمية بيئة الموارد البشرية داخل كليات التربية تنقسم إلي:

أولاً: بيئة الموارد البشرية بكليات التربية يجب أن تتسم بالسمات التالية:

- اختيار الكفاءات القادرة على الابتكار، التطوير والتي تتصف بالأداء الجيد.
- تدريب العاملين على تكنولوجيا الأداء الإنتاجي والفني.
- تنمية ولاء العاملين وانتمائهم للمؤسسة من خلال تحسين بيئة العمل الملائمة .
- زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة والرغبة في العمل .
- إن التخطيط الفعال للموارد البشرية، يساهم في الحصول على العمالة المؤهلة التي تؤدي إلى الإبداع وخلق الأفكار .
- زيادة فعالية استخدام الموارد البشرية وتحسين إنتاجيتها وخفض معدلات الحوادث ودوران العمل والغياب، ومن تم تحسين الفعالية التنظيمية والأداء الكلي للكلية.

ثانياً: بناء مقياس لبيئة الموارد البشرية بكليات التربية يساهم في تحديد واقع هذه الموارد ويعمل علي تنميتها من خلال:

١. ضرورة إيمان الإدارة العليا للكليات بأن الأفراد مورد في غاية الأهمية ومن ثم يجب معاملتهم معاملة جيدة.
٢. السياسات المستخدمة تعمل علي تسهيل تنمية الأفراد.
٣. تعمل الإدارة العليا علي استثمار ما يلزم من وقت وموارد إضافية لضمان تنمية الأفراد.
٤. تعمل الإدارة العليا علي تربية الأفراد بالمهارات التي تنقصهم بدلاً من تركهم وتجاهلهم.
٥. ضرورة أن تعطي الإدارة العليا الفرصة للعاملين العائدين من برامج تدريبية لتجريب وتطبيق ما تعلموه.
٦. لا يشعر العاملون بالخوف من التعبير أو مناقشة مشاعرهم مع رؤسائهم.
٧. التأكيد علي تنمية مهارات المرؤوسين من خلال تفويض السلطات وإسناد المزيد من المسئوليات.
٨. يجب أن تسود المؤسسة درجة عالية من روح العمل الجماعي (روح الفريق).
٩. مناقشة العاملين مشكلاتهم بصراحة.
١٠. يجب أن يشارك العاملين في المؤسسة بمراحل التخطيط الاستراتيجي لوضع تصور لمستقبل الكلية.

Abstract
Strategy for Developing Human Resources Environment in Faculties of Education in Egypt

The subject of developing human resources (developing human resources) is one of the most important subject which related to elements of production; because these human elements are basics of productive process, so this study is concentrating on importance of planning of human resources and realizing the concept of management of human development, and it's aims, roles and benefits. Also recognizing the most strategies of management the human resources. The study aims also to identify the problems which face the human resources in faculties of education and arrives to put suggested framework to develop human resources in Faculties of Education in Egypt.

The limits of study:

Human limits: members of Faculty and workers in faculties of education.

Spatial limits: Some of the faculties of education in universities in Egypt.

Time limits: the duration which the study takes to do, duration of making study from 2013 to 2015.

Tools of study:

The study made scale to identify the reality of human resources environment in faculties of education.

Results of study:

The study concluded with elements of developing human resources inside faculties of education are divided into:

First, environment of human resources in faculties of education should have some features:

1. Choosing the good elements who be able to innovation and development.
2. Training workers on technology of productive performance.
3. Development and belonging of workers to their institute.
4. Increasing the productivity through developing the ability of work.
5. The qualitative planning of human resources, contributing in doing qualitative workers, which aims work innovation.
6. Increasing use of human resources and improving productivity and reducing damages which resulting in develop. The total performance of the faculty.

Second, the scale of developing human resources environment in faculties of education contributes in identifying the nature of these recourses and trying developing it through:

1. High management should believe that the people or humans are very important so we should treat them in a good way.

2. The used policies should facilitate human development.
3. The High management should invest other resources for human development.
4. The High management should in crease the skills of humans instead of denying them.
5. Management should give chance for workers who take training programs to apply them.
6. Management should give chance for workers to express their feelings.
7. The institution should have team spirit.
8. The workers can discuss their problems freely.
9. Workers should co-operate in stages of strategic planning to put frame work of the future.

إستراتيجية لتنمية بيئة الموارد البشرية بكليات التربية بمصر

مقدمة

يعد موضوع تنمية الموارد البشرية (تنمية العنصر البشري) من أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام وتفكير الكثيرين من الكتاب والمفكرين، كونها تتعلق بأهم عناصر الإنتاج وهو العنصر البشري، والذي أصبح الآن من أحد أهم الموارد الرئيسة لأي عملية إنتاجية سواء أكان ذلك في المنظمات الخدمية أو الصناعية أو العامة.

فالعنصر البشر المتغير المحوري في كل المؤسسات، والذي بدونه تفقد الأصول المادية قيمتها تماما، إن أي مؤسسة تتكون من بشر، وبالتالي فإن الحصول عليهم وإعدادهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم يعتبر نشاطا ضرورياً لكي تستطيع المؤسسة الوصول إلى غاياتها، ويصبح بالتالي من اللازم على أي مؤسسة أن تخطط وتنظم وتقيم مواردها البشرية (١).

وتعد وظيفة تخطيط الموارد البشرية في مقدمة الوظائف العملية التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية، فبعد أن تحدد المنظمات أهدافها وترسم سياستها الرئيسية يصبح من الضروري أن تبين الأعمال والأنشطة الواجب القيام بها لتحقيق تلك الأهداف، وبمراجعة المخرجات الواجب الوصول إليها كنتائج الأعمال المنظمة، يمكن تحديد حجم العمل والكم المطلوب من الأفراد لتحقيقه (٢).

ويعد تخطيط الموارد البشرية من أحد مداخل عملية التخطيط الإستراتيجي على مستوى الإدارة العليا، وأن تخطيط الموارد البشرية قد يجذب اهتمام المنظمة إلى الحاجة إلى التغيير، ويخدم كمرشد للأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية (٣).

وتقوم مؤسسات التعليم العالي، بوصفها قمة الهرم التعليمي بدور ريادي ومسئولية كبرى لتحقيق التنمية الشاملة والتقدم التقني، وتنمية الموارد البشرية، والموازنة بين الحفاظ على الهوية والانفتاح على المجتمع العالمي (٤).

وتقع كليات التربية علي قمة مؤسسات التعليم العالي والتي تعني بإعداد وتنمية الطالب المعلم، والذي سيصبح المعني بإعداد وتنشئة الأجيال المستقبلية؛ والذي يرتبط بكفاءة إعداد وتدريبه بمستوي إعداد أجيال المستقبل. وبذلك فإن القيام بتنمية وتطوير بيئة الموارد البشرية بكليات التربية، هي أهم المحاور التي ينبغي التركيز عليها؛ من أجل النهوض بكفاءة وفعالية الدور الذي تقوم به؛ وذلك للوصول إلي تحقيق وكسب الميزة التنافسية.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها :

تواجه مؤسسات التعليم الجامعي بوجه عام وكليات التربية بوجه خاص جملة من التغيرات هي بمثابة تحديات يجب مجابته والتغلب عليها . وينظر إلي إدارة الموارد البشرية (سواء على مستوى التحليل الكلي أو الجزئي) أنها المسئول الرئيس عن المساهمة في مجابهة هذه التحديات كونها أصول حقيقية ورأس مال إستراتيجي تفوق قيمته رأس المال المادي (المالي، التكنولوجي، ...الخ)، وحيث أن العنصر البشري هو الأساس في بناء المنظمات وتطويرها، ويكون ذلك من خلال التخطيط الكفاء والفعال لتنمية بيئة الموارد البشرية.

وتسعي الدراسة الحالية إلي محاولة تحقيق ذلك من خلال الإجابة علي التساؤل الرئيس التالي:

كيف يمكن بناء إستراتيجية لتنمية بيئة الموارد البشرية بكليات التربية بمصر؟

ويتفرع من هذا التساؤل تساؤلات فرعية هي:

- ١) ما واقع بيئة الموارد البشرية بكليات التربية؟
- ٢) ما أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية؟
- ٣) ما أهم أهداف ووظائف البيئة البشرية ؟
- ٤) ما أهم المشكلات التي تعاني منها الموارد البشرية بكليات التربية؟
- ٥) ما التصور المقترح لتنمية بيئة الموارد البشرية بكليات التربية بمصر؟

أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الآتي:

- ١- تتناول الدراسة لأهم مؤسسة تعليمية للإعداد والتنمية (كليات التربية)، وموضوع لأهم محور للتطوير والتنمية (تنمية الموارد البشرية).
- ٢- المساعدة في التخطيط ورسم السياسات لعملية التطوير والتنمية لإدارة الموارد لبشرية بكليات التربية، ووضع الحلول و التوصيات التي تعالج المشاكل.
- ٣- توفير أداة قياس يمكن الاعتماد عليها لقياس التنمية البشرية ومكوناتها واستراتيجياتها في دراسات وبحوث مشابهة.
- ٤- أما من الناحية التطبيقية، فإن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تقدم لبنة أولية لعملية التخطيط لبيئة التنمية البشرية بكليات التربية.

أهداف الدراسة : تهدف هذه الدراسة إلي:

- ١- التعرف علي واقع بيئة الموارد البشرية بكليات التربية.
- ٢- التعرف علي أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
- ٣- توضيح أهم أهداف ووظائف البيئة البشرية.

- ٤- الوقوف علي أهم المشكلات التي تعاني منها الموارد البشرية بكليات التربية.
٥- التوصل إلي وضع تصور مقترح لتنمية بيئة الموارد البشرية بكليات التربية بمصر.

حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- أولاً - الحدود البشرية: أعضاء هيئة التدريس والعاملين بكليات التربية.
ثانياً - الحدود المكانية: بعض من كليات التربية بجامعة مصر.
ثالثاً - الحدود الزمنية: المدة الزمنية لإنجاز الدراسة، وهي الفترة من عام ٢٠١٢ إلي ٢٠١٣.

أدوات الدراسة :

استخدمت الدراسة مقياس لتنمية بيئة الموارد البشرية داخل كليات التربية.

منهج الدراسة :

تتبع الدراسة الحالية مجموعة من القواعد والإجراءات المنهجية والتي تحدد مسلك الدراسة المنهجي والمتمثل في المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لتنمية بيئة الموارد البشرية وفقاً لأسس التخطيط الاستراتيجي بكليات التربية بمصر.

مصطلحات الدراسة:

من الضروري تحديد المصطلحات الخاصة بمحوري الدراسة الحالية وهي كالتالي:

[١] الموارد البشرية *Human Resources*:

تعرف الموارد البشرية علي أنها: "مجموع الأفراد الجماعات التي تكون المؤسسة، في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحاتهم، كما يختلفون في وظائفهم، ومستوياتهم الإدارية، وفي مساراتهم الوظيفية" (٥).

[٢] إدارة الموارد البشرية *Human Resource Management*:

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها "الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية" (٦).

[٣] التخطيط الاستراتيجي *Strategic planning* :

التخطيط الاستراتيجي يعني: "التنبؤ والتوقع والتحسب للأهداف المستقبلية، وما تتطلبه من تهيئة وإعداد وحشد كافة الإمكانيات، وتوزيع الأدوار وتقسيم العمل وتوظيف الأدوات، وتحديد أساليب التنفيذ، بما يمكن من تحقيق الأهداف الموضوعية للخطة بدقة وواقعية، وفقاً لتوقيتاتها الزمنية المحددة في الخطة" (٧).

[٤] تخطيط الموارد البشرية *Human Resources Planning*:

١- "هو عملية ربط الاحتياجات المستقبلية مع العرض المحتمل للموارد البشرية، آخذاً بعين الاعتبار الوضع الحالي والتوجهات الإستراتيجية المستقبلية للمنظمة المعنية"^(٨).

٢- "إستراتيجية الحصول علي الموارد البشرية للمؤسسة واستخدامها وعرضها وتطويرها"^(٩).

٣- ويعرف أيضاً بأنه: "مراجعة منتظمة ومستمرة لمتطلبات الموارد البشرية للتأكد من أن العدد المطلوب من الموظفين بالمهارات المطلوبة متوفران وقت الحاجة وأن قرارات التوظيف الفعال تبدأ بتخطيط الموارد البشرية والذي يوازن بين الأفراد الخارجين والداخليين وتوقع خلق فرص جديدة في المؤسسة في وقت معين"^(١٠).

٤- كما يمكن تعريفه كذلك بأنه: "إستراتيجية الحصول والاستخدام الأمثل للموارد البشرية وتطويرها في المنظمة"^(١١).

[٥] تنمية الموارد البشرية *Human Resource Development* :

تعرف بأنها: "إعداد العنصر البشري إعداد صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده"^(١٢).

أولاً: الإطار النظري للدراسة

خلال السبعينيات والثمانينيات شاع استخدام مدخل الموارد البشرية، بما يكفل زيادة فعالية المؤسسة وإشباع حاجات العاملين في ذات الوقت باعتبار أن مصالح المنظمة والعاملين مشتركة ومتسقة بين بعضها البعض إلي حد كبير، ولقد كانت سنة ١٩٧٠م هي نقطة التحول التدريجية، عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد، وهي اكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح إلي إدارة الموارد البشرية، وذلك حتى يتماشى مع الأدوار الإستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية في نطاق المؤسسات أو المنظمات، وليصبح مديرو الموارد البشرية شركاء كاملين في الأعمال المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي^(١٣).

وتتكون بيئة الموارد البشرية من مجالين رئيسيين هما البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، وتشكل العناصر الفرعية التالية هذين المجالين: ^(١٤)

| البيئة الخارجية | البيئة الداخلية |
|-----------------------------------|--|
| ١- الزبائن أو الجمهور المستفيدون | ١- موارد المؤسسة المادية. |
| ٢- الموردون | ٢- موارد المؤسسة العامة والخاصة. |
| ٣- المنافسون | ٣- خصائص الوظيفة من حيث العبء والتنوع وظروف العمل. |
| ٤- المساهمون | ٤- الجماعات في المؤسسة وتشمل العاملين والوحدات التنظيمية.... الخ. |
| ٥- القانون والعرف والسياسة والدين | ٥- خصائص العاملين من حيث طاقاتهم وقدراتهم ومهاراتهم... الخ. |
| ٦- التطور التكنولوجي | ٦- الخصائص الهيكلية وتشمل المستويات الإدارية وشكل التنظيم والإشراف. |
| ٧- الاتحادات العمالية والنقابات | ٧- الخصائص العامة للمؤسسة حيث الظروف التي نشأت فيها المؤسسة ونمط القيادة والمناخ التنظيمي بالإضافة إلي السياسات.... الخ. |
| ٨- النظام الاجتماعي. | |

أهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة:

تساهم إدارة الموارد البشرية في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية والإدارية في المنظمات جميعاً مهما تغير حجمها وشكلها القانوني ونوعها (حكومي - خاص) ونشاطها (أكاديمي - خدمات) وتتضمن أهدافها ما يلي: (١٥)

- المساعدة في تحقيق أهداف المنظمة.
- العمل على كسب رضا الموظفين عن عملهم.
- العمل على تحسين وتطوير بيئة العمل.
- شرح ونقل السياسات الإدارية لكل الموظفين.
- إدارة التغيير بما يتناسب مع مصلحة المنظمة والأفراد والمجتمع.

بالإضافة إلى ما سبق قدم بعض الكتاب الأهداف التالية: (١٦)

١. أهداف تتعلق بالتوظيف: وذلك بتصميم ووضع سياسات وطرق حديثة خاصة لاختيار وتعيين الموظفين والإفراد والعاملين في المنظمات والمنشآت الإدارية بما يحقق الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية.
٢. أهداف تتعلق بالأداء: يتم تحقيق هذا النوع من الأهداف من خلال البحث جدياً لضمان تحفيز الموظفين للحصول على أفضل أداء حيث يلعب كل من التدريب والتطوير دوراً في تحفيز الموظفين بما يحقق الاستجابة بشكل يواكب التطورات الحديثة، إضافة إلى أنظمة التعويضات والحوافز مقابل الجهود المبذولة.

٣. أهداف تنظيمية: من خلال إبراز الأهداف التنظيمية لدى الموارد البشرية، وإدارة شؤون الموظفين من خلال نظام شمولي وصياغة إستراتيجية حديثة للمستقبل يحقق الأهداف التنظيمية ككل.

وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة:

الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية: وضع إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (على أن تكون مستمدة ومتماشية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة ومتماشية مع رؤية ورسالة وأهداف المنظمة) بحيث يتضمن عمل وتطوير أنظمة إدارة وتنمية الموارد البشرية والتي تشمل القيام بالوظائف المهام التالية: (١٧)

- تحليل الوظائف وتصميمها. - استقطاب الكفاءات اختيارها وتعيينها. - إدارة الأداء.
- إدارة المزايا والتعويضات والبدلات. - تطوير الموارد البشرية. - نظام تحفيز الموظفين.
- تخطيط الموارد البشرية. - وضع الصلاحيات والمسئوليات. - وضع وتحديث الهياكل التنظيمية. - وضع أنظمة السلامة. - دراسة مشاكل العاملين ومعالجتها.

وهناك من يصنف وظائف إدارة الموارد البشرية إلى: (١٨)

- التحليل الوظيفي *Job Analysis*
- الوصف الوظيفي *Job Description*
- نظام الاختيار والتعيين *Recruitment and Selection*
- نظام تقييم الأداء *Performance Appraisal*
- نظام التعويض والمكافأة *Compensation and Benefits System*
- تطوير الموارد البشرية *Human Resources Development*
- نظام تحفيز الموظفين *Motivation and Incentives*
- تخطيط الموارد البشرية *Human Resources Planning*
- وضع الصلاحيات والمسئوليات *Authorities and Responsibilities*
- وضع وتحديث الهياكل التنظيمية *Organization Structure*
- وضع أنظمة السلامة *Health and Safety*
- دراسة مشاكل العاملين ومعالجتها *Employee Problem Solving*

دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

تقدم إدارة الموارد البشرية إسهاماً ملحوظاً نحو تحقيق أهداف المؤسسة؛ حيث أنها تعنى بأهم مورد تنظيمي وهو المورد البشري، ولكي تحقق إدارة الموارد البشرية أهدافها، وبالتالي الإسهام في زيادة الفاعلية التنظيمية، ومن أجل مزايا تنافسية من الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، يجب عليها ممارسة الأدوار التالية:

(١٩)

- **الدور الاستشاري:** يتمثل في تقديم النصح والمشورة والبيانات والمعلومات للمديرين على طول خط السلطة فيما يتعلّق بمجال الموارد البشرية.
- **الدور التنفيذي:** وهو يتعلّق بالجانب التشغيلي في ممارسة مهام شؤون العاملين، من خلال ما تقوم به من وظائف، كتحطيط القوى العاملة، الاختيار، التدريب، والتحفيز.
- **الدور الوظيفي:** ويتمثل في التأكد من تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية.
- **الدور المشارك:** تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة، خاصة فيما يتعلّق بمجال الموارد البشرية
- **الدور الاستراتيجي:** حيث تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً رئيساً في صناعة إستراتيجية المؤسسة ككل، من خلال الإسهام بمنظور متكامل ورؤية مستقبلية للموارد البشرية، وهذه الموارد هي أهم مكون من أجل وضع وتنفيذ أي استراتيجيات أعمال.
- وعليه تم تحديد أربعة أدوار مختلفة للموارد البشرية بالاستناد إلى مجال التركيز (الاستراتيجي/ التشغيلي) ومستويات التفاعل (العمليات/ الأفراد) وهي: (٢٠)
- الشركاء الاستراتيجيين: يقضي هذا الدور بمواءمة الموارد البشرية والخطة الإستراتيجية وتأدية دور فعال في تحديد التوجهات الإستراتيجية. وتكمن أهداف هذا الدور في تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية.
- عناصر التغيير: يقضي هذا الدور بإدارة التغيير وتحقيقه بشكل فعال. وتكمن أهداف هذا الدور في خلق منظمة متجددة.
- وكلاء الموظف: يقتضي هذا الدور إدارة مساهمة الموظف من خلال التحفيز المستدام واختيار الموظف الكفاء. وتكمن أهداف هذا الدور في زيادة التزام الموظف وقدراته.
- الخبراء الإداريون: يقتضي هذا الدور بإدارة البنية التحتية للموارد البشرية من خلال تحسين العمليات والكفاءة. وتكمن أهداف هذا الدور في المساهمة في إدارة التكاليف المتعلقة بالأفراد والموارد البشرية.

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

لقد زاد في الآونة الأخيرة إدراك المنظمات المختلفة لأهمية وفعالية إدارة وتخطيط الموارد البشرية، كأهم عامل مؤثر على نجاح الأعمال، سواء على المستوى الفردي، وعلى مستوى المنظمة أو على مستوى الاقتصاد القومي ككل. حدث تغير في الدور المنوط بإدارة الموارد البشرية، والذي كان تقليدياً حتى السبعينات من القرن العشرين، أما الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية فيختلف عن الدور التقليدي في عديد من الجوانب نذكر منها ما يلي: (٢١)

- تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة.
- تحقيق التكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة.
- الاهتمام بالجوانب المتعلقة بالأجل الطويل في اتخاذ القرارات.

- الاهتمام بقضايا التغيير.

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: هي ربط إدارة الموارد البشرية مع الأهداف الإستراتيجية من أجل تحسين أداء العمل وتطوير الثقافة التنظيمية للوصول إلى زيادة الإبداع والمرونة (٢٢).

ويرى (Stroh & Caligiuri) بأن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية هي إدارة ذات توجه مستقبلي وتعمل بطريقة منسجمة مع خطط الأعمال الأخرى كافة في المنظمة. وان هذه الإدارة تميل إلى استخدام ممارسات كثيفة للموارد البشرية يكون التأكيد فيها على تقويم وقياس المعارف والمهارات والإمكانات اللازمة للمستقبل وكذلك تأسيس برامج توظيف وتقييم، وبرامج تحفيز وتعويضات وتدريب وذلك من أجل تلبية تلك المتطلبات (٢٣).

ومن أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (٢٤)

أولاً- تخطيط الموارد البشرية

تسبق عملية تخطيط الموارد البشرية كل وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى، فمن غير المعقول أن نتخيل أن تقوم المنظمة بعمليات الاختيار والتعيين والتدريب مثلاً دون أن يتوافر لديها تصور واضح عن احتياجاتها من العمالة كما ونوعاً، ومن هذا المنطلق فإن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية في المنظمة يتحقق من خلال خطة واضحة المعالم لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية (٢٥).

فعملية التخطيط هذه تشمل وضع التقديرات اللازمة للموارد البشرية والبرامج التي تضمن العدد الأمثل ونوعية الأفراد المطلوبة للأعمال والوظائف الشاغرة. هؤلاء الأفراد يجب وضعهم في المكان المناسب وفي الوقت المناسب بعد التأكد من مستوى الكفاءة لديهم (٢٦).

كما يمكن القول أن عملية التخطيط للموارد البشرية تقوم على أساس ثلاثة أركان رئيسة ألا وهي: (٢٧)

أولاً : التنبؤ بمطالب العمل المستقبلي من الموارد البشرية، ويتم ذلك في ضوء حجم العمل الذي حددته إستراتيجية المنظمة الكلي.

ثانياً : التنبؤ بمدى قدرة المنظمة على تزويد أو تلبية مطالب العمل المستقبلي من مواردها البشرية المتاحة لها، ويتم ذلك من خلال ما يسمى تحليل قوة العمل.

ثالثاً : مقارنة ما يحتاجه العمل المستقبلي من موارد بشرية مع ما هو متاح لها في المنظمة، لنعرف فيما إذا سيكون لها مستقبل فائض أم عجز في هذه الموارد.

أهمية تخطيط الموارد البشرية :

تكمُن أهمية تخطيط الموارد البشرية في الآتي:

■ يساعد تخطيط الموارد البشرية علي تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين، حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية. (٢٨)

- يؤدي توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المنظمة إلى رفع مستوى رضا العاملين عن أعمالهم و منظماتهم.
 - يسهم التخطيط بشكل ملموس في الخطة الإستراتيجية الشاملة للمنشأة، من خلال العمل على توفير الوسيلة لتحقيق الغايات المرجوة لتلك الخطة. (٢٩)
 - يهيئ المنظمة لأي تغيرات قد تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية، ولمواجهة أي انعكاسات قد تحدث في محتوى العمل أو نوعية الأفراد نتيجة لتلك التغيرات. (٣٠)
 - المساهمة في تحديد أهداف وخطط المنظمة بدقة .
 - تنمية وتطوير سياسات الموارد البشرية (الاختيار، التعيين، التدريب، والتنمية، الحوافز، والمكافآت).
 - تحقيق الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية المتاحة. (٣١)
- ويرجع (عادل زايد) أهمية عملية تخطيط الموارد البشرية إلى مجموعة من الأسباب التنظيمية، أهمها: (٣٢)
- تزويد المنظمة بالعمالة القادرة علي الأداء.
 - تزويد المنظمة بالعمالة الراغبة في الأداء.
 - تزويد المنظمة بنظام عادل للاختيار والتعيين.

وينظر (عبد السلام الديب) إلى أهمية تخطيط الموارد البشرية من ثلاثة مستويات: (٣٣)

- ١ - المستوى الفردي، يعتبر تخطيط القوى العاملة هاماً بالنسبة لكل فرد في المنشأة لأنه يساعد في تحسين المهارات واستخدام القدرات وتحقيق الكفاءة الفردية بسهولة أكثر من خلال التخطيط الوظيفي المناسب.
- ٢ - المستوى التنظيمي، يعتبر تخطيط القوى العاملة هاماً بالنسبة للمستوى التنظيمي في الآتي: (الحصول والاحتفاظ بجودة وكمية القوى العاملة - الاستخدام الأفضل لمصادرها من القوى العاملة - إمكانية توقع المشاكل التي تقع نتيجة زيادة أو نقص في القوى العاملة - تحقيق أهداف المنظمة).
- ٣ - مستوى المجتمع، يساعد تخطيط القوى العاملة في تنمية الثروة البشرية والمادية في المجتمع .

مقومات تخطيط الموارد البشرية: (٣٤)

- وضوح الأهداف العامة للمنظمة الحالية والمستقبلية .
- وضوح الخطط والسياسات الإنتاجية والتسويقية والمالية وشئون الأفراد .
- وجود وصف تحليلي للوظائف .
- وضوح التغيرات المستقبلية للتكنولوجيا المستخدمة في المنظمة .
- وجود معلومات كافية عن معدلات الأداء المستهدفة للفرد والجماعة .
- وجود تنظيم إداري واضح .

المشاكل الأساسية في تخطيط الموارد البشرية:

- هناك عدة مشاكل يواجهها مخططو القوى البشرية في المؤسسة منها:
- وجود فائض في القوى البشرية في بعض الوظائف ووجود عجز في وظائف أخرى.
- اضطرابات وظائف إدارة الموارد البشرية.
- عدم وجود البيانات اللازمة لتخطيط القوى البشرية محدثة.
- صعوبة التنسيق والتكامل بين تخطيط القوى البشرية وبين الأنشطة الأخرى لتنمية القوى البشرية كالاختيار والتعيين والتدريب والنقل والترقية. (٣٥)
- عدم وضوح أهداف المنظمة وهذا ما يتسبب في غموض الأهداف الخاصة بالموارد البشرية، لأن هذه الأخيرة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالأهداف العامة للمنظمة؛
- ضعف تأييد الإدارة العليا لتخطيط الموارد البشرية، حيث لا يمكن تنفيذ أي خطة داخل المنظمة سواء كانت بشرية أو مالية دون دعم وتأييد الإدارة العليا. (٣٦)

مراحل عملية التخطيط للموارد البشرية:

إن الأخذ بالمفهوم الاستراتيجي في التخطيط للموارد البشرية، يؤدي إلى أن تكون الموارد البشرية نقطة مركزية وحيوية في الإستراتيجية العامة للمنظمة، وذلك من خلال وضع إطار استراتيجي للموارد البشرية في ضوء الإجابة على التساؤلات التالية: (٣٧)

- أين نحن الآن ؟
- أين نريد أن نصل؟
- كيف يمكننا الوصول إلى ما نريد؟
- ما هي التخصصات والمهارات اللازمة لإدارة الموارد البشرية، والحفاظ عليها في المستقبل بما يمكنها تلبية الأهداف الإستراتيجية للأعمال؟
- ما هي برامج ومبادرات الموارد البشرية المطلوبة، للتعامل بفاعلية مع المتطلبات والضغط الخارجية المؤثرة على المؤسسة؟

وهذه المراحل التي تمر بها عملية تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي: (٣٨)

المرحلة الأولى : دراسة وتحديد متطلبات رسالة المؤسسة

والتي تتمثل في الغاية الكلية البعيدة الأجل التي يجب تحقيقها من قبل جميع العاملين في المنظمة، فالرسالة تحدد الإطار العام الذي توضع ضمنه استراتيجيات جميع الإدارات، لذلك يمكننا القول بأن منطلق أو قاعدة تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، هي دراسة متطلبات تحقيق رسالة المنظمة.

المرحلة الثانية : التحليل البيئي

تتكون هذه المرحلة من شقين: الأول، خاص بتحليل البيئة الداخلية الذي يهدف إلى تحديد جوانب القوة والضعف في إمكانات الموارد البشرية الحالية بهدف معرفة مدى قدرتها على تلبية انجاز إستراتيجية المنظمة ورسالتها المستقبلية. الثاني، فهو خاص بتحليل البيئة الخارجية بهدف التعرف على الفرص التي يمكن استثمارها، والمخاطر المحتملة التي يتوجب تجنبها.

المرحلة الثالثة : صياغة وتكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

تأسس على نتائج التحليل البيئي السابق، يجرى وضع إستراتيجية المنظمة العامة التي ترسم اتجاه وخط سيرها ونشاطها المستقبلي الذي ينسجم مع رسالتها. وفي ضوء متطلبات إنجاز إستراتيجية المنظمة، تقوم جميع إداراته بما فيها إدارة الموارد البشرية بوضع إستراتيجيا بشكل يهدف وتعمل على خدمة إستراتيجية المنظمة.

المرحلة الرابعة : تطوير استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية

تعتمد هذه المرحلة على رسم استراتيجيات متكاملة لوظائفها وممارساتها المستقبلية من استقطاب واختيار وتعيين وتقييم أداء وتدريب وتصميم الأعمال وتحفيز العاملين...، بشكل متكامل مع التوجهات الإستراتيجية للإدارات الأخرى وتتلاءم مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

المرحلة الخامسة : تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية

يتم تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات وسياسات تعبر كل منها عن نشاط معين يجب تنفيذه والموارد المخصصة لكل نشاط والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول.

المرحلة السادسة: تقييم فعالية نتائج تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية

وهي المرحلة الأخيرة من مراحل تكوين الإستراتيجية، لتحديد مدى قدرة الأنشطة المختلفة في هذه الإدارة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال خلق رضا وسعادة للعاملين وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة على المدى البعيد.

وبوض (اشوك و شلبي) إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من خلال ست خطوات متتابعة تعتبر مخرجات كل خطوة مدخلات أساسية للخطوات التي تليها، وهذه الخطوات هي: (٣٩)

الخطوة الأولى : بناء رؤية الموارد البشرية : توفر الرؤية توجهاً للأنشطة في المنظمات، ويجب أن تتم إجازة الرؤية من خلال فريق عمل يطرح مجموعة من الأسئلة حول صياغة الرؤية.

الخطوة الثانية : مسح البيئة التنظيمية : تحليل المؤشرات والمتغيرات في البيئة وتقييمها، يساعدانها على معرفة العوامل التي تهدد تطبيق الإستراتيجية ومعرفة الفرص المفيدة للمؤسسة.

الخطوة الثالثة : مراجعة الجدارة والموارد :مراجعة حالات الجدارة الداخلية للكشف عن نقاط الضعف والتعرف على المهارات التي تحتاج إلى ترقية، ومراجعة الموارد المادية والمجالات الأخرى.

الخطوة الرابعة : الإطلاع على خطط العمل الإستراتيجية الأخرى : تكامل إستراتيجية الموارد البشرية مع خطط العمل الإستراتيجية الأخرى من خلال التركيز على مجالات النجاح، مثل الاستقطاب والتعيين والتدريب والمتطلبات الأخرى.

الخطوة الخامسة : تحديد الأهداف : بعد أن تكون الموارد مناسبة والفجوات معروفة يصبح من السهل أن نعرف أين يقف المرء وإلى أين يريد أن يذهب، ومعرفة الإطار الزمني لكل هدف.

الخطوة السادسة : تكامل الخطط التنفيذية : بعد معرفة كل ما يجب إنجازه يجب صياغة الخطط التنفيذية للموارد البشرية.

ثانياً - إستراتيجية التوظيف

هي الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط، وتتضمن عملية التوظيف ثلاثة عناصر أساسية هي: الاستقطاب، والاختيار، والتعيين.

وتعرف إستراتيجية التوظيف على أنها "مجموعة من الأنشطة تقوم بها المنظمة لإيجاد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية واستقطاب المؤهلين الراغبين في العمل ثم اختيار أفضل المتقدمين بوصفهم عاملين جدد"^(٤٠).

(١) - **الاستقطاب:** يعد الاستقطاب الركن الأول من أركان عملية التوظيف^(٤١)، ويمكن تعريف الاستقطاب على أنه "مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة في الوقت المناسب"^(٤٢).

(٢) - **الاختيار:** هو الاختيار الذي يمكن أن يساعد في توظيف الأفضل وترقيته لصياغة الإستراتيجية وتوظيف الأفراد الأكثر فاعلية في المنظمة في تنفيذ الإستراتيجية^(٤٣).

كما يوصف اختيار الموارد البشرية بأنه عملية تتكون من مراحل أو إجراءات متعددة متسلسلة ومتلاحقة، تهدف جميعها إلى جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن المتقدم طالب التوظيف، وتقييمها عن طريق مقارنتها مع معايير الانتقاء الموضوعية، للتأكد من توفيرها فيه، والحكم في النهاية عن صلاحيته للتعيين^(٤٤).

(٣) - **التعيين :** التعيين هو الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف، ويتضمن أربع نقاط أساسية هي: إصدار قرار التعيين، والتهيئة المبدئية، ثم التقويم أثناء فترة التجربة، وأخيراً التمكين بعد مرور الفترة المحددة للتجربة وثبات صلاحية الموظف^(٤٥).

ثالثاً - تقييم أداء العاملين

عملية تقييم الأداء تنطوي على مهمة تحديد وقياس وإدارة أداء العاملين في المؤسسة. وهو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم^(٤٦).

ونظام تقييم الأداء : هو مجموعة من الأسس و القواعد التي تستخدم من اجل تقييم أداء و كفاءة الموارد البشرية في العمل . يقصد بمفهوم تقييم الأداء العملية الموضوعية المنظمة التي تقارن الأداء الفعلي للفرد

بالأداء المستهدف ، مع تحديد نواحي القوة و الضعف في الأداء وتبين أسبابها ثم التغذية العكسية أو المرتدة لتنمية الفرد^(٤٧).

ويعد تقييم أداء العاملين التقييم الذي يزود المنظمة بتغذية عكسية عن أداء العاملين، من أجل تطويره بخطط مستقبلية، وكذلك تزويد المنظمة بوثائق داعمة للقرارات المتعلقة بالأفراد^(٤٨).

وتتبع أهمية تقييم الأداء للعاملين من طبيعة العلاقات التي تربط بينه كمنشآت من أنشطة إدارة الموارد البشرية وغيره من الأنشطة الأخرى مثل الاستقطاب والاختيار، وتحليل الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية، والتدريب، والحوافز والتعويضات والعلاقات الوظيفية^(٤٩).

وتشتمل عملية تقييم الأداء على ثلاثة مكونات أساسية هي: ^(٥٠)

- ١- تحديد الأداء المؤثر على فاعلية الأداء التنظيمي.
 - ٢- قياس درجة جودة الأداء الفعلي قياساً بما تم تخطيطه.
 - ٣- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المعتمدة واتخاذ الإجراءات الضرورية لتحسين وتطوير الأداء.
- معايير تقييم الموارد البشرية: ^(٥١)

يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي ستستخدم كركائز للتقييم، كما يشتمل تقييم الأداء على ثلاث جوانب أساسية في ضوءها تتحدد أنواع معايير التقييم التي بدورها تحدد نطاقها:

أولاً: *معايير تصف الخصائص الشخصية*: ويقصد بها المزايا الشخصية الايجابية التي يجب أف يتحلى بها الفرد أثناء أداء عمله.

ثانياً: *معايير تصف السلوك*: يقصد بالسلوك، السلوكيات الايجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقييم.

ثالثاً: *معايير تصف النتائج*: توضح معايير النتائج ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الذي يقيم أداءه من إنجازات يمكن قياسها وتقييمها من حيث الكم، والجودة، والتكلفة، والزمن، والعائد، حيث تمثل هذه الانجازات الأهداف المطلوبة منه.

رابعاً - تدريب العاملين

تدريب العاملين : هو التدريب الذي يعنى بتطوير الموارد البشرية وتمكينها وِإكسابها المهارات والكفاءات المطلوبة^(٥٢).

ويسعى هذا النشاط إلى إكساب الموارد البشرية مهارات جديدة كما يعمل على معالجة جوانب الضعف في أداء الأفراد، وتدعيم و تقوية جوانب القوة فيه، وتحسين أداء هذا المورد وتمكينها مما هو مطلوب منها من مهام في الوقت الحاضر ^(٥٣).

ومن خلال هذا يتبين أن التدريب هو: ^(٥٤)

- نشاط مخطط له ومقصود أي له أهداف يراعيها ويمكن قياسها .
- هو الوسيلة الأهم التي تؤدي إلى تنمية وتحسين الكفاءة .

- من أفضل مجالات الاستثمار في الإنسان.

فالنظرة للتدريب اليوم مكونة من ثلاثة عناصر مستمرة هي: التعلّم، التدريب، التنمية، وهي وسيلة فعالة لتكثيف العنصر البشري في العمل مع آخر التطورات والمستجدات داخل المؤسسة وخارجها، فمضمون واتجاه التدريب والتنمية وهدفهما قد تحوّل من تطوير الأداء الحالي إلى تطوير الأداء المستقبلي^(٥٥).

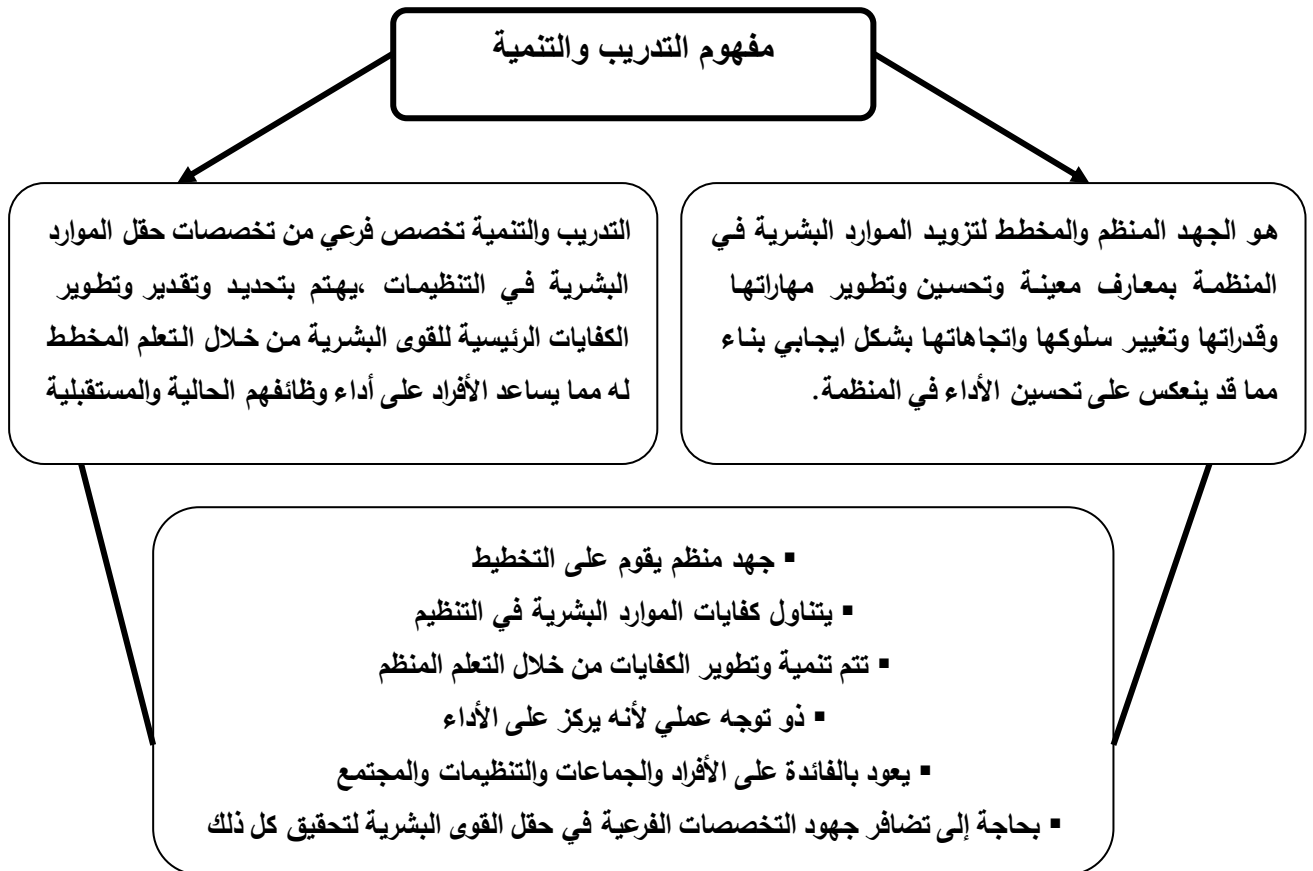
وتنظر (شيرين البيطار) إلي أن هذه الوظيفة تتكون من الأنشطة التالية:^(٥٦)

التدريب: ويركز هذا النشاط على إكساب العاملين مهارات أو معارف أو سلوكيات جديدة بهدف تحسين الأداء، ومعالجة جوانب الضعف فيه.

التطوير والتنمية: يسعى هذا النشاط إلى تنمية الأداء المستقبلي للموارد البشرية، لتكون أكثر قدرة على النجاح في الوظائف أو المواقف المستقبلية التي تواجهها

أهمية ربط التدريب بفلسفة تنمية الموارد البشرية:

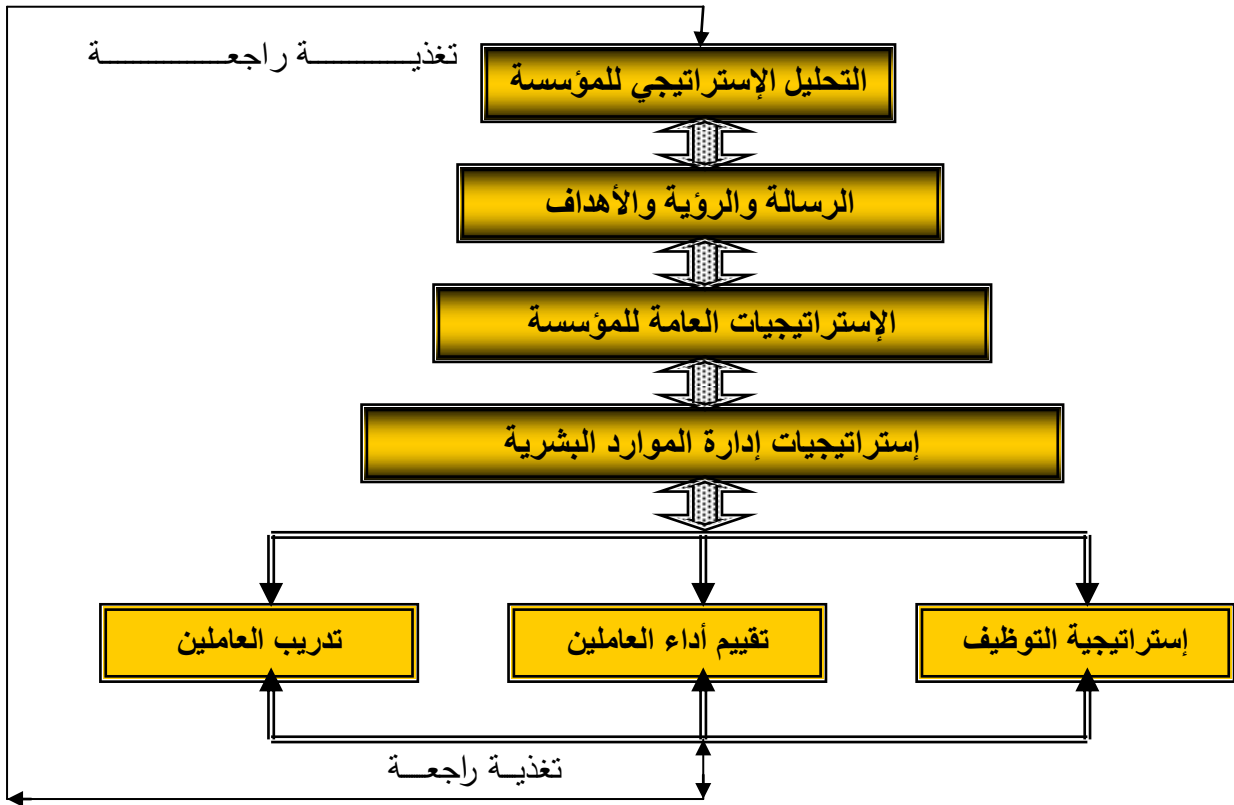
إن التدريب هو أحد مداخل تنمية الموارد البشرية في المنظمات، ومن المداخل الأخرى التعليم والإعداد والتأهيل قبل الخدمة والتطوير التنظيمي والاستشارات الإدارية، إن التدريب يجب أن يرتبط بفلسفة عامة تضم كل هذه المداخل، والشكل التالي يوضح ذلك^(٥٧).



شكل (١) يوضح ربط التدريب بتنمية الموارد البشرية

إن تدريب المهارات يشمل خبرات موجهة من المؤسسة لتساعد الموظف أن يتعلم معلومات وسلوكيات معينة من شأنها أن تساهم بشكل مباشر إلى تحقيق أهداف المؤسسة. وحتى نتحقق من نجاح البرامج التدريبية لا بد من إجراء عملية تقييم باستمرار لهذه البرامج بإشراف إدارة الموارد البشرية. إن فشل عملية التقييم لبرامج التدريب يعزز من نقاط الضعف التي قد تقف بوجه جهود التدريب. يجب أن نسأل دائماً إذا ما حقق البرنامج أهدافه المرجوة؟^(٥٨).

ومن خلال ذلك تعبر الدراسة الحالية عن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية كما في الشكل التالي:



شكل (٢) يوضح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية

تتمية الموارد البشرية هي نشاط مستمر، ومنتظم ينطوي على أربعة أنشطة أساسية متكاملة ومترابطة وهي: اختيار الأفراد الحاصلين على التأهيل، والإعداد العلمي الأساسي للذين تتوفر فيهم الصلاحيات والقدرات الشخصية والنفسية، اللازمة للنجاح في العمل والتدريب العلمي لهؤلاء الأفراد والتثقيف المستمر المنتظم^(٥٩).

الأطر الفلسفية للتنمية البشرية: ومن أهمها: (٦٠)

أ - تبني بعض المجتمعات الأساس الاقتصادي للتنمية، بمعنى أن أهداف التنمية موجهة نحو تحسين الموارد، وزيادة الاقتصاد للفرد والمجتمع من حيث زيادة الإنتاج والتركيز على الإكثار من عمليات استثمار الموارد الطبيعية والبيئية.

ب - تبنت بعض المجتمعات المفهوم الاجتماعي للتنمية الموجهة نحو تحقيق أكبر قدر من العدالة والمساواة والحرية لأبناء المجتمع.

ج - هناك من يتبنى المفهوم الإنساني للتنمية والموجهة نحو التفكير بحاجات الفرد والمجتمع، وتحقيق قدر كبير من التكامل والتوازن بين هذه الحاجات، سواء كانت حاجات مادية أم معنوية، فردية أم جماعية، محلية أم إقليمية أم دولية، والاهتمام بقضايا الإنسان وقيمه باعتباره صانع التنمية وغايتها في الوقت نفسه.

د - على أن هناك بعض المجتمعات الأخرى التي تبنت الاتجاه العلمي القائم على التخطيط العلمي للتنمية، والتفكير بالمستقبل القائم على رصد الحاجات القائمة والمستقبلية للمجتمع، في إطار تكاملي شمولي، بمستوى من الدقة والموضوعية، والمشاركة الشعبية والحكومية.

وبري (قذري عبد المجيد) أنه لا بد من الإشارة إلى عدد من الأبعاد يرتكز عليها محور تنمية الموارد البشرية؛ منها: (٦١)

(١) - تنمية القدرات البشرية عن طريق انتهاج أساليب التعلم والتدريب وزيادة القدرة علي العمل والإنتاج عن طريق الرعاية الصحية.

(٢) - الانتفاع من القدرات البشرية عن طريق خلق فرص عمل منتجة بما يتناسب مع القدرات البشرية المكتسبة.

(٣) - تحقيق الرفاهية باعتبارها هدفا لمختلف الجهود الإنمائية.

أهداف تنمية الموارد البشرية : يمكن إجمال أهداف تنمية الموارد البشرية في التالي: (٦٢)

■ تنمية المهارات الإدارية في مجال الإشراف والقيادة وصيانة العنصر البشري ،وفي العلاقة الإنسانية لدى المديرين وتحقيق التأثير الايجابي في سلوك العاملين.

■ تحقيق الانسجام والترابط والتكامل بين سياسات الأفراد من اختيار وتعيين ووصف الوظائف والأجور والمرتببات.

■ يسعى نحو تحقيق الانسجام والترابط بين جموع العاملين بالمؤسسة من خلال الرحلات والبرامج الترفيهية والخدمات الصحية والاجتماعية.

■ الارتفاع بإنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الجسمانية والعقلية في العمل.

■ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتحفيزه بشكل يدفعه نحو بذل أقصى جهد.

■ إحساس الموظفين بعدالة ما يحصلون عليه من أدوار مقارنة بنظرائهم في المؤسسة.

■ تعيين قوة العمل والاحتفاظ بها في حالة جيدة .

وقد نوهت (أسماء الصالح) أنه يجب المحافظة على المورد البشري، وللمحافظة عليه يجب تميته تنمية مستدامة والتي تتم بعدة طرق منها ما يلي: (٦٣)

(أ) - التأهيل، ويتم من خلال: (التدريب ضمن خطة واضحة- الابتعاث لاستكمال الدراسة- المشاركة في المؤتمرات والندوات- المشاركة في لجان وفرق عمل- توفير المراجع والدوريات).

(ب) - التفويض، وذلك من خلال: (إعداد تعليمات ودليل تفويض الصلاحيات- تفويض الإشرافيين في المواقع المختلفة للمؤسسة- تفويض الموظفين ذوي العلاقة مع الجمهور- توفير المعلومات- المتابعة المستمرة لأداء من تم تفويضهم).

(ج) - التقدير، ويتم من خلال: (استحداث جائزة أفضل موظف- قياس رضا الموظفين- نظام تقييم المرؤوسين لرؤسائهم- نظام الشكاوي والاقتراحات- نظام الحوافز المقترن بتقييم الأداء).

وتشتمل تنمية الموارد البشرية على جوانب متعددة تتعلق بجودة تشغيل واستثمار الموارد البشرية وهي كالتالي: (٦٤)

١. تبني أسلوب فرق العمل لتحقيق التعاون والجهود المشتركة.
٢. مشاركة العاملين وإدماجهم في تخطيط الجودة الشاملة مسألة ضرورية.
٣. تسهم سياسة التحفيز الإنساني في رفع الروح المعنوية لدى العاملين.
٤. قياس وتدريب الموارد البشرية مسألة ذات علاقة مباشرة بتنمية وتطوير الموارد البشرية بالمؤسسة.
٥. الاهتمام والعناية بصحة وسلامة العاملين.
٦. تبني سياسة لقياس وتقييم أداء العاملين لأنهما يعدان مسألة جوهرية للوقوف على مستوى هذا الأداء وتحسينه.

جاءت أهمية العناية بتنمية الموارد البشرية بمنظر متعدد الأبعاد، منها: (٦٥)

البعد الثقافي: كلما زادت ثقافة العنصر البشري كلما كان أقدر على إنجاز الأعمال بشكل أسرع وبصورة أفضل.

البعد الاقتصادي: أنه من الضروري تدريب الموارد البشرية في الجامعات على كل ما هو جديد حتى نصل إلى مستوى الجامعات المعاصرة.

البعد الاجتماعي: بأن الإنسان المتعلم المثقف الواعي لديه القدرة على حل المشكلات ومواجهتها بصورة أفضل.

البعد العلمي: حيث يوفر التعليم الكوادر العلمية القادرة على البحث والابتكار والاختراع والتطوير بما يسهم في إحداث النقلات الحضارية المختلفة وإحداث التقدم التقني في شتى مجالات الحياة والتحسين المستمر في وسائل المعيشة.

تحديات إدارة وتنمية الموارد البشرية المستقبلية:

إن إدارة المورد البشرية أحد أهم عناصر عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية حيث ركزت البحوث والدراسات المتعلقة بهذا المجال على كيفية تفعيل الطاقات البشرية والنهوض بها من خلال استيعاب واحتواء المتغيرات المستجدة ومدي ملاءمة النظم الإدارية التي تتطلبها عملية التنمية^(٦٦).

ومن أبرز التحديات كما أشار إليها (فيصل حسونة):^(٦٧)

- عولمة تقنيات الاتصالات.
 - عولمة المعلومات.
 - بروز اتجاهات تنظيمية جديدة في منظمات الأعمال والخدمات مغايرة للأنماط التنظيمية التعميمية بالشكل والمضمون.
 - التغيرات الديمغرافية التي تتميز بانفجارات سكانية، وتداخل الثقافات والنظم الاجتماعية.
 - التغيرات في نظرة المديرين والقادة نحو العوامل المؤثرة في تحقيق الفاعلية بحيث أصبح الاتجاه الواضح ترجيح العنصر البشري على غيره من العناصر الأخرى داخل المؤسسة.
 - التركيز على الإبداع والسرعة والكفاءة والفاعلية الفردية في منظمات الأعمال التي تدار عن طريق فرق العمل الجماعي.
 - اتساع الفجوة بين المهارات الوظيفية الملائمة لفترة ما بعد التسعينات والمهارات التي تركز عليها النظم التعميمية والتدريبية.
 - اتساع الفجوة بين زيادة الطلب على الموارد الاقتصادية وزيادة مستوي الشح في توافرها وتزايد التنافس على المستويين المحلي والقومي مما يعني تولد الصراعات والانقسامات.
- وأشار شيافانانو (*Chiavenato*) أنه لمواجهة التحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية ينبغي العمل على:^(٦٨)

- ١- تبني فلسفة جديدة لتنفيذ الأنشطة: وذلك من خلال التحول من مفهوم إدارة الموارد البشرية إلى مفهوم الإدارة مع الموارد البشرية، باعتبار أن المورد البشري هو شريك في المنظمة وليس عنصر خارجي عنها.
- ٢- ارتباط إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر برسالة المؤسسة: فهي تساهم في التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الأهداف والنتائج التنظيمية.
- ٣- التركيز على الثقافة التنظيمية التي تتسم بالديمقراطية والمساهمة في اتخاذ القرارات من قبل العاملين، وإتاحة فرص الحوار والاتصالات بشكل أكثر فعالية.

٤- استخدام أدوات التحفيز والإنجاز الشخصي: من خلال تصميم الوسائل التي تقدم فرص للتطوير المستمر لقدرات ومهارات العاملين بها؛ من خلال تحسين برامج التدريب والتنمية والتطوير بين العاملين.

٥- التحول الكلي إلي خدمة العملاء سواء العملاء الداخليين أو العملاء الخارجيين.

٦- التركيز علي إدارة المعرفة ورأس المال الفكري: وذلك من خلال توليد وهيكله وتطوير ونشر وتبادل المعرفة.

وعلي ذلك فإن الفعالية التنظيمية تعتمد علي جذب واستخدام وتطوير وتنمية العاملين، وخلق أفكار جديدة وتطوير طرق عمل جديدة، وإشباع حاجات ورغبات العملاء.

وحتى تؤمن الجامعات متمثلة في كليات التربية إستمراريتها وحتى لا تقف عاجزة عن ما يدور من حولها في ميدان المنافسة الأكاديمية والمتغيرات العالمية، ينبغي منها إعادة النظر في تكوين إدارة الموارد البشرية والعمل على تعزيزها لتأخذ دورها الحيوي كاملاً في المؤسسة، وكذلك إتباع الخطوات والمقترحات التالية التي من شأنها أن تساهم في تنمية الموارد البشرية فيها: (٦٩)

١- اعتماد نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعة واعتباره جزءاً من رسالة الجامعة.

٢- العمل على تدريب وتأهيل القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعة لكي تساهم هي بدورها في صنع رواد المستقبل.

٣- التعامل مع الموارد البشرية على أنهم أساس لنجاح المؤسسة الجامعية.

٤- ضرورة تشجيع العمل ضمن فريق داخل الجامعة.

٥- العمل على تخصيص موازنة للتدريب تتناسب مع الأهداف الخاصة بتنمية الموارد البشرية وتشجيع الاستثمار في الموارد البشرية.

٦- المساهمة بتخريج طلاب قادرين على النجاح في سوق العمل.

٧- إن نجاح جهود إدارة الجودة الشاملة يعتمد بشكل أساسي على العنصر البشري في المؤسسة.

ثانياً: الشق الميداني للدراسة

القسم الأول: إجراءات الدراسة الميدانية:

عينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات التربية والعاملين فيها بجمهورية مصر العربية. ويتوقف إلى حد كبير نجاح الدراسة الميدانية، وتحقيقها لأهدافها على حسن اختيار العينة، فالعينة الممثلة للمجتمع الأصلي تمثيلاً جيداً، تساعد في الحصول على نتائج صحيحة وواضحة.

ويصعب على الباحث في كثير من الأحيان، عند دراسة ظاهرة ما في مجتمع معين، أن يقوم بدراسة هذه الظاهرة مستعيناً بجميع أفراد ذلك المجتمع، فقد يتعذر أو يستحيل اختيار أو ملاحظة جميع هؤلاء الأفراد تحت ظروف مضبوطة، لذلك فإنه عادة ما يقوم الباحث باختيار عينة ممثلة لأفراد المجتمع الأصلي، وهو في اختياره هذا يحاول أن يجعل كل الصفات والخصائص الممثلة للمجتمع الأصلي متوفرة في العينة، والتي يأخذها في حدود الوقت، والجهد، والإمكانات المتوفرة لديه، ويبدأ بدراستها وتعميم صفاتها على المجموع^(٧٠).

وقام الباحثان بتطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة، بهدف التأكد من صدق وثبات الأداة. ثم تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة، حيث بلغ حجمها (٢٨٠) من المهتمين بأهمية التخطيط لتنمية بيئة الموارد البشرية (أعضاء هيئة التدريس والعاملين بكليات التربية)، وقد تم توزيع (٣٥٠) مقياساً عليهم، تم تجميع (٣٠٢) مقياساً، وبعد تفحص المقاييس تم استبعاد (٢٢) مقياساً، لعدم جدية الإجابة عنها، وبذلك يكون عدد المقاييس الخاضعة للدراسة (٢٨٠) مقياساً بنسبة بلغت (٧٥%) بالنسبة للعدد الكلي للمقاييس التي تم توزيعها.

جدول (١) بيان الاستمارات الموزعة على أفراد العينة

| العينة | النسخ الموزعة | النسخ المستردة | الفاقد | المستبعد | الصالح |
|--|---------------|----------------|--------|----------|--------|
| أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات التربية | ١١٧ | ١٠٠ | ١٧ | ٧ | ٩٣ |
| العاملون ببعض كليات التربية | ٢٣٣ | ٢٠٢ | ٣١ | ١٥ | ١٨٧ |
| الإجمالي | ٣٥٠ | ٣٠٢ | ٤٨ | ٢٢ | ٢٨٠ |

أهداف الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة إلى إلقاء الضوء على مدى توفر بيئة موارد بشرية تنموية بالمؤسسة، بهدف الوصول إلي تحديد دقيق لهذا المفهوم ثم كيفية تنمية هذه البيئة.

منهج الدراسة الميدانية

تدرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية والتي تستهدف وصف الواقع وتشخيصه، وتهتم أيضاً بتقرير ما ينبغي أن تكون عليه الأشياء أو الظواهر موضوع الدراسة.

أدوات الدراسة الميدانية

تتعدد الأدوات التي يستخدمها الباحثون في الحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع معين، ويعد المقياس إحدى الأدوات التي يستخدمها المشتغلون بالبحوث التربوية على نطاق واسع للحصول على حقائق عن الظروف والأساليب القائمة بالفعل^(٧١)، وتستخدم في دراسة كثير من المهن والاتجاهات وأنواع النشاط^(٧٢)، فالمقياس هو سلسلة من الأسئلة والمواقف التي تتضمن بعض الموضوعات النفسية أو الاجتماعية أو التربوية أو البيانات الشخصية التي تطبق على الأفراد أو المجموعات بهدف الحصول على معلومات خاصة بهم أو متعلقة بموضوعات مختلفة^(٧٣)، ولذلك استخدم هذا البحث المقياس كأحد أدوات البحث الوصفي، هذا بالإضافة لكونها تتفق وطبيعة هذا البحث حيث يُمكن من خلالها صياغة مجموعة من الأسئلة التربوية التي تساعد البحث في التحقق من هدفه.

وفى ضوء الأهداف التي تسعى الدراسة الميدانية إلى تحقيقها استخدم الباحثان مقياساً موجهاً إلى عينة من أعضاء هيئة التدريس والعاملين بكليات التربية للتعرف على تحديد مدى توفر بيئة موارد بشرية تنموية بالمؤسسة، وذلك للوصول إلي تحديد دقيق لهذا المفهوم ثم كيفية تنمية هذه البيئة.

خطوات بناء الأدوات:

اتبع الباحثان الخطوات التالية في بناء المقياس^(*):

- تحليل البيانات والمعلومات التي حصلت عليها من خلال، الاطلاع على أدبيات التربية في مجال التخطيط لتنمية بيئة الموارد البشرية، وتحليل الدراسات السابقة في مجال تنمية بيئة الموارد البشرية، والمقابلات مع بعض المتخصصين في هذا المجال.
- راع الباحثان عند صياغة عبارات المقياس أن تكون موضوعية وواضحة المعنى وبسيطة في لغتها بحيث لا يفهم منها إلا المعنى المقصود، لكي تحقق الهدف الذي وضعت من أجله.
- وضعت عبارات المقياس في تتابع منطقي لمساعدة أفراد العينة وشد انتباههم للاستجابة السليمة للعبارات.
- صياغة الصورة المبدئية للمقياس.
- إجراء كافة التعديلات التي أشار إليها السادة المحكمون، وصولاً إلى الصورة النهائية.

(*) انظر ملحق رقم (١).

إجراءات تطبيق أداة الدراسة

- شملت إجراءات إعداد المقياس وتطبيقها عدة إجراءات، هي:
- إعداد أداة الدراسة، والتحقق من صدقها وثباتها.
- حصر أفراد مجتمع الدراسة، واختيار العينة العشوائية المحددة.
- توزيع الأداة على العينة.
- فرز الاستمارات المعادة، واستبعاد غير الصالح منها.
- معالجة البيانات إحصائياً، واستخراج النتائج، وعرضها، ومناقشتها، واستخلاص التوصيات.

ثبات وصدق المقياس :

تم حساب ثبات المقياس باستخدام معادلة (ألفا لكرونباخ) حيث أكدت القيمة الحسابية لمعامل الثبات وهي (٠.٨٤٠) وجود درجة عالية من الثبات للمقياس ككل، وإمكانية التعامل مع المقياس بدرجة عالية من الثقة.

الصدق: يقصد بصدق الأداة (أن تنجح الأداة في قياس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيئاً آخر، ويتصل هذا بمدى وصولنا إلى تنبؤ دقيق من الدرجة التي يحصل عليها المفحوص) (٧٤). وفي سبيل التأكد من صلاحية أداة هذه الدراسة، تم عرض الصورة الأولى للمقياس على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين، وذلك للفصل فيما إذا كانت تلك الأداة تقيس ما أعدت لقياسه بالفعل، ويمكن أن تحقق أهداف الدراسة أم أنها في حاجة إلى إجراء بعض التعديلات عليها، وكذلك لاستطلاع آراءهم، وبناء على ملاحظات السادة المحكمين حول محاور المقياس، تم إعادة صياغة بعض العبارات وحذف أو إضافة عبارات جديدة. وبذلك تم التأكد من صدق المقياس من خلال اتفاق معظم المحكمين على صلاحية عباراتها. ولحساب صدق المقياس تم استخدام الطرق التالية:

صدق المحكمين: اعتمد الباحثان على صدق المحكمين للتحقق من صدق المقياس، وذلك بعرضها بصورتها الأولية على مجموعة من أساتذة كليات التربية وذلك بغرض الحكم على الآتي:

- انتماء كل عبارة للمحور الذي تندرج تحته.
- مدى مناسبة العبارات.
- دقة صياغة العبارات.
- إضافة أو حذف أو استبدال ما يروونه مناسباً من عبارات مناسبة من وجهة نظرهم.

اختبار الثبات: يقصد بثبات المقياس أن تعطي نفس النتائج باستمرار إذا أعيد تطبيقها تحت نفس الشروط وعلى نفس الأشخاص. أو بعبارة أخرى أن ثبات المقياس يعني الاستقرار في نتائج المقياس وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. ولحساب ثبات المقياس استخدم الباحثان طريقة معامل (ألفا كرونباخ) وذلك لقياس ثبات المقياس، وكانت نتائج ثبات

المقياس كما هي مبينة في الجدول التالي حيث يوضح معاملات ارتباط أداة الدراسة. والجدول التالي يوضح معامل الثبات والصدق للمقياس.

جدول رقم (٢)

يوضح نتائج اختبار (ألفا كرونباخ) لقياس ثبات وصدق المقياس.

| الصدق | الثبات | عدد العبارات |
|-------|--------|--------------|
| ٠.٩١٦ | ٠.٨٤٠ | ٢٨ |

تطبيق أداة الدراسة

قام الباحثان بتطبيق المقياس في صورتها النهائية على العينة العشوائية.

واعترض الباحثان في أثناء تطبيق المقياس عدة صعوبات من أهمها :

- ندرة تواجد بعض أفراد العينة في أماكن عملهم في أثناء زيارة الباحث لهم.
 - ضعف مشاركة بعض أفراد العينة بإبداء الرأي والمقترحات في العبارات ذات الإجابات المفتوحة.
 - كثرة التردد على أفراد العينة لجمع المقاييس وهم في أماكن بعيدة ومتفرقة.
 - صعوبة فهم بعض أفراد العينة لطبيعة البحث مما جعلهم يعرضون عن الاستجابة أو يستجيبون استجابات غير دقيقة، مما جعل الباحثان تستبعد بعض المقاييس لعدم الجدية.
- ولكن بوجه عام كان هناك عدد كبير من أفراد العينة متميزين ومتعاونين وأولوا عملية تطبيق المقياس اهتماما كبيرا حيث أعجب كثير منهم بالدراسة وموضوعها .

أسلوب التحليل الإحصائي المستخدم

تضمن الأسلوب الإحصائي المستخدم في تحليل النتائج منظومة SPSS وذلك باستخدام حساب التكرارات المقابلة لكل عبارة ثم حساب النسبة المئوية لكل منها:

$$\diamond \text{ النسبة المئوية} = (\text{التكرار} / \text{العدد}) \times 100$$

$$\diamond \text{ التعرف على مستوى الدلالة باستخدام كا}^2 = \text{مج} (ت - ت) / ت^{(٧٥)}$$

حيث (مج = المجموع، ت = التكرار المشاهد، ت = التكرار المتوقع)

$$\diamond \text{ وقد تم حساب كا}^2 \text{ الإحصائية عند درجات الحرية المحسوبة بالعلاقة التالية}$$

$$\text{درجات الحرية} = \text{عدد البدائل} - 1.$$

$$\diamond \text{ حساب الوزن النسبي لتحديد درجة الاستجابة.}$$

$$\diamond \text{ حساب الأهمية النسبية بقصد ترتيب العبارات حسب درجة الأهمية.}$$

القسم الثاني: تفسير نتائج الدراسة ومناقشتها

تم تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، للتعرف على وجهة نظر عينة الدراسة حول مدى توفر بيئة موارد بشرية تنموية بالمؤسسة، وذلك من خلال التعرف على مفهوم إدارة التنمية البشرية وأهدافها ووظائفها وأدوارها، وأهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ودور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية بكليات التربية، بالإضافة إلى التعرف على أهم المشكلات التي تعاني منها الموارد البشرية بكليات التربية، حيث تم تحليل استجابات كل عبارة، على أساس أن لكل سؤال عدة استجابات: دائماً - غالباً - أحياناً - نادراً - ليست صحيحة.

عرض نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.

فيما يلي قام الباحثان بعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية من خلال عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمحاور المقياس (التعرف على بيئة الموارد البشرية داخل كليات التربية) وذلك على النحو التالي:

جدول (٣) اختبار كاي^٢ لتكرار استجابات عينة الدراسة

| م | الاستجابات | الاستجابات | | | | | ت | % |
|---|------------|------------|-------|--------------|--------------|--------------|---|---|
| | | ليست صحيحة | نادرا | صحيحة أحيانا | صحيحة غالباً | صحيحة دائماً | | |
| ١ | ت | --- | ٥ | ١٨ | ١١٠ | ١٤٧ | ت | |
| | % | --- | ٢,١ | ٦,٣ | ٣٩,٢ | ٥٢,٤ | % | |
| ٢ | ت | --- | ١٥ | ١٩ | ٩٦ | ١٥٠ | ت | |
| | % | --- | ٥,٥ | ٦,٨ | ٣٤,٢ | ٥٣,٤ | % | |
| ٣ | ت | ٤ | ٤١ | ٢٩ | ١٢٦ | ٨٠ | ت | |
| | % | ١,٤ | ١٤,٦ | ١٠,٤ | ٤٥,١ | ٢٨,٥ | % | |
| ٤ | ت | ٤ | ٢٠ | ٨ | ١٢٧ | ١٢١ | ت | |
| | % | ١,٤ | ٧ | ٢,٨ | ٤٥,٤ | ٤٣,٣ | % | |
| ٥ | ت | ٨ | ٢٥ | ٢٠ | ١٢٧ | ١٠٠ | ت | |
| | % | ٢,٨ | ٩ | ٧ | ٤٥,٥ | ٣٥,٧ | % | |
| ٦ | ت | ٦ | ٨ | ٢٢ | ١٢٢ | ١٢٢ | ت | |
| | % | ٢,١ | ٢,٨ | ٧,٧ | ٤٣,٧ | ٤٣,٧ | % | |
| ٧ | ت | --- | --- | ٤ | ١١٦ | ١٦٠ | ت | |
| | % | --- | --- | ١,٤ | ٤١,٤ | ٥٧,١ | % | |
| ٨ | ت | --- | --- | --- | ٤٩ | ٢٣١ | ت | |
| | % | --- | --- | --- | ٤٩ | ٢٣١ | % | |

| الترتيب | النسبية الأهمية | درجة الاستجابة | الوزن النسبي | مستوى الدلالة | كا ^٢ | الاستجابات | | | | | م | |
|---------|-----------------|----------------|--------------|---------------|-----------------|------------|--------|---------------|--------------|--------------|---|----|
| | | | | | | ليست صحيحة | نادرًا | صحيحة أحيانًا | صحيحة غالباً | صحيحة دائماً | | |
| | | | | | | --- | --- | --- | ١٧,٤ | ٨٢,٦ | % | |
| ١١ | ٠.٩٦ | دائماً | ٤,٨٠ | ٠,٠٠١ | ٢١٨٣ | --- | --- | --- | ٥٥ | ٢٢٥ | ت | ٩ |
| | | | | | | --- | --- | --- | ١٩,٦ | ٨٠,٤ | % | |
| ١٣ | ٠.٩٥٤ | دائماً | ٤,٧٧ | ٠,٠٠١ | ٢٠٣٨ | --- | --- | --- | ٦٤ | ٢١٦ | ت | ١٠ |
| | | | | | | --- | --- | --- | ٢٣ | ٧٧ | % | |
| ١٥ | ٠.٩٣٧ | دائماً | ٤,٦٨٥ | ٠,٠٠١ | ١٧٩٣ | ٢ | --- | ٢ | ٧٦ | ٢٠٠ | ت | ١١ |
| | | | | | | ٠,٧ | --- | ٠,٧ | ٢٧,١ | ٧١,٣ | % | |
| ٢٨ | ٠.٨٢٥ | دائماً | ٤,١٢٥ | ٠,٠٠١ | ٨٢٠,٩ | ٢ | ٢٢ | ٤٣ | ٨٥ | ١٢٨ | ت | ١٢ |
| | | | | | | ٠٠,٧ | ٧,٨ | ١٥,٥ | ٣٠,٢ | ٤٥,٧ | % | |
| ٢٢ | ٠.٩٠٠ | دائماً | ٤,٥٠ | ٠,٠٠١ | ١٤٦٠ | --- | --- | --- | ١٣٩ | ١٤١ | ت | ١٣ |
| | | | | | | --- | --- | --- | ٤٩,٦ | ٥٠,٤ | % | |
| ١٦ | ٠.٩٣٤ | دائماً | ٤,٦٧ | ٠,٠٠١ | ٤٧٣,٣ | --- | --- | --- | ٩٠ | ١٩٠ | ت | ١٤ |
| | | | | | | --- | --- | --- | ٣٢,١ | ٦٧,٩ | % | |
| ١٨ | ٠.٩١٢ | دائماً | ٤,٥٦ | ٠,٠٠١ | ١٤٩٢ | --- | --- | --- | ١٢٢ | ١٥٨ | ت | ١٥ |
| | | | | | | --- | --- | --- | ٤٣,٧ | ٥٦,٣ | % | |
| ٤ | ١.٠٧٦ | دائماً | ٤,٣٠٧ | ٠,٠٠١ | ١٢١١ | ٢ | ٦ | ١٢ | ١٣٩ | ١٢٠ | ت | ١٦ |
| | | | | | | ٠,٧ | ٢,٢ | ٤,٤ | ٤٩,٦ | ٤٣ | % | |
| ٥ | ١.٠٠٧ | دائماً | ٤,٢٨ | ٠,٠٠١ | ١٣٧٢ | --- | ١٢ | ٢ | ١٦١ | ١٠٥ | ت | ١٧ |
| | | | | | | --- | ٤,٣ | ٠,٩ | ٥٧,٤ | ٣٧,٤ | % | |
| ٢٠ | ٠.٩٠٧٨ | دائماً | ٤,٥٣٩ | ٠,٠٠١ | ١٤١٨ | | ٢ | ٦ | ١١١ | ١٦١ | ت | ١٨ |
| | | | | | | | ٠٠,٧ | ٣,٦ | ٣٩,٦ | ٥٧,٧ | % | |
| ١٧ | ٠.٩٢٢ | دائماً | ٤,٦١ | ٠,٠٠١ | ١٦٣٠ | ٢ | ٢ | ١٠ | ٧٤ | ١٩٢ | ت | ١٩ |
| | | | | | | ٠٠,٧ | ٠٠,٧ | ٣,٦ | ٢٦,٣ | ٦٨,٦ | % | |
| ٢١ | ٠.٩٠٧ | دائماً | ٤,٥٣٥ | ٠,٠٠١ | ١٤٠٨ | --- | --- | ٧ | ١١٦ | ١٥٧ | ت | ٢٠ |
| | | | | | | --- | --- | ٢,٢ | ٤١,٦٣ | ٥٦,٢ | % | |
| ١٤ | ٠.٩٤ | دائماً | ٤,٧٠ | ٠,٠٠١ | ٥٠٠ | --- | --- | --- | ٨٣ | ١٩٧ | ت | ٢١ |
| | | | | | | --- | --- | --- | ٢٩,٥ | ٧٠,٥ | % | |
| ٢٣ | ٠.٨٩ | دائماً | ٤,٤٥ | ٠,٠٠١ | ١٣٣٥ | --- | ٤ | ٦ | ١٣٠ | ١٤٠ | ت | ٢٢ |
| | | | | | | --- | ١,٥ | ٢,٣ | ٤٦,٦ | ٥٠ | % | |
| ٢ | ١.١٠٧٥ | دائماً | ٤,٤٣ | ٠,٠٠١ | ١٣٨٨ | --- | ٢ | ٤ | ١٤٥ | ١٢٩ | ت | ٢٣ |

| الترتيب | النسبة الأهمية | درجة الاستجابة | الوزن النسبي | مستوى الدلالة | كا ^٢ | الاستجابات | | | | | م | |
|---------|----------------|----------------|--------------|---------------|-----------------|------------|-------|--------------|--------------|--------------|---|----|
| | | | | | | ليست صحيحة | نادرا | صحيحة أحيانا | صحيحة غالباً | صحيحة دائماً | | |
| | | | | | | --- | ٠,٧ | ١,٥ | ٥١,٥ | ٤٦,٢ | % | |
| ٣ | ١.١٠٧ | دائماً | ٤,٤٢٨ | ٠,٠٠١ | ١٣٧٥ | --- | ٥ | ٢ | ١٤١ | ١٣٢ | ت | ٢٤ |
| | | | | | | --- | ١,٧ | ٠,٩ | ٥٠,٤ | ٤٧ | % | |
| ٦ | ١.٠٦٨ | دائماً | ٤,٢٧٥ | ٠,٠٠١ | ١٢٢٦ | ٢ | ١٩ | --- | ١٣٨ | ١٢١ | ت | ٢٥ |
| | | | | | | ٠,٨ | ٦,٧ | --- | ٤٩,٢ | ٤٣,٣ | % | |
| ٧ | ١.٠٤٤ | دائماً | ٤,١٧٨ | ٠,٠٠١ | ١٢٥٤ | --- | ١٢ | ١٦ | ١٦٢ | ٩٠ | ت | ٢٦ |
| | | | | | | --- | ٤,١ | ٥,٨ | ٥٧,٩ | ٣٢,٢ | % | |
| ١٢ | ٠.٩٥٧ | دائماً | ٤,٧٨٩ | ٠,٠٠١ | ٢٣٤٧ | --- | ٧ | --- | ٣٨ | ٢٣٥ | ت | ٢٧ |
| | | | | | | --- | ٢,٥ | --- | ١٣,٤ | ٨٤ | % | |
| ٢٥ | ٠.٨٨ | دائماً | ٤,٤ | ٠,٠٠١ | ١٣٠٣ | ٥ | ٧ | ٢ | ١٢٣ | ١٤٣ | ت | ٢٨ |
| | | | | | | ١,٧ | ٢,٤ | ٠,٨ | ٤٣,٨ | ٥١,٢ | % | |

ومن نتائج جدول (٣) والخاص باستجابات عينة الدراسة يتضح أن:

- جميع قيم كا^٢ لكل العبارات جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٠١) .
- وبلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة "الإدارة العليا بالمؤسسة تعتقد بأن الأفراد مورد في غاية الأهمية ومن ثم يجب معاملتهم معاملة جيدة" (٢٥٧) في اتجاه أنها عبارة (صحيحة دائماً) بنسبة وصلت إلى (٩١,٦ %) وهي نسبة مرتفعة.
- وبلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة "السياسات المستخدمة مع العاملين تسهل تنمية الأفراد" (٢٤٦) في اتجاه أنها عبارة (صحيحة دائماً) بنسبة وصلت إلى (٨٧,٦ %) وهي نسبة مرتفعة.
- كما بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة الإدارة العليا علي استعداد لاستثمار ما يلزم من وقت وموارد إضافية لضمان تنمية الأفراد" (٢٠٦) في اتجاه أنها عبارة (صحيحة دائماً) بنسبة وصلت إلى (٧٣,٦ %) وهي نسبة مرتفعة.
- وبلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة "المشرفون والإداريون يظهران اهتماماً كبيراً بمروؤسيهم وبمساعدهم علي فهم وظائفهم" (٢٤٨) في اتجاه أنها عبارة (صحيحة دائماً) بنسبة وصلت إلى (٨٨,٧ %) وهي نسبة مرتفعة.
- وبلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة "الأفراد الذين تتقصم المهارات تتم مساعدتهم علي اكتساب المهارات اللازمة بدلاً من تركهم وتجاهلهم" (٢٢٧) في اتجاه أنها عبارة (صحيحة دائماً) بنسبة وصلت إلى (٨١,٢ %) وهي نسبة مرتفعة.

- كما بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة "الأفراد يعادون كل منهم الآخر" (٢٤٤) في اتجاه أنها عبارة (صحيحة دائماً) بنسبة وصلت إلى (٨٧,٤%) وهي نسبة مرتفعة.
- وبلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة "لا يتردد العاملون في مناقشة مشكلاتهم الشخصية مع رؤسائهم" (٢٧٦) في اتجاه أنها عبارة (صحيحة دائماً) بنسبة وصلت إلى (٩٨,٥%) وهي نسبة مرتفعة جداً.
- بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة "يوجه رجال الإدارة العليا (الرؤساء) بالمؤسسة المرؤوسين للمسئوليات والأدوار المستقبلية" (٢٨٠) في اتجاه أنها عبارة (صحيحة دائماً) بنسبة وصلت إلى (١٠٠%)، وهي نسبة مرتفعة جداً وتؤكد على اتفاق أفراد العينة.
- كما بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة "قرارات الترقية تعتمد علي ملائمة المرشح للوظيفة وليس المحسوبية" (٢٨٠) في اتجاه أنه مؤشر (نموذجي - فعال) بنسبة وصلت إلى (١٠٠%) وهي نسبة مرتفعة جداً وتؤكد على اتفاق أفراد العينة.
- وأما بالنسبة لعبارة "يبدل الرؤساء بالمؤسسة جهوداً خاصة لتكريم العاملين المتميزين" بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة (٢٨٠) في اتجاه أنها عبارة (صحيحة دائماً) بنسبة وصلت إلى (١٠٠%) وهي مرتفعة جداً.
- وبلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو العبارة "تعتمد تقارير تقييم الأداء علي الموضوعية والمعلومات المناسبة وليس علي المحسوبية" (٢٧٦) في اتجاه أنها عبارة (صحيحة دائماً) بنسبة وصلت إلى (٩٨,٤%) وهي نسبة مرتفعة جداً.
- أما بالنسبة لعبارة "يشجع الرؤساء مرؤوسيهم علي تجريب الطرق الجديدة وتطبيق الأفكار المبتكرة" بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة (٢١٣) في اتجاه أنها عبارة (صحيحة دائماً) بنسبة وصلت إلى (٧٥,٩%) وهي نسبة مرتفعة.
- وبالنسبة لعبارة "يتفهم الرؤساء المباشرين أخطاء مرؤوسيهم غير المقصودة ويساعدونهم علي التعلم من أخطائهم" بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة (٢٨٠) في اتجاه أنه مؤشر (نموذجي - فعال) بنسبة وصلت إلى (١٠٠%).
- بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة "يقوم الرؤساء بإحاطة مرؤوسيهم بنواحي ضعفهم وبطرق غير تهديدية" (٢٨٠) في اتجاه أنها عبارة (صحيحة دائماً) بنسبة وصلت إلى (١٠٠%)، وهي نسبة مرتفعة جداً وتؤكد على اتفاق أفراد العينة.
- كما بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة "يتمكن الأفراد من تلقي التغذية الراجعة عن سلوكهم بجدية ويتمكنون من استخدامها لتنمية مهاراتهم" (٢٨٠) في اتجاه أنها عبارة (صحيحة دائماً) بنسبة وصلت إلى (١٠٠%).

- وأما بالنسبة لعبارة "يبذل الأفراد جهود متميزة لاكتشاف ذواتهم ومعرفة نواحي قوتهم ونواحي ضعفهم بمساعدة رؤسائهم أو زملائهم" بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة (٢٥٩) في اتجاه أنها عبارة (صحيحة دائماً) بنسبة وصلت إلى (٩٢,٦%) وهى نسبة مرتفعة.
- وبلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو العبارة "يأخذون الأفراد البرامج التدريبية التي تتحمل نفقاتها المؤسسة بجدية ويحاولون الارتقاء بمعارفهم ومهاراتهم" (٢٦٦) في اتجاه أنها عبارة (صحيحة دائماً) بنسبة وصلت إلى (٩٤,٨%) وهى نسبة مرتفعة.
- أما بالنسبة لعبارة "يعطي الرؤساء الفرصة لمؤوسيتهم العائدون من برامج تدريبية لتجريب وتطبيق ما قد يكون تعلموه" بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة (٢٧٢) في اتجاه أنها عبارة (صحيحة دائماً) بنسبة وصلت إلى (٩٧,٣%) وهى نسبة مرتفعة جداً.
- وبالنسبة لعبارة "يثق الأفراد بالمؤسسة كل منهم في الآخر" بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة (٢٦٦) في اتجاه أنها عبارة (صحيحة دائماً) بنسبة وصلت إلى (٩٤,٩%) وهى نسبة مرتفعة جداً.
- أما بالنسبة لعبارة "لا يشعر العاملون بالخوف من التعبير أو مناقشة مشاعرهم مع رؤسائهم" بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة (٢٧٣) في اتجاه أنها عبارة (صحيحة دائماً) بنسبة وصلت إلى (٩٧,٨%) وهى نسبة مرتفعة جداً.
- بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة "يشجع الرؤساء مؤوسيتهم علي فعل الأشياء بطريقتهم واتخاذ المبادأة وعدم انتظار التعليمات العليا" (٢٨٠) في اتجاه أنها عبارة (صحيحة دائماً) بنسبة وصلت إلى (١٠٠%).
- كما بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة "يشجع الرؤساء مؤوسيتهم علي تنمية مهاراتهم من خلال تفويض السلطات وإسناد المزيد من المسئوليات" (٢٧٠) في اتجاه أنها عبارة (صحيحة دائماً) بنسبة وصلت إلى (٩٦,٦%).
- وأما بالنسبة لعبارة "عندما يفوض الرؤساء السلطة لمؤوسيتهم يستخدمها المرؤوسون كفرصة لتنمية مهاراتهم" بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة (٢٧٤) في اتجاه أنها عبارة (صحيحة دائماً) بنسبة وصلت إلى (٩٧,٧%).
- وبلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو العبارة "تسود المؤسسة درجة عالية من روح الفريق" (٢٧٣) في اتجاه أنها عبارة (صحيحة دائماً) بنسبة وصلت إلى (٩٧,٤%) وهى نسبة مرتفعة بشكل كبير جداً.

- أما بالنسبة لعبارة " يناقش الأفراد مشكلاتهم بصراحة ويحاولون حلها بدلاً من إثارة الشائعات وإلقاء اللوم والالتهام علي الآخرين " بلغت تكرارات أفراد العينة (٢٥٩) في اتجاه أنها عبارة (صحيحة دائماً) بنسبة وصلت إلى (٩٢,٥%) .
 - وبالنسبة لعبارة "ينبه الرؤساء مرؤوسيهم إلي فرص المساواة والنمو الوظيفي" بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة (٢٥٢) في اتجاه أنها عبارة (صحيحة دائماً) بنسبة وصلت إلى (٩٠,١%) وهي نسبة مرتفعة.
 - وبلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة "يحاط أعضاء الإدارة علمًا بالخطط المستقبلية لمساعدتهم علي تنمية وإعداد مرؤوسيهم" (٢٧٣) في اتجاه أنها عبارة (صحيحة دائماً) بنسبة وصلت إلى (٩٧,٤%) وهي نسبة مرتفعة جداً.
 - كما بلغت تكرارات استجابة أفراد العينة نحو عبارة "يسهل تعاقب الوظيفة في المؤسسة تنمية الأفراد)" (٢٦٦) في اتجاه أنها عبارة (صحيحة دائماً) بنسبة وصلت إلى (٩٥%) وهي نسبة مرتفعة.
 - كما أن الوزن النسبي لهذه العبارات تراوح بين (٤,٨٤) و (٤,٠٢) وهو مرتفع مما يشير إلى اتفاق أفراد العينة على أهمية تلك المؤشرات ، وعند ترتيبها وفقاً لدرجة أهميتها بالنسبة لآراء أفراد العينة يكون الترتيب كما يلي :
- (١) الإدارة العليا علي استعداد لاستثمار ما يلزم من وقت وموارد إضافية لضمان تنمية الأفراد.
 - (٢) عندما يفوض الرؤساء السلطة لمرؤوسيهم يستخدمها المرؤوسون كفرصة لتنمية مهاراتهم.
 - (٣) تسود المؤسسة درجة عالية من روح الفريق.
 - (٤) يبذل الأفراد جهود متميزة لاكتشاف ذواتهم ومعرفة نواحي قوتهم ونواحي ضعفهم بمساعدة رؤسائهم أو زملائهم.
 - (٥) يأخذون الأفراد البرامج التدريبية التي تتحمل نفقاتها المؤسسة بجدية ويحاولون الارتقاء بمعارفهم ومهاراتهم.
 - (٦) يناقش الأفراد مشكلاتهم بصراحة ويحاولون حلها بدلاً من إثارة الشائعات وإلقاء اللوم والالتهام علي الآخرين.
 - (٧) ينبه الرؤساء مرؤوسيهم إلي فرص المساواة والنمو الوظيفي.
 - (٨) المشرفون والإداريون يظهرون اهتماماً كبيراً بمرؤوسيهم وبمساعدتهم علي فهم وظائفهم.
 - (٩) الأفراد الذين تنقصهم المهارات تتم مساعدتهم علي اكتساب المهارات اللازمة بدلاً من تركهم وتجاهلهم.
 - (١٠) يوجه رجال الإدارة العليا (الرؤساء) بالمؤسسة المرؤوسين للمسئوليات والأدوار المستقبلية.

- ١١) قرارات الترقية تعتمد علي ملائمة المرشح للوظيفة وليس المحسوبة.
- ١٢) يحاط أعضاء الإدارة علمًا بالخطط المستقبلية لمساعدتهم علي تنمية وإعداد مرؤوسيههم.
- ١٣) يبذل الرؤساء بالمؤسسة جهودًا خاصة لتكريم العاملين المتميزين.
- ١٤) يشجع الرؤساء مرؤوسيههم علي فعل الأشياء بطريقتهم واتخاذ المبادأة وعدم انتظار التعليمات العليا.
- ١٥) تعتمد تقارير تقييم الأداء علي الموضوعية والمعلومات المناسبة وليس علي المحسوبة.
- ١٦) يقوم الرؤساء بإحاطة مرؤوسيههم بنواحي ضعفهم وبطرق غير تهديدية.
- ١٧) يثق الأفراد بالمؤسسة كل منهم في الآخر.
- ١٨) يتمكن الأفراد من تلقي التغذية الراجعة عن سلوكهم بجدية ويتمكنون من استخدامها لتنمية مهاراتهم.
- ١٩) لا يتردد العاملون في مناقشة مشكلاتهم الشخصية مع رؤسائهم.
- ٢٠) يعطي الرؤساء الفرصة لمرؤوسيههم العائدون من برامج تدريبية لتجريب وتطبيق ما قد يكون تعلموه.
- ٢١) لا يشعر العاملون بالخوف من التعبير أو مناقشة مشاعرهم مع رؤسائهم.
- ٢٢) يتفهم الرؤساء المباشرين أخطاء مرؤوسيههم غير المقصودة ويساعدونهم علي التعلم من أخطائهم.
- ٢٣) يشجع الرؤساء مرؤوسيههم علي تنمية مهاراتهم من خلال تفويض السلطات وإسناد المزيد من المسئوليات.
- ٢٤) الإدارة العليا بالمؤسسة تعتقد بأن الأفراد مورد في غاية الأهمية ومن ثم يجب معاملتهم معاملة جيدة.
- ٢٥) يسهل تعاقب الوظيفة في المؤسسة تنمية الأفراد.
- ٢٦) السياسات المستخدمة مع العاملين تسهل تنمية الأفراد.
- ٢٧) الأفراد يعادون كل منهم الآخر.
- ٢٨) يشجع الرؤساء مرؤوسيههم علي تجريب الطرق الجديدة وتطبيق الأفكار المبتكرة.

تصور مقترح لتنمية بيئة الموارد البشرية بكليات التربية بمصر

إزاء التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم الجامعي بشكل عام، وكليات التربية بشكل خاص، فمن الطبيعي أن مطالبة ببذل مزيد من الجهد، وامتلاك مقومات التطوير المستمر، وتجويد أدائها، وذلك بهدف زيادة فعاليتها في تحقيق أهدافها، وضمان زيادة قدراتها التنافسية، التي تؤهلها بالفعل إلى التفوق والتميز، وبعد الارتقاء بالموارد البشرية أحد أهم السبل المعاصرة لضمان تحقيق تفوقها وتجويد أدائها وتميزها، باعتبار أن قوتها وتميزها يستمد من رفعة شأن المورد البشري بها وحسن أدائهم لمهامهم على نحو فعال. وهذا يتأتى من خلال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، حيث أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يساهم في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة.

أهداف التصور المقترح

يهدف التصور المقترح إلي ما يلي:

- اختيار الكفاءات القادرة على الابتكار، التطوير والتي تتصف بالأداء الجيد.
- تدريب العاملين على تكنولوجيا الأداء الإنتاجي والفني.
- تنمية ولاء العاملين وانتمائهم للمؤسسة من خلال تحسين بيئة العمل الملائمة .
- زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة والرغبة في العمل .

فاهتمام هذا التسيير بتنمية الموارد البشرية مرده التأكيد على مجمل الطاقات والقدرات الذهنية الكامنة فيها وغير المستغلة، كما تعد عملية التنمية من المنظور التسييري الحديث أداة لتحويل ما تملكه المؤسسات من موارد إلى قدرات تنافسية بفضل التخطيط والتوجيه والإعداد والتنمية المستمرة في إطار نظام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

وعليه فإن عناصر تنمية بيئة الموارد البشرية داخل كليات التربية تنقسم إلى:

أولاً: بيئة الموارد البشرية بكليات التربية يجب أن تتسم بالسمات التالية:

- الاعتماد على الكفاءات البشرية كمورد غير ملموس، والاهتمام بتسييره جيداً يقود إلى تحقيق الميزة التنافسية، بالتكامل مع الموارد والكفاءات الأخرى.
- إن القدرة على التنافس تكون على أساس الفرص المستقبلية وليس الحالية للمؤسسة، ومن أهم العوامل في مدى نجاح مؤسسة ما في الوصول مستقبلاً إلى الفرص المستقبلية هي عامل الموارد البشرية.
- إن التخطيط الفعال للموارد البشرية، من شأنه أن يحدد الموارد اللازمة دون أن يحدث فائض أو عجز على المدى البعيد، وهذا ما قد يؤدي إلى حدوث توازن في هذه الموارد وتفاذي حصول اختلالات تستوجب إعادة التخطيط، هذا الأخير الذي له تكاليف إضافية تؤثر على المؤسسة.
- إن تحكم المؤسسة في التكاليف الإضافية الناجمة عن سوء التخطيط، يؤدي إلى تخفيض التكاليف العامة، وبالتالي تحقيق ميزة التكلفة الأقل في الخدمات المقدمة.

- إن التخطيط الفعال للموارد البشرية، يساعد في وضع العامل المناسب في المكان المناسب وكذا توفير ظروف العمل المناسبة.
- إن التخطيط الفعال للموارد البشرية، يساهم في الحصول على العمالة المؤهلة التي تؤدي إلى الإبداع وخلق الأفكار، وبالتالي تكون المؤسسة سباقة لاقتناص الفرص، وكذا توفير خدمات ومخرجات متميزة.
- إن التخطيط الفعال للموارد البشرية، يساهم في استقطاب كفاءات تستطيع التكيف مع التغيرات التي يمكن أن تحدث في البيئة سواء الداخلية أو الخارجية.
- إيجاد وسيلة للربط بين سياسات وأنظمة الموارد البشرية متضمنة سياسات التدريب وتنمية الأفراد وربطها بإستراتيجية العمل.
- زيادة فعالية استخدام الموارد البشرية وتحسين إنتاجيتها وخفض معدلات الحوادث ودوران العمل والغياب، ومن تم تحسين الفعالية التنظيمية والأداء الكلي للمنظمة.
- وعليه فإن الميزة التنافسية بشكل عام تتحقق للمؤسسات من خلال طريقة قيامها بأداء أنشطتها المختلفة كما إن استمرارية هذه الميزة مرهون بمدى قدرتها على قيادة العنصر البشري من كونه مجرد تكاليف إلى كونه ميزة إستراتيجية .

ثانياً: بناء مقياس لبيئة الموارد البشرية بكليات التربية يساهم في تحديد واقع هذه الموارد ويعمل على تميمتها من خلال:

- ١- ضرورة إيمان الإدارة العليا للكليات بأن الأفراد مورد في غاية الأهمية ومن ثم يجب معاملتهم معاملة جيدة.
- ٢- السياسات المستخدمة تعمل على تسهيل تنمية الأفراد.
- ٣- تعمل الإدارة العليا على استثمار ما يلزم من وقت وموارد إضافية لضمان تنمية الأفراد.
- ٤- العاملون في الكلية يظهرون اهتماماً كبيراً بمرؤوسيهـم ومساعدتهم على فهم وظائفهم.
- ٥- تعمل الإدارة العليا على تربية الأفراد بالمهارات التي تنقصهم بدلاً من تركهم وتجاهلهم.
- ٦- تعزيز روح التعاون بين أفراد المؤسسة (الكلية).
- ٧- يتمكن الأفراد من تلقي التغذية المرتدة عن سلوكهم بجدية ويتمكنون من استخدامها لتنمية مهاراتهم.
- ٨- ضرورة أن يبذل الأفراد جهوداً متميزة لاكتشاف قدراتهم ومعرفة نواحي الضعف، وذلك لمساعدة رؤسائهم وزملائهم.
- ٩- تقوم الكلية بإعطاء الأفراد برامج تدريبية وتحمل نفقاتها الكلية.

- ١٠- يأخذ العاملون في الكلية البرامج التدريبية بجدية ويحاولون الارتقاء بمعارفهم وقدراتهم.
- ١١- تعطي الإدارة العليا الفرصة للعاملين العائدين من برامج تدريبية لتجريب وتطبيق ما تعلموه.
- ١٢- يثق الأفراد بالمؤسسة كل منهم في الآخر.
- ١٣- لا يشعر العاملون بالخوف من التعبير أو مناقشة مشاعرهم مع رؤسائهم.
- ١٤- ضرورة أن تشجع الإدارة العليا المرؤوسين علي فعل الأشياء بطريقتهم، واتخاذ المبادأة وعدم انتظار التعليمات العليا (اللامركزية).
- ١٥- التأكيد علي تنمية مهارات المرؤوسين من خلال تفويض السلطات وإسناد المزيد من المسؤوليات. بحيث عندما يفوض الرؤساء السلطة لمرؤوسيهم تعد فرصة لتنمية مهاراتهم.
- ١٦- يجب أن تسود المؤسسة درجة عالية من روح العمل الجماعي (روح الفريق).
- ١٧- مناقشة العاملين مشكلاتهم بصراحة ويحاولون حلها بدلاً من إثارة الشائعات وإلقاء اللوم والالتهام علي الآخرين.
- ١٨- تنبيه الرؤساء مرؤوسيهم إلي فرص المسار والنمو الوظيفي.
- ١٩- يجب أن يشارك أعضاء الإدارة بمراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والانتهاء بالوصول للخطط المستقبلية المتفق عليها والعمل علي تطبيقها في الواقع العملي، مع استمرار عملية التقييم وإجراء التحسينات اللازمة بكل مرونة وفعالية مسايرةً للتغيرات المستمرة.
- ٢٠- تسهيل تعاقب الوظيفة في المؤسسة وذلك لتحفيز الأفراد علي الجودة والتميز في العمل.

مراجع الدراسة

- 1- محمد سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٣، ص ٩.
- ٢- عبد السلام العربي الديب: "إدارة وتخطيط الموارد البشرية ودوره في تحسين مستوى أداء المنظمة"، ورقة عمل مقدمة للمشاركة في المؤتمر الدولي الثالث حول (تكامل مخرجات التعليم مع سوق العمل في القطاع العام والخاص)، جامعة البلقاء التطبيقية بالمملكة الأردنية، ٢٠١٤، ص ٢.
- ٣- جمال الدين المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية- المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٣، ص ١٦٧.
- ٤- عدي عطا حمادي: معايير الجودة والأداء والتقييم في مؤسسات التعليم العالي في ضوء التجارب المعاصرة، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، ٢٠١١، ص ٥.
- ٥- احمد ماهر : إدارة الموارد البشرية، دار المعارف للنشر، مصر، ١٩٩٥، ص ٢٧.
- ٦- أنس عباس: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١١، ص ٢٢.
- ٧- مصطفى حميد الطائي: التخطيط الاستراتيجي للجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي العربية (دراسة ميدانية على عينة من المتخصصين بالجودة في التعليم العالي، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مج(٧)، ع(١٨)، ص ص ٢٠١-٢١٣، ٢٠١٤، ص ٢٠٢.
- 8- David A Decenzo & Stephen P Robbins: *Human Resource Management: Concepts and Applications*, 6th edition, Jhon Wiley, New York, 1999, p 127.
- ٩- خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، ط٢، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٥، ص ٣٥.
- 10- Mondy, Wayne, & Noe, Robert: *Human Resources Management*, Pearson education International, Prentice Hall, Ninth Edition, New Jersey, 2005, p 99.
- ١١- عبد الباري إبراهيم درة و زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل، عمان، ٢٠٠٨، ص ١٦٣.
- ١٢- موسى اللوزي: التنمية الإدارية - المفاهيم، الأسس والتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٠، ص ٨٧.
- ١٣- نادر كامل: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ماجستير إدارة الأعمال المصغر Mini MBA، مركز القادة للتدريب، ص ص ٧، ١٠. على الانترنت 2014-03-30 | إلى 2014-04-17 <http://www.tadreebi.com>

١٤-مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٦، ص ٣٣.

15- John Ivancevich: *Human Resources Management*, McGraw-Hill, USA, 1998, P9.

16- Torrington, Derek & Others: *Human Resource Management*, Prentice Hall, Seventh edition, 2008, p7.

١٧-سفيان نبيل بدر: متطلبات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة لتنمية الموارد البشرية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة، ١٤٣٤هـ - ٢٠١٣م، ص ٥٦-٥٧.

١٨-نادر كامل: مرجع سابق، ص ١٢.

١٩- عائشة سليمان: دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية -عامل الكفاءات في المؤسسة-، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان- بالجزائر، ٢٠١١ ص، ص ٥٦-٥٧. نقلا عن:

- عابدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، دار شركة الحريري للطباعة، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ١٦.

٢٠-الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية: دليل تطوير أداء إدارات الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية "بطاقة الأداء المتوازن لإدارات الموارد البشرية"، دولة الإمارات العربية المتحدة، ٢٠١٣، ص ٤٦-٤٩.

٢١-محمد سمير أحمد: الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ١٤٢٢هـ - ٢٠٠٩م، ص ٣٠.

22- Gary Dessler: *Human Resource Management*, 9th edition, New Jersey, Prentice Hall, 2003, p 6.

23- linda k.Stroh & paula M.Caligiuri ,(1998), Strategic Human Resources :Anew Source For Competitive Advantage In The Global Arena, *The International Journal Of Human Resource Management*, (9), Feb 1998, p 1.

٢٤- خالد محمد الحياصات: معايير قياس كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد ٢، العدد ٤، ٢٠٠٦، ص ٥٦٢.

٢٥- عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية - رؤية إستراتيجية، كتب عربية الكترونية، ٢٠٠٣، ص ١٥٨. www.Kotobarabia.com

26- David Ripley: *How to determine future workforce needs?*, Personnel Journal, January 1995, P.83.

- ٢٧- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٥، ص ٢٣٠.
- ٢٨- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٧، ص ١٣٣.
- ٢٩- سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد والبشرية _مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٣، ص ٥٧.
- ٣٠- يوسف حاجم الطائي: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق، عمان، ٢٠٠٦، ص ١٥٨.
- ٣١- عبد السلام العربي الديب: مرجع سابق، ص ٩.
- ٣٢- عادل محمد زايد: مرجع سابق، ٢٠٠٣، ص ١٥٩.
- ٣٣- عبد السلام العربي الديب: مرجع سابق، ص ٧-٨.
- ٣٤- المرجع السابق، ص ٧-٨.
- ٣٥- محمد المدهون: إدارة وتنمية الموارد البشرية، إبداع للطباعة والنشر، غزة، ٢٠٠٥، ص ٢١.
- ٣٦- باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، إعداد قسم الترجمة، ط ٢، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ٢٧.
- ٣٧- شيرين زهير البيطار: دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية- غزة، ١٤٣٥ هـ - ٢٠١٤ م، ص ٢٥.
- ٣٨- مؤيد سعيد سالم: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٩، ص ١٠٤-١٠٩.
- ٣٩- اشوك تشاندا و شلبا وكابرا : إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٤٤ - ٤٥.
- 40- Angelo,S.,Denisi,& Ricky,W.,Griffin: *Human Resource management*, Houghton Mifflin Com., U.S.A, 2001, p 48.
- ٤١- محمد حسام سعد: "تأثير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على تعظيم الاستثمار في العنصر البشري"، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي السادس عشر (آثار وسبل مواجهة الأزمات المجتمعية الناتجة عن أحداث الربيع العربي)، مصر، ص ١١٥٣-١١٦٨، ٢٠١١، ص ١١٦٠.
- ٤٢- زيد منير عبوي: إدارة الموارد البشرية، الأردن : دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦، ص ٢١٧.
- 43- John B Miner.& Donald P Crane: *Human Resource Management: The Strategic Perspective* , New York, Harper Collins, 1995, p347.

- ٤٤- العلمي بن عطاء الله: علاقة إدارة الموارد البشرية بالتنمية المحلية دراسة حالة ولاية ورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ٢٠١٢، ص ٣٦.
- ٤٥- المرجع السابق، ص ٤٠.
- ٤٦- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ٢٨٤.
- ٤٧- عصام الدين أمين أبو علفة: اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية (النظرية و التطبيق)، مؤسسة حورس الدولية، مؤسسة طيبة، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ٢٣٥.
- 48- David A. Decenzo & Stephen P Robbins: *Human Resource Management: Concepts and Applications*, 6th edition, Published by Jhon Wiley & Sons, New York, 1999, p 32.
- ٤٩- عائشة سليمان: مرجع سابق، ص ٧٨.
- ٥٠- سهيلة محمد عباس: مرجع سابق، ص ١٣٨.
- ٥١- العلمي بن عطاء الله: مرجع سابق، ص ٥٤-٥٥.
- ٥٢- خالد عبد الرحيم الهيتي: مرجع سابق، ص ٢٠٢.
- ٥٣- عائشة سليمان: مرجع سابق، ص ٥٩.
- ٥٤- المرجع السابق، ص ٥٧٩.
- ٥٥- عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص ٨٠.
- ٥٦- شيرين زهير البيطار: مرجع سابق، ص ١٥.
- ٥٧- عبد الباري إبراهيم دزة: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ٢٠٠٣، ص ١٠٥.
- ٥٨- بسام حجازي: "انعكاسات التحولات الجديدة في مجالات الإدارة على تعزيز وتطوير إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي"، بحث مقدم للمؤتمر السادس والعشرون للمسئولين عن القبول والتسجيل في الجامعات بالدول العربية بعنوان: "اختيار الاختصاص... لمن؟"، فندق ريجنسي بالاس، أدما-لبنان، ٦-٩ حزيران ٢٠٠٥، ص ١٠.
- ٥٩- برك نعيمة: تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، ع(٧)، ص ٣٧٣-٣٨٨، ٢٠٠٩، ص ٢٧٧.
- ٦٠- زياد بركات: استراتيجيات التنمية البشرية في جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الفلسطينية للتربية المفتوحة عن بعد، مج(٢)، ع(٣)، جامعة القدس المفتوحة، يناير ٢٠٠٩، ص ٧.
- ٦١- سفيان نبيل بدر: مرجع سابق، ص ٦٩.

- ٦٢- محمد الصيرفي : إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمبادئ ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٣ ، ص ١٣ .
- ٦٣- أسماء رشاد الصالح: الإبداع المؤسسي وتنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فيلادلفيا، جرش، الأردن، ٢٠١١، ص ١٤ .
- ٦٤- سوس مجيد و محمد الزيادات : الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨، ص ٧٢ .
- ٦٥- سمر محمد خليل العلول: دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة، ١٤٣٢ هـ - ٢٠١١ م، ص ١٠٥-١٠٦ .
- ٦٦- سفيان نبيل بدر: مرجع سابق، ص ٧١ .
- ٦٧- فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨، ص ٨٥ .
- 68-Chiavenato, I., Advances : Challenges in Human Resource Management in The New Millennium, *Public Personnel Management*, Vol (30), No(1), Spring 2001, PP. 17-26.
- ٦٩- بسام حجازي: مرجع سابق، ٢٠٠٥ .
- ٧٠- انظر بالتفصيل :
- سهير بدير: البحث العلمي (تعريفه، خطواته، مناهجه، أدواته)، دار المعارف، القاهرة، ١٩٨٢ م ، ص ١١٧ .
- محمد غريب عبد الكريم : البحث العلمي (التصميم والمنهج والإجراءات)، ط ٣، نهضة الشرق، القاهرة ، ١٩٨٧ م، ص ١٦٥ .
- ٧١- ديولديف فان دالين: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط ٧، ترجمة محمد نبيل نوفل وآخرين، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠١٠، ص ٤٣٩ .
- ٧٢- سامي محمد ملحم: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط ٤، دار المسيرة، عمان، ٢٠٠٦، ص ٣٤٧ .
- ٧٣- محمود عبد الحليم منسي: أسس البحث في المجالات النفسية والاجتماعية والتربوية، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، ٢٠٠٢، ص ٩٣ .
- ٧٤- فؤاد أبو حطب وآخرون: التقويم النفسي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ١٦٥ .
- ٧٥- انظر في ذلك:
- رمزيه الغريب: التقويم والقياس النفسي والتربوي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٨٥ .
- منذر الضامن: أساسيات البحث العلمي، ط ٢، دار المسيرة، عمان، ٢٠٠٩ .
- فريد أبو زينة وآخرون: مناهج البحث العلمي الكتاب الثاني الإحصاء في البحث العلمي، دار المسيرة، عمان، ٢٠٠٦ .