



تنمية الموارد البشرية بالجامعات في ضوء الإتجاهات الحديثة

إعداد

أ.د/ أحمد إسماعيل حجي أ.د/ سلامة عبد العظيم حسين
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية – جامعة حلوان كلية التربية – جامعة بنها
أ/ هانم أحمد حسن ابو النيل
مدرس مساعد بالقسم

بحث مشتق من الرسالة الخاصة بالباحثة

تنمية الموارد البشرية بالجامعات في ضوء الإتجاهات الحديثة
إعداد

أ.د/ سلامة عبد العظيم حسين
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية – جامعة ببها

أ.د/ أحمد إسماعيل حجي
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية – جامعة حلوان

أ/ هانم أحمد حسن ابو النيل
مدرس مساعد بالقسم

مستخلص البحث باللغة العربية

هدف البحث الحالي إلى التعرف علي تنمية الموارد البشرية وأهدافها، وأهم الإتجاهات الحديثة بشأنها، وأخيراً التوصل إلى إجراءات مقترحة لتنمية الموارد البشرية بالجامعات في ضوء الإتجاهات الحديثة، واستخدام المنهج الوصفي لدراسة المشكلة، وتوصل في نتائجه إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة لتحقيق أهدافه، ومنها الاهتمام بالتدريب المستمر على رأس العمل، تشجيع الأعمال البحثية والتطويرية وتعزيز الثقة في البحث العلمي الجامعي ودعمه معنوياً ومادياً، عقد اللقاءات والمؤتمرات والندوات العلمية وغيرها، حيث تمثل هذه الروافد آليات لنقل وتبادل وتطوير المعرفة داخل الجامعة وخارجها بالشكل الذي يسهم في تنمية مواردها البشرية، وتحقيق تميزاً في أدائهم البحثي والعملية.

Abstract

Human resources development in the universities in the light of the recent trends

The objectives of the current research are to identify the meaning of the human resource development, its objectives, its related recent trends, and finally reaching the proposed procedures to develop the human resources in the universities in the light of the recent trends. The current research adopted the descriptive method to study the problem, and reached-via its conclusions - to a group of proposed procedures to achieve its objectives including paying full attention to on-job continuous training, encouraging the developmental and research projects, enhancing confidence in the university scientific researches and supporting them morally and financially, holding symposia, conferences and meetings etc.. Thus, these branches represent important mechanisms to develop, transfer, and exchange of knowledge within and outside the university in a way that contributes in developing its human resources and achieving excellence in their practical and research performance.

مقدمة:

يعد العنصر البشري في أي مؤسسة علي مختلف مستوياتها الإدارية الركيزة الأساسية التي تعتمد عليه في تنفيذ أهدافها وتحقيق نجاحها، ومن ثم ينبغي علي الإدارة حسن تنمية أفرادها وبناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف المؤسسة، والعمل علي إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة والشعور بالمسئولية والولاء في العمل والرضا الوظيفي، وبذلك تبرز أهمية تنمية الموارد البشرية - من القيادات العليا إلي المستويات التنفيذية في كافة المجالات - كعامل فعال في تنفيذ خطط التعديل الهيكلي، وتحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة والمحافظة علي استمرارها وبقائها، وزيادة إنتاجيتها وتحسين أدائها في بيئة العمل المتغيرة.

كما تعبر الموارد البشرية عن الثروة الأساسية في الجامعة علي اعتبار أنها تمثل العنصر الرئيسي في العملية الإنتاجية أو الخدمية، كما أنها تضم كل العاملين بها مهما تنوعت مهاراتهم، واختلفت أعمالهم، وتباينت جنسياتهم، ونظراً لأنها تمتلك عقلاً تفكر به وأحاسيساً ومشاعراً تتفعل بها، فمن ثم فهي قادرة علي العطاء إذا وظفت ما تملك من فكر ومشاعر وأحاسيس توظيفاً إيجابياً.^(١)

وبناءً علي ذلك جاء هذا البحث لدراسة تنمية الموارد البشرية بالجامعات في ضوء الاتجاهات الحديثة.

مشكلة البحث:

تواجه الجامعات المصرية مجموعة متنوعة من التحديات والمشكلات، التي تكبل حركتها وتقيد انطلاقها وتقلل من جودة الأداء فيها، ومن هذه المشكلات التوسع الكمي علي حساب الجودة والنوعية وانحصار رسالتها في التدريس وضالة ميزانياتها، وانخفاض مستوى خريجها، وانخفاض أداء إدارتها، وغياب التنسيق بين الجامعات ومتطلبات التنمية وسوق العمل، فضلاً عن المشكلات التي تتعلق بتنمية القيادات الأكاديمية والإدارية، وهي مشكلات تؤثر بدورها علي الجامعة في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها، الأمر الذي يتطلب منها إعداداً جيداً لمواردها البشرية، لكي تتمكن من تنفيذ رؤيتها وخططها الإستراتيجية بكفاءة وفعالية، وتحقيق ميزة تنافسية في السوق المحلي والدولي.^(٢)

وفي ضوء ما سبق تبلورت مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

✦ كيف يمكن تنمية الموارد البشرية بالجامعات في ضوء الإتجاهات الحديثة؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ماهية تنمية الموارد البشرية وأهدافها وفلسفتها ومبرراتها؟
- ٢- ما أهم الإتجاهات الحديثة في تنمية الموارد البشرية؟
- ٣- ما الإجراءات المقترحة لتنمية الموارد البشرية في ضوء الإتجاهات الحديثة؟

أهداف البحث:

استهدف البحث الحالي التعرف علي تنمية الموارد البشرية من حيث مفهومها، أهدافها، وفلسفتها، ومبرراتها، والتعرف أيضاً علي أهم الإتجاهات الحديثة في مجال تنمية الموارد البشرية، وأخيراً التوصل إلى إجراءات مقترحة لتنمية الموارد البشرية بالجامعات في ضوء الإتجاهات الحديثة.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في تناوله قضية من القضايا المهمة والتي تشغل فكر المهتمين بتطوير التعليم الجامعي وتحديثه وهي قضية استثمار الموارد البشرية بالجامعات وتنميتهم من أجل الارتقاء بالأداء الجامعي، كما يعرض مفهوم تنمية الموارد البشرية وأهدافها وفلسفتها، ومبرراتها، ويضع إجراءات مقترحة لذلك في ضوء الإتجاهات الحديثة.

منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي لدراسة المشكلة حيث يهتم بوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً لاستخلاص دلالتها وتفسيرها وتحليلها ولعله أنسب المناهج للتعرف على ماهية تنمية الموارد البشرية وأهدافها وفلسفتها، ومبرراتها، والتوصل إلى إجراءات مقترحة لتنمية الموارد البشرية في ضوء الإتجاهات الحديثة.

مصطلحات البحث:

وتتمثل في الآتي:

Human Resources Development تنمية الموارد البشرية

يقصد بها تلك العملية المتكاملة والمخططة موضوعياً والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في المؤسسة والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب وإمكانياته، والقادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب والراغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات.^(٣)

وتعرف أيضاً بأنها "التنمية الكلية للعنصر البشري على مستوى المجتمع، وتشمل جميع مراحل التعليم والرعاية الصحية والاجتماعية والأخلاقية وغيرها التي تسبق العمل، وكذلك التطوير والتدريب في مرحلة العمل".^(٤)

كما يقصد بها "أنشطة إدارة الموارد البشرية المصممة لتنمية المهارات والاتجاهات (المواقف) والعاملين بالمؤسسة والتي تكون جزءاً من المفهوم الشامل لإدارة الموارد البشرية.^(٥) وتعني أيضاً تطوير كفاءات الموارد البشرية عن طريق تعزيز المعرفة وبناء المهارات وتغيير الاتجاهات والقيم التعليمية، بالإضافة إلى تهيئة الظروف من خلال السياسات العامة والبرامج لمساعدة الأفراد على تطبيق هذه الكفاءات من أجل أن تعم الفائدة عليهم وعلى المؤسسة.^(٦) وفي ضوء ذلك يمكن تعريف تنمية الموارد البشرية إجرائياً بأنها "عملية بناء معارف ومهارات وكفاءات كافة العاملين بالمؤسسة الجامعية - من القيادات العليا إلى المستويات التنفيذية - من خلال برامج التدريب والتعليم لتحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة والمحافظة على استمرارها وبقائها وتحسين أدائها في بيئة العمل المتغيرة".

الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على أدبيات الفكر التربوي اتضح أن هناك مجموعة من الدراسات العلمية ذات الصلة بموضوع البحث ومنها:

"أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية" (٢٠١٥): (٧)

استهدفت الدراسة تحديد أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات الجزائرية، والكشف عن واقع تنمية الموارد البشرية في الجامعات الجزائرية والإستراتيجيات المعتمدة فيها، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي في وصف الظاهرة

والكشف عن حيثياتها وتحليلها بغية بلوغ نتائج قابلة للتعميم، واستخدمت برنامج Spss لتحليل ومعالجة أسئلة الاستبيان الذي طبق على عينة من الأساتذة والموظفين الإداريين "بجامعة محمد خيضر - بسكرة"، وجامعة عباس لغرور - خنشلة"، وجامعة العربي بن مهدي - أم البواقي" بلغ عددها (٨٠٠) فرداً واسترجع منها (٥٧٠) استمارة واستبعد منها (٤٦) استمارة، وبذلك بلغت العينة النهائية الصالحة للدراسة والقابلة للتحليل الإحصائي (٥٢٤) استمارة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها، أن التدريب والتعلم التنظيمي، والتطوير التنظيمي والإداري، وتطوير المسار الوظيفي والإبداع تمثل إستراتيجيات هامة تتبناها الجامعات محل الدراسة في تنمية مواردها البشرية، عدم اهتمام الجامعات بمقارنة أداء الموظفين المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية وتقييمه لتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية، غياب التغذية الراجعة التي من شأنها الزيادة في صعوبة تحديد الإحتياجات التدريبية الفعلية، ومن ثم وضع برامج تدريبية لاتباع من واقع الإحتياجات، عدم اهتمام الجامعات بتشجيع مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل لمعرفة أسبابها وكيفية تجنبها في المستقبل، مما يشكل حاجزاً كبيراً أمام عملية التنمية في إطار تبني فكرة التعليم المستمر وتحول الجامعة إلى مؤسسة متعلمة، عدم إهتمام الجامعة بعامل حفز (مادي ومعنوي) لمكافأة الأفراد وفرق العمل الذين يخلقون طرق وأساليب ووسائل عمل جديدة.

"الحاجة الى ممارسات تنمية الموارد البشرية في الجامعات الهندية: أداة للتمييز التعليمي" (٢٠١٢): (٨)

استهدفت هذه الدراسة فحص المناخ لتنمية الموارد البشرية في الجامعات الهندية، قياس مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس والاداريين بالجامعات تجاه الممارسات الحالية لتنمية الموارد البشرية، مقارنة المناخ الحالي لتنمية الموارد البشرية في جامعات هندية مختلفة، تحليل تصور موظفي الجامعة تجاه الابعاد المختلفة لمناخ تنمية الموارد البشرية في الجامعات الهندية، اقتراح معايير لتحسين مناخ تنمية الموارد البشرية في الجامعات الهندية، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة مشكلة الدراسة، وطبقت استبانة من (٣٨) مفردة على عينة من الكادر التدريسي وغير التدريسي بلغ قوامها (٥٤٩) فرد، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة ما يلي ينبغي على الجامعات أن تركز على صياغة سياسات فعالة للموظفين، وأن برامج التدريب

القائمة على الاحتياجات الخاصة يجب أن تجرى للموظفين بالجامعة بحيث يتواكبوا مع أحدث التطورات التكنولوجية، أن تقارير تقييم الأداء يجب أن يتم صياغتها وتطبيقها بفاعلية، ورفع التغذية الراجعة للعاملين فيما يتعلق بأدائهم، الجامعات بحاجة الي بناء قسم منفصل لتنمية الموارد البشرية من اجل دعم تنمية العاملين.

"تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية" (٢٠١١):^(٩)

استهدفت هذه الدراسة التعرف على أهمية التدريب ودوره في تنمية الموارد البشرية، والوقوف على أثر تنمية الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية ودعم الميزة التنافسية للمؤسسة، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي لجمع المعلومات والحقائق الخاصة بالظاهرة موضوع الدراسة من أجل التوصل إلى النتائج والتوصيات، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن التدريب يعد أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ يتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وأن التدريب يزود الموارد البشرية بالمعلومات والمهارات والأساليب المتجددة عن طبيعة الأعمال الموكلة إليهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة والإنتاجية.

"دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة" (٢٠١١):^(١٠)

استهدفت هذه الدراسة التعرف على مفهوم إدارة المعرفة في مجال تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في ظل الفكر الإداري المعاصر في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، فضلا عن تحديد درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للتوصل الي حقائق جديدة تزيد بها رصيد العلم والمعرفة، واستخدمت استبانة من (٤٩) مفردة طبقت على عينة من جميع الاكاديميين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (الأزهر - الأقصى - الإسلامية - القدس المفتوحة) بلغ قوامها (١٩٦) أكاديمياً من أصل (١٣٠٩) أكاديمياً أي نسبة (١٥%) من مجتمع الدراسة، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة ما يلي: وجود فروق ذات

دلالة إحصائية لدرجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزي لمتغير الجنس وذلك لصالح الاناث، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزي لمتغيرات المسمى الوظيفي المؤهل العلمي الخبرة، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التخصص بالنسبة لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وذلك لصالح كلية الآداب والتجارة.

"تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات" (٢٠١٠): (١١)

استهدفت هذه الدراسة التعرف علي خطوات بناء نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعات وأثرها على الموارد البشرية العاملة، والتطرق إلى بعض تجارب الجامعات في العالم في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات وتخريج الموارد البشرية العاملة المتميزو اعتمدت هذه الدراسة علي المنهج الوصفي لجمع المعلومات والحقائق الخاصة بالظاهرة موضوع الدراسة من أجل التوصل إلي النتائج والتوصيات، وتوصلت هذه الدراسة في نتائجها إلى أن مفهوم الجودة الشاملة وتطبيقها علي الجامعات له أثر كبير في تنمية الموارد البشرية والتي من أهم عناصرها الإنسان، أو العامل أو الطالب أو الأستاذ الذي يُهيئ ويُدرّب، وأن مفهوم الجودة جزء من حياة الفرد من أجل الإبداع وحل المشكلات واستخدام التقنية الحديثة بكل أنواعها والتعامل مع العالم الخارجي، ولا سيما الغرب بكل ما يحمل من تطورات هائلة في كل المجالات.

أولاً: مفهوم تنمية الموارد البشرية وأهدافها وفلسفتها ومبرراتها:

١- مفهوم تنمية الموارد البشرية:

تعرف بأنها أحد أنشطة إدارة الموارد البشرية المصممة لتنمية المهارات والمعارف والاتجاهات للعاملين بالمؤسسة، وهي بذلك تكون جزء من المفهوم الشامل لإدارة الموارد البشرية، وتهتم بالأنشطة التدريبية بالإضافة إلى أنها تغطي جوانب أخرى مثل تخطيط التدرج الوظيفي ودورة العمل. (١٢)

وتعرف بأنها مجموعة من الأنشطة المنظمة والمخططة تقوم بتصميمها المؤسسة لتزويد أعضائها بفرص تعلم المهارات اللازمة لمواكبة المتطلبات الحالية والمستقبلية للوظيفة، وما يركز عليه هذا المفهوم بشكل أوضح هو سعي تنمية الموارد البشرية صوب تطوير الخبرة، والمعرفة، والانتاجية، ورضا الأفراد عن العمل سواء للمصلحة الشخصية أو مصلحة المؤسسة، فضلاً عن أنه يركز على أن تبدأ أنشطة تنمية الموارد البشرية منذ التحاق الفرد بالمؤسسة وأن تستمر على مدار عمله، وينبغي أن تتوافق برامج التنمية مع تغيرات الوظيفة وأن تعمل على تكامل الاستراتيجيات والخطط بعيدة المدى للمؤسسة لضمان الاستخدام الفعال والأكثر كفاءة للموارد، وأكد على أن الأنشطة مثل التدريب، والتطوير المهني، والتطوير التنظيمي، والتنمية الإدارية وبناء الفريق تعد اتجاهات لتنمية الموارد البشرية. (١٣)

ومن خلال العرض السابق يتضح أن هناك مفاهيم عديدة لتنمية الموارد البشرية تركز في مجملها على مجموعة من الأغراض، منها تنمية المهارات والمعارف والاتجاهات لأفراد المؤسسة، تحسين الانتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي، تقييم العاملين بغرض إدراك قدرتهم للوظائف الحالية والمستقبلية، تحديد متطلبات تحسين الأداء نظراً للتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.

٢- أهداف تنمية الموارد البشرية:

تُحقق عملية تنمية الموارد البشرية التي تقوم بها المؤسسة بشكل نظامي مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي: (١٤)

- تقوية القدرات المطلوبة لأداء مهام مختلفة مرتبطة بأدوار الفرد الحالية والمستقبلية في المؤسسة.
- تطوير وتحسين قدرات الأفراد واكتشاف واستخدام طاقاتهم الكامنة لأغراض شخصية تخصصهم وتخص تطوير المؤسسة.
- تطوير تنظيم الثقافة المؤسسية التي يكون فيها العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين والعمل الجماعي والتعاون بين الوحدات الفرعية قوى ويساهم في احترام الأفراد، وزيادة الدافعية وحفز العاملين.

فضلاً عن تحقيقها مجموعة الأهداف التالية: (١٥)

- تحسين وتطوير الأداء المهني لكافة العاملين بالجامعة.

- إحداث التعديلات والتغيرات في أداء العاملين بالجامعة، بما يتفق ومتغيرات العصر الحديث.
- تحقيق مزيد من الترقى لدرجات علمية أعلى وأفضل.
- اكتساب المزيد من المهارات والخبرات والمعارف والمعلومات التي تسهم في رفع المستوى الفكري والثقافي.
- التزويد بالطرق والأساليب العلمية الحديثة التي تسهم في رفع مستوى الأداء.
- زيادة الخبرات لدى العاملين بما يمكنهم من اتخاذ القرارات في كافة الأعمال المناطة بهم في مختلف المواقف داخل الجامعة.

ومن الأهداف التي تدعمها تنمية الموارد البشرية بالجامعات ما يلي:

- دعم العدالة، من خلال توفير الفرص المتكافئة للجميع.^(١٦)
- دعم الديمقراطية وما تفجره من طاقات الإبداع والتحرر والمشاركة.
- دعم الانتاجية، عن طريق ترشيد استهلاك المصادر المحدودة.
- دعم التنمية المستدامة، عن طريق تأمين قدرات وطاقات ومصادر لأجيال لم تولد بعد.
- دعم الابتكار، من خلال أداء العمليات بصورة مبدعة وحديثة، مما تؤدي إلى تحسين الفعالية والكفاءة.^(١٧)
- زيادة الكفاءة عن طريق أداء العمليات بسرعة وبأقل تكلفة.
- تحقيق الفعالية المؤسسية، وذلك عن طريق أداء العمليات الأكثر مناسبة أو ملائمة وأخذ أفضل القرارات الممكنة.

وبذلك يتضح من هذا العرض تعدد أهداف التنمية وشمولها، حيث تركز على تطوير قدرات الفرد العقلية والمهارية والإنفعالية، وتشمل التنمية أيضاً الصحة والثقافة، كما تدعم عدة مبادئ كالعدالة، والديمقراطية، والإنتاجية والتنمية المستدامة، وتحقيق الفعالية المؤسسية.

٣- فلسفة تنمية الموارد البشرية بالجامعات:

تنبثق الفلسفة التي تقوم عليها تنمية الموارد البشرية بالجامعات من التحديات التي تقف حائلاً أمامها لتنمية مواردها البشرية، حيث أن التحدي اليوم أمامها لتنمية مواردها البشرية هو "إيجاد ثقافة عمل تنقل الروح البشرية للارتقاء"، ويتم ذلك من خلال تبني بعض سياسات التنمية البشرية، ودعم مناخ تنمية الموارد البشرية، الذي يتميز بثقافة "OCTAPACE"، والذي يعد

جزء متكاملًا من المناخ المؤسسي، وتعرف هذه الثقافة بمدى قدرة الأفراد على إدراك البيئة التنموية لمؤسستهم، وتتضمن عددًا من الخصائص هي: (١٨)

- مقدار الأهمية المعطاة للموارد البشرية.
- مدى انفتاح عملية الاتصال بين أفراد المؤسسة.
- مدى تشجيع أفراد المؤسسة لمواجهة المخاطر واكتساب الخبرة.
- التغذية الراجعة المعطاة للعاملين لجعلهم على وعي بنقاط القوة والضعف لديهم.
- توفير مناخ عام من الثقة في المؤسسة.
- الثقة في قدرات الأفراد والعاملين.
- مدى رغبة العاملين في التعاون ومساعدة بعضهم البعض.
- إشاعة روح الفريق بين أفراد المؤسسة.
- الرغبة في تثبيط الأفكار المسبقة والوساطة.
- السياسات والتدريبات الداعمة للأفراد العمل.

وبذلك يتجلى جوهر مناخ تنمية الموارد البشرية في الأهمية التي يعطيها لتطوير ثقافة

"OCTAPACE" في المؤسسة والتي تشير إلى ثمانية قيم ترمز إلى: (١٩)

المؤشر	القيمة
التعريف على مشاعر الفرد.	الانفتاح Openness
مواجهة المشكلات وإيجاد حلول لها.	المواجهة Confrontation
الثقة المشتركة.	الثقة Trust
الرغبة في معرفة مشاعر الفرد.	الوثوق Authenticity
رغبة المؤسسة في السبق في التأثير على الموقف، وليس مجرد التفاعيل معه.	التأثير Proaction
درجة لجوء الفرد إلى طلب المساعدة من الآخرين دون الشعور بتقليل الذات.	الاستقلال Autonomy
الأعضاء العاملين في فريق.	التعاون Cooperation
القيام بالعمل على أساس التجربة بشكل أساسي.	اكتساب الخبرة Experimentation

ويتضح مما سبق أن ثقافة "OCTAPACE" تعد مطلبًا أساسيًا للمؤسسة الفعالة، ومناخًا أكثر دعمًا لنجاح برامج تنمية الموارد البشرية، حيث يجلب الانفتاح أفكارًا وطرق ومهارات للمؤسسة ويحقق الرضا، ويقدم التعاون والقوة للمؤسسة لكي تعمل وتواجه المشكلات وتعمل على حلها، والاستقلالية وخوض التجربة تمنح الأفراد فرصة للابتكار، وهكذا.

كما تستند فلسفة تنمية الموارد البشرية على مجموعة من المبادئ التي ينبغي

مراعاتها، ومنها^(٢٠):

- ضرورة استثمار الموارد البشرية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بنجاح، وتحقيق الاستفادة القصوى لكل المعنيين بالمؤسسة.
- دمج خطط وبرامج تنمية الموارد البشرية من أجل تحقيق استراتيجيات الأعمال والموارد البشرية.
- ضرورة ارتباط برامج تنمية الموارد البشرية دائماً بالأداء، وضرورة تصميمها لتحقيق تحسينات محددة في الأداء المشترك والفردى والجماعى والوظيفى، ولتحقيق مساهمة كبيرة في الحد الأدنى للنتائج.
- ضرورة تشجيع أفراد المؤسسة وإعطائهم الفرصة للتعلم وتطوير مهاراتهم ومعارفهم إلى أقصى درجة.
- ضرورة توفير إطار للتعليم الفردى من خلال خطط التطوير الشخصية التي تركز على تدريب التحكم في الذات، وتكون مدعومه من قبل التدريب الرسمى والتوجيه.
- ضرورة دعم المؤسسة الاستثمار في التعليم والتطوير من خلال توفير فرص ووسائل عمل مناسبة، مع العلم أن المسئولية الأساسية تقع على عاتق الأفراد الذين ستلقون التوجيه والدعم من مديريهم أو قسم الموارد البشرية إذا لزم الأمر.

وتشتمل أيضاً فلسفة تنمية الموارد البشرية على عدة عناصر هي:^(٢١)

التعليم: Education

هو عملية تطوير المعرفة والقيم والإدراك المطلوبة لجميع جوانب الحياة بدلاً من المعارف والمهارات المتعلقة بمجالات معينة من النشاط.

التعلم: Learning

ويعرف بأنه تغير دائم نسبياً في السلوك الذي يحدث نتيجة للممارسة أو التجربة، وهو أكبر عملية تحدث في التكيف البشرى.

التدريب: Training

هو تعديل ممنهج ومنظم للسلوك من خلال تعلم المواقف والبرامج والتعليمات التي تمكن الأفراد من تحقيق مستويات المعرفة والمهارة والكفاءة اللازمة للقيام بعملهم على نحو فعال.

التنمية أو التطوير: Development

هي نمو وإدراك الفرد لقدراته وإمكانياته من خلال توفير التعلم والخبرات التعليمية. ومن خلال العرض السابق نوضح الفرق بين عناصر التنمية، حيث يعد "التعليم" مفهوم واسع وشامل ومقصود يتم من خلال مؤسسات تعليمية تؤهل الفرد وتمنحه الدرجات العلمية المناسبة لمستواه التعليمي، أي أنه عملية موجهة نحو الفرد، وفي الغالب لا يرتبط بعمل محدد، بينما "التعلم" عملية تلقائية تحدث نتيجة تفاعل الفرد بإمكانياته وقدراته ومستواه التعليمي مع البيئة المحيطة لتطوير ذاته، في حين أن التدريب موجه لتعديل أفكار واكتساب سلوكيات جديدة في سياق وظيفة الفرد الحالية، أي أنه موجه لوظيفة الفرد وليس الفرد ذاته، بينما التنمية أو التطوير ترتبط بالإعداد للعمل المستقبلي وتتم بشكل تلقائي أو مخطط، وتوجه للفرد والمؤسسة.

٤- مبررات تنمية الموارد البشرية بالجامعات:

تعزى تنمية الموارد البشرية بالجامعات إلى عدة مبررات منها:

- النمو المعرفي في جميع التخصصات والمجالات، مما يتطلب ضرورة متابعة الأفراد للتطورات العلمية في مجال تخصصهم من أجل الإرتقاء بمستوى أدائهم. (٢٢)
- تزايد أعداد الطلبة بمؤسسات التعليم العالي خلال العقود الثلاثة الماضية في مختلف أنحاء العالم.
- تحدي جودة النوعية في التعليم العالي، والذي أصبح يشكل تحدياً يواجه المسؤولين والقيادات التعليمية.
- حاجة الجامعات لتأهيل القوى البشرية، وإعدادها للعمل في القطاعات المختلفة، وعلى كل المستويات، من أجل: (٢٣)
- التزويد بالمعارف والمهارات والقيم اللازمة للعمل المستهدف.
- التنمية للتعایش مع العصر التقني وتطوير وسائله قومياً، ويتطلب هذا التركيز على العلوم الطبيعية، النظرية والتطبيقية، وتمكين التعليم منها في إطار إنساني شمولي يدرك قيمة العلوم والمعارف الأخرى.
- حاجة الجامعة إلى ربط العملية التعليمية داخلها بالتدريب في مواقع الإنتاج ومجالات التطبيق في المؤسسات ذات العلاقة وتأكيد جدية التدريب وإدماجه في صلب المناهج

الدراسية، وتقويم أدوار الطلاب، وتحديد انجازاتهم لمتطلبات الحصول على الدرجة العلمية. (٢٤)

▪ اتساع دائرة المنافسة ومجالها بين الأفراد والجامعات -بفعل العولمة- وهذا يفرض على نظم التعليم بها إعداد أفراد قادرين على التنافس ليس على المستوى المحلي فحسب، بل وعلى المستوى العالمي، مما يقتضي ضرورة تنمية كافة العاملين بها، لتطوير أدائهم. (٢٥)

▪ حاجة معظم الجامعات إلى دعم برامج "جودة الحياه الوظيفية"، والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياه الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضاً، والتي تساهم بدورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والعاملين فيها والمتعاملين معها. (٢٦)

ومن خلال هذا العرض يتضح تنوع المبررات من اجل التنمية البشرية بالجامعات، فالتنمية تحدث نظراً، لتغير بيئة العمل أو التطورات التي تحدث في مجال التخصص، أو تزايد أعداد الطلبة وتحدي الجودة أو لتأهيل الأفراد حسب الاحتياجات المتغيرة أو لتحسين جودة الحياه الوظيفية.

ثانياً: الاتجاهات الحديثة في تنمية الموارد البشرية:

لقد ركزت معظم الاتجاهات الحديثة على تنمية الموارد البشرية في أحد جوانبها تأكيداً على أهميتها، ومن هذه الاتجاهات مايلي:

١- إدارة الجودة الشاملة:

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها طريقة مختلفة لتنظيم جهود الأفراد، بهدف توحيد جهودهم بطريقة لا تجعل الأفراد يتناولون المهام الموكلة إليهم بحماس فحسب، بل المشاركة في كيفية تحسين العمل الذي يتم إنجازه، فضلاً عن أنها تدخل تغييراً ملموساً في العلاقات بين الذين يديرون والذين يعملون بالفعل، كما أنها تركز على: (٢٧)

- التحسين المستمر والدائم لكل عمليات التخطيط والإنتاج والخدمات.
- الاهتمام بالتدريب المستمر على رأس العمل.
- القضاء على الخوف لدى القيادة والعاملين.
- كسر الحواجز في الاتصالات بين العاملين.

▪ بدء برنامج قوي للتثقيف والتحسين الذاتي لكل فرد.
وفي ظل مبدأ ديمنج للجودة تتضح العلاقة بين الجودة وتنمية الموارد البشرية من خلال ما يلي^(٢٨):

- التدريب على الوظيفة، ويتطلب ذلك:
 - تقديم التدريب بواسطة أفراد مشهود لهم بالكفاءة.
 - استمرار التدريب حتى يصل المنتج إلى مستوى مرضي.
- وضع برنامج نشط للتدريب والتعليم، ويتطلب ذلك.
 - أن تركز الإدارة على أن تطوير الإنتاج لا يعني اختفاء أي وظائف.
 - تقديم معارف ومهارات جديدة تساعد على التعامل مع المواد الخام الجديدة والنظم الحديثة.
 - النظر إلى التعليم وإعادة التدريب على أساس أنه استثمار في البشر وضروري من أجل التخطيط طويل المدى.
- تخفيض المعوقات والحدود بين الأقسام الوظيفية لبناء فرق العمل.
- إلغاء الانتقاعات التي توجه للعمال بصفة دورية أو سنوية بعد تقارير الأداء، ويستبدل بها تقارير توضح القدرات والمهارات التي يتميز بها الأفراد.
- التأكيد على الرقابة الذاتية والاستقلالية والإبداع بين العاملين.
- دعم التعاون بدل من الإذعان والخضوع للأوامر والتعليمات.

وفي ضوء مفهوم الجودة الشاملة تركز الجامعات على تنمية مواردها، من خلال تبني مبدأ التحسين المستمر لخريجها والعمليات والخدمات المقدمة، وذلك عن طريق^(٢٩):

- أن يقود التعليم الجامعي برنامجاً مخططاً له مسبقاً، على أن تحدد معايير أو مواصفات الإنجاز في ذلك البرنامج ليتم في ضوءها القياس والتقييم.
- عقد الدورات التدريبية لمختلف العاملين داخل المؤسسة الجامعية.
- استمرار عملية قياس جودة النظام الجامعي في مدخلاته وعملياته ومخرجاته. وفي مجالاته ومتطلباته.
- التزام أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالتنمية المهنية المستمرة، وأنشطة التعليم الجامعي.

- تحديد المستفيدين من نظام التعليم الجامعي لقياس رضاهم.
 - ترك سبل الاتصال مفتوحة بين كل العاملين في المؤسسة الجامعية وخارجها للتمكن من تقديم المقترحات التي من شأنها تطوير التعليم الجامعي ودعم التنمية به.
 - الاشتراك في عضوية المؤسسات التربوية والعلمية على المستوى الإقليمي والعالمي، مما يشجع المساهمة والتعاون في تطوير التعليم الجامعي.
 - المساهمة في الندوات والمؤتمرات العلمية على المستوى الإقليمي والعالمي للاطلاع على مختلف المستجدات بشأن تنمية الموارد البشرية وتطوير التعليم الجامعي.
 - فتح المؤسسات المجتمعية - الإنتاجية والخدمية) أمام تدريب الطلاب وكافة العاملين لدعم التنمية البشرية.
 - تشجيع الأعمال البحثية والتطويرية وتعزيز الثقة في البحث العلمي الجامعي ودعمه معنوياً ومادياً.
- وبذلك يتضح أن نظام الجودة يؤكد على الإستثمار الأمثل للموارد البشرية على اختلاف مستوياتها وقدراتها، والإهتمام بالتدريب المستمر على رأس العمل، وتنظيم البرامج التدريبية الهادفة لتزود العاملين بالمعارف والمهارات، والحث على الإبداع والابتكار وإطلاق طاقتهم الكامنة من أجل تطوير الأداء.

٢- إدارة التغيير:

تعتبر إدارة التغيير عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادياً وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة، والتغيير قد يكون^(٣٠):

- من أعلى إلى أسفل، أي يأخذ اتجاه خط السلطة، حيث تستخدم الإدارة العليا سلطاتها في توجيه التغيير من تغيير المناصب والقيادات الرئيسية أو تغيير الجانب التكنولوجي أو إعادة التنظيم، ويحقق هذا الأسلوب السرعة في إدخال التغيير وتنفيذه، وإن كان له تأثيره السلبي بالنسبة للروح المعنوية للعاملين، ونقص التأييد والتدعيم من جانب المستويات الإدارية الدنيا.
- من أسفل إلى أعلى، أي تأتي المبادرة لإحداث التغيير من جانب المستويات الإدارية الأدنى أو قد تطلب الإدارة العليا منها قيادة التغيير، ويتم التغيير في هذه المستويات

الدنيا بتدريب الأفراد على السلوكيات والمهارات الجديدة أو إدخال جماعات وإدارات استشارية جديدة لاقتراح الطرق الجديدة في أداء الأعمال أو تطبيق التغيير .
ويدعم التغيير تنمية الموارد البشرية من خلال ظهور بعض نماذج التغيير التي تمتلك أدوات متنوعة ومميزات تساعد القائمين على تنمية الموارد البشرية في اختيار الاستراتيجية المتاحة من أجل إحداث التغيير سواء الفردي أو التنظيمي، ومن أهم هذه النماذج ما يلي: (٣١)

نموذج ماكنزي Mckinsy وآخرون (نموذج 7S):

يقوم هذا النموذج على عنصرين أساسيين هما الفاعلية التنظيمية التي تنأتى من التفاعل بين العوامل المتعددة المكونة له، والثاني يتمثل في احتياج التغيير الناجح للاهتمام بالارتباط الداخلي بين متغيراته، ويتألف هذا النموذج من (٧) عوامل تتوقف على بعضها البعض، وهي (البنية، الاستراتيجية، النظم، الاسلوب، فريق العمل، المهارات، القيم المشتركة)، وفيما يلي شرح موجز لكل عامل من هذه العوامل على حدة:

١- البنية Structure

وتشير إلى التصميم التنظيمي وتتضمن عدة عناصر منها، درجة الهرمية، ومدى المركزية واللامركزية، تحديد الأدوار والمسئوليات، تقييم فاعلية النظم البشرية، والمالية والتقنية، وذلك التي تحديد مدى دعمها وتعزيزها لأهداف المؤسسة، فضلاً عن دراسة طبيعية الدوافع والمحفزات في الموارد البشرية، ووضع ميزانية للسياسات والاجراءات.

٢- الاستراتيجية Strategy

وتشير إلى الدرب الذي تختاره المؤسسة لتصل عبره إلى النجاح التنافسي، وتتضمن رؤية المؤسسة وتوجهها، بالإضافة إلى وسائل وسبل توصيل واستخدام وتفعيل رؤية المؤسسة وتوجهها.

٣- النظم Systems

وهي تلك الاجراءات المتنوعة في مجالات مثل "تكنولوجيا المعلومات"، والتي عن طريقها تعمل المؤسسة بشكل مستمر، كما تشير إلى العمليات الروتينية المطلوبة من أجل أداء العمل، بما في ذلك أساليب تناقل المعلومات عبر المؤسسة.

٤ - الأسلوب Style

ويشير إلى السُّبل التي يتبعها الرؤساء لتحديد الأولويات، وكيفية تصرفهم من أجل الوصول لأهداف المؤسسة التي يعملون لأجلها، ويتضمن عدة عناصر منها، مستوى الاتصال، مدى وجود بيئة داعمة لفريق العمل.

٥ - فريق العمل (الأفراد) Staff

ويشير إلى عمليات تنمية الموارد البشرية، ومن النقاط التي يمكن دراستها في هذا البعد فاعلية الاستفادة من العاملين، مدى ملائمة الموارد للعاملين، مستوى دافعية فريق العمل، وغيرها من العوامل التي قد تزيد من الرضا الوظيفي.

٦ - المهارات Skills

وتوصف بأنها السمات المحورية "أو القدرات البارزة" في مجالات مثل خدمة العملاء، وضبط الجودة، والإبداع والتي تميز مؤسسة ما عن منافسيها، ومن المفاهيم التي تركز على دراستها مدى التوافق بين العمل ومهارات الأفراد، مدى توفر الفرصة لمشاركة التدريب.

٧ - القيم المشتركة Shared Value

وتشير إلى "رؤية المؤسسة"، فهي الايمان الحقيقي في أصل قيام المؤسسة وتوقعات أفرادها، وهي بمثابة وعي وضمير المؤسسات، وتمنحها الإرشاد في وقت الأزمات. وبذلك يتضح أن هذا النموذج يؤكد على الترابط الداخلي بين متغيراته من أجل إحداث التغيير المنشود، وبعد أداة فعالة في تحليل قضايا تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسات، كما يعد أداة لتقييم الصراعات المختلفة عند تطبيق البرنامج التنموي، كما يسعى إلى تغيير في البنية والنظم والأساليب المتبعة والأفراد، والمهارات ورؤية المؤسسة من أجل تحسين وتطوير الأداء التنظيمي، وتحسين الفاعلية المؤسسية ككل، وهذا بدوره يوفر مناخ إيجابي من أجل التنمية البشرية. ويتضح بذلك أن إدارة التغيير تركز على تبديل وضع المؤسسة الحالي ككل بما فيها من أفراد إلى وضع مستقبلي منشود من أجل زيادة فاعليتها وكفاءتها وتحقيق الرضا الوظيفي لأفرادها، وذلك من خلال تبني نظام فعال للتنمية المهنية والتدريب، ودعم التعليم المستمر لكافة أفرادها.

٣- إدارة المعرفة:

تلعب إدارة المعرفة دورًا حيويًا في بناء المؤسسة، حيث أنها تؤثر وبشكل كبير على الأداء المؤسسي في الأبعاد المختلفة (الأفراد - العمليات - المنتجات) فضلاً عن الأداء العام للمؤسسة، وذلك بطريقتين هما: (٣٢)

- توليد المعرفة ذاتها التي تستطيع المساهمة في تحسين أداء المؤسسة في المستويات الأربعة.
- التأثير المباشر في التحسينات الضرورية للأبعاد الأربعة.
- ومن أهم أهداف إدارة المعرفة التي تدعم تنمية الموارد البشرية ما يلي: (٣٣)
- جذب رأس المال الفكري لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة.
- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المؤسسة على المشاركة بالمعرفة.
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها وإعادة استخدامها.
- التأكد من فاعلية تقنيات المؤسسة، ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية.
- تحول المؤسسات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العلمي الجديد (الاقتصاد القائم على المعرفة).
- تطوير الأداء المؤسسي من خلال التخطيط وإدارة وتطوير أداء العاملين وإدارة المؤسسة.
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
- تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقتها بمثيلاتها.
- ومن الآليات المتبعة لتحسين إنتاجية الموارد البشرية بالجامعات في ضوء مدخل إدارة المعرفة ما يلي: (٣٤)
- إنشاء قاعدة معرفية بكل جامعة تخدمها شبكة اتصالات حديثة، أي توفير قواعد للبيانات ومستودعات إلكترونية لتخزين المعرفة، بحيث تكون متاحة لجميع أفراد المجتمع الأكاديمي، وتكون ذات بنية تنظيمية فائقة تيسر الحصول على المعرفة في أي وقت بسهولة ويسر.
- استحداث نظم اتصال فعالة بين الجامعات المختلفة بعضها وبعض وبينها وبين مراكز البحوث بما يضمن التكامل وعدم التكرار للموضوعات.

- تبني ثقافة تنظيمية بالجامعة تشجع أعضائها في جميع التخصصات على مشاركة المعرفة وتبادلها بشكل فعال، وتكافئ من يملكها.
- وترجع أهمية إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية إلى أنها تساعد الجامعة على: (٣٥)
- تحقيق الفعالية التنظيمية، ويتم ذلك من خلال:
 - بناء وتنمية قدرة الجامعة على الاستخدام الأمثل لمواردها المختلفة.
 - إطلاق الطاقات الفكرية والقدرات الذهنية لأفراد الجامعة على كافة المستويات، ومن ثم المساهمة في رفع كفاءة العمليات وتحسين إنتاجية المؤسسة.
 - توفير المعرفة التي تتناسب مع الموارد المتاحة داخل الجامعة واساليب استيعابها وتحريكها لخدمة الأهداف التي تسعى إليها.
- التكيف مع المتغيرات العالمية والمحلية عن طريق:
 - توفير المعرفة بتلك المتغيرات ومصادرها واسبابها ومتطلباتها بشكل أفضل.
 - تكوين واستثمار حصيلة معرفة وثقافات المجتمع المختلفة.
 - بناء وتنمية قدرة الجامعة على التعامل مع المتغيرات وزيادة إحساسها بإرهاصات التغير في توقيت مبكر.
- تحقيق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعرفة من جانب ومتطلبات تقنيات الاتصال والمعلومات من جانب آخر.
- القدرة على المنافسة والبقاء، وذلك من خلال:
 - تجديد الرصيد المعرفي والتخلص من المفاهيم والخبرات المتقادمة التي تعجز عن مواكبة معطيات الظروف الجديدة والمتغيرة باستمرار.
 - توفير حجر الأساس الذي تقوم عليه منظومة القدرات المحورية للجامعة وإمكانياتها لبناء وتنمية وتفعيل قوتها التنافسية.
 - مساندة الإدارة في عملية التجدد الفكري من خلال استقبال المفاهيم والخبرات الجديدة واستيعابها وتوظيفها في تنمية الموارد البشرية، ومن يقدر على إبداع معرفة جديدة.
- تبني عدد من الإجراءات التنظيمية التي تسمح بنقل المعرفة الضمنية المخزنة في عقول الأفراد إلى معرفة صريحة من خلال الوسائل التالية: (٣٦)

- اللقاءات والمؤتمرات والندوات العلمية وغيرها، حيث تمثل هذه الروافد آليات لنقل وتبادل وتطوير المعرفة داخل الجامعة وخارجها بالشكل الذي يسهم في تنمية مواردها البشرية، وتحقيق تميزاً في أدائها البحثي والعملية.
 - عقد السيمينارات أو ورش العمل المرتبطة بمجالات العمل المختلفة، والتي تعد بمثابة قنوات تتيح فرص نقل وتبادل المعرفة وتشارك الخبرات بين أعضاء المجتمع الأكاديمي.
 - تعميم نظام المكتبة الإلكترونية داخل كليات الجامعات المختلفة بحيث تكون مزودة بأماكن خاصة بالبحث على الإنترنت وذات اتصال بالمكتبات الأخرى المحلية والعالمية، مما ييسر عملية الحصول على المعرفة وتبادلها وإبداعها.
 - تطوير نظم النشر الإلكتروني لتيسير إجراءات النشر العلمي في المجالات والدوريات المحلية والعالمية.
- وبذلك يتضح أن إدارة المعرفة تساعد الأفراد على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة كل في تخصصه، كما تسهم في تطوير وتنمية مواردها البشرية من خلال تخطيط التدريب على فترات تستمر طوال حياة الفرد الوظيفية.

٤- إدارة التميز:

يعرف التميز بأنه مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها أصحاب الأداء المتميز، وتساعدهم على أداء مجموعة من المهام الوظيفية في ظل ظروف بيئة متغيرة. (٣٧)

بينما تعرف إدارة التميز بأنها جهود تنظيمية مخططة تهدف إلى تحقيق المميزات التنافسية والدائمة للمؤسسة، وتدعم الإدارة في بعدين هما: (٣٨)

- **البعد الأول:** أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز، بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقة تتفوق بها على كل من ينافسها بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم.
- **البعد الثاني:** أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات، ينبغي أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف.

وهي في الأساس "إدارة متميزة للموارد البشرية، حيث أن الأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في تحقيق غايات وأهداف المؤسسات هم "الموارد البشرية" من العاملين ذوي المعرفة الذين يتم

اختيارهم بعناية فائقة، وتوفر لهم الإدارة فرصة التنمية المستمرة والتدريب الهادف إلى زيادة مهاراتهم وتستثمر قدراتهم الفكرية والمعرفية في تطوير الأداء وتمكنهم دائماً من السيطرة على مقدرات العمل وحرية الحركة والمشاركة في تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات. (٣٩)

كما ظهرت نماذج عديدة لإدارة التميز تعمل على تحديد معايير التميز ومقومات نجاحه، وهذه النماذج لها خصائصها التي تتفرد بها ولكنها تشترك في محاولة تحسين الأداء وصولاً إلى التميز، ومن هذه النماذج النموذج الياباني لديمنج، النموذج الأوروبي، النموذج الأمريكي بالدريج، ومن المعايير التي تركز عليها هذه النماذج "الأفراد" أو "الموارد البشرية" ويتناول هذا المعيار إدراك الجودة، ووعي الإدارة بمهمة مراقبة الجودة من خلال وضع خطط لتعليم وتدريب الموارد البشرية بالمؤسسة لتطوير نتائج أدائهم كما يتناول قدرة الجامعة على إدارة الموارد البشرية بكفاءة وفعالية لتحقيق التميز في الأداء، حيث أن امتلاك الموارد وحدها لا يضمن التميز في الأداء، ولكن في كيفية تخصيص الموارد وإدارتها من خلال تدريب وتطوير الموارد البشرية لتنمية مهاراتهم وتحفيزهم لاستخدام تلك المهارات، وثقافتهم المعرفية لتحقيق أهداف الجامعة ورفع كفاءة الأداء. (٤٠)

وبذلك تتضح أهمية نماذج إدارة التميز في الجامعات بما يسهم في تنمية الموارد البشرية بها، من خلال النقاط التالية: (٤١)

- تؤدي إلى زيادة الوعي بأهمية الجودة والاهتمام بإدارة الجودة ومدى أهميتها في تحقيق الميزة التنافسية بها، وبالتالي ضمان البقاء والاستمرار.
- تشجيع الجامعات على التقييم الذاتي من خلال المعايير التي يقدمها كل نموذج ونقاط التقييم التي يوفرها كل منهم.
- تعمل على التعاون والمشاركة بين الجامعات والمؤسسات المختلفة على نطاق واسع من خلال نشر المعلومات التي تتعلق بالتطبيق الناجح لاستراتيجيات الجودة، وبيان الفوائد الناجمة عن تطبيق مثل هذه الاستراتيجيات.
- زيادة فعالية مشاركة الجامعات في خدمة المجتمع.
- دعم ممارسة قياس الأداء (التقييم الذاتي) ومقارنتها بمستويات الأداء العالمية.
- زيادة الكفاءة التعليمية، ورفع مستوى أداء العاملين.

- تحقيق الترابط والتكامل بين جميع القائمين بالعملية التعليمية والعمل بروح الفريق.
- مواجهة التقدم التكنولوجي الهائل، وما يمثله من تحدي للعقل البشري.

٥- التخطيط الاستراتيجي:

يعرف بأنه عملية تخطيط منطقية تمتاز بتأثيراتها السيكولوجية الفعالة في التأثير على الأفراد داخل تنظيم معين، من خلال مجموعة من الخطوات المنطقية العقلانية التي تستهدف الارتقاء بهذا التنظيم، ويسعى إلى تحقيق أهداف متنوعة منها: تغيير اتجاه المؤسسة التعليمية، والإسراع بالنمو، وتعظيم العائد، وتركيز الموارد على المهم، وتطوير التنسيق الداخلي بين الأنشطة وتطوير عملية الاتصال، والرقابة على العمليات الجارية والاهتمام بالممارسات المستمرة، وتدريب الرؤساء، وتنمية ذوي الأداء المتدني، ووضع القضايا الاستراتيجية في بؤرة اهتمام الإدارة العليا. (٤٢)

ومن هنا فالحاجة ماسة للتأكيد على دور التخطيط الاستراتيجي الفردي - أي لكل فئات الموارد البشرية بالجامعة - وأهميته للتغلب على الصعوبات التي تعترض التخطيط الاستراتيجي المؤسسي، وتجاوز العقبات التنموية التي تواجه نظام التعليم الجامعي من الناحية الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية والإدارية على حد سواء، وذلك ضماناً لتحقيق الجودة المطلوبة لهذا النوع من التعليم، حيث أن كل فرد في المؤسسة مسئول بصورة فردية عن إدارة جودة ما يخصه من العمليات التي تسهم في تقديم الناتج أو الخدمة، أي ضرورة إتقان كل فرد لأدواره المهنية وتطويرها باستمرار لتحقيق التنمية المطلوبة، حيث يوفر التخطيط الاستراتيجي حلقات المعلومات والتغذية المرتدة التي يستهدي بها كل فرد في الجامعة في تطوير الأداء الراهن إضافة إلى التخطيط للمستقبل. (٤٣)

ويبرز دوره في تنمية الموارد البشرية باعتباره مدخلاً للتخطيط القومي في المرحلة القادمة، وضرورة أساسية وخاصة في إطار الإصلاح الاقتصادي كتمهيد لدخول القرن الحادي والعشرين بفكر تنموي يرتكز على الإنسان ودوره في إحداث التنمية والاستفادة من ثمارها في قوى السوق والقطاع الخاص بأساليبه الإنتاجية المتطورة، وفكره الإداري الاستراتيجي المتقدم، مما يؤدي لاستدامة التنمية في إطار الحفاظ على البيئة وحماية الموارد وتميئها للأجيال القادمة. (٤٤)

كما تبرز أهميته في تحليل البيئة الداخلية للمؤسسات من أجل التعرف على القدرات والإمكانات البشرية المتاحة بداخلها، وما إذا كانت الموارد البشرية بها على مستوى عال من المهارات واستخدام التكنولوجيا الحديثة، وتؤدي العمل بطريقة عالية من الأداء أم لا، وما إذا كانت أعداد القوى العاملة بها تتناسب مع حجم الأعمال الموجودة بها أم لا، كما يكشف عن مدى العلاقات بين العاملين داخل المؤسسات التعليمية.^(٤٥)

وبذلك يتضح أن التخطيط الإستراتيجي يوفر المعلومات والتغذية المرتدة التي يستهدى بها كل فرد في المؤسسة في تطوير الأداء الراهن إضافة إلى التخطيط للمستقبل، ويسعى أيضاً إلى تحقيق عدة أهداف منها تحليل البيئة الداخلية من أجل التعرف على القدرات والإمكانات البشرية المتاحة بداخلها، تدريب الرؤساء، وتنمية ذوي الأداء المتدني.

٦- تقييم الأداء المتوازن:

ويعرف بأنه قياس أداء الأفراد والحكم عليه في ضوء الوحدات التنظيمية والأقسام التي يعملون بها، وأداء الوحدات التنظيمية والأقسام في ضوء المؤسسة ككل، وأداء المؤسسة في ضوء البيئة والمجتمع المحيط بها، بهدف إثراء المعرفة من خلال البحث العلمي، ونقلها من خلال التدريس والتدريب، وتوظيفها في خدمة البيئة المحيطة وتنمية المجتمع بالشكل الذي يحقق طموحات وتوقعات المجتمع الذي وجدت فيه المؤسسة ومن أجله، ويصل إلى حالة الاتزان بين مكوناتها والمحافظة عليها، بإعطاء الوزن والقيمة المناسبة لكل بعد من أبعاد الأداء والمتمثلة في (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والابتكار).^(٤٦)

وبالتركيز على بعد العاملين (الموارد البشرية)، يتضح أنه يتمثل في البنية الأساسية اللازمة لنجاح المؤسسة، حيث يهدف إلى رفع مستوى المهارات والكفاءات لدى القاعدة العريضة من العاملين بالجامعة، وتهيئة المناخ اللازم لأدائهم بل وإبداعهم، بما يمكنهم من التفاعل مع عمليات التحديث والتطوير التي يمكن أن تتم في العمليات الداخلية، ويؤدي إلى رفع مستوى جودة الخريج لتحقيق رضا العملاء، وتحسين وضع المؤسسة ككل.^(٤٧)

ويحقق هذا التوجه - تقييم الأداء المتوازن - التنمية والنمو المطلوبين للموارد البشرية

عن طريق الاهتمام بما يلي:^(٤٨)

- تنمية قدرات العاملين التي تمكنهم من أداء أدوارهم عن طريق تأهيلهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم التنظيمية التي تستطيع إنجاز الأهداف التنظيمية خاصة عندما يحدث تحول في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأهدافها وطرق عملها.
- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وذلك لحفزهم للعمل بأقصى طاقتهم وسرعة استجاباتهم لأداء المهام المطلوبة منهم بما يؤدي إلى زيادة إنتاجية الجامعة.
- الاحتفاظ بالعاملين بالمؤسسة خاصة الأكفاء منهم.
- تقييم الرؤساء والعاملين بالجامعة، انطلاقاً من أن الأداء المتوازن يتطلب إخضاع المديرين، ومن في مستواهم للتقييم خاصة من قبل من هم أدنى منهم وظيفياً حتى يمكن الوقوف على جدواهم وفعاليتهم وكفاءتهم في تصريف الأمور وإدارة الغير.
- قياس إنتاجية العناصر البشرية من العاملين وأعضاء هيئة التدريس.
- إنشاء نظام معلوماتي متطور يزود أعضاء المؤسسة بما يحتاجونه من معلومات لإنجاز أعمالهم، وتحقيق الأهداف المنشودة.
- تهيئة مناخ ملائم للإبداع والمبادأة تسوده الحرية والعدالة والمحاسبية على الأداء.

٧- التطوير التنظيمي:

يعد صيغة من صيغ التغيير التنظيمي ومدخلاً سلوكياً لتيسير التغيير في قيم ومعتقدات ومدرجات واتجاهات وقدرات وسلوكيات العاملين فرادى وجماعات وفي ممارستهم لأدوارهم ومهامهم التنظيمية. (٤٩)

كما يعرف التطوير التنظيمي بأنه: (٥٠)

- التغيير المنشود الذي يتضمن المؤسسة بالكامل، ويستهدف زيادة الفاعلية المؤسسية.
 - التطبيق واسع النطاق للمعرفة العلمية السلوكية للتنمية المدروسة وتعزيز الاستراتيجيات المؤسسية والبنية والعمليات من أجل تحسين فاعلية المؤسسة.
 - نشاط نظامي وعملية مستمرة تساعد المؤسسة على التعامل مع المشكلات الحالية والمتوقعة، ووضع القادة في موقف استباقي وليس ارتكاسي.
- ويعرف أيضاً بأنه استراتيجية تعليمية، تهدف إلى:
- تغيير الاتجاهات والاعتقادات والقيم والهيكل التنظيمية لأفراد المؤسسة، من أجل التأقلم مع الظروف التكنولوجية المتغيرة والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع. (٥١)

- تنمية روح الجماعة من خلال زيادة درجة الإحساس بتفاعل وديناميكية الجماعة داخل التنظيم وإرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين لها. (٥٢)
- زيادة إحساس العاملين بأهمية أهداف المؤسسة، وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم بها، وتوعيدهم على ممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي داخلها.
- تطوير وتنمية وتعديل ثقافة المؤسسة والتي تتمثل في مجموعة القيم والمبادئ والتقاليد التي تحكم سلوك الأفراد والجماعات وتنظيم علاقاتهم ومعاملاتهم.
- زيادة قدرة المؤسسة على التطور والبقاء والاستمرارية، وذلك بزيادة قدرتها على التكيف مع البيئة المتغيرة مما يجعل منها نظاماً متجدداً.
- استخدام طرق وتقنيات لإحداث تغيير في معارف ومهارات واتجاهات الأفراد وتصميم الوظائف.
- توفير نوع من الاستشارة (المستشار الداخلي أو الخارجي) أو وكلاء التغيير والتي تشجع الأفراد على تعاون كل منهم مع الآخر لحل المشكلات.
- وتتبع أهميته للمؤسسة من خلال تحقيقه ما يلي:
- توفير الفرص للأفراد للعمل كأفراد بدلاً من آلات في العملية الإنتاجية. (٥٣)
- توفير الفرصة لكل فرد في المؤسسة لتطوير الحد الأقصى من قدراته.
- يسعى إلى زيادة فاعلية المؤسسة من حيث تحقيق كافة أهدافها.
- يسعى إلى تهيئة البيئة التي من خلالها يمكن التوصل إلى بيئة عمل مثيرة.
- توفير المعارف والمهارات بحيث تصبح المؤسسة أكثر قدرة على إدارة التغيير في المستقبل. (٥٤)
- مساعدة المؤسسة على تغيير نفسها، فضلاً عن تقييم نفسها وبيئتها وتنشيط وإعادة بناء استراتيجيات وبنياتها وعملياتها.
- مساعدة أفراد المؤسسة على اكتساب المهارات والمعارف اللازمة لإجراء تحسين مستمر وتغيير المؤسسة.
- مساعدة المؤسسة بالكامل بحيث تصبح أكثر إبداعية وفاعلية وأكثر قدرة على التكيف.
- توفير المهارات والمعارف الضرورية لتشييد العلاقات الشخصية الفعالة وبناء فرق منتجة.

ويعتمد على مجموعة من الأسس والقيم من أجل تحقيق أهدافه، ومن أهم هذه الأسس ما يلي:^(٥٥)

- المشاركة: من خلال بيئة صحيحة تدعم المشاركة، تستطيع معظم المؤسسات أن تبني موقع عمل ناجح بحيث يشعر العاملون بالانخراط في العمل.
 - العلاقات: بناء علاقات قوية شديدة الثقة تحظى بأهمية قصوى في تيسير الوصول إلى النجاح والرضا.
 - الموثوقية: النظم التي تطور وتعزز الموثوقية من خلال التواصل المفتوح والصحيح تمكنا من تحديد المشكلة سريعاً والتوصل لحل سريع.
 - الشمول والتواصل: نجد أن المؤسسة الشمولية تخرج أفضل ما لدى الأفراد، كما أن عمليات التواصل تسمح بالتعاون والمشاركة.
 - البيئة التعليمية: البيئة التعليمية الجيدة تحسن من القدرة على الاستكشاف الذاتي والوعي بالذات، وتناقش مواطن القوى والضعف بين العاملين، وتقدم لهم الدعم عند تطوير وصياغة مهارات جديدة.
 - الاحترام: حيث يضيف كل عضو من أعضاء المؤسسة إلى قيمها من خلال احترام بعضهم البعض خلال العمل واتخاذ القرارات.
 - التمكين: التقسيم الملائم للعمل وتمكين العاملين يضمن قدرة المؤسسة على تحقيق قدراتها، أما في حالة تجريد القادة العاملين من التمكين يصبح العمل غير مشبع والأدوار غير فعالة.
 - المرونة: تسمح المرونة بالمزيد من التعاونية والإبداعية، واغتنام العديد من الفرص والحلول المحتملة لمواجهة المشكلات.
 - الاستباقية: يكون عمل التطوير التنظيمي أكثر فاعلية عندما يكون استباقي وليس ارتكاسي، حيث أنه يسعى إلى دعم المؤسسة اليوم وغداً.
- وبذلك يتضح من العرض السابق أن التطوير التنظيمي يعد استراتيجية متكاملة تهدف إلى تطوير المؤسسة ككل، وزيادة فاعليتها، كما يسعى إلى تغيير الاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية والممارسات الإدارية لتحسين الأداء التنظيمي، ويوفر الفرصة لكل فرد في المؤسسة

لتطوير الحد القصوى من قدراته، كما يساعد على اكتساب المهارات والمعارف اللازمة لإجراء تحسين مستمر وتغيير المؤسسة، ويساعد المؤسسة بالكامل لكي تصبح أكثر إبداعية وفاعلية وأكثر قدرة على التكيف.

ثالثاً: الإجراءات المقترحة لتنمية الموارد البشرية في ضوء الإتجاهات الحديثة:

- بدء برنامج قوي للتثقيف والتحسين الذاتي لكل فرد.
- الاهتمام بالتدريب المستمر على رأس العمل.
- تخفيض المعوقات والحدود بين الأقسام الوظيفية لبناء فرق العمل.
- الاشتراك في عضوية المؤسسات التربوية والعلمية على المستوى الإقليمي والعالمي، مما يشجع المساهمة والتعاون في تطوير التعليم الجامعي.
- تشجيع الأعمال البحثية والتطويرية وتعزيز الثقة في البحث العلمي الجامعي ودعمه معنوياً ومادياً.
- استحداث نظم اتصال فعالة بين الجامعات المختلفة بعضها وبعض وبينها وبين مراكز البحوث بما يضمن التكامل وعدم التكرار للموضوعات.
- تبني ثقافة تنظيمية بالجامعة تشجع أعضائها في جميع التخصصات على مشاركة المعرفة وتبادلها بشكل فعال، وتكافئ من يملكها.
- عقد اللقاءات والمؤتمرات والندوات العلمية وغيرها، حيث تمثل هذه الروافد آليات لنقل وتبادل وتطوير المعرفة داخل الجامعة وخارجها بالشكل الذي يسهم في تنمية مواردها البشرية، وتحقيق تميزاً في أدائهم البحثي والعملية.
- تطوير نظم النشر الإلكتروني لتيسير إجراءات النشر العلمي في المجالات والدوريات المحلية والعالمية.

مراجع البحث

- (١) جمال أبو الوفا: "توجهات إدارة الجامعة المصرية نحو تنمية مواردها البشرية لمواجهة التحديات المحلية والعالمية (رؤية نقدية وإطلاله مستقبلية)"، المؤتمر العلمي السنوي التاسع عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بشأن التعليم والتنمية البشرية في دول قارة أفريقيا، المنعقد في ٩ يوليو ٢٠١١، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١١، ص ١٤٥.
- (٢) أحمد حسين الصغير: "بعض مشكلات أعضاء هيئة التدريس التي تؤثر على أدائهم المهني"، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، العدد (١٠)، يناير، ٢٠٠٨، ص ٨.
- (٣) علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٢، ص ١١٥.
- (٤) حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشئون العاملين (عربي - انجليزي)، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، ١٩٩٧، ص ٥١.
- (٥) حسام الدين جاد الرب: معجم مصطلحات التنمية البشرية، روافد للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١١، ص ٨٢.
- (6) Muhammad Tariq, Naseer Ahmed and Khalid Mahmud, "An Organizational Concept of Human Resource Development – How Human Resource Management Scholars View, HRD", Far East Journal of Psychology and Business, vol. (8), No.(3), Sep., 2012, P.51.
- (٧) مانع سبرينة: أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، ٢٠١٥.
- (8) S. Mufeed Ahmed and Ajaz Akbar Mir, "Need for Human Resource Development (H R D) Practices in India universities: A key for Educational Excellence", Journal of Human Values, Vol. (18), No. (2), 2012.
- (٩) برك نعيمة: "تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، العدد (٧)، جامعة الشلف الجزائر، ٢٠١١.

- (١٠) سمر محمد خليل العلول: دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الاكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الازهر، غزة، ٢٠١١.
- (١١) عاصم شحاده علي: "تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات"، مجلة الباحث، العدد (٧)، ٢٠١٠.
- (١٢) عبدالرحيم محمد عبدالرحيم، "التنمية البشرية ومقومات تحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي"، المؤتمر العربي السادس للإدارة البيئية: التنمية البشرية وآثارها على التنمية المستدامة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مايو، ٢٠٠٧، ص ٦.
- (13) Jon M. Werner and Randy L. Desimone, Human Resource Development, sixth edition, Erin Joyner Publisher, Canada, 2012, P.4.
- (14) Sanjcev Kumar Singh, Human Resource Development, ATLANTIC Publishers, Delhi, India, 2008, P.6.
- (١٥) حافظ فرج أحمد: "التنمية المهنية المستدامة لأستاذ الجامعة في ضوء متغيرات العصر"، المؤتمر القومي السنوي الحادي عشر (العربي الثالث): التعليم الجامعي العربي: آفاق الإصلاح والتطوير، مركز تطوير التعليم الجامعي بالتعاون مع مركز الدراسات المعرفية، القاهرة، ١٨-١٩ ديسمبر، ٢٠٠٤، ص ١١١.
- (١٦) محمد حسن محمد حمادات: الإدارة التربوية: وظائف وقضايا معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٧، ص ص ١٨٠-١٨١.
- (١٧) عبدالستار العلي وآخرون: المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ٢٠٠٦، ص ٢٧٩.
- (18) Sanjcev Kumar singh, "Human Resource Development", Op.Cit., P. 69.
- (19) Look at:
- Ibid, PP. 69-70.
 - S. Mufeed Ahmed and Ajaz Akbar mir, "Need for Human Resource Development (HRD) Practices in India universities: Aky for Education Excellence". Op.Cit, P.123.
- (20) Michael Armstrong: Strategic Human Resource Management: A Guide to Action, 3RD Edition, Theomson- Shore, Inc., United States, 2006, PP. 134-135.
- (21) Ibid, P.135.
- (٢٢) محمد عبد الفتاح شاهين: "التطور المهني لأعضاء الهيئات التدريسية كمدخل لتحقيق جودة النوعية في التعليم الجامعي"، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني:

- برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، ٣-٥ يوليو، ٢٠٠٤. ص ص ١٠-١١.
- (٢٣) مجدي عزيز إبراهيم: رؤى مستقبلية في تحديث منظومة التعليم، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠٠١، ص ٢٥٠.
- (٢٤) حسن شحاته: آفاق تربوية متجددة: نحو تطوير التعليم في الوطن العربي بين الواقع والمستقبل، تقديم حامد عمار، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ص ٢٠٣-٢٠٤.
- (٢٥) جمال علي الدهشان، جمال أحمد السيبي: "تقويم بعض جوانب الاداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية من خلال آرائهم"، مجلة البحوث النفسية والتربوية، كلية التربية، جامعة المنوفية، ع(٣)، س(١٩)، ٢٠٠٤، ص ٣٨٥.
- (٢٦) إبراهيم بن عبد الله الزعبي: "فعالية برنامج للتنمية المهنية قائم على تطبيقات الايزو بالمؤسسات التعليمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية"، مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ع(٧٦)، يوليو، ٢٠١٢، ص ٩.
- (٢٧) مصطفى حسين باهي، ناهد خيرى فياض: اتجاهات التعليم العالي في ضوء الجودة الشاملة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠٠٩، ص ٢١٠، ص ٢٢٣.
- (٢٨) راجع في ذلك:
- سيد محمد جاد الرب: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، (د.ن)، ٢٠٠٩، ص ٤٣٥.
 - محسن عبد الستار محمود عزب: تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٨، ص ٦٩.
- (٢٩) سهيلة محسن كاظم الفتلاوي: "الجودة في التعليم (المفاهيم - المعايير - المواصفات - المسئوليات)"، سلسلة طرائق التدريس، الكتاب الثامن، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨، ص ١١٨.
- (٣٠) عايدة سيد خطاب: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في خلال (إعادة الهيكلة - الاندماج - مشاركة المخاطر)، ط(٢)، كليوباترا للطباعة والنشر، القاهرة، ١٩٩٩، ص ص ١١١-١١٢.

(31) Bret M. Benjamin and et. al, "Organizational Change Models In Human Resource Development", World Journal Franklin Publishing Company, No. (2), 2012, PP. 6-7.

- (٣٢) عبد الستار العلي وآخرون: "المدخل إلى إدارة المعرفة"، مرجع سابق، ص ٢٧٥.
- (٣٣) أماني السيد السيد غبور: "استخدام مدخل إدارة المعرفة في تطوير الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي في مصر (تصور مقترح)"، مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس، ج(١)، ع(٣٦)، ٢٠١٢، ص ٥١٩.
- (٣٤) أميمة حلمي مصطفى: "تحسين الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية باستخدام مدخل إدارة المعرفة"، مجلة كلية التربية - جامعة طنطا، ج (١)، ع (٤٤)، ٢٠١١، ص ص ٤١٠-٤١١.
- (٣٥) سلامة عبد العظيم حسين: "إدارة المعرفة كمدخل لتحسين جودة مؤسسات التعليم الجامعي (رؤية مستقبلية)"، المؤتمر السنوي الأول: مستقبل التعلم الجامعي العربي رؤى تنموية أبحاث علمية وفعاليات أكاديمية، ج(٣)، المركز العربي للتعليم والتنمية بالتعاون مع جامعة عين شمس، القاهرة، ٣-٥ مايو، ٢٠٠٦، ص ص ١١٠-١١١.
- (٣٦) أميمة حلمي مصطفى: "تحسين الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية باستخدام مدخل إدارة المعرفة"، مرجع سابق، ص ص ٤١٠-٤١٣.
- (٣٧) مدحت محمد أبو النصر: الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠١٢، ص ٦٧.
- (٣٨) منى أحمد محمد حمودة: "إطار مقترح لتطبيق إدارة التميز لرفع كفاءة الأداء بالجامعات"، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة ببور سعيد، جامعة قناة السويس، ج(٢)، ع(٢)، يوليو/ ديسمبر، ٢٠٠٩، ص ص ٣٢٧-٣٢٨.
- (٣٩) عبد العزيز علي حسن: الإدارة المتميزة للموارد البشرية: تميز بلا حدود، المكتبة العصرية، المنصورة، ٢٠٠٩، ص ٣١١.
- (٤٠) منى أحمد محمد حمودة: إطار مقترح لتطبيق إدارة التميز لرفع كفاءة الأداء بالجامعات، مرجع سابق، ص ٣٣٠، ص ٣٤٧.
- (٤١) المرجع السابق: ص ص ٣٤٠-٣٤١.
- (٤٢) حسن شحاتة: آفاق تربوية متجددة: مداخل إلى تعليم المستقبل في الوطن العربي، تقديم حامد عمار، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ص ١٣٣-١٣٥.

- (٤٣) أسامة محمود زيدان: "تفعيل دور عضو هيئة التدريس في التخطيط الاستراتيجي لتحسين جودة الأداء بالجامعات"، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، ع (٣٢)، ٢٠١٢، ص ص ١٢-١٣.
- (٤٤) سمر عبد الوهاب الخويت: "التخطيط الاستراتيجي للتعليم الفني وتنمية الموارد البشرية"، المؤتمر العلمي العاشر: التعليم الفني والتدريب - الواقع والمستقبل، كلية التربية، جامعة طنطا، ١٠-١١ مايو، ٢٠٠٥، ص ٣٢١.
- (٤٥) محمود السيد عباس: "مهارة استخدام نموذج Swot في التخطيط الاستراتيجي للحصول على الجودة والاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم المختلفة"، المؤتمر القومي السنوي الرابع عشر (العربي السادس): آفاق جديدة في التعليم الجامعي العربي، ج(١)، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٥-٢٦ نوفمبر ٢٠٠٧، ص ص ١٤٠-١٤١.
- (٤٦) راجع في ذلك:
- فتحي درويش عشيبية: "التقييم المتوازن لمؤسسات التعليم الجامعي كمدخل لجودة الأداء"، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ج(١)، ع(٧٦)، مايو ٢٠١١، ص ٣١٤.
 - Charles Tennant and et.al., "The Design of A training Programe Measurement Moddel", Journal of European Industrial Training, Vol.(26), No.(5), 2002, pp. 231-232.
- (٤٧) فتحي درويش عشيبية: "التقييم المتوازن لمؤسسات التعليم الجامعي كمدخل لجودة الأداء"، مرجع سابق، ص ٣٢٩.
- (٤٨) المرجع السابق: ص ص ٣٣٠-٣٣١.
- (٤٩) أحمد سيد مصطفى: "إدارة السلوك التنظيمي (رؤية معاصرة)"، (د.ن)، ٢٠٠٠، ص ص ٤٨١-٤٨٢.
- (50) Diane E. Talman and et.al., Organizational Chang and Development, Adult Education Perspectives for Judicial Education, Georgia Center for Continuing Education, University of Georgia, 1992, P. 1211.
- (51) Shivangee S. and pankaj K.D., "Employee Invlovement An Approach to Organizational Development & change", VSRD International Journal of Business & Management Resarchy, Vol. (1), No. (8), 2011, P. 556.

(٥٢) أحمد إبراهيم أحمد: الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس (الهندسة الإدارية، الإدارة بالأهداف، إدارة الجودة الشاملة)، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١١، ص ص ٤٣-٤٥.

- (53) Donald L. Anderson, Organization Development: The Process of Leading Organizational Change, Second Edition, SAGE publication Inc, London, 2012, p. 40.
- (54) Thomas G. Gummings and Christopher G. Worley, Organization Development & Change, 10th Edition, Neison Education Ltd, United State of America, 2013, pp. 6-7.
- (55) Lisa Haneberg, Organization Development Basics, second printing, American Society for Training & Development Press, United State of America, 2005, p. 4.