



دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية

إعداد

أ/ شيماء محمد أحمد إبراهيم

إشراف

د/ هالة محمد السيد صالح

مدرس التربية المقارنة والادارة التعليمية المتفرغ

كلية التربية – جامعة بنها

أ.د/ أحمد إبراهيم أحمد

أستاذ التربية المقارنة والادارة التعليمية المتفرغ

كلية التربية – جامعة بنها

بحث مشتق من الرسالة الخاصة بالباحثة

دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية

إعداد

أ / شيماء محمد أحمد إبراهيم

إشراف

د / هالة محمد السيد صالح

مدرس التربية المقارنة والادارة التعليمية المتفرغ
كلية التربية – جامعة بنها

أ.د / أحمد إبراهيم أحمد

أستاذ التربية المقارنة والادارة التعليمية المتفرغ
كلية التربية – جامعة بنها

أولاً: الإطار العام للبحث:

مع إطلالة القرن الحالى وزيادة متطلبات الحياة والتطورات المتلاحقة، أصبحت المؤسسات في وضعية صعبة، حيث لا يكفي الأداء العادي لمواجهة التغيير والمنافسة والتطلعات المتزايدة ومن الواضح ألا تستطيع أي مؤسسة مهما كانت إمكانياتها أو قدراتها المحافظة على موقعها التنافسي بالعودة إلى نفس مستوى الأداء والركون إلى نفس الأساليب التقليدية وهذا ما يدفعها إلى تحسين أدائها إلى درجات متعالية تتفوق بها على المنافسين وترقى إلى المستوى العالمي، لأن أداء المؤسسة يعرف دائماً على أساس تحسين القابلية التنافسية أي تحسين النتائج.

وتمتلك المؤسسة مجموعة من الموارد التي تستخدمها لتحسين مستويات الأداء ومن ثم تحقيق أهدافها لكن الموارد الأكثر أهمية وأكثر تأثير هي الموارد البشرية والتي تعتبر الثروة الأولى والجوهرية للمؤسسة وأحد العوامل الأساسية للأداء، حيث تسمح للمؤسسة بالبقاء والاستمرار والنمو ضمن بيئة غير مستقرة وأسواق متقلبة ومنتجات أكثر تعقيداً وجد متنوعة وبالإضافة على صعوبة إرضاء الزبون وتحقيق المستوى الأعلى من الإنتاجية والفاعلية وبذلك تعتبر هذه السياسة (تحسين الأداء) هي سياسة عامة للمؤسسة، حيث يسود الاقتناع بضرورة تفعيل الموارد البشرية من القيادات العليا إلى المستويات التنفيذية في كل مجالات النشاط، فال مورد البشري يمثل جميع العاملين في المؤسسة وعلى اختلاف مستوياتهم ومؤهلاتهم وأدوارهم.^(١)

ولذلك اهتمت المدارس الإدارية بهذا المورد فقامت بتحفيظه وتنمية قدراته ورصد المعرفة الكامنة لديه، وعملت على تهيئة البيئة الداخلية والخارجية لكي يؤدي الأعمال والأنشطة الموكلة إليه بأفضل كفاءة لديه فهو الذي يقوم بترتيب وضبط واستغلال مختلف الموارد والإمكانيات المادية والفنية

والمالية والتكنولوجية التي تمتلكها المؤسسة، كما انه يعمل على توزيع الأدوار ويحدد السلطات ويفوضها ويشرف على النشاطات والمهام فهو المورد الذي بدونه لا يمكن أن تتحقق الأهداف^(١) وهذا ما دفع المؤسسة إلى الاهتمام أكثر بشؤون الموارد البشري كون هذا العنصر يملك طاقات وقدرات لا تمتلكها الموارد الأخرى، تتميز المؤسسة عن بعضها وتؤدي إلى تحقيق النجاح فيها وتحسين الأداء، ويتطلب تحقيق ذلك توفير إدارة تهتم باحتياجاتهم ورغباتهم ويمكن دور هذه الإدارة في تهيئة البيئة المناسبة للعمل والاهتمام بالمورد البشري وتحفيزه لبذل أقصى مجهود لديه، ويساهم بشكل إيجابي في تحسين أداء المؤسسة وذلك بفضل استعمال سياسات وتقنيات وبرامج تعليمية مختلفة تخدم المؤسسة والفرد، تتمتع هذه الإدارة بالمكانة والقيمة، والسلطة والخبرة الكافية للقيام بأعمالها على أحسن وجه، وهذا الرفع من فعالية تسيير الموارد البشرية.

لقد أصبحت الموارد البشرية أحد أهم العوامل التنافسية في المؤسسة الأمر الذي أعطاهما بعدا استراتيجيا في إدارتها، مما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الإستراتيجي لأن الدور التقليدي للمورد البشري لم يعد كافيا لتحقيق المؤسسة التمييز التنافسي وهذا ما تطلب إدارتها وفق منظور استراتيجي ما يدفع إلى حشد طاقات وأنشطة الموارد البشرية بغرض مساعدة المؤسسة لتحقيق أهدافها، حيث تتضمن عملية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تقييم المهارات المطلوبة لتشغيل المؤسسة ويفرض التحكم في جودة الموارد البشرية وتوظيف المعرفة الكامنة فيها، بسبب ارتكاز أداء المؤسسة عليها^(٢).

كما تواجه المؤسسة العديد من التحديات نتيجة ما يشهده عالم الأعمال من تطور سريع وعميق في مجالات عدة سواء اقتصادية، اجتماعية، سياسية تنعكس بشكل أوبآخر على هذه الأخيرة وتجعلها في صراع دائم مع محيط يتميز بمنافسة شديدة، ليس بالضرورة لتحقيق تقدمها وازدهارها ولكن غالبا حفاظا على بقائها وكان صلب هذا التطور في مجال تكنولوجيا المعلومات وما سايره من تغير في المفاهيم وظهور لموارد جديدة أصبح لزاما على المنظمة التحكم فيها واستغلالها على أحسن وجه لتحقيق رقيها وعلى رأسها مورد المعلومات الذي يعتبر موردا استراتيجيا في عملية تسيير المنظمة، كما انه يتطلب فعالية وكفاءة في التعامل معه، لا تتحقق إلا بتوفر تكامل وتجانس بين جميع مستويات المؤسسة وبين كل أنظمتها الوظيفية.

تتكون المؤسسة من عدة نظم وظيفية تعمل في تناسق تام وذلك من خلال ضمان فعالية كافة العمليات والأنشطة والسيطرة على الكم الهائل من المعلومات الناتج عنها من جهة

وتزويد المسيرين بمعلومات دقيقة في الوقت وبالشكل المناسب لاتخاذ القرارات الملائمة من جهة أخرى بهدف تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة.

لذا فقد أصبحت الموارد البشرية أحد أهم عوامل تنافسية ونجاح المؤسسات، حيث تعتبر المورد الرئيسي الذي يمكن من خلاله تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وهذا لن يتحقق إلا من خلال الإستثمار الكفؤ والفعال لهذه الموارد، والذي يتم من خلال مجموعة من الإستراتيجيات والممارسات التي تتبعها المؤسسة في إدارتها لمواردها البشرية والتي تركز على حصولها على أفضل الموارد المتممين بالكفاءة والقدرة على الإنجاز، وتطوير مهاراتهم وأدائهم بشكل أفضل وخلق الرغبة والدافعية لديهم من خلال تعويضهم ومكافأتهم وتحفيزهم. لذلك عمدنا من خلال هذه الرسالة إلى التعريف بإدارة الموارد البشرية والتأكيد على أهميتها، وتطرقنا إلى مختلف إستراتيجياتها المتمثلة في (تخطيط، إستقطاب، إختيار وتعيين، تدريب، تقييم الأداء، تعويض وتحفيز الموارد البشرية، وكيف يمكن أن تساهم في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة^(٤)

مشكلة البحث

يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية في الوقت الحاضر. ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما المحددات العلمية للدور؟
- ما أهمية الموارد البشرية للمؤسسة التعليمية؟
- كيف يمكن تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية؟

منهج البحث

يستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي حتى يحقق أهدافه ويجيب عن تساؤلاته.

أهداف البحث

- يستهدف البحث الحالي إبراز دور الموارد البشرية (أفراد الجهاز الأكاديمي، أفراد الجهاز الإداري) في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية وذلك من خلال:
- إبراز ماهية الدور وأنماطه
 - التعرف على ماهية الموارد البشرية وأهميتها للمؤسسة التعليمية في الوقت الحاضر

- تحديد ماهية الميزة التنافسية وكيفية تحقيقها للمؤسسة التعليمية
- طرح مجموعة من الاجراءات المقترحة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية

أهمية البحث

تأتي أهمية دراسة هذا الموضوع من حيث أنه:

- يلقى الضوء علي الموارد البشرية ودورها الفعال فى المؤسسات التعليمية
- يركز علي تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية من أجل مواكبة العصر ومساعدتها علي تحقيق أهدافها المنشودة

ثانياً: المحددات العلمية للدور

لقد تعددت التعريفات التي تعرض مفهوم الدور ولعل ذلك يرجع الي انتشار استخدام هذا المفهوم في العديد من المجالات العلمية، فيعرف الدور على أنه السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة والجانب الدينامي لمركز الفرد، فبينما يشير المركز الي مكانة الفرد في الجماعة، فان الدور يشير الي نموذج السلوك الذي يتطلبه المركز، ويتحدد سلوك الفرد في ضوء توقعاته وتوقعات الاخرين منه وهذه التوقعات تتاثر بفهم الفرد والاخرين للحقوق والواجبات المرتبطة بمركزه الاجتماعي وحدود الدور تتضمن تلك الافعال التي تتقبلها الجماعة في ضوء مستويات السلوك في الثقافة السائدة^(٥)، ويعتبر هذا التعريف من اهم التعاريف المقدمة للدور لانه يشمل العناصر التي يتضمنها هذا المفعول. ويمكن تعريف الدور بانه نموذج يتمركز حول بعض الحقوق والواجبات، ويرتبط بوضع محدد للمكانة داخل جماعة او موقف اجتماعي معين، ويتحدد دور الشخص في اي موقف عن طريق مجموعة توقعات يعتنقها الاخرون كما يعتنقها الفرد نفسه

وهناك من ينظر الي مفهوم الدور من زوايا مختلفة نذكر اهمها:

- متطلبات الدور، وهي توقعات الاخرين بشأن اداء شخص لدور معين في موقف ما.
- توقعات الدور، هي السلوك المتوقع والمرغوب الذي يرتبط بدور معين.
- اداء الدور، وهو طريقة قيام الشخص بدوره في موقف معين^(٦).

وأيضاً يمكن تعريفه على أنه مجموعة من انماط سلوك الفرد، تمثل المظهر الدينامي للمكانة، وترتكز علي الحقوق والواجبات المتعلقة بها، وبمعني اخر يتحدد الدور علي اساس

متطلبات معينة تعكس علي توقعات الاشخاص لسلوك الفرد الذي يحتل مكانة ما في اوضاع معينة^(٧) والملاحظ ان هذا التعريف تظهر فيه الكثير من عناصر الدور غير انه لم يحدد طبيعة الالوضاع التي يتم فيها القيام به.

من خلال التعريفات السابقة يمكن ان نلاحظ بانها تشتمل علي الكثير من القضايا المشتركة، التي تجعل مفهوم الدور يركز علي الافعال والتصرفات التي يقوم بها الشخص بما يتوافق مع متطلبات مركز معين في المجتمع. ورغم ان الدور عمل فردي يقوم به الفرد، الا ان اعمال اي جماعة تحدث عن طريق مجموعة من الادوار المترابطة، فيعتبر سلوك الفرد في موقف جماعي عبارة عن مجموعة التوقعات التي تنتظرها جماعة من جماعة اخري، وهذا ما يتفق مع وضع الفرد حينما يشغل وضع معين في تنظيم ما يتضمن مجموعة من الادوار ويفترض من الاشخاص القائمين بها الخضوع لها ونحن بصدد تناول مفهوم الدور ولا بد من توضيح قضية اساسية تتعلق باداء الدور، حيث يري بان اداء الدور هو السلوك الفعلي للشخص الذي يشغل الدور، واذا ما راجعنا اداء الدور في الحياة الفعلية، وجدنا بان هناك هوة بين ما سوف يفعله الناس وما يفعلونه بالفعل، وذلك يرتبط الي حد ما باختلاف الناس في الكيفية التي يحققون بها الحقوق والواجبات المرتبطة بادوارهم، وهنا نستدل الي ما ذهب اليه (بول سكورد)، (كارل باكمان) اللذان يميزا بوضوح بين توقعات الدور وسلوك الدور، اذ ان توقعات الدور تمثل الكيفية التي يفترض ان يتصرف بها الفاعلون، في حيث ان سلوك الدور يشير لممارسة دور معين، اي السلوك الفعلي في ضوء التوقعات^(٨).

وهذا ما اجرنا الي الحديث عن معوقات الدور، حيث يصعب علي الانسان ان يقوم باداء ما ينتظر ان يتوقع من سلوك بالنسبة لاداء دور علي الوجه الاكمل، اي ان نجاح الفرد في حياته يتوقف علي قدرته علي التوفيق والانسجام بين الادوار المختلفة، حيث ان كثير من المشاكل التي تواجهها مرجعها الي عدم القدرة علي احداث هذا التوفيق وهذا ما يسمى بصراع الادوار الذي ياخذ اشكال مختلفة^(٩)

وبناء علي ما سبق يمكن ان نعرف الدور انه نموذج السلوك المتمثل في الافعال والتصرفات التي تتوافق مع متطلبات مركز معين في المجتمع. ومن خلال هذا التعريف يمكن ان نوضح القضايا التالية التي يشملها مفهوم الدور^(١٠):

- الدور نموذج سلوك: اي تلك الافعال والتصرفات التي يقوم بها شاغل المركز .
 - يتحد الدور بالحقوق والواجبات التي ترتبط بالمركز والتي تحدد المكانة.
 - للدور متطلبات معينة: وهي مجموعة المقومات الازمة لشغل المركز والتي تحدد المكانة.
 - للدور متطلبات معينة: وهي مجموعة من المقومات الازمة لشغل المركز، وتشمل المظاهر السلوكية والانشطة المطلوبة لمكانة معينة.
 - للدور توقعات معينة: وهي الكيفية التي يفترض ان يتصرف بها شاغل الدور، اي مجموعة المعايير الاجتماعية لانشطة.
 - اداء الدور: وهو السلوك الفعلي لشاغل الدور في موقف معين، والفرق بين الدور المتوقع والدور الفعلي هو ما يجب ان يكون عليه الدور .
 - معوقات الدور: وهي جملة القضايا التي تواجه القائم بالدور وتحد من ادائه.
 - يخضع الدور لقوانين وثقافة المجتمع.
- وتطبيقا علي موضوع دراستنا المتعلق بدور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية، يمكن ان نعرف الدور بانه تلك الافعال والتصرفات التي يقوم بها الافراد لتحقيق ميزة تنافسية داخل المؤسسات التعليمية.
- يعتبر دور الموارد البشرية هام جداً وخطير للغاية من حيث توفير بيئة عمل جيدة بالاضافة لوجود عمالة مهارة وذو خبرة عالية مع العمل على ان يكون العاملين فى تقدم مستمر حيث على الموارد البشرية توفير الدورات والبرامج والمعدات الحديثة التى ترتقى وترفع من مستوى الأفراد مما يكون لها تأثير على المنتجات.

ثالثاً: ماهية الموارد البشرية وأهميتها للمؤسسة التعليمية فى الوقت الحاضر:

لقد أصبح العنصر البشري مؤخرًا أهم مورد من بين موارد المؤسسة التعليمية، هذا لأن تحقيق المؤسسة لأهدافها وعلى رأسها رفع الإنتاجية وتحسين أدائها مرتبط بشكل كبير برفع إنتاجية وتحسين أداء الأفراد العاملين بها، ولبلوغ هذه الغاية يتطلب من إدارة المؤسسة العمل على تنمية قدرات ومهارات ومواهب الأفراد وكذا خلق المناخ والجو الملائمين للإبداع البشري، هذا ما يستدعي القيام بالتغيير في خصائصهم، قدراتهم، مهاراتهم، ثقافتهم، وتدعيم هذه العملية بتوفير مجموعة من العوامل أهمها : الحوافز المناسبة، السياسات الإدارية الجيدة، القيادة

الإدارية الفعالة، العلاقات السليمة والاتصال في الاتجاهين، كما تظهر الحاجة إلى التطوير الفعال للموارد البشرية في إطار التوجهات العالمية الجديدة أكثر فأكثر أهمية، حيث تسمح بمواجهة تحديات العصر الجديد: حدة المنافسة، المتطلبات النوعية للزبائن، جودة المنتجات والخدمات،... الخ، كما تؤدي إلى الرفع من مستوى الإنتاج وإلى تحسين الأداء.

فإنسان هوالمورد الأول لكل المؤسسات، وما الموارد الأخرى من وسائل متطورة وتكنولوجيا إلا عوامل مساعدة، والفرد بما يتمتع به من مهارات ورغبة في العمل هوالعنصر الحاسم لتحقيق أهداف المؤسسة.

واصطلاح الموارد البشرية مثله مثل أي اصطلاح في الإدارة يصعب تحديده تحديدا شاملا، فهي تمثل في معناها الشامل السكان، وفي معناها الدقيق القوى البشرية العاملة.

▪ **السكان** : يمثلون جميع العاملين في كل الأعمار المنتمين إلى قطر معين، وحجم السكان هوأحد المتغيرات التي تحدد حجم القوى العاملة، ومن المحددات الأخرى نجد الهيكل العمري، التركيبة الجنسية للسكان، وفضلا عن ذلك توجدعوامل ذات طابع اقتصادي واجتماعي تحدد نسبة السكان ضمن إطار التركيب العمري والجنسي، ولا تشترك في قوة العمل^(١١).

▪ **القوى العاملة**: وهي ذلك الجزء من العاملين المهنيين للعمل فعلا عند الطلب، ومنه يمكن تعريف الموارد البشرية أنها: "كل العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات والجنسيات، ومهما اختلفت وتنوعت مستويات المهارات والأعمال التي يقومون بها، فهي تشمل كل هيئة في مجالات الإنتاج والعاملين في مجالات الخدمات والمهن المساعدة فيأي مؤسسة^(١٢).

تعرف الموارد البشرية على أنها " مجموع العاملين والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم خبراتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، طموحاتهم، كما يختلفون في وظائفهم مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية^(١٣).

كما تعرف على أنها "مجموعات العاملين المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وانجاز أعمال التي تقوم بها المؤسسات، وتنقسم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات وهي: الموارد الاحترافية، القيادية، الإشرافية الاتحادات العمالية وباقي الموارد المشاركة^(١٤).

فالمورد البشري يمكن أن يحقق ثروة وإيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته، وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة ولذلك لكي يصبح الفرد مورد لا بد أن يمتلك الخبرة والمهارات والقدرات واللازمة لأداء مهام متخصصة.

عندما تستطيع المؤسسة أن تحصل على موارد بشرية تتوافر لديها المعرفة والمهارة فيمكن القول أن هذه المؤسسة لديها مخزون من الموارد البشرية.

وعلى ذلك فإن الموارد البشرية في أي مؤسسة كانت، لابد أن ينظر إليها على أنها مصدر ايجابي وأن تقوم المؤسسة باستخدامه الاستخدام الأمثل وإدارته بالطريقة الصحيحة. وتختلف خصائص الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب تطور مستوى معارفهم وكفاءاتهم وقدراتهم ومقدار توافر هذا العنصر لدى العاملين.^(١٥)

تعد الموارد البشرية من أهم الموارد الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، حيث يتحدد كل جانب من جوانب أنشطة المؤسسة بجوانب ودافعية هذه الموارد فبعد أن كان ينظر اليهم بوصفهم أدوات الإنتاج أصبحوا يمثلون موردا مهما من موارد المؤسسة، بما يحملونه من فكر ومعرفة تولدت لديهم نتيجة لاحتكاكهم بالعمل، واكتسابهم المهارات والخبرات اللازمه لأدائه، وبعد أن كان ينظر للموارد البشرية بوصفها تكاليف أصبغت الآن تمثل أهم الموارد، وعليه فإن الأمر يستدعى تبنى وجهات نظر جدد تجاهها، وإدراك الأهمية الحقيقية والدور الأساسى الذى تؤديه فى انجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها^(١٦)

ونظرا لذلك أصبح من الضروري الاهتمام بالموارد البشرية لما تقدمه من اسهامات فى زيادة فاعلية الأداء المؤسسى، اضافة الى تأثير المؤسسات بالعولمه، وما تبع ذلك من اهتمام بمفاهيم تتعلق بالميزة التنافسية، المرونه، وسرعة الاستجابه، والجوده، ومن ثم استدعى الأمر جعل الموارد البشرية فى مقدمة الأولويات^(١٧)

كما أن الموارد البشرية تعد الدعامة الحقيقية لتحقيق أهداف المؤسسة، فهى مصدر الفكر التطوير، وهى القادرة على تشغيل وتوظيف الموارد المالية المتاحة للمؤسسة (١٨)، ونجد أن أهداف المؤسسة التعليمية من الممكن أن تحقق عن طريق الجهود المبذولة من قبل الموارد البشرية المتاحة لها وبالتالي يتحدد دور هذه الموارد والسياسات العامه داخل المؤسسة اضافة الى أن الاستفادة من قدرات الموارد البشرية يعد لمصدر الحقيقى لتميز المؤسسات، وقدرتها على تحقيق الانجازات غير التقليدية.^(١٩)

رابعا: ماهية الميزة التنافسية وكيفية تحقيقها للمؤسسة التعليمية

تعرف الميزة التنافسية بأنها: "أى شئ يميز المؤسسة أو منتجاتها تمييز ايجابيا عن المنافسين فيميز زبائنهم أو المستخدمين النهائيين".^(٢٠)

▪ وتعرف أيضا بأنها "ايجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تملكها مؤسسة معينة تتفوق فيها فى مجالات: الانتاج، التسويق، التمويل، الكوادر البشرية"^(٢١)

▪ كما تعرف بأنها "المهارة أوالتقنية أوالمورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الإختلاف والتميز، إذ يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون." (٢٢)

أما علي مستوى التعليم العالي فمما يدعم جهود بناء الميزة التنافسية في الجامعة "قدرتها على الاستفادة من الأساليب والأدوات الحديثة التي ترفع من مستويات الأداء وتختصر كثيرًا من التكلفة الزمنية والمالية، ومن أمثلة تلك الأساليب والأدوات الاستخدام الإيجابي للمقارنة المرجعية Benchmarking في البحث عن أفضل الممارسات في الأداء للمؤسسات الأكاديمية والبحثية الدولية، والاسترشاد بها فيوضع مؤشرات الأداء داخل المؤسسة الأكاديمية وقياسها وكذلك التفعيل الإيجابي لدورالتحالفات الإستراتيجية Strategic Alliances ومايمكن أن تحققه من نقل للتقنية وتوطينها، وتطوير العمليات الإدارية وتحسينها، وتحديث البحث العلمي وطرقه لآفاق علمية وإنسانية متعددة.

سادسًا: الاجراءات المقترحة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية

أصبحت مؤسسات التعليم العالي ملزمة ببناء ميزتها التنافسية والبحث عن التفوق والتميز عن المؤسسات الأخرى، وهذه لا يتم إلا عن طريق الإيمان بحتمية التغيير في فلسفة ورؤية التعليم العالي؛ فلم تعد في منأى عن الصعوبات والتغيرات التي تطال منظمات الأعمال، ففي الوقت الذي ترى المؤسسات الأكاديمية أنها ذات طبيعة مختلفة يمكنها أن تبعدها عن طبيعة منظمات الأعمال وتأثيرات السوق والمنافسة، وأنها المكان الذي يوفر المعرفة والعلم اللازمين لمواجهة مثل تلك الصعوبات والتغيرات.

فإن قضايا مثل: التغيير والمنافسة والمحاسبة والمزاوجة بين البحوث المخبرية والميدانية من جهة والبحوث التطبيقية من جهة ثانية، وتطوير التحالفات الإستراتيجية، والتعامل مع متعلمين بدلاً من طلبة، والتعلم مدى الحياة كتعريف جديد للتعليم المستمر، والاستجابة الفاعلة لأصحاب المصالح في

الجامعات وغيرها من القضايا، تصبح ذات تأثير ملموس في صلب بقاء هذه المؤسسات الأكاديمية، ولقد حان الوقت لكل جامعة أن تحدد الطريقة التي ينبغي أن تتعامل بها مع ذلك كله.^(٢٣)

والسبيل لذلك هو بناء ميزة / مزايا تنافسية للمؤسسة الأكاديمية، تقوم على بناء مجتمع المعرفة بما يتضمنه من تطبيقات إدارة المعرفة، وإنتاجها، عبر الاهتمام المتواصل بمنظومة المعرفة القائمة على الإنسان/ التقنية / الإستراتيجية. بحيث تضمن لها حسن استثمار واستخدام مواردها، وإدارتها بكفاءة وفعالية بما يخلق لها مكانة أكاديمية رصينة، ويساعدها على التطوير والتحديث المستمر، والاستجابة لمتطلبات المستفيدين من خدماتها، بمعايير جودة وأداء عالية ومتفوقة.

ومما يدعم جهود بناء الميزة التنافسية في المؤسسة الأكاديمية، قدرتها على الاستفادة من الأساليب والأدوات الحديثة التي ترفع من مستويات الأداء وتختصر كثيراً من التكلفة الزمنية والمالية، ومن أمثلة تلك الأساليب والأدوات الاستخدام الإيجابي للمقارنة المرجعية Benchmarking في البحث عن أفضل الممارسات في الأداء للمؤسسات الأكاديمية والبحثية الدولية، والاسترشاد بها في وضع مؤشرات الأداء داخل المؤسسة الأكاديمية وقياسها. وكذلك التفعيل الإيجابي لدور التحالفات الإستراتيجية Strategic Alliances وما يمكن أن تحققه من نقل للتقنية وتوطينها، وتطوير العمليات الإدارية وتحسينها، وتحديث البحث العلمي وطرقه لآفاق علمية وإنسانية متعددة.^(٢٤)

وعلى هذا يمكن طرح مجموعة من الاجراءات على النحوالتالى:

- استحداث مؤشرات لقياس الأداء في مؤسسات التعليم في ظل أهمية التعليم العالي ومؤسساته ومخرجاته للاقتصاد الوطني وتنافسيته،
- توفير الأساس المناسب للتطوير والتخطيط.
- توفير البيئة اللازمة لضمان جودة مخرجات النظام
- توفير أسس قوية وقواعد بيانية جيدة للتنمية.

بالاطلاع على تجارب المؤسسات التعليمية الرائدة ضمن التصنيفات العالمية، خصوصاً التي انتهجت مدخل إدارة الجودة الشاملة، والاستفادة من تجربتها وفق أسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking.

- الاهتمام بمؤشرات التصنيفات العالمية للجامعات لتحسين الجودة وبالتالي التنافسية للجامعة.
- الاهتمام أكثر بالطالب من خلال تحسين سياسات الانتقاء والتأطير والملاءمة لتحسين إقبال الطلبة وبالتالي تنافسية الجامعة.
- تفعيل دور وحدات ضمان الجودة على مستوى كل كلية/معهد/مدرسة.
- تصميم المناهج الدراسية بما يتوافق مع التطورات العالمية ومتطلبات سوق العمل لضمان مكانة تنافسية جيدة على الصعيد المحلي والدولي.
- التركيز أثناء عمليات التعليم على تزويد الطلبة بمزيج من المعرفة والمهارات والسلوك، بما يتيح إعداد الخريجين لمقابلة احتياجات سوق العمل، والقدرة على المنافسة
- تعزيز تنافسية مؤسسات التعليم عبر توجيه الاهتمام من قبل مؤسسات التعليم العالي لبعض المتطلبات مثل: سياسة القبول في الجامعات، أنظمة تقويم الطلبة، سياسة استقطاب أعضاء هيئة التدريس وتقويم أداءهم وتطويرهم، تطبيقات التعليم الإلكتروني، نوعية البرامج الأكاديمية المقدمة والاعتماد الأكاديمي لتلك البرامج، برامج الإرشاد الأكاديمي للطلبة.
- الأهتمام بالبحث العلمي وإنتاج المعرفة: أصبحت المعرفة knowledge اليوم محدداً رئيساً لنجاح اقتصاديات الدول وتنافسيتها، ومؤسسات التعليم العالي هي المعول عليها في إدارة المعرفة والتحول نحوالمجتمع المعرفي ودعم تحقيق اقتصاد المعرفة.
- والمرتكز الرئيس في تحقيق ذلك يتمثل في البحث العلمي وربطه بقطاعات الإنتاج المختلفة في الدولة عبر الاستثمار في الشراكات الإستراتيجية بين مؤسسات التعليم والبحث العلمي والشركات والمؤسسات العاملة في قطاعات الإنتاج المختلفة حكومية كانت أوخاصة.
- دراسة حاجات المجتمع من خلال تسليط الضوء على أهم مشاكل المؤسسات، لتوجيه البحث العلمي نحوها، وتعزيز التواصل بين الجامعة وسوق العمل، لرفع الطلب على نتائج البحوث.

- تعيين قيادات إدارية واعية وذات كفاءة تسمح لها باستحضار أهم النماذج الناجحة عالميا في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، وممارسة إدارة التغيير الصحيحة لتفعيل هذا المدخل.
- يجب تحفيز الهيئة التدريسية (ماديا ومعنويا) لضمان تحسين وزيادة الانتاج العلمي.
- إتاحة المعلومات المعينة على مواقع الجامعات/المدارس، باعتبارها بوابة تواصل بينهذه المؤسسات وزبائنهما، بقصد زيادة الاقبال عليها.
- وضع معايير موضوعية لتقييم الجودة في المؤسسات التعليمية، والمحاسبة الجادة للمسؤولين عن الانحرافات، والتصحيح الفوري لها.
- التركيز على النوع بدل الكم، فتضخيم أرقام الملتحقين بالجامعات والمدارس لا يعكس بأي حال من الأحوال نوعيتهم عند التخرج.

المراجع:

- ١- ابراهيم الفقي، اسرار قادة التميز (ترجمة : اميرة نبيل عرفه)، الطبعة الاولى، مركز الخبرات المهنية لادارة، القاهرة ١٩٩٦، ص ٥٠ .
- ٢- مارجریت بریدی واخرون : الادارة التعليمية الاستراتيجية لجودة الموارد، ترجمة بهاء شاهين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ١٢٧
- 3- Courbhs raymond, Competitivite et croissance en economie concurrence,edition dunned, paris, tome 2, p187, 1975.
- ٤- جواهر بنت أحمد قناديلي، "دور عضوية التدريس في تحقيق كفاءة خارجية تتلاءم وسوق العمل السعودي"، تاريخ التصفح ١١/٧/٢٠١٨م، دراسة متاحة على شبكة الانترنت: <http://uqu.edu.sa/page/ar/>، ٢٠١٨، ص ١٨-١٩
- ٥- احمد ذكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، ١٩٩٣، ص ٣٩٥ .
- ٦- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ١٩٩٧، ص ص ٣٩٠ - ٣٩٣ .
- ٧- عبد المجيد سالمى وآخرون: معجم مصطلحات علم النفس، دار الكتاب المصري، القاهرة، ط ٤، ١٩٩٨، ص ١٠٧ .
- ٨- سيد علي شتا: نظرية الدور والمنظور الظاهري لعلم الاجتماع، مطبعة الاشعاع الفنية، الاسكندرية، ط ١، ١٩٩٩، ص ١٢٢ .
- ٩- سالمة محمود جودة، طريق العمل مع الجامعات، المكتبة الجامعية، الاسكندرية، ٢٠٠٠، ص ٣٩ .
- ١٠- نوي عمار: دور القيادة في ادارة العمل التطوعي الجمعي دراسة حالة، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، ٢٠١٠، ص ٢٤ - ص ٢٦ .
- ١١- عقيل جاسم عبد الله، طارق عبد الحسين العكيلي، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ١٩٩٨، ص: ١١ .
- ١٢- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٧، ص ٤٧ .

- ١٣- أحمد ماهر, إدارة الموارد البشرية, دار المعارف للنشر, مصر, ١٩٩٥, ص ٢٣.
- ١٤- حسن إبراهيم بلوط, إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجى دار النهضة العربية لبنان, ٢٠٠٥, ص ١٧.
- ١٥- عائشة سليمان: دور تسيير الموارد فى تحقيق الميزة التنافسية -عامل الكفاءات فى المؤسسة, رسالة ماجستير, الجزائر, ٢٠١٠, ص ٢٨.
- ١٦- عبد البارى بن عنتر : دور الادارة الاستراتيجية فى تنمية الموارد البشرية, من أوراق المؤتمر العربى الثالث فى الادارة : القيادة الابداعية, المنعقد فى الفتره من ٢٨ - ٣١ أكتوبر, ٢٠٠٢, بيروت, المنظمه العربية للتنمية الادارية, ص ٧٢٥.
- 17- Nicky Golding,: "Strategic human resource management,inlan Beardwell and other (Editors), human Resource management Acontemporary Approach ,(New york , 2004,) p41.
- ١٨- على السلمى: ادارة الموارد البشرية, القاهرة, دار غريب للنشر, ط ٢, ص ٤١.
- 19- Tony eddision, others: Human Resource Management in local Government (Istanbul: ULA – EMME, 1993), P. 1.
- ٢٠- حسن على الزغبى: "أثر نظم المعلومات الاستراتيجية فى تحقيق التفوق التنافسى: دراسة تطبيقية فى المصارف الأوردنية المدرجة فى بورصة عمان", المؤتمر العلمى الأول "اقتصاديات الأعمال فى ظل عالم متغير", جامعة العلوم التطبيقية الأهلية, عمان, ١٢-١٤ مايو ٢٠٠٣.
- ٢١- محسن أحمد الخضيرى, صناعة المزايا التنافسية, مجموعة النيل العربية, القاهرة, ٢٠٠٤, ص ٣٤.
- ٢٢- على السلمى, ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية, دار غريب للنشر والطباعة, ٢٠٠١, القاهرة, ص ٣٧.
- ٢٣- دانييل جيمس وشيرمان راولي, "من التخطيط على التغيير: تطبيق الخطة على مستوى التعليم العالى", مكتبة العبيكان, الرياض, المملكة العربية السعودية, ٢٠٠٦, ص ص ٤٧-٤٨.
- 24- Higher Education Review Report, "The Competitiveness of Higher Education in-Scotland", Scottish Executive Edinburgh, 2004, p35.