



واقع تنمية الموارد البشرية بالجامعات الماليزية وإمكانية الاستفادة منها في مصر

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 بنها

كلية التربية - جامعة حلوان

أ/ هانم أحمد حسن أبو النيل

مدرس مساعد بالقسم

بحث مشتق من الرسالة الخاصة بالباحثة

واقع تنمية الموارد البشرية بالجامعات الماليزية وإمكانية الإفادة منها في

مصر
إعداد

أ.د/ سلامة عبد العظيم حسين
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة بينها

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

أ/ هانم أحمد حسن أبو النيل

مدرس مساعد بالقسم

المخلص

هدف البحث الحالى إلى التعرف على ملامح نظام التعليم الماليزي ومبررات التنمية به، ودراسة واقع تنمية الموارد البشرية بالجامعات الماليزية ، والتوصل إلى إجراءات مقترحة لتنمية الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء خبرة ماليزيا، واعتمد على المنهج الوصفي لدراسة المشكلة، وتوصل فى نتائجه إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة لتحقيق أهدافه، ومنها مشاركة عضو هيئة التدريس في وضع الخطط التدريبية وتحديد محتوى البرامج بما يلبي احتياجاته التدريبية، تلبية برامج التنمية الإحتياجات الحالية والمستقبلية للجامعة والكلية والقسم العلمي الذي ينتمي إليه عضو هيئة التدريس، تفعيل أسلوب البعثات الخارجية للجامعات العالمية والمراكز البحثية لنقل الخبرات وتنمية عضو هيئة التدريس، التعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي والمراكز العالمية في التخطيط والتنظيم لبرامج التنمية.

The status quo of human resources development in the Malaysian universities and the possibility of benefitting from them in Egypt**Abstract**

The objectives of the current research are to identify the features of the Malaysian education system, the reasonable grounds of its development, and studying the status quo of the human resources development of the Malaysian universities, as well as reaching the proposed procedures so that the human resources of the Egyptian universities could be developed in the light of the Malaysian experiences. The current research adopted the descriptive method to describe the problem, and reaching- via its conclusions- to a set of proposed procedures in order to achieve its objectives including, the participation the faculty members in setting the training plans, identifying the program contents so that its training needs could be fulfilled, meeting the current and futuristic needs of the university, college and the scientific department which the faculty members belong to, the activation of the international universities and scientific research related abroad missions system in order to transfer the experiences ,developing the faculty members , increasing the cooperation with the local community institutions and the international centers in planning and organizing the development programs.

مقدمة:

تعد تنمية الموارد البشرية عملية مستمرة وديناميكية تشمل كافة الأفراد العاملين بالمؤسسة على مختلف فئاتهم، ومستوياتهم وتخصصاتهم، ويعد المورد البشري العمود الفقري للمؤسسة الجامعية، بما يساعدها على تحقيق أهدافها وتنفيذ خططها، فضلاً عن استغلاله وتشغيله للموارد الأخرى (المادية، المالية، التكنولوجية)، مما دعا الجامعات لإنشاء وحدات مناسبة لتنمية مواردها البشرية من الهيئة الأكاديمية، وطاقم العمل الإداري، وذلك من خلال برامج تدريبية وتطويرية لمواجهة بيئة المنافسة المحلية والعالمية.

ومن ثم شرعت ماليزيا في التخطيط الرسمي للتنمية بهدف تحقيق نمو اقتصادي سريع وتطويرات في المجال الاقتصادي والاجتماعي، وخاصة في القضاء علي الفقر وإعادة هيكلة المجتمع، حتى تصبح دولة متطورة بالكامل عند حلول عام ٢٠٢٠م وفقاً لرؤية الدولة التي تتمثل في تسريع إعادة البناء الصناعي والتطور التكنولوجي وتنمية رأس المال البشري، ووضعت خطط تنموية متتالية تؤكد علي تحويل إستراتيجية النمو من كونها قائمة علي المدخلات الي كونها قائمة علي المعرفة من أجل تعزيز نمو المخرجات لتسريع التحويل البنائي داخل قطاعات التصنيع والخدمات، ولتعزيز الثبات الاقتصادي والاجتماعي، وتؤكد أيضاً علي توفير المبادرات للقطاع الخاص مع دعم الاطار المؤسسي وجودة الخدمات لزيادة الإنتاجية الوطنية الإجمالية والفاعلية من خلال تنمية رأس المال البشري وتشجيع أنشطة البحث والتنمية وتطوير التكنولوجيا بالإضافة إلي استخدام أحدث التقنيات وخاصة تقنيات تواصل المعلومات.^(١)

وبذلك نجد أن تحقيق ماليزيا لنمو اقتصادي مطرد ما هو إلا انعكاساً واضحاً لإستثمارها للمورد البشري ، حيث أنها نجحت في تأسيس نظام تعليمي قوي ساعدها على تلبية حاجتها من قوة العمل الماهرة، كما ساهم هذا النظام بفعالية في عملية التحول الاقتصادي من قطاع تقليدي زراعي إلى قطاع صناعي حديث، حيث يوظف التعليم اليوم كأداة حاسمة لبلوغ مرحلة الاقتصاد المعرفي القائم على تقنية المعلومات والاتصالات، وعليه نجحت السياسات التعليمية في ماليزيا إلى أن يحقق اقتصادها تراكماً كبيراً من رأس المال البشري الذي هو عمود التنمية وجوهرها.^(٢)

وبناءً علي ذلك جاء هذا البحث لدراسة واقع تنمية الموارد البشرية بالجامعات الماليزية وإمكانية الاستفادة منها في مصر

مشكلة البحث:

تواجه مؤسسات التعليم العالي الماليزية بشكل عام مجموعة من التحديات التي ينبغي مواجهتها، ومن أهم هذه التحديات ما يلي: (٣)

- الحاجة إلى زيادة نسب الالتحاق بالتعليم العالي لمواكبة الطلب المتنامي للمجتمع علي قوي عاملة ماهرة وذات معرفة عالية.
- ضعف برامج العلوم والتكنولوجيا في المعاهد العليا المحلية والحاجة إلى ضمان نسبة الالتحاق في البكالوريوس والدبلوم والبرامج الجامعية في كل من القطاعين العام والخاص.
- نقص في أعداد أعضاء هيئة التدريس المؤهلين وذوي الخبرة في مجالات مختلفة، والحاجة إلى الحفاظ علي أعضاء هيئة التدريس في المعاهد الفنية والتقنية، فضلاً عن ارتفاع نسب عدد الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس.
- الحاجة إلى مزيد من الاهتمام بأنشطة البحوث والتطوير ذات الجودة والقيمة التجارية المرتفعة وتكثيف تعلم واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية.

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

كيف يمكن تنمية الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء خبرة ماليزيا ؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ملامح نظام التعليم الجامعي الماليزي ومبررات التنمية به؟
- ٢- ما واقع تنمية الموارد البشرية بالجامعات الماليزية ؟
- ٣- ما الإجراءات المقترحة لتنمية الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء خبرة

ماليزيا ؟

أهداف البحث:

استهدف البحث الحالي التعرف علي، ملامح نظام التعليم الجامعي الماليزي ومبررات التنمية به، ودراسة واقع تنمية الموارد البشرية بها، والتوصل إلى إجراءات مقترحة لتنمية الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء خبرة ماليزيا

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في تناوله قضية من القضايا المهمة، وهي قضية استثمار الموارد البشرية بالجامعات وتنميتهم من أجل الارتقاء بالأداء الجامعي، كما يعرض ملامح نظام التعليم

الجامعي الماليزي ومبررات التنمية به، ودراسة واقع التنمية بها، ووضع إجراءات مقترحة لتنمية الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء خبرة ماليزيا

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 ملامح نظام التعليم الجامعي الماليزي ومبررات التنمية به، ودراسة واقع التنمية بها، والتوصل إلى إجراءات مقترحة لتنمية الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء خبرة ماليزيا

مصطلحات البحث:

وتتمثل في الآتي:

تنمية الموارد البشرية Human Resources Development

تعرف بأنها عملية تنمية المعرفة والمهارات والقدرات للأفراد القادرين على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة، ورفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن، وتشتمل على: (٤)

- مفاهيم أساسية في التدريب.
- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تصميم وتقييم البرامج التدريبية.

وتعرف أيضاً بأنها المهمة التي تساعد المؤسسة على تعزيز فعالية القوى العاملة والإنتاجية لديها عن طريق التعليم والتدريب وأنشطة تحسين الأداء الأخرى، ومن أهم طرق دعم تحسين الأداء في المؤسسة ما يلي: (٥)

- المساعدة في تحديد متطلبات تحسين الأداء، والتي تتمثل في ظهور الحاجة لمهارات جديدة نتيجة استخدام تكنولوجيا جديدة أو تقديم منتجات وخدمات جديدة أو تحسين المهارات المستخدمة في الأعمال الحالية، وهذه الحاجة تنشأ من تغيير بيئة العمل مثل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة أو زيادة الاعتماد على قوة عمل ذات ثقافات متعددة.
- تحليل واقتراح التغييرات في بيئة العمل لدعم تحسين الأداء، ويشتمل التغيير على إعادة هيكلة الوظائف أو إجراءات العمل أو إعادة النظر في الحوافز الرسمية أو غير الرسمية، وغيرها من أدوات تنمية الموارد البشرية.

الدراسات السابقة:

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

(١) "إدارة التدريب عن بعد باستخدام الإنترنت لتنمية الموارد البشرية - دراسة تطبيقية على جامعة سبها الليبية" (٢٠١٤): (٦)

هدفت الدراسة إلى ربط إدارة التدريب عن بعد والعوامل التي تؤثر على تنمية الموارد البشرية في جامعة سبها وتوضيح العلاقة بينها، ودراسة آثارها مجتمعة على الأداء داخل المؤسسة، ومن ثم إعداد إستراتيجية تنظيمية مقترحة لإدارة التدريب عن بعد لتنمية الموارد البشرية بجامعة سبها، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتصنيفها وتنظيمها وتحليلها، واستخدمت الإستبانة كأداة، وتم توزيعها على عينة بلغت (٢٣٥) إدارياً وأكاديمياً من موظفي الجامعة للتعرف على وجهة نظرهم حول أهمية إدارة التدريب عن بعد باستخدام الإنترنت لتنمية الموارد البشرية بالجامعة، وقد تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج Spss، ومن أبرز نتائجها أن هناك قابلية لدمج التدريب عن بعد في العمليات والأنشطة الإدارية المختلفة في الجامعة، إمكانية توفير تنظيم إداري لتنظيم القدرات ودعم الإستثمار البشري وتحفيز الطاقات الإبداعية، أن من أهم معوقات إدارة التدريب عن بعد ندرة الكوادر الإدارية والفنية المتخصصة في التدريب عن بعد بجامعة سبها، وضعف برامج تدريب العاملين حول الوسائل التكنولوجية وكيفية استخدامها في الجامعة.

(٢) التخطيط الاستراتيجي مدخل لتنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية (دراسة ميدانية) (٢٠١٢): (٧)

هدفت الدراسة إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي وأهميته ونماذجه ومراحل تطبيقه وعلاقته بتنمية الموارد البشرية، والتعرف على مفهوم وأهمية تنمية الموارد البشرية والسياسات المتبعة في ذلك، بالإضافة إلى معرفة واقع سياسات تنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية، ومعوقات تطويرها، كما هدفت إلى معرفة نتائج التحليل البيئي لمنظومة التعليم الجامعي باليمن باستخدام أسلوب (SWOT)، بغية الوصول إلى خطة مقترحة لتنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية باستخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي، واعتمدت على المنهج الوصفي وتوظيفه في تحليل متغيرات الدراسة، وطبقت استبانة على عينة بلغ قوامها (٢٤١) فرداً، منهم (١٢٦) قيادة أكاديمية (١١٥) قيادة إدارية في الجامعات اليمنية (صنعاء، عدن، تعز، إب)، وتوصلت في

نتائجها إلى أنه يوجد مجموعة من المعوقات تجاه تطوير تنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية، كما أظهر التحليل البيئي إلى أن هناك العديد من نقاط الضعف داخل بيئة الجامعة تعاني منها، فضلاً عن وجود تهديدات في بيئتها الخارجية، والتي من شأنها التأثير سلباً علي تنمية مواردها البشرية إن لم يتم تدعيم نقاط القوة المتوفرة، واستغلال الفرص المتاحة بما يخدم تطوير تنمية الموارد البشرية.

(٣) أثر تنمية الموارد البشرية علي تعظيم قيمة رأس المال البشري” (٢٠١١): (٨)

استهدفت هذه الدراسة التعرف على مدى تأثير تطبيقات تنمية الموارد البشرية على تعظيم الاستثمار في العنصر البشري، كما استهدفت التعرف على مدى تأثير وجود سياسات واضحة لكل من الاستقطاب، والاختيار والتوظيف، والتدريب، والتعويضات، وتقييم الأداء، والمسار الوظيفي للموارد البشرية على تعظيم استثمار هذه الموارد، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لجمع المعلومات والحقائق وتحليلها وتفسيرها، بالإضافة إلي استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، وتوصلت إلي مجموعة من النتائج أهمها: أن المؤسسات تبذل جهداً في مجال الاستثمار في العنصر البشري ولكن هذا الجهد المبذول غير كاف ولا يرتقي إلي المستوي المطلوب، وأن هناك تأثيراً مباشراً للبرامج التدريبية على تعظيم الاستثمار في العنصر البشري، وأن التدريب والبرامج التدريبية المتبعة تعمل على رفع كفاءة الموظفين وتنمية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وأن التدريب أثناء الخدمة يهيئ الفرصة أمام المتدرب لاكتساب المعارف والمهارات الجديدة، بالإضافة إلي أنه يساعد على اكتساب الاتجاهات الإيجابية ويرفع الروح المعنوية، ويؤدي إلي تحسين الأداء، وأن تحديد الاحتياجات التدريبية مسبقاً عامل مهم لرفع كفاءة العاملين، وأن عملية التقييم تعمل على رفع مستوي أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور، كما يمكن الاستفادة من نتائج نظام تقييم الأداء في تخطيط سياسة المؤسسة للموارد البشرية.

(٤) ”الاقتصاد القائم على المعرفة وأهمية تنمية الموارد البشرية في ماليزيا” (٢٠١١): (٩)

استهدفت هذه الدراسة التعرف على الاقتصاد القائم على المعرفة وخصائصه وأهميته في التنمية الاقتصادية، والتعرف على أهمية تنمية الموارد البشرية في التحول نحو الاقتصاد القائم على المعرفة في ماليزيا، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي لمعالجة مشكلة الدراسة، وتوصلت في نتائجها إلى مايلي: انتقلت ماليزيا من كونها دولة مصدرة للسلع الخام الي دولة مصدرة للمنتجات الصناعية، الاستراتيجيات التي اتبعتها ماليزيا والتي نجحت في دفعها

للتحول من بلد فقير يعتمد على انتاج المطاط والقصدير الى بلد ذو دخل متوسط متنوع الإنتاج، تبدو غير كافية لمرحلة التنمية القادمة، فهي غير مناسبة للتحويل نحو الإنتاج الذي يعتمد على المعرفة أي أن الاقتصاد الماليزي وصل الي مرحلة العائد المتناقص، تعد تنمية الموارد البشرية والمواهب أهم عنصر في استراتيجية ماليزيا لتصبح دولة ذات دخل مرتفع وتتحول نحو الاقتصاد القائم على المعرفة، كما أن مواردها البشرية لازلت تحتاج الي مزيد من التنمية والتجهيز حتى يصبح لديها القدرة على العمل في اقتصاد المعرفة الا أن هذا لا ينفي مجهود ماليزيا في هذا الصدد والتطور الحقيقي الذي جعلها رائدة في التنمية الاقتصادية.

أولاً: ملامح نظام التعليم الجامعي الماليزي ومبررات التنمية به:

١ - ملامح نظام التعليم الجامعي الماليزي:

تقع ماليزيا في جنوب شرق آسيا وهي مملكة اتحادية - ينتخب الملك لمدة خمس سنوات عن طريق مؤتمر الحكام الذي يتألف من رؤساء الولايات-، وتتألف من شبه الجزيرة الماليزية التي تضم (١١) ولاية اتحادية تعرف بما يسمى "ماليزيا الغربية" أو "شبه جزيرة الملايو" وهم (جوهر و قدح وكيلانتان وملقا وسيلنجور ونيجري سيمبلان، ترنجانو وبيهانج وبيراك وبيرليس وبولا وبينانج) ثم ماليزيا الشرقية التي تتكون من ولاتي (صباح وساراواك)، كما يضم اتحاد ماليزيا ثلاث مقاطعات فيدرالية (أقاليم اتحادية) وهم (كوالالامبور، بوتراجايا، لابوان) وتبلغ مساحة أراضي اتحاد ماليزيا نحو ٣٣٠ كم^٢، ويفصل بحر الصين الجنوبي مسافة تقدر بنحو ٦٥ كم بين ماليزيا الشرقية والغربية، فضلاً عن أنها تتميز بمركزها المتوسط بين دول الإقليم، إذ يحددها من الشمال تايلاند، ومن الجنوب سنغافورة وأندونيسيا، ومن الشرق بروناي والفلبين، ومن الغرب أندونيسيا، كما تتميز بمناخ حار ورطب طيلة العام فيما عدا المرتفعات.^(١٠)

ويشتمل الاتحاد الماليزي علي العديد من الأعراق منها الملاويون والهنود والصينيون والباكستانيون، ويشكل الملاويون غالبية التعداد السكاني والبالغ تعدادهم ٦٥٪ من السكان الأصليين، يليهم الصينيون حيث يمثلوا ٢٦٪، والهنود ٨٪ وهم بمثابة إرث من الهجرة في أوقات الاستعمار، ويتألف باقي السكان غير الماليزيين ونسبتهم ٦٪ من التعداد السكاني من العرب والزنج والباكستانيين واليابانيين، والملاويون هم أيضاً الفريق العرقي المهيمن علي الصعيدين السياسي والاجتماعي ولغتهم "البهاساملايو" وهي اللغة الوطنية، والاسلام هو الدين الرسمي بالدولة، حيث يدين به حوالي ٦٥٪ من التعداد السكاني، ولكن تمارس الشعائر الأخرى بحرية، واللغة الإنجليزية هي اللغة الثانية ويجري التحدث بها بشكل منتشر نظراً لتطبيقاتها

العملية، وتعد ماليزيا ملكية دستورية بنظام سياسي يقوم على الديمقراطية البرلمانية بالمملكة المتحدة، وهي عضو بارز في حكومة الكومنولث. (١١)

وينطلق التعليم الجامعي الماليزي بشكل عام في فلسفته من الفلسفة السائدة للتعليم القومي في ماليزيا والتي نصت علي:

- إعداد المواطنين بصورة أكثر ديناميكية وإنتاجية وإنسانية لمواجهة تحديات العصر. (١٢)
- إعداد الأفراد عقلياً وروحياً وعاطفياً وجسماً إعداداً قائماً علي الإيمان بالله وطاعته.
- تزويد الطلاب بالمعارف والمهارات ليتحملوا المسؤولية والقدرة علي المساهمة في عملية التنمية الوطنية لتحقيق وضع صناعي جديد، ولتحقيق وحدة ورخاء الأسرة والمجتمع والوطن.
- تربية الأجيال الجديدة من مختلف الجنسيات تربية جديدة بحيث يكون سكان البلاد أمه واحدة وشعباً واحداً حتي يتوفر للأمة الاستقرار. (١٣)
- توجيه التعليم توجيهاً قومياً يتفق مع الحكم الوطني.
- التخطيط الشامل بعيد المدى للتعليم، مما يجعله أداة للتنمية القومية الشاملة.
- التوسع الكمي والكيفي في التعليم وتحسين جودته، وتطوير المناهج الدراسية واعتبار التعليم ضرورة من ضرورات الحياة.
- العناية بالتعليم الديني، لأنه وسيلة غرس العقيدة في الإنسان وإذا صلحت العقيدة صلح الفرد.
- تنمية ملكات الأفراد وميولهم ومواهبهم والارتفاع بقدراتهم ومهاراتهم من أجل مواجهة التحديات المعاصرة في عملية التنمية الوطنية نحو تحقيق وضع صناعي جديد. فضلاً عن تميز سياسته التعليمية بعدة ملامح أهمها: (١٤)
- الاهتمام بالتعليم التكنولوجي وربطه بالبحث العلمي، وبرز ذلك في ثلاث صور هي:
- تنمية الموارد البشرية المتخصصة في مجال العلوم والتكنولوجيا.
- دعم الحكومة برامج لجذب العلماء والمهندسين الماليزيين المقيمين في الخارج وتقديم حوافز مالية مجزية لجذبهم لزيادة عدد العاملين في مجال العلوم والتكنولوجيا.
- استيراد الحكومة للتكنولوجيا المتطورة من الخارج.

- تشجيع التعليم العالي الخاص، حيث ترتب علي زيادة الدخل زيادة الطلب علي التعليم العالي، الأمر الذي تطلب مزيد من التعاون بين الحكومة والقطاع الخاص في هذا الأمر، حيث كان يسمح للطلاب الماليزيين بالدراسة المحلية لمدة عام ثم الالتحاق بإحدى الجامعات العالمية لمدة عامين وعرف هذا النظام (٢+١) ثم تطور إلى نظام (١+٢) أي سنتين دراسة في ماليزيا وسنة في إحدى الدول الكبرى ثم تطور إلي نظام (٠+٣) حيث يتم الحصول علي الشهادة الجامعية من إحدى الجامعات الكبرى بدون خروج الطالب خارج ماليزيا من خلال برامج التوأمة مع الجامعات العالمية.
- اهتمام ماليزيا بإبتعاث أبنائها في الخارج وانعكاسه علي التنمية بهدف توفير كوادر قادرة علي التعامل مع المتغيرات الجديدة والاستثمارات الأجنبية واستيعاب التكنولوجيا المتقدمة ويرجع ذلك الاهتمام للأسباب التالية:
 - تشجيع ماليزيا للاستثمارات الأجنبية وانعكاسه علي التعليم.
 - تصور الجامعات المحلية عن استيعاب الراغبين في الالتحاق بالتعليم العالي.
 - الإقبال علي التعليم الديني في المؤسسات الدينية العالمية.
- الاهتمام بتعليم المرأة، حيث يشكل هذا الاتجاه أحد الملامح الهامة لتطوير التعليم في ماليزيا.

٢- مبررات تنمية الموارد البشرية بالجامعات الماليزية:

- تعزيز تنمية الموارد البشرية بالجامعات الماليزية إلى عدة مبررات، منها:
 - تحول ماليزيا من اقتصاد زراعي إلى اقتصاد معرفي أدى إلى احتدام المنافسة بين أرباب الأعمال للحصول علي أفضل العقول، فضلاً عن المنافسة الشرسة بين المؤسسات التي تقوم بتدريب أفضل العقول.^(١٥)
 - ظهور مصطلح "عولمة التعليم العالي" أو التعليم بلا حدود أو "التعليم الدولي" أو التعليم العالي متعدد الجنسيات، والذي يتمثل في هجرة الطلاب من دولة إلى دولة أخرى - الحراك العالمي للطلاب- بغرض تطوير دراساتهم العلمية ويعرف بالتعليم الذي يتلقى فيه الطلاب المقررات الدراسية لدولة مختلفة عن الدولة التي تقيم بها المؤسسة المانحة.
 - التركيز علي مبدأ المحاسبة بالجامعات الماليزية فرض علي الأكاديمية تكريس المزيد من الرقابة المالية والوظة لزيادة الإنتاجية، والمزيد من القوانين والتشريعات فضلاً عن

إجراءات التقييم الصارمة، حيث يطلب منهم توقيع عقود الاداء الشخصي مع الرؤساء المعنين بهم، وتكون الزيادة السنوية بالمرتبات قائمة علي الأداء مما يتطلب مزيد من التنمية لتحسين أدائهم.^(١٦)

- اختراق ثقافة الشركات بمؤسسات التعليم الجامعي، فرضت علي الأكاديميين أن ينتهجون ويتصرفوا كرجال أعمال وأن يقوموا بتسويق خبراتهم وخدماتهم ونتائجهم البحثية، حيث أنها تؤكد بشدة علي تحسين الأداء وزيادة المنافسة.
- استقلالية الجامعات وإعطائها القدرة الشاملة على التصرف بخياراتها الخاصة في السعي لتحقيق مهامها، وحكم نفسها بنفسها دون مراقبة خارجية، وتمتعها بالسلطة في ثلاث مجالات واسعة من الحكم الذاتي وهي، التعيين ويشمل (التوظيف والترقية وإقالة الأساتذة، إختيار وإقالة العمداء ورؤساء الجامعات وسائر الموظفين الإداريين، وشروط التوظيف)، الجوانب الأكاديمية وتشمل (شروط القبول بالجامعة، الإختيار الوظيفي، عروض المناهج التعليمية، متطلبات الدرجة ونفويض السلطة، الحرية الأكاديمية)، الجوانب المالية وتشمل (تحديد جهة التمويل، مستوى التمويل، معايير التمويل، إعداد وتوزيع ميزانية الجامعة، المساءلة).^(١٧)
- حاجة الجامعات الماليزية إلى بناء شركات استراتيجية مع المؤسسات البحثية العالمية والجامعات الأجنبية من أجل تعزيز أنشطة البحث والتنمية وخاصة تلك المتعلقة بالتقنيات الحديثة.^(١٨)
- فضلاً عن حاجتها إلى إجراء التعاون الفعال بينهما وبين قطاع الصناعة لماله من مردود إيجابي علي اقتصادها الوطني، وتحويلها من كونها مواقع لبث وإرسال الأبحاث والتعليم إلى مواقع تساهم بدورها في التنمية المربحة وزيادة الدخل، من خلال التوجهات التالية تطبيق المزيد من البرامج الصناعية والتي تمكن المحاضرين من تقاسم وتبادل معارفهم وأفكارهم، ومن ثم زيادة جودة أبحاثهم، وتعزيز إدارة الملكية الفكرية من أجل تحسين حوكمة الأنشطة البحثية، وتعزيز وظيفة مراكز التميز بالجامعات عن طريق الشراكات الصناعية بأنشطة البحث والتنمية من أجل دعم وتسريع عملية تسويق الإبداعات والتقنيات الجديدة.
- حاجة ماليزيا إلى بناء نظام تعليم جامعي عالمي يجعلها بمثابة بؤرة تعليمية إقليمية وتحويلها إلى اقتصاد معرفي.^(١٩)
- ربط قطاع الجامعات بشكل خاص بمتطلبات النمو الاقتصادي.

- حاجة الجامعات من أجل بلوغ أهدافها إلى أعداد كبيرة من القوي العاملة المؤهلة والمدربة والتي بدورها تدعم النمو الاقتصادي وزيادة القدرة التنافسية، ودعم الاقتصاد المعرفي.
- حاجة الجامعات الماليزية إلى إدارة ودمج وتبادل المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس والعاملين بها، علي اعتبار أن المعرفة المصدر الرئيسي للامتياز التنافسي، وعامل حاسم للإستدامة طويلة الأمد ونجاح المؤسسة.
- إجراء الجامعات لتحديثات في بنيتها التحتية وتغيرات جذرية في أنظمة العمل بها وتحولها من النظام التقليدي إلى النظام الآلي، والتوسع في استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتطوير قواعد البيانات.
- حاجة الجامعات الماليزية لمواجهة العديد من التحديات والتي تتمخض عن الزيادة في الحراك الأكاديمي والحرك المؤسسي وحراك الطلاب حول العالم أجمع، بغرض اكتساب المزيد من التعليم، واكتساب مهارات اللغة الإنجليزية، وزيادة قدرتهم علي التنافس بالسوق، والتحديات التي تنجم عن التعددية الثقافية، والاختلاف في أساليب التعليم، والمتطلبات المتغيرة للطلاب، فضلاً عن اختيار التوجهات الدراسية والبرامج التعليمية والمناخ الدراسي. (٢٠)
- حاجة الجامعات إلى تطوير مهارات جديدة متنسقة مع الكفاءات العالمية والدولية، وتطوير الأنشطة الثقافية داخل الحرم الجامعي، وطرح عمليات جديدة لاستيعاب الأبعاد الثقافية بالبحث والخدمات والتعليم.
- حاجة الجامعات إلي اجتذاب الطلاب بل واستبقاؤهم والاحتفاظ بولائهم ورضاهم، من خلال توفير الخدمات التعليمية الفائقة الجودة، بغرض زيادة حصتها السوقية والانتاجية والعائد علي الاستثمار، والامتياز المستمر في السوق العالمي التنافسي.
- دعم ماليزيا مفهوم جودة الحياة العملية (QWL) من أجل تطوير وتعزيز رأس المال البشري، يتطلب من الجامعات تهيئة بيئة العمل الملائمة لتنمية أفرادها، وتلبية احتياجاتهم المهنية، وتحقيق رضاهم الوظيفي، مما يعود بالنفع علي المؤسسة والمجتمع ككل. (٢١)

ثانياً: واقع تنمية الموارد البشرية بالجامعات الماليزية:

يحظى أعضاء هيئة التدريس بأهمية كبيرة بقطاع التعليم العالي الماليزي، وهذا يعزو في المقام الأول إلى حقيقة أن التعليم العالي ذو الجودة العالية يقوم علي المعرفة والمهارات والكفاءات والقدرات والتوجهات وآداب وسلوكيات مهنة أعضاء هيئة التدريس، وعليه وضعت "هيئة التأهيل الماليزية" سلسلة من الإرشادات لاعتماد البرامج والممارسات الجيدة فضلاً عن التدقيق والمسح المؤسسي بغرض توفير التعليم عالي الجودة بمؤسسات التعليم العالي الماليزي، ويتمثل هدف "الدليل الإرشادي للممارسات الجيدة"، في دعم أعضاء هيئة التدريس لتطوير سياساتهم الخاصة والعمليات والاجراءات المتعلقة بهم والتي تتمثل فيما يلي: (٢٢)

- التعيين ويشمل، الغرض، العملية، نوع التعيين، المناصب الأكاديمية، شروط الخدمة.
- الإدارة وتشمل، الأدوار والمسئوليات، لائحة قواعد السلوك، التحرش أثناء العمل، تقييم الزملاء والطلاب، الترقيات، المكافآت، والاجراءات والسياسات التأديبية.
- التنمية وتشمل رفع المستوي التأهيلي لأعضاء هيئة التدريس، الإشراف علي طلاب الدراسات العليا، الإرشادات التوجيهية والتكوينية لأعضاء هيئة التدريس الجدد، والتنمية المهنية.
- الخدمات المهنية وتشمل الهدف والسياسات والمبادئ الإرشادية.

وبالتركيز علي سياسة التنمية لأعضاء هيئة التدريس أثناء الخدمة بغرض تزويدهم بالمعارف والمهارات الدقيقة التي تسهم بشكل كبير في النجاح المؤسسي والشخصي، يتبنى البحث الحالي التدريب كأحد أنظمة تنمية الموارد البشرية، ويقتصر علي دراسة واقع برامج تنمية الهيئة الأكاديمية بالجامعات الماليزية، وذلك من خلال عدة محاور تتمثل في الآتي:

- أهداف برامج تنمية الهيئة الأكاديمية بالجامعات الماليزية.
- محتوى برامج تنمية الهيئة الأكاديمية بالجامعات الماليزية.
- أساليب برامج تنمية الهيئة الأكاديمية بالجامعات الماليزية.
- تنظيم برامج تنمية الهيئة الأكاديمية بالجامعات الماليزية.
- تقويم برامج تنمية الهيئة الأكاديمية بالجامعات الماليزية.

وفيما يلي شرح لهذه المحاور:

١- أهداف برامج تنمية الهيئة الأكاديمية بالجامعات الماليزية:

تتعد أهداف برامج تنمية أعضاء هيئة التدريس ففي ضوء وظائف الجامعة تهدف برامج تنمية هذه الفئة إلى مايلي:

أ) في مجال التدريس والإشراف والإرشاد:

- تزويد أعضاء هيئة التدريس بالكفايات التدريسية إضافة إلى نموهم المستمر في مجال تخصصهم. (٢٣)
- تساعدهم علي الإعداد الجيد للمحاضرات والإخلاص في التدريس، وتهيئة مناخ تعليمي وتعلمي مناسب.
- تساعدهم علي معرفة الأسلوب التدريسي الشيق والحماسة في التدريس والقدرة علي توصيل المعلومات.
- تنمية أعضاء هيئة التدريس في عمليات التواصل مع الطلبة، وعدم التحيز والموضوعية، وتقدير احتياجاتهم المعرفية والنفسية، وتوجيههم تربوياً ومهنياً ومعالجة مشكلاتهم السلوكية.
- تنميتهم في الاهتمام بمهارات التفكير العلمي لدي الطلاب وروح الإبداع، وتنمية الاتجاه التحليلي، والاهتمام بالجوانب التطبيقية.
- تساعد أعضاء هيئة التدريس علي استخدام البرمجيات الحديثة في التدريس، واستخدام الإنترنت والتمكن من المادة العلمية، وإثارة الدافعية والتواضع والالتزان الانفعالي وإعطاء الطالب الحرية في التعبير.
- تساعدهم علي اكتساب مهارات ضبط الصف.
- تنمية أعضاء هيئة التدريس في وضع خطة المنهج، ومتطلباتها ومتابعة كيفية تنفيذها.
- تنمية المهارات الفكرية التنافسية، والنظرة المتعمقة، والاتجاه التحليلي لدي أعضاء هيئة التدريس.
- تساعدهم علي التعرف علي أساليب التعليم والتعلم المتطورة. (٢٤)
- تعزيز عمليات البحث والابتكار.
- تعزيز التعلم مدي الحياة.
- مساعدة أعضاء هيئة التدريس علي تصميم وتوصيل مواد تعليمية وتدريسية عالية الجودة للطلاب فضلاً عن الأنشطة والموارد، بالتواكب مع الأهداف التدريسية الموضوعية، ومتطلبات ساعات العمل ومتطلبات الاعتماد المهني. (٢٥)

- تساعدهم علي توفير مجموعة من وسائل الدعم المناسبة للطلاب بغرض تعزيز خبراتهم وإنجازاتهم.
- تساعدهم علي وضع وتقييم الاختبارات والدورات التعليمية وتوفير تغذية راجعة فعالة ومناسبة للطلاب.
- تساعدهم في الإشراف علي المشاريع البحثية للطلاب الجامعيين وطلاب الدراسات العليا.
- تسهم في تخطيط وتصميم وتنمية الوحدات والبرامج لتحسين العملية التدريسية بالمؤسسة.
- تسهم في تخطيط وتنمية أسواق جديدة للبرامج التدريسية.
- تساعدهم علي تقويم الممارسات الذاتية والالتحاق بالتنمية المهنة المستمرة.

ب) في مجال البحث والإنتاج العلمي، وتهدف برامج التنمية إلى: (٣٦)

- أن تسهم بحوث أعضاء هيئة التدريس في تقدم المعرفة وتطورها وزيادة دورها.
- تنمية أعضاء هيئة التدريس نحو التوسع في الإنتاج العلمي لهم من بحوث ودراسات منشورة وكتب ومقالات، والاهتمام بالبحث والتأليف والاستمرار في عمل الأبحاث بعد الاستاذية.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس علي عمل الأبحاث المشتركة ودعم الأبحاث مادياً، وتوفير ما يلزم الأبحاث من مختبرات ووسائل ومصادر ومراجع.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس علي إقامة معارض الأعمال من أجل الاكتشافات والاختراعات والأبحاث والمؤلفات الجديدة.
- تساعد أعضاء هيئة التدريس علي معرفة كيفية نشر البحوث في المجالات المحكمة، وتطبيق نتائج البحوث.
- تساعدهم علي تخطيط وتنسيق واجتياز برامج العمل للأبحاث الخاصة بغرض ضمان تحقيق النتائج البحثية والمعارف الجديدة والرؤى والابتكارات خلال فترة زمنية وبالتواكب مع معايير التكلفة والجودة. (٣٧)
- تساعدهم علي تخطيط واكتساب التمويلات الملائمة لتطبيق الأبحاث.
- تشجعهم علي نشر النتائج البحثية من خلال وسائل الإعلام الملائمة والمننديات لتطوير المعرفة بالمجال، وتعزيز سمعة الجامعة كجامعة بحثية عالية الجودة.

- تسهم في ربط عضو هيئة التدريس بالمجتمع البحثي الداخلي والخارجي عن طريق إجراء مسح شامل لمقالات الصحف واستعراض الأقران للترقيات، والمنح البحثية وعضوية الهيئات المهنية.
- تشجيعهم علي الشروع والإسهام في المنح البحثية متعددة التخصصات لتحقيق المنفعة القصوى للجامعة.

ج) في مجال خدمة المجتمع، تهدف برامج التنمية إلى: (٢٨)

- تنمية أعضاء هيئة التدريس نحو نوعية الأبحاث التي يقومون بها لخدمة الجامعة والمجتمع المحلي.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس علي المساهمة في خدمة المجتمع والمشاركة في الجمعيات واللجان والمجالس المهنية والعلمية.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس علي المشاركة العلمية في وسائل الإعلام والمشاركة في عقد الدورات التدريبية والندوات العامة، واللجان الجامعية.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس نحو الاتصال مع الجامعات الأخرى ومؤسسات المجتمع المدني وتبادل الخبرات.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس علي المشاركة في برامج التوعية الحكومية. (٢٩)
- تشجيعهم علي تقديم النصح للهيئات الحكومية علي المستويات المحلية والإقليمية والعالمية بالشكل المناسب.
- تشجيعهم علي المشاركة في أنشطة القطاعين العام والخاص فضلاً عن المجتمع المدني بالتواكب مع أهداف الجامعة بالقدر المناسب.
- تشجيعهم علي العضوية الكاملة للمجتمعات المتعلمة والمؤسسات المهنية بغرض التنمية المهنية في مجال التخصص.
- وفي ضوء أهداف مراكز التنمية يقتصر البحث الحالي على مركز التنمية بالجامعة الإسلامية العالمية، حيث تهدف برامج التنمية فيه إلى: (٣٠)
- توفير برامج التنمية المهنية المرتبطة بالتعليم والتعلم الفعال.
- دمج تكنولوجيا الاتصالات بالتعليم والتعلم من خلال التعليم الإلكتروني وادوات التعليم الأخرى.
- تقويم عملية تدريس المحاضرين.
- دعم إنتاج المواد التعليمية والتعلمية.
- توفير البنية التحتية الضرورية لتحسين جودة التعليم والتعلم.

▪ توفير التدريب الضروري المرتبط بالبحث العلمي.
 محتوى برامج تنمية الهيئة الأكاديمية بالجامعات الماليزية:
**يقصر البحث الحالي على دراسة محتوى البرامج التي يقدمها مركز التنمية
 بالجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا:
 الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا:**

هي جامعة حكومية، يقع الحرم الجامعي الرئيسي في مدينة "جومباك" شمال العاصمة الماليزية كوالالمبور، ويقع الحرم الطبي في "كوانتان"، وتأسست في ٢٣ مايو ١٩٨٣م بدعم من عدد من حكومات الدول الإسلامية من بينها ماليزيا والمملكة العربية السعودية وجزر المالديف وتركيا وباكستان وبنجلاديش، وتتباها منظمة مؤتمر العالم الإسلامي، وتدرس الجامعة العلوم الإسلامية بالإضافة إلى العلوم الطبيعية والاجتماعية والطبية، وبها أكثر من ٣٠٠٠٠ طالب وطالبة (نسبة ١٠٪ منهم أجانب من ١٠٠ دولة) يدرسون في مختلف الكليات والمراكز التعليمية بالجامعة، ويبلغ عدد الخريجين بها سنوياً ٢٠٠٠ طالب وطالبة تقريباً، وبلغ عدد العاملون ١.٤٨٩، وعدد الأساتذة ١.٦٣٣ طبقاً لإحصائيات عام ٢٠٠٧م، وشعارها "حديقة العلم والفضيلة"، وتوجهاتها الدراسية التعليم الأكاديمي من خلال القيم الإسلامية. (٣١)

وتشتمل علي البرامج التالية: (٣٢)

- برنامج السياق الفكري التعارفي Ta'aruf and Intellectual Discourse: وهو عبارة عن دورة تعليمية استقرائية للأكاديميين المعنيين حديثاً، ينعقد مرتين سنوياً من أجل التصديق عليهم في الخدمة.
- برنامج المناهج البحثية Research Methodology Course: وهذا البرنامج يقدم للباحثين علي درجتي (الماجستير، الدكتوراه)، وتتمثل أهدافه في الآتي:
 - تعريف الأكاديميين بطبيعة وعملية بحوث الدراسات العليا.
 - تعريفهم بالطرق المتعددة لإجراء البحوث علي مستوى الدراسات العليا، واستخدام الادوات الإحصائية المناسبة لكل بحث.
 - تنمية الثقافة البحثية والأخلاقية لدي الباحثين.
- برنامج المناهج التدريسية الأساسية Basic Teaching Methodology Course: وهذا البرنامج إجباري لكافة الأكاديميين الجدد المعينين بعد يوليو ٢٠٠٥م الدائمين والمتعاقدين، ويشتمل علي البرامج الفرعية التالية:
 - استعراض استراتيجيات التعليم والتعلم.

- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالتعليم والتعلم.
- التدريب علي كيفية تصميم المنهج التعليمي.
- التدريب علي كيفية إدارة بيئات الصف الفعال.
- التدريب علي كيفية إجراء عمليات تقييم فعالة.
- ورش عمل المهارات البحثية Research Skills Workshops: وتستهدف تعزيز المهارات البحثية لأكاديمي الجامعة، ومن ثم يكون هناك دعم غير مباشر لجدول الأعمال البحثي بالجامعة، وتشتمل علي البرامج التالية:
 - استخدام الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss).
 - التحليل متعدد المتغيرات.
 - تحليل البيانات الوصفية عن طريق استخدام برنامج Nvivo.
- برنامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم والتعلم والبحث ICT in teaching learning, and Research وفيه يتم تدريب الأكاديمين على استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في البحث والتعليم والتعلم، على سبيل المثال (مايكروسوفت باوربوينت، إكسل، ومايكروسوفت أوفيس ٢٠٠٧).
- سلسلة المحاضرات العامة: Public Lecture series: وتستهدف تعزيز الروابط الفكرية بين الجامعة والهيئات الأخرى (مؤسسات التعليم العالي الأخرى، قطاع الصناعة، القطاع الخاص).
- التعليم الإلكتروني ونظام القيادة التعليمية: LMS and E-Learning: وفيه يتم تدريب الأكاديمين على كيفية استخدام نظام القيادة التعليمية في عملياتهم البحثية والتعليمية، أي توفير الدعم الممتد لاستخدام نظام القيادة التعليمية.
- ورش العمل وندوات الإدارة الأكاديمية: Academic Management Seminars & Workshops: وتهدف إلى تزويد الأكاديميين بمهارات القيادة المتعلقة بكيفية إدارة أقسامهم.
- الدورات التعليمية والتعلمية المتقدمة: Advance Teaching and Learning Courses: وتهدف هذه الدورات إلى نقل مهارات التقنيات الإبداعية والاتجاهات الحديثة بالتعليم والتعلم، والتي تشتمل على استخدام أدوات التخطيط الذهني، التعليم القائم على المشكلات، كما تشتمل على ورش عمل لكيفية نشر الكتب والأبحاث في مجلات عالمية محكمة.

- ورش العمل الإعلامية: Publication Workshops: وتهدف إلى دعم الأكاديميين خلال عملية كتابة ونشر وعرض مخرجاتهم البحثية بالمجلات والمؤتمرات.
- الإشراف على الدراسات العليا: Postgraduate Supervision: وتهدف إلى نقل المهارات الإشرافية الحاسمة لمساعدة الأكاديميين على الإشراف على الأبحاث التي يجريها طلاب الدراسات العليا على نحو أكثر فعالية.
- برنامج التنمية المهنية بالتعليم العالي: Professional Development Program in Higher Education، ويهدف البرنامج إلى:
 - تطوير كفاءات المحاضرين في حقول البحث الأكاديمي والكتابة الأكاديمية، والشبكات الأكاديمية بالخارج من خلال العروض العلمية ونشر الأبحاث في مجالات علمية عالمية محكمة.
 - توفير الفرص للأكاديميين حول الجهود التي تبذلها الجامعات والكليات من أجل تحديث ودمج المناهج التعليمية.
 - المعرفة المقارنة باعتبارها النقطة المرجعية لقياس تطوير المناهج التعليمية الحديثة والمدمجة.
 - بناء شبكات بين الجامعات والدول من خلال برامج "زيارات الأساتذة" وتمثل محتويات هذا البرنامج في الآتي:
 - تطوير وتنمية المناهج التعليمية.
 - الكتابة الأكاديمية والمناهج البحثية بعد الدكتوراه.
 - تنمية وتطوير الأكاديميين.

٣- أساليب برامج تنمية الهيئة الأكاديمية بالجامعات الماليزية:

تتبنى معظم الدورات التعليمية بالجامعات الماليزية أسلوب المحاضرة، وعادة يتراوح عدد المشاركين من (٢٠-٤٠) مشارك، ويقوم المدرب بطرح مدخلاته للبرنامج التدريبي خلال جلسات تصل مدتها إلى ساعتين باليوم، ويسمح للمشاركين بأخذ استراحات بين تلك الجلسات، ومن الشائع أيضا تبني أسلوب المناقشات الجماعية، كما تقوم معظم الجامعات بإجراء الندوات والمؤتمرات وتحدث إلى ما يزيد عن (٣٠٠) مشارك، ومن المعدات التدريبية التي تعتمد عليها في برامجها السبورة البيضاء الحواسيب الإلكترونية وشاشات عرض بروجكتور، وكشاف الشرائح العلوية. (٣٣)

ويتضح من العرض السابق تنوع أساليب التدريب بين المحاضرة والمناقشات الجماعية والندوات، وذلك لإختلاف الغرض من التدريب.

٤- تنظيم برامج تنمية الهيئة الأكاديمية بالجامعات الماليزية:

يتم تنظيم برامج التنمية بالجامعات الماليزية من خلال وحدات التدريب والتنمية الأكاديمية بمكتب تنمية رأس المال البشري لضمان قدرة أفرادها علي تحقيق أهدافها والحفاظ عليها كمؤسسة تنافسية، ولذلك قامت معظم الجامعات بصياغة سياسة عامة لجميع أفرادها تتمثل في الآتي:^(٣٤)

- أن يلتزم أفراد الجامعة بحضور برامج تدريب ملائمة سواء داخل الجامعة أو خارجها لما يقرب من (١٤) يوماً علي الأقل كل عام، وكحد أدني الالتزام بحضور دورة تدريبية أو دورتين لمدة (٧) أيام علي الأقل بالعام.
- أن يحصل أفرادها علي التدريب وإعادة التدريب علي أساس مستمر من أجل تمكينهم من التواكب مع التغيرات التكنولوجية والمعرفية.
- أن يحصل كافة أفرادها علي التدريب بالمهارات الأساسية لتكنولوجيا المعلومات.
- تخصيص ٣٪ علي الأقل من التسجيلات السنوية لأفرادها بغرض تمويل البرامج التدريبية، بحيث لا تشتمل علي تمويل مكافآت العطلات الدراسية.
- يجب أن يحصل كافة الأكاديميين علي درجة الدكتوراه في الفلسفة أو الهندسة أو العلوم أو ما يساويها.
- لضمان تحسين برامج تنمية رأس المال البشري لمتابعة التدريب، يمكن تتبعها من خلال التدريب قصير الأجل (تدريب لأقل من (٣) شهور)، والذي يشتمل علي التنمية المؤسسية والتنمية المهنية والتنمية الوظيفية والتنمية علي الصعيد الشخصي).

ومن أهم الخدمات التي تقوم بها وحدات التدريب والتنمية بالجامعات الماليزية ما

يلي:^(٣٥)

- التخطيط للبرامج التدريبية الخاصة وفقاً لاحتياجات الأفراد.
- تمكين الأفراد المعينين حديثاً من الإطلاع علي مهام الجامعة.
- تقديم برنامج إرشادي خلال الدورة التعليمية بديلاً لمستوي الكفاءة.
- التقييم كدليل إرشادي للأفراد الراغبين في زيادة مستوي كفاءتهم من خلال الدورات التعليمية والاختبارات.
- تقديم دورات تعليمية اختيارية للأكاديميين لزيادة مهنتهم عند أداء مهامهم.

- تساعدهم علي اختيار الدورات التي تضيف المزيد من الخبرة في مجال تخصصهم.
- أما عن البرامج التي تقدمها معظم الجامعات الماليزية يمكن تقسيمها إلى نوعان هما: (٣٦)
- برامج إجبارية: وهي التي تستهدف في المقام الأول الأفراد الذين يتم ترقيتهم إلى درجة أعلى، أي أن التثبيت بالدرجات العليا دائما ما يخضع للالتزام بحضور مثل هذه النوعية من البرامج.
- برامج اختيارية: وهي عبارة عن برامج مقررة، حيث يتقدم المشاركون مباشرة إلى الجامعة لكونهم مورد هذه البرامج بعد دراسة خططهم عن التنمية المهنية وفق الاتفاق مع رؤساء أقسامهم.
- ومن الجدير بالذكر أن البرامج التدريبية المقدمة منها ما يمتد لخمسـة أيام وأخري تمتد لعشرة أيام، بينما تمتد برامج أخري لثلاث شهور، وعليه تجري البرامج الطويلة مرة واحدة فقط بالعام، بينما تجري البرامج القصيرة مرتان إلى أربعة مرات بالعام.

أما عن آلية تنفيذ البرامج التدريبية بالجامعة فتم وفقاً لما يلي: (٣٧)

- يقوم قسم تنمية رأس المال البشري بنشر قائمة تدريب، بحيث تكون بمثابة قائمة مرجعية وإرشادية للبرامج التدريبية التي تنسقها الجامعة.
- كافة المشاركين المؤهلين للتقدم للدورات التعليمية التي يجري نشرها من خلال دعم رؤساء الأقسام، يتم تحويلهم إلى قسم تنمية رأس المال البشري للترشيح والعروض.
- المتقدمين الناجحين ممن تم قبولهم بالدورة التدريبية يتم تنويهم بذلك كتابة بواسطة إدارة تنمية رأس المال البشري، فضلاً عن أي استعلامات أو طلبات لحضور الدورة التعليمية تحال إلى قسم وحدة التدريب بمكتب تنمية رأس المال البشري بالجامعة.

المدرّبون:

وهم من أحد أهم العوامل لإنجاح أي دورة تدريبية ويتم تقسيمهم إلى نوعين رئيسيين هم: (٣٨)

مدرّبين من الداخل:

وهم الذين تم اختيارهم من ضمن الفريق العامل بالجامعة، ويتم اختيارهم علي حسب حاجة الدورة التدريبية وورغبتهم في ذلك مقابل عائدات تحفيزية.

مدرّبين من الخارج:

وهم الذين يتم التعاقد معهم من خارج الجامعة لعقد دورات تدريبية داخل الجامعة.

المتدربين:

ويتم تقسيمهم إلى قسمين رئيسيين من حيث توجيه التدريب وهما (الأفراد الجدد، والأفراد القدامى)، وهذا التقسيم يساعد في توجيه الفرد إلى الدورة التدريبية المناسبة وضمان أعلى مستوى إفادة للفرد، وهذا يساعد قسم التدريب في تقليل احتمالات فشل الإستفادة من الدورات لدى أفراد المؤسسة الجامعية، بحيث أنه يضمن إعداد الفرد تدريجياً ولن تكون هناك حاجة لإعادة أي من الدورات التدريبية، وفيما يلي توضيح لنوعية المتدربين: (٣٩)

الأفراد الجدد:

وهم الأفراد الذين التحقوا بالمؤسسة مؤخرًا ويحتاجون إلى تهيئة نفسية بالتعرف على أنظمة العمل في المؤسسة بمختلف أنواعها ومعرفة أهداف ورسالة المؤسسة لتسهيل عملية انخراطهم للعمل بكل يسر، ومن أهم الدورات المقدمة لهم "الدورات التعريفية" والتي تساعدهم على الإلمام التام ببعض القوانين المهمة لتنفيذ أعمالهم وإدراك أهداف المؤسسة ورسالتها، وتعرفهم بأهمية النظم الإدارية والأنظمة الإلكترونية في تسير أعمال الجامعة.

الأفراد القدامى:

وهم الأفراد الذين يتواجدون داخل المؤسسة منذ فترة وهؤلاء يحتاجون إلى دورات تدريبية تصب في تطوير قدراتهم الإدارية والتقنية للوصول إلى أداء مهني متميز، ومن أهم الدورات المقدمة لهم (الدورات التقنية، الدورات الإدارية، والدورات الأكاديمية، والدورات الخاصة).

ومن الصفات والمهارات والقدرات التي يتحلى بها المدربون في المؤسسات

المالية ما يلي: (٤٠)

- قادة التعلم ومتعلمين مدي الحياة.
- ميسرين للفرق التدريبية.
- قادة الابتكار بالمؤسسات في المجتمع.
- مرنين وقابلين للتكيف.
- مبتكرين ويرحبو بالتغير بشكل إيجابي.
- سريعو الاستجابة لإحتياجات المتدربين والزلاء والمجتمع.
- متعاونين مع الزلاء والمتدربين.
- مثبائين الاتجاه الكلي إزاء المعرفة.
- التمكن من المهارات العلمية والمعرفة النظرية.
- الإلمام بالمهارات التالية (الاستشارات، مهارات التيسير، مهارات التفويض والتمكين، مهارات التفاوض والعلاقات الشخصية، مهارات المحاضرات وفهم السلوك المؤسسي).

- القدرة علي تسهيل العملية التدريبية وتهيئة البيئة التي تساعد المتدربين علي الوصول إلى أهدافهم المنشودة.
- القدرة علي استخدام الأساليب التدريبية الحديثة كالتدريب عن بعد.
- امتلاك مهارات التواصل والإدارة.
- امتلاك مهارات العمل الجماعي والشبكات.
- الوعي بالاحتياجات التدريبية للمتدربين.

ويتضح من العرض السابق لواقع تنظيم برامج التنمية بالجامعات الماليزية أنها تتم علي مستوى كل جامعة من خلال مراكز التنمية، وأن التخطيط لمثل هذه البرامج يكون وفقاً لإحتياجات الأفراد، كما أن البرامج المقدمة قد تكون إجبارية تستهدف الأفراد الذين تم ترقيتهم أو برامج إختيارية تقدم للأكاديمين لزيادة مهنتهم عند أداء أعمالهم، ولضمان التنمية المستدامة تُلزم الجامعات الماليزية أفرادها بحضور برامج تدريب ملائمة سواء داخل الجامعة أو خارجها لما يقرب من (١٤) يوماً علي الأقل كل عام، وكحد ادني حضور دورة تدريبية علي الأقل بالعام.

٥- تقويم برامج تنمية الهيئة الأكاديمية بالجامعات الماليزية.

يهدف التقويم ببرامج التنمية بالجامعات الماليزية إلى ما يلي: (٤١)

- تحديد مستوى فاعلية البرامج التدريبية، والبت في الاستمرار أو الانقطاع عن برامج التدريب.

- ضرورة إدراك المشاركين لمستوى تقدمهم واحتياجاتهم التنموية، من أجل أن يحرزوا التزام أكبر تجاه إستمرارية التعليم وتبني إتجاه إيجابي نحو التدريب.
- اكتساب المعلومات المتعلقة بسبل تطوير برامج التدريب المستقبلية.

كما يمثل التقويم ببرامج التدريب أحد الجوانب الرئيسية في عمل مراكز التنمية والتدريب، حيث تهتم باستمرار بتقويم ما يؤدي إليه الجهد التدريبي من تحسين وتطوير قدرة المشاركين علي النهوض بمهام وظائفهم ورفع معنوياتهم وتعزيز دوافعهم والاتجاهات المتقدمة فيما بينهم، كما يساعد التقويم الدقيق للبرامج علي ضمان مساندة جمهور المتدربين له، وفي تغير البرامج بما يلبي احتياجاتهم. (٤٢)

ويتم تقويم البرامج التدريبية بعد الانتهاء من الدورة، حيث يطلب من المشاركين تقويم العديد من المفردات وفقاً لمعيار يندرج من (١-٧)، وتقيس المفردات ما يلي: (٤٣)

- مدي تحقيق الأهداف.
- مدي الفاعلية المتحققة (زيادة المعارف وتطور المهارات).
- مدي فوائد البرنامج التدريبي.

- رضا المشاركين بالمحتوي.
- مدى ملائمة تقنيات التدريب.
- مدى فاعلية إدارة البرنامج.

وبذلك يتضح من العرض السابق لعملية تقييم البرامج التدريبية بالجامعات الماليزية، أنها تهتم باستمرار بتقويم ما يؤدي إليه الجهد التدريبي من تحسين وتطوير قدرة المشاركين على النهوض بأعمالهم ورفع معنوياتهم، وتهدف إلى تحديد مستوى فاعلية البرامج التدريبية وإدراك المشاركين لمستوى تقدمهم.

ثالثاً: الإجراءات المقترحة لتنمية الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء خبرة ماليزيا:

- مشاركة عضو هيئة التدريس في وضع الخطط التدريبية وتحديد محتوى البرامج بما يلبي احتياجاته التدريبية.
- استهداف برامج التنمية التكامل بين وظائف الجامعة والمتمثلة في التدريس والبحث وخدمة المجتمع، وتقديم المعارف والخبرات والمهارات الأساسية التي تساعدهم على رفع كفاءتهم في أداء العمال وتحقيق أهداف الجامعة وتلبية احتياجاتها الحالية والمستقبلية، التعرف على القواعد الإدارية والمالية والقانونية بالجامعة فيما يخص أعضاء هيئة التدريس.
- اشتمال برامج التنمية على برنامج الميثاق التعارفي بالجامعة والتعرف على لوائحها وأنظمتها الإدارية والمالية والقانونية.
- تلبية برامج التنمية للإحتياجات الحالية والمستقبلية للجامعة والكلية والقسم العلمي الذي ينتمي إليه عضو هيئة التدريس.
- احتواء برامج التنمية على ورش العمل الإعلامية وكيفية كتابة ونشر وعرض مخرجاتهم البحثية بالمجلات والمؤتمرات، وتسويقها، وكيفية التعاون مع الجامعات والمراكز البحثية العالمية من أجل تبادل البحوث واكتساب خبرات جديدة.
- تفعيل أسلوب التدريب عن بعد في برامج التنمية لتوفير الجهد البدني والمادي لعضو هيئة التدريس.
- استخدام المكتبات والإنترنت واعتبارهم من الوسائل التدريبية الفعالة في نجاح العملية التدريبية، والتي تساعد عضو هيئة التدريس على الإطلاع والتعلم الذاتي.

- تفعيل أسلوب البعثات الخارجية للجامعات العالمية والمراكز البحثية لنقل الخبرات وتنمية عضو هيئة التدريس.
- التعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي والمراكز العالمية في التخطيط والتنظيم لبرامج التنمية.
- الإعلان عن برامج التنمية على المواقع الإلكترونية، ويشمل الإعلان موضوعات البرنامج، والمكان، والزمان.
- استمرار عملية التقويم من بداية التخطيط لبرامج التنمية حتى الإنتهاء من تنفيذها.
- الإستعانة برؤساء الأقسام في كتابة تقريراً عن أداء عضو هيئة التدريس بعد الإنتهاء من البرنامج وعودته للعمل.

▪ المراجع

- (^١) Lukman Thaib, "Human Capital Development from Islamic Perspective: Malaysia's Experience", Journal of European Management Sciences and Economics, Vol. (1), No. (1) , February, 2013, PP.16-17.
- (^٢) مركز الدراسات الاقليمية: "التجربة الماليزية في مجال التنمية البشرية ومقومات نجاحها"، ع (١٠)، ج (٤)، مركز الدراسات الاقليمية، جامعة الموصل - العراق، ١٩٩٠، ص ٦.
- (^٣) دينا محيي الدين محمد: "الاقتصاد القائم علي المعرفة وأهمية تنمية الموارد البشرية في ماليزيا"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة - جامعة عين شمس، مج (٣)، ع(٤)، أكتوبر ٢٠١١، ص ٩٠١.
- (^٤) يوسف أبو الحجاج: سلسلة مهارات وفنون إدارية: فنون ومهارات إدارة تنمية الموارد البشرية، مراجعة طه عبدالرؤوف سعد، دار الوليد، سوريا، دمشق، ٢٠١٠، ص ١٠، ص ٢١٥.
- (^٥) ماري إل برود، جون دبلونيوس تروم: تحويل التدريب: استراتيجيات نقل أثر التدريب إلى حيز التطبيق، ط(٢)، ترجمة عبدالفتاح السيد النعماني، مراجعة وإشراف عبدالرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بيميك، القاهرة، ١٩٩٧، ص ٢١.

(٦) ناصر مسعود حسن، وذو الكيفلي بن عبد الغني: "إدارة التدريب عن بعد بإستخدام الإنترنت لتنمية الموارد البشرية- دراسة تطبيقية على جامعة سبها الليبية"، المجلة الدولية للبحوث الإسلامية والإنسانية المتقدمة، مج (٤)، ع (٧)، يوليو ٢٠١٤.

(٧) نعمان أحمد علي عبد الله: التخطيط الاستراتيجي مدخل لتنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية (دراسة ميدانية)، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة أسيوط، ٢٠١٢.

(٨) محمد إقبال العجلوني: "أثر تنمية الموارد البشرية علي تعظيم قيمة رأس المال البشري"، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، المنعقد في الفترة من ١٣-١٤ ديسمبر ٢٠١١، جامعة الشلف، الجزائر، ٢٠١١.

(٩) دينا محي الدين محمد: "الاقتصاد القائم على المعرفة وأهمية تنمية الموارد البشرية في ماليزيا"، مرجع سابق.

(١٠) راجع في ذلك:

▪ عنتر محمد أحمد عبد العال: "إدارة التعليم في كل من الصين وكوريا الجنوبية وماليزيا وإمكانية الاستفادة منها في مصر"، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع (٢٤)، يناير، ٢٠٠٨، ص ٣٤٨.

▪ جابر سعيد عوض، هدي ميتكيس: برنامج الدراسات الماليزية، الأطلس الماليزي، تحرير كمال المنوفي، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٦، ص ٤.

- Basri B. Hassan, Using Electronic Information Resource: A Study of End User Training Needs and Methods in Selected Public University Libraries in Malaysia, Unpublished Dissertation Ph.D., Department of Information Science, Loughborough University, May, 2002, pp. 12-13.

(11) Robin Middlehurst and Steve Wood field, "The Role of Transnational, Private, and For- Profit Provision in Meeting Global Demand for Tertiary Education: Mapping, Regulation and Impact

(Case Study Malaysia)", Summary Report, Commonwealth of Learning and UNESCO, Canada, 2004, P.1.

(^{١٢}) عنتر محمد أحمد عبد العال: "إدارة التعليم في كل من الصين وكوريا الجنوبية وماليزيا وإمكانية الإفادة منها في مصر"، مرجع سابق، ص ٣٥٠.
(^{١٣}) راجع في ذلك:

▪ أحمد إبراهيم أحمد: التربية المقارنة ونظم التعليم من منظور إداري، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠١٥، ص ٣٣٠.

▪ عبد اللطيف بن حسين فرج: نظم التربية والتعليم في العالم، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ٢٠٠٥، ص ص ٢٩٣ - ٢٩٤.

(^{١٤}) محمد عبد السلام راشد: "مدي استفادة مصر من التجربة الماليزية في تطوير التعليم الجامعي بما يخدم التنمية الاقتصادية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مج (١)، ع (٣)، يوليو، ٢٠١١، ص ص ١٠٨ - ١١٠.

(^{١٥}) Anantha Raj A. Arokiasamy, " An Analysis of Globalization and Higher Education in Malaysia", Australian Journal of Business and Management Research, Vol. (1), No. (9), December, 2011, p.74.

(^{١٦}) Molly N. N Lee: "Higher Education in South East Asia in the Era of Globalization", In James J.f. and Philipp. (Eds.), International Hand Book of Higher Education, Springer, Netherland, 2007, p.550.

(^{١٧}) Wan Abdul Manan Van Muda, "The Malaysian National Higher Education Plan: Redefining Autonomy And Academic Freedom Under The APEX Experiment", Paper Presented at The ASAIHL Conference: University Autonomy Interpretation and Variation, University Sains Malaysia, Malaysia, December 12-14, 2008, PP.1-3.

- (¹⁸) M. S. Sealleh and M. Z. Omar, "University- Industry Collaboration Models in Malaysia, Procedia of Social and Behavior Sciences, Vol. (102), 2013, p. 655.
- (¹⁹) M. Sadia Sohail and Salina Daud", Knowledge Sharing in Higher Education Institutions Perspectives from Malaysia", Journal of Information and Knowledge Management Systems, Vol. (39), No. (2), 2009, pp. 125- 128, p. 137.
- (²⁰) Ray Wang and Ming- Lang Tseng, "Evaluation of International Student Satisfaction Using Fuzzy Importance- Performance Analysis", Procedia Of Social and Behavioral Sciences, Vol. (25), 2011, pp. 438- 439.
- (²¹) Sarina Muhamad Noor and Mohamed Adli Abdullah, "Quality Work Life Among Factory Workers in Malaysia", Procedia Of Social and Behavioral Sciences, Vol. (35), 2012, PP. 739- 740.
- (²²) Malaysian Qualifications Agency, Guidelines to Good Practices Academic Staff, Malaysian Qualifications Agency, Petaling taya, 2014, pp. 1-3.
- (^{٢٣}) فانتة الشريف: "مدي مساهمة تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في تحقيق جودة التعليم: جامعة المدينة العالمية نموذجًا"، المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية، ع (٥)، يناير ، ٢٠١٤ ، ص ٩٩.
- (²⁴) Ibrahim Ahmed, "the Development of Educational Leaders in Malaysia: the Creation of A professional Community", In D. Johnson and R. Maclean (Eds.), Teaching: Professionalization, Development and Leadership, Springer, 2008, p.220.
- (²⁵) Mark Welfare, Academic (Clinical) Vacancies, Newcastle University Medicine Malaysia, Nusajaya, Johor, 2015, p.3.

- (^{٢٦}) فاتنة الشريف: "مدي مساهمة تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في تحقيق جودة التعليم: جامعة المدينة العالمية نموذجًا"، مرجع سابق، ص ١٠٠.
- (²⁷) Mark Welfare, "Academic (Clinical) Vacancies" ,Op.Cit., pp. 3-4.
- (^{٢٨}) فاتنة الشريف: "مدي مساهمة تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في تحقيق جودة التعليم: جامعة المدينة العالمية نموذجًا"، مرجع سابق ، ص ١٠٠.
- (²⁹) Mark Welfare, "Academic (Clinical) Vacancies" ,Op.Cit., p. 4.
- (³⁰) Centre for Professional Development, Objective, International Islamic University Malaysia, 2014, p.2.
- (³¹) From Wikipedia, The Free Encyclopedia, Available at: <https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8>, access date: 20/8/2015.
- (³²) Centre for Professional Development, Training Program, International Islamic University Malaysia, 2014, p.p. 1-2.
- (³³) Ibrahim Anesee, Evaluating Training Effectiveness In The Malaysian Public Service, Unpublished Dissertation Ph.D., Department of Mathematical Sciences, University of Durham, England, May, 2008, p.2.
- (³⁴) Look at:
- University Teknologi Malaysia, Organizational Management: Staff Training, Academic and Training unit, Division of Human Capital Development, UTM, Skudai Johor, 2014, p.1.
 - Ibrahim Anesee, "Evaluating Training Effectiveness in the Malaysian Public Service", Unpublished Dissertation Ph.D., Department of Mathematical Sciences, University of Durham, England, May, 2008, p.2.
- (³⁵) University Teknologi Malaysia, "Organizational Management: Staff Training", Op.Cit., p.1.

- (³⁶) Ibrahim Anesee, "Evaluating Training Effectiveness in the Malaysian Public Service", Op.Cit., p.3.
- (³⁷) University Teknologi Malaysia, "Organizational Management: Staff Training", Op.Cit., p.1.
- (³⁸) مركز جامعة المدينة العالمية للتدريب والتطوير: دليل التدريب، جامعة المدينة العالمية، ماليزيا، ٢٠١٢، ص ٢٣.
- (³⁹) المرجع السابق: ص ص ٢٣ - ٢٤.
- (⁴⁰) Ahmed Othmam and et.al, "the Emerging Roles of Coaches in the Malaysian Dual Training System", Journal of International Education Studies, Vol. (4), No. (1), February, 2011, pp. 157- 158.
- (⁴¹) Hamdan Said, The Effectiveness of Student Leadership Training Programs in Public Universities of Malaysia, Unpublished Dissertation Ed. D., College of Education, Idaho State University, 2006, pp. 58- 59.
- (^{٤٢}) محمد ناوي أحمد، ذو الكفل بن إدريس: "حالات تطبيقية: تجربة المعهد الوطني للإدارة العامة بماليزيا"، تقديم أحمد صقر عاشور، ندوة: أفاق جديدة في التنمية البشرية وإدارة العملية التدريبية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ١٩٩٧، ص ٥٧.
- (⁴³) Ibrahim Anesess, "Evaluating Training Effectiveness in the Malaysian Public Service", Op.Cit., P.4.