

التوجه الاستراتيجي في تنمية الموارد  
البشرية بالمؤسسة التعليمية  
"دراسة تحليلية"

إعداد

د/ عبدالحميد عبدالفتاح شعلان

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة بنها

أ.د/ محمد حسن رعمسي

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة بنها

محمد حسين فنييم دغيما

## التوجه الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية دراسة تحليلية "

إعداد

محمد حسين غنيم دغيمان

د/ عبد الحميد شعلان

أ.د/ محمد حسن رسمي

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة بنها

كلية التربية - جامعة بنها

### أولاً : الإطار العام للبحث

#### مقدمة البحث:

يقوم التوجه الإستراتيجي على الارتقاء بمستوى الطالب خلال فترة دراسته بالمؤسسة التعليمية على اعتبار أنه الناتج النهائي لمحصلة العمل والجهود المبذولة لهذه المؤسسة، ومن ثم فإن التوجه الإستراتيجي ينطلق من رؤية واضحة تصاحبها رسالة تركز على الممارسات التي تتم على أرض الواقع من أجل الوصول إلى هذه الرؤية وفي ذات الإطار يأتي التركيز على المجتمع المحلي أو البيئة المحيطة بالمؤسسة التعليمية من أجل استثمار الفرص المتاحة ومواجهة التحديات أو المخاطر أو التهديدات التي تواجهها، ناهيك عن أن البيئة الداخلية لذات المؤسسة التعليمية تشمل على مجموعة من نواحي القوى، ومجموعة أخرى من نواحي الضعف وعلى المؤسسة أن تعزز الأولى وتعالج الثانية حتى تصل إلى الأهداف المنشودة<sup>(١)</sup>.

ولاشك أن الموارد البشرية التي تتحمل أعباء تحقيق رسالة المؤسسة التعليمية والسعي قدماً نحو رؤيتها لصناعة مستقبل أفضل تحتاج إلى غرس قيم جديدة وتوجيه توجهاتها نحو صناعة هذا المستقبل، ولاشك أن مثل هذه التوجهات تفرض على المؤسسة التعليمية دراسة المداخل العلمية في مجال تنمية الموارد البشرية ثم اختيار أحد المداخل الذي يتناسب مع أهدافها وفلسفتها والموارد المتاحة لها ومن هذه المداخل : المدخل الفردي في فلسفة هذا المدخل يتم التركيز على الفرد كوسيلة من أجل التطوير داخل المؤسسة، وعليه فإن هذا المدخل يستلزم عدة أمور، منها: النظر إلى الفرد بوصفه المتغير المستقل، أم المؤسسة فهي تابعة له في عملية التطوير. استخدام جميع

المدخل التي تؤدي إلى تغيير الفرد، مما يساهم في عملية التنمية، أما المدخل التنظيمي: فيركز هذا المدخل في فلسفته على أنّ عملية التطوير يجب أن تتركز حول تهيئة النظام من أجل حدوث التطور، وهذا الأمر يحتاج إلى عدة مستلزمات، منها: التركيز على الوظائف المختصة بالتنظيم، سواء كان على مستوى المؤسسة أو على مستوى الإدارات. النظر إلى الأفراد بوصفهم متغيراً تابعاً، وعليه فإن أي تغيير في المؤسسة سيؤدي إلى تغيير على مستوى الأفراد. التركيز على بيئة المؤسسة<sup>(٢)</sup>، والتي يجب أن تسمح بالابتكار، والتطوير، في حين أن المدخل الجماعي: تتمثل فلسفته في عدة نقاط، منها: عدم التركيز على الفرد فقط؛ حيث يجب التركيز على الجماعة بشكل أكبر. الافتراض بوجود قوى متكافئة فيما بين أطراف التغيير. التميز بالشمولية؛ حيث إنه يحقق أفضل النتائج في أغلب الأحوال.

### مشكلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما مضمون التوجه الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية

في الحاضر؟

ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- ماذا نعني بالتوجه الإستراتيجي؟
- ما أهم أهداف التوجه الإستراتيجي للمؤسسة التعليمية؟
- ماذا نعني بتنمية الموارد البشرية؟
- ما أهم أهداف تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية؟
- ما أهم التحديات التي تواجه المؤسسة التعليمية في الوقت الحاضر؟
- ما أهم السبل التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة التعليمية لمواجهة مثل هذه التحديات؟
- ما أهم الأهداف الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية في الوقت الحاضر؟

**أهداف البحث:**

- استهدف البحث الحالي إبراز ماهية التوجه الإستراتيجي للمؤسسة التعليمية في الوقت الحاضر في مجال تنمية الموارد البشرية العاملة بها وذلك من خلال:
- الوقوف على التوجه الإستراتيجي.
  - التعرف على أهم أهداف التوجه الإستراتيجي للمؤسسة التعليمية.
  - الكشف عن ماهية تنمية الموارد البشرية.
  - تحديد أهم أهداف تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية.
  - الوقوف على أهم التحديات التي تواجه المؤسسة التعليمية في الوقت الحاضر.
  - الكشف عن أهم السبل التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة التعليمية لمواجهة مثل هذه التحديات.
  - التعرف على أهم الأهداف الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية في الوقت الحاضر.

**منهج البحث:**

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

**ثانياً: ماهية التوجه الإستراتيجي وأهدافه:**

يعتبر مصطلح الإستراتيجية من المصطلحات التي تعني استخدام الوسائل لتحقيق الأهداف، فالإستراتيجية عبارة عن إطار موجه لأساليب العمل ودليل مرشد لحركته. وقد تطور مفهوم الإستراتيجية وأصبح يستخدم في كل قطاعات المجتمع وفي جميع ميادينها وقد أصبح لفظ إستراتيجية شائع الاستخدام في كثير من الأنشطة الحياتية والتربوية والنظم الإدارية، ويبدأ التوجه الاستراتيجي في رسم ملامح العمليات الإدارية والتعليمية بشكل ومضمون مختلف بحسب كل مرحلة يمر بها الطالب ليجعلها منسجمة ومتسقة في نسق واحد يصب في النهاية في مسارات الأهداف المحددة سلفاً للتعليم سواء كان عائدها للفرد أو للمؤسسة أو للمجتمع<sup>(٣)</sup>، ويتم تتبع أثر التوجه الاستراتيجي والسير معه في مراحل ثلاثة، وكأنها مراحل بناء يتم من خلالها تعهد الشخص

منذ مرحلته التعليمية والأكاديمية، ومروراً لتهيئته للعمل والفترة التي تسبق دخوله ميدان العمل، واستمرارا وليس انتهاء بتدريبه أثناء العمل، وتتمثل أهداف التوجه الإستراتيجي للمؤسسة التعليمية في الأهداف التالية<sup>(4)</sup>:

- تحقيق الجودة وتطوير مجالاتها في كل ميادين عمل المؤسسة التعليمية.
- تحسين مستوى رضا العملاء أو المستفيدين من خدمات المؤسسة التعليمية.
- دعم برامج التعليم والتدريب لكافة العاملين بالمؤسسة التعليمية.
- تعزيز وتطوير الخدمات الحالية واستحداث خدمات جديدة تستجيب لاحتياجات المستفيدين من المؤسسة التعليمية.
- زيادة إنتاجية المؤسسة عبر دعم إبداع العاملين في كل ميادين العمل بالمؤسسة التعليمية.
- الوصول والتواصل مع المجتمع المحلي الذي تتفاعل معه المؤسسة التعليمية.
- تحسين صورة المؤسسة التعليمية لدى العاملين بها وكذلك لدى المستفيدين من خدماتها وأيضاً تجاه المجتمع المحلي.

### ثالثاً: ماهية تنمية الموارد البشرية وأهدافها:

تعرف عملية تنمية الموارد البشرية بأنها عملية ديناميكية تمتاز بالتطور، والاستمرارية تسعى نحو رفع كفاءة العاملين بالمؤسسة، وذلك من خلال تدريبهم، وتأهيلهم، ورفع القدرات، والمهارات الخاصة بهم، واستثمارها بالشكل الذي يرفع العملية الإنتاجية<sup>(5)</sup>.

وتأتي تنمية الموارد البشرية على أنها عبارة عن اتخاذ كافة الخطوات، والتدابير التي تسعى نحو رفع كفاءة العاملين بالمؤسسة، وذلك من خلال التدريب، والتحفيز من أجل تنمية القدرات، وتعديل السلوكيات، والانحرافات، أما عن التنمية البشرية فيمكن النظر إليها على أنها توسيع مستمر لقدرات، ومهارات الإنسان، وذلك لأنه هو المحور الأساسي لعملية التنمية، وبالطبع أيضاً هناك تشابه في التعريف لكل من المفهومين فالإنسان، وتوسيع قدراته، ومهاراته تعد بمثابة العصب الحقيقي للتطور، والنهوض في شتى المجالات<sup>(6)</sup>.

أما عن أهداف تنمية الموارد البشرية فتتمثل في<sup>(٧)</sup>:

- توزيع العمل بناء على قدرات العاملين، ومهاراتهم.
- السعي نحو تنمية قدرات الابتكار، والإبداع لدى الموظفين في الشركة بالشكل الذي يدفع عجلة الإنتاج.
- تدعيم النظام الإداري الخاص بالشركة، ورفع كفاءته.
- الحد من الاعتماد على العمالة غير المؤهلة مع الاهتمام بتدريبها من أجل رفع قدراتها.
- التطوير المستمر للعاملين بالمؤسسة بالشكل الذي يمكنها من مواجهة التحديات.

ويمكن تحقيق تنمية الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية من خلال

الخطوات التالية<sup>(٨)</sup>:

- حصر كافة المهارات، والكفاءات الموجودة بالمؤسسة، وتحديد أوجه الاستفادة منهم.
- وضع خطة لتدريب كافة العاملين بالمؤسسة.
- التعرف بعد انتهاء فترة التدريب على الإيجابيات الخاصة بفترة التدريب، وكيفية مساهمتهم في النهوض بمستقبل المؤسسة.

#### رابعاً: التحديات التي تعترض المؤسسة التعليمية في الوقت الحاضر وسبل مواجهتها:

نظراً للتحديات التي تعيشها المؤسسة المعاصرة على اختلافها، التي شكلت ضغوطاً لديها في جميع مناحي ممارساتها وفي كل أوجه نشاطها، نتيجة تواجدها في ديناميكية بيئية متسارعة ومستمرة، فإن وظيفة تنمية الموارد والبيئة المحيطة، هذا جعل لوظيفة تنمية الموارد البشرية اتجاهات حديثة تعكس هذا التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية فيها يجب أن تحمل بعداً وعمقا استراتيجياً يمكنها من رسم استراتيجياتها وتحديد اتجاهاتها، بما يضمن التكيف والبيئة المحيطة، هذا جعل لوظيفة تنمية الموارد البشرية اتجاهات حديثة تعكس هذا التوجه الإستراتيجي<sup>(٩)</sup>.

وتعتبر المؤسسة التعليمية عنواناً لتقدم المجتمعات ورفقها، لاعتبارها مركزاً لتخريج الكوادر البشرية القادرة على الإبداع في كافة المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية وغيرها، حيث يناط بها مجموعة من الأهداف تتدرج تحت وظائف رئيسية هي التعليم (نقل المعرفة)، وخدمة المجتمع، وسوف نوجزها على النحو التالي<sup>(١٠)</sup>:

### ١- نقل المعرفة:

تعد وظيفة التعليم (نقل المعرفة) أولى مسؤوليات المؤسسة التعليمية لاعتبارها عملية تحتاج إلى معرفة متخصصة تحدها طبيعة المهنة التي يعد لها الطالب، فالإعداد المهني يقتضي الإلمام بمناهج تعليمية يتابعها الطالب عاماً بعد آخر، حتى يصل إلى المستوى الذي يعتبره العرف المجتمعي حداً أساسياً يستلزمه الترخيص بمزاولة المهنة، كما أن وظيفة التعليم التي تقوم بها المؤسسة تؤدي إلى نقل المعرفة وتبادلها وتوريثها للأجيال، بالتالي الحفاظ على المعرفة والثقافة وتعزيز الهوية الوطنية، حيث لا بد للمؤسسة وفي إطار وظيفة نقل المعرفة التركيز في مضامين وبرامج التعليم ومنهجياته ومقارباته وممارساته وكذا وسائل نقل المعارف فيه على تحقيق الأهداف التالية<sup>(١١)</sup>:

- تزويد المتخرجين بكفايات محددة من معارف، مهارات واتجاهات تتيح لهم الانخراط بالمجتمع والمشاركة الفاعلة في قطاعات النشاط البشري المختلفة.
- تكوين مواطنين مثقفين يمتلكون الكفايات المتعلقة بالاتصال الفعال المبني على التفكير الحر.
- تكوين مواطنين ملتزمين بقضايا الناس والمجتمع، يتمتعون بروح النقد وقادرين على العمل ضمن فريق ولهم القدرة على تحليل المشكلات الاجتماعية والبيئية وغيرها واستنباط حلول لها.
- تعزيز العلاقات مع عالم العمل وتحليل حاجات المجتمع والعمل على تلبيتها، مع الأخذ بالتطورات العلمية الحاصلة وتأمين التدريب أثناء الخدمة والمساهمة في إيجاد فرص عمل جديدة.

### ٢- خدمة المجتمع:

لاشك أن التزام المؤسسة بقضايا المجتمع ومتطلبات نموه وإزدهاره، إنما يشكل معلماً يرسم هويتها وأساساً يحقق هذا ويعطي المعنى الحقيقي لوجودها، حيث تعمل على تسخير إمكانات المادية

والبشرية في خدمته، انطلاقاً من معرفة الذي تنتمي إليه، هذا ما يعكس الاختلاف في الخدمات بين المؤسسات نتيجة لاختلاف مشاكل مجتمعا. احتياجاته ومشاكله وتطلعاته، ثم العمل على ترجمتها إلى نشاط علمي و تعليمي توجه نتائجه ومخرجاته لخدمة المجتمع الذي تنتمي إليه، هذا ما يعكس الاختلاف في الخدمات بين المؤسسات نتيجة لاختلاف مشاكل مجتمعا<sup>(١٢)</sup>، وحيث يمكن رصد دور المؤسسة التعليمية في خدمة المجتمع في نوعين من الخدمات هما<sup>(١٣)</sup>:

#### أ) الخدمة العامة للمجتمع: وتتمثل في<sup>(١٤)</sup>:

- المساهمة في تحقيق أهداف التنمية الشاملة والمتكاملة للمجتمع من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- المساهمة في الحفاظ على القيم المجتمعية وتعزيزها.
- المساهمة في فهم الثقافات المحلية، الإقليمية، الدولية والتاريخية والحفاظ عليها وتعزيزها في إطار التنوع الثقافي.
- التحليل المستمر للسياسات الاقتصادية والاجتماعية، دفا تمكين المجتمع من معالجة المسائل التي تعكر صفو المجتمعات المحلية والدول والمجموعات الإقليمية وكذا المجتمع الدولي.
- نشر القيم المتفق عليها عالمياً وأهمها السلام، العدالة والمساواة، التضامن وحقوق الإنسان.

#### ب) الخدمة المباشرة للمجتمع : وتتمثل في<sup>(١٥)</sup>:

- المساهمة في تنمية التعليم وتحسينه على كافة المستويات.
- المساهمة في تفعيل الأنشطة المجتمعية التي من شأنها القضاء على الفقر، العنف، الأمية والتدهور البيئي.
- المساهمة في تنمية المجتمع المحلي على كافة الأصعدة، من خلال القيام بمشاريع تعاون مع مختلف القطاعات الاجتماعية والهيئات والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية.
- تزويد المؤسسات المحلية بأيدي عاملة مؤهلة وقادرة على تحمل أعباء الوظيفة.
- تحقيق الرفاهية الاجتماعية.



وعموماً فقد بذلت جهود فكرية من أجل إعادة تعريف وتحديد وظائف المؤسسة التعليمية وأغراضها، ذلك لما يشهده العالم من تغيرات سريعة، مع المحافظة على الخصوصيات الثقافية والسياسية والاقتصادية لكل مجتمع، بغرض إعداد الموارد البشرية المناسبة لأداء مختلف الأعمال والوظائف وفقاً لما منحوا من تكوين متخصص، رغم الإقرار بوجود جملة من الاختلافات التفصيلية بين مجتمع وآخر تبعاً للخصوصية<sup>(١٦)</sup>.

وتركز المؤسسة التعليمية على مجموعة من السبل ممن أجل مواجهة التحديات التي تعترضها ويمكن عرض هذه السبل على النحو التالي<sup>(١٧)</sup>:

- التفكير في فلسفة تعليمية متجانسة وقابلة للتطبيق وتتسجم مع تطلعات وحاجات المجتمع والعالمين.
  - تكون سياسات القبول قائمة على أسس ومعايير موضوعية، تزيد من قابلية الطلاب العلمية وتحسن مهاراتهم وقدراتهم وتصلق مواهبهم.
  - الاعتماد على ائتعدد في الاختيارات، يعتمد ذلك على تقديم مادة تخصصية يتعمق فيها الطالب في أحد حقول المعرفة وتقديم مواد اختيارية تتاح الفرصة من خلالها للطالب أن يشبع ميوله واهتماماته.
  - إشراك الطالب في عملية تقييم الكفاءة التعليمية للأساتذة.
  - إعداد وبناء مؤسسات توجه لإعداد قوى العمل بشكل عام، ترتبط مباشرة باحتياجات وتطورات سوق العمل، يلتحق بها الطلاب ذوي المستويات المتوسطة<sup>(١٨)</sup>.
  - إعداد وبناء مؤسسات شاملة تقوم على أساس تجميع معاهد تهدف إلى تقنية، تهدف إلى تطوير الإعداد المهني وزيادة فاعليته عن طريق ربط التعليم بحاجات التنمية وسوق العمل.
- وعليه فتبني المؤسسة لهذه المبادئ من شأنه أن يساعدها على تفعيل دورها من خلال تحسين ممارساتها وتحسين برامجها وتطويرها، بما يتماشى وحاجات المجتمع في إطار التغيرات، التطورات والتحديات المفروضة.

**خامساً : الأهداف الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية :**

لاشك أن التوجه الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية، الذي يعكس النظرة الحديثة والهامة لهذه الوظيفة، كان له تأثيره الواضح على أهدافها لتكتسي الطابع الاستراتيجي، حيث يمكن تحديدها في النقاط التالية<sup>(١٩)</sup>:

**١- تنمية الكفاءات البشرية :**

يعد الهدف الأول لوظيفة تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة هو توفير كفاءات تتميز في مهاراتها وقبداع في ممارستها مما يجعلها تتميز عن غيرها في أداء مهامها، حيث ينظر إلى الكفاءات على أنها "جملة التصرفات والسلوكيات التي يكون بعض الأشخاص أكثر تحكما فيها، مما يجعلهم أكثر كفاءة في بعض المواقف من غيرهم والكفاءات هي كل مورد بشري له القدرة غير الاعتيادية على التعامل مع المشكلات القائمة بمبادرة، ومسؤولية، ودقة ووعي وبلوغ حلول ابتكارية. حيث يمكن رسم ملامح هذه الكفاءات وضبط مخزونها من خلال النظر إليها من خمس زوايا وهي<sup>(٢٠)</sup>:

(أ) المعرفة: كالمعلومات المتاحة للموارد البشرية بالمؤسسة في ميدان معين كالإنتاج، والتسويق، والموارد البشرية.

(ب) المؤهلات والخبرة: مثل مؤهلات ومهارات وخبرات التسيير الفعال في كل مجالات العمل بالمؤسسة.

(ج) إدراك الذات: تتعلق بالمواقف والقيم و صورة الذات، مثل إدراك الشخص لذاته عضوا في مجموعة عمل.

(د) صفات العبقريّة: الخصائص العامة التي تقود إلى السلوك بطريقة معينة كالمثابرة، والمرونة والمبادرة.

(هـ) الدوافع: وهي القوى الداخلية التي تنشأ عنها السلوكيات، مثل دوافع الإنجاز أو الانتماء.

- ولا يتوقف دور المؤسسة عند خلق هذه الكفاءات وحسب؛ بل لابد من العمل على تسخيرها ضمن إطار تنموي دائم ومستمر، ومن بين الاستراتيجيات الفاعلة ما يلي<sup>(٢١)</sup>:
- التعلم التنظيمي الذي يتيح بناء الكفاءات بالاستناد إلى تجارب وخبرات المؤسسة.
  - الإبداع الذي يستخدم الكفاءات الحالية للتوصل إلى كفاءات جديدة عن طريق المزج الأمثل للكفاءات.
  - اكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات وضرورة تطور هذه العلاقات عبر الزمن.

وبعد التعلم التنظيمي والإبداع من أهم استراتيجيات تنمية الكفاءات البشرية والركيزة الأولى في بناء المؤسسة المبدعة، والذي يجب أن تتصف به المؤسسة كمؤسسة تعليمية تعليمية قائمة على فكرة التعلم المستمر ومتجهة نحو ضرورة التحول إلى مؤسسة متعلمة؛ هذا يكسبها ثقافة جديدة مبنية على الرغبة الدائمة في التعلم والإبداع والقدرة الفائقة في مواكبة التغيرات والتكيف مع المستجدات، فقيمها، هيكلها، نظمها وثقافتها التنظيمية تشجع التعلم المستمر لجميع مواردها البشرية، مما يؤدي إلى تحسن مستمر في ممارساتها وتحقيق أمثل لأهدافها، وهذا لن يكون إلا بحل المشكلات واتخاذ القرارات، ويمكن التمييز بين نوعين من الكفاءات هما<sup>(٢٢)</sup>:

#### أ) الكفاءات الفردية:

- مهما كان مستوى الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فإن المناصب التي يشغلها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المؤسسة، نعرض فيما يلي الكفاءات التي ينبغي توفرها في المورد البشري داخل المؤسسة<sup>(٢٣)</sup>:
- يكون شخصاً يعرف كيفية التأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة.
  - يعمل ما يجب ويكون مثابراً وقادراً على العمل وحده وتعلم أشياء أخرى عند الضرورة.
  - التعلم السريع من خلال التحكم السريع في التقنيات المختلفة.
  - لديه روح اتخاذ القرار.
  - إدارة وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة.

- إيجاد جو ملائم للتطوير من خلال مواجهة التحديات التي تعمل على إيجاد المناخ الملائم لتطوير عمل المرؤوسين.
- جعل المرؤوسين في مواجهة المشاكل.
- موجه نحو العمل الجماعي من خلال إنجاز أعماله بقيادة أعمال الآخرين.
- توظيف أصحاب المواهب في جماعة العمل.
- إرساء علاقات جيدة مع الآخرين.
- يكون إنسانيا حتى يظهر مصالح صادقة للآخرين وحساسية بالنسبة لحاجات مرؤوسيه.
- مواجهة المشاكل بأسلوب علمي ولا يويخ الآخرين لأسباب متعلقة بالأخطاء، كما يظهر قدراته في الخروج من المواقف الصعبة.
- إيجاد توازن بين العمل والحياة الخاصة، من خلال التوفيق بين أولويات العمل وأولويات الحياة الخاصة.
- معرفة ذاته بتحديد نقاط قوته وضعفه وجاهزيته لتحسين الأخيرة؛ وضع الموارد البشرية في مواضع مريحة.
- العمل بطريقة مرنة من خلال إمكانية تبنيه لبعض السلوكيات التي يعارضها وألا يكون متصلبا حيث يجب أن يكون صلبا أحيانا ومتساهلا أحيانا أخرى<sup>(٢٤)</sup>.

#### (ب) الكفاءات الجماعية:

تعتبر الكفاءات الجماعية انشغالا متزايدا للمؤسسات خاصة إذا تعلق الأمر بالمؤسسة، نظرا لطبيعتها ووظائفها وخصوصية مواردها البشرية ونوعية أنشطتها، التي تصب غالبا في تنمية المجتمع والتي تنشئ عبر تكاتف الكفاءات الجماعية لديها وفي مختلف الآلات العلمية، حيث تنشأ هذه الكفاءات من خلال تعاون وتآزر الكفاءات الفردية. ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل وتوفير المعلومات الملائمة للجميع، وهناك مؤشر التعلم الجماعي للتجارب، ذلك بتوفير وسائل لذلك كتشغيل عمليات لنجاح التطبيقات المهنية وترسيم استعمال النتائج والعودة إلى التجارب<sup>(٢٥)</sup>.

## ٢- صناعة المزايا التنافسية :

لاشك أن توافر المؤسسة وكذا مؤسسات الاستخدام الأخرى على موارد بشرية مؤهلة وذات مهارات وقدرات عالية، التي تنبثق أساساً من التنمية الدائمة والمستمرة لها؛ إنما يمكنها من بناء وصناعة مزايا تنافسية متعددة تعدد ما تمتلكه من مهارات؛ بل إن المؤسسات المعاصرة أصبحت تسعى إلى تبني مفهومًا تنافسيًا جديدًا وهو "الميزة التنافسية للموارد تشكل في حد ذاتها ميزة تنافسية، والذي يفتح الباب واسعاً أمامها لامتلاك للمزايا التنافسية وفي كل المجالات، طالما تملك موارد بشرية<sup>(٢٦)</sup>.

## ٢- إيجاد مزايا اجتماعية :

باعتبار المؤسسة التعليمية نظاماً مفتوحاً، هذا يجعلها في بحث دائم عن إيجاد كفاءات تمكنها من إيجاد شرعية مجتمعية وتواجد، في مجتمع تحكمه شراسة تنافسية واختلاف شديد في السلوكيات والأنماط الفكرية والمستويات المعرفية، الناتجة أساساً عن تطور المجتمعات كامتداد ونتيجة طبيعية للتطورات التكنولوجية الهائلة التي يشهدها العالم بأسره ولا تزال، هذه الشرعية المجتمعية تحقق من خلال سعي المؤسسة إلى خلق مزايا اجتماعية تأتي أساساً من تدعيم البعد التجاري بالبعد الإنساني والخدمي، ويمكن حصر هذه المزايا على النحو التالي<sup>(٢٧)</sup>:

- إيجاد مناصب شغل للأفراد هذه أول ميزة اجتماعية حققتها المؤسسة للفرد كجزء من المجتمع.
- تنمية المورد البشري لديها وإكسابه مهارات ومعارف وقدرات تخدمه في حياته المهنية والاجتماعية كميزة ثانية.
- ترقية المورد البشري ضمن مساره الوظيفي يفتح الباب أمامه واسعاً لتحسين ظروف حياته الاجتماعية (قيمة مادية كالسكن، الصحة، الاستقرار، وسيلة نقل، وقيمة معنوية اجتماعية كأن يكون له وزن في المجتمع) كميزة ثالثة.
- تنمية وتطوير المجتمع بتنمية وتطوير أفراد المنتمين للمؤسسة كمؤسسة استخدام بالنسبة لهم.
- التقليل من مشاكل المجتمع من خلال امتصاص البطالة وتوفير احتياجات المجتمع من خلال مخرجاتها سواء كانت يد عاملة حاملة لشهادات جامعية أو خدمات أو ابتكارات أو أفكار تخدم الإنسانية والمجتمعات المحلية والدولية.

معنى ذلك أن نجاح المؤسسة وكذا المؤسسات الأخرى على اختلافها في بلوغ أهدافها من تنمية للكفاءات البشرية وصناعة المزايا التنافسية وأيضاً خلق مزايا اجتماعية، يعتبر انعكاساً حقيقياً لتوجهها نحو الاستثمار الجيد، الاستراتيجي في ترميمها لمواردها البشرية ومعبراً حقيقياً عن رؤيتها المعاصرة للمورد البشري كأهم أصولها، ومرهون نجاحها بالاستثمار الجيد فيه.

ونظراً لوعي المؤسسات عموماً والهيئة العامة على وجه الخصوص بأهمية اكتساب مواردها البشرية لمهارات، وخبرات ومعارف جديدة وبصفة مستمرة، أصبحت لا تكتفي باستقطاب الموارد البشرية ذات المهارات والكفاءات والمستوى التعليمي العالي وحسب؛ بل أيقنت أن الاستمرار في تعليمهم هو مصدر قوتها والسبيل الوحيد لمسايرة التحولات الحاصلة<sup>(٢٨)</sup>.

حيث تؤكد الأدبيات المعاصرة في مجال الإدارة بوجه عام وإدارة الموارد البشرية بوجه خاص، على النظر إلى المؤسسات المعاصرة بأنها ليست وحسب مكان للعمل؛ بل أيضاً مكان للتعلم واعتبار مسألة التنمية جزءاً من إستراتيجيتها والتي تستمر باستمرارها، إذ تحولت إستراتيجية تنمية الموارد البشرية إلى نظام استراتيجي للتعليم المستمر، يتكون من العناصر التالية<sup>(٢٩)</sup>:

- المدخلات: تشمل على متدربين من فئات ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية، لديها حاجات تدريبية متنوعة يتطلبها أداء أعمال المؤسسة الحالية وحاجات تنموية تحتاجها في إنجاز الاستراتيجيات المستقبلية، كما تشمل المدخلات على برامج تنمية الموارد البشرية وما تحتويه من مدربين ومدراء ومستلزمات تدريبية وموارد مالية.
- الأنشطة: تتمثل فيما يقوم به المدربين والمتدربين في البرامج التدريبية من فعاليات وأنشطة تعلم، لتحقيق أهداف إستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، حيث يتعلمون كيفية أداء الأعمال بشكلها الصحيح، كما يتعلمون الأشياء الجديدة.
- المخرجات: تمثل التطور و التحسين في مهارات الموارد البشرية واكتساب مهارات جديدة تمكنها من أداء مهام وأعمال مستقبلية جديدة.
- التغذية العكسية: تمثل تقييم الاستفادة من برامج تنمية الموارد البشرية وتحديد الثغرات التي حدثت في تنفيذها، للاستفادة منها في البرامج القادمة.

وعليه فإن اعتبار تنمية اأموارد البشرية في المؤسسة التعليمية وغيرها من المؤسسات المعاصرة تعد بمثابة نظاما للتعلم الإستراتيجي المستمر؛ إنما يعكس من جانب آخر حتمية تحول هذه المؤسسات إلى مؤسسات مجتمعية بالدرجة الأولى وهذا يفرض عليها ما يلي :

- الاتجاه نحو عالمية الإنجاز.
- تنوع مزيج الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة التعليمية.
- تجاه المؤسسة التعليمية للتصغير بمعنى تقليل المستويات الإدارية والتنظيمية بها.
- إعادة هندسة العمليات في المؤسسة التعليمية.
- الاتجاه نحو اللامركزية في صنع القرار مع مشاركة العاملين في صناعته.



## مراجع البحث

- (١) عبد الرحمن إدريس، جمال الدين المرسي : الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠٠٩، ص ص ١١٧-١١٨ .
- (٢) عوض عبد الله البلوي : دور القيادة ذات الرؤية في تحديد التوجه الإستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة قطر، الدوحة، ٢٠١١، ص ص ٥٦-٥٧ .
- (٣) ضياء عزيز، رياض الصفوة : إستراتيجية العمليات، دار الزهراء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١١، ص ص ١٨٢-١٨٣ .
- (٤) وائل الناصري : التوجه الإستراتيجي، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٤، ص ص ٢٠١-٢٠٢ .
- (٥) هيثم الديب : تنمية الموارد البشرية، دار الفرزدق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠، ص ص ٢٧-٢٨ .
- (٦) راوية حسن : إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٧، ص ص ١١٣-١١٤ .
- (٧) إبراهيم عبد السلام : أصول التخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٥، ص ص ١٩٢-١٩٣ .
- (٨) سعد غالب ياسين : الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠، ص ص ١٢٣-١٢٤ .
- (9) D.A. DeCenzo & S.P. Robbins : Fundamentals of Human Resource Management, 10th ed., New York, John Wiley and Sons, Inc., 2010, PP. 112-113
- (١٠) أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١٠، ص ص ١١٦-١١٧ .



(11) R. Triguero; J. Vines & M. Apellaniz : Human Resource Management Practices Aimed at Seeking the Commitment of Employees on Financial and non-Financial (Subjective) Performance in Spanish Firms : An Empirical Contribution, Vol. 17, No. 32, 2012, PP.17-31.

(١٢) وجيه فوزي : تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ٢٠٠٨، ص ص ٩٦-٩٧.

(١٣) عبد الرحمن عنتر : إدارة الموارد البشرية - المفاهيم والأسس والإستراتيجية والأبعاد، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠، ص ص ١٥٣-١٥٤.

(١٤) أسعد كاظم : الأداء الإستراتيجي وإدارة المعرفة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١١، ص ص ١٤٢-١٤٣.

(15) N. Zakaria : Investigating the Role of Human Resource Management Practices on the Performance of SME : A conceptual Framework, Journal of Global Management, Malaysia, Vol. 3, No.1, 2011, PP. 74-92.

(١٦) جعفر جوى ماثيوز وآخرون : تنمية الموارد البشرية، ترجمة على أحمد إصلاح، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ص ١٥٥-١٥٦.

(١٧) سعاد قاسم : التخطيط الإستراتيجي وعملية اتخاذ القرار، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨، ص ص ١٢٤-١٢٥.

(18) C.D. Fisher; L.F. Schoenfeldt & J. Shaw : Human Resource Management, 4th ed, Boston : Houghton Mifflin Company, 2003, PP. 56-57.

(١٩) حسن إبراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، ٢٠٠٢، ص ص ٢١٨-٢١٩.

- (٢٠) زاهر محمد قدرى : إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩، ص ص ٢٣٥-٢٣٦.
- (٢١) زيد منير عنوي: إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧، ص ص ٢٤٦-٢٤٧.
- (٢٢) سنان الموسوي : إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٤، ص ص ١٢٢-١٢٣.
- (٢٣) سيد محمد جاد الرب : إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ٢٠٠٩، ص ص ١٣٦-١٣٧.
- (٢٤) شوقي ناجي جواد : المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٢، ص ص ٢٤٧-٢٤٨.
- (٢٥) صلاح محمد الحجار : الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١٢، ص ص ١٥٧-١٥٨.
- (٢٦) داليا عبد الحميد صفر : إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ص ٢٤٦-٢٤٧.
- (٢٧) طاهر محسن منصور : الإدارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧، ص ص ٢٦٢-٢٦٣.
- (٢٨) طاهر محمود الكلابدة : تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨، ص ص ٢١٦-٢١٧.
- (٢٩) عائدة سيد خطاب : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، شركة الحريري للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ص ١٣٥-١٣٦.