

رسمة قيادات مؤسسات التعليم العالي المصري كقيمة مضافة في ضوء متطلبات التنمية البشرية المستدامة

د/ نيللي السيد عاشور

مدرس بقسم أصول التربية

كلية التربية - جامعة دمياط

الملخص:

يُعتبر رأس المال البشري مخزون استراتيجي بالنسبة للمؤسسات التعليمية يشتمل على القدرات والمهارات التي يجب تسييرها وفق منظور استراتيجي؛ من خلال نُظم ومداخل حديثة لتطوير "الكفاءات، المعرفة، والجودة"، والتي تستطيع المؤسسة بواسطتها تحقيق الاستغلال والتنميين الناجع لتلك الموارد والكفاءات بما يضمن لها امتلاك ميزة تنافسية.

وفي ضوء ذلك استهدف البحث الحالي تسليط الضوء على أهمية إعادة صياغة الأدوار القيادية في مؤسسات التعليم العالي المصري و رسملتها في ضوء مُتطلبات التنمية البشرية المُستدامة؛ كمدخل لصُنع نماذج إدارية حديثة تعتمد على الإصلاح والتطوير الإداري بمؤسسات التعليم العالي، وتُسهم بصورة فاعلة في علاج الفجوة الأساسية بين الدول المتقدمة والصناعية من جهة، والدول النامية من جهةٍ أُخرى - والتي تُعد فجوة إدارية في المقام الأول؛ متمثلة في قصور أداء القيادات على ممارسة القيادة بكفاءة وفعالية وإنتاجية وجودة - وذلك من منطلقين: **أولهما** أهمية العنصر أو المورد البشري في المؤسسات كحقيقة أولى ترتبط بالاتفاق على حقيقة ثانية وهي ضرورة وأهمية العناية بتطوير هذا العنصر وتنميته كأساس لتطوير وتنمية كفاءة المؤسسة، **وثانيهما** الأهمية الاستراتيجية للرسملة باعتبارها مؤشراً للقيمة المضافة ومصدراً لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات.

وجاءت منهجية البحث - وفقاً لرؤية علمية خاصة - بعرض وتحليل لـ "متطلبات التنمية البشرية المُستدامة، الاستراتيجيات القيادية لتنمية رأس المال البشري وتحسين الأداء الجامعي، رسملة القيادات الجامعية كمؤشر للقيمة المضافة بمؤسسات التعليم العالي" ،وانتهاءً بعرض التوصيات والمقترحات.

الكلمات المفتاحية:

الرسملة - القيمة المضافة - التنمية البشرية المُستدامة.

Capitalizing Egyptian Leadership of Higher Education Institutions as Value-Added in the Light of Sustainable Human Development Requirements

BY:

Ph. D/ Nelly El-Sayyed Ashour

Education Foundations Department,
Faculty of Education, University of Damietta

Abstract:

Human Capital is considered strategic stock for educational institutions including abilities and skills that should be steered according to strategic perspective, through modern systems and approaches for developing "efficiencies, knowledge and quality" by which institution achieve the best use and value these resources and efficiencies so that they assure maintaining a competitive advantage.

Therefore, the current research highlights the importance of reformulating lead roles in Egyptian Higher Education institutions and capitalizing them in the light of sustainable human development requirement, as an approach to form modern administrative models based on administrative reform and development within higher education institutions, and effectively contribute to bridging the key gab between the developed and industrial countries, on one hand, and the developing countries on the other hand- which, in the first place, is an administrative gab represented in insufficiency performance of leadership concerning practicing leadership efficiently, effectively, productively and qualitatively-from two standpoints: **First**, The importance of human resource in the institutions as a key fact consistently related to another fact ,that is, the importance and necessity of developing this resource as a foundation of the institution efficiency development. **Second**, the strategic importance of "Capitalization"

as a value-added indicator and a source of maintaining competitive characteristic of institutions.

Methodology of the research- according to a particular scientific perspective- shows and analyzes "Requirements of Sustainable Human Resources Development", Leadership strategies for Developing the Human Capital and Improving university performance, Capitalizing University Leadership as an indicator of value-added in Higher Education institution", then ends with presenting recommendations and suggestions.

Key words:

Capitalizing, value-added, sustainable human development.

رسالة قيادات مؤسسات التعليم العالي المصري كقيمة مضافة في ضوء متطلبات التنمية
البشرية المستدامة

"The value of a business is a function of how well the financial capital and the intellectual capital are managed by the human capital. You'd better get the human capital part right " , (Dave Bookbinder)

مقدمة:

يشهد العالم تحولات هيكلية في مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، والأمنية... أدت إلى تغيير العديد من المفاهيم بل والثوابت الراسخة، تجلّت هذه التحولات من خلال ثورة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات التي جعلت معظم النظم التعليمية في تحدّ كبير، يستدعي من أجل المواكبة ضرورة التغيير والتجديد. ولقد أدّى الارتباط الوثيق بين البيئة والتنمية إلى ظهور مفهوم للتنمية يُسمى التنمية المُستدامة Sustainable Development وهي تنمية قابلة للاستمرار والتي تهدف إلى الاهتمام بالعلاقة المتبادلة ما بين الإنسان ومحيطه الطبيعي وبين المجتمع وتنميته، والتركيز ليس فقط على الكم بل النوع؛ مثل تحسين توزيع الدخل بين أفراد المجتمع وتوفير فرصة العمل والصحة والتربية والإسكان، وتهدف التنمية المستدامة أيضاً إلى الاهتمام بشكل رئيس بتقييم الأثر البيئي والاجتماعي والاقتصادي للمشاريع التنموية، وحيث أنّ البيئة هي المخزون الطبيعي للموارد التي يعتمد عليها الإنسان وأنّ التنمية هي الأسلوب الذي تتبعه المجتمعات للوصول إلى الرفاهية والمنفعة، لذا فإنّ الأهداف التنموية البيئية يُكمل بعضها البعض.

والتنمية المستدامة نمط تنموي حديث يمتاز بالعقلانية والرشد، فهي تأخذ وتراعي حقّ الأجيال القادمة في رفع مستوى المعيشة من خلال الموارد المتاحة واستغلال الطاقات والإمكانات مع مراعاة الجوانب البيولوجية و الاجتماعية والثقافية في رؤوس الأموال الحالية وحق الأجيال القادمة فيها، وتهدف إلى أن تصبح عملية التنمية مستمرة ممتدة، كما تهدف إلى رفع كفاءة الموارد المتاحة (عيسى وخلوط، ٢٠١٥، ١٣).

كما تلعب التربية دورًا جوهريًا في تنمية الموارد البشرية ولهذا فقد أولت الجمعية العمومية للأمم المتحدة أهمية قصوى لذلك وأفردت لها مساحات كبيرة ودعت إلى أنه لكي يكون للتربية دور في التنمية المستدامة فإن الأمر يتطلب تضافر جهود جميع الجهات المعنية من تربويين ومتقنين لوضع رؤى وبرامج ومشاريع لمستقبل من التربية المستدامة والعمل الجماعي لتحقيق هذه التطلعات.

وثُعد العلاقة بين التنمية والتربية تاريخية؛ حيث بدأ الاهتمام يتزايد بمشكلة التنمية بعد الحرب العالمية الثانية وذلك بسبب التغيرات التي واجهتها أوربا بعد أن دمرتها الحرب وهي نفس المشكلة التي واجهت الدول التي استقلت ونفضت عنها غبار الاستعمار فأصبحت الكثير من هذه البلاد تبحث عن الأساليب المناسبة لرفع مستوى المعيشة والقضاء على مظاهر التخلف وأصبحت هذه القضية هي القضية الأولى التي تواجه الحكومات والتي تعتبر القدرة على إيجاد الحلول لها معياراً للحكم على مدى نجاح هذه الحكومات (طنيب وآخرون، ١٤١١هـ). والتنمية الشاملة تحتاج إلى العديد من المقومات البشرية وغير البشرية إلا أنه يكاد يُجمع المهتمون بقضية التنمية على أن العنصر البشري هو أهم هذه المقومات؛ حيث يُعد العنصر البشري العنصر الأساسي والركيزة التي تقوم عليها التنمية في أي بلد ولا سبيل إلى بناء هذا الإنسان إلا عن طريق التربية التي تقوم على تطوير الشخصية الإنسانية وإعادة بنائها كما تعمل التربية على إيجاد أنماط من السلوك تتناسب التنظيمات الاجتماعية الناشئة عن الأخذ بالأساليب العلمية والتكنولوجية كما تعيد التربية بناء الآراء والمعتقدات لتواكب التغيرات الاجتماعية الناشئة عن عملية التنمية ومن هنا يتضح أن الإنسان هو أساس التنمية وأداؤها وهو أيضاً غايتها وهو في الوقت نفسه محور العملية التربوية (متولي، ١٩٨٨) ولعل أهم خاصية من خصائص التنمية هي تأهيل القوى البشرية وإعدادها للعمل في القطاعات المختلفة وعلى كل المستويات وذلك بتزويدها بالمعارف والمهارات والقيم اللازمة للعمل المُستهدف والتهيئة للتعايش مع العصر التقني. والتوازن في تأهيل القوى العاملة حسب الاحتياجات المتغيرة

وكذلك تعزيز قيمة العمل والإنتاج ودعم الاستقلالية في التفكير ونبذ الاتكالية والنزعة الاستهلاكية وهي من أهم أهداف التربية (طنيب وآخرون، ١٤١١هـ).
أمّا العلاقة بين التعليم والتنمية المُستدامة علاقة تبادلية، فالتنمية المستدامة تهدف إلى تحسين التعليم، وتحقيق تكافؤ الفرص في الحصول على تعليم جيد، في جميع المناطق وجميع البلدان، ممّا يعزز التعلم والتعليم بشكل واضح ونوعي. والغرض من التعليم من أجل التنمية المُستدامة، ليس لإخبار الناس ما هو المهم، وماذا يجب عليهم أن يفعلوا، ولكن لتمكينهم من اتخاذ القرارات المهمة بالنسبة لهم، وإكسابهم المهارات التي يحتاجونها للقيام بذلك.

إنّ العصر الإداري الحديث بمعطياته ومقدراته المتطورة لا يعترف بالدور السلطوي اللامحدود للقيادات الإدارية العليا بل إننا نعلم هؤلاء القادة إذا قلنا أنّ أمور هذا العالم تسير بمشيئتهم وإرادتهم وقراراتهم. إنّنا نعيش في عصر الخبراء المهنيين والتقنيين. إنّهم هذه الشريحة المتضخمة من القادة الإداريين والمديرين التنفيذيين والمستشارين الفنيين التي باتت تصنع في العالم المتقدم القرار الإداري والاقتصادي والاجتماعي (سالغر، ٢٠٠٨، ١١).

كما تُعد القيادة سواء في القطاع الخاص أو القطاع العام من الوظائف الرئيسية المعنية بعمليات التوجيه والتطوير والتحديث في أداء المنشآت وعنصرًا هامًا لتفعيل قدرة المنظمات على أداء دورها وتحقيق أهدافها. ويمثل سلوك القيادات واتجاهاتها مؤثرًا هامًا في معرفة نوع الجهود المبذولة من قبلها لتحسين الأداء وتطوير المنظمات والموارد البشرية. (النصر، ٢٠٠٩، ٩).

وتُعد القيادة بصفة عامة حلقة الوصل بين الموارد البشرية بالمنشأة وخططها وتصوراتها المستقبلية وتعتبر البوتقة التي تنصهر وتتفاعل من خلالها كافة المفاهيم والاستراتيجيات الإدارية وتدعم القوى الإيجابية في المنشآت وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان وتُمكن من السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات وتنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنشأة كما أنّ الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم. وتعتبر القيادة من

أهم أدوات التوجيه فاعليةً، فهي الوسيلة الأساسية التي عن طريقها يستطيع المدير بثّ روح التآلف بين العاملين في المنظمة (النحاس وهلال، ٢٠٠٩، ٢٢٧).

لهذا يعتبر رأس المال الفكري مخزون استراتيجي بالنسبة للمؤسسات التعليمية يشتمل على القدرات والمهارات التي يجب تسييرها وفق منظور استراتيجي؛ من خلال نظم ومداخل حديثة لتطوير " الكفاءات، المعرفة، والجودة"، والتي تستطيع المؤسسة بواسطتها تحقيق الاستغلال والتنميين الناجع لتلك الموارد والكفاءات بما يضمن لها امتلاك ميزة تنافسية.

ونظرًا لأهمية رأس المال الفكري ودوره الحيوي في تقديم الإبداعات والابتكارات - والتي تُعد هي الأدوات الأساسية للبقاء والنمو في ظل عصر المعرفة- فقد دعى هذا الأمر العديد من المؤسسات إلى البحث عن معنى ومضمون رأس المال الفكري وأفضل الطرق التي يُدار بها، خاصةً وأنه يُعتبر اتجاه إداري حديث يتّسم بالطابع المعنوي غير الملموس، بالإضافة إلى عدم التأكد من العوائد المستقبلية المتوقعة منه نظرًا لصعوبة التنبؤ بعمره الإنتاجي وصعوبة قياسه وتقييمه (بشير، ٢٠١٣، ٣).

وحدّدت دراسة (Weziak, 2007) مكونات رأس المال الفكري، وقسمته إلى أربع مكونات فرعية وهي كالتالي:

- ١- رأس المال البشري: وتمّ تحديد سبع متغيرات لقياس لرأس المال البشري وهي: "مستوى تعليم المواطنين والمقيمين، جودة النظام التعليمي، جودة قوة العمل، مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للمواطنين والمقيمين، صحة المواطنين والمقيمين، الرضا والسعادة الحياتية، و درجة الحرية المسموح بها".
- ٢- رأس مال العلاقات: وتمّ تحديد أربع متغيرات لقياسه وهي كالتالي: (العلاقات الأجنبية، التجارة الدولية، الثقة المتبادلة، ونماذج السلوك).
- ٣- رأس المال الهيكلي: وتمّ تحديد ثلاث متغيرات لقياسه وهي كالتالي: (عدد براءات الاختراع المطبقة، حجم النفوذ الخارجي، ومستوى انتشار شبكات أجهزة المحمول).

٤- رأس المال المتجدد:

وهنا تمّ تحديد سِتّ متغيرات لقياسه وهي: (مستوى الاستثمار في البحوث والتطوير، عدد المنشورات العلمية، عدد تطبيقات الاختراعات الأجنبية، درجة مساهمة قوة العمل في البحوث والتطوير، الاستثمار في نظم التعليم العالي، الاستثمار في نظم المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات).

ويُعتبر العامل البشري العنصر المؤسس والمحرك لعوامل الإنتاج، منذ البدايات الأولى للنشاط الاقتصادي، وانطلاقاً من أنّ أفراد الجنس البشري هم المنتجين والمستهلكين في نفس الوقت، وتميزهم بسلوكهم الواعي اتجاه إشباع حاجاتهم المختلفة المُتّسمة بالندرة النسبية من مجتمع إلى آخر ومن فترة زمنية إلى أخرى.

في ظل التطور العام الذي شهدته المجتمعات البشرية في مختلف المجالات، وظهر اتجاهات تفكير جديدة من الرأسمالية العلمية النابعة من التجاربيين، والفكر الاشتراكي الذي ينفذ الرأسمالية ويعدّه الفكر الكنزري الذي حاول تصحيح أزمات الرأسمالية وصولاً إلى الفكر الحديث الذي يدافع عن الحريات الأساسية للأفراد وحقوق الإنسان والعامل خاصةً وردّ الاعتبار له باعتباره إنسان كائن حي بطبيعته يختلف عن باقي المخلوقات بقدراته العقلية والذهنية الموجهة للعملية الإنتاجية وعناصر الإنتاج (حميد، ٢٠٠٩، ٢٢٦).

لقد أصبحت المنافسة الحقيقية بين منظمات الأعمال في بيئة الاقتصاد المعرفي تتمثل في محاولة بناء وتنمية رأس المال البشري بكل الوسائل الممكنة حتى ولو بجذب العناصر البشرية المتميزة لدى المنافسين، حيث أصبحت غالبية المنظمات على وعي كامل بأنّ القيمة الحقيقية لمنظمات الأعمال لا ترجع فقط إلى عوامل مادية وإنّما ترجع أيضاً إلى عوامل أخرى معنوية وفكرية ربما تكون أكثر أهمية وتتمثل في العوامل البشرية والتنظيمية والتي يعبر عنها برأس المال الفكري والذي يُعدّ هو الأساس في ابتكار التقنيات

والسبيل لتنفيذ الخطط الساعية إلى بناء وتنمية القدرات التنافسية في جميع مجالات العمل في المنظمة.

ويُعد رأس المال البشري من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت على الساحة المعرفية خلال العشرة سنوات الأخيرة، ويشير هذا المفهوم إلى الإنتاج العقلي الابتكاري سواء كان بشكله الكامن في ذهن وعقل العنصر البشري أو بشكله الموثق والمعروض في السجلات والمستندات وقواعد البيانات، وبالتالي فإن مفهوم رأس المال الفكري يُعد مفهوم واسع وشامل يتعدى حدود رأس المال البشري والذي يشير فقط إلى المخرجات الابتكارية الكامنة في العقول البشرية المتميزة، كما أنه يتعدى مستوى إداري مُعين، حيث أنه يمثل مجموعة من القدرات المعرفية والابتكارية التي يمكن أن تتواجد في جميع المستويات الإدارية بالمنظمة (Allen, 2003, 8).

وأشارت دراسة (دهان، ٢٠١٠) إلى أن الاستثمار في التعليم يُعد نوعاً خاصاً من الاستثمار البشري، ذو عوائد عالية، لأن تكاليفه تُعوّض بشكل كبير من خلال الفوائد المترجمة للتعليم على الأفراد المتعلمين والمجتمع ككل في صورة مكافآت أعلى، وإنتاجية متزايدة، وأن التعليم عامل من أهم عوامل تراكم رأس المال البشري الذي يساهم في النمو الاقتصادي، وربما قد تكون مساهمته أكبر من مساهمة رأس المال المادي، لأن العامل المتعلم (المكون والمدرّب) أكثر إنتاجية من العامل غير المتعلم، كما يساهم رأس المال البشري المتراكم بفضل الاستثمارات التعليمية مساهمة إيجابية. ودراسة (إبراهيمي، ٢٠١٣) التي أكدت على أن رأس المال البشري يمثل المعارف والمهارات والقدرات التي تجعل العنصر البشري قادراً على أداء واجباته ومسؤولياته الوظيفية بكل فاعلية واقتدار، حيث يُعد رأس المال البشري أفضل أنواع رأس المال قيمة، وهذا بإسهامه في تحقيق التنمية الاقتصادية، وباعتباره أحد المتغيرات الرئيسية المؤثرة في عملية الإنتاج. لذا تسعى الدول إلى تنميته عن طريق تحسين المؤشرات الثلاثة للتنمية البشرية المتمثلة في الدخل، توفير الرعاية الصحية والتعليم، كما توصلت إلى أن التعليم يُعدّ من أهم وسائل تنمية

رأس المال البشري، فهو يهدف إلى تحسين القدرات البشرية ويساعد على سدّ احتياجات الأفراد ويساهم في تحقيق النمو الاقتصادي، والذي تعود فوائده على التنمية البشرية ومواجهة التحديات الحالية والمستقبلية. كما سعت دراسة (الحاروني، ٢٠١٥) إلى تقييم دور التعليم في مراحل المختلفة باعتباره المكون الرئيسي لرأس المال البشري وأحد العوامل المؤثرة في تنمية الناتج المحلي الإجمالي وذلك من خلال نتائج التحليل الإحصائي للعلاقة بين مراحل التعليم المختلفة بالناتج المحلي الإجمالي، وتوصلت الدراسة إلى أنّ هناك عدم كفاءة في استخدام رأس المال البشري للذين تخرجوا من الجامعات المصرية، نتيجة وجود علاقة عكسية بينها وبين الناتج المحلي الإجمالي.

وتمثل الجامعة المكون الأساسي لقطاع التعليم العالي، ومركز لبلورة القرار الثقافي، ومصنع لإنتاج المعرفة، ومنظومة تجسيد التوجهات الاستراتيجية وتخريج النُخب من الكفاءات الفاعلة والمؤثرة التي تقود عملية التنمية؛ المُحدثة للثورات الفكرية والاجتماعية القادرة على مجابهة تحديات العصر وتحقيق التنمية المستدامة.

وفي ظل العولمة وما تفرزه من تحديات ينبغي في اعتقادنا ضرورة تكيف المؤسسات التعليمية - بصفة عامة - والجامعات - على وجه الخصوص - لمسايرة مختلف التغيرات المعاصرة وذلك باستخدام أساليب وطرق تعليمية حديثة؛ لأنّ التعليم أساس المعرفة، والمعرفة أساس القوة، والقوة أساس التطور والنّقدم وتحقيق مستويات التنمية المطلوبة. ومن ثمّ فقيام الجامعة بدورها في تنمية رأس المال البشري، والرقي بمستوى التعليم وفي كيفية استيعاب مخرجات التعليم، هو ضرورة حتمية من منطلق الحرص على تنمية وتطوير الموارد البشرية التي هي أساس التنمية المستدامة.

مشكلة البحث وتساؤلاته:

تمر المنظمات في عالم اليوم بالعديد من التغيرات المتلاحقة حيث أصبحت المنظمات تعيش في عصر المعرفة والذي يتميز بانتشار ظاهرة العولمة والمنافسة الحادة والثورة في نظم المعلومات والاتصالات وقد أدّت هذه التطورات إلى ظهور مشكلة حيوية

تتمثل في كيفية تحديد القيمة الحقيقية لتلك المنظمات، حيث تتطوي هذه المنظمات على نوعين من الأصول حتى يمكن لها أن تزاوّل نشاطها الأساسي وهما الأصول المادية الملموسة والأصول المعنوية غير الملموسة.

والعصر الحالي هو عصر المعرفة والتقدم التقني، وعصر التغير المتسارع، وعصر الانفتاح الإعلامي، الثقافي، الحضاري العالمي، التقدم التقني الذي هو من أهم خواص هذا القرن وهو تطور يعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة، واستخدام المعلومات المتدفقة بمعدلات سريعة، حيث تُعد المعرفة المحور الأساسي في عملية التنمية الإنسانية والاجتماعية التي تستهدف الارتقاء بالذات وبناء القدرات على مستوى الفرد والمجتمع في آن معاً، يقدر خبراء الدراسات المستقبلية أنّ حجم المعرفة العلمية سيتضاعف كل سنة ونصف (عثمان، ٢٠٠٧، ٣).

كما أنّ التحديات التي يواجهها الإنسان العربي تزداد ضراوة يوماً بعد يوم وخاصةً في ظلّ التقدم التكنولوجي وثورة المعلومات، وإذا كان لا بد من مواكبة هذه التغييرات والتحديات، فإنّ الاطلاع المستمر والتدريب هما بمثابة التجربة الحقيقية خاصةً وأنّها تسهم بقوة في المشاركة في إعداد (القيادات الناجحة) والقادرة على إدارة التغيير والابتكار (العجمي، ٢٠١٠، ١٧).

و يُعاني التعليم الجامعي في بلادنا من عقبات كبيرة منها الأعداد المتزايدة من الطلبة الملتحقين، وضآلة التمويل، وتدني نوعية المناهج وطرق التعليم، وأسلوب الإدارة، وعدم الاستقلالية... الخ، وبما أنّ العلاقة وثيقة من جهة بين القوة والسيادة والاقتصاد والتطور والنمو... وبين التعليم من جهة ثانية؛ فإنّه يتطلب من مؤسسات التعليم في كل المستويات (ومؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي على وجه الخصوص) إدخال الإصلاحات اللازمة سعياً للتكيف الضروري ومسايرة للتطورات الجديدة والواقع العالمي القائم على المعرفة وضمان البقاء والاستمرار والمحافظة على السيادة في هذا العالم المتطور...

وبالرغم من أهمية تنمية الموارد البشرية بوجه عام إلا أنه ينبغي أن يوجّه الاهتمام إلى فئة خاصة من الموارد البشرية يقوم عليها في الغالب نماء وازدهار المنظمات والمجتمعات، هذه الفئة تمتلك الخبرة والمعرفة والقدرة الإبداعية، بما يجعل تنميتها واستشعارها والمحافظة عليها أمراً مطلوباً في ظل التنافس الشديد على الكفاءات البشرية بل يمكن القول أنّ النظر إلى إعداد وتأهيل الموارد البشرية في ظل ظهور مفهوم رأس المال الفكري يجب أن تتحول استراتيجياً نحو النظر إليهم باعتبارهم أحد مصادر الاستثمار التي يمكن استكشافها ورصد مقوماتها وتصديرها (الصالح، ٢٠٠٤، ٨).

ففي الوقت الذي نعاني فيه ازدياد القوى البشرية الموجودة في سوق العمل وعدم حصول هذه القوى على الوظائف المناسبة ونفسي البطالة، تفرض علينا هذه المشكلة أن نعيد النظر في استراتيجيتنا المتصلة بالقوى البشرية بحيث يكون التركيز على رأس المال البشري من خلال منظومة البحوث والاستشارات والتدريب بما يضمن الاستفادة من هذا المورد الثمين على المستوى الداخلي والخارجي -شاع استخدام مصطلح القيمة المضافة (Added Value) لما له من الفاعلية في تقييم المؤسسات التعليمية والمساندة في قرارات اعتمادها، ومنها الجامعة كمؤسسة مجتمعية تسهم في بناء الإنسان الذي يُعد ركيزة للتنمية وأداتها تحقيقاً لمتطلبات التنمية البشرية المستدامة. وبما أنّ للجامعة إسهامات فاعلة في تحقيق التنمية البشرية المستدامة يتمحور مفهومها حول أهمية الاهتمام بالإنسان وتلبية احتياجاته كونه طاقة متجددة، فهذا يتطلب زيادة إمكاناته وقدراته وتأمين الفرص المتكافئة للجميع بما يحقق المساواة والعدالة الاجتماعية حفظاً لأجيال الحاضر والمستقبل.

وهذا ما أكّده دراسة (مدفوني هنده، ٢٠١٦) والتي استهدفت إبراز المنهج الفكري الجديد القائم على الأصول المعرفية وعلى رأسها العنصر البشري مع تبيان أهمية الاستثمار فيه عن طريق عرض آليات تنميته وتطويره، وتوضيح جوانب الصعوبة التي تفرضها طبيعته اللاملموسة في قياس عوائده إضافةً إلى استحداث نموذج للقياس خاص بالموجودات الفكرية، وتوصلت الدراسة إلى أنّ الجامعة تلتزم بقراراتها ومسؤولياتها طويلة

الأجل بتحويل رأس المال البشري من أصول (رصيد) إلى نتائج (تدفق) وتبين أنّ هذا التدفق يمكن قياسه من خلال المنشورات المتخصصة وإطلاق المنتجات والخدمات القائمة على المعرفة بالإضافة إلى قياس الأداء الكلي للجامعة من خلال الاشتراك في قواعد البيانات العالمية والحصول على جوائز جودة الخدمة التعليمية. ودراسة (شنوف، ٢٠١٦) والتي أكّدت أنّه لا يمكن الفصل بين تطوير الموارد البشرية عن القضية الأساسية وهي تحسين مخرجات التعليم العالي، فالبلدان العربية تواجه حالياً بقضاياها المصيرية سياسات غريبة تستهدف ترسيخ الهيمنة على المنظومة التربوية بل وحتى الهيمنة الفكرية، الاجتماعية، الثقافية والفنية في ظلّ نظام عالمي جديد يُراد تثبيت أركانه على أعمدة السيطرة والاستغلال وذلك بالتحكم في الفكر البشري.

وبرصد واقع تنمية رأس المال البشري بالمؤسسات التربوية المصرية بصفة عامة ومؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة، ومن واقع عمل الباحثة كعضو هيئة تدريس بإحدى الجامعات المصرية، نلاحظ عدم تمكن معظم القيادات الإدارية الجامعية من إنجاز الأعمال الموكلة إليهم بالجودة المطلوبة، وتعزي الباحثة ذلك إلى وجود مصادر تمثل معوقات للتحسين والتطوير المؤسسي يمكن أن نستعين بها للتنبؤ بمعوقات رسملة قيادات التعليم العالي، تمثلت فيما يلي:

- مصادر منطقية / تتبع من فائدة وجدوى الرسملة حيث تنظر مثلاً في الوقت والكلفة والنتائج البعيدة غير المضمونة.
- مصادر عاطفية / وهي تتبع من شعور واتجاهات القائمين على العمل والخوف من التطوير والتحسين.
- مصادر اجتماعية / مثل المحافظة على العلاقات الاجتماعية السادة والرغبة في الإبقاء على الوضع الراهن.
- مصادر سياسية / حيث تتم المقاومة بناءً على اعتبارات تتصل بالقوى المسيطرة أو السائدة.
- مصادر اقتصادية / وغالباً ما تتعلق بالحوافز والمكافآت.

هذا الوضع يستدعي منّا تفكيراً جدياً وعميقاً في بناء تصور واضح لتجويد أداء القيادات الجامعية من خلال تقديم برامج تدعم التفكير القيادي الجامعي في ضوء بيئة الغد، ويسهم في التعامل مع الواقع ومستقبله ورسم مساراتنا استناداً إلى تحديد ما الذي نستطيع فعله؟ وما هي أولوياتنا من أجل استغلال الأبعاد المتشابهة لهذا المجتمع؟، وذلك بطريقة رشيدة وحكيمة تساعدنا في مواجهة التحديات التي جلبها هذا التطور الجديد بمختلف أبعادها واتجاهاتها.

من هنا جاءت الحاجة لتسليط الضوء على تنمية رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي المصري - متمثلاً في قياداتها - بما يحقق أهداف التنمية البشرية المُستدامة وذلك من خلال الإجابة عن السؤال الآتي:

ما الآلية الإجرائية لرسملة قيادات مؤسسات التعليم العالي المصري كقيمة مضافة في ضوء متطلبات التنمية البشرية المستدامة؟

وتفرّع عنه التساؤلات التالية:

- (١) ما الأطر النظرية والفكرية للتنمية البشرية المستدامة (المفهوم - المؤشرات - المتطلبات)؟
 - (٢) ما المقصود برسملة القيادات الجامعية كمؤشر للقيمة المضافة بمؤسسات التعليم العالي؟
 - (٣) ما المقترحات الإجرائية لرسملة قيادات مؤسسات التعليم العالي المصري في ضوء متطلبات التنمية البشرية المستدامة؟
- أهداف البحث:**

يهدف البحث الحالي إلى:

- (١) عرض الأطر النظرية والفكرية للتنمية البشرية المستدامة من حيث (المفهوم - المؤشرات - المتطلبات).

٢) تحديد المقصود برسمة القيادات الجامعية من حيث (المفهوم - الأبعاد - المحددات)، وصولاً إلى الأهمية الاستراتيجية لرسملة القيادات الجامعية باعتبارها مؤشراً للقيمة المضافة ومصدراً لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي المصري.

٣) وضع مجموعة من المقترحات الإجرائية لرسملة قيادات مؤسسات التعليم العالي المصري لتحقيق المتطلبات التربوية للتنمية البشرية المستدامة.

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في:

- تتمثل الأهمية النظرية في حيوية موضوع هذا البحث والندرة النسبية في البحوث والدراسات التطبيقية في مجال الرسملة بالمؤسسات التربوية، كما أنه قد يُسهم في إيضاح مفهوم وأبعاد ومُحددات واستراتيجيات رسملة القيادات الجامعية.

- يعطي هذا البحث الفرصة للمسؤولين عن إدارات (الموارد البشرية - الجودة) بمؤسسات التعليم العالي للاستفادة من التعرف على كيفية توظيف مؤشرات التنمية البشرية المستدامة في (إعادة صياغة الأدوار القيادية الجامعية و رسملتها- الاهتمام بالعاملين بالجامعة برفع مهاراتهم وصقل خبراتهم ومستوى أدائهم للأعمال)، كمدخل لصنع نماذج إدارية حديثة تواكب متغيرات العصر، وتسهم في تحقيق الدقة والشفافية والكفاءة الإدارية في تنفيذ الأعمال والمعاملات المختلفة ومن ثمَّ زيادة فعالية إدارة مؤسسات التعليم العالي لتحقيق أهدافها بشكل أفضل.

- يوجه هذا البحث الانتباه إلى إمكانية تحقيق متطلبات التنمية البشرية المستدامة في البيئة التربوية على جميع المستويات (القيادات - العاملين - الطلاب) حيث يقدم مدخلاً منظماً لتنمية رأس المال البشري في مؤسسات التعليم العالي، كما يأتي هذا البحث تلبية لتوصية كثير من الدراسات والبحوث، والتي تؤكد على ضرورة الاهتمام بالموارد البشري في المؤسسات التربوية.

- إنَّ هذا البحث ينظر إلى إسهام مدخل الرسملة في حالة تطبيقها في تطوير " الكفاءات، المعرفة، والجودة" بمؤسسات التعليم العالي.

- سوف يساعد هذا البحث على إتاحة الفرصة أمام المزيد من البحوث والدراسات في مجال الرسملة بالمؤسسات التربوية حيث لم تجد الباحثتان - على حد علمهما - دراسات سابقة عربية تناولت موضوع (رسملة القيادات بالمؤسسات التربوية)، وبالتالي فإنَّه قد يسهم في تقديم معلومات جديدة في هذا المجال لعلَّها قد تفيد المهتمين بالتنمية البشرية المستدامة في مصر.

منطلقات البحث:

إنَّ تنمية رأس المال البشري بالجامعات متمثلاً في القيادات الجامعية، لا يُعد هدفاً بل وسيلة يمكن للجامعة من خلالها تحقيق متطلبات التنمية المستدامة، و تتحدد منطلقات رسملة القيادات الجامعية فيما يلي:

١. كونها عملية ضرورية، بل وحتمية، للتقييم الجيد له وإدارته، فالشيء الذي لا يمكن تنميته لا يمكن تقييمه وإدارته أو تطويره، وبالتالي تساهم عملية التنمية في التقييم الفعّال لرأس المال البشري المتاح لدى الجامعة، وتعظيم الاستفادة منه، وتنمية الذاكرة التنظيمية التربوية.
٢. امتلاك الجامعة لرأسمال بشري متميز يمكنها من رفع مستوى أدائها وتحقيق العديد من المزايا التنافسية.
٣. تُوفّر عملية تنمية رأس المال البشري معلومات دقيقة؛ يمكن أن تطور، وتعزز من أداء الجامعة وتزيد من قدرتها على الاستجابة للتغيرات البيئية السريعة والمتلاحقة، ومن ثمَّ تحقيق أهدافها.
٤. تساهم تنمية رأس المال البشري في بناء وتشبيد العقول البشرية عالية التميز وتعظيم القيمة البشرية للعاملين في الجامعة، بالإضافة إلى تنمية وإدارة المعرفة

- وزيادة القدرة على توليد الأفكار ذات القيمة العالية، مما يسهم في استمرارية ونجاح الجامعة.
٥. الحاجة لخلق بيئة تدعم وتحافظ على التطور المستمر وتطوير المعتقدات والقيم والأنماط السلوكية في الجامعة لتحقيق رسالتها وغايتها بكفاءة وفعالية، وخلق ثقافة متميزة في الأداء لتحقيق توقعات عملاء الجامعة.
٦. تساهم رسملة القيادات الجامعية في:
- تحديد القيمة الحقيقية للجامعة: لأنه يُمثل الفرق بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية للجامعة، كلما كان هذا الفرق كبيراً؛ كانت الجامعة أكثر ثراءً بفكرها، وذكائها ومعارفها.
 - زيادة قدرة الجامعة على استثمار المعرفة: أي التنفيذ الناجح للابتكارات، وتطوير نماذج وأساليب جديدة للعمل.
 - التحول نحو الجامعة المعرفية: وهي جامعة تملك بنية تحتية تكنولوجية تمكنها من تطبيق إدارة المعرفة في عملياتها اليومية وتحتوي على الثقافة المناسبة التي تُمكن العاملين من تبادل الأفكار، والمعلومات فيما بينهم بما يخدم أهداف الجامعة.

مصطلحات البحث:

(١) التنمية البشرية المُستدامة: Sustainable human development

- التنمية المُستدامة: Sustainable Development

تُعرف التنمية المُستدامة بأنها " عملية تغيير يتناغم فيها استغلال الموارد وتوجهات الاستثمار ومناحي التنمية التكنولوجية وتغيير المؤسسات، ويعزز كلاً من إمكانات الحاضر والمستقبل للوفاء باحتياجات الإنسان وتطلعاته؛ فهي تلبية لحاجات الأجيال الحالية دون المساس بإمكانية تلبية حاجات الأجيال القادمة؛ أي استجابة لمختلف رغباتهم وحاجياتهم مع المحافظة على البيئة ودون رهن مستقبل الأجيال القادمة" (عثمان، ٢٠٠٧، ٢٣).

– التنمية البشرية المستدامة: Sustainable human development

عرّفها (دودين، ٢٠١٢، ١٢٧) على أنّها "عملية تمكين الإنسان من تحقيق إنسانيته". كما تُعرف بأنّها "تنمية قدرات وخيارات الحياة أمام الناس في مجتمع معين بحيث تلتزم هذه العملية بطموحات الأفراد والمجتمع وأن تعي لضرورات الحاضر وتراث الماضي وتطلعات المستقبل". وفي الدراسة الحالية يُقصد بالتنمية البشرية فعالية الجامعة بتطوير كفايات ومهارات وقدرات واتجاهات لدى الطلبة من الناحية المعرفية، تساعدهم وتؤهلهم للقيام بتطوير وتنمية ذواتهم ومحيطهم بما يستجيب مع التطورات التقنية والمعلوماتية في العالم المعاصر. (أبو سمرة، ٢٠٠٧، ٢٦)

وتعرفها الباحثة إجرائياً على أنّها "مفهوم يتضمن تنمية الناس والتنمية من أجل الناس والتنمية بواسطة الناس، ويُعنى بتنمية أفراد المجتمع بالاستثمار في القدرات الإنسانية، سواء في التعليم أو الصحة أو المهارات المختلفة، وهكذا يمكنهم العمل على نحو منتج ومبدع وهو ما يعني إتاحة الفرص لكل إنسان للمشاركة في عملية التنمية بقدر ما يستطيع".

وتكتسب التنمية البشرية صفة الاستدامة عندما تقترن أهدافها بتحقيق متطلبات التنمية المستدامة، عندما تجد في أهدافها ما يدعم استمرارها على سبيل المثال (تمكين جميع الناس، في جميع أنحاء العالم، لتلبية احتياجاتهم الأساسية، والتمتع بتحسين نوعية الحياة، دون المساس بنوعيتها لأجيال المستقبل) فتكون بالتالي تنمية داعمة مقبولة من فئات المجتمع المختلفة.

٢) القيمة المضافة (Value-Added):

إنّ مفهوم القيمة المضافة هو في الأساس مصطلح اقتصادي انتقل إلى التعليم باعتباره استثمار في رأس المال البشري. وهو مصطلح اقتصادي يشير إلى الفرق بين المخرجات والمنتجات النهائية لمنظمة ما، والمدخلات اللازمة للوصول لتلك المنتجات (عبد الجواد، ٢٠١١، ٣١-٣٢). ويرتبط مفهوم القيمة المضافة بالمجال التربوي، وتُعرف

الباحثة القيمة المضافة لمؤسسات التعليم العالي إجرائياً على أنّها "الفرق بين مستوى أداء مؤسسة التعليم العالي في بداية فترة زمنية معينة وأدائها في نهاية تلك الفترة، من خلال التغذية الراجعة لبيانات القيمة المضافة، وتعتبر بمثابة مؤشر أساسي لقياس أداء المؤسسة، و تمثل الفرق بين الإنتاج و الاستهلاكات الوسيطة، فكّما تحسّن هذا الفرق دلّ ذلك على تحسّن أداء المؤسسة، حيث تعكس مستوى الأداء العام للمؤسسة تمهيداً لتحسينه وتطويره.

٣) الرسملة: Capitalization

هي "مجموعة القدرات والخبرات والمهارات البشرية المتباينة في مستوى أدائها، سواء العاملة في المنظمة حالياً أو مستقبلاً، كما يمكن النظر إليه على أنّه "العمالة المُدرية الماهرة والمتخصصة العالية الكفاءة (مثل العلماء والخبراء والفنيين)، وهو كذلك "المهارات والمعرفة للمتخصصين التي يمكن أن تُستخدم لتقديم خدمات قيّمة" (حرحوش وصالح، ٢٠٠٣، ٩).

وتُعرّفها الباحثة إجرائياً على أنّها " تنمية رأس المال البشري المتميز من القيادات الجامعية ذوي المواهب المتميزة (التنظيمية، الإدارية) والذين لديهم القدرة على التفكير الإبداعي الذي يؤثر في أنشطة الجامعة الحيوية ويعمل على جذب العملاء ويخلق قيمة مضافة للمنتج أو الخدمة المقدمة، ممّا يحقق الميزة التنافسية ".

منهج البحث:

يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع، حيث أنّ هذا المنهج لا يتوقف عند وصف الظاهرة أو المشكلة والعوامل المؤثرة فيها، ولكن يتجاوز ذلك إلى تفسير الظاهرة وتحليلها وتطويرها.

واستُخدم هذا المنهج للكشف عن دواعي رسملة القيادات الجامعية وإعادة صياغة أدوارها بمؤسسات التعليم العالي المصري في ضوء متطلبات التنمية البشرية المستدامة،

كمدخل لصُنع نماذج إدارية حديثة تعتمد على الإصلاح والتطوير الإداري بمؤسسات التعليم العالي.

وهكذا تتبلور خطوات المنهج المستخدم في الخطوات التالية:

- الوصف (نظري) لـ"التنمية البشرية المستدامة (المفهوم - المؤشرات - المتطلبات)،
رسمة القيادات الجامعية كمؤشر للقيمة المضافة بمؤسسات التعليم العالي(المفهوم -
الأبعاد - المحددات)".

- التفسير (نظري) لـ "الأهمية الاستراتيجية لرسمة القيادات الجامعية باعتبارها مؤشراً
للقيمة المضافة ومصدراً لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي".

- التوصل في ضوء الوصف والتفسير إلى نتائج توضح أهمية المورد البشري في
المؤسسات كحقيقة أولى ترتبط بالاتفاق على حقيقة ثانية وهي ضرورة وأهمية العناية
بتطوير هذا العنصر وتنميته كأساس لتطوير وتنمية كفاءة مؤسسات التعليم العالي، ومن
ثمَّ الأهمية الاستراتيجية لرسمة القيادات الجامعية باعتبارها مؤشراً للقيمة المضافة
ومصدراً لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي المصري.

- تقديم بعض التوصيات والمقترحات لرسمة قيادات مؤسسات التعليم العالي في مصر
لتحقيق متطلبات التنمية البشرية المستدامة.

الإطار النظري:

أولاً : للتنمية البشرية المستدامة (المفهوم - المؤشرات - المتطلبات):

▪ مفهوم التنمية البشرية المستدامة:

إنَّ طبيعة العصر الذي يعيش فيه الإنسان اليوم يتَّسم بالتغير السريع والتقدم المذهل
في شتى المجالات التربوية، والاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية، والثقافية،
والمعلوماتية، وقد برزت على الساحة محاولات لتحليل التنمية و تعريفها من خلال منظور
اجتماعي إنساني؛ فهي تعمل على توفير الاحتياجات الأساسية للإنسان؛ الغذاء والسكن
والصحة والتعليم والعمل، وانطلاقاً من أنَّ التنمية لا تقتصر فقط على البُعد الاقتصادي بل

هي أشمل من ذلك حيث تُراعي أيضاً الأبعاد الاجتماعية؛ منها القدرة على تلبية الاحتياجات الأساسية للمجتمع والقضاء على اللامساواة والتقليل من الفقر والبطالة، وهي ما تُسمى بالتنمية البشرية، فقد فرض المصطلح نفسه في الخطاب الاقتصادي والسياسي على مستوى العالم بأسره وخاصةً منذ التسعينات.

لعب البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة وتقاريره السنوية عن التنمية البشرية دوراً بارزاً في نشر وترسيخ هذا المصطلح، فعرفها تقرير التنمية البشرية الأول لعام ١٩٩٠ والصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأنها: "عملية توسيع نطاق الخيارات المتاحة أمام البشر، وأهم هذه الخيارات المُتَشعبة هي أن يحيا الإنسان حياة طويلة خالية من العِلل، وأن يتعلموا، وأن يكون بوسعهم الحصول على المواد التي تكفل لهم مستوى معيشة كريمة" (رزيق، ٢٠٠٢، ٣)

و تُعرّف التنمية بأنها تلك "العمليات التي تُبذل فيها نشاطات مقصودة وفق سياسة عامة لإحداث تطور اجتماعي واقتصادي وسياسي وثقافي ومعرفي للناس في بيئاتهم المحلية، وذلك بالاعتماد أساساً على الجهود الأهلية والحكومية المنسقة والمتكاملة" (أبو سمرة، ٢٠٠٧، ١٠).

بينما يعود أصل مصطلح الاستدامة Sustainable إلى علم الإيكولوجي Ecology، حيث استخدمت الاستدامة للتعبير عن تشكل و تطور النظم الديناميكية التي تكون عُرضة إلى تغيرات هيكلية تؤدي إلى حدوث تغيير في خصائصها و عناصرها و علاقات هذه العناصر ببعضها بعض، و في المفهوم التنموي استخدم مصطلح الاستدامة للتعبير عن طبيعة العلاقة بين علم الاقتصاد Economy و علم الإيكولوجي Ecology على اعتبار أنّ العِلْمَيْن مشتقان من نفس الأصل الإغريقي حيث يبدأ كل منهما بالذر Eco و الذي يعني في العربية البيت، أمّا مصطلح Economy فيعني إدارة مكونات البيت (غنيم، أبو زخط، ٢٠٠٧، ٢٣)

يتكون اصطلاح التنمية المستدامة من لفظتين، هما: التنمية، والمستدامة. والتنمية في اللغة مصدر من الفعل (نمى). يقال: أنميت الشيء ونمّيته: جعلته نامياً (ابن منظور، ١٩٩٠، ج٥، ص٣٤١). فكلمة التنمية من الناحية اللغوية تعني التطور في مراحل متتالية ولا يوجد حتى الآن تعريف مُتفق عليه للتنمية، أما كلمة (المُستدامة) فمأخوذة من استدامة الشيء، أي: طلب دوامه(ابن منظور، ١٩٩٠، ج٢١، ص٢١٣).

وعرّفها قاموس ويبستر Webster على أنّها "تلك التنمية التي تستخدم الموارد الطبيعية دون أن تسمح باستنزافها أو تدميرها جزئياً أو كلياً (Geis, 1998, p2).

كما تُعرف على أنّها التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون الإخلال بقدرات الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها. أو هي تعبير عن التنمية التي تتّصف بالاستقرار و تمتلك عوامل الاستمرار و التواصل. أو هي تنمية قابلة للاستمرار و هي عملية التفاعل بين ثلاث أنظمة، نظام حيوي، نظام اقتصادي ونظام اجتماعي (قاسم، ٢٠٠٧، ٢٠). معنى ذلك أنّ هذه التنمية المطلوبة:

. لا تسعى لتقدم مجموعة بشرية محددة زمانا ومكانا، وإنما هي لكل البشرية على المدى البعيد.

. مع أنّها تلبي احتياجات الحاضر فهي تراعي عدم المساس بقدرة الأجيال القادمة على توفير احتياجاتها مستقبلاً.

. تستوجب انتشار القيم التي تشجع على تحديد الاحتياجات وفق ما هو ممكن بيئياً. ولما كان مفهوم التنمية المستدامة شاملاً وإطارها عامّاً فلم يقف تعريف التنمية المستدامة عند تعريف مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية عام ١٩٩٢ بل إنّه تعدّى ذلك وبنات هناك اجتهادات ورؤى كثيرة حاولت أن تضع تعريفاً شاملاً وجامعاً وإطاراً محدداً ومفهوماً واضحاً للتنمية المستدامة، إذ يصعب إيجاد كلمة واحدة في اللغة العربية تعكس بدقة محتوى التعبير الإنجليزي الذي له أكثر من معنى. فكلمة Sustainable تعني القابل للاستمرارية أو الديمومة، وتقارير برنامج الأمم المتحدة للتنمية المتعلقة بالتنمية

البشرية تستعمل في ترجمتها إلى اللغة العربية تعبير التنمية المستدامة ويمكن أيضاً في اللغة العربية أن نلجأ إلى كلمة الدعم للتعبير عن معاني المفهوم، فالتنمية المُستدامة هي التي تجد في ذاتها ما يدعم استمرارها فتكون بالتالي تنمية داعمة، وهي لا يمكن أن تكون كذلك إذا لم تكن متحملة ومقبولة من فئات المجتمع المختلفة.

والتنمية المستدامة "مفهوم ناشئ" لسببين: أولهما، لأنها جديدة نسبياً وتتطور، ونحن نتعلم لفهم الآثار المترتبة على نطاق واسع لجميع جوانب حياتنا، وثانيهما، لأنَّ معانيه تظهر وتتطور وفقاً للسياقات المحلية. (UNESCO, 2010)

وتهدف التنمية المُستدامة إلى تمكين جميع الناس، في جميع أنحاء العالم، لتلبية احتياجاتهم الأساسية، والتمتع بتحسين نوعية الحياة، دون المساس بنوعيتها لأجيال المستقبل.

وتعددت تعريفات التنمية البشرية المُستدامة، فقد عُرِّفت من ناحية المسؤولية تجاه الأجيال القادمة لأول مرة في تقرير اللجنة العالمية للبيئة والتنمية عام ١٩٨٧م على أنَّها: "تلك التنمية التي تلبي حاجات الحاضر دون المساومة على قدرة الأجيال المقبلة في تلبية احتياجاتهم" (النيش، ٢٠٠١، ٨٢). ومن أهم تلك التعريفات وأوسعها انتشاراً ذلك الوارد في تقرير بروندتلاند (نشر من قبل اللجنة عبر الحكومية التي أنشأتها الأمم المتحدة في أواسط الثمانينات من القرن العشرين بزعامة جروهارلنبروندتلاند لتقديم تقرير عن القضايا البيئية)، والذي عرّف التنمية المُستدامة على أنَّها "التنمية التي تلبي احتياجات الجيل الحاضر دون التضحية أو الإضرار بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها" (WCED 1987, 43).

وعرِّفت التنمية التي وردت في المبدأ الثالث الذي تقرر في مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية الذي انعقد في ريو دي جانيرو بالبرازيل عام ١٩٩٢ التنمية المُستدامة بأنَّها "ضرورة إنجاز الحق في التنمية" بحيث تتحقق على نحوٍ متساوٍ الحاجات التنموية والبيئية لأجيال الحاضر والمستقبل (موسشيت، ٢٠٠٠، ١٧). من هنا أصبح تعريف التنمية

المُستدامة مرئياً إلى أبعد الحدود واجتهدت فئات من الباحثين ومن ذوي التخصصات المختلفة للدخول في هذا الميدان، ومحاولة تناول عملية التنمية المُستدامة بما يخدم مجالات تخصصاتهم، فقد عرّفها ف. دوجلاس قائلًا: "التنمية المُستدامة هي عملية التنمية التي تلبي أمانى وحاجات الحاضر دون تعريض قدرة أجيال المستقبل على تلبية حاجاتهم للخطر" (موسشيت، ٢٠٠٠، ٦٣).

أمّا من الناحية الاقتصادية لتعريف التنمية البشرية المُستدامة فقد جاء تعريف مجموعة من العلماء أنّ التنمية هي الجُهد المنظم لتنمية موارد المجتمع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بقصد القضاء على التخلف واللحاق بركب الحضارة وتوفير الحياة الكريمة لكل فرد من أفراد المجتمع (النوري، ١٤٠٩هـ)

أمّا من حيث إسهام التنمية البشرية المُستدامة في خدمة المجتمع، إذ يُعرّفها بعضهم بأنّها عملية شاملة تهدف إلى إحداث زيادة قدرة المجتمع الذاتية على إشباع حاجاته المادية والمعنوية الإبداعية لمواجهة مشكلاته وحلها ذاتياً للتخلص من التبعية وما يترتب عليها (أبو عينين، ١٤٠٧هـ)

ويُعرّفها سعد الدين إبراهيم "بأنّها انبثاق ونمو كل الإمكانيات والطاقات الكامنة في كيان معين بشكل كامل ومتوازن - سواء كان هذا الكيان فرداً أو جماعةً أو مجتمعاً" (الخميسي، ٢٠٠٥).

إنّ المفهوم الخاص بالتنمية البشرية المُستدامة يُقصد به تمكين الناس من المشاركة الفاعلة في العملية التنموية والاستفادة من قدراتهم بأقصى طاقة ممكنة فضلاً عن عدم تحميل الأجيال القادمة أيّ ديون على مختلف أشكالها سواءً مادية أو اقتصادية.

■ العلاقة بين مفهومي التنمية المُستدامة والتنمية البشرية المُستدامة:

تتضح العلاقة بين التنمية المُستدامة والتنمية البشرية من خلال أنّ جوهر التنمية البشرية هو جعل التنمية في خدمة الناس بدلاً من وضع الناس في خدمة التنمية. ومن هذا المنظور فإنّ التنمية البشرية تعني ضمناً تحويل البشر سلطة انتقاء خياراتها بأنفسهم، سواءً فيما يتصل بموارد الكسب، أم الأمن الشخصي أم الوضع الاجتماعي والسياسي. هذا وينبغي أن تشمل التنمية البشرية استخدام منظور شامل للتنمية يجعل العمل متكاملًا ومندمجًا بين الاختصاصات والقطاعات المختلفة. أمّا التنمية المُستدامة فهي مفهوم شائع تمّ تداوله في السابق كثيرًا وقد انبثق من قلق المختصين بالبيئة بسبب تدهور الموارد الريفية الذي تسببه التنمية التقليدية. ثم صار اهتماماً يثيره برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بصورة منهجية منتظمة عقب قمة الأرض في ريو دي جانيرو واعتماد جدول أعمال القرن الحادي والعشرين في عام ١٩٩٢، ممّا أعطى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي دوراً أكبر. ضمن منظومة الأمم المتحدة فيما يتعلق بقضايا البيئة وإدارة الموارد الطبيعية. وكان التحدي الأساسي هو كيفية دمج التنمية المُستدامة بالتنمية البشرية، كي يصبح للمفهومين معاً معنى معقول. وجدول أعمال القرن ٢١ يجعل هذه المهمة أسهل من خلال تركيزه على الاستخدام المستديم للموارد الطبيعية والتنمية البشرية.

ثمّ جاءت التنمية البشرية المُستدامة التي من النظرة الأولى كأنها أفضل تسوية؛ غير أنّ التدقيق فيها يستدعي السؤال عن الفرق بينها وبين التنمية المُستدامة أو التنمية البشرية. ذلك أنّ التنمية البشرية المُستدامة يجب أن تكون شيئاً مختلفاً، وأن تعني أكثر من مجرد التنمية المُستدامة مضافاً إليها التنمية البشرية. بل وينبغي أيضاً أن تكتسب معناها الخاص وأبعادها التطبيقية كي تُلهم المحللين والممارسين، والسياسيين والجمهور على حدّ سواء. (السنبل، ٢٠٠١، ١٤-١٦)

■ أهمية التنمية البشرية المستدامة:

إنَّ التنمية البشرية عبارة عن إفراح المجال أمام الإنسان ليعيش حياة مديدة يتمتع فيها بالصحة وتحصيل التعليم وتحقيق ذاته. وحيث أنَّ مفهوم التنمية ونظرياتها ما جاءت إلَّا لمعالجة قصور السياسات الاقتصادية عن تحقيق أهدافها، فالسياسات يمكن أن يكون لها دورًا هامًا في تحقيق التنمية البشرية المستدامة سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

أشار برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (٢٠١٠) إلى أنَّ التنمية البشرية عبارة عن إفراح المجال أمام الإنسان ليعيش حياة مديدة يتمتع فيها بالصحة وتحصيل التعليم وتحقيق ذاته. وحيث أنَّ مفهوم التنمية ونظرياتها ما جاءت إلَّا لمعالجة قصور السياسات الاقتصادية عن تحقيق أهدافها، فالسياسات يمكن أن يكون لها دورًا هامًا في تحقيق التنمية البشرية المستدامة سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة فسلع التنمية البشرية في معظمها سلع شبه سوقية لا يوفرها السوق إلَّا للمقتدر وأنَّ رعاية الدولة لتمكين مواطنيها يساهم في زيادة إنتاجية اليد العاملة وفي التنمية الاقتصادية بشكل عام كما هو الحال في دولة السويد التي نجحت في التحسينات التي حصلت في الصحة والتغذية والتعليم والعمر؛ في حين فشلت الدول النامية لأنَّها تبنّت مبدأ تخطيط التنمية ومركزية التمويل الاقتصادي والتدخل في الأسواق وتأسيس المنشآت الحكومية.

لذلك يجب أن يتمحور مفهوم التنمية في التركيز على كيفية إدارة البشر وتزويدهم بالمهارات والقدرات اللازمة للمساهمة بفاعلية في العملية الإنتاجية بدلًا من التمركز حول كيفية إدارة رأس المال أو الموارد الطبيعية، وكذلك يتم مفهوم "التنمية البشرية" بهدف الارتقاء بالفكر التنموي من المجال الاقتصادي الضيق الذي سادَ خلال العقود الماضية إلى مجالٍ أرحب ليشمل مجال الحياة البشرية بكافة أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، إذ لا سبيل لتحقيق تنمية شاملة مستدامة ما لم يتم الاهتمام بالموارد البشرية وتنميتها واكتشاف إمكاناتها المختلفة لإعداد إنسان جديد فاعل.

▪ خصائص التنمية البشرية المستدامة:

ذكر (الخميسي، ٢٠٠٥) بعض خصائص التنمية البشرية المستدامة، ومنها أنها:

- عملية شاملة لجميع جوانب الحياة.
 - عملية داخلية ذاتية تتم من داخل الفرد كما أنها خارجية تتم بتوجه من المجتمع.
 - تقوم على عدة مقومات مثل الموارد الطبيعية والبشرية ورأس المال.
 - عملية تطوير شاملة ومستمرة.
 - عملية تشاركية بين المواطن والدولة معا.
 - تهدف إلى القضاء على التخلف والتبعية وتؤكد الاعتماد على الذات.
 - تهدف إلى توفير حياة كريمة لكل أفراد الشعب.
 - ليست طريق واحد محدد وإنما تتعدد وتتوعد طرقها بتنوع الإمكانيات الكامنة.
- وتقوم التنمية البشرية المستدامة على وعي ثقافي واجتماعي بالدرجة الأولى وإحساس ومواطنة ومشاركة في تنمية المجتمع بالدرجة الثانية (الشعبي، ١٤١٣ هـ)، كما أن التنمية ليست قضية علم فحسب، لكنّها قضية علم وخيار أيديولوجي أو عقائدي، وقيمي وأخلاقي، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال البعد التربوي (الخميسي، ٢٠٠٥).

▪ مؤشرات التنمية البشرية المستدامة:

في السنوات الأخيرة تمّ تعميق مفهوم التنمية (PNUD) بفضل جهود برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للتنمية البشرية المستدامة، وذلك بوضع معايير ومؤشرات جديدة تتضمن ما يلي:

- الحفاظ على البيئة ومواردها الطبيعية والتقليل من التلوث.
- الاعتناء برأس المال البشري بكل فئاته ومكوناته، بحيث تتوفر للجميع المهارات والقدرات الصحية والتعليمية والمشاركة في العملية الاقتصادية والاجتماعية.

- تطوير رأس المال المجتمعي، أي الإطار التنظيمي للعلاقات المجتمعية على أساس مبادئ حسن الإدارة والمساءلة والإنصاف والعدالة في توزيع الموارد والمشاركة في اتخاذ القرار (الدعوي والعداري، ٢٠١٠، ٣٠)
وتشمل مؤشرات التنمية البشرية المستدامة ما يلي:

١. المؤشرات الاقتصادية: تتضمن التعاون الدولي لتعجيل التنمية البشرية المستدامة؛ تغيير أنماط الاستهلاك؛ الموارد والآليات المالية.
٢. المؤشرات البشرية: وتتضمن مكافحة الفقر؛ الديناميكية الديمغرافية والاستدامة؛ تعزيز التعلّم والوعي العام والتدريب؛ حماية صحة الإنسان وتعزيزها وتعزيز التنمية البشرية المستدامة للمستوطنات البشرية.
٣. المؤشرات البيئية: وتتضمن نوعية موارد المياه العذبة وإعدادها وكذا النهوض بالزراعة والتنمية الريفية المستدامة ومكافحة إزالة الغابات والتصحر.
٤. المؤشرات المؤسسية والمجتمعية: وتتضمن مؤشرات الحصول على المعلومات؛ العلم والتكنولوجيا.

- تنمية رأس المال البشري:

يعتبر موضوع تنمية رأس المال البشري أحد المواضيع الحساسة في التنمية، وذلك انطلاقاً من كون العنصر البشري هو الوسيلة والغاية في نفس الوقت في مجال عملية التنمية، كما أنه لا يمكن الحديث عن التنمية دون الحديث عن تنمية رأس المال البشري، فالتنمية تتم بالموارد البشرية ومن أجلها.

وعرّف (اللوزي، ٢٠٠٠، ٨٧) تنمية رأس المال البشري بأنها "إعداد العنصر البشري إعداداً صحيحاً بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلاً عن زيادة طاقاته وجهوده". كما أنّ تنمية رأس المال البشري، هي عبارة عن تعبئة الطاقات البشرية وبلورة إمكانياتها المتعددة ولمواهبها العقلية والجسدية لزيادة قيمتها ورفع مكانتها، ليتمكن استخدامها بصورة

مبدعة (في طرق الاستغلال الأمثل لكافة الموارد الاقتصادية). وتمثل تنمية رأس المال البشري "أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية". وتمثل التربية والتعليم والتدريب وتنمية القدرات؛ الدعائم الأساسية والمقومات الرئيسية لتنمية رأس المال البشري.

ويشكل التدريب أحد أهم وسائل تنمية رأس المال البشري، فمن المسائل البديهية أنَّ الإنسان هو من يقوم بعملية التنمية الشاملة، بما يعني أنَّه يمكن أن يكون أداة بناء و إصلاح، إن تم اختيار من تُسند إليه مسئولية تولى شؤون العامة وحفظ حقوقهم ابتداءً، وتدريبه و إعادة تأهيله وترقيته مهنيًا واجتماعيًا لاحقًا، بالقدر الذي يرفع كفاءته الأدائية باستمرار. إنَّ تدريب رأس المال البشري و إعادة تأهيله يجعله قادرًا على التفاعل مع التكنولوجيا الجديدة ومن ثمَّ التأقلم مع المتغيرات العالمية في الآن ذاته ولتحقيق ذلك، يتطلب العناية بالموارد البشرية ورعايتها، بكيفية متكاملة وذلك أثناء التوظيف أو ما يعرف بـ "عملية الاستقطاب" (حسن، ٢٠٠٥، ٣٣) ثم يتم إعادة تأهيل العنصر البشري مهنيًا، وذلك برفع مستواه وتنمية طاقاته وتوسيع معلوماته المعرفية والتقنية، باعتبار أنَّ تنمية المهارات التعليمية تستمد قوتها وجدواها واستمراريتها من طبيعة الخطط التدريبية، طبقًا لمفهوم "التعليم مدى الحياة".

- تحفيز وتنمية رأس المال البشري

يحظى مفهوم تنمية رأس المال البشري باهتمام كبير لدى المخططين الإداريين؛ لرسم السياسات والاستراتيجيات المستقبلية، وتشكل تنميته تحديًا لجميع المنظمات والمؤسسات في مختلف الدول سواء أكانت متقدمة أم نامية؛ ولهذا يبذل المعنيون في هذا المجال جهودًا كبيرة لتطوير برامج متميزة لتنمية رأس المال البشري، باعتباره أحد العوامل الفاعلة في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الجودة والتنافسية، ومع ذلك لا تزال برامج تنمية رأس المال البشري تتأثر بعوامل عديدة من أهمها: (عارف، ٢٠١٠، ٢٥٥)

١. عدم وضوح الرؤية لمفهوم رأس المال البشري ولدوره في النهوض الاقتصادي وتحقيق الإبداع والتنافسية.
٢. ضعف الجانب التقويمي للبرامج الموجهة لتنمية رأس المال البشري.
٣. تدني مستوى الإنفاق على برامج تنمية رأس المال البشري في المؤسسات المختلفة.
٤. نقص البحوث العلمية الموجهة نحو دراسة برامج تنمية رأس المال البشري.
٥. وجود برامج متواضعة لتنمية رأس المال البشري، إذ أنّها لا تزال في بداياتها.
٦. ضعف مستوى المادة العلمية لبرامج تنمية رأس المال البشري.
٧. ضعف الاستراتيجيات المستخدمة في برامج تنمية رأس المال البشري.
٨. نقص عدد المدربين المؤهلين لتنفيذ برامج تنمية رأس المال البشري.
٩. تواضع الشدة الانفعالية لاتجاهات المتدربين والإداريين نحو برامج تنمية رأس المال البشري.

إنّ برامج تنمية رأس المال البشري لا تُلبّي متطلبات التنمية التي أصبحت مُلحة لمجتمعات عصر العولمة والاقتصاد المعرفي الذي بدأت أهمية المعرفة فيه تتزايد كمحرك رئيس للنمو الاقتصادي في زمن الأفضلية التنافسية؛ لأنّ تنمية رأس المال البشري تتطلب اتباع منهجية علمية سوية تأخذ باعتبارها مختلف العوامل الفاعلة، وآليات تفاعلها مقداراً واتجاهاً؛ لتوظيفها في تطوير برامج تدريبية موجهة لتنمية رأس المال البشري بأسلوب علمي، ويهدف هذا التطوير إلى:

١. تحسين أداء العاملين في المؤسسات الذي يُعد مكوناً رئيساً وفعالاً وحجر الزاوية في عملية تطوير أداء المؤسسات المختلفة.
٢. توظيف الإمكانيات المتاحة بأفضل صورة ممكنة.
٣. تحقيق التكيّف مع تحديد العولمة وعصر المعلوماتية.

٤. تلبية احتياجات سوق العمل ومتطلبات مختلف خطط التنمية الفردية والمجتمعية.

٥. تحقق الجودة الشاملة.

٦. تحقيق مزايا الاقتصاد المعرفي.

ومما سبق نخلص إلى ضرورة إحداث نقلة نوعية في برامج تنمية رأس المال البشري، من أجل تحقيق ما يلي:

١. التميّز: مخرجات تدريب عالية المستوى تتميز بالجودة والمنافسة، وهذا يتطلب مهارات عالية وكفايات مرتفعة لدى العاملين في المؤسسات المشاركة في التدريب.
٢. الجودة الشاملة: وذلك لكل من بنية برامج تنمية رأس المال البشري وطرق تنفيذها وأساليب تقويمها وللتغذية الراجعة ذات العلاقة.
٣. الفعالية: وتتمثل في تحقيق أفضل تدريب لكل متدرب.
٤. اقتصاد المعرفة: ينبغي أن تكون الإدارة في المؤسسات المختلفة في عصر الاقتصاد المعرفي قادرة على تحقيق الآتي:
 - تنمية القدرة على البحث والاكتشاف والإبداع.
 - اكتشاف قدرات العاملين المختلفة (نقدية، إبداعية، ...) وتنميتها وتوجيهها سعياً للنفوق والتميز والإنجاز.
 - مساعدة العاملين لديها على تحمل مسؤولياتهم.
 - تطوير قدرات العاملين على استخدام التكنولوجيا الحديثة.
 - تطوير قدرات العاملين على العمل الجماعي والحوار الهادف وتقبل آراء الآخرين.
 - تطوير قدرات العاملين للتغلب على حواجز الزمان والمكان لتحقيق التميز في الأداء.

وتجدر الإشارة إلى أنه لا يكفي أن تكون برامج التدريب متطورة؛ لتؤمن تدريباً جيداً، فأغلب مؤسسات التدريب في العالم العربي تستوحي برامجها من برامج مؤسسات تدريب غربية، بل من المهم أيضاً توفير هيئة تدريب كُفأة ومؤهلة، وقادرة على إحداث النقلة النوعية المطلوبة.

كما أكد (Suciu, 2009) أن استمرارية الوضع التنافسي للجامعات يستلزم إيجاد نموذج مسئول عن تطوير عملية الإبداع الإداري، بدءاً من كونها فكرة إلى حال تطبيقها بالجامعات، وذلك بهدف خلق قيمة جديدة، ويتكون هذا النموذج من الخطوات التالية:

- توليد معرفة جديدة.
- تطبيق المعرفة الجديدة بداخل المنظمة من أجل الحصول على قيمة جديدة.
- الاختبار العملي للمعرفة الجديدة بداخل المنظمة من خلال تطوير عملية الابتكار.
- نشر وتوزيع المعرفة الجديدة إلى خارج المنظمة من خلال استخدام التعاقدات.

ومما سبق يمكن استنتاج بعض متطلبات تحفيز رأس المال البشري، فيما يلي:
- استقطاب الكفاءات: فمقدار الفائدة التي تعود على المنظمة من وجود رأس مال بشري كفاء عظيمة، ومن ثمّ فمن الأهمية بمكان أن تتمكن المنظمة من أن تجد وتجذب وتحتفظ بالكفاءات البشرية غير العادية.

- التطوير والتنمية المهنية المستمرة للكفاءات: وذلك بوضع الكفاءات في مشكلات حقيقية مع وجود رقابة لصيقة لتدريبها، فهذا يُمكن تلك الكفاءات من التحرك سريعاً إلى أعلى منحنى التعلم الخاص بتطبيق المعرفة، والتدريب أثناء العمل والرقابة وضغوط زملاء العمل تُطور من معارف الكفاءات؛ فقد أثبتت الدراسات أنّ هذا النوع من التدريب يزيد من قدرة وقيمة الكفاءات.

- زيادة التحديات: تزيد كفاءة رأس المال البشري كلما تمّ وضعه أمام تحديات جادة، فأفضل القادة هم من يكونوا أكثر تطلّباً وذوي رؤية ولا يطبقون وضع أهداف فضفاضة، إنّ الهدف من التطوير هو دفع رأس المال البشري لأن يطبق ما لديه من معرفة.

- التقييم والانتقاء: يُفضل رأس المال البشري الكفاء أن يتم تقييمه لكي يتم إدراك مقدار تفوقه، وبالتالي فإنّ المنافسة المتمثلة في عملية الغرلة المبنية على الجدارة من شأنها أن تحفز الأداء والإنجاز.

▪ متطلبات تحقيق التنمية البشرية المستدامة:

تعد تهيئة الفرد ليكون عنصراً مهماً في الحياة الاجتماعية عن طريق هيكلة شاملة داخل المجتمع من أهم متطلبات تحقيق التنمية البشرية، وذلك من خلال تبني سلسلة إصلاحات سياسية واقتصادية وتشريعية، تبدأ من خلال التركيز على دور الشباب في المجتمع، ويظهر هذا الدور من خلال إطلاق الإبداعات الشبابية ودعمها عن طريق ما يلي: (لقمان، ٢٠١٢، ٢٤٣-٢٤٤)

١- حق التعليم للجميع لأنّه من حقوق الإنسان الأساسية في الحياة، وإتاحة الفرصة لكل فرد في تنمية طاقاته من خلال مؤسسات الثقافة والتعليم بهدف القضاء على الأمية باعتبارها عائقاً من عوائق التنمية بمفهومها الشامل، والتأكيد أيضاً على فكر التعليم المستمر لبعث روح الثقافة والتعلم لدى الجميع حتى من فاتته قطار التعلم في الصغر، مع الأخذ في الاعتبار أهمية التكنولوجيا ونظم المعلومات والأخذ بأعلى أسبابها، مع ضرورة مراجعة كافة البرامج التعليمية على مستوى ما قبل الجامعة وما بعدها بحيث تُتبع أحدث طرق التعليم التجريبي دون التلقين، ممّا يسمح بإطلاق القدرات واكتشاف المواهب مبكراً حتى يمكن دعمها وصقلها وإتاحة الفرص لها للتقدم ومنحها المنح التعليمية التي تسمح لها بالانطلاق في البحث العلمي.

٢- وضع استراتيجية تدريبية خاصة للشباب عن طريق تصميم ورش عمل متكاملة وشاملة مستمرة لتنمية قدرات الشباب طبقاً لإمكاناتهم واستعدادهم وقدر العلوم التي تلقوها في المراحل التعليمية الأولى.

٣- إنشاء برامج سياسية وتعليمية خاصة يتم فيها إشراك الشباب في عملية الحوار وصنع القرار وحثهم على التعرف على أهم المشكلات التي تواجه المجتمع ومناقشتها معهم للوصول إلى أفضل الحلول المقترحة مع إشاعة الحرية في المؤسسات الثقافية والتعليمية وترسيخ أسس الحوار الديمقراطي ضماناً لرفع الكفاءة في العمل وتجديده وتطويره.

٤- ترسيخ قيمة العدالة بين أفراد المجتمع بالمساواة في إتاحة الفرص بينهم دون تحيز مع التقدير المتكافئ لكل فروع المعرفة الإنسانية وخبراتها أيًا كانت طبيعة العمل، ذهنية أو عملية أو فنية أو إنتاجية ... الخ، وكذلك في مختلف الأنشطة المجتمعية وتكاملها بما يتوافق مع طبيعة الإنسان المركبة من طاقات مختلفة؛ بدنية، عقلية، اجتماعية، روحية، وجدانية.. مما يؤدي إلى تنمية هذه الطاقات للوفاء باحتياجاتها البيولوجية والجسمية والمعنوية.

٥- وضع الأسس العلمية للعمل بروح الفريق وهو ما نفتقده في مؤسساتنا التعليمية والسياسية وغيرها، وتبيان أهمية النجاح في بلوغ ذلك، ولذلك يجب السعي لتحقيق التنمية البشرية الحقيقية لشباب أمتنا وأبنائنا.

٦- وضع استراتيجية ثقافية تنمي وتؤكد الهوية وتنمي الوعي بقيمة الإنسان هدفاً ووسيلة في منظومة التنمية الشاملة، وتُمكنه من التفاعل مع المجتمع الدولي. وبناء على ذلك كثُرت الدراسات والبحوث والمؤتمرات التي عُقدت لتحديد مفهوم التنمية البشرية وتحليل مكوناتها وأبعادها، كإشباع الحاجات الأساسية، والتنمية الاجتماعية، وتكوين رأس المال البشري، أو رفع مستوى المعيشة أو تحسين نوعية الحياة.

٧- المحافظة على البيئة اقتصادياً لا يهدرها فيما لا يُستفاد به منها ولا يتم تلوينها بما يرفع تكلفة إصلاحها أو يؤدي إلى تدميرها وصعوبة الاستفادة منها، مع ضرورة الاستخدام

المُستدام للموارد الطبيعية جنباً إلى جنب مع النمو الاقتصادي والانسجام الاجتماعي مع الحرص على عدم تناقص الرصيد الأساس من الموارد البيئية للمجتمع مع مرور الوقت، إذ ينبغي أن يبقى رصيد الموارد الطبيعية من خلال التدابير الفعالة بما يحقق التنمية المستدامة بمعنى السعي الدائم لتطوير نوعية الحياة الإنسانية.

وهذه المتطلبات السبع هي السبيل للتنمية البشرية المتوازنة التي تحقق أهدافها في بلوغ المجتمعات العربية بشكلٍ خاص وهو ما نتمناه لها من رقي وتقدم بمستوى ما بلغته الدول المعاصرة المتقدمة لأننا نتمتع بمخزون حضاري رائع وعظيم من العطاء للبشرية يجب الحفاظ عليه ودعمه وتحقيق ما بلغه الأجداد في ذلك على مستوى العالم.

وفي ضوء ما سبق نخلص إلى المتطلبات التربوية لتنمية رأس المال البشري

بالجامعات:

تتطلب عملية تنمية رأس المال الفكري في الجامعة توافر عدد من المتطلبات التربوية من أهمها:

(١) توافر دعم وتأييد الإدارة العليا للجامعة لعملية تنمية رأس المال الفكري، وينبع هذا الدعم من اقتناع الإدارة وإيمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر، وبقيمة الأصول الفكرية وقدرتها على خلق مزيد من القيمة المضافة وزيادة القدرات التنافسية للجامعة، ويأخذ هذا الدعم أشكالاً عدة منها:

- صياغة وتطوير ونشر رؤية ورسالة واضحة للجامعة، تؤكد وتدعم حرص الجامعة على تنمية رأسمالها الفكري.

- نشر الوعي والمعرفة بين أعضاء هيئة التدريس والباحثين والطلاب والعاملين بأهمية قياس تنمية رأس المال الفكري للجامعة والفوائد التي يمكن أن تعود على كلٍّ منهم نتيجة ذلك.

- التخطيط الجيد لقياس وتنمية رأس المال الفكري، مع ضرورة تبني المداخل الحديثة في التقييم والتي تزيد من قدرة الجامعة على التحسين والتطوير وإعادة تصميم الأنشطة والعمليات، وتطوير نماذج وأساليب جديدة للعمل.

- توفير الموارد المالية اللازمة لقياس وتنمية رأس المال الفكري للجامعة.

(٢) تطوير النظم والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية، مثل: نظم الاختيار والتعيين، المكافآت والحوافز، الإيجابية والسلبية، والأساليب المتبعة في تقييم الأداء، وخطط وبرامج تدريب العاملين، والفرص المتاحة للترقى.

(٣) إغناء رأس المال البشري وذلك يتم من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم على الإنضمام لبرامج التدريب وتشارك المعرفة واكتسابها وتوزيعها داخل الجامعة، وكذلك توفير نظم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة وتشجيع الإبداع والأفكار الجديدة.

(٤) اتساع مفهوم الاستثمار في تنمية رأس المال البشري لتشمل عناصره صور الإنفاق على التعلم كافةً بجانب التعليم العام والجامعي - كالتعلم طوال الحياة والتعلم التقني والتعليم الإلكتروني والتعلم عن بُعد والتدريب المهني، بالإضافة إلي الإنفاق على البحث والتطوير والابتكار، والإنفاق على العلوم وتقنية المعلومات والاتصالات.

(٥) التخطيط الاستراتيجي للتنمية البشرية من خلال خطط وبرامج زمنية وفقاً لمبدأ التدرج المرهلي لكل مرحلة منها أهداف وألويات وآليات تنفيذ محددة، مع التركيز على الارتقاء بجودة التعليم باعتباره المدخل الرئيسي لتنمية الموارد البشرية.

ثانياً: رسمة القيادات الجامعية كمؤشر للقيمة المضافة بمؤسسات التعليم العالي:

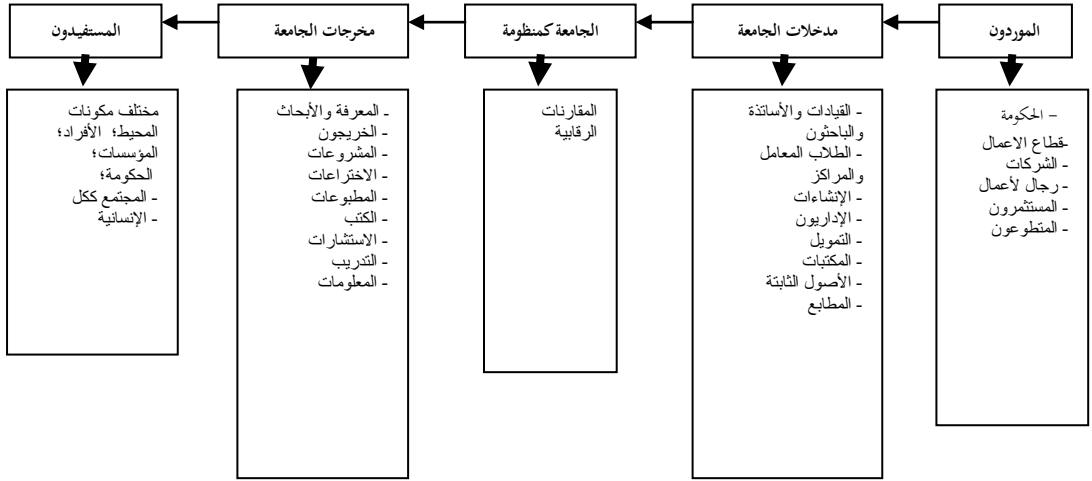
لقد كان لظهور مفهومي رأس المال البشري و رأس المال الفكري أثر كبير في تزايد الاهتمام بالدور الذي يمكن أن تلعبه الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية متواصلة للمنظمة، وساعد على ظهور هذه المفاهيم تغيير النظرة للموارد البشرية واعتبارها رأس مال يجب أن يُستثمر.

ولابد من الإشارة هنا إلى أنّ رأس المال البشري يتكون من جميع القدرات والمهارات العاملة في المنظمة دون استثناء العمالة غير الماهرة ووصولاً إلى أعلى المستويات الإدارية، فهو يشير إذاً إلى كل الأفراد العاملين بالمنظمة، وهذا يستدعي ضرورة التمييز بين الأفراد، فهناك مجموعات كبيرة من الأفراد لا تُعتبر الجوهر الأساسي للمنظمة في حين أنّ هناك مجموعة أخرى من الأفراد لديها ابتكارات وإبداعات تستطيع من خلالها المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، الأمر الذي يستدعي معاملتها بطريقة مميزة، أي أنّه ليس كل الموظفين يمتلكون المهارات الفريدة والقيمة في المنظمة، وهذا سينعكس في تنوع مستوى أدائهم (حرحوش و صالح، ٢٠٠٣، ٢٧). وبهذا فإنّ القدرات والخبرات المكونة لرأس المال البشري غير متساوية بين الأفراد العاملين، فالبعض يمتلك هذه الخبرات بشكل يفوق الآخرين ويمكنهم من إنتاج أفكار جديدة تنعكس بشكل إيجابي على المنظمة .

أ) الاستراتيجيات القيادية ودورها في تنمية رأس المال البشري وتحسين الأداء الجامعي:

تستمد الجامعة مفهومها من البيئة والمجتمع الذي أنشأها، كما أنّ الجامعة الرائدة في عملية التنمية ليست الجامعة المعزولة عن بيئتها ومحيطها الاجتماعي إنّما هي تلك المؤثرة والمتأثرة بالمجتمع، الذي يُحدد أدوارها بناءً على متطلباته وحاجاته. والجامعة هي تلك المؤسسة التربوية التي تُقدم لطلابها الحاصلين على شهادة الثانوية العامة أو ما يعادلها تعليمًا نظريًا معرفيًا وثقافيًا يتبنّى أسسًا أيديولوجية وإنسانية، يُلازمه تدريب مهني فني بهدف إخراجهم إلى الحياة العامة كأفراد منتجين؛ فضلًا عن مساهمتها في معالجة القضايا الحيوية التي تظهر على فترات متفاوتة في المجتمع وتؤثر على تفاعلات هؤلاء الطلاب المختلفة في مجتمعاتهم بما تملكه من قدرات أكاديمية و أيديولوجية وبشرية (البرعي، ٢٠٠٢، ٢٩٠).

ومن الناحية الاقتصادية يمكن تعريفها على أنها: مؤسسة إنتاجية تهدف لإعداد الرأسمال البشري الضروري للقيادة في بلدٍ ما وبأقل التكاليف الممكنة. وبهذا فالجامعة ليست مجرد نظام إداري اجتماعي، بل منظومة متكاملة تحقق التوازن مع المجتمع لأنّه هو منطلقها ونهايتها، والتنمية المستدامة هدفها، وهذا ما يتجلى من الشكل التالي: (النجار، ٢٠٠٠، ١٢٠)



شكل (١)

الجامعة كمنظومة متكاملة

وتمارس الجامعة دورًا بارزًا في خدمة وتطوير المجتمع؛ وتتجلى أهم وظائفها في:

(مرسي، ٢٠٠٢، ٢٤)

١) إعداد المورد البشري: إنّ أهم الوظائف التي ارتبطت بالتعليم الجامعي منذ نشأته الإعداد للمهن المختلفة في الآداب والقانون والطب، وقد تطورت هذه التخصصات الجامعية مع تطور العلوم، واستُحدثت تخصصات جديدة، ففي القرن التاسع عشر بدأت الجامعة تهتم بإعداد القوى البشرية المتخصصة في الهندسة والزراعة والعلوم الطبيعية والعلوم الاجتماعية؛ فإذا كانت وظيفة التعليم العام إكساب عموميات الثقافة فإنّ الجامعة تهتم بخصوصيات الثقافة، إذ يمكن اعتبارها المؤسسة المنتجة للقوى البشرية المدربة التي

تتحمل المسؤولية في عملية التنمية، ويُعد ذلك استثمار في الرأسمال البشري الذي يُعد أساس التنمية وبدونه لا يمكن استغلال الموارد الطبيعية ولا تشغيل الرأسمال المادي، وتبقى كمية ونوعية المخرجات عاملاً ذو أهمية بالغة في سوق العمل لذا على الجامعة أن تسعى باستمرار إلى فتح تخصصات جديدة تلائم التقدم المتسارع للمعرفة.

(٢) البحث العلمي: من المعروف أنّ الجامعات لها دور أساسي في البحث العلمي والتدريبي، مع اختلاف الأهمية النسبية لكلا الدورين من جامعة إلى أخرى بل من تخصصٍ إلى آخر داخل الجامعة الواحدة، ففي الولايات المتحدة توجد ٣٥٠٠ جامعة ومعهد للتعليم العالي ما يقرب من نصفها يقوم بالبحث والتدريس، أمّا الباقي فيهتم أكثر بالتدريس، ويُعتبر البحث العلمي أساسياً في الجامعة، لذلك توفر له المناخ العلمي وما يستلزم من معدات وأجهزة ومراجع، من أجل تنمية المعرفة وتطويرها، والعمل على التنمية والتدريب الذاتي لأعضاء هيئة التدريس والطلاب والباحثين، وفي هذا الصدد يجب أن تعمل الجامعة على اجتذاب العلماء الممتازين وتكلفتهم بتعليم علماء المستقبل الذين سيحملون الرسالة بعدهم؛ بهذا فقط نرى أنّ المؤسسة الجامعية تستطيع إرساء قواعد متينة لاستمرار البحث العلمي بها.

(٣) التنشيط الثقافي والفكري العام: يُعتبر نشر العلم والمعرفة والتنشيط الثقافي من الوظائف الأساسية للجامعة، إذ تعتبر مركز للإشعاع الثقافي والفكري، وتبحث عن العلاجات الضرورية لمشكلات مختلف مكونات المحيط الاقتصادي والاجتماعي والسياسي.

كما تُعد الجامعة أولى التنظيمات المعاصرة التي تُعنى بقضايا الموارد البشرية وإشكالات الاستثمار فيها، بالتالي لا بد أن تتوفر على مقومات ومرتكزات فاعلة تساعدها على النهوض بمواردها البشرية، ويُعد الأستاذ الجامعي من أهم مقومات الاستثمار الفعّال لرأس المال البشري في المؤسسة الجامعية، فالجامعة تحتاج لنوعية متميزة من هيئة التدريس، ذلك لأنّ الجامعة بأسانذتها لا بمبانيها، فالجامعة بفكر هؤلاء الأسانذة وعملهم

وخبراتهم وبحوثهم قبل أي شيء، حيث يتوقف نجاح الجامعة في أداء وظيفتها في إنتاج رأس المال البشري الكفاء على اختيار عضو هيئة التدريس وتطوير أدائه علمياً ومهنياً من وقت لآخر، حتى تكون له القدرة اللازمة لوظيفته. (زرولة، ٢٠٠٥، ٣٩٨-٣٩٩)

ومما سبق تلخص الباحثة إلى أن تفعيل دور القيادات الجامعية في تحقيق متطلبات التنمية البشرية المستدامة يتحقق من خلال تطوير ممارساتهم القيادية (الأبعاد التنظيمية والإدارية) بكفاءة وفعالية وإنتاجية وجودة، فيما يلي:

▪ أثر التطوير التنظيمي على الأداء البشري في المؤسسة الجامعية:

تسعى الجامعة من خلال تبنيها لاستراتيجية التطوير التنظيمي إلى تحسين وتطوير أداء الأفراد والجماعات والإدارات فيها، حيث يمثل جملة الجهود المخططة على مستوياتها، والتي تدار لتحسين الأداء والرفع من مستواه. وبصفة خاصة يركز التطوير التنظيمي بعمق على الجانب الإنساني للمؤسسات الجامعية، حيث يسعى إلى تغيير الاتجاهات، القيم والهياكل التنظيمية والممارسات الإدارية لتحسين أداء مواردها البشرية ومن ثمَّ الأداء الجامعي ككل، حيث يتمثل الهدف الأسمى للتطوير التنظيمي في هيكلة البيئة التنظيمية بطريقة تسمح للموارد البشرية فيها بأنَّ يستخدموا ويطورا مهاراتهم وقدراتهم إلى أقصى حد، حيث تبدأ الجهود الأولية للتطوير التنظيمي بإدراك الإدارة بإمكانية وبحاجة الأداء التنظيمي والبشري للتطوير.

ويمكن تحديد أثر استراتيجية التطوير التنظيمي على أداء الموارد البشرية من خلال التركيز على محددات الأداء البشري من (مؤهلات، مهارات، تحفيز وثقافة) على النحو التالي:

١. المؤهلات: من منطلق المبدأ الأول للتطوير التنظيمي وهو أنَّ المورد البشري لديه حاجة للنمو والتطور ويمكن تلبية هذه الحاجة في مناخ تنظيمي وعملي مؤازر وذو تحديات، فالتطوير التنظيمي يزود الموارد البشرية بمؤهلات نابعة أساساً من مضامين التغييرات الحادثة ومن جوهر نواتجها، حيث وفي إطار ثقافة التطوير التنظيمي فالبناء

التنظيمي والأعمال في الجامعة يمكن تصميمها وتعديلها بحيث تلبي حاجات الموارد البشرية والجامعة على حدٍ سواء، حيث أنّ بناء برامج التطوير التنظيمي من وحي هذه الاحتياجات ومتطلبات الوظيفة وفي حدود ما تفرضه المواجهة الجادة للتغيرات الحادثة والمتوقع حدوثها، يخلق منحنيات خبرة هامة لدى مواردها البشرية تبعث على الرفع من أدائها وجعله أكثر تميّزاً. (العربي و القشلان، ٢٠٠٩ ، ٩٥)

٢. المهارات: تعمل ممارسات التطوير التنظيمي على امتلاك الموارد البشرية بالجامعة لمهارات حل المشكلات التي توقع الجامعة في ضرورة التغيير في هيكلها، أنظمتها، مستوياتها وحتى أنشطتها وتحليل مسبباتها، بالإضافة إلى مهارات التوقع والتنبؤ والتخمين لما قد يطرأ من تغييرات، التي تتطلب أيضاً تزويدهم بمهارات التكيف وهذه الأخيرة، من خلال توظيف معارفهم وخبراتهم وتمييزها باستمرار لتكون في مستوى التحدي والمواجهة، فتخرج الموارد البشرية من تجارب التغيير بمستويات أفضل في الأداء قد تبلغ حدود التميز.

٣. التحفيز: يشكل التغيير والتكيف معه في الجامعة تحدياً كبيراً ومصدراً للقلق والتخوف لدى مواردها البشرية سيّما بالنسبة لمقاومي التغيير والتجديد، لذا فالتطوير التنظيمي بما يوفره من مهارات سألقة الذكر في رصيد الموظف يبعث في نفسه الثقة بمستواه وقدراته على مجاراة هذه التحولات، ممّا يبعث لديه الحافز على الارتقاء بمستوى أدائه وجعله أكثر كفاءة وفعالية.

٤. الثقافة: تؤثر ثقافة التطوير التنظيمي في الجامعة على اتجاهات، معتقدات وسلوكيات الموارد البشرية ومن ثمّ إنعاش ثقافتهم من قيمها، القائمة أساساً على التأهب الدائم والتقبل الرَّحِب للنهوض بمستويات الأداء البشري والمؤسسي من خلال المشاركة في تحديد وتنفيذ التغييرات الفنية والهيكلية والإجرائية. وغيرها من التغييرات المطلوبة لتحسين أسلوب ممارسة الوظائف التنظيمية ومن ثمّ أدائها المرتبط أساساً بتحسين مستويات وجودة أداء مواردها البشرية.

- وعليه فالتطوير التنظيمي له تأثير إيجابي وواضح على أداء الموارد البشرية بالجامعة، حيث يستهدف رفع أداء الموارد البشرية من خلال:
- تطبيق العلوم السلوكية في تحسين مستوى الكفاءة التنظيمية.
 - تحسين أداء الأفراد والفرق والجامعة ككل.
 - استهداف تغيير قيم واتجاهات ومعتقدات الموظفين؛ ولذلك فإنَّ الموظفين يشاركون في تحديد وتنفيذ التغييرات الفنية والهيكلية والإجرائية وغيرها من التغييرات المطلوبة لتحسين أسلوب ممارسة الوظائف، بما يضمن الرفع من أداء الموارد البشرية.
 - استهداف تغيير الجامعة في اتجاه محدد، قد يكون تحسين عملية حل المشكلات، أو زيادة درجة الاستجابة للظروف المحيطة أو تحسين جودة العمل، تجويد وتجديد البرامج والمقررات الدراسية وزيادة الفعالية التنظيمية وبالتالي الرفع من الأداء البشري فيها.
 - منح المهارات الضرورية والمعلومات التي تساعد أعضاء الجامعة بصفة مستمرة على تحسين أدائهم.
 - كل برامج التطوير التنظيمي عبارة عن أحداث محددة ومتدفقة ومتداخلة متجهة عبر الوقت إلى أهداف تحسين الجامعة وتطوير أداء الموارد البشرية فيها. (ديسلر، ٢٠٠٣، ٣٠٢).
 - تطوير ثقافة الجامعة والتي تؤثر بشدة على أداء الأفراد والجماعات، حيث تعرف الثقافة على القيم والافتراضات والاعتقادات المشتركة والمتعارف عليها بين أعضاء التنظيم، التي تحدد كيفية وعيهم وتفكيرهم وعملهم.
 - يساهم التطوير التنظيمي في إحداث التغييرات التنظيمية الفعالة، التي تؤدي إلى كفاءة الأداء سواء على مستوى الفرد أو الجماعات.
- وعليه ومن خلال الطرح السابق يمكن القول أنَّ التطوير التنظيمي ومن تأثيراته الإيجابية على محددات الأداء من مؤهلات، مهارات، تحفيز وثقافة يعمل على خلق ثقة

للمورد البشري في نفسه مما يُفَعِّل من ولائه ويزيد من انتماءه ويرفع من رضاه في وظيفته وبالتالي يرفع من أدائه ويزيد في مستواه.

▪ أثر التطوير الإداري على الأداء البشري في المؤسسة الجامعية:

تُعد عملية تحسين والرفع من أداء الموارد البشرية عصب التطوير الإداري وهدفه الأساسي، حيث يتم من خلاله متابعة أداء الموظفين وتحسين قدراتهم الوظيفية، كما يعمل على التأثير الإيجابي في سلوكياتهم خاصةً ضمن فرق العمل، لتكون نتائج الأداء متماشية وأهداف الجامعة كما يزودهم ويرفع من قدراتهم على التكيف مع بيئة العمل مما يسهل عليهم إنجاز وظائفهم وأداء مهامهم على الوجه المطلوب، بذلك يمكن تحديد العناصر المترتبة على الأداء البشري من حيث الكفاءة والفعالية، مما يؤثر إيجاباً على الفعالية الكلية للجامعة.

ويمكن تحديد أثر التطوير الإداري على أداء الموارد البشرية في الجامعة بالتركيز على محدداته، على النحو التالي:

١. المؤهلات: إضافةً إلى المؤهلات التي يمتلكها موظفوا الجامعات قبل التحاقهم بالوظيفة كأساتذة أو موظفين إداريين، فإنَّ التطوير الإداري وبناءً على برامجه المناسبة والمستمدة أساساً من واقع الاحتياجات الوظيفية الإدارية لهم، كتطوير أساليب العمل واستحداث طرق عمل جديدة وغيرها كل هذا يتطلب تنمية وتطوير من نوع خاص يضيف لهم مؤهلات هامة يتم احتسابها في توجيه منحنيات الخبرة لديهم نحو الأفضل، هذا يبعث على زيادة ثقة الموظف في نفسه مما يُحسِّن من أدائه ويطور فيه.

٢. المهارات: يعمل التطوير الإداري وممارساته في الجامعة على تزويد الموظفين الإداريين وكذا الأساتذة الذين يحتلون مناصب إدارية وبيداغوجية فيها بالعديد من المهارات التي تفعل من دورهم وتُحسن من أدائهم الإداري أهمها (مهارات صناعة القرارات واتخاذها بناء على خلفية معلوماتية ومعرفية مناسبة، مهارات التواصل وتنسيق الأعمال بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال تفعيل الاتصال الإداري، مهارات التجديد والبحث عن

المستجدات ومحاربة التقادم الإداري، مهارات حل المشكلات الإدارية المعقدة، مهارات تطوير العلاقات الإنسانية الإدارية لتسهيل العمل وتسريع انسيابية المعلومات وتبادل المعارف والخبرات بين الموظفين، مهارات الاختيار والمفاضلة بين مختلف البدائل في المواقف الإدارية المتعددة، تنمية المهارات السلوكية والتركيز على الجانب النفسي لتقبل الانتقادات، مهارات نسج الحوارات البناءة، مهارات المواجهة والتحدي والتقليل من المخاطرة وعدم التأكد من خلال الإحاطة بمختلف المعارف التي يوفرها التطوير الإداري. (جاد الرب، ٢٠٠٦، ٢٧١)

٣. التحفيز: إنَّ جملة المؤهلات والمهارات التي يكتسبها موظفوا الجامعة من ممارسات التطوير الإداري، التي تمَّ تحديدها أعلاه تشكل في حدِّ ذاتها دافعاً وحافزاً قوياً لديهم يبعث على زيادة الثقة في أنفسهم ممَّا يخلق لديهم شعور الانتماء الذي يحقق لديهم درجات هامة من الرضا، من ثمَّ التأثير الإيجابي في مستويات الأداء لديهم.

٤. الثقافة: شكل الثقافة بالنسبة للجامعة هويتها المترجمة في جملة القيم والسلوكيات المنتهجة فيها، بالتالي فتقافة التطوير الإداري تشكل جزءاً هاماً من ثقافتها وموجهاً أساسياً لثقافة الموظفين فيها حتى تتحى باتجاه وتصب في ثقافة الجامعة وتُفَعِّل من ثقافة الأداء فيها، بالتالي فامتزاج هذه الثقافات وتوجيهها نحو هدف مشترك بين الجامعة ومواردها البشرية يرفع من أدائهم.

وعليه فالتطوير الإداري بما يحقق من تأثيرات إيجابية على الأداء البشري ومحدداته، يشكل استراتيجية هامة في حياة المؤسسات، حيث يهدف في علاقته بالأداء الوظيفي للموارد البشرية إلى:

- تنمية مهارات عملية اتخاذ القرارات الإدارية والبيداغوجية في الجامعة والتعامل الجيد مع المواقف الإدارية المختلفة، مع الرفع من مهارة التنبؤ والتقليل من المخاطرة في ظروف عدم التأكد الذي يشكل سمة العصر الحالي.

- تنمية مهارات التعامل والتفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين والموظفين بصفة عامة في إطار ممارسات العلاقات الإنسانية، التي تشكل مطلباً هاماً للعمل الإداري عموماً وما يحققه من تسهيل في وضع وتنفيذ الخطط والأهداف التنظيمية بصورة عامة.

- يوفر للموظفين ويكسبهم معارف ومعلومات مرتبطة باحتياجات وظائفهم.

- يزود الموظفين عموماً والمدراء خصوصاً بأساليب وتقنيات ومهارات الحدّ من ظاهرة التقادم الإداري؛

- يزود الإداريين بالمهارات والمعلومات التي تساعد على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفاءتهم في مواجهة المشاكل الإدارية.

وعليه فالتطوير الإداري وفي إطار ممارساته المختلفة يزود الموظفين في الجامعة بمؤهلات ومهارات مختلفة تُسهم في الرفع من أدائهم وأيضاً يوجه ثقافتهم لتتجهل وتصب في ثقافة الجامعة وبالتالي توحد أهدافهم وتتسق فيما بينها وتحفزهم وتوحد توجهاتهم مما يخلق لديهم الولاء ويُفَعّل الانتماء وبالتالي يؤثر إيجاباً على أدائهم (لقطة، ٢٠١١، ٢٦٥-٢٦٦).

▪ الاستراتيجيات القيادية لتحسين الأداء الجامعي:

تلعب القيادة تلعب دوراً بالغ الأهمية في التأثير على أداء العاملين كون أنّ التوجه نحو الأداء يرتبط بدرجة تشجيع الموظفين على المثابرة من أجل رفع مستوى أدائهم، ودرجة اعتماد المكافآت الرئيسية على الانجازات، ودرجة الاهتمام والتقدير التي تمنحها القيادة للإبداع و الذي أصبح ضرورة ملحة تفرض عليها على المؤسسة في العصر الحالي، والتي لم يعد أمامها خيار آخر فإمّا أن تكون مؤسسة مبدعة وإمّا أن تفشل وتلتهمها المؤسسات المنافسة في عصر التغيير الذي تعيشه المؤسسة اليوم والذي فرضته تكنولوجيا المعلومات لا يبقى في ثناياها إلا المبدع والمبتكر، إذ لا يمكن لأية منظمة إدارية النجاح في ظل إتباع سياسة الثبات و الجمود بل لابد من التكيف مع التطورات و الأحداث المحيطة، ممّا يفرض على المنظمات تبني استراتيجيات إدارية قادر على المواجهة و المنافسة.

ويُعد القائد ناجحًا من خلال التعرف على استراتيجياته في التأثير على رؤوسه ممّن يمثلوا المورد البشري للمؤسسة، و فيما يلي عرض لبعض الاستراتيجيات القيادية لتحسين الأداء الجامعي:

١. استراتيجية الرؤى المشتركة:

إنّ الرؤى التي لا يراها إلا القادة ليست كافية لإيجاد حركة منظمة، بل يجب عليهم تجنيد الآخرين للإيمان بهذه الرؤى، الأمر الذي يتطلب بناء الفريق وقيادة الفريق خلال عملية بناء الرؤى المستقبلية لتطوير رؤى استراتيجية مشتركة حقيقية، وعلى هُدًى من هذه الرؤى يتم صياغة الأهداف الرئيسية والفرعية وصياغة استراتيجيات قابلة للتطبيق، ولتجنيد الآخرين لهذه الرؤية فإنّ أول مهمة هي اكتشاف الاهتمامات المشتركة بين القائد والتابعين وبين المنظمة والعاملين. (الكساسبة والفاعوري، ٢٠١٠، ٤٢)

ومع التنوع في قوى العمل فإنّ تفهم الجوانب المختلفة للعمل وتوقع النتائج المترتبة يعتبر أمرًا في غاية الأهمية لإعداد ووضع الرؤى المشتركة المستدامة، حيث أنّ وضع تلك الرؤى يتطلب الكثير من الوقت والجهد الذين بدونهما لا يمكن الوصول إلى الأداء الجيد.

٢. استراتيجية الأهداف المرنة:

إنّ من الحاجات الرئيسية التي يعرفها برنامج إعداد القادة المتميزة؛ الانتقال من مرحلة وضع الرؤى والتصورات المستقبلية إلى مرحلة قياس المؤشرات. وهنا تصبح "الأهداف المرنة" هي الركيزة الأساسية للقيادة المتميزة والتي تتطوي على معنى واضح للمرونة حيث يمكن تحقيق أداء جيد دون حدوث تراجع في حماسة الموظفين وإنهاك الموارد البشرية، كما أنّ من أحد الأساسيات الهامة للقيادة المتميزة هو العمل على وضع ضوابط للأهداف المرنة بما يعمل على تشجيع الموظفين على تحقيق نتائج مبهرة، إنّ قدرة القادة على تحقيق التوازن فيما بين متطلبات المستقبل وإمكانيات الحاضر تمكنهم من تعظيم أداء رؤوسهم.

٣. استراتيجية وضع خطط واستراتيجيات التنفيذ:

إنَّ رؤى بلا خطط استراتيجية للتنفيذ هي مجرد أحلام وليس لها على الأرض مكان، وكذلك فإنَّ خطط استراتيجية بلا رؤية واضحة تعتبر مجموعة من الإجراءات فقط. إنَّ الاستراتيجيات النابعة من الرؤى المشتركة والأهداف المرنة تترك أثرًا مختلفًا حيث أنَّها توحد فيما بين جهود العاملين لتصبها جميعًا في بؤفة الاتجاه الصحيح وتتيح لهم الوسائل الكفيلة بقياس التطور المحقق مقارنة بالرؤى المشتركة.

٤. استراتيجية روح الزمالة والاحترام المتبادل:

إنَّ علاقات العاملين فيما بينهم غير ثابتة ودائمًا ما تتغير وتتطور، لذا فإنَّ القيادة المتميزة يجب أن تفهم طبيعة تلك التغييرات والعمل على ترسيخ مفهوم المجتمع المتعدد الذي يُلزم أشخاصه بالاحترام المتبادل فيما بينهم ويسمح بوجود مساحة كافية لتعدد الآراء وحل الاختلافات. والقيادة المتميزة تعمل باستمرار على تكريس وترسيخ روح الإخاء والزمالة والاحترام المتبادل وتوحيد الطاقات البشرية بهدف الوصول إلى الرؤى المشتركة إضافةً إلى القيام ببناء التحالفات ومدِّ الصلات فيما بين الأطراف للوصول إلى منظومة عمل متكاملة تستطيع أن تتلاحم مع الأنظمة الأكبر، كما تتسم بالقدرة على التأثير ونشر روح الحماسة بين مرؤوسيههم بالمؤسسات القائمين عليها.

٥. استراتيجية قوة التخاطب:

إنَّ الإدارة المتميزة تعتمد على التخاطب ليس بشكل مبسط فحسب ولكن بشكل رمزي أيضًا، والتخاطب الجيد من قبل القادة يخلق الثقة، والاحترام فيما بين العاملين، ولذلك فإنَّ القادة الجيدين منفتحي العقل، يذهبون جيئةً وذهاباً بمؤسساتهم ليجعلوا إلى العاملين بها ولا يتقيدون بالقنوات الرسمية حيث أنَّهم غير رسميين، كما أنَّهم يتعاملون مع مرؤوسيههم بوضوح واستقامة ويتميزون بتواضعهم ولا يملأون من تلاوة قصصهم. (الطائي و الفضل، ٢٠٠٦، ٢٥٠)

٦. استراتيجية التعريف والتقدير بإنجازات العامل:

حيث يتم الإعلام والنشر للأعمال الجيدة والإبداعات وتمييز الموظف، من خلال وسائل التعريف والإعلام المعتمدة داخل المؤسسة، كما يعلم الموظفون ما تتوقع منهم المؤسسة من أداء أفضل، ويتم مكافأة المؤسسة للجهود الفردية والجماعية لمنسوبيها، كما يؤدي إلى ارتفاع المعنويات للعامل، هذا الأخير يشعر بأنه موثوقٌ فيه ومحترم كإنسان له كيانه وشخصيته واحترام للفروق الشخصية والأنماط الحياتية، وأيضاً محترم القيم والمعتقد ضمن بيئة العمل التي يعمل فيها والشعور بنماء للروح الإيجابية في العمل.

٧. استراتيجية تمكين العاملين:

أحد السمات الجوهرية للقيادة المتميزة التمكين، حيث أنّ سلطة اتخاذ القرار يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية، حتى تمكنهم من الاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم، ويتضح أنّ فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة، الذي يركز على التوجيه فقط إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثمّ العلاقة بين القائد والمرؤوسين، بالنسبة لدور القائد يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أمّا بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من اتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، وتبرز دور القيادة في تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية. (محمد، ٢٠٠٤، ١٣)

٨. استراتيجية تطبيق مدخل الإدارة بالأهداف:

تُعد الإدارة بالأهداف المدخل الإداري الذي يتيح للمرؤوسين مشاركة الرؤساء في وضع الأهداف التنظيمية و متابعة وتقييم أداء هؤلاء الأفراد وفقاً للنتائج المحققة. (طه، ٢٠٠٧، ٥٤٧) وتُعرف بأنها أسلوب في التخطيط والإدارة والتقييم يمكن بواسطته وضع أهداف معينة لفترة زمنية لكل مدير، وعلى أساس النتائج التي ينبغي التوصل إليها، إذا ما أُريد للأهداف العامة للمنظمة أن تتحقق ككل. وفي نهاية هذه الفترة المحددة يتم قياس

النتائج الفعلية في مقابل الأهداف أو النتائج المتوقعة، ثم تحديد الانحرافات ومعالجتها وذلك وصولاً للأهداف المتفق عليها". (كاظم، ٢٠١٤)

وتتضمن عملية الإدارة بالأهداف عدداً من الخطوات:

الخطوة ١: تنمية خطة أداء بوضع أهداف محددة يمكن قياسها.

الخطوة ٢: تنفيذ الخطة؛ يتم قياس مدى التقدم نحو الأهداف وعمل التصحيح اللازم.

الخطوة ٣: تقييم النتائج؛ هل تحققت الأهداف، والكشف عن أي انحراف محتمل بين الأداء المخطط والأداء الفعلي حتى يمكن اتخاذ التصرف التصحيحي.

و بالطبع فإنّه لكي تؤدي الإدارة بالأهداف إلى تحقيق البرنامج المستهدف فلا بد أن يفتتق بها كل فرد في المؤسسة و يتطلب هذا النظام قدرًا كبيرًا من مشاركة المستويات الإدارية الدنيا، ولذلك فلا بد أن يكون لدى الإدارة العليا دورًا في قبول ودعم المشاركة والتعاون بين جميع العاملين. (جرينبرج و بارون، ٢٠٠٩، ٨٠٤-٨٠٥)

٩. استراتيجية تطبيق مدخل الإدارة بالتجوال:

لقد أدت سهولة الاتصالات و كفاءتها إلى زيادة الاعتماد على التقارير و الاتصالات المكتبية ومع تعقد العملية الإدارية، تشابك أطرافها، اتساع نطاق العمل و متطلباته و التحيز في إعطاء المعلومات أو استغراق وقت طويل لوصولها، إضافةً إلى عملية تحريف المعلومة لتعدد المستويات التنظيمية؛ أدى إلى ازدياد الهوة ما بين المديرين و العاملين، كلٌّ ينغلق على ذاته أسيراً لتصور خاطئ عن الآخرين و لتفادي كل هذا ومن الأشكال المعاصرة للاتصالات غير رسمية ظهر مفهوم الإدارة بالتجوال و تكمن الفكرة الأساسية وراء هذا المفهوم في أهمية أن يكون المدير على دراية مستمرة بما يجري على أرض الواقع. (إدريس والمرسي، ٢٠٠٢، ٦٢٩)

وهي طريقة مفيدة للبقاء على اتصال مع العاملين مباشرة و التعرف على احتياجاتهم و بالتالي الشعور بحرارة العمل، حيث أنّ اللقاء مرارًا بالمُدرء في الإدارة الوسطى ومع العمال و التعرف على جهودهم الشخصية المستخدمة في التغيير، له أثر كبير في

التركيز على طبيعة العمل و يخلق الإثارة في طريقة جديدة للعمل في عقول العاملين.
(العبيدي، ٢٠٠٥، ٧٥)

١٠. استراتيجية تطبيق مدخل الإدارة المفتوحة:

وفيها يتعرف جميع أعضاء المؤسسة على أرقامها الهامة التي تعبر عن أهدافها الاستراتيجية، المالية الإنتاجية وتدريبهم على فهم العلاقات بين هذه الأرقام و إكسابهم حاسة خاصة تجاهها من خلال اللقاءات والاجتماعات التي تصبح جزءاً من العمل، وعلى جميع العاملين أن يتعلموا المبادئ الأساسية للتنافس، فهي تقوم على أن كل فرد في المؤسسة مديراً أو عاملاً يمكن أن يكون له دور إيجابي في تحقيق أهدافها و زيادة أرباحها و دعم مركزها المالي و التنافسي على جميع العاملين من خلال (فهم لرؤية المؤسسة و المكانة التي تريد أن تحتلها في السوق، اتجاهات السوق، وفهم لأبعاد الخطط المالية والإمكانيات المالية للمؤسسة) وهذا عن طريق فتح سجلات المؤسسة و نشر المعلومات و التقارير المتعلقة بأداء المؤسسة و مركزها المالي و التنافسي على جميع العاملين، مع تصميم لوحة تظهر تطور الأرقام في المواقع الأمامية للعاملين. (أبو بكر، ٢٠٠١، ٥٣ - ٥٥) مما يساعد على نشر مناخ صحي مُحفز على تقبل العاملين لدورهم كمشاركين و مساهمين في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

١١. استراتيجية إقامة سياسة سليمة للتدريب:

يُقصد بالتدريب هنا تلك الجهود و الأنشطة الخاصة برفع المهارات الفردية أو الجماعية في مجال معين، و يجب على القيادة الحديثة مواجهة مسؤولياتها الخاصة بتدريب الأفراد، فقد أصبحت هذه المسؤوليات ذات أهمية كبيرة، وأصبح من المسؤوليات الرئيسية للقيادة أن تضع برامج للتدريب و التنمية الإدارية وقد أصبح التدريب وسيلة فعالة لتخفيض الحوادث و تقليل الإسراف و الضياع و زيادة الإنتاج و تحسين الجودة و لقد ازداد الوعي تجاه التدريب حتى أصبح يُنظر إليه باعتباره استثماراً في رأس المال البشري. مع تركيز

الدورات التدريبية على المهارات الإدارية مثل طرق حل المشاكل واتخاذ القرارات الجماعية بشأن العمل و أساليب التخطيط له.

١٢ . استراتيجيات بناء فرق عمل و التحفيز لتعبئة و تجنيد الموارد البشرية (بناء فرق عمل):

إنّ بناء فرق العمل يتيح الفرصة لإبراز أحسن الصفات الموجودة في الأشخاص، ويثري النقاش وينقح الأفكار، ويؤدي في النهاية إلى إنجاز الأعمال وحل المشكلات، وللحصول على هذه النهاية المطلوبة فلا بد من بناء فرق العمل على أسس علمية ونفسية، واستحضار هدف معين يتم تحقيقه. ويقصد بالفريق مجاميع من العاملين يتفاعلون بشكل منتظم و يتابعون إنجاز أهداف مشتركة، فهو حالة خاصة من الجماعة، يتميز بـ (علاقة اعتمادية و تبادلية بين الأعضاء، يشارك الأعضاء في تحديد الهدف، تتفاعل العلاقات والمعاملات بغرض تحقيق الهدف المشترك، يشارك الأعضاء في خطوات اتخاذ القرار، يتم تحديد قيادة الفريق والأدوار مسبقاً، يتم وضع خطة العمل بطريقة تشاركيه، المعلومات مفتوحة ومتاحة للجميع، وتتكامل الأهداف الخاصة مع الهدف المشترك). (الغنام، ٢٠٠٧)

كما يخلق جوّاً من المنافسة الإيجابية و البناءة في العمل، فهو نوع من النشاط الجماعي و يجب تنظيمه، وبعدها بناء فرق العمل عملية مستمرة تتضمن جلسات منتظمة للتشخيص والتي من خلالها يفصح الفريق عن مستوى أدائه الحالي مستخدماً البيانات المُستقاة من برامج التدريب أو المناقشات، من خلال الجلسات و الاجتماعات المفتوحة، ويكون هدف عملية التشخيص هو التعرف على نقاط القوة والضعف في الفريق. (محمد، ١٩٩٩، ٣٢١)

ونخلص ممّا سبق إلى أنّ القيادة الإدارية تشكل المحور الأساسي الذي ترتكز عليه النشاطات والأعمال في المنظمات على اختلاف أنواعها، لما لها من دور أساسي في رفع وتحسين أداء العاملين والذي يعتبر أهم محددات أداء المنظمة باعتبار أنّ العنصر البشري هو أهم مواردها، ممّا يدفعنا للوقوف على قوة التأثير الذي يُحدثه القائد الإداري في سلوك الأفراد، وتدعيمهم بالشكل الذي يحفزهم على إتيان الحفاظ على السلوك المطلوب لتحقيق رؤية محددة، ممّا يتطلب النظرة المتجددة للأشياء وتوليد الأفكار عن

طريق إيجاد أشخاص مُبدعين مع توفير البيئة والوسائل المناسبة التي تساعد على خلق طرق جديدة وحلول إدارية سريعة لتحسين الأداء.

ب) ماهية الرسملة:

تزايد الاهتمام بشكل كبير بالآونة الأخيرة برأس المال الفكري، ويتكون من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس مال المستفيد وهذه المكونات الثلاثة تتفاعل لتكون رأس المال الفكري الذي يقوم على خلق القيمة عن طريق المعرفة الفكرية، وبذلك فهو الثروة الحقيقية للمنظمات والمصدر المهم لتطوير الأداء والخدمات (تايه، ٢٠١٣، ٢٢٨).

والرسملة مصطلح اقتصادي يشير إلى الإمكانيات سواء كانت بشرية أو مادية للشركة على المدى الطويل، وهي مصطلح اقتصادي أيضًا يشير إلى تعديل الهيكل الرأسمالي لتحقيق أهداف منشودة ومعدل فائدة مضمون (Samuel, 2012. 484).

والرسملة مصطلح يشير أيضًا إلى تنمية رأس المال البشري كجزء لا يتجزأ من عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية باعتبار أنّ الانسان هو الهدف من هذه التنمية وهو في الوقت ذاته وسيلة هذه التنمية وسيلها (بشير، ٢٠١٣، ٣).

وعليه فهو أحد أهم الموارد الاقتصادية، ويتكون مصطلح الرسملة (تنمية رأس المال البشري) من جزئين جزء يتعلق بالبشر (Human) ويتجسد في الإنسان وجزء يتعلق برأس المال (capital) الذي يُعتبر مصدر إشباع الحاجات أو جني الأرباح المستقبلية أو كليهما معاً، وهذا المصدر يمكن اكتسابه عن طريق الاستثمار في الذات. (الخرائشة، ١٩٩٦، ١٠)

وعليه يمكن تعريف الرسملة على أنّها "رأس المال البشري الذي يحتوي على المهارات الإنسانية من المواهب والخبرات والجودة في الأداء والإبداع والتجديد والمرونة والقدرة على التعامل مع المتغيرات وحل المشكلات".

▪ أبعاد الرسملة:

ولرسملة القيادات من وجهة نظر الدراسة أبعاد متعددة أبرزها ما يلي: (Robert

E. Ployhart, Anthony J, 2014, 371)

- البُعد الثقافي: ويشير لدرجة الوعي بثقافة النظام التعليمي ومشكلاته وأهدافه ورؤيته ورسالته.
- البُعد الاقتصادي: ويشير إلى أنّ الفرد المؤهل تعليمياً هو فرد مُنتج يحقق قيمة مضافة.
- البُعد الاجتماعي: ويشير إلى أنّ الرسمة تنتج قيادي أكثر قدرة على تفهم المشكلات الاجتماعية ومؤثر.

- البُعد العلمي: ويشير إلى أنّ العلم والتأهيل المستمر قادرين على دعم القدرة على البحث، والابتكار وتطوير الأداء والقدرة على استيعاب المتغيرات بشئى مناحي الحياة.

▪ محددات رسمة قيادات التعليم العالي:

ترتبط عملية الرسمة بثلاثة محددات رئيسية هي كالتالي:

- التخطيط: ويشير إلى العملية التي تتحدد فيها الأسس اللازمة للرسمة وتحديد الجدارات الوظيفية اللازمة لشغل الوظائف القيادية لتحقيق أهداف النظام التعليمي.
- التنمية: وتشمل برامج التنمية المهنية التي تؤهل القيادات لممارسة المسئوليات والأدوار بالنظام التعليمي.
- التوظيف: وهي فرصة العمل المتاحة للقيادات التي تمّ تدريبها وتأهيلها. وجدير بالذكر أنّ هناك علاقة حتمية بين رسمة القيادات وإدارة التغيير، إذ أنّ الهدف من إدارة التغيير هو تحسين الأداء والإنتاجية بأي مؤسسة من خلال استحداث أساليب وطرق جديدة وتهيئة بيئة عمل مناسبة ويمكن الاستفادة من هذه العلاقة في تحسين الأداء من الزوايا التالية (عيسى وخلوط ، ٢٠١٥ ، ١٢ : ١٤):
- الاختيار والترقية والتقدم الوظيفي: حيث لابد من وجود عملية متطورة لتحديد المهارات المطلوبة للوظائف القيادية من خلال اختيار وترقية تعكس هذه المهارات والكفاءات الجديدة.
- إدارة الأداء: حيث توجد علاقة مباشرة بين إدارة التغيير والأداء، حيث الهدف من التغيير هو رفع الكفاءة وتحسين الأداء وتطويره.

- تكوين منظمات متعددة ومتكيفة: من مجالات إدارة التغيير إعادة التنظيم، والمنظمات التي تتمتع بالمرونة والتكيف وتغيير أنماط العمل هي منظمة فاعلة.

(Xiangmin L, Danielle D,2014,371)

▪ رسمة قيادات التعليم العالي و تحقيق القيمة المضافة:

لقد برز مصطلح القيمة المضافة في علم الاقتصاد ممّا جعله يغلب عليه الطابع الاقتصادي الأمر الذي يجعل من الممكن القول أنّ استخدام نفس فكرة المدخلات والمخرجات كما هو الحال في الاقتصاد، هو نفسه في حالة استخدام القيمة المضافة في المؤسسات التعليمية. وهنا يشير عبد الجواد (١٢٢:٢٠١١) إلى أهمية استخدام مدخل القيمة المضافة لما له من الفاعلية في تقييم المؤسسات التعليمية والمساندة في قرارات اعتمادها. فتطبيق مدخل القيمة المضافة في تقييم المؤسسات التعليمية بالصورة الصحيحة، مع مراعاة الاهتمام بكافة الجوانب التي تؤثر في العملية التعليمية وتفعيل هذه الجوانب سيؤدي بالتأكيد إلى تحقيق هذه الأهداف بالدقة والموضوعية المطلوبة، وبالتالي زيادة القيمة المضافة التي يكتسبها المتعلمين من خلال هذه المؤسسات التعليمية.

ومن الدول التي شاع استخدام هذا المدخل فيها المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا حيث استُخدم لأغراض المساءلة ولتقييم مخرجات نظمها التعليمية. ونتيجة لرغبة القائمين على التعليم في الحصول على مردود أعلى من الإنفاق العام على التعليم، خاصةً بعد أن تبين أنّ التعليم والتدريب من الدعائم الرئيسية للتنافس الاقتصادي في ظل التنافس العالمي.

وتتحدد أهداف تطبيق مدخل القيمة المضافة في المنظمات فيما يلي:(شحاته، ٢٠١٢، ١٥٨)

- تحديد موضع الإضافات التي قدمتها المؤسسة واحتياجات التحسين ووضع توقعات حول أداء المؤسسة مستقبلاً وبالتالي تحديد المخرجات المستقبلية للمؤسسة التعليمية والنظام التعليمي بشكل عام.

- تفعيل نظم المحاسبية لما تقدمه من معلومات تساعد جميع الأطراف المعنية في تفسير نتائجها وتحديد الأطراف ذات القيمة المضافة العليا وإثابتهم والعكس صحيح، المقارنات بين المؤسسات وترتيبها وفقاً لدرجة القيمة المضافة.

يشير رأس المال البشري إلى كمّ المهارات والتدريب والتعلم والخبرات التي تتمتع بها القوى العاملة؛ بينما يشير رأس المال الخارجي إلى العلاقات التي تحظى بها المنظمة مع المستهلكين والموردين والعلامات التجارية والسمعة؛ ويشير رأس المال الداخلي إلى المعلومات التي تحويها العمليات والهياكل التنظيمية وتشمل براءات الاختراع والأنظمة التكنولوجية وأنظمة البحث والتطوير.

وتعود أهمية رأس المال البشري إلى فكرة أنّ ما يمكن قياسه يمكن إدارته؛ بمعنى أنّه إذا لم يمكن قياس وحصر رأس المال البشري فلن يحظى باهتمام من قبل الإدارة أو الجهات أصحاب المنفعة؛ الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض القيمة المضافة المقدرة للمنظمة.

ويُعرف (مصطفى، ٢٠٠٤، ٣٥) قدرة المنظمة (القيمة المضافة) على أنّها تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة، تعتمد على نوعية القيمة التي ترغب المنظمة في تحقيقها من استثمارها في رأس المال الفكري، والتي يمكن أن تأخذ عدة أشكال منها:

- تحقيق الميزة التنافسية من خلال زيادة القدرات الإبداعية والابتكارية.
- تحسين العلاقات بين العملاء والموردين.
- تحسين الإنتاجية وتخفيض التكلفة.
- تحسين اتجاهات العاملين والصورة الذهنية الخارجية.

وهناك نوعان أساسيان من المعرفة هما: المعرفة الضمنية، والمعرفة الصريحة:

- المعرفة الضمنية:

وهي المعرفة الموجودة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، وتشكل (٤٢%) تقريباً من معرفة المنظمة، وغالباً ما تكون ذات طابع شخصي، ممّا يصعب الحصول عليها - على الرغم من قيمتها البالغة - لكونها مخزنة داخل عقل صاحب المعرفة.

- المعرفة الصريحة:

وهي المعرفة الرسمية القابلة للنقل والتعلم، وتسمى بالمعرفة المتسربة لإمكان تسربها لخارج المنظمة. وتتمثل في براءات الاختراع وحقوق النشر وأدلة وإجراءات العمل والخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب، والوثائق، أو قواعد بيانات وبرامج الحاسوب. وهذا النوع من المعرفة من السهل الحصول عليه، والتلفظ به بوضوح، ونشره. (الخشالي، ٢٠٠٩).

ولإدارة تلك المعرفة لابد من توفر العناصر التالية:

١. المحتوى: وهو الذي يحدد المعلومات التي يمكن إدراجها ضمن العناصر الفكرية والمبنية على المعرفة ذات الدور البارز في عملية تطوير أداة المؤسسات.
٢. التكنولوجيا: وتقوم بتطوير عناصر الحاسب الآلي والبرامج التي ستعمل على إيصال المهام المطلوبة.
٣. العمليات: وتقوم برسم الإجراءات التي تحتاج إلى تحديث وتطوير، للتأكد من أنّ إدارة المعرفة تتماشى مع احتياجات المستخدمين من حيث النوعية، والكمية، ومدى صلتها بالموضوع المطروح.
٤. الأفراد: تقوم المؤسسات بتشجيع القوى البشرية على تكوين المعرفة، ومشاركتها، واستخدامها.

<http://knol.google.com/k/abir-alammar/learning-organization-and knowledge/18yfda7mei90j/II#>

كما قدّم (1996) Petrash's نموذجًا من ست مراحل لإدارة رأس المال البشري؛ تلك المراحل هي كالتالي:

١. تكوين سجل يخزن به بشكل بسيط رأس المال البشري الحالي في المنظمة، وهو يمثل تحديداً لكافة الأرصدة غير المنظورة لمعرفة ما إذا كانت تلك الأرصدة فاعلة ومن ثمّ البحث عن موازنة تتكفل بالمحافظة عليه ودفع تكلفة صيانتها.
٢. تصنيف رأس المال البشري إلى ثلاث فئات رئيسية؛ فئة لرأس المال الذي تستخدمه المنظمة بالفعل، وفئة لما سوف تستخدمه المنظمة، وفئة لما لا تستخدمه المنظمة.
٣. صياغة استراتيجية باستخدام السجل المطور لتحديد كيف يمكن الاستفادة منه ووضعها في خطة عمل تشغيلية، والهدف المهم من هذه المرحلة يكمن في تحديد الفجوات بين مكونات رأس المال البشري من واقع الاستراتيجية وتلك المرصودة من واقع الإمكانيات الفعلية للسجل الحالي، وهكذا يمكن توجيه الموارد اللازمة لدعم رأس المال البشري نحو سدّ تلك الفجوات.
٤. تقييم أو قياس رأس المال البشري (ربما بمساعدة جهة استشارية خارجية)، كما يتم تحديد فرص التسويق أو الحصول على حقوق استغلال علامات تجارية من الشركات الأخرى.
٥. إجراء مقارنة مرجعية، وذلك بتنظيم مكونات رأس المال البشري ومقارنته بوضع المنظمات المنافسة من أجل تقييم درجة سيطرة المنظمة على السوق والفرص والتحديات.
٦. الاستثمار؛ فبعد التعرف على قيمة رأس المال البشري الحالي وحقيقة الوضع التنافسي ومواقع الفجوات بين رأس المال المخطط والفعلي، تستطيع المنظمة عندئذ التحرك في اتجاه ملء تلك الفجوات والتي من الممكن استيعابها من خلال التطوير الذاتي الداخلي أو من خلال اكتسابها من مصادر خارجية.

(Pirjo & Bounfour, 2008, 164 – 177)

وهكذا نلاحظ أنّ مدخلات تنمية رأس المال البشري تتمثل في استقطاب الكفاءات غير العادية التي تمثل قيمة مضافة للمنظمة، وتحديد جدوى أو أهمية رأس المال البشري بالمنظمة، وتشجيع الإبداع وتبنيّه كعملية مستمرة وتلقائية ضمن ثقافة المنظمة، وأخيراً حصر رأس المال البشري في سجل حتى يمكن مضاهاته بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة لتحديد الفجوة المعرفية التي ينبغي الحدّ منها.

ومما سبق توصلت الباحثة إلى أنّ الأهمية الاستراتيجية لرسملة القيادات الجامعية باعتبارها مؤشراً للقيمة المضافة ومصدراً لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي تتحدد فيما يلي:

(١) مواكبة البيئة التنافسية الجديدة سريعة التغير، حيث تدفع بالمؤسسات إلى تحسين أدائها وبالتالي تحسين إنتاجيتها وجودة منتجها عن طريق الابتكار، والتطوير للوظائف، والعمليات من خلال توظيف رأس مالها الفكري والبشري.

(٢) تميز المؤسسات المسيرة معرفياً بجملة خصائص أهمها اعتماد البحث العلمي وطرق التفكير المنطومي كأساس في "التفكير، والتخطيط، واتخاذ القرارات"، مع حرص المؤسسة على تنمية التراكم المعرفي من المصادر الداخلية والخارجية بدل التراكم المالي والمادي، والاتصال الإيجابي بمصادر المعرفة، بالإضافة إلى الاستخدام الواعي والذكي للمتاح منها في تحديد الأهداف، وتصميم الأنشطة، وتنفيذ المهام، وتقويم الأداء.

(٣) تسهم في بناء وتنمية قدرة مؤسسات التعليم العالي على التعامل مع المتغيرات التنافسية مبكراً والاستعداد للتكيف معها، من خلال إطلاق الطاقات الفكرية والمعرفية الكامنة لقياداتها، وتوفير المناخ الإيجابي المحفز لقدرات العاملين ذوي المعرفة على كافة المستويات ودفعهم لتنميتها، وكذلك تحقيق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة ومتطلبات تقنيات الاتصالات والمعلومات.

٤) زيادة الوعي بأنَّ القيمة الحقيقية لمؤسسات التعليم العالي تكمن في رأسمالها البشري وقدرة توظيف قياداتها لمصادر المعرفة الكامنة فيها وتحويلها إلى تطبيقات تحقق المتطلبات التربوية للتنمية البشرية المستدامة ومن ثمَّ الأداء العالي للمؤسسة وتحسين قدرتها التنافسية.

٥) تؤهل الكفاءات ذات المعرفة للوظائف القيادية في مؤسسات التعليم العالي، بسبب تمتعها بمستويات عالية من "العلم، والخبرة، والتقنيات، والقدرة على التخطيط الجيد والابتكار والإبداع"، وإمامها بمختلف العمليات الإدارية بدءًا بالتخطيط وانتهاءً بالمساءلة.

٦) تعزيز الأدوار القيادية الفردية والمؤسسية التي تدفع عجلة التنمية الاجتماعية مع الإيمان العميق بالاحترافية والمسئولية والإبداع والعمل بروح الفريق الواحد.

٧) اقتناع القيادات في الجامعة بضرورة تنمية رأس المال البشري، وتبني الإجراءات الكفيلة بنشر المفهوم وجعل الاهتمام به إحدى القيم الجامعية.

٨) تمكُّن القيادات الجامعية من استخدام مدخل إداري إبداعي يساعد على تعظيم رأس المال البشري.

ثالثًا: المقترحات الإجرائية لرسملة قيادات مؤسسات التعليم العالي المصري في ضوء متطلبات التنمية البشرية المستدامة:

وفي نهاية الاستعراض للرؤية المنهجية السابقة (وصفًا وتفسيرًا)، والنتائج المنبثقة منها والتي تؤكد الأهمية الاستراتيجية لرسملة القيادات الجامعية، تطرح الباحثة عرضًا للمقترحات الإجرائية لرسملة قيادات مؤسسات التعليم العالي المصري لتحقيق المتطلبات التربوية للتنمية البشرية المستدامة، وذلك في بعدين:

أ) المقترحات الإجرائية المؤسسية (خاصة بمؤسسات التعليم العالي):

١) وضع رؤية ورسالة واستراتيجية لرسملة قيادات التعليم العالي في ضوء المتطلبات التربوية للتنمية المستدامة.

٢) وضع أهداف تنظيمية طويلة المدى واقعية ومنطقية وقابلة للتحقق والقياس تؤكد على أنّ تنافسية المؤسسات التربوية لن تأتي إلا من خلال وجود قيادات قادرة على الإبداع من خلال مناخ تربوي قائم على العمل الجماعي تسوده العلاقات الإنسانية الفعالة ينمي الكفاءات من أجل تحقيق المتطلبات التنموية التنافسية للمؤسسة.

٣) وضع نظام لتسيير رأس المال المعرفي في مؤسسات التعليم العالي، وإجراء التغييرات التنظيمية اللازمة، بهدف تطبيق نظام تسيير المعرفة، حيث تتم تلك التغييرات على ثلاثة مستويات:

- **المستوى الاستراتيجي:** ويتم ذلك من خلال تحليل القيمة الاستراتيجية لرأس المال البشري، بتحديد الأهداف، وتثمين ومشاركة المورد الضروري (المعرفة اللازمة) للقيام بالأنشطة الوظيفية بغية تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

- **المستوى التكتيكي:** ويتطلب نظام مرجعي لتسيير المعرفة، يقوم بتحليل مجموعة المعارف على مستوى الجامعة، وجمع صناعات المعرفة للحصول على اتفاق جماعي يهدف إلى معالجة التغيير، الأمر الذي يتطلب:

- تحديد المجالات التي تحتاج إلى المعرفة اللازمة لتقديم مُنتج يحقق الميزة التنافسية للجامعة.

- تحديد الشبكة المعرفية الحاملة للمعلومات الخاصة بالمورد البشري بالجامعة.

- تحديد مصادر المعرفة بالجامعة، كالتكوين، والمستندات، والبرامج... الخ.

- أن تكون المعارف مُهيكلية ومنظمة، مع ربطها بمصادر المعلومات المتاحة في الجامعة وفي محيطها.

- يجب هيكلية المعارف الضمنية للجامعة باعتبارها قيمة مضافة إستراتيجية.

- دمج نظام تسيير المعرفة مع نظام تسيير المعلومات في الجامعة بهدف الابتكار والإبداع، ومن ثمّ توفير المعلومة المناسبة، وفي الوقت المناسب، وللشخص المناسب.

- **المستوى العملي:** بغية تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة يجب اتباع خطوات يتم إعدادها على المستوى التكتيكي، وضمان التنسيق بين تكنولوجيا المعلومات التي يجب أن تكون على مستوى عالٍ.

٤) تحديد المسؤوليات وتمكين الأفراد من متابعة عملية التطوير وفق معايير الجودة والجدارات الوظيفية لاستثمار كل الطاقات البشرية، وتحقيق التوازن والكفاءة في العمل الأمر الذي يتطلب ضرورة تضافر الجهود.

٥) الالتزام بالمستويات المعيارية في التخطيط والاختيار والتوظيف والتحفيز والتقييم للقيادات الجامعية على جميع المستويات، والربط بين نتائج التقييم والتطوير المهني والمكافآت، مع تنويع أساليب التقييم وتحديثها باستمرار حتى تتواءم مؤسساتنا التعليمية مع المؤسسات العالمية.

٦) اعتبار الرسمة بالمؤسسات التعليمية كالمهن التخصصية، التي تتطلب الاحتراف بالمعايير اللازمة لممارستها وتقييم الكفاءات الأساسية فيها والضوابط المناسبة لسلوكياتها وأخلاقياتها، والتوسع في برامج التدريب وإعادة التأهيل.

٧) تكامل المعرفة وتوفير المعلومات التي تساعد على تحسين عملية صنع القرار الاستراتيجي واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

٨) إنشاء وحدة إدارية ضمن هيكل الجامعة تحت مسمى تنمية رأس المال البشري وربطها هيكلياً بكل أجزاء الجامعة، وموضوعياً بكل التخصصات العلمية بالجامعة وبشرياً بالمتميزين والمبدعين والمبتكرين الذين يمثلون رأس المال البشري.

٩) اختيار القيادات الاستراتيجية وتوسيع الإطار النوعي لمفهوم الفكر الاستراتيجي للقادة، وذلك من خلال الاهتمام بالكفاءات التي تمتلك المعارف والخبرات والقدرات المعرفية والتنظيمية ويعملون على إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة كما أن لديهم قدرة على الابتكار والتطوير وتعزيز القدرة التنافسية، كما يمتلكون مجموعة من الخصائص

التي تميز الشخصية القيادية كما وردت في الدراسات الحديثة لعلم الإدارة، ومن هذه الخصائص:

- **الرؤية الواضحة للهدف:** لابد للشخصية القيادية من هدف محدد يتمحور عنده تصور لوضع المؤسسة وما يجب أن تكون عليه في مستقبلها القريب والبعيد.

- **القدرة على نقل صورة الهدف:** إنَّ الشخصية القيادية الناجحة تحتاج إلى صفتين مهمتين في هذه الناحية "الأولى هي القدرة الفاتكة على نقل الأفكار، الثانية هي القدرة على تبسيط الأفكار المعقدة وعرضها بالصورة التي يفهمها العاملون".

- **إيجاد الجو العام الذي ينسجم مع الهدف:** إنَّ الإيمان بالهدف لا يكفي لإيصال ذلك إلى الناس بل لابد من إيجاد الجو العام الذي ينسجم مع الهدف من التطبيق ومحاكاة الواقع الذي يريد الآخرون أن يكون عليه.

- **القائد المعني بالفريق:** وهو يتَّسم بالود ويحترم وينمي إقامة علاقة احترام ويهتم براحة ورفاهية أعضاء فريق العمل.

- **القائد المعني بالعمل:** هو القائد الذي يميل إلى أداء أنشطة العمل وتوضيح مواعيد الانتهاء من المهام ويقدم دراسات تفصيلية لما يجب أن تكون عليه أنشطة أعضاء الفرق. (١٠) العمل على إزالة كافة المعوقات التي تحول دون تطبيق برامج تنمية قدرات القيادات الجامعية وتحقيق أهدافها.

(ب) المقترحات الإجرائية للمورد البشري (خاصة بالقيادات الجامعية):

- (١) تنمية الوعي بأهمية الاستثمار في المورد البشري وعوائده وجدوى الجهود المبذولة بشأنه، وكذلك الإبداع والتجديد والابتكار بما يُلبي متطلبات تنمية رأس المال البشري.
- (٢) محاولة التخلص من النمط الإداري التقليدي والبُعد عن الروتين والبيروقراطية، وتمركز السلطة وبطء الإنجاز، والانطلاق من حقيقة أنَّ الجامعة هي عبارة عن بُنى مجتمعية في الأساس وليست بُنى إدارية.

- ٣) استخدام التقنيات والأنظمة المعلوماتية والاتصالية الحديثة التي تمكن الإدارة الجامعية من أداء مهامها بالسرعة والجودة المناسبة.
- ٤) تطبيق اللامركزية وضمان الاستقلال الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والأقسام وإدارة الوحدات وفقاً لميثاق الجامعة والقوانين المُفعّلة.
- ٥) وضع هياكل إدارية مرنة ومحددة الوظائف والمهام وتتسجم مع متطلبات رأس المال البشري ويظهر فيها التفويض واللامركزية.
- ٦) النظر في قانون تنظيم الجامعات وعدم الاعتماد عليه بصورة أساسية بما يحقق السلاسة في اتباع اللوائح والقوانين المنظمة للعمل وعدم الجمود في تنفيذ هذه القوانين، وتحديداً استراتيجيات حماية رأس المال البشري.
- ٧) العمل على تبني مفهوم الهرم التنظيمي المقلوب المُستند على فكرة خدمة المستفيدين والذي يعطي رأس المال البشري موقعاً أفضل لخدمة المستفيدين.
- ٨) اتباع منهج البحث العلمي في دراسة المورد البشري بالجامعة، ليس كمجرد وصف لهذه الفئة وخصائصها بل هو ربط النتائج بأعمال الاستشارات والتدريب، وذلك لما يسهم به منهج الاستشارات والتدريب في تطوير وتحسين برامج إدارة رأس المال البشري باعتباره مُكملاً لمنهج البحث العلمي، من خلال الأدوار التالية:
 - ب. تحديد الخبرات التي ينبغي التركيز عليها ومعرفة البدائل المتاحة فيما يتصل بالجوانب الاستثمارية لرأس المال البشري.
 - ج. الاستعانة بالعديد من المناهج الاستشارية في تنمية الموارد البشرية و التي من بينها مناهج تحليل السياسات العامة وتقييم البرامج واستخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي وبخاصة ما يتعلق منها بالكشف عن جوانب القوة والضعف والفرص والمخاطر في أي مشروع يتم تبنيه بالنسبة لإدارة واستثمار رأس المال البشري.
 - د. يقوم تدريب المورد البشري بالجامعة على أساس تبادل الخبرات فيما بينهم وإتاحة المجال لهم للتعرف على الثقافات الأخرى.

- هـ. عدم إغفال الجوانب التقنية والجوانب السلوكية في التعامل مع الأدوار الجديدة للقيادات الجامعية.
- و. التركيز على ضرورة استثمار خبرات ومهارات القيادات الجامعية في التدريب بما يمكنهم من نقل تجاربهم للآخرين ويجعل مورد رأس المال البشري موردا متواصلًا من حيث العطاء والفاعلية الإدارية.

التوصيات:

- (١) ضرورة تبني الجامعات المصرية للسياسات والمقترحات الإجرائية المقدمة بهذه الدراسة حول رزمة القيادات الجامعية لتحقيق المتطلبات التربوية للتنمية البشرية المستدامة.
- (٢) أهمية اختيار القيادات الجامعية وفقاً للمعايير العلمية والمهنية، لتحصيل مزيداً من القيمة من وراء ابتكارهم وإبداعهم بما يحقق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسات التعليم العالي.
- (٣) أهمية إدراك مؤسسات التعليم العالي لما يلي:
 - أنَّ المحور الأساسي في فكر الإدارة الجديدة هو خلق الميزة التنافسية المستدامة، وأنَّ إدارة رأس المال الفكري بشكل فعّال هو الدعامة والركيزة لهذه الميزة.
 - أنَّ رأس المال الحقيقي الذي تملكه المؤسسات التربوية هو رأس المال البشري ويتمثل في المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة.
 - أنَّ جميع القرارات المتعلقة برأس المال البشري هي قرارات استراتيجية لأنها وسيلة أو أداة لتحقيق أهدافها.
- (٤) على مؤسسات التعليم العالي أن توجه الاهتمام لرسم الاستراتيجيات ووضع الخطط والبرامج لتنمية واستثمار رأسمالها البشري من خلال:
 - تحديد أهداف تنمية رأس المال البشري، على أن تكون هذه الأهداف (معرفةً إجرائياً، قابلة للقياس، ترتبط برؤية المؤسسة وتوجهاتها، شاملة، وتتضمن مستويات متقدمة من التفكير العلمي والناقد والإبداعي والميتامعرفي).
 - تطوير برامج متميزة لتنمية رأس المال البشري على أن تأخذ في الاعتبار المداخل الحديثة للتطوير وتتماشى مع التطورات والمستجدات الحديثة من حيث (الأهداف الواضحة، القابلية للتطبيق، الحداثة، واستخدام التقنيات المناسبة للتنفيذ).

- تحديد المستوى المهاري الحالي، وكذلك القدرات المطلوب توافرها لدى المورد البشري المطلوب تنميته.
- انتقاء مدربين متميزين لتنفيذ برامج تنمية رأس المال البشري، وتعزيزهم وتشجيعهم على فهم توقعات المؤسسات التي يعملون فيها وفلسفتها ومعايير تقدمها وتوجهاتها المستقبلية.
- تطوير أساليب القياس والتقييم لبرامج تنمية رأس المال البشري من حيث (الأهداف، تحليل النتائج، وتقديم التغذية الراجعة feedback).
- تعزيز التواصل وتبادل الخبرات بين القائمين على برامج تنمية رأس المال البشري مما يُحقق النجاح والأداء المتميز لهذه البرامج.

المراجع :

- ١) إبراهيمي ،نادية .(٢٠١٣). دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة (دراسة حالة جامعة المسيلة) . كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية (قسم الإدارة الاستراتيجية للتنمية المستدامة) . جامعة فرحات عباس ، الجزائر .
- ٢) ابن منظور، محمد بن مكرم بن علي أبو الفضل جمال الدين .(١٩٩٠). لسان العرب. دار صادر . بيروت .
- ٣) أبو النصر ، مدحت أبو النصر.(٢٠٠٩). قادة المستقبل . القاهرة . المجموعة العربية للنشر . ط ١ . القاهرة .
- ٤) أبو بكر ، فاتن أبو بكر.(٢٠٠١). نظم الإدارة المفتوحة . إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع . القاهرة .
- ٥) أبو سمرة، محمد .(٢٠٠٧). استقراء واقع الدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية والارتقاء بها إلى ما يلبي حاجات تحقيق التنمية الشاملة. المؤتمر الثالث لاتحاد نقابات أساتذة وموظفي الجامعات الفلسطينية "الجودة والتميز والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي"، مج ١ . جامعة القدس .
- ٦) أبو عينين، خليل علي .(١٤٠٧هـ). التربية الإسلامية والتنمية. رسالة الخليج العربي .مكتب التربية العربي لدول الخليج .ع(٢٢). السنة السابعة. الرياض .
- ٧) إدريس، ثابت عبد الرحمن والمرسي،جمال الدين محمد .(٢٠٠٢). السلوك التنظيمي نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة . الدار الجامعية . ، الإسكندرية
- ٨) البرعي ، وفاء محمد .(٢٠٠٢). دور الجامعة في مواجهة التطرف الفكري . دار المعرفة الجامعية . الإسكندرية .

- ٩) البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة . (٢٠١٠) . تقرير التنمية البشرية ٢٠١٠ .
على الموقع تاريخ آخر اطلاع الالكتروني:
www.un.org/ar/asa/hdr/hdr10/shtml
- ١٠) بشير ، محمد عمر . (٢٠١٣) . تنمية رأس المال البشري . مجلة الثقافة
العربية الإفريقية . الخرطوم . وزارة الإعلام والشؤون الاجتماعية . ٣ (٢) .
- ١١) تايه ، صفاء . (٢٠١٣) . "العلاقة بين رأس المال الفكري وفق نموذج Stewart
وبطاقة الأداء المتوازن دراسة تحليلية في معمل الألبسة الرجالية في محافظة
النجف الأشرف " . مجلة مركز دراسات الكوفة . ٨ (٢٨) . العراق .
- ١٢) جاد الرب، سيد محمد . (٢٠٠٦) . إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات
الأعمال العصرية . دار النشر (غ م) . القاهرة .
- ١٣) جرينبرج ، جيرالد وبارون، روبرت . (٢٠٠٩) . إدارة السلوك في المنظمات
(تعريب رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني) . دار المريخ للنشر ،
الرياض .
- ١٤) الحاروني ، محمد السيد علي . (٢٠١٥) . العلاقة بين رأس المال البشري بالتركيز
على التعليم كأحد المكونات الأساسية له والنواتج المحلي الإجمالي في مصر .
المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة . مصر . (١) .
- ١٥) حرحوش ، عادل و المفرجي ، صالح . (٢٠٠٣) . رأس المال الفكري وطرق قياسه
وأساليب المحافظة عليه . المنظمة العربية للتنمية الإدارية . القاهرة .
- ١٦) حميد، علوان . (٢٠٠٩) . أهمية رأس المال البشري ودوره في التنمية الاقتصادية .
المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية . مصر . (٢) .
- ١٧) الخرابشة ، سليمان . (١٩٩٦) . الاستثمار في رأس المال البشري : التعليم
والتدريب في الأردن . رسالة ماجستير . الجامعة الأردنية .

- ١٨) الخشالي، شاكر عبد الله. (٢٠٠٩). إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي - دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية. *المجلة العربية للإدارة*. ٢٩(١).
- ١٩) الخميسي، السيد سلامة. (٢٠٠٥). *محاضرات التربية والتنمية*. جامعة الملك سعود. كلية التربية، المملكة العربية السعودية.
- ٢٠) الدعيمي، هدى زوير مخلف و العذاري، عدنان داود محمد. (٢٠١٠). *الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية*. دار جرير. عمان.
- ٢١) دهان، محمد. (٢٠١٠). *الاستثمار التعليمي في الرأس المال البشري مقارنة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر*. رسالة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. قسم العلوم الاقتصادية. جامعة منتوري قسنطينة.
- ٢٢) دودوين، أحمد يوسف دودين. (٢٠١٢). *إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)*. دار اليازوري للنشر والتوزيع. عمان.
- ٢٣) ديسلر، جاري. (٢٠٠٣). *إدارة الموارد البشرية*. (ترجمة أحمد سيد عبد المتعال) دار المريخ للنشر. الرياض.
- ٢٤) رزيق، كمال. (٢٠٠٢). *التنمية المستدامة في الوطن العربي من خلال الحكم الصالح و الديمقراطية*. *مجلة العلوم الإنسانية*. السنة الثالثة. ع(٢٥).
- ٢٥) زراولة، رفيق. (٢٠٠٥). *دور الجامعة في إنتاج الرأس مال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول: اقتصاد المعرفة، كلية العلوم*. الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.
- ٢٦) سادلر، فليب. (٢٠٠٨). *القيادة*. (ترجمة هدى فواد). مجموعة النيل العربية القاهرة.
- ٢٧) السنبل، عبد العزيز بن عبد الله. (٢٠٠١). *الأمن مسئولية الجميع*. مؤتمر التنمية والأمن في الوطن العربي. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

- (٢٨) شحاته، صفاء أحمد . (٢٠١٢). أسس تقييم أداء المتعلم وقياس فعالية المؤسسة التعليمية (مدخل تقييم القيمة المضافة) . المجلة الدولية للأبحاث التربوية . (٣١) .
- (٢٩) الشعبي، علي عيسي . (١٤١٣هـ). التعليم ومتطلبات التنمية. التوثيق التربوي . وزارة المعارف، الرياض. (٣٣ ، ٣٤) .
- (٣٠) شنوف ، شعيب . (٢٠١٦). أساليب إبداعية في التدريس الجامعي لتطوير رأس المال البشري. المؤتمر العلمي الدولي حول : الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال - مركز البحث وتطوير الموارد البشرية . رماح . الأردن .
- (٣١) الصالح ، بدر . (٢٠٠٤). مستقبل تقنية التعليم ودورها في إحداث التغيير النوعي في طرق التعليم والتعلم . مركز بحوث كلية التربية، جامعة الملك سعود. الرياض.
- (٣٢) الطائي، يوسف حجيم والفضل، مؤيد عبد المحسن والعبادي، هاشم فوزي . (2006). إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل . الوراق للنشر والتوزيع. عمان . الأردن.
- (٣٣) ظنيب، محمد وآخرون.(١٤١١ هـ). أبعاد التنمية في الوطن العربي . دار المستقبل. عمان.
- (٣٤) طه، طارق . (٢٠٠٧). السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الانترنت . دار الجامعة الجديدة . الإسكندرية
- (٣٥) عارف ، عالية عبد الحميد . (٢٠١٠) . التدريب الفعال في تطوير رأس المال الفكري مع التطبيق على مركز دعم واتخاذ القرار في جمهورية مصر العربية . مؤتمر رأس المال الفكري . وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية . قطاع التخطيط والتطوير . الكويت

- ٣٦) عبد الجواد، جمعه سعيد تهامي. (٢٠١١). رؤية مقترحة لتطبيق مدخل القيمة المضافة في تقييم المؤسسات التعليمية في مصر. *مجلة الثقافة والتنمية*. السنة الحادية عشر. (٤٣).
- ٣٧) العبيدي، رائد عبد الخالق عبد الله. (٢٠٠٥). إدارة الجودة الشاملة: التغيير و التطوير التنظيمي من أجل إنجاز المنظمة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات . جامعة ورقلة .
- ٣٨) عثمان ، عبد الرحمن صوفي. (٢٠٠٧). " مجتمع المعرفة-التحديات الاجتماعية والثقافية واللغوية في العالم العربي (حاضرا ومستقبلا)"، المؤتمر العالمي الدولي الأول لكلية الآداب والعلوم الاجتماعية، ٢- ٤ ديسمبر ٢٠٠٧، مج (٢)، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان .
- ٣٩) العجمي ،محمد حسنين. (٢٠١٠). القيادة الإدارية والتنمية البشرية . ط ٢ . دار المسيرة للنشر والتوزيع . عمان
- ٤٠) العربي، شريف عبد المعطى و القشلان، أحمد حسن. (٢٠٠٩). " : تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*. الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري . ٢(٣).
- ٤١) العمار ، عيـرر. المنظمة المتعلمة وإدارة المعرفة <http://knol.google.com/k/abir-alammar/learning-organization-and-knowledge/18yfda7mei90j/II#>
- ٤٢) عيسى ، نبوية و خلوط ، عواطف. (٢٠١٥). "علاقة التغيير التنظيمي بأداء رأس المال البشري" . *مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية* . مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع . الجزائر . ٢٤ع .

- ٤٣) الغنم ، إبراهيم .(٢٠١٤). بناء فريق العمل .
www.kenanaonline.com/page/4232 ١١/١٢/٢٠١٤ .
- ٤٤) غنيم، عثمان محمد و أبو زخط ،ماجد أحمد .(٢٠٠٧) . التنمية المستدامة
فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها . دار الصفاء للنشر و التوزيع . عمان
- ٤٥) قاسم، خالد مصطفى .(٢٠٠٧) . إدارة البيئة و التنمية المستدامة في ظل
العولمة المعاصرة. الدار الجامعية . الإسكندرية.
- ٤٦) كاظم ، رحاب حسين جواد .(٢٠١٤). الإدارة بالأهداف . كلية الإدارة والاقتصاد
، قسم إدارة البيئة ، شبكة جامعة بابل نظام التعليم الالكتروني
<http://business.uobabylon.edu.iq/lecture.aspx?depid=3&cid=42410>
٢٦/٧/٢٠١٥ . تاريخ الدخول : **cid=42410**
- ٤٧) الكساسبة ،محمد مفضي والفاعوري، عبير حمود .(٢٠١٠). قضايا معاصرة في
الإدارة . دار الحامد . الأردن .
- ٤٨) لفتة،جواد كاظم .(٢٠١١). الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي. دار صفاء
للنشر والتوزيع. عمان.
- ٤٩) لقمان، أحمد محمد .(٢٠١٢) . الحماية الاجتماعية سبيلا للعدالة الاجتماعية
و ضمانا لجيل المستقبل. تقرير المدير العام مؤتمر العمل العربي الدورة التاسعة
والثلاثون، القاهرة.
- ٥٠) اللوزي ، موسى .(٢٠٠٠) . التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات. دار
وائل للنشر والتوزيع، الأردن .
- ٥١) متولي ،مصطفى محمد .(١٩٨٨). قصور التربية العربية عن تحقيق التنمية .
مجلة كلية التربية . جامعة الملك سعود. مج ٥ .
- ٥٢) محمد، راوية حسن .(١٩٩٩). السلوك في المنظمات . الدار الجامعية ،
الإسكندرية.

- ٥٣) محمد، رواية حسن . (٢٠٠٥) . مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. الدار الجامعية، الإسكندرية .
- ٥٤) محمد، رواية حسن . (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية . الدار الجامعية . الإسكندرية .
- ٥٥) مدفوني ،هنده .(٢٠١٦). رأس المال البشري في الجامعة بين آليات الاستثمار فيه وإشكالية قياس أدائه (نموذج مقترح للقياس وفقا لمؤشرات التصنيف العالمي للجامعات وأبعاد بطاقة التقييم المتوازن) . مجلة البحوث الاقتصادية والمالية . جامعة أم البواقي .
- ٥٦) مرسي، محمد عالم. (٢٠٠٢). الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه . عالم الكتب . القاهرة .
- ٥٧) مصطفى ، أحمد .(٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري. القاهرة.
- ٥٨) موسشيت، ف. دوجلاس . (٢٠٠٠) . مبادئ التنمية المستدامة (ترجمة: بهاء شاهين). الدار الدولية للاستثمارات الثقافية. مصر
- ٥٩) النجار، فريد. (٢٠٠٠). إدارة الجامعات بجودة الشاملة . إيتراك للنشر . مصر .
- ٦٠) النحاس ، أيمن وهلال ، محسن .(٢٠٠٩). مبادئ الإدارة. مكتبة الوفاء القانونية. الإسكندرية .
- ٦١) النوري، عبد الغني .(١٤٠٩هـ). اتجاهات جديدة في اقتصاديات التعليم في البلاد العربية. دار الثقافة . الدوحة.
- ٦٢) النيش، نجاة .(٢٠٠١). الطاقة والبيئة والتنمية المستدامة ، آفاق ومستجدات منشورات المعهد العربي للتخطيط . الكويت.

- 63) Allen, V.(2003). Value Evaluation : Addressing larger Implication of an Intellectual capital intangible. *Journal of intellectual capital*.1(1).
- 64) PirjoStahle and Ahmed Bounfour.(2008). Understanding dynamics of Intellectual capital of nations, *Journal of Intellectual Capital*. 9(2).
- 65) RATIU–SUCIU,Camelia .(2009). "Values generating model in case of intellectual capital by new knowledge development," The Investments and Economic "Ninth International Conference Recovery", May 22 – 23.
- 66) Robert E. Ployhart, Anthony J.(2014). Human Capital Is Dead; Long Live Human Capital Resources. *Journal of Management*. 40(2).
- 67) Samuel, A .(2012). Developing and leveraging human capital resource to promote service Quality : Testing a Theory of Performance. *journal of management*. 42(2)
- 68) Weziak, D. (2007). measurement of national intellectual capital application to countries . IRISS, wp 13, Luxembourg, November .
- 69) Xiangmin L, Danielle D .(2014). The Influence of Capital Structure on Strategic Human Capital: Evidence From U.S. and Canadian Firms. *Journal of Management* . 40(2).