

محاضرات في إدارة الموارد البشرية

إعداد

الدكتور

أحمد عبد الخالق على على

دكتوراه الإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة العريش

الأستاذ الدكتور

أحمد إبراهيم سلمى أرناؤوط

أستاذ مساعد الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة

ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية

كلية التربية - جامعة العريش

٢٠٢٢ م

- مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها وأهدافها :

أولاً : مفهوم إدارة الموارد البشرية :

من خلال التطور التاريخي الذي عرفته إدارة الموارد البشرية، وذلك من مفهومها كقوى عاملة إلى مفهوم أوسع وأشمل، وهو الموارد البشرية، فلا بد لنا أن نقوم بتوضيح مفهوم إدارة الأفراد أولاً ثم سنوضح مفهوم إدارة الموارد البشرية.

تباينت وتعددت التسميات التي أطلقت على الإدارة المعنية بالعنصر البشري في المنظمات وتعرف إدارة الأفراد بأنها ذلك الجزء وإن كان فيما مضى أكثرها انتشاراً تسمية "إدارة الأفراد" من الوظيفة الإدارية المتعلقة بالعلاقات الإنسانية في المنظمة. أو أنها ذلك الجزء من الإدارة المتعلق بالعاملين وبالعلاقاتهم في المنظمة، الذي يهدف إلى رفع مستوى كفاءة العاملين وإلى تحقيق العدالة فيما بينهم.

وفي إطار توضيح مفهوم إدارة الموارد البشرية نجد الكثير من الكتاب قد قاموا باستعراض أفكارهم حول مفهوم إدارة الموارد البشرية والتي نوجز منها ما يلي:

عرفت لدى كشواي بأنها مجموعات من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المنظمة والأفراد الذين يعملون بها. واعتبرها عقيلي إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية في كافة أنواع المنظمات، ومحور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها وكل ما يتعلق من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينها في المنظمة حتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها، وهي تقوم بمجموعة من الأنشطة والمهام تتعلق بتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتوفيرها بالمواصفات المطلوبة وفي الوقت المطلوب، ومن ثم العمل على تدريبها وتطويرها وتحفيز هذه الموارد ومساعدتها لتحقيق أهدافها وحل مشاكلها في مسعى لتحقيق التوافق بين أهدافها وأهداف المنظمة.

بينما ربط سلطان تعريف إدارة الموارد البشرية بالمنظمات التي تستطيع الحصول على أفضل العناصر من القوى العاملة وتنجح في تنميتهم وتحفيزهم وفي المحافظة عليهم، وبالتالي ستنمى حتماً بالفعالية (القدرة على إنجاز أهدافها) وأيضاً بالكفاءة (استخدام أقل حجم ممكن من الموارد اللازمة). أما تلك المنظمات التي لا تتسم بالفعالية والكفاءة فإنها ستعرض لخطر الركود أو الموت (الإفلاس والخروج من السوق).

وتتنوي عملية إدارة العنصر البشري على تلك النشاطات المصممة لتوفير القوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة في المنظمات، وكذلك المحافظة على تلك الكفاءات وتنميتها وتحفيزها بما يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفاعلية ، أنها المنفعة من الأفراد العاملين في المنظمة كما عرفت لدى لتحقيق أهداف المنظمة.

وبناءً على التعاريف السابقة فإنه يمكن الخروج بتعريف شامل لإدارة الموارد البشرية حسب رأي الباحثة: بأنها تلك الجهود المبذولة لضمان دائميه وجود القوى العاملة التي تحتاج إليها المنظمة، بدءاً من الاستقطاب والاختيار والتعيين وحتى نهاية الخدمة داخل المنظمة، بغية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ومن ثم العمل على تحفيزهم وتنمية قدراتهم وتحسين أدائهم من أجل تحقيق التوازن بين مصلحة العاملين ومصلحة المنظمة.

وتعرف إدارة الموارد البشرية، باعتبارها إدارة تختص بإمداد المؤسسة بالموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك تخطيط الاحتياج من الموارد البشرية، والبحث عنها ، وتشغيلها وتدريبها وتعويضها وأخيرًا الاستغناء عنها ، كذلك تختص إدارة الموارد البشرية بتكوين هيكل مناسب من الموارد البشرية ذات مستوي مناسب من القدرات والمهارات المطلوبة لمقابلة احتياجات المؤسسة، ثم تدريب وتنمية هذه المهارات باستمرار، ومكافأة الأفراد مكافأة عادلة تتفق مع المجهودات التي تبذل ثم تحقيق نوع من التكامل والتنسيق بين مصالح الأفراد والمؤسسة ومنع حوث تضارب بينهما، وأخيرًا توفر الرعاية والخدمات اللازمة لهم من أجل الاسهام في تحقيق أهداف المؤسسة .

ويفهم من ذلك أن وحدة إدارة الموارد البشرية هي وحدة إدارية تعمل على تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين، وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم، ويتم ذلك من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقويم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال.

وقد شهدت إدارة الموارد البشرية قدرًا كبيرًا من التغيير على مدى السنوات الـ ٢٥ الماضية، وتمثلت هذه التغييرات في تحولين رئيسيين، أولهما التحول من كونها مجال إدارة شؤون الموظفين إلى كونه مجال إدارة الموارد البشرية، وثانيهما التحول من كونها مجال إدارة الموارد البشرية لكونها مجال إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، وساعد التحول الأول على الاعتراف بأن الموارد البشرية تعتبر رصيّدًا هامًا للمؤسسات ويجب أن تدار بشكل منهجي، وقد بني التحول الثاني على هذا الاعتراف، وعلى ضرورة ترابط ممارسات إدارة الموارد البشرية مع بعضها البعض ومع احتياجات المؤسسة .

ويتضمن مفهوم إدارة الموارد البشرية مفهومين متلازمين هما الإدارة والموارد البشرية ، فالإدارة هي توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق غرض معين ، كما أنها ليست تنفيذًا للأعمال بل إن الأعمال تنفذ بواسطة الآخرين أي الموارد البشرية. إذ تشكل الموارد البشرية أهم الثروات التي تمتلكها المجتمعات ، إذ قد تمتلك الموارد المالية الجيدة والتكنولوجية المتقدمة ، إلا أنها لا تتمكن من استخدامها بالكفاءة المطلوبة دون وجود موارد بشرية قادرة ، فالموارد البشرية هي المحرك الأساسي لكافة النجاحات التي تحقّقها المجتمعات بمؤسساتها كافة.

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في ظهور الحاجة إلى إدارة أفراد متخصصة، ترعى شؤون العاملين بالمنظمة وتعمل على توفير أنجع الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة، وتمكن من زيادة إنتاجية العاملين. وتعتمد كفاءة المنظمات على حسن استثمار مواردها وعلى الأخص البشرية منها، التي تتحكم في باقي الموارد وفي طريقة استخدامها، ولهذا ظهر الاحتياج إلى إدارة مستقلة تخص بالموارد البشرية .

لذلك تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمنظمة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات هي الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة الحديثة، حيث أن العاملين هم الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف الإدارة، فهم مصدر الفكر والتطوير وهم القادرون على تشغيل باقي الموارد، إذا ما أحسن استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات المتميزة المتاحة للمنظمة، والمؤهلة والمدربة و تم التخطيط لها بعناية والاهتمام بها والمحافظة عليها وصيانتها وتطويرها ووضع نظام عادل للمرتبات والمكافآت والحوافز وتبني

الموضوعية في قرارات الترقية وفق اعتبارات ومعايير عادلة تكون واضحة للجميع وعلى درجة من الشفافية.

ولاشك أن السنوات الأخيرة قد شهدت تغيرات كبيرة في عالم تكنولوجيا المعلومات وثورة الاتصالات، بالإضافة إلى ما أحدثته العولمة من تغيرات اقتصادية وثقافية، كل ذلك أثر على إدارة ومهام الموارد البشرية وعلى طبيعة المهارات الواجب توافرها في العنصر البشري.

وتعتبر الموارد البشرية أهم الموارد الاقتصادية قاطبة ويرجع ذلك لكون الانسان هو المنتج وهو المستهلك ، والانسان بذكائه وقدراته الخاصة يستطيع أن يكتشف المزيد من الموارد الطبيعية ويكتشف استخدامات ومنافع جديدة لها ويبتدع فنونا إنتاجية تطيل من عمر هذه الموارد وترفع من عمر هذه الموارد وترفع من إنتاجيتها فإكتشاف البوليستر والمخلفات الصناعية أدى إلى إحداث توفير في استخدام القطن والكتان والصوف وترتب على ذلك تحويل مساحات كبيرة من الأرض الزراعية إلى زراعة الغلات الغذائية.

وكلما ارتفع المستوى المهارى والفنى للموارد البشرية في بلد من البلدان كلما عوضها ذلك عن بعض الموارد الطبيعية وزاد حجم إنتاجها القومي ولعل خير مثال على ذلك اليابان . ولقد أدرك البنك الدولي أهمية الاستثمار في رأس المال البشري فعدل من سياساته الإقراضية ، بحيث أصبح يوجه موارد أكثر للاستثمارات البشرية سواء في مجال التعليم أو الصحة أو التغذية.

كما تنبع أهمية دور الفرد في المنشأة من خلال الدور الذي يناط له والمهام التي يقوم بها حيث تقوم إدارة الأفراد بتوظيف هذه الطاقات الكامنة في الفرد من أجل توجيهها في إطار خدمة ومصالحة وإنتاجية المنشأة وصولاً إلى الأهداف النهائية المرجوة . فالمورد البشري أهم عنصر من عناصر الانتاج الأخرى الأموال والتكنولوجيا والتسهيلات الأخرى وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمنظمة وتعتبر أكثرها فعالية وتأثيراً على تحقيق أهداف العمل.

تعتبر الموارد البشرية في مؤسسات التعليم الجامعي والمتمثلة في الفئات المختلفة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين والعاملين هي رأس المال الفكري، الذي يسهم كقيمه جماعية بالقدرات والمعارف والمهارات والخبرات المهنية في دفع ونمو الجامعة، واستخدام المواهب البشرية بفعالية وكفاءة لإنجاز الأهداف التنظيمية.

وتتمثل أهمية الموارد البشرية للمؤسسة الجامعية في جانبين مهمين على النحو الآتي:

١- الجانب الأول : تحقيق أهداف ووظائف الجامعة، ومن خلال القراءة المتعمقة لرسائل إنشاء الجامعات واستحداث الكليات وما تتضمنه من أهداف وأسباب موجبة، من الممكن استنباط قواسم مشتركة لتلك الأهداف، التي يبدو الاتفاق عليها جامعاً مانعاً في الغالب الأعم وهي (تهيئة وإعداد أطر بشرية مؤهلة بالمعرفة العلمية ومتخصصة بتطبيقاتها المهنية وقادرة على ممارسة مهام محددة في ضوء معارفها ومهارتها، وتقديم المعرفة العلمية بصيغة خدمات واستشارات وتدريب وتعليم مستمر، والاسهام في إثراء المعرفة العلمية، وتطوير الممارسات الحضارية في المجتمع) ، وتقع مسؤولية تحقيق هذه الأهداف في المقام الأول على عاتق عضو هيئة التدريس فهو الميسر، والمنظم والمطور لعملية التعليم والتعلم، كذلك فإن وظائف عضو هيئة التدريس تنطلق من خلال ثلاث

وظائف رئيسية هي التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، والتي تعتبر هي الوظائف الأساسية للجامعة أيضًا .

٢- الجانب الثاني الدفع بالجامعة نحو التميز، ويظهر ذلك من إمكانية استفادة الجامعة من الموارد البشرية المتميزة في حل المشكلات واتخاذ القرارات في المؤسسة، بالإضافة لدراسات الجدوى وتصميم استراتيجيات المؤسسة وغيرها ، تقديم خدمات متميزة من خلال ما تمتلكه الموارد البشرية من مهارات وخبرات ومعارف لا يمكن تقليدها مما يدفع بها إلى الإبداع والتجديد، كذلك قدرة الموارد البشرية على استيعاب وتطوير التكنولوجيا الحديثة وتعظيم الاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة .

وينبغي ألا ينظر للموارد البشرية في الجامعة علي أنهم عاملين داخل الجامعة فقط ، إنما أحد الموارد التي يمكن أن تضيف للجامعة ميزة تنافسية جديدة في ظل التطورات الحالية، وعصر المعلوماتية والعولمة، وأنهم يقدمون للجامعة جهودهم وقدراتهم ومعارفهم في اتخاذ القرارات والتفكير والإبداع، وقد يعارض الإدارة أو يخالفها ويغير ما حددته الإدارة له ، كما أنه قد يسهم في تكوين استراتيجية الجامعة وتطويرها إذا سمحت له الإدارة بذلك ، فهو يمثل موردًا استراتيجيًا مهمًا من موارد الجامعة، ويحدد فرصة البقاء والنجاح والنمو لها .

ويتضح مما سبق أن الموارد البشرية تمثل ثروة كبيرة للمؤسسة من خلال ما تقوم به من زيادة كفاءة وفعالية عملياتها الإنتاجية، والجودة في أعمال المؤسسة، والقدرة على التكيف مع التطور التكنولوجي، وزيادة القدرات الإبداعية، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، الأمر الذي دفع الي مزيد من الاهتمام بهذه الموارد من قبل المؤسسات لتحقيق ميزتها التنافسية دون الزيادة في الاستثمارات المادية.

بالرغم من أهمية الموارد البشرية، إلا أنه لا يمكن أن تقوم بدورها إلا في ظل وجود إدارة واعية، تعرف كيف توظف العنصر الكفاء وتحافظ عليه وتعمل علي زيادة كفاءته وفعاليتها باعتماد سياسات إدارية جديدة في اجتذاب الكفاءات البشرية، والحفاظ عليها وتحفيزها وتطويرها، لما في ذلك من مردود على أداء المؤسسة .

وترجع أهمية إدارة الموارد البشرية إلي أهمية المسؤوليات والأدوار التي تقوم بها ومنها: تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية بما يضمن التطبيق الفعال لسياسة واستراتيجية المؤسسة، توظيف أكثر المتقدمين كفاءة وملائمة للعمل، وتطبيق منهجيات لرسم المسار الوظيفي لمواردها البشرية ، إعداد وتطبيق الخطط التدريبية التي تضمن اكساب مواردها البشرية المعارف والمهارات والسلوكيات التي تمكنها من مواجهة المتطلبات الحالية والمستقبلية للعمل والإدارة، تقييم أداء مواردها البشرية بشكل منتظم، وتوفير معلومات منتظمة لهم عن مستويات الأداء وربط التقدم الوظيفي بنتائج التقييم، تفويض الصلاحيات الكافية لمواردها البشرية لتمكنها من إنجاز المهام المكلفة بها والتعامل معها بشفافية، تطبيق استراتيجيات وسياسات تسمح بالاتصال والحوار الإيجابي وإبداء الرأي بينها وبين مواردها البشرية .

وتتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية بمؤسسات التعليم الجامعي في أن الجامعة تحتاجها لتحقيق أهدافها، فهي إدارة لأهم وأغلي أصول المؤسسة التعليمية، إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة تعتمد عليها المؤسسة في إدارة باقي مواردها، وتزداد قيمتها بمرور الوقت بالخبرات المتركمة .

كما تمثل إدارة الموارد البشرية المحور الأساس في تنظيم العلاقات بين الجامعة وموظفيها، وترمي إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية وأهدافهم ، وتعزي الأهمية التي تعطي لوظيفة إدارة الموارد البشرية للأسباب التالية:

١. الدراسات والبحوث، فقد دلت الدراسات والبحوث العديدة على ضرورة العناية بالعنصر البشري باعتباره العامل الرئيسي لزيادة الإنتاج، والإدراك المتزايد لأهمية العلاقات الإنسانية، وتحفيز الموظفين وإشباع حاجاتهم، لأن نجاح وفشل المنشآت مرهون بالعنصر البشري .

وتقوم إدارة الموارد البشرية داخل الجامعة بالعناية بالعنصر البشري، من خلال اختيار وتعيين أفضل الأفراد ووضعهم في الأماكن المناسبة، التخطيط الجيد للموارد لتحقيق حاجة المؤسسة من العاملين وتنمية مهاراتهم في المدى القصير والبعيد، تقييم الأداء والتدريب يساعدان علي تنمية العاملين عن طريق إكسابهم مهارات ومعارف وقدرات وسلوكيات جديدة، والتي بدورها تساعدهم علي القيام بالواجبات والمهام المستقبلية، تحفيز الأفراد لأداء أفضل ما عندهم لزيادة ولائهم وانتمائهم إلي أعمالهم وإلي المؤسسة، تقليل التعارض بين الإدارة والعمل أو الموظفين وتحسين العلاقة بين الإدارة والأجهزة الأخرى ، ومن خلال الإدارة الجيدة للموارد البشرية في الجامعة تؤدي إلي خلق وتنمية قوة عمل تكون محبة وراغبة في العمل مما يؤدي إلي ارتفاع إنتاجية الفرد الواحد نتيجة وجود المناخ التنظيمي المناسب في الجامعة .

٢. التنافسية، كذلك تزداد أهمية إدارة الموارد البشرية لدورها في توفير ميزة تنافسية للمؤسسة وذلك خلال القوي العاملة ذات الجودة العالية والتي تمكن المؤسسة الجامعية من المنافسة علي أساس جودة الخدمة التي تقدمها للمستفيدين من مؤسسات التعليم العالي، وزيادة إدراكها لمتطلبات البيئة المتقدمة تكنولوجياً في المستقبل .

٣. التكلفة، تشكل النفقات التي تتحملها الجامعة لتغطية أجور وتعويضات الموظفين جزءًا كبيرًا من نفقات الجامعة، ويقول بعضهم أن أكبر استثمار للمنظمات يكون في الموظفين، وتفيد التقارير الإحصائية في الولايات المتحدة الأمريكية أنه يجري استخدام ما نسبته ٧٣% من الدخل القومي كتعويضات للموظفين.

٤. التكيف، تتوائم إدارة الموارد البشرية وتتكيف مع القيود أو الظروف البيئية المحيطة بالجامعة التي من أهمها التشريعات الحكومية الخاصة بقوانين العمل، كذلك معالجة الخطأ يمكن معالجة الخطأ في ممارسات إدارة موارد البشرية بتكاليف أقل مقارنة بالإدارات الوظيفية الأخرى، والخطأ في الاختيار يمكن أن يعالج بالتدريب .

٥. الحاجة إلى التخصص، أن مزاولة عمل إدارة الموارد البشرية أصبح يتطلب تأهيل وتدريب متخصص في جوانب عديدة لهذه الوظيفة كتخطيط القوي العاملة، وتصنيف الوظائف، ووضع سياسات للأجور، وإجراء البحوث، ويعزي ذلك للتوسع الكبير في هذه الوظيفة، إذ لم يعد بالإمكان شغل هذه الوظائف بأفراد من ذوي التخصصات العامة .

وهذا يؤكد على الدور الحاسم للإدارة الموارد البشرية ، ويبين حاجة المؤسسة إلي وجود وحدة لإدارة الموارد البشرية بها، لوضع ورصد سياسات تعيين الموارد البشرية ، وتوفير برنامج الدورات التدريبية وغيرها، كذلك ينبغي على المؤسسات التفكير في تشغيل ورش عمل حول سياسات إدارة الموارد البشرية باستخدام الخبراء الوطنيين ؛ الراعين للدراسات الاستقصائية في هذه المجال ، خارج مؤسسات التعليم العالي وتحدي الأفكار التي يمكن استيرادها ، وتعزيز وضع مؤشرات أداء أو إحصاءات تسمح للمؤسسات بمقارنة أنشطة ومن ناحية أخرى، يعكس مفهوم إدارة الموارد البشرية الجوانب الآتية:

أولاً : تميز العنصر البشري :

كانت النظرة إلى العنصر البشري باعتباره أحد عوامل الإنتاج مثل الأرض ورأس المال ولذلك يجب الحصول عليه بأدنى تكلفة ممكنة ،أما في ظل مفهوم إدارة الموارد البشرية فالأفراد مهمين في حد ذاتهم أي يتم التعامل مع الفرد ككيان مستقل وليس سلعة.

ثانياً : العنصر البشري كمورد مؤثر وحاكم في الأداء :

يرى الخبراء أن للمورد البشري دور متميز وحاكم إذا ما قورن بغيره من المدخلات أو الموارد الطبيعية أو المادية ،فمحمور اهتمام الإدارة يجب ان تكون إدارة البشر و ليس إدارة الأشياء ، لأن سوء إدارة البشر يؤدي إلى سوء إدارة العمل مهما كانت كفاءة رئيس المنظمة .

ثالثاً : العنصر البشري كمتغير مركب :

تتنوع خصائص الأفراد من فترة لأخرى و من موقف لآخر بالإضافة إلى ذلك تنتقل المنظمات من بيئة دائمة التغير معقدة التكوين متضاربة التأثير ، وهذا مؤثر ويتطلب تنوع المثبرات والنماذج والنظم والمداخل المستخدمة لإدارة المورد البشري ، ويتطلب ذلك الوعي المتكامل والتطوير المستمر في القدرات والمهارات لضمان التحقيق الفعال للأهداف المنوطة بهذه الإدارة .

رابعاً : العنصر البشري كقيمة نهائية :

خلق الله جميع الأشياء من أجل الانسان ووجب على الانسان تكريم أخيه الانسان ومن مجالات التكريم اختيار الأسلوب الملائم لإدارته وتوجيهه.

مما سبق نجد أن عمل إدارة الموارد البشرية من خلال التنظيم الوظيفي يرتبط بكل الإدارات بشكل كبير فليديها السلطة اتخاذ القرارات وإرشادات تنفيذها فيما يختص بها في هذه الإدارات ولا يمكن لأية إدارة أن تتخذ قرار له علاقة " باختيار أو تعيين أو تدريب العاملين " دون الرجوع إليها.

ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية :

تشكل الموارد البشرية الثروة الأساسية في أي منظمة سواء كانت إنتاجية أو خدمية، لذا فان المنظمات تعمل على الاستفادة من مواردها البشرية بأقصى درجة ممكنة من خلال العمل على تطويرها مما ينعكس في النهاية على جودة أداء الأفراد نحو الأفضل بحيث يحقق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة.

الموارد البشرية مع بعضها البعض .

ثالثاً : أهداف إدارة الموارد البشرية :

وتتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية بمؤسسة التعليم الجامعي فيما يلي:

١ . تحسين فعالية المؤسسة، من خلال تحسين السياسات الخاصة بالموارد البشرية لضمان أن المؤسسة لديها قوة عاملة على مستوى عال من الكفاءة والتحفيز، ولديها مجموعة من الأشخاص المؤهلين للتكيف مع التغيير، وفي نفس الوقت التزام المؤسسة بالقوانين الخاصة بالعمل .

٢ . اكتساب ميزة تنافسية، حيث تشكل ممارسات الموارد البشرية المميّزة جوهر المنافسة التي تحدد الكيفية التي تقوم المؤسسة بالمنافسة عن طريقها ويتضح ذلك في أداء الخدمات التعليمية بأفضل الطرق وبرؤية إبداعية قادرة على قيادة التطوير والابتكار والبحث العلمي الخلاق، وأداء الخدمات التعليمية وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفاً، والتدريب المستمر لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية والبيئية.

٣ . إدارة العنصر البشري، وتتكون العناصر البشرية في المؤسسة التعليمية من " الأفراد القادرين على التعلم، التغيير، التجديد وتوفير الدفعة الخلاقة التي إذا أحسن استخدامها تضمن بها المؤسسة التعليمية امتداد طويل المدى لعملها " . وتهدف إدارة الموارد البشرية في هذا الجانب إلى التأكد من حصول المؤسسة واحتفاظها بالقوي العاملة الماهرة الملتزمة والمتحمسة التي تحتاج إليها، وتنمية وتطوير العنصر البشري من خلال تقديم فرص تطوير وتعليم مستمرة، كذلك اتخاذ خطوات لتقييم وإرضاء احتياجات الأشخاص في المستقبل وتنشيط دافعيتهم للعمل، وإيجاد سياسيات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتتفادى المهام التي تعرضهم للأخطار غير الضرورية.

٤ . الاسهام في إدارة المعرفة في المؤسسة، وهي "عملية يتم من خلالها الاستفادة من المعلومات واستخدامها أي كان مكانها لدفع التعلم والأداء في المؤسسات" ويتم ذلك من خلال الأفراد، وتهدف إدارة الموارد البشرية إلى تعزيز وتطوير المعرفة للمؤسسة والمهارات التي تتكون نتيجة عمليات تعلم المؤسسة، كما تسعى إدارة المعرفة إلى خلق البيئة التنظيمية التي تمكن كل فرد في المؤسسة من المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى الآخرين .

٥. إدارة المكافأة، تهدف إدارة الموارد البشرية إلي دفع التحفيز، والالتزام والارتباط بالوظيفة عن طريق عرض سياسات وإجراءات تعمل على تأكيد أنه قد تم تقييم الأفراد وتم مكافأتهم على ما قاموا بفعله وتحقيقه، وذلك حسب مستويات المهارة والمنافسة التي وصلوا إليها .

٦. تحسين العلاقات بين العاملين، من خلال تهيئة المناخ الذي يحقق زيادة الإنتاجية والقائم على الانسجام في العلاقات بين الإدارة والعاملين ونقابتهم المهنية وتوفير قناة اتصال بين القوة العاملة والإدارة، والتعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص وذلك حتى يضمن ألا تقف مثل هذه الأشياء في طريق تحقيق المؤسسة لأهدافها .

٧. الإيفاء بالاحتياجات المتنوعة، حيث تهدف إدارة الموارد البشرية إلي وضع وتنفيذ استراتيجيات، تحفظ التوازن والتكيف بين احتياجات المستفيدين المتعاملين معها بما فيهم الموارد البشرية العاملة في المؤسسة ومراعاة الفروق الفردية والجماعية والاحتياجات الفردية لمواردها البشرية، وتحقيق طموحاتهم، وضمان تكافؤ الفرص أمامهم جميعًا .

٨. تقليل الفجوة بين التصور والحقيقة، حيث تعمل علي تحويل الأفكار والأقوال التي تنادي بها أو تتبناها إدارة الموارد البشرية إلى أفعال حقيقية تمارس في الواقع، كما تقوم بدور المشرف علي القيم والمعايير المؤسسية في إدارة الموارد البشرية.

وبالنظر الي هذه الأهداف المتنوعة لإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة الجامعية نجد أنها من خلال تحقيق هذه الأهداف تسعى إلى تحقيق هدف عام ألا وهو " التأكيد على قدرة المؤسسة على النجاح من خلال أفرادها "

ومن هنا، يمكن تلخيص أهم الأهداف لإدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المشروع.
- إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المشروع .
- تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم .
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المشروع من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير .
- توفير ظروف العمل المناسبة التي تكفل جوا مناسباً للإنتاج وعدم تعريض العمال لأية مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية وأمراض المهنة .
- اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الخالية و القيام بإعدادهم و تدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب .
- الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المشروع بشكل موحد .
- رعاية العاملين و تقديم الخدمات الاجتماعية و الثقافية و العلمية لهم.

ولقد لخص كل من سعدون حمود جثير الربيعاوي والأستاذ حسين وليد حسين عباس في كتابهما رأس المال الفكري أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي :

- هدف اجتماعي :

يتمثل في مساهمة إدارة الموارد البشرية في تخفيض البطالة وتأهيل وتشغيل الأفراد المعوقين .

- هدف أخلاقي : ويتمثل بعدالة إدارة الموارد البشرية عند قبول المرشحين واختيارهم واستأجارهم وتدريبهم وتطويرهم وترقيتهم .

- هدف اقتصادي : يتمثل في تحليل و تفسير كلف وإرباح نشاطات إدارة الموارد البشرية .

- هدف تنظيمي : يتجسد في دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف وغايات المنظمة المتمثلة بالكفاءة والفاعلية .

- هدف وظيفي : يتمثل في توظيف مهارات وقابليات قوى العمل ،فضلا عن تجهيز المنظمة بأفراد مؤهلين و مدربين ومحفزين بشكل جيد .

- هدف شخصي : يتمثل في تحقيق الرضا الوظيفي وتحقيق الذات للعاملين .

- هدف صحي وأمني : يتمثل في توفير بيئة عمل صحية وأمنية والاهتمام بها ، بحيث تجعل العمل داخل المنظمة أكثر متعة .

- هدف عالمي : إن أحد مفاتيح نجاح المنظمات في السوق العالمي يكمن في دور إدارة الموارد البشرية في استثمار مواردها الانسانية بهدف تحدي المنافسة العالمية وذلك لما تمتلكه من ميزة تنافسية .

- هدف مستقبلي : إن إدارة الموارد البشرية تهتم بمساعدة المنظمات على انجاز أهدافها المستقبلية ، وذلك من خلال تقديم ذوي الأهلية والكفاءة وتقديم حوافز جيدة للعاملين.

- وظائف إدارة الموارد البشرية :

وظائف إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء بالمؤسسات الجامعية:

تمارس إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي نوعين أساسيين من الوظائف وهما:

• الوظائف الإدارية: Managerial Functions

وتشمل الأعمال الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والمتابعة، فتضع

الخطط التي تحقق الأهداف التي أنشئت من أجلها، وتضع التنظيم الذي يمكنها من القيام بتنفيذ تلك

الخطط والسياسات والبرامج وصولاً إلى تحقيق أهدافها، وأن تقود وتحفز وترغب وتوجه نشاطات العاملين نحو تحقيق الهدف، وأن تقوم بعملية الرقابة، لغرض التأكد من أن الأعمال تتم وفقاً للخطط والسياسات والبرامج والأنظمة المحددة سلفاً، ثم تصحح الانحرافات التي تحدث أثناء أو بعد تنفيذ الأعمال التي تمارسها.

• الوظائف التخصصية: Professional Functions

وتتمثل أهم هذه الوظائف التخصصية في تحليل ووصف الوظائف وتخطيط الموارد البشرية والاختيار والتعيين وتقييم الأداء والتدريب والأجور والحوافز وصيانة الموارد البشرية وبناء نظام للمعلومات البشرية.

وفيما يلي تفصيل للوظائف الإدارية والتخصصية لإدارة الموارد البشرية بمؤسسات التعليم الجامعي:
(أ) -الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية:

تعتبر الوظائف الإدارية وظائف أساسية وعمامة لإدارة الموارد البشرية، وتظهر المهارة في الإدارة في كيفية تطبيق هذه الوظائف على المجالات التشغيلية المختلفة ، (المتضمنة في الوظائف التخصصية).

ولفهم الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية لابد من تناول العمليات الإدارية التالية، (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التنسيق والتوجيه، الرقابة، والتقييم)

١- التخطيط: وينطوي على تحديد الأهداف وإجراءات تحقيق هذه الأهداف، وما يتطلب صنع القرار، واختيار مسارات العمل في المستقبل من بين البدائل، ولا توجد خطة حقيقية في هذه المرحلة، فكل ما هو موجود تخطيط لما سيكون، وتحليل للواقع واقتراح الحلول .

٢- التنظيم : ويجب علي الأفراد أن يعملوا معا لتحقيق الأهداف التي تم تحديدها في مرحلة التخطيط لبعض الأدوار التي يتم تحديدها من قبل منظمة أو شخص أو إدارة من أج التأكد أن هؤلاء الأفراد يسهمون بطريقة محددة وجهد جماعي، وهذا ما يسمى بالتنظيم، ويتطلب هذا من الإدارة إنشاء هيكل محدد للأدوار والأشخاص في المؤسسة يوضح المهام الضرورية لإنجاز الأهداف ، والواقع أن الغرض من هذا الهيكل التنظيمي هو المساعدة في تهيئة المناخ المناسب لأداء الأفراد () ، وهذا الهيكل يحدد العلاقات بين الأعمال المختلفة، والأفراد والعوامل المادية ، ويجب علي إدارة الموارد البشرية أن تكون واعية للعلاقات المركبة بين وحدتها والوحدات الأخرى في الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

فمهمة التنظيم هي تعريف الأفراد بالأنشطة والواجبات والأعباء، وتفصيلها إلى جزئيات صغيرة، ثم تجميعها في وحدات متشابهة، ثم تجميع هذه الوحدات المتشابهة والمتعلقة ببعضها في أقسام وإدارات، وتحديد العلاقات –الرأسية الأفقية – بين الأقسام والإدارات والأفراد، ورسم خطوط السلطة وقنوات الاتصال حتى ينساب العمل في دورته المستمرة من المدخلات إلى المخرجات بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية .

٣- التوظيف: ويشمل حفظ وملء الوظائف في الهيكل التنظيمي، ويتم ذلك عن طريق تحديد متطلبات قوة العمل؛ وتحديد قوة العمل المتاحة؛ والموازنة بينهما بالاختيار من المعروض والتعزيز للقوة الحالية بالتدريب أو غير ذلك لإنجاز المهام بكفاءة وفعالية .

٤- التنسيق والتوجيه: وتعتبر هي الجوهر والمدير لوظائف إدارة الموارد البشرية لتحقيق الانسجام بين الجهود الفردية نحو إنجاز أهداف المؤسسة لأن الأفراد في كثير من الأحيان تسعى إلى تحقيق الأهداف بطرق مختلفة، فتكون جهودهم نحو تحقيق الأهداف غير متناعمة مع بعضها البعض، وتحتاج إلى التوفيق بين الاختلافات في النهج، والتوقيت والجهد، من أجل الموائمة بين الأهداف الفردية وإسهاماتها في تحقيق أهداف المؤسسة ، أي تتضمن إزالة العقبات التي تقف في طريق أداء الأفراد لواجباتهم، وتجعلهم يؤدون عملهم بكفاءة ورضا كامل.

٥- الرقابة: حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع المعايير التي تعكس تحقيق الأهداف، ومن ثم التأكد من أن الأداء الفعلي يتناسب مع هذه المعايير، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة.

٦- التقييم: وهو قياس وتصحيح أنشطة المرؤوسين لضمان أن الأحداث تتوافق مع الخطط، بقياس الأداء مقابل الأهداف والخطط، ومعالجة ما يظهر انحرافات سلبية عن الأهداف الموضوعه .

(ب)-الوظائف التخصصية لإدارة الموارد البشرية:

وتشمل الوظائف التخصصية لإدارة الموارد البشرية:

١ . تحليل ووصف الوظائف: ومن خلالها يتم توضيح الواجبات والمهام والأنشطة التي لابد أن يقوم بها شاغل الوظيفة، وكذلك ظروف العمل وتحدد الصلاحيات والمسئوليات لشغل هذه الوظيفة، كما تقدم وصف لمتطلبات الوظيفة التي يجب أن تتوفر لدي الموظف من مؤهلات علمية وخبرات بالإضافة الي المتطلبات العقلية والجسدية، وتحدد مستوي الأداء المطلوب من الموظف ومقياس الأداء .

٢ . تخطيط الموارد البشرية : هو تلك العملية المنظمة والمستمرة والخاصة بتحديد وتحليل احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في الظروف المختلفة، وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات و تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول علي هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين وفي الوقت والمكان المناسبين للإيفاء بهذه الاحتياجات ، وتحديد الإجراءات التي تحقق الاستفادة المثلي من الموارد البشرية، والتأكد من أن المؤسسة قادرة علي التوقع والتنبؤ بالمشكلات المحتملة والتي تنتج من العجز أو الفائض في القوي العاملة، وأن المؤسسة قادرة علي القيام بتطوير وتدريب قوة العمل الحالية .

٣ . الاستقطاب والاختيار والتعيين: والاستقطاب يهدف إلى ترغيب وجذب عدد كاف من الأفراد المؤهلين للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة ، ويتمثل الاختيار الفعال في انتقاء انسب المتقدمين لشغل وظيفة أو وظائف معينة من بين المتقدمين لشغلها، باستخدام ادوات الاختيار المتكاملة وهدف عملية الاختيار بالتحديد هو تعظيم احتمالات اختيار والتعاقد مع المتقدمين الذين تتفق خصائصهم مع توقعات المؤسسة ممثلة في المتطلبات المحددة لشغل الوظائف .

أما التعيين فهو عملية اصدار قرار بتعيين المرشح في وظيفة معينة بقسم محدد، اعتبارًا من تاريخ محدد، ويترتب على هذا القرار حقوقًا للموظف في الأجر والمزايا الإضافية .

٤ . تقييم وتدريب العاملين: وتتضمن تدريب العاملين على مهام وظيفية محددة، ومعدلات أداء محددة وواضحة، ومعايير قياس محددة ومعلومة للأفراد، ونظام للمتابعة والتقييم يشارك فيه أكثر من فرد ومستوي، ومعدلات زمنية محددة لإجراء التقييم، ووسائل وأدوات متنوعة للتقييم، وشمول وتوازن التقييم بحيث يشمل (مستوي السلوك والانضباط، ومستوي الأداء الوظيفي، الإبداعات والابتكارات الخاصة، والاستعداد للنمو والترقي .

ويعتبر التقييم الطريقة المستخدمة من قبل المؤسسة لمعرفة أداء الموارد البشرية لديها. وتوضح نتائج هذا التقييم فعالية الموظفين لأدائهم الواجبات المطلوبة منهم، ويهدف تقييم أداء العاملين إلى التقييم والتطوير، حيث تساعد عملية التقييم على تقديم تغذية عكسية للعاملين بحيث يتم اطلاعهم بإنجازاتهم مقارنة بأهداف وتطلعات الإدارة، ومعرفة نقاط القوة والضعف لديهم وكذلك تطوير أداء الأفراد والتطوير الإداري والمؤسسي .

٥ . تحديد الأجور والحوافز: يعتبر تحديد معدلات الأجور واحد من أصعب المهام في إدارة الموارد البشرية حيث تستهدف المؤسسة من خلال تحديد هيكل للأجور جذب العاملين القادرين على الاسهام في تهيئة القدرة التنافسية وعلى تقديم مستوي عال من الخدمات، كذلك تحفيز العاملين نحو أداء جاد ومثمر، والمحافظة على دافعية مستمرة على مدي خدمتهم بالمؤسسة، ويفترض أن تقوم فلسفة الأجور والحوافز على قاعدة الدفع مقابل قدر ومستوي جودة العمل مع تقديم الحوافز مقابل الأداء المرتفع والابتكاري .

٦ . صيانة الموارد البشرية: وتتضمن تصميم وتنفيذ برامج للتأكد من صحة وسلامة العاملين، ومساعدة العاملين في التغلب على المشاكل الشخصية التي تؤثر على أداء العمل.

٧ . بناء نظام معلومات للموارد البشرية: لإنجاز المهام والأن الخطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية يحتاج مدير إدارة الموارد البشرية فيها إلى عدد كبير من القرارات التي تعتمد بدورها على معلومات بشرية متطورة، حتى تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات السليمة سواء المتعلقة منها بإدارة الموارد البشرية أو تلك التي ترتبط بالمؤسسة بصفة عامة .

- إدارة وظيفة الموارد البشرية :

تقوم إدارة الموارد البشرية بالتأكد من تطبيق سياسات وبرامج ونظم إدارة الموارد البشرية ووحدة معاملة العاملين بالإدارات الأخرى.

ولفعالية العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى يجب تحديد اختصاصات إدارة الموارد البشرية بوضوح لكي يتحدد ما تقوم به إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع الإدارات الأخرى، و تصنيف أوجه النشاط المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية وتحديد دور إدارة الموارد البشرية فيها، كذلك يجب اسناد أوجه النشاط التي لا

تعتبر من صميم عمل الإدارات الأخرى إلى إدارة الموارد البشرية مثل حفظ السجلات وبرامج رعاية العاملين و برامج التأمينات والمعاشات، ويجب أن تعتمد الإدارة علي روح التعاون والتنسيق مع الإدارات الأخرى وليس علي ضغط الإدارة العليا، وعلي الجانب الأخر يجب أن تأخذ الإدارات رأي إدارة الموارد البشرية عند اتخاذ قرارات هامة في مجالات الموارد البشرية لما لها من تميز في أداء هذه المجالات، وأن تراعي ظروف وإمكانيات الإدارة المادية والبشرية عند الطلب، وأن تبادر بسرعة إرسال البيانات التي تطلبها إدارة الموارد البشرية لإعداد نظام معلومات القوي العاملة والاستفادة من النصائح والتوصيات التي تقدمها الإدارة لغيرها من الإدارات .

- تحليل وتوصيف وتصميم الوظيفة :

تحليل ووصف الوظائف ومن خلالها يتم توضيح الواجبات والمهام والأنشطة التي لابد أن يقوم بها شاغل الوظيفة، وكذلك ظروف العمل وتحدد الصلاحيات والمسئوليات لشغل هذه الوظيفة، كما تقدم وصف لمتطلبات الوظيفة التي يجب أن تتوفر لدي الموظف من مؤهلات علمية وخبرات بالإضافة الي المتطلبات العقلية والجسدية، وتحدد مستوي الأداء المطلوب من الموظف ومقياس الأداء .

- تخطيط القوي العاملة:

حيث أن تخطيط الموارد البشرية : هو تلك العملية المنظمة والمستمرة والخاصة بتحديد وتحليل احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في الظروف المختلفة، وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات و تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول علي هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين وفي الوقت والمكان المناسبين للإيفاء بهذه الاحتياجات، وتحديد الإجراءات التي تحقق الاستفادة المثلي من الموارد البشرية، والتأكد من أن المؤسسة قادرة علي التوقع والتنبؤ بالمشكلات المحتملة والتي تنتج من العجز أو الفائض في القوي العاملة، وأن المؤسسة قادرة علي القيام بتطوير وتدريب قوة العمل الحالية .

- الاستقطاب:

والاستقطاب يهدف إلى ترغيب وجذب عدد كاف من الأفراد المؤهلين للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة.

- الاختيار والتعيين :

يتمثل الاختيار الفعال في انتقاء انسب المتقدمين لشغل وظيفة أو وظائف معينة من بين المتقدمين لشغلها، باستخدام ادوات الاختيار المتكاملة وهدف عملية الاختيار بالتحديد هو تعظيم احتمالات اختيار والتعاقد مع المتقدمين الذين تتفق خصائصهم مع توقعات المؤسسة ممثلة في المتطلبات المحددة لشغل الوظائف .

أما التعيين فهو عملية اصدار قرار بتعيين المرشح في وظيفة معينة بقسم محدد، اعتبارًا من تاريخ محدد، ويترتب على هذا القرار حقوقًا للموظف في الاجر والمزايا الإضافية .

- التدريب والتنمية :

يعتبر التدريب والتنمية أو التدريب والتطوير مكون من مكونات أو أقسام التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الكبيرة مثل الجامعات حيث أنه تنظيم قائم على الأقسام من بينهم قسم التدريب والتنمية ؛ ويركز هذا القسم على النشاطات المختلفة المتعلقة بنقل المهارات للعاملين أو تطوير المهارات القائمة لغرض إعداد الفرد لمواقع إدارية أعلى، فبعد تحديد الاحتياجات التدريبية من قبل إدارة الموارد البشرية وبالتشاور مع الإدارة العليا للمؤسسة وبالاعتماد على توجه المؤسسة الإستراتيجي ونوع استراتيجية الأعمال فيها، تبدأ أعمال القسم في اختيار أسلوب التدريب المناسب سواء كان داخل العمل أو خارجه، كما يقوم القسم باختيار المدربين والمتدربين ومتابعة تنفيذ البرنامج التدريبي وتقييم نتائجه.

- تعويض العاملين :

حيث تقوم المفاهيم الإدارية التقليدية على افتراض أن الأفراد العاملين لا يهتمهم سوي الحصول على الأجر، ولكن في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر التعويض المالي هو أحد الطرق التي يتم بها تعويض العاملين عن جهودهم، ولقد أوضحت الدراسات أن الأفراد يتم تعيينهم واستمرارهم في المنظمة لعدة أسباب ولا يمثل الأجر سوي واحد منها، فالأفراد يحبون أن يشعروا بالثناء والامتنان مقابل جهودهم، ومن ناحية أخرى فإن العاملين لديهم مهارات هائلة وفرصًا واسعة يمكن من خلالها تطوير العمل وزيادة الأرباح وتخفيض التكاليف، وإشعارهم بأنهم جزء من أعضاء فريق فائز ().

وبالتالي يمكن حفز أعضاء هيئة التدريس وجميع العاملين بكلية التربية، وتسخير كل جهودهم وقدراتهم بوسائل متعددة مثل تنمية روح العمل الفريقي، وتشجيعهم وإشعارهم بالمسئولية تجاه ما يقومون به من عمل، وكذلك التدريب المستمر لهم لتنمية قدراتهم ومهاراتهم.

- تقويم الأداء :

وهو قياس وتصحيح أنشطة المرؤوسين لضمان أن الأحداث تتوافق مع الخطط، بقياس الأداء مقابل الأهداف والخطط، ومعالجة ما يظهر انحرافات سلبية عن الأهداف الموضوعه .

- صيانة الموارد البشرية :

تتمثل صيانة الموارد البشرية من أهم الوظائف التخصصية لإدارة الموارد البشرية وتتضمن تصميم وتنفيذ برامج للتأكد من صحة وسلامة العاملين، ومساعدة العاملين في التغلب على المشاكل الشخصية التي تؤثر على أداء العمل.

- تخطيط المسار الوظيفي :

يعتبر التخطيط من الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية وينطوي على تحديد الأهداف وإجراءات تحقيق هذه الأهداف، وما يتطلبه صنع القرار، واختيار مسارات العمل في المستقبل من بين البدائل، ولا توجد خطة حقيقية في هذه المرحلة، فكل ما هو موجود تخطيط لما سيكون، وتحليل للواقع واقتراح الحلول .

تخطيط الموارد البشرية : هو تلك العملية المنظمة والمستمرة والخاصة بتحديد وتحليل احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في الظروف المختلفة، وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات و تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول علي هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين وفي الوقت والمكان المناسبين للإيفاء بهذه الاحتياجات، وتحديد الإجراءات التي تحقق الاستفادة المثلي من الموارد البشرية، والتأكد من أن المؤسسة قادرة علي التوقع والتنبؤ بالمشكلات المحتملة والتي تنتج من العجز أو الفائض في القوي العاملة، وأن المؤسسة قادرة علي القيام بتطوير وتدريب قوة العمل الحالية .

حيث يتمثل التنظيم الخطي /الاستشاري (Line – Staff):

يسعي التنظيم الخطي الاستشاري إلي الاستفادة من مزايا كل من التنظيم الخطي والتنظيم الوظيفي ويعتبر التنظيم الخطي الاستشاري الأكثر شيوعاً في المؤسسات الكبرى والأساسي في التنظيم الخطي الاستشاري أنه تنظيم خطي، لكنه يسعى لمعالجة مشكلة الحاجة لمساعدة متخصصة في بعض الأمور، فيقيم دوائر تقدم الاستشارات والخدمات التي قد تحتاجها الإدارات الأخرى في المجالات المتعلقة بالموارد البشرية لديها ومن أمثلة ذلك (اقتراح الأنظمة الخاصة بالعاملين، وإجراء الدراسات حول وضع قوة العمل التي تطلبها الإدارة العليا، التوصية بالتغييرات المطلوبة في أنظمة الاستخدام...الخ) وهذا يؤكد علي إن دور ومسؤولية إدارة الموارد البشرية هو تقديم المساعدة للإدارة العليا في اقتراح الأمور ذات الصلة بالموارد البشرية أما الذي يملك سلطة الأمر بتنفيذ هذه الأمور هي الإدارة العليا.

ويتضح من هذا أن إدارة الموارد البشرية ما زالت تابعة للإدارة العليا (رئيس الجامعة) في التنظيم الخطي / الاستشاري، وعلاقتها بالإدارات الأخرى علاقة استشارية خدمية فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية بها.

وإقامة إدارة الموارد البشرية بهذا الشكل يسمح للإدارة العليا بأن تقوم بتكليف إدارة الموارد البشرية باقتراح الأنظمة المختلفة ذات الصلة بعملها وبمستوي علمي جيد، وفي هذه الحالة تقوم إدارة الموارد البشرية باقتراح الأنظمة التي تطلبها منها الإدارة العليا وترفعها إليها كمقترح أو توصية فإذا وجدتها مقنعة، يمكنها أن تعتمد عليها وتلزم من تريد بها.

وعلى الرغم من أن التنظيم الخطي الاستشاري يتميز بحفظ السلطة للوحدات الأساسية كما يوفر لها مستوي جيد من الدعم والاسناد الذي قد تحتاجه، إلا أن الاستفادة من الوحدات الاستشارية والخدمة محدود ومرتبطة

بخصائص وظروف الإدارة العليا فالاستفادة منها يكون من خلال الإدارة العليا التي يجب أن تصدر كل الأوامر صغيرها وكبيرها.

علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى من خلال التنظيم الخطي / الاستشاري: لا يتعدى دور إدارة الموارد البشرية في هذا التنظيم تقديم التوصيات والمقترحات والخدمات التي تطلبها الإدارة العليا من الإدارة في مجال تخصصها لتستفيد بها باقي الإدارات ولا يتم التنفيذ إلا بعد العرض على الإدارة العليا والموافقة عليها أي أن علاقة إدارة الموارد البشرية تكون كبيرة مع الإدارة العليا ومحدودة مع باقي الإدارات.

ويعتبر التنظيم الخطي الاستشاري أفضل التنظيمات بالنسبة للجامعة حيث إنه يجمع بين توافقه مع قانون تنظيم الجامعات الذي يمنح بعض الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية في الجامعة (أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم) من اختيار وتعيين ونقل وترقية إلى الإدارة العليا ورؤساء الأقسام على مستوي الكليات، وبين معالجة مشكلة الحاجة لمساعدة متخصصة في بعض الأمور، وتقديم الاستشارات والخدمات التي قد تحتاجها الإدارات الأخرى في المجالات المتعلقة بالموارد البشرية لديها.

حيث يتمثل التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية داخل الجامعة:

جدير بالذكر أنه لا يوجد تنظيم أمثل لإدارة الموارد البشرية، وإنما يوجد تنظيم مناسب يتلاءم مع ظروف المنشأة، كذلك يختلف عدد الأقسام المناسب الذي يمكن أن تنقسم إليها إدارة الموارد البشرية في المنشأة باختلاف ظروف كل مؤسسة، وتطبيقها لمبدأ التخصص وتقسيم العمل داخل إدارة الموارد البشرية.

وغالبًا ما يكون التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الكبيرة مثل الجامعات تنظيم قائم علي الأقسام، وفي هذا النوع ترتبط إدارة الموارد البشرية بالإدارة العليا من خلال نائب الرئيس للموارد البشرية، ويرتبط هو الآخر بالمستوي الأدنى بمجموعة من الأقسام، وتتمتع إدارة الموارد البشرية من خلال هذا التنظيم بجميع الأدوار الاستشارية والإدارية والتشغيلية ذات الطبيعة التنفيذية، وتتمثل هذه الأقسام في " قسم التوظيف - قسم التدريب والتطوير - قسم الأجور والرواتب- قسم الرعاية والترفيه - قسم العلاقات - قسم الصحة والأمان"

ويقوم كل قسم من هذه الأقسام بالعديد من الوظائف المختلفة:

١- قسم التوظيف : ويختص هذا القسم بجميع الأمور المتعلقة بنشاط التوظيف في المؤسسة والتي تتضمن الاستقطاب والاختيار والتعيين) ، فمهمة هذا القسم ليس اتخاذ قرار التوظيف وإنما تنسيق الجهود مع الإدارة العليا للموارد البشرية التي بدورها تحاور الإدارة العليا في نوع الموارد البشرية المطلوبة ووضع المرشحين لأشغال الوظائف الشاغرة،

علاوة على ذلك فإن القسم يجمع معلومات من الأقسام الوظيفية الأخرى في المؤسسة وبالتالي يحدد إجراءات التوظيف التي يعتمدها ومن ثم يمارس الإجراءات الرسمية من إعلان عن الوظائف ومقابلات واختبارات .

٢- قسم الأجور والرواتب: وعملة يتمثل في تحديد أجور ومكافآت ومزايا العاملين وإدارتها،

ويتم تحديد الأجور بناء على نتائج تحليل وتقويم العمل، كما أن مستوي الدفع يجب أن يكون عادل ومقبول وقائم على أساس الفروق الوظيفية بين عمل وآخر لذلك فإن القسم يكون في حاجة إلى متخصصين يملكون مهارات فنية وعلمية عالية تمكنهم من تحديد نظام الدفع أولاً، وإدارته ثانياً.

٣- قسم التدريب والتطوير: ويركز هذا القسم على النشاطات المختلفة المتعلقة بنقل المهارات للعاملين أو تطوير المهارات القائمة لغرض إعداد الفرد لمواقع إدارية أعلى، فيعد تحديد الاحتياجات التدريبية من قبل إدارة الموارد البشرية وبالتشاور مع الإدارة العليا للمؤسسة وبالاعتماد على توجه المؤسسة الإستراتيجي ونوع استراتيجيات الأعمال فيها، تبدأ أعمال القسم في اختيار أسلوب التدريب المناسب سواء كان داخل العمل أو خارجه، كما يقوم القسم باختيار المدربين والمتدربين ومتابعة تنفيذ البرنامج التدريبي وتقييم نتائجه.

٤- قسم الخدمات: ويشمل الإشراف على الخدمات التي تقدم إلى العاملين بالمؤسسة مثل الرعاية الطبية والتأمينات الاجتماعية والإسكان والنقل والخدمات الرياضية والثقافية والترفيهية، كذلك إعداد المقترحات بشأن تحسين ظروف العمل، وفحص شكاوى العاملين ومعرفة أسبابها وإعداد التوصيات بشأنها.

٥- قسم علاقات العمل: وتشتمل نشاطات هذا القسم على نوعين من العلاقات هما:

- علاقات العمل التي تغطي علاقة المؤسسة بالاتحادات والنقابات ومتابعة التبرعات والشكاوى التي تنتج عن علاقة المؤسسة بالنقابة، علاقات العاملين وتشمل متابعة حركة العاملين داخل المؤسسة والتأكد من أن قنوات الاتصال بين القمة والقاعدة في الهرم التنظيمي تتناسب مع أداء العمل.
- جميع الإحصاءات الناتجة عن مسوحات العاملين الدورية واعداد التحليلات والجداول الخاصة بتلك المسوحات لإطلاع إدارة الموارد البشرية على مشاكل العمل لمساعدتها على اتخاذ الإجراءات

المناسبة لحل هذه المشاكل، وأخيراً يفترض أن يكون هذا القسم مسئولاً عن المظهر الخارجي للمؤسسة من حيث النشاطات الاجتماعية فيها والتي تسهم في تطوير البيئة التي تحيط بها.

- الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية :

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

أ - إدارة الجودة الشاملة:

ونجاح التعليم الجامعي في تحقيق أهدافه ووظائفه في كثير من دول العالم المتقدم لدليل قوى على نجاح إدارته، وربما مرجع ذلك أن كثيراً من المشكلات التي تواجه قيادات التعليم على اختلاف مواقعهم وقطاعاتهم ليست مشكلات تعليمية، لكنها تنبع من عوامل داخل البيئة الأكبر التي تفرض قيوداً على مدى ومجال الاختيارات المتاحة للقيادات التعليمية.

ولعل حقيقة ذلك أن تحقيق مؤسسات التعليم الجامعي لأهدافها بفعالية وكفاءة، يتطلب أن يواكب نظامها الإداري مقومات الإدارة المعاصرة، والتي تتمثل في كون الإدارة وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة وهي في الوقت ذاته وسيلة لترجمة الأهداف المنشودة إلى إنجازات واقعية، إضافة إلى الاستثمار الأفضل للإمكانيات المادية والبشرية المتاحة وتوثيق الصلة بين المؤسسة وبينتها. ويلاحظ أن تلك المقومات التي تقوم عليها الإدارة المعاصرة، تتشابه إلى حد كبير بالمقومات التي يقوم عليها الجودة الشاملة، باعتبارها أحد المداخل الحديثة في إدارة المؤسسات التعليمية.

ومن هنا؛ نتج الأناظر باستمرار لتقويم هذا النوع من المؤسسات التعليمية و تطوير منظومته، كجزء من تطوير المنظومة التعليمية الكلية، ويعتبر تحسين فعالية مؤسسات التعليم الجامعي - كمنظومة فرعية لمنظومة التعليم الكلية - أحد مداخل تطوير نظام التعليم بشكل عام لسبب بسيط "أن فاقد الشيء لا يعطي شيئاً"، فإذا كانت قيادات التعليم الجامعي فاقدة الدراية باتجاهات التحسين، ولم يتمّ تدريبها على أساليبه، فإنها تصبح غير قادرة على مسيرته، بل تصبح عائقاً يحول دون تحقيق الإنجاز.

ولهذا تصبح قضية تحسين فعالية إدارة مؤسسات التعليم الجامعي على رأس أولويات العمل الجامعي؛ إذ أن العمل الجامعي لن ينجح في مجال التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع والبيئة والطلاب ما لم تكن علي رأسه وفي قلبه إدارة علمية متطورة، ذات رؤية ثقافية، بداية من رئيس الجامعة ومروراً بنوابه وعمداء الكليات ووكلائها، ووصولاً إلى رؤساء الأقسام، وما يتبع كل هؤلاء من أجهزة معاونة ولن يتحقق ذلك ما لم يتوفر لدى القيادات الجامعية الرغبة الحقيقية في تحسين أداء مؤسساتهم التعليمية ورفع كفاءتها في تحقيق أهدافها المختلفة؛ ولهذا تبرز الحاجة للقيام بعمليات التحسين والتطوير اللازمة لرفع مستوى مخرجات مؤسسات التعليم الجامعي في مصر.

ومن الملاحظ وجود لبس في الفكر الإداري بين مفاهيم الكفاءة Efficiency، والفعالية Effectiveness، والكفاية Competency، والجودة Quality. فالكفاءة Efficiency تساوى الفعالية

Effectiveness في إطار التكلفة، ومفهوم الكفاءة يحمل بالفعل مفهوم الفعالية، وبالتالي ليس بالضرورة الحديث عن كفاءة وفعالية برنامج ما، فعند القول أن البرنامج كفاء Efficient، يتم التأكد بالفعل أنه فعال Effective، والبرنامج لا يكون كفاءاً إلا إذا كان فعالاً. فالكفاءة يمكن تحسينها عن طريق زيادة الجودة أو خفض التكلفة أو هما معاً. أما الكفاءة فتعني السمات أو الخصائص التي تساعد شخصاً ما على أداء عمل بصورة جيدة في أكثر من موقف، مع تحقيق نتائج أفضل. ومن هنا يلاحظ أن الفعالية تتحقق عندما تحقق المخرجات أهداف المؤسسة ووظائفها.

ولقد أستخدم في تقدير كفاءة وفعالية مؤسسات التعليم الجامعي أنواع عديدة من المؤشرات، منها ما يرتبط بالخصائص الفيزيائية للمباني والتجهيزات والمعدات التعليمية، ويرتبط الثاني منها بالمؤشرات الإحصائية كنسبة المتعلمين إلى أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم، ويرتبط الثالث منها بنوعية التعليم الجامعي ومناهجه وأنشطته والقائمين عليه، ويهتم الرابع منها بجودة أداء أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم في مقابل المستويات التحصيلية لطلابهم، ويرتبط الخامس منها بالإدارة وأساليبها وما تتيحه من حرية للقيادة الجامعية ومرءوسيه.

وقد تناولتها كتابات كثيرة على أنها قدرة السلعة أو الخدمة المراد تجويدها على مقابلة توقعات المستهلكين، وتشمل هذه الجودة على مجموعة من الخصائص والصفات، وأيضاً على مجمل من الخواص التي تتعلق بفاعلية منتج أو عملية أو خدمة، وبشكل آخر هي جميع المميزات والخواص للمنتج أو الخدمة.

أما معهد الجودة الفيديرالي فيعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها نظام إداري استراتيجي متكامل يساعد على تحقيق حالة من الرضا لدى العميل، ويتضمن هذا النظام المديرين وأصحاب الأعمال ويستخدم طرق كمية لإحداث تطوير مستمر في عمليات المنظمة. أما جودة الخدمة من وجهة نظر الباحثين، فإنها تلك الدرجة من الرضا التي يمكن أن تحققها الخدمة للمستفيدين والزبائن عن طريق إشباع وتلبية حاجاتهم و رغباتهم وتوقعاتهم.

تمثل مبادئ إدارة الجودة الشاملة بكليات التربية (TQM)) مجموعة القواعد والمنطلقات الأساسية التي تقوم عليها فلسفة TQM، والتي ينبغي أن يرتكن إليها عند الشروع باستخدام هذا الأسلوب تطبيقياً في كليات التربية، إذ أنه يشير إلى البناءات الفكرية والفلسفية التي يستند إليها الجانب العملي في التطبيق.

وتواجه كليات التربية التي تحاول تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة جملة من التحديات مثل إعادة النظر في أهداف الكلية وتحديد أدوارها، وكذلك تخطيط وتنفيذ سلسلة متصلة من أعمال التدريب سواء برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس وكذلك الموظفين، أو السلوك القيادي لمختلف المستويات، وذلك بغية الوصول لتحسين جوانب العمل، والمناخ المحيط بالأداء التدريسي، وحتى تكون الكلية وسيلة حياة جديدة في مجتمع جديد.

وقد سبقت الإشارة إلى فلسفة الرواد الأوائل الذين كانت لهم إسهاماتهم في تطوير حركة الجودة الشاملة، وقد وضع كل منهم مجموعة من المبادئ اللازمة لتطبيق أسلوب الجودة الشاملة، ولكننا نجد الآن أن هناك اتفاق حول تحديد هذه المبادئ في عشرة مبادئ أساسية يجب توافرها لتطبيق مدخل الجودة الشاملة بكليات التربية:

١. دعم وتأبيد الإدارة العليا :

ويعني ذلك إيمان الإدارة العليا بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة من خلال الإعلان عنه أمام جميع مستويات الإدارة والعاملين علي مختلف مستوياتهم، والتزام الإدارة ببرامج الجودة الشاملة علي كافة المستويات، وتصميم الاستراتيجيات اللازمة للتطبيق، وتوفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لذلك مع تحديد المسؤوليات والسلطات والتنسيق اللازم فيما بينها.

ويرجع التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بكليات التربية إلي أنها المفتاح الرئيسي لنجاح برامج الجودة ونجاح الكلية في أدائها لدورها المنوطة به، وأيضًا لأنها المثل والنموذج الواضح أمام العاملين الذي ينبغي أن يحتذونه في أداء أعمالهم، حيث تعتبر القرارات المتعلقة بالجودة من القرارات الاستراتيجية التي تقوم بها الإدارة العليا والتي تؤدي لنجاح النظام المستهدف، ويتمثل التزام الإدارة العليا بالجوانب الآتية:

أ. تعزيز ثقافة الجودة.

ب. تعزيز وتطوير إمكانيات أعضاء هيئة التدريس والموظفين والعاملين في أدائهم.

ج. توفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم للكلية وأهدافها.

والتزام الإدارة بالأسس السابقة يساعدها في تحقيق أهداف الكلية، ويجعل الإدارة محل ثقة من جانب الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين وكذلك المجتمع المحيط.

٢. التركيز علي الطلبة :

حيث يعتبر الطلبة هم أساس ومحور النظام التعليمي أي أساس الجودة أيضًا، فبدون وجود طلبة للتدريس لهم فلا يوجد عمل لكليات التربية، أو لإجراء البحوث، أو توفير للخدمات، فبدون القيمة المتصورة لكليات التربية فليس هناك أدني سبب لاختيار الطلبة لها عبر العدد الكبير المتزايد لكليات الأخرى؛ ولرفع هذه القيمة ينبغي قياس رضا الطالب، ومستوي الجودة المطلوبة وإدارة هذه الجودة، لأن الطالب هو المستفيد الأول، ويمثل رضا المستفيد المحور الأساسي الذي تدور حوله كل مفاهيم إدارة الجودة الشاملة؛ لأنه يتسع ليشمل جميع العملاء المستفيدين بالكلية سواء كانوا عملاء داخليين أو خارجيين، وهذا هو مفتاح النجاح لأية مؤسسة.

لذلك يجب تحقيق توقعاتهم عن الخدمات المقدمة لهم من قبل الكلية، بحيث تصمم وتقدم تلك الخدمات لتشبع حاجات ورغبات وتوقعات الطلبة عن الكلية، ويهدف التركيز علي الطالب اكتشاف ما الذي يريده ويحتاجه، حيث إن إرضاء الطالب وإشباع حاجاته يعد الركيزة الأساسية والقاعدة المتينة التي يجب أن تنطلق منها كليات التربية في المستقبل. ومدخل الجودة الشاملة يوسع مفهوم ودائرة

الطالب لتشمل الموظفين العاملين داخلها، ويعدهم عنصرًا مهمًا وحيويًا من عناصر مجموعة العملاء، وتعتبر التنمية الشاملة المتكاملة للطالب المهمة الأساسية لكليات التربية، والتي سوف يترتب عليها تحقيق كافة الأغراض التي تسعى إلي تحقيقها مثل الاستمرارية والنمو، وتحقيق رغبات وحاجات الطلبة.

٣. التركيز علي العمليات مثلما يتم التركيز علي النتائج :

إن نظام العمليات يقصد به أن ينظر إلكلية التربية كنظام شامل، ولما كان النظام هو مجموعة من العمليات فإن ذلك يعني أن مسؤولية الجودة تضامنية بين كل المستويات التنظيمية بالكلية وبين كل العاملين، وكل العناصر الداخلة في النظام. وبالتالي أصبح الاهتمام بالعمليات موازٍ للاهتمام بالنتائج لأن العمليات تؤدي إلي النتائج، وبالتالي تتحقق الجودة الشاملة وتكون لها صفة الاستمرارية.

ويعتمد هذا المدخل -التركيز علي العملية- علي فلسفة المنع والوقاية من الأخطاء، بدلاً من اكتشاف الأخطاء بعد تحققها، وهذا ما عبر عنه كروسبي بالأخطاء الصفرية أو الحصول علي الأشياء صحيحة من أول مرة.

ومن ثم تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة علي تحسين العمليات التي تؤدي إلي تحسين النتائج، بدلاً من التركيز علي النتائج فقط ممثلة في نتائج امتحانات الطلاب، فالتعليم ليس منتجًا يمكن قياس مخرجاته بدقة لاعتماده في التعامل علي الإنسان وكيفية بنائه وتطوره، وبالتالي تتحقق جودة التعليم من خلال تحسين جميع العمليات والمراحل وليس من خلال الفحص النهائي للمخرجات.

٤. الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها :

وهذا المبدأ يتحقق عندما يتم التركيز علي العمليات التي تؤدي إلي النتائج المتوقعة، فالتركيز علي العمليات يمكننا من الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، وأسلوب الجودة الشاملة يحث علي فكرة الوقاية لدي العاملين أثناء ممارستهم لأعمالهم اليومية، ويتطلب ذلك المبدأ استخدام معايير للقياس، بحيث يمكن قياس جودة المنتجات أو الخدمة أثناء العملية بدلاً من الاقتصار علي استخدام المعايير بعد وقوع الأخطاء. وبالتالي فالوقاية من الأخطاء قبل وقوعها يساعد علي نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية والوصول بها إلي الأفضل.

٥. شحن وتعبئة خبرات القوي العاملة :

حيث تقوم المفاهيم الإدارية التقليدية علي افتراض أن الأفراد العاملين لا يهتمهم سوي الحصول علي الأجر، ولكن في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر التعويض المالي هو أحد الطرق التي يتم بها تعويض العاملين عن جهودهم، ولقد أوضحت الدراسات أن الأفراد يتم تعيينهم واستمرارهم في المنظمة لعدة أسباب ولا يمثل الأجر سوي واحد منها، فالأفراد يحبون أن يشعروا بالثناء والامتنان مقابل جهودهم، ومن ناحية أخرى فإن العاملين لديهم مهارات هائلة وفرصًا واسعة يمكن من خلالها تطوير العمل وزيادة الأرباح وتخفيض التكاليف، وإشعارهم بأنهم جزء من أعضاء فريق فائز.

وبالتالي يمكن حفز أعضاء هيئة التدريس وجميع العاملين بكلية التربية، وتسخير كل جهودهم وقدراتهم بوسائل متعددة مثل تنمية روح العمل الفريقي، وتشجيعهم وإشعارهم بالمسئولية تجاه ما يقومون به من عمل، وكذلك التدريب المستمر لهم لتنمية قدراتهم ومهاراتهم.

٦. اتخاذ القرارات المرتكزة علي الحقائق :

تعتمد الجودة علي اتخاذ القرارات استناداً إلي الحقائق، وتبني المنهج العلمي لحل المشكلات من خلال فرص التحسين، ويشترك في التنفيذ جميع أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالكلية من خلال الفهم الكامل للعمل ومشكلاته، وكافة المعلومات التي تتخذ علي أساسها القرارات، وكذلك فهم كل منهم للدور الذي يقوم به. ويكون اتخاذ القرارات مبنياً علي توفير نظم معلومات فاعلة واعتماد الأفراد العاملين أنفسهم، إذ أنهم أكثر قدرة علي إدراك الحقائق من غيرهم في هذا المجال. وقد أصبح النجاح الفعلي للقرارات التي تعتمد الحقائق يعتمد بصورة أكثر كفاءة وفاعلية من القرارات التي كانت تعتمد في ضوء الحدس أو التخمين أو الخبرة الشخصية.

٧. التطبيق الفعال للمشاركة والعمل الجماعي :

يعتبر العمل الجماعي سمة من سمات المنظمات العصرية، فالبشر هم جوهر العملية وأهم عناصرها، فمن خلال جماعة العمل تحقق المنظمات أهدافها المرغوبة. وعلي إدارة الكلية أن تعمل جامعة لبناء فرق عمل، وتطوير فعالية هذه الفرق إيماناً منها بأن النجاح في إدارة فريق العمل هو نجاح مؤكد للأفراد، وهذا يقتضي أن يكون الأفراد علي استعداد لتقديم وقتهم وخبرتهم ونشاطهم إلي الجماعة في مقابل إشباع احتياجاتهم وتحقيق أهدافهم من خلال الجماعة، وهذا بافتراض أن الفائدة التي تعود علي الجماعة تكون من إسهاماتهم فيها.

ويركز نظام إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية علي أهمية المشاركة والتعاون بين مختلف المستويات بدلاً من المنافسة بينهم، وذلك بدءاً من عميد الكلية وانتهاءً بالطلاب، حيث إنه من خلال هذا التعاون تستطيع الأقسام معرفة احتياجات بعضهم البعض من الموارد المختلفة مما يساعد عملية التحسين المستمر، ويؤدي إلي تحقيق الكلية لأهدافها المختلفة وجعلها ذو مكانة مهمة في خدمة المجتمع الذي توجد به، والتحرر من الإدارة التقليدية إلي إدارة تعتمد علي المشاركة والعمل الجماعي.

٨. توكيد الجودة :

يعتبر توكيد الجودة ذو أثر فعال في نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة إذ أن دقة المعايير المعتمدة ذات أثر كبير في تحقيق نجاح كلية التربية التي ارتضت هذه المعايير، وللحفاظ علي تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة TQM بالكلية والتزام جميع العاملين بهذه المعايير وصولاً لضمان الجودة والتحسين المستمر، والذي يتحقق من خلال المحافظة علي توافر جميع المعايير باستمرار، والتقييم المستمر لكافة جوانب العملية التعليمية بالكلية، للحفاظ علي المستوى الذي تصل إليه كلية التربية من تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، وعدم التنازل عنه.

٩. التغذية الراجعة :

يؤكد "Sallis" علي أن إقامة حلقة مغلقة وقوية من التغذية الراجعة يمثل عنصرًا مهمًا وحيويًا في أي عملية لضمان الجودة، وذلك لأن التغذية الراجعة تتيح للمبادئ السابقة إمكانية تحقيق النتائج المطلوبة منها.

وتتم هذه العملية عن طريق رصد نتائج التقييم الذاتي وتقييم برامج التدريب والتنمية المهنية المستدامة والخاصة بجميع أنشطة كلية التربية ومقارنتها بالبيانات، وذلك باستخدام أدوات التحليل المناسبة ومقاييس الأداء ، ثم تحديد نقاط القوي والضعف، وتدعيم نقاط القوي وإصلاح نقاط الضعف بما يساعد علي استمرارية التحسين.

١٠. التحسين المستمر :

يشكل مفهوم التحسين المستمر جوهر الجودة الشاملة، فالغرض الأساسي من الإدارة هو العمل علي تحسين الخدمات وتطويرها، وليس التمسك بمستوي معين من القبول، وينطبق ذلك علي كليات التربية في الرغبة الدائمة لديها في تحقيق تحسين مستمر تدريجي وجوهري في كل العمليات والخدمات التي تقدمها للطلاب، للعمل علي إشباع رغبات الطلاب وتحقيق متطلباتهم، ولذلك فإن التحسين المستمر يعني الرغبة المستمرة لتحسين جودة الخدمات التي تقدم للطلاب، ويعتبر هذا عنصرًا أساسيًا للتحسين المستمر علي المدى الطويل.

ويتطلب التحسين المستمر أن يكون التحسين رغبة صادقة ودائمة من قبل كلية التربية وإدارتها، ويكون تحسناً تدريجياً في كل العمليات وعلي كل المستويات، وأن يُكرّس كل فرد بالكلية للتحسين المستمر بصورة شخصية وجماعية من خلال التعاون والمشاركة الإيجابية، وتعزيز عمليات التقويم الذاتي والرقابة الذاتية للفرد والكلية، واستخدام المنهج العلمي وأساليب حل المشكلات، والاعتماد علي قاعدة بيانات متكاملة حول أنشطة الكلية وطلابها والمستفيدين من المجتمع المحيط، واستنباط التغذية الراجعة من المستفيدين جميعهم.

نلاحظ من العرض السابق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية أنها جميعًا مترابطة، لا يمكن تحقيق أحدها بدون الآخر؛ فالعمل الجماعي لا يتحقق بدون التزام الإدارة العليا، ويحدث ذلك بمحاولة الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، ومن خلال عملية التغذية الراجعة يتحقق التحسين المستمر والذي يكون للخدمات والنتائج وكذلك العمليات، وهكذا تستطيع كلية التربية تحقيق رغبات الطلاب، وبالتالي تحقيق أهدافها المنشودة في المجتمع من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك علي كافة المستويات الإدارية بالكلية.

ب – إدارة التغيير:

تعتبر إدارة التغيير عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاديا وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة، والتغيير قد يكون:

من أعلى إلى أسفل، أي يأخذ اتجاه خط السلطة، حيث تستخدم الإدارة العليا سلطاتها في توجيه التغيير من تغيير المناصب والقيادات الرئيسية أو تغيير الجانب التكنولوجي أو إعادة التنظيم، ويحقق هذا الأسلوب السرعة في إدخال التغيير وتنفيذه، وإن كان له تأثيره السلبي بالنسبة للروح المعنوية للعاملين، ونقص التأييد والدعم من جانب المستويات الإدارية الدنيا.

من أسفل إلى أعلى، أي تأتي المبادرة لإحداث التغيير من جانب المستويات الإدارية الأدنى أو قد تطلب الإدارة العليا منها قيادة التغيير، ويتم التغيير في هذه المستويات الدنيا بتدريب الأفراد على السلوكيات والمهارات الجديدة أو إدخال جماعات وإدارات استشارية جديدة لاقتراح الطرق الجديدة في أداء الأعمال أو تطبيق التغيير.

ويدعم التغيير تنمية الموارد البشرية من خلال ظهور بعض نماذج التغيير التي تمتلك أدوات متنوعة ومميزات تساعد القائمين على تنمية الموارد البشرية في اختيار الاستراتيجية المتاحة من أجل إحداث التغيير سواء الفردي أو التنظيمي، ومن أهم هذه النماذج ما يلي:

نموذج ماكنزي Mckinsy وآخرون (نموذج 57):

يقوم هذا النموذج على عنصرين أساسيين هما الفاعلية التنظيمية التي تتأتى من التفاعل بين العوامل المتعددة المكونة له، والثاني يتمثل في احتياج التغيير الناجح للاهتمام بالارتباط الداخلي بين متغيراته، ويتألف هذا النموذج من (7) عوامل تتوقف على بعضها البعض، وهي (البنية، الاستراتيجية، النظم، الأسلوب، فريق العمل، المهارات، القيم المشتركة)، وفيما يلي شرح موجز لكل عامل من هذه العوامل على حدة:

٦- البنية Structure

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

٧- الاستراتيجية Strategy

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

٨- النظم Systems

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

٩- الأسلوب Style

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

١٠- فريق العمل (الأفراد) Staff

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

١١- المهارات Skills

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

١٢- القيم المشتركة Shared Value

وتشير إلى "رؤية المؤسسة"، فهي الايمان الحقيقي في أصل قيام المؤسسة وتوقعات أفرادها، وهي بمثابة وعي وضمير المؤسسات، وتمنحها الإرشاد في وقت الأزمات.

وبذلك يتضح أن هذا النموذج يؤكد على الترابط الداخلي بين متغيراته من أجل إحداث التغيير المنشود، ويعد أداة فعالة في تحليل قضايا تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسات، كما يعد أداة لتقييم الصراعات المختلفة عند تطبيق البرنامج التنموي، كما يسعى إلى تغيير في البنية والنظم والأساليب المتبعة والأفراد، والمهارات ورؤية المؤسسة من أجل تحسين وتطوير الأداء التنظيمي، وتحسين الفاعلية المؤسسية ككل، وهذا بدوره يوفر مناخ إيجابي من أجل التنمية البشرية.

ويتضح بذلك أن إدارة التغيير تركز على تبديل وضع المؤسسة الحالي ككل بما فيها من أفراد إلى وضع مستقبلي منشود من أجل زيادة فاعليتها وكفاءتها وتحقيق الرضا الوظيفي لأفرادها، وذلك من خلال تبني نظام فعال للتنمية المهنية والتدريب، ودعم التعليم المستمر لكافة أفرادها.

ج - إدارة المعرفة:

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

توليد المعرفة ذاتها التي تستطيع المساهمة في تحسين أداء المؤسسة في المستويات الأربعة.

التأثير المباشر في التحسينات الضرورية للأبعاد الأربعة.

ومن أهم أهداف إدارة المعرفة التي تدعم تنمية الموارد البشرية ما يلي:

جذب رأس المال الفكري لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة.

خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المؤسسة على المشاركة بالمعرفة.

تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها وإعادة استخدامها.

التأكد من فاعلية تقنيات المؤسسة، ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية.

تحول المؤسسات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العلمي الجديد (الاقتصاد القائم على المعرفة).

تطوير الأداء المؤسسي من خلال التخطيط وإدارة وتطوير أداء العاملين وإدارة المؤسسة.

تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.

تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقتها بمثيلاتها.

ومن الآليات المتبعة لتحسين إنتاجية الموارد البشرية بالجامعات في ضوء مدخل إدارة المعرفة ما يلي:

إنشاء قاعدة معرفية بكل جامعة تخدمها شبكة اتصالات حديثة، أي توفير قواعد للبيانات ومستودعات إلكترونية لتخزين المعرفة، بحيث تكون متاحة لجميع أفراد المجتمع الأكاديمي، وتكون ذات بنية تنظيمية فائقة تيسر الحصول على المعرفة في أي وقت وبسهولة ويسر.

استحداث نظم اتصال فعالة بين الجامعات المختلفة بعضها وبعض وبينها وبين مراكز البحوث بما يضمن التكامل وعدم التكرار للموضوعات.

تبني ثقافة تنظيمية بالجامعة تشجع أعضائها في جميع التخصصات على مشاركة المعرفة وتبادلها بشكل فعال، وتكافئ من يملكها.

وترجع أهمية إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية إلى أنها تساعد الجامعة على:

تحقيق الفعالية التنظيمية، ويتم ذلك من خلال:

بناء وتنمية قدرة الجامعة على الاستخدام الأمثل لمواردها المختلفة.

إطلاق الطاقات الفكرية والقدرات الذهنية لأفراد الجامعة على كافة المستويات، ومن ثم المساهمة في رفع كفاءة العمليات وتحسين إنتاجية المؤسسة.

توفير المعرفة التي تتناسب مع الموارد المتاحة داخل الجامعة واساليب استيعابها وتحريكها لخدمة الأهداف التي تسعى إليها.

التكيف مع المتغيرات العالمية والمحلية عن طريق:

توفير المعرفة بتلك المتغيرات ومصادرهما واسبابها ومتطلباتها بشكل أفضل.

تكوين واستثمار حصيلة معرفة وثقافات المجتمع المختلفة.

بناء وتنمية قدرة الجامعة على التعامل مع المتغيرات وزيادة إحساسها بإرهاصات التغيير في توقيت مبكر.

تحقيق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعرفة من جانب ومتطلبات تقنيات الاتصال والمعلومات من جانب آخر.

القدرة على المنافسة والبقاء، وذلك من خلال:

تجديد الرصيد المعرفي والتخلص من المفاهيم والخبرات المتقادمة التي تعجز عن مواكبة معطيات الظروف الجديدة والمتغيرة باستمرار.

توفير حجر الأساس الذي تقوم عليه منظومة القدرات المحورية للجامعة وإمكانياتها لبناء وتنمية وتفعيل قوتها التنافسية.

مساندة الإدارة في عملية التجدد الفكري من خلال استقبال المفاهيم والخبرات الجديدة واستيعابها وتوظيفها في تنمية الموارد البشرية، ومن يقدر على إبداع معرفة جديدة.

تبني عدد من الإجراءات التنظيمية التي تسمح بنقل المعرفة الضمنية المخزنة في عقول الأفراد إلى معرفة صريحة من خلال الوسائل التالية:

اللقاءات والمؤتمرات والندوات العلمية وغيرها، حيث تمثل هذه الروافد آليات لنقل وتبادل وتطوير المعرفة داخل الجامعة وخارجها بالشكل الذي يسهم في تنمية مواردها البشرية، وتحقيق تميزاً في أدائهم البحثي والعملية.

عقد السيمينارات أو ورش العمل المرتبطة بمجالات العمل المختلفة، والتي تعد بمثابة قنوات تتيح فرص نقل وتبادل المعرفة وتشارك الخبرات بين أعضاء المجتمع الأكاديمي.

تعميم نظام المكتبة الإلكترونية داخل كليات الجامعات المختلفة بحيث تكون مزودة بأماكن خاصة بالبحث على الإنترنت وذات اتصال بالمكتبات الأخرى المحلية والعالمية، مما ييسر عملية الحصول على المعرفة وتبادلها وإبداعها.

تطوير نظم النشر الإلكتروني لتيسير إجراءات النشر العلمي في المجالات والدوريات المحلية والعالمية.

وبذلك يتضح أن إدارة المعرفة تساعد الأفراد على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة كل في تخصصه، كما تسهم في تطوير وتنمية مواردها البشرية من خلال تخطيط التدريب على فترات تستمر طوال حياة الفرد الوظيفية.

د - إدارة التميز:

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

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

البعد الأول: أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز، بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم.

البعد الثاني: أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات، ينبغي أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف.

وهي في الأساس "إدارة متميزة للموارد البشرية، حيث أن الأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في تحقيق غايات وأهداف المؤسسات هم "الموارد البشرية" من العاملين ذوي المعرفة الذين يتم اختيارهم بعناية فائقة، وتوفر لهم الإدارة فرصة التنمية المستمرة والتدريب الهادف إلى زيادة مهاراتهم وتستنمر قدراتهم الفكرية والمعرفية في تطوير الأداء وتمكنهم دائماً من السيطرة على مقدرات العمل وحرية الحركة والمشاركة في تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات.

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

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

تؤدي إلى زيادة الوعي بأهمية الجودة والاهتمام بإدارة الجودة ومدى أهميتها في تحقيق الميزة التنافسية بها، وبالتالي ضمان البقاء والاستمرار.

تشجيع الجامعات على التقييم الذاتي من خلال المعايير التي يقدمها كل نموذج ونقاط التقييم التي يوفرها كل منهم.

تعمل على التعاون والمشاركة بين الجامعات والمؤسسات المختلفة على نطاق واسع من خلال نشر المعلومات التي تتعلق بالتطبيق الناجح لاستراتيجيات الجودة، وبيان الفوائد الناجمة عن تطبيق مثل هذه الاستراتيجيات.

زيادة فعالية مشاركة الجامعات في خدمة المجتمع.

دعم ممارسة قياس الأداء (التقييم الذاتي) ومقارنتها بمستويات الأداء العالمية.

زيادة الكفاءة التعليمية، ورفع مستوى أداء العاملين.

تحقيق الترابط والتكامل بين جميع القائمين بالعملية التعليمية والعمل بروح الفريق.

مواجهة التقدم التكنولوجي الهائل، وما يمثله من تحدي للعقل البشري.

هـ - التطوير التنظيمي:

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

كما يعرف التطوير التنظيمي بأنه:

التغيير المنشود الذي يتضمن المؤسسة بالكامل، ويستهدف زيادة الفاعلية المؤسسية.

التطبيق واسع النطاق للمعرفة العلمية السلوكية للتنمية المدروسة وتعزيز الاستراتيجيات المؤسسية والبنية والعمليات من أجل تحسين فاعلية المؤسسة.

نشاط نظامي وعملية مستمرة تساعد المؤسسة على التعامل مع المشكلات الحالية والمتوقعة، ووضع القادة في موقف استباقي وليس ارتكاسي.

ويعرف أيضاً بأنه استراتيجية تعليمية، تهدف إلى:

تغير الاتجاهات والاعتقادات والقيم والهياكل التنظيمية لأفراد المؤسسة، من أجل التأقلم مع الظروف التكنولوجية المتغيرة والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع.

تنمية روح الجماعة من خلال زيادة درجة الإحساس بتفاعل وديناميكية الجماعة داخل التنظيم وإرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين لها.

زيادة إحساس العاملين بأهمية أهداف المؤسسة، وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم بها، وتعويدهم على ممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي داخلها.

تطوير وتنمية وتعديل ثقافة المؤسسة والتي تتمثل في مجموعة القيم والمبادئ والتقاليد التي تحكم سلوك الأفراد والجماعات وتنظيم علاقاتهم ومعاملاتهم.

زيادة قدرة المؤسسة على التطور والبقاء والاستمرارية، وذلك بزيادة قدرتها على التكيف مع البيئة المتغيرة مما يجعل منها نظامًا متجددًا.

استخدام طرق وتقنيات لإحداث تغير في معارف ومهارات واتجاهات الأفراد وتصميم الوظائف.

توفير نوع من الاستشارة (المستشار الداخلي أو الخارجي) أو وكلاء التغير والتي تشجع الأفراد على تعاون كل منهم مع الآخر لحل المشكلات.

وتتبع أهميته للمؤسسة من خلال تحقيقه ما يلي:

توفير الفرص للأفراد للعمل كأفراد بدلاً من آلات في العملية الإنتاجية.

توفير الفرصة لكل فرد في المؤسسة لتطوير الحد الأقصى من قدراته.

يسعى إلى زيادة فاعلية المؤسسة من حيث تحقيق كافة أهدافها.

يسعى إلى تهيئة البيئة التي من خلالها يمكن التوصل إلى بيئة عمل مثيرة.

توفير المعارف والمهارات بحيث تصبح المؤسسة أكثر قدرة على إدارة التغير في المستقبل.

مساعدة المؤسسة على تغير نفسها، فضلاً عن تقييم نفسها وبيئتها وتنشيط وإعادة بناء استراتيجيات وبنياتها وعملياتها.

مساعدة أفراد المؤسسة على اكتساب المهارات والمعارف اللازمة لإجراء تحسين مستمر وتغيير المؤسسة.

مساعدة المؤسسة بالكامل بحيث تصبح أكثر إبداعية وفاعلية وأكثر قدرة على التكيف.

توفير المهارات والمعارف الضرورية لتشييد العلاقات الشخصية الفعالة وبناء فرق منتجة.

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

المشاركة: من خلال بيئة صحيحة تدعم المشاركة، تستطيع معظم المؤسسات أن تبني موقع عمل ناجح بحيث يشعر العاملون بالانخراط في العمل.

العلاقات: بناء علاقات قوية شديدة الثقة تحظى بأهمية قصوى في تيسير الوصول إلى النجاح والرضا.

الموثوقية: النظم التي تطور وتعزز الموثوقية من خلال التواصل المفتوح والصحيح تمكننا من تحديد المشكلة سريعاً والتوصل لحل سريع.

الشمول والتواصل: نجد أن المؤسسة الشمولية تخرج أفضل ما لدى الأفراد، كما أن عمليات التواصل تسمح بالتعاون والمشاركة.

البيئة التعليمية: البيئة التعليمية الجيدة تحسن من القدرة على الاستكشاف الذاتي والوعي بالذات، وتناقش مواطن القوى والضعف بين العاملين، وتقدم لهم الدعم عند تطوير وصياغة مهارات جديدة.

الاحترام: حيث يضيف كل عضو من أعضاء المؤسسة إلى قيمها من خلال احترام بعضهم البعض خلال العمل واتخاذ القرارات.

التمكين: التقسيم الملائم للعمل وتمكين العاملين يضمن قدرة المؤسسة على تحقيق قدراتها، أما في حالة تجريد القادة العاملين من التمكين يصبح العمل غير مشبع والأدوار غير فعالة.

المرونة: تسمح المرونة بالمزيد من التعاونية والإبداعية، واغتنام العديد من الفرص والحلول المحتملة لمواجهة المشكلات.

الاستباقية: يكون عمل التطوير التنظيمي أكثر فاعلية عندما يكون استباقي وليس ارتكاسي، حيث أنه يسعى إلى دعم المؤسسة اليوم وغداً.

وبذلك يتضح من العرض السابق أن التطوير التنظيمي يعد استراتيجية متكاملة تهدف إلى تطوير المؤسسة ككل، وزيادة فاعليتها، كما يسعى إلى تغيير الاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمية والممارسات الإدارية لتحسين الأداء التنظيمي، ويوفر الفرصة لكل فرد في المؤسسة لتطوير الحد الأقصى من قدراته، كما يساعد على اكتساب المهارات والمعارف اللازمة لإجراء تحسين مستمر وتغيير المؤسسة، ويساعد المؤسسة بالكامل لكي تصبح أكثر إبداعية وفاعلية وأكثر قدرة على التكيف.

و – التخطيط الاستراتيجي :

يرجع التخطيط الإستراتيجي إلي أصول عسكرية إلا أنه استخدم في منتصف الستينيات في مجال التجارة والأعمال وبخاصة في صورة التخطيط طويل المدى، وفي الثمانيات تأصل شكلاً ومضموناً مركزاً علي قابلية النظم للتغير وتأكيد المشاركة، ثم استخدم في مجال التعليم في منتصف التسعينيات.

كما أنه يمثل شكل من أشكال التخطيط مصمم لمساعدة المؤسسات علي الاستجابة بشكل فعال للظروف المتغيرة، والتفكير والتنفيذ بطريقة استراتيجية، فهو عبارة عن جهد منظم من أجل صياغة قرارات جوهرية والقيام بتصرفات أساسية تشكل دليلاً وتضع إطاراً لما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل، وما تفعله ولماذا تفعله؟

ومن ناحية أخرى فإنه يساعد في تحليل الوضع الراهن والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة علي مؤسسة ما بشكل يمكنها من معرفة نقاط القوة والضعف الداخلية، وكذا الفرص والتهديدات الخارجية، ومن ثم وضع مجموعة من الأهداف الرئيسية والأولويات التي ينبغي العمل علي تحقيقها حتى تتحقق رؤية المؤسسة ورسالتها وبذلك تتأثر رؤية المؤسسة ورسالتها وترسخ القيم الأساسية والمعتقدات التي تؤمن بها.

ويعتبر التخطيط الإستراتيجي عملية شاملة لكل جوانب المؤسسة الجامعية ، وفحص مستقبلي ، يشترك فيه أكبر عدد ممكن من الأعضاء ، ويهدف إلي تحديد ما ينبغي أن تكون عليه الجامعة ، متى ما سعت إلي الاستغلال الجيد لنقاط قوتها الداخلية ، والفرص المتاحة في بيئتها الخارجية ، وعملت علي المزاجية بين نقاط القوة والفرص ، بشكل يقود إلي أفضل النتائج ، فهو علم وفن توجيه كل قوي المؤسسة الجامعية نحو تطوير الإستراتيجيات واتخاذ القرارات الجوهرية التي تحدد ملامح مستقبل المؤسسة ، ووضع الخطط اللازمة لإنجاز الأهداف والأغراض وحل القضايا والمشكلات التي يتطلبها الوصول إلي هذا المستقبل المنشود ، كما يؤكد التخطيط الإستراتيجي علي أهمية النظرة الشاملة لكل أجزاء المؤسسة عند صنع القرارات ، وعلي التنسيق الجيد القائم علي نظام فعال لتدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة ، وعلي التوزيع الفعال لمصادر المؤسسة المادية والبشرية بما يحقق الأهداف المنشودة .

ويهدف التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الجامعية إلي جعل الجامعة أكثر تألفاً مع محيط بيئتها ، كما يهدف إلي تكوين رؤية استراتيجية عن الواجهة التي تتجه إليها المؤسسة، بحيث توضح هذه الرؤية اتجاه المؤسسة علي الأمد البعيد. كما يهدف إلي صياغة مهمة ورسالة المؤسسة بشكل يعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها، وإلي تحديد الأهداف (مخرجات الأداء) التي يتعين علي المؤسسة تحقيقها حتى تصل إلي رؤيتها المنشودة، كذلك يهدف إلي تحديد أولويات العمل التي تحقق رؤية ورسالة المؤسسة والتوصل إلي الإستراتيجية التي تكفل تحقيق النتائج المطلوبة، وتنفيذ الإستراتيجية المختارة بكفاءة وفاعلية.

ولما كان التعامل مع المستقبل هو جوهر أي نشاط تخطيطي، وجدنا أن التخطيط الإستراتيجي يشترك مع أنواع التخطيط الأخرى في جوهر العملية التي يتعامل معها، فعندما نتحدث عن التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التقليدي - متمثلاً في أشهر صورته التخطيط طويل المدى، فلسنا نتحدث عن تخطيط ولا تخطيط، فكلاهما تخطيط ، فكل من التخطيط التقليدي والتخطيط الإستراتيجي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمستقبل والتنبؤ به إلا إن التخطيط التقليدي هو محاولة للتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة في المؤسسة وتحديد ما الذي يمكن عمله قبل أن يحدث ذلك المستقبل، فهو اتخاذ قرارات مسبقة قبل الحاجة

إليها. أما التخطيط الإستراتيجي فهو عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمؤسسة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل.

وفيما يلي يمكن تحديد أهم خصائص التخطيط الإستراتيجي:

١- الشمول والتكامل؛ فهو تخطيط كلي وشامل يتناول المؤسسة في مجموعها، فهو مركز بشكل كبير وليس تفصيلياً، ويميز القضايا الحاسمة التي تواجه المؤسسة، ويركز على الأهداف الكبرى التي تتعلق في الغالب بإحداث تغييرات جوهرية أو هيكلية في أغراضها أو في أنشطتها أو في أساليب إدارتها... إلخ، وبما ينطوي عليه هذا التوجه من مسار أو مسارات رئيسية تنتهجها في سعيها لتحقيق أهدافها، فهو ليس بالضرورة تخطيطاً تفصيلياً يتعرض لكل صغيرة وكبيرة في المؤسسة، إذ يتبعه تخطيط تكتيكي ثم تخطيط تشغيلي يتعرضان للتفاصيل أكثر.

كما إنه ينظر إلى المؤسسة باعتبارها جزء من نظام أكبر، تتكون من أنظمة توجد علاقات التبادل والاعتماد والتغذية المرتدة بينها وبين البيئة المحيطة، وهذا يتطلب أن تتعرف الإدارة على المتغيرات البيئية المحيطة (الاقتصادية، والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية) وإعادة النظر في الأهداف، والخطط التي تم وضعها لكي يتحقق التوافق والتكيف المستمر مع البيئة المحيطة، وبالإضافة الي ذلك يشمل التخطيط الإستراتيجي كافة أجزاء النظام من إدارة وتمويل وأفراد... إلخ، فيجمع بين التكيف والشمول.

٢- تحديد هوية المؤسسة واتجاهها المستقبلي؛ فهو يسعى للانتقال بالمؤسسة من وضعها الحالي إلى وضعها المثالي الذي تريد أن تكون عليه في المستقبل، حيث يستند إلى رسالة أو مهمة للمؤسسة تعمل على تنفيذها على المدى البعيد، ورؤية لها تنشأ تحقيقها، ومن ثم فهو يرمي إلى مزيد من التقدم والتطور، ويضع مستقبل المؤسسة فوق أي اعتبار آخر.

٣- النظام؛ حيث يعبر التخطيط الإستراتيجي عن جهود منظمة بشكل علمي، لأنه يهدف إلى إتباع خطوات منطقية، وبشكل مرتب لجعل تلك الجهود مركزة ومثمرة، وتعتبر عملية التخطيط الإستراتيجي كالسلسلة التي تتمثل حلقاتها في مجموعة من الأسئلة تهدف إلى اختبار الخبرات المتوافرة، والفروض المطروحة، وجمع المعلومات عن الحاضر، والعمل على توقع شكل المناخ المستقبلي للمؤسسة.

٤- الواقعية؛ فالتخطيط الإستراتيجي يراعي أن تكون تقديرات وحسابات الخطة مراعية لظروف الواقع، ومتماشية مع الظروف الفعلية أو العملية.

٥- الاستمرارية؛ حيث تتسم عملية التخطيط الإستراتيجي بالاستمرارية ذلك أنه يهتم بتنفيذ الإستراتيجية المتبناة، ومتابعتها وتقويمها، قدر اهتمامه بصياغتها.

٦- التفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة؛ حيث يقوم التخطيط الإستراتيجي على التفاعل المستمر والتغذية المرتدة من الكل إلى الجزء ثم إلى الكل مرة ثانية كما يقوم على التفاعل المستمر بين

مستويات التخطيط سواء كانت تلك المستويات تتعلق بمستوي القرارات الإستراتيجية أو مستوى القرارات الإدارية والتنفيذية أو التشغيلية حيث تنقسم مستويات اتخاذ القرار إلى :

- مستوى القرارات التي تتعلق بالسياسات العامة: حيث يتم عند هذا المستوى وضع أهداف وسياسات عامة للمؤسسة كما في وثيقة إعلان الأهداف العامة للمؤسسة وسياساتها عند بدء إنشائها.
- مستوى القرارات الإستراتيجية: وتكون الأهداف عند هذا المستوى في صورة مخرجات محددة، ويتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالاختيار بين البدائل الإستراتيجية الموصلة للأهداف.
- مستوى القرارات الإدارية أو التنفيذية أو الوظيفية: وتتعلق بأوجه النشاط الوظيفية.
- مستوى القرارات التشغيلية: حيث يكون النشاط موجهاً نحو تحقيق الأهداف التشغيلية.

٧- التفاعل بين التخطيط والتنفيذ ؛ حيث يسعى التخطيط الإستراتيجي لتحقيق التفاعل والتغذية المرتدة بين التخطيط والتنفيذ ، حيث تعتمد الخطط علي نتائج التنفيذ كما أن التنفيذ يعكس نتائج التخطيط فالإدارة التنفيذية تعتبر حلقة اتصال بين المستوى الإستراتيجي ومستوي التشغيل حيث تحول الخطط والبرامج متوسطة وقصيرة الأجل إلي أوامر وتعليمات وبرامج تشغيلية لمستوي التشغيل كما تستقبل البيانات والمعلومات عن نتائج تطبيق الخطط ويقوم بتحليلها وتقييمها ويرفعها الي الإدارة في شكل تقارير ملخصة ، وهكذا تستمر دورة تدفق المعلومات واسترجاعها بين القرارات الإستراتيجية والقرارات التشغيلية بما يساعد علي استمرار المؤسسة وبقائها .

٨- المرونة؛ ويتميز التخطيط الإستراتيجي بوجود قدر من المرونة يسمح بالحركة، ومواجهة التغييرات غير المتوقعة والتي يمكن أن تحدث للخطة، والاستجابة السريعة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة، وتتضح تلك المرونة في وجود عدد من الإستراتيجيات البديلة التي تراعي الاحتمالات المختلفة في ضوء طبيعة ونوعية ومعدل التغير الحادث أو الذي سوف يحدث.

٩- الإبداع؛ حيث يعتمد التخطيط الإستراتيجي في التعامل مع الفرص والتحديات على الأتيان ببدائل مبتكرة من الخيال.

١٠- البصيرة؛ حيث إن المستقبل ممكن أن يكون موجهاً، يمتد عبر المدى البعيد، ويتطلب تنبؤات بعيدة، عبر الصناعة والاقتصاد والتكنولوجيا، والميول الاجتماعية والسكانية، والعوامل التي تؤثر على الأحداث المستقبلية، فهو يقوم على المبادأة والإيجابية والفعالية والتنبؤ والابتكار – بدلاً من رد الفعل – وعلى التعامل الفعال مع القوي البيئية المحيطة والمؤثرة لاقتناص الفرص التي تتيحها بيئة المؤسسة، أو لتوقّي التحديات التي تفرزها هذه البيئة، أو تخفيف آثارها.

ومن خلال سرد خصائص التخطيط الإستراتيجي السابقة، يتبين أن المؤسسة الجامعية في حاجة إلى هذا النوع من التخطيط، حيث يمكن المؤسسة من تحديد الاتجاه المستقبلي الذي تسعى للوصول إليه في ظل الفرص والتحديات المحيطة بها، ومن ثم وضع الخطط والبرامج، وإعادة توزيع واستغلال الموارد، بشكل يكفل لها تحقيق أهدافها، ويحقق لها التميز حالياً ومستقبلاً.

ويتسم العصر الحالي بالتعقيد الاجتماعي والثقافي الشديدين، فمن الصعب للإدارة العليا للجامعة معرفة احتياجات الطلاب وأرباب العمل وأصحاب المصلحة الآخرين، وكذلك من الصعب معرفة كل ما يحدث في البيئة الخارجية والتي من شأنها أن يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على الجامعة أو الكلية.

كما يتسم هذا العصر بالتقارب والترابط الشديد فإلساحات المحلية والدولية ، والمؤسسات والعامّة والخاصة وغير الربحية، وكذلك السياسات التعليمية والاقتصادية ، التي كانت متميزة سابقاً أصبحت الآن مترابطة إلى حد كبير ، وأدى عدم وضوح هذه الفروق لدي العديد من المنظمات والمؤسسات المعنية إلي غموض بيئي ، كل هذا يتطلب من المؤسسات التعليمية والهيئات العامة الأخرى زيادة الإقبال على التفكير والتصرف استراتيجياً كما لم يحدث من قبل ، فالتخطيط الإستراتيجي يعطي الجامعة أو الكلية وكذلك القسم أو الوحدة الإدارية الفرصة لرسم مسارها الخاص والتركيز في مستقبلها .

وتواجه الجامعات في مختلف أنحاء العالم مجموعة من التحديات الداخلية والخارجية التي تتطلب ان تغيير مواقعه بانتظام إذا كانت تريد البقاء وهناك تحديات رئيسية تواجه مؤسسات التعليم الجامعي دعت وبقوة إلى الأخذ بأسلوب التخطيط الإستراتيجي وهي كما يلي:

٢- أزمة التخطيط الحالي؛ فالتخطيط الذي تتبناه الجامعات في الوطن العربي وفي جمهورية مصر العربية تخطيط تقليدي، نتج عنه في التعليم الجامعي العديد من المشكلات منها:

- عدم قدرة مؤسسات التعليم التقليدية على استيعاب الأعداد المتزايدة من الطلاب الذين ينهون المرحلة الثانوية.
- بقاء الجامعات علي وضعها من حيث طاقتها الاستيعابية وأنواعها بينما تزايدت أعداد الطلاب بشكل يفوق إمكانات الجامعة القائمة، ومتوقع تزايدها من عام إلى آخر لخصوبة معدل نمو السكان.
- عدم موائمة خريجي الجامعات مع حاجات التنمية في بعض البلدان العربية
- ما يتعرض له التعليم العالي من خسارة في بعض مدخلاته أدت به إلى ضعف كفاءته الداخلية الكمية.
- ضعف الصلة بين المؤسسات الجامعية والمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية الحكومية والأهلية.

قائمة المراجع

- ١- إبراهيم رمضان الديب؛ استراتيجيات التطوير الإداري والإصلاح الشامل، مؤسسة أم القرى، المنصورة، ٢٠٠٥
- ٢- إبراهيم رمضان الديب؛ دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر، المنصورة، ٢٠٠٩
- ٣- أحمد إسماعيل حجي، إدارة المدرسة وإدارة الصف التخطيط الاستراتيجي لضمان الجودة والاعتماد، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٩م.
- ٤- أحمد سيد مصطفى؛ إدارة الموارد البشرية (الأصول والمهارات المعاصرة)، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٠م
- ٥- أحمد سيد مصطفى؛ إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٨م
- ٦- أحمد سيد مصطفى؛ إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠٠٤م،
- ٧- أحمد سيد مصطفى؛ تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٩٧
- ٨- أحمد ماهر؛ إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٣
- ٩- أحمد محمد الجارحي؛ التخطيط الاستراتيجي في ضوء معايير جودة التعليم، دار الكتب والوثائق القومية، القاهرة، ٢٠١٠م.
- ١٠- أحمد محمود الخطيب و، عادل سالم معاينة؛ الإدارة الإبداعية للجامعات نماذج حديثة، إريد، عالم الكتب الحديث، ٢٠٠٦
- ١١- أحمد محمود الزنfli، التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي دوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠١٢م
- ١٢- أسامة محمد سيد علي؛ الإدارة التعليمية بين المركزية واللامركزية، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، كفر الشيخ، ٢٠٠٨
- ١٣- إسماعيل محمد السيد؛ الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٠
- ١٤- أشرف محمود أحمد ومحمد جاد حسين، ضمان جودة مؤسسات التعلم العالي في ضوء معايير هيئة الاعتماد الدولية، القاهرة، عالم الكتب، ٢٠٠٩.
- ١٥- أمطانيوس ميخائيل؛ التقويم التربوي الحديث، منشورات جامعة سبها، ليبيا، ١٩٩٥م
- ١٦- السيد عبد العزيز البهواشي؛ الاعتماد وضمان الجودة في التعليم العالي، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ٢٠٠٧م.
- ١٧- الهاللي لشربيني الهاللي؛ التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغير في النظم التعليمية، المكتبة العصرية، المنصورة، ٢٠٠٦
- ١٨- باري كشواي؛ إدارة الموارد البشرية، ترجمة خالد العامري، ط٢، دار الفاروق، القاهرة، ٢٠٠٦
- ١٩- بسمان فيصل محجوب؛ إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية (دراسة تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، ٢٠٠٣
- ٢٠- بسيوني محمد البرادعي؛ تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية (دليل عملي) ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠٠٥.
- ٢١- بسيوني محمد البرادعي؛ تنمية مهارات مدراء الموارد البشرية في اختيار الشخص المناسب للوظائف (دليل عملي للباحثين عن الوظائف للحصول على الوظيفة المناسبة، إيتراك للطباعة، القاهرة، ٢٠٠٦م.
- ٢٢- ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسى؛ الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٢م.
- ٢٣- جمال الدين محمد المرسى؛ الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٣
- ٢٤- جون م بريسون؛ التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية دليل عمل لدعم الإنجاز المؤسسي واستدامته، ترجمة (محمد عزت عبد الموجود)، مكتبة لبنان، بيروت، ٢٠٠٣م.
- ٢٥- جين وكريس شيرشهاوس؛ فن إدارة الأفراد، ترجمة (خالد العامري)، دار الفاروق للاستشارات الثقافية، القاهرة، ٢٠٠٩م.
- ٢٦- حامد عمار محسن ويوسف، إصلاح التعليم في مصر، منتدى الإصلاح العربي، مكتبة الإسكندرية، ٢٠٠٦م
- ٢٧- حسنية محمد حسن الحبشي؛ الأسس الاستراتيجية لقياس مدى مساهمة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي للمنظمة، دار الكتب والوثائق القومية، القاهرة، ٢٠١٠م.

- ٢٨- خالد عبد الرحيم الهيبي؛ إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار الحامد، عمان، ٢٠٠٠
- ٢٩- خالد عطية يعقوب وحنان سليمان، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، المعهد العالي للدراسات النوعية، ٢٠٠٦
- ٣٠- دانييل جميس راولي، هيربيرت شيرمان؛ من التخطيط إلى التغيير تطبيق الخطة على مستوى التعليم العالي ترجمة (ياسين كلاس)، العبيكان، الرياض، ٢٠٠٧ م، ص ٦٥.
- ٣١- راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٢
- ٣٢- رشدي أحمد طعيمة ومحمد بن سليمان البندري؛ التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤى التطوير، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٤ م
- ٣٣- رمزية الغريب؛ لتقويم والقياس النفسي والتربوي، الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٩٦
- ٣٤- رياض بدري ستراك، تخطيط التعليم واقتصادياته، إثراء للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، ٢٠٠٨ م
- ٣٥- زكريا بشير إمام؛ التخطيط الاستراتيجي والتعليم العالي في الوطن العربي إشارة خاصة إلى السودان، مطابع السودان للعملة المحددة، الخرطوم، ٢٠٠٣
- ٣٦- زكي محمود هاشم؛ إدارة الموارد البشرية، ط٢، منشورات ذات السلاسل، الكويت، ١٩٩٦
- ٣٧- زيد منير عبوي؛ إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة، عمان، ٢٠٠٦
- ٣٨- سامي محمد نصار؛ قضايا تربوية في عصر العولمة وما بعد الحداثة، ط٢، آفاق تربوية متجددة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ٢٠٠٨ م
- ٣٩- سعد زناد درويش وصلاح الدين عواد الكبيسي؛ إدارة المعرفة مفاهيم أساسية (نماذج، عمليات)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٤
- ٤٠- سعد غالب ياسين؛ الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، ٢٠٠٢
- ٤١- سيد محمد جاد الرب؛ إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية)، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٨ م.
- ٤٢- سيد محمد جاد الرب؛ إدارة الموارد البشرية، موضوعات وبحوث متقدمة، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٥ م.
- ٤٣- سيد محمد جاد الرب؛ موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقها في منظمات الاعمال الدولية، دار الكتب والوثائق القومية، القاهرة، ٢٠٠٩ م.
- ٤٤- شارلز هل وجارديث جونز؛ الإدارة الاستراتيجية "مدخل متكامل"، ترجمة محمد سيد أحمد عبد العال وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، السعودية، ٢٠٠٨ م
- ٤٥- صلاح الدين محمد عبد الباقي؛ إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٠
- ٤٦- عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم؛ إدارة الموارد البشرية؛ مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، اربد، الأردن، ٢٠٠٩
- ٤٧- عايدة سيد خطاب؛ الإدارة الاستراتيجية المتقدمة، ماس للطباعة، القاهرة، ٢٠٠٩
- ٤٨- عائشة جاسم محمد عبيد شافي؛ مدخل استراتيجي لتطوير القيادات التربوية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١٠
- ٤٩- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، ١٩٩٩ م
- ٥٠- عبد الحميد عبد المطلب؛ الإدارة الاستراتيجية في بيئة الأعمال، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، ٢٠١٠ م
- ٥١- عبد السلام أبو قحف؛ أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٥ م.
- ٥٢- عبد السلام الشبراوي عباس؛ الإدارة في مجال التعليم بين ثراء الفكر وفق الممارسة، دار فرحة للنشر، القاهرة، ٢٠٠٩ م
- ٥٣- عبد العزيز صالح حبتور؛ الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسير للنشر، عمان، ٢٠٠٤ م.
- ٥٤- عبد المنعم فهمي سعد؛ استراتيجية التخطيط التربوي، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، ٢٠٠٨
- ٥٥- علي السلمي؛ إدارة الموارد البشرية (منظور استراتيجي)، دار غريب، القاهرة، ٢٠٠٨ م
- ٥٦- علي محمد عبد الوهاب وآخرون؛ إدارة الموارد البشرية، ماس للطباعة، القاهرة، ٢٠٠٩
- ٥٧- فتحي درويش عشيبة؛ دراسات في تطوير التعليم الجامعي على ضوء التحديات المعاصرة، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، ٢٠٠٩ م

- ٥٨- فلاح حسن عداي الحسيني؛ الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها-مداخلها عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٠،
- ٥٩- فؤاد أبو حطب وآمال صادق؛ مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، ط٢، الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٩٦م.
- ٦٠- فؤاد أبو حطب وسيد عثمان؛ التقويم النفسي، ط٤، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٨٥.
- ٦١- فؤاد البهي السيد؛ علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، ط٣، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٧٩.
- ٦٢- مارجريت يريدي ورون جلاتر ورزا ليندا ليناسيس؛ الإدارة التعليمية الاستراتيجية، الجودة، الموارد، ترجمة (بهاء شاهين)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٦م.
- ٦٣- مايكل أرمسترونج؛ الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ترجمة إيناس الوكيل، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٨.
- ٦٤- مايكل شاتوك، إدارة الجامعات بنجاح، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق، القاهرة، ٢٠٠٨م.
- ٦٥- محمد أحمد درويش؛ الإدارة الاستراتيجية للمنظمات التعليمية طبقاً للموصفات والمعايير العالمية (الجامعات-الكليات التكنولوجية)، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٨.
- ٦٦- محمد أحمد عوض؛ الإدارة الاستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠١م.
- ٦٧- محمد بشير حداد، التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي دراسة مقارنة، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٤م.
- ٦٨- محمد حسين أبو صالح؛ التخطيط الاستراتيجي القومي، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط٢، ٢٠٠٩م.
- ٦٩- محمد عبد الغني حسن هلال؛ مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي، مركز تطوير الاداء والتنمية للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١١م.
- ٧٠- محمد علي عزب؛ التعليم الجامعي وقضايا التنمية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠١١م.
- ٧١- محمود أحمد المساد؛ الإدارة الاستراتيجية والإدارة المدرسية، القاهرة، الشركة المصرية العالمية للنشر، ٢٠٠٣.
- ٧٢- محمود السيد؛ دراسات متقدمة في إدارة الموارد البشرية، ماس للطباعة، القاهرة، ٢٠١١م.
- ٧٣- مدحت محمد أبو النصر؛ إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٧.
- ٧٤- مصطفى محمود أبو بكر؛ إدارة الموارد البشرية؛ مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٤م.
- ٧٥- مصطفى محمود أبو بكر؛ دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٠م.
- ٧٦- نادية العارف؛ الإدارة الاستراتيجية إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٠م.
- ٧٧- نفيسة محمد باشري و، مصطفى مصطفى كامل؛ إدارة الموارد البشرية، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، ٢٠٠١.
- ٧٨- نيفيل ليك؛ المرشد العملي في التخطيط الاستراتيجي، ترجمة (هدى فؤاد)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٨م.
- ٧٩- هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون، إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، ٢٠٠٨م.
- ٨٠- يوسف أبو الحجاج؛ فنون ومهارات إدارة وتنمية الموارد البشرية، دار الكتاب العربي للنشر، حلب، ٢٠١٠م.
- ٨١- يوسف حجيم الطائي، وآخرون؛ (إدارة الموارد البشرية /مدخل استراتيجي متكامل)، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٦.