



تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية في ظل العولمة

إعداد

أ.د/ سلامه عبد العظيم حسين

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية – جامعة بنها

أ.د/ جمال محمد أبو الوفا

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية – جامعة بنها

أ/ حنان جاسم محمد عبد الله عبد العزيز

بحث مشتق من رسالة الدكتوراه الخاصة بالباحثة



تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية في ظل العولة

إعداد

أ.د. / سلامه عبد العظيم حسين

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة بنها

أ.د. / جمال محمد أبو الوفا

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة بنها

أ / حنان جاسم محمد عبد الله عبد العزيز

المخلص

تمارس إدارة أي مؤسسة مجموعة من الأنشطة المتنوعة والمتفاعلة مع بعضها البعض، والتي تحقق في النهاية الهدف المنشود للمؤسسة، كما أن تحقيق الهدف يشارك في مجموعة من العناصر البشرية المتعاونة في أداء العمل والمنظمة في علاقاتها، والموجهة بجهودها نحو الوصول إلى الهدف المنشود، معنى ذلك أن إدارة أي مؤسسة لكي تمارس أنشطتها يلزمها مجموعة من الموارد المادية والمعنوية والبشرية، فالأولى تتمثل في الأموال والمعدات والآلات والأدوات وغيرها، أما الثانية فتتمثل في الأفكار والطرق والأساليب والمعلومات، في حين أن الثالث وهي الموارد البشرية وتتمثل في الإنسان والذي عن طريق استغلاله الاستغلال الأمثل يحقق الإدارة أقصى فائدة ممكنة من بقية الموارد المستخدمة.

وبناء على ما سبق فقد هدف البحث الحالي إلى التعرف على أهم التحديات التي تواجه الموارد البشرية في الوقت الحاضر، والكشف عن ماهية العولمة وطبيعتها، بالإضافة إلى الوقوف على أهم متطلبات مواجهة العولمة من قبل القائمين على المؤسسة التعليمية.

الكلمات المفتاحية: العولمة، الموارد البشرية.

مقدمة:

من المتعارف عليه أن إدارة أي مؤسسة تمارس مجموعة من الأنشطة المتنوعة والمتفاعلة مع بعضها البعض، والتي تحقق في النهاية الهدف المنشود للمؤسسة، كما أن تحقيق الهدف يشارك في مجموعة من العناصر البشرية المتعاونة في أداء العمل والمنظمة في علاقاتها، والموجهة بجهودها نحو الوصول إلى الهدف المنشود، معنى ذلك أن إدارة أي مؤسسة لكي تمارس أنشطتها يلزمها مجموعة من الموارد المادية والمعنوية والبشرية، فالأولى تتمثل في الأموال والمعدات والآلات والأدوات وغيرها، أما الثانية فتتمثل في الأفكار والطرق والأساليب والمعلومات، في حين أن الثالث وهي الموارد البشرية وتتمثل في الإنسان والذي عن طريق استغلاله الاستغلال الأمثل يحقق الإدارة أقصى فائدة ممكنة من بقية الموارد المستخدمة، وعلى هذا فإن العنصر البشري أصبح محاطاً من جميع الجهات وفي كل المؤسسات بمجموعة من التحديات لعل من أبرزها^(١):

- التحول من المجتمع الصناعي إلى المجتمع المعلوماتي.
- التحول من التكنولوجيا المحدودة إلى التكنولوجيا العالية المتفوقة.
- التحول من الاقتصاد المحلي إلى الاقتصاد العالمي.
- التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص.
- قيام تكتلات اقتصادية جديدة تسعى نحو كسب أسواق عالمية جديدة.
- زيادة المنافسة العالمية، وظهور أنماط استهلاكية جديدة.
- انتشار السلع الترفيهية، مع وجود استراتيجية جديدة للسوق الحرة.
- التحول من النظم المركزية إلى النظم اللامركزية.
- التحول من التنظيم الهرمي إلى التنظيم الشبكي.
- التحول من التخطيط الذاتي إلى التخطيط الاستراتيجي.
- التحول من الوسطية إلى التفوق والتميز.
- التفكير في المستقبل القريب والبعيد على قدم وساق.
- الاهتمام بالجودة الكلية أي في المنتج والخدمة، في العلاقات وأيضاً في المناخ التنظيمي.
- الاهتمام بتحقيق رضا العملاء وزيادة أعداد المتعاملين مع المؤسسة.
- الاهتمام بالتجديد في مجال المنتج الذي تخصص فيه المؤسسة أو الخدمة التي تقدمه بالإضافة إلى تجديد طرق الإنتاج وطرق الترويج.

مشكلة البحث:

لم يعرف العالم المعاصر موجه من التغيرات كالتى يعرفها اليوم، ولا تحديات كالتى يواجهها بشكل أدت معها إلى نفاجار فى المفاهيم والمصطلحات، بل تعدى الأمر إلى مراجعة الكثير من المفاهيم والقضايا السائدة لتحل محلها أخرى أكثر دلالة وإذا كانت التنمية الاقتصادية تشكل لعقود خلت طموح الشعوب، خاصة دول العالم الثالث، فإنها لم تعد تحظى بذلك القدر من الإهتمام، كون العولمة أفرزت معها جملة من التحولات السريعة والعميقة فى المجالات الانتاجية، المالية، التكنولوجية، والمعلوماتية، تفرض على الدول النامية بما فيها الكويت تسريع عملية التكيف الإيجابى بما يحقق لها اندماجا فعالا فى الاقتصاد العالمى، فقد أصبح التنافس فى ظل عالمية السوق يعتمد على تنمية الموارد والكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتطوير والتجديد التكنولوجى واستثمار المعلومات وحسن إدارة التغيير من جهة، بما يمكنها من صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية الملائمة للتحديات الجديدة والمستمرة من جهة أخرى، مما جعلها تمثل رأس مال فكرى وبشرى فاق فى أهميته الرأس المال المادى، وهنا يمكن صياغة مشكلة البحث على النحو التالى:

- كيف يمكن تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية لمواجهة تحديات العولمة؟
- ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:
- ما أهم التحديات التى تواجه الموارد البشرية فى الوقت الحاضر؟
- ماذا نعني بالعولمة؟
- ما أهم متطلبات مواجهة العولمة من قبل القائمين على المؤسسة التعليمية؟

أهداف البحث:

- استهدف البحث الحالى ما يلى:
- التعرف على أهم التحديات التى تواجه الموارد البشرية فى الوقت الحاضر.
 - الكشف عن ماهية بالعولمة وطبيعتها.
 - الوقوف على أهم متطلبات مواجهة العولمة من قبل القائمين على المؤسسة التعليمية.

منهج البحث:

استخدم البحث الحالى المنهج الوصفى حتى يحقق أهدافه ويجيب عن تساؤلاته.

تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة (٢)

والسبيل إلى ذلك الاعتماد على الركائز التالية:

التنمية البشرية مدخل استثماري للموارد والكفاءات البشرية:

احتلت تنمية الموارد البشرية اهتمام الباحثين سواء على المستوى الكلى أو الجزئي، باعتبارها مدخلا لاستثمار الموارد البشرية وأحد محددات النمو الاقتصادي ولقد توصلت الجهود الدولية إلى اعتماد عدد كبير من مؤشرات التنمية البشرية بغرض قياس جهود دول العالم في تحقيق أعلى مؤشرات التنمية البشرية.

البعد الاستثماري للتنمية البشرية:

حسب تقرير التنمية الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تتمثل التنمية البشرية في " توسيع خيارات الناس وقدراتهم من خلال تكوين الرأس الاجتماعي، بحيث تتم تلبية احتياجات الجيل الحالي بأكبر قدر ممكن من العدالة دون المساس بإحتياجات الأجيال القادمة كما تعمل التنمية البشرية على إتاحة خيارات متعددة في تناول الأفراد من خلال خلق البيئة المساعدة على تنمية القدرات بشكل كامل، مع إتاحة فرصة الحياة المنتجة والخلاقة حسب احتياجات الأفراد واهتماماتهم.

إن التنمية البشرية باعتبارها جهدا استثماريا، يركز على زيادة المعارف والقدرات لدى جميع أفراد المجتمع القادرين على العمل، حيث تقوم بتجميع الرأس المال البشري واستثماره بصورة فعالة.

وإذا كانت التنمية الاقتصادية تعمل على زيادة الدخل الوطني فإن التنمية البشرية تهتم بتشكيل قدرات البشر، من خلال تحسين مستوى المعرفة والصحة ومساعدتهم على الإنتفاع من تلك القدرات لذا فإن استراتيجية التنمية البشرية تركز على (٣):

- تنمية القدرات البشرية عن طريق التعلم والتدريب وزيادة القدرة على العمل والإنتاج عن طريق الرعاية الصحية.
- الانتفاع من القدرات البشرية عن طريق خلق فرص علم منتجة بما يتناسب مع القدرات البشرية المكتسبة.
- تحقيق الرفاهية باعتبارها هدفا لمختلف الجهود الإنمائية.

كما لا تهتم التنمية البشرية بتنمية المهارات والقدرات والاتجاهات البشرية اللازمة لتعزيز النمو والكفاءة الاقتصادية فقط، بل تشمل أيضا المجالات الاجتماعية والثقافية والنفسية التي تمكن الفرد من أن يعيش حياة تحقق له مزيدا من الرخاء الاجتماعي.

وضمن مسار التنمية البشرية اصبح التركيز يتزايد على العناصر الأساسية المميزة للكفاءات البشرية، حيث أدخلت مفاهيم جديدة ومثل الجودة البشرية (Humain Quality) والتكنولوجيا البشرية التي تتحكم فيها عناصر التخصص الدقيق التعليم ذو الجودة العالية، والمشاركة الفعالة للفرد في إدارة التنمية، بحيث يكون الانسان محور جميع العناصر السابقة، مما يبرز أن التنمية البشرية عملية متكاملة في عناصرها الأساسية، فهي تهتم بتطوير الخصائص الذاتية والمكتسبة عند الإنسان واستثمارها بشكل أمثل من خلال انتاج سياسات تموية توفر مستويات تعليمية ذات نوعية متميزة.

التنمية البشرية مدخل إستراتيجي لتنمية الكفاءات البشرية:

لقد زاد إدراك الدول النامية والعربية بشكل خاص لأهمية التنمية البشرية ودورها في تنمية الكفاءات القادرة على إدارة الاقتصاد والانتقال بالمؤسسات خاصة الاقتصادية إلى تحقيق ميزة تنافسية الأمر الذي دفع ببعض الهيئات المتخصصة إلى إعداد تقريرين لحد التنمية الإنسانية العربية أخرى عن المعرفة وتجلياتها المختلفة، فلقد أكدت دراسة لصندوق النقد الدولي أن الدول العربية بحاجة إلى تطبيق مجموعة من السياسات لضمان النمو المتكامل مع منظومة الاقتصاد العالمي، والتعامل الإيجابي مع تحرير الأسواق، وإلى تطوير نواردها البشرية لزيادة قدرتها وتعاملها مع التغيرات المتوقعة. ولا يمكن تحقيق ذلك دون الاهتمام بمجالات اكتساب المعرفة ونشرها من خلال البحث والتطوير خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال باعتبارها أداة مساعدة على الإبداع والتجديد، والعمل على تضيق الفجوة الرقمية بينها وبين الدول المتقدمة في ظل تزايد اعتماد العمليات الإنتاجية والتسويقية في المؤسسة على أدواتها ومنتجاتها المتميزة. وبرغم ذلك يلاحظ في هذا المجال ما يلي^(٤):

ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير:

إن من أهم مداخل التنمية البشرية الفعالة زيادة مستوى البحث والتطوير في منظومة التعليم العالي الذي يعد مصدر أساسي للكفاءات البشرية من خلال ما توفره من فرص اكتساب المعرفة المتطورة إلا أنه بالنسبة للدول العربية يسجل:

- ضعف ارتباط عملية التتية بالسياسات العلمية والتقنية، فرغم استثمار حوالي ٣ آلاف مليار في تكوين الرأس المال الثابت الإجمالي عبر العشر سنوات الأخيرة إلا أن عوائده على الدخل الفردي قليلة جدا.

- ضعف تمويل البحث العلمي الذي يعد من أكثر المستويات انخفاضا في العالم حيث وصل إلى ٠.١٤% سنة ١٩٩٦ مقابل ٢.٥٣ في إسرائيل و ٢.٠٩ في اليابان و ١.٦٢ في كوبا.
- ضعف إنتاج براءات الاختراع من العالم العربي مقارنة بما يتم إنتاجه في العالم.
- ضعف الحوافز والمكافآت المقدمة للباحثين والمشتغلين في مجال البحث والتطوير، مما يدفع إلى هجرتهم نحو أماكن أخرى.

تنامي الفجوة الرقمية:

إن من العوامل المؤثرة سلبيا على تنمية الكفاءات البشرية في ظل العولمة تنامي الفجوة الرقمية بين أقاليم العالم والتي يتم التعبير عنها بعدة مؤشرات منها عدد الحواسيب الشخصية، الهواتف الثابتة عدد مواقع الانترنت ومنسوبة إستخدامها إلى إجمالي عدد السكان فمثلا نجد نصيب الفرد في الدول العربية من إجمالي مستخدمي شبكة الانترنت يبلغ ٠.٥% بينما تبلغ نسبة السكان في الدول العربية إلى إجمالي سكان العالم ٥% وتوجد عدة عوامل أساسية تعمل على توسيع تلك الفجوة الرقمية بين البلدان العربية والعالم المتقدم من أهمها^(٥):

- كون تكنولوجيا المعلومات والاتصال بحكم طبيعتها ذات قابلية عالمية للإحتكار والدمج وذلك نظرا لما توفقه من وسائل السيطرة المركزية وسهولة المناولة في الأصول الرمزية وسهولة تدفق السلع المعلوماتية.
- الانتقال إلى إقتصاد المعرفة الذي أدى إلى تحويل عملية إنتاج المعرفة على أساس الربحية مما زاد من أهمية ودور الاستثمار البشري في الكفاءات في البلدان المتقدمة.
- ارتفاع كلفة إنشاء البنية التحتية لطرق المعلومات فائقة السرعة.
- النزيف المتزايد للقوى الذكية سواء بشكل فعلى من خلال الهجرة أو رقمى عن طريق شبكة الانترنت خاصة تلك المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- سرعة تغير تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تزيد من صعوبة التخطيط التكنولوجى فتجعل القرار الاستراتيجى هنا بتوصيات خبراء غير ملمين بالجوانب الاجتماعية والثقافية.
- عدم إدراج المعارف الحديثة وتكنولوجيا الإعلام والاتصال ضمن مكونات البرامج التعليمية في الكثير من الدول العربية فلا زالت الكثير من الجامعات العربية لم تدرج المعلوماتية ضمن برامجها التكوينية.
- انعزال بعض الجامعات العربية وعدم إطلاعها على ما وصلت إليه الأبحاث والتطوير العالمية في المجال الرقمى.

دور البحث والتطوير فى تنمية الكفاءات البشرية:

تمثل الكفاءات البشرية رأس مال بشرى متميز تفوق قيمته الراس المال المادى الأمر الذى يستوجب الاهتمام به وتميمته لتحقيق تنمية مستديمة إن تأهيل الكفاءات البشرية المحلية يتطلب دعم وتمويل برامج معرفية فى مجال البحث والتطوير فى المجالات التالية.

التركيز على مراكز التميز المحلية:

إن النجاح على الصعيد العالمى يجب أن يبدأ وينمو من خلال النجاح المحلى ومن هنا تأتى أهمية التركى زفى تأهيل الكفاءات البشرية على احتياجات السوق الداخلى من خلال إيجاد مراكز متخصصة وذات تميز مبنى على الإمكانيات المحلية المتاحة.

التركيز على مجالات التميز:

يجب استهداف الميادين التى تبرز فيها كفاءة متميزة وقدرة على الإرتقاء إلى أعلى مستويات العلم والمعرفة فى العالم بالتركيز على الميادين الحيوية للإقتصاد كالزراعة والمياه والطاقة الشمسية والبيولوجيا الجينية والصناعات الكبرى البتروكيمياوية والبرمجيات والمعلومات.

التركيز على المنافسة العالمية:

إن الالتزام بمتطلبات الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية سوف يؤدى إلى تخفيض الحماية الاقتصادية للصناعات المحلية التى ستواجه منافسة قوية ليس فقط من الأسواق الإقليمية بل العالمية، وبالتالي يجب أن تركز برامج تنمية الكفاءات البشرية على تأهيل السلع والخدمات الوطنية إلى المستوى العالمى.

التركيز على مجالات الاستخدام الكثيف للعنصر البشرى:

مقارنة برأس المال المادى، ذلك أن الميزة التنافسية تكمن أساسا فى توافر العنصر البشرى ذوى الكفاءة العالية.

إن تنمية الكفاءات البشرية والحفاظ عليها لا يجب أن يقتصر على تلك المتاحة فى الداخل، بل يجب الاهتمام بالكفاءات البشرية المهاجرة من خلال ما تملكه من معرفة ومهارة امتسبها طوال فترة أدائها فى الجامعات أو المؤسسات الاقتصادية العالمية، والتى يمكن أن تسهل عملية التأهيل الإيجابى لاقتصاديات الدول النامية بشكل خاص واندماجها فى البيئة التنافسية العالمية، لذا يتطلب الأمر^(١):

ولا شك أن تنمية الكفاءات البشرية والحفاظ عليها لا يجب أن تقتصر على تلك المتاحة فى الداخل، بل يجب الاهتمام بالكفاءات البشرية المهاجرة من خلال ما تملكه من

معرفة ومهارة اكتسبها طوال فترة أدائها في الجامعات أو المؤسسات الاقتصادية العالمية، والتي يمكن أن تسهل عملية التأهيل الإيجابي لإقتصاديات الدول النامية بشكل واندماجها في البيئة التنافسية العالمية، لذا يتطلب الأمر:

- تقوية قنوات الاتصال مع الكفاءات البشرية المهاجرة ببلدنها من خلال إنشاء قواعد بيانات منظمة، وتأسيس وسائل اتصال دورية ومتعددة، ومنها قنوات المعلوماتية والاتصال الحديثة.
- إنشاء برامج تحقق الاستفادة من خبرة تلك الكفاءات من خلال الاستشارات أو زيارات العمل المحدودة أو المفتوحة، بحيث تتيح التكنولوجيا الحديثة في مجال المعلومات والاتصال طرق مبتكرة تساعد على نقل خبرة الكفاءة المهاجرة لتتمين جهود التنمية.
- إبرام إتفاقيات تعاون بين الخبرات العربية في الخارج وجامعات بلدانها في مجال التكوين والتطوير وإدماجها ضمن خلايا تفكير إصلاح المنظومة التربوية.

الاستثمار البشري أساس الميزة التنافسية:

ويتأتى ذلك من خلال الاعتبارات التالية:

العنصر البشري محدد أساسي للميزة التنافسية:

يعتبر العنصر البشري ممثلاً في الموارد والكفاءات البشرية أحد أهم العوامل المسؤولة عن إمتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، ونجاحها في اختراق الأسواق العالمية إن إهمال هذا العنصر وعدم تنمية وتحفيزه وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجابياً على روحه المعنوية من شأنه تحميل المؤسسة لخسائر مختلفة وفادحة، وهذا بالنظر إلى أن تلك الموارد والكفاءات هي المسؤولة عن إتخاذ وتطبيق القرارات الاستراتيجية التي تهين للمؤسسة فرص النجاح أو قد تسبب في مشكلات تؤدي إلى الضعف والخسارة، وبالتالي فإن فقدان الكفاءات أو ضعف أداء الموارد البشرية، بسبب عدم فعالية طرق التسيير المعتمدة رغم كفاية الموارد المالية يعد سبباً رئيساً في فشل استراتيجيات وسياسات التنافسية^(٧).

وفي إطار تحليله للنشاطات الداخلية للمؤسسة المسؤولة استراتيجياً عن خلق القيمة وبالتالي عن الميزة التنافسية وفق أسلوب سلسلة القيمة، يرى Porter أن الموارد البشرية مسؤولة عن خلق القيمة، وأن تسييرها يؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تنمية الكفاءات وتحفيز المستخدمين وبالتالي تعتبر عاملاً حاسماً في تطوير الميزة التنافسية.

ولقد أصبحت الموارد البشرية أساس التنافسية، مما يعطيها بعد استراتيجيا فى قيادة ونجعه المؤسسات، كما أن وظيفة الموارد البشرية خرجت من إطارها التسيير إلى دورها الإستراتيجي تحت تأثير سرعة وحجم التحولات التنافسية.

لقد الاعتماد على التكنولوجيا بدأ يتراجع لسرعة تغيرها، إذ أصبح التنافس والنفوق المرتكز عليها أمرا صعبا، خاصة بعد توسع استخدام تكنولوجيا المعلومات التى جعلت قدرة تصميم العمليات الإنتاجية والتسويقية متاحا لجميع المنافسين، علاوة على قدراتهم على تقليد التكنولوجيا بعد مضي وقت قصير من ظهورها، ففى ظل عالم تتحرك فيه المعلومات، والموارد والتكنولوجيا بحرية عبر الشركات والحدود، وأصبحت أصول المؤسسة، قابلة للتبادل مع مثيلاتها فى المؤسسات الأخرى. بخلاف عنصر وحيد يملك قوة الترجيح والمتمثل فى الكفاءات البشرية القادرة على خلق القيمة المضافة من خلال ما تملكه من القدرات والمهارات المختلفة.

لقد أدركت الشركات العالمية فى ظل تحولات البيئة التنافسية أن العامل الإنتاجي الوحيد الذى يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هم كفاءاتها البشرية، ذات المعرفة والمهارات العالية القادرة على الإبداع، ومنه زادت الأهمية الاستراتيجية لتلك الموارد والكفاءات التى تدفع للتحول من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة والعقول الذكية، ذلك أن فى ظل اقتصاد المعلومات أدى الانخفاض المستمر لتكلفة تشغيل المعلومات إلى إعتبارها سلعة متاحة للبيع والشراء، الأمر الذى أصبح معه محدد غير أساسيا للميزة التنافسية، بل أصبحت العقول الذكية المتمثلة فى إجمالى المعرفة والمهارات والقدرات التى تمتلكها الكفاءات البشرية المؤهلة للإبداع والتجديد للجودة الشاملة هى المصدر الجديد للميزة التنافسية.^(٨)

حتمية الاستثمار فى الموارد والكفاءات البشرية:

وإذا كانت درجة كفاءة المؤسسات ما زالت تقاس بمدى تقاس بمدى ما تتجزه وما تحققه من نتائج مالية، فإن المؤشرات المالية لم تعد وحدها المستخدمة ذلك أن التسيير فى المؤسسات أصبح يعتمد إضافة إلى ذلك فى قياس الكفاءة على جودة القدرات اللازمة لإحداث التغيير والتطوير بما يحقق الإبداع ويتناسب وأهداف المؤسسة وهو ما يعد من صميم الاستثمار فى الموارد والكفاءات البشرية فى ظل تطورات تكنولوجيا الاتصال والمعلومات واستخدامها المختلفة فى المؤسسة الاقتصادية خاصة فيما يتعلق بنظم العمل وأساليب التسيير، ومع زيادة حدة المنافسة نتيجة لتحرير وعولمة الاقتصاد، تظهر أهمية

الاستثمار بشكل مستمر في الموارد والكفاءات البشرية بشكل يتحقق معه ترتيب استخدام الموارد المتاحة مادية كانت أم بشرية وهو ما سيؤدي حتما إلى:

- زيادة قدرة الكفاءات البشرية على التخطيط الفعال للموارد البشرية وربطها بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- زيادة فاعلية ونجاحه إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية بما يؤدي إلى الاستغلال الجيد لمختلف القدرات والمهارات واستثمارها في عملية الإبداع والتطوير وإدارة التغيير لرفع قدره التنافسية للمؤسسة.

وتمثل التنمية الاستراتيجية للموارد البشرية الاتجاه طويل المدى لوظيفة تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، إذ يتم ضمنها إيجاد أنسب خيارات المؤسسة في تنمية مواردها أخذ بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والنظم والعمليات والموارد المتاحة، كذا وضع متغيرات البيئة التنافسية إن التنمية الاستراتيجية للموارد البشرية تهدف إلى الحفاظ على كفاءة العاملين وتنمية وتوظيف قدراتهم ومهاراتهم في ضوء التغيرات البيئية السريعة، وبالتالي فهي مدخل يرتبط بجوانب جوهرية في البيئة التنافسية مثل إدارة التغيير، بناء الجدار، تغيير الثقافة، وبالنظر لكون حقل الموارد والكفاءات البشرية دائم التغيير والتوسع فإن الموارد ليست معينة فقط بإدارة التغيير التنظيمي، بل التنبؤ بحدوثه والبحث عن الفرص ذات الصلة بالموارد البشرية واقتراح الحلول الملائمة في إطار استراتيجي إن تحقيق كفاءة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تتوقف على مدى إدراك أهمية التغيير وحدوثه والحاجة إلى توجيهه بطريقة منظمة. فالتغيرات الكبيرة تحتاج إلى خبراء للموارد البشرية وقادة مؤسسات يحسنون التعاكّل مع تلك التغيرات المستقبلية، وبالتالي فإن المؤسسة الاقتصادية معينة بتحديد الطرق المناسبة للتعامل مع التغيرات المحيطة بما يحافظ على الموقف التنافسي الحالي والمستقبلي إن إدراك المؤسسات لأهمية التحولات ومتطلبات التكيف معها من التركيز الاستراتيجي على نظم تنمية وتسيير الموارد البشرية. وتزداد الحاجة إلى الإهتمام بالتنمية الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات التعليمية ويرجع ذلك إلى^(٩):

- إزداد الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل أساسي من أصول المؤسسة ، فالمؤسسات بحاجة إلى ابتكارات وجودة شاملة توفر لها ميزة تنافسية، وهو ما تمتلكه وتصنعه الكفاءات البشرية، مما زاد من أهمية التركيز عليها وقارنّة بأصول المؤسسة المالية والتكنولوجية.

- زيادة الحاجة إلى كفاءات تحسن صعوبة تشغيلها وتحليلها وتوظيف الكميات الضخمة والسائلة منها بسبب سرعة تغير البيئة التنافسية.
 - وتتجلى أهمية تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية في الدول النامية بسبب تحديات البيئة الداخلية، ومنها اتجاهات العاملين السلبية المؤثرة على تطوير الأداء التنافسي ومنها:
 - أ- انخفاض رضا الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لعدم قدرتها على تلبية الاحتياجات الضرورية.
 - ب- شعور الأفراد بقلّة المعلومات المتاحة لهم في بيئة العمل واللمزة لتنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم.
 - ج- الشعور المتزايد للأفراد بعد الأمان الوظيفي الناتج عن نقص المهارات بسبب استخدام تكنولوجيات المعلومات.
 - د- الاعتقاد المتزايد للأفراد بعدم استغلال وتوظيف قدراتهم بشكل كامل وفعال.
 - هـ- شعور الأفراد بعدم وضوح وعدالة تطبيق معايير تقييم أدائهم ، وعدم ارتباط الأداء المتميز بالحوافز المكافئة.
 - و- الطلب المتزايد من العاملين للمشاركة الفعالة في تقديم الاقتراحات واتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم وأدائهم.
 - ي- الطلب الأجنبي الكبير على العمالة المتخصصة من قبل المؤسسات الدولية وتقديمها اغراءات كبيرة لاستقطابهم نحو الخارج.
- وتتوقف قدرة المؤسسات التعليمية على تبنى الاتجاه الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية على إمكانية تطوير بيئة داخلية تحقق ما يلي:
- أن تكون الموارد البشرية عنصر أساسيا ضمن القرارات الاستراتيجية والتنشغيلة.
 - ارتباط القرارات المتعلقة بالموارد البشرية باحتياجات الأداء الفعلى.
 - التكامل بين الموارد البشرية وبقية الموارد المالية والتكنولوجية.
 - تكامل سياسات الموارد البشرية (الاستقطاب، التدريب، التجهيز.... وغيرها) وتدعيم بعضها كما يتطلب تطبيق المفهوم الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية على مدى إدراك المؤسسة لأهمية التغيرات الضرورية في بيئة الموارد البشرية وهي^(١٠):
 - تغيير قيم واتجاهات العاملين المرتبطة بالعمل، برفع درجة ولائهم للمؤسسة وأهدافها وزيادة دافعيتهم للعمل من خلال تنمية أسس التعامل العادل، وتحسين أخلاقيات وسلوكيات العمل مع محاولة تفجير قدرات العاملين

- وتحسين مهاراتهم وتتمتها تحقيقاً للأمان الوظيفي وتنمية لروح الالتزام والابتكار لديهم كنتيجة نظام حوافز يلي توقعاتهم واحتياجاتهم المشروعة.
- تغيير طبيعة مهارات مديري الموارد البشرية، إذ من الضروري لإنجاح إستراتيجية المؤسسة التنافسية تطوير التخطيطية، والتسويقية، والتمويلية لتحسين قدراتهم على التعامل مع الاختلافات الفردية، كذا تباين الإستراتيجيات المستهدفة.
 - تطوير دور وظيفة الموارد البشرية في الاهتمام بقضايا تسيير العاملين وحل مشاكلهم إلى المشاركة الفاعلة في صياغة الأهداف ووضع الاستراتيجيات دون الاقتصار على التنفيذ فقط.

وتواجه المؤسسات الاقتصادية وكذلك التعليمية في ظل الانفتاح المتزايد للأسواق العالمية تحديات كبيرة تؤثر بشكل مباشر على أدائها التنافسي، ذلك أن التوجه نحو عالمية السوق يتطلب بشكل أساسي الاهتمام بالموارد والكفاءات البشرية وتطويرها بما يؤثر على جودة وتكلفة المنتجات المصدرة إلى الأسواق العالمية وتعدج وظيفة بالموارد المتاحة بالمؤسسة لذا يجب إجراء التعديلات الملائمة على استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية لضمان تكيف إيجابي للمؤسسة يساهم في استغلال الفرص البيئية التنافسية ويقلل من مخاطر التهديدات المحتملة فيها. ولقيام وظيفة الموارد البشرية بذلك الدور الهام يجب بالضرورة أن تكون شريكا أساسيا في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، وأن تعمل على التنبؤ بالتحويلات التنافسية المؤثرة على كفاءة وفعالية تنمية الموارد والكفاءات البشرية على المدى الطويل

التحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية في الوقت الحاضر:

لقد واجهت تلك المواد البشرية في سبيل تحقيق تنمية مستدامة لها العديد من التحديات منها^(١):

الاتجاه نحو عالمية السوق:

إن أهم تحدى يواجه المؤسسات الاقتصادية في ظل عولمة السوق هو إيجاد وسائل تحرير بابنكارية الكفاءات وكسب كامل التزامهم. وتزداد أهمية هذا التحدى خاصة بالنسبة للشركات دولية النشاط التي قد تواجه نقصا في الكفاءات عالية التأهيل والتعليم حتى في البلدان الصناعية المتقدمة لذا يتوقع زيادة شدة المنافسة على الكفاءات البشرية التي لا شك أنها سترتبط بالمؤسسات القادرة على تلبية احتياجاتها المادية والمعنوية وبالتالي تطلب الأمر مع تلك الشركات العمل على تطوير أنظمة التدريب والتحفيز الملائمة على جذب الكفاءات عالية الأداء.

أدى انضمام غالبية الدول فى مسار تحرير التجارة الدولية إلى اندماج اقتصادياته فى سوق عالمى واحد تسوده المنافسة الشديدة، لأجل هذا يتوقف تحقيق المؤسسات لميزة تنافسية بشكل خاص على تنمية وتأهيل الموارد والكفاءات البشرية خاصة فى الشؤركات عالمية النشاط أو ذات التوجه التصديرى وذلك من خلال التركيز على^(١٢):

- تنمية مهارات مديرى الموارد البشرية لإمتلاك وتطوير فن التعامل مع العاملين متعددى الجنسيات ومحاولة فهم أساليب تسيير الموارد البشرية بما يسمح بتعديل الأنظمة الحالية بشكل إيجابى .
- تدريب الكفاءات البشرية على إكتساب مهارات الاتصال وصياغة الاستراتيجيات وحل الصراعات، وبناء فرق العمل الجماعى.
- التأكد من إدراك وفهم الكفاءات البشرية لمهامها وواجباتها ضمن الثقافة والقوانين المعمول بها فى البلدان المستضيفة.
- إكتساب مهارات اللغات المتعددة كأداة اتصال لنجاح الكفاءات البشرية فى بيئة العمل الدولية .

تنوع مزيج الموارد البشرية:

تضم الشركات دولية النشاط، عاملين متعددى الجنسيات والثقافات والأعمار، مما يعنى اختلاف فى القدرات والمهارات التى تتطلب بالضرورة مزيد من التنمية والتدريب الجيد.

الاتجاه المتزايد للتصغير:

فى سبيل زيادة كفاءتها التنافسية، زاد اتجاه المؤسسات الاقتصادية إلى تخفيض حجم العمليات كتقليل المستويات التنظيمية وتخفيض عدد المنتجات والتخلص من العمالة الزائدة أو إندماج بعض الوحدات أو إلغائها ضمن هذه التحولات تكون وظيفة الموارد البشرية ملزمة بتنمية وتدريب العمالة المتاحة لإكتساب مهارات تتطلبها الطبيعة المتغيرة للنشاط وإدارة الصراع التنظيمى.

إعادة هندسة العمليات:

بههدف التناسق مع التحولات التنافسية لجأت كثير من المؤسسات إلى إحداث تغييرات هيكية فى العمليات، وفى أسلوب أدائها، وهو ما أثر بشكل مباشر على نظم وسياسات الموارد البشرية، وبالتالي يجب التركيز على إخضاع الأفراد لبرامج تدريبية تقع بأهمية التغيير ودوافعه وتجاوز الصعوبات التى يتعرض لها العاملين أثناء التغيير،

إضافة إلى الاهتمام بتقديم برامج لتنمية مهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة في ظل اقتصاد المعلومات وسرعة الاتصالات.

الاتجاه نحو اللامركزية في التسيير:

تقتضى ظروف المنافسة ومتطلبات تحقيق الجودة الشاملة مشاركة الموارد والكفاءات البشرية في مختلف المستويات التنظيمية من خلال زيادة هامش التدخل للكفاءات لتحليل المشكلات وتقديم الاقتراحات والاحتكاك بالعمل ، لذا يجب تنمية مهارات التفاعل مع المشكلات المختلفة والتفوض والتسيير بالمشاركة، وكذا تنمية مهارات العمل ضمن فريق جماعة كالتعاون والثقة بالنفس واحترام الآخرين.

الاتجاه نحو تنوع المهارات:

لم تعد المهارات الفنية سواء المرتبطة بأداء العمليات وإتخاذ القرارات المطلوب إكتسابها من طرف الموارد والكفاءات البشرية بل في ظل نمو قطاع الخدمات عالمياً أصبحت متطلبات الجودة العالمية لتلبية حاجات العملاء محورا لإهتمام المؤسسات الاقتصادية خاصة الخدمية كأداة فعالة لمواجهة التحديات التنافسية لذلك كان لزاما على المؤسسات تنمية مهارات جديدة تتعلق بخدمة العملاء والتفاعل معهم. (١٣).

أ) ماهية إدارة الموارد البشرية

وتعني تطبيق وظائف الإدارة على الموارد البشرية، ومن ثم فإن الإطار العام لإدارة الموارد البشرية يندرج تحته (١٤):

- تحديد أهداف مجال الموارد البشرية.
 - تخطيط الموارد البشرية.
 - تنظيم شئون الموارد البشرية.
 - توجيه أعمال وشئون الموارد البشرية.
 - تبير الموارد اللازمة لمباشرة شئون الموارد البشرية.
 - الرقابة ومتابعة شئون الموارد البشرية.
 - تقييم الأداء في مجال شئون الموارد البشرية.
 - اتخاذ القرارات في شأن الموارد البشرية.
- ويعتمد نظام إدارة الموارد البشرية على موارد بشرية منتجة وفعالة ومستقرة داخل المؤسسة وخارجها، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال (١٥):

- وجود علاقات إنسانية إيجابية بالمؤسسة.
- شعور العاملين بالعدالة، ومن ثم شعورهم بالرضا عن العمل.
- تدعيم المؤسسة لرغبة العاملين في العمل.

- الاهتمام بتحسين أداء العاملين بالمؤسسة.
 - توفير فرص الترقية للعاملين بالمؤسسة.
 - توفير فرص الترقية المشاركة للهدافة للعاملين بالمؤسسة.
 - توفير متطلبات الأداء الجيد للعاملين بالمؤسسة.
 - توفير الحوافز وفرص التدريب للعاملين بالمؤسسة.
 - فرض الجزاءات العادلة على كل من يخطئ بالمؤسسة.
 - توفير الإشراف على الأداء الفعلي للعاملين بالمؤسسة.
 - تحديد معدلات الأداء المطلوبة من العاملين في المؤسسة.
 - قياس الأداء الفعلي للعاملين بالمؤسسة بطريقة موضوعية.
 - توفير ضمانات من أجل تحقيق الاختيار السليم للعاملين بالمؤسسة.
 - الاهتمام بإتباع سياسة تقييم سليمة لأداء العاملين بالمؤسسة.
 - وضع توصيف سليم لكل وظائف المؤسسة.
 - توفير راتب عادل لكل العاملين بالمؤسسة.
 - الاهتمام بسياسة الثواب والعقاب.
- ولا شك أن العنصر البشري يمثل أعلى وأثمن الموارد التي تمتلكها المؤسسة، وبالتالي يجب الاهتمام باستثمارها بأعلى درجة ممكنة من أجل تحقيق أكبر فوائد، ونظراً لأن أداء العنصر البشري يتمثل في المحصلة النهائية لحاصل ضرب الرغبة في القدرة، معنى ذلك أن الأمر يتطلب هنا ضرورة الاهتمام بإدارة العنصر البشري في المؤسسات المختلفة، وذلك من خلال^(١٦):
- التركيز على العوامل التي تساعد على تهيئة المناخ المناسب من أجل إيجاد الرغبة والقدرة على العمل من جانب القوى البشرية المنوط بها أداء الوظائف المختلفة.
 - دراسة العوامل النفسية مثل مدى رضا العاملين عن المؤسسة التي يعملون بها.
 - التعرف على مدى تحمس العاملين للأدوار التي يقومون بها، ومدى اقتناعهم بها.
 - دراسة مقدار ما توفره المؤسسة من فرص للتقدم والترقي بالنسبة للعاملين.
 - دراسة مدى اهتمام إدارة المؤسسة ببيئة العمل، وتدعيم العلاقات الإنسانية بها.
 - الوقوف على مدى استجابة العاملين للمحيط الاجتماعي الذي توجد فيه المؤسسة.
 - دراسة العوامل الموضوعية التي تتعلق بمدى تناسب طبيعة العمل مع قدرات العاملين.

- الكشف عن مستوى معارف العاملين ومجال اختصاصاتهم، ومدى ملائمة العمل لاستعداد العاملين وقيمهم ومعتقداتهم.
- الاهتمام بتحفيز العاملين على الأداء من خلال إبراز طاقاتهم، وتشجيعهم على بذل الجهد من أجل تأدية الواجب.
- محاولة تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة، مع التركيز على الهدف الأسمى من خلال التوازن بين معايير الكم والكيف معاً.
- وإذا نظرنا إلى إدارة الموارد البشرية كوظيفة من وظائف مدير المؤسسة فإن أهميتها تظهر من خلال الأمور الآتية:
- وضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة يؤدي إلى زيادة الدافع لبذل الجهد وتحسين الإنتاجية.
- إتاحة فرص الترقى أمام كل العاملين لإشباع حاجاتهم ورغباتهم يؤدي إلى تحسين مستوى مهاراتهم سعياً وراء شغل وظيفة أعلى في المؤسسة.
- رفع معدلات أداء العاملين وانخفاض معدل دوران العمل.
- ولكي نضمن نجاح إدارة الموارد البشرية كوظيفة من وظائف مدير المؤسسة فلا بد من توافر مجموعة من الضمانات أهمها ما يلي:
- توازن الأجر المدفوع للعاملين مع الجهد المبذول في العمل.
- ارتباط زيادة الأجر مادياً أو معنوياً بكفاية الأداء لهم.
- اتفاق المزايا الإضافية للعاملين مع مستوى كفاية الأداء لهم.
- وضع نظام متكامل للرعاية الاجتماعية، والطبية، والخدمات الترفيهية، والثقافية، والاقتصادية.
- تحقيق الاستيعاب الكامل لقوة العمل المتاحة في سوق العمل والقادرة على العمل من أجل الوصول إلى الحد الأدنى للبطالة.
- توفير الأمن الوظيفي وفرص النمو والترقي تدرجاً في المستويات الإدارية بالمؤسسة.
- تدريب العاملين من أجل إكسابهم مهارات جديدة تسهم في الارتقاء بالأداء الوظيفي.
- تحقيق التوازن بين الروح المعنوية للعاملين، وزيادة رغبتهم في العمل، مع التركيز على زيادة الإنتاجية.

ولقد شهدت إدارة الموارد البشرية مراحل تطور عديدة بدأت مع مرحلة الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر الميلادي وتميزت بظهور الآلات والنظر إلي العامل علي أنه امتداد للآلة دون الاهتمام به وتحسين ظروفه، وظهرت اتحادات ونقابات نتيجة الحاجة الملحة لتحسين ظروف العاملين في بداية القرن التاسع عشر الميلادي، تطالب بحقوق العاملين، وتبعتها حركة الإدارة العلمية بقيادة فردريك تايلور في مطلع القرن العشرين وما نتج عنها من ضرورة الاختيار الجيد للعاملين والتركيز علي تنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم والتعاون بين العاملين والإدارة، واهتمت بالعوامل المادية دون الاهتمام بالنواحي المعنوية. ونتيجة ذلك ظهرت حركة العلاقات الإنسانية التي ترجع إلي تجارب هوثورن في الولايات المتحدة الأمريكية في أوائل القرن العشرين وأسفرت عن أهمية الاتصال بين الرؤساء والعاملين وإشراك العاملين في صنع القرار، والاهتمام بحل مشكلاتهم، والأخذ بنظم الحوافز المعنوية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل ومن هنا ظهرت إدارة الأفراد.

وفي منتصف القرن العشرين وبعد الحرب العالمية الثانية تغيرت الظروف الدولية، وكان لذلك الأثر الأكبر في تغيير النظرة إلي العاملين، وتم إعطاؤهم بعض المزايا وتطورت إدارة الأفراد، وفي النصف الثاني من القرن العشرين ظهرت حركة العلوم السلوكية وتكوير ممارسات الأفراد والتركيز علي تخطيط الموارد البشرية ونظم التقييم وغيرها.

وفي خضم هذه التحولات بدأ الاهتمام بالموارد البشرية يتزايد في السنوات الأخيرة في مؤسسات التعليم العالي. وقبل سنوات قليلة كان الاهتمام بإدارة الموارد البشرية ينحصر في عدد قليل من المتخصصين الذين يعملون في تقسيم تنظيمي متخصص يطلق عليه إدارة الأفراد أو شئون العاملين ثم إدارة الموارد البشرية، يختصون بكافة المسائل الإجرائية المتصلة باستقطاب الأفراد وتنفيذ سياسات المؤسسة في أمور المفاضلة والاختيار بين المتقدمين لشغل الوظائف، وإسناد العمل لمن يقع عليهم الاختيار. كما تشمل مهام إدارة الموارد البشرية متابعة الشئون الوظيفية للعاملين من حيث احتساب الرواتب، ضبط الوقت والحضور والانصراف، وتطبيق اللوائح في شأن المخالفات، وتنفيذ إجراءات الأجازات علي اختلاف أنواعها، ومباشرة مسائل الرعاية الطبية والاجتماعية، وتنفيذ نظم تقييم الأداء، وأعمال التدريب والتنمية التي يشير بها المديرون المختصين.^(١٧)

وتشهد اليوم إدارة الموارد البشرية تطوراً كبيراً، ويرجع ذلك إلي الصحوه الثقافية والإنتاح وزيادة أهمية العلم والمعرفة ، وتزايد نوعية الموارد البشرية المتعلمة

الماهرة المتخصصة، والتطور المعرفي والعلمي والتكنولوجي، وتزايد الأخذ بالاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية مثل إدارة الجودة الشاملة والإدارة الاستراتيجية وإدارة المعرفة وتمكين العاملين وغيرها، وأصبحت النظرة إلى الموارد البشرية نظرة استثمار بشري وتنمية القدرات وتحسين الأداء.

وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة:

يمكن عرض وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية على النحو

التالي:

- تخطيط الموارد البشرية، واستخدام الموارد المتاحة وتقدير الاحتياجات الحالية والمستقبلية من القوي العاملة لضمان تحقيق أهداف المؤسسة، وتقدير احتياجاتها.
 - تحديد وتقسيم الواجبات والمسئوليات والسلطات بين العاملين، وتحديد العلاقات التي تربط هذه المسئوليات.
 - توجيه جهود العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.
 - تنظيم الأنشطة والتنسيق بينها، تجنباً لحدوث الازدواجية والتعارض في تحقيق الأهداف.
 - وضع السياسات واللوائح المتعلقة بالتوظيف والأجور والمكافآت والتدريب والتقييم، والصحة والسلامة...
 - تنمية العاملين وتطوير مهاراتهم لرفع مستوي الكفاءة وتحسين الأداء وانجاز المهام والأنشطة المختلفة.
 - توفير برامج الصحة والسلامة المهنية ورعاية القوي البشرية صحياً وثقافياً وترفيهياً واجتماعياً.
 - تحديد نوعية الأداء وحجم العمل وطبيعة العمل ومقوماته.
 - الاستقطاب والاختيار والتعيين، وتحديد الوصف الوظيفي للدرجات العلمية والفنية والإدارية في المؤسسة وتحديد الشروط والمؤهلات المناسبة للوظائف.
 - تصميم هيكل الأجور وتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها.
 - تصميم أنظمة الحوافز وفق الأداء المتميز، وتحديد الوسائل المستخدمة لتحفيز العاملين.
 - تقييم أداء العاملين (إداريين- فنيين - عمال) لتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء وقياس مدى الإلتزام بسلوكيات العمل وتحقيق النتائج المرجوة.^(١٨)
- ولا يمكن أن تتحقق هذه الوظائف إلا من خلال تحديد أهداف مثل هذه الإدارة والتي يمكن عرضها على النحو التالي

- توفير احتياجات من الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة.
 - تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية بما يتلاءم مع أهداف المجتمع.
 - تلبية متطلبات واحتياجات المعلمين والتلاميذ والإداريين والفنيين العاملين بالمؤسسة.
 - توفير العلاقات الإنسانية والروح المعنوية والرضا الوظيفي نحو العمل.
 - الوقوف علي المشكلات التي تواجه الموارد البشرية، وتقديم المقترحات والحلول لها.
 - تحديد أعداد ومستويات وهياكل الموارد البشرية اللازمة لمختلف الأنشطة.
 - توفير فرص التعلم والتدريب المستمرة.
 - توفير النتائج المتعلقة بالعائد والتكلفة والجدوي من برامج وأنشطة إدارة الموارد البشرية.
 - تطوير نظم وآليات رعاية العاملين وإدماجهم في البيئة التعليمية كأعضاء في أسرة واحدة.
 - تهيئة المناخ المناسب لتحقيق الاتصال الايجابي والتواصل الفعال بين العاملين.
 - استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات ونظم المعلومات في العمل الإداري.
 - ترسيخ مبدأ التعلم الذاتي لجميع الموارد البشرية علي اختلاف وظائفها ومستوياتها.
- ويمثل تطوير التعليم بشكل عام أحد المتطلبات الأساسية التي اتجهت إليها كافة دول العالم من حيث العناية به عن طريق إعداد وتنمية موارد هي البشرية للقيام بأعباء التنمية القومية الشاملة، ولمواكبة تطورات العصر ومواجهة التحديات المعاصرة، ولذا أولت المؤسسات التعليمية اهتماماً ملحوظاً بتطوير إدارة الموارد البشرية بها.
- ولا شك إن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية تؤدي مهام عديدة منها ذات طبيعة فنية وتتمثل في اختيار وتوظيف القوي العاملة وتحديد مواصفاتها وأنشطة التحفيز والمكافأة والتدريب والتنمية المهنية وغيرها، ومهام ذات طبيعة إدارية تتمثل في عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والاتصال.
- وسعيًا وراء تطوير المؤسسة التعليمية، وضعت وزارات التعليم إستراتيجيات مشروعات تطوير التعليم من المنبع حتي المصب بغرض إيجاد مناخ إيجابي لتحسين جودة وكفاءة نظام التعليم من خلال الإصلاح التشريعي، إعادة الهيكلة المؤسسية، توليد آليات مستقلة لضمان الجودة واستحداث أنظمة لمراقبة وتقييم الأداء، والتي ترجمت في

صورة مشروعات تشمل جميع محاور التطوير وتنفذ علي ثلاث مراحل: خطة قصيرة الأجل، خطة متوسطة الأجل خطة طويلة الأجل.

ومن مشروعات تطوير إدارة الموارد البشرية في بعض المؤسسات التعليمية، نظام الفاروق لإدارة الموارد البشرية، ويعمل النظام طبقاً للمواصفات القياسية للعمل الإلكتروني، ويوفر قاعدة بيانات موحدة للمؤسسة شاملة بيانات العاملين بها في كافة القطاعات، ويحتوي علي بريد إلكتروني داخلي يعمل بين جميع المستخدمين والمشرفين لضمان أداء خدمة الدعم الفني بأقصى سرعة. وتعتمد بعض المؤسسات علي هذا النظام الذي يتضمن ثلاثة أنظمة فرعية كما يلي:

١- نظام إدارة الموارد البشرية - عام: ويعمل علي متابعة الأعمال الخاصة بقسم الأجازات والانتدابات والجزاءات والجوائز، وإعداد تقارير الكفاءة عن الموظفين، وإعداد قرارات الترقية، وتطبيق مواد أحكام قانون ونظام الخدمة المدنية بشأن أعمال المدنية بشأن أعمال النقل والندب والإعارة .

٢- نظام إدارة الموارد البشرية- الاستحقاقات: ويتكامل مع نظام الفاروق لإدارة الموارد البشرية العام (الدرجات المالية- الحالة الاجتماعية - البيانات الوظيفية - الجزاءات) حيث يتم عمل تقارير بالمرتبات والمكافآت والاستقطاعات وكشوف الصناديق، كما يعمل النظام مستقلاً أو متكاملًا.

٣- نظام إدارة الموارد البشرية - الحضور والانصراف: ويعمل علي المتابعة اليومية لحضور العاملين في المؤسسات باستخدام تقنية التعرف علي الأشخاص من خلال أجهزة البصمة الإلكترونية، وإمكانية عمل تصاريح حضور في حالة تأخير الموظفين عن موعد الحضور وكذلك عمل تصاريح انصراف للموظفين المغادرين للعمل قبل موعد الانصراف وذلك في مدي معين من الشهر، والتكامل مع نظام شئون العاملين من اجازات وغيرها داخل وخارج المؤسسة.

ورغم محاولات تطوير إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية، إلا أن الواقع يشير إلي وجود بعض المشكلات منها نظام تثبيت الموارد البشرية بالخدمة الدائمة مما يعوق استجابة هذه المؤسسات للحاجة إلي التغيير، ومعاناة الوحدات المنوط بها إدارة الموارد البشرية بها من الشكلية والمظهرية والتقليدية أكثر مما تتحو إلي المنهجية الموضوعية والتخصصية العلمية، وعدم وجود كوادر فنية مدربة والافتقار إلي قواعد بيانات ومعلومات حديثة. (١٩) ومن مظاهر التأخر الإداري في المؤسسة التعليمية عجز التنظيم الإداري عن ترجمة الأهداف المكونة لوظيفة هذه المؤسسة إلي سياسات، عدم

قدرتها علي تخطيط هذه السياسات ووضعها في برامج محددة، تضخم الجهاز الإداري، تعدد مستويات التنظيم، المحاباة في تعيين وترقية القيادات، ضعف الخلق الإداري من وجود الرشوة وعدم المسؤولية والإهمال....، المركزية الشديدة، النمطية في تشكيل سياسة الأنشطة الإدارية وإهمال الأساليب العلمية المتطورة، الاهتمام بالتخطيط شكلاً دون الموضوع، جمود العلاقات التنظيمية وعدم تطويرها مما ينعكس علي طبائع ومهارات الأفراد. (٢٠)

ومن مشكلات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية أيضاً، سيادة النمط الإداري البيروقراطي من حيث هرمية السلطة وهرمية العلاقات بين العاملين، كما أن إعداد الموارد البشرية لا يساعد علي وجود ثقافة مهنية مشتركة بين أعضاء المعلمين علي مستوي المؤسسة التعليمية، ولم تحقق دورات تدريب المعلم الهدف المرجو منها حيث تعتمد علي المحاضرات النظرية وضعف محتواها وافتقادها للتدريب الميداني، مع عدم استمرارية تقييم الأداء بشكل دوري والاعتماد علي نظم تقييم أداء تقليدية، وضعف تقديم رؤية واضحة عن أداء الموارد البشرية، كما أدى عدم التوصيف الدقيق لدور بعض العاملين بالمؤسسة التعليمية إلي غموض أدوارهم وتكليفهم بالعديد من الأعمال الإدارية التي تعوقهم عن أداء مهمتهم الأساسية.

ويمكن تطبيق وظائف الإدارة على الموارد البشرية على النحو التالي (٢١):

أ) تخطيط الموارد البشرية:

ويعني توفير الأعداد اللازمة من العاملين لكل نشاط من أنشطة المؤسسة، مع الاهتمام بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، من خلال الوقوف على مستوى مهاراتهم وقدراتهم، وإجراء تدريب لكل العاملين من أجل رفع كفاءتهم الإنتاجية، مع الأخذ في الاعتبار أن تحقيق الانسجام بين وظائف المؤسسة يتطلب ربط الوحدات الإنتاجية ببعضها البعض، وربط الأنشطة المختلفة مع بعضها البعض، ضرورة إيجاد التكامل بين الوظائف المختلفة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، تحسين صفات العاملين الوظيفية، وتحديث خصائص مجالات العمل بالمؤسسة، والاهتمام برفع كفاءة أداء العاملين، معنى ذلك أن تخطيط الموارد البشرية يندرج تحته:

- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بالمؤسسة.
- تحسين الصفات الوظيفية للعاملين بالمؤسسة.
- تطوير وتحديث خصائص العمل بالمؤسسة.
- الاهتمام برفع كفاءة العاملين بالمؤسسة.

- استقطاب واختيار الموارد البشرية التي نحتاجها المؤسسة.
- الارتفاع بمستوى الكفاية الإنتاجية للعاملين.
- تحديد الحد الأدنى لساعات العمل بالمؤسسة.
- تحديد الحد الأدنى لسن العمل بالمؤسسة.
- تحديد الحد الأدنى لأجور العاملين بالمؤسسة.
- إيجاد الحوافز الكفيلة لدعم وتطوير الكفاية الإنتاجية باستمرار.
- الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين بالمؤسسة.

(ب) تنظيم شؤون الموارد البشرية: ويندرج تحته:

- تحديد أهداف وفلسفة الموارد البشرية بالمؤسسة.
- اختيار نمط إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة (إدارة مركزية، إدارة لامركزية).
- تحديد الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.
- ترجمة الأنشطة إلى اختصاصات وظيفية.
- تجميع الوظائف وتنسيقها في مجموعات سواء على مستوى الوحدات الإدارية أو الأقسام الإدارية، أو حتى على مستوى المكاتب.
- تحديد السلطات الإدارية وتوزيعها بين المستويات التنظيمية بالمؤسسة.
- إنشاء العلاقات التنظيمية بين الوظائف المختلفة بالمؤسسة.
- توفير البيئة المناسبة للعمل الجماعي وشحنهم روح الفريق.
- تصميم إجراءات ودورات العمل والسجلات الخاصة بالمؤسسة.

(ج) توجيه شؤون الموارد البشرية: ويندرج تحته:

- الاستماع إلى المقترحات والآراء وبحثها وإقرار النافع منها.
- العمل على دعم التعاون بين العاملين في شؤون الموارد البشرية.
- التحقق من الشكاوى والعمل على حلها.
- حل المنازعات والخلافات في شؤون إدارة الموارد البشرية.
- مساعدة القائمين بالعمل في تنفيذ واجباتهم على الوجه السليم.
- تنسيق أداء مهام الموارد البشرية مع القطاعات المستفيدة في المؤسسة.
- إنشاء نظام سليم للاتصال يحقق سهولة سريان المعلومات من وإلى المؤسسة.
- الاهتمام بتوفير سبل وأساليب القيادة الرشيدة التي توجه العاملين نحو الهدف.
- شرح وتوضيح المهام والواجبات.

(د) رقابة الموارد البشرية: ويندرج تحتها:

- مراقبة تنفيذ الخطط والبرامج والسياسات التي تكفل تحقيق الأهداف.

- مقارنة النتائج الفعلية للأداء بالخطط الموضوعية من قبل.
- العمل على تصحيح الانحرافات والأخطاء التي قد تحدث أثناء تنفيذ العمل.
- كشف المشاكل والمعوقات التي تعترض تنفيذ العمل.
- إيجاد الحلول المناسبة لكافة المعوقات التي تواجه المؤسسة، مع منع تكرارها في المستقبل.

▪ ربط أوجه النشاط الخاصة بالمؤسسة بخطة تحقيق الأهداف المنشودة.

هـ) تقييم أداء الموارد البشرية: ويندرج تحته:

- تقييم أساليب الرقابة على شئون الموارد البشرية.
- العمل على دعم التعاون بين العاملين في شئون الموارد البشرية.
- تقييم أساليب التوجيه في شئون الموارد البشرية.
- تقييم كفاءة الموارد المستخدمة في شئون الموارد البشرية.
- تقييم سلامة الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.
- تقييم إجراءات الموارد البشرية.
- تقييم سياسات ونظم الموارد البشرية.
- تقييم إنتاجية الموارد البشرية.

مقومات تخطيط الموارد البشرية:

تتمثل مقومات تخطيط الموارد البشرية في الأمور الآتية^(٢٢):

- وضوح أهداف المؤسسة.
- وضوح خطة عمل المؤسسة.
- وضوح سياسات المؤسسة.
- وضوح فلسفة شئون العاملين بالمؤسسة.
- وجود وصف تحليلي للوظائف.
- وجود معلومات كافية عن معدلات الأداء.
- وجود تنظيم إداري واضح بالمؤسسة.
- وجود إجراءات عمل واضحة.

ومثل هذ المقومات تتطلب توافر مجموعة من المتطلبات الخاصة لتخطيط الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية في الوقت الحاضر ولعل هذه المتطلبات يمكن عرضها على النحو التالي^(٢٣):

- تحديد أنواع الأعمال والوظائف الواجب توافرها ومقارنتها بما هو موجود.
- توصيف الوظائف الواجب توافرها لتحديد المؤهلات والصفات اللازم وجودها في الشخص الذي يشغلها.
- تحليل قوة العمل الحالية بالمؤسسة من حيث الكم والكيف.

- تحديد أهداف خطة المؤسسة، وخاصة المقارنة بين ما هو كائن بالفعل، وبين ما يجب أن يكون.
- استكمال أي نقص في قوة العمل الحالية.
- التخلص من أي فائض في قوة العمل الحالية.
- تقدير معدل النمو في الناتج المحلي المرغوب تحقيقه.
- توزيع معدل النمو في الناتج المحلي لكل نشاط اقتصادي أو خدمي.
- تحديد إنتاجية الفرد الواحد على مستوى الدولة.
- تقسيم الناتج المحلي الإجمالي المتوقع تحقيقه على معدل إنتاجية الفرد.
- تقدير حجم الطلب على العمالة في كل مؤسسة، ثم على مستوى كل نشاط، ثم على مستوى الدولة ككل.
- وتمثل هذه الخطوات في الآتي:
- وضع الخريطة التنظيمية للمؤسسة.
- تقدير حجم الإنتاج المتوقع سنوياً.
- تحديد عدد ساعات العمل يومياً
- تحديد صافي ساعات العمل يومياً.
- حساب عدد ساعات العمل الفعلية سنوياً.
- تقدير عدد العمالة إلى الآلات الموجودة في المؤسسة.
- تقدير عدد العاملين في كل وحدات المؤسسة.
- تقدير العدد المطلوب من العمالة الفنية والخدمات المعاونة.
- تقدير عدد العمالة الإشرافية في ضوء نطاق الإشراف.
- تحديد نسبة العمالة الإنتاجية للعمالة الإدارية بحيث لا تقل عن نسبة ٣ : ١ .
- ترجمة خطة الموارد العاملة إلى الوظائف وتخصصات ومهارات مطلوبة للعمل بالمؤسسة.
- تحديد العدد المطلوب من كل وظيفة من كل تخصص لكل وحدة من وحدات المؤسسة.

Abstract

The human resources administration has had an increasing importance in the first years of 21th century. It results from rareness of workers at the period of the first world war, besides the establishments administration increasing interest in the workers welfare. Although the world administration leaded by "Taylor" is interested in techniques of production, the human resources administration or the individuals administration is interested in human sides, moreover, it separates them from techniques of work. After wards, other dimensions have appeared such as spreading of the workers syndicates, the increasing interference of governments in determining the relation between the workers and the work owners and the appearance of new relations between the establishments and the society. All the previous matters have presented a good chance for the human resources administration appearance.

Consequently, this research aims at recognizing the kindergarten schools reality in Kuwait society at the present time, more over it aims at recognizing the strategic administration technique identity. It aims at determining the strategic administration technique importance, besides this research works for recognizing the most important aims for the strategic administration technique, moreover it aims at determining the most important requirements for applying the strategic administration technique to the kindergarten schools in Kuwait.

Key words: planning, technique of the strategic administration.

مراجع

- (^١) علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب، القاهرة، ٢٠٠١، ص ص ١٢٨-١٣٠.
- (^٢) P. Gamo, Fedelino A. Aronso, and S. Horvitz: Globalization and Growth Prospect in Arab countries, INF working paper, 2005, WP/97 / I 25
- (^٣) كلثم على الغانم: مشكلات التنمية البشرية في الدول النامية، مجلة شئون اجتماعية، ع ٥٤ ، الكويت، ١٩٩٧، ص ١١٣ - ١١٤.
- (^٤) أحمد سيد مصطفي، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، دار الكتب، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ص ١٩ - ٢٠.
- (^٥) جامعة الدول العربية: تقرير التنمية الانسانية، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ص ٦١ - ٦٣.
- (^٦) المرجع السابق، ص ٦٠.
- (^٧) المرجع السابق ، ص ٦٢.
- (^٨) أشوك شاندا، شلبا كوبرا: إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبدالحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ص ١٠ - ١١.
- (^٩) فؤاد القاضي: إستراتيجيات تخطيط الاستثمار البشري في المؤسسات العربية: المؤتمر السنوي الثاني للتدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، ٢٤-٢٦ أكتوبر ١٩٩٥، ص ص ٦١ - ٦٢.
- (^{١٠}) فؤاد عبدالله العمر: تطوير الموارد البشرية في الشركات الصناعية السعودية المرتبطة بالتصدير في ظل عالمية السوق: دراسة تطبيقية، مجلة الإداري، السنة ٢٢، ع ٨٠، الرياض، السعودية، مارس ٢٠٠٠، ص ص ١٢٧ - ١٣١.
- (^{١١}) رواية حسن: مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، ٢٠٠٢، ص ١٦ - ١٧.

- (١٢) المرجع السابق، ص ص ١٧ - ١٨.
- (١٣) توفيق طه: الإدارة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠١٣، ص ص ٦٢ - ٦٣.
- (١٤) محمد الكردي: الإدارة والتنظيم، مكتبة النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ص ٢٠٣-٢٠٥.
- (١٥) حسن توفيق: الإدارة العامة، ط ٣، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة، ٢٠٠١، ص ص ١٤٢-١٤٦.
- (١٦) محمد عثمان إسماعيل، حمدي المعاز: الإدارة العامة - بين النظرية والتطبيق، ط ٢، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ص ١٨٢-١٨٤.
- (١٧) ماجريت بريدي وآخرون: الإدارة التعليمية الاستراتيجية لجودة الموارد البشرية، ترجمة بهاء شاهين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ص ٢٢٩-٢٣٣.
- (١٨) محمد حسين سيد: أهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المؤسسات، الأنترنيت

On the Internet

<http://www.caoa.gov.eg//About%20caia/specialist>. 2010, PP: 1-5.

- (١٩) مصطفى نجيب شاويش: الإدارة الحديثة - مفاهيم ووظائف وتطبيقات، دار الفرقان، الأردن، ٢٠٠٣، ص ص ١٤٤-١٤٧.
- (٢٠) خالد عبدالله وآخرون: الإدارة والتخطيط التربوي - أسس نظرية وتطبيقات عملية، مكتبة الرشد، الرياض، ٢٠٠٦، ص ص ١٢٧-١٢٩.
- (٢١) محمد فتحي: ٧٦٦ مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ص ١١١-١١٦.

(٢٢) علي محمد عبدالوهاب، وآخرون: إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ١١٦-١١٨.

(٢٣) عبدالحميد بهجت، وآخرون: الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ٨٦-٨٨.