



جامعة المنصورة
كلية الآداب

دور التدريب في تنمية الموارد البشرية لتطوير جودة الأداء الجامعي : رؤية سوسيولوجية .

إعداد

دكتورة/ باسم عيد أحمد شحاتة

دكتورة في علم الاجتماع

مجلة كلية الآداب – جامعة المنصورة
العدد الثالث والستون – أغسطس ٢٠١٨

دور التدريب في تنمية الموارد البشرية لتطوير جودة

الأداء الجامعي : رؤية سوسيولوجية

باسم عيد أحمد شحاتة

ملخص البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحديد مدى فاعلية البرامج التدريبية في تنمية الموارد البشرية ، والوقوف علي الصعوبات التي تحول دون تحقيق الفاعلية للبرامج التدريبية في تنمية الموارد البشرية، ومعرفة أثر برامج التدريب وتنمية الموارد البشرية علي الأداء الجامعي ، الخروج بمقترحات وحلول يمكن أن تؤدي إلي زيادة فاعلية البرامج التدريبية في تنمية الموارد البشرية داخل الجامعة ، وقد اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي لدراسة أثر برامج التدريب وتنمية الموارد البشرية علي الأداء الجامعي ، وقد توصلت لدراسة إلي أن التدريب غاية في الأهمية لتنمية الموارد البشرية وتطويرها في المؤسسات والمنظمات المختلفة بصفة عامة ، والجامعات بصفة خاصة .

Abstract

This research aims to determine the effectiveness of training programs in the development of human resources, and to identify the difficulties that prevent the effectiveness of training programs in human resources development, and to know the impact of training programs and human resources development on university performance, come up with proposals and solutions that can lead to increase the effectiveness of programs The study relied on the descriptive approach to study the impact of training and human resources development programs on university performance. It concluded that training is very important for human resources development and development. To different institutions and organizations in general, and universities in particular.

إدارة الجودة الشاملة ، كما إن قياس وتدريب

الموارد البشرية مسألة ذات علاقة مباشرة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، فهما يساعدان علي رفع مقدرتها علي تطبيق بشكل جيد .

ومع أهمية العملية التدريبية كأساس لتنمية الموارد البشرية ، نجد أن التدريب يلعب دوراً رئيسياً في تعزيز كفاءة تقديم الخدمات للعاملين ، لذا كان التدريب موضع اهتمام الإدارة بمختلف مستوياتها الإدارية ، فهي تعتبر أن مواردها البشرية هو العنصر الحيوي في نطاقها عملياتها ، وبناء عليه تم إعداد هذه الدراسة كمحاولة تفعيل برنامج التدريب وتنمية الموارد البشرية علي الأداء الجامعي .

كما تعمل جامعات اليوم من خلال مراكز متخصصة للتخطيط الإستراتيجي وخاصة لمساندة العلوم والتكنولوجيا والبحوث والتطوير . ويتناسب ذلك الدور الجديد للجامعات مع طبيعة عملية

المقدمة :

احتلت قضايا التنمية البشرية اهتماماً كبيراً في الآونة الأخيرة ، وذلك لكونها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتنمية الإنسان وتلبي احتياجاته ورفع قدراته . ويشكل التعليم الرافد الأساسي في بناء الإنسان حيث يعتبر التعليم هو الاستثمار الأمثل في العقل البشري . لذا اهتمت العديد من البلدان بمخرجات التعليم لديها من أجل تحقيق التنمية المستدامة .

كما أن تنمية الموارد البشرية تشتمل علي جوانب متعددة تتعلق بجودة تشغل واستثمار الموارد البشرية تتمثل في تبني أسلوب الفريق الواحد لتحقيق التعاون والجهود المشتركة ، مشاركة العاملين واندماجهم في تخطيط الجودة الشاملة مسألة ضرورية ، و تسهم سياسة التحفيز الإنساني في رفع الروح المعنوية لدي العاملين ، بشكل خاص ، وتقدير جهودهم المبذولة في إنجاح

إلى إكساب المعارف والمهارات والاتجاهات لجميع العاملين فيها ، ومنهم الإداريون والأكاديميون . ويمكن النظر إلى منظومة تدريب الإداريين والأكاديميين بالجامعة ، علي أنها نظام فرعي يمارس نشاطه في إطار النظام الأكبر الذي يعمل فيه ، حيث أن الجامعة هي المصدر الذي تستند إليها منظومة تدريب الإداريين كمنظومة فرعية صغرى ، والتي تحصل علي مواردها وإمكاناتها من الجامعة ، ومن ثم تصب نتائجها النهائي من إداريين وأكاديميين مدربين في الجامعة أيضاً . من هنا توجد علاقة التأثير والتأثر المتبادل ، والاعتماد المشترك بين الجامعة كمنظمة كبرى ، وتدريب العاملين بالجامعة كمنظومة فرعية صغرى ؛ وتتكون تلك المنظومة من مدخلات تحول إلي مخرجات عن طريق العمليات التي تتم عليها ، فكي يتم تطوير منومة تدريب العاملين يتطلب ذلك التكيف مع ما هو متاح في المنظومة الأكبر وهي الجامعة مع الالتفاف إلي جودة مكوناتها من مدخلات وعمليات ومخرجات .

ثانياً : أهداف الدراسة :

تحديد مدي فاعلية البرامج التدريبية في تنمية الموارد البشرية ، والوقوف علي الصعوبات التي تحول دون تحقيق الفاعلية للبرامج التدريبية في تنمية الموارد البشرية، ومعرفة أثر برامج التدريب وتنمية الموارد البشرية علي الأداء الجامعي ، الخروج بمقترحات وحلول يمكن أن تؤدي إلي زيادة فاعلية البرامج التدريبية في تنمية الموارد البشرية داخل الجامعة .

التنمية والإبداع الفكري والعلمي والثقافي . وتركز الإدارة الإستراتيجية للجامعات علي تحليل وقياس ووصف نقاط القوة والضعف لكل قسم علمي وكلية وجامعة ،تحديد الفرص العالمية والمحلية والإقليمية مع التهديدات المختلفة المحيطة بالجامعة ،وبناء جداول أهداف محددة للجامعة، اختيار استراتيجيات واضحة لتوظيف نقاط القوة للسيطرة علي الفرص والقضاء السلبيات .

أولاً : مشكلة الدراسة :

تتحدد مشكلة الدراسة الراهنة من خلال اعتبار التدريب من أهم الطرق التي يتم من خلالها تنمية الموارد البشرية لأي مؤسسة ، ومنها المؤسسات التعليمية كالجامعات ، وتتم العملية التدريبية من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية للفئات المستهدفة من التدريب ، وطبقاً لأهداف المؤسسة ، بالتالي تحديد خطة التدريب البرامج التي يمكن أن تحقق أهدافاً معينة تتسق مع أهداف المؤسسة ، وينظم المحتوى التدريبي والوسائل والأساليب المستخدمة بكل برنامج بناء علي ذلك ، ومن ثم يتم اختيار المدربين والمتدربين بكل برنامج ، وأثناء تنفيذ التدريب وبعده يتم تقويم كل جوانب العملية التدريبية من محتوى تدريبي وأساليب مستخدمة ، وتقويم للمدرب والمتدرب أثناء التدريب وبعده ، لقياس أثر التدريب ومردودة في رفع كفاءة المتدرب بعد رجوعه لمكان عمله .

كما أن التدريب يعد من أفضل وأنجح الوسائل التي تحقق تنمية الموارد البشرية والمؤسسات علي سواء ، لذا تهتم الجامعات بتطوير منظومة التدريب . ومنها جامعة المنصورة ، والتي تسعى

ثالثاً : أهمية الدراسة ومبررات اختيارها :

تتمثل الأهمية العملية للدراسة في إمكانية الاستناد إليها كمرشد ودليل للجامعة للتعامل مع مشكلات القوي العاملة ومتطلبات العمل المستقبلية ، والتنسيق والإشراف بين الوحدات الإدارية للاستفادة من الإمكانيات المتاحة ، والمساهمة في عملية التخطيط الاستراتيجي للجامعة ، والمؤازرة في تبني أسلوب الجودة الشاملة كنموذج لتنمية وتطوير الموارد البشرية ، كما يمكن أن يستفيد من هذه الدراسة صانعو القرار بالجامعة والمؤسسات العلمية المشابهة ، وكذلك الباحثون في مجال القوي العاملة .

يمكن تحديد أهمية الدراسة في عدة نقاط ، من أبرزها الآتي :

- تتجسد أهمية البحث أكاديمياً في تناوله لموضوعات تعد الأكثر رواجاً في بيئة المنظمات المعاصرة . لاسيما تنمية الموارد البشرية وإدارة ضمن إطار مفهومي تكاملي ومحاولة الاستفادة من التراكم المعرفي النظري لإثراء المكتبة العربية أولاً وبناء دعائم الميدان علي النحو الذي يمكن من تأكيد العلاقات الارتباطية بين المتغيرات الرئيسية وعواملها الفرعية ، ثانياً بما يؤكد دقة الاختيار وموضوعيته .

- تكتسب الدراسة أهميتها من كونها تركز علي تحليل منظومة تدريب الإداريين بجامعة حكومية إقليمية واحدة ؛ مما يعطي عمقاً في تحليل واقع المنظومة وتفسير النتائج الخاصة بها ، وبالتالي اقتراح بدائل

للتطوير قابلة للتطبيق انطلاقاً من الواقع ، واستفادة من خبرات بعض الجامعات المتقدمة في تطوير تلك المنظومة .

- تقديم معلومات لمتخذي القرار بجامعة المنصورة مبنية علي دراسة علمية عن واقع منظومة التدريب للعاملين بالجامعة وأهم مشكلاتها والصعوبات التي تعاني منها ، بهدف تطوير المنظومة والتغلب علي الصعوبات التي تواجهها .
- تتبثق أهمية الدراسة الراهنة من تناولت موضوعات برامج التعليم العالي وفعاليتها في تنمية الموارد البشرية من خلال تقديم برامج فعالة تخدم المجتمع وتساعد في تطوير مؤسساته ، واقتراح تخصصات مطلوبة يحتاجها سوق العمل ، وكذلك إيجاد تخصصات جديدة يحتاجها سوق العمل ، وكذلك إيجاد تخصصات جديدة يحتاجها الطلاب تتناسب مع رغباتهم وإمكاناتهم ، وأخيراً تأهيل وتدريب القوي البشرية المتخصصة لتسهيل التفاعل مع برامج التنمية المختلفة .

رابعاً : الإطار المنهجي للدراسة :

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية حيث تهدف إلي معرفة أثر برامج التدريب وتنمية الموارد البشرية علي الأداء الجامعي ، الخروج بمقترحات وحلول يمكن أن تؤدي إلي زيادة فاعلية البرامج التدريبية في تنمية الموارد البشرية داخل الجامعة .

مفاهيم الإجرائية الدراسة:

مصر، و الذى يبنى على أساس توافر مجموعة من "المدخلات" المهمة والمتنوعة بين البشرى والمادي والإداري، تلك التى تقوم بدورها في الإسهام بدور فعال لإعداد مخرجات ذات كفاءة وفعالية عن طريق إكساب هذه الكوادر البشرية مجموعة من المهارات والخبرات والمعارف والقدرات والتدريبات التى تساعدهم في تحسين نوعية حياتهم لمواجهة احتياجاتهم الحالية والمستقبلية، تحقيقاً لتنمية مجتمعية شاملة على أرض الواقع .

التوجه النظري للدراسة:

تعتمد الدراسة على رأس المال البشرى كإطار نظري تفسيري:

أن البداية الحقيقة أو ولادة حقل رأس المال البشرى والاستثمار في التعليم كانت عقب الحرب العالمية الثانية ، وبالتحديد في نهاية الخمسينات وأوائل الستينات من القرن العشرين علي يد روبرت سولو *R, Solow* , 1957 ، تيودور شولتز *T. W. Schultz* ، جاري بيكر *G. S. Becker* 1962 ، و دينسون *E. Dension* 1964, *Haribson* ، هاربيسون 1964، وغيرهم .وتعد الفترة من ١٩٦٠م - ١٩٧٠م المرحلة التي تبلور فيها هذا الحقل وتطورت فيها الدراسات والأبحاث التطبيقية ، وقد برز أيضاً في هذا المجال حامد عمار في الوطن العربي . أما في العقود الثلاثة التالية فقد برز بعض الاقتصاديين والتربويين مثل جورج ساكار وبولس

١. مفهوم التدريب: هو الممارسة المستمرة من قبل الأفراد لعمل ما أو نشاط ما أو مجال ما لتحسين مستوى الأداء فيها ووصولاً بها لدرجة الإتقان من خلال ما يتوافر لهم من مجموعة برامج أو دورات أو مواد تزودهم بالمهارات والقدرات اللازمة لتنميتهم تنمية حقيقية تتواكب ومتغيرات العصر الحديث، مع الاعتماد على وجود بعض المدخلات الأساسية التى يعتمد عليها التدريب والتي بدونها لا تتم عملية التدريب ذاتها، ذلك العنصرين هما: الأفراد والتكنولوجيا . لذلك أصبح التدريب جزءاً لا يتجزأ من عملية التنمية بشكل عام وتنمية الموارد البشرية بشكل خاص.

٢. مفهوم تنمية الموارد البشرية: هو عملية ديناميكية لها مداخلاتها ولها أيضاً مخرجاتها، معتمدة بذلك الاعتماد الأول والأخير على رأس المال البشرى أو المورد البشرى باعتباره كائناً مؤثراً فاعلاً ومتفاعلاً مع النظم من حوله، لذا كان ولا بد من الاهتمام بتنمية الموارد البشرية من خلال التعليم والتدريب المهني وإتاحته للمورد البشرى حتى تتحسن قدراته وطاقاته ومهاراته ومعارفه على المدى الطويل أو النقل مدى الحياة حتى يتعاش مع كل ما هو جديد داخل الجامعة .

٣. التعليم الجامعي: هو نمط من التعليم الرسمي الذى يخضع للإشراف الحكومي في

يمكن أن يفسر الجانب الأكبر من التغيرات والاختلافات في دخل الفرد والمجتمع^(٣) .

كما استخدم " شولتز " طريقة لقياس إسهام التعليم في النمو الاقتصادي ، هو مفهوم مردود التعليم الذي يعتبر كمفهوم " العوامل المتبقية " مفهوماً معقداً ، يعب حسابه بسهولة . ومع ذلك استخدم معدل العائد الراجع إلي الاستثمار البشري _ التعليم والتدريب أساساً مقارنة بمعدل العائد الراجع إلي رأس المال المادي . وقد استخدمت هذه الطريقة في تقدير إسهام التعليم في النمو الاقتصادي في عدد كبير من دول العالم الثالث . وتشير نتائج عدد كبير من الدراسات إلي أن متوسط العائد من الاستثمار في تنمية الموارد البشرية أعلى من متوسط العائد في تنمية رأس المال المادي^(٤) .

وقد حاول " بيكر " أن يدرس العلاقة التي تربط بين تكلفة التدريب وخاصة التدريب المتخصص وبين تكلفة معدل دورات العمل^(٥) . بهذا يظهر " بيكر " أهمية التدريب وتأثيره علي إيرادات الفرد وأيضاً أهمية الاستثمار في موارده البشرية في السن الصغير حتى يجني ثمار هذا الاستثمار ، لأن معدل زيادة الإيرادات يتأثر بدرجة أكبر في فترة شباب الفرد . وقد توصل " مينسر J Mincer " إلي عدد من الاستنتاجات فيما يتعلق بدراسته " أثر الاستثمار في التدريب علي دخل وسلوك الأفراد منها : كلما زادت

G,Psacah ropouls ، وتيلاك Tilak وغيرهم في الدول المتقدمة^(١)

من الفرضيات الأساسية لهذه النظرية تتمثل في رشاد الأفراد ، فالأفراد يعملون علي تنمية قدراتهم كمنتجين وكمستهلكين عن طريق الاستثمار في أنفسهم ، علي ذلك فالتكوين الرأسمالي سوف يتم عن طريق الأفراد ولمصلحتهم الخاصة ، أن مكاسب الأفراد تعتمد علي إنتاجيتهم ، التي تعتمد بدورها علي مستواهم التعليمي وخبرتهم ، أن الموارد البشرية لها أبعاد كمية وكيفية ، وأن زيادة النفقات التي تنمي هذه القدرات الكيفية هي التي تؤدي إلي زيادة إنتاجية المجهود البشري ، التي سوف يترتب عليها معدلاً موجباً للعائد ، يكمن تقدير الاستثمار البشري بنفس طريقة تقدير الاستثمار المادي ؛ أي : بواسطة النفقات التي تؤدي إلي إنتاج مثل هذا الاستثمار ، والتعليم والتأهيل والتدريب تعد استثماراً لا استهلاكاً^(٦) .

كما صنف ثيودور شولتز Schultz . T.W أشكال الاستثمار في الرأس المال البشري إلي مجموعات كبرى ؛ هي الصحة ، التدريب والتكوين المهني أثناء العمل ، التعليم الرسمي ، تعليم الكبار ، الهجرة والتنقل من أجل الاستفادة من فرص عمل أفضل . وقد ركز تحليله علي التعليم الرسمي باعتباره شكلاً من أشكال الرأس المال طالما أنه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة اقتصادية ، ويعتبره أهم شكل من أشكال الاستثمار البشري ، بل هو الرأس المال البشري ذاته ، لأنه

الموارد البشرية ، شاملة تنمية القدرات الثقافية والفكرية ، والمهارات العملية لدي الفرد؛ لتأهيله لممارسة مسؤولياته كمواطن منتج .

● **التوظيف** ، ويتم من خلاله إتاحة فرص العمل للقوي البشرية التي تم تنميتها وتأهيلها ، من خلال برامج التعليم ، وبما يمكن من استغلال القدرات والمهارات التي اكتسبتها في إنتاج السلع، وتقديم الخدمات للمجتمع ، والإسهام في توفير احتياجاته.

الدراسات السابقة :

هناك العديد من الدراسات التي تناولت التدريب وتنمية الموارد البشرية من أبعاد مختلفة تتمثل في (دراسة نهي العاصي ، ٢٠١٧) والتي تهدف إلي التعرف علي الأسس النظرية لتدريب الإداريين بالجامعات ، التعرف علي البدائل المقترحة لتطوير منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس، حيث اعتمدت هذه الدراسة علي أسلوب تحليل النظم معتمداً علي المقابلة شبة المقننة والذي طبق علي عينة عشوائية بسيطة بلغ قوامها (٢٥٥) موظفاً من جميع الإداريين بجامعة قناة السويس ، وقد توصلت الدراسة إلي أن بعض البرامج التدريبية غير التخصصية لا تراعي احتياجات المتدربين ، حيث لا يتم مراعاة طبيعة عمل كل إداري تبعاً لتنوع الإدارات والأقسام . وفي مقابل ذلك تري عينة الدراسة من الإداريين أن الدورات التدريبية التخصصية أفضل من غير التخصصية ، حيث يراها البعض أنها تلبى

مستويات الفرد التعليمية، كلما زادت احتمالات حصوله علي مزيد من التدريب في مجال العمل، تنمية رأس المال البشري تتأثر إيجابياً بالتعليم ، بمستوي الموظفين، مستوي رضاهم الوظيفي". كلما زاد معدل دورات العمل ، ومعدل البطالة كلما زادت تكلفة الاستثمار في التدريب. كلما زاد الاستثمار في التدريب خاصة التدريب المتخصص، كلما زادت احتمالات بقاء الفرد في المنظمة، واحتمالات استقرار العمالة^(١).

ومن هذا المنطلق يمكن توظيف نظرية رأس المال البشري في تفسير التدريب ودوره في تنمية الموارد البشرية ، والاستفادة منها من خلال ما يلي :

حيث ترتبط عملية تنمية الموارد البشرية بجائنين متلازمين ومتكاملين ، أولاهما : يختص باكتساب العلم والمعرفة والمهارة مشكلاً جانب التأهيل ، وثانيها : يتعلق بقضايا العمل والتوظيف ، وهذا الجانبان هما الأساس في تكوين محددات الاستثمار في رأس المال البشري ، وهي :

● **التخطيط** : ويعني بوضع الأسس اللازمة لبناء الإنسان ، وتحديد احتياجاته من المهارة ، والمعرفة العملية والثقافية والمهنية وغيرها والطرق والوسائل الفعالة لتوفير تلك الاحتياجات عبر مراحل زمنية محددة .

● **التنمية** : يشكل هذا العنصر الإطار التنظيمي والتنفيذي لتحقيق أهداف محور التخطيط وإنجاز برامجه ، حيث يتم من خلاله توفير المؤسسات التعليمية والتدريبية ؛ للقيام بخطوات تنمية

احتياجاتهم التدريبية. (دراسة ليلي زوقان، ٢٠١٦) حيث هدفت هذه الدراسة إلي إعداد قائمة بالاحتياجات التدريبية اللازمة لأداء أعضاء هيئة التدريس في ظل معايير الجودة في التعليم العالي ، حيث اعتمدت هذه الدراسة الوصفية علي المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد علي أداة الاستبيان الذي طبق علي عينة بلغ قوامها (١٢٤) من أعضاء هيئة التدريس جامعة سطيف 1-2 الجزائر ، وقد توصلت إلي أن هناك احتياجات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في كل المجالات وفقاً لمعايير الجودة ، كما أكدت نتائج الدراسة علي الحاجة الكبيرة للتدريب خاصة في مجال إدارة المشاريع البحثية ، وكيفيات تصميمها ، وكتابة التقارير ، ومناقشة الرسائل الجامعية ، وكذلك التمكين من عمليات البحث والتحليل الإحصائي باستعمال الحاسوب ، إضافة إلي المعرفة ببنوك المعطيات والشبكات البحثية الإقليمية والعالمية . (دراسة خالد بن عبد الله العتيبي ، ٢٠١٦) حيث هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي مدي فاعلية البرامج التربوية في تنمية الموارد البشرية ، حيث اعتمدت هذه الدراسة الوصفية علي المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد علي أداة الاستبيان الذي طبق علي عينة عشوائية بسيطة بلغ قوامها (١١٧) مسئولاً في ست جامعات السعودية ، وقد توصلت الدراسة إلي البرامج التربوية تحقق الفاعلية في إكساب الطلاب المهارات اللازمة التي تمكنهم من ممارسة المهنة

في سوق العمل . (دراسة Chu, Chan yah ، ٢٠١٦) حيث تهدف إلي شرح العلاقة بين الاستثمار في المورد البشري ورأس المال البشري للمنظمة، وقد توصلت الدراسة إلي أن مستوي أعلي من الاستثمار ارتبط بمستوي أعلي من رأس المال البشري والتكامل بين رأس المال البشري وخصوصية رأس المال البشري. دراسة Pulijman et-al ، ٢٠١٣ حيث هدفت الدراسة إلي استكشاف كيف أن الاستراتيجيات الحالية لتنمية الموارد البشرية توضع موضع التنفيذ ولأي مدي تتطابق هذه الاستراتيجيات مع الأفكار النظرية المنشودة الخاصة بتنمية الموارد البشرية_، حيث أجريت الدراسة علي عينة قوامها (٢٠) مهني ألماني مختص في مجال تنمية الموارد البشرية، وقد توصلت الدراسة إلي بعض الحلول المقترحة متمثلة في عدم استقلالية وظيفة تنمية الموارد البشرية حيث تفرض الإدارة العليا ومنسقوا البرامج التدريبية المحتوي التدريبي.

في نهاية عرض الدراسات السابقة يمكن القول إن بعض هذه الدراسات التي تم عرضها تتفق مع موضوع الدراسة الراهنة بطريقة وثيقة ومباشرة وبالطبع لا يستطيع الباحث أن ينكر إفادته من هذه الدراسات المتنوعة في أهدافها والتي قدمت عرضاً موجزاً لأهم نتائجها .

من ثم تحقيق الأهداف المطلوبة ، إذ ما يحدث في المجتمع والعالم من تطورات يزيد من أهمية تنمية الثروة البشرية كمدخل للتقدم ، وزيادة

تدريجي إلي إدراك أن ذلك النجاح يعتمد علي مهارات وقدرات العاملين لديهم ، وبالتالي فإن هناك حاجة للاستثمار الكبير والمستمر في التدريب .

وتبين أن هناك أهمية للتدريب تتجلي في الأمور التالية :

- يتيح الفرص أمام المتدربين لاكتسابهم الجديد من المعارف والمهارات .
- يساعد المتدربين علي اكتسابهم المهارات التي تتطلبها مهنتهم .
- يساعد علي اكتساب المتدربين اتجاهات إيجابية نحو العمل الذي يمارسوه ، مما يرفع الروح المعنوية لديهم ، ويزيد إنتاجيتهم في العمل .
- يكسب المتدربين آفاقاً جديدة في مجال العمل الذي يمارسوه عن طريق التعرف إلي مشكلات العمل وتحدياته ، وكيفية مواجهتها ، وإيجاد الحلول لها ، يخرس في المتدربين مفاهيم وطرق التعليم المستمر .
- يساعد المتدربين علي الانفتاح في العمل ، وذلك عن طريق إيجاد فرص الاتصال بين الزملاء في إطار المهام والنشاطات الجماعية .
- يساعد المتدربين في القدرة علي الانتقال من وظيفة إلي أخرى بسبب معارفه وقدراته وخبراته^{١٢} .

الاهتمام بتنمية قدرات وكفاءة الإنسان ، وبدون ذلك لا يمكن استثمار الموارد الأخرى ، وسببها هناك عجز واضح في الحصول علي مستويات عالية من الأداء والجودة . كما أن الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها في وقتنا الحاضر يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة والنامية علي السواء ويرجع هذا الاهتمام إلي كون الموارد البشرية تمثل عنصراً هاماً من عناصر الإنتاج ولا يمكن أن تتم عمليات الإنتاج والتسويق والتمويل إلخ بدون توافر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة . من هنا سوف **تتناول الدراسة من خلال عرض القضايا التالية:**

١. التدريب وأهميته وأساليبه وفوائده وأهم معوقاته :
٢. التدريب وتنمية الموارد البشرية :علاقة تفاعلية.
٣. مؤشرات جودة الأداء الجامعي :
٤. آليات تخطيط الموارد البشرية داخل الجامعات:
٥. إدارة الجودة الشاملة في الجامعات وانعكاساتها علي إجراءات التدريب:

١. التدريب وأهميته وأساليبه وفوائده وأهم معوقاته :

ناقش العديد من الباحثين أهمية التدريب في المنظمات الحديثة وبينوا أن هذه الأهمية تأثرت بكثافة المنافسة والنجاح النسبي للمنظمات التي ركزت علي الاستثمار في تدريب العاملين لديها ، بالإضافة إلي ذلك أن التطورات التكنولوجية والتغيير التنظيمي أدت بأصحاب الأعمال بشكل

- ويتضح من خلال مفهوم وأهمية الموارد البشرية أن التدريب يسعى إلي تحقيق الأهداف التالية :
- زيادة الرغبة لدي المدراء والمشرفين في التغيير وتنمية درجة استعدادهم لقيادة التطوير .
 - زيادة خبرة العاملين وصلتها وتوفير لرفع مستوياتهم وتأهيلهم للعمل في وظائف أكثر مسؤولية .
 - تزويد العاملين بالمعرفة والأساليب الإدارية والفنية للوظائف في المنظمة وبيان دورهم في إنجاز أهداف منظماتهم .
 - زيادة فعالية الإنتاج من خلال زيادة مستوى مهارات العاملين وإتقانهم للقيام بالمهام والنشاطات الموكلة إليهم ؛ فتزداد قابليتهم للإنتاج ، مما يزيد كمية الإنتاج وتحسن نوعيته
 - قليل النفقات وذلك من خل تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام ، وزيادة الكفاءة الإنتاجية الناتج عن زيادة المعرفة بأسلوب العمل وطرق الأداء^{١٢} .
 - زيادة مستوى معنويات العاملين : حيث العامل من خل التدريب أن المنظمة التي يعمل بها تهتم به ولديها الرغبة في تطويره ؛ فيزداد إخلاصه في أداء عمله .
 - توفير القوة الاحتياطية في المنظمة : حيث يعتبر التدريب مصدراً لتلبية احتياجات المنظمة من القوي العاملة المطلوبة .
- تقليل الإسراف يزيد التدريب من مهارات العاملين ومعرفتهم بالعمل الذي يقومون به ؛ لذا فإن العاملين لا يحتاجون إلي مزيد من الرقابة والإشراف في العمل .
- تقليل حوادث العمل : كون التدريب يؤدي إلي زيادة معرفة العامل بعملة ويزيد من مهارته في أداء ذلك العمل ، فإن ذلك يجعله يستخدم أحسن الطرق في تشغيل الآلات ومناولة المواد ؛ مما يؤدي إلي تقليل الحوادث المتعلقة بهذه العمليات .
- التعرف إلي مناطق القوة والضعف في المنظمة تؤدي معرفة الاحتياج للتدريب إلي بيان مناطق الضعف والقوة في المنظمة .
- تعديل سلوك الأفراد والجماعات وتعديل اتجاهاتهم في المنظمة^{١٤} .
- تتكون عملية التدريب باعتبارها نظاماً مفتوحاً من العناصر التالية :**
١. المدخلات : تقسم إلي المدخلات التالية :
 - المدخلات البشرية : تشمل المدربين والمحاضرين وكذلك المتدربين في المنظمة الذين التحقوا ببرامج تدريبية لزيادة معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم واتجاهاتهم .
 - المدخلات غير البشرية : تشمل الأجهزة ، الأموال ، الوسائل التي تستخدم في العملية التدريبية .
 - المعلومات والطرق والأساليب : تشمل ما يقدمه المدربون والمتدربون من أفكار ومعلومات ونظريات ، وكذلك الأساليب

أعمالهم ، والتدريب خارج مكان العمل ويتم التدريب خارج بيئة العمل بطرق ووسائل عدة.

- **التدريب في ضوء احتياجات المنظمة :** ويقسم إلي التدريب المتخصص : يهدف هذا النوع من التدريب إلي سد النقص في المعارف والمهارات للعاملين والمتعلقة بطبيعة عملهم ورفع كفاءتهم ، والتدريب الإداري : يتضمن زيادة المهارات والقدرات الإدارية للعاملين كزيادة القدرة علي تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية كذلك القدرة علي التفكير وتحسين مهارات الاتصال والقيادة والإشراف والتحفيز والتخطيط والتنظيم . التدريب المهني : ويعني بهذا النوع من التدريب مراكز متخصصة ، حيث تقوم هذه المراكز بالتدريب علي مهن محددة حسب الحاجة . والتدريب القيادي : ويكون موحداً لمستويات الإدارة الثلاث (الإشراف ، الإدارة الوسطي ، الإدارة العليا) .

- **التدريب في ضوء احتياجات الأفراد :** يقسم إلي التدريب الذاتي : يمارس الفرد نفسه بنفسه ، والتدريب الفردي : ويهتم بتحسين معارف مهارات وقدرات فرد معين ، والتدريب الجماعي : ويهتم بتحسين معارف ومهارات وقدرات الأفراد بصورة جماعية .

- **التدريب في ضوء احتياجات العمل :** يقسم إلي التدريب السابق : يمثل التدريب خلال الدراسة الأكاديمية، أي قبل دخول المنظمة

والطرق المستخدمة في التدريب ، كما تشمل أيضاً جميع المعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة .

٢. **العمليات :** تنقسم العمليات في نظام التدريب إلي ما يلي : بحث الاحتياجات التدريبية وتحديد أهدافها وتحديد أهداف التدريب ، ووضع الخطة التدريبية وتصميم برنامج التدريب المناسب للاحتياجات ، وتنفيذ البرنامج التدريبي ، وتقييم البرنامج التدريبي^{١٥} .

٣. **المخرجات :** تشمل جميع نتائج البرنامج التدريبي ، كالتحسينات التي تتم في مستوى أداء العاملين الذين تم إدخالهم في البرنامج التدريبي أو لتحسينات في أنشطة المنظمة ، أو منفعة للمجتمع .

٤. **التغذية الراجعة :** هي مراقبة البرنامج التدريبي وتحديد مدي تعبير المخرجات عن المدخلات حتي يكون إمكانية لتصحيح الأخطاء التي قد تحدث في البرنامج التدريبي^{١٦} .

تعددت التصنيفات المتعلقة أنواع التدريب ، صنفها البعض بحسب الأهداف المتوخاه من التدريب وصنفها آخرون بحسب المعيار الذي يتخذ أساساً للتصنيف ، ويمكن تقسيم التدريب إلي عدة أنواع وكما يلي^{١٧} :

- **التدريب حسب مكان العمل :** ويقسم إلي التدريب داخل مكان العمل ويتم التدريب أثناء ممارسة العاملين مهامهم الاعتيادية وتحت إشراف مدير أو مشرف يتولي توجيهه

- **إدارة التغيير** : أي أن التدريب يساعد علي إدارة التغيير بزيادة لفهم ، وتدخل العاملين في عملية التغيير ، كما أنه يساعد في تزويد المهارات والقدرات اللازمة للتعديل والوصول إلي الأوضاع الجديدة .

- **الكادر الوظيفي** : يساعد التدريب في توفير الكادر الوظيفي من حيث العدد والنوعية .
كما تواجه عملية التدريب في التطبيق العملي مجموعات من المعوقات التي تعيق من فاعليته ،
ويمكن إرجاع هذه المعوقات إلي الجهات
التالية^{٢٠}:

• **الإدارات العليا في المنظمات** : يمكن اعتبار القناعات والممارسات السلوكية الخاطئة التي تصدر من قبل الإدارات العليا نحو التدريب من أهم المعوقات وأكبرها التي تواجه التدريب، ومن أهمها :

- ضعف القناعة بدور التدريب : علي الرغم من وجود كثير من الإدارات التي ترعي التدريب وتؤمن بأهمية إلا أنه توجد الكثير أيضاً من الإدارات التي لا تقتنع بدور التدريب وأهميته ، وقد يرجع ذلك من منطلق الحرص علي أموال منظماتهم أو خشية هذه الإدارات من انتقال العاملين بها إلي منظمات أخرى حاملين معهم المعارف والمهارات والخبرات التي قد تستغلها المنظمات المنافسة .

، والتدريب التوجيهي (توجيه الموظف الجديد) ويعتبر خطوة من خطوات التعيين ويتضمن تعريف الموظف بالمعلومات الأساسية عن المنظمة ورسالتها وسياساتها وهيكلها التنظيمي كما يتضمن أيضاً تعري الموظف بحقوقه وواجباته وكل ما يهمه في بداية عمله بالمنظمة ، والتدريب أثناء العمل : ويهتم بإكساب الموظف معرف ومهارات وخبرات أكثر في مجال عمله^{١٨} .

يهدف التدريب للحصول علي زيادة المعارف والمهارات والاتجاهات المتعلقة بمهام العمل لتحسين الأداء الوظيفي، بالإضافة إلي الفوائد المهمة للأفراد المتمثلة في تحسين الأداء والتي تعود علي المنظمات في تحقيق استمرار الإنتاجية لهذه المنظمات ، **وبالإضافة لذلك هناك عدد من الفوائد التي ارتبطت بالتدريب هي**^{١٩}:

- **الروح المعنوية العالية** : هذا يعني أن العاملون الذين يتلقون التدريب تزداد ثقتهم ودافعتيهم للعمل بسبب المعرفة والمهارة المتوفرة لديهم في شؤون العمل .

- **تقليل تكاليف الإنتاج**: يعني ذلك إن العامل المدرب يستطيع استخدام المواد والأدوات بشكل لا يسمح للهدر والضياع ، وذلك بسبب معارفه ومهارته في شؤون العمل .

- **تقليل دوران العمل** : التدريب الجيد يولد شعور العاملين بالأمان في العمل بسبب قلة دورانه في العمل ويجنبه الغياب .

والمهارات في العمل ، لذا من الطبيعي أن يمارس الموظف ما تعلمه من الدورة وتدريب عليه في العمل الذي يقوم به .

• **الأطراف التي تقوم بالتدريب :** وتعني الجهات من داخل المنظمة أو خارجها التي تشارك بالعملية التدريبية من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية ، وترشيح أفراد المنظمة للدورات ، والمدرسين سواء من داخل المنظمة أو خارجها ولذلك فإن أي تقصير من قبل هذه الأطراف سواء في مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية أو تصميم البرامج أو تنفيذها أو في التنسيق بين الأطراف التدريبية يمكن أن يساهم في إعاقة التدريب وإفشاله ، وتتمثل إخفاقات هذه الأطراف بما يلي :

- التدريب دون مؤشرات للحاجة التدريبية : قد يتم ترشيح العاملين للدورات التدريبية حسب المزاجية والعفوية لأصحاب القرار دون الرجوع إلي مؤشرات الحاجة الفعلية للتدريب .
- أهداف غير واضحة للتدريب : من الممكن أن تحمل بعض الدورات التدريبية نفس العناوين وتكون متباينة في الأهداف ، وقد تقشل بعض الجهات التي تنظم الدورات التدريبية في صياغة أهدافها بشكل واضح ، مما يؤدي إلي التناقض بين التوقعات من الدورة وبين ما تقدمه فعلاً .
- الضعف في بناء الدور : يؤدي عدم نجاح هيئة التدريب في تصميم الدورة

- ضعف موازنة المنظمة : تلجأ الإدارات أحياناً إلي الحد من الإنفاق وذلك لمعالجة ضعف ميزانية المنظمة ، وتكون الحصة الأكبر للحد من الإنفاق من مخصصات التدريب ، وقد يرجع ضآلة ميزانية التدريب في كثير من المنظمات لضعف القناعة في التدريب .

- تدريب الأشخاص غير المناسبين : قد تهتم المنظمات بالتدريب وتنفق عليه الكثير من الأموال ولكنها تقع في الخطأ عندما تخفق في اختيار أشخاصاً مناسبين للاشتراك في دورات ، وذلك كون طبيعة عمل الموظف تختلف عن موضوع الدورة وأهدافها .

- نقل المتدرب إلي موقع آخر : يهدف التدريب إلي سد الفجوة في أداء الموظف ليرتقي بأدائه إلي مستوي أفضل وتسعي الإدارات إلي الاستفادة من معارف ومهارات وقدرات الموظف بعد انتهاء التدريب للنهوض لتحسين أدائه في وظيفته التي يمارسها ، إلا أن الإدارات تقع في الخطأ عندما تقوم بنقل الموظف إلي وظيفة أخرى ليست لها علاقة بموضوع الدورة التدريبية التي عاد منها .

- عدم إعطاء المجال للمتدرب لإجراء تطوير في عمله : يهدف التدريب إلي تحين أداء الموظف وتطويره إلي مستوي ترغب به المنظمة ويتمثل ذلك بسلوك الموظف الوظيفي والممارسة للمعارف

التدريبية ، بأن تكون مفرداتها غير مترابطة ، لشعور المتدرب بأن مواضيعها مبتور وغير مترابطة وربما يكون بعض المواضيع لا يخدم الدورة .

التدريبية ، بأن تكون مفرداتها غير مترابطة ، لشعور المتدرب بأن مواضيعها مبتور وغير مترابطة وربما يكون بعض المواضيع لا يخدم الدورة .

- مقاومة التغيير : يخشي بعض المشاركين في الدورات التدريبية من الآثار المترتبة علي حضور الدورات ، فالموظف يشعر بالارتياح في العمل الذي يمارسه في المنظمة ، وقد اعتاد عليه وليس لديه استعداد لأي تغيير علي طبيعة عمله ، مما قد ينعكس علي سلوكه في الدورة التدريبية .

- اعتماد أساليب تدريب غير فعالة : يعتمد بعض المدربين علي استعمال أساليب تدريب لا تتوافق مع أهداف الدورة وطبيعتها مما يؤدي إلي إضعاف الدورة ، وذلك نتيجة لاستخدام المدربين لأساليب غير علمية .

- التخوف من الإحراج : يتأثر بعض المتدربين من المواقف المحرجة التي تواجههم والناجمة عن مشاركة عدد من الناس أو القدرة علي الإجابة الصحيحة للأسئلة التي توجه لهم أثناء أدائهم للحصة التدريبية ، مثل هذه المواقف وغيرها قد تجعل المتدرب يشعر بالتخوف والقلق والإحراج^{٢٢} .

- سلوكيات هيئة التدريب : تؤثر سلوكيات هيئة التدريب بالمتدربين كالتعاون والاحترام أثناء التدريب ، مما قدر يؤثر علي المتدربين إيجابياً فيحفزهم ، أو يترك أثراً سلبياً يعيقهم^{٢١} .

• **إعداد برامج التدريب بفعالية ونجاح ، يجب أن يتوفر عد من الأمور التي تتمثل فيما يلي :**

- الأجواء البيئية للدورة : لا يوفر في بعض الدورات الأجواء البيئية والخدمات المساعدة الملائمة كالكروسي المريحة أو التكيف أو الوسائل المساعدة الأخرى مما يشكل عائقاً للتدريب .

- تحديد أهداف التدريب علي أساس الأولويات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة ، وتقييم الاحتياجات الفردية بحيث تتناسب مع المتطلبات العملية ، وهذا يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق ، كما

• **المتدربون :** يسلك بعض المتدربون سلوكياً يمكن أن يؤدي إلي إعاقة التدريب ويتسبب في الضغط عل المتدربين ومن أهم أسباب هذا السلوك ما يلي :

- الإكراه علي الحضور : يكون لدي بعض الأفراد شعور بعدم الرضا لحضور الدورات التدريبية ، ويعبرون عن ذلك الشعور بالتذمر والغضب والتعليقات

- يجب أ يعرف التقييم مجموعة معايير الأداء التي يجب علي كل متدرب القيام بها .
- تحديد مستوى ذكاء ونضج ودافعية المتدرب لإكمال البرنامج التدريبي بنجاح ، وإذا تبين وجود قصور فإنه يمكن تأجيل التدريب أو إلغاؤه حتي يتم التأكيد من وجود تحسينات .
- مساعدة المتدرب في التعرف علي الحاجة للتدريب عن طريق توعيته بالفوائد الشخصي التي يمكن تحقيقها من خلال الأداء الأفضل كما يجب مساعدته لاكتشاف المكافآت بالرضا عنها التي يمكن أن توفر له تغير سلوكه في العمل .
- تكوين ظروف تنظيمية تعبر عن بيئة تعليمية جيدة ، وأن تكون الحاجة للتغيير واضحة للمتدربين وإزالة المعوقات التي يمكن أن تؤثر علي العملية التدريبية .
- استخدام أكثر من طريقة وأسلوب للتدريب إذا تبين حاجة لذلك والدمج بين هذه الطرق والأساليب وهذا التنوع سيكون له فوائده علي الأفراد المتدربين^{٢٢} .
- الاعتراف بأن المتدرب لا يتقدمون بالتدريب بنسب متساوية وأن هناك فروقاً متفاوتة بينهم في التدريب ، لذلك يجب أن يكون هناك مرونة في تقييم نسبة التقدم في برامج التدريب .
- المشاركة الفعالة للمتدرب تطبيقاً عملياً للاحتياجات الجديدة من حيث المعرفة والسلوك .
- كي يحصل المتدرب علي معرفة جيدة ومهارات واتجاهات وتطبيقها في موقع العمل يجب أن يتم مكافأته علي هذا الجهد.
- التغذية الراجعة والبناءة والمنتظمة للمتدرب التي تهتم بتقدمه في التدريب وتطبيق القدرات المكتسبة الجديدة .
- تزويد المتدرب بمساعدة شخصي عند مواجهة معوقات تعليمية^{٢٣} .
٢. التدريب وتنمية الموارد البشرية :علاقة تفاعلية.
- لقد أشار البعض من الباحثين إلي أهمية التدريب في تنمية الموارد البشرية كأسلوب حديث له أهميته في التأثير الإيجابي علي زيادة في المعرف والاتجاهات التي تحسن الأداء في العمل والذي ينعكس علي جودة الإنتاج ، والزيادة في الربحية باعتباره العنصر الرئيسي في المنظمات الحديثة ، ويمكن النظر إلي ذلك من خلال ما يلي:
- لقد أصبح في العصر الحديث وفي علم اليوم أهمية الموارد البشري هي العنصر الرئيسي التي تستطيع المنظمة من خلاله أن تنافس في جودة الإنتاجية العالية ، وذلك للأسباب التالية :
- نتيجة لممارسة التعليم والتدريب الذي هو الأساس في رفع مستوى المعرف والمهارة عند الموظف ، ويحسن من أداءه فيصبح له القدرة علي تحريك قوة العمل نتيجة لخبرته وقدرته في العمل التنظيمي .

الموارد البشرية أكثر منها الدول الأقل سكاناً ، وذلك لتوافر الأيدي العاملة بكثافة أكثر ، حيث تزيد في عملية الإنتاج^{٢٠} .

من خلال إطلاع الباحث واستعراضه الإطار النظري الخاص بموضوع التدريب يمكن استنتاج دور التدريب علي تنمية الموارد البشرية بالنقاط التالية :

- أن التدريب هو بالأساس عملية تعلم ، يهدف إلي التمكن من مجموعة المعارف والمعلومات التي تقود في النهاية إلي الكفاءة وزيادة قدرة رئيس الجامعة علي التفاعل مع الموقف التعليمي والبيئة المحيطة .
- التدريب يتضمن مجمل النشاطات والوسائل، والطرق ، والدعائم ، التي يؤدي تفعيلها إلي حث المدراء ودفعهم نحو صقل معارفهم ومواهبهم واستنهاض همهم وملكاتهم الفكرية ، وهذا كله من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية التي تسعى الوزارة إلي تجسيدها والاستفادة منها .
- إن التدريب يتضمن مجموعة من الأفعال والسلوكيات التي تمكن العناصر البشرية في المؤسسة التعليمية من أن يكونوا مستعدين بصورة دائمة في وظائفهم الحالية والمستقبلية والأخذ بعين الاعتبار ظرف البيئة التي تنشط فيها مؤسستهم^{٢١} .

■ هذا ما يؤكد علي أن الثروات الطبيعية التي كانت هي الأساس في الاستثمار قد انتهت مع تقادم الزمن .

■ إن تكنولوجيا الإنتاج أصبحت مرحلة ثانوية مقارنة مع تكنولوجيا المرحلة الجدية المتخصصة في التعليم والتدريب لتحريك قوة العمل .

وبناء علي ذلك فإن التنافس الأساسي في ذا العصر أصبح يعتمد علي قدرة الإدارات العليا في المنظمات الحديثة علي إيجاد بيئة عمل جديدة تتطلب تغييراً نهائياً في المعتقدات ، حيث أن التكنولوجيا من الممكن أن تتناقل عبر الحدود ، ولكن القيم والاتجاهات لا تكون سهلة إمكانية التناقل ، وكذلك ثقافة البيئة والمعايير الاجتماعية التي هي الأساسي في بناء المنظمات المتميزة في الشهرة والنجاح .

لقد عبر كارل ماركس بشكل جدي في كتاب (رأس المال) حول مكان العنصر البشري ، وهو أول من طالب بضرورة احترام هذه المكانة وتعزيزها باعتبار الإنسان هو الرأس المال الحقيقي في أي منظمة لزيادة عملية الإنتاج ، مع العلم بأن هناك من العلماء من سبق ماركس في توضيح أهمية الموارد البشرية في زيادة عملية الإنتاج ، وهناك من التقارير لبعض منظمات العمل الدولية (ILO) التي تؤكد بأن التدريب له الأهمية البالغة في تنمية الموارد البشرية ، إن رأس المال المادي يعتبر من العوامل الثانوية التي لها تأثير علي التنمية ، وخاصة في الدول النامي وفي الدول الأكثر كثافة سكانية تكون نسبة تنمية

٣. مؤشرات جودة الأداء الجامعي:

- أن تكون تشخيصية وإيجابية للأفعال ، لا بد أن تكون تحكمية .
- يجب أن تكون واضحة ومرتبطة بنموذج الجودة .
- المقارنات يجب أن يجري بإنصاف وتنوع وباستخدام طرق مختلفة .
- المستخدمون للمعلومات النابعة من المؤشرات يجب أن يكونوا علي علم بطرق استخدامها .
- وهناك معايير أخرى مقترحة بموضوع مؤشرات جودة الأداء في التعليم الجامعي منها علي سبيل المثال :^{٢٩}
- المؤشرات يجب أن تكن قريبة من جميع المجتمعات الفرعية داخل المجتمع الجامعي .
- المؤشرات يجب أن تكون مرتبطة بأخلاقيات الجامعة وأهدافها .
- المؤشرات يجب أن تسمح المقارنة بين مستويات النظام داخل الجامعة .
- علي الرغم من التباين في هذه المعايير إلا أن هناك معايير مشتركة بينهما .
- أنها تعكس الملامح الرئيسية للنظام القائم داخل الجامعة .
- أن تكون قادرة علي دمج وتجميع البيانات والمعلومات في شكل تكاملي .
- أن تكون توقيعه علي درجة كبيرة من الحساسية .

هناك عوامل مؤثرة في مؤشرات جودة الأداء الجامعي في الجامعات تتمثل في الإلمام بالعمل ، ناتج العمل ، السلوك الاجتماعي للفرد ، فرص التقدم الفرد .

أ- الإلمام بالعمل :

يعد الإلمام بالعمل ركناً أساسياً في مؤشرات جودة الأداء الجامعي الأداء الجامعي فهو يعبر عن معرفة الفرد بالعمل الذي يؤديه ومدى فهمه لدوره ومهمته وإدراكه للتوقعات منه، مدى إتباعه الطريقة المحددة من الجامعة .^{٢٧}

ب- ناتج العمل : يعبر ناتج العمل عن مستوى الإنجازات التي يحققها الفرد وكل ما يميز عمله ن قيمة مضافة تعبر عن هذا الناتج العمل وتظهر بصماته علي العمل .

ج- السلوك الاجتماعي للفرد : ويتمثل السلوك الاجتماعي للفرد في مدى محافظته وحرصه علي أداء العمل والتعاون والمشاركة مع زملائه ورؤسائه ومدى قدرته علي حل المشكلات أثناء العمل .

د- فرص التقدم الفردي : لكي يتحسن الأداء ويتقدم نجد الفرد يتبع طريقة من الطرق لاكتساب مهارات ومعلومات وممارسة ميدانية لزيادة كفاءة وإنتاجية وأداءه . وهناك معايير لاختيار مؤشرات جودة الأداء الجامعي من خلال منظمة OECD لاختيار هذه المؤشرات ومنها :^{٢٨}

للقيام بالأعمال والإنجازات التي يتطلبها المجتمع ، بما يتلاءم مع التطورات الحديثة والتحولات الاجتماعية والاقتصادية المحيطة بالبلاد ويتوافق مع أهداف وبرامج وتطلعات التنمية^{٣١}.

أ- انتقاء الطالب : هذا المؤشر يتعلق بنظام

القبول بالتعليم العالي أي معدلات الالتحاق والاستيعاب ، وهناك طرفان متصلان بهذه العلاقة : الأول منها الطرف التقليدي أو المألوف والذي يكون فيه النظام مقصوراً علي فئة النخبة ، والطرف الثاني علمي متصل ببعد القبول بالتعليم العالي هو أن التعليم العالي تعليم عام . ويمثل الانتقاء للطلاب الجامعيين في المرحلة الجامعية الأولى كما يعرف بسياسة القبول ، أحدي الممارسات الشائعة والشهيرة في الجامعات والكليات ، لأنها تعتبر مؤشراً تربوياً لمدي تحقيق كلية التربي لأهدافها ، بما يحقق طلاباً يتفاعلون مع أعضاء هيئة التدريس والإداريين بطريقة إيجابية ، ويتوق جودة الجامعة علي وجود روابط وعلاقات بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في قاعات المحاضرات والمجتمع وبالتالي تركيز مؤشرات الجودة في انتقاء الطلاب علي ما يلي :

- أن يتم تأهيلهم في مراحل التعليم قبل الجامعي علمياً وثقافياً .

يشمل مؤشرات جودة الأداء الجامعي كما حددت منظمة **OECD** نوعية الطلاب الملتحقين وكذلك نوعية أعضاء هيئة التدريس القائمين علي العملية التعليمية ، كذلك الإداريين القائمين علي سير عمل كل من الطلاب وأضاء هيئة التدريس وتتعدد المؤشرات المرتبطة بكل منهم^{٣٢}.

١. **مؤشرات أداء تعليمي** : ويختص به نائب رئيس الجامعة لشئون التعليم والطلاب وفيه تعرض الدراسة التخصصات التي تتخرج من جامعة المنصورة بما يلبي احتياجات المجتمع وسوق العمل كما تتعرض الدراسة للموارد والإمكانيات المادية والبشرية والخدمات التي تقدم للطلاب ، كفاءة المناهج الدراسية .
٢. **مؤشرات أداء بحث علمي** : ويختص به نائب رئيس الجامعة لشئون الدراسات العليا والبحوث وفيه يتم استعراض الأبحاث والمشروعات العلمية التي تقوم بها جامعة المنصورة سواء كانت لدرجات الماجستير والدكتوراه و تطور إعداد الحاصلين علي الدرجات العلمية ، والتقدم العلمي للطلاب .
٣. **مؤشرات أداء مجتمعي** : ويختص به نائب رئيس الجامعة لشئون البيئة وخدمة المجتمع وفيه يتم استعراض المراكز الخدمية للمجتمع ، والمراكز ذات الطابع الخاص التي تقدم أيضاً خدمات للمجتمع .

المؤشر الأول : الأداء التعليمي :

إعداد الكوادر المؤهلة والمتطورة والقادرة من المتخصصين والمفكرين اللازمين ، وذلك

- أن يتم إرضائهم وذلك من خلال :
اختيار التخصصات التي تناسب قدراتهم ورغباتهم في ضوء احتياجات المجتمع .
- الإجراءات والشروط لاختيار المتبعة لاختيار الطلاب للكليات مثل الاعتماد علي امتحانات واختبارات دقيقة تحريرية وشفهية ومهارية بعد اجتياز امتحان الثانوية العامة ، وذلك حسب طبيعة ونوع الدراسة بكل جامعة أو كلية .

ج- كفاءة المناهج الدراسية :

أهم مؤشرات جودة الأداء في هذا الجزء تتصل بما يلي :

- مدي تنوع التخصصات علي مستوي الدرجة الجامعية الأولي ومستوي الدراسات العليا في الكليات المختلفة .
- مدي انعكاس الشخصية القومية وثقافة المجتمع ز
- مدي الارتباط والتكامل بين المناهج التخصصية للتخصص الواحد .
- خطط التطوير والتحديث لمسايرة العصر ، ولدعم التنافس فيما بين الجامعات .
- توفير الخدمات الداعمة للعملية مثل الفصول: الملائمة لعدد الطلاب، المشرفون المدربون جيداً .
- أن لا يعتمد التعليم علي الحفظ والتلقين بل علي التفكير والتحليل والخلق والابتكار .

ب- الموارد والإمكانيات المادية والبشرية :

- تتعدد الإمكانيات المادية في الكلية وفيما يلي مؤشرات الجودة المرتبطة بها :
- توافر إمكانيات الكمبيوتر للطلاب وأعضاء هيئة التدريس لتشجيع استخدام الكمبيوتر كجزء من الخبرات التعليمية المتخصصة .
- توافر المكتبات واستخدام إمكانياتها بواسطة الطلاب وهيئة التدريس .
- اتصال المناهج بكل من مجريات الحياة البيئية ، وخدمة المجتمع ، والثقافات التربوية التي تحمي هوية المجتمع .
- أن تكون المناهج أيضاً داعمة لكل من التعليم المستمر ، والتعليم مدي ، وتفاعل ومشاركة الطلاب في تقييم تعلمهم ، والمقررات ، ودعم قدراتهم علي تحديد وحل مشكلاتهم المرتبطة

فيها ، وأن تحدد هذه المعايير المعارف والمهارات التي يتوقع من أعضاء هيئة التدريس امتلاكهم لها ، هذا بالإضافة إلي النمو المهني المستمر في مجال تخصصهم^{٣٢} .

▪ مدي الانتظام في المنظومة التعليمية :

وهي نسبة توزيع أعضاء هيئة التدريس إلي الرتبة العلمية المناسبة (أستاذ ، أستاذ مساعد) . والخطة الجامعة لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في كل من المجالات الآتية : (تطوير الكفاءة التعليمية ، تطوير المهارات البحثية) . الإجراءات التي تتبعها الكلية لتحقيق الرضا المهني لأعضاء هيئة التدريس الذين يظهرون تميزاً في التعليم والبحث من أجل حفزهم علي التميز والإبداع . الشروط التي تحددها الكلية عند اختيار وتعيين أعضاء هيئة التدريس مثل : مدة خبراتهم ، حج إنتاجهم العلمي ، إلمامهم بقواعد وأصول التربية والتدريس ، أخلاقهم وانتمائهم وولائهم للوطن ، ومدي مساهمتهم في خدمة البيئة والمجتمع ، ويرتبط بهذا المؤشر مجال آخر يرتبط بالإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس ويشمل علي أن يتابع عضو هيئة أحدث التطورات في مادته العلمية ، يستخدم مصادر التعلم والأساليب التكنولوجية المختلفة للحصول علي المعلومات والمعارف ، ويستنتج معارف جديدة من معلومات متاحة لديه ، ومدي مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الجمعيات العلمية والمهنية وغيرها .

بتخصصاتهم المهنية ، والتفوق في مجالات التخصص ، وعلي روح الفريق ، والعمل الجماعي .

المؤشر الثاني : أداء البحث العلمي :

هناك اتجاهات جادة نحو جودة الأداء في البحث العلمي من خلال من خلال تحسين سير العملية التربوية بشكل مستمر ، وتنمية وتطوير مهارات القيادة الإدارية في الجامعة ، وتحقيق الرضا لجميع المستفيدين ، تحقيق الأهداف التربوية في الوسط الاجتماعي الجامعي .

▪ جودة وكفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس :

إن جودة هيئة التدريس من العوامل المهمة ، ويرتبط هذا المحور بأعداد الهيئة التدريسي ، حيث إن أعدادهم وكفائتهم تسمح بتغطية جميع الجوانب المنهجية للتخصص يعد عاملاً رئيساً . فعلي أعضاء هيئة التدريس أن يناقشوا المعايير اللازمة لهم لتدريس مقرراتهم الدراسية ، وأن يظهروا كفاية فيها ، وأن تحدد هذه المعايير المعارف والمهارات التي يتوقع من أعضاء هيئة التدريس امتلاكهم لها ، هذا بالإضافة إلي النمو المهني المستمر في مجال تخصصهم .

كما أن علي أعضاء هيئة التدريس أن يساعدوا الطلاب علي اتخاذ القرارات المناسبة في حياتهم ومساعدتهم علي حسن إدارة الوقت . وعليهم أيضاً تصميم معينات سمعية وبصرية مناسبة للبيئة والدرس والمتعلمين . فعلي أعضاء هيئة التدريس أن يناقشوا المعايير اللازمة لهم لتدريس مقرراتهم الدراسية ، وأن يظهروا كفاية

■ الإدارة الجامعية :

من أهم المؤشرات في هذا المحور ؛ التزام القيادات حيث تشير معظم النماذج إلي أن التزامها بمبادرات الجودة في الأداء يحقق لها النجاح ، وكذلك الالتزام بالرقابة الداخلية والتقييم الذاتي ، وتوافر المعلومات والبيانات اللازمة للإدارة والتشغيل ، والعلاقات الإنسانية التي تؤدي الهيئة التدريسية الكفاء وظائفها علي الوجه الأكمل في مناخ العلاقات الطيبة مع إدارة القسم وإدارة الكلية . إدارة الجامعة ، وهذا يتطلب اتصالات جيدة بين أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري وأخيراً لمناخ الديمقراطية ، والاتصال الجيد بين أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري ، والتزامهم جميعاً بالعمل الجماعي وروح الفريق.^{٣٢}

المؤشر الثالث : أداء مجتمعي :

تأخذ العلاقة بين الجامعة والمجتمع صيغة خاصة بسبب ما تتميز به أهدافها وفعاليتها ومدخلاتها ، وأهم جوانب هذا التمييز أن العنصر الأساسي في هذه العلاقة هو العنصر البشري ، فالجامعة استقطب من المجتمع أعلي فئاته علماء وثقافة (العلماء والمفكرين) .

أ- مبررات الاهتمام ببرامج خدمة المجتمع :

إن الجامعات هي التي تفتح أبوابها للمجتمع ، بل تراعي طموحات أفراد المجتمع ، ومن هنا يجب أن تقوم الجامعة بالوظائف الجديدة لتؤهلها لحل المشكلات والتنمية^{٣٤} . ومن أهم هذه الوظائف :

- تقوم الجامعة بإعداد القوة الدافعة لحركة تطوير المجتمع ، وذلك عن طريق تربية الشباب وتوجيههم حتي تكون لهم القدرة علي القيادة الاجتماعية بصورة إبداعية .
- دعم مبدأ العدل الاجتماعي وإفساح المجال لتكافؤ بحيث يسهم المتعلمون من مواقعهم في البيئة الاجتماعية نتيجة قدراتهم واستعداداتهم العقلية ومواهبهم مما يترتب عليه إيجاد مقومات الترابط الاجتماعي^{٣٥} .
- التنمية المستدامة الأكاديمية والمهنية لأعضاء هيئة التدريس حيث تصبح جزءاً أساسياً من المؤسسات الملزمة لكل القيادات في الجامعة وأن تكفل الجامعة الزيارات والمؤتمرات وش العمل والدورات التدريبية للوصول إلي أعلي المستويات مهنية وأكاديمية . وهذا سيتم من خلال تدفق دماء جديدة في عروق الحياة الجامعية بالتخطيط لها حتي تتضح معالم الطريق الذي يسير فيه دور الجامعة الجديد نحو تحقيق رسالتها^{٣٦} .

ب- الخدمات والأنشطة التي تقدمها الجامعة

للمجتمع :

وقد صنف البعض مجالات خدمة المجتمع إلي نوعين :

- داخل الجامعة : تتلخص في المشاركة في المناشط الطلابية غير الدراسية وتوجيهها حسب مجالات اهتمام عضو هيئة التدريس أو هواياته في الشؤون الثقافية والاجتماعية

يجعل الجامعة مركزاً حضارياً يشع في جميع أرجاء المجتمع .

ج- جودة الأداء وخدمة المجتمع :

إن اتصال الجامعات بمجتمعاتهم وتقديم مجموعة من الأدوار والأنشطة والخدمات أصبح أمراً ضرورياً وهذه العلاقة بين الجامعة والمجتمع لها أبعاد كثيرة حيث تتأثر بطريق مباشر وغير مباشر بالفلسفات التي تقوم عليها النظم ، حيث أن كل تميز في المجتمع ينعكس علي الجامعة فعلاقة الجامعة بالمجتمع هي علاقة الجزء بالكل . والجامعة لا بد لها من توفير برامج رعاية طلابية متكاملة وأحداث تغير في أساليب ومفاهيم هذه البرامج ، وإنشاء الوحدات ذات الطابع الخاص^{٢٨} .

والوحدات ذات الطابع الخاص منها علي سبيل المثال (مركز الخدمة العامة ، مركز الحساب العلمي ، مركز دراسات القيم والانتماء الوطني ، مركز اللغات الأجنبية ، مركز الاستشارات الهندسية ، مركز الاستشارات القانونية) بالإضافة إلي بعض المشروعات التنموية التي تقوم بها الجامعة خارج أسوارها لخدمة المجتمع.^{٢٩}

٤. آليات تخطيط الموارد البشرية داخل

الجامعات^{٣٠} :

• **تخطيط الموارد البشرية من خلال تحليل العمل**
إن الهدف من التحليل الوظيفي هو جمع المعلومات عن الموارد البشرية الموجودة والوظائف التي يمارسونها في زمن ما ، ثم

أو الرياضية أو الفنية وغير ذلك أو ما قد يقام من معسكرات للخدمة موجهة للبيئة المحلية .

• **خارج الجامعة :** وتكون لكل في مجال تخصصه ومنها القيام بالبحوث التطبيقية التي تعالج مشكلات المجتمع وتسهم في حلها ، تقديم الخبرة والمشورة لمؤسسات الدولة والقطاع الخاص ، والمشاركة في الندوات وإعداد المحاضرات الهامة ، والإسهام في الدورات التدريبية لتأهيل الأفراد في الدولة ، ونقل نتائج البحوث والمكتشفات الجدية في العالم إلي اللغة العربية .

• **مجالات أخرى في خدمة المجتمع** ومنها الاستشارات العلمية التي تقدمها الجامعة لمؤسسات المجتمع وأفراده ، التدريب والتعليم المستمر للكوادر الوظيفة ، البحث التطبيقي الذي يسعي إلي دراسة مشكلات المجتمع ومؤسساته والعمل علي حلها ، نشر العلم والمعرفة بين أبناء المجتمع من خلال الندوات والمحاضرات وبرامج التعليم المستمر والنقد الاجتماعي البناء لتوجيه حركة المجتمع في إطار الأهداف^{٣٧} .

ومن خلال النظر إلي قانون تنظيم الجامعات يمكن القول أن خدمة المجتمع هي الترابط الوثيق والمستمر مع البيئة ، فالتعرف علي المشكلات التي تحيط بالبيئة والمجتمع ، ووضع الإمكانيات في سبيل التوصل إلي الحلول المناسبة لعلاجها

، ومن خلال تحليل هذه المعلومات يمكن رسم خطة الموارد البشرية للفترات المقبلة ، ويتبع ذلك قيام مخطط الموارد البشرية بوضع الميزانيات التقديرية التي تعكس تكاليف تطوير وتنمية العمل ، وتشمل تكاليف توظيف أو تعيين العاملين الجدد ، والبرامج التدريبية التي ستقدم لهم ، وهذا يتطلب دعم وتأييد الإدارة العليا .

٥. إدارة الجودة الشاملة في الجامعات

وانعكاساتها على إجراءات التدريب^٢:

تعرف إدارة الجودة الشاملة (TQM) بأنها العملية المستمرة بمشاركة كل أفراد المنظمة للتأكد من أن كل الأنشطة المرتبطة بالإنتاج و الخدمات لها دور فعال وأساسي في عملية الجودة .

• تدريب الجودة :

منذ بداية الثمانينات ، بدأت المنظمات بالاعتماد على نظريات "الدوار دامنج Deming Edward" التي تعتمد على زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة . أما مبادئ "Deming" فهي وضعت الأسس لأي تحسينات في عملية الجودة ومن أهم هذه المبادئ مفهوم الجودة الشاملة (TQM) وهي إجراء مستمر لدفع الموظف علي إجراء التحسينات في الجودة .

ومن أهم نجاحات برامج (TQM) هي برامج التدريب علي الجودة فحوالي ٦٢% من المنظمات تقدم برامج تدريبية خاصة بتحسين الجودة .

تحليل تستطيع المؤسسة أن تعد نفسها لمقابلة احتياجات العمل الحالية والمستقبلية .

• التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية :

تتطلب المنظمات احتياجاتها من الموارد البشرية في المستقبل ، بالاعتماد علي المعروض من المصادر الداخلية والمتمثلة في الموظفين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة ، داخل المنظمة أو الأفراد المتقاعدين الذين تحتاج المنظمة لخبرتهم ، أو بالاعتماد علي المعروض في المصادر الخارجية والمتمثلة في الموارد البشرية التي يتم استقطابها من الأسواق الخارجية ، لسد العجز لدي المنظمة .

• تطور أساليب العمل :

في ظل الأوضاع الراهنة التي بتنامي فيها الاتجاه نحو الانفتاح والعولمة الاقتصادية ، وفي ظل تسارع معدلات النمو والتطور التقني ، زاد الاهتمام بتغيير وتطوير أساليب العمل لتنمية وتحسين نوعي الموارد البشرية ، ورفع كفاءتها الإنتاجية ، وتنمية قدراتها علي الإبداع والابتكار في المجالات التقنية الحديثة^٣ .

• دعم الإدارة العليا لتقييم ومتابعة تنفيذ خطة الموارد البشرية :

لابد من تقييم ومراجعة خطة الموارد البشرية قبل وأثناء وبعد التنفيذ الفعلي للخطة ، حيث أن التغذية الراجعة ضرورية في كل مرحلة من مراحل تخطيط الموارد البشرية ، لإجراء التعديلات اللازمة أو إعادة النظر في أنماط لعمل أو أهداف المنظمة في ضوء الصعوبات والمشاكل المتوقعة

يجب أن تعمل الجامعات علي إدخال تلك الآليات الجدية والمعايير النمطية في كل جانب أو مستوى إداري بالجامعات حتي تضمن البقاء والاستمرار والوقوف أمام المنافسة المحلية و الإقليمية والعالمية . هناك معايير جديدة عالمية لتقييم الجودة في الجامعات وتسليط الأضواء علي البرامج الأكاديمية في الكليات كمشروع " تطوير الأداء النوعي ورفع كفاءة التخطيط المؤسسي في الجامعات العربية " الذي هو قيد الدراسة الآن ضمن برنامج الأمم المتحدة للتنمية .

نتائج الدراسة :

- تبين أن التدريب غاية في الأهمية لتنمية الموارد البشرية وتطويرها في المؤسسات والمنظمات المختلفة بصفة عامة ، والجامعات بصفة خاصة .
- يلاحظ فإن غالبية دول العالم أصبحت تهتم بذلك تقديراً منها لأهمية العنصر البشري وضرورة العمل علي بذل كل الجهود اللازمة لرعايته ، وتنمية قدراته الفنية والإدارية والعلمية والسلوكي.
- إعادة النظر في خطط التدريب بصورة شاملة لتلبي الاحتياجات اللازمة لتكييف هذه الموارد مع التطورات المختلفة .
- إعادة النظر في تركيبة الموارد البشرية المهاري والمعرفية وتطوير قدراتها الأدائية . يتطلب مثل هذا التطوير تركيز المؤسسة إضافة إلي أنشطتها في مجال الاختيار والتعيين والاستقبال والتوجيه والمتابعة للموارد البشرية علي تدريبها بقصد تطويرها مهاراتها ومعارفها

• الإدارة الإستراتيجية للجامعات :

- تعمل جامعات اليوم من خلال مراكز متخصصة للتخطيط الإستراتيجي وخاصة لمساندة العلوم والتكنولوجيا والبحوث والتطوير . ويتناسب ذلك الدور الجديد للجامعات مع طبيعة عملية التنمية والإبداع الفكري والعلمي والثقافي . وتركز الإدارة الإستراتيجية للجامعات علي :
- تحليل وقياس ووصف نقاط القوة والضعف لكل قسم علمي وكلية وجامعة .
- تحديد الفرص العالمية والمحلية والإقليمية مع التهديدات المختلفة المحيطة بالجامعة .
- بناء جداول أهداف محددة للجامعة .
- اختيار استراتيجيات واضحة لتوظيف نقاط القوة للسيطرة علي الفرص والقضاء السلبيات .
- أدوات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات :
- ومن أهم أدوات (TQM) في الجامعات استخدام القائمة التالية :
- التدريب والتعليم المستمر .
- التقييم الذاتي .
- التركيز علي خدمة المجتمع .
- المشاركة في اتخاذ القرارات .
- التخطيط والتوجيه .
- القيادة الديمقراطية .
- المكافآت والحوافز .
- التعاون بين القيادات والكليات .
- التجديد والتحسين المستمر .
- قياس الجودة بصفة دورية^{٤٣} .

التطور لسد العجز في المجال الإداري بالجامعة .

- تبادل الخبرات بين الجامعة وجامعات خارجية في مجال التدريب للاستفادة من التطور والتكنولوجيا الحديثة يعني التركيز علي الميزة التنافسية في استقرار العاملين .
- العمل علي زيادة النفقات الخاصة بموازنة التدريب حتي يتسنى لإدارة الموارد البشرية في الجامعة الاعتماد علي مجموعة متنوعة من البرامج التدريبية تخدم مصلحة الجامعة والمجتمع .

مراجع الدراسة

١. عبد الغني النوري ، إتجاهات جديدة في إقتصاديات التعليم في البلاد العربية ، دار الثقافة للنشر ، الدوحة ، ١٩٨٨م ، ص ٢٢ .
٢. حامد الهادي ، الحرفيون بين التكيف مع الفقر وصناعة رأس المال ، مطبوعات مركز البحوث والدراسات الاجتماعية ، كلية الآداب ، جامعة القاهرة ، ٢٠٠٦م ، ص ص ٨٣-٨٤ .
3. Schultz, T. W: The Economic value of Education: Columbia University Press New York,1963, PP.9-11
٤. محمد العوضي جلال الدين ، التنمية البشرية : تطوير القدرات وتعظيم للاستفادة منها ، المعهد العربي للتخطيط ، الكويت ، ١٩٩٣م ، ص ١٣ .
5. Becker, G. S. :An economic analysis of fertility , in Becker " ed" , demographic and economic change in developed

وإكسابها مهارات ومعارف جديدة وسلوكيات تتناسب مع متطلبات الوظيفة الجديدة .

- إن إدارة الجامعة في النهاية مرتبطة بالنمط القيادي لرئيس الجامعة وتوفر الرؤية المستقبلية عنده ، كما أصبحت الكفاءة الإدارية في الجامعات ضرورة ملحة في عالمنا هذا ، وتحتاج القيادات الإدارية أن تتمتع بمهارات إدارية فنية وسلوكية رفيعة المستوى .
- لكي تواكب القيادات الإدارية كل هذه المتغيرات المحيطة بها ، عليها أن تدرك ماذا تريد وتسعي لتطوير المهارات المطلوبة للوصول إلي ما تريد ، يتحقق ذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي في الجامعات والطموحات المستقبلية . معتمدة بذلك علي إدارة الجودة الشاملة التي تسمح بالتدريب المستمر للقيادة الإدارية والأكاديمية وتنمية الموارد البشرية حتي يتسنى إجراء التحسينات المستمرة من خلال الأنشطة الأكاديمية والإدارية كافة من أجل العمل تحسين الجودة .
- كما إن المعايير والمواصفات العالمية في الجامعات سوف تعتمد بعض النظر عن الجهات التي تشرف عليها وتنظيمها .

توصيات الدراسة :

- تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في الجامعة لتأخذ دورها الحيوي كاملاً في عملية التدريب والتنمية.
- علي إدارة الجامعة أن تعمل علي تهيئة البيئة الجامعية وذلك بإنشاء مباني جديد مجهزة بأحدث التقنيات لتمكنها من مواكبة

١٢. صلاح صالح معمار ، التدريب : الأسس والمبادئ ، مركز ديوتو لتعليم التفكير ، عمان ، ٢٠١٠ ، ص ٢٢ .
13. Raymond, A. :Employee Tromomg Deve, Mc Graw- Hill,2010,p.245
١٤. محمد أحمد عبد الفتاح رضوان ، نظرية التدريب : التحول من أفكار ومبادئ التدريب إلي واقعة الملموس ، المجموعة العربية لتدريب والنشر ، القاهرة ، ٢٠١٣ ، ص ٣٩ .
15. Chuang, Wen-Hao: An innovative teacher training approach: combine live instruction with a web-based reflection system , British Journal of Educational Technology , Volume 33, Issue,2012,pp229-231
١٦. عائض شافي الأكلبي ، دور التدريب في إحداث التغيير في المنظمات العامة الحكومية ، دار النهضة العربية ، ٢٠١٢ ، ص ٥ .
١٧. محفوظ أحمد جودة ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، عمان ، ٢٠١٠ ، ص ١٨٣ .
18. Al- Mubarak, Hanadi Mubarak, Richard, Michael Busler :The Effect of Business Incubation in Developing Countries ,European Journal of Business and Innovation Research, Vol. 1, No., March 2013, PP. 19-25.
19. Komaki, Judi; Heinzmann, Arlene T.; Lawson, Loralie, Effect of Training and Feedback: Component analysis of a Behavioral Safety Program, Journal of Applied Psychology, Vol.81(3), Jun 2013, pp.33-39.
- countries, Princeton university press,2017, pp. 9-225 .
6. Bontis, N: A Causal Map of human capital antecedents and consequents and consequents journal of intellectual capital, Vol.1, No.3 ,2012 ,P.243 .
٧. نهي العاصي ، تصور مقترح لتطوير منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس في ضوء خبرات بعض الجامعات المتقدمة 'مجلة الإدارة التربوية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، القاهرة ، المجلد الرابع ، العدد (١٢) ، مارس ٢٠١٧ .
٨. ليلي زوقان ، برنامج تدريبي مقترح لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في ضوء احتياجاتهم التدريبية ومعايير جودة الأداء التدريسي بجامعة سطيف 1-2 الجزائر ، المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي ، اليمن ، المجلد (٩) ، العدد (٢٥) ، ٢٠١٦ .
٩. خالد بن عبد الله العتيبي ، مدي فاعلية البرامج التربوية في تنمية الموارد البشرية بالجامعات السعودية من وجهة نظر مسؤولي كليات التربية ، المجلة التربوية الدولية المتخصصة ، الجمعية الأردنية لعلم النفس ، الأردن ، المجلد (٥) ، العدد (١٠) ، ٢٠١٦ .
10. Chu, Chan yah : "A Study of Human Resources Investment: Human Capiital and Firm Performance, ph.d, USA.,2016.
11. Pulijman et-al : " Human resources development strategies for professionals to organize education programs, Germany ,2013.

- بالمنظمة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ،
٢٠٠١، ص ٢٥٧.
30. Boydell, T. H.: A guide to the Identification of Training Needs British Association For Commercial and Industrial Education 4 th,Ed 1996 ,p.54
٣١. إقبال شوقي إبراهيم ، التخطيط لتفعيل دور الجامعة في التنمية الريفية بمحافظة الدقهلية ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية التربية ، جامعة المنصورة ، ٢٠٠٩ ، ص ٥١.
٣٢. منير عبد الله حربي، سياسة التعليم الجامعي وعلاقتها بمتطلبات سوق العمالة، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة طنطا، ١٩٨٨، ص ١٧ .
33. R.A.Nos.&Others:Fundamentals of Human Resource Management inc New York.2018,pp.142-143
٣٤. بيار جدعون ، نورما الغمراوي ، تطوير وتحديث خطط وبرامج التعليم العالي لمواكبة حاجات المجتمع ، المؤتمر الثاني عشر للوزراء للمسؤولين عن التعليم العالي والبحث ، المنظمة العربية للتربية والثقافة ، بيروت ، الجزء الأول ، ٦-١٠ ديسمبر ٢٠٠٩ ، ص ٧.
٣٥. فواز عقل ، دور الجامعة في خدمة المجتمع ، مؤتمر جامعة النجاح الوطنية ، القدس ، يناير ٢٠١٠ ، ص ٢١٠
٣٦. سعيد إسماعيل علي ، ثلاثية الزمن في تطوير التعليم الجامعي ، المؤتمر القومي الخامس عشر العربي السابع لمركز تطوير
٢٠. باسم الحميري ، التدريب الفعال : منهجي وتطبيقي ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٩ ، ص ص ٢٠-٢٨
21. Sawchuk, P. H. : Adult learning and technology in working-class life. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2015 ,p.145
22. Moorhead, G., &Griffin, R. W. : Organizational Behavior: Managing People and Organizations ,8th ed . Boston, MA: Houghton Mifflin ,2016 ,p.145
23. ¹ - Garvin,D,A : building a learning organization, Harvard business review,2016,p.456
24. Joe , et al: " Fundamentals of Human Resource Management", Mc Grew Hill, New jersey, 2007 ,p.38.
٢٥. محمد عثمان إسماعيل ، إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ٢٠١٤ ، ص ص ٩٧-٩٨.
26. Mondy R Wayne: Human Resource Management, Prentice Hall ,USA, 2010, pp: 7-15
27. ¹John, R., Perry, the future of Arab Gulf studies, Research papers of the Symposium , Central for Arab Gulf studies, Journal of the gulf and Arabian pemmsula studies , Kuwait, 1982, Vol 3, P. 130.
٢٨. إلياس سالم ، تأثير الثقافة التنظيمية علي أداء الموارد البشرية ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد بوضياف . الجزائر ، ٢٠١٠ ، ص ٤٥ .
٢٩. صلاح الدين عبد الباقي ، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية

- الجامعي ، مركز تطوير التعليم الجامعي ،
جامعة عين شمس ، ٢٥ نوفمبر ٢٠٠٨ ، ص
٢٣٦ .
37. Abdalla, M., Isa, the Arab Medical
Research institute A proposal, Research
Paper of the Podium, central of Arab
Gulf studies, Journal of the gulf and
Arabian Peninsula studies, Kuwait,
2015, Vol 3, P.54.
- ٤٠ . ماجد محمد عبد السلام ، عوامل نجاح
تخطيط الموارد البشرية في الكليات التقنية في
فلسطين ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات
الاقتصادية والإدارية ، شئون البحث العلمي
والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية ، غزة ،
فلسطين ، المجلد (٢٤) ، العدد (٤) ، أكتوبر
٢٠١٦ ، ص ١٠ .
41. Schramm, k , O: Planning Ahead", HR
Magazine, Vol. 50, New York ,2015 ،
Pp: 150 - 155
- ٤٢ . بسام أحمد حجازي ، تأهيل القيادات
الإدارية والأكاديمية في الجامعات وتنمية
الموارد البشرية ، الملتقى العربي حول
المواصفات العالمية للجامعات ، المنظمة
العربية للتنمية الإدارية . اليمن ، سبتمبر
٢٠٠٣ ، ص ص ٣٠٥-٣٠٦ .
- محمد سعيد أنور ، إدارة الموارد البشرية ، دار
الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، ٢٠١٣ ، ص
١٢٧-١٢٨ .
- ٣٨ . حسين بشير محمود ، حول التعليم
الجامعي : رؤية تحليلية ، المؤتمر القومي
السنوي الرابع عشر العربي السادس ، مركز
تطوير التعليم الجامعي ، جامعة عين شمس
، ٢٥ نوفمبر ٢٠٠٧ ، ص ٧١ .
- ٣٩ . طارق عبد الرؤوف عامر ، تصور مقترح
لتطوير دور الجامعة في خدمة المجتمع في
ضوء الاتجاهات العالمية الحديثة ، مجلة
البحث الإجرائي في التربية ، الجامعة العربية
المفتوحة بالأردن . المجلد الأول، العدد (٤)
، يناير ٢٠٠٨ ، ص ٥٩ .