



جامعة دمشق

كلية التربية

قسم أصول التربية

تصور مقترح لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق الريادة في مؤسسات التعليم العالي

رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في قسم أصول التربية

إعداد الطالبة:

حنان الموسى

بإشراف:

الدكتور جلال السناد

الأستاذ في قسم أصول التربية

دمشق: 1442 - 1443 هـ
2021 - 2022 م

Damascus University

Faculty of Education

Department of Foundations of Education



**A Proposed Conception for the Development Resource
Management Practices to Achieving Leadership in
Higher Education Institutions**

**Dissertation submitted to obtain a doctoral degree in the
Department of Education**

Prepared By:

Hanan Al Moussa

Supervised By:

Dr. Jalal Al-Sanad

Professor in the Department of Fundamentals of Education

Damascus: $\frac{1442-1443/A.H}{2021-2022/A.C}$

العام
الدراسي

2021-
2022

إشراف الدكتور

جلال السنناد

إشراف

الطالبة

حنان الموسى

**تصور مقترح لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية
ودورها في تحقيق الريادة في مؤسسات التعليم العالي**

رسالة
مكتوبة

جامعة دمشق
كلية التربية
قسم أصول التربية

A Proposed Conception for the Development of Human Resource Management Practices and their role in Achieving Leadership in Higher Education Institutions

Abstract

The aim of the research is to identify the level of achievement of human resource management practices from the point of view of the administrative faculty members, the level of achievement of leadership in the universities of Damascus and Al-Baath, and to reveal the relationship between the reality of the application of human resource management practices in higher education institutions, and the level of leadership, measuring the difference between the average scores of a sample research on identifying the reality of human resource management practices in higher education institutions and identifying leadership in higher education institutions according to the study variables: (university, gender, job description, academic rank, university academic specialization), and presenting a proposed vision for developing human resource management practices and their role in achieving leadership in institutions of higher education.

The research relied on the descriptive analytical approach, and the research sample included (224) administrative faculty members at the universities of Damascus and Al-Baath, and a questionnaire about human resource management practices and leadership questionnaire were applied. In the universities of Al-Baath and Damascus, it came with a high degree on the total score of the questionnaire, and the role of human resources practices in achieving leadership in the university from the point of view of the faculty members, it came with a high degree on the total score of the questionnaire, where the value of the rank average was (3.45), and it found a relationship. There is a statistically significant correlation between the level of human resource management application and the level of university achievement of leadership from the point of view of the academic administrators at the universities of Damascus and Al-Baath, and the presence of a statistically significant difference between the mean scores of the research sample members on the identification of human resource management practices according to the university variable in favor of the University of Damascus, there is no A statistically significant difference between the mean scores of the research sample members on a questionnaire on human resource management practices according to the gender variable, the job description variable, and the presence of differences according to the The academic rank variable in favor of the administrative faculty members whose academic rank was (university professor), according to the academic specialization variable in favor of the applied colleges, and there is a statistically significant difference between the

mean scores of the research sample members on the leadership questionnaire according to the university variable in favor of Damascus University, there is no difference with Statistical significance between the mean scores of the research sample members on the leadership questionnaire according to the gender variable, and according to the job description variable, and the presence of statistically significant differences according to the academic rank variable in favor of the faculty members who were ranked by the academic (Professor), and according to the academic specialization variable in favor of the applied bitches.

Keywords: a proposed conception, human resource management practices, leadership, higher education institutions.

تصور مقترح لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الريادة في مؤسسات التعليم العالي

الملخص

هدف البحث إلى تعرّف مستوى تحقّق ممارسات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية الإداريين، مستوى تحقّق الريادة في جامعتي دمشق والبعث، والكشف عن العلاقة بين واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي مستوى الريادة، وقياس الفرق بين متوسطي درجات أفراد عينة البحث على استبانة واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي واستبانة الريادة في مؤسسات التعليم العالي وفق متغيرات الدراسة: (الجامعة، الجنس، التوصيف الوظيفي، الرتبة العلمية، التخصص الدراسي الجامعي)، وتقديم تصور مقترح لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الريادة في مؤسسات التعليم العالي. واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة البحث (224) عضو هيئة تدريسية إداري في جامعتي دمشق والبعث، وتم تطبيق استبانة ممارسات إدارة الموارد البشرية، واستبانة الريادة، ومن أهم نتائج البحث: إنّ ممارسات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية الإداريين في جامعتي البعث ودمشق، جاءت بدرجة مرتفعة على الدرجة الكلية للاستبانة، كما أنّ دور ممارسات الموارد البشرية في تحقيق الريادة في الجامعة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، جاءت بدرجة مرتفعة على الدرجة الكلية للاستبانة، حيث بلغت قيمة المتوسط الرتبي (3.45)، ووجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية ومستوى تحقيق الجامعة للريادة من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين في جامعتي دمشق والبعث، ووجود فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة ممارسات إدارة الموارد البشرية وفق متغير الجامعة لصالح جامعة دمشق، لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة ممارسات إدارة الموارد البشرية وفق متغير الجنس، ومتغير التوصيف الوظيفي، ووجود فروق تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح أعضاء الهيئة التدريسية الإداريين الذين كانت رتبهم الأكاديمية (أستاذ جامعي)، وفق متغير التخصص الدراسي لصالح الكليات التطبيقية، ووجود فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة الريادة وفق متغير الجنس، وتبعاً لمتغير التوصيف الوظيفي، ووجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح أعضاء الهيئة التدريسية الذين رتبهم الأكاديمية (أستاذ)، ووفق متغير التخصص الدراسي لصالح الكليات التطبيقية.

الكلمات المفتاحية: تصور مقترح، ممارسات إدارة الموارد البشرية، الريادة، مؤسسات التعليم العالي.

الجزء التمهيدي:

الإطار العام للبحث

- مقدمة
- 1 - مشكلة البحث
- 2 - أهمية البحث
- 3 - أهداف البحث
- 4 - أسئلة البحث
- 5 - متغيرات البحث
- 6 - فرضيات البحث
- 7 - حدود البحث
- 8 - منهج البحث
- 9 - المجتمع الأصلي للبحث
- 10 - عينة البحث
- 11 - أدوات البحث
- 12 - مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية

الجزء التمهيدي: الإطار العام للبحث

- مقدمة:

تشكل إدارة الموارد البشرية محوراً ضرورياً ومهماً في أي مؤسسة مهما كان نشاطها ونوعها، فتهتم بأهم مواردها ألا وهو المورد البشري وتعمل على كيفية المحافظة عليه وتنميته وتسييره بالمفهوم الحديث الشريك الاجتماعي، الذي تتوقف عليه عمليات الإنتاج وتطوير أداء المؤسسة من خلال أدائه لمجموعة من الوظائف الأساسية كالتخطيط والاستقطاب polarization والتدريب والاختيار choice والتعيين designation والتكوين config... الخ. وهذا ما يساعد في تحقيق رسالة المؤسسة Enterprise message وضمان البقاء والاستمرار والنمو وتحقيق الميزة التنافسية Competitive advantage والابداع والريادة Creativity and Leadership

ونظراً للأثر الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية Human Resource Management في المؤسسات التعليمية، خاصة لمواكبة التطورات الحاصلة والتغيرات التكنولوجية، فقد أشار علماء الإدارة إن الموارد البشرية المبدعة ثروة تفوق الثروات المادية؛ لذلك فإن اتجاه المؤسسات نحو الاهتمام بالريادة والابداع لم يعد يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة، بل يعتمد أيضاً على إحداث تغيرات فعالة في توجهات وسلوكيات العاملين (توفيق، 2002، 17). ولا سيما مؤسسات اليوم التي أصبح أساس نجاحها يعتمد على قدرة الأفراد على الابداع والريادة، مما يحتم ضرورة قيام إدارة هذه المؤسسات بتطوير أساليبها الإدارية لتهيئة الظروف أمام العقول البشرية لكي تبذل من خلال توفير نظام تنظيمي ملائم (درويش، 2006، 25). ويؤكد القحطاني إن نجاح المؤسسات قد صار رهناً بتوفير القدرات الريادية والابداعية (القحطاني، 2002، 342). وقد تبين من خلال المؤتمرات العربية كالمؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم المنعقد في القاهرة ما بين 31 أيار إلى 2 حزيران 2009م وجود العديد من التحديات التي تواجه التعليم العالي في البلدان العربية ولعل أبرزها ما يتعلق بتدني نوعية الممارسات الإدارية للإداريين، وقد ركزت المؤتمرات المتتالية على ضرورة حل القصور في إدارات التعليم العالي من خلال العمل على دعم الريادة والابداع فيها؛ كمؤتمر التطوير الإداري والقيادي المنعقد في الناصرة ما بين 12 إلى 15 أيار 2015م. وعلى الصعيد المحلي نجد أن إدارات مؤسسات التعليم العالي في الجمهورية العربية السورية قد أكدت على أهمية التطوير والتجديد في ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق الريادة من خلال الكثير من المؤتمرات كالمؤتمر العربي الرابع في الإدارة في دمشق بين 13-19 تشرين الأول من 2003م. ومؤتمر المعرفة الريادية بمدينة دمشق 20-8-2014م استمر 5 أيام في المعهد العالي لإدارة الأعمال والذي نظمته شركة انتلكت الذي يهدف إلى دعم وإحياء الريادة في سورية فعملية إعادة بناء الاقتصاد السوري لا يتم من خلال شركات عملاقة بل تتم عبر رواديين ومالكي الأعمال الصغيرة في الداخل السوري ويستهدف المؤتمر الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين 20-40 سنة من ذوي الاهتمامات الريادية.

ويعد السعي لتميز الأداء وتحقيق الريادة في المؤسسات من أكثر الموضوعات أهمية وحداثة، وأضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات التعليمية إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في

أدائها المؤسسي، مما تطلب من القيادات الإدارية بذل الجهود لتحقيق النجاح وإحراز التقدم، بالاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار والمساءلة.

وفي ضوء ما سبق نجد أنَّ الموارد البشرية الجامعية في أي مؤسسة تعليمية وخاصةً في جامعتي دمشق والبعث وعلى مختلف المستويات الإدارية تعد الأساس الذي تعتمد عليه في تحقيق أهدافها، كما تعد المصدر الحقيقي لتحقيق القدرات التنافسية والريادية، ومزیداً من البحث لتعظيم الاستفادة منها من ناحية وكيفية إدارتها وتخطيطها وتنظيمها وتدريبها من ناحية أخرى وخلق المناخ المناسب للإبداع والابتكار والريادة لديها.

1 - مشكلة البحث:

تعدُّ ممارسات إدارة الموارد البشرية الجامعية من بين أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة التعليمية التي أسهمت إسهاماً مباشراً أو غير مباشر في ظهور الحاجة إلى إدارة أفراد متخصصة ترعى شؤون العاملين وتعمل على توفير أنجع الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة وتمكن من زيادة إنتاجية العاملين، وتحقيق الريادة على مستوى مؤسسات التعليم العالي.

ومن هنا نجد أنَّ الريادة من أهم الاتجاهات المعاصرة، فإنَّ مؤسسات التعليم العالي في الجمهورية العربية السورية مطالبة بتحقيق الإبداع والتطوير والريادة بما يضمن قدرتها على البقاء ومواجهة كافة التحديات العالمية والمحلية التي يفرضها عصر التكنولوجيا، وهذا ما يحتاج إلى إدارة موارد بشرية واعية لمؤسسات التعليم العالي بفكر منفتح بعيداً عن قيود الإجراءات الروتينية، وهذا ما أكدت عليه الكثير من المؤتمرات وورشات العمل الداعية إلى التطوير الإداري؛ كمؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين المنعقد في القاهرة ما بين 6-8 تشرين الثاني عام 2000م. وقد افتتح الاتحاد الوطني لطلبة سورية بالتعاون مع جامعة دمشق والجمعية السورية لرواد الأعمال مركز التمكين الإداري والريادة الطلابي وحاضنة الأعمال التجارية في دمشق 7-7-2022م وأكدوا من خلاله دعم الابتكار لدى الشباب الجامعي من خلال احتضان أفكارهم وتحويلها إلى مشاريع ريادية صغيرة قابلة للتسويق التجاري ويتيح دورات تدريبية للطلاب لبناء قدراتهم في المجالات التي يرغبون فيها. من جهة أكد تقرير التنمية البشرية (2003) على ضرورة الإصلاح الداخلي للمؤسسات التعليمية الجامعية الذي يشمل المعرفة بتقرير مستقل أسمته نحو إقامة مجتمع المعرفة knowledge society في البلدان العربية (تقرير التنمية البشرية، 2003)، وركز في هذا التقرير على الاهتمام بالموارد البشرية بالبلدان العربية فيتطلب تحويل الثروة المعرفية إلى رأس مال بشري Human capital وتوظيفه في إنتاج معرفة جديدة من خلال إدارته (تقرير التنمية البشرية، 2003، 41).

ومن هنا تبرز أهمية التلازم بين الإدارة (التخطيط والتدريب والاستقطاب والإعداد لتنمية الموارد البشرية) وتحقيق الريادة في مؤسسات التعليم العالي، وهذا ما أكدته العديد من الأبحاث والدراسات كدراسة: نعيم (2012)، الوسيدي (2014)، سبرينة (2015)، اليعقوبي (2011)، نعيم (2012)، المدهون (2014)، التي أظهرت أهمية التحرك نحو تنمية ممارسات إدارة الموارد البشرية للعاملين في المؤسسة التعليمية الجامعية.

وبالرغم من جهود الموارد البشرية بالجامعات السورية فإنَّ الواقع الفعلي يشير إلى أنها تعاني من مجموعة من المشكلات، منها: غياب وجود مبادرات العاملين الشخصية في العمل، وضعف الصلاحيات المفوضة

للعاملين داخل المؤسسة الجامعية، وقلة الفرص المتاحة للعاملين لتبادل الخبرات المهنية فيما بينهم، وضعف المشاركة في المؤتمرات المتخصصة بالبحث العلمي لزيادة خبراتهم.

وفضلاً عن ذلك، لاحظت الباحثة ومن خلال عملها كمعيدة حيث قامت بإجراء دراسة استطلاعية على عينة من العاملين في جامعة البعث بلغ عددهم (20) عضو هيئة تدريسية، وذلك من خلال طرح السؤال المفتوح الآتي على أفراد العينة الاستطلاعية: ما مشكلات تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعة البعث من وجهة نظركم؟ فوجدت تأكيد أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية بنسبة (90%) عدم توفر العناصر المؤهلة المدربة التي تُساعد مدير المؤسسة الجامعة على تحقيق أهداف المؤسسة، وأكد (85%) أنَّ الأعباء الوظيفية الكثيرة من أهم معوقات تطوير واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية، فضلاً عن تأكيد (80%) وجود المحسوبيات الشخصية في عمليات الترشيح للدورات التدريبية ومهام البحث العلمي الخارجية، كما لمست من خلال تواصلها مع الإداريين الأكاديميين أنَّ المؤسسة التعليمية الجامعية ما زالت تعاني حتى الآن من الكثير من المشكلات والصعوبات والأساليب الإدارية القديمة التي تثقل كاهلها، وتساعد على انتشار المحسوبية بين العاملين فيها، ويتبين ذلك في ضعف اتخاذ القرارات المناسبة في أثناء عملية تطوير الأداء المؤسسي، كما لاحظت اختلاف توجهات العاملين في الميدان عن توجهات المسؤولين في العملية التعليمية، وأنَّ إدارة الجامعة لا توفّر المناخ المناسب لتطبيق الأفكار الجديدة للعاملين، كما لاحظت غياب وجود قسم تحت مسمى إدارة الموارد البشرية؛ ومن هنا تأتي أهمية البحث الحالي لوضع تصور مقترح لتطوير واقع تنمية الموارد البشرية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي السورية، لما له من أثر كبير في درجة فاعلية المؤسسات التعليمية الجامعية السورية وتحسينها وتطوير أدائها. ولذا يمكن تحديد مشكلة البحث بالإجابة عن السؤال التالي:

- ما التصور المقترح لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الريادة في مؤسسات التعليم العالي؟

2- أهمية البحث: تتمثل أهمية البحث في النقاط الآتية:

2-1- الأهمية النظرية:

1. إن التنمية والتطوير الإداري بمختلف أبعاده أصبح مطلباً ضرورياً للعنصر البشري في المؤسسة التعليمية المعاصرة. وينعكس ذلك كله على أداء الموظف وإنتاجيته، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحقيق مزيد من التطور والتقدم للمؤسسة الجامعية، ويمثل هذا البحث استجابة للاتجاهات الإدارية والتربوية الحديثة كالإدارة الإلكترونية وإدارة المعرفة والإدارة الذاتية وإدارة التغيير ... الخ، التي تنادي بضرورة الاهتمام بتحقيق الريادة في المؤسسات الجامعية، والتوسع في إكساب العاملين الخبرات التي تُساعدهم على الأداء أداءً فعّالاً.

2-2- الأهمية العملية

1- قد تفيد نتائج البحث الحالي العاملين في جامعتي دمشق والبعث، من خلال تسليط الضوء على الوظائف الواجب القيام بها لتأتي مواكبة لتطوير الفكر الإداري، وتطورات العمل المؤسسي.

2- قد تفيد نتائج البحث في خدمة جميع الأطراف المتصلة بالبحث من المسؤولين في وزارة التعليم العالي، من خلال وقوفهم على واقع تنمية الموارد البشرية الحالي وجوانبه المختلفة السلبية، مما يساهم في علاج تلك الجوانب

السلبية، والعمل على إصلاحها وتحسينها مما يُسهم في تطوير أداء المؤسسة الجامعية، وهو ما يعود أثره على المديرين والعاملين والطلبة في توفير بيانات تعليمية مطمئنة ومشجعة على التعلُّم والعمل التربوي الآمن، وتعريف أصحاب القرار في مؤسسات التعليم العالي بالعوامل المرتبطة بتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الريادة من أجل توفير بيئة عمل مناسبة للعاملين في تلك المؤسسات تعزز تنمية هذه العوامل.

3 - أهداف البحث:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

1. تعرّف ممارسات إدارة الموارد البشرية.
2. تعرّف أنواع الأعمال الريادية في مؤسسات التعليم العالي.
3. الكشف عن مستوى تحقُّق ممارسات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية الإداريين الأكاديميين في جامعتي دمشق والبعث.
4. بيان مستوى تحقُّق الريادة في جامعتي دمشق والبعث من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية الإداريين الأكاديميين في جامعتي دمشق والبعث.
5. تعرّف العلاقة بين واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي ومستوى الريادة في جامعتي دمشق والبعث.
6. بيان الفرق بين متوسطي درجات أفراد عينة البحث على استبانة واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي وفق متغيرات الدراسة: (الجامعة، الجنس، التوصيف الوظيفي، الرتبة العلمية، التخصص الدراسي الجامعي).
7. بيان الفرق بين متوسطي درجات أفراد عينة البحث على استبانة الريادة في مؤسسات التعليم العالي وفق متغيرات الدراسة: (الجامعة، الجنس، التوصيف الوظيفي، الرتبة العلمية، التخصص الدراسي الجامعي).
8. تقديم تصور مقترح لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الريادة في مؤسسات التعليم العالي.

4 - أسئلة البحث:

يسعى البحث إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما مستوى تحقُّق ممارسات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية الإداريين الأكاديميين في جامعتي دمشق والبعث؟
- 2- ما مستوى تحقُّق الريادة في جامعتي دمشق والبعث من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية الإداريين الأكاديميين في جامعتي دمشق والبعث؟
- 3- ما التصور المقترح لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الريادة في مؤسسات التعليم العالي؟

5 - متغيرات البحث:

أ - المتغير المستقل (التصنيفية):

- الجنس: (ذكر، أنثى).
- الجامعة: (دمشق، البعث).
- التوصيف الوظيفي: (عميد، نواب، رؤساء أقسام).
- المرتبة العلمية: (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ).
- التخصص الدراسي الجامعي: (نظري، تطبيقي).

ب - المتغير التابع: إجابات أفراد العينة على استبانة واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي، واستبانة الريادة في مؤسسات التعليم العالي.

6 - فرضيات البحث:

اختبرت الفرضيات عند مستوى الدلالة (0,50):

- (1) لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الريادة للجامعة من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين في جامعتي دمشق والبعث
- (2) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة ممارسات إدارة الموارد البشرية وفق متغير الجامعة
- (3) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة ممارسات إدارة الموارد البشرية وفق متغير الجنس
- (4) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة ممارسات إدارة الموارد البشرية وفق متغير التوصيف الوظيفي
- (5) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة ممارسات إدارة الموارد البشرية وفق متغير الرتبة الأكاديمية
- (6) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة ممارسات إدارة الموارد البشرية وفق متغير التخصص الدراسي
- (7) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الريادة وفق متغير الجامعة
- (8) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الريادة وفق متغير الجنس
- (9) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الريادة وفق متغير التوصيف الوظيفي
- (10) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الريادة وفق متغير الرتبة الأكاديمية

(11) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الريادة وفق متغير التخصص الدراسي.

7 - حدود البحث:

تمثلت حدود البحث في:

- 1- الحدود البشرية: تضم العاملين الإداريين الأكاديميين في جامعة البعث ودمشق (عميد، النواب، رؤساء الأقسام) في مدينتي دمشق وحمص في الجمهورية العربية السورية.
- 2- الحدود الزمانية: طبقت أدوات البحث في الفصل الثاني من العام الدراسي (2021-2022) خلال شهري: (أذار ونيسان).
- 3- الحدود المكانية: جامعتي البعث ودمشق في الجمهورية العربية السورية، وقد تم اختيارهما من قبل الباحثة لصدور قرار من رئيس جامعة دمشق بتطبيق الأبحاث ضمن جامعة دمشق والجامعة الموفد منها الباحث كونها مكان تواجده.
- 4- الحدود الموضوعية: تمثلت الحدود الموضوعية للدراسة الحالية الآتية بالآتي: تقديم تصور مقترح لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الريادة في مؤسسات التعليم العالي.

8 - منهج البحث:

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، ويقوم هذا المنهج على دراسة الظاهرة تماماً كما هي موجودة في الواقع ثم يقدم لنا وصفاً كمياً وكيفياً، كما لا يكتفي هذا المنهج بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات، وفي ذلك يعرف على أنه: أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة (دويدار، 2006، 76).

9 - المجتمع الأصلي للبحث:

تكوّن المجتمع الأصلي من جميع الإداريين الأكاديميين في جامعة البعث والبالغ عددهم (173) عضو هيئة تدريسية إدارياً، من العمداء والنواب ورؤساء الأقسام حسب دليل الكليات في جامعة البعث إضافة إلى رئيس الجامعة ونوابه، كما تكوّن المجتمع الأصلي من جميع الإداريين الأكاديميين في جامعة دمشق والبالغ عددهم (129) عضو هيئة تدريسية إداري، من العمداء والنواب ورؤساء الأقسام حسب دليل الكليات في جامعة دمشق إضافة إلى رئيس الجامعة ونوابه وفقاً للعام الدراسي (2021/2022م).

10 - عينة البحث:

لتحقيق أهداف البحث طبقت أدوات البحث على جميع أفراد المجتمع الأصلي للبحث لأن حجم المجتمع الأصلي قليل، مما يستدعي تطبيق أدوات البحث على جميع الإداريين الأكاديميين في جامعة دمشق وجامعة البعث من أجل أن تكون النتائج ممثلة، وقد أجاب منهم (224) عضو هيئة تدريسية إداري، وكانت عينة البحث قسدية.

11 - أدوات البحث:

قامت بتطبيق الأدوات الآتية بعد إعدادها:

1. استبانة ممارسات إدارة الموارد البشرية.
2. استبانة الريادة في التعليم العالي.

12 - مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية:

12-1- التصور المقترح (Proposal Model): هو تخطيط مستقبلي مقترح قائم على تحديد المعلومات والمهارات اللازمة في تخصص ما، التي ينبغي امتلاكها لممارسة هذا التخصص، يوضع البرنامج في ضوءها مشتملاً على أهدافه، ومحتواه، وأساليب تدريسه، والوسائل والأنشطة، وأساليب التقويم المناسبة له (ساري، 2005، 5).

وعرّف التصور المقترح إجرائياً: بأنه هو تخطيط مستقبلي معيّن قائم على نتائج فعلية ميدانية من خلال أدوات منهجية كمية أو كيفية لبناء إطار فكري عام يتبناه فئات من الباحثين أو التربويين.

12-2- الموارد البشرية (Human Resources): "مجموع الأفراد والجماعات التي تكوّن المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم في تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحاتهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية، وفي مساراتهم الوظيفية" (الشيخ، 2008، 10).

وتعرّف الموارد البشرية إجرائياً: هم الموظفون الذين يعملون في المؤسسة، لأداء وظائفها وأعمالها كلّها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح، وتضبط، وتوحد أنماطهم السلوكية، وتشمل الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم، في سبيل تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية المستقبلية (عقيلي، 2005، 12).

12-3- التطوير (Development): "هو الوصول بالشئ المراد تطويره إلى أحسن أو أفضل صورة ممكنة حتى يحقق الهدف منه على أتم وجه وبصورة اقتصادية" (سعاد وإبراهيم، 2001، 393). وهو المساعدة في إحداث الانسجام بين بنية التنظيم والعمليات الاستراتيجية والأفراد وتطوير حلول تنظيمية وإبداعية (فاسم، 2001، 199).

ويعرّف التطوير إجرائياً بأنه: التحسين في الممارسات الإدارية التي يؤديها الإداريون، بما ينطوي عليه إكسابهم مجموعة من الممارسات الإدارية من خلال (تخطيط الموارد البشرية، المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية بالعمل، القوة التنظيمية، تطوير المسار الوظيفي، وفرق العمل المدارة ذاتياً).

12-4- إدارة الموارد البشرية (Administration of human resources): "هي الإدارة المعنية بتخطيط، الأنشطة وتصميمها، وتنفيذها، وتطويرها، وتنميتها التي تكفل الحصول على أفضل الموارد لتلبية احتياجات المؤسسة التعليمية الجامعية حاضراً ومستقبلاً، واستخدامها وحفظها وصيانتها وتنميتها وتقويم أدائها، وتعظيم القدرة والرغبة في العمل لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية الجامعية بأعلى إنتاجية للأداء في الفعالية والكفاءة" (أبو علقه، 2005، 35).

وتُعرّف إدارة الموارد البشرية إجرائياً: العملية الإدارية التي تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق وضع الخطط الاستراتيجية لتلبية احتياجاتها الكمية والكيفية من الموارد البشرية من خلال استقطاب أفضل هذه العناصر واختيارهم وتعيينهم وتنميتهم وتقويم أدائهم والتحفيز الدائم لهم.

12-5- ممارسات إدارة الموارد البشرية: هي ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم سياسة تعامل المؤسسة على الأجل الطويل مع العنصر البشري في العمل. وتتماشى هذه الممارسات مع ممارسات المؤسسة العامة، وذلك على غرار التكامل الإستراتيجي، وفي إطار إستراتيجيات المؤسسة فإن المؤسسة تستطيع أن تؤدي تأثيراً مهماً في إدارة التنوع وفهمه من خلال سياساتها وممارساتها (عقيلي، 2009، 57).

وتُعرّف ممارسات إدارة الموارد البشرية إجرائياً بأنها: مجموعة من السياسات التي تمارسها إدارة الجامعة من أجل تحقيق الريادة على مستوى مؤسسات التعليم العالي، وتشمل هذه الممارسات: (ممارسة تخطيط الموارد البشرية، المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية في العمل، القوة التنظيمية، تطوير المسار الوظيفي). وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم على استبانة ممارسات إدارة الموارد البشرية التي سوف تُعدها الباحثة.

12-6- الريادة: هي مجموعة من النشاطات المتعلقة ببدء الأعمال والتخطيط لها، وتنظيمها، وتحمل المخاطر، والإبداع في الجامعات الرسمية (Hisrich & Peters, 2002).

وهي تلك المؤسسة التي تسعى إلى زيادة روح المبادرة والابتكار وإحداث التغييرات المطلوبة في أنشطتها، والانتقال من حالة إلى حالة أفضل تجعلها من الجامعات المنتجة، والوصول إلى مخرجات ريادية يكون لها دور إيجابي في المجتمع، وتجد الحلول المبتكرة لقضايا المجتمع من خلال البحوث العلمية، وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية (أوسو، 2017، 877).

وتُعرّف الريادة إجرائياً بأنها: هي مجموعة من السمات التي تعبّر عن الإبداع في الجامعة، وتُقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم على استبانة الريادة في التعليم العالي وتضم المحاور الآتية: (القيادة الريادية، الثقافة الريادية، الميزة التنافسية، الإبداع والابتكار، التفكير الريادي) التي سوف تُعدها الباحثة.

الجزء الأول: أدبيات البحث

الفصل الأول: الإطار النظري

- إدارة الموارد البشرية والريادة في التعليم العالي:

1 - إدارة الموارد البشرية في التعليم العالي:

- تمهيد

1-1- ماهية وتخطيط إدارة الموارد البشرية بالجامعات

1-2- أهمية إدارة الموارد البشرية

1-3- أهداف إدارة الموارد البشرية وأهميتها بالجامعات

1-4- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية بالجامعات

1-5- التوجهات الحديثة وانعكاساتها على إدارة الموارد البشرية بالجامعات

1-6- التوجه نحو تحقيق الميزة الريادية لدى المؤسسات التعليمية

1-7- ممارسات إدارة الموارد البشرية القيادية

1-8- العلاقة بين القيادة والإدارة

1-9- مصادر القيادة

2- الممارسات القيادية في الجامعات السورية:

1-2- تعريف الممارسات القيادية

2-2- أهمية الممارسات القيادية في المؤسسات الجامعية

2-3- أنواع الممارسات القيادية في المؤسسات الجامعية

2-4- بعض الممارسات القيادية في المؤسسات الجامعية:

2-4-1- الاتصال الإداري

2-4-2- قيادة فريق العمل

2-4-3- إدارة الصراع

3 - الريادة في مؤسسات التعليم العالي:

1-3- مفهوم الريادة

2-3- أهمية الريادة

3-3- مستويات الريادة

3-4- مفهوم مؤسسات التعليم العالي الريادية

3-5- أهداف مؤسسات التعليم العالي الريادية

3-6- خصائص مؤسسات التعليم العالي الريادية

3-7- مبررات تحويل مؤسسات التعليم العالي التقليدية إلى مؤسسات التعليم

العالي ريادية

3-8- أنواع الأعمال الريادية في مؤسسات التعليم العالي

4- واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الريادة في

مؤسسات التعليم العالي في سورية

الجزء الأول: أدبيات البحث

الفصل الأول

الإطار النظري

1 - إدارة الموارد البشرية في التعليم العالي:

- تمهيد:

تعدُّ الموارد البشرية في التعليم الجامعي University education حجر الزاوية في العملية الإدارية بسبب أهمية هذه الموارد البشرية وفعاليتها في إنجاز رسالتها، وما يتمتع به أعضاؤها من مهارات وقدرات. لذلك، تعتمد مؤسسات التعليم الجامعي عموماً في تحقيق أهدافها الأساسية على جودة القوى العاملة لديها، والاستخدام الأمثل والفعال لهذه القوى البشرية.

ويعدُّ العنصر البشري أحد المكونات الرئيسية لمؤسسة التعليم الجامعي التي يجب الحفاظ عليها وتطويرها من أجل تقديم الأفضل لها وللمجتمع المحيط بها، مما يساعد في تحقيق أهدافها. وقد لا تعمل أي مؤسسة تعليمية بكفاءة وفعالية دون الاهتمام الكافي بالموارد البشرية، وبذل الجهد والمال والوقت لاختيار الأفضل. ولا يمكن القيام بالمهام المذكورة أعلاه إلا من خلال تدريب العاملين، وتوفير التدريب المناسب إلى جانب منحهم المزيد من الحوافز وتفويض الصلاحيات، وكذلك المشاركة في صنع القرار.

فلا معنى لتعليم جامعي لا يخدم المجتمع المحلي ولا معنى للتعليم الجامعي بعيداً عن التطوير والتغيير، ولا معنى لتعليم الجامعي يراوح في المكان ولا يتفاعل مع غيره، فنظام التعليم الجامعي ينبغي أن يكون أكثر تنوعاً في موضوعاته بما يتناسب مع الغايات الاجتماعية، وهذا يعني أن البحث في تأثير الجامعة في خدمة المجتمع في ظل ما يطرحه على الساحة التربوية من سياسات وتطورات متسارعة تتصل بضرورة تطوير المؤسسة الجامعية لتصبح مع مخرجاتها قادرة على الإبداع ومواكبة التطورات والتغيرات وبالتالي الإسهام في خدمة المجتمع وتطويره.

وإنَّ تعليم الإنسان يعد من أهم متطلبات التنمية المجتمعية societal development، فالإنسان لا بد أن يكون قادراً على مواجهة مستجدات العصر وحماية البيئة، وإيجاد خيارات وبدائل وحلول للمشكلات التي تواجه المجتمع بغرض تحسين ظروف المعيشة لهؤلاء البشر، وهذا يلقي بالمسؤولية على مؤسسات التعليم العالي عامة والجامعات خاصة في تحقيق التنمية المجتمعية، فلا يتحقق البعد التنموي إلا بالتعليم الذي يطال كافة أفراد المجتمع فيبدأ الوعي التعليمي بتنمية الفرد، "الفرد الذي يفشل في تنمية نفسه، والتقدم للأمام يرجع خطوة للخلف" (توفيق، 2003، ص 43)، والتعليم له أثر قوي في تحقيق التنمية المجتمعية، فالتعليم الذي تقدمه الجامعات هو المحرك الرئيس للتنمية المجتمعية.

زادت الحاجة إلى تدريب الموارد البشرية التي تتمتع بقدرات متميزة ومهارات عالية لا يستطيع جميع المنافسين تقليدها. لقد غيرت استراتيجيات الموارد البشرية بما يتماشى مع المتطلبات الحالية بعيداً عن الأنماط التقليدية التي تدير هذه الموارد (Sahar, Al-Qotob, 2013, p 74)، وفي الآونة الأخيرة، زاد تصور إدارة

الجامعة لأهمية الموارد البشرية وفعاليتها كعامل فعّال في نجاح الأعمال سواء على المستوى الفردي أو مستوى الجامعي أو مستوى التعليم العالي كله. لأنه يمثل جزءاً حيوياً من موارد الجامعة وأصلاً أساسياً للجامعة، مما أدى إلى إجبار الجامعات على مواصلة تطوير مواردها البشرية وتعزيزها باستمرار. وهذا يعزز في نهاية المطاف من قدرة الجامعات على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، مما يساعدها في مواجهة التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية. وتمثل استراتيجيات تنمية الموارد البشرية Human Resource Development Strategies نظاماً مصمماً لتحقيق الاستثمار الفعّال Efficient Investment وتنمية الموارد البشرية على أمل تحسين أداء الموارد البشرية، لقد زادت الحاجة إلى استراتيجيات فعّالة للموارد البشرية لضمان التكيف الإيجابي للجامعة مع البيئة الخارجية، وتدريب العاملين؛ وكذلك تحسين الثقة بين إدارة الجامعة والعاملين فيها، بجانب تحفيزهم على المشاركة في عملية اتخاذ القرار، والإسهام في تنمية المجتمع (Masuda & Safyah, 2013, p 4).

وإدراكاً لأهمية الأثر الذي تقوم به الجامعات من خلال تحقيق التنمية المجتمعية، وأملاً في أن تكون الجامعات السورية في طليعة المساهمين في إحداث التنمية الاجتماعية الشاملة، جاء هذا البحث ليسلط الضوء على تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الريادة، من خلال الوقوف على واقع إستراتيجيات تمكين الموارد البشرية في التعليم العالي للعمل على رفع مستوى الريادة لديها.

1-1- ماهية إدارة الموارد البشرية بالجامعات:

تشير الموارد البشرية (Human Resources) إلى جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة التعليمية، بما في ذلك المديرون في جميع المستويات القيادية والإداريين والفنيين والأفراد العاملين الدائمين وغير الدائمين (درة، 2003، ص 208).

ويعُدُّون أعلى وأثمن الموارد المتاحة بالمؤسسة التعليمية، وذلك لقدرتهم على الإبداع والتجديد والتحديث وهو ما تفتقر إليه الموارد الأخرى (المادية والمعنوية)، كما أنه لا يمكن الاستفادة من الموارد المادية إلا عن طريق استخدام الموارد البشرية لها (حسن، 2005، ص 183).

ولا تستطيع الموارد البشرية أن تقوم بعملها إلا في ظل وجود إدارة واعية متفهمة شفافه تعرف كيف توظيف العنصر البشري الكفاء وتحافظ عليه، وتعمل على زيادة كفاءته وفعاليته باعتماد سياسات إدارية ممنهجة جديدة في اجتذاب الكفاءات البشرية، والحفاظ عليها وتحفيزها وتطويرها، لما في ذلك من مردود على أداء المؤسسة (الغامدي، 2002، ص 667).

وإدارة الموارد البشرية (Human Resources Management) تشير إلى مستويين من المفاهيم هما المفهوم الخاص بالأفكار الأساسية التي تقف وراء عملية تنظيم الأفراد العاملين وإدارتهم وكيفية التعامل معهم والاهتمام والرعاية التي تنطلق من القيم الثقافية السائد فيها، والمفهوم الخاص بمجموعة الوظائف التشغيلية التي تقوم بها الإدارة المتخصصة للموارد البشرية التي تتعلق بالفرد، ابتداءً من التهيئة لجذبه وتعيينه في المؤسسة التعليمية الجامعية، وانتهاء خدماته منها، مروراً بتدريبه، وتحفيزه، وتقييم أدائه ومكافأته وتطوير وظيفته (منظمة الخليج للاستشارات الصناعية، 2009، ص 5).

يعدّ مفهوم إدارة الموارد البشرية من المفاهيم الهامة التي عرفتھا المؤسسات المعاصرة، والتي مارست مضامينها المرتبطة أساساً بقضايا الموارد البشرية، هذه الأخيرة (الموارد البشرية) والتي تعدّ أحد أهم عوامل ومقومات نجاحها، وقد تعددت التعاريف التي تناولت مصطلح إدارة الموارد البشرية باختلاف الباحثين الذين تناولوها في دراستهم كل حسب وجهة نظره، نقدم فيما يلي بعض أهم تعاريف إدارة الموارد البشرية:

- فهي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد، ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة (جربي، 2012، ص 3) وهي مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم، وتطويرهم وحفزهم وتنظيمهم والمحافظة عليهم (السالم وآخرون، 2006، ص 5) كما تعرف بأنها: العملية التي تختص بتسيير الموارد البشرية، من خلال استقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها (نصرة، 2014، ص 21).

وهي ذلك الجانب من العملية الإدارية والمنظمة لعدد من الوظائف والأنشطة والتطبيقات التي تمارس لأجل إدارة العنصر البشري الموجود بطريقة فعالة وإيجابية بما يؤدي إلى تحقيق مصلحة المنظمة والعاملين ومصلحة المجتمع ككل (السالم وآخرون، 2006، ص 13) والتي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم مورد، ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم؛ لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة (بلوط، 2002، ص 18) أي أنها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها (خيرة، 2012، ص 8) وعليه فإن إدارة الموارد البشرية هي التي توفّر احتياجات المؤسسة من القوى العاملة والحفاظ عليها وحث رغبتها في العمل وتنمية مهاراتها لتحقيق ذلك، فتشكل بذلك يدا عاملة محفزة، راضية ومنتجة، أما مفهومها الواسع فهي تهتم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بجميع مستوياتها التنظيمية بالمؤسسة.

ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية في الوظيفة التنظيمية بأنها: الوظيفة التي تتعامل مع القضايا المتصلة بالأفراد مثل التعويض، والتعيين، وإدارة الأداء، وتطوير المؤسسة التعليمية الجامعية، التدريب (Gary, 2008, p 12)، أو في أهدافها بأنها: مجموعة شاملة من المهام والأنشطة الإدارية التي تهتم بالتوظيف، والتطوير، التحفيز، والمحافظة على قوى العمل (الموارد البشرية) المؤهلة بطرق تُسهم في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية (البرادعي، 2006، ص 14). مما سبق يُمكن القول إنّ جميع الممارسات والسياسات المطلوبة لإنجاز الأعمال المتعلقة بالأفراد داخل العمل الإداري، أو العملية التي يجب أن يقوم بها كل مدير تنفيذي مطلع وواع ومدرّك ماهية المؤسسة التعليمية الجامعية، ابتداءً من تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى البشرية كمّاً

وكيفاً، ومروراً بانتقاء أفضل العناصر المتقدمة لشغل الوظائف وتقييم أدائهم وتحديد احتياجاتهم التدريبية واقتراح ترقيةهم وتحفيزهم، وبحث مشاكلهم والتحاور مع مسؤولي إدارة الموارد البشرية ينصب بالدرجة الأولى على الأفراد وكيفية توظيف قدراتهم ومهاراتهم والتعرف على احتياجاتهم.

ويرى بعضهم أن لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية مهاماً ذات طبيعتين: فنية وإدارية وهي كالآتي:

1- مهام ذات طبيعة فنية (Tasks of a technical nature): وتتمثل في الأنشطة المتعلقة بتأمين العدد اللازم من الأيدي العاملة وبالمواصفات المطلوبة، وكذلك أنشطة التحفيز والمكافأة والتطوير والحماية من المخاطر، وكذلك الأنشطة المتعلقة بالبحوث والدراسات الخاصة بتحديث وتطوير الآليات والأنظمة المعمول بها حتى تتماشى مع المستجدات الداخلية والخارجية.

2- مهام ذات طبيعة إدارية (Tasks of an administrative nature): المتمثلة في عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لأنشطة الإدارة نفسها، وهذا على غرار ما تقوم به بقية الأقسام والإدارات الأخرى (بديسي، 2002، ص 228).

كما يرى بعضهم أن لإدارة الموارد البشرية مجموعة من المهام والوظائف التي تقوم بها وهي ضمان استقرار المؤسسة الجامعية وسلامتها وتعبئتها بالكفاءات المطلوبة لمقابلة متطلباتها، ووضع التنبؤات باحتياجاتها من القوى العاملة، ووضع الخطط للقوى العاملة والإشراف على تنفيذها، واقتراح السياسات والأنظمة واللوائح المتعلقة بالتوظيف، والمكافآت، والأجور والمنافع، صحة العاملين وسلامتهم، برامج التدريب وتقييم العاملين، وتطبيق أسس العدالة في التوظيف والتنافس وإدارة المخاطر وتوفير التكنولوجيا لتوفير خدمات عالية الجودة (عبد الباقي، 2004، ص 18).

1-2- أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من أنها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز. وترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه، ويقول عالم الإدارة "بيتر داركر" **Peter Darker** بهذا الصدد أن إدارة الناس وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للمدير المتميز، وتعدُّ الموارد البشرية هي العنصر الحاسم (بالميزة التنافسية للمؤسسات). وتأتي أهمية الموارد البشرية من خلال ما أظهرته نتائج البحوث والدراسات فيما يلي: تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين، تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها، تغير القيم الوظيفية لدى العاملين فهم يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم، وأهم العوامل التي أبرزت أهمية إدارة الموارد البشرية: اكتشاف أهمية العنصر البشري. كبر حجم المؤسسة التعليمية الجامعية ونموه وكبر عدد الموظفين، ظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل (البرنوطي، 2004، ص 117-118).

ووجد من خلال البحث والاطلاع على الدراسات التي ترتبط بالموضوع كدراسة: نعيم (2012)، الوسيدي (2014)، سبرينة (2015)، اليعقوبي (2011)، نعيم (2012)، المدهون (2014)، أن أثر الجامعة

يشمل ما يلي: إعداد قوى بشرية ذات جودة مرتفعة يمتلكون المعارف والمهارات والقدرات الإبداعية الابتكارية التي تؤهلهم ليس فقط للعمل بل وللتخطيط والإعداد لبرامج تخدم العمل ويعود نفعها على المجتمع الجامعي والاستعانة بالبحث العلمي الموجه لعلاج قضايا العمل، على أن تتوفر فرص العدالة في التعليم وتعلم النجاح لكافة أبناء المجتمع. ونشر الثقافة والتعلم والعمل بروح الديمقراطية في التعامل مع الآخرين في ظل التأكيد على أهمية الأخلاق في التعاملات وتقبل الآخر، واحترام الثقافات الأخرى. ومواكبة تطورات الاحتياجات المجتمعية نتيجة للزيادة الضخمة للمشكلات التربوية والصحية والاقتصادية والبيئية والتنموية والسياسية التي تواجهها المجتمعات، ومن ثم فإن أنسب مكان لطرحها ومعالجتها بحيادية وإيجاد بدائل ناجحة وذات أثر إيجابي يكون من خلال مؤسسات التعليم العالي.

أما عن أهمية إدارة الموارد البشرية فإن إدارة الموارد البشرية تسهم إسهاماً كبيراً في المؤسسات فلم تعد الموارد المادية material resources هي المحرك الوحيد للتنمية التنظيمية، فالخبراء الماليون يعتمدون اعتماداً متزايداً على رأس المال الفكري كأحد الأصول غير الملموسة لخلق قيمة بالنسبة للمؤسسات، وأحد هذه الأصول هي الموارد البشرية، التي تسمح للمنظمات بالتميز عن غيرها من المؤسسات الأخرى (marrewijk, 2003, p8)، وتحول عمل إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة من مجرد القيام بالأعمال الإجرائية والروتينية واليومية المتعلقة بحفظ السجلات والملفات الشخصية ومتابعة التقارير، وتنفيذ التعليمات والقواعد المنظمة لحقوق العاملين أو لحركتهم، إلى مهام تعني بعمليات وضع الخطط ورسم الاستراتيجيات وإجراء الدراسات والتصدي لاحتمالات وتوقعات المستقبل، كما أنّ مؤهلات العاملين والقياديين لهذه الإدارات قد تغيرت هي الأخرى لتصبح أكثر تنوعاً وتعقيداً (خضير، 2005، ص11-12). ويمكن تلخيص أهمية إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:

- 1- قدرة العنصر البشري على التجديد والإبداع والابتكار والتطوير.
- 2- الاستغلال الرشيد للموارد المتاحة.
- 3- تنمية قدرات الموارد البشرية عن طريق التأهيل والتدريب المستمر.
- 4- توفير فرص الإبداع واحترام الذات (وصفي، 2005، ص11). ومن هنا يمكن القول إنّ المؤسسات التي تعاني من تناقص مواردها المادية تستطيع أن تحقق الميزة الريادية إذا استطاعت توظيف الموارد البشرية بأفضل ما يكون من خلال تنمية مهاراتهم وقدراتهم وتطويرها وترجمة كل ذلك في سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية.

1-3- أهداف إدارة الموارد البشرية وأهميتها بالجامعات:

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تنمية قدرات الأفراد وتطويرهم باستمرار لتلبي احتياجاتهم ورغباتهم وكذا احتياجات الجامعة، ويمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى ثلاث أهداف وهي: الأهداف الاجتماعية، أهداف العاملين، وأهداف الجامعة، والأهداف الاجتماعية تتمثل في مساعدة الأفراد بأن تجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء ويشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم على العمل بشغف ورضا، لأجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع الجامعي، أما أهداف العاملين فتتمثل في العمل على تقديم الأفراد وترقيتهم في إطار ظروف عمل تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية، وهذا ما يرفع من

دخلهم، وانتهاج سياسة موضوعية مُخطّط لها تحد من استنزاف الطاقات البشرية، وتتمثل أهداف المؤسسة في جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم المؤهلات اللازمة وذلك عن طريق الاختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعية؛ والاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء أوقات تكوينية وذلك لتجديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة الجامعية؛ والعمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني وإدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك، وذلك يتأتى بالتوزيع العادل للأجور والمكافآت والعمل على إعطاء الضمانات كلّها عند التقاعد أو المرض (مفتاح، 2004، ص12). مما سبق يمكن القول أنّ إدارة الموارد البشرية في أهدافها تسعى إلى تحقيق التوازن بين أهداف الفرد والمؤسسة الجامعية، والمؤسسة تستطيع أن تطور أهداف إدارة الموارد البشرية بها إذا استطاعت أن تحد أو تقلل من التعارض بين أهدافها وأهداف الموارد البشرية بها.

ويمكن تصنيف أهداف إدارة الموارد البشرية في الجامعات إلى ما يلي:

1- أهداف خاصة بالجامعة كمؤسسة تعليمية:

- تمكين الجامعة من تحقيق أهدافها من خلال تفعيل مواردها البشرية وتعبئتها.
- تشجيع الالتزام التنظيمي من خلال تعزيز الأداء وتجويده في مختلف الأقسام وعلى مستوى الجامعة عامة.
- إيجاد التكامل بين وظائف إدارة الموارد البشرية وسياساتها، وخطط برامج الجامعة، ثم تطوير الثقافة التنظيمية المناسبة لذلك.
- تطوير سياسات الموارد البشرية التي تعمل على تدعيم قدرة الجامعة على تحسين الأداء لتحقيق أهدافها.

2- أهداف خاصة بالأفراد داخل المؤسسة الجامعية:

- تمكين الأفراد العاملين من تطوير قدراتهم وطاقاتهم والاستفادة منها.
- توفير بيئة عمل مناسبة، تتيح المجال لتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية في أفضل وضع ممكن.
- تحقيق شروط التحفيز، وجودة الحياة الوظيفية Quality of work life.
- تنمية ممارسات الموارد البشرية وقدراتها في الوقت الحاضر وفي المستقبل، من خلال الاعتماد على نوعين من برامج الدعم وهي تقديم المعرفة النظرية للموارد البشرية وتنميتهم معرفياً بالاعتماد على العلوم الأخرى كعلم الاقتصاد والاجتماع وغيرها من العلوم.
- توفير فرص التنمية للموارد البشرية لديها من خلال مواصلة التعليم في برامج الدراسات العليا Postgraduate Programs بصقل مهاراتهم في العمل الحالي، أو تحسين برامج إعداد الموارد البشرية لدعم الاحتياجات المتغيرة لديها (عرجاش، 2009، ص47). ومن الملاحظ أنّ أهداف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية ومنها الجامعات لا تختلف عن أهدافها في مؤسسات التعليم الجامعي ومؤسسات الأعمال الأخرى، وتنصب على تمكين الأفراد من تطوير قدراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة وتوفير البيئة الملائمة لإظهار هذه الطاقات وتطويرها.

1-4- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية بالجامعات:

لقد حدثت في الآونة الأخيرة تحولات جذرية في عالم الأعمال، أثرت على طبيعة الإدارة عموماً وإدارة الموارد البشرية خصوصاً، هذه التغيرات أوجدت تحديات جديدة ينبغي على إدارة الموارد البشرية أخذها في الحسبان عند وضع سياستها، وأهم هذه التحديات ما يلي:

1- **زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة:** فإنّ الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات داخل التنظيم، قد غيرت جذرياً أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها، بهذا سوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل: التدريب والتنمية والتنظيم بقصد التأقلم مع هذه التغيرات الحاصلة، في حين قد يُستغنى عن بعض الأنشطة والعاملين خاصة أصحاب المهارات البسيطة والأعمال الروتينية، ويمكن عن طريق التكنولوجيا الحديثة الاستفادة من إمكانات الانترنت في التدريب عبر الانترنت (on line)، وذلك بتقديم برامج وأنشطة التنمية المهنية ذات الكفاءة العالية، وتحقيق التفاعل بين المدرب والمتدرب، بجانب تطوير محتوى التدريب باستمرار، ويتدرب المتدرب على استخدام شبكة الانترنت والتجول في الصفحات الالكترونية والبحث عن معلومات محددة وذلك عبر محركات البحث المختلفة ويمكن التواصل بين المدرب والمتدرب عبر البريد الالكتروني (حسين، 2007، ص4).

2- **التغيرات المتسارعة في تركيب القوى العاملة:** نظراً لما اتاحته تكنولوجيا المعلومات عن تسهيلات في إدارة الأعمال، أدى هذا إلى تغير في تركيبة القوى العاملة داخل التنظيم، وقد أدت الثورة التكنولوجية والمعلومات والتغيرات الاقتصادية العالمية إلى حدوث تغيرات جوهرية في سوق العمل وطبيعة المهنة في معظم المجتمعات، فتغيرت أنماط العمل والإنتاج، واختلقت نوعية الموظفين، وزادت الوظائف ذات المهارات العالمية في مجال الخدمات وصناعة المعلومات؛ كما أدت هذه التغيرات إلى زيادة الصعوبات التي تواجه خريجي التعليم الجامعي؛ فلم تمكنهم مهاراتهم وقدراتهم الحالية من التكيف مع متطلبات سوق العمل، وهو ما يقتضي توافر قاعدة عريضة من الخبرات والمهارات التي تمكن الخريجين من الانتقال السهل إلى مهنة أخرى (أمين وآخرون، 2005، ص721-722).

3- **قصور نظم المعلومات لإدارة الموارد البشرية:** وهذا يعدُّ من أهم التحديات الأساسية في عصر المعلومات فالإدارة تحتاج حالياً إلى نظم معلومات حديثة تشمل كل بيانات إدارة الموارد البشرية وخططها في تشكيل قسم متخصص يقدم البيانات للإدارة، لذلك ينبغي أن تتوفر للإدارة قاعدة من المعلومات الأساسية اعتماداً على خدمات الحاسب الآلي فالتحدي الذي يواجه معظم التنظيمات الكبيرة في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة تجاه الموارد البشرية.

4- **تغير القيم والاتجاهات:** تؤدي القيم والاتجاهات تأثيراً مهماً بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فالنجاحات الكبيرة التي حققتها المؤسسات الكبرى تتعلق بدرجة اهتمام الإدارة بهذه القيم، لذا فإنه يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية كيفية وضع خطة قادرة على استغلال هذه القيم والاتجاهات (الولاء، الالتزام...) في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة خاصة مع الانفتاح العالمي بما أصبح يعرف بظاهرة العولمة وما أفرزته من آثار على الإدارة والأعمال، فأصبحت إدارة الموارد البشرية اليوم تتعامل مع أفراد متعددي الثقافات واللغات، وكذلك

العروق والأجناس، مما يصعب من هذا التحدي أكثر، إذاً فالمطلوب هنا من إدارة الموارد البشرية وضع إستراتيجية مناسبة تأخذ في الحسبان كل هذه الاختلافات للقيم بين الأفراد واتجاهاتهم.

5- **ارتفاع معدلات العائد والتعويض:** إنَّ ارتفاع مستويات التضخم الاقتصادي يؤدي إلى طلب العاملين لأجور أعلى في حين أنَّ الإدارة غير قادرة على دفع هذه الزيادات في الأجور تتناسب مع الوضع الاقتصادي الذي يعيشونه، فهذا الضعف في الأجور يؤدي حتماً إلى ضعف أو غياب توفر الحوافز، وهذا ما يؤثر في مستوى الأداء في كثير من مؤسسات التعليم الجامعي، كما يؤدي إلى قلة الانتظام في العمل والالتزام به ويسعى الأفراد إلى البحث عن أعمال إضافية بقصد تغطية ذلك العجز وهذا يلقي عبئاً آخر على إدارة الموارد البشرية في ضعف قدرتها على دفع العاملين وحفزهم لبذل مجهود أكبر للعمل (عبد الباقي، 2004، ص 103-104).

1-5- التوجهات الحديثة وانعكاساتها على إدارة الموارد البشرية بالجامعات:

تتعدد الاتجاهات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية في توظيف تكنولوجيا المعلومات بتقنياتها وشبكتها، وتوظيف مبادئ إدارة المعرفة لأنَّ المعرفة من أتمن الموارد داخل المؤسسة التعليمية الجامعية، وتطبيق سياسة الدفع مقابل الأداء وربط التقديرات المادية بأداء الأفراد، والاستثمار في رأس المال الفكري بما يضمنه من رأس المال الهيكلي ورأس المال البشري، وأن تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة الريادية، والاعتماد على مفهوم تمكين العاملين ومنحهم الصلاحيات اللازمة، وفيما يلي ستعرض الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية.

1- التوجه نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية:

إنَّ توفير بيئة ملائمة لزيادة انتشار تكنولوجيا المعلومات في مجال تنمية الموارد البشرية من شأنه أن يضمن تكافؤ فرص للجميع، وبفضل تكنولوجيا الإنترنت والويب زادت أهمية المواقع الجغرافية وأصبحت السوق في متناول جميع المزودين بصرف النظر عن الحجم والموقع، فإذا أمكن تنمية رأس المال البشرية، مصحوباً بإعادة توجيه مجموعة المهارات الأساسية المرتبطة بجميع قطاعات التعليم فإنه من الممكن إنتاج ما يسمى قوى عاملة رخيصة وعارفة ومنتجة (raina, 2007, p8).

وقد اعتمدت التطورات التكنولوجية المعاصرة وستعتمد إلى حد كبير على الحاسبات الآلية وتكنولوجيا المعلومات وقد انعكست التطورات التكنولوجية على اختيار الموارد البشرية من خلال ازدياد الحاجة إلى العمالة غير المباشرة ضمن الهيكل التنظيمي، وستظهر الحاجة إلى وظائف منها: أخصائيو البحوث والتطوير وفنيو الصيانة للتعامل مع تجهيزات أكثر تعقيداً، والحاجة إلى إعادة تصميم الوظائف ومن ثم إعادة تحليلها ووصفها، والحاجة إلى تغيير الأداء، فإنَّ إدخال آلات أكثر أوتوماتيكية من شأنه أن يسهم في زيادة التكلفة الرأسمالية أو تكلفة الاستثمار في الآلات، ما يبرز الحاجة إلى تزويد القيادات الإدارية بمفهوم تمكين العاملين وبناء فرق العمل من خلال اختيار واع ومتميز للأفراد، والتطور في برامج التنمية المهنية من خلال ازدياد البرامج التي تركز على أهمية الإبداع والابتكار في مواجهة المشكلات والتحديات الخارجية (مصطفى، 1995، ص197).

2- الاهتمام بإدارة وتطوير المعرفة لدى الموارد البشرية:

إنّ تنمية الموارد البشرية تتطلب تطوير المعرفة وتنميتها داخل المؤسسة التعليمية الجامعية بصفة عامة وداخل إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، فإنها من الأمور بالغة الأهمية لتحقيق التقدم السريع لجميع المؤسسات التعليمية، وإدارة المعرفة من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية، ومن ثم من الضروري توفير قاعدة من المعرفة لدى إدارة الموارد البشرية التي يجب أن تنمى في إستراتيجيتها، وأحد المجالات الرئيسية لتنمية المعرفة وإدارتها هو التعلم التنظيمي وفرق العمل، وتعزيز القدرة على التعلم بشرط أن تبدأ من القيادات العليا في المؤسسات العامة وتتطور في كل أنحاء مؤسسات التعليم الجامعي، وتسهم في إحداث القدرة على التغيير في كافة مستويات المؤسسة التعليمية الجامعية (chris, 1996, p12).

3- تطبيق مفهوم الجدارات وسياسة الدفع مقابل الأداء:

عندما ننظر إلى التطورات المتلاحقة في النظام الاقتصادي العالمي، نرى المؤسسات اليوم وقد اشتدت المنافسة بينها وتحقيق الريادة، حتى بات البقاء والنجاح هدفاً استراتيجياً لهذه المؤسسات، فأصبح الاستثمار في الموارد البشرية جزءاً مهماً من استراتيجيات المؤسسات حتى تكون قادرة على المنافسة وتحقيق الريادة، ويتجسد هذا الاستثمار في أعلى مراحلها في تنمية الجدارات الكامنة لدى الموظفين، فإنّ اعتماد المؤسسات في تطورها على الأداء الفردي قادها للربط بين هذا الأداء والأداء المؤسسي، ليتحول إلى منهج علمي وأساس للتقليل من الإنفاق وزيادة الإنتاجية وتقليل الوقت المتنفذ في العمليات، وهذا ما يعرف بالإدارة المبنية على الجدارات، وهي إدارة قادرة على النجاح فتهتم بمتطلبات الوظيفة، من ناحية، والمهارات الأساسية والمعرفة والسلوك المرئي من ناحية أخرى (حسني، 2010، ص1).

وهذه الإستراتيجية ليست جديدة تماماً، ولكنها تكون كذلك عندما تطبق تطبيقاً صحيحاً وثابتاً، والجدارة تعني نظام الأداء المتميز، ويمكن أن تكون حافزاً قوياً لتشجيع الموهوبين في مؤسسات التعليم الجامعي والحفاظ عليهم، وأحد المشاكل الكبيرة في إدارة مؤسسات التعليم الجامعي المعاصرة بالنسبة لهذا المفهوم، أنها تتفق الكثير من الوقت والجهد والمال لتجنيد وتوظيف الموهوبين، ولكن فقد الاهتمام بما يسهم في تحويلهم إلى أفراد يتسمون باللامبالاة والإهمال، ومن ثم يمثل ذلك تحدياً كبيراً للمسؤولين عن إدارة الموارد البشرية وهو الكشف عن هؤلاء الموهوبين وتحفيزهم وتقديم التدريب الملائم لهم (steven, et al, 2002, p15).

والجدارة هي المعارف والممارسات والاتجاهات التي تمكن الفرد من تأدية أنشطته بفعالية في مهنة، أو وظيفة معينة طبقاً لمعايير محددة للتوظيف (richey, 1999, p12)، أو هي قدرة الشخص أو المؤسسة التعليمية الجامعية على تحقيق إنجازات محددة، وتتضمن الجدارات البشرية القدرات الموجهة لتحقيق الأداء المتكامل التي تتكون من القدرات المعرفية والذهنية والحسية والعقلية، وحل المشكلات، والممارسات، والعمل بفعالية وباحتراف لممارسة مهام وظيفة معينة (mulder, 2001, p12).

ومن ثم يمكن استخدام مفهوم الجدارة (merit) للتعبير عن الآتي:

- الذكاء العام: أي إنّ الجدارة يمكن استخدامها وسيلة للتعبير عن الذكاء العام بمكوناته من المعرفة العامة والقدرات الفكرية المتعدد مثل القدرات اللفظية والعديدية والقدرة على الاتصال ...

- الذكاء الموجه لتحقيق الأداء: يمكن استخدامها في التعبير عن مجموعة من القدرات المعرفية والمهارية والممارسات والأساليب لتحقيق أداء معين.
- الدافعية: يمكن استخدامها وسيلة للتعبير عن الشعور بالذات والرغبة في الإنجاز، والقدرة على التحكم الذاتي (أي تمييز أسباب الفشل والنجاح)، وتعدّ من الدوافع التي تؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز.
- الفعل/العمل: يمكن استخدامها كوسيلة للتعبير عن مجموعة القدرات المعرفية والدافعية التي تؤدي إلى العمل أو التصرف لتحقيق الأهداف والمتطلبات، ومختلف المهام في مجال عمل معين.
- جزء من موارد إدارة الموارد البشرية: يمكن استخدامها للتعبير عن جزء من الموارد الكلية لإدارة الموارد البشرية اللازمة لتطوير المجتمع والاقتصاد والمؤسسة (weinert, 1999, p158).

1-6- التوجه نحو تحقيق الميزة الريادية لدى المؤسسات التعليمية:

تستطيع المؤسسات أن تحقق الريادة من خلال الموارد البشرية لديها إذا كان هؤلاء الأفراد يتمتعون بالمعايير الآتية: أن تكون الموارد ذات قيمة عالية فإنّ الأفراد هم مصدر الريادة، وستزداد القيمة عندما يجد الموظفون طرقاً مختلفة لتحليل التكاليف ويقدمون منتجاً فريداً من نوعه إلى العملاء، وأن تكون الموارد البشرية نادرة، فإنّ الأفراد يكونون مصدراً للريادة عندما تكون مهاراتهم ومعارفهم وممارساتهم تسمح لهم بالإبداع؛ أما عن تأثير إدارة الموارد البشرية في تحقيق الريادة فإن الاستراتيجية الريادية أصبحت مبنية على العقول البشرية المبدعة والمفكرة بالمؤسسة، هذه العقول المتمثلة أساساً في مسيرين في كل المستويات، وعاملين يحسن اختيارهم وتدريبهم التدريب الذي يولد لديهم القدرة على التوجيه الذاتي، ولتحقيق هذا يتعين على المسؤولين بالمؤسسة وضع نظام تسيير محكم يعمل على الاختيار السليم، والتعليم والتدريب والتحفيز الذي يحث على الإبداع ويخلق الرغبة في العمل بجدية والتزام، ويضع قواعد للتقييم الفعال، فالعنصر البشري إذا أحسن توجيهه وتسليحه بالعلم والمعرفة البناءة، سيضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ويمكنها من تحقيق الريادة (بديسي، 2002، ص 232).

1-7- ممارسات إدارة الموارد البشرية القيادية:

يحظى موضوع القيادة باهتمام كبير من قبل الباحثين والأكاديميين، وذلك لأنّ للقيادة تأثيراً ديناميكياً على تفاعل الأفراد ومؤسسات التعليم الجامعي، وتبرز فعالية القيادة الإدارية من خلال عمليات إعداد الموارد البشرية وإدارتها وتنميتها في منظومة متجانسة تعكس الاهتمامات الاستراتيجية للمنظمات ومتطلبات تطويرها (chuang, 2005, p 3).

والقيادة في اللغة: مشتقة من الفعل الثلاثي قاد فالقيادة من قاد، يقود، قود، يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام والسوق من الخلف وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقوة والرشد (ابن منظور، 2001، ص 315)؛ أمّا اصطلاحاً فهناك اختلاف بين الباحثين في تعريفهم للقيادة إلا أنّ أغلبهم أكد على أهمية سلوك القائد في سلوك العاملين معه، فضلاً عن الخصائص والصفات الشخصية التي تمثلها، فالقيادة مفهوم يعني السلوك الذي يمارسه الفرد عندما يوجه الأنشطة والأعمال التي يقوم بها العاملون من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة (الجبوسي وجار الله، 2000، ص 131).

وقد عرّفت القيادة على مستويات مختلفة من قبل إداريين ومفكرين كثر، مثلاً تعريف السكارنة فعرفها بأنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة، وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف (السكارنة، 2010، ص 18).

ويؤكد السكارنة في هذا التعريف أنّ القيادة هي وسيلة لبلوغ الأهداف بأعلى درجة من الكفاية، والقيادة هي بمنزلة الطاقة الدافعة للعمل على خير وجه، ولذلك عدها الطالب بأنها: القوة التي تتدفق بين القيادة والأفراد بطريقة مهمة يترتب عليها توجيه طاقات الأفراد بأسلوب متناسق ومتناغم باتجاه الأهداف التي حددها القادة والسعي لتحقيق هدف معين والمحافظة عليه هو مبعث رضا مشترك لكل من القادة والأفراد في آن واحد، وهي توظيف للمبادئ والوسائل والأساليب من أجل غايات واضحة وعلى نحو محدد ومنسق (الطالب، 2003، ص 2)، وقد اختلف مفهوم القيادة باختلاف تركيز كل باحث على جانب السمات والمزايا الشخصية فيرى ستوجل (Stogdill) أنّ القيادة هي العملية التي تؤثر فيها على نشاطات جماعة منظمة لتحقيق أهدافها (Stogdill, 1979, p 37)؛ أمّا أورداي تيد orday tead فينظر للقيادة من أوسع فتأثير القائد يكون شاملاً لعدد كبير من الناس، وعليه يعرف القيادة بأنها النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه (tread, 1982, p 81)، وللقيادة تأثير آخر يتمثل في تغيير سلوكيات العاملين واتجاهاتهم ولذلك عرّفها باس (Bass) أنها: قدرة الفرد على حفز الآخرين لتغيير سلوكهم وعاداتهم واتجاهاتهم (bass, 1960, p 445-446)، يتضح من التعريفات السابقة أنّ هناك ثلاثة عناصر أساسية لا بدّ من توافرها لوجود القيادة هي:

- وجود جماعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين.
- وجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادر على التأثير الإيجابي في سلوكهم وتوجيههم.
- وجود هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه (السكارنة، 2010، ص 99). فتؤكد أن جوهر القيادة هو التأثير في الآخرين وحفزهم لتحقيق الأهداف التي يتبناها القائد ويسعى إلى تحقيقها.

1-8- العلاقة بين القيادة والإدارة:

يرى كثير من رجال الفكر الإداري Men of management thought أنّ القيادة هي جوهر العملية الإدارية، وأنها مفتاح الإدارة، ومكانة القيادة المهمة في الإدارة تعزى إلى أثر القيادة الأساسي في جميع جوانب العملية الإدارية، فهي أداة محركة للإدارة، والقيادة تجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية وكفاءة على تحقيق أهدافها (الشريف، 2004، ص 26)، وقد اختلفت آراء علماء الإدارة إزاء علاقة القيادة بالإدارة وهناك من يرى أنّ الإدارة علم بينما القيادة فن، وهناك من يرى أنهما متكاملان، وبالتالي فإنّ اختلاف وجهات النظر حول القيادة والإدارة تؤكد أنّ هناك فرقاً كبيراً بين القيادة والإدارة، فالقائد قد يكون مديراً ولكن ما كلّ مدير بقائد، ويمكن تصنيف آراء علماء الإدارة حول الفرق بين القيادة والإدارة من عدة زوايا:

- **قوة التأثير (Impact strength):** يعد روست (Rost) أحد مؤيدي التمييز بين القيادة والإدارة، فهو يصرح بأنّ: القيادة علاقة تأثيرية في اتجاهات متعددة، وأنّ الإدارة علاقة سلطة أحادية الاتجاه، وتعنى القيادة بعملية تطوير الأهداف المشتركة بين القائد والجماعة، بينما الإدارة مشغولة بتعظيم أداء العمال (هاوس، 2001، ص 22). وقد لخص بينز (Bennis) الفرق بين القيادة والإدارة بقوله: الإدارة هي دفع الأشخاص

على القيام بما يجب القيام به، أما القيادة فهي تحفيز الرغبة عند الناس لعمل ما يجب القيام به، المديرون يأمرّون والقادة يتواصلون.

- **الأسلوب المتبع لتحقيق الهدف (The method used to achieve the goal):** يكمن الفرق بين الإدارة والقيادة في اختلاف الأساليب والممارسات التي يتبعها القائد أو المدير للوصول إلى الغايات والأهداف المنشودة، فالقائد يعتمد على استمالة الآخرين وإقناعهم بالوسائل السليمة من أجل التعاون في تحقيق الهدف، أما المدير فيعتمد على سلطته التي تخوله له الوظيفة التي يشغلها، لذلك تلقى تعليماته وقراراته في بعض الأحيان نوعاً من التذمر والمعارضة، في حين يستطيع القائد من خلال أسلوبه أن يحقق هدفه ببسر وسهولة (حريري، 1998، ص 53). لذا يمكن للفرد أن يكون مديراً دون أن يمتلك صفة القائد لاعتماده على سلطة المركز الإداري فقط في التأثير على رؤوسه أو افتقاده للجانب الإنساني العاطفي في التأثير، كما يمكن للفرد أن يكون قائداً دون أن يكون مديراً وذلك باكتسابه الطاعة والولاء والقبول لدى أفراد الجماعة من انتفاء صفة الرسمية عنه ليكون مديراً (طشطوش، 2008، ص 55).

- **القيادة فن والإدارة علم (Leadership is an art and management is a science):** تعد القيادة أقرب إلى الفن منها إلى العلم، فيقول أورد سليم (Ord Slim) القيادة بالروح، مركبة من الشخصية والبصيرة، إنها تطبيق في الفن، الإدارة بالعقل مسألة حسابات، إحصائيات، أساليب، مواعيد وروتين، إنها تطبيق في العلم، فالقيادة تقوم على الرؤية لما يمكن أن تكون عليه المؤسسة وتستلزم تشجيع التعاون وروح الفريق وتحفيز الأفراد وإقناعهم، وبالتالي تكون أقرب إلى الفن والعاطفة منها إلى العلم، أما الإدارة فتعتمد على قدرات ومهارات علمية كالتخطيط وإعداد الموازنات، الرقابة، واتخاذ القرارات فهي أقرب إلى العلم والعقل (مصطفى، 2000، ص 264). وعلى الرغم من الاختلاف بين القيادة والإدارة حسب رأي العلماء إلا أنّ ذلك لا يعني تقديم أحدهما على الآخر فكلاهما ضروريان ولا غنى لأي مؤسسة عنهما فوجود إدارة فقط يؤدي إلى الجمود وضعف مسايرة التقدم نظراً للتركيز على التفاصيل دون النظر إلى الصورة الكلية، إلى جانب تجنب المخاطرة والتركيز على التخصص والتمسك باللوائح والقوانين، وبالتالي تقليل معدلات الابتكار والتحديث وضعف القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية مما يؤثر سلباً في المخرجات، وبالتالي على الأداء والفاعلية، أما إذا توفر الجانب القيادي فقط دون الجانب الإداري فيصبح التركيز على الخطوط العريضة والصورة الشاملة دون الاهتمام بالتفاصيل، ويسود فقد الاكتراث بالمصادر المتاحة والميزانيات والتركيز على تفجير الطاقات دون التقيد بقواعد الرقابة أو استخدام أسلوب حل المشكلات مما يترتب عليه فرض التغيير دون مراعات للمخاطرة المحتملة (علي، 2001، ص 36)؛ وفي ذلك يرى جون كوتر Jhone Kootwr أن مؤسسات التعليم الجامعي الناجحة بحاجة إلى كل من القيادة الفعالة والإدارة الجيدة، فعملية الإدارة تشمل التخطيط ووضع الميزانية، التنظيم والتوظيف والرقابة وحل المشكلات، أي أن عملية الإدارة تقلل من الشكوك وتعمل على الاستقرار، وفي المقابل فإنّ عملية القيادة تشمل تحديد اتجاهات المؤسسة التعليمية الجامعية وحشد الموظفين للعمل مع الاتجاهات من خلال الاتصالات والتوظيف وحفز الموظفين للعمل من خلال التمكين

ومن خلال إشباع حاجاتهم الأساسية (harris and nelson, 2008, p 358)، مما تقدم طرحه يمكن إجمال أهم الاختلافات بين القيادة والإدارة بالقول بأن القيادة أعم وأكثر تأثيراً من الإدارة فالقيادة فعالة في الجوانب كلها (التأثير على العاملين، وكسب تأييدهم، إثارتهم لطرح الأفكار، حفز الإبداع، تشجيع التغيير Encouraging change، تشجيع الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية، تحقيق الأهداف Achieving the goals)؛ أما الإدارة فهي تعطي الأولوية للعمل، وللالتزام بتطبيق القوانين دون وجود احتساب حقيقي لأراء العاملين، ودون الاهتمام بتحفيزهم وإثارة أفكارهم من جهة أخرى، وعلى الرغم من وجود هذا الفرق بين القيادة والإدارة فلا إدارة بدون قيادة ولا قيادة من دون إدارة فهما متكاملان وضروريات لتحقيق الأهداف، فالإدارة هي العملية الديناميكية التي تمارس الوظائف الإدارية في اتجاه تحقيق الأهداف، وإن تلك الأهداف قد لا تتحقق بأقل وقت وجهد بدون قيادة تعمل على توضيح رؤية المؤسسة التعليمية الجامعية، فالموظف كلما كان أكثر دراية وعلماً بما سيقوم به وما هي الفائدة التي تعود كلما كان أكثر رضا من عمله وتفاانياً في القيام به، وعندما تتوضح خطط المؤسسة وأهدافها واستراتيجياتها فإن جميع الجهود تتوحد لتحقيق تلك الأهداف.

9-1- مصادر القيادة:

يجمع الباحثون والإداريون أمثال كانتر kanter وكوتر kooter ومارتن وبارتول (Bartol And Marton) وغيرهم الكثير على أنّ القادة يمتلكون القوة التي يمتلك ويخضع لها أفراد المؤسسة، والقوة لها وجه إيجابي إذا استعملت الاستعمال السليم الذي يخدم أهداف المؤسسة وأفرادها (زيارة، 2004، ص 273)، وحددت مصادر قوة القائد بخمسة مصادر أساسية يستند إليها القائد في التأثير على الآخرين وهي:

✓ **قوة الشرعية:** وهي القوة الممنوحة لمنصب ما كما هو محدد في التسلسل الهيكلي الإداري وفي السلطة الرسمية المعطاة لهذا المنصب، فالمدير الذي يمارس سلطة ويكلف المهام لمروسيه إنما يفعل ذلك من موقعه كرئيس، وما على مروسيه سوى طاعته لأنّ المؤسسة منحتة القوة الشرعية للتأثير عليهم، ومحاسبتهم، ومعاقبتهم، باختصار قوة الشرعية هي قوة المكتب وليست قوة الشخص (هاوس، 2001، ص 24).

✓ **قوة منح المكافأة:** تستند إلى إدراك الفرد المرووس بأنّ الامتثال لرغبات الرئيس سيؤدي إلى حصوله على عوائد إيجابية معنوية ومادية، أي من خلال سلطته في منح المكافآت الإيجابية في شكل مادي أو معنوي، فهي إذن تعد عاملاً مهماً في تحفيز المرووسين على العمل بنشاط من خلال منح هذه الحوافز من قبل القائد التي يعبر من خلالها عن تقديره واعترافه بأدائهم ويسعى كذلك إلى إشباع حاجاتهم، وبالتالي التأثير في اتجاهاتهم تأثيراً يساعد على تحقيق الهدف (العتيبي، 2005، ص 179).

✓ **القوة القسرية:** وهي مرتبطة بتوقعات الفرد من أن تقاعسه في تأدية واجباته أو غياب امتثاله لأوامر رئيسه سيعرضه إلى العقاب المادي أو المعنوي من قبل الرئيس، وهذه القوة هي الأشد لأنها تتجاوز الحرمان من الثواب (الحوافز المادية إلى فرض العقاب مثل: (تنزيل الدرجة، قطع أو خفض الراتب، الإيقاف عن العمل وغيرها ... (نجم، 2011، ص 39).

✓ **قوة الخبرة:** وهي قوة امتلاك معلومات أو خبرة الاختصاص في مجالات محددة من المعرفة كال تقنية والإدارة والتسيير وما شابه ذلك، فالخبرة التي تمكن صاحبها من اكتشاف أو اختراق مشكلة ما هي بحد ذاتها قوة نافذة تعزز من مكانة مالكيها، وتجعله صعب الاستبدال في بيئة عمله (هاوس، 2001، ص 24).

✓ **قوة المرجعية:** هي قوة التأثير على الآخرين نتيجة إعجاب هؤلاء الآخرين وتمسكهم بالشخص المعروف منهم بأنه المرجعية، فالرئيس الذي يتمسك به مرؤوسيه يعد مرجعاً لهم، وقوة المرجعية مستمدة عادة من جاذبية يتمتع بها القائد، فهو ذو شخصية مرنة يتعامل مع أشخاص ذوي أفكار وثقافات وشخصيات مختلفة، مدرراً اختلاف المرؤوسين في مشاعرهم ومشكلاتهم وكل هذا يجعل المرؤوسين يحترمونه (حريم، 2013، ص 189). أي مصدر قوة القائد نابعة من جاذبيته وسحره الخاص في قيادة مرؤوسيه مما يدفعهم للانصياع له، وعده مرجعاً لأفكارهم وتوجهاتهم وسلوكياتهم، مما سبق يتضح أن مصادر القوة منقسمة إلى قسمين: مصادر رسمية أساسها المركز الوظيفي للقائد ويندرج ضمنها القوة الشرعية، وقوة منح المكافأة، والقوة القسرية أي أنها مصادر إدارية، ومصادر غير رسمية: أساسها شخصية القائد وما يتمتع به من قدرات ومهارات وتتمثل بقوة الخبرة والقوة المرجعية أي إنها مصادر شخصية.

والمدير القائد: هو من يستطيع توظيف جميع المصادر بأسلوب قيادي يمكنه من التأثير في الآخرين، فعلى سبيل المثال قوة المكافأة يقدمها الشخص القيادي للمرؤوسين ليس كردة فعل لأدائه، فإن كان ذلك فهذا أسلوب المدير الذي يقدمها بحكم اللوائح والقوانين، أما القائد يقدمها إضافة لذلك على أنها تعبير عن استحقاقه لها بجدارته، وعلى أنه سيبقى محل ثقة المؤسسة التعليمية الجامعية، وبالتالي يوجه إليه رسالة تحفيزية مفادها لقد حصلت على إعجابنا بك، ولذا فنحن نتوقع منك المزيد.

وبعد أن تعرفنا على القيادة ننتقل للحديث عن الممارسات القيادية في تعريفها ومفهومها، أهميتها، أنواعها.

2- الممارسات القيادية في الجامعات السورية:

2-1- تعريف الممارسات القيادية:

تشكل الممارسات القيادية LEADING PRACTICES عنصراً مهماً في تطوير أداء العاملين في منظمات الأعمال وكذلك تطوير ذاتهم بما ينسجم مع الاستراتيجيات الحديثة في تنمية الموارد البشرية لتحسين أدائهم، وبالتالي تحسين أداء المؤسسة التعليمية الجامعية (السكرانة، 2010، ص 11)، وتتمثل تلك الممارسات في قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه داخل التنظيم الذي يقوده، إضافة إلى معرفة علاقة ذلك التنظيم بالمجتمع المحيط به وعلاقته بالموظفين، إذ إنه في ضوء تلك العلاقات تتحدد نشاطاته وممارساته القيادية بما يتلاءم مع تحقيق أهداف التنظيم، بما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم (كنعان، 2007، ص 33). وقد أورد علماء الإدارة عدة ممارسات قيادية كل منها يضيف عليها بعداً جديداً فالممارسات القيادية من وجهة نظر هيجان: هي قدرة عقلية أكثر منها ممارسة ذاتية، ولذلك عرفها بأنها قدرة عقلية على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة التعليمية الجامعية، كما أنها عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وهذه القدرة من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات الأفراد والجماعات والمؤسسات وإمكاناتها (هيجان، 1999، ص 8-9). وبذلك يتضح من هذا التعريف أن

الممارسات القيادية تقضي إلى الإبداع في مؤسسات التعليم الجامعي، وتزداد فعالية الممارسات القيادية بوجود البيئة الداعمة لها، لذلك عرفها جروان بأنها: مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة إدارية مناسبة يمكن أن ترقى بالعملية العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم، إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية (جروان، 2002، ص 22)، وإلى جانب البيئة التنظيمية هناك عامل آخر يحدد فعالية الممارسات القيادية في إنجاز المهام الإدارية ألا وهي درجة توفر تلك الممارسات ولذلك عرفها كنعان بأنها سلوكيات إيجابية من قبل العاملين في الأجهزة الإدارية تعبر عن ممارساتهم الميدانية، ومعايشتهم لأحداث ووقائع حقيقية تشير إلى قدراتهم على إنجاز المهام المكلفين بها بدرجات متفاوتة حسب توفر هذه الممارسات (كنعان، 2002، ص 305)، وتستدعي الممارسات القيادية توظيف القدرات العقلية والفكرية التي تتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والقدرة على تحقيقها، بما يؤدي إلى تكوين ترابطات واكتشاف علاقات أو أفكار أو أساليب عمل جديدة (الشمري، 2002، ص 1)؛ هذا التعريف يؤكد أن هناك علاقة بين الممارسات القيادية والريادة على مستوى المؤسسة التعليمية الجامعية فالريادة تتطلب وجود الممارسات القيادية لدى القائد والممارسات القيادية بدورها تقتضي استخدام القدرات العقلية المتمثلة في الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، تركيز الانتباه، قبول المخاطرة.

2-2- أهمية الممارسات القيادية في المؤسسات الجامعية:

ترجع أهمية الممارسات القيادية في المؤسسات الجامعية إلى أثرها في تطوير طرق وحلول للمشكلات القائمة وابتكارها بطريقة مبتكرة توفر الوقت والجهد والتكلفة، فضلاً عن حل المشكلات بطرق إبداعية (الشمري، 2002، ص 56). وفي المقابل النقص في الممارسات القيادية أو قلّة توافرها يمكن أن يحد من القدرة على اتخاذ قرار المواجهة في الزمان والمكان المناسبين، ومن ثم افتقاد فاعلية الممارسات القيادية في مواجهة المشكلات المعاصرة (كنعان، 2009، ص 58)، وبصفة عامة ترجع أهمية الممارسات القيادية إلى أثرها في: زيادة قدرة القائد الإداري على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب وحسن توقع المشكلات وفي الوقت نفسه المحافظة على دقة المعلومات وسريتها، مساعدة الإداريين الأكاديميين على تحقيق ذواتهم من خلال التميز والتفوق والقدرة على الاستجابة الواعية للتحديات المحدقة، بالبحث عن الأفكار والحلول المبتكرة والوسائل الذكية التي تخفف المعاناة وتسهم في تحسين الأوضاع (الكبيسي، 2004، ص 148).

ويوضح علاقي أهمية الممارسات القيادية في أنها تساعد المدير على تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج كما تساعد في تحفيز الأفراد ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية الجامعية، وتحقيق الفاعلية والتأثير لكل العناصر الإنتاجية، ومن خلالها يصبح التخطيط والتنظيم والرقابة ذات أثر في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية الجامعية، وبذلك تساعد المؤسسة التعليمية الجامعية في وضع تصور للمستقبل، ومن ثم تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه، وبذلك تكون المؤسسة التعليمية الجامعية أكثر قدرة على التعامل مع معطيات البيئة الخارجية التي تؤثر مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق الأهداف المرسومة (علاقي، 1998، ص 291-292). وتتمثل أهمية الممارسات القيادية في أثرها الكبير في قيادة العمل بأعلى درجة من الفاعلية والإبداع في أدائه واختصار الجهد

والوقت في إنجازه، فضلاً عن قيادة الأفراد. فقد ازدادت كتب الإدارة التي أفردت موضوعات خاصة عن إدارة الأفراد وفن التأثير فيهم، فلم يعد كافياً أن نلبي احتياجاتهم بل أن نعرف كيف نقودهم بنجاح، وكيف تؤثر في دوافعهم واتجاهاتهم، وكيف نوحّد أهدافهم وأهداف المؤسسة التعليمية الجامعية التي يعملون فيها، إلى أن نصل إلى المرحلة التي نستطيع أن نحقق فيها بما يسمى بالوازع الداخلي؛ أي التحول من الرقابة الإدارية إلى الرقابة الذاتية عند جميع العاملين، وهذا يقود المؤسسة التعليمية الجامعية من تقدم إلى آخر.

2-3- أنواع الممارسات القيادية في المؤسسات الجامعية:

يوجد اختلاف بين علماء الإدارة والممارسين لها في تحديد الممارسات القيادية الواجب توفرها في المستوى الإداري فقد حدد روبرت كاتز Robert Katz الممارسات القيادية الواجب توفرها عند المديرين في جميع المستويات القيادية الإدارية بثلاث ممارسات، وحسب رأي الكثير من الباحثين يعدّ تصنيف كاتز (Katz) التصنيف الرائد في هذا المجال، لأنه يضم كل الممارسات المشار إليها من قبل الكثير من علماء الإدارة الذين ضموا بعض الممارسات الجزئية التي جاءت في دراستهم، التي يمكن إدخالها تحت طائلة الممارسات القيادية الثلاث الأساسية (الإدراكية والفنية والإنسانية)، وإلى جانب تلك الممارسات، فقد أوردت عديداً من أدبيات القيادة الإدارية الممارسات الشخصية كنوع آخر للممارسات القيادية كتصنيف (كنعان، 1999)، و(السكرنة، 2010)، و(العجمي، 2008)، و(البناء، 2013)، وسنتناول تلك الممارسات بالتوضيح الآتي:

2-3-1- الممارسات الذهنية:

تعني قدرة القائد رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء من أجزاء المؤسسة، وقدرته على فهم علاقات الموظف بالمؤسسة وتصوره، وعلاقات المؤسسة بالمجتمع الذي تعمل في إطاره، كما تتمثل الممارسة الإدراكية في اتخاذ القرارات، والمحاكمة المنطقية وتحليل المشكلات، وإيجاد العلاقات بين المشكلات وأسبابها وحلولها (السكرنة، 2010، ص 43). ويلاحظ أنّ القادة الذين لديهم ممارسات إدراكية لديهم القدرة على إعطاء الأفكار المجردة، وفهم أفكار الآخرين من الرؤساء والزعماء والمروّسين، ولأهمية هذه الممارسات فهي الأكثر أهمية للمديرين في المستويات الإدارية العليا، بينما تقل أهميتها في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا (كنعان، 2007، ص 335-336). وينبثق عن الممارسات الذهنية، الممارسات الإدارية ويقصد بها قدرة القائد على فهم عمله، وتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وحاجات مروّسيه، ويتمثل هذا في قدرته على التخطيط الجيد، والتنظيم الأمثل للمؤسسة، واستغلال الطاقات البشرية، والقدرة على التوجيه السليم، واستخدام أفضل الأساليب التي تكفل تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية، وقدرته على الاتصالات واتخاذ القرارات الفعالة، وهذا النوع من الممارسات يمكن تنميته عن طريق الدراسة، والتدريب والممارسة الفعلية للأعمال الإدارية، واكتساب الخبرة، كما تتمثل الممارسات الإدارية في قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه داخل المؤسسة التي يقودها، إضافة إلى معرفة علاقتها بالمجتمع المحيط بها وعلاقتها بالموظفين، لأنه في ضوء تلك العلاقات تتحدد مهامه القيادية بما يتلاءم مع تحقيق أهداف المؤسسة وبما يكفل تحقيق متطلبات المروّسين وإشباع حاجاتهم، ويمكن التمييز بين عدة ممارسات فرعية منبثقة عن ممارسات الإدراكية للقادة وهي: (اتخاذ القرار، إدارة الوقت، إدارة الاجتماعات، إدارة التغيير، حل المشكلات، إدارة

الصراع (كنعان، 2002، ص 338). وبناء على ما سبق يُمكن القول إنّ الممارسات الإدراكية من الشروط الأساسية الواجب توافرها لدى القادة وتعد الخبرة والممارسة والتدريب من أكثر العوامل الداعمة لتطوير تلك الممارسات.

2-3-2- الممارسات الفنية:

يقصد بالممارسات الفنية، المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم، والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام في أداء العمل أداءً يكفل تحقيق الهدف (كنعان، 2002، ص 327)، ويرتبط هذا النوع من الممارسات بالتعامل مع الأشياء المادية والعمليات، وتشير هذه المهارة إلى المقدرة على استخدام الوسائل والأدوات والإجراءات، ولا سيما الخاصة منها بإنجاز العمل (الصرن، 2001، ص 4)، ومن الممارسات الفنية العامة للقائد التربوي الممارسة في التعبير عن حاجات العاملين، والتعرف على مظاهر الرضا في العمل، وتقدير كفاءة العاملين، وتوضيح الواجبات والوظائف، وتحليل البيانات والاستفادة من المعلومات، والتعرف على احتياجات النمو المهني (عبد الخالق وعلي، 2006، ص 99). يتضح من ذلك أن الممارسات الفنية تدخل في نطاق التخصص، وهي عامة مرتبطة بطبيعة العمل لكنها تختلف في أسلوب إدارة العمل وذلك وفق نوعيته، ومن أهم الخصائص المميزة للممارسة الفنية أهمها أكثر تحديداً من الممارسات الأخرى أي أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة في أثناء أدائه لعمله كما تتميز بالمعرفة الفنية اللازمة لإنجاز العمل، كما أنها مألوفة أكثر من غيرها لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص، وهي أسهل في اكتسابها وتمييزها من الممارسات الأخرى (الظاهر، 2010، ص 65).

كما أن القدرة الفنية والكفاءة الإدارية من المتطلبات الأساسية للقيادة الناجحة، كما توصلت إلى أن العلم والخبرة هما الأساس الذي يعطي للقائد حق توجيه الآخرين ويجعل المرؤوسين في موضع الوثاق في قيادته (حسين، 1999، ص 234). مما سبق يُمكن القول إنّ اختيار القادة على أساس فني لا يعني بالضرورة نجاح هذه القيادة في إدارة المشروعات ذات الطابع الفني؛ ذلك لأن توافر المهارة الفنية لدى القائد المتخصص ليس كافياً وحده لتمكينه من الإحاطة بكل النشاطات التي تجري داخل التنظيم، كما أن القائد الفني يمكن أن يرى أن زيادة الإنتاج، ولذلك فإنّ الممارسات ليست ضرورية للقيادة ولكنها بمفردها لا تؤدي إلى قيادة فعالة.

2-3-3- الممارسات الإنسانية:

تعني الممارسات الإنسانية قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب الفهم المتبادل بينه وبينهم، وذلك من خلال فهم احتياجاتهم والعمل على إشباعهم، والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في القرارات التي تؤثر عليهم والاتصال الفعال بهم، وتقديم الحوافز المناسبة لهم لرفع روحهم المعنوية وزيادة حماسهم للعمل (كنعان، 2007، ص 333). وإذا كانت الممارسة الفنية تعكس قدرة القائد على التعامل مع الأشياء، فإن الممارسة الإنسانية تعكس قدرته على التعامل مع الأفراد، ومن هنا يظهر أن اكتساب القائد للممارسات الإنسانية، أكثر صعوبة من اكتسابه للممارسات الفنية، وسبب ذلك أنّ ما يدخل في مجال العلاقات الإنسانية ربما أكثر تعقيداً وتغيراً وتنوعاً من المجالات الفنية، وأنّ التعامل مع الأفراد أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء، رغم ذلك فإنّ المديرين يرقون في الغالب على أساس

قدراتهم على إنجاز المهام الموكلة إليهم، وقدراتهم الفنية في مجال العمل، مع افتراض توافر الممارسات الإنسانية لديهم، ولكن هذا الافتراض غير صحيح، إذ إن أغلب مشاكل الإنتاجية الإدارية اليوم تعود كثيراً إلى نقص الممارسات الإنسانية في كل من المديرين والمديرات (korabik and ayman, 1989, p 30). ومن الدلائل التي تدل على توافر الممارسة الإنسانية لدى القائد: قدرته على التعامل مع الأفراد وما يتطلبه ذلك من قدرة على بناء علاقات طيبة مع الجميع سواء كانوا أعداء أم أصدقاء، وإدراكه الواعي لميول واتجاهات مرؤوسيه، وفهمه لمشاعرهم، وثقته فيهم وتقبله لاقتراحاتهم وانتقاداتهم البناءة، وإفساح المجال لهم لإظهار روحهم الابتكارية فيما يقومون به من أعمال وخلق الإحساس لديهم بالاطمئنان في العمل وإشباع حاجاتهم (كنعان، 2007، ص 335). لأن الممارسة الإنسانية تقتضي التعامل مع الأفراد فإنه من الصعب الكشف عن توافرها لدى القائد وفي هذا يقول كاتز Katez: "إن التثبيت من وجود هذه الممارسة لدى القائد بالرغم من كل الدلائل على ذلك ليس بالأمر السهل، ذلك لأن الممارسة تمثل جزءاً من سلوكه اليومي، بما يتضمنه من تصرفات في تعامله مع مرؤوسيه وزملائه"، وقد أثبتت التطبيقات العملية في مجال العلوم الإدارية أن الممارسات الإنسانية تعد من الممارسات الضرورية المهمة لنجاح القادة في قيادة التنظيمات الحديثة، وتحقيق أهدافها؛ ففي دراسة مسحية أجريت على (150) مديراً في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا بغرض معرفة أهم الممارسات المطلوبة للمدير في أداء عمله، أشارت النتائج إلى أن ممارسة فهم الآخرين قد احتلت المرتبة الأولى في الأهمية لدى هؤلاء المديرين من بين ست عشرة ممارسة (guirdham, 2005, p 134).

إن تحقيق النجاح في أي منظمة يتطلب توفر مجموعة من الخصائص الإنسانية في شخصية القائد أو الرئيس ومن أبرز هذه الخصائص ما يلي:

-وجود هدف ورؤية لدى القائد يستطيع نقلها إلى جميع المستويات الإدارية بدءاً من المستوى الأدنى وحتى المستوى الأعلى للتنظيم.

-أن يكون لدى القائد الأساليب اللازمة لإدارة فريق العمل وجعل أعضاء الفريق يعملون باتجاه واحد.

-أن يكون هناك نظام فعال للاتصالات مع أعضاء فريق العمل ومع المؤسسة التعليمية الجامعية كلها، يجري من خلاله تقديم المعلومات باستمرار للموظفين، وتقديم التغذية العكسية لهم.

-أن يكون لدى القائد الحماس والرغبة للعمل، وينقل هذا الإحساس لأعضاء الفريق.

-أن يكون لدى القائد إيمان وثقة بالنجاح في أي عمل يؤديه وأن ينقل ذلك إلى مرؤوسيه.

-أن يكون هناك التزام وولاء لأي عمل يقوم به القائد (Markline, 1997, p 1-2)، وينبثق عن الممارسات الإنسانية خمس ممارسات فرعية هي: ممارسات الاتصال -تكوين العلاقات مع الآخرين -بناء فريق العمل-تقدير الآخرين -الإقناع (كنعان، 2002، ص 338).

2-4- بعض الممارسات القيادية في المؤسسات الجامعية:

2-4-1- تخطيط الموارد البشرية planning of human resource:

يقوم المديرون بالتخطيط لمتطلبات المؤسسة من الموارد البشرية؛ كما يخططون بخصوص أي موارد أخرى، ويحاول هؤلاء المديرون العمل على ضمان أن لديهم الأعداد المناسبة من الأشخاص العاملين

في المكان المناسب لتنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة (كشواي، 2006، ص23)، ويعرف تخطيط الموارد البشرية:

-بأنه محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة ؛ وهي الفترة التي يغطيها التخطيط وهي في العادة سنة ؛ يعني أساسا تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة التصرف فيها أما إذا كانت النتيجة هي وجود عجز فإنه يجب توفيره ؛ ويعرف على أنه عبارة عن نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا (الأفراد الموجودين فعلا) وخارجيا هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم مع الوظائف المتاحة والتي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة (حسونة ، 2011 ، ص49) وهو جملة من القرارات الهادفة إلى تبيان وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات وعلاقتها بالإستراتيجيات والسياسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في جانب يكشف تخطيط الموارد البشرية وضعية الموارد البشرية الحالية وإمكانية تصويب الخلل في تشغيلها إن أظهر التخطيط ذلك ومن جانب آخر يقوم التخطيط على التنبؤ بالموارد البشرية بغرض تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وشروط استخدامها خلال فترة زمنية فعلية واختيار أفضل الطرق لتوفير هذه الاحتياجات (بربر ، 2008 ، ص92) وهو عملية تنبؤ المنظمة بالطلب على مواردها البشرية وتحليل عرض هذه الموارد (p60 ، 2005 ، Denisi & Griffen) في حين يراه (Grrr & Plunkett ، 2007 ، p122) أنه أحد المدخلات المهمة في عملية التخطيط الاستراتيجي، ويتم بانسجام وتناسق معها، وهو نقطة التحول من الإدارة التقليدية للموارد البشرية إلى إدارتها استراتيجياً، لا سيما أن عملية التخطيط لا تؤدي نتائجها إن لم تكن مقرونة بجهود داعمة من إدارة الموارد البشرية.

ويساهم التخطيط للموارد البشرية في تحقيق مجموعة من المنافع للمنظمة منها إظهار الفائض أو العجز في القدرات والمهارات التي قد تتيح الفرص امام المنظمة لتوسيع أعمالها أو تثليص نشاطاتها، وكذلك توزيع وتخصيص الموارد البشرية على نشاطات المنظمة، وضبط تكاليفها، وبناء القاعدة الأساسية لخطط وإستراتيجيات الموارد البشرية الأخرى كالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتطوير والتعويض (Torrington , Hall & Taylor , 2008 , p50).

أهمية تخطيط الموارد البشرية:

-يساعد المنظمة على توقع احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث العدد والنوع قبل وقت كاف وبالتالي فهو يكشف لها إذا كان سيقابلها نقص أو زيادة من اليد العاملة في الفترة التي يجري التخطيط لها بالتالي يساعد في تخفيض التكلفة (ماهر، 2001، ص67).

-إعداد خطة الموارد البشرية لفترة فعلية، فيساعد المنظمة على إعداد الموازنة التقديرية للرواتب والأجور فيها، فخطة الموارد البشرية الموضوعة لفترة تفيد في معرفة وتحديد المبالغ اللازم توفيرها في الميزانية لدفع الرواتب مستقبلاً، ولا شك فيه أن تحديد الرواتب والأجور على ضوء ناتج تخطيط الموارد البشرية قد يضطر المنظمة في بعض الأحيان إلى إعادة النظر في تقدير حجم الموارد البشرية خاصة في حالة وجود اعتمادات مالية غير كافية لمواجهة التزاماتها.

-يساعد على وضع الارتباكات الفجائية إلى حد ما على التعرف بمواطن العجز والفائض في القوة العاملة ويهيئ هذا اتخاذ التدابير اللازمة مثل النقل والترقية والتدريب.

-يساعد في التخلص من الفائض وسد العجز وبالتالي في ترشيد استخدام الموارد البشرية وتخفيض التكلفة الخاصة بالموارد البشرية.

-يساعد على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين ويتضمن ذلك أنشطة التدريب والنقل والترقية لهم.

-تزويد المنظمة بالمعلومات الخاصة عن الموارد البشرية والمناصب الشاغرة وعلى معرفة مخزونها من الكفاءات في كل وقت.

-كشف احتياجاته الفجائية والتعرف على عرض وطلب العمالة.

-تزويد المؤسسة بالعمال ذوي الكفاءة اللازمة كلما تطلب الأمر ذلك.

-ترشيد استخدام الموارد البشرية وتقليل تكلفتها بالقيام بمختلف الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية توظيف وترقية وتكوين.

-يساهم التخطيط للموارد البشرية في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية كالاختيار والتدريب والتحفيز (الذيب، 2007، ص91).

أهداف تخطيط الموارد البشرية:

- 1-يساعد على تحديد وتخطيط احتياجات المنظمة المستقبلية من حيث الكم والنوع من الموارد البشرية.
- 2-يساهم في زيادة العائد من استثمارات المنظمة ويخفض التكلفة عن طريق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية.
- 3-يساهم على تهيئة المنظمة لمواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
- 4-يظهر نقاط القوة والضعف في نوعية وأداء العاملين مما يؤثر في النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية كالتدريب والتطوير.
- 5-متطلب أساسي للتعيين كما هو للتطوير والتدريب.
- 6-يساعد المنظمة في تنفيذ خططها وإنجاز برامجها وفق مخطط مدروس يهدف إلى تحقيق أهدافها.
- 7-يساعد المنظمة في استيعاب التطورات التكنولوجية (كشواي، 2006، ص26-28).

2-4-2- الاتصال الإداري:

تعد من الممارسات الأساسية في شتى مجالات الحياة وخاصة في مجال العمل الإداري؛ نظراً لطبيعة المهام التي يؤديها الإداري الأكاديمي فهو يحتاج لممارسة الاتصال في معظم سلوكياته كإعلان القرارات والخطط، وتوضيح رؤية المؤسسة التعليمية الجامعية ورسالتها، وعند عقد الاجتماعات، وعند التفاوض مع المرؤوسين وإقناعهم وتوجيههم ... وما إلى هناك من مسؤوليات يتوقف نجاحها على مهارة الإداري الأكاديمي في عملية الاتصال (تحدثاً وإصغاء وكتابة)، إنّ نجاح الإنسان في حياته الشخصية يعتمد بالدرجة الأولى على مهاراته في الاتصال، لذلك يمكن القول إنّ النجاح في ممارسة الاتصال هو الطريق لاكتساب باقي الممارسات والنجاح فيها، وقد ذكر كل من لوكلا وكينز لر Locker And Kienzler أنّ بقاء أي منظمة وقدرتها على الاستمرار في

القيام بأنشطتها، والنجاح في تحقيق أهدافها يعتمد بالدرجة الأولى على وجود نظام اتصال فعال فيها (Locker And Kienzler, 2008).

1-تعريف الاتصال: كلمة اتصال في اللغة معناها التعبير والتفاعل من خلال الرموز لتحقيق هدف معين، وهذه الكلمة مشتقة من الأصل اللاتيني Communis بمعنى المشاركة وتكوين العلاقة أو بمعنى الشائع أو المؤلف، وأي من تلك المفاهيم يوضح أن الاتصال عملية تتضمن المشاركة أو التفاهم حول موضوع ما لتحقيق هدف معين (عبد الله، 2006، ص 5). والاتصال في اللغة العربية مشتق من مصدر الفعل "وصل" الذي يعني الصلة وبلوغ الهدف (دليلو، 2003، ص 15).

- إن جميع ما سبق من تعريفات وضحت مفهوم الاتصال عامةً، لكن ماذا عن الاتصال في الإدارة؟
- هل هو مجرد وسيلة نقل المعلومات أم أنه أشمل من ذلك؟
- فيما يلي توضيح بأهم التعريفات التي وضحت الاتصال الإداري.

2-4-1- تعريف الاتصال الإداري Management Communication:

هناك عدة تعريفات توضح معنى الاتصال الإداري أهمها ما يلي:

-تعريف جامعة لندن: عملية ثقافية تعتمد على مشاركة المعلومات الخاصة بالمؤسسة التعليمية الجامعية داخلها وخارجها، وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم، ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، كما أن الاتصال عملية هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري (حسان والعجمي، 2007، ص 273).

-تعريف قاموس الإدارة العامة: نقل المعلومات بين الموظفين ورؤسائهم على مختلف الاتجاهات والمستويات الإدارية في المؤسسة التعليمية الجامعية (قوي، 2010، ص 31). يؤكد هذا التعريف أهمية الاتصال في المؤسسات التعليمية.

تعريف عرقوب: ذلك النشاط الإنساني المنطوق أو المكتوب الذي يجري داخل المؤسسة، على المستوى الفردي والجماعي، ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين وهو إما اتصال رسمي (صاعد – هابط – أفقي) أو غير رسمي (دليلو، 2003، ص 15). يشير هذا التعريف إلى أن الاتصال في المؤسسة قد يكون فردياً (شخصياً) يضم شخصين أو جماعياً يضم عدداً كبيراً من الأفراد، وقد يتخذ طابع الرسمية أو يظهر بين العاملين وذلك بحكم طبيعة الاتصال (نشاط إنساني). ونظراً إلى أن العامل الأساسي الذي يجعل الاتصالات الإدارية تختلف عن أنواع الاتصالات الأخرى هو أن نجاحها أو فشلها يؤثر في إنتاجية المؤسسة التعليمية الجامعية، كان لا بد من توضيح أهمية الاتصال في إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

2-4-2- أهمية الاتصال في الإدارة:

إن نجاح الإنسان في عمله يعتمد على (85%) من براعته الاتصالية و(15%) فقط تعتمد على المهارات العملية أو المهنية المتخصصة، وفي مجال العمل الإداري تعد كفاءة الاتصالات التي يبرزها المدير هي السر وراء النجاح في تحقيق الأهداف، وتمثل الاتصالات جزءاً كبيراً من أعمال المدير اليومية، ويقدر

بعض الخبراء أنها تستهلك ما بين (75 - 95%) من وقت الإداريين الأكاديميين. وتعود أهمية الاتصال في بيئة العمل إلى أثرها في:

- التنسيق بين عمل الأقسام والإدارات المختلفة، وضمان تدفق العمل بانتظام بين التقسيمات الإدارية المختلفة.
- مساعدة الإداري الأكاديمي على توجيه العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية الجامعية من خلال توجيه سلوكياتهم، توجيهها يضمن ألا يتعارض هذا السلوك مع الأهداف التنظيمية على الأقل (النمر، 2006، ص 376).
- تكوين آراء واتجاهات ووجهات نظر ومعتقدات الأفراد نحو مؤسساتهم، وحفزهم نحو العمل المنتج، وخلق الدوافع لديهم للعمل بروح الفريق (Robbins, 2003, p 53).
- نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة بما يسهم في اتخاذ القرارات الإدارية. www.passia.org/seminars/com.
- توطيد العلاقة بين المؤسسة التعليمية الجامعية والعاملين فيها، مما يؤدي إلى كسب تأييدهم للمنظمة والحد من الشائعات (حريم، 2013، ص 17).
- تسهيل عملية تبادل المعلومات وتنسيق المهام وتوزيعها بين مختلف الوحدات الفرعية للتنظيم مما يؤدي إلى تخفيف ضغوط العمل لدى المرؤوسين التي قد تنتج عن التداخل في الوظائف والمهام (Moorhead and griffin, 2004, p 234).

2-4-3- عناصر عملية الاتصال:

تتمثل عناصر عملية الاتصال بما يلي:

- المرسل: هو الشخص الذي لديه الرغبة أو الحاجة لإيصال فكرة أو مفهوم للآخرين.
- المستقبل: هو الشخص أو المجموعة المستهدفة من عملية الاتصال.
- الترميز: يعني استخدام الرموز التي تعبر عن المعاني والكلمات المطلوب إرسالها للمستقبل.
- الرسالة: هي نتيجة الترميز التي تأخذ شكلاً لفظياً أو غير لفظي أو لغة مكتوبة.
- القناة: وهي الوسيلة التي يجري من خلالها نقل الرسالة كأن تكون محادثة شفوية، مكالمات هاتفية، بريد إلكتروني، النشرات، المذكرات، التقارير، إشارات غير لفظية.
- فك الرموز أي تفسير المستقبل للرسالة وفهمها.
- الأثر: وهي ردود الفعل التي تظهر على المستقبل نتيجة تلقيه للرسالة، وردود الفعل تحدد مدى فهم الرسالة وإدراكها (keyton, 2011, p 13).

2-4-4- أنواع الاتصال:

يمكننا التمييز بين نوعين رئيسيين من أنواع الاتصال هما اللفظي وغير اللفظي:

- الاتصال اللفظي (Verbal Communication): وهو الاتصال الذي يعتمد على استخدام الألفاظ وسيلة لنقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل وينقسم بدوره إلى الاتصال الشفهي والاتصال الكتابي (عبد الرحمن، 2004، ص 15).

1- الاتصال الشفهي (Oral Communication): يجري من خلاله تبادل الحديث والمعلومات بين مصدر الرسالة ومستقبلها شفهيًا، ويعدُّ أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار، وأكثرها سهولة ويسراً وصراحة، وهو أكثر فعالية من أشكال الاتصال الأخرى، فإنه طريق ذو اتجاهين لتبادل الرأي ويسمح لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر مستقبلها ومواقفه واتجاهاته واستجاباته، كما يوفر الاتصال المباشر فرصة فهم مضمون الرسالة من خلال السماح بطرح الأسئلة ومناقشة تعبيرات وجه مستقبل الرسالة وانفعالاته كلها لكي نحدد ما إذا كنا نقلنا المعنى المقصود من فقره (عبد الباقي، 2001، ص 969-270). ويؤخذ عليه أنه يعرض المعلومات للتحريف وصعوبة التوثيق، ومع ذلك يعد الاتصال الشفهي من أكثر الأنواع ملائمة للموضوعات المعقدة والمثيرة للجدل، كما أنه أقرب أنواع الاتصالات للأفراد، وأكثرها فائدة لصالح العمل (النمر، 2002، ص 382). مما سبق يُمكن القول إنَّ الكثير من التعليمات والمهام التي يصدرها الرؤساء تجري شفهيًا، وأن المديرين يفضلون الاتصالات الهاتفية والاجتماعات على غيرها، ونظراً لأهمية الاتصال الشفوي وكثرة استخدامه.

2- الاتصال الكتابي (Written Communication): يجري الاتصال الكتابي بين المرسل والمرسل إليه بواسطة الكلام المكتوب مثل الرسائل والتقارير والمذكرات أو عبر الفاكس أو البرقيات أو عبر شبكة المعلومات العالمية الانترنت أو رسالة قصيرة على الهاتف النقال، وهذا الأسلوب يعدُّ من متطلبات المؤسسات التعليمية كبيرة الحجم، وذات الاتساع في التنظيم والمستويات الهرمية (أبو سمرة، 2009، ص 83). ويتميز الاتصال الكتابي بعدة مزايا منها أنه:

- يمكن الاحتفاظ بالكلام المكتوب حتى يكون مرجعاً عند ضرورة.

- يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف بدرجة أكبر من الأسلوب الشفوي.

- يعدُّ هذا الأسلوب وسيلة اقتصادية في وقت الإدارة والتكلفة المالية والجهد المبذول.

- يعطي وقتاً كافياً للمستقبل للتمحيص والتدقيق ومحاولة الفهم (عساف وصالح، 2004، ص 76).

أما عيوب الاتصال الكتابي فهي تتمثل في: البطء في نقل مضمون الاتصال في حال غياب استخدام التكنولوجيا، وكذلك يستغرق وقتاً في عملية الإعداد والصياغة، وأيضاً فلا يتبادر إلى ذهن المستقبل إلا المعنى الذي يتفق وطبيعة ثقافته ودراسته وخبرته في العمل (العميان، 2005، ص 2444-245). ولكي يحقق الاتصال الكتابي أهدافه فلا بد من مراعاة خمسة شروط للرسالة المكتوبة وهي أن تكون: كاملة، مختصرة، واضحة، صحيحة، ولطيفة www.passia.org/seminars/com.

- الاتصال غير اللفظي (Non – Verbal Communication): وهو الاتصال الذي يجري دون كلمات منطوقة أو مكتوبة وإنما عن طريق إيماءات وتعبيرات الوجه والمظهر العام أو حركات الجسد (جوب ولامبيرت، 2010، ص 21). ويؤدي هذا الاتصال أثراً مهماً في تواصلنا وعلاقتنا مع الناس، ولمعرفة مدى تأثير لغة الجسد

في الانطباع الذي يبنيه الناس عنا فقد تم عمل دراسة في ولاية بنسلفانيا في الولايات المتحدة وكانت النتائج مذهلة، فقد تبين أن (55%) من الانطباع يؤخذ من حركات الجسم وإيماءاته و(38%) من الانطباع يؤخذ من نبرة الصوت و(7%) فقط من الكلام الذي نقوله، وهذا يعني أن (93%) ما نقوله لا يخرج من فمنا وإنما من لغة جسدنا www.knowmyself.com . وتعدُّ لغة الجسد عن صورة صادقة للحياة النفسية، فنظراً لقصور الكلمة عن التعبير عما نود إيصاله للآخر نجد أنفسنا مجبرين على الاستعانة بأعضاء جسمنا كتعبيرات الوجه والتحديق بالعين أو تحريك الرأس أو تدعيم الأفكار بحركات اليدين، فإذا كان بالإمكان انتقاء الكلمات المناسبة لإظهار غير ما نود التصريح به فعلاً، وبالتالي مخادعة المستقبل بالتواصل اللفظي، فإن الأمر غير ذلك عند استخدام التعبير الجسدي في التواصل لكوننا لا نستطيع أن نظهر على تعبير الوجه غير ما نضمرة، وهناك عدد من أعضاء الجسم التي تتدخل في عملية التواصل غير اللفظي، ويمكن أن تعمل معاً أو مستقلة وهي: العين وحركاتها، والوجه وتعبيراته وتقسيماته، اليدين وحركاتهما، الصمت مع غياب الحركة، نبرة الصوت، الإصغاء، كل هذه تساعد على التواصل، وقد تدعم التواصل اللفظي نفسه (علي، 2009، ص 28-29)، وقد ذكر بينيز (Benes) سبعة نصائح للغة الجسد الجذابة وهي:

- الوجه: جعل الوجه حافلاً بالتعبيرات والابتسامة عادة دائمة.
- الإيماءات: التعبير ولكن دون إفراط، وجعل الأصابع مغلقة عند الإيماء واليدين أسفل مستوى الذقن، وتجنب ثني الذراع أو تشبيك القدمين.
- حركة الرأس: استخدام الإيماء بالرأس ثلاث مرات عند التكلم، وإمالة الرأس عند الإصغاء، وجعل الذقن لأعلى باستمرار.
- الاتصال بالعين: المحافظة على الاتصال بالعين مع الآخرين بالقدر الذي يشعر الجميع بالارتياح، فذلك يكسب مصداقية أكبر.
- وضع الجسم: الميل للأمام في أثناء الاستماع والانتصاب في أثناء الحديث.
- المساحة الشخصية: الوقوف على مسافة من الطرف الآخر يشعر بالارتياح، وإذا تحرك للخلف فيجب وقف الخطو مرة ثانية للأمام.
- المحاكاة: القيام بمحاكاة لغة جسد الآخرين بطريقة رقيقة وخفيفة (بينيز وآخرون، 2009، ص 379).

2-4-2-5- معوقات الاتصال الإداري:

يقصد بمعوقات الاتصال المؤثرات كلها التي تعيق وتؤخر وصول المعلومات للمستقبل أو تؤدي إلى تحريفها أو تزيفها أو التقليل من أهميتها فتحول دون الوصول إلى الهدف من الاتصال، ويمكن تصنيفها إلى معوقات تنظيمية ومعوقات شخصية وأخرى بيئية وهي:

✓ **المعوقات التنظيمية:** وهي المعوقات التي تظهر نتيجة لطبيعة تنظيم المؤسسة التعليمية الجامعية، وسياساتها وأهدافها وأساليب العمل التي تستخدمها لإنجاز المهام والواجبات، ولما كان الهيكل التنظيمي لأي منظمة يحدد الاختصاصات والمسؤوليات أمام العاملين، ويوضح خطوط السلطة والمستويات التنظيمية، ويعين مدى مركزية اتخاذ القرارات، ومستوى العلاقات الرسمية بين أفراد التنظيم، وأسلوب تدفق المعلومات والبيانات،

فإنَّ فعالية الاتصال الإداري تتوقف على مدى مرونة الهياكل التنظيمية وتحديثها، وفيما يلي توضيح لأهم المعوقات التنظيمية التي تحول دون تحقيق فعالية الاتصال الإداري:

- غياب وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة، ويحدد الاختصاصات والصلاحيات، وغياب وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المؤسسة التعليمية الجامعية تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال (فرج، 2009، ص 178). كما يؤثر تعدد المستويات الإدارية واتساع نطاقها في وصول المعلومات بطريقة غير صحيحة وأثبتت دراسة أجريت حول (100) مؤسسة عن فقدان المعلومات في عملية الاتصال وقد وجد بأنها اختزلت بنسبة (30%) عند انتقالها من مكتب رئيس العمل إلى العاملين، وتزداد المشكلة أكثر بزيادة التشتت الجغرافي لفروع المؤسسة التعليمية الجامعية (العلاق، 2009، ص 155).

- التخصص: وهو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم من معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين (فرج، 2009، ص 178).

- فقد وضوح سياسة الاتصال مما يترتب عليه تبني بعض القادة الإداريين سياسات خاطئة تجاه عملية الاتصال، مما يؤدي إلى نتائج عكسية على المؤسسة، فغياب وجود سياسة واضحة لدى المؤسسة التعليمية الجامعية تعبر عن خللها عن رؤيتها لأهمية الاتصالات وأثرها في تحقيق المهام التنظيمية والأهداف المرغوبة، وكذلك غياب تحديد قنوات الاتصال وأساليبه، مما يعوق من الاتصال؛ ويساعد ذلك في تكوين اتجاهات أكثر سلبية لدى العاملين وقياداتها تجاه الاتصال، كما يترتب على ذلك تشويه في المعلومات أو مبالغة في تدفق المعلومات بصورة تفوق قدرة المستقبل على استيعابها، أو الإقلال من الاتصالات بصورة تؤثر في حجب المعلومات وقلة تدفقها (اتويجري، 2004، ص 127-128). مما سبق يُمكن القول إن غياب اقتناع الإداريين بأهمية الاتصالات وأثرها الكبير في إنجاز المهام، بل وعدم حث العاملين على الاتصال والعمل على تضيق قنوات الاتصال، يعد من أولى المعوقات وأكثرها تأثيراً على فعالية الاتصال.

- افتقاد إدارة المعلومات: تتوقف فعالية العمل الإداري واتخاذ القرارات على كمية البيانات ونوعيتها، لذا فإن المؤسسات الإدارية المعاصرة في أشد الحاجة إلى وجود وحدة تنظيمية لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط ورسم السياسات، وقياس اتجاهات الرأي العام، ومعرفة اتجاهات العاملين واحتياجاتهم والمشكلات التي تواجههم (العميان، 2005، ص 235).

- نطاق الإشراف: ويقصد به مقدار السلطة الممنوحة للقائد، فيتأثر أساليب الاتصالات وطرقها باتساع نطاق الإشراف أو ضيقه، فعند اتساع نطاق الإشراف وزيادته، يشعر المسؤول عن قسمه بأن سلطته اتسعت، وأن جميع أفراد قسمه مسؤولون عن تنفيذ أوامره، وهذا ما قد يدفعه إلى تنفيذ أوامره دون مناقشة مما يقلص من معدلات اتصاله بمرؤوسيه (قوته ودياب، 2002، ص 98).

- تعدد مسؤوليات المدير: فنتيجة زيادة حجم العمل باضطراب وشعور المدير بضعف القدرة على إنجاز العمل في الوقت المحدد، فإنه يقلص من عمليات الاتصال لتوفير الوقت الذي يستغرقه في إنجاز العمل (قوته ودياب، 2002، ص 98).

✓ **معوقات شخصية:** تتعلق بالمرسل والمستقبل ومن بين هذه المعوقات:

-تضارب الإطار المرجعي بين المرسل والمستقبل بسبب اختلاف الشخصية والاتجاهات والميول والخلفية العلمية والخبرة.

-الإدراك الانتقائي من قبل المستقبل، فالمستقبل غالباً يميل إلى قراءة ما يتوافق مع قيمه واعتقاداته واتجاهاته أو سماعه وإهمال أي معلومات تتضارب أو تتعارض مع هذه القيم والاتجاهات.

-الاختلاف في المركز بين المرسل والمستقبل، فالمرؤوس يميل غالباً إلى ترك الصراحة وتشويه الحقائق بشأن العمل لئلا يغضب رئيسه، وهكذا فالتغذية الراجعة من المرؤوسين محدودة جداً وغير دقيقة.

-مصادقية المرسل وتشير إلى مدى ثقة المستقبل بالمرسل وأعماله وأقواله، ويؤثر مدى هذه الثقة والمصادقية على نظرة المستقبل واستجابته لأقوال المرسل وأفكاره.

-ضغط الوقت؛ فمثلاً لا يتسع وقت المدير/الرئيس للاتصال مع كل شخص، فيلجأ المرؤوس إلى اختصار الطريق والاتصال مباشرة بمستوى إداري أعلى متجاوزاً رئيسه المباشر، وهذا يؤدي إلى بعض الصعوبات وسوء الفهم والنزاع، كما يؤدي ضيق الوقت إلى تحريف المعلومات المتبادلة ويعزى ضيق الوقت إلى اللجوء إلى تقصير قنوات الاتصال الرسمية كأن يصدر المدير أمراً شفوياً لأحد الموظفين لإنجاز عمل معين بحجة انتهاء فترة الدوام، ومن ثم لا يسجل هذا الأمر في السجلات الرسمية لتحديد من خلاله المسؤوليات، إضافة إلى أن الموظف بسبب ضيق الوقت قد ينفذ هذا الأمر تنفيذاً لم يكن أصلاً في ذهن المدير (حريم، 2006، ص 287).

-كثافة المعلومات غالباً ما تكون محيرة وغير واضحة، مما ينتج عنه غياب فهم أو بالأحرى فهم خاطئ للرسالة.
-استخدام مصطلحات تخصصية (فنية): فإن أغلب الناس لا يستطيعون فهم المصطلحات التخصصية لذا يجب تجنب هذه المصطلحات عند الاتصال معهم واستخدام لغة سهلة الفهم (سلام، 2007، ص 46).

-الإدراك : يتأثر المرسل بعامل التعليم والخبرة والمصلحة والقيم الشخصية في أثناء إعداد الرسالة، وكذلك الأمر بالنسبة للمستقبل فيفسر الرسالة من وجهة نظرة ومن منطلق ما يراه هو، فإذا قام المدير على سبيل المثال بإجراء تعديل في إجراءات العمل اليومية بهدف زيادة الإنتاجية فهذا يعدّ عاملاً إيجابياً من وجهة نظره، بينما قد يفسر أحد العاملين هذا على أنه شيء سلبي لما يترتب عليه من تغيير غير مألوف وجهد إضافي، وللتغلب على مشاكل الإدراك لا بد من التعرف على أساليب تفكير الطرف المستقبل وكيف يفسر ويفهم حتى يمكن إعداد الرسالة بالطريقة المناسبة له (زايد، 2008، ص 3).

-يشكل غياب تطابق الرسالة اللفظية مع غير اللفظية أحد معوقات الاتصال، وعلى الرغم من أهمية الاتصال اللفظي إلا أن التعبيرات غير اللفظية أكثر قدرة على توصيل الاتجاهات والمشاعر بل إنها أكثر ثباتاً في الذاكرة لأنها ترى بالعين أو الحواس الأخرى حيث وفيها أعضاء الجسم، العين، الأيدي، حركة الأرجل، تعبير الوجه (سلام، 2007، ص 26). مما سبق يُمكن القول إنّ الاختلاف في الاتجاهات والقيم والميول والإدراك، أمر طبيعي وموجود دائماً، إذ يختلف أفراد التنظيم في مؤهلاتهم العلمية وخلفياتهم الثقافية والاجتماعية ... وهنا تكمن قدرة القائد في إيصال الرسالة دون أن يكون هناك تأثير سلبي لتلك العوامل.

✓ **المعوقات البيئية:** ويقصد بها المشكلات أو أي شيء يمكن أن يعوق الاتصال سواء حصلت على المرسل أو على عملية الإرسال أو على المستقبل وتحد من فاعلية الاتصال التي ترجع إلى جملة العوامل الموجودة في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، ومنها درجة الحرارة وسوء التهوية ووجود الضوضاء، المسافة البعيدة، كل ذلك يمكن أن يساعد في إعاقة الاتصال الفعال، كما أنّ الحيز المكاني الضيق وبالأخص في الدوائر الحكومية يعرقل الاتصال الفعال ويؤدي للتوتر (فرج، 2009، ص 178).

2-4-2-6- أساليب التغلب على معوقات الاتصال الإداري:

هناك نقطة جوهرية تعد دعامة أساسية لإنجاح العملية الاتصالية داخل مؤسسات التعليم الجامعي، وتتمثل هذه الدعامة أساساً في ضرورة تحسين أسلوب إيجاد علاقات بين العاملين ورؤسائهم وجهاً لوجه في مختلف مستويات منظمات العمل، ولتحقيق الهدف من الاتصال يجب مراعاة الأمور السابق ذكرها عند الحديث عن الاتصال بنوعيه اللفظي وغير اللفظي، وإلى جانب الأخذ بالحسبان التوصيات التي قدمتها الجمعية الأمريكية للإدارة (AMA) لتحسين مهارات الإداري الأكاديمي الاتصالية والمتمثلة بالآتي: أن يكون الإداري الأكاديمي مباشراً وأن يقول ما يعنيه بوضوح، أن يكون المدير مهذباً عندما يعطي توجيهاً أو أمراً وأيضاً يكون حازماً، اختيار الوقت المناسب لإجراء الاتصال المرتقب، تأكد المدير من توفر المعلومات المطلوبة كلها قبل أن يشرع في صياغة عباراته، أن يتقن الإداري الأكاديمي استخدام نبرات الصوت ولغة الجسد، أن يكون الإداري الأكاديمي على دراية كاملة بالمستمعين، أن يكون الإداري الأكاديمي قادراً على الإنصات، أن يدرك الإداري الأكاديمي أنه قد لا يستطيع تذكر بعض أفكاره لاحقاً، لذا عليه أن يسجل أفكاره حسبما ترد إلى خاطره، أن يتصف الإداري الأكاديمي بالإيجابية فيركز على الحلول بدلاً من المشكلات ويبيدي رغبته الجادة في تنفيذ ما يقترحه من حلول وتحمل مسؤولية ذلك . www.management.principles.com.

2-4-3- قيادة فريق العمل Team Leadership Skill:

يعد العمل ضمن فريق أحد الأركان الأساسية في نجاح المؤسسة، فهو يعمل على التنسيق بين الأقسام لا سيما أنه لا يمكن لأي قسم أن يكون مسؤولاً بمفرده عن أداء الوحدة بكاملها، كما أنّ بناء العلاقات طريقة حديثة للتنظيم لذلك فإنّ استخدام العمل ضمن فريق بنجاح يسهل الإدارة والقيادة، ويحسن التواصل بطريقة جيدة، كما يوفر الوقت على المعنيين كلها، إضافة إلى ذلك فالعمل ضمن فريق يشتمل على معنى تحفيزي، فقد أثبت نفسه مورداً تعليمياً أساسياً في تطوير المؤسسة وفي التدريب الداخلي، ومن جهة أخرى فقد اكتشف المدربون على الإبداع أن عمل الفريق هو أداة ابتكار مدهشة لا سيما أنه يمكن ممارسة الابتكار في مختلف مجالات عمل الفريق ؛ فوجود فريق للعمل يزيد من مستوى التيقظ ويستحدث أساليب تفكير جديدة، غالباً ما تكون الأفكار المستحدثة عبارة عن تآلف غريب بين فكرتين أو أكثر من الأفكار القديمة، وبالتالي يمكن لأشخاص مختلفين من خلفيات مختلفة أن يخرجوا بفكرة جديدة، ما كان ليتوصل إليها أي من أعضاء الفريق دون عمل الفريق كامله، وبالتالي فإنه لا جدوى من التساؤل عما إذا كان العمل ضمن فريق مثمراً أم لا، ذلك أنّه لم يعد موضع شك فالهدف هو معرفة كيفية قيادة فريق العمل بطريق مثمرة (نورمي، 1996، ص 5). إذاً فريق العمل ذو أهمية كبيرة في تحقيق

فعالية المؤسسة التعليمية الجامعية وتطويرها، ولكي تتحقق الفائدة وجب أن نعرّف بأساسيات إدارة فريق العمل التي سيتم توضيحها.

2-3-4-1- تعريف فريق العمل:

هناك عديد من التعريفات التي توضح ماهية فريق العمل في المؤسسة الجامعية، وسنقتصر على ذكر أهم هذه التعريفات وأكثرها إيضاحاً للمصطلح كالتالي:

-تعريف فرنسيس ويونغ Francis&Young: مجموعة تتكون من أشخاص ملتزمين بتحقيق أهداف مشتركة، يحسنون العمل معاً ويستمتعون به، ويتوصلون معاً إلى نتائج عالية الجودة (luca & tarricone, 2001, p 3).

-تعريف السكارنة: كيان حي يتألف من مجموعة من الأعضاء والأفراد كل له عمل، يعملون معاً لتحقيق مهمة معينة وإنجاز أهداف مشتركة، وكل فرد مستعد للتنازل عن قدر من استقلاليته الذاتية في سبيل تحقيق هذه المهمة وتلك الأهداف (السكارنة، 2010، ص 244).

-تعريف سكاتري Scarnati: عملية تعاونية تسمح للناس العاديين بتحقيق نتائج غير عادية (Scarnati, 2001, p 5).

-تعريف هاريس Harris: مجموعة عمل أو وحدة لديها هدف مشترك من خلاله تطور العلاقات المتبادلة بين أعضاء المجموعة لتحقيق الأهداف أو المهام المشتركة (Harris, 2002, p 23).

يتضح من التعريفات السابقة أنّ:

-الهدف من فريق العمل هو تحقيق هدف أو إنجاز مهمة.

-فريق العمل هو من أفضل الأساليب التي تتيح الفرصة للإبداع في تحقيق الأهداف بنتائج عالية الجودة من خلال إتاحة الفرصة لأعضاء الفريق بتبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم.

-أهم ما في فريق العمل أنه يحفز الإبداع لدى الأفراد العاديين أو الذين لم تتح لهم الفرص لبدءوا، وذلك من خلال وجودهم في مكان واحد، ولأجل إنجاز مهام مشتركة.

2-3-4-2- أساسيات إدارة فريق العمل:

لعل من أهم وظائف الإداري الأكاديمي هو تشكيل فريق العمل القادر على تحقيق المهمة التي وضع لها، نظراً لما لهذا الفريق من تأثير كبير على عمليات الفريق والأداء، لذلك عند اختيار أعضاء الفريق لا بد من مراعاة:

- **الحجم المناسب لفريق العمل:** يتراوح العدد المثالي لأعضاء فرق العمل في المؤسسات الجامعية عادة ما بين ثلاثة إلى ثمانية أفراد وفي بعض الأحيان يصل العدد إلى عشرة أفراد، مع ملاحظة أنّ أي زيادة في العدد عن الحد المعقول قد يؤدي إلى تخفيض الوقت المتاح لكل عضو للمشاركة الفعالة في نشاط الفريق، والمناقشات في أثناء الاجتماعات المتعددة، كذلك فإنّ أي نقص في العدد سوف يكون من شأنه الإقلال من فعالية الفريق وكفاءته، لانخفاض الأفكار وقلتها والرؤى المختلفة المطلوبة للنجاح في أداء المهمة (السديري، 2010، ص 32). يمكن القول بأنه لا يمكن بأي حال من الأحوال بناء فريق فعال إذا كان هذا الفريق سيضم عدداً كبيراً من الأعضاء فكلما زاد عدد أعضاء الفريق كلما قل التعاون وقلت الفعالية والفائدة وبالتالي الإخفاق في تحقيق الهدف الذي من أجله شكّل الفريق.

- **الخبرات المطلوبة:** إنّ تجربة فريق العمل في المؤسسة الجامعية تقوم على مبدأ الاستفادة من تميز الآخرين عن بعضهم، وتتطلب تلاؤم الأفكار وتكامل الأعضاء فيما بينهم، ليتكون فريق العمل من أشخاص مؤهلين مختلفين في خلفيتهم الثقافية والمهنية، وأصحاب اختصاصات متنوعة، إذ لا معنى لتشكيل فريق عمل إذ كان غالبية الأعضاء أو جلهم يملكون نفس الخبرات.
 - **درجة الانسجام المطلوبة:** إن انسجام أعضاء الفريق أمر مطلوب عامة، غير أنّ الانسجام الكامل والفوري لأعضاء الفريق قد يكون مؤشراً على وجود خلفيات متعددة تسمح بأن يكون القرار الصادر قراراً بمستوى عال من الجودة، وغيابه قد يؤدي إلى ما يسمى "بالفكر الجماعي السلبي" وهي ظاهرة تطلق على فرق العمل والمجموعات التي تفكر بطريقة واحدة وباتجاه واحد لأنها لا تتميز بوجهات نظر مختلفة، مما يقلل من أهمية الابتكار لدى الأعضاء.
 - **مواصفات الأعضاء الملائمين للانضمام إلى فريق العمل:** إضافة إلى المؤهلات التقنية والعلمية، والمهارات الشخصية، توجد عديد من الخصائص التي ينبغي توافرها في أعضاء فريق العمل، وتشمل:
 - روح العمل الجماعي وروح المبادرة.
 - الحرص على الأهداف العليا للمؤسسة، وليس على الأهداف الشخصية.
 - مهارات الاتصال وأهمها المقدرة على الاستماع والفهم والتواصل مع الآخرين.
 - المرونة والانفتاح مع المقدرة على التحليل. وتعقياً على ما سبق يُمكن القول إنّ روح العمل الجماعي لا يلاحظ إلا من خلال العمل، كما أنه يعتمد على إيمان العضو بأهمية المهمة التي وجد لإنجازها، وبالتالي فهو ميزة يصعب التأكد من مدى توافرها عند انتقاء الأعضاء، لأن الإنسان قد يجهل طبيعة ذاته فقد يقول شخص ما لدي روح العمل الجماعي، لكن الموقف يثبت عكس ذلك، والعكس صحيح، لذا علينا أولاً أن نحرص على انتقاء الأشخاص المعروفين بولائهم وحرصهم على تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية الجامعية، فهذا تنبؤ قوي بإمكانية اندماجهم الإيجابي مع الآخرين (حسن، 2000، ص 124).
- إلى جانب تلك الخصائص وضع جونسون Johnson قائمة بالسمات الأساسية المطلوبة للعمل الجماعي وهي:
- تقديم العون وتلقيه والمساعدة المرتبطة بكل من المهمة المحددة والقضايا الشخصية الخاصة بأعضاء الفريق.
 - تبادل المصادر والمعلومات.
 - تقديم ردود الفعل بشأن المهام المحددة وتلقي التغذية الراجعة بشأن سلوكيات أعضاء الفريق.
 - تحدي منطق بعضهم الآخر؛ تشجيع بعضهم الآخر على التأثير في سلوك وتفكير بعضهم الآخر.
 - استخدام المهارات الشخصية والاجتماعية لتعزيز العمل بروح الفريق الواحد.
 - وعي أعضاء الفريق بأنّ السلوك السلبي يؤثر على إنتاجية العمل وعلى النجاح العام للمشروع.
 - قدرة أعضاء الفريق على حل النزاعات والتعامل مع القضايا والعواطف والمشاعر، له تأثير كبير على نجاح الفريق.
 - تشجيع أعضاء الفريق لبعضهم الآخر وإظهار التعاطف مع بعضهم الآخر (Johnson, 1999, p 12).

• **مراعاة التنوع في خصائص أعضاء الفريق:** فالتنوع في خصائص الفريق يؤثر تأثيراً كبيراً على عمل الفريق، وتوصلت الدراسة التي قام بها باريك وآخرون Baric & Others (1998) إلى أن المتغيرات الشخصية كالانبساط والاستقرار العاطفي كانت من صفات الفرق ذات الأداء العالي (Frederic, 2010, p 33). وغالباً ما يحتاج الفريق إلى التنوع في ثلاثة مجالات هي:

- المجال الوظيفي: الأشخاص من تخصصات مختلفة سيكون لهم وجهات نظر مختلفة.
 - العمر: فالموظفون الأصغر سناً ينقلون تجارب الحياة المختلفة التي يعيشونها إلى مكان العمل ولا سيما فيما يتعلق بالتكنولوجيا.
 - الجنس: فالذكور يعملون بطريقة هرمية (في حال كان فريقاً كبيراً) ويواجهون مشكلاتهم بطريقة فعالة ولديهم القدرة على حلها، وفي المقابل فإنّ الإناث يميلون للعمل بطرق مختلفة
- www.business managementdaily.com.

2-4-3-3- دواعي الحاجة إلى بناء فريق العمل:

- يوجد عثرات ومشكلات وصعوبات في المؤسسة الجامعية وجب علينا الأخذ بمنهجية فريق العمل، ويمكن ذكر أهم المشكلات وفق الآتي:
- ارتفاع مستوى الهدر في مدخلات موارد المؤسسة ومخرجاتها.
 - ازدياد الشكاوى والتذمر بين أفراد المؤسسة، مع التركيز على الأهداف الجزئية والفردية.
 - مظاهر الصراع والعداء بين أفراد المؤسسة.
 - غياب وضوح المهام والعلاقات.
 - فقد فهم القرارات الإدارية واستيعابها أو غياب تنفيذها تنفيذاً مناسباً.
 - ضعف الولاء والالتزام، وظهور بوادر اللامبالاة بين الأفراد.
 - المعارضة في حال جرى تغيير في إجراءات العمل أو أدخلت التقنيات الجديدة (السديري، 2010، ص 14).

بالتالي يُمكن القول إنّ تشكيل فريق العمل يمكن أن يكون العلاج والحل الفعال لأكثر الأمور تأثيراً على الأداء كانهخفاض الدافعية، وعدم الرضا الوظيفي، وحدوث الصراعات بين الأفراد، كما أنه يبعث على توحيد الرؤى والأهداف في حال حدوث فجوات واختلافات واضحة بين الجماعات غير الرسمية والجماعات الرسمية التي تؤثر تأثيراً كبيراً في الكيان التنظيمي للجامعة.

2-4-3-4- مهام أعضاء فرق العمل:

تتمثل مهام في مجموعة من الواجبات التي تخدم غرضاً معيناً وتوزع وتوضح على أعضاء الفريق في بداية كل اجتماع وقد حددت كما يلي:

- **مسؤوليات المشرف:** يقوم المشرف بمهام كثيرة فهو يقوم بنقل المعرفة والمعلومات والمهارات لأفراد الفريق بتقنيات مدروس، وتفسير وتطبيق السياسات ومحددات العمل والتعليمات، إضافة إلى تعليم أعضاء الفريق كيفية إدارة المهمة بفاعلية وتقييم النتائج، وإنشاء قنوات الاتصال بينهم، وهذا يساعد على تكوين

المناخ العام للفريق، وتشجيع الانضباط الذاتي لدى الأعضاء، وتشجيعهم على القيام ببعض المخاطر، كما يعمل المشرف على توجيه اتجاهات الفريق وتشكيلها نحو إيجاد ثقافة مشتركة توحد الفريق.

- **مسؤوليات مقرر الفريق:** هو تسجيل وقائع الاجتماعات وإصدار نسخة أصلية من التقرير لتوزيعها على أعضاء الفريق لتركز هذه الوقائع على مواضيع النقاش والنقاط العامة المثارة، ومناقشات الفريق والمهام الموكلة، إضافة إلى تدوين الأشخاص المسؤولين عن إنجاز المهمات.
- **مسؤوليات العضو في الفريق:** تتمثل في التحضير قبل الاجتماع، وحضور الاجتماعات المقررة في مواعيدها، والمشاركة في النقاش وعرض الاقتراحات، وإتمام المهام الموكلة إليه من قبل فريق العمل، والعمل على عرض بعض أفكاره لحل مشاكل الفريق في حال حدوثها، والقيام بمهام الموجه والمراقب عند الحاجة (حمادات، 2007، ص 106).

2-4-3-5- مهام قائد فريق العمل:

يؤدي الإداري الأكاديمي الفريق أدواراً عدة تتمثل بالآتي:

-توضيح الأهداف والغايات المشتركة، فيأخذ قائد الفريق وقتاً كافياً لتوضيح أهداف أداء الفريق، وكيف أنّ الفريق يسهم في نجاح المؤسسة التعليمية الجامعية، مع الأخذ بالحسبان أنّ الأهداف والظروف تتغير بمرور الوقت، لذا على القائد أن يجعل أهدافه متفقة مع أهداف الفريق، وتوضيح أثر كل عضو في تحقيق الهدف المشترك على أن يكون ذلك بعبارات محددة وليس في العموميات الغامضة، على سبيل المثال: "نحن نعمل في ضوء الجداول الزمنية الضيقة جداً، فأنت عليك أن تكون مسؤولاً عن التنسيق العام للمشروع لذلك سوف تحدد الجدول الزمني لكل مشروع، أما أنت فمسؤول عن طبع الكتيبات ..أود منكم أن تعملوا معاً.

* إعطاء الفرصة لكل عضو من أعضاء الفريق المشاركين لشرح المشكلة كما يراها.

* وضع قواعد أساسية واضحة لدرجة أن الأعضاء يمكن أن يقولوا كلمتهم دون مقاطعة أو سخرية أو تهديد من أحد.

*تشجيع الأعضاء على حل مشاكل أنفسهم، وفي حل ضعف تمكنهم من حلها، فإنه من المهم أن يتمكنوا من الاعتماد على الإداري الأكاديمي لتدريبهم من خلال إطار حل المشاكل التي تسمح لهم ببناء مهارات حل النزاعات في المستقبل.

- إعطاء الفرصة لأعضاء الفريق للتفاعل في الاجتماعات من خلال تشجيعهم أن يطلبوا مساعدة بعضهم بعضاً ويقدموها لبعضهم بعضاً دون تدخل القائد، ويتحقق ذلك التآزر عندما يشعر أعضاء الفريق بالارتياح عند طرح أفكارهم واقتراحاتهم التي تبنى على الإبداع من أعضاء الفريق الآخرين، وهذا يتطلب التعاون لا المنافسة، كما يتطلب غياب الهيمنة من قبل القائد الذي يؤثر في تحقيق التآزر الحقيقي.

-توفير قدر من المرونة لأعضاء الفريق بشأن كيفية تحقيق المهام المكلفين بها وذلك من خلال تشجيع اقتراحاتهم حول التغييرات التي يقومون بها، وكيف يفعلونها استناداً إلى خبراتهم المباشرة واليومية لما يعمل وكيف يعمل، وكيف يمكن أن تعمل على نحو أفضل (Elizabeth, 2007, p 103).

- لا يُسمح لهيمنة بعض أعضاء الفريق على الآخرين وإنما تشجيع الأعضاء على تقاسم الفكرة من خلال المهارة في إدارة المناقشة ويشارك الجميع، فمثلاً يستطيع القائد من خلال همز لطيف إشراك الأعضاء قليلي المشاركة كأن يقول قائد الفريق لأحد الأعضاء: ما هي فكرتك عن آخر مجموعة من التغييرات التي قطعناها على أنفسنا؟
- تشجيع العمل الجماعي من خلال جعله واحداً من المعايير المهمة عند قياس معدلات الأداء السنوي.
- إشراك الأعضاء والفرق في تحديد الأهداف والأولويات والمواعيد النهائية والعمليات قدر الإمكان.
- توفير التغذية المرتدة للأفراد وللفرق بأكملها، كما يجب عقد مساهلة لكل عضو من أعضاء الفريق.
- التأكد من أن الأفراد لديهم الأدوات والمعلومات والموارد التي يحتاجونها لإنجاز هذه المهمة.
- التواصل في كثير من الأحيان حول الرؤى والأهداف المشتركة، فالعمل نحو رؤية مشتركة يساعد على الحفاظ على فرق قوية.
- تذكير أعضاء المجموعة بانتظام حول الأهداف المشتركة والغرض من تشكيل الفريق.
- وضع نظام للمكافأة في المؤسسة التعليمية الجامعية وتعريف الأعضاء به.
- تخصيص بعض الوقت لبعض المرح مع الفريق من خلال (حضور الاحتفالات الفصلية، لقاء الفريق في الهواء الطلق، وضع أنشطة لا علاقة لها بأداء العمل، الذهاب خارج الموقع ليوم واحد والانخراط في تمارين بناء الفريق ومناقشات لإنشاء فريق أقوى (gaines & Wilson, 2005, p 45).
- تعزيز البيئة الإيجابية الداعمة للفريق، التي تشجع الفريق على تحقيق الأهداف من خلال توفير قدر من المرونة للتكيف مع بيئات العمل لتحقيق الأهداف من خلال التعاون والتكافل الاجتماعي بدلاً من الفردية والأهداف التنافسية (luca & tarricone, 2001, p 44).
- على القائد أن يكون واعياً بالمشاكل الشخصية التي يمكن أن تحدث بين أعضاء الفريق، وأن يعرف كيفية حلها عند ظهورها، من أجل ذلك على القائد أن يعرف كيفية التصرف مع كل فرد من الأعضاء كل على حدة ومع الفريق كله؛ ما يعني أن لديه معرفة جيدة بطريقة عمل الفرق (alain, 2003, p 79).
- يجب أن يكون القائد قادراً على التكيف مع الوضع السائد بكل مجموعة -لأنها نظام حي- هي فريدة من نوعها بسبب اختلاف الأعضاء والمهمة، كما أن معظم المجموعات لها تاريخ وماض يحدد التوقعات بشأن سلوك القائد معها (Harris & Nelson, 2008, p 317).
- مما سبق يُمكن القول إن قيادة فريق العمل تتطلب من القائد أن يكون على دراية تامة بجميع أمور الفريق، إلى جانب تحفيزه لأعضاء الفريق وإدارة الاجتماعات، ولعل أهم سمة لقائد الفريق هي تمتعه بقدر كبير من المرونة والقدرة على التعامل مع الظروف المتوقعة وغير المتوقعة كلها.

2-4-3-6- أنواع فرق العمل:

عندما تشعر المؤسسة التعليمية الجامعية بالحاجة إلى تشكيل فرق عمل، فإن أول مشكلة تواجهها هي تحديد نوع الفرق التي تريد تشكيلها، وهناك أنواع مختلفة من الفرق يخدم كل منها هدفاً محدداً، ولكل منها خصائصه المميزة:

***فرق المهام الكبيرة (فرق عمل الإدارة العليا) (Big Task Team):** تقوم هذه الفرق بتحديد الفرص المتاحة للمنظمة وتقدير احتياجاتها، وتقوم بوضع الإطار الفلسفي العام وتحدد السياسات والاتجاهات العامة، ثم تضع

الأهداف وخطط العمل التنفيذية وتحدد الموارد اللازمة لتحقيقها، ثم تقوم بمتابعة التقدم المحقق وقياسه وكتابة التقارير المتعلقة بالأداء، كذلك يقع على عاتقها تحديد المواعيد النهائية لتحقيق الأهداف، إضافةً إلى ما سبق غالباً ما يكون من أعضائها ممثلون للمستويات الإدارية المختلفة، وتحتاج إلى اجتماعات مطولة لأوقات زمنية طويلة.

*** فرق المهام المحددة (Specific Task Teams):** ويتراوح عدد أفرادها بين خمسة إلى ثمانية أعضاء، ويعتمد الانضمام إليها وفقاً لمعيار الخبرة، تحتاج إلى عدة اجتماعات مطولة لأوقات زمنية طويلة.

*** دوائر الجودة (quality circuits):** يتشكل أعضاء دوائر الجودة من وحدة وظيفية واحدة ويعملون سوياً لتحسين مستوى الجودة أو الإنتاجية أو الخدمات، ويمكن العمل بها تطوعياً وليس لها أي سلطة تنفيذية حيث يقع عبء التنفيذ على الإدارة التي تُسهم إسهاماً محدوداً في توجيهها.

*** الفرق الموجهة ذاتياً (self-directed teams):** يتشكل أعضاؤها من وحدة وظيفية واحدة ويكونون مسؤولين عن أداء مهمة متكاملة، ويدرب أعضاء هذه الفرق على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء بتنفيذ المهمة، على أن يتولى الفريق فيما بعد تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة لأعضائه، وهنا تكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق وتتخذ القرارات بمشاركة الجميع، وتتمثل مهمة أعضاء الفريق بتحديد الأهداف ومراجعة الأعمال وقياس مستوى الأداء والتنسيق مع الإدارات الأخرى، كما يتولى الفريق الإجراءات التأديبية والجزائية داخلياً.

*** فرق الإدارة الذاتية (self-management teams):** تعمل فرق الإدارة الذاتية بمستويات مختلفة من السلطة وبدون مدير مرئي، تتعاقد مع الإدارة لاطلاعها بمسؤولياتها إضافة لقيامها بالمهام المحددة التي تشمل التخطيط والتوجيه والرقابة، تتعلم وتشارك في الوظائف التي غالباً ما يؤديها المديرون، أما اجتماعاتها فهي أسبوعية، وهذه الفرق تصمم وتنفذ التدريب اللازم لأعضائها، وهي تعين وتوجه أعضائها الجدد وتوجيههم وتحدد مستويات الأداء وتقيسه وتقدم إفادة مرتدة عنه، وتكون مسؤولة عن تحديد الموازنة المطلوبة وحل المشكلات التي تواجهها أثناء التنفيذ (Mackin, 1994, p5). مما سبق يُمكن القول إنّ شكل الفريق إنما يحدده طبيعة الهدف المطلوب تحقيقه أو المهمة المطلوب إنجازها، كما تؤثر الثقافة التنظيمية للمؤسسة والنمط القيادي تأثيراً مهماً في اختيار نوع الفريق فمثلاً فرق المهام المحددة هي أكثر استخداماً في المؤسسات التي يغلب عليها الصفة الهيكلية التقليدية، بينما تكثر فرق العمل الموجهة ذاتياً في المؤسسات التي تتبنى مشاركة الموظفين وتفويضهم بدرجة كبيرة، بينما فرق الإدارة الذاتية هي التي تتشكل في المؤسسات ذات الهيكل التنظيمي اللامركزي.

والآن لنستعرض مراحل تطور فرق العمل وأثر القائد في كل مرحلة من المراحل:

2-4-3-7- مراحل تطور فرق العمل وأثر القائد في كل مرحلة:

يمر فريق العمل بخمس مراحل وفي كل مرحلة يكون للقائد أثر متناسب مع طبيعة المرحلة، وهذه المراحل هي:

❖ **مرحلة التشكيل (Formation Phase):** قد لا يدرك الأعضاء في بعض الفرق عند تشكيلها الهدف من

الفريق، ولكن فيما بعد يعرف كل فرد ما يمكن أن يسهم به في تحقيق الهدف، وفي هذه المرحلة تسود مشاعر من الإثارة والترقب والخوف والشك والقلق حول المهمة المقبلة وربما التفاؤل والكبرياء، ومن السلوكيات

الشائعة في هذه المرحلة:

- تحديد المهمة وكيفية إنجازها.
 - تحديد السلوكيات المقبولة للفريق، وكيفية حل المشاكل داخل الفريق.
 - مناقشة مشكلات ليست ذات صلة بالمهمة، صعوبة تحديد المشكلات ذات الصلة.
 - الشكاوى حول التنظيم والعوائق المرتبطة بالمهمة (Kennedy & Nilson, 2008, p 12).
- مما سبق يُمكن القول إنَّ حاجة أعضاء فريق العمل عند تشكيكه إلى المعلومات بصورة أساسية من أجل فهم طبيعة المهمة، وتوضيح سبب تشكيل فريق العمل، ومعرفة لماذا جمعوا بهذا الشكل، فالسلوك القيادي المطلوب هنا هو سلوك إرشادي وتوجيهي يزود أعضاء الفريق بالمعلومات الضرورية كلها لابتداء العمل؛ ويقوم القائد في هذه المرحلة بنشر الوعي حول أهمية المهمة الموكلة إلى أعضاء الفريق، وكيفية الإنجاز الصحيح الذي يخدم المؤسسة الجامعية وأهدافها ورؤيتها.

❖ **مرحلة النزاع (Stage Of Conflict):** قد يحدث صراع بين الأعضاء على زعامة الفريق، ويسود شعور من قلة الرضا وينعكس هذا الشعور من خلال التعليقات المهمة لأعضاء الفريق، كما قد يسود هذه المرحلة مقاومة المهمة والأساليب المتبعة فيها والتي تختلف عن تلك الشائعة لدى كل عضو في الفريق، كما قد يلاحظ تقلبات حادة في اتجاهات الأعضاء حول المهمة وفرص النجاح في إنجازها، لذلك تتميز هذه المرحلة بتأكيد الذات الفردية، وغياب الراحة والتفاوض، ولكن تؤسس هذه المرحلة للتفاعلات الفعالة للفريق في المراحل المقبلة، أما السلوكيات الشائعة في هذه المرحلة فهي الجدل بين أعضاء الفريق حتى عندما يتفق على القضية المطروحة، واتخاذ المواقف الدفاعية والمنافسة، وكذلك وضع أهداف غير واقعية، والتعبير عن الاهتمام بالعمل (Kennedy & Nilson, 2008, p 13).

مما سبق يُمكن القول إنَّ هذه المرحلة طبيعية في عديد من فرق العمل ولا بد من تجاوزها إلى مرحلة أرقى وأنضج، لذلك ينبغي على القائد في هذه المرحلة ألا يعمل على كبت النزاع، لأنَّ كبته دون معرفة أسبابه يكون بمنزلة تجاهله وإهمال آثاره، ففي هذه المرحلة يمكن للقائد أن يدعم الجانب الإيجابي للنزاع من خلال شحذ الأفكار واستخراج الآراء، والبحث عن قوانين وأعراف خاصة بالفريق تناسبه دون تعارض مع قوانين المؤسسة الجامعية. وينبغي أيضاً أن يدرك قادة الفرق في المؤسسة الجامعية أنَّ بعض النزاعات أمر طبيعي وضروري لإنتاج حلول مبتكرة للمشاكل، وأنَّ تشجيع التواصل الهادف بين أعضاء الفريق كاف ويؤدي إلى التعاون.

❖ **مرحلة وضع النماذج (الاستقرار) "Modeling Phase "Stability":** في هذه المرحلة يبدأ الفريق بإعادة التركيز على المهمة أو الهدف ويعمل على تنمية العمل بروح الفريق، لذلك تكون القيادة مشتركة بين أعضاء الفريق، وتعالج المشاكل بطريقة تشاركية دون سيطرة أحد الأعضاء، ومن مظاهر هذه المرحلة القدرة على تقبل الانتقادات البناءة، وقبول العضوية للفريق، أما السلوكيات الشائعة لهذه المرحلة فتتمثل في وجود محاولات لتحقيق الانسجام بين أعضاء الفريق عن طريق تجنب الصراعات، وكذلك إظهار المزيد من الود وتبادل المشاكل الشخصية، ومناقشة ديناميكية الفريق، إضافة إلى تماسك الفريق ووحدة الأهداف، والعمل على وضع قواعد الفريق والاتفاق على نظم الاجتماعات وقوانينها وطرق اتخاذ القرارات (Kennedy & Nilson, 2008, 14).

مما سبق يُمكن القول إنه في هذه المرحلة يبدأ الإداري الأكاديمي بالتخفيف من تدخله بعمل الفريق، ويسعى إلى أن يطور الفريق نفسه ليصبح لاحقاً مستقلاً في عمله، وهذا لا يحدث إلا بعد أن يطمئن القائد إلى أن الأعضاء قد اتفقوا على معظم قواعد عملهم، وأن النزاعات الموجودة هي نزاعات هادفة ترمي إلى تطوير الأفكار وشحذها، وليس إلى النزاعات الشخصية أو النفسية.

❖ **مرحلة الأداء (Performance Stage):** تتميز هذه المرحلة بمعنويات عالية داخل الفريق، والولاء للفريق، وتحديد الهوية من خلال اختيارهم شعار للفريق أو اسمه، والمشاركة على قدم المساواة بين أعضاء الفريق، كما يحدث فهم أفضل لنقاط القوة والضعف لدى الآخرين، وفي هذه المرحلة يكون لدى الفريق القدرة على منع حدوث المشاكل داخل الفريق وأيضاً القدرة على الاستمرار في العمل في حال حدوثها، واستخدام الخلاف البناء وسيلة لحل المشاكل والآراء المتضاربة (Kennedy & Nilson, 2008, p 12-15). وفي هذه المرحلة يتضاءل أثر القائد؛ فيقوم بتفويض الكثير من الأمور إلى الفريق نفسه الذي يعمل بشبه استقلالية، ويعتمد على أفكار أعضائه ويتعلم من أخطائه، وهنا يتغير عمل القائد من كونه منظماً ومتدخلاً إلى كونه مرشداً استشارياً (حسين، 2004، ص 9).

❖ **مرحلة التوقف (Stop Phase):** بعد الانتهاء من تحقيق الأهداف الكامنة وراء تشكيل فريق العمل، ويمكن لأعضاء الفريق العودة لفرق أخرى للقيام بالعمل في مجالات أخرى وقد لا يتقابلوا كفريق عمل مرة أخرى WWW.VESENIOR.COM إضافة إلى ما سبق يُمكن القول إن للقائد أثر أيضاً في مرحلة التوقف؛ إذ لا بد أن يعمل القائد على مكافأة الفريق (مادياً ومعنوياً)، وهذا إلى جانب كونه اعترافاً وتقديراً لجهودهم وتعاونهم، فهو ضروري جداً في نشر الوعي بأهمية العمل ضمن فريق، كما يخلق الدافعية المتكررة لدى هؤلاء الأعضاء بالعمل ضمن فريق في المراحل المقبلة. وبناءً على ما سبق يجب على القائد أن يلم بهذه المراحل.

2-4-3-8- معوقات بناء الفريق:

تتمثل أبرز معوقات بناء الفريق في المؤسسات بما يلي:

1) المعوقات التنظيمية: تتمثل بما يلي:

▪ **المعوقات الثقافية (Cultural Obstacles):** ثقافة المناخ التنظيمي قد يطغى عليها ثقافة الفردية والتنافس والتركيز على الإنجاز الشخصي ويكون الحديث عن فرق العمل كمفهوم حديث سطحي بعيداً كل البعد عن الإلمام بفوائد المفهوم أو وجود الدافع للعمل به، فإيمان القادة والمديرين (صناع القرارات) لفرق العمل كأسلوب إداري يؤدي إلى اعتقادهم بأهميتها وهذا الاعتقاد يخلق الدافع للبحث بجدية عن الفوائد والمنافع ومن ثم تحدّد الاحتياجات التي يمكن تحقيقها من خلال فرق العمل المختلفة، وعلى العكس من ذلك فإنّ افتقار القادة والمديرين لهذا الأمر يوجد ثقافة تنظيمية تمنع العمل على شكل فرق عمل.

▪ **التركيز على إنجاز العمل (Focus on getting work done):** بمعنى التركيز على قبول الوظيفة كما هي والقيام بمهامها بغض النظر عن العلاقات والمشاعر والحاجات الإنسانية للأفراد انطلاقاً من قاعدة

"أستطيع أن أعمل" فتنجز الأعمال الموكلة للأفراد إما جماعياً أو فردياً ويصرف النظر عن كل ما من شأنه تحقيق البناء الفعال لفرق العمل.

■ **ضعف التفكير الاستراتيجي (Weak strategic thinking):** يؤدي التفكير الاستراتيجي إلى التمييز بين السبب والنتيجة بما يساعد على تحديد المشاكل التي تواجهها المؤسسة التعليمية الجامعية والأسباب الرئيسية لها، كما يحقق الحصول على أفكار وحلول جديدة بعيدة عن الطرق التقليدية في أداء الأعمال، وكذلك ترك الخوض في الجانب التنفيذي والتركيز على الجانب الاستراتيجي المهم ومن ثم استخلاص النتائج ومعرفة أثر كل ذلك على الأفراد من خلال مدى استجابتهم للكثير من القرارات الإدارية التي تتخذ.

■ **الهيكل التنظيمي (Organizational Chart):** فعندما يكون هناك هيكل تقليدي ذو تسلسل هرمي واسع وهناك عدد من المراتب مختلف المستويات، وينظر إلى بعض القطاعات بمنظور مختلف يقلل من مكانتها في التنظيم فإن العمل على شكل فريق عمل يكون عملية صعبة جداً وتصبح نشاطات بناء فرق العمل الفعالة غاية في التعقيد.

■ **نظام الحوافز والمكافآت (Incentives and rewards system):** تؤدي نظم الحوافز والمكافآت التي توجه للجهود الفردية إلى تأثير كبير على عمليات بناء فرق العمل وتعيق تقدمها من خلال التركيز على الفردية وإيجاد التنافس.

مما سبق نلاحظ أنّ هذه المعوقات تتعلق بالمركزية والنظم والإجراءات القانونية المتبعة، ولكن هذا ليس مسوغاً كافياً لئلا تفعل منهجية العمل ضمن فريق، فالمركزية في بيئتنا العربية عامة ليست كالسابق (متسلطة، بيروقراطية) بدرجة تمنع مناقشة أو طرح أية أفكار جديدة، لذلك قد نجد أحد الإداريين في الجامعة من يبادر بطرح الأساليب الجديدة في العمل، كأن يجرب إنجاز إحدى المهام من خلال تشكيل فريق، فمثل هذا القائد يعدّ قدوة للآخرين، ونقطة انطلاق حقيقة لتبني الأساليب المعاصرة في الإدارة.

(2) المعوقات الفردية: تتمثل بما يلي:

- **معتقدات قائد الفريق:** تؤدي معتقدات قائد الفريق واتجاهاته ومعرفته ومهاراته تأثيراً مهماً في عملية بناء الفريق فإنه لا يكفي الإيمان بأهمية فريق العمل لوحده في بناء فرق عمل ذات فعالية ويعود بعض القادة إلى العمل الفردي بمجرد التعرض لأقل الضغوط ويسعى لفرض رأيه في النهاية على أنشطة الفريق من منطلق الحرص على عامل الوقت والمحافظة على الكفاءة المطلوبة لإنجاز العمل.
- **المهارات:** لا بدّ أن يتوفر في الفريق المهارات الفنية ومهارات التفكير الاستراتيجي والمهارات الشخصية.
- **المكان:** الوضع المثالي لعمل الفريق هو أن يعمل في مكان واحد، وبقدر ما يكون هناك بعد مكاني فإنه بقدر ما يصبح من الصعب بناء فريق عمل فعال، وتكون عملية تبادل المعلومات والبيانات ووضع الأهداف عملية مزعجة ومتعبة جداً وكذلك يكون التعاون ضعيفاً بين أعضاء الفريق (السديري، 2010، ص 32).

(3) معوقات خاصة بأعضاء الفريق:

من المعوقات الخاصة بأعضاء الفريق ما يلي:

- غياب الثقة، فعندما تنعدم الثقة بين أعضاء الفريق فإنهم يشعرون بضعف القدرة على التعبير عن أفكارهم وآرائهم بصدق.

- الخوف من الصراع الذي يولد الخوف من مناقشة الأفكار.

- قلة الالتزام عند بعض أعضاء الفريق وما تظهره تصرفاتهم من نتائج سلبية تنعكس على باقي أعضاء الفريق فيظهر لديهم نوع من التردد في إنجاز المهام، ومن مؤشرات الفريق الذي لديه قلة الالتزام أنه:

* يخلق الغموض داخل الفريق حول الاتجاه والأولويات.

* يولد فقد الثقة والخوف من الفشل.

* يعيد النظر في المناقشات والقرارات مراراً وتكراراً.

* يشجع التخمين بين أعضاء الفريق؛ فإن أعظم سبب لفقد الالتزام هو الحاجة إلى اليقين.

- تجنب المساءلة فعندما يلقي أعضاء الفريق المسؤولية عن النتائج للفريق كله فهذا عادة ما يؤدي إلى انخفاض أداء أعضاء الفريق ما دامت النتائج تعزى للفريق وليس للفرد، والفريق الذي يتجنب المساءلة فإنه يخلق استياء بين أعضاء الفريق الذين لديهم مستويات مختلفة من الأداء، كما يضع عبئاً لا مسوغ له على قائد الفريق كمصدر وحيد للانضباط (Kennedy & Nilson, 2008, p 5).

2-4-3-9- متطلبات بناء فريق عمل ناجح:

يقول بريان تريسي "يجري إنجاز العمل بروح الفريق، نتيجة القائد هو نتيجة فريقه" (Larson & Lafasto, 2000, p 7). وبناء على ذلك يُمكن القول إن المسؤول الأول عن نجاح الفريق أو فشله هو القائد، من خلال سلوكياته، نمطه القيادي، ما يتمتع به من مهارات ضرورية للتعامل مع فريق العمل لذلك فمن ناحية سلوكيات القائد ونمط القيادي، كان لا بد من توفر مجموعة من السلوكيات الخاصة بالقادة الفعالين التي تنعكس في العمل مع الفريق أهمها ما يلي:

- إظهار الالتزام الشخصي تجاه الأهداف العامة للمؤسسة الجامعية.
- تحقيق العدالة والمساواة بين جميع أعضاء الفريق.
- حل المشاكل المتعلقة بكفاءة أداء الفريق.
- الانفتاح على الآراء والمعلومات الجديدة التي يحملها أعضاء الفريق.
- العمل على تمييز الأداء المتفوق ومكافأته.
- الاهتمام بكل من الأفراد والأداء (Larson & Lafasto, 2000, p 12).
- بناء الثقة بأعضاء الفريق وإلهامهم بدلاً من التوجيه فقط.
- العمل على خلق الهوية الجماعية.
- تشجيع صراع الأفكار.
- توقع التغيير والتأثير وليس رد فعل للتغيير، وهذا يسمح للفريق على التكيف بسرعة أكبر مع التغيير (Greenberg, 1999, p 30).
- قضاء بعض الوقت مع أعضاء الفريق لتحديد نقاط القوة والضعف (lennox, 2001, p 33).

- إظهار التعاطف مع أعضاء الفريق الآخرين والشعور بشعورهم.
- تشجيع المناقشات المتبادلة بين أعضاء الفريق.
- الإصغاء النشط لأعضاء الفريق كلهم (varney, 1991, p14).

وهناك مجموعة من الأمور التي تُسهم إسهاماً مهماً في نجاح الفريق لعل أهمها هو: بناء الثقة في مكان العمل: الثقة هي الوجه الإيجابي للخوف، وفي رأي دوجلاس ماكريجر Douglas McGregor الثقة هي التأكد من أن الآخرين لن يميزوا على أبدأ، سواء جرى هذا بقصد أو بدون قصد، بتعمد أو دون تعمد، بوعي أو بدون وعي، أي أنني أستطيع أن أضع موقف في هذه اللحظة، ومركزي وتقديري لذاتي في هذه المجموعة، وعلاقتي مع الفريق ووظيفتي ومستقبلي وحتى حياتي ذاتها في يد من أثق بهم، وهم قائد الفريق وأعضاؤه ويتحدد مستوى ثقتنا - سواء أكانت تلقائية أم حذرة، موجودة أو غير موجودة، على إدراكنا لوجود توازن بين ما نعطي وما نأخذ (mackin, 1994, p 17)؛ ولذلك يُمكن القول إنَّ الثقة هي الخطوة الأولى لتمكين الأعضاء من الانفتاح على الفريق وما يتبع ذلك من الرغبة في تقديم المزيد من الجهد والوقت.

2-4-4- إدارة الصراع (Conflict Management):

يعد الصراع إحدى السمات البارزة للمؤسسات المعاصرة، والصراع موجود منذ القدم ولكن النظرة إليه تباينت بتباين التطور التدريجي الذي طرأ عليه؛ فمن المرحلة التقليدية التي عدت الصراع ظاهرة سلبية يجب القضاء عليها، إلى مرحلة الفكر السلوكي التي نظرت للصراع على أنه أمر حتمي ولكن يجب التقليل منه، وانتهاء بالاتجاهات الحديثة التي لم تنظر للصراع على أنه مقبول بمستوى معين فقط بل وشرط ضروري لاستمرار مؤسسة التعليم الجامعي ودليل تميزها؛ فالصراع يستثير طاقات الأفراد ويدفعهم للإبداع ولهذا أصبح الصراع من سمات المؤسسات الإبداعية وقد عدَّ المتخصصون في مجال الإدارة أن إدارة الصراع من الممارسات ذات الأولوية للمديرين؛ إذ يقضي المدير ساعات طويلة يومياً في التعامل مع الصراعات، ولكي يكون الصراع بناء وجب إكساب المديرين الممارسات الضرورية والفعالة في إدارته.

2-4-4-1- تعريف الصراع:

ترادف كلمة الصراع في اللغة العربية النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق (العميان، 2005، ص 363)، ومصطلح الصراع مأخوذ من الكلمة اللاتينية (Conflict) والتي تعني "التطاحن معاً باستخدام القوة"، وهي تدل على غياب الاتفاق، أو التنافر أو التعارض، أو الخلاف وبهذا المعنى اللفظي يشير الصراع إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والعواطف والتصرفات مع بعضها بعضاً مما يؤدي إلى إثارة الصراع (القحطاني، 2001، ص 38).

ويشير مفهوم الصراع بصفة عامة إلى موقف انفعالي، عدائي ناتج عن ضغوط وأسباب معينة بين طرفين يسعى كل منهما إلى تحقيق مصالحه وأهدافه عبر تجاوز مصالح الطرف الآخر وأهدافه، إلا أنَّ وجهات نظر الباحثين والمفكرين حول تعريف مفهوم الصراع قد تباينت بتباين مدارسهم الفكرية، وكان من أهم التعريفات التي وضحت مصطلح الصراع ما يلي:

-تعريف القريوتي: "عملية تفاعل اجتماعي بين طرفين أو أكثر تبدأ عندما يدرك أحد أطرافها أنّ الطرف الآخر يعيق أهدافه مما يخلق لديه شعوراً بالإحباط يقوده إلى تفسير الموقف ومقاصد الطرف الآخر وبالتالي إلى القيام بسلوك معين قد ينهي الصراع، أو قد يؤدي إلى تطورات أخرى واستمرار الصراع" (القريوتي، 2009، ص 258).

- تعريف روبنز Robbins: "العملية التي تبدأ حين يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر سلباً أو يوشك على أن يؤثر سلباً نحو ما يهتم به الطرف الأول" (Robbins, 2007, p 517).

-تعريف رحيم Rahim: "عملية تفاعلية تظهر في حالة فقد الاتفاق أو الاختلاف والتناظر بين الأفراد أو الجماعات أو داخل مؤسسات التعليم الجامعي وغيرها من الكائنات الاجتماعية، أو عند تعرض أحد الأطراف إلى أهداف الطرف الآخر ومنعه من تحقيق حاجاته وأنشطته والتدخل فيه، خاصة في ظل رغبة الأفراد أو الجماعات في الاستحواذ على موارد مشابهة لسد حاجات كل منهما، أو عند وجود حق إداري لأي منهما يتعلق بالترتيب لسلوك أحدهم على الآخر في أثناء مشاركتهم بنشاط معين أو عندما تكون اتجاهاتهم وقيمهم ومعتقداتهم ومهاراتهم متباينة" (Rahim, 2001, p 198).

-تعريف سيكيو وآخرين Sekiou Et Autres: "هو نتيجة تعارض أو تباعد في الأفكار، أو في الاتصال، أو في الاحترام بين طرفين بينهما علاقة مباشرة في بيئة العمل" (Sakiau, 2001, p 796).

من التعريفات السابقة يتضح عدّة خصائص للصراع يمكن تلخيصها بالنقاط الآتية:

-ظاهرة طبيعية ناتجة عن التفاعل الاجتماعي في مجالات الحياة عامة وفي بيئات العمل خاصة.

-تحدث بين طرفين (أفراداً أو جماعات) لدى كل منهما الرغبة في تحقيق أهدافه من خلال مجارة أهداف الآخر.

-هناك أسباب شخصية للصراع تتمثل في وجود طرفي الصراع من ناحية القيم والمعتقدات والاتجاهات والرغبات وطبيعة العلاقات القائمة بينهما (الاحترام، التنافس، التعاون، الكراهية).

-تبدأ نقطة الصراع عند إدراك أحد الأطراف بتأثير الطرف الآخر عليه كعائق أمام تحقيق أهدافه، ويمكن أن ينتهي الصراع أو يستأثر عند هذه النقطة وذلك بحسب السلوكيات التي يقوم بها كلا الطرفين تجاه بعضهما بعضاً وهذا يتأثر إلى حد كبير بالخصائص الشخصية لكل منهما وأيضاً بطبيعة المناخ التنظيمي (إن كان يشجع الصراعات الإيجابية بين الأفراد أو العكس عندما ينظر للصراع على أنه أمر سلبي يجب التخلص منه)، هذا فيما يتعلق بتعريف الصراع، أمّا إدارة الصراع كمصطلح يتوضح من خلال التعريفات الآتية:

-تعريف القريوتي: عملية تحليل ماهية الصراعات في موضوعها أو السبب الرئيسي لحدوثها أو المستوى الذي تحصل عنده (فردية أو جماعية أو على مستوى التنظيمات المختلفة) (القريوتي، 2009، ص 210).

-تعريف العميان: عملية تشخيص الصراع بقصد تحديد حجمه ليتم في ضوء ذلك تحديد عملية التدخل، بتقليله إذا فاق حجمه الحد اللازم لسير مؤسسة التعليم الجامعي، وإيجاد الصراع إذا كان مفتقداً (العميان، 2005، ص 381).

-تعريف عيد: أنه معالجة أي نشاط بهدف تحويل الصراعات بين الأفراد، والتنظيمات الإدارية إلى صراعات بناء بدلاً من أن تكون هدامة ولهذا فإن إدارة الصراع تظهر دائماً على أنها ممارسة أساسية للإداريين فإن الصراع في مؤسسة التعليم الجامعي أمر محتوم كما أنه مفيد لأنه قد يؤدي للابتكار (عيد، 1995، ص 21).

مما سبق يمكن القول بأن إدارة الصراع ممارسة ضرورية للقادة تعتمد على التشخيص الدقيق للصراع وتحليله في التعرف على مسبباته، أطرافه وحجمه وبناءً على ذلك يجري التدخل المناسب باستخدام إحدى استراتيجيات الصراع الأكثر ملاءمة.

2-4-4-2- أنواع الصراع:

صنف الباحثون الصراع وفقاً للمستوى، ووفقاً للتنظيم كما يلي:

1) أنواع الصراع وفقاً للمستوى:

وهو الصراع الذي يكون إما على مستوى الفرد، أو على مستوى الأفراد، وقد يكون داخل المجموعة الواحدة أو بين عدة مجموعات، وكذلك يمكن أن يكون بين المستويات الإدارية في مؤسسة التعليم الجامعي، وفيما يلي توضيح لهذا النوع من الصراع:

❖ الصراع داخل الفرد (conflict Within The Individual):

الذي يحدث عندما يجد الفرد نفسه في حالة جذب لعوامل عديدة، تحتم عليه اختيار إحداها، لأنه لا يستطيع تحقيقها معاً، كما يحدث هذا الصراع عندما يجب على الفرد أن يختار من بين بدائل متعارضة مع أهدافه، أو توقعاته، أو قيمه ومعتقداته، لكنه مجبر على اختيار أحد هذه البدائل (Johnson & scolly, 2001, 49)، ويقع هذا النوع من الصراع بين الفرد وذاته، وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف مؤسسة التعليم الجامعي، وغالباً ما يحدث هذا النوع من الصراع عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار أحدها ولا يمكن تحقيقها معاً (العميان، 2002، ص 367). ويتضمن الصراع على مستوى الفرد صراع الهدف وصراع الدور.

❖ صراع المهمة (Conflict Of The Role):

فلكل فرد عدد من المهام التي يقوم بها داخل مؤسسة التعليم الجامعي، وغالباً ما تتضارب هذه المهام فينشأ ما يسمى بصراع المهمة، ويرى هربرت (Herbirt) أن صراع المهمة في المؤسسات التعليمية التي يكون فيها خط واضح للسلطة من الأعلى إلى الأسفل غالباً ما تكون قادرة على إرضاء موظفيها وتحقيق أهدافها بصورة أفضل من المؤسسات التي يكون فيها للسلطة خطوط متعددة، وخير مثال لصراع المهمة داخل مؤسسة التعليم الجامعي هو رئيس العمل فالإدارة تنتظر إليه كأحد كوادرها وعين لها على العمل، بينما ينظر إليه العمال على أنه فرد منهم وسيعتني بأمورهم كالترقية والأجر والحماية من ضغوط الإدارة (ماهر، 2001، ص 199). كما أن صراع المهمة ينشأ عندما تختلف توقعات المرؤوسين بشأن سلوكيات المهمة المطلوبة منهم القيام به بسبب فقد وجود تصميم واضح للمهمة، ولذلك يكون لدى كل مرؤوس تصور مختلف عن متطلبات العمل المكلف به، وفي هذه الحالة ينشأ الصراع (whetten & Cameron, 2012, p 22). وإمكانية حدوث صراع المهمة في الحالات الآتية:

- عندما تتعارض متطلبات الوظيفة مع قدراته ومهاراته أو مع طموحاته وأهدافه.
- عندما تكون المهمة التي يقوم بها متوافق مع قدراته لكنه غير قادر على إشباع حاجاته لأسباب عدة منها جماعة العمل، المركزية الشديدة، ضيق قنوات الاتصال ... فهنا يحدث نوع من الصراع داخل الفرد بين التمسك بالوظيفة رغم توافقها مع قدراته أو البحث عن أخرى تحقق إشباعاً لرغباته.
- عندما تفرض عليه المهمة التي يقوم بها في العمل – بحكم طبيعة المناخ التنظيمي – أن يقوم بأفعال تتناقض بقيمه ومعتقداته كأن يلجأ إلى خرق للقوانين المعمول بها لإتمام المهمة الواجب أدائها.

❖ صراع الهدف (Conflict Of Purpose):

- يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت، أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد منها، ويأخذ إحدى الصور التالية:
- الصراع بين هدفين إيجابيين: وهنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين إيجابيين لا يمكن تحقيقهما معاً، ويزداد الموقف تعقيداً إذا كان الهدف لهما نفس الأهمية بالنسبة للفرد.
- الصراع بين هدف إيجابي وآخر سلبي:
- ينشأ هذا النوع من الصراع عندما يواجه الفرد بعض العناصر الإيجابية وبعض العناصر السلبية في نفس العمل.
- الصراع بين هدفين سلبيين: هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما (العميان، 2002، ص 345).

❖ الصراع بين الأفراد:

- يحدث هذا النوع من الصراع بين مجموعة من الأفراد أو بين فرد ومجموعة من الأفراد الآخرين، والسبب في حدوث هذا النوع من الصراع هو تباين الأفراد في سماتهم الشخصية ومذركاتهم ومعتقداتهم وأساليب تنشئتهم الاجتماعية، كما تؤثر خبرات الفرد السابقة وتجاربه الذاتية في حدوث هذا النوع من الصراع (المومني، 2006، ص 33).

❖ الصراع داخل المجموعة (conflict within the group):

- يمكن أن تحدث صراعات مختلفة داخل المجموعات بسبب التدخل في العمل بين أفراد المجموعة، والصراع هنا قد يكون واقعياً أو عاطفياً أو كلاهما معاً، فالصراع الواقعي يكون بسبب غياب الاتفاق الفعلي على مهام المجموعة، أما العاطفي فهو صراع مبني على الاستجابة لحالة معينة وكذلك على العلاقات بين الأفراد (المومني، 2006، ص 34).

- مما سبق يُمكن القول إنّ أغلب أسباب هذا الصراع تعود إلى اختلاف شخصيات الأفراد وتوجهاتهم الفكرية وميولهم فمثلاً قد يحدث صراع بين أعضاء هيئة التدريس في قسم ما (صراع على المحتوى الدراسي لمادة ما، عند توزيع المواد، اعتراض على الأفكار المقترحة لتطوير القسم، اعتراض على الإجراءات الفصلية المقررة لتحقيق أهداف القسم)، وقد تكون هذه الصراعات بسيطة ولكن تكرار حدوثها قد يزيد من تصعيد الصراع تصعيداً كبيراً.

❖ الصراع بين الجماعات في المؤسسة (conflict between group in the organization):

يعد الصراع بين الجماعات أو المجموعات أو الوحدات التنظيمية أمراً شائعاً في المؤسسات التعليمية، وذلك لأن المنظمات تنجز أعمالها من خلال المجموعات، وتشهد المؤسسات التعليمية صراعات مستمرة بين جماعات العمل المختلفة، وهذه الصراعات قد تكون بسيطة وثنائية، وقد تكون جوهرية وبالغة الأهمية أو الخطورة، وهي ليست بالضرورة سلبية وضارة بمؤسسة التعليم الجامعي، بل يمكن أن تكون إيجابية، شأنها في ذلك شأن الصراع بين الأفراد (عبد العليم والشريف، 2009، ص 256).

❖ الصراع على مستوى التنظيم (conflict at the organization level):

يحدث الصراع بين مستويات السلم التنظيمي، وقد يكون بين مختلف المصالح داخل التنظيم، وكذلك الصراع يحدث نتيجة الاختلاف حول السلطة والامتيازات الممنوحة لمختلف فئات التنظيم مما يؤدي إلى قلة رضا فئات أخرى، وبالتالي التعبير عن سخطها بمختلف الوسائل والصور المتاحة، كما يحدث الصراع حول الموارد الخاصة إذا كانت ناقصة، وكذلك نتيجة لنظام الحوافز المطبق في مؤسسة التعليم الجامعي، ويأخذ الصراع هنا الصور التالية:

-**الصراع الأفقي (Horizontal Conflict):** يحدث عادة بين الأقسام أو الوحدات التنظيمية المتمثلة في المستوى التنظيمي.

-**الصراع العمودي (Vertical Conflict):** هو الصراع الذي يحدث بين مستويات تنظيمية مختلفة (علياً- دنياً) كأن يحدث بين المشرف أو المسؤول وتابعيه في إطار العمل المعين نتيجة فقد الاتفاق على سبيل الإنجاز المستهدف للعمل مثلاً (حمادات، 2007، ص 83).

ويمكن القول بأن الصراع العمودي هو الذي يحدث بين:

- المستويات الثلاث للسلطة (العليا والوسطى والتنفيذية).

- بين المدير والمروسين.

- بين الاستشاريين والتنفيذيين.

- بين الاقسام الإدارية في مؤسسة التعليم الجامعي والمدير.

أما أسباب الصراع فهي غالباً ما تكون بسبب تباين الإدراكات نظراً لاختلاف الأوضاع التي يعايشها كل طرف وما ينتج عنها من اختلاف في الأهداف ووجهات النظر، فضلاً عن قلة الاتصالات بين المستويات المختلفة التي تزيد من تلك الاختلافات.

(2) أنواع الصراع وفقاً للتنظيم:

وهو الصراع الذي يجري التعبير عنه إما جماعياً وهو الصراع المنظم، أو فردياً وهو الصراع غير

المنظم، وفيما يلي توضيح لهذا النوع من الصراع:

▪ **الصراع المنظم (Organized Conflict):**

هو الذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامناً جماعياً، وتستخدم المفاوضات الرسمية لحله، وحين تفشل المفاوضات في تحقيق الأهداف المرجوة يلجأ إلى العقوبات الجماعية كالإضراب وغيرها ومثال على هذا النوع من الصراع صراع النقابات العمالية مع مؤسسة التعليم الجامعي.

■ الصراع غير المنظم (Unorganized Conflict):

هو الصراع التلقائي الذي تستخدم فيه وسائل فردية للتعبير عن الصراع مثل الشكوى والتذمر والتأخر عن العمل والغياب عنه، أو ترك العمل (العميان، 2002، ص 375). ونظراً لأن هذا الشكل من الصراع يظهر بصورة غير رسمية، ولا توجد إجراءات خاصة لحله، كما لا يمكن التنبؤ به فمن الممكن أن يسبب مشاكل كبيرة، والتخفيف من هذا الصراع يعتمد بدرجة كبيرة على رد فعل القائد وعلى قدراته ومهاراته في إدارة تلك الصراعات (Nastase, 2007, p 56).

2-4-4-2- أثار الصراع:

قد يكون للصراع في مؤسسة التعليم الجامعي آثار إيجابية أو سلبية يمكن توضيحها بالآتي:

(1) الآثار الإيجابية:

من أهم الآثار الإيجابية للصراع أنه:

- يحفز الأفراد على القيام بالعمل بصورة أفضل وبجدية أكبر؛ وتظهر قدرات ومواهب الفرد إلى المقدمة.
- يضيف التنوع في الحياة التنظيمية، والعمل على خلاف ذلك من شأنه أن تكون الحياة مملة
- يسهل فهم المشاكل، ويؤدي إلى تحسين التنسيق بين الأفراد والإدارات، إضافة إلى تعزيز العلاقة بين المجموعة.
- يساعد في إلهام الإبداع؛ وترى بعض المؤسسات التعليمية أن الصراع فرصة لإيجاد الحلول الخلاقة للمشكلات، فالصراع يلهم الأفراد للتنوع في طرح أفكارهم وعرض وجهات نظر مختلفة لمواجهة المشكلات.
- يساعد على المشاركة واحترام الآراء: عندما يعمل أعضاء مؤسسة التعليم الجامعي معاً من أجل حل الصراع، فهم أكثر استعداداً لتبادل الآراء مع أعضاء آخرين من المجموعة، فضلاً عن الاستماع الفعال إلى بعضهم بعضاً، مما يساعد في إنجاز الأهداف التنظيمية.
- يحقق الصراع تماسك أعضاء المجموعة، ويساعدهم على تعلم المزيد من بعضهم بعضاً، من خلال فهم الرأي الآخر حول الموضوعات ذات الصلة لنمو المؤسسة، ومن الممكن أن يؤدي هذا التواصل إلى تنمية قدرة الفرد على حل الصراعات في المستقبل (omisore, 2014, p 48).
- يفيد في الحصول على نوعية قرارات ذات مستوى عال ناجم عن عملية انتقاء حيوية.
- يعمل على حل المشكلات والعقبات والصعوبات في العمل (فريجات وآخرون، 2009، ص 326).
- قد نستفيد من حل الصراعات القائمة في تكوين مجموعة من المعلومات، نستطيع الرجوع إليها مستقبلاً (المومني، 2006، ص 26).

(2) الآثار السلبية للصراع:

- إن النظرة الأولية للصراع هي نظرة سلبية وذلك تبعاً للآثار الناتجة عنه بادئ الأمر ومن بينها:
- ضعف التواصل بين أطراف الصراع وزيادة الشحن النفسي والتوتر العصبي.
 - استنزاف طاقات طرفي الصراع الذهنية والبدنية.
 - انخفاض مستوى الثقة بين أطراف الصراع وانخفاض الأداء.
 - انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وضعف الدافعية وترك العمل وضعف الإنتاج (الخضر، 2005، ص 167).
 - الإضرار بمصلحة الطرف الآخر، وقد يتحمل أحد الأطراف نتائج الصراع بدرجة أكبر من الطرف الآخر.
 - إضاعة الجهد والوقت.
 - ضعف مؤسسة التعليم الجامعي على تحقيق أهدافها.
 - نقص الإبداع والابتكار (المومني، 2006، ص 58).
 - القيام بسلوكيات وتصرفات تضر بمصلحة التنظيم.
 - قيام أحد الأطراف المتصارعة بتغيير المعلومات وتحريفها وبث الإشاعات المغرضة لإلحاق الضرر بالطرف الآخر (المهدي وهيبه، 2000، ص 232).
 - تجريف الرسائل المرسلّة إلى الأطراف المعنية في مؤسسة التعليم الجامعي وتشويهها، وهذا يؤدي إلى تعطيل العمل، وغياب الدقة والسرعة في اتخاذ القرارات (بلال، 2005، ص 87).

2-4-4-4- مراحل عملية الصراع:

تعد عملية الصراع عملية ديناميكية تنشأ وتتطور عبر مراحل متعاقبة يمكن أن يطلق عليها "دورة حياة الصراع" ويمر الصراع بأطوار وسلاسل متعددة، ولا يمكن أن يظهر دون مقدمات أو من الفقد حتى وإن ظهر فجأة، فهو نتيجة رواسب واختلافات وتفاعلات بين الأفراد والجماعات (العميان، 2004، ص 37). وقد اختلف الباحثون حول تلك المراحل بالتالي تعددت النماذج التي تفسر عملية الصراع إلا أنّ أكثرها شهرة وشمولية هو نموذج بوندي (pondy) وفقاً لهذا النموذج فإنّ عملية الصراع تمر بالمراحل الخمس الآتية:

1) مرحلة الصراع الكامن (The Stage Of The Underlying Conflict): هي المرحلة التي لا يدرك

فيها الأفراد وجود صراع ظاهر وتتمثل في قلّة الرضا عن الوضع الراهن، وأحياناً لا تكون سبباً في بدء الصراع، وقد تظهر نتيجة للاعتماد المتبادل في العمل، السياسات التنظيمية غير المحددة، وتعدد المهام بالنسبة للفرد الواحد، والاختلاف حول الاهداف وصعوبات الاتصال، والقيم الشخصية، فمثل هذه الظروف تؤسس للصراع (الشريف وعبد العليم، 2009، ص 252-253). وفي هذه المرحلة ينظر للصراع على أنه غير موجود كأن ينظر لضعف قدرة أحد الأطراف على فهم بعضهم بعضاً، أنه أمر طبيعي وليس سبباً للصراع، أو قد يكون الصراع الكامن موجوداً، ولكن الجهات الفاعلة في المؤسسة لا تعترف بذلك؛ من خلال تركيزها على الصراعات الأخرى في المؤسسة في حين لا تزال بعض الصراعات الأخرى دون أن

يلاحظها أحد، ولأن هناك عدداً من الصراعات فمن الضروري أن يركز القادة على تلك التي لا يمكن حلها في وقت قصير (gonan bozac & angelovska, 2008, p 153).

(2) **مرحلة إدراك الصراع (stage of conflict perception):** في هذه المرحلة يُحدد الشخص أو الجماعة لموضوع الصراع وتشخيص الأمور لإدراك السبب الذي أدى إليه، ومن ثم تكوين الموقف والاستجابة له بشكل ما (الشريف وعبد العليم، 2009، ص 252).

(3) **مرحلة الشعور بالصراع (stage of feeling of conflict):** في هذه المرحلة تشعر الأطراف المتصارعة إلى جانب أنهم على وعي لوجود الصراع أنهم بحالة من التوتر والغضب والانزعاج، وأحياناً لا يشعر أحد الأطراف بهذه الحالة، ويكون الصراع في هذه المرحلة شخصياً يمكن تهدئته وتخفيفه (الشريف وعبد العليم، 2009، ص 253).

(4) **مرحلة إظهار الصراع (stage of conflict show):** تسمى مرحلة الصراع العلني، وفيها يتحول الصراع من الإدراك والشعور إلى واقع، وذلك عندما تصل الأمور إلى ذروتها ويبدأ كل طرف من الأطراف بإظهار صورة مختلفة من السلوك في أثناء المناقشة أو أي موقف من مواقف الصراع سلباً أو إيجابياً، ويحتمل أن تحتوي هذه المرحلة على استعدادات لحل الصراع من خلال الأساليب المختلفة (الشريف وعبد العليم، 2009، ص 253).

(5) **مرحلة مخرجات الصراع (stage of conflict outcomes):** هذا يتصل بظروف ما بعد ظهور الصراع سواء جرى التعامل معه بالإيجاب أو الكبت، فإذا كانت نتائج إدارة الصراع مرضية لطرفي الصراع فمن المتوقع أن يسود جو من التعاون يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد أو الجماعات، أما إذا انتهت إدارة الصراع إلى حل لا يرضي الطرفين فسيؤدي ذلك إلى أن يكبت كل طرف شعوره بالصراع، وفي هذه الحالات الكامنة من الصراع تتجمع وتتراكم في أشكال جديدة، وتظهر في النهاية في صورة أكثر خطورة (الشريف وعبد العليم، 2009، ص 253).

2-4-4-5- عملية إدارة الصراع واستراتيجياتها:

لما كان الصراع سمة من سمات المؤسسات التعليمية المعاصرة، ودليلاً على سلامة الصحة التنظيمية، بات ضرورياً البحث عن الأساليب الفعالة والكفيلة بجعل الصراع في المستوى المرغوب فيه، فإن كان الصراع فوق المستوى المرغوب فيه أدى ذلك إلى ظهور النتائج السلبية على كل من الأفراد ومؤسسة التعليم الجامعي، وإن كان الصراع معدوماً أو أقل من المستوى المرغوب فهذا يؤثر سلبياً في الأداء، وفي كلتا الحالتين وجب على الإدارة أن تلجأ لأفضل الاستراتيجيات المناسبة لجعله في الحدود الطبيعية، وتجد الإشارة هنا إلى أن إدارة الصراع لا تعني حل الصراع، فحل الصراع يعني إزالة الصراع والقضاء عليه، بينما إدارة الصراع تعني معالجة الصراع وجعله في المستوى المرغوب فيه، وعملياً تمر عملية إدارة الصراع بمرحلتين:

1) **مرحلة اكتشاف الصراع وتشخيصه:**

يعد اكتشاف الصراع وتشخيصه والتعرف على أسبابه الخطوة الأولى والأساسية للتعامل معه وإدارته بطرق فعالة، والتعامل مع الصراع ليس القضاء عليه، بل إدارته وتوجيهه الوجهة المناسبة ليكون إيجابياً ويعمل

على استثارة الفكر المبدع، لأن القضاء على الصراعات في المؤسسة هو في حقيقة الأمر رغبة غير محمودة العواقب، لذلك لا بد من وجود الصراع بالمستوى المعقول وهو ما يعرف بالصراع الإيجابي البناء؛ وذلك لما له من تأثير إيجابي على الأداء والفعالية التنظيمية، وفي عملية التشخيص يجب على إدارة المؤسسة أن تجد إجابات مقنعة للأسئلة التالية:

ما هو حجم الصراع؟ هل يتعلق الصراع بالأفراد أم الأهداف؟ ما هو تأثير عامل الوقت بمعنى هل الوقت لصالح المؤسسة أم لا؟ وهل من الأفضل الانتظار أم التدخل لإدارة الصراع؟ وغيرها من الأسئلة (حسين، 2005، ص 6).

2) مرحلة معالجة الصراع:

في هذه المرحلة يجري التدخل لتقديم العلاج الضروري للصراعات القائمة وتوجيهها الوجهة التي تتفق فيها مختلف أطراف الصراع، وعملية المعالجة الجيدة تعتمد على مهارات اكتشاف الصراع والتشخيص الجيد، وحتى تجري معالجة وإدارة الصراع إدارة إيجابية وفعالة من الأفضل على تحديد أسباب الصراع ومعرفة مشاعر الأطراف الداخلة فيه، والتوصل إلى تحقيق التكامل في أفكار الأطراف المتصارعة، ومن ثم الوصول إلى تسوية حقيقة يمكن أن تدعم من قبل أطراف الصراع، ومحاولة إعادة توجيه توترات الأفراد (العميان، 2004، ص 281). ولإدارة الصراع إدارة علمية صحيحة هناك عديد من الاستراتيجيات والأساليب المتبعة، وقد أشار حسين أنّ معظم الدراسات السابقة التي تناولت أساليب إدارة الصراع التنظيمي اعتمدت على الدراسة التي قام بها كل من بلاك وموتون Blake & Mauton التي تعدّ الصراع التنظيمي ظاهرة صحيحة في أي نظام إداري (حسين، 2007، ص 98). وقد قدم الباحثان بليك وموتون نموذجاً ثنائي الأبعاد لإدارة الصراع، هما: بعد الاهتمام بالأفراد داخل مؤسسة التعليم الجامعي وبعد الاهتمام بالإنتاج، وقد أوضحا هذين البعدين على شبكة إدارية، وجعلا لكل من هذين البعدين أحداثاً يمتد من صفر إلى تسعة، وقد ركز الباحثان على النقاط الواقعة في زوايا الشبكة، وهي التجنب، الإجمار، الحل الوسط، التهدة، المواجهة؛ أما النماذج الأخرى التي ظهرت فيما بعد فجميعها كان تطويراً لنموذج بلاك وموتون، وكان من أهمها نموذج أندرو سلجي ومارك جي والاس (szilgy & wallas) الذي حدد أربع استراتيجيات هي: التجنب، التهدة، استخدام القوة، المواجهة، نموذج بيكر وزملائه (Baker, et al) الذي حدد ثلاث استراتيجيات لإدارة الصراع وهي: التجنب، التنافس، التعاون وكذلك نموذج توماس وكيلمان (Thomas & kilmann) والذي اعتمد على بعدين هما: بعد التعاون ويمتد من درجة غير متعاون إلى متعاون ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر بغض النظر عن حاجاته، وبعد الحزم التوكيدي ويمتد من درجة غير حازم إلى درجة حازم، ويحدد الدرجة التي يصلها الفرد في تحقيق حاجاته دون حاجات الآخرين وينتج عن هذين البعدين خمسة أساليب (التعاون، التجنب، التنافس، التسوية، التنازل) (الشريف وعبد العليم، 2009، ص 266-267).

وفي ظل الاتجاهات الإدارية المعاصرة فقد أدرجت استراتيجيتا الوساطة والتفاوض، لأنّ حالات الصراع وأسبابه متعددة ويقتضي ذلك التعدد أن نتوسع في استخدام الاستراتيجيات التي تتناسب وطبيعة الصراع في

حجمه، الأطراف المشاركة فيه، الأسباب التي دعت إليه، آثاره المحتملة وغيره من الأمور التي يثيرها الصراع، وفيما يلي ستوضح تلك الاستراتيجيات.

-استراتيجية التنافس (Competitive Strategy):

تعني التغلب على الطرف الآخر بمحاولة تعزيز مصالح الطرف الأول على حساب مصالح الطرف الآخر، أي محاولة طرف ما تحقيق مصلحته الخاصة على حساب مصلحة الطرف الآخر، وهذه الاستراتيجية تتضمن موقف (ربح/خسارة)، وتعتمد على القوة وتستخدم أي قوة يعتقد كلا الطرفين أنها متاحة لكسب ود الأفراد إلى جانبه (حسين، 2005، ص 7). وبموجب هذه الاستراتيجية فإن المدير يحاول إجبار الأطراف المتصارعة وجود علاقة سلبية بين أهدافهم لوجهة نظره وذلك لما يمتلكه من سلطة، وغالباً ما ترى الأطراف المتصارعة وجود علاقة سلبية بين أهدافهم وأهداف المدير أو هدف أحد الأطراف يمكن أن يؤثر سلباً على تحقيق هدف الطرف الآخر وإلحاق الهزيمة به وخسارته (الخشالي، 2004، ص 7). ولأن الموقف يتضمن ربحاً وخسارة يرى مصطفى أن هذه الاستراتيجية لا تحل الصراع غالباً، بل تضغطه وتجعله كامناً تحت السطح أو تحت الرماد (مصطفى، 2000، ص 447).

ومع ذلك فإن هذه الاستراتيجية تصلح عندما يكون هناك حاجة للحسم واتخاذ قرارات سريعة، وعندما يكون الخلاف قائماً لرغبة فرد أو مجموعة في استغلال الأخرى، وكذلك عند الرغبة في تطبيق إجراءات غير مستحسنة لدى بعضهم (الشريف وعبد العليم، 2009، ص 272).

-استراتيجية التعاون (Cooperation Strategy):

تُعرف أيضاً باستراتيجية المواجهة وحل المشكلات أو استراتيجية الإقناع ويقصد بها أن يسعى طرفا الصراع إلى التعاون مع بعضهما لإيجاد حل يلبي حاجات كل منهما واهتماماته، لذا تسمى هذه الاستراتيجية باستراتيجية الربح " أنا أكسب وغيري يكسب" (المعشر، 2005، ص 44). وبذلك يكون كل طرف راض عن النتائج المتوصل إليها، كما أن كل طرف يبين للطرف الآخر بأنه متأكد من نفسه إزاء الموقف المتصارع عليه، ومنه العمل من خلال توفير الجهود من أجل فهم احتياجات الطرف الآخر، وعلى العموم يكون هناك تعاون متبادل لكلا الطرفين، وتكون هناك إمكانية كبيرة للاتصال والحوار وتعريف كل طرف بمطالبه للآخر، وبهذا تصبح هذه المطالب في نظر الطرف الآخر عبارة عن مبادرة معقولة وموضوعية وليست هجوماً (sekiou et autres, 2001, p 376).

وتعتمد استراتيجية التعاون على استخدام أسلوب القيادة التشاركية التي تعزز بيئة من التعاون والتآزر التي تمكن الموظفين من العمل كفريق واحد، ومن ثم يشخص القائد بسرعة القضايا التي تعيق إنتاجية الفريق، ويتخذ إجراءات تصحيحية فورية لحل الخلافات ويساعد أعضاء الفريق على تطوير المهارات اللازمة لحل الصراعات دون تدخل الإدارة (graham, 2009, p 95).

ومن بين أهم الاستخدامات المناسبة لهذا الأسلوب نجد:

- المحافظة على المصالح المهمة التي لا تقبل الحلول الوسط، وفي نفس الوقت المحافظة على العلاقات.
- كسب تجارب أطراف أو أشخاص آخرين ومشاعرهم لهم وجهات نظر وخلفيات مختلفة.

- إظهار النزعة الابتكارية للمؤسسة.
- التعرّف على المشاكل الأساسية التي قد تعرقل علاقات العمل على المدى الطويل (جيري ويزنسكي، 1999، ص 21-22).

وهنا يؤكد ميزة هذه الاستراتيجية في تحويل الصراعات بين الأفراد في بيئة العمل إلى إبداع هؤلاء الأفراد في بيئة العمل.

-استراتيجية التسوية (Settlement Strategy):

هي التي يحاول فيها المدير التوصل إلى حل وسط يرضي جزئياً رغبات أطراف الصراع، وتتصف بقدر متوسط من الحزم والتعاون (المعشر، 2005، ص 49). ويلجأ المدير لاتباع سياسة الأخذ وإلغاء بالتعاون مع أطراف الصراع للوصول إلى أرضية مشتركة وحلول جزئية ترضيهم، والميزة الأساسية هنا أنها تسمح بوجود حل لمعظم الصراعات ولا تنتج طرفاً رابحاً وآخر خاسراً، ويمكن استخدامها للوصول إلى تسوية مؤقتة للمسائل العالقة وحلول عاجلة في ضيق الوقت (الشريف وعبد العليم، 2009، ص 272). وتسعى هذه الاستراتيجية إلى كسب الوقت حتى تهدأ عواطف وانفعالات الأطراف المتصارعة، وتخف حدة الصراعات بينهما على أن يجري خلال مدة كسب الوقت -تسوية نقاط الخلاف الثانوية وترك النقاط الجوهرية لتبقى أو ليتناقص خطرهما بمرور الوقت (حسين، 2005، ص 10). ويؤكد مصطفى أنّ فاعلية هذه الاستراتيجية متوقفة على تكافؤ قوى الأطراف المتصارعة، فوجود طرف قوي وآخر ضعيف يؤدي إلى معارضة الطرف القوي لأي من الحلول المطروحة، بالتالي قلة كفاءة هذه الاستراتيجية (مصطفى، 2000، ص 449).

-استراتيجية التجنب (strategy avoidance):

يقصد بها ترك مواجهة الصراع، وتتميز باهتمام قليل بالنفس وبالأطراف الأخرى، وبموجب هذه الاستراتيجية فإن اهتمامات كل الأطراف لا تؤخذ بالحسبان ولا تتابع (المعشر، 2005، ص 44). أما عن سلوك المدير فإنه يهمل أو يتجاهل مواقف الصراع كلية ويتهرب من المسؤولية وينسحب من الصراع على أمل أن يتحسن الموقف من تلقاء نفسه بمرور الزمن، وكمحاوله منه للمحافظة على الهدوء النسبي ومنع تفشي الشعور الواضح بالغضب، وقد يكون استخدام استراتيجية التجنب مناسباً في المواقف التي تكون فيها مشكلة الصراع قليلة الأهمية، أو إذا كانت الأطراف المتصارعة قادرة على حل الصراع القائم بفاعلية، وكذلك عندما تكون مخاطر علاج الصراع أكبر من مكاسبه (الشريف وعبد العليم، 2009، ص 273-274). وتأخذ استراتيجية التجنب الاستراتيجيات الأتية:

- الإهمال بمعنى محاولة تجاهل الموقف كلية على أمل تحسين الموقف لاحقاً.
- الفصل المادي أي محاولة إبعاد الأطراف المتصارعة عن بعضها لينعدم التفاعل بينها.
- التفاعل المحدود فتجري التفاعلات بأضيق الحدود وعند الضرورة مثل الاجتماعات و فرق العمل (إدريس والمرسي، 2004، ص 34).

-استراتيجية التنازل / التساهل (strategy of compromise /leniency):

في هذا الأسلوب يحاول طرف ما تحقيق مصلحة الطرف الآخر حتى وإن كان على حساب مصلحته الخاصة، وهذا يعني بأن يكون لطرف ما الرغبة في التخلي عن موقفه أمام مصلحة الطرف الآخر، وهناك من يرى أن أسلوب التساهل هذا إذا ما تبنته إدارة المؤسسة، ليس ضرورياً بأنه مؤشر ضعف منها يعمل على تقويت أو إضاعة الفرصة لها بشأن بعض الأمور، وتحقيق بعض الأهداف، ولكن في حقيقة الأمر فإنه دليل على حسن التسيير وجودته (alain & Maurice, 1993, p 377). فالقائد الفعال يشجع الأفراد لقبول تنازلات عند الضرورة للحفاظ على مستوى جيد من الإنتاجية بدلاً من الاستمرار الفعال في الجدل، كما يعمل على تعزيز القبول للثقافات والتجارب الأخرى في مكان العمل (graham, 2009, p 96).

ويكون هذا الأسلوب مناسباً عندما يكون الحفاظ على العلاقات أكثر أهمية بالنسبة للفرد، وكذلك عندما يريد المدير تشجيع الآخرين عن التعبير عن وجهات نظرهم (جيري ويزنسكي، 1999، ص 18). ومن ذلك يُمكن القول إنَّ هذا الأسلوب يعتمد بدرجة كبيرة على إيجابية العلاقات القائمة بين أفراد التنظيم، ومدى إدراكهم لأهمية أهداف المؤسسة التي يعملون فيها.

-استراتيجية الوساطة (mediation strategy):

تعتمد هذه الاستراتيجية على الاستعانة بطرف ثالث محايد يتميز بقوة التأثير في الأطراف المتصارعة، حتى يمكن له القيام بدور الوسيط، وبالتالي يعمل جاهداً لتسوية وإدارة الصراعات والفصل بين طرفي الصراع، ويمكن أن يؤدي عمل الوسيط بعض الأفراد أو الهيئات التي لديها القدرة على القيام بهذه المهمة دون أن يكون لهم موقع رسمي، كما يمكن أن تقوم المؤسسات الاجتماعية أو النقابية في المؤسسة بهذا العمل أيضاً (عفيفي والجنايني، 2002، ص 350). من أجل التقريب بين الأطراف المتصارعة مع ضرورة الحفاظ على عنصر الحياد وألا تتسرع في إصدار الأحكام المسبقة، بهدف جمع أطراف الصراع على طاولة الحوار والبحث عن الحلول الوسيطة والاتفاق عليها (beard & pastor, 2000, p 139). ويرى بعض القادة أن تفويض حل النزاعات لطرف ثالث (وسيط)، يمكن أن تكون فعالة في الحالة التي لا تزال عواطف طرفي الصراع محتدة حتى بعد مناقشة مطولة (grham, 2009, p 96).

-استراتيجية التفاوض (negotiation strategy):

المفاوضة هي لقاء لمجموعة من الأطراف غير المتفاهمة والجلوس على طاولة التفاوض مع بعضهم بعضاً، ومن خلال هذا اللقاء فإنَّ العلاقات ستتحسن أكثر فأكثر والطرف الآخر يمكن له تأكيد أو نفي وجهات نظره (beard & pastor, 2000, p 139).

وتتميز هذه الاستراتيجية بأنها تعتمد على الدخول الصريح والمباشر بين أطراف الصراع ودراسة نقاط الخلاف بدقة وبذل الجهود بين الجميع من أجل إيجاد الحلول لكل جزئي، وتستخدم هذه الاستراتيجية عندما تكون الصراعات قد أدت إلى حدوث خسائر لدى مختلف الأطراف (هلال، 2001، ص 119).

مما سبق يُمكن القول إن الإدارة الفعالة للصراع تعتمد في استخدام الاستراتيجية المناسبة للموقف ويتوقف تحديد الأهداف التي تتحقق من جراء التقليل من الصراع وعند تحديد الاستراتيجية المناسبة لا بدّ للمدير من طرح بعض الأسئلة الهامة:

- من هي الأطراف المتصارعة؟
- ما هو الشيء المتصارع عليه؟
- هل هذا الصراع إيجابي (تحديد أهمية الصراع)؟
- إذا كان الصراع إيجابياً فكيف يمكن تسخيره لصالح مؤسسة التعليم الجامعي؟
- ما النتائج الإيجابية المرجوة من الإدارة الفعالة للصراع؟
- ما الآثار السلبية التي يتركها الصراع في حال الفشل في إدارته؟
- أي الاستراتيجيات أكثر ملائمة لمعالجة الصراع؟

وفي كل استراتيجية يمكن إجراء مقارنة بين العائد المتحقق من تطبيقها وبين تكلفتها، فإذا كانت النتائج المتوقعة أقل مما سيتم إنفاقه من الجهد والوقت فمن الأفضل اللجوء إلى الاستراتيجية التي تكون نتائجها أكبر من تكلفتها.

2-4-4-6- متطلبات النجاح في إدارة الصراع:

إن امتلاك المعارف الأساسية، يولد الكثير من الجهد والوقت في التعامل مع الصراع تعاملًا مثيرًا للإعجاب، ولكي يحل الصراع بأسلوب فعال لا بدّ من مراعاة الأمور التالية:

- أن يراعي المدير في إدارة الصراع، التعرف على عناصر الصراع، والعواطف، والسلوك، والتناقضات الموجودة لدى أطراف الصراع، وجعل أطراف الصراع على بينة من هذه العناصر ومن ثم تغيير تلك العناصر باتجاه يحقق الحل الواضح للصراع.
- أن يعمل المدير على تقديم الاحترام للجميع: ينبغي أن تحل الصراعات عن طريق الأخذ بالحسبان بالحسبان تلبية احتياجات جميع أفراد الصراع، كما يستند حل الصراعات على الرأي القائل بأنّ الناس لديهم حق وواجب للمشاركة في القرارات التي تؤثر على حياتهم: (المشاركة والتمكين) (omisore, 2014, p 15).
- أن يعمل المدير على تحقيق العدالة كونها من أهم اهتمامات العاملين في مؤسسات التعليم الجامعي؛ كما أن العدل والإنصاف يشجع المواقف الإيجابية ويسهل إدارة الصراع (Rahim, 2001, p 34).
- أن يكون المدير قادراً على التواصل غير اللفظي: يُسهّم الاتصال غير اللفظي إسهاماً كبيراً في حل الصراع؛ فتبادل أهم المعلومات يجري بطريقة غير لفظية (تعبير الوجه، إيماءات الجسد، نبرة الصوت وحدته) لذلك فمن المفيد وسط الصراع الانتباه لإشارات الطرف الآخر غير اللفظية، التي قد تساعد على معرفة ما يقوله والاستجابة بالشكل الصحيح والوصول إلى جذور المشكلة (omisore, 2014, p15). وفي النهاية يُمكن القول إنّ حل الصراع يحتاج إلى التفاهم والاحترام المتبادل بين أطراف الصراع.
- تشمل المهام، والمسؤوليات، أو الأدوار، والمهارات، والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال، أو وظيفة من الوظائف.

2-4-5- تدريب الموارد البشرية:

يُعرّف بأنه: هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر الموظفين من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم. التدريب هو نشاط ومنظم ومخطط ومراقب يتم تصميمه من أجل زيادة وتحسين الأداء الوظيفي (حسن، 2004، 12).

وهو عبارة عن عملية إكساب العاملين باختلاف مستوياتهم الوظيفية في المنظمة مهارات ومعرفة جديدة تساعدهم على امتلاك القدرة على الأداء الجيد في مسيرتهم الإنتاجية في الحاضر والمستقبل وبما يصب في مصلحة تحقيق أهداف المنظمة، إضافة الى كونه عبارة عن إجراءات منظمة ومخطط لها لتعمل على مساعدة العاملين في التخلص من أي سلوك أو تصرف يؤدي الى رداءة أو بطء في الأداء، ويتم إجراء التدريب من خلال برامج محددة بشكل دقيق حسب الهدف المقصود في المنظمة، وتقع مسؤولية التدريب على عاتق إدارة المنظمة وإدارة الموارد البشرية والعاملين المتدربين، فإدارة المنظمة يجب تهتم بإجراء عمليات التدريب للعاملين باعتبار ذلك جزء من مهمة استثمار المورد البشري، أما إدارة الموارد البشرية فذلك جزء من مهمة إدارتها في إدارة وتطوير وتنمية العاملين، أما بالنسبة للعاملين فإن أداء التدريب بشكل جيد وناجح هو جزء من مسؤوليتهم باتجاه المنظمة وضرورة تقديمهم الأفضل وتطوير مهاراتهم.

أنواع التدريب:

يشمل التدريب على نوعين من المقاصد من خلال الهدف الرئيسي الموضوع له حيث ينقسم التدريب الى مفهومين الأول هو:

1- **التدريب Training** : الذي يقصد به تدريب العاملين وتنمية مداركهم على تعلم المهارات والمعرفة المهنية أو الإدارية لتمكينهم من استخدام وتشغيل آلات أو أجهزة جديدة أو انتهاز أساليب عملية مبتكرة بهدف زيادة الكفاءة في الأداء في الزمن الحاضر وتحقيق إمكانية حسن وفعالية الأداء والكفاءة في الإنتاج.

2- **التنمية Development** ويقصد به تدريب العاملين وتنمية مداركهم على تعلم المهارات والمعرفة المهنية أو الإدارية لتمكينهم من استخدامها في المستقبل عند حصولهم على وظيفة بمستوى أعلى من المستوى الحالي (عبد القادر، 2002، 31).

أما أهمية عملية التدريب فتكون ذات شقين الأول يتجه نحو فائدة المنظمات ويتلخص في التالي:

- 1) السيطرة على مستوى العاملين في المنظمة من حيث تمكنهم من تقديم اعمالهم بكل مهارة وعملية وتميز وظيفي، يساعد ويعين المنظمة على تحقيق أهدافها سواء في الربح والانتشار أو بالتميز في الأداء.
- 2) بسبب التدريب وعرض كافة المعلومات المهنية بشكل مستمر فإن ذلك يساعد العاملين في المنظمة الى التقليل من أخطاء العمل والتقليل من التكاليف والإحساس بالمسؤولية وتحمل هموم تحقيق أهداف المنظمة.

3) حصول المنظمة على مستويات جيدة من العاملين الذين يساهمون في تطوير مستوى وكفاءة الإنتاج للمنظمة مقارنة بغيرها فيعتبرون أي نجاح للمنظمة هو تقدم اجتماعي وحضاري يشملهم جميعاً لأنهم

سيعملون بروح الفريق الواحد، فيعتبرون المنظمة هي المجال الذي جمعهم وعمق الصلة بينهم ناهيك عن كونها مصدر رزقهم (حسن، 2004، 43).

أما الشق الآخر لأهمية التدريب فيتجه نحو فائدة العاملين في المنظمات باختلاف مستوياتهم الوظيفية أو العلمية ويتلخص بالتالي:

- يقلل التدريب من عملية دوران العاملين في العمل لأن التدريب يعمل على زيادة مستوى العاملين الثقافي والمهني والإداري كما يعمل على زيادة تعلق العاملين بوظائفهم في المنظمة والاخلاص فيها.
- يزيد التدريب من ثقافة العاملين وزيادة الصلات الوثيقة بينهم اجتماعياً ووظيفياً كما إنه يعمق ثقتهم بأنفسهم من خلال تهيؤهم لمجابهة الصعوبات ومشاكل العمل إضافة الى استعدادهم لتصدر القيادة والمسؤوليات بمستوى أعلى من السابق.
- يبني التدريب شخصيات العاملين من خلال توسيع مداركهم وثقافتهم في أداء وظائفهم ومواجهة صعوبات العمل وتصميم أداء الأعمال بشكل منهجي متقدم فيؤدي ذلك الى تكوين طبقة ممتازة من المسؤولين الأكفاء (حسن، 2004، 16).

ولأجل سير عملية التدريب بشكلها الروتيني فيجب شمولها على المراحل التالية:

- 1- تحديد الاحتياجات التدريبية:** هي عبارة عن كل المستلزمات الضرورية لإنجاح عملية التدريب وتقديم برامجها بشكل منتج وفعال وبما يتوافق مع أهداف المنظمة المراد تحقيقها والتي منها ما يساعد على دفع عجلة الإنتاج الى الأمام والجانب الآخر هو ما يعمل على سد الخلل في مستويات العاملين في كل النواحي وتطويرها ورفعها نحو الأفضل ، وتنقسم الاحتياجات الى ثلاثة أقسام الأولى منها هي الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة ويقصد بها تحديد مواقع الضعف والخلل في نواحي المنظمة عن طريق الاستدلال عليها من خلال وجود خلل في الإنتاج أو ظهور سلوكيات وظيفية غير صحيحة تؤدي جميعها بالإدارة الى تحديد وتصميم برامج تدريبية تسد مواقع الخلل المعين، أما الاحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة فيقصد بها العمل على مناسبة وملائمة أداء العاملين بالشكل الذي يؤدي الى الأداء الجيد والكفاءة، وبعد دراسة الواقع الوظيفي الحالي يتم تصميم برنامج تدريبي اعتمداً على الظروف القياسية للأداء الجيد الواجب تقديمه من قبل العاملين في وظائفهم المعينة، أما بالنسبة للاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد فيقصد بها تحديد إمكانيات الفرد مقارنة بالوظيفة التي يؤديها، بحيث يتم تهيئة وتطوير مهارة الفرد وبما يحقق امتلاكه القدرة على أداء العمل المعين ومتطلباته الشخصية المناسبة لذلك.
- 2- مرحلة وضع وتحديد الأهداف:** وهي المرحلة التي يتم فيها تحديد الأهداف المطلوبة من إجراء عملية التدريب والتي تخدم بشكل مباشر أو غير مباشر أهداف المنظمة، ويتم تحديد الأهداف من التدريب على أساس التمكن من قياسها كماً ونوعاً وأنها تعتبر كأداة قياسية لمستوى الأداء المطلوب كما أن هذه الأهداف يجب أن تعمل على تصحيح مسارات القرار في المستقبل.

3- مرحلة التصميم والتدريب: وتشمل تنفيذ الفقرات التالية:

- أ- تصميم البرنامج التدريبي: والذي يشمل خطوات تهيئة المدربين والمشاركين فيه واختيار مواد التدريب المناسبة للمرحلة إضافة الى حث المشاركين على الخروج منه بأفضل النتائج الملموسة التي تعود بفائدتها عليهم وعلى

المنظمة .

ب- إدارة البرنامج التدريبي: وهي جميع العمليات اللازمة لإقامة البرنامج التدريبي والتي تشمل التحضيرات لكل المفاصل المشاركة فيه مثل المدربين والمتدربين ومستلزمات التدريب.

ج- تحديد الطرق المستخدمة في التدريب: حيث يتم اختيار الطريقة المناسبة بشكل يلئم الواقع الموجود وخلال زمن معين مناسب لكل طريقة، كما إن الطريقة المختارة يجب أن تتناسب والأهداف المراد تحقيقها والمستوى الثقافي أو المهني للعاملين المراد رفعه الى النسب المطلوبة، ونتيجة لذلك تم تقسيم التدريب الى نوعين رئيسيين هما الآتي:

1- التدريب في موقع العمل: وغالباً ما يتم ذلك في المجالات الصناعية التي توفر للمتدربين الاستيعاب الكامل للجانب النظري والعملي، وتشتمل هذه الطريقة على الأنواع التالية

- أ- التلمذة الصناعية: وتعني تدريب الأفراد مهنيّاً في المصانع لغرض إتقان مهارة العمل بشكل عملي.
- ب- التناوب الوظيفي: وتعني تدريب الأفراد من خلال إجراء التنقل بين أنواع متنوعة من الوظائف في القسم الواحد ومن ثم يتم استقرارهم على أكثر الوظائف إتقاناً منهم وأداءً.
- ج- التدريب الوظيفي المبرمج: وذلك من خلال وضع برنامج محدد ذو خطوات متتابعة يتم ممارسته من قبل المدرب لغاية إتقانه من قبل المتدرب.

ء- التوسيع الوظيفي: وهو عبارة عن برنامج تدريبي خاص للمدراء ورؤساء الأقسام من خلال إضافة واجبات ومسؤوليات إضافية يتم من خلالها زيادة خبرته ومهارته في إدارة العمل (وسيلة، 2007، 112-113).

2- التدريب خارج موقع العمل: ويقصد به إجراء التدريب في أماكن ذات إمكانيات علمية وثقافية عالية المستوى تمتلك الإمكانيات والمهارات التدريبية التي لا يمكن توفرها في مناطق العمل، وغالباً ما تكون هذه المحافل التدريبية هي الجامعات أو المعاهد المتخصصة، ومن أبرز ما يميز هذا النوع من التدريب هو تكاليفه العالية وأنه يجري بدون تعطيل للعملية الإنتاجية في المنظمة.

ومن أبرز مظاهر هذا النوع من التدريب خارج مواقع العمل هو التالي:

- أ- طريقة التعليم عن طريق ممارسة المهام المعينة.
- ب- إجراء الندوات والمؤتمرات وحلقات العمل لمناقشة مشكلة معينة وسبل إيجاد الحلول الناجعة لها.
- ج- إلقاء المحاضرات التثقيفية من قبل متخصص.
- ء- طرق استخدام الوسائل السمعية والبصرية لسهولة الاستيعاب من خلالها.
- هـ- طريقة المباريات الإدارية بين المتدربين.
- و- طريقة دراسة الحالات بأسلوب الطرح والاستنتاج لإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل.

ز- طريقة تمثيل الأدوار من خلال المعيشة التشاركية المسرحية للمشاكل المعينة والتوصل الى حلها.

ح- طريقة الاطلاع على البريد الوارد وزيادة قدرة المتدرب على التصرف العملي وإدارة الأمور (حسن، 2004، 96-97).

4- **مرحلة تقييم البرامج التدريبية:** وهي المرحلة التي يتم فيها إجراء القياسات حول الجدوى الناتجة من إجراء البرامج التدريبية، والمستوى الذي حققته من الأهداف الموضوعية عند التخطيط للعملية التدريبية منذ البداية، إضافة إلى متابعة درجة الكفاءة في إجراء البرامج التدريبية وتوفيرها شروط النجاح لما قامت به المنظمة من خطط تدريبية أو لما حصل عليه المتدربين من المهارات الجديدة وأسس التقدم والتطور. وعند انتهاء أي برنامج تدريبي فغالباً ما يتم الحكم على نجاحه أو فشله وإطلاق التقييم على فاعليته أو عدمها من خلال أحد المؤشرات التالية:

- a. ردود أفعال المتدربين حول مدى استفادتهم من البرنامج التدريبي الذي حصلوا عليه.
 - b. قيمة المعلومات التي اكتسبها المتدرب نتيجة اشتراكه في التدريب.
 - c. المؤشرات الإيجابية من سلوك المتدرب في العمل بعد البرنامج التدريبي ومقارنتها بما قبل ذلك .
 - d. مقدار الحصول على النتائج الإيجابية على مستوى المؤسسة كزيادة معدل كفاءة الإنتاج ومدى التزام العاملين في المنظمة بتقديم أقصى ما يملكون من المهارات في العمل (عبد الباقي، 2002، 256).
- ويبقى ما يجب أن يذكر هو أن المنظمات والمصانع العالمية لم تحتل المكانة العالية في الإنتاج والانتشار إلا من خلال اهتمامها غير العادي بمواردها البشرية العاملة فيها من خلال تخصيص برامج تدريبية هادفة له وتخصيص الإمكانيات المادية الكبيرة لغرض تحقيق ذلك.

2-4-6- المشاركة بالمعلومات في الموارد البشرية:

نظام معلومات الموارد البشرية هو نظام يُستخدم لتجميع وتخزين معلومات موظفي المؤسسة أو المؤسسة. في معظم الأوقات يحتوي هذا النظام على تطبيقات لإدارة الموارد البشرية جميعها كتطبيق التوظيف، وتطبيق إدارة الأداء، وتطبيق التدريب والتطوير، وغيرها من الأنظمة.

نظام معلومات الموارد البشرية (HR Information System): يجري التطرق في هذه الفقرة إلى مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية وأهميته وأهدافه وأنواعه وتنظيمه ووظائفه والآتي تفصيلاً لهذه المفاهيم .

1- مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية:

لتحديد مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية لابد من استعراض بعض المفاهيم التي تناولتها البحوث والمؤلفات ذات الصلة بالموضوع . فقد عرفه (موسى، 1995، 25) بأنه مجموعة من الإجراءات التي يتم تنفيذها بواسطة الإنسان أو الآلات أو كليهما بهدف تحويل البيانات إلى معلومات وإيصالها إلى الجهات التي تستخدمها في التخطيط واتخاذ القرارات والرقابة والتنسيق وتقييم الأداء في الزمان والمكان الملائمين وبالكمية والنوعية المطلوبين.

أكد (McLeod, 1998, 447) على أن نظام معلومات الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي وحدة تنظيمية تضم أفراداً يقومون بتشغيل بيانات الموارد البشرية باستخدام تقنيات الحاسوب وغير الحاسوب.

وعرفه (العنزي، 2002، 24) بأنه طريقة نظامية لتخزين البيانات والمعلومات عن كل فرد مستخدم بهدف المساعدة في التخطيط واتخاذ القرارات، وتقديم تقارير كاملة عن كل نشاط يقوم به يخدم أهداف المنظمة. ويشير (بني حمدان، 2002، 19) بأنه مجموعة من المكونات التي تعمل بصورة منتظمة ومتفاعلة، تشمل جمع

وخزن وتحليل ومعالجة واسترجاع البيانات والمعلومات المتعلقة بالموارد البشرية وإدارتها وتهيئتها أمام المستفيدين من المديرين ومتخذي القرار، لمساعدتهم في اتخاذ القرارات في مجال تخطيط الموارد البشرية، واستقطابها وتعيينها وتوعيبها وتدريبها وتطويرها وتقويم أدائها، بكفاءة وفاعلية. وأكد (Kanthawongs, 1, 2003) بأنه: نظام محوسب يستند على سلسلة من قواعد البيانات والتطبيقات لخزن وتصنيف وتحليل واسترجاع ونشر المعلومات حول الموارد البشرية في المنظمة.

وعرفت (القماح، 2004، 49) بأنه النظام الآلي الذي يعمل على توفير المعلومات للإدارة والمستفيدين بشكل فعال وبالدقة والوقت المناسب.

وبنفس الاتجاه أشار إليه (wat & Ngai, 2006, 297) بأنه: مركب من شبكة قواعد بيانات، وتطبيقات الكمبيوتر، والمكونات المادية، والبرمجيات الضرورية لجمع وتسجيل، وخزن، وإدارة، وتسليم، وتقديم، ومعالجة بيانات الموارد البشرية.

ومما تقدم يمكن التأكد أن نظام معلومات الموارد البشرية هو طريقة نظامية لجمع وخزن وتصنيف وتحليل وعرض البيانات التي يجري الحصول عليها من كل فرد مستخدم لمساعدة متخذي القرار على التخطيط واتخاذ القرارات في مجال الموارد البشرية داخل المنظمة وأن هذا النظام بطبيعته يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنظام تقويم أداء العاملين لأنه يسهل من تطوير دوره وبنائه وإدامته لأغراض تحقيق أهداف المنظمة وتحسين فاعليتها وكفاءتها.

2- أهمية نظام معلومات الموارد البشرية:

حظي موضوع نظام معلومات الموارد البشرية باهتمام واسع في مجال البحوث الميدانية خلال العقود الأربعة الماضية، الأمر الذي يظهر الوعي بأهميته واتساع مجالات تأثيره واستخداماته لأغراض التحليل والاختبار والقياس والتقويم لأنشطة العاملين المتنوعة والمختلفة، وقد ناقش المهتمون بتلك الأدوار التي تحققها وتلعبها نظم الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية والنجاح المنظمي والتفوق التنظيمي على المستوى المحلي والعالمي.

لقد ذكر (موسى، 1995، 24) إلى أن حاجة المنظمات إلى نظم معلومات متطورة لإدارة الموارد البشرية تنبع من الأهمية البالغة التي تكتسبها تلك النظم في تمكين الإدارة من تحقيق التنسيق بين عوامل الإنتاج المتاحة لها من جهة، والتنسيق بين العوامل البيئية الداخلية والخارجية من جهة أخرى. وأما (Kanthawongs, 5, 2003)، فقد أكد أن نظم معلومات الموارد البشرية تلعب دوراً مهماً في إدارة الموارد البشرية من خلال وظائف أنظمة معلومات العاملين التي تعمل على تحسين إدارتهم، فيما يتعلق بالأغراض الإدارية والتحليلية. وفي نفس الاتجاه يؤكد (Poutanen, 2004, 6) أن أنظمة معلومات الموارد البشرية أدت إلى العديد من التغيرات في إدارة الموارد البشرية، ولم تقتصر التغيرات على العمليات الروتينية اليومية، وإنما في مهارات المديرين والمختصين.

يشير (صلاح، 1981، 6) إلى أهمية أنظمة معلومات الموارد البشرية من خلال إسهامها في تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف أقسام ووحدات إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى ومساعدتها على تحقيق التفاهم بين الإدارة والأفراد العاملين، وبين الأفراد العاملين مع بعضهم بعضاً، فضلاً عن تمكين الإدارة من رقابة

العاملين، وتقويم أدائهم ومعرفة مدى التطور في إدارة الموارد البشرية، ومساعدة الإدارة على الوفاء بالتزاماتها القانونية المتعلقة بتقديم البيانات والمعلومات عن العاملين للجهات الحكومية وال نقابات، فضلاً عن دور تلك الأنظمة في اكتشاف التغيرات والتطورات التي تحدث في إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ومدى إسهام تلك الأنظمة في تمكين الإدارة من الإعداد لمواجهة تلك التغيرات بقوة.

من خلال ما تقدم، يمكن التوصل الى إن أهمية نظام معلومات الموارد البشرية يكمن في الآتي:

- أ- معرفة الحاجات السلوكية للأفراد وتعزيز السلوكيات المرغوبة وتطبيقها في العمل.
- ب- العمل على تقديم الإجراءات الرسمية المعززة الخبرة التنافسية من خلال اختيار وتطوير العاملين وتأثيرها في سلوكياتهم لإنجاز الأعمال المناطة بهم.
- ج- تساعد على تحقيق الأداء الأمثل للمنظمة بتحسين أداء الأفراد العاملين فيها من خلال التقويم الصحيح لها.
- د- تساهم في تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف أقسام ووحدات إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى (حسن، 2004، 81).

3- أهداف نظام معلومات الموارد البشرية:

يتبنى نظام معلومات الموارد البشرية تحقيق الأهداف الآتية:

- أ- جمع المعلومات عن كل الوظائف في المنظمة ومتطلبات كل وظيفة من الخبرات والمؤهلات و خزن القوانين والأنظمة والتعليمات ذات الصلة بتنظيم شؤون العاملين في المنظمة للرجوع إليها عند الحاجة.
- ب- تقديم تلك البيانات والمعلومات أمام الإدارة لمساعدتها في إعداد الخطط والسياسات والبرامج الخاصة بالاختيار والتعيين والتقويم والتدريب والتطوير والرواتب والأجور والحوافز ..
- ج- تقديم تلك البيانات والمعلومات الضرورية إلى أقسام البحوث والدراسات في المنظمة بهدف إعداد البحوث والدراسات التي تتناول أنشطة إدارة الموارد البشرية .
- د- تقديم تلك البيانات والمعلومات أمام المديرين لاستخدامها في تقويم أداء العاملين في المنظمة واتخاذ القرارات المتعلقة بتنقلاتهم وترقياتهم وحتى الاستغناء عنهم في حالات الضرورة القصوى.
- هـ- إدامة جميع المعلومات الخاصة بالمتقدم للعمل واختيار الأفراد من خلال المعلومات المسجلة في استمارة طلب العمل، وصولاً إلى تطوير سجل لهم ومن دون ازدواجية في إدخال البيانات.
- و- السرعة الأكبر في استرجاع البيانات ومعالجتها والسهولة في تصنيف البيانات وإعادة تصنيفها من جديد، وتحليل أفضل للمعلومات، بما يقود الى اتخاذ قرار ذو فاعلية أكبر وتحسين ثقافة العمل والعمل بشفافية أكبر بوجود النظام، ووضع إجراءات متناسقة بوجود النظام.
- ز- الحفاظ على قاعدة بيانات دقيقة وكاملة وحديثة يمكن استعمالها في إعداد التقارير المطلوبة وحفظ السجلات ومكنة المهام الروتينية (Boudreau, 1996, 13).

ومن وجهة نظر البحث الحالي يمكن اعتبار أهم أهداف نظام معلومات الموارد البشرية هي:

- أ- السهولة في تصنيف البيانات وإعادة تصنيفها لأغراض اختيار العاملين وتوظيفهم وتطوير قابلياتهم.

ب- سهولة عرض المعلومات عن كل الوظائف في المنظمة وإجراء تقييم لها ووصفها لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وفي الوقت الملائم.

ج- الحفاظ على قاعدة بيانات دقيقة وكاملة وحديثة لاستخدامها لأغراض تقييم أداء العاملين.

2-4-7- الاستقلالية في العمل:

الاستقلالية: تعني أن " يجب أن يكون العمل الإنساني مستقلاً عن الأهداف السياسية أو الاقتصادية أو العسكرية أو غيرها من الأهداف التي قد تلتزم بها أي جهة فاعلة فيما يتعلق بالمناطق التي يتم تنفيذ الأنشطة الإنسانية بها" (حسن، 2004، 83).

يتوقع الموظفون أكثر من أي وقت مضى من الشركات التي يعملون بها، والاستقلالية في العمل تمثل نقطة جذب كبيرة. تشير الدراسات إلى أن الاستقلالية في مكان العمل تزيد من شعور الموظف بالرضا الوظيفي والتحفيز والإبداع والرفاهية العامة. وجد العديد من أصحاب العمل أن موظفيهم أكثر إنتاجية لأنهم تخلوا عن طرق الإدارة الدقيقة لصالح الاستقلالية والحكم الذاتي.

هنا، ستكتشف لماذا يكون تمكين موظفيك عادةً أفضل من محاولة السيطرة عليهم، وكيف يمكنك تعزيز الاستقلالية في مكان عملك، وما الذي يمكن أن تتوقع رؤيته من هذا التحول.

ماذا يعني الاستقلالية في مكان العمل – وماذا لا؟

لا يتعلق الاستقلالية في مكان العمل بالسماح للموظفين بالاستقلالية بشكل سلبي. كما أنها لا تعمل بمعزل عن غيرها أو تقوم بالعمل بدون توجيه أو حدود أو إشراف أو تعاون. يتعلق الأمر بالسماح للأشخاص بالعمل بالطريقة الأكثر ملاءمة لتحقيق أفضل أداء. يعني تعزيز الاستقلالية في العمل تمكين الموظفين ليكونوا مبتدئين بأنفسهم، ومنحهم الإشراف على عملهم وبيئتهم، وتقديم الدعم بدلاً من ممارسة السيطرة. عندما يشعر الموظفون بالثقة، فمن المرجح أن يقوموا بعمل من الدرجة الأولى.

تُبنى بيئة العمل المستقلة على الاحترام والثقة والنزاهة وثقافة المساءلة – وليس على الخوف. بدلاً من فرض جداول عمل تعسفية على الموظفين والتهديد بالتداعيات لعدم الالتزام بها، على سبيل المثال – امنح العمال مهمتهم وتاريخ استحقاقهم، واسمح لهم بإكمالها ولكن الأفضل بالنسبة لهم خلال هذا الجدول الزمني حتى يتمكنوا من إعطائك أفضل عمل في المقابل.

ما هي فوائد استقلالية الموظف؟

➤ **يزيد من الشعور بالملكية والولاء:** يمكن أن يساعد منح الموظفين المرونة التي يحتاجون إليها على الشعور بالتقدير والمساءلة عن المهام الموكلة إليهم. عندما يتمتع الموظفون بوصول غير مقيد إلى بوابات التدريب وخيارات التدريب الشامل، فلن يشعروا بأنهم مقيدون في أدوارهم وفرص نموهم. عندما يشعرون أنهم موثوق بهم، فمن المرجح أيضاً أن يتعمق ولاءهم.

➤ **يحسن الإنتاجية ويقلل من تكاليف العمالة:** على الرغم من أنه قد يبدو أنه من شأنه تسريع الأمور لإظهار للموظفين "الطريقة الصحيحة" في بعض الأحيان، إلا أنه غالباً ما يكون من البناء السماح بمزيد من الحرية وتقديم ملاحظات بناءة حيثما أمكن ذلك. تؤدي الإدارة التفصيلية إلى إهدار ساعات العمل وإبطاء أداء

الموظفين في مهامهم الخاصة، ولكن زيادة الاستقلالية تزيد من تكلف العمالة وتسمح للمديرين بالتركيز على المهام الأساسية والمربحة بشكل أكبر.

➤ **يعزز الرضا الوظيفي:** عندما يتمكن الموظفون من إنشاء جداولهم الخاصة أو تحديد أهدافهم الخاصة، فقد يشعرون بمزيد من المحتوى مع المؤسسة. إن منح الموظفين الحرية في هذه المجالات يجعلهم يتحكمون في التوازن بين العمل والحياة الخاصة بهم، مما قد يقلل من التوتر ويزيد من المشاعر الإيجابية. يمكن أن تؤدي مستويات الرضا الأكبر أيضًا إلى تقليل معدل الدوران وتعزيز ثقافة المؤسسة المرغوبة بشكل أكبر.

➤ **يحتمل أن يحسن التكيف في مكان العمل:** يفيد الاستقلالية في مكان العمل الفرد بعدة طرق، ولكنها تساعد أيضًا مكان العمل ككل. لكل عامل طريقته الفريدة في حل المشكلات ومعالجة المهام، وعندما تسمح لكل شخص بممارسة تلك الاستراتيجيات ومشاركتها، فإنه يفتح مجموعة واسعة من الحلول التي تعزز مكان العمل. من خلال الاستفادة من التنوع في التفكير، يصبح مكان العمل أكثر قابلية للتكيف وازدهارًا.

➤ **قد يؤثر على علاقات العملاء:** يقدر معظم العملاء القليل من الإنسانية في معاملاتهم، لذا فإن السماح للموظفين بمزيد من الحرية الإبداعية في الطريقة التي يستقبلون بها العملاء ويتفاعلون معهم يمكن أن يساعد في إنشاء روابط مع العملاء التي ربما لم تكن موجودة لولا ذلك. يمكن للعملاء التمييز بين التفاعلات الحقيقية والتفاعلات التي تم التدريب عليها، لذا فإن اختيار المرشحين للموظفين ذوي الشخصيات الرائعة بالإضافة إلى المؤهلات القوية يمكن أن يضمن نجاحًا أكبر في العلاقات مع العملاء.

➤ **يبسط بشكل طبيعي تخطيط التعاقب:** عندما يُسمح للموظفين بالتعلم وفقًا لسرعتهم الخاصة ويتم تشجيعهم على العمل بشكل مستقل، فإن القادة بين المجموعة سيتقدمون بشكل طبيعي. قد يُظهر الموظفون أيضًا سمات تساعدك على التعرف على المناصب المحتملة لهم في جميع أنحاء المنظمة والتي قد لا تكون واضحة في بيئة أكثر تنظيمًا وإدارة دقيقة. يصبح تخطيط التعاقب أسهل بكثير عندما يكون الموظفون قادرين على إظهار مجموعة مهاراتهم ونقاط قوتهم (وسيلة، 2007، 71-72).

2-4-8- القوة التنظيمية:

القوة التنظيمية للمؤسسة هي: عبارة بعض العناصر المتوافرة في المنظمة والتي تساهم بشكل إيجابي في العمل أو هي الخصائص التي تعطي المنظمة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة. وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية (الزعبي والكردي، 2010، 18).

- عوامل نشوء ثقافة تنظيمية قوية:

هناك بعض العوامل التي تُساعد في نشوء ثقافة تنظيمية مميزة، وأهمها:

(1) **استقلالية الفرد (Individual Autonomy):** وتشير إلى مقدار المسؤولية والاستقلالية ومقدرة الموظف على إبداء رأيه بالتنظيم.

(2) **البناء التنظيمي (Organizational Structure):** يُقصد به نوعية القواعد والأنظمة ومقدار الرقابة المفروضة على سلوك الأفراد.

(3) **التشجيع (Supporting):** هو مدى توافر الدعم والمساندة من قبل المشرفين والرؤساء لمروسيهم.

- (4) الانتماء (Identification): يعني درجة انتماء الفرد للمؤسسة ككل وليس لجماعة معينة.
- (5) مكافأة الأداء (Performance Rewards): هي درجة اعتماد المكافآت على إنتاجية الفرد.
- (6) درجة تحمل الصراع والخلاف (Conflict Tolerance): يُقصد به مدى توافر التضارب والخلافات بين الزملاء والمجموعات، وقابلية الموظفين لتبادل المشاعر بأمانة وصدق، وقبول اختلاف الرأي فيما بينهم.
- (7) تحمل المخاطرة (Risk Tolerance): وتعطي درجة تشجيع منسوبي التنظيم لكي يبدعوا ويبتكروا ويتحملوا المخاطرة الناشئة من ذلك (القريوتي، 2000، 53).

مما سبق يتضح أنَّ للثقافة التنظيمية الناجحة داخل المؤسسة تتوافر إذا كان لدى المديرين القدرة على تحقيق العناصر الثمانية التي ذكرت آنفاً، مع اهتمامهم بشخصياتهم وتأثيرها على نجاح وفشل العاملين، وكذلك المعتقدات والقيم التي يؤمنون بها، مع استخدام أنماط التفكير الإستراتيجي، وعلى المديرين اعتماد الإدارة بالشفافية التي تكشف عن كل خطط العمل وتوقعاته لكل العاملين في المؤسسة.

2-4-9- تطوير المسار الوظيفي:

إنَّ هناك اتفاق على أن تطوير المسار الوظيفي هو مجموعة الأنشطة المشتركة بين الموظف والإدارة لإعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وإرشاد للتوفيق بين أهداف الفرد والمؤسسة في نفس الوقت، بناءً على إدراك الفرد لقدراته الشخصية وجوانب قوته وضعفه، وإدراك المؤسسة لحاجتها لطاقات الفرد واستخدامها وهذه الوظيفة ليست قاصرة على مستوى الإدارة العليا، بل تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية، وهي تختص بتطوير الطاقات الإدارية لرجال الإدارة الحاليين إلى جانب تهيئة مديري المستقبل وتسليحهم بالقدرات الإدارية التي تمكنهم من تولي المناصب القيادية في المستقبل، ويعتمد نجاح هذه الوظيفة على رغبة الفرد الجدية في العمل والمثابرة وبذل الجهد في التدريب لتحقيق نتائج جيدة في العمل (حسن، 2004، 259).

- أهمية تطوير المسار الوظيفي:

إن عملية تخطيط المسار الوظيفي لها أهمية بالغة بالنسبة للفرد العامل والمؤسسة، نظراً للنتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لتنمية المسار الوظيفي ومن أهم هذه النواحي الإيجابية ما يلي:

- * **ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلاً:** تمثل جهود تخطيط المسارات الوظيفية الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، أي أن التغيرات المستمرة لمتطلبات قوة العمل في الأجلين المتوسط والطويل يجب تحديدها عندما تقوم المنظمة بتحديد أهدافها طويلة الأجل، إذ أن مساعدة الأفراد في صياغة وتشكيل احتياجاتهم وأهدافهم الشخصية يزيد من احتمالات توافر الكفاءات المناسبة لمواجهة الاحتياجات المتغيرة.
- * **مقابلة الطموحات الوظيفية للأفراد:** فالعاملون خاصة من صغار السن يظهرون رغبة في تحقيق مزيد من السيطرة على مساراتهم الوظيفية، ولا يقبلون المهام والأدوار التي تحددها لهم الإدارة فهم يريدون المزيد من الرضا الوظيفي وكذلك البدائل الوظيفية، وهو الأمر الذي يمكن تحقيقه من خلال تخطيط المسار الوظيفي.

***تشجيع تنوع الثقافات:** يتسم برنامج تخطيط المسار الوظيفي الفعال بإتاحة الفرصة في جميع مستويات التنظيم لكل فئات العمال، وعليه فإن مواجهة الفرصة المهنية الممتدة في ظل ظاهرة العولمة والمشروعات المشتركة حول العالم يجعل من تنوع الثقافات أمراً مرغوباً، وواقعاً ملموساً.

***الحد من إحباطات العاملين:** إن وجود خطط للمسار الوظيفي تؤدي إلى بناء توقعات حقيقية وتطلعات مقبولة بدلاً من المغالاة في ذلك، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تقليل حدة مشاعر الإحباط التي قد تسود بين العاملين، فمثلاً في حالة سيطرة حالات الكساد الاقتصادي وارتفاع حدة المنافسة، وميل العديد من المؤسسات لتبني برامج لتخفيض التكلفة فإن ذلك قد يؤدي إلى تقليص فرص الاستثمار في العمل؛ وكذلك الترقية، وبناء على ذلك فقد يتسرب الإحباط إلى قطاعات كبيرة من الأفراد حيث يلمسون وجود فجوة كبيرة بين طموحاتهم وفرص تحقيقها في الواقع العملي.

***تجنب التقادم المهاري:** تساعد برامج التخطيط للمسار الوظيفي الفعال في توقع التطورات كالتغير التكنولوجي السريع والتطورات الاقتصادية، بالإضافة إلى التغيرات في أذواق المستهلكين، ومن ثم العمل على إكساب الأفراد المهارات الجديدة التي تتناسب مع هذه التطورات.

***تحسين قدرة المؤسسة في جذب العمالة المؤهلة والحفاظ عليها:** إن توافر خطط لتنمية وتطوير المسار الوظيفي في أي مؤسسة يساهم في تحقيق الطموحات الوظيفية للأفراد ومستقبلهم المهني مما يشجعهم على الالتحاق بها وذلك خاصة في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات التي تعمل كل منها جاهدة للحصول على هذه النوعية من العمالة، أما بالنسبة لأولئك الموظفين، فإن وجود هذه الخطط يساعد على تنمية الولاء والانتماء واستمرار العمل بها.

***تحسين سمعة المؤسسة:** إذا أدرك الأفراد أن منظماتهم تعتني بمستقبلهم الوظيفي، فإنهم سوف يكونون أداة جيدة للترويج لها في كافة المجتمعات والأماكن التي قد يتواجدون فيها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورتها والتعبير عنها كمجال جذاب للعمل.

***تخفيف القيود على حركة العمالة:** إن وجود جهود لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي يمكن من إطلاق وتقرير إمكانات الأفراد وتشجيعهم على ذلك، من خلال حركات الترقية والنقل.

***تقليل تكلفة العمالة:** إن الحصول على أفراد ذوي كفاءة ومعرفة عالية يجعل ما ينفق على أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ذو عائد يفوق التكلفة، وفي المقابل هناك من المؤسسات التي لا يوجد لها ما ينفق على هذا الأمر، بينما تفوق تكلفة العمالة ممثلة في الأجور والحوافز الأخرى (العائد والربح)، وتحقق بذلك خسارة فادحة (عبد الباقي، 2002، 246).

3-أهداف تطوير المسار الوظيفي:

هناك عدة أهداف لعملية تطوير المسار الوظيفي يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- إن الأفراد يتغيرون بمرور الزمن، ومن الطبيعي أن تتغير احتياجاتهم واهتماماتهم وفقاً لذلك بالمثل، فإن المؤسسات تغير من اتجاهاتها ومن ثم تعدل استراتيجياتها لتحقيق التوافق مع هذه التغيرات، وعليه إذا كان وجود الأهداف يعتبر ضرورياً، فإن إظهار قدر من المرونة بشأن كيفية تحقيقها يعتبر متطلباً لتحقيق

الفعالية والنجاح، وذلك من خلال تخطيط المسار الوظيفي الذي يسمح بالتوفيق بين الاحتياجات التنظيمية والفردية بالطريقة التي تساهم في تحقيق رضا العاملين وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

○ يساهم تخطيط المسار الوظيفي في تقويم قدرات الأفراد ومهاراتهم، وبالرغم من أن نظام تقارير الأداء يمكن أن يعطي بعض المعلومات المفيدة في هذا المجال، إلا أن ما يشوب هذه التقارير من أوجه قصور بسبب بعض نواحي التحيز وعدم الموضوعية، جعل الكثير من المؤسسات تفكر في أساليب علمية أخرى للتقويم الموضوعي يمكن الاستفادة منها.

○ تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة حالياً في المؤسسة، ذلك أن تصميم برنامج متكامل لتنمية المسارات الوظيفية يحتاج إلى إدخال بعض التعديلات على السياسات الحالية للموارد البشرية أو وضع سياسات جديدة خاصة في مجالات (النقل، الترقية، التحفيز، التدريب، والتقييم) لضمان نجاح البرنامج (وسيلة، 2007، 23).

○ تحقيق التنسيق والتكامل في نظام الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث يضمن التخطيط الفعال للمسارات الوظيفية للأفراد التعامل مع كافة وظائف إدارة الموارد البشرية وفق مدخل النظم، حيث يتعذر الاستفادة من مزايا تخطيط المسار الوظيفي دون وجود ممارسات إدارية سليمة في مجالات إنشاء فرص عمل والبحث عن الكفاءات المتميزة، ووضع نظم ولوائح مرنة وموضوعية لأعمال التعيين والرواتب والمكافآت وغيرها من سياسات التوظيف واستثمار الموارد البشرية.

○ يهدف الفرد أساساً من تخطيط مساره لتحقيق التوازن الصحيح بين الوظيفة والمؤسسة والعائلة والأصدقاء والاستمتاع بالحياة، وأيضاً تحقيق الوضع الاجتماعي المرموق الذي يحصل عليها من خلال أعمال تخرج عن نطاق وظيفته.

○ تساهم سياسة تخطيط المسار الوظيفي على حرص أفرادها لتحقيق التميز وبالتالي تكوين دافع قوي لتحديث وتطوير قدراتهم ومهاراتهم واكتساب كل ما هو جديد في مجال مهنته أو وظيفته ولتقديم أفكار غير تقليدية لخدمة المؤسسة (عبد الباقي، 2000، 267).

3 - الريادة في مؤسسات التعليم العالي:

3-1- مفهوم الريادة:

بالرغم من حداثة مصطلح الريادة، إلا أن تناول مفهومه اختلف من باحث لآخر تبعاً لمرجعية المُعرّف، فهناك من تناوله من زاوية المنظور الريادي، وبعضهم تناوله من زاوية المنظور الإستراتيجي، وآخرون نظروا إليه من زاوية نظرية التعقيد، وهناك من تناوله من زاوية منظور السياسة الاقتصادية، وعليه انبثق مجموعة من التعريفات نذكر منها:

عرّفها سكولفا (Sokolova, 2011) على أنها: "حل ممكن لمشكلات الكفاءة المستدامة لبلوغ التكيف مع التغييرات الجذرية التي تواجهها المؤسسة، والإبداع لضمان التنافسية" (Sokolova, 2011, p 7).

ووصفها (نوري، 2012، 868) بأنها: "مجموعة من العمليات الريادية التي يجري العمل بها وفق المنظور الإستراتيجي". كما يعرفها هنكلر وآخرون (Hinkler, et al, 2009) بأنها: "الكيفية التي تستطيع

بموجبها المؤسسة تعزيز استجابتها للتغيير وزيادة الرغبة في تحمل المخاطرة والانخراط في اتخاذ القرارات الإبداعية" (Hinkler, et al, 2009, p 3).

مما سبق يُمكن تعريف الريادة بأنها: عملية مستمرة تسعى إلى رفع كفاءة أداء الأكاديميين في جامعة دمشق من خلال قيام القيادات الأكاديمية بالبحث عن الفرص وتوفيرها لهم بما يحقق التميز لديهم وللجامعة.

3-2- أهمية الريادة:

ترجع أهمية الريادة إلى أنها ظاهرة جديرة بالاهتمام والرعاية، وذلك لأهميتها الكبيرة والعظمى في تنمية المجتمعات وتطويرها، وبناء أجيال قادرة على خلق الفرص واقتناصها، وقادرون على تبنيها، ويمتلكون القدرة على الابتكار، والإبداع، ويستثمرون الموارد المتاحة بطريقة منظمة من أجل الخروج بمشاريع مميزة وناجحة تحقق لهم أهدافهم في التطور والنمو. وتتمثل أهمية الريادة فيما يأتي كما ذكر (العاني وآخرون، 2010): إحداث التغير والتحول، إذ يعد الإبداع من أهم الخصائص المميزة للريادة، خاصة وأن المؤسسات الريادية تعمل وكيلاً للتغيير من خلال ممارسة الأنشطة الريادية، إيجاد عديد من المشروعات التي تعد مهمة لتطوير الاقتصاد وتنميته، إيجاد فرص عمل ذات أهمية على المدى الطويل من أجل تحقيق النمو الاقتصادي، زيادة الكفاءة من خلال زيادة التنافس، إذ إنّ دخول منافسين جدد يحفز الآخرين للاستجابة إستجابة كفؤة وفعالة، إحداث التغير في هيكل السوق والعمل من خلال تبني الإبداع التنظيمي والتكنولوجيا الحديثة، احتمالية إدخال ابتكار جذري يترك أثراً إيجابياً في الاقتصاد كاملاً للمؤسسة، التنوع الكبير في الجودة والنوعية، نتيجة تقديم المؤسسات لأفكار جديدة (العاني وآخرون، 2010، ص 28-29).

3-3- مستويات الريادة:

أشار خصاونة (2011) بأن الريادة تنقسم إلى ثلاثة مستويات، وهي:

- أ- الريادة على مستوى الفردي: وهي عبارة عن الريادة التي يمثلها أو يقوم بها شخص أو فرد واحد كالموظف أو المدير أو أحد أفراد الأسرة الذين يمتلكون الصفات والقدرات الريادية، وتتمثل في القدرات المعرفية الناتجة عن الرغبة في معرفة كل ما يحيط به في بيئته، والقدرات التعليمية والصفات الذكائية والوراثية والميل نحو الفضول وحب الاستطلاع والثقة بالنفس والقدرة على تحمل المخاطر والقدرة على قبول الغموض والمثابرة والمرونة والاستقلالية في الرأي والفكر.
- ب- الريادة على المستوى الجماعي: وهي عبارة عن الريادة التي يمثلها أو يقوم بها تنظيم معين أو مجموعة من الأفراد أو العاملين في المؤسسة مثل: قسم، وحدة، كلية، أو مجموعة تعمل معاً، وتتفاعل وتتناغم في الأهداف والتوجه والرؤية وشمولية المشاركة والالتزام مع الآخرين في السعي للتميز والتفوق في الإنجاز والأداء.
- ج- الريادة على المستوى المؤسسي: وهي عبارة عن الريادة التي تمثلها أو تقوم بها مؤسسة ما سواء مؤسسة عامة أو خاصة مثل وزارة، مديرية، هيئة، دائرة، مؤسسة، ويمكن تحقيق الريادة المؤسسية من خلال اهتمام الإدارة العليا بأصحاب الفكر والتمسك بهم وإخضاعهم لبرامج ودورات تدريبية وتأهيلية، واشراكهم في حلقات العمل والندوات والمؤتمرات، أو ممارسة أي أنشطة إدارية أخرى ترى الإدارة أنها تفرز مكانة الريادة في المؤسسة (خصاونة، 2011، ص 141-142).

مما سبق يُمكن القول إن الريادة داخل المؤسسة هي محور الارتكاز، وأساس الانطلاق والتغيير وإلا فلن تحدث جدوى للريادة مهما كان الدعم الخارجي لهذه الريادة، ففقد الشيء لا يعطيه، كما أن الريادة الجماعية هي الأسرع والأقدر على إحداث التطور في أداء المؤسسة، فهو ريادة مخططة، تسير ضمن استراتيجيات منظمة، أما الجهود الفردية فهي بدون حاضن جماعي لها يوظفها تبقى جهود ريادة مبعثرة، قد تنعكس إيجاباً على أصحابها دون تطوير المؤسسة.

ومن أهم أبعاد الريادة في البحث الحالي:

1- القيادة الريادية: هي تنظيم مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك باستخدام السلوك الريادي، وذلك من خلال تحسين المخاطر، والابتكار للاستفادة من الفرص المتاحة، وتحمل المسؤولية الشخصية وإدارة التغيير داخل البيئة الديناميكية لصالح المؤسسة (فليه وعبد المجيد، 2005، 41).

تستعين القيادة الريادية بشكل فعال بالمهارات المرتبطة برواد الأعمال من الأفراد الناجحين وتطبقها في البيئة المؤسسية الأكبر. وهذا يعني بشكل خاص داخل المؤسسة تلك الوظائف التي تلاشت فيها هذه المهارات وتم استبدالها بعقلية «مؤسسية» تركز على العملية والأنظمة وتخفيض المخاطر إلى أدنى حد بدلاً من السلوك الريادي. وتعرّف أيضاً القيادة الريادية بأنها: عبارة عن قيام عدد من الأفراد بعمل تنظيم معتمداً على السلوك الريادي لتحقيق أهدافاً مشتركة فيما بينهم، ويتمثل ذلك في الحد من المخاطر والقدرة على الابتكار والاستفادة من البدائل الأخرى المتاحة وأيضاً مع إمكانية إدارة أي تغيير في البيئة لصالح المؤسسة (عياصرة وحجازين، 2006، 69).

يمكن تعريف القيادة الريادية بكونها تنظيم مجموعة من الأفراد من أجل العمل على تحقيق هدف مشترك باستخدام العديد من السلوكيات الريادية، وذلك من خلال العمل على تحسين المخاطر والابتكار من أجل العمل على الاستفادة من الفرص المتاحة والعمل على تحمل المسؤولية إلى جانب إدارة التغيير داخل البيئة المتصفة بكونها ديناميكية لصالح المؤسسة، كما يُمكن القول أن القيادة الريادية تعمل بشكل فعال من خلال المهارات المرتبطة برواد الأعمال من الأفراد الناجحين وتطبقها في البيئة المؤسسية الأكبر حجماً.

من مهام القيادة الريادية أنه تهيئ العاملين للقيام بأدوارهم ووظائفهم بشكل متميز ومتناغم وتوفير مناخ يساهم في ازدهار الريادة والابتكار، وتعتبر القيادة الريادية في الزمن الحالي من السمات التي تعتبر ناجحة جداً.

2- الثقافة الريادية: ثقافة الريادة هي الميزة التي تكتسبها مؤسسة ما، حين تصبح رائدة في صناعة معينة أو منتج معين، أي: أنها أول من قدم ذلك المنتج أو الخدمة الجديدة. ويقصد بالريادة إنشاء مشروع جديد، أو تقديم خدمة أو فكرة جديدة، وكذا إدارة الموارد المختلفة بصورة مبتكرة (عياصرة وحجازين، 2006، 82).

يمكن اعتبار الريادة أنها: وسيلة تُمكن المؤسسة أو المنظمة من تحقيق أهدافها، وقد اتبعتها الكثير من المؤسسات للوصول إلى مستوى معين من النجاح، وكان لها عظيم الأثر في تشجيع تلك المؤسسات على الإبداع والابتكار والتفرد، فكانت تسابق كل جديد، وتحقق الميزة التنافسية.. باختصار إنها ثقافة الريادة.

إن.. الريادة هي الميزة التي تكتسبها مؤسسة ما، حين تصبح رائدة في صناعة معينة أو منتج معين، أي أنها أول من قدم ذلك المنتج الجديد أو الخدمة المستحدثة.

وقد انتشر مفهومها وتم استخدامها على نطاق واسع، ففي اليابان كان يعني الاستحداث، وفي روسيا كانت الريادة تعني السبق في مجال ما، أما في حقل إدارة الأعمال، فكان يُقصد بالريادة إنشاء مشروع جديد، أو تقديم شيء أو فكرة جديدة، وكانت تشمل أيضاً إدارة الموارد المختلفة بصورة مبتكرة.

وقد أقرّ المرصد العالمي لريادة الأعمال (GEM) تعريفاً لريادة الأعمال يقول إنها: "أي محاولة يقوم بها فرد أو فريق أو منشأة لبدء عمل تجاري جديد، أو تأسيس منشأة جديدة، مثل: العمل الحرّ أو تأسيس منظمة تجارية أو توسيع عمل قائم." وبشكل عام فإنّ أيّ شيء يرتبط بالاختراعات والتفرد، وإنشاء شيء جديد، والمخاطرة والمبادرة لتحقيق الأهداف، يسمى "ريادة".

3- الميزة التنافسية:

الميزة التنافسية هي سطوة المؤسسة على منافسيها. من الممكن تحقيق ذلك عن طريق تقديم قيمة أفضل وأكبر للعملاء. يثير الإعلان عن المنتجات أو الخدمات التي تتمتع بجودة أفضل أو أسعار أخفض اهتمام العملاء. وتعرّف **الميزة التنافسية (Competitive advantage)** بأنها: المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون (فليه وعبد المجيد، 2005، 93).

وتنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

ويعدّ مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعملي. فأكاديمياً لم يعد ينظر للإدارة ك (هم داخلي) أو كمواجهة وقتية مع مشاكل ليست ذات بعد استراتيجي.. ولكن أصبح ينظر للإدارة كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من الهموم الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على الآخرين أي على المنافسين والموردين والمشتريين وغيرهم من الأطراف الذين تتعامل معهم المؤسسة وبطبيعة الحال لن يكون تحقيق التفوق هذا عملاً وقتياً أو قصير المدى ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن المؤسسة تجاه الأطراف الأخرى في السوق.

وعملياً يحرص المديرون حسب المفهوم الجديد على العمل الدؤوب المستمر للتعرف على وتحليل واكتشاف والمحافظة على والاستثمار في الميزة التنافسية للمؤسسة ولنا أن نتخيل كيف أن عملاً كهذا يحتاج إلى الكثير من البحث والتحري والتقدير السليم والبصيرة الثاقبة والذكاء والإبداع والابتكار الخ. ونلاحظ هنا أن عمل المدير لا ينتهي بسهولة ونتائجه لا تتضح بين عشية وضحاها ولكن عمل المدير يصبح محاولات دؤوبة للتفوق المستمر (sustainability) في عالم ديناميكي ومتقلب. وهناك فرق واضح بين النجاح والتفوق فالنجاح نتيجة يسعى الجميع لتحقيقها وقد يتحقق مرة أو مرتين أما التفوق فهي خاصية في المؤسسة تمنحها استمرارية النجاح واستمرارية البقاء على القمة في سوق لا يعترف إلا بالمتفوقين.. (عياصرة وحجازين، 2006، 77).

من حيث المعنى تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من الشركات المنافسة وتحقق لهذه المؤسسة موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة. ويمكن لأية مؤسسة أن تحقق الميزة التنافسية بطرق عديدة ولكن أهم هذه الطرق على الإطلاق هي أن تكون المؤسسة ذات تكاليف منخفضة (تنتج بتكاليف تنافسية وتبيع بسعر منخفض) أو أن تتمكن المؤسسة من تمييز منتجاتها فيزيائياً (رفع جودة المنتجات) أو انطباعياً (الإعلان والاسم والشهرة) وسنناقش هذه الطرق لاحقاً.

الميزة التنافسية كما يتضح من الكلام أعلاه بعدان رئيسيان البعد الداخلي والبعد الخارجي: فداخلياً تتبني الميزة التنافسية لأية مؤسسة على عدد من القدرات المميزة Distinctive Competencies ويجب على القائمين على هذه المؤسسة التعرف جيداً على هذه القدرات والإمكانات والاستثمار فيها بشكل يحقق الميزة التنافسية. فعلى سبيل المثال تنجح المؤسسة التي تستغل قدراتها الداخلية مثل الآلات أو مهارات العاملين أو قدرات رجال البيع الخ مقارنة مع المؤسسة الذي لا تعرف هذه القدرات ولا تثنمها التثمين المطلوب (توفيق، 2004، 29).

والبعد الخارجي للميزة التنافسية يتمحور حول حقيقة أنه لا توجد ميزة تنافسية بدون القدرة على لجم الأطراف الخارجية والتعامل معها على أسس راسخة من القوة والسيطرة والثبات. ومن أجل ذل جاءت كلمة "التنافسية" مرتبطة بالميزة كإشارة لأهمية كون هذه الميزة ذات علاقة تضاد وتصادم مع الأطراف الخارجية سواء المنافسين أو الموردين أو المشترين وغيرهم. وكمثال على ذلك نلاحظ أن الميزة التنافسية الجيدة هي الميزة التي تجعل المؤسسة تملك موقفاً أقوى من المشترين عندما يحين موعد التفاوض حول الأسعار أو الكميات أو الخصومات أو جودة المنتجات الخ وينطبق الكلام نفسه على الميزة التي تجعل المؤسسة تتفوق في السوق على المصانع الأخرى المنافسة (حمادات، 2007، 31).

وتزداد أهمية هذا المفهوم في عالم اليوم مع ازدياد حدة المنافسة وزيادة الصراع التجاري العالمي مما يحتم على الشركات المختلفة تمييز نفسها واكتساب أرضية جديدة في السوق العالمي الكبير، وهذا بلا شك يهم شركائنا الوطنية المتطلعة لإثبات تواجدها في كل مكان.

ومن مصادر اكتساب الميزة التنافسية: يمكن اكتساب الميزة التنافسية لأي مؤسسة بتوافر مجموعة من العوامل، منها ما يأتي: **نوعية الموارد التي تمتلكها المؤسسة**، كالموظفين والموارد المالية والرأسمالية حيث إن اكتساب الميزة التنافسية يتوقف على مدى قدرة المؤسسة على إيجاد بيئة عمل جيدة، وصياغة استراتيجية تدعم الابتكار وإدارة الوقت، ومدى قدرتها على الاستجابة للتقدم العلمي الحاصل، وامتلاك المعرفة والمهارات الجيدة لتحقيق التميز لكافة المعطيات في البيئة الداخلية والخارجية. **إدارة كافة العمليات والأنشطة التي تجري داخل المؤسسة بكفاءة عالية** حيث إن توفر جميع الموارد المالية والبشرية والقدرات لا يكفي وحده، لا بد من أن تتبنى المؤسسة استراتيجية وإدارة فعالة وممتازة لاتخاذ القرارات الأمثل، التي تتيح للمؤسسة التفوق على غيرها (فليه وعبد المجيد، 2005، 49).

4- الإبداع والابتكار: "يتمثل بالمبادرة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير واتباع نمط جديد من التفكير، أو هو عبارة عن مجموعة من السمات العقلية، التي يتمثل أهمها في الطلاقة والمرونة

والأصالة، أو هو ظهور كل ما من شأنه أن يؤدي إلى إنتاج شيء جديد يمثل خلاصة التفاعل بين الفرد والخبرة" (حمادات، 2007، 39).

ولقد ظهر الاهتمام الملحوظ بمفهوم الإبداع في النصف الثاني من القرن العشرين، فالدول المخططة تبذل جهوداً كبيرة لذلك، وأنفقت أموالاً طائلة عليه، وأجرت البحوث اللازمة التي تسعى إلى تنظيم التفكير، وتطوير السلوك الإبداعي عند العاملين، والاستفادة من طاقاتهم الإبداعية واستثمارها، من خلال توفير الخدمات والبرامج التي تلبي احتياجاتهم، وتساعدهم على النمو المهني السليم (الطيبي، 2001، 49).

ويتأثر السلوك الإبداعي للعاملين نتيجة النمط الإداري، بمجموعة من العوامل، كأسلوب المدير في التعامل معهم، وفي توزيع المهام، ومدى مقدرتها على إيجاد جو من الثقة والصراحة بشكل يسمح بتبادل الآراء، ومناقشة المشكلات بكل حرية ووضوح. ومن هنا جاء تأكيد أهمية دراسة الأنماط الإدارية في المؤسسات التربوية التعليمية، لأنها تمثل الطريقة التي يتعامل بها المدير مع العاملين. إذ يعد النمط الإداري المحور الرئيس في نجاح العمليات التربوية أو فشلها، لما لمدير المؤسسة من دور حاسم في التأثير في سلوك المعلمات، وتطوير السلوك الإبداعي لديهم، وإيجاد البيئة التعليمية المحفزة في المؤسسة. فمدير المؤسسة، بوصفه قائداً، تقوم بأدوار إدارية وفنية متعددة تنعكس إيجاباً أو سلباً على العاملين، وتترك أثراً واضحاً في سلوكهم الإبداعي.

لذلك ظهرت الحاجة إلى وجود عاملين مبدعين في المؤسسة، يستطعون مواكبة التغيرات التي تحدث في العالم من حولنا في ظل التنافس السريع بين الدول في شتى المجالات، والتي تعتبر التعليم الركيزة الأولى لهذا التنافس.

وإنَّ التحول المطلوب في الأفكار وأساليب العمل ليست أمراً سهلاً التحقيق بين ليلة وضحاها، ولكن لا بد من الإصرار على تطوير ما لدى الفرد من معرفة، وتدعيم ما يملكه من مهارات، وتعلم الأساليب التي تفجر هذه الطاقات، وتؤدي إلى السلوك الإبداعي الأكثر كفاءة وفاعلية (توفيق، 2004، 14-15).

ويرى (علي، 2007، 3) أنه لا يمكن للعاملين ممارسة السلوك الإبداعي في ظل قيادات تقاوم التغيير والتجديد، وفي ظل مناخ تنظيمي ضعيف يعاني من مشكلات عديدة.

5- التفكير الريادي:

ريادة الأعمال هي القوة الاقتصادية القادمة المحركة لاقتصادات الدول، ونظراً لأهمية ريادة الأعمال، فقد سارعت العديد من الحكومات والدول، في اتخاذ جميع السبل التي تساعد في تنمية هذا الفكر؛ حيث أوضحت الدراسات أن هناك علاقة جوهرية لإرساء الفكر الريادي، والعديد من العوامل الخارجية، كالعوامل الثقافية، الاجتماعية، التنظيمية، المؤسسية والتعليمية (حمود، 2002، 47).

وقد تفرَّعت مجالات ريادة الأعمال لتشمل مفاهيم جديدة، مثل ريادة الأعمال المؤسسية، وتعني أن تكون ريادة الأعمال من داخل المؤسسات القائمة.

ومن المجالات الجديدة؛ ريادة الأعمال الاجتماعية، التي لا تركز على جني الأرباح وتكوين الثروة فقط، ولكنها تهدف إلى خدمة المجتمع والمصلحة العامة.

كما واكب الاهتمام برواد الأعمال انتشار حاضنات الأعمال، وظهور رأس المال الجريء، لدعم الابتكارات الجديدة والشركات الناشئة، واليوم؛ يشهد العالم اهتماماً أكبر بريادة الأعمال؛ لكونها أحد الحلول الهامة لتوفير فرص العمل في المجتمعات، وهي الطريق المستقبلي لبلوغ اقتصاد المعرفة.

ويمكن أن نستخلص مما سبق أن الفكر الريادي لا يزال في تطوّر مستمر، وهذا التطور يفرضه واقع منظمات الأعمال، وما تعيشه من تعقيدات وطموحات، تتعلق بمحاولة التوازن بين بقائها واستمرارها من جهة، وتحقيق احتياجات ومتطلبات متعاملاتها، والبيئات التي تعمل فيها من جهة أخرى.

إلى جانب ذلك فإنّ الفكر الريادي سوف يظلّ خاضعاً للتطوير في المستقبل، طالما أن هناك الكثير من المحركات والدوافع التي تدفع إلى هذا التطور، والتي من أبرزها حركة العولمة، ومطالب منظمة التجارة العالمية، وانفتاح الشعوب على بعضها البعض، وزوال حواجز التواصل بين البشر.

حددها (Wickham, 2006) مقتبس في (Browson, 2013) إن كلمة ريادة الأعمال هي الصفة التي تُعطى لوصف كيفية قيام رائد الأعمال بما يفعله. يوضح استخدام صفة ريادة الأعمال أسلوباً معيناً لما يفعله رواد الأعمال.

من ناحية أخرى، يذكر براونسون (2013) مصطلح الثقافة الذي يتم تعريفه على أنه السمات والقيم والمعتقدات والسلوك الذي يتعلم فيه الفرد أو يكتسب من جيل إلى آخر، وينتقل عبر شخص ومجموعة إلى أخرى. إن نقل هذه السمات والقيم والمعتقدات والسلوكيات المعنية يظهر نوايا تعزيز نوع معين من الثقافة. لذلك، تم تصور اتحاد هذين المصطلحين على النحو التالي:

مجتمع يعزز معرض السمات والقيم والمعتقدات والسلوكيات المتعلقة برواد الأعمال (Brownson, 2013). يتم توجيه الإجراءات المباشرة لثقافة ريادة الأعمال أثناء نشر مجموعة القيم والمعتقدات والأيدولوجيات والعادات والممارسات والعادات والإجراءات لتعزيز روح المبادرة وإظهار فوائد ريادة الأعمال لدى السكان (Observatorio Nacional del Emprendedor, 2015).

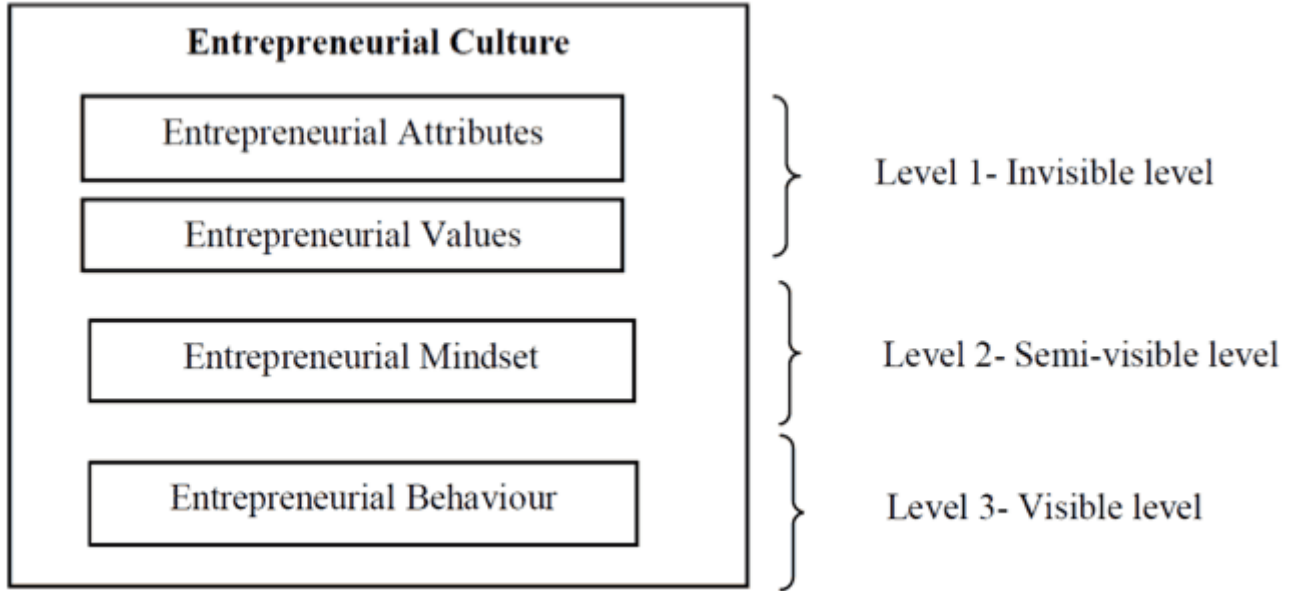
وفقاً لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2009) كما ورد في (Sánchez & Martínez, 2017) فإن تطوير ثقافة ريادة الأعمال يستغرق وقتاً.

إنه يتطلب جهوداً بين الجهات الفاعلة المعنية، ويجب أن تهدف ثقافة ريادة الأعمال بشكل خاص إلى الأعمال عالية التأثير. حيث المؤشرات الرئيسية لقياس ثقافة ريادة الأعمال هي الصورة الاجتماعية لرواد الأعمال، ونجاحهم وتأثيرهم، والدافع لبدء عمل تجاري (Sánchez & Martínez, 2017).

تتشكل ثقافة ريادة الأعمال من عدة جوانب داخل النظام البيئي لريادة الأعمال.

رائد الأعمال لديه تطلعات تجعله بمثابة المحرك للقيام بعملية ريادة الأعمال ، ليكون عكسياً ضد المخاطر ويكون طموحاً بما يكفي لتنمية الأعمال التجارية. أيضاً، لدى المجتمع انطباعاته الخاصة عن ريادة الأعمال، والتي يمكن أن تؤثر أيضاً بشكل مباشر أو غير مباشر على نشاط ريادة الأعمال، وما إذا كان مساراً وظيفياً جذاباً يجب اتخاذه.

التصورات الأخرى التي تؤثر على ثقافة ريادة الأعمال هي المكانة التي تُمنح لرواد الأعمال، والتسامح وقبول الفشل وعدد الأشخاص الذين يفكرون في أن يكونوا رواد أعمال. صنفت (Kundu, 2009) مقتبس في (Brownson, 2013) الثقافة في ثلاثة مستويات مختلفة تساهم في تكوينها، كما يمكن رؤيته في الشكل التالي:



المستويات المكونة لثقافة ريادة الأعمال (براونسون ، 2013)

المستوى غير المرئي:

مكونان من مستوى اللاوعي والمستوى غير المرئي هما السمات والقيم. سمات ريادة الأعمال هي مؤشرات طبيعية ومُغذّية رئيسية تُظهر الأشخاص الذين يمكن تحويلهم إلى رائد أعمال. تم التعرف على هذه المجموعة من الخصائص كمحرك لفهم وتعزيز روح المبادرة. تعتمد أهمية سمات ريادة الأعمال على كونها عاملاً حاسماً في التأثير على الفرد لإجراء وبدء عمل تجاري. لتشجيع سمات ريادة الأعمال، يجب أن تتأثر بتطوير وتحقيق أفكار العمل. إذا كنت ترغب في التأثير على عدد الأشخاص الذين يمكن تحويلهم إلى رائد أعمال، فيجب التركيز على سماتهم. ومع ذلك، يجب أيضاً رعاية رائد الأعمال بالتدريب والخبرة المناسبة لتشجيع سمات ريادة الأعمال الخاصة به (Brownson, 2013).

قيم ريادة الأعمال هي المفاهيم، التي يمكن أن تكون صريحة أو ضمنية، والتي في هذه الحالة مميزة لرواد الأعمال، والتي تظهر رغبات الاختيار بين مسار الإجراءات المختلفة. هذه القيم هي الدوافع لاتخاذ القرارات. إنها انعكاس لوجهة نظر صاحب المشروع الواعية وتجعله يتحرك لاتخاذ قرار تجاه إجراء ما. تظهر القيم الطريقة التي يتصرف بها الإنسان. بالنسبة إلى رواد الأعمال، لا تُظهر القيم فقط ما هي القرارات التي سيتخذونها، ولكنها تُظهر أيضاً كيف سيتعاملون مع مشروع جديد.

كما وجد الأكاديميون، فإن وجود قيم ريادة الأعمال على الفرد يؤثر أيضاً على معدل إنشاء الأعمال التجارية الجديدة، لذلك بالنسبة للحكومات التي ترغب في زيادة عدد الوظائف، يجب أيضاً أن تولي أهمية لتشكيل القيم الفردية تجاه ريادة الأعمال.

كما ذكر (Mourdoukoutas and Papadimitrou, 2002) فإن القيم المرتبطة بريادة الأعمال هي الاستقلالية، وحرية التصرف بشكل مستقل، والابتكار، وحرية التجريب، والمخاطرة، والقدرة على اتخاذ المبادرات، والعدوانية التنافسية.

المستوى شبه غير المرئي:

في المستوى الثاني من شبه المرئي أو شبه الواعي، هذه هي العقلية الريادية. عقلية ريادة الأعمال هي الموقف الذي يستجيب له رائد الأعمال تجاه شيء معين بطريقة مواتية أو غير مواتية على أساس الاستعداد المكتسب. المواقف هي الأسس لتحفيز السلوك البشري والشعور بالإنجاز الشخصي. تؤثر المواقف الريادية وتتأثر بالتجارب التي عاشها الفرد، وكيف يفكر ويشعر حيال ما مر به. إذا كان الأفراد قد شاركوا في البرامج والسياسات الحكومية التي تحاول تعزيز ريادة الأعمال الثقافية، فإن تجربتهم في هذا الحدث يمكن أن يكون لها تأثير على تفكيرهم تجاه ريادة الأعمال.

المستوى المرئي: يوضح المستوى المرئي سلوك ريادة الأعمال، والسلوك الريادي هو الفعل المباشر للفرد لبدء عمل جديد. ووفقاً لتعريف ويليامز (2010)، يُنظر إلى سلوك ريادة الأعمال على أنه مزيج من الإجراءات التي يتخذها رائد الأعمال، والتي يتم تعديلها وتحديدها باستمرار لتهيئة الفرصة حتى يتم وضعها وقبولها في السوق.

3-4- مفهوم مؤسسات التعليم العالي الريادية:

هناك العديد من التعريفات للجامعة الريادية:

- هي تلك المؤسسات التي تفضل النموذج الحلزوني الثلاثي (الصناعة، الأوساط الأكاديمية، الدولة) إلى جانب مهمتها في التدريس والبحث بهدف تحسين الأداء الاقتصادي الإقليمي أو الوطني بجانب ميزة مالية لها ولأعضائها، حيث تمكن خريجي الجامعة من أن يكون لهم تأثير كبير على الاقتصاد، وتعتمد على مواردها وقدراتها في خدمات المشاريع، وتهتم بصورة متكاملة بالبحث العلمي والتدريس والتنمية الاقتصادية. (philpott,etal,2011,165)

- أو هي التي لديها أي مبادرة لإقامة مشروع جديد أو التوسع في مشروع موجود بالفعل داخلها من قبل فرد أو مجموعة أفراد، أو كيانات حاضنة ومساهمة بقوة في التنمية المستدامة وزيادة الدخل القومي بتوليد الابتكارات وتنمية الأسواق وإيجاد فرص العمل، وإدخال التكنولوجيا المتطورة لتحسين مخرجاتها (الشواهين، 2017، 21).

- تلك التي تعمل على تمكين الموظفين والطلاب من إنشاء مشروعات، والسعي لتنمية الابتكار والإبداع في مجال البحوث والتعليم والمساهمة الفعالة في تعزيز التعليم في بيئة مجتمعية تتميز بمستويات عالية من الغموض والتعقيد وتوفير تعليم متبادل مع أصحاب المصلحة في المجتمعات المحلية والوطنية والدولية (Gibb,etal,3013,15).

3-5- أهداف مؤسسات التعليم العالي الريادية:

تهدف إلى:

- إيجاد جيل من الرياديين والمبدعين، يقدمون إبداعاً على شكل منتج، أو خدمة، أو عملية، أو مشروع جديد أو اختراع أو اكتشاف (إبراهيم ، 2015 ، 145).
- تحويل الجامعات من الأدوار التقليدية كمقدم للتعليم وصانع للمعرفة إلى شريك في تحقيق التنمية الاقتصادية للمجتمع وتسويق البحث العلمي لتطوير الاقتصاد القومي لتفعيل مساهمة الجامعات في التنمية الاقتصادية (Morris,etal,2013,58).
- الارتقاء بالجامعات من خلال تحسين مستوى العاملين بها وتعزيز التفكير الإبداعي والريادي لدى أعضاء هيئة التدريس والطلاب وتأهيلهم لمواكبة التطورات التقنية والتكنولوجية (Zaharia,2010,65).
- توليد ونقل المعرفة وتوطين التكنولوجيا في المجتمع من خلال البحث العلمي المقدم والقائم على التطوير والابتكار من خلال نشر النتائج وتطبيقها.
- تقديم المساهمات التي ترتبط بالتوجهات التنموية للمجتمع على المستوى المحلي والإقليمي والقومي والدولي.
- تنمية مهارات وقيم الريادة في نفوس الطلاب مثل قيم حرية العمل والفكر وتعزيز الدفاع عن قيم العدالة والأمانة والكرامة والشرف (Taucean,2018,585).
- تحقيق الريادة العلمية للجامعات وتحقيق التفوق في جميع التخصصات التي يحتاجها المجتمع من خلال تطوير البحوث العلمية لتكون مصدراً للابتكارات، وتوفير المعرفة القادرة على التطبيق العملي من خلال الشراكة مع قطاعات الإنتاج المختلفة لتطويرها وربط البحث العملي بالواقع الميداني، وترويج الأبحاث العلمية الجامعية وتقديم الاستشارات لقطاعات الصناعة المختلفة وحل المشكلات التي تواجهها (Jianping and Chao,2014,1825).
- جعل الجامعة شريكاً في التنمية المستدامة الوطنية والدولية، وتحقيق القدرة والميزة التنافسية للمجتمعات وتسويق البحوث التطبيقية بهدف تطوير الصناعات المحلية، وتوطين التكنولوجيا وإيجاد منتجات جديدة (Morris,2013,58).
- مساعدة خريجي الجامعات في الحصول على المعارف والمعلومات المبتكرة التي تمكنهم من الحصول على الوظائف المبتكرة أو تأسيس أعمال صغيرة خاصة بهم تمكنهم من مزاوله العمل الحر وتوفير فرص عمل جديدة ومبتكرة، عبر تكوين رواد أعمال لديهم العديد من الشركات الناشئة كبديل للوظيفة (Meyers,and Pruthi ,2011).

وبهذا فإن مؤسسات التعليم العالي الريادية تعمل على إعداد الطلاب وفق آلية السوق المعاصر والمتغير وتمكينهم من المهارات التي تمكنهم من الاندماج بقوة في مجالات العمل المختلفة وتمكينهم من الحصول على الوظائف

المختلفة وتأسيس شركات صغيرة خاصة بهم مما يعمل على تطوير المجتمع وربط الجامعات بمؤسسات المجتمع المختلفة وتوطين التكنولوجيا في مؤسسات المجتمع المختلفة.

3-6- خصائص مؤسسات التعليم العالي الريادية:

تتميز بالعديد من الخصائص تتمثل في:

- تتبنى العمليات الابتكارية التي تنسم بالمخاطرة والمبادرة في تنمية ريادة الأعمال والريادة الأكاديمية التي تؤهلها للسبق والقيادة والتفوق.
 - تقوم على الربط بين الجامعة والحكومة والصناعة والسوق، كما أن المؤسسة الريادية تعمل مع الحكومة والصناعة لتسيير توليد واستغلال المعرفة والتكنولوجيا (محمود وأحمد، 2016، 55).
 - نقل وتوطين التكنولوجيا وقبولها على نطاق واسع في ريادة الأعمال وفق آليات تنظيمية فعالة تنظم العلاقة مع الصناعة (محمود وأحمد، 2016، 55).
 - تمثل الحاضنة التكنولوجية التي يمكنها استكشاف واستغلال الأفكار لتحويلها إلى مبادرات اجتماعية واقتصادية ريادية عبر تكامل استراتيجي بين التدريس والبحوث والمشروعات وتكامل الأهداف والقيم الأكاديمية والتوجه إلى السوق (محمود وأحمد، 2016، 55).
 - تبني روح المخاطرة والقدرة على رؤية الفرص واغتنامها، وجعلها مؤسسات طموحة قادرة على مواجهة المعوقات وعلى العمل تحت الضغط (عبد القادر، 2014، 197).
 - مرنة يمكنها التجاوب مع التحديات المعاصرة، وقادرة على حشد الموارد اللازمة لتحقيق أهدافها على نحو فعال، وقيام الإدارة على خلق قيمة مضاعفة عن طريق أداء الأعمال بشكل أسرع وأفضل وبتكلفة أقل (عبد القادر، 2014، 197).
 - تعزيز قيم العمل والإنتاج والجدية لدى المتعلم من خلال الممارسات المجتمعية والسياسية والاقتصادية والإدارية عامة.
 - بناء المواطن المتنور الناقد القادر على توليد أفكار جديدة، والمحصن بقيم هويته الخاصة والثقة بالنفس جنباً إلى جنب مع التمسك بالقيم العربية الإسلامية الإنسانية (الجمال، 2005، 119).
- وهذا من أهم ما يميز مؤسسات التعليم الريادية ويجعلها قادرة على أن تحل محل المؤسسات التقليدية التي لم تعد قادرة على مواكبة المستجدات، كمل لم تعد قادرة أيضاً على إعداد الخريجين لمناسبة متطلبات السوق المحلي والعالمي، مما جعل الكثير من الدول تتبنى تلك الفكرة ويربطونها بأساليب جديدة ومبتكرة.

3-7- مبررات تحويل مؤسسات التعليم العالي التقليدية إلى مؤسسات التعليم العالي ريادية:

يمثل التعليم الريادي أهمية كبيرة في الوقت الحاضر حيث يحظى باهتمام كبير من قبل الدول المتقدمة والنامية على السواء بهدف تمكين الخريجين من المهارات اللازمة التي تعينهم على الاندماج في الحياة الاقتصادية في المجتمع. وقد أكدت بعض الدراسات أن وجود العديد من المبررات التي تفرض على مؤسسات التعليم العالي إدخال التعليم الريادي ضمن منظومتها التعليمية بل والتحول نحو المؤسسات الريادية :

- التطورات المتلاحقة في نظم الاقتصاد المختلفة مما يوجب على مؤسسات التعليم العالي التحول للتعليم الريادي باعتباره مدخلاً للاستقرار الاقتصادي للمجتمعات.
 - تطور وظائف التربية في العصر الحاضر لتشمل الإعداد لسوق العمل، والانفتاح على المجتمع ومحاول إيجاد حلول لمشكلاته وتحقيق توافق بين الفرد وحاجاته وطموحاته.
 - غلبة التقليدية على مؤسسات التعليم العالي الحالية مما أدى إلى ضعف خصائص ومهارات ومخرجات منظومة التعليم العالي وقلة توافقها مع متطلبات سوق العمل المتطورة، بما لا يخدم مصالح الحريجين (بشاي، 2017، 431).
 - التركيز على البحث العلمي النوعي الذي يستهدف احتياجات المجتمع والاستفادة من الأبحاث العالمية وتكييفها لتلائم احتياجات المجتمع (عبد الوهاب، 2019، 166).
 - تغير أدوار مؤسسات التعليم العالي بصورة كبيرة وذلك على مستوى المفهوم والممارسة والتطبيق في الدور الذي يمكن أن تطلع به نحو النمو الاقتصادي والتنمية الاجتماعية في مجتمع المعرفة.
 - تفعيل الوظيفة الثالثة للجامعة والتي تعنى بتوظيف المعرفة والخبرة العلمية والفنية المنتجة في الجامعات لتطوير المجتمع، وحل مشكلاته الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، وتثقيف الأفراد وتقديم الاستشارات لمختلف قطاعات المجتمع (كواشي، 2015، 461).
 - اهتمام الكثير من الدول بدمج الريادة في الاستراتيجيات والمبادرات التعليمية الوطنية، واعتبارها من متطلبات العمل في الوقت الحاضر مما جعل الكثير من الدول تقوم بإصلاح أنظمتها التعليمية تماشياً مع متغيرات السوق المحلي والعالمي (عيد، 2014، 154).
 - ما تحققة الريادة من زيادة معارف ومهارات الأفراد بما يزيد من رأس المال البشري وقدرته على الاندماج في سوق العمل المحلي والعالمي (أحمد، 2015، 156).
- وبهذا تتضح مبررات تحويل مؤسسات التعليم السورية إلى مؤسسات ريادية؛ لا سيما في الدول النامية ذات الاقتصاديات المنخفضة بهدف تحقيق التنمية الشاملة لها في المجالات المختلفة الاقتصادية والاجتماعية والمساعدة في توطيد التكنولوجيا الحديثة بما يتناسب مع اقتصادياتها وبأقل تكلفة ممكنة.

3-8- أنواع الأعمال الريادية في مؤسسات التعليم العالي:

تتنوع مجالات وأنواع الأعمال الريادية في مؤسسات التعليم العالي ومن أهمها ما صنفته دراسة محمد (محمد، 2014، 223):

- أعمال ابتكارية بحثية، وهي أفكار جديدة مبتكرة يتم تحويلها إلى منتجات جديدة لأول مرة.
- أعمال ابتكارية مطورة، وهي تطوير لأفكار ومعلومات وتكنولوجيا متوفرة بالفعل، حيث يتم تأسيس أعمال ريادية في ضوءها، وتوظيف التكنولوجيا المطورة لأغراض تخصصية في أعمال ومجالات أخرى مختلفة.

- الملكية لأعمال ابتكارية، يعتبر هذا النوع أقل أنواع الإبداع والريادة، حيث يمكن للريادي أن يشتري مؤسسة أو يمتلك عملاً، فالحاجة إلى الإبداع والابتكار أقل في هذا النوع، لكنه سيتجنب المخاطرة المالية ويستثمر الفرص.

4- واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الريادة في مؤسسات التعليم العالي في سورية:

تكتسب ريادة الأعمال أهميتها في حياتنا اليومية في أنها عملية مستمرة يمر بها رائد الأعمال (الطلبة) ابتداءً من اكتشاف الفرصة (الفكرة) ومن ثم تقييمها وبعد ذلك اتخاذ الإجراء المناسب تجاهها لتصبح مشروعاً قائماً على أرض الواقع. هذه الفرصة والتي يبنى عليها المشروع، قد تأخذ عدة أشكال، تجارية أو اجتماعية، وغالباً ما تكون هذه الفرصة معتمدة على الابتكار، كابتكار منتج جديد، أو خدمة جديدة، أو تغيير في طرق الانتاج القائمة أو حتى استخدام طرق تسويق وتوزيع جديدة، ولا تتوقف عند ذلك، بل تشمل خلق أسواق جديدة.

إنّ هذه الفرصة أو الفكرة هي النواة الأساسية لتأسيس المشاريع ونموها. وهو الأثر الذي تستطيع أن تمارسه الجامعات أكثر من غيرها على افتراض وجود العقول الخصبّة التي تؤسس لمجتمع معرفي ينشر الإبداع ويسهم في دفع عجلة النمو الاقتصادي وخلق فرص عمل جديدة. وهذا يتطلب وجود استراتيجية واضحة ومحددة لريادة الأعمال على مستوى الدولة تكون فيها الجامعات أحد أهم المحركات الأساسية لنشر ثقافة ريادة الأعمال في المجتمع.

يتفق الجميع على أهمية تأثير الجامعات في نشر ثقافة ريادة الأعمال ودعم رواد الأعمال، لكن المتابع عن قرب لهذا الأثر يجد اختلافاً في تبني هذا المفهوم من جامعة إلى أخرى ومن بلد إلى آخر، ويبدو ذلك جلياً في نوعية البرامج التي تقدمها كلّ جامعة لطلبتها أو (لرّواد الأعمال). ففي بعض الجامعات يقتصر عملها في طرح مساق لدراسة ريادة الأعمال كباقي المساقات، بينما تذهب بعض الجامعات لتأسيس مراكز متخصصة للريادة أو حاضنات ومسّرات أعمال غيرها من المبادرات الداعمة لرواد الأعمال.

بالنظر إلى الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا نجد أن الجامعات فيها تنظر إلى رائد الأعمال من طلبة الجامعات بوصفه يمتلك فكرة إبداعية ابتكارية يحاول من خلالها تأسيس شركته الناشئة (Startup) لذلك نجد أن معظم الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا لديهم برامج متنوعة ومتشابهة لريادة الأعمال تبدأ من تحفيز التفكير الإبداعي لدى الطلبة ولا تنتهي بتأسيس شركاتهم الخاصة. لذلك نجد وحسب ما تشير له الإحصاءات أن معظم الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا لديها برامج لتدريس ريادة الأعمال ودعمها، في حين أن هذه النسبة تنخفض إلى أقل من (10%) في الدول النامية.

بالنظر إلى الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا غرباً، وماليزيا وسنغافورة شرقاً، نجد أن الجامعات فيها تنظر إلى رائد الأعمال الجامعي -إن صحّت التسمية- بوصفه ذلك الشاب الذي لديه فكرة إبداعية ابتكارية يركز فيها على ملكية فكرية Intellectual Property، ويحاول من خلالها تأسيس شركته الناشئة Startup. ومن هنا برزت أهمية براءات الاختراع، بوصفها أحد أهم معايير قياس الأداء KPIs لوصف أيّ جامعة بأنها

(الجامعة الريادية). الملكية الفكرية هي إحدى أهم الركائز الأساسية التي تميّز الجامعات الريادية من غيرها، وهو العمل الذي تستطيع أن تمارسه الجامعات أكثر من غيرها؛ لوجود العقول الخصبة والمنتعشة بأجواء البحث العلمي، الذي يؤسس لمجتمع معرفي ينثر الإبداع، ويسهم في دفع عجلة الاقتصاد الذي يعتمد على المعرفة بشكل أكبر.

ومساهمة منها في دعم بيئة الإبداع وريادة الأعمال، نظمت جامعة أم القرى هذه الأيام ملتقى الإبداع وريادة الأعمال في عامه الثالث على التوالي، الذي يركّز في التحوّل التجاري لمخرجات الأبحاث والابتكارات، مسلطاً الضوء على عدد من التجارب الدولية في هذا المجال. وتستضيف الجامعة كذلك عدداً من طلابها وطالباتها الذين لديهم براءات اختراع للحديث عن ابتكاراتهم، وأفكارهم الإبداعية، وشركاتهم الناشئة، في ملتقى شباب الإبداع وريادة الأعمال. وبمناسبة اليوم العالمي للملكية الفكرية، ينظم مكتب إدارة الملكية الفكرية بالجامعة عدداً من المحاضرات التوعوية عن أثر الملكية الفكرية، وأهمية الحصول على براءات الاختراع؛ لنشر الوعي حول هذه المفاهيم التي بدأت تنتشر سريعاً في أوساط الشباب.

وحتى تقوم هذه الجامعات بعملها في دعم ريادة الأعمال والابتكار، هناك عديد من العوامل الضرورية والداعمة لبيئة ريادة الأعمال وهو ما يعرف (Entrepreneurship Ecosystem) ويمكن الإشارة هنا إلى أهم ما تحتاجه الجامعات في سورية على وجه الخصوص لدعم ريادة الأعمال وهو توفر الأنظمة القانونية والهيكلية الداعمة لثقافة ريادة الأعمال والآلية الحاكمة لعملها ومدى دعمها وقناعتها بريادة الأعمال.

وتعدّ الجامعات واحدة من أهم مؤسسات ومنظمات الأعمال لما لها من أثر كبير في بناء المجتمعات وتزويده بالقوى البشرية اللازمة للتطوير والبناء، كما أنها تعمل على رفع كفاءة الدول من خلال ما تقدمه من برامج تعليمية جديدة وريادية، وأيضاً من خلال البحث العلمي وأثره في تعزيز التنمية والقدرة التنافسية سواء كان محلياً أو إقليمياً أو دولياً، من هنا جاء اهتمام الجامعات وتبنيها للريادة كواجهة للابتكار والإبداع، ولأهميتها في زيادة الميزة التنافسية. إن للريادة إمكانية تقديم سلسلة من البرامج والخدمات الجديدة التي يمكنها أن تقدم وجوداً أكبر في السوق، وهذا ما يُسمّى بالتجدّد المستدام، وتجذب مستفيدين جدد.

ذكر (جلاب، 2013) أنّ إستراتيجية تمكين الموارد البشرية ارتكازاً كبيراً على وجهة النظر المستندة إلى أثر الموارد البشرية في استثمار فرص النمو من أجل خلق ميزة تنافسية لهم وللجامعة؛ إذ أنها مجموعة من العمليات الديناميكية المستمرة، موجّهة بجهود ريادية وإبداعية، من أجل حل المشكلات التي تواجه المؤسسات، من خلال وجهات نظر الإدارة الأكاديمية لتحقيق الريادة (جلاب، 2013، ص 57).

كما أشار شاربم وكريسمان (Sharma & Chrisman, 1999) إلى أنّ إستراتيجيات تمكين الموارد البشرية نعدّ مدخلاً تطويرياً من أجل استحداث برامج استراتيجية جديدة وغير مألوفة، أو أنها إثارة للتجديد والابتكار داخل هذه المؤسسة من أجل تحقيق الريادة" (Sharma & Chrisman, 1999, p 17). وأيضاً أشار (القحطاني، 2012) إلى أنّ إستراتيجيات تمكين الموارد البشرية تلزم المؤسسة جدياً بتوليد الابتكارات الجذرية والابتكارات التراكمية من أجل تحقيق ميزة التنافسية والريادة على مستوى المؤسسات (القحطاني، 2012، ص 242).

وتطبيق أساليب وممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة يُشجع مؤسسات التعليم العالي على تحقيق الريادة كالإبداع والابتكار والتفرد وغيرها... الخ، وكذلك تشجيع العاملين على اتخاذ القرارات الصعبة والمهمة، وأخذ زمام المبادرة لتحمل المسؤولية (Hitt, 2002, 33-99). كما تُساعد على تطوير العقلية البشرية، وتطوير الهيكل التنظيمي في الجامعة، وتجعل المدير يبتعد عن الحلول التقليدية وتزيد من جرأته وقدرته على المخاطرة في تبني أفكار وحلول جديدة تختلف عن التفكير النمطي والأسلوب التقليدي في حل المشكلات (Tanveer, et, al, 2013, 449-458).

تواجه المؤسسات التعليمية على اختلاف أنواعها وأحجامها ومهامها، تحدياً مشتركاً يتمثل في حاجتها لرفع مستوى أدائها المؤسسي حتى يتسنى لها التأقلم مع متطلبات التغيير السريع، وتحقيق الريادة. فإن من أهم مفاهيم العصر الحالي أن الأداء المؤسسي المتميز، والإبداع لا ينتجان من استخدام الآلات والأجهزة الحديثة، والمتقدمة، ومحاولة تقليل النفقات فحسب، وإنما استخدام أهم مصدر على الإطلاق وهو: الأفراد، الموظفون، العاملون، وأصبح يُحكم على نجاح أي مؤسسة بمدى اهتمامها بقدرات موظفيها وكفاءاتهم، وحسن أدائهم لأعمالهم. ويُشكل العنصر البشري أهم مورد من موارد أية مؤسسة سواء أكانت خاصة أم حكومية، كبيرة أم صغيرة، إنتاجية أم خدمية، وتتوقف كفاءة الأداء المؤسسي وفعاليتها على كفاءة هذا المورد، وبالتالي تحرص إدارة أية مؤسسة على استثمار هذا المورد والاستفادة منه الاستفادة المثلى (شاويش، 2005، 85).

فالعنصر البشري بما لديه من قدرة على التجديد، والإبداع، والابتكار، والتطوير، يمكنه أن يتغلب على ندرة الموارد المادية، وألا يجعلها عائقاً نحو النمو والتقدم، عن طريق الاستغلال الأفضل إن لم يكن الأمثل لطاقات المجتمع العلمية والإنتاجية، فضلاً عن الاستغلال الرشيد للموارد المادية والاستثمارات المتاحة (عبد الباقي، 2000، 49). لذا أصبح العنصر البشري الآن من أهم الموارد الرئيسة لأي عملية إنتاجية أو تطويرية سواء أكان ذلك في المؤسسات الخدمية أم الصناعية أم الإنتاجية، ففي الماضي كان هذا العنصر يعمل عملاً أكبر لكن دون كفاءة، ولم يكن النظر إليه والاهتمام به كما الآن، واهتم بالمورد البشري في السنوات الأخيرة، وأدرك تماماً أن هذا المورد هو بحد ذاته أهم مورد في موارد المؤسسة، إنَّ الحصول على العناصر البشرية المؤهلة، وإعدادهم وتحفيزهم، والمحافظة عليهم، يعدُّ نشاطاً ضرورياً لكي تستطيع المؤسسة أن تطور أدائها، والوصول إلى غاياتها (سلطان، 2005، 9).

وبالنظر للخصائص السابقة المرتبطة بالريادة في الجامعة، يُمكن القول إنَّ على الجامعات السورية أن تأخذ بهذه الخصائص للاستفادة منها وخاصة في تعزيز تحالف الجامعة مع الحكومة والعمل على الربط بينها وبين الصناعة، لما لها من مردود اقتصادي ينعكس عليها بالتطور والازدهار، وأيضاً العمل الجاد من الجامعة لرسم الهيكلية الخاصة بالعاملين رسماً دقيقاً، مع توضيح خطوط الاتصال بينها وذلك لأهميته في سهولة أداء العمل، وتقليل الجهود المبذولة، والحصول على نتائج عالية ودقيقة، وكذلك تركيز الجهود من أجل التجديد المستمر والمتواصل لبيئة العمل الداخلية للجامعة، بما يتناسب مع الظروف المحيطة المرتبطة بالتغيرات الحكومية والصناعية، من أجل المحافظة على الميزة التنافسية للجامعة.

وتجلى إدراك الحكومة السورية لأهمية هذا القطاع في ارتفاع نسبة موازنة التعليم من الموازنة العامة للدولة (من 9.1% عام 1990 إلى 18.3% عام 2010م) (حسب تقرير السياسة الوطنية للعلوم والتقانة والابتكار)، وأشار تقرير اليونيسكو للعلوم أن نسبة الإنفاق على التعليم بلغت 6.34% من الناتج المحلي الإجمالي عام (2009م)، وعلى الرغم من التحسن النسبي لواقع بناء القدرات البشرية في وزارتي التربية والتعليم العالي في سورية، ما زال هناك خلل في العملية التعليمية، وغالباً لا تتناغم مخرجاتها مع متطلبات سوق العمل. كما أن واقع التدريب في القطاعات المختلفة بحاجة لمزيد من الاهتمام والتطوير. يمكن تطوير هذا القطاع من خلال العمل ضمن محاور علمية بحثية، من أهمها: تطوير مؤسسات بناء القدرات البشرية، التكيف مع / والربط بين الخطط الخمسية ومخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل، تطوير منظومة التدريب (ازدهار البلدان كرامة الإنسان، الأمم المتحدة، تعزيز منظومة نقل التكنولوجيا في الجمهورية العربية السورية، 2020، 28).

على الرغم من الجهود الكبيرة التي تُبذل لتعزيز البحث العلمي وبناء القدرات البشرية، والجهود الكبيرة التي يقدمها العلماء والمهندسون في الجامعات والمعاهد البحثية والمراكز التقنية الحديثة، تبقى نتائج قطاع العلوم والتكنولوجيا متواضعة، ويبقى أثر البحوث العلمية على تنمية الاقتصاد والمجتمع السوري دون أثر حقيقي. وعلى الرغم من عدم اكتمال منظومة نقل التكنولوجيا وتدريب الكوادر البشرية في سورية، إلا أن أساسها موجود ويمكن البناء عليه، ولتحقيق الغاية المرجوة في الوصول إلى منظومة مؤسساتية متكاملة مبنية على البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، لا بد من تحليل الواقع الحالي لهذه المنظومة لتعزيز نقاط قوتها وتجاوز نقاط ضعفها. كما أنه من المهم معرفة الفرص المتاحة أمامها لاستثمارها وتحويلها إلى نقاط قوة، والمخاطر التي تواجهها لإيجاد الحلول المناسبة لها.

ويُظهر تحليل الواقع الراهن لهذه المنظومة ما يلي:

نقاط القوة: وجود عدة جهات علمية بحثية مستقلة مالياً وإدارياً، يحتوي بعضها على تجهيزات متطورة وكادر بحثي مؤهل. سعة انتشار المؤسسات التعليمية العامة والخاصة وتنوع الاختصاصات فيها، وتفردتها بتدريس الجزء الأعظم من التخصصات باللغة العربية وعلى رأسها العلوم الطبية والهندسية. توفر عدد من الأساتذة المتخصصين من جامعات مرموقة، حيث أن سياسة الانفتاح العلمي على الخارج سمحت بانتشار طلبه العلم السوريين في مختلف جامعات العالم، وأثرت عودتهم إلى مؤسساتهم البيئية العلمية المحلية. ازدياد نسبي في عدد المنتسبين إلى الجامعات، وانخفاض نسبي في تكلفة التعليم الجامعي. توفر موارد ذاتية جيدة للجامعات العامة والخاصة. وجود شبكة من العلماء والأكاديميين والمستثمرين السوريين في دول الاغتراب. توفر موارد بشرية مؤهلة. وجود قاعدة جيدة من البنية التحتية في بعض القطاعات. وجود بعض الحاضنات التكنولوجية لدى بعض الجهات البحثية والداعمة.

نقاط الضعف: غياب الرؤية الاستراتيجية وتخطيط السياسات لوضع القدرات المتاحة قيد الاستثمار. ضعف البيئة التمكينية لتنمية العلوم والتكنولوجيا والابتكار. ضعف التنسيق بين الوزارات والجهات المعنية لتوليد العرض والطلب في قطاع البحث العلمي، وضعف التنسيق بين الجهات العلمية البحثية. ضعف الموارد العامة والخاصة المخصصة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي. انخفاض دخل العاملين في مجال البحث العلمي

بدول الجوار. مقارنة انخفاض المحتوى التكنولوجي في البنية الصناعية المحلية، وضعف المبادرة الحكومية في عملية التحديث التكنولوجي. اتساع الفجوة وضعف الثقة بين قطاع البحث العلمي والقطاعات الاقتصادية والاجتماعية. عدم اهتمام مؤسسات القطاع الخاص بالبحث العلمي، والتطوير التكنولوجي بشكل كاف، تدني المهارات والتخلف التكنولوجي في المؤسسات الإنتاجية، وغياب الاستثمار المطلوب لتطوير المهارات والتكنولوجيات لدى الكوادر البشرية. هيكلية الأجور جامدة وغير متميزة بالشكل المناسب للتحفيز على تطوير المهارات وإتقان العمل والابتكار. نقص الموارد البشرية الماهرة في العديد من التخصصات التكنولوجية الجديدة وتقادم المهارات القائمة. ضعف الدعم المصرفي للاستثمار الصناعي والابتكار. قصور في البنية التمكينية الداعمة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة. لا توفر الأنظمة الحالية في الجامعات والمراكز البحثية بيئة مشجعة على الابتكار وتحقيق الريادة على مستوى جامعات العالم. غياب الاستثمار الأجنبي المباشر في مجال العلوم والتكنولوجيا (ازدهار البلدان كرامة الإنسان، الأمم المتحدة، تعزيز منظومة نقل التكنولوجيا في الجمهورية العربية السورية، 2020، 28).

الفصل الثاني: دراسات سابقة

- تمهيد

1 - دراسات عربية

2 - دراسات أجنبية

3 - التعقيب على الدراسات السابقة



الفصل الثاني

دراسات سابقة

- تمهيد:

يتناول الفصل الحالي مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بمشكلة البحث، فبعد أن جرى القيام بالتقصي في عديد من المراجع وتوصلت لعدة دراسات تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية والريادة ولا يوجد أي دراسة سواء أكانت عربية أو أجنبية تناولت المتغيرين معاً.

يتألف فصل الدراسات السابقة من محورين: المحور الأول يتناول الدراسات العربية أما المحور الثاني فيتناول الدراسات الأجنبية، والمنهج المتبع في عرض هذه الدراسات هو منهج التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

1 - دراسات عربية:

1-1- دراسة نعيم (2012)، فلسطين: عنوان الدراسة: (واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري).

هدفت الدراسة إلى تعرّف واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تنمية الموارد البشرية بالوزارة وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري تعزى إلى متغيرات: (النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي). وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (103) موظفاً، وتكونت أداة الدراسة من (87) فقرة موزعة على مقياسين: الأول لواقع تنمية الموارد البشرية، والمقياس الثاني لمستوى الأداء الإداري. ومن أهم نتائج الدراسة: قيام وزارة التربية بدورها في تنمية الموارد البشرية للموظفين من وجهة نظرهم بنسبة (63.2%)، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تنمية الموارد البشرية، وكذلك لمستوى الأداء الإداري تعزى لمتغيرات: (النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تنمية الموارد البشرية، وكذلك لمستوى الأداء الإداري تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح الإدارة العليا.

1-2- دراسة المدهون (2014)، فلسطين: عنوان الدراسة: (عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة").

هدفت الدراسة إلى تعرف عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في ضوء استخدام النموذج الأمريكي (مالكوم بالديرج) للتميز في وزارة التربية والتعليم العالي في غزة. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (240) موظفاً، واستخدم الباحث الاستبانة، ومن أبرز نتائج الدراسة: إن مستوى توافر معايير النموذج الأمريكي (مالكوم بالديرج) للتميز كان جيداً، وبلغ المتوسط الحسابي النسبي (75,17%)، ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتميز الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم

العالي في غزة. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة تميز الأداء المؤسسي تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ومتغير سنوات الخبرة.

3-1- دراسة الوسيدي (2014)، السعودية: عنوان الدراسة: (واقع تنمية الموارد البشرية في مركز دراسة الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية).

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع تنمية الموارد البشرية في مركز دراسة الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر الإداريات، وتحديد الصعوبات التي تواجه تنمية الموارد البشرية في مركز دراسة الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر الإداريات، والكشف عن أثر المتغيرات (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) في تقديرات الإداريات لواقع وصعوبات ومقترحات تنمية الموارد البشرية في مركز دراسة الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (205) إدارية، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، ومن أهم نتائج الدراسة: إن إجابات أفراد عينة الدراسة محايدات في موافقتهم على واقع تنمية الموارد البشرية في مركز دراسة الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمتوسط حسابي (2.71)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر الإداريات لصالح أصحاب المؤهل العلمي ماجستير فأعلى.

4-1- دراسة كحيل (2014)، فلسطين: عنوان الدراسة: (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير كفاءة أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة).

هدفت الدراسة إلى تعرف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تطوير كفاءة أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وذلك من خلال محاور الدراسة الأساسية المتمثلة باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، كما هدفت التعرف إلى أثر هذه الاستراتيجيات في تطوير كفاءة أداء العاملين. اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت عينة عشوائية طبقية من الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تمثلت في جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى، وبلغ مجموع العاملين الإداريين في الجامعات الثلاث (991) موظفاً، واعتمد الباحث على الاستبانة أداة لجمع البيانات فوزعت (279) استبانة على عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- يوجد علاقة طردية بين تطبيق أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتحقيق كفاءة أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وبلغ الوزن النسبي (69%).
- وجود جوانب من الضعف أهمها غياب إدارات موارد بشرية متخصصة في الجامعات الفلسطينية واقتصر الأمر على إدارات شؤون الموظفين التي تقوم ببعض مهام إدارة الموارد البشرية.

5-1- دراسة سبرينة (2015)، الجزائر: عنوان الدراسة: (أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات "دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية").

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات "دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية"، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (524) فرداً، وطبقت أداة الاستبانة، ومن أهم نتائج

الدراسة: وجود علاقة ارتباطية تأثيرية قوية وذات دلالة إحصائية بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية استراتيجية التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي)، واستراتيجية الإبداع الوظيفي وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة؛ لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة تعود لمتغير الجنس؛ الوظيفة، العمر، المؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية.

1-6- دراسة جلاب وجنة (2016)، العراق: بعنوان: (المقدرات الريادية ودورها في تعزيز الريادة الاستراتيجية "دراسة تحليلية لآراء الإدارات الجامعية في الجامعات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط").

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف أثر المقدرات الريادية في تعزيز الريادة الاستراتيجية وفق آراء الإدارات الجامعية في الجامعات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط، وشملت عينة الدراسة (60) فرداً من أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط، وطبقت أداة الاستبانة عليهم، ومن أهم نتائج الدراسة: تبين اهتمام الجامعات ودعمها لتطوير مقدراتها الريادية بمختلف أنواعها بقصد تعزيز الريادة الاستراتيجية لتلك الجامعات.

1-7- دراسة صافي (2017)، سورية: بعنوان: (تصور مقترح لتطوير الإبداع الإداري والمهارات القيادية لدى إداريي جامعة البعث).

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير الإبداع الإداري والمهارات القيادية لدى إداريي جامعة البعث، وتعرف واقع الإبداع الإداري لدى إداريي جامعة البعث وواقع المهارات القيادية لديهم. واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة البحث (103) إدارياً من العمداء والنواب الإداريين والعلميين ورؤساء الأقسام في الكليات، بالإضافة إلى رئيس الجامعة ونوابه. وتم تطبيق استبانة الإبداع الإداري، واستبانة المهارات القيادية. ومن أهم نتائج الدراسة: تتوفر عناصر الإبداع الإداري لدى إداريي جامعة البعث بدرجة متوسطة، كما يمارسون المهارات القيادية بدرجة متوسطة، وهناك أثر ذو دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس في عنصر قبول المخاطرة لصالح الإناث، ولم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيرات: (المرتبة العلمية، سنوات الخبرة الإدارية، الدورات التدريبية، الكلية، العمر) حول واقع الإبداع الإداري.

1-8- شمس الدين (2017)، سورية: بعنوان: (تطوير الأداء الجامعي للأطر البشرية الأكاديمية في ضوء إدارة المعرفة).

هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة ومستوى الأداء الجامعي في كليات جامعة دمشق من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. وتعرف الفروق التي تعزى لمتغيرات: (الجنس، نوع الكلية، المرتبة العلمية، سنوات الخبرة). استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة البحث () عضو من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق، وتم تطبيق استبانة لجمع المعلومات، واستبانة دلفاي، ومن أهم نتائج الدراسة: كان مستوى الأداء الجامعي متوسطاً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على استبانة الأداء الجامعي تبعاً لمتغير الجنس غدا محور المقررات والمناهج كانت الفروق لصالح الذكور، ووجود غروف تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح مرتبة مدرس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

9-1- دراسة الرميدي (2018)، مصر: بعنوان: (تقييم دور الجامعات المصرية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلاب "إستراتيجية مقترحة للتحسين").

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم دور الجامعات المصرية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلاب، وكذلك التعرف على المعوقات التي تواجهها في ذلك. وشملت عينة الدراسة (891) فرداً من أعضاء الهيئة التدريسية والهيئة المعاونة بالجامعات المصرية، وطبقت أداة الاستبانة، ومن أهم نتائج الدراسة: هناك قصور واضح في أثر الجامعات في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلاب في محاور الرؤية والرسالة والإستراتيجية، والقيادة والحوكمة، والموارد والبنية التحتية، والتعليم للريادة، والدعم الجامعي، والتدويل والعلاقات الجامعية الخارجية، وتقييم ريادة الأعمال.

10-1- دراسة أبو جوفل (2018)، فلسطين: بعنوان: (درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لأبعاد الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء الجامعي المتميز).

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لأبعاد الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء الجامعي المتميز. استخدمت الباحثة الاستبانة الأولى خاصة بثقافة الريادة، واستبانة ثانية القيادة الريادية، وتكونت عينة الدراسة من (102) عضو من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية في جامعات الأقصى والأزهر بمحافظات غزة، واعتمدت منهج الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. أهم نتائج الدراسة: بلغ المتوسط الكلي لدرجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية لأبعاد الريادة الاستراتيجية في محافظة غزة (63.09%) وهي درجة متوسطة. وبلغ المتوسط الكلي لدرجة تحقق الأداء الجامعي المتميز في الجامعات الفلسطينية لدى أفراد عينة الدراسة (66.5%) أي بدرجة متوسطة. توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية دالة إحصائياً بين تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية بكليات التربية لدرجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظة غزة لأبعاد الريادة الاستراتيجية وبين مستوى الأداء الجامعي المتميز.

11-1- دراسة صرصور (2019)، فلسطين: بعنوان: (الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي في جامعة الأقصى).

هدفت الدراسة إلى تعرف العلاقة بين الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية ومستوى جودة الأداء المؤسسي في جامعة الأقصى، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت عينة الدراسة بـ (133) عضواً من الهيئة التدريسية في جامعة الأقصى، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إنَّ الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة الأقصى للريادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؛ حصلت على وزن نسبي بدرجة (65.17%) أي بدرجة متوسطة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة الأقصى للريادة الاستراتيجية تعزى لمتغير (الجنس، الكلية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة).

12-1- دراسة الهنيني وآخرون (2019)، الأردن: بعنوان: (إستراتيجية الريادة ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية).

هدفت الدراسة إلى بيان أثر تبني إستراتيجية الريادة في المصارف العاملة في الأردن في تحقيق التنمية الاقتصادية، وتناولت أبعاد الريادة التالية: (الثقافة الريادية، الإبداع والابتكار، درجة التنافسية، درجة الاستقلالية). شملت عينة الدراسة (96) مستجيباً من العاملين في المصارف الأردنية، وطبقت أداة الاستبانة عليهم، ومن أهم نتائج الدراسة: وجود آثار ذات دلالة إحصائية لأبعاد الريادة التالية: (الثقافة الريادية، الإبداع والابتكار، درجة التنافسية، درجة الاستقلالية) في تحقيق التنمية الاقتصادية.

13-1- دراسة القطيط والجهمي (2019)، ليبيبا: بعنوان: (التعليم الريادي وعلاقته بريادة الأعمال).

هدفت الدراسة إلى تعرف مدى وجود علاقة بين متغير التعليم الريادي وأبعاده المتمثلة في (متطلبات القيادة الداعمة للريادة، ومتطلبات نشر ثقافة الريادة، ومتطلبات تنظيمية لتحقيق الريادة، ومتطلبات الموارد البشرية للتعليم الريادي)، وبين متغير ريادة الأعمال وأبعاده المتمثلة في (المبادرة في تحقيق الريادة، مدى القدرة على تحمل المخاطر، استثمار الفرص، خلق الأفكار الإبداعية)، وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد جرى اختيار عينة عشوائية مكونة من (83) مفردة من كلية الاقتصاد بجامعة مصراتة، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة قيد الدراسة. وتوصلت إلى نتائج أهمها: وجود علاقة طردية موجبة بين التعليم الريادي كمتغير مستقل، وريادة الأعمال كمتغير تابع بدلالة إحصائية، كذلك أظهرت هذه الدراسة أثر للتعليم الريادي في خلق ريادة أعمال بجامعة مصراتة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

14-1- دراسة القرني (2021)، السعودية: بعنوان: (تصور مقترح لتفعيل دور القيادات الأكاديمية في تنمية الموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية).

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أثر القيادات الأكاديمية في تنمية الموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، والكشف عن الفروق بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول آرائهم في واقع دور القيادات الأكاديمية في تنمية الموارد البشرية تُعزي لمتغير (الرتبة الأكاديمية، التخصص، سنوات الخبرة)، ووضع تصور مقترح لتفعيل دور القيادات الأكاديمية في تنمية الموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة أداة لها طبقت على (134) قائداً أكاديمياً، وتوصلت الدراسة إلى أن من أهم المعوقات: ضعف أثر القيادة في توعية الطلاب باحتياجات سوق العمل وضعف أثر القيادات الأكاديمية في تشجيع الأساتذة للمشاركة في المشروعات البحثية وضعف تنسيق القيادات الأكاديمية مع مؤسسات سوق العمل لتدريب وتأهيل طلبتها في مواقع العمل، كما توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول آرائهم في واقع أثر القيادات الأكاديمية في تنمية الموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تُعزي لمتغير (الرتبة الأكاديمية، التخصص، سنوات الخبرة)، وفي ضوء نتائج الدراسة تم وضع تصور مقترح لتفعيل أثر القيادات الأكاديمية في تنمية الموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

15-1- دراسة آل تميم (2021)، السعودية: بعنوان: (واقع الممارسات التنظيمية والإدارية في الجامعات السعودية للابتكار وريادة الأعمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الإناث).

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف واقع الممارسات التنظيمية والإدارية في الجامعات السعودية للابتكار وريادة الأعمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الإناث. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لمناسبتة لأغراض هذه الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (299) عضواً من أعضاء هيئة التدريس الإناث من جامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية جرى اختيارهن بالطريقة العشوائية الطبقية. ولتحقيق أهداف الدراسة؛ طورت استبانة مكونة من (20) فقرة موزعة على ثلاثة محاور؛ هي واقع الممارسات التنظيمية والإدارية في الجامعات السعودية للابتكار وريادة الأعمال في مجال أسس صياغة الاستراتيجية، وفي مجال هيكلية التنظيم الإداري. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات هيئة التدريس الإناث لواقع الممارسات التنظيمية والإدارية في الجامعات السعودية للابتكار وريادة الأعمال في جميع مجالات أداة الدراسة جاءت عالية.

2 - دراسات أجنبية:

2-1- دراسة جوشيت (guchait, 2008)، كولومبيا:

عنوان الدراسة: (ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي والرغبة في ترك العمل الدور الوسيط للدعم التنظيمي والارتباطات النفسية).

human resource management and organizational commitment and intention to leave work : the mediating role of perceived organizational support and psychological contracts athesis presented to the faculty of the graduate school at the university of Missouri Columbia.

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي والرغبة في ترك العمل وتأثيراتها النفسية وعلاقتها بالمجتمع التنظيمي من خلال الاعتماد على وصف العوامل الديمغرافية مثل العمر والنوع والوظيفة ومدة العمل بالمؤسسة والمستوى العلمي وأثر ذلك في وصف ممارسات إدارة الموارد البشرية في المستويات الوظيفية المتنوعة وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (40) فرداً من الموظفين في مجال الصناعة التابعة لإدارة الموارد البشرية مع الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى الممارسات التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية والعمل على تهيئة الجو النفسي لكافة العاملين بالمؤسسة لقبول الثقافة التنظيمية والسعي نحو التكيف مع أي جديد مما يسهل عملية سير العمل في ضوء مقاييس محددة.

2-2- دراسة كونفيرتينو (Convertino, 2008):

عنوان الدراسة: (تصور مديري الموارد البشرية عن الممارسات الحالية للموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي).

A perspective on current human resources practice by human resources executives at institutions of higher education apissertation submitted in partial fulfillment of the requirement eor the degree of doctor of education.

هدفت الدراسة إلى التعرف الرؤى الجديدة حول ممارسات الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي ورأي المديرين حولها والوقوف على كيفية توظيفها داخل منظمات الموارد البشرية واعتمدت الدراسة على المقاييس الكمية والكيفية على حد سواء ومدى تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي والتعرف على القدرات والمهارات الخاصة بالمحترفين للعمل في مجال الموارد البشرية واعتمدت الدراسة على استبانة للتعرف على ممارسات الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي طبقت على (218) مديراً من الموارد البشرية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وضع معايير محددة للممارسات التي يجب أن تجري داخل أقسام الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الأكاديمية إلى جانب فهم مستوى الممارسات التي تجري في الإدارة وأن بعض المؤسسات الأكاديمية بدأت في تطبيق فكرة أقسام الموارد البشرية فيها مع التأكيد على أهمية زيادة أعضاء التدريس ذوي المستوى الفكري المتميز.

2-3- دراسة سيمون (simmons, 2008):

عنوان الدراسة: (أثر ممارسات الموارد البشرية على الثقافة التنظيمية ومعدل دوران العمل وجديته).

organizational culture work place incivility and turnover, the impact of human resources practice. dissertation submitted to the faculty of the graduate school of the university of Louisville in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor philosophy.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومعدل دورانه وجديته وإنجازها ومدى تأثير على الموارد البشرية أما أداة الدراسة الملاحظة، الاستبانة، وتمثلت عينة الدراسة بمجموعة من الموظفين في المنظمات القومية في منطقة شيكاغو واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي لتحليل واقع الممارسات والتعرف على السلوكيات التي تجري في وجود السياسات الخاصة بالموارد البشرية وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: ضرورة توفير البيئة الملائمة للعمل داخل المناخ الذي يشجع على الجدية في الأداء تنظيمياً، وتوفير الممارسات التي تدعم ذلك والتي تتمثل في التدريب على السياسات الرسمية، والإجراءات التنفيذية، والمستوى الأخلاقي، إضافة إلى ضرورة تطبيق استراتيجية (الباب المفتوح) أمام العاملين كلهم، وعقد دورات تدريبية تتعلق بمهارات شخصية وتعليمية للإدارة، لدعم فرق العمل في تنفيذ الأعمال.

2-4- دراسة بربرا وكالر Barbara & Kalar (2015): عنوان الدراسة: (الجامعة الريادية ما بين الأنشطة الأكاديمية والتكنولوجيا ونقل المعرفة في أربع دول أوروبية).

The entrepreneurial university, academic activities and technology and knowledge transfer in four European countries.

هدفت هذه الدراسة إلى توفير نظرة ثاقبة إلى تصورات الأكاديميين عن جامعة ريادة الأعمال على الرغم من جميع المبادرات والتغييرات البيئية والرغبة في إنشاء جامعات ريادية، هناك أبحاث محدودة حول كيفية تأثير التوجه الريادي داخل الجامعة على مشاركة الأكاديميين في الأنشطة المختلفة، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من الأكاديميين في أربع جامعات وروبية (جامعة أمستردام، وجامعة أنتويرب، وجامعة ليوبليانا وجامعة أكسفورد)، واعتمدت الاستبانة أداة للدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ؛ أهمها: إن الأكاديميين في كليات العلوم الطبيعية يرون أن أقسام الجامعة لديهم درجة عالية من ريادة الأعمال، عن نظرائهم في كليات العلوم الاجتماعية. إن إدراك إدارة الجامعة على أنها ذات توجه عال أو منخفض ريادياً في تنظيم المشاريع قد يكون له تأثير كبير فيما إذا كان الأكاديمي سيشارك في بعض الأنشطة التقليدية، إن الأكاديميين الذين يرون أقسام الجامعة لديهم على أنها ريادية وبدرجة عالية، هم أقل ميلاً للاعتقاد بأن المشاركة في نقل التكنولوجيا والمعرفة يمكن أن تكون ضارة للعلوم الأكاديمية.

3 - التعقيب على الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة ذات أهمية كبيرة إذ جرت الاستفادة منها على الصعيدين النظري والمنهجي بما يتضمنه من مفاهيم ومصطلحات، واختيار الاتجاهات لتحسين إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي. أكدت الدراسات السابقة مثل دراسة (كجيل، 2014) وجود جوانب ضعف في إدارة الموارد البشرية.

يتبين من العرض البسيط للدراسات السابقة أن هنالك ندرة في الدراسات التي ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالريادة في الجامعات، وإنما تناولت إدارة الموارد البشرية في الجامعات، وسعت إلى التعرف على دور الإدارة في تحسين سير العملية التعليمية في الجامعة، وهذا ما يميز البحث الحالي، في سعيها للكشف عن ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالريادة في الجامعات من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين.

لقد مثلت الدراسات السابقة المرتبطة بالدراسة الحالية رافداً مهماً لها؛ بما اشتملت عليه من مفاهيم وأفكار ونماذج وأساليب ... وغيرها، سواء فيما يتعلق دور الإدارة في ممارسات إدارة الموارد البشرية، أم فيما يتعلق برأي الإداريين الأكاديميين في رفع مستوى الريادة في الجامعات السورية، حيث نهل البحث الحالي من تلك الدراسات السابقة فوائد كثيرة عززت خلفيته النظرية، وبلور بعض رؤى موضوع البحث الحالي، من حيث اختيار المشكلة وتحديدها، والإسهام في بناء أدوات البحث، وفي الوقت نفسه فإن لهذه ما يميزها من أهداف وخصائص وأساليب عن غيرها من الدراسات السابقة.

لقد تنوعت أهداف هذه الدراسات وموضوعاتها ونتائجها ومجتمعاتها، في حين تتفق في المنهج والأدوات المستخدمة. وفيما يلي توضيح الباحثة موقع البحث الحالي من الدراسات السابقة:

✓ ندرة الدراسات التي عنيت دور الإدارة في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية: إذ ليس هناك (في حدود علم الباحثة) سوى بضعة دراسات قريبة من هدف البحث الحالي هي: القرني

(2021)، نعيم (2012)، كحيل (2014)، المدهون (2014)، الوسيدي (2014)، سبرينة (2015)، في حين أن البحث الحالي انطلق من السعي إلى تعرّف دور الجامعة في تحقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية.

✓ ندره الدراسات التي اهتمت بتحقيق الريادة في الجامعات: فليس هناك (في حدود علم الباحثة) سوى دراسة جلاب وجنة (2016)، أبو جوفيل (2018)، الرميدي (2018)، القطيط والجهيمي (2019)، الهيني وآخرون (2019)، صرصور (2019).

✓ ليس هناك دراسة في الجمهورية العربية السورية تناولت " ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالريادة في الجامعات"، وعلى ذلك فإن هذا البحث يُعدّ هو الأول في هذا المجال.

✓ ليس هناك دراسة عربية أو أجنبية – في حدود علم الباحثة واطلاعها على الدراسات السابقة – تناولت هذا العنوان تناولاً شاملاً؛ أما البحث الحالي فقد هدف إلى تعرّف ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالريادة في الجامعات.

✓ قلة الاهتمام بتحقيق الريادة في جامعات الجمهورية العربية السورية، لذا جاءت البحث الحالي موجّه نحو دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالريادة في الجامعات.

مما سبق، وعلى الرغم من وجود تشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية في بعض الجوانب، فإنها تختلف عنها من حيث الهدف والعينة وطريقة معالجة الموضوع، والربط بين المتغيرات.

وتختلف عن الدراسات السابقة في تناول تصور مقترح لتنمية إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي، وتختلف في العينة التي ستتكون من العاملين (عميد، نواب، رؤساء الأقسام).

ما يميز الدراسة الحالية: تناولت الدراسة الحالية تصور مقترح لتنمية إدارة الموارد البشرية وطبقت الدراسة في مؤسسات التعليم العالي في سورية لقلّة الدراسات فيها، وتعد من الدراسات القليلة في تنمية إدارة الموارد البشرية وفي مجال ممارسات إدارة الموارد البشرية عامة في مؤسسات التعليم العالي السورية، كما أنها تتناول موضوعاً حيويّاً وحساساً طالما كان محل نقاش وبحث لعدد من الدراسات.

الجزء الثاني: منهج البحث وإجراءاته

الفصل الأول: إجراءات البحث الميدانية

- تمهيد

- 1 - منهج البحث
- 2 - مجتمع البحث
- 3 - عينة البحث وطريقة اختيارها
- 4 - أدوات البحث
- 5 - القوانين الإحصائية المستخدمة في البحث
- 6 - الصعوبات التي واجهت البحث



الفصل الأول

إجراءات البحث الميدانية

- تمهيد:

تناول هذا الفصل تصميم خطة البحث الميدانية وخطواته الإجرائية من خلال تحديد المجتمع الأصلي للبحث، وعينة البحث التي طبقت أدوات البحث عليهم، والتعريف بالمنهج الذي اتبع في البحث، وأدواته، والتحقق من صدق المحكمين والصدق التمييزي لأدوات البحث، وصدق البناء الداخلي، والثبات بالإعادة وثبات التجزئة النصفية وثبات ألفا كرونباخ لأدوات البحث؛ وإجراءات التطبيق.

1 - منهج البحث:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي بهدف تقديم تصور مقترح لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الريادة في مؤسسات التعليم العالي، الذي يحاول "وصف طبيعة الظاهرة موضع الدراسة، فالمنهج الوصفي التحليلي يساعد على تفسير الظواهر النفسية والتربوية الموجودة، كما يفسر العلاقات بين هذه الظواهر، يضاف إلى ذلك أنه يساعد في الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات حول هذه الظواهر استناداً إلى حقائق الواقع، وتعدّ الأبحاث الوصفية أكثر من مشروع لجمع معلومات فهي تصف وتحلل وتقيس وتقيم وتفسر" (دويدار، 2006، 76). فقامت بجمع المعلومات من خلال أدوات البحث وهي: (استبانة ممارسات إدارة الموارد البشرية، واستبانة الريادة)، وبعد ذلك تمّ فرغت المعلومات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتحليلها تحليلًا إحصائيًا للإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياتها، وصولاً إلى نتائج البحث، ثمّ خلّلت النتائج كيفياً من خلال تفسير النتائج، ومقارنتها بالدراسات السابقة، إذ فسر المؤلف، وعلل المختلف، ثم قدمت بعض المقترحات في ضوء النتائج التي توصّلت اليها.

2 - مجتمع البحث:

تكوّن المجتمع الأصلي من جميع الإداريين الأكاديميين في جامعة البعث والبالغ عددهم (173) عضو هيئة تدريسية إداري، من العمداء والنواب ورؤساء الأقسام حسب دليل الكليات في جامعة البعث بالإضافة إلى رئيس الجامعة ونوابه، كما تكوّن المجتمع الأصلي من جميع الإداريين الأكاديميين في جامعة دمشق والبالغ عددهم (129) عضو هيئة تدريسية إداري، من العمداء والنواب ورؤساء الأقسام حسب دليل الكليات في جامعة دمشق إضافة إلى رئيس الجامعة ونوابه وفقاً للعام الدراسي (2021/2022م).

الجدول 1، عدد أفراد المجتمع الأصلي للعاملين في جامعة دمشق

النسبة المئوية للعينة	عدد أفراد العينة	
32.72%	53	إناث
67.28%	109	ذكور
100%	162	المجموع

الجدول 2؛ عدد أفراد المجتمع الأصلي للعاملين في جامعة البعث

النسبة المئوية للعينة	عدد أفراد العينة	
%35.26	55	إناث
%64.74	74	ذكور
%100	129	المجموع

3 - عينة البحث وطريقة اختيارها:

لتحقيق أهداف البحث طبقت أداتا البحث على جميع أفراد المجتمع الأصلي للبحث لأن حجم المجتمع الأصلي قليل، مما يستدعي تطبيق أداتي البحث على جميع الإداريين الأكاديميين في جامعة دمشق وجامعة البعث من أجل أن تكون النتائج ممثلة، وقد أجاب منهم (224) عضو هيئة تدريسية إدارياً. ويتوزع أفراد عينة البحث على المتغيرات وفق الجدول الآتي:

الجدول 3؛ توزع أفراد عينة البحث (أعضاء هيئة التدريس) وفق متغيرات البحث

متغيرات البحث	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجامعة	دمشق	116	%51.8
	البعث	108	%48.2
	المجموع الكلي	224	%100
الجنس	ذكور	137	%61.2
	إناث	87	%38.8
	المجموع الكلي	224	%100
التوصيف الوظيفي	عميد	35	%15.62
	نائب عميد	69	%30.8
	رئيس قسم	120	%53.57
	المجموع الكلي	224	%100
الرتبة الأكاديمية	مدرس	73	%32.6
	أستاذ مساعد	89	%39.7
	أستاذ	62	%27.7
	المجموع الكلي	224	%100
التخصص الدراسي الجامعي	علوم نظرية وإنسانية	123	%54.9
	علوم أساسية وتطبيقية	102	%45.1
	المجموع الكلي	224	%100

4 - أدوات البحث:

اعتمد البحث الحالي على الأداتين الآتيتين:

- (1) استبانة ممارسات الموارد البشرية.
- (2) استبانة الريادة.

1 - استبانة ممارسات الموارد البشرية:

- الاستبانة في صورتها الأولية:

بعد مراجعة الأدبيات النظرية المرتبطة بممارسات الموارد البشرية، ومراجعة الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة، قامت بإعداد استبانة ممارسات الموارد البشرية، وتتكوّن الاستبانة في صورتها الأولية من (86) بنداً، موزعة على المحاور الفرعية بصورتها الأولية وفق الآتي:

الجدول 4؛ توزع بنود استبانة ممارسات الموارد البشرية على المحاور الفرعية في صورتها الأولية

م.	محاور الاستبانة	عدد البنود	أرقام البنود
1.	المحور الأول: (ممارسة تخطيط الموارد البشرية)	13	1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11، 12، 13
2.	المحور الثاني: (التدريب للموارد البشرية)	19	14، 15، 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22، 23، 24، 25، 26، 27، 28، 29، 30، 31، 32
3.	المحور الثالث: (المشاركة بالمعلومات)	10	33، 34، 35، 36، 37، 38، 39، 40، 41، 42
4.	المحور الرابع: (الاستقلالية في العمل)	10	43، 44، 45، 46، 47، 48، 49، 50، 51، 52
5.	المحور الخامس: (فرق العمل المدارة ذاتياً)	10	53، 54، 55، 56، 57، 58، 59، 60، 61، 62
6.	المحور السادس: (القوة التنظيمية)	9	63، 64، 65، 66، 67، 68، 69، 70، 71
7.	المحور السابع: (تطوير المسار الوظيفي)	15	72، 73، 74، 75، 76، 77، 78، 79، 80، 81، 82، 83، 84، 85، 86

- التأكد من الخصائص السيكمترية لاستبانة ممارسات الموارد البشرية:

- دراسة الصدق البنوي للاستبانة:

اعتمدت الطرائق الآتية في التأكد من صدق استبانة ممارسات الموارد البشرية:

1 - الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

استخدمت طريقة الصدق الظاهري بهدف التحقق من صلاحية بنود استبانة ممارسات الموارد البشرية إذ عرضت الاستبانة على عدد من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية التربية في جامعة دمشق بلغ عددهم (8) أعضاء هيئة تدريسية /الملحق رقم 1/، لبيان رأيهم في صحة كل بند، ودرجة ملاءمته للمحور الذي ينتمي إليه، فضلاً عن ذكر ما يروونه مناسباً من إضافات أو تعديلات، وبناءً على الآراء والملاحظات استبعدت بعض البنود من الاستبانة، وعدّل بعضها في الأسلوب والصياغة، وبالتالي بلغ المجموع النهائي لبنود هذه الاستبانة بصورتها النهائية (55) بنداً. وكانت أهم ملاحظات السادة المحكمين هي:

✓ إظهار كل بنود الاستبانة بعبارات إيجابية.

✓ اختصار بعض البنود.

✓ وضع التعريف الإجرائي لمصطلحات البحث في بداية الاستبانة.

✓ تصويب بعض البنود من الناحية اللغوية.

✓ إعادة صياغة بعض البنود مثل:

الجدول 5؛ البنود التي تم تصحيحها وتعديلها في لاستبانة ممارسات الموارد البشرية

م	البند قبل التعديل	البند بعد التعديل
1.	أقوم بتقدير احتياجات الجامعة من الموارد البشرية سنوياً كما ونوعاً	تُساعد إدارة الجامعة في معرفة حاجاتها من القوى العاملة سنوياً من الناحية الكمية
2.	أراعي الوضوح والدقة في تحديد رسالة الجامعة ووضع الخطة	تراعي التوافق في تحديد رسالة الجامعة ووضع الخطة
3.	أقوم بتطوير البرامج التدريبية المعمول فيها باستمرار بما يتناسب مع طبيعة العمل في الجامعة	تقوم بتطوير البرامج التدريبية باستمرار بما يتناسب مع طبيعة العمل في الجامعة
4.	أستخدم معايير محدّدة في قياس أثر التدريب لدى الموظفين بعد التدريب	تستخدم معايير أداء محدّدة في قياس أثر التدريب لدى العاملين بعد التدريب
5.	أوفر ثقة عالية لدى العاملين في الجامعة نتيجة المشاركة الفعّالة في المعلومات.	توفّر ثقة عالية لدى العاملين في الجامعة نتيجة المشاركة الفعّالة في قاعدة البيانات.
6.	أتيح المشاركة بالمعلومات في إدارة الجامعة إمكانية عالية لتحديد مجالات القوة والضعف لدى العاملين.	تتيح مشاركة المعلومات في إدارة الجامعة في تحديد نقاط القوة والضعف في أداء العاملين.
7.	أطوّر بيئة العمل بالجامعة بتوفير وسائل وقنوات وأساليب تدفق معلومات متنوّعة وحيوية.	تطوّر بيئة العمل بالجامعة بتوفير وسائل تدفق معلومات متنوّعة.

وقد قامت بالتعديل المطلوب، وأصبحت الاستبانة بصيغتها النهائية مكّونة من (55) بنداً. (انظر الملحق

رقم 3/).

بعد ذلك طبقت الاستبانة على عينة عرضية من (16) عضو هيئة تدريسية إدارياً في جامعة دمشق، لم تشملهم العينة الأصلية لدراسة الصدق والثبات لاستبانة ممارسات الموارد البشرية.

2 - الصدق التمييزي لاستبانة ممارسات الموارد البشرية:

أجري الصدق التمييزي على استبانة ممارسات الموارد البشرية بين الرباعي الأعلى في درجات الاستبانة، وهم (4) إداريين من أفراد البحث، والرباعي الأدنى في درجات إجاباتهم على الاستبانة، وهم (4) إداريين من أفراد البحث لاستجابات أفراد عينة البحث، وفق درجاتهم الكلية على الاستبانة، وإهمال (8) إداريين الذين كانت درجاتهم في الوسط، ورتبت البنود تنازلياً.

وحسب اختبار كولموغوروف – سميرونوف (Kolmogorov- Smirnov Z) لمعرفة توزيع البيانات

وتحديد الاختبار المناسب لدراسة الفروق، وذلك حسب الجدول التالي:

الجدول 6؛ اختبار كولموغوروف – سميرونوف لمعرفة توزيع البيانات في استبانة ممارسات الموارد البشرية

محاور الاستبانة	المحور الأول: (ممارسة تخطيط الموارد البشرية)	المحور الثاني: (التدريب للموارد البشرية)	المحور الثالث: (المشاركة بالمعلومات)	المحور الرابع: (الاستقلالية في العمل)
المطلق	1.000	1.000	1.000	0.700
إيجابي	0.000	0.000	0.000	0.000
سلبي	-1.000	-1.000	-1.000	-0.700
اختبار كولموغوروف – سميرونوف	1.414	1.414	1.414	1.414
القيمة الاحتمالية	0.037	0.037	0.037	0.037
محاور الاستبانة	المحور الخامس: (فرق العمل المدارة ذاتياً)	المحور السادس: (القوة التنظيمية)	المحور السابع: (تطوير المسار الوظيفي)	إجمالي الاستبانة
المطلق	1.000	1.000	1.000	0.700
إيجابي	0.000	0.000	0.000	0.000
سلبي	-1.000	-1.000	-1.000	-0.700
اختبار كولموغوروف – سميرونوف	1.414	1.414	1.414	1.414
القيمة الاحتمالية	0.037	0.037	0.037	0.037

تظهر النتائج في الجدول (6) أنَّ جميع قيم سميرونوف دالة إحصائياً لأنَّ قيم (Sig) مستوى الدلالة المحسوبة أصغر من (0.05)، وبالتالي فالبيانات ليست موزعة طبيعياً ويجب استخدام اختبار لامعلمي لدلالة الفرق بين الربيعين الأول والرابع. لذلك عولجت النتائج إحصائياً باستخدام اختبار لا معلمي (اختبار ويلكسون) لدلالة الفروق بين الرباعين الأعلى والأدنى، وكانت النتائج كما يشير إليها الجدول (7):

الجدول 7؛ اختبار ويلكسون لدراسة الفروق بين الربيع الأعلى والربيع الأدنى لاستبانة ممارسات الموارد البشرية

القرار	مستوى الدلالة	ويلكسون المحسوبة	Z	مجموع الرتب	متوسط الرتب	العدد	الصدق التمييزي
دالة عند (0.05)	0.019	10.000	2.352	26.00	6.50	4	1.00
				10.00	2.50	4	4.00
						8	المجموع
دالة عند (0.05)	0.019	10.000	2.352	26.00	6.50	4	1.00
				10.00	2.50	4	4.00
						8	المجموع
دالة عند (0.05)	0.019	10.000	2.352	26.00	6.50	4	1.00
				10.00	2.50	4	4.00
						8	المجموع
دالة عند (0.05)	0.019	10.000	2.337	26.00	6.50	4	1.00
				10.00	2.50	4	4.00
						8	المجموع
دالة عند (0.05)	0.018	10.000	2.366	26.00	6.50	4	1.00
				10.00	2.50	4	4.00
						8	المجموع
دالة عند (0.05)	0.017	10.000	2.381	26.00	6.50	4	1.00
				10.00	2.50	4	4.00
						8	المجموع
دالة عند (0.05)	0.020	10.000	2.323	26.00	6.50	4	1.00
				10.00	2.50	4	4.00
						8	المجموع
دالة عند (0.05)	0.014	10.000	2.460	26.00	6.50	4	1.00
				10.00	2.50	4	4.00
						8	المجموع

يُظهر الجدول (7) أنَّ قيمة Z المقابلة لقيمة ويلكسون المحسوبة في الدرجة الكلية لاستبانة ممارسات الموارد البشرية بلغت (2.460)، وجميعها دالة إحصائياً لأنَّ قيمة الاحتمال بلغت (0.014) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود صدق تمييزي للاستبانة أي الاستبانة لها قدرة تمييزية لوجود فروق بين الأرباعي الأعلى والأرباعي الأدنى أي أصحاب الدرجات العالية والمنخفضة.

3 - صدق البناء الداخلي: أجري معامل الارتباط بيرسون الدرجة الكلية والمحاور والبنود الفرعية، وفق الآتي:

أ - علاقة درجة المحور بالدرجة الكلية للاستبانة: أجري معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية والمحاور الفرعية، كما يظهر في الجدول (8):

الجدول 8؛ معاملات الارتباطات (بيرسون) بين الدرجة الكلية والمحاور الفرعية لاستبانة ممارسات الموارد البشرية

القرار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	محاور الاستبانة
دال عند (0.01)	0.000	**0.884	المحور الأول: (ممارسة تخطيط الموارد البشرية)
دال عند (0.01)	0.000	**0.844	المحور الثاني: (التدريب للموارد البشرية)
دال عند (0.01)	0.000	**0.878	المحور الثالث: (المشاركة بالمعلومات)
دال عند (0.01)	0.000	**0.858	المحور الرابع: (الاستقلالية في العمل)

المحور الخامس: (فرق العمل المدارة ذاتياً)	**0.837	0.000	دال عند (0.01)
المحور السادس: (القوة التنظيمية)	**0.850	0.000	دال عند (0.01)
المحور السابع: (تطوير المسار الوظيفي)	**0.860	0.000	دال عند (0.01)

يلاحظ من الجدول (8) أنَّ ارتباط الدرجة الكلية مع المحاور الفرعية تراوحت ما بين (0.837 –

0.884)، وهي ذات قيم دالة إحصائية، ما يدل على أنَّ استبانة ممارسات الموارد البشرية متجانسة في قياس الغرض الذي وضعت من أجله، وتتسم بصدق البناء الداخلي.

ب - علاقة الدرجة الكلية للاستبانة بدرجة البنود الفرعية: وهو يبين معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية والبنود الفرعية للاستبانة، كما يظهر في الجدول (9):

الجدول 9؛ معامل ارتباط البند بالدرجة الكلية لاستبانة ممارسات الموارد البشرية

رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط
1.	**0,656	15.	**0,650	29.	**0,609	43.	**0,396
2.	**0,824	16.	**0,627	30.	**0,702	44.	**0,673
3.	**0,630	17.	**0,647	31.	**0,826	45.	**0,748
4.	**0,524	18.	**0,897	32.	**0,607	46.	**0,763
5.	**0,484	19.	**0,475	33.	**0,781	47.	**0,733
6.	**0,891	20.	**0,516	34.	**0,724	48.	**0,716
7.	**0,872	21.	**0,674	35.	**0,443	49.	**0,663
8.	**0,816	22.	**0,800	36.	**0,667	50.	**0,573
9.	**0,638	23.	**0,633	37.	**0,641	51.	**0,562
10.	**0,599	24.	**0,655	38.	**0,656	52.	**0,479
11.	**0,697	25.	**0,866	39.	**0,510	53.	**0,638
12.	**0,789	26.	**0,874	40.	**0,430	54.	**0,755
13.	**0,607	27.	**0,656	41.	**0,623	55.	**0,675
14.	**0,561	0.28	**0,603	42.	**0,402		

يلاحظ من الجدول (9) أنَّ ارتباط الدرجة الكلية مع البنود الفرعية دالة إحصائية تتراوح قيم الارتباط ما

بين (0.396 و 0.897)، ما يدل على أنَّ استبانة ممارسات الموارد البشرية متجانسة في قياس الغرض الذي وضعت من أجله، وتتسم بصدق البناء الداخلي.

ج - علاقة الدرجة الكلية لكل محور من محاور الاستبانة بدرجة البنود الفرعية: هو يبين معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للمحاور والبنود الفرعية للاستبانة، كما يظهر في الجدول (10):

الجدول 10؛ معامل ارتباط البند بالدرجة الكلية لكل محور في استبانة ممارسات الموارد البشرية

المحور الأول: (ممارسة تخطيط الموارد البشرية)		المحور الثاني: (التدريب للموارد البشرية)		المحور الثالث: (المشاركة بالمعلومات)		المحور الرابع: (الاستقلالية في العمل)	
رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط
1.	**0,626	1.	**0,575	1.	**0,756	1.	**0,622
2.	**0,823	2.	*0,299	2.	**0,670	2.	**0,840
3.	**0,366	3.	**0,682	3.	**0,727	3.	**0,848
4.	**0,596	4.	**0,739	4.	**0,872	4.	**0,660
5.	**0,554	5.	**0,809	5.	**0,830	5.	**0,400
6.	**0,824	6.	**0,407	6.	**0,768		
7.	**0,862	7.	*0,324	7.	**0,644		
8.	**0,769	8.	**0,389				
9.	**0,625	9.	**0,491				
10.	**0,634	10.	**0,632				
11.	**0,766						

	المحور الخامس: (فرق العمل المدارة ذاتياً)		المحور السادس: (القوة التنظيمية)		المحور السابع: (تطوير المسار الوظيفي)	
	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط
	1.	**0,709	1.	**0,669	1.	**0,551
	2.	**0,463	2.	**0,676	2.	**0,529
	3.	**0,694	3.	**0,589	3.	**0,702
	4.	**0,686	4.	**0,456	4.	**0,820
	5.	**0,724	5.	**0,540	5.	**0,738
	6.	**0,612	6.	**0,535	6.	**0,851
			7.	**0,635	7.	**0,861
			8.	**0,571	8.	**0,846

يلاحظ من الجدول (10) أنَّ ارتباط الدرجة الكلية للمحور الأول: (ممارسة تخطيط الموارد البشرية) مع البنود الفرعية دالة إحصائياً تتراوح قيم الارتباط ما بين (0.366 و 0.862)، ما يدل على أنَّ استبانة ممارسات الموارد البشرية متجانسة في قياس الغرض الذي وضعت من أجله، وتتسم بصدق البناء الداخلي.

يلاحظ من الجدول (11) أنَّ ارتباط الدرجة الكلية للمحور الثاني: (التدريب للموارد البشرية) مع البنود الفرعية دالة إحصائياً تتراوح قيم الارتباط ما بين (0.299 و 0.809)، ما يدل على أنَّ استبانة ممارسات الموارد البشرية متجانسة في قياس الغرض الذي وضعت من أجله، وتتسم بصدق البناء الداخلي.

يلاحظ من الجدول (10) أنَّ ارتباط الدرجة الكلية للمحور الثالث: (المشاركة بالمعلومات) مع البنود الفرعية دالة إحصائياً تتراوح قيم الارتباط ما بين (0.644 و 0.872)، ما يدل على أنَّ استبانة ممارسات الموارد البشرية متجانسة في قياس الغرض الذي وضعت من أجله، وتتسم بصدق البناء الداخلي.

يلاحظ من الجدول (10) أنَّ ارتباط الدرجة الكلية للمحور الرابع: (الاستقلالية في العمل) مع البنود الفرعية دالة إحصائياً تتراوح قيم الارتباط ما بين (0.400 و 0.848)، ما يدل على أنَّ استبانة ممارسات الموارد البشرية متجانسة في قياس الغرض الذي وضعت من أجله، وتتسم بصدق البناء الداخلي.

يلاحظ من الجدول (10) أنَّ ارتباط الدرجة الكلية للمحور الخامس: (فرق العمل المدارة ذاتياً) مع البنود الفرعية دالة إحصائياً تتراوح قيم الارتباط ما بين (0.463 و 0.724)، ما يدل على أنَّ استبانة ممارسات الموارد البشرية متجانسة في قياس الغرض الذي وضعت من أجله، وتتسم بصدق البناء الداخلي.

يلاحظ من الجدول (10) أنَّ ارتباط الدرجة الكلية للمحور السادس: (القوة التنظيمية) مع البنود الفرعية دالة إحصائياً تتراوح قيم الارتباط ما بين (0.456 و 0.676)، ما يدل على أنَّ استبانة ممارسات الموارد البشرية من وجهة نظر المديرات متجانسة في قياس الغرض الذي وضعت من أجله، وتتسم بصدق البناء الداخلي.

يلاحظ من الجدول (10) أنَّ ارتباط الدرجة الكلية للمحور السابع: (تطوير المسار الوظيفي) مع البنود الفرعية دالة إحصائياً تتراوح قيم الارتباط ما بين (0.529 و 0.861)، ما يدل على أنَّ استبانة ممارسات الموارد البشرية متجانسة في قياس الغرض الذي وضعت من أجله، وتتسم بصدق البناء الداخلي.

- دراسة الثبات لاستبانة ممارسات الموارد البشرية:

طبقت أنواع الثبات الآتية على استبانة ممارسات الموارد البشرية:

1 - الثبات بالإعادة: إنَّ إعادة تطبيق الاستبانة يدل على الاستقرار عبر الزمن لذلك طبقت الاستبانة على العينة الاستطلاعية البالغ عددهم (16) إدارياً مرتين متتاليتين بفارق زمني أسبوعين، وحسب معامل الارتباط بيرسون بين استجابات الأفراد حسب الإعادة، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول (11):

الجدول 11؛ نتائج ثبات الإعادة لاستبانة ممارسات الموارد البشرية

محاور الاستبانة	ثبات الإعادة	القيمة الاحتمالية	القرار
المحور الأول: (ممارسة تخطيط الموارد البشرية)	0.887**	0.000	دال عند (0.01)
المحور الثاني: (التدريب للموارد البشرية)	0.856**	0.000	دال عند (0.01)
المحور الثالث: (المشاركة بالمعلومات)	0.864**	0.000	دال عند (0.01)
المحور الرابع: (الاستقلالية في العمل)	0.839**	0.000	دال عند (0.01)
المحور الخامس: (فرق العمل المدارة ذاتياً)	0.872**	0.000	دال عند (0.01)
المحور السادس: (القوة التنظيمية)	0.844**	0.000	دال عند (0.01)
المحور السابع: (تطوير المسار الوظيفي)	0.850**	0.000	دال عند (0.01)
الدرجة الكلية	0.893**	0.000	دال عند (0.01)

يلاحظ من الجدول (11) أنَّ جميع قيم معاملات الثبات دالة إحصائياً، فبلغت قيمة معامل الثبات بالإعادة

في الدرجة الكلية (0.893)، وهي تدل على ثبات الاستبانة، وتسمح بإجراء البحث.

2 - ثبات التجزئة النصفية:

حسب التجزئة النصفية باستخدام معامل الارتباط سبيرمان، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول (12):

الجدول 12؛ نتائج ثبات التجزئة النصفية باستخدام معامل الارتباط سبيرمان لاستبانة ممارسات الموارد البشرية

محاور الاستبانة	التجزئة النصفية	القيمة الاحتمالية	القرار
المحور الأول: (ممارسة تخطيط الموارد البشرية)	0.884	0.000	دال عند (0.01)
المحور الثاني: (التدريب للموارد البشرية)	0.871	0.000	دال عند (0.01)
المحور الثالث: (المشاركة بالمعلومات)	0.858	0.000	دال عند (0.01)
المحور الرابع: (الاستقلالية في العمل)	0.885	0.000	دال عند (0.01)
المحور الخامس: (فرق العمل المدارة ذاتياً)	0.837	0.000	دال عند (0.01)
المحور السادس: (القوة التنظيمية)	0.850	0.000	دال عند (0.01)
المحور السابع: (تطوير المسار الوظيفي)	0.860	0.000	دال عند (0.01)
الدرجة الكلية	0.881	0.000	دال عند (0.01)

يلاحظ من الجدول (12) أنَّ جميع قيم معاملات الثبات دالة إحصائياً، فبلغت قيمة معامل الثبات بطريقة

التجزئة النصفية في الدرجة الكلية (0.881) وتدل على ثبات الاستبانة، وتسمح بإجراء البحث.

3 - الثبات بمعادلة ألفا كرونباخ: تمَّ حساب ألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما في الجدول (13):

الجدول 13؛ نتائج ثبات ألفا كرونباخ لاستبانة ممارسات الموارد البشرية

ألفا كرونباخ	محاور الاستبانة
0.710	المحور الأول: (ممارسة تخطيط الموارد البشرية)
0.778	المحور الثاني: (التدريب للموارد البشرية)
0.738	المحور الثالث: (المشاركة بالمعلومات)

0.775	المحور الرابع: (الاستقلالية في العمل)
0.721	المحور الخامس: (فرق العمل المدارة ذاتياً)
0.724	المحور السادس: (القوة التنظيمية)
0.783	المحور السابع: (تطوير المسار الوظيفي)
0.762	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (13) أنَّ جميع قيم معاملات الثبات دالة إحصائياً، فبلغت قيمة معامل الثبات وفق طريقة ألفا كرونباخ (0.762)، وتدل على ثبات الاستبانة، وتسمح بإجراء البحث.

- الصورة النهائية لاستبانة ممارسات الموارد البشرية:
أعدت الاستبانة في صورتها النهائية في ضوء ملاحظات المحكمين (انظر الملحق رقم 3/)، وبقيت الاستبانة مؤلفة من قسمين يشملان:

- أ. القسم الأول: مقدمة الاستبانة، توضيح هدف الاستبانة، ومتغيرات الاستبانة التصنيفية المعتمدة وهي: (الجنس، التوصيف الوظيفي، الرتبة الأكاديمية، التخصص الدراسي الجامعي).
- ب. القسم الثاني: يضم فقرات الاستبانة البالغ عددها (55) فقرة للاستبانة الموجهة إلى أعضاء الهيئة التدريسية الإداريين.

الجدول 14؛ الصورة النهائية لتوزيع بنود استبانة ممارسات الموارد البشرية في صورتها النهائية

أرقام البنود	عدد البنود	محاور الاستبانة
1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11	11	المحور الأول: (ممارسة تخطيط الموارد البشرية)
12، 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20، 21	10	المحور الثاني: (التدريب للموارد البشرية)
22، 23، 24، 25، 26، 27، 28	7	المحور الثالث: (المشاركة بالمعلومات)
29، 30، 31، 32، 33	5	المحور الرابع: (الاستقلالية في العمل)
34، 35، 36، 37، 38، 39	6	المحور الخامس: (فرق العمل المدارة ذاتياً)
40، 41، 42، 43، 44، 45، 46، 47	8	المحور السادس: (القوة التنظيمية)
48، 49، 50، 51، 52، 53، 54، 55	8	المحور السابع: (تطوير المسار الوظيفي)

- طريقة تصحيح الاستبانة:

جرت الإجابة على فقرات الاستبانة بوحدة من بدائل الإجابة الآتية حسب مفتاح ليكرت: (موافق بدرجة مرتفعة جداً، موافق بدرجة مرتفعة، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة منخفضة، موافق بدرجة منخفضة جداً).
فالفقرات تُعطى درجاتها وبالترتيب السابق على النحو التالي: (5-4-3-2-1).
والدرجة العالية تدل على مستوى ممارسات الموارد البشرية مرتفعة، والدرجة المنخفضة على الاستبانة تدل على انخفاضها، ويمكن حساب الدرجات لكل محور على حدة أو الدرجة الكلية للاستبانة.

2 - استبانة الريادة:

- الاستبانة في صورتها الأولية:

بعد مراجعة الأدبيات النظرية المرتبطة بأثر الإدارة في تحقيق الريادة، ومراجعة الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة، قامت بإعداد استبانة الريادة، وتتكوّن الاستبانة في صورتها الأولية من (73) بنداً موزعة على المحاور الفرعية.

الجدول 15؛ الصورة الأولية لتوزيع بنود لاستبانة الريادة

أرقام البنود	عدد البنود	محاور الاستبانة
1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20	20	المحور الأول: (القيادة الريادية)
21، 22، 23، 24، 25، 26، 27، 28، 29، 30، 31، 32، 33، 34	14	المحور الثاني: (الثقافة الريادية)
35، 36، 37، 38، 39، 40، 41، 42، 43، 44، 45، 46، 47	13	المحور الثالث: (الميزة التنافسية)
47، 48، 49، 50، 51، 52، 53، 54، 55، 56، 57، 58، 59	13	المحور الرابع: (الإبداع والابتكار)
60، 61، 62، 63، 64، 65، 66، 67، 68، 69، 70، 71، 72، 73	14	المحور الخامس: (التفكير الريادي)

- التأكد من الخصائص السيكومترية لاستبانة الريادة:

- دراسة الصدق البنوي للاستبانة:

اعتمدت الطرائق الآتية في التأكد من صدق استبانة الريادة:

1 - الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

استخدمت طريقة الصدق الظاهري بهدف التحقق من صلاحية بنود استبانة أثر الإدارة في تحقيق الريادة إذ عُرضت الاستبانة على عدد من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية التربية في جامعة دمشق بلغ عددهم (8) أعضاء هيئة تدريسية /الملحق رقم 1/، لبيان رأيهم في صحة كل بند، ودرجة ملاءمته للمحور الذي ينتمي إليه، فضلاً عن ذكر ما يرونه مناسباً من إضافات أو تعديلات، وبناءً على الآراء والملاحظات استبعدت بعض البنود من الاستبانة، وعدّل بعضها في الأسلوب والصياغة، وبالتالي بلغ المجموع النهائي لبنود هذه الاستبانة بصورتها النهائية (61) بنداً. وكانت أهم ملاحظات السادة المحكمين هي:

✓ إظهار كل بنود الاستبانة بعبارات إيجابية.

✓ اختصار بعض البنود.

✓ وضع التعريف الإجرائي لمصطلحات البحث في بداية الاستبانة.

✓ تصويب بعض البنود من الناحية اللغوية.

✓ إعادة صياغة بعض البنود مثل:

الجدول 16؛ البنود التي تم تصحيحها وتعديلها في استبانة الريادة

م	البند قبل التعديل	البند بعد التعديل
1.	استفيد من الاتجاهات والمداخل الإدارية المعاصرة في اكتشاف الفرص وتحقيق التميز.	تستفيد من الممارسات الإدارية المعاصرة لتحقيق التميز.
2.	أعمل على إدارة المخاطر وتقليلها.	أعمل على إدارة الأزمات وتقليلها.
3.	أأخذ قرارات بمشاركة العاملين في تسيير العمل بما يسمح بالاستفادة من قدراتهم وإمكانياتهم إلى أقصى قدر ممكن.	تشارك العاملين في اتخاذ القرارات لتسيير العمل بما يسمح بالاستفادة من قدراتهم إلى أقصى قدر ممكن.
4.	أعشق الإيمان بتقديم مصلحة الجامعة إذا ما تعارضت مع مصلحة الفرد.	توائم بين مصلحة الجامعة ومصلحة الفرد.
5.	أؤمن بنشر ثقافة التغيير والإبداع في العمل بين جميع العاملين.	تؤمن بنشر ثقافة التغيير في العمل بين جميع العاملين.
6.	أبتنى مداخل جديدة للتعامل مع المشكلات التي تواجهها.	تبتنى مداخل جديدة للتعامل مع المشكلات التي تواجه العاملين في الجامعة.
7.	أعمل على استحداث برامج جديدة وغير مألوفة.	تعمل على استحداث برامج جديدة في عمل الجامعة تحقق الريادة.

وقد قامت بالتعديل المطلوب، وأصبحت الاستبانة بصيغتها النهائية مكونة من (61) بنداً. (انظر الملحق

رقم 4/).

بعد ذلك طبقت الاستبانة على عينة عرضية من (16) عضو هيئة تدريسية إدارياً، لم تشملهم العينة الأصلية لدراسة الصدق والثبات لاستبانة الريادة.

2 - الصدق التمييزي لاستبانة الريادة:

من أجل التأكد من صدق استبانة الريادة، طبقت الاستبانة على عينة صغيرة من أعضاء الهيئة التدريسية الإداريين التي بلغ عددها (16) إدارياً للتأكد من الصدق التمييزي للاستبانة، وحسب اختبار كولموغوروف – سميرنوف (Kolmogorov- Smirnov Z) لمعرفة توزيع البيانات وتحديد الاختبار المناسب لدراسة الفروق، وذلك حسب الجدول التالي:

الجدول 17؛ اختبار كولموغوروف – سميرنوف لمعرفة توزيع البيانات في استبانة الريادة

محاور الاستبانة	المحور الأول: (القيادة الريادية)	المحور الثاني: (الثقافة الريادية)	المحور الثالث: (الميزة التنافسية)
المطلق	1.000	1.000	1.000
إيجابي	0.000	0.000	0.000
سلبي	-1.000	-1.000	-1.000
اختبار كولموغوروف – سميرنوف	1.732	1.732	1.732
القيمة الاحتمالية	0.005	0.005	0.005
محاور الاستبانة	المحور الرابع: (الإبداع والابتكار)	المحور الخامس: (التفكير الريادي)	إجمالي الاستبانة
المطلق	0.700	1.000	0.700
إيجابي	0.000	0.000	0.000
سلبي	-0.700	-1.000	-0.700
اختبار كولموغوروف – سميرنوف	1.732	1.732	1.732
القيمة الاحتمالية	0.005	0.005	0.005

تظهر النتائج في الجدول (17) أن جميع قيم سميرنوف دالة إحصائياً لأن قيم (Sig) مستوى الدلالة

المحسوبة أصغر من (0.05)، وبالتالي فالبيانات ليست موزعة طبيعياً ويجب استخدام اختبار لامعلمي لدلالة

الفرق بين الربيعين الأول والرابع. لذلك عولجت النتائج إحصائياً باستخدام اختبار لا معلمي (اختبار ويلكسون) لدلالة الفروق بين الربيعين الأعلى والأدنى، وكانت النتائج كما يشير إليها الجدول (18):

الجدول 18: اختبار ويلكسون لدراسة الفروق بين الربيع الأعلى والربيع الأدنى لاستبانة الريادة

القرار	مستوى الدلالة	ويلكسون المحسوبة	Z	مجموع الرتب	متوسط الرتب	العدد	الصدق التمييزي
دالة عند (0.05)	0.002	21.000	3.047	57.00	9.50	4	1.00
				21.000	3.50	4	4.00
						8	المجموع
دالة عند (0.05)	0.002	21.000	3.047	57.00	9.50	4	1.00
				21.00	3.50	4	4.00
						8	المجموع
دالة عند (0.05)	0.002	21.000	3.047	57.00	9.50	4	1.00
				21.00	3.50	4	4.00
						8	المجموع
دالة عند (0.05)	0.003	21.000	3.000	57.00	9.50	4	1.00
				21.00	3.50	4	4.00
						8	المجموع
دالة عند (0.05)	0.003	21.000	3.000	57.00	9.50	4	1.00
				21.00	3.50	4	4.00
						8	المجموع
دالة عند (0.05)	0.003	21.000	3.422	57.00	9.50	4	1.00
				21.00	3.50	4	4.00
						8	المجموع

يُظهر الجدول (18) أنَّ قيمة Z المقابلة لقيمة ويلكسون المحسوبة في الدرجة الكلية لاستبانة الريادة بلغت (3.422)، وجميعها دالة إحصائياً لأن قيمة الاحتمال بلغت (0.003) وهي أصغر (0.05)، مما يدل على وجود صدق تمييزي للاستبانة أي الاستبانة له قدرة تمييزية لوجود فروق بين الأرباعي الأعلى والأرباعي الأدنى أي أصحاب الدرجات العالية والمنخفضة.

3 - صدق البناء الداخلي:

أ - علاقة الدرجة الكلية للاستبانة بدرجة المحاور الفرعية:

حسب معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية والمحاور الفرعية، كما في الجدول (19):

الجدول 19: معاملات الارتباطات (بيرسون) بين الدرجة الكلية والمحاور الفرعية لاستبانة الريادة

القرار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	محاور الاستبانة
دال عند (0.01)	0.000	0.886**	المحور الأول: (القيادة الريادية)
دال عند (0.01)	0.000	0.903**	المحور الثاني: (الثقافة الريادية)
دال عند (0.01)	0.000	0.870**	المحور الثالث: (الميزة التنافسية)
دال عند (0.01)	0.000	0.780**	المحور الرابع: (الإبداع والابتكار)
دال عند (0.01)	0.000	0.869**	المحور الخامس: (التفكير الريادي)

يلاحظ من الجدول (19) أنَّ قيمة معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبانة مع المحاور الفرعية تراوحت ما بين (0.780 – 0.903)، مما يدل على أنَّ استبانة الريادة متجانسة في قياس الغرض الذي وضعت من أجله، وتتسم بصدق البناء الداخلي.

[illegible]

يلاحظ من الجدول (21) أنَّ ارتباط الدرجة الكلية للمحور الأول: (القيادة الريادية) مع البنود الفرعية دالة إحصائياً تتراوح قيم الارتباط ما بين (0.671 و 0.889)، ما يدل على أنَّ استبانة الريادة متجانسة في قياس الغرض الذي وضعت من أجله، وتتسم بصدق البناء الداخلي.

يلاحظ من الجدول (21) أنَّ ارتباط الدرجة الكلية للمحور الثاني: (الثقافة الريادية) مع البنود الفرعية دالة إحصائياً تتراوح قيم الارتباط ما بين (0.266 و 0.801)، ما يدل على أنَّ استبانة الريادة متجانسة في قياس الغرض الذي وضعت من أجله، وتتسم بصدق البناء الداخلي.

يلاحظ من الجدول (21) أنَّ ارتباط الدرجة الكلية للمحور الثالث: (الميزة التنافسية) مع البنود الفرعية دالة إحصائياً تتراوح قيم الارتباط ما بين (0.775 و 0.895)، ما يدل على أنَّ استبانة الريادة متجانسة في قياس الغرض الذي وضعت من أجله، وتتسم بصدق البناء الداخلي.

يلاحظ من الجدول (21) أنَّ ارتباط الدرجة الكلية للمحور الرابع: (الإبداع والابتكار) مع البنود الفرعية دالة إحصائياً تتراوح قيم الارتباط ما بين (0.742 و 0.888)، ما يدل على أنَّ استبانة الريادة متجانسة في قياس الغرض الذي وضعت من أجله، وتتسم بصدق البناء الداخلي.

يلاحظ من الجدول (21) أنَّ ارتباط الدرجة الكلية للمحور الخامس: (التفكير الريادي) مع البنود الفرعية دالة إحصائياً تتراوح قيم الارتباط ما بين (0.632 و 0.901)، ما يدل على أنَّ استبانة الريادة متجانسة في قياس الغرض الذي وضعت من أجله، وتتسم بصدق البناء الداخلي.

- دراسة الثبات لاستبانة الريادة:

طبقت أنواع الثبات الآتية على استبانة الريادة:

1 - الثبات بالإعادة: إنَّ إعادة تطبيق الاختبار يدل على الاستقرار عبر الزمن، لذلك طبقت الاستبانة على العينة الاستطلاعية البالغ عددهم (16) عضو هيئة تدريسية إدارياً مرتين متتاليتين بفارق زمني أسبوعين، وحسب معامل الارتباط بيرسون بين استجابات الأفراد حسب الإعادة، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول (22):

الجدول 22؛ ثبات الإعادة لاستبانة الريادة

محاوِر الاستبانة	ثبات الإعادة	القيمة الاحتمالية	القرار
المحور الأول: (القيادة الريادية)	**0.849	0.000	دال عند (0.01)
المحور الثاني: (الثقافة الريادية)	**0.834	0.000	دال عند (0.01)
المحور الثالث: (الميزة التنافسية)	**0.854	0.000	دال عند (0.01)
المحور الرابع: (الإبداع والابتكار)	**0.862	0.000	دال عند (0.01)
المحور الخامس: (التفكير الريادي)	**0.870	0.000	دال عند (0.01)
الدرجة الكلية	**0.879	0.000	دال عند (0.01)

يلاحظ من الجدول (22) أنَّ جميع قيم معاملات الثبات بالإعادة دالة إحصائياً، فبلغت قيمة الثبات بالإعادة

في الدرجة الكلية للاستبانة (0.879)، وتدل على ثبات استبانة الريادة، وتسمح بإجراء البحث.

2 - ثبات التجزئة النصفية: حسبت التجزئة النصفية باستخدام معامل الارتباط سبيرمان، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول (23):

الجدول 23؛ نتائج ثبات التجزئة النصفية باستخدام معامل سبيرمان لاستبانة الريادة

محاور الاستبانة	التجزئة النصفية	القيمة الاحتمالية	القرار
المحور الأول: (القيادة الريادية)	0.870	0.000	دال عند (0.01)
المحور الثاني: (الثقافة الريادية)	0.880	0.000	دال عند (0.01)
المحور الثالث: (الميزة التنافسية)	0.886	0.000	دال عند (0.01)
المحور الرابع: (الإبداع والابتكار)	0.811	0.000	دال عند (0.01)
المحور الخامس: (التفكير الريادي)	0.869	0.000	دال عند (0.01)
الدرجة الكلية	0.894	0.000	دال عند (0.01)

يلاحظ من الجدول (23) أنَّ جميع قيم معاملات الثبات دالة إحصائياً، فبلغت قيمة الثبات بالتجزئة

النصفية في الدرجة الكلية للاستبانة (0.894) وتدل على ثبات الاستبانة، وتسمح بإجراء البحث.

3 - الثبات بمعادلة ألفا كرونباخ: تمَّ حساب الثبات باستخدام ألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما في الجدول (24):
الجدول 24؛ ثبات ألفا كرونباخ لاستبانة الريادة

محاور الاستبانة	ألفا كرونباخ
المحور الأول: (القيادة الريادية)	0.747
المحور الثاني: (الثقافة الريادية)	0.719
المحور الثالث: (الميزة التنافسية)	0.739
المحور الرابع: (الإبداع والابتكار)	0.782
المحور الخامس: (التفكير الريادي)	0.803
الدرجة الكلية	0.759

يلاحظ من الجدول (24) أنَّ جميع قيم معاملات الثبات دالة إحصائياً، فبلغت قيمة الثبات باستخدام ألفا

كرونباخ في الدرجة الكلية للاستبانة (0.759)، وتدل على ثبات الاستبانة، وتسمح بإجراء البحث.

- الصورة النهائية لاستبانة الريادة:

الجدول 25؛ الصورة النهائية لتوزيع بنود لاستبانة الريادة

محاور الاستبانة	عدد البنود	أرقام البنود
المحور الأول: (القيادة الريادية)	13	1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11، 12، 13
المحور الثاني: (الثقافة الريادية)	14	14، 15، 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22، 23، 24، 25، 26، 27
المحور الثالث: (الميزة التنافسية)	10	28، 29، 30، 31، 32، 33، 34، 35، 36، 37
المحور الرابع: (الإبداع والابتكار)	9	38، 39، 40، 41، 42، 43، 44، 45، 46
المحور الخامس: (التفكير الريادي)	15	47، 48، 49، 50، 51، 52، 53، 54، 55، 56، 57، 58، 59، 60، 61

5 - القوانين الإحصائية المستخدمة في البحث:

للحصول على نتائج الاستبانة بعد الانتهاء من تطبيق أدوات البحث جرى إدخال البيانات إلى الحاسوب تمهيداً لمعالجتها، والحصول على النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي الـ (SPSS) فاستخدمت مجموعة من القوانين: (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ألفا كرونباخ، ت ستودينت لدلالة الفروق بين المتوسطات، اختبار كالموغروف - سميرونوف لمعرفة توزيع البيانات، اختبار تحليل التباين الأحادي (أنوفا)، اختبار بونفيروني لأصغر فرق دال بين إجابات عينة الدراسة، اختبار ويلكسون لدراسة الفروق بين الفئة العليا والفئة الدنيا، النسبة المئوية، معامل الترابط (بيرسون)، معادلة (كرونباخ ألفا)، معادلة (سبيرمان براون)).

6 - الصعوبات التي واجهت البحث:

واجهت خلال إعداد أدوات البحث وتطبيقها في الواقع الميداني صعوبات عديدة أهمها:

- 1- غياب استجابة بعض أعضاء الهيئة التدريسية ورفضهم تطبيق أدوات البحث عليه، أو انسحابهم بعد البدء بالتطبيق، وترك أحد أدوات البحث دون استجابة، مما اضطر الباحثة لإعادة التطبيق لاستكمال العدد الناقص.
- 2- صعوبة الحصول على بعض المواعيد من السادة العمداء ونواب العمداء، من أجل التطبيق عليهم في الجامعة.
- 3- ميل بعض أفراد عينة البحث إلى الإجابات المثالية على بنود الاستبانتيين.

خلاصة الفصل:

مما سبق يُمكن القول إنَّ هذا الفصل تضمَّن تسليط الضوء على منهج البحث، وتحديد المجتمع الأصلي للبحث ونوعيته، كما تطرق إلى أدوات البحث وكيفية بنائها، وبعدها جرى الانتقال للتحقق من الشروط السيكمترية لأدوات البحث من خلال تطبيق شروط الصدق الظاهري وصدق البناء الداخلي والصدق التمييزي، وكذلك معاملات ثباتها، وذلك من خلال استخراج شروط ثبات بنود الاستبانة بالإعادة والتجزئة النصفية وثبات ألفا كرونباخ، ثم الانتقال إلى خطوات تصحيح الاستبانة، وعرضت الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذا البحث، وستقوم بعرض نتائج البحث التي توصلت إليها ومناقشتها وتفسيرها في الفصل التالي.

الفصل الثاني

نتائج البحث: تفسيرها ومناقشتها

- تمهيد

- 1- الإجابة عن أسئلة البحث: تفسيرها، ومناقشتها
- 2- التحقق من صحة فرضيات البحث: تفسيرها، ومناقشتها



الفصل الثاني

نتائج البحث تفسيرها ومناقشتها

- تمهيد:

تناول هذا الفصل عرضاً لنتائج أسئلة البحث، ونتاجات فرضيات البحث وشرح نتائجها، وتحليلها إحصائياً ومناقشتها وتفسيرها، ومن ثم عرض أهم نتائج البحث التي جرى التوصل إليها، وأخيراً تقديم بعض المقترحات في ضوء نتائج البحث التي جرى التوصل إليها.

1- الإجابة عن أسئلة البحث: تفسيرها، ومناقشتها:

1-1- ما مستوى تحقق ممارسات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية الإداريين الأكاديميين في جامعتي دمشق والبعث؟

للإجابة عن أسئلة البحث جرى حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمتوسط الرتبي لدرجات أعضاء الهيئة التدريسية الإداريين في استبانة ممارسات الموارد البشرية في جامعتي دمشق والبعث لكل بند ثم لكل الاستبانة، ومن ثم ترتيب محاور الاستبانة من الأكثر تحققاً في تحسين الأداء الإبداعي إلى الأقل تحققاً، وحسب طول الفئة على النحو الآتي:

- حساب المدى وذلك بطرح أكبر قيمة في المقياس من أصغر قيمة (4-1=5).
- حساب طول الفئة وذلك بتقسيم المدى وهو (4) على أكبر قيمة في المقياس وهي (5)
- $4 \div 5 = 0.8$ (طول الفئة).
- إضافة طول الفئة وهو (0.8) إلى أصغر قسمة في المقياس وهي (1)، وذلك للحصول على الفئة الأولى، لذا كانت الفئة الأولى من (1- 1.80)، أضيف طول الفئة إلى الحد الأعلى من الفئة الأولى؛ وذلك للحصول على الفئة الثانية وهكذا للوصول إلى الفئة الأخيرة.
- استناداً إلى قاعدة التقريب الرياضي يمكن التعامل مع قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة البحث كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول 26؛ تقدير مستوى تحقق ممارسات الموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية الإداريين

المتوسط الرتبي	تقدير المستوى
1.8 – 1	منخفض جداً
2.60 – 1.81	منخفض
3.40 – 2.61	متوسط
4.20 – 3.41	مرتفع
5 – 4.21	مرتفع جداً

وجرى ذلك بالاعتماد على استجابات الاستبانة (5-1 ÷ 0.80). والجدول الآتي يوضح النتائج التي

تم التوصل إليها:

الجدول 27؛ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمتوسط الرتبي ودرجة تحقق ممارسات الموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية الإداريين في جامعتي البعث ودمشق

م.	محاور الاستبانة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الرتبي	الأهمية النسبية	الرتبة	درجة التحقق
1.	المحور الأول: (ممارسة تخطيط الموارد البشرية)	37.76	5.958	3.43	68.6%	5	مرتفعة
2.	المحور الثاني: (التدريب للموارد البشرية)	34.27	5.199	3.42	68.4%	6	مرتفعة
3.	المحور الثالث: (المشاركة بالمعلومات)	24.58	3.977	3.51	70.2%	2	مرتفعة
4.	المحور الرابع: (الاستقلالية في العمل)	17.34	3.108	3.46	69.2%	3	مرتفعة
5.	المحور الخامس: (فرق العمل المدارة ذاتياً)	20.38	3.641	3.39	67.8%	7	متوسطة
6.	المحور السادس: (القوة التنظيمية)	27.67	4.585	3.45	69%	4	مرتفعة
7.	المحور السابع: (تطوير المسار الوظيفي)	28.20	4.495	3.52	70.4%	1	مرتفعة
	الدرجة الكلية	190.22	25.704	3.45	69%		مرتفعة

يتضح من الجدول السابق الآتي:

- إنَّ القيمة الإجمالية للمتوسط الحسابي التي تعبّر عن ممارسات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية الإداريين في جامعتي البعث ودمشق، جاءت بدرجة مرتفعة على الدرجة الكلية للاستبانة، فبلغت قيمة المتوسط الرتبي (3.45)، والمتوسط الحسابي (190.22)، والانحراف المعياري (3.45).
- تراوحت قيمة المتوسط الحسابي للمحاور السبعة في الاستبانة بين (3.39 - 3.52) ما بين أدنى وأعلى متوسط رتبي، مما يُشير إلى أنَّ ممارسات الموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية الإداريين في جامعتي البعث ودمشق كان مرتفعاً في جميع محاور استبانة البحث، عدا المحور الخامس كان متوسطاً في التحقق.
- كان أكثر المحاور تحققاً وفق تقدير أفراد عينة البحث (أعضاء الهيئة التدريسية الإداريين) هو المحور السابع: (تطوير المسار الوظيفي) الذي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط رتبي بلغ (3.52)، يليه في المرتبة الثانية المحور الثالث: (المشاركة بالمعلومات) بمتوسط رتبي بلغ (3.51)، وجاء في المرتبة الثالثة المحور الرابع: (الاستقلالية في العمل) بمتوسط رتبي بلغ (3.46)، ثمَّ جاء في المرتبة الرابعة المحور السادس: (القوة التنظيمية) بمتوسط رتبي بلغ (3.45)، يتبعه في المرتبة الخامسة المحور الأول: (ممارسة تخطيط الموارد البشرية) بمتوسط رتبي بلغ (3.43)، يليه في المرتبة السادسة المحور الثاني: (التدريب للموارد البشرية) بمتوسط رتبي بلغ (3.42)، وجاء في المرتبة السابعة والأخيرة المحور الخامس: (فرق العمل المدارة ذاتياً) بمتوسط رتبي بلغ (3.39).

وبناءً على تلك المعطيات يمكننا الإجابة على السؤال الرئيس الأول حول تحديد درجة تحقق ممارسات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية الإداريين في جامعتي البعث ودمشق، بأنَّ الإدارة في الجامعة تعمل على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعة من وجهة نظر أعضاء الهيئة

التدريبية الإداريين، بدرجة مرتفعة استناداً إلى الدرجة الكلية للاستبانة ومحاورها الفرعية على السواء، وتعزى هذه النتيجة إلى قيام إدارة الجامعة بالعمل على تدريب الأفراد وتطويرهم من خلال ربط برامج التدريب القائمة على تمكين العاملين لديها، وتحديد مهاراتهم وقدراتهم، بما يتناسب مع العمل في الجامعة، كما يوفر التدريب مهارات مساعدة للعاملين على اتخاذ القرارات المناسبة التي تمكنهم من حل المشكلات المهنية التي تواجههم. وهذا يُشير إلى وجود تأثير لاستراتيجية التدريب والتطوير في التمكين الإداري نظراً لوجود نظام إداري فعال. لتقييم أداء الأفراد في المؤسسة، التي تمكن العاملين من تطوير مهاراتهم وزيادة قدرتهم على الابتكار في مجال عملهم، ويعدُّ تقييم أداء العاملين وسيلة فعّالة لزيادة الثقة بين المديرين والعاملين في المؤسسة. وحصل محور المشاركة بالمعلومات على تقدير مرتفع في إجابات أفراد عينة البحث لأنَّ إدارة الجامعة تحرص على مشاركة جميع العاملين بالمعلومات عن نشاط الجامعة وأهدافها عامة، وهذا ما يوُلِّد ثقة عالية لدى العاملين في الجامعة نتيجة المشاركة الفعّالة في المعلومات، كما تُنتج المشاركة بالمعلومات في إدارة الجامعة إمكانية عالية لتحديد مجالات القوة والضعف لدى العاملين، وهذا ما يزيد من قدرة العاملين على التعامل مع كم كبير من المعارف والمعلومات. كما تعمل إدارة الجامعة وتؤكد على مبدأ الاستقلالية للعاملين بالتصرُّف في المواقف المهنية التي تخص العمل، وتُشجعهم على تحمُّل المسؤولية تجاه أعمالهم، وتشجع كل عامل على تحمل المسؤولية الكاملة تجاه قراراته في العمل، وتُعزز إدارة الجامعة التكامل والاستقلالية بين القطاعات الوظيفية والأكاديمية المختلفة.

كما تسمح إدارة الجامعة للعاملين بممارسة الصلاحيات المفوَّضة إليهم باستقلالية تامة دون تدخل مباشر منها، وتُشجعهم على العمل بأسلوب الفريق، ويخضع العاملون لتدريب مُكثَّف ومجد قبل قيامهم بالمهام الموكَّبة إليهم، تترك إدارة الجامعة فرصاً للعاملين لتبادل الخبرات المهنية والأكاديمية فيما بينهم. كما حصل محور القوة التنظيمية في العمل على تقدير مرتفع في إجابات أفراد عينة البحث لأنَّ إدارة الجامعة تشجّع العاملين على تجريب الطرائق الجديدة في العمل الجماعي التي تخدم العمل، وتعمل الإدارة على تأمين الحوارات واللقاءات المهنية من خلال الفعاليات والورشات العلمية التي تنقذ في الجامعة.

وقد يعود ذلك إلى قيام إدارة الجامعة بالعمل على تدريب الأفراد وتطويرهم من خلال ربط برامج التدريب القائمة على تمكين العاملين لديها، وتحديد مهاراتهم وقدراتهم، بما يتناسب مع العمل في الجامعة، كما يوفر التدريب مهارات مساعدة للعاملين على اتخاذ القرارات المناسبة التي تمكنهم من حل المشكلات المهنية التي تواجههم. وهذا ما أشارت إليه دراسة سحر والقطب (Sahar & Al-Qotob, 2013) بوجود تأثير لاستراتيجية التدريب والتطوير نظراً لوجود نظام إداري فعال. لتقييم أداء الأفراد في المؤسسة، التي تمكن العاملين من تطوير مهاراتهم وزيادة قدرتهم على الابتكار في مجال عملهم، ويعدُّ تقييم أداء العاملين وسيلة فعّالة لزيادة الثقة بين المديرين والعاملين في المؤسسة.

1-2- ما مستوى تحقُّق الريادة في جامعتي دمشق والبعث من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية الإداريين الأكاديميين في جامعتي دمشق والبعث؟

للإجابة عن هذا السؤال من وجهة نظر معلمات رياض الأطفال تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية، والدرجات المتحققة محور من محاور استبانة الريادة في جامعتي دمشق

والبحث تناولها البحث الحالي وفقاً لإجابات أفراد عينة البحث، ومن ثم ترتيب محاور الاستبانة من الأكثر تحققاً في تحقيق الريادة إلى الأقل تحققاً، والجدول الآتي يوضح النتائج التي جرى التوصل إليها:

الجدول 28: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمتوسط الرتبي ودرجة تحقق محاور استبانة الريادة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية الإداريين في جامعتي دمشق والبعث

م.	محاور الاستبانة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الرتبي	الأهمية النسبية	الرتبة	درجة التحقق
1.	المحور الأول: (القيادة الريادية)	45.08	7.447	3.46	69.2%	3	مرتفعة
2.	المحور الثاني: (الثقافة الريادية)	47.99	6.913	3.42	68.4%	5	مرتفعة
3.	المحور الثالث: (الميزة التنافسية)	34.39	5.371	3.45	69%	4	مرتفعة
4.	المحور الرابع: (الإبداع والابتكار)	31.23	5.099	3.47	69.4%	2	مرتفعة
5.	المحور الخامس: (التفكير الريادي)	52.18	7.164	3.478	69.56%	1	مرتفعة
	الدرجة الكلية	210.87	29.216	3.45	69%		مرتفعة

يتضح من الجدول السابق الآتي:

- إنَّ القيمة الإجمالية للمتوسط الحسابي التي تعبّر عن أثر ممارسات الموارد البشرية في تحقيق الريادة في الجامعة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، جاءت بدرجة مرتفعة على الدرجة الكلية للاستبانة، فبلغت قيمة المتوسط الرتبي (3.45)، والمتوسط الحسابي (210.87)، والانحراف المعياري (29.216).
 - تراوحت قيمة المتوسط الحسابي للمحاور السبعة في الاستبانة بين (3.42- 3.47) لأعلى متوسط رتبي، مما يُشير إلى أن أثر ممارسات الموارد البشرية في تحقيق الريادة في الجامعة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كان مرتفعاً في محاور استبانة البحث.
 - كان أكثر المحاور تحققاً وفق تقدير أفراد عينة البحث (أعضاء الهيئة التدريسية) هو المحور الخامس: (التفكير الريادي) الذي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط رتبي بلغ (3.478)، يليه في المرتبة الثانية المحور الرابع: (الإبداع والابتكار) بمتوسط رتبي بلغ (3.47)، وجاء في المحور الأول: (القيادة الريادية) بمتوسط رتبي بلغ (3.46)، ثم جاء في المرتبة الرابعة المحور الثالث: (الميزة التنافسية) بمتوسط رتبي بلغ (3.45)، يتبعه في المرتبة الخامسة والأخيرة المحور الثاني: (الثقافة الريادية) بمتوسط رتبي بلغ (3.42).
- وبناءً على تلك المعطيات يمكننا الإجابة على السؤال الرئيس الثاني حول تحديد أثر ممارسات الموارد البشرية في تحقيق الريادة في الجامعة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، بأنَّ الإدارة في جامعتي دمشق والبعث تعمل على تحسين أداء ممارسات الموارد البشرية من أجل تحقيق الريادة في الجامعة، بدرجة مرتفعة استناداً إلى الدرجة الكلية للاستبانة ومحاورها الفرعية على السواء، وتعزى هذه النتيجة وفق تقدير الإداريين الأكاديميين في جامعتي دمشق والبعث إلى حرص إدارة الجامعة قبول الكثير من العاملين في الجامعتين للتغيير في الأداء الوظيفي وغياب الخوف من خسارتهم لمكانتهم التقليدية؛ إضافةً إلى تشجيع إدارتي الجامعتين للقيادات الشابة التي تمتلك عديداً من المهارات الإدارية والتقنية الحديثة ما يؤهلهم لشغل مناصب متقدمة، كذلك توافر

متطلبات الريادة الاستراتيجية من احتضان ثقافة الريادة الاستراتيجية وتوافر قيادات ريادية وإدارة موارد الجامعة إدارة استراتيجية. كما تسعى القيادات الأكاديمية لترتقي بالجامعة لتقديم خدمات تميزها عن منافسيها من الجامعات الخاصة الأخرى، وبدون رفع التكاليف رفعاً مرهقاً لميزانية الجامعة، من خلال تبني القيادات الأكاديمية للعاملين الرياديين ذوي المواهب القيادية الابتكارية، وتعزيزهم للقدرات الإبداعية للعاملين في جميع المستويات الإدارية والأكاديمية؛ إضافة إلى خضوع الجامعات السورية كلها إلى قانون تنظيم الجامعات في القرارات والأنظمة والقوانين الجامعية ... الخ.

2- التحقق من صحة فرضيات البحث: تفسيرها، ومناقشتها:

اختبرت فرضيات البحث عن مستوى الدلالة (0.05):

- **الفرضية الأولى:** لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الريادة للجامعة من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين في جامعتي دمشق والبعث. للتحقق من صحة هذه الفرضية حسب معامل الارتباط بيرسون، وجاءت النتائج كالآتي وفق الفرضيات الفرعية الآتية:

1-1- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة تخطيط الموارد البشرية وتحقيق الريادة للجامعة من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين في جامعتي دمشق والبعث. للتحقق من صحة هذه الفرضية حسب معامل الارتباط بيرسون، وجاءت النتائج كالآتي:

الجدول 29: معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على استبانة ممارسة تخطيط الموارد البشرية وإجاباتهم على استبانة تحقيق الريادة

محاور الاستبانة	المحور الأول: القيادة (الريادية)	المحور الثاني: الثقافة (الريادية)	المحور الثالث: الميزة (التنافسية)	المحور الرابع: الإبداع (الابتكار)	المحور الخامس: التفكير (الريادي)	الدرجة الكلية لاستبانة الريادة
المحور الأول: ممارسة تخطيط (الموارد البشرية)	معامل الارتباط بيرسون	**0.787	**0.783	**0.724	**0.761	**0.755
						**0.837

تفسير ومناقشة الفرضية: كما هو موضح في الجدول (29) فإن قيمة ($r = 0.837^{**}$) وهو يعني ارتباط إيجابي أي تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة لأنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة تخطيط الموارد البشرية ومستوى تحقيق الجامعة للريادة من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين في جامعتي دمشق والبعث عند مستوى الدلالة (0.01).

وقد تُعزى تلك العلاقة إلى أنّ تخطيط الموارد البشرية يساعد الجامعة على توقع احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث العدد والنوع قبل وقت كاف، وبالتالي فهو يكشف لها إذا كان سيقابلها نقص أو زيادة من اليد العاملة في الفترة التي يجري التخطيط لها بالتالي يساعد في تخفيض التكلفة، وإعداد خطة الموارد البشرية لفترة فعليه، فيساعد الجامعة على إعداد الموازنة التقديرية للرواتب والأجور فيها، فخطة الموارد البشرية الموضوعه لفترة تقيد في معرفة وتحديد المبالغ اللازم توفيرها في الميزانية لدفع الرواتب مستقبلاً، ولا شك فيه أن تحديد الرواتب والأجور على ضوء ناتج تخطيط الموارد البشرية قد يضطر المنظمة في بعض الأحيان إلى إعادة النظر في تقدير حجم الموارد البشرية خاصة في حالة وجود اعتمادات مالية غير كافية لمواجهة التزاماتها، كما يساعد

على وضع الارتباكات الفجائية إلى حد ما على التعرف بمواطن العجز والفائض في القوة العاملة، ويهيئ هذا اتخاذ التدابير اللازمة مثل النقل والترقية والتدريب، ويساعد في التخلص من الفائض وسد العجز وبالتالي في ترشيد استخدام الموارد البشرية وتخفيض التكلفة الخاصة بالموارد البشرية، ويساعد على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين ويتضمن ذلك أنشطة التدريب والنقل والترقية لهم، إضافة إلى تزويد الجامعة بالمعلومات الخاصة عن الموارد البشرية والمناصب الشاغرة وعلى معرفة مخزونها من الكفاءات في كل وقت، وترشيد استخدام الموارد البشرية وتقليل تكلفتها بالقيام بمختلف الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية وتوظيف وترقية وتكوين، كما يساهم التخطيط للموارد البشرية في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية كالاختيار والتدريب والتحفيز، وتحقيق ما سبق يُسهم في تحقيق الجامعة للريادة والتفوق محلياً وعالمياً.

1-2- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التدريب للموارد البشرية وتحقيق الريادة للجامعة من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين في جامعتي دمشق والبعث.

للتحقق من صحة هذه الفرضية حسب معامل الارتباط بيرسون، وجاءت النتائج كالآتي:

الجدول 30؛ معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على استبانة التدريب للموارد البشرية وإجاباتهم على استبانة تحقيق الريادة

محاور الاستبانة	المحور الأول: القيادة (الريادية)	المحور الثاني: الثقافة (الريادية)	المحور الثالث: الميزة (التنافسية)	المحور الرابع: الإبداع والابتكار	المحور الخامس: التفكير (الريادي)	الدرجة الكلية لاستبانة الريادة
معامل الارتباط بيرسون	**0.660	**0.816	**0.716	**0.621	**0.784	**0.794
المحور الثاني: التدريب للموارد البشرية						

تفسير ومناقشة الفرضية: كما هو موضح في الجدول (30) فإن قيمة ($r = 0.794^{**}$) وهو يعني ارتباط إيجابي أي تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة لأنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التدريب للموارد البشرية ومستوى تحقيق الجامعة للريادة من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين في جامعتي دمشق والبعث عند مستوى الدلالة (0.01).

ويمكن تفسير ذلك بأن قيام الجامعة بالعمل على تحقيق خدمة المجتمع يُسهم في التنمية المجتمعية بمفهومها الشامل، وهي نقل المجتمع من الأوضاع القائمة إلى أوضاع أكثر تقدماً لتحقيق أهداف محددة تسعى لرفع مستوى معيشة المجتمع كله من جوانبه كلها عمرانياً واجتماعياً واقتصادياً ومعرفياً، وذلك عن طريق استغلال الموارد والإمكانات المتاحة كلها في تحقيق الأهداف، وحل المشكلات، وتلبية احتياجات المجتمع في البيئات المختلفة، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال قيام إدارة الجامعة بتدريب الموارد البشرية العاملة لديها، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم.

1-3- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة بالمعلومات وتحقيق الريادة للجامعة من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين في جامعتي دمشق والبعث.

للتحقق من صحة هذه الفرضية حسب معامل الارتباط بيرسون، وجاءت النتائج كالآتي:

الجدول 31؛ معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على استبانة المشاركة بالمعلومات وإجاباتهم على استبانة تحقيق الريادة

محاور الاستبانة	المحور الأول: القيادة (الريادية)	المحور الثاني: الثقافة (الريادية)	المحور الثالث: الميزة (التنافسية)	المحور الرابع: الإبداع والابتكار	المحور الخامس: التفكير (الريادي)	الدرجة الكلية لاستبانة الريادة
المحور الثالث: المشاركة بالمعلومات	معامل الارتباط بيرسون	**0.488	**0.601	**0.543	**0.461	**0.607

تفسير ومناقشة الفرضية: كما هو موضح في الجدول (31) فإن قيمة ($r = 0.607^{**}$) وهو يعني ارتباط إيجابي أي تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة لأنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق المشاركة بالمعلومات ومستوى تحقيق الجامعة للريادة من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين في جامعتي دمشق والبعث عند مستوى الدلالة (0.01).

وقد تُعزى تلك العلاقة إلى أن نظام معلومات الموارد البشرية هو نظام يُستخدم لتجميع وتخزين معلومات موظفي المؤسسة الجامعية. في معظم الأوقات يحتوي هذا النظام على تطبيقات لإدارة الموارد البشرية جميعها كتطبيق التوظيف، وتطبيق إدارة الأداء، وتطبيق التدريب والتطوير، وغيرها من الأنظمة، كما أن نظام معلومات الموارد البشرية هو طريقة نظامية لجمع وخرن وتصنيف وتحليل وعرض البيانات التي يجري الحصول عليها من كل فرد مستخدم لمساعدة متخذي القرار على التخطيط واتخاذ القرارات في مجال الموارد البشرية داخل المنظمة وأن هذا النظام بطبيعته يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنظام تقويم أداء العاملين لأنه يسهل من تطوير دوره وبنائه وإدامته لأغراض تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية وتحسين فاعليتها وكفاءتها والوصول إلى الريادة.

إذ حظي موضوع نظام معلومات الموارد البشرية باهتمام واسع في مجال البحوث الميدانية خلال العقود الأربعة الماضية، الأمر الذي يظهر الوعي بأهميته واتساع مجالات تأثيره واستخداماته لأغراض التحليل والاختبار والقياس والتقويم لأنشطة العاملين المتنوعة والمختلفة، وقد ناقش المهتمون بتلك الأدوار التي تحققها وتلعبها نظم الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية والنجاح المؤسسي والتفوق التنظيمي على المستوى المحلي والعالمي.

1-4- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاستقلالية في العمل وتحقيق الريادة للجامعة من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين في جامعتي دمشق والبعث. للتحقق من صحة هذه الفرضية حسب معامل الارتباط بيرسون، وجاءت النتائج كالآتي:

الجدول 32؛ معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على استبانة الاستقلالية في العمل وإجاباتهم على استبانة تحقيق الريادة

محاور الاستبانة	المحور الأول: القيادة (الريادية)	المحور الثاني: الثقافة (الريادية)	المحور الثالث: الميزة (التنافسية)	المحور الرابع: الإبداع والابتكار	المحور الخامس: التفكير (الريادي)	الدرجة الكلية لاستبانة الريادة
المحور الرابع: (الاستقلالية في العمل)	معامل الارتباط بيرسون	**0.632	**0.586	**0.589	**0.644	**0.657

تفسير ومناقشة الفرضية: كما هو موضح في الجدول (32) فإن قيمة ($r = 0.657^{**}$) وهو يعني ارتباط إيجابي أي تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة لأنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين

مستوى تطبيق الاستقلالية في العمل ومستوى تحقيق الجامعة للريادة من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين في جامعتي دمشق والبعث عند مستوى الدلالة (0.01).

وقد تُعزى تلك العلاقة إلى أنَّ الاستقلالية في العمل تمثل نقطة جذب كبيرة، حيث تشير الدراسات إلى أن الاستقلالية في مكان العمل تزيد من شعور الموظف بالرضا الوظيفي والتحفيز والإبداع والرفاهية العامة. ووجد العديد من أصحاب المؤسسات أن موظفيهم أكثر إنتاجية لأنهم تخلوا عن طرق الإدارة الدقيقة لصالح الاستقلالية والحكم الذاتي، وهذا ما يُساعد الجامعة على تحقيق الريادة. كما تُبنى بيئة العمل المستقلة على الاحترام والثقة والنزاهة وثقافة المساءلة – وليس على الخوف. بدلاً من فرض جداول عمل تعسفية على الموظفين والتهديد بالتداعيات لعدم الالتزام بها، على سبيل المثال – امنح العمال مهمتهم وتاريخ استحقاقهم، واسمح لهم بإكمالها ولكن الأفضل بالنسبة لهم خلال هذا الجدول الزمني حتى يتمكنوا من إعطائك أفضل عمل في المقابل.

1-5- الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل المدارة ذاتياً وتحقيق الريادة للجامعة من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين في جامعتي دمشق والبعث. للتحقق من صحة هذه الفرضية حسب معامل الارتباط بيرسون، وجاءت النتائج كالآتي:

الجدول 33؛ معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على استبانة فرق العمل المدارة ذاتياً وإجاباتهم على استبانة تحقيق الريادة

محاور الاستبانة	المحور الأول: القيادة (الريادية)	المحور الثاني: الثقافة (الريادية)	المحور الثالث: الميزة (التنافسية)	المحور الرابع: الإبداع والابتكار	المحور الخامس: التفكير (الريادي)	الدرجة الكلية لاستبانة الريادة
المحور الخامس: فرق العمل المدارة ذاتياً	معامل الارتباط بيرسون	**0.610	**0.565	**0.541	**0.660	**0.553
						**0.639

تفسير ومناقشة الفرضية: كما هو موضح في الجدول (33) فإن قيمة ($r = 0.639^{**}$) وهو يعني ارتباط إيجابي أي تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة لأنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق فرق العمل المدارة ذاتياً ومستوى تحقيق الجامعة للريادة من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين في جامعتي دمشق والبعث عند مستوى الدلالة (0.01).

وتُعزى تلك العلاقة إلى أنَّ تدريب الأفراد وإكسابهم المهارات المناسبة لإدارة أنفسهم ذاتياً وتطويرها تطويراً مستمراً من خلال ربط برامج التدريب القائمة على تمكين العاملين لديها، وتحديد مهاراتهم وقدراتهم، بما يتناسب مع ظروف العمل في الجامعة، والتي يمكن من خلالها إشباع حاجاتهم وتلبية طموحاتهم، وبالتالي تحسُّن أداء الجامعة، إذ أن اقتناص الفرص واستثمارها يحفظ للجامعة الميزة التنافسية ويجعلها تتفرد عن غيرها في تحصيل طلبتها للعلوم والمعارف واكتساب المهارات، وهذه إحدى مزايا المؤسسة الريادية التي تمثل استقطاباً لطلبة العلم في الوقت الحالي ومواكبة لمتطلبات السوق، وللتطور التقني الحاصل في العالم.

1-6- الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القوة التنظيمية وتحقيق الريادة

للجامعة من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين في جامعتي دمشق والبعث.

للتحقق من صحة هذه الفرضية حسب معامل الارتباط بيرسون، وجاءت النتائج كالآتي:

الجدول 34: معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على استبانة القوة التنظيمية وإجاباتهم على استبانة تحقيق الريادة

محاور الاستبانة	المحور الأول: القيادة (الريادية)	المحور الثاني: الثقافة (الريادية)	المحور الثالث: الميزة (التنافسية)	المحور الرابع: الإبداع والابتكار	المحور الخامس: التفكير (الريادي)	الدرجة الكلية لاستبانة الريادة
المحور السادس: (القوة التنظيمية)	معامل الارتباط بيرسون	**0.738	**0.686	**0.653	**0.723	**0.646
						**0.755

تفسير ومناقشة الفرضية: كما هو موضح في الجدول (34) فإن قيمة ($r = 0.755^{**}$) وهو يعني ارتباط إيجابي أي تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة لأنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق القوة التنظيمية ومستوى تحقيق الجامعة للريادة من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين في جامعتي دمشق والبعث عند مستوى الدلالة (0.01).

وقد تعود تلك العلاقة بين القوة التنظيمية للمؤسسة الجامعة وتحقيق الريادة إلى إسهام القوة التنظيمية بشكل إيجابي في العمل أو هي الخصائص التي تعطي الجامعة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة والريادة لديها. وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية، كما أنَّ للثقافة التنظيمية الناجحة داخل المؤسسة الجامعية تتوفر إذا كان لدى المديرين القدرة على تدريب الكوادر البشرية، مع اهتمامهم بشخصياتهم وتأثيرها على نجاح وفشل العاملين، وكذلك المعتقدات والقيم التي يؤمنون بها، مع استخدام أنماط التفكير الإستراتيجي، وعلى المديرين اعتماد الإدارة بالشفافية التي تكشف عن كل خطط العمل وتوقعاته لكل العاملين في المؤسسة الجامعية.

1-7- الفرضية الفرعية السابعة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطوير المسار الوظيفي

وتحقيق الريادة للجامعة من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين في جامعتي دمشق والبعث.

للتحقق من صحة هذه الفرضية حسب معامل الارتباط بيرسون، وجاءت النتائج كالآتي:

الجدول 35: معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على استبانة تطوير المسار الوظيفي وإجاباتهم على استبانة تحقيق الريادة

محاور الاستبانة	المحور الأول: القيادة (الريادية)	المحور الثاني: الثقافة (الريادية)	المحور الثالث: الميزة (التنافسية)	المحور الرابع: الإبداع والابتكار	المحور الخامس: التفكير (الريادي)	الدرجة الكلية لاستبانة الريادة
المحور السابع: (تطوير المسار الوظيفي)	معامل الارتباط بيرسون	**0.616	**0.556	**0.568	**0.605	**0.602
						**0.646

تفسير ومناقشة الفرضية: كما هو موضح في الجدول (35) فإن قيمة ($r = 0.646^{**}$) وهو يعني ارتباط إيجابي أي تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة لأنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطوير المسار الوظيفي ومستوى تحقيق الجامعة للريادة من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين في جامعتي دمشق والبعث عند مستوى الدلالة (0.01).

وقد تُعزى تلك العلاقة إلى دور ممارسات التطوير الوظيفي في تحقيق الجامعة للريادة من خلال النتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لتنمية المسار الوظيفي، وضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلاً، حيث تمثل جهود تخطيط المسارات الوظيفية الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، أي أن التغيرات المستمرة لمتطلبات قوة العمل في الأجلين المتوسط والطويل يجب تحديدها عندما تقوم المنظمة بتحديد أهدافها طويلة الأجل، إذ أن مساعدة الأفراد في صياغة وتشكيل احتياجاتهم وأهدافهم الشخصية يزيد من احتمالات توافر الكفاءات المناسبة لمواجهة الاحتياجات المتغيرة للجامعة، وبالتالي تحقيق الريادة، كما يُتيح برنامج تخطيط المسار الوظيفي الفعال الفرصة في جميع مستويات التنظيم لكل فئات العمال، وعليه فإن مواجهة الفرصة المهنية الممتدة في ظل ظاهرة العولمة والمشروعات المشتركة حول العالم يجعل من تنوع الثقافات أمراً مرغوباً، وواقعاً ملموساً، إضافةً إلى تحسين قدرة المؤسسة في جذب العمالة المؤهلة والحفاظ عليها: إن توافر خطط لتنمية وتطوير المسار الوظيفي في أي مؤسسة يساهم في تحقيق الطموحات الوظيفية للأفراد ومستقبلهم المهني مما يشجعهم على الالتحاق بها وذلك خاصة في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات الجامعية التي تعمل كل منها جاهدة للحصول على هذه النوعية من العمالة، أما بالنسبة لأولئك الموظفين، فإن وجود هذه الخطط يساعد على تنمية الولاء والانتماء واستمرار العمل بها.

8-1- جواب الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الريادة للجامعة من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين في جامعتي دمشق والبعث. للتحقق من صحة هذه الفرضية حسب معامل الارتباط بيرسون، وجاءت النتائج كالآتي:

الجدول 36: معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على استبانة ممارسات إدارة الموارد البشرية وإجاباتهم على استبانة تحقيق الريادة

الدرجة الكلية لاستبانة الريادة	المحور الخامس: التفكير (الريادي)	المحور الرابع: الإبداع والابتكار	المحور الثالث: الميزة التنافسية	المحور الثاني: الثقافة (الريادية)	المحور الأول: القيادة (الريادية)	معامل الارتباط بيرسون	الاستبانة
**0.866	**0.801	**0.779	**0.760	**0.810	**0.794	معامل الارتباط بيرسون	الدرجة الكلية لاستبانة إدارة الموارد البشرية

تفسير ومناقشة الفرضية: كما هو موضح في الجدول (36) فإن قيمة ($r = 0.866^{**}$) وهو يعني ارتباط إيجابي أي ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة لأنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية ومستوى تحقيق الجامعة للريادة من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين في جامعتي دمشق والبعث عند مستوى الدلالة (0.01).

إن فلسفة الجامعة المعاصرة يجب أن تسير ثقافة الريادة، وتعمل إلى إكسابها للعاملين فيها، ومن ثم تترجم هذه الفلسفة إلى خطط وآليات وممارسات وإستراتيجيات تمكين للأداء يقوم بها الكوادر البشرية التي تمثل أساس نجاح الريادة الإستراتيجية في الجامعة، وأول تأهيل لهم في هذا الاتجاه هو امتلاكهم لثقافة الريادة فيصبحوا قابلين لتطوير معارفهم ومهاراتهم، فالعامل البشري أهم العوامل ومحط ثقافة الريادة وفلسفتها، وبدونه تفشل كل السياسات، إذ إن تطبيق إستراتيجيات تمكين الموارد البشرية العاملة في الجامعة يؤدي إلى تفوق الجامعة على نظيراتها، ويرتفع مستوى المخرجات لديها.

لذا عندما تقوم الجامعة بوظيفتها في نشر ثقافة التنمية في مجتمع الجامعة وأنشطتها من خلال ما يتبنّاه الأفراد من سلوك في حياتهم اليومية حتى يتسنى له إحداث التغيير على أوسع نطاق حتى نصل إلى تحقيق التنمية المجتمعية (Otto and Wohlpert, 2010, 231). ولا يتأتى هذا الأمر إلا من خلال تقديم تعليم يحقق التنمية المجتمعية. وعليه؛ تتطلب التنمية المجتمعية نوعاً خاصاً من التعليم الذي يضمن توفير المعرفة للمجتمع لمعرفة طريقهم إلى الاستدامة من خلال تمكين المجتمع من استكشاف والتكيف مع التحديات الحالية والمستقبلية والتكيف معها (Al-Khateeb and Al-Ansari and Knutsson, 2014, 323)، وهذا النوع الخاص من التعليم يجب أن يُدمج فيه: حس المسؤولية تجاه التأثير الإيجابي لإحداث تغيير على نطاق عالمي، وكيفية اتخاذ القرارات طويلة الأمد (Butler, 2007, 36).

لم تعد تقتصر عملية ممارسات إدارة الموارد البشرية على تمكين أداء العاملين في الجامعة عبر إلحاقهم ببرامج تدريبية لاكتسابهم مهارات جديدة وتطور قدراتهم في الأداء بل تتعداه إلى تنمية الحياة العملية أو الوظيفية للعاملين، فيرسم خط سير حياتهم الوظيفية ابتداء من الوظائف الدنيا إلى الوظائف العليا. إنّ تمكين العاملين قد تأخذ شكل الاهتمام الفردي المحض، فيقيم كل عامل نقاط القوة والضعف في أدائه فيقدر فحص الترقية لديه ويمكن له الاستفادة منها في تحسين ظروف عمله من خلال تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف، وممكن للمؤسسة أن تلجأ إلى وضع خطط تدريبية لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال توفير النصائح والإرشاد لهم وتوجيههم إلى الكيفية التي بإمكانهم الارتقاء والتقدم والنمو في حياتهم الأكاديمية المهنية. وفي ضوء ما سبق نجد أنّ هناك علاقة وثيقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الجامعة للريادة.

- الفرضية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة ممارسات إدارة الموارد البشرية وفق متغير الجامعة.

لاختبار هذه الفرضية استخرج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التدريسية الإداريين على استبانة ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقاً لمتغير الجامعة: (دمشق، البحث)، وذلك باستخدام اختبار (t-test) للعينات المستقلة بهدف تحديد دلالات الفروق بين متوسطي العينتين، وجاءت النتائج كما يُشير إليها الجدول (37):

الجدول 37؛ نتائج اختبار (t-test) لدلالة الفروق بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقاً لمتغير الجامعة

محاور الاستبانة	متغير الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت المحسوبة	القيمة الاحتمالية	القرار
المحور الأول: (ممارسة تخطيط الموارد البشرية)	دمشق	116	39.65	5.919	222	5.192	0.000	دالة عند (0.05)
	البحث	108	35.73	5.323				
المحور الثاني: (التدريب للموارد البشرية)	دمشق	116	35.68	5.530	222	4.370	0.000	دالة عند (0.05)
	البحث	108	32.76	4.360				
المحور الثالث: (المشاركة بالمعلومات)	دمشق	116	25.52	3.618	222	3.741	0.000	دالة عند (0.05)
	البحث	108	23.58	4.115				

المحور الرابع: (الاستقلالية في العمل)	دمشق	116	18.09	3.096	222	3.863	0.000	دالة عند (0.05)
	البعث	108	16.54	2.927				
المحور الخامس: (فرق العمل المدارة ذاتياً)	دمشق	116	21.64	3.199	222	5.707	0.000	دالة عند (0.05)
	البعث	108	19.04	3.620				
المحور السادس: (القوة التنظيمية)	دمشق	116	29.36	4.206	222	6.167	0.000	دالة عند (0.05)
	البعث	108	25.86	4.287				
المحور السابع: (تطوير المسار الوظيفي)	دمشق	116	30.07	4.299	222	7.130	0.000	دالة عند (0.05)
	البعث	108	26.19	3.795				
الدرجة الكلية	دمشق	116	200.01	24.366	222	6.418	0.000	دالة عند (0.05)
	البعث	108	179.70	22.876				

يتبين من الجدول (37) أنَّ قيمة (ت) بلغت (6.418)، والقيمة الاحتمالية للدرجة الكلية بلغت (0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تقول: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة ممارسات إدارة الموارد البشرية وفق متغير الجامعة لصالح جامعة دمشق.

وقد يُعزى ذلك إلى وجود اختلافات واضحة بين جودة البرامج الأكاديمية التي يدرسها الطلبة في جامعتي دمشق والبعث ومستواها، والتي من المحتمل أن تؤدي إلى تطوير رأس المال البشري، وبالتالي تحقيق التميز في أدائها وبرامجها كما هو الحال في جامعة دمشق، كما تعمل جامعة دمشق على استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة، والقادرة على مواكبة التحديات المستقبلية التي تُحيط بالمؤسسة الجامعية.

- **الفرضية الثالثة:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة ممارسات إدارة الموارد البشرية وفق متغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية استخرج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التدريسية الإداريين على استبانة ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقاً لمتغير الجنس: (ذكور، إناث)، وذلك باستخدام اختبار (t-test) للعينات المستقلة بهدف تحديد دلالات الفروق بين متوسطي العينتين، وجاءت النتائج كما يُشير إليها الجدول (38):

الجدول 38: نتائج اختبار (t-test) لدلالة الفروق بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقاً لمتغير الجنس

محاور الاستبانة	متغير الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت المحسوبة	القيمة الاحتمالية	القرار
المحور الأول: (ممارسة تخطيط الموارد البشرية)	ذكور	137	37.55	6.016	222	0.643	0.521	غير دالة عند (0.05)
	إناث	87	38.08	5.887				
المحور الثاني: (التدريب للموارد البشرية)	ذكور	137	34.07	5.208	222	0.719	0.473	غير دالة عند (0.05)
	إناث	87	34.59	5.200				
المحور الثالث: (المشاركة بالمعلومات)	ذكور	137	24.72	4.146	222	0.616	0.539	غير دالة عند (0.05)
	إناث	87	24.38	3.708				
المحور الرابع:	ذكور	137	17.29	3.132	222	0.312	0.755	غير دالة

عند (0.05)				3.086	17.43	87	إناث	(الاستقلالية في العمل)
غير دالة عند (0.05)	0.719	0.361	222	3.666	20.31	137	ذكور	المحور الخامس: (فرق العمل المدارة ذاتياً)
				3.621	20.49	87	إناث	
غير دالة عند (0.05)	0.873	0.160	222	4.391	27.64	137	ذكور	المحور السادس: (القوة التنظيمية)
				4.900	27.74	87	إناث	
غير دالة عند (0.05)	0.988	0.015	222	4.583	28.20	137	ذكور	المحور السابع: (تطوير المسار الوظيفي)
				4.380	28.20	87	إناث	
غير دالة عند (0.05)	0.754	0.314	222	25.124	189.79	137	ذكور	الدرجة الكلية
				26.724	190.90	87	إناث	

يتبين من الجدول (38) أنَّ قيمة (ت) بلغت (0.314)، والقيمة الاحتمالية للدرجة الكلية بلغت (0.754)،

وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفريّة التي تقول: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة ممارسات إدارة الموارد البشرية وفق متغير الجنس.

وتعزى هذه النتيجة إلى أنَّ الإداريين الأكاديميين سواءً أكانوا ذكوراً أم إناثاً يخضعون لنفس الأنظمة والقوانين والتعليمات، ويعملون في بيئة العمل والهيكل التنظيمي نفسه، وللهيكل التنظيمي دور في إدراك الإداري لطبيعة عملية تمكين الموارد البشرية وأساليب تطوير الأداء المؤسسي الجامعي، كما أنَّ الإداري الأكاديمي أكثر اطلاعاً ومعرفة بل وأكثر مشاركة في عملية الاختيار والتعيين والبرامج التدريبية، وهذا ما يُكسبهم الخبرات والمهارات والمعارف نفسها سواءً أكانوا ذكوراً أم إناثاً؛ إذ إنَّ الإداري الأكاديمي في رأس الهرم التنظيمي في مؤسسته، ويكون لديه صلاحيات في اتخاذ القرار والتعيين والترشيح إلى الدورات التدريبية أكثر من العاملين في المؤسسة في المراتب الأقل في الهرم التنظيمي، وبالتالي يُدرك المديرون جميع الخطوات والإجراءات لعملية تمكين الموارد البشرية وإنجاح ممارستها. فضلاً عن سرعة قنوات الاتصال بين المديرين والإدارات والمؤسسات الأخرى، كما يطلعون ويسمعون عن القرار قبل الإعلان عنه.

وتتفق نتيجة البحث الحالي مع نتيجة دراسة سبرينة (2015) التي أظهرت نتائجها أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة تعود لمتغير الجنس.

- الفرضية الرابعة: لا يوجد فروق دالة إحصائية بين درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة ممارسات إدارة الموارد البشرية وفق متغير التوصيف الوظيفي.

لاختبار هذه الفرضية جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على محاور استبانة ممارسات إدارة الموارد البشرية ودرجتها الكلية، واستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (One Way Anova) للمقارنات المتعددة وفق متغير التوصيف الوظيفي، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدولين الآتيين:

الجدول 39؛ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة ممارسات إدارة الموارد البشرية وفق متغير التوصيف الوظيفي

محاوِر الاستبانة	التوصيف الوظيفي	عدد أعضاء الهيئة التدريسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الأول: (ممارسة تخطيط الموارد البشرية)	عميد	35	36.73	6.503
	نائب عميد	69	38.36	5.415
	رئيس قسم	120	37.80	6.050
المحور الثاني: (التدريب للموارد البشرية)	عميد	35	33.11	5.082
	نائب عميد	69	34.51	4.999
	رئيس قسم	120	34.60	5.347
المحور الثالث: (المشاركة بالمعلومات)	عميد	35	24.53	3.981
	نائب عميد	69	24.80	4.351
	رئيس قسم	120	24.47	3.756
المحور الرابع: (الاستقلالية في العمل)	عميد	35	17.31	3.161
	نائب عميد	69	17.30	2.892
	رئيس قسم	120	17.38	3.242
المحور الخامس: (فرق العمل المدارة ذاتياً)	عميد	35	20.27	3.460
	نائب عميد	69	20.88	3.825
	رئيس قسم	120	20.12	3.596
المحور السادس: (القوة التنظيمية)	عميد	35	26.96	4.724
	نائب عميد	69	27.94	4.348
	رئيس قسم	120	27.80	4.682
المحور السابع: (تطوير المسار الوظيفي)	عميد	35	27.64	4.427
	نائب عميد	69	28.52	4.384
	رئيس قسم	120	28.32	4.609
الدرجة الكلية	عميد	35	186.56	26.406
	نائب عميد	69	192.32	25.609
	رئيس قسم	120	190.40	25.891

يتبين لنا من الجدول السابق، وجود فروق ظاهرية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التدريسية على محاور استبانة ممارسات إدارة الموارد البشرية ودرجتها الكلية، وللتأكد من دلالة الفروق استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (One Way Anova) للمقارنات المتعددة وفق متغير التوصيف الوظيفي، والجدول الآتي يوضّح النتائج التي جرى التوصل إليها:

الجدول 40؛ نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (ANOVA) لدلالة الفروق بين درجات إجابات أفراد عينة البحث على محاور استبانة ممارسات إدارة الموارد البشرية ودرجتها الكلية تبعاً لمتغير التوصيف الوظيفي

محاوِر الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية	القرار
المحور الأول: (ممارسة تخطيط الموارد البشرية)	بين المجموعات	72.640	2	36.320	1.023	0.361	غير دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	7844.342	221	35.495			
	المجموع	7916.982	223				
المحور الثاني: (التدريب للموارد البشرية)	بين المجموعات	76.298	2	38.149	1.416	0.865	غير دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	5952.091	221	26.933			
	المجموع	6028.388	223				

البشرية)							
المحور الثالث: (المشاركة بالمعلومات)	بين المجموعات	4.611	2	2.305	غير دالة عند (0.05)	0.865	0.145
		3521.778	221	15.936			
		3526.388	223				
المحور الرابع: (الاستقلالية في العمل)	بين المجموعات	0.314	2	0.157	غير دالة عند (0.05)	0.984	0.016
		2154.217	221	9.748			
		2154.531	223				
المحور الخامس: (فرق العمل المدارة ذاتياً)	بين المجموعات	25.646	2	12.823	غير دالة عند (0.05)	0.382	0.967
		2931.336	221	13.264			
		2956.982	223				
المحور السادس: (القوة التنظيمية)	بين المجموعات	29.931	2	14.965	دالة عند (0.05)	0.493	0.710
		4657.279	221	21.074			
		4687.210	223				
المحور السابع: (تطوير المسار الوظيفي)	بين المجموعات	21.113	2	10.557	غير دالة عند (0.05)	0.595	0.520
		4484.847	221	20.293			
		4505.960	223				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	911.785	2	455.892	غير دالة عند (0.05)	0.504	0.688
		146418.497	221	662.527			
		147330.281	223				

يُلاحظ من الجدول (40) أنَّ قيمة (F) بلغت في الدرجة الكلية للاستبانة (0.688) وبلغت القيمة الاحتمالية (0.504)، وهي غير دالة عند مستوى الدلالة (0.05)؛ مما يشير إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التدريسية على محاور استبانة ممارسات إدارة الموارد البشرية ودرجتها الكلية تبعاً لمتغير التوصيف الوظيفي.

ويمكن تفسير ذلك بأنَّ الإداريين الأكاديميين باختلاف توصيفهم الوظيفي يقومون على إنجاز عدد من الأبحاث العلمية من أجل الترفُّع في المجالين الاجتماعي والاقتصادي، أو من أجل المشاركة في المؤتمرات العلمية، وهذا ما جعلهم يحرصون على متابعة العملية التعليمية باستمرار، وإقامة قنوات اتصال مع الباحثين الآخرين والخبراء المحليين والدوليين، ومتابعة كل ما هو جديد من التطورات والأبحاث العلمية؛ وبذلك أصبحوا أكثر اطلاعاً على آلية تطوير الموارد البشرية، والعمل على رفع كفاءة العاملين في الجامعة.

وقد يعزى ذلك أيضاً إلى أنَّ الإداريين الأكاديميين باختلاف توصيفهم الوظيفي ما زالوا ينظرون لخطوات الجامعة في إدارة الموارد البشرية ووظائفها عموماً بأنها ينبغي أن تخضع للتطور المستمر وهذا يعزى إلى طموحهم في السعي نحو الأداء الأفضل والتميّز لجامعاتهم. كما أصبح لديهم معرفة وإطلاع أكثر على واقع العمل الأكاديمي في الجامعة مع مرور الوقت، وعلاقة الجامعة بالمجتمع المحيط بها، وبالمؤسسات الاقتصادية في المجتمع، ومتطلبات تطوير البحث العلمي من أجل خدمة التنمية المستدامة في الجامعة وتحقيقها، فإنَّ البحوث والدراسات العلمية تتطلب مهارات وكفاءات لإنجازها، كما تتطلب إجراء تغييرات في ثقافة المؤسسة التعليمية وأنظمتها، وينبغي إعطاء العاملين في الجامعة مسؤولية وتقويض أكبر لصياغة القرارات واتخاذها، لذلك فإنَّ المؤسسة التي تُقرر التوجه نحو تمكين الموارد البشرية عليها أن تعمل على تزويد العاملين بالمعرفة الحديثة دائماً،

والمهارات التي يحتاجونها لأداء المهام، وخلق الجو الذي تستطيع فيه فرق العمل واللجان تحقيق النجاح في المهام التي تكلف فيها.

وتتفق نتيجة البحث الحالي مع نتيجة دراسة سبرينة (2015) التي أظهرت نتائجها أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة تعود لمتغير التوصيف الوظيفي.

- الفرضية الخامسة: لا يوجد فروق دالة إحصائية بين درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة ممارسات إدارة الموارد البشرية وفق متغير الرتبة الأكاديمية.

لاختبار هذه الفرضية جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على محاور استبانة ممارسات إدارة الموارد البشرية ودرجتها الكلية، واستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (One Way Anova) للمقارنات المتعددة وفق متغير الرتبة الأكاديمية، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدولين الآتيين:

الجدول 41؛ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة ممارسات إدارة الموارد البشرية وفق متغير الرتبة الأكاديمية

محاور الاستبانة	الرتبة الأكاديمية	عدد أعضاء الهيئة التدريسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الأول: (ممارسة تخطيط الموارد البشرية)	مدرّس	73	36.55	5.860
	أستاذ مُساعد	89	36.28	5.438
	أستاذ	62	41.31	5.373
المحور الثاني: (التدريب للموارد البشرية)	مدرّس	73	33.53	4.767
	أستاذ مُساعد	89	32.76	4.876
	أستاذ	62	37.31	4.938
المحور الثالث: (المشاركة بالمعلومات)	مدرّس	73	23.68	4.170
	أستاذ مُساعد	89	24.20	3.718
	أستاذ	62	26.19	3.679
المحور الرابع: (الاستقلالية في العمل)	مدرّس	73	16.82	3.079
	أستاذ مُساعد	89	17.10	3.198
	أستاذ	62	18.31	2.832
المحور الخامس: (فرق العمل المدارة ذاتياً)	مدرّس	73	18.95	3.621
	أستاذ مُساعد	89	20.02	3.344
	أستاذ	62	22.60	3.038
المحور السادس: (القوة التنظيمية)	مدرّس	73	26.66	4.741
	أستاذ مُساعد	89	26.91	4.502
	أستاذ	62	29.97	3.693
المحور السابع: (تطوير المسار الوظيفي)	مدرّس	73	27.67	4.454
	أستاذ مُساعد	89	27.31	4.735
	أستاذ	62	30.10	3.602
الدرجة الكلية	مدرّس	73	183.86	25.023
	أستاذ مُساعد	89	184.60	24.175
	أستاذ	62	205.77	22.195

يتبين لنا من الجدول السابق، وجود فروق ظاهرية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التدريسية على محاور استبانة ممارسات إدارة الموارد البشرية ودرجتها الكلية، وللتأكد من دلالة الفروق استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (One Way Anova) للمقارنات المتعددة وفق متغير الرتبة الأكاديمية، والجدول الآتي يوضح النتائج التي تمّ التوصل إليها:

الجدول 42؛ نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (ANOVA) لدلالة الفروق بين درجات إجابات أفراد عينة البحث على محاور استبانة ممارسات إدارة الموارد البشرية ودرجتها الكلية تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

محاو الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية	القرار
المحور الأول: (ممارسة تخطيط الموارد البشرية)	بين المجموعات	1081.745	2	540.873	17.488	0.000	دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	6835.237	221	30.929			
	المجموع	7916.982	223				
المحور الثاني: (التدريب للموارد البشرية)	بين المجموعات	813.002	2	406.501	17.225	0.000	دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	5215.387	221	23.599			
	المجموع	6028.388	223				
المحور الثالث: (المشاركة بالمعلومات)	بين المجموعات	232.598	2	116.299	7.803	0.001	دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	3293.790	221	14.904			
	المجموع	3526.388	223				
المحور الرابع: (الاستقلالية في العمل)	بين المجموعات	82.579	2	41.290	4.404	0.013	دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	2071.952	221	9.375			
	المجموع	2154.531	223				
المحور الخامس: (فرق العمل المدارة ذاتياً)	بين المجموعات	466.327	2	233.163	20.689	0.000	دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	2490.655	221	11.270			
	المجموع	2956.982	223				
المحور السادس: (القوة التنظيمية)	بين المجموعات	453.555	2	226.778	11.838	0.000	دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	4233.655	221	19.157			
	المجموع	4687.210	223				
المحور السابع: (تطوير المسار الوظيفي)	بين المجموعات	313.240	2	156.620	8.256	0.000	دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	4192.720	221	18.972			
	المجموع	4505.960	223				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	20765.374	2	10382.687	18.130	0.000	دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	126564.907	221	572.692			
	المجموع	147330.281	223				

يُلاحظ من الجدول (42) أنَّ قيمة (F) بلغت في الدرجة الكلية للاستبانة (18.130) وبلغت القيمة الاحتمالية (0.000)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)؛ مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات إجابات أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التدريسية على محاور استبانة ممارسات إدارة الموارد البشرية ودرجتها الكلية تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية. وكما تبين بعد تطبيق اختبار بونفيروني (Bonferroni) لمقارنة الفروق البعدية بين المتوسطات أنَّ الفروق لصالح أعضاء الهيئة التدريسية الإداريين الذين كانت رتبهم الأكاديمية (أستاذ جامعي).

الجدول 43؛ نتائج اختبار (Bonferroni) لمقارنة الفروقات بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على المحور الفرعية والدرجة الكلية في استبانة ممارسات إدارة الموارد البشرية تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

محاو الاستبانة	متغير البحث أ	متغير البحث ب	اختلاف المتوسط	قيمة (sig)	القرار
المحور الأول: (ممارسة)	مُدَرِّس	أستاذ مُساعد	0.267	1.000	غير دالة
		أستاذ	*-4.759	0.000	دالة لصالح رتبة الأستاذ

تخطيط الموارد البشرية)	أستاذ مساعد	أستاذ	-5.026*	0.000	دالة لصالح رتبة الأستاذ
المحور الثاني: (التدريب للموارد البشرية)	مُدْرَس	أستاذ مُساعد	0.770	0.949	غير دالة
		أستاذ	-3.772*	0.000	دالة لصالح رتبة الأستاذ
المحور الثالث: (المشاركة بالمعلومات)	مُدْرَس	أستاذ مُساعد	-4.542*	0.000	دالة لصالح رتبة الأستاذ
		أستاذ مُساعد	-0.517	1.000	غير دالة
المحور الرابع: (الاستقلالية في العمل)	مُدْرَس	أستاذ	-2.509*	0.001	دالة لصالح رتبة الأستاذ
		أستاذ مُساعد	-1.991*	0.006	دالة لصالح رتبة الأستاذ
المحور الخامس: (فرق العمل المدارة ذاتياً)	مُدْرَس	أستاذ مُساعد	-0.279	1.000	غير دالة
		أستاذ	-1.485*	0.016	دالة لصالح رتبة الأستاذ
المحور السادس: (القوة التنظيمية)	مُدْرَس	أستاذ مُساعد	-1.205	0.055	غير دالة
		أستاذ	-1.077	0.130	غير دالة
المحور السابع: (تطوير المسار الوظيفي)	مُدْرَس	أستاذ مُساعد	-3.652*	0.000	دالة لصالح رتبة الأستاذ
		أستاذ	-2.574*	0.000	دالة لصالح رتبة الأستاذ
الدرجة الكلية للاستبانة	مُدْرَس	أستاذ مُساعد	-0.253	1.000	غير دالة
		أستاذ	-3.310*	0.000	دالة لصالح رتبة الأستاذ
	مُدْرَس	أستاذ مُساعد	-3.058*	0.000	دالة لصالح رتبة الأستاذ
		أستاذ	0.357	1.000	غير دالة
	مُدْرَس	أستاذ مُساعد	-2.426*	0.004	دالة لصالح رتبة الأستاذ
		أستاذ	-2.782*	0.000	دالة لصالح رتبة الأستاذ
	مُدْرَس	أستاذ مُساعد	-0.732	1.000	غير دالة
		أستاذ	-21.911*	0.000	دالة لصالح رتبة الأستاذ
	أستاذ مُساعد	أستاذ	-21.179*	0.000	دالة لصالح رتبة الأستاذ

وتعزى هذه النتيجة إلى أنَّ الإداريين الأكاديميين ذوي المؤهل العلمي المرتفع يكون لديهم معرفة وإلمام بأساليب وطرائق تمكين الموارد البشرية والممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، وبالتالي أصبحوا أكثر وعياً وإدراكاً لأهمية عملية تطوير الأداء المؤسسي الجامعي وتحققت لديهم المعرفة الكافية حولها. كما أنَّ الأفراد ذوي المؤهل العلمي المرتفع قد بلغوا من النضج العلمي ما يؤهلهم للتعرف على الوظائف الإدارية المناسبة لمهامهم، فضلاً عن زيادة قدرتهم وحرصهم على الالتزام بالأنظمة والتعليمات والإرشادات والقوانين المعمول فيها داخل الجامعة، مما زاد من قدرتهم على تطوير الأداء المؤسسي الجامعي، فضلاً عن سهولة تفهمهم لطبيعة المهام الإدارية، وتفهمهم لطبيعة احتياجات تمكين الموارد البشرية داخل الجامعة بدرجة أعلى من الفئات الأخرى العاملة في الجامعة.

تختلف نتيجة البحث الحالي مع نتيجة دراسة سبرينة (2015) التي أظهرت نتائجها أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة تعود لمتغير المؤهل العلمي.

- الفرضية السادسة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة ممارسات إدارة الموارد البشرية وفق متغير التخصص الدراسي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التدريسية الإداريين على استبانة ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقاً لمتغير التخصص

الدراسي: (علوم تطبيقية وأساسية، علوم إنسانية)، وذلك باستخدام اختبار (t-test) للعينات المستقلة بهدف تحديد دلالات الفروق بين متوسطي العينتين، وجاءت النتائج كما يُشير إليها الجدول (44):

الجدول 44: نتائج اختبار (t-test) لدلالة الفروق بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقاً لمتغير التخصص الدراسي

محاوِر الاستبانة	متغير التخصص الدراسي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت المحسوبة	القيمة الاحتمالية	القرار
المحور الأول: (ممارسة تخطيط الموارد البشرية)	إنساني	123	36.46	5.879	222	3.691	0.000	دالة عند (0.05)
	تطبيقي	101	39.34	5.694				
المحور الثاني: (التدريب للموارد البشرية)	إنساني	123	33.23	5.124	222	3.396	0.001	دالة عند (0.05)
	تطبيقي	101	35.54	5.028				
المحور الثالث: (المشاركة بالمعلومات)	إنساني	123	23.85	4.118	222	3.095	0.002	دالة عند (0.05)
	تطبيقي	101	25.48	3.621				
المحور الرابع: (الاستقلالية في العمل)	إنساني	123	17.21	3.272	222	0.703	0.483	غير دالة عند (0.05)
	تطبيقي	101	17.50	2.904				
المحور الخامس: (فرق العمل الإدارة ذاتياً)	إنساني	123	19.58	3.585	222	3.765	0.000	دالة عند (0.05)
	تطبيقي	101	21.37	3.481				
المحور السادس: (القوة التنظيمية)	إنساني	123	26.85	4.697	222	3.040	0.003	دالة عند (0.05)
	تطبيقي	101	28.68	4.252				
المحور السابع: (تطوير المسار الوظيفي)	إنساني	123	27.78	4.773	222	1.550	0.123	غير دالة عند (0.05)
	تطبيقي	101	28.71	4.097				
الدرجة الكلية	إنساني	123	184.96	25.490	222	3.462	0.001	دالة عند (0.05)
	تطبيقي	101	196.62	24.600				

يتبين من الجدول (44) أنَّ قيمة (ت) بلغت (3.462)، والقيمة الاحتمالية للدرجة الكلية بلغت (0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تقول: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على الدرجة الكلية لاستبانة ممارسات إدارة الموارد البشرية وفق متغير التخصص الدراسي لصالح الكليات التطبيقية.

وقد يُعزى ذلك إلى وجود اختلافات واضحة بين جودة البرامج بين البرامج الدراسية التطبيقية العلمية والبرامج الإنسانية، التي من المحتمل أن تؤدي إلى تطوير رأس المال البشري، وبالتالي تحقيق الريادة والتميز؛ فغالبية التخصصات الدراسية في جامعتي دمشق والبعث تخضع للأنظمة والقوانين نفسها، لكن أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات التطبيقية خبرتهم أوسع ويتبع غالبية أعضاء الهيئة التدريسية فيها أسلوب أفضل في التعامل مع البرامج الأكاديمية بسبب قربهم من مؤسسات البحث العلمي أكثر، ووجود جو تنافسي أكبر في الكليات العلمية من أجل التفوق في البحث العلمي، وهذا ما جعل الأكاديميين الإداريين في الكليات التطبيقية أقدر على مواجهة الصعوبات والتحديات نفسها التي قد يواجهها الإداريون الأكاديميون في الكليات الإنسانية عند السعي لتنمية الموارد البشرية، فضلاً عن اختلاف ثقافة البحث العلمي في الكليات النظرية والتطبيقية كونهم، وهذا ما يُشجع

الإداري الأكاديمي في الكليات العلمية على استقطاب الكفاءات اللازمة وتأهيلها، والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية التي تُحيط بالمؤسسة الجامعية.

- الفرضية السابعة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الريادة وفق متغير الجامعة.

لاختبار هذه الفرضية استخرج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التدريسية الإداريين على استبانة الريادة وفقاً لمتغير الجامعة: (دمشق، البعث)، وذلك باستخدام اختبار (t-test) للعينات المستقلة بهدف تحديد دلالات الفروق بين متوسطي العيّنتين، وجاءت النتائج كما يُشير إليها الجدول (45):

الجدول 45؛ نتائج اختبار (t-test) لدلالة الفروق بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الريادة وفقاً لمتغير الجامعة

محاور الاستبانة	متغير الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت المحسوبة	القيمة الاحتمالية	القرار
المحور الأول: (القيادة الريادية)	دمشق	116	47.59	7.039	222	5.580	0.000	دالة عند (0.05)
	البعث	108	42.38	6.936				
المحور الثاني: (الثقافة الريادية)	دمشق	116	49.54	7.434	222	3.573	0.000	دالة عند (0.05)
	البعث	108	46.32	5.899				
المحور الثالث: (الميزة التنافسية)	دمشق	116	35.90	5.348	222	4.543	0.000	دالة عند (0.05)
	البعث	108	32.77	4.927				
المحور الرابع: (الإبداع والابتكار)	دمشق	116	32.86	4.815	222	5.261	0.000	دالة عند (0.05)
	البعث	108	29.47	4.823				
المحور الخامس: (التفكير الريادي)	دمشق	116	53.91	7.468	222	3.863	0.000	دالة عند (0.05)
	البعث	108	50.32	6.346				
الدرجة الكلية	دمشق	116	219.81	28.859	222	4.994	0.000	دالة عند (0.05)
	البعث	108	201.27	26.536				

يتبين من الجدول (45) أنَّ قيمة (ت) بلغت (4.994)، والقيمة الاحتمالية للدرجة الكلية بلغت (0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تقول: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة الريادة وفق متغير الجامعة لصالح جامعة دمشق.

وقد يُعزى ذلك إلى حرص الإدارات الأكاديمية في جامعة دمشق ووعيها بأهمية تحديد الفرص المناسبة لظروف الجامعة ومتطلبات تطویرها، من أجل العمل على تلبية تلك المتطلبات وتطبيقها على أرض الواقع من أجل تحقيق طموحات الجامعة وتطویر أدائها والوصول إلى التميّز، وبالتالي تحقيق التميّز في أدائها أكثر كونها جامعة تقع في العاصمة دمشق، وتواجه منافسة من قبل عديد من الجامعات الخاصة في سورية، وهذا ما يحفز للجامعة الميزة التنافسية وسعيها الدائم للتفوق، وجعلها تنفرد عن غيرها.

وتتفق نتيجة البحث الحالي مع نتيجة دراسة أبو جويل (2018) التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة الريادة تبعاً لمتغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية.

- **الفرضية الثامنة:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الريادة وفق متغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية استخرج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التدريسية الإداريين على استبانة الريادة وفقاً لمتغير الجنس: (ذكور، إناث)، وذلك باستخدام اختبار (t-test) للعينات المستقلة بهدف تحديد دلالات الفروق بين متوسطي العيّنتين، وجاءت النتائج كما يُشير إليها الجدول (46):

الجدول 46؛ نتائج اختبار (t-test) لدلالة الفروق بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الريادة وفقاً لمتغير الجنس

محاور الاستبانة	متغير الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت المحسوبة	القيمة الاحتمالية	القرار
المحور الأول: (القيادة الريادية)	ذكور	137	45.43	7.501	222	0.662	0.509	غير دالة عند (0.05)
	إناث	87	44.67	7.384				
المحور الثاني: (الثقافة الريادية)	ذكور	137	48.01	7.105	222	0.064	0.949	غير دالة عند (0.05)
	إناث	87	47.95	6.640				
المحور الثالث: (الميزة التنافسية)	ذكور	137	34.73	5.229	222	1.195	0.233	غير دالة عند (0.05)
	إناث	87	33.85	5.575				
المحور الرابع: (الإبداع والابتكار)	ذكور	137	31.38	5.194	222	0.559	0.577	غير دالة عند (0.05)
	إناث	87	30.99	4.966				
المحور الخامس: (التفكير الريادي)	ذكور	137	52.18	7.080	222	0.021	0.984	غير دالة عند (0.05)
	إناث	87	52.20	7.334				
الدرجة الكلية	ذكور	137	211.64	29.287	222	0.495	0.621	غير دالة عند (0.05)
	إناث	87	209.66	29.234				

يتبين من الجدول (46) أنَّ قيمة (ت) بلغت (0.495)، والقيمة الاحتمالية للدرجة الكلية بلغت (0.621)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية التي تقول: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة الريادة وفق متغير الجنس.

وتعزى هذه النتيجة إلى إدراك جميع الإداريين الأكاديميين أهمية الاطلاع على الأساليب الإدارية الحديثة في ممارسات إدارة الموارد البشرية والخضوع عديد من البرامج التدريبية في المجال الإداري من أجل تحسين أداء العاملين معهم وكفاءتهم، والاهتمام بزيادة خبراتهم سواء أكانوا ذكوراً أم إناثاً، وإنشاء قيادات إدارية جديدة مدربة لتولي مناصب إدارية أعلى. فضلاً عن رغبة معظم المديرين في إنجاح عملية سير شؤون المؤسسة

الجامعية بكفاءة وفعالية. واهتمام كثير من المديرين على إبقاء العلاقات الطيبة والودية بين أفراد العمل للحصول على أفضل إنجاز ومساعدة الجامعة على تحقيق الريادة في أداؤها.

- الفرضية التاسعة: لا يوجد فروق دالة إحصائية بين درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الريادة وفق متغير التوصيف الوظيفي.

لاختبار هذه الفرضية جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على محاور استبانة الريادة ودرجتها الكلية، واستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (One Way Anova) للمقارنات المتعددة وفق متغير التوصيف الوظيفي، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدولين الآتيين:

الجدول 47؛ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الريادة وفق متغير التوصيف الوظيفي

محاو الاستبانة	التوصيف الوظيفي	عدد أعضاء الهيئة التدريسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الأول: (القيادة الريادية)	عميد	35	44.02	7.393
	نائب عميد	69	45.25	7.768
	رئيس قسم	120	45.41	7.291
المحور الثاني: (الثقافة الريادية)	عميد	35	47.33	7.224
	نائب عميد	69	48.61	6.946
	رئيس قسم	120	47.87	6.796
المحور الثالث: (الميزة التنافسية)	عميد	35	33.31	5.664
	نائب عميد	69	35.22	5.305
	رئيس قسم	120	34.31	5.253
المحور الرابع: (الإبداع والابتكار)	عميد	35	30.82	5.232
	نائب عميد	69	31.45	5.069
	رئيس قسم	120	31.25	5.100
المحور الخامس: (التفكير الريادي)	عميد	35	50.67	7.236
	نائب عميد	69	52.94	7.426
	رئيس قسم	120	52.33	6.936
الدرجة الكلية	عميد	35	206.16	29.397
	نائب عميد	69	213.46	30.323
	رئيس قسم	120	211.17	28.467

يتبين لنا من الجدول السابق، وجود فروق ظاهرية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التدريسية على محاور استبانة الريادة ودرجتها الكلية، وللتأكد من دلالة الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (One Way Anova) للمقارنات المتعددة وفق متغير التوصيف الوظيفي، والجدول الآتي يوضح النتائج التي تمّ التوصل إليها:

الجدول 48؛ نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (ANOVA) لدلالة الفروق بين درجات إجابات أفراد عينة البحث على محاور استبانة الريادة ودرجتها الكلية تبعاً لمتغير التوصيف الوظيفي

محاور الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية	القرار
المحور الأول: (القيادة الريادية)	بين المجموعات	64.173	2	32.087	0.576	0.563	غير دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	12302.380	221	55.667			
	المجموع	12366.554	223				
المحور الثاني: (الثقافة الريادية)	بين المجموعات	47.329	2	23.665	0.493	0.612	غير دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	10610.653	221	48.012			
	المجموع	10657.982	223				
المحور الثالث: (الميزة التنافسية)	بين المجموعات	100.335	2	50.168	1.751	0.176	غير دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	6332.874	221	28.656			
	المجموع	6433.210	223				
المحور الرابع: (الإبداع والابتكار)	بين المجموعات	10.865	2	5.433	0.207	0.813	غير دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	5786.523	221	26.183			
	المجموع	5797.388	223				
المحور الخامس: (التفكير الريادي)	بين المجموعات	145.509	2	72.755	1.423	0.243	غير دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	11297.986	221	51.122			
	المجموع	11443.496	223				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1474.457	2	737.228	0.863	0.423	غير دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	188878.789	221	854.655			
	المجموع	190353.246	223				

يُلاحظ من الجدول (48) أنَّ قيمة (F) بلغت في الدرجة الكلية للاستبانة (0.863) وبلغت القيمة الاحتمالية (0.423)، وهي غير دالة عند مستوى الدلالة (0.05)؛ مما يشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التدريسية على محاور استبانة الريادة ودرجتها الكلية تبعاً لمتغير التوصيف الوظيفي.

ويمكن تفسير ذلك بأنَّ الإداريين الأكاديميين باختلاف توصيفهم الوظيفي يحرصون على ممارسة عمليات وأنشطة تخدم تطوير الجامعة وتسهم في تميّزها، فضلاً عن حرصهم الدائم على اكتساب كل شيء جديد في العلم لتنمية أنفسهم والنهوض بالعملية التعليمية في الجامعة، وحرصهم على التفاعل الدائم ما بين الخبرة القديمة وما بين العلم الحديث للوصول إلى نهضة علمية متطورة في أداء الجامعة، وخبراتهم في المعرفة أكثر ويعملون على تطبيقها دائماً وتخليدها بما يفيد المجتمع المحلي، ومتطلبات سوق العمل.

وقد يعود ذلك أيضاً إلى أنَّ الإداريين الأكاديميين باختلاف توصيفهم الوظيفي تكوّنت لديهم الثقافة التنظيمية الريادية التي تُسهم في خدمة المجتمع، وتساعد على تميّز الجامعة وتطوُّرها، وامتلاك طلبتها للقدرات والمهارات والخبرات المناسبة التي تدعم توجّهات خطة برنامج إدارة الجامعة لدعم وتنمية المجتمع المحلي وسوق العمل، وتساعدهم على تحقيق أهداف المجتمع.

- الفرضية العاشرة: لا يوجد فروق دالة إحصائية بين درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الريادة وفق متغير الرتبة الأكاديمية.

لاختبار هذه الفرضية جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على محاور استبانة الريادة ودرجتها الكلية، واستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (One

Way Anova) للمقارنات المتعددة وفق متغير الرتبة الأكاديمية، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدولين الآتيين:

الجدول 49؛ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الريادة وفق متغير الرتبة الأكاديمية

محاو الاستبانة	الرتبة الأكاديمية	عدد أعضاء الهيئة التدريسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الأول: (القيادة الريادية)	مدرّس	73	43.18	7.279
	أستاذ مساعد	89	44.26	7.125
	أستاذ	62	48.50	7.054
المحور الثاني: (الثقافة الريادية)	مدرّس	73	46.74	6.485
	أستاذ مساعد	89	46.61	6.067
	أستاذ	62	51.45	7.425
المحور الثالث: (الميزة التنافسية)	مدرّس	73	33.23	5.569
	أستاذ مساعد	89	33.72	4.866
	أستاذ	62	36.71	5.193
المحور الرابع: (الإبداع والابتكار)	مدرّس	73	29.64	5.157
	أستاذ مساعد	89	30.83	4.989
	أستاذ	62	33.66	4.300
المحور الخامس: (التفكير الريادي)	مدرّس	73	51.14	6.705
	أستاذ مساعد	89	51.17	6.635
	أستاذ	62	54.87	7.802
الدرجة الكلية	مدرّس	73	203.93	28.233
	أستاذ مساعد	89	206.58	26.943
	أستاذ	62	225.19	28.975

يتبين لنا من الجدول السابق، وجود فروق ظاهرية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث

من أعضاء الهيئة التدريسية على محاور استبانة الريادة ودرجتها الكلية، وللتأكد من دلالة الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (One Way Anova) للمقارنات المتعددة وفق متغير الرتبة الأكاديمية، والجدول الآتي يوضّح النتائج التي تمّ التوصل إليها:

الجدول 50؛ نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (ANOVA) لدلالة الفروق بين درجات إجابات أفراد عينة البحث على محاور استبانة الريادة ودرجتها الكلية تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

محاو الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية	القرار
المحور الأول: (القيادة الريادية)	بين المجموعات	1049.312	2	524.656	10.245	0.000	دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	11317.241	221	51.209			
	المجموع	12366.554	223				
المحور الثاني: (الثقافة الريادية)	بين المجموعات	1027.337	2	513.668	11.787	0.000	دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	9630.646	221	43.578			
	المجموع	10657.982	223				
المحور الثالث: (الميزة التنافسية)	بين المجموعات	471.417	2	235.709	8.738	0.000	دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	5961.793	221	26.976			
	المجموع	6433.210	223				

المحور الرابع: (الإبداع والابتكار)	بين المجموعات	564.290	2	282.145	11.915	0.000	دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	5233.099	221	23.679			
	المجموع	5797.388	223				
المحور الخامس: (التفكير الريادي)	بين المجموعات	619.426	2	309.713	6.324	0.002	دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	10824.070	221	48.978			
	المجموع	11443.496	223				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	17869.293	2	8934.646	11.448	0.000	دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	172483.953	221	780.470			
	المجموع	190353.246	223				

يلاحظ من الجدول (50) أنَّ قيمة (F) بلغت في الدرجة الكلية للاستبانة (11.448) وبلغت القيمة

الاحتمالية (0.000)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.05)؛ مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات إجابات أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التدريسية على محاور استبانة الريادة ودرجتها الكلية تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية. وكما تبين بعد تطبيق اختبار بونفيروني (Bonferroni) لمقارنة الفروق البعدية بين المتوسطات أنَّ الفروق لصالح أعضاء الهيئة التدريسية الذين رتبهم الأكاديمية (أستاذ).

الجدول 51؛ نتائج اختبار (Bonferroni) لمقارنة الفروقات بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على محاور استبانة الريادة ودرجتها الكلية تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

محاو الاستبانة	متغير البحث أ	متغير البحث ب	اختلاف المتوسط	قيمة (sig)	القرار
المحور الأول: (القيادة الريادية)	مُدَرِّس	أستاذ مُساعد	-1.080	1.000	غير دالة
	أستاذ مُساعد	أستاذ	*-5.322	0.000	دالة لصالح رتبة الأستاذ
	أستاذ مُساعد	أستاذ	*-4.242	0.000	دالة لصالح رتبة الأستاذ
المحور الثاني: (الثقافة الريادية)	مُدَرِّس	أستاذ مُساعد	0.133	1.000	غير دالة
	أستاذ مُساعد	أستاذ	*-4.712	0.000	دالة لصالح رتبة الأستاذ
	أستاذ مُساعد	أستاذ	*-4.845	0.000	دالة لصالح رتبة الأستاذ
المحور الثالث: (الميزة التنافسية)	مُدَرِّس	أستاذ مُساعد	-0.486	1.000	غير دالة
	أستاذ مُساعد	أستاذ	*-3.477	0.000	دالة لصالح رتبة الأستاذ
	أستاذ مُساعد	أستاذ	*-2.991	0.002	دالة لصالح رتبة الأستاذ
المحور الرابع: (الإبداع والابتكار)	مُدَرِّس	أستاذ مُساعد	-1.188	0.371	غير دالة
	أستاذ مُساعد	أستاذ	*-4.017	0.000	دالة لصالح رتبة الأستاذ
	أستاذ مُساعد	أستاذ	*-2.830	0.002	دالة لصالح رتبة الأستاذ
المحور الخامس: (التفكير الريادي)	مُدَرِّس	أستاذ مُساعد	-0.032	1.000	غير دالة
	أستاذ مُساعد	أستاذ	*-3.734	0.000	دالة لصالح رتبة الأستاذ
	أستاذ مُساعد	أستاذ	*-3.702	0.000	دالة لصالح رتبة الأستاذ
الدرجة الكلية للاستبانة	مُدَرِّس	أستاذ مُساعد	-2.653	1.000	غير دالة
	أستاذ مُساعد	أستاذ	*-21.262	0.000	دالة لصالح رتبة الأستاذ
	أستاذ مُساعد	أستاذ	*-18.609	0.000	دالة لصالح رتبة الأستاذ

يمكن تفسير ذلك بأنَّ الأكاديميين الإداريين الذين لديهم مؤهلاً علمياً مرتفعاً كانوا أقدر في تقدير درجة

أهمية تطوير أداء الجامعة باستمرار، كونهم أكثر الفئات إلماماً بالأساليب الحديثة في العمل، وما تراكم لديهم من خبرات في مدة عملهم إلى جانب تخصصاتهم العلمية المختلفة، مما أدى إلى وجهات نظر كانت أفضل من الفئات الأخرى في الدراسة. فضلاً عن طموح أصحاب المؤهلات الأكاديمية العلمية المرتفعة في تحسين أوضاعهم والترقي إلى مناصب أعلى مما يحفزهم على تمكين قدراتهم الإدارية والمهنية من خلال مشاركتهم في عديد من

الدورات التدريبية التي تعمل على تطوير أدائهم من خلال حرصهم على الاطلاع على كل جديد في مجال عمل المؤسسة الجامعية.

كما أنَّ الإداري الأكاديمي الذي يمتلك مؤهلاً علمياً مرتفعاً يكون أكثر فاعلية في مؤسسته من خلال عمله على تحقيق أهداف الجامعة في الوصول إلى الريادة والتميز، وخاصة أصحاب المراتب العلمية المرتفعة، فهم يحرصون على تمكين قدراتهم وتوظيف مؤهلاتهم في العمل، كما يتاح لهم الفرصة لممارسة عملهم في العملية الإدارية وتقديم خبراتهم من خلال اشتراكهم في عملية صنع القرارات، فقد أثبتت الممارسة الإدارية العملية أنَّ تركيز سلطة اتخاذ القرارات في يد القائد لا يمكنه من اتخاذ قرارات سليمة كما أنه يؤدي إلى اختناق العمل وإضعاف الروح المعنوية لأعضاء المؤسسة ويحجم الكفاءات الإدارية عن الخلق والإبداع، وهذا ما ينعكس سلباً على أداء المؤسسة وهدفها في الوصول إلى الريادة والتميز.

- الفرضية الحادية عشر: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الريادة وفق متغير التخصص الدراسي.

لاختبار هذه الفرضية استخرج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التدريسية الإداريين على استبانة الريادة وفقاً لمتغير التخصص الدراسي: (علوم تطبيقية وأساسية، علوم إنسانية)، وذلك باستخدام اختبار (t-test) للعينات المستقلة بهدف تحديد دلالات الفروق بين متوسطي العينتين، وجاءت النتائج كما يُشير إليها الجدول (52):

الجدول 52؛ نتائج اختبار (t-test) لدلالة الفروق بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الريادة وفقاً لمتغير التخصص الدراسي

محاو	الاستبانة	متغير التخصص الدراسي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت المحسوبة	القيمة الاحتمالية	القرار
المحور الأول: (القيادة الريادية)	إنسانية	123	43.93	7.223	222	2.591	0.010	دالة عند (0.05)	
	تطبيقية	101	46.49	7.509					
المحور الثاني: (الثقافة الريادية)	إنسانية	123	46.55	6.595	222	3.523	0.001	دالة عند (0.05)	
	تطبيقية	101	49.74	6.919					
المحور الثالث: (الميزة التنافسية)	إنسانية	123	33.35	5.382	222	3.263	0.001	دالة عند (0.05)	
	تطبيقية	101	35.65	5.104					
المحور الرابع: (الإبداع والابتكار)	إنسانية	123	30.48	5.022	222	2.450	0.015	دالة عند (0.05)	
	تطبيقية	101	32.14	5.068					
المحور الخامس: (التفكير الريادي)	إنسانية	123	51.20	6.899	222	2.300	0.022	دالة عند (0.05)	
	تطبيقية	101	53.39	7.328					
الدرجة الكلية	إنسانية	123	205.50	28.230	222	3.091	0.002	دالة عند (0.05)	
	تطبيقية	101	217.41	29.201					

يتبين من الجدول (52) أنَّ قيمة (ت) بلغت (3.091)، والقيمة الاحتمالية للدرجة الكلية بلغت (0.002)، وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي

تقول: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة الريادة وفق متغير التخصص الدراسي لصالح الكليات التطبيقية.

وقد يُعزى ذلك إلى وجود اختلافات واضحة بين وظائف الكليات الإنسانية والتطبيقية تجاه المجتمع والبحث العلمي في نشر الفكر العلمي الخاص بالبيئة الأكاديمية، وتبصير الرأي العام حول ما يجري في مؤسسات التعليم في الفكر والممارسة وتقديم الحلول العلمية التي تُسهم في حل مشكلات المجتمع، فضلاً عن قيامهم بأدوارهم تجاه المجتمع في ضوء الظروف الصعبة والإمكانيات المتاحة في تقديم مقترحات وحلول لقضايا المجتمع ومشكلاته والعمل على تطويره، وتقديم بدائل وتصورات تقوم على نشر الفكر العلمي في المجتمع.

لأن الجامعات هي الجهة المسؤولة عن تخريج الطاقات البشرية في التخصصات الإنسانية والتطبيقية، التي هي موكلة بإحداث التقدم على جميع الأصعدة الاجتماعية، والاقتصادية، والبيئية فهذا معناه أن للجامعات أثراً لا يمكن إغفاله في تحقيق الريادة والتميز والتنمية المجتمعية. "فحينئذٍ يجب عليها – أي الجامعات- معالجة القضايا الآتية: زيادة أهمية التعليم والبحث العلمي، وتحسين نوعية وكفاءة الأبحاث، وتعزيز التفاعل مع الجهات الخارجية للجامعات ولا سيما المجتمعات المحلية والشركات" (UNESCO, 2014, 1).

أي إنه من الأدوار المهمة للجامعات هو ما تقدمه للمجتمعات من أفكار وإستراتيجيات ريادية تُساعدها على تحقيق التفوق والتميز بين الجامعات الأخرى، ففي حال تقديم التعليم من أجل الريادة فعلياً فإن هذا سيكون أمراً عياناً يلقي بأثره على المجتمع، وعلى الجامعة أيضاً أن تلتزم بتطبيق الريادة في أداؤها الجامعي، من خلال تشجيع جميع العاملين على تبني أنماط وإستراتيجيات ريادية وتنافسية (Sustainable development at universities program, 2013, 13).

الفصل الثالث:

تصور مقترح لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الريادة في مؤسسات التعليم العالي

- تمهيد

- 1- فلسفة التصور المقترح
- 2- أسس ومبادئ التصور المقترح
- 3- أهداف التصور المقترح
- 4- مبررات التصور المقترح
- 5- منطلقات التصور المقترح
- 6- مرتكزات التصور المقترح
- 7- مكونات التصور المقترح
- 8- آليات تنفيذ التصور المقترح
- 9- متطلبات تنفيذ التصور المقترح
- 10- مراحل تطبيق التصور المقترح
- 11- إمكانية تنفيذ التصور المقترح
- 12- الجهات المسؤولة عن تنفيذ التصور المقترح
- 13- مقترحات البحث

الفصل الثالث: تصور مقترح لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الريادة في مؤسسات التعليم العالي

- تمهيد:

قضية تنمية ممارسات الموارد البشرية من أهم القضايا في العصر الحاضر، وخاصة في البلدان العربية التي تصنف ضمن دول العالم الثالث والمقصود بالتنمية ليست تنمية رؤوس الأموال والإنتاج فقط، ولكن الأهم هو تنمية العقول أولاً، فهي السبيل الأفضل للتغلب على حالة الضعف والتبعية التي تعيشها البلدان العربية.

فالتجربة التي مرت فيها البلدان العربية، ومحاولات التنمية من الجوانب الاقتصادية فقط، لم تصل إلى الهدف المنشود، نظراً لإهمالها النواحي الاجتماعية والثقافية، فارتفاع المستوى الفكري العام لأبناء الأمة العربية هو معيار لتقدم هذه الأمة العلمي والحضاري، وهذا ما يلاحظ في المجتمعات الإنسانية عموماً، فالتميز لكيفية توظيف مهارات القوى البشرية، ومدى استجابتها للتقدم هو التي يحدد درجة التقدم أو التخلف في الأمم والمجتمعات الإنسانية.

ومجتمعنا العربي هو من يطرق أبواب التقدم بعد أن اختط لنفسه أسلوب التنمية الشاملة لجميع موارده البشرية والطبيعية وهو في أمس الحاجة لاستغلال جميع الطاقات والموارد البشرية بالشكل الذي ينسجم مع تطلعات المجتمعات العربية، ويحقق أهدافها في التكامل الاقتصادي والاجتماعي ويجنبهم الهدر في الموارد الطبيعية والإمكانات البشرية.

والجامعات بما تمتلكه من مخزون ورصيد وافر من رأس المال البشري والفكري، وما يتوفر لديها من إمكانات مادية وقدرات تنظيمية، ومن خلال وظائفها المحورية الثلاث، المتمثلة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، قادرة على الإسهام في إحداث التغيرات والتطورات الإيجابية، التي تمكن المجتمع من تحقيق الرفاهية والرخاء، والتحول إلى مصاف الدول المتقدمة.

وليست سورية بمنأى عن العالم فقد حاولت قيادتها مسايرة التقدم العالمي وتحقيق النهضة الشاملة على الأصعدة كلها، فكانت الدعوة إلى تبني رؤية طموحة للارتقاء الشامل بالتعليم الجامعي في سورية، فقامت وزارة التعليم العالي ومجلس التعليم العالي بإعداد رؤية مستقبلية عامة وضعت لتكون بمثابة الأساس المرجعي المرجو لمستقبل التنمية وتحقيق الريادة، لتحقيق المشاريع الاستراتيجية المستقبلية أهداف هذه الرؤية كلها.

1- فلسفة التصور المقترح:

تنطلق فلسفة التصور المقترح من أهمية تنمية الموارد البشرية وتأهيلها بالجامعات الحكومية السورية، وإعدادها بالشكل الذي يؤهلها لتحقيق أهداف الجامعة، وأهمية ذلك في رسم السياسات المستقبلية، وذلك عن طريق تقييم ومعرفة جوانب القوة والضعف في برامج تنمية الموارد البشرية لتتلاءم مع التوجهات المستقبلية للجامعات وسعيها نحو تحقيق الريادة والمنافسة العالمية، وساعدت الرغبة القوية للجامعات السورية بجانب كثير من التغيرات الاجتماعية والاقتصادية في الوصول إلى أعلى مستوى من التميز والمنافسة لخريجها، لاسيما في ظل المنافسة الشديدة على الوظائف، وهو ما يدفع الموارد البشرية في الجامعات للبحث عن مهارات وقدرات

يتميزون بها عن غيرهم، فبعد أن كان الهدف هو الحصول على مؤهلٍ عالٍ، ارتقى هذا الهدف إلى اكتساب كفايات ومهارات مهنية جديدة، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال وجود برامج جامعية تخصصية لتدريب وتطوير ممارسات الموارد البشرية وتأهيلها بالشكل الذي يخدم تطلعات المجتمع السوري.

2- أسس التصوّر المقترح ومبادئه:

- التخطيط العلمي السليم وفق رؤية متكاملة لتحقيق الجودة في مستوى الموارد البشرية بالجامعات وتلبية متطلبات خطط التنمية، بما يحقق أعلى معدلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- المسؤولية: تتمثل في تحمل جميع القيادات الجامعية بالجامعات الحكومية السورية في تنمية الموارد البشرية وتأهيلهم لتحمل المسؤولية والقيام بالمهام المنوطة بهم والمشاركة الفعالة في البرامج الجامعية المتخصصة التي تنفذ لتأهيل الموارد البشرية.
- تكامل الأدوار: من خلال التنسيق بين القيادات الجامعية ومؤسسات الأعمال لتنظيم دورات تدريبية ميدانية للطلاب على أرض الواقع مما يثري خبرات ومهارات الطلاب ويؤهلهم بكفاءة للانخراط في سوق العمل.
- دراسة الجوانب الاجتماعية التي تسبب قلة التوافق بين مخرجات الجامعات من الموارد البشرية واحتياجات المجتمع وسوق العمل.
- وضع معايير مهنية وتحديد الكفايات والمهارات والمعارف الواجب توفرها لدى الموارد البشرية المطلوبة من الجامعات؛ لإنجاز مهام العمل بإتقان وتحديد نتائج الأداء المتقن.
- تنويع مضامين البرامج التدريبية التي تقدمها الجامعات لطلابها في إعدادها وتطويرها بصورة مستمرة لتتماشى مع التغيرات المتلاحقة في متطلبات سوق العمل.
- توحيد ضوابط ومعايير نوعية نواتج (مخرجات) الجامعات، مما يخلق حالة من التنافسية من أجل تحقيق الجامعات للتميز والريادة والجودة في خريجها.

3- أهداف التصوّر المقترح:

يسعى التصوّر المقترح إلى تحقيق الأهداف الآتية:

3-1- الأهداف المتعلقة بالطالب الجامعي:

- إعداد خريجين قادرين على تحقيق النجاح والتميز وقيادة المجتمع نحو المستقبل.
- امتلاك الطالب للمهارات اللازمة للانخراط والمنافسة في سوق العمل.
- تمكين الطالب من توظيف تكنولوجيا المعلومات في عملية التعلم.
- تقديم برامج تعليمية وأنشطة أكاديمية للطالب على أعلى مستوى من الجودة.
- معرفة التخصصات المطلوبة والمرغوبة في سوق العمل وتحديدًا خاصة في ظل التطورات التقنية السريعة والمستمرة والتحديات المتزايدة التي تتسم بها بيئة المال والأعمال.

3-2- الأهداف المتعلقة بالأستاذ الجامعي:

- الإعداد الأكاديمي والبحثي المتعمق لعضو هيئة التدريس للقيام بعمله في توجيه طلابه.
- تفعيل عمل الأستاذ الجامعي في التوعية المهنية للطلاب باحتياجات سوق العمل.

- المشاركة الفعالة في برامج الإرشاد المهني التي تقدمها المؤسسة الأكاديمية لتنمية الموارد البشرية.
- المساهمة في تقديم الخدمة البحثية لعناصر المجتمع المحلي ومؤسساته.
- التعاون البحثي مع أعضاء هيئة التدريس بالكلية بما يخدم تطوير التعليم الجامعي.
- حرص عضو هيئة التدريس على التطوير الذاتي؛ لمواجهة التطورات العلمية الحديثة.
- القدرة على بناء علاقات إنسانية جيدة مع الطلبة والرؤساء.
- القدرة على تدويل الإنتاج البحثي، وربط الترقيات بالأبحاث التي تنافس عالمياً.
- المشاركة في المؤتمرات والندوات بالعمل البحثي وأوراق العمل.
- إنجاز الأبحاث العلمية إنجازاً سليماً بما يخدم الجامعة والمجتمع المحلي.

3-3- الأهداف المتعلقة بالقيادات الأكاديمية:

- الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي في وضع برامج تنمية الموارد البشرية بالجامعات.
- رسم خطة التعاون بين الجامعات ومؤسسات الأعمال لتدريب وتأهيل الموارد البشرية.
- أن تقوم الجامعة بتعريف الطلاب بطبيعة المهن المختلفة والقوانين والضوابط الخاصة بها.
- أن توفر كليات الجامعة للطلاب برامج تدريبية قبل التخرج لتسهيل اندماجهم في سوق العمل.
- أن تعمل الجامعة على تطوير مهارات الموارد البشرية من خلال دورات تأهيلية متخصصة.
- تقديم حوافز للموارد البشرية بالجامعات لتشجيعهم على الالتحاق بالبرامج التي توفرها لتدريبهم وإعدادهم الإمداد المناسب.
- تفعيل نظم المعلومات لإعطاء الطلاب والأساتذة صورة واضحة عن متطلبات سوق العمل.
- توقيع اتفاقيات تعاون مع مؤسسات الأعمال لتوعية الطلاب بالمهارات المهنية المطلوبة.
- تطوير برامج الجامعات ومناهجها، بما يتفق ومتطلبات وخطط التنمية للموارد البشرية.
- ضرورة الاهتمام بالجودة النوعية للموارد البشرية، بتخريج كوادر ذات قدرات ومهارات.

4-3- الأهداف المتعلقة بمؤسسات الأعمال:

- التعاون مع الجامعة لتحديد المهارات المهنية اللازم توافرها في الموارد البشرية.
- تطوير أطر التعاون والتفاعل مع الجامعة لتدريب الموارد البشرية وتزويدهم بالخبرات المهنية على أرض الواقع.
- إجراء البحوث والدراسات المشتركة لتقويم أداء الموارد البشرية في مواقع العمل وتوفير التغذية الراجعة التي تهدف إلى إدخال الإصلاحات والتجديدات في البرامج الجامعية.
- وضع آليات مشتركة مع كليات الجامعة، وتقويمها من أجل تحقيق تطابق أفضل بين مخرجات الكلية ومتطلبات المجتمع السوري.
- التنسيق مع الجهات المعنية بالقوى العاملة والجامعات عند وضع استراتيجيات التعليم العالي.
- زيادة توجيه الموارد البشرية نحو التخصصات العلمية المطلوبة طلباً أكبر في سوق العمل.

3-5- الأهداف المتعلقة بالمؤسسة الأكاديمية:

- التنمية الاجتماعية وتحقيق الريادة القائمة على تنمية ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- مواكبة الجامعات السورية الحكومية، للمتطلبات المتسارعة لعصر التقدم المعرفي والتكنولوجي.
- مساهمة الجامعات السورية الحكومية في تحقيق رؤية الجمهورية العربية السورية في مرحلة إعادة الإعمار.
- تحقيق الجامعات السورية الحكومية لمراكز مُتقدّمة في التصنيفات الأكاديمية الدولية بأدائها البحثي.
- الارتقاء بجودة مخرجات الجامعات السورية الحكومية.
- التعاون بين الجامعات المحلية والدولية في المجال البحثي.
- تعديل الهيكل التنظيمي في ضوء آليات تطوير الموارد البشرية وتنميتها.

4- مبررات التصوّر المقترح:

- هناك أسباب كثيرة تدعو إلى ضرورة الأخذ بنظام إدارة الموارد البشرية في التعليم الجامعي لتحقيق الريادة، وذلك من خلال البدء بتطبيق متطلبات ممارسات إدارة الموارد البشرية نذكر منها ما يلي:
- أ- غياب الفلسفة الواضحة لمفهوم إدارة المورد البشرية والتمسك بالقديم وعدّه الأصل والأساس في تسيير الأمور، ووقف انتهاج مداخل جديدة للتقليل من المركزية الزائدة، وتمكين الإداريين الأكاديميين من أدوات تمكنهم من حرية التصرف والإبداع والابتكار.
- ب- تزايد الدعوة إلى الإصلاح الإداري بمؤسسات التعليم بصفة عامة، والتعليم العالي بصفة خاصة، وضرورة الاعتماد على مداخل إدارية تواجه التحديات المعاصرة، ومدخل إدارة الموارد البشرية يتفق إلى حد كبير مع القيم الموضوعية، ويهدف إلى إرضاء الطالب والمجتمع، وإقامة علاقات مبنية على الصدق والثقة، والعمل كفريق والتحسين التدريجي المستمر.
- ت- يفرض علينا عصر الثورة العلمية والتكنولوجية والتفجر المعرفي والتعاون الدولي الذي نعيش فيه الاطلاع على أفكار وتجارب الآخرين عند النظر في تطوير أنظمتنا التعليمية، من أجل الاستفادة من تجاربهم، وإيجاد نوعية جديدة من المواطنين مزودين بقدرات وكفاءات تمكّنهم من مواجهة التغيرات المستمرة، والتكيف مع المستجدات العصرية.
- ث- مدخل ممارسات إدارة الموارد البشرية طبق في العديد من المؤسسات التعليمية في بلدان العالم المتقدم، وأثبتت نجاحاً ملموساً في ظل ظروف وبيئة المجتمع التي طبق فيها، الأمر الذي يعطي مؤشراً على إمكانية تطبيقها في إدارة التعليم الجامعي في سورية.
- ج- تشتمل ممارسات إدارة الموارد البشرية على مجموعة من الفلسفات المتكاملة، والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا كل من الموظف والإداري على حد سواء.

ح- معظم المؤسسات تدار بأسلوب بيروقراطي بالتمركز حول الهيكل التنظيمي، بمعنى أنهم يحاولوا أن يستمدوا مزاياهم التنافسية من خلال من تشغيل كياناتهم (الوحدات الإدارية والمستويات الإدارية المختلفة) بدلاً من تسخير الموارد البشرية لدى المؤسسات، فالمؤسسات في الولايات المتحدة تعتمد في أسلوبها على الاهتمام بممارسات الموارد البشري أي أنهم يستثمرون في الموهوبين منهم في تحقيق أهدافهم، وخصوصاً المورد البشري، بحيث تقوم هذه المؤسسات بترجمة الكفاءات والقدرات التي تكون قادرة على خلق المزايا التنافسية إلى محددات ومهارات تتكامل مع عمليات التوظيف وتقييم الأداء، ولا يزال الكثير من الأشخاص يخلطون بين إدارة الموارد البشرية وبين إدارة الموهبة، ومن المهم جداً أن يندمج نظام إدارة الموهبة مع كل جوانب إدارة الموارد البشرية، وهناك تداخل واضح بين إدارة الموهبة والتعيين والتطوير والتنوع والحفظ وممارسات تخطيط التعاقب الوظيفي، ولكن هناك فارق واحد مهم، وهو أن نشاطات إدارة الموارد البشرية هي إدارة عامة، بينما إدارة الموهبة والريادة هي عملية متواصلة توصل الموارد البشرية المثلى إلى مكان العمل الحقيقي.

خ- استراتيجية الموارد البشرية ذات الكفاءة والفعالية يتوقف عليها استراتيجية المؤسسة المستقبلية، حيث تقوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية على توفير وتلبية احتياجات كافة الإدارات والأقسام الأخرى بالمؤسسة من الموارد البشرية ذات الكفاءة والمناسبة، والمدرّبة والمؤهلة، والتي تمتلك قدرات ومهارات وخبرات ومعارف عالية تستطيع بسهولة التأقلم مع الوضع الحالي للمؤسسة، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية، وهنا يجب على إدارة الموارد البشرية أن توائم بين إستراتيجياتها الفعّالة وإستراتيجيات المؤسسة بشكل عام، وأن ترفدها بالأفراد ذوي الكفاءة والقادرين على تلبية وتحقيق الأهداف الآنية والمستقبلية للمؤسسة، أيضاً لا بد لها من تكييف إستراتيجياتها وممارساتها مع المتغيرات والتحديات في البيئة الداخلية والخارجية التي قد تؤثر في إستراتيجية مؤسسة التعليم الجامعي ككل.

د- تمثل مؤسسات التعليم الجامعي في أي مجتمع القيادة العملية والحضارية، بما تمتلكه من طاقات بشرية مزودة بالعلم والخبرة، فمسؤوليتها الكبيرة ليست مقصورة فقط على تعليم الفرد العلم المتميز المواكب للعصر، وإنما تتعدى ذلك إلى تطوير المجتمع بصفة عامة ودعم نشاطاته المختلفة، ولتقديم التعليم العالي المفيد الذي يمكن من خلاله ترقية المجتمع وتحقيق احتياجات التنمية المستقبلية، فإن إدارة مؤسسات التعليم العالي تأتي في مقدمة المؤسسة التي ينبغي أن تتناولها عملية التطوير، حتى تكون نموذجاً للمؤسسة الإدارية التي يُحتذى بها.

ذ- تطورت مهام ممارسات إدارة الموارد البشرية بسبب الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري بوصفه عاملاً مهماً ومؤثراً في التأثير في إنتاجية المؤسسة الأكاديمية، ونتيجة للتغير في الفلسفة الإدارية واتباع الأسلوب الديمقراطي في القيادة كذلك، وبناءً على هذا التطور أضيفت ميام حديثة لإدارة الموارد البشرية إلى مهامها التقليدية، بحيث أصبح مدير إدارة الموارد البشرية مستشاراً داخلياً ووكيلاً للتغيير يأخذ زمام المبادرة ويعمل على تقديم الآراء والمقترحات، ولا ينتظر أن تطلبها الإدارة العليا، وعليه ونظراً لأهمية العنصر البشري في المؤسسات الأكاديمية كان لا بد من رعاية النشاط المتعلق بهذا العنصر من قبل جهة ما في المؤسسة أو

إسناده إلى وحدة متخصصة هي إدارة الموارد البشرية التي يمكن أن تلمس دورها في إيجاد المناخ التنظيمي والاستماع إلى شكاوى العاملين ومعالجتها بشكل فعّال.

ر- تمثل الموارد البشرية في الجامعة مورداً مهماً من أهم مواردها، وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها حيث لا يمكن تحقيق أهدافها دون الموارد البشرية التي يجب عليها أن تسعى جاهدة للاهتمام بها، والاستثمار في تنمية مهاراتها وكفاءاتها لتكون قادرة على تحقيق أهدافها بفعالية وتساعد في مواجهة التغيرات والتحديات.

ز- قصور كثير من مفاهيم الإدارة واتجاهاتها المعاصرة وأدواتها لدى كثير من المديرين في العمليات الإدارية والإجرائية، إلى جانب وجود كوادرات إدارية غير مؤهلة التأهيل الإداري المناسب.

س- غلبة الاتجاه المركزي في الإدارة أدى إلى القصور في سلطة اتخاذ القرار أو إجماع الكثير من القيادات عن ممارسة واتخاذ القرار مع انصاف الإطار التنظيمي بالتقليدية، وتفويض الصلاحيات لإدارة الكليات بقدر محدود.

ش- الارتقاء بمستوى الموارد البشرية بالجامعات السورية من خلال وضع خطة شاملة ومتكاملة تهدف لتطوير وتنمية المعلومات والمهارات والقدرات المهنية للموارد البشرية؛ لتحقيق الجودة النوعية في مستوياتهم ومهاراتهم.

ص- الحاجة الماسة لتبني تصور واضح لدور القيادات الأكاديمية في تنمية الموارد البشرية وتدريبها وتأهيلها بالشكل الذي يمكنها من أداء الدور المطلوب منها بكفاءة وفاعلية، وضرورة تحقيق التفاعل بين التعليم النظري والعمل ضمن أطر وخطط تنموية متكاملة بما يتوافق مع حاجة خطط التنمية ومتطلباتها التقنية الحديثة، وبما يُفِيدها في تحقيق الريادة.

ض- تحقيق المواءمة بين مخرجات الجامعة من الموارد البشرية وسوق العمل وتزويد سوق العمل بموارد بشرية على أعلى مستوى من الجودة والكفاءة وقابلين للتعلم الذاتي والمستمر، يمتلكون المعارف والمهارات والكفايات التي تساعدهم على الاندماج في عملهم بالشكل الذي يتطلبه سوق العمل.

ط- انخفاض الكفاءة الداخلية النوعية لكليات الجامعة التي من مؤشرات (ضعف التحصيل المعرفي والتأهيل التخصصي وضعف القدرات التحليلية والابتكارية والتطبيقية، والقصور في تعزيز القيم والاتجاهات الإنتاجية).

ظ- انخفاض الكفاءة الخارجية الكمية والنوعية، ويتمثل ذلك في تخريج أعداداً من الخريجين في تخصصات لا يحتاجها سوق العمل مع وجود عجز وطلب في تخصصات أخرى.

5 - منطلقات التصوّر المقترح:

تم بناء التصوّر المقترح في ضوء المنطلقات الآتية:

1- الخطط الخمسية التنموية، التي أكدت على أهمية التعليم ودوره في نمو المجتمع من الجوانب كافة، حيث هدفت خطة التنمية إلى رفع الجودة والارتقاء بالمستوى النوعي للتعليم، وإنتاج البحث العلمي والمعرفة ونشرهما وتوظيفهما، وتطوير البيئة التنظيمية وتفعيل الحوكمة، وتعزيز الشراكات المحلية والدولية.

2- طبيعة العصر: فهو عصر العولمة المعلوماتية والتكنولوجيا قائمة التقدم والفضائيات.

3- طبيعة المجتمع: يشهد المجتمع تحولات عديدة من تغيرات مفاهيمية واستنتاج بطاقات المنافسة وتوكيل الشركات العالمية واختلاف المفاهيم والقيم.

4- يتسم المجتمع السوري في المرحلة الحالية بإدراكه لأهمية دعم الأنشطة البحثية والخدمية التي تقدمها الجامعات السورية، بالإضافة إلى اتساق جهوده وارتباطها برؤية ورسالة الجامعة بما يؤهلها لتوجيه المجتمع وقيادته نحو تحقيق أهدافه، وبالتالي يسود بين المجتمع والجامعة علاقة تكامل وتكافل اجتماعي واعتماد متبادل للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة من خلال خريج قادر على مواجهة تحديات المنافسة وسوق العمل، كما أن من أهم المنطلقات التي يقوم عليها التصور المقترح لتفعيل دور القيادات الأكاديمية في تنمية الموارد البشرية بجامعة ما يأتي:

- حرص الجامعات السورية الحكومية على سد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل، والاستثمار في التعليم، وتزويد الطلاب والطالبات بالمعارف والمهارات اللازمة لوظائف المستقبل.
- حرص المجتمع السوري ومؤسساته على إعلاء قيمة التنافسية والتوظيف وفقاً للكفاءة والمهارة والإنتاجية، والمساواة في الحقوق والواجبات وعدم التفرقة بين المواطنين.
- الأزمة الاقتصادية العالمية والتي انعكست آثارها على تصور السياق الاقتصادي السوري من خلال وجود خطة للتنمية الاقتصادية والبشرية تحقق متطلبات وطموحات المجتمع السوري وتميز الاقتصاد السوري بتنوعه، وتوجه الحكومة لمجالات تنافسية جديدة.
- يتوقع أن يقوم السياق الاجتماعي السوري على الاعتراف بدور مؤسسات المجتمع المدني التي تعمل وفق مرجعية وطنية، وتبني استراتيجية لتقليص معدل البطالة وصولاً إلى التوظيف الكامل للشباب السوري.
- تتمثل صورة المجتمع التكنولوجي المتوقع في مجتمع قادر على التكيف مع متطلبات عصر المعرفة والمعلوماتية، وذلك من خلال مجتمع علمي تكنولوجي يركز إلى اقتصاد المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والتوجه لإحلال الثقافة العلمية والتكنولوجية لغة للحوار والتفاهم.

6- مرتكزات التصور المقترح:

اعتمد بناء التصور المقترح على ثقافة المجتمع السوري وخصوصيته والتطورات والتغيرات الحاصلة فيه؛ والتي لها دوراً كبيراً في التقدم والازدهار؛ أمّا التطورات والتغيرات في المجتمع فيقصد بها مجمل التغيرات والتطورات الحاصلة في المجتمع سواء أكانت فكرية أو تنظيمية، وسواء كانت داخل المؤسسة التعليمية أو خارجها، والتي تسهم بشكل بناء في تحقيق أساليب عمل محددة لإدارة الموارد البشرية بشكل علمي، وهذا ما تسعى إليه وزارة التعميم العالي السورية، من خلال تبنيها لكل جديد في مجال العمل الإداري التربوي، مثل إدارة المواهب البشرية، وتحقيق الريادة.

العمليات والتفاعلات بين القيادات الإدارية وأعضاء هيئة التدريس ولكونها من الأسباب المؤدية للاهتمام بالموارد والمواهب البشرية، وقد تم وضعها في مجموعة متكاملة بحيث يعتمد تنفيذها على الاستراتيجية الجزئية المناسبة والتي يختارها القائد الإداري أو عضو هيئة التدريس.

المناخ التنظيمي للجامعة بأبعاده المختلفة (العلاقات وعملية الاتصال- النمو المهني- السياسات والإجراءات- الحوافز ونظم الرقابة – القيادة واتخاذ القرارات -).

7- مكونات التصور المقترح:

يُعَوِّل التصور المقترح على الجامعات السورية، أنها المسؤولة عن تطوير وتنمية ممارسات إدارة الموارد البشرية، لذا فعلى الجامعات، السعي لبناء منظومة من الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والقدرة التنافسية على مراحل متدرجة ومتشابكة، لها الأهمية نفسها، وهي:

(1) مرحلة توفير البيئة التنظيمية الحاضنة للموارد البشرية في الجامعات، وذلك من جانبيين الأول المادي المتمثل في: توفير هيكل تنظيمي مرن لإدارة الموارد البشرية، وزيادة الإنتاج لها، والشرائط الدولية. الثاني القيمي المتمثل في: نشر ثقافة إدارة الموارد البشرية، بالإضافة لتوفير المكافآت والتعزيزات المادية المساهمة في استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والمحافظة على ما تمتلكه المؤسسة الأكاديمية منها.

(2) مرحلة إعداد وبناء إنسان مجتمع المعرفة، وهو العامل الأكثر فاعلية في بناء مجتمع عصر الانفجار المعرفي والتكنولوجي والتحديات المتعددة، وهو التحدي الأكبر الذي يواجه الجامعات: إعداد الإنسان الذي يمتلك مهارات هذا المجتمع، وآلية تنفيذ ذلك أن يعتني المجتمع بكل ما من شأنه تنمية الروح الفكرية للأجيال، حتى يمتلك زمام القوة، ويصبح ضمن المجتمعات المعرفية.

(3) توفير بنية تحتية قادرة على إنتاج ونشر المعلومات وإتاحتها بمنتهى الشفافية لجميع أفراد مؤسسة التعليم الجامعي، وتوظيف التقنية الحديثة لخدمة وظائف الجامعة، التعليم والبحث العلمي ونشر المعرفة وتبادلها وتطبيقها من خلال أن تكون التخصصات التي تُدرّس في الجامعات تلبي حاجات المجتمع ومتطلبات العصر.

(4) تكامل عناصر المنظومة التعليمية بالمؤسسات الجامعية، المتمثل في مؤسسات التعليم العالي، بتوفر محاوره وهي محور الاستراتيجية الذي يعمل على بناء خطط التطوير، ومحور التقنية الذي يهتم بالتقنيات التي يقوم عليها مجتمع المعرفة، إنتاجاً للمعرفة ونشراً عبر التقنيات الحديثة، ومن ثم محور دورة المعرفة والذي يشمل توليد المعرفة ونشرها وتوظيفها، بما يحقق التنمية المستدامة، والذي يجعل المجتمع متمتعاً بأنشطة المعرفة إنتاجاً، ونشراً، وتوظيفاً وتسويقاً. ويجري هذا الاستثمار، من خلال نشاط البحث والاختراع والابتكار، حيث يجب على الجامعات كمؤسسات إنتاج لهذه الأنشطة، تحفيز ورفع المستوى المعرفي لديها، واستثمار مخرجات البحث والاختراع والابتكار، ما يترتب عليه إنتاج سلع وخدمات وطنية بقدرات تنافسية عالية، وقابلة للتصدير. ومن ثم الإسهام الفعّال في استدامة عملية التنمية، وبناء مجتمع معرفة مستدام.

8- آليات تنفيذ التصور المقترح:

➤ ضرورة إعادة النظر في البرامج التدريبية والتأهيلية والمناهج الحالية في الجامعات بالتنسيق مع مؤسسات الأعمال والقطاع الخاص.

➤ إشراك القطاع الخاص ومؤسسات الأعمال في الدراسات التي تجريها الجامعة لمعرفة متطلبات سوق العمل.

➤ أن تنتقل الجامعات الاتجاهات الحديثة في ميدان العمل إلى داخل أروقتها حتى لا يضطر مؤسسات الأعمال إلى تعديل وصقل وتجديد مهارات الخريجين.

- توقيع اتفاقيات تعاون مع مؤسسات الأعمال لتوعية الموارد البشرية بالمهارات المهنية.
- تضمين المقررات موضوعات توعوية بالتخصصات المتوقعة مستقبلاً استحداثها.
- تفعيل نظم المعلومات الجامعية لإعطاء الطلاب صورة واضحة عن متطلبات خطط التنمية ومواصفات المورد البشري المطلوب في سوق العمل.
- التنسيق مع مؤسسات الأعمال لتدريب وتأهيل مواردها البشرية في مواقع العمل.
- تطوير المهارات العملية للموارد البشرية من خلال عقد دورات تأهيلية متخصصة.
- تعريف الطلاب بطبيعة المهن المختلفة والقوانين والضوابط الخاصة بها للدخول في هذه المهن والتمكن من المنافسة.

9- متطلبات تنفيذ التصور المقترح:

لتنفيذ التصور المقترح متطلبات عديدة أهمها الآتي:

1. تعديل السياسات التعليمية واللوائح والقوانين بصفة مستمرة بما يحقق نوعاً من الجذب للموارد البشرية ذات الكفاءة العالية من جبة والحفاظ على الموجود منها بالمؤسسة من جهة أخرى.
 2. قناعة ودعم وتأييد القيادات العليا في الجامعات السورية الحكومية، للموارد البشرية.
 3. تخصيص الموازنات المالية اللازمة لتحقيق التنمية والتدريب المتطلبة للموارد البشرية في الجامعات السورية الحكومية.
 4. اعتماد الجامعات السورية الحكومية خطط استراتيجية طويلة المدى (10 سنوات) تحوي رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية تعزز تنمية وتطوير الموارد البشرية بها.
 5. تصميم خطط عملية استشرافية لتلبية الاحتياجات الكمية والكيفية من الموارد البشرية بالجامعات السورية.
 6. توفير بنية تحتية قوية للإنترنت في الجامعات، وتوظيف التقنيات الحديثة، والوسائط الجديدة، وبرامج التعليم الإلكتروني، مما يتيح أكبر قدر من التدريب والتفاعل والتواصل الإيجابي بين الموارد البشرية بالجامعات السعودية.
 7. الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في مجال تنمية وإدارة الموارد البشرية.
 8. اعتماد الحوافز الفردية والجماعية داخل الجامعة، بما يُعزّز التنمية والتطوير للموارد البشرية.
 9. توفير الجهاز الفني المشرف على عمليات تدريب وتأهيل الموارد البشرية بالجامعات السورية.
 10. استقدام الخبراء في مجال تنمية وتطوير الموارد البشرية والاستفادة منهم في الجامعات السورية.
 11. إعداد قادة إداريين أكفاء مؤهلين علمياً وفكرياً، قادرين على التعامل مع المواقف المختلفة بفاعلية داخل الجامعة. ومن السياسات التي تساهم في تحقيق هذا الهدف:
- تدريب القيادات الإدارية على مهارة إدارة المواهب البشرية وتحقيق الريادة المخطط له وكيفية إدارته بطريقة سليمة تخدم المؤسسة الأكاديمية وتزيد من فاعلية مناخها الأكاديمي.
 - تدريب القيادات الإدارية وأعضاء هيئة التدريس على تطبيق الريادة في أنشطة الجامعة.

- تحديد معايير دقيقة وأسس فنية ثابتة لاختيار القيادات الإدارية في الجامعة، بما يضمن التناسب بين مؤهلاته وقدراته الشخصية والفنية ومتطلبات العمل الإداري.
- تضمين الخطط الدراسية في الكليات وبرامج التعليم العالي في الجامعات السورية مقررات تدور حول إدارة الموارد البشرية.

12. رفع كفاءة العلاقات والاتصال بين العاملين في المؤسسة الأكاديمية والتي لها دور كبير في إدارة المواهب البشرية، ومن السياسات التي تساهم في تحقيق هذا الهدف:

- توفير قنوات اتصال مباشرة وسهلة بين القيادات بالجامعة والعاملين فيها.
- الاهتمام بحل المشكلات وتذليل الصعوبات التي قد تواجه العاملين بالجامعة.

13. الإدارة بالاستثناء لتحديد السلطات والمسؤوليات ولتحديد شكل التطبيق وأسلوب الرقابة، إذ تعد الإدارة بالاستثناء أسلوباً إدارياً يوضح العلاقة بين المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي من خلال تحديد دقيق لمسطات والمسؤوليات، وبذلك تتحدد وظائف كل مستوى معين ويترك لممارسة النشاط بدون تدخل من المستوى الإداري الأعلى إلا إذا حدث انحرافات مهمة على الطريق المؤدي إلى تحقيق الأهداف المخططة، وما يحتاجها للمديرين، وهو إخبارهم بأن الأداء يسير طبقاً لما هو مخطط؛ لأن ذلك ربما يحول دون اهتمامهم بمشكلات لا يمكن تفويض سلطة قراراتها إلى مستويات إدارية أدنى، ويتضح من هذا أن الإدارة بالاستثناء إدارة زيادة تحديات العمل، أي إضافة مهام وواجبات جديدة للموارد البشرية في نفس وظائفها أو نقلها إلى وظائف أخرى.

14. توفر منهجية متكاملة لتنمية القدرات الفردية والمؤسسية للأكاديميين.

15. الاهتمام بالتعليم والتدريب بمؤسسات التعميم العالي: يتطلب تطبيق إدارة المواهب البشرية وضع خطة للتعليم والتدريب لكافة العاملين والمديرين، على مختلف مستوياتهم التنظيمية بالجامعة، وفي مختلف قطاعاتهم ومجالاتهم، وذلك بهدف تنمية المهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لممارسة أنشطة ومهام إدارة المواهب البشرية وقد أظهرت نتائج كثير من الدراسات، رجال الإدارة العليا والمديرين يعملون جيداً، وأن العاملين يجب تدريبهم، إذا أريد لهم أن يفهموا ويدركوا مفاهيم الجودة.

16. وجود قاعدة بيانات متكاملة في مؤسسات التعليم العالي: يعدُّ نظام المعلومات وجمع الحقائق من متطلبات إدارة المواهب البشرية، حيث يحقق الوفرة في المعلومات، ويعطي رؤية واضحة للظروف المحيطة ويسهم في اكتشاف المواهب، وتحقيق الجامعة للريادة، وبالتالي يساعد على اتخاذ القرارات في ضوء المعرفة والحقيقة. فتسهل عملية أداء المهام وحل المشاكل بصورة فعّالة، وتجمع المعلومات والحقائق من مصدرين. المصدر الداخلي وهو من العاملين وواقع العمل وإجراءات التصحيح والتعديل والتطوير وحل المشكلات، ودراسة الحالات ووضع الحلول والمقترحات. والمصدر الخارجي والمتمثل في العملاء، والموردين، والمؤسسات الأخرى ذات العلاقة، فرأي المستفيدين من برامج التعليم والتدريب شيء مهم لتقييم الوضع الأكاديمي الراهن من أجل التحسن والتطوير وحل المشكلات، كما إن فلسفة إدارة المواهب البشرية تؤكد على أهمية اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق والدراسات العلمية واستقراء الواقع والاستفادة من التجارب

والخبرات الموثقة واعتماد نظام معلوماتي فاعل، وإشراك الأفراد العاملين، إذ إنهم أكثر قدرة وفهماً وخبرةً في كثير من المشكلات والطموحات التي تصادف عمل المؤسسة الأكاديمية، فالمؤسسات التي تعتمد إدارة المواهب البشرية، تمتاز قراراتها بأنها مبنية على حقائق وبيانات صحيحة، يعتمد عليها بشكل أوسع. ومن أجل الحصول على نتائج دقيقة ومعرفة درجة الانحراف في العمليات الإنتاجية، والطرق التصحيحية، فإن إدارة المواهب البشرية تستخدم أدوات إحصائية متعددة، تعتمد في وضع سياسات واستراتيجيات المؤسسة الأكاديمية.

10- مراحل تطبيق التصور المقترح:

10-1- الاستعداد:

تكمّن أهمية هذه المرحلة في إعطاء فرصة للإدارة الجامعية لتحديد رؤيتها فيما يتعلق بموضوع إدارة الموارد البشرية، ومدى اقتناعها بمفهوم أهمية تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق الريادة، وضرورة تطبيقه في إدارة التعليم الجامعي بكافة مستوياته، وكيفية نقل هذه الرؤية ونشرها بين العاملين. ويقترح أن يتم بناء هذه المرحلة بصفة أساسية على الخطوات التالية:

- أ- عقد اجتماع يضم قيادات الإدارة العليا.
- ب- قيام كل فرد من أفراد الإدارة العليا بإعداد ورقة عمل تحتوي على تصوره لمفهوم ومتطلبات تطبيق إدارة الموارد البشرية، والفوائد المتوقعة من تطبيقه ومدى مساهمته في تحقيق الأهداف العامة للتعليم الجامعي ومدى اقتناعه بأهمية تغيير الأساليب والطرق والإجراءات المطبقة حالياً واستبدالها بأخرى تعتمد على مفهوم ومؤشرات ومتطلبات تطبيق إدارة الموارد البشرية.
- ج- تقييم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل أوراق العمل المعدة في الخطوة السابقة، والتوصل إلى رأي نهائي يوضح مدى اقتناع الإدارة العليا بأهمية التغيير ومدى إيمانهم بمدخل إدارة الموارد البشرية كأحد الأدوات الفعّالة لعملية الإصلاح والتطوير الشاملة لإدارة التعليم الجامعي بكافة مستوياته.
- د- ثم يتم عقد اجتماع لتكوين لجنة التنسيق الخاصة بإعداد وتطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية، ويشترط في لجنة التنسيق ما يأتي:

- أن تتكون من ممثلين لكافة الإدارات التعليمية الجامعية.
 - أن يتميز أعضاؤها بصفات شخصية مثل القيادة الديمقراطية، والقدرة على الإبداع والابتكار، ومهارات الاتصال.
 - أن يتم في الاجتماع الأول تحديد ما يأتي:
- التأكيد على فهم أعضاء اللجنة لمفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميته.
 - توزيع الاختصاصات داخل اللجنة واختيار المنسق العام لتجنب أي تعارض في الاختصاصات.
 - إعداد أجندة تفصيلية توضح أعمال اللجنة ومهامها الرئيسية والأهداف المطلوب التوصل إليها.
 - تحديد مواعيد اجتماع اللجنة.
 - تحديد الاستراتيجية التفصيلية لتطبيق إدارة الموارد البشرية.

- تحديد الإجراءات المطلوب اتباعها من قبل اللجنة لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية التفصيلية السابق وضعها.

10-2- التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية:

تتضمن هذه المرحلة عدد من الخطوات التفصيلية والتي يتم تطبيقها على كل مستوى من مستويات إدارة التعليم الجامعي على حدة، وفيما يلي توضيح لهذه الخطوات.

أ- تحديد الاتجاه الاستراتيجي:

ويقصد به إعداد استراتيجية عامة توضح الأمور التالية:

المهام الرئيسية على أن تتماشى هذه المهام الرئيسية مع توقعات العاملين، وتحديد عوامل النجاح والأولويات المطلوب تحقيقها، والتخطيط الاستراتيجي للإجراءات الواجب اتباعها لتحقيق هذه الأولويات. اشتراك الإدارة العليا في جميع مراحل تحديد الاتجاه والتخطيط، وذلك من خلال:

- إظهار مدى ارتباط الإدارة العليا بتنفيذ إجراءات تحسين الجودة عن طريق الاشتراك المباشر في المراحل الأولية للإعداد لتطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية.
- تلقي الإدارة العليا لتدريب مكثف حول أدوات تحسين إدارة الموارد البشرية وتقنياتها وممارساتها، على أن يتم التدريب بشكل هرمي حيث يتم أولاً تدريب رجال الإدارة العليا، ثم يقوم هؤلاء بتدريب رجال الإدارة الوسطى، الذين يقومون بدورهم في تدريب رجال الإدارة التنفيذية.
- إعداد نظام للتعزيز مبنى على أساسي مدى تحقيق الأهداف المطلوبة والإنجازات الفعلية في مجال تحسين إدارة المواهب البشرية وتحقيق الريادة وتطويرها على مستوى إدارة التعليم الجامعي بكافة مستوياته.
- تطبيق أسلوب المشاركة والمحاسبة والقيادة لعملية التحسين من أجل إدارة الموارد البشرية.
- ربط المستويات الإدارية العليا بباقي المستويات عن طريق شبكات نقل وتبادل الخبرات العلمية فيما يتعلق بتحسين وتطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

ب- التخطيط:

تتطلب عملية التخطيط لتطوير وتنمية ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى إدارة التعليم الجامعي بكافة مستوياته ضرورة الأخذ في الاعتبار للبيئة الثقافية والتنظيمية، والعمل على نشر ثقافة إدارة الموارد البشرية منظومة إدارة التعميم الجامعي بكافة مستوياته، ويتم التهيئة والتخطيط لتنفيذ وتحقيق الريادة.

ج- إعادة النظر في اختيار وإعداد أفراد إدارة الجامعات الحكومية في سورية، ويتم ذلك من خلال:

- (1) الاهتمام بتدريس مقرر الإدارة الجامعية بجميع الكليات الدراسية.
- (2) عقد دورات تدريبية مستمرة في أثناء الخدمة لأفراد الإدارة الجامعية لتدريبهم على الأساليب التكنولوجية الحديثة في مجال الإدارة الجامعية.

(3) وضع معايير موضوعية لتقويم المتدربين في الدورات.

(4) اختيار أفراد الإدارة الجامعية على أساس الكفاءة وليست الأقدمية، وذلك في ضوء توفر الكفايات التالية فيمن يتم اختياره:

- **الكفايات المعرفية:** تشير إلى مجموعة من القدرات العقلية، والمعارف والحقائق النظرية المتعلقة بفلسفة التعليم وأهدافه ونظرياته الضرورية؛ لأداء القائد الجامعي في شتى المجالات والأنشطة المتصلة بهذه المهام.
- **الكفايات الأدائية:** تشير إلى كفايات الأداء التي يظهرها القائد الجامعي، وتتضمن المهارات النفس حركية في حقول المواد التكنولوجية، والمواد المتصلة بالتكوين البدني والحركي. وأداء هذه الكفايات يعتمد على ما حصله الفرد سابقاً من كفايات معرفية.
- **الكفايات الوجدانية:** تشير إلى آراء القائد واستعداداته وميوله واتجاهاته وقيمه ومعتقداته وسلوكه الوجداني، وتشمل جوانب كثيرة؛ مثل حساسية الفرد، وتقييمه لنفسه، واتجاهاته نحو المهنة.
- **الكفايات الإنتاجية:** تشير هذه الكفايات إلى أثر أداء القائد الجامعي للكفايات السابقة في الميدان، بمعنى أنَّ الكفاية هنا تُشير إلى نجاح القائد الجامعي في أداء عمله، فالهدف هنا ليس ما يؤديه القائد الجامعي، ولكن ما يترتب على أدائه من نتائج.
- **الكفايات الشخصية:** تعني هذه الكفايات بالسمات الشخصية التي يجب توفرها في القائد الجامعي مثل: القوة الجسمية والعصبية، وقوة الشخصية، والحيوية، والطلاقة اللفظية، والصحة النفسية، والخلق الطيب، والقدوة الحسنة، والعدالة التامة.
- **الكفايات الإنسانية:** تعني قدرة القائد الجامعي على التعامل مع العاملين، وتنسيق جهودهم، وإيجاد روح العمل الجماعي بينهم. وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم، ومعرفته لأرائهم وميولهم واتجاهاتهم.
- **الكفايات الإدراكية:** تعني قدرة القائد الجامعي على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغيرات التي تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، وقدرته على تصور وفهم علاقات العامل بالمؤسسة الأكاديمية، وعلاقة المؤسسة الأكاديمية ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه.
- **الكفايات الفنية:** الكفاية الفنية هي المعرفة المتخصصة في مجال من مجالات العلم، ويمكن الحصول على هذه الكفايات بالدارسة والخبرة والتدريب.

د- نشر ثقافة إدارة المواهب البشرية:

إن تطبيق إدارة الموارد البشرية، يحتاج إلى تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي يتم بموجبها العمل الحالي بمؤسسات التعليم العالي إلى ثقافة جديدة قائمة على المراكز الأساسية التي يحتاجها هذا التطبيق، وهي مجموعة من المبادئ والقيم والمفاهيم، والمعتقدات التي يجب أن تسود داخل مؤسسات التعليم العالي.

ومن هذه المبادئ والقيم: جعل لغة الحديث والعمل والسلوك داخل الجامعة واحدة - تنمية روابط المودة بين جميع العاملين، من خلال اعتناق الجميع لقيم ومعتقدات تنظيمية واحدة - تحقيق رسالة مؤسسات التعليم العالي ورؤيتها الجديدة بفاعلية - تسهيل عملية الاتصال داخل مؤسسات التعليم الأساسي وتعدُّ قناعة العاملين في الجامعة وقبولهم التغيير من القضايا المهمة التي تتطلبها عملية تطبيق إدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق الريادة، وعاملاً مهماً من عوامل نجاح هذا المنهج الجديد.

كما يجب تهيئة وإعداد جميع العاملين في المستويات المختلفة بمؤسسات التعليم الجامعي نفسياً لفهم وتقبل مفاهيم وممارسات إدارة الموارد البشرية. وذلك يضمن التزامهم، ويقلل من مقاومتهم للتغيير، ويخلق الوعي بثقافة

إدارة المواهب البشرية لدى العاملين، ويبعد وساوس الخوف والتردد وينمي الإحساس بالمسؤولية. إضافة لما سبق يمكن أن يتم ذلك من خلال:

- عقد مسابقات بين الجامعات واعطاء جوائز على مستوى الدولة للجامعات المتميزة في إدارة الموارد البشرية وتحقيق الريادة.
- استخدام الوسائل المتاحة لنشر مفهوم إدارة الموارد البشرية.
- إنشاء موقع لإدارة الموارد البشرية على (الإنترنت) لتوضيح سياسة هذه الاستراتيجية والفوائد التي تعود بالنفع على النظام التعليمي والعاملين فيه، والمجتمع بكافة مؤسساته.
- دورات تدريبية عن إدارة الموارد البشرية.
- زيارات ميدانية للمنشآت التي تُطبق استراتيجيات ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- المشاركة في الندوات واللقاءات التي تتناول تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، بالداخل والخارج.

ر - الإعداد والتهيئة داخل الجامعة لتشمل:

- تشكيل مجلس لإدارة الموارد البشرية داخل الجامعة.
- إعداد هيكل تنظيمي لتطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية.
- تعيين ممثل للإدارة العليا ليكون حلقة الوصل بين القيادة والميدان.
- تحديد جهة إشرافية خارجية عند الحاجة تتولي الإشراف على التطبيق الخاص ببرامج تطوير وتنمية إدارة الموارد البشرية.
- وضع خطة استراتيجية متكاملة وتتضمن توجهات المؤسسة الأكاديمية في المستقبل، ويجب أن تحتوي على العناصر الضرورية التالية وهي: (الرسالة، الرؤية، القيم والأهداف الاستراتيجية والأهداف قصيرة الأجل والخطط).
- توفير البنية التحتية المبنية على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: التي تسهل نشر وتجهيز المعلومات والمعارف وتكييفها مع الاحتياجات المحلية، لدعم النشاط الاقتصادي وتحفيز المشاريع على إنتاج قيم مضافة عالية.
- تبني أهم السياسات والممارسات الإدارية التي تساهم في رفع مستوى الأداء والارتقاء بأعلى مستويات المخرجات المؤهلة والقادرة على تبني التنمية في مؤسسات المجتمع المحلي الحكومية والخاصة.
- اكتشاف المواهب من الكوادر العملية والقيادية، وذلك من خلال معرفة رصيد الجامعة من المواهب الموجود لديها، بالاعتماد على أهم الوسائل العملية التي تساعد على اكتشاف الأشخاص الموهوبين من خلال نظام التقييم المطبق بالجامعة، واعتبار هذا النظام أساساً لعملية التعاقب الوظيفي للقيادة في الجامعات.
- وضع سياسة لتنمية الموارد الأكاديمية والإدارية وتطوير أعضاء هيئة التدريس بشكل يضمن ولاءهم للجامعة، من خلال الكشف عن المهارات المتوفرة لدى أعضاء هيئة التدريس، وتحديد فجوات الأداء من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع من شاغل الوظيفة في المستقبل، وتحديد أهم المهارات التي

يحتاج أعضاء هيئة التدريس لتنميتها، والقيام بعملية التدريب لشاغلي الوظائف في أثناء عملية التعيين وبعد عملية التعيين.

➤ جعل الجامعة مكاناً جذاباً للعمل، بمعنى أن تسعى الجامعات إلى جعل الموظفين سعيدين بالانتماء إليها، ولديهم الرغبة الكافية من أجل الاستمرار في العمل لدى الجامعة، وفي الوقت نفسه جعل الجامعة تتمتع بسمعة طيبة على المستوى الإقليمي والدولي؛ مما يشجع المواهب على الانضمام إليها، وبالتالي تحقيقها للريادة.

➤ تطوير الأداء الإداري للجامعات من خلال ممارسة القيادة لأساليب الإدارة الجيدة مع العاملين في الجامعات؛ مما يجعل العاملين في الجامعة يشعرون بالراحة والتقدير، وتقديم خدمات عالية الجودة، مما يؤدي إلى تحسين صورة الجامعة أمام المجتمع.

ز - ممارسة تخطيط الموارد البشرية:

- تراعي الأسس التي تُبنى عليها الخطط الإستراتيجية في الجامعة
- تحقيق التكامل بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الشامل للجامعة
- تقوم بمراجعة دورية لعمليات تخطيط الموارد البشرية للتأكد من فاعليتها في تحقيق أهداف الجامعة
- تحدد الموارد البشرية اللازمة لتحقيق أهداف الجامعة من الناحية النوعية
- تُساعد إدارة الجامعة في معرفة حاجاتها من القوى العاملة سنوياً من الناحية الكمية
- تُراعي التكامل بين الجامعة والبيئة الخارجية عند وضع الخطة
- تسعى إلى توفير نظام عادل للاختيار بما يضمن فرص عمل متساوية للقوى الراغبة في العمل
- توزّع عبء العمل بشكل متوازن بين الوحدات الإدارية
- تضع رؤية تمكن من تحديد جوانب القوة والضعف في الخطة من خلال عمليات المتابعة المستمرة.
- تراعي التوافق في تحديد رسالة الجامعة ووضع الخطة
- تمتلك نظام بيانات مُحدّثة حول العاملين في الجامعة

ن - التدريب للموارد البشرية:

- تقوم بتطوير البرامج التدريبية باستمرار بما يتناسب مع طبيعة العمل في الجامعة
- تؤمن أنّ التدريب هو أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية للموارد البشرية في الجامعة
- تستخدم معايير أداء محدّدة في قياس أثر التدريب لدى العاملين بعد التدريب
- تستعين بذوي الخبرة من خارج الجامعة لتدريب العاملين
- تُشرك العاملين في تطوير البرامج التدريبية
- تُخصّص ميزانية ملائمة لبرامج تدريب العاملين
- توفّر فرص تدريب خارج الجامعة للعاملين
- تربط التدريب بحوافز مادية
- تُراعي ما لدى العاملين من مؤهلات سابقة قبل الشروع في اختيارهم للتدريب

➤ تُراعي اتباع العاملين للبرامج التدريبية وفق احتياجاتهم التدريبية المُحددة

م- ممارسة المشاركة بالمعلومات:

- توفر ثقة عالية لدى العاملين في الجامعة نتيجة المشاركة الفعّالة في قاعدة البيانات.
- تُتيح مشاركة المعلومات في إدارة الجامعة في تحديد نقاط القوة والضعف في أداء العاملين
- توفر بنية تكنولوجية عالية تُمكن العاملين من التعرف على المعلومات لإنجاز أعمالهم كافة.
- تطوّر بيئة العمل بالجامعة بتوفير وسائل تدفّق تتضمّن معلومات متنوّعة.
- تُشرك العاملين في تحسين المعلومات المتوفرة عن بيئة العمل.
- تطوّر مهارات العاملين في الاستخدام الفعّال للوسائل التكنولوجية الخاصة بالمعلومات.
- تزوّد العاملين بمهارات تحديث قاعدة البيانات لديهم إذا اقتضت الضرورة ذلك.
- و - الاستقلالية في العمل:
- تؤكّد على العاملين حُسن التصرف في المواقف المهنية التي تخص العمل.
- تقوم بتقديم تصوّر واضح للعمل بترك الهامش الأكبر للعاملين للتنفيذ.
- تُعزز التكامل بين القطاعات الوظيفية والأكاديمية المختلفة.
- تدعم مبادرات العاملين الشخصية في العمل.
- تسمح للعاملين بممارسة الصلاحيات المفوضة إليهم باستقلالية تامة دون تدخل مباشر منها.

ي - تطبيق فرق العمل المدارة ذاتياً:

- تُنشئ فرق عمل قادرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بعمل الجامعة.
- تُخضع العاملين لتدريب مُكثّف قبل قيامهم بالمهام الموكبة إليهم.
- تقوم بتشكيل فرق العمل من مستويات تنظيمية متعدّدة لإنجاز المهام اليومية.
- تقوم بمساءلة جميع أعضاء اللجان عن النتيجة النهائية للعمل.
- تترك فرصاً للعاملين لتبادل الخبرات المهنية فيما بينهم.
- تقوم بتشجيع العاملين على تجريب الطرائق الجديدة في العمل الجماعي التي تخدم العمل.

هـ - ممارسة القوة التنظيمية:

- تُشجّع التنافس بين العاملين للتميّز في مجال عملهم.
- تحفّز العامل على الاجتهاد في عمله لنيل الوظائف الأعلى في الجامعة.
- تُساعد العامل على اكتساب مجموعة من الخبرات في المجال الإداري.
- تشارك في مؤتمرات عديدة متخصصة بالبحث العلمي لزيادة خبراتي.
- تعمل على تأمين اللقاءات المهنية.
- تُساعد في تأمين فرص التطوير الإداري.
- تعمل على تطوير الخدمات المقدّمة للمجتمع المحلي.
- تُشرك المستويات الإدارية المختلفة في بناء الخطط الإستراتيجية للجامعة.

ل - تطبيق تطوير المسار الوظيفي:

- تستفيد من نتائج نظام تقييم الأداء في تطوير المسار الوظيفي للعاملين.
- تقوم بتطوير العاملين المؤهلين لسد احتياجات الجامعة.
- تحرص على إعداد أصحاب الكفاءة للمستقبل لتولي المناصب العليا.
- تضع خطط التدريب في مجال تطوير المسار الوظيفي.
- تُشرك العاملين ذوي العلاقة في عملية تطوير المسار الوظيفي.
- تضع وصفاً دقيقاً لجميع الوظائف لدى الجامعة.
- تقوم بحصر المهارات المتوافرة لدى العاملين.
- تطوّر آليات تطوير المسار الوظيفي المتبعة في الجامعة باستمرار.

11- إمكانية تنفيذ التصور المقترح:

لتحديد إمكانية تنفيذ المقترح لتفعيل دور القيادات الأكاديمية في تنمية الموارد البشرية بالجامعات الحكومية السورية، وترى ضرورة الوقوف على أهم الصعوبات المتوقعة عند تنفيذ هذا التصور وتتلخص في النقاط التالية:

- عدم وجود قواعد معلومات عن احتياجات سوق العمل من التخصصات والمهارات المطلوبة في الموارد البشرية التي تخرجها الجامعات؛ لتكون الموجه لسياسات القبول عليها.
- عدم قدرة مناهج التعليم العالي على تحقيق موازنة مهارات وقدرات وخبرات الخريجين لمتطلبات سوق العمل من العمالة والفنيين.
- عدم وجود استراتيجية محددة الأهداف يتم على ضوءها وضع برامج للتوعية والتدريب للموارد البشرية.
- ضعف التنسيق بين الجامعات ومؤسسات ومنظمات الأعمال لتنظيم دورات تدريبية للموارد البشرية على أرض الواقع.
- رفض بعض الجامعات إعادة صياغة أنشطتها وبرامجها لتتماشى مع منظمات الأعمال.
- ضعف القناعات من قبل بعض مؤسسات الأعمال بأهمية التعليم الجامعي لتحقيق أهداف المستقبل من خلال إعداد خريجين أكفاء لسوق العمل.
- الفجوة بين مهارات الخريج وسوق العمل، وتقديم مخرجات تسهم في تفاقم مشكلة البطالة.

12- الجهات المسؤولة عن تنفيذ التصور المقترح:

- وزارة التعليم.
- الجامعات الحكومية السورية.
- القيادات الأكاديمية بكلّيات جامعتي دمشق والبعث ورؤساء الأقسام.
- مؤسسات ومنظمات الأعمال والقطاع الخاص ورجال الأعمال.
- أعضاء هيئة التدريس والطلاب والإداريين الأكاديميين بجامعتي دمشق والبعث.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية
ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية



قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- إبراهيم، عصام سيد أحمد السعيد . (2015) . التعليم : الريادي مدخل لدعم طلاب الجامعة نحو الريادة والعمل الحر . مجلة كلية التربية ، جامعة بورسعيد ، العدد (18) ، يونيو ، ص132-177.
- ابن منظور، جمال الدين. (2001). لسان العرب. دار صادر، بيروت: لبنان.
- أبو جوفيل، ريم جمعة. (2018). درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لأبعاد الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء الجامعي المتميز. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو سمرة، محمد. (2009). الاتصال الإداري والإعلامي. دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- أبو علقة، عصام الدين أمين. (2005). اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية النظرية والتطبيق. القاهرة: مؤسسة طيبة.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن؛ المرسى، جمال الدين محمد. (2004). السلوك التنظيمي "نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة". الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر.
- آل تميم، نسرين مبارك. (2021). واقع الممارسات التنظيمية والإدارية في الجامعات السعودية للابتكار وريادة الأعمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الإناث. المجلة العربية للنشر العلمي، العدد (37)، السعودية، ص. ص: 295-314.
- أوسو ، خيرى علي ؛نوري ،أفين سليم . (2017). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية : بحث تحليلي في جامعة بوليتكنيك دهوك . منشور في : international journal of innovation and applied studies 20(3),jun,pp.881-891.
- بديسي، فهيمة. (2002). إدارة الموارد البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية. مجلة الاقتصاد والمجتمع، متاح على الموقع التالي: www.gs2ifvineprintpdfactory.html.
- البرادعي، مصطفى. (2006). إدارة الموارد البشرية – المفاهيم والمجالات الجديدة. كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، مصر.
- البرنوطي، سعاد. (2004). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر والطباعة.
- بشاي ، وفاء زكي بدروس . (2017). سيناريوهات مقترحة لمستقبل تسويق الخدمات التعليمية بالجامعات المصرية في ضوء نماذج بعض الجامعات الأجنبية. المجلة التربوية، كلية التربية ،جامعة سوهاج ، العدد (47) ،يناير ،ص429-525.
- بلال، محمد إسماعيل. (2005). السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق. دار الجامعة الجديدة، القاهرة: مصر.
- بلوط، حسن إبراهيم. (2002). إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي. دار النهضة العربية، عمان

- توفيق ، صلاح الدين محمد ؛مرسي. (2017). *الجامعة الريادية ودورها في دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة: تصور مقترح*. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، 28(109)، الجزء الأول، يناير، ص1-69.
- توفيق، عبد الرحمن. (2003). *الجودة الشاملة*. القاهرة: مركز الخبرات المهنية (بميك).
- توفيق، عبد الرحمن. (2004). *100 طريقة إبداعية لحل المشكلة الإدارية*. ط2، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
- جلاب، إحسان دهش؛ جنة، طيبة فارس. (2016)، العراق: بعنوان: (المقدرات الريادية ودورها في تعزيز الريادة الاستراتيجية "دراسة تحليلية لآراء الإدارات الجامعية في الجامعات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط". *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، المجلد (18)، العدد (3)، العراق، ص. ص: 23- 53.
- جلاب، إحسان. (2013). دور قابليات البنى التحتية لإدارة المعرفة في الريادة الاستراتيجية. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، المجلد (15)، العدد (4)، ص. ص: 50-71.
- جيري ويزنسكي. (1999). *تسوية الخلافات في العمل*. ترجمة مشتركة، مكتبة جرير، جدة: السعودية.
- حسن، بسيوني حسن (2005). الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات المعاصرة -دراسة تطبيقية على المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان. *مجلة البحوث التجارية*، تصدر عن كلية التجارة – جامعة الزقازيق، المجلد السابع والعشرون، العدد الأول يناير.
- حسن، راوية. (2004). *إدارة الموارد البشرية " رؤية مستقبلية "*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- حسونة، فيصل. (2011). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اسامة للنشر.
- حسين، بورغدة. (2005). إدارة الصراعات التنظيمية. الجزائر، *مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير*، العدد (5).
- حسين، مالك. (2004). *الإبداع في رحلة الفائدة والإمتاع*. دمشق: دار علاء الدين للنشر.
- حمادات، محمد حسن. (2007). *الإدارة التربوية وقضايا معاصرة*. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- حمادات، محمد حسن. (2007). *السلوك التنظيمي*. عمان: دار الحامد.
- حمود، خضير كاظم. (2002). *السلوك التنظيمي*. عمان: دار صفاء.
- الخشالي، شاكِر. (2004). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على إحساس العاملين بفعالية الإدارة ووحدة وإيجابية الصراع، دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية في الأردن. *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية*، المجلد (7)، العدد (1).
- خصاونة، عاكف. (2011). *إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال*. عمان: دار حامد.
- خضير، عامر. (2005) *إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- خيرة، عشوش. (2012). المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في إطار أخلاقيات الأعمال، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية. الجزائر: جامعة بشار.

- درة، عبد الباري. (2003). *تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات-الأسس والنظريات ودلالاتها في البيئة العربية/المعاصرة*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- دويدار، عبد الفتاح. (2006). *المرجع في مناهج البحث في علم النفس وفنيات كتابة البحث العلمي*. ط4، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- الرميدي، بسام سمير. (2018). *تقييم دور الجامعات المصرية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلاب "إستراتيجية مقترحة للتحسين"*. مجلة *اقتصاديات المال والأعمال*، العدد (6)، ص. ص: 372- 394.
- الزعبي، طلال عبد الله، الكردي، موسى. (2010). *مهارات الاتصال الجماهيري*. إربد: عالم الكتب الحديث.
- ساري، سعدة. (2005). *برنامج مقترح قائم على التعلم الذاتي لتنمية الكفايات التعليمية اللازمة لمعلمي المرحلة الابتدائية في الجمهورية العربية السورية في ضوء احتياجاتهم التدريبية*. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.
- السالم، مؤيد؛ صالح، عادل. (2002). *إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي*. عمان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- سبرينة، مانع. (2015). *أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات "دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية"*. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر – بسكرة، الجزائر.
- السبيعي، عبيد. (2009). *الألوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- السديري، أحمد محمد خميس. (2010). *آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل*. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة.
- سعادة، جودت أحمد وعبد الله محمد ابراهيم. (2001). *تنظيم المناهج وتخطيطها وتطويرها*. عمان: دار الشروق للنشر
- السكارنة، بلال خلف. (2010). *القيادة الإدارية الفعالة*. عمان: دار المسيرة.
- سلطان، محمد. (2005). *إدارة الموارد البشرية*. الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة.
- السلمي، سعود. (2007). *الإبداع الإداري والممارسات السلوكية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة (رؤية مستقبلية)*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية.
- السلوقي، هشام. (2009). *الموارد البشرية*. مجلة *المشعل للثقافة والعلوم*: العدد الأول، أكتوبر متاح على الموقع التالي: <http://www.almichall.org/spip>.
- شوايش، مصطفى نجيب. (2005). *إدارة الموارد البشرية*. عمان: دار الشروق للطباعة والنشر.
- الشريف، علي. (2008). *الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- الشمري، فهد. (2002). *المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث*. ط1، الرياض: مطابع نجد.

- شمس الدين، خلود إبراهيم. (2017). *تطوير الأداء الجامعي للأطر البشرية الأكاديمية في ضوء إدارة المعرفة*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، سورية.
- الشيخ، الداوي. (2008). *تحليل أثر التدريب على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية*. مجلة الباحث، العدد (60)، ص. ص: 9-16.
- صافي، ولاء. (2017). *تصور مقترح لتطوير الإبداع الإداري والمهارات القيادية لدى إداريي جامعة البعث*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، سورية.
- صرصور، جابر علي. (2019). *الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي في جامعة الأقصى*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، شؤون الدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين.
- الصرن، رعد حسن. (2001). *كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات*. دمشق: دار الرضا للنشر.
- الطيطي، محمد. (2001). *تنمية قدرات التفكير الإبداعي*. عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر.
- الظاهر، نعيم إبراهيم. (2010). *أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة*. عمان: عالم الكتب الحديث.
- العاني، مزهر؛ وجود، شوقي؛ إرشيد، حسين؛ حجازي، هيثم. (2010). *إدارة المشروعات الصغيرة منظور ريادي تكنولوجي*. ط3، عمان: دار صفاء.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (2002). *السلوك الفعال في المنظمات*. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- عبد الباقي، صلاح الدين. (2004). *إدارة الموارد البشرية -مدخل تطبيقي معاصر*. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- عبد الباقي، صلاح. (2000). *إدارة الموارد البشرية*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- عبد العليم، أسامة؛ الشريف، محمد. (2009). *المدخل الإداري الحديثة في التعليم*. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- عبد القادر، خالد محمد جميل. (2014). *تحديات معوقات التحول نحو المنظمة الريادية: دراسة استطلاعية في كلية الإدارة والاقتصاد*. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(6)، العدد(11)، ص196-209.
- عبد الوهاب، صوفي. (2019). *دور الجامعة في التحول وبناء مجتمع المعرفة*. مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، تصدر عن جامعة سكاريا بتركيا ومركز البحث وتطوير الموارد البشرية بعمان بالأردن، المجلد(2)، العدد(5)، مارس، ص153-167.
- العجمي، محمد حسنين عبده. (2007). *التطور الأكاديمي والإعداد للمهنة الأكاديمية بين تحديات العولمة ومتطلبات التدويل*. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- العجمي، محمد حسين. (2008). *الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- عرجاش، علي ناجي. (2009). تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية.
- العساف، وفاء. (2004). واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس في الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- عقيلي، عمر وصفي. (2005). إدارة الموارد البشرية /بعد استراتيجي/. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عقيلي، عمر وصفي. (2009). إدارة الموارد البشرية /بعد استراتيجي/. ط2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العلاق، بشير. (2009). الاتصال في المنظمات العامة. ط1، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- علي، الخضر. (2007). إدارة الأعمال الدولية. دمشق: دار رسلان.
- العميان، محمود سلمان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر.
- عياصرة، علي أحمد؛ حجازين، هشام عدنان. (2006). القرارات القيادية في الإدارة التربوية. عمان: دار الحامد.
- عيد، أيمن عادل. (2014). التعليم الريادي: مدخل لتحقيق الاستقرار الاقتصادي والأمن الاجتماعي. المؤتمر السعودي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال: نحو بيئة داعمة لريادة الأعمال الفترة من 9-11 ديسمبر، الرياض.
- عيد، رمضان. (1995). إدارة الصراع وأحداث التغيير التربوي في المنظمات التعليمية (دراسة تحليلية). المؤتمر السنوي الثالث، إدارة التغيير في التربية وإدارته في الوطن العربي، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالاشتراك مع كلية التربية، جامعة عين شمس، الجزء الثاني، مصر.
- الغامدي، سالم مطر. (2002). التحديات التي تواجهها المؤسسات العامة -منظور فكري إبداعي لإدارات التطوير الإداري بالمؤسسات العامة. من أوراق المؤتمر العربي الثالث في الإدارة بعنوان القيادة الإبداعية، المنعقد في بيروت في الفترة بين 28-31 أكتوبر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- فريجات، خيضر كاظم؛ وآخرون. (2009). السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة. ط1، عمان: دار صفاء.
- فليبه، فاروق عبده؛ عبد المجيد، السيد محمد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة.
- قاسم، قاسم؛ عباس، عيسى. (2001). تطوير المنظمات تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة - مجلة الإداري، معهد الإدارة، عمان، المجلد (23)، العدد (86).
- القحطاني، سالم بن سعيد؛ حلمي، يونس. (2001). أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية بالمملكة العربية السعودية -دراسة استطلاعية. مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، المجلد (13)، العدد (1).

- القحطاني، سالم. (2012). *الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية*. ورقة مقدمة إلى المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، معهد الإدارة العامة بالرياض: السعودية.
- القرني، حسن محمد. (2021). تصور مقترح لتفعيل دور القيادات الأكاديمية في تنمية الموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. *مجلة كلية التربية (أسيوط)، المجلد (37)، العدد (7)، مصر، ص. 166-200*.
- القريوتي، محمد قاسم. (2000). *نظرية المنظمة والتنظيم*. عمان: دار وائل.
- القريوتي، محمد. (2006). الشعور بالتمكن لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت، دراسة ميدانية. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (1)، العدد (2)*.
- القطيط، المهدي؛ الجهيمي، طه أحمد. (2019). *التعليم الريادي وعلاقته بريادة الأعمال*. مؤتمر ريادة الأعمال في تطوير المشروعات الصغرى والمتوسطة في الاقتصاد الليبي، مصراتة، ليبيا.
- كحيل، محمد. (2014). *استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير كفاءة أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية*. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين.
- كشواي، باري. (2006). *إدارة الموارد البشرية الناشئ الاجنبي كوجان ببيدج، القاهرة: دار الفاروق للنشر*.
- كواشي، سامية. (2015). *خدمة المجتمع، الوظيفة الثالثة للجامعات*. منتدى جامعة الأخوة، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، ديسمبر، ص 461-478.
- المجتمع التدريب الأول. (2013) *كن قائداً*. وكالة الأمم المتحدة لإغاثة اللاجئين الفلسطينيين.
- محمد، هاني محمد. (2014). *إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال قياس الأداء المتوازن، عمان، دار المعتر للنشر والتوزيع*.
- محمود، أشرف محمود أحمد؛ أحمد، محمد جاد حسين. (2016). *تحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية في ضوء الاستفادة من خبرات كامبريدج وسنغافورة الوطنية*. *مجلة التربية المقارنة والدولية*، تصدر عن الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الثانية، المجلد (1)، العدد (2).
- المدهون، محمود عطا. (2014). *عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة"*. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- مصطفى، أحمد سيد. (1998) *انعكاسات التكنولوجيا على العنصر البشري في المنظمات العربية*. *مجلة آفاق اقتصادية، المجلد (19)، العدد (73)*.
- مصطفى، أحمد. (2000). *إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة*. القاهرة: دار النهضة العربية.
- المعشر، زياد يوسف. (2005). *الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية لاتجاهات الرؤوسيين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن*. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمان، الأردن، المجلد (1)، العدد (2)*.

- مفتاح، صلاح. (2004). *إدارة الموارد البشرية وتيسير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)*. الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، المنعقد في الفترة من 9-10 مارس بكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقة بالجزائر.
- ملحم، سامي. (2000). *مناهج البحث في التربية وعلم النفس*. عمان: دار المسيرة للنشر.
- منظمة الخليج للاستشارات الصناعية. (2009). *دورة تدريبية حول إدارة الموارد البشرية تحليل العمل واختيار العاملين وتقييم الأداء الوظيفي*.
- المهدي، سوزان؛ هيبية، حسام. (2000) *استراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية*، مجلة كلية التربية وعلم النفس، جامعة عين شمس، المجلد (4)، العدد (24).
- المومني، واصل جميل (2006) *المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية*، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
- نضرة، ميلاط. (2014). *تسيير الموارد البشرية مطبوعة مقدمة لدرجة ليسانس علم اجتماع*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد البشير الإبراهيمي كلية العلوم الاجتماعية.
- نعيم، محمد حسين. (2012). *واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- النمر، سعود بن محمد وآخرون. (2006). *الإدارة العامة*. ط6، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية.
- نور الدائم، السمانى الغالى. (2016). *مهارات الاتصال*. القاهرة: كلية النيل الأبيض للعلوم الإدارية.
- هاوس، بيبتر نورت. (2001). *القيادة الإدارية بين النظرية والتطبيق*. ترجمة: صلاح المعيوف، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، الرياض، السعودية.
- الهنيئي، إيمان أحمد؛ أبو رمان، محمد عبد الرزاق؛ النابلسي، زينب. (2019). *إستراتيجية الريادة ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية*. مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد خاص (مؤتمر جامعة البلقاء التطبيقية)، الأردن، ص. ص: 81-100.
- الوسيدي، هدى علي. (2014). *واقع تنمية الموارد البشرية في مركز دراسة الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، السعودية.
- وسيلة، حمداوي. (2007). *إدارة الموارد البشرية*. مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر.
- وصفي، عمر (2005). *إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي ط1*، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- اليعقوبي، علي راشد. (2011). *واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان*. رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان، الأردن.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية.

- Alain, J., Maurice, C. (1999). Conflict management, *Journal of Educationnel administration*, Vol (5), No (3).
- Bass, B, M. (1960). Leadership De La Decision. Dunod, Paris, France.
- beard, R. & pastor. (2000). *Gestion des conflict*. La communication a l epreuve, liaisons, paris.
- Bennis, W., Goldsmith, J. (1997). *Learning To Lead*. New York: Basic Book.
- Chuang, T. H. (2005). *The Impact Of Leadership Styles On Jop Stress And Turnover Intention*. Taiwan Insurance Industry As An Exaample. Departement Of Business Management, Tatung University, Taiwan.
- Convertino, gary. (2008). Aperspective on current human resources practice by human resources executives at institutions of higher education apissertation submitted in partial fulfillment of the requirement eor the degree of doctor of education.
- Cottrells. (1999). The Study Skills Hand Book. London Macmillan Press /Ltd.
- Elizabeth bakken ,b,a ,m,a ms (2007)twelve ways to build an effective team, Rochester business journal .
- Gary j.conversion (2008) Aperspective On Current Human Resources Practices By Human Resources Excutives Of Higher Education ,Op,Cit .
- Gibb ,A. (2012). Exploring the synergistic potential in entrepreneurial university development :towards the building of astrategic framework annals of innovation and entrepreneurship ,3(1), 1-21.
- Graham ,S(2009) The Effects Of Derrrent Conflict Management Styles On Jop Satisfaction In Rular Healthcare Settings , Economic &Business Journal ,Inquiries &Perspectives , Volume 2november 1.
- Guchait, priyanko. (2008). human resource management and organizational commitment and intention to leave work : the mediating role of perceived organizational support and psy chological contracts athesis presented to the faculty of the graduate school at the university of Missouri Columbia.
- Harris, p. (2002). managing effectively through team performance management. *International journal*, 2(3),23-36

- Harris, T., Nelson, M. (2008). applied organizational communication. theory and practice in aglobal environment, 3rd ed, Lawrence Erlbaum associates, New York .
- Hesselbein, Frances. (2006). *Leading. Leader To Leader*, Available On .Http: //Lwadertoleadre .Org/Leaderbooks/L2l/.
- Hinkler, D. D., and Mudambi, R., and Kotabe, M. (2009). *A story of breakthrough vs. incremental innovation: Corporate entrepreneurship in the global pharmaceutical industry*. Paper presented at the 2009 special SEJ conference at York University, Toronto: 1-39.
- Hisrich, R, D & Peters, M, P. (2002). *Entrepreneurship*. 5e. Sydney: McGraw Hill\ Irwin.
- Hitt, M. (2002). Corporate entrepreneurship and cross functional centralization theory and practice. *Journal of management*, Vol. 23, p: 3399.
- Jianping ,l:chao ,w. (2014). Objectives and Approaches Of Entreprenearial university in developing countries the case of latvia journal of Higher education theory and practic , 13(2), 121-148 .
- johnson ,p (2001)school based ,decision –making councils ,conflict leader power and social influence in the vertical taem. *Journal of éducationnel administration*, vol, 39, no 1, p. p : 46-66.
- Keyton, J. (2011). *Communication And Organization Culture: Akey To Understanding Work Experience*. Thousand Oaks, Ca, Sage.
- Korabik, Karen., Aymna, Roya. (1989). Should Women Managers Have To Act Like Men, *Journal Of Management Development*.
- Locker, K., Kienzler, D. (2008). Business And Administrative Communication 8th Ed .New York ,Mcgraw-Hill /Irwan .
- luca, J., Tarricone, P. (2001). does emotional intelligence affect successful teamwork ,proceeding of the 18th annual conerence of the Australasian society for computer in learning in tertiary education at the ascilite ,p,367 -376 ,Melbourne, university of Melbourne.
- mackin ,d.h.(1994)the team bilding tool kit ,amacom.

- Masuda, S.A., Safyah, S. (2103). *The Impact of Human Resources Strategies in Achieving Competitive Advantage*. Business Department. Ouargla, Algeria: Qasdi Merbah University.
- Meyers, A.D ,pruthi ,s. (2011). Academic Entrepreneurship ,Entrepreneurial University and biotecnnology .journal of commercial biotechnology . (4), 349-357 .
- MILAKOVICH, M. (2010). LEADERSHIP FOR PUBLIC SERVICE QUALITY. *MANAGER PUBLIC*, 22(3).
- Morris, M:kuratko ,D.and cornwall,j. (2013). Entrepreneurship programs and the modren university mass achusetts . *Edward Elgar Publishing*.
- Nastase, M. (2007). Types of organizational behavior. 7th edition, united kingdom ,pearson education limited .
- Omisore, p. (2014). organizational conflict causes effects and remedies ,international journal of academic research in economics and management sciences, vol .3, no6, lagos, Nigeria .
- rahim, m,afzalur (2001). managing conflict in organizations. 3rd ed, westprot, greenwood, publishing group, inc.
- robbins ,s,p(2007)organizational behavior ,10th ed ,prentice hall ,inc ,new jersey.
- Sahar, M., Al-Qotob, M. (2013). Impact of human resources management practices in the learning and development of the workers in Jordanian Islamic Commercial Banks. *Jordanian Journal for Applied Sciences Human Sciences Series*, 15(1), 72-95.
- sekiou, B., Fabir, B. (2001). Gestion des ressources humaines. de boek universite, quebec, Canada, 2eme Edition.
- Sharma, P., Chrisman, J. (1999). Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.23, No.3, PP. 11-28.
- Sokolova, L. (2011). *The influence of strategic Entrepreneurship on firm performance. (Unpublished Master's thesis)*. St. Petersburg State University, Russia.

- Tanveer, M. A; Akbar, A; Gill, H; and Ahmed, I. (2013). Role of personal in entrepreneurial firm, s success. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(1), 449-458.
- Tarricone, P., Luca, J. (2002). Successful Teamwork. A case Study ,Edith Cowan University, Perth, Australia.
- Taucan ,I.M ,strauti ,A.G and tion ,M (2018). Road map to entrepreneurial university –case study .sim 2017 international symposium in management .procedia –social and behavioral sciences,238,582.
- Tead, Ordway. (1982). The Art Of Leaderships. New York : Mcgrawhill Book.
- Varney, G. (1991). Building productive teams. san Francisco, ca, jossey bass publishers.
- Whetten, D., Cameron, k. (2012). managing power and conflict in the workplace .in trodution to international organizational behavior.
- White, David. (2007). Management &Comunication Skills. University Of London, Published By The University Of London Press.
- Zahrani ,Z.M (2010).entrepreneurship intention among malaysian business student .canadian social science ,6(30,33-44 .

قائمة الملاحق

- الملحق رقم (1): قائمة بأسماء السادة المحكمين وقد تمّ ترتيبها وفق المرتبة العلمية
- الملحق رقم (2): صورة عن موافقة الجهة الرسمية على التطبيق
- الملحق رقم (3): استبانة ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الريادة في مؤسسات التعليم العالي
- الملحق رقم (4): استبانة الريادة

الملحق رقم (1)

قائمة بأسماء السادة المحكمين وقد تمّ ترتيبها وفق المرتبة العلمية

م	السيد المحكم	الصفة العلمية	جامعة دمشق
1	أ. د. عيسى الشماس	الأستاذ في قسم أصول التربية	كلية التربية
2	أ. د. محمود ميلاد	الأستاذ في قسم علم النفس	كلية التربية
3	أ. د. منى كشيّك	الأستاذ في قسم أصول التربية	كلية التربية
4	د. غسان خلف	الأستاذ في قسم أصول التربية	كلية التربية
5	د. محمود علي محمد	الأستاذ المساعد في قسم أصول التربية	كلية التربية
6	د. منذر خوري	الأستاذ المساعد في قسم أصول التربية	كلية التربية
7	د. فمر الأبرش	المدرس في قسم التقويم والقياس النفسي والتربوي	كلية التربية
8	د. فدى القحف	المدرس في قسم أصول التربية	كلية التربية

الملحق رقم (3)

استبانة ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الريادة في مؤسسات التعليم العالي

السيدة الدكتور المحترم/ السيدة الدكتورة المحترمة:
تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة علمية بعنوان: "تصور مقترح لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الريادة في مؤسسات التعليم العالي"، حيث تُعرّف ممارسات الموارد البشرية بأنها: "مجموعة من السياسات التي تمارسها إدارة الجامعة من أجل تحقيق الريادة على مستوى مؤسسات التعليم العالي، وتشمل هذه الممارسات: (ممارسة التدريب على التنوع وتقبل الآخر، ممارسة بناء فرق عمل متنوعة، ممارسة بناء ثقافة تنظيمية تشجع على الريادة، ممارسة تحقيق العدالة والمساواة في سياسات إدارة الموارد البشرية، وممارسة الحفاظ على التوازن بين الحياة العملية والحياة الأسرية، ودعم الإدارة العليا لتنوع الموارد البشرية)".

ونظراً لأهمية دوركم في العملية التعليمية وفي رفع مستوى الريادة لدى المؤسسات، فإنّها تأمل منكن الإجابة على بنود هذه الأسئلة بعد قراءة كل عبارة جيداً ثم الإجابة عليها من خلال وضع علامة (X) في الخانة التي تريها تنطبق عليك؛ علماً أنه ليس هناك إجابة صحيحة أو خاطئة فكل منا أسلوبه في الإدارة والاتصال مع الآخرين منفرد عن الآخرين.

وشكراً لتعاونكم

الطالبة:

حنان موسى

معلومات عامة:

- 1- الجنس: ذكر: () أنثى: ()
- 2- التوصيف الوظيفي: عميد: () نائب عميد: ()
- رئيس قسم: ()
- 3- الرتبة الأكاديمية: مدرّس: () أستاذ مساعد: ()
- أستاذ: ()
- 4- التخصص الدراسي الجامعي: علوم نظرية وإنسانية: () علوم أساسية وتطبيقية: ()

- بنود استبانة ممارسات الموارد البشرية:

م.	بنود الاستبانة	خيارات الإجابة تنطبق بدرجة			
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة جداً
	المحور الأول: (ممارسة تخطيط الموارد البشرية):				
1.	تراعي الأسس التي تُبنى عليها الخطط الإستراتيجية في الجامعة				
2.	تحقيق التكامل بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الشامل للجامعة				
3.	تقوم بمراجعة دورية لعمليات تخطيط الموارد البشرية للتأكد من فاعليتها في تحقيق أهداف الجامعة				
4.	تحدد الموارد البشرية اللازمة لتحقيق أهداف الجامعة من الناحية النوعية				
5.	تُساعد إدارة الجامعة في معرفة حاجاتها من القوى العاملة سنوياً من الناحية الكمية				
6.	تُراعي التكامل بين الجامعة والبيئة الخارجية عند وضع الخطة				
7.	تسعى إلى توفير نظام عادل للاختيار بما يضمن فرص عمل متساوية للقوى الراغبة في العمل				
8.	توزّع عبء العمل بشكل متوازن بين الوحدات الإدارية				
9.	تضع رؤية تمكن من تحديد جوانب القوة والضعف في الخطة من خلال عمليات المتابعة المستمرة.				
10.	تُراعي التوافق في تحديد رسالة الجامعة ووضع الخطة				
11.	تمتلك نظام بيانات مُحدّثة حول العاملين في الجامعة				
	المحور الثاني: (التدريب للموارد البشرية):				
12.	تقوم بتطوير البرامج التدريبية باستمرار بما يتناسب مع طبيعة العمل في الجامعة				
13.	تؤمن أنّ التدريب هو أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية للموارد البشرية في الجامعة				
14.	تستخدم معايير أداء محدّدة في قياس أثر التدريب لدى العاملين بعد التدريب				
15.	تستعين بذوي الخبرة من خارج الجامعة لتدريب العاملين				
16.	تشرك العاملين في تطوير البرامج التدريبية				
17.	تُخصّص ميزانية ملائمة لبرامج تدريب العاملين				
18.	توفّر فرص تدريب خارج الجامعة للعاملين				
19.	تربط التدريب بحوافز مادية				
20.	تُراعي ما لدى العاملين من مؤهلات سابقة قبل الشروع في اختيارهم للتدريب				
21.	تُراعي اتباع العاملين للبرامج التدريبية وفق احتياجاتهم التدريبية المحددة				
	المحور الثالث: (المشاركة بالمعلومات):				
22.	توفّر ثقة عالية لدى العاملين في الجامعة نتيجة المشاركة الفعّالة في قاعدة البيانات.				
23.	تُتيح مشاركة المعلومات في إدارة الجامعة في تحديد نقاط القوة والضعف في أداء العاملين				
24.	توفّر بنية تكنولوجية عالية تُمكن العاملين من التعرّف على				

					المعلومات لإنجاز أعمالهم كافة.
25.					تطوّر بيئة العمل بالجامعة بتوفير وسائل تدقّق تتضمّن معلومات متنوعة.
26.					تُشرك العاملين في تحسين المعلومات المتوفرة عن بيئة العمل.
27.					تطوّر مهارات العاملين في الاستخدام الفعّال للوسائل التكنولوجية الخاصة بالمعلومات.
28.					تزوّد العاملين بمهارات تحديث قاعدة البيانات لديهم إذا اقتضت الضرورة ذلك.
					المحور الرابع: (الاستقلالية في العمل):
29.					تؤكد على العاملين حُسن التصرف في المواقف المهنية التي تخص العمل.
30.					تقوم بتقديم تصوّر واضح للعمل بترك الهامش الأكبر للعاملين للتنفيذ.
31.					تُعزز التكامل بين القطاعات الوظيفية والأكاديمية المختلفة.
32.					تدعم مبادرات العاملين الشخصية في العمل.
33.					تسمح للعاملين بممارسة الصلاحيات المفوضة إليهم باستقلالية تامة دون تدخل مباشر منها.
					المحور الخامس: (فرق العمل المدارة ذاتياً):
34.					تُنشئ فرق عمل قادرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بعمل الجامعة.
35.					تُخضع العاملين لتدريب مكثّف قبل قيامهم بالمهام الموكبة إليهم.
36.					تقوم بتشكيل فرق العمل من مستويات تنظيمية متعدّدة لإنجاز المهام اليومية.
37.					تقوم بمسائلة جميع أعضاء اللجان عن النتيجة النهائية للعمل.
38.					تترك فرصاً للعاملين لتبادل الخبرات المهنية فيما بينهم.
39.					تقوم بتشجيع العاملين على تجريب الطرائق الجديدة في العمل الجماعي التي تخدم العمل.
					المحور السادس: (القوة التنظيمية):
40.					تُشجّع التنافس بين العاملين للتميّز في مجال عملهم.
41.					تحفّز العامل على الاجتهاد في عمله لنيل الوظائف الأعلى في الجامعة.
42.					تُساعد العامل على اكتساب مجموعة من الخبرات في المجال الإداري.
43.					تشارك في مؤتمرات عديدة متخصصة بالبحث العلمي لزيادة خبراتي.
44.					تعمل على تأمين اللقاءات المهنية.
45.					تُساعد في تأمين فرص التطوير الإداري.
46.					تعمل على تطوير الخدمات المقدّمة للمجتمع المحلي.
47.					تُشرك المستويات الإدارية المختلفة في بناء الخطط الإستراتيجية للجامعة.
					المحور السابع: (تطوير المسار الوظيفي):
48.					تستفيد من نتائج نظام تقييم الأداء في تطوير المسار الوظيفي للعاملين.

					تقوم بتطوير العاملين المؤهلين لسد احتياجات الجامعة.	49.
					تحرص على إعداد أصحاب الكفاءة للمستقبل لتولي المناصب العليا.	50.
					تضع خطط التدريب في مجال تطوير المسار الوظيفي.	51.
					تشرك العاملين ذوي العلاقة في عملية تطوير المسار الوظيفي.	52.
					تضع وصفاً دقيقاً لجميع الوظائف لدى الجامعة.	53.
					تقوم بحصر المهارات المتوافرة لدى العاملين.	54.
					تطور آليات تطوير المسار الوظيفي المتبعة في الجامعة باستمرار.	55.

الملحق رقم (4) استبانة الريادة

- بنود استبانة الريادة:

م	بنود الاستبانة	خيارات الإجابة تنطبق بدرجة				
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
	المحور الأول: (القيادة الريادية):					
1.	تستفيد من الممارسات الإدارية المعاصرة لتحقيق التميز					
2.	تعمل على إدارة الأزمات وتقليلها					
3.	تشرك العاملين في اتخاذ القرارات لتسيير العمل بما يسمح بالاستفادة من قدراتهم إلى أقصى قدر ممكن					
4.	تقوم بتحليل الموقف موضوعياً قبل اتخاذ القرار					
5.	تعمل على تبسيط إجراءات اتخاذ القرار على المدى الطويل					
6.	تعمل في ضوء خطة استراتيجية محددة الأهداف واضحة المعالم					
7.	تعمل على التقليل من معوقات البيروقراطية التي تحد من الابتكار					
8.	تعيد هندسة الهيكل التنظيمي بما يعزز جودة التواصل بين أفرادها					
9.	توفر نظام لرصد مؤشرات الأداء الجامعي بشكل دقيق					
10.	تهتم بتحديد الفرص اللازمة وتقييمها لإحداث تغييرات هادفة ذات قيمة وعائد للجامعة					
11.	تدرس أي مشكلة تواجهها الجامعة بعقلية منفتحة					
12.	تكافئ العاملين المتميزين					
13.	تتقبل أي فكرة جديدة تصدر عن العاملين					
	المحور الثاني: (الثقافة الريادية):					
14.	تعزز مبادئ الشفافية في إدارة موارد الجامعة					
15.	تعزز مبادئ المساواة في إدارة موارد الجامعة					
16.	تستجيب للتغيير ضمن المرونة الفكرية					
17.	تستجيب للتغيير ضمن المرونة التنظيمية					
18.	تهيئ البيئة الجامعية لتعزيز توجه الهيئات التدريسية نحو مجتمع الممارسة					
19.	توائم بين مصلحة الجامعة ومصلحة الفرد					
20.	تمارس ثقافة تنظيمية قائمة على تقدير الأفكار الجديدة					
21.	تعمل على الموازنة بين القيم الإدارية الجديدة والقديمة المناسبة					
22.	تنظم ندوات لتوسيع مدارك العاملين تجاه الريادة					
23.	تعمل على تحديث فلسفة الجامعة وثقافة عاملها باتجاه الريادة					
24.	توظف المعرفة الحديثة لتصبح الجامعة أساس التقدم					

					الاجتماعي والاقتصادي في المجتمع	
25.					تعمل على مواءمة البيئة الداخلية في ضوء المتغيرات الخارجية	
26.					تؤمن بنشر ثقافة التغيير في العمل بين جميع العاملين	
27.					تتبنى مداخل جديدة للتعامل مع المشكلات التي تواجه العاملين في الجامعة	
					المحور الثالث: (الميزة التنافسية):	
28.					تعتمد على الأفكار الابتكارية لإدامة الميزة التنافسية للجامعة	
29.					توجه العاملين نحو تقديم خدمات نوعية لطلبة الجامعة مقارنة بالجامعات المنافسة	
30.					تركز على نوعية المخرجات بدلاً من التركيز على الكم	
31.					تسعى لتحقيق نمو الجامعة من خلال التوازن بين احتياجات السوق ورغبات الطلبة	
32.					تعمل على استحداث برامج جديدة في عمل الجامعة تحقق الريادة	
33.					تعمل على التعاون مع الجامعات العالمية كالتوأمة والاستقطاب	
34.					تعمل على توفير الدعم للمبادرات العالمية كالمشاريع المشتركة مع الجامعات الرائدة	
35.					تتبنى دراسة الأفكار الفردية؛ سعياً لتحقيق الجامعة ميزة تنافسية مستدامة	
36.					تسعى إلى تقديم خدمات جامعية تميز الجامعة عن منافسيها من غير الجامعات	
37.					تتبنى دراسة الأفكار الجماعية؛ لتحقيق الجامعة ميزة تنافسية مستدامة	
					المحور الرابع: (الإبداع والابتكار):	
38.					توفر المتطلبات المادية اللازمة لإقامة المشاريع الريادية	
39.					تُنشئ وحدات مختصة لتبني المبادرات الإبداعية	
40.					تستحدث خدمات جديدة من خلال توظيف التقنيات المتطورة في مجال العمل الإداري	
41.					تحرص على تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين في جميع المستويات الإدارية	
42.					تطرح أفكار مفيدة للعمل كالبحث عن الحلول الخلاقة للمشاكل التي تواجه تطوير العمل الإبداعي في الجامعة	
43.					تتبنى الأفكار الجديدة التي تؤدي إلى مخرجات نوعية	
44.					تشجع مشاركة العاملين على المستويات في الفعاليات الريادية كافة	
45.					تتبنى العاملين الرياديين ذوي المواهب القيادية الابتكارية	
46.					تعمل على تقديم اكتشافات جديدة تتناسب مع الفرص	

					والمخاطر	
					المحور الخامس: (التفكير الريادي):	
					47. تُركز على التميز في المخرجات التعليمية من الطلبة	
					48. تعمل باستمرار على بناء شراكات استراتيجية مع مؤسسات المجتمع المحلي	
					50. تحرص على إدارة الموهبة فيها عن طريق دعمها وصقلها.	
					51. تُجري دراسات استشرافية تساعد في التعرف على الموارد غير المستثمرة	
					52. تحرص على استحداث برامج تعليمية تتوافق واحتياجات سوق العمل	
					53. تُشجع الأفكار الجديدة التي يقدمها الطلبة حول مختلف جوانب المعرفة	
					54. تحرص على إكساب المعرفة الجديدة للإداريين الأكاديميين بطريقة أسرع من الكليات المناظرة	
					55. تتخذ إجراءات شجاعة لتحقيق الأهداف المرسومة	
					56. تتبنى الإبداع كضرورة حتمية لمستقبل الأعمال الناجحة	
					57. تستثمر الفرص المهمة من الكليات الأخرى من تحقيق النجاح في جامعتي	
					58. تحرص على الاستفادة من التحديات التي تواجه الأكاديميين كفرص للتطوير والتحسين	
					59. تقوم بالمسح الدوري للمعلومات (سوق العمل، المستفيد، ...) وتحديثها	
					60. تستفيد من الفرص الريادية المتاحة في الجامعات الأخرى	
					61. تقوم بالمسح الدوري للمعلومات (سوق العمل، المستفيد، ...)	

شكر وتقدير

يطيب للباحثة في نهاية مطاف هذه المرحلة العلمية أن تتوجه بالشكر والتقدير والامتنان إلى من أفاض عليها من وافر علمه، وسديد رأيه، وخبرته إلى الأستاذ الفاضل الدكتور **جلال السناد المحترم** الذي كان خير منهل علم ومعرفة.. له مني كل الأمانى والدعاء الصادق بأن يمد الله في عمره وصحته.

كل الشكر والتقدير إلى السادة الأساتذة الأفاضل **أعضاء لجنة التحكيم المحترمين** على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، وعلى الجهد والوقت الثمين الذي بذلوه في تقييم وتصويب هذه الرسالة... لهم من كل الاحترام. بطاقة شكر خاصة إلى جامعة دمشق وجامعة البعث المتمثلة بإدارتها وكافة العاملين فيها وطلبتها، على حسن تعاونهم.

نوقشت هذه الأطروحة

تصور مقترح لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق الريادة في مؤسسات التعليم العالي

وأجيزت يوم الأربعاء الواقع في 2022/11/2 الساعة 10/ العاشرة صباحاً من قبل
السادة أعضاء لجنة الحكم التالية أسماؤهم:

الاسم	الصفة	التوقيع
أ. د. جلال السناد	عضواً مشرفاً	
أ. د. منى كشيك	عضواً	
أ. د. ابتسام ناصيف	عضواً	
د. منذر خوري	عضواً	
أ. د. تيسير زاهر	عضواً	

تم إجراء التعديلات المطلوبة وأصبحت الأطروحة صالحة لمنح درجة الدكتوراه في
أصول التربية - قسم أصول التربية.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	عنوان المحتوى
9 - 1	الجزء التمهيدي: الإطار العام للبحث
2	- مقدمة
3	1 - مشكلة البحث
4	2 - أهمية البحث
5	3 - أهداف البحث
5	4 - أسئلة البحث
6	5 - متغيرات البحث
6	6 - فرضيات البحث
7	7 - حدود البحث
7	8 - منهج البحث
7	9 - المجتمع الأصلي للبحث
7	10 - عينة البحث
8	11 - أدوات البحث
8	12 - مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية
87 - 10	الجزء الأول: أدبيات البحث الفصل الأول: الإطار النظري
11	1 - إدارة الموارد البشرية في التعليم العالي:
11	- تمهيد
12	1-1- ماهية إدارة الموارد البشرية بالجامعات
14	1-2- أهمية إدارة الموارد البشرية
15	1-3- أهداف إدارة الموارد البشرية وأهميتها بالجامعات
17	1-4- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية بالجامعات

18	5-1- التوجهات الحديثة وانعكاساتها على إدارة الموارد البشرية بالجامعات
20	6-1- التوجه نحو تحقيق الميزة الريادية لدى المؤسسات التعليمية
20	7-1- ممارسات إدارة الموارد البشرية القيادية
21	8-1- العلاقة بين القيادة والإدارة
23	9-1- مصادر القيادة
24	2- الممارسات القيادية:
24	1-2- تعريف الممارسات القيادية
25	2-2- أهمية الممارسات القيادية
26	3-2- أنواع الممارسات القيادية
28	4-2- بعض الممارسات القيادية محل الدراسة:
28	1-4-2- تخطيط الموارد البشري
30	2-4-2- الاتصال الإداري
37	3-4-2- قيادة فريق العمل
48	4-4-2- إدارة الصراع
61	5-4-2- تدريب الموارد البشرية
64	6-4-2- المشاركة بالمعلومات في الموارد البشرية
67	7-4-2- الاستقلالية في العمل
68	8-4-2- القوة التنظيمية
69	9-4-2- تطوير المسار الوظيفي
71	3 - الريادة في مؤسسات التعليم العالي:
71	1-3- مفهوم الريادة
72	2-3- أهمية الريادة
72	3-3- مستويات الريادة
79	4-3- مفهوم مؤسسات التعليم العالي الريادية
80	5-3- أهداف مؤسسات التعليم العالي الريادية
81	6-3- خصائص مؤسسات التعليم العالي الريادية
81	7-3- مبررات تحويل مؤسسات التعليم العالي التقليدية إلى مؤسسات التعليم العالي ريادية

82	3-8- أنواع الأعمال الريادية في مؤسسات التعليم العالي
83	4- واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الريادة في مؤسسات التعليم العالي في سورية
97 - 88	الفصل الثاني: دراسات سابقة
89	- تمهيد
89	1 - دراسات عربية
94	2 - دراسات أجنبية
96	3 - التعقيب على الدراسات السابقة
114 - 98	الجزء الثاني: منهج البحث وإجراءاته الفصل الأول: إجراءات البحث الميدانية
99	- تمهيد
99	1 - منهج البحث
99	2 - مجتمع البحث
100	3 - عينة البحث وطريقة اختيارها
100	4 - أدوات البحث
113	5 - القوانين الإحصائية المستخدمة في البحث
114	6 - الصعوبات التي واجهت البحث
142 - 115	الفصل الثاني: نتائج البحث وتفسيرها ومناقشتها
116	- تمهيد
116	1 - الإجابة عن أسئلة البحث، ومناقشتها، وتفسيرها
120	2 - التحقق من صحة فرضيات البحث، ومناقشتها، وتفسيرها
-143 160	الفصل الثالث: تصور مقترح لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الريادة في مؤسسات التعليم العالي
144	- تمهيد
144	1- فلسفة التّصوّر المقترح

145	2- أسس ومبادئ التصور المقترح
145	3- أهداف التصور المقترح
147	4- مبررات التصور المقترح
149	5 - منطلقات التصور المقترح
150	6- مرتكزات التصور المقترح
151	7- مكونات التصور المقترح
151	8- آليات تنفيذ التصور المقترح
152	9- متطلبات تنفيذ التصور المقترح
154	10- مراحل تطبيق التصور المقترح
160	11- إمكانية تنفيذ التصور المقترح
160	12- الجهات المسؤولة عن تنفيذ التصور المقترح
161	قائمة المراجع
162	1 - المراجع باللغة العربية
169	2 - المراجع باللغة الأجنبية
173	ملاحق البحث
I	ملخص البحث باللغة الإنكليزية

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
99	عدد أفراد المجتمع الأصلي للعاملين في جامعة دمشق	1
100	عدد أفراد المجتمع الأصلي للعاملين في جامعة البعث	2
100	توزع أفراد عينة البحث (أعضاء هيئة التدريس) وفق متغيرات البحث	3
101	توزع بنود استبانة ممارسات الموارد البشرية على المحاور الفرعية في صورتها الأولية	4
102	البنود التي تم تصحيحها وتعديلها في لاستبانة ممارسات الموارد البشرية	5
102	اختبار كولموغروف – سميرنوف لمعرفة توزع البيانات في استبانة ممارسات الموارد البشرية	6
103	اختبار ويلكسون لدراسة الفروق بين الربع الأعلى والربع الأدنى لاستبانة ممارسات الموارد البشرية	7
103	معاملات الارتباطات (بيرسون) بين الدرجة الكلية والمحاور الفرعية لاستبانة ممارسات الموارد البشرية	8
104	معامل ارتباط البند بالدرجة الكلية لاستبانة ممارسات الموارد البشرية	9
104	معامل ارتباط البند بالدرجة الكلية لكل محور في استبانة ممارسات الموارد البشرية	10
106	نتائج ثبات الإعادة لاستبانة ممارسات الموارد البشرية	11
106	نتائج ثبات التجزئة النصفية باستخدام معامل الارتباط سبيرمان لاستبانة ممارسات الموارد البشرية	12
106	نتائج ثبات ألفا كرونباخ لاستبانة ممارسات الموارد البشرية	13
107	الصورة النهائية لتوزع بنود استبانة ممارسات الموارد البشرية في صورتها النهائية	14
108	الصورة الأولية لتوزع بنود لاستبانة الريادة	15
109	البنود التي تم تصحيحها وتعديلها في استبانة الريادة	16
109	اختبار كولموغروف – سميرنوف لمعرفة توزع البيانات في استبانة الريادة	17
110	اختبار ويلكسون لدراسة الفروق بين الربع الأعلى والربع الأدنى لاستبانة الريادة	18
110	معاملات الارتباطات (بيرسون) بين الدرجة الكلية والمحاور الفرعية لاستبانة الريادة	19
111	معامل ارتباط البند بالدرجة الكلية لاستبانة الريادة	20

21	معامل ارتباط البند بالدرجة الكلية لكل محور في استبانة الريادة	111
22	ثبات الإعادة لاستبانة الريادة	112
23	نتائج ثبات التجزئة النصفية باستخدام معامل سبيرمان لاستبانة الريادة	113
24	ثبات ألفا كرونباخ لاستبانة الريادة	113
25	الصورة النهائية لتوزع بنود لاستبانة الريادة	113
26	تقدير مستوى تحقق ممارسات الموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية الإداريين	116
27	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمتوسط الرتبي ودرجة تحقق ممارسات الموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية الإداريين في جامعتي البعث ودمشق	117
28	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمتوسط الرتبي ودرجة تحقق محاور استبانة الريادة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية الإداريين في جامعتي دمشق والبعث	119
29	معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على استبانة ممارسة تخطيط الموارد البشرية وإجاباتهم على استبانة تحقيق الريادة	120
30	معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على استبانة التدريب للموارد البشرية وإجاباتهم على استبانة تحقيق الريادة	121
31	معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على استبانة المشاركة بالمعلومات وإجاباتهم على استبانة تحقيق الريادة	122
32	معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على استبانة الاستقلالية في العمل وإجاباتهم على استبانة تحقيق الريادة	122
33	معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على استبانة فرق العمل المدارة ذاتياً وإجاباتهم على استبانة تحقيق الريادة	123
34	معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على استبانة القوة التنظيمية وإجاباتهم على استبانة تحقيق الريادة	124
35	معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على استبانة تطوير المسار الوظيفي وإجاباتهم على استبانة تحقيق الريادة	124
36	معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على استبانة ممارسات إدارة الموارد البشرية وإجاباتهم على استبانة تحقيق الريادة	125
37	نتائج اختبار (t-test) لدلالة الفروق بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقاً لمتغير الجامعة	126
38	نتائج اختبار (t-test) لدلالة الفروق بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقاً لمتغير الجنس	127
39	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة ممارسات إدارة الموارد البشرية وفق متغير التوصيف الوظيفي	129

129	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (ANOVA) لدلالة الفروق بين درجات إجابات أفراد عينة البحث على محاور استبانة ممارسات إدارة الموارد البشرية ودرجتها الكلية تبعاً لمتغير التوصيف الوظيفي.	40
131	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة ممارسات إدارة الموارد البشرية وفق متغير الرتبة الأكاديمية	41
132	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (ANOVA) لدلالة الفروق بين درجات إجابات أفراد عينة البحث على محاور استبانة ممارسات إدارة الموارد البشرية ودرجتها الكلية تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية	42
132	نتائج اختبار (Bonferroni) لمقارنة الفروقات بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على المحور الفرعية والدرجة الكلية في استبانة ممارسات إدارة الموارد البشرية تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية	43
134	نتائج اختبار (t-test) لدلالة الفروق بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقاً لمتغير التخصص الدراسي	44
135	نتائج اختبار (t-test) لدلالة الفروق بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الريادة وفقاً لمتغير الجامعة	45
136	نتائج اختبار (t-test) لدلالة الفروق بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الريادة وفقاً لمتغير الجنس	46
137	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الريادة وفق متغير التوصيف الوظيفي	47
138	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (ANOVA) لدلالة الفروق بين درجات إجابات أفراد عينة البحث على محاور استبانة الريادة ودرجتها الكلية تبعاً لمتغير التوصيف الوظيفي	48
139	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الريادة وفق متغير الرتبة الأكاديمية	49
139	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (ANOVA) لدلالة الفروق بين درجات إجابات أفراد عينة البحث على محاور استبانة الريادة ودرجتها الكلية تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية	50
140	نتائج اختبار (Bonferroni) لمقارنة الفروقات بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على محاور استبانة الريادة ودرجتها الكلية تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية	51
141	نتائج اختبار (t-test) لدلالة الفروق بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الريادة وفقاً لمتغير التخصص الدراسي	52

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
1	قائمة بأسماء السادة المحكمين وقد تمّ ترتيبها وفق المرتبة العلمية	174
2	صورة عن موافقة الجهة الرسمية على التطبيق	175
3	استبانة ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الريادة في مؤسسات التعليم العالي	176
4	استبانة الريادة	181