

بحث بعنوان

متطلبات استثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز

المؤسسي

"كلية التربية جامعة دمياط نموذجاً"

إعداد

د/ محمد حسن أحمد جمعة

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية - جامعة دمياط

الإطار العام للبحث :

يتناول البحث تحليلاً لمتطلبات استثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي، هذا الاستثمار الذي من شأنه أن يرقى بالمؤسسات ويحسن من مستويات تميزها في إطار التنافسية العالمية.

وجاء البحث متناولاً كلية التربية بدمياط كنموذج للاستثمار في رأس المال البشري داخل تلك المؤسسة لتحقيق التميز من خلال :

تحليل متطلبات استثمار رأس المال البشري

استعراض مفهوم التميز المؤسسي ومتطلبات تحقيقه

واقع رأس المال البشري داخل كلية التربية بدمياط وكيفية استثماره لتحقيق التميز المؤسسي المنشود.

توصل البحث إلى نتائج أهمها :

لا زالت كلية التربية بدمياط في حاجة إلى مزيد من الجهود لدعم تميزها المؤسسي. هناك عديد من المعوقات التي تحول دون تحقيق استثمار فعّال في رأس المال البشري داخل كلية التربية بدمياط لتحقيق التميز المؤسسي.

لا زال مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري داخل مؤسساتنا التعليمية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي مفهوماً غير واضح المعالم.

كلمات مفتاحية :

" رأس المال البشري – التميز المؤسسي – الاستثمار في رأس المال البشري "

**Requirements of Investing The Human Capital As an Input for Achieving Institutional Excellence**

**" Faculty of Education in Damietta University ... As a Model"**

**By**

**Mohammed Hassan Ahmed Goma'a**

Assistant Prof.- Faculty of Education- Damietta University

**Framework**

**First:**

- The research analyses the requirements of investing the Human Capital as an input for achieving institutional excellence. That investment helps raising institutions and improves their excellence levels within the Global Competitiveness.
- The research uses the Faculty of Education in Damietta University as a model of the human capital investment in this institution for achieving institutional excellence, by:
  - a) Analyzing requirements of the human capital investment;
  - b) Reviewing the concept of Institutional Excellence and its requirements, and
  - c) Exploring reality of the human capital in faculty of Education in Damietta and how to be invested in order to achieve the desired institutional excellence.

**Second: Findings**

*The research concluded to some significant results:*

- 1- The Faculty of Education in Damietta University still needs more efforts to support its institutional excellence.
- 2- There are a number of hindrances that constrain effective human capital investment process in the Faculty of Education in Damietta for achieving institutional excellence.
- 3- The concept of investing Human Capital in our educational institutions as an input for achieving institutional excellence is still an ambiguous concept.

**Key Words:**

*human capital- institutional excellence-  
human capital investment*

## مقدمة :

مع إطلالة القرن الحادي والعشرين بدأت الأنظار تتجه نحو التميز المؤسسي العصري والاندماج العالمي في سياقات التنافس والجودة والاستثمار الشامل في كافة مناحي الحياة.

وتناغم هذا التوجه مع الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري والذي يعد المكون الأبرز من مكونات التنمية الشاملة بل والأداة التي من خلالها تطبق كل الرؤى التي من شأنها أن تخلق واقعاً جديداً من التميز، ومن ثم فإن المكون البشري يجب أن يكون على قدر أهميته وذلك من خلال البحث والتأصيل وصولاً إلى بناء واقع جديد يستثمر الطاقات البشرية الواعدة ويوظفها توظيفاً عصرياً جديداً وفق مبادئ واستراتيجيات منهجية تحقق في النهاية ما يسمى بالاستثمار الأمثل لرأس المال البشري .

ولا خلاف على أن بناء نظام تعليمي وتربوي كفاء يسعى لتطوير رأس المال البشري، يمثل الأساس السليم لأي جهد إصلاحي استثماري في مصر، ومن هذا المنطلق فإن قطاع الخدمات في أمس الحاجة لمخرجات تعليمية وتدريبية تلبى تطلعات دوره في إحداث النمو الاقتصادي، ولذلك من المؤسف حقاً أن تظل حصة التعليم من الإنفاق الحكومي تدور حول ٥% وفق بيانات البنك الدولي، وعلى أية حال لا يمكن لأي نظام تعليمي أن يحشد طاقاته للمستقبل إذا لم يكن هناك استثمار فعّال وعصري وواقعي لرأس المال البشري في منظومته العامة.<sup>(١)</sup>

إن الإنطلاق نحو استثمار رأس المال البشري في مؤسسات التعليم على وجه الخصوص يعتبر أساساً يمكن بناء عليه فهم التقدم والإزدهار البشريين كأفكار التنوير الإبداعية القائمة على أن تترك الحرية للطاقات البشرية للتعبير عن ذاتها، وأن تنطلق بعيداً عن القيود التي تفرض عليها، وأن تنتقل من الولاء للمدراء إلى الولاء المؤسسي الشامل والذين هم شركاء في صياغته لأنهم الطاقة البشرية الواعدة التي من شأنها أن تتحمل تبعات تلك المسؤولية الثقيلة.<sup>(٢)</sup>

وتؤمن كليات التربية في مصر بدورها المهم في تأهيل الطاقات البشرية الواعدة من المعلمين لسوق العمل في إطار من التوافق مع معايير الإعداد العالمي قبل الخدمة، ولكن هذه الكليات التي تسعى إلى مواكبة العالمية تواجه جملة من التحديات والتي من أهمها إلغاء تكليف خريجها بمصر عام ١٩٩٨ ذلك القرار الذي ضرب تلك الكليات في مقتل وجعل الحديث عن تميزها المؤسسي الأكاديمي وجودة خريجها مثار انتقاد دائم على أصعدة متعددة، وذلك يستدعي حتماً اتخاذ إجراءات سريعة لإعادة الاعتبار لتلك الكليات ، تلك الاجراءات التي من

شأنها أن تعيد الكليات إلى مسارات التميز والتنافس والتلاحم مع المجتمع من جديد وسيلنا إلى ذلك إعادة استثمار كل الطاقات داخل كليات التربية.<sup>(٣)</sup>

إن الحديث عن استثمار رأس المال البشري داخل الجامعات هو نوع من أنواع استشراق المستقبل، استشراق يستثمر الطاقات الواعدة، ويمد السوق بمخرجات مؤهلة لا لفرص عمل جاهزة بانتظارهم بل ليكونوا قادرين على إيجاد فرص عمل بأنفسهم، وابتكار مجالات عمل ومشاريع عمل ونتاج مبتكرة تعمل على جعل المجتمع مستعداً للتغير السريع باتجاه متطلبات جديدة وأعمال جديدة لا يدركها المخططون الاقتصاديون التقليديون الذين يعتبرون العلوم الانسانية حملاً زائداً لا طائل منه.<sup>(٤)</sup>

ورأس المال البشري يمثل الآن موقع الصدارة في الاهتمام الوطني، فالحديث في مصر لا يتوقف عند أهمية وضرورة توجيه الاهتمام إلى تأهيل العنصر البشري، وقد انتهجت مصر في السنوات الأخيرة استراتيجيات لتنمية مهارات هذا العنصر البشري كما اتخذت خطوات كثيرة نحو وضع سياسة عصرية لاستثمار رأس المال البشري ، وربما يعتبر أكثر هذه الاستراتيجيات شمولية ما تم الإعلان عنها في مؤتمر الشباب الذي عقد في يوليو ٢٠١٨، سعياً لتغيير وتطوير نظام التعليم الجامعي وقبل الجامعي بأنواعه الرسمي والفني والتدريب المهني حتى يواكب نظم التعليم في الدول المتقدمة، وزيادة الرعاية الصحية وجذب العقول والكفاءات.<sup>(٥)</sup>

### مشكلة البحث:

يسعى البحث إلى التخطيط لاستثمار رأس المال البشري في كليات التربية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي لتلك الكليات التي تئن تحت وطأة مجموعة من الأزمات الشديدة والتي جعلت الثقة المجتمعية فيها تهتز لدرجة أنه تعالت الصيحات في الآونة الأخيرة بإغلاق كليات التربية وإغائها بما يعد هجوماً سافراً على هذه الكليات التي صنعت وجدان الإنسان المصري عقوداً طويلة، وقدمت للمجتمع مخرجات هي من تقود مسيرة التعليم المصري حالياً، بل على المستوى العالمي فإن كليات التربية أو كليات إعداد المعلمين تمثل الصفوة في أي توجه عالمي جديد نحو استثمار كل الطاقات البشرية لمواكبة تحديات الألفية الثالثة.

وقبل تحديد مشكلة الدراسة يستعرض البحث مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة ومن هذه الدراسات العربية دراسة " العنزي ٢٠٠١ " والتي تناولت رأس المال البشري كثروة حقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين تلك الثروة التي يجب أن تستغل من خلال رؤى استراتيجية قادرة على استيعاب تلك الطاقات واستثمارها الاستثمار الأمثل.<sup>(٦)</sup>

وجاءت دراسة " صباح ٢٠٠٨ " متناولة أسس الاستثمار في التعليم القائم على تأهيل الطاقات البشرية وتدريبها وصقل مهاراتها تمهيداً لاستثمار تلك الطاقات في تحقيق التنمية المستدامة وذلك في إطار العلاقات المتداخلة بين التربية والتعليم والنظام الاقتصادي وصولاً إلى بناء آلية جديدة لتنمية الموارد البشرية وكيفية استخراج العائد من الاستثمار التربوي. (٧)

وفي سياق متصل جاءت دراسة " عبد المنعم ٢٠١٧ " متناولة سبل تنمية رأس المال الفكري في كليات التربية على ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، واستعرضت الدراسة مفهوم رأس المال الفكري والأسس النظرية له وواقع تنميته داخل كليات التربية بمصر والاستراتيجية المقترحة لاستثمار رأس المال الفكري داخل تلك الكليات لمواكبة تحديات مجتمع المعرفة. (٨)

وتناولت دراسة " غنيمه ٢٠١٨ " آلية جديدة للتخطيط لاستثمار رأس المال البشري العربي لمواجهة تحديات الألفية الجديدة وتناولت الدراسة نظرية رأس المال البشري، وعلاقة رأس المال البشري بالتنمية المستدامة، والرؤية المقترحة لاستثمار رأس المال البشري العربي كمدخل لتحقيق النمو المستدام لبلادنا العربية في الألفية الثالثة. (٩)

وجاءت دراسة " البنك الدولي ٢٠١٩ " متناولة الآفاق الاقتصادية العالمية ومبرزة أهم التحديات التي تواجه دوال العالم في مجال استثمار طاقاتها البشرية وسبل مواجهة هذه التحديات وآليات دعم توجه دول العالم نحو توظيف الطاقات البشرية الواعدة واستثمارها الاستثمار الأمثل لتحقيق التميز المؤسسي ومواكبة التوجهات التنموية المستدامة عالمياً. (١٠)

وتناولت مجموعة من الدراسات الأجنبية أسس استثمار رأس المال البشري في تحقيق التميز داخل مؤسسات التعليم وخاصة المؤسسات التربوية ومنها دراسة " **Abeyskera & Guthria 2005** " والتي تناولت تقريراً عن عن اتجاهات رأس المال الفكري في سريلانكا وأسس استثمار الطاقات البشرية داخل المؤسسات وصولاً إلى استثمار نظام إداري عصري قادر على استثمار كل الطاقات البشرية الموجودة داخل مؤسسات الدولة وصولاً إلى التميز. (١١)

وتناولت دراسة " **Hallaweh & Issa 2008** " أسس استثمار الطاقات البشرية الواعدة داخل إحدى شركات الكهرباء في "إربد" وآلية توظيف الطاقات البشرية الواعدة لتحقيق التميز وفق متطلبات القرن الحادي والعشرين. (١٢)

وتناولت دراسة "Al- Ma'ani & Jaradat 2008" تأثير رأس المال البشري على منظمات العمل وكيف لمنظمات العمل بناء خطة واعدة لاستثمار الطاقات البشرية الواعدة كمدخل لتحقيق تميز هذه المنظمات ودعم قدرتها على التنافس مع المنظمات الأخرى المنافسة لها. (١٣)

وأبرزت دراسة "Qingzhen, Hu 2010" أسس استثمار رأس المال البشري في التعليم وآليات هذا الاستثمار وسبل تعزيز الطاقات الإبداعية لدى الطلاب وكذلك العاملين في المدارس وصولاً إلى بناء مناخ قادر على توظيف الطاقات وإعادة إنتاج الذات والتوافق مع التوجهات العالمية الداعمة لاستثمار المكون البشري المهم داخل كل المؤسسات وصولاً للتنمية المستدامة. (١٤)

وجاءت دراسة "World Bank 2018" مبرزة المخاطر المتوقعة للتعليم على مستوى العالم في ضوء تحليل مؤشرات تحليل التنمية البشرية ٢٠١٨ والتي أكدت أن التعليم في كثير من دول العالم لازال غير قادر على الوصول إلى الطلاب المحرومين من التعليم، وكذلك مؤسسات الإعداد غير قادرة على أن تعد معلمين على قدر التحدي العالمي المعاصر ، ذلك التحدي الذي زاد من حجم الفجوة بين التعليم الممارس في عديد من دول العالم وبين الآمال والتوقعات المرجوة منه ومن ثم فإن الاستثمار الأمثل للطاقات البشرية في تلك المؤسسات أصبح ضرورة حتمية. (١٥)

وتؤكد كل الدراسات السابقة على عالمية التوجه نحو استثمار جديد لرأس المال البشري في المؤسسات عامة وفي المؤسسات التربوية خاصة، هذا التوجه العالمي يتطابق مع ما أشار إليه كل من " جوهري والباسل ٢٠١٨" عند الإشارة إلى أزمة الاستثمار البشري في مؤسسات التعليم المصري والتي تتمثل جوانبها في : (١٦)

- الهدر في المؤسسات التعليمية والذي وصل إلى مستويات عالية جداً في ظل منظومة تعليمية مترهلة بعيدة عن التنافسية العالمية سواء في التعليم الجامعي أو قبل الجامعي.
- تدهور مكانة مؤسسات إعداد المعلمين في مصر حيث لم تعد محل اهتمام الطلاب من ذوي الشرائح العالية من المجموع وخصوصاً بعد إلغاء التكليف في كليات التربية ومن ثم غاب حافز الالتحاق بها.
- ضعفت منظومة إدارة الموارد البشرية داخل كليات التربية في مصر في ظل الاعتماد على آليات روتينية تقليدية بعيدة كل البعد عن الإطار العالمي المعاصر المستثمر لطاقات الجميع.
- صورية ممارسة الجودة والاعتماد في مؤسسات إعداد المعلمين في مصر بما يؤثر لضعف عام على مستوى الممارسات الأكاديمية والإدارية إذ التركيز على الكم بعيداً عن الكيف.

- غياب حوافز الإبداع والابتكار داخل المؤسسات التعليمية ومن ثم غياب الرغبة في التنافس ومواكبة العالمية بل والعجز عن ذلك وغياب آلية بناء القدرات والمؤهلات التي ترسخ هذا التوجه العالمي الجديد.

واعتماداً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال التالي:

**كيف يمكن التخطيط لاستثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي تطبيقاً على كلية التربية بدمياط كنموذج؟**

وتفرع عن هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية هي :

- ١- ما الإطار المفاهيمي لرأس المال البشري ومكوناته؟
- ٢- ما الأسس العامة لاستثمار رأس المال البشري؟
- ٣- ما مفهوم التميز المؤسسي لكليات التربية في مصر؟
- ٤- ما واقع استثمار رأس المال البشري لتحقيق التميز داخل كلية التربية بدمياط؟
- ٥- ما التصور المقترح لاستثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي لكلية التربية جامعة دمياط كنموذج لكليات التربية في مصر؟

### **أهداف البحث :**

**تمثلت أهداف البحث في :**

- ١- التعرف على أسس الاستثمار في رأس المال البشري.
- ٢- تحليل واقع رأس المال البشري داخل كلية التربية بدمياط وأسس استثماره.
- ٣- إبراز أهم المعوقات التي تحاول دون الاستثمار الجيد لرأس المال البشري داخل كلية التربية بدمياط.
- ٤- تحديد واقع التميز المؤسسي داخل كلية التربية جامعة دمياط وأهم المعوقات التي تواجهه.
- ٥- تقديم تصور المقترح لاستثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي لكلية التربية جامعة دمياط كنموذج لكليات التربية في مصر.

### **أهمية البحث :**

أ- الأهمية النظرية:-



تمثلت أهمية البحث في كونه يتناول الإطار المفاهيمي لرأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي داخل كليات التربية في مصر مع استعراض أهم المعوقات التي تحول دون التوظيف الأمثل للطاقات البشرية داخل تلك الكليات في سبيل السعي نحو التميز المؤسسي.

### ب- الأهمية التطبيقية:-

وتتمثل الأهمية التطبيقية في تحليل واقع استثمار رأس المال البشري داخل كلية التربية - جامعة دمياط كنموذج اعتمد عليه الباحث وصولاً إلى بناء تصور مقترح لاستثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي لكليات التربية في مصر.

### منهج البحث :

اعتمد البحث على المنهج الوصفي والذي من سماته سبر أغوار المشكلة وتحليل جوانبها وصولاً إلى تفسيرات ونتائج تمكن من التعاطي الجيد معها لتحقيق الغايات المنشودة من البحث<sup>(١٧)</sup> ومن خلال هذا المنهج تم تحليل مقومات رأس المال البشري بكلية التربية بدمياط وأهم المعوقات التي تحول دون استثماره لتحقيق التميز المؤسسي وفق الرؤية التي تناولها البحث

### مصطلحات البحث

#### ١- رأس المال البشري :

يعرف بأنه : " مجموعة من العوامل التي يمتلكها الأفراد والقوى الجماعية العاملة للمؤسسة، ويمكن أن تشمل المعارف والمهارات والقدرة التقنية والصفات الشخصية مثل الذكاء والطاقة والموقف الراسخ والالتزام الأخلاقي والقدرة على التعلم، إضافة إلى الخيال والكفاءة والإبداع والرغبة في تبادل المعلومات والمشاركة مع الفريق والتركيز على أهداف المنظمة."<sup>(١٨)</sup>

#### ٢- التميز المؤسسي :

يعرف بأنه : "مجموعة من الاستراتيجيات التي من شأنها أن تحقق التفوق والريادة المؤسسية من خلال تبني مجموعة من الممارسات القياسية الداعمة المعتمدة على التحفيز واستثمار المهارات عالية المستوى كمدخل لزيادة الابتكار، وتحسين الأداء، ودعم ثقافة التحسين المستمر، والتزام أعلى درجة من درجات الجودة في تدريب الكوادر البشرية وتأهيلهم واستثمار مهاراتهم لاستثمار الأمثل من خلال مؤسسات إعداد متميزة".<sup>(١٩)</sup>

ويعرف كذلك بأنه : " الطريقة الإجمالية للعمل التي تؤدي إلى الرضا المتوازن لكل من ( المتعاملين مع

المؤسسة ، والموظفين ، والمجتمع) وبالتالي الوصول إلى النجاح طويل المدى في العمل.<sup>(٢٠)</sup>

**ويعرف البحث التميز المؤسسي المعتمد على استثمار رأس المال البشري بأنه:**

تلك الجهود المخلصة التي تتم داخل المؤسسة اعتماداً على جهود كل المنتسبين إليها وفق تخصصاتهم المتنوعة وصولاً إلى أعلى درجة من درجات الأداء المميز الذي يكتسب رصاً مجتمعياً ويُمكن المؤسسة من التنافس المحلي والإقليمي والعالمى مع المؤسسات المناظرة في إطار المقومات الأساسية للتميز المؤسسي.

### **حدود البحث :**

**تمثلت حدود البحث في أربعة حدود هي :**

١- **الحد الموضوعي :** وتمثل في تحليل منظومة رأس المال البشري داخل كلية التربية بدمياط لكليات التربية بمصر، واستعراض شامل لمفهوم التميز المؤسسي وآلياته وكيفية استثمار الطاقات البشرية الواعدة داخل كلية التربية بدمياط لتحقيق التميز المؤسسي المنشود.

٢- **الحد البشري :** اعتمد البحث على عينة من :

- السادة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية جامعة دمياط.

- السادة أعضاء الجهاز الإداري بكلية التربية جامعة دمياط.

٣- **الحد الجغرافي :** يعتمد البحث على تحليل أسس استثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي داخل كلية التربية جامعة دمياط كنموذج لكليات التربية في مصر والاعتماد على كلية التربية بدمياط بحكم عمل الباحث بها ومن ثم سهولة التواصل مع مكونات رأس المال البشري بها.

٤- **الحد الزمني :** يتنمّل في زمن إجراء البحث في عام ٢٠١٩.

### **أدوات البحث :**

اعتمد البحث في شقه الميداني على استبانة طبقت على عينة الحد البشري بكلية التربية بدمياط الذي سبقت الإشارة إليه، وذلك للتعرف على آرائهم حول سبل التخطيط لاستثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي لكليات التربية في مصر مع الإشارة إلى كلية التربية جامعة دمياط كنموذج.

### **بنية البحث :**

تكون البحث من أقسام ثلاثة على النحو التالي :

أ- **القسم الأول :** الإطار النظري للبحث وتضمن :

أولاً :- رأس المال البشري ( إطار مفاهيمي ).

ثانياً :- التميز المؤسسي ( كمفهوم والمرجعيات الأساسية).

ثالثاً :- واقع التميز المؤسسي لكلية التربية بدمياط في ضوء معطيات استثمار رأس المال البشري بها.

ب-القسم الثاني : الإطار الميداني ويشمل :

أولاً :- الدراسة الميدانية وألية تطبيقها.

ثانياً :- تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

ج- القسم الثالث : التصور المقترح لاستثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي

لكليات التربية في مصر كلية التربيو بدمياط نموذجاً.

القسم الأول : الإطار النظري للبحث :

أولاً - رأس المال البشري " إطار مفاهيمي "

أ- مفهوم رأس المال البشري :

يتكون رأس المال البشري من المعرفة والمهارات والصحة التي ينتجها الناس خلال سنوات حياتهم، وتمكنهم من تحقيق تطلعاتهم كأعضاء منتجين في المجتمع، ويعود رأس المال البشري بمنافع كبيرة على الأفراد والمجتمعات والبلدان، كان هذا صحيحاً في القرن الثامن عشر عندما كتب الاقتصادي الاسكتلندي "آدم سميث" بأن اكتساب المهارات والتعليم أثناء الدراسة أو التدريب المهني يتكلف نفقة حقيقية والتي هي رأس المال في شخص ما، تلك المواهب جزء من ثروته وكذلك من ثروة المجتمع ، ولا يزال صحيحاً حتى اليوم<sup>(٢١)</sup>.

إن الحكومات التي تسعى إلى تحقيق النمو الاقتصادي تفضل الاستثمار في رأس المال المادي اعتقاداً منها أن ذلك هو الطريق السريع للرفاهية، ولكنها عادة ما تكون أقل اهتماماً برأس المال البشري والذي هو حاصل مجموع صحة السكان ومهاراتهم ومعارفهم والذي من شأنه أن يكون استثماراً فعالاً في بناء المواهب والتي تمكن الدول من الحفاظ على معدلات أعلى من النمو في عالم اليوم عالم التغيير السريع.<sup>(٢٢)</sup>

وتناول "Spence,2002" رأس المال البشري معرّفًا إياه بأنه :

"مصطلح يشير إلى مخزون المعرفة والعادات والسمات الاجتماعية والشخصية والتي تؤهل صاحبها من القدرة على الإبداع في أداء الأعمال لإنتاج قيمة اقتصادية".<sup>(٢٣)</sup>

وتعرفه الموسوعة الحرة "Wikipedia" بأنه :

"هي وجهة نظر اقتصادية إجمالية عن الإنسان الذي يتصرف داخل الاقتصادات، وهو محاولة للاعتراف بالتعقيد الاجتماعي والبيولوجي والثقافي والنفسي أثناء تفاعلها في إطار الاستثمار البشري الشامل في ميادين التعليم والتنمية الاقتصادية ودعم الانتاجية والابتكار وتعزيز مهارات العمل".<sup>(٢٤)</sup>

وعرفته "راوية حسن ٢٠٠٣" بأنه :

"مجموعة المهارات والمعارف التي تمثل مجموع كل ما يعرفه كل فرد في منظمته ويحقق ميزة تنافسية في السوق".<sup>(٢٥)</sup>

يعرفه "العنزي ٢٠٠١" بأنه "الخبرة المتجددة والمهارات العالية التي يتمتع بها الأفراد داخل المجتمع والتي تمكنهم من أن يكونوا ذخيرة قوية تمكن المجتمع من التميز والرقى".<sup>(٢٦)</sup>

ويعرفه كل من "Choi &Behling 1997" بأنه القوة الحقيقية التي تضمن التفوق والتميز للمنظمات على المدى الطويل بما يؤهلها للمحافظة على مستوى متميز من الجدارة التي تؤهلها لخوض سباق التنافسية مع المنظمات الأخرى المناظرة بما يمثله هذا المصطلح من ثراء شامل على مستوى خبرات العاملين ومعلوماتهم ومهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم.<sup>(٢٧)</sup>

ويرى كل من "T.Torres & M.Aria 2005" أن رأس المال البشري تجاوز المهمة المتعلقة بالمعارف والمهارات والقدرات ويشمل تجارب الحياة العامة، والمهارات الجماعية، والقيم والمعتقدات والمواقف وهو ما يستدعي أن تقوم المنظمات بالاستثمار فيه كتوظيفه، وتدريبه والاحتفاظ به، وتشجيعه على الابتكار والمرونة.<sup>(٢٨)</sup>

وأشار كل من "Duft & Marcic . 2006" إلى أن رأس المال البشري يعرف بأنه " القيمة الاقتصادية لمعارف وخبرات وقدرات العاملين".<sup>(٢٩)</sup>

**وباستطلاع المفاهيم السابقة لرأس المال البشري خلص البحث إلى مجموعة من الملاحظات تتمثل في:**

١- رأس المال البشري يمثل مخزوناً فكرياً يتمثل في مخزون العادات والتقاليد والقيم والمعتقدات التي تمثل السياج الفكري المحيط بهذا المخزون الاستراتيجي الثمين.

٢- رأس المال البشري في بعده الاقتصادي هو الاستثمار الأمثل للطاقات الإبداعية البشرية والمهارات الإنسانية الواعدة في كافة التخصصات والمجالات.

٣- رأس المال البشري هو مفتاح التمايز والتنافس العالمي فالقدرة على امتلاك هذه الثروة البشرية تمكن من يمتلكها من خوض غمار التنافس العالمي بخطى ثابتة وواثقة نحو تحقيق الأهداف والغايات والرؤى التنموية المستقبلية.

٤- رأس المال البشري يمثل أرقى مجال من مجالات الاستثمار إذ هو استثمار معمر يرتقي بالقدرات والمهارات التي من شأنها أن ترتقي بالمؤسسات في إطار من التناغم والعمل الجماعي الذي تحكمه قيم وأخلاقيات وثوابت راسخة.

٥- رأس المال البشري يعد مؤشراً من مؤشرات قياس التقدم والتنافس الاقتصادي بين الأمم، إذ من خلال العنصر البشري ومؤهلاته ومهاراته وسبل استثمار الطاقات البشرية والخطط الآنية والمستقبلية لاستثمار هذا العنصر المهم يمكن الحكم على مواقع الدول من الخريطة العالمية في ميدان التنافس والتمايز.

وهذا يتطابق من ما أشار إليه كل من "George and Ekaterina 2007" إلى أن رأس المال البشري

يتكون من ثلاث خواص تتجسد في :<sup>(٣٠)</sup>

أ- القدرة : وتتكون من ( المعرفة، المهارات الجماعية، المعرفة العلمية ).

ب-المواقف : وتتكون من ( مستوى الحافز، الأنماط السلوكية).

ج- مرونة الحركة : وتتكون من ( الابتكار، الإبداع، المرونة، التكيف).

ب- أنواع رأس المال البشري :

ينقسم رأس المال البشري إلى قسمين رئيسيين هما : (٣١)

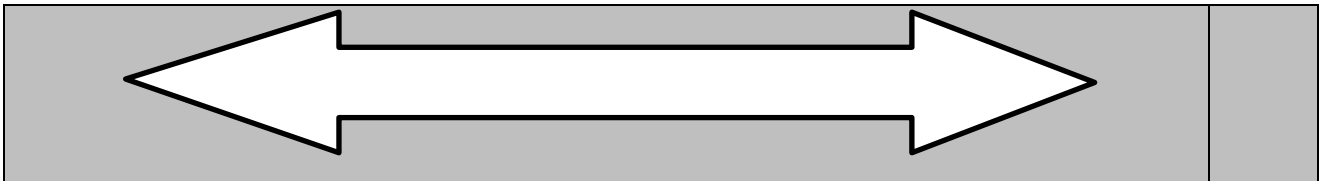
١- رأس المال البشري العام :

هذا النوع من رأس المال البشري يتم تنطوره خارج المؤسسة ويتميز بسهولة نقله عبر المؤسسات، ويتميز بإمكانية تحديده بسهولة من مجموعة المعارف التي تنتقل من المؤسسة، أما تكاليف تطوير هذا النوع فيتحملها الأفراد.

٢- رأس المال البشري الخاص :

هذا النوع من رأس المال البشري خاص بالمؤسسة، ويتميز بصعوبة نقله للمافسين نظراً للمعرفة الضمنية التي يحملها، أما تكاليف تطوير رأس المال البشري الخاص بالمؤسسة فتتحملها المؤسسة بسبب تضحية موظفيها بفرص التوظيف الأخرى، وارتباطهم بالعمليات الخاصة بالمؤسسة، وتطوير مهاراتهم الفريدة كلما زاد اندماجهم في مؤسساتهم.

وقد أشار "Swart 2005" إلى أهم الفروق بين هذين النوعين من رأس المال البشري في الشكل التالي (٣٢):



أبعاد الاختلاف	رأس المال البشري الخاص	رأس المال البشري العام
١- موقع التطوير	داخل المؤسسة	خارج المؤسسة
٢- تكاليف التطوير	استثمار المؤسسة	الفرد
٣- قابلية النقل	غير قابل للتحويل ( النقل )	قابل للتحويل ( النقل )
٤- نوع المعرفة	ضمنية	ظاهرة
٥- المقاييس المستخدمة	عدد المشاريع الفريدة، حل المشكلات الخاصة بالمؤسسة، اتباع إجراءات عمل فريدة، الحلول المعتمدة على الفريق	التعليم، سنوات العمل، الخبرة، الخبرة الإدارية.

شكل (١) الفروق بين رأس المال البشري الخاص ورأس المال البشري العام

ويلاحظ من خلال استعراض النوعين أن رأس المال البشري الخاص هو ما يركز عليه البحث الحالي والذي ينشد استثماراً للطاقات البشرية داخل كليات التربية بمصر من خلال استثمار نوعي لهذه الكفاءات ودعم الارتباط بالمؤسسات والابتكارية في التعامل مع الأزمات والمشكلات ودعم العمل الجماعي المعتمد على روح الفريق ودعم الولاء والانتماء لهذه المؤسسات في خصوصية فريدة عنوانها رأس مال بشري مدرب ومؤهل قادر على إحداث التغيير بهذه المؤسسات التربوية.

#### ج- المنطلقات الأساسية للاستثمار في رأس المال البشري.

الاستثمار في رأس المال البشري عملية تحكمها قواعد أساسية ومنطلقات راسخة يمكن استعراضها في المحاور التالية: (٣٣)

#### ١- المميزات الأساسية لرأس المال البشري:

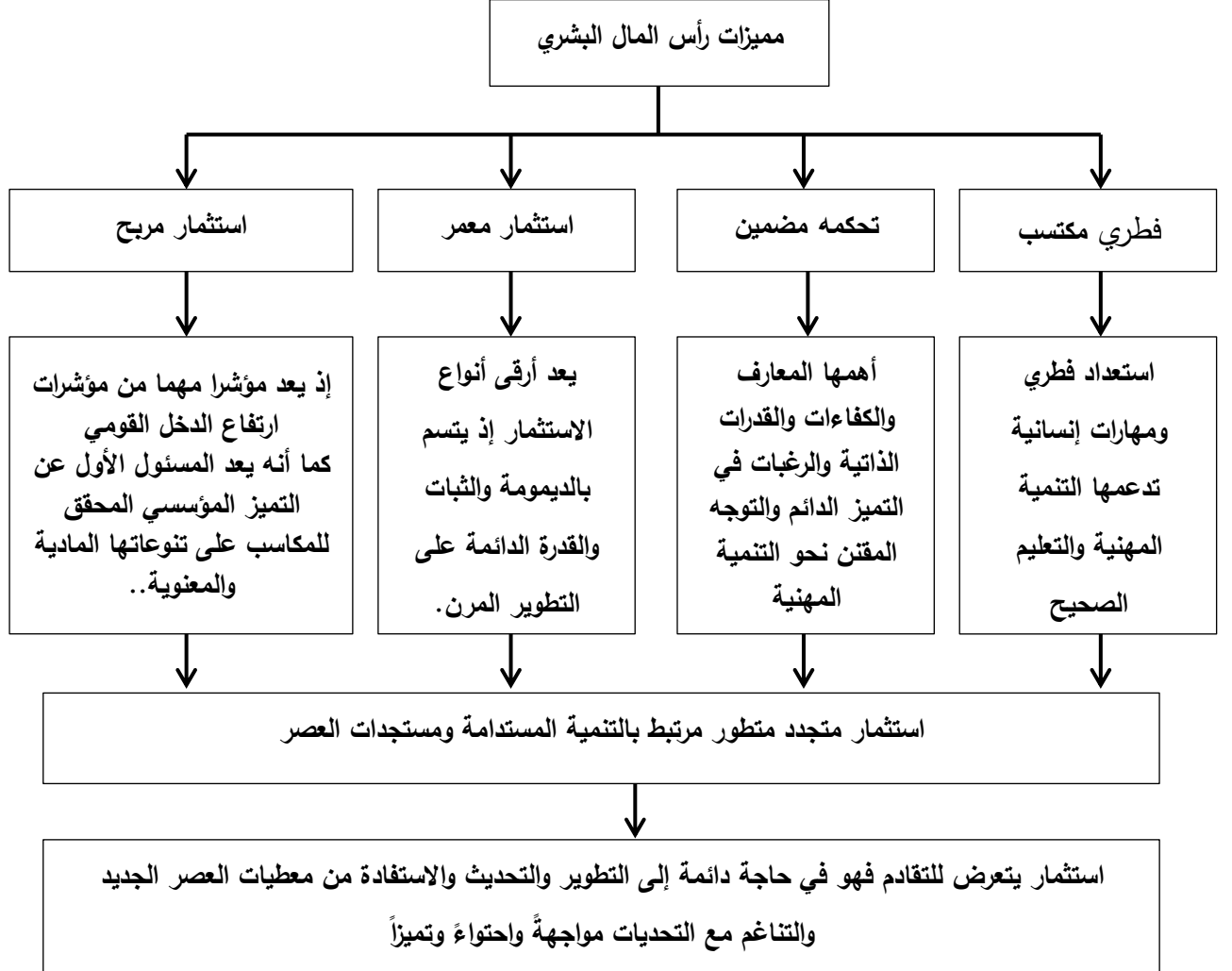
يتميز رأس المال البشري بمجموعة من الخصائص يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- أ- رأس المال البشري له جزأين جزء فطري وجزء مكتسب .
- ب- المعارف والكفاءات تعد المضامين الأكثر أهمية في رأس المال البشري.
- ج- يتطلب اكتساب وتكوين رأس المال البشري استثمار موارد مالية وتخصيص وقت وبذل جهد لذلك.
- د- يتطور رأس المال البشري بالاستعمال والخبرة في مجال العمل أو عن طريق التكوين والتعليم بكل أنواعه.
- هـ- يتعرض رأس المال البشري للتقادم ويحتاج إلى تجديد.

و- يختص رأس المال البشري بالفرد الذي يكتسبه.

ز- يعتبر رأس المال البشري مصدراً من مصادر الدخل.

ويخلص البحث المميزات الأساسية لرأس المال البشري في الشكل التالي (\*) :



شكل (٢) مميزات رأس المال البشري \* (من إعداد الباحث)

وهنا يشير البحث إلى أن الاستثمار في رأس المال البشري يعد مدخلاً للتميز بما يمتلكه هذا النوع من الاستثمار من مميزات تؤهله لأن يكون مسئولاً عن بناء التميز المؤسسي المنشود والذي هو الهدف الرئيس من هذا البحث والذي يسعى إلى ترسيخ التميز المؤسسي داخل كليات التربية بمصر اعتماداً على استثمار رأس المال البشري استثماراً فعالاً.

٢- غايات الاستثمار في رأس المال البشري داخل المؤسسات



الاستثمار في رأس المال البشري داخل المؤسسات بصفة عامة يستهدف تنمية بيئة الموارد البشرية والتي تستهدف بناء ثمانية أنماط بشرية داخل المؤسسات لتحقيق المفهوم الأمثل لاستثمار رأس المال البشري، ويمكن إبرازها من خلال الجدول التالي والذي أبرز من خلاله "عبد الرزاق والناصر" غايات الاستثمار في رأس المال البشري داخل المؤسسات (٣٤):

جدول (١) غايات الاستثمار

الغايات المتوقعة وفقاً لواقع الاستثمار في رأس المال البشري	الأدوار الرئيسية
الاستثمار في إعدادهم يعد لهم لأن يكونوا حلقة وصل بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والعمليات الأساسية، كما يجب إعدادهم لتحديد ومراقبة مؤشرات الأداء الرئيسية لنجاح العمل المؤسسي، والقدرة على القيادة الشاملة المتوافقة مع الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة التي ينتمي إليها.	المدرء أصحاب الكفاءات (BICC Manager)
في إطار التنافسية تجدر الإشارة إلى تأهيل محلي الأعمال الذين يمتلكون خلفية علمية قوية في مجال الاحصائيات والتنبؤات مع القدرة على تحليل الواقع الحالي للمؤسسة والأدوار المستقبلية المتوقعة لها.	محلو الأعمال (Business Analysts)
تحتاج المؤسسات إلى كادر بشري قادر ومؤهل لأن يطور وينفذ استراتيجية إدارة البيانات والتي تتضمن إيصال المعلومات، فضلاً عن مراقبة وإيصال التقارير حول جودة البيانات إلى كافة أنحاء المنظمة، كما يساهم في توليد برامج لتحسين نوعية البيانات وإنجاز مفاهيم ما بعد البيانات للأنشطة الأساسية.	مضيف البيانات الرئيس (Chief Data Steward)
في إطار البيئة الرقمية المؤسسية العالمية يجب إعداد ذلك الكادر المسئول عن التنفيذ التكنولوجي للمهام المؤسسية، والعمل على ضمان الإعداد التكنولوجي الجيد لمختلف الأعمال وتقديم النصح لأعضاء المؤسسة حول الاتصال والمتطلبات التكنولوجية والموضوعات ذات الصلة.	المستشار التكنولوجي (Technical Consultant)
يجب أن يكون في كل مؤسسة مدير تنفيذي للمشروعات المستقبلية الطموحة هذا المدير قادر على تنسيق الجهود داخل مؤسسته، وقادر على إحداث التغيير وقيادة رؤى التطوير والتواصل مع الجهات المعنية لعرض وجهة النظر والحصول على الدعم التنظيمي والمالي للمشروع.	مدير المشروع (Project Manager)
* كما توجد أدوار أخرى لرأس المال البشري في المؤسسات نذكر منها : الكوادر الإدارية المساندة، الخدمات المعاونة، السكرتارية، الأطقم الفنية، الشركاء الداعمون، وغيرهم.	

بعد استطلاع البحث لغايات الاستثمار في رأس المال البشري تجدر الإشارة إلى ما يلي :

- أ- الاستثمار في رأس المال البشري هو استثمار عصري متناغم مع المستجدات التكنولوجية المعاصرة إذ تعتبر التكنولوجيا مكوناً رئيساً من مكونات التأهيل للمستقبل.
- ب- الاستثمار في رأس المال البشري يستهدف بناء كوادر قادرة على إحداث التغيير المنشود داخل المنظمات في إطار الرؤية الاستراتيجية الواعية لتلك المؤسسات.

ج- الاستثمار في رأس المال البشري هو استثمار منهجي تحكمه خطة عمل محددة تحكمها رؤية ورسالة وآليات تنفيذية واعدة.

د- الاستثمار في رأس المال البشري هو استثمار تنافسي يؤمن بالجدارة والقدرة على إثبات الذات وتحدي الآخر من خلال الدعم الذاتي القائم على استثمار الطاقات البشرية المتوفرة وحسن استغلالها الاستغلال الأمثل.

وهذا يتطابق مع ما أشار إليه " فلية ٢٠٠٧ " عندما أكد على أن الاستثمار في رأس المال البشري هو المشروع العالمي القادم، المتحكم في قوة الاقتصاد وقوة التنمية والقدرة على التنمية وبسط النفوذ الثقافي والهيمنة الرقمية على العالم.<sup>(٣٥)</sup>

### ٣- إدارة رأس المال البشري :

تعد عملية إدارة رأس المال البشري من العمليات المهمة اللازمة لتحقيق الأهداف العامة للإدارة والمتمثلة في :<sup>(٣٦)</sup>

- أ- تحديد تأثير الأشخاص على العمل ومساهماتهم في القيمة.
- ب- إثبات أن ممارسة الموارد البشرية تنتج القيمة مقابل المال فيها يعد استثماراً عصبياً.
- ج- تقديم التوصيات بشأن الموارد البشرية في المستقبل واستراتيجيات الأعمال.
- د- تحديد فجوات المعرفة والمهارة فيها.
- هـ- استقطاب وجذب أولئك العاملين الذين بمقدورهم تغطية تلك الفجوات.
- و- تحديد الاحتياجات التدريبية وإتاحة وتوفير برامج تدريبية متطورة للعاملين.
- ز- تنفيذ نظام الأجر على أساس المعارف والمهارات والخبرات التي يمتلكها الأفراد العاملون.
- ح- بناء استراتيجية جديدة للاستقطاب والتسريح بما لا يؤثر على نظام العمل داخل المؤسسات.
- ط- التأكيد على التحديث المستمر للمهارات بشكل دوري كأساس للاستمرار في المؤسسة.
- ي- القيام المستمر بتحليل المهارات التي تجعل المؤسسة دائماً قادرة على التحدي والثبات في مضمار التنافس العالمي.

ويمكن التدريب على إدارة رأس المال البشري من خلال أنماط التدريب التالية<sup>٣٧</sup>:

أ- **التدريب الابتكاري** : والتدريب هنا يكون من أجل منح الفرص للابتكار والتفكير الإبداعي، وعليه فإن التدريب يطبع في نفوس المتدربين مجموعة من الأفكار تدعم العمل الإبداعي وتدعم تقبل الذات وترسخ الاستفادة من خبرات الآخرين وتقبل آرائهم

ب- **التدريب السلوكي** : ينظر هذا النوع من التدريب إلى الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد على أنهما متكاملان، ولذلك لابد من التوفيق بينهما، فالتدريب السلوكي يعمل على إحداث تغيير في المفاهيم والاتجاهات.

ج- **تدريب المهارات تبعاً لمقاربة الجودة** : والجودة غدت الآن مكوناً رئيساً من مكونات التميز المؤسسي ومن ثم فإن تدريب الكوادر البشرية على مقاربات الجودة غداً نوعاً جديداً من أنواع التميز. وهنا يشير البحث إلى أن إدارة رأس المال البشري يجب أن تتضمن بناء خطة واعية واعدة قادرة على تحقيق الأهداف المنشودة لتلك الإدارة التي هي الأساس الذي يعتمد عليه لصناعة التميز المؤسسي.

#### ٤- مداخل قياس رأس المال البشري

إن عملية قياس رأس المال البشري خضعت إلى كثير من المحاولات الموضوعية وفق نماذج وأساليب متنوعة منها: (٣٨)

أ- **النماذج الوصفية** : وهذه النماذج تصف سمات وخصائص رأس المال البشري وتركز على استطلاع الآراء والاتجاهات التي تعتبر مهمة في تأثيرها غير المباشر على أداء عمليات المعرفة وتحقيق نتائجها المرغوبة.

ب- **النماذج المرتبطة برأس المال البشري والملكية الفكرية** : وهي النماذج القائمة على تحويل الأصول المعرفية غير الملموسة في أقسام المنظمة المختلفة إلى شكل من أشكال الملكية الفكرية التي تستحوذ عليه المنظمات وتعزز بحيازتها لها في إطار تنافسي.

ج- **النماذج المرتبطة بمقاييس الأداء وفق التصنيفات العالمية للمؤسسات** : وهنا يعتمد القياس على مجموعة من المقاييس العالمية المعتمدة والتي تعتمد على ثلاثية الجودة والاعتماد الأكاديمي وتقييم الأداء، وتعتمد هذه الأخيرة على مجموعة من المؤشرات أغلبها مرتبط بقياس أداء رأس المال البشري ويتم على ضوء هذه المؤشرات تصنيف المؤسسات على تنوعاتها حسب نتائج التقييم.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن قياس رأس المال البشري عملية معقدة تحتاج إلى بناء آلية جديدة تعتمد الموضوعية والمعيارية مع التطبيق، وتعتمد على صيغ عالمية معتمدة كي تكون نتائجها متسقة مع الواقع

العالمي في الاستثمار وموضحة لموقعنا المؤسسي الحالي وما الذي يجب علينا أن نقوم به وصولاً إلى مستوى جيد من الاستثمار يمكننا من مواكبة العالمية والاستفادة من رؤى التطوير المعاصرة ورؤى الاستثمار العصري في رأس المال البشري.

### ثانياً : التميز المؤسسي ( المفهوم والمرجعيات الأساسية )

تناول البحث في المحور السابق المفاهيم الأساسية لرأس المال البشري داخل المؤسسات، وعند الحديث عن التميز المؤسسي لا يمكن أن نغفل أن رأس المال البشري هو الأساس في بناء التميز، وهو الأساس في صناعة الريادة للمؤسسات على تنوعاتها، ومن ثم فإن دراسة التميز المؤسسي لا يمكن أن ينظر إليها بعيداً عن التوجه العام لاستثمار رأس المال البشري.

#### أ- مفهوم التميز المؤسسي:

**يعرف التميز المؤسسي بأنه :** "المهارة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج بناء على مجموعة من الممارسات التي تشتمل على : التركيز على النتائج، الاهتمام بالعملاء، والقيادة وثبات الهدف، وإدارة العمليات، وإشراك الأفراد، والتحسين المستمر والإبداع، والمنفعة المتبادلة بين الشركاء، والمسئولية الاجتماعية المشتركة، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره".<sup>(٣٩)</sup>

**كما يعرف بأنه :** " نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق التوازن في إشباع احتياجات الأطراف كافة سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر"<sup>(٤٠)</sup>

**ويعرف كذلك بأنه :** "الخبرة المقدره من المعرفة الصحيحة والإجرائية لمنظمة معينة والتي تعكس الأداء المتفرد الناجح والكفاء والموجه لأداء أية مهمة بطريقة متميزة".<sup>(٤١)</sup>

**وفي إطار رضا العملاء وتحقيق رغباتهم يعرف بأنه :** " الوضوح في التعرف على العملاء وتفهم مطالبهم واحتياجاتهم واهتمام عناصر المنظمة كافة بتلبية تلك الاحتياجات والمتطلبات المستقبلية غير المتوقعة من خلال أداء يفوق التوقع ويحقق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره".<sup>(٤٢)</sup>

**ويعرف كذلك بأنه :** " مجموع الممارسات التي تستهدف الارتقاء بالمؤسسات كي تنقلها من حالة الركود والنمطية والروتين الإداري إلى آفاق جديدة من الإبداع والتميز".<sup>(٤٣)</sup>

وهنا يرى البحث أن المفاهيم السابقة تتفق على مايلي :

أ- هناك إطار فكري فلسفي يحكم التميز الإداري داخل مؤسسات التعليم.

ب- التميز المؤسسي ينطلق من خلال توافق كل أفراد المؤسسة وقناعتهم التامة بأهميته ومن ثم التوافق مع متطلباته ومسئوليته الملزمة.

ج- التميز المؤسسي له أهداف وغايات محددة تستهدف الرقي العام بالمؤسسة سواء من حيث جودة مدخلاتها وجودة مخرجاتها وجودة العمليات داخلها تمهيداً لتقديم منتج ذي مواصفات عالمية قادر على المنافسة في إطار التميز.

د- التميز المؤسسي مرتبط ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الرضا المجتمعي إذ لا يمكن للمؤسسات أن تتميز في فضاء مجهول، إذ تستمد قوتها من الدعم المجتمعي له، وكذلك من تقبل المجتمع للممارسات المميزة داخل المؤسسات.

هـ- التميز المؤسسي يمثل نقلة نوعية للمؤسسات إذ ينقلها من حالة الركود والروتين والنمطية إلى واقع جديد عنوانه التنافس والتميز والإبداع في إطار ممنهج ومقنن يستثمر كافة طاقات أفراد المؤسسات وينمي قدراتهم وصولاً إلى بناء واقع جديد منشود عنوانه التميز.

**واعتماداً على ماسبق فإن البحث الحالي يعرف التميز المؤسسي بأنه :**

" مجموعة من الممارسات المحددة والمنظمة والمقننة التي يمارسها الأفراد داخل مؤسساتهم تستهدف تحقيق أهداف عالية الطموح تنقل المؤسسة نقلة نوعية تمكنها من التنافس والتميز والارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها للمجتمع في إطار عصري جديد متوافق مع المعايير المحلية والعالمية للتميز.."

وهذا ما يسعى البحث إلى إقراره داخل كليات التربية بمصر، إذ يستهدف البحث تحقيق التميز المؤسسي الشامل داخل هذه الكليات من خلال استثمار طاقات العنصر البشري والذي من شأنه أن يحقق أهداف التميز المؤسسي بمفهومه العصري إن خطط له جيداً وفق رؤية استراتيجية شاملة ترصد الواقع وتحدد أطر الانطلاق نحو المستقبل في إطار منظومة التميز المؤسسي الشامل المعتمد على استثمار جيد لرأس المال البشري.

**أ- المتطلبات الأساسية للتميز المؤسسي :**

وفق المؤسسة الأوروبية للجودة "EFQM" فإن المتطلبات الأساسية للتميز هي: (٤٤)

- ١- خلق المستقبل المستدام Creating a sustainable future .
- ٢- تطوير القدرة التنظيمية Developing of organizational capacity .
- ٣- تسخير الإبداع والإبتكار Harnessing creativity and innovation .

٤- القيادة مع الرؤية والإلهام والنزاهة *Leading with vision, inspiration and integrity*

٥- إدارة مع خفة الحركة ( المرونة الإدارية) *Management with agility*

٦- النجاح من خلال مواهب الأفراد *Succeeding through the talents of people*

٧- الحفاظ على نتائج مميزة *Sustaining outstanding results*

ووفق المؤسسة الأوربية للتميز يرى البحث أن متطلبات التميز الأساسية في المؤسسات التعليمية تكمن

في :

أ- بناء رؤية ورسالة تتوافقان مع متطلبات المستقبل.

ب- استحداث هيكلية إدارية جديدة تتسم بتنظيم جيد لاستثمار الموارد والإمكانات المتاحة.

ج- استحداث آلية جديدة لاستثمار الطاقات الإبداعية البشرية الموجودة داخل المؤسسات التعليمية بما يؤهلها لأن تكون قادرة على إدارة التميز المؤسسي في إطار متميز.

د- استحداث آلية قيادة واعية قادرة على إدارة الموارد البشرية والمادية داخل المؤسسات بما يؤهلها لأن تكون قادرة على إدارة التميز المؤسسي في إطار متميز.

هـ- التأكيد على مبادئ الشفافية والعدالة والنزاهة والحيادية في إدارة المؤسسات بما يضمن بناء مناخ إداري عادل يحقق المعايير المثلى للرضا الوظيفي.

و- التأكيد على ترسيخ مبادئ المساءلة والمحاسبة للحفاظ على تميز الأفراد وتعديل مسار من لا يرقون إلى التميز في إطار من التناغم والتكامل المؤسسي الذي يرتقي بالمؤسسة إجمالاً تمهيداً لتحقيق تميزها الشامل.

وفي نفس السياق صنف "**Peters,T.J 2004**" المتطلبات الأساسية للتميز المؤسسي على النحو

التالي:<sup>(٤٥)</sup>

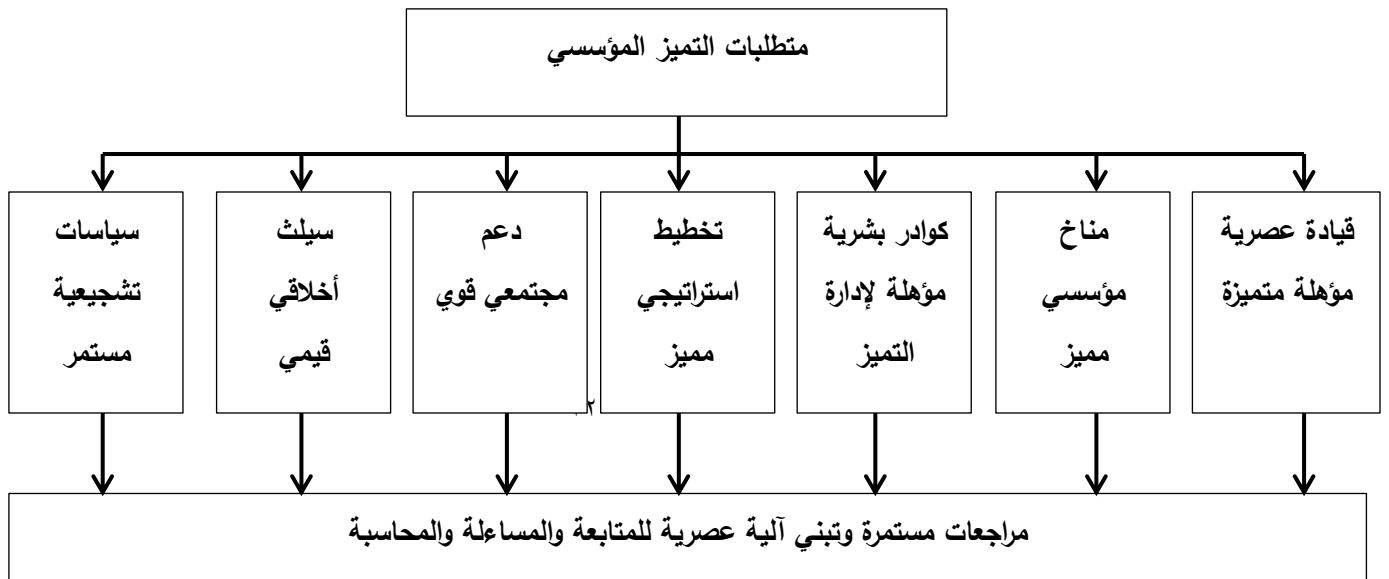
١- **القيادة وثبات الغاية** : وهنا يتم التركيز على دور القيادة الواعية في إرساء قواعد العمل المؤسسي

المميز وآليات ترسيخ الدعم المعنوي للعاملين في المؤسسة.

٢- **التميز المستمد من المتعاملين** : وهذا التميز مستمد من قدرة المؤسسة على فهم رغبات المتعاملين

معها وقدرة النظام المؤسسي الفعال على التجاوب مع العملاء.

- ٣- **التوجه الاستراتيجي** : العمل المؤسسي المميز هو المستند إلى رؤى مستقبلية استراتيجية واعية تسهم في التحسين المؤسسي المستمر وتحقيق التناسق والتكامل بين كل أجزاء التنظيم المؤسسي.
- ٤- **التعليم والتحسين المستمر** : وهنا فإن المؤسسة تستهدف التدريب المستمر للكوادر البشرية والتحسين المستمر للبنية التحتية المؤسسية تعزيزاً للموارد المادية والبشرية معاً في آن واحد.
- ٥- **التركيز على الأفراد** : وذلك من خلال دعم طاقات الإبداع والابتكار لدى الأفراد وتبني سياسات طموحة من شأنها أن تحفزهم للأفضل على مستوى الممارسات.
- ٦- **تطوير الشراكات** : وذلك من خلال تعزيز العلاقات مع المجتمع الخارجي وكسب رضا العملاء وبناء نوع من أنواع الاستثمار المجتمعي الداعم للمؤسسة والمستثمر لمخرجاتها في إطار عصري جديد داعم للتميز.
- ٧- **توجيه النتائج** : من خلال تبني استراتيجيات تقييم مناسبة لقياس مستوى الأداء داخل تلك المؤسسات وتقييم المخرجات في ضوء ما تتوقعه المؤسسات الشريكة والمجتمع وكافة المستفيدين من المؤسسة.
- ٨- **المسئولية الاجتماعية** : من خلال تبني مجموعة من القيم المرسخة للحوار والداعمة للانفتاح والتوافق واحترام الآخر، وتبني مجموعة ممارسات إنسانية فاعلة من شأنها أن ترسخ لتعزيز المسئولية الاجتماعية للأفراد تجاه مؤسساتهم.
- واعتماداً على ما سبق يلخص البحث الحالي متطلبات التميز المؤسسي في الشكل التالي (\*):



شكل (٣) متطلبات التميز المؤسسي ( \* من إعداد الباحث)

ويبرز الشاغل السابق أن التميز المؤسسي في إطاره المعاصر يحتاج إلى مجموعة من المتطلبات المرسخة لوجوده والتي من شأنها أن ترتقي بالمؤسسات في إطار من التنافسية العالمية وسعيًا نحو التميز المنشود.

### ب- خصائص التميز المؤسسي :

تتمتع المنظمات التي تسعى إلى التميز المؤسسي بمجموعة من الخصائص المهمة وهي : (٤٦)

- ١- قبول الأعمال الصعبة : فالمؤسسات المميزة هي تلك المؤسسات التي تقبل التحدي بل وتتمتع بالقدرة على التعامل مع الطوارئ والأزمات التي تعرض عليها وتستدعي أن تعدل من سياساتها الحالية لمواجهة التحديات مهما كانت درجة صعوبتها.
- ٢- توفير القيادة الواعية : إذ تلعب القيادة الدور الرئيس في صناعة التميز داخل المؤسسات .
- ٣- مواجهة المصاعب : فقدرة المؤسسات على مواجهة أزماتها الطارئة وإصلاح الأخطار بشكل سريع يؤكد قدرتها على التوافق والتميز.
- ٤- الخبرات البعيدة عن العمل : فالمنظمات التي يتوفر لها خبرات بعيدة عن نطاق عملها وبالتحديد خدمة المجتمع والوعي التام بمتطلباته يعد مؤشراً مهماً من مؤشرات التميز المؤسسي الفعال.
- ٥- برامج التدريب : فالمنظمات توفر لمنتسبيها حزمًا من البرامج التدريبية المتخصصة جديرة بأن تحافظ على التميز المؤسسي الفعال.
- ٦- الدقة : ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاصة بها من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهام، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة.

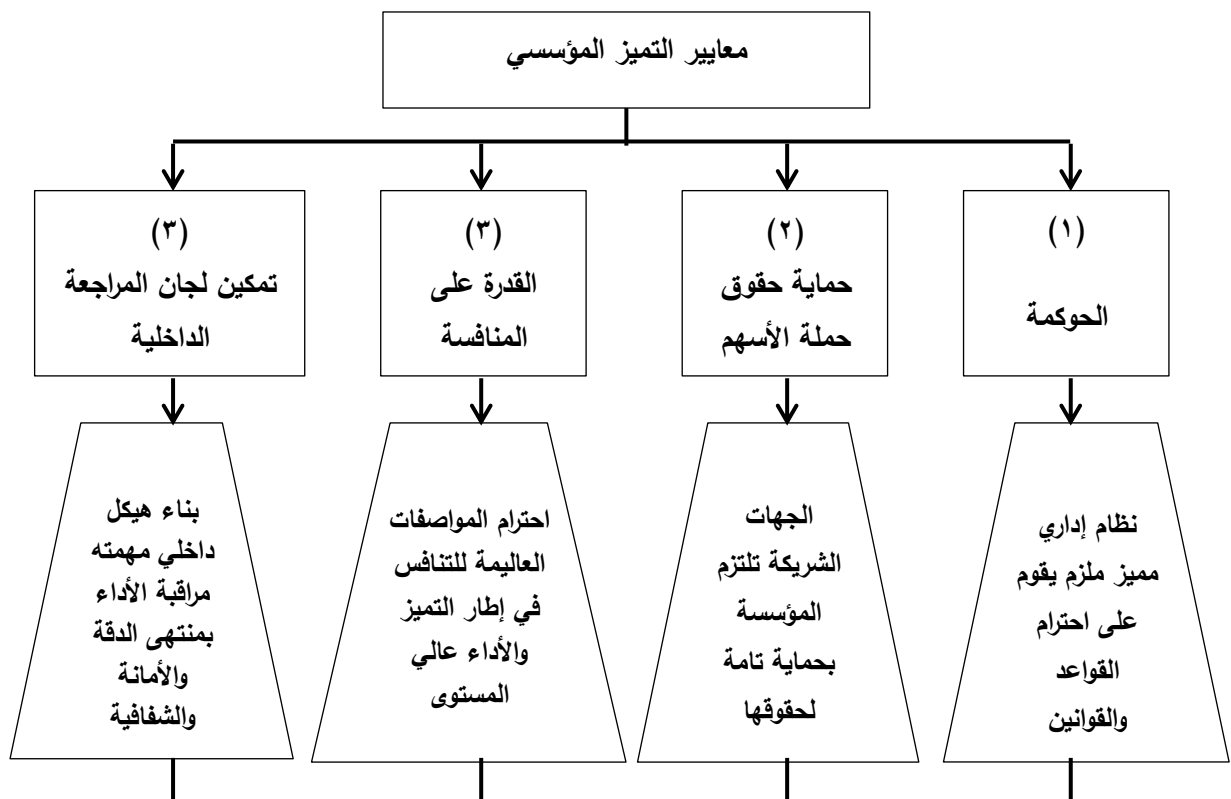
### ج- معايير التميز المؤسسي



في إطار الحديث عن التميز المؤسسي فإن هناك مجموعة من المعايير الأساسية للتميز يجب أن تتوفر في أي مؤسسة وهي : (٤٧)

- ١- وجود أساس متين لتفعيل إطار الحوكمة في المؤسسات، ويقصد بالحوكمة الحكم الرشيد، أو الحكم الذي يقوم على أساس سليم من خلال تطبيق حرفي وكامل للقواعد والقوانين، وتعزيز مستوى الرقابة والمساءلة والمحاسبة والشفافية الإدارية.
- ٢- الحرص على حماية حقوق حملة الأسهم، وكذلك حقوق أصحاب المصالح ذوي العلاقات الوثيقة بالمؤسسة، بما في ذلك الحكومة ومؤسسات المجتمع المدني، والمتريدين، والجهات الممولة وغيرها.
- ٣- القدرة على المنافسة وذلك بتقديم مخرجات حسب المواصفات المطلوبة وفي إطار يضمن تزايد إقبال المستهلكين على مخرجات المؤسسة.
- ٤- تمكين لجان المراجعة الداخلية بالمؤسسة من أن تكون مسؤولة عن الإشراف على التقارير المالية والإدارية وقياس مستوى الإنجاز مقارنة بمستويات الأداء العالمية.
- ٥- وجود نظام قوي وفعال للموارد البشرية وذلك عن طريق كفاءة وعدالة وحيادية إجراءات التقييم والتي تضمن اختيار الموظفين الأكفاء.
- ٦- وجود برامج تأهيل وتدريب مستمر للموظفين.
- ٧- ضمان شعور الموظفين بالأمان الوظيفي، والحرص على منح رواتب ملائمة تتناسب مع طبيعة العمل ونتاجيته المؤسسية مع ضمان وجود نظام حوافز للإنجاز المتميز.
- ٨- مقاومة الفساد من خلال الفصل التام بين الوظائف التنفيذية والوظائف الرقابية في إطار من النزاهة والشفافية.
- ٩- التنوع في الإدارة العليا في المؤسسة من حيث الجنس والعرق والدين وهذا يساهم إلى حد كبير في الحيلولة دون القيام بالسلوكيات غير الأخلاقية ويخلق ثقافة التزام جماعي وإحساس عالي بالمسئولية لدى جميع العاملين.
- ١٠- دعم ثقافة الإبداع والإبتكار داخل المؤسسة والابتعاد عن أسلوب استنزاف الموظفين بل إطلاق العنان لإبداعهم والبعد كل البعد عن الممارسات البيروقراطية التي تقوم على فرض القرارات من الجهات العليا إلى الجهات الأدنى في الإدارات.

تلك أهم المعايير التي يقوم عليها التميز المؤسسي داخل المؤسسات بصفة عامة في إطار يضمن الشفافية والنزاهة والقدرة على الإنجاز والإطار الإداري المميز القادر على تحصيل الأهداف والغايات المرجوة منه، واعتماداً على ما سبق يمكن إجمال هذه المتطلبات في الشكل التالي (\*):



شكل (٤) معايير التميز المؤسسي (\* من إعداد الباحث)

#### د- التميز المؤسسي وإدارة الموارد البشرية

في سياق تحديد البحث لعلاقة رأس المال البشري بالتميز المؤسسي فمن المهم جداً التركيز على محور إدارة الموارد البشرية في إطار التميز المؤسسي باعتباره المسئول الأول عن هذا التميز. إن الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها يعد ظاهرة من أهم الظواهر التي تشغل بال جميع المسؤولين في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وذلك باعتبار أن الموارد البشرية تمثل العنصر الأهم من عناصر الانتاج، ولعل هذا ما دفع الدول النامية ذات الانتاجية المنخفضة والتي كثرت بها معدلات البطالة والتي غابت

عن معايير التصنيفات العالمية للتميز إلى تبني سياسيات جديدة للحاق بركب التنمية العالمية الشاملة في مطلع القرن الحالي.<sup>(٤٨)</sup>

ويمكن تصنيف ممارسات إدارة الموارد البشرية في إطار التميز إلى ممارسات أساسية هي:<sup>(٤٩)</sup>

### ١- الممارسات الاختصاصية :

وهي الممارسات التي تزاولها إدارة الموارد البشرية في نطاق المنظمة سواء كانت حكومية أو خاصة، وتختلف هذه الممارسات من منظمة لأخرى تبعاً لفسفة الإدارة العليا، وحجم المنظمة، ونوعية التكنولوجيا المستخدمة، وخصائص سوق العمل، وتوقعات الشركاء، ومهارة العاملين وفق ممارسات مقننة تتضمن التخطيط وترتيب الوظائف، واستقطاب المرشحين واختيار أفضلهم، وتعيين الكوادر في نطاق تخصصاتها، وتحديد نظام المتابعة والمكافأة وبرامج التدريب التطويرية لقدرات تلك الكوادر البشرية وأسس التحفيز المادي والمعنوي وبناء نظام راسخ للمساءلة والمحاسبة.

### ٢- الممارسات الإدارية :

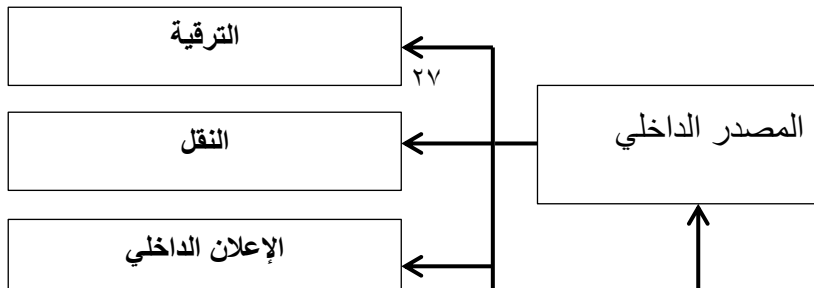
وهي التي تتضمن الانتقال من إطار تحديد الاختصاصات اللائحة القانونية التنظيمية إلى إطار الممارسات العملية التي تتضمن التطبيق الشامل لرؤية إدارة المؤسسة في إنجاز المهام المحددة سلفاً.

### ٣- الممارسات الاستشارية :

وهي التي تتضمن تقديم المشورة عن العاملين وعن كافة الإدارات العاملة في المؤسسة سواء من الناحية الفنية أو القانونية، بالإضافة إلى اقتراح التحسينات وتطوير العمليات والأنظمة المتعلقة بالعاملين من أجور وحوافز وخدمات وظروف عمل وغيرها، وهذا يستلزم أن تكون إدارة الموارد البشرية أكثر التصاقاً واتصالاً بالإدارات الأخرى في المنظمة وأكثر اطلاعاً على مشاكلها وأعمق تعاوناً وتفهماً لثنونها المتنوعة حتى تتمكن من أداء دورها الاستشاري بالشكل المطلوب.

وفي إطار التصنيفات السابقة يرى البحث أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسات تعد هي عصب الإدارة ، إذ من خلال هذا التصنيف الثلاثي فإن الموارد البشرية مسئولة مسئولية كاملة عن التطور في إدارة المؤسسة، أو التأخر والتخلف عن الركب العالمي ومن ثم فإن الارتقاء بقدرات الموارد البشرية هي المدخل المهم والأساس لدعم التنافسية والتميز داخل مؤسسات التعليم في مصر لا سيما كليات التربية والتي يعد استثمار الطاقات البشرية لتحقيق التميز خطوة مهمة على الطريق وصولاً إلى الأهداف المرجوة.

كما يمكن تحديد مصادر الحصول على رأس المال البشري من خلال الشكل التالي:<sup>(٥٠)</sup>



## شكل (٥) مصادر الحصول على رأس المال البشري

في تحليل الشكل السابق يشير البحث إلى الملاحظات التالية فيما يتعلق بطرف الحصول على رأس المال البشري .

١- قد لا تكون المؤسسة مسئولة عن نوعية القدرات البشرية بداخلها إذ تمتلكها في إطار المصدر الداخلي القائم على الترقيات الآلية أو التسكين في وظائف تم التعيين عليها أصلاً دون ارتباط بين تلك الوظائف والمؤهلات التي يحملها أصحابها.

- ٢- المؤسسات ملزمة بأن تبحث عن آلية جديدة لاستثمار الطاقات البشرية الموجودة أصلاً من خلال المصدر الداخلي من خلال تبني مجموعة من الضوابط لإعادة هيكليّة الكوادر البشرية الموجودة وإعادة توزيعها توزيعاً يتناسب مع قدراتها وتخصصاتها في إطار عملية فلترة شاملة لتلك الموارد.
- ٣- المؤسسات ملزمة في إطار المصدر الداخلي بأن تبحث عن قواعد جديدة للترقية والنقل وأن تقنن أسس الإعلان الداخلي عن الوظائف وأن تستثمر خبرات الموظفين القدامى، وأن تبني قاعدة معلومات عصرية جديدة داعمة لاستثمار رأس المال البشري.
- ٤- في إطار الإعلان عن الوظائف والتي تمثل العنصر المهم في المصدر الخارجي للتوظيف فإن المؤسسات مطالبة بأن تقنن الإعلان عن الوظائف وأن تحيطه بسياج قوي من الأسس والمهارات والمعايير التي من شأنها أن ترسخ توظيف الكوادر المستحقة فعلاً والتي تمثل استثماراً لرأس مال جديد في المنظمة .
- ٥- وفي إطار الاستثمار الأمثل لرأس المال البشري فإن المنظمات مطالبة بالتواصل مع شركاء التوظيف في المجتمع في الجامعات ومكاتب التوظيف والنقابات المؤهلة لكوادرها لسوق العمل لتبني خطة استراتيجية شاملة لتدريب وتأهيل الكوادر البشرية تمهيداً للاحاقها بسوق العمل.

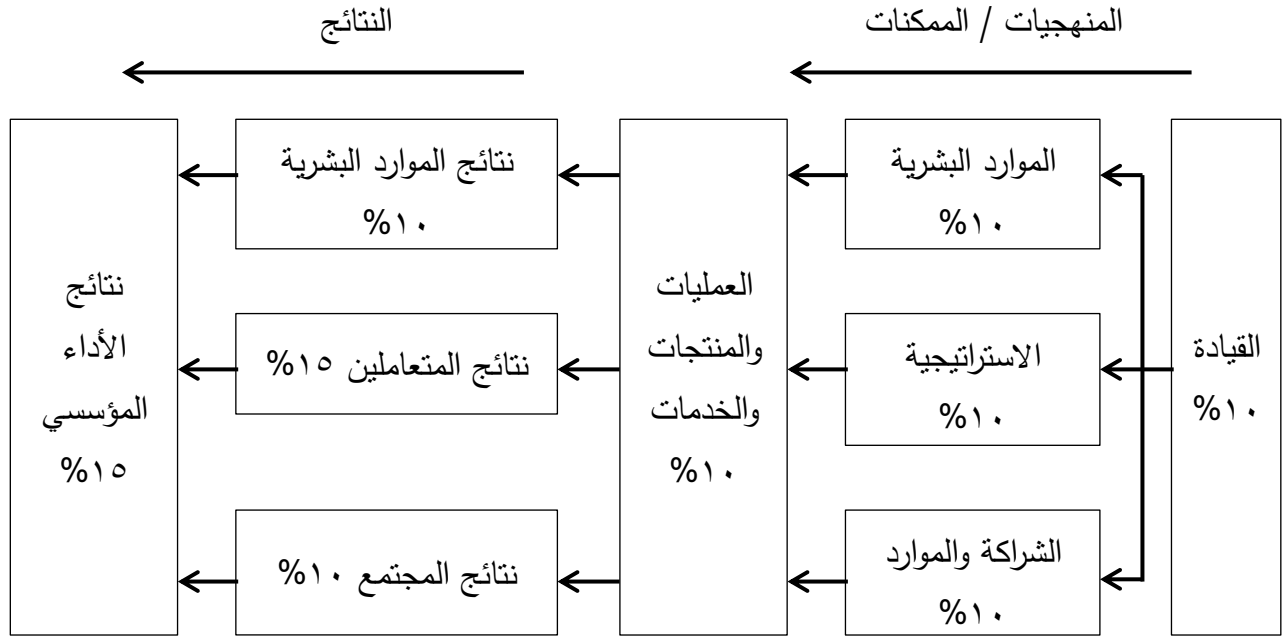
#### هـ - مواقع تميز رأس المال البشري في بعض نماذج التميز العالمية والعربية.

في إطار تحديد أهمية رأس المال البشري يتناول البحث مواقع تميز رأس المال البشري في مجموعة من نماذج التميز العالمية والعربية على النحو التالي :

#### ١- رأس المال البشري في النموذج الأوروبي للتميز EFQM

نموذج التميز الأوروبي "EFQM" نموذج عالمي تبنته عديد من الدول مثل السعودية وكولومبيا والأردن وقطر وإسبانيا وبلغاريا وبريطانيا والإمارات والدنمارك وإيطاليا وفرنسا وروسيا وبولندا وتركيا وسويسرا وألمانيا وغيرها...

ويتكون النموذج الأوروبي من ثمانية معايير كما يبرزها الشكل التالي: (٥١)



شكل (٦) رأس المال البشري وفق النموذج الأوروبي للتميز

وفي تحليل موقع رأس المال البشري في النموذج الأوروبي للتميز EFQM جاءت دراسة "العبيد ٢٠١٥" متناولة التقييم الذاتي لإدارة الموارد البشرية مستعرضة الحالة الراهنة للكوادر البشرية بالدول العربية وتقييم رأس المال البشري مقارنة بمواصفات النموذج الأوروبي وموضحة أسس التأهيل والتطوير الوجب اتخاذها فوراً للارتقاء بقدرات رأس المال البشري في مؤسساتنا العربية إجمالاً من خلال تحليل نقاط القوة والضعف في تلك المؤسسات. (٥٢)

وفي تحليل المعيار الخاص بالموارد البشرية (رأس المال البشري) في النموذج الأوروبي EFQM تجدر الإشارة إلى أن النموذج يركز على المحاور التالية فيما يخص رأس المال البشري: (٥٣)

- التركيز على تخطيط الموارد البشرية وإدارتها وتطويرها وفق رؤى عصرية حديثة.
- تحديد معارف العاملين وقدراتهم وتطويرها وتنميتها.
- إشراك العاملين في الإدارة وتنمية مهاراتهم الذاتية.

- التواصل والحوار وتدعيم بيئة العمل داخل المؤسسات.
- مكافأة العاملين وتقديرهم ورعايتهم.

وتجدر الإشارة إلى أن مجموعة من الملاحظات حول النموذج الأوروبي للتميز وهما :

- جاء عنصر الموارد البشرية ( رأس المال البشري) مستحوذاً على ٣٠% من إجمالي التقييم الخاص بالأداء ومتضمناً ل القيادة ١٥% ، الموارد البشرية ١٥%، نتائج الموارد البشرية ١٥% علاوة على تداخل رأس المال البشري في كل المعايير الأخرى.
- رأس المال البشري من خلال النموذج الأوروبي يحتل موقع الصدارة فالممكّنات في أساسها تعتمد على قدرات بشرية مدربة هي الأساس في بناء النموذج الأوروبي للجودة.
- الاستثمار في رأس المال البشري وفق النموذج الأوروبي تضمن مجموعة من العمليات التي تعنى بالتدريب والتطوير والانفتاح والدعم والتشجيع وبناء بيئة مثالية للإبداع داخا المؤسسات، وهذا يتوافق تماماً مع الطرح الرئيس الذي طرحه هذا البحث وهو الاعتماد على رأس المال البشري كمدخل رئيس للتميز داخل المؤسسات التعليمية والإشارة إلى كلية التربية بدمياط من خلال التحليل الميداني لمعرفة مدى استيفاء تلك المؤسسة لعناصر التميز الإداري من خلال الاستثمار الأمثل لرأس المال البشري الموجود بها.

## ٢- التوجه السعودي للتميز المؤسسي: جائزة الملك عبد العزيز للجودة King Abdul Aziz Quality Award

جائزة الملك عبد العزيز للجودة من أهم الجوائز العربية في مجال الجودة والتميز المؤسسي، وهي الجائزة الوطنية على مستوى المملكة العربية السعودية والتي تم اعتماد انشاؤها من قبل مجلس الوزراء بموجب خطاب المقام السامي رقم ١٧ب/١٨٦٧٠ وتاريخ ٢٧/١١/١٤٢٠هـ، والتي تماثل نظيراتها في بقية الدول سواء على المستوى الإقليمي أو العالمي، وتسعى إلى تطبيق إطار مرجعي موحد لمعايير التميز المؤسسي ، لذا صدر عن الجائزة النموذج الوطني للتميز لمعايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة ليكون بمثابة المحرك الرئيس لتطبيقات الجودة والتميز في جميع القطاعات بالمملكة مهما اختلف مجال عملها أو حجمها.<sup>(٥٤)</sup>

وبتحليل البحث للجائزة وجد أن هناك تطابق تام بينها وبين النموذج الأوروبي للتميز EFQM حيث اعتمدت على ثمانية معايير أساسية هي نفسها معايير النموذج الأوروبي للتميز، وباستطلاع تحليل الجائزة لمعيار الاهتمام بالموارد البشرية تجدر الإشارة إلى ما يلي :

- تؤمن الجائزة السعودية بأن نجاح المنشآت وتميزها مقرون بالاهتمام بالموارد البشرية وتمكينهم.



- القناعة بأن كسب رضا المستفيدين وإسعادهم مقترن اقتراناً تاماً بجودة رأس المال البشري.
- القناعة التامة بأهمية تأهيل الكوادر البشرية مثل الالتحاق بسوق العمل من خلال تبني مجموعة من الرؤى والسياسات الداعمة لهذا التوجه.
- إعادة صياغة هيكلية إدارية جديدة لاستثمار أمثل لرأس المال البشري تضمن :
  - أ- بناء هياكل إدارية تنظيمية مؤهلة ومدربة.
  - ب- توصيف الوظائف وإعادة تسكين العاملين وفق لوائح محددة.
  - ج- إعادة هيكلة الوظائف القيادية وفق رؤى وتوجهات جديدة.
  - د- تعديل سياسة الأجور والمزايا والحوافز ووضع خطط مناسبة للمسارات والتدرج الوظيفي.
  - هـ- تمكين الموظفين من صناعة القرار والمشاركة الفاعلة في عملية صناعته و اتخاذه.
  - و- بناء بيئة عمل جذابة تتمتع بكل مزايا المناخ التنظيمي المؤسسي السليم.
  - ز- تعزيز الولاء المؤسسي لدى العاملين وتدعيم طاقات الإبداع لديهم وتحفيزهم لتقديم مستويات أداء متفوقة تعزز الأدوار المنوطة بهم وتولد فيهم الطاقة الإيجابية للإبداع والإبتكار وتطوير المهارات والمواهب التي يمتلكونها.

وهنا يشير البحث إلى التأكيد المميز من قبل المملكة العربية السعودية على رأس المال البشري والذي بدأ واضحاً جلياً في توصيف تلك الجائزة وإبراز أهدافها وآمالها وتطلعاتها والتي بدأت فعلاً المملكة العربية السعودية تنفيذها وفق رؤيتها للتطوير ٢٠٣٠ تلك الرؤية التي تنطلق في مسارات عديدة للتميز يلعب العنصر البشري فيها دوراً مهماً في تحقيق التطلعات الوطنية للمملكة العربية السعودية، وهذا يتوافق تماماً مع رؤى الاستثمار العالمي لرأس المال البشري كمدخل مهم ورئيس للتميز المؤسسي في كافة القطاعات داخل الدولة.

### ٣- التوجه المصري للتميز المؤسسي: جائزة مصر للتميز الحكومي Egypt Government Excellence Award

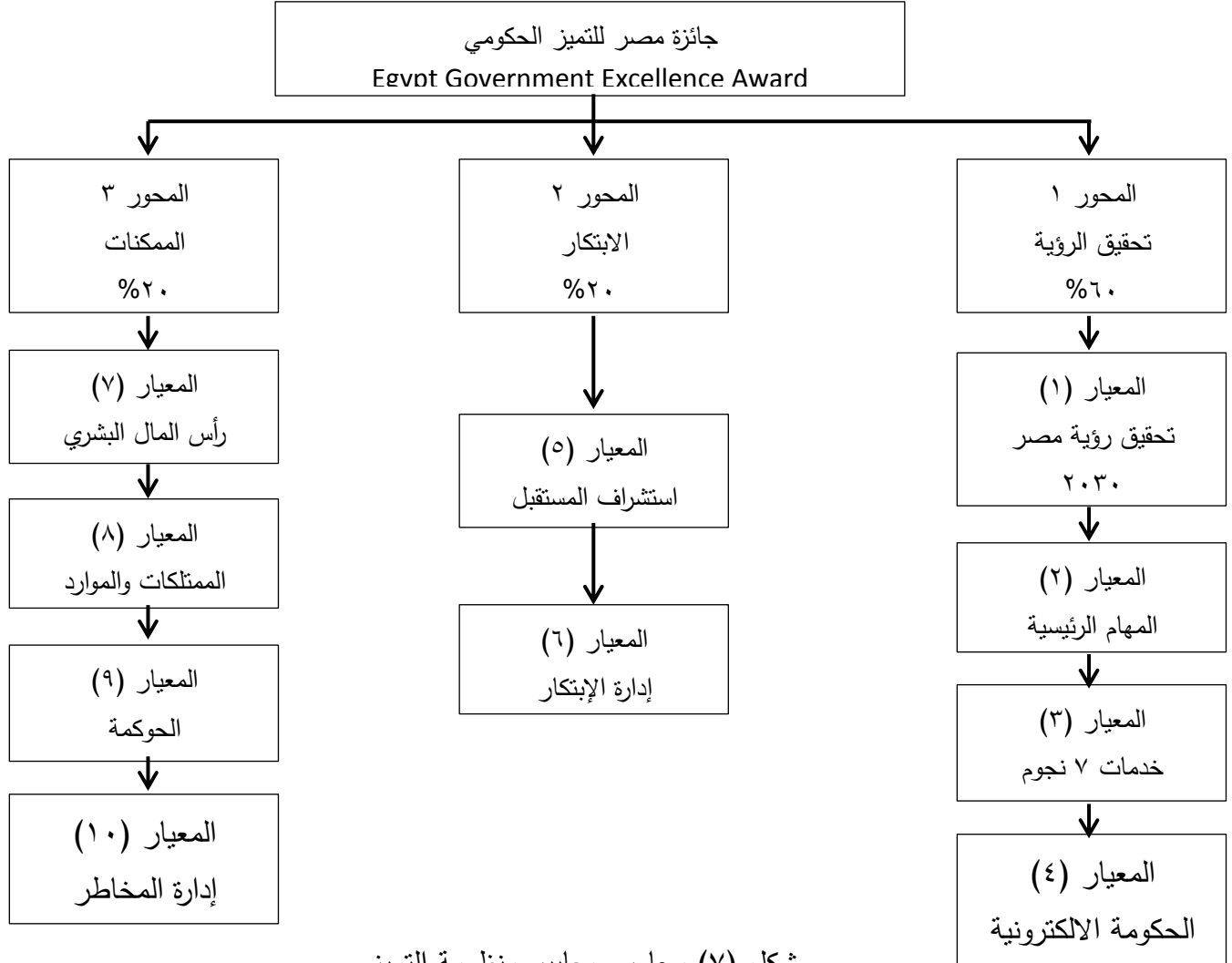
تحت رعاية الرئيس عبد الفتاح السيسي رئيس جمهورية مصر العربية أصدرت وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري دليل جائزة مصر للتميز الحكومي Egypt Government Excellence Award في إصدارها الأول ٢٠١٩ متضمنة مايلي : (٥٥)

أ- الرؤية : والمتضمنة لتكوين جهاز إداري كفاء وفعال يطبق مفاهيم الحوكمة ويساهم بدوره في تحقيق التنمية المستدامة بما يتوافق مع رؤية مصر ٢٠٣٠ للعبور بمصر إلى مصاف الدول المتقدمة.

ب- الرسالة نشر ثقافة التميز والجودة داخل الجهاز الإداري للدولة لتحقيق رضا المتعاملين، وتطوير جودة الخدمات الحكومية، وتحسين جودة الحياة، ودعم التنافسية المؤسسية، والعمل بروح الفريق لإحداث نقلة نوعية في الأداء المؤسسي وتطوير وتنمية القدرات البشرية.

### محاور ومعايير منظومة التميز الحكومي بمصر :

جاءت الرؤية من خلال ثلاثة محاور وعشرة معايير يبرزها الشكل التالي:<sup>(٥٦)</sup>



شكل (٧) محاور ومعايير منظومة التميز

في تحليل المعيار "٦" والخاص برأس المال البشري فإن جائزة مصر للتميز الحكومي ركزت على ما يلي

فيما يتعلق بأسس تنمية رأس المال البشري داخل مؤسسات التعليم:<sup>(٥٧)</sup>

أ- الاستثمار في رأس المال البشري واستدامته.

ب- رفع كفاءة ونتاجية وتعزيز خلق بيئة عمل إيجابية ومبتكرة.

ج- وضع السياسات والخطط اللازمة لتحقيق كل هدف من أهداف الأفراد والجهة بشكل مشترك.

د- تقديم خدمات لإرضاء الموظفين والارتقاء بجودة الحياة لديهم وفق القوانين واللوائح.

هـ- تقدير جهود العاملين ومكافأتهم وتحفيزهم وتمكينهم وتعزيز قدراتهم على الابتكار.

و- التركيز على استقطاب الكفاءات الوطنية المتخصصة والمحافظة عليها.

ز- تحقيق التوازن بين الجنسين.

وبتحليل ذلك المعيار خلص البحث إلى أن الرؤية المستقبلية للتوجه المصري المستدام لاستثمار رأس المال البشري داخل المؤسسات الحكومية هو توجه طموح يتطابق تماماً مع التوجهات التي أشار إليها النموذج الأوروبي وكذلك جائزة الملك عبد العزيز للجودة وأوجه التطابق يراها البحث في :

أ- أهمية الارتقاء بقدرات العاملين.

ب- أهمية الإعداد والتأهيل المناسب لهم قبل الإنخراط في المؤسسات الحكومية.

ج- أهمية تمكينهم من الإبداع والابتكار وقيادة المؤسسة قيادة واعية.

د- أهمية تعزيز الولاء والانتماء للمؤسسات التي ينتمون إليها.

هـ- أهمية ترسيخ مبادئ التميز والتحفيز والقدرة المتواصلة على العطاء.

و- أهمية ترسيخ الحوار داخل تلك المؤسسات ونبذ الصراعات والعنف والتعصب.

ز- أهمية ترسيخ مبادئ المساءلة والمحاسبة والشفافية الإدارية بين كل العاملين.

ح- أهمية تحديث برامج التدريب أثناء الخدمة وقبلها لمواكبة التغيرات العالمية .

ط- أهمية الاستفادة من الرؤى العالمية في مجال استثمار رأس المال البشري.

ويرى البحث أن تلك المنطلقات المتوافق عليها تستحق أن تكون أساساً يعتمد عليه لتطوير رأس المال البشري بكليات التربية في مصر، والتي ينطلق البحث في تناولها وأقعها في الجزء القادم من البحث متناولاً واقع رأس المال البشري في كلية التربية جامعة دمياط كنموذج يمكن من خلاله تقديم رؤية مستقبلية لاستثمار الطاقات البشرية كمدخل للتميز المؤسسي داخل كليات التربية في مصر.

**ثالثاً: كلية التربية بدمياط وواقع استثمار رأس المال البشري كمدخل للتميز**

أ. جامعة دمياط: "النشأة والتطور"

تناول البحث فيما سبق مفهوم رأس المال البشري وأسس استثماره وكذلك التميز المؤسسي وعلاقته برأس المال البشري من خلال مجموعة من النماذج الداعمة لاستثماره وتوظيفه توظيفاً جيداً يواكب المستجدات المحلية والإقليمية والعالمية المتلاحقة.

وفي هذا المحور من البحث تم تناول كلية التربية بدمياط كنموذج لكليات التربية في مصر من خلال تحليل واقع استثمار رأس المال البشري في الكلية، وإبراز أهم المعوقات التي تحول دون الاستثمار الجيد لهذا المورد وعلاقة التميز المؤسسي بالكلية باستثمار رأس المال البشري وتحليل هذه العلاقة في سياق نقدي تحليلي.

**وقبل الحديث عن واقع التميز المؤسسي تجدر الإشارة إلى نبذة تاريخية موجزة عن جامعة دمياط على النحو التالي:**

١- نشأت جامعة دمياط من خلال فكرة فتح فصول لبعض كليات جامعة المنصورة بمدينة دمياط عندما تزايدت أعداد طلاب جامعة المنصورة من أبناء محافظة دمياط، ثم صدرت قرارات إنشاء كليات الفرع تبعاً طبقاً للوائح الكليات المناظرة بجامعة المنصورة فبدأ العمل بكلية التربية بدمياط جامعة المنصورة في العام الجامعي ١٩٧٦ / ١٩٧٧، أعقب ذلك كليتا العلوم والتجارة في العام الجامعي ١٩٨٥ / ١٩٨٦، ثم تبعها كلية التربية النوعية في العام ١٩٩٠ / ١٩٩١ ثم كلية الفنون التطبيقية في العام ٢٠٠٤ / ٢٠٠٥، ثم كليات الزراعة والآداب والتربية الرياضية في العام ٢٠٠٦ / ٢٠٠٧، في ٢٠٠٦/٧/١٢ صدر القرار الجمهوري رقم (٢٧٦) بإنشاء فرع جامعة المنصورة بدمياط<sup>(٥٨)</sup>.

٢- في يوليو ٢٠١٢ صدر القرار الجمهوري رقم ١٩ لسنة ٢٠١٢ بإنشاء جامعة دمياط ومقرها مدينة دمياط الجديدة، والآن تضم الجامعة كليات التربية، العلوم، التجارة، الآداب، الزراعة، التربية النوعية، التربية الرياضية، الفنون التطبيقية، الهندسة، الحقوق، الآثار بواقع إحدى عشرة كلية حتى العام الجامعي الحالي ٢٠١٨ / ٢٠١٩.<sup>(٥٩)</sup>

٣- وتعد جامعة دمياط من الجامعات الناشئة ومن هنا كان الحديث عن كلية التربية جامعة دمياط كنموذج لاستثمار رأس المال البشري كمدخل للتميز، ومن ثم فالبحث بعد استعراض موجز لجامعة دمياط كنشأة وتطور لعدد كلياتها وصولاً إلى الواقع اليوم يركز على كلية التربية جامعة دمياط كنموذج لكيفية بناء آلية لاستثمار رأس المال البشري كمدخل للتميز وفق التوجهات المحلية مصر ٢٠٣٠ وكذلك التوجهات العالمية المعاصرة والتي تؤمن بأن رأس المال البشري غداً مكوناً مهماً من مكونات الاستثمار الفعال ولا سيما في مجال الطاقات البشرية الواعدة.

**ب. كلية التربية جامعة دمياط**

سبقت الإشارة إلى أن كلية التربية جامعة دمياط تعد أقدم كلية من كليات الجامعة التي أنشأت في عام ١٩٧٦ / ١٩٧٧ وفيما يلي يستعرض البحث أهم الملامح الداعمة للتنمية في رأس المال البشري بكلية التربية جامعة دمياط.

١- رؤية الكلية ورسالتها: تتمثل رؤية الكلية ورسالتها في (٦٠):

رؤية كلية التربية جامعة دمياط: تتمثل رؤية الكلية في كونها:

مؤسسة تعليمية جامعية تسعى إلى الجودة الشاملة في إعداد المعلمين والأخصائيين والباحثين التربويين بما يحقق التنمية البشرية والمجتمعية المستدامة.

رسالة كلية التربية جامعة دمياط: تتمثل رسالة الكلية في:

إعداد معلم مؤهل للمنافسة ومتوافق مع معطيات مجتمع المعرفة والتطوير التكنولوجي والاتجاهات الحديثة في التعليم والتعلم، وتشجيع البحث التربوي من خلال الارتقاء ببرامج الكلية ووحداتها المختلفة، مع الاستجابة لاحتياجات المجتمع ومشكلاته التربوية وتوفير الاستشارات والخدمات الفنية المتخصصة.

ويرى البحث من خلال رؤية الكلية ورسالتها أنها تهتم بما يلي:

- ١- دعم التنافسية العالمية في مجال إعداد المعلمين.
- ٢- مواكبة المستجدات التكنولوجية المعاصرة وتوظيف هذه التقنيات تربوياً.
- ٣- الارتقاء بمنظومة البحث التربوي بصفة عامة والتعاطي مع مشكلات المجتمع المحيط.
- ٤- تعزيز الجودة الشاملة داخل المؤسسة فيما يتعلق بمدخلاتها ومخرجاتها وعملياتها المستمرة.
- ٥- الاستثمار الأمثل في رأس المال البشري والربط بين هذا الاستثمار والتنمية المستدامة وهذا الهدف نفسه الذي يسعى البحث إلى بناء رؤية مقترحة لتحقيقه واقعاً ملموساً داخل تلك المؤسسة التعليمية.

ج- واقع رأس المال البشري بكلية التربية - جامعة دمياط

في تحليل البحث لرأس المال البشري داخل كلية التربية جامعة دمياط يتم عرض هذا الأمر من خلال محورين على النحو التالي:

أولاً: - أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم

فيما يلي استعراض لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بأقسام كلية التربية جامعة دمياط في الجدول التالي<sup>(١١)</sup>:

جدول (٢) إجمالي أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بكلية التربية جامعة دمياط ٢٠١٨ / ٢٠١٩

م	القسم	أستاذ متفرغ	أستاذ مساعد متفرغ	أستاذ م	مدرس متفرغ	مدرس	مدرس مساعد	معيد	الإجمالي	النسبة
١	المناهج وطرق التدريس	٧	٤	-	٥	٢	٩	٦	٣٧	٣٦.٣%
٢	تكنولوجيا التعليم	-	٢	-	٣	-	٦	٢	٢٠	١٩.٨%
٣	أصول التربية	٣	٢	-	٥	١	٤	٢	١٧	١٦.٨٣%
٤	علم النفس	١	٢	٥	٣	-	٤	٣	٢٢	٢١.٨٧%
٥	رياض الأطفال	-	-	-	٢	-	٣	-	٥	٤.٩٥%
	الإجمالي	١١	١٠	٥	١٨	٣	٢٦	١١	١٠١	

إجمالي عدد الطلاب بالكلية ٢٠١٨ / ٢٠١٩ : ٦٧٩٧ طالب وطالبة (مستوى الليسانس والبيكالوريوس)

من خلال تحليل بيانات الجدول السابق:

- يأتي قسم المناهج وطرق التدريس في المركز الأول من حيث عدد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بنسبة ٣٦.٦ من إجمالي الهيئة التدريسية والمعاونة ويعزي ذلك إلى تنوع تخصصات القسم الذي يضم اللغة العربية والانجليزية والفرنسية والتاريخ والجغرافيا وعلم النفس والكيمياء والفيزياء والرياضيات والبيولوجي والتربية الخاصة.
- يأتي في المرتبة الثانية قسم علم النفس بنسبة ٢١.٧٨% وذلك لكون الهيئة التدريسية بالقسم تتضمن قسم علم النفس التعليمي وشعبة التربية الخاصة بالكلية أحد البرامج الدراسية الحديثة بالكلية.
- ثم تباعاً قسم تكنولوجيا التعليم بنسبة ١٩.٨% ثم قسم أصول التربية بنسبة ١٦.٨٣%.

- وجاء في المرتبة الأخيرة قسم رياض الأطفال بنسبة ٤.٩٥% وهو من الأقسام حديثة النشأة بالكلية حيث تم إنشاء هذا القسم في عام ٢٠١٥ كقسم مستقل بعد أن كان شعبة من شعب الكلية ومن الأقسام التي يتوقع أن تستوعب عديداً من الطاقات البشرية في السنوات القادمة على مستوى الأساتذة والأساتذة المساعدين والمعيرين لمواكبة الطفرة في أعداد الطالبات الملحقات بهذا القسم سنوياً.
- يضاف إلى ما سبق الدراسات العليا التابعة لأقسام الكلية على مستوى الدبلومات العامة والمهنية والخاصة ودرجتي الماجستير والدكتوراه فإن كلية التربية على مستوى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من الكليات المستقرة نسبياً ومن المهم جداً التفكير في كيفية الارتقاء بالتدريب المهنية لتلك الكوادر من خلال تفعيل البرامج المهنية الحالية أو استحداث حزم برامج تدريبية جديدة تستهدف الارتقاء بقدرات رأس المال البشري للسادة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالكلية.

### ج- الهيئة الإدارية بكلية التربية جامعة دمياط

يستعرض البحث في الجزء التالي إحصائية خاصة بالهيئة الإدارية بكلية التربية جامعة دمياط والتي

تبرزها بيانات الجدول التالي:<sup>(٦٢)</sup>

جدول (٣) الهيئة الإدارية بكلية التربية جامعة دمياط للعام الجامعي ٢٠١٨/٢٠١٩

م	القسم	العدد	النسبة المئوية	ملاحظات
١	القيد والحفظ	١	١.١٩%	
٢	الهيئة الإدارية بقسم المناهج وطرق التدريس	٣	٣.٥٧%	
٣	الهيئة الإدارية بقسم تكنولوجيا التعليم	٢	٢.٣٨%	
٤	الهيئة الإدارية بقسم علم النفس	١	١.١٩%	
٥	الهيئة الإدارية بقسم أصول التربية	١	١.١٩%	
٦	الهيئة الإدارية بقسم رياض الأطفال	١	١.١٩%	
٧	قسم شئون العاملين	٢	٢.٣٨%	
٨	قسم شئون أعضاء هيئة التدريس	٢	٢.٣٨%	
٩	قسم الاستحقاقات	٤	٤.٧٦%	

١٠	قسم المعاشات	١	%١.١٩
١١	إدارة المشتريات والمخازن	٤	%٤.٧٦
١٢	قسم المخازن	١	%١.١٩
١٣	إدارة شؤون التسجيل والخريجين	٣	%٣.٥٧
١٤	إدارة رعاية الطلاب	٤	%٤.٧٦
١٥	إدارة الدراسة والامتحانات	٨	%٩.٥
١٦	إدارة الدراسات العليا	٨	%٩.٥
١٧	قسم الشؤون القانونية	٢	%٢.٣٨
١٨	وحدة الإنترنت	٢	%٢.٣٨
١٩	الإدارة الهندسية	٢	%٢.٣٨
٢٠	مكتب عميد الكلية	٢	%٢.٣٨
٢١	إدارة العلاقات الثقافية	٢	%٢.٣٨
٢٢	إدارة المكتبة	٢	%٢.٣٨
٢٣	إدارة الجلسات والموازنة	٣	%٣.٥٧
٢٤	قسم الخزينة	١	%١.١٩
٢٥	قسم الوحدة الحسابية	١٠	%١١.٩
٢٦	مكتب وكيل الكلية لشؤون الطلاب	١	%١.١٩
٢٧	مكتب مديرعام الكلية	٢	%٢.٣٨
٢٨	مكتب وكيل الكلية لشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة	١	%١.١٩
٢٩	قسم العامل	٥	%٥.٩٥
٣٠	وحدة ضمان الجودة	٣	%٣.٥٧
المجموع		٨٤	%١٠٠

من خلال استطلاع بيانات الجدول السابق فإن إجمالي عدد الهيئة الإدارية بكلية التربية جامعة دمياط

٨٤ إداريا في كافة أقسام الكلية وهي نسبة ضئيلة جداً.

وبالعودة إلى إجمالي عدد الطلاب في الكلية في مرحلتي الليسانس والبيكالوريوس وباستبعاد وظيفي

الدراسات العليا وعددهم "٨" فإن عدد الهيئة الإدارية لطلاب مرحلتي الليسانس والبيكالوريوس يصبح "٧٦"

وبالتالي فإن نصيب خدمة طلاب الكلية البالغ عددهم ٦٧٩٧ حسب إحصائية ٢٠١٩/٢٠١٨ يكون ٨٩.٤

طالب لكل موظف.<sup>(١٣)</sup>

بالعودة إلى إحصائيات طلاب الدراسات العليا لكلية التربية جامعة دمياط للعام الجامعي ٢٠١٨ / ٢٠١٩

نجد أن إجمالي الطلاب في تلك المرحلة ١٧٩٤ طالب موزعين على النحو التالي :



الدبلوم العام (٣٠٠) طالب، الدبلوم المهني (٣٦٠) طالب، الدبلوم الخاص (١٧٨) طالب، الماجستير والدكتوراه قيد وتسجيل (٩٥٦) طالب وبالعودة إلى عدد موظفي الدراسات العليا بالكلية وعددهم "٨" فإن نسبة الطلاب لكل موظف هي ٢٢٤,٢٥ طالب لكل موظف.<sup>(٦٤)</sup>

وهنا مجموعة من الملاحظات يرصدها البحث فيما يلي :

- تعد كلية التربية جامعة دمياط من أكبر كليات الجامعة من حيث طلابها وكوادرها الإدارية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ومن ثم كانت نموذجاً تم الاسترشاد به في هذا البحث.
  - تتنوع البرامج الدراسية بكلية التربية على مستوى الليسانس والبكالوريوس والدراسات العليا بما يمثل زخماً يمكن تلك الكلية من ممارسة أدوار تعليمية وتربوية ومجتمعية.
  - تتنوع تخصصات الهيئة الإدارية بكلية التربية وفق المسميات الوظيفية ومن ثم تتنوع المهام الوظيفية لكل منهم في إطار العمل المنظومي المؤسسي الشامل.
  - تتواصل المهام فيما يخص الطلاب في قطاعات رعاية الطلاب ، والدراسة والامتحانات، وشئون التسجيل والخريجين ووحدة الانترنت والإدارة الهندسية والحرفية والمكتبة على مستوى طلاب الليسانس والدراسات العليا في إطار تكاملي شامل.
  - يخضع الكادر الإداري في كلية التربية لإدارة واحدة متمثلة في مدير عام الكلية إضافة إلى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالكلية الخاضعين لأحكام الكادر الخاص وفق قانون تنظيم الجامعات.
- ومن خلال استطلاع رأي\* قام به الباحث مع عدد (٤٣) من أعضاء الكادر الإداري بالكلية تضمن الاستفسار عن أهم المعوقات التي تحول دون استثمار طاقاتهم داخل الكلية كانت إجاباتهم معبرة عن المعوقات التالية:

- ١- الروتين الإداري المعقد في كثير من الإدارات والتي تحد من قدرتهم على التواصل الفعال مع الطلاب أو الإبداع الإداري المميز.
- ٢- توتر العلاقة مع بعض أعضاء هيئة التدريس مما يمثل عائقاً أمام التواصل الجيد.
- ٣- ضعف آليات التحفيز والتشجيع من قبل الإدارة.
- ٤- كثير من العاملين الإداريين مؤهلاتهم التعليمية بعيدة جداً عن الدرجات الوظيفية التي يشغلونها في المنظومة الإدارية داخل الكلية.
- ٥- ضعف الإمكانيات المادية المتاحة بالكلية مما يمثل عائقاً أمام عدد من الممارسات الإدارية الفعالة.

- ٦- ضعف التنسيق بين عدد من الإدارات ذات العلاقة المباشرة فيما يخص تقديم الخدمات للطلاب ومن ثم يمثل ذلك عائقاً كبيراً أمام آلية الأداء الإداري السليم.
- ٧- ضعف آليات التشجيع للموظفين الحاصلين على درجات تعليمية عالية أثناء العمل مما يمثل إحباطاً لدى البعض خصوصاً مع تأخر إجراءات التسوية للمؤهل الأعلى.
- ٨- ارتفاع سن الكادر الإداري إذ يمثل نسبة من تخطوا "٥٠" عاماً من الموظفين الإداريين ٦٨% مما يؤثر لحدوث أزمة على المستوى الإداري في السنوات القادمة.
- ٩- ضعف التخطيط الإداري الجيد داخل الكلية وضعف ممارسات الجودة السليمة مما يؤثر سلباً على المناخ التنظيمي داخل الكلية.
- ١٠- الإحساس بالترقية في المعاملة بين أعضاء هيئة التدريس والكادر الإداري لدى البعض بما يؤثر لمناخ عمل يسوده توتر في العلاقات الإنسانية بين بعض أعضائه.
- ١١- ضعف الاهتمام بالمقترحات والمبادرات الإبداعية التي يتقدم بها أعضاء الكادر الإداري لإدارة الكلية في إطار العمل الروتيني مما يمثل عائق أمام رؤية الاستثمار في رأس المال البشري.
- كانت تلك أهم العقبات التي توصل إليها البحث من خلال استطلاع رأي مجموعة من موظفي الكلية يوم الخميس ١٤/٤/٢٠١٩\*.
- وفيما يلي يستعرض البحث الحالي الجانب الميداني وصولاً إلى بناء رؤية مستقبلية لكيفية استثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي لكليات التربية بمصر من خلال الاعتماد على كلية التربية بدمياط كنموذج.

---

\* استطلاع رأي قام به الباحث على هامش الاجتماع من الهيئة الإدارية لبحث آليات ترشح كلية التربية بدمياط لجائزة التميز الحكومي مصر

## القسم الثاني: الإطار الميداني ويشمل:

أولاً: الدراسة الميدانية وآلية تطبيقها.

ثانياً: تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

أولاً: الدراسة الميدانية وآلية تطبيقها.

### عينة الدراسة

قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة، بهدف التأكد من صدق وثبات الأداة. ثم تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة، حيث بلغ حجمها (٢٢٠) من المهتمين بأهمية استثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي لكليات التربية في مصر (أعضاء هيئة التدريس، والإداريين بكلية التربية بجامعة دمياط)، وقد تم توزيع (٢٢٠) استبانة عليهم، تم تجميع (٢١٤) استبانة، وبعد

تفحص الاستبانات تم استبعاد (١٤) استبانة، لعدم جدية الإجابة عنها، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة (٢٠٠) استبانة بنسبة بلغت (٩٠.٩١%) بالنسبة للعدد الكلي للاستبانات التي تم توزيعها.

جدول (٤) يوضح توزيع أفراد العينة

م	العينة	العدد
١	أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بدمياط	٨٠
٢	الإداريين بكلية التربية بدمياط	١٢٠
	الإجمالي	٢٠٠

### أداة الدراسة

في ضوء ما تم مراجعته من الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، تم إعداد استبانة خاصة صممت لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، حيث تم إعدادها على النحو التالي:

- تحديد المحاور الرئيسية التي تناولتها الاستبانة.
- صياغة الفقرات الخاصة بكل محور.
- إعداد استبانة أولية لاستخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين، للتوجيه بالحذف، أو الإضافة، أو التعديل.
- توزيع الاستبانة على العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

### وصف أداة الدراسة (الاستبانة)

تضمنت الأداة في صورتها الأولية (٦٩) عبارة وفق تدرج ليكرت الثلاثي ( موافق ، موافق إلى حد ما، غير موافق)، وبعد تحكيم الأداة من قبل بعض أساتذة الجامعة لمراجعتها، والحكم بصلاحياتها، أسفر ذلك عن إقرار فقراتها مع إجراء تعديلات في صياغة بعض عبارات الاستبانة.

وتم تقسيم الاستبانة إلى أربعة محاور على النحو التالي:

**المحور الأول:** دواعي التوجه نحو استثمار رأس المال البشري لتحقيق التميز المؤسسي بكلية التربية بدمياط.

**المحور الثاني:** المجالات الأساسية لاستثمار رأس المال البشري لتحقيق التميز المؤسسي بكلية التربية

بدمياط.

**المحور الثالث:** أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق الاستثمار الفعال لرأس المال البشري لتحقيق التميز

المؤسسي داخل كلية التربية بدمياط.

**المحور الرابع:** أهم المتطلبات الأساسية لاستثمار رأس المال البشري لتحقيق التميز المؤسسي بكلية التربية

بدمياط.

جدول (٥) يوضح توزيع محاور الدراسة وعدد عبارات كل محور

م	المحور	عدد العبارات
١	المحور الأول	١٠
٢	المحور الثاني	٢٩
٣	المحور الثالث	٢٠
٤	المحور الرابع	١٠
	الإجمالي	٦٩

إجراءات تطبيق أداة الدراسة

- شملت إجراءات إعداد الاستبانة وتطبيقها عدة إجراءات، هي:
- إعداد أداة الدراسة، والتحقق من صدقها وثباتها.
- حصر أفراد مجتمع الدراسة، واختيار العينة العشوائية المحددة.
- توزيع الأداة على العينة.
- فرز الاستمارات المعادة، واستبعاد غير الصالح منها.
- معالجة البيانات إحصائياً، واستخراج النتائج، وعرضها، ومناقشتها، واستخلاص التوصيات.

**ثبات وصدق الاستبانة :**

تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معادلة (ألفا لكرونباخ) حيث أكدت القيمة الحسابية لمعامل الثبات وهي (٠.٨٦٥) وجود درجة عالية من الثبات للاستبانة ككل، وإمكانية التعامل مع الاستبانة بدرجة عالية من الثقة، والجدول التالي يوضح معامل الثبات والصدق لكل محور من محاور الاستبانة.

جدول (٦) يوضح الثبات والصدق

م	المحور	عدد العبارات	الثبات	الصدق
١	المحور الأول	١٠	٠.٧٢٥	٠.٨٥١

٢	المحور الثاني	٢٩	٠.٨٦٠	٠.٩٢٧
٣	المحور الثالث	٢٠	٠.٨٤٤	٠.٩١٩
٤	المحور الرابع	١٠	٠.٨٧٦	٠.٩٣٦
	الإجمالي	٦٩	٠.٨٦٥	٠.٩٣٠

وتم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والأوزان النسبية واختبار كاي<sup>٢</sup> لوصف وتحليل آراء أفراد عينة الدراسة، وفقاً لمقياس ثلاثي متدرج كما هو موضح كالتالي:

جدول (٧): مقياس ليكرت الثلاثي

الرأي	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
الوزن	٣	٢	١
المتوسط الحسابي المرجح	(٣ - ٢.٣٤)	(٢.٣٣ - ١.٦٧)	(١.٦٦ - ١)

ثانياً: تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

تم تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، للتعرف على وجهة نظر عينة الدراسة حول متطلبات استثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي لكليات التربية في مصر، وذلك من خلال التعرف على دواعي التوجه نحو استثمار رأس المال البشري لتحقيق التميز المؤسسي بكلية التربية بدمياط، والمجالات الأساسية لاستثمار رأس المال البشري لتحقيق التميز المؤسسي بكلية التربية بدمياط، أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق الاستثمار الفعال لرأس المال البشري لتحقيق التميز المؤسسي داخل كلية التربية بدمياط، بالإضافة إلى التوصل لأهم المتطلبات الأساسية لاستثمار رأس المال البشري لتحقيق التميز المؤسسي بكلية التربية بدمياط، وتم تناول كل محور بالتفصيل، بحيث تم تحليل استجابات كل عبارة في كل محور، على أساس أن لكل سؤال عدة استجابات: (موافق - موافق إلى حد ما - غير موافق)، كما قام الباحث بحساب كاي<sup>٢</sup> والمتوسط الحسابي، لترتيب عبارات كل محور، وهذا ما يدور حوله التفسير في الجداول التالية:

عرض نتائج المحور الأول: دواعي التوجه نحو استثمار رأس المال البشري لتحقيق التميز المؤسسي بكلية التربية بدمياط.

جدول (٨) يوضح اختبار كاي<sup>٢</sup> لتكرار استجابات عينة الدراسة للعبارة الخاصة بالمحور الأول

الترتيب	الاتجاه	الوزن النسبي	المتوسط المرجح	مستوى الدلالة	قيمة كاي <sup>٢</sup>	الاستجابات						العبارة
						غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق		
						%	ك	%	ك	%	ك	
٤	موافق	%٩١	٢.٧٣	٠.٠٥	١٦٩.٤٠	٢	٤	٢٣	٤٦	٧٥	١٥٠	مواكبة التوجهات العالمية الداعمة

الترتيب	الاتجاه	الوزن النسبي	المتوسط المرجح	مستوى الدلالة	قيمة كا <sup>٢</sup>	الاستجابات						العبرة
						غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق		
						%	ك	%	ك	%	ك	
												لاستثمار رأس المال البشري لتحقيق التميز المؤسسي.
٨	موافق	%٨٦.٧	٢.٦٠	٠.٠٥	١١١.٥٥	٦.٥	١٣	٢٧	٥٤	٦٦.٥	١٣٣	حاجة كلية التربية بدمياط إلي إعادة هيكلة تامة لمواردها البشرية في ضوء معايير التميز.
١	موافق	%٩٣.٧	٢.٨١	٠.٠٥	٢٢٠.٧٣	١	٢	١٧	٣٤	٨٢	١٦٤	التوجه الوطني العام نحو تطوير كليات التربية وإعادة الاعتبار لها.
٧	موافق	%٨٨.٥	٢.٦٦	٠.٠٥	١٢٨.٧١	١	٢	٣٢.٥	٦٥	٦٦.٥	١٣٣	القناعة بتدني مستوى المخرجات التي تقدمها كلية التربية للمجتمع الدمياطي.
٦	موافق	%٨٩.١٧	٢.٦٨	٠.٠٥	١٤٢.١٤	٣.٥	٧	٢٥.٥	٥١	٧١	١٤٢	القناعة بأن العنصر البشري بكلية التربية بدمياط لا زال بعيداً عن المؤثرات العالمية للتميز.
٩	موافق	%٨٢.٨٣	٢.٤٨	٠.٠٥	٧٢.٩٣	٦.٥	١٣	٣٨.٥	٧٧	٥٥	١١٠	سرعة وتيرة التنافسية العالمية في مجال التميز المؤسسي.
١٠	موافق	%٨٢.٥	٢.٤٨	٠.٠٥	٧٦.٩٥	٤.٥	٩	٤٣.٥	٨٧	٥٢	١٠٤	القناعة التامة بأهمية المشاركة في مسابقة التميز الحكومي للمؤسسات وفق الضوابط والشروط المعلنة.
٢	موافق	%٩٣.٥	٢.٨١	٠.٠٥	٢١٤.١٠	٠.٥	١	١٨.٥	٣٧	٨١	١٦٢	التوجه المحلي نحو تدعيم التميز داخل المؤسسات الحكومية.
٥	موافق	%٩٠	٢.٧٠	٠.٠٥	١٥٠.٥٣	١.٥	٣	٢٧	٥٤	٧١.٥	١٤٣	حتمية تطوير الممارسات الإدارية داخل كلية التربية بدمياط لمواكبة التوجهات الإدارية العالمية المعاصرة.

العبارة	الاستجابات						قيمة كا <sup>٢</sup>	مستوى الدلالة	المؤسّط المرجح	الوزن النسبي	الاتجاه	التبني
	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق							
	ك	%	ك	%	ك	%						
الاستفادة من معايير التميز العالمي وتطبيقها محلياً من خلال كلية التربية بدمياط	١٥٢	٧٦	٤٦	٢٣	٢	١	١٧٨.٢٧	٠.٠٥	٢.٧٥	٩١.٦٧%	موافق	٣

ومن نتائج الجدول السابق والخاص باستجابات عينة الدراسة للعبارة الخاصة بالمحور الأول (دواعي التوجه نحو استثمار رأس المال البشري لتحقيق التميز المؤسسي بكلية التربية بدمياط) يتضح أن: جميع قيم كا<sup>٢</sup> لكل العبارات جاءت دالة احصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

وتشير نتائج الجدول السابق لتكرارات استجابات عينة الدراسة للعبارة الخاصة بالمحور الأول (دواعي التوجه نحو استثمار رأس المال البشري لتحقيق التميز المؤسسي بكلية التربية بدمياط) إلى أنه يمكن ترتيبها وفقاً لدرجة أهميتها بالنسبة لآراء أفراد العينة، إذ جاءت العبارات الأربعة الأولى على النحو التالي:

- ١- التوجه الوطني العام نحو تطوير كليات التربية وإعادة الاعتبار لها.
  - ٢- التوجه المحلي نحو تدعيم التميز داخل المؤسسات الحكومية.
  - ٣- الاستفادة من معايير التميز العالمي وتطبيقها محلياً من خلال كلية التربية بدمياط
  - ٤- مواكبة التوجهات العالمية الداعمة لاستثمار رأس المال البشري لتحقيق التميز المؤسسي.
- وهذا يؤكد أهمية اليقين بأن تطوير كليات التربية لدى العاملين فيها قادم لا محالة وسط اهتمام حكومي جديد بالتميز والجودة داخل المؤسسات الحكومية وفي الوقت نفسه مواكبة التوجهات العالمية الداعمة للتميز كمدخل لاستثمار رأس المال البشري وهذا يتوافق مع دراسة "البنك الدولي ٢٠١٩" عن أسس الاستثمار في رأس المال

وجاءت العبارات الثلاث الأخيرة مرتبة على النحو التالي :

- ١- حاجة كلية التربية بدمياط إلى إعادة هيكلة تامة لمواردها البشرية في ضوء معايير التميز.
- ٢- سرعة وتيرة التنافسية العالمية في مجال التميز المؤسسي.
- ٣- القناعة التامة بأهمية المشاركة في سابقة التميز الحكومي للمؤسسات وفق الضوابط والشروط المعلنة.



وهذا يؤكد أن عينة الدراسة لديها قناعة تامة بأن المشاركة الفاعلة لكلية التربية في مسابقات التميز مهمة جداً ولكنها لا زالت تسير بخطى بطيئة -إلى حد ما- فيما يتعلق بإعادة هيكلة الموارد البشرية ومواكبة التنافسية العالمية والمشاركة في مسابقات التميز العالمية والمحلية.

❖ عرض نتائج المحور الثاني: المجالات الأساسية لاستثمار رأس المال البشري لتحقيق التميز المؤسسي بكلية التربية بدمياط.

جدول (٩) يوضح اختبار كآ لتكرار استجابات عينة الدراسة للعبارة الخاصة بالمحور الثاني/ المجال الأول: الارتقاء بقدرات العاملين

التدريب	الاتجاه	العزرن النسبي	المتوسط المرجح	مستوى الدلالة	قيمة كا	الاستجابات						العبارة
						غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق		
						%	ك	%	ك	%	ك	
١	موافق	٩٠.٥%	٢.٧٢	٠.٠٥	١٥٦.٣٥	٠.٥	١	٢٧.٥	٥٥	٧٢	١٤٤	إعادة تقييم برامج التدريب المعاصرة.
٢	موافق	٨٩.١٧%	٢.٦٨	٠.٠٥	١٣٧.٩٤	١.٥	٣	٢٩.٥	٥٩	٦٩	١٣٨	الاستفادة من رؤي الخبراء في إعداد برامج تدريبية معاصرة للارتقاء بمستوى تأهيل الكوادر البشرية لتحقيق التميز المؤسسي.
٣	موافق	٨٤.٥%	٢.٥٤	٠.٠٥	٨٥.٨٣	٦.٥	١٣	٣٣.٥	٦٧	٦٠	١٢٠	تطوير برامج تنمية القدرات المقدمة للسادة أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم للارتقاء بالقدرات الداعمة للتميز وتطبيقها عملياً داخل الكلية.
٥	موافق	٧٨.٦٧%	٢.٦٣	٠.٠٥	١٣٢.٦٩	٨	١٦	٢١	٤٢	٧١	١٤٢	الاستفادة من برامج التدريب العالمية للارتقاء بقدرات العنصر البشري داخل كلية التربية بدمياط لتحقيق التميز.
٤	موافق	٨٣.٦٧%	٢.٥١	٠.٠٥	٧٨.٢٤	٧	١٤	٣٥	٧٠	٥٨	١١٦	استخدام منظومة جديدة للتدريب تتضمن توفير الراحة للعاملين في كلية التربية بدمياط لتحقيق أعلى درجة من درجات الأداء المميز.

ومن نتائج الجدول السابق والخاص باستجابات عينة الدراسة للعبارة الخاصة بالمحور الثاني (المجالات الأساسية لاستثمار رأس المال البشري لتحقيق التميز المؤسسي بكلية التربية بدمياط/ المجال الأول: الارتقاء بقدرات العاملين)، يتضح أن جميع قيم كا لكل العبارات جاءت دالة احصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

وتشير نتائج الجدول السابق لتكرارات استجابات عينة الدراسة للعبارات الخاصة بالمحور الثاني (المجالات الأساسية لاستثمار رأس المال البشري لتحقيق التميز المؤسسي بكلية التربية بدمياط/ المجال الأول: الارتقاء بقدرات العاملين) إلى أنه يمكن ترتيبها وفقاً لدرجة أهميتها بالنسبة لآراء أفراد العينة، على النحو التالي :

١- إعادة تقييم برامج التدريب المعاصرة.

٢- الاستفادة من رؤي الخبراء في إعداد برامج تدريبية معاصرة للارتقاء بمستوى تأهيل الكوادر البشرية لتحقيق التميز المؤسسي.

٣- تطوير برامج تنمية القدرات المقدمة للسادة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم للارتقاء بالقدرات الداعمة للتميز وتطبيقها عملياً داخل الكلية.

٤- استخدام منظومة جديدة للتدريب تتضمن توفير الراحة للعاملين في كلية التربية بدمياط لتحقيق أعلى درجة من درجات الأداء المميز.

٥- الاستفادة من برامج التدريب العالمية للارتقاء بقدرات العنصر البشري داخل كلية التربية بدمياط لتحقيق التميز.

وهذا الترتيب يؤكد أن برامج التدريب المعاصرة لتأهيل رأس المال البشري في حاجة ماسة إلى إعادة تقييم وكذلك الاستفادة من التوجهات العالمية وبناء آلية واقعية جديدة لتدريب وتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم داخل كلية التربية بدمياط، وهذه التوجهات المعاصرة تتفق مع ما أشارت إليه دراسة World Bank 2018 من حتمية إعادة النظر في آليات استثمار رأس المال البشري في التعليم عامة ومؤسسات الإعداد بصفة خاصة.

**جدول (١٠) يوضح اختبار كاي<sup>٢</sup> لتكرار استجابات عينة الدراسة للعبارات الخاصة بالمحور الثاني/ المجال الثالث: خلق بيئة داعمة للاستثمار البشري وتحقيق التميز المؤسسي لكلية التربية بدمياط**

الترتيب	الاتجاه	الوزن النسبي %	المتوسط المرجح	مستوى الدلالة	قيمة كاي <sup>٢</sup>	الاستجابات						العبارة
						غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق		
						%	ك	%	ك	%	ك	
٤	موافق	٨٥	٢.٥٥	٠.٠٥	٩٢.٣٩	٨	١٦	٢٩	٥٨	٦٣	١٢٦	بناء هيكلية إدارية داعمة قادرة على التطوير والانتجاز.
٥	موافق	٨٤	٢.٥٢	٠.٠٥	٨٣.٠٤	٥	١٠	٣٨	٧٦	٥٧	١١٤	بناء مناخ سليم داخل الكلية يعتمد على التسامح والانفتاح على الآخر.

الترتيب	الاتجاه	الوزن النسبي %	المتوسط المرجح	مستوى الدلالة	قيمة كا <sup>2</sup>	الاستجابات						العبرة
						غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق		
						%	ك	%	ك	%	ك	
٢	موافق	٨٨.٣٣	٢.٦٥	٠.٠٥	١٢٦.٨٥	١.٥	٣	٣٢	٦٤	٦٦.٥	١٣٣	دعم العلاقات الاجتماعية بين العاملين داخل الكلية في إطار من الحب والتسامح وروح العمل الواحدة.
٣	موافق	٨٧.٦٧	٢.٦٣	٠.٠٥	١١٩.٦٥	٠.٥	١	٣٦	٧٢	٦٣.٥	١٢٧	تذليل كافة الصعوبات التي تحول دون بناء بيئة داعمة للاستثمار البشري داخل كلية التربية بدمياط لتحقيق التميز المؤسسي.
١	موافق	٩٠.١٧	٢.٧١	٠.٠٥	٨٣.٦٥	-	-	٢٩.٥	٥٩	٧٠.٥	١٤١	إعادة تأهيل الكوادر البشرية داخل الكلية لمواكبة المستجدات في مجال الاستثمار البشري لتحقيق التميز المؤسسي

ومن نتائج الجدول السابق والخاص باستجابات عينة الدراسة للعبارات الخاصة بالمحور الثاني (المجالات الأساسية لاستثمار رأس المال البشري لتحقيق التميز المؤسسي بكلية التربية بدمياط/ المجال الثالث: خلق بيئة داعمة للاستثمار البشري وتحقيق التميز المؤسسي لكلية التربية بدمياط)، يتضح أن جميع قيم كا<sup>2</sup> لكل العبارات جاءت دالة احصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

وتشير نتائج الجدول السابق لتكرارات استجابات عينة الدراسة للعبارات الخاصة بالمحور الثاني (المجالات الأساسية لاستثمار رأس المال البشري لتحقيق التميز المؤسسي بكلية التربية بدمياط/ المجال الثالث: خلق بيئة داعمة للاستثمار البشري وتحقيق التميز المؤسسي لكلية التربية بدمياط) إلى أنه يمكن ترتيبها وفقاً لدرجة أهميتها بالنسبة لآراء أفراد العينة، على النحو التالي :

١- إعادة تأهيل الكوادر البشرية داخل الكلية لمواكبة المستجدات في مجال الاستثمار البشري لتحقيق التميز المؤسسي

٢- دعم العلاقات الاجتماعية بين العاملين داخل الكلية في إطار من الحب والتسامح وروح العمل الواحدة.

٣- تذليل كافة الصعوبات التي تحول دون بناء بيئة داعمة للاستثمار البشري داخل كلية التربية بدمياط لتحقيق التميز المؤسسي.

٤- بناء هيكلية إدارية داعمة قادرة على التطوير والانجاز.

٥- بناء مناخ سليم داخل الكلية يعتمد على التسامح والانفتاح على الآخر.

وهنا تبرز أهمية الكوادر البشرية داخل كلية التربية وأهمية أن يجمعها مناخ اجتماعي آمن يرسخ الحوار ويدعم التوجهات العامة نحو التميز والإنجاز المؤسسي.

**جدول ( ١١ ) يوضح اختبار كاً لتكرار استجابات عينة الدراسة للعبارات الخاصة بالمحور الثاني/ المجال الرابع: تعزيز الولاء والانتماء لدى العاملين في كلية التربية بدمياط**

الترتيب	الاتجاه	الوزن النسبي	المتوسط المرجح	مستوى الدلالة	قيمة كاً	الاستجابات						العبارة
						غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق		
						%	ك	%	ك	%	ك	
١	موافق	٩٦.٨٠	٢.٩١	٠.٠٥	٢٢٩.٩٨	-	-	٩.٥	١٩	٩٠.٥	١٨١	تدعيم العلاقة بين العاملين على تنوعاتهم داخل الكلية.
٥	موافق	٩٤	٢.٨٢	٠.٠٥	٢٢٨.٦٥	١	٢	١٦	٣٢	٨٣	١٦٦	نشر الوعي المؤكد المرسخ لأهمية الولاء والانتماء للمؤسسة.
٤	موافق	٩٥.٣٣	٢.٨٦	٠.٠٥	١٨٨.٦٩	-	-	١٤	٢٨	٨٦	١٧٢	ترسيخ توجه العاملين في المؤسسة إلى تبني مبادرات وفعاليات مرسخة للولاء والانتماء للكلية.
٢	موافق	٩٦.٣٣	٢.٨٩	٠.٠٥	٢٩٠.٧٧	١	٢	٩	١٨	٩٠	١٨٠	عقد دورات تدريبية لتعزيز بين الولاء والانتماء لدى العاملين في كلية التربية بدمياط لتحقيق التميز المؤسسي.
٣	موافق	٩٦	٢.٨٨	٠.٠٥	٢٠٦.٤٤	-	-	١٢	٢٤	٨٨	١٧٦	تمكين العاملين من الدفاع عن مؤسساتهم ومواجهة النقد الهدام الذي يتناولها في إطار من احترام الرأي والرأي الآخر.

ومن نتائج الجدول السابق والخاص باستجابات عينة الدراسة للعبارات الخاصة بالمحور الثاني (المجالات الأساسية لاستثمار رأس المال البشري لتحقيق التميز المؤسسي بكلية التربية بدمياط/ المجال الرابع: تعزيز الولاء والانتماء لدى العاملين في كلية التربية بدمياط)، يتضح أن جميع قيم كاً لكل العبارات جاءت دالة احصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

وتشير نتائج الجدول السابق لتكرارات استجابات عينة الدراسة للعبارات الخاصة بالمحور الثاني (المجالات الأساسية لاستثمار رأس المال البشري لتحقيق التميز المؤسسي بكلية التربية بدمياط/ المجال الرابع: تعزيز الولاء والانتماء لدى العاملين في كلية التربية بدمياط) إلى أنه يمكن ترتيبها وفقاً لدرجة أهميتها بالنسبة لآراء أفراد العينة، على النحو التالي :

١- تدعيم العلاقة بين العاملين على تنوعاتهم داخل الكلية.

٢- عقد دورات تدريبية لتعزيز بين الولاء والانتماء لدى العاملين في كلية التربية بدمياط لتحقيق التميز المؤسسي.

٣- تمكين العاملين من الدفاع عن مؤسستهم ومواجهة النقد الهدام الذي يتناولها في إطار من احترام الرأي والرأي الآخر.

٤- ترسيخ توجه العاملين في المؤسسة إلى تبني مبادرات وفعاليات مرسخة للولاء والانتماء للكلية.

٥- نشر الوعي المؤكد المرسخ لأهمية الولاء والانتماء للمؤسسة.

وهنا يبرز دور البعد الاجتماعي المرسخ للتواصل الفعّال بين العاملين على تنوعاتهم داخل كلية التربية بدمياط وأهمية الارتقاء بقدراتهم وفق أسس عصرية داعمة للتمكين والإبداع والابتكار.

جدول (١٢) يوضح اختبار كاي<sup>٢</sup> لتكرار استجابات عينة الدراسة للعبارات الخاصة بالمحور الثاني/ المجال الخامس: ترسيخ مبادئ التميز والتنافس والقدرة علي العطاء للعاملين داخل كلية التربية بدمياط

الترتيب	الاتجاه	الوزن النسبي	المتوسط المرجح	مستوى الدلالة	قيمة كا <sup>٢</sup>	الاستجابات						العبرة
						غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق		
						%	ك	%	ك	%	ك	
٢	موافق	٩٦.٨٣	٢.٩١	٠.٠٥	٢٢٩.٩٨	-	-	٩.٥	١٩	٩٠.٥	١٨١	دعم مبادرات التميز الفردية والجماعية.
٤	موافق	٩٣	٢.٧٩	٠.٠٥	٢١٤.١٦	٢.٥	٥	١٦	٣٢	٨١.٥	١٦٣	احتواء الطاقات المبدعة وتمكينها من إبراز فكرتها الإبداعية
١	موافق	٩٩	٢.٩٧	٠.٠٥	٢٣٥.٦٩	١.٥	٣	١٤.٥	٢٩	٨٤	١٦٨	عقد المسابقات في مجال الإبداع الإداري وتعزيز أفكار التميز والتنافس لتحقيق نقله نوعية لكلية التربية في مجال

الترتيب	الاتجاه	الوزن النسبي	المتوسط المرجح	مستوى الدلالة	قيمة كا <sup>٢</sup>	الاستجابات						العبارة
						غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق		
						%	ك	%	ك	%	ك	
												استثمار الطاقات البشرية
٣	موافق	٩٦.٣٣	٢.٨٩	٠.٠٥	٢٩٠.٧٧	١	٢	٩	١٨	٩٠	١٨٠	تدعيم العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والكادر الإداري بالكلية من خلال دعم مبادئ الشراكة والحوار والتفاهم المشترك

ومن نتائج الجدول السابق والخاص باستجابات عينة الدراسة للعبارة الخاصة بالمحور الثاني (المجالات الأساسية لاستثمار رأس المال البشري لتحقيق التميز المؤسسي بكلية التربية بدمياط/ المجال الخامس: ترسيخ مبادئ التميز والتنافس والقدرة علي العطاء للعاملين داخل كلية التربية بدمياط)، يتضح أن جميع قيم كا<sup>٢</sup> لكل العبارات جاءت دالة احصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

وتشير نتائج الجدول السابق لتكرارات استجابات عينة الدراسة للعبارة الخاصة بالمحور الثاني (المجالات الأساسية لاستثمار رأس المال البشري لتحقيق التميز المؤسسي بكلية التربية بدمياط/ المجال الخامس: ترسيخ مبادئ التميز والتنافس والقدرة علي العطاء للعاملين داخل كلية التربية بدمياط) إلى أنه يمكن ترتيبها وفقاً لدرجة أهميتها بالنسبة لآراء أفراد العينة، على النحو التالي :

١- احتواء الطاقات المبدعة وتمكينها من إبراز فكرتها الإبداعية

٢- دعم مبادرات التميز الفردية والجماعية.

٣- تدعيم العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والكادر الإداري بالكلية من خلال دعم مبادئ الشراكة والحوار والتفاهم المشترك

٤- عقد المسابقات في مجال الإبداع الإداري وتعزيز أفكار التميز والتنافس لتحقيق نقله نوعية لكلية التربية في مجال استثمار الطاقات البشرية

وهنا يبرز مكون الإبداع الإداري، هذا المكون الغائب عن كثير من مؤسسات التعليم في بلادنا ومن ثم فإن منح الفرصة للكوادر البشرية داخل كلية التربية للإبداع و الإبتكار يعد مطلباً حيوياً ومهماً.

جدول (١٣) يوضح اختبار كا<sup>٢</sup> لتكرار استجابات عينة الدراسة للعبارة الخاصة بالمحور الثاني/ المجال السادس: ترسيخ مبادئ المشاركة والمحاسبة والشفافية الإدارية داخل كلية التربية بدمياط

العبارة	الاستجابات	قيمة كا <sup>٢</sup>	ك	سطح	ك	ن
---------	------------	----------------------	---	-----	---	---

						غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق		
						%	ك	%	ك	%	ك	
٢	موافق	٩٦	٢.٨٨	٠.٠٥	٢٠٦.٤٤	-	-	١٢	٢٤	٨٨	١٧٦	تطبيق لوائح الثواب والعقاب المعتمدة داخل الكلية تطبيقاً صارماً
٥	موافق	٩٣	٢.٧٩	٠.٠٥	٢٢٣.٨٢	٤.٥	٩	١٢.٥	٢٥	٨٣	١٦٦	استخدام آلية جديدة للمساءلة والمحاسبة تتواءم مع متطلبات التوجه نحو استثمار رأس المال البشري لتحقيق التميز المؤسسي
٤	موافق	٩٣.٧	٢.٨١	٠.٠٥	٢٣٠.٣٥	٢.٥	٥	١٤	٢٨	٨٣.٥	١٦٧	تبني سياسات جديدة لمقاومة الفساد الإداري الأكاديمي داخل المؤسسة
٣	موافق	٩٥.٣	٢.٨٦	٠.٠٥	٢٥٨.٩٦	٠.٥	١	١٣	٢٦	٨٦.٥	١٧٣	تبني سياسات جديدة لمقاومة رفض التطوير والتغيير داخل المؤسسة
١	موافق	٩٦.٥	٢.٩٠	٠.٠٥	٢٢٠.٣٩	-	-	١٠.٥	٢١	٨٩.٥	١٧٩	تبني سياسات جديدة لتعزيز ثقافة الشفافية الإدارية كمدخل للارتقاء بالعنصر البشري داخل كلية التربية لتحقيق التميز المؤسسي

ومن نتائج الجدول السابق والخاص باستجابات عينة الدراسة للعبارات الخاصة بالمحور الثاني (المجالات الأساسية لاستثمار رأس المال البشري لتحقيق التميز المؤسسي بكلية التربية بدمياط/ المجال السادس: ترسيخ مبادئ المشاركة والمحاسبة والشفافية الإدارية داخل كلية التربية بدمياط)، يتضح أن جميع قيم كلاً لكل العبارات جاءت دالة احصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

وتشير نتائج الجدول السابق لتكرارات استجابات عينة الدراسة للعبارات الخاصة بالمحور الثاني (المجالات الأساسية لاستثمار رأس المال البشري لتحقيق التميز المؤسسي بكلية التربية بدمياط/ المجال السادس: ترسيخ مبادئ المشاركة والمحاسبة والشفافية الإدارية داخل كلية التربية بدمياط) إلى أنه يمكن ترتيبها وفقاً لدرجة أهميتها بالنسبة لآراء أفراد العينة، على النحو التالي :

١- تبني سياسات جديدة لتعزيز ثقافة الشفافية الإدارية كمدخل للارتقاء بالعنصر البشري داخل كلية التربية

لتحقيق التميز المؤسسي

٢- تطبيق لوائح الثواب والعقاب المعتمدة داخل الكلية تطبيقاً صارماً

٣- تبني سياسات جديدة لمقاومة رفض التطوير والتغيير داخل المؤسسة

٤- تبني سياسات جديدة لمقاومة الفساد الإداري الأكاديمي داخل المؤسسة

٥- استخدام آلية جديدة للمساءلة والمحاسبة تتواءم مع متطلبات التوجه نحو استثمار رأس المال البشري

لتحقيق التميز المؤسسي

وهنا تبرز الشفافية الإدارية المرتبطة في الوقت نفسه بمعايير العدالة والحيادية والمساءلة والمحاسبة

كأسس راسخة يجب الاعتماد عليها في إطار آليات دعم التميز المؤسسي وكيفية استثمار الطاقات البشرية داخل

كلية التربية بدمياط لتحقيق هذا التميز المنشود.

❖ عرض نتائج المحور الثالث: أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق الاستثمار الفعال لرأس المال البشري

لتحقيق التميز المؤسسي داخل كلية التربية بدمياط.

جدول (١٤) يوضح اختبار كلاً لتكرار استجابات عينة الدراسة للعبارات الخاصة بالمحور الثالث/ معوقات إدارية

الترتيب	الاتجاه	الوزن النسبي	المتوسط المرجح	مستوى الدلالة	قيمة كا	الاستجابات						رقم العبارة
						غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق		
						%	ك	%	ك	%	ك	
٦	موافق	٨٧.٨٣	٢.٦٤	٠.٠٥	١٢١.٢١	٢.٥	٥	٣١.٥	٦٣	٦٦	١٣٢	البيروقراطية في اتخاذ القرارات والاعتماد علي مركزية الادارة.



الترتيب	الاتجاه	الوزن النسبي	المتوسط المرجح	مستوى الدلالة	قيمة كا <sup>٢</sup>	الاستجابات						رقم العبارة
						غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق		
						%	ك	%	ك	%	ك	
٩	موافق	٨٤	٢.٥٢	٠.٠٥	٨٧.٨٤	٣	٦	٤٢	٨٤	٥٥	١١٠	غياب ثقافة الإبداع الإداري لغياب المناخ الداعم لذلك.
١٠	موافق	٨٢.٥٠	٢.٤٨	٠.٠٥	٨١.١٠	٣.٥	٧	٤٤	٨٨	٥٢	١٠٤	غياب ثقافة الاستثمار في مجال رأس المال البشري كمكون إداري أصيل داخل الكلية.
١	موافق	٩٣.٥٠	٢.٨١	٠.٠٥	٢١٦.٨٦	١	٢	١٧.٥	٣٥	٨١.٥	١٦٣	غياب ثقافة التميز المؤسسي وضعف القناعة بأهميتها لغياب الدعم الإداري.
٢	موافق	٩٢.٥٠	٢.٧٨	٠.٠٥	١٩٧.٣١	١.٥	٣	١٩.٥	٣٩	٧٩	١٥٨	ضعف القدرات الإدارية وغياب ثقافة المبادرة والإبداع في اتخاذ القرار.
٣	موافق	٨٩.٣٣	٢.٦٨	٠.٠٥	١٤٤.٨٩	٣.٥	٧	٢٥	٥٠	٧١.٥	١٤٣	تنوع التشكيلات الإدارية المعقدة داخل الكلية بما يعيق التوجه نحو استثمار الطاقات البشرية لصناعة التميز.
٨	موافق	٨٤.٣٣	٢.٥٣	٠.٠٥	٨٩.٥٢	٣	٦	٤١	٨٢	٥٦	١١٢	الخوف من العقاب والوقوع تحت المساعلة والمحاسبة لدي كثير من الكوادر الإدارية داخل الكلية.
٥	موافق	٨٥.٣٣	٢.٥٦	٠.٠٥	٩٤.٢٨	٤.٥	٩	٣٥	٧٠	٦٠.٥	١٢١	الازدواجية المعقدة بين المهام الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس والمهام الإدارية بما يعوق مسيرة التميز الإداري الفعال.
٤	موافق	٨٨.٣٣	٢.٦٥	٠.٠٥	١٢٨.٣٨	٣	٦	٢٩	٥٨	٦٨	١٣٦	الاحساس الدائم بغياب التقدير المعنوي والمادي تجاه مبادرات الإبداع والانتاج داخل الكلية.
٧	موافق	٨٤.٦٧	٢.٥٤	٠.٠٥	٨٩.٤٠	٤	٨	٣٨	٧٦	٥٨	١١٦	وجود بعض القيادات الإدارية المحبطة غير المشجعة لاستثمار الطاقات ودعم دورها في تحقيق التميز المؤسسي الفعال.

ومن نتائج الجدول السابق والخاص باستجابات عينة الدراسة للعبارة الخاصة بالمحور الثالث (أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق الاستثمار الفعال لرأس المال البشري لتحقيق التميز المؤسسي داخل كلية التربية بدمياط/ معوقات إدارية)، يتضح أن جميع قيم كا<sup>٢</sup> لكل العبارات جاءت دالة احصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

وتشير نتائج الجدول السابق لتكرارات استجابات عينة الدراسة للعبارات الخاصة بالمحور الثاني (أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق الاستثمار الفعال لرأس المال البشري لتحقيق التميز المؤسسي داخل كلية التربية بدمياط/ معوقات إدارية) إلى أنه يمكن ترتيبها وفقاً لدرجة أهميتها بالنسبة لآراء أفراد العينة، على النحو التالي :

- ١- غياب ثقافة التميز المؤسسي وضعف القناعة بأهميتها لغياب الدعم الإداري.
  - ٢- غياب ثقافة الاستثمار في مجال رأس المال البشري كمكون إداري أصيل داخل الكلية.
  - ٣- تنوع التشكيلات الإدارية المعقدة داخل الكلية بما يعيق التوجه نحو استثمار الطاقات البشرية لصناعة التميز.
  - ٤- الاحساس الدائم بغياب التقدير المعنوي والمادي تجاه مبادرات الإبداع والانجاز داخل الكلية.
  - ٥- الازدواجية المعقدة بين المهام الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس والمهام الإدارية بما يعوق مسيرة التميز الإداري الفعال.
  - ٦- البيروقراطية في اتخاذ القرارات والاعتماد على مركزية الإدارة.
  - ٧- وجود بعض القيادات الإدارية المحبطة غير المشجعة لاستثمار الطاقات ودعم دورها في تحقيق التميز المؤسسي الفعال.
  - ٨- الخوف من العقاب والوقوع تحت المساءلة والمحاسبة لدى كثير من الكوادر الإدارية داخل الكلية.
  - ٩- غياب ثقافة الإبداع الإداري لغياب المناخ الداعم لذلك.
  - ١٠- ضعف القدرات الإدارية وغياب ثقافة المبادرة والإبداع في اتخاذ القرار.
  - ١١- غياب ثقافة الاستثمار في مجال رأس المال البشري كمكون إداري أصيل داخل الكلية.
- ويظهر من خلال ترتيب عبارات المحور أن غياب ثقافة الإبداع المؤسسي والتميز داخل كلية التربية يعد العائق الأبرز إذ من المهم جداً أن نغير ثقافة المكونات البشرية وقناعاتهم نحو الإيمان بالتميز والقدرة على النجاح مثل الشروع في أية ممارسات أخرى تفرض عليهم فرضاً وهذا التوجه كما أشارت إليه دراسة ( جوهر والباسل ٢٠١٨).

جدول (١٥) يوضح اختبار كاي<sup>٢</sup> لتكرار استجابات عينة الدراسة للعبارات الخاصة بالمحور الثالث/ معوقات بيئية

الترتيب	الاتجاه	الوزن النسبي %	المتوسط المرجح	مستوى الدلالة	قيمة كا <sup>٢</sup>	الاستجابات						
						موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		
						ك	%	ك	%	ك	%	

الترتيب	الاتجاه	الوزن النسبي %	المتوسط المرجح	مستوى الدلالة	قيمة كا ٢	الاستجابات						العبرة
						غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق		
						%	ك	%	ك	%	ك	
٣	موافق	٩٠.٦٧	٢.٧٢	٠.٠٥	١٦١.٦٩	١.٥	٣	٢٥	٥٠	٧٣.٥	١٤٧	ندرة المخصصات المادية الداعمة لمبادرة التميز المؤسسي داخل الكلية
١	موافق	٩٢.٥	٢.٧٨	٠.٠٥	٢٠٠.٤٣	٢	٤	١٨.٥	٣٧	٧٩.٥	١٥٩	ضعف البنية التحتية ومن ثم غياب القدرة على دعم التميز المؤسسي.
٥	موافق	٨٧.٦٧	٢.٦٣	٠.٠٥	١٢٠.٠١	٣.٥	٧	٣٠	٦٠	٦٦.٥	١٣٣	غياب تبني نظام الأمان والسلامة والصحة المهنية داخل الكلية.
٤	موافق	٨٩.١٧	٢.٦٨	٠.٠٥	١٣٩.٦٨	٢.٥	٥	٢٧.٥	٥٥	٧٠	١٤٠	ضعف إجراءات مواجهة الأزمات والمخاطر داخل الكلية.
٢	موافق	٩١	٢.٧٣	٠.٠٥	١٧٥.٧٨	٣.٥	٧	٢٠	٤٠	٧٦.٥	١٥٣	ضعف ثقافة احترام بيئة المؤسسة لدى منتسبيها مما يؤثر سلباً على التميز المؤسسي.

ومن نتائج الجدول السابق والخاص باستجابات عينة الدراسة للعبارات الخاصة بالمحور الثالث (أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق الاستثمار الفعال لرأس المال البشري لتحقيق التميز المؤسسي داخل كلية التربية بدمياط/ معوقات بيئية)، يتضح أن جميع قيم كا<sup>٢</sup> لكل العبارات جاءت دالة احصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥). وتشير نتائج الجدول السابق لتكرارات استجابات عينة الدراسة للعبارات الخاصة بالمحور الثاني (أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق الاستثمار الفعال لرأس المال البشري لتحقيق التميز المؤسسي داخل كلية التربية بدمياط/ معوقات بيئية) إلى أنه يمكن ترتيبها وفقاً لدرجة أهميتها بالنسبة لآراء أفراد العينة، على النحو التالي :

١- ضعف البنية التحتية ومن ثم غياب القدرة على دعم التميز المؤسسي.

٢- ضعف ثقافة احترام بيئة المؤسسة لدى منتسبيها مما يؤثر سلباً على التميز المؤسسي.

٣- ندرة المخصصات المادية الداعمة لمبادرة التميز المؤسسي داخل الكلية

٤- ضعف إجراءات مواجهة الأزمات والمخاطر داخل الكلية.

٥- غياب تبني نظام الأمان والسلامة والصحة المهنية داخل الكلية.

وفق هذا الترتيب فإن البنية الأساسية التحتية بالكلية لا زالت في حاجة إلى إعادة بناء هيكلي شامل

لمواكبة التوجهات العالمية للتميز المؤسسي وفي نفس الوقت التفكير في علاج جذري للمشكلات التنظيمية والمالية التي تعد مؤثرة لكافة جهود التطوير.

جدول (١٦) يوضح اختبار كاي<sup>٢</sup> لتكرار استجابات عينة الدراسة للعبارات الخاصة بالمحور الثالث/ معوقات مجتمعية

الترتيب	الاتجاه	الوزن النسبي %	المتوسط المرجح	مستوى الدلالة	قيمة كا <sup>٢</sup>	الاستجابات						العبرة
						غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق		
						%	ك	%	ك	%	ك	
٤	موافق	٨٧.٨٣	٢.٦٤	٠.٠٥	١٢٠.٩١	١.٥	٣	٣٣.٥	٦٧	٦٥	١٣٠	فقدان الثقة المجتمعية في الكلية لغياب التكليف من طلابها.
٢	موافق	٩٠.٥٠	٢.٧٢	٠.٠٥	٢١١.٣٧	٠.٥	١	٢٧.٥	٥٥	٧٢	١٤٤	غياب التنسيق بين الكلية والمجتمع الخارجي فيما يتعلق بجودة مخرجاتها.
٣	موافق	٨٩.١٧	٢.٦٨	٠.٠٥	١٣٧.٩٤	١.٥	٣	٢٩.٥	٥٩	٦٩	١٣٨	إغفال المجتمع لأهمية كلية التربية وكوادرها ومن ثم التأثير سلباً على تميزها.
٥	موافق	٨٦.١٧	٢.٥٩	٠.٠٥	١٠٢.٦٢	٤	٨	٣٣.٥	٦٧	٦٢.٥	١٢٥	غياب التنسيق بين الكلية ومؤسسات المجتمع المدني والشركاء فيما يتعلق بتبني مبادرات لاستثمار رأس المال البشري لتحقيق التميز المؤسسي.
١	موافق	٩٠.٦٧	٢.٧٢	٠.٠٥	١٦٩.١٣	٣.٥	٧	٢١	٤٢	٧٥.٥	١٥١	غياب التنسيق بين الكلية ومؤسسات التعليم بدمياط فيما يتعلق باستثمار طاقات أعضاء هيئة التدريس بالكلية ومن ثم أثر سلباً على مستوى التميز المؤسسي.

ومن نتائج الجدول السابق والخاص باستجابات عينة الدراسة للعبارات الخاصة بالمحور الثالث (أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق الاستثمار الفعال لرأس المال البشري لتحقيق التميز المؤسسي داخل كلية التربية بدمياط/ معوقات مجتمعية)، يتضح أن جميع قيم كاي<sup>٢</sup> لكل العبارات جاءت دالة احصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

وتشير نتائج الجدول السابق لتكرارات استجابات عينة الدراسة للعبارات الخاصة بالمحور الثاني (أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق الاستثمار الفعال لرأس المال البشري لتحقيق التميز المؤسسي داخل كلية التربية بدمياط/ معوقات مجتمعية) إلى أنه يمكن ترتيبها وفقاً لدرجة أهميتها بالنسبة لآراء أفراد العينة، على النحو التالي :

١- غياب التنسيق بين الكلية ومؤسسات التعليم بدمياط فيما يتعلق باستثمار طاقات أعضاء هيئة التدريس بالكلية ومن ثم أثر سلباً على مستوى التميز المؤسسي.

٢- غياب التنسيق بين الكلية والمجتمع الخارجي فيما يتعلق بجودة مخرجاتها.

٣- إغفال المجتمع لأهمية كلية التربية وكوارها ومن ثم التأثير سلباً على تميزها.

٤- فقدان الثقة المجتمعية في الكلية لغياب التكليف من طلابها.

٥- غياب التنسيق بين الكلية ومؤسسات المجتمع المدني الشركاء فيما يتعلق بتبني مبادرات لاستثمار رأس المال البشري لتحقيق التميز المؤسسي.

وتؤكد نتائج هذا المحور على غياب مكون رئيس من مكونات الاستثمار الفعّال وهو الانفتاح المجتمعي على مؤسسات التعليم في دمياط، فهناك عزلة كبيرة جداً بل وفتور في العلاقة بين كلية التربية ومؤسسات التعليم بمحافظة دمياط مما يؤثر سلباً على منظومة الاستثمار في العنصر البشري داخل كلية التربية بدمياط لتحقيق التميز المؤسسي.

❖ عرض نتائج المحور الرابع: أهم المتطلبات الأساسية لاستثمار رأس المال البشري لتحقيق التميز المؤسسي بكلية التربية بدمياط.

جدول (١٧) يوضح اختبار كاي<sup>٢</sup> لتكرار استجابات عينة الدراسة للعبارات الخاصة بالمحور الرابع

الترتيب	الاتجاه	الوزن النسبي %	المتوسط المرجح	مستوى الدلالة	قيمة كا <sup>٢</sup>	الاستجابات						
						غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق		
						%	ك	%	ك	%	ك	
٢	موافق	٩٤.٥	٢.٨٤	٠.٠٥	١٦٧.٨٥	--	--	١٦.٥	٣٣	٨٣.٥	١٦٧	تبني التوجه المصري للتميز من خلال جائزة التميز الحكومي المؤسسي ٢٠١٩ فيما يتعلق باستثمار رأس المال البشري
٣	موافق	٩٣.٨	٢.٨٢	٠.٠٥	١٥٢.٢٦	--	--	١٨.٥	٣٧	٨١.٥	١٦٣	الاستفادة من نماذج التميز العالمية والإقليمية فيما يتعلق باستثمار طاقات رأس المال البشري لتحقيق التميز المؤسسي.
١	موافق	٩٥	٢.٨٥	٠.٠٥	١٨٠.١٨	--	--	١٥	٣٠	٨٥	١٧٠	استخدام رؤي عصرية جديدة لاستثمار الطاقات البشرية بما يتوافق مع إمكانيات المؤسسة المادية البشرية.

الترتيب	الاتجاه	الوزن النسبي %	المتوسط المرجح	مستوى الدلالة	قيمة كا <sup>2</sup>	الاستجابات						العبارة
						غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق		
						%	ك	%	ك	%	ك	
٤	موافق	٩٣.٢	٢.٩٧	٠.٠٥	١٣٧.٦٣	--	--	٢٠.٥	٤١	٧٩.٥	١٥٩	بناء مناخ داعم للإبداع والابتكار داخل الكلية بما يمكنها من استثمار الطاقات البشرية لتحقيق التميز المؤسسي
٧	موافق	٩٠.٢	٢.٧١	٠.٠٥	٨٣.٦٥	--	--	٢٩.٥	٥٩	٧٠.٥	١٤١	استخدام نظام جديد للمساءلة والمحاسبة يتضمن تعزيز القدرات الذاتية للكوادر الذاتية داخل كلية التربية
٦	موافق	٩٠.٨	٢.٧٣	٠.٠٥	١٢٦.٨٩	--	--	٢٧.٥	٥٥	٧٢.٥	١٤٥	تبنى منظومة تدريبية جديدة قائمة علي متطلبات جودة الأداء لتحقيق التميز من خلال استثمار طاقات العنصر البشري بالكلية
٨	موافق	٨٩.٨	٢.٧٠	٠.٠٥	٧٨.٨٦	--	--	٣٠.٥	٦١	٦٩.٥	١٣٩	دعم الشراكات مع مؤسسات المجتمع المدني والجهات الشريكة لاستثمار طاقات العنصر البشري داخل كلية التربية.
٩	موافق	٨٩.٣	٢.٦٨	٠.٠٥	٧٢.١١	--	--	٣٢	٦٤	٦٨	١٣٦	تدعيم الثقة بين الكلية والمجتمع من خلال تبني مبادرات مجتمعيه تبرز القدرات الكامنة لرأس المال البشري بها
١٠	موافق	٨٨.٨	٢.٦٧	٠.٠٥	٥٥.١١	--	--	٣٦.٥	٧٣	٦٣.٥	١٢٧	استثمار التوجه الوطني للتطوير والتحديث التعليمي الشامل وخصوصاً التوجه نحو تطوير كليات التربية
٥	موافق	٩٠.٦	٢.٧٢	٠.٠٥	٩١.٣٠	--	--	٢٨	٥٦	٧٢	١٤٤	استثمار الواقع الالكتروني والتتوي المعاصر لدعم الطاقات الذاتية للعنصر البشري داخل كلية التربية بدمياط

ومن نتائج الجدول السابق والخاص باستجابات عينة الدراسة للعبارات الخاصة بالمحور الرابع (أهم المتطلبات الأساسية لاستثمار رأس المال البشري لتحقيق التميز المؤسسي بكلية التربية بدمياط)، يتضح أن جميع قيم كا<sup>2</sup> لكل العبارات جاءت دالة احصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

وتشير نتائج الجدول السابق لتكرارات استجابات عينة الدراسة للعبارات الخاصة بالمحور الرابع (أهم المتطلبات الأساسية لاستثمار رأس المال البشري لتحقيق التميز المؤسسي بكلية التربية بدمياط) إلى أنه يمكن ترتيبها وفقاً لدرجة أهميتها بالنسبة لآراء أفراد العينة، على النحو التالي :

١- استخدام رؤى عصرية جديدة لاستثمار الطاقات البشرية بما يتوافق مع إمكانيات المؤسسة المادية البشرية.

٢- تبني التوجه المصري للتميز من خلال جائزة التميز الحكومي المؤسسي ٢٠١٩ فيما يتعلق باستثمار رأس المال البشري

٣- الاستفادة من نماذج التميز العالمية والإقليمية فيما يتعلق باستثمار طاقات رأس المال البشري لتحقيق التميز المؤسسي.

٤- بناء مناخ داعم للإبداع والابتكار داخل الكلية بما يمكنها من استثمار الطاقات البشرية لتحقيق التميز المؤسسي

٥- استثمار الواقع الإلكتروني والتموي المعاصر لدعم الطاقات الذاتية للعنصر البشري داخل كلية التربية بدمياط

٦- تبني منظومة تدريبية جديدة قائمة علي متطلبات جودة الأداء لتحقيق التميز من خلال استثمار طاقات العنصر البشري بالكلية

٧- استخدام نظام جديد للمساءلة والمحاسبة يتضمن تعزيز القدرات الذاتية للكوادر الذاتية داخل كلية التربية

٨- دعم الشراكات مع مؤسسات المجتمع المدني والجهات الشريكة لاستثمار طاقات العنصر البشري داخل كلية التربية.

٩- تدعيم الثقة بين الكلية والمجتمع من خلال تبني مبادرات مجتمعيه تبرز القدرات الكافة لرأس المال البشري بها

١٠- استثمار التوجه الوطني للتطوير والتحديث التعليمي الشامل وخصوصاً التوجه نحو تطوير كليات التربية

وتشير نتج هذا المحور إلى أهمية استخدام الرؤى العقديّة الجديدة لاستثمار الطاقات البشرية بما يتوافق مع إمكانيات المؤسسة المادية والبشرية وضرورة الاندماج مع جوائز التميز الوطني خصوصاً جائزة مصر للتميز المؤسسي ٢٠١٩ مع الاستفادة من الرؤى العالمية للتميز وهذا يتوافق مع دراسة ( غنيمّة ٢٠١٨ ) والتي أصلت لكيفية التخطيط لاستثمار رأس المال البشري لمواجهة تحديات الألفية الثالثة.

واعتماداً على نتائج الدراسة في شقيها النظري والميداني، يخلص البحث إلى بناء تصور مقترح لاستثمار رأس المال البشري لتحقيق التميز المؤسسي بكلية التربية بدمياط، يتم إبرازه فيما يلي:

القسم الثالث :

التصور المقترح لكيفية استثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي

لكليات التربية في مصر " كلية التربية بدمياط نموذجاً "

تمهيد :



تناول البحث في إطاره النظري تحليلاً لماهية رأس المال البشري ومتطلبات استثماره الاستثمار الأمثل داخل المؤسسات التعليمية بوجه عام، ثم تناول البحث التميز المؤسسي من حيث المفهوم والمكونات وأهم الأطر المرجعية العالمية والمحلية للتميز المؤسسي الفعال، ثم تناول البحث تحليلاً لواقع رأس المال البشري داخل كلية التربية بدمياط مع تحليل نقدي لهذا الواقع.

وجاءت الدراسة الميدانية متناولة واقع التميز المؤسسي داخل كلية التربية جامعة دمياط وقياس مدى مساهمة الكوادر البشرية الأكاديمية و الإدارية في تعزيز التوجه التنوي المستدام بالكلية سعياً لبناء تصور مقترح لاستثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي لكليات التربية في مصر اعتماداً على كلية التربية جامعة دمياط كنموذج لهذا التوجه .

وجاء التصور المقترح متضمناً مايلي :

أولاً : الأهداف العامة للتصور المقترح.

ثانياً : المنطلقات الأساسية للتصور المقترح.

ثالثاً: الآليات الإجرائية لتنفيذ التصور المقترح.

رابعاً : العقبات المتوقع أن يواجهها التصور المقترح وسبل التغلب عليها.

وإجمالاً فإن هذا التصور المقترح هو انطلاق مواز للتوجه المصري المعاصر نحو إرساء التميز المؤسسي والإنطلاق نحو آفاق تنموية عصرية جديدة تؤمن بأن رأس المال البشري هو الأساس الذي يجب أن تعتمد عليه الحكومات والإدارات وكذلك صناعات القرار التنفيذي في أي موقع من مواقع المسؤولية لتحقيق النجاح والتميز المنشود وفيما يلي استعراض جوانب التصور المقترح.

**أولاً : الأهداف العامة للتصور المقترح**

يسعى التصور المقترح لتحقيق الأهداف التالية :

- ١- التأكيد على أهمية استثمار رأس المال البشري داخل كلية التربية.
- ٢- تعزيز القدرات والمهارات التي يتمتع بها الكوادر البشرية داخل كليات التربية.
- ٣- تدعيم التوجه الوطني نحو التميز المؤسسي لكليات التربية بمصر.
- ٤- تقديم رؤية مستقبلية شاملة لتحقيق التميز المؤسسي داخل كلية التربية بدمياط اعتماداً على مبدأ استثمار رأس المال البشري.

٥- مواجهة المعوقات التي تحول دون تفعيل رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي لكليات التربية في مصر مع التأكيد على كلية التربية بدمياط كنموذج.

### ثانياً : المنطلقات الأساسية للتصور المقترح

تم بناء التصور المقترح اعتماداً على المنطلقات التالية :

١- البيئة المؤسسية الجيدة لكليات التربية في مصر بكوادرها البشرية الأكاديمية والإدارية ومن ثم أهمية التوجه نحو التوجه نحو استثمار تلك الكوادريما يحقق الغايات المنشودة مستقبلاً في تحقيق التميز المؤسسي.

٢- التوجه العالمي للتنمية المستدامة والتحديات المتلاحقة التي تفرض على كليات التربية في مصر أن تواكب هذه التوجهات وأن تفعل دور المكون البشري في تحقيق التميز المؤسسي استرشاداً بالأطر العالمية في هذا المجال .

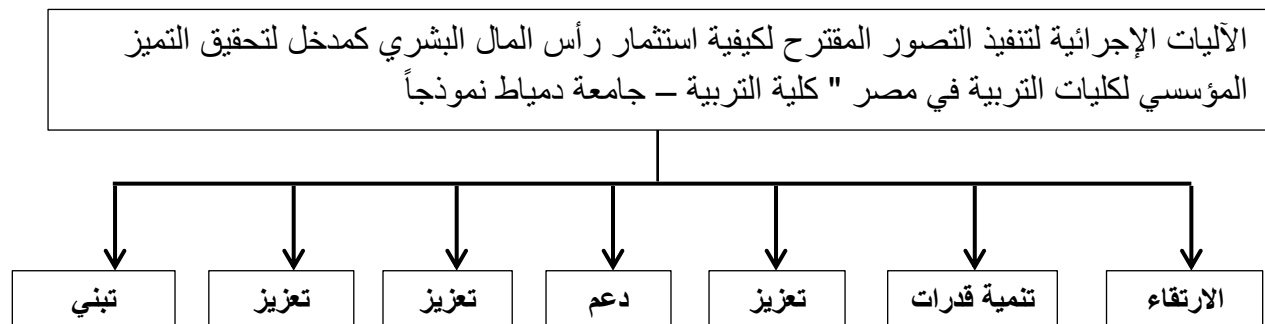
٣- الوضع السيء إجمالاً لكليات التربية في مصر، وبعدها عن التصنيف العالمي في سياق الوضع التنافسي السيء للجامعات المصرية عامة ومن ثم كان التوجه نحو مواجهة هذا الوضع في محاولة لإعادة استثمار للطاقات البشرية كمدخل مهم لتحقيق التميز المؤسسي.

٤- التوجه الوطني المعاصر والمتمثل في جائزة مصر للتميز المؤسسي الحكومي "٢٠١٩" وحتمية اشتراك جميع الكليات في هذه الجائزة مما استدعى اهتماماً بالوضع الحالي لتلك الكليات تقييماً وتحديداً للمهام والمسئوليات وإعادة قراءة للواقع استشرافاً لمستقبل جيد.

٥- القناعة بأن إعادة الإعتبار لكليات التربية في مصر هو إعادة حياة لهذه الكيانات المسئولة عن إعداد المعلمين الذين هم النواة الأولى لأي تنمية مستدامة في المستقبل ومن ثم كان الاهتمام بكليات التربية وتميزها المؤسسي والارتقاء بآليات استثمار رأس المال البشري فيها هو توجه نحو المستقبل.

### ثالثاً : الآليات الإجرائية لتنفيذ التصور المقترح

ويمكن إيجازها من خلال الشكل التالي \* :



شكل (٨) الآليات الإجرائية لتنفيذ التصور المقترح لكيفية استثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز

المؤسسي بكليات التربية في مصر " كلية التربية بدمياط نموذجاً" ( \* من إعداد الباحث )

#### ١- الارتقاء بقدرات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من خلال :

- تطوير برامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بحيث تكون أكثر واقعية وأكثر توافقاً مع المستجدات المعاصرة.
- استحداث برامج تدريبية جديدة للارتقاء بالهيئة التدريسية والهيئة المعاونة وفق رؤية توافقية يتفق عليها الجميع مدخلاً للنمو المهني المستدام.
- دعم التميز لدى السادة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم واستثمار جوانب هذا التميز في تعزيز مكانة رأس المال البشري بالكلية من خلال مجموعة من الإجراءات الداعمة للنشر الدولي والبعثات الخارجية والمشاريع التعليمية المشتركة، والشركات الدولية المقننة.
- تمويل برامج تأهيل السادة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بحيث تركز على أسس استثمار رأس المال الفكري وتعزيز توجهاتهم نحو الإبداع والابتكار واستقطاب الطاقات الواعدة وتوفير البيئة الآمنة الداعمة والمشجعة لها.
- التأكيد على أن اجتياز عدد معين من دورات تنمية قدرات السادة هيئة التدريس متطلب رئيس من متطلبات الترقية للدرجات الأعلى في إطار منظومة تدريبية عصرية.
- التأكيد على أهمية تأهيل وتدريب الهيئة المعاونة من خلال التدريبات الموجهة، أو حضور السينمات الخاصة بالأقسام التي ينتمون إليها أو من خلال المشاركة الفاعلة في تنمية قدراتهم وجعل مهاراتهم

تحت إشراف أساتذتهم في الأقسام المختلفة مع إعداد تقارير متابعة دورية عن تلك الأنشطة الداعمة لتعزيز قدراتهم الذاتية.

- كسر الروتين والإجراءات الإدارية المعقدة التي تحول دون تمتع السادة أعضاء هيئة التدريس بغرض السفر أو الإعارات الخارجية بما يمكنهم من تعزيز قدراتهم في مجال التخصص وكذلك تحقيق الأمن الاجتماعي لهم ولأسرهم في إطار اللوائح المنظمة لذلك بصورة عصرية.

- تمكين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من أن يكون لهم تجمع مهني واحد معبر عن آرائهم وتوجهاتهم وتطلعاتهم المهنية والاجتماعية في إطار الشراكة وتعزيز الممارسات الديمقراطية داخل الكلية بدلاً من التجمعات الهلامية في كل كلية وكل جامعة بعيداً عن الكليات والجامعات الأخرى ويقترح البحث هنا إنشاء نقابة خاصة بالسادة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على مستوى الجمهورية تتضمن كل الجامعات في إطار نقابي قانوني يوحد الطاقات البشرية ويستثمر راس المال البشري في سياق عصري جديد.

- تدعيم المناخ الاجتماعي داخل الجامعات من خلال تعزيز العلاقات الاجتماعية بين السادة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لخلق بيئة أسرية قادرة على توفير المناخ الآمن للاستثمار البشري. وهنا يشير البحث إلى أن كلية التربية بدمياط وفق التوجه السابق مطالبة بأن تعيد النظر في فلسفة التدريب وآلية التواصل بين السادة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في إطار الأسرة الواحدة القادرة على التلاحم للإنتاج والتميز

## ٢- تنمية قدرات الكادر الإداري والعاملين في ضوء المستجدات المعاصرة من خلال :

- إعادة تقييم الوضع الراهن للكادر الإداري وإعداد خطة جديدة لاستثمار الطاقات البشرية حسب القدرات والتخصصات.

- إعداد لائحة بالاحتياجات التدريبية وفق اختياراتهم واحتياجاتهم الأكثر إلحاحاً.

- بناء جسور الثقة بين الإدارة وبين الكادر الإداري والعاملين بالكلية بما يدعم الروح المعنوية لديهم ويجعلهم أكثر حرصاً على نجاح المؤسسة التعليمية.

- تفعيل منظومة المساءلة والمحاسبة بما يتضمن ذلك إقرار الحوافز والمكافآت الاستثنائية للمتميزين ومعاينة المتكاسلين في إطار القانون وبما يدعم بيئة العمل

- مساندة أعضاء الكادر الإداري الراغبين في التميز المهني والحصول على شهادات عليا أثناء الخدمة وبما لا يخل بمهامهم الوظيفية مع التسوية الوظيفية لدعم هذا التوجه.
- الاستعانة بالخبراء في مجالات التنمية البشرية المستدامة للارتقاء بقدرات الكادر الإداري والعاملين لما له من تأثير نوعي في مواكبة التحديات المعاصرة ومواجهتها بنجاح.
- منح الفرصة للإبداع والإبتكار الإداري والتحول إلى منظومة الأداء التكنولوجي العصري المستثمر للطاقات والقادر على الارتقاء بها وفق معايير عصرية جديدة.
- تمكين الكادر الإداري من التعبير المناسب عن تطلعاته وآماله وأزماته ومشكلاته في إطار من الديمقراطية والحوار الفعّال مع الإدارة بما يمكن من خلق بيئة عمل آمنة قائمة على الاستثمار البشري الفعّال وفق متطلبات الرضى الوظيفي.
- تمكين الكادر الإداري من بناء تنظيمات موحدة بإشراف المؤسسات وفق اللوائح المنظمة لذلك بما يتضمن منحهم الفرصة للمشاركة في صناعة القرار المؤسسي السليم.
- تعزيز الولاء والانتماء للمؤسسة لدى العاملين فيها من خلال الفعاليات الداعمة لذلك مثل الندوات والمسابقات واللقاءات مع متخصصين في مجال التنمية البشرية المستدامة.
- ويرى الباحث أنه يمكن تنمية قدرات الكادر الإداري والعاملين في كلية التربية بدمياط في ضوء المقترحات السابقة من خلال تطوير برامج التدريب، وتعزيز مبادئ الرضا الوظيفي، وإعادة الهيكلة الإدارية، واستثمار الطاقات الواعدة، وتنمية الإبداع والإبتكار داخل الكلية، والمشاركة الهادفة في صنع القرار، والانفتاح على المستجدات الثقافية والاجتماعية المعاصرة، والاستفادة من الثورة التكنولوجية بكل معطياتها الرقمية الجديدة.

### ٣- تعزيز ولاء العاملين وانتمائهم للمؤسسة من خلال :

- تنظيم الفعاليات الثقافية الداعمة لهذا التوجه.
- تطبيق مقاييس عصرية داخل المؤسسة لقياس درجة الولاء والانتماء لها.
- تعزيز بيئة العمل التعاوني بروح الفريق الواحد داخل المؤسسة.

- التكاليف الكامل في إدارة الأزمات بما يمكن كل العناصر من التوحد والتلاحم تحت خطة المؤسسة في إطار الولاء والانتماء لها.
- ابتكار آليات جديدة لإدارة التنوع داخل المؤسسة بما يحقق معايير العدالة والحيادية.
- الاندماج مع المجتمع والاحتفال بالأعياد القومية داخل المؤسسة مع طلابها وأعضاء هيئة التدريس بها في جو أسري مفعم بالود والتسامح.
- التآني في اختيار الكوادر الإدارية الشاغلة للوظائف وفق معايير عصرية يمثل الانتماء والولاء للمؤسسة أهم هذه المعايير.
- ويمكن تعزيز هذا التوجه لدى العاملين في كلية التربية بدمياط من خلال التلاحم الأسري داخل الكلية، ومشاركة فاعلة في كافة الفعاليات الداعمة للولاء والانتماء للمؤسسة، وبناء مناخ اجتماعي آمن قائم الود والاحترام المتبادل، وتأكيد الحرص على أن تكون الكلية مميزة وجديرة بثقة القيادات والمجتمع المحيط بها اعتماداً على ولاء أعضائها لها.

#### ٤- دعم مبادرات الإبداع والابتكار الإداري من خلال :

- تبني الطاقات الإبداعية الواعدة في مجال الإدارة داخل المؤسسة.
- تنظيم المسابقات الداعمة للإبتكار الإداري والتميز المؤسسي.
- تقديم الحوافز المادية الداعمة للإبداع والابتكار.
- تمكين المبدعين من تنفيذ رؤاهم وتصوراتهم الإبداعية في إطار من الشفافية والنزاهة والموضوعية وبعيداً عن تعقيدات الروتين الممل.
- تسويق المبادرات الإبداعية مجتمعياً لكسب ثقة المجتمع في المؤسسة تحقيقاً لمعيار مهم من معايير التميز المؤسسي.
- توفير فرص تدريبية عالية المستوى للطاقات الإبداعية المتخصصة داخل المؤسسة وخارجها وصولاً إلى أعلى درجة من درجات التميز الإداري داخل المؤسسات.
- ويمكن لكلية التربية بدمياط أن ترسخ هذا التوجه لدى العاملين من خلال دعم الطاقات الإبداعية الواعدة ومساندتها حتى ترى النور، وكذلك التحرر من الروتين الذي يحد من الإبداع، مع تحويل سريع للكوادر المبدعة المتميزة حتى تتمكن من تنفيذ رؤى الإبداع والابتكار الإداري، مع التأكيد على تبني برنامج عصري مميز لدعم الإبداع والابتكار لدى العاملين فيها لمواكبة المستجدات المحلية والإقليمية والعالمية.

## ٥- تعزيز قدرات الهيئة الإدارية من خلال :

- إعادة تقييم الوضع الحالي لرأس المال البشري داخل المؤسسات.
- قياس مستويات الأداء ومدى القدرة على الإنجاز وفق مقاييس الأداء المعتمدة.
- تحليل البيئة الداخلية تحليلاً شاملاً وحصر كل الموارد المتاحة.
- إعادة توزيع الموارد وفق رؤية عصرية جديدة أساسها تجنب الهدر داخل المؤسسات .
- تبني المبادرات المؤسسية الداعمة إلى ترشيد استخدام الكهرباء والماء والمساعد الكهربائي وغيرها من الموارد المتاحة في إطار الاستثمار الأمثل للموارد.
- تبني سياسات جديدة في النقل والترقية والتعيين وفق الحاجات الفعلية للمؤسسة وفي إطار خطة مستقبلية طموحة تعتمد على الاستثمار الأمثل للموارد.
- ويمكن لكلية التربية بدمياط أن تقوم بعملية هندرة لمواردها المتاحة من خلال استنصاء شامل للوضع الإداري داخل الكلية، وإعادة تقييم هذا الوضع وفق المقاييس العصرية للجودة والاعتماد، وتأهيل الكوادر غير المدربة والتفكير في آلية جديدة للتعيين وفق الاحتياجات الفعلية للمؤسسة على مستوى العاملين الإداريين أو على مستوى أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم على السواء، مع التأكيد على حسن استثمار الموارد المتاحة وترشيد استهلاك الكهرباء والماء والغاز وغير ذلك في إطار توجه واحد عام يدعو إلى ترشيد استهلاك الموارد المتاحة فعلاً.

## ٦- تعزيز الشراكات الداعمة للتميز المؤسسي من خلال :

- بناء شراكات مع مؤسسات داعمة وشريكة في التنمية الوطنية.
- الانفتاح المقنن على مؤسسات المجتمع المدني.
- التواصل مع رجال الأعمال الداعمين للمؤسسة واستثمار هذا الدعم مادياً ومعنوياً.
- التواصل مع مؤسسات التدريب المتخصصة في مجال التميز المؤسسي لدعم أسس استثمار رأس المال البشري داخل تلك المؤسسات وفق رؤى تنموية عصرية.
- تلقي التبرعات والمساعدات وفق الضوابط القانونية لتأكيد التلاحم بين المؤسسة والمجتمع المحيط.
- تبني المبادرات التطوعية لمؤسسات التدريب الراضية في صقل قدرات ومواهب الهيئة الإدارية في مجال التميز المؤسسي والترحيب الكامل بها وتذليل كافة العقبات التي تواجه عملها.

- الاستفادة من برامج الدعم العالمية والجهات المانحة في إطار مؤسسي هادف يستثمر تلك المساعدات ويحافظ على الهوية الوطنية في نفس الوقت.

وهذا التوجه العصري يمكن لكلية التربية بدمياط أن ترسخه من خلال تبني مبادرات مع جهات شريكة لها باع في دعم التميز المؤسسي والارتقاء بالقدرات البشرية للعاملين بها، وكذلك قبول مبادرات رجال الأعمال لتعزيز المناخ التنظيمي المؤسسي والانفتاح المقنن على المجتمع بما يجعل الشراكة مساهمة بالقفل في تطوير رأس المال البشري داخل الكلية.

#### ٧- تبني سياسات جديدة للمساءلة والمحاسبة من خلال :

- تطبيق اللوائح والقوانين المنظمة للعمل المؤسسي ترسيخاً شاملاً.
  - نشر الوعي العام لدى العاملين داخل الكلية بأهمية الالتزام الكامل.
  - تفعيل مبادئ الثواب والعقاب داخل المؤسسات التعليمية.
  - استحداث آليات جديدة للمساءلة والمحاسبة تتناسب مع رؤى التطوير الإداري والاستراتيجي المنتظر.
  - نشر ثقافة العدالة والموضوعية والحيادية والبعد عن الشبهات داخل المؤسسات.
- ويمكن لكلية التربية بدمياط أن ترسخ هذا التوجه من خلال نشر الوعي القانوني لدى كوادرها البشرية، ودعم ثقافة الالتزام الذاتي بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل، واستحداث آلية عصرية لترسيخ التوجه نحو المحاسبة الدائمة لكافة العاملين داخل الكلية في إطار المسؤولية الواحدة المشتركة وبما يجب على كل فرد داخل الكلية أن يلتزم به في إطار واجباته ويستمتع بها في إطار حقوقه.

#### رابعاً: المعوقات المتوقعة أن يقابلها التصور المقترح :

- هناك مجموعة من المعوقات يتوقع أن يقابلها التصور المقترح وتتمثل في :
- ١- رفض البعض للتوجهات الحديثة نحو التميز إيماناً منهم بعد جدوى جهود التميز.
  - ٢- ثقافة اللامبالاة لدى البعض والقناعة التامة بأنه لا أمل في التطوير.
  - ٣- غموض مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري وغياب إدراك العلاقة بينه وبين التميز المؤسسي.
  - ٤- ضعف الإدراك للتوجه التنموي العصري المعاصر مصر ٢٠٣٠ ومن ثم غياب الدافعية لدى البعض بأهمية مواكبة التوجه التنموي العصري.
  - ٥- ضعف الإمكانيات المتاحة والتي لا تتوافق مع حجم التطلعات والأمنيات المنشودة.
  - ٦- ترهل الأداء الإداري مقارنة بالمستويات العليا المطلوبة من الأداء الإداري المميز.



٧- ضعف ثقافة الحوار وانتشار الصراعات والأزمات داخل المؤسسة ومن ثم ينعكس ذلك سلباً على محاولات التميز .

٨- ضعف المساءلة والمحاسبة ومن ثم ضعف مستويات الأداء والإنجاز المؤسسي .

٩- تصاعد حدة الانتقادات للتوجهات الحديثة لتعزيز الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل للتميز المؤسسي .

١٠- ضعف القناعة المجتمعية بمدى قدرة المؤسسة على إنجاز التحدي المطلوب .

**ولمواجهة هذه المعوقات المتوقعة يجب اتخاذ التدابير التالية :**

١- نشر ثقافة التميز المؤسسي وتأكيد علاقتها بالاستثمار في رأس المال البشري .

٢- تدعيم روابط المحبة والتعاون والعمل الجماعي المشترك داخل المؤسسة في إطار الأسرة الواحدة .

٣- التأكيد على مفهوم الالتزام الذاتي لدى كل منتسب للمؤسسة كمدخل لتحقيق النجاح والتميز .

٤- التأكيد على أهمية رأس المال البشري وتدريبه وتأهيله ووضع الضوابط الملزمة لتحقيق ذلك كمدخل رئيس للتميز المؤسسي .

٥- رفع سقف التوقعات لمستقبل المؤسسة اعتماداً على خطة طموحة واقعية تركز كل الجهود للنجاح وتستثمر كل الطاقات البشرية المتاحة داخل المؤسسة .

٦- دعم ثقافة الحوار والانفتاح على الآخر .

٧- تعزيز مبادرات الإبداع والابتكار داخل المؤسسة .

٨- توفير البرامج التدريبية الداعمة للاستثمار في رأس المال البشري ودعم التميز المؤسسي .

٩- إقرار آليات صارمة للمساءلة والمحاسبة .

١٠- التواصل الفعال مع الشركاء للحصول على الدعم المجتمعي للرؤى التنموية للمؤسسة .

## المراجع :

- ١ - محمد يوسف : تقييم دور قطاع الخدمات في تعزيز النمو الاحتوائي، دراسى الحالة المصرية، أحوال مصرية، العدد (٧٠)، السنة (١٦)، مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية، القاهرة، خريف ٢٠١٨، ص ٤٠ .

- <sup>٢</sup> - ويليام ديفيز : صناعة السعادة، كيف باعت لنا الحكومات والشركات الكبرى الرفاهية؟!، ترجمة: مجدي عبد المجيد خاصر، عالم المعرفة، ع ٤٦٤، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، سبتمبر ٢٠١٨، ص ٢١٥.
- <sup>٣</sup> - فاروق عبده فلية: التعليم في غرفة الإنعاش، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، الاسكندرية، ٢٠٠٥، ص ٩٣.
- <sup>٤</sup> - سمير ابراهيم حين : العلوم الإنسانية ودور الجامعة : ربط الجامعة بالسوق أم ربط الجامعة بالمجتمع، شئون اجتماعية، العدد (١٠٥) ، السنة (٢٧)، جمعية الاجتماعيين، الشارقة الإمارات العربية المتحدة، شتاء ٢٠١٠، ص ٢٦.
- <sup>٥</sup> - الطاهرة السيد محمد جمعة: الاستثمار في رأس المال البشري في مصر، أحوال مصرية، العدد ٧٠، السنة (١٦)، مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية، القاهرة، خريف ٢٠١٨، ص ٩٦.
- <sup>٦</sup> - سعد علي العنزي : رأس المال البشري ، الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، مارس ٢٠٠١، العدد (٢٥).
- <sup>٧</sup> - عزبي صباح : الاستثمار في التعليم ونظرياته، مجلة كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، العددان ٢٠٠٨، يونيو ٢٠٠٨.
- <sup>٨</sup> - هناء حسين عبد المنعم : تنمية رأس المال الفكري في كليات التربية على ضوء مقتضيات مجتمع المعرفة ( دراسة مستقبلية) ، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٧.
- <sup>٩</sup> - محمد متولي غنيمة : تخطيط رأس المال البشري العربي وتحديات الألفية الثالثة متوفر على :

<https://www.ssts.com/Article.20/3/2019>

- <sup>١٠</sup> - البنك الدولي : تعزيز الآفاق الاقتصادية العالمية ، يناير ٢٠١٩، " سماء داكنة" ... متوفر على :

<https://www.worldbank.org/en> . 20/3/2019

<sup>11</sup> - Abeysekera, I., & Guthria, J., " An Empirical Investigation Of Annual Reporting Trends Of Intellectual in Sri Lanka ", Critical Perspectives on Accounting, 2005, Vol. 16 NO. 3, PP. 151-163.

<sup>12</sup> - Abu Hallawah, Suzan Issa , " Exploring Organizational Identity: Irbid Electricity Company as a Case Study ", MBA Dissertation, Yarmouk University, Jordan, 2008.

- 
- <sup>13</sup> - Al-Ma'ani, Ahmed I., Jaradat, Nasser, Impact Of Human Capital Organization Performance Interdisciplinary Journal of contemporary Research in Business,2010,Vol.2, No. 4,pp. 63-73.
- <sup>14</sup> - Qingzhen, Hu, " Xinjiang Education investment and Economic Relationship : Based on the perspective of Human Capital", International Business and Management,2010, Vol. 5, No. 6, pp. 215-220.
- <sup>15</sup> - World Bank : The Human Capital Project, 2018 K  
<https://open.knowledge.worldbank.org> . 20/3/2019.
- <sup>16</sup> - علي صالح جوهر ، ميادة محمد نوري الباسل : الاستثمار الأمثل في تمويل التعليم، المكتبة العصرية، المنصورة، ٢٠١٨، ص ص ٤٧:٤٨.
- <sup>17</sup> - سامي محمد ملحم : مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمّان، الأردن، ٢٠٠٥، ص ٧٥
- <sup>18</sup> - Weatherly, LestieA., : " Human Capital the Elusive AssetK Measuring and Managing Human Capital : A strategic imperative for HR" , Society for Human Resource management, 2003,Vol 71 , NO.2,P8.
- <sup>19</sup> - Smith .Robin : " Constructs and Systems : connecting strategy development and performance excellence total quality management,2009, Vol.20, NO.2, P.115.
- <sup>20</sup> - غنى دحام الزبيدي، أمنة عبد الكريم مهدي : دور رأس المال البشري والأداء المتميز للعاملين في تحقيق التفوق المنظمي، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية والإدارة ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، السنة(١٢)، المجلد ١٤، العدد(٢٨)، مارس ٢٠١٦، ص ٢٧٨.
- <sup>21</sup> - Andrabi, Tahir, Jishnu : " what Did You Do All Day? , Maternal education and cgild outcomes" , Journal of Human ResourcesK, 2012, 47(4) : A873.

<sup>٢٢</sup> - جيم يونغ كيم : الفجوة في رأس المال البشري : تشجيع الحكومات على الاستثمار في البشر، يتوفر على

:

<https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2018,23/3/2019> ,23.

<sup>23</sup> - Spence, Michael : " signaling in retrospect and informational structure of markets " American economic review, 2002, p.92.

<sup>٢٤</sup> - ويكيبيديا " الموسعة الحرة " : رأس المال البشري، متوفر على :

[https://ar.wikipedia.org/wiki/رأس\\_المال\\_البشري](https://ar.wikipedia.org/wiki/رأس_المال_البشري) , 23/3/2019.

<sup>٢٥</sup> - راوية حسن : مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية بيئة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٠٠٣، ص٣٦٣.

<sup>٢٦</sup> - سعد علي العنزي : رأس المال البشري : القروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد ٢٥، أبريل ٢٠٠١، ص٩٣.

<sup>27</sup> - Choi,T.Yand Behling,o.: Top management and TQM su, 1997

<sup>28</sup> - Teresa Torres and Maria Aria : E-human resources management : Managing Knowledge people, Idea group publishing USA, 2005, P.22

<sup>29</sup> - Richard Tovstiga and Dorthy Marieic : Understanding management The Thomson Corporation.5<sup>th</sup> edition, USA, 2008,p.329

<sup>30</sup> - George Ekaterina Tulugurova : Intellectual capital and performance in Russian enterprises Journal of Intellectual Capital, Vol8. No.4, Emerald, 2007, p699.

<sup>٣١</sup> - ربيعة قوادرية : مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، ٢٠١٦، ص٢٧.

<sup>32</sup> - Juani Swart, Identifying the Sub-components of intellectual capital: a literature review and development of measures< pp9-10k on the site: [www.bath.ac.uk/management/research/pdf/2005-05.pdf](http://www.bath.ac.uk/management/research/pdf/2005-05.pdf)

- ٣٣ - محمد دهان : الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري مقارنة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعدم التسيير ، جامعة منثوري، قسنطينة، ٢٠١٠، ص٢٣.
- ٣٤ - عامر عبد الرزاق، عبد المجيد الناصر : تقدير رأس المال البشري في إطار المراكز الكفوة لذكاء الأعمال، المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال، رأس المال البشري واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن ٢٢:٢٥ أبريل ٢٠١٣، ص٥٩٣.
- ٣٥ - فاروق عبده فلية : اقتصاديات التعليم، مبادئ راسخة واتجاهات حديثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، ٢٠٠٧، ص٢٨.
- ٣٦ - غني دحام الزبيدي، أمانة عبد الكريم مهدي : دور رأس المال البشري والأداء المتميز للعاملين في تحقيق التفوق المنظومي، مجلة العربي للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة الثانية عشرة، المجلد الرابع، العدد (٣٨)، ٢٠١٦، ص٢٧٥.
- ٣٧ - مدفوني هندا : رأس المال البشري في الجامعة بين آليات الاستثمار فيه وإشكالية قياس أدائه، نموذج مقترح للقياس وفق مؤشرات التصنيف العالمي للجامعات وأبعاد بطاقة التقييم المتوازن، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد السادس، ديسمبر ٢٠١٦، ص١٣٣.
- ٣٨ - نفس المرجع السابق : ص ص ١٣٤:١٣٥ .
- 39 - Mohamed Aldallal.: " Performance evaluation using self-assessment Approach and EFQM excellence model": The case of Abu Dhabi police college", for Master DegreeK United Kingdom : University of Bradford, 2005, p.17
- ٤٠ - رضا محمد السيد : عادات التميز لدى الأفراد ذوي المهارات الإدارية العالية، مطبوعات الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، ٢٠٠٧، ص١١٤.
- ٤١ - محمد الصيرفي : التميز الإداري للعاملين في قطاع التربية والتعليم ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، ٢٠٠٩، ص٦ .
- 42 - Jim Standen : " The EFQM excellence model", <http://www.jimstanden.co.uk> , 22/3/2019.

٤٣ - علي صالح جوهر ، ميادة محمد فوزي الباسل : التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية ، المكتبة العصرية، المنصورة، ٢٠١٨، ص٤٧.

٤٤ - المتطلبات الأساسية للتميز المؤسسي وفق المؤسسة الأوروبية للجودة.. EFQM متوفر عبر الرابط :

<http://www.efqm.org> , 22/3/2019

٤٥ - Peters,T.J : " In search of Excellence" 2<sup>nd</sup> edition London, 2004, p.p6:7.

٤٦ - لحسن عبد الله باشيوه وآخرون : التميز المؤسسي، مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات، الوراق للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠١٨، ص ص ٦٦:٦٧ .

٤٧ - رزان محمد صلاح : معايير التميز المؤسسي، متوفر على :

<http://www.mqwdo3.com> , 22/3/2019

٤٨ - عبد المحسن أحمد حاجي : ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٠، ص١٥.

٤٩ - المرجع السابق : ص ص ١٦-١٧.

٥٠ - يوسف الطائي وآخرون : إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمّان: الأردن، ٢٠٠٦، ص٦٧.

٥١ - النموذج كاملاً متوفر عبر الرابط التالي :

[http:// www.efqm.org/efqmexcellencemodel](http://www.efqm.org/efqmexcellencemodel) ,2013

٥٢ - محمد أحمد محمد العبيد : التقويم الذاتي لإدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية ، عمان الأردن، ٢٠٠٦، ص٦٧.

٥٣ - لحسن عبد الله باشيوه وآخرون : مرجع سابق ص٩٨.

٥٤ - يرجى مراجعة نموذج جائزة الملك عبد العزيز للجودة King Abdul Aziz Quality Award على الرابط التالي :

<http://www.kaqa.org.salwp-content/uploads/2017/10/التميز - الإصدار الثاني نموذج>

٥٥ - وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري : دليل جائزة مصر للتميز الحكومي، المعهد القومي للإدارة القاهرة الإصدار الأول ٢٠١٩، ص٦

٥٦ - المرجع السابق ص ١١ .

٥٧ - دليل الجائزة كاملاً متوفر عبر الرابط التالي : <http://www.egea.gov.eg>

<sup>٥٨</sup> - تابع جامعة دمياط "النشأة والتاريخ" عبر الرابط التالي:

[http://ar.wikipedia.org/wiki/جامعة\\_دمياط](http://ar.wikipedia.org/wiki/جامعة_دمياط) 22/3/2019

<sup>٥٩</sup> - جامعة دمياط، الموقع الرسمي للجامعة عبر الرابط:

[http://www.ed.edu.eg/Newd\\_du/pages/aboutUs.aspx](http://www.ed.edu.eg/Newd_du/pages/aboutUs.aspx)

<sup>٦٠</sup> - جامعة دمياط – كلية التربية: الرؤية والرسالة، الموقع الرسمي عبر الرابط:

<http://www.du.edu.eg>

<sup>٦١</sup> - جامعة دمياط – كلية التربية: احصائية أعداد هيئة التدريس ومعاونيهم القائمة على العمل، نظام الفاروق

لإدارة الموارد البشرية في ٢٠١٩/٣/١١.

<sup>٦٢</sup> - جامعة دمياط – كلية التربية: قائمة أسماء وبيانات، نظام الفاروق لإدارة الموارد البشرية في

٢٠١٩/٤/٦.

<sup>٦٣</sup> - - جامعة دمياط – كلية التربية: احصائية أعداد الطلاب للعام الجامعي ٢٠١٨/٢٠١٩، نظام ابن الهيثم

لإدارة شئون الطلاب، بتاريخ ٢٠١٩/٤/٧، ١٢.٤ م

<sup>٦٤</sup> - احصائية أعداد الطلاب للدراسات العليا (الدبلوم العام – المهني – الخاص – الماجستير والدكتوراه (قيد

– تسجيل ) بتاريخ ٢٠١٩/٤/٧، ١٢.٣ م