

تصور مقترح لخطوات تحسين إدارة رأس المال البشري في مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء في ضوء متطلبات تنميتها

د/ أحمد إبراهيم سلمي أرناؤوط

مدرس التربية المقارنة والإدارة التربوية،

كلية التربية - جامعة العريش

الملخص:

لم تعد تعتمد عملية خلق الثروة على الجهد العضلي، بل على الطاقات الفكرية والذهنية، لا سيما في ظل عصر المعلوماتية؛ لذا فإن رأس المال الحقيقي الذي تمتلكه أي مؤسسة هو رأس مالها البشري، والذي يمثل القيمة السوقية الحقيقية لها، ومن الواضح أن الاهتمام بخطوات تحسين إدارة رأس المال البشري لمؤسسات التعليم العالي، ترتبط بفعاليتها، والدراسة الحالية تهتم بوضع تصور مقترح لخطوات تحسين إدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء. وتبلورت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن إدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء في ضوء متطلبات تنميتها؟ ويتفرع منه التساؤلات التالية:

1. ما مفهوم إدارة رأس المال البشري، وأهميته، ومكوناته، وضمانات نجاحه، والتحديات التي تواجهه؟

2. ما خطوات إدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي؟

3. ما المتطلبات التي تفرضها مشروعات التنمية بشمال سيناء كإطار

مرجعي لإدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي؟

4. ما واقع إدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء

على ضوء متطلبات تنميتها؟

5. ما التصور المقترح لإدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي

بسيناء على ضوء متطلبات تنميتها؟

- واعتمدت الدراسة أسلوب دراسة الحالة، ويتم تطبيق استبانة على عينة بلغت (183) من أعضاء هيئة التدريس العاملين بمؤسسات التعليم العالي (الحكومية والخاصة) بشمال سيناء، وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج، منها:
- جاءت متطلبات إدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء متوسطة.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة عند مستوى 0.05 في محاور الدراسة ككل، تعزى إلى متغير نوعية مؤسسات التعليم العالي (حكومية/ خاصة)، لصالح مؤسسات التعليم العالي الحكومية.
 - أن هناك فروقاً بين استجابات أفراد العينة بمختلف مسمياتهم الوظيفية في المحاور الخاصة بالدراسة، لصالح عينة الأساتذة مقارنة بعينات الأساتذة المساعدين والمدرسين، ولصالح عينة الأساتذة المساعدين مقارنة بعينات الأساتذة والمدرسين، ولصالح عينة المدرسين مقارنة بالأساتذة والأساتذة المساعدين. وفي ضوء نتائج الدراسة؛ جاء التصور المقترح، وتضمن: مبررات التصور المقترح، وأهميته، وأسس بنائه، وخطوات تطبيق التصور المقترح، ضمانات تطبيق التصور المقترح، وتقديم بعض المقترحات لل صعوبات المتوقعة لتطبيق التصور المقترح.

A Suggested Prospect for steps to improve the human capital management in higher education institutions in North Sinai in light of their development requirements

Ahmed Ibrahim Salmi

(Abstract)

The process of wealth creation is no longer dependent on the muscular effort, but rather on the intellectual energies, especially in the age of informatics. Therefore, the real capital possessed in any institution, is its human capital, which represents its real market value.

The human capital of institutions of higher education is related to its effectiveness. The current study is concerned with developing a proposed perception for steps to improve the human capital management in higher education institutions in North Sinai.

The main question of this study is: How can human capital be managed in higher education institutions in North Sinai in light of their development requirements?.

The ramifications of this question, the following questions:

- 1. What is the concept of human capital management, its importance and its components, guarantees of success and the challenges that facing it?*
- 2. What are the steps of human capital management in institutions of higher education?*
- 3. What are the requirements of development projects in North Sinai as a reference framework for the management of human capital in institutions of higher education?*
- 4. What is the reality of human capital management in the higher education institutions in North Sinai in light of the requirements of their development?*
- 5. What is the proposed scenario for the management of human capital in the institutions of higher education in Sinai in light of the requirements of their development?*

The study adopted the method of case study, and applied a questionnaire on a sample of 183 faculty members who are working in higher education (governmental and private) institutions in North Sinai. The study reached some results, including:

- The requirements of human capital management in the institutions of higher education in North Sinai was medium.*

– There are statistically significant differences between the average of the sample members at the level of 0. 05 in the study axes as a whole, due to the variable quality of higher education institutions (government/ private) in favor of government higher education institutions.

– There are differences between the responses of the sample members in their various functional names in the study subjects for the sample of the professors compared to the samples of the assistant professors and the teachers, and for the sample of the assistant professors compared to the samples of the teachers and the teachers.

In view of the results of the study, the proposed scenario included: the rationale for the proposed perception, its importance, the basis for its construction, and the steps to implement the proposed perception, guarantees to implement the proposed perception, and to present some proposals for the expected difficulties to implement the proposed perception.

تصور مقترح لخطوات تحسين إدارة رأس المال البشري في مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء في ضوء متطلبات تنميتها

د/ أحمد إبراهيم سلمي أرنأؤوط

مدرس التربية المقارنة والإدارة التربوية،

كلية التربية - جامعة العريش

الجزء الأول - الإطار العام للدراسة:

مقدمة:

سعت العديد من دول العالم إلى الاهتمام بالتعليم العالي وتطوير مؤسساته؛ لما له من تأثير كبير في تحديد مكانتها الدولية، وموقعها من التنافس الاقتصادي العالمي، وتجنّد هذا الاهتمام في كونه جاء في صدارة السياسات التعليمية لدى تلك الدول.

وقد أشارت بعض الدراسات، مثل: دراسة شانون Shannon إلى أن هناك العديد من التطورات الملحوظة في توجهات المؤسسات الأكاديمية في مجال الأعمال، وقد نتجت تلك التطورات من خلال مجموعة من المتغيرات البيئية التي أثرت بشكل كبير على أداء ومخرجات مؤسسات التعليم العالي، مثل: التعليم المستمر والرغبة في التأهيل العلمي للحصول على وظائف ودخل أفضل، وتغير طبيعة ومهارات العمل في منظمات الأعمال، وبالتالي زيادة حدة المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي، لجذب أفضل الطلبة في الأسواق الدولية. (Butterwick & Harper, 2006: p. 120)

ولم تعد تعتمد عملية خلق الثروة على الجهد العضلي، بل على الطاقات الفكرية والذهنية، لا سيما في ظل عصر المعلوماتية؛ إذ إن التوسع في مجال الاتصالات وتقنية المعلومات وصناعتها، تتطلب المزيد من الاهتمام المعرفي، وأصبح الإبداع في هذا الجانب هو سمة العصر الحالي، وبمعنى آخر فإن رأس المال الحقيقي الذي يمتلكه أي مؤسسة هو رأس مالها الفكري، والمتمثل في المورد

البشري، وهو الذي يمثل القيمة السوقية الحقيقية لها. (Kok, 2007: PP. 181 - 192)

ومن ثم يمكن القول إن الثروة الحقيقية لتلك المؤسسات تتمثل بصفة أساسية في رأس مالها البشري، من؛ قيادات، وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، والإداريين والعاملين؛ فالمؤسسات تقاس بحجم ما لديها من خبراء وعلماء وموظفين وإداريين قادرين على تطوير المؤسسة وإنجاح الأعمال التي تناط بهم بكل دقة ومهارة. (البسام، 2002: ص4)، أما **إيكوفا وآخرون iková & Others** فيرون أن إدارة رأس المال البشري هي عبارة عن إستراتيجية مخططة لإدارة أتمن ما تمتلكه المنظمات، وهي القوى العاملة، من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وتقييم فعاليتها. (Kucharíková, Tokaríková, Blašková, 2015: p.p. 48 – 60)

كل ذلك دعا مؤسسات التعليم العالي إلى ضرورة أن يكون لها نظرة مستقبلية عن أنواع التنظيمات التي تريد أن تكون عليها مستقبلاً؛ لمواجهة هذه التحديات أمام أعضاء هيئة التدريس، فالجامعة في حاجة إلى تخطيط جيد ومستمر، يساهم في تحديد حجم الاحتياجات الحالية والمستقبلية من أعضاء التدريس كمّاً وكيفاً. وقد اهتمت دول العالم بالبحث في الأساليب المناسبة لتعظيم الاستفادة من رؤوس أموالها البشرية، واتخذ بعضها من مؤسسات التعليم العالي وسيلة للتركيز على تنمية المهارات المعرفية والبحثية لدى أعضاء هيئة التدريس والطلاب؛ حيث تمثل المؤسسات منطقة مثيرة للاهتمام بالبحوث؛ لأنها تعد ممثلاً أساسياً في المجتمع القائم على المعرفة. (Secundo & Others, 2015: P. 420)

وبالإضافة إلى الاهتمام المؤسسي بقضايا رأس المال البشري في مؤسسات التعليم العالي، هناك الاهتمام الأكاديمي والبحثي؛ إذ اهتمت بعض الدراسات الأجنبية والعربية بدراسة رأس المال البشري، ومن تلك الدراسات: دراسة **مخولف 2016** التي طالبت بإعادة النظر في مفهوم التدريس والتربية بمؤسسات التعليم العالي، وإعادة الاعتبار لتنمية رأس المال البشري باعتباره محور تطوير التعليم، هذا وقد أفرزت الساحة الدولية الكثير من المتغيرات المتسارعة والتي أثرت

بشكل مباشر على آليات التعامل مع العنصر البشري، وأصبح يسمى رأس المال البشري، باعتباره أحد عناصر التنمية التي تنطلق من عناصر التعلم والتدريب والتقويم ورسم الأهداف والسياسات، ولعل أكبر تحدٍ يمارس على آليات تكوين رأس المال البشري هو البحث في طرائق التدريس والبرامج الجامعية، فمؤسساتنا التعليمية الآن في حاجة إلى (مخلوف، 2016: ص 1 - 73):

- تكيف الإدارة الواعية بتوظيف رأس المال البشري الذي يتفاعل مع الماضي ويتكيف مع الحاضر لبناء المستقبل.

- تحديد وبناء أطر برامجية تدريسية تتطور بشكل يتكيف مع المتغيرات المتسارعة. ومن هنا فقد أصبح واقع الاهتمام بالعنصر البشري في حاجة إلى طرائق جامعية متكيفة مع عصر صار فيه التنافس كونيًّا بدلاً من كونه محليًّا أو قوميًّا أو إقليميًّا. أما دراسة **ايكوف وأخرون iková & Others (2015)**، فقد طالبت

بضرورة تدريب العاملين والإبقاء عليها من أجل الإسهام بفعالية في إدارة رأس المال البشري بالمنظمة، وطرحت الدراسة مجموعة من الإجراءات لتحسين الأداء وزيادة القدرة التنافسية للمنظمات، من خلال تحديد وتحسين إدارة رأس المال البشري بتلك المنظمات، وفرضت ضرورة قيام المديرين بضرورة استخدام المعرفة والإبداع في إدارة رأس المال البشري، وبالتالي توجيه عناية المديرين نحو زيادة كفاءة المهام الإدارية نحو العناية برأس المال البشري، بما يسهم في تحسين الأداء والقدرة التنافسية للمنظمة، ومن ثم إدارة رأس المال البشري، كما أشارت الدراسة لمجموعة من المقاييس في تحديد قيمة وفعالية رأس المال البشري، وتبنت إجراءات لذلك، مثل: إشراك الطلبة في وضع حلول عملية للمشاكل النظرية، وزيادة الحوافز الدافعة للطلبة للتعلم. كما أشارت الدراسة لضرورة ممارسة الطلبة للمهارات واكتساب المعارف الجديدة وتنمية مهارات التفكير والإبداع لدى الطلاب كأحد مظاهر تحسين إدارة رأس المال البشري بالتعليم العالي. (Kucharíková, (Tokaríková, Blašková, 2015: p.p. 48 – 60

ومن ناحية أخرى هدفت دراسة **ايواموتو وتاكاهاشي & Iwamoto Takahashi (2015)**، إلى تبني أسلوب كمي لمساعدة المديرين في اتخاذ قرارات موضوعية عن تقييم إدارة رأس المال البشري، وقد قامت الدراسة بتحديد وصياغة العناصر التي تمثل الممارسات المتبعة في إدارة رأس المال البشري عن طريق التحليل العالمي، وتوصلت لإنشاء واستخدام مؤشرات إحصائية لرأس المال البشري، وأوصت الدراسة بضرورة الإفادة من الأساليب الكمية في إدارة رأس المال البشري في تحديد القيمة المضافة لرأس المال البشري؛ بحيث يصبح المديرين أكثر قدرة على التعرف على عوامل نجاح أو فشل إدارة رأس المال البشري، كما أكدت أهمية زيادة الأجور والرواتب للعاملين كأحد ملامح الدعم الربحية للمؤسسة. (Iwamoto & Takahashi, 2015: p. p. 112_ 119)

وقد أوضحت دراسة **عبيد (2015)**، أهمية إعطاء نشاط استقطاب الموارد البشرية الأهمية التي يستحقها بإدارة الموارد البشرية، وتحديد الإجراءات التنظيمية التي تقدمها مديريات محافظة شمال سيناء لنجاح عملية جذب واستقطاب الموارد البشرية، وأيضًا تحليل مدى تبني هذه المديريات للأساليب العلمية لاستقطاب الموارد البشرية، ومدى ارتباط نشاط الاستقطاب مع عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المنظمة، وتوصلت الباحثة لبعض المشاكل والمعوقات التي تحد من فاعلية نشاط إدارة رأس المال البشري، وهي تحكم الموازنة العامة للمنظمة بتقدير الاحتياجات من الموارد البشرية التي تحتاج إليها المنظمة في حالة الإحلال والتعاقب الوظيفي، واعتماد المنظمة على المصادر الخارجية في عملية الاستقطاب، مما يخفض الروح المعنوية الحالية للعاملين في المنظمة، مما جعل المنظمة تعتمد على المصادر الداخلية واعتبارها السبيل المناسب في توفير الموارد البشرية بقطاعات المحافظة كافة ومنها التعليم العالي. (عبيد، 2015)

أما دراسة **زاليتا واينشاب & Zlatea & Enacheb (2014)**، فهدفتم لدراسة الترابط بين رأس المال البشري والأداء التنظيمي في الجامعات، كما هدفت

إلى تحقيق التوافق بين الفرد والمنظمة التي ينتمي إليها، من خلال تحليل عناصر رأس المال البشري في المنظمة، والاهتمام بتدريب الأفراد بالمنظمات والتخصصات والخبرات والتجارب، وتشجيع الإبداع والابتكار، ومن ناحية أخرى زيادة قدرة الجامعات بدرجة أكبر على اجتذاب الأفراد والإبقاء على دعم الثقافة التنظيمية لدى الأفراد، حيث يتوقف نجاح مؤسسات التعليم العالي على قدرة الأفراد على التكيف مع التغيرات السريعة واستيعاب الإستراتيجيات الحديثة في أهم وأخطر جوانب التغيير في التعليم العالي، وهو التغيير في المواقف والقيم والمعتقدات، كما أشارت الدراسة إلى الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره عنصراً رئيساً في تحسين الأداء التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة القيام ببعض الدراسات المستقبلية والتحليلات المكروية بشأن رأس المال البشري في الجامعات، كما يمكن أن تساعد الدراسة في فهم وتطبيق منهجية لتقييم رأس المال البشري في المنظمات الجامعية ذات الأداء العالي، مهمته الحصول والحفاظ على القدرة التنافسية المستدامة للمنظمة وخلق مجتمع قائم على المعرفة والمعلومات، وتوافر فرص حقيقية للمنظمات من القدرة التنافسية على المستويين الوطني والدولي. (Zlatea & Enacheb, 2015, pp. 136 _ 143)

أما دراسة **طريح (2013)**، فقد طرحت مجموعة من التحديات التي تواجه تطوير رأس المال البشري لتعظيم الاستفادة منه، مثل: نظام التعليم، ومعدلات الفقر والأمية، ومعدلات البطالة، وهجرة رأس المال البشري الكفاء خارج البلاد، كما تبين وجود علاقة طردية موجبة ما بين رأس المال البشري وتدريبه وتطويره، وتحديثه، والنمو الاقتصادي في مصر. (طريح، 2013)، أما دراسة **قرني والعتيقي (2012)**، فتناولت إدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية كمدخل لتحقيق قدرتها التنافسية، من خلال تعرف مفهوم ومكونات رأس المال الفكري، وطرق قياسه، وأهميته، وعملياته، وإدارته، ورصد أبعاد تحقيق التنافسية بالجامعات، ودور رأس المال الفكري في تحقيقها، وتحديد متطلبات إدارة رأس المال الفكري بالجامعات ومعوقاته، وتوصلت الدراسة إلى ضعف إدارة

الجامعات لرأس المال الفكري بها، وافتقادها القدرة على اتخاذ الإجراءات التي تحقق القدرة التنافسية لها. (قرني والعنقي، 2012، ص ص 223 - 334) أما دراسة **كاشورايكوفا Kuchrcikova (2011)**، فقد رصدت نتائج البحوث وآراء الخبراء بشأن طبيعة رأس المال البشري في النظرية الاقتصادية ونظرية الإدارة، وتوصلت الدراسة لاقتراح هيكل ومنطلقات نظرية نحو فهم طبيعة رأس المال البشري، وأهمية مدخل الاقتصاد الكلي في فهم رأس المال البشري وأهميته في تحقيق وظائف الإنتاج وتحقيق النمو الاقتصادي. (Kucharcikova, 2011, p. 60)

وتوصلت دراسة **الهالي (2011)**، إلى تحديد متغيرات رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي ومؤشرات قياسها؛ بحيث تتوافر فيها الخصائص الآتية: تعزيز رؤية تسمح بتحويل الأحداث إلى نظم للمؤشرات، والقدرة على توصيف عملية توليد القيمة بالمؤسسة، وتغطية المكونات الثلاث الرئيسة لرأس المال الفكري، وأن تكون خليطاً من المؤشرات المادية وغير المادية، وأن تكون قابلة للتحقق منها. (الهالي، 2011، ص 65)

كما خلصت دراسة **منور أوسرير وزميلييه (2010)**، إلى تأكيد أهمية استحواذ المؤسسات الاقتصادية على رأس المال البشري، بوصفه العامل الأمثل الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة، والاستثمار الأمثل لمختلف القدرات والمهارات والمعارف والإمكانيات المحتملة لدى الأفراد، ومن هنا لا بد وأن تسعى المؤسسات لتنمية المواهب البشرية كافة، والعمل على استقطاب المواهب؛ لأن رأس المال البشري هو مفتاح تكوين الثروة، بالإضافة إلى أنه من أهم متطلبات التحول نحو الاقتصاد المبني على الجودة والمعرفة. (أوسرير وآخرون، 2010، ص ص 1 - 20)

أما دراسة **مارماتيو وآخرون Marimuthu & Others (2009)**، فطالبت بضرورة زيادة الاهتمام برأس المال البشري مع تزايد العولمة ومتطلبات سوق العمل، وأوضحت أهمية التركيز على تنمية رأس المال البشري من أجل

تسريع النمو الاقتصادي واعتباره أحد الحلول الأساسية لتحسين الأداء داخل المنظمات، وحاولت الدراسة تقديم نموذج يوضح العلاقة بين رأس المال البشري وأداء منظمات الأعمال، وعليه فإن المنظمات ينبغي عليها وضع الخطط الفعالة الخاصة بالاستثمار في مختلف جوانب رأس المال البشري، وعدم الاقتصار على الأداء فقط، بل يضمن الحفاظ على القدرة التنافسية للمنظمة. Marimuthu, (Arokiasamy & Ismail, 2009: p. p. 265 – 271)

أما دراسة القرشي (2008)، فشددت على ضرورة توافر دراسات تنبؤية لتقدير احتياجات الجامعة من العناصر البشرية كمًّا ونوعًا، تغذي بها إدارة الجامعة بصفة دورية، مما يسهم في صنع القرار الإستراتيجي للجامعة، وإلى ضرورة أن تبني الجامعة إستراتيجية لبناء رأس المال البشري للتوسع في احتواء الموارد البشرية التي تساعد الجامعة على استدامة قدرتها المميزة. (القرشي، 2008: ص 232)، أما دراسة يانج Young (2005)، فقد طرحت عددًا من الخطوات لضمان نجاح إدارة رأس المال البشري بالمنظمات، استنادًا لتعظيم الاستفادة من رأس المال البشري ومكانته في دوام وبقاء المنظمة، وتحقيق ميزة تنافسية كبيرة لمنظمات الأعمال. (Young, 2005: p. 24)

كما أشارت دراسة بيكير وآخرون Becker & Others (2002)، لفوائد رأس المال البشري، من خلال فهم كيفية قياس رأس المال البشري في نجاح المنظمة. وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة أداء رأس المال البشري بالمنظمات على نحو فعال يتطلب آفاقًا جديدة لإدارة كفاءات الموارد البشرية من المهنيين والمدبرين، إضافة إلى ضرورة وضع عدد من المبادئ الأساسية لقياس أداء رأس المال البشري حتى يمكن إدارة الأصول الإستراتيجية للمؤسسة بفعالية، وبما يعظم الفائدة من الأثر الإستراتيجي لرأس المال البشري، والحاجة لقياس مستويات الموارد البشرية بالمنظمة، والتركيز على التكاليف والكفاءة معًا، وإدراك حدود قياس رأس المال البشري بالمنظمات، ثم أخيرًا اتخاذ التدابير لاتخاذ قرار بأفضل الممارسات

لإدارة وقياس رأس المال البشري في المنظمة. (Becker, Huselid & Ulrich, 2002: p. p. 1 – 12)

ومن هنا يأتي دور مؤسسات التعليم العالي في استثمار رأس المال البشري وإدارته ودورها في إعداد قوى بشرية قادرة على المنافسة والمساهمة في رفع معدلات التنمية بالدولة، ومن ثم تطور طاقات وكفاءات العنصر البشري، وتهيئة الأسباب المؤدية إلى ارتقائه، لكي تصبح من المؤسسات المنتجة لكوادر بشرية مداره بشكل فعال في جميع أشكال التنمية؛ فنجد في دراسة جوناسكورا **Gunasekara (2004)**، التي استخدمت أسلوب الحالة لثلاث جامعات رئيسة في أستراليا لبيان دورها في إدارة وتنمية رأس المال البشري، حيث أظهرت أن هناك تبايناً بين أدوار الجامعات، في تنمية مهارات الطلبة في الجانب العملي والاجتماعي، والتركيز على البحوث الإجرائية والمعارف والمعلومات، وأكدت هذه الدراسة دور الجامعات في تنمية رأس المال البشري وهو ما يتطلب قيام مؤسسات التعليم والجامعات بدورها في إدارة رأس المال البشري، ومن ثم العمل على تغيير الممارسات، والأدوار التقليدية في إدارة رأس المال البشري وتنميته. (343 - Gunasekara, 2004: pp. 329)

ومن أجل بناء رأس مال بشري في المنظمات يجب على المدراء أن يطوروا الإستراتيجيات التي تؤمن وتضمن المعرفة الفائقة والمهارات والخبرة ضمن القوى العاملة. وترتكز برامج التوظيف على تشخيص واستقطاب واستئجار أفضل وأنسب المواهب المتوفرة. (Dakhli & Dirk, 2004: p. 109)

ومما سبق؛ يتضح أن بعض الدراسات السابقة تعرضت لدراسة رأس المال البشري في المؤسسات الربحية، وبعضها الآخر تعرض لدراسة رأس المال البشري في المؤسسات التعليمية، ومنها مؤسسات التعليم العالي. وفي ضوء ما سبق ينبغي على مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة وبشمال سيناء بصفة خاصة أن تهتم بدرجة كبيرة بإدارة رأس المال البشري بها وفق أبعاده المختلفة. (قرني والعنيني، 2012: ص313)، ومن هنا جاءت الدراسة الحالية التي اهتمت بوضع

تصور مقترح لإدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء على ضوء متطلبات تنميتها.
مشكلة الدراسة:

بالرغم من أهمية مؤسسات التعليم العالي المصرية في إعداد الطاقات والكوادر والقوى البشرية كافة المعدة إعدادًا جيدًا، إضافة إلى غرس اتجاهات تجاه مهنهم ومجتمعهم؛ إلا أنه يلاحظ وجود تراجع في أداء تلك المؤسسات في إدارة رأس مالها البشري؛ ويتمثل هذا التراجع في تدني مستوى الخريجين، وقلة قدرتهم على التعامل مع التحديات المجتمعية التي تواجههم، وحاجة تلك المؤسسات لإعداد كفاءات قادرة على المنافسة العالمية في ظل التدفق المعلوماتي السريع، وعجزها عن تجهيز نوعية بعينها من المبدعين الموهوبين الذين يستطيعون التعامل مع التقنيات الحديثة بكفاءة عالية. (إبراهيم 2006: ص 137)

وقد أشار تقرير التنمية الإنسانية العربية (2003)، إلى أن التحدي الأكثر أهمية في مجال التعليم يتمثل في التردّي في نوعية التعليم المتاح عربيًا، حيث بات نظام التعليم مفتقدًا لأهدافه التنموية والإنسانية، والمتمثل في تنمية قدرات الإنسان وتحسين جودة الحياة، فمنطقيًا أدت ندرة الموارد والمخصصات الخاصة لمؤسسات التعليم العالي العربية إلى تردّي نوعيته، فهناك كثير من العناصر التي تؤثر في تحديد درجة نوعية التعليم؛ كالسياسات الخاصة بنظم التعليم، وأوضاع المناهج وطرق وأساليب التعليم والمعلمين. (تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2003: ص 52)

ووفقًا لتقرير رأس المال البشري الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي في (2015)، والذي شمل (124) دولة، الذي تناول عددًا من المؤشرات الخاصة بكل دولة على حدة، وفيه تم تقسيم كل دولة إلى عدد من المراحل العمرية، وقد شملت المجموعة العمرية بمصر ما بين (15 - 24) عامًا، وهي ذاتها مرحلة التعليم الثانوي والتعليم الجامعي؛ فقد احتلت مصر مركز (82) في مؤشر رأس المال البشري، وهو بالطبع مركز متواضع، كما يوضح التقرير مجموعة من نقاط

الضعف التي تواجه مؤسسات التعليم العالي على وجه الخصوص، مثل:
(World economic forum, 2015: pp. 20 – 21)

- تدني مستوى التعليم.
 - عدم تطوير المواهب ونظم التعليم والمهارات الشخصية.
 - ارتفاع معدل البطالة بين الشباب من 15 إلى 24 عامًا.
 - فجوة في التوظيف بين الذكور والإناث.
 - تدني مستوى مهارات خريجي التعليم العالي.
- ومن ناحية أخرى، لخص الباحث ما رصده تقرير لجنة مؤسسة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي بالتعاون مع البنك الدولي لعام (2010)، مجموعة من التحديات التي تواجه رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي المصرية، منها: (مؤسسة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير، 2010: ص 39)
- الزيادة المفرطة في عدد الخريجين من مؤسسات التعليم العالي، والافتقار للخدمات الاستشارية في مجال التوظيف لما بعد التخرج.
 - غلبة نمط الإدارة المركزي، عبر هيئات مجزأة ومستويات رقابية متعددة.
 - الحاجة لامتلاك الخريجين مهارات أولية، خاصة بالاتصالات والعمل الجماعي وروح الفريق وغيرها.
 - ضبابية نظام القبول والالتحاق بمؤسسات التعليم الجامعي، وعدم التناسب بين مخرجات التعليم الجامعي واحتياجات سوق العمل.
 - قلة التناسب بين أعداد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
 - جمود المناهج بالجامعات واعتماد نظام التقويم على الحفظ والاستظهار وإهمال مهارات التفكير الناقد، ومهارات التحليل.
 - الفصل الحاد بين التعليم والبحث العلمي، وهو ما لا يتناسب مع الطابع المعاصر لمؤسسات التعليم العالي.

- ضعف امتلاك الجامعات المصرية حوافز إدارية ومالية تجعلها أكثر جاذبية للإبداع والابتكار.

ويتضح مما سبق وجود عدد من المشكلات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي المصرية بصفة عامة، سواء كانت هذه المشكلات تتبع من داخلها أو جاءت من خارجها، وبما يعوقها كثيرًا في إدارة ما تمتلكه من موارد بشرية، واستثمارها وتوجيهها؛ بما يضمن تحقيق ميزة تنافسية محليًا وإقليميًا ودوليًا، ولعل مثل هذه المشكلات - في مجملها - وهو ما تعاني منه مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء.

ومن خلال معايشة الباحث - بحكم وظيفته بإحدى مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء - لوحظ غياب الرؤى الفكرية لدى مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء نحو أهمية إدارة رأس المال البشري؛ حيث تنظر تلك المؤسسات نظرة تقليدية لإدارة رأس المال البشري وتعتبرها مجرد نشاط روتيني، يشمل عمليات الحفظ لسجلات وملفات العاملين والمتابعة للجوانب المتعلقة بعملهم؛ كتنظيم أوقات حضور العاملين وانصرافهم وإجازاتهم، كما أن الوحدات المنوط بها رأس المال البشري في تلك المؤسسات تعاني من الشكلية والروتينية. كما تفنقذ إلى التخصصية العلمية والمنهجية العلمية، كما تفنقذ إلى قواعد بيانات ومعلومات متجددة وحديثة.

وعلى الرغم من وضع الدولة إستراتيجية لتنمية شمال سيناء؛ للتجاوب مع المتغيرات الحالية والمستقبلية المحيطة والتي تنعكس بدورها توجهات التنمية العمرانية والاقتصادية بالمحافظة، بما يتوافق مع أهداف التنمية الإقليمية والقومية بأبعادها كافة (إستراتيجية التنمية لمحافظة الجمهورية، 2008: ص 186 - 187)، وعلى الرغم من زيادة جملة الاستثمارات العامة المستهدفة في محافظة شمال سيناء وفقًا لخطة العام المالي 2015/ 2016 إلى نحو (102) مليار جنيه؛ إلا أن نسبة ما خصص لقطاع التنمية البشرية بالتعليم العالي بشمال سيناء بلغت 0.1 %، وهو أقل قيمة مستهدفة (دليل المواطن للخطة الاستثمارية لمحافظة

شمال سيناء 2015 / 2016م، 2016: ص ص 1 - 2 و ص 11)، وهو ما يعطي بعداً آخر من أبعاد مشكلة الدراسة، والذي يتمثل في قلة اهتمام الدولة بمؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء، بما لا يساعد تلك المؤسسات على استثمار الموارد والطاقات البشرية المتاحة لديها.

ولعل كل ما سبق يدعو إلى إجراء الدراسة الحالية، والتي يمكن صياغة

مشكلتها في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن إدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي بشمال

سيناء في ضوء متطلبات تنميتها؟ ويتفرع منه التساؤلات التالية:

6. ما مفهوم إدارة رأس المال البشري، وأهميته ومكوناته، وضمانات نجاحه والتحديات التي تواجهه؟

7. ما خطوات إدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي؟

8. ما المتطلبات التي تفرضها مشروعات التنمية بشمال سيناء كإطار مرجعي

لإدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي؟

9. ما واقع إدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء على

ضوء متطلبات تنميتها؟

10. ما التصور المقترح لإدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي بسيناء

على ضوء متطلبات تنميتها؟

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة كأحد مداخل المنهج الوصفي؛

لمناسبة المنهج الوصفي للدراسات التربوية بشكل عام، فهو يتميز بكونه يهتم

بعملية الاستقصاء للأسباب التي تساعد على توضيح وفهم مشكلة الدراسة، ولا

يقترن المنهج الوصفي على جمع المعلومات والبيانات، إنما يتضمن قدرًا من

التفسير، والتحديد الدقيق للعلاقات البيئية، واستخراج الاستنتاجات الدالة على

مشكلة الدراسة (حنا وحسين، 1991م: ص170)، واستخدم هذا المنهج في

معالجة الجانب النظري كتعريف الإطار المفاهيمي لمفهوم رأس المال البشري،

من حيث؛ إدارته، وأهميته ومكوناته، وضمانات نجاحه والتحديات التي تواجهه، وتحديد واقع إدارة رأس المال البشري بشمال سيناء، ووضع تصور مقترح لإدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء على ضوء متطلبات تنميتها.

أهداف الدراسة:

1. تعرف مفهوم إدارة رأس المال البشري، وأهميته ومكوناته، وضمانات نجاحه والتحديات التي تواجهه.
2. تحديد خطوات إدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي.
3. تحديد المتطلبات التي تفرضها مشروعات التنمية بشمال سيناء كإطار مرجعي لإدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي.
4. الكشف عن متطلبات إدارة رأس المال البشري ومعوقاته بمؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء.
5. التوصل لتصور مقترح لإدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء على ضوء متطلبات تنميتها.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على رأس المال البشري كأحد مكونات التصنيف الثلاثي لمكونات رأس المال الفكري، والذي يشمل رأس المال البشري، ورأس المال العلاقتي، ورأس المال التنظيمي؛ إذ يعد التصنيف المناسب، والأكثر إيضاحاً، وعلى أساسه أمكن وصف واقع مكونات رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء.

أهمية الدراسة:

اكتسبت الدراسة الحالية أهميتها مما يلي:

- يحظى موضوع رأس المال البشري بأهمية متزايدة اليوم باعتباره يساعد على اكتشاف وتدعيم تدفق القدرات البشرية وتعظيم نقاط قوتها لدى الأفراد، وضبط فعالياته، وتوجيه أنشطته؛ لتحقيق أهدافه وفق المعايير المحددة لرفع

- مستوى أداء وتقدم الأفراد، بما يمكنهم من إنتاج منتجات جديدة للمنظمة، كما تكسبها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها.
- لفت انتباه القيادات الأكاديمية والإدارية والعاملين بمؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء إلى أهمية رأس المال البشري في تحقيق المنظمة لأهدافها بكفاءة، الأمر الذي يمكن تحقيقه من خلال الفهم المستنير لرأس المال البشري وآلية إدارته.
- يساعد هذا البحث في تحديد أوجه القصور في إدارة رأس المال البشري في مؤسسات التعليم العالي، والاستفادة مما يقدمه من أطر لإدارة رأس المال البشري مستقبلاً؛ بما يحقق التميز وزيادة القدرة التنافسية بين المؤسسات التعليمية المماثلة محلياً وعالمياً.
- أهمية الجانب الميداني للدراسة الذي يبين واقع إدارة رأس المال البشري في مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء، من خلال التوصل لنقاط القوة والضعف، والطرق البديلة في إدارة رأس المال البشري مستقبلاً.
- يمثل البحث محاولة أكاديمية لإلقاء الضوء على رأس المال البشري وأهميته المتزايدة في مؤسسات التعليم العالي بشكل عام، وكيف يمكن إدارته والحفاظ عليه ومعالجته من خلال النظريات والأسس والإجراءات المناسبة.

مصطلحات الدراسة:

أ - إدارة رأس المال البشري:

تعرف كلمة (رأس) معجمياً بأنها أعلى جزء من البدن، أو أنها أصل الشيء. ورأس المال هو جملة المال المستثمر في عمل ما، ويقابلها الدخل الذي ينتج منها، قال الله تعالى: "وَإِنْ نُبْتِمْ فَلَكُمْ رُؤُوسُ أَمْوَالِكُمْ لَا تَظْلُمُونَ وَلَا تُظْلَمُونَ"، (البقرة: آية 279)، ورأس المال البشري: قوة العمل الإنساني، ورأس المال الجاري: المبالغ النقدية التي تستخدم في إنتاج سلعة، ورأس المال القومي: موارد الثروة المادية التي تستخدم في إنتاج السلع والخدمات كالأراضي، والمباني، والموانئ،

ووسائل المواصلات. ورأس المال المنتج: السلع عن تضافر العمل والطبيعة.
(عمر، 2008: ص ص 835 - 836)

أما معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية فيعرف كلمة **human nature** بالإنسانية، فتعرف بالطبيعة الإنسانية، أما **capital** فتعرف برأس المال، وهو ما يعرف بقيمة موظفي المؤسسة وقدرتهم الإنتاجية، فهم رأس مالها البشري. (مجمع اللغة العربية، 1966، 335، 342). أما إدارة رأس المال البشري، فيتعلق أساسًا بالمعرفة التي يمتلكها العاملون ولا تمتلكها المنظمة، أي ما هو مستقر داخل رؤوس الموظفين (دي، 1999: ص148)، بحيث تعد عنصرًا أساسيًا في أي نظام للإدارة العامة، بحيث يشير إلى مجموعة النظم والسياسات والإجراءات والممارسات المتعلقة بإدارة رأس المال البشري داخل المنظمات العامة، سواء كانت أنظمة جدارة أو غير جدارة، أو خدمات مدنية أو غير مدنية.

ويضيف سيلدون **Selden** إلى أنه غالبًا ما يتم استخدام هذا المصطلح بالتبادل مع "إدارة الموارد البشرية"، و"إدارة شؤون الموظفين". ومع ذلك، فهناك أربعة محاور لإدارة رأس المال البشري تحتاج المنظمات إليها: (Selden, 2009: p. 3)

- التعرف على الموظفين وإدارتهم كموجودات مهمة داخل التنظيم.
 - التخطيط الإستراتيجي وإدارة الموظفين.
 - تحديد أولويات تخطيط تكاليف رأس المال البشري للاستثمار المستدام.
 - الانخراط الكلي للموظفين من خلال قنوات الاتصال للتعاون الفعال.
- ومن ناحية أخرى يرى **Dakhli & Dirk** أن مفهوم رأس المال البشري يتعلق بإدارة معارف الأفراد وقدراتهم التي تسمح بإجراء تغيرات في العمل والنمو الاقتصادي. ويتم تطوير رأس المال البشري من خلال التدريب الرسمي والتعليم الذي يهدف إلى تحديث وتجديد قدرات المرء، من أجل القيام بعمل جيد في المجتمع. (Dakhli & Dirk, 2004: p. 109)

ومما تقدم؛ يمكن تعريف إدارة رأس المال البشري إجرائياً بأنه: "مدخل إداري، يمكن أن تعتمد عليه مؤسسات التعليم العالي في صياغة إستراتيجية مناسبة، بقصد إدارة العنصر البشري بها بطريقة فعالة وإيجابية، من خلال مجموعة من العمليات والأنشطة والجهود، بما يحقق مصلحة العاملين ومصلحة المجتمع، وتوجيهها لتحقيق متطلبات التنمية بسيناء (تعليمياً - اقتصادياً - سياسياً - ثقافياً - اجتماعياً) على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي".

خطوات السير في الدراسة:

- سارت الدراسة - بعد عرض إطارها العام - طبقاً للخطوات الآتية:
- الإطار النظري للدراسة: ويتضمن الإطار المفاهيمي لإدارة رأس المال البشري، وأهميته ومكوناته، وضمانات نجاحه، والتحديات التي تواجهه.
- الإطار التطبيقي للدراسة: ويتضمن واقع إدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء على ضوء متطلبات تنميتها.
- الإطار المستقبلي للدراسة: ويتضمن إطار مقترح لإدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء على ضوء متطلبات تنميتها.

الجزء الثاني - الإطار النظري للدراسة

أجاب الإطار النظري للدراسة عن السؤال الفرعي الأول ونصه: ما مفهوم إدارة رأس المال البشري، وأهميته ومكوناته، وضمانات نجاحه والتحديات التي تواجهه؟ والسؤال الفرعي الثاني ونصه: ما خطوات إدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي؟ والسؤال الفرعي الثالث ونصه: ما المتطلبات التي تفرضها مشروعات التنمية بشمال سيناء كإطار مرجعي لإدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي؟ وللإجابة عنها جاء الإطار النظري في المحاور التالية:

المحور الأول

مفهوم إدارة رأس المال البشري، وأهميته ومكوناته،

و ضمانات نجاحه، والتحديات التي تواجهه

مفهوم إدارة رأس المال البشري:

مع نهاية الستينات وبداية السبعينات ظهرت نظرية رأس المال البشري، حيث يعتبر الاقتصادي جاكوب (Jacob) من الأوائل الذين استخدموا "رأس المال البشري"، لكن البداية الحقيقية لظهور النظرية الجديدة لرأس المال البشري من خلال ما نشره الاقتصادي شولتز (Schultz) في المقال الشهير "الاستثمار في رأس المال البشري"، والذي تم نشره سنة 1961م. (القرشي، 2007: ص171)

ويمثل رأس المال البشري المحور الحاكم في رأس المال الفكري باعتباره المحرك الرئيس للإبداع، وباعتباره المورد المحدد للقيم غير الملموسة في عمر المعرفة، والذي يتحدد في القوى العاملة، المؤهلة والتي تمتلك التفكير والقدرة والابتكار والتجديد، من خلال المعرفة الضمنية الكامنة في فكر وأذهان القوى العاملة. (Uliana, Gtant & Macey, 2005: p. 168)

وهكذا ظهر مفهوم رأس المال البشري باعتباره جزءًا لا يتجزأ من إستراتيجيات النمو الاقتصادي، حيث يعد البشر محور الازدهار الاقتصادي المحتمل، ويختلف رأس المال البشري عن شكلين من رأس المال، أولهما: رأس المال الطبيعي، وثانيهما: رأس المال الآلي، حيث يرى شولتز أن رأس المال البشري يتمثل في القدرات والمعلومات ذات القيمة الاقتصادية، كما أنه مصدر قابل للتجديد، كما يختلف عن الأنواع الأخرى من رأس المال؛ فليس له حدود نظرية لمخزونه. (المصباح، 2005: ص4 وص5)، غير أن هذا لا ينفي وجود درجة عالية من التشابه في التعريفات المستخدمة، والتي تنظر معظمها لرأس المال البشري باعتباره مجموعة المهارات والقدرات والإمكانات والخبرات التي يكتسبها الفرد، وتمكنه من المشاركة في الحياة الاقتصادية واكتساب الدخل، والتي

يمكن تحسينها من خلال الاستثمار في التعليم والرعاية الصحية والتدريب، وغيرها من أشكال رأس المال البشري الأخرى. (Stroombergen, Rose & Nana, 2002: p. p. 1 – 2)

وإدارة رأس المال البشري تمثل نهجًا إستراتيجيًا مخططًا لإدارة الأفراد بشكل فردي أو مجموعات داخل المنظمات، بما يسهم في تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، فنظام إدارة رأس المال البشري يدعم العمليات الفردية للمنظمة، إضافة إلى أن استخدام رأس المال البشري يساعد على تحقيق الهدف بشكل فعال. (Kucharíková, Tokaríková, Blašková, 2015: p. p. 48 – 60)

ومن التعريفات واسعة الانتشار لمصطلح إدارة رأس المال البشري كالذي تتبناه منظمة اليونيسيف، والذي يرى أنه أسلوب لإدارة المخزون الذي تمتلكه الدولة من السكان الأصحاء المتعلمين الأكفاء والمنتجين، والذي يعد عاملاً رئيساً في تقدير إمكانياتها، من حيث؛ النمو الاقتصادي وتعزيز التنمية البشرية. (العربي، 2007: ص55)

ومما تقدم يمكن القول بأن مفهوم إدارة رأس المال البشري هو مفهوم ديناميكي متعدد الأبعاد، يتضمن علاقات ترابطية قوية، مع العديد من المفاهيم الأخرى كـرأس المال المعرفي، ورأس المال الاجتماعي والتنمية البشرية، إلا أنه يختلف عنهم لكونه يركز على المكون البشري، باعتباره محددًا رئيساً للنمو الاقتصادي.

أهمية إدارة رأس المال البشري:

تشير نظريات النمو الاقتصادي إلى أن التقدم التكنولوجي يزيد من معدل النمو الاقتصادي في الأجل الطويل، ويزداد هذا التقدم التكنولوجي سرعة عندما تكون قوة العمل أفضل تعليمًا، ومن هنا فإن تراكم رأس المال البشري يساعد في التقدم التكنولوجي، ويعد مصدرًا من مصادر النمو المستدام. وتشير الأدبيات الاقتصادية إلى أن رفع معدلات النمو المستدام يتم عن طريق زيادة الطاقة

الإنتاجية والاستثمار في الأصول الملموسة وغير الملموسة، مثل: الابتكار والتعليم والتدريب. (المصباح، 2005: ص6)

وقد زاد الاهتمام بموضوع تكوين رأس المال البشري وزيادة الاستثمار في الإنسان بعد الحرب العالمية الثانية، للأسباب الآتية (محمد، د. ت، ص9):

- الزيادة الكبيرة في حجم الناتج القومي في الدول المتقدمة مقارنة بالزيادة في مواردها الطبيعية وساعات العمل ورؤوس الأموال المنتجة.
- تزايد الاهتمام بالتنمية الاقتصادية في الدول التي تعاني من التأخر والتدهور الاقتصادي.

ومن هذا المنطلق؛ فإن الاستثمار في رأس المال البشري وإدارته بشكل فعال، يفوق في نتائجه الاستثمار في الموارد المادية، وبالتالي أصبحت إدارة رأس المال البشري متصدرة العناصر الإنتاجية في عمليات التنمية وفي فاعلية عناصر الإنتاج المادية، التي لا تكون لها هذه الفاعلية دون العنصر البشري.

وتتوقف الأهمية الكبيرة لإدارة العنصر البشري في المنظمات، على أن هناك جملة من الأسباب أدت إلى إبراز الأهمية البالغة لإدارة العنصر البشري في المنظمات، وبالتالي تلبية الاحتياجات الخاصة بالجهاز الإداري وتحقيق طموحاته، الأمر الذي أدى إلى تعظيم الاستفادة من إدارة الأفراد على حد سواء. ومن أهم هذه الأسباب: (سلطان، د. ت: ص ص 29 - 31)

- ما يشهده العصر الحديث من تطور صناعي، وبالتالي زيادة حجم القوى العاملة في قطاع الصناعة، وما تشترطه في العاملين من مواصفات، وما تحتاجه من تدريب وإعداد، وهو ما يتطلب وضع نظم وإجراءات تقوم بتنفيذها إدارة متخصصة ومسئولة.
- الارتفاع الملحوظ في مستوى التعليم والثقافة بين العاملين، ومن ثم تغير خصائص القوى العاملة، من حيث؛ زيادة درجة وعيها، وما تتطلبه من ضرورة تواجد متخصصين وخبراء في إدارة العمالة، وتبني وسائل أكثر مناسبة لتأهيل العاملين الجدد.

- الارتفاع الملحوظ في تكلفة العمل الإنساني، من خلال زيادة نسبة أجور العاملين، الأمر الذي يفرض ضرورة توافر إدارة متخصصة للإفادة من طاقات العاملين والاهتمام بهذه الموارد لتغطية الزيادة في التكاليف.
- زيادة التدخلات الحكومية في مجالات الأعمال والعلاقات العمالية، الأمر الذي يفرض على المنظمات بمختلف أحجامها وأشكالها، إيجاد إدارة لتطبيق مختلف القوانين واللوائح والتشريعات المرتبطة بالعاملين.
- الزيادة المطردة في حجم المنظمات، وبالتالي استخدام تلك المنظمات لعاملين مختلفي الثقافة والكفاءة والجنسية، مما يفرض توافر إدارة متخصصة لإدارة هذا المورد.
- اتساع سقف تطلعات العاملين؛ بسبب ارتفاع مستوى وعيهم وثقافتهم ومعيشتهم.

بناء على ما سبق يمكن القول إن الاهتمام برأس المال البشري يقدم تحليلاً منطقياً للبطالة، وذلك لأن الأفراد هم مكون رأس المال من ناحية التعلم والتكوين، إضافة إلى وجود أفراد ليس لديهم تعليم أو تكوين، مما يؤدي لنقص رأس المال البشري للمؤسسة، وعدم التوافق مع الاحتياجات المتغيرة لسوق العمل. وقد أدت مختلف العوامل والتحويلات لتغيير النظرة إلى العنصر البشري وإدارته، خاصة في عصر المعلومات الذي تعيشه المؤسسات في الوقت الحاضر، حيث تقاس درجة تطور المؤسسات بما تمتلكه من أفراد مبتكرين ومبدعين لديهم القدرة على تحقيق التميز؛ فهذا أصبحت رؤية المنظمة تجاه إدارة العنصر البشري تقوم على مجموعة من المفاهيم الجديدة: (السلمي، 2001: ص 229)

- كون العنصر البشري مصدراً رئيساً للأفكار وأداة رئيسة لتنمية القدرة التنافسية بالمؤسسة.
- النظر لمشاركة العقل البشري وطاقاته الذهنية، باعتبارها مصدراً أساسياً للمعرفة ولتنمية القدرات الابتكارية، ومن ثم تحويل الأفكار لخدمات ومنتجات تلبي رغبات المستفيدين.

- أن ما يتوفر لدى المؤسسة من مزايا تصبح دون فائدة، ما لم يتوفر قوى بشرية لديها القدرة على الابتكار والإبداع.
- أن تنمية قدرات الأفراد واستثمارها، تمثل العنصر الفاعل في تحسين الأداء. ويخلص الباحث مما سبق، إلى أهمية إدارة رأس المال البشري، حيث يعتمد عليها نجاح أو فشل المؤسسة، والتي تقاس من خلال امتلاكها لرأس مال بشري ذي جودة، وهو ما يعكس حقيقة مؤداها أن تراكم الكم المعرفي لدى المكون البشري بالمؤسسة، والتي تمثل مجالاً للتنافس في الأسواق المفتوحة.

مكونات رأس المال البشري:

يتوقف تحقيق التميز داخل المؤسسة، على قدرتها على توافر نوعية من الموارد البشرية لديها مهارات وخبرات وكفاءات، من الصعب تحويلها وتقليدها من قبل المؤسسات المنافسة، وإن استخدمت أفضل أساليب التحفيز، فالعنصر البشري بخصائصه كافة وقدراته ومكوناته، إضافة إلى تشجيعه وتحفيزه، يعد القاعدة المتينة لاقتصاد المعرفة. (جوران، روي، ووتر، 2003: ص 375)

ويعكس مفهوم رأس المال البشري، مجموعة من المكونات، يمكن إيجازها

فيما يلي: (Barraud, Kittel, et Moule, 2004: p25)

- 1- الكفاءات: وهي مجموعة المعارف، والاتجاهات والتصرفات والسلوكيات المستنبطة من التجربة الضرورية لممارسة مهنة معينة.
- 2- التجارب والخبرات: التي تضم مختلف الخبرات العلمية والعملية المكتسبة عن طريق ممارسة المهنة.
- 3- المعارف والمؤهلات: وهي مختلف المعلومات المتراكمة عن طريق التكوين والتعليم.

ويضاف لما سبق، أن رأس المال البشري يتكون من جزئين أساسيين: جزء فطري وآخر مكتسب؛ فالجزء الفطري يتضمن مجمل الاستعدادات الجسمية والعقلية الفطرية التي تولد مع الفرد، أما المكتسب فيمثل الجزء الأهم في رأس المال

البشري؛ حيث يعبر عن المعارف والكفاءات والمؤهلات والقدرات الجسمانية والخبرات والتجارب المكتسبة.

ويصنف لاندنفل وجونسون **Lundvall & Jonhson** المعرفة

المرتبطة برأس المال البشري إلى أربعة مكونات أساسية، هي: (Lundvall & Jonhson, 1994: p. p. 23 – 42)

- **معرفة ماذا (Savoir Quoi)**، وتعتبر عن معرفة الأفعال.
- **معرفة لماذا (Savoir Pour Quoi)**، وتعتبر عن معرفة الأسس والقوانين التي تحكم وتسير الطبيعة والأفراد والمجتمعات.
- **معرفة كيف (Savoir Comment)**، وتعتبر عن معرفة طريقة أداء الأعمال، وعن كيفية استخدام المؤهلات والاستعدادات.
- **معرفة من (Savoir Qui)**، وتعتبر عن القدرة على الاتصال والتعامل مع الآخرين.
- أما المؤهلات والكفاءات المرتبطة برأس المال البشري، فتصنف هي الأخرى إلى:
 - **كفاءات الاتصال**: عن طريق مهارات الاستماع والتحدث والقراءة والكتابة.
 - **كفاءات الحساب**.
 - **الكفاءات الفردية**: التي تعبر عن قدرة الفرد على تعلم التعلم، وعلى الانضباط الذاتي.
 - **الكفاءات العلائقية**: روح الفريق، وفن الإدارة.
 - **الكفاءات الأخرى الضرورية**، مثل: سهولة استعمال تقنيات الإعلام والاتصال، والمعارف الضمنية، والقدرة على حل المشاكل.
- وتبدأ عملية اكتساب المعارف والمؤهلات والكفاءات والخبرات والتجارب من ميلاد الفرد إلى وفاته؛ فهي عملية تمتد مدى الحياة، وتتطور عبر مراحلها المختلفة.

ويمكن توضيح مكونات رأس المال البشري، فيما يشمله من معرفة محفوظة في أذهان الأفراد، والتي لا تمتلكها المؤسسة، إنما ترتبط بالفرد ذاته،

وتتمثل في الخبرات والمهارات، والقدرات الإبداعية، إلى القيمة المعنوية التي تتواجد في الكفاءات الفردية، وخبرات الباحثين ومعارفهم وأساتذة الجامعات، والموظفين الفنيين والإداريين والطلاب، كما تضم عناصر التجديد بالمؤسسة، وبراءات الاختراع، والعلامات التجارية، وحقوق الاستثمار، والمواهب الخاصة بالنشر والمؤتمرات، وحقوق الملكية الفكرية. (Secundo & Others, 2015: pp. 419 - 442)

ومن الملاحظ أن مكونات رأس المال البشري متشابكة بعضها مع بعض، ويصعب فصلها، ويلجأ الكثير من الباحثين إلى تقسيم دون آخر، وفقاً لما يلي احتياجاتهم البحثية.

ضمانات نجاح لإدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي:

يتطلب تطبيق إدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي - شأنه شأن أي مدخل إداري - توفير عدد من الضمانات لنجاح التطبيق، والدراسة الحالية تلقي الضوء على هذه الضمانات على النحو الآتي:

1- تشجيع الإبداع الإداري بمؤسسات التعليم العالي:

حيث تتنوع مصادر الإبداع، سواء كان هذا المصدر داخلياً أو خارجياً، ويذكر أن مصادر الإبداع التكنولوجي تتركز في المختبرات البحثية، والدوريات المهنية، وخلاصات براءات الاختراع والمصادر الحكومية وأفراد التسويق والزبائن، فضلاً عن المستشارين والعاملين. (Rastogi, 2002: p. 148)

كما أولت العديد من مؤسسات التعليم العالي في الدول المتقدمة اهتماماً كبيراً لتنمية الإبداع الإداري وتشجيع الأفكار الجديدة وتدعيمها، واحتضان الابتكار والتطوير في نشاطاتها ومجالاتها المختلفة؛ لتحقيق مستويات أفضل من التميز والجودة في الخدمات للمستفيدين الداخليين (أعضاء هيئة التدريس والطلاب)، والمستفيدين الخارجيين (أولياء الأمور، والمجتمع بشكل عام)، فالإبداع لا يقتصر فقط على فكرة أو تطبيق، بل يمكن استعماله للتعبير عن العملية التي تؤدي إلى هذا التطبيق. (كما وآخرون، 2005: ص 156)

وتمثل تنمية الإبداع إحدى الضرورات والعناصر المهمة في إدارة مؤسسات التعليم العالي العصرية، وإحدى السمات التي يجب توفرها في القيادات الأكاديمية - كما تؤكد دراسة غريب - نتيجة لتزايد طموحات الأفراد وتعدد حاجاتهم وتنوعها، وما تفرضه العولمة من تحديات في مختلف نواحي الحياة، نقطة جوهرية للأخذ بالابتكار والإبداع في إدارة التعليم، والتي بلا شك أكثر حاجة في إدارتها إلى أساليب إدارية تحمل في طياتها الابتكار والإبداع والديناميكية والتجديد في مختلف نواحي العمل الإداري. (غريب، 2008) فأسلوب إدارة مؤسسات التعليم العالي قد لا يكون له أهمية في مواجهة هذه التحديات، ويمكن أن يؤدي إلى التراجع عن مساهمة التقدم.

2- الفعالية التنظيمية:

ويقصد بها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم الإنتاجية، وزيادة حصتها السوقية، وتحقيق رضا العملاء والعاملين بها وتنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى تحقيق النمو والربحية. (أبو قحف، 1993: ص 93)، حيث يمكن عرض مجموعة من العناصر التي لها تأثير في تحديد فعالية التنظيم كما يلي: (المصري، 2002: ص 236)

- درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمد بالمؤسسة.
- الأساليب التكنولوجية الإنتاجية كثيفة، رأس المال أو العمالة.
- درجة الالتزام بالإجراءات، واللوائح التي تضبط السلوك داخل التنظيم.
- درجة التنسيق على المستويين الرأسي والأفقي.
- وحدة السلطة الأمره والتي تؤدي لعدم تعدد مراكز للقرار.
- درجة تفويض السلطة بين مختلف مستويات التنظيم.
- اعتماد مركزية ولا مركزية، حسب درجة الحاجة التنظيمية دون تفریط أو إفراط.
- فلسفة المؤسسة في التعامل مع البنية الخارجية ونظام الضبط الذاتي لها في معالجة الأخطاء في تعاملها مع بنيتها الخارجية.
- القدرة على الاستجابة للتغيرات التي تحدث ببيئة المؤسسة.

- نظم المتابعة والرقابة المعتمد بالمؤسسة في شكل جزاء وعقاب.
- شبكات الاتصال باعتبارها ممراً لتدفق المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بالمؤسسة.

وكل هذه المتغيرات والتي ليست على سبيل الحصر ترتبط بالفعالية التنظيمية بعلاقة سببية، وعدم القدرة على التحديد الدقيق لدرجة تأثيرها، يصعب من عملية القياس، إضافة إلى أن هذا القياس يرتبط مباشرة بهيكله التنظيمي وليس بالنتائج المتوقعة، سواء كانت ذات طبيعة اجتماعية واقتصادية، وهو ما يعني أنه بإمكان المؤسسة الوصول لمستوى من الفعالية ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية، والذي يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية. (الداوي، 2009: ص219)

ويستنتج مما سبق أن هذه المعايير التي تعتمدها المؤسسة في قياس فعاليتها التنظيمية، لها دور كبير في تقييم الأداء، وهو ما يتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التي تواجه التنظيم.

3- إدارة المعرفة:

ويعتمد نجاح إدارة المعرفة في المنظمات على مدى مقدرتها وفعاليتها في إدارة العنصر البشري لديها بصفة عامة، والعقول المتميزة بصفة خاصة، والذي يحتاج إلى وضع خطة أو إستراتيجية من الإدارة لتحديد كيفية استثمار هذا الأصل الإستراتيجي، وقيل كل هذا يتطلب إدارة واعية ومدركة لأهمية هذا الأصل وتأثيره في نجاح وتقدم المنظمة، كما يحتاج إلى وجود ثقافة تنظيمية مناسبة وملائمة تساعد على تنمية رأس المال الفكري، كذلك يحتاج إلى وجود أنظمة فعالة من أجل جمع وتحليل وتصنيف المعلومات المستقاة من الموارد البشرية، من أجل الاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمة.

وهناك نوعان من المعرفة تحتاجهما المؤسسات المعاصرة، هما: المعرفة المقننة أو الصريحة، والمعرفة الضمنية، والتفريق بينهما على درجة من الأهمية؛ فالمعرفة المقننة تشير - أساساً - إلى عمليات ونظم مراقبة الجودة، في حين تشير

المعرفة الضمنية إلى كل من تحويل المعرفة المقننة على التكيف مع سياقات مختلفة، ولأن المؤسسات المعاصرة بحاجة إلى إدارة المعرفة؛ فينبغي على المديرين بتلك المؤسسات الحفاظ على المعرفة ونشرها خارج المؤسسة؛ بهدف تعزيز التنافسية، ولكن في الوقت نفسه ينبغي تعميم المعرفة داخل المؤسسة، عبر الوحدات التنظيمية المختلفة، ويرى بعضهم وجود علاقة بين المعرفة والقيمة التي توجد بها هذه المعرفة في المؤسسة، ويقترح أصحاب هذا الرأي أساليب لقياس المعرفة وتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة. (Marzo, 2016: p. 42 - 44)، واستخدام تقنيات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي بفاعلية هي التي تضمن توليد المعرفة وتطبيقها وتوزيعها في المساعدة على اتخاذ قرارات رشيدة، إضافة إلى تطوير الخطط والبرامج التعليمية وإدارة الموارد المادية والبشرية والهياكل التنظيمية، والعمل على تحسين خدماتها الإدارية والأكاديمية والأدوات والوسائل التعليمية، وتقليل الكلفة وتشجيع الإبداع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لهذه المؤسسات والارتقاء بأدائها. (Kidwell, Vander & Johnson, 2000: p. 31)

وبهذا أصبحت هناك ضرورة لأن تقوم مؤسسات التعليم العالي بدورها في إدارة رأس مالها البشري، من خلال توجه جديد نحو نظم المعرفة وإدارتها في تلك المؤسسات، والتي تزيد تنافسية التعليم العالي في عالم اليوم.

4- الروح المعنوية كمحدد للثقافة التنظيمية بالجامعة:

حيث يمثل المناخ العام الذي يسود مجموعات الأفراد في التنظيمات الرسمية وغيرها عاملاً فعالاً في تحقيق ترابطها وانسجامها وتكاملها، بالنسبة للأغراض والأهداف العامة التي تسعى لتحقيقها المؤسسات والهيئات التي يعملون بها. (الخباز، 2008: ص 188)

وهناك بعض المظاهر التي يمكن الاستدلال بها على مستوى الروح المعنوية السائدة بالمؤسسة، ومنها:

- مستوى الأداء والإنتاج، واستقرار العاملين: فكلما زاد مستوى الإنتاج، واستقر العاملين في عملهم، دل ذلك على ارتفاع الروح المعنوية لديهم.

- غياب العاملين وانقطاعهم عن العمل، والنزاع والخلاف بين الأفراد، وكثرة الشكاوى والتظلمات: ويعتبر هذا كله دليلاً على عدم رضاهم عن العمل.

وتتطلب إدارة رأس المال البشري لمؤسسات التعليم العالي، أن تكون الثقافة السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستثمار في التعليم وتنمية رأس المال البشري، وأن تكون الثقافة السائدة بالتنظيم مشجعة للعمل بروح الفريق وتبادل الآراء والأفكار ومساعدة الآخرين، إضافة إلى توافر القدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة. (عبد الوهاب، 2005: ص 122)

ومن هنا تتطلب إدارة رأس المال البشري لمؤسسات التعليم العالي، التغيير الجذري في قيم ومعتقدات المؤسسة التنظيمية وتغيير أفكارهم، بحيث ينتمون إلى ثقافة تنظيمية تنمي الروح المعنوية للأفراد وروح الفريق والعمل الجماعي، وغيرها من التوجهات الجديدة للثقافة التنظيمية الجديدة للمؤسسة التعليمية.

5- مرونة القيادة بمؤسسات التعليم العالي:

حيث يرجع نجاح أي مؤسسة إلى سياسة قائدها في حل المشكلات التي تواجه العمل بطريقة مبدعة غير تقليدية، بل وقدرته على توجيه أنشطة العاملين معه نحو المسار الصحيح الذي يخدم مؤسسته، وكذلك قدرته على المبادرة والمبادأة بتقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تحقيق الأهداف المرجوة دون إرهاب أو تسلط.

وتتطلب إدارة رأس المال البشري، التعرف على ما يسمى بأسلوب أنماط القيادة؛ حيث توجد عدة تصنيفات لأنماط القيادة؛ وذلك حتى يمكننا تحديد النمط الأمثل والأنسب لقيادة مؤسسات التعليم العالي. (مرسي، 2001: ص 145 - 153)، (حربي ورزق، 2003: ص 188 - 190)

ويضاف لما سبق الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجامعية الذي يؤدي دوراً رئيساً في إدارة رأس المال البشري، فالهيكل الأكثر ملاءمة تلك التي تتميز

بالمرونة ودرجة التكيف مع بيئتها المحيطة وسهولة الاتصالات والقدرة على التعاون والتشارك والقدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات المحيطة بالمؤسسة. (عبد الوهاب، 2005: ص ص 119 - 120)

ومما سبق يلاحظ الباحث أن العناصر السابقة ضرورية كضمانات لنجاح إدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي، وهي متشابكة بعضها مع بعض.

التحديات التي تواجه إدارة رأس المال البشري:

ويرى ستيوارت **Stewart** أنه لا يمكن إدارة شيء ما لم تستطع قياسه، وأن الإدارة والقياس وجهان لعملة واحدة، وتعد قضية قياس إدارة رأس المال البشري باعتباره مكوناً رئيساً لرأس المال المعرفي تواجهه كثير من المعوقات، فضلاً عن الاتفاق بين كثير من الباحثين والشركات المقدمة على حد سواء على قيمته، في منظمات الأعمال. (Stewart, 1997: p. 243)

وهناك مجموعة من التحديات التي تواجه الإدارة في تعاملها مع مختلف العاملين بالمؤسسة، وخاصة مع ما تشهده المنظمات من تأثيرات ناتجة عن العولمة والانفتاح العالمي، وما ترتب عليه من اختلاف النظرة لإدارة رأس المال البشري. ولقد حدثت في الآونة الأخيرة تغيرات كبيرة في قطاع الأعمال، وهو ما أدى لتغير طبيعة الإدارة بشكل عام وإدارة رأس المال البشري بشكل خاص، وما فرضته من ضرورة أخذ هذه التطورات والتحديات عند وضع السياسات الخاصة بإدارة رأس المال البشري بالمنظمات، ومن أهم هذه التحديات ما يأتي: (عبد الباقي، 1999: ص ص 103 - 108)

1- الزيادة الهائلة في الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال: فالاستخدام المتزايد لتكنولوجيا الاتصال والمعلومات داخل التنظيم، قد غير جذرياً في أنواع الأعمال والمهارات التي يحتاج إليها، وبهذا ستزداد أهمية القيام ببعض الأنشطة الخاصة، كالتنمية والتدريب والتنظيم، كما سيتم الاستغناء عن أنشطة أخرى وعن العاملين ذوي المهارات البسيطة.

2-التغير في بناء القوى البشرية العاملة: فلقد أتاحت تكنولوجيا المعلومات الكثير من إدارة المنظمات في قطاع الأعمال، وهو ما أدى إلى التغيير في تركيب القوى العاملة البشرية داخل المنظمات.

3-نظم معلومات إدارة رأس المال البشري: فالتحدي الذي تواجهه المنظمات الكبيرة في الوقت الحالي، هو القدرة على التقدم بمعلومات ذات قيمة وأهمية للإدارة في صنع القرارات الرشيدة التي تخص رأس المال البشري.

4-التغير في القيم والاتجاهات السائدة بالمجتمع: فالنجاحات التي حققتها المنظمات الكبيرة، كانت مرتبطة بشكل كبير بدرجة اهتمام إدارتها بتلك القيم؛ لهذا فإنه يجب على إدارة رأس المال البشري وضع خطة قادرة لتحقيق الاستغلال الأمثل للقيم والاتجاهات، كالولاء والالتزام وغيرها، إذن فالمطلوب من إدارة رأس المال البشري وضع إستراتيجية مناسبة تأخذ في حساباتها كل هذه الاختلافات في القيم بين الأفراد واتجاهاتهم الفردية.

5-الزيادة الكبيرة في القوى البشرية بالمنظمة: وهذا يحتم على إدارة رأس المال البشري وضع مخططات مفيدة لاستقطاب الأفراد المناسبين وتعيينهم في المكان المناسب، وكذلك رفع قدرات الأفراد العاملين بإدارة رأس المال البشري للمنظمة، حتى يمكنهم من التعامل مع أفراد متخصصين ومتعلمين.

6-قدم اللوائح والتشريعات الحكومية: فإدارة رأس المال البشري، ليست لها الخيار في وضع سياساتها وخططها فيما يخص الأفراد العاملين، وهذه اللوائح والتشريعات تمثل الإطار الذي يجب على إدارة رأس المال البشري في كيفية وضع الإستراتيجيات الخاصة بها دون تجاوز أو تحدي هذه الحدود، وبما يحقق أهدافها المنشودة.

ومن ناحية أخرى أشارت دراسة عباس لمجموعة من التحديات التي تواجه إدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم الجامعي، تشمل سيادة البيروقراطية الإدارية كهرمية السلطة والهرمية في العلاقات بين العاملين، إضافة إلى أن نظم الإعداد للعنصر البشري بالجامعة يفقد لوجود ثقافة مهنية مشتركة

على مستوى الجامعة، وإلى عدم استمرارية عمليات تقييم الأداء بشكل دون الاعتماد على النظم التقليدية للأداء، كما أن عدم التوصيف الدقيق لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات يؤدي إلى غموض أدوارهم. (عباس، 2012)

ولعل أهم التحديات التي تحول دون فعالية نظام إدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي، تشمل فشل التنظيمات الإدارية عن ترجمة الأهداف الخاصة بوظيفة مؤسسات التعليم العالي إلى سياسات، وعدم القدرة على تحويل السياسات لبرامج محددة، إضافة لافتقار الخلق الإداري كانتشار الرشوة والإهمال وعدم المسؤولية والمركزية ونمطية سياسات الأنشطة الإدارية وإهمال الأسلوب العلمي المتطور، وجمود العلاقات بين العاملين داخل المنظمات، مما ينعكس على مهارات وطبائع العنصر البشري. (عبد الفتاح، 2012: ص77)

ومن ناحية أخرى أشارت دراسة محمد لمجموعة من المتغيرات التي لها مجموع من الانعكاسات على إدارة رأس المال البشري بالجامعات، منها: (محمد، 2014: ص ص 220 - 224)

1- العولمة: لما لها من جوانب إيجابية ومميزات وسلبيات ومخاطر، وتشمل تأثيراتها:

- تزايد الفجوة الحضارية والاقتصادية والعلمية محلياً وعالمياً.
- سعي المنظمات الكبرى للبحث عن موارد قليلة الثمن، مما ينعكس بشكل سلبي على العنصر البشري الموجود بها.
- اختلاف وصعوبة أنشطة إدارة رأس المال البشري الجديدة عن المحلية.
- التحول في معنى التنظيم من كيان ثابت منغلق على ذاته، إلى كيان متعلم ومنفتح.

2- الثورة العلمية والتكنولوجية وثورة الاتصالات؛ حيث تتمثل آثاره على التعليم الجامعي في مجال الدراسات العليا والبحوث العلمية، باعتباره فرضاً على التعليم العالي، إضافة إلى ضرورة ملاحقة التطور والتغير وإفراز الحد الأدنى من العلماء والخبراء والمبدعين في شتى المجالات.

3- الاقتصاد القائم على المعرفة؛ حيث يعتمد على التغيير والتطور نحو الأفضل، والذي يتطلب إعادة النظر لفلسفة التعليم الجامعي وتحقيق الشراكة الحقيقية بين الجامعات والشركات والمؤسسات الوطنية، من أجل الاستجابة لمتطلبات سوق العمل.

4- الانفتاح الاقتصادي والتعاون الدولي: وهو ما فرض على العالم التوحد والاتجاه نحو تضيق الحدود والمسافات بين الدول، الأمر الذي انعكس في تزايد الطلب الاجتماعي على التعليم والحاجة لمؤسسات تعليمية جامعية جديدة، لمقابلة التخصصات والعلوم الجديدة.

ولكل ما سبق، وفي ظل هذه التحديات تتضح مهمة مؤسسات التعليم العالي في إدارة رأس مالها البشري، وتنمية مهاراتهم وقدرات التفكير بمختلف أنواعه، لمقابلة المتطلبات المتجددة لسوق العمل، الأمر الذي يتطلب تحول إدارة رأس المال البشري من مجرد إجراءات روتينية إلى وضع مخططات ورؤى إستراتيجية ودراسات استشرافية تتواكب مع مجمل التطورات، ودخولها لثقافة جديدة تختلف عن الثقافة التقليدية في إدارتها وثقافتها، تعظم دور المعرفة في بناء رأس المال البشري بها.

المحور الثاني

خطوات إدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي

تتضمن إدارة العنصر البشري سلسلة القرارات المتعلقة بالعلاقات الوظيفية الأكثر تأثيراً في فعالية المنظمة والعاملين بها. (ماهر، 2004: ص26)، إضافة إلى توفير احتياجات المنظمة كافة من القوى العاملة والمحافظة عليها، وتطويرها وتدريبها، والعمل على تحقيق استقرارها ورفع مستوى الروح المعنوية، كما تقوم بالمتابعة الدقيقة لتطبيق التعليمات واللوائح والقوانين التي اعتمدها الإدارة العليا في المنظمة والتي شاركت في صياغتها، وكذلك العمل على تعديلها من آن لآخر بما يتفق وصالح المنشأة والعاملين. (صالح، 2004: ص21)

ويركز **قرني والعتيقي** على مجموعة الإجراءات التي يمكن اتباعها في إدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي، على النحو التالي: (قرني والعتيقي، 2012، ص 265)

- إجراء اجتماعات أسبوعية بين رئيس المؤسسة ومديري الإدارات وبعض الباحثين من إدارات مختلفة، ويتم فيها مناقشة الموضوعات المستجدة ومشكلات العمل ومناقشة الإنجازات بالنسبة لكل مقر وكل إدارة، ومناقشة المستجدات على الساحة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، والتي تمثل محاور مستقبلية للبحوث واستطلاعات الرأي.

- عقد محاضرات عامة مخصصة للارتقاء بخبرات رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي، ويتم إذاعتها من خلال الفيديو كفرنس، بحيث تكون متاحة لكل فرد من جميع الإدارات.

- عرض مخرجات كل إدارة من بحوث أو استطلاعات رأي بالتاريخ والساعة على شبكة المعلومات الداخلية المؤسسة.

- نشر المعلومات كافة بين العاملين بالمؤسسة، وكذا بين مختلف الإدارات عن طريق البريد الإلكتروني الداخلي.

- تفعيل دائرة الحوار، يشارك فيها العاملون بالمؤسسة، ويقومون بطرح أفكار مختلفة، ثم يفتح المجال للنقاش؛ بحيث يتم تحليل جدواها وإمكانية تطبيقها وهو ما يعرف بالعصف الذهني، ثم يتم تكوين مجموعة من العاملين من خارج إدارة الموارد البشرية من تخصصات ومستويات مختلفة، تكون مسئولة عن متابعة ما تم الاتفاق عليه من مقترحات للتطوير.

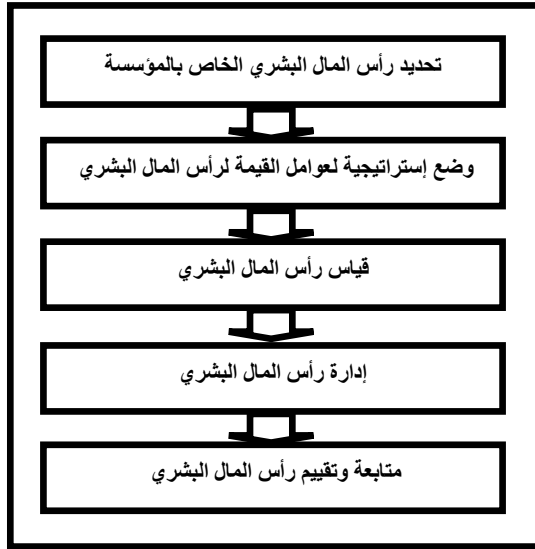
- يقوم رئيس المؤسسة ومديرو الإدارات بعمل مناقشة فيما بين الأفكار المطروحة، لاختياره أفضل فكرة لتطوير الأداء بالمؤسسة.

ويوضح الشكل رقم (1)؛ خمس خطوات رئيسة لإدارة رأس المال البشري بأي مؤسسة، تتمثل في تحديد رأس المال البشري، ووضع إستراتيجية لعوامل القيمة

لرأس المال البشري، وقياس رأس المال البشري، وإدارة رأس المال البشري، وإعداد التقارير عن رأس المال البشري، وتفصيل تلك الخطوات يبدو كما يأتي:

شكل رقم (1)

خطوات إدارة رأس المال البشري



وتفصيل ذلك على النحو الآتي:

1- تحديد رأس المال البشري:

ويقصد بهذه الخطوة، التعرف على عناصر ومكونات رأس المال البشري بشكل أكثر تحديداً، فهناك مجموعة كبيرة ومتزايدة من الأدلة التي تبرهن على وجود صلة إيجابية بين رأس المال البشري والعناصر الأساسية لهذا المفهوم، الأمر الذي يعكس التركيز بشكل أكبر على الموارد غير المادية؛ فالقيمة السوقية لرأس المال البشري في مؤسسات التعليم العالي تعتمد بشكل أقل على الموارد المادية، ومن ثم تتضح أهمية الموارد غير الملموسة ولا سيما الموارد البشرية، مثل: الاستفادة من مهارات وقدرات الموظفين من خلال تشجيع الأفراد، وخلق بيئة داعمة، إلى جانب إنشاء المعرفة وتقاسمها وتطبيقها. (Nafukho & Wawire, 2006: p. 1184)

وتشير العديد من الدراسات أن رأس المال البشري بما يحتويه من مخزون المهارات التي تمتلكها القوى العاملة داخل المؤسسة، حيث تزداد قدرة الفرد الإنتاجية طردياً مع كم ونوعية المهارات التي يمتلكها الفرد المباشرة منها وغير المباشرة. إضافة إلى العوامل الخارجية، التي يمكن أن تزيد من القدرة الإنتاجية للفرد عن الاستثمار في رأس المال البشري للمؤسسة. (Diebolt and Hauptert, 2014: p. 3)

وحيث إنه لا تخلو مؤسسة ما من رأس المال البشري، فإن هناك مجموعة من التدابير يجب أن تقوم بها المؤسسة من خلال سيل البيانات عن رأس المال البشري، فالنقص في البيانات يمكن أن يؤدي إلى ضعف نتائج قياسه وعدم مصداقيتها، ومن ثم عدم الاستناد إليها عند تطوير وإدارة رأس المال البشري بالمؤسسة. ويجب أن تتضمن هذه البيانات مجمل الإيرادات لكل عامل داخل المؤسسة، ومتوسط الأجور، وإجمالي نفقات التدريب. (Ibid. p. p. 3 – 4)

2- وضع إستراتيجية لعوامل القيمة لرأس المال البشري:

يعد وضع إستراتيجية لتحديد عوامل القيمة لرأس المال البشري، أحد الأهداف الرئيسية لإدارة رأس المال البشري، من خلال تحديد إستراتيجيات وسياسات وممارسات من شأنها إكساب وتطوير مهارات الأفراد وإدارة الأداء ورفع مستوى الموهبة في المؤسسات التعليمية، وتتضمن هذه الإستراتيجية القيام بما يأتي: (Odden & Kelly, 2008: pp. 1 – 3)

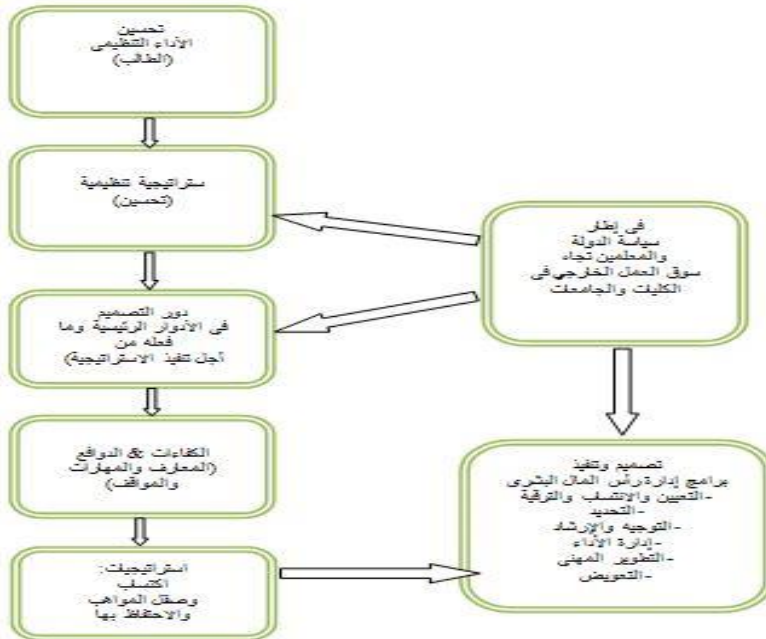
- أ - عدم الاقتصار عند صياغة الإستراتيجية، على تعرف الموهبة وتحولها، بما لا يضمن تحقيق أعلى مستوى من الأداء داخل المنظمات وتوظيف الموهبة فحسب، بل إدارتها أيضاً بطرق تدعم الاتجاهات الإستراتيجية للمنظمة.
- ب - وضع نظام لإدارة الموارد البشرية وإدارة شؤون الموظفين بالمؤسسات التعليمية، بما في ذلك التعيين والاختيار والإلحاق بالوظائف، وبرامج التطوير المهني.

- ج - ينبغي أن تتواءم إستراتيجية إدارة رأس المال البشري بالمنظمات التعليمية، مع إستراتيجية التعليم في تحسين إستراتيجية إدارة رأس المال البشري بشكل وثيق .
- د - تتطلب الإستراتيجية القيام بمزيد من العمل نحو تعرف الأدوات اللازمة في قياس نتائج الطالب المعرفية، وتشجيع الأفراد على استخدام الطلاب المحتوى لحل المشكلات، تعكس قدرات الطلاب على استخدام تلك الأساليب.
- هـ - التشديد على أهمية الإدارة الإستراتيجية لرأس المال البشري في تنفيذ الإستراتيجيات التنظيمية لتحسين الأداء، بحيث تستند الإستراتيجية التنظيمية على تصميم برامج لإدارة رأس المال البشري.

ويوضح الشكل التالي كيفية تصميم برنامج لتصميم إستراتيجية إدارة

رأس المال البشري بالمنظمات

شكل رقم (2) إستراتيجية لإدارة رأس المال البشري



Source: (Odden & Kelly, 2008: p. 9)

يتضح من الشكل السابق، أن هناك عناصر إضافية للعناصر السابقة يمكن أن تشمل مداخل جديدة في الإدارة، مثل: المراقبة القصدية للمؤسسة؛ بحيث تكون إستراتيجية أكثر شمولاً مثل إدارة الميزانيات بالمؤسسة، واختيار الموظفين ومنظمات الدعم المحلي، وما يتعلق بالمسائل التعليمية.

وحتى تحقق إدارة رأس المال البشري الفعالية المطلوبة في مختلف الجهود المبذولة لإعداد وتطبيق البرامج والسياسات المتعلقة بالأفراد، يجب عليها أن تتخبط في عمليات الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، بما يساهم في صياغة إستراتيجية خاصة بالمؤسسة وما يتعلق بالقضايا الخاصة بالعنصر البشري، أو ما يرتبط بتوجيه العنصر البشري نحو بدائل إستراتيجية محددة، إضافة إلى امتلاك معرفة كاملة بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومعرفة المهارات وأنماط السلوك المرغوب. (المرسي، 2003: ص91)، (Berry, 2008: p. 9)، (الصالح، 2004: ص ص 20 - 21)

3- قياس رأس المال البشري:

بعد الانتهاء من المرحلة السابقة، تتضح الحاجة للعديد من المحاولات نحو قياس كفاءة رأس المال البشري من أجل فهم الوضع الحالي للمؤسسة، ومن ثم اتخاذ مجموعة من التدابير لتحسين رأس المال البشري، وبالتالي تصبح مرحلة قياس رأس المال البشري مصدرًا مهمًا لاقتراح السياسات المختلفة المتعلقة بالموارد البشرية داخل المؤسسة. (Bong, 2009: p. 9)

وتستند وجهة نظر بعضهم في قياس رأس المال البشري إلى نظر أصحاب المصلحة، والذي "من شأنه أن يعطي بعض التركيز لنتائج الأداء التي تهم مجموعة من أصحاب المصالح، وتشمل نتائج الأداء مواقف وسلوك العاملين إضافة إلى الأداء الداخلي، والتي تشمل الإنتاجية وجودة السلع والخدمات؛ والمؤشرات الخارجية، مثل المبيعات والأداء المالي".

ومن ناحية أخرى اتجهت بعض الأدبيات على المخرجات، من حيث؛ تدوير العاملين داخل المؤسسة والإنتاجية والأداء المالي. وهذا المدخل المستند

إلى أداء المنظمة قد يتجاهل مجموعة من التدابير داخل المنظمات، مثل: التركيز على الحصة السوقية والربح، وعدم توافق ممارسات الموارد البشرية داخل المنظمات، وهو ما يعكس ضعف الترابط بين رأس المال البشري والأداء داخل المنظمة. ومن ثم تتضح أهمية بطاقة الأداء المتوازن كأداة يمكن أن يستند إليها في تحليل المقارنات في الأداء المالي، والتي تهدف إلى الموازنة بين مصالح مختلف الأطراف المعنية، ومن هنا يجب ألا تستند عمليات القياس لرأس المال البشري إلى الجوانب المالية التقليدية، وإنما يمتد الاهتمام إلى العنصر البشري والعمليات والعملاء. (Nafukho & Wawire, 2006: p. 1184)

ومن ناحية أخرى، فإن هناك من المبادئ الرئيسة في قياس رأس المال البشري لقياس رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي، وهي على النحو الآتي: (Becker, Huselid & Ulrich, 2002: p. p. 2 – 5)

- 1- التركيز على الأثر الإستراتيجي لرأس المال البشري، وذلك نظراً لأن مفهوم رأس المال البشري هو مفهوم وهمي، لأن أنظمة المحاسبة تجعل من الصعب الاستفادة من الاستثمارات في المهارات والأصول غير الملموسة الأخرى.
- 2- حاجة خبراء الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين بالمؤسسة إلى منظور جديد لإدارة رأس المال البشري، من خلال التركيز على حدود القياس والمعايير الخارجية للأداء الإستراتيجي بالمؤسسة.
- 3- إن إنشاء إدارة رأس المال البشري، وكذلك قياس أداء رأس المال البشري، هي بالضرورة عملية مترابطة، بحاجة إلى إدارة الأجزاء المكونة لدائرة العلاقات من أجل تحويل هذا البناء إلى رصيد إستراتيجي.

ولما سبق فإن النهج الجديد للقياس يعتمد على تجنب العيوب السابقة في الأساليب التقليدية لقياس رأس المال البشري، ومن ثم فقياس رأس المال البشري يحتاج جزئياً إلى قبول المفاهيم، كإطار التنمية البشرية، وبالتالي، فمن الضروري أن يعتبر القياس المتقدم لرأس المال البشري مفهوم التنمية البشرية، بحيث يشمل كلاً من النمو الكمي والتقدم النوعي والتركيز على رصيد المعرفة، وبالنظر إلى

أن جوهر رأس المال الاجتماعي يقوم على التواصل بين المكونات، فمن الممكن أن يساهم المكون الشبكي بين رأس المال الاجتماعي في زيادة رأس المال البشري نظراً للخصائص التي نتناقلها ونتقاسمها. ((Bong, 2009: p. p. 12 – 15)
4- إدارة رأس المال البشري:

فمن دون القيام بالخطوة السابقة، يكون من الصعوبة بمكان فهم مستويات الأداء المختلفة، ومن ثم جودة أو عدم جودة رأس المال البشري، وكذا تحديد الأنشطة التي تتدخل سلباً أو بالإيجاب في هذا الأداء؛ ولهذا فإن نجاح إدارة رأس المال البشري ومدى فهم قياسه داخل المنظمات، يتطلب ما يأتي (Young, 2005, pp. 24 – 27)

أولاً: تعرف واقع المنظمة، إذ تمتلك كل المنظمات نفس القدر والمستوى من الموارد، التي تستطيع خلالها تنفيذ قياس رأس المال البشري وأنظمة إدارته.
ثانياً: الاستفادة من قطاع الأعمال في أي محاولات لإدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي، لما يوفره قطاع الأعمال من دلائل داخلية وخارجية تحتاج إليها مؤسسات التعليم العالي، فعلى سبيل المثال: فإن كثيراً من الشركات التي لديها مستويات عالية من صافي الأرباح تمتلك بنياناً بشرياً من العاملين، ولهم مشاركة محدودة داخل المنظمة، أما المنظمات التي أظهرت تدنياً في صافي الأرباح، فيقابلها تدنٍ في رأس مالها البشري، ومن ثم فإن هذا النوع من الأدلة يمكن أن يكون قوياً في مساعدة مجتمع الموارد البشرية داخل المنظمة في بناء فرق التنفيذ.

ثالثاً: وضع خطة توضح كيفية الوصول إلى المستقبل المأمول، فالكثير من المنظمات التي حققت نجاحاً في إدارة رأس مالها البشري، لم تقتصر فقط على مجرد إدخال مقياس أو أكثر فقط ولم تقف عند هذا الحد، إنما وضعت إستراتيجية مستقبلية للحصول على الدعم اللازم وتنظيمه سواء من داخل المنظمة أو خارجها، ومن ثم تم ترسيخ فكرة إدارة رأس المال البشري داخل المنظمة. وتوضح قوة هذه الإستراتيجية من خلال القدرة على الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- هل لديك القدرة على الحصول على التزامات من القادة الكبار داخل المؤسسة تجاه رأس المال البشري بالمؤسسة؟
 - هل لديك إستراتيجية واضحة لتنفيذ إدارة رأس المال البشري داخل المنظمة؟
 - هل هناك دلالة لقيمة سوقية للمجتمع البشري بمؤسستك؟
 - هل إستراتيجية إدارة رأس المال البشري مرتبطة بمختلف مقاييس الأداء بالمنظمة؟
 - هل هناك أهمية لإدارة رأس المال البشري بمؤسستك تمثل جزءًا لا يتجزأ من برامج التدريب اللازمة؟
 - هل تعمل المنظمة مع غيرها من أصحاب المصالح من الموارد البشرية الداخلية، مثل التسويق، من أجل ضمان وجود إستراتيجية متكاملة لإدارة رأس المال البشري بالمنظمة؟
- رابعًا: إزالة الحواجز التي تحول دون فهم الأفراد داخل المنظمة لأبعاد التغيير التنظيمي، ويتطلب هذا الأمر القيام بمجموعة من المسوح التي ترصد الحواجز، والتي يمكن أن تتمثل في الافتقار إلى أنظمة لقياس الأداء، على الرغم من حقيقة أن القياس ضروري للغاية، إضافة إلى عدم فهم أو عدم الرغبة أو ضعف الإدارة لدى الأفراد.**
- خامسًا: وضع المقاييس المناسبة تحتاج إلى فهم مؤسستك، ومن ثم وضع المقاييس اللازمة في مكانها المناسب، فبعض المقاييس الموحدة قد لا تكون مناسبة في مؤسسة أخرى.**
- سادسًا: فهم السياق الثقافي الخاص بكل مؤسسة ونظرتها لرأس المال البشري على مستوى الدولة ككل، فبعض الدول تظهر احترامًا لرأس مالها البشري كما في البلدان الآسيوية، وليس هذا هو الحال في دول الغرب مثلًا.**
- سابعًا: معرفة ما يلزم من إجراءات، والخصائص المكتملة لتصبح مستويات الأداء عالية، وهو ما يجعل المؤسسات الناجحة في إدارة رأس مالها البشري تعطي اهتمامًا لآراء موظفيها، بعكس المؤسسات الأخرى ذات الأداء المنخفض.**

ثامناً: القدرة على دمج بعض المقاييس مع غيرها من المقاييس لإدارة الموارد البشرية، بحيث تظهر مستويات مشاركة الأفراد في أقسام المؤسسة والتي يمكن أن تؤثر على مخرجاتها والمستفيدين والقيادات، وفي نهاية المطاف، فإن العائد على الأفراد.

تاسعاً: توظيف لوحة القيادة الديناميكية، فالكثير من المنظمات تحاول تحقيق لوحة القيادة الديناميكية كمقاييس للأداء. فعلى سبيل المثال، تساعد لوحة القيادة الديناميكية على تعرف وجهات نظر العملاء والأثر المترتب والمحتمل على المؤسسة جراء أداء أعمال معينة، إضافة لدرجة الرضا لدى العاملين بالمستقبل ومعدل الانخفاض في الأداء.

5- إعداد التقارير عن رأس المال البشري:

وهي الخطوة الأخيرة في إدارة رأس المال البشري من خلال إعداد التقارير، بغرض الكشف عن قيمة رأس المال البشري داخل المؤسسة، وهذه الخطوة أكثر أهمية لما يأتي: (Bong, 2009: p. p. 12 – 15)

أولاً: ليس هناك شك في صعوبة تحديد وقياس رأس المال البشري بشكل مباشر، ومن ثم يجب أن توضح التقارير التدابير غير المباشرة؛ لأن القياس التقليدي لرأس المال البشري يركز على منظور نقدي من رأس المال البشري، فإنه يهمل أهمية الجوانب الأخرى، مثل: الإبداع، والدوافع، والعلاقات الاجتماعية.

ثانياً: من الضروري أن تتضمن التقارير بجدية الجوانب الملموسة وغير الملموسة لرأس المال البشري، فرأس المال البشري يرتبط برأس المال الاجتماعي على سبيل المثال.

ثالثاً: من الضروري أن توضح التقارير نتائج قياس رأس المال البشري داخل الإطار الاجتماعي والثقافي، دون النظر في الخلفية الاجتماعية والثقافية، فمن الصعب أن نفهم بالضبط وضع رأس المال البشري في البلاد.

رابعاً: بناء قاعدة بيانات فعالة وكفؤة لتقديم تقديرات مخزون رأس المال البشري وتدفعه على جميع المستويات داخل المنظمة، بما يساعد على فهم نقاط الضعف ونقاط القوة الحالية لرأس المال البشري في جميع المستويات.

ومن الملاحظ أن نجاح المنظمات في تقديم هذه التقارير، يتوقف على مجموعة من المتغيرات التي تقلل في بعض الأحيان من مصداقية هذه التقارير، مثل: الخوف من المنافسين، والقلق بشأن ما إذا كانت المعلومات عن رأس المال البشري على درجة كبيرة من الحساسية، أو الخوف من النقابات أو الموظفين، وهو ما ينعكس في توفير الكثير من المعلومات التي قد تحد من المرونة للمنظمة. (Ibid, p. 3)

ولهذا يرى الباحث أن هذه المحاذير يمكن أن تنعكس سلبيًا على مصداقية نتائج التقارير عن رأس المال البشري داخل المنظمات التعليمية، ومن ثم الصعوبات العملية لجمع المعلومات عن رأس المال البشري لتقديم هذه التقارير، إضافة لنتائجه المترتبة على المستفيدين والمساهمين وأصحاب المصالح ذات العلاقة بمؤسسات التعليم العالي.

المحور الثالث - مشروعات التنمية في سيناء كإطار مرجعي

لإدارة رأس المال البشري في مؤسسات التعليم العالي:

انطلاقاً من الاهتمام من قبل الدولة بمستقبل سيناء باعتبارها هدفاً إستراتيجياً من أهداف الرؤية المستقبلية لمصر، وهو الهدف الذي ينص على تحقيق العدالة الإقليمية بين مناطق الوطن، وكان من الضروري رصد الإمكانيات لتنمية سيناء من خلال رؤية مستقبلية تنموية ترسم خريطة طريق لتحقيق التنمية المنشودة لسيناء. (اللجنة الوزارية العليا لتنمية سيناء، 1994)

وترجع بداية التاريخ الحديث لسيناء ونهضتها إلى القرار رقم 84 لسنة 1979 الذي بموجبه قسمت سيناء إلى محافظتين؛ الأولى: سيناء الشمالية، وعاصمتها مدينة العريش، والثانية: سيناء الجنوبية، وعاصمتها مدينة طور سيناء. (محافظة شمال سيناء، 1990: ص16)

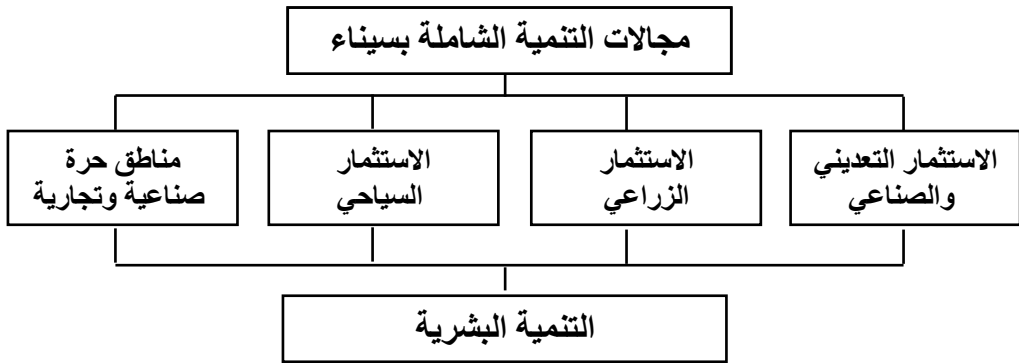
وتقع محافظة شمال سيناء بين خطي طول 32 و34 شرقاً، وخطي عرض 29 و31 شمالاً، حيث تحتل الشمال الشرقي، كما يحدها البحر المتوسط شمالاً، أما جنوباً فتتمتد من جنوب ممر متلا وصولاً لرأس النقب، كما يحدها من الشرق فلسطين، أما من الغرب فيحدها ممر متلا حتى بالوطة شمالاً، وبهذا تمثل سيناء الحصن الشرقي لجمهورية مصر العربية، ضد كثير من الغزوات التي استهدفتها. (محافظة شمال سيناء، 2000: ص14)

وتبلغ مساحة شمال سيناء حوالي 564 و27 كم²، أي ما يقارب 6% من مساحة مصر، أو ثلاثة أمثال مساحة دلتا مصر (حمدان، 1993: ص43)، ويقدر عدد سكانها بـ 384,304 ألف نسمة لعام 2011 (محافظة شمال سيناء، 2011: ص9)، يعيش على الشريط الساحلي حوالي 86.5% من السكان (حمدان، 1993: ص62).

وانضمت سيناء إلى نظام الإدارة المحلية من خلال القرار الجمهوري رقم 811 لسنة 1974، كما تم تقسيم سيناء إلى محافظة شمال سيناء ومحافظة جنوب سيناء بالقرار الجمهوري رقم 84 لسنة 1979، لتضم ستة مراكز إدارية: (العريش - رفح - الشيخ زويد - بئر العبد - الحسنة - نخل). (المرجع السابق: ص9)

ومن خلال خريطة سيناء وما تشمله من مقومات في المجالات المختلفة، ونتيجة لفحص خرائطها الطبوغرافية والجيولوجية والتعدينية والمائية وملاح تربتها، وجد أنه يمكن أن تتم تنمية سيناء في مجالات شتى؛ بحيث تصل في النهاية إلى تنمية شاملة، يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (3)



ويوضح الشكل السابق المشروعات المقترحة لتنمية سياء، وبما أن التنمية البشرية من أهم مقومات النجاح، لذلك يجب العمل على إعطائها الأولوية في خطط التنمية وربط المجالات المقترحة السابقة، بإعداد القاعدة العلمية والتقنية، والعمالة المدربة لمجالات التنمية.

وقد طرحت الدولة حزمة من المشروعات التنموية حددها التوزيع القطاعي للاستثمارات العامة بمحافظة شمال سياء، لتتضمن؛ قطاعات الإسكان والمرافق والمجتمعات العمرانية والتنمية المحلية والموارد المائية والري والتربية والتعليم والتعليم العالي والتطوير الحضاري والنقل، بجملة الاستثمارات العامة المستهدفة في محافظة شمال سياء وفقاً لخطة العام المالي 2015/2016م حوالي 1.2 مليار جنيه. (دليل المواطن للخطة الاستثمارية لمحافظة شمال سياء 2015/2016م، 2016: ص ص 11 - 12)

ويمثل المشروع القومي لتنمية سياء - أبرز تلك المشروعات - إطاراً طويلاً المدى لتغطية متطلبات التنمية، في الفترة من 1994 - 2017. وهذا المشروع يأخذ في الاعتبار البعد الإقليمي والقومي والدولي لتنمية هذه المنطقة (محافظة شمال سياء، 1997: ص2)، ويضاف للأبعاد السابقة البعد الأمني، والذي يؤكد خبرة التاريخ في أن سياء كانت معبراً للغزوات التي تعرضت لها

- مصر على مر التاريخ، ويمكن القول إن 90% مما تعرضت له مصر من غزوات جاءت من الشرق عبر سيناء. (محافظة شمال سيناء، 2009: ص 6 - 7) وتعتمد مشروعات التنمية بسيناء على جملة من الركائز الأساسية لتنمية سيناء، لتتحول بموجبها المنطقة لمنظومة متكاملة من التنمية اقتصادياً واجتماعياً وعمرانياً، وضمن برنامج متكامل لتنمية مصر، وأهم هذه الركائز:
- دمج سيناء في الكيان الاقتصادي والاجتماعي لبقية الأقاليم والمناطق المصرية.
 - وضع خريطة استثمارات متكاملة مع أجزاء الوطن؛ زراعية وصناعية وتعدينية وسياحية وعمرانية.
 - تحقيق التوظيف الاقتصادي الأنسب لأراضي سيناء في إطار المحددات الطبيعية والبيئية المختلفة.
 - دعم البعد الأمني والسياسي للحدود الشرقية للدولة ومواكبة المتغيرات الإقليمية والدولية.
 - المساهمة في توزيع خريطة مصر السكانية.
 - إيجاد قاعدة لجذب الاستثمارات والسكان.
 - الاستثمار والاستفادة من الطاقات والموارد الطبيعية الكامنة بسيناء. (اللجنة الوزارية العليا لتنمية سيناء، 1994: ص 5 - 6)
 - المحافظة على درجة الانتماء القومي للفرد، من خلال توطينه واستقراره وتحسين ظروفه المعيشية.
 - استغلال الفائض السكاني للدلتا والشريط الضيق لوادي النيل في التنمية العمرانية، في إطار نسق عمراني شامل يجمع في منظومته الهيكلية بين المجتمعات الحضرية والريفية والبدوية في سيناء.
 - تنشيط دور الجمعيات والمؤسسات الأهلية المحلية وتدعيم المشاركة الشعبية في التنمية المحلية.
 - التنمية الريفية من خلال تطوير البنية الأساسية وتحسين البيئة.

- تفعيل نشاط الصندوق الاجتماعي للتنمية في برامج تنمية المجتمع، وتنمية المشروعات الصغيرة.
 - التوسع في مشروعات الاستصلاح في المناطق الجديدة لزيادة الحيز الزراعي والعمرائي، خاصة في المناطق الصحراوية بالمحافظة، وإنتاج المحاصيل الموجهة لإشباع الحاجات الأساسية، وعلى رأسها القمح والمحاصيل السكرية والزيتية. (وزارة الإسكان والمرافق والمناطق العمرانية الجديدة، 2008: ص 188)
 - وقد تعددت الأسباب التي أدت إلى تأخر المشروعات المستهدفة لتنمية سيناء، وهي: (محافظة شمال سيناء، 2009: ص 9)
 - حالة عدم الاستقرار الأمني الذي تعيشه المنطقة وتساعد العنف على المستوى الدولي والإقليمي.
 - إقرار الدولة لعدة مشروعات قومية أخرى في ذات الوقت، ساهم في بعثرة الجهود والاعتمادات المالية.
 - إعطاء الدولة الأولوية للمشروعات ذات العوائد السريعة.
 - الالتزام من قبل الدولة المصرية في الفترات الماضية بتنفيذ مشروعات البنية الأساسية، حيث تعتبر هذه المشروعات متطلبًا قبليًا لإقامة الأنشطة التنموية وأداة لتحفيز القطاع الخاص.
 - ضعف الإقبال من القطاع الخاص والمستثمرين في هذا المشروع، وهذا الأمر يحتاج للبحث عن أسباب ضعف الإقبال والإحجام عن التوجه للاستثمار في سيناء.
- وبما أن هذا البحث يهتم بمؤسسات التعليم العالي، فسوف يتم التركيز على المتطلبات التي تفرضها مشروعات التنمية بسيناء كإطار مرجعي لإدارة رأس المال البشري بها:

تمثل التنمية في العنصر البشري البداية الحقيقية للتخطيط للتنمية الشاملة، حيث يمثل العنصر البشري حجر الأساس لبناء الحضارات، وبالتالي أصبح من الضرورات الاقتصادية والاجتماعية البدء بهذا العنصر البشري. وتعد محاولة الربط بين نظم التعليم واحتياجات خطط ومشروعات التنمية بالجانب الكمي من القوى البشرية، محاولة ساذجة؛ لأنها لم تراعى الكيف، وهو ما يفرض التعرف على كفاءة نظم التعلم في توفير نوعيات معينة من العنصر البشري لديهم من المهارات العلمية والفنية التي تسهم في تحقيق أهداف التنمية، حيث تتضح العلاقة بين ما يتعلمه الفرد من مهارات وما يكتسبه من قدرات، وبين كفايته الاقتصادية في المجتمع، من خلال الإنتاجية؛ فالأفراد ذوو المهارات المناسبة، لديهم القدرة على تحقيق إنتاجية أكبر ممن لا يملكونها، الأمر الذي يجعلهم أكثر مساهمة في تنمية المجتمع.

فلم يعد ينحصر دور التعليم في مواجهة التحديات القائمة، إنما امتد دوره إلى استشراف المستقبل وتعرف التحديات ومحاولة التصدي لها، ولهذا يحتل التعليم الجامعي أهمية كبرى خاصة، في إعداد كوادر بشرية لديها مهارات علمية ومهنية تؤهلها لتحقيق أهداف خطط التنمية الشاملة. (محافظة شمال سيناء، 2016: ص ص 1 - 4)

وتستهدف خطة قطاع التعليم بالمشروع القومي لتنمية سيناء، إنشاء حوالي 2100 مدرسة متنوعة في شبة جزيرة سيناء، خلال الفترة من 1997 حتى 2017 تضم 23 ألف فصل؛ ليصبح إجمالي المدارس 2536 مدرسة تضم 25800 فصل في عام 2017 وتسمح هذه الطاقات باستيعاب 753 ألف تلميذ في مختلف المراحل التعليمية، كما أن المستهدف إنشاء جامعة حكومية بطاقة استيعابية 24000 طالب. (محافظة شمال سيناء، 2012)

واستناداً لما سبق، تتعدد المتطلبات التي تفرضها مشروعات التنمية بسيناء كإطار مرجعي لإدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي، على النحو التالي:

أ - متطلبات خاصة بالجانب التعليمي:

بعد حرب يونيو 1967 واحتلال سيناء، وما ترتب عليه من نتائج عسكرية وسياسية واقتصادية واجتماعية، بدأ التفكير في مستقبلها يأخذ اتجاهًا جديدًا، يهدف إلى إنهاء عزلة سيناء. لذلك فقد أصبحت عملية إعادة تشكيل الحياة على أرض سيناء وتعميرها على أساس من التخطيط العلمي السليم هي من بين الأهداف التي يوليها الوطن اهتمامًا خاصًا. ومما لا شك فيه أن للتعليم في هذا كله دورًا بارزًا، مما يستدعي البحث عن سبل النهوض به وتطويره، باعتبارها أحد المجتمعات ذات الطبيعة والبيئة الخاصة. (محافظة شمال سيناء، 2004: ص3) وعليه فإن النهوض بالتعليم بسيناء يتطلب ربط التعليم بالبيئة، وذلك عن طريق عدة خطوات، منها: الاهتمام بالمدرسة ذات الفصل الواحد في التجمعات السكانية القليلة، وإنشاء أقسام جديدة بمدرسة التجارة تتناسب مع المشروعات الجديدة بالمحافظة، وتحويل المدرسة الصناعية إلى مدرسة مهنية نظرًا لاتجاه الدولة نحو تعمير سيناء، وربط المنهج باحتياجات البيئة. (المرجع السابق، ص36)

ويشمل رأس المال البشري جميع العاملين بالمؤسسة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين وكذلك الطلبة، وهي عامل مهم لتحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها، لذا يجب تعيينهم وفق قواعد وأسس أكاديمية تخدم أهداف الكلية، وأن تتوفر لديها اللوائح والتعليمات الضرورية التي توضح مسؤولياتهم وواجباتهم. (رفاعي، 2010: ص1253)

ويتوقف نجاح مؤسسات التعليم العالي في أداء وظيفتها في إنتاج رأس مال بشري كفؤ، على الاختيار الدقيق لأعضاء هيئة التدريس وتطوير أدائهم علميًا ومهنيًا، وذلك من خلال: (دياب، 1990: ص39 - 40)

- الاهتمام بتوفير برامج للتوجيه الإرشادي والأكاديمي.
- الكشف المستمر عن ميول واهتمامات الطلاب والعمل على تلميحها.

- الاعتماد على مقررات وبرامج تعليمية مرنة، تحترم ميول ورغبات واهتمامات الطلاب.
- ولا تقاس كفاءة عضو هيئة التدريس بما لديه من علم في تخصصه فحسب، ولكنها تقاس في الوقت نفسه بكفاءة تدريسه، واستمرار بحثه وإشرافه وتوجيهه وقدرته على تسخير كل ذلك في خدمة المجتمع والبيئة، والتزامه بالقيم الخلقية وضوابط وأخلاقيات البحث العلمي ومدى قدرته على مواجهة التحديات المعاصرة، بما تحمله من تغيرات علمية وتقنية هائلة (الصيرفي، 2008: ص34)، ويتم تحقيق ذلك من خلال: (البهواشي، 2007: ص ص59 - 61) (أحمد وحسين، 2009: ص76)
- توافر قدر كافٍ من المعرفة الأساسية بالمادة العلمية وطرق التدريس ومناهج البحث.
- تفرغ أعضاء هيئة التدريس للعمل طوال الوقت في مؤسسة واحدة.
- توافر قدر من الحرية الأكاديمية لعضو هيئة التدريس.
- وضع خطة واضحة للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وتأكيد تقييم الأداء سنويًا.
- تعاون أعضاء هيئة التدريس بالمؤسسة لإنتاج أبحاث علمية مشتركة، تستهدف تطوير العملية التعليمية.
- إيجاد نظم مبتكرة للاختيار والتعيين والترقية لأعضاء هيئة التدريس، بحيث تعطي الأولوية للكفاءة.
- الاستقرار المادي والنفسي لعضو هيئة التدريس الذي سيضعف من قدرته على العطاء.
- تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس عن طريق المشاركة في المؤتمرات العلمية بالبحوث، ودعم المشاركة في الدورات والحلقات الدراسية وورش العمل في مجال التخصص.
- دعم تأليف الكتب التي تغطي المقررات النظرية والعملية.

ولهذا يجب تحديد مهام وواجبات وحقوق أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بوضوح، وتيسير كل ما يلزم لإتمام عملهم بكفاءة وفاعلية، والتعاون الفعال فيما بينهم من أجل تيسير سير العملية التعليمية والبحثية والخدمية بالمؤسسة. ويمثل العاملون أحد أهم العناصر البشرية بمؤسسات التعليم العالي؛ لما يقومون به من تقديم خدمات الدعم والمساعدة للطلبة، ولأعضاء هيئة التدريس، والمؤسسة ذاتها؛ لذا فإن التنسيق بين أعمال ووظائف أعضاء هيئة التدريس والإداريين، يعد أمرًا مهمًا إذا ما أرادت المؤسسة تحقيق الأداء المتميز، من خلال: (المليجي، 2009: ص202)

- إجراء مسابقات تنافسية لتعيين مختلف فئات العاملين على ضوء مؤهلاتهم وخبراتهم وسماتهم الشخصية.
- إصدار كتيب بوصف الوظائف وتوظيفها لمختلف المستويات الإدارية.
- توافر كفايات الأداء لدى العاملين على ضوء متطلبات وظيفتهم.
- توافر فرص الدراسة والبحث للعاملين.
- تحديد أدوار العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في الجهاز الإداري، وبالتالي تحديد مسؤولياتهم.
- تشجيع الأفراد العاملين كافة، وحثهم على المشاركة في مناقشة مشاكل العمل، خاصة تلك التي تقع في إدارة اختصاصاتهم؛ حيث إن مناقشة المشاكل يتيح حلها والقضاء عليها وعلى مسبباتها.
- قناعة العاملين كافة بأنه لا توجد حالة مثالية أو أداء أمثل يتعين بلوغه، بل لا بد أن يدركوا تمامًا أن التحسين المستمر لتحقيق التميز، هو أساس التقييم والتقدير.
- تشجيع العمل الجماعي من خلال فرق العمل، وأن يشعروا بأنهم ليسوا في وضع تنافسي مع بعضهم بعضًا.
- مواجهة الأخطاء وقت وقوعها، مع ضرورة النظر للأخطاء على أنها فرصة ثمينة للتحسين.

- سد العجز من الموظفين في بعض إدارات الكلية باستمرار .
- الحرص على تزويد جميع الإدارات والأقسام بالوسائل التكنولوجية لإنجاز أعمالها بسرعة وسهولة.
- تنظيم دورات تدريبية لزيادة كفاءة العاملين، ليستطيعوا مواكبة التطورات الحديثة.
- إيجاد نظم وإجراءات موضوعية وعادلة للتقييم الدوري لجميع العاملين .
- ويستخلص مما سبق، أن الجهاز الإداري من أخطر الأجهزة بمؤسسات التعليم العالي؛ لذا يجب إعطاؤه القدر الكافي من الاهتمام، وعدم خلق منافسات ليست في صالح العمل فيما بين العاملين، وحسن إدارتهم، وتحديد مهام كل منهم بوضوح، والحرص دائماً على اختيار الكفاءات، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم باستمرار، وخلق جو من المودة والتعاون فيما بينهم من أجل تحقيق أفضل لإدارة رأس المال البشري من العاملين.
- وأخيراً حتى تحقق مؤسسات التعليم العالي إدارة فاعلة لرأس مالها من الطلاب، يتطلب الأمر؛ دعم المهارات الفردية للطلبة، والسعي لإشباع احتياجاتهم، إضافة إلى تنمية روح المسؤولية لدى الطالب، بما يتيح فرص الاندماج في عملية التعلم مدى الحياة، وبالتالي إعداده ليصبح مواطناً صالحاً (عبد العزيز وحسين، 2005: ص ص 507 - 508)، وكذلك إعداده لدخول سوق العمل والاندماج فيه، من خلال: (Hulpiou & Waeytens, 2001: p. 7)
- الاختيار الدقيق للطلبة وفق مقاييس ومعايير مقننة وأساليب موضوعية.
- حرص المؤسسة على توفير البيئة الجيدة التي تعزز التنمية الفكرية والشخصية للطلبة.
- تأكيد توفير بعض التسهيلات والخدمات الطلابية، وإتاحة أكبر قدر من التكنولوجيا التعليمية.
- تشجيع الطلبة المتميزين، بإعطائهم شهادات تقدير أو مكافآت مادية.
- التوقعات العالية للطلبة، وتأكيد ضرورة امتلاكهم قدرات تساعد على التعلم وتنمي مواهبهم.

- تعليم الطلبة بغرض تطبيق المهارات والمعارف الضرورية داخل وخارج المؤسسة.
- العناية بنشاط الإرشاد المهني للطلبة ومساعدتهم على اختيار التخصص.
- العناية بنشاط الإرشاد الأكاديمي للطلبة.
- دراسة رؤية وملاحظات جهات التوظيف في مستوى ونوعية الخريج في مختلف التخصصات.

وحتى تضع مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء هذه الآليات موضع التنفيذ، يقترح الباحث إنشاء لجان فنية تجمع ممثلين من المراكز البحثية في مؤسسات التعليم العالي، ومن قطاعات الصناعة المستفيدة من خريجها لتتولى وضع مخططات مستقبلية لتفعيل مستويات التعاون بينها ولتحقيق للاستفادة من الأبحاث التي تجريها تلك المؤسسات، والعمل على وضعها موضع التطبيق.

ب - متطلبات خاصة بالجانب الاقتصادي:

فرضت إيكولوجيا سيناء بناء اقتصادياً موزعاً بين شمالها وجنوبها ووسطها، هذا البناء، يتمتع بتمركزه شمال وجنوب سيناء، أما منطقة الوسط والتي تتمتع بكونها منطقة جبلية، تقع بين جنوب يبشر بوضع سياحي متقدم في حال تم الاهتمام بالتصنيع السياحي بشكل حقيقي؛ بحيث يتلافى الأخطاء السابقة، مع وجود إمكانيات تعدينية، وبين شمال يتجه نحو الزراعة في حال أيضاً تلافينا تقنيات الرقعة الزراعية، وتم اعتماد فكرة المجتمعات الزراعية المتكاملة والتعاونيات، هذا الوسط سيكون بؤرة مهمة خاصة لما يتميز به من كونه منطقة صخرية، جامعة بين مناطق وعرة ومسطحة تُنبئ بسياحة تسلق المرتفعات، مع سياحة دينية لما تتمتع به المنطقة من وجود أديرة قديمة، وأيضاً لكونها مساراً للعائلة المقدسة. ومع ما تتمتع به سيناء من محميات طبيعية موزعة على السواحل، وفي الداخل، تدخل في إطار صناعة السياحة البيئية، إضافة إلى احتواء أرضها على نباتات نادرة وأعشاب طبية، يجعل سيناء منطقة ذات حاجة إلى بناء وتنمية بطريقة خاصة تحافظ على مجتمعاتها، وعند إضافة مجتمعات لها، لا بد من التحرك

معها بحذر (راتب، 1995: ص56)، لتتواءم مع طبيعة الأرض والمجتمع ساكن هذه الأرض.

وقد أرجعت أدبيات التنمية اهتمام علم الاقتصاد بقضية رأس المال البشري إلى الكتابات الأولى "لآدم سميث" في نهاية القرن الثامن عشر، إلا أن هذا الاهتمام قد اكتسب زخمًا شديدًا منذ بداية عقد الستينيات من القرن العشرين، حيث أوضح "كوزنتس" أن ما يقرب من 90% من النمو الاقتصادي الذي حققته الدول الصناعية خلال عقد الخمسينات، يرجع في الأساس إلى تحسين قدرات الإنسان، والمعرفة والتنظيم، الأمر الذي أدى إلى التمييز بين الجانبين الكمي والكيفي للبشر، والحديث عن رأس المال البشري والاستثمار في البشر. (Mincer, 1985: p. 281) (علي، 2001)

ونتيجة للتقدم العلمي والتكنولوجي وأيضًا للتغيرات الاقتصادية والعولمة، حدثت تغيرات جذرية في سوق العمل وطبيعة المهن؛ حيث تغيرت أنماط العمل والإنتاج، واختلفت نوعية الموظفين وزادت الوظائف ذات المهارات العالية. كما أدت هذه التغيرات إلى اندثار مهن وتخصصات تقليدية، وظهور مهن وتخصصات جديدة لم تكن موجودة من قبل، وتزايد الطلب على المؤهلات الرفيعة العالية المستوى، القدرة على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، لذا فالإنتاج العالمي يتطلب من العاملين فيه توافر الخبرات المتعددة والمتنوعة بدلًا من مجرد إتقان مهارة وحيدة أو تخصص واحد، كما أن جودة الإنتاج وقدرته على المنافسة العالمية في عصرنا الحالي، يتطلب في الغالب اكتساب العديد من المهارات والقدرات؛ بحيث يكون قادرًا على التعامل بكفاءة مع التكنولوجيا المتقدمة. (سليمان، 2008: ص76) (شرقي، 2008: ص ص 174 - 175)

وتمثل عملية التخطيط لاستثمار الطاقة الكامنة في مؤسسات التعليم العالي بأسلوب علمي يساعد على تطوير القوانين، وسبل التخطيط والإشراف والتنمية، والاعتماد، وتوافر الموارد والمحاسبة والمراقبة في مختلف مجالات التعليم العالي، من أجل التحكم في الاتجاهات الكمية والنوعية، بما يسمح بتطوير وتصميم

واعتماد معايير ومواصفات تنموية؛ لتشجيع وتوسيع وتنويع وتجديد وتجويد التعليم العالي باعتباره الإطار الحقيقي للتنمية البشرية من أجل: (شرقي، 2008: ص 174 - 175)

- تمكين حاملي الشهادات من تحقيق الصدارة في صفوف المنافسين، وسوق العمل، من خلال تخريج كادر كفؤ يستطيع مواكبة التكنولوجيا الحديثة وتحديات العولمة.

- تمكين الدولة من مجابهة تدني مستوى ومخرجات التعليم التي تدفع سوق العمل لرفض الكثير من حملة الشهادات.

- إعداد نظام تعليمي وفقاً للمعايير والمتطلبات القانونية والتنظيمية، والتي يشارك في تحديدها الطالب وسوق العمل وجميع الجهات ذات العلاقة.

- استيعاب الخريجين الجدد من خلال تعريف سوق العمل بمؤسسات التعليم العالي ونظمها الأكاديمية وبرامجها الدراسية ومؤهلاتها، وشهادات وخبرات خريجها.

- تبادل المعرفة والخبرات بين المؤسسات التعليمية والمؤسسات الأخرى.

- فتح أبواب القطاع العام والخاص أمام برامج تدريب مكثفة للطلبة وتأهيلهم للانتقال من المجال الأكاديمي إلى سوق العمل.

- العمل على تشجيع المشروعات البحثية والتطويرية بين الأساتذة الأكاديميين والطلبة، والاقتصاديين والصناعيين، وزيادة الثقة في البحث العلمي، وإيجاد مصادر لتمويل المشاريع البحثية.

ويسمح هذا التعاون والترابط العضوي بين مؤسسة التعليم ومؤسسات الدولة الأخرى بتحديث مهارات أعضاء هيئة التدريس، كما سيُوجد حلولاً لتمويل مؤسسات التعليم العالي وتجهيزها بالتكنولوجيا الحديثة التي تلبي احتياجات سوق العمل الذي ينعكس إيجاباً على المجتمع بكلية ولتضعها تحت تصرف طلابها، باعتبارهم الكوادر البشرية التي ستتولى - في الغد القريب - تطوير الإمكانيات والقدرات وتحقيق التنمية على المستويات كافة.

ج - متطلبات خاصة بالجانب السياسي:

يشهد المجتمع المصري ثورة يناير حراكًا سياسيًا واسعًا، شاركت فيه كل الطبقات والفئات والشرائح السياسية والاجتماعية، وهو ما ساعد على حدوث تغييرات سياسية واقتصادية، وذلك نظرًا لتردي الوضع الاقتصادي، وانتشار الفساد وغلاء الأسعار، وارتفاع معدلات البطالة والفقر، إضافة إلى التناقضات التي عمت المشهد السياسي المصري منذ تسعينات القرن الماضي، أبرزها التنامي الملحوظ لصفوة القوة، والحضور البارز لرجال الأعمال، والتحالفات المشبوهة بين القوى الاقتصادية والسياسية، أو ما يسمى بظاهرة المال السياسي، وهو ما أفسد الحياة السياسية في مصر. (أفاية، 2012: ص ص 138 - 139)

وتشهد مصر بصفة عامة وسيناء بصفة خاصة، اهتمامًا متزايدًا بتدريس موضوع حقوق الإنسان، وذلك من خلال مقررات منفصلة عن حقوق الإنسان أو من خلال إدخال موضوعات حقوق الإنسان في المقررات بمختلف مراحل التعليم، وعلى رأسها التعليم العالي والجامعي، إضافة إلى الاهتمام الملحوظ من قبل المنظمات الحقوقية بالموضوعات الخاصة بحقوق الإنسان. كما يمثل تدريس حقوق الإنسان أداة رئيسة لرفع مستوى الوعي لدى الأفراد وتعريفهم بحرياتهم وحقوقهم الأساسية، ومن ثم تعرف آليات حماية الحقوق والحريات والتمتع بها. (ماضي، 2007: ص4)

ويتطلب ذلك تنمية التوعية السياسية من خلال المناهج الجامعية، مثل: المقررات ذات الطابع السياسي والتي يدرسها جميع الطلاب مهما كانت تخصصاتهم، حيث يسهم في التربية السياسية والنشاطات الطلابية والتفاعل بين الطلاب، واتصال الجامعة بالمحيط الخارجي، بالإضافة إلى الاتحادات الطلابية التي تسمح الجامعات بوجودها وانخراط الطلاب في نشاطاتها، حيث تعد الاتحادات الطلابية ميدانًا مهمًا لزيادة الوعي السياسي وتنمية اتجاهات وقيم الأفراد، وعاداتهم وسلوكياتهم، نحو المشاركة والديمقراطية، إضافة إلى زيادة وعي الطلاب بقضايا المجتمع، وعقد ودعم النشاطات الطلابية المتمثلة في الندوات

والبرامج والرحلات، وكذا الأنشطة الشبابية، كالأنشطة الرياضية والصحية والاجتماعية، والمعسكرات الصيفية التي تزيد من وعي الطلاب. (أبو ساكور، 2009: ص ص 231 - 233)

وعلى مؤسسات التعليم العالي - بمصر عامة وسيناء خاصة - أن تهتم بتمتية الوعي السياسي لدى طلابها، ممن يقعون بين 18 - 23 سنة، والتي تمثل مرحلة الشباب، نظراً لتزايد العنف السياسي بين الشباب، وما بعد ثورات الربيع العربي، والمطالب المتزايدة بالديمقراطية، إضافة لتزايد الانقسامات والصراعات السياسية. ومن هنا يلاحظ أن هناك عدة آليات يمكن للجامعات الاستفادة منها في تمتية الوعي السياسي لدى طلبتها، من خلال ما يأتي: (أحمد، 2005: ص 45) (حرب، 2008: ص 141) (جمال الدين، 1995: ص ص 101 - 102) - مراجعة القوانين والقرارات المنظمة للاتحادات الطلابية؛ بحيث تضمن تمثيلاً مناسباً للطلاب، والمشاركة الفعالة والتعبير عن رؤاهم ووجهات نظرهم.

- مراجعة اللوائح الخاصة بالأنشطة الطلابية، وتقديم الدعم والمرونة وتوفير المزيد من المرونة والدعم، لتمويل مختلف الأنشطة الطلابية.

- تقديم العديد من الندوات والبرامج الخاصة بالتنقيف السياسي للطلبة، على نحو مخطط.

- إعداد دورات لتدريب وتعريف أساتذة الجامعات لتعريفهم بدورهم في تشكيل الوعي السياسي للطلاب.

- طرح المسابقات الطلابية في إعداد الأبحاث، في المجالات السياسية والأحداث المعاصرة.

- تنفيذ برامج لتبادل الزيارات بين الجامعة وغيرها من الجامعات.

- مراجعة المقررات الخاصة بالتوعية السياسية وحقوق الإنسان وغيرها.

- إتاحة الفرصة للطلاب للتمثيل في اللجان والمجالس الجامعية.

- التنسيق بين الجامعات لتبادل الخبرات في مجال تشكيل الوعي السياسي لطلبتها.

من خلال المفهوم يلاحظ الباحث ضرورة الدور الرئيس لمؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء في إقامة علاقة بين ممارسة الطلاب للأنشطة المختلفة والنمو السياسي لديهم، حيث إنه من خلال اختلاط الطلاب مع بعضهم بعضًا وتفاعلهم من خلال لجان الأنشطة المتنوعة، واكتساب معارف ومعلومات تسهم بدورها في تنمية وعيهم، وحضور مناقشة بعض القضايا السياسية من خلال الندوات، والاشتراك بمعسكرات التنقيف السياسي، كل هذا يسهم بدوره في البناء السياسي لرأس المال البشري بسيناء.

د - متطلبات خاصة بالجانب الثقافي:

تمثل سيناء أقل صحاري مصر عزلة، وذلك بفضل الموقع البوابي البارز كمدخل مصر الشرقي والأول بلا نزاع، ولهذا كانت سيناء على اتصال مباشر مع وادي النيل، وفي الاتجاه نفسه جاءت مأساة سيناء كأرض المعركة في الصراع العربي - الإسرائيلي، لتزيد من عمق الارتباط مع، والانصهار في، مجتمع وحياء وادي النيل، ولتخفف من عزلة سيناء، بل ولتعديل نوعًا ما من نمط حياتها الرعوي البدوي، وتطبعه بالطابع المصري أكثر. ولكن هناك نوع آخر من العزلة المفروضة على سيناء، والتي قلما ينتبه إليها الناس. (حمدان، 1975: ص 542)

تمثل مؤسسات التعليم العالي أهم المؤسسات التربوية التي تؤثر وتتأثر بالإطار الثقافي المحيط بها، فهي من صنع المجتمع، كما أنها أدواته في صنع قياداته الفنية والمهنية والسياسية والفكرية، وذلك من خلال دورها في نشر المعرفة الثقافية والعلمية بالمجتمع، فهي تمثل مركزًا للتنقيف بالمجتمع، يمكن للمؤسسات من خلاله التعرف على المشكلات وتعرف أسبابها، وآثارها السلبية على المجتمع وسبل مواجهتها. (القطب، 2006: ص 308) لهذا يقع عليها دور كبير في مواجهة المشكلات الفكرية والاجتماعية التي قد تواجه طلابها، إلى جانب دورها الرئيس في تكوين وإعداد كوادر بشرية مؤهلة وقادرة على استيعاب تقنيات العصر والتعامل معها.

وعلى الرغم من أهمية مؤسسات التعليم العالي في مواجهة المتغيرات الثقافية التي تواجه طلابها، إلا أن العديد من الدراسات أكدت أن التعليم العالي المصري لم يساعد على تأكيد قيم قد تكون أداة مهمة لحل معظم هذه المشكلات، منها: إتقان العمل وتقدير التعليم وحق الاختلاف والتسامح واحترام الرأي الآخر، كما أن قدر الحرية الممنوح للطلاب لا يسمح لهم بممارسة حرية الرأي والتفكير والتعبير ومناقشة ما يدور في أذهانهم. (حافظ، 2004: ص ص 162 - 163) (عمار، 2001: ص ص 10 - 14)

وحتى يتسنى لمؤسسات التعليم العالي مواجهة المشكلات الفكرية التي قد تواجه طلابها، فإنها مطالبة بحتمية خضوعها للتغيير الشامل، والذي يتعدى الشكل إلى المضمون، وحتى تستطيع أن توفر نظاماً تعليمياً متميزاً يتيح الارتقاء للمجتمع، محوره الابتكار والإبداع، وبما يساعد على تخطي الفجوة العلمية بيننا وبين المجتمعات الأكثر تقدماً. (عبد الحميد وآخرون، 2004: ص ص 6 - 9)، وبما يعمق قيم الانتماء والولاء لدى طلبة الجامعة للجامعة وللوطن، وينمي وعيهم بالقضايا والمشكلات والتحديات التي تواجه مجتمعهم، ويدفعهم نحو المشاركة الفاعلة في مواجهتها.

وحتى يمكن إدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي ثقافياً، لا بد لمؤسسات التعليم العالي القيام بما يأتي: (عبد الوهاب، 2012: ص 86)

- تضمين المناهج الدراسية أهدافاً معرفية ومهارية ووجدانية، بما يساعد على تكوين وإعداد الطلاب بشكل متكامل ومتوازن في مجتمع آمن ومتضامن.
- أن تتضمن المناهج الجامعية تأكيد النواحي الأخلاقية والدينية في نفوس الطلاب، وزيادة وعي الطلاب بالقضايا الثقافية (الدينية — الاجتماعية — السياسية — الاقتصادية)؛ لتغيير السلوك في الاتجاه المرغوب فيه وتطهير ثقافتهم من البدع والخرافات، وذلك من خلال إقامة الندوات والمؤتمرات والمحاضرات الثقافية.

- الانتفاع بوقت فراغ الطلاب إلى أقصى حد ممكن، من خلال ممارسة الأنشطة الثقافية بالمؤسسة التعليمية.
 - مساعدة الطلاب على التكوين العلمي والمعرفي والمهاري والثقافي المطلوب لملاحقة التغيرات الثقافية بمختلف قطاعات المجتمع.
 - توعية الأفراد بقيم وآليات التواصل الثقافي مع الآخر.
 - مساعدة الطلاب في التخلص من التبعية الثقافية وتمتعهم بالاستقلال الفكري.
 - مساعدة الطلاب لمعرفة حقوقهم وواجباتهم وأدائها في ضوء الدستور والقانون.
 - نشر الثقافة العامة بين الطلاب والعمل على رفع مستواهم الثقافي، مع تعزيز القيم المرتبطة بمفاهيم الهوية والخصوصية الثقافية والحوار الثقافي والتواصل الثقافي.
 - تعظيم قيم الثقافة الوطنية وتعميقها في نفوس الأفراد.
- هـ - متطلبات خاصة بالجانب الاجتماعي:**
- فرضت طبيعة المجتمع السيناوي القبلية الممتزجة ببعده حضاري ما نوعاً من الحياة الاجتماعية الخاصة به، والتي لا تختلف كثيراً عن طبيعة أي مجتمع قبلي/ حضري، وإن تميزت عنه بمجموعة من المميزات والخصائص توزع بين ما يخص تكوين المجتمع ثقافياً، وبناء المجتمع سياسياً واقتصادياً، هي:
 - جمع المجتمع السيناوي بين حضرية مجتمعية تخللت ببناءه القبلي.
 - كونه خليطاً من مجموع قبائل عبرت المنطقة واستوطنتها وتأقلمت مع المكان.
 - نظم مجتمعة وفقاً لمجموعة من أدوات الضبط، كان على رأسها نظام تقاضٍ خاص به، تميز بتدرج وتنوع، وهو قائم على اختيار المتنازعين للمحكمين بالتراضي.

- تم تهجير وتوطين مجموعة من السكان، وأضحوا جزءًا من المجتمع وهم القبائل الجبلية ببطونهم التي استوطنت منطقة جنوب سيناء، وأصبحت جزءًا من المجتمع.
- فرضت الطبيعة الطبوغرافية للمنطقة، بناءً خاصًا وتوزيع السكان.
- توزيع الموارد الأساسية بشكل يعد عادلاً في حال تم التعامل مع هذه الموارد بتوازن وحكمة. (فاروق، 2016: ص2)
- وترتبط مؤسسات التعليم العالي في علاقتها بالمجتمع بجل متين من التواصل (الطاهر، 2008: ص57)، وتعد خدمة المجتمع من الوظائف الثلاث الأساسية لمؤسسات التعليم العالي، وحتى تؤدي المؤسسة هذه الوظيفة على الوجه الأكمل، يجب توافر مجموعة من المتطلبات، وهي كالاتي: (الترتوري وجويحان، 2009: ص102)
- عقد الندوات والمؤتمرات العلمية ذات الصلة بمعالجة مشكلات البيئة المحلية.
- الاهتمام بشكل خاص بالتعليم المستمر (بجميع أشكاله).
- الحضور الدائم والمتواصل للمؤسسة في الفعاليات المجتمعية.
- عقد اجتماعات دورية مع مؤسسات المجتمع المحلي، لمعرفة احتياجاتها ومدى رضاها عن مستوى خريجي المؤسسة.
- تنفيذ الأعمال التطوعية التي تسهم في خدمة البيئة والمجتمع المحلي.
- توجيه بحوث أعضاء هيئة التدريس لحل المشكلات التي تواجه المجتمع.
- ربط التخصصات المختلفة في الكلية باحتياجات المجتمع المحيط بها.
- أن تقدم المؤسسة خدمات استشارية لهيئات أخرى في المجتمع المحلي.
- أن تكون هناك لجان أو مجالس أو اتفاقيات تربط بين المؤسسة ومثيلاتها بالجامعات العربية أو الأجنبية.
- أن تستفيد الهيئات والمنظمات العربية والعالمية من كفاءات أعضاء هيئة التدريس بالكلية.

- توجيه خدمات الإرشاد والتوعية لإقامة روابط مع المستخدمين النهائيين في مجالي الزراعة والصناعة.

ويستنتج مما سبق أن لمؤسسات التعليم العالي دورًا أساسيًا في خدمة المجتمع المحلي، وتقديم الخدمات والاستشارات لمجالس ومؤسسات المجتمع المحلي، وكذلك الاستعانة بالكوادر منهم في مجالس لإدارة هذه المؤسسات، والاستعانة بأرائهم في تقييم مستوى الخريجين، ومعرفة احتياجات ومتطلبات المجتمع المحلي. ومن ناحية أخرى، فإن هناك مجموعة من المتطلبات، على النحو الآتي: (كسناوي، 2001: ص ص 14 - 16)

- التخلص من المعوقات والعراقيل التي تعوق التعاون بين مراكز البحوث بالجامعات والقطاعات الصناعية.
- مراجعة عناصر الإدارة التقليدية بالجامعات، لتصبح أكثر قدرة على العلاقات بين الجامعة والصناعة.
- القضاء على حالة عدم التوافق في العلاقة بين نوعية البحوث والدراسة في الدراسات العليا بالجامعات، واحتياجات القطاع الصناعي حاليًا ومستقبلاً.
- قيام الجامعات والقطاع الصناعي بتفعيل التعاون بينهما وجعله إحدى الأولويات، من خلال التمثيل المناسب للقطاع الصناعي بمجالس الدراسات العليا بالجامعات وتشكيل لجان مشتركة بينهما، وإعطاء هذه اللجان صلاحيات لتذليل صعوبات تحقيق النتائج المرجوة.
- يتم تفعيل سبل التعاون بين مؤسسات التعليم العالي والقطاعات الصناعية، من خلال زيادة التواصل بين التعليم وقطاع الأعمال والإنتاج؛ بحيث تتاح الفرص لاطلاع رجال الأعمال على المناهج التي تدرس في قطاع التعليم العالي، وليتمكن أساتذة الجامعات وطلبة الدراسات العليا من الاطلاع على التقنيات المستخدمة في المؤسسات الإنتاجية، ومن ثم إمكانية تعديل المناهج، واستحداث تخصصات

تلائم المتطلبات المتجددة للقطاعات الإنتاجية، وبالتالي تحقيق الترابط المنشود بين الجامعات والقطاعات الإنتاجية بالمجتمع.

وهذه المتطلبات وغيرها يجب توافرها في أهم ما تمتلكه مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء من أجل تحقيق أفضل الممارسات لإدارتها، من أجل تلبية الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل ومراعاتها، ويضمن جودة طلابها وخريجها.

الجزء الثالث

واقع إدارة رأس المال البشري

بمؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء

يأتي هذا المحور ليقدم لمحة تاريخية عن محافظة شمال سيناء، ومؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء ومكانة رأس المال البشري، وواقع إدارته. وتفصيل ذلك على النحو الآتي:

أولاً - مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء ومكانة رأس المال البشري بها:
تتضمن مشروعات التنمية بشمال سيناء خطة تنفيذية للمشروعات الأساسية والتي تضم العديد من قطاعات النشاط الإنساني، وعلى رأسها النشاط البشري والتعليمي. ولكي تتفاعل القوى البشرية مع الموارد الطبيعية داخل الإطار الذي وضعته الدولة لاستثمار إمكانات سيناء من خلال المشروع القومي لتنميتها، جاء الاهتمام من الدولة بقطاع التعليم العالي، حيث يوضح الجدول التالي تاريخ نشأة الكليات الحكومية والمعاهد والكليات الخاصة بشمال سيناء، وكذلك أعداد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم للعام الجامعي 2015/2016م. وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (1)

الجامعة/ المعهد	تاريخ الإنشاء	عدد الطلاب	عدد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم	عدد العاملين	نسبة أعضاء هيئة التدريس للطلاب	نسبة العاملين لعدد الطلاب
جامعة العريش	2016	3430	425	251	1 : 9	1 : 16

الجامعة/ المعهد	تاريخ الإنشاء	عدد الطلاب	عدد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم	عدد العاملين	نسبة أعضاء هيئة التدريس للطلاب	نسبة العاملين لعدد الطلاب
المعهد العالي للهندسة والتكنولوجيا	2005م	1757	32	133	1 : 50	1 : 12
المعهد العالي للسياحة والفنادق	2005م	152	6	18	1 : 23	1 : 8
جامعة سيناء	2005م	4777	268	848	1 : 15	1 : 50
المعهد العالي للعلوم التجارية	2005م	2550	15	50	1 : 168	1 : 50
الإجمالي		12666	746	497		

ويلاحظ من الجدول السابق، تنوع مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال

سيناء لتضم ما يلي:

أولاً: مؤسسات تعليم عالٍ جامعة متمثلة في جامعة العريش، حيث أنشئت بقرار رئيس الجمهورية رقم 147 لسنة 2016، بإنشاء جامعة العريش، وتقع بمدينة العريش. وتضم كليات: التربية والعلوم الزراعية والتربية الرياضية والعلوم والآداب ومعهد الدراسات البيئية.

ثانياً: مؤسسات تعليم عالٍ خاصة، وتضم: جامعة سيناء الخاصة، والمعهد العالي للسياحة والفنادق، والمعهد العالي للهندسة والتكنولوجيا، والمعهد العالي للعلوم التجارية.

ومن خلال الجدول السابق يلاحظ أن هنالك تفاوتاً في رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي من طلاب وأعضاء هيئة تدريس وعاملين، حيث تحصد جامعة سيناء العدد الأكبر من الطلاب حوالي (4777) طالباً في مقابل (152) طالباً بالمعهد العالي للسياحة والفنادق بالعريش. كما تأتي جامعة العريش في الترتيب الأول الأكثر في عدد أعضاء هيئة التدريس بحوالي 425 عضواً في مقابل 6 أعضاء هيئة تدريس بالمعهد العالي للسياحة والفنادق بالعريش. أما جامعة

العريش فتأتي في الترتيب الأول الأكثر في عدد العاملين بحوالي 251 فردًا في مقابل 18 فردًا بالمعهد العالي للسياحة والفنادق بالعريش.

ويلاحظ من الجدول السابق أن هناك تفاوتًا في أعداد أعضاء هيئة

التدريس والطلاب والعاملين، وتفصيل ذلك على النحو التالي:

أ - نسبة أعضاء هيئة التدريس للطلاب: حيث يلاحظ من خلال الجدول السابق أن هناك تفاوتًا بين مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء الحكومية والخاصة في هذه النسبة، حيث تأتي جامعة العريش في الترتيب الأول بنسبة (9: 1)، ثم جامعة سيناء في الترتيب الثاني بنسبة (15: 1)، وفي الترتيب الثالث يأتي المعهد العالي للسياحة والفنادق بنسبة (23: 1)، ثم يأتي المعهد العالي للهندسة والتكنولوجيا في الترتيب الرابع بنسبة (50: 1)، أخيرًا أتى المعهد العالي للعلوم التجارية في الترتيب الأخير بنسبة (168: 1). وهذه النسب جيدة نوعًا ما عند مقارنتها بنسبة عدد الطلاب لكل عضو هيئة تدريس على مستوى التعليم الجامعي الحكومي ككل، والتي بلغت في العام الجامعي 2005 / 2004 حيث كان عدد أعضاء هيئة التدريس (25318) عضو هيئة تدريس، في مقابل عدد طلاب بلغ (1203086) طالب وطالبة. (جمهورية مصر العربية، 2004: ص 22)

ب - نسبة العاملين إلى عدد الطلاب: حيث يلاحظ من خلال الجدول السابق أن هناك تفاوتًا بين مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء الحكومية والخاصة في هذه النسبة، حيث يأتي المعهد العالي للسياحة والفنادق في الترتيب الأول بنسبة (8: 1)، ثم المعهد العالي للهندسة والتكنولوجيا في الترتيب الثاني بنسبة (12: 1)، وفي الترتيب الثالث تأتي جامعة العريش بنسبة (16: 1)، ثم يأتي المعهد العالي للعلوم التجارية وجامعة سيناء في الترتيب الرابع والأخير بنسبة (50: 1). وهذه النسب المنقوطة تعكس عدم مراعاة بعض المؤسسات لأعداد العاملين مع أعداد الطلاب المقبولين ووفقًا لإمكاناتها ومواردها.

ثانياً - الدراسة الميدانية:

أجاب الإطار التطبيقي عن السؤال الفرعي الرابع، ونصه: ما واقع إدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء على ضوء متطلبات تنميتها؟ وللإجابة عنه؛ تم إجراء الدراسة الميدانية، وفقاً للخطوات الآتية:

- 1 - **تحديد هدف الاستبانة:** يتمثل هدف الاستبانة في الوقوف على واقع إدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء.
- 2 - **تحديد محاور الاستبانة:** على ضوء هدف الاستبانة؛ تم تحديد محاور الاستبانة على النحو الآتي:

- المحور الأول: متطلبات تتعلق بالجانب التعليمي.
- المحور الثاني: متطلبات تتعلق بالجانب الاقتصادي.
- المحور الثالث: متطلبات تتعلق بالجانب السياسي.
- المحور الرابع: متطلبات تتعلق بالجانب الثقافي.
- المحور الخامس: متطلبات تتعلق بالجانب الاجتماعي.
- المحور السادس: معوقات إدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء.

3 - **إعداد الصورة الأولية للاستبانة:** في هذه الخطوة استفاد الباحث من كل من: التحليل النظري للدراسة الحالية للأطر الفكرية لإدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي، ونتائج الدراسات السابقة التي تناولت رأس المال البشري؛ لصياغة محاور الاستبانة.

4 - **تحكيم الاستبانة:** قام الباحث بعرض الصورة الأولية للاستبانة على المحكمين، لاستطلاع آرائهم في: (انتماء العبارات لكل محور - ومناسبة صياغة العبارات - وما ينبغي حذفه أو إضافته أو تعديله من العبارات - وملاءمة درجة الاستجابة على العبارات).

5 - **الصورة النهائية للاستبانة:** تمّ تعديل عبارات الاستبانة بناءً على مقترحات المحكمين وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية.

6 - **صدق الاستبانة:** تأكد الباحث من صدق الاستبانة من خلال اتفاق المحكمين على صلاحية عباراتها للهدف الذي وضعت لأجله، وانتمائها لمحاور الاستبانة، ومناسبة صياغة عباراته، ويطلق على هذا النوع من الصدق، صدق المحتوى أو الصدق المنطقي. (الغريب، 1996: ص681)

بعد التأكد من صدق محتوى الاستبانة، قام الباحث بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) فردًا من أفراد مجتمع الدراسة، وبناء على نتائج استجابات العينة الاستطلاعية تم حساب معامل الارتباط لبيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، ويتراوح مستوى الدلالة بين 0.55 و0.97، وهو ما يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة مقبولة من الاتساق الداخلي.

7 - **ثبات الاستبانة:** لقياس مدى ثبات الاستبانة استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ، واتضح أن قيمة معامل الثابت (ألفا كرونباخ) لمحاور الاستبانة تعبر عن درجات ثبات عالية، تراوحت ما بين (0.900 - 0.970)، بما يشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات عالية يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني.

8 - **اختيار عينة الدراسة:** تم اختيار عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس العاملين بمؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء بالطريقة العشوائية، وبلغ إجمالي عدد أفراد عينة الدراسة الميدانية 183 فردًا من أعضاء هيئة التدريس، ويوضح الجدولان التاليان إجمالي أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء، تحديد المجتمع وتوزيع عينة الدراسة:

جدول رقم (2)

تحديد المجتمع الأصل لعينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس

المؤسسة	الكلية	المسمى الوظيفي		
		أستاذ	أستاذ مساعد	مدرس
جامعة البحرين	التربية	10	17	29
	العلوم الزراعية	29	12	27

المسمى الوظيفي			الكلية	المؤسسة
مدرس	أستاذ مساعد	أستاذ		
20	3	2	التربية الرياضية	
-	1	1	معهد الدراسات البيئية	
23	9	5	الآداب	
42	11	9	العلوم	
11	1	2	الإعلام	جامعة سيناء
23	5	6	العلوم الهندسية	
20	3	5	طب الفم والأسنان	
19	4	3	الصيدلة	
6	1	3	إدارة الأعمال	
6	-	2	تكنولوجيا المعلومات	
5	-	1	العالي للسياحة والفنادق والحاسب الآلي	المعهد الخاصة
11	4	1	العالي للهندسة والتكنولوجيا	
12	2	1	العالي للعلوم التجارية والحاسب الآلي بالعريش	
254	73	80	المجموع	
407			الإجمالي	

المصدر: (جامعة العريش، 2016/2015) (جامعة سيناء، 2016/2015) (المعهد العالي للعلوم التجارية والحاسب الآلي بالعريش، 2016/2015) (المعهد العالي للهندسة والتكنولوجيا بالعريش، 2016/2015) (المعهد العالي للسياحة والفنادق والحاسب الآلي بالعريش، 2016/2015)

جدول رقم (3)

تحديد عينة الدراسة حسب متغيراتها

المجموع	الدرجة العلمية			الكلية	نوعية المؤسسة	مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء
	مدرس	أستاذ مساعد	أستاذ			
48	21	11	6	التربية	حكومية	جامعة العريش
23	9	4	10	العلوم الزراعية		

المجموع	الدرجة العلمية			الكلية	نوعية المؤسسة	مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء
	مدرس	أستاذ مساعد	أستاذ			
15	12	1	2	الآداب		
35	26	5	4	العلوم		
111	68	21	22	المجموع		
10	7	1	2	الإعلام		جامعة سيناء
20	13	4	3	العلوم الهندسية		
14	9	3	2	الصيدلة		
5	3	1	1	إدارة الأعمال		
5	4	-	1	تكنولوجيا المعلومات		
3	2	-	1	العالي للسياحة والفنادق والحاسب الآلي	خاصة	المعاهد الخاصة
7	5	1	1	العالي للهندسة والتكنولوجيا		
8	6	1	1	العالي للعلوم التجارية والحاسب الآلي بالعريش		
72	46	14	12	المجموع		
183	114	35	34	الإجمالي		

ويوضح جدول (3) وصفاً لأفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس، حسب متغيرات: نوعية المؤسسة، والمسمى الوظيفي، حيث تكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والبالغ عددهم (183) فرداً، أجابوا جميعهم على الاستبانة.

9 - المعالجة الإحصائية:

استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية:

- حساب التكرارات، ونسبها المئوية.
- حساب نسبة متوسط الاستجابة، وحدّي الثقة، الأقصى والأدنى، وقد بلغا (0.74، 0.60)، وقد راعت الدراسة أنه إذا زادت نسبة متوسط الاستجابة عن الحد الأقصى، فإن درجة الاستجابة تعتبر كبيرة، وإذا نقصت نسبة متوسط الاستجابة عن الحد الأدنى، فإن درجة الاستجابة تعتبر ضعيفة، أما إذا انحصرت نسبة متوسط استجابة أفراد العينة بين الحدين، فإن درجة الاستجابة تعتبر متوسطة.
- حساب الفروق الإحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة، باستخدام نتائج اختبار **Test - T**. بالنسبة لمتغير نوعية المؤسسة التعليمية (حكومي/ خاص)، وباستخدام اختبار **Test - F**، بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي (أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس)، كما تم استخدام اختبار **Shefee**، وذلك لتحديد اتجاهات الدلالة الإحصائية.

1- نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها: فيما يلي عرض نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها، على النحو الآتي:

المحور الأول - المتطلبات التعليمية:

جدول رقم (4)
المتطلبات التعليمية

درجة الاستجابة	متوسط الاستجابة	درجة التوافر						المتطلبات التعليمية	م
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة			
		%	ت	%	ت	%	ت		
متوسطة	0.67	26.2	48	45.9	84	27.9	51	1. توفر المؤسسة فرص الدراسة للموظفين وترقيهم الوظيفي.	
متوسطة	0.67	27.3	50	45.4	83	27.3	50	2. تضع معايير موضوعية واختبارات لقبول الطلاب بالمؤسسة.	
متوسطة	0.67	26.2	48	45.9	84	27.9	51	3. تشجع المؤسسة وتكافئ الطلاب المتميزين مادياً ومعنوياً.	
متوسطة	0.67	26.8	49	44.8	82	28.4	52	4. تضع المؤسسة آليات فعالة للإرشاد الأكاديمي للطلاب.	

درجة الاستجابة	متوسط الاستجابة	درجة التوافر						المتطلبات التعليمية	م
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة			
		%	ت	%	ت	%	ت		
متوسطة	0.62	35.5	65	32.2	59	32.2	59	يتعاون أعضاء هيئة التدريس بالمؤسسة لإنتاج أبحاث علمية مشتركة.	5.
متوسطة	0.72	17.5	32	48.1	88	34.4	63	يتم تحديث محتوى المقررات الدراسية بما يتفق مع المقررات العالمية ومتغيرات واحتياجات العصر.	6.
متوسطة	0.72	19.1	35	45.4	83	35.5	65	تستفيد المؤسسة من التغذية المرتدة للخريجين في تحديث وتطوير محتوى البرامج والمناهج الدراسية.	7.
كبيرة	0.76	20.2	37	31.7	58	48.1	88	تعمل على الكشف عن ميول واهتمامات الطلاب وتنميتها وتوجيهها تربوياً.	8.
متوسطة	0.66	26.8	49	47.5	87	25.7	47	يتاح قدر من الحرية الأكاديمية لعضو هيئة التدريس بالمؤسسة.	9.
متوسطة	0.65	35	64	35	64	30.1	55	تضع خطة واضحة للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بشكل دوري.	10.

درجة الاستجابة	متوسط الاستجابة	درجة التوافر						المتطلبات التعليمية	م
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة			
		%	ت	%	ت	%	ت		
متوسطة	0.67	27.9	51	44.8	82	27.3	50	تراعي البرامج الدراسية احتياجات الطلاب والفروق الفردية بينهم.	.11
متوسطة	0.66	37.2	68	26.8	49	36.1	66	يشارك أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات العلمية وورش العمل في مجال التخصص.	.12
متوسطة	0.68	24.6	45	47.5	87	27.9	51	تجرى مسابقات تنافسية لتعيين مختلف فئات العاملين على ضوء كفاءتهم.	.13
متوسطة	0.67	25.7	47	46.4	85	27.9	51	تصدر كتيباً بوصف الوظائف وتوظيفها لمختلف المستويات الإدارية.	.14
متوسطة	0.67	31.1	57	36.1	66	32.8	60	تشجيع العاملين كافة على المشاركة في حل مشاكل العمل.	.15
متوسطة	0.67	25.7	47	46.4	85	27.9	51	تسد العجز من الموظفين في بعض إدارات المؤسسة.	.16
متوسطة	0.65	33.3	61	39.3	72	27.3	50	تنظم دورات تدريبية لزيادة كفاءة العاملين من خلال خطط تدريبية ملائمة.	.17

درجة الاستجابة	متوسط الاستجابة	درجة التوافر						المتطلبات التعليمية	م
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة			
		%	ت	%	ت	%	ت		
متوسطة	0.71	21.9	40	44.8	82	33.3	61	18.	تضع نظم وإجراءات موضوعية وعادلة للتقييم الدوري لجميع العاملين بالمؤسسة.
متوسطة	0.69	25.1	46	44.3	81	30.6	56	19.	تستفيد بآراء جهات التوظيف في نوعية ومستوى الخريج في جميع التخصصات.
متوسطة	0.68	27	939	42.1	14 61	31	107 7		الإجمالي

يتضح من الجدول السابق أن نسبة متوسط استجابات أفراد العينة في عبارات المحور ككل بلغت 0.68، مما يعني أن درجة تحققها في الواقع جاء متوسطاً، فقد تراوحت نسبة متوسط الاستجابة على العبارات ما بين (0.65: 0.72)، وجاءت درجة التحقق متوسطة في جميع العبارات عدا عبارة واحدة متحققة بدرجة كبيرة.

كما يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرة:

1- الفقرة رقم (8)، والتي تنص: "تعمل على الكشف عن ميول واهتمامات الطلاب وتمييزها وتوجيهها تربوياً"، بنسبة متوسط استجابة (0.76).

ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى أنه يمكن تفسير ذلك بقلة الاهتمام من قبل أعضاء هيئة التدريس برضا الطلبة وتحقيق رغباتهم، ويتضح ذلك من خلال عدم استقصاء آراء الطلاب قبل وضع الجداول الدراسية وجدول الامتحانات، إضافة لتدني دور برامج الإرشاد الأكاديمي في علاج المشكلات التي تواجه الطلبة خلال الدراسة، الحرص المحدود لعضو هيئة التدريس في تحقيق انتظام العملية التعليمية، أما بعد ربط مستوى دخول أعضاء هيئة التدريس بالأداء، الأمر الذي ساهم في زيادة فترات تواجدهم بكلياتهم والرد على استفسارات الطلبة، ومن ثم الحرص على تعرف مشكلات الطلبة والسعي نحو حلها، ويؤكد ذلك قيام إدارة كل كلية من خلال وحدات ضمان الجودة بعرض شكاوى ومقترحات الطلبة على لجان متخصصة لدراساتها. وتختلف دراسة روس Ruth مع الكثير مما سبق، حيث تؤكد ضرورة تحقيق الاتصال الفعال بين أعضاء هيئة التدريس وطلابهم، وأن يشعر الطلبة بأهميتهم في المؤسسة وشعورهم بأنهم يُعاملون باحترام، وأن يبرهن الطلبة على ذلك من خلال حرص الإدارة وأعضاء هيئة التدريس لتحقيق هذا الاتصال. (Johnston, 2008: PP. 2 – 7)

كما يلاحظ أن أدنى فقرة متحققة بدرجة متوسطة:

1- الفقرة رقم (5) ونصها: "يتعاون أعضاء هيئة التدريس بالمؤسسة لإنتاج أبحاث علمية مشتركة"، بنسبة متوسط استجابة (0.62).

وربما مرجع ذلك أن الكليات لا تشجع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في أنشطة المجتمع المحلي وحل مشكلاته، الأمر الذي ينعكس في عدم حرصها على إنتاج أبحاث علمية مشتركة، ومن ثم لا تمتلك خطة لتحقيق التفاعل الفعال بين الكليات بمختلف مواردها وبين المجتمع بقطاعاته الخدمائية والإنتاجية. تؤكد هذه النتيجة بعض الدراسات التي أكدت ضرورة التغلب على المعوقات الآتية: (البهواشي، 1996)

- قلة وضوح مفهوم خدمة المجتمع لدى الكثير من أعضاء هيئة التدريس والطلاب.

- محدودية الاعتمادات المالية، وغياب التقييم الدوري لأنشطة المؤسسة التعليمية في خدمة المجتمع.
 - ضعف قنوات الاتصال والتعاون بين الكلية ومؤسسات المجتمع المحلي.
 - ضعف اهتمام أعضاء هيئة التدريس بقضايا وأنشطة خدمة المجتمع.
 - قلة استفادة مراكز الإنتاج ومؤسسات المجتمع المحلي من الأبحاث العلمية في خدمة المجتمع.
 - عدم وجود ما يلزم المؤسسات المحلية للاستعانة والاستفادة من خبرة أعضاء هيئة التدريس.
- المحور الثاني - المتطلبات الاقتصادية:

جدول رقم (5)

المتطلبات الاقتصادية

درجة الاستجابة	متوسط الاستجابة	درجة التوافر						المتطلبات الاقتصادية	م
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة			
		%	ت	%	ت	%	ت		
متوسطة	0.72	20.8	38	42.6	78	36.6	67	يقدم الدعم من قبل المؤسسات الإنتاجية للمؤسسة.	1.
متوسطة	0.64	26.8	49	27.3	50	45.9	84	تضع المؤسسة خطة طويلة الأجل لشكل وحجم التعاون البحثي في القطاع الصناعي.	2.

درجة الاستجابة	متوسط الاستجابة	درجة التوافر						المتطلبات الاقتصادية	م
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة			
		%	ت	%	ت	%	ت		
متوسطة	0.66	25.7	47	29.0	53	45.4	83	3.	يتاح تبادل الخبرات والمعلومات بين المؤسسة وقطاعات إدارة الأعمال.
متوسطة	0.66	25.1	46	29.0	53	45.9	84	4.	تشجع المؤسسة على إجراء البحوث التطبيقية المفيدة للمؤسسات الإنتاجية المحلية.
ضعيفة	0,59	54.4	83	28.4	52	26.2	48	5.	تحقق الترابط الاقتصادي المنشود بين المؤسسة والقطاعات الإنتاجية بالمجتمع.
ضعيفة	0,59	54.4	83	29.0	53	25.7	47	6.	تهتم المؤسسة بإضافة تخصصات مستحدثة تلائم متطلبات القطاعات الإنتاجية.
ضعيفة	0,59	43.7	80	30.1	55	26.2	48	7.	تعمل المؤسسة على إطلاع الباحثين على تقنيات الإنتاج.

درجة الاستجابة	متوسط الاستجابة	درجة التوافر						المتطلبات الاقتصادية	م
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة			
		%	ت	%	ت	%	ت		
ضعيفة	0.55	44.8	82	29.5	54	25.7	47	8	تعريف سوق العمل بالمؤسسة وبرامجها ونظمها الأكاديمية وشهاداتها ومؤهلات وخبرات خريجها.
متوسطة	0,64	26.2	48	32.2	59	42.6	78	9	تفتح المؤسسة قنوات اتصال مع مؤسسات القطاع الخاص والعام لتدريب طلابها.
متوسطة	0.66	26.2	48	25.7	47	48.1	88	10	توفر المؤسسة التمويل للمشاريع البحثية التي تخدم قطاعات المجتمع.
كبيرة	0.74	25.7	47	26.8	49	47.5	87	11	توفر المؤسسة التجهيزات التكنولوجية الحديثة التي تتماشى مع حاجات سوق العمل.
متوسطة	0.64	32,3	651	29,9	603	37,8	761	الإجمالي	

يتضح من الجدول السابق أن نسبة متوسط استجابات أفراد العينة في عبارات المحور ككل بلغت 0.64، مما يعني أن تحققها في الواقع كان متوسطاً، فقد تراوحت نسبة متوسط الاستجابة على العبارات ما بين (0.74: 0.55)، وجاءت درجة التحقق كبيرة في عبارة واحدة ومتوسطة في ست عبارات، وضعيفة في أربع عبارات.

كما يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرة كانت:

1- الفقرة رقم (11)، ونصها: "توفر المؤسسة التجهيزات التكنولوجية الحديثة التي تتماشى مع حاجات سوق العمل"، بنسبة متوسط استجابة (0.74).

ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى أن الكثير من مؤسسات التعليم العالي تمتلك الكثير من التجهيزات التكنولوجية حتى وإن لم توظف بشكل جيد، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حبيب التي ترى أن الكثير من وظائف اليوم تتطلب من الفرد توفر مهارات متعددة في المتقدم للوظيفة؛ بحيث يكون خريجو التعليم العالي مواكبين لاحتياجات التنمية، بما يؤدي لتأمين احتياجات سوق العمل من العمالة الماهرة المزودة بالكفايات الجامعية المهنية والعلمية المناسبة. (حبيب، 2007: ص 47)

كما يلاحظ أن أدنى فقرة:

1- الفقرة رقم (5) ونصها: "تعريف سوق العمل بالمؤسسة وبرامجها ونظمها الأكاديمية وشهاداتها ومؤهلات وخبرات خريجها"، بنسبة متوسط استجابة (0.55).

ويرجع الباحث ذلك إلى أن التعريف بسوق العمل وبرامج المؤسسة ونظمها الأكاديمية، من شأنه بناء الخريجين من خلال إحداث التغيرات التي تتطلب مهارات جديدة، مثل: المهارات الشخصية والتقنية، فالفرد الذي لا يمتلك تلك المهارات لن يجد له مكانًا في سوق العمل المحلي والعالمي.

ويلاحظ اختلاف هذه النتيجة مع الاعتقاد بأن التقنية الحديثة بكل أشكالها وصورها تفرض على سوق العمل رؤية عالم غير عالمنا الذي نعيشه اليوم، وستتبدل وتتغير مفاهيم كثيرة وسيحل محلها مفاهيم جديدة، وينبغي الاستعداد لها قبل أن نستيقظ فنجد أنفسنا لا نستطيع أن نتأقلم معها مع العالم الجديد.

المحور الثالث - المتطلبات السياسية:

جدول رقم (6)

المتطلبات السياسية

درجة الاستجابة	متوسط الاستجابة	درجة التوافر						المتطلبات السياسية	م
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة			
		%	ت	%	ت	%	ت		
ضعيفة	0,58	47.5	87	27.9	51	24.6	45	تهتم المؤسسة بتدريس موضوعات حقوق الإنسان ضمن مقرراتها الدراسية.	1.

درجة الاستجابة	متوسط الاستجابة	درجة التوافر						المتطلبات السياسية	م
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة			
		%	ت	%	ت	%	ت		
ضعيفة	0,58	48.1	88	26.8	49	25.1	46	2.	ترفع المؤسسة وعي الأفراد بحقوقهم السياسية من خلال المناهج الدراسية.
ضعيفة	0.58	47.5	87	27.9	51	24.6	45	3.	تسمح المؤسسة لطلابها بالانخراط في نشاطات الاتحادات الطلابية.
ضعيفة	0.59	47.0	86	27.9	51	25.1	46	4.	تنمي المؤسسة اتجاهات الأفراد وقيمهم نحو المشاركة الإيجابية.
ضعيفة	0.59	47	86	26.8	49	26.2	48	5.	تدعم النشاطات الطلابية ذات الطابع السياسي من خلال الندوات والبرامج والرحلات والمعسكرات الصيفية.
متوسطة	0.68	27.9	51	41	75	31.1	57	6.	مراجعة اللوائح المنظمة للاتحادات الطلابية، وتحديثها بحيث تضمن تمثيل الطلاب في صنع القرارات.

درجة الاستجابة	متوسط الاستجابة	درجة التوافر						المتطلبات السياسية	م
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة			
		%	ت	%	ت	%	ت		
ضعيفة	0.58	47.5	87	26.8	49	25.7	47	توفر الدعم لتمويل الأنشطة المختلفة للطلاب.	.7
متوسطة	0.69	28.4	52	35	64	26.6	67	تنفذ ندوات التثقيف السياسي ومسابقات طلابية في المجال السياسي والأحداث المعاصرة التي تشهدها المنطقة.	.8
ضعيفة	0.95	47	86	26.8	49	26.2	48	يتم تحديث مقررات التوعية السياسية ومراجعتها وفقاً لنظم ومعايير الجودة المحلية والعالمية.	.9
ضعيفة	0.69	29	53	34.4	63	36.6	67	تتيح الفرصة لتمثيل الطلاب في المجالس الجامعية.	.10
متوسطة	062	41.7	763	30.1	551	28.2	516	الإجمالي	

يتضح من الجدول السابق أن نسبة متوسط استجابات أفراد العينة في عبارات المحور ككل بلغت 0.62، مما يعني أن تحققها في الواقع كان متوسطاً، فقد تراوحت نسبة متوسط الاستجابة على العبارات ما بين (0.58: 0.69)، وجاءت درجة التحقق متوسطة في عبارتين فقط وضعيفة في ثمان عبارات.

كما يتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة في المتوسطة:

1- الفقرة رقم (8)، ونصها: "تفقد ندوات التثقيف السياسي ومسابقات طلابية في المجال السياسي والأحداث المعاصرة التي تشهدها المنطقة"، بنسبة متوسط استجابة (0.69).

ويرجع الباحث هذه النتيجة التي ترجع سبب اهتمامها بالندوات التثقيفية إلى وجود الوقت الكافي لمشاهدة مثل هذه الندوات، وأيضاً بسبب أن هذه البرامج والندوات واقعية ومعايشة للواقع السياسي والأمني المتأزم بشمال سيناء، الأمر الذي يفرض على مؤسسات التعليم العالي القيام بمثل هذا النوع من الندوات.

وتتفق هذه النتيجة مع رؤية منصور التي تؤكد أن العمل التثقيفي داخل الأحزاب يساعد على تثقيف الأفراد الذين لا يملكون مواقف سياسية كاملة، وهو ما يعني التكوين الصحي للطلبة سياسياً وتطوير وعيهم وتمكينهم من المشاركة الحقيقية في دراسة المجتمع وتوعيتهم سياسياً. (منصور، 2004: ص 457)

كما يلاحظ أن أدنى فقرة:

2- الفقرة رقم (1) ونصها: "تهتم المؤسسة بتدريس موضوعات حقوق الإنسان ضمن مقرراتها الدراسية"، بنسبة متوسط استجابة (0.58).

ويرجع الباحث ذلك إلى أن مؤسسات التعليم العالي سواء حكومية أو خاصة تقوم فعلياً بتدريس مقرر باسم حقوق الإنسان إجبارياً لجميع الطلاب بالفرقة الأولى بمختلف الكليات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة علام التي أكدت أن الاهتمام بتدريس مثل هذا النوع من المقررات يمكن أن يسهم في زيادة الوعي السياسي لدى الشباب ومن ثم زيادة الفعالية السياسية وزيادة وعيهم بحقوقهم وواجباتهم وتوعيتهم بالقضايا السياسية والتعبير عن أفكارهم وآرائهم تجاه القضايا السياسية الملحة. (Alam, 2013: p. 37 – 50, p. 14)

المحور الرابع - المتطلبات الثقافية:

جدول رقم (7)

المتطلبات الثقافية

درجة الاستجابة	متوسط الاستجابة	درجة التوافر						م
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة		
		%	ت	%	ت	%	ت	
كبيرة	0.74	25.1	46	27.9	51	47	86	1. تؤكد المؤسسة بعض القيم، مثل: إتقان العمل وتقدير التعليم وحقوق الاختلاف والتسامح واحترام الرأي الآخر.
متوسطة	0.64	36.6	67	34.4	63	29	53	2. تنفيذ برامج التبادل الثقافي بين طلاب الجامعات العربية.

درجة الاستجابة	متوسط الاستجابة	درجة التوافر						م	المتطلبات الثقافية
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة			
		%	ت	%	ت	%	ت		
كبيرة	0.74	25.1	46	28.4	52	46.4	85	3.	تتيح المؤسسة للأفراد حرية الرأي والتفكير والتعبير ومناقشة ما يدور في أذهانهم.
متوسطة	0.63	39.3	72	31.1	57	29.5	54	4.	تسهم في مواجهة القضايا الفكرية التي قد تواجه طلابها.
متوسطة	0.65	35	64	35.5	65	29.5	54	5.	تعمل المناهج الجامعية على تأكيد البعد الأخلاقي والديني في نفوس الطلاب.
كبيرة	0.74	25.7	47	27.9	51	46.4	85	6.	تقدم المؤسسة مناهج تؤكد القضايا الثقافية (الدينية - الاجتماعية - السياسية - الاقتصادية).
متوسطة	0.64	36.6	67	33.3	61	30.1	55	7.	تعقد المؤسسة اللقاءات الثقافية لتغيير سلوك الطلاب.
كبيرة	0.74	24.6	45	29.5	54	45.9	84	8.	توظف وقت فراغ الطلاب لأقصى حد ممكن من خلال ممارسة الأنشطة الثقافية بالمؤسسة.

درجة الاستجابة	متوسط الاستجابة	درجة التوافر						م	المتطلبات الثقافية
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة			
		%	ت	%	ت	%	ت		
كبيرة	0.74	25.1	46	29	53	45.9	84	9.	تساعد المؤسسة الطلاب على التكوين الثقافي المطلوب لملاحقة التغيرات الثقافية بمختلف قطاعات المجتمع.
متوسطة	0.66	32.2	59	37.2	68	30.6	56	10.	توعية الأفراد بقيم وآليات التواصل الثقافي مع الآخر.
كبيرة	0.74	25.1	46	29	53	45.9	84	11.	تسهم المؤسسة في مواجهة الازدواجية الثقافية التي يعاني منها المجتمع نتيجة الاحتكاك بالثقافة الوافدة.
متوسطة	70.0	25.7	47	37.7	69	36.6	67	12.	تعزز المؤسسة التعاون الثقافي بين المؤسسة والمراكز الثقافية الأخرى.
متوسطة	0.61	45.9	84	21.3	39	32.8	60	13.	تعزز المؤسسة القيم المرتبطة بمفاهيم الهوية والخصوصية الثقافية.

درجة الاستجابة	متوسط الاستجابة	درجة التوافر						المتطلبات الثقافية	م
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة			
		%	ت	%	ت	%	ت		
ضعيفة	0.58	45.9	84	32.2	59	21.9	40	14	تساعد المؤسسة في التخلص من التبعية الثقافية وتمتعهم بالاستقلال الفكري.
متوسطة	0.68	32	820	31.1	795	36.9	947		الإجمالي

يتضح من الجدول السابق أن نسبة متوسط استجابات أفراد العينة في عبارات المحور ككل بلغت 0.82، مما يعني أن تحققها في الواقع كان متوسطاً، فقد تراوحت نسبة متوسط الاستجابة على العبارات ما بين (0.74 : 0.58)، وجاءت درجة التحقق كبيرة في خمس عبارات، ومتوسطة في ثمان عبارات، وضعيفة في عبارة واحدة فقط.

كما يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرة:

3- الفقرة رقم (1)، ونصها: "تؤكد المؤسسة بعض القيم، مثل: إتقان العمل وتقدير التعليم وحق الاختلاف والتسامح واحترام الرأي الآخر"، بنسبة متوسط استجابة (0.74).

ولعل مرجع ذلك التغيير الكبير الذي حدث في قيم المجتمع السيناوي خلال السنوات، إلى جانب التغيير الكبير في التعليم العالي في مصر بصفة عامة والتحاق كثير من الطلاب بالجامعات. وتتفق هذه النتيجة مع رؤية القطب التي أكدت ضرورة قيام الجامعات ومؤسسات التعليم العالي في إدارة العنصر البشري ثقافياً من خلال مواجهة التحديات الأخلاقية والاهتمام بالقيم المجتمعية، إلى جانب دورها الرئيس في

مواجهة المشكلات الفكرية والاجتماعية التي قد تواجه طلابها، إلى جانب تكوين وإعداد كوادر بشرية مؤهلة وقادرة على استيعاب تقنيات العصر والتعامل معها. (القطب، 2006: ص 306)

كما يلاحظ أن أدنى فقرة:

1- الفقرة رقم (14) ونصها: "تساعد المؤسسة في التخلص من التبعية الثقافية وتمتعهم بالاستقلال الفكري"، بنسبة متوسط استجابة (0.58). ويرجع الباحث ذلك إلى أن التنوع الثقافي بالمجتمع السيناوي ما بين بدو وحضر، فرض على مؤسسات التعليم العالي إكساب طلبتها الكفاءات الثقافية. وهذه النتيجة تتفق مع رؤية هاينز التي أكدت أهمية قيام مؤسسات التعليم العالي بدورها في احترام المعتقدات واللغة والتحرر من التبعية الثقافية والاجتماعية. (G. & Haynes, 2008: p. 2)

المحور الخامس - المتطلبات الاجتماعية:

جدول رقم (8)

المتطلبات الاجتماعية

درجة الاستجابة	متوسط الاستجابة	درجة التوافر						المتطلبات الاجتماعية	م
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة			
		%	ت	%	ت	%	ت		
متوسطة	0.72	28.4	52	26.8	49	44.8	82	تعقد المؤسسة المؤتمرات والندوات العلمية التي تعالج مشكلات المجتمع المحلي.	1.

درجة الاستجابة	متوسط الاستجابة	درجة التوافر						المتطلبات الاجتماعية	م
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة			
		%	ت	%	ت	%	ت		
متوسطة	0.68	37.7	69	21.3	39	41.0	75	2.	تعنى المؤسسة بمختلف أشكال التعليم المستمر لمن فاتهم ركب التعليم أو من الراغبين في تطوير أدائهم.
متوسطة	0.62	39.3	72	36.6	67	24.0	44	3.	تتواجد المؤسسة باستمرار في مختلف الفعاليات المجتمعية.
ضعيفة	0.59	41.5	76	35.5	65	23.0	42	4.	تعقد المؤسسة اجتماعات دورية مع مؤسسات المجتمع لمعرفة احتياجاتها ومدى رضاها عن مستوى خريجي المؤسسة.
ضعيفة	0.56	55.7	102	20.8	38	23.5	43	5.	تنفذ المؤسسة الأعمال التطوعية التي تسهم في خدمة المجتمع المحلي.
متوسطة	0.71	33.9	62	19.1	35	0.47	86	6.	توجه المؤسسة بحوث أعضاء هيئة التدريس لحل مشكلات المجتمع.
متوسطة	0.60	44.3	81	32.8	60	23.0	42	7.	ترتبط التخصصات العلمية بالمؤسسة باحتياجات المجتمع المحلي.
كبيرة	0.74	25.1	46	26.8	49	47.0	86	8.	تقدم المؤسسة خدمات استشارية لمن يطلبها من مؤسسات المجتمع.

درجة الاستجابة	متوسط الاستجابة	درجة التوافر						المتطلبات الاجتماعية	م
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة			
		%	ت	%	ت	%	ت		
متوسطة	0.73	26.2	48	27.3	50	46.4	85	9.	توفر المؤسسة آليات لربط المؤسسة بمثيلاتها بالجامعات الأخرى.
متوسطة	0.65	26.8	49	50.8	93	22.4	41	10.	تستفيد الهيئات والمنظمات المجتمعية من كفاءات أعضاء هيئة التدريس بالمؤسسة.
كبيرة	0.74	25.7	47	28.4	52	45.9	84	11.	تستعين المؤسسة بكوادر وخبرات المجتمع المحلي في مجالس إدارتها.
متوسطة	0.73	26.8	49	28.4	52	44.8	82	12.	يتوافر نوع من التعاون بين مراكز البحوث الجامعية وقطاعات الأعمال (الصناعي والزراعي).
متوسطة	0.67	34.3	753	29.6	649	36.1	279		الإجمالي

يتضح من الجدول السابق أن نسبة متوسط استجابات أفراد العينة في عبارات المحور ككل بلغت 0.67، مما يعني أن تحققها في الواقع كان متوسطاً، فقد تراوحت نسبة متوسط الاستجابة على العبارات ما بين (0.56: 0.74)، وجاءت درجة التحقق متوسطة في ثمان عبارات، وضعيفة في عبارتين، وكبيرة في عبارتين. كما يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين كانت:

- 1- الفقرة رقم (8)، ونصها: "تقدم المؤسسة خدمات استشارية لمن يطلبها من مؤسسات المجتمع"، بنسبة متوسط استجابة (0.74).
 - 2- الفقرة رقم (11)، ونصها: "تستعين المؤسسة بكوادر وخبرات المجتمع المحلي في مجالس إدارتها"، بنسبة متوسط استجابة (0.74). ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى وجود ممثلين عن مؤسسات المجتمع المحلي في مجالس الكليات والجامعات الحكومية والخاصة، فعلى سبيل المثال يمثل وكيل وزارة التربية والتعليم بمجلس كلية التربية بالعريش، وبعض رجال الأعمال في مجلس الجامعة. كما يرجع الباحث النتيجة السابقة إلى أن المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص المنتشرة بكثير من الكليات وما تقدمه من خدمات استشارية وتوعوية وخدمية. كما يلاحظ أن أدنى فقرتين كانت:
 - 3- الفقرة رقم (5) ونصها: "تنفذ المؤسسة الأعمال التطوعية التي تسهم في خدمة المجتمع المحلي"، بنسبة متوسط استجابة (0.56).
 - 4- الفقرة رقم (4) ونصها: "تعقد المؤسسة اجتماعات دورية مع مؤسسات المجتمع لمعرفة احتياجاتها ومدى رضاها عن مستوى خريجي المؤسسة"، بنسبة متوسط استجابة (0.59).
- ويرجع الباحث ذلك إلى أن مؤسسات التعليم العالي سواء حكومية أو خاصة تركز اهتمامها بشكل أكبر على الجوانب التعليمية الأكاديمية، ولم تصل بعد في تركيزها على التخطيط المجتمعي والأعمال التطوعية بالمجتمع التي تسهم بها مؤسسات التعليم العالي، من خلال التواصل الفعال مع مؤسسات المجتمع للتعرف على احتياجاتها الفعلية.

المحور السادس - معوقات إدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي بشمال بسيناء :

جدول رقم (9)

معوقات إدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي بشمال بسيناء

درجة الاستجابة	متوسط الاستجابة	درجة التوافر						م
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة		
		%	ت	%	ت	%	ت	
متوسطة	0.72	28.4	52	28.4	52	43.2	79	1. قلة فعالية برامج التدريب والتنمية والأنشطة للعنصر البشري بالمؤسسة.
ضعيفة	0.55	53	97	28.4	52	18.6	34	2. ضعف التجاوب بين الأفراد داخل المؤسسة في توفير عمالة خاصة من الجنس الآخر.
متوسطة	0.71	29.5	54	27.9	51	42.6	78	3. ضعف بنية معلومات حديثة عن رأس المال البشري بالمؤسسة في شكل قسم متخصص.
متوسطة	0.71	29	53	28.4	52	42.6	78	4. ضعف البنية الإدارية بالمؤسسة الداعمة لرأس المال البشري بالمؤسسة.

درجة الاستجابة	متوسط الاستجابة	درجة التوافر						م	معوقات إدارة رأس المال البشري
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة			
		%	ت	%	ت	%	ت		
متوسطة	0.71	28.4	52	29.5	54	42.1	77	5.	عدم وجود أهداف واضحة لإدارة رأس المال البشري بالمؤسسة.
متوسطة	0.71	30.6	56	26.2	48	43.2	79	6.	عدم وجود معايير مناسبة لاستقطاب الأفراد المناسبين وتعيينهم في المكان المناسب.
متوسطة	0.71	29	53	29.5	54	41.5	76	7.	جمود اللوائح والتشريعات المنظمة للعمل بالمؤسسة التعليمية.
متوسطة	0.71	27.9	51	31.1	57	41	75	8.	الاعتماد على النظم التقليدية لتقييم الأداء.
متوسطة	0.71	29	53	30.1	55	41	75	9.	غموض التوصيف الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالمؤسسة.
متوسطة	0.70	29	53	30.6	56	40.4	74	10.	عدم وجود سياسات وبرامج واضحة لإدارة رأس المال البشري بالمؤسسة.
متوسطة	0.70	9.27	51	33.3	61	38.8	71	11.	جمود العلاقات التنظيمية بالمؤسسة.

م	معوقات إدارة رأس المال البشري	درجة التوافر							
		متوسط الاستجابة		درجة التوافر		كبيرة			
		الاستجابة	متوسط	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	متوسطة		
		%	ت	%	ت	%	ت		
.12	عدم وجود آليات مناسبة لتشجيع الأفكار الإبداعية بالمؤسسة.	متوسطة	0.70	35	64	31.7	58	38.8	71
.13	ضعف الفعالية التنظيمية للمؤسسة الداعمة لإدارة رأس المال البشري بالمؤسسة.	متوسطة	0.70	9.27	51	33.9	62	38.3	70
.14	عدم وجود ثقافة تنظيمية مناسبة داعمة لرأس المال البشري.	متوسطة	0.69	29.5	54	32.8	60	37.7	69
.15	انخفاض الروح المعنوية بين الأفراد داخل المؤسسة.	متوسطة	0.70	28.4	52	34.4	63	37.2	68
	الإجمالي	متوسطة	0.70	30.7	846	30.3	835	38.9	1074

يتضح من الجدول السابق أن نسبة متوسط استجابات أفراد العينة في عبارات المحور ككل بلغت 0.70، مما يعني أن تحققها في الواقع كان متوسطاً، حيث يتضح من الجدول السابق اتفاق أفراد العينة الدراسة على أنها تمثل معوقات بمؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء، ومن أكثر هذه المعوقات "قلة فعالية برامج التدريب والتنمية والأنشطة للعنصر البشري بالمؤسسة"، بنسبة متوسط استجابة 0.72 في حين أن بعض

الممارسات، مثل: "ضعف بنية معلومات حديثة عن رأس المال البشري بالمؤسسة في شكل قسم متخصص، وضعف البنية الإدارية بالمؤسسة الداعمة لرأس المال البشري بالمؤسسة، وعدم وجود أهداف واضحة لإدارة رأس المال البشري بالمؤسسة، وعدم وجود معايير مناسبة لاستقطاب الأفراد المناسبين وتعيينهم في المكان المناسب، وجمود اللوائح والتشريعات المنظمة للعمل بالمؤسسة التعليمية، والاعتماد على النظم التقليدية لتقييم الأداء، وغموض التوصيف الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالمؤسسة"، بنسبة متوسط استجابة 0.71، في حين أن بعض الممارسات، مثل: "عدم وجود سياسات وبرامج واضحة لإدارة رأس المال البشري بالمؤسسة، وانخفاض الروح المعنوية بين الأفراد داخل المؤسسة وعدم وجود آليات مناسبة لتشجيع الأفكار الإبداعية بالمؤسسة، وضعف الفعالية التنظيمية للمؤسسة الداعمة لإدارة رأس المال البشري بالمؤسسة"، بنسبة متوسط استجابة 0.7 . أما أقل العبارات كانت: "عدم وجود ثقافة تنظيمية مناسبة داعمة لرأس المال البشري"، بنسبة متوسط استجابة 0.69، وعبارة "ضعف التجاوب بين الأفراد داخل المؤسسة في توفير عمالة خاصة من الجنس الآخر"، بنسبة متوسط استجابة 0.55. وهذا يؤكد ضعف إدارة مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء في تحقيق الإدارة الفعالة لرأس المال البشري، وضعف قدرتها على الاستفادة المثلى منها في تحقيق المزايا والقدرات التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء، وهو ما أكدته كثير من الدراسات، مثل: دراسة عبد الوهاب (2008)، ودراسة دياب (2010)، ودراسة قرني والعتيقي (2013)، وهذا يتطلب من مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء تعديل قوانينها ولوائحها وتطوير ممارساتها، واستحداث ممارسات تساعد في التغلب على هذه المعوقات حتى تستفيد من رأس مالها البشري، على نحو أكثر فعالية. (عبد الوهاب، 2008) (دياب، 2010)

2 - تحديد الفروق الإحصائية حول متغير نوعية مؤسسات التعليم العالي (حكومي/ خاص):

لتوضيح الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في محاور الدراسة ككل والتي تعزى لنوعية مؤسسات التعليم العالي (حكومي/ خاص)، جاء جدول رقم (10).

جدول رقم (10) نتائج اختبار Test - T بين متوسطي درجات أفراد العينة حول محاور

الدراسة تبعاً لمتغير نوعية مؤسسات التعليم العالي (حكومي/ خاص)

المحاور	المجموعة	ن	م	ع ²	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
1 - المتطلبات التعليمية	خاص	72	24.06	2.98	16.9	181	0.05
	حكومي	111	35.41	5.15	18.8	179	
2 - المتطلبات الاقتصادية	خاص	72	22.33	3.04	14.6	181	0,05
	حكومي	111	32.40	5.31	16.3	178.570	
3 - المتطلبات السياسية	خاص	72	20.90	2.30	15.6	181	0,05
	حكومي	111	30.05	4.63	17.7	171.175	
4 - المتطلبات الثقافية	خاص	72	23.20	4.44	14.6	181	0,05
	حكومي	111	34.97	5.86	15.4	176.571	
5 - المتطلبات الاجتماعية	خاص	72	24.08	2.90	16.2	181	0,05
	حكومي	111	35.43	5.46	18.3	175.192	
	خاص	72	18.74	6.07	20.8	181	0,05

6 - معوقات إدارة رأس المال البشري	حكومي	111	39.4 5	6.91	21.4	165.185
---	-------	-----	-----------	------	------	---------

من خلال استقراء نتائج الجدول السابق، يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول محاور الاستبانة لصالح مؤسسات التعليم العالي الحكومية، وربما يعود ذلك إلى قلة توافر متطلبات إدارة رأس المال البشري، بمؤسسات التعليم العالي الخاصة، فضلاً عن أن هناك اهتماماً شكلياً برأس المال البشري بتلك المؤسسات، وهو ما يظهر من خلال قلة أعداد أعضاء هيئة التدريس بها، مقارنة بمؤسسات التعليم العالي الحكومية، وقد ترتب على ذلك وجود معوقات في إدارة رأس المال البشري بتلك المؤسسات في مقابل نظيرها من مؤسسات التعليم العالي الحكومية، التي تتوافر بها هذه المعوقات لكن بدرجة أقل، ومن ناحية أخرى فإن مؤسسات التعليم العالي الخاصة بصفة عامة تهتم بتحصيل الجوانب المادية أكثر من اهتمامها بشئون العملية التعليمية باعتبارها مشروعاً تجارياً.

3 - تحديد الفروق الإحصائية حول متغير المسمى الوظيفي:

ولتوضيح الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في محاور الدراسة ككل والتي تعزى إلى المسمى الوظيفي (أستاذ، وأستاذ مساعد، ومدرس)، جاء جدول (11).

جدول (11)

نتائج تحليل التباين الأحادي وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي (أستاذ، وأستاذ مساعد، ومدرس)

المجال	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
1 - المتطلبات التعليمية	بين المجموعات	5660.78	2	2830.395	132.709	0.000

المجال	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
	داخل المجموعات	3839.01	180	21.328		
	المجموع	9499.80	182			
2 - المتطلبات الاقتصادية	بين المجموعات	4440.06	2	2220.033	107.048	0.000
	داخل المجموعات	3732.96	180	20.739		
	المجموع	8173.02	182			
3 - المتطلبات السياسية	بين المجموعات	3564.756	2	1782.378	113.745	0.000
	داخل المجموعات	2820.599	180	15.760		
	المجموع	.6385355	182			
4 - المتطلبات الثقافية	بين المجموعات	6457.007	2	3228.503	121.678	0.000
	داخل المجموعات	4775.988	180	26.533		
	المجموع	11232.995	182			
	بين المجموعات	5671.651	2	2835.826	145.56	0.000

المجال	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
5 - المتطلبات الاجتماعية	داخل المجموعات	3506.68 7	180	19.482		
	المجموع	9178.33 9	182			
6 - معوقات إدارة رأس المال البشري	بين المجموعات	19475.2 36	2	9737.6 18	245.99 5	0.000
	داخل المجموعات	7125.23 4	180	39.585		
	المجموع	19475.2 36	182			

يلاحظ من الجدول السابق، أنه توجد فروق بين استجابات أفراد العينة في مجالات الدراسة، ولعل تفسير ذلك يعود إلى أن كثيرًا من جوانب التطوير الحاصل اليوم في مؤسسات التعليم العالي لا تقي بمتطلبات تحسين إدارة رأس المال البشري، كما أن وضع خطوات إدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء ربما تقلل من المشكلات التي تواجهها الكثير من الكليات، من خلال استحداث آليات جديدة في التعامل مع إدارة رأس المال البشري في هذه المؤسسات مستقبلاً.

ويوضح الجدول (16) اتجاهات الدلالة لدرجات أفراد عينة الدراسة، لمحاور الدراسة حسب متغير الدرجة الوظيفية.

جدول (16) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للمتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة بمحاور الدراسة تبعًا لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	المجموعة	1 - أستاذ	2 - أستاذ مساعد	3 - مدرس
1 - المتطلبات التعليمية	1 - أستاذ		*4.0588	*13.2430
	2 - أستاذ مساعد			*9.1842

المجال	المجموعة	1 - أستاذ	2 - أستاذ مساعد	3 - مدرس
	3 - مدرس			
2 - المتطلبات الاقتصادية	1 - أستاذ		*3.5294	*11.7049
	2 - أستاذ مساعد			*8.1754
	3 - مدرس			
3 - المتطلبات السياسية	1 - أستاذ		2.3235	*10.1656
	2 - أستاذ مساعد			*7.8421
	3 - مدرس			
4 - المتطلبات الثقافية	أستاذ		*5.9412	*14.6780
	2 - أستاذ مساعد			*8.7368
	3 - مدرس			
5 - المتطلبات الاجتماعية	1 - أستاذ		* 4.1176	*13.2755
	2 - أستاذ مساعد			*9.1579
	3 - مدرس			
6 - معوقات إدارة رأس المال البشري	1 - أستاذ		*6.4857	*24.1754
	2 - أستاذ مساعد			*17.6897
	3 - مدرس			

(*) تعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

ينضح من الجدول السابق أن اتجاه الدلالة جاء لصالح عينة الأساتذة مقارنة بعينات الأساتذة المساعدين والمدرسين، ولصالح عينة الأساتذة المساعدين مقارنة بعينات الأساتذة والمدرسين، ولصالح عينة المدرسين مقارنة بالأساتذة والأساتذة المساعدين. وقد يرجع ذلك إلى أن مؤسسات التعليم العالي لها دور رئيس في

تغيير شكل المجتمع السيناوي تعليمياً باعتباره مطلباً رئيساً في إدارة رأس المال البشري، إضافة إلى العلاقات المتبادلة بين المتطلبات التعليمية وغيرها من المتطلبات الأخرى الواردة بالدراسة.

كما يتضح من الجدول السابق أن اتجاه الدلالة جاء لصالح عينة الأساتذة مقارنة بعينات الأساتذة المساعدين والمدرسين، ولصالح عينة الأساتذة المساعدين مقارنة بعينات الأساتذة والمدرسين، ولصالح عينة المدرسين مقارنة بالأساتذة والأساتذة المساعدين. وقد يرجع ذلك إلى أن المتطلبات الاقتصادية لها دور مهم نحو إدارة رأس المال البشري بشمال سيناء وتحقيق تنميتها الاقتصادية.

ويتضح من الجدول السابق أن اتجاه الدلالة جاء لصالح عينة الأساتذة مقارنة بعينة المدرسين، ولصالح عينة الأساتذة المساعدين مقارنة بعينة المدرسين، ولصالح عينة المدرسين مقارنة بالأساتذة والأساتذة المساعدين، وتتفق هذه النتيجة مع نظيرتها بالمحورين السابقين. وقد يرجع ذلك إلى أن مؤسسات التعليم العالي لها دور رئيس في تأهيل المجتمع السيناوي؛ ليتكيف مع ما يدور فيه وحوله من أحداث تتطلب من مؤسسات التعليم العالي بسيناء، أن تكون مُداره بشرياً بما يليب دورها في تنمية وتشكيل الوعي السياسي لدى طلابها، الذين يمثلون عماد المجتمع. ويتضح من الجدول السابق أن اتجاه الدلالة جاء لصالح عينة الأساتذة مقارنة بعينات الأساتذة المساعدين والمدرسين، ولصالح عينة الأساتذة المساعدين مقارنة بعينات الأساتذة والمدرسين، ولصالح عينة المدرسين مقارنة بالأساتذة والأساتذة المساعدين. وقد يرجع ذلك إلى أن مؤسسات التعليم العالي لها دور رئيس في تغيير شكل المجتمع السيناوي ثقافياً، من خلال تأكيد قيم الاختلاف والتسامح واحترام الرأي الآخر، ومواجهة القضايا الفكرية، وحماية الأفراد من الغزو الثقافي والفكري الداخلي، والفكري المحيط بمجتمع سيناء، وأفكار الجماعات الفكرية المتطرفة والتي يعاني منها مجتمع سيناء.

ويتضح من الجدول السابق أن اتجاه الدلالة جاء لصالح عينة الأساتذة مقارنة بعينات الأساتذة المساعدين والمدرسين، ولصالح عينة الأساتذة

المساعدين مقارنة بعينات الأساتذة والمدرسين، ولصالح عينة المدرسين مقارنة بالأساتذة والأساتذة المساعدین. وقد يرجع ذلك إلى أن ما يحدث من تغيير وتحسين في إدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي، ليس بالقدر الكافي الذي يلبي طموحات التنمية بسيما، وربما لا يتوافق مع النظرة الشمولية لبرامج التطوير التعليمي. إضافة إلى أن ما يحدث من تطوير لم يُعْطِ مكونات رأس المال البشري كافة.

ويتضح من الجدول السابق أن اتجاه الدلالة جاء لصالح عينة الأساتذة مقارنة بعينة الأساتذة المساعدین والمدرسين، ولصالح عينة الأساتذة المساعدین مقارنة بعينة الأساتذة والمدرسين، ولصالح عينة المدرسين مقارنة بالأساتذة والأساتذة المساعدین. ويرجع ذلك لكثرة المعوقات وتنوع مصادرها، الأمر الذي يتطلب توافر فكر اجتماعي داعم لاتجاهات تحسين رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء.

وبعد أن تناول هذا المحور الإطار الميداني، والذي تم تطبيقه على أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء؛ وذلك للوقوف على متطلبات إدارة رأس المال البشري ومعوقاته بمؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء، وهو ما يتطلب تضافر جهود جميع المعنيين بإدارة مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء في توفير تلك المتطلبات، من أجل تحقيق الإدارة الفاعلة لرأس المال البشري، ويتناول المحور الرابع التصور المقترح لإدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء.

الجزء الرابع

التصور المقترح لإدارة رأس المال البشري

بمؤسسات التعليم العالي بسيما

أجاب الإطار المستقبلي عن السؤال الفرعي الخامس والأخير، ونصه: ما التصور المقترح لإدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي في ضوء متطلبات تميمتها؟ وجاءت الإجابة عنه في: عرض ملخص نتائج الدراسة؛ بشقيها

النظري والتطبيقي، ثم عرض عناصر التصور المقترح، وتفصيل ذلك على النحو الآتي:

أولاً - ملخص نتائج الدراسة:

من خلال ما سبق عرضه في الإطار النظري والتطبيقي؛ أمكن الخروج بالنتائج الآتية:

1 - نتائج الإطار النظري:

- إن نجاح أو فشل المؤسسات يقاس بما تملكه من جودة في رأس مالها البشري، والتي تشير إلى الكم المعرفي والمعلوماتي المتراكم لدى العنصر البشري.
- أن مفهوم رأس المال البشري هو مفهوم ديناميكي متعدد الأبعاد، يتسم بعلاقات تشابكية قوية مع العديد من المفاهيم المهمة الأخرى، مثل: رأس المال المعرفي، ورأس المال الاجتماعي والتنمية البشرية، إلا أنه يتميز عنهم في كونه يركز على العنصر البشري، باعتباره فقط أحد المحددات الرئيسية لعملية النمو الاقتصادي.
- يرجع اهتمام وزارة التعليم الجامعي بالعنصر البشري واعتباره الأهم والأولى بالرعاية من الموارد الأربعة الرئيسة في مؤسسات التعليم العالي، والتي تتمثل في الموارد البشرية، والموارد المادية والمعلوماتية، والبنية التحتية. واعتبرت أن الثروة الحقيقية للجامعات ومؤسسات التعليم الجامعي تتركز بصفة أساسية في رأس مالها البشري؛ من قيادات وأعضاء هيئة التدريس، ومعاونيهم، ومروراً بالإداريين والعاملين.
- أن إدارة رأس المال البشري الآن أكثر أهمية لكل المؤسسات التعليمية عن ذي قبل، وخاصةً داخل مؤسسات التعليم العالي، إلا أنه في الوقت التي تنتشر فيه صيحات التخطيط وتبرز ضرورته، نجد أصداءها في التعليم العالي ذات إيقاعات لا تتناغم مع شدة الضرورة وحجم الأداء المطلوب.
- أن هناك عدة مكونات لرأس المال البشري، تتلخص في الكفاءات والتجارب والخبرات، والمعارف والمؤهلات المتراكمة عن طريق التكوين والتعليم.

- هناك العديد من التحديات التي تواجه إدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي، مثل: الزيادة الهائلة في الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتغيرات في تركيب القوى البشرية العاملة، ونظم معلومات إدارة رأس المال البشري، والتغير في القيم والاتجاهات السائدة بالمجتمع، والزيادة الكبيرة في القوى البشرية بالمنظمة، وقدم اللوائح والتشريعات الحكومية.
- هناك مجموعة من العوامل الحاكمة لإدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي، مثل: تشجيع الإبداع الإداري بالمؤسسة الجامعية، والفعالية التنظيمية، وإدارة المعرفة، والروح المعنوية كمحدد للثقافة التنظيمية بالجامعة، ومرونة القيادة الجامعية.
- توجد خمس خطوات رئيسية لإدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي والجامعي، والتي يمكن تطبيقها في الجامعات، وهي: تحديد رأس المال البشري، ووضع إستراتيجية لعوامل القيمة الأساسية، وقياس رأس المال البشري، وإدارة رأس المال البشري، وإعداد التقارير عن رأس المال البشري، وتحقيق كل خطوة بعدد من الإجراءات الفرعية.
- تتعدد المتطلبات التي تفرضها متطلبات التنمية بسيناء كإطار مرجعي لإدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي، منها ما هو خاص بالجانب الاجتماعي، والجانب الاقتصادي، والجانب السياسي، والجانب الثقافي، والجانب التعليمي.

2 - نتائج الإطار التطبيقي:

من خلال دراسة واقع إدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء؛ اتضح ما يأتي:

- لا تزال مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء - حكومية كانت أو خاصة - تستوعب نسبة مقبولة من جملة المقيدون في هذا المستوى من التعليم على مستوى الدولة، إلا أن التعليم العالي الخاص يحصد العدد الأكبر من الطلاب، سواء بجامعة سيناء التي يبلغ عدد طلابها (4777) طالبًا، وهي بذلك تحتل

- المرتبة الأولى بين جميع مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء، وهو ما يشير إلى أن التعليم الحكومي هو المسيطر على التعليم العالي في مصر.
- أن هناك تفاوتاً بين مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء الحكومية والخاصة في هذه النسبة، حيث تأتي جامعة العريش في الترتيب الأول بنسبة (9: 1)، ثم جامعة سيناء في الترتيب الثاني بنسبة (15: 1)، وفي الترتيب الثالث يأتي المعهد العالي للسياحة والفنادق بنسبة (23: 1)، ثم يأتي المعهد العالي للهندسة والتكنولوجيا في الترتيب الرابع بنسبة (50: 1)، أخيراً أتى المعهد العالي للعلوم التجارية في الترتيب الأخير بنسبة (168: 1).
- أن هناك تفاوتاً بين مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء الحكومية والخاصة في هذه النسبة، حيث يأتي المعهد العالي للسياحة والفنادق في الترتيب الأول بنسبة (8: 1)، ثم المعهد العالي للهندسة والتكنولوجيا في الترتيب الثاني بنسبة (12: 1)، وفي الترتيب الثالث تأتي جامعة العريش بنسبة (16: 1)، ثم يأتي المعهد العالي للعلوم التجارية وجامعة سيناء في الترتيب الرابع والأخير بنسبة (50: 1)، وهذه النسب المتفاوتة تعكس عدم مراعاة بعض المؤسسات للتناسب بين أعداد العاملين وأعداد الطلاب المقبولين ووفقاً لإمكاناتها ومواردها.
- أن الواقع السياسي والأمني المتأزم بشمال سيناء، يفرض على مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء دوراً مضاعفاً لتحقيق الإدارة الفعالة لرأس المال البشري، من أجل تحقيق التناغم مع متطلبات تدميتها.
- أن درجة توافر المتطلبات اللازمة لإدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي بسيناء بمختلف أنواعها: (تعليمياً - سياسياً - اقتصادياً - ثقافياً - اجتماعياً) متحققة بدرجة متوسطة.
- أن هناك عددًا من المعوقات أمام إدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء، ومن أكثر هذه المعوقات، بنسبة متوسطة مثل: "ضعف بنية معلومات حديثة عن رأس المال البشري بالمؤسسة في شكل قسم

- متخصص، وضعف البنية الإدارية بالمؤسسة الداعمة لرأس المال البشري بالمؤسسة، وعدم وجود أهداف واضحة لإدارة رأس المال البشري بالمؤسسة".
- أن هناك فروقاً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة بالمؤسسات التعليمية والحكومية والخاصة لصالح مؤسسات التعليم الحكومي. وهذا الاختلاف بين الكليات الحكومية والخاصة يتعلق بمحاور الدراسة كافة، بدءاً من المتطلبات الاجتماعية الهيكلية، والإدارية، والبشرية والتكنولوجية، وانتهاءً بمعوقات إدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم بشمال سيناء.
 - أن هناك فروقاً بين استجابات أفراد العينة بمختلف مسمياتهم الوظيفية في المحاور الخاصة بالدراسة. ولعل تفسير ذلك يعود إلى أن جميع أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء بغض النظر عن مسمياتهم الوظيفية، متفقون على أهمية توافر المتطلبات والتغلب على المعوقات التي تواجه محاولات تحسين إدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء، انسجاماً مع متطلبات التنمية.

ومن خلال دراسة واقع مكونات إدارة رأس المال البشري اتضح ما يأتي:

• بالنسبة لواقع إدارة رأس المال البشري اجتماعياً:

- تعقد المؤسسة اجتماعات دورية مع مؤسسات المجتمع لمعرفة احتياجاتها ومدى رضاها عن مستوى الخريجين.
- تنفذ المؤسسة الأعمال التطوعية التي تسهم في خدمة المجتمع المحلي.
- تقدم المؤسسة خدمات استشارية لمن يطلبها من مؤسسات المجتمع.
- ترتبط التخصصات العلمية بالمؤسسة باحتياجات المجتمع المحلي.
- تعقد المؤسسة المؤتمرات والندوات العلمية التي تعالج مشكلات المجتمع المحلي.
- تُعنى المؤسسة بمختلف أشكال التعليم المستمر للراغبين في تطوير أدائهم أو ممن فاتهم ركب التعليم.
- توفر المؤسسة آليات لربط المؤسسة بمثيلاتها بالجامعات الأخرى.

- تنفيذ الهيئات والمنظمات المجتمعية من كفاءات أعضاء هيئة التدريس بالمؤسسة.
- بالنسبة لواقع إدارة رأس المال البشري سياسياً:
- تحقق الترابط الاقتصادي المنشود بين المؤسسة والقطاعات الإنتاجية بالمجتمع.
- تهتم المؤسسة بإضافة تخصصات مستحدثة تلائم متطلبات القطاعات الإنتاجية.
- تعمل المؤسسة على إطلاع الباحثين على تقنيات الإنتاج.
- تشجع المؤسسة إجراء البحوث التطبيقية المفيدة للمؤسسات الإنتاجية المحلية
- تعرف سوق العمل بالمؤسسة وبرامجها ونظمها الأكاديمية وشهاداتها ومؤهلات وخبرات خريجها.
- تضع المؤسسة خطة طويلة الأجل لشكل وحجم التعاون البحثي في القطاع الصناعي.
- بالنسبة لواقع إدارة رأس المال البشري اقتصادياً:
- تهتم المؤسسة بتدريس موضوعات حقوق الإنسان ضمن مقرراتها الدراسية.
- ترفع المؤسسة وعي الأفراد بحقوقهم السياسية من خلال المناهج الدراسية.
- تسمح المؤسسة لطلابها بالانخراط في نشاطات الاتحادات الطلابية.
- تنمي المؤسسة اتجاهات الأفراد وقيمهم نحو المشاركة الإيجابية.
- تدعم النشاطات الطلابية ذات الطابع السياسي من خلال الندوات والبرامج والرحلات والمعسكرات الصيفية.
- توفر الدعم لتمويل الأنشطة المختلفة للطلاب.
- يتم تحديث مقررات التوعية السياسية ومراجعتها وفقاً لنظم ومعايير الجودة المحلية والعالمية.
- تتيح الفرص لتمثيل الطلبة في اللجان والمجالس الجامعية.
- بالنسبة لواقع إدارة رأس المال البشري ثقافياً:

- تساعد المؤسسة في التخلص من التبعية الثقافية وتمتعهم بالاستقلال الفكري.
- تعزز المؤسسة القيم المرتبطة بمفاهيم الهوية والخصوصية الثقافية.
- توعية الأفراد بقيم وآليات التواصل الثقافي مع الآخر.
- تؤكد المؤسسة بعض القيم، مثل: إتقان العمل وتقدير التعليم وحق الاختلاف والتسامح واحترام الرأي الآخر.
- تسهم المؤسسة في مواجهة الازدواجية الثقافية التي يعاني منها المجتمع نتيجة الاحتكاك بالثقافة الوافدة.
- تعزز المؤسسة التعاون الثقافي بين المؤسسة والمراكز الثقافية الأخرى.
- تساعد المؤسسة الطلاب على التكوين الثقافي المطلوب لملاحقة التغيرات الثقافية بمختلف قطاعات المجتمع.

● بالنسبة لواقع إدارة رأس المال البشري تعليمياً:

- تنظم دورات تدريبية لزيادة كفاءة العاملين من خلال خطط تدريبية ملائمة.
- تضع نظم وإجراءات موضوعية وعادلة للتقييم الدوري لجميع العاملين بالمؤسسة.
- تستفيد بآراء جهات التوظيف في نوعية ومستوى الخريج في جميع التخصصات.
- يشارك أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات العلمية وورش العمل في مجال التخصص.
- تجرى مسابقات تنافسية لتعيين مختلف فئات العاملين على ضوء كفاءتهم.
- تضع خطة واضحة للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بشكل دوري.
- يتاح قدر من الحرية الأكاديمية لعضو هيئة التدريس بالمؤسسة.
- يتم تحديث محتوى المقررات الدراسية بما يتفق مع المقررات العالمية ومتغيرات واحتياجات العصر.

- تضع المؤسسة آليات فعالة للإرشاد الأكاديمي للطلاب.
- تشجع المؤسسة وتكافئ الطلاب المتميزين مادياً ومعنوياً.
- تضع معايير موضوعية واختبارات لقبول الطلاب بالمؤسسة.

ثانياً - عناصر التصور المقترح:

انطلاقاً من النتائج السابقة؛ أمكن وضع تصور مقترح لإدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء، ويرتكز على الأسس الآتية:

1- مبررات التصور المقترح:

تتمثل مبررات التصور المقترح في الحاجة الملحة لوضع تصور مقترح لإدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي على ضوء متطلبات تنميتها، للأسباب الآتية:

- تدعو الأزمات الراهنة التي تمر بها مصر بصفة عامة، وشمال سيناء بصفة خاصة في الوقت الراهن، إلى البحث عن البدائل المحلية المتاحة لمواجهة هذه الأزمات، ومن هذه البدائل تعظيم الاستفادة والعوائد من رأس المال البشري المتوفرة بمؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء، سواء كانت مؤسسات حكومية أو خاصة.

- كما تدعو التحديات المحلية، وعلى رأسها الإرهاب، ومعدلات التنمية المحلية المتواضعة، والتحديات الإقليمية وفي مقدمتها القلاقل والحروب الأهلية في دول الجوار العربي، وكذا التحديات العالمية، ومنها الأطماع الأجنبية في مقدرات سيناء إلى إعطاء أولوية لمؤسسات التعليم العالي لتقوم بواجبها في بناء رأس مال بشري يقوّم مسيرة التنمية بشمال سيناء.

- ما كشفت عنه نتائج الدراسة النظرية والميدانية من وجود صعوبات وتحديات كثيرة تقلل من فاعلية إدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء.

- الحاجة الملحة إلى تحسين بنية رأس المال البشري بشمال سيناء، بما يحقق مستوى تعليم وتدريب متميز لطلابهم داخل مؤسساتهم التعليمية الجامعية حكومية كانت أو خاصة.

- تعديل الصورة الذهنية الراسخة لدى القائمين على إدارة مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء المتعلقة بصورية الاهتمام برأس المال البشري، من خلال تقديم وضع رؤى لإدارة رأس المال البشري، ليصبح توجهاً عاماً للدولة، وبما يسهم في تمكينهم من الإسهام الجاد في تلبية متطلبات التنمية بسيناء.
- المساهمة في إعداد الكوادر البشرية الماهرة اللازمة لسد احتياجات مشروعات التنمية بمحافظة شمال سيناء.
- الحاجة الماسة إلى تغيير النظرة الدونية لخريجي مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء، والمتتمثلة في ضعف مستواهم العلمي، بالمقارنة مع أقرانهم من الجامعات الأخرى.

(2) أهمية التصور المقترح:

يتمثل أهمية التصور المقترح في إمكانية تحقيق المزايا الآتية:

- تلافي العديد من معوقات وسلبيات برامج إدارة رأس المال البشري، والتي سببتها قلة خبرة وضعف اهتمام القائمين على إدارة مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء.
- تتمثل أهمية التصور في تقديم صورة عملية لتطوير إدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء على ضوء متطلبات تنميتها.
- يقدم التصور مجموعة من الأهداف الإستراتيجية لتطوير إدارة رأس المال البشري ومتطلبات تطبيقها وإجراءات التطبيق.
- على المدى القريب والبعيد، يمكن أن يستفيد منه القائمون على إدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء.
- كذلك تتمثل أهمية تطبيق التصور المقترح في التغلب على بعض المشكلات التي تمثل عائقاً في تطوير إدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء.

- عدم وجود معايير واضحة للتخطيط الكمي والنوعي من أعضاء هيئة التدريس، أو للنظرة التقليدية لإدارة رأس المال البشري على إنها إدارة لحفظ سجلات العاملين ومتابعة حضورهم وغيابهم ومنحهم الإجازات وغيرها.
- فضلاً عن أن هناك العديد من الفوائد التي يمكن أن تحققها الجامعة إذا ما طبقت هذا التصور المقترح، حيث يعتمد متطلبات تنمية سيناء كمدخل لإدارة رأس المال البشري بشمال سيناء.

3) متطلبات التصور المقترح:

يمكن حصر متطلبات التصور المقترح في الآتي:

- ضرورة حل المشكلات القائمة في الواقع المعيش لرأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء ومعوقات إدارته، حتى نستطيع تحديد أنسب الحلول للتغلب عليها.
- التوعية الشاملة لجميع أفراد المجتمع بأهمية رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء وإدارته، من خلال توافر إرادة واعية للتغيير والتطوير، لديها درجة عالية من القناعة بأهمية رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي وأهمية إدارته بأفضل الطرق والأساليب، ومن هنا فتوافرها يمثل مطلباً رئيساً لتبني تطبيق إدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء.
- دعم الشراكة بين مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء وبين مؤسسات المجتمع المدني والشركات وقطاع الأعمال من ناحية أخرى، وذلك بهدف الاستفادة من رؤية تلك المؤسسات من جانب، وإبقاء التكاليف عند مستوى معقول من جانب آخر.
- توفير الإمكانيات اللازمة لمؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء، وأهمها تحقيق الاستقرار الاجتماعي والسياسي والأمني، باعتباره مطلباً إستراتيجياً لمؤسسات التعليم العالي لتنفيذ الخطط والبرامج كافة الخاصة بتطوير التعليم العالي، ومن غير شك فإن ما مر به المجتمع السيناوي من حالة ضعف سياسي

- وأمني خلال الخمس سنوات الماضية، قد انعكس سلبيًا على خطط تطوير التعليم بصفة عامة والتعليم العالي بصفة خاصة.
- التوعية بأهمية إدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي بسيئات، بما ينعكس على تحقيق مستويات التنمية الصناعية والاقتصادية بالمجتمع السيناوي، وتوافر هذا المطلب يكفل تحقيق الدعم الاجتماعي لمؤسسات التعليم العالي الحكومي بشمال سيناء، وهو دعم لا يزال مفقودًا حتى الآن.
 - دعم الشراكة والتعاون بين مؤسسات التعليم العالي الحكومي والخاص من ناحية، وبين الجامعات والمؤسسات البحثية ومؤسسات المجتمع المدني، وشركات قطاع الأعمال العام والخاص بسيئات من جانب آخر؛ بهدف الاستفادة من رؤيتهم وأفكارهم من جانب، واشتراكهم في تهيئة فرص متنوعة داخل تلك المؤسسات تضمن إدارة فاعلة لرأس المال البشري.

2 - أسس بناء التصور المقترح:

- يستند التصور المقترح لإدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء على الأسس الآتية:
- الثروة البشرية هي أعلى ما يمكن أن تملكه الشعوب والدول، ومن ثم ينبغي البدء في امتلاكها من خلال التعليم والتدريب، فبناء البشر قبل بناء الحجر، في إشارة منه لأهمية تنمية الموارد البشرية، وأن الاهتمام بها يسبق تنمية الموارد المادية.
 - يلعب رأس المال البشري قيمة تفوق الموجودات المالية والمادية التي تحتلها في المؤسسات المختلفة تعليمية كانت أو غير تعليمية.
 - تحاصر مؤسسات التعليم بشمال سيناء من مجموعة من المعوقات التي تحول دون تحقيق الاستفادة الكاملة من عناصر رأس المال البشري بمؤسساتها التعليمية الجامعية، إضافة إلى ضعف الممارسات التي يقوم بها القائمون على إدارة

مؤسسات التعليم العالي لرأس مالها البشري، مما أدى إلى ضعف قدرته التنافسية وفقاً لمعايير التنافسية العالمية والمحلية.

- ما تواجهه مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء سواء التغيرات التكنولوجية، وزيادة حدة المنافسة محلياً وعالمياً، وما تواجهه من مشكلات أمنية على رأسها الإرهاب، ومعدلات التنمية المحلية المتواضعة بسيناء، والتحديات الإقليمية، وكذا التحديات العالمية ومنها الأطماع الأجنبية في مقدرات البلاد، والتسارع التكنولوجي في كل المجالات، تقود جهود التنمية بشمال سيناء، تفرض مزيداً لأهمية رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء، ومن ثم إدارته بشكل فعال حتى تستطيع مواجهة تلك التحديات.

- يجب أن تتبنى مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء بما تمتلكه من أعضاء هيئة تدريس وطلبة وعاملين بمختلف الهياكل المختلفة بها، إضافة إلى عملائها الخارجيين ومجمل المستفيدين على أنهم جزء من رأس مال التعليم العالي بشمال سيناء، وقيمتها التي يجب أن تضاف إلى قيمتها المادية، وهم يمثلون شركاء في إدارة مؤسسات التعليم العالي.

- يجب أن تعطي مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء قيمة لرأس المال البشري - رغم صعوبة قياسه في بعض الأحيان - لتحديد العائد المتوقع منها، القدرة على رقبته وتقويمه، وتحديد دوره في تحقيق التنمية لمجتمع سيناء.

4 - خطوات تطبيق التصور المقترح:

يمر تطبيق التصور المقترح بعدد من الخطوات على النحو الآتي:

- الخطوة الأولى - القيام بمجموعة من الإجراءات التمهيديّة، وتتمثل فيما يأتي:**
- العمل على إقناع القيادات الأكاديمية والإدارية في مختلف المستويات الإدارية بمؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء بأهمية رأس المال البشري، لما يقوم به من إكمال النقص في رأس المال المادي لها.
 - تأسيس إدارة تابعة لقادة مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء، يطلق عليها "إدارة رأس المال البشري"، تصبح مهمتها التنسيق مع مختلف القيادات

التعليمية على مختلف تدرجاتها، لتتبنى نظم فعالة لإدارة رأس المال البشري، ويمكن أن يكون لهذه الإدارة لجان ممثلة لها بكل مؤسسة.

الخطوة الثانية - تحديد رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي بشمال

سيناء، من خلال تنفيذ الإجراءات الآتية:

- توفير مجموعة من قواعد البيانات عن الموارد غير الملموسة ولا سيما الموارد البشرية بمختلف مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء.
- قاعدة بيانات عن الأرصدة غير الملموسة بكل جامعة.
- إعداد مصفوفة لتحديد مكونات رأس المال البشري - كما يرى قرني والعتيقي - بمختلف مؤسسات التعليم العالي، وتصنيفها إلى ثلاث فئات: فئة تستخدمها الجامعة بالفعل، وفئة سوف تستخدمها الجامعة وفق خطة تمتلكها، وفئة لم تخطط الجامعة لاستخدامها، ويمكن أن تسهم بفاعلية في تحقيق قدرتها التنافسية. وقد أفاد الباحث من دراسات كلا من مار وسانشذ Marr & Sa´nchez لتحديد مؤشرات رأس المال البشري في مجالات إتاحة البرامج التعليمية، وإتاحة البرامج التدريبية، ونسبة القيد الطلابي، وإدارة المعرفة والبحوث، والكفاءة الداخلية والخارجية، كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (18) مؤشرات رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي

م	المؤشرات
1.	البرامج التعليمية (انتظام).
2.	البرامج التعليمية (انتساب).
3.	البرامج التعليمية (انتساب موجه).
4.	البرامج التعليمية (تعليم مفتوح).
5.	البرامج التعليمية (برامج أكاديمية باللغات الأجنبية).
6.	برامج تنمية القيادات الجامعية.
7.	برامج لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
8.	برامج التنمية المهنية للإداريين.

م	المؤشرات
9.	قدرة الجامعة على استيعاب من هم في سن التعليم الجامعي.
10.	درجة تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص.
11.	درجة إدراك القيادات الجامعية لإدارة المعرفة.
12.	عدد المؤلفات والأبحاث المنشورة دولياً.
13.	عدد براءات الاختراع الفعلية والمملوكة للجامعة.
14.	أنشطة الملكية الفكرية وأنشطة البحوث.
15.	درجة استخدام وتوظيف التقنيات الحديثة.
16.	حجم تبادل المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب.
17.	وثيقة لخطة إستراتيجية للبحث.
18.	درجة فاعلية أنظمة الجودة.
19.	البرامج والكليات المعتمدة.
20.	مدى ملاءمة التخصصات لاحتياجات سوق العمل.

- Source: (Marr, 2008) (Paloma & Others, 2009)

يلاحظ من الجدول السابق، أن هناك عدة أبعاد لكل مكون من مكونات رأس المال البشري، ويقابل كل بعد عدداً من المؤشرات، يمكن تحديد مكونات رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي، وبالتالي معرفة نوعية هذه المكونات وفق درجة استخدامها.

الخطوة الثالثة - وضع إستراتيجية لإدارة رأس المال البشري في ضوء

الخطوات السابقة، من خلال تنفيذ الإجراءات الآتية:

- قيام مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء - ذاتياً - بتحديد حجم الفجوات القائمة بين الوضع الراهن لعناصر رأس المال البشري بكل مؤسسة، وبين ما تستهدفه وما تتطلبه نحوه مستقبلاً.

- صياغة رؤية ورسالة واضحتين، تنبثق منهما أهداف إستراتيجية توضح آليات التعامل مع عناصر رأس المال البشري، وتوضيح أساليب التعامل معها في الواقع الراهن والمتوقع منها مستقبلاً.

- صياغة خطة لكل مؤسسة تعليم عالٍ، لترجمة رؤيتها، وتحقيق رسالتها، وأهدافها الإستراتيجية.

- توجيه الموارد اللازمة المتاحة؛ لتنفيذ الخطة بما يعمل على تقليل الفجوة بين ما هو كائن بالفعل، وبين ما ينبغي أن يكون في المستقبل.

- متابعة تنفيذ الخطة، ومدى نجاحها وتحديد الانحرافات.

الخطوة الرابعة - قياس رأس المال البشري، تبدأ هذه الخطوة من حيث انتهت إجراءات الخطوة السابقة، على النحو الآتي:

- استناد عملية قياس رأس المال البشري على التحديد الدقيق لأبعاد رأس المال البشري الرئيسية وتقييم خصائصها، من خلال قياس هذه الممارسات، من حيث النتائج التي تختلف باختلاف التدابير المالية، والتدابير الخاصة، بإخراج السلع والخدمات.

- الاعتداد بوجهة نظر أصحاب المصلحة (الجهات والمؤسسات الداخلية والخارجية المستفيدة من رأس المال البشري) في قياس رأس المال البشري، من خلال التركيز على نتائج الأداء التي تهم أصحاب المصالح.

- أهمية بطاقة الأداء المتوازن كأداة يمكن أن يستند إليها في تحليل المقارنات في الأداء المالي، والتي تهدف إلى الموازنة بين مصالح مختلف الأطراف المعنية.

- يجب ألا تستند عمليات القياس لرأس المال البشري على الجوانب المالية

التقليدية، وإنما يمتد الاهتمام إلى العنصر البشري والعمليات والعملاء معاً.

- تحديد قيمة رأس المال بكل مؤسسة تعليم عالٍ، من خلال إعداد إحصاءات دقيقة عن مكونات رأس المال البشري، ووصف وتفسير هذه الإحصاءات، في جداول ورسوم بيانية، تظهر أهميته ومؤشراته، ونقاط القوة والضعف.

الخطوة الخامسة - إدارة رأس المال البشري، وتتعلق هذه الخطوة بأساليب التعامل مع مكونات رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء، بعد تقييمها وقياسها في الخطوة السابقة، وتحقق إدارة رأس المال البشري من خلال تنفيذ الإجراءات الآتية:

- عقد اجتماعات دورية لوحدة أو لجنة إدارة رأس المال البشري؛ لمناقشة القضايا العلمية والمجتمعية المختلفة، التي تعد بمثابة محاور لبحوث حالية أو مستقبلية، وعقد ورش عمل نوعية؛ للارتقاء بالخبرات البشرية والمعرفية، ومطالبة الأساتذة المعارين والباحثين المبعوثين لعقد برامج تدريبية؛ لنقل خبراتهم المتطورة لزملائهم وكلياتهم الأم، واعتبار ذلك شرطاً من شروط الموافقة على إعارتهم أو بعثتهم، والاستماع إلى طلاب وطالبات الجامعات، وتعرف آرائهم في قضايا المجتمع؛ بهدف الحصول على كوادر فكرية وقيادية مستقبلية، وتفعيل لجان الجودة بالكليات ووضع مقترحاتها في الاعتبار والتنفيذ، وتشجيع التنافس بين هذه اللجان؛ فعلى سبيل المثال منح جائزة سنوية لأفضل لجنة، أفادت في تطوير الكلية، والتواصل مع الأساتذة والموظفين المتقاعدين ذوي الخبرات الناجحة؛ فمنهم من يمثل مورداً فكرياً مهماً للجامعة، وتوفير فرص لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم؛ لإنتاج أفكار جديدة والاستفادة منها مجتمعياً، وتوفير بيئة العمل المناسبة ودعم الباحثين مادياً؛ لإنتاج علمي متميز، وتضمين فكر رأس المال الفكري وإدارته، ضمن مقررات الكليات بصفة عامة، والتركيز على هذا الفكر في كليات أخرى ككليات التجارة وإدارة الأعمال، وأقسام الإدارة التربوية بكليات التربية، ويمكن أن يكون هذا المجال أحد التخصصات العلمية الدقيقة في الدراسات العليا بهذه الكليات، يمنح فيه الدارسون شهادات علمية: دبلومات، وماجستير، ودكتوراه، كما هو الحال في كثير من دول العالم.

الخطوة السادسة - متابعة إدارة رأس المال البشري، في هذه الخطوة تقوم إدارة رأس المال البشري المقترحة بكل مؤسسة تعليم عالٍ بوضع آلية لمتابعة تطبيق الخطوات السابقة، ويمكن استخدام بطاقات تقييم الأداء المتوازن في متابعة

النمو برأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي واستخدام أسلوب المقارنات المرجعية؛ لمقارنة أداء الجامعات في إدارتها لرأس المال البشري لتذليل الصعوبات التي يمكن أن تعترض التطبيق.

5 - ضمانات تطبيق التصور المقترح:

- هناك عدد من الضمانات الكفيلة بنجاح الاستمرار في تطبيق التصور المقترح:
- التزام مؤسسات التعليم العالي بتطبيق مبدأ تقييم الأداء لرأس المال البشري بمختلف مكوناته، من خلال تقديم تقارير علمية وافية عن مستويات رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء، من أجل إجراء التحسينات اللازمة وتصحيح الأخطاء.
 - تشجيع البحوث والدراسات المستقبلية بمؤسسات التعليم العالي، خاصة تلك التي تهدف إلى التطوير، ثم الاستثمار الأمثل لنتائج هذه البحوث والدراسات وتوظيفها لتحسين مستوى رأس المال البشري، إضافة إلى الاهتمام بإجراء الدراسات المستقبلية؛ لقدرتها على توقع التغيرات المحتملة، وطرح البدائل المختلفة والتعامل معها، من أجل تقدير الاحتياجات المستقبلية من رأس المال البشري التي تحتاجها مؤسسات التعليم العالي، ورسم الخطط لإدارتها.
 - الاستفادة من الخبرات الإقليمية والعالمية، في مجال تطوير إدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الارتباط بشبكات المعلومات الدولية والإكثار من الدراسات المقارنة مع دول العالم المتقدم، وكذلك الاستفادة من خبرات المبعوثين إلى هذه الدول عن طريق التقارير التي يطلب منهم كتابتها بعد العودة؛ لشرح جوانب التميز والاستفادة من التجارب التي مروا بها أثناء فترات ابتعاثهم.
 - توفير بيئة تنظيمية تتسم بالتعاون وتقوم على الاحترام والثقة المتبادلة، وتشجع على تطبيق إدارة رأس المال البشري بين جميع أفراد مؤسسات التعليم

- العالي بشمال سيناء، والتخلص من القوالب التنظيمية الجامدة، والتوجه نحو الهياكل التنظيمية المرنة لمواكبة التغيرات والمستجدات الحديثة.
- **المراجعة الدورية لخطط مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء، وذلك** لمواكبة التغيرات الحادثة في البيئة الخارجية، واستغلال الفرص ومواجهة التحديات، واستثمار نقاط القوة الداخلية والتغلب على نقاط الضعف المحيطة بالمجتمع السيناوي، والتي تنعكس بشكل مباشر على مؤسسات التعليم العالي ونوعية مخرجاتها.
- **استمرار الدعم لمؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء، سواء** أكان مادياً أم معنوياً، للمشتغلين بالمؤسسات التعليمية من الإدارة العليا بالمؤسسة في إدارة رأس المال البشري والمتابعة المستمرة للإنجازات، والتغلب أولاً بأول على المعوقات، مع التنسيق والتعاون بين مختلف التخصصات في كل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء.

6 - صعوبات التصور المقترح ومقترحات للتغلب عليها:

- تتوقع الدراسة الحالية بعض الصعوبات التي يمكن أن تعترض تطبيق التصور المقترح وتقلل من فرص نجاح التطبيق، من هذه الصعوبات ومقترحاتها ما يأتي:
- **تعاني مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء من نقص في الكوادر البشرية،** وغالباً ما يتم الاستعانة بأعضاء هيئة التدريس من كليات أخرى، وسبل التغلب عليها عن طريق توفير كوادر مدربة ومتخصصة، من خلال إتاحة الفرصة للاختيار واستقطاب أعضاء هيئة التدريس.
- **ضعف البنية التحتية لمؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء، وهي مشكلة** قديمة متراكمة بفعل كثير من الأسباب الاقتصادية والاجتماعية والإدارية والأمنية المحيطة بالمجتمع السيناوي. **وللتغلب على هذه الصعوبة ترى** الدراسة الحالية أن يتم تفعيل توصيات المؤتمرات والدراسات السابقة، في هذا

المجال، والأخذ بمقترحات تطوير التعليم العالي والجامعي، بالإضافة إلى ما وضعته الدراسة الحالية من ضمانات لإدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء.

- **ضعف بنية التشريعات والقوانين ملائمة؛** إذ تعد اللوائح والقوانين الحالية المنظمة لعمل مؤسسات التعليم العالي أحد معوقات تطبيق إدارة رأس المال البشري على الوجه المطلوب، وللتغلب على ذلك **توصي الدراسة الحالية** بسرعة الانتهاء من قانون تنظيم الجامعات الجديد بما يراعي الجانب الخاص بإدارة رأس المال البشري بشكل أكثر فعالية.
- **الاعتماد على النماذج المستوردة من خارج المجتمع المصري،** ولكن تبقى المشكلة في تجاوز خصوصية المجتمع السيناوي الثقافية والاقتصادية والاجتماعية، وللتغلب على مثل هذه الصعوبة، ينبغي الأخذ بمنهج المواءمة بين ما هو مستورد، وبين ما يصلح للحالة المصرية.
- **وجود قنوات حوار مستمر في قضايا التعليم الجامعي،** على مستوى الكليات والإعلام ومؤسسات المجتمع، لأن نتائج تطبيق مدخل إدارة رأس المال البشري بمؤسسات التعليم العالي ومخرجاته، يحتاج لفترة زمنية ليست بالقصيرة، حتى تتضح نتائج مخرجاتها لواقع التعليم الجامعي بشمال سيناء، والذي يتضح من خلال ارتفاع معدلات التنمية بشمال سيناء.

قائمة المراجع

- 1) أحمد ماهر (2004): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 2) أحمد مختار عمر (2008): معجم اللغة العربية المعاصرة، المجلد الثالث، عالم الكتب، القاهرة.
- 3) أسامة محمود قرني وإبراهيم مرعي والعنقي (2012): "إدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية كمدخل لتحقيق قدرتها التنافسية: تصور مقترح"، التربية، عدد (38)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، نوفمبر.
- 4) إسماعيل محمد دياب (1990): العائد الاقتصادي المتوقع من التعليم الجامعي، عالم الكتب، القاهرة.

- (5) أشرف العربي (2009): "رأس المال البشري في مصر: المفهوم - القياس - الوضع النسبي"، بحوث اقتصادية عربية، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، العدد 39، القاهرة.
- (6) أشرف محمود أحمد ومحمد جاد حسين (2009): "ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي في ضوء معايير هيئات الاعتماد الدولية"، عالم الكتب، القاهرة.
- (7) آيت زيان كما وآخرون (2005): "تسيير المعارف والإبداع في المؤسسة العربية"، المؤتمر العلمي الرابع: الريادة والإبداع، المركز الجامعي، الجزائر، 15 - 16 مارس.
- (8) إيمان عبده حافظ (2004): "التغير القيمي لدى طلاب الجامعة - دراسة مستقبلية"، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، المجلد الثاني، العدد 54، يناير.
- (9) بلقيس محمد منصور (2004): "الأحزاب السياسية والتحول الديمقراطي - دراسة تطبيقية على اليمن وبلاد أخرى"، مكتبة متولي، القاهرة.
- (10) تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام (2003)، "نحو إقامة مجتمع المعرفة"، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، المكتب الإقليمي للدول العربية.
- (11) تيسير عبد الحميد أبو ساكور (2009): "دور الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية في تنمية الوعي السياسي ونشره لدى الشباب الجامعي"، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد 4، العدد 1.
- (12) جامعة العريش (2016)، بيان بأعداد أعضاء هيئة التدريس والطلاب والعاملين للعام الجامعي 2015/2016م.
- (13) جمال الدين محمد المرسي (2003): "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21"، الدار الجامعية، مصر.

- 14) جمال حمدان (1975)، موسوعة "شخصية مصر - دراسة في عبقرية المكان"، الجزء الأول، الفصل العاشر، القاهرة.
- 15) جمال حمدان (1993) "سيناء"، مؤسسة دار الهلال، القاهرة.
- 16) جمال محمود محمد الخباز (2008): "الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مصر وسبل تفعيله"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع 135، ج 1.
- 17) جمهورية مصر العربية، معهد التخطيط القومي (2004): "تحديد الاحتياجات بقطاعات (الصحة - التعليم ما قبل الجامعي - التعليم العالي)، سلسلة قضايا التخطيط والتنمية"، رقم (181) عدد خاص، مركز التوثيق والنشر، القاهرة، يوليو.
- 18) حامد عمار (2001): "الجامعة بين الرسالة والمؤسسة"، الدار العربية للكتاب، القاهرة.
- 19) حسن كامل راتب (1995): "سيناء بوابة مصر للقرن الواحد والعشرين".
- 20) دليل المواطن للخطة الاستثمارية لمحافظة شمال سيناء 2015/2016م، محافظة شمال سيناء، 2016.
- 21) ديرلوف دي (1999): "فكر رجال الأعمال: الطريق إلى النجاح المتكامل"، الرياض: ترجمة مكتبة الشقري.
- 22) دينا إبراهيم أحمد جمال الدين (1995): "دور التعليم العالي في التمايز الاجتماعي في مصر"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- 23) رضا المليجي (2009): إدارة المعرفة كمدخل لضمان جودة مؤسسات التعليم الجامعي "دراسة حالة على كلية التربية بنها"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها.
- 24) رمزية الغريب (1996): "التقويم والقياس النفسي والتربوي"، الأنجلو المصرية، القاهرة.

- 25) زين عبد الكريم القرشي (2008): "التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية - دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
- 26) ساجد شرقي (2008): "دور الجامعات في تطوير وتنمية المجتمع"، مجلة دور الجامعات، مركز دار الكوفة، العدد العاشر.
- 27) السعيد السعيد بدير سليمان (2008): "نظام ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم الجامعي في مصر، في ضوء خبرتي المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية (تصور مقترح)"، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، العدد الحادي عشر، مايو.
- 28) سعيد محمد المصري (2002): "التنظيم والإدارة"، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 29) سميحة علي مخلوف (2016): الكفاءة الداخلية النوعية لكلية التربية بجامعة الفيوم في تنمية رأس المال البشري، مجلة كلية التربية بالفيوم، مج 2، ع6، مايو.
- 30) سمير عبد الحميد القطب (2006): "الجامعة وتعميق قيم الانتماء في ضوء معطيات القرن الحادي والعشرين - دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 60، يناير.
- 31) سمير محمد عبد الوهاب (2008): "دور الجامعة في تنمية المجتمع - دراسة حالة جامعة القاهرة"، أعمال مؤتمرات التخطيط الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
- 32) سمير محمد عبد الوهاب: "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية - دراسة حالة مدينة القاهرة"، بحث مقدم لندوة مدن المعرفة 28 - 30 نوفمبر 2005، السعودية، 2005.

33) السيد عبد العزيز البهواشي (1996): دور كلية التربية بالعريش في خدمة مجتمع شمال سيناء: المعوقات وسبل التغلب عليها في ضوء الخبرات العالمية، المؤتمر السنوي الثالث عشر لقسم أصول التربية، تحت عنوان: "دور كليات التربية في خدمة المجتمع وتنمية البيئة"، كلية التربية، جامعة المنصورة، في الفترة من 24 - 25 ديسمبر.

34) السيد عبد العزيز البهواشي (2007): "الاعتماد وضمان الجودة في التعليم العالي"، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة.

35) الشيخ الداوي (2009): "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد السابع.

36) صفاء عبد العزيز عايش عبيد (2015): "التخطيط الإستراتيجي لاستقطاب الموارد البشرية ودوره في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية بمحافظة شمال سيناء - دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.

37) صفاء محمد علي أحمد (2005): "الأنشطة الطلابية ودورها في تنمية الوعي السياسي لدى طلاب الجامعة (دراسة ميدانية)"، رسالة ماجستير، كلية البنات، جامعة عين شمس.

38) صفاء محمود عبد العزيز وسلامة عبد العظيم حسين (2005): "ضمان الجودة ومعايير اعتماد مؤسسات التعليم العالي في مصر": تصور مقترح، بحث مقدم لمؤتمر "الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية"، في الفترة من 24 - 25 يناير 2005، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة.

39) صلاح الدين محمد عبد الباقي (1999): "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية.

40) طلعت عبد الحميد وآخرون (2004): "عولمة القيم وقيم العولمة"، دار فرحة للنشر والتوزيع، القاهرة.

41) عبد الباسط محمد دياب (2010): "تطوير القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء خبرات وتجارب بعض الدول المتقدمة"، المؤتمر العلمي السنوي الثامن عشر تحت عنوان: "اتجاهات معاصرة في تطوير التعليم في الوطن العربي"، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، بالتعاون مع كلية التربية ببني سويف/ المنعقد في الفترة من 6 - 7/ فبراير/ المجلد الثالث.

42) عبد السلام أبو قحف (1993): "اقتصاديات الأعمال"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.

43) عبد الفتاح ماضي (2007): "تدريس حقوق الإنسان على المستوى الجامعي والحركة السياسية المطالبة بالديمقراطية في مصر"، بحث مقدم إلى مشروع "العلاقة بين تدريس حقوق الإنسان على المستوى الجامعي والحركة السياسية المطالبة بالديمقراطية في الوطن العربي"، المنعقد في الفترة من 5 - 6 مايو 2007، شركاء التنمية للبحوث والاستشارات والتدريب، القاهرة.

44) عزيز حنا وأنور حسين (1991): "مناهج البحث في العلوم السلوكية"، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.

45) عقيل محمود رفاعي (2010): "الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر، ومتطلبات تطبيقه في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة (تصور مقترح)"، المؤتمر العلمي السنوي الثامن عشر بعنوان "التعليم في الوطن العربي"، المجلد الثالث، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، بالاشتراك مع كلية التربية جامعة بني سويف، في الفترة من 6 - 7 فبراير 2010، دار الفكر العربي، القاهرة.

46) علاء محمد عبد الوهاب (2010): "دور ممارسة الأنشطة الثقافية في تحقيق الأمن الفكري لدى طلاب جامعة قناة السويس - دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة قناة السويس.

- 47) علي السلمي (2001): "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- 48) علي عبد القادر علي (2001): "أسس العلاقة بين التعليم وسوق العمل وقياس عوائد الاستثمار البشري"، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، أكتوبر.
- 49) عماد الدين أحمد المصباح (2005): "رأس المال البشري في سوريا: قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري"، ورقة بحثية مقدمة إلى ندوة الاقتصاد السوري: رؤية شبابية، المركز الثقافي العربي، جمعية العلوم الاقتصادية السورية، 23 يوليو.
- 50) فاطمة عبد المنعم محمد (2014): "متطلبات تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي ومتغيرات العصر"، مجلة كلية التربية بينها، العدد (98)، الجزء الأول، أبريل 2014، الأردن.
- 51) فريدة عبد الله عبد الرحمن البسام (2002): أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية (مؤثراتها أسبابها، أساليب التعامل معها)، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- 52) فؤاد أبو حطب وآمال صادق (1991): "مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي"، الأنجلو المصرية، القاهرة.
- 53) اللجنة الوزارية العليا لتنمية سيناء (1994): "المشروع القومي لتنمية سيناء"، وزارة التخطيط.
- 54) مجدي عزيز إبراهيم (2006): "تنمية تفكير المعلمين والمتعلمين: ضرورة تربوية في عصر المعلومات"، عالم الكتب، القاهرة.
- 55) مجدي عبد الكريم حبيب (2007): "مدى الارتباط بين المستوى التحصيلي للطالب والنجاح في التعليم العالي وسوق العمل"، مجلة التطوير التربوي، العدد 34، وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان، مارس.

- 56) محافظة شمال سيناء (2011): "شمال سيناء مستقبل مصر"، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، العريش.
- 57) محافظة شمال سيناء (1999): "الانطلاق للقرن القادم"، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، العريش.
- 58) محافظة شمال سيناء (2004): "تقرير عن خصائص البيئة ومشكلاتها ومميزاتها، وأثر ذلك على التعليم، ومقترحات حول أسلوب النهوض بالتعليم في منطقة سيناء الشمالية"، مركز المعلومات، محافظة شمال سيناء.
- 59) محافظة شمال سيناء (1997): "إشراق عصر جديد، العيد القومي 25 أبريل 1995م"، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، العريش.
- 60) محافظة شمال سيناء (2000): "آفاق النهضة بين التنمية والإجازات"، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، العريش.
- 61) محافظة شمال سيناء (2009): "التوجه الإستراتيجي للدولة لتنمية سيناء"، مركز المعلومات.
- 62) محافظة شمال سيناء (2012): "شمال سيناء 2012 في أرقام"، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار.
- 63) محافظة شمال سيناء (1990): "شمال سيناء أرض المستقبل"، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار.
- 64) محافظة شمال سيناء (2016): "سيناء الماضي والحاضر والمستقبل"، مديرية التربية والتعليم بشمال سيناء، 2016/10/26م.
- 65) محمد إبراهيم راشد (2009) إستراتيجيات تحقيق الجودة الشاملة في الجامعات العربية، مجلة كلية التربية بالفيوم، جامعة الفيوم، العدد التاسع، الفيوم، نوفمبر.

- 66) محمد أحمد غريب (2008): "التخطيط لتطبيق نظام الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في التعليم الجامعي الأزهرى"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- 67) محمد خميس حرب (2008): "الوعي السياسي لدى طلاب الجامعة في مصر: واقع ومستقبله"، رسالة دكتوراه، كلية البنات، جامعة عين شمس.
- 68) محمد سعيد الطاهر (2008): إستراتيجيات وتحديات تنفيذ إدارة المعرفة: الجودة في التعليم العالي، الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 69) محمد سعيد سلطان (د. ت): "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 70) محمد صالح (2004): "إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل"، دار الحامد، عمان.
- 71) محمد عبد الوهاب الصيرفي (2008): "متطلبات تعزيز ثقافة الجودة في الجامعات المصرية (دراسة تحليلية)"، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد الرابع عشر، العدد 52، الإسكندرية، يوليو.
- 72) محمد عوض الترتوري وأغادير عرفات جويحان (2009): إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، ط2، دار المسيرة، عمان، الأردن.
- 73) محمد فالح الصالح (2004): "إدارة الموارد البشرية"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 74) محمد محمد إبراهيم محمد طريح (2013): "دور رأس المال البشري في تحقيق النمو الاقتصادي في مصر"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
- 75) محمد منير مرسي (2001): "الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها"، عالم الكتب، القاهرة.

76) محمود محمد عبد الله كسناوي (2001): "توجيه البحث العلمي في الدراسات العليا في الجامعات السعودية لتلبية متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية (الواقع - توجهات مستقبلية)"، ندوة الدراسات العليا بالجامعات السعودية "توجهات مستقبلية"، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.

77) مدحت القرشي (2007): "اقتصاديات العمل"، دار وائل للنشر، الأردن.

78) المعهد العالي للسياحة والفنادق والحاسب الآلي بالعريش (2016): بيان بأعداد أعضاء هيئة التدريس والطلاب والعاملين للعام الجامعي 2015/2016م.

79) المعهد العالي للعلوم التجارية والحاسب الآلي بالعريش (2016): بيان بأعداد أعضاء هيئة التدريس والطلاب والعاملين للعام الجامعي 2015/2016م.

80) المعهد العالي للهندسة والتكنولوجيا بالعريش (2016): بيان بأعداد أعضاء هيئة التدريس والطلاب والعاملين للعام الجامعي 2015/2016م.

81) مجمع اللغة العربية (1966): "معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية"، ج21، القاهرة.

82) منال رشاد عبد الفتاح (2012): "إدارة المؤسسات التربوية الجامعة كنموذج الأولويات والمستجدات"، القاهرة، دار النهضة العربية.

83) منال فاروق (2016): "أيكولوجية المكان ودورها في البناء الثقافي: سيناء نموذج تطبيقي"، مجلة الحوار المتمدن.

84) منور أوسرير وآخرون (2010): "إدارة رأس المال الفكري لتعزيز تنافسية المؤسسة"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، عدد (1)، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر.

85) منير عبد الله حربي وحنان عبد الحليم رزق (2003): "بعض العوامل المحددة للعلاقات الإنسانية في إدارة المدارس الثانوية: دراسة ميدانية"،

مستقبل التربية العربية، ع 30، مج 9، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

86) مؤسسة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير (2010): "مراجعات لسياسات التعليم العالي - التعليم العالي في مصر"، القاهرة.

87) نافز أيوب محمد (د. ت): "الأهمية التنموية لرأس المال البشري في الوطن العربي ودور التربية والتعليم فيه، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

88) نور الدين أفاية: "القوى الاجتماعية للثورة (2012): "محرر" الثورة والانتقال الديمقراطي في الوطن العربي"، نحو خطة طريق، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت.

89) نيلز جوران وجان روي وماجنتروتر (2003): "الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن - أفكار عالمية معاصرة"، ترجمة علا أحمد إصلاح، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة.

90) هاني محمد السعيد عبده (2007): "إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتنمية القدرات التنافسية لمؤسسات الأعمال - دراسة ميدانية"، مجلة المدير الناجح، عدد (116)، إدارة الأعمال.

91) هشام سيد عباس (2012): "تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إعادة الهندسة"، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة بني سويف.

92) الهلالي الشربيني الهلالي (2011): "إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي"، مجلة بحوث التربية النوعية، عدد (22)، يوليو 2011، جامعة المنصورة.

93) وزارة الإسكان والمرافق والمناطق العمرانية الجديدة (2008): **إستراتيجية التنمية لمحافظات الجمهورية (إقليم قناة السويس)**، الهيئة العامة للتخطيط العمراني.

- 94) Alam, M. (2013): **"Raising the Influence of the Media in Instilling Political Efficacy amongst Youth"**, *Journal of Development Communication*, Vol. 24 Issue 1.
- 95) Butterwick, Shauna & Harper, Lynette. (2006): **An inter – cultural view of community — — academic partnerships: tales from the field**, Paper presented at the 36th Annual SCUTREA Conference, 4 — 6 July, Trinity and All, Saints College, Leeds.
- 96) Barraud, Jacqueline et Françoise Kittel et Martine Moule. (2004): **"la fonction ressource humaine «métiers et formation»"**, 2eme édition, édition DUNOD, paris.
- 97) Becker, Brian E., & Others. (2002): **"Six Key Principles for Measuring Human Capital Performance in Your Organization"**, University of Michigan, February. bbecker@buffalo.edu. At: 22/ 7/ 2016. .
- 98) Berry, Barnett. (2008): **The Strategic Management of Human Capital: Making the Smart Investments in Teachers and Principals**, centre for teaching quality.
- 99) Diebolt, Claude & Hupert, Michael. (2014): **"Human Capital"**, *Handbook of Cliometrics*, Springer — — Verlag, forthcoming, National Bureau of Economic Research.
- 100) Dakhli, Mourad & Dirk DE Clercq, (2004), **"Human capital, social capital, and innovation: a multicountry study"**, *Entrepreneurship & Regional Development*, 16, MARCH.
- 101) G., Bertrand&Haynes, Frank. (2008): **"Enriching The Fabric: The Role Of Cultural Competency In Higher Education, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy"**, Capella University, June.
- 102) Giustina Secundo & Others. (2015): **"An Intellectual Capital Maturity Model (ICMM) to Improve Strategic Management in European Universities"**, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 16, No. 2.

- 103) Gunasekara, Chrys. (2004): "**The Third Role of Australian Universities in Human Capital Formation**", *Journal of Higher Education Policy and Management*, Vol. 26, Issue. 3.
- 104) Hulpiau, Veerle & Waeytens, Kim. (2001): "**Improving Quality of Education: What Makes it actually work?, A Case Study**", A Paper Presented at the International Research Conference "Higher Education Close Up2", Lancaster University, UK, 16 – 18 July.
- 105) Kuchariková & Others. (2015): "**Human Capital Management – Aspect of The Human Capital Efficiency in University Education**", Global Conference on Contemporary Issues in Education, GLOBE — EDU 2014, 12 — 14 July 2014, Las Vegas, USA, Social and Behavioral Sciences.
- 106) Iwamoto, Hiroki & Takahashi, Masako. (2015): "**A Quantitative Approach to Human Capital Management**", Global Conference on Business & Social Science — 2014, GCBSS — 2014, 15th & 16 th December, Kuala Lumpur, Social and Behavioral Sciences.
- 107) Johnston, Ruth. (2008): "**Continuous Process Improvement in Higher Education**", University of Washington.
- 108) Kidwell, Jillinda J. & Others. (2000): "**Applying Corporate Knowledge Management, Practises in Higher Education**", *Educause Quarterly*, No. 4.
- 109) Kok, Andrew. (2007): "**Intellectual Capital Management as Part of Knowledge Management Initiatives at Institutions of Higher Learning**", *the Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 5., Issue 02, University of Johannesburg, South Africa.
- 110) Kucharikova, Altbeta. (2011): "**Humam Capital — — Definitions and Approaches**", *Human Resources Management & Ergonomics*, Vol. 5., no. 2.
- 111) Kwon Dae Bong. (2009): "**Human Capital and Its Measurement**", *The 3rd OECD World Forum on "Statistics, Knowledge and Policy" Charting Progress, Building Visions, Improving Life*, Busan, Korea — 27 — 30 October.

- 112) Lundvall, B. A. & Jonhnsen, B. (1994): **"The Learning Economy"**, *Journal of Industry Studies* , 1 (2).
- 113) Marimuthu, Maran & Others. (2009): **"Human Capital and Development and its Impact on Firm Performance: Evidence From Developmental Economics"**, *The Journal of International Social Research*, Volume 2 / 8 Summer.
- 114) Marr, Bernard. (2008): **"Impacting Future Value: How to Manage your Intellectual Capital, Published by The Society of Management Accountants of Canada"**, *The American Institute of Certified Public Accountants and The Chartered Institute of Management Accountants, Canada*.
- 115) Marzo, Giuseppe. (2016): **"Exploring Intellectual Capital Management in SMEs: An In — — Depth Italian Case Study"**, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 17, No. 1.
- 116) Mincer, Jacob. (1985): **"Investment in Human Capital and the Personal Income Distribution"**, *Journal of Political Economy*, vol 66, NO. 4., Aug.
- 117) Nafukho, Fredrick M. & Wawire, Nelson W.: **"Investment in Human Capital through Institutions of Higher Education for the Revival of Kenya's Economy"**, *Kenyatta University*, 2006.
- 118) Odden, Allan & Kelly, James A. (2008): **"strategic management of human capital in Public Education, A Project Of Consortium For Policy Research in Education in Wisconsin for Education Resrarch, University Of Wisconsin — Madison, June**.
- 119) Rastogi, P. N. (2002): **"Knowledge Management and Intellectual Capital"**, *The New Virtuous Reality of Competitiveness, HSM*.
- 120) Sa´nchez, M. Paloma & Others. (2009): **"Intellectual Capital Dynamics in Universities: A Reporting Model"**, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 10, No. 2.
- 121) Stewart, T. A. (2002): **"Intellectual the New Wealth of Organizations"**, *Doubledag — Currency, New York, 1997*.
- 122) Stroombergen, Adolf & Others: **"Review of the Statistical Measurement of Human Capital statistics New Zealand"**, *Wellington: SNZ, Nov*.

- 123) Selden, Sally Coleman. (2009): "**Human Capital: Tools and Strategies for the Public Sector**", CQ Press, Washington.
- 124) Uliana, E., Giant, P., J. Macey. (2005): "**Towards Reporting Human Capital**", *Meditari Accountancy Research*, Vol. 13, No. 2.
- 125) World economic forum (2015): "**The human capital report**".
- 126) Young, Stephen (2015): "**10 Steps to Successful Human Capital Management**", *Strategic HR Review*, Vol. 5., no. 1.
- 127) Zlatea, Ștefania & Enacheb, Cerasela (2015): "The interdependence between human capital and organizational performance in higher education", *The 6th International Conference Edu World 2014 "Education Facing Contemporary World Issues"*, 7th — 9th November 2014, *Social and Behavioral Sciences*.