

دور التخطيط لتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة مؤسسات التعليم العالي  
هند سعيد ساسي الحمري قسم الجغرافيا - التربية زلطن - جامعة صبراتة - مساعد محاضر

الأيمل hinds9145@gmail.com

## المخلص: -

يلعب التعليم دوراً حاسماً في تنمية الموارد البشرية والتخطيط لها، وذلك من خلال توفير التقنيات التي تمكن من الوصول إلى التعليم الجيد، وتطوير مهارات التفكير النقدي، وتقديم برامج التدريب والتطوير، وتشجيع التعلم مدى الحياة، وتوفير الوصول إلى فرص الإرشاد والتواصل، يمكن للأفراد من تعزيز قدراتهم وتحقيق إمكاناتهم ال كاملة.

## Abstract

yaleab altaelim dwraan hasmaan fi tanmiat almawarid albashariat waltakhtit laha, wadhalik min khilal tawfir altaqniaat alati tumakin min alwasl 'iilaa altaelim aljayida, watatwir maharat altafkir alnaqdii, wataqdim baramij altadrib waltatwiri, watashjie altaealum madaa alhayaati, watawfir alwusul 'iilaa furas al'irshad waltawasuli, yumkin lil'afraad min taeziz qudratihim watahqi 'iimkanatihim alkamilati.

## الكلمات المفتاحية:-

تنمية الموارد البشرية, جودة مؤسسات التعليم العالي

## المقدمة:

يعد العنصر البشري لدى الادارة التعليمية والاكثر تأثيراً علي الاطلاق ، فالموارد البشرية يمكن ان تساهم وبقوة في تحقيق أهداف أي مؤسسة سواء كانت انتاجية ام خدمية ، كما يتوقف مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري وحماسته للعمل على كفاءة جهة العمل ونجاحها في الوصول الى تحقيق أهدافها .

لذلك اهتم علماء الادارة في التعليم بوضع المبادي والاسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد وذلك من خلال إدارة وتخطيط وتنمية الموارد البشرية.

وهذه الاسس والمبادي تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقسيم وكل ماله صلة بالعنصر البشري ويعد تخطيط الموارد البشرية احدى وظائف عملية الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، كالاختيار والتعيين والتصوير والتدريب وتقييم الاداء (1) وتندرج وظائف عملية تنمية وتخطيط الموارد البشرية ضمن وظائف ادارة الموارد البشرية فهي عملية تتعامل مع الكادر البشري في التعليم ، والتي تعمل بشكل مباشر في زيادة فاعلية من خلال التدريب وتطوير المسار الوظيفي .

وهذه العناصر هي جزء من عملية تخطيط الموارد البشرية الامر الذي يؤكد الارتباط الوثيق بين عملية التخطيط والتنمية ومن خلال التوازن الذي يحققه بتخطيط الموارد البشرية وبين حاجة المؤسسات التعليمية من الموارد البشرية ومع ما هو متاح منها .

تساعد نتائج التخطيط الموارد في نشاط التدريب والتنمية وفي توضيح حجم الموارد المطلوبة لإنجاز استراتيجية التعليم .

والذي يُمكن من تحديد احتياجات هذه الموارد التدريبية التي على اساسها توضع برامج التدريب والتنمية المناسبة لها ، والتي تمكن الافراد من أداء أعمالهم وتحمل مسؤولياتهم بشكل جيد .

فجودة الخدمات التعليمية تعني مقدرة مجموع خصائص ومميزات المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب وسوق العمل والمجتمع لتحقيق جودة التعليم يجب توجيه كل الموارد البشرية والسياسيات والنظم والمناهج والعمليات والتنمية التحتية من اجل خلق ظروف مواتية للابتكار والابداع والتي تهني الطالب لبلوغ المستوى الذي يسعى اليه<sup>(1)</sup> من خلال هذه الدراسة لابد من دراسة دور التخطيط وتنمية الموارد البشرية لما له من دورة توفير احتياجات المؤسسة التعليمية وخاصة في التعليم العالي وذلك من خلال الكوادر البشرية ذات الكفاءة والفاعلية والقادرة على أداء مهامها الوظيفية بالشكل المطلوب وأن يُعتبر توفرها من اهم متطلبات الجودة وقد قسمت هذه الدراسة الى ثلاث مباحث تتناول الموضوع بالبحث والدراسة ، حيث جاء يشمل المبحث الاول لدراسة واقع التخطيط والتنمية للموارد البشرية والمبحث الثاني يدرس المعوقات التي تواجه التخطيط وتنمية الموارد البشرية داخل مؤسسات التعليم العالي ، اما المبحث الثالث جاء يتضح فيه عرض لأبرز المقترحات والحلول الاستراتيجية لتطوير وتخطيط وتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي .

### المبحث الأول:

#### أولاً : مشكلة البحث :-

تعد مؤسسات التعليم العالي ومن ضمنها الجامعات والمعاهد العليا ذات مكانة بارزة تميزها عن غيرها من مؤسسات المجتمع لما تقوم به من وظائف مهمة في بنائه ونموه وازدهاره وتقدمه كما انها تمثل صروحاً للعلم والمعرفة إذ لا يمكن تصور أي مخرجات تعليمية على مستوى المجتمع بدون نظام إداري واعي ومدرك للتغيرات الحاصفة في البيئة الخارجية يمكنه من تحقيق مستوى عالي من الاداء والجودة بين مؤسساته<sup>(1)</sup>.

#### ثانياً: فرضيات البحث :-

- 1- يتباين واقع دور التخطيط وتنمية الموارد البشرية وجودة مؤسسات التعليم العالي من حيث أوضاع سوق العمل والسياسة العامة للدولة وتقسيم الخطط التنموية للموارد البشرية .
- 2- تظهر المعوقات التي تواجه الموارد البشرية داخل مؤسسات التعليم العالي في قصور تنظيم بيئة العمل وضعف التخطيط الاستراتيجي الذي يؤكد ضعف الخبرة والتخصصية وقلة الفرص التدريبية لمسؤولي التخطيط وتنمية الموارد البشرية في التعليم العالي .
- 3- تدريب وتأهيل الموظفين وتحديث وتطوير الانظمة التعليمية بجميع فروعها وتنميتها والاستفادة من الابحاث والتجارب المحلية والدولية والاستعانة بالخبرات

**ثالثاً: أهمية البحث :-**

- 1- تشجع هذه الدراسة على الاستفادة من الموارد البشرية داخل مؤسسات التعليم العالي بالشكل المطلوب من خلال تخطيطها وتنميتها .
- 2- تساعد هذه الدراسة على ربط التخطيط والتنمية البشرية ببعضها البعض لتحسين جودة التعليم العالي .
- 3- تقدم هذه الدراسة معلومات الباحثين والمهتمين والباحث بتنمية وتخطيط الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي .
- 4- تسهم هذه الدراسة في تقديم مقترحات لتحسين وتطوير خدمات الجودة في التعليم العالي من خلال تنمية الموارد البشرية .

**وتناولت الدراسة تساؤلاتها وهي كالآتي :-**

- 1- ما واقع تخطيط وتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي ؟
- 2- ما المعوقات التي تواجه تخطيط وتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي .
- 4- ما المقترحات المتبعة للتطوير والتحسين لتخطيط الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي . في مجال تخطيط وتنمية الموارد البشرية داخل مؤسسات التعليم العالي .

**رابعاً: أهداف البحث :-**

- 1- التعرف على واقع تخطيط وتنمية جودة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي .
- 2- الكشف عن العلاقة ببين دور التخطيط وتنمية الموارد البشرية وتحسين جودة مؤسسات التعليم العالي .
- 3- التعرف على المعوقات التي تواجه التخطيط وتنمية الموارد البشرية وجودة المؤسسات في التعليم العالي .
- 4- تقديم مقترحات وحلول لتحسين الموارد البشرية وجودة مؤسسات التعليم العالي.

**خامساً: منهجية وادوات الدراسة البحث :-**

من اجل تحقيق أهداف الدراسة يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كلفياً وكمياً في محاولة للتحليل الربط والتفسير للوصول الى استنتاجات لوضع برامج تنموية وتخطيط للموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي<sup>(1)</sup>.

ولقد تم الاستعانة بالكتب والمراجع والمصادر والتقارير والمجلات العلمية والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الظاهرة وتم الاستعانة أيضاً بالاستبانة لدراسة وتحليل دور التخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة مؤسسات التعليم العالي .

**سادساً: مصطلحات البحث:-****أ/ الموارد البشرية**

يقصد بها كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل في مجالات الدولة وبمعنى آخر ان لفظ العمالة يشير الى القيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية .

**ب/ تخطيط الموارد البشرية**

وتعرف بانها العملية التي تستخدمها المنظمة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها الان وفي المستقبل وفقاً لنوع الاعمال التي تمارسها والاحداث البيئية التي تؤثر عليها بما يحقق الحصول على قوة عمل فاعلة وكفوة لتهم بشكل فعال في تحسين اداء المنظمة .

**ج/ تنمية الموارد البشرية**

بأنها عملية مؤسسية وفردية مستمرة تهدف الى تنمية تفكير وسلوك ومهارات وقدرات الموظفين لتكون اكثر فاعلية وكفاءة من خلال متابعة أدائهم والارتقاء بهم .

**د/ جودة الخدمات التعليمية**

تعرف على انها فلسفة ادارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات الزبون والمجتمع وبأكفأ الطراف وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الامثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير (1).

**سابعاً: الدراسات السابقة:-**

1- دراسة (نعيم، 2012) بعنوان واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى الاداء الاداري .

هدف هذه الدراسة الى التعرف على واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التعليم العالي وعلاقتها بمستوى الاداء الاداري وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين جميعهم بوزارة التربية والتعليم العالي لفلسطين والبالغ عددهم (127) موظفاً وخلصت الدراسة الى نتائج اهمها عدم وجود فروق ان دلالة احصائية بين متوسط تقديرات افراد عينة الدراسة لواقع تنمية الموارد البشرية كذلك المستوى الاداء الاداري بوزارة التعليم العالي تعزي المتغيرات (لنوع المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة) .

2- دراسة (سعد، 2014) بعنوان اثر تخطيط وتنمية الموارد البشرية في اداء المصارف الاسلامية لتنمية .

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر تخطيط وتنمية الموارد البشرية على اداء المصارف الاسلامية لتنمية وتحليل ضعف فاعلية تخطيط وتنمية الموارد البشرية وعدم مواكبتها للاحتياجات التدريبية الحديثة، حيث خلصت الدراسة الى ان إدارة

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع وتطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التعليم والتربية قفي محافظات غزة حيث خلصت الى نتائج وهي ، ان الانطباعات عن ادارة الموارد البشرية مقبولة بشكل عام وان هناك الكثير مما يجب عمله لتحسين استراتيجيات والتركيز على ايجاد تخطيط اكثر فاعلية للموارد البشرية أيضا وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزي الى تلقي تدريب في ادارة الموارد البشرية طبيعة العمل لصالح مدير عام ونائبة كذلك الى مكان السكن ووجود سنوات الخبرة حيث كان لدى تلك الفئات انطباعات اكثر ايجابية من غيرهم.

**التعقيب على الدراسات السابقة والدراسة الحالية :-**

أبرزت الدراسات السابقة عدة جوانب وهي كالاتي :-

- 1- أهمية تخطيط وتنمية الموارد البشرية في جميع المؤسسات .
  - 2- أكدت الدراسات السابقة على ضرورة تخطيط وتنمية الموارد البشرية لتحسين جودة الخدمات , أيضاً أكدت على أهمية توفر العنصر البشري المؤهل , لتحسين الإداء وتطوير العمل وتحقيق أهدافه .
- أما ما جاءت به الدراسة الحالية هو كلاتي :-

- 1- تناولت هذه الدراسة دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم العالي .
- 2- ربطت هذه الدراسة بين مخرجات وظائف إدارة الموارد البشرية ببعضها البعض وتحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم العالي , كما وضحت السياسات المتبعة في تنمية الموارد البشرية من تدريب وتقييم الإداء , ودورها في جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم العالي .

### المبحث الثاني:

#### واقع التخطيط وتنمية الموارد البشرية

يتوقف نجاح أي مؤسسة على مدى الحصول على الأفراد المناسبين ذوي المواهب و المهارات المناسبة , ولضمان تحقيق ذلك فإنه يجب على وحدات الموارد البشرية المشاركة الفاعلة في إدارة المؤسسة عن طريق إدراك أهمية الفكر الاستراتيجي للمؤسسة , وتحديد كيفية المساهمة في بناء وتنفيذ خططها الاستراتيجية وهذا يتطلب بدوره لوجود رؤية مستقبلية ويلاحظ فيها مديرو الموارد البشرية الأحداث المستقبلية ذات التأثير المباشر على العنصر البشري , وك ذلك لا يمكن إلا من خلال التخطيط الفاعل للموارد البشرية .

#### - مفهوم تخطيط وتنمية الموارد البشرية :-

تحتاج أي مؤسسة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به , وعليه يجب أن تقوم المؤسسة تحديد احتياجاتها من الأعداد و التوعيات المختلفة من الموارد البشرية وذلك من خلال عملية التخطيط وتنمية الموارد البشرية .

يعتبر تخطيط الموارد البشرية من أكثر النشاطات أهمية في إدارة المؤسسات الحديثة , وذلك لدورها الرئيسي في إنجاح المؤسسة وزيادة فعاليتها , حيث تتأكد المؤسسة من خلالها أن لديها الأعداد والأنواع المناسبة من الموظفين في الأماكن المناسبة و الوقت المناسب , والقادرين على القيام بكفاءة وفاعلية بتلك المهام التي تسمح للمؤسسة بإنجاز أهدافها الكلية .

ومن هنا يظهر تعريف واضح لتخطيط وتنمية الموارد البشرية بأنه العملية التي من خلالها يتم تحديد احتياجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية , من حيث إعدادها وأنواعها , ومهاراتها , الإداء أعمال معينة في أوقات محددة وبتكلفة عمل مناسبة وشكل يخدم تحقيق أهدافها الاستراتيجية (1) .

#### أهداف التخطيط وتنمية الموارد البشرية :-

تهدف عملية تخطيط وتنمية الموارد البشرية إلى الاتي :-

- 1- معرفة الوضع القائم للموارد البشرية بصورة مفصلة لتحديد نقاط القوة و الضعف لديها .
- 2- التنبؤ بأعداد وتوعيات الموارد البشرية اللازمة لمختلف الأنشطة بالمؤسسة .

- 3- حماية المؤسسة من أي تغيرات مفاجئة تتعلق بقوى العمل فيها .
- 4- الكشف عن المشكلات التي تواجه القوى العاملة ووضع اسلوب مناسب للعلاج .
- 5- التأكد من حسن استغلال الطاقة البشرية الحالية والمتاحة والممكنة في الحاضر و المستقبل.
- 6- تحديد معالم سياسات وخطط التعيين و التدريب اللازمة لضمان الوصول إلى مستوى التشغيل الاقتصادي السليم و المستقر داخل مؤسسات التعليم العالي<sup>(2)</sup>.

ويسهم تخطيط الموارد البشرية في تحقيق منافع للمؤسسات التعليمية العالي وذلك في الاتي :-

- 1- تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ لدقيق بالحاجات المستقبلية لكل الوظائف في المؤسسة , وهذا يؤدي إلى استثمار الطاقات البشرية بشكل كفاء .
- 2- تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين .
- 3- الموازنة الكفؤة بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف المؤسسة التعليمية , حيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الأداء الفردي و التنظيمي .
- 4- بناء القاعدة الأساسية النجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى .
- 5- توفير الكفاءات بشك منسجم مع حاجات ومتطلبات المؤسسة التعليمية.
- 6- تخطيط الموارد البشرية بشكل ملموس في الخطة الاستراتيجية الشاملة من خلال العمل على توفير الوسيلة لتحقيق الغايات الموجود لتلك الخطة.

أن تحقيق هذه المنافع كإدارة مختصة يعني توفير احتياجات المؤسسة من الوارد البشرية وتنميتها، والمحافظة عليها بما يحقق أهدافها في نجاح واستمرار وتقديم خدمات ذات جودة عالية تلبي حاجات ورغبات وتوقعات المستفيدين منها<sup>(1)</sup>.

فتنمية وتخطيط الموارد البشرية هي كل جهد علمي منظم يبذل من أجل تنمية القدرات و الكفاءات البشرية علمياً وعملياً وسلوكياً، فهي تنمية تعليمية تمد الإنسان بمعارف ومعلومات ونظريات وبمبادئ وقيم تزيد من طاقة على العمل و الانتاج، وهي تنمية تدريبية وعملية تمده بالطرق العلمية الحديثة و الاساليب الفنية المتطورة لتعميق مهارته للأداء الأمثل في العمل والإنتاج وهي تنمية سلوكية والأدبية، وتمنحه الفرصة لإعادة النظرية في سلوكية وتصرفاته وعلاقاته مع زملائه ورؤسائه في العمل.

### المبحث الثالث:

#### المعوقات التي تواجه تخطيط وتنمية الموارد البشرية في مؤسسة التعليم العالي

تواجه إدارة التخطيط و التنمية للموارد البشرية العديد من التحديات التي تفرض على مديري الموارد البشرية مواجهتها بفاعلية من خلال الاستراتيجيات و السياسات الملائمة , ويمكن من هنا تصنيف التحديات إلى ثلاث مجموعات وهي التحديات البيئية و التحديات التنظيمية و التحديات الذاتية وهي المرتبطة بالعاملين أنفسهم في المؤسسات التعليمية وقد حديث كثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في الوقت الحاضر , من هذه التحديات :-

- 1- زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة .
- 2- التغيرات في تركيب القوى العاملة .

3- تنظم المعلومات في إدارة تنمية الموارد البشرية.

4- تغيير القيم و الاتجاهات .

5- العائد و التعويض المادي للعاملين .

6- زيادة حجم القوى العاملة .

7- عدم قدرة المديرين التنفيذيين في الإدارات المختلفة على تقييم الأداء الفاعلية<sup>(1)</sup> .

يعد التعليم العالي هو الجهة المسؤولة عن تخريج القوى البشرية و التي تسهم في التنمية , ودفع عجلتها إلى الأمام , وبما أن التعليم العالي هو أحد مسارات التعليم فإنه يعد من أكثر أنواع أنظمة التعليم حاجة في تلبية متطلبات التنمية في البلاد .

لا يمكن أن تمارس المؤسسة نشاطاتها , وأن تستمر فيها دون تخطيط واضح للموارد البشرية خلال فترات متتالية , لذلك كان لابد من تذليل المشاكل والعقبات التي تواجه مخططي القوى البشرية داخل المؤسسات التعليمية ومن هذه المشاكل :

1- صعوبة التنسيق والتكامل بين تخطيط القوى البشرية وبين لأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية كالاختيار , والتعيين والتدريب , والنقل والترفيه .

2- دقة أهداف المؤسسة التعليمية , والقدرة على ربط هذه الأهداف بأنظمة الموارد وأعمالها .

3- عدم وجود البيانات اللازمة للتخطيط القوى العاملة بالتفصيل والشمول وبالحدثة أي عدم توافر المعلومات الدقيقة والصحيحة<sup>(1)</sup> .

4- وجود نقص واضح في أخصائين تخطيط وتنمية الموارد البشرية للقوى العاملة والقادرين على المساعدة في تغطية ومعالجة الجوانب المتشابهة لهذه العملية بالمستوى المطلوب.

كما تعدد الأسباب التي تؤدي إلى فشل التخطيط وتنمية الموارد البشرية في الآتي :-

أ- يؤدي فشل تخطيط الموارد البشرية إلى عدم توفر أو ضالة حجم المعلومات الخاصة بالموارد داخل المؤسسة التعليمية، كذلك عدم توافر بيانات عن الاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية.

ب- عدم وضوح الأهداف:-

نتيجة لعدم وضوح أهداف المؤسسة لا يستطيع المخطط أن يحدد ما هو مطلوب عملياً وما هي أهداف تخطيط الموارد، مما يؤدي إلى عدم وجود ترابط بينها وبين بقية الخطط في المؤسسة مما يؤدي في النهاية إلى فشل تخطيط وتنمية الموارد البشرية.

ج- ضعف تأييد الإدارة العليا للتخطيط الموارد البشرية.

أن وضع خطة للموارد البشرية أو تنفيذها، مرهونة بموافقة وتأييد الإدارة العليا، حيث يتطلب أحياناً تنفيذ الخطة إحداث تغييرات جذرية في بعض الوظائف، وفي هيكل وسياسات التدريب والتطوير والتأهيل للمؤسسات التعليمية.

لهذا يجب على الإدارة العليا أن تتخذ مجموعة من الخطوات العملية لمعالجة العقبات التي تحول دون تلبية احتياجاتها من الورد البشرية المناسبة كما ونوعاً، والقدرة على أداء وظائفها على أكمل وجه على اعتبار أنها من أهم متطلبات جودة الخدمات التعليمية وهي كالاتي :-

- 1- صورة العمل على إنشاء إدارة خاصة تعني بإدارة الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي لتلبية احتياجاتها من الموارد البشرية وتحقيق أهدافها في التميز والمنافسة في ظل وجود عديد من التحديات التي تواجه هذا النوع من التعليم.
- 2- التزام الإدارة العليا بتوفير الدعم المادي والمحتوي الكافي لضمان قيام إدارة الموارد البشرية بأداء وظائفها من تخطيط واقعي، وتوظيف ملائم لها، وتدريب وتوجيه دقيق للعاملين ومتابعة وتطوير مستمر للمؤسسات.
- 3- تغيير النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين إلى اعتبارها وظيفة استراتيجية تتعامل مع أهم موارد المؤسسة، وذلك من خلال تطبيق أبعد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ضمن خططها الاستراتيجية العامة<sup>(1)</sup>.

تمثل الموارد البشرية جزء من العملية التي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها، وأنه ومن غير الممكن أن يتم تحقيق هذه الأهداف دون توفير الموارد المطلوبة والتي تتمثل بالطبع على الموارد البشرية الفعالة، وينبغي أن تكون إدارة الموارد جزءاً من العملية التي يتم من خلالها تحديد الأشخاص المطلوبين وكيفية الاستفادة منهم، بالإضافة إلى كيفية الحصول عليهم، وإدارتهم كما ينبغي وبشكل تام مع عمليات الإدارة الأخرى.

#### الخاتمة:

حتى يتسم تطوير وتحسين خدمات مؤسسات التعليم العالي والقيام بتنمية مواردها البشرية يجب الأخذ في الاعتبار جملة من الخطوات وهي:

- 1- أن يكون هناك نظام متكامل للمعلومات عن الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية، وأن يكون هناك تكامل بين نظام المعلومات الخاصة بالأفراد، وبين نظام المعلومات الإدارية في التعليم العالي.
- 2- الا ينظر إلى تخطيط وتنمية الموارد على أنه جرد مجموعة من الأساليب الكمية التي تستخدم في التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية، بل يجب أن تعكس الخطة كافة المتغيرات المتوقعة حدوثها في المستقبل<sup>(1)</sup>.
- 3- تحديد الإجراءات التي تشمل التوثيق والتسجيل وتقديم المشورة تخطيط المناهج وتطويرها، التقويم، موارد التعليم، اختيار وتعيين الموارد البشرية الأكاديمية الإدارية وتطويرها.
- 4- القدرة على القيام بالعمل التصحيحي، ويشمل تصحيح ما تم إغفاله أو عمله بطريقة غير صحيحة.
- 5- الارتقاء بمستوى الخدمات التعليمية المقدمة للطلبة والتي تنعكس على جوانب شخصيتهم.
- 6- تطبيق نظام إدارة الجودة بالمؤسسات التعليمية في التعليم العالي يمنح الجامعة احتراماً وتقديراً وصورة إيجابية.
- 7- الترابط والتكامل بين جميع الأكاديميين والإداريين في الجامعة والعمل بروح الفريق الواحد من خلال إقامة الندوات والورش والمحاضرات العلمية بين أعضاء هيئة التدريس والعاملين في الجامعة.
- 8- تحديث الأنظمة الإلكترونية والإفادة منها في تنفيذ وتطوير الموارد البشرية داخل المؤسسات والاستفادة من التجارب المحلية و الدولية في التخطيط للتنمية للموارد البشرية<sup>(1)</sup>.

#### النتائج والتوصيات:

- 1- ضرورة التزام الإدارة العليا في مؤسسات التعليم العالي بتحقيق أهداف تخطيط وتنمية الموارد البشرية، التي تتضمنها خطة الموارد البشرية وتقديم الدعم الكامل لها.

- 2- صياغة أهداف مؤسسات التعليم العالي بدقة وبكلمات بسيطة الفهم التحقيق الترابط بين تخطيط الموارد البشرية وبقية الخطط في المؤسسة التعليمية وابعاد القرار بطريقة صحيحة من قبل الإدارة العليا.
- 3- العمل على توفير نظام معلومات متكامل عن الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي يوفر بيانات تفصيلية وشاملة وحديثة تعبر عن الوضع القائم للموارد البشرية حتى يستفاد منها في عملية تخطيط وتنمية الموارد البشرية.
- 4- العمل على تكثيف التدريب ووضع برامج تدريبية قياسية لاحتياجات الموارد البشرية والمؤسسة ويتم تحديدها من خلال عملية تخطيط الموارد البشرية، ومتابعة المتدربين بعد انتهاء البرامج التدريبية للوقوف على حدا استفادتهم من التدريب والتأهيل، لتكون أكثر جدوى وفاعلية في تنمية وتطوير قدرات الموظفين العاملين في التعليم العالي.
- 5- ترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية ونشرها من خلال تنظيم وعقد المؤتمرات، وورش العمل والندوات والدورات التدريبية لصقل الخبرات وتبادل المعلومات.
- 6- يجب على مؤسسات التعليم العالي أن تركز على جميع محددات الجودة والعمل على تحسينها والاستفادة منها، والحكم على مستوى جودة الخدمات التعليمية.

#### قائمة المراجع:

- 1- الجمهوري، راشد، 2016، تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، مجلة عالم التربية، مجلد(53) العدد(53) 17 .
- 2- ابو شيحة، نادر أحمد(2000) إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- 3- ابو المجد، محمد(2008) لتمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، بيروت، دار حزم للطباعة والنشر .
- 4- حمود، خضير، والخرشبة، ياسين(2007) ادارة الموارد البشرية دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الاردن .
- 5- الهيتي، خالد(2003) إدارة الموارد البشرية، 11، دار وائل للطباعة والنشر والاعلان، عمان الاردن .
- 6- نعيم، محمد، 2012، واقع تنمية الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، فلسطين .
- 7- عبدالراضي، صادقة، قياس جودة الخدمات في التعليم التقني، مجلة التقني، المجلد(26) العدد(4) .
- 8- عباس، سهيلة محمد، 2011، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
- 9- ربابعة، علي محمد، 2003، إدارة الموارد البشرية دار صف، للنشر والتوزيع، عمان، الاردن .
- 10- عبد الباقي، صلاح، 2000، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، عمان، الاردن.
- 11- حمدان، عبدالرحيم، 2001، التعليم التقني في فلسطين ودوره في تحقيق التنمية، مجلة رؤية أهمية العامة للاستعلامات، غزة، فلسطين لعدد(11) .
- 12- المحاسبية، إبراهيم، 2013، إدارة وتقييم الإداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار حديد للنشر والتوزيع، عمان الاردن .
- 13- محمد ابو المجد / لتمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرة البشرية / 2008 / بيروت / دار حزم للطباعة والنشر

- 14-راشد الجمهوري / تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان / مجلة عالم التربية / المجلد (53) العدد (53) 17 سنة 2016/ص28 .
- 15-نادر احمد ابو شيخه / ادارة الموارد البشرية / 2000/ عمان / دار الصفاء للنشر والتوزيع .
- 16-خضير حمود ، ياسين الخربشة / ادارة الموارد البشرية / ط2007 / دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان الاردن ص 17 .
- 17-خالد الهتي / ادارة الموارد البشرية / ط1 / 2003/ دار وائل للطباعة والنشر والاعلان / عمان / الاردن / ص 17-30 .
- 18-دراسة (مشتي، 2014) واقع استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة .