

**متطلبات تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس
بالجامعات المصرية كمدخل لتحقيق الإبداع الفكري
(جامعة قناة السويس نموذجاً)**

Human Resource Development Requirements for
Faculty Members in Egyptian Universities as Entrance
for Achieving Intellectual Creativity
(Suez Canal University as a Model)

إعداد

د/ نشوة سعد محمد بسطويسي

أستاذ أصول التربية المساعد
كلية التربية- جامعة قناة السويس

Blind Reviewed Journal

الملخص:

نظراً لأهمية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الفكري؛ لذا فقد سعت كافة الجامعات إلى التطوير والتحسين المستمرين عن طريق تحديد الفجوة بين كل جامعة والجامعات المصنفة عالمياً، وتقييم التميز الموجود داخل كل جامعة، وتحديد أفضل الممارسات، ووضع السياسات البحثية والتعليم في المقام الأول، وكذلك المساهمة في توثيق العلاقات العلمية، وتحقيق الترابط بين البحث العلمي، والتعليم، وخدمة المجتمع.

ومما سبق يمكن القول بأن، تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس يقع على عاتقها وبشكل رئيس تحقيق الإبداع الفكري لدى الجامعات فهي الأقدر على ذلك؛ لما يمتلكه أعضاء هيئة التدريس من خبرات وقيم وثقافة وقدرة على الإبداع والابتكار علاوة على مكانتهم الأكاديمية والمجتمعية من أجل إيجاد حل متخصص أو خلق قيمة ونقل هذه الخبرات إلى المجتمع المحيط وتطويره على أسس علمية فعالة.

لذا فإن المؤسسات التعليمية -بصفة عامة ومؤسسات التعليم الجامعي بصفة خاصة- لا تختلف كثيراً عن بعضها البعض من حيث امتلاك الإمكانيات المادية والبشرية، ولكنها تختلف من حيث امتلاك الميزات التنافسية لمتطلبات مجتمع المعرفة المتمثلة في تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس؛ ومن ثم يمكن أن يصبح الهدف المنهجي لهذه الدراسة هو التعرف على واقع تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس، كآلية لتحقيق الإبداع الفكري؛ نتيجة لأن تنمية الموارد البشرية تعد العنصر المهم والمؤثر في تحقيق كفاءة مؤسسات التعليم الجامعي وميزاتها التنافسية، وكذلك البحث عن أهم المعوقات التي تواجه الجامعات عند قيامها بها، ومن ثم بناء تصورًا لتطويرها مستقبلاً كآلية لتحقيق الإبداع الفكري بالجامعات.

الكلمات المفتاحية: تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس - الإبداع الفكري

Abstract:

Because of the importance of human reassures development in achieving intellectual creativity. Therefore, all universities have sought continuous improvement and improvement by identifying the gap between each university and the world-class universities, assessing the excellence within each university, identifying best practices, developing research policies and education in the first place, in the strengthening of scientific relations, and the integration of scientific research, education, and community service.

The human reassures development of faculty members is primarily the responsibility of achieving the Intellectual Creativity of the universities. It is the best for the faculty members to have the expertise, values, culture, creativity and innovation in addition to their academic and community status in order to find a specialized solution or creating value and transferring these experiences to the surrounding society and developing them on an effective scientific basis.

Therefore, educational institutions - in general and institutions of university education in particular - are not very different from each other in terms of possession of material and human potential, but differ in terms of possessing the Intellectual Creativity s of the requirements of the knowledge society of the human reassures development of faculty members; The methodology of this study is to identify the Human reassures development of faculty members as a mechanism for achieving intellectual creativity . As a result, human reassures development is an important and influential resource in achieving the efficiency of university education institutions and their Intellectual Creativity s, as well as searching for the most important obstacles. When they face them, and then build a vision for future development as a mechanism to achieve intellectual creativity in universities.

Key Words: Human Reassures Development of the Faculty Members – Intellectual Creativity

أولاً: الإطار العام للدراسة:

مقدمة:

تعد تنمية الموارد البشرية إحدى الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة واستدامتها، لدورها المحوري في صقل المهارات وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والمهنية والتقنية اللازمة لتلبية متطلبات التنمية، وتحقيق الانتقال النوعي، والكمي للمجتمع من حالة غير مرغوب فيها إلى حالة مرغوبة، فالمجتمعات على اختلاف أنظمتها ومستويات نموها تهتم بتنمية الموارد البشرية، فالعنصر البشري ليس فقط هو أحد عناصر الإنتاج، بل هو المؤثر الرئيس في جميع مكونات التنمية.

وقد كان مفهوم التنمية منذ بداية الخمسينيات من القرن الماضي وحتى نهاية عهد الثمانينيات مقتصرًا على كمية ما يحصل عليه الفرد من سلع وخدمات مادية، لكن مع ظهور مفهوم تنمية الموارد البشرية مع بداية التسعينيات من القرن الماضي - والذي تبناه برنامج الأمم المتحدة للإنماء - أصبح الإنسان هو صانع التنمية وهدفها. (تقرير تنمية الموارد البشرية ، ٢٠٠٢، ص ٦) وتجدر الإشارة إلى تباين الفكر التنموي حول مسألة التنمية، ففي الخمسينيات من القرن الماضي كان التركيز على تراكم رأس المال، وفي الستينيات ظهر في تلك الفترة مفهوم تنمية الموارد البشرية مع أصوله الاقتصادية الواضحة؛ ولذلك بقي بعيدًا عن النظر إلى البشر بصفتهم هدف التنمية النهائي، وفي السبعينيات عالج الفكر التنموي مسألتين مهمتين: الأولى تتعلق بعدالة التوزيع، والأخرى ترتبط بأهمية إشباع الحاجات الأساسية لأفراد المجتمع كافة، إلا أن الأمر بقي مقتصرًا على توزيع الثمار المادية للتنمية، وفي الثمانينيات انحرف هذا المسار الإيجابي نسبيًا عن مساره من خلال التأكيد على جانب التمويل الذي كان قد ساد في الخمسينيات، إلى أن حسم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المفاضلة في صالح تنمية الموارد البشرية مع صدور أول تقرير له في بداية التسعينيات من القرن الماضي والذي عرفت فيه تنمية الموارد البشرية. (عبد العزيز الغامدي، ٢٠٠٦، ص ص ٣-٦)

ويمكن القول: إن التنمية تطور مفهومها من كونها تركز على رأس المال في الخمسينيات، إلى تنمية بشرية في الستينيات، إلى العدالة الاجتماعية في السبعينيات، ثم انحرفت في الثمانينيات نحو المال مرة أخرى، ثم عدلت مسارها في التسعينيات إلى أن وصلت إلى تنمية هادفة، وهي أن الفرد أصل كل عمليات التنمية ومنشئها، وهدفها ووسيلتها.

لذلك أصبح الاهتمام بتنمية القدرات والإمكانات البشرية أمراً حتمياً وضرورياً، حيث إن تطوير أى جانب من الجوانب المتصلة بشخصية الإنسان يعد أمراً بالغ الأهمية؛ لأن تكلفته ليست كبيرة، ولأنه ربما يكون الخيار الوحيد فى بعض الأحيان، والنجاح فيه قد يكون بعيد الأثر إذ يدفع بالدول إلى القمة، ويمكن القول: إن ذلك التطوير لا يتم إلا ببطء شديد، ويحتاج عناية فائقة؛ فإقناع الفرد بفكرة جوهرية قد يستغرق سنوات، وتدعيم الناحية الروحية لدى الإنسان، أو تغييرها عادة يستغرق وقتاً أطول، لكن لا توجد خيارات ولا بدائل عن النهوض بالإنسان. (عبد الكريم بكار ، ٢٠٠١، ص٤٧)

ونظراً لأن البشر هم الثروة الحقيقية لأية أمة، لذا فإن قدرات أية أمة تكمن فيما تمتلكه من طاقات بشرية مؤهلة ومدربة وقادرة على التكيف والتعامل مع أي جديد بكفاءة وفعالية، وقد ظهر ذلك جلياً فى النصف الثانى من القرن العشرين وخاصة لدى بعض الدول، ومنها دول جنوب شرق آسيا، التي استطاعت أن تستثمر رأس المال البشري لديها ، وتحوله إلى طاقة تنافسية وميزة عالية، ومن ثم توجيهها إلى استثمارات عالية الإنتاجية، فكان ثمار ذلك أن حققت تلك الدول معدلات اقتصادية متسارعة النمو، وأصبحت مثلاً يقتدى به لكل من أراد أن يلتحق بركب التقدم. (حنان عبد الله ، ٢٠١٦، ص٣١٦)

ومن ثم يمكن القول : إن تنمية الموارد البشرية لا تنتهى عند تطوير المعارف والمهارات؛ بل تمتد إلى أبعاد أخرى من حيث التطوير فى مجال العمل من خلال توفير فرص الإبداع، وضمان حقوق الأفراد، والمساهمة الفعالة فى الأنشطة الاقتصادية والثقافية والاجتماعية، وترسيخ مفاهيم الحرية والعدل والمساواة، فتنمية الموارد البشرية ليست مجرد تنمية فى جانب محدد، بل تمتد لتشمل كافة جوانب الأفراد بشكل متكامل وشامل، فهي لا ترتبط بحياة الأفراد ، بل ترتبط بجودة حياتهم. (أشرف دوابة ، ٢٠٠٧، ص٣)

ونظراً لأن طبيعة هذا العصر وتحديات العولمة، تتطلب قدرات جديدة لدى أعضاء هيئة التدريس من حيث الكفاءة العالية فى المستوى الأكاديمي، والمهني، والثقافي، والأخلاقي، والقدرة على تنمية مهارات التفكير الإبداعي، ومهارات البحث والاستكشاف الذاتي؛ لذا فقد تغيرت النظرة إلى وظيفة المعلم الجامعي وأدواره بتغير متطلبات العصر الحالي، فبينما كانت وظيفته فى الماضى تقتصر على نقل المعلومات والمعارف وتوصيلها إلى عقول الطلبة، إضافة إلى البحث العلمي، إلا أنها أصبحت فى عصرنا الحالي تتطلب منه بناء الشخصية المتكاملة فى كافة جوانبها، وممارسة الإرشاد والتوجيه، وكذلك ممارسة القيادة، والبحث، والاستقصاء؛ مما يحتم عليه أن يكون لديه عديد

من الإمكانيات، والمهارات، والمقومات؛ بما يمكنه من القيام بدوره في تربية الأجيال التي تناسب طبيعة هذا العصر ومتغيراته، وقادرة على مواجهة تحديات هذا القرن من انفجار معرفي، وثورة علمية وتكنولوجية. (مجدي إبراهيم، ٢٠٠١، ص ٦٤-٦٥)

وحيث إن التزايد المتسارع في استخدام التكنولوجيا الحديثة، والتغير المستمر في أشكال ووظائف المؤسسات الجامعية، بالإضافة إلى الاهتمام بتحقيق الإبداع والتطوير؛ أدى إلى ضرورة أن يتسم عضو هيئة التدريس بعدد من الخصائص، ومن أهمها ما يلي: (المجالس القومية المتخصصة، ٢٠٠٤-٢٠٠٥، ص ١٦٦-١٦٧)، (سهيل دياب، ٢٠٠٦، ص ٢١)، (عاصم علي، ٢٠١٠، ص ١٩٨)

- ١) مدى تمكنه من تخصصه الأكاديمي، وإدراكه للعلاقة بين تخصصه والتخصصات الأخرى.
- ٢) الوعي والمتابعة لقضايا العصر ومشكلاته، والتطورات الحادثة في المجتمع على اختلاف أنماطها، وأن يكون لديه الرأي في كل ذلك.
- ٣) احترام الرأي والرأي الآخر، وتقبل النقد، وأن يكون متفهماً للآخرين.
- ٤) لديه مرونة في إدارة جميع المواقف سواء الإدارية، أم التعليمية، أم البحثية الجديدة، إضافة إلى القدرة على التفاعل مع طلبته.
- ٥) الربط بين أنشطته وأدواره بمؤسسات تعليم جامعي دولية، وكذلك مؤسسات إنتاجية عالمية، بالإضافة إلى قدرته على تحمل المسؤولية الفردية والاجتماعية، والتحلي بالالتزام والانضباط الأخلاقي والمهني.
- ٦) القدرة على توظيف التكنولوجيا في عمليات التعليم المستمر، مستخدماً للمستحدثات التكنولوجية.
- ٧) التقبل لكل أنواع التنمية.

واستناداً إلى ما سبق؛ يتضح أن مهنة التعليم الجامعي تتطلب من عضو هيئة التدريس أن يتحلى بشخصية متميزة في سلوكها، ومظهرها، وثقافتها، عند أداء أي عمل داخل المؤسسات الجامعية أو خارجها؛ لذا فإن النظرة لتنمية الموارد البشرية تقوم على ضرورة تغيير عديد من سلوكيات العمل والإنتاج لديه، بحيث يكون ذلك التغيير محكوم بثوابت القيم الأخلاقية؛ حتى لا يحيد التغيير عن مساره الصحيح الذي يحفظ على الإنسان دينه وعقيدته، ويجعله أكثر مرونة في تعامله

مع كل جديد، وأكثر استعداداً لتطوير وتغيير كثير من أنماط حياته؛ حتى يتوافق مع متطلبات التقدم والرقمي.

ونظراً لأن أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية يواجهون مشكلات متنوعة، منها ما يرتبط بمتطلبات التدريس الجيد، والبحث العلمي، والتقييم، والترقية، كما يواجهون بعض المشكلات الاقتصادية نتيجةً لضعف المقابل المادي، وكذلك المشكلات الأكاديمية والإدارية، وهذه المشكلات مجتمعةً قد تؤثر على أداء أعضاء هيئة التدريس، وعلى مشاركتهم بفاعلية في بناء رأس المال البشري، وتحقيق التقدم والتطور للمجتمع (أحمد الصغير، ٢٠٠٨، ص ٨)، كما أن نجاح الجامعات في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها يرتبط بوجود أعضاء هيئة التدريس القادرين على تنفيذ رؤية الجامعة ورسالتها وخطتها الاستراتيجية بكفاءة عالية.

لذا فإن تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس ترتبط بمفهوم التعليم المستمر - أي التربية مدى الحياة - حيث تعد تنمية الموارد البشرية بمثابة الجانب المكمل لعملية الإعداد، فهي عملية نمو مستمر تجعل المعلم الجامعي في تجدد مستمر وتطور بمهنته، وقادراً على التعامل مع مجموعة المتغيرات التي تحيط به في المجتمع، حيث يواجه أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم عديد من التحديات والمعوقات التي تقف أمام قدراتهم، وتحد من إسهاماتهم الفعالة في تحقيق التنمية المنشودة للمجتمع.

واستناداً لذلك؛ فقد أصبحت تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس عملية مستمرة ومتكاملة، تبدأ باختيار العناصر المناسبة لمهنة التدريس وصولاً إلى برنامج كفاء لإعدادهم، يستكمل ببرامج مستمرة لتدريبهم؛ وعلى هذا فإن طريقة اختيار المعلم الجامعي وإعداده وتدريبه يجب أن تنطلق من فكرة التعلم مدى الحياة، والتي يقصد بها مساعدة عضو هيئة التدريس على النمو المستمر طوال حياته، من خلال برامج التنمية المهنية؛ حتى لا يظل محدوداً طوال حياته بمجموعة من المعارف والمهارات، التي قد اكتسبها أثناء فترة إعداده. (Niall Mackenzie & Alan Staley, 2001, p.44)

فإذا أضيف لما تقدم ما يتميز به العصر الحالي من سرعة نقل المعلومات عبر وسائل تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات المرئية، وظهور عديد من المستحدثات والمفاهيم التربوية، مثل: التعلم عبر الوسائط المباشرة (التعليم الهجين) Online Learning، والتعليم الافتراضي Virtual Learning، والتعليم الإلكتروني E-Learning؛ لذلك فقد حرصت عديد من دول العالم على الاستفادة من تطبيقات التعليم الإلكتروني في تطوير التعليم الجامعي، من خلال عديد من التطبيقات

مثل التعلم عبر الإنترنت، والفصول الافتراضية، بالإضافة إلى مؤتمرات الفيديو، والمؤتمرات المسموعة. (Gerda Mihhailova, 2006, p.271)، إضافة إلى كذلك استخدام التكنولوجيا الحديثة، مثل: الوسائط التكنولوجية المتعددة، والإنترنت في مجال التعليم والتنمية؛ لتحقيق التحديث التعليمي في ضوء التغيرات المعلوماتية المتلاحقة؛ لرفع القدرات العلمية والتعليمية للطلبة وأعضاء هيئة التدريس، حيث تضاعف الاهتمام في الآونة الأخيرة بتحقيق الإبداع في التعليم بوجه عام والتعليم الجامعي بوجه خاص، إيماناً من الجميع بأن أفضل استعداد للقرن الحالي لن يتم إلا من خلال تعليم جامعي قادر على تحقيق الإبداع، تكون فيه قضية إعداد عضو هيئة التدريس وتنميته أكاديمياً، ومهنياً، وثقافياً، هي جوهر عملية الجودة، فالمعلم الجامعي هو أهم عنصر في منظومة التعليم الجامعي، وبقدر ما نوليّه من اهتمام بقدر ما نحصل على عائد متميز من العملية التعليمية. (أحمد عبد المعطي، ٢٠٠٨، ص ص ١٦٦-١٦٧)

وحيث إن الجامعات تعد المكان الذي يُعد من خلاله المفكرون ومصدر المبتكرين والمبدعين؛ لذلك حاولت الجامعات تنمية الإبداع من خلال ما يلي: (وليم عبيد، ٢٠٠٤، ص ص ٥٨٩-٥٩٣)، (سمية الزعبيوط، ٢٠١٧، ص ص ٣١٠-٣١٤)

- ١) اكتشاف ورعاية الطلاب الموهوبين الذين لديهم استعدادات للإبداع، وتخصيص برامج تتفق واستعداداتهم ورغباتهم .
- ٢) إيجاد تطبيقات مبتكرة ومتجددة لتقديم المقررات الدراسية، وهذا يقتضي أن تقدم الجامعة لطلابها المقررات التي تتعلق بمجالات العلوم المستقبلية، والعلوم المتقدمة.
- ٣) استثمار التكنولوجيا المتقدمة في تطوير محتوى وأساليب التدريس؛ للاستفادة من النظريات المرتبطة بالعقل البشري، وتنمية الإبداع لدى الطلبة.
- ٤) إتاحة الفرص للطلبة وأعضاء هيئة التدريس في ممارسة التفكير الناقد والتفكير التحليلي الذي يتيح لهم حرية الاختيار، وإدارة عمليات التفكير، وحسن استثمار وقت الفراغ.
- ٥) توفير فرص العلاقات الاجتماعية وأشكال التعاون، والعصف الذهني، والحوار البناء فيما يعرضه الطلبة من قضايا، أو ما يعرض عليهم من قضايا، واقتراح حلول للمشكلات بعقل منفتح للرأي والرأي الآخر.
- ٦) الحفاظ على الثروة البشرية المبدعة وعدم استنزافها في الخارج، وتشجيعها علي البقاء والعمل داخل الوطن في أحضان الجامعات ومراكز البحوث، مع إتاحة الفرص لهم لتبادل الخبرات مع

نظرائهم في الخارج، والقيام بأبحاث مشتركة، والتقدم لجوائز علمية بدعم مادي ومعنوي من الجامعات.

وبناءً على ما سبق؛ فقد حظيت قضية الإبداع وخاصة الإبداع الفكري باهتمام كبير في كافة دول العالم إلى الحد الذي جعل المفكرون يطلقون على العصر الحالي عصر الإبداع، باعتباره إحدى الركائز الأساسية، التي نتجت لمسايرة التغيرات سواء على المستوى المحلي أو العالمي، فأصبح المجتمع الدولي ينظر إلى المؤسسات التعليمية في ظل الإبداع باعتبارها التحدي الحقيقي الذي ستواجهه الأمم في العقود القادمة على أنها مؤسسات تعلم فعالة

فمن خلال محاولة الوصول إلى تحقيق الإبداع الفكري بمؤسسات التعليم الجامعي يتم فتح المجال للتنافس بين تلك المؤسسات المختلفة، وتشجيعها على التميز وتحسين المنتج التعليمي، وتقديم المعلومات الجيدة عن جودة وكفاءة المؤسسة لجميع المستفيدين من الخدمة التعليمية، وإتاحة الفرصة للمجتمع في الاطمئنان على كون مؤسساته التعليمية تسير قدماً نحو تحقيق أهدافها المنشودة. (أسامة عبد المنعم وعبد الوهاب المطارنة، ٢٠٠٩، ص ٩٦)

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الجامعات المصرية لم تكن بعيدة عن الاهتمام العالمي بتنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس، فقد عقدت عديداً من المؤتمرات، التي دعت إلى ضرورة تقويم وتطوير برامج التنمية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية؛ لذا كان من أحد المشروعات الستة التي أقرها المؤتمر القومي لتطوير التعليم العالي بمصر تحت مظلة مشروعات تطوير التعليم العالي عام (٢٠٠٣ م) مشروع "تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات" Faculty Leadership Development Project (FLDP)، ليمثل بذلك إحدى الآليات الحديثة لتنمية أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، حيث ركز المشروع على اكتساب المهارات والمعارف الضرورية للارتقاء بالتعليم الجامعي، كما أصبح الالتحاق بمشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس أمراً ملزماً؛ باعتباره أحد مطالب الترقى للدرجة الوظيفية الأعلى بدءاً من المعيد، وانتهاءً بالأستاذ (محمد فضل الله، ٢٠٢١، ص ص ١١٣-١١٤).

ومن ثم يمكن القول: إن هناك اتفاقاً عاماً داخل كافة المجتمعات سواء المتقدمة أو النامية على أهمية تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، وكذلك الحاجة إلى أهمية تحقيق الإبداع الفكري بالتعليم الجامعي مقابل الأموال التي تنفق عليه، بالإضافة إلى ضرورة وضع سياسات وعمليات تضمن تحقيق الإبداع الفكري، وخاصةً بمجال تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تعد الجامعات من أهم المؤسسات التي تركز عليها آمال المجتمع في تحقيق الإبداع الفكري؛ وذلك لدورها المهم في إعداد الكوادر البشرية، وتطويرها، والارتقاء بمستواها لتتناسب سوق العمل، ونشر المعرفة وتمييزها، وذلك من خلال تفاعلها مع المعرفة، والثقافة؛ باعتبارها مركزاً للخبرة العلمية، والبحثية في التخصصات المختلفة، وإسهامها في تهيئة مناخ الإبداع، والابتكار، وتبنيها مسؤولية تنمية أهم ثروات المجتمع، ألا وهي الثروة البشرية (طارق الألفي، ٢٠١٣، ص ١٦).

فهي بخصوصها المذكورة سألنا تعد المسئولة عن تحقيق الإبداع الفكري؛ نظراً لأنها المسئولة عن إعداد الأفراد للحياة العملية، كما أنها أداة فعالة لتحديث وتطوير المجتمع؛ ويرجع ذلك لما تقدمه من أنشطة تعليمية، بحثية، ومجتمعية (فاروق البوهي، ٢٠١٤، ص ١٠٩).

حيث تسهم الجامعات بالدور الأكبر والأساسي في إعداد الباحثين، والعلماء، والقيادات الفكرية؛ لتدعيم آفاق المستقبل، باعتبارهم أحد الدعائم الرئيسة لتحقيق الإبداع الفكري؛ فالجامعات لا يمكن أن تتعزل عن المجتمع المحيط بها، بل تتفاعل معه؛ وبالتالي فهي تعمل وفقاً لاحتياجات المجتمع من الموارد البشرية (فتحي عبد الرسول، ٢٠١٤، ص ٧).

وفي ضوء ما سبق؛ يتضح أن الجامعات تختلف عن غيرها من المؤسسات المجتمعية الأخرى؛ وذلك لكونها من أهم المؤسسات التي لها علاقة مباشرة بجميع جوانب الإبداع الفكري، في كافة مجالاتها (البيئية، الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية)؛ حيث إنها تمثل القيادة العلمية والفكرية في المجتمع، والمنوطة بحل مشكلاته، ومواجهة تحدياته (طارق عامر، ٢٠١١، ص ٥).

ومما سبق يمكن القول: إن تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس يقع على عاتقها وبشكل رئيس تحقيق الإبداع الفكري لديهم لتطوير الجامعات، فهي الأقدر على ذلك، لما يمتلكه أعضاء هيئة التدريس من خبرات وقيم وثقافة وقدرة على الإبداع

والابتكار علاوة على مكانتهم الأكاديمية والمجتمعية من أجل خلق قيمة ونقل هذه الخبرات إلى المجتمع المحيط وتطويره على أسس علمية فعالة.

لذا فإن المؤسسات التعليمية - بصفة عامة ومؤسسات التعليم الجامعي بصفة خاصة- لا تختلف كثيراً عن بعضها البعض من حيث امتلاك الإمكانات المادية والبشرية، ولكنها تختلف من حيث امتلاك الإبداع الفكري لمتطلبات مجتمع المعرفة، المتمثلة في تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس، ومن ثم يصبح الهدف المنهجي لهذه الدراسة هو التعرف علي واقع تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بوصفها مدخلاً لتحقيق الإبداع الفكري، لأن تنمية الموارد البشرية تعد العامل المهم والمؤثر في تحقيق كفاءة مؤسسات التعليم الجامعي وميزاتها التنافسية، وكذلك البحث عن أهم المعوقات التي تواجه الجامعات عند قيامها بتنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس، ومن ثم بناء تصورًا لتحسينها وتطويرها مستقبلاً كمدخل لتحقيق الإبداع الفكري بالجامعات.

ومن خلال ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: كيف يمكن تحقيق متطلبات تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس كمدخل لتحقيق الإبداع الفكري بالجامعات المصرية؟

ويتفرع من التساؤل الرئيس السابق عدة تساؤلات فرعية على النحو التالي:

- ١- ما الإطار الفكري لمتطلبات تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية؟
 - ٢- ما الإطار الفلسفي للإبداع الفكري بالجامعات؟
 - ٣- ما واقع تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة قناة السويس؟
 - ٤- ما التصور المقترح لمتطلبات تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس كمدخل لتحقيق الإبداع الفكري بالجامعات المصرية؟
- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن واقع تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بوصفها أحد مداخل تحقيق الإبداع الفكري بالجامعات المصرية من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- (١) توضيح الإطار الفكري لتنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس، من حيث مفهومها وخصائصها أهم متطلباتها، وكذلك أهم المعوقات التي تؤدي إلى ضعفها بالجامعات.
- (٢) التعرف على طبيعة الإبداع الفكري، وأهم أسسه والتي يمكن أن تدفع إلى تحقيقه.
- (٣) تحديد دور الجامعات المصرية في تحسين تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بوصفها أحد مداخل تحقيق الإبداع الفكري.
- (٤) تشخيص واقع تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة قناة السويس.
- (٥) بناء تصور مقترح لتحسين تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس كمدخل لتحقيق الإبداع الفكري بالجامعات المصرية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

- (١) تعد تنمية الموارد البشرية سبيل المجتمعات للرقى والتقدم والتنافس فيما بينها، وهي السبيل لتحقيق التنمية الشاملة في كافة جوانب الحياة.
- (٢) تركيزها على أعضاء هيئة التدريس بوصفهم العمود الفقري للمنظومة الجامعية، والأكثر تأثيرًا في شخصيات الطلبة، وعلى ذلك فهي تُسهم في تطوير أدوار عضو هيئة التدريس بطريقة شاملة، باعتباره يمتلك طاقات ومهارات، يمكن توظيفها لصالح المجتمع من خلال ممارسته لأدواره الحقيقية.
- (٣) قد يستفيد منها القائمون على أمر المنظومة الجامعية، والمسؤولون عن التخطيط لتطوير التعليم الجامعي في توجيه اهتمامهم لتنمية الموارد البشرية، ووضع ذلك في الاعتبار عند التخطيط لتطوير القدرات والإمكانات الجامعية، للمساعدة في تنمية وعي أعضاء هيئة التدريس بأهمية تنمية الموارد البشرية على المستوى المعرفي والسلوكي.
- (٤) قد يستفيد منها المسؤولون عن مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية من خلال التخطيط لإقامة دورات تدريبية لتعزيز قدراتهم في مجال تنمية الموارد البشرية، وتزويدهم بالآليات التي تُمكنهم من تحقيق هذه التنمية.

- ٥) التأكيد على أن الإبداع الفكري لم يعد مقصوراً على المؤسسات الإنتاجية، لكنه ذو فائدة كبيرة في الجامعات، التي أضحت مركزاً للتربية والتعليم والتطوير والابتكار للحصول على مختصين في جميع الميادين العلمية والفكرية.
- ٦) تناول الدراسة للإبداع الفكري الذي تسعى كافة المجتمعات في الوقت الحاضر إلى تحقيقه، وذلك من خلال إلقاء الضوء على طبيعته ومتطلباته.
- ٧) قد يستفيد الباحثون من نتائج الدراسة الحالية في مجال البحوث التربوية، حيث قد تفتح مجالاً أمامهم لإجراء دراسات مشابهة أو ذات علاقة.
- ٨) قد يُستفاد من هذه الدراسة بتقديم رؤية مقترحة لتحسين تنمية الموارد البشرية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات في ظل قلة الدراسات- في البيئة العربية عمومًا، والبيئة المصرية على وجه الخصوص- المرتبطة بهذا الميدان على قدر علم الباحثة.

منهج الدراسة وأداتها:

يعد المنهج الوصفي من مناهج التحليل التي تركز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد عبر فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية، يتم تفسيرها بطريقة موضوعية، تتسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة، وهو أيضًا طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج، التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية مُعبّرة، يمكن تفسيرها، كما أنه محاولة للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة، للوصول إلى فهم أفضل وأدق أو وضع السياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها (بيومي ضحاوي، ٢٠١٠، ص ص ١٤-١٥)، (علي عبيدو، ٢٠١٤، ص ٣٧)

لذا تستخدم الدراسة المنهج الوصفي في معالجة إشكالية الدراسة، التي استلزمت استعراض مفهوم تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس وأهميتها، وكذلك أهم معوقاتهما، ومن ثم عرض الواقع التقويمي لها والتوصل إلى النتائج، وهذا ضمن بعض جوانب الدراسة التي تتطلب التحليل المرتكز على تحقيق الإبداع الفكري، وطبيعة التحول الذي طرأ عليه.

وتتبع كذلك الدراسة أسلوب دراسة الحالة، عن طريق دراسة جامعة قناة السويس كنموذج للجامعات المصرية من خلال جمع معلومات وبيانات تفصيلية عن موضوع الدراسة من خلال الوضع الحالي والسابق للموضوع، ومعرفة العوامل التي أثرت وتؤثر عليه، والخبرات الماضية لموضوع الدراسة، الذي يمثل نوعاً من البحث المتعمق عن العوامل المعقدة، التي تسهم في فردية وحدة اجتماعية ما، سواء أكان شخصاً، أم جماعة، أم مؤسسة، أم مجتمعاً، عن طريق استخدام عدد من أدوات البحث، تجمع البيانات الملائمة عن الوضع القائم للوحدة وخبراتها الماضية، وعلاقتها مع البيئة، وبعد التعمق في العوامل والقوى التي تحكم سلوكها، وتحليل نتائج تلك العوامل وعلاقتها، والتي من خلالها يمكن تكوين صورة شاملة متكاملة للوحدة، كما تعمل في المجتمع (ديبولد فان دالين، ٢٠١٢، ص ٤٣٦)، (بيومي ضحاوي، ٢٠١٠، ص ٢٦).

أداة الدراسة:

تتحدد أداة الدراسة وفقاً لطبيعة الموضوع، والهدف المراد تحقيقه منها، ومن ثم يكون الاستبيان هو الأداة المناسبة والملائمة لموضوع وهدف الدراسة الحالية، حيث إنه الأداة الأكثر استخداماً للبحوث الوصفية، وخاصةً التي تتطلب جمع بيانات عن وقائع محددة من عدد كبير نسبياً من الأشخاص، وهذا ما تتطلبه طبيعة وموضوع الدراسة الحالية، حيث إن الغرض من هذا الاستبيان هو تجميع بيانات عن واقع تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة قناة السويس، وذلك للوقوف على جوانب القوة والضعف بها، وكذلك متطلبات تحسينها وتطويرها في ضوء الإبداع الفكري بالجامعات المصرية بهذا المجال.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

[أ] الحدود الموضوعية:

تقتصر الدراسة الحالية على دراسة واقع تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس من منظور أعضاء هيئة التدريس، الذين يقومون به، بما يمتلكونه من قدرات ذهنية، ومعارف من شأنها إذا ما وظفت بشكل ملائم أن تحقق للجامعات بشكل عام، وجامعة قناة السويس بشكل خاص والوصول إلى الإبداع الفكري لتطوير تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس، وتحقيق المكانة

العلمية والعملية للجامعة، كما تقتصر الدراسة الحالية على دراسة متطلبات تنمية الموارد البشرية ، وذلك للاعتباريين التاليين:

- ١- مواكبة التوجهات العالمية والمحلية نحو إسهامات البحث العلمي وخاصة تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات في تلبية متطلبات التنمية بالمجتمعات، وكذلك تحقيق الإبداع الفكري للجامعات.
- ٢- قلة الدراسات - في حدود علم الباحثة - التي تتناول الربط بين تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس والإبداع الفكري.

[ب] الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة الحالية على جامعة قناة السويس بالإسماعيلية كنموذج لدراسة الحالة، وتم اختيارها وفقاً للاعتباريين التاليين:

- ١- سهولة التعامل مع أعضاء هيئة التدريس بها، نظراً لأن الباحثة عضو هيئة تدريس بإحدى كلياتها.
- ٢- اشتغالها على معظم كليات الجامعة بتخصصاتها العملية والنظرية.

[ج] الحدود البشرية:

تقتصر الدراسة الحالية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة قناة السويس بالإسماعيلية بكليات الجامعة المتنوعة من نوى الدرجات العلمية (مدرس - أستاذ مساعد - أستاذ). مجتمع الدراسة وعينتها:

يمثل مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس بكافة تخصصاتهم داخل جامعة قناة السويس بمختلف كلياتها (العملية والبيئية والنظرية)، والتي يبلغ عددها (١٨) ثمان عشرة كلية ومعهداً على مستوى الجامعة، كما أن إجمالي أعداد أعضاء هيئة التدريس بها للعام الجامعي (٢٠٢٠-٢٠٢١)، من درجة (مدرس - أستاذ مساعد - أستاذ) (١٨٤٤) عضواً ، وهذا يعد المجتمع الأصلي للدراسة. (وزارة التعليم والبحث العلمي، ٢٠٢٠ - ٢٠٢١، ص ١)

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من كافة أعضاء هيئة التدريس (١٣٧) عضوًا، بنسبة (٧.٤٣%) من إجمالي عدد (١٨٤٤) عضوًا ممثلين في درجات (المدرس - الأستاذ المساعد - الأستاذ)، وذلك بمختلف تخصصاتهم داخل جامعة قناة السويس بكافة كلياتها (العملية والبيئية والنظرية)، والتي يبلغ عددها (١٨) ثمان عشرة كلية ومعهدًا على مستوى الجامعة، وذلك في ضوء آخر إحصائية بأعداد أعضاء هيئة التدريس بكلية جامعة قناة السويس المختلفة (إحصائية العام الجامعي لجامعة قناة السويس، ٢٠٢٠-٢٠٢١).

مصطلحات الدراسة:

تتنوع مصطلحات الدراسة ومفاهيمها، مما يستلزم توضيح هذه المصطلحات، ومحاولة بيان الفروق بينها، ثم استنباط التعريف الإجرائي منها، وهي على النحو التالي:

١- متطلبات Requirements:

المتطلبات في اللغة "جمع (المطلب)، ومشتقة من الفعل (طلب- يطلب- طلبًا) أي: حاول وجوده وأخذه، و(طلب إلى) أي: رغب، و(طلب فلان للمبارزة) أي: دعاه، و(تطلب الشيء) بمعنى طلبه، و(التطلب) هو: محاولة طلب الشيء مرة بعد أخرى، و(الطلب) هو: محبة الحصول على الشيء على وجه يقتضي السعي في تحصيله، و(المطلب) هو: الطالب والمقصد والمسألة" (بطرس البستاني، ١٩٩٨، ص ٥٥٣).

ويمكن ملاحظة أن هذا التعريف وضح المطلب بأنه الشيء المرغوب والمقصود تحقيقه، أو الوصول إليه، أو استدعائه.

كما تعرف المتطلبات في اللغة بأنها: "ما يطلب باعتباره ضروريًا لسد حاجات أو تلبية رغبات" (معجم المنجد الوسيط في العربية المعاصرة، ٢٠٠٣، ص ٦٧٧).

ويتقارب هذا التعريف مع التعريف السابق ويضيف عليه أن المتطلبات تعتبر أشياء ضرورية، لا بد من حدوثها؛ من أجل تحقيق أهداف معينة.

ولقد وردت تعريفات عديدة لمصطلح المتطلبات في محاولة لتوضيحه وبيان ماهيتها، حيث وضحتها (كمال حامد، ٢٠٠٢، ص ١٠) بأنها: مجموعة من الأمور والشروط القبلية التي لا بد من توافرها لحدوث شيء ما. ويمكن ملاحظة أن ذلك التعريف يتشابه مع التعريفات اللغوية السابقة، ويؤكد على ارتباط توافرها بتحقيق أهداف معينة.

وهناك تعريفات ربطت بين المصطلحين (المتطلبات والاحتياجات)؛ حيث جاءت الاحتياجات في اللغة من "الحاجة، وجمعها حاجات وحوائج، وهي: ما يفتقر إليه الإنسان ويطلبه، ويقال (كان في حاجة) أي: ما يطلبه المرء ويرغب فيه أو يتمناه، فهو غرض ومبتغى، ويقال (احتاج إلى) أي: افتقر إلى، والاحتياجات هي: ما يفتقر إليه المرء ويطلبه" (معجم المنجد الوسيط في العربية المعاصرة، ٢٠٠٣، ص ٢٦٧).

ومن العرض السابق لمصطلحي المتطلبات والاحتياجات في اللغة يمكن القول: إنهما وردا بنفس المعنى وهو الافتقار إلى الشيء، وطلبه، والرغبة في الحصول عليه، وقصده.

كما ربطت (شيخة الرشيدى، ٢٠٠٦، ص ٢٠) بين المصطلحين، وذلك في تعريفها للمتطلبات بأنها: "مجموعة الاحتياجات التي يجب توافرها؛ من أجل الوصول إلى مستوى جيد من الشيء".

ويمكن ملاحظة أن التعريف السابق قد أشار إلى أن المتطلبات هي مجموعة الاحتياجات؛ ومن ثم نجد أن هناك تقاربا بين المصطلحين وترابطا شديدا.

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح أنهما قد جاءا بمعنى واحد، وهو: ما يفتقر إليه الفرد، ويطلبه، ويسعى للحصول عليه، ويعتبر من الأمور الضرورية بالنسبة له، كما يمكن ملاحظة أن المتطلب هو شيء ضروري، يسعى الفرد للحصول عليه، من أجل تحقيق هدف ما، أو الوصول إلى غاية محددة.

٢- تنمية الموارد البشرية: Human Resources Development

يرى (عبد الهادي الجوهري، ١٩٨٢م، ص ١١١) أن تنمية الموارد البشرية هي: التخطيط العلمي لمجموعة من العمليات الاجتماعية والاقتصادية، من خلال إيدولوجية معينة؛ لتحقيق التغيير المستهدف من أجل الانتقال من حالة غير مرغوب فيها إلى حالة مرغوب الوصول إليها.

ويعرفها (عبد الحميد قدي، ٢٠٠٤م، ص ٢) بأنها: توزيع خيارات الأفراد وقدراتهم من خلال تكوين رأس المال الاجتماعي، بحيث يتم تلبية احتياجات الجيل الحالي بأكبر قدر ممكن من العدالة دون المساس باحتياجات الأجيال القادمة.

وتوضحها (سماح طه، ٢٠١١م، ص ٣٢) بأنها: مجموعة العمليات الاجتماعية والاقتصادية التي تعمل على استثمار كافة الإمكانيات وكامل الطاقات والعمل على إعادة تفعيلها وتوظيفها من خلال فكر إداري معين يعود بأفضل الإنتاج على الفرد والمجتمع.

وتشير (ماجدة أبو زنت، ٢٠١٥، ص ١٢) إليها بأنها: عملية إكساب الموارد البشرية المهارات والخبرات والمعارف اللازمة لأداء وظائف ومهام مستقبلية، بما يحقق أهداف إدارة الموارد البشرية والمؤسسة معا.

وبناء على ما سبق؛ يمكن توضيح التعريف الإجرائي لمتطلبات تنمية الموارد البشرية بأنها: عبارة عن مجموعة الاحتياجات المادية والبشرية والتكنولوجية المتلاحقة التي ظهرت؛ نتيجة للثورة المعرفية والعلمية الهائلة، والتي ارتبطت بالثورة المعلوماتية في العصر الحالي، مما كان لها الأثر الكبير علي كافة جوانب العملية التعليمية والتدريبية المتنوعة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، من أجل تدعيم وتحقيق الإبداع الفكري لديهم.

٣- الإبداع الفكري: Intellectual Creativity

الإبداع الفكري هو حالة لا تتوافق مع العادي والمألوف ، وتشير(ناديا السرور، ٢٠٠٢، ص ٢٠)، إلى الإبداع بأنه عبارة عن: إنتاج الجديد، المختلف، والمفيد فكرياً أو عملاً وهو بذلك يعتمد على الإنجاز الملموس، وهو الإنتاج الإبداعي الذي يعد المحك في قدرة الفرد على الإبداع، وهذا الإنتاج لا بد وأن يكون ملموساً ويمكن قياسه.

ويتفق كذلك تعريف (محمد محروس، ٢٠٠٢، ص ٢٤١) مع التعريف السابق للإبداع بأنه: تلك العملية التي يتم من خلالها تنمية كافة جوانب الفرد لكي تصبح مرنة ومتقبلة لذاتها، وقادرة على امتلاك قدرًا كبيرًا من الاستقلالية والإحساس بالمشكلات؛ لتتميز بتحقيق مستوى عالٍ من الطموح، الطلاقة، المرونة، الأصالة، والإتقان بالشكل الذي يحقق لها القدرة الإبداعية على الإنتاج الهادف في كافة المجالات، وبما يتوافق مع مواهبه.

ويعرف (إبراهيم الأسطل وفريال الخالدي، ٢٠٠٥، ص ١٤٤) الإبداع كذلك بأنه عبارة عن: القدرة على اكتشاف المشكلات، والعلاقات الغامضة، وإعادة صياغة عناصر الخبرة في أنماط جديدة بأكبر عدد ممكن من البدائل، فالإبداع يعتبر دمجاً جديداً للأفكار، بحث تتميز تلك الأنماط الناتجة بالحدثة بالنسبة للفرد والمجتمع المحيط به، وهذه القدرة يمكن التدريب عليها وتنميتها. ويوضح (فهيم مصطفى، ٢٠٠٧، ص ٩٩)، الإبداع بأنه: عملية إنتاج أفكار جديدة غير معلومة، أو مألوفة، وكذلك استنتاجات جديدة من شيء موجود، فهي من أسباب التفوق في ميادين الحياة.

ويشير (حسين طه، ٢٠١٠، ص ٤٨)، إليه بأنه نمط تفكير غير تقليدي من فرد يتسم بالمتابعة، التفرد، وحب الاستطلاع، والذكاء، تساعد تلك السمات في الوصول إلى أفكار جديدة، أو حلول غير مألوفة، بالنسبة لبعض العمليات العقلية المركبة؛ لتنتهي إلى منتج فريد وأصيل في ذاته. وبناءً على ما سبق، يمكن تعريف الإبداع الفكري إجرائياً بأنه عبارة عن: العملية التي يمكن من خلالها استخدام أساليب تنمية مهارات التفكير الإبداعي في البحث والتقصي والابتكار لدى أعضاء هيئة التدريس؛ من أجل مواكبة التقدم العلمي ومواجهة تحديات المستقبل، فهو يهدف إلى إنتاج عدد كبير من الأفكار، والسهولة والتنوع في توليدها، بحيث تكون أفكاراً غير متوقعة مع المحافظة على التفرد، والتميز لأفكار كل فرد، وإضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة لكل فكرة، بهدف تحقيق الجودة والتحسين المستمرين في أدائهم، والوصول إلى أفضل مستوى من المخرجات كما ونوعاً.

الدراسات السابقة:

نظراً لتعدد وكثرة الدراسات التي تتصل بموضوع الدراسة الحالية من جهة، وقلة اتساع المجال لعرض جميع الدراسات من جهة أخرى، تقتصر الباحثة على تناول وعرض بعض الدراسات ذات الصلة المباشرة بالدراسة الحالية، وترتيبها وفقاً لتسلسلها الزمني، من القديم إلى الحديث زمنياً، واستعراض محتوى الدراسات من حيث: الهدف، المنهج المستخدم، أدوات الدراسة، وأهم النتائج والتوصيات المتعلقة بموضوع الدراسة، وتمثل أهم تلك الدراسات فيما يلي:

المحور الأول: دراسات تتعلق بتنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس:

دراسة (عبد المعطي الأغا، ٢٠٠٢)، والتي استهدفت التعرف على الدور الذي تقوم به الجامعات الفلسطينية في التنمية البشرية، ولتحقيق هدف الدراسة اتخذ الباحث من المنهج الوصفي التحليلي منهجاً له.

وقد توصلت إلى عدد من النتائج، من أهمها: يوجد ضعف في تعزيز الاهتمام بالمفاهيم المرتبطة بالتنمية البشرية ومجالاتها، أهدافها، ومعوقاتهما، كذلك ضعف التركيز على أهمية دور خدمة المجتمع والمشروعات المختلفة المرتبطة بالتنمية البشرية رصد الميزانيات؛ لإجراء البحوث في مجال التنمية البشرية وإنشاء مركز للتنمية في جميع الجامعات الفلسطينية، ولقد أوصت الدراسة بعدة توصيات، من أهمها: ضرورة عقد ندوات وبرامج تدريبية لأفراد المجتمع الجامعي على كل ما يستجد في مجال التنمية البشرية، أهمية التعاون بين الجامعات سواء على المستوى المحلي أو الدولي في مجال التنمية البشرية، مع المشاركة في وضع المشروعات المرتبطة بالتنمية البشرية من خلال التركيز على البحث العلمي بالجامعات الفلسطينية.

كذلك استهدفت دراسة (شريف محمد، ٢٠٠٢)، الوقوف على مفهوم تنمية الموارد البشرية، وأبعادها، والمشاركة المجتمعية، ودورها في التنمية، وكذا توضيح مؤشرات تنمية الموارد البشرية في مصر إضافة إلى توضيح الجوانب الاستراتيجية والمستقبلية لتنمية الموارد البشرية في مصر، وقد اتخذ الباحث من المنهج الوصفي منهجاً له.

وقد توصلت إلى عدد من النتائج، من أهمها: أهمية إدخال المفاهيم التنموية في مناهج التعليم في بداية من مراحل التعليم الأولى حتى التعليم العالي، كذلك وجود علاقة تبادلية بين التعليم وتنمية الموارد البشرية في مصر، وقد انتهت الدراسة إلى وضع بعض التوصيات، ومن أهمها ما

يلي: إكساب أعضاء هيئة التدريس والمعلمين المعارف، والمهارات، والاتجاهات اللازمة؛ للقيام بأدوارهم في ظل التحولات المحلية والعالمية، والتي صارت تقتضيها طبيعة مهامهم، ضرورة تدعيم ثقافة تنمية الموارد البشرية بين كافة العاملين بالتعليم سواء العام أو العالي، من خلال استخدام أنسب الأساليب لتحقيقها داخل المؤسسات التعليمية.

كما تأتي دراسة (رغدة الزيدانين، ٢٠٠٩)، لتسير في ذات السياق حيث استهدفت التعرف على دور حاضنات الأعمال بالجامعات الأردنية _ بوصفها أكثر القطاعات التربوية اهتماماً بالتربية_ في تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر مديري الحاضنات، والمنتسبين إليها في الجامعات الأردنية؛ وذلك من خلال الكشف عن دورها وكذلك الصعوبات التي تواجهها في تنمية الموارد البشرية بالجامعات الأردنية، استناداً إلى كون تنمية الموارد البشرية بالجامعات لا تقل أهمية عن باقي وظائف الجامعة المتعددة، ولتحقيق ذلك اتخذت الباحثة المنهج الوصفي منهجاً لها، كما استعانَت بالاستبيان والمقابلة المفتوحة كأداة للدراسة.

وقد توصلت إلى عدد من النتائج، من أهمها: أن حاضنات الأعمال تؤدي دوراً مهماً في تنمية الموارد البشرية بالجامعات الأردنية، تواجه تلك الحاضنات عديد من الصعوبات في المجال التسويقي والتمويل، وكذلك في مجالات التدريب والتخطيط والإدارة الجامعية، ولقد أوصت الدراسة بعدة توصيات، من أهمها: ضرورة تشجيع القطاع الخاص على المساهمة في تمويل المشروعات المتعلقة بالحاضنات كل حسب مجاله لتطوير تنمية الموارد البشرية في الجامعات الأردنية، فصل إدارة الحاضنات عن إدارة الكليات التابعة لها وأن تكون تحت إدارة رئيس الجامعة مباشرة بحيث تكون لها سياساتها وقوانينها الخاصة بها بعيداً عن سياسات الكليات.

كذلك فقد استهدفت دراسة يلفاشيوا سيوم (Yilfashewa Seyoum, 2012)، التعرف على أدوار جامعة أداما بدولة أثيوبيا، ولاسيما في تقديم برامج لتنمية الموارد البشرية لكافة العاملين بالتعليم الجامعي، وخاصة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة في كافة المجالات، وأهمية الحاجة إلى تطوير تلك البرامج المقدمة لأعضاء هيئة التدريس في ظل التقدم التكنولوجي الهائل، والآليات المطلوبة لإدارة هذه البرامج بصورة مرضية كوسيلة لتحقيق ضمان الجودة بالتعليم الجامعي، وكذلك التعرف على الأساليب التي تستخدمها جامعة أداما لتدريب أعضاء هيئة التدريس بها.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها ما يلي: صعوبة تجاهل ما يمكن أن تقدمه برامج التنمية المهنية من خيارات لتدريب أعضاء هيئة التدريس، وبخاصة في ظل تطبيق معايير الجودة بالتعليم الجامعي، إن التقدم التكنولوجي في مجال الاتصالات قد أعطى رؤية جديدة بالنسبة لتدريب أعضاء هيئة التدريس، فمن خلال استخدام التكنولوجيا المتطورة؛ فإن البنية التحتية للتدريب سوف تكون قادرة على تحقيق احتياجات أعضاء هيئة التدريس الفعلية أثناء الخدمة.

وقد توصلت الدراسة إلى وضع بعض التوصيات، من أهمها ما يلي: ضرورة الاستفادة من المدخلات المتاحة، والاستعانة بمدخلات جديدة؛ لنجاح برامج وأساليب تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس؛ لضمان تحقيق الجودة بالجامعات الأثيوبية، أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس المتدربين، كخطوة أولى وأساسية في عملية تطوير برامج وأساليب التنمية المهنية المستمرة.

وتسير في ذات السياق دراسة شينيري أوميب (Chinyere Omebe, 2014)، حيث استهدفت الدراسة استعراض وتقويم القضايا والتحديات التي تواجه برامج تنمية الموارد البشرية المقدمة لكافة العاملين بالتعليم، والتي وضعت لتحسين المهارات التدريسية لهم؛ من خلال تدريب عدد كبير منهم، باستخدام برامج تدريبية معتمدة للمعلمين والموظفين بالتعليم داخل المملكة المتحدة، وقد ناقشت الدراسة بعض العوامل التي أدت إلى نجاح مثل هذه البرامج، ولتحقيق أهداف الدراسة اتخذت الباحثة من المنهج الوصفي منهجاً لها.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي: وجود الدافعية لدى المتدربين أنفسهم لمعرفة المزيد عن برامج التدريب المتعلقة بالعملية التدريسية حيث كان من أحد العوامل التي ساعدت على نجاح مثل هذه البرامج، زيادة الاعتماد على استخدام الطرق والأساليب التكنولوجية الحديثة في التدريس داخل الجامعات والمدارس البريطانية، وقد توصلت الدراسة إلى وضع عدد من التوصيات كان من أهمها ما يلي: ضرورة الاستعانة بالمؤسسات العالمية في مجال الاعتماد لتقييم وتطوير مثل هذه البرامج بشكل مستمر، مع ضرورة خضوعها لعمليات الاعتماد والجودة من قبل المنظمات الخاصة بالاعتماد والجودة بالمملكة البريطانية؛ وذلك للحفاظ على فاعليتها وتحسينها بصورة دائمة، الاهتمام بضرورة البحث في هذا المجال الذي يحتاج لعدد من التركيز والدراسة والمبادرة في التطوير والتحسين، بالإضافة إلى أهمية التركيز على تحقيق متطلبات تنمية الموارد البشرية لجميع العاملين بالتعليم بالمملكة المتحدة.

وتأتي دراسة (ماجدة أبو زنت، ٢٠١٥)، لتؤكد ذات النتائج السابقة، حيث استهدفت التعرف على دور تنمية الموارد البشرية بعناصرها المختلفة والمتمثلة في: ثقافة التنوع البشري والفكري، التمكين والتخطيط الاستراتيجي، التكيف والتغير المستمر، التطور المهاري الفني والإداري، التفكير التنافسي في إدارة الإبداع بعناصره المختلفة في بعض الجامعات الرسمية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة اتخذت الباحثة من المنهج الوصفي منهجاً لها، كما استعانت بالاستبيان كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي: تميز الجامعات عينة الدراسة، بوجود استراتيجية واضحة لتنمية الموارد البشرية بها، كذلك تتبع إدارة تلك الجامعات سياسات منظمة للإبداع فيها، وأخيراً أسهمت الاستراتيجية المطروحة لتنمية الموارد البشرية بالجامعات عينة الدراسة في زيادة فاعليتها، وقدرتها على إدارة الإبداع فيها، وقد توصلت الدراسة إلى وضع عدد من التوصيات كان من أهمها ما يلي: ضرورة مراجعة الاستراتيجية المتعلقة بتنمية الموارد البشرية للجامعات موضع الدراسة؛ لتحقيق التكامل ما بين الاستراتيجية والاستراتيجيات الفرعية المنبثقة عنها، الاهتمام بتعزيز ثقافة الإبداع لدى كافة العاملين بالجامعات.

كما استهدفت دراسة ماتر سسوميد (Mater Suciomed, 2015)، توفير الاحتياجات المادية والمعنوية لرضا أعضاء هيئة التدريس والتي من شأنها تحقيق التوافق الضروري بين أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة الجامعية، والحفاظ على كفاءة العاملين بالمؤسسة وإقامة علاقات بينهم، وكذلك رعاية وتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس، وقد اتخذت الدراسة من المنهج التجريبي منهجاً لها؛ لرصد وتقييم أعضاء هيئة التدريس.

وقد توصلت إلى عدد من النتائج، من أهمها: أن ورش العمل التربوية يمكن أن تحسن من كفاءة ومهارات أعضاء هيئة التدريس في ثلاث مجالات: طريقة التدريس - التقييم - التخطيط، وكذلك أهمية قطاع إدارة الموارد البشرية في النظام الجامعي لمساعدة أعضاء هيئة التدريس على التحسين والتطوير بكافة مجالات العمل الجامعي، ولقد أوصت الدراسة بعدة توصيات، من أهمها: ضرورة الربط بين النظرية والتطبيق، حيث يُعد ذلك من أهم أهداف التنمية لأعضاء هيئة التدريس،

كما أكد المتدربون على أهمية الاستعانة بالأساليب التدريبية المتنوعة، وخاصة الأساليب التكنولوجية في برامج تنمية الموارد البشرية المقدمة لهم.

كذلك اتفقت دراسة مع الدراسات السابقة (هانم أبو النيل، ٢٠١٦)، حيث استهدفت التعرف على أسس تنمية الموارد البشرية من حيث: فلسفتها، مفهومها، أهدافها، أساليبها، مجالاتها، وأهم وسائلها، فضلاً عن الوقوف على خبرتي سنغافورة وماليزيا في مجال تنمية الموارد البشرية بالجامعة؛ وذلك للاستفادة من خبرتيهما في تطوير نظام تنمية الموارد البشرية بالجامعات المصرية، وكذا التعرف على واقع نظام تنمية الموارد البشرية بالجامعات المصرية، وأخيراً التول إلى استراتيجية مقترحة لتطوير نظام تنمية الموارد البشرية بالجامعات المصرية؛ لتحسين أدائها وزيادة إنتاجيتها وتحقيق أعلى قدرة تنافسية لها، ولتحقيق ذلك اتخذت المنهج المقارن، وأسلوب تحليل النظم منهجاً لها.

وقد توصلت إلى عدد من النتائج، من أهمها: أن الجامعات تؤدي دوراً مهماً في تنمية وتدعيم الموارد البشرية بها، كأعضاء هيئة التدريس، والهيئة المعاونة، والعاملين بالجامعة، ولقد أوصت الدراسة بعدة توصيات، من أهمها: ضرورة الاهتمام بالتدريب المستمر على رأس العمل، تشجيع الأعمال البحثية والتطويرية وتعزيز الثقة في البحث العلمي بالجامعات ودعمه مادياً ومعنوياً، عقد اللقاءات والمؤتمرات والندوات العلمية؛ حيث تمثل آليات لنقل وتبادل المعرفة داخل الجامعات وخارجها، مما قد يسهم وبشكل فعال في تطوير نظام تنمية الموارد البشرية، وتحقيق تميزاً في أدائها بكافة المجالات الجامعية.

كما تأتي دراسة (حنان عبد الله، ٢٠١٦)، لتتفق مع الدراسات السابقة حيث استهدفت التعرف على أهم التحديات التي تواجه الموارد البشرية في الوقت الحالي، والكشف عن طبيعة العولمة والوقوف على أهم متطلباتها، وكيفية مواجهتها من قبل القائمين على المؤسسات التعليمية، ولتحقيق أهداف الدراسة اتخذت الباحثة من المنهج الوصفي منهجاً لها، كما استعانت بالاستبيان كأداة للدراسة.

وقد توصلت إلى عدد من النتائج، من أهمها: تحديد مجموعة من التحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية مثل: التحول من مجتمع الصناعة إلى مجتمع المعرفة، ومن التكنولوجيا

المحدودة إلى التكنولوجيا المتفوقة، زيادة المنافسة العالمية، كذلك التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص، ولقد أوصت الدراسة بعدة توصيات، من أهمها: إمكانية تطبيق تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية من خلال تخطيط الموارد البشرية، تنظيم وتوجيه، ورقابة الموارد البشرية، بالإضافة إلى تقييم أداء الموارد البشرية.

كذلك فقد جاءت دراسة (خالد العتيبي وأحمد عبد الله، ٢٠١٦) لتتفق مع نتائج الدراسات السابقة، حيث استهدفت التعرف على مدى فاعلية البرامج التربوية في تنمية الموارد البشرية، وكذا الكشف عن مدى مواءمة مخرجات البرامج التربوية مع احتياجات سوق العمل السعودي، ولتحقيق أهداف الدراسة اتخذ الباحثان من المنهج الوصفي منهجاً لهما، كما استعانوا بالاستبيان كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها: كثرة الأعباء الملقاة على عاتق أعضاء هيئة التدريس بالبرامج التربوية، مع تدني البحث العلمي بالجامعات السعودية، البرامج التربوية فاعلة في إكساب الطلبة المهارات التي تمكنهم من ممارسة المهنة في سوق العمل، ولقد أوصت الدراسة بعدة توصيات، من أهمها: ضرورة استيعاب أعضاء هيئة التدريس من ذوي الكفاءات والخبرة العالية في مجال البحث العلمي والتدريسي كافة البرامج التربوية، كذلك أهمية إشراك ذوي الخبرة منهم في إعداد وتصميم مفردات البرامج التربوية.

كما استهدفت دراسة (محمد مطر، ٢٠١٩)، التوصل إلى تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي بجامعة المنصورة؛ من خلال التخطيط للموارد البشرية، والوقوف على أهم متطلباتها، وكيفية مواجهة معوقات تحقيق التميز المؤسسي، ولتحقيق أهداف الدراسة اتخذ الباحث من المنهج الوصفي منهجاً له، كما استعان بالاستبيان كأداة للدراسة.

وقد توصلت إلى عدد من النتائج، من أهمها: تحديد مجموعة من المعوقات التي تواجه تحقيق التميز المؤسسي، وإن كانت المعوقات في الكليات الحاصلة على الاعتماد أقل منها في الكليات غير الحاصلة على الاعتماد، ولقد أوصت الدراسة بعدة توصيات، من أهمها: نشر ثقافة التميز المؤسسي بين مختلف العاملين بالكلية، إنشاء وحدات تابعة لمكتب التميز الدولي بالجامعة

في مختلف الكليات، الثقة في العناصر البشرية وتبني رؤية واضحة لتنمية الموارد البشرية وفقاً لمعايير التميز المؤسسي.

كما تأتي دراسة (عبد الرحمن بن حمدان، ٢٠١٩)، لتتفق مع الدراسات السابقة، حيث استهدفت التعرف على كيفية تخطيط تطوير الموارد البشرية بجامعة صحار في ضوء معايير الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي؛ من خلال تقديم تعليم عالي الجودة للمحافظة على موقعها الريادي في توفير خدمات التعليم العالي على الوجه الذي يحقق أهدافها وأهداف التنمية البشرية في السلطنة، ولتحقيق أهداف الدراسة استعان الباحث بالمنهج الوصفي منهجاً للدراسة، كما اتخذ من الاستبيان أداة للدراسة.

وقد توصلت إلى عدد من النتائج، من أهمها: وجود قصور لبعض المؤشرات لواقع تطوير الموارد البشرية وخاصة البرامج التدريبية المقدمة للعاملين بالجامعة، كذلك ضعف وجود نظام فعال للحوافز تشجع العاملين على الإبداع والتطوير في ضوء معايير الاعتماد الأكاديمي وبما يحقق الجودة التعليمية بالجامعة، ولقد أوصت الدراسة بعدة توصيات، من أهمها: تقديم البرامج التدريبية الفعالة في التنمية المهنية والأكاديمية للعاملين بالجامعة، وقياس أثر حضورهم لتلك البرامج ومتابعتهم في أماكن عملهم بالجامعة، وتقديم تغذية راجعة مع دعمهم بكل جديد، كذلك الاستفادة من التقدم المعرفي والتكنولوجي في تجديد برامج تنمية الموارد البشرية وفقاً لمعايير الهيئة العامة للاعتماد الأكاديمي، مع استخدام الأساليب الحديثة لتطوير الموارد البشرية بجامعة صحار.

المحور الثاني: دراسات تتعلق بالإبداع الفكري:

استهدفت دراسة (جميل الطهراوي، ٢٠٠٦)، تسليط الضوء على مهارة التفكير الإبداعي، وتوضيح أهميته، ودور عضو هيئة التدريس في تنمية الإبداع وتشجيع الطلبة المبدعين، كذلك بيان مدى

اهتمامهم بتنمية التفكير الإبداعي لدى طلبتهم، وممارستهم للإبداع عند قيامهم بالتدريس لهم المقررات المختلفة، ولتحقيق أهداف اتخذ الباحث من المقابلة المفتوحة أداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها: ضعف استثارة الإبداع لدى الطلبة نتيجة لأن المساقات الدراسية لا تساعد على ذلك، كذلك قلة الموارد المادية والتجهيزات تعد من أحد

أهم المعوقات في تنمية الإبداع لدى الطلبة، هذا بالإضافة إلى كثرة الأعباء التدريسية الملقاة على عاتق عضو هيئة التدريس ، مما يقلل من فرص الحوار والمناقشة مع الطلبة ومن ثم تقليل الاهتمام بالإبداع والتفكير الإبداعي، ولقد أوصت الدراسة بعدة توصيات، من أهمها: ضرورة تقليل الأعباء الملقاه على عاتق عضو هيئة التدريس حتى يتمكن من تنمية الإبداع لدى طلابه، كذلك توفير المناخ الجامعي الملائم من حيث الموارد المادية والتجهيزات اللازمة حتى يتمكن أعضاء هيئة التدريس من القيام بأدوارهم في تنمية الإبداع لدى طلابهم، ضرورة التركيز على تنمية أعضاء هيئة التدريس في كافة الجوانب، والتي يمكن أن تسهم في تنمية الإبداع لدى الطلبة.

كما استهدفت دراسة جينيفر والأخرين (Jennifer Craig ,et.al, 2008)، التعرف على كيفية تمكن أعضاء هيئة التدريس من توفير فرص أفضل للطلبة حتى يتمكنوا من التعلم، ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم المتمثلة في ممارسة التخصصات المهنية، التدريسية، التعاونية، الإبداعية، وكذا معرفة حاجات الطلبة لتنمية الإبداع لديهم.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها: قلة الإصلاحات التي أجريت على نظام التعليم لتنمية الإبداع لدى الطلبة، ضعف التواصل الجماعي والتعاوني بين الطلبة لتحقيق الإبداع، هذا بالإضافة إلى ضعف الأساليب التدريسية في تنمية الإبداع لدى الطلبة، ولقد أوصت الدراسة بعدة توصيات، من أهمها: ضرورة التركيز على عمليات التعلم التعاوني والجماعي لتحقيق الإبداع لدى الطلبة، كذلك الاهتمام باستخدام الوسائل التكنولوجية في التعليم ودمجها بالمقررات الدراسية.

كذلك فقد استهدفت دراسة (منار أبو خاطر، ٢٠١٠)، الكشف عن مدى ممارسة أعضاء هيئة التدريس لدورهم على في تنمية الإبداع لدى طلبتهم في ضوء السنة النبوية، وضع تصورًا مقترحًا للارتقاء بدور الجامعة في تنمية الإبداع لدى طلبتها في ضوء السنة النبوية، ولتحقيق أهداف الدراسة استعان الباحثة بالمنهج الوصفي التحليلي منهجًا لها، كما استعانت بالاستبيان كأداة للدراسة. وقد توصلت إلى عدد من النتائج، من أهمها: تركيز غالبية أعضاء هيئة التدريس على استخدام أسلوب المحاضرة دون الاستعانة بكثير من الأساليب التدريسية المحفزة للإبداع، اقتصار الاهتمام على الطلبة المتميزين دون غيرهم من الطلبة، هذا بالإضافة إلى ضعف الإمكانيات المادية

والتجهيزات المساعدة في عملية تعليم الطلبة المبدعين، ولقد أوصت الدراسة بعدة توصيات، من أهمها: ضرورة توفير المناخ الملائم حتى يتمكن أعضاء هيئة التدريس من القيام بأدوارهم في تنمية الإبداع لدى طلبتهم والمنبثقة من السنة النبوية، أهمية إمام عضو هيئة التدريس للأساليب التدريسية التي يمكن أن تساعد على تنمية الإبداع لدى الطلبة من خلال برامج تنمية الموارد البشرية، وكذلك الاستفادة من تطبيق التكنولوجيا المعاصرة لتحفيز الطلبة وتشجيعهم على الإبداع.

كذلك حاولت دراسة ستيفين ريسيو (Steven Riccio, 2010)، التعرف على أهمية زيادة مهارات القيادات مستقبلاً من أجل تحقيق الاستمرارية والبقاء للمؤسسات التعليمية وخاصة التعليم العالي؛ وذلك من خلال عدة مجالات مثل: الرؤية، الالتزام، القيادة، إدارة المواهب وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها: توجد علاقة بين إدارة الموهبة وخطط المؤسسات الإستراتيجية واتباع منهج شامل لتطوير الإبداعات على كافة المستويات بالمؤسسة، ولقد أوصت الدراسة بعدة توصيات، من أهمها: ضرورة عرض نموذج إجرائي شامل يخدم ويدعم الموارد البشرية بالتعليم العالي، أهمية استثمار الوقت في إدارة المواهب والإبداعات وهو أهم ما يحقق النجاح في المؤسسات التعليمية.

وتسير في ذات السياق دراسة (عبد الرحمن المقادمة، ٢٠١٣)، حيث استهدفت التعرف على دور الكفاءات البشرية وخاصة القيادات الجامعية والعاملين بالجامعة في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعة الإسلامية، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي منهجاً له، كما اتخذ من الاستبيان أداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها: توجد علاقة ارتباطية قوية بين توفر الكفاءات البشرية المبدعة وتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات، وبين وجود القدرات والمهارات الفردية للقيادات الجامعية وتحقيق الميزة التنافسية، ولقد أوصت الدراسة بعدة توصيات، من أهمها: ضرورة نشر ثقافة استقطاب الكفاءات المبدعة من أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعات للعمل في كافة المجالات الجامعية والمناصب القيادية، كذلك تمكين القيادات والعاملين بالجامعات من العمل بحرية دون التقيد بالمركزية في القرارات، وعدم الإقصاء أو التهميش لهم في العمل الجامعي.

كما استهدفت دراسة (محمود عساف، ٢٠١٥)، التعرف على واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها؛ من خلال محاولة الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية قد يرجع إلى المتغيرات (المؤهل العملي - النوع - سنوات العمل)، ومن ثم وضع إستراتيجية لإدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي، ولتحقيق أهداف الدراسة اتخذ الباحث من المنهج الوصفي منهجاً له، كما استعان بالاستبيان كأداة للدراسة.

وقد توصلت إلى عدد من النتائج، من أهمها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لأراء أفراد العينة حول واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ترجع إلى متغيري المؤهل العلمي، وسنوات العمل، ولمتغير النوع وذلك لصالح الذكور في الدرجة الكلية لتطبيق الاستبيان، ممارسات العاملين بمؤسسات التعليم العالي تركز على الحفظ واسترجاع المعلومات في كثير من الأحيان دون تشجيع استخدام الأنماط التدريسية غير النمطية في التدريس، ولقد أوصت الدراسة بعدة توصيات، من أهمها: اعتماد تخطيط السيناريو المستقبلي للمؤسسات الجامعية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تحسين الاتجاهات والمويل المستقبلية نحو الإبداع، ضرورة التركيز عند إدارة الموارد البشرية بالجامعات على المعوقات التي قد تحد من قدرة المؤسسات الجامعية على استدامة الميزة التنافسية.

وقد استهدفت دراسة (مراد النشمي، وهدى الدعيس، ٢٠١٧) التعرف على علاقة الإبداع الإداري بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة باليمن، ولتحقيق أهداف الدراسة اتخذ الباحثان من المنهج الوصفي التحليلي منهجاً لهما، كما استخدمتا الاستبيان كأداة للدراسة. وقد توصلتا إلى عدد من النتائج، من أهمها: وجود علاقة طردية بين أبعاد الإبداع الإداري وهي: المناخ الإبداعي، السلوك الإبداعي، تنفيذ الإبداع) وتحقيق الميزة التنافسية، حيث وجد أنه بزيادة الإبداع الإداري تزداد فرص تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة باليمن، ولقد أوصت الدراسة بعدة توصيات، من أهمها: تبني الإبداع الإداري بمفهومه الشامل بما يمكن أن يعمل على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لا يمكن للمنافسين تخطيها.

كما استهدفت دراسة (سمية الزعبيوط، ٢٠١٧)، رصد نقاط القوة والضعف في دور الجامعة الأردنية في تنمية الإبداع لدى طلبتها، كذلك الكشف عن الفرص والتهديدات المحتملة والتي يمكن أن تعيق الجامعة عن أداء دورها في تنمية الإبداع لدى الطلبة، ولتحقيق أهداف الدراسة اتخذت الباحثة من المنهج الوصفي منهجاً لها، بالإضافة إلى استخدام أسلوب تحليل النظم (SWOT) للتحليل الرباعي.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها: وجود جوانب قوة لدور عضو هيئة التدريس في توجيه الطلبة إلى المجالات الجديدة في كافة التخصصات الجامعية، كذلك تمكنه من محتوى المادة التعليمية، وتوافر كذلك الموارد المادية والتجهيزات الكافية والداعمة للطلبة، كذلك وجود جوانب ضعف بدور عضوية التدريس في الجانب المتعلق بتصميم المقرر التعليمي إلكترونياً، جمود المقررات الدراسية، هذا بالإضافة إلى قلة مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالمؤتمرات الدولية، ولقد أوصت الدراسة بعدة توصيات، من أهمها: ضرورة عمل دورات تدريبية متنوعة لأعضاء هيئة التدريس في كافة المجالات الجامعية؛ حتى يتمكن من تنمية الإبداع لدى الطلبة، أهمية إنشاء مراكز متخصصة في تحويل المقررات إلى الشكل الإلكتروني، زيادة الموارد المادية والمالية المخصصة للمؤسسات الجامعية لتدعيم وتنمية الإبداع لدى الطلبة.

كما جاءت دراسة تمارا سميث وكارل ميرتز (Tamara Smit & Carl Maertz, 2017)، لتؤكد ما سبق من نتائج للدراسات السابقة، حيث استهدفت توضيح كيفية استخدام المعلومات الواقعية والمتعلقة بالمؤسسات الجامعية؛ لتطويرها من خلال تقديم الحلول والمقترحات الإبداعية، وكذلك العمل على توليد الأفكار الإبداعية الفعالة من قبل أعضاء هيئة التدريس والطلبة والعاملين بالجامعة، ولتحقيق أهداف الدراسة استعان الباحثان بالمنهج الوصفي منهجاً لهما، كما استخدمتا أسلوب المقابلات المفتوحة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها: تأثير نوع المعلومات الذي تم تعديله من خلال مهارة التفكير الإبداعي لدى المشاركين سواء أعضاء هيئة التدريس، أو الطلبة، أو العاملين ومعرفة المجال بالنسبة لما تم اقتراحه من أفكار إبداعية لتطوير المؤسسة الجامعية، أما بالنسبة للأفراد ذوي المهارات العالية في التفكير الإبداعي فقد لعبت المعلومات التي حصلوا عليها

في توليد الأفكار الإبداعية، مما أدى إلى تعزيز النتائج الإبداعية لتطوير المؤسسات الجامعية، ولقد أوصت الدراسة بعدة توصيات، من أهمها: ضرورة توفير كافة المعلومات والصلاحيات لكافة العاملين بالمؤسسة الجامعية للعمل على تطويرها وإصلاحها من خلال فتح المجال أمامهم لإنتاج الأفكار الإبداعية، الاهتمام بالأنشطة الإبداعية داخل المؤسسات الجامعية، هذا بالإضافة إلى توفير الموارد المادية اللازمة لتطويرها بكافة الجوانب لتحقيق التنمية الإبداعية.

كذلك جاءت دراسة (مصطفى أحمد، ٢٠١٨) لتسير في ذات اتجاه الدراسات السابقة، حيث استهدفت التعرف على مفهوم القيادة الجامعية، وأهم أدوارها، وكذلك توضيح مفهوم الإبداع الإداري، وأبعاده لدى القيادة الجامعية، بالإضافة إلى رصد واقع دور المناخ الجامعي في تنمية الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر، ومن ثم اقتراح عددًا من التوصيات لتفعيل دور المناخ الجامعي في تنمية الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر، ولتحقيق أهداف الدراسة اتخذ الباحث من المنهج الوصفي منهجًا له، كما استخدم الاستبيان كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها: وجود قصور في استثمار القيادات الجامعية للإمكانات والموارد بالجامعة؛ نتيجة لضعف الصلاحيات المتاحة لهم للاستفادة من تلك الإمكانات والموارد لتطوير وتحديث كافة المجالات الجامعية، ضعف الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية نتيجة لوجود عديد من القيود التي قد تحد من خروجهم عن المألوف في الجوانب الإدارية، ولقد أوصت الدراسة بعدة توصيات، من أهمها: ضرورة عقد دورات تدريبية وورش عمل للقيادات والعاملين بالجامعة لتطوير مهاراتهم الإدارية في مجال الإبداع الإداري، تعزيز التنمية المهنية المستدامة والتنوع في أساليبها لرفع قدراتهم مما قد يسهم في خلق الأفكار الإبداعية لديهم، توفير مناخ إيجابي قائم على الثقة والدعم للقيادات الجامعية لتشجيعهم على الإبداع في المجال الإداري.

كما جاءت دراسة (صفاء محمود، ٢٠١٩)، لتؤكد ذات نتائج الدراسات السابقة، حيث استهدفت الكشف عن أهمية الموارد البشرية بكليات التربية في ضوء ثقافة الإبداع، كذلك الإمام بأهم اتجاهات تنمية الموارد البشرية بكليات التربية، وأخيرًا التوصل إلى استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في ضوء ثقافة الإبداع، ولتحقيق أهداف الدراسة اتخذت الباحثة من المنهج الوصفي منهجًا لها، كما استعانت بالاستبيان كأداة للدراسة.

وقد توصلت إلى عدد من النتائج، من أهمها: قصور اهتمام كليات التربية بالكفاءات البشرية التي تعتمد عليها في بناء استراتيجياتها وأحد أسس تحقيق الميزة التنافسية، ضعف تكامل سياسة التخطيط للموارد البشرية والاستراتيجية العامة للكلية، ضعف تدريب العاملين على الإبداع الإداري لتحقيق الريادة في مجال الخدمات التي تقدمها كليات التربية، ولقد أوصت الدراسة بعدة توصيات، من أهمها: ضرورة الاهتمام بالتنمية المهنية المستدامة لكافة العاملين بكليات التربية لتطوير مهاراتهم الإدارية في مجال الإبداع الإداري، إكسابهم مهارات متنوعة كالتفكير الإبداعي، الشراكة، التحالفات، والاستشارات، وضع استراتيجية للاستثمار في الموارد البشرية لتنمية قدراتهم على الإبداع في كافة المجالات.

التعليق على الدراسات السابقة:

سيتم التعليق على الدراسات السابقة من خلال توضيح أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، وكذلك تحديد أوجه الاستفادة منها، وذلك على النحو التالي:

أولاً: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

هدفت أغلب الدراسات السابقة إلى تسليط الضوء على تنمية الموارد البشرية بالتعليم الجامعي وتحديدًا تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس والإبداع الفكري ودراسة أوضاعهما، من حيث:

- ١- التخطيط لتطوير تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس في ضوء احتياجاتهم المهنية ومتطلبات الجامعات الحالية والمستقبلية لتحقيق التميز المؤسسي.
- ٢- دراسة علاقتهما وارتباطهما باحتياجات الجامعات والمجتمعات، وخاصة الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية.
- ٣- دور تنمية الموارد البشرية في تلبية الاحتياجات المجتمعية والمستقبلية للجامعات المصرية.
- ٤- دراسة بعض المشكلات التي تواجه تطوير تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس.
- ٥- وضع رؤى مستقبلية للنهوض بالبحث العلمي، وخاصة في مجال تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، وكذلك آليات التميز والتطوير في هذا المجال.

٦- دراسة العوامل المؤثرة في تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بكافة الجوانب سواء الشخصية أو المجتمعية، وكذلك آليات تطويرها من خلال الاستفادة من خبرات بعض الدول.

ومن ثم تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تركيزها على تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية ودورها في كيفية تلبية احتياجات المجتمع سواء الحالية أو المستقبلية في ضوء تحقيق الإبداع الفكري.

كما استخدمت معظم الدراسات السابقة (الاستبيان) سواء المفتوح أو المغلق، ومن ثم تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدامه بوصفه أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات.

- بينما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها سوف تقوم بوضع تصورًا مقترحًا لتحسين تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية كمدخل من مداخل التطوير المؤسسي، لتحقيق الإبداع الفكري.
- استخدمت أغلب الدراسات السابقة المنهج: الوصفي وأسلوب الدراسات المستقبلية، من خلال الأساليب التالية:

- أسلوب تحليل النظم.
- أسلوب التخطيط الاستراتيجي.

ومن ثم تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها سوف تستخدم المنهج الوصفي، ولن تتعرض إلى أسلوب التخطيط الاستراتيجي أو أسلوب تحليل النظم، كذلك الربط بين هذين المجالين المهمين تمهيدًا للوصول إلى العلاقة بينهما، مع كيفية الاستفادة منهما في تحقيق المستوى المطلوب من التميز المؤسسي بمجال التعليم الجامعي.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أنها تتشابه مع الدراسة الحالية في تناول موضوع تنمية الموارد البشرية، إلا أن الدراسة الحالية تنفرد بمحاولة تحديد درجة ممارسة جامعة قناة السويس لتنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بها كأداة لتحقيق الإبداع الفكري، ومن ثم الخروج برؤية مقترحة لمتطلبات تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق الإبداع الفكري.

ثانياً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة على النحو التالي:

- ١- بلورة مشكلة الدراسة.
- ٢- صياغة تساؤلات الدراسة.
- ٣- اختيار الأسلوب المنهجي الملائم لطبيعة الدراسة.
- ٤- اختيار الأدوات المناسبة لجمع البيانات والمعلومات بالدراسة.
- ٥- صياغة التعريف الإجرائي بالدراسة.
- ٦- تحديد خطوات السير في الدراسة.

وبناء على ما سبق، فقد استفادت الدراسة الحالية من استعراض الدراسات السابقة في رسم إطار نظري ومفاهيمي لتنمية الموارد البشرية، وعلاقته بالإبداع الفكري، وبالاتجاهات الحديثة في تطوير التعليم الجامعي، كما وفرت الدراسات السابقة رؤية واسعة حول دور تنمية الموارد البشرية وكيفية تحفيزها وتطويرها، وعلاقتها بسياسات العمل التنافسية، وعلاقته بالبنية التنظيمية، وبالثقافة السائدة في الجامعات، وبنظم تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الإبداع الفكري بشكل يتوافق مع متطلبات تحسين وتطوير التعليم الجامعي.

خطوات السير في الدراسة:

تسير الدراسة وفقاً للخطوات التالية:

- **الخطوة الأولى:** بناء الإطار العام للدراسة، ويشتمل على: مقدمة الدراسة، وتحديد مشكلتها وفقاً للمنهج المتبع، أهدافها، أهميتها، أدواتها، مصطلحاتها، والدراسات السابقة.
- **الخطوة الثانية:** تحليل الأدبيات المتعلقة بالإطار النظري لطبيعة تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس وأهم متطلباتها.
- **الخطوة الثالثة:** جمع وتحليل الأدبيات والدراسات المتعلقة بماهية الإبداع الفكري والمتمثلة في: مفهومها، أهميتها، خصائصها، وأخيراً أهم متطلبات تحقيقها.

- **الخطوة الرابعة:** الدراسة الميدانية، وتشتمل على أهداف الدراسة الميدانية، وبناء أداة الدراسة، وإجراءاتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة، نتائج الدراسة الميدانية، ومناقشتها، وتفسيرها في ضوء الإطار النظري للدراسة والبحوث والدراسات السابقة.
 - **الخطوة الخامسة:** وأخيراً تقديم الرؤية المقترحة لمتطلبات تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس كمدخل لتحقيق الإبداع الفكري بالجامعات المصرية.
- تضمن المحور السابق توضيحاً للإطار العام للدراسة، من خلال تحديد مشكلة الدراسة، وتساؤلاتها، وأهدافها، وأهميتها، ومنهجها وأداتها، وحدود الدراسة، ومصطلحاتها، والدراسات السابقة، والتعقيب عليها، وخطوات الدراسة، وعليه فسوف يتم تناول الإطار الفكري لتنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس الجامعية في المحور التالي من الدراسة وذلك على النحو التالي.

ثانياً: الإطار النظري للدراسة:

المحور الأول: الإطار الفكري لتنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس:

تعد تنمية الموارد البشرية من الموضوعات التي شغلت ولا تزال تشغل أذهان العديد من المهتمين بقضايا تطوير التعليم وخاصة التعليم الجامعي؛ لكونها تهدف إلى تشجيع أعضاء هيئة التدريس على الارتقاء بأفكارهم، وتعزيز خبراتهم، وتحسين مهاراتهم في الجوانب المعرفية، والوجدانية؛ حتى لا تتوقف عند المستوى الذي وصلوا إليه عند التعيين بالوظيفة، والذي مهما بلغ من الجودة فلن يكون كافياً لمواجهة التحديات التي قد تعترضهم في المستقبل، خاصة في ظل التنافس الشديد بين مؤسسات التعليم الجامعي في العصر الحالي الذي يشهد ثورة تكنولوجية ومعرفية هائلة؛ ومن ثم فقد اهتمت كثير من مؤسسات التعليم الجامعي بتنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس؛ لتحسين وتجويد نوعية التعليم الجامعي بكافة مجالاته وعملياته.

لذا تحاول الباحثة في المحور الحالي استعراض الإطار الفكري لتنمية الموارد البشرية وطبيعتها، من خلال ما جاء بالأدبيات العربية والأجنبية في مجال تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس؛ وذلك من خلال توضيح مفهومها، أهدافها، أهميتها، مبرراتها، وأهم مجالاتها وأساليبها المختلفة، والمعوقات التي قد تواجهها، وذلك فيما يلي:

أولاً: مفهوم تنمية الموارد البشرية : Human Resources Development

إن تنمية الموارد البشرية تقوم على أساس خدمة الأفراد، حيث تتمثل تنمية الموارد البشرية في توسيع خياراتهم وقدراتهم من خلال تلبية احتياجات الجيل الحالي بأكبر قدر ممكن من العدالة دون المساس باحتياجات الأجيال القادمة ، كما تعمل تنمية الموارد البشرية على إتاحة خيارات متعددة في تناول الأفراد من خلال خلق البيئة الداعمة لتنمية قدراتهم بشكل كامل، مع إتاحة فرصة الحياة المنتجة والخلاقة حسب احتياجات الأفراد واهتماماتهم، فهي تعد جهداً استثمارياً، يركز على زيادة المعارف والقدرات لدى كافة أفراد المجتمع القادرين على العمل، حيث تقوم بجمع الرأس المال البشري واستثماره بصورة فعالة. (حنان عبد الله، ٢٠١٦، ص ٣١٥)

فمنذ بداية التسعينيات من القرن الماضي ظهر مصطلح تنمية الموارد البشرية، وأصبح من المصطلحات التي تهتم بتطوير القدرات البشرية، وإتاحة الفرصة أمام الأفراد بشكل متساو دون استثناء، وأوضح أن مفهوم تنمية الموارد البشرية يتضمن تحسين الظروف البشرية وتوسيع خيارات الناس والنظر إلى الكائنات البشرية كغايات بحد ذاتها إضافة إلى اعتبارها وسائل إنتاج أيضاً. (Ortrun Skerritt, 2000, p.198)

ولذلك يعد مفهوم تنمية الموارد البشرية من المفاهيم التي شاع استعمالها في العقود الأخيرة، وقد ظهرت أهميته في مختلف المجالات التي تعتمد على العنصر البشري، ودوره في تحقيق التطوير، حيث تعرف تنمية الموارد البشرية لغة بأنها: من الفعل نمى، من النماء: أي الزيادة، نقول نمى نمياً ونمياً ونماء، أي زاد وكثر، وقولهم: ينمو نمواً وقولك: نमित الشيء ونميته وجعلته نامياً، أي رفعته وقوله: نمى الحديث إلى فلان أسنده له ورفعته وكل شيء رفعته فقد نميته، والقول: نمى الإنسان أي سمن: يقال: نمت الناقة أي سمنت، (الرازي، ١٩٨٣، ٦٨١)، والبشرية تأتي من (البشر): الإنسان. (للمذكر والمؤنث)، (البشرة): ظاهر الجلد، وبشرة الأرض: ما ظهر من نباتها، (البشرى): ما يبشرُ به. (المعجم الوجيز، ٢٠٠١، ص ٥٢)

وتعرف تنمية الموارد البشرية اصطلاحاً بأنها: محاولة التركيز على أنماط التفكير والسلوك، ونوعية التعليم والتدريب ونوعية الجماهير المشاركة في اتخاذ القرار، والعلاقات الاجتماعية والعادات والتقاليد، وثقافة الشعوب، وطرق وأساليب العمل والإنتاج، أي تعبئة الناس بهدف زيادة قدراتهم على التحكم في مصائرهم ومستقبلهم، فتتمية الموارد البشرية عملية تحدث نتيجة لتفاعل مجموعة من

العوامل والمدخلات المتعددة بغية الوصول إلى تحقيق تأثيرات معينة في حالة الفرد وفي سياقها المجتمعي. (حامد عمار، ١٩٩٩، ص ٣٠)

كما توضح بأنها: تفعيل القدرات البشرية وتأهيلها للمشاركة الكاملة في السيطرة على موارد المجتمع والتحكم في القوى التي سترسم مستقبله وتحدد مصيره. (عاطف قبرصي، ٢٠٠٠، ص ٢٩)

كما تعرف بأنها: استثمار رأس المال البشرى من خلال توفير الاحتياجات البيولوجية والتدريب، وحساب عوائد هذا الاستثمار من خلال تحليل الفائدة من التكلفة؛ حيث تركز تنمية الموارد البشرية على ثلاثة أبعاد: الأول يتمثل في تكوين القدرات البشرية من خلال تحسين الصحة وتطوير المعرفة والمهارات، والثاني يتمثل في استخدام البشر لهذه القدرات في الاستمتاع بسلع وخدمات أو المساهمة في النشاطات الثقافية والاجتماعية، والثالث مستوى الرفاهية البشرية المطلوبة، فهي عملية تهدف إلى الاهتمام بقدرات الأفراد ورفاهيتهم الاجتماعية وحقوقهم الطبيعية والاجتماعية، فهي رؤية شاملة طويلة الأجل تطرح استراتيجية تبدأ وتنتهي بالأفراد. (Nader Fergany, 2002, p.2)

كما توضح بأنها: الإعداد والتوظيف للإنسان لكي يصبح قوة عمل منتجة بدرجات متفاوتة من المهارة حسب قدراته وطاقاته وفرص العمل المتاحة لتشغيله. (زينب زهري، ٢٠٠٢، ص ٣٣٩)

وتعرف كذلك بأنها: عملية تنمية الخبرات البشرية من خلال تطوير المؤسسات وتدريب الأفراد وتطوير قدراتهم بقصد تحسين أدائهم، فهي تلك العملية المتكاملة المخططة واقعيًا والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل، وبذلك فهي تستهدف الربط الكامل بين خطط وبرامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وخطط وبرامج التدريب بحيث تتحقق أعلى معدلات للإنتاجية وذلك من خلال وضع وتنفيذ برامج التعليم والتدريب لكل مرحلة. (سمير الخويت، ٢٠٠٢، ص ٣٧)

وكذلك يمكن توضيحها بأنها: العملية التي يتم فيها زيادة المعارف والمهارات والقدرات لدى كل أفراد المجتمع بقصد مساعدة الفرد والجماعة على أن يكون أكثر سعادة وتطوراً، والتوصل إلى إشباع الحاجات وتحقيق الرغبات والطموحات، وبلوغ أقصى درجة ممكنة لتنفيذ خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية (شريف محمد، ٢٠٠٢، ص ٥٠)، فهي توضح الجهود المخططة والمنفذة

لتنمية مهارات وقدرات الأفراد العاملين بالمؤسسات بما يعظم من فاعلية أدائهم وتحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

كما يسير في ذات السياق تعريف (إبراهيم الدعمة، ٢٠٠٨، ص ١٧)، حيث يوضحها بأنها: عملية يمكن من خلالها تقييم العاملين في المؤسسات لكي يتسنى لهم إدراك قدراتهم الكامنة لأداء وظائفهم الحالية والمستقبلية، وكذلك فإن تنمية الموارد البشرية تهتم وبشكل رئيس بتطوير العاملين من خلال آليات فهي عملية تنمية مستدامة تهدف إلى الاستثمار في الإمكانيات البشرية، من خلال تحسين مستواهم التعليمي والصحي؛ بهدف تحسين قدراتهم ومهاراتهم، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق النمو الاقتصادي، وضمان زيادة مستوى رفاهيتهم وتمكينهم من المشاركة في عملية التنمية المستدامة في إطار الموارد الاقتصادية المتاحة، وفي ظل السياسات المعتمدة في هذا الشأن.

وتعرفها (ميسون فوجو، ٢٠١٢، ص ١١١)، بأنها: عملية تنموية مقصودة تهدف لاستثمار قدرات الأفراد وفق استراتيجيات وسياسات تضعها الدولة بغية إحداث تطور وتقدم على عدة مستويات سواء اقتصادية، سياسية، اجتماعية، ثقافية، بيئية، علمية، فكرية من أجل تحسين المستوى التعليمي والصحي والغذائي لهم، وضمان حصولهم على الموارد التي يحتاجون لها للعيش بكرامة بالإضافة لتوفير الحرية السياسية والديمقراطية واحترام حقوق الإنسان.

كما تشير (شيماء أشكناني، ٢٠١٢، ص ٣٠) إلى تنمية الموارد البشرية بأنها: مجموعة العمليات التي يقوم بها المجتمع لبناء الفرد وتطوير قدراته إلى أقصى درجة ممكنة من خلال وسائل التعليم والتدريب لمسايرة التقدم العلمي والتكنولوجي وتحقيق رفاهية الفرد والمجتمع.

وتبينها (هانم أبو النيل، ٢٠١٦، ص ١١) بأنها: عملية بناء معارف ومهارات وكفاءات جميع العاملين بالمؤسسة الجامعية- من القيادات العليا إلى المستويات التنفيذية- من خلال برامج التدريب والتعليم لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الجامعية للمحافظة على استمرارها وبقائها وتحسين أدائها في بيئة العمل المتغيرة.

وتوضحها (نرمين بيومي، ٢٠١٨، ص ٣٣) بأنها: عملية تهدف إلى الكشف عن العمليات الخاصة بأداء الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات، لتضع أمام متخذي القرار قائمة من

التحسينات الخاصة بعمليات أدائهم داخل الجامعات ليختار منها الأفضل، وكذلك فإن الحسينات تكون محكومة بإمكانيات الجامعات المصرية مثلما هي محكومة بالهدف المنشود تحقيقه.

كما يتفق تعريف (محمد نجم، ٢٠١٨، ص ١٤٥)، مع التعريفات السابقة حيث يوضح تنمية الموارد البشرية بأنها: تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين بالمؤسسات التعليمية، فهي تستهدف تمكين المؤسسة من بناء مزاياها الاستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال تخطيط واقعي وتدريب دقيق للموارد البشرية مع المتابعة المستمرة.

ويعرفها (عبد الرحمن بن حمدان، ٢٠١٩، ص ٢٤٨) بأنها: مجمل عمليات التأهيل والتدريب والتعليم التي تستهدف بها الجامعة كافة العاملين لديها؛ بهدف تحسين أداء العمل وجودة الإنتاج.

من خلال استعراض التعريفات السابقة لتنمية الموارد البشرية يمكن ملاحظة اختلاف النظرة نحو هذا المفهوم، حيث ينظر إليه تارة من الناحية الاقتصادية بمعنى إعداد جزء من السكان لتلبية احتياجات قطاعات النشاط الاقتصادي المختلفة من التخصصات والمهن، وتارة أخرى نظرة أكثر شمولية لتشمل كافة القوى البشرية المؤثرة بدرجة أو بأخرى على الجوانب المختلفة للتنمية الشاملة، فهي عملية متكاملة قائمة على معلومات صحيحة تهدف إلى زيادة ثقافة العاملين وتنمية قدراتها الفكرية والمهارية إلى جانب تنمية الشعور بالولاء والانتماء وذلك بجعلها أكثر قدرة على التكيف مع البيئة المحيطة بها ومتناسبة مع متطلبات العمل.

حيث يمكن القول بأن معظم التعريفات السابقة تركز في مجملها على تنمية المهارات والمعارف والاتجاهات لأفراد المؤسسة، وتحسين الإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم، وكذا تقييمهم بهدف إدراك قدراتهم للوظائف الحالية والمستقبلية، وتحديد كذلك متطلبات تحسين الأداء نظراً للتغيرات التي تحدث في بيئة العمل، كما تركز تلك المفاهيم أيضا على أن التنمية تتم من خلال عدة آليات أو مداخل أو أساليب من أهمها: التطوير المهني والإداري والتنظيمي، التدريب، تقييم الأداء الوظيفي، من خلال التركيز على الأفراد في مرحلة العمر الإنتاجي -الذين يعملون بالفعل- ويقل اهتمامه إلى حد كبير بمراحل الحياة الأخرى للإنسان، حيث تهتم بجميع مراحل الحياة بجوانبها

المختلفة، لذا يمكن ملاحظة أن تنمية الموارد البشرية ما هي إلا أداة لتحقيق الهدف الحقيقي وهو تحسين نوعية الحياة.

ومن خلال استعراض المفاهيم السابقة لتنمية الموارد البشرية يتضح أنها تحاول التركيز على الجوانب التالية:

- ١) إعداد الأفراد مهاريًا سواء كان بالتعليم أم بالتدريب.
- ٢) تنمية الجوانب البشرية من خلال الاعتماد على الذات.
- ٣) تحقيق الربط بين إعداد الأفراد واحتياجات سوق العمل.

وبناءً على ما سبق يمكن توضيح التعريف الإجرائي لمتطلبات تنمية الموارد البشرية بأنه: عبارة عن مجموعة الاحتياجات المادية والبشرية والتكنولوجية المتلاحقة والتي ظهرت في العقدين الأخيرين؛ نتيجة للثورة المعرفية والعلمية الهائلة، والتي ارتبطت بالثورة المعلوماتية في العصر الحالي، مما كان لها الأثر الكبير على كافة جوانب العملية التعليمية والتدريبية المتنوعة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، من أجل تدعيم الإبداع الفكري لديهم.

ثانيًا: فلسفة تنمية الموارد البشرية:

تستند تنمية الموارد البشرية فلسفتها على استمرار الاهتمام بتدريب وتعليم الفرد طوال فترة وجوده على رأس العمل، من خلال ديناميكية تعتمد على تحقيق التوازن بين كافة احتياجات الأفراد وحاجات المؤسسات الجامعية، وتشكيل نموذجًا للتفكير حول المستقبل الذي يضع في الحسبان الاعتبارات الحالية والمستقبلية، بهدف السعي نحو تحسين نوعية الثروة البشرية؛ من خلال الاستخدام الأمثل لكافة موارد المؤسسات الجامعية سواء المادية أو المعنوية. (هادي الفراجي، ٢٠١٥، ص ٢٧).

ومن ثم يمكن بلورة فلسفة تنمية الموارد البشرية على النحو التالي: (أحمد الكردي، ٢٠٠٦، ص ٧-٨)، (منى سلام ومصطفى علي، ٢٠١٥، ص ١٦٥-١٦٦):

- ١) تعتبر تنمية الموارد البشرية تنمية طويلة المدى، تعتمد على تقدير إمكانيات الفرد في حالياً وفي المستقبل.

٢) لكل إنسان احتياجاته البيولوجية والنفسية والاجتماعية، والتي يحاول تحقيقها باستمرار، ويؤدي هذا إلى التفاعل الاجتماعي مع الآخرين؛ مما يؤدي إلى حدوث التغيير في المجتمع.

٣) هي تنمية تراعي حق الأفراد في التطوير والتحسين.

٤) هي تنمية تضع تلبية الاحتياجات المهنية والأكاديمية للفرد في المقام الأول، كالتدريب والتعليم، والخدمات الصحية، وكل ما يتصل بتحسين نوعية حياتهم المادية والاجتماعية.

٥) تراعي تنمية الموارد البشرية الحفاظ على المحيط الحيوي في المؤسسات بكافة جوانبها.

٦) هي تنمية متكاملة يعتبر الجانب البشري فيها وتتميته هو أولى أهدافها؛ لذلك فهي تراعي الحفاظ على القيم الاجتماعية، والاستقرار النفسي والروحي للفرد والمجتمع، كما تراعي حق الفرد والمجتمع في الحرية، وممارسة الديمقراطية، والمساواة، والعدل.

٧) تقوم على التنسيق والتكامل بين سياسات استخدام الموارد واتجاهات الاستثمار والشكل المؤسسي. (سمير القطب، ٢٠٠٩، ص ٥٦-٦١)

وبناءً على ما سبق؛ يمكن القول بأن فلسفة تنمية الموارد البشرية تركز على اعتبار الثروة البشرية هي أهم الثروات الموجودة على وجه الأرض، ولذلك لا بد من الاهتمام بها ورعايتها والارتقاء بها في كافة جوانبها، والوصول بها إلى أرقى المستويات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والثقافية، وهذا لن يحدث إلا في ظل بيئة قادرة على العطاء، تتوفر بها جميع الموارد والإمكانيات، ويتم فيها إتاحة الفرص للجميع بالتساوي؛ فتنمية الموارد البشرية تحمل في طياتها الالتزام الأخلاقي والقيمي بالمحافظة على إمكانات الأفراد وتنمية قدراتهم وحسن استغلال تلك القدرات والإمكانات لتحقيق الإبداع داخل المؤسسات الجامعية.

ثالثاً: أهداف تنمية الموارد البشرية:

بناءً على أهمية وضرورة تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس، وانطلاقاً من أنها عملية مستمرة، وشاملة، وطويلة المدى، تهدف إلى زيادة فاعلية أدائهم لمهنتهم؛ مما يؤدي إلى زيادة الجودة المؤسسية؛ لذا فإن تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، والتي من أهمها ما يلي: (رشدي طعيمة ومحمد البنداري، ٢٠٠٤، ص ص ٨٩-٩٠)،

(John Cowan & et.al., 2004, pp.229-234)

١- تغيير المعارف وتطويرها لدى أعضاء هيئة التدريس، إضافة إلى اكتساب المهارات وتطويرها؛ لإحداث تعديلات وتغييرات في أدائهم تتفق مع متغيرات ومتطلبات العصر الحالي.

٢- التزود بالخبرات، والبحث والممارسة العملية؛ لإشباع احتياجاتهم المختلفة، والمساهمة في تنمية الإبداع الفكري لدى الأفراد.

٣- اطلاعهم على أحدث النظريات التربوية والنفسية، وتقنيات التعليم الحديثة، واستخدام أحدث الأساليب التدريسية الجديدة.

٤- مشاركة أعضاء هيئة التدريس ببرامج وخطط الدولة؛ لتطوير التعليم في ضوء أهداف المجتمع ومشكلاته، وواقعه ومستقبله. (Gerlese Akerlind, 2005, pp.3-5)

٥- إكساب أعضاء هيئة التدريس للاتجاهات والقيم الملائمة لطبيعة مهنتهم وأدوارهم الحالية والمستقبلية.

٦- إكساب عضو هيئة التدريس المزيد من الخبرات، والمهارات، والمعارف، التي يمكن أن تسهم في رفع مستواهم الفكري، والثقافي، والمهني، وتنمية استعدادهم للقيام بأدوار جديدة.

٧- إكساب أعضاء هيئة التدريس مهارات التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، ومهارات التخطيط، والارتقاء في تدريس المحاضرات. (Leonor Garcia & Natalie Roblin. 2008, p.104)

٨- تنمية المهارات الإدارية، مثل: العمل في فريق، أو مهارات اتخاذ القرار في العمل الأكاديمي أو الإداري.

٩- تنمية الاتجاه الإيجابي لدى أعضاء هيئة التدريس نحو مهنة التعليم الجامعي، بحيث يدرك الجميع أهميتها وأهمية العمل بها، والرسالة التي ينطوي عليها العمل في إعداد الإنسان المتعلم والمتقن.

- ١٠- تدعيم الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس، والتأكيد على استقلال الجامعات، وحرية التعبير عن آرائهم، بما يخدم مصلحة العملية التعليمية والوطن.
- ١١- توضيح المعلومات اللازمة عن التعليم الجامعي ودوره الفعال في تنمية المجتمع وتطويره. (عبير حسانين، ٢٠١٦، ص ص ٩٧ - ٩٨)
- ومن خلال استقراء أهداف تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس السابقة يلاحظ أنها تتنوع ما بين أهداف خاصة بهم وتنمية مهاراتهم؛ لمواجهة أدوارهم المتجددة بالتعليم الجامعي، وأهداف مؤسسية متعلقة بتنمية المؤسسة الجامعية وتلبية احتياجاتها، من خلال إكساب أعضاء هيئة التدريس الاتجاهات، والسلوكيات، والمهارات اللازمة لتحسين الأداء الجامعي.
- رابعاً: أهمية تنمية الموارد البشرية:**
- انطلاقاً من أن تنمية الموارد البشرية تسعى إلى تحسين جودة أدائهم، وضمان استمرارية هذه الجودة، من خلال تعديل ممارساتهم المهنية والأكاديمية الحالية، وتطويرها باستمرار؛ لمواكبة التغيرات المتلاحقة والمستمرة بكافة المجالات في العصر الحالي؛ لذا فإن أهمية تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس يمكن توضيحها في النقاط التالية: (Judith Sandholtz, 2002, pp.816-818)، (عبد الرازق مراس، ٢٠١٢، ص ص ٦٥ - ٦٨)
- ١- مساعدة عضو هيئة التدريس على التفكير بشكل إبداعي، وتغيير نظريته من نظره سطحية إلى نظرة أكثر عمقا، وبشكل مختلف للحياة من حوله.
- ٢- محاولة إثراء تواصل عضو هيئة التدريس بالمجتمع بشكل أخلاقي ومؤثر، يعبر فيها عن نفسه ويتولد شئ من الارتياح بينه وبين أسرته وأصدقائه وزملاء العمل ورؤسائه .
- ٣- مساعدة عضو هيئة التدريس في إيجاد المجال المناسب له، وكيفية الحصول عليها، وما يحتاجه لذلك من مؤهلات ودورات مساعدة لتحسين سماته الشخصية.
- ٤- كيفية تعامله مع فريق العمل ومع قائد الفريق، ولذلك يجب أن يتفهم الفرد أنه مهما كان دوره فإنه سيكون مؤثراً إذا ما قام به على النحو الأمثل وعمل على إظهار إبداعاته الخاصة به .
- ٥- بناء فرد يدرك أهمية الوقت وأهمية دوره، وكيفية إستغلال طاقاته ومواهبه ووضع أهداف لحياته مما قد يسهم في تقدم المجتمعات .

- ٦- كيفية التعامل مع المشكلات التي تواجه عضو هيئة التدريس بشكل إيجابي، وتقبل الآخر، وإعلاء مصلحة الوطن. (عبيد حسانين، ٢٠١٦، ص ص ٩٦- ٩٨)
- ٧- محاولة تجبير القوى الكامنة لدى عضو هيئة التدريس بغية الارتقاء به من مستوى إلى مستوى أعلى وأسمى بحسب المكانة التي يستحقها والتي حددها الله تعالى له.
- ٨- تقليل تكرار الأخطاء في العمل؛ إذ يعود سببها إلى ضعف وجود الكفاءة لديهم، حيث أنه بتدريبهم يقل تكرار تلك الأخطاء. (عبد الكريم جميل، ٢٠١٦، ص ص ١٥-١٧)
- لذلك يمكن القول بأن تنمية الموارد البشرية في العصر الحاضر عامل مشترك في نجاح العملية التعليمية، فلا يمكن تصور نجاح المنظومة التعليمية بدون تنمية وتدريب كوادرها بشكل مستمر، خاصة في ظل تفوق تكنولوجيا على كل الأصعدة إداريًا، وفنيًا، وبما أن عضو هيئة التدريس حجر الزاوية في هذه المنظومة فكان لزامًا الاهتمام به وبتميمته في كل الجوانب الإنسانية التي سوف تساعده على الارتقاء بقدراته؛ لتحقيق المستهدف من العملية التعليمية بأكبر استفادة ممكنة.

خامسًا: مبررات الاهتمام بتنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس:

إن مؤسسات التعليم الجامعي دائما ما كانت ولازالت تحرص على الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس، وخاصة في الوقت الحالي الذي أصبحت النظرة فيه لتنمية الموارد البشرية أمرًا بالغ الأهمية وليس ترفًا أو تدريبًا شكليًا؛ وذلك لتلبية متطلبات التعليم الجامعي، ولذلك يمكن توضيح أهم المبررات التي دعت للاهتمام بتنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس وذلك على النحو التالي:

(UNESCO,2002, p.11)، (عثمان الصالح، ٢٠١٢، ص ٨٣)

- ١- الثورة المعرفية والمعلوماتية، وانعكاساتها على العملية التعليمية، من حيث إدخالها وتوظيفها في أساليب العمل المهني، فقد أثرت الثورة المعرفية والمعلوماتية بشكل جذري على الجامعات؛ مما أدى إلى وجود حاجة ماسة إلى تنمية مهنية جادة وفعالة لأعضاء هيئة التدريس؛ ليتمكنوا من أداء رسالة الجامعة وتحقيق أهدافها.
- ٢- الحرص على إعادة الثقة بمؤسسات التعليم الجامعي، حيث شهد عقد الثمانينيات من القرن الماضي وبدايات القرن الحالي تدهورًا في مستوى الثقة بهذه المؤسسات؛ نتيجة لضعف الإنفاق على التعليم الجامعي ومخرجاته النوعية من القوى العاملة؛ لذا فإن الوقت الحالي

- يتطلب بذل المزيد من الجهد لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، وإعادة النظر في أداء أعضاء هيئة التدريس، وإيجاد فرصاً متميزة للتدريب وتنمية الموارد البشرية الفعالة لهم.
- ٣- تعدد وظائف الجامعة، فلم تعد الجامعة تقتصر وظيفتها على مجرد التدريس فحسب، بل شهدت تغيرات جذرية في طبيعة عملها مع نهاية القرن الماضي وبدايات القرن الحالي؛ مما يؤكد على حاجة أعضاء هيئة التدريس إلى تنمية الموارد البشرية؛ لتحسين أدائهم للمهام الموكلة إليهم، في ضوء وظائف الجامعة المتعددة والمتجددة.
- ٤- تزايد الاهتمام بتحقيق الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي، فتحقيق الجودة في التعليم أصبح يشكل تحدياً يواجه القائمين على مؤسسات التعليم الجامعي، مما يدعو إلى تنمية مؤسسية جادة لأعضاء هيئة التدريس؛ حتى يتحقق لديهم الاستعداد العلمي والمهني الفعال للمستقبل بكل تغيراته ومشكلاته؛ وليحققوا المكانة المرموقة لأنفسهم ولجامعاتهم وبلادهم. (الهاللي، ٢٠٠٩، ص ٢٣٥ - ٢٣٧)
- ٥- ضرورة تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس وخاصة حديثي العهد بالتدريس الجامعي؛ نتيجة لقلة المهارات والخبرات اللازمة لممارسة أدوارهم بصورة فعالة.
- ٦- التغيير الذي طرأ على أدوار أعضاء هيئة التدريس، وخاصة في ظل التطورات المعرفية والتكنولوجية المتعددة، وتعدد مصادر التعلم، التي أدت بدورها إلى إحداث تغيرات جوهرية في متطلبات الموقف التعليمي؛ مما أدى إلى تحول أدوار أعضاء هيئة التدريس من الأدوار التقليدية كناقلين للمعرفة إلى ميسرين، ومرشدين، وموجهين لطلابهم؛ مما يستدعي ضرورة تدريبهم على ممارسة مثل هذه الأدوار وغيرها من الأدوار الجديدة والمتنوعة، التي فرضتها التغيرات الحالية، لمواكبة التطورات والمستجدات التي تؤدي إلى تطوير مستويات الأداء.
- ٧- تزايد الإدراك بأن الأستاذ الجامعي لا ينجح في عمله بعلمه فقط وإنما بطريقة؛ مما يتطلب توافر الخبرات والمهارات اللازمة التي تساعد على الوفاء بأدواره وواجباته. (هانم أبو النيل، ٢٠١٦، ص ٤٨)
- ٨- تنوع أساليب التقويم بعيداً عن الأشكال التقليدية التي غالباً ما كان يقاس بها مدى تقدم الطالب، مثل: الاختبارات التحصيلية، حيث أصبح هناك اهتماماً بشمولية التقويم وتغطيته

لمختلف جوانب التقدم عند الفرد أو المؤسسة؛ ومن ثم انتشرت مفاهيم جديدة في التقويم، مثل: التقويم الذاتي Self- Assessment، وتقدير الحاجات Needs Assessment، والسجل التقويمي Portfolio، وهذا الأمر يستدعي عقد ورش عمل لأعضاء هيئة التدريس؛ تهدف إلى تدريبهم على إعداد واستخدام تلك الأساليب الجديدة.

٩- ظهور معايير عالمية للجودة والاعتماد لمراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، حيث أصبحت تفرض نفسها شيئاً فشيئاً، وهو ما يستوجب من القائمين على برامج تنمية الموارد البشرية بالجامعات تزويد أعضاء هيئة التدريس بأشكال الأداء التي تتطلبها تلك المعايير.

١٠- تحول الاهتمام في التعليم الجامعي إلى التركيز على المهارات الذهنية العليا للطلبة، مثل التفكير الناقد، وحل المشكلات، والتفكير الإبداعي الخلاق؛ مما يتطلب مراجعة برامج تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس، بما يضمن تزويدهم بالمعلومات اللازمة، وإكسابهم المهارات المناسبة.

١١- ظهور مفهوم اقتصاد المعرفة المرتكز على الموارد المعرفية أكثر من الموارد المادية نتيجة ابداعات وابتكارات الموارد البشرية وما تبع ذلك من تغير في هيكل العمالة فأصبح نجاح الجامعات يتوقف على توافر الخبراء ذوي المعرفة المتخصصة الذين يمتلكون المعرفة والخبرة. (Jenny Tizard & et.al., 2001, p168)

ومن ثم فإنه ينبغي أن تحرص الجامعات على التطوير الدائم لأعضاء هيئة التدريس، باعتبارهم أدوات رئيسة لتحقيق أهداف الجامعات، فهم يشكلون أهم مدخلات النظام التعليمي بالجامعات، وبناءً على مستويات أدائهم يتحدد الكثير من مخرجات التعليم الجامعي؛ وعليه فإن تطوير تنمية الموارد البشرية ينطلق من مجموعة من الأهداف الأساسية، التي تشمل تزويد أعضاء هيئة التدريس بالمعارف، والمهارات، والاتجاهات، والقيم.

وتأسيساً على ما تقدم؛ يتضح أن دور أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم الجامعي دور متجدد بصفة مستمرة، مما يستدعي ضرورة وأهمية تطوير العملية التعليمية، واستيعاب التطورات المتسارعة في مجالات، وأدوار، وعمل أعضاء هيئة التدريس المتعددة؛ مما يتطلب منهم

أن يعوا بالأساليب والتقنيات الحديثة، والاطلاع على الخبرات المهنية المتجددة؛ لنقل هذه الخبرات المتطورة إلى طلابهم بشكل فعال وإيجابي.

سادساً: مجالات تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس:

تقوم الجامعات على ثلاث وظائف رئيسية، وهي: (التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع)، وهي وظائف متداخلة ومتراصة، ولا يمكن وضع حدود فاصلة بينها؛ لذا فإن هذه الوظائف ينبغي أن تنفذ بشكل تلقائي، فعضو هيئة التدريس بالجامعة قد يقوم بتدريس مقرر أو أكثر كل أسبوع داخل وخارج الحرم الجامعي، والمشاركة في الأنشطة الطلابية، وتقديم الخدمات في النواحي الأكاديمية والمهنية للطلبة، والإسهام في بعض المشروعات أو البحوث التي قد تتعلق بالمشاركة المجتمعية (الهاللي الهاللي، ٢٠٠٧، ص ٢٣)، وحيث إنه في وقتنا الحاضر تقوم رسالة الجامعة على هذه الوظائف الثلاث الرئيسية: (التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع)؛ لذا فإن دور أعضاء هيئة التدريس بالجامعة يتمركز حول تلك الوظائف بدرجات متفاوتة؛ في ظل انفتاحها على الثورة المعرفية والتكنولوجية الهائلة.

ومن خلال ماسبق، يمكن القول بأن التحولات العالمية والمحلية قد ساهمت في ظهور وظائف وأدوار جديدة للجامعات؛ فأصبحت المؤسسات الجامعية مطالبة بتقديم الخدمات المجتمعية، بالإضافة إلى إعداد القوى البشرية، ودعم المؤسسات الإنتاجية، وتنشيط المجتمع فكرياً وثقافياً من خلال البحث العلمي المرتبط باحتياجات المجتمع، مع وجود آليات لرفع الكفايات التدريسية لأعضاء هيئة التدريس، من خلال تكامل التدريس مع الوظائف الأخرى للجامعة، وخاصة البحث العلمي، وخدمة المجتمع، ومن ثم تحاول كل جامعة أن تتوع برامج التنمية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس وفق هذه الوظائف التي تركز عليها الجامعات، محاولة الارتقاء بمستوى الأداء الجامعي إلى مستوى التميز في التعليم والتعلم، وفي البحث العلمي، وخدمة المجتمع، وفقاً لأرقى المعايير، وفيما يلي بيان بأهم هذه المجالات: (محمد مرسي، ٢٠٠٢، ص ص ٢٢-٣٠)، Christine Stanley &

Nancy Algert, 2007, pp. 61-63)

[١] التنمية في مجال التدريس:

تهتم تنمية الموارد البشرية في هذا المجال بتقديم الطرائق الجديدة في مجال التدريس وتعلم الطلبة، واستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في التعليم، فكثير من المواد التي تُدرس سرعان ما تتغير؛ نتيجة للتغيرات التكنولوجية والمعلوماتية الحادثة بشكل متسارع ومتواصل في شتى مجالات

العلم، إضافة إلى التغيرات المحلية والعالمية؛ لذا يجب أن تتاح الفرصة اللازمة لأعضاء هيئة التدريس؛ لبناء الاتجاهات الفكرية المتجددة، والقدرة على التحليل العقلي والتفكير الناقد، فالتجدد الفكري سمة رئيسة لنجاح مهمتهم التدريسية، وزيادة معرفة أعضاء هيئة التدريس بخصائص الطالب الجامعي وسلوكياته وطموحاته، وكذلك مراجعة البرامج والمقررات الدراسية، من حيث: (الأهداف، والمحتوى، وطرق التدريس، وأساليب التقويم، وغيرها)؛ حيث إن أدوار أعضاء هيئة التدريس لا يجب أن تظل ثابتة بل يجب أن تتغير بتغير احتياجات المستفيدين منهم والموقف التعليمي، إضافة إلى أهمية مجاراة التطورات الحادثة على المستويين الداخلي والخارجي. (Sharon Judge & Blanche O'Bannon, 2008, p.20)

ويتم ذلك عادة من خلال إقامة ورش عمل للتدريب على المهارات التدريسية المختلفة، من استخدام للكمبيوتر، والأفلام التعليمية، وغيرها من وسائل التدريس المساعدة، وإقامة دورات تدريبية؛ للمساهمة في إكساب أعضاء هيئة التدريس المهارات اللازمة لتقويم الطلبة، وكذلك تقويم أنفسهم وزملائهم، إضافة إلى إقامة دورات تدريبية لإكساب أعضاء هيئة التدريس المهارات اللازمة لإدارة الموقف التعليمي داخل قاعات الدراسة، وإكسابهم مهارة إدارة الوقت. (Chris Pegler, 2005, p.56)

لذا فإن الارتقاء بمستوى الأداء الجامعي يتطلب من عضو هيئة التدريس مواكبة العصر الحالي، من خلال محاولة اكتساب كل جديد من خبرات ومعارف ثمرة، يمكن أن تسهم في تطوير مجال التدريس الجامعي، والتأكيد على ضرورة تنمية التفكير والإبداع لدى الطلبة، وعدم الاعتماد على طرق التدريس التقليدية فحسب في نقل المعارف والمعلومات، ومتابعة كل ما هو جديد في مجال تخصصه، وكذلك الاهتمام باستخدام الوسائط التكنولوجية الحديثة في مجال التدريس.

[٢] التنمية في مجال البحث العلمي:

وتهدف إلى رفع المستوى العلمي والأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس، من خلال تحسين مستوى أدائهم البحثي، والوصول إلى مستوى متميز، فلا يمكن أن نتصور وجود جامعة بالمعنى الحقيقي تهمل البحث العلمي، أو لم تعطه الاهتمام الذي يستحقه، بل ويجب أن تعتبر ذلك جزءاً لا يتجزأ من أنشطتها.

كما يتضح أن البحث العلمي هو وظيفة لكل من أعضاء هيئة التدريس، وليس من الضروري أن يتساوى الجميع في ذلك، فمنهم من يعطي وقتاً للتدريس أكثر منه للبحث، ومنهم من يهتم بالبحث العلمي ويكرس له وقتاً كبيراً، وقد يكون عادة على حساب الوقت المخصص للتدريس،

وهي غالبًا ما تكون لغرض الترقية إلى الدرجة الأعلى في التعليم الجامعي؛ لذا تهتم تنمية الموارد البشرية في هذا المجال بأساليب البحث العلمي، وتطوير القدرات المهنية لأعضاء هيئة التدريس، من خلال الاطلاع، والبحث، والمشاركة في المؤتمرات، واستخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال البحث العلمي، وحضور حلقات النقاش، وكذلك الاهتمام بالبحوث سواء الفردية أم الجماعية، بالإضافة إلى ضرورة توفر النشر العلمي للأبحاث في دوريات عالمية متخصصة، والتي يجب أن تمثل الجزء الأكبر من الإنتاج البحثي؛ نظرًا لأن التنمية البشرية هي أساس التنمية الاقتصادية، وبناء مجتمع المعرفة المرتبط بجودة التعليم وفعاليتيه. (رضا المليجي، ٢٠١١، ص ص ٢٥٢-٢٥٣)

وحيث إن الاهتمام بالتنوع في التعليم الجامعي يتطلب اهتماماً خاصاً بالكتب، والمقررات، ونظم الامتحانات، والتقييم، وإعداد الفرد المتعلم وتدريبه؛ لذا كان الاهتمام بالبحث العلمي هو السبيل الأمثل لتطوير نوعية التعليم (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (إلكسو)، ٢٠٠٦، ص ٦٥)، حيث يعد البحث العلمي أحد المعايير الأساسية للتقدم والارتقاء الأكاديمي على مستوى الجامعات؛ ولذلك نجد أن معظم دول العالم قد ألزمت نفسها بأهمية وضرورة تقوية ودعم التوجه البحثي لجامعاتها، من خلال تشجيع أعضاء هيئة التدريس على البحث والاطلاع، إضافة إلى الاستفادة من دمج التكنولوجيا المتقدمة في البرامج الدراسية بالجامعات، حيث تشكل الأفكار الجديدة، والاكتشافات، والاختراعات، عاملاً مهماً في تحفيز الطلبة على حب العلم والبحث، مع التركيز على تنمية الجوانب الإبداعية، واستخدامها في تقوية جوانب الضعف لديهم.

ويتحقق ذلك من خلال البحث العلمي، ونشر المعلومات ونتائج الدراسات بين أعضاء هيئة التدريس، ومشاركة أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات العلمية المتخصصة، سواء على المستوى المحلي، أم الإقليمي، أم العالمي، وكذلك إيفاد أعضاء هيئة التدريس في بعثات تعليمية للمراكز الأكاديمية المتخصصة، وتبادل الزيارات مع بعض الجامعات المتقدمة. (Ian Macdonald, 2001, pp.157-159)

[٣] التنمية في مجال خدمة المجتمع:

ويعد هذا المجال من أحد أهم العناصر الرئيسية التي تقوم عليها الجامعات، حيث إن مهمة الجامعات الأساسية هي إعداد القيادات العلمية، التي يمكن قيادة المجتمع من خلالها؛ بهدف تطويره

وتحديثه، ويتم ذلك من خلال تقديم الاستشارات، وإجراء الدراسات والأبحاث التي تعالج المشكلات التي يعاني منها المجتمع، ونقل التكنولوجيا الحديثة إلى الصناعة، وتنظيم الدورات التدريبية للعاملين في مختلف المجالات أو المشاركة في تنفيذها، وتقديم الاستشارات للقطاعين العام والخاص، وتقديم المساعدة والمشورة للجمعيات المهنية، من خلال المساهمة في تنظيم ورش العمل والندوات، سواء على مستوى المحلي، أم الإقليمي، أم العالمي في مجالات التخصص المتنوعة. (Virpi Slotte & Paivi Tynjala, 2003, pp.451- 452)

إضافة إلى تدعيم علاقة الجامعات بمؤسسات المجتمع، من خلال إعداد مشروعات لخدمة المجتمع المحلي؛ مما قد يسهم في تحقيق التفاعل المباشر بينهم، بحيث قد يسهم أعضاء هيئة التدريس في حل مشكلات التنمية المجتمعية في مختلف مجالات الحياة، وكذلك تقوية الروابط مع المؤسسات الإنتاجية المختلفة.

ويعتبر مجال خدمة المجتمع نتاجاً للاهتمام بعمليات التدريس والبحث العلمي، حيث إن جميع هذه المجالات تكمل بعضها بعضاً، كما أن التعليم الجيد هو الذي يهتم بقضايا المجتمع واحتياجات أفراد. (رضا المليجي، ٢٠١١، ص ٢٥٤)

لذا فقد بدأ كثير من القائمين على التعليم الجامعي في مختلف دول العالم في السعي نحو تحقيق دوراً أكبر مما تقوم به الجامعات لخدمة المجتمع، فلا يقتصر دورها على دراسة المجتمع والبيئة المحيطة فحسب، وإنما العمل على إنتاج أفراد يسهمون في خدمة المجتمع، ويعملون على تحسينه وتطويره؛ وبناءً على ذلك فإن تحقيق هذا الهدف يعد خطوة أكثر تقدماً للجامعات التي تسعى جاهدة إلى تحقيق رسالتها على أكمل وجه.

[٤] التنمية في مجال الإدارة والقيادة الجامعية:

ويشير هذا المجال إلى الأنشطة المستخدمة في إدارة، وتخطيط، وتمويل مؤسسات التعليم الجامعي، فقيام الجامعة بوظائفها الأكاديمية لا يمكن أن يتم بمعزل عن الجانب الإداري، فأعضاء هيئة التدريس وتحديد الأساتذة الذين يقومون بالعمل العلمي والأكاديمي بالجامعة، هم في نفس الوقت الذين يتولون إدارتها (الهاللي الهاللي، ٢٠٠٧، ص ٢٣٢)، وهي من أحد السمات التي تتميز بها الجامعات، فرئيس الجامعة، ونوابه، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام، هم أساتذة جامعيون يقومون بالعمل الأكاديمي والإداري معاً؛ ومن ثم فإن الإدارة الجامعية الصحيحة هي التي لا تلتزم بأسلوب واحد تنقيد به، وإنما يجب أن يكون النظام الإداري مرناً فيما يتعلق بالأمر الروتينية والقرارات التقليدية، أما فيما يتعلق بالمشكلات الجديدة فيجب أن يسمح النظام الإداري

الجامعي باتخاذ قرارات مبتكرة، أي التي لا تتقيد بالقوالب الروتينية. (محمد مرسي، ٢٠٠٢، ص ٣٦-٣٨)

ومما سبق؛ يمكن القول بأن حل مثل هذه المشكلات يتطلب بالضرورة العمل على البحث عن أساليب غير تقليدية ومبتكرة ومتجددة لحلها، وهذا ما تسعى إلى تحقيقه تنمية الموارد البشرية في هذا المجال؛ لكي تصبح الجامعات قادرة على التعامل مع المستقبل وتحدياته، ويتضمن ذلك النهوض بكافة وظائف الإدارة من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، وإشراف، ورقابة، وتقييم، ومتابعة، وتأديتها بإتقان وإحكام.

[٥] التنمية في المجال الشخصي:

يعتبر تعدد الأدوار والمهام الوظيفية التي تفرضاها المهنة الأكاديمية على أعضاء هيئة التدريس من العوامل التي قد تؤدي إلى وقوعهم تحت ضغوط عديدة، ومن أهمها: (محمد العجمي، ٢٠٠٦، ص ٢٨)

- وجود مهام صعبة أو تزاحم غير مناسب بين متطلبات أداء أدوارهم والكفايات المتواجدة لديهم.
 - تنامي الأدوار الجديدة والمتجددة لأعضاء هيئة التدريس - داخل الجامعة وخارجها- بما يضعهم تحت ضغوط شديدة.
 - ضعف المقابل المادي الذي يحصل عليه أعضاء هيئة التدريس مقابل العمل بالتعليم الجامعي، مما قد يؤثر سلباً على أداء أدوارهم داخل الجامعات.
- وانطلاقاً مما سبق؛ يتضح أن هذا المجال لا يُعد له أعضاء هيئة التدريس منذ البداية، بالشكل المناسب؛ لذا فإنه يجب تزويدهم بما يحتاجونه لهذه المكانة والمنزلة.
- وإضافة إلى المجالات السابقة توجد بعض المجالات المهمة والمرتبطة بالمجالات السابقة، والتي تسعى تنمية الموارد البشرية إلى إكسابها لأعضاء هيئة التدريس، ومن أبرز هذه المجالات ما يلي: (LuisVillar & Olga Alegre, 2003, p.202)

- مهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين.
- إدارة الأزمات.
- تقييم جودة الأداء التعليمي.
- إدارة الوقت.

• ثقافة تطوير التعليم الجامعي.

• استخدام التقنيات الحديثة في التعليم.

والجدير بالذكر أن المجالات السابقة يكمل بعضها بعضاً، ومن الخطأ القول بأن أدوار عضو هيئة التدريس تنحصر فقط في التدريس، أو البحث العلمي، أو خدمة المجتمع؛ وذلك لأن التغيرات والتطورات التكنولوجية والمعلوماتية، وكذلك التحولات السياسية والاقتصادية في العالم بوجه عام، وفي مصر بوجه خاص تقتضي بأن يصبح عضو هيئة التدريس عاملاً مؤثراً في المجتمع؛ لمواجهة التغيرات الكثيرة والمتعاقبة؛ لذا كان الخيار الأوحدهو أن تسعى كل الأنظمة والحكومات إلى الاهتمام بالتعليم الجامعي وتطويره بكافة مدخلاته، باعتباره المقياس الحقيقي لحضارة الأمم في الوقت الحاضر، والذي من خلاله نستطيع رسم صورة للمستقبل الذي نريده لأبنائنا.

وبناءً على ما سبق؛ فلا بد من المواظبة على تطوير أداء عضو هيئة التدريس، بما يتوافق وروح العصر وأدواره المتجددة، وما يحدث من تغيرات متسارعة سواء علي الصعيد العالمي، أم الإقليمي، أم المحلي.

ومن هذا المنطلق؛ تصبح تنمية الموارد البشرية هي الأساس الذي تركز عليه قوى التنمية البشرية، ولن يتحقق ذلك من خلال تحديث واستيراد التكنولوجيا الحديثة فحسب، ولكن أيضاً من خلال التطوير المنهجي لقدرات أعضاء هيئة التدريس، والتجديد المستمر للمعلومات، والمعارف، والمهارات، المتطلبة لكل نوع من أنواع المجالات الجامعية المتنوعة.

وتأسيساً على ما سبق؛ فإنه يجب تطوير الجامعات المصرية بكافة جوانبها في ظل ما يشهده المجتمع الدولي الآن من تطورات علمية وتكنولوجية، وكذلك ظهور عديد من المستحدثات العلمية والتكنولوجية، التي ترجع إلى عقول ناقدة ومبدعة، عملت على إنتاج مثل هذه المستحدثات.

سابعاً: أساليب تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس:

تُعرف أساليب التنمية بأنها الطرق التي يتم بها تنفيذ عمليات التنمية، باستخدام الوسائل والإمكانات المتاحة، كما تختلف الأساليب باختلاف طبيعة برامج تنمية الموارد البشرية، والمشاركين فيها، وقد تعدد الأساليب المستخدمة في البرنامج التدريبي الواحد بمؤسسات التعليم الجامعي، وتنقسم الأساليب التي يتم استخدامها في برامج تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات إلى ما يلي: (Ian Macdonald, 2001, p. 159)، (علي راشد، ٢٠٠٣، ص ١٩٦ - ٢٠٥)

(أ) أساليب ذاتية:

وتقع مسئولية تنفيذها علي عاتق أعضاء هيئة التدريس أنفسهم؛ حيث تهدف إلي تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو المهنة سواء علي المستوى العلمي أم التربوي، بحيث تؤدي إلي تحقق الرضا عن العمل، وكذا تحقيق الطموح الشخصي، والذي يراد من خلاله أن تصل كفايات عضو هيئة التدريس سواء المهنية أم التدريسية إلي درجة عالية من التحسن والتقدم، وللوصول إلي ذلك يجب عليهم التدريب ذاتياً علي مدى قابلية التقدم في العمل، إضافة إلي الاطلاع الواسع؛ حيث إنه يعد من أحد العوامل الأساسية والمهمة في النمو العلمي والثقافي لأعضاء هيئة التدريس. (LuisVillar & Olga Alegre, 2003, p.204)

ومما لاشك فيه أن مهنة التدريس الجامعي تتطلب التنقيف الذاتي بدءاً من المعيد وحتى الأستاذ، ويشمل هنا الاطلاع مجالات التخصص، ومجالات الثقافة المختلفة، فهي تتيح لهم فرصاً واسعة لنمو المهني.

(ب) أساليب مهنية:

ويقصد بها تطوير كفايات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات وتحسين أساليبهم المهنية كمعلمين ومربين بالمقام الأول، حيث تقع مسئولية تخطيط وتنفيذ هذا النوع من الأساليب علي الجامعات أو الكليات التي ينتمي إليها عضو هيئة التدريس، ويتم ذلك من خلال ورش العمل مع زملاء آخرين، حضور الدورات التدريبية الخاصة باكتساب بعض المهارات التدريسية، التدريب عن بعد، التأهيل المهني، وكذا القيام بالتدريس وإلقاء المحاضرات، وحضور الندوات والمؤتمرات ذات الصلة بالعملية التعليمية داخل الجامعات من طرق التدريس وطرق التقويم المتعددة والحديثة، الاطلاع والقيام بعمل الأبحاث. (Amanda Pill, 2005, pp.178-179)

(ج) أساليب مؤسسية:

وترتبط بشكل مباشر بعضو هيئة التدريس، حيث تسهم في نقل أهداف محددة ومخطط لها من قبل المؤسسة الجامعية؛ لمواجهة التغيرات العديدة والمتلاحقة التي قد يواجهها المجتمع، وما قد ينجم عنها من مشكلات لها انعكاساتها علي نظام التعليم الجامعي بصفة عامة وعضو هيئة التدريس بصفة خاصة.

حيث توفر تلك الأساليب الاحتكاك المباشر في ورش العمل مع الزملاء من جامعات أو كليات أخرى، والتعاون في المشروعات المشتركة سواء مع جامعات عالمية أم محلية، وكذلك

البعثات الدراسية، والتبادل العلمي مع الجامعات، والبحوث والدراسات العلمية. (Chinyere Omebe, 2014, p.28)

وتتميز أساليب التنمية المؤسسية بعدد من الخصائص لعل من أبرزها: توفير الوقت والجهد في نقل المعلومات- اكتساب عديد من المهارت والاتجاهات المنشودة- تحقيق التفاعل بين الأفراد المشاركين وبين المدربين- إتاحة الفرصة لاكتساب مهارات المناقشة والعمل في فريق- يصبح المشاركون في عملية تنمية الموارد البشرية أكثر تعمقاً في عملية التعلم- تتميز هذه الأساليب بالمرونة وسهولة التنظيم- تتيح معظم الأساليب السابقة وخاصة للمجموعات الصغير من المتدربين الفرصة لتنمية مهارات الحديث والمناقشات والعمل في فريق. (عبد الرحمن توفيق، ١٩٩٤، ص ١٩٢-١٩٦)

وقد أخذت معظم الجامعات العربية بهذه الأساليب في تنمية الموارد البشرية؛ حيث إنها من الطرق المناسبة لنقل تجارب الآخرين والاستفادة من خبراتهم، وكذلك لتحفيز أعضاء هيئة التدريس علي اتباع منهج علمي محدد في دراساتهم وأبحاثهم.

ومن خلال توضيح أساليب تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس يمكن ملاحظة تنوعها ما بين أساليب تقع علي عاتق عضو هيئة التدريس (فردية)، وأساليب تختص بها المؤسسة الجامعية (مؤسسية)، ويتفق هذا وأهداف تنمية الموارد البشرية، فتتعدد هذه الأساليب يعد من الأهمية لتحقيق متطلبات مجتمع المعرفة.

ومما سبق؛ يمكن القول بأن معظم أساليب تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس قد تركزت وبصورة عامة علي التنمية الذاتية والمستندة إلى الجهود الشخصية لعضو هيئة التدريس عن طريق الاطلاع، وحضور للندوات والمحاضرات، والمؤتمرات، وحلقات المناقشة (السيمنارات)، وإجراء الدراسات والبحوث، والتأليف والترجمة.

ومما سبق؛ يمكن القول أن أساليب تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس تتنوع ما بين أساليب التنمية الذاتية، وأساليب التنمية المؤسسية أي التي تتم من خلال دعم وتشجيع المؤسسة الجامعية، ويتم ذلك من خلال توفير الدعم المالي ومتطلبات التطوير المختلفة، وكذلك توفير شبكات الإنترنت علي المستوى المحلي والعالمى لتبادل الخبرات مع الجامعات المختلفة، وربط المكتبات المختلفة إلكترونياً، بالإضافة إلى توفير المختبرات العلمية وتطوير المناهج والمقررات الدراسية، ودعم إجراء البحوث والدراسات المنطلقة من احتياجات المجتمع الفعلية، وتفعيلها، وتوظيف نتائجها،

إضافة إلى تفعيل دور الجامعات في التفاعل مع الجهات المستقبلة لخريجها، والتعرف عن قرب على متطلبات سوق العمل واحتياجاته.

ثامناً: أهم مداخل تنمية الموارد البشرية:

نتيجة لوجود اختلاف واضح في الاهتمام بتنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات، لذا فقد حاولت عديد من الدراسات تفسير ذلك الاختلاف، والتي قد تسهم وبشكل فعال في تطوير الأداء المؤسسي الجامعي، ومن ثم تحسين قدرتها على تقديم خدماتها للمجتمع المحيط بها، ونتيجة لذلك ظهرت عدد من النظريات والمداخل المفسرة لذلك الاختلاف الواضح في الجامعات المختلفة، ومن أهم تلك المداخل التي تناولت تنمية الموارد البشرية ما يلي: (راوية محمد، ٢٠٠٢، ص ص ٢٤٣-٢٥٢)، (Chinyere Omebe, 2014, pp.20-25)، (هانم أبو النيل، ٢٠١٦، ص ص ١١٨ - ١٢٥)، (عبد الرحمن بن حمدان، ٢٠١٩، ص ص ٢٥٤-٢٥٥)

[أ] إدارة الموارد البشرية:

يرتبط هذا المدخل بمفهوم ثقافة التنوع الفكري والبشري، والذي يتطلب التوسع في أداء الأفراد لوظائفهم على المستوى المحلي والدولي، وكذلك الخروج من الإطار الضيق للتفكير داخل المؤسسة إلى النطاق الخارجي والمحيط بها، ومن ثم فإن ذلك يتطلب البحث عن الموارد البشرية المتنوعة والقادرة على فهم واستيعاب الاختلافات المتعددة داخل وخارج المؤسسة الجامعية.

[ب] إدارة المعرفة:

ويسعى هذا المدخل إلى تطوير وتنمية الموارد البشرية من خلال نشر ثقافة المعرفة داخل المؤسسات الجامعية، والذي يمكن من خلاله تمكين العاملين من الاستفادة من الخبرات، وتبني ثقافة تنظيمية بالجامعة تشجع أعضائها في كافة التخصصات على مشاركة المعرفة وتبادلها بشكل فعال، وكذا تمكينهم من تعزيز عمليات الابتكار والإبداع؛ وذلك من خلال جعل المعرفة جزء من سياسة تنمية الموارد البشرية، وكقاعدة لكافة العاملين بالمؤسسة الجامعية للاستفادة من مصادر المعرفة العالمية، وتبني الأفكار التجديدية والتطويرية لبقاء واستمرار الجامعة.

[ج] إدارة التغيير:

ويهدف هذا المدخل إلى تنمية الموارد البشرية عندما تواجه المؤسسات الجامعية عوامل وتغيرات سريعة ومتلاحقة، الأمر الذي قد يتطلب عمل تغييرات سريعة في كافة جوانب المؤسسة الجامعية كالهيكـل التنظيمي، السياسات، القرارات، الموارد البشرية وأخيرًا الوظائف والمهام الخاصة بجميع العاملين بالمؤسسة الجامعية؛ وذلك لتحقيق التكيف الملائم في أسرع وقت ممكن؛ لمواجهة تلك التغيرات، وكذا إعادة هيكلة كافة الوظائف حتى تكون أكثر مرونة للعمل في ظل تلك التغيرات.

[د] التعليم والتدريب المستمر:

ويقصد بهذا المدخل جعل المؤسسة الجامعية تحافظ على بقائها واستمرارها في ساحة المنافسة مع المؤسسات الجامعية الأخرى من خلال التدريب المستمر لأفرادها حتى يكونوا قادرين على أداء وظائفهم ومهامهم الحالية والمستقبلية؛ من خلال استحداث برامج تدريبية وتطويرية لأداء العاملين داخل المؤسسة الجامعية؛ لتمكينهم من مواكبة الجديد في مجال العمل، وكذا تقديم الحوافز لهم للمساهمة في تشجيعهم على الالتحاق بالبرامج التدريبية بصفة دائمة.

[هـ] إدارة التطور الفني والمهاري:

ويهدف هذا المدخل إلى تطوير قدرات الأفراد الفنية والمهارية؛ من خلال تأهيلهم للقيام بوظائف ومهام مستقبلية، وذلك عن طريق إكسابهم المهارات والمعارف والخبرات التي يمكن أن تمكنهم من مواجهة التحديات المستقبلية، من خلال طرح الأفكار الإبداعية، وذلك لإكساب المؤسسات الجامعية المزايا التنافسية بكافة المجالات الجامعية.

[و] الإبداع الفكري التنافسي:

تسعى كل مؤسسة جامعية إلى تحقيق أهدافها؛ وذلك من خلال تنمية المهارات والمعارف والقدرات التي يمتلكها العاملين بها، بما قد يسهم في مساعدتهم على أداء مهامهم الوظيفية في ظل ظروف متغيرة لتحقيق الميزات التنافسية والدائمة للمؤسسة الجامعية، وحيث إن تنمية الموارد البشرية تعد الشريك الاستراتيجي للإبداع الفكري والذي يمكن من خلاله تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية، وذلك من خلال تشجيع كافة العاملين داخل المؤسسة الجامعية على تبني التفكير والممارسات

العقلية والفنية غير التقليدية؛ لتحقيق التميز والتنافس المؤسسي. (أحمد عبد المطلب، ٢٠١٠، ص ٢١٤)

تاسعاً: معوقات تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات:

لقد توصلت كثير من الدراسات إلى وجود عديد من المعوقات، التي يمكن أن تحد من تطوير وتنمية أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، ومن أهم تلك المعوقات ما يلي: (تقرير منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير، ٢٠١٠، ص ١٨)

[١] الطلب الاجتماعي المتزايد على الالتحاق بالتعليم الجامعي:

جاء الطلب الاجتماعي المتزايد على التعليم الجامعي نتيجة للحراك الاجتماعي داخل المجتمع المصري، الذي كان دائماً _ مطلباً شخصياً وأسرياً باعتبار أن هذا المستوى التعليمي قناة لتحسين أحوال مختلف الشرائح الاجتماعية، أو للمحافظة على مكانتها بين فئات المجتمع.

وقد اقتضى هذا الأمر، واحتياجات المجتمع، والتوسع في مجالات جديدة إلى العمل في اتجاهين متوازيين في داخل السياق الجامعي، وهما تزايد النمو في أعداد أعضاء هيئة التدريس بتخصصاتهم المختلفة، بما يتماشى مع التزايد الكبير في أعداد الطلبة، وهي جهة نمو كمي ونوعي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، والكليات، والتخصصات المختلفة، وكذا إنشاء كليات جديدة وامتداد للجامعات لتضم تخصصات مطلوبة وجديدة، ولكن يبدو أن إمكانيات الدولة المالية لم تكن قادرة على إنشاء جامعات جديدة متكاملة على أساس إنشاء جامعة لكل (٢ مليون) من السكان على الامتداد الجغرافي لمصر شمالاً وجنوباً؛ ولذلك اقتضت الدولة على دعم الجامعات الجديدة وتوسيع قدراتها الاستيعابية، من خلال إلحاق معاهد وكليات قائمة بالفعل لتتبعها. (لمياء السيد، ٢٠٠٢، ص ١٤٤)

إن المشكلة بحق هي تحقيق المعادلة الصعبة: وهي كيف يمكن للجامعات أن تحتفظ بمستوى خريجين ذوي جودة عالية مع ازدياد أعدادهم، مهما كانت الإمكانيات والأماكن المتاحة، وكيف يمكن لها أن تتوسع في البحث العلمي وتستزيد منه، إضافة إلى رعاية طلبة الدراسات العليا كما يجب؛ مما يلقي على عاتق أعضاء هيئة التدريس عبئاً كبيراً من جراء كل ما سبق، وتحديدًا التزايد الدائم في أعداد الطلبة بصورة كبيرة. (الهاللي الهاللي، ٢٠٠٧، ص ٣٩)

[٢] ضعف الاعتمادات المالية للجامعات:

تتمثل الاعتمادات المالية للجامعات غالباً فيما تخصصه الدولة لها من الموازنة العامة كل عام، وتكاد تكون المصدر الرئيس إن لم يكن الوحيد للقيام بكافة الأنشطة بالجامعات، وعلى الرغم من وجود بعض الوحدات ذات الطابع الخاص والتي تمارس أنشطة بها، إلا أن إيراداتها غالباً ما تنفق في عمل المكافآت وتغطية نفقات أخرى بالجامعات.

ومع شدة الطلب على التعليم الجامعي، وضيق الموارد المالية اضطرت جامعات كثيرة أن تتهاون وتتساهل في المقومات المتعارف عليها عالمياً، من حيث معدلات الأداء الجامعي، والتي تشمل كل ما يخص الطالب الجامعي وأعضاء هيئة التدريس، وذلك من: معامل، ومكتبات، وأنشطة، وقاعات تدريس وغير ذلك من مقومات الحياة الجامعية. (سعيد علي، ٢٠٠٨، ص ١٨٩)

[٣] قصور وظائف التعليم الجامعي:

تعتمد مؤسسات التعليم الجامعي على القيام بثلاث وظائف رئيسية، وهي: التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، هذا وقد أوضحت دراسة (ناجي هلال وعلي نصار، ٢٠١٢، ص ٢٢٨)، ودراسة (موسى حويطي ومحمد حسان، ٢٠١٦، ص ص ١٧٢ - ١٧٤)، أن الجامعات تقتصر على أداء دور واحد فقط ألا وهو التدريس؛ الأمر الذي ترتب عليه ضعف كفاءة أعضاء هيئة التدريس في مجال البحث العلمي وخدمة المجتمع، مما يدل على قصور هذه المؤسسات في تحقيق الأدوار المتوقعة منها، على الرغم من كونها مؤسسات تنتمي إلى القطاعات الإنتاجية والخدمية، الأمر الذي يفرض ضرورة تحديث وتطوير أداء الجامعات لأدوارها ووظائفها، انطلاقاً من فكرة التحسين المستمر التي تتنادي بها تنمية الموارد البشرية في الجامعات.

[٤] قلة الإمكانيات والموارد المادية والتجهيزات:

تعاني الكثير من الجامعات المصرية من ضعف الإمكانيات والتجهيزات بمعاملها، إضافة إلى ضعف توافر البيئة المناسبة للبحث والإنتاج العلمي، فضلاً عن وجود عديد من الصعوبات المتعلقة بقواعد مكافآت البحوث العلمية، بالإضافة إلى ضعف وجود فنيين لمساعدة الباحثين في عملهم. (محمد حافظ، ٢٠٠٤، ص ص ٦٩ - ٤٧٠)

[٥] تقليدية أساليب التدريس:

يعتبر اختيار وتحديد أساليب التدريس المناسبة مقوم أساسي من مقومات الأداء التدريسي الجيد، ومهمة رئيسية من مهام أعضاء هيئة التدريس أثناء أدائهم لها، ولقد أدى التطور السريع

لاحتياجات المجتمع خلال السنوات الأخيرة إلى ضرورة تطوير مفهوم التعليم ومحتواه؛ مما يستلزم تطوير المقررات الدراسية، وأساليب التدريس (عبد السلام عبد السلام، ٢٠٠٠، ص ٢٩٢)، وإعداد عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة، وكذلك الأدوات التعليمية، والتجهيزات، والمباني الجامعية وغير ذلك إعداداً مناسباً.

وفيما يتعلق بواقع أساليب التدريس والأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس فقد أشارت دراسة (جمال الدهشان وجمال السيسي، ٢٠٠٤، ص ص ٤١٨-٤٢٠)، إلى وجود عديد من المشكلات والمعوقات التي تحول دون أداء أعضاء هيئة التدريس لأدوارهم التدريسية على الوجه المنشود، ومن أهمها ما يلي: قصورها على أسلوب واحد فقط وهو أسلوب المحاضرة؛ وقد يرجع ذلك إلى ضعف وقصور الإمكانيات المادية المتاحة، وخاصة في ظل الأعداد الكبيرة للطلبة، تتسم أساليب التدريس كذلك للمواد النظرية بالتقليدية والتلقين، واهتمامها بالحفظ والاستظهار بدلاً عن الفهم والاستيعاب؛ وقد يرجع ذلك لأسلوب التقويم المتبع في الكليات، ونوعية المستوى العلمي للمقررات الدراسية الخاصة بالمواد النظرية.

[٦] ضعف نظم التقويم للطلبة:

يعد التقويم جزءاً مهماً من العملية التعليمية بالجامعات، ويشترط في عملية التقويم أن تعمل على قياس العمليات العقلية العليا، واختبار القدرة على التفكير، وحل المشكلات، والتطبيقات العملية، وتوظيف العلم في المجتمع، والقدرة على الاستنتاج وإبداء الرأي والنقد، وأن يعتمد فكر الطالب على أكثر من مصدر وليس مصدرًا واحدًا، ليكون لديه رأيه الخاص فيما ينقله، بحيث تصبح الامتحانات وسيلة وليست غاية.

لكن من الملاحظ على نظم التقويم بمنظومة التعليم الجامعي خلوها من نظام التقويم المبدئي، والتكويني والتجميعي، واعتمادها بصفة أساسية على التقويم النهائي، والمتمثل في امتحانات نهاية الفصل الدراسي، وكذلك تقليدية أساليب التقويم والامتحانات، وتأكيد المتزايد على قياس الحفظ والاستظهار في امتحانات نهائية، دون الاهتمام بقياس مهارات التحليل، والتركيب، والاستنتاج، والتفكير الناقد والإبداعي، وإغفال أشكال التقويم الموضوعي والمستمر للطالب، وأنشطته البحثية، والتطبيقية، والمكتبية، والمشروعات الجماعية، والواجبات الأسبوعية والاختبارات الدورية. (حسن شحاتة، ٢٠٠١، ص ٦١)

[٧] ضعف تطوير الأداء الجامعي:

إن القوانين التي تحكم المؤسسات الجامعية في الغالب هي قوانين صدرت منذ فترات طويلة من الزمن، وعلى الرغم من تطوير بعض الفقرات بها، إلا أن روحها بقيت على حالها مقيدة للعمل وممانعة لآلية مبادرات أو جهود تطويرية. (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (إلكسو)، ٢٠٠٨، ص ٣٧)

[٨] تقليدية نظم المتابعة وتقييم الأداء:

ويعد هذا من أكبر عوامل الضعف في طبيعة عمل وأداء المؤسسات الجامعية، مما قد يؤثر بقوة على قلة توافر القدر الملائم من المعلومات والبيانات التي يمكن أن تساعد الإدارة المسئولة عن التطوير في القيام بمهامها بصورة حقيقية وجوهرية بالجامعات. (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (إلكسو)، ٢٠٠٥، ص ٥٥)

[٩] ضعف التواصل مع القطاعات الإنتاجية والخدمية بالمجتمع:

نتيجة لضعف الارتباط بين البحث والتطوير، في الوقت الذي ارتبط فيه التطوير بالبحث في غالبية دول العالم، حيث لم يعد هناك بحث بلا استخدام، كما لم يعد هناك تطوير بلا بحث. (سمير القطب، ٢٠٠٩، ص ص ٧٩ - ٨٠)

ومن ثم يمكن القول بأن التعليم الجامعي يعاني من ضعف الرابط التدريبي لأعضاء هيئة التدريس والطلبة بقطاعات الإنتاج والخدمات، والشركات الصناعية رغم حاجة التعليم الجامعي إلى مثل هذا النوع من التواصل؛ ضماناً لتطوير الخبرات والمهارات لدى أعضاء هيئة التدريس في ضوء نتائج التغذية الراجعة لعملية التواصل التدريبي.

[١٠] ضعف توظيف المستحدثات التكنولوجية في المؤسسات الجامعية: إن التعليم الجامعي يعد من أقل المؤسسات في المجتمع استجابة للمستحدثات التكنولوجية مقارنة بالمؤسسات الأخرى، نظراً لضياح الوقت في متابعة الأعمال الجامعية ومحدودية ساعات العمل، بجانب ضغوط العمل على العاملين، فجودة الإدارة واستخدامها للمستحدثات التكنولوجية تؤثر بشكل كبير في جودة التعليم الجامعي. (فتحي عشبية، ٢٠٠٩، ص ص ١٤٩-١٥٢)

[١١] ضعف البحث العلمي بالجامعات:

إن نجاح الجامعات في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها يرتبط بوجود أعضاء هيئة التدريس المدربين تدريباً جيداً، والقادرين على تنفيذ رؤية ورسالة الجامعة وخطتها الاستراتيجية بكفاءة عالية، حيث إن طبيعة عمل أعضاء هيئة التدريس تتطلب دائماً متابعة نموهم المعرفي والبحثي، ولكن من الملاحظ أن الأستاذ الجامعي ما إن يحصل على درجة الأستاذية حتى يتوقف عن الإنتاج العلمي إلا فيما ندر، في الوقت الذي تنادي فيه الجامعات في خطابها الرسمي ومؤتمراتها العلمية، بضرورة وأهمية البحث العلمي لمواجهة الانفجار المعرفي، والثورات العلمية والتكنولوجية والمعلوماتية، والاستفادة من ثقافة الانترنت وعلوم المستقبل. (حامد عمار، ٢٠٠٠، ص ١٧٤)

[١٢] ضعف برامج تنمية وتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس:

تعتبر تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس إحدى المرتكزات الأساسية في الإصلاح والتحسين التعليمي؛ لماكبة التغيرات التي تسود العالم في الوقت الحاضر، إلا أن بعض الدراسات تؤكد على وجود عديد من جوانب الضعف في برامج تنمية الموارد البشرية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الآن، فقد أشارت دراسات (سلامة حسين، ٢٠٠٦، ص ١٣٥ - ١٣٦)، و(هشام جاد الرب وأحمد عبيد، ٢٠٠٩، ص ١٩٨ - ١٩٩)، (عبد الرحمن رضوان، ٢٠١١، ص ٨٦ - ٨٧)، إلى أن برامج تنمية الموارد البشرية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس تعاني من بعض أوجه القصور، ومن أهمها ما يلي:

- غياب فلسفة وأهداف تنمية الموارد البشرية لدى أعضاء هيئة التدريس.
 - قصور إدارة الكليات في نشر ثقافة تنمية الموارد البشرية لدى هيئة التدريس.
 - ضعف تنوع أساليب التدريب واقتصرها على المحاضرات، وورش العمل.
 - إغفال برامج تنمية الموارد البشرية للاحتياجات الفعلية للمستهدفين، وقصور الانطلاق منها لتخطيط هذه البرامج، ورسم إطار محتوياتها، وأساليب تنفيذها، وسبل تقييمها.
- ومما سبق يمكن القول بأن، عملية تنمية أعضاء هيئة التدريس تواجه عديد من المعوقات المتعلقة بعضو هيئة التدريس أو الإدارة المسؤولة عن تدريبهم، حيث يرى بعض أعضاء هيئة التدريس أن التدريب ما هو إلا مضيعة للوقت، وأن ما يحصل عليه عضو هيئة التدريس من العلم من خلال خبراته السابقة في مجال عمله يكفيه ويغنيه عن أي تدريب أو تطوير قد يتلقاه، وقد تظهر

معوقات أخرى خاصة بالإمكانات المادية من حيث ضعفها وقلة الموارد المادية المتاحة للتطور التكنولوجي، وقد تكون المعوقات فى ضعف قناعة الإدارة العليا ذاتها بجذوى برامج التنمية، مما يمكن أن يصيب أعضاء هيئة التدريس بالملل والإحباط.

ومما لاشك فيه أن عضو هيئة التدريس أحد أهم أركان البناء المجتمعي، لذا فإن الاهتمام بتنمية قدراته ومهاراته على جانب كبير من الأهمية؛ لأنه وبحق أحد أهم عوامل نجاح العملية التعليمية، وبالتالي هو أحد الركائز المهمة فى بناء مجتمع قادر على مواجهة مستحدثات عصرية وتحديات ومشكلات مجتمعية عديدة ومتغيرة.

عاشراً: جهود الجامعات المصرية لتحسين تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس:

وقد اهتمت الجامعات المصرية بتنمية أعضاء هيئة التدريس منذ فترات طويلة، وذلك منذ بداية السبعينيات من القرن العشرين، فتمثلت البداية فى عقد دورات إعداد المعلم الجامعي التي نهضت بها كليات التربية؛ بهدف مساعدة مَنْ يلتحق بالمهنة وإكسابه اتجاهات إيجابية نحوها، وتدريبه على أساليب التدريس الحديثة، وإكسابه المعلومات والمهارات الخاصة بالتقويم وبناء الأسئلة وغيرها من الموضوعات، وكان ذلك بناءً على المادة (١٥٠) من قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة (١٩٧٢ م)، (قانون تنظيم الجامعات، ٢٠٠٦، ص ٣٠) حيث عقدت جامعة القاهرة أول دورة لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في الفترة من ١٦/٢/١٩٧٤م إلى ٢٣/٤/١٩٧٤م، وتلتها بعد ذلك جامعة عين شمس، ثم الإسكندرية فى العام نفسه، ثم عقدت بجامعة الزقازيق في عام (١٩٧٧ م) أول دورة من هذه الدورات، ومازالت هذه الجامعات وغيرها تقدم هذه الدورات لأعضاء هيئة التدريس، وإن كانت قد اتخذت أشكالاً أخرى. (رشدي طعيمة ومحمد البندري، ٢٠٠٤، ص ٨٧ - ٨٨)

كما اهتمت جامعة الإسكندرية بإنشاء أول مركز متخصص في تنمية الموارد البشرية والعلمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة بميزانية مستقلة، وتم ربطه إدارياً بنائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي، وقد قدم المركز عديداً من الدورات والمحاضرات وورش العمل داخل الكلية وخارجها، واهتم كذلك بعمليات التطوير في جميع المجالات التي تخص العملية التعليمية (محمد حداد، ٢٠٠٤، ص ١١٥)، كما تم إنشاء الشبكة العربية للتطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس

بالجامعات العربية (ANSD) Arab Network for Staff Development، ومقرها كلية الهندسة بجامعة الإسكندرية في بداية التسعينيات من القرن العشرين؛ بهدف ربط مراكز التطوير العربية ببعضها البعض؛ من أجل تفعيل التنمية والتطوير المهني لأساتذة الجامعات العربية. (Abdel Hassan, 2003, p.217)

ونظراً لأن تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس كانت ولازالت هدفاً تسعى إليه مؤسسات التعليم الجامعي وتعمل على تحقيقه من خلال برامج مخططة توفر عديداً من المزايا سواء المؤسسة للجامعية، أم لعضو هيئة التدريس، أم للمجتمع؛ لذا فقد قام مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس بالاشتراك مع المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (إلكسو) في بداية القرن الحالي بإعداد حقيبة تدريبية؛ لتطوير كفايات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات العربية.

وتمثلت رسالة المشروع الخاص بتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات في تبني وتطبيق مفاهيم وممارسات التطوير الذاتي المستمر للقدرات المهنية للموارد البشرية بالجامعات المصرية ومؤسسات التعليم العالي؛ لتحسين جودة مخرجات التعليم الجامعي، بما يحقق التكيف مع تحديات العصر، وكذلك التوافق مع قواعد السلوك الأخلاقي المهني للمشتغلين بالتعليم الجامعي. (مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات - وثيقة المشروع، ٢٠٠٣، ص ٤)

كما تمثل الهدف العام للمشروع في تحسين القدرات المؤسسية والمهنية لمؤسسات التعليم العالي، من خلال تنمية وتحديث المهارات الأكاديمية والقيادية للموارد البشرية بهذه المؤسسات، وذلك من خلال العمل على تحقيق الأهداف الفرعية التالية: (دليل البرامج التدريبية المعتمدة من المجلس الدولي للمدرسين المعتمدين (IBCT) في مجال جودة واعتماد المؤسسات التعليمية، ٢٠١٠، ص ٨)

- ١) تحسين القدرات المؤسسية والمهنية للموارد البشرية بالجامعات ومؤسسات التعليم العالي.
- ٢) تحديث القدرات التطويرية لأعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي.
- ٣) تنمية الخبرات الذاتية التي تدعم التطوير المستمر بمؤسسات التعليم العالي.
- ٤) تجديد القدرات القيادية والإدارية للقيادات الأكاديمية والإدارية.
- ٥) تطوير الخبرات الذاتية في مجال الإدارة الجامعية، والتي تحقق استمرارية عملية التطوير.
- ٦) تحسين جودة مخرجات التعليم العالي.

- (٧) استبدال دورة إعداد المعلم الجامعي ببرامج مصفوفة التدريب الموجهة إلى معاوني أعضاء هيئة التدريس.
- (٨) نشر ثقافة التدريب والتطوير الذاتي.
- (٩) تدعيم مراكز التدريب بالجامعات ومؤسسات التعليم العالي.
- وقد أعدت اللجنة القومية لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات مجموعة من برامج تنمية الموارد البشرية الموجهة إلى أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية والإدارية، وهي تغطي المجالات التالية: (دليل الجدارات والبرامج التدريبية، ٢٠٠٨، ص ٥)
- (١) القيادة والإدارة الجامعية.
 - (٢) زيادة فعالية التدريس، واستخدام الوسائل التكنولوجية.
 - (٣) تنمية القدرة على النشر العلمي المحلي والدولي.
 - (٤) تنمية القدرة على التعامل مع الزملاء، والطلبة، والعاملين في الجامعة.
 - (٥) نشر ثقافة تطوير التعليم العالي.
- ومن أجل تحقيق أهداف هذا المشروع وتنفيذ البرامج التدريبية المقترحة وتطويرها، ولضمان استمرارية هذا المشروع الضخم تم إنشاء وتجهيز مركز تدريب معتمد بكل جامعة.
- كما استهدف المشروع عديداً من الفئات الجامعية، ومن أهمها: القيادات الأكاديمية ممثلة في رؤساء الجامعات ونوابهم، وعمداء الكليات ووكلائهم، ورؤساء الأقسام العلمية، والإداريين ممثلين في مديري العموم والمرشحين لوظائف قيادية في كل جامعة.
- وقد تحول المشروع بعد ذلك في أوائل عام (٢٠٠٧م) إلى المركز القومي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات National Center for Faculty and Leadership Development (NCFLD)؛ ليؤكد على تنمية مهارات البحث العلمي، والقيادة والإدارة، واستخدام التكنولوجيا، والأخلاقيات المهنية، ومهارات العرض والاتصال، كما يعمل المركز بالتنسيق مع المراكز العالمية للتدريب في إعداد وتدريب المدربين، وكذلك اعتماد المادة التدريبية، حيث يطبق المركز معايير الجودة الدولية والمعتمدة من الفرعين الأوروبي والأمريكي للمجلس الدولي للمدربين المعتمدين (IBCT) International Board of Certified Trainers، ونظرًا لأن المركز القومي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات هو فرع الشرق الأوسط وشمال إفريقيا للمجلس

الدولي للمدرّبين المعتمدين (IBCT)، فإنه يقدم مثل هذه البرامج والشهادات لجميع المشاركين من داخل وخارج مصر. (دليل إعداد واعتماد المدرّبين، ٢٠٠٧، ص ٧)

وقد أولت جامعة قناة السويس متمثلة في قطاعي شؤون التعليم والطلاب، والدراسات العليا والبحوث اهتمامًا كبيرًا بتنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس، من خلال عمل خطة متكاملة للجامعة بجميع كلياتها وعلى مستوى كافة القطاعات، وذلك من خلال رفعها للجان شؤون التعليم والطلاب، والدراسات العليا والبحوث بالكليات لصياغتها والاتفاق على الصيغة النهائية لها ومن ثم اعتمادها من مجالس الكليات، حيث قامت الجامعة بعمل عديد من المشروعات البحثية والتي يعد من أهمها ما يلي (جامعة قناة السويس، ٢٠١٣-٢٠٢٣، ص ص ١٦-٢٥):

(١) قامت الجامعة بإنشاء قاعدة بيانات بالأجهزة العلمية بكافة كليات الجامعة ومعاملها والتي تقوم على خدمة العملية البحثية، حيث يتم تحديث تلك القاعدة سنويًا، وإضافة ما يستخدم من أجهزة علمية ومعملية جديدة، وإتاحتها لكافة الباحثين؛ لتحقيق التعاون والتنسيق بين مختلف الأقسام العلمية بكافة كليات الجامعة؛ لتشجيع الأبحاث المشتركة في مختلف المجالات العلمية.

(٢) تقوم الجامعة كذلك بعمل مسابقة سنوية على مستوى الجامعة، تحت عنوان (أفضل البحوث العلمية التطبيقية)، ويقدم أعضاء هيئة التدريس بحوثهم إلى لجنة تقييم البحوث بمعدل بحث لكل عضو، وتختار هذه اللجنة أفضل بحث من الأبحاث المقدمة وذلك لكل تخصص، ويشترط في البحث الفائز أن يكون ذو فكرة جديدة وتخدم المجتمع المحلي من الناحية التطبيقية، ويتم نشر وتسويق الأبحاث الفائزة مجانًا من قبل الجامعة، مع تخصيص جوائز مادية للأبحاث الفائزة، وتفعيل بعض المشروعات التي تشجع العمل التعاوني.

(٣) قامت الجامعة بالمشاركة في عدد من المشروعات التنافسية لتحسين مستوى التعليم الجامعي بها، اعترافًا منها بأهمية إصلاح التعلم الجامعي في تحقيق التقدم الاقتصادي، وتمثلت تلك المشروعات فيما يلي:

- مشروع تطوير الكليات التكنولوجية المصرية ETCP.
- مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية FLDP.
- مشروع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ICTP.

- مشروع ضمان الجودة والاعتماد QAAP.
- مشروع صندوق تطوير التعليم العالي HEEPF.
- مشروع تطوير كليات التربية FOEP.

وتأسيساً على ما سبق استعراضه بالمحور الحالي من إطار فكري لتنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، من حيث: مفهومها، أهدافها، وكذلك الأهمية الشديدة لها في ظل طبيعة الإبداع الفكري، إضافة لأهم خصائصها، ومجالاتها، وأساليبها ودورها في تحقيق الإبداع الفكري، ومن ثم ستقوم الدراسة في المحور التالي منها باستعراض الإطار الفلسفي للإبداع الفكري، من حيث: مفهومه، أهدافه، أهميته، أهم خصائصه، وأخيراً أهم المعوقات التي تواجهه كأحد النماذج التجديدية في التعليم الجامعي.

المحور الثاني: الإطار الفلسفي لتحقيق الإبداع الفكري بالجامعات المصرية:

تستحوذ قضية تنمية الإبداع الفكري باعتباره مدخلاً للتطوير في المجتمعات على اهتمام كافة الدول سواء المتقدمة أو النامية على حد سواء؛ وذلك لكونه يرتبط بالطموح الاقتصادي والرغبة في الارتقاء بالمستوى العلمي والثقافي للأفراد، وكذلك لتحقيق الأمن والسلام داخل المجتمعات من أجل تثبيت ركائز الاستقلال الاقتصادي لهم.

ولذلك فقد حرصت كافة الدول المتقدمة على وضع الإبداع الفكري في مقدمة أولوية برامجها وسياساتها وضرورة تنشئة الأفراد على ثقافة قوامها الإبداع والتأكيد على أهمية تعليم مهارات التفكير، وتحقيق الإبداع الفكري في كافة المراحل التعليمية، والتأكيد على تعليم الإبداع من خلال دمجها في المناهج الدراسية، وذلك من خلال إعادة بناء وحدات دراسية تتضمن مهارات الإبداع وإدخال برامج دراسية جديدة لتحقيق الإبداع الفكري. (رشدي طعيمة وآخرون، ٢٠٠٩، ص ٥١٦)

ومن ثم يتناول المحور الحالي من الدراسة ماهية الإبداع الفكري من حيث: مفهومه، أهدافه، أهميته، أبعاده، مجالاته، عناصره، كما سيتناول أهم العوامل المؤثرة فيه، والمعوقات التي قد تواجهه، وأخيراً طبيعة العلاقة التي تربط بين تنمية الموارد البشرية والإبداع الفكري، وذلك على النحو التالي:

أولاً: مفهوم الإبداع الفكري:

لقد ظهرت عديد من المفاهيم التي تتعلق بالإبداع والقدرات الإبداعية، لما له من جوانب متعددة ومتداخلة الأوجه؛ نتيجة لاختلاف الرؤي التي توضح مفهوم الإبداع؛ فمنها ما يوضحها من خلال الفرد المبدع، ومنها ما يوضحها من خلال العملية الإبداعية ذاتها، ومنها ما ينظر إلى نتاج العمل الإبداعي، ويعرف مصطلح الإبداع لغة بأنه "بدع الشيء يبدعه بدعاً وابتدعه: أنشأه وبدأه... والبديع: الشيء الذي يكون أولاً.. وأبدعت الشيء: اخترعته لأعلى مثال (ابن منظور، د.ت، ص ١٧٤-١٧٥)، كما يعرف في المعجم الوسيط" بدّعه بدعاً: أنشأه على غير مثال سابق، فهو بديع... بدّع بدّاعه وبدوّعاً: صار غاية في صفته... البِدْع الأمر الذى يفعل أولاً... الغاية في كل شيء (إبراهيم مذكور وآخرون، د.ت، ص ٤٥)، كما يوضحه قاموس أكسفورد الجديد بأنه المشاركة في توليد أفكار تخيلية وأصلية وخاصة في الأعمال الفنية والإنتاجية، ويتصف الشخص المبدع بقدر من الأصالة والتخيل. (The new oxford Dictionary of English, 2006, p.430)

وكذلك يشير (إبراهيم إسماعيل، ٢٠٠٢، ص ٧٥) إلى الإبداع الفكري بأنه إنتاج أو ابتكار شيء جديد ذو فائدة للمجتمع أو إعادة استخدام الأشياء العادية بأساليب جديدة بتكلفة أقل ووقت أقصر أو استهلاك أقل للطاقة، وقد يكون هذا الإنتاج عبارة عن أعمالاً أدبية أو فنية أو نظريات علمية، مع الالتزام بالضوابط والتعاليم الإسلامية، حيث يعد الإبداع الفكري خروج عن المألوف من حيث إنتاج حلول غير تقليدية للمشكلات أو إنتاج منتج تتوافر فيه الجودة والقيمة والمنفعة والأصالة.

وتعرفه (إيناس زعبل، ٢٠٠٦، ص ٢٠) إلى ما يحدث داخل العقل من تجهيز للمعلومات وإيجاد العلاقات بين العناصر والمكونات المعرفية واستخدام الاستراتيجيات الملائمة التي تنتج عن التفاعل بينها وبين محتوى البنية المعرفية ناتجاً إبداعياً، وينظر هنا إلى الإبداع من خلال الجانب العقلي.

وكذلك يبينه (محمد زناتي، ٢٠٠٧، ص ٣٨٥) بأنه: العملية التي يحاول فيها الفرد عن طريق تفكيره، وقدراته العقلية أن يتوصل لشيء جديد بالنسبة له، أو بالنسبة لبيئته بشرط أن يكون

هذا الجديد ذو نفع للمجتمع الذي يحيط به، حيث تتوائم الجهود الإبداعية له مع قيم وعادات المجتمع.

كما تتفق (فاطمة الزاوي، ٢٠١٠، ص ٦١) مع التعريف السابق، حيث توضح الإبداع الفكري بأنه: إمكانية أن يكون الفرد مبدعاً أو غير مبدع، فيتوقف ذلك على عدة عوامل تشمل دوافعه الخاصة والتدعيم المتاح في البيئة المحيطة به، ومن ثم فإن هذا التعريف يركز على أن مجموعة الخصائص والقدرات كالطلاقة والمرونة والأصالة والإحساس بالمشكلات التي إذا ما توافرت لدى الفرد مع توافر المقومات داخل البيئة المحيطة بالفرد، والتي يمكن أن ترقى بعملياته العقلية مما قد يؤدي إلى نتائج فكرية مفيدة في أحد الميادين الإنسانية.

ويشير (ممدوح الكنانى، ٢٠١١، ص ٤٥)، إلى الإبداع الفكري بأنه: نشاط ذهني ومتميز للفرد، ناتج عن تفاعل عوامل عقلية وشخصية واجتماعية لدى الفرد، بحيث يؤدي هذا التفاعل إلى حلول جديدة ومبتكرة للمواقف النظرية أو التطبيقية في مجال من المجالات العلمية أو الحياتية، وتتصف هذه المجالات بالحدثة والأصالة والمرونة والقيمة الاجتماعية، لذا فالإبداع هو خليط من القدرات والدوافع الشخصية، التي إذا وجدت بيئة ملائمة، فإنها يمكن أن تؤدي إلى أفكار جديدة في أحد ميادين الحياة الإنسانية سواء بالنسبة لخبرات الفرد أو خبرات المؤسسة أو المجتمع.

ويسير في ذات السياق تعريف (أمل حباكة، ٢٠١١، ص ٢٢)، حيث توضح الإبداع الفكري بأنه: نشاط عقلي يتضمن اكتشاف المشكلات، أو إعادة صياغة عناصر الخبرة، مع الاستفادة منها في مواقف جديدة تناسب التغيرات المتنوعة في حياة الفرد والمجتمع. ويعرف كذلك بأنه: عملية توليد الأفكار الجديدة والبعيدة عن السياق التقليدي في التفكير، واستخدام كافة الطرق والأساليب التي من شأنها تحويل هذه الأفكار إلى واقع مطبق وذو قيمة نافعة (سليمان الحجايا، ٢٠١٢، ص ٣١٢).

كما تشير (أمل الهجرسي، ٢٠١٦، ص ١٨٨) إلى الإبداع بأنه نمط وأسلوب حياة بشكل كلي وشامل بالنسبة للإنسان المبدع، يرتبط بالذات كطاقة خلاقية، تتحقق استجابتها عندما تبلغ درجة عميقة من التفاعل والاستتارة مع حركة الواقع بكل ما ينتج من ظواهر وعلاقات وتناقضات، أي القدرة على تخطي الذات والانفتاح على العالم المتنوع الخصب والتفكير في نسق مفتوح.

كما تعرفه (بسمة الظاهر، ٢٠١٧، ص ١٩)، بأنه التفكير بطريقة معينة بما يؤدي إلى نتائج إبداعية؛ فالهدف الأساسي للإبداع هو الناتج، ويعد الشخص مبدع عندما يحقق نتائج إبداعية باستمرار، أي نتائج أصلية ومناسبة، ويركز التعريف على مستويات النشاط المعرفي ونتائج العمليات

الذهنية للتفكير الإنساني التي تؤدي إلى إيجاد حلول جديدة ومتميزة للمواقف المعقدة، فهو المسئول عن تكوين كافة الحضارات العظيمة التي مرت بها البشرية على مر العصور، فإنتاج القدماء في مختلف الحضارات فيه إبداع.

كما توضحه (سمية الزعبوط، ٢٠١٧، ص ٣٠٤)، بأنه عملية تتسم بالنمو والازدياد تجمع بين الإيجابيات (نقاط القوة ، الفرص) وأهمية الأخذ بها، وتقليص السلبيات (نقاط الضعف، التهديدات)؛ وذلك لتجنبها أو تعديلها وللاستفادة منها.

ومن ثم يمكن القول بأن كافة مفاهيم الإبداع تتعلق بالعمليات العقلية سواء على المستوى الأفراد أو الجماعات، والنواتج الإبداعي الذي لا بد وأن يكون جديدًا ومميزًا، وذو قيمة للمجتمع، وأن يتوفر فيه الجدية والأصالة، كما يتضح من العرض السابق للمفاهيم المتنوعة التي تناولت الإبداع الفكري أنها تركز على عدة أسس، وهي على النحو التالي:

- ١- ضرورة إثارة العقل للتفكير في الجديد ومن ثم الإبداع.
- ٢- الإبداع الفكري يحتاج إلي مناخ يتميز بالحرية الفكرية.
- ٣- إن الإبداع الفكري يؤكد على إعلاء قيمة التعلم الذاتي والذي يتوقف على دافعية الشخص للتعلم.
- ٤- يحتاج الإبداع الفكري إلى بيئة غنية بالمشيرات المتنوعة مع ترك الحرية للفرد كي يختار ما يلائم قدراته وميوله.

وبناءً على ما سبق، يمكن تعريف الإبداع الفكري إجرائيًا بأنه عبارة عن: العملية التي يمكن من خلالها استخدام أساليب تنمية مهارات التفكير الإبداعي في البحث والتقصي والابتكار لدى أعضاء هيئة التدريس؛ من أجل مواكبة التقدم العلمي ومواجهة تحديات المستقبل، فهو يهدف إلى إنتاج عدد كبير من الأفكار، والسهولة والتنوع في توليدها، بحيث تكون أفكارًا غير متوقعة مع المحافظة على التقرد، والتميز لأفكار كل فرد، وإضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة لكل فكرة، بهدف تحقيق الجودة والتحسين المستمرين في أدائهم، والوصول إلى أفضل مستوى من المخرجات كما ونوعاً.

ثانياً: أهداف الإبداع الفكري:

يؤكد الإبداع الفكري على ضرورة إثارة العقل والشعور بالرغبة القوية في البحث عن أفكار جديدة والقدرة على ترجمة هذه الأفكار إلى أفعال، واستخدام المهارات الإبداعية في اختراع أفكار جديدة بناءً لدى الأفراد، من خلال تنشئتهم على ثقافة التنمية والإبداع، وجعل الإبداع الفكري هو

منهج التعامل مع الحياة، حتى يستطيع الفرد أن يدرك أهمية الحاجة للإبداع في مهنته للارتقاء بها (انشرح المشرفي، ٢٠١٠، ص ١٥) ، لذا فإن الإبداع الفكري يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، والتي من أهمها ما يلي: (فهيم مصطفى، ٢٠٠٦، ص ١٤٤)، (منى البحري وصاحب الجنابي، ٢٠٠٧، ص ٧٠)، (مصطفى أحمد، ٢٠١٨، ص ١٣٦):

- ١) الارتقاء بالمستوى العلمي والثقافي لدى أعضاء هيئة التدريس، والتركيز على الخبرات التي تكتسبهم مهارات البحث والتجريب والتطبيق العملي، واستطلاع البيئة المحيطة به.
- ٢) تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس على الملاحظة الدقيقة، وتحديد الظواهر، وتشجيعهم على محاولة تفسير تلك الظواهر والتحقق من صحتها.
- ٣) تنمية خيالهم بطريقة صحيحة، لأن الخيال مسئول عن الإبداع والابتكار.
- ٤) تدريبهم على التفكير الناقد وتقييم الأمور بطريقة موضوعية.
- ٥) تنمية التفكير العلمي لديهم من خلال استخدام الوسائط التكنولوجية بهدف تنمية مهارة التعلم الذاتي لديهم.
- ٦) بناء الشخصية المتوازنة والمتكاملة لدى أعضاء هيئة التدريس، وكذلك تحقيق النمو النفسي المتكامل واستثمار قدراتهم.
- ٧) إتاحة الفرص أمامهم للإسهام في حل المشكلات الخاصة بهم، وتدريبهم على إدراك المشكلة من كافة جوانبها وفرض المقترحات لحلها، وتقييم تلك المقترحات بطريقة موضوعية، ومحاولة تنفيذها.
- ٨) تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى عضو هيئة التدريس نحو مهنته وتقديره لعمله الجامعي.
- ٩) التدريب المستمر لعضو هيئة التدريس بما يتوافق مع مفهوم التربية المستدامة.
- ١٠) تزويد عضو هيئة التدريس بمهارات جديدة تمكنه من حل ما يواجهه من المشكلات التعليمية.
- ١١) رفع كفاءة عضو هيئة التدريس مع ما تتطلبه مهنته من تطور وتحديث في كافة الجوانب.
- ١٢) تزويد عضو هيئة التدريس بالمستجدات في المجال التقني والعلمي والنظريات التربوية.
- ١٣) مواكبة ما يستجد من مناهج وطرائق التدريس والوسائل الحديثة.

ثالثاً: أهمية الإبداع الفكري:

إذا كانت دراسة قضية الإبداع الفكري ذات أهمية لكافة الأفراد بشكل عام داخل المجتمعات، فهي في غاية الأهمية لأعضاء هيئة التدريس بشكل خاص، من حيث الإدراك المتكامل لقدراتهم وإمكاناتهم في كافة المجالات البحثية - التدريسية - ثم الخدمية، والقدرة كذلك على تطويرها ومواكبة مستجدات العصر، بما يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على المؤسسة الجامعية، ومساعدتهم في تطوير أهدافها والوصول بها إلى تحقيق أعلى درجات التقدم والتميز المؤسسي (أيمن يسن، ٢٠١١، ص ١٨٩)، (أمل حباكة؛ ٢٠١١، ص ٢٧) :

١- الانتقال إلى مفهوم المؤسسة الفعالة التي توفر تعليماً عالي الجودة لكل متعلم في بيئة تعليمية غير تقليدية تركز على عضو هيئة التدريس والطالب.

٢- استخدام التكنولوجيا والتعلم النشط كطرق حديثة لإجادة التعلم الذاتي، ومهارات حل المشكلات والتفكير الناقد والإبداع، والمهارات الحياتية.

٣- مساعدة أعضاء هيئة التدريس على الإبداع والتميز على قدر كبير، بحيث يستطيع أداء دور القائد، والممارس والمفكر والمتأمل، والميسر والمحفز على التغيير والإصلاح.

٤- تطوير المناهج المرنة الملائمة لأسلوب التعلم النشط، والتعلم مدى الحياة، وقيم المواطنة في مجتمع المعرفة.

٥- دمج التكنولوجيا المتقدمة في عمليات التعليم والتعلم (المناهج وطرق التدريس، المقررات الدراسية، الإدارة المدرسية ونظم المعلومات والخدمات).

٦- تطبيق نظام التقويم الشامل مع استحداث نظام الاختبارات القومية المقننة التي تهدف إلى قياس المهارات المعرفية، والتفكير الناقد، وحل المشكلات لخدمة مفهوم التعلم مدى الحياة.

٧- تفعيل المشاركة المجتمعية وتأسيس اللامركزية التي تشكل حجر الزاوية في دعم تطوير جودة التعليم.

٨- تطبيق مفهوم الإدارة التعليمية المتميزة المبنية على تداول المعلومات والمعارف، والشفافية والمحاسبية والقيادة المستنيرة المسئولة.

رابعاً: أبعاد الإبداع الفكري:

إن الإبداع في مجمله عبارة عن امتلاك الفرد لمجموعة من القدرات والاستعدادات للإبداع ولكن بدرجات متفاوتة، كما أن بداخله يوجد فروق بين ما يمتلكه من تلك القدرات والاستعدادات للإبداع وبين ما يبدئه بالفعل من أعمال مبدعة (حسين طه، ٢٠١٠، ص ٥٣)، ومن ثم يمكن استخلاص أهم أبعاد الإبداع الفكري على النحو التالي: (أيمن عامر، ٢٠٠٨، ص ١٢٠)، (عفاف عويس، ٢٠١٠، ص ٣٦)، (محمد عبد المختار وإنجي عدوي، ٢٠١١، ص ص ١٠-١١)

أ] البعد المعرفي:

- ١) التفوق العقلي: يتسم المبدع بالقدرة العقلية العالية.
- ٢) القدرة على أداء الأعمال بكفاءة عالية وذلك بما يمتلكه من مهارات متميزة و طاقة حيوية هائلة يسخرها للسيطرة على الأشياء مما تنتبأ له بتحقيق إنجازات عظيمة مستقبلاً.
- ٣) القدرة العالية على الفهم والإدراك في تصور العلاقات بمختلف مستوياتها ويظهرون مرونة في التفكير لإنتاج البدائل الجديدة والحلول التي تتصف بالجدة والأصالة لأنهم يتعلمون عن طريق الاكتشاف ويرفضون أساليب الحفظ والتلقين.
- ٤) الحساسية للمشكلات والمواقف لأنها تميل إلى اكتشاف التناقض في المواقف ويظهر العناصر المفقودة في حل المشكلة.
- ٥) تنوع الاهتمامات والأنشطة العقلية، والإتيان بأفكار غريبة غير مألوفة ولكنها ذات قيمة.
- ٦) إدراك العلاقات والتمثالات واللزوم المنطقي والتفكير التقاربي، وتكوين علاقات متباعدة، وأشكال جديدة، وتفكير تباعدي.
- ٧) لديه خيال فعال، وكمية هائلة من المعلومات العامة.
- ٨) يمتلك درجة عالية من الذكاء، وأصالة التفكير والاستبصار.

ب] البعد الذاتي:

- ١) يتسم الفرد المبدع بالثقة بالنفس إلى درجة المخاطرة والمغامرة في الأعمال الصعبة التي تتناول الأشياء وتجريبها فهو كثير الأسئلة والتساؤل مما يسبب الإزعاج والقلق لوالديه ومعلميه أحياناً.

- ٢) يتأثر بالمشكلة التي يعمل فيها أكثر من اهتمامه بتقييم المحيطين به، ولهذا يبدو وكأنه غير مهتم بالعلاقات الطيبة التي تسود بين الأفراد.
- ٣) يتحمل المسؤولية؛ من أجل تحقيق المصلحة العامة، فهو يبحث عن حلول جديدة بشكل مستمر في العمل.
- ٤) يتسم المبدع بأنه شخص مرح، سريع البديهة، ويسهل عليه عمل علاقات اجتماعية مع الآخرين.
- ٥) المبدع شخص حاضر البديهة، صريح وسعيد بنفسه وبحياته، سهل المعاشرة، وقد يتصف بالانبساطية.
- ٦) لا يستسلم عندما تواجهه مشكلة، ولديه قدرة عالية علي الثبات الانفعالي.
- ٧) مسيطر يصعب على الآخرين السيطرة عليه، وإخضاعه لما يتبع من نظم.
- ٨) لديه ميول متنوعة واهتمامات متعددة بكافة المجالات.
- ٩) يمتلك القدرة على التحليل والاستدلال في كثير من المواقف.
- ١٠) يستخدم طرقاً غير معتادة لدى الآخرين في إنجاز ما يكلف به.
- ١١) أهم ما يميز الشخص المبدع كذلك هي قوة الإرادة والقدرة على حل المشكلات والاستقلالية في الاتجاهات والسلوكيات والمثابرة وكلها صفات ترتبط بالإبداع ارتباطاً وثيقاً.
- ويتضح مما سبق أن المبدعون يتسمون بسمات معينة لذلك فهم يحتاجون إلى أنشطة تنموية مختلفة عن تلك التي تقدم للأفراد العاديين حتى تساعدهم على تنمية قدراتهم إلى أقصى درجة ممكنة، حيث يحتاجون إلى الفرصة المناسبة لتنمية تلك القدرات، وذلك من خلال التدريب على التعبير بحرية

خامساً: مجالات الإبداع الفكري:

يعد الإبداع الفكري وسيلة لغاية أكبر ألا وهي تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات التعليم الجامعي؛ ولذلك فإن للإبداع الفكري عديد من المجالات، والتي من أهمها ما يلي: (جمال خيرالله، ٢٠٠٨، ص ص ١٩-٢١) و(طارق السويدان وأكرم العدلوني، ص ص ٢٨-٤٥)، (منار أبو خاطر، ٢٠١٠، ص ص ٢٥-٢٧)، (براهيمي حياة وأخران، ٢٠١٤، ص ص ٣٤):

[أ] الإبداع التعبيري (Expressive Creativity):

حيث يبدو أن ما يميز الناخبين في هذا المستوى من الإبداع هو صفة التلقائية وصفة الحرية أو المستوى المستقل، وغالباً ما يكون هذا المستوى أو النوع في مجال الأدب والثقافة.

[ب] الإبداع الإنتاجي (Productive Creativity):

وهو ناتج لنمو المستوى التعبيري والمهارات فيؤدي إلى إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير مكررة، ولا ينبغي أن يكون الإنتاج مستوحى من عمل الآخرين، وغالباً ما يكون هذا المستوى أو النوع من الإبداع في مجال تقديم منتجات كاملة على مختلف أنواعها وأشكالها.

[ج] الإبداع الاختراعي (Inventive Creativity):

وهذا المستوى من الإبداع يتطلب مرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل، ومحاولة ربط أكثر من مجال للعلم مع بعض أو دمج معلومات قد تبدو غير مرتبطة مع بعض حتى يمكن الحصول على شيء جديد عن طريق دمج هذه المعلومات أو مجالات العلم مع بعض وهذه العملية الذهنية تسمى "التركيب" كما هو الحال في اختراع آلة أو أساليب تشغيلية جديدة.

[د] الإبداع الابتكاري (Innovative Creativity):

ويتطلب هذا المستوى من الإبداع قدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء مما ييسر للمبدع تحسينها وتعديلها ويقوم المبدع في هذا المستوى بتقديم اختراع جديد قد يتمثل في منتج جديد أو نظرية جديدة...الخ، ويلاحظ أن معظم الاختراعات الجديدة الكبيرة تمثل اختلافاً جذرياً عن الأفكار أو النظريات السائدة عند تقديم مثل هذه الاختراعات وتسمى هذه العملية الابتكار أو التجديد.

[هـ] الإبداع التجديدي (Regenerative Creativity):

وهو أعلى شكل من أشكال الإبداع ويتضمن تصوراً جديداً تماماً في فهو أعلى المستويات وأكثرها تجريداً مثل إيجاد، وفتح آفاق جديدة لم يسبق المبدع إليها من أحد.

سادساً: مستويات الإبداع الفكري:

تتعدد مستويات الإبداع الفكري حسب المنظور الذي تعتمده المؤسسة الجامعية بهدف تحقيقه، كما تتعدد آراء الباحثين حول مستويات الإبداع الفكري، ومن خلال إطلاع الباحثة على كثير من أدبيات الموضوع، فإن أهم مستوياته تتلخص في ثلاثة أنواع، يمكن توضيحها فيما يلي: (Jennifer Craig ,et.al, 2008, pp.140-141) (زاهد ديري، ٢٠١١، ص ٣٠٠)، (رانيا

مرجان، ٢٠١١، ص ص ٧٣٧-٧٣٨)، (مراد النشمي وهدى الدعيس، ٢٠١٧، ص ١٨٦)

تتعدد مستويات الإبداع الفكري حسب المنظور الذي تعتمده المؤسسة الجامعية بهدف تحقيقه، كما تتعدد آراء الباحثين حول مستويات الإبداع الفكري، ومن خلال إطلاع الباحثة على كثير من أدبيات الموضوع، فإن أهم مستوياته تتلخص في ثلاثة أنواع، يمكن توضيحها فيما يلي: (Jennifer Craig ,et.al, 2008, pp.140-141) (زاهد ديري، ٢٠١١، ص ٣٠٠)، (رانيا

مرجان، ٢٠١١، ص ص ٧٣٧-٧٣٨)، (مراد النشمي وهدى الدعيس، ٢٠١٧، ص ١٨٦)

١- الإبداع على مستوى الفرد: Individual Creativity

حيث يرى أن الركيزة الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري الذي تملكه، والذي إذا كان مؤهلاً وخبيراً وذو إمكانيات عقلية إبداعية جيدة، فإنه يعد ميزة تنافسية لهذه المؤسسة.

٢- الإبداع على مستوى الجماعة: Group Creativity

هو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وتتأثر عملية الإبداع الجماعي بشكل كبير بمكونات الجماعة، واتجاهات الجماعة، ومدى التزام الجماعة بالتميز في الأداء، وكذلك بدعم أعضاء الجماعة وموارزتهم بعضهم بعضاً، وجنس الجماعة وتنوعها، والانسجام والتكامل بين أهداف الجماعة وكذلك، حجم الجماعة، وعمرها.

٣- الإبداع على مستوى المؤسسة: Organizational Creativity

وهو عبارة عن مجموعة الجهود الفردية والجماعية لكافة أفراد المؤسسة في مجال التطوير والإبداع التنظيمي، وعليه يمكن أن يطلق تتصف المؤسسات بالإبداع إذا كان العاملين بها من الأفراد المميزين في عملية الإبداع، وتتميز هذه المؤسسات كذلك ببعض الخصائص الإدارية، والهيكلية التي تختلف عن مثيلاتها من المؤسسات كالبساطة في الهيكل التنظيمي،

واستخدام الأسلوب الديمقراطي في الإدارة، والالتزام القيمي بأخلاقيات العمل الإداري، والميل نحو التجربة، ووجود تشجيع على العمل الإبداعي في داخلها.

وتأسيساً على ما سبق يمكن القول، بأن الإبداع على المستوى الفردي والجماعي هو وسيلة تستطيع المؤسسات الجامعية من خلالها تحقيق جودة الخدمة التعليمية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس، وسواء كان الإبداع فردي أو جماعي فإنه يتطلب الدعم والمساندة من قبل الإدارة الجامعية، إذ أن رفض الأفكار الجديدة والخوف من التجريب والتجديد تؤدي إلى إحباط الشخص المبدع، مما قد يؤدي إلى ضعف الحماس لديه، وتراجع عن تقديم الأفكار الإبداعية في مجال عمله الجامعي.

سابقاً: عناصر الإبداع الفكري:

من خلال استعراض الدراسات التي تناولت الإبداع الفكري، يمكن ملاحظة أنه يوجد اتفاق فيما بينها على أهم عناصر الإبداع الفكري التي تقف وراء كل تفكير إبداعي لدى الأفراد المبدعين، والتي بدونها لا يظهر الإبداع سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة.

ومن ثم يمكن القول بأن الفرد المبدع هو الذي يمتلك مجموعة عناصر أساسية للإبداع، تظهر تأثيرها في سلوكه وهي على النحو التالي: (محمد عبد المختار وإنجي عدوي، ٢٠١١، ص ١٨-٢٠)، (منال البارودي، ٢٠١٥، ص ١٠٣)، (عواطف حسانين، ٢٠٢١، ص ٣٧١٦-٣٧١٩)

أ) الطلاقة Fluency:

وتعني القدرة على إنتاج أكبر قدر من الأفكار والجمل والألفاظ ذات المعاني، والتوصل إلى أفكار ترتبط بفكرة ما، وإنتاج تصورات ترتبط بموقف ما في فترة زمنية محددة. وتصنف الطلاقة إلى أربعة أنواع أساسية هي الطلاقة الفكرية وتعني القدرة على إنتاج أكبر قدر من الأفكار في فترة زمنية محددة، الطلاقة اللفظية وتعني القدرة على إنتاج أكبر قدر ممكن من الألفاظ والجمل ذات المعاني المختلفة، النداعي الحر وتعني القدرة على التوصل إلى أفكار ترتبط بفكرة ما، الطلاقة التصورية وتعني القدرة على إنتاج تصورات ترتبط بموقف ما.

ب) المرونة Flexibility:

وهي القدرة على إنتاج عدد أكبر من الأفكار المتنوعة في اتجاهاتها وتعديل التفكير من مدخل إلى آخر. وهي التحرر من الجمود في التفكير، والبعد عن النمطية حيث يحاول الفرد إعطاء أفكار وآراء مفيدة ولكنها غير متشابهة وغير نمطية ولا تخضع لتقسيم أو معيار واحد. وهي بذلك عكس الجمود الذهني الذي يميل الفرد وفقاً له إلى تبني أنماط ذهنية محددة غير متنوعة يواجه بها مواقف ذهنية متنوعة. (مصطفى أحمد، ٢٠١٨، ص ص ١٤٠-١٤١)

وتكمن أهمية المرونة في إكساب الفرد القدرة على التكيف مع المواقف المتغيرة ومواجهتها. وتختلف المرونة عن الطلاقة حيث يكون التركيز في الطلاقة على كم ما يستطيع أن ينتجه الفرد من أفكار دون النظر إلى تنوعها. في حين أن المرونة تركز على نوعية هذه الأفكار ودرجة التنوع فيها.

ج) الأصالة Originality:

وهي القدرة على إنتاج أفكار بعيدة عن ما هو مألوف. وتقدر الفكرة الأصيلة بأنها الأقل تكراراً أو الأقل شيوعاً؛ أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها. هذا وتتميز الاستجابات الأصيلة أيضاً بالجدة والطرافة، وفي الوقت نفسه بالقبول الاجتماعي. وهناك شرط آخر لا بد من توفره إلى جانب الجدة لكي يصبح الإنتاج أصيلاً، هو أن يكون ملائماً للهدف أو الوظيفة التي سيؤديها العمل المبتكر. (أيمن عامر، ٢٠٠٨، ص ١١١)

د) الإحساس بالمشكلات Sensitivity of Problems:

يعد الإحساس بالمشكلات من أهم العوامل المكونة للإبداع الفكري، فلا سبيل لأي إنتاج إبداعي بدون الإحساس بها، مما يؤدي إلى تجاوز هذه المشكلات بإنتاجات إبداعية. ومن ثم يظهر عامل الحساسية للمشكلات من خلال وعي المبدع بالحاجة إلى التغيير أو في شكل وعي بنقائص وعيوب الأشياء.

وتعني الحساسية للمشكلات قدرة المبدع على رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد حيث يعي الأخطاء ونواحي لنقص والقصور، ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً، هذا في الوقت الذي قد لا يري فيه شخص آخر في الموقف نفسه أية مشكلات. (رباح الضبع، ٢٠١٨، ص ص ٥٤٧ - ٥٤٩)

هـ) المخاطرة Risk-Taking:

ويقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول المشكلات، فهي توضح شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد، والعمل تحت ظروف غامضة.

و) التحليل Analysis:

ويقصد به أن أي إنتاج إبداعي وابتكاري يتضمن عملية اختيار وتفتيت أي موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها ويسهل التعامل معها، أي تحليل وتجزئة المشكلات الرئيسية إلى مشاكل فرعية ليسهل حلها.

ز) التركيز على الأهداف Maintaining of Aims:

وتعني قدرة الفرد المبدع على مواصلة العمل في اتجاه الهدف الذي يسعى إليه بتركيز شديد لفترة طويلة، متجاوزاً الصعوبات التي قد يواجهها في سبيل تحقيق هدفه. إلا أن قدرة المبدع على مواصلة الاتجاه لا تكون بشكل جامد؛ فالمبدع يعدل من أفكاره لكي يحقق أهدافه بأفضل شكل ممكن، ويظل محتفظاً لنفسه بالمرونة المناسبة التي تتيح له اكتشاف السبل الهادفة لتحقيقه. (فاطمة الزيات، ٢٠٠٩، ص ٢٧)

وبناءً على ما سبق يمكن القول بأن الفرد لكي يطلق عليه مبدعاً لا بد وأن يكون على درجة عالية من الطلاقة، والتي يمكن أن تساعد على إنتاج أكبر قدر ممكن من الحلول للمشكلات التي تواجهه، إلى جانب تمتعه بالمرونة والمخاطرة في تبني الأفكار الجديدة وتنفيذها، وكذلك لديه القدرة على أن يعدل من طريقة تفكيره عند ظهور أي معوقات يمكن أن تؤثر على العمل بما يتناسب وتحقيق الأهداف الموضوعة مسبقاً وهو بذلك يحقق الأصالة.

ثامناً: مراحل الإبداع الفكري:

تمر العملية الإبداعية بعدة مراحل تتولد من خلالها الفكرة الجديدة المبدعة، وهي أربع مراحل، ولكل مرحلة بداية ونهاية، فكل مرحلة تبدأ بنهاية المرحلة السابقة عليها، وتنتهي ببداية المرحلة التالية لها. فالشكل التالي يوضح مراحل العملية الإبداعية كما يلي: (عيد الدسوقي، ٢٠٠٩، ص ١٨٤)، (محمد عبد المختار وإنجي عدوي، ٢٠١١، ص ص ١٦-١٨)، (حسين طه، ٢٠١٠، ص ص ٥١-٥٢)

[أ] الإعداد Preparation:

ويطلق عليها أحياناً المرحلة التحضيرية، وتعتبر هذه المرحلة أولية وضرورية لبداية الفكرة الأساسية للإبداع، ويظهر فيها التخبط، وتبدأ هذه المرحلة عند شعور الفرد بوجود ضعف أو غموض في شيء ما، أو مشكلة ويبحث لها عن حل، فيقوم المبدع بتحديد المشكلة ودراستها من كافة جوانبها وأبعادها، وجمع كل المعلومات المتاحة لها، ويفكر في الحلول الممكنة وقيمتها، وتبقى المشكلة قائمة، ويبقى المبدع قلقاً في انتظار الحل المنشود.

[ب] الاحتضان Incubation:

وتسمى أحياناً بمرحلة الإنضاج، وهي تعقب عدة محاولات للتوصل إلى حل مبدع للمشكلة بعد التفكير في كل الاحتمالات الممكنة، فيقوم الفرد بالاسترخاء الذهني الفعلي. وفي هذه الفترة تكون المشكلة والأفكار التي توصل إليها المبدع في المرحلة السابقة في أعماق النفس تحت تأثير عمليات لا شعورية مختلفة ومستمرة، تعمل على بلورتها وتمحيصها وإعادة ترتيبها. لذا يلعب اللاشعور دوراً كبيراً في هذه المرحلة؛ حيث تحدث مجموعة من العمليات العقلية اللاإرادية التي تبحت المشكلة من جميع جوانبها وتحاول الوصول إلى حل لها. ويمكن لهذه المرحلة أن تدوم لفترة طويلة أو قصيرة، وقد يظهر الحل بشكل مفاجئ في حين تكون قد غابت المشكلة عن ذهن الفرد وتركيزه، ولكن يبدو أن العقل الباطن يكون مستمراً في التفكير في المشكلة.

[ج] الحدس Insight:

وتسمى أحياناً بمرحلة الإيحاء، حيث تتجلى الفكرة أو الحلول المبدعة بشكل مفاجئ، كأنها ومضة إلهام مفاجئة وغير متوقعة، دون أن يبذل الفرد أي مجهود إرادي في التوصل إليها. وتسمى هذه المرحلة أيضاً بشاررة الإبداع أو اللحظة الإبداعية؛ حيث تظهر الفكرة الإبداعية الجديدة التي توصل إلى الحل، وتبدو المعلومات والخبرات وكأنها نظمت تلقائياً دون تخطيط، وبالتالي ينجلي الغموض والإبهام في هذه المرحلة.

[د] التحقق Verification :

وتسمى أحياناً بمرحلة التنفيذ؛ حيث يقوم الفرد ببلورة الفكرة أو الحلول المبدعة في صورة سلوكيات أو أفعال مفيدة يمكن تقييمها والتأكد من مصداقيتها، وإمكانية تطبيقها في الواقع العلمي. وهي تماثل مرحلة الإعداد في أنها شعورية ويستخدم المبدعون هنا القواعد المنطقية والرياضية للتحكم في أفكارهم، وفي هذه المرحلة تتهياً المعلومات بصورتها الخام التي تم التوصل إليها في

المرحلة السابقة وتتحقق هنا درجة القبول للنتاج، إذ يتم اختبارها اعتماداً على ذلك. أي أنه في هذه المرحلة يتم التحقق من صحة الفكرة بعد تعديلها كي تكون دقيقة ومضبوطة، وتتضمن الاختبار التجريبي للفكرة المبتكرة. (طارق عامر، ٢٠٠٥، ص ٦٠)

تاسعاً: معوقات الإبداع الفكري:

إن دور الجامعات في العصر الحالي لم يُعد يتوقف على حد مواجهة المشكلات والتحديات عند حدوثها فحسب؛ ولكنها أصبحت مطالبة بأن تلعب دوراً أساسياً في التنبؤ بالتحديات المستقبلية والتصدي لها قبل حدوثها. (الهاللي الهاللي، ٢٠٠٧، ص ٢١)

ومن ثم تواجه مؤسسات التعليم الجامعي بصفة عامة والإبداع الفكري بصفة خاصة عديد من المعوقات التي يمكن أن تؤثر على تحقيقه بالجامعات، والتي يمكن استخلاص أهمها فيما يلي:

(حسين طه، ٢٠١٠، ص ١٢١-١٢٦)، (عواطف حسنين، ٢٠٢١، ص ٣٧٢٥)

أ) معوقات تتعلق بشخصية الفرد المبدع:

قد يعاني الفرد المبدع من مشكلات نفسية تؤدي إلى سوء التوافق النفسي والاجتماعي لأنه معروف عن الفرد المبدع أنه يتميز بدافعية عالية نحو التعلم ولذلك لديه رغبة في البحث والاطلاع واستكشاف المعرفة لأنه يفكر في كل ما يجري من خبرات مؤلمة وبخاصة في مراحل حياته الأولى فيشعر بالإحباط والفشل وينتابه القلق والتوتر فتتحول حياته إلى صراعات نفسية داخلية قد تدمر ذاته وتقتل الإبداع لديه ويتخلى عن الأنشطة الإبداعية فتكون الخسارة فادحة للفرد المبدع والمجتمع لأنه يفقد الاهتمام بالإنجازات الجادة مستقبلاً.

ب) معوقات تتعلق بالمناخ الجامعي:

يؤدي المناخ الجامعي دوراً كبيراً في تشجيع أو إعاقة القدرات الإبداعية لأعضاء هيئة التدريس؛ فإذا كان ذلك المناخ يتسم بالمرونة، ويحترم حرية الفرد في التفكير والتعبير عن الأفكار التي بداخله فإنه يعد البداية في طريق الإبداع، ومن ثم يسمح بنقل الأفكار إلى حيز التطبيق حتى وإن كانت بعيدة عن المؤلف، أما إذا كان ذلك المناخ يعوق الإبداع، وخاصة الضغط على من يفكر، وتهميش من يحدد عما تراه الجماعة وما تتوقعه منه، فإن الفرد سيميل إلى التصرف بالطريقة التي يتوقعها منه الآخرون، وبالتالي يتجنب التفكير في أشياء جديدة تخرج عن نطاق توقعات الآخرين، من مظاهر غياب المناخ الجامعي الجيد، المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات الجامعية،

وقلة الفرص المتاحة لأعضاء هيئة التدريس في التعبير عن آرائهم بحرية، والتفاعل مع القيادات ومناقشتهم، وتدني مشاركتهم في كافة المجالات الجامعية المختلفة. (مصطفى أحمد، ٢٠١٨، ص ١٢٦).

ج) معوقات تتعلق بالمؤسسات الجامعية:

قد تسهم المؤسسات الجامعية في كافة الدول، وخاصة النامية على إعاقة الإبداع الفكري، ويمكن أن يحدث ذلك من خلال عدة جوانب من أهمها ما يلي: (مدحت أبو النصر، ٢٠١٤، ص ٤٠)

١) ضعف التمويل الجامعي:

إن قصور التمويل الجامعي قد يعطل من قدرة التعليم الجامعي على قيادة عمليات التغيير المجتمعي المنشود في ثقافة المجتمع، ويؤخرها عن الأخذ بأسباب التقدم الحضاري الموجود في ثقافة العصر الحديث، مما قد يزيد من تردي الأوضاع التعليمية بالجامعات، ويكسوها بطابع التقليدي التي قد تصل إلى درجة الجمود من ناحية، ويصعب مهمة التعليم في مساهرة التطور العلمي والتكنولوجي المتزايد الذي تأخذ به المؤسسات التعليمية في العالم المتقدم من جهة أخرى. (رباح الضبع، ٢٠١٨، ص ص ٥٥٠-٥٥١)

٢) تقليدية أساليب التدريس:

يعد اختيار وتحديد أساليب التدريس المناسبة مقوم أساسي من مقومات الأداء التدريسي الجيد، ومهمة رئيسة من مهام أعضاء هيئة التدريس أثناء أدائهم لها، ولقد أدى التطور السريع لاحتياجات المجتمع خلال السنوات الأخيرة إلى ضرورة تطوير مفهوم التعليم ومحتواه؛ مما يستلزم تطوير المقررات الدراسية، وأساليب التدريس (عبد السلام عبد السلام، ٢٠٠٠، ص ٢٩٢)، وإعداد عضو هيئة التدريس، وكذلك الأدوات التعليمية، والتجهيزات، والمباني الجامعية وغير ذلك إعداداً مناسباً.

وفيما يتعلق بواقع أساليب التدريس والأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس فقد أشارت دراسة (جمال الدهشان وجمال السيسي، ٢٠٠٤، ص ص ٤١٨-٤٢٠)، إلى وجود عديد من

المعوقات التي تحول دون أداء أعضاء هيئة التدريس لأدوارهم التدريسية على الوجه المنشود، ومن أهمها ما يلي:

١. ضعف أساليب التدريس المستخدمة في التعليم الجامعي، وقصورها على أسلوب واحد فقط وهو أسلوب المحاضرة؛ وقد يرجع ذلك إلى ضعف وقصور الإمكانيات المادية المتاحة، وخاصة في ظل الأعداد الكبيرة للطلبة.
 ٢. تتسم أساليب التدريس للمواد النظرية بالتقليدية والتلقين، واهتمامها بالحفظ والاستظهار بدلاً عن الفهم والاستيعاب؛ وقد يرجع ذلك لأسلوب التقويم المتبع في الكليات، ونوعية المستوى العلمي للمقررات الدراسية الخاصة بالمواد النظرية.
- ومن ثم تفرض ضعف كفاءة أساليب التدريس ضرورة استخدام الوسائط المتعددة والأساليب المتطورة في التدريس، وكذلك استخدام أساليب متنوعة من التدريس لتشمل: الأبحاث، والعمل الجماعي، وحل المشكلات، والتعليم المبرمج، إضافة إلى التركيز على أساليب الفهم، والاستيعاب، والإبداع، والابتكار.

٣) صعوبة تطبيق بعض الأفكار بالتعليم الجامعي:

إن القيام بأي إبداع فكري في التعليم الجامعي دون سابق إجراءات - قد يؤكد حاجة النظام التعليمي إلى هذا الفكر، ويؤكد في الوقت ذاته قبول النظام المجتمعي له وتكيفه معه دون تأثيرات جانبية - وهو أمرٌ في غاية في الصعوبة، فالاعتماد على أن بعض الدول المتقدمة تأخذ بهذا الأمر قد لا يعتبر دليلاً كافياً يفرض علينا أن نأخذ بهذا الفكر، دون أن ندرك جدواه أو موافقته لظروف ثقافة المجتمع المصري والعربي، فليس كل جديد في ثقافات الآخرين يمكن أن يكون مفيداً لثقافة مجتمعاتنا.

٤) الإدارة الجامعية:

تعد الإدارة التقليدية من أكبر معوقات الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس وتتمثل في التشبث بالروتين الإداري، ووجود رئيس لا يقدر الأفكار المبدعة، وضعف كذلك الدعم اللازم للمشاريع الإبداعية، وتنمية التفكير الإبداعي وإعطاء الحرية لكل من أعضاء هيئة التدريس والطلبة في مناقشة المشكلات التي قد تواجههم، والأخذ بالحلول التي قد يصلون إليها، كذلك فإنه من المفترض أن تشجع الإدارة الجامعية القيام بالرحلات العلمية وإجراء التجارب التي يمكن من خلالها

الكشف عن الجديد في المجالات العلمية، كما يجب أن توفر لأعضاء هيئة التدريس وخاصة في المناصب القيادية التمكين الإداري حتى يتمكنوا من حل المشكلات التي قد تعترضهم في أقسامهم (مجدي إبراهيم، ٢٠٠٥، ص ١٦٣).

وبناءً على ما سبق استعراضه من معوقات الإبداع الفكري، وحتى يمكن التغلب عليها، فإنه يجب مراعاة بعض المتطلبات التي قد تسهم في تحقيق الإبداع الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس. حيث يمكن أن يتحقق الإبداع الفكري في الجامعات عن طريق توافر مجموعة من المتطلبات المترابطة والمتداخلة مع بعضها البعض، وهذه المتطلبات يمكن توضيحها على النحو الآتي:

عاشراً: متطلبات تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس كمدخل لتحقيق الإبداع الفكري:

كي ينمى الإبداع الفكري داخل المؤسسات الجامعية لابد من توافر بيئة داعمة للإبداع والتي تضم (القدرة الإبداعية لدى أعضاء هيئة التدريس، الإدارة الجامعية، المناخ الجامعي، المقررات الدراسية)، حتى تكون النهاية هي منتج تعليمي متميز يمتلك مهارات الإبداع وهو الطالب.

[١] متطلبات خاصة بالفلسفة والأهداف:

التعليم والمجتمع وجهان لعملة واحدة، فإذا نهض التعليم نهضت الأمة، لذلك فإن السياسية التعليمية تتأثر بفلسفة المجتمع وتعكس أولوياته، وحيث فلسفة الجامعة هي قاعدة فكرية تشمل مجموعة من الأفكار والمبادئ والمفاهيم التي تعمل عن طريقها الجامعة التي تحدد عن طريقها وظائفها وأهدافها المرجوة في ضوء الوسائل والأساليب المناسبة.

لذا لابد وأن تبدأ سياسة الجامعات بتحديد الفلسفة والأهداف المرجوة من النظام الجامعي، أي الأوضاع التي ترغب السياسة الجامعية في تحقيقها في المجتمع وفي النظام التعليمي، لذا ينبغي أن تكون تلك الأهداف واضحة وواقعية، وقابلة للقياس، ويمكن تحقيقها، كذلك أن تكون متوافقة مع أيدلوجيات وثقافة المجتمع، فضلاً عن تحقيق التكامل بين كافة الأهداف لكافة المجالات التعليمية الجامعية؛ وذلك لضمان سير العملية التعليمية في مسار واحد. (ذوقان عبيدات وسهيلة أبو السميد، ٢٠١٣، ص ٥٠)

لذلك فإن برامج الدراسة والمناهج وطرق التدريس والتقييم تتحدد في ضوء تلك الفلسفة، كما ينبغي الاهتمام بتنمية الإبداع الفكري ووضع السياسات والبرامج لتطوير الجامعات من خلال تقديم فرص الإبداع لأعضاء هيئة التدريس والطلبة مباشرة مستخدمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات،

وبذلك يمكن الوصول إلى التعليم المناسب لإمكاناتهم واحتياجاتهم ومهارتهم (أحمد مرعي، ٢٠١٦، ص ١١٩).

[ب] متطلبات خاصة بالقدرة الإبداعية لدى أعضاء هيئة التدريس:

إن مؤسسات التعليم الجامعي في أي مجتمع هي التي تهتم بتنمية القدرات الإبداعية لدى عضو هيئة التدريس باعتباره الوسيلة نحو التقدم في المؤسسات الجامعية. وإذا كان التعليم الجامعي أساس كل تقدم ورقي في المجتمع، لذلك فإن هذا الرقي والتقدم لا يتم إلا من خلال عضو هيئة تدريس مبدع؛ فهو النموذج القدوة الذي يتعلم منه الطلبة بعد الوالدين، وهناك إجماع عام على أن عضو هيئة التدريس هو الركيزة الأساسية في أي نظام جامعي، وبدون عضو هيئة تدريس مبدع يعي دوره بشكل شمولي لا يستطيع أي نظام جامعي أن يحقق أهدافه المنشودة منه. (رشيدة أحمد، ٢٠١٠، ص ٢٥)

ومما سبق يتضح أن القدرات الإبداعية موجودة لدى كافة أعضاء هيئة التدريس بنسب متفاوتة، وهي فقط بحاجة إلى التدعيم والتدريب لكي تؤتي ثمارها، وإن النمطية في الأساليب التعليمية قد تعوق ظهور تلك القدرات، مما قد يؤدي إلى إعداد أفراد لا يتصفون بالفكر الإبداعي، أو القدرة على الإنتاج المتنوع والمتجدد؛ ولذلك فإنه يمكن تنمية تلك القدرات من خلال استخدام أعضاء هيئة التدريس لطرق وأساليب التدريس الفعال، وتشجيعهم على البحث والدراسة وحل المشكلات والاكتشاف، وكذلك إكسابهم المهارات اللازمة لتنمية الإبداع الفكري.

[ج] متطلبات خاصة بالإدارة الجامعية:

يمكن للجامعات المصرية أن تحقق قدرة عالية من الإبداع في المجال الإداري من خلال تطبيق الإدارة الاستراتيجية؛ وذلك عن طريق استقلال الجامعات، بالإضافة إلى اللامركزية في اتخاذ القرارات، كما ينبغي الاهتمام وتشجيع الإداريين على اتخاذ القرارات اللازمة لأعمالهم من خلال التمكين الإداري، كما ينبغي التوعية بأهمية التصنيفات العالمية وتفعيل تطبيق معايير الاعتماد والجودة، فضلاً عن تفعيل اتفاقيات التعاون العلمي بين الجامعات المصرية والجامعات العالمية لتدويل التعليم، كما ينبغي الاهتمام برصد الأفكار والأنشطة الإبداعية بالجامعات المصرية والعمل على تسويقها ونشرها على المستوى المحلي والدولي.

حيث إن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يمكن أن يساعد على تحقيق القدرة التنافسية للجامعات، حيث إن الإدارة الاستراتيجية هي عملية تصميم وتنفيذ وتقويم الاستراتيجيات التي تمكن الجامعات إلى الريادة،

كما تساهم في تطوير الهيكل التنظيمي وتسريع اتخاذ القرارات وتنفيذها، فضلاً عن استقلالية القيادات الإدارية في اتخاذ هذه القرارات. (خالد الشملان والجوهرة الفوزان، ٢٠١٧، ص ٢٩٤)

[د] متطلبات خاصة بتطوير الإمكانيات المادية والبنية التحتية للجامعات:

تعد الإمكانيات المادية للمؤسسات الجامعية والتي تتمثل في العمليات والأنشطة الجامعية، وكذلك توافر المعامل والمباني والمختبرات ومصادر معرفة؛ لتدعيم أداء تلك العمليات والأنشطة، وتوفير كذلك التعزيز في التوجه نحو الإبداع والابتكار (أسامة أحمد ومنال سعيد، ٢٠١٥، ص ٦٧٧).

ولذلك فإنه ينبغي مراعاة التوافق في الطاقة الاستيعابية للبنية التحتية مع الكثافة الطلابية والمتمثلة في المنشآت التعليمية مثل قاعات التدريس، والمعامل، وكذلك الملاعب، والمدن الجامعية لما لهم من تأثير على العملية التعليمية الجامعية؛ وذلك لما لها من الأثر الفعال في تطوير مستوى الأداء الأكاديمي والإبداع الفكري بالجامعات، بما يمكن للجامعات المصرية أن تحقق قدرة تنافسية عالمية عن طريق الالتزام بتطوير البنية التحتية لما يتوافق مع أعداد الطلبة.

[هـ] متطلبات خاصة بالتمويل:

لقد أدركت الجامعات العالمية أهمية الاستقلالية المالية، وكذلك أهمية تنوع مصادر التمويل لتوفير المتطلبات اللازمة لوصول الجامعات إلى درجات متقدمة في التصنيفات العالمية لأنها تستلزم أن تسعى الجامعات التطوير بنظام تمويل التعليم الجامعي. (Andrea Santiago, 2005, P. 1)

ولكي يتحقق للجامعات المصرية قدرة تنافسية عالمية ودرجة عالية على تحقيق الإبداع، يجب أن توفر التمويل المناسب، وذلك من خلال تشجيع الجامعات على إيجاد مصادر تمويلية بديلة لرفع القدرة التنافسية حتى تتمكن من تحقيق أهدافها في دعم مسيرة المجتمع الحضارية والتنمية، هذا بالإضافة إلى ضرورة توفير بدائل إضافية للتمويل الجامعي.

[و] متطلبات خاصة بتطوير برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس:

يعد عضو هيئة التدريس هو العنصر البشري الرئيس في التعليم الجامعي؛ باعتباره مركز النشاط التعليمي الجامعي، لذا من الضروري مراعاة تقليل الأعباء عليه لما يؤثر بدوره على قدرته الإبداعية؛ حيث إن جودة التعليم الجامعي من جودة أعضاء هيئة التدريس بها؛ مما يتطلب توفير بعض الكفايات التعليمية والبحثية والمجتمعية لهم، كذلك فضلاً عن توفير التخطيط الجيد واختيار

المحتوى للمقررات التدريسية وتحديد طرق التدريس الملائمة، إتقانه التعامل مع التكنولوجيا الحديثة وتوظيفها في أنشطته العلمية والبحثية والتقييمية حيث إن التدريس من أهم الوظائف التي تؤديها الجامعة، كذلك توفير الحرية الأكاديمية لهم حيث إن الحرية الأكاديمية هي الامتداد الطبيعي لحرية التعبير عن الرأي دون أي ضغوط، بالإضافة إلى الاهتمام بتنمية الموارد البشرية لعضو هيئة التدريس، حيث تساعده تلك البرامج على النمو المستمر وتحسين أدائه. (إبراهيم الزعبي، ٢٠١٢، ص ٨)، (أحمد غنوم، ٢٠٠٧، ص ١٣٦)

ومن ثم فإن تطوير برامج تنمية الموارد البشرية لعضو هيئة التدريس لتحقيق الأداء المرموق والمتميز، والرضا النفسي والوظيفي له لاكتساب مهارات التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، فضلاً عن تغيير أساليب التدريس التقليدية عن طريق توظيف تكنولوجيا الاتصالات واستخدامها لتوفير نمط جديد من التعليم والتعلم؛ لذا لا بد وأن تتوافق أساليب التدريس مع الجيل الرقمي، ويُعد ذلك من أهم أولويات إصلاح التعليم الجامعي وتحقيق تنافسية عالمية، ومن هنا تأتي أهمية تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس، حيث إن التغيرات والتحديات التي فرضت على كافة الدول منذ نهاية القرن الماضي، والتي أثرت على نحو كبير في كافة المؤسسات بشكل عام، ومؤسسات التعليم الجامعي بشكل خاص. (منصور عبد المنعم، ٢٠١٠، ص ١)

[ر.] متطلبات خاصة بالتدريس:

تتطلب العملية التدريسية من عضو هيئة التدريس إبداعاً في إدارة المحاضرة من جهة، ومرونة وحساسية للأنماط التعليمية من جهة أخرى، فالمرونة تعني انتقاله من دور الملحق للمعلومات إلى دور المستمع والمناقش، الميسر للتعلم، المرافق في البحث والاستقصاء، المشجع لأسئلة ونشاطات وإجابات طلابه على تنوعها وجدتها، فعلى عضو هيئة التدريس أن يستمع بتقدير وحرية لطلابه حتى يتعرف على قدراتهم وتفكيرهم، ويوجهها بفاعلية، كما يجب أن يحترم فيهم التنوع والانفتاح على الأفكار الجديدة التي تصدر عنهم.

كما يجب أن يشجع مناقشة الطلبة لأفكارهم، وتعبيرهم عنها بحرية، مما قد يدفعهم إلى الإبداع والابتكار، كذلك يجب أن يشجعهم على التعلم التعاوني الذي يمكن أن يجعلهم متفاعلين في المواقف التعليمية المختلفة، كذلك يجب عليه أن يتقبل أفكارهم ولو تعارضت مع أفكاره الخاصة،

مما قد يؤدي إلى بيئة تعليمية تعليمية خالية من التهديد والخوف، ومساعدة على التنمية والإبداع.
(رشيدة أحمد، ٢٠١٠، ص ٤٠)

[ح] متطلبات خاصة بالبحث العلمي:

يُعد البحث العلمي من أحد أهم وظائف الجامعة، ولذلك فإن مؤشر جودة البحث العلمي يعد من أهم مؤشرات التصنيفات العالمية للجامعات، ولذلك يمكن ملاحظة جهود كافة الدول المتقدمة من أجل تحقيق التنافسية العالمية لتعزيز مكانتها بين الجامعات العالمية. (عمار الفريجات، ٢٠١٢، ص ٢١٥)

لذا يمكن القول بأن البحث العلمي يمكن أن ينمي الإبداع بالجامعات؛ وذلك عن طريق ربط البحث العلمي بمشكلات المجتمع المحلي، وعقد الشراكات مع مراكز البحوث ومؤسسات القطاع الحكومي والخاص مما يمكن أن يعزز من دور الجامعات داخل المجتمع ويجعلها أداة محورية في حل مشكلاته والمساهمة في تطويره وتنميته، فالبحث العلمي يمثل عاملاً أساسياً في إنتاج المعرفة وتطويرها كما أنه أصبح ركيزة لتمييز الجامعات ومصدراً للإبداع الفكري بها.

[ز] متطلبات خاصة بخدمة المجتمع:

تعد قدرة الجامعات على ممارسة وظيفتي التدريس والبحث العلمي وإنتاج المعرفة بكفاءة وفعالية، مما قد يحقق لها مزيداً من فرص النجاح في أداء وظيفتها الثالثة والتمثلة في خدمة المجتمع، فتحقيق الشراكة البحثية وتوفير التعليم والتدريب وربط الجامعات بقطاعات الإنتاج المختلفة، يعزز من دورها داخل المجتمع ويجعلها أداة محورية في حل مشكلات المجتمع والمساهمة في تطويره وتنميته، والجامعات تؤدي دورين رئيسيين في عملية التنمية وهما: إنتاج البحوث التي تتماشى مع الاحتياجات المحلية، وكذلك نقل نتائج الدراسات، والبحوث المبتكرة من الجامعة إلى المجتمع. (أسامة أحمد ومنال سعيد، ٢٠١٥، ص ٦٧٩)

ويظهر دور الجامعة كذلك في تقديم المعارف والمهارات الجديدة، والتدريب عليها، وكذا تزويد أفراد المجتمع بالخبرات التي يحتاجون إليها، وتحتاجها طبيعة التطور في مجتمعهم، وتقديم المقررات التي ترتبط بعلومهم؛ وذلك من خلال ما تقدمه الجامعات من برامج وندوات تدريبية عن طريق طاقتها البشرية المؤهلة لذلك.

[ط] متطلبات خاصة بتدويل التعليم العالي:

إن الطريقة الأفضل لتسريع تحول التعليم الجامعي في التصنيفات العالمية إلى أعلى المستويات، هو استخدام استراتيجيات التدويل بفعالية؛ وذلك لأن تدفق الطلبة الوافدين وخاصة المتفوقين منهم يمكن أن يكون مفيداً في تطوير المستوى الأكاديمي للطلبة المصريين، وإثراء نوعية التعلم عن طريق تعدد الثقافات الوافدة إلى الجامعات، كما أن القدرة على استقطاب وجذب الأساتذة والباحثين الأجانب يعتبر محددًا أساسياً للتميز والإبداع وإحدى خصائصه الرئيسية.

ولذلك يمكن للجامعات وخاصة في الجامعات العربية أن تستقطب أفضل الباحثين من الدول الأجنبية عن طريق تقديم الحوافز، بما في ذلك الأجور والمكافآت، بما يمكن أن يسهم في تحسين تصنيف تلك الجامعات فحسب، بل سيساعدون في تطوير البحوث في كافة المجالات، أو ابتكار مجالات جديدة لها تميز إبداعي أيضاً. (ثروت عبد الحافظ، ٢٠١٦، ص ١٤)

وتأسيساً على ما سبق، يمكن ملاحظة: أن المحور السابق قد تناول مفهوم الإبداع الفكري، خصائصه، مبرراته، أهم أبعاده، وأخيراً دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الفكري بالجامعات من أجل تطوير التعليم الجامعي وتحقيق التميز سواء على المستوى المحلي أو الدولي، ولما كانت الدراسة الحالية تستهدف وضع رؤية مقترحة لتحسين تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الإبداع الفكري بالجامعات المصرية، لذا فمن الضروري التعرف على الواقع الحالي لتنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة قناة السويس، وما وصلت إليه من تطور في هذا المجال حتى الوقت الحالي، من خلال الخطوة التالية وهي الدراسة الميدانية.

المحور الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل النتائج وتفسيرها:

لقد حاولت الدراسة في شقها النظري توضيح الإطار النظري لتنمية الوارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس، والإبداع الفكري، لذا كان من الضروري محاولة الكشف عن واقع تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق الإبداع الفكري بالجامعات، وسُبل تفعيل هذا المجال.

لذلك حاولت الدراسة الميدانية استجلاء هذا الواقع، بما توصلت إليه من نتائج بالإطار النظري، ومعمدة على آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة قناة السويس باعتبارهم أكثر معايشة لواقع الجامعة.

وبناءً على ما سبق، يتناول المحور التالي من الدراسة الإجراءات التي تم اتباعها في تنفيذ الدراسة الميدانية، وتشمل المنهج المتبع، ومجتمع الدراسة الذي تم اختيار العينة منه، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبيان)، كما يوضح كذلك الخطوات المتبعة للتحقق من صدق الأداة، وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة النتائج وتحليلها.

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية:

- تحاول الدراسة الميدانية الكشف عن الدور الذي تقوم به الجامعة متمثلة في عضو هيئة التدريس بها في مجال تنمية الموارد البشرية تطبيقياً، لذلك تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:
- (١) الكشف عن واقع تنمية الموارد البشرية، وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة قناة السويس.
 - (٢) تحديد متطلبات تحسين وتطوير تنمية الموارد البشرية لتحقيق الإبداع الفكري، وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
 - (٣) تحديد أهم المعوقات التي تحول دون قيام الجامعة بدورها في مجال تحسين وتطوير تنمية الموارد البشرية لتحقيق الإبداع الفكري، وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
 - (٤) تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية لمتغير: (الكلية- النوع) لاستجابات أعضاء هيئة التدريس.

ثانياً: منهج الدراسة وأداتها:

يعد المنهج الوصفي من أنسب المناهج لطبيعة هذه الدراسة؛ وذلك لأنه يتيح استخدام أسلوب دراسة الحالة الذي يسمح بجمع البيانات والمعلومات في دراسة وصفية، واستخدام أدوات قياس موضوعية لجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها؛ لتجنب الوقوع في الأحكام الذاتية، كما يعد أسلوب دراسة الحالة من أفضل السبل للتمهيد لفهم العلمي العميق، والتزود بالمعلومات الفعلية التي تزيد من وضوح الرؤية للمشكلات موضع البحث، كما أنه يساعد في الوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم الواقع وتطويره. (ربحي عليان، ٢٠١١، ص ص ٤٧-٤٨)

ومن ثم تستخدم الدراسة الحالية (الاستبيان) كأداة لها، وسيتم توجيهها إلى عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة قناة السويس؛ وذلك لتقصي واقع الدور الذي تقوم به الجامعة في

مجال تنمية الموارد البشرية (التي سيتم تحديدها داخل الدراسة)، وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينتها:

يصعب عادة عند دراسة ظاهرة معينة في مجتمع ما أن يقوم الباحث بجمع البيانات أو تطبيق أداة الدراسة على جميع أفراد ذلك المجتمع؛ لذلك - وفي هذه الحالة - فإن الباحث يلجأ عادة إلى طرق وأساليب مختلفة لاختيار جزء من ذلك المجتمع، يتناسب وإمكانات الباحث من جهة، ويعبر عن المجتمع الأصل - بجميع صفاته - من جهة أخرى، ويسمى هذا الجزء بالعينة أو عينة الدراسة. (حمدي عطيفة، ١٩٩٦، ص ٢٧١)

كذلك فإن العينة هي عبارة عن مجموعة من الأفراد، مشتقة من المجتمع الأصل، ويفترض فيها أنها تمثل المجتمع الأصل تمثيلاً صادقاً؛ لذلك فبمقدار تمثيل العينة للمجتمع الأصل، تكون نتائجها صادقة بالنسبة لهذا المجتمع، ويمكن تعميم هذه النتائج عليه. (صلاح الدين علام، ٢٠١٢، ص ٤٠)

وبالتالي فقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية (The Stratified Sample)، وهي تلك العينة التي تُختار من مجتمع أصل مقسم إلى طبقات، بحيث تمثل هذه الطبقات في العينة المُختارة، وحيث أن مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة قناة السويس غير متجانس، وذلك حسب نوع الكلية، لذلك استخدمت الدراسة الحالية طريقة العينة الطبقية التناسبية، وتتطلب هذه الطريقة من الباحثة أن تختار بطريقة عشوائية مفردات من كل طبقة، بما يتناسب مع حجمها الحقيقي في المجتمع الأصل كله (ديوبولد فاندالين، ٢٠١٢، ص ٤٣٦).

ومن ثم يمثل مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس بدرجة (مدرس - أستاذ مساعد - أستاذ) بمختلف تخصصاتهم داخل جامعة قناة السويس بكافة كلياتها (العملية والبيئية والنظرية)، والتي يبلغ عددها (١٨) ثمان عشرة كلية ومعهداً، كما بلغ إجمالي أعداد أعضاء هيئة التدريس بها للعام الجامعي (٢٠٢٠-٢٠٢١) (١٨٤٤) عضواً، وهذا يعد المجتمع الأصلي للدراسة (وزارة التعليم والبحث العلمي، ٢٠٢٠ - ٢٠٢١، ص ١).

ومن ثم فقد تكونت عينة الدراسة من كافة أعضاء هيئة التدريس (١٣٧) عضوًا من الدرجات العلمية السابق ذكرها، بنسبة (٧.٤٣%) من إجمالي (١٨٤٤) عضوًا، وذلك بمختلف تخصصاتهم داخل جامعة قناة السويس بكافة كلياتها (العملية والبيئية والنظرية)، والتي يبلغ عددها (١٨) ثمان عشرة كلية ومعهدًا، وذلك في ضوء آخر إحصائية بأعداد أعضاء هيئة التدريس بكلليات جامعة قناة السويس المختلفة (إحصائية العام الجامعي لجامعة قناة السويس، ٢٠٢٠ - ٢٠٢١).

والجدول رقم (١) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة تبعًا لطبيعة تخصصات كليات الجامعة.

جدول (١)

توزيع أفراد عينة أعضاء هيئة التدريس حسب متغير الكلية

م	الكلية	عدد أعضاء هيئة التدريس	النسبة المئوية
١	كليات عملية	٤٤	% ٣٢.١١
٢	كليات نظرية	٢٠	% ١٤.٦١
٣	كليات بيئية	٧٣	% ٥٣.٢٨
	الإجمالي	١٣٧	% ١٠٠

يتضح من الجدول السابق، أنه قد تم اختيار عدد (٧٣) عضو هيئة تدريس بالكليات البيئية، بنسبة (٢٠.٩٢%)، من إجمالي عدد (٣٤٩) عضوًا، وتم اختيار عدد (٢٠) عضو هيئة تدريس بالكليات النظرية، بنسبة (١١.٣٠%)، من إجمالي عدد (١٧٧) عضوًا، كما تم اختيار عدد (٤٤) عضو هيئة تدريس بالكليات العملية، بنسبة (٣.٣٤%)، من إجمالي (١٣١٨) عضوًا؛ وترجع هذه النسبة الصغيرة إلى ضعف تعاونهم مع الباحثة؛ لانشغالهم الدائم بالعمل سواء التدريسي أم البحث العلمي أم الأعباء الإدارية، وكذلك لقلة تواجدهم بصفة منتظمة في داخل الكليات.

رابعًا: خطوات بناء أداة الدراسة الميدانية:

تتخذ الدراسة الحالية من الاستبيان أداة رئيسة لها؛ نظرًا لأنه يعد أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد، كما يعتبر أداة ملائمة للحصول على معلومات، وبيانات، وحقائق، مرتبطة بواقع معين، كما أن له أهمية كبيرة في جمع البيانات اللازمة لاختبار الفرضيات في البحوث

التربوية، والاجتماعية، والنفسية، ويستخدم كذلك في دراسة الكثير من المهن، والاتجاهات، والأنشطة المختلفة، فجمع البيانات والمعلومات عن إدراك الأفراد، واتجاهاتهم، وخططهم للمستقبل، وسلوكهم الحاضر والماضي... وغير ذلك، جميعها أمور تتطلب دراستها استخدامه للحصول على معلومات كافية ودقيقة (مراد بن حرز الله، ٢٠٢٠، ص ٢٥)؛ ولذلك فإن الاستبيان يعد الأداة الأكثر ملاءمة لجمع البيانات والمعلومات المرتبطة بواقع تنمية الموارد البشرية لدى أعضاء هيئة التدريس، وتمثلت خطوات بناء أداة الدراسة فيما يلي:

[١] إعداد الصورة الأولية للاستبيان للعرض على المحكمين:

اعتمدت الباحثة في إعداد الصورة الأولية للاستبيان على المصادر الآتية:

- ١- الإطار النظري للدراسة الحالية.
 - ٢- الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
 - ٣- المقابلات الشخصية مع بعض أعضاء هيئة التدريس ببعض الأقسام المختلفة- محل الدراسة- في بعض الكليات.
- وفى ضوء تلك المصادر، تم إعداد الصورة الأولية للاستبيان والموجهة إلى أعضاء هيئة التدريس بجامعة قناة السويس، كمجتمع يمثل دراسة الحالة، واشتمل الاستبيان على خمسة محاور أساسية، هي على النحو التالي:

- **المحور الأول:** متطلبات تحسين تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس والمتعلقة بالجانب الإداري، ومجموع عباراته (١٢) اثنتا عشر عبارة.
- **المحور الثاني:** متطلبات تحسين تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس والمتعلقة بخدمة المجتمع، ومجموعه (١٠) عشر عبارات.
- **المحور الثالث:** متطلبات تحسين تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس والمتعلقة بالبحث العلمي، ومجموع عبارته (١٠) عشر عبارات.
- **المحور الرابع:** متطلبات تحسين تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس والمتعلقة بالجانب التدريسي، ومجموعه (١٢) اثنتا عشرة عبارة.

▪ **المحور الخامس:** أهم المعوقات التي قد تحد من تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس، ومجموع عباراته (٢٥) خمس وعشرون عبارة. وبالتالي بلغ إجمالي عبارات الاستبيان في صورته الأولى (٦٩) تسع وستون عبارة، موزعة على محاوره الخمسة، كما سبق إيضاحه، وقد روعي مناسبة فقرات الاستبيان لعينة الدراسة من حيث الوضوح، ودقة الصياغة، وانتمائها لمحورها، كما تم وضع الاستبيان بمقياس ثلاثي، وهو درجة الموافقة على تحقق العبارة: (درجة عالية - بدرجة متوسطة - بدرجة منخفضة). وقد حرصت الباحثة على توفير الظروف المناسبة لتحقيق موضوعية أداة الدراسة، ونجاحها في تحقيق أغراضها، حيث ذكرت في تعليمات الاستبيان البيانات المطلوب تحريرها، وكذلك تم ذكر عدة أمور، من أهمها ما يلي:

- ١- ترك الحرية للمستجيب في ذكر اسمه دون إجبار.
- ٢- الإجابة عن أية استفسارات تخص طريقة ملء الاستبيان، وأهدافها.

[ب] عرض الصورة الأولى للاستبيان على السادة المحكمين

بعد ذلك تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين من مختلف التخصصات بكلية التربية لتحقيق الصدق الظاهري له، وقد بلغ عددهم (١٠) عشرة محكمين، وذلك لتحكيم الاستبيان وفقاً للمعايير الآتية:

- ١- مدى منطقية تتابع محاور الاستبيان.
 - ٢- مدى انتماء كل عبارة للمحور الذي تتبعه.
 - ٣- مدى بساطة الأسلوب ووضوحه، مع اقتراح الأسلوب الأبسط في حالة صعوبته.
 - ٤- مدى مناسبة بدائل الاختيارات أمام كل عبارة.
- * مع حذف وإضافة ما يروونه مناسباً.

[ج] تعديل الاستبيان في ضوء آراء السادة المحكمين ومقترحاتهم:

بعد تجميع ملاحظات الأساتذة المحكمين، وتصنيفها، وتحليلها، تبين موافقة غالبية المحكمين الواضح للاستبيان، من حيث: (الشكل، والمحتوى، واللغة)، مع إبداء بعض الملاحظات البناءة، التي أفادت في إجراء بعض التعديلات على الصورة الأولى له، وبعد استيفاء جميع ملاحظات وإرشادات السادة المحكمين من حذف، وإضافة، وتغيير،... وما شابه ذلك، تم إجراء

تجربة استطلاعية، بهدف التأكد من وضوح العبارات، وسهولة فهمها، ومناسبتها لعينة الدراسة، ومعرفة إلى أي مدى يتم قبول الاستبيان بالنسبة لعينة الدراسة، وقد تم تطبيق الاستبيان في صورته قبل النهائية على عينة صغيرة الحجم (ن=١٠) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة قناة السويس. وقد أبدى الغالبية العظمى منهم الملاحظات التالية:

- ١- وضوح الأسلوب.
 - ٢- معقولية حجم الاستبيان، وإمكان استيفائها في وقت مناسب.
 - ٣- شمولية الاستبيان لكثير من النقاط التي تتصل بواقع تنمية الموارد البشرية لهم. تكونت أداة الدراسة من جزأين: الأول بيانات شخصية، والجزء الآخر ضم (٥٣) ثلاث وخمسون فقرة موزعة على خمسة محاور، وقد جاءت تلك المحاور على النحو التالي:
- **المحور الأول:** متطلبات تحسين تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس والمتعلقة بالجانب الإداري ومجموع عباراته (٩) تسع عبارات.
 - **المحور الثاني:** متطلبات تحسين تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس والمتعلقة بخدمة المجتمع، وقد بلغ مجموعه (٦) ست عبارات.
 - **المحور الثالث:** متطلبات تحسين تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس والمتعلقة بالبحث العلمي، وقد بلغ مجموع عبارته (٨) ثماني عبارات.
 - **المحور الرابع:** متطلبات تحسين تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس والمتعلقة بالجانب التدريسي، وقد بلغ مجموع عباراته (٩) تسع عبارة.
 - **المحور الخامس:** أهم المعوقات التي قد تحد من تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس، وقد بلغ مجموعه (٢١) واحدا وعشرين عبارة.
- وبالتالي بلغ إجمالي عبارات الاستبيان في صورته النهائية (٥٣) ثلاث وخمسون عبارة موزعة على محاوره الخمسة، كما سبق إيضاحه.

[د] الخصائص الإحصائية للاستبيان:

(١) ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان أن تعطى نفس النتائج باستمرار، إذا ما تكرر تطبيقها على نفس الأفراد، وتحت نفس الشروط (بشير الرشيدى، ٢٠٠٠، ص ١٦٤)، ومن ثم تم استخراج معامل الثبات لأداة الدراسة عن طريق استخراج معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ - Alpha

Cronbach's للانساق الداخلي لكل محور من محاور أداة الدراسة، حيث كانت قيم هذه المعاملات على النحو التالي:

جدول (٢)

حساب معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان

م	المحور	قيمة معامل ألفا
١	متطلبات تحسين تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس المتعلقة بالجانب الإداري.	٠.٨٧٦
٢	متطلبات تحسين تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس المتعلقة بخدمة المجتمع.	٠.٨٨٣
٣	متطلبات تحسين تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس المتعلقة بالبحث العلمي.	٠.٧٧٣
٤	متطلبات تحسين تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس المتعلقة بالجانب التدريسي.	٠.٨٩٠
٥	أهم المعوقات التي قد تحد من تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس	٠.٨٧٦
٦	المحاور ككل	٠.٨٧١

ومن ثم تم حساب معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان ككل، وقد بلغت قيمة ألفا (٠.٨٧١).

(٢) صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الاستبيان هو أن يكون قادرًا على قياس ما وضع لقياسه، وللتحقق من صدق الاستبيان، يوجد عدة أنواع، منها:

* صدق المحتوى:

يمكن تحديد صدق المحتوى من خلال تحكيم الخبراء في المجال، وذلك من خلال عرض الاستبيان على السادة المحكمين، ومعظمهم من ذوي الاختصاص، ويعملون في المجال الذي وضع الاستبيان لقياسه، وقد أفاد معظمهم بأنه على درجة عالية من الصدق في تمثيل بنوده لمحتوى المجال المستهدف، وشموله لمعظم الجوانب المتصلة بالظاهرة محل الدراسة.

* الصدق التقاربي:

تم حساب مصفوفة ارتباط بيرسون بين محاور الاستبيان الخمسة، وفيما يلي قيم ارتباط بيرسون، كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (٣)

يوضح معامل الارتباط لمحاور الاستبيان الموجهة لأعضاء هيئة التدريس

م	المحور	قيمة الارتباط
١	متطلبات تحسين تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس المتعلقة بالجانب الإداري.	**٠.٥٢٩
٢	متطلبات تحسين تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس المتعلقة بخدمة المجتمع.	**٠.٥١٥
٣	متطلبات تحسين تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس المتعلقة بالبحث العلمي.	**٠.٦٣٢
٤	متطلبات تحسين تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس المتعلقة بالجانب التدريسي.	**٠.٧٩٧
٥	أهم المعوقات التي قد تحد من تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس	**٠.٦٦٣

(**) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١).

وقد أسفرت نتائج المصفوفة عن جميع معاملات ارتباط بيرسون متوسطة ودالة إحصائيًا عند مستوى دلالة إحصائية "٠.٠١" مما يعني مصداقية واتساق البنية الداخلية للاستبانة فيما أعدت لقياسه. كذلك تم بحساب معامل ارتباط درجة كل محور من محاور الاستبانة مع الدرجة الكلية، إلا أنه لوحظ تدني ارتباطات متطلبات تحسين تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس المتعلقة بالجانب الإداري، وهذا قد يرجع إلى تضارب الظروف الاجتماعية وتعدد المشكلات والتغيرات المجتمعية الحالية، سواء على مستوى المجتمع الجامعي، أو المجتمع المحلي ككل، والتي ينتمي إليها أعضاء هيئة التدريس.

* تطبيق الاستبيان:

حرصت الباحثة أثناء توزيع الاستبيان على أن يزيد عددها عن حجم العينة المحدد، وذلك على أساس أن المردود غالبًا ما يقل عما تم توزيعه، كما أنها حرصت على أن يكون تطبيقه في

صورة مقابلة شخصية مع أفراد العينة المختارة كلما أمكن ذلك، وذلك لضمان صحة التطبيق من جهة، وإزالة الغموض عن النقاط التي يتساءل عنها بعض أفراد العينة من جهة أخرى.

[هـ] أساليب المعالجة الإحصائية:

نظرًا لأن جميع عبارات الاستبيان مغلقة، ومن ذات التقسيم الثلاثي (عالية، متوسطة، منخفضة)، فسوف يتم حساب متوسط الوزن النسبي لأية عبارة من عباراته وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{متوسط الوزن النسبي لتتحقق فقرة ما} = \frac{3 \times \text{ك} + 2 \times \text{ك} + 1 \times \text{ك}}{\text{ك} + 2 \times \text{ك} + 3 \times \text{ك}}$$

حيث إن: (ك١، ك٢، ك٣) هي تكرارات التقسيمات (عالية، متوسطة، منخفضة) على الترتيب، (١، ٢، ٣) وهي الأوزان النسبية لتلك التقسيمات على الترتيب أيضاً. وفي هذه الحالة تتراوح قيم المتوسط النسبي بين (١، ٣) أي بين المستويين (منخفض)، (مرتفع) على الترتيب.

وبعد حساب متوسط الوزن النسبي لتتحقق كل فقرة، يتم تحويل هذا المتوسط النسبي إلى المستوى التقريبي المقابل كما يلي:

أ- تقريب متوسط الوزن النسبي إلى أقرب رقم صحيح.

ب- مقابلة الرقم الصحيح (متوسط الوزن النسبي بعد التقريب) بالمستوى المناظر، فالقيم (١، ٢، ٣) تناظر على الترتيب المستويات (منخفض، متوسط، عال)، ويفيد هذا الأسلوب في توضيح وتلخيص مدى تحقق كل عبارة بصورة عامة، ومن ثم مدى تحقق كل محور، وبالتالي الاستبيان ككل،؛ ومن ثم تحقق المحور ككل، ويتضح ذلك عن طريق الجدول الآتي:

جدول (٤)

المقياس الثلاثي لمستويات تحقق عبارات الاستبانة

درجة التحقق		القيمة الوزنية	مستوى الاستجابة
إلى	من		
٢.٣٤	٣	٣	درجة عالية
١.٦٦	٢.٣٣	٢	درجة متوسطة
١	١.٦٥	١	درجة منخفضة

وبذلك يقع مدى تحقق العبارة بدرجة كبيرة إذا ما انحصرت بين الدرجتين (٣-٢.٣٤)، في حين إذا تقع العبارة في نطاق درجة متوسطة إذا ما انحصرت بين الدرجتين (٢.٣٣-١.٦٦)، وأخيرًا إذا انحصرت العبارة بين الدرجتين (١-١.٦٥) فإن العبارة تحصل على درجة ضعيفة.

وبالنسبة لدراسة مدى دلالة الفروق بين المتوسطات النسبية حسب المتغيرات موضع الاعتبار في هذه الدراسة مثل (النوع)، و(الكلية)، و(الدرجة العلمية)، تمت المعالجة الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي المعروف بنظام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.v.25)، من خلال استخدام اختبار (T-Test) للعينات المستقلة، وذلك لحساب المتوسط النسبي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الاستبيان، ثم تحويل المتوسط النسبي إلى المستوى التقريبي المقابل.

خامسًا: تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها:

نظرًا لتعدد محاور الاستبيان من جهة، واختلاف وتباين العينة الخاصة به من جهة أخرى - وهم كافة أعضاء هيئة التدريس بجميع درجاتهم العلمية، بكافة تخصصاتهم العلمية بالكليات المتنوعة بالجامعة- فسوف تكون الطريقة المناسبة لتحليل النتائج ومعالجتها هي أن تتم المعالجة الإجمالية أولاً لتحديد مدى الاحتياج لكل محور من محاور الاستبيان على حدة من منظور كافة أعضاء هيئة التدريس، ثم تتم المعالجات التفصيلية لتحديد مدى دلالة الفروق بين كل أعضاء هيئة التدريس حسب متغيرات الدراسة، حيث احتوى الاستبيان على خمسة محاور رئيسية، وهي على النحو التالي:

ومن ثم فسوف يتم استعراض نتائج الدراسة بالنسبة للعينة مجملة، وفيما يلي عرض للنتائج حسب متغيرات الدراسة (النوع، الدرجة العلمية، الكلية) وفيما يلي تفصيل لذلك:

المحور الأول: متطلبات تحسين تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس المتعلقة بالجانب الإداري:

يشير الجدول رقم (٤) إلى متطلبات تحسين تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس المتعلقة بالجانب الإداري، ومجموعه (٩) تسع عبارات، عند مستوى الدلالة: (٠.٠٠١)، كما هو موضح على النحو التالي:

جدول (٥)

يبين استجابات عينة الدراسة حول متطلبات تحسين تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس والتي تتعلق بالجانب الإداري

م	العبرة	درجة الموافقة						العبارة		
		درجة ضعيفة		درجة متوسطة		درجة عالية				
		%	ك	%	ك	%	ك			
١	٨	منخفضة	١.٣٥	٦٧.٩	٩٣	٢٩.٢	٤٠	٢.٩	٤	تطور الجامعة من لوائحها الداخلية وسياساتها فيما يتعلق بتنمية الموارد البشرية بما يحقق قدراتها الإبداعية
٢	٤	منخفضة	١.٤٧	٦٠.٦	٨٣	٣١.٤	٤٣	٨	١١	تحرص الجامعة على توفير الاحتياجات المادية لأعضاء هيئة التدريس للمساعدة الالتحاق ببرامج تنمية الموارد البشرية.
٣	٧	منخفضة	١.٣٧	٧٠.١	٩٦	٢٤.١	٣٣	٦.٦	٩	تتبع الجامعة استراتيجية معلنة وداعمة لتنمية الموارد البشرية بها.
٤	٦	منخفضة	١.٤٠	٦٥	٨٩	٢٩.٢	٤٠	٥.٨	٨	تقدم الجامعة الدعم الإداري لأعضاء هيئة التدريس في كافة المجالات بما يحقق تميزها الإبداعي بين الجامعات.
٥	٥	منخفضة	١.٤٤	٥٩.٥	٨٢	٣٥.٨	٤٩	٤.٤	٦	توفر الجامعة بيئة تكنولوجية داعمة لتنمية الموارد البشرية لدى أعضاء هيئة التدريس.

٦	تطور الجامعة من هيكلها الإداري وفقاً لما قد يحقق لها قدرتها الإبداعية في مجال تنمية الموارد البشرية.	١٤	١٠.٢	٤٩	٣٥.٨	٧٤	٥٤	١.٥٦	منخفضة	٣
٧	تستفيد الجامعة من قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات الاستراتيجية بما يخدم قدرتها الإبداعية.	٢٤	١٧.٥	٣٠	٢١.٩	٨٣	٦٠.٦	١.٥٦	منخفضة	٣
٨	إعداد الجامعة لبرامج تنمية الموارد بشرية لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق القدرة على القيام بالأعمال الإدارية.	١٠	٧.٣	٧٥	٥٤.٧	٥٢	٣٨	١.٦٩	متوسطة	٢
٩	تطوير البنية المادية بكافة الكليات في الجامعة لتناسب مع احتياجات تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس.	١٨	١٣.١	٦١	٤٤.٥	٥٨	٤٢.٣	١.٧٠	متوسطة	١
		١.٥٨								
		الوزن النسبي للمحور ككل								

يتضح من قراءة بيانات الجدول السابق رقم (٥) عديد من الملاحظات، لعل من أهمها ما

يلي:

تؤكد كافة استجابات أفراد عينة الدراسة أن المتطلبات المتعلقة بالجوانب الإدارية للجامعة ذات درجة منخفضة التأثير في تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس، حيث تراوحت نسبة التحقق ما بين (٦٧.٩% : ٥٩.٥%)، وكانت جميع العبارات ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٠١).

اتفقت استجابات معظم أفراد العينة بنسبة كبيرة علي قلة الأخذ بأرائهم في تحديد الاحتياجات التنموية لهم، وكذا ابتعاد معظم البرامج المقدمة لهم عن الخبرات العملية ذات العلاقة بتنمية الأداء الحالي والمستقبلي لهم، بالإضافة إلي ضعف نشر أي قرارات متعلقة بتنمية الموارد البشرية في وقتها المطلوب للأقسام أو الكليات، كما أكدت معظم استجابات أفراد العينة علي تجاهل مقترحاتهم سواء بخصوص تطوير البرامج التي يقدمها مركز تنمية القدرات، أو ما يتعلق بسياسة التدريب داخل الجامعة.

حظيت عبارة "تطور الجامعة من لوائحها الداخلية وسياستها فيما يتعلق بتنمية الموارد البشرية بما يحقق قدراتها الإبداعية" على متوسط وزن نسبي (١.٣٥) من منظور أعضاء هيئة

التدريس، وقد يرجع ذلك إلى أن دور الجامعة لا يقتصر فقط على الجوانب الإدارية التقليدية فقط، وإنما لابد وأن يتسع ليشمل التطوير الدائم لسياستها سواء الداخلية أو الخارجية، حتى تستطيع أن تطور من تنمية الموارد البشرية لدى أعضاء هيئة التدريس، وبما يحقق التماسك الإداري من ناحية، ونشر الوعي بين أفراد المجتمع الجامعي بأهمية تنمية الموارد البشرية من ناحية أخرى، الأمر الذي من الممكن أن يؤدي إلى تطور ورقي الجامعات من جانب، وتحقيق تميزها الإبداعي من جانب آخر، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة (جميل الطهراوي، ٢٠٠٦)، ودراسة (محمود عساف، ٢٠١٥)، ودراسة (مصطفى أحمد، ٢٠١٨)، ودراسة (صفاء محمود، ٢٠١٩).

كما حظيت عبارتا، " إعداد الجامعة لبرامج تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق القدرة على القيام بالأعمال الإدارية"، "تطوير البنية المادية بكافة الكليات في الجامعة لنتناسب مع احتياجات تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس"، على متوسط وزن نسبي (١.٦٩)، (١.٧٠) على التوالي من منظور أعضاء هيئة التدريس، وقد يرجع ذلك إلي ضعف وعي الإدارة الجامعية بأهمية الاستمرار في تطوير عضو هيئة التدريس مهنيًا وأكاديميًا، كما تؤكد استجابات أفراد العينة على وجود عديد من المعوقات والمشكلات التي تواجه الجامعات بشكل عام وعضو هيئة التدريس بشكل خاص؛ مما قد يعوقه عن تحقيق تلك عمله بشكل كامل خاصة في ظل تعدد أدواره ومسئوليته سواء التدريسية، أم البحثية، أم الإدارية إضافة إلي الأعباء المتعلقة بأعمال الكنترولات والامتحانات؛ مما قد يؤثر سلباً علي أدائه بشكل كبير خلال عمله الجامعي، ويتفق ذلك إلى حد كبير مع دراسة (رغدة الزايدانين، ٢٠٠٩)، ودراسة (Yilfashewa Seyoum, 2012)، ودراسة (عبد الرحمن بن حمدان، ٢٠١٩).

كم يمكن ملاحظة أن أغلب عبارات ذلك المحور قد حصلت على متوسط وزن نسبي منخفض، وقد يرجع ذلك إلى ضعف الجانب الإداري بالجامعات، فالقرارات الجامعية لها أهمية كبيرة وتأثير بالغ في فعالية المؤسسة الجامعية، كذلك فإن مشاركة كافة العاملين بالجامعة في صنع القرارات، قد يسهم في إيجاد شعور لديهم بأهمية دورهم داخل الجامعة، وإحداث التغييرات الإيجابية الفعالة، وكذلك إيجاد علاقة إيجابية بين كافة العاملين بالجامعة على مستوى كافة الإدارات بالجامعة.

كذلك فقد أكدت استجابات نسبة (٨٥.٨٣%) من عينة الدراسة على أن أهداف البرامج التدريبية لم تكن واضحة للعديد منهم بصورة كبيرة، كما أنها لم تتحقق بشكل جيد لديهم، وربما يرجع ذلك إلى أن غالبيتهم كانوا يحضرون إلى الدورات التدريبية إما مجبرين، أو ومتأخرين عن مواعيد الدورات؛ لكونهم إما لديهم محاضرات، أو امتحانات عملي، أو اختبارات معينة بالقسم، بينما تؤكد استجابات نسبة (١٤.١٧%) من العينة أن أهداف البرامج التدريبية كانت واضحة لديهم وإن كانت تحتاج لبعض المراجعة والتحسين من وقتاً إلى آخر حتى يمكن أن تحقق بشكل أفضل، وتمثل تلك النسبة استجابات معظم الأساتذة من مختلف الجامعات محل التطبيق وتتفق هذه النتيجة ودراسة (عبد المعطي الأغا، ٢٠٠٢)، ودراسة (شريف محمد، ٢٠٠٢)، ودراسة (جميل الطهراوي، ٢٠٠٦)، ودراسة (ماجدة أبو زنت، ٢٠١٥)، ودراسة (Mater Suciomed, 2015)، ودراسة (محمد مطر، ٢٠١٩).
المحور الثاني: متطلبات تحسين تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس المتعلقة بخدمة المجتمع:

يشير الجدول رقم (٦) إلى متطلبات تحسين تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس، والتي تتعلق بجانب العلاقات المجتمعية، ومجموع عباراته (٦) ست عبارات، كما هو موضح على النحو التالي:

جدول (٦)

يبين استجابات عينة الدراسة حول متطلبات تحسين تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس المتعلقة بخدمة المجتمع

م	العبارة	درجة الموافقة									
		عالية		متوسطة		منخفضة					
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	تنظم الجامعة المؤتمرات ورش العمل لتشجيع التحاق أفراد المجتمع المحيط ببرامج تنمية الموارد البشرية بالجامعة.	٨	٥.٨	٤٠	٢٩.٢	٨٩	٦٥	١.٤٠	منخفض	٦	
٢	تعمل الجامعة على ربط تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس باحتياجات المجتمع والتوجهات العالمية.	٦	٤.٤	٤٩	٣٥.٨	٨٢	٥٩.٥	١.٤٤	منخفض	٥	
٣	تحرص الجامعة على نقل ما يكتسبه أعضاء هيئة التدريس من خبرات في مجال تنمية الموارد البشرية لترتبط بخدمة المجتمع لزملائهم بالكليات والأقسام.	١٤	١٠.٢	٤٩	٣٥.٨	٧٤	٥٤	١.٥٦	منخفض	٢	
٤	توفر الجامعة مراكز ووحدات لتنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بها مرتبطة بمشكلات المجتمع.	٥٦	٤٠.٩	٧٢	٥٢.٦	٩	٦.٦	٢.٣٤	مرتفعة	١	
٥	تطور الجامعة برامج تنمية الموارد البشرية بما يتناسب وتغيرات المجتمع لحل المشكلات التي تواجهه لتحقيق التميز الإبداعي لها.	١٢	٨.٨	٤٧	٣٤.٣	٧٨	٥٦.٩	١.٥١	منخفض	٤	
٦	تدعم الجامعة الاستفادة من خبرات وتجارب الجامعات الأخرى والتي أثبتت نجاحها في تنمية الموارد البشرية بمجال خدمة المجتمع.	١٦	١١.٧	٤٤	٣٢.١	٧٧	٥٦.٢	١.٥٥	منخفض	٣	
		الوزن النسبي للمحور ككل						١.٦٩			

يتضح من قراءة بيانات الجدول السابق رقم (٦) عديد من الملاحظات، لعل من أهمها ما يلي:

تراوحت نسبة التحقق ما بين (٥٦.٩% - ٥٤%)، وكانت جميع العبارات ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٠١)، فحظيت عبارة: (توفر الجامعة مراكز ووحدات لتنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بها مرتبطة بمشكلات المجتمع)، بمتوسط وزن نسبي (٢.٣٤)، وبدرجة أهمية "مرتفعة" وقد يرجع ذلك إلى وجود مراكز ووحدات تختص بتنمية الموارد البشرية تسهم في تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، كذلك فقد جاءت معظم استجابات أفراد العينة لتؤكد على أن دور الجامعة يجب ألا يقتصر على الدور التدريسي فقط، وإنما لا بد وأن يتسع ليشمل عقد المؤتمرات، والتنسيق مع مؤسسات المجتمع المحيط؛ من أجل تحقيق الترابط مع المجتمع من ناحية، والاستفادة من نتائج الأبحاث وتطبيقاتها من ناحية أخرى، الأمر الذي قد يؤدي إلى تطور ورقي المجتمع، وكذلك الحصول على تمويل خارجي، يمكن أن يسهم في تحسين ودعم تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة (رغدة الزايدانين، ٢٠٠٩)، ودراسة (Chinyere Omebe, 2014)، ودراسة (ماجدة أبو زنت، ٢٠١٥)، ودراسة (هانم أبو النيل، ٢٠١٦)، ودراسة (سمية الزعبوط، ٢٠١٧).

كما حظيت عبارة "تحرص الجامعة على نقل ما يكتسبه أعضاء هيئة التدريس من خبرات في مجال تنمية الموارد البشرية لزملائهم الآخرين"، على متوسط وزن نسبي (١.٦٨)، وقد يرجع ذلك إلى أن إعداد عضو هيئة التدريس - داخل الجامعة وخارجها، وعلى فترات طويلة- قد أسهم في تكوين قدرات على مستويات عالية من التطوير والإبداع بالمجالات العلمية المختلفة، مما يستلزم ضرورة الاستفادة من تلك الإمكانيات بطريقة فعالة، وتوظيفها في تنمية الموارد البشرية بالجامعة، وكذلك نقلها لكافة أعضاء هيئة التدريس بالمجال؛ لتحقيق مستويات عالية للتنمية البشرية في المجتمع الجامعي.

كما حظيت كافة العبارات لذلك المحور على متوسط وزن نسبي منخفض الدرجات، وقد يرجع ذلك إلى أن برامج تنمية الموارد البشرية والخاصة بخدمة المجتمع قد تكون ضعيفة، في إشباع حاجاتهم واتجاهاتهم نحو إقامة علاقات وثيقة مع المجتمع المحيط، من خلال الاستفادة من نتائج أبحاثهم ودراساتهم في كافة المجالات العلمية، أو عمل دورات وندوات لكافة قطاعات المجتمع، مما قد يسهم في تحقيق النمو الشامل والمتكامل للمجتمع المحيط بكافة جوانبه، كما أن غالبية أعضاء

هيئة التدريس - خاصة التخصصات العلمية - يفضلون القيام بأبحاث مشتركة، مع مؤسسات المجتمع والاستفادة من خبراتهم بالمجالات البحثية القريبة من بعضها، لكون التخصصات العلمية تخصصات متشابكة، وتحتاج لتضافر الجهود لحل المشكلات البحثية المعقدة، على عكس التخصصات النظرية من أعضاء هيئة التدريس، فالغالبية العظمى منهم تفضل العمل الفردي، لكون طبيعة مجالاتهم تسمح بذلك، وهذا ما يتفق ودراسة كل من دراسة (جميل الطهراوي، ٢٠٠٦)، ودراسة (رعدة الزيدانين، ٢٠٠٩)، ودراسة (ماجدة أبو زنت، ٢٠١٥)، ودراسة (محمود عساف، ٢٠١٥)، ودراسة (محمد مطر، ٢٠١٩)، ودراسة (عبد الرحمن بن حمدان، ٢٠١٩).

المحور الثالث: متطلبات تحسين تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس تتعلق بالبحث العلمي:

يشير الجدول رقم (٧) إلى متطلبات تحسين تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس تتعلق بالبحث العلمي، ومجموع عباراته (٨) ثماني عبارات، كما هو موضح على النحو التالي:

جدول (٧)

يبين استجابات عينة الدراسة حول متطلبات تحسين تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس

تتعلق بالبحث العلمي

م	العبارة	درجة الموافقة						ترتيب العبارة	مستوى الأهمية	المتوسط النسبي	
		منخفضة		متوسطة		عالية					
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	إعطاء الحرية لأعضاء هيئة التدريس للقيام بالأبحاث العلمية لحل المشكلات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية.	٩	٦.٦	٣٣	٢٤.١	٩٦	٧٠.١	١.٣٧	منخفضة	٦	
٢	توفير الجامعة الموارد البشرية المدربة للمساعدة فسي تنفيذ البرامج والمشروعات الخاصة بتنمية الموارد البشرية بما يحقق قدرتها الإبداعية.	١١	٨	٥٤	٣٩.٤	٧٢	٥٢.٦	١.٥٤	منخفضة	٢	
٣	توفر الجامعة قنوات اتصال مع أعضاء هيئة التدريس للعمل على الاستفادة من نتائج البحوث بطريقة تطور برامج تنمية الموارد البشرية.	١٠	٧.٣	٥٥	٤٠.١	٧٢	٥٢.٦	١.٥٤	منخفضة	٢	
٤	تخصص الجامعة نسبة كافية من الدعم المالي لبرامج تنمية الموارد البشرية وخاصة المتعلقة بالبحث العلمي.	١١	٨	٤٣	٣١.٤	٨٣	٦٠.٦	١.٤٧	منخفضة	١	
٥	التسيق بين كافة الكليات للاستفادة من كافة نتائج البحوث فيما يتعلق ببرامج تنمية الموارد البشرية.	٦	٤.٤	٣٤	٢٤.٨	٩٧	٧٠.٨	١.٣٣	منخفضة	٧	
٦	توفير الجامعة الخدمات الإلكترونية لأعضاء هيئة التدريس بما يخدم تنمية الموارد البشرية لهم.	٨	٥.٨	٥٥	٤٠.١	٧٤	٥٤	١.٥١	منخفضة	٣	
٧	تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على ضرورة النمو المهني المستمر من خلال عمل مكافآت مناسبة لأعضاء هيئة التدريس الذين يدعون في أعمالهم وتقدير جهودهم.	٥	٣.٦	٤٤	٣٢.١	٨٨	٦٤.٢	١.٣٩	منخفضة	٥	
٨	توفير الجامعة فرص المشاركة في السدورات التدريبية التي قد تحقق النمو العلمي في الجانب البحثي.	٩	٦.٦	٣٧	٢٧	٩١	٦٦.٤	١.٤٠	منخفضة	٤	
									١.٥٧		
										الوزن النسبي للمحور ككل	

يتضح من قراءة بيانات الجدول السابق رقم (٧) عديد من الملاحظات، لعل من أهمها ما يلي: تراوحت نسبة التحقق ما بين (٧٠.٨% : ٥٢.٦%)، وكانت جميع العبارات ذات دلالة إحصائية عند (٠.٠٠١)، فحظيت عبارات: "التسيق بين كافة الكليات للاستفادة من كافة نتائج البحوث فيما يتعلق ببرامج تنمية الموارد البشرية"، "إعطاء الحرية لأعضاء هيئة التدريس للقيام بالأبحاث العلمية لحل المشكلات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية"، "تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على ضرورة النمو المهني المستمر من خلال عمل مكافآت مناسبة لأعضاء هيئة التدريس الذين يبدعون في أعمالهم وتقدير جهودهم"، على متوسط وزن نسبي (١.٣٩، ١.٣٧، ١.٣٣) على الترتيب، وقد يرجع ذلك إلى أن دور الجامعة في تنمية الموارد البشرية يجب ألا يقتصر على الدور البحثي، أو خدمة المجتمع، أو التدريسي للطلبة فقط، وإنما لا بد وأن يتسع ليشمل عقد دورات تدريبية من أجل إعداد عضو هيئة التدريس لأدواره المستقبلية، وذلك في إطار من الإعداد الأكاديمي والبحثي لهم؛ حتى تتمكن الجامعة من أن تؤثر في تعديل السلوكيات الجامعية المنشودة لدى أعضاء هيئة التدريس.

كما اتفقت استجابات أفراد العينة بنسبة (٧٠.١%) علي أن معظم محتوى برامج تنمية الموارد البشرية الذي يقدم لأعضاء هيئة التدريس يغلب عليه الطابع النظري، ولا يتضمن أي جوانب عملية تطبيقية، وليس له علاقة بالواقع الجامعي وإنما هو هدر للوقت فقط، ولا يرتبط بمجال البحث العلمي لهم بشكل كبير، ولكنهم يؤكدون أن محتوى برامج التدريب مناسب إلى حد ما، من حيث البناء وتنظيم المعلومات فيه، وقد يرجع ذلك إلى التباعد بين الأهداف التدريبية الموضوعية منذ البداية ومحتوى هذه البرامج التدريبية؛ ولكون المحتوى التدريبي تم وضعه دون الرجوع لأعضاء هيئة التدريس أنفسهم لتفهم احتياجاتهم تبعاً لطبيعة كل جامعة وتخصص ودرجة علمية منذ البداية، وكذلك قد يرجع ذلك لأن محتوى البرامج التدريبية يتم وضعه مركزياً أي من خلال المركز الرئيس بالقاهرة.

كم يمكن ملاحظة أن أغلب عبارات ذلك المحور قد حصلت على متوسط وزن نسبي منخفض، وقد يرجع ذلك إلى ضعف توفير متطلبات البحث العلمي والموارد اللازمة لتحقيق تنمية الموارد البشرية، حيث يعد من أكثر العوامل التي قد تحد من كفاءة تنمية الموارد البشرية لأعضاء

هيئة التدريس، كما أنها قد تعوق أعضاء هيئة التدريس عن القيام بالبحث والدراسة بصورة متواصلة، الأمر الذي قد يسبب لكثير منهم معاناة شديدة وإضعافاً للدافعية، مما قد يؤثر سلباً على تنمية الموارد البشرية لهم، ويتفق ذلك وما أكدته كل من دراسة (منار أبو خاطر، ٢٠١٠)، ودراسة (عبد الرحمن المقادمة، ٢٠١٣)، ودراسة (ماجدة أبو زنت، ٢٠١٥)، ودراسة (Mater Suciomed, 2015)، ودراسة (سمية الزعبيوط، ٢٠١٧)، ودراسة (حنان عبد الله، ٢٠١٦).

المحور الرابع: متطلبات تحسين تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس تتعلق بالجانب التدريسي:

يشير الجدول رقم (٨) إلى متطلبات تحسين تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس تتعلق بالجانب التدريسي، ومجموع عباراته (٩) تسع عبارات، كما هو موضح على النحو التالي:

جدول (٨)

يبين استجابات عينة الدراسة حول متطلبات تحسين تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة

التدريس تتعلق بالجانب التدريسي

ترتيب العبارة	مستوى الأهمية	المتوسط النسبي	درجة الموافقة						العبارة	م
			منخفضة		متوسطة		عالية			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٧	منخفضة	١,٣٥	٦٧,٩	٩٣	٢٩,٢	٤٠	٢,٩	٤	١	تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس على الإبداع والابتكار في العملية التدريسية.
٣	متوسطة	٢,٢٦	٩,٥	١٣	٥٤,٧	٧٥	٣٥,٨	٤٩	٢	تدريس مقررات دراسية للطلبة بما يتواءم مع مجتمعهم لمواجهة التحديات المعاصرة.
٤	متوسطة	٢,٢٣	١١,٧	١٦	٥٣,٣	٧٣	٣٥	٤٨	٣	توجد سياسة واضحة للجامعة في تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بما يحقق أدوارها الداعمة تجاه العملية التدريسية.
١	متوسطة	٢,٣٢	٣,٦	٥	٥٩,٩	٨٢	٣٦,٥	٥٠	٤	التأكيد على ضرورة استخدام أسلوب التعلم الذاتي بصورة أكبر بين الطلبة.
٤م	متوسطة	٢,٢٣	١١,٧	١٦	٥٣,٣	٧٣	٣٥	٤٨	٥	تعمل الجامعة على تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس والمتعلقة بجانب التدريس لمواكبة المستجدات المعاصرة في مجال عملهم.
٨	منخفضة	١,٣٣	٧٠,٨	٩٧	٢٤,٨	٣٤	٤,٤	٦	٦	تتبع الجامعة نظام إداري لتحفيز أعضاء هيئة التدريس على تطوير قدراتهم التدريسية لتحقيق الإبداع الفكري بالعملية التعليمية.
٥	متوسطة	١,٦٩	٣٨	٥٢	٥٤,٧	٧٥	٧,٣	١٠	٧	تدعيم المبادرات الابتكارية في المجال التدريسي بين الجامعة والمؤسسات الجامعية الأخرى.
٢	متوسطة	٢,٣١	١٠,٢	١٤	٤٨,٢	٦٦	٤١,٦	٥٧	٨	تفعيل الساعات المكتبية من قبل أعضاء هيئة التدريس لحل مشكلات الطلبة داخل الجامعة.
٦	منخفضة	١,٥٤	٥٢,٦	٧٢	٣٩,٤	٥٤	٨	١١	٩	تدعيم مشاركة أعضاء هيئة التدريس بعمل مشاريع بحثية مع الطلبة على مستوى المقررات التي يقومون بتدريسها لهم.
١,٦٦									الوزن النسبي للمحور ككل	

يتضح من قراءة بيانات الجدول السابق رقم (٨) عديد من الملاحظات، لعل من أهمها ما يلي:

أكدت استجابات نسبة (٥٩.٩%) من عينة الدراسة إلى أن أهداف البرامج التدريبية والمتعلقة بالجانب التدريسي لم تكن واضحة أمام أعضاء هيئة التدريس بصورة كبيرة، كما أنها لم تتحقق بشكل جيد لديهم، وربما يرجع ذلك إلى أن معظمهم كانوا يحضرون إلى الدورات التدريبية مجبرين، وكذلك لكون كثيراً منهم كان يحضر متأخراً عن مواعيد الدورات؛ إما لكونه لديه محاضرات، أو إشراف على سكاشن العملي، أو اختبارات معينة بالقسم، بينما تؤكد استجابات نسبة (٤٠.١%) من العينة أن أهداف البرامج التدريبية كانت واضحة لديهم وإن كانت تحتاج لبعض المراجعة والتحسين من وقتاً إلى آخر حتى يمكن أن تحقق بشكل أفضل، وتمثل تلك النسبة استجابات معظم الأساتذة من مختلف الكليات محل التطبيق وتتفق هذه النتيجة ودراسة (جميل الطهراوي، ٢٠٠٦)، ودراسة (عبد الرحمن المقادمة، ٢٠١٣)، ودراسة (ماجدة أبو زنت، ٢٠١٥)، ودراسة (محمود عساف، ٢٠١٥).

كذلك فقد أجمع أفراد عينة الدراسة على أهمية الجانب التدريسي، فقد تراوحت نسبة الموافقة ما بين (٤١.٦% : ٣٥.٨%)، وكانت جميع العبارات ذات دلالة إحصائية عند (٠.٠٠١)، كما وجد أن جميع العبارات ترتبط بمستوى تقريبي "متوسط" وهذا أمر متوقع، فبعض محتوى برامج تنمية الموارد البشرية الموضوعه من قبل مخططي مثل هذه البرامج تنزع إلى العمومية، وبالتالي قد يكون من الصعب تحقيقها تبعاً لطبيعة وخصوصية كل كلية من كليات الجامعة؛ بل ولكل تخصص من التخصصات سواء العملية أم النظرية، وكذا ضعف مراعاة تلك البرامج للمشكلات الفعلية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في كلياتهم؛ لأنها لم تحدد بالشكل الملائم الذي يلبي احتياجاتهم، وبالتالي فلا يتم تحقيقها على أرض الواقع، فالبرنامج التدريبي يمكن أن يكون أكثر جدوى لو أن المخططين له قد قاموا بوضع أهم المشكلات المهنية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس نصب أعينهم، وتفهم خصوصية، وطبيعة، واحتياجاتهم التي يحتاجون إليها في أماكن عملهم وتخصصاتهم الأكاديمية والمهنية وربما قد يرجع ذلك لأن معظم البرامج التدريبية يتم وضعها من قبل المركز التدريبي الرئيس أو من خلال هيئة خارجية وتتفق هذه النتيجة ودراسة (عبد الرحمن المقادمة، ٢٠١٣)، ودراسة (Chinyere Omebe, 2014)، ودراسة (ماجدة أبو زنت، ٢٠١٥)، ودراسة (محمد مطر، ٢٠١٩)، ودراسة (عبد الرحمن بن حمدان، ٢٠١٩).

كما حظيت عبارة " تتبع الجامعة نظام إداري لتحفيز أعضاء هيئة التدريس على تطوير قدراتهم التدريسية لتحقيق الإبداع الفكري بالعملية التعليمية" على متوسط وزن نسبي (١.٣٣)، وقد يرجع ذلك لأن هذه الدورات تتم بغرض الترقية فقط لا غير، مع وجود شعور بالضغط عليهم؛ نتيجة لان عدد الدورات المطلوبة منهم (٦) ست دورات لكل درجة علمية عند الترقية مما يمثل عبئاً عليهم بصورة أكبر، فجميع استجابات أفراد العينة تري أن عدد الدورات أكثر من اللازم، خاصة وأن عدد الدورات بنفس العدد لكافة الدرجات العلمية، وهذا بالتأكيد ليس مراعيًا لطبيعة واحتياجات كل فئة وتخصص من أعضاء هيئة التدريس، وتتفق هذه النتيجة ودراسة (ماجدة أبو زنت، ٢٠١٥)، ودراسة (محمود عساف، ٢٠١٥)، ودراسة (سمية الزعبوط، ٢٠١٧)، ودراسة (محمد مطر، ٢٠١٩)، ودراسة (عبد الرحمن بن حمدان، ٢٠١٩).

ولذلك تأتي أهمية تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس في الجانب التدريسي، حيث تجدر الإشارة أولاً إلى ضرورة تحديد الاحتياجات المهنية لأعضاء هيئة التدريس على اعتبار أنها أساس التدريب الناجح، ومتى تم تحديد الاحتياجات المطلوبة من الفرد الذي يتم تدريبه يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية وبدقة؛ ذلك لأن التدريب يأتي استجابة لحاجة ما قد تلح ويزداد الحاجة إليها إلى أن تتحقق.

المحور الخامس: أهم المعوقات التي قد تحد من تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس:
يشير الجدول رقم (٩) إلى أهم المعوقات التي يمكن أن تحد من تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس، ومجموع عباراته (٢١) واحد وعشرون عبارة، كما هو موضح على النحو التالي:

جدول (٩)

يبين استجابات عينة الدراسة حول أهم المعوقات التي قد تحد من تنمية الموارد البشرية لأعضاء

هيئة التدريس

ترتيب العبارة	مستوى الأهمية	المتوسط النسبي	درجة الموافقة						العبارة	م
			منخفضة		متوسطة		عالية			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٦	مرتفعة	٢.٦٢	٦.٦	٩	٢٤.٨	٣٤	٦٨.٦	٩٤	١	إنتشغال أعضاء هيئة التدريس بأعباء تدريسية وامتحانية طوال العام الدراسي.
٣م	مرتفعة	٢.٦٧	٤.٤	٦	٢٤.١	٣٣	٧١.٥	٩٨	٢	ارتباط برامج تنمية الموارد البشرية بالتربوي لدى أعضاء هيئة التدريس.
٥	مرتفعة	٢.٦٤	٢.٩	٤	٢٩.٢	٤٠	٦٧.٩	٩٣	٣	كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق أعضاء هيئة التدريس.
١٣	مرتفعة	٢.٤٨	٦.٦	٩	٣٨	٥٢	٥٥.٥	٧٦	٤	ضعف توافر المناخ التنظيمي السليم بالجامعة لتحفيز أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في برامج تنمية الموارد البشرية.
٣م	مرتفعة	٢.٦٧	٥.٨	٨	٢٠.٤	٢٨	٧٣.٧	١٠١	٥	ضعف التزام الجامعة بالمدى الزمني الذي يحتاجه أعضاء هيئة التدريس للحصول على برامج تنمية الموارد البشرية.
٧	مرتفعة	٢.٦٠	٥.١	٧	٢٩.٢	٤٠	٦٥.٧	٩٠	٦	ضعف وجود برامج تنمية موارد بشرية تمول من ميزانية الجامعة.
٤	مرتفعة	٢.٦٥	٤.٤	٦	٢٥.٥	٣٥	٧٠.١	٩٦	٧	ضعف استفادة أعضاء هيئة التدريس من زملائهم الحاصلين على درجاتهم العلمية من الجامعات المتقدمة في كافة المجالات الجامعية.
١١	مرتفعة	٢.٥٠	٧.٣	١٠	٣٥	٤٨	٥٧.٧	٧٩	٨	ضعف قناعة عضو هيئة التدريس بجدوى برامج تنمية الموارد البشرية في تدعيم النمو العلمي والمهني والأكاديمي له.
٨	مرتفعة	٢.٥٩	٨.٨	١٢	٢٣.٤	٣٢	٦٧.٩	٩٣	٩	قلة ربط برامج تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس باحتياجاتهم الفعلية والمجتمعية.
٣م	مرتفعة	٢.٦٧	٥.١	٧	٢٢.٦	٣١	٧٢.٣	٩٩	١٠	ضعف التمويل الجامعي المقدم لأعضاء هيئة التدريس لتحفيزهم على نشر أبحاثهم الإبداعية داخل وخارج المؤسسة الجامعية.

١١	٩٣	٦٧.٩	٣٤	٢٤.٨	١٠	٧.٣	٢.٦٠	مرتفعة	٧	صعوبة وجود خدمات إلكترونية داخل الجامعة لتيسير عملية نشر برامج تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس.
١٢	٩٨	٧١.٥	٣٣	٢٤.١	٦	٤.٤	٢.٦٧	مرتفعة	٣	ضعف مشاركة مؤسسات المجتمع المستفيدة من أعضاء هيئة التدريس في تمويل برامج تنمية الموارد البشرية.
١٣	٨١	٥٩.١	٤٣	٣١.٤	١٣	٩.٥	٢.٤٩	مرتفعة	١٢	تعقد الإجراءات الإدارية اللازمة عند الالتحاق ببرامج تنمية الموارد البشرية.
١٤	٨٤	٦١.٣	٤٢	٣٠.٧	١١	٨	٢.٥٣	مرتفعة	٩	قلة الموارد المادية والتجهيزات في مراكز تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس.
١٥	٩٧	٧٠.٨	٣٣	٢٤.١	٧	٥.١	٢.٦٥	مرتفعة	٤	ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في وضع الخطط والبرامج الفعالة لتنمية الموارد البشرية لتحقيق الإبداع الفكري.
١٦	١٠٠	٧٣	٢٩	٢١.٢	٨	٥.٨	٢.٦٧	مرتفعة	٣	ضعف الاستفادة الجامعة من نتائج البحوث العلمية في تطوير برامج تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس.
١٧	١٠٩	٧٩.٦	٢٠	١٤.٦	٨	٥.٨	٢.٧٣	مرتفعة	١	غياب وجود خريطة زمنية محددة توضح برامج تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة.
١٨	٨٣	٦٠.٦	٤٢	٣٠.٧	١٢	٨.٨	٢.٥١	مرتفعة	١٠	غياب سياسات التشجيع لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في برامج تنمية الموارد البشرية.
١٩	٧٢	٥٢.٦	٤٩	٣٥.٨	١٦	١١.٧	٢.٤٠	مرتفعة	١٤	ضعف التسويق لبرامج تنمية الموارد البشرية بين أعضاء هيئة التدريس.
٢٠	٩٩	٧٢.١	٣٣	٢٤.١	٥	٣.٦	٢.٧٢	مرتفعة	٢	قلة البحوث العلمية التي قد تسهم في تطوير برامج تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق الإبداع الفكري لديهم.
٢١	٩١	٦٦.٤	٣٦	٢٦.٣	١٠	٧.٣	٢.٥٩	مرتفعة	٨	ضعف مشاركة مؤسسات المجتمع المستفيدة من أعضاء هيئة التدريس في تمويل برامج تنمية الموارد البشرية.
٢.٦٦										الوزن النسبي للمحور ككل

يتضح من قراءة بيانات الجدول السابق رقم (٩) عديد من الملاحظات، لعل من أهمها ما يلي:
 تراوحت نسبة الموافقة ما بين (٧٩.٦% : ٥٢.٦%)، وكانت جميع العبارات ذات دلالة إحصائية عند (٠.٠٠١)، فقد وجد أن جميع العبارات ترتبط بمستوى تقريبي " مرتفع " وأن جميع العبارات عدها أعضاء هيئة التدريس معوقات مرتفعة الدرجات، وهذا أمر متوقع، وقد يرجع ذلك إلى

وجود عديد من المشكلات التي تعاني منها كافة الكليات بالجامعة، مع ضعف الإدارة في إيجاد مشاركة فعلية في حلها، وكذلك ضعف الاستفادة من أبحاث ودراسات الباحثين في مجال تنمية الموارد البشرية بصورة حقيقية، سواء لضعف الثقة فيها أو للاستفادة من خبرات خارجية، إضافة إلى ضعف الدعم المادي المقدم من الجامعة لأعضاء هيئة التدريس عند قيامهم بعمل الأبحاث العلمية في أي مجال، أو لضعف التمويل المقدم لبرامج تنمية الموارد البشرية من منظور أعضاء هيئة التدريس، كما هو موضح في الجدول السابق.

كما أكدت معظم استجابات أفراد العينة على ضعف دور الإدارة الجامعية في التخطيط لبرامج تنمية الموارد البشرية، حيث إن معظم مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس تحصل علي محتوى البرامج من خلال المركز الرئيس بالقاهرة، ومن ثم ليس للإدارة الجامعية أي دور في تنظيم تلك الدورات إلا فيما يخص الجوانب المالية والإدارية واختيار الكوادر الإدارية والعاملين بالمركز، إضافة إلى ضعف توفير كثير من الخدمات داخل تلك المراكز، الأمر الذي يتطلب من إدارة الجامعات توفير الإمكانيات والتطوير لتلك المركز، وقد يرجع سبب ضعف ملائمة كثير من المراكز من حيث المكان ومدى وجود كافة الخدمات بالمركز، إضافة إلى قلة توافر جداول لكافة البرامج أو خطة سنوية من إدارة الجامعة لتلك البرامج؛ وذلك لأن خطط الدورات التدريبية تأتي من المركز الرئيس، ومن ثم غياب دور الإدارة الجامعية في التخطيط للتدريب، وضعف التعاون والتنسيق بين الإدارة والجهات القائمة على التدريب، وهذا يدل على أن البرامج قد لا تعبر عن احتياجات أعضاء هيئة التدريس الفعلية والحقيقية؛ بسبب ضعف مساهمة الجامعة في وضع الخطط التدريبية بالتنسيق والتعاون مع الجهات القائمة على التدريب؛ وبالتالي فقد تصبح مثل هذه البرامج لا أهمية لها، ولا تعمل على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، كذلك أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن الجامعة تعمل على إلزام عضو هيئة التدريس بمواعيد وعدد محدد من البرامج التدريبية مهما كانت ظروفه لا تسمح بذلك؛ لأنها تعد شرطاً ضرورياً من شروط الترقى للدرجة العلمية الأعلى.

دراسة أثر متغير الكلية على تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة قناة السويس:

ولتقصي الفروق في أهمية دور الجامعة في تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في المحاور الخمسة السابقة حسب متغير نوع الكلية، تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أعضاء هيئة التدريس على الاستبيان، كما يوضح ذلك الجدول رقم (١٠).

جدول (١٠)

أثر متغير الكلية على تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

المحور	نظرية (العدد ٧٣)		عملية (العدد ٤٤)		بيئية (العدد ٢٠)		قيمة ف	مستوى الدلالة
	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف		
متطلبات تحسين تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس تتعلق بالجانب الإداري	٣٧.١٦٦	٣.٩٧٤	٣٨.٦٤٥	٤.١٢٧	٣٣.٦٨	٥.٠٠٣	٧.١٢٥	دالة
متطلبات تحسين تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس تتعلق بخدمة المجتمع	٣٦.٨٢٠	٣.٢١٨	٣٤.٤٠٠	٣.٣٧٣	٢٣.١١١	٢.٨٨٧	٩.٧٤٢	دالة
متطلبات تحسين تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس تتعلق بالبحث العلمي	٢٣.٨٧١	٢.٣٤٤	٢٥.٨٧٢	١.٩٨٩	٢٣.١٠٦	٢.١٠٠	٦.٠١٤	دالة
متطلبات تحسين تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس تتعلق بالجانب التدريسي	٤٣.٢٢٣	٢.٦٢٤	٤٣.٠٩٦	١.٩٧٢	٢١.٥٠٠	١.٩٥٧	٧.٠٩٤	دالة
أهم المعوقات التي قد تحد من تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس	٥٤.٥٣٨	٢.٤٨٠	٤٢.٥٣٨	٢.٤٣٧	١٨.٥٤	١.٦٧	٥.٧٦٤	دالة

يتضح من قراءة بيانات الجدول السابق رقم (١٠) عديد من الملاحظات، لعل من أهمها ما

يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أعضاء هيئة التدريس بالكليات العملية، ومتوسط درجات أعضاء هيئة التدريس بالكليات النظرية، ومتوسط درجات أعضاء هيئة التدريس بالكليات البيئية، على متطلبات تحسين تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس المتعلقة بالجانب الإداري لصالح أعضاء هيئة التدريس بالكليات العملية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أعضاء هيئة التدريس بالكليات العملية، ومتوسط درجات أعضاء هيئة التدريس بالكليات النظرية ومتوسط درجات أعضاء هيئة التدريس بالكليات البيئية، على متطلبات تحسين تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس المتعلقة بخدمة المجتمع لصالح أعضاء هيئة التدريس بالكليات النظرية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أعضاء هيئة التدريس بالكليات العملية، ومتوسط درجات أعضاء هيئة التدريس بالكليات النظرية ومتوسط درجات أعضاء هيئة التدريس بالكليات البيئية، على متطلبات تحسين تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس المتعلقة بالبحث العلمي لصالح أعضاء هيئة التدريس بالكليات العملية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أعضاء هيئة التدريس بالكليات العملية، ومتوسط درجات أعضاء هيئة التدريس بالكليات النظرية ومتوسط درجات أعضاء هيئة التدريس بالكليات البيئية، على متطلبات تحسين تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس المتعلقة بالجانب التدريسي لصالح أعضاء هيئة التدريس بالكليات النظرية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أعضاء هيئة التدريس بالكليات العملية، ومتوسط درجات أعضاء هيئة التدريس بالكليات النظرية ومتوسط درجات أعضاء هيئة التدريس بالكليات البيئية، على أهم المعوقات التي قد تحد من تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس لصالح أعضاء هيئة التدريس بالكليات النظرية.

دراسة أثر النوع على تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة قناة السويس:

ولتقصي أثر النوع في تنمية الموارد البشرية، تم استخدام "اختبار t-test" وبيين الجدول رقم (١١) نتائج الاختبار لكل من التخصصات العلمية، والنظرية، والبيئية، كل على حدى.

جدول (١١)

أثر النوع في تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

التخصص	النوع	المتوسط	قيمة ت	الدلالة عند ٠.٠١
التخصصات العلمية	ذكر	١.٩٤٧	٠.٩٨٢	غير دال
	أنثى	٢.٦٢٤		
التخصصات النظرية	ذكر	١.٩٧٢	٠.٥٣٣	غير دال
	أنثى	٢.٤٨٠		
التخصصات البيئية	ذكر	٢.٤٣٧	٠.٥٦١	غير دال
	أنثى	٢.٦٤٣		

ويتضح من قراءة بيانات الجدول السابق رقم (١١) عديد من الملاحظات، لعل من أهمها: أنه على الرغم من أن تنمية الموارد البشرية تعد أعلى نسبياً لدى الذكور من الإناث، إلا أن الفرق بين المتوسطات لم يكن دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، أي أن النوع غير مؤثر في تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس، وذلك في كل من التخصصات العلمية، والنظرية، والبيئية، وقد يرجع ذلك إلى أن عدد الذكور أكبر من عدد الإناث في كافة التخصصات، كما أن الذكور تتوزع على جميع فئات تنمية الموارد البشرية، ولما كان المتوسط يتأثر بكل من عدد العينة والقيم المتطرفة، فقد يؤدي ذلك إلى ضعف ظهور الفروق بين المتوسطات، وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (رعدة الزيدانين، ٢٠٠٩)، ودراسة (ماجدة أبو زنت، ٢٠١٥)، ودراسة (هانم أبو النيل، ٢٠١٦)، ودراسة (سمية الزعبوط، ٢٠١٧)، ودراسة (محمد مطر، ٢٠١٩)، ودراسة (عبد الرحمن بن حمدان، ٢٠١٩).

ومن ثم، فقد أوضحت نتائج الدراسة الحالية أن النوع والكلية غير مؤثران في تنمية الموارد البشرية، أي أنه لا يوجد اختلاف جوهري في متوسط تنمية الموارد البشرية باختلاف الفئة أو الكلية في كل درجة أكاديمية وفي كل تخصص، وقد اتضح من نتائج الدراسة الميدانية أن الدراسة الحالية اتفقت مع معظم نتائج الدراسات السابقة، كما أنها اختلفت مع عدد آخر، إلا أنه يكون من الصعب

حسم هذه القضية، ولا سيما مع اختلاف منهجية الدراسات وتتنوعها تبعًا للهدف المنشود منها، وكذلك الفئات المستهدفة في تلك الدراسات.

سادسًا: تفسير أهم نتائج الدراسة:

تعرض الدراسة في هذا الجزء ملخصًا لأهم نتائجها، ثم تفسيرًا لتلك النتائج:

أفاد أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بالكليات المختلفة موضع التطبيق بأن المتطلبات والمعوقات المتضمنة بالاستبيان تؤثر على أدائهم لوظيفتهم بدرجة مرتفعة وفي الاستفادة من برامج التدريب التي تقدم لهم، ويمكن تفسير ذلك في ضوء إحساس أفراد العينة بضعف قيام الجامعة بدورها بشكل يتناسب مع ظروفهم وقدراتهم العلمية، ومن ثم تتفق نتائج الدراسة الحالية وما أثبتته عديد من الدراسات، مثل دراسة (هانم أبو النيل، ٢٠١٦)، ودراسة (حنان عبد الله، ٢٠١٦)، ودراسة (مصطفى أحمد، ٢٠١٨)، ودراسة (محمد مطر، ٢٠١٩)، ودراسة (صفاء محمود، ٢٠١٩).

أن وراء هذا الضعف أسبابًا عديدة، ومن ثم كانت إفادتهم بأن تلك المعوقات ذات تأثير كبير عليهم، كما يمكن تفسير ذلك في ضوء أن أفراد العينة يرون أن هناك ثورة في التقدم التكنولوجي، في حين أن الجامعة لا تواكب هذا التغيير والتقدم، ومن ثم كانت إفادتهم وإقرارهم بأن تلك العوامل المعوقات ذات تأثير كبير على أداء الجامعة لدورها في مجال البحث وتنمية الموارد البشرية.

كذلك اتفقت معظم استجابات أفراد العينة علي أن تكليف غير المتخصصين بالتدريب ببرامج تنمية الموارد البشرية سواء من كلية العلوم أو الطب علي سبيل المثال أو غيرهما من الكليات العملية بتدريس استراتيجيات التخطيط لأعضاء هيئة التدريس للتخصصات الأدبية وعلى وجه الدقة من كلية التربية يعد أمرًا غير مناسبًا، ومن ثم يقوم المدرب فقط بعرض المحتوى بطريقة آلية دون توضيح لكثير من جوانبه، كما اتفقت استجابات أفراد العينة علي أن المعيار الوحيد لاختيار المدرسين هو حصولهم علي دورات مؤهلة كمدرسين "TOT" بغض النظر عن تخصصه أو خلفيته الأكاديمية مستندًا إلي أنه تم إعداده لمدة أسبوع أو شهر من عدة دورات لتأهيله كمدرّب، كما أفاد أفراد العينة أن أكثر العوامل تأثيرًا في أداء الجامعة لدورها في مجال تنمية الموارد البشرية ما يلي:

- ١) ضعف الاعتمادات المالية اللازمة لمشاركة عضو هيئة التدريس في المؤتمرات سواء الداخلية أو الخارجية.
- ٢) ضعف تمويل مؤسسات المجتمع المستفيدة من أعضاء هيئة التدريس.
- ٣) ضعف مشاركة القطاع الخاص في تمويل البحوث والمؤتمرات سواء على مستوى الكليات أو الجامعة.
- ٤) قلة العائد المادي المقدم من المؤسسات والأفراد لعضو هيئة التدريس عن الأبحاث العلمية.
- ٥) ضعف الحوافز التي تشجع على المشاركة في المؤتمرات سواء المحلية أو الدولية.
- ٦) ضعف إشادة إعلام الجامعة بأعضاء هيئة التدريس المتميزين في كافة المجالات الجامعية.

ويمكن تفسير "ضعف الاعتمادات المالية اللازمة لمشاركة عضو هيئة التدريس في المؤتمرات" في ضوء ضعف ميزانية الجامعات المصرية مقارنة بالجامعات المتقدمة، وذلك نظراً لأن مصر تعد من دول العالم النامي، وتعد المشكلة الاقتصادية من أهم المشكلات التي تواجه معظم مؤسساتها وأفرادها بصفة عامة ومن بينها الجامعة وأعضاء هيئة التدريس بها، وهذا ما أكدته عديد من الدراسات مثل دراسة (عبد المعطي الأغا، ٢٠٠٢)، ودراسة (شريف محمد، ٢٠٠٢)، دراسة (جميل الطهراوي، ٢٠٠٦)، دراسة (منار أبو خاطر، ٢٠١٠)، دراسة (ماجدة أبو زنت، ٢٠١٥)، دراسة (محمود عساف، ٢٠١٥)، دراسة (حنان عبد الله، ٢٠١٦)، دراسة (سمية الزعبوط، ٢٠١٧)، دراسة (محمد مطر، ٢٠١٩)، دراسة (عبد الرحمن بن حمدان، ٢٠١٩)، دراسة (صفاء محمود، ٢٠١٩).

كما يمكن تفسير نقص الاعتمادات المالية اللازمة لبرامج تنمية الموارد البشرية في ضوء التركيز على وظيفة التدريس، والبحث العلمي، وكذلك النظر إلى الوظيفة الثالثة وهي خدمة المجتمع على أنها وظيفة ثانوية وغير ملزمة لعضو هيئة التدريس، ومن ثم فإن اعتمادات تنمية الموارد البشرية تقل عن كافة الاعتمادات المالية بالجامعة.

وكذلك تفسير ضعف تمويل مؤسسات المجتمع المستفيدة من أعضاء هيئة التدريس في ضوء غياب التخطيط والتنسيق بين المؤسسات وأعضاء هيئة التدريس، كما أن القائمين على تلك

المؤسسات يركزون على المكسب السريع، دون التخطيط لتطوير المجتمع المصري عن طريق الاستفادة من تنمية الموارد البشرية لكافة أفراد المجتمع على المدى البعيد.

ومن ثم يمكن تفسير ضعف التنسيق بين الجامعات والمؤسسات المجتمعية المستفيدة من أعضاء هيئة التدريس بالكليات المختلفة بها، والتي يمكن أن تستفيد من تنمية الموارد البشرية لتلك المؤسسات، وبالتالي إقناعها بتمويل البحوث والمؤتمرات المتعلقة بكافة مجالات الجامعة، التي يمكن أن تعود بالنفع على كل من أفراد المجتمع ومؤسساته وأعضاء هيئة التدريس بكافة الكليات، وتتفق تلك النتائج ونتائج بعض الدراسات مثل دراسة (عبد المعطي الأغا، ٢٠٠٢)، دراسة (شريف محمد، ٢٠٠٢)، دراسة (رغدة الزيدانين، ٢٠٠٩)، دراسة (منار أبو خاطر، ٢٠١٠)، دراسة (ماجدة أبو زنت، ٢٠١٥)، دراسة (هانم أبو النيل، ٢٠١٦)، دراسة (حنان عبد الله، ٢٠١٦)، دراسة (مصطفى أحمد، ٢٠١٨)، دراسة (صفاء محمود، ٢٠١٩).

كذلك يمكن تفسير ضعف تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس في كافة المجالات الجامعية؛ لتعددتها وتنوعها ووجود تداخل فيما بينها، لذا يفضل عمل الدورات تبعاً لما يستجد من احتياجات لأعضاء هيئة التدريس، وإن كان معظم أفراد العينة لم تصل إليهم معني لفظ مجالات وخاصة الكليات العملية منهم، ولكنهم أجمعوا علي ضرورة معرفة الجديد بكل تخصص لكل فئة لتصميم هذه البرامج التدريبية، بينما أكد غالبية أفراد العينة علي أن معظم الدورات التي التحقوا بها تغطي كافة مجالات التعليم الجامعي، وكذلك من حيث ارتباطها باحتياجاتهم الفعلية خاصة أعضاء هيئة التدريس من الكليات العملية، حيث أكدوا بأن هذه البرامج كانت مفيدة لهم علي صعيد المهنة وخاصة المتعلقة بالتدريس والتخطيط والإدارة، كما كان هناك بعض البرامج التدريبية مفيدة من حيث بعض المعلومات الجديدة خاصة إذا ما كانت متعلقة بالتخصص العلمي لهم.

كما يفضل أهمية البحث في الجديد من البرامج التنموية وخاصة الموجودة بالجامعات المتقدمة، وكذا أهمية التخطيط للبرامج علي مستوي الجامعات وإن كان من الأفضل علي مستوي الأقسام والكليات، وليس هناك أي مانع من إضافة أي مجالات جديدة بتلك البرامج لأنه من المهم أن يطور عضو هيئة التدريس من نفسه.

ويمكن تفسير ضعف الدعم المادي للقيام بالبحث العلمي في مجال تنمية الموارد البشرية؛ نتيجة لضعف ميزانية الجامعة على ضوء ضعف الاقتصاد، كما أن المشاركة في برامج تنمية الموارد البشرية سواء على المستوى المحلي أو الدولي مازالت ثانوية من وجهة نظر القائمين على التعليم الجامعي، ومن ثم لا ترصد لها الموارد المالية، كما أن الجامعات لا تقدم أي دعم مادي لأعضاء هيئة التدريس للالتحاق ببرامج تنمية الموارد البشرية، لاعتقادهم أن كلياتهم هي المعنية بتقديمها، وكذلك فغالبيتهم أعضاء هيئة التدريس يقومون بالالتحاق ببرامج تنمية الموارد البشرية بطريقة روتينية، لا تستحق أي دعم مادي من وجهة نظر القائمين على التعليم الجامعي، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة (منار أبو خاطر، ٢٠١٠)، دراسة (عبد الرحمن المقادمة، ٢٠١٣)، دراسة (محمود عساف، ٢٠١٥)، دراسة (هانم أبو النيل، ٢٠١٦)، دراسة (سمية الزعبوط، ٢٠١٧)، دراسة (مصطفى أحمد، ٢٠١٨)، دراسة (محمد مطر، ٢٠١٩)، دراسة (صفاء محمود، ٢٠١٩).

كما يمكن تفسير ضعف إقبال أعضاء هيئة التدريس على الالتحاق ببرامج تنمية الموارد البشرية في ضوء أن الثقافة الجامعية السائدة تعمل على إعاقة أي تطور لأعضاء هيئة التدريس؛ إضافة إلى أن تلك البرامج التي تقدم لهم لا تطبق بالفعل، وقد يرجع ذلك إلى ضعف وعي الإدارة الجامعية بأهمية الاستمرار في تطوير عضو هيئة التدريس مهنيًا وأكاديميًا، كما تؤكد استجابات أفراد العينة على وجود عديد من المعوقات والمشكلات التي تواجه الجامعات بشكل عام وعضو هيئة التدريس بشكل خاص؛ مما قد يعوقه عن تحقيق ما تم تدريبه عليه بشكل كامل خاصة في ظل تعدد أدواره ومسئولياته سواء التدريسية، أم البحثية، أم الإدارية إضافة إلى الأعباء المتعلقة بأعمال الكنترولات والامتحانات؛ مما قد يؤثر سلباً على أدائه بشكل كبير خلال عمله الجامعي.

كما يمكن تفسير قلة العائد المادي المقدم لمراكز تنمية الموارد البشرية من المؤسسات الخارجية أو الجامعة في ضوء أن المؤسسات والأفراد بالمجتمع المحيط قد لا يجدون أية فائدة أو حل عملي للمشكلات التي يواجهونها، ومن ثم يقدمون مقابلاً مادياً قليلاً لأعضاء هيئة التدريس، كما يمكن تفسيره في ضوء مقارنة ما يتقاضاه أعضاء هيئة التدريس من أجر، مع ما يتقاضاه زملائهم بالدول المتقدمة أو الدول الخليجية، وربما كان البعض منهم في إغارة لتلك البلاد، وعائش

المستوى المادي هناك، ومن ثم أفادوا بقلّة العائد المادي المقدم من أفراد المجتمع بمصر، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة (منار أبو خاطر، ٢٠١٠)، دراسة (ماجدة أبو زنت، ٢٠١٥)، دراسة (هانم أبو النيل، ٢٠١٦)، دراسة (حنان عبد الله، ٢٠١٦)، دراسة (مصطفى أحمد، ٢٠١٨)، دراسة (صفاء محمود، ٢٠١٩).

كما يمكن تفسير ما توصلت إليه الدراسة من عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث من أعضاء هيئة التدريس سواء على مستوى متطلبات تنمية الموارد البشرية أو المعوقات المتضمنة بالاستبيان مجملة، بأن اللوائح المنظمة لعمل عضو هيئة التدريس، لا تفرق بين الإناث والذكور منهم، بل هم سواء في الحقوق والواجبات والتسهيلات، وكذلك فإن الجامعة وكلياتها المختلفة لا يفرقون بين أعضاء هيئة التدريس الذكور أو الإناث في تنمية الموارد البشرية.

كذلك يمكن تفسير وجود فروق دالة إحصائية بين الكليات العملية والنظرية والبيئية من أعضاء هيئة التدريس أفراد العينة، وأن هذه الفروق في اتجاه فئة الكليات العملية، الذين أفادوا بأن متطلبات تنمية الموارد البشرية والمعوقات المرتبطة بالجامعة أكثر تأثيراً على أدائهم في مجال تنمية الموارد البشرية، وذلك لأن أعضاء هيئة التدريس في الكليات العملية أكثر حرصاً على القيام بأداء مهامهم الجامعية، ومن ثم فهم أكثر إحساساً بالمعوقات، إضافة إلى تعقد تخصصاتهم وتشابكها، والتي تفرض عليهم امتلاك قدرات ومتطلبات معينة، ومن ثم يدركون أنهم ينقصهم الكثير، حتى يمكنهم أداء وظائفهم وأدوارهم الجامعية؛ لتحقيق الإبداع الفكري في كافة المجالات الجامعية، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة (جميل الطهراوي، ٢٠٠٦)، دراسة (رعدة الزيدانين، ٢٠٠٩)، دراسة (عبد الرحمن المقادمة، ٢٠١٣)، دراسة (Chinyere Omebe, 2014)، دراسة (هانم أبو النيل، ٢٠١٦)، دراسة (حنان عبد الله، ٢٠١٦)، دراسة (مصطفى أحمد، ٢٠١٨)، دراسة (محمد مطر، ٢٠١٩)، دراسة (عبد الرحمن بن حمدان، ٢٠١٩)، دراسة (صفاء محمود، ٢٠١٩).

وتأسيساً على ما سبق، يمكن القول: بأن للجامعات دور مهم في تنمية المجتمع من كافة جوانبه سواء الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، العلمية، الثقافية،... إلخ؛ مما قد يكون له بالغ الأثر في تكوين وتشكيل اتجاهات المجتمع وقيمه، إلا أن هناك قصوراً في أداء دورها وخاصة في

مجال تنمية الموارد البشرية، الأمر الذي يتطلب وضع تصور مقترح لتفعيل دورها في تحسين تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس كآلية يمكن من خلالها تدعيم الإبداع الفكري بمؤسسات التعليم الجامعي، وهذا ما ستحاول الدراسة القيام به في المحور التالي، من خلال بناء تصورًا لكيفية تحسين تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية كمدخل لتحقيق الإبداع الفكري.

تصور مقترح لمتطلبات تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس كمدخل لتحقيق الإبداع الفكري بالجامعات المصرية:

تعد تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الجانب الرئيس لتنمية الجامعات، فالإدارة الجامعية الفعالة هي التي تهتم بتنمية أعضاء هيئة التدريس في كافة الجوانب، ويكون ذلك بتركيزها على إجراء أنشطة متعددة لرفع مستوى أدائهم بناءً على احتياجاتهم ومشكلاتهم الفعلية، لذا فقد أصبحت الجامعات على قدر كبير من المسؤولية للعمل على تحسين بنيتها المادية، والتكنولوجية، للتطوير من وظائفها التعليمية، والبحثية، والمجتمعية، ومن قوتها البشرية من قيادات، وأعضاء هيئة التدريس، وطلبة، وعاملين بها، تطويرًا شاملاً ومتكاملاً؛ من أجل تطوير قدرتها على تلبية متطلبات تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس كمدخل لتحقيق الإبداع الفكري.

وفى ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة بجانبها النظري والميداني من أهمية تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، وما يواجهها من عقبات، إضافة إلى ما تم عرضه من جهود الجامعات في مجال برامج التنمية لأعضاء هيئة التدريس في مجالات التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، لذا تحاول الباحثة في المحور الحالي من الدراسة تقديم تورا مقترحًا لمتطلبات تنمية الموارد البشرية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء، وذلك فيما يلي:

[١]: فلسفة التصور المقترح

تطلق فلسفة التصور المقترح من مكانة الجامعات كمراكز لإنتاج ونشر وتبادل وتوظيف المعرفة، ومكانتها كبيوت للخبرة في كافة التخصصات والمجالات العلمية

الدقيقة، ومكانتها كمعاقل لبناء الشخصية الوطنية، ومكانتها كقاطرة للتنمية المستدامة؛ مما يحتم عليها ويلزمها بالمشاركة الفعالة في تلبية متطلبات تنمية الموارد البشرية، وتحويل مفاهيمها ومبادئها وقيمها إلى ممارسات سلوكية معروفة وملحوظة ويمكن قياسها، ونشر ثقافة تنمية الموارد البشرية داخل وخارج أسوارها؛ بالشكل الذي يسهم في تحقيق مجتمع مستدام، وتحقيق الرفاهية لأفراده.

حيث أنه نتيجة للثورة المعرفية؛ أصبح على الجامعات أن تُتيح لعضو هيئة التدريس امتلاك عديد من الكفايات الشخصية، والأكاديمية، والاجتماعية، ومنها: الإعداد المتميز، التنمية المهنية المستمرة، امتلاك القدرات والمهارات التي تمكنه من التعامل مع هذا الكم الهائل من المعلومات والمعارف، وكيفية الانتقاء من بين هذا الكم، وكذلك امتلاكه لمهارات التواصل والتفاعل الدائم بينه وبين الطلبة من جهة، وبين كل ما هو جديد في مجال العلم من جهة أخرى؛ وذلك من أجل ملاحقة التقدم العلمي والتكنولوجي في مجال اختصاصه، وتوظيف المعرفة المتقدمة في الارتقاء بأدائه التدريسي، والبحثي، والخدمي؛ ومن ثمّ امتلاكه القدرة على المساهمة الفعالة في بناء مجتمع المعرفة، والمشاركة في إنجازاته العلمية والتكنولوجية المعاصرة.

فمع وجود تغيرات في معطيات العصر الحالي الذي يتسم بحدة التنافسية بين كافة المؤسسات الجامعية في المجالات المختلفة، وخاصة في مجال تنمية الموارد البشرية؛ نتيجة المجالات والبدائل وتنوعها أمام أعضاء هيئة التدريس مما فرض على الجامعات الالتزام بتحقيق التميز والتفرد من خلال تحقيق التميز المؤسسي لها، من خلال اعتماد خدمات ذات قيمة عالية ومتقدمة وتقديمها بأفضل صورة ممكنة، بحيث تصبح الجامعات ريادة في إيجاد فرص العمل الملائمة لخريجها.

ونتيجة لكون الإبداع الفكري أصبح مدخل لتحقيق التنافسية للجامعات، حيث إنه الأداة الرئيسية في تكوين شخصية الفرد ومهاراته، والمجتمع ككل، وله الدور الأساس في تكوين المواهب الفكرية والطاقات المبدعة وتوظيفها لرفع المقدرّة الإنتاجية للمجتمع والتي تتسم بالقيمة المضافة العالية التي تبنى على كثافة المعرفة في جميع مجالات النشاط الاجتماعي والاقتصادي والخدمي بهدف ارتقائه ورفاهيته وتحديد تنافسيته على المستوى الإقليمي والعالمي. وهذا يتطلب إعادة النظر في أنماط

التعليم الجامعي وإستراتيجياته وتطوير آلياته وتبني مبدأ التنافسية في تقديم الخدمة التعليمية، بما يتناسب مع مبادئ الانتقاء في التعلم ودعم التعلم التفاعلي الانتشاري والتعلم التعاوني والمستمر للجميع والتعليم المعتمد على التطبيق الميداني القائم على مشاركة الطالب وتطوير مهاراته فيما يسمى بالتعلم في مواقع العمل وبناء قدراته الفكرية، خاصة في اكتساب الخبرات المتصلة بمستحدثات التكنولوجيا واللغات الأجنبية بما يوافق مستجدات مجتمع المعرفة العالمي.

[ب] أهداف التصور المقترح:

نظراً لأن الأهداف هي التي تحدد الإطار العام لتنمية الموارد البشرية؛ فكان من الضروري أن تنطلق من وظائف الجامعة الثلاث (التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع)، ويهدف التصور المقترح إلى تحقيق الأهداف التالية:

(١) النهوض بمؤسسات التعليم الجامعي في مجال تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس، وتفعيل دورها في دراسة معوقات ومشكلات هذا المجال؛ وذلك لإعداد أعضاء هيئة التدريس والقيادات لأدوار ومسئوليات متغيرة، وحثهم على استخدام وسائل وأساليب جديدة في وظائفهم.

(٢) التأكيد على أهمية قيام الجامعات المصرية بتضمين مفاهيم ومبادئ وقيم وأبعاد ومجالات تنمية الموارد البشرية في البرامج الأكاديمية، والأبحاث العلمية، والبرامج التدريبية، والبرامج التي تخدم المجتمع، بتحويل مفاهيم ومبادئ وقيم تنمية الموارد البشرية إلى سلوكيات ممارسة داخل وخارج الجامعات.

(٣) ضرورة قيام الجامعات المصرية بنشر ثقافة تنمية الموارد البشرية بين أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعات.

(٤) تحسين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية نحو برامج تنمية الموارد البشرية، من خلال تقديم برامج متطورة تتماشى مع التقدم العلمي، وتلبي احتياجاتهم الفعلية ومتطلبات التنمية الشاملة بالمجتمع.

- ٥) تنمية الجانب التدريسي، والبحثي، وخدمة المجتمع، لدى عضو هيئة التدريس، من خلال تحسين الأداء الحالي، وعلاج نقاط الضعف الموجودة، وفقاً لمعايير ومؤشرات الجودة والاعتماد الأكاديمي.
- ٦) التأكيد على أهمية التقويم المستمر والتطوير لبرامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات في ضوء معايير الاعتماد الأكاديمي.
- ٧) أهمية قيام الجامعات المصرية التركيز على أهمية الدور الذي يجب أن تقوم به الجامعات المصرية في تحقيق التواصل الفعال مع كافة قطاعات المجتمع، وتحقيق منافع مشتركة بينها وبين تلك القطاعات.
- ٨) التركيز على أهمية الدور الذي يجب أن تقوم به الجامعات المصرية في التطوير من بنيتها التكنولوجية وتلبية متطلبات التحول الرقمي.
- ٩) إلقاء الضوء على الأدوار المهمة للجامعات المصرية في تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بما يتواءم مع متطلبات تنمية الموارد البشرية.
- ١٠) التأكيد على أهمية تحقيق الجامعات المصرية للتميز والريادة في مجال تنمية الموارد البشرية، والتوجه نحو التنافس مع الجامعات العالمية في الحصول على مراكز متقدمة ضمن التصنيفات العالمية للجامعات.
- ١١) إلقاء الضوء على ضرورة تنمية الرأس مال البشري والفكري بالجامعات المصرية للإسهام في تحقيق متطلبات تنمية الموارد البشرية.
- ١٢) التوصل إلى آليات لتطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي بمجال برامج أساليب تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس في ضوء تقييم أداء مؤسسات التعليم الجامعي.
- ١٣) رسم استراتيجية بعيدة المدى يمكن للجامعات من خلالها أن تمارس دورها في إصلاح برامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس وفق أسس تربوية سليمة بعيدة عن المركزية.

١٤) نقل برامج وأساليب تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية من المحلية إلى العالمية، من خلال ربطها بمتطلبات التنمية لعضو هيئة التدريس والمجتمع محلياً وعالمياً.

١٥) تطوير أساليب وبرامج تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية؛ من خلال الربط بين النماذج الناجحة في بعض الدول المتقدمة وبين الاحتياجات الفعلية للجامعات المصرية وفقاً لإمكاناتها.

[ب] أهمية التصور المقترح:

تتمثل أهمية التصور المقترح لتنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في النقاط التالية:

١) المساهمة في الجهود الحالية التي تهدف إلى تجديد التعليم الجامعي وإصلاحه؛ بحيث يكون قادراً على التفاعل مع المتغيرات المجتمعية وفق متطلبات الإبداع الفكري والتميز المؤسسي.

٢) توعية المسؤولين عن التعليم الجامعي بمتطلبات تنمية الموارد البشرية في التعليم الجامعي كمدخل لتحقيق الإبداع الفكري؛ وذلك لعمل الاستعدادات وتوفير هذه المتطلبات واتخاذ الإجراءات الكفيلة بتجديد التعليم الجامعي.

٣) إرشاد القائمين على أمر التعليم الجامعي وصانعي القرار إلى خطوات إجرائية لإصلاح مرحلة التعليم الجامعي وخاصة فيما يخص أعضاء هيئة التدريس بما يحقق لها قدرة تنافسية عالية.

٤) يوفر المناخ التربوي الأكثر فاعلية للجامعة، بحيث تستطيع من خلاله تحقيق الحد الأدنى المقبول للبيئة التعليمية الداعمة للتجديد التربوي الذي تنص عليه معايير الجودة من المنظور الإسلامي.

٥) تفعيل دور إدارة التغيير في الارتقاء بالأساليب الإدارية والقيادية لتسيير العمل بها، في ضوء الاهتمام بتوفير المناخ المناسب لتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس، مع إعادة النظر في أهداف ووظائف التعليم الجامعي، والتطرق إلى أساليب، وآليات، وصيغ جديدة

تسهم فى تلبية التحديات والمتغيرات الحالية والمستقبلية التي يواجهها أعضاء هيئة التدريس فى النواحي السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والمعرفية.

(٦) إرشاد المعنيين بتنمية الموارد البشرية فى مؤسسات التعليم الجامعي لمراجعة خططهم السنوية، وكيفية وضع الخطط الرئيسية لهذه البرامج، كما تتطلبها المؤسسات الجامعية، وكيفية تحقيق احتياجات ومتطلبات أعضاء هيئة التدريس.

(٧) قد يعد هذا التصور المقترح أداة مساعدة فى تقديم المعلومات المرشدة، والتوجيهات اللازمة للتعرف على احتياجات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية وكيفية تلبيتها، وكأداة فعالة ودليل مرشد لتوضيح أهمية تطبيق اللامركزية بالجامعات المصرية عند تنفيذ برامج تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس؛ كسبيل لإحداث التغييرات المطلوبة نحو تفعيل لامركزية التعليم الجامعي.

(٨) تعريف المسئولين عن تنمية الموارد البشرية والقائمين بتنفيذ برامجها بالوسائل والأساليب التي يمكن أن تسهم فى تنميه مهارات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية فى مجالات التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وكافة المجالات الأخرى.

[ج] منطلقات التصور المقترح:

- يمكن تحديد منطلقات التصور المقترح فى النقاط التالية:
- تعميق الاهتمام ببناء البيئة التعليمية الجامعية المستقبلية بات متطلباً رئيساً للمتطلعين إلى مستقبل أفضل.
- الاتجاه العالمي نحو تنمية الموارد البشرية بكافة جوانبها أضحى أمراً لا يحتاج إلى إيجاد دليل لإثباته وتعميقه فى التعليم الجامعي.
- إن تحقيق الجامعات لرسالتها، وأهدافها، وتميزها، يحتاج لعناصر بشرية متميزة؛ لذلك يجب أن تنال تنمية الموارد البشرية الاهتمام الأكبر من جانب الإدارات الجامعية الحالية والمستقبلية.

- ضرورة تحديث المعايير اللازمة لتقويم أداء عضو هيئة التدريس فى المجالات الثلاث: التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، بما يتناسب واحتياجاته الفعلية، واحتياجات المجتمع الجامعي.
- إن وجود مراكز مستقلة متخصصة في تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بالكليات يعد من أهم توجهات الجامعات المتقدمة، وهي جزء لا يتجزأ من السياسة التعليمية لعدد من دول العالم.
- إن ضعف وجود آليات لتقويم عملية التدريس، وكذلك أداء المعلم الجامعي، وضعف وجود معايير دقيقة للحكم على نواتج العملية التعليمية؛ فقد أدى ذلك إلى ضرورة إيجاد إجراءات فعالة نحو الأخذ بنظم الجودة والاعتماد بمؤسسات التعليم الجامعي وخاصة بمجال تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس.
- إن تقييم الأداء بمؤسسات التعليم الجامعي في دول العالم المختلفة يتطلب الاهتمام بنظم الاعتماد كآلية للحفاظ على الجودة بكافة مكونات العملية التعليمية، في ضوء المعايير المتفق عليها عالمياً، وبما يتفق وظروف كل دولة.
- ارتباط تنمية الجوانب المختلفة لأعضاء هيئة التدريس بالواقع المجتمعي حالياً ومستقبلياً؛ مما يعد عملية تتطلب مراجعة دورية؛ لتحقيق الجودة والتميز في إطار من التنافسية والمحاسبية، وهذا ما تؤكد عليه معظم نظم الاعتماد بكافة دول العالم.
- إن للجامعات دور فعال في ظل الثورة المعلوماتية والمعرفية تجاه إعداد الكوادر المدربة، التي يمكنها استيعاب متطلبات وعناصر هذه الثورة والتعامل معها بكفاءة.
- إن للتعليم الجامعي دوره المتميز في تقدم المجتمعات وتنميتها؛ وذلك من خلال إعداد الكوادر البشرية والقيادات الفكرية والثقافية في المجالات العلمية، والمهنية، والتربوية المتنوعة.
- إن الارتقاء بمؤسسات التعليم الجامعي يتطلب الالتزام بمعايير معينة وبمواصفات محددة في أداء عضو هيئة التدريس عند تقييم الخدمات التعليمية والعمل بالمؤسسات الجامعية.

- إن تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس تعد الأكثر اتساقاً مع متطلبات مجتمع المعرفة؛ فهي تقوم على التنمية الذاتية والتنمية المؤسسية، حيث يبسر ذلك من عملية الدمج بين المعرفة المتضمنة لديهم وبين المعرفة لدى مؤسسات التعليم الجامعي.
- الانطلاق من فلسفة التعليم المستمر، والتعلم مدى الحياة، والتعلم الذاتي، كأساس لتنمية الجوانب المختلفة لدى عضو هيئة التدريس؛ حيث إن التغيير حقيقة حتمية لا بد من قبولها، واستيعاب كافة المتغيرات والتعامل معها بدلاً من تجاهلها أو تجنبها؛ نتيجة للتوجه نحو الجودة والاعتماد بمؤسسات التعليم الجامعي؛ حيث يعد ذلك من أهم متطلبات التعليم الجامعي الآن، وضرورة فرضتها متغيرات العصر الحالي.
- أصبحت الجامعات المصرية مطالبة بالتقويم المستمر لبرامجها وكوادرها البشرية؛ لضمان الجودة في كل ما يقدم من وظائف سواء في التدريس، أم البحث العلمي، أم خدمة المجتمع؛ ومن ثم ضمان الجودة في برامج وأساليب تنمية الموارد البشرية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس.
- إن الهدف الرئيس من تحقيق متطلبات تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بالتعليم الجامعي هو تمكين الجامعات من أداء رسالتها بأفضل صورة ممكنة في هذا المجال؛ لتحقيق أهدافه بشكل كامل.
- إن تنمية الموارد البشرية الفعالة لأعضاء هيئة التدريس تتجه نحو التنمية الذاتية والمؤسسية؛ حيث تعتبر كل منهما من الأركان الرئيسة في تميز المؤسسة الجامعية وعضو هيئة التدريس على حد سواء.
- يتوقف نجاح الجامعات المصرية في أدائها لدورها بمجال تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس على ما تمتلكه من إدارة جامعية وقيادات تهتم بالتنظيم الجيد، وإيجاد الآليات الفعالة لتنفيذ مثل هذه البرامج، بما يتسق ومتغيرات العصر المتجددة، ولتحقيق الإبداع الفكري لديهم.

- مطالبة كافة الكليات بمختلف الجامعات المصرية بتحقيق الجودة والاعتماد المؤسسي والبرنامجي؛ ومن ثم فإن هذا يتطلب مزيداً من تنمية الموارد البشرية المنظمة والمستمرة لأعضاء هيئة التدريس.
- إن تنمية الموارد البشرية تحتاج للأخذ بمفاهيم الخطط العلمية المؤسسية اللامركزية.
- إن تنمية الموارد البشرية بالجامعات المصرية لا يجب أن تكون هدفاً في حد ذاتها، بل يجب أن تكون وسيلة لتحقيق الإبداع والتميز المؤسسي للجامعات.

[د] محاور التصور المقترح:

إن اختيار وإعداد أعضاء هيئة التدريس في التعليم الجامعي يجب أن يكون من المهام الرئيسة للجامعات، حيث يجب أن تولى تلك المؤسسات مجال تنمية الموارد البشرية القدر الأكبر من الاهتمام سواء من حيث الاختيار، أم التعيين، أم من حيث الرعاية والتنمية لأعضاء هيئة التدريس؛ لذا ينبغي على الجامعات القيام بدورها في مجال تنمية الموارد البشرية بأفضل صورة ممكنة، من خلال تبني معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي سواء محلياً أم عالمياً في هذا المجال؛ ومن ثم يستند التصور المقترح إلى مجموعة من المحاور، لعل من أهمها ما يلي:

(١) دور الإدارة الجامعية في تنظيم وإدارة برامج تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس :
تقترح الدراسة- في هذا الشأن- ووفقاً لتطبيق متطلبات تنمية الموارد البشرية بالتعليم الجامعي بأن يكون دور الإدارة الجامعية كما يلي:

- وجود رؤية ورسالة للجامعة، تعكس دورها في مجال تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس، بما يتفق مع احتياجاتهم المهنية والأكاديمية الفعلية، مع وجود تناسق بين رؤية، ورسالة، وأهداف، الجامعة فيما يتعلق بتنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس، بحيث تتسم الرؤية والرسالة بالوضوح وإمكانية التطبيق، بحيث تعكس الرؤية والرسالة التميز والجودة في كل ما تقدمه الجامعة في مجال تنمية الموارد البشرية.
- تؤكد الرؤية والرسالة على ضرورة التعاون والتنسيق بين الكليات المختلفة في تحسين جودة البرامج المقدمة في مجال تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس.

- وجود أهداف استراتيجية واضحة للمركز، ترتبط باحتياجات أعضاء هيئة التدريس، ومتطلبات التنمية.
- شمول أهداف المركز الحالية والمستقبلية على توجهاته نحو تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، والقيادات الجامعية، مع إتاحة الفرصة للأطراف المعنية بالجامعة للمشاركة في وضع أهداف المركز؛ من خلال ضرورة أن تتسم أهداف المركز بالمرونة؛ لتتوافق مع متطلبات العصر ومتغيراته.
- مراجعة الأهداف بشكل دوري، بما يتلاءم مع المستجدات المحلية، والإقليمية، والدولية.
- الإعلان عن أهداف المركز في مجال تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس للأطراف المستفيدة منه في الجامعة، مع توفير هيكل إداري جيد لديه القدرة على تلبية متطلبات العمل الإداري الحالية والمستقبلية للمركز، وكذلك تحديد صلاحيات كل فرد من أفراد الهيكل الإداري، تجنباً للتداخل في الاختصاصات.
- مشاركة ممثلين عن كافة الكليات في المجالس الإدارية، مع ضرورة التعاون بين مختلف الكليات بالجامعات، وأعضاء هيئة التدريس، والمركز، في تقديم البرامج والمشاركة في التخطيط لها.
- تنظيم لقاءات دورية بين العاملين في المركز لطرح مشكلاتهم ومقترحاتهم لحلها.
- وضع ضوابط ومعايير موضوعية لاختيار القيادات المنوط بها الإشراف على مراكز تنمية القدرات.
- الاهتمام بقياس رضا الأطراف المعنية عن الخدمات التي تقدمها مراكز تنمية القدرات بالجامعات.
- صرف مكافآت لأعضاء هيئة التدريس (المتدربين)؛ لتحفيزهم على الارتقاء بمستوى أدائهم المهني.
- الاستعانة بأساتذة متخصصين من كليات التربية، وعلى درجة عالية من الكفاءة في مجال التدريب وتنمية الموارد البشرية.

(٢) محتوى برامج تنمية الموارد البشرية:

وتوصى الدراسة- في هذا الشأن- بما يلي:

- أن يهدف محتوى برامج تنمية الموارد البشرية إلى الارتقاء بمستوى كفاءة أعضاء هيئة التدريس فعلياً، بحيث لا يكون مجرد كم من المعلومات والمعارف التي يتلقاها عضو هيئة التدريس دون تحقيقها للأهداف المنشودة منها، ويتطلب ذلك التأكيد على النواحي المهارية، والاهتمام بالجوانب التطبيقية.
- تصميم برامج تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بحيث تستند على أساليب التعلم الذاتي، بالإضافة إلى الزيارات الدورية من المتابعين والقائمين على التدريب لأعضاء هيئة التدريس داخل كلياتهم؛ لتحديد الصعوبات التي قد تواجههم عند تطبيقهم للمعارف والمهارات التي تدربوا عليها أثناء البرامج التدريبية.
- ضرورة أن يتم وضع المحتوى التدريبي لأعضاء هيئة التدريس المتدربين من خلال مراكز تنمية القدرات الفرعية بكل جامعة، بحيث يغطي المحتوى التدريبي المجالات المتعددة لأعضاء هيئة التدريس، وبخاصة التي تدخل تحت تخصص معين، كما يجب أن يغطي المحتوى التدريبي معظم المشكلات الخاصة بالتعليم الجامعي، وأسلوب التفكير العلمي في حلها.
- أن يكون هناك تكاملاً بين ما درسه عضو هيئة التدريس بكليته، أو قسمه، وما يتدرب عليه في البرنامج التدريبي، بحيث لا يكون محتوى البرنامج بعيد الصلة عما درسه من قبل، أو تكراراً له.
- الاستعانة بخبراء في التدريب، وفي تكنولوجيا التعليم؛ لصياغة المحتوى التدريبي لبرامج التدريب الإلكترونية، مع مراعاة التوازن في موضوعات التدريب بين المعارف النظرية، والتطبيقات العملية؛ وذلك للربط بين النواحي النظرية والعملية؛ حتى يحقق التدريب أهدافه المنشودة.

- أن تتنوع موضوعات البرامج التدريبية ما بين موضوعات إجبارية على كل أعضاء هيئة التدريس باختلاف تخصصاتهم وبيئاتهم، وبين موضوعات اختيارية ثقافية تتناسب وكل متدرب وبيئته.
- تحاشي التكرار والتداخل بين موضوعات البرامج التدريبية، على أن يكون هناك تكاملاً بينها.
- ضرورة ربط موضوعات التدريب، والأنشطة المصاحبة لها بزيارات توجيهية وإرشادية من قبل بعض المتخصصين في مجال التعليم والتدريب للمتدربين داخل الكليات.
- زيادة الميزانيات المخصصة للمراجع الحديثة عن التدريب وأساليبه؛ لتزويد مكاتب الكليات بها، بالإضافة إلى ضرورة توفير الكتيبات والنشرات عن مثل هذه البرامج التدريبية.
- مراعاة إمكانات واستعدادات المتدربين، وطبيعة بيئاتهم، عند دراسة موضوعات ومحتوى برامج التدريب.

(٣) أساليب تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس في مجال التدريس الجامعي:

وتوصى الدراسة- في هذا الشأن- بما يلي:

- استخدام الإنترنت؛ لمتابعة كل ما هو جديد بمجال التدريس الجامعي، من خلال وقوف عضو هيئة التدريس على كل جديد في نظريات التعلم، وأساليب وطرق التدريس، وأساليب القياس والتقويم التربوي.
- دمج العلوم الحديثة بالمناهج الدراسية، والتي تتفق مع المناهج بالجامعات العالمية.
- تدريب أعضاء هيئة التدريس على كيفية الاستفادة من المستجدات التكنولوجية الحديثة في قاعات الدراسة.
- الاستعانة بخبراء من هيئات التدريس بكليات التربية، ومراكز تطوير التعليم الجامعي، بالإضافة إلى الإدارة الجامعية؛ لتحديد البرامج التدريبية الأكثر ارتباطاً بمحتوى المناهج الدراسية، وطرق التدريس والتقويم.
- التواصل مع الجامعات الأجنبية؛ للتعرف على تجاربها وخبراتها في هذا المجال.
- التدريب الإلكتروني.

- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في ورش العمل الخاصة بمجال التدريس الجامعي.
- عقد ندوات لأعضاء هيئة التدريس في التدريس، وتوصيف المقررات، والبرامج الدراسية.
- تقديم حوافز مادية ومعنوية للمتميزين في أدائهم التدريسي من أعضاء هيئة التدريس بالكليات.
- (٣) أساليب تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس في مجال البحث العلمي:
 - وتوصى الدراسة- في هذا الشأن- بما يلي:
 - استخدام قواعد البيانات العالمية في مجال البحث العلمي.
 - المشاركة في الإشراف ومناقشة الرسائل العلمية.
 - تشجيع أعضاء هيئة التدريس على الحصول على المنح والبعثات من الجامعات الأجنبية، مع الاشتراك في الجمعيات العلمية في مجال التخصص.
 - المشاركة في المؤتمرات العلمية سواء المحلية أم الدولية، وكذلك ضرورة إجراء البحوث العلمية ونشرها سواء على المستوى المحلي أم الدولي، مع الاستفادة من خبرات أعضاء هيئة التدريس بهذا المجال في الأقسام المناظرة.
 - فتح قنوات اتصال بين الأقسام العلمية في مختلف الكليات للاستفادة من خبراتها بهذا المجال.
- (٤) أساليب تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس في مجال خدمة المجتمع:
 - وتوصى الدراسة- في هذا الشأن- بما يلي:
 - دراسة الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لأعضاء هيئة التدريس بالكليات.
 - وضع خطة استراتيجية لكل كلية، تعبر فيها عن فلسفتها، وأهدافها المرتبطة بخدمة المجتمع، و دور عضويته التدريس في تحقيق تلك الأهداف.
 - ضرورة عمل قاعدة بيانات لخدمة الخريجين؛ مما قد يسهم في تحقيق تواصلهم المستمر مع كلياتهم.
 - عقد دورات تدريبية لإعداد حديثي التخرج لسوق العمل من قبل الكليات.

- منح حوافز مالية أو شهادات تقدير للمتميزين من أعضاء هيئة التدريس في ضوء المشاركة الفعالة في خدمة المجتمع المحلي، مع عقد المؤتمرات العلمية والندوات؛ لبحث قضايا ومشكلات المجتمع، المشكلات البيئية، وكيفية إدارة الأزمات.

(٥) أساليب تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس في مجال القيادة والإدارة الجامعية:

وتوصى الدراسة- في هذا الشأن- بما يلي:

- عقد الدورات التدريبية لتوضيح الهيكل التنظيمي سواء للأقسام العلمية داخل الكليات أو الجامعات، مع تشجيع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في ورش العمل الخاصة بمجال الإدارة والقيادة الجامعية.
- عقد الندوات العلمية؛ لتعريف أعضاء هيئة التدريس بقواعد التعيينات والترقيات، ولتعريفهم بنظم الإدارة الحديثة، مع حضور محاضرات للمتخصصين في مجال تطوير إدارة التعليم الجامعي.
- ضرورة اطلاع أعضاء هيئة التدريس وخاصة الجدد على الاختصاصات والمسئوليات في مجال الإدارة الجامعية، وذلك عن طريق إقامة الدورات التدريبية الجادة سواء بالكليات أم الجامعات، ويكون ذلك تحت إشراف مركز تنمية القدرات.
- تحقيق التواصل بين المتدربين داخل الجامعات ومراكز التطوير التكنولوجي بالجامعات المختلفة، وكذلك بالمركز الرئيس لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال شبكة الإنترنت فائقة السرعة؛ لتحقيق التفاعل الثنائي بين المتدربين والمدرسين في المركز الرئيس من جهة، وبين المتدربين والمراكز الأخرى من جهة أخرى.
- استخدام شبكة الإنترنت وتكنولوجيا الأقمار الصناعية المتوفرة بمراكز شبكة المعلومات بالجامعات؛ لفتح قنوات مشتركة لتبادل الخبرات مع المؤسسات العالمية في مجال التدريب، وخاصة الجامعات العالمية في بعض الدول المتقدمة.
- تفعيل الاستفادة من تكنولوجيا الحاسب الآلي، بحيث يتم وضع البرامج التدريبية على اسطوانات مدمجة؛ وبذلك فإنه يمكن توفير التعلم الذاتي المستمر لأعضاء هيئة التدريس، وبخاصة أعضاء هيئة التدريس الجدد.

- توفير الاتصال بشبكة الإنترنت داخل الجامعات؛ حتى يستطيع أعضاء هيئة التدريس الاطلاع باستمرار على أحدث ما وصل إليه العلم في التخصصات المختلفة، وفي المجالات التربوية.
- ضرورة الاهتمام بالوسائط المطبوعة بكافة أنواعها من كتب، ومجلات علمية، ونشرات وزارية في البرامج التدريبية، وعدم الاقتصار على وسيط واحد فقط؛ وذلك لتدعيم مثل هذه البرامج المقدمة لأعضاء هيئة التدريس بما يلائم محتوى البرنامج التدريبي.

(٦) دور عضو هيئة التدريس بالجامعة في مجال تنمية الموارد البشرية:

ترتبط عملية تنمية الموارد البشرية بوجود ثقافة مهنية قوية لدى أعضاء هيئة التدريس والقيادات، من خلال إقامة ورش العمل وتنفيذ البرامج التدريبية المتمركزة حول الجامعة، ويمكن لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المختلفة أن يسهموا بدور فعال في تطوير برامج تنمية القدرات وتفعيل أداء كلياتهم في مجال تنمية الموارد البشرية، من خلال القيام بالإجراءات التالية:

- ضرورة قيام ممثلين من هيئات التدريس بكليات التربية، ومراكز تطوير التعليم الجامعي، والمركز القومي للبحوث التربوية، بتقويم محتوى وأساليب هذه البرامج التدريبية، ومدى ارتباطها بأدوار عضو هيئة التدريس الجامعية، وأهداف التدريب الموضوعية.
- المساهمة في تسويق برامج تنمية القدرات عبر شبكة الإنترنت.
- الاشتراك مع الهيئات والمنظمات سواء المحلية أم الدولية المهتمة بمجال تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس ومشكلاتهم للعمل علي حلها.
- معالجة أعضاء هيئة التدريس لقضايا تنمية الموارد البشرية ومشكلاتها في بحوثهم ومؤلفاتهم؛ من خلال المشاركة في الندوات العامة والأنشطة الثقافية والفكرية التي تقام بالجامعات.
- تطوير المقررات التي تهتم بتنمية الموارد البشرية بشكل مستمر.
- رفع مستوى كفاءة عضو هيئة التدريس في مهنته، والعمل على تطوير سلوكياته وأخلاقياته، مع إمداده في ذات الوقت بمهارات الاتصال.
- تشجيع القدرات الإبداعية لعضو هيئة التدريس، وأن يكون أداة للتجديد والتغيير، وأن يسهم بفاعلية في تطوير وتحديث برامج تنمية الموارد البشرية.

- ترجمة ما يقدم من خبرات، ومعارف، ومهارات، واتجاهات، إلى مواقف علمية مفيدة في الحياة ، وذات أثر في التكوين الفكري والعلمي لأعضاء هيئة التدريس في حياتهم العلمية الحالية والمستقبلية.
- المشاركة في الندوات، والمؤتمرات، وورش العمل، التي تساعد على تنمية الموارد البشرية على الصعيد الإقليمي والدولي.
- المساهمة في وضع خطط التحسين المستمر في مجالات التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع بالأقسام والكليات والمراكز المتخصصة في تقديم برامج تنمية القدرات.
- الاهتمام بتفعيل البحوث التطبيقية والميدانية بمجال تنمية الموارد البشرية القائمة على مبدأ التخصصات المتداخلة والبيئية؛ مما يسهم في تفعيل التعامل مع المشكلات المركبة والمعقدة.
- إصدار مجلة دورية متخصصة في مجال تنمية الموارد البشرية بالتعاون مع المنظمات والهيئات المعنية بهذا المجال.

[هـ] آليات تنفيذ التصور المقترح:

في ضوء الوضع الراهن لأعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم الجامعي والتحديات العالمية والمحلية التي تواجههم؛ تقترح الدراسة مجموعة من الآليات التي يمكن من خلالها المساعدة في تحقيق تنمية مهنية فعالة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

- (١) وضع سياسة لتنمية الموارد البشرية داخل كل جامعة تقوم على أسس علمية سليمة وواضحة، وأن تكون عملية التدريب داخل الجامعة عملية مستمرة؛ لرفع المستوى العلمي، والتعرف على المستجدات والتدريب عليها أولاً بأول.
- (٢) ربط تنمية الموارد البشرية بخطة واضحة لتحسين الجامعة؛ وبالتالي لا تصبح تنمية الموارد البشرية هدفاً قائماً بذاته، بل مرتبطاً بإنجاز أهداف أخرى في خطة تحسين الجامعة، ولا بد أن تكون الخطة الإجرائية لتحسين الجامعة أساساً في إحداث التغيير، فيرتبط التغيير بتنمية الموارد البشرية، وترتبط تنمية الموارد البشرية بتحسين الجامعة.

- ٣) حتمية تنفيذ برامج وأساليب تنمية القدرات بصورة لامركزية، أي عن طريق كل جامعة، وأن تكون خطة تنمية الموارد البشرية داخل الجامعة مرتبطة باحتياجات أعضاء هيئة التدريس الفعلية.
- ٤) توفير مكاناً مناسباً للتدريب، ومعدداً إعداداً جيداً وشاملاً؛ وذلك لإنجاح النشاط التدريبي بالجامعة.
- ٥) تنوع أساليب وإجراءات وأنشطة وبرامج تنمية الموارد البشرية، والأخذ بأساليب التنمية الحديثة، ومراعاة تكاملها، وارتباط البرامج بالتخصصات النوعية لأعضاء هيئة التدريس.
- ٦) عمل دورات توعية لأعضاء هيئة التدريس _ الذين يجمعون عن المشاركة في الدورات التدريبية الموجودة بالجامعات- عن أهمية هذه البرامج ومدى الاستفادة منها في تنمية الخبرات والمهارات التي يمكن أن تساعدهم في نجاح العملية التعليمية داخل جامعتهم.
- ٧) يجب أن يكون التدريب في مكان العمل، بحيث يصبح جزءاً من العمل اليومي، وتخصص وحدة للتدريب في كل كلية تعمل على تدريب أعضاء هيئة التدريس بالكلية، وتنفيذ ومتابعة البرامج التدريبية، وفقاً لاحتياجاتهم الحقيقية تبعاً للتخصص، وتكون تحت إشراف مركز تنمية القدرات بكل جامعة.
- ٨) العمل على الفصل بين برامج تنمية الموارد البشرية ومتطلبات الترقية لأعضاء هيئة التدريس، وأن تكون التنمية من أجل التعلم واكتساب المهارات والقدرات الجديدة التي تقيد أعضاء هيئة التدريس سواء في مجال التدريس، أم في مجال البحث العلمي، أم في مجال خدمة المجتمع.
- ٩) في ظل استمرار دورات تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، يفضل أن تكون مثل هذه البرامج التدريبية ضمن واجبات عضو هيئة التدريس _ المدرب _ التدريسية، أي أن تكون جزءاً من واجباته الوظيفية؛ بحيث تكون المكافأة عن حضور البرنامج كمدرب هو حصوله على شهادة تقيد بذلك؛ ومن ثم يمكن أن يعفى منها في حالة الترتي.
- ١٠) تحمل الجامعات جزءاً من تكلفة الدورات من خلال الوحدات ذات الطابع الخاص.

[و] مقترحات تفعيل التصور المقترح:

انطلاقاً من نتائج الدراسة الميدانية، وفي ضوء الإطار النظري للدراسة؛ فإن الدراسة الحالية تحاول تقديم بعض المقترحات التي قد يمكن من خلالها تعزيز إيجابيات برامج وأساليب تنمية الموارد البشرية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس، وعلاج ما اتضح من صعوبات ومشكلات قد تحد من كفاءة برامج تنمية الموارد البشرية، وفيما يلي عرض لأهم المقترحات لتفعيل التصور المقترح:

☒ المقترح الأول:

أن تأخذ الجامعات بفلسفة التعليم المستمر مدى الحياة والتعلم الذاتي، كما ينبغي أن تركز هذه الفلسفة على عدة مقومات، من أهمها: التأكيد على استمرارية التعلم مدى الحياة، وديمقراطية التعليم، والمرونة وتحقيق الذات، وكلها تؤكد على ارتباط عضو هيئة التدريس بالمجتمع ومتغيراته، ويمكن أن تتحقق الخطة الشاملة المقترحة من خلال الآليات التالية:

- وضع تخطيطاً عاماً لدور الجامعات في مجال أساليب تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس، يتم من خلاله تكليف كل قسم، أو كلية، أو مركز بحثي، ببحث مشكلات برنامج أو أسلوب معين أو أكثر من أساليب تنمية الموارد البشرية، وفقاً لدائرة تخصصها، بحيث تؤدي تجاربها إلى تطوير مثل هذا البرنامج أو الأسلوب التدريبي؛ لتحقيق التنمية المنشودة لتلك الأساليب والبرامج التدريبية.
- إعادة النظر في أساليب التدريب المستخدمة حالياً لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال دراسة احتياجاتهم الأساسية واحتياجات جامعاتهم، بحيث تكون هذه الاحتياجات هي محور الأساليب التدريبية التي تحقق الأهداف العامة للجامعة.
- وضع أساليب تدريبية متعددة ومتنوعة بحسب الكليات والفئات المستفيدة من برامج تنمية القدرات، مع تبني الأساليب التدريبية التي تتسم بالمرونة في الزمان والمكان، مع وجود صعوبة في التفرغ للتدريب والحصول على الدورات التدريبية المناسبة وخاصة لبعض الكليات العملية؛ ومن ثم إمكانية التدريب في الوقت المناسب لكل عضو هيئة تدريس؛ وبالتالي تحقيق مبدأ التفاعل بين التعليم والعمل.

- تدعيم مراكز تنمية القدرات المسؤولة عن تقديم الأساليب التدريبية الحديثة بالجامعات، بالإمكانات المادية والتنظيمية والإدارية؛ لتيسير دورها في خدمة أعضاء هيئة التدريس والجامعة.
- تكريم النماذج البارزة من أعضاء هيئة التدريس أو الهيئة المعاونة الذين حصلوا على شهادة متميزة نتيجة لأدائهم الجيد بمثل هذه البرامج سواء على مستوى الكليات أم الأقسام.
- إصدار مجلة دورية تخصصية ينشر فيها أحدث البحوث في مجال تنمية الموارد البشرية وأساليبها الجديدة، على ألا يقتصر توزيع هذه المجلة داخل الجامعات، بل ينبغي توزيعها على الجهات المستفيدة، كما ينبغي أن يشرف على هذه المجلة متخصصون في مجال التربية والإعلام لضمان خروجها بشكل مناسب.

☒ المقترح الثاني:

نظراً لأن تنمية الموارد البشرية تعد من إحدى أهم وسائل تحسين أعضاء هيئة التدريس والارتقاء بمستوى أدائهم وتحقيقاً لأهداف التعليم الجامعي في العصر الحالي، تتضح أهمية استحداث هيئة مختصة بتنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، تتضمن عديد من برامج وأساليب التنمية الحديثة؛ بهدف إحداث نقلة نوعية في أداء التعليم الجامعي وتطوير مخرجاته وتحسينها وتناغمها مع متطلبات العصر ومتغيراته، وتسعى هذه الهيئة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تقويم أداء مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، من خلال تحديد الأنشطة والمجالات التي تقوم بها هذه المراكز.
- إنشاء قاعدة بيانات تكون متاحة عبر شبكة الإنترنت، تعلن عن البرامج والدورات بهذه المراكز، كما تعلن عن المراكز ذاتها من حيث: أهدافها، مجالات أنشطتها، كيفية التواصل، الأنشطة التي تم إنجازها حالياً، الأنشطة المستقبلية والمتوقعة، مع مراعاة تحديث هذه البيانات باستمرار.

- لجنة مراجعة وتطوير اللوائح الفنية والمالية والإدارية للمركز: وتختص هذه اللجنة بمراجعة لوائح المراكز، والعمل على تحرير هذه اللوائح من القيود الإدارية والمالية والفنية؛ للتأكيد على استقلالية مراكز تنمية القدرات بالجامعات.
- لجنة لمتابعة برامج تنمية القدرات: وتختص هذه اللجنة بمراجعة ما يقدم في المراكز من برامج تنمية مهنية، واستحداث أنسب الطرق والوسائل المستخدمة في مجال تنمية الموارد البشرية، والاطلاع على المداخل الجديدة المستخدمة في هذا المجال.
- لجنة التدريب وتنمية الموارد البشرية: وتختص هذه اللجنة بتنسيق أنشطة التدريب وتنمية الموارد البشرية، والاهتمام ببرامج التدريب، ودراسة الاحتياجات التعليمية والتدريبية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المحلية، والإقليمية، والعالمية، والعمل على تصميم برامج تدريبية تتناسب مع تلك الاحتياجات، والنهوض بمستوى برامج التدريب (تخطيطاً، وتنفيذاً، وإدارة)، ووضع معايير لتقويم هذه البرامج.
- لجنة التسويق: وتختص هذه اللجنة بدراسة الآليات المستخدمة في تسويق الخدمات الجامعية المقدمة من قبل هذه المراكز، والبحث عن آليات جديدة في هذا السياق، ودراسة الأوضاع التسويقية المحلية والإقليمية والعالمية.

☒ المقترح الثالث:

- إعداد مجموعة من المعايير؛ للتأكد من مدى تحقق الجودة والاعتماد الأكاديمي في أساليب تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس التي تقدمها الجامعات، وترجمة هذه المعايير إلى عدد من المؤشرات، والتي يحكم من خلالها على مدى توفر الجودة والاعتماد الأكاديمي في مثل هذه الأساليب، وذلك على النحو التالي:
- نشر ثقافة الإبداع الفكري في مجال تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس، ويقتضى ذلك تنفيذ عدداً من البرامج التدريبية المتخصصة عن الإبداع وثقافته لمديري مراكز تنمية القدرات والمسئولة عن تقديم برامج التدريب؛ مما يمكن أن يسهم في نشر ثقافة الإبداع في مجال تنمية الموارد البشرية داخل الجامعات.

- أن تقوم مراكز تنمية القدرات بالجامعات المختلفة بإصدار دليلاً شاملاً، يعلن فيه عن خدمات، وأنشطة، وبرامج، وأساليب هذه المراكز بطريقة واضحة وكاملة.
- عمل تهيئة مستمرة للأعضاء الجدد بالكليات، وتحديث معلومات الأعضاء القدامى عن أهداف، وبرامج، وأساليب تنمية الموارد البشرية الحديثة.

☒ المقترح الرابع:

إنشاء وحدات مستقلة بكل كلية تابعة لإدارة مركز تنمية القدرات بالجامعة، وترتبط مباشرة بعميد الكلية، تعمل على نشر ثقافة تنمية الموارد البشرية بين أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالكليات في كافة مجالات التعليم الجامعي، ويتم تشكيل فريق العمل بهذه الوحدات من أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالكليات؛ بحيث يتم اختيارهم بناءً على معايير واضحة وشفافة لتنفيذ عديد من المهام، من أهمها ما يلي:

- متابعة تطبيق ومراجعة جميع برامج وأساليب تنمية الموارد البشرية لكافة أقسام الكليات، إضافة إلى تنفيذ المهام ذات العلاقة بهذه الوحدات سواء الإدارية أم المادية.
- تعمل هذه الوحدات على إرساء قواعد الجودة التعليمية على مستوى الكليات، من خلال سعيها للحصول على الاعتماد الأكاديمي.
- عقد عديد من ورش العمل لأعضاء هيئة التدريس، والطلبة، والإداريين، وكذلك الأفراد من المجتمع المحلي المهتمين بتنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى الاستفادة من المتخصصين بهذا المجال من كافة التخصصات العلمية؛ لنشر ثقافة تنمية الموارد البشرية.

[ح] متطلبات نجاح التصور المقترح:

- قناعة القيادات الجامعية (رؤساء الجامعات، النواب، عمداء الكليات، وكلاء الكليات، رؤساء الأقسام،...) بخطورة الدور الذي يمكن أن تقوم به الجامعات لتحقيق تنمية الموارد البشرية ونشر فكرها وفلسفتها ومبادئها وقيمها داخل وخارج أسوارها، وتحولها من الفكرة إلى الفعل والعمل والممارسة؛ فالجامعات هي المسؤولة عن إنتاج الأفكار وترسيخ القيم ونشر الثقافة

- وتطبيق المعرفة، وفي الجامعات تصنع قادة المستقبل ورواده؛ وبالتالي يقع عليها العبء الأكبر في تحقيق تنمية الموارد البشرية بالمجتمعات الموجودة بها.
- توافر المعايير والمؤشرات الواضحة اللازمة لتقويم أداء الجامعات فى مجال تنمية الموارد البشرية، ومدى رضا أفراد الجامعات عن هذا الأداء.
 - الانفتاح الثقافي والمعرفي والحضاري والتواصل مع المجتمعات الأخرى، والبعد عن الانعزالية الفكرية.
 - توطيد أطر التعاون والشراكة مع الجامعات العالمية، وتبادل الخبرات والأفكار في جميع المجالات والتخصصات بصفة عامة، وفي مجال تنمية الموارد البشرية بصفة خاصة.
 - اتباع الأساليب الإدارية المعاصرة، والاتجاه نحو الإدارة الإلكترونية والإدارة بدون أوراق.
 - رصد لخبرات وتجارب الجامعات الرائدة في مجال تنمية الموارد البشرية، والاستفادة من هذه الخبرات، ومحاولة تطبيق ما يتوافق منها مع الأوضاع المجتمعية والإمكانيات المتاحة.
 - التغيير من شكل الطالب الجامعي، ورسم أبعاد جديدة لشخصيته وأفكاره وتوجهاته وكفاياته؛ والخروج به من عباءة التلميذ المتلقى للمعلومة، إلى المبدع والمفكر والمخترع والموهوب والغير تقليدي.
 - التغيير من شكل عضو هيئة التدريس، ورسم أبعاد وملامح جديدة لشخصيته وأفكاره وتوجهاته وكفاياته، والخروج به من الملقن للمعلومة وواضع الامتحانات والإداري الروتيني، إلى المفكر والمبدع والعالم وصاحب المدرسة العلمية والفكرية الخاصة.
 - قناعة أعضاء هيئة التدريس والطلاب والإداريين بضرورة تطبيق فكر تنمية الموارد البشرية وتحويله إلى ممارسات سلوكية يومية ودائمة في جميع أنماط حياتهم

- داخل وخارج الجامعة، وقناعتهم بأهمية دورهم في تحقيق متطلبات تنمية الموارد البشرية.
- البعد عن الروتين الإداري، والمركزية، والعمل الفردي، وتصارع الآراء والتوجهات الفكرية.
 - البعد عن سياسة عدم التغيير، وألفة الأوضاع الجارية، والركود الفكري والنمطية والقبلية.
 - تخصيص ميزانيات للأنشطة والمشروعات البحثية المتعلقة بمجال تنمية الموارد البشرية.
 - أن توجه البحوث التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس نحو مشكلات تنمية الموارد البشرية وقضاياها، بحيث تتضمن البحوث التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس بحثاً تطبيقية موجهة لمجال تنمية الموارد البشرية، أو معنية بتقديم حلول للمشكلات التي تواجهها.
 - التركيز على نشر ثقافة التجديد والتطوير وتشجيع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والإداريين على المشاركة الفعالة في تحقيق التميز والريادة في جميع المجالات والأنشطة الجامعية.
 - تقارب الأفكار والرؤى والتوجهات من خلال التوسع في عقد الاجتماعات والندوات والحلقات العلمية والمؤتمرات والدورات وورش العمل التي ترتكز على العمل التعاوني والعمل في فريق وتبادل الأفكار ووجهات النظر بين الأساتذة.
 - زيادة الاهتمام بالأبحاث المشتركة بين الأساتذة في التخصصات العلمية المختلفة مما يثرى البحث العلمي ويوسع من دائرة الحلول للمشكلات والقضايا التي تنتشعب في جوانبها وتستلزم المعالجة من أكثر من جانب.
 - تقليل الأعباء المنوط بها عضو هيئة التدريس لإعطائه مساحة للمشاركة في أنشطة تنمية الموارد البشرية.
 - تدعيم الإعلام التربوي بالجامعة؛ لتحقيق التواصل بين جميع الكليات والأقسام، من خلال قيام الجامعات المصرية بتوزيع نشرات بصفة دورية عن أهم إنجازاتها

في مجال تنمية الموارد البشرية، وأهم الأنشطة والفعاليات والمسابقات التي شاركت فيها، وأهم نتائجها.

- دعوة جميع أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والطلاب للمشاركة في أنشطة وفعاليات تنمية الموارد البشرية، وتدعيمهم بالحوافز المعنوية والتشجيعية.
- الحصول على المزيد من الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس في التعبير عن آرائهم وتوجهاتهم العلمية.

[ط] صعوبات تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها:

من المتوقع عند تنفيذ التصور المقترح أنه قد يصادف ببعض الصعوبات التي تؤثر على تنفيذه بدرجة أو بأخرى، وقد ترتبط هذه المعوقات بطبيعة الجامعات أو بطبيعة عضو هيئة التدريس وثقافته، ويمكن تحديد أهم هذه الصعوبات فيما يلي:

- الفجوة الموجودة داخل الجامعات بين اقتصارها على وظائفها التقليدية وانعزالها عن المجتمع ومشكلاته وبين أهمية اندماجها ومشاركتها في مشكلات المجتمع المختلفة، ويمكن التغلب على ذلك بتوعية قيادات الجامعة وأعضاء هيئة التدريس فيها بأهمية دور الجامعات في مجال تنمية الموارد البشرية وخدمة المجتمع.
- مركزية التخطيط للبرامج، من حيث إعداد المادة التدريسية، وأساليب التدريب والتقييم، وبذلك تبعد عن احتياجات المتدربين، ويمكن التغلب على هذه الصعوبة من خلال عمل البرامج بصورة لامركزية، بحيث تتبع إدارة الجامعات، وأن تتبع خطط التدريب من الأقسام العلمية بالكليات وليس من المركز الرئيس.
- قلة التمويل الكافي لمراكز تنمية القدرات بالجامعات، ومن المتوقع زيادة هذه المشكلة أكثر من ذي قبل نتيجة لارتفاع التكلفة المالية لتنفيذ إجراءات الاعتماد، ويمكن التغلب على هذه الصعوبة من خلال عمل خطة مالية واضحة، تغطي كافة التكاليف للمركز، عن طريق الرسوم التي يدفعها أعضاء هيئة التدريس للالتحاق بالبرامج، وكذلك ترويج البرامج إلكترونياً.

- قلة الكوادر المدربة سواء من أعضاء هيئة التدريس أم من العاملين بالمجال التقني والفني بالمراكز، ويمكن التغلب على ذلك من خلال الاستعانة بالكوادر المدربة على مستوى الجامعات المختلفة سواء محلياً أم دولياً، وكذلك من خلال الاستعانة بالمتخصصين في المجال التكنولوجي من الكليات التكنولوجية أو من كليات المختلفة بالجامعات.
- زيادة الضغوط والأعباء التدريسية على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، والتي قد تؤثر على كفاءة أدائهم في مجال تنمية الموارد البشرية، ويمكن التغلب على ذلك بإتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس بشكل دوري للمشاركة في برامج تنمية القدرات التي تقدمها الجامعات.
- ضعف دافعية عضو هيئة التدريس على مواصلة البرنامج أو الاشتراك في برامج أخرى، ويمكن التغلب على ذلك بإثارة وتحفيز عضو هيئة التدريس سواء باستخدام طرق تدريبية مشوقة، أم وسائل تعمل على جذب انتباههم، أم السماح بالمرونة في اختيار المواعيد، والمحتوي، ونظم التقويم.
- التداخل بين البرامج التدريبية؛ نظراً لتعدد مجالات التدريب، ويمكن التغلب على ذلك من تحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس، وفقاً للدرجات العلمية والتخصصات بشكل واقعي قبل البدء في تصميم البرامج، ويمكن أن يتم ذلك على مستوى الأقسام والكليات المختلفة بالجامعات.
- ضعف قناعة أعضاء هيئة التدريس بأهمية دور الجامعة في مجال تنمية الموارد البشرية، ويمكن التغلب على ذلك بربط الترقى في الوظائف الأعلى بمدى مساهمة أعضاء هيئة التدريس ببرامج تنمية الموارد البشرية كإحدى مجالات الجامعة، ومدى مشاركتهم من خلال أبحاثهم في حل أهم المشكلات التي تواجه تنمية الموارد البشرية في الجامعات.
- ضعف كفاءة القائمين على إدارة مراكز تنمية القدرات، ويمكن التغلب على ذلك بإعادة تأهيل وتدريب القائمين على إدارة هذه المراكز على أنسب وأحدث الأساليب الإدارية اللازمة لإدارة هذه المراكز.
- قلة الإمكانيات المادية والبشرية التي تمتلكها الجامعات والمخصصة لمجال تنمية الموارد البشرية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تفعيل مساهمة أعضاء هيئة التدريس والعاملين

فى برامج تنمية الموارد البشرية، والبحث عن مصادر تمويل إضافية سواء من خلال مساهمة أعضاء المجتمع المحلي أم رجال الأعمال.

■ وجود اللوائح والقوانين البيروقراطية التي تحول دون التحاق كثير من أعضاء هيئة التدريس بالبرامج المقدمة من خلال الجامعات، وللتغلب على ذلك ينبغي على مراكز تنمية القدرات اتباع النمط اللامركزي فى الإدارة، بالقدر الذي يسمح بمزيد من المرونة فى التعامل مع أعضاء هيئة التدريس، أو فى شروط التحاقهم بتلك البرامج.

حاولت الدراسة الحالية فى إطارها النظري التعرف على طبيعة تنمية الموارد البشرية وتحديد أهم متطلباتها، والتعرف على أهم الأدوار التي يجب أن تقوم بها الجامعات المصرية لتلبية هذه المتطلبات؛ نظراً لكون تنمية الموارد البشرية مطلباً عالمياً، كما استعرضت الدراسة الإطار الفلسفي للإبداع الفكري وتوضيح علاقته بتنمية الموارد البشرية، واستكمالاً للإطار النظري حاولت الدراسة فى إطارها الميداني رصد واقع دور جامعة قناة السويس كنموذج للجامعات المصرية فى تلبية متطلبات تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الإبداع الفكري بالتطبيق على عينة من أعضاء هيئة التدريس بها، وأخيراً وضع رؤية مستقبلية لمتطلبات تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الإبداع الفكري، مما قد يفيد القيادات الجامعية المسئولة عن تطوير المنظومة الجامعية فى اتخاذ الإجراءات اللازمة لتطبيق فكر تنمية الموارد البشرية فى كافة جوانبها التعليمية والبحثية والمجتمعية، وتعد أجيالاً على درجة عالية من الإبداع الفكري، فى مختلف المجالات.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم أحمد السيد إبراهيم: "تطوير دور جامعة الأزهر في التنمية البشرية في ضوء التحديات العالمية المعاصرة"، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢٠٠٥.
- إبراهيم إسماعيل: "التربية وتنمية الإبداع من منظور إسلامي"، مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، العدد (١٠٦)، كلية التربية، جامعة الأزهر، فبراير، ٢٠٠٢.
- إبراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمن الزعير: "فعالية برنامج للتنمية المهنية قائم على تطبيقات الأيزو بالمؤسسات التعليمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية"، مجلة دراسات تربوية ونفسية، العدد (٧٦)، كلية التربية بالزقازيق، جامعة الزقازيق، يوليو ٢٠١٢.
- إبراهيم حامد الأسطل و فريال يونس الخالدي: مهنة التعليم وأدوار المعلم في مدرسة المستقبل، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، ٢٠٠٥.
- إبراهيم مذكور وآخرون: المعجم الوسيط، ج١، ط٣، القاهرة، المجمع اللغوي، د.ت.
- إبراهيم مراد الدعمة: التنمية البشرية بين النظرية والواقع، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٨.
- ابن منظور: لسان العرب، ج١، دار لسان العرب، بيروت، د.ت.
- أبو بكر الرازي: مختار الصحاح، دار الرسالة، الكويت، ١٩٨٣.
- أحمد إبراهيم بيومي مرعي: "الجامعة الافتراضية كمتغير في تطوير سياسات التعليم الجامعي- دراسة مطبقة على أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان"، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجزء (٨)، العدد (٥٦)، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، يونيو ٢٠١٦.
- أحمد الكردي: "الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية"، موسوعة الإسلام والتنمية، كلية التجارة، جامعة الأزهر، ٢٠٠٦.
- أحمد بن عبد الكريم غنوم: "إعداد المعلم وتطويره في ضوء مفهوم الكفايات التدريسية"، مجلة

- كلية التربية بالزقازيق، العدد (٥٦)، جامعة الزقازيق، مايو ٢٠٠٧.
- أحمد حسين الصغير: "بعض مشكلات أعضاء هيئة التدريس التي تؤثر على أدائهم المهني"، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، العدد (١٠)، كلية التربية، جامعة قناة السويس، يناير ٢٠٠٨.
- أحمد حسين عبد المعطي: الجودة والاعتماد بالتعليم، دار السحاب، القاهرة، ٢٠٠٨.
- أحمد محمود محمد عبد المطلب: "مدخل لتطوير التعليم الجامعي"، دراسة مقدمة للمؤتمر العلمي السنوي الثامن عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة بعنوان اتجاهات معاصرة في تطوير التعليم في الوطن العربي، في الفترة من ٦-٧ فبراير، كلية التربية، جامعة بني سويف، ٢٠١٠.
- أسامة زين العابدين عثمان أحمد ومنال موسى سعيد: "تصور مقترح لتفعيل الميزة التنافسية لكلية التربية بالوادي الجديد: دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، مجلد (٣١)، الجزء (٢)، العدد (٣)، جامعة أسيوط، أبريل ٢٠١٥.
- أسامة عبد المنعم وعبد الوهاب المطارنة: "رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الناعية"، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد (٦)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، ديسمبر ٢٠٠٩.
- أشرف محمد دوابة: "التنمية البشرية من منظور إسلامي"، دراسة مقدمة إلى الملتقى الدولي الثالث بعنوان واقع التنمية البشرية في اقتصاديات البلدان الإسلامية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، ٢٠٠٧.
- أمل سعيد محمد حباكة: "دراسة مقارنة لأدوار المعلم في تنمية التفكير الإبداعي بالتعليم قبل الجامعي في ضوء بعض الخبرات الأجنبية وإمكانية الاستفادة منها في مصر"، مجلة التربية، العدد (٣٤)، السنة (١٤)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢٠١١.
- أمل معوض الهجرسي: "الكفايات الأدائية لمعلمات رياض الأطفال اللازمة لتنمية الإبداع لدى أطفال الروضة: دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية"، مجلة كلية التربية، المجلد (٦٤)،

- العدد(٤)، جامعة طنطا، أكتوبر ٢٠١٦.
- انشراح إبراهيم المشرفي: مرشد الأسرة وأعضاء هيئة التدريس في التربية الإبداعية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٠.
 - أيمن عامر: شخصية المبدع - محدداتها- وآفاق تنميتها، ط١، مكتبة المستقبل، القاهرة، ٢٠٠٨.
 - أيمن يسن: قضايا تربوية معاصر، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١١.
 - إيناس يسري زعل:" فعالية برنامج إرشادي مقترح للوالدين في تنمية الإبداع لدى الأطفال"، رسالة ماجستير، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٦.
 - براهيم بن حراث حياة وأخران: " تحسين ثقافة الإبداع لدى المؤسسات الجزائرية وعوائق تفعيل دورها في تحقيق التنافسية، مجلة دفاتر بوداكس، العدد (٢)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، الجزائر، سبتمبر ٢٠١٤.
 - بسمة سلامة عبد الظاهر: "أثر الأنشطة الصفية على الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير، كلية البنات- جامعة عين شمس، ٢٠١٧.
 - بشير صالح الرشيدى: مناهج البحث التربوي- رؤية تطبيقية مبسطة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ٢٠٠٠.
 - بطرس البستاني: محيط المحيط، مكتبة لبنان، بيروت، د.ت.
 - بيومي محمد ضحاوي: مقدمة في مناهج البحث. ط١، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٠.
 - تقرير التنمية البشرية العربية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٠٢.
 - تقرير منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير/ البنك الدولي، مراجعات لسياسات التعليم الوطنية: التعليم العالي في مصر، ٢٠١٠.
 - ثروت عبد الحميد عبد الحافظ: "الاتجاهات الحديثة في تدويل التعليم الجامعي وإمكانية الاستفادة منها في مصر"، مجلة كلية التربية، الجزء الأول، العدد (١٦٧)، جامعة الأزهر، يناير ٢٠١٦.

- جامعة قناة السويس، إحصائية العام الجامعي (٢٠٢٠-٢٠٢١)، الإدارة المركزية للإحصاء بالجامعة.
- جمال بن أنيس خيرالله: الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر، عمان، ٢٠٠٨.
- جمال علي الدهشان وجمال احمد السيبي: "تقويم بعض جوانب الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية من خلال آرائهم"، مجلة البحوث النفسية والتربوية، العدد (٣)، السنة (١٩)، كلية التربية، جامعة المنوفية، ٢٠٠٤.
- جميل الطهراوي: "الأستاذ الجامعي والإبداع"، مجلة الجودة في التعليم العالي، المجلد الثاني، العدد الأول، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ديسمبر ٢٠٠٦.
- حامد عمار: التنمية البشرية وتعليم المستقبل، دراسات في التربية، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة، ١٩٩٩.
- حسين طه: التربية الإبداعية- رؤية تربوية، ط١، العلم والإيمان للنشر والتوزيع، كفر الشيخ، ٢٠١٠.
- حمدي أبو الفتوح عطيفة، منهجية البحث العلمي وتطبيقاتها في الدراسات التربوية والنفسية، دار النشر للجامعات، القاهرة، ١٩٩٦.
- حنان جاسم محمد عبد الله: "تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية في ظل العولمة"، مجلة كلية التربية، الجزء الأول، العدد (١٠٨)، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠١٦.
- خالد بن عبد العزيز حمد الشملان والجوهرة بنت سليمان الفوزان: "متطلبات تطبيق الجامعات للإدارة الاستراتيجية لتحقيق رؤية ٢٠٣٠ من وجهة نظر أعضاء الجمعية السعودية للإدارة"، دراسة مقدمة لمؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠، في الفترة من ١١-١٢ يناير، جامعة القصيم، ٢٠١٧.
- خالد عبد الله العتيبي وأحمد سعيد رحمة عبد الله، "مدى فاعلية البرامج التربوية في تنمية الموارد البشرية بالجامعات السعودية من وجهة نظر مسؤولي كليات التربية"، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، المجلد (٥)، العدد (١٠)، المجموعة الدولية للاستشارات والتدريب والجمعية الأردنية لعلم النفس، عمان، ٢٠١٦.

- ديوبولد ب. فان دالين: **مناهج البحث في التربية وعلم النفس**، ترجمة نوفل وآخرون، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠١٢.
- ذوقان عبيدات وسهيلا أبو السميد: **استراتيجيات التدريس في القرن الحادي والعشرين**، ط٣، مركز ديونو لتعليم التفكير، الأردن، ٢٠١٣.
- رانيا قدرى أحمد مرجان: "مقومات الإبداع لدى طلبة الجامعة - دراسة نظرية"، **مجلة كلية التربية، العدد (١٠)**، كلية التربية، جامعة بورسعيد، يونيو ٢٠١١.
- راوية حسن محمد، **مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٢.
- رباح رمزي الضبع: "مقومات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في ضوء مجتمع المعرفة - دراسة ميدانية بجامعة أسيوط"، **مجلة كلية التربية، المجلد (١٠)**، العدد (٢)، كلية التربية، جامعة المنصورة، أكتوبر ٢٠١٨.
- ربحي مصطفى عليان: **البحث العلمي**، بيت الأفكار الدولية، الرياض، ٢٠٠١.
- رشدى طعيمة وآخرون: **المنهج المدرسي المعاصر**، دار المسيرة للنشر، الأردن، ٢٠٠٩.
- رشدي أحمد طعيمة ومحمد بن سليمان البندري، **التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤى التطوير**، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٤.
- رشيدة السيد أحمد: **التنمية المهنية للمعلمين في ضوء الاتجاهات المعاصرة**، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، ٢٠١٠.
- رضا إبراهيم المايحي: **نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين - رؤى استراتيجيه ومدخل إصلاحية**، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١١.
- رعدة سالم عودة الزايدنين: "دور حضانات الأعمال في تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر مديري الحضانات والمنتسبين إليها في الجامعات الأردنية"، **رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠٠٩.**
- زاهد محمد ديربي: **السلوك التنظيمي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١١.

- زينب محمد زهرى: "مفهوم التنمية البشرية الأبعاد والمكونات والمؤشرات، دراسة مقدمة للمؤتمر العلمى الرابع- التربية ومستقبل التنمية البشرية فى الوطن العربى فى ضوء تحديات القرن الحادى والعشرين، فى الفترة من ٢١-٢٣ أكتوبر، كلية التربية بالفيوم، جامعة القاهرة، ٢٠٠٢.
- سعيد إسماعيل علي: جامعات تحت الحصار، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٨.
- سلامة عبد العظيم حسين: "التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالجامعة، دراسة تقييمية لمشروع تنمية القدرات بجامعة بنها"، دراسة مقدمة إلى مؤتمر الجامعات العربية فى القرن الحادى والعشرين - الواقع والرؤى، المؤتمر القومى الثالث عشر-العربى الخامس، مركز تطوير التعليم الجامعي، عين شمس، القاهرة، فى الفترة من ٢٦-٢٧ نوفمبر، ٢٠٠٦.
- سليمان سالم الحجايا: "ضغوط العمل وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية فى إقليم جنوب الأردن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (١٣)، العدد (١)، البحرين، ٢٠١٢.
- سماح طه أحمد: "التنمية البشرية فى السنة النبوية دراسة موضوعية"، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١١.
- سمىة عيد الزعبوط: "دور الجامعة الأردنية فى تنمية الإبداع لدى الطلبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد (١٧)، العدد (١)، جامعة الزرقاء، ٢٠١٧.
- سمير عبد الحميد القطب، فلسفة التميز فى التعليم الجامعي - نحو جامعة متميزة، هبة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٩.
- سمير عبدالوهاب الخويت: "التعليم العالى ومستقبل القوى البشرية فى دول الخليج العربى"، مجلة التربية، العدد (٦)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢٠٠٢.
- سهيل رزق دياب: "المدرس الجامعي فى ضوء تحديات القرن الحادى والعشرين أدواره المتوقعة - سماته ومقوماته"، دراسة مقدمة إلى مؤتمر المعلم فى الألفية الثالثة - رؤية

- آنية ومستقبلية، كلية التربية، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن، في الفترة من ٢٣ - ٢٤ يناير، ٢٠٠٦.
- شريف محمد محمد شريف، "التعليم والتنمية البشرية في مصر دراسة تحليلية مستقبلية"، رسالة دكتوراه، كلية التربية بدمياط، جامعة المنصورة، ٢٠٠٢.
 - شيخة ثاري الرشيدى: المتطلبات التربوية المصاحبة للتجربة السعودية في تعلم اللغة الإنجليزية في المرحلة الابتدائية كما تراها المعلمات في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٦.
 - شيماء علي حسين أشكناني: "تقويم عائد برامج تنمية الموارد البشرية للعاملين في الجمعيات الأهلية العاملة في مجال حقوق إنسان- دراسة مطبقة على البرامج المقدمة للجمعيات الأهلية العاملة في مجال حقوق الإنسان بالكويت العاصمة، رسالة ماجستير، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ٢٠١٢.
 - صفاء محمود علي محمود: "تنمية رأس المال البشري - الموارد البشرية- بكليات التربية في ضوء ثقافة الإبداع"، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، العدد الأول، كلية التربية، جامعة سوهاج، أكتوبر ٢٠١٩.
 - صلاح الدين محمود علام: القياس والتقويم التربوي- الأسس في العملية التدريسية، دار المسيرة، عمان، ٢٠١٢.
 - طارق أبو العطا الألفي: تطوير الإدارة الجامعية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية (تحديات وطموحات)، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٣.
 - طارق بن محمد السويدان ومحمد بن أكرم العدلوني: مبادئ الإبداع، دار قرطبة، الرياض، ٢٠١١.
 - طارق عبد الرؤوف عامر: الإبداع: مفاهيمه- أساليبه- نظرياته، الدار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٥.

- الجامعة وخدمة المجتمع (توجهات عالمية معاصرة)، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١١.
- عاصم شحادة علي: "تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات"، مجلة الباحث، العدد (٧)، الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا، ٢٠١٠.
- عاطف عبدالله قبرصي: التنمية البشرية المستدامة في ظل العولمة التحدي العربي، سلسلة دراسات التنمية البشرية، الأمم المتحدة، نيويورك، ٢٠٠٠.
- عبد الحميد قدي: إشكالية التنمية البشرية في ظل العولمة، جامعة ورقلة، الجزائر، ٢٠٠٤.
- عبد الرازق شاكر مراس، "احتياجات منطقة حلوان من التعليم الثانوي الفني المتميز على ضوء مفهوم التنمية البشرية - دراسة مستقبلية"، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة حلوان، ٢٠١٢.
- عبد الرحمن إبراهيم أحمد المقادمة: "دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة للجامعة الإسلامية بغزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٣.
- عبد الرحمن أبو المجد رضوان: "دور برامج مركز تنمية القدرات في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس: دراسة حالة بجامعة جنوب الوادي"، مجلة العلوم التربوية، العدد (١٣)، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي، أبريل ٢٠١١.
- عبد الرحمن بن سالم بن حمدان: "تطوير الموارد البشرية في جامعة صحار في ضوء معايير الهيئة العمانية"، مجلة كلية التربية بالمنصورة، المجلد (١٠٧)، العدد (٤)، كلية التربية، جامعة المنصورة، يوليو ٢٠١٩.
- عبد الرحمن توفيق: التدريب الأصول والمبادئ العلمية، مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك، القاهرة، ١٩٩٤.
- عبد السلام مصطفى عبد السلام: أساسيات التدريس والتطوير المهني للمعلم، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٠.

- عبد العزيز بن صقر الغامدي: "تنمية الموارد البشرية ومتطلبات التنمية المستدامة للأمن العربي- جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية نموذجًا"، ورقة عمل مقدمة للملتقى العربي الثالث للتربية والتعليم، في الفترة من ٢٤-٢٦ إبريل، بيروت، ٢٠٠٦.
- عبد الكريم أحمد جميل: تدريب وتنمية الموارد البشرية، ط١، الجنادرية للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠١٦.
- عبد الكريم بكار: مدخل إلى التنمية المتكاملة رؤية إسلامية، ط٤، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، ٢٠٠١.
- عبد الله العواد: "واقع الإبداع الإداري وسبل تطويره"، رسالة ماجستير، جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٥.
- عبد الهادي الجوهري: دراسات في التنمية الاجتماعية- مدخل إسلامي، ط١، مكتبة النهضة للشرق، القاهرة، ١٩٨٢.
- عبدالمعطي رمضان الأغا: "دور الجامعات الفلسطينية في التنمية البشرية"، دراسة مقدمة للمؤتمر العلمي الرابع بعنوان (التربية ومستقبل التنمية البشرية في الوطن العربي على ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين)، في الفترة من ٢١-٢٣ أكتوبر، كلية التربية بالفيوم، جامعة القاهرة، ٢٠٠٢.
- عبير جلال أبو العينين حسانين، "تصور مقترح لإدارة الموارد البشرية بمديريات التربية والتعليم باستخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي - دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠١٦.
- عثمان بن عبد الله الصالح: "تنافسية مؤسسات التعليم العالي- إطار مقترح"، مجلة الباحث، العدد (١٠)، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، ٢٠١٢.
- عفاف عويس: سيكولوجية الإبداع عند الطفل، دار الفكر للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٠.

- علي إبراهيم علي عبيدو: جودة البحث العلمي (الأخلاقيات، المنهجية الإشراف، كتابة الرسائل والبحوث العلمية)، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠١٤.
- علي راشد: خصائص المعلم العصري وأدواره - الإشراف عليه - تدريبه، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٣.
- عمار عبد الله محمود الفريحات: "أهداف البحث العلمي ومعوقاته وسبل تطويره لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة البلقاء التطبيقية"، مجلة كلية التربية، مجلد (٥)، العدد (٢)، جامعة قناة السويس، يناير ٢٠١٢.
- عواطف محمد محمد حسانين: "التربية الإبداعية مطلب أساسي لشباب الجامعات وتنمية للمجتمع"، المجلة التربوية، المجلد (٩١)، الجزء (٩)، كلية التربية، جامعة سوهاج، نوفمبر ٢٠٢١.
- عيد أبو المعاطي الدسوقي: تطوير الأنشطة العلمية لتنمية التفكير في ضوء المشروعات العالمية، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٩.
- فاروق شوقي البوهي: التعليم العالي واتجاهات تطويره من منظور مقارن، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١٤.
- فاطمة بنت خلف الله عمير الزايدي: "أثر التعلم النشط في تنمية التفكير الابتكاري والتحصيل الدراسي بمادة العلوم لدي طالبات الصف الثالث المتوسط بالمدارس الحكومية بمدينة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠١٠.
- فاطمة محمود الزياد: علم النفس الإبداعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٩.
- فتحي درويش عشبية: دراسات في تطوير التعليم الجامعي على ضوء التحديات المعاصرة، ط١، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، ٢٠٠٩.

- فتحي عبد الرسول: اتجاهات حديثة في التعليم الجامعي، دار جوانا للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٤.
- فهيم مصطفى محمد مصطفى: "الطفل والتخطيط لتعلم التربية الإبداعية رؤية جديدة لمنظومة التعليم في رياض الأطفال والمدرسة الابتدائية"، مجلة التربية، اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم، يونيو ٢٠٠٧.
- فهيم مصطفى: الطفل والتربية الإبداعية أساليب تنمية مهارات التفكير في رياض الأطفال والمدرسة الابتدائية، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٦.
- كمال عجمي حامد: "الهوية الإسلامية ومتطلباتها التربوية في ضوء التحديات المعاصرة"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢٠٠٢.
- لمياء محمد أحمد السيد: العولمة ورسالة الجامعة (رؤية مستقبلية)، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ٢٠٠٢.
- ماجدة أحمد حسن أبو زنط: " تنمية الموارد البشرية ودورها في إدارة الإبداع التنظيمي: دراسة تحليلية في عينة من الجامعات الرسمية الأردنية"، دراسة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي الأول بعنوان: منظمات الأعمال - الفرص والتحديات والتطلعات، جامعة البلقاء التطبيقية ومركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، الأردن، ٢٠١٥.
- المجالس القومية المتخصصة: تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، " تحديث التعليم الجامعي"، الدورة الثانية والثلاثون، القاهرة، ٢٠٠٤ - ٢٠٠٥.
- مجدي عزيز إبراهيم: التدريس الإبداعي وتعلم التفكير، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٥.
- _____: رؤى مستقبلية في تحديث منظومة التعليم، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠٠١.
- مجمع اللغة العربية: المعجم الوجيز، وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ٢٠٠١.
- محمد الأصمعي محروس: "البيئة المدرسية والتربية الإبداعية دراسة ميدانية"، المجلة التربوية، العدد (١٧)، كلية التربية، جامعة سوهاج، يناير ٢٠٠٢.

- محمد بشير حداد، التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي - دراسة مقارنة، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٤.
- محمد حسنين العجمي: التطور الأكاديمي والإعداد للمهنة الأكاديمية بين تحديات العولمة ومتطلبات التدويل، العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٦.
- محمد خضر عبد المختار وإنجي صلاح فريد عدوي: التفكير النمطي والإبداعي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، القاهرة، ٢٠١١.
- محمد ربيع زناتي: اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٧.
- محمد رجب فضل الله: معلم المعلم: أداؤه التدريسي، ورضاؤه الوظيفي، وتميزه الجامعي، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠١٢.
- محمد صبري حافظ: "بعض الرؤى لتطوير التعليم الجامعي"، دراسة مقدمة لمؤتمر التعليم الجامعي العربي - آفاق الإصلاح و التطوير، المؤتمر القومي السنوي الحادي عشر (العربي الثالث)، مركز تطوير التعليم الجامعي بالتعاون مع مركز الدراسات المعرفية، في الفترة من ١٨ - ١٩، ديسمبر ٢٠٠٤.
- محمد عادل محمد نجم: "تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية من خلال إدارة تنوعها - دراسة تحليلية"، مجلة المعرفة التربوية، المجلد (٦)، العدد (١٢)، الجمعية المصرية لأصول التربية، يوليو ٢٠١٨.
- محمد محمد إبراهيم مطر: "تخطيط الموارد البشرية مدخل لتحقيق التميز المؤسسي بجامعة المنصورة"، مجلة كلية التربية بالمنصورة، المجلد (١٠٨)، العدد (١)، كلية التربية، جامعة المنصورة، أكتوبر ٢٠١٩.
- محمد منير مرسى: الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٢.
- محمود عبد المجيد عساف: "واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة واستراتيجية مقترحة لتمكينه"، مجلة جامعة القدس المفتوحة

- للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، مجلد (٣)، العدد (٩)، جامعة القدس المفتوحة، ٢٠١٥.
- مدحت محمد أبو النصر: التفكير الابتكاري والإبداعي طريقك إلى التميز والنجاح، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠١٤.
 - مراد بن حرز الله: أدوات البحث العلمي - كيفية الاختيار وطرق التصميم، المركز الجامعي علي كافي تندوف، مج(٤)، الإصدار(١)، فبراير ٢٠٢٠.
 - مراد محمد النشمي وهدى أحمد الدعيس: "الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد العاشر، العدد (٢٩)، الأردن، ٢٠١٧.
 - مصطفى أحمد عبد الله أحمد: " دور المناخ الجامعي في تنمية الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية بمصر"، مجلة كلية التربية بالمنصورة، المجلد (١٠١)، العدد (٣)، كلية التربية، جامعة المنصورة، يناير ٢٠١٨.
 - معجم المنجد الوسيط في العربية المعاصرة: دار المشرق، بيروت، ٢٠٠٣.
 - ممدوح عبد المنعم الكنانى: سيكولوجية الطفل المبدع، دار المسيرة، عمان، ٢٠١١.
 - منار سالم محمد أبو خاطر: " دور الجامعة في تنمية الإبداع لدى طلبتها في ضوء السنة النبوية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٠.
 - منال أحمد البارودي: الطرق الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠١٥.
 - منصور أحمد عبد المنعم: "تصور مقترح لاستخدام التعلم الخليط في خطة الجامعة للتعليم عن بعد"، مجلة دراسات تربوية ونفسية، العدد (٥٩)، كلية التربية، جامعة الزقازيق، أكتوبر ٢٠١٠.
 - المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (إكسو): إستراتيجية تطوير التربية العربية - الإستراتيجية المحدثة، تونس، ٢٠٠٦.

- _____: الإستراتيجية العربية لتنمية الإبداع في التعليم العالي، تونس، ٢٠٠٨.
- _____: الإستراتيجية العربية لتطوير التعليم العالي، تونس، ٢٠٠٥.
- منى جميل سلام ومصطفى محمد على: التنمية المستدامة للمجتمعات المحلية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠١٥.
- منى يونس البحري وصاحب الجنابي: التربية الإبداعية، دار جهينة للنشر، الأردن، ٢٠٠٧.
- موسى محمد دسوقي حويطي ومحمد عبد الله حسان: " الإبداع الإداري لرؤساء ومشرفي الأقسام العلمية ودوره في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الجوف"، مجلة جامعة الجوف للعلوم الاجتماعية، المجلد (٢)، العدد (٢)، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الجوف، يوليو ٢٠١٦.
- ميسون زكي فوجو: "استراتيجيات التنمية البشرية ودورها في الحد من ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية في فلسطين دراسة حالة على قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، ٢٠١٢.
- ناجي عبد الوهاب هلال وعلي عبد الرؤوف نصار: "تدويل التعليم المصري على ضوء تحديات العولمة رؤية مستقبلية"، مستقبل التربية العربية، المجلد (١٩)، العدد (٧٧)، جمهورية مصر العربية، ٢٠١٢.
- ناديا السرور: مقدمة في الإبداع، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٢.
- نرمين كمال حسني بيومي: " استراتيجية مقترحة لإعادة هندسة عمليات تحسين أداء الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات المصرية - جامعة عين شمس نموذجاً"، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٨.

- هادي أحمد الفراجي، التنمية المستدامة في استراتيجيات الأمم المتحدة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥.
- هانم أحمد حسن أبو النيل: "دراسة مقارنة لنظم تنمية الموارد البشرية في كل من سنغافورة وماليزيا وإمكانية الإفادة منها في تطوير الجامعات المصرية"، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠١٦.
- هشام فتحي جاد الرب واحمد يحيى حسين عبيد: " تقييم جودة الخدمة التدريبية ببرامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس: نموذج مقترح لقياس جودة الخدمة التدريبية باستخدام النماذج البنائية"، مجلة كلية التربية بالمنصورة، العدد (٦٩)، كلية التربية، جامعة المنصورة، يناير ٢٠٠٩.
- الهلالي الشربيني الهلالي: التعليم الجامعي في العالم العربي في القرن الحادي والعشرين، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٧.
- _____: الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠٠٩.
- وزارة التعليم العالي: دليل إعداد واعتماد المدربين، المركز القومي لتنمية قدرات هيئة التدريس والقيادات، القاهرة، يوليو (٢٠٠٧).
- _____: دليل البرامج التدريبية المعتمدة من المجلس الدولي للمدربين المعتمدين (IBCT) في مجال جودة واعتماد المؤسسات التعليمية، المركز القومي لتنمية قدرات هيئة التدريس والقيادات، القاهرة، مايو ٢٠١٠.
- _____: دليل الجدارات والبرامج التدريبية، المركز القومي لتنمية قدرات هيئة التدريس والقيادات، القاهرة، ٢٠٠٨.
- _____: قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية، باب (٣)، مادة (١٣١)، ط ٢٤، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة، ٢٠٠٦.
-

- _____ : مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات - وثيقة المشروع، وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي، القاهرة، ٢٠٠٣.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: إحصائية بعدد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم للعام الجامعي ٢٠٢٠/٢٠٢١.

Available at: <https://portal.mohe.gov.eg/ar-eg/pages/higher-education-in-numbers.aspx>, access date: 11/6/2021.

- وليم عبيد: "الجامعة والإبداع"، دراسة مقدمة للمؤتمر القومي السنوي الحادي عشر (العربي الثالث) لمركز تطوير التعليم الجامعي بعنوان: التعليم الجامعي العربي آفاق الإصلاح والتطوير، بالتعاون مع مركز الدراسات المعرفية في الفترة من ١٨ - ١٩ ديسمبر، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، ٢٠٠٤.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Abdel Karim Aboul Hassan, "Higher Education Staff Development", In: Digumarti Bhaskara Rao (ed.); **Higher Education in the 21st Century: Vision and Action**, Discovery Publishing House, Brasilia, 2003.
- Amanda Pill, "Models of Professional Development in Education and Practice of New Teachers in Higher Education", **Teaching in Higher Education**, Vol.10, No.2, Apri., 2005.
- Chinyere A. Omebe: " Human Resource Management in Education: Issues and Challenges", **British Journal of Education**, Vol.(2),No.(7), European Centre for Research Training and Development, UK, Dec.2014.
- Chris Pegler, "Objects and Issues- A Sunday Supplement View of Continuing Professional Development in Higher Education", **the Journal of Open, Distance and E- Learning**, Vol.(20), No.(1), 2005.
- Christine A. Stanley & Nancy E. Algert, " An Exploratory Study of the Conflict Management Styles of Department Heads in A Research University Setting", **Innovation in Higher Education (Innov High Educ)**, Vol.(32), 2007.
- Ciez-Volz, Kathleen: "Charting A course to creativity in developmental education", **Ph.D. Dissertation**. The University of Texas at Austin.2008.
- Darul Qutni & et.al., : Human Resource Management in Improving The Quality of Education, **Jurnal Ilmiah Pendidikan**, Vol., (2), No., (2), June 2021.
- Gerda Mihhailova ,"E-learning Internationalization Strategy in Higher Education", **Baltic journal of Management**, Vol.(1), No.(3), 2006.
- Gerlese S. Akerlind," Academic Growth and Development- How Do University Academics Experience?" **Higher Education**, Vol. (50), No. (1), Jul., 2005.
- Ian Macdonald," The Teaching Community: Recreating University", **Teaching in Higher Education**, Vol.(6), No.(2), 2001.

- Jennifer L. Craig & Neal Lerner & Mya Poe, " Innovation Across the Curriculum: Three Case Studies in Teaching Science and Engineering Communication ", **IEEE Transactions on Professional Communication**, Vol., (51), Issue.,(3), USA, Sep.,2008.
- Jenny Tizard & et.al., " Meeting the Staff Development Challenges Presented by Creating a University", **Active Learning in Higher Education**, Vol.2, No.2, 2001.
- John Cowan & et.al., "Alignment of Development in Higher Education", **Higher Education**, Vol. (48), No.(4), Dec.2004.
- Judith Haymore Sandholtz, " In Service Training or Professional Development: Contrasting Opportunities in A School / University Partnership", **Teaching and Teacher Education**, Vol.(18), 2002.
- Leonor Margalef Garcia & Natalie Pareja Roblin, " Innovation, Research and Professional Development in Education: Learning from Our Own Experience", **Teaching and Teacher Education**, Vol.(24), 2008.
- Luis M.Villar & Olga M. Alegre, " Measuring the Learning of University Teachers Following on Line Staff Development Courses: A Spanish Case Study", **International Journal of Training and Development**, Vol.(11), No.(3), 2003.
- Mater Sociomed: **The Role of Human Resources Management on Enhancing the Teaching Skills of Faculty Members**, Vol.(27), No.(1), (Feb.2015).
- Nader Fergany, The Institutional Context of Human Development in the Arab world; Almishkat Center for Research Egypt, July, 2002.
- Niall Mackenzie & Alan Staley, "Online Professional Development for Academic Staff: Putting the Curriculum First", **Innovation in Education and Teaching International**, Vol.(38), Issue.(1), Jan., 2001.
- Ortrun Zuber-Skerritt: **Professional Development in higher education, A theoretical frame work for action Research**, Kogun, London, 2000.
- **Oxford Dictionary of English University**: Department of Oxford, New York, 7.Ed,2006,

- Sharon Judge & Blanche O'Bannon, "Faculty Integration of Technology in Teacher Preparation: Outcomes of a Development Model", **Technology Pedagogy and Education**, Vol.(17), No.(1), Mar., 2008.
- Steven Riccio: **Talent Management In Higher Education Developing Emerging Leaders within the administration at A private Colleagues and Universities**, University of Nebraska, Lincoln, 2010.
- Tamara Montag-Smit & Carl P.MaertzJr: "Searching outside the box in creative problem solving: The role of creative thinking skills and domain knowledge", Dec., 2017.
- UNESCO, **Information and Communication Technologies in Teacher Education: A Planning Guide**, United Nation, Praise, 2002.
- Virpi Slotte & Paivi Tynjala, "Industry – University Collaboration for Continuing Professional Development, **Journal of Education and Work**, Vol.16, **Journal of Business Research**, Vol.,(81), No.,(4), Dec., 2003.
- Yilfashewa Seyoum,: "Faculty Development as an Imperative Avenue in Ensuring Quality: The Experience of Adama University", **Education Research International**, Vol.(10), Jul., 2012.