جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص/ ماجستير إدارة الموارد البشرية

عنوان البحث

إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالب/

سلطان مفرح محمد القحطاني

الرقم الجامعي/

241001566

إشراف/

الدكتورة/ أسماء أبو عزه

العام الدراسي:

2024م

إدارة الموارد البشرية

مقدمة

تعتبر إدارة الموارد البشـرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصـر البشـري و الذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة و الأكثر تأثيرًا في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشـرية تعتبر ركناً أسـاسـياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشـركات من اسـتقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمسـتقبلية. فالموارد البشـرية يمكن أن تسـاهم وبقوة في تحقيق أهداف و ربح للمنظمة . إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر و المُتوقَع. على مدى كفاءة، و قدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ و الأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط و الاختيار والتدريب و الحوافز و التقييم و كل ما له صلة بالعنصر البشري.

محتويات البحث

1مفهوم الإدارة
2أهم التعريفات لإدارة الموارد البشرية لبعض الكتاب
3الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية
4التكامل في إدارة الموارد البشرية
5التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
6الموارد البشرية لشركة سابك
7ختامًا
8المصادر

] مفهوم الإدارة

لإدارة الموارد البشرية بأنها جزء من الإدارة يعني بشؤون الأفراد العاملين من حيث التعيين و التأهيل و التدريب و تطوير الكفاءات و كذلك وصـــف أعمالهم. و أورد الخزامى تعريفًا لها بأنها "جذب و تنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب و الخيال اللازمين للشركات لكي تتنافس في بيئة متغيرة و معقدة"(17). أما نيجرو Nigro فيرى أنها كما أشـــار النمر و آخرون "فن اجتذاب العاملين و اختيارهم و تعيينهم و تنمية قدراتهم و تطوير مهاراتهم، و تهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم و الكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات و تشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد و العطاء"(246). و ذكر حنفي بأنها الإدارة التي تبحث عن الأفراد و تخطط الاحتياجات البشرية ثم تقوم بالاستقطاب و الاختيار و التعيين و التدريب و تنمية المهارات و تضع هيكل أو نظام للأجور. و بعد استعراض المفاهيم المتعددة لإدارة الموارد البشرية نرى أنها سلسلة من الإجراءات و ف إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية و استخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط و الاستقطاب و الاختيار و التعيين و التدريب و التقويم و الحوافز المالية و المعنوية. أهمية إدارة الموارد البشـــرية: قامت إدارة الموارد البشرية بتبني مدخلين للموارد البشرية و الذي يمكن أن تستفيد المنظمات من خلالهما و هما زيادة الفعالية التنظيمية و إشباع حاجات الأفراد كما أوردت حسن. و تستطرد حسن فبدلاً من النظر إلى أهداف المنظمة و حاجات الأفراد على أنهما نقيضين منفصلين و أن تحقيق أي منهما سيكون على حساب الآخر، أعتبر مدخل الموارد البشرية إن كلاً من أهداف المنظمة و حاجات الأفراد يكملان بعضـــهما البعض و لا يكونا على حســـاب أحدهما، لذلك أظهرت الأبحاث السلوكية الحاجة إلى معاملة الأفراد كموارد بدلاً من اعتبارهم عامل إنتاج. و ذكرت حسن الأسس و المبادئ التي يقوم عليها هذا المدخل و منها:

1. **الأفراد هم استثمار إذا أُحسن إدارته و تنميته يمكن أن يحقق أهداف المنظمة و يزيد إنتاجيتها.**
2. **إن سياسات الموارد البشرية لابد أن تُخلق لإشباع حاجات الأفراد النفسية و الاقتصادية و الاجتماعية.**
3. **بيئة العمل لابد أن تهيئ و تشجع الأفراد على تنمية و استغلال مهاراتهم.**
4. **برامج و سياسات الموارد البشرية لابد أن تُنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد و أهداف المنظمة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن الهام.**
5. **و أرى برأيي عنصر خامس و هو التغيرات العالمية في أغلب دول العالم بعد ظهور ميثاق حقوق الإنسان HRO و الذي ســـاعد العاملين في المنظمات على معرفة حقوقهم و واجباتهم بل و تبني تنظيمات تجمعية مثل اتحاد العمّال Labour Union و الذي ساعد العمّال على الاحتجاج ضد أي تعسف، لذا أرى أن هذه الظروف أجبرت المنظمات بطريقة مباشرة أو ضمنية على التعامل مع الموارد البشرية كفرد منتج إذا أُحسن احترامه و تدريبه.**

أورد الضحيان أن نائب وزير الإصلاح الإداري الكندي السيد شارلبوا "أشار إلى أن كندا أعدت خطة طويلة الأجل اعتبارًا من 1990-2000 و سُميت مشروع تطوير أداء الخدمة لعام 2000 و ذلك بقصد تدعيم الخدمة العامة بحيث تكون أكثر كفاءة و تخصصًا و حيادية و أن يُعترف بها كأصل من أصول الإنتاجية في عملية التنمية"(151). و لا عجب أن نجد أن أربعة بنود من أصل عشرة بنود في الخطة الكندية تهتم بالموارد البشرية. هذه الأربعة بنود هي المزايا و التعويضات ثم التدريب و التطوير ثم التوظيف بعد ذلك تكيف العاملين مع بيئة العمل. بعد استعراض ما

تقدم يتضح لنا أهمية الموارد البشرية كأصل تنموي منتج و فعّال إذا ما أُحسن استغلاله و تدريبه و هذا ما ساعد على تقدم الدول الكبار لأنها اهتمت بالعنصر البشري بل و قامت بوضع الخطط الإستراتيجية لإدراكها لأهمية الاستفادة القصوى من هذه الموارد البشرية كما هو الحال في دولة كندا. و بفضل أاهتمام ماليزيا بالفرد كما أشار دعدوش انتقلت من دولة زراعية بدائية إلى دولة متقدمة تحتل المرتبة التاسعة عالميا بين الدول المصدرة للتقنية العالية, وذلك بمعدل نمو سنوي يناهز الثمانية بالمئة وهو أحد أعلى المعدلات في العالم، كما بلغ الناتج القومي الخام بالنسبة للفرد حوالي 3400 دولار أمريكي في عام 2003مع توقعات تم تحديدها بـــ 6000 دولار وفقًا للخطة الإستراتيجية الماليزية رؤية آفاق 2020. و يستطرد دعدوش لقد انطلقت السياسة التنموية الماليزية من اهتمامها بالإنسان الفرد من خلال الخطة الإستراتيجية رؤية آفاق 2020، والعمل على تحقيق التنمية البشرية بكل أبعادها، وتعميق الحرص الذاتي في كل فرد على تطوير الدولة مما يشعره بأنه عنصر فاعل وحقيقي في تجربة بلاده التنموية, فالهدف المركزي الرابع من برنامج الاستشراف المستقبلي الماليزي (رؤية 2020) هو تأسيس مجتمع قيمي كامل، يكون المواطنون فيه على درجة من التدين القوي والقيم المعنوية والمعايير الأخلاقية الرفيعة.

تختلف وجهات نظر المديرين في الحياة العلمية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية، وهناك وجهتان للنظر

أولا:وجهة النظر التقليدية: يرى بعض المديرين ان إدارة الموارد البشرية ماهى إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط أوقات الحضور والانصراف والأجازات، ولم تحظ إدارة الموارد البشرية باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون ان تأثيرها ضئيل على نجاح وكفاءة المنشآت.

ثانيا:وجهة النظر الحديثة: يرى البعض الآخر من المديرين ان إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق والإنتاج والمالية لأهمية العنصر البشرى وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت. وشملت أنشطة رئيسية من أهمها:توصيف الوظائف-تخطيط الموارد البشرية-جذب واستقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل-تدريب وتنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشئون الموارد البشرية في المنشآت.

] أهم التعريفات لإدارة الموارد البشرية لبعض الكتاب

فرنش:هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة.

SIKULA:هي استخدام القوى العاملة بالنشأة ويشتمل ذلك على:عمليات التعيين وتقيم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد.

GLUECK.W:هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها

SHERMAN & CHRUDEN:إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجوه من رأى ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيهم بفعالية أكثر.

G. GRANT.J&SMITH:هي مسئولية كافة المديرين في المنشأة وترصيف لما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد.

و يتضح من التعريفات السابقة ان إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشرى بكفاءة في المنشآت بكافة أنواعها.

] الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

تختلف وظائف الموارد البشـرية من منظمة لأخرى بحسـب حجم المنظمة و أنشـطتها إلا أن هناك عددًا من الوظائف الأساسية للموارد البشرية في أي تنظيم و هي:

1) توصيف الوظائف و هو عملية مكونة من عدة خطوات صممت لتزويد المنظمة بالأفراد المناسبين للوظائف المناسبة. هذه الخطوات تتضمن: توصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين من خلال الاستقطاب ثم الاختيار ثم التعيين. يعتبر توصـيف الوظائف كما ذكر الصـباب و آخرون البداية الحقيقة لعمل إدارات الموارد البشـرية لأنه يحدد الأعمال و المهارات المطلوبة بعد تحديد أهداف المنظمة. عرّف آل علي و الموسـوي توصـيف الوظائف بأنه "تحديد معالم كل وظيفة من الوظائف الموجودة في المنظمة من حيث واجباتها و مسؤوليتها و متطلباتها و الشروط التي يجب أن تتوفر فيمن يشغلها"(264). يستخدم توصيف الوظائف كما أشارا آل علي و الموسوي كأساس لوضع نظام سـليم لاختيار و تعيين الأفراد و يسـاهم أيضًـا في تحديد الاحتياجات الدقيقة من الموارد البشـرية. هذا الوصـف المكتوب عن الوظيفة و متطلباتها يسـاهم في تحديد و تخطيط الاحتياج الفعلي من الموارد البشـرية أيضًـا. أوضـحت حسن أن تخطيط الموارد البشرية عبارة عن "نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليًا (الأفراد الموجودين فعلاً) و خارجيًا (هؤلاء الذين سـيتم تعيينهم أو البحث عنهم) مع الوظائف المتاحة و التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة"(75).يتبين لنا أن من أهم بنود تخطيط الموارد البشـرية أنها تهدف إلى التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد و تطوير خطط واضـحة تبين عدد العاملين الذين سـيتم توظيفهم (من خارج المنظمة) و الأفراد الذين سـيتم تدريبهم (من داخل المنظمة) لسـد هذه الاحتياجات. من خلال ما تقدم يتبين لنا أيضًـا أن تخطيط الموارد البشـرية لا يعني بالضرورة عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة، بل يعني تحديد الاحتياج الحالي و المتوقع من الأفراد. أما توفير الموظفين كما أوضـح حنفي فيتم عن طريق الاسـتقطاب الذي يُعرف بأنه العملية التي يمكن من خلالها جذب طالبي العمل للتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشـاغرة عن طريق نشـر مواصـفات الوظيفة ومتطلباتها و قد يكون هذا الجذب من داخل المنظمة و قد يكون من خارجها. و تلجأ المنظمات للعديد من الوسـائل للبحث عمن يغطي هذه الاحتياجات، مثل الصـحف اليومية والصـحف المختصـة بالإعلانات، ووكالات العمل، أو الاتصال بالمعاهد والكليات التجارية، أو مواقع الويب المختصة و العديد من الوسائل التي تمثّل الاستقطاب السلبي أما الايجابي فهو عندما يذهب ممثلو المنظمة إلى ذوي الخبرة المؤهلين و يعرضـوا عليهم الوظائف الشـاغرة. بعد ذلك تأتي عملية الاختيار و هي كما ذكر ثومسون "اختيار أنسب شـخص للعمل من بين مرشـحين من داخل المنظمة أو من خارجها"(75). يتم اختبار المرشـحين الذين تقدموا لشغل الوظائف المعلن عنها بعدة وسـائل منها ملء بعض الاسـتمارات، أو المقابلات، و الاختبارات التحريرية أو المهاراتية، بعد ذلك يتم تعيين مَنْ ينجح و تتطابق عليه المتطلبات. أشـار الصـباب و آخرون إلى أن التعيين لابد أن يتم بصـفة مبدئية حتى يتم التأكد من أن العاملين قد اجتازوا الاختبار الفعلي. من خلال ما تقدم يتبين لنا أهمية التسلسل المنهجي العلمي في عملية التوظيف و التي تعتبر أهم وظيفة في إدارة الموارد البشرية لأنها الأساس الذي يُبنى عليه نجاح أو فشل الموارد البشرية في المنظمة.و في رأيي أن مما أفقد سـياسـات إدارة الأداء والاختيار والتعيين(أي التوظيف) المعمول بها حالياً في منظماتنا أهميتها هو كونها لا تعتمد على أسـس الاسـتحقاق والجدارة والتنافسـية، وتفتقر إلى الشـفافية والمسـاءلة، وتعتبر تقليدية وغير فعّالة أو مرنة، و كونها تعمل وفق أنظمة مغلقة تعتمد على مبدأ المركزية في اتخاذ القرار، و المحسـوبية بدلاً من معايير أداء دقيقة. يتبين لنا أيضًـا أن أي إخلال في أي مبدأ من هذه البنود المتسـلسـلة من شـأنه أن يُضـعف فرص المنظمة في النجاح و يضعف وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى.

2) التدريب و التطوير الذي يكون بعد توصـيف الوظائف لمعرفة المهارات المطلوب توافرها في الأفراد المعنيين لشـغل وظيفة معينة. التدريب كما ذكر الصـباب و آخرون هو العملية التي تقوم على تزويد الأفراد بالمعلومات و الخبرات و المهارات اللازمة لأداء أعمالهم بفعالية. و أشـار حنفي إلى أن التدريب و التطوير به عدة مزايا منها زيادة الإنتاجية و رفع معنويات الأفراد و تقليل الحاجة للإشراف عن قرب و تخفيض حوادث العمل و تعميق المعرفة المتخصـصـة و تعزيز اسـتقرار و مرونة التنظيم. و أرى أن التدريب يسـاعد المنظمات على تحقيق الاكتفاء الذاتي و بالتالي تقليل الاعتماد على الخبير الأجنبي. و أشـار الصـباب و آخرون أن هناك عدة مسـتويات من التدريب منها تدريب العاملين الجدد أو التدريب أثناء العمل أو تجديد المعلومات لإكسـاب العاملين المهارات الجديدة في مجال تخصـصـهم أو إعادة تدريبهم لشـغل وظائف أعلى. ذكر الرفاعي في دراسـته أثر التدريب أثناء الخدمة على أداء و سـلوك الموظفين المسـتفيدين من التدريب بدولة الكويت أهمية التدريب كونه يعتبر وسـيلة من وسـائل الاسـتثمار المختلفة التي تحقق مكسـبًا ماليًا يضـاف لقائمة الأرباح و ليس عبئاً على ميزانية المنظمة لكونه أكثر الاسـتراتيجيات الفاعلة في مجال الموارد البشـرية. و يسـتطرد الرفاعي قائلاً "يصـبح التدريب أكثر جدوى و فعالية عندما يكون مبنيًا على أسـاس التتابع و الاستمرارية من خلال تبني استراتيجية لتنمية و تطوير قدرات العاملين تعتمد على إعداد البرامج التدريبية لتقويم أي اعوجاج في الأداء"(14). أورد الركابي مقالة عن أهمية تخطيط تدريب الموارد البشرية قائلاً "على أن ما يلزم دراسـته والتحسـب التخطيطي له هو ظاهرة لم تحدث من قبل لا في تاريخ العمالة، ولا في التاريخ البشـري كله

ظاهرة إن الجدارة العالية للتكنولوجيا المتقدمة تسـبب في تفاقم البطالة عن طريق إعادة الهيكلة، والتخلص من الروتين، وتقليص فرص العمل، وتسـريح الأيدي العاملة. ويمكن شـرح الفقرة الآنفة بأنه يسـتحيل إيقاف الترقي المستمر في التكنولوجيا وكفاءتها المذهلة في الإنتاج. وهذا الاستمرار في الترقي سيؤدي إلى الاستغناء عن جماهير كثيفة جدا من العمالة البشـرية يكفي كمثل ما يتحقق في مجال الطباعة من تقدم تقني اسـتغني به عن العمال. فماذا فعلت الحكومات والشركات تجاه هذه المعضلة الحادة؟. هل أخضعت هذه الأزمة الحقيقة للدراسة المعمقة المستقبلة الجادة؟. وهل انتهت هذه الدراسـة إلى حلول عملية منها على سـبيل المثال: إعادة تأهيل العمالة من خلال تطوير مهاراتها بسرعة وجودة عالية و رسم استراتجيات مستقبلة للتعامل الاستثماري النوعي الجديد مع الطاقة البشرية الفائضة عن سوق العمل". و من مميزات التدريب ذكر الرفاعي أن التدريب يحقق التوازن في سوق العمل من حيث سد النقص و الفراغ الناتج عن عدم قدرة مخرجات التعليم على توفير العمالة المتخصصة و المدربة. و قد أوضحت دراسة الرفاعي إلى أن 95% من العينة وافقوا على أن التدريب قد حسّـن من أدائهم الوظيفي، و أن كفاءة المتدرب و حبه لعمله قد زاد بعد الدورات التدريبية و بالتالي صـعوبة تركه لعمله بعد أن اكتسـب مهارات عديدة زادت من ارتباطه بالمنظمة و صقل خبرته. و قد أشارت الدراسة أيضًا إلى عدم وجود أسس واضحة يتم بناءً عليها اختيار المتدربين بل هناك عوامل كالمحسوبية و الواسطة في محيط العمل. تعقيبًا على دراسة الرفاعي يتضح أنه فيما يتعلق بسياسات التدريب والتطوير، المنظمات لا تعتمد على الحاجة الفعلية المرتبطة بمتطلبات العمل، ولا توجد لدى غالبية الوزارات والمؤسسات الحكومية خطط تدريب سنوية مرتبطة بأهدافها الإستراتيجية، كما لا توجد آليات فعّالة لنقل المعرفة أو لقياس مدى العائد من البرامج التدريبية وتحقيقها للنتائج المطلوبة. أيضًا يتضح لنا أن غالبية الشركات التدريبية لا تلتفت إلا بعقد البرامج في فنادق خمسـة نجوم مع توفير الأكل والغداء وما إلى ذلك من أمور لا تمت بصـلة إلى المتطلبات الفعلية. لكن التدريب الفعّال يسـاهم في تحقيق التوازن و سـد النقص في ظل غياب التأهيل التعليمي المؤهل من مخرجات التعليم، لذا نرى أنه إذا ما تم إنشـاء تنسـيق وثيق بين تخطيط الموظفين والتدريب وتطوير الموارد البشرية، فان نظام تدريب الموارد البشرية سيتمكن من تحقيق أهم أهدافه الطموحة وهو التأكد من حصـول المنظمة على الكادر الوظيفي المؤهل الذي تحتاجه في الوقت المناسـب من خلال عملية التدريب في عصـر التقنية المتطورة يومًا بعد يوم.

3) تقييم الوظائف،و هو القياس للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة. و يعتبر التقييم متطلب حتمي لكي تحقق المنظمة أهدافها بناءً على المعايير الموضـوعة. إن تقييم أداء الموظفين هو عبارة عن مراجعة لما أنجزوه بـالاعتماد على وصـفهم الوظيفي ومعايير عملهم، كما يوفر تقييم الأداء معلومات عن المهارات التي يحتاجونها للقيام بمهامهم على أكمل وجه. فمن خلال التقييم و بناءً على نتائجه تتخذ القرارات بمكافأة المجتهدين و معاقبة المقصرين. أوردت حسن أن مسؤولية إدارة الموارد البشرية تتمثل في تصميم النظام الأساسي لتقييم أداء الأفراد ثم تدريب المديرين على كيفية التقييم بعد ذلك الاحتفاظ بسـجلات تقييم الأداء لكي تتخذ القرارات بناءً عليها. ذكر حنفي أن التقييم قد يسـتخدم لتنمية الفرد من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية له و معرفة مدى تقدمه نحو الكفاءة. هناك عدة طرق للتقييم منها كما ذكرت حسن وضع الأهداف و التقييم المقالي و مدخل معايير العمل وقائمة المراجعة و الترتيب البسيط. و كان ليوسف رأي نيّر في دراسته حول العلاقة بين الإحساس بفعالية و موضوعية نظام تقويم الأداء و الولاء التنظيمي و الرضا والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية و هو "و لا بد من الإشارة إلى أن المقصود بفاعلية نظام تقويم الأداء هو مدى مساهمة هذا النظام في مساعدة العاملين في تطوير أدائهم الوظيفي و تحسين علاقاتهم التنظيمية، و أما موضوعيته فإن المقصود بها مدى استناد هذا النظام إلى معايير واضحة و دقيقة و عادلة، و مدى قدرة الرئيس المباشر على الحكم على أداء المرؤوسين بكفاءة و نزاهة". أيضًا ثبت صحة فرضية دراسة يوسف القائلة توجد علاقة موجبة و معنوية بين إحساس العاملين بموضوعية نظام تقويم الأداء و الأداء الوظيفي بمعنى أنه كلما زاد إحساس العاملين بفعالية نظام تقويم الأداء المطبّق في المنظمة زاد مستوى الأداء الوظيفي و هذا أمر منطقي كما أشار يوسف حيث إن نظام تقويم الأداء الذي يتسم بالفاعلية يساهم في كشف أوجه القوة و الضعف في أداء الفرد و من ثم ينمّي و يدّعم أوجه القوة و يعالج أوجه الضعف مما يؤدي إلى رفع مستوى الفرد. و قد أوضـح العقدة أن من المميزات الهامة للتقييم هو الكشـف عن مدى كفاءة بعض وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى المرتبطة ارتباط وثيق بالتقويم مثل الاختيار و التدريب و التوظيف. و يستطرد العقدة يساهم التقييم في إنجاح عمليات تخطيط أهداف المنظمة و يساعد على وضوح الرؤية. و قد أظهرت دراسة العقدة تقويم الأداء: نظرة تحليلية على أهداف و أساليب و وسائل تقويم الأداء في الجهاز الحكومي بسلطنة عمان دراسة ميدانية عدة عيوب في عمليات التقييم منها أن بعض نماذج التقييم تتضـمن عناصـر لا تنطبق مع طبيعة عمل الموظف مما يؤثر على نتيجة تقييمه، أيضًا النماذج المطبقة طويلة نسبيًا لاحتوائها العديد من العناصر المكررة بالإضافة إلى عدم كفاية الوقت المخصص للمديرين لكتابة تقارير التقييم، إضافة إلى ذلك اعتماد نموذج أوحد للتقييم لا يحتوي على أسلوب مرن عند تعبئة النماذج ولا يترك الحرية للمقيّم لترك بعض العناصـر بلا إجابة دون أن يؤثر ذلك على التقييم، أيضًا عدم وجود معدلات أداء مكتوبة سلفًا تمثّل المعيار الذي يسير عليه قياس أداء الموظف، و أخيرًا عدم اعتماد دورات تدريبية في كيفية إعداد تقارير تقييم الأداء للمديرين أو القائمين على عملية التقييم. بعد استعراض ما تقدم يتبين لنا أهمية تفعيل وظيفة التقييم و يجب ربطها ليس فقط في الحوافز و العلاوات بل يجب أن يتسع ذلك ليشمل تطوير عمل

المنظمة و تخطيط الأهداف المســتقبلية، أيضًــا ينبغي علينا تفعيل وظيفة التقييم و اجتثاث الروتينية منها حتى تكون المعيار المُعتمد عليه في التحفيز و التطوير لتتمكن المنظمات من البقاء في البيئة التنافسـية. فعملية التقييم إذا طبقت بناءً على معايير صـــحيحة و مواكبة للتقدم العالمي، فإن ذلك يســـاعد على تطوير المنظمة و تحقيق أهدافها. نقطة أخرى مهمة برأيي و هي اتجاه أغلب الدول و منها المملكة إلى تشـجيع الاسـتثمار لديها و أي قارئ لقوانين و بنود الهيئة العامة للاســتثمار في المملكة يرى أنها تعامل المســتثمر الأجنبي مثل معاملة المســتثمر الســعودي في جميع بنودها تماماً، أما علاقة هذه النقطة بالتقييم فهي أنه متى ما كان هناك تقييم حقيقي للعنصــر البشــري على أســس الجدارة والاستحقاق الوظيفي فإن ذلك مؤداه إلى التطوير و تفادي جميع سلبيات المنظمات الحكومية و الأهلية، لكن إن تُــرك التقييم شكلي كما هو و يعاني في أغلب الأحيان من التحيز و المبالغة و لا يوجد به تغذية راجعة فإن ذلك يعني تدني مســتوى الأداء والإنتاجية وتضـــخم الجهاز الوظيفي و عدم القدرة على البقاء في ظل التنافس العالمي مع المنافس الأجنبي.

4) الأجور و الحوافز،عرّفت حسن الأجور بأنها هي ما يُـــدفع للفرد بالساعة أو اليوم أو الشهر مقابل قيامه بالعمل، و تشترك جميع المنظمات في دفع نظام الأجور إلا أنها تختلف في نظام الحوافز. تعتبر الأجور ضمان حصول العاملين على أجرٍ عادل يتناسب مع أعباء وظائفهم كما أوضح حنفي. ويجب أن تكون عملية الأجور و الحوافز نتيجة طبيعية لعملية توصيف الوظائف و التقييم. و لكن القائمين على الموارد البشرية أدركوا أن الأجور قد توفر قدرًا من الرضا للعاملين لكنها لا تولّد فيهم الحماس أو الدافع للعمل المتقن أو الإبداع كما أشـــار حنفي، لذا كان لزامًا وضـــع نظام للحوافز يساهم في مكافأة المبدع و يشجع غير المبدع على الإبداع. و تتنوع طرق الحوافز ما بين مادية كزيادة في الأجر أو المكافأة و ما بين معنوية كترقية أو خطاب شكر و هناك عدة نظم للحوافز المادية منها كما أشار حنفي نظام جانت و نظام المشـاركة في المكاسـب و نظام هالسـي و نظام راون، وجميع هذه النظم تشـجع الإبداع في المنظمات بطرق مختلفة. و ورد في مقال الأســس المهنية لإدارة الموارد البشــرية أن من أهم طرق تحفيز الموظفين إدماجهم في الأعمال المهمة، كأن تشــركهم المنظمة في التقييم الســنوي لها، أو التخطيط الاســتراتيجي، أو تصــميم البرامج والمشاريع والخدمات، فمشاركتهم في مثل هذه المهام سيشجعهم على تطوير أدائهم. لكن دراسة الشريف أوضحت أن الحوافز تكمن مشكلتها في الممارسة و التطبيق فهناك اللا موضوعية و المحسوبية و العلاقات في المنظمات مما يؤثر على قيمة الحوافز لدى العاملين. أيضًا أوضح الشريف في دراسته العوامل المؤثرة في أداء العمل أن "الحوافز المعنوية تلعب دورًا أساسيًا و فاعلا مؤثرًا في أداء العمل. فهي تستهدف الروح المعنوية للعاملين مما يؤثر في العمل و ينعكس على زيادة الكفاءة الإنتاجية". على أنه برأيي إن أهم بند في الحوافز و المكافآت هو ربطها بمعايير التفوق والامتياز و التقييم في المنظمة فيشــعر الأفراد بأهمية التقييم و هذه المعايير و بالتالي المســاعدة على تطوير أدائهم في المنظمة. و أثبتت نتائج دراســة هيجان معوقات الإبداع في المنظمات الســعودية أن مســتوى الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية بالمملكة أقل من المتوسط بسبب عدم توفر الحوافز المادية و المعنوية، حيث أن الغالبية العظمى من الأجهزة الحكومية لا تقدم مكافآت مادية للأفكار الإبداعية، فضـــلاً عن أن الترقية لا ترتبط أســـاسًـــا بالكفاءة. و يستطرد هيجان "إن تأكيد المديرين السعوديين على وجود معوق عدم التشجيع من المنظمة يشير إلى افتقارهم إلى التغذية المرتدة الايجابية التي تتضـــمن الثناء و التقدير على الجهود التي يقومون بها، بالإضـــافة إلى عدم وجود الحوافز المادية الكافية و بخاصـــة الترقيات حيث يعتبر التجمد الوظيفي إحدى المشـــكلات التي يعاني منها الموظف السعودي في جميع المستويات الإدارية"(37). تعقيبًا على دراسة هيجان يتضح لنا الدور الهام الذي تلعبه الحوافز فهي قد تكون عاملاً مشجعًا على الإبداع و قد تكون العكس تمامًا حينما يرى العاملين أن الحوافز لا تستند إلى الكفاءة بتاتًا مما يقتل الإبداع و الإتقان في داخلهم و بالتالي التقليل من قيمة الحوافز في أعينهم.

5) -تخطيط الموارد البشرية.
6) -البحث والاستقطاب للموارد البشرية.
7) -قياس كفاءة أداء الموارد البشرية.
8) -الاختيار والتعيين للموارد البشرية.
9) -توفير الرعاية الصحية للعاملين.
10)-الأعمال الروتينية كحفظ ملفات العاملين والترقيات والنقل.
11)-تدقيق الموارد البشرية.

] التكامل في إدارة الموارد البشرية

هناك تكامل بين إدارة الموارد البشـرية وبين الإدارات الأخرى في المنشـأة، فهي ليسـت إلا إدارة مسـاعدة للإدارات الأخرى حيث تساعدها على تدبير احتياجاتها من الموارد البشرية والترقية والنقل وتقييم الأداء.

هناك أيضا تكامل بين الأنشطة التي تشتمل عليها إدارة الموارد البشرية مثل التكامل بين أنشطة التوصيف وتخطيط القوى العاملة والبحث والاستقطاب والاختيار والتعيين وقياس الكفاءة للموظفن.

] التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية ،تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شئون الموارد البشرية في المنشأة, فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام الزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة ،ومن هذه الأسباب:

1-التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث،ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مم أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة.

2-التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين مم أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مم أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.

3-زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال أصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مم أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.

4-ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية

و أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن هي

•المرحلة الأولى: تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان مثلا الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة. ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث:

1. **نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشترى بعد ان اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.**
2. **نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير. وعلى الرغم من ذلك فان الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في الإنتاج والسلع.**

المرحلة الثانية:ظهور حركة الإدارة العلمية:

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تايلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي: 1-تطوير حقيقي في الإدارة: ويقصد تايلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتمادا على أعلى المواد والمعدات المستخدمة.

2-الاختيار العلمي للعاملين: ويعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبد ان نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة-يتم اختيارهم.

3-الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشـرية وتعليمهم: حيث يؤكد تايلور ان العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد ان يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

4-التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشـرية: حيث يؤكد تايلور انه بالامكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صـــاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشـــارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

- **وقد أكد تايلور على معايير العمل وقوبل بهجوم وركز هذا الهجوم على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون ان يحصلوا على اجر بنفس الدرجة، كما أهمل الجانب الإنسانى.**

•المرحلة الثالثة:نمو المنظمات العمالية:

في بداية القرن العشـرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول خاصـة في المواصـلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وتعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية (التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل)ساعدت في ظهور النقابات العمالية.

•المرحلة الرابعة:بداية الحرب العالمية الأولى:

حيث أظهرت الحرب العالمية الأولي الحاجة إلى اســـتخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألفا وبيتا)وطُبقت بنجاح على العمل تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم. ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصـصـين في إدارة الموارد البشـرية الظهور في المنشـآت للمسـاعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصـحية والأمن الصـناعي ،ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى سـاعدت في تكوين إدارة الموارد البشـرية بمفهومها الحديث. وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان؛ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شئون الموارد البشرية واقتصر عمله على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل.

ثم أُنشئت أقسـام موارد بشـرية مسـتقلة وأُعد أول برنـامج تدريبي لمديري هذه الأقسـام عام 1915 وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشـرية عام 1919 وعام 1920 أُنشـئت كثير من إدارات الموارد البشـرية في الشركات الكبيرة والأجهزة

•المرحلة الخامسة:ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:

شـهدت نهاية العشـرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسـانية حيث أُجريت تجارب هوثورن بواسطة التون مايو، وأقنعت الكثيرين بأهمية رضاء العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

•المرحلة السادسة:ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن:

- **في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشـيد العلاقات الإنسـانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشـرية وضـبط حضـورهم وانصـرافهم والأعمال الروتينية.**

- مازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والانثروبولوجيا وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث أنه أكثر شمولا لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه، ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ماهى إلا مجرد أداة معاونة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنسانى للعاملين واثر العوامل على هذه السلوك ،وتضيف نوعا من المعرفة الجديدة التي يُستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية.

و مستقبلا يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية، وهناك تحديات يجب ان تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل: الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر والاتوماتيكيات في إنجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل. وأيضا الضغوط السياسية والاقتصادية والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات، ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الجديدة مثل هندسة الإدارة والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية.

] الموارد البشرية لشركة سابك

ورد في مقال سابك الرائدة بين أكبر شركات البتروكيماويات في العالم أن شركة سابك أولت منذ نشأتها أقصى درجات العناية لاستقطاب وتدريب وتأهيل العناصر الوطنية، حيث تعمل سابك لتهيئة مناخ العمل الخصب للعاملين، وتتيح لهم فرص الارتقاء الوظيفي، وتقدم لهم الحوافز المادية والمعنوية التي تستنفر عطاءاتهم الإنتاجية والإبداعية، كما تنظم لهم برامج للتعليم المستمر. أيضًا تلتزم إدارة التدريب والتطوير في سابك بتطوير كل موظف يعمل لدى سابك من خلال برامج التدريب. وتعتقد سابك أن التعليم المستمر ضروري لزيادة الكفاءة الفردية والتنظيمية، لذا توفر سابك وشركاتها الفرص المناسبة لموظفيها السعوديين لمواصلة التعليم العالي والتخصص في مجالات عملهم. وطورت سابك سياسة شاملة للنقل والإعارة فيما بين شركاتها ومكاتبها وفروعها على نحو يسهم في تحقيق أفضل استثمار للموارد البشرية. وتتكفل شركات سابك عادة بتزويد موظفيها بدورات التدريب المصممة لتطوير تعليمهم وتخصصهم. وقد توّجت سابك عنايتها بموظفيها بتكوين اللجنة العليا للتطوير الوظيفي، لتتحمّل مسؤولية تطوير وتفعيل سياسات الموارد البشرية، بما يعزز مشاعر الانتماء والولاء، والرضا الوظيفي بين مجموع العاملين، وتخطيط ومتابعة البرامج التطويرية لهم، وإعداد جيل مؤهل للعمل في الشركة.

ختامًا

إن أي جهاز إداري لا يألوا جهدًا على تنمية العنصر البشري لأنه يتوقف عليه تحقيق أهداف الجهاز. فإدارة الموارد البشرية تعمل أو تدور حول محور قوامه زيادة الاهتمام بالموارد البشرية بما يضمن الاستخدام الأمثل لهذا المورد و بالتالي نجاح المنظمة. فالمنظمات لدينا تعاني كما أوضحت الدراسات من عدم وضوح الرؤية فيما يتعلق بالتقييم و الحوافز، لذا وجب على جميع المنظمات في العالم النامي توجيه الاهتمام بتبني سياسة شاملة لإعادة النظر في وظائف إدارة الموارد البشرية لديها. ذكر الشريف في دراسته "إن رفع كفاءة الأداء الجيد أمر لا يُحل عن طريق الحوافز المالية أو المعنوية فقط رغم أهميتها، و إنما يحتاج إلى فهم الظروف السائدة في داخل الأجهزة الإدارية و البيئة التي تعمل في إطارها. فالموارد البشرية في بيئة العمل تتأثر بالظروف الاجتماعية مثل ظروف منظمات العالم النامي و التزاماتها الاقتصادية و الإدارية التي تشكل أرضًا لانتشار الفساد الإداري و ينعكس ذلك على حافزية العاملين في بيئات العمل المختلفة"(114). أيضًا أثبت هيجان في دراسته وجود الدوافع الداخلية للإبداع لدى الأفراد إلا أن الثقافة التنظيمية لا تزال عاجزة أو قاصرة عن توفير المناخ الملائم لتشجيع الأفراد أو العاملين فيها لتقديم أفضل ما لديهم، لأنها منظمات لا تزال تعاني من عدم وضوح الرؤية لأهدافها. من خلال ما تقدم، يتضح لنا أنه فيما يتعلق بالموارد البشرية وحجمها في المنظمات الحكومية، فيجب أن يكون هناك عملية إعادة توزيع واستغلال للموارد البشرية الحالية وتوجيهها نحو الأهداف المطلوبة, مع توفير التدريب المناسب للحصول على موارد جديدة مؤهلة عن طريق تفعيل برنامج تطوير القطاع العام وتوفير التدريب المستمر لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب بناء على أسس الجدارة والاستحقاق الوظيفي. فعلى الرغم من الخطوات الواسعة التي تخطوها المملكة في مجالات الإصلاح الاقتصادي والسياسي، إلا أن الإصلاح في مجال الموارد البشرية بقي محدوداً ولم يجار مجالات

الإصلاح الأخرى. فالسياسات والإجراءات الخاصة بالموارد البشرية المطبقة حالياً ما زالت دون مستوى الطموحات، ولا تعكس الممارسات المثلى في هذا المجال. فتخطيط الموارد البشرية لا يتم وفق منهجية علمية ودقيقة، الأمر الذي يترتب عليه عدم تمكن الوزارات والمؤسسات الحكومية من تحديد احتياجاتها المتوقعة من الأعداد والمهارات والخبرات العلمية اللازمة لتحقيق أهدافها، أو حتى من تحديد الفائض منها، وبالتالي يعاني القطاع العام من تدني مستوى الأداء والإنتاجية وتضخم جهازه الوظيفي و دليل ذلك أزمة خريجي كليات المعلمين مع وزارة التربية و التعليم و عدم قدرتها على توظيفهم و أزمة خريجي دبلوم اللغة الإنجليزية مع كليات المعلمين أيضًا و شكواهم لديوان المظالم و الذي قام بإنصافهم و أثبت تظلمهم، مما يؤكد الضبابية و التخبط في التعامل مع الموارد البشرية, فعندما تعلن كليات المعلمين من أن خريجي دبلومات اللغة الإنجليزية المتوفرة في الكليات سوف يتعينون في مدارسها ثم تتراجع عن هذا القرار بعد أن تخرّج الخريجين، عندما تفعل ذلك فحتمًا و يقينًا أن ذلك يؤكد غياب تخطيط الموارد البشرية وفق خطط علمية و منهجية مدروسة. فهذا القرار لو دُرس دراسة تامة لما تراجعت الكليات بالعدول عن القرار بعد فترة وجيزة من إصداره و تتجاهل الخريجين تمامًا، مما يؤكد عشوائية الطرح و التناول في جهاز الكليات العلمية الذي أثبت أنه أبعد ما يكون عن العلمية المنهجية في قراراته.

إدارة الموارد البشرية في التربية

أولا : وصف المساق

يهدف هذا المساق إلى إكساب الطلاب كفايات تتعلق بإدارة الموارد البشريه والمادية في القطاع التربوي, ويتضمن المساق عرضا للسياسات والتشريعات والقوانين والانظمه واللوائح المتعلقة باستقطاب وتعيين وترقية الموظفين ونظام الأجور والرواتب والحوافز ونظام التدريب والتعليم المستمر ونظام التأمين الاجتماعي ونظام إنهاء خدمات الموظفين والاستيداع والتقاعد ونظام الرقابة والتقويم لأداء الموظفين ويتضمن هذا المساق أيضا إدارة المرافق والتسهيلات والتجهيزات التربوية ويشمل المساق تقديم الطالب ندوه في أحد.

الموضوعات المتخصصة.

ثانيا : أهداف المساق

- تقديم أطار عام لمنظومة الموارد البشريه / التوجهات والتشريعات والسياسات العامة الناظمة للموارد البشرية في التربية

- التركيز على خصائص العرض من الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيه.

ـ النمو السكاني والاقتصادي وسياسات التشغيل والتطور التقني وعلاقته بنظم التعليم وأنواع برامج التعليم والتدريب والمستويات التعليمية والأدائية.

- التعريف بخصائص الطلب من الموارد البشريه من حيث المعلوماتية وانعكاساتها على العرض والطلب للموارد البشرية وفرص العمل ونوعية نواتج النظام التعليمي.

- بيان أهمية المواءمة بين العرض من الموارد البشرية في التربية والطلب عليها.

-التركيز على مجالات محور الموارد البشرية.

-إدارة المرافق والتجهيزات التربوية.

ثالثاً: المحتوى.

مقدمه

- لمحة عن التربية والموارد البشريه في الوطن العربي والوضع الاقتصادي وصلته بالموارد البشرية.

الوحدة الأولى)

- مفهوم إدارة الموارد البشرية في الفكرالإداري الحديث.

- تعريف إدارة الموارد البشرية.

- أهداف إدارة الموارد البشرية.

- المفهوم الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.ضمن إطار رسالة المنظمة التربوية.

- الاستراتيجيات في إدارة الموارد البشرية والمتغيرات البيئية.

- دور الموارد البشرية باعتبارها العنصر الأهم في المنظومة التربوية.

- إدارة الأداء.

- تنظيم الموارد البشرية.

- التخطيط للموارد البشرية ويشمل: (نوعية نواتج النظام التعليمي والمواءمة بين العرض والطلب من حيث (البعد الكمي , البعد النوعي, البعد التنويعي).

-العناصر (السياسات والتشريعات والقوانين والانظمه واللوائح, نظم المعلومات, التعليم, البعد التنموي, البعد التربوي والاجتماعي, مواءمة التعليم مع قطاع العمل, المعلم, المنهاج, التقويم والامتحانات, البناء المدرسي, الإدارة التربوية, الزامية التعليم, أساليب التدريس).

- الرقابة والمساءلة والتقويم.

الوحدة الثانية :.

مجالات محور الموارد البشرية والتعليم.

أولا: المجالات:

1 - الإطار المؤسسي (التشريعات, نظم المعلومات, وتوزيع الأفراد)

2 - ديمقراطية التعليم.

3 - العولمة.

4 - تمويل التعليم واقتصادياته.

5 - نوعية إعداد الموارد البشرية.

ثانياً:

1- ارتباط التعليم الثانوي بالتعليم العام والتعليم العالي.

2 - التعليم العام والخاص التعليم قبل المدرسة والتعليم الأساسي والشامل والتطبيقي.

ثالثاً:

1 -الحرية الأكاديمية للمدرس وحرية الاختيار للدارس (تعددية الكتاب المدرسي والجامعي).

الوحدة الثالثه:

التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

1- تحديات إدارة الجودة الشاملة.

2- العولمة والتنافسية.

3- التحديات البيئية.

4- العرض وقدرة الدولة على الاستمرار في تقديم الخدمات التعليمية من خلال دراسة التركيب العمري للسكان والتقدم العلمي والتكنولوجي.

الوحدة الرابعة: استراتيجية التخطيط للاحتياجات البشرية.

أولاً: المفهوم والأهمية والأهداف.

ثانياً: العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للمنظمة.

ثالثاً: مراحل التخطيط للاحتياجات البشرية (سلسلة ماركوف).

رابعاً: طرق تفيد الطلب على الموارد البشرية:

أ- تحليل عبء العمل.

ب- تحليل قوة العمل.

ج- تحليل النسب.

خامسا:

حركة الافراد من والى الوظائف

1-خطة التدريب

2-نظام الترقيات

3-رعاية العاملين

4-تقديم الخدمات

5-تصميم نظام التقويم

الوحدة الخامسة:

استراتيجية تحليل الوظائف وتصميمها.

1- تحليل الوظائف.

2- تحديد مواصفات شاغل الوظيفة.

3-وظائف إدارة الموارد البشرية.

4-تنظيم وظائف ادارة الموارد البشريه

5- التنظيم المركزي واللامركزي لإدارة الموارد البشرية.

6ـ الأنشطة التخصصية:- (تخطيط الموارد البشرية ، التحليل, التصنيف, التوصيف، نظام الاختيار والتعيين، تصميم نظام الأجور والحوافز، إعداد خطة التدريب، وضع نظام الترقيات، رعاية العـــاملين وتقديم الخـــدمات، تصميم نظام التقويم، - الاستقطاب).

الوحدة السادسة

الموارد المالية اللازمة للنهوض بالعملية التربوية وتوفير الموارد البشرية.

1-تمويل التعليم واقتصادياته

2-نوعية اعداد الموارد البشريه

3 - إشراك القطاعات المختلفة في الدولة في تمويل التعليم بالاضافه إلى المساهمة الحكومية، تنظيم الموازنة وفق الأهداف والخطط والفعاليات التربوية

4- اعتماد مبدأ حرية التصرف في الموازنة (إجراء المناقلات بين بنوده لترتيب الاحتياجات وفق أولويات العمل المخطط لها والمستجدة.

5- تخصيص ميزانيه لإدارة المرافق والتسهيلات والتجهيزات التربوية وما يتعلق بالبنية التحتية اللازمة.

الوحدة السابعة

التركيز على المهارات القابلة للاستخدام والتوظيف.

1 - التخطيط وإدارة الوقت.

2- مهارات الإتصال الكتابية والشفوية.

3- المهارات الحسابية.

4 - الكفاءة في استخدام الحاسوب واستخدام شبكة الانترنت.

5 - العمل مع الآخرين.

6 - استخدام الأسلوب الجماعي في حل المشكلات.

7 - البحث العلمي.

8 - مهارات التفكير الخلاق.

9 - الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة فيما يتعلق بالمعلومات والحوسبة.

10 - القدرة على التكيف مع الأحوال سريعة التغيير.

11 - محو الأمية بالحاسوب.

12 - التقنيات في وضع المنهاج.

13 - مهارات اللغة الإنجليزية.

الوحدة الثامنة: التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

- دراسة المعلومات المناسبة، البحوث العلمية والتطبيقية.

أولاً: فوائد التدقيق وأساليبه.

ثانياً: المراحل الأساسية للتدقيق الاستراتيجي

الوحدة التاسعة: نظام الحوافز ومتطلبات خططها

اولاً: مفهوم الحوافز.

ثانياً: أنواع الحوافز.

ثالثاً: متطلبات خطط الحوافز.

رابعاً: مراحل تصميم نظام الحوافز.

واقع ومتطلبات تنمية الموارد البشرية

للبحث العلمي وإدارتها

المحتويات

1- مقدمة

2- واقع الموارد البشرية للبحث العلمي و الإمكانات المتاحة

3- الصعوبات والعوائق الإدارية والمالية والعلمية والثقافية

3-1- صعوبات وعوائق مالية

3-2- صعوبات وعوائق إدارية و تنظيمية

3-3- صعوبات وعوائق علمية

3-4- صعوبات وعوائق ثقافية واجتماعية وسياسية

4- بعض نقاط القوة

5- سبل تنمية الموارد البشرية والمادية والتنظيمية والعلمية والثقافية

5-1- سبل تنمية الموارد البشرية

5-2- سبل تنمية الموارد المادية والمالية

5-3- سبل تطوير البنية التنظيمية والإدارية

5-4- سبل التطوير العلمي

5-5- سبل التطوير الثقافي والاجتماعي والسياسي

6- **متطلبات تنمية الموارد البشرية والمادية والتنظيمية والعلمية والثقافية**

6-1- متطلبات مالية ومقترحات لتحقيقها

6-2- متطلبات إدارية وتنظيمية وكيفية تحقيقها

6-3- متطلبات علمية وكيفية تحقيقها

6-4- متطلبات ثقافية واجتماعية وسياسية وكيفية تحقيقها

7- خاتمة توصيات مستقبلية

نستعرض - بشكل موجز - في هذه المقدمة الآليات الأساسية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، والتي يمكن تطبيقها بشكل عام في مؤسسات البحث العلمي والتعليم العالي، هذه الآليات هي:

- استقطاب الموارد البشرية

الاستقطاب هو البحث المنظم عن الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف في المؤسسات, ممن يمتلكون مؤهلات وخبرات ومهارات محددة، وتشجيعهم على التقدم للعمل فيها، بالأعداد المناسبة، وفي الوقت المناسب، والمكان المناسب، لانتقاء الأفضل من بينهم، وتلبية الاحتياجات الوظيفية.

يهدف الاستقطاب بشكل رئيس إلى تنفيذ خطط القوى العاملة بالمؤسسة عبر تحديد عدد الأفراد اللازمين للوظائف ، وخصائصهم، ومصادر الحصول عليهم، وكيفية ذلك، كما يسعى إلى توسيع قاعدة الاختيار من بين المرشحين المؤهلين عبر زيادة عددهم لاختيار الأنسب منهم في حدود التكاليف المخصصة .

من أهم العوامل المؤثرة في الاستقطاب شفافية السياسة المتبعة في المؤسسة والعمل، ووصف العمل للمتقدمين، وأنظمة الأجور والتعويضات والحوافز، والخدمات الاجتماعية والثقافية المقدمة من قبل المؤسسة، والمرونة في أوقات العمل.

تتكون عمليات الاستقطاب من وضع الخطط المناسبة للبحث عن الكفاءات العالية ، وتحديد مواقعهم ، وكيفية جذبهم للعمل في المؤسسات، وتكون الخطط مبنية على أساس تحليل الوظائف وخطط القوى العاملة فيها، وتشارك في إعداد الخطط إدارات الموارد البشرية في المؤسسات والوحدات التنظيمية الأخرى فيها، وبعد ذلك يتم تحديد الوسائل المناسبة للاستقطاب، والجهات التي تتولى عمليات الاستقطاب عبر اختيار الجهات المركزية أو الجهات الفرعية تبعاً للأعداد المطلوب استقطابها .

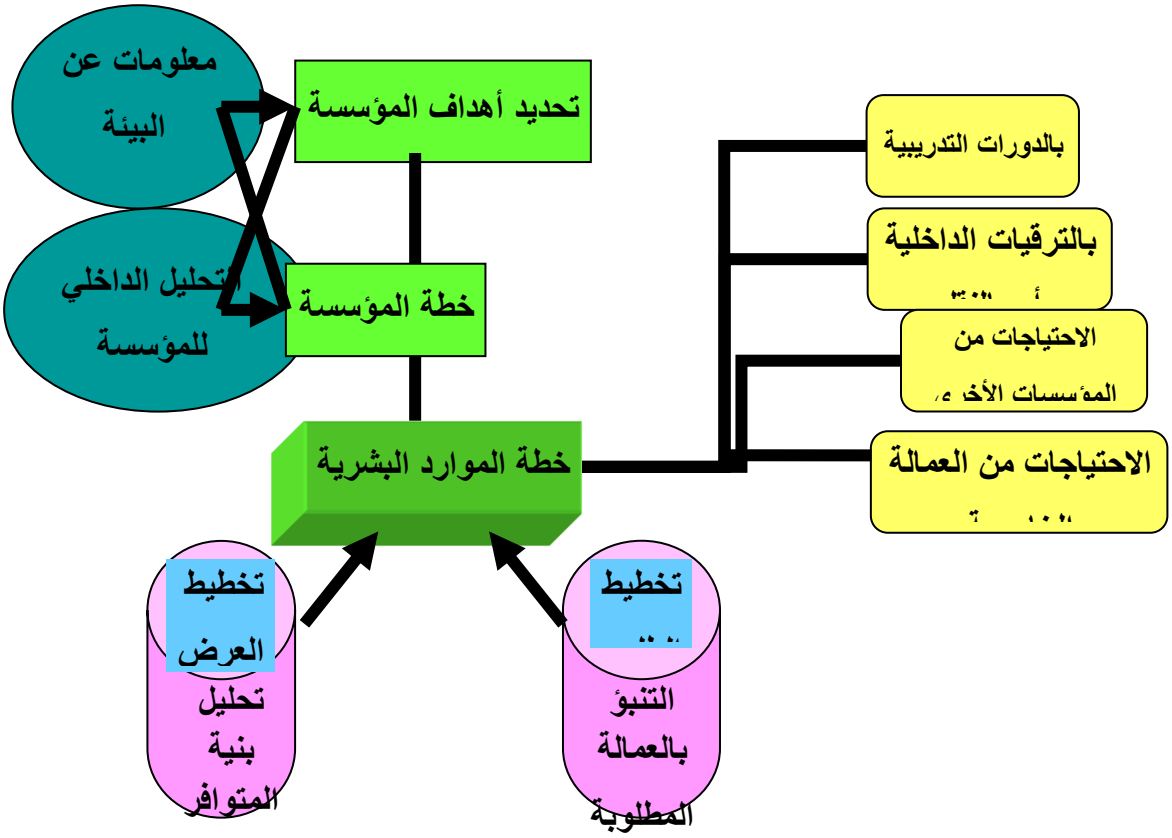
من مشكلات الاستقطاب زيادة الوقت والجهد المصروف على عملية الاستقطاب، وبالتالي التكلفة.

- تخطيط الموارد البشرية

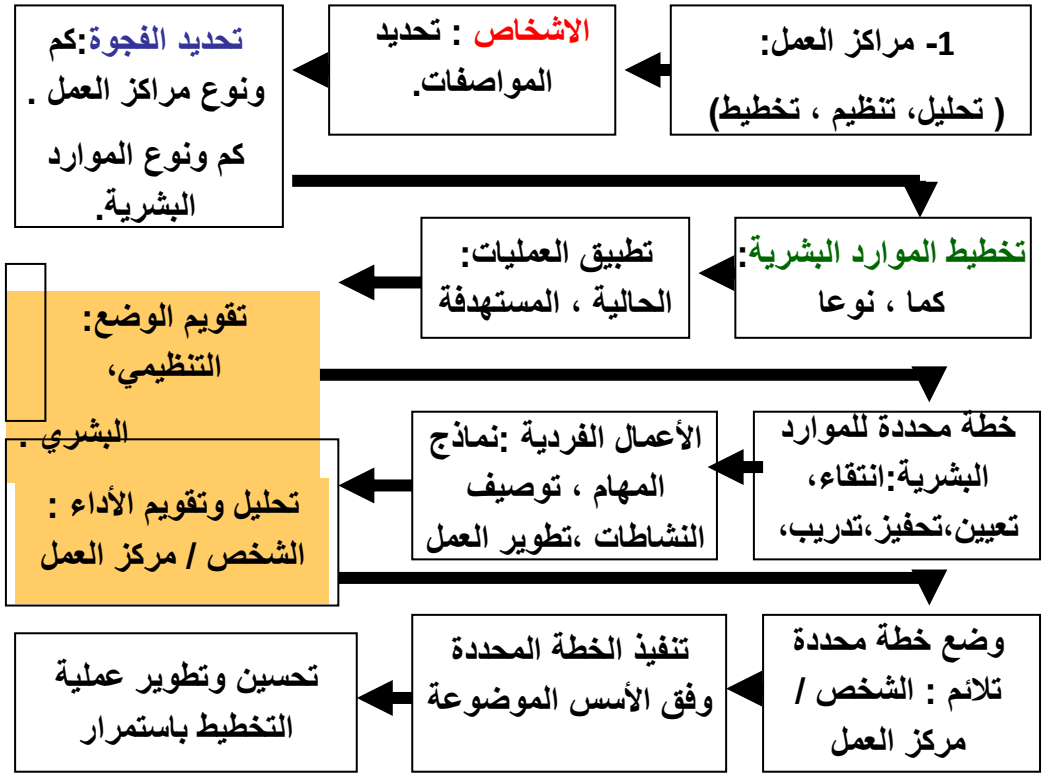
يرتبط تخطيط التنمية الشاملة ارتباطاً وثيقاً بتخطيط الموارد البشرية، وبالتالي فإن تخطيط الموارد البشرية هو العملية التي بموجبها تسعى المؤسسات للحصول على احتياجاتها من العمالة القادرة والمؤهلة لتنفيذ المهام الموكلة إليها في الوقت المناسب لتحقيق أهدافها.

يمكن توزيع العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية إلى صنفين : عوامل خارجية، مثل السكان وخصائصهم، والقوانين والتشريعات المعتمدة، والسياسات في مجال التعليم والاستخدام والهجرة، والوضع الاقتصادي، والتطور التقاني، والقيم الاجتماعية السائدة. والصنف الثاني يرتبط بعوامل داخلية في المؤسسة، مثل فلسفة المؤسسة وحجمها ودرجة استقرارها، والتقانات المستخدمة فيها، والقيم المسيطرة في إدارتها.

يظهر الشكلان التاليان كيفية التخطيط للموارد البشرية في المؤسسات والوزارات، والعوامل المؤثرة في هذا التخطيط.



أنموذج خطة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة



نموذج تخطيط الموارد البشرية على صعيد كل وزارة / مؤسسة

- التوجيه المهني والاندماج في العمل

هي العملية التي يتم خلالها إعداد الموظفين الجدد وتهيئتهم لأعمالهم الجديدة, بشـــكل منظم ومخطط ,عبر تعريفهم بأعمالهم وأدوارهم الوظيفية, وإلى زملائهم ورؤسـائهم في العمل, وأنشـطة المؤسـسـة وأنظمتها وسـياسـاتها بما يساعدهم على التكيف معها وتكوين اتجاهات ايجابية نحو أعمالهم، وتنفيذها بالشكل الأفضل .

- تطبيق منهجية الإدارة التنبؤية للموارد البشرية

هذه أداة في خدمة إدارة الموارد البشـــرية، تســـمح بإدارة الملاك البشـــري، في الوقت المرغوب، وبامتلاك قدرات ومحفزات كافية من حيث المعرفة والمهارات، لتولي الأعمال والمهام وممارسة النشاطات المفيدة للعمل وتطوره.

و هي تتكون من التنبؤ ومن إسـقاط الحاجات المسـتقبلية من الموارد البشـرية على المدى المتوسـط والطويل بغية تحليل الانحرافات، واستخدام وسائل مقبولة لتسوية الوضع بين واقع الموارد البشرية الحالية والحاجات المستقبلية فيها.

2- واقع الموارد البشرية للبحث العلمي و الإمكانات المتاحة

بلغ تعداد الموارد البشـــرية الســـورية الحائزة على شـــهادة جامعية فما فوق نحو (165) ألف شـــخص حتى عام 2004. أما الموارد البشرية الحائزة على شهادة جامعية فما فوق، والعاملة في التعليم العالي فيبلغ تعدادها نحو 13 ألف شخص (المجموعة الإحصائية الصادرة عن المكتب المركزي للإحصاء لعام 2005).

ويبين الجدول التالـي تطوير اعتمادات التعليم العالي في القطر خلال السنوات الخمس الأخيرة:

الوحدة	مليون ل.س	2002	2003	2004	2005	2006
الاعتما	المرصود للتعليم العالي	11260	15541	16891	15925	18088
الاعتما العالي	المرصود لوزارة التعليم	1403	1607	2079	2823	4952

المرجع: (هيئة تخطيط الدولة).

3- الصعوبات والعوائق الإدارية والمالية والعلمية والثقافية

3-1- صعوبات وعوائق مالية

- **وجود مشاكل إجرائية طويلة ومعقدة في تأمين الموارد المالية لتلبية متطلبات البحث.**
- **عدم وجود آليات واضحة وفعّالة لصرف الميزانيات المخصَّصة للبحث العلمي في الوزارات بشكل عام، ووزارة التعليم العالي على وجه الخصوص.**
- **انشغال معظم العاملين والباحثين العلميين في مختلف الشرائح وفي المواقع كافة بأوضاعهم المادية، واضطرار كثير منهم لممارسة أعمال مهنية بعيدة عن التعليم العالي والبحث العلمي، وتسربهم للعمل الحر داخل الوطن، أو للهجرة خارج الوطن، وهذا نزيف لرأس مال فكري لا يمكن القبول به.**
- **ضعف الرواتب والحوافز وتأمينات نهاية الخدمة، وعدم توفر أساسيات الحياة، وبخاصة بالنسبة للعائدين الجدد من الإيفاد (سكن، وسيلة نقل،..).**
- **الخدمة الإلزامية في الجيش التي تمثل مشكلة مادية بالنسبة لبعض الراغبين بالعودة إلى الوطن، ومواجهة مشكلة التخلف عن أداء هذه الخدمة.**
- **عدم وجود آلية لمساهمة القطاع الخاص في تطوير البحث العلمي، على عكس ما هو معمول به في البلدان المتقدمة التي يتبنّى فيها القطاع الخاص دعمها مادياً لتنفيذ البحوث، وتطبيق نتائجها مباشرة.**
- **...**

3-2- صعوبات وعوائق إدارية وتنظيمية

- **عدم وجود استراتيجية واضحة تحدد أولويات البحث العلمي وفق احتياجات التنمية، وتضع خطة زمنية لتنفيذ عملية التطوير والتحديث، مبينةً مراحل التنفيذ والتكلفة ومصادر التمويل، والموارد البشرية اللازمة لتحقيق هذه العملية وهذا التطوير، وكيفية تأمين هذه الموارد المناسبة.**
- **عدم وجود بنية تنظيمية محددة تتبنّى عملية الترابط والتنسيق بين مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي من جانب، وقطاعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية من جانب آخر.**
- **عدم تفعيل هيئة البحث العلمي.**
- **من الضروري وضع أسس ومنهجية وآليات واضحة لطرح محاور ومشروعات البحث العلمي في الجامعات ومراكز البحث العلمي، وتخصيص تمويل محدد لها، بحيث يجري تحديد جميع مراحل العمل من البداية وحتى استثمار نتائجه. كما يجب الاهتمام بتكليف الباحثين ذوي الخبرة والكفاءة المناسبة بالمشروعات البحثية وإعطاؤهم الصلاحيات اللازمة لإدارة المشروع، يساعدهم فيها باحثون شبان لاكتساب الخبرة.**
- **البطء الشديد في اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات الخاصة بحل القضايا الشائكة ومشاكل التعليم العالي والبحث العلمي، ومشاكل العاملين في هذا المجال، مما أضعف ثقة العاملين في هذا القطاع بمصداقية أجهزة الدولة المعنية بالتطوير والرغبة بأن تأخذ منظومة العلم والتكنولوجيا دورها الحقيقي في التنمية وتطوير المجتمع المعرفي.**

- عدم وضوح المشروع التنموي الوطني العام، هو أحد الأسباب الهامة لضعف الالتزام والجدية من قبل العاملين في التطوير والتحديث وتنشيط قطاع البحث العلمي والتطوير التقاني.

- ضعف التنسيق والتعاون بين المؤسسات العلمية المحلية فيما بينها، ومع المؤسسات العلمية في الخارج.

- ضعف التحفيز والتقييم.

- ضعف تخطيط الموارد البشرية في مؤسساتنا نظراً لغياب التخطيط العلمي (نقص أو عدم صحة المعلومات اللازمة، عدم معرفة اتجاهات التنمية وبرامجها، عدم إدراك الفرص و التهديدات أمام الأجهزة الإدارية).

- عدم تبني الإدارة التنبؤية للموارد البشرية.

- سياسات التعليم العام و الفني و المهني غير مرتبطة مع خطط وبرامج التدريب والتأهيل، وكذلك مع برامج التنمية الشاملة .

- قصور خطط وبرامج التنمية الإدارية والتدريب عن تلبية متطلبات التنمية الشاملة.

- ضعف التدقيق في تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية بعد التعيين .

- ...

3-3- صعوبات وعوائق علمية

- التوجهات العلمية النظرية لكثير من البحوث التي لا تتضمن دراسة الواقع الراهن، ووضع الحلول للمشاكل العالقة، ومقترحات للتطوير والابتكار. كما وتتعارض بعض البحوث النظرية ذات التكلفة العالية مع الإمكانات المادية المتاحة .

- عدم تحديث معلومات معظم أساتذة الجامعات والباحثين العلميين، للصعوبة الكبيرة في إيفادهم إلى الخارج لمدد قصيرة بقصد رفع مستوى التأهيل وتعميق الخبرة وحضور المؤتمرات والندوات الدولية، وتعقيد إجراءات الإيفاد وربطها بموافقة رئاسة الوزراء، حتى ولو كانت على حساب جهات دولية مانحة. وغالباً ما يحرم ذلك سوريا من فرص كثيرة للتواجد في المحافل الدولية، ويضيّع عليها فرصاً كثيرة لاستجرار مشاريع مموَّلة من الجهات الدولية المانحة.

هذا مع الإشارة إلى أن معظم الأساتذة الجامعيين لا تنالهم إلا فرصة واحدة خلال حياتهم، تتراوح مدتها بين (4-6) أشهر للإيفاد للبحث العلمي، وهي لا تكفي أصلاً لإجراء أي بحث حقيقي.

- عدم فتح المجال بشكل واسع لاستدعاء خبراء أجانب في بعض المشاريع لفترات قصيرة ومأجورة، بقصد حل بعض المشاكل الفنية التي لم يسبق للباحثين معرفتها.

- عدم تأمين شبكات الانترنيت المدفوع للحصول على الأبحاث الهامة و الضرورية لتنفيذ البحث.

- تنظيم الدورات التدريبية غير المنظمة، وتكليف الباحثين بالحضور و المتابعة لا يؤدي إلى حسن تنمية الموارد البشرية.

- أدى ضعف التحفيز والتواصل مع الخارج إلى انتشار نوع من التقوقع والإحباط لدى العديد من الأساتذة، و هذا يزيد من الثغرة بينهم و بين الأبحاث العالمية.

- مشكلة جدية لهجرة العقول، إذ ما يزال موضوع هجرة العقول مستفحلاً بالرغم من الإشارات والمقالات، والدراسات، والتعليمات والقرارات (إن وجدت)، لدعوة العقول العربية السورية للعودة إلى الوطن، وممارسة دورها في تطوير الاقتصاد والمجتمع.

تُعزى أسباب هجرة العقول بشكل أساسي، وكما هو معروف، إلى الأوضاع الاقتصادية والإدارية والفنية والاجتماعية والسياسية السائدة في الوطن. ولدى أصحاب العقول المهاجرة عدد من الهموم، يمكن تلخيصها بما يلي :

- ضعف الرواتب والحوافز وتأمينات نهاية الخدمة.

- مواجهة مشكلة التخلف عن أداء الخدمة.

- مكان التعيين المناسب بعد الإيفاد، وإجراءات التعيين المعقدة لغير الموفدين.

- ضعف البنية التحتية ومستلزمات البحث.

-...

يمكن حصر أهم العوامل التي أثرت سلباً على أداء الموفدين كما يلي:

* عدم تحديد الاختصاص المطلوب بشكل دقيق بالنسبة للموفدين إلى الخارج في معظم الأحيان، وبالتالي قيام الموفد بمتابعة الاختصاص الدقيق الأسهل تحت عنوان الاختصاص العام، أو ما يتوفر من اختصاصات في المكان الذي يفضِّله شخصياً في بلد الإيفاد.

* التوجّه السابق للدولة لإيفاد الطلاب بمنح خارجية وبأعداد كبيرة جداً إلى جامعات بعض الدول، بدون الأخذ بعين الاعتبار مستوى التعليم فيها، وأثر ذلك سلبياً على أداء أولئك الموفدين بعد عودتهم للوطن.

* عدم اختيار الطلاب الموفدين للدراسات العليا في الخارج بشكل دقيق، وإعدادهم علمياً ولغوياً قبل إيفادهم، وكثرة الاستثناءات من شروط الإيفاد التي حصلت في السابق لايفاد طلاب غير مؤهلين.

* عدم متابعة أوضاع الموفدين إلى الخارج في بلاد الإيفاد بشكل جدي.

* ضعف الاستفادة من تشغيل بعض الموفدين العائدين من الإيفاد للخارج في الجهة التي أوفدته، لعدم وجود بنية تحتية جاهزة لعمله، أو لسوء تصرف الإدارة.

أثَّرت العوامل السابقة في مجملها سلبياً على أداء أساتذة الجامعات بشكل خاص، وعلى الباحثين العلميين في مواقعهم كافة بشكل عام، وانعكس ذلك على كمية البحوث ونوعيتها ومدى الاستفادة منها.

- ضعف الاستفادة من البحوث في التنمية، إذ يجري تحديد مواضيع البحوث وعناوينها عادةً في إطار الخطط الفنية الاستثمارية السنوية في الجامعات أو في الهيئات والمراكز البحثية الأخرى في القطر. وغالباً ما تطلب الإدارات من العاملين فيها إدراج أكبر عدد ممكن من البحوث والدراسات في الخطط السنوية، قد يكون لتعظيم دور المؤسسة العلمية المعنية، إلا أن ذلك غالباً ما يكون على حساب نوعية البحوث، وبالتالي مدى الاستفادة منها.

وإذا تم إحصاء عدد البحوث والدراسات والتجارب التي خُطط لها، أو نفَّذتها المؤسسات البحثية في القطر كافة خلال العقود الخمسة الأخيرة، لوجدناها بالآلاف، إلا أن آثارها في قطاعات الاقتصاد الوطني والمجتمع المدني المختلفة لم تكن بالمستوى المتوقَّع، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى عدم وجود آلية لمساهمة القطاع الخاص في تطوير البحث العلمي.

- ...

3-4- صعوبات وعوائق ثقافية واجتماعية وسياسية

- لا تزال هناك قطاعات واسعة من المجتمع تعاني من تخلف وجهل عميقين، بعيدةً عن الانفتاح والتطور. إن هذه البيئة الاجتماعية لا تشكل أرضاً صالحةً لنشوء الجيل الجديد من الباحثين المتفتحين العاشقين للعلم والتطور الحضاري.

- يؤثر تفشي الفساد وضعف المحاسبة على العقلية المجتمعية السائدة، مما يقلل من قيمة العمل والتميز فيه كوسيلة أساسية لتحصيل دخل مادي مناسب.

- الفكر السائد لمعظم أفراد المجتمع – وبشكل عام – يرتكز بجوهره على السعي لتلبية الاحتياجات الغرائزية القائمة على الحصول على أعلى دخل مادي من أجل تأمين أفضل مأكل ومشرب ومنزل وسيارة ونفوذ وشهرة، كل ذلك عن طريق بذل أدنى جهد ممكن، ولا مانع لدى البعض من تحقيق ذلك عن طريق غير قانوني. يساعد في ذلك الإعلام في

بثه الدعايات التجارية والبرامج التي تدفع بهذا الاتجاه، بالمقابل، فإن الخطاب السـياسـي والثقافي والديني لم ينجح في كبح هذا الاتجاه وتطويقه، والدفع باتجاه سمو المواطن وارتقائه حضارياً وأخلاقياً بشكل قوي وفعّال.

- ...

4- بعض نقاط القوة :

- هناك عدد من المؤسسات العلمية القوية، مثل: مركز الدراسات والبحوث العلمية، وهيئة الطاقة الذرية، والهيئة العامة للبحوث العلمية الزراعية، والمعهد العالي للعلوم التطبيقية والتكنولوجيا،..
- هناك ماجستيرات وأطروحات دكتوراه، التي تتبلور في بعضها مستويات علمية مقبولة.
- مستوى معيشة منخفض نسبياً، مما يجعل تكلفة الموارد البشرية متواضعة (حتى بعد زيادة الرواتب)، بالمقارنة مع دول أخرى مجاورة.

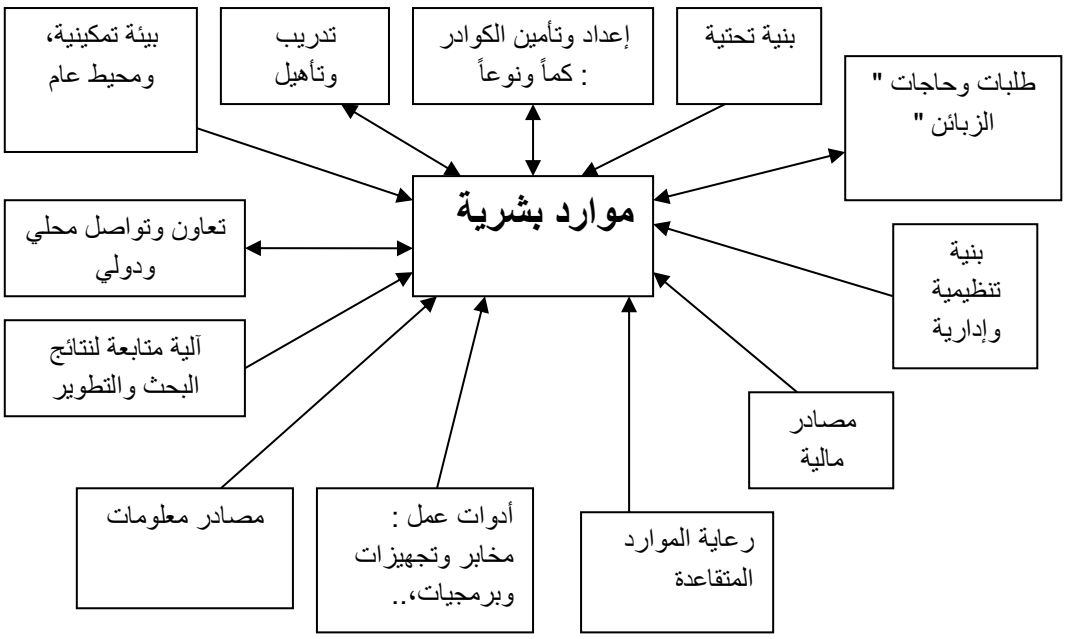
كمثال عن إنجازات البحوث العلمية لدى الهيئة العامة للبحوث العلمية الزراعية، نورد أهم هذه الإنجازات:

- أصبح القطر مصدراً للقمح بعد أن كان مستورداً، وذلك نتيجة إنتاج أصناف جديدة من القمح عالية الغلة، ومقاومة للأمراض، ومناسبة للجفاف.
- أدت بحوث القطن إلى زيادة في غلته وتحسين نوعيته، وبالتالي زيادة الدخل من تصديره.
- أدت بحوث أمراض النبات إلى النجاح في استخدام التقانات الحيوية في المقاومة الحيوية للحشرات الضارة.
- نجحت البحوث في ترشيد استخدام السماد المعدني، وتوفير مبالغ طائلة على الدولة.
- تطبيق التقانات الحديثة في الري، مما أدى إلى توفير المياه وترشيد استخدامها، وخفض كلفة الإنتاج.
- نجحت البحوث في مجال الثروة الحيوانية في زيادة إنتاجية أغنام العواس.
- أدت البحوث في مجال الصحة البيطرية إلى إنتاج عدد من الأدوية واللقاحات اللازمة الضرورية للثروة الحيوانية، مما قلَّل من الميزانيات المخصَّصة لاستيرادها من الخارج.

وقدرت عائدات البحوث العلمية الزراعية بنحو(16)مليار ليرة سورية سنوياً وسطياً.

5- سبل تنمية الموارد البشرية والمادية والتنظيمية والعلمية والثقافية

يبين الشكل التالي العناصر الأساسية التي يرتبط وجودها بقوة بعملية التنمية للموارد البشرية في البحث العلمي.



5-1- سبل تنمية الموارد البشرية

- زيادة عدد الباحثين وفق متطلبات التنمية، خصوصاً في مجالات المعلوماتية، الإدارة، الاقتصاد والتجارة، السياسات الاستراتيجية، العلاقات الدولية،..

- تحسين مستوى الكفاءات العلمية، وتنظيم وتطوير طريقة عمل الباحثين ومساعديهم (التقنيين، الإداريين،..).

- إعداد وتأهيل الكوادر اللازمة بمستوى ونوعية مناسبين.

- مراجعة منتظمة (سنوياً مثلاً) لتوزع الكفاءات البشرية في المواقع الإدارية والعلمية، والتأكد من أن الشخص المناسب هو فعلاً في المكان المناسب.

- معالجة مشكلة هجرة العقول بشكل جدي، وتشجيع عودة العقول المهاجرة إلى الوطن.

-...

5-2- سبل تنمية الموارد المادية والمالية

- توفير أدوات عمل الباحثين، من خلال تحسين وتحديث وإنشاء المخابر والتجهيزات باستخدام التقنيات الحديثة.

- تأمين الموارد المالية الكافية للموارد البشرية ومتطلبات البحث.

- ...

5-3- سبل تطوير البنية التنظيمية والإدارية

- تطوير البنية التنظيمية والإدارية في المؤسسات العلمية كافة، واستخدام التقانات الحديثة في عملها، بما فيها أنظمة المعلوماتية والاتصالات.

- تطوير إدارة الموارد البشرية وتحفيز العاملين وتقييم أدائهم بشكل فعال.

- تحسين البيئة التشريعية والقانونية، بهدف تطوير المؤسسات العلمية وضمان استقلاليتها.

- ...

5-4- سبل التطوير العلمي

- زيادة عدد العاملين في البحث العلمي والتطوير العلمي ورفع مستواهم وكفاءتهم.

- خلق وتعزيز روابط وتعاون الباحثين مع أقرانهم في الخارج.

- خلق وتعزيز الروابط بين المؤسسات البحثية فيما بينها، ومع المؤسسات الاقتصادية.

- تأمين الوصول لمصادر المعلومات باستخدام التقانات الحديثة، وبشكل خاص الإنترنت التي تعتبر مصدر هام وحيوي للمعلومات والتواصل بين الباحثين والمؤسسات العلمية والاقتصادية.

- رفع سوية نشر البحوث وفعاليتها، بما يلبي بشكل رئيس احتياجات القطاعات الاقتصادية العامة والخاصة ومتطلبات التنمية الشاملة.

- ...

5-5- سبل التطوير الثقافي والاجتماعي والسياسي

- تحسين الوضع الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والثقافي في سوريا. وبالخصوص السعي لتفادي الصعوبات والعوائق المذكورة آنفاً بهذا الخصوص.

- ...

6- متطلبات تنمية الموارد البشرية والمادية والتنظيمية والعلمية والثقافية

6-1- متطلبات مالية ومقترحات لتحقيقها

- لدى التصدي لأي بحث علمي من الضروري تحقيق مايلي :

- تحديد الجهة الممولة للبحث (المؤسسة العلمية – الجهة صاحبة العلاقة ..)

- تحديد آلية للصرف، وعدم الاعتماد على المركزية في أخذ القرار لصرف احتياجات التمويل اليومية والطارئة للبحث.

- تحديد الحصة المالية للباحثين المشاركين في المشروع من باحثين ومهندسين و فنيين،.. ، وذلك وفق نسب المساهمة في المشروع.

- تسهيل عملية الشراء المباشر للأجهزة اللازمة، دون العودة دائماً لرئاسة الجامعة أو الجهة العليا في مراكز البحث.

- رفع النسبة المخصصة للبحث العلمي والتطوير التقاني والابتكار من الناتج الوطني، من خلال :

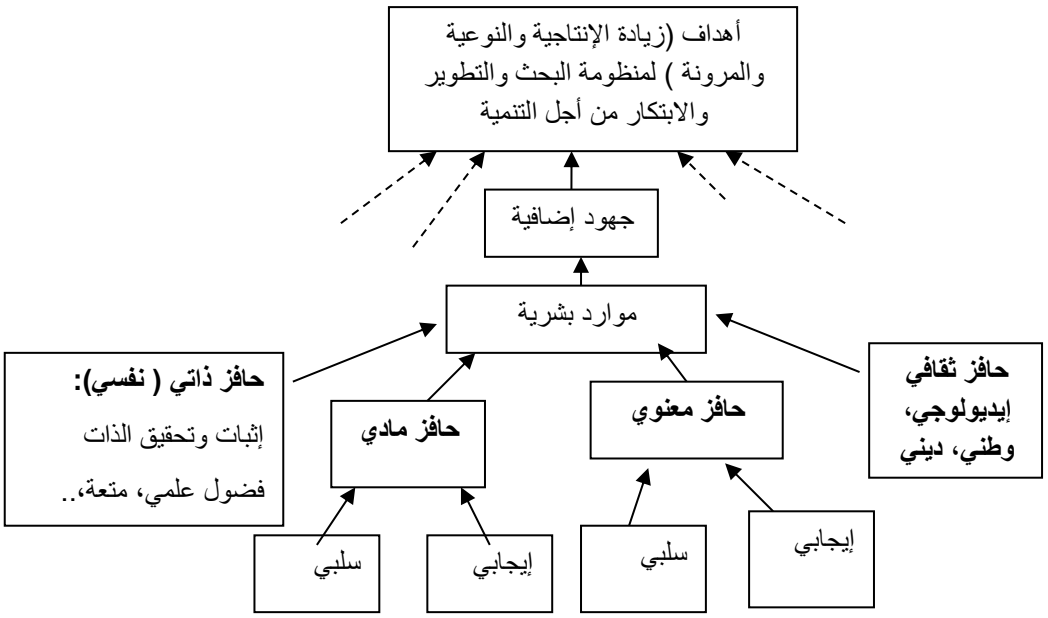
- إنشاء صندوق لدعم البحث العلمي والتطوير التقاني والابتكار، يجري تمويله من الدولة (ضرائب على السلع الكمالية أو الفاخرة، وعلى التبغ والمشروبات الكحولية،..)، ومن القطاع الخاص، ومن الدول والمنظمات العربية والإسلامية والدولية...

- مطالبة وتشجيع مؤسسات القطاع العام والخاص لتمويل مشاريع البحث العلمي والتطوير التقاني التي تقع ضمن اهتماماتها واختصاصها، بحيث يمكنها المساهمة في تعريف هذه المشاريع والاستفادة بشكل مباشر من نتائجها. كما

يمكن تخصيص جزء من العائدات المالية لدعم هيئة البحث العلمي بنسبة من الأرباح الصافية للشركات العامة والخاصة (مثلاً 1% ، كما هو الحال في مؤسسة الكويت للتقدم العلمي).

- تشجيع البحوث التطبيقية ذات العائد المادي، من خلال إبرام عقود مع مؤسسات اقتصادية من القطاعين العام والخاص.

- هناك أقلية من الموارد البشرية تعمل بدون شروط، وأقلية أخرى لا تعمل ولن تعمل مهما كانت المحفزات، ولكن غالبية الموارد البشرية تعمل بشكل متناسب طرداً مع درجة التحفيز. من هنا نجد من الضروري جداً وضع نظام تحفيز قوي للموارد البشرية، بجوانبه الأساسية الأربعة : تحفيز مادي إيجابي للمتميزين، تحفيز مادي سلبي للمقصرين، تحفيز معنوي إيجابي للمتميزين، وتحفيز معنوي سلبي للمقصرين. بالإضافة إلى حوافز أخرى كالحافز الذاتي والحوافز الثقافية والايدلوجية والوطنية والدينية، وغيرها..، كما يبين الشكل التالي.



- حوافز مادية إيجابية :

- دخل مادي لائق ومتناسب مع مستوى الأداء والنتائج، وبحيث يصبح سقف الدخل المادي مرتفعاً قدر الإمكان، كي يترك مجالاً واسعاً للأمل والطموح لدى العاملين.

- مكافآت مجزية عن أعمال متميزة (نتائج علمية ناجحة، مردود اقتصادي، نشر علمي،..). مثلاً، تحفيز الباحثين وتشجيعهم للقيام بالبحوث ذات المستوى العلمي العالي، يمكن وضع مكافأة مالية مجزية مقابل كل مقالة علمية محكمة (كما هو الحال في هيئة الطاقة الذرية).

- تأسيس جوائز وطنية قيّمة للباحثين المتميزين سنوياً في مختلف الاختصاصات النظرية والتطبيقية، بالإضافة إلى جوائز أخرى لمشاريع تطويرية ذات مردود اقتصادي هام.

- تعويض مناسب لمهام علمية خارجية.

في ظل الوضع الحالي لندرة الكوادر، من الأفضل مرحلياً التركيز على الحافز الإيجابي أكثر من السلبي، ولكن لابد من وجود رادع للتقاعس والإهمال بالواجب.

- حوافز مادية سلبية :

- حسم تعويضات ومنح.

- تأخير الترفيع أو عزل من منصب.

- عدم تكليف بمشاريع أو مهام خارجية

2-6- متطلبات إدارية وتنظيمية وكيفية تحقيقها

- لابد من تعريف المشروع التنموي الوطني وإعلانه بشكل واسع، وفتح المجال لمناقشته والتداول بشأنه من قبل جميع الأطراف المعنية، بحيث يجري تحديد الإمكانات الحقيقية المتاحة لتنفيذه، وفق خطة زمنية محددة تبين مراحل التنفيذ ومصادر التمويل والإطر البشرية اللازمة وكيفية إعدادها. سيشكل هذا المشروع - بعد تعريفه بالدقة الممكنة – الإطار العام الذي تتحدد من خلاله معالم مشروع التطوير والتحديث في قطاع البحث العلمي والتطوير التقاني والابتكار، بما يتناسب ويخدم بشكل مباشر الخطة التنموية في القطر. تسمح هذه الرؤية الشاملة والحركة المتكاملة للتطوير برفع درجة الالتزام والجدية من قبل العاملين في التطوير والتحديث والتنشيط لهذا القطاع الاستراتيجي.

- مما سبق تتبين ضرورة إعادة النظر في الاستراتيجية الموضوعة لتطوير التعليم العالي من قبل وزارة التعليم العالي، بحيث تتضمن خطة تنفيذية دقيقة قابلة للتنفيذ، يشارك في وضعها جميع الأطراف المعنية بالتعليم والبحث والتطوير والابتكار، بالإضافة إلى الأطراف المعنية بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية، من القطاعين العام والخاص.

- تبني الإدارة التنبؤية للموارد البشرية في المؤسسات العلمية والبحثية المختلفة.

- قد يكون من المناسب، تعديل اسم هيئة البحث العلمي، لتصبح " هيئة البحث والتطوير والتنمية "، الهدف من هذا التعديل هو أن تهتم هذه الهيئة بالتنسيق والإشراف على تطبيق نتاج منظومة البحث والتطوير في عملية التنمية الشاملة.

- تفعيل ودعم هيئة البحث والتطوير والتنمية، ورفدها بالكوادر المتخصصة بأسرع وقت، واعتمادها على الخبرات المتميزة، وأعطاؤها استقلالية واسعة وإمكانات كبيرة، تتناسب مع أهميتها.

- للمباشرة بتنفيذ ما سبق من مقترحات، يمكن تكليف كل جامعة وكلية ومؤسسة تعليمية بتشكيل لجنة لرصد واقع الموارد البشرية والمادية (من تجهيزات ومخابر،..)، ورفع التقارير الخاصة بذلك – بشكل منتظم - إلى هيئة البحث والتطوير والتنمية، بغية التمكن من بناء قواعد معطيات خاصة بذلك، مما يساعد على التنسيق والتعاون والتخطيط.

- تكليف كل جامعة وكلية ومؤسسة تعليمية برفع خطة تطويرية دقيقة (على المدى القريب والمتوسط والبعيد، مع بيان الخطة الزمنية والتكلفة، والإمكانات المتاحة) خلال وقت محدد (على الأكثر سنة واحدة). تبين هذه الخطة متطلبات التأهيل والتدريب والمشاريع والتجهيزات والهيكل التنظيمي، بعد التنسيق مع مؤسسات اقتصادية عامة وخاصة، ومؤسسات ومنظمات عربية ودولية (لبيان إمكانيات التعاون والمنح الممكنة...)، يجري بعد ذلك مناقشة هذه الخطة من قبل وزارة التعليم العالي وهيئة البحث والتطوير والتنمية مع رئاسة كل جامعة وعمداء الكليات أو المعاهد.

- استكمالاً لما سبق من ضرورة وضع حوافز مادية، يدخل في إطار المتطلبات الإدارية والتنظيمية، الحاجة لوضع حوافز معنوية إيجابية وسلبية قوية :

- حوافز معنوية إيجابية :

- إقناع بأهمية الدور والمساهمة لكل فرد من العاملين، ولأهمية العمل المطلوب في المشروع البحثي أو التطويري وضرورته وتطبيقه، يعزز هذا الإقناع رؤية النتائج وقد تم تطبيقها والاستفادة منها.

- إظهار اهتمام المسؤولين والمدراء في المؤسسة العلمية وفي الوزارة،..من خلال المتابعة المنتظمة ولقاء هؤلاء المسؤولين مع الباحثين والعاملين في الكليات والمعاهد ومناقشة مشاكلهم، ومن خلال تأمين المتطلبات (التجهيزات والتأهيل والتدريب والمشاركة في أنشطة علمية داخلية وخارجية،..) بسرعة. وأيضاً من خلال تكريم المتميزين والإشادة بهم.

- فتح آفاق واسعة للتطور الوظيفي والعلمي والمادي للمجدّين والمتميزين، مما يساعد في استثمار ذوي الطموح بشكل أفضل.

- تنظيم مسابقات لنيل جائزة السيد الرئيس للبحث العلمي والتطوير التقاني، بحيث تجري المسابقة سنوياً أو مرة كل عامين، ويُقام حفل توزيع الجوائز وتكريم الفائزين بشكل لائق، مع تغطية إعلامية مناسبة. يمكن تصنيف المسابقات إلى أكثر من مجال حسب الاختصاص، مثل العلوم الأساسية، العلوم التطبيقية، علوم الاقتصاد والمجتمع، والآداب والفنون.

- تفعيل المنافسة مع الآخرين (مؤسسات محلية، عربية، دولية،..)، قد يكون من المفيد في هذا الإطار، تنظيم مسابقات محلية وعربية بين الجامعات والمعاهد العليا في مشاريع علمية وتطويرية محددة (مثل مسابقة روبوت صغير متحرك) في العلوم الهندسية والإنسانية وغيرها من العلوم التي تخدم التنمية.

- اهتمام الإعلام والمجتمع.

- ترفيع لمنصب علمي و/أو إداري.

- ترشيح لمهام علمية داخلية و/أو خارجية.

- كتب شكر وتقدير وهدايا واحتفالات بالمناسبات السعيدة، وخصوصاً عند تحقيق نتائج عمل جيدة.

- وضع العاملين في البحث العلمي مع أقرانهم من دول متقدمة علمياً يساهم في تحفيزهم (شعور بالاحترام وتفوق الآخرين يدفعهم إلى الرغبة بالوصول لمستواهم وعدم التخلف عنهم، ولما لا التفوق عليهم). تشجيع مشاريع وأنشطة التعاون العلمي مع الدول المتقدمة.

-..

- حوافز معنوية سلبية :

- كتب تنبيه وإنذار.

- تهميش وظيفي واجتماعي في المؤسسة وخارجها.

- مواجهة مع المسؤولين المباشرين والكبار.

- تقييم العاملين وتصنيفهم ووضع درجات وعلامات تقييم لهم. قد تكون هذه الخطوة صعبة التنفيذ، لكن لابد من السعي لإيجاد آلية فعّالة لتقييم العاملين في البحث وتصنيفهم ووضع أسس موضوعية لترفيعهم. هذه العملية ليست بقصد التصنيف، بقدر ما هي بقصد حث الجميع على العمل و تحسين الواقع.

- ...

- إدارة الباحثين

هناك خصوصية ترتبط بإدارة الباحثين، لا بد من التنويه إليها، ورفع بعض المقترحات بشأنها، كما يلي :

- لا بد من تخفيف الروتين والإجراءات الإدارية البيروقراطية المعقدة والطويلة التي تقف عقبة في وجه مسيرة عمل الباحثين منذ اللحظة الأولى في تحديد البحث واعتماده، مروراً بتأمين التجهيزات ومستلزمات المشروع، وانتهاءاً بتقييمه وتبنيه. من الضروري أيضاً تبني إجراءات إدارية ومالية مرنة في المؤسسات العلمية، بالإضافة إلى إعطاء استقلالية إدارية ومالية أكبر لها.

- الاستفادة من الكوادر البحثية بالشكل الأمثل حسب الاختصاص والمؤهلات والخبرة،...

- إيجاد تشريعات جديدة لها من المرونة ما يسمح بتحقيق متطلبات التنفيذ السريع. وهنا يجب التأكيد على ضرورة إعطاء الإدارات الصغيرة في المؤسسة العلمية (كلية،..) صلاحيات الشراء و الصرف، ولا مانع من مراقبتها والتفتيش عليها، من فترة إلى أخرى من قبل جهات علمية حقيقية خبيرة.

- التخفيف من البنية التنظيمية الهرمية، والبحث عن بنى أكثر مرونة وسرعة استجابة والتركيز على النشاط البحثي وليس غيره. وهناك حاجة لخلق جو محبب يتمتع فيه العاملون في البحث. هذا تطبيق لتوصيات :

(5F = Fast, Flexible, Focused, Friendly, Fun).

- تطوير سياسة جديدة لإدارة الباحثين، تتناسب مع طبيعة عملهم الخاصة. إذ يميل الباحثون إلى البقاء أحراراً ومستقلون في عملهم، ولا يحبذون القيود والتنظيم الإجرائي الدقيق والصارم.

- يجب أن يعمل مدراء الباحثين في البحث العلمي نفسه، وليس فقط في إدارة الباحثين، الأمر الذي يوفر لهم مصداقية واحترام، وهذا يتطلب أن يبذل المدراء جهداً مضاعفاً في البحث العلمي وإدارته.

- من المناسب السعي لانتقاء العاملين في البحث من العناصر المميّزة والملتزمة. وبعد التوظيف، لابد من توفير الظروف المناسبة لعملهم بغية المحافظة عليهم. مبدأ (hire and fire) هنا غير محبذ، خصوصاً في الوضع السوري الراهن.

- الحافز الذاتي والالتزام لدى الباحثين في عملهم هام جداً للحصول على نتائج مميزة ومبتكرة، لذا يجب إبقاؤه وتشجيعه، وتجنب محاصرته من خلال توصيف العمل البحثي في إجرائيات محددة وجامدة.

- تأمين مستلزمات العمل الأساسية مثل المكاتب اللائقة والمستقلة للباحثين، هو أحد مؤشرات اهتمام المؤسسة العلمية بالباحثين.

- يمكن لأدوات المعلوماتية والاتصالات أن تفيد في عمل الباحثين وتنظيمه، وإيجاد المعلومات الضرورية عند الحاجة مباشرة وتوثيقها، بالإضافة إلى التواصل مع الآخرين.

- بناء شبكات محلية وعربية ودولية بين باحثين من ذوي الاختصاص الواحد أو المتقارب أو المتكامل (12 – 15) باحث، بحيث يجري تنسيق وتعاون وثيق بينهم، تشرف على هذا التعاون والتنسيق هيئة البحث والتطوير والتنمية، إذ إن وضع الباحثين في مجموعات عمل علمية بحثية يساعد في رفع مستوى الباحث وجعله يكتسب خبرة من الآخرين، ويدفعه لإظهار مقدراته، وبالتالي تطويرها .

- إيجاد آليات الربط المناسبة بين المؤسسات العلمية ضمن الاختصاص الواحد، وبين الاختصاصات المتكاملة، مما يسمح بعرض أفكار ومشاريع البحث في الجامعات على بعضها الآخر من خلال مجموعات البحث ذات الاختصاص الواحد، وعدم ترك الجامعات ومراكز البحث تبحث كلٌ في وادٍ.

- رفع مستوى الأداء والإنتاجية، ليس على المستوى التنظيمي المؤسسي فحسب، بل يجب أيضاً أن يمارس على المستوى الشخصي للباحثين، من خلال التنظيم الأفضل للوقت وطريقة العمل وتوثيق المعلومات والنتائج، وتحسين المنهج العلمي في التفكير والتحليل وفي التواصل والحوار مع الآخرين، والتعامل مع أدوات المعلوماتية والإنترنت.

- لا يحب الباحثون أن يعملوا بمشروعات مفروضة عليهم، بل يحبذون المشاركة في تعريف المشروع وبلورته والاقتناع بجدواه وأهميته.

- ليس للمؤسسة الاعتماد فقط على كوادرها الداخلية، بل قد يكون من المفيد في بعض الحالات النظر في استخدام خبرات خارجية outsourcing من خارج المؤسسة، وحتى خارج سوريا. كما يمكن لمؤسسة طلب حل مسألة محددة من أكثر من مؤسسة علمية، ويجري بعد ذلك دفع المال المخصص لذلك للمؤسسة التي تنجح بإنجاز العمل المطلوب open sourcing.

- تطوير ودعم وإحداث (إن دعت الحاجة) لمراكز أبحاث ومراكز تميز ومعاهد عليا متميزة (مثل المعهد العالي للعلوم التطبيقية والتكنولوجيا، في المعلوميات والاتصالات)، فلمَ لا يجري دراسة إنشاء مراكز ومعاهد أخرى مماثلة في علوم أخرى ذات أولوية وفق الخطة التنموية لسوريا ، مثل الإدارة والاقتصاد والعلوم المصرفية والعلاقات الدولية والمعلوميات والهندسة الصناعية والطبية والمدنية والزراعية، والسياسات الاستراتيجية،.. . بحيث يجري اختيار الطلاب المتفوقين وتحفيزهم لدخول هذه المراكز، مثل الإيفاد للجيدين منهم إلى دول متقدمة علمياً لمتابعة دراستهم.

- ...

3-6- متطلبات علمية وكيفية تحقيقها

1- إعداد الكوادر (باحثين ومساعديهم) بشكل مناسب، من خلال :

- **تطوير مناهج التعليم وسياساته بجميع مراحله، من الحضانة وحتى المرحلة الجامعية ضمناً.**
- **إعطاء فرصة للطلاب لأخذ مبادرات باختيار مواضيع علمية يقومون بدراستها وتقديمها أمام زملائهم الطلاب.**
- **الابتعاد عن التدريس السلبي القائم على :**
- **فرض سلطة الاستاذ بالقهر لا الاحترام والقدوة الحسنة علماً وثقافةً وخُلقاً. فالطلاب يتأثرون بشدة بأساتذتهم.**
- **التلقين والحفظ عن ظهر قلب، لا للاستيعاب والتحليل والمناقشة، مما يكبح الفكر النقدي لدى الطالب، ويقلص فضاءه.**
- **...**

يجب التركيز على إظهار أهمية وجمال العلم والمعرفة، وجعل الطلاب يحبون العلم ويجدون متعة حقيقية في التعلم واكتساب المعرفة، وإثارة فضولهم ومساعدتهم وتشجيعهم على قراءة المراجع والكتب بشكل مستقل.

- **يجب التركيز على توسيع خيال ومدارك الطالب.**
- **قد يكون من المناسب، إدخال مادة مستقلة تتعلق بأدوات ومنهجيات التفكير والإبداع ومهارات التواصل لطلاب المدارس والجامعات (سنة أولى)، كما هو الحال في المعهد العالي للعلوم التطبيقية والتكنولوجيا.**
- **وضع خطط للإيفاد الدراسي الداخلي والخارجي إلى الدول المتقدمة (الاتحاد الأوروبي، ماليزيا،..) حسب الاحتياجات، ووفق اتفاقيات تعاون (على غرار ما كان معمول به في المعهد العالي للعلوم التطبيقية والتكنولوجيا : إيفاد المتميزين من طلاب السنة الثالثة إلى المدارس الهندسية الكبرى في فرنسا).**

2- التركيز على التأهيل والتدريب للعاملين في البحث العلمي، من خلال :

- **إقامة دائرة أو مديرية للتأهيل والتدريب المستمر في كل كلية ومؤسسة علمية وبحثية.**
- **تنمو الموارد البشرية بالعمل الموجّه، لذا لا بد من إجراء الدورات التدريبية المنظمة، تبعاً لمتطلبات البحث العلمي القائم، وعدم إجراء الدورات من أجل إجرائها.**
- **اختيار المشاركين في هذه الدورات من العاملين الجديين في مجال اختصاصهم، بحيث يكون اهتمامهم وخطة عملهم مرتبط بهذه الدورات، إذ إن استدعاء عاملين للمشاركة في الدورات، دون الحاجة لها، هو من أهم عوامل فشل الدورات العلمية.**
- **مشكلة نوعية الموارد البشرية وتردي مستواها العلمي، يؤكد ضرورة إنشاء مراكز تدريب وإعادة تأهيل ورفع مستوى (خصوصاً في العلوم الهندسية التي تتطور بوتيرة عالية) ، يمكن أن يساهم فيها مختصون محليون وعرب وأجانب. يتضمن نشاط هذه المراكز أيضاً دورات في اللغات الأجنبية وخصوصاً اللغة الانكليزية. قد يكون من الضروري ربط الدورات المنفذة بالترفيع الوظيفي واستلام المناصب الإدارية العلمية.**
- **استدعاء أخصائيين أجانب لفترات قصيرة ضمن مهمات محددة وواضحة لاجراء عمليات التدريب و التأهيل.**

3- هناك حاجة ماسة لإعداد (إيفاد دراسي،..) أساتذة جامعات وباحثين في المعلوماتية والاتصالات، وفي الإدارة، وفي الشؤون الاقتصادية، والعلاقات الدولية، والسياسات الاستراتيجية،..

4- هناك حاجة حقيقية لوضع أسس واضحة ومنظمة لخطط ومحاور البحث العلمي وعلاقتها بالمؤسسات الاقتصادية والتنموية. يجب الأخذ بالاعتبار أن قيام أساتذة الجامعات بالأبحاث العلمية، لا يؤثر على الساعات التدريسية أو النصاب التدريسي، كما أنه يجب أن تُحسب بعض ساعات البحث العلمي من ضمن النصاب التكميلي المطلوب من الأستاذ أداؤه.

5- تأمين متطلبات أدوات العمل البحثي : المخابر والتجهيزات والبرمجيات. وهنا لابد من التأكيد على تجنب أن يكون تأمين هذه الأدوات نابع من رغبات نظرية بضرورة تواجدها، بل يجب تأمينها تماشياً مع محاور البحث المعتمدة والمطلوب تنفيذها من قبل جهات محددة.

6- توفير النشـــرات العلمية والدوريات، ومهمات الســـفر داخل القطر وخارجه لحضـــور الندوات و المؤتمرات، ومن الضروري بعد المشاركة في هذه الندوات العودة إلى مجموعة البحث لوضعها بواقع ما يجري خارج مجموعة البحث من نشاط وفعاليات.

7- تحديد مواضيع رسائل الماجستير والدكتوراه في الجامعات ومراكز البحوث انطلاقاً من متطلبات المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية. بحيث أن عمل مجموعات البحث سيكون له فائدة عملية لدى تنفيذه.

8- تســهيل الإجراءات المالية لقدوم الأســاتذة الأجانب إلى القطر بقصــد إلقاء المحاضــرات والإشــراف على مشــاريع الدكتوراه، وغيرها.

10- تأسيس مجلة علمية ثقافية عامة على مستوى سوريا، تشرف عليها هيئة البحث العلمي والتنمية، وتصدر منها أربعة أعداد سنوياً على الأقل.

11- إنشاء مكتب لرعاية المخترعين والمبتكرين، يتبع لهيئة البحث والتطوير والتنمية، يقدم هذا المكتب دعماً مادياً وإدارياً وحمايةً فكرية،..

12- دعم وتطوير معرض الباســل للاختراعات، وتوســيعه ليشــمل الابتكارات، وإعادة النظر في آلية اختيار المعروضــات والتأكد من نوعيتها وسويتها العلمية، وتغطية المعرض إعلامياً بشكل أفضل، ورفع مستوى الجوائز فيه.

13- إنشاء موقع الكتروني لكل مؤسسة علمية (جامعة، كلية، معهد عالي،..)، تقدم فيه هذه المؤسسة تعريفاً عن نفسها وأهدافها وكوادرها ونشاطاتها الحالية والمخطط لها،..

14- تعاون مع الدول المتقدمة علمياً، في بحوث مشتركة وفي نقل التقانة..

15- الاستفادة من نقطة الاستعلام التي جرى افتتاحها رسمياً عام 2005 في المعهد العالي للعلوم التطبيقية والتكنولوجيا، عبر مشروع تعاون مع الاتحاد الأوروبي يدعى EuroMedaNet II. تسمح نقطة الاستعلام هذه بالمشاركة في مشـــاريع البحث في الاتحاد الأوروبي والتعاون في مشـــاريع بحث جديدة في إطار برنامجي FP6, FP7. وهناك ميزانية ضخمة للمشاريع المعرّفة في هذا الإطار لغاية عام 2013.

16- خلق فرص التعاون الحقيقية بين الباحثين، وذلك بتوفير فرص عدم الاحتكار للمعلومة، والوصـــول لدرجة من الوعي العلمي أن نشر المعلومة فيه فائدة لصاحب المعلومة وللآخرين.

17- لدى طرح بحث معين، وعند توفر قواعد معطيات عن الباحثين الموجودين واختصــاصــاتهم على المســتوى الوطني، يمكن اختيار الباحثين الأقرب اختصاصاً للعمل، وتكليفهم بالموضوع مع ضرورة متابعة العمل من جهة ذات خبرة في المجال. يمكن للمعهد العالي للعلوم التطبيقية والتكنولوجيا أن يســـاهم في تطوير النظام المعلوماتي المناســـب لهذا الغرض.

18- تشجيع الاتصالات العلمية بين الباحثين في القطر والباحثين خارج القطر يؤدي إلى تحسين مستوى الباحثين المحليين ورفع قدراتهم العلمية.

19- إيجاد وســائل ترغيب حقيقية لكبح هجرة الباحثين المدربين إلى خارج القطر أو بتعبير آخر، عدم إشــراك الباحثين في الندوات وحلقات التدريب إذا لم تكن لهم الرغبة في الاســتمرار بالعمل ضــمن هذا المجال. ولدى محاولة الهروب من العمل يلزم اتخاذ إجراءات رادعة.

20- جذب الخبراء السوريين الموجودين في الخارج، من خلال عقود استشارية وتعليمية وبحثية مغرية. في هذا السياق، من الضروري أن تضع الجهات الإدارية والأمنية المعنية بعودة العقول المهاجرة الآليات العملية لحل تلك المشاكل، سواء رغب أصحاب الكفاءات العلمية بالعودة نهائياً إلى وطنهم، أم رغبوا بتوطيد العلاقات العلمية بين المؤسسات البحثية التي يعملون فيها، والمؤسسات البحثية الوطنية، من خلال الزيارات النشيطة للوطن.

4-6- متطلبات ثقافية واجتماعية وسياسية وكيفية تحقيقها

- العمل على رفع قيمة ومكانة محترمة للعلم والعلماء في المجتمع، من خلال تكريم العلماء والكتّاب المتميزين ليس فقط مادياً بل أيضاً مجتمعياً وثقافياً وإعلامياً،..

- تطوير الذهنية المجتمعية والثقافية، بخطة طويلة الأجل معتمدة من الحكومة لنشر الثقافة العلمية (تساهم فيها بشكل متكامل وزارات عدة مثل التربية والتعليم العالي والثقافة والإعلام،..). تعمل هذه الخطة على تشجيع نشر الفكر المنفتح الموضوعي القائم على التحليل المنطقي وعلى العلم، وتقبل أفكار جديدة. بالإضافة إلى ترسيخ فكرة عمل " كلٌ في اختصاصه " فالعلماء للعلم، والسياسيون للسياسة، والقانونيون للقانون، ورجال الدين للدين فقط. هناك مقترح لوضع هدف لجعل سورية " أفضل بلد عربي في المعلوميات " في عام 2015 مثلاً. هذا المقترح يحفز الجميع (في إطار منافسة نبيلة) لتحقيق هذا الهدف. (هذا يتقاطع مع الاستراتيجية الوطنية الموضوعة عام 2004 للمعلوميات والاتصالات).
- تشجيع المراكز الثقافية والنوادي العلمية والمسابقات الثقافية والعلمية (بين الجامعات والمدن،.. كما هو الحال بالنسبة للرياضة) وتأسيس مسابقات للكتابة والترجمة والابتكارات العلمية.
- تدشين متحف علمي، وتنظيم معارض علمية، بغية جذب المواطنين والطلاب وبيان جمال وأهمية العلم واختراعاته، ودعوة الجامعات المختلفة للمساهمة في تزويده بجزء من معروضاته، ودعوة مؤسسات عامة وخاصة لدعمه مادياً.
- تشجيع فكرة العمل في فريق، والتعاون من أجل تحقيق الهدف الموضوع، وهذا يتطلب ترسيخ فكرة الحوار واحترام الرأي الآخر. يمكن أن تساهم أجهزة الإعلام والندوات في نشر وترسيخ هذه الفكرة.
- مكافحة الظواهر المسيئة التي تؤثر سلباً على منظومة البحث والتطوير ، من فساد إداري ومالي ومهني، وتدخل من أصحاب النفوذ والمسؤولين (واسطة).
- أحد الأوجه الرئيسة لمشكلة تدني الأداء على مستوى الموارد البشرية هي في أن هذه الموارد لا تعطي القضية " تطوير البحث والتطوير ودعمهما " الحجم والأهمية التي تستحقها من المنظور الوطني (فالمقاتل مثلاً لا يطلب قصراً وسيارة و..، كي يصبح مستعداً للتضحية بحياته، لأنه يرى في الدفاع عن الوطن قضيةً تستحق التضحية بدون شروط).
- اقتراح وضع أعلام وطنية عند المداخل الرئيسة لكل جامعة وكلية (عامة وخاصة) ومؤسسة علمية وبحثية.
- يجب أن يشمل البحث والتطوير والإبتكار جميع العلوم وليس فقط الهندسية.

7- خاتمة وتوصيات مستقبلية

جرى في هذه الورقة استعراض سريع للمعالم الرئيسة الخاصة بواقع الموارد البشرية وأهم الصعوبات والعوائق التي تعترض استثمارها بالشكل الأمثل. إنطلاقاً من هذا الواقع، تم وضع السمات والسبل الأساسية التي يتوجب السعي لتحقيقها. بعد ذلك، تقدم الورقة مقترحات عملية لتنمية الموارد البشرية العاملة في البحث العلمي والتطوير التقاني والابتكار. تناولت هذه المقترحات أبعاداً متعددة ومتكاملة، كالبعد المالي والمادي، والبعد التنظيمي والإداري، وأيضاً البعد العلمي وتأهيل الكوادر، بالإضافة إلى البعد الثقافي والمجتمعي والسياسي.

للوصول إلى النتائج المرجوة من هذا المؤتمر، لابد من وجود آلية للمتابعة الجدية للمقترحات المقدمة في أوراق عمل المؤتمر، من قبل لجان خاصة تشكلها المؤسسات المنظمة للمؤتمر، تقوم بإعادة صياغة للمقترحات المقدمة بشكل متكامل، وجدولة المقترحات على المدى القصير والمتوسط والبعيد وفق الأولويات والإمكانيات.

بالنتيجة، لابد من الوصول إلى بلورة استراتيجية للنهوض بمنظومة البحث والتطوير والابتكار في سوريا، بحيث تكون متكاملة ومحددة المعالم، وقابلة للتنفيذ مادياً وإدارياً وفنياً، وتقوم على الاستخدام الأفضل للموارد البشرية المتوفرة، بدون إهمال عمليات التوسع الأفقي والشاقولي، وتأمين المستلزمات الضرورية لهذه العمليات.

المراجع العربية

1- نظام الخدمة المدنية رقم (30) لسنة 2007 ومعمول به من تاريخ 2007/4/1م.

2ـــ الجريدة الرسمية عدد 4818 صادر عن رئاسة الوزراء، مديرية الجريدة الرسمية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

3- الموقع على شبكة الإنترنت www.pm.gov.jo

4ـــ عبوي,زيد منير(2006) إدارة الموارد البشرية ,دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع,الطبعة الأولى,عمان المملكة الأردنية الهاشمية.

5ـ عقيلي,عمر وصفي (2005) "إدارة الموارد البشرية-بعد إستراتيجي" دار وائل للنشر والتوزيع, عمان المملكة الأردنية الهاشمية.

6-صـــالح,محمد فالح (2004) "إدارة الموارد البشـــرية- عرض وتحليل" دارحامد للنشـــروالتوزيع عمان المملكة الأردنية الهاشمية.

7- برنوطي,ســعاد نائف(2004) "إدارةالموارد البشــرية-إدارة الأفراد" دار وائل لطباعة والنشــر واتوزيع,عمان-الممكة اردنية الهاشمية.

8-مطاوع ' إبراهيم عصمت(2002) التنمية البشرية بالتعليم والتعلم في الوطن العربي ، القاهرة ، دار الفكر . في الوطن العربي ، إستراتجية تنمية القوى العاملة.

9- السلمي, علي (2001), إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية, دارغريب للطباعة والنشر والتوزيع, القاهرة.

10ـــــ الشـريدة,هيام, (2001),"مخرجات التعليم العالي وفرص العمل المتاحة في منطقة برنامج تطوير البادية الأردنية", مجلة إتحاد الجامعات العربية,(38):359-333

11- إبراهيم ، مجدي عزيز (2001) رؤى مستقبلية في تحديث منظومة التعليم مكتبة الإنجلو المصرية.

12-هاني عبد الرحمن(1999) ، الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق دار وائل للنشر ، عمان – الأردن.

13-المهدي ،عبد السلام (1999) العولمة والعولمة المضادة ، القاهرة ،مصر.

14- فوزي ،سامح(1999) ، المساءلة والشفافية ، إشكالات تحديث الإدارة المصـــرية في عـــالم متغير ، مركـــز الدراســات السياسية والإستراتيجية الأهرام ، القاهرة .

15- نوفل , محمد نبيل (1992) ، تأملات في مســـتقبل التعليم العالي ، مركز ابن خلدون للدراســـات الإنســـانية, القاهرة.

16-اليونســـكو (1987) ، التجديد وديمقراطية التعليم في الدول العربية ، وثيقة العمل الرئيســـية لاجتماع كبار المسؤولين عن التربية والتعليم في الدول العربية ، عمان يونيو حزيران.

17- المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا، محور الموارد البشرية.

18ـــ مجموعة القوانين والأنظمة والتعليمات التربوية. (2003). الجزء الرابع عشر، إدارة الشؤون القانونية، قسم التشريعات القانونية.

19ـــ صالح، عادل حرحوش وآخرون. (2006). إدارة الموارد البشرية ـــ مدخل استراتيجي. عالم الكتب الحديث وجدارا للكتاب العالمي، الأردن.

المراجع باللغة الانجليزية:

Wheelen,T.L.and,Hunger,G.D,(2004), Srategic management and Bussiness policy 9th ed.,Person Prentice,Hall,New Jursey,USA.

-Denisi, A.S and Griffin,R.(2001) HumanResourse management, Huhton Mifflin Co. Library of Denis,A,and Griffin,R.(2001)Huma Resource Management, Crosiers.

- **-Shraideh,Heyam (2001),"Quality assurance systems within Yarmouk University,Jordan,(ICET),CD(46),,,World assembly of the Innternational council on Education for teaching,"Santhiago",Chile,Volume (1)pp, 1-13**

-Gill, Ringland, (2001) Scenarios Planing Managing for the Future, John wiley& sons Newyork of the long view planning for the future in an uncertain world john wiley and sons Newyork

- **Michale, Ginnons etal (2000) ,The Dynamics of science and Research in Contemporary Societies , sage publications, london**
- **(UK)**
- **Ringland, Giff(2001), Scenarios, Planning Managing for the future, John Wiley sons, NewYork**
- **Lew Thrwaites J, (2000), Every thing you need for an management PLC, London .**
- **. pap Liam, fahy and Robert Randall (1998), Learining from the future , John wiley& sons, NewYork**
- **Personnel,HumanResource Management,West Publishing Co.**
- **Wendell, Bell (1997), Foundations of futures studies, Human Science for New Volume I, History Purposes knowledge Transaction Publications (USA), London.**
- **Mathis, Robert & Jackon, H.J (1998). Personnel Human Resource Managemant. St Paul West publishing.**