

التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في جامعة الكويت

إعداد

أ.د. / أشرف محمود أحمد محمود

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
ووكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث
كلية التربية بالغرقة
جامعة جنوب الوادي

أ.د. / فتحي عبدالرسول محمد

أستاذ أصول التربية المتفرغ
بكلية التربية بقنا
جامعة جنوب الوادي

أ/ عبدالله أحمد محمد اشكناني

التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في جامعة الكويت

أ.د/ فتحي عبدالرسول محمد أ.د / أشرف محمود أحمد محمود

أ/ عبدالله أحمد محمد اشكناني

المستخلص:

يتناول هذا المقال التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في جامعة الكويت ، في ظل إثارة جملة من القضايا المعرفية والتطبيقية حول تطور وظيفة الموارد البشرية، حيث تعددت التحديات والمنتغيرات العالمية مع بداية القرن الحادي والعشرين ، والتي انعكست آثارها على كل مناحى الحياة ، وفي كل المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية ، حيث شهد العالم ثورة معرفية ومعلوماتية أدت إلى اختصار المسافات ، وترتب عليها ثورة علمية وتكنولوجية جديدة نتج عنها تطور واضح في وسائل الاتصال، مما أدى إلى صهر الزمان والمكان في كل ركن من أرجاء الأرض، وهذه التحديات فرضت على مؤسسات التعليم بصفة عامة والتعليم العالي والجامعي بصفة خاصة ، أن تعيد النظر في فلسفتها وبرامجها وإدارتها وتنظيماتها لتحقيق المطالب التي تملئها عليها التنمية في شكلها الجديد وإعادة النظر للإدارة الموارد البشرية في الجامعة ، في ضوء عمليات التأثير والتأثر.

الكلمات المفتاحية : التحديات ، الموارد البشرية ، جامعة الكويت

Challenges Facing Human Resource Management at Kuwait University

Abstract:

This article discusses the challenges facing human resources management at Kuwait University, in light of the raising of a number of cognitive and applied issues on the development of the human resources function, where the challenges and global variables have multiplied at the beginning of the twenty-first century, which have affected all aspects of life and in all political fields. Economic and social, where the world witnessed a knowledge and information revolution led to shortening distances, and resulted in a new scientific and technological revolution resulting in a clear development in the means of communication, which led to melting time and space in every corner of the earth. Institutions of higher education in general and university education in particular, to reconsider its philosophy, programs, management and their organizations to achieve the demands dictated by the development of the new format and review of human resources management at the university, in light of the impact and vulnerability operations.

Keywords: Challenges, Human Resources, Kuwait University

مقدمة:

يكتسب التعليم أهمية بالغة في حياة المجتمعات والدول باعتباره السبيل الوحيد لإحداث التطور الحضاري والاقتصادي والثقافي والاجتماعي ، فهو من ناحية يمثل أحد أهم مؤشرات التنمية البشرية وهو من ناحية أخرى يمثل أهم شكل من أشكال الاستثمار في رأس المال البشري فالتطور الحضاري للمجتمعات لا يقاس فقط بحجم الإستثمار المادي وإنما بما أحرزه من إنجاز علمي وإنتاج معرفي وما أحدثه التعليم من تطور في بناء القدرات البشرية وتنمية المهارات والقدرات، ويمكن القول أن أهم أسباب المعجزة الاقتصادية في دول شرق آسيا هو الاهتمام بتكوين رأس المال البشري، ورأس المال البشري يعنى إكتساب الأفراد مزيداً من المعرفة والمهارات من خلال التعليم والتدريب والخبرات المتراكمة من أجل زيادة مستوى دخولهم في المستقبل

ولقد أصبح التعليم مورداً استراتيجياً للمجتمعات الحديثة لأنه يمد المجتمع بكافة احتياجاته من الكوادر العلمية المتخصصة مما يساعد علي زيادة القيمة المضافة وتعزيز النمو الاقتصادي، فقد تبين أن نسبة كبيرة من النمو الاقتصادي يمكن أن تعزي إلى التعليم بمفهومه الشامل، فإذا كان التعليم هو أساس التقدم والمسئول الأول عن صياغة المستقبل وإذا كان التعليم العالي يمثل حجر الأساس في مسيرة التقدم، لذا فإن التطوير المستمر في منظومة التعليم العالي هو أمر ضروري، وهذا التطوير يحتاج في مراحل معينة إلى إعادة صياغة في الرؤية والاستراتيجيات والسياسات والتي تضمن ملائمة منظومة التعليم العالي لمتطلبات الحاضر والمستقبل.

والتعليم بصورة عامة والتعليم العالي بصفة خاصة يواجه بالكثير من القيود التي تحد من كفاءته وتضعف من جودة مخرجاته وإمكانية تطوره ولعل أبرز تلك القيود وأشدّها تأثيراً على مسيرة التعليم العالي هي محدودية قدرات ومهارات الموارد البشرية وانخفاض كفاءة تخصيصها على مكونات العملية التعليمية الأمر الذي يعيق إمكانية تطوير التعليم العالي وتحسين جودة مخرجاته، وتعد التحديات التي تواجه التعليم العالي من أهم القضايا

=====

التي تواجه جامعة الكويت في الوقت الحالي وتحد كثيراً من تحقيق الأهداف التنموية لها.

ويقوم هذه المقال بإلقاء نظرة عامة علي أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية بجامعة الكويت حتي يتسنى تحليل وتقييم الوضع الراهن للتعليم العالي بجامعة الكويت.

ومن أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية ما يلي :

أ- تحدى العولمة :

منذ عقد التسعينات والحديث يجري على نطاق واسع في كل أنحاء العالم ، وعلى كافة المستويات، وبين كل الفئات عن تحدى العولمة ، وقد أخذت العولمة تتسارع بشكل خاص خلال التسعينات من القرن العشرين مستمدة حيويتها من الثورة العلمية التكنولوجية ومن التطورات المذهلة التي حدثت في وسائل الاتصال والمعلومات والتي استطاعت بطريقة عملية أن تخترق الحواجز التي تقود إلى المستقبل ولقد اختلفت العديد من الدراسات والبحوث حول مصطلح العولمة والذي "يعنى لغوياً جعل الشيء على مستوى عالمي أو إكسابه طابع العالمية، فحينما تطرقت أدبيات الوطن العربي إلى مفهوم العولمة، كانت هناك آراء ترى أن العولمة هي الكوكبية والكونية، وآراء أخرى تعرفها بالعالمية والهيمنة، ومنهم من يرى أنها التدويل والأمركة، وإن اختلاف الأدبيات لم ينحسر في مفهوم العولمة فقط ، بل في العولمة ذاتها ، ما بين مؤيد ومعارض لها ولأشكالها المختلفة ، سواء كانت عولمة ثقافية ، اقتصادية أو سياسية. (مشهور محمد عبد ربة، ٢٠٠٩، ص٢١٢)

ويرى المعارضون أن العولمة الثقافية ، هي أكثر أشكال العولمة خطراً لأنها "تعمل على تذويب الثقافات الوطنية من خلال وسائل الإعلام والتقنيات الحديثة ، وتوظيف العلم للاختراق الثقافي والهيمنة على الثقافات التقليدية بهدف طمس هوية

الشعوب، حيث أصبحت ثقافة العولمة ثقافة طليقة ومتفتحة تأخذ من كل الثقافات الأخرى وتتغذى منها ، وتحصل منها على روافدها، تنتقى الأفضل حتى يكون فى وسعها أن تستمر وأن تطور نفسها كلما كان هذا ممكنا وكلما كان ضرورياً ومطلوباً (حافظ فرج أحمد، ٢٠١٠، ص١١٦)

ويرى المؤيدون أن "العولمة الآن هي القوة الرئيسية التي تقود البشرية لمعطيات ومتطلبات الألفية الثالثة ، وأصبح من الواضح أن معظم التحولات الاقتصادية والسياسية والثقافية المذهلة التي يشهدها العالم هي سبب من أسباب العولمة أو مجرد نتيجة من نتائجها (زيد منير عبودي، ٢٠١٣، ص٨٧)

وهناك اتجاه الوسط ، وهو الاتجاه الذى لا يقبل العولمة ولا يرفضها رفضاً قاطعاً وإنما يحاول فهم القوانين الحاكمة للعولمة حتى يكون قادرا على مواجهة أخطارها، ويؤكد أصحاب هذا الاتجاه" أنه إزاء هذه العولمة لا نملك ترقب الانغلاق والانسحاب ولا نملك خيار الذوبان والاندماج .

ومن مجمل السمات والملامح المميزة لعصر العولمة يمكن استنتاج الآثار التي تتعرض لها منظمات التعليم الجامعى المعاصرة ، والتي تمثل تحديات تهدد ليس فقط إمكانياتها وجوده مخرجاتها ، بل تهدد فى الأساس وجودها ذاته. (أمنة بواشرى، ٢٠١٠، ص٣٩)

وفى ضوء ذلك أصبحت إدارة الموارد البشرية بجامعة؟؟؟ تواجه نوعين من تحديات العولمة.

١- التحدى الأول: يتمثل فى تزايد سرعة التغير الاجتماعى وتعرض القيم والمعايير والنظم والمؤسسات للتغيير والتحول ، وهذا يقتضى أن يكون الأفراد والجامعات جاهزة للتغيير ، وقادرة على تكيفه والتكيف معه، وإلا دهمها التغيير، وهذا يتطلب القدرة على التفكير وتنظيم المعرفة المتدفقة باستمرار ونقدها وتقويمها ، وهذه أمور لايمكن الحصول عليها بدون نظام تربوى على درجة عالية من الكفاءة.

=====

٢- **التحدى الثانى:** يتمثل فى انهيار الحدود القومية والسياسية والثقافية والحضارية أمام وسائل الاتصال السريعة التى تعبر الحدود برسائلها ومضميناها بلا قيود، وأن الحماية الحقيقية لأفراد الأمة وأقطارها فى مواجهة التدفق المعرفى والإعلامى عبر وسال الاتصال تتمثل فى وعى الأمة بفلسفتها ورويتها للأفراد والحياة، كما تتمثل فى قدرة أجهزة الإعلام على تقديم بدائل أكثر جاذبية ومصداقية ،وتتمثل فى قدرة النظم التربوية والتعليمية فى الحفاظ على شخصية الفرد وهوية الأمة وحفظها من الذوبان فى الثقافات الأخرى.

ولكى تتمكن إدارة الموارد البشرية من معايشة عصر العولمة والتعامل مع مفرداته التقنية التى فرضت نفسها على مختلف قطاعات الحياة المعاصرة ، فإن عليها أن تخوض عملية تغيير شامل وجذرى يتعدى الشكل إلى المضمون خاصة فى الجانب الإدارى، لأن الإدارة هى المسئولة عن إحداث التغيير والتطوير " وهذا يؤكد أن الدور الحقيقى لأدارة الموارد البشرية ينحصر فى كونها قيادات إدارة التغيير بشكل يناسب سمة العصر وتحدياته.

ب- التحديات التكنولوجية

يعتبر التطور التكنولوجى من أهم سمات العصر الحالى ، فالمجتمعات الحديثة تحولت من مجتمعات تعانى من قلة المعرفة التكنولوجية إلى مجتمعات تفيض بها ، حيث أصبحت التكنولوجيا بمختلف أنواعها تمتاز " بقوتها الإقتحامية سواء كان مرغوبا فيها ، أو مرغوبا عنها(محمد أبو زهرة، ٢٠٠٤، ص١٢٤)

وتؤثر التكنولوجيا الجديدة على الأنماط والمهارات المطلوبة من الأفراد ، كما تؤثر على الوظائف ذاتها وظهر ذلك فى إلغاء بعض الوظائف وخلق وظائف أخرى فى مجالات متعددة،ولذلك فإن هذا التقدم التكنولوجى" يحتاج إلى افراد مهرة قادرين على مواجهة هذا التقدم ، افراد يمتلكون قدرات عقلية عليا ، مكتمسين لمهارات تكنولوجية

متقدمة ، وممثلين بوجدانيات إيجابية وانتمائية لوطنهم وقوميتهم وإنسانيتهم وقيمهم الرفيعة (محمد أمين المفتى، ٢٠٠٩، ص٢٤٧)

ولا شك أن الثورة التكنولوجية أصبحت أساس اكتساب الميزات التنافسية التي تسعى المنظمات إلى تكوينها وتنميتها لتواجه بها القوى التنافسية والتحديات الناشئة عن العولمة وانفتاح السوق، هذا إلى جانب ما يصاحب هذه التكنولوجيا من تغيير جذري في أنواع الأعمال وكيفية القيام بها ، وكذا المؤهلات التي يجب أن يتمتع بها العاملون في المنظمة، وبالتالي فإنه من المنطقي أن تزداد أهمية بعض الأنشطة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية وخاصة التدريب، بشكل يتناسب مع تلبية حاجيات هذه التحولات؛ فتنمية المهارات وتطوير الأداء إلى المستويات التي تتطلبها التكنولوجيا الجديدة هو الكفيل بأن تصبح المنظمة قادرة على الصمود وسط البيئة التنافسية (محمد عبد اللطيف موسى، ٢٠٠٩، ص١٧٨)

كما يترتب على التوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة تقلص فرص العمل للموارد البشرية، والاتجاه إلى تخفيض القوى العاملة في المنظمة، كما أن زيادة الاعتماد على الآلية ينتج عنه الاستغناء عن بعض الوظائف وهو ما يتطلب من إدارة الأفراد إعداد خطط عمل بهدف التكيف مع هذه التغيرات، وتتخذ التحديات التكنولوجية التي تواجه الجامعات أشكالاً متنوعة، وأبرز هذه التحديات (رشدى أحمد طعيمة، ٢٠١١، ص٢٢٤)

١- تكنولوجيا الاتصالات

ولقد شهدت تكنولوجيا الاتصال تطوراً هائلاً في كافة المجالات ، ومنها المجال التعليمي فالتحديث المستمر في تكنولوجيا الاتصالات أدى إلى سهولة الاتصال والتفاعل الدائم والميسر خاصة في مجال التعليم الجامعي حيث أصبح يُنظر إلى تقنيات الاتصال الحديثة على أنها من الأصول التعليمية ، لما لها من قدرة على المساهمة في رفع كفاءة وجودة التعليم من خلال تطوير طرق المعالجة الحديثة للعملية التعليمية ، المبنية على

=====

العمل التعاوني وتبادل المعلومات والخبرات من جهة ، وكذا حلها للعديد من المشكلات والتحديات التي تواجه النظم التعليمية من جهة أخرى(عبد الفتاح جودة السيد، ٢٠١٠، ص١٨٧)

كما أصبحت ثورة الاتصالات" تتخطى الحدود المكانية ، والأبعاد الزمانية وذلك عن طريق الأقمار الصناعية وشبكات الألياف الضوئية ، والإنترنت وأصبحت السماوات مفتوحة وبات العالم ساحة تعليمية كبيرة ، فما تلبث الفكرة أو الاكتشاف في الظهور في أى مكان فى العالم حتى تنتقل وتنتشر فى ثوان معدودة فى بقية أنحاء العالم(عبدالهادى مطلق المطيرى، ٢٠١١، ص١٨٩).

وبذلك دخلت تكنولوجيا الاتصال الحديثة كمبتكر جديد، ضمن أهم البنى التحتية للمؤسسات و كمد خلٌ مهم من مد خلات المؤسسة الحديثة ، التي تريد أن تواكب التطورات الجديدة، حيث لا يمكن اليوم إحداث تغييرات قصوى إلا إذا كانت تتحملها التغييرات في الاتصالات ،ذلك أن التغييرات في الاتصالات تؤدي إلى تحولات سريعة في العمق، فشبكات الاتصالات المتطورة بمروديتها العالية بإمكانها تحقيق مكاسب مباشرة، فهي تمكن من الاتصال بسهولة أكبر وتساهم في الوصول إلى مصادر المعلومات، إذ ساهم ظهور تكنولوجيا الاتصال الحديثة إلى ظهور الاقتصاد الشبكي الرقمي المفتوح، الذي نقل المؤسسة التقليدية إلى مؤسسة مفتوحة، تقدم خدماتها إلى كل الأفراد في أي وقت وفي أي مكان(محمد عبد اللطيف موسى، ٢٠٠٩، ص٢١٧)

ولم يتوقف أثر تكنولوجيا الاتصال الحديثة على اتصال المؤسسة فقط، بل تجاوز ذلك إلى خلق أسلوب جديد للإدارة الحديثة يختلف عن الأسلوب السابق، بل إن تكنولوجيا الاتصال الحديثة قد أسهمت في تغيير مضامين وظائف العملية الإدارية التقليدية في المؤسسة من تخطيط، تنظيم، رقابة، تنسيق واتخاذ القرارات، فلم تعد وظيفة التخطيط كالسابق نشاطا رسميا روتينيا يسبق التنفيذ، ويتم تنفيذه من الأعلى إلى الأسفل، مثلما تغيرت بصورة جوهرية وظائف التنظيم والرقابة واتخاذ القرارات.

وفى ضوء ذلك أصبحت إدارة الموارد البشرية بجامعة؟؟ تواجه نوعين من

تحديات تكنولوجيا الاتصال :

- النوع الأول : إنشاء وتكوين الشبكات، لأن المؤسسات تبحث عن التواجد وتحقيق الذات في محيطها، وكذا تنمية علاقات جد إيجابية مع الناشطين في هذا المحيط الخارجي، مع ملاحظة أن ما تقوم به المؤسسة في هذا الصدد من اتصالات وتبادلات خارجية ليست بالضرورية ولا بالإجبارية، ولكن هذا لا يمنع المؤسسة من القيام بها حيث تعتبرها وسيلة دفاع يمكن لها أن تخدم المؤسسة في حالة وجود صعوبات أو مشاكل من أي نوع.

- أما النوع الثاني : الاتصال فهو ما يعبر عنه بالسمع الخارجي، حيث تضع المؤسسات قنوات الاستقبال للمعلومات الاستراتيجية في محيط تواجدها، فهي تسعى للتعرف على المنافسة في أقرب وقت ممكن وكذلك إشارات التطور التكنولوجي والتقنيات العصرية والإمكانيات المتاحة والقوانين الجديدة والحركات الاجتماعية التي من الممكن أن تحدث في المجتمع، هذه المعلومات تغذي المؤسسة بمواد التحليل التي تشكل عوامل مساعدة في اتخاذ القرارات على المدى المتوسط والطويل.

وعليه نرى أنه من واجب أي مؤسسة تريد النجاح أن تهتم بالنوعين الاتيين، ذلك أن لكل نوع وظائفه وأدواره في المؤسسة بما يضمن لها التقدم والرقى مع التركيز على الاتصال الداخلي، ذلك أنه موجه إلى الافراد فى الداخل الذي من شأنه أن يصير سندا قويا للمؤسسة فيما يخص الاتصال الخارجي، حيث إن الاتصال الداخلي الفعال ينشر الثقة ويحفز العمال مما يجعلهم يقدمون صورة حسنة عن المؤسسة .

وا زاء ذلك فإن إدارة الموارد البشرية اليوم تحتاج إلى مبادرة سريعة لتحسين قدراتها الإدارية ، فمع اتساع دائرة الاتصالات ، ارتفعت مكانة هذه الثورة التكنولوجية وتعاظمت مشكلاتها بالجامعة ويقتضى ذلك من إدارة الموارد البشرية بجامعة أن تمتلك

مهارات إدارية متجددة ، تكون درعاً واقياً لها تستطيع به أن تواجه هذه المشكلات وتتغلب عليها.

٢ - تكنولوجيا المعلومات

تعتبر تكنولوجيا المعلومات هي عصب الحياة في مجتمعات اليوم ، نظراً لقدرتها على تطوير " وتوسيع القدرات الذهنية للإنسان ليس فقط في جمع المعلومات وتداولها ونقلها بسرعة هائلة وجعلها أيسر وفي متناول اليد ، وإنما سهلت معالجة هذه المعلومات وتحليلها وإعطائها معاني وأبعاداً جديدة باستمرار (محمد عشري حسن، ٢٠١٥، ص ٢٩٣)

ولقد أصبحت المعلوماتية مادة أولية لأي نشاط إنساني ، فهي تتوافر من حولنا وتؤثر في مجرى

حياتنا، وتتعكس آثارها على المؤسسات التعليمية وبخاصة التعليم الجامعي حيث أصبحت تطبيقات تكنولوجيا المعلومات جزءاً من النظام الإداري والتعليمي لتلك المؤسسات ، وأصبح وجودها واستخدامها في مختلف التخصصات ضرورة حتمية حيث إنها تفيد في معالجة وتخزين المعلومات بطريقة منظمة وسريعة ودقيقة ، ليسهل الوصول إليها متى تم الاحتياج لها (محمد فلاح الخوالدة، ٢٠١٠، ص ٢٠١)

ومن أبرز التحديات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات التعليمية هي تنامي اقتصاد المعرفة الذي يشجع على العمل الإبتكاري الخلاق في مناحي الحياة كافة، ولا سيما في مجال الأعمال والإدارة الرقمية، وهو ما يتطلب نماذج أعمال جديدة ومبتكرة ، وفكراً إدارياً واستراتيجياً ورؤى ثاقبة ، فإن الواقع الحالي لنماذج الاعمال التقليدية في في الجامعات ينبغي ان يتغير جوهرها ، وان يتم استبدال نماذج اعمال جديدة به تستجيب لبيئة الأعمال الجديدة وتتفاعل معها ، ومن ثم توجد حاجة موضوعية لكي تسعى إدارة الجامعات للعمل من اجل خلق منظمات خبيرة ساعية للإبداع والتعلم، منظمات ذات

ابعاد متعددة، وتنظيمات متخصصة وشبكة تكون اقرب الى عمل الخلايا الحية المرتبطة بنسيج شبكات المعلومات والاتصال

وأصبح التحدي المطروح اليوم هو أن ننجح فى الوصول إلى الاستثمار الأمثل لهذه التكنولوجيا بهدف الارتقاء بالتعليم الجامعى، ولذلك فإن على إدارة الموارد البشرية بجامعة أن تمتلك العلم والمهارات التكنولوجية، وأن يتوافر لديها القاعدة الفكرية التى تهيئ لها مناخا منسوبا يساعدها على مواكبة التطورات العالمية والتكيف مع التحولات المتسارعة ومواجهة التجديدات والمستحدثات بعقل متفتح يحسن الاختيار ويجيد اتخاذ القرار.

ج- تحدى المعرفة

يعد الانفجار المعرفى من أهم القضايا التى تشغل دول العالم الناشئ بما فيها من دول عربية وإسلامية ، حيث لم يعد السلاح أو الثروة المادية هى القوة ، بل أصبحت المعرفة المتجددة هى القوة المسيطرة الآن على جميع أنحاء العالم ، كما لم تعد " المعرفة ثابتة أو محددة بنقطة بداية أو نهاية ، بل أصبحت متغيرة ولا نهائية (محمد قويدرى خليل، ٢٠٠٨، ص ٢٧٢)

ولقد أدى تعدد مصادر المعرفة وازدياد القنوات التى يتواصل الفرد فيها مع المراكز العلمية والبحثية، إلى ما يسمى بالتفجر المعرفى ، والذى أدى إلى " ظهور علوم جديدة لم تكن موجودة من قبل (عمر عقيل وصفى، ٢٠٠٦، ص ٢٢)

كما تراجع دور إدارة الموارد البشرية بجامعة فلم تعد هى القناة الوحيدة التى يعتمد عليها فى تحصيل المعلومات ، فهناك وسائل أخرى وأجهزة متنوعة تتسابق فى تقديم المعرفة بطرق وأساليب تفوق قدرة"، إدارة الموارد البشرية ، حيث انتقلت المعرفة من " المجتمع العلمى إلى مؤسسات عديدة لها نظرياتها ونماذجها وطرائقها وأساليبها (زيدان محمد العتيبي، ٢٠١٠، ص ١٩)

وفي ضوء ذلك أصبحت إدارة الموارد البشرية بجامعة؟؟؟ تواجه نوعين من تحديات المعرفة

التحدى الأول والذي يظهر في النمو المعرفي المذهل والمستمر في المجال الإداري والذي يتضح في التطور المستمر في نظريات الإدارة وعملياتها وأساليبها واتجاهاتها وبرامجها ، وكيف يمكن لأدارة الموارد البشرية بجامعة أن تواكب هذا النمو المعرفي المستمر ، حتى لا تتخلف عن ركب التقدم العلمي الذي يجتاح العالم أما

التحدى الثاني : فهو مدى قدرة أدارة الموارد البشرية بجامعة على إدارة هذه المعرفة من خلال " توفير بنية تحتية متطورة من خطوط الاتصالات وشبكة المعلومات وأجهزة الحاسوب ، وتكامل كل ذلك في إطار منظومة تعليمية ، تعمل على إنتاج المعارف وتسويقها في المجتمع (ليلي الرشيدى محمد، ٢٠١٣، ص ١١)

ومن خلال ما سبق يتبين أن هذه التحديات تفرض على أدارة الموارد البشرية بجامعة بإعتبارها الركيزة الأساسية التي يتوقف عليها نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها ، أن تنمي قدراتها ومهاراتها الإدارية على أساس علمي وتطبيقي من خلال نشر ثقافة التنمية الإدارية على المستوى الجامعي ، حتى يمكن مواجهة هذه التحديات التي لا تقتصر على الآونة الراهنة بل تمتد إلى المستقبل أيضاً

ويعتمد نشر ثقافة التنمية الإدارية إلى حد كبير على المعرفة الدقيقة لفلسفة التنمية الإدارية ومفهومها وأبعادها ، وكذلك معرفة الخبرات المتنوعة للدول الأخرى في هذا المجال ، ومدى اهتمام تلك الدول ببرامج التنمية الإدارية ، ولذلك ينبغي التعرف على محتوى هذه البرامج وأساليبها المختلفة في هذه الدول .

التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية بجامعة الكويت

تواجه جامعة الكويت العديد من التحديات ، مما يزيد من حاجتها إلى إدارة مواردها البشرية استراتيجياً ، ولعل أهم هذه التحديات ما يلي (محمد عدنان الدوسري، ٢٠١٠، ص٥٩)

١- تغيير النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من تكونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين ،إلى اعتبارها وظيفة استراتيجية تتعامل مع أهم موارد الجامعة وتتشابك مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها.

٢- الانطلاق بفكرة إدارة الموارد البشرية من الانحصار في مشكلات الاستقطاب والتوظيف للعاملين حسب احتياجات الإدارات التنفيذية المختلفة إلى الانشغال بقضية أكثر أهمية وحيوية وهي إدارة الأداء ،وتحقيق إنتاجية أعلى وتحسين الكفاءة والفاعلية (عمار مشعل العنزي، ٢٠١٣، ص٢١)

٣- الارتقاء بمستوى القائمين على أعمال إدارة الموارد البشرية إلى مرتبة إدارة العليا ،فقد أصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية في جامعة الكويت تعادل في مستواها الوظيفي إدارات الانتاج والتسويق والتمويل.

٤- دمج أفكار وتقنيات إدارة التنوع في فلسفة إدارة الموارد البشرية ،للتعامل بكفاءة مع مختلف نوعيات العاملين في المنظمات ذات الاتجاه العالمي.

٥- الانتشار في عمليات البحث والاستقطاب إلى السوق العالمية ،وعدم الانحصار في السوق المحلي بحثاً عن أفضل العناصر وأكثرها قدرة على تحقيق أهداف الجامعة بغض النظر عن اعتبارات الجنسية والمواطنة التقليدية.

٦- النظر إلى مهام إدارة الموارد البشرية باعتبارها عمليات متكاملة ومترابطة ،وليس إجراءات مستقلة ومنفصلة الصلة،ولذا يمكن استثمار المعلومات والخبرات الناشئة من بعض العمليات في تطوير وتحسين كفاءة عمليات أخرى مثل : استثمار

نتائج تشخيص وتحليل الأداء في تطوير وتحسين الأداء في تطوير أساليب تدريب وتنمية الموارد البشرية.

٧- اعتبار تكلفة المهام التي تتولاها إدارة الموارد البشرية مثل : نفقات التدريب والتنمية ،ونفقات تطوير النظام ،ونفقات بناء استراتيجيات الموارد البشرية على أنها نفقات استثمارية تدر عائداً ،وليس مجرد نفقات إيرادية بدون مردود.

٨- تبنى مفاهيم وتقنيات الميزة التنافسية في عملية إدارة الموارد البشرية ،واعتبار مختلف الإدارات التي تخدمها إدارة الموارد البشرية بمثابة العملاء الداخليين الذين يجب العمل على إرضائهم.

وتواجه إدارة الموارد البشرية عديد من التحديات التي تفرض على مدير الموارد البشرية بجامعة الكويت مواكبتها بفاعلية من خلال الاستراتيجيات والسياسات الملائمة،حيث حدثت كثير من التغيرات في مجالات العمل في وقتنا الحاضر ،وقد صاحبت هذه التغيرات كثيراً من التحديات والعقبات أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها اتجاه العاملين من ناحية واتجاه الجامعة من ناحية أخرى ومن هذه التحديات(راشد فاروق الربيعي،٢٠١١،ص٤٧)

١- زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديث

٢- التغيرات في تركيب القوى العاملة

٣- نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية

٤- تغير القيم والاتجاهات

٥- تالعائد والتعويض المادى للعاملين

٦- زيادة حجم القوى العاملة

٧- ضعف الاهتمام في تطبيق ابعاد استراتيجية إدارة الموارد البشرية ،وعدم وجود حيز مناسب لها ضمن خططها الاستراتيجية العامة كون العامل البشرى فيها يعتبر من أهم عناصر تحقيق أهدافها وغاياتها

٨- الاهتمام غير الكافي من قبل مديري الموارد البشرية في تفعيل وتعزيز مشاركة المدراء ورؤساء الأقسام في عملية تقييم الأداء، واستقطاب، وتحفيز العاملين في الجامعة.

ويمكن تحديد أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في جامعة الكويت في النقاط الرئيسية التالية.

أ: زيادة حدة المنافسة العالمية:

فيما يتعلق بزيادة حدة المنافسة الخارجية وأثرها على إدارة الموارد البشرية، نجد أن العالم أصبح قرية صغيرة بفضل العولمة بثورة الاتصالات الحديثة مما زاد من قوة المنافسة بين الجامعات في العالم وأصبح البقاء للأفضل، حيث أنه من المتوقع أن يشهد القرن الحادي والعشرون منافسة شديدة التعقيد، حيث سيكون التعليم في قلب الصراع وذلك من حيث معدلات النمو، ومن حيث حجم الجامعات وتعد ظاهرة العولمة واحدم من أهم التحديات التي تواجه التخطيط للموارد البشرية، حيث تضعها في موضع المنافسة لمثيلاتها على المستوى العالمي، ولذلك صارت العديد من الجامعات تلجأ إلى الاندماج مع بعضها، وهذا الوضع بدوره يفرض على إدارة الموارد البشرية في الجامعات متطلبات ومواصفات يجب توافرها، وأهم هذه المتطلبات إمام الموظف بلغة العصر والتفاعل مع مستجدات العولمة (ناجي حسين الفيصل، ٢٠١١، ص ١٤)

وكذا قد تطور دور الدولة وتأثيرها على إدارة الموارد البشرية، حيث أدت التطورات السياسية والاقتصادية إلى تقليص دور الدولة في مقابل القطاع الخاص والجامعات الغير حكومية وهذا قد يتطلب من الدولة التوسع في ما يخص أساليب الإدارة والرعايا، أما فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية فأن عليها دوراً كبيراً كي تستطيع الجامعات تحقيق متطلبات العولمة، وهذا الدور يتمثل في إعداد الأفراد العاملين، وذلك بتدريبهم لمواجهة تحديات العولمة (كمال عايشى محمد، ٢٠١٢، ص ٢٧٠)

وأن تحديات العولمة هي ذاتها تحديات القرن الحادى والعشرين، فكيف يكون حال مدير القرن الحادى والعشرين فى ظل التطورات العالمية فى كافة المجالات التكنولوجية والعلمية والإدارية والبشرية وهى مانحن بصدده.

حيث يحمل العقد الجديد فلسفات جديدة وطرق جديدة وإدارة إلكترونية وحكومة إلكترونية وعولمة، لذا يجب فهم ومعرفة كل هذه التطورات والتغيرات للنجاح والبقاء والمساهمة فى عالم اليوم، وهذا ما يجب أن يعرفه مدير القرن الحادى والعشرين، حيث أن أدوات عمل اليوم والغد والمستقبل مختلفة تماماً ويجب على مدير القرن الحادى والعشرين معرفتها ومعرفة لغات الإدارة الاستراتيجية (نجم عبدالله العزاوى، ٢٠٠٧، ص ٢٥٠)

ب: التحديات البيئية:

المقصود بالتحديات البيئية هي البيئة الخارجية المحيطة بالجامعة وإدارتها، والتي تؤثر على أداء هذه الأخيرة بصورة أو بأخرى، حيث ينبغى على الجامعة الاستعداد لمواجهة تغيرات البيئة الخارجية لها، والتي لا يمكن للمنظمة الإدارية السيطرة عليها، وذلك من خلال دراسة وتحليل البيئة المحيطة بها، وهذه التحديات تتمثل فى التغيرات العالمية التي يشهدها التعليم على مستوى العالم، قد يشهدها التعليم المحلى "على مستوى الدولة" كالتغيرات فى سياسات التعليم والمنهاج والخدمات المقدمة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس (أبتسام عيسى، ٢٠١٣، ص ١٤٢)

وكذلك ارتفع مستوى التعليم وزاد التقدم والتطور التكنولوجي كلما تغيرت اتجاهات قوة العمل ويظهر ذلك في العديد من الجوانب منها التنسيق بين وقت العمل ووقت الفراغ.

ومن التحديات التي يمكن أن تؤثر عليها البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة الإدارية أيضاً التغييرات التعليمية والسياسات المحيطة (إلى الرشيدي محمد، ٢٠١٣، ص ٤١)

واعتبر التقرير الصادر بتاريخ ٣١/١٠/٢٠١٣ عن منتدى التعليم العالمي الذي يضم أهم الجامعات والمراكز البحثية وأكبر المستثمرين ورجال الأعمال، أن مناخ التعليم في الكويت غير ملائم وغير مستقر، وتراوحت مرتبة الكويت في التصنيف الذي وضعه الخبراء التربويين الذين يتخذون من ما بين ٧٢ و ٩٦ من مجموع ١٠٢ دولة (زيدان محمد العتيبي، ٢٠١٠، ص ٣٩)

ومن أهم المآخذ المسجلة على بيئة التعليم بالكويت صعوبة الوصول إلى مصادر التمويل بسبب التعقيدات التي يتصف بها الجهاز الإداري، وإن التقرير الدولي الصادر تحت عنوان " تقرير المنافسة الشاملة " والذي صاغه مجموعة معروفة من الخبراء، صنف الكويت في المرتبة ٧٤ عالمياً حسب كافة المؤشرات من مجموع ١٠٢ دولة، مما يوحي بأن المناخ الخاص بالعملية التعليمية في مستويات متأخرة من التصنيفات العالمية (كمال عايشي محمد، ٢٠١٢، ص ٢٧٩)

وتأتي أهمية هذا التقرير كونه صادر عن منظمة تجمع أكثر من ١٠٠٠ جامعة من أكبر الجامعات والمراكز البحثية الدولية في جميع التخصصات ، إضافة إلى أهم وأكبر صانعي القرار السياسي والتربوي والاقتصادي ، وحدد التقرير الدولي أهم العراقيل والعقبات التي تواجه العملية التعليمية في شكل استثمار مباشر ، فقد حدد خبراء التربية الإدارة والبيروقراطية على قائمة العراقيل بنسبة (٢٣%)، ثم تأتي البنية التحتية بنسبة (١٤%)، أما العراقيل الأخرى التي تم تحديدها من مجموع ١٤ عاملاً، فنجد القوانين والتشريعات المقيدة للعمل ٧%.

إن الأرقام الواردة في التقرير والتصنيف العالمي يكشف مدى التأخر المسجل من قبل الكويت في جميع قطاعات التعليم ، والمؤشرات الكلية والتي ذكرنا سابقاً أنها

ليست معياراً للتنافسية، حيث ينتظرها الكثير من القليل من الإصلاحات التي تبنتها في الفترة السابقة، بل أن ما ينتظر الجامعات والمؤسسات التعليمية هو السعي المستمر نحو بناء كيان مؤسساتي يستطيع مواجهة المؤسسات وتعظيم المكاسب والتقليل من الآثار السلبية التي أفرزتها ظاهرة العولمة (عبدالهادي مطلق المطيري، ٢٠١١، ص ٢٠٩).

ج- التحديات على المستوى التنظيمي:

من التحديات الداخلية التي تواجه إدارة الموارد البشرية في جامعة الكويت حاجة الجامعة من التنافس الخارجي مع غيرها من الجامعات، حيث يتطلب ذلك من الجامعة مزيداً من العمل ومزيداً من الأفراد العاملين المهرة وذلك حتى تحقق الجامعة أهدافها، هذا يتحقق من خلال استخدام الأنظمة التحفيزية المرتبطة بالإبداع وتجويد الأداء وتحسين الجودة من خلال تطبيقات نظم إدارة الجودة الشاملة، خلق القدرات التميزية من خلال سياسات متقدمة في الاختيار والتعيين والتطوير.

هناك عوامل عديدة لها دور كبيرة في ظهور التحديات التنظيمية داخل المنظمة الإدارية، كأن يكون الصراع بين فرد وفرد أو جماعة وجماعة أو بين أقسام متعددة، ولكل حالة من هذه الحالات أسباب خاصة بها، هي (نجم عبدالله العزاوي، ٢٠٠٧، ص ١٨٢)

د- تحديات الاتصالات الإدارية :

يلاحظ أن معظم المشكلات التي تسبب الصراعات داخل المنظمات الإدارية تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته، حيث أشارت الأبحاث العلمية إلى صحة ذلك لأن عدم وجود اتصالات مستمرة وبأكثر من اتجاه يترتب عليه ضعف الروح المعنوية، وانعزالية الأفراد وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرار الإداري السليم. فالاتصال والفعال يساعد على التقليل من هذه المخاطر ويجنب المنظمات الإدارية

ما قد يترتب من نتائج سلبية ، لذلك فإن التعرف على مقومات الاتصال الجيد يترتب عليه رفع كفاءة كل من الاتصال والأداء والفعالية للوصول إلى الأهداف المطلوبة ، ومن أهم المشكلات التي تواجه عمليات الاتصال الإداري، الفروقات بين الأفراد ، كأن يختلف الأفراد في مستوى إدراكهم لعملية الاتصال نتيجة لفروق المستوى العملي أو الثقافي أو المعرفي ، أو قد يختلف الأفراد باختلاف اتجاهاتهم ، ويتضمن الاتجاهات الأشكال السلوكية التالية : الانطواء ، وحبس المعلومات ، والمبالغة في تخطي خطوط السلطة وما إلى ذلك من سلوكيات غير موزونة يترتب عليها مشكلات تؤثر على الأداء الوظيفي ، وعلى كفاءة أنظمة الاتصالات . أو قد يكون هناك قصور في المهارات الإدارية أثناء القيام بعمليات الاتصال (سهيلة محمد أرشيد، ٢٠٠٧، ص١٦٦)

ذ- تحديات التنظيم

وتتمثل هذه المعوقات اوالمشكلات بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة أو عدم وجود هذه الهياكل مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاص والواجبات والمسؤوليات المعطاء لكل وظيفة. ومن هذه المعوقات ما يحدث عادة بين وحدات الاستشارة ووحدات التنفيذ ، أو ما يظهر نتيجة لعدم وجود إدارة للمعلومات ، وبالتالي التأكد عند اتخاذها لقراراتها الإدارية(عبدالهادى مطلق المطيرى، ٢٠١١، ص٢٢٩).

وكذلك من التحديات داخل الجامعات الميل نحو المركزية،حيث يعتمد بعض أفرادها فى الإدارة العليا فى الجامعات الإدارية إلى الميل نحو المركزية فى الممارسات الإدارية ،وبالتالى تضيق فرص إدارة الموارد البشرية فى حرية اتخاذ القرارات حيث بلاخط فى بعض الجامعات مدير إدارة الموارد البشرية لا يستطيع اتخاذ قراراً بتعيين فى الجامعة أو قراراً بزيادة راتب أو قراراً بنقل عامل من موقع إلى آخر قبل أن يعتمد القرار من الإدارة العليا للجامعة.

ر- التحديات على المستوى الفردي.

تواجه إدارة الموارد البشرية تحديات يكون مصدرها الأفراد العاملين لديها، وتتمثل تلك التحديات في طريقة التعامل مع أولئك الأفراد ومدى إمكان الاستجابة لمطالبهم ورغباتهم، إذ تكون للأفراد العاملين مطالب أو رغبات مادية أو معنوية، مثل تحسين ظروف وأساليب بيئة العمل وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وحرية تكوين اتحادات ونقابات تراعى مصالحهم وتدافع عن حقوقهم (محمد عدنان الدوسري، ٢٠١٠، ص ٢٢٩)

ومن التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في جامعة الكويت في مجال العلوم والتكنولوجيا نقص الكفاءات الحاكمة تحديا كبيرا لإدارة الموارد البشرية وضرورة وضع البرامج لرفع مستوى التعليم والتدريب للعاملين حتى يتحقق لها المزايا التنافسية المستمرة بما يتناسب مع تحديات السوق العالمي.

حيث يعد التطور الكبير في مجال العلوم والتكنولوجيا ونقص الكفاءات الحاكمة تحديا كبيرا لإدارة الموارد البشرية بضرورة وضع البرامج لرفع مستوى التعليم والتدريب للعاملين حتى يتحقق لها المزايا التنافسية المستمرة وينطبق هذا على كافة المنظمات سواء كانت حكومية أو عامة أو خاصة كما ألقى هذا على الجامعات والمعاهد العليا تحديا كبيرا في ضرورة تطوير التعليم بما يتناسب مع تحديات السوق العالمي . المساهمة في تحقيق المزايا التنافسية المستمر.

أما المشكلة الأخرى التي تواجه إدارة الموارد البشرية في الجامعة في التهديدات التي يوجهها الأفراد العاملين بالأقدام في الاستغناء عن وظائفهم وانهاؤها بشكل مفاجيء، مما يشكل تأثير واضحاً ودافعية العمل لديهم تقل، كما أن لذلك أثر على الأفراد الذين قد يشملهم الاستغناء، مما يجعلهم خائفين على مستقبلهم في تلك الجامعات.

خاتمة وتوصيات:

ختاماً يمكن القول إن مستقبل الكويت يتوقف إلى حد كبير على المساهمات التي سيقدمها التعليم العالي والبحث العلمي عن طريق تنمية مهارات أفرادها، وتوليد فرص العمل في شركات قادرة على التنافس على الصعيد الدولي، وعن طريق اعتماد التكنولوجيا الحديثة لتلبية الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية.

وتتطلب إستراتيجية التطوير زيادة كفاءة التعليم العالي في عدة مجالات منها :
تلبية الحاجة إلى مهارات مرتفعة المستوى عن طريق زيادة الاستثمار في رأس المال البشري، وتحقيق مستوى عالي من البحث والتنمية لتدعيم الابتكار في قطاعات النمو المستهدفة، وإحلال التوازن في المعروض من خريجي الجامعات والتعليم المهني والفني، وتحسين كفاءة مؤسسات التعليم العالي، وتحسين كفاءة تخصيص الموارد وإدارتها.

ولكي يقدم التعليم العالي هذه المساهمات الضرورية، لا بد له من أن يخضع لإصلاح جوهري وإن لم يتم هذا الإصلاح، فسيظل التعليم العالي مختلاً، وسيشكل تكلفة تتال من قدرة الكويت على تحقيق التنمية الشاملة. والمشاكل الرئيسية التي يواجهها قطاع التعليم العالي معروفة ومن ثم لا بد أن تتخذ الحكومة الكويتية خطوات ملموسة لتحقيق التغييرات بعيدة المدى والاهتمام خلال هذه المرحلة للارتقاء بجودة التعليم العالي بدلاً من التوسع الكمي. ويرى الباحث يمكن تطوير عمليات وأنشطة إدارة الموارد البشرية بالجامعة الكويتية من خلال:

١. تخطيط الموارد البشرية:

- تحليل العمل وتحديد متطلبات الوظيفة ومواصفات شاغلها وتحديد الاختصاصات والمهام والعلاقات.
- استثمار وإدارة الوقت باعتباره مورداً رئيسياً يجب استغلاله.

-
- استخدام التخطيط الاستراتيجي في إعادة صياغة الحاضر للوصول إلى مستقبل أفضل.
 - تحديد توقعات الأداء والأهداف والمؤشرات والاحتياجات وربطها بالبعد الزمني.
 - تبنى مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في عمليات إدارة الموارد البشرية.
 - تقليل الهدر في الموارد البشرية وتقدير الاحتياجات الحالية والمستقبلية للدرجات الوظيفية والعلمية بكليات الجامعة من القوى العاملة.
 - توفير النتائج المتعلقة بالعائد والتكلفة والجدوى من برامج وأنشطة إدارة الموارد البشرية.

٢. المسار الوظيفي (الاستقطاب، الاختيار، التعيين، النقل)

- توفير نظم الاستقطاب الإلكتروني في تعيين الموظفين.
 - توفير وكالة إعلانية متخصصة للإعلان عن الوظائف الشاغرة بالجامعة، وكذلك الصحف والمواقع الإلكترونية والبريد الإلكتروني للجامعة والجهات ذات الصلة.
 - توفير فئات جديدة من العاملين ذوي المعرفة المتخصصين في أعمال البرمجة للحاسب الآلي .
- وغيرهم من أصحاب المهارات الفكرية القادرين على استيعاب التقنيات الجديدة وتطبيقاتها في أعمال الإدارة.
- تحديد متطلبات التدرج عبر المسار ومعايير النقل والترقية للوظائف المختلفة.
 - توفير الموارد البشرية القادرة على تفعيل الصلاحيات التي تعهد إليهم.
 - إتباع سياسات تحقق العدالة في كافة إجراءات التوظيف.
 - الحاجة إلى جدول زمني لاستقطاب الموظفين، حتى لا يتعطل سير العمل بوجود درجة وظيفية فارغة.

- إدراج بعض المهام التطبيقية في عملية الانتقاء للمرشحين مثل: ترتيب الأولويات لبعض الوثائق واتخاذ قرار حول العمل بشأنها، كتابة تقرير، محاكاة لعب الأدوار، العرض الشفهي لموضوع ما.

٣. التنمية والتدريب:

- الأخذ بروح العلم الحديث وتطبيقاته لمواكبة المستجدات في النظم الإدارية المعاصرة.

- دراسة احتياجات العاملين المعرفية والمهنية واستمرار التعلم وتنوع مصادره.

- تدريب الكوادر العاملة في إدارة الموارد البشرية لاستيعاب تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

- النظر إلى نفقات التدريب والتنمية على أنها نفقات استثمارية لها مردود.

- إحداث تغييرات إيجابية في سلوك واتجاهات وقيم العاملين.

- تحديد الاحتياجات التدريبية من حيث تعلم مهارات جديدة أو إعادة تطبيق المهارات المكتسبة.

- دعم ممارسات التدريب على السياسات الرسمية وتنمية المهارات الشخصية والمهنية والإجراءات

- التنفيذية والأخلاقيات.

- ترسيخ مبدأ التعلم الذاتي لجميع الموارد البشرية على اختلاف وظائفها ومستوياتها.

٤. تقييم الأداء:

- وضع معايير لقياس الأداء وربط نظام الحوافز بنتائج تقييم الأداء.

- عقد مناقشات بين العاملين حول خطط تطوير الأداء، ومدى التقدم في تحقيق الأهداف.

- تقويم الأداء في ضوء المؤشرات والإنجازات.

-
- قياس الخصائص الشخصية والسلوكية المؤثرة في الأداء مثل القدرة على الابتكار والنضج العاطفي والاتصال والتعاون.
 - الاستفادة من نتائج التقييم في تطوير العمل.

٥. بيئة العمل:

- النظر إلى البعد الاجتماعي في ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- توفير مناخ إيجابي داخل الجامعة يسهم في تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين.
- قبول التغيير باعتباره من حقائق الحياة التي ينبغي التعامل معها والاستفادة منها.
- تطبيق نماذج الفكر المعاصر، ومواكبة التطورات في الأفكار والتقنيات والتوجهات الحديثة
- تطوير نظم وأساليب رعاية العاملين وإدماجهم في البيئة الجامعية كأعضاء أسرة واحدة
- التحول بفكر إدارة الموارد البشرية من النظرة المحلية الضيقة إلى المناخ الخارجي المحيط بالإدارة والتعامل معه وعدم الانحصار داخل الجامعة (أفكر عالمياً وأعمل محلياً).
- تحقيق التكامل بين مصالح الفرد والجامعة بالتعرف على رغبات العاملين واهتماماتهم

المراجع

- ١- أبتسام عيسى آبل (٢٠١٣): راس المال الفكرى وأثره على اداء إعضاء هيئة التدريس فى الجامعات الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية
- ٢- أحمد سعيد غنيم(٢٠١١):أهمية نظم المعلومات وتقنية الاتصالات ودورها فى دعم تطبيق معايير الجودة والاعتماد فى مؤسسات التعليم العالى النوعى والتطبيقى فى مصر،من بحوث مؤتمر " الاعتماد الأكاديمى لمؤسسات وبرامج التعليم العالى النوعى فى مصر والعالم العربى ، كلية التربية النوعية
- ٣- آمنة بواشرى بنت بن ميرة (٢٠١٠): توجه القيادات الإدارية العربية فى ظل العولمة ، ص٣٩
- ٤- حافظ فرج أحمد (٢٠١٠):التنمية المهنية للموارد البشرية بالجامعة فى ضوء متغيرات العصر، الدار العالمية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ص٣٧
- ٥- حنان البدرى كمال(٢٠١١): التعليم العالى التكنولوجى بين مشكلات الواقع وحثمية التطوير"دراسة تحليلية مقارنة فى ضوء خبرات بعض الدول ، الدار العالمية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ص ١١٤
- ٦- راشد فاروق(٢٠١١):تطوير أداء و تجديد المنظمات، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، ص٤٧
- ٧- رشدى أحمد طعيمة (٢٠١١) : التعليم الجامعى بين رصد الواقع ورؤى التطوير، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ص٢٢٤
- ٨- زيد منير عبوى(٢٠١٣) :الاتجاهات الحديثة فى المنظمات الإدارية ، عمان ،دار الفكر،ص٧٨
- ٩- زيدان محمد(٢٠١٠): دور الحكومات فى تدعيم التنافسية- حالة الكويت،الكويت، دار وائل للنشر، ص: ١٩.

- ١٠- سهيلة محمد أرشيد(٢٠٠٧): إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الكويت، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص ١٦٦.
- ١١- عباس حسين جواد(٢٠٠٩). الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، عمّان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، ص
- ١٢- عبد الفتاح جودة السيد (٢٠١٠): دور الجامعة في توعية الطلاب بمبادئ المواطنة ، كمدخل تحتمه التحديات العالمية المعاصرة"، مجلة كلية التربية بالزقازيق، الجزء الثاني، العدد ٤٥، ص١٧٨
- ١٣- عبد الهادي مطلق المطيري: (٢٠١١): تطوير الممارسات الإدارية للقيادات الجامعية بجامعة الكويت في ضوء الفكر الإداري المعاصر، الكويت، ص١٨٩
- ١٤- عمار العنزى(٢٠١٣): التنافسية للمؤسسة التعليمية، مداخلة مقدمة الى الملتقى الوطني الاول حول التعليم الكويتي في الالفية الثالثة، ٢ مارس ٢٠١٣- الكويت، ص٢١
- ١٥- عمار بوشناف(٢٠١٤)، "الميزة التنافسية في المؤسسة التعليم العالي: مصادرها، تنميتها و تطويرها"، الكويت، جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ص٦١
- ١٦- عمر عقيل (٢٠٠٦). إدارة الموارد البشرية في الجامعات الكويتية، دار الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، ص٢٢
- ١٧- كمال عايش (٢٠١٢): امكانية تطوير التعليم في ظل المتغيرات العالمية مع التطبيق على الجامعات، مؤتمر وزارة التعليم العالي بالكويت، ٢٠١٢/٢٠١٣، صص ٢٧٠-٢٧١
- ١٨- ليلي الرشيدى(٢٠١٣):، تنافسية المؤسسات التعليمية في ظل التحولات العالمية، مداخلة مقدمة الى الملتقى الوطني الاول حول التعليم بالكويت

في الالفية الثالثة، - ٢٢ مارس ٢٠١٣ - الكويت، ص-ص: ١٠-١١ .

١٩- محمد أبو زهرة على(٢٠٠٤):تطوير دور الموارد البشرية في المؤسساتا لتعليمية، حالة المؤسسات الكويتية .الملتقنالدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلومالاقتصادية، جامعة الكويت.

٢٠- محمد أمين المفتى (٢٠٠٩): طرق التعليم والتعليم الجامعى فى مجتمع المعلوماتية "من بحوث مؤتمر ديسمبر"، التعليم الجامعى الغربى : آفاق الإصلاح والتطوير ، المنعقد فى مركز تطوير التعليم الجامعى ، جامعة عين شمس ، ص٢٤٧

٢١- محمد عدنان(٢٠١٠)، محددات القدرة التنافسية للجامعات، الكويت،دار الفلاح للنشر، ص ٥٩

٢٢- محمد عشرى حسن عبد المهدي(٢٠١٥) : مناهج ومؤشرات القدرة التنافسية للجامعات العربية، مؤتمر القدرة التنافسية للجامعات ومؤسسات لتعليم العالى والبحث العلمى لمصرية والعربية فى إطار اتفاقيات تحرير التجارة الدولية فى الخدمات، فى الفترة ٧-٩ مايو ٢٠١٥، جامعة حلوان.

٢٣- محمد فلاح علي خوالدة(٢٠١٠):"درجة أداء وظائف إدارة الموارد البشرية، فى جامعة الكويت والمعوقات التى تواجهها، والحلول المقترحة للتغلب عليها، فى ضوء الخطة الإستراتيجية"، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، لأردن.

٢٤- محمد قويدري خليل(٢٠٠٨): أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة التعليمية"، المؤتمر العلمى الدولي السنوي الخامس اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، الكويت، لفترة من ٢٥-٢٧ ديسمبر ٢٠٠٨

- ٢٥- محمود عبد اللطيف موسى (٢٠٠٩): الدافعية للتدريب الإداري في ضوء التحديات العالمية والمحلية، القاهرة، دار العلم للتوزيع، ص ١٧٨
- ٢٦- مشهور محمد عبد ربه (٢٠٠٩): تطوير المعايير الأكاديمية كأحد ركائز نظم ضمان الجودة، والاعتماد بمؤسسات التعليم الجامعي النوعي في الأردن " ، من بحوث مؤتمر الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات وبرامج التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي" الواقع والمأمول " ، كلية التربية النوعية ، جامعة المنصورة.
- ٢٧- ناجي بن حسين (٢٠١١): تقييم مناخ التعليم العالي في الكويت، المؤتمر العلمي الثاني " سبل تنشيط التعليم العالي، وزارة التعليم العالي بالكويت، ص: ١٤.
- ٢٨- نجم عبدالله العزاوي (٢٠٠٧). إستراتيجية التعلم العالي والجامعات الحكومية وخطة عملها والسياسات العامة في مؤسسات التعليم العالي، مؤتمر البحث العلمي في الوطن العربي، الكويت، ٢٠- ٢٢ مارس ٢٠٠٧