

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلية التربية
مجلة شباب الباحثين

تنمية رأس المال البشري "الموارد البشرية" بكليات التربية في ضوء ثقافة الإبداع

(بحث مشتق من رسالة علمية تخصص أصول التربية)

إعداد

أ.د /رجب صديق سلطان
استاذ أصول التربية المتفرغ
بكلية التربية - جامعة سوهاج

أ.د /عبد المعين سعد الدين هندي
أستاذ أصول التربية المتفرغ
وكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع الأسبق
بكلية التربية- جامعة سوهاج

أ/ صفاء محمود على محمود
باحثة دكتوراه - قسم أصول التربية

مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية
العدد الأول - أكتوبر ٢٠١٩م

الملخص:

هدف البحث إلى التعرف علي مفهوم تنمية الموارد البشرية بكليات التربية، والكشف عن أهمية الموارد البشرية بكليات التربية في ضوء ثقافة الإبداع والإلمام بأهم اتجاهات تنمية الموارد البشرية بكليات التربية في ضوء ثقافة الإبداع، والتوصل لإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية بكليات التربية في ضوء ثقافة الإبداع، وقد استخدم البحث منهجية البحث الوصفي لملائمته لغرض البحث ، كما اعتمد البحث علي استبانته تم تطبيقها علي عينة ممثلة من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بلغ حجمها ٢٠٦ عضوا بجامعة (عين شمس - المنصورة- السويس - سوهاج) وقد توصل البحث لعدة نتائج أبرزها قصور اهتمام كليات التربية بالكفاءات البشرية التي تعتمد عليها في بناء استراتيجياتها وأساس الميزة التنافسية بها وقصور حرصها علي الحفاظ علي أفضل الأفراد وقصور في تكامل سياسة التخطيط للموارد البشرية والإستراتيجية العامة للكلية، كما يوجد قصور في توفير المناخ المساند لتنمية التواصل بين العاملين بالإضافة إلي تبني كليات التربية تطبيق سياسة المركزية، ضعف توفير تدريب للعاملين علي الإبداع الإداري لتحقيق الريادة في مجال الخدمات التي تقدمها كليات التربية.

Abstract

The purpose of the research is to identify the concept of human resources development in the faculties of education, and to reveal the importance of human resources in the faculties of education in the light of the culture of creativity and knowledge of the most important trends of human resources development in the faculties of education in the light of the culture of creativity and reach a strategy for the development of human resources in the faculties of education in the light of creativity culture. The research was based on a questionnaire that was applied to a representative sample of faculty members in the faculties of education. The total number of students was 206 in Ain Shams University, Mansoura, Suez and Sohag. The interest of the faculties of education in human competencies depends on them in building their strategies and the basis of their competitive advantage and their lack of keenness to maintain the best individuals and lack of integration in the policy of human resources planning and the general strategy of the college. There is also a lack of providing a supportive environment for the development of communication between employees, The implementation of the central policy, weak provision of training for the employees of administrative innovation to achieve leadership in the field of services provided by faculties of education.

مقدمة:

تحتاج العملية التربوية في ضوء ثقافة الإبداع إلى مزيد من التطوير والتجديد ، واكتساب الكثير من المعارف والاتجاهات والمهارات ، حتى تصبح المؤسسات التربوية عامة- وكليات التربية بصفة خاصة - قادرة علي تحقيق أهدافها.

ويتفق هذا مع ما أكدته دراسة (أحمد عبدا لله الصغير ، ٢٠٠٤) من ضرورة إكساب طلاب كليات التربية مهارات استخدام الأسلوب العلمي في التفكير ومهارات التعلم الذاتي ،ومهارات أسلوب حل المشكلات، وتزويده بالقدرة التفكير الإبداعي المستقل(١).

وبناءً علي ذلك لا يمكن أن تتحقق التنمية إلا إذا كان هدفها الإنسان ،كما أن السبيل الأمثل لتحقيق هذا الهدف لا يكون إلا في إطار العمل التربوي الذي يهتم بالإنسان من ناحية تزويده بالمهارات والمعارف والقدرات اللازمة لتسهيل مهامه في ضوء ثقافة الإبداع

مشكلة البحث:

يعد المورد البشري بكليات التربية المحرك للموارد الأخرى كما أنه المحك لفاعلية استخدام الموارد الأخرى ،ويرجع ذلك إلي أهمية المورد البشري فهو القائم بالتدريس ،والمحرك للجهاز الإداري والممارس للتوجيه ومن هنا لابد من إعادة النظر في مستويات المعارف والمهارات والاهتمامات والقيم والاتجاهات والميول والقدرات والخبرات الموجودة لدي هذه الموارد وتنميتها ليكونوا أفراد ذوي مهارة عالية قادرين علي أداء وظائفهم المطلوبة منهم في ضوء ثقافة الإبداع.

وقد أوضحت دراسة (أشرف صبري عزيز، ٢٠٠٦) ضعف قدرة التعليم على تهيئة موارد بشرية فاعلة لها القدرة على مواكبة المتغيرات المعاصرة والقدرة على تنمية مجتمعا، والوفاء بمتطلبات سوق العمل من موارد بشرية تتميز بالإبداع(٢).

كما أوضح يوسف صلاح الدين قطب أن قوة الدول الاقتصادية أو السياسية أو الحضارية أصبحت لا تقاس بعدد سكانها ولكنها تقاس بأفرادها الذين أمكنها تنمية قدراتهم ومواهبهم

١- أحمد عبد الله الصغير "دراسة تقويمية لنظام تكوين المعلم بكليات التربية في مصر في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة " ،رسالة دكتوراه" ،كلية التربية ،جامعة أسيوط، ٢٠٠٤، ص: ٣٦٠.

٢- اشرف صبري عزيز ، تنمية الموارد البشرية في ضوء بعض المتغيرات المعاصرة من منظور الجودة الشاملة ، " رسالة ماجستير" ،كلية التربية ،جامعة طنطا، ٢٠٠٦، ص: ٣١٠.

تنمية رأس المال البشري "الموارد البشرية" كليات التربية في ضوء ثقافة الإبداع .

ومهاراتهم الطبيعية وقدراتهم العقلية من تفكير وتحليل للمشكلات والإبداع في تحسين حياتهم(١).

ويتفق هذا مع ما ذكره إبراهيم عصمت مطاوع من انه ليس المهم تملك الثروة بل المهم تملك القدرة علي الاستخدام الأمثل للقدرات ،فانه يمكن لدولة ذات حجم صغير وقدرات إبداعية وفكرية كبيرة أن تحتل مكانة دولية مرموقة عن دولة أخرى أكبر حجماً(٢).

وفي هذا الإطار أكدت دراسة دوجلاس سميث(Smith Douglas,2007) أن الموارد البشرية أصبحت تساوي الموارد المالية والمادية بالنسبة لكثير من المنظمات ، فقد تزايد الاعتراف بتنمية الموارد البشرية من الموظفين وذلك لمساهماتهم في النجاح التنظيمي للمؤسسة (٣).

وبذلك تعتبر استراتيجيه تكوين وتنمية الموارد البشرية شاملة وممتدة إلي آفاق ابعد كثيرا من مجرد استيفاء إجراءات التوظيف ،ولكنها تصل إلي لب الموضوع وهو ضمان التكوين الأمثل لهيكل من الموارد البشرية المنتجة والفعالة ، والعمل علي ضمان استمرار التوافق بين تركيبة الموارد البشرية وبين متطلبات الأداء وظروفه المحيطة(٤).

فالإستراتيجية التربوية لابد أن تكون في إطار فلسفة وسياسات واضحة وسليمة و ستكون نظاماً فاعلاً في شمولية التكوين الإنساني باعتبار الإنسان هو صانع التنمية وهدفها (٥).

١- يوسف صلاح الدين قطب ، تطوير التعليم وتنميته في مجتمعنا المصري هو المشروع القومي الأول في القرن ٢١، صحيفة التربية، رابطة خريجي معاهد وكليات التربية، القاهرة، السنة الثانية والخمسون، العدد الثالث، مارس، ٢٠٠١، ص:٤.

٢- إبراهيم عصمت مطاوع ، التنمية البشرية بالتعليم والتعلم في الوطن العربي ، الطبعة الأولى ، القاهرة : دار الفكر العربي ،٢٠٠٢، ص:٢٥.

3Smith Douglas PERSPECTIVES ON PEOPLE Reflections on 25 Years of Scholarship and Practice in AE/HRD:An Interview , New Horizons in Adult Education and Human Resource DevelopmentVolume 21, Number 3/4, Summer/Fall 2007,P48

[http://education.fiu.edu/newhorizons/New%20Horizons%20in%20AE%26HRD%2021\(3-4\)%20Issue.pdf](http://education.fiu.edu/newhorizons/New%20Horizons%20in%20AE%26HRD%2021(3-4)%20Issue.pdf) ٨:٣٨:٣٤ ٢٠١٥/٦/٧PM

٤- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة : دار غريب للنشر، ٢٠٠١، ص:٢٦٨.

٥- يعقوب أحمد الشراح ، التربية وأزمة التنمية البشرية ،الرياض : مكتب التربية العربي لدول الخليج ،٢٠٠٢، ص:٢٦١،

تنمية رأس المال البشري "الموارد البشرية" بـكليات التربية في ضوء ثقافة الإبداع .

كما تمثل الإستراتيجية التي يسعى هذا البحث لاقتراحها استجابة طبيعية ورد فعل مباشر لمتطلبات الموارد البشرية بكليات التربية من تنمية معارفهم ومهارتهم وخبراتهم مما يسهم في تحقيق اهداف كليات التربية في ضوء ثقافة الابداع .

تساؤلات البحث :-

ما مفهوم تنمية الموارد البشرية بكليات التربية؟

ما اهمية الموارد البشرية بكليات التربية في ضوء ثقافة الابداع؟

أهم اتجاهات تنمية الموارد المال البشري بكليات التربية في ضوء ثقافة الابداع؟

ما الاستراتيجية المقترحة لتنمية الموارد البشرية بكليات التربية في ضوء ثقافة الابداع؟

أهداف البحث:

- التعرف علي مفهوم تنمية الموارد البشرية بكليات التربية.
- الكشف عن اهمية الموارد البشرية بكليات التربية في ضوء ثقافة الابداع.
- الالمام بأهم اتجاهات تنمية الموارد البشرية بكليات التربية في ضوء ثقافة الابداع.
- التوصل لاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية بكليات التربية في ضوء ثقافة الابداع.

أهمية البحث:

- يستمد البحث الحالي أهميته من أهمية الموضوع الذي يتناوله وهو تنمية الموارد البشرية باعتبارها المورد الحقيقي الذي يتم الارتكاز عليه لتحقيق اهداف كليات التربية وتطويرها، فبالرغم من أهمية هذا الموضوع إلا أن الاهتمام به في مصر لم تعط له الأولوية المناسبة، وهنا تبرز الحاجة إلي بلورة إطار فكري متكامل حول تنمية الموارد البشرية بكليات التربية في ضوء ثقافة الإبداع.
- تكمن الأهمية التطبيقية لهذا البحث في تقديم إستراتيجية مقترحة لتنمية الموارد البشرية بكليات التربية في ضوء ثقافة الإبداع مما يفيد المسؤولين لتطوير كليات التربية.

منهج البحث:

إن منهجية البحث العلمي المتبعة في هذا البحث هو المنهج الوصفي وذلك لمناسبته لطبيعة البحث حيث يهتم هذا المنهج بتحليل البيانات للوصول الي النتائج وتفسيرها، وتقصي الظواهر المجتمعية والتربوية التعليمية (١).

حدود البحث :

- اقتصرت الدراسة علي تناول مفهوم الموارد البشرية وما يحيط به من عرض للمفهوم والأهمية وأهم اتجاهات تنمية الموارد المال البشري بكليات التربية في ضوء ثقافة الإبداع.
- اقتصرت الدراسة في جانبها الميداني علي تطبيق أداة الدراسة علي (٢٠٦) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية (سوهاج- عين شمس،-السويس -المنصورة) وقد تم اختيار هذه الكليات للتطبيق الميداني لأنها تمثل عينة ممثلة لكليات التربية بجامعة مصر إذ اعتمدت اختيار العينة علي التوزيع الجغرافي لكليات التربية وقد تم ذلك خلال شهر يناير ٢٠١٦ حتى شهر مايو ٢٠١٦.

أدوات البحث :

- استبانته: ويطبق علي عينة من أعضاء هيئة التدريس أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية (سوهاج- عين شمس،-السويس -المنصورة).

مصطلحات البحث :

- الاستراتيجية Strategy

يعرف فؤاد عبد المنعم البكري الإستراتيجية بأنها "استخدام أسلوب معين للوصول إلي الأهداف العامة ، وهذا المصطلح من المصطلحات العسكرية ، وأصبح يستخدم في مجال العلوم الإنسانية" (٢).

ويمكن القول بان إستراتيجية كليات التربية تعني " القوة الدافعة لكليات التربية لوضع الخطط وذلك من خلال النظر إلي كليات التربية كمنظومة متكاملة ، فالإستراتيجية تعطي في مجملها إطارا منطقيا ومتكاملا يساعد على تحقيق التوافق بين الإمكانيات الداخلية والضغطات الخارجية بما يحقق اهداف كليات التربية في ضوء ثقافة الإبداع".

^١ - فؤاد أبو حطب ، أمال صادق ، مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم الإنسانية والتربوية والاجتماعية ، الطبعة الرابعة ، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠١٠ ، ص١٣ .

^٢ - فؤاد عبد المنعم البكري ، التسويق الاجتماعي ، تخطيط الحملات الإعلامية، القاهرة : عالم الكتب، ٢٠٠٥ ، ص: ٥٩ .

تنمية رأس المال البشري "الموارد البشرية" بكليات التربية في ضوء ثقافة الإبداع .

- تنمية الموارد البشرية :- Human resource development

ويقصد بتنمية الموارد البشرية عملية الاستثمار في الموارد البشرية من أجل تنميتها والرفع من مستوى المعرفة والمهارات والقدرات لدى أفراد المؤسسة في ميادين مختلفة بغية دمجهم ورفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية إلى أقصى حد ممكن (١).

ويمكن القول بأن تنمية الموارد البشرية بكليات التربية تعد أهم الموارد التي يمكن من خلالها تحقيق أهدافها فالعاملون هم مصدر التطوير، وهم القادرون علي تشغيل وتوظيف باقي الموارد المادية المتاحة للمؤسسة، فهي مصدر الإبداع سواء كان الإبداع فردياً أم جماعياً إذ أن الموارد البشرية هي حاملة وناقلة القيم والأفكار والثقافة.

خطوات السير في البحث :

- الإطلاع علي المراجع والدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع البحث .
- عرض الإطار العام للبحث وتشتمل علي (المقدمة ، مشكلة البحث، الأهداف، الأهمية، المنهج المستخدم، الحدود، الأدوات ، العينة، مصطلحات البحث من خلال الاطلاع علي الأدبيات التربوية .
- يعرض البحث لإستراتيجية مقترحة يمكن من خلالها تنمية الموارد البشرية بكليات التربية في ضوء ثقافة الإبداع والتي تم التوصل إلي محاورها من خلال الجزء النظري لهذه الدراسة وكذلك نتائج الدراسة الميدانية.

إطار النظري للبحث :-

تنمية رأس المال البشري "الموارد البشرية" بكليات التربية في ضوء ثقافة الإبداع

تمهيد:-

تعد الموارد البشرية المصدر الأساسي والعنصر الفعال في تنمية وتطوير المؤسسات التعليمية وذلك لارتباط المعرفة بالموارد البشرية سواء امتلاكها أو تنميتها فالموارد البشرية ركن أساسي من أركان السياسة التربوية والتعليمية ويتوفير المناخ الملائم لها لكي تبعد تحقق أهداف هذه المؤسسات.

^١ - طه حسين نوى ، الإستثمار في رأس المال المعرفي ودوره في بناء الميزة التنافسية للمنظمة ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال ، جامعة حلوان، العدد الثاني ٢٠٠٦، ص: ١٧٥.

تنمية رأس المال البشري "الموارد البشرية" بكليات التربية في ضوء ثقافة الإبداع .

فيعد الإنسان من أهم دعائم وعناصر المؤسسات الحديثة باعتبارها كياناً اجتماعياً، و بناء عليه يتوقف نجاحها في تحقيق أهدافها بكفاية وفعالية لذلك فقد أولت المؤسسات اهتماماً كبيراً بالوجود الإنساني خاصة في القرن الحادي والعشرين (١).

ويتفق هذا مع ما اكدته دراسة هدية صلاح الدين (٢٠١١) من أن رأس المال البشري يعد الأداة الحقيقية لتطوير وتحقيق أهداف المؤسسة ويتمثل في مهارات ومعارف الأفراد، كما ان استخدام رأس المال البشري الذي يتمثل في المهارة والخبرة والمعرفة لا ينحصر في مرحلة زمنية معينة وهو الدافع للإبداع ومصدر للقيمة غير الملموسة والقدرة علي والإبداع(٢).

مفهوم وأهمية تنمية الموارد البشرية:

ويقصد بتنمية الموارد البشرية عملية الاستثمار في الموارد البشرية من اجل تنميتها والرفع من مستوى المعرفة والمهارات والقدرات لدى أفراد المؤسسة في ميادين مختلفة بغية دمجهم ورفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية إلى أقصى حد ممكن(٣).

اذ توصف الموارد البشرية بأنها معارف الأفراد وخبراتهم وقدراتهم ومهاراتهم ، فضلا عن ابتكاراتهم وابداعاتهم(٤).

كما تعد الموارد البشرية أهم العوامل لأي مؤسسة لأنه إذا توافر للمؤسسة كل عوامل النجاح من موارد مالية ومعدات حديثة واستخدام تكنولوجيا متقدمة وافتقرت إلي الموارد البشرية ذات المهارات والقدرات العالية فلن تتحقق الجودة التي تنشدها(٥).

ويتفق هذا مع ما اوصت به دراسة رند فخري عكرماوي(٢٠١٠) من ضرورة ايلاء رأس المال البشري الرعاية والاهتمام الشديدين والمحافظة عليه لتحقيق النجاح في المؤسسات حيث

١ - إبراهيم احمد عواد أبو جامع، الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات - الرياض المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، - المملكة العربية السعودية، ١-٤ نوفمبر ٢٠٠٩، ص:٢٦.

٢- هدية صلاح الدين محمد حسن ،المحاسبة عن عناصر رأس المال الفكري بالتطبيق علي رأس المال البشري "دراسة تحليلية"رسالة ماجستير ،كلية الدراسات العليا ،جامعة أم درمان الاسلامية ،٢٠١١، ص:٢٩٠.

٣- طه حسين نوي، مرجع سابق، ص: ١٧٥.

4-Hussi, Toni , Reconfiguring Knowledge management: combining intellectual capital, ntangible assets and knowledge creation. Journal of Knowledge Management, V. 8 .N.2, 2004.P.38.

٥ - بسيوني محمدالبرادعي،مهارات تخطيط الموارد البشرية "دليل عملي" ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، الطبعة الأولى، القاهرة: ايتراكلنشر، ٢٠٠٥، ص: ١٥.

تنمية رأس المال البشري "الموارد البشرية" بـكليات التربية في ضوء ثقافة الإبداع .

يعتبر رأس المال البشري أهم ركيزة من ركائز نجاح أي مؤسسة ويكون الاهتمام من خلال زيادة معرفتهم وتطوير مهاراتهم وتوسيع خبراتهم و تشجيع الإبداع لديهم(١).

وعليه يمكن القول بأن تنمية الموارد البشرية بكليات التربية تعد أهم الموارد التي يمكن من خلالها تحقيق أهدافها فالعاملون هم مصدر التطوير، وهم القادرون علي تشغيل وتوظيف باقي الموارد المادية المتاحة للمؤسسة فهي مصدر الإبداع سواء كان الإبداع فردياً أم جماعياً إذ أن الموارد البشرية هي حاملة وناقلة القيم والأفكار والثقافة. ومن خلال الاطلاع علي الادبيات التي تناولت تنمية الموارد البشرية يمكن رصد أهم اتجاهات تنمية رأس المال البشري بكليات التربية كأحد أهم مكونات رأس المال الفكري وهي في مجملها تمس جوانب التخطيط و التدريب والتحفيز والاتصال وتحقيق الميزة التنافسية وفيما يلي تفصيلها:-

١ - توافر خطة إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية بكليات التربية:-

يعد المورد البشري كأحد مكونات رأس المال الفكري هو المحرك والمحدد الأساسي لرفع كفاءة وأداء بل وتطوير أي مؤسسة ولا يمكن لهذا المورد أن يحقق نتائج ذات قيمة بمجرد توافره وتواجده، بل لابد دائما من تدعيمه وتنميته واستغلال معارفه مما يستوجب توافر خطة إستراتيجية واضحة المعالم لتنمية هذا لمورد البشري وتمكنه من تحقيق أهداف المؤسسة.

لذلك يتطلب تطوير رأس المال البشري ضرورة وجود خطط إستراتيجية مرتبطة بالأهداف طويلة الأجل للمؤسسة لتقييم أداء هذه الموارد البشرية بصفة مستمرة حتى يمكن التأكد من مستوي جودة هذه الموارد لاستمرار نجاحها(٢).

وعليه يمكن القول بان توافر خطة إستراتيجية للموارد البشرية بكليات التربية بما تشمله من برامج محددة (الزمن-والمكان - الأفراد)يعد الركيزة الأساسية لتنمية وتطوير كليات التربية وذلك بما توفره الخطة الإستراتيجية من خطوط رئيسية تحدد مسارات التطوير بالإضافة إلي ما توفره الخطة من تكامل مع الخطة الإستراتيجية الكلية الخاصة بالمؤسسة ككل.

١- رند فخري عكرماوي ، اتجاهات المدراء في الوزارات الأردنية نحو رأس المال الفكري "البشري"في تطبيق ادارة الجودة الشاملة دراسة تحليلية،رسالة ماجستير، قسم الادارة العامة ،كلية الدراسات العليا ،الجامعة الاردنية ،٢٠١٠،ص:٣٦٠.

٢- هدية علي محمد الحشاش،استخدام مفهومالعائد عليالجهد في تقييم أداءالمواردالبشرية نموذج مقترح،المجلة العلميةالتجارة والتمويل،كليةالتجارة،جامعة طنطا،العددالثاني، ١٩٩٧، ص:١٠.

٢ - تدريب الموارد البشرية بكليات التربية:-

يعتبر التدريب أهم وأبرز آليات تنمية الموارد البشرية وذلك لقدرته علي تعزيز قدرة الموارد البشرية علي القيام بمسؤولياتها بكفاءة عالية، كما يسهم التدريب في تجديد معلومات ومهارات وقدرات الموارد البشرية بما تستهدفه عملية التدريب من تنمية شاملة للأفراد في شتى النواحي.

إن تدريب العاملين بالمؤسسة التربوية على الإبداع يسهم في صقل مهارة العاملين من ذوي القدرات الإبداعية العالية كما يساعد في الوقت نفسه على رفع مستوى العاملين من ذوي القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى أكثر تقدماً من الإبداع، هذا بالإضافة إلى أن التدريب على الإبداع يغرس في جميع العاملين، الرغبة في استخدام وسائل الإبداع للتدريب عليها في التعامل مع المشكلات التي يواجهونها في محيط العمل وخارجهما يؤدي إلى ازدهار المخرج التربوي(١).

وبناءً علي ما سبق يمكن القول أن تنمية الموارد البشرية بكليات التربية يمكن ان يعتمد بشكل أساسي علي الدور الذي يلعبه التدريب في تنمية وتطوير الموارد البشرية بهذه الكليات وبما يسهم به من نقل المعارف والمهارات والخبرات إلا أن التدريب للموارد البشرية بكليات التربية يختلف عن غيره من أنواع التدريب إذ أن الفئة المستهدفة في هذا التدريب هي فئة متميزة تمتلك من قدرات كبيرة من المعارف والمهارات والخبرات مما يفرض ضرورة التنوع في الأساليب التدريبية وتدعيم مبدأ الإبداع والابتكار في التدريب.

٣ - تحفيز الموارد البشرية بكليات التربية:-

تعد الحوافز والأجور والمرتبات من أهم آليات تنمية الموارد البشرية، لما لها من تأثير بالغ الأهمية، حيث يمثل الأجر بالنسبة لتلك الموارد المعين الأول علي تحمل أعباء الحياة اليومية، كما تعد العامل المؤثر في احتفاظ المؤسسة بالموارد البشرية ذات المهارات والقدرات العالية.

١ - ابراهيم احمد عواد أبو جامع، مرجع سابق، ص ص ٣٠-٤١.

تنمية رأس المال البشري "الموارد البشرية بكليات التربية في ضوء ثقافة الإبداع .

فالمفتاح الحقيقي للعنصر البشري هو التحفيز من خلال الحوافز بمعناها الواسع، ولذلك فالإنتاجية تتوقف في جزء كبير منها علي الحوافز (١).

ويتفق هذا مع ما أكدته احدي الدراسات علي أهمية أن يتوافق الأجر مع المجهود وأن يكون عادلاً وأن يتم ربط الأجر بالعمل بعد ضمان حد أدنى زمني للأجر وان تستخدم الأجور كحافز مادي علي زيادة وتشجيع العاملين علي الارتفاع بكفاءة الأداء.(٢).

ويمكن القول بان سياسة الاجور عامة والحوافز بشكل خاص تعد من اهم الاليات التي تؤثر بشكل مباشر علي سلوكيات الافراد ومدى رغبتهم في تطوير وتنمية مهاراتهم ، لذلك فان المؤسسات تعمل من خلال سياسة الاجور والحوافز الي الوصول لحالة توازن بين الاحوال الاقتصادية العامة والعوائد المالية للعاملين لرغبة من المؤسسة في المحافظة علي الكفاءات البشرية الموجودة بها وخوفا من انتقالها الي الخارج.

وعليه يمكن القول بضرورة الاهتمام بتحفيز الموارد البشرية بكليات التربية إذ لا يمكن حث الأفراد علي العمل بكفاءة وإبداع ما لم يكن هناك حافز يدفعهم نحو ذلك، فان وجود خطط جيدة وتنظيم سليم لا يكفي لجعل الأفراد يقومون بأعمالهم بكفاءة وفعالية، إذ لا بد أن يكون الفرد متحمسا للعمل وراغبا في أداء عمل أهم صفاته الإبداع والإتقان وبما يدعم تحقيق أهداف هذه الكليات مما يؤكد أهمية تحسين مستوي التحفيز لدى الأفراد في ضوء ثقافة الإبداع.

٤- تفعيل الاتصال بين الكفاءات البشرية بكليات التربية:-

تعد السرعة الفائقة في تقنيات الاتصالات والمعلومات أهم سمات التعامل في العصر الحالي، فكثير من المؤسسات التعليمية تمارس اتصالاتها وتفعيل أنشطتها من خلال شبكة الانترنت أو الشبكات الداخلية بها مما يسمح بتوفير الوقت والمجهود.

كما يشير التوجه المعاصر في المؤسسات إلى تبني أسلوب فرق العمل، لتحقيق عنصر التعاون والتآخي بين الموارد البشرية فيها، ولتفعيل التماسك والتلاحم بين أعضاء الفريق(٣).

١- عبدالله أمين جماعة، إدارة الأفراد" رأس المال البشري في المؤسسات"، القاهرة، شركة ناسل لطباعة، ٢٠٠٤، ص: ١٤٤.

٢- هناء قدرى حسين الخطيب، التعليم وإدارة الموارد البشرية وأثر ذلك علي البطالة في مصر، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة - فرع بني سويف - جامعة القاهرة، ديسمبر، ٢٠٠٣، ص: ٢٢٢.

٣- عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة" بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل، ٢٠٠٥، ص: ٣٩٢.

تنمية رأس المال البشري "الموارد البشرية بكليات التربية في ضوء ثقافة الإبداع .

كما يلعب الاتصال دورا هاما في المؤسسة كونه احد المتطلبات الرئيسية لإحداث التنسيق والتكامل بين أنشطتها ، إذ لا يمكن إدارة أمور المؤسسة ولا يمكن لكفاءاتها تأدية أعمالهم ما لم يكن هناك نظام اتصال جيد(١).

كما تعد تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق بين الموارد البشرية في المؤسسة وضرورة توفير المناخ المساند ذو أهمية بالغة لتنمية الاتصالات الايجابية والتواصل بين شرائح العاملين المختلفة وتحقيق أسس الانتماء للمؤسسة(٢).

ويمكن القول بان تفعيل الاتصال بين الكفاءات البشرية بكليات التربية يمكن أن يتم من خلال تعميق استخدام التقنيات الحديثة للمعلومات والاتصالات مما يسهم في ترسيخ قدرتها علي التنمية والتطوير لتصبح مؤسسة تعليمية تربية تستفيد من الأفكار والمعلومات والخبرات المتراكمة لدي مواردها البشرية مما يوفر مناخا يتسم بإنتاج مستويات اعلي من المعرفة التربوية تستثمر في تحسين الخدمات التربوية بما تشمله من نتائج البحوث وتطوير إعدادها للموارد البشرية، وتسارع عمليات الإبداع والابتكار.

٥- مساهمة المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية لكليات التربية:-

قد أصبح للتغيرات الاقتصادية والسياسية والتقنية وظهور العولمة وتأثيراتها المختلفة دور كبير في تكريس مبدأ التنافسية واعتباره احد آليات المؤسسات التعليمية لابتكار والإبداع في تقديم خدماتها التعليمية والتربوية وتحقيق أهدافها.

ومما لاشك فيه أن من أهم مقومات الميزة التنافسية إن لم تكن أهمها هي الموارد البشرية، لان كيفية تحكم المؤسسة بمواردها المختلفة (مادية - تنظيمية - معلومات - بشرية) يكون من خلال وتحت سيطرة القدرة العقلية التي تمتلكها هذه الموارد البشرية(٣).

كما تعد تنمية الإبداع لدي الأفراد والمنظمات إحدى الوسائل الضرورية للحفاظ على بقاء المنظمة التعليمية واستمرارها فضلاً عن أن تنمية الإبداع تمثل العامل الأكثر أهمية في زيادة التنافسية بين المنظمات.(٤).

١- طه حسين نوى، مرجع سابق، ص: ١٧٧.

٢- علي السلمي، مرجع سابق، ص: ١٩٠.

٣- المرجع السابق، ص: ١٦٩.

4- D.F. Calwell, and G.A Qreilly, () . The Determinations of team - Based innovation In organizations, the role of social influence. Small Group Research, Vol. 34, Quoted in: 2003.p.137

تنمية رأس المال البشري "الموارد البشرية" بـكليات التربية في ضوء ثقافة الإبداع .

كما تعد الكفاءات البشرية التي يبرز دورها كعنصر من أهم عناصر الميزة التنافسية للمؤسسة هي المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها لان ما يتاح للمؤسسة من موارد مادية ومعلوماتية وان كانت شرطاً ضرورياً لتحقيق الميزة التنافسية إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتكوين تلك الميزة، ذلك انه لا بد من توفر الكفاءات البشرية باعتبارها مصدر الفكر والابتكار والإبداع (١).

وعليه يمكن القول بان مساهمة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لكليات التربية تمثل تحدياً متزايداً في ضوء التغيرات المعاصرة وما تفرضه من تنحية الأساليب التقليدية وتفعيل ثقافة الإبداع كل هذا يتطلب مراجعة الموارد البشرية وتنميتها لتمثل احد قدراتها التنافسية فالموارد البشرية ذات الكفاءة الأعلى والتأهيل الأفضل هي العنصر الفاعل في تمكينها من مواجهة تحديات التنافسية.

نتائج البحث:-

■ قصور اهتمام كليات التربية بالكفاءات البشرية التي تعتمد عليها في بناء استراتيجياتها وأساس الميزة التنافسية بها وقصور حرصها على الحفاظ علي أفضل الأفراد ذوي القدرات العقلية والمهارات الذاتية وقصور في تكامل سياسة التخطيط للموارد البشرية والإستراتيجية العامة للكلية، كما يوجد قصور في توفير المناخ المساند لتنمية التواصل بين العاملين بكليات التربية

■ تبني كليات التربية تطبيق سياسة المركزية، وضعف اشتراك العاملين في اتخاذ قرارات تسهم في تحقيق أهداف كليات التربية، وضعف تقبل المناسب من اقتراحات وإبداعات العاملين ووضعها محل التطبيق.

■ ضعف توفير تدريب للعاملين على الإبداع الإداري لتحقيق الريادة في مجال الخدمات التي تقدمها كليات التربية وضعف سعي كليات التربية لوضع إجراءات إدارية تهدف إلي ربط الأجر بالعمل بحيث تكون أكثر فاعلية في الإبداع.

الاستراتيجية المقترحة لتنمية الموارد البشرية بكليات التربية في ضوء ثقافة الإبداع :-

يمكن تقديم ملامح إستراتيجية مقترحة لتنمية الموارد البشرية بكليات التربية في ضوء ثقافة الإبداع ويمكن النظر إلي هذه الإستراتيجية علي أنها خطة عامة تستهدف الكشف عن الفرص المتاحة بكليات التربية والتغلب علي أوجه القصور.

تنمية رأس المال البشري "الموارد البشرية" بكليات التربية في ضوء ثقافة الإبداع .

أهداف الإستراتيجية :-

- بيان المنطلقات الفكرية التي ينبغي أن يسترشد بها القائمون علي تنمية الموارد البشرية بكليات التربية وترجمتها الي واقع ملموس .
- تحديد المهام الفعلية وذلك من خلال ترجمة المنطلقات الفكرية إلي مهام وإجراءات عملية وتربوية محددة وواقعية .
- تحقيق التكامل والتنسيق بين كل من كليات التربية ومؤسسات المجتمع الاخري .
- المستفيدون من الإستراتيجية :-
- كليات التربية ،وأعضاء هيئات التدريس والهيئة المعاونة لهم بكليات التربية .
- الافراد والمؤسسات ذات الصلة بكليات التربية .

المتطلبات الأساسية للخطة الإستراتيجية:-

- توفير الدعم المالي والفني المناسب لتنفيذ الخطة .
- التنسيق بين المسؤولين بكليات التربية ومؤسسات المجتمع ذات الصله بها .
- وضع مقاييس واضحة للأداء والمتابعة المستمرة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية والخطط التنفيذية
- نشر نتائج المتابعة والتقييم مع مراجعة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات .

مصادر بناء الإستراتيجية المقترحة :-

- الجانب النظري من البحث والذي تناول مفهوم تنمية الموارد البشرية واهم اتجاهات تنمية الموارد البشرية بكليات التربية في ضوء ثقافة الإبداع .
- نتائج الدراسة الميدانية والتي طبقت أدواتها علي عينة من أساتذة كليات التربية ويتم وضع ملامح الإستراتيجية وفقا للمراحل التالية :-

- أولاً: التحليل البيئي Environmental Analysis

لتحليل البيئي هو محاولة الوقوف علي عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية وكذلك الفرص المتاحة والتهديدات في البيئة الخارجية ويمكن ذلك من خلال استخدام نموذج (sowt).

ويمكن تلخيص نتائج التحليل البيئي فيما يلي :-

١- تحليل البيئة الداخلية :-

تتكون البيئة الداخلية من التغيرات التي تقع داخل المنظمة دائما وتعد مصدرا لقوتها أو ضعفها، كما أنها تخضع بدرجة كبيرة لسيطرة الإدارة

جدول (١)

تحليل البيئة الداخلية لجوانب تنمية الموارد البشرية بكليات التربية

نقاط الضعف	نواحي القوة
ضعف وجود تهداف إلى تطوير القدرات الإبداعية لدى الكادر التدريسي.	تتوافر بكليات التربية المصادر
ضعف توفير المناخ المساند لتنمية التواصل بين العاملين بكليات التربية.	المعرفية لتنمية القدرة الإبداعية لأعضائها.
ضعف تكامل سياسة التخطيط للموارد البشرية والإستراتيجية العامة للكلية وضعف الرضا الوظيفي للموارد البشرية بكليات التربية.	تتوافر الدراسات الميدانية والبحوث لتسويق مخرجات كليات التربية.
ضعف توفير فرص التعلم الذاتي والتدريب المستمر لتنمية الإبداع لدى الموارد البشرية بكليات التربية.	تتوافر بكليات التربية تشريعات وأنظمة تدعم تطوير كليات التربية.
قصور في توفير نظام تقويم مستمر لتخطيط الموارد البشرية لتحقيق أهداف كليات التربية.	تتوافر بكليات التربية تشريعات وأنظمة تدعم تطوير كليات التربية.
قصور في اشتراك العاملين في اتخاذ قرارات تسهم في تحقيق أهداف كليات التربية وقصور تقبل المناسب من اقتراحات وإبداعات العاملين ووضعها محل التطبيق.	تتوافر بكليات التربية تشريعات وأنظمة تدعم تطوير كليات التربية.
ضعف توافر مبدأ الشفافية في الإعلان عن معايير تقويم الأداء والمكافأة علي الانجاز.	تتوافر بكليات التربية تشريعات وأنظمة تدعم تطوير كليات التربية.
قصور تبني أسلوب فرق العمل بين الموارد البشرية بكليات التربية وتبني تطبيق سياسة المركزية.	تتوافر بكليات التربية تشريعات وأنظمة تدعم تطوير كليات التربية.
ضعف سعي كليات التربية إلى وضع إجراءات إدارية تهدف إلى ربط الأجر بالعمل بحيث تكون أكثر فاعلية في الإبداع.	تتوافر بكليات التربية تشريعات وأنظمة تدعم تطوير كليات التربية.
ضعف إسناد العمل للملائم لخصائص الفرد وقدراته الذهنية ورغباته وتوجهاته النفسية والاجتماعية.	تتوافر بكليات التربية تشريعات وأنظمة تدعم تطوير كليات التربية.
قصور وضع معايير علمية محددة لاختيار الأفراد ذوي القدرات الإبداعية للعمل	تتوافر بكليات التربية تشريعات وأنظمة تدعم تطوير كليات التربية.

٢ - تحليل البيئة الخارجية :-

تتكون البيئة الخارجية من متغيرات الفرص والتهديدات والتي تقع خارج سيطرة الإدارة في

المدى القصير

جدول (٢)

تحليل البيئة الخارجية

تهديدات	فرص
<ul style="list-style-type: none"> ▪ قصور إعطاء جهود التنمية البشرية والتدريب والتطوير الذاتي اهتماما استراتيجيا بغرض تعزيز الطاقات الإبداعية بكليات التربية. ▪ تفتقر كليات التربية لرأس المال المادي الكافي لاجراء الدراسات والبحوث 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تقتنع الإدارة العليا بأهمية التخطيط للموارد البشرية. ▪ تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة عن طريق التدريب أو الاجتماعات الدورية . ▪ إقامة الندوات والمؤتمرات المختلفة مما يسهم في تبادل الخبرات المتراكمة لدي مواردها البشرية.

ثانيا : الرؤية :-

"تطوير أداء الموارد البشرية بكليات التربية في ضوء ثقافة الإبداع إلي الأفضل والمأمول"

ثالثاً : الرسالة :-

"تسعى إستراتيجية تنمية الموارد البشرية لتزويد الموارد البشرية بكليات التربية بالمعارف والمهارات والمعلومات والخبرات التي تسهم في تطوير قدراتهم الإبداعية وذلك بالاستفادة القصوى من كل إمكانيات كليات التربية ومواردها مما يحقق النمو الشامل والمتكامل للموارد البشرية بكليات التربية"

رابعا : الأهداف الإستراتيجية :-

الهدف الاستراتيجي:- تنمية الموارد البشرية بكليات التربية في ضوء ثقافة الإبداع.

الأهداف الإجرائية (التنفيذية):-

- التنمية المهنية المستدامة للعاملين بكليات التربية (أعضاء هيئة التدريس -قيادات- موظفين)

- إكساب العاملين مهارات متنوعة كالتفكير الإبداعي كالشراكة والتحالفات والاستشارات والتدريب

- وضع إستراتيجية للاستثمار في الموارد البشرية

مرحلة تنفيذ الإستراتيجية :-

تعد هذه المرحلة هي مرحلة ميدانية يتم من خلالها التنفيذ أو التطبيق الفعلي لأهداف وبرامج الإستراتيجية في الميدان وهي مرحلة تخضع بدرجة كبيرة لسيطرة الإدارة ويبدأ دور الإدارة الإستراتيجية من خلال دمج الإستراتيجية ضمن استراتيجية العمل العامة لكليات التربية.

الخطة التنفيذية من خلال برنامج مقترح لتنمية الموارد البشرية بكليات التربية خلال خمس سنوات.

تنمية رأس المال البشري "الموارد البشرية" بـكليات التربية في ضوء ثقافة الإبداع .

الهدف الاستراتيجي:- تنمية الموارد البشرية بكليات التربية في ضوء ثقافة الإبداع

المدى الزمني	مسئولية التنفيذ	مؤشرات الأداء	متطلبات التنفيذ	الأهداف الإجرائية
عامين	<ul style="list-style-type: none"> ▪ إدارة كليات التربية. ▪ مديري مشروعات تطوير كليات التربية 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ وجود برامج تدريبية وورش عمل تلبي احتياجات الموارد البشرية 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تحسين كفاءة العمل من خلال ورش العمل. ▪ تطوير أداء الموارد البشرية الممثلة لإدارة رأس المال الفكري (فرق المشاريع). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ التنمية المهنية المستدامة للعاملين بكليات التربية (أعضاء هيئة التدريس -قيادات- موظفين)
عامين	<ul style="list-style-type: none"> ▪ مديري مشروعات تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ مخرجات مراكز التميز والإبداع 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ إنشاء مراكز التميز والإبداع ▪ عمل شراكات ، وتدريب أعضاء هيئة التدريس علي إجراءات تهدف لتحسين المخرج التربوي المبدع 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ إسباب العاملين مهارات متنوعة كالتفكير الإبداعي كالمشاركة والتحالفات والاستشارات والتدريب
عامين	<ul style="list-style-type: none"> ▪ المجلس الأعلى للجامعات . ▪ إدارة كليات التربية 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ وجود وحدات ذات طابع خاص ▪ شبكات الكترونية ▪ عقود شراكة وتحالفات ▪ قاعدة بيانات إدارية للموارد البشرية بكليات التربية. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تعزيز أفضل الممارسات الحالية والكفاءات ذوي القدرات الإبداعية. ▪ الاتصال والتواصل والإعلان عن الانتاج التربوي وتسويقه. ▪ بناء تحالفات إستراتيجية بين كليات التربية ومؤسسات المجتمع ذات الصلة . ▪ عمل وحدة لتخطيط الموارد البشرية بكليات التربية 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ وضع إستراتيجية للاستثمار في الموارد البشرية

المراجع :

إبراهيم احمد عواد أبو جامع، الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات - الرياض المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، - المملكة العربية السعودية، ١- ٤ نوفمبر ٢٠٠٩

أحمد عبد الله الصغير "دراسة تقييمية لنظام تكوين المعلم بكليات التربية في مصر في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة"، "رسالة دكتوراه"، كلية التربية، جامعة أسيوط، ٢٠٠٤ .
اشرف صبري عزيز ، تنمية الموارد البشرية في ضوء بعض المتغيرات المعاصرة من منظور الجودة الشاملة ، "رسالة ماجستير"، كلية التربية، جامعة طنطا ، ٢٠٠٦ .

رند فخري عكرماوي ، اتجاهات المدراء في الوزارات الأردنية نحو رأس المال الفكري "البشري" في تطبيق ادارة الجودة الشاملة دراسة تحليلية،رسالة ماجستير، قسم الادارة العامة ،كلية الدراسات العليا، الجامعة الاردنية ، ٢٠١٠

هدية صلاح الدين محمد حسن ،المحاسبة عن عناصر رأس المال الفكري بالتطبيق علي رأس المال البشري "دراسة تحليلية"رسالة ماجستير ،كلية الدراسات العليا ،جامعة أم درمان الاسلامية ، ٢٠١١،ص:٢٩٠

- طه حسين نوى ، الإستثمار في رأس المال المعرفي ودوره في بناء الميزة التنافسية للمنظمة ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال ، جامعة حلوان، العدد الثاني، ٢٠٠٦

هدية علي محمد الحشاش، استخدام مفهوم العائد علي الجهد في تقييم أداء الموارد البشرية: نموذج مقترح، المجلة العلمية التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الثاني، ١٩٩٧
هناء قدري حسين الخطيب، التعليم وإدارة الموارد البشرية وأثر ذلك علي البطالة في مصر، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة - فرع بني سويف - جامعة القاهرة، ديسمبر، ٢٠٠٣
يوسف صلاح الدين قطب ، تطوير التعليم وتنميته في مجتمعنا المصري هو المشروع القومي الأول في القرن ٢١،صحيفة التربية، رابطة خريجي معاهد وكليات التربية ،القاهرة ،السنة الثانية والخمسون ،العدد الثالث، مارس، ٢٠٠١

عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة" بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل، ٢٠٠٥

عبد الله أمين جماعة، إدارة الأفراد" رأس المال البشري في المؤسسات"، القاهرة، شركة ناس

للتباعة، ٢٠٠٤

عبد المعطي محمد عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات، عمان: دار زهران،

٢٠٠٠

بسيوني محمد البرادعي، مهارات تخطيط الموارد البشرية "دليل عملي" ربط تخطيط الموارد البشرية

بالتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، الطبعة الأولى، القاهرة: ايتراك للنشر، ٢٠٠٥

عبد العزيز صالح بن حبتور ، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير ، الطبعة الثانية ،

عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٧

فؤاد عبد المنعم البكري ، التسويق الاجتماعي ،تخطيط الحملات الإعلامية، القاهرة : عالم الكتب،

٢٠٠٥

فؤاد أبو حطب ،أمال صادق ،مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم الإنسانية والتربوية

والاجتماعية ،الطبعة الرابعة ،القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠١٠

يعقوب أحمد الشراح ، التربية وأزمة التنمية البشرية ،الرياض : مكتب التربية العربي لدول الخليج

٢٠٠٢،

علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة : دار غريب للنشر، ٢٠٠١

إبراهيم عصمت مطاوع ، التنمية البشرية بالتعليم والتعلم في الوطن العربي ،الطبعة الأولى ،القاهرة

:دار الفكر العربي ،٢٠٠٢.

Small Group Research,In organizations, the role of social influence.,
Vol. 34, Quoted in: 2003.p.137

Hussi, Toni , Reconfiguring Knowledge management: combining
intellectual capital, ntangible assets and knowledge creation. Journal
of Knowledge Management, V. 8 .N.2, 2004.P.38.

Smith Douglas PERSPECTIVES ON PEOPLE Reflections on 25 Years
of Scholarship and Practice in AE/HRD:An Interview , New
Horizons in Adult Education and Human Resource
Development Volume 21, Number 3/4, Summer/Fall 2007,P48

<http://education.fiu.edu>

D.F. Calwell, and G.A Qreilly, () . The Determinations of team - Based
innovation/newhorizons/New%20Horizons%20in%20AE%26HRD
%2021(3-4)%20Issue