مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: تقويم تطبيق جامعة تشرين لآليات تنمية رأس المال البشري في مرحلة إعادة الإعمار
اسم الكاتب: د. كندة علي ديب، ماهر محسن مرهج
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5154
تاريخ الاسترداد: 2026/11/04 00:06 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (40) العدد (4) 2018
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (40) No. (4) 2018

تقويم تطبيق جامعة تشرين لآليات تنمية رأس المال البشري في مرحلة إعادة الإعمار

الدكتورة كندة علي ديب*

ماهر محسن مرهج**

(تاريخ الإيداع 12 / 4 / 2018. قُبِل للنشر في 25 / 7 / 2018)

□ ملخّص □

هدفت هذه الدّراسة لتحديد آليات تنمية رأس المال البشري في جامعة تشرين، ودورها في إعادة إعمار سورية، ومدى تطبيق جامعة تشرين لهذه الآليات وللأهداف الاستراتيجية المحددة في خطة التعليم العالي، وقد قام الباحث بتوزيع استبيان على 335 فرد من أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة تشرين، وقد خلصت الدّراسة إلى أنّ اتباع الجامعات لهذه الآليات من شأنها الإسهام في إعادة الإعمار.

ثمّ قدّم ملخّصاً لأهمّ النتائج التي تمّ التوصّل إليها، حيث كانت النتيجة الرئيسة الأهمّ هي عدم تطبيق جامعة تشرين لآليات تنمية رأس المال البشري والأهداف الاستراتيجية بالشكل المطلوب، وأن هناك ضعف اهتمام بالبحث العلمي وغياب الخطط وضعف الميزانية المخصصة والحاجة الملحة لقواعد البيانات ومحركات البحث العلمية.

الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري؛ آليات تنمية رأس المال البشري؛ إعادة إعمار سورية

*أستاذ مساعد– قسم إدارة الأعمال–كلية الاقتصاد–جامعة تشرين–اللاذقية–سورية.

**طالب دكتوراه – قسم إدارة الأعمال–كلية الاقتصاد–جامعة تشرين–اللاذقية- سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (40) العدد (4) 2018
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (40) No. (4) 2018

Evaluate Of Tishreen University Application For The Mechanisms Of Human Capital Development In The Stage Of Reconstruction

Dr. Kinda Ali Deeb*
Maher M Merhej**

(Received 12 / 4 / 2018. Accepted 25 / 7 / 2018)

□ ABSTRACT □

This study aimed at identifying Mechanisms of Human Capital Development in Tishreen University, and its role in reconstruction of Syria. In addition, the extent Tishreen University applied these mechanisms and the strategic objectives identified in the Higher Education Plan. The researcher gave a questionnaire to 335 people, they are members of the Teaching Staff in Tishreen University, the main result of the study was that the universities follow to these mechanisms will contribute in Reconstruction. We have provided a summary of the main result that have found out is that Tishreen University did not apply mechanisms of Human Capital Development and the strategic objectives as required, and there is no interest in scientific research, absence of research plans and weak budget, and a dire need to contract with scientific data and research engines.

Key words : Human Capital; Mechanisms of Human Capital Development; Reconstruction of Syria.

* **Associate Professor-Department of Business Administration- Faculty of Economics- Tishreen University- Syria.**
** **postgraduate Student- Department of Business Administration- Faculty of Economics- Tishreen University- Syria.**

مقدّمة:

كثيرة هي الأبحاث والدراسات التي درست إعادة الإعمار واستراتيجياته المطلوبة، ومعظمها ركّزت على إعادة إعمار القطاعات الاقتصادية والعقارية والخدمات والنقل والاتصالات والقطّاع الصّناعي، والبنية التحتية، وتجاهلت قطاع التعليم العالي حيث لم تولي له الكثير من الدراسة.

لقد شهد التعليم العالي في سورية تحديات كبيرة منها على سبيل المثال تعرّضِ بعض منشآته التعليمية للتدمير، وزيادة الضغط على الجامعات الأخرى نتيجة زيادة عدد الطلاب الذين انتقلوا من مناطقهم المدمرة، كي يتمكنوا من إكمال تعليمهم، وانخفاض نسبة دوام الطلاب في بعض الجامعات نتيجة الصعوبات التي حالت ووصولهم إلى جامعاتهم، وكانت إحدى أهمّ الآثار السلبية متمثّلة بهجرة العقول والكفاءات نتيجة سفر العديد من أعضاء الهيئة التعليمية في الجامعات للعمل في الخارج ما أدى إلى نقص كبير في الخبرات العالية والكوادر المؤهلة للتدريس، وزيادة الأعباء التدريسية على الأعضاء المقيمين في الجامعات السورية على حساب الوقت المخصص للطالب والبحث العلمي، وتراجع ترتيب الجامعات السورية في التصنيف العالمي للجامعات نتيجة انخفاض جودة البحث العلمي وقلة البحوث المنشورة خارجياً الناتج عن الحظر المفروض على التداول المالي للسوريين.

إنّ الغاية من الدراسة الحالية هو بيان مدى تطبيق جامعة تشرين لآليات تنمية رأس المال البشري ودورها في إعادة إعمار سورية، حيث إنّ تنمية رأس المال البشري من خلال جذب الكفاءات والمواهب والمحافظة عليهم وصناعتهم وتحفيزهم، من الأمور الواجب الاهتمام بها لإعادة إعمار العقول.

المراجعة الأدبية:

الدراسات العربية:

- **دراسة (ابراهيمي، 2013)**

دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة (دراسة حالة جامعة المسيلة).

هدفت الدراسة إلى تحديد أهمية دور الجامعة في الإسهام في تحقيق التنمية المستدامة للمسؤولين في مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛ وتحديد العراقيل التي تحول دون نسج روابط مثمرة وهادفة بين الجامعات الجزائرية وقطاعات التنمية المختلفة واقتراح أساليب للتغلب على هذه العراقيل والتي من شأنها الاسهام في التغلب على المشكلات التي تعترض عملية الاستفادة من رأس المال البشري في تحقيق التنمية المستدامة.

وأشارت النتائج إلى أهمية رأس المال البشري واسهامه في تحقيق التنمية الاقتصادية وتحسين الدخل وتوفير الرعاية الصحية والتعليم؛ وأنّ البحث العلمي يسهم في تنمية المعرفة وإنتاجها وتطويرها إلا أن هناك قصور في توجيه البحوث لخدمة أهداف التنمية؛ وأنّ الجامعة تعمل على تحقيق الشراكة مع مؤسسات المجتمع وإمداد سوق العمل بالكفاءات لكنها لا تزال تُركز على الجانب الكمي في وظيفتها في تكوين الطلبة دون الاهتمام بنوعية المخرجات.

- **دراسة (ابراهيم، 2014)**

تنمية رأس المال البشري وأثره على كفاءة المنشأة (دراسة ميدانية في الساحل السّوري).

هدفت الدراسة إلى قياس أثر تنمية رأس المال البشري على كفاءة المنشأة، وقياس معدل العائد على الاستثمار في رأس المال البشري وأهمية التدريب وتكامله مع التعليم.

وأشارت النتائج إلى إنخفاض معدل العائد من الاستثمار في رأس المال البشري في الساحل السوري مقارنة بالدول النامية الأخرى، ووجود علاقة بين تنمية رأس المال البشري وكفاءة المنشأة واختلافها بين القطاعين العام والخاص وأنّ أغلب البرامج التدريبية التي التحق بها العاملون كانت نتيجة رغبة ذاتية.

الدراسات الأجنبية:

- **دراسة (Kucharčíková et al., 2015)**

Human Capital Management – Aspect of the Human Capital Efficiency in University Education

إدارة رأس المال البشري–جانب كفاءة رأس المال البشري في التعليم الجامعي.

هدفت الدراسة إلى شرح بعض مقاييس كفاءة وفاعلية رأس المال البشري في إطار التعليم الجامعي بما يُسهم في تحسين جودة جامعة Žilina السلوفاكية.

وأشارت النتائج إلى أنّ إدارة رأس المال البشري تسهم بفاعلية في عمليات المنظمة وتمكن من زيادة الأداء والقدرة التنافسية للمنظمات من خلال تحديد وتحسين رأس المال البشري، وأنّ دور مديرو رأس المال البشري استخدام معارفهم وابداعهم وتفكيرهم التحليلي والمتعدد التخصصات وتصميم مقاييس تقييم رأس المال البشري.

- **دراسة (Merritt, 2015)**

The Role of Human Capital in University-Business Cooperation: The Case of Mexico.

دور رأس المال البشري في التعاون بين الجامعة والأعمال: حالة المكسيك.

هدفت الدراسة إلى دراسة السياسات السابقة ونتائج السياسات الرامية إلى تعزيز الشراكات بين الجامعات والصناعة في المكسيك ولا سيما فيما يتعلق بتوريد خريجي الجامعات في مجال العلم والتكنولوجيا، وتحديد نوع القدرات التكنولوجية التي تُحدد الصناعة المكسيكية، والدور الذي يلعبه رأس المال البشري في هذه الحالة.

وأشارت النتائج إلى اختلافات حادة في نوعية رأس المال البشري، ونقص الموارد البشرية المؤهلة في الجزء الأكبر من قطاع الصناعة التحويلية والخدمات، وأنّ الجامعات تُواجه طلباً غير مرن على خدماتها نظراً لعدم وجود قدرات تقنية قوية لدى الشركات الصناعة، وأن مشكلة التعاون بين الجامعات والشركات المكسيكية يتجلى في أنّ معظم تلك الشركات غير مجهزة برأس المال البشري من أجل تسخير المعارف العلمية المنتجة من البحث والتطوير.

- **دراسة (Shaimerdenova and Garcia–Zamor , 2017)**

Influence of Human Capital on Economic Growth: A Comparative Analysis of Education Development in Kazakhstan, South Korea, Singapore and Malaysia

تأثير رأس المال البشري على النمو الاقتصادي: تحليل مقارن لتطوير التعليم في كازاخستان وكوريا الجنوبية وسنغافورة وماليزيا.

هدفت الدراسة إلى إجراء تحليل مقارن لرأس المال البشري في كازاخستان وكوريا الجنوبية وسنغافورة وماليزيا؛ وتحديد مستوى التنمية الاقتصادية لكازاخستان مقارنة مع البلدان الأخرى؛ وتحليل الوضع في البلدان الأخرى من أجل إيجاد اتجاهات لتحسين الاقتصاد في كازاخستان من خلال تنمية رأس المال البشري؛ والتحديات التي تواجه كازاخستان في إدارة التعليم والتنمية.

وأشارت النتائج إلى إنّ سنغافورة وكوريا الجنوبية لديها مؤشّر تنمية بشرية مرتفع جداً في حين أنّ كازاخستان وماليزيا ذات مؤشّر تنمية مرتفع؛ وأنّ هناك فجوة في تنمية وإدارة الموارد البشرية في كازاخستان وهناك وعي قليل بين المنظمات المحلية بشأن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، كما أنّ هناك مشكلة كبيرة في تعزيز رأس المال البشري

المحلّي عند محاولة تحقيق رؤى الحكومة، فمثلاً ليس لدى كازاخستان رابطة أو معهد وطني للموارد البشرية في حين أنّ العديد من الأسواق الصناعية في البلدان الأخرى (المقارنة) لها رابطات معروفة.

لاحظ الباحث أنّ معظم الدراسات السابقة ركّزت على أهميّة رأس المال البشري في التنمية المستدامة والاقتصادية حيث تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة ابراهيمي ودراسة إبراهيم في دراسة تنمية رأس المال البشري والتنمية المستدامة؛ كذلك تشابهت مع "Kucharčíková " في دراسة رأس المال البشري في إطار التعليم الجامعي، حيث الدراسة السابقة شرحت بعض مقاييس كفاءة وفاعلية رأس المال البشري؛ في حين أنّ التشابه كان في الدور الذي يلعبه رأس المال البشري في المواءمة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل بين الدراسة الحالية ودراسة "Merritt " ومع دراسة " Shaimerdenova" في اسهام رأس المال البشري في تحقيق التنمية الاقتصادية، وكان الاختلاف في الآليات.

مشكلة البحث: للتعرف على المشكلات التي تعاني منها الجامعات الحكومية السّورية وخاصّة جامعة تشرين والتي تشكّل عائقاً في إعادة إعمار سورية، **قام الباحث بالاطلاع على الإحصائيات المتعلّقة بمخرجات البحث العلمي**[1]، للفترة ما بين 2011 و2015؛ حيث كان عدد النشرات العلمية 103 نشرة لعام 2011، و136 في عام 2013؛ وبلغت النشاطات العلمية خلال عام 2015، اثنان وعشرون نشاطاً. وتبين للباحث من خلال تلك الإحصائيات قلة الاهتمام بتطوير الكتاب والمرجع الجامعي، وبالتالي الارتقاء بمضمونها العلمي، وانعدام الجوائز والأوراق البحثية، وقلة النشاطات العلمية (ندوات، مؤتمرات، ورشات عمل، معارض). وبناء على اطّلاع الباحث على المراجعة الأدبيّة للأبحاث التي بحثت في هذا الموضوع وعلى الدراسة الاستطلاعية، والمقابلات التي قام بها الباحث، تمكّن من صياغة التساؤلات الرئيسة الآتية:

1–ما مدى إسهام آليات تنمية رأس المال البشري الواجب توافرها في مرحلة إعادة إعمار سورية؟

2–ما مدى تطبيق جامعة تشرين لآليات تنمية رأس المال البشري؟

3–ما مدى تطبيق جامعة تشرين للأهداف الاستراتيجية المحددة في الخطة الخمسية الحادية عشرة لقطاع التعليم العالي؟

أهميّة البحث وأهدافه:

تكمن أهمية البحث النظرية من خلال دراسة رأس المال البشري وآليات تنميته؛ التي من الممكن أن يكون لها دور كبير في مرحلة إعادة الإعمار. أمّا الأهميّة العملية فتكمن في إظهار مدى تطبيق جامعة تشرين لتلك الآليات وللأهداف الاستراتيجية المحددة في الخطة الخمسية الحادية عشرة لقطاع التعليم العالي.

ويهدف البحث إلى تحديد آليات تنمية رأس المال البشري؛ وإسهامها في مرحلة إعادة إعمار سورية. ومدى تطبيق جامعة تشرين لتلك الآليات، وللأهداف الاستراتيجية المحددة في الخطّة الخمسية الحادية عشرة لقطاع التعليم العالي.

فرضيّة البحث الرئيسة: ينطلق البحث من فرضيات رئيسة ثلاث مفادها:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد فروق معنوية بين متوسّط إجابات أفراد عينة البحث ومتوسط درجات مقياس ليكرت الخماسي/3/ حول إسهام الآليات الواجب توافرها لتنمية رأس المال البشري في مرحلة إعادة إعمار سورية.

الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث ومتوسط درجات مقياس ليكرت الخماسي /3/ حول مدى تطبيق جامعة تشرين لآليات تنمية رأس المال البشري.

[1] **الإحصائيات التي تمكّن الباحث من الحصول عليها تعود لتقرير البحث العلمي للأعوام ما بين 2011 و2015 وهي منشورة على موقع جامعة تشرين-مديرية البحث العلمي على الرابط: http://www.tishreen.edu.sy، حيث لا توجد حتى الآن إحصائية منجزة لعامي 2016، 2017.**

الفرضية الرئيسة الثالثة: لا يوجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث ومتوسط درجات مقياس ليكرت الخماسي /3/ حول مدى تطبيق جامعة تشرين للأهداف الاستراتيجية المحددة في الخطة الخمسية الحادية عشرة لقطاع التعليم العالي.

منهجية البحث:

يتبع البحث المنهج المسحي، ومجموعة طرائق منها الاعتماد على البيانات الثانوية، والأولية من خلال استبانة تمّ تنظيمها من خلال إطلاع الباحث على الأدبيات المنشورة، وتمّ توزيعها على 335 مبحوث، استرد منها 292، وكانت 12 استبانة غير صالحة للتحليل، وذلك من خلال تطبيق قانون العينة العشوائية الطبقية:

$$\mathbf{n} = \frac{p.q}{\frac{\mathbf{p.q}}{N} + \frac{E^2}{Z^2}}$$

حيث: n: حجم عيّنة البحث/ N: حجم مجتمع البحث/ p: نسبة مئوية تتراوح قيمتها بين الصفر والواحد، وتمّ اعتمّاد p=0.5، p + q =1؛ ومنها q=0.5/ E: نسبة الخطأ المسموح به ويساوي E= 0.05.

Z: الدرجة المعيارية وتساوي 1.96 / عند معامل الثقة 95%. (زاهر، 2002، ص 14). وبتعويض القيم:

$$\mathbf{n} = \frac{0.5 * 0.5}{\frac{0.5 * 0.5}{2600} + \frac{0.05^2}{1.96^2}} = 335$$

حيث تمثّل هذه القيمة (335) عيّنة البحث التي يُمكن اعتبارها ممثّلة للمجتمع الاحصائي الخاص بالدراسة المكوّن من العاملين في الكادر التعليمي في جامعة تشرين (عمداء كلّيات، نوابهم، رؤساء أقسام، مدراء وحدات ضمان الجودة في الكلّيات، وأعضاء الهيئة التدريسية والفنية)؛ والبالغ عددهم 2600 وفق إحصائية مديرية الإحصاء والتخطيط لعام 2018، ثم تمّ الاعتماد على برنامج SPSS، كأداة لتحليل البيانات المتوافرة.

أمّا بخصوص عدد الوحدات المطلوب سحبها من كلّ طبقة (التوزيع المتناسب) فكانت على الشكل الآتي:

الجزء من كل طبقة= حجم العيّنة المطلوب * (حجم الطبقة/ حجم المجتمع الأصلي).

فمثلاً: عدد الأفراد المفترض توزيع الاستبانة في كلّية الاقتصاد= 335*(2600/136) =18 فرد.

الجدول (1) عدد وحدات كل طبقة

الكلية	العدد	حجم الطبقة	الكلية	العدد	حجم الطبقة	الكلية	العدد	حجم الطبقة
الآداب	282	36	الزراعة	262	34	العلوم	339	44
الهندسة المدنية	302	39	طب بشري	234	30	الهمك	471	61
طب أسنان	54	7	العمارة	73	9	اقتصاد	136	18
الصيدلة	34	4	التمريض	64	8	الرياضة	58	7
التربية	95	12	معلوماتية	89	11	الحقوق	21	3
فنون جميلة	3	1	اللغات	36	5	التطبيقية	5	1
الهندسة البحرية	27	3	بحوث بيئية	15	2			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على إحصائية مديرية التخطيط والإحصاء في جامعة تشرين للعام 2018.

حدود البحث: زمانية: فترة توزيع الاستبانة وتفريغها ما بين شهري كانون الثاني وشباط 2018، **ومكانية:** كلّيات جامعة تشرين.

الإطار النظري:

تمهيد: يُعدّ رأس المال البشري عنصراً رئيساً في تحسين أصول المنظمة، وتحقيقها لميزة تنافسية مستدامة وزيادة كفاءة العاملين؛ حيث يطبّق بعض المنظّرين التنظيميين قواعد نظرية رأس المال البشري لإثبات القدرة على خلق منافسات مفيدة بين المنظمات عن طريق تنمية الموارد البشرية الفردية، حيث يجب على أولئك الذين يعملون في جميع مستويات الإدارة في المنظمة وخاصّة في النواة المركزية أن يُطوّروا من مهاراتهم ويكون لديهم من المعرفة والمعلومات والابتكار والإبداع لزيادة رضا العملاء وخلق ميزة تنافسية للمنظّمة.

1-رأس المال البشري:

يشير رأس المال البشري إلى المعرفة المتواجدة لدى الموظّفين، كالمهارات، والخبرة، والقدرة على حلّ المشكلات (Roos, 1998, P: 151; Schultz, 1961, P: 3; Subramaniam and Youndt, 2005, P: 451).

ويعرّفه Karchegani بأنّه المعرفة التي يأخذها الموظفون معهم عندما يغادرون المنظمة، وهو يتضمن: المعارف، والمهارات، والخبرات، وقدرات العاملين. من أمثلتها: القدرة على الابتكار، والإبداع والدراية الفنيّة، والخبرة السابقة، والقدرة على العمل الجماعي، ومرونة الموظف، والتسامح بدافع الغموض، والرضا، والقدرة على التعلم، والولاء، التدريب الرسمي والتعليم. (Karchegani, *et al*., 2013. P: 566).

فرأس المال البشري وفقاً لـ Bontis وآخرون، هو مجموعة من الموارد غير الملموسة التي هي مضمنة في الأفراد العاملين في المنظمة. حيث يمكن تحديد أنواع ثلاثة من الموارد وهي (Bontis, *et al*., 1999, P: 12):

- الاختصاصات القائمة على المهارات والمعارف.
- الاتّجاهات الواردة في المستوى التحفيزي داخل المنظمة والصفات القياديّة للإدارة.
- الإضاءة (الرشاقة) الفكريّة وقدرة العاملين في المنظمة على الإبتكار، والتكيّف.

ويرى الباحث إنّه يمكن وصف رأس المال البشري بالقدرات العقلية للموظفين التي توفر الحلول للعملاء. وهو يُعدّ مصدر لخلق القيمة المضافة من خلال القدرات الفردية، والمعارف، والخبرة والقدرة على حل مشكلات المنظّمة.

2-تنمية رأس المال البشري:

لقد أشار بعض الباحثين إلى أنّ رأس المال البشري يشمل بعض مكونات الطبيعة الاجتماعية، حيث وفقاً لـ (Nonaka and Takeuchi, 1995)، فإنّ الطبيعة الاجتماعية لرأس المال البشري تسمح للفرد أن يفهم بشكل أفضل، ويتبادر لذهن الباحثين سؤالين: من ناحية أولى، كيف يُمكن تنمية هذا النوع من رأس المال؟ ومن ناحية ثانية، كيف يُسهم رأس المال هذا في خلق قيمة أعلى للمنظمة؟

بعض المهارات والمعارف لا يُمكن تنميتها إلّا في سياق تنظيمي ويتجسّد ذلك في فريق من العاملين، بالإضافة لذلك، فإنّ خلق معرفة جديدة و/أو تحسين المعرفة الحالية تعتمدان على التفاعل والعلاقات بين العاملين.

وفي هذا الصدد يُوضح (Lengnick-Hall and Lengnick-Hall, 2003)، أنّ رأس المال البشري عالي الجودة يجب أن يأخذ بالاعتبار المكوّنات الاجتماعية لكي يقود نحو اكتساب ميزات تنافسية في اقتصاد المعرفة، حيث يتم تركيز الاهتمام في هذا الخصوص على أهميّة العلاقات بين الأفراد، مع الدعوة أن يكون دور إدارة الموارد البشرية داخل المنظمّة هو الميسّر والمدرّب في تحديد وتشجيع ودعم إقامة علاقات مفيدة وذات قيمة للمنظّمة، وفي وضع أنظمة رسمية وغير رسمية تعمل على دفع هذه العلاقات في الاتجاه الصحيح.

أمّا عندما يتم الاستثمار بالأفراد فإنّ المنظمات لديها ضمانات أقل مما عليه في الآلات من أجل استمرار تقديم خدماتها، حيث يُمكن للأفراد وخلافاً للآلات أن يقرروا مغادرة المنظّمة، أو التغيب أو الإضراب، ومن هنا فإنّ نظرية رأس المال البشري تقترح بأنّ الأفراد سيتم استثمارهم في رأس المال البشري إذا تجاوزت المنافع الخاصّة التكاليف التي يتكبدونها، وأنها سوف تستثمر حتى النقطة التي يُساوي فيها العائد الهامشي التكلفة الحدية (Baron and Armstrong, 2007, 8).

وتلجأ المنظمات إلى وضع استراتيجيات لتنمية الموارد البشرية وتحديد المعرفة والمهارات ومتطلبات الكفاءة، وتهتم بتشجيع التعلّم التنظيمي والفردي؛ والهدف من ذلك هو جذب رأس المال البشري والاحتفاظ به وتنميته، وهذا يتفق مع مفهوم أنّ العمّال يتم استثمارهم في رأس المال البشري من أجل تحقيق أعلى عائد (Baron and Armstrong, 2007, 16). لقد ظهر اسهام التعليم والتدريب في الاقتصاد والتنمية الواسعة ضمن سياقات وطنية متنوعة؛ في حين أنّ البحوث المنهجية والخبيرة أكدتا أيضاً على المؤهلات الهامة والتي منها: إنّ تنمية الموارد البشرية شرط ضروري، لكنّه ليس كافياً للنمو الاقتصادي والتنمية (حيث تمّ أخذ هذا الشرط في الاعتبار عند صياغة استراتيجية الموارد البشرية)، فإذا كان لتنمية الموارد البشرية أن تخلق نتائج التنمية المرجوة، فإنّه يجب أن تكون متكاملة مع مجموعة كاملة من استراتيجيات التنمية التي يتم تنفيذها حالياً. والافتقار للموارد البشرية يُقيّد بشدة النمو الاجتماعي والاقتصادي والتنمية. ولذلك فقد حددت جميع البلدان تقريباً تنمية الموارد البشرية كأولوية رئيسة للسياسة والتنمية.

ففي جنوب إفريقيا مثلاً هناك أدلّة غير مؤكدة (نتيجة اعتمادها على تحليلات شخصية) وتجريبية على النقص في المهارات في عدد من المهن والقطاعات الاقتصادية؛ والأهمّ من ذلك في أنّ هذه الحقيقة تتعايش مع مستوى عال نسبياً من البطالة، كما يُسهم في انخفاض مستويات نجاح الأفراد في إيجاد فرص عمل بعد الانتهاء بنجاح من التعليم والتدريب. وأنّ علاج مشكلة عدم التوافق بين العرض والطلب للمهارات في سوق العمل هو تنفيذ استراتيجية ناجحة وشاملة وموثوقة لتنمية الموارد البشرية فبدلاً من التركيز على جميع الأنشطة في المجالين العام والخاص فإن تنفيذ مجموعة رئيسة من الأولويات الاستراتيجية الهادفة لمعالجة الضرورات الأكثر إلحاحاً هو الأهم في بالنسبة لتنمية الموارد البشرية (UNDP, 1995. P: 3-5).

وتقوم تنمية الموارد البشرية في الأمم المتحدة على مبدأين أساسيين هما:

1-أنّ الإنسان هو محور جميع الأنشطة الإنمائية؛

2-وأنّ الموارد البشرية وسيلة أساسية لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والإنمائية (UNDP, 1995. P: 3-5 ؛ ويستند المفهوم المعياري لرأس المال البشري إلى مفهوم الوكيل التمثيلي الذي يتلقى المدخلات بطريقة تُشبه الآلة، لكنّ المدخلات هنا عبارة عن التعليم والتدريب، أمّا المخرجات فهي وكيل أكثر إنتاجية (Tomer, 2016. 19).

ويرى بعض المفكّرين أنّ التنمية البشرية العالية تنطوي على اكتساب القدرة المعرفية والمهارات في العمل وعلى أبعاد اجتماعية ونفسية وعاطفية وبيولوجية؛ لكن برأيهم أيضاً أنّ هذه التنمية قد تفشل عندما لا تكون هناك بيئة مواتية أمام الأفراد لتطوير إمكاناتهم بدرجة عالية؛ ويرون بأن البيئة قد لا تكون مواتية في بعض الجوانب الهامة وحينها قد يكون الفرد عالقاً بشكل جزئي في مرحلة تنموية معينة يفشل خلالها في تطوير مواهبه بالكامل (Tomer, 2016. 19). وقد ظهرت أهمية التعليم والتدريب في تعريف (Unger *et al*,. 2011, 343) لرأس المال البشري بأنه عبارة عن المهارات والمعرفة والخبرة التي يكتسبها الأفراد من خلال الاستثمار في التعليم المدرسي والتدريب أثناء العمل.

ويرى الباحث أنّ تنمية رأس المال البشري في الجامعات الحكومية السّورية لها دور كبير في مرحلة إعادة إعمار سورية فعندما تمتلك الجامعات ذوي المهارة والخبرة والمعرفة فهذا من شأنه أن يزيد من قيمتها لذلك لا بدّ من الاهتمام برأس المال البشري وتوفير التدريب والتعليم له وكل ما يلزم لاستمراره، كذلك يرى الباحث أنّ الاهتمام بالبحث العلمي يصب في مصلحة الجامعات ويسهم في زيادة قيمتها، إلا أنه من وجهة نظره فإنّ الجامعات تعاني من مشكلة كبيرة ذات صلة بالبحث العلمي، فعلى الرغم من وجود اهتمام من القائمين به وبجودته إلا أن واقع البحث العلمي يُعد أقل من المأمول، وبعيداً عن تحقيق الجودة المرغوبة التي تسهم في تحقيق التنمية والتطوير والتقدّم العلمي والتكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي؛ ويعود السبب في رأي الباحث إلى ضعف إسهام الجامعات الحكومية السورية في تمويل النشر الخارجي والذي له من الأهمية الكبيرة ما يسهم في تحسين قيمة الجامعات في التصنيف العالمي، حيث قد نجد أنّ هناك باحثين لديهم الرغبة والقدرة على إنجاز بحث خارجي لكنهم يعتكفون على النشر بسبب عدم قدرتهم على تغطية تكاليف النشر العالية.

وتتفق وجهة نظر الباحث مع (أحمد، 2017، ص64) الذي أشار إلى أنّ البحث العلمي في الجامعات العربية في أزمة حقيقية من أهم ملامحها الاهتمام والتركيز على العملية التعليمية وإهمال الاهتمام بالبحث العلمي، والاهتمام بتوظيف مدرّسين بدلاً من التركيز على توظيف باحثين قادرين على أداء مهمة البحث العلمي، وأنّ هناك غياب خطة للبحث العلمي، وضعف الميزانية المخصصة، وعدم تخصيص وقت محدد للبحث مثل ما هو مع عملية التدريس، بينما يختلف مع وجهة نظر (أحمد، 2017، ص64) فيما يخص عدم توجيه البحث العلمي لمعالجة مشاكل المجتمع، حيث برأي الباحث أنّ التوجه القائم اليوم في وزارة التعليم العالي السورية هو إنجاز بحوث علمية ذات صلة بمعالجة مشاكل المجتمع. كما يرى الباحث أنّه يجب على الجامعات السورية أن تهتم بمواقعها الإلكترونية ونشر الأبحاث والرسائل والأطروحات ضمنها لأنّ ذلك يدخل في التصنيف العالمي للجامعات.

ويتأكّد للباحث صحة وجهة نظره من خلال تقييم ويبوميتركس العالمي للجامعات "Webometrics" الذي يهدف إلى تحسين وجود مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي على الانترنت وتشجيع نشر المقالات العلمية المحكمة بطريقة "الولوج المفتوح" (Open access)، ويعتمد على قياس أداء الجامعات من خلال مواقعها الإلكترونية ضمن المعايير (الحجم، الإشارة إلى الأبحاث، والأثر العام)، حيث أعطيت نسبة معيار 20% لحجم الموقع، و15% للملفات العلمية التي تظهر ضمن محركات الأبحاث، و15% للأبحاث المحكمة والرسائل والملخصات والتقارير والتي تظهر ضمن محرك البحث "scholar.google" و50% للروابط التشعبية التي تقود الزائر إلى الموقع على الانترنت وذلك عن طريق محركات البحث وظهور موقع الجامعة بهذه المحركات. ويأتي ترتيب جامعة تشرين وفق هذا التقييم بالمرتبة 5356 عالمياً، 1930 آسيوياً، 189 عربياً http://www.webometrics.info/en.

3-آليات تنمية رأس المال البشري:

هناك مجموعة من الآليات الواجب توافرها من أجل تنمية رأس المال البشري في الجامعات ومنها:

أولاً: استقطاب رأس المال البشري: تعكس آلية استقطاب رأس المال الفكري من وجهة نظر Abul-ghanam (2012)، الجهود التي تبذلها المنظمات في البحث والاستقصاء عن القدرات والمهارات العالية، وتوفير المناخ المناسب لجذب ذوي الخبرة والكفاءة (بيئة جذابة للكفاءات)، من خلال توفير احتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية بطريقة تُلبي رغباتهم (AL-Dalahmeh et al, 2017, 364). وتتبع آلية الاستقطاب عدد من الاستراتيجيات منها: جذب العقول من سوق العمل؛ وشجرة الكفايات؛ ومراجعة منظمات المعرفة والتعلم (عزيز، 2015، ص 47).

ثانياً: صناعة رأس المال البشري: تعكس آلية صناعة رأس المال الفكري من وجهة نظر Abul-ghanam (2012)، سياسات وممارسات المنظمات من خلال اتباع عدد من الإجراءات المنهجية مثل برامج التدريب، والدورات وبرامج تنمية العلاقات الاجتماعية لأعضاء المنظمة ذاتها، مما يساعد على خلق نسيج إدراكي خاص يُعدّ كامتياز منافسة (AL-Dalahmeh *et al*, 2017, 364). وتتبع آلية الصناعة عدد من الاستراتيجيات منها: خريطة المعرفة (Quinn et al, 1996, 78)؛ وخلق الأنسجة الفكرية (العنزي وصالح، 2009، ص271)؛ والقيادة الذكية (Rao, 2013, 38).

ثالثاً: تنشيط رأس المال البشري: إنّ وجود المعرفة من وجهة نظر Abul-ghanam (2012)، غير كافية أمام المنظمة لتشكيل ميزة تنافسية ذات طبيعة استراتيجية قادرة على النمو والتكيف مع التغيرات البيئية، ما لم يتمّ تنشيط هذه المعرفة، ووضعها في موقف تنفيذي مرن كي تكون قادرة على الحفاظ على تدفق سلس للمعرفة بين المنظمة ومستويات المكاتب المختلفة، وفقاً لإعادة الترتيبات والتغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية (AL-Dalahmeh et al, 2017, 364). وأشارت دراسة CIPD (2010)، أنّ برامج التنمية الداخلية والإشراف التوجيهي من قبل مديرو الصف الأول، كانت من أعلى الممارسات الفعالة للتعلّم والتنمية، وأنّ التعلّم الالكتروني هو عنصر هامّ (Mangusho *et al*, 2015, 194). ومن الاستراتيجيات المتبعة: عصف الأفكار؛ وحلقات الجودة؛ وأسلوب الإدارة على المكشوف.

رابعاً: المحافظة على رأس المال البشري: تُعدّ آلية المحافظة على رأس المال الفكري من وجهة نظر Abul-ghanam (2012)، من السياسات والإجراءات الإدارية التي تتخذها المنظمات للحفاظ على مخزونها المعرفي من المهارات والخبرات والمعارف، ضمن طرق ووسائل عدّة مثل التدريب والتحفيز والتعلّم التنظيمي وتنمية العلاقات الاجتماعية بين أعضاء المنظمة الواحدة (AL-Dalahmeh et al, 2017, 364).

حيث يقول Heathfeld (1995): إنّ الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين مهمٌّ جداً للنمو على المدى الطويل ونجاح الأعمال (Haider *et al*, 2015, 64)، وأنّه من الضروري الإبقاء عليهم ليس بسبب التكاليف التي يتكبدها أصحاب الأعمال، بل بسبب الإنتاج المطلوب الذي يقدمونه للمنظمة (Haider *et al*, 2015, 64). والغرض الرئيس من الاحتفاظ بحسب رأي Samuel and Chipunza (2009) هو منع فقدان العاملين الأكفاء من مغادرة المنظمة، لأنّ هذا يُمكن أن يؤثّر بشكل سلبي على الإنتاجية والربحية(Chiboiwa *et al*, 2010, 2104) . ومن الاستراتيجيات المتبعة: تنشيط الحافز المادي والمعنوي؛ ومقاومة التقادم التنظيمي؛ ومواجهة الإحباط التنظيمي (رتيبة، 2011، ص111-112).

وبرأي الباحث فإنّ اتباع الجامعات السّورية لهذه الآليات سيُمكنها من إحداث نقلة نوعية في العمل، وسيزيد من قيمتها وتصنيفها العالمي والعربي والآسيوي، وقد يكون الاهتمام بالمحافظة عليه وتنشيطه من الأولويات في الوقت الراهن، ثمّ تعمل على استقطاب ما تحتاجه من ذوي خبرة ومعرفة، وتبدأ بوضع الخطط التي من شأنها أن تخلق رأس مال بشري قادر على منافسة الجامعات العالمية.

4-الأهداف الاستراتيجية المحددة في الخطة الخمسية الحادية عشرة لقطاع التعليم العالي.

ركّزت الخطّة الخمسية الحادية عشر لقطاع التعليم العالي على توفير المستلزمات المادية والبشرية لدعم العملية التعليمية وتحقيق هدفها في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق التنمية المستدامة في سورية، وذلك من خلال العمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية والسياسات التنفيذية والتي أهمها الآتي:

1-تعزيز الاستثمار الأمثل في التعليم والبحث العلمي كمورد فاعل في عملية التنمية، من خلال تطوير مصادر المعرفة وتنويعها، وتطوير المخابر وتحديثها، وتحديث المكتبات وربطها بقواعد البيانات العالمية، وتأهيل الباحثين وأعضاء الهيئة التعليمية...الخ. (http://www.mohe.gov.sy)

2-تعزيز المواءمة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل، من خلال إحداث برامج واختصاصات تستجيب لاحتياجات التنمية المجتمعية وسوق العمل، وتطوير الخطط الدراسية وهيكلية البرامج والمناهج، والتأكيد على التدريب على المهارات الحديثة والتعامل مع التقنيات الحديثة...الخ. (http://www.mohe.gov.sy)

وكانت أهمّ التحديات التي تواجه قطاع التعليم العالي متمثّلة في دعم وتطوير البحث العلمي الجامعي؛ وأهمّ العوائق متمثّلة بمحدودية التمويل والاعتمادات المالية المرصودة للجامعات مما يؤخّر تنفيذ استراتيجيات وسياسات التعليم العالي الوارد في خطتها؛ بالإضافة إلى الأوضاع السياسية والأمنية على المستوى الوطني والدولي؛ وتعثّر العلاقات الدولية والثقافية بسبب الظروف الحالية والعقوبات الدولية؛ وأيضاً توقف معظم مشاريع التعاون الدولي (منح-تمويل-خبراء). (التوجهات الاستراتيجية لقطاع التعليم العالي وأهمّ التحديات والصعوبات، موقع وزارة التعليم العالي http://www.mohe.gov.sy)

النتائج والمناقشة:

أداة الدراسة: اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، مع قيامه بالمقابلات الشخصية مع عدد من أفراد عيّنة البحث، حيث قام الباحث بتنظيم الاستبانة حول اسهام رأس المال البشري في مرحلة إعادة إعمار سورية مكونة من 63 سؤال، تمّ عرضها وتحكيمها من قبل لجنة التحكيم. وقد اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي حيث قابل كل عبارة خمس درجات من الموافقة كما هو موضّح بالجدول رقم (2).

الجدول (2) مستويات مقياس ليكرت الخماسي

درجات مقياس ليكرت	غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة
	1	2	3	4	5
التبويب المرجح لكل مستوى المعيار=5-1/5=0.8	[1.80-1]	[2.60-1.81]	[3.40-2.61]	[4.20-3,41]	[5-4.21]
الأهمية النسبية	من 20% إلى 36%	أكبر من 36% إلى 52%	أكبر من 52% إلى 68%	أكبر من 68% إلى 84%	أكبر من 84% إلى 100%
درجة التقييم	ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً
درجة التجانس	تمّ اعتبار قيم معامل الاختلاف ما دون 20% تجانس كبير، وبين 20%-35 % تجانس متوسّط، وبين 35%-50% تجانس محدود				

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المصدر (أحمد، 2016).

اختبار ثبات وصدق المقياس: قام الباحث باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس (غدير، 2012، ب، 234-246)، حيث تمّ حساب معامل كرونباخ لحساب ثبات جميع عبارات الاستبانة معاً، وحساب ثبات متغيّرات

الدّراسة كلّ على حدة. حيث أظهر الجدول (3) أنّ قيمة ثبات معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلّية يساوي 0.701 (معامل ثبات مقبول) وهي أكبر من 0.60، وهذا يدلّ على أنّ جميع العبارات تتمتع بثبات مقبول ولا داعي لحذف أيّة عبارة.

الجدول(3) معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة

Cronbach's Alpha	N of Items	N
.701	63	280

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

معامل ثبات متغيرات الدراسة كلّ على حدة: كذلك قام الباحث بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة كلّ على حدة وكانت النتائج كالآتي:

الجدول (4) معامل ألفا كرونباخ لكل محور على حدة

محاور الدراسة	Cronbach's Alpha	N of Items
محور آليات تنمية رأس المال البشري الواجب توافرها.	.708	24
محور مدى تطبيق جامعة تشرين لآليات تنمية رأس المال البشري.	.609	24
محور مدى تطبيق جامعة تشرين للأهداف الاستراتيجية.	.842	15

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

وجد الباحث من خلال الجدول (4) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ للعبارات المستخدمة في قياس كل محور على حدة كانت جميعها أكبر من 0.6، وهذا يدلّ على ثبات مقبول للبيانات وصلاحيتها للدراسة ولا داعي لحذف أيّة عبارة من العبارات.

مقياس الصّدق (الاتّساق الداخلي لفقرات الاستبانة): ولاختبار صدق محتوى فقرات الاستبانة قام الباحث بدراسة علاقة طرفيّات عدّة في الدّراسة مع طرف أساسيّ كالمتوسّط الإجمالي (غدير، 2012، ب، 247-248)، واختبار تلك العلاقات؛ حيث كانت العلاقات الناتجة معنوية، وكان ذلك مؤشّراً على صدق المقياس. & Sig = 0.000 < 0.01=، وبذلك يكون الباحث قد تأكّد من صدق وثبات فقرات الاستبانة، وأصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق.

الجدول (5) مقياس الصدق

		محور الآليات	محور مدى تطبيق الآليات	محور الأهداف الاستراتيجية	المتوسّط الإجمالي
محور الآليات	Pearson Correlation	1	-.038-	.101	.652**
	Sig. (2-tailed)		.523	.091	.000
	N	280	280	280	280
محور مدى تطبيق الآليات	Pearson Correlation	-.038-	1	.021	.410**
	Sig. (2-tailed)	.523		.730	.000
	N	280	280	280	280
محور الأهداف	Pearson Correlation	.101	.021	1	.694**

الاستراتيجية	Sig. (2-tailed)	.091	.730		.000
	N	280	280	280	280
	Pearson Correlation	.652**	.410**	.694**	1
المتوسط الإجمالي	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	280	280	280	280

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

اختبار الفرضيّات:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد فروق معنوية بين متوسّط إجابات أفراد عينة البحث ومتوسط درجات مقياس ليكرت الخماسي/3/ حول إسهام الآليات الواجب توافرها لتنمية رأس المال البشري في مرحلة إعادة إعمار سورية.

ولاختبار الفرضية الرئيسة الأولى قام الباحث أولاً بإيجاد الإحصائيات الخاصّة بكل سؤال من أسئلة محور الآليات الواجب توافرها؛ حيث يوضح الجدول (6) ما يلي:

الجدول (6) الاحصائيات الخاصّة بأسئلة محور الآليات الواجب توافرها

الإحصائيات الخاصّة بأسئلة محور الآليات الواجب توافرها								البعد
درجة التقييم	الأهمية النسبية %	درجة التجانس	معامل الاختلاف %	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
عالية جدا	87	كبيرة	11	.029	.478	4.35	إنّ جذب الأفراد ذوي القدرات والمهارات العالية يُسهم في تنمية رأس المال البشري.	استقطاب رأس المال البشري
عالية	81.80	كبيرة	18.6	.046	.762	4.09	إنّ توفير المناخ المناسب من خلال توفير الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية تُلبي رغبات العاملين تسهم في جذب ذوي الخبرة والكفاءة.	
عالية جدا	89.80	كبيرة	11.16	.030	.501	4.49	إنّ جذب الأفراد ذوي المهارات والخبرات المتقدمة يُسهم في زيادة الرصيد المعرفي للجامعة (زيادة عمليات الابتكار والإبداع).	
عالية	82.60	كبيرة	19	.047	.785	4.13	تسهم العلامة التجارية (اسم الجامعة) في جذب رأس المال البشري.	

	وجود شجرة الكفايات (تحديد الصفات أو القيم أو المهارات المعرفية والسلوكية للفرد) تُعد مؤشّر على إمكانية جذب رأس المال البشري الكفء.	3.34	1.093	.065	32.72	متوسطة	66.80	متوسطة
	من الضرورة مراجعة المؤسسات التعليمية بغرض جذب الموارد البشرية الكفء.	3.10	.880	.053	28.84	متوسطة	62	متوسطة
صناعة رأس المال البشري	وجود برامج ودورات تدريبية تسهم في صناعة رأس المال البشري.	4.29	.456	.027	10.63	كبيرة	85.80	عالية جدا
	وجود خريطة المعرفة تسهل الوصول السريع إلى أصحاب المعرفة والخبرة في الوقت المناسب.	4.04	.566	.034	14.01	كبيرة	80.80	عالية
	تسهم خريطة المعرفة الإجرائية (طريقة تحليل لتحديد المعرفة المطلوبة) في تحليل الوظيفة.	4.31	.462	.028	10.72	كبيرة	86.20	عالية جدا
	توفر خريطة معرفة الكفاءة تسهم في توثيق المهارات والخبرات الوظيفية والمسار الوظيفي للعاملين.	4.15	.490	.029	11.80	كبيرة	83	عالية
	تكوين فريق من الخبراء يسهم في تلبية احتياجات العملاء.	3.69	.946	.057	25.63	متوسطة	73.80	عالية
	التعاون بين الخبراء يؤدي إلى التعلم السريع ويزيد من الرافعة المعرفية.	3.64	.894	.053	24.56	متوسطة	72.80	عالية
	القائد الذكي يركز على مهارات وكفاءات الباحث الرئيسة، والدور الحيوي الذي يقوم به العاملين.	4.37	.483	.029	11.05	كبيرة	87.40	عالية جدا
	القائد الذكي يقوم بتقدير الأداء المتفوق مما يدفع إلى التفوق ومزيد من الجهد.	4.36	.481	.029	11.03	كبيرة	87.20	عالية جدا
تنشيط رأس المال البشري	إنّ اهتمام الجامعات بالكفاءات والخبرات يدفعها إلى توفير بيئة مناسبة لاستخدام المعلومات والمعارف للأفراد للمشاركة في توليد الأفكار.	4.30	.675	.040	15.70	كبيرة	86	عالية جدا
	إنّ القيام بتشكيل فريق عمل من 5 إلى 10 أفراد لتبادل الأفكار يُسهم في إيجاد حلّ المشكلات (عصف ذهني).	4.18	.655	.039	15.67	كبيرة	83.60	عالية

	تدريب العاملين على برامج التعلّم الإلكتروني له من الأهمية ما يسهم في تنشيط رأس المال البشري.	4.18	.592	.035	14.16	كبيرة	83.60	عالية
	شعور العاملين بأنهم شركاء في العمل وليسوا مجرد أيدي أو عقول مستأجرة يسهم في تنشيط رأس المال البشري (أسلوب الإدارة على المكشوف).	4.11	.782	.047	19.02	كبيرة	82.20	عالية
المحافظة على رأس المال البشري	منع فقدان العاملين الأكفاء من مغادرة الجامعات هو الغرض الرئيس من الاحتفاظ.	3.44	.778	.046	22.61	متوسطة	68.80	عالية
	توفر الرغبة لدى العاملين واعتقادهم بقيم وأهداف جامعاتهم وشعورهم بأهميتهم ومشاركتهم للأفكار يُسهم في استمرارهم بالعمل.	4.05	.694	.041	17.14	كبيرة	81	عالية
	وجود برامج لتنمية المواهب وتحليل الكفاءات وبرامج التعلم يحافظ على استمرارية عمل العاملين.	3.99	.753	.045	18.87	كبيرة	79.80	عالية
	حصول العاملين على التعويضات والمكافآت يُسهم في الحفاظ عليهم.	4.05	.694	.041	17.13	كبيرة	81	عالية
	احترام العاملين مهما كان موقعهم الوظيفي وتقديم الخدمات الطبية لهم وفرص التعليم يُسهم في الحفاظ عليهم.	3.98	.918	.055	23.06	متوسطة	79.60	عالية
	قدرة الإدارة على معالجة حالات الغياب وتذمر العاملين وشكاويهم وعدم رضاهم يُسهم في نجاح المنظمة والاحتفاظ على تفاعلهم ودوافعهم.	3.69	.879	.053	23.82	متوسطة	73.80	عالية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

تشير قيمة المتوسّط من خلال الجدول (6) بأنها أكبر من (3) لجميع الأسئلة حيث بلغ أكبر متوسّط 4.49 للعبارة "**إنّ جذب الأفراد ذوي المهارات والخبرات المتقدمة يُسهم في زيادة الرصيد المعرفي للجامعة (زيادة عمليات الابتكار والإبداع)**" وأقلها 3.10 للعبارة "**من الضرورة مراجعة المؤسسات التعليمية بغرض جذب الموارد البشرية الكفء**"، وهو ما يعني موافقة أفراد العينة على أنّ اتباع الجامعة لما تضمنه الجدول (6) من الأسئلة الخاصّة بالآليات الواجب توافرها، من شأنها الإسهام في تنمية رأس المال البشري، وبالتالي الإسهام في مرحلة إعادة الإعمار، ويرى الباحث

بشأن التباين الحاصل حول عبارة من الضرورة مراجعة المؤسسات التعليمية بأنه منطقي بحكم أنّ الجامعة يجب أن تكون مصدر لخلق رأس المال البشري وبالتالي قد يكون ليس من الضرورة مراجعة المؤسسات الأخرى. كما تدلّ قيم معامل الاختلاف على وجود تجانس في إجابات أفراد العيّنة.

نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة الأولى: قام الباحث باختبار الفرضية الخاصّة بمحور الآليات الواجب توافرها وكانت النتائج كما هي واضحة بالجدول (7) والجدول (8):

الجدول (7) الإحصائيات الخاصة بمحور الآليات الواجب توافرها One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
محور الآليات الواجب توافرها	280	4.0212	.26872	.01606

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

حيث تبيّن للباحث من خلال الجدول (7) أنّ متوسّط إجابات أفراد العينة بلغ 4.0212 أكبر من المتوسّط الحيادي (3) وهو يدلّ على أنّ إجابات أفراد العيّنة تميل إلى الموافقة بأنّ الآليات الواجب توافرها لتنمية رأس المال البشري تسهم في مرحلة إعادة إعمار سورية؛ وللتأكّد من إمكانية اعتماد متوسّط مقياس ليكرت الخماسي كمؤشّر للمقارنة، قام الباحث باختبار وجود فروق معنوية بين المتوسّط المحسوب ومتوسّط القياس في مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضّح بالجدول (8).

الجدول (8) نتيجة اختبار *t* لعينة واحدة لمحور الآليات الواجب توافرها One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
محور الآليات الواجب توافرها	63.588	279	.000	1.02117	.9896	1.0528

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

وجد الباحث من خلال الجدول (8)، أنّ 0.05=& > Sig = 0.000، مما يعني وجود فروق معنوية بين المتوسّط المحسوب ومتوسط القياس، وبالتالي **رفض فرضية العدم** التي تقول: لا يوجد فروق معنوية بين متوسّط إجابات أفراد عينة البحث ومتوسط درجات مقياس ليكرت الخماسي/3/ حول إسهام الآليات الواجب توافرها لتنمية رأس المال البشري في مرحلة إعادة إعمار سورية، **وقبول الفرضية البديلة** التي تقول بأنّ اتباع الجامعة لآليات تنمية رأس المال البشري يُسهم في مرحلة إعادة الإعمار.

الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث ومتوسط درجات مقياس ليكرت الخماسي /3/ حول مدى تطبيق جامعة تشرين لآليات تنمية رأس المال البشري.

ولاختبار الفرضية الرئيسة الثانية تم إيجاد الإحصائيات الخاصّة بكل سؤال من أسئلة محور مدى تطبيق الجامعة لآليات تنمية رأس المال البشري؛ حيث يوضّح الجدول (9) ما يلي:

الجدول (9) الإحصائيات الخاصّة بأسئلة محور مدى تطبيق جامعة تشرين لأليات تنمية رأس المال البشري

الإحصائيات الخاصّة بأسئلة محور مدى تطبيق جامعة تشرين لآليات تنمية رأس المال البشري							
درجة التقييم	الأهمية النسبية %	درجة التجانس	معامل الاختلاف %	الخطأ المعياري	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
ضعيفة جداً	36.20	متوسطة	30.60	.033	.554	1.81	تعمل الجامعة على جذب الأفراد ذوي القدرات والمهارات العالية.
ضعيفة جداً	32.20	متوسطة	30.31	.029	.488	1.61	تعمل الجامعة على توفير المناخ المناسب من خلال توفير الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية تُلبي رغبات العاملين.
ضعيفة جداً	25.60	متوسطة	34.92	.027	.447	1.28	تعمل الجامعة على جذب الأفراد ذوي المهارات والخبرات المتقدمة لتزيد الرصيد المعرفي للجامعة (زيادة عمليات الابتكار والإبداع).
ضعيفة جداً	31.80	متوسطة	31	.029	.493	1.59	اسم جامعة تشرين له دور في جذب رأس المال البشري.
ضعيفة جداً	32.20	متوسطة	34.53	.033	.556	1.61	تعمل الجامعة على رسم شجرة الكفايات (تحديد الصفات أو القيم أو المهارات المعرفية والسلوكية للفرد) لجذب رأس المال البشري الكفء.
ضعيفة	37.80	كبيرة	17.78	.020	.336	1.89	تلجأ الجامعة إلى مراجعة المؤسسات التعليمية الأخرى بغرض جذب الموارد البشرية الكفء.
متوسطة	58	متوسطة	34.17	.059	.991	2.90	تعمل الجامعة على وضع برامج ودورات تدريبية باستمرار.
ضعيفة	44.80	متوسطة	33.84	.045	.758	2.24	تستخدم الجامعة خريطة المعرفة للوصول السريع إلى أصحاب المعرفة والخبرة في الوقت المناسب.
ضعيفة	40.40	متوسطة	31.88	.039	.644	2.02	تستخدم الجامعة خريطة المعرفة الإجرائية (طريقة تحليل لتحديد المعرفة المطلوبة) في تحليل الوظيفة.
ضعيفة	44.80	متوسطة	33.84	.045	.758	2.24	تستخدم الجامعة خريطة معرفة الكفاءة في توثيق المهارات والخبرات الوظيفية والمسار الوظيفي للعاملين.
ضعيفة جداً	34.60	متوسطة	25.66	.027	.444	1.73	تعمل الجامعة على تكوين فريق من الخبراء لتلبية احتياجات العملاء.

تُشجع الجامعة التعاون بين الخبراء للوصول إلى التعلم السريع ولزيادة الرافعة المعرفية.	1.48	.500	.030	33.78	متوسطة	29.60	ضعيفة جداً
تركز الجامعة على مهارات وكفاءات الباحث الرئيسة، والدور الحيوي الذي يقوم به العاملين.	1.98	.145	.009	7.32	كبيرة	39.60	ضعيفة
تقوم الجامعة بتقدير الأداء المتفوق.	2.16	.419	.025	19.40	كبيرة	43.20	ضعيفة
تهتم الجامعة بالكفاءات والخبرات وتوفر لهم بيئة مناسبة لاستخدام معلومات ومعارف الأفراد للمشاركة في توليد الأفكار.	1.43	.496	.030	34.68	متوسطة	28.60	ضعيفة جداً
تلجأ الجامعة إلى تشكيل فرق عمل من 5 إلى 10 أفراد لتبادل الأفكار يُسهم في إيجاد حلّ المشكلات (عصف ذهني).	1.89	.310	.019	16.40	كبيرة	37.80	ضعيفة
تدرب الجامعة العاملين على برامج التعلّم الإلكتروني.	1.70	.461	.028	27.12	متوسطة	34	ضعيفة جداً
يشعر العاملين في الجامعة بأنهم شركاء في العمل وليسوا مجرد أيدي أو عقول مستأجرة.	1.70	.461	.028	27.12	متوسطة	34	ضعيفة جداً
تعمل الجامعة على منع فقدان العاملين الأكفاء من مغادرتها.	2.06	.696	.042	33.79	متوسطة	41.20	ضعيفة
تتوفر الرغبة لدى العاملين في الجامعة ويعتقدون بقيم وأهداف جامعتهم ويشعرون بأهميتهم ومشاركتهم للأفكار.	1.91	.336	.020	17.59	كبيرة	38.20	ضعيفة
تعمل الجامعة على توفير برامج لتنمية المواهب وتحليل الكفاءات وبرامج التعلم.	2.01	.119	.007	5.92	كبيرة	40.20	ضعيفة
يحصل العاملين في الجامعة على التعويضات والمكافآت.	2.51	.855	.051	34.06	متوسطة	50.20	ضعيفة
تحترم الجامعة العاملين مهما كان موقعهم الوظيفي وتقديم الخدمات الطبية لهم وفرص التعليم.	3.17	.987	.059	31.13	متوسطة	63.40	متوسطة
لدى الجامعة القدرة على معالجة حالات الغياب وتذمر العاملين وشكاويهم وعدم رضاهم	2.83	1.105	.066	39.04	محدود	56.60	متوسطة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

تشير قيمة المتوسّط من خلال الجدول (9)، بأنها أصغر من (3) لجميع الأسئلة باستثناء العبارة "**تحترم الجامعة العاملين مهما كان موقعهم الوظيفي وتقديم الخدمات الطبية لهم وفرص التعليم**" التي بلغت قيمة المتوسّط لها 3.17

وهي أكبر من متوسّط المقياس وتشير إلى موافقة أفراد العينة على أنّ الجامعة تعمل على احترام عامليها وتقّدم لهم فرص التعليم؛ فيما بلغ أكبر متوسّط 2.90 لباقي الأسئلة للعبارة "**تعمل الجامعة على وضع برامج ودورات تدريبية باستمرار**"، لكن على الرغم من أنها أقل من متوسّط القياس إلا أنّ ذلك لا يُعتد به نتيجة عدم إمكانية اعتماد متوسّط القياس (3) كمؤشر للموافقة من عدمها لهذه العبارة؛ وقد كان أقل متوسط 1.28 للعبارة "**تعمل الجامعة على جذب الأفراد ذوي المهارات والخبرات المتقدمة لتزيد الرصيد المعرفي للجامعة (زيادة عمليات الابتكار والإبداع)**"، وهو ما يعني عدم موافقة أفراد العينة على أنّ الجامعة تعمل على تطبيق آليات التنمية بالشكل الصحيح وفقاً لما تضمنه الجدول (9)، وأيضاً تأكدت نظرة الباحث حول أنّه ليس من الضرورة على الجامعة مراجعة المؤسسات التعليمية الأخرى من خلال إجابات أفراد العيّنة على هذه العبارة.

نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة الثانية: الخاصّة بمحور مدى تطبيق الجامعة لآليات تنمية رأس المال البشري.

وتوصّل الباحث من خلال اختبار الفرضية الثانية إلى النتائج الموضّحة في الجدول (10) والجدول (11):

الجدول (10) الإحصائيات الخاصة بمحور مدى تطبيق الآليات One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
محور مدى تطبيق جامعة تشرين لأليات تنمية رأس المال البشري	280	1.9539	.18680	.01116

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

وكما هو ملاحظ من خلال الجدول (10) أنّ متوسّط إجابات أفراد العينة بلغ 1.9539 أصغر من المتوسّط الحيادي (3) وهو يدلّ على أنّ إجابات أفراد العيّنة تميل إلى عدم الموافقة على أنّ الجامعة تعمل على تطبيق آليات تنمية رأس المال البشري بالشكل المطلوب والتي من شأنها أن تسهم في مرحلة إعادة إعمار سورية وللتأكّد من إمكانية اعتماد متوسّط القياس كمؤشّر للمقارنة، قام الباحث باختبار وجود فروق معنوية بين المتوسّط المحسوب ومتوسّط القياس في مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضّح بالجدول (11).

الجدول (11) نتيجة اختبار *t* لعينة واحدة لمحور مدى تطبيق الجامعة للآليات One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
محور مدى تطبيق جامعة تشرين لأليات تنمية رأس المال البشري	-93.705-	279	.000	-1.04606-	-1.0680-	-1.0241-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

حيث وجد الباحث من خلال الجدول (11)، أنّ 0.05= & > Sig = 0.000، مما يعني وجود فروق معنوية بين المتوسّط المحسوب ومتوسط القياس، وبالتالي **رفض فرضية العدم** التي تقول: لا يوجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث ومتوسط درجات مقياس ليكرت الخماسي /3/ حول مدى تطبيق جامعة تشرين لآليات تنمية رأس المال البشري، **وقبول الفرضية البديلة** التي تقول بأنّ جامعة تشرين لا تعمل على تطبيق آليات تنمية رأس المال البشري بالشكل المطلوب والتي يمكّنها من الإسهام في مرحلة إعادة إعمار سورية.

الفرضية الرئيسة الثالثة: لا يوجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث ومتوسط درجات مقياس ليكرت الخماسي /3/ حول مدى تطبيق جامعة تشرين للأهداف الاستراتيجية المحددة في الخطة الخمسية الحادية عشرة لقطاع التعليم العالي.

ولاختبار الفرضية الرئيسة الثالثة قام الباحث بإيجاد الإحصائيات الخاصّة بكل سؤال من أسئلة محور مدى تطبيق الجامعة للأهداف الاستراتيجية؛ حيث يوضّح الجدول (12) ما يلي:

الجدول (12) الاحصائيات الخاصّة بأسئلة محور مدى تطبيق جامعة تشرين للأهداف الاستراتيجية

الإحصائيات الخاصّة بأسئلة محور مدى تطبيق جامعة تشرين للأهداف الاستراتيجية							
	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الخطأ المعياري	معامل الاختلاف %	درجة التجانس	الأهمية النسبية %	درجة التقييم
تهتم الجامعة بتطوير الكتاب والمرجع العلمي.	1.98	.418	.025	21.11	متوسطة	39.60	ضعيفة
تهتم الجامعة بالنشاطات العلمية الداخلية (ندوات، مؤتمرات، ورشات عمل...).	2.21	.602	.036	27.24	متوسطة	44.20	ضعيفة
تشارك الجامعة في مؤتمرات علمية خارجية.	1.60	.490	.029	30.62	متوسطة	22	ضعيفة جداً
تهتم الجامعة بإقامة دورات تدريبية لأعضاء الهيئة التعليمية في مجالات اللغة والمهارات والإدارة.	2.31	.673	.040	29.13	متوسطة	46.20	ضعيفة
مخرجات التعليم تتلاءم مع متطلبات سوق العمل	1.97	.177	.011	8.98	كبيرة	39.40	ضعيفة
تعمل الجامعة على استحداث البرامج التي تستجيب لاحتياجات المجتمع المعاصرة.	1.57	.496	.030	31.59	متوسطة	31.40	ضعيفة جداً
تركز الجامعة على المهارات والجانب العملي التدريبي بدلاً من التركيز على المعارف والمفاهيم النظرية.	1.62	.487	.029	30.06	متوسطة	32.40	ضعيفة جداً
تهتم الجامعة بتطوير المخابر وتحديثها وتزويدها بالتقانات المعاصرة.	1.57	.496	.030	31.59	متوسطة	31.40	ضعيفة جداً
تعمل الجامعة على توفير بيئة مشجعة للبحث والابتكار.	1.62	.487	.029	30.06	متوسطة	32.40	ضعيفة جداً
تسهم الجامعة في تغطية تكاليف النشر الخارجي للباحثين.	1.62	.487	.029	30.06	متوسطة	32.40	ضعيفة جداً
تتمتع البحوث العلمية لطلاب الدراسات العليا بالجودة.	1.75	.600	.036	34.28	متوسطة	35	ضعيفة جداً
أساليب التدريس الحالية تساعد على تحسين جودة الخدمة التعليمية.	1.62	.487	.029	30.06	متوسطة	32.40	ضعيفة جداً

تعمل الجامعة على توفير قواعد البيانات ليتمكن الباحثون من الحصول على الأبحاث العلمية المحكمة.	2.00	.388	.023	19.40	كبيرة	40	ضعيفة
تعمل الجامعة على رصد ميزانية عالية من أجل البحث العلمي.	1.58	.495	.030	31.33	متوسطة	31.60	ضعيفة جداً
تُلزم الجامعة الباحثين على الاشتراك في محركات الأبحاث العلمية، ورفع أبحاثهم ضمنها.	1.58	.495	.030	31.33	متوسطة	31.60	ضعيفة جداً

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

تشير قيمة المتوسّط من خلال الجدول (12)، بأنها أصغر من (3) لجميع العبارات حيث بلغ أكبر متوسّط 2.31 للعبارة "تهتم الجامعة بإقامة دورات تدريبية لأعضاء الهيئة التعليمية في مجالات اللغة والمهارات والإدارة" وأقلها 1.57 للعبارتين " تعمل الجامعة على استحداث البرامج التي تستجيب لاحتياجات المجتمع المعاصرة" و"تهتم الجامعة بتطوير المخابر وتحديثها وتزويدها بالتقانات المعاصرة"، وهو ما يعني عدم موافقة أفراد العينة على أنّ الجامعة تعمل على تطبيق الأهداف الاستراتيجية بالشكل المطلوب وفقاً لما تضمنه الجدول (12) من العبارات الخاصّة بمدى تطبيق الجامعة للأهداف الاستراتيجية والتي من شأنها أن تسهم في تنمية رأس المال البشري ومرحلة إعادة إعمار سورية.

نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة: الخاصّة بمحور مدى تطبيق الجامعة للأهداف الاستراتيجية.

وتوصّل الباحث من خلال اختبار الفرضية الثالثة إلى النتائج الموضّحة في الجدول (13) والجدول (14):

الجدول (13) الاحصائيات الخاصة بمحور مدى تطبيق الجامعة للأهداف الاستراتيجية One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
محور مدى تطبيق الجامعة للأهداف الاستراتيجية	280	1.7724	.27744	.01658

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

ويُلاحظ الباحث من خلال الجدول (13) أنّ متوسّط إجابات أفراد العينة بلغ 1.7724 أصغر من متوسّط القياس (3) وهو يدلّ على أنّ إجابات أفراد العيّنة تميل إلى عدم الموافقة على أنّ الجامعة تعمل على تطبيق الأهداف الاستراتيجية بالشكل المطلوب والتي من شأنها أن تسهم في تنمية رأس المال البشري وبالتالي الإسهام في مرحلة إعادة إعمار سورية وللتأكّد من إمكانية اعتماد متوسّط القياس كمؤشّر للمقارنة، قام الباحث باختبار وجود فروق معنوية بين المتوسّط المحسوب ومتوسّط القياس في مقياس ليكرت كما هو موضّح بالجدول (14).

الجدول (14) نتيجة اختبار *t* لعينة واحدة لمحور مدى تطبيق الجامعة للأهداف الاستراتيجية One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
محور مدى تطبيق الجامعة للأهداف الاستراتيجية	-74.041-	279	.000	-1.22762-	-1.2603-	-1.1950-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

حيث وجد الباحث من خلال الجدول (14)، أنّ 0.05= & > Sig = 0.000، مما يعني وجود فروق معنوية بين المتوسّط المحسوب ومتوسط القياس، وبالتالي **رفض فرضية العدم** التي تقول: لا يوجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث ومتوسط درجات مقياس ليكرت الخماسي /3/ حول مدى تطبيق جامعة تشرين للأهداف الاستراتيجية المحددة في الخطة الخمسية الحادية عشرة لقطاع التعليم العالي، **وقبول الفرضية البديلة** التي تقول بأنّ جامعة تشرين لا تعمل على تطبيق الأهداف الاستراتيجية بالشكل المطلوب والتي يمكّنها من الإسهام في تنمية رأس المال البشري وفي مرحلة إعادة إعمار سورية.

الاستنتاجات والتوصيات:

وبعد أن تمّ اختبار الفرضيات تمكّن الباحث من الوصول لعدد من النتائج أهمّها:

1-تُسهم آليات تنمية رأس المال البشري في إعادة إعمار سورية فيما لو تمّ اتباعها من قبل الجامعات الحكومية السّورية، حيث إنّ جذب الكفاءات والمعارف والعمل على تنميتها والمحافظة عليها من شأنها زيادة قيمة هذه الجامعات.

2-إنّ تطبيق الآليات المشار إليها لا تتم بالشكل المطلوب من قبل جامعة تشرين، ويمكن تبريره نتيجة ضعف التمويل والأزمة التي تمر بها سورية، لهذا ينبغي على الجامعة أن تبحث عن مصادر تمويل تُمكنها من إقامة دورات تدريبية مستمرة لرأس مالها البشري، وتوفير ما يلزم للبحث العلمي بما فيه مصلحة للمجتمع.

3-عدم تطبيق الأهداف الاستراتيجية المحددة في الخطة الخمسية الحادية عشرة لقطاع التعليم العالي بالشكل المطلوب من قبل جامعة تشرين، حيث تبيّن عدم تحديث المخابر وعدم الاشتراك في قواعد البيانات العالمية وعدم توفيرها للباحثين.

التوصيات: يوصي الباحث بالآتي:

1-ضرورة العمل على تنمية المهارات والمعارف المتوافرة واكتساب المزيد منها ويتم ذلك من خلال اتباع الجامعة لاستراتيجية التدريب الخاصّة بامتلاك الأفراد المهارات اللازمة من أجل تحسين الأداء والقدرة على تحقيق الأهداف والتي من شأنها تنمية رأس المال البشري.

2-ضرورة العمل على جذب الكفاءات والخبرات والمحافظة على رأس المال البشري الموجود من خلال توفير دورات وبرامج تدريبية وزيادة ميزانية التدريب المخصصة بموازنة الجامعة، والعمل على الإسهام في تكاليف النشر الخارجي بما يخدم البحث العلمي ويرفع من قيمة الجامعة في التصنيف العالمي.

3-ضرورة العمل على تطبيق الأهداف الاستراتيجية من خلال استحداث البرامج الجديدة وتطوير المناهج والكتب الجامعية وأساليب التدريس الحديثة، والتركيز على الجوانب العملية بما يحقق متطلبات سوق العمل، وتوفير بيئة مشجعة للبحث العلمي والإبداع والابتكار.

4-منح الصلاحيات لمديرية التنمية في جامعة تشرين بكل ما يخص تأهيل الكوادر البشرية من البرامج والدورات التدريبية وورشات العمل، وتخصيص ميزانية خاصّة لها كي تتمكن من أداء مهامها بالشكل المطلوب وبما يسهم في رفع الكفاءة والمقدرة الذهنية والمهارات الإدراكية للمتدربين.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. إبراهيم، عمار. *تنمية رأس المال البشري وأثره على كفاءة المنشأة–دراسة ميدانية في الساحل السوري*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين–كلية الاقتصاد–قسم الإحصاء والبرمجة، 2014.

2. ابراهيمي، نادية. *دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة (دراسة حالة جامعة المسيلة)*. *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة فرحات عباس–سطيف–1، 2013.

3. أحمد، طالب. *أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء طلبة جامعة تشرين باستخدام التحليل التمييزي*. مجلة جامعة تشرين، المجلد (38)، العدد 3، 2016، ص133–150.

4. أحمد، فلوح. *مشكلات البحث العلمي في الجامعة الجزائرية (المركز الجامعي أنموذجاً)*. مركز جيل البحث العلمي، سلسلة كتاب أعمال المؤتمرات، الملتقى المشترك حول: الأمانة العلمية، الجزائر، 11–7–2017.

5. رتيبة، عروب. *سبل تطوير رأس المال الفكري وأساليب المحافظة عليه*. مقال منشور في مجلة دراسات اقتصادية، *العدد 18، ص101–115، 2011*، على الرابط http://platform.almanhal.com/Files/2/25098.

6. زاهر، بسام. *مدخل مقترح لرفع كفاءة وفعاليّة نظم توكيد الجّودة من منظور إدارة الجّودة الشاملة (دراسة تطبيقية على الشركات الصّناعية المصرية بقطاع الأعمال العام الحاصلة على شهادة الأيزو 9001)*، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.2002.

7. عزيز، دحماني. *مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية–حالة مؤسسة سوناطراك*. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2017.

8. العنزي، سعد علي؛ صالح، أحمد علي. *إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال*. اليازوري: الأردن، *2009*.

9. غدير، باسم غدير. *تحليل البيانات المتقدم باستخدام IBM SPSS Statistics 20*، الطبعة الأولى، سورية، حلب، 2012.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. AL-DALAHMEH. S, M; ABDILMUNE'M, U; AL-DULAIMI. E, K; AL-AFIF, J. "*The Impact of Intellectual Capital on the Development of Efficient Accounting Information Systems Applied In the Contributing Jordanian Industrial Companies–Viewpoint of Jordanian Accountant Auditors*." International Journal of Accounting and Financial Reporting, Vol. 6, N. 2, 2017, 356–378.

2. BARON, A; ARMSTRONG, M. *Human Capital Management : Achieving Added Value through People*. Great Britain by MPG Books Ltd, Bodmin, Cornwall. 2007.

3. BONTIS, N; DRAGONETTI, N.C; JACOBSEN, K; ROOS, G. *The Knowledge Toolbox: A Review of the Tools Available To Measure and Manage Intangible Resources*. European Management Journal, Vol. 17, N. 4, 1999, 1-20.

4. CHIBOIWA. M, W; SAMUEL. M, O; CHIPUNZA, C."*An examination of employee retention strategy in a private organisation in Zimbabwe*." African journal of business management, Vol. 4, N. 10, 2010, 2103-2019.

5. HAIDER, M; RASLI, A; AKHTAR. C, S; YUOSOFF. R, B; MALIK. O, M; AAMIR, A; ARIF, A; NAVEED, S; TARIQ, F. "*The impact of human resource practices on employee retention in the telecom sector*." International Journal of Economics and Financial Issues, N. 5, 2015, 63-69.

6. KARCHEGANI, M; SOFIAN, S; AMIN, S. *The relationship between intellectual capital and innovation.* International journal of business and management studies. Vol. 2, N. 1, 2013, 561-581.
7. KUCHARČÍKOVÁ, A; TOKARČÍKOVÁ, E and BLAŠKOVÁ, M. "*Human Capital Management – Aspect of the Human Capital Efficiency in University Education*." Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 177, 2015, 48–60.
8. LENGNICK-HALL, M. L; LENGNICK-HALL, A. C. "*HR's Role in Building Relationship Networks."* Academy of Management Executive, Vol. 17, N. 4, 2003, 53–63.
9. MANGUSHO. Y, S; Murei. R, K; Nelima,E. "*Evaluation of Talent Management on Employees' Performance in Beverage Industry: A Case of Delmonte Kenya Limited*." International Journal of Humanities and Social Science, Vol. 5, N. 8, 2015, 191-199.
10. MERRITT, H. "*The Role of Human Capital in University-Business Cooperation: The Case of Mexico*." Journal of the Knowledge Economy Vol. 6 N. 3, 2015, 568–588.
11. NONAKA, I; TAKEUCHI, H. *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press. 1995.
12. QUINN. J, B; ANDERSON, P; FINKELSTEIN, S. "*Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best*." Harvard Business Review, Vol. 74, N. 2, 1996, 71–80.
13. RAO, M.S. "*Smart Leadership Blends Hard and Soft Skills*." Human Resource Management International Digest, Vol. 21, N. 4, 2013, 38–40.
14. ROOS, J. *Exploring the Concept of Intellectual Capital (IC)*. Long Range Planning, Vol. 31, N. 1, 1998, 150-153.
15. SCHULTZ, T.W. *Investment in Human Capital*. The American Economic Review, Vol. 51, N. 1, 1961, 1-17.
16. SHAIMERDENOVA, A and GARCIA-ZAMOR, J.-C. *Influence of Human Capital on Economic Growth: A Comparative Analysis of Education Development in Kazakhstan, South Korea, Singapore and Malaysia*. Journal of Public Administration and Governance, 2017, Vol. 7, N. 3, 30–46.
17. SUBRAMANIAM, M; YOUNDT, M.A. *The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities*. Academy of Management Journal, Vol 48, N 3, 2005, 450-463.
18. TOMER, J. F. "*Integrating Human Capital with Human Development : The Path to a More Productive and Humane Economy*." PALGRAVE MACMILLAN. 2016.
19. UNDP. *Human development report.* 1995, from http://www.undp.org.
20. UNGER, J. M; RAUCH,A; FRESE, M; ROSENBUSCH, N. "*Human Capital and Entrepreneurial Success: A Meta-Analytical Review*." Journal of Business Venturing, Vol. 26, N. 3, 2011, 341–358.

المواقع الإلكترونية

1. http://www.tishreen.edu.sy/
2. http://www.webometrics.info/en.20 سا .2017/12/15 تمّ الاطلاع في .
3. التوجهات الاستراتيجية لقطاع التعليم العالي وأهمّ التحديات والصعوبات، موقع وزارة التعليم العالي http://www.mohe.gov.sy