PEAJEPS ISSN : 2789-1941
Vol 11, No 19, January 2026, PP 397 -416

مجلة علمية محكمة
Peer-Reviewed Scientific Journal

مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للآداب والدراسات التربوية والنفسية
Journal of the Palestinian Educators Association for Literature, Educational and Psychological Studies

(لاستعمال هيئة التحرير) تاريخ الإرسال (05-09-2025)، تاريخ قبول النشر (22-10-2025)

الآليات المتبعة لتخطيط رأس المال البشري في التعليم الجامعي الفلسطيني: الأهمية، والتحديات، والحلول

Mechanisms for Planning Human Capital in Palestinian Higher Education: Importance, Challenges, and Solutions

اسم الباحث الأول باللغتين العربية والإنجليزية	أ. سناء إسماعيل نجار Sana Ismail Najjar
اسم الباحث الثاني باللغتين العربية والإنجليزية:	أ. اليزابيث نخله صلاح Elizabeth Nakhlah Salah
اسم الباحث الثالث باللغتين العربية والإنجليزية:	/ /
[1] اسم الجامعة والدولة (للأول) باللغتين العربية والإنجليزية	كلية العلوم التربوية- جامعة القدس- فلسطين Faculty of Educational Sciences - Al-Quds University - Palestine
[2] اسم الجامعة والدولة (للثاني) باللغتين العربية والإنجليزية	وزارة التربية والتعليم – فلسطين Ministry of Education – Science Teacher
[3] اسم الجامعة والدولة (للثالث) باللغتين العربية والإنجليزية	/ /
[*] البريد الالكتروني للباحث المرسل: E-mail:	sana1987anas@gmail.com

لاستعمال هيئة التحرير :Doi

الملخص:

هدفت هذه الدراسة لمعرفة آليات تخطيط رأس المال البشري في التعليم الجامعي، والتحديات التي تواجه هذا التخطيط ، حيث يعتبر التخطيط عملية التوجيه العقلاني للتعليم في حركته نحو المستقبل، واستخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي للبيانات الأولية والثانوية التي تناولت موضوع الدراسة، وأظهرت النتائج أنتعدد المفاهيم المرتبطة برأس المال البشري، وأن آليات تخطيط رأس المال البشري في التعليم الجامعي الفلسطيني هي: التعليم والتدريب والتقنيات الذكية والتحول الرقمي والاستثمار، وتعددت التحديات التي تواجه التخطيط لرأس المال البشري في التعليم الجامعي الفلسطيني بين تحديات اقتصادية وتحديات مؤسسية وتشريعية وتحديات ثقافية وتعليمية، والتحديات الاجتماعية والتحديات السياسية، كما أوصت الدراسة باستثمار رأس المال البشري والتشجيع على تطبيق الخطط التربوية والإستراتيجية والاهتمام به بشكل ملحوظ.

كلمات مفتاحية: (تخطيط، رأس المال البشري، التعليم الجامعي)

Abstract:

This study aimed to understand the mechanisms of human capital planning in higher education and the challenges facing this planning, as planning is considered a process of rationally directing education toward the future. The researchers used the descriptive-analytical method to analyze primary and secondary data related to the study topic. The results showed the various concepts associated with human capital, and that the mechanisms of human capital planning in Palestinian higher education are: education, training, smart technologies, digital transformation, and investment. The challenges facing human capital planning in Palestinian higher education were found to include economic challenges, institutional and legislative challenges, cultural and educational challenges, social challenges, and political challenges. The study also recommended investing in human capital, encouraging the implementation of educational and strategic plans, and paying significant attention to it.

Keywords: (Planning, Human Capital, University Education)

المقدمة :

التربية والتعليم هي المحرّك الأساسيّ في بناء المجتمعات وتطور الحضارات ، ورقيّ الأفراد وهي عملية منظمة ومدروسة تقدم من قبل الأهل ، والمدارس والجامعات ، والمؤسسات المجتمعيّة؛ بهدف نقل المهارات والمعارف للأفراد، والقضاء على الأمية، وتنمية اتّجاهات الأفراد. إن التربية محور أساسي ومهم في تقدم جميع الدول على مر العصور، فتعتبر هي الدعامة الأساسية لتأهيل المربين ودفعهم إلى التعليم الذاتي للمشاركة في مشروع التعليم بصيغ مختلفة ومتجددة، فقد أصبح موضوع الارتقاء بالتخطيط التربوي من الأمور الملحة لما يقدمه التخطيط من آليات وأدوات ترتقي وتنهض بالممارسة التربوية.

كما ان التعليم ركيزة أساسية في البناء الحضاري للأمم ومرآة عاكسة لخطط التنمية الشاملة في أي مجتمع ، فالتنمية تعتمد على قاعدة واسعة من التقدم البشري والتقدم العلمي ، والتعليم بمختلف أنواعه ومراحله يشكل مدخلا أساسيا لها ، لذلك تسعى دول العالم المتقدمة الى التجديد والتطوير في أنظمتها التعليمية ، من خلال مراجعة خطط التعليم وبرامجه بصورة مستمرة من اجل إعداد القوى البشرية المؤهلة للنهوض بخطط التنمية، وتعتبر مؤسسات التعليم العالي المغذي الرئيس لكافة القطاعات العاملة في البلاد حيث تمثل الجامعات هرم التعليم العالي ، ومؤشرا دالا على مستوى تطور البلاد وانعكاسا للمخزون المعرفي لها . فحيثما تكون الجامعات الرائدة تكون القوة بمضمونها الاقتصادي والاجتماعي وجميع جوانبها . ولكي تكون الجامعات رائدة يجب ان يكون هناك تخطيط جيد للعملية التعليمية كافة.

حيث يعتبر التخطيط عملية إدارية أساسية وضرورية للإدارة ، وأداة لتطوير وتحسين المنظمات الإدارية ،لأنه يزيل العشوائية عن العمل ويعمل على تحديد الغايات والوسائل والمواءمة بين تحقيق الاهداف المرسومة والمدخلات المتوفرة من خلال الخطط السليمة التي تحتاج إلى عمل جماعي تعاوني بين أفراد العاملين بعيدا عن الذاتية والانفرادية في العمل ،لذلك يعد التخطيط نقطة البدء لرجل الإدارة لمواجهة الأحداث والمتغيرات المستقبلية وهو نشاط أساسي تنجه الإدارة كمدخل لحل مشاكلها المختلفة ، فالتخطيط عملية ذهنية تعتمد على التفكير الواعي للمخطط وهو أول العمليات الإدارية ،وأول ممارسة إنسانية أصلية قام بها الإنسان منذ ابسط صور حياته.ويعد التخطيط أول عمليات الإدارة ، ويأخذ الأولوية على العمليات الأخرى ، لأنه مرحلة التفكير التي تسبق القيام بأي عمل وينتهي باتخاذ قرارات متعلقة بما ينبغي عمله وكيف يتم العمل ، ومتى ، ومن ؟ والإداري في سعيه لتجنيد المصادر المتوفرة لتحقيق أهدافه لابد له من استكشاف البيئتين الداخلية والخارجية .(عبابنة ،2019) حيث أن العالم يشهد اليوم تحديات تقنية ومعلوماتية كانت لها انعكاساتها على المؤسسات بوجه عام ومؤسسات التعليم بوجه خاص ، حيث تشهد هذه المؤسسات التعليمية توسعاً في استخدام الأساليب الحديثة في تقييم أداء جميع مدخلات العملية الإدارية والتعليمية بهدف تقييم الأداء المؤسسي لها ، مما سيكون له أثره في تقديم خدمات تعليمية بشكل أكثر كفاءة وتميز وجودة عالية ويسهم في تحقيق أهدافها

ومنذ بداية القرن العشرين عد الاقتصادي المعروف (Alfred Marchal) البشر كرأس مال مهم ينبغي استثماره للإفادة من قابليته وطاقاته البناءة ومهاراته المتنوعة ، ومعارفه في الاكتشاف والتحليل والإبداع والابتكار حاله حال رأس المال المادي ، ولقد تطور مفهوم رأس المال البشري عبر الزمن ، ومر بمراحل عديدة حتى تبلور واستقل في أوائل الستينيات من القرن العشرين كفرع جديد يدمج بين التربية والتعليم ، ورأس المال البشري هو مفهوم اقتصادي وضع من قبل ثيودور شولتز ومن ثم ضبط من قبل جاري بيكر ، وتعود البداية لدراسة هذا المفهوم إلى النظريات المقدمة من قبل الاقتصاديين شولتز عام 1961 ونظرية بيكر عام

1964 ، وفي سياق اقتصاد المعرفة ، أصبح رأس المال البشري هو رأس المال الحقيقي الذي يملكه المجتمع والأفراد (السامرائي ، 2019)

ويعتبر رأس المال البشري مهم للبشر والاقتصاد والمجتمعات والاستقرار العالمي وهو مهم عبر الأجيال ، حيث بدأت في السنوات الأخيرة تتوالى أفكار ودراسات تبدي اهتمامات برأس المال البشري والاستثمار فيه إضافة إلى بعض النظريات حيث تم التأكيد على أنها أهم عامل في تحقيق التنمية الاقتصادية (مختار ،2019).

وان الإنسان العربي هو رأس مال هذه الأمة ن ولما كانت التربية صانعة هذا الإنسان ، فهذا يحتم علينا بذل أقصى جهد لفهمها في إطارها الشامل من اجل توظيفها واستثمارها استثمارا أمثل ، وهذا يجعلنا ننظر إلى عمليات البحث العلمي في مجال نظم وأساليب تجديد التعليم وتطويره ورفع كفاياته على انه أمر في غاية الأهمية ، من اجل الحفاظ على مستوى ونوعية التعلم بالإضافة إلى سد منابع والقضاء عليها. (غنيمة ، 2012). واستعرضت دراسة **Pasban&Nojedeh(2016)** أهم ما ركزت عليه دراسات كثيرة (ضمن الأكثر من 100 دراسة التي تم تناولها) ، وهو ضرورة أن يسعى الأفراد العاملون ضمن المواقع المختلفة في المنظمات إلى تطوير مهاراتهم باستمرار بما ينسجم مع طبيعة أعمالها وطبيعة الأسواق ذات الاحتياجات المتجددة ، وأن يسعى هؤلاء إلى الحصول على ما يكفي ذلك من معرفة ومعلومات ، ويجب أن يتمتع هؤلاء الإبداع والقدرة على التجديد لتتمكن من تحقيق وزيادة رضا الزبائن وتحقيق الميزة التنافسية .

يعتبر رأس المال البشري أهم عنصر من عناصر نجاح المنظمات الأعمال ، بل ومن أهم عناصر التنمية البشرية والمادية أيضا، تبين أن قوة رأس المال البشري تتحكم في نهضة الدول أكثر من أي عنصر آخر من عناصر الإنتاج كما في ألمانيا واليابان. (الخولي ، 2021) ، وقد أولى الإسلام اهتمامه بالعنصر البشري وحدد له المجالات التي تساهم في حمايته وتطوره وتنميته سواء حياته الأسرية أو العملية (المؤتمر الدولي المحكم والمنشور : رأس المال البشري في تعزيز دور رأس المال الفكري في القطاع الخاص وتحقيق التنمية ، 2020)

في ظل التغيرات والتحديات التي شهدها العالم في مختلف المجالات والتي هددت بقاء المؤسسات في الجانب التربوي والسياسي والاقتصادي ، حيث تم تبني فكر اقتصادي جديد ألا وهو الاهتمام بالعنصر البشري الذي أعتبر حجر الأساس لكل تنمية لكونه المسيطر على رأس المال البشري ، هذا ما دفع إلى زيادة الاهتمام بتنميته ، ولم يعد العنصر البشري أحد عوامل الإنتاج فحسب ، بل أصبح يحتسب كاستثمارات حاضرة مستقبلية ، بحيث تهتم الإدارة المعاصرة برأس ما لها البشري اهتمام متزايد ، فتعمل على ابتكار وتطوير أفضل السبل الإبداعية في إيجاد وتنمية المزايا التنافسية في شكل سلع وخدمات وتقنيات حديثة متفوقة . (ديهية وكاملية ، 2020) .

مشكلة الدراسة :

تقدم النظرية الحديثة لنمو الاقتصادي المحلي الأساس للمنهج الجديد لنمو التوظف وفرص العمل ، حيث ترتكز على الفكرة الرئيسية التي مفادها انه حتى يتسنى لبلد ما ، أن تنهض وتحرز نمواً في التوظيف ودخل الفرد ، فلا بد من الاستثمار في الموارد البشرية حتى يحدث تراكماً لرأس المال البشري ، ويمثل رأس المال هنا جملة من المهارات والمواهب التي تتجلى في قوة العمل المتعلمة والماهرة لهذا البلد ، ويمكن زيادة رأس المال البشري عبر التعليم النظامي وغير النظامي وكذلك عبر الانترنت على الوظائف أثناء العمل (مصطفى ، 2018)

تتشكل مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية :

السؤال الاول : ما الآليات المتبعة لتخطيط رأس المال البشري ، والمفاهيم المرتبطة به؟

السؤال الثاني :ما أهمية رأس المال البشري في تخطيط في التعليم الجامعي الفلسطيني؟

السؤال الثالث : ما هي التحديات التي تواجه تخطيط رأس المال البشري التعليم الجامعي الفلسطيني؟ والحلول المقترحة ؟

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى :

1. التعرف على آليات تخطيط رأس المال البشري في الجامعات الفلسطينية .
2. التعرف على التحديات التي تواجه تخطيط رأس المال البشري في الجامعات الفلسطينية .

أهمية الدراسة :

جاءت أهمية هذه الدراسة لمعرفة آليات تخطيط رأس المال البشري في الجامعات في فلسطين ، والتحديات التي تواجه هذا التخطيط ، حيث يعتبر التخطيط عملية التوجيه العقلاني للتعليم في حركته نحو المستقبل .(السقا : 2021، 65). حيث يعد أول عمليات الإدارة مرحلة التفكير التي تسبق القيام بأي عمل وينتهي باتخاذ قرارات متعلقة بما ينبغي عمله وكيف يتم ومتى ومن ؟ (عبابنه ، 2019) .

كما تكتسب هذه الورقة البحثية أهميتها من الناحيتين النظرية والتطبيقية على النحو الأتي :

الأهمية النظرية :

- رسم آليات تخطيط رأس المال البشري في الجامعات في فلسطين ، والتحديات التي تواجه هذا التخطيط.
- إثراء الأدب النظري المتعلق برأس المال البشري في الجامعات الفلسطينية .
- ازدياد اهتمام المؤسسات بالعنصر البشري وهذا كون المؤسسات في الماضي تهتم بالمردودية أكثر من اهتمامها بالفرد نفسه .

الأهمية التطبيقية :

- توظيف نتائج الدراسة في آليات تخطيط رأس المال البشري والتحديات التي تواجه هذا التخطيط حسب بعض المتغيرات والحد منه
- قد تفيد أصحاب القرار التعليمي في الجامعات الفلسطينية لاتخاذ بعض الاقتراحات والتوصيات التي ستخرج بها الدراسة وتتبنها على أرض الواقع .
- قد تدفع هذه الدراسة الباحثين في جامعة القدس المفتوحة وتحت إشراف أعضاء هيئتها لإجراء دراسات وأبحاث مماثلة على تخطيط رأس المال البشر في جامعة القدس المفتوحة .
- إبراز دور التعليم ومساهمته في تحقيق التنمية الاقتصادية لكونه استثمار ذو عائد مستقبلي .

الأهمية الشخصية :

- حب المعرفة والاطلاع من قبل الباحثتين ومواكبة تطورات المعرفة وإدارتها

حدود الدراسة :

تتحدد حدود الدراسة في آليات تخطيط رأس المال البشري في الجامعات الفلسطينية والتحديات التي تواجه هذا التخطيط حيث انه من اخطر التحديات التي تواجهها وتحد من الكفاءة والفاعلية هي ظاهرة الوساطة والمحسوبية في الوظائف

الحكومية والخاصة على كافة المجالات بما فيها الجامعات ، علاوة على النتائج الغير مرغوب فيها نتيجة لهذه الظاهرة ، واقتراحات واليات تغيير وتصحيح مفهوم هذه الظاهرة للمساهمة في رفع الأداء الاقتصادي والاجتماعي والتربوي والثقافي لرأس المال البشري في الجامعات الفلسطينية ونقصد برأس المال البشري في هذه الدراسة إلى كافة العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة في فلسطين ، وتم إجراء هذه الدراسة في الفصل الدراسي الصيفي من العام الجامعي 2022/2021 م

منهج الدراسة :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة ستقوم الباحثتان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، الذي يفيد في فهم أفضل وأدق لجوانب وأبعاد الظاهرة موضوع الدراسة حيث يصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كيفيا وكميا .

وسوف نستخدم مصدرين للمعلومات هما :

المصادر الأولية : سيتم ذلك من خلال إتباع المنهج الوصفي من خلال استخدام أدوات الدراسة .

المصادر الثانوية : سيتم ذلك من خلال مراجعة الكتب والدوريات والانترنت والتقارير السنوية الصادرة عن تلك الجامعات لغرض الأدب السابق ذات العلاقة بمشكلة الدراسة والاطلاع والملاحظة .

مصطلحات الدراسة :

التخطيط لغة:

مشتق من الفعل الثلاثي خط يخط خطاً ، والتخطيط هو التسطير، أو هو فكرة مثبتة بالرسم أو الكتابة ، ويقال خطط الأرض والبلاد جعل لها خطوطاً وحدوداً ، وفي المثل : جاء فلان وفي رأسه خطة أي أمر قد عزم عليه .(مجمع اللغة العربية ،2014)

التخطيط التربوي :التفكير المنظم اللازم لتنفيذ أي عمل والذي ينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله من ومتى وكيف فالتخطيط في ابسط صوره ماذا يجب عمله في المستقبل وكيف يعمل وما هي الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لتنفيذه .(العجمي، 2013)

وعرفه هنري فايول:التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل .

وتعرف الباحثة التخطيط إجرائيا: هي عملية إدارية تكاملية تعاونية لجميع إبعاد العملية التعليمية وهي رسم الخطوط العريضة للأهداف المنوي تحقيقها في ضوء استغلال لجميع الموارد والطاقات البشرية والمادية والمعنوية لتحقيق أهداف المؤسسة والوصول إلى التغيير والتطوير في الجامعات الفلسطينية.

رأس المال البشري هو: مجموعة من الموارد غير الملموسة في المنظمة التي تمثل الذكاء، المهارات والخبرات التي تمنح المنظمة ميزاتها القادرة على التغيير والابتكار وتوفير التوجه الإبداعي الذي يكون الدافع لضمان بقاء المنظمة على المدى الطويل. (انجيلا و ارمسترنج ، 2007).

رأس المال البشري: ويقصد به القدرات الإنتاجية للأفراد الموروثة أو المكتسبة .(أحمد ، 2019)

وتعرف الباحثة رأس المال البشري إجرائيا: هو مخزون العادات والمعرفة والسمات الاجتماعية والشخصية والإبداع التي تعمل على تطوير الجامعات الفلسطينية.

التحدي اصطلاحاً: يتصل اتصالاً وثيقاً بالمعنى اللغوي فهو طلب الإتيان بالمثل على سبيل المنازعة والغلبة ويتحدد المثل تبعا لما يتحدى به، وأيضا يعبُر عن إنذار شخص بفعل شيء مع التّلميح إلى عدم قدرته عليه.(معجم المعاني الجامع ، 2015)

وتعرف الباحثة التحدي إجرائيا: هي الصعوبات والعقبات الاقتصادية والاجتماعية والتربوية ونقاط الضعف التي تواجهه الشخص في الجامعات الفلسطينية.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر الإستراتيجية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتربوية لأي مجتمع، لذلك فإن الكثير من الدول وخصوصاً المتقدمة على اختلاف أنظمتها السياسية والاقتصادية تسعى إلى تطوير هذا العنصر بكل الوسائل والطرق، معتمدة أساسا على التكوين والتعميم؛ اللذان يزيدان من مخزون معارف رأسمالها البشري(السقا ،2021)

الإجابة على السؤال الأول : ما الآليات المتبعة لتخطيط رأس المال البشري ، والمفاهيم المرتبة به ؟

التخطيط التربوي :عملية التوجيه العقلاني للتعلم في حركته نحو المستقبل . وذلك عن طريق إعداد مجموعة من القرارات القائمة على البحث والدراسة .(السقا ،2021، ص65)

عناصر التخطيط التربوي :

يرتكز التخطيط التربوي على ثلاثة عناصر مهمة رئيسية كما جاءت في كتاب (السقا ، 2021) وهي :

1- العنصر البشري: حيث يعنى بتخطيط إمكانية تزوُّد المجتمع بالقوي البشرُة المؤهلة .

2-العنصر المالي: ويختص بعملية توفير الأموال اللازمة وتوزُّعها على أوجه الانفاق المختلفة • .

3-العنصر الزمني:يعنى بالعمر الزمني للخطة من حيث فترة التنفيذ بالإضافة إلى وضع التصورات المستقبلُية الضرورية لمواكبة ركب التطور والتقدم المنشود.

مراحل التخطيط التربوي :حسب ما جاء في كتاب (السقا،2019):

1- مرحلة التحضير والإعداد: حيث يتم بها جمع المعلومات والبيانات التي نحتاجها في عملية التخطيط من خلال دراسة الواقع وتحليله ومعرفة نقاط القوة والضعف .

2- مرحلة تحديد أهداف الخطة : وهي مرحلة بالغة الأهمية لأنها تعتمد على المرحلة السابقة يتم صياغة الاهداف على شكل عبارات عامة تمتاز بالتناسق والتكامل والمرونة لاستقبال أي تغيرات تطرأ.

3- مرحلة وضع إطار الخطة وتشمل الإجراءات والإمكانات المتوفرة والمتاحة.

4- مرحلة إقرار الخطة: ويكون هذا بعد ضبط الصورة النهائية للخطة، وعرضها للمناقشة والمشاورة والإثراء أو التعديل كما ينبغي في هذه العملية إشراك الرأي العام وذوي الاختصاص.

5- مرحلة التنفيذ : بعد اخذ الموافقة من الجهات المختصة على الخطة يتم تنفيذها على أرض الواقع مع مراعاة عنصر الزمن في تحقيق أهداف الخطة

6- مرحلة التقويم والمتابعة :وذلك للتأكد من أن عملية التخطيط تحقق الأهداف المنشودة

أهمية التخطيط التربوي:

تعود أهمية التخطيط إلى الأدوار التي يقوم بها التخطيط بمفهومه العام من حيث تحديد الصورة المستقبلية المرغوبة للمنظمة وحشد الموارد المتاحة لتحقيق هذه الصورة المأمولة ،تتمثل أهمية التخطيط التربوي فيما يلي : (عبابنة ،2019، ص38)

- ✓ تشخيص الأوضاع التعليمية والتربوية الحالية ، وتقييم الهيكل التعليمي القائم ودراسة مدى تناسق أجزائه وتفرعاته و مدى الارتباط بينها.
- ✓ رسم السياسة التعليمية جملة وتفصيلاً للاستجابة لمتطلبات التنمية الشاملة للبلاد.
- ✓ النظرة البعيدة الواعية إلى المستقبل ورسم الخطط على المدى الطويل.
- ✓ التوعية والإصلاح الفني للعملية التربوية وتحديدها وتطويرها.
- ✓ استثمار الوقت.
- ✓ تحقيق التكامل بين جوانب النظام التربوي.

مبررات التخطيط التربوي:

هناك مبررات عديدة جعلت التخطيط التربوي ضرورة ملحة في المجتمعات ، يمكن إجمالها بما يلي :(السقا ،2021، ص 75)

1. الزيادة السكانية
2. التغير في التركيب المهني والوظيفي.
3. التقدم العلمي والتكنولوجي.
4. التحديات وتغيرات المستقبل.
5. حل مشكلات التعليم.
6. إعداد القوى البشرية.
7. التكامل بين أنواع التعليم.
8. تحول النظرة إلى التعليم من (استهلاك إلى استثمار).
9. حاجة الاقتصاد الى العنصر البشري .

الشكل (١) : يمثل مبررات التخطيط



المصدر : (السقا ،٢٠٢١)

مفهوم رأس المال البشري:

التعريف اللغوي :

ينقسم المصطلح رأس المال البشري إلى قسمين هما : رأس المال ، والبشري

رأس المال : المجموع الكلي للأصول غير البشرية التي يمكن امتلاكها وتبادلها في سوق ما ، ويمثل كل أشكال الثروة التي يمكن نقلها أو المتاجرة بها على أساس دائم

البشري : مجموع الأفراد داخل المنظمة أو المؤسسة تربطهم علاقة وهي السعي نحو تحقيق الهدف المشترك .(ديهية وكاملية : 2020)

التعريف الاصطلاحي :

يعرف **البنك الدولي (2022)** رأس المال البشري بأنه المعارف والمهارات والقدرات الصحية التي يستثمر فيها الناس وتتراكم لدى الأشخاص على مدار حياتهم بما يمكنهم من استغلال إمكاناتهم كأفراد منتجين في المجتمع.

يعرف **رزيقة (2018)** رأس المال البشري على أنه الطاقات والكفاءات والمعارف التي يمتلكها ويكتسبها الأفراد وتمكنهم .من أداء أعمالهم بكل كفاءة وإتقان ، بما يساهم في تحقيق قيمة مضافة وعائد.

يعرف تقرير **المنتدى الاقتصادي العالمي (2017)** رأس المال البشري بأنه: المعرفة والمهارات التي يمتلكها الناس وتمكنهم من خلق قيمة في النظام الاقتصادي العالمي

وتعرف الباحثتان رأس المال البشري على انه المعرفة بمكوناتها من مهارات ومعلومات وقدرات يمتلكها الفرد وتمكنه من القيام بعمله بجودة وإتقان.

نشأة مفهوم رأس المال البشري :

منذ بداية القرن العشرين عد الاقتصادي المعروف(**Alfred Marchal**) البشر كرأس مال مهم ينبغي استثماره للإفادة من قابليته وطاقاته البناءة ومهاراته المتنوعة ، ومعارفه في الاكتشاف والتحليل والإبداع والابتكار حاله حال رأس المال المادي ، ولقد تطور مفهوم رأس المال البشري عبر الزمن ، ومر بمراحل عديدة حتى تبلور واستقل في أوائل الستينيات من القرن العشرين كفرع جديد يدمج بين التربية والتعليم ، ورأس المال البشري هو مفهوم اقتصادي وضع من قبل ثيودور شولتز ومن ثم ضبط من قبل جاري بيكر ، وتعود البداية لدراسة هذا المفهوم إلى النظريات المقدمة من قبل الاقتصاديين شولتز عام 1961 ونظرية بيكر عام 1964 ، وفي سياق اقتصاد المعرفة ، أصبح رأس المال البشري هو رأس المال الحقيقي الذي يملكه المجتمع والأفراد (السامرائي ، 2019)

خصائص الأساسية لرأس المال البشري:

كما جاء عن السامرائي (2019) أن رأس المال البشري يتميز بجملة من الخصائص يمكن تلخيصها في النقاط الآتية

1. يتكون رأس المال البشري من جزأين : جزء فطري وجزء مكتسب .
2. المعارف والكفاءات تعد المركبات الأكثر أهمة في رأس المال البشري ، ويمكن أن يصنف وفقها من حيث نوعية المعارف والمؤهلات والكفاءات إلى صنفين أساسيين هما :
   - ✓ رأس مال بشري عام :هو الذي ينشأ من اكتساب المعارف والكفاءات العامة مثل معرفة القراءة والكتابة والحساب .
   - ✓ رأس المال البشري خاص : هو الذي ينشأ من اكتساب معارف وكفاءات خاصة بوظيفة أو مهنة أو بمؤسسة بحد ذاتها .
3. يتطلب اكتساب وتكوين رأس المال البشري :استثمار موارد مادية وتخصيص وقت وبذل جهد .
4. يتطور رأس المال البشري بالاستعمال والخبرة في مجال العمل ، أو عن طريق التكوين والتعليم بكل أنواعه .
5. يتعرض رأس المال البشري للتقادم ويحتاج إلى تجديد . (التقاعد وتوظيف عنصر بشري جديد)

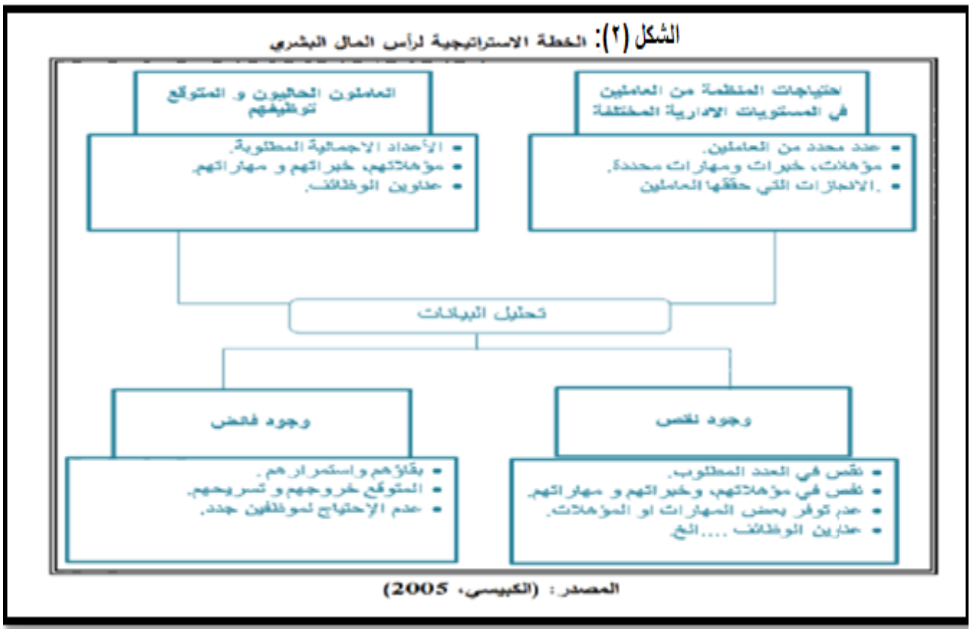
يعتبر رأي المال البشري مصدراً أساسياً من مصادر الدخل .

تخطيط رأس المال البشري :

أن التخطيط وسيلة علمية وعملية مهمة تهدف إلى تنظيم الموارد والإمكانات المادية والبشرية المتاحة لتحقيق الغايات التي تترجمها الأهداف باستقلال يحقق أعلى مستوى من الجودة وباستخدام أمثل كلفة والوقت وينطلق من استقراء الحاضر واستشراف المستقبل لتلبية الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية .

والمؤسسات تعمد اليوم إلى إعداد خطط إستراتيجية ، وذلك سعياً للحصول على القدرة التنافسية العالمية ، من خلال تطوير مهارات ومعارف وقدرات العاملين الحاليين في المؤسسة عن طريق تحديد جوانب النقص وبعد نذلك تأهيلهم في تلك الجوانب سواء ببرامج تدريبية أو تعليمية ،كذلك إمكانية البحث عن موظفين جدد يمتلكون مهارات ومعارف وخبرات ليست موجودة في المؤسسة .

الشكل (٢): الخطة الاستراتيجية لرأس المال البشري



المصدر : (الكبيسي، 2005)

الشكل السابق يعرض خطة إستراتيجية يمكن من خلالها إجراء مقارنة وتحليل للبيانات المتعلقة برأس المال البشري الحالي والجديد ، وتعتبر هذه الخطة معلومات جاهزة في المنظمات التي تقوم بإعدادها بشكل يدوي أو عن طريق برامج وفق قواعد بيانات بسيطة

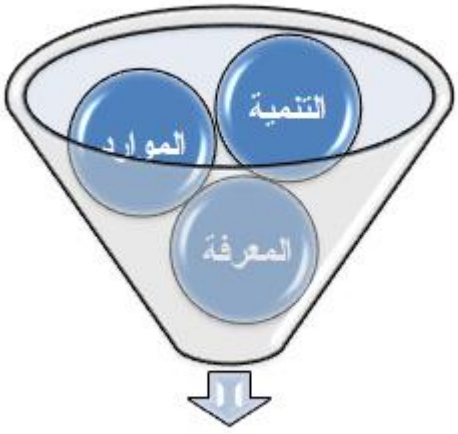
وقد أشار شولتز في دراسته للاقتصاد الأمريكي إلى أن معدل الدخل القومي ينمو بارتفاع المستوى التعليمي ، وتزداد المقدرة الإنتاجية لأفراد المجتمع ، ومن ثم تتحقق التنمية الاقتصادية ، وتتطلب عملة إحداث تغييرات جوهرية وجذرية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بحيث يجب أن نعي أن التنمية لا تتطلب فقط نقل المعرفة والتكنولوجيا من مكان لآخر ، وتتطلب أيضا خلق العقل الذي يبدعها وينميها ويعتني بها .(مدفوني ، 2017)

المفاهيم المرتبطة برأس المال البشري :

من المفاهيم المرتبطة برأس المال البشري :

- **مؤشر رأس المال البشري** :يقوم مؤشر رأس المال البشري الصادر عن البنك الدولي لقياس مستوى الصحة ، وسنوات وجودة التعليم المتوقع أن يحصل عليه الطفل منذ ولادته وحتى بلوغه سن الى 18.
- **رأس المال الفكري** : هو الموهبة والمهارات والمعرفة التقنية والعلاقات وكذلك الماكينات التي تجسدها والممكن استخدامها لخلق الثروة .(الربيعاوي ، 2015) .

الشكل (٣) : مفاهيم مرتبطة برأس المال البشري



المصدر : إعداد الباحثتان حسب الأدب

حيث أن الرأس المال الفكري أهمية على التوظيف الأمثل لجميع موارد المؤسسة ويعد مصدرا للثروة بين الأفراد والمؤسسات كما انه من أهم

مصادر القوة والثروة لأي مؤسسة .كما انه الأهم من ذلك كله ما يوفره رأس المال الفكري من موجودات معرفية وابتكارات قادرة على تحويل الفكرة إلى تطبيق واقعي مما يساعد المؤسسة من التفوق على المنافسين. يعد رأس المال البشري أحد أهم الأصول غير الملموسة ، فهو يعتمد على الكادر البشري الذي يتمتع بقدرة على توليد الأفكار الجديدة بالإضافة إلى أنه مبنى أصلاً على خبرات تراكمية ، يتم استعمالها وتوظيفها لدعم إنتاجية المنظمة وتكوين القيمة لها .(مشمش ، 2018)

- **إدارة الموارد البشرية :** حيث عرفها الهلالات(2016) : بأنها الأنشطة الرئيسية المتعددة وعلى رأسها تحليل ووصف الوظائف وتخطيط الموارد البشرية ، أي جذب واستقطاب وتحفيز وتنمية الموارد البشرية فهو النشاط التقليدي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة . حيث انه من خلال أهداف إدارة الموارد البشرية :

تحقيق الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي .

- **التخطيط للموارد البشرية** : هو مجموعة الإجراءات المتعلقة بجمع المعلومات حول الموارد البشرية المتوفرة من أعضاء الهيئة التدريسية لدى الجامعة من اجل معرفة الفارق بين ما هو متوفر في الجامعة وما تحتاجه من موارد بشرية .(غنيمة ،2012).
- **تنمية الموارد البشرية** : حيث يشكل هذا العنصر الإطار التنظيمي والتنفيذي لتحقيق أهداف محور التخطيط وانجاز برامجه حيث يتم من خلاله توفير المؤسسات التعليمية والتدريبية للقيام بخطوات تنمية الموارد البشرية تنمية شاملة اجتماعيا واقتصاديا وثقافيا .(السقا ،2021) .
- **التنمية البشرية** :

عملية ترسخ الخيارات المتاحة أمام الناس ، أهم هذه الخيارات: تحقيق حياة طويلة خالية من الخلل و اكتساب المعرفة التمتع بحياة كريمة والحرية السياسية و ضمان حقوق الإنسان واحترام الإنسان لذاته . (السقا، 2021).

التنمية البشرية هي تنمية البشر الفاعل من ناحية وتنمية التفاعل من ناحية أخرى ، أي أن التنمية البشرية لا بد أن تشمل تنمية رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي (مصطفى ، 2018)

آليات التخطيط لرأس المال البشري :

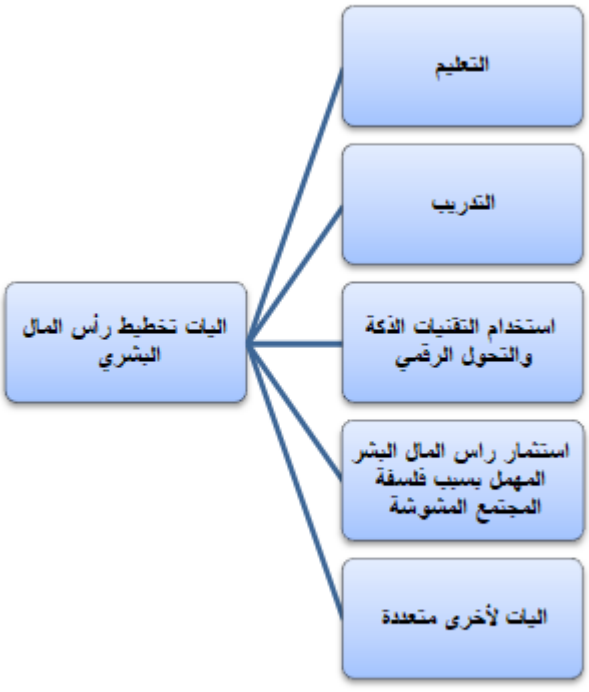
أن عملية تخطيط رأس المال البشري يجب أن تتم في ظل إستراتيجية شاملة لتنمية رأس المال البشري في الدول العربية بعامة ، وفلسطين بشكل خاص من خلال أعادة التخطيط الاستراتيجي في بناء الإنسان (رأس المال البشري) التعليمية والتربوية والثقافية والمهنية التي تتواجد في مراحل الدراسة المختلفة في مؤسسات البحث العلمي ، تتعدد آليات تخطيط رأس المال البشري بين الحدث والقديم ويمكن سردها فيما يلي

- التعليم :

التعليم من أهم آليات تخطيط رأس المال البشري ، حيث يركز على تنمية رأس المال البشري في عدد مجالات ، وخاصة في المهارات مثل :

- مهارة التركيز : تحديد المشكلات وصاغية الأهداف.
- مهارة جمع المعلومات : الملاحظة وصياغة الأسئلة وفك الرموز .

الشكل (٤) : اليات تخطيط رأس المال البشري



المصدر : إعداد الباحثتان حسب الأدب التربوى

nd Psychology Sciences (Palestinian Educators Association)

- مهارة التذكر : استدعاء المعلومات وربطها ببعض والتنظيم بالمقارنة والتصنيف والتمثيل .
- مهارة التحليل : تحديد السمات والمكونات والأفكار الرئيسية والعلاقات والأخطاء .
- مهارة توليد الأفكار بالاستدلال والتوسع .
- مهارة الدمج : التكامل بالتلخيص وإعادة بناء الأفكار .

الفرد المتعلم هو القادر على حل المشكلات ومواجهتها ، وإحداث تغييرات ابتكاريه .

على الجامعات الفلسطينية أن تنمي تفعيل خططها البحثية في مجالات تطوير كوادرها الأكاديمية ، وأن تنمي رصيد أبحاثها في الدوريات والمجالات العلمية على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي . كما يجب على الجامعات الفلسطينية توفير وسائل البحث والاطلاع على المعارف الجديدة من أجل زيادة الرصيد المعرفي ، وأن تركز على نشاطات تبادل الزيارات بين الجامعة والجامعات الأخرى الداخلية والخارجية ، وتتبنى سياسة الاستقطاب للعاملين بما يتماشى مع معايير الكفاءة والخبرة والقدرة ومتطلبات البيئة المتنامية .توصلت **دراسة الصايغ وخليفة (2021)** إلى مجموعه من النتائج كان أهمها أن علاقة بين فعالية تخطيط مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بتحقيق الجودة الشاملة للعملية التعليمية من وجهة نظر المشرفين التربويين والإداريين في محافظات شمال الضفة الغربية كما تبين أنه توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين فعالية تخطيط مديري المدارس الحكومية وبين تحقيق الجودة الشاملة للعملية التعليمية، وظهر أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فعالية تخطيط مديري المدارس الحكومية في تحقيق الجودة الشاملة للعملية التعليمية تبعا للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، التخصص، عدد سنوات الخبرة) .

- التدريب :

يأتي التدريب من خلال ارتباطه بالواقع العملي كوسيلة رئيسة لتحقيق التنمية ، ومن ثم يتزايد الإقبال على الاستثمار فيه يوماً بعد يوم ، ولا سيما في ظل التغيرات التقنية المتلاحقة .وتعظيم قيمة المعرفة ، واعتماد الاقتصاد على أحدث ما انتهى إليه المجال محل الاستثمار ، وهو يختلف عن التعليم والتعلم لكونه أكثر اتصالاً بالواقع والبيئة التي تتطلبها منظومة العمل ، ولكونه يكون لمدة محددة لتحقيق أهداف مخططة .(خولي ،2021)

الأمور التي يجب مراعاتها عند تدريب لتنمية رأس المال البشري :

1) الاهتمام بإعداد قاعات التدريب الملحقة المجهزة بأحدث وسائل التدريب والتجهيز المكاني اللائق .
2) الاستعانة بالنسبة للمدربين ليس فقط المتخصصين المؤهلين في مجال الأنشطة ومجالات العمل المختلفة ، لتغطية الجانب التثقيفي لدى المتدربين فكرياً وعملياً .
3) إيجاد تواصل بشكل قوي بين مراكز التدريب والتعليم الجامعي ومراكز البحث في كل مدنية
4) الاهتمام بعقد ورش عمل للمتدربين وجاهياً والكترونياً ، لبث روح الفريق والعمل المشترك بينهم .لتستهدف الأكاديمين في الجامعات الفلسطينية ، وذلك من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية لكل فئة ، وتدريبهم على أنماط التدريس الحديثة والمتطورة وعلى كيفية إدارة علاقاتهم مع الطلبة بشكل خاص والمجتمع بشكل عام ، بصورة تنسجم والتغييرات المتسارعة في الجانب التكنولوجي والمعرفي ومتطلبات سوق العمل .

ضرورة الاهتمام لسياسة التدريب المستمر

- استخدام التقنيات الذكية والتحول الرقمي :

تستطيع إدارة المؤسسة التربوية تحقق فائدة كبيرة من استخدام مزايا نظم المعالجة التحليلية الفورية ، والتنقيب عن البيانات ، ومستودعات البيانات بهدف استخلاص البيانات ونقلها وتحليلها وإدارة التقارير لدعم فعالية وكفاءة عملياتها الموجة لإدارة رأس المال البشري ، وذلك من أجل ضمان تحقيق الميزة التنافسية والإستراتيجية للمؤسسة (شبير ، 2015)

التحول الرقمي عملية تحويلية تؤثر بشكل كبير على جميع أنشطة مؤسسات التعليم الجامعي ، ويتخلل ذلك جميع العمليات والأماكن والأشكال والأهداف الخاصة بالتعليم والتعلم والبحث في التعليم الجامعي ، والتأهيل الرقمي الناجح يرتكز على تأهيل رأس مال بشري قادر على إدماج التكنولوجيا الحديثة في العمل ، مما يتطلب دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمهارات الإبداعية في المناهج التعليمية كافة وبرامج التعليم مدى الحياة .

تكمن أهمية التعليم والتدريب للعنصر البشري من أجل التصدي لتنامي الطلب على المهارات ، و التكيف مع التغير المستمر لمتطلبات الأعمال جراء التقدم التكنولوجي المتسارع ولا يمكن تحقيق التحول الرقمي من دون وجود رأس مال بشري قادر على قيادة هذا التحول وتعزيزه في المستقبل .وتوصلت نتائج **دراسة منصور (2021)** إلى أن مستوى التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي جاء متوسط . واشر نتائج الدارسة أيضا إلى وجود علاقة طردية دالة إحصائيا بين التحول الرقم وتنمية رأس المال البشري بمؤسسات التعليم الجامعي .

- استثمار رأس المال البشري المهمل بسبب فلسفة المجتمع المشوشة :

من الآليات في تخطيط رأس المال البشري الذي اعتمدت عليه بعض الدول التي لا تمتلك موارد منجمية أو طاقوية أو حتى زراعية في تحقيق التنمية البشرية واستثمار رأس المال البشري وإيجاد القيمة المضافة وهذا من خلال فتح المجال أمام الطاقات المبدعة في تشكيل مؤسسات قادرة على التنافسية والإبداع والابتكار .

وعليه من آلية تخطيط رأس المال البشري في فلسطين فتح مجالات التنافسية والابتكار والإبداع بين مؤسسات السلطة الفلسطينية في الضفة الغربية وغزة لاستثمار رأس المال المهمل من سيدات أو ذوي إعاقات حركية يمتلكون طاقات وقدرات ومهارات إبداعية ، واستقطاب طلبة الدراسات العليا ذوي الأداء المتميز في المساعدة في مجالات البحث العلمي بمن هم أقل اكتساب المهارات البحثية وذلك بهدف العدالة والمساواة في تكافؤ فرص العمل المؤسسي .

وتوصي **دراسة (المطيري والفضلي ، 2019)** ب (ضرورة نشر ثقافة التميز بين الموظفات الإداريات من خلال تدريبهن وعقد ورش لهن ، وأن تعتمد سياسة الترقية على الكفاءة والإبداع ، وأن تدعم الجامعة سياسة التفويض بين المستويات الإدارية.

- آليات أخرى متعددة :

الاهتمام بالبحث العلمي ومراكز البحوث العلمية التابعة للوزارات المختلفة وتواصلها مع الأجهزة التنفيذية ، حيث أن مؤشرات البحث العلمي متدنية في الدول النامية :

أ- استغلال وسائل الإعلام المختلفة وخاصة مواقع التواصل الاجتماعي وقنوات التلفزيون الخاصة بالسلطة الفلسطينية في نشر ثقافات وقيم تتماشى مع مرحلة التنمية الشاملة .

ب - تفعيل مراكز الشباب والمراكز الثقافية المنتشرة في مناطق السلطة الفلسطينية في الضفة الغربية وغزة في تثقيف الشباب وإعلامهم بأهمية أدوارهم في عملية التنمية البشرية لتطوير رأس المال البشري الفلسطيني .

ج- تخصيص جزء من ميزانية الاستثمار البشري كحوافز للجهات والعاملين الذين يحققون برامج التدريب والتنمية البشرية بكفاءة كحافز على رفع كفاءة رأس المال البشر الفلسطيني .

الإجابة عن السؤال الثاني :ما أهمية تخطيط لرأس المال البشري في التعليم الجامعي الفلسطيني؟

تكمن أهمية رأس المال البشري من خلال دوره الفاعل في حياة المنظمة كونه أحد أهم العناصر في العملية الإنتاجية والتي تؤثر على المردودية ومكانتها الاقتصادية ، وتظهر أهميتها من خلال الآتي:(قشوم و قزيح ، 2019)

-يمثل مورد يصعب على الآخرين تقليده بسهولة كالمهارات والموهبة والحافز والخبرة فهو الطريق الوحيد للتنافس في اقتصاد المعرفة اليوم.

-يعتبر العامل البشري مصدراً لخلق المعرفة الجديدة.

-يعتبر العنصر البشري المحرك الأساسي للنشاط ٱقتصادي فهو المسئول عن مستوى الأداء باعتباره المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والإمكانات المادية للمجتمع.

-العنصر البشري هو استثمار بحيث أنه إذا أحسن تدريبه وتنميته يحقق مكآفات طويلة الأجل للمنظمة على الأغلب ، من خلال زيادة الإنتاجية.

-يساعد على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة فهي تتبع من كفاءات وفعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها.

- كونه مصدر الميزة التنافسية .

- يساعد في إدارة الفكر الإنساني بسرعة ومهارة تنفيذية حاسمة ، وتوليد المعرفة الضمنية التي تمتلكها المنظمة . وحاولت دراسة(**Gates. S, Langevin . P ,2010**) معرفة تطبيقات المؤسسات في ظل استخدام مؤشرات رأس المال البشري (**ICH**) وعلاقتها بإستراتيجية والأداء . وتمتلك أهم مؤشرات رأس المال البشري التي تناولتها الدراسة : مؤشرات الكفاءة ، ومؤشرات الفعالية ، ومؤشرات الأثر. وخرجت الدراسة بأن الأداء يرتبط ويتأثر إيجابيا بوضع مؤشرات رأس المال البشري (**ICH**) وأن قياس رأس المال البشري يسهل من عملية اتخاذ القرار ، كما تساعد طرق قياس رأس المال البشري بشكل فعال قياس الأداء وإدارية بأحسن شكل .

وحسب هذه الدراسة ترى الباحثتان ان المؤسسات المتميزة هي التي تعطي اغلب اهتمامها للموارد البشرية التي من خلالها تحقق أهداف المؤسسة ، فالمورد البشري من أهم مكونات المنظمة لذلك على المؤسسة العمل على رفع مستوى أدائه وكفاءته ، حيث انه استثمار بحيث انه إذا أحسن تدريبه وتنميته فانه يحقق مكافأت طويلة الأجل للمؤسسة على شكل زيادة في الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية ، حيث أن النتائج الايجابية المتميزة لا تتحقق إلا بالتفكير والتخطيط السليم الفعال وبحسن إدارتها وتفعيل دورها في صنع وتنفيذ الخطط والبرامج .

مؤشر رأس المال البشري في فلسطين : كما ورد في (البنك الدولي ، 2022).

• احتمالية البقاء على قيد الحياة حتى سن 5. 98 طفل من أصل 100 ولدوا في الغرب

يعيش البنك وقطاع غزة حتى سن الخامسة.

• سنوات الدراسة المتوقعة. في الضفة الغربية وغزة طفل يبدأ يمكن للمدرسة في سن 4 أن تتوقع إكمال 12.2 عامًا من المدرسة بحلول سن 18 عامًا عيد الميلاد.

• درجات الاختبار المنسق. الطلاب في الضفة الغربية وقطاع غزة يسجلون 412 على مقياس حيث 625 يمثل التحصيل المتقدم و 300 يمثل الحد الأدنى من التحصيل.

• سنوات الدراسة المعدلة حسب التعلم. عامل الأطفال في الواقع تعلم ، سنوات الدراسة المتوقعة هي 8 سنوات فقط.

• معدل بقاء البالغين. عبر الضفة الغربية وقطاع غزة ، 89٪ من 15-سنبقى على قيد الحياة حتى سن 60. هذه الإحصائية هي وكيل لنطاق المخاطر الصحية التي قد يتعرض لها الطفل المولود اليوم كشخص بالغ
الحالات الحاضرة أو حالات التيار.

• نمو صحي (غير متوقف معدل النمو). 93 من أصل 100 طفل ليسوا كذلك، قزم يعاني 7 من كل 100 طفل من التقزم ، وبالتالي فهم معرضون لخطر الإدراك والقيود المادية التي يمكن أن تستمر مدى الحياة.

الاختلافات في HCI بين الجنسين والمجموعات الاجتماعية والاقتصادية
في الضفة الغربية وقطاع غزة ، مؤشر رأس المال البشري للفتيات أعلى من الأولاد.
النسبة في رأس المال البشري بين أغنى وأفقر 20 في المائة من السكان
في الضفة الغربية وقطاع غزة 1.18 (المتوسط العالمي: 1.35 ؛ النطاق العالمي: 1.12 -1.68)
استخدام الموارد المحلية وتحريكها :

• الإنفاق الصحي. تنفق الضفة الغربية وقطاع غزة 3.5٪ (2015)من الناتج المحلي الإجمالي في الإنفاق العام على الصحة. هذا أعلى من كل المتوسط الإقليمي (3.4٪) والمتوسط لمجموعة الدخل (2.8٪). 8في المائة (2016) من السكان يتكبدون نفقات صحية باهظة يقاس على أنه الإنفاق الشخصي الذي يتجاوز 10٪ من استهلاك الأسرة
أو الدخل.

• الإنفاق على التعليم. وتنفق الضفة الغربية وقطاع غزة 5.3 في المائة(2017) من ناتجها المحلي الإجمالي في الإنفاق الحكومي على التعليم. هذا أعلى منكلاً من المتوسط الإقليمي (4.4٪) والمتوسط لمجموعة الدخل
(4.5٪).

• الإنفاق على المساعدة الاجتماعية. الضفة الغربية وقطاع غزة تنفق 5.1 في المائة(2015) من ناتجها المحلي الإجمالي على المساعدة الاجتماعية. هذا أعلى من كل المتوسط الإقليمي (1.4٪) والمتوسط لفئة الدخل (1.4٪).

• إيرادات الحكومة. في الضفة الغربية وقطاع غزة ، بيانات عن الحكومة العامة الإيرادات غير متوفرة. متوسط منطقتها هو 30.2في المئة ومجموعة الدخل 27.3 في المئة.

رأس المال البشري في الجامعات الفلسطينية كما وردت في إحصائيات (وزارة التعليم العالي ،2021)

ربما لا أحد منا يستطيع أن ينكر ذلك الدور الهام الذي يلعبه رأس المال البشري في نهضة الأمم وتقدمها ، ولا سيما في البلاد النامية وخاصة في مجال التعليم وخاصة الجامعات والتي تسعى بكل طاقاتها وإمكاناتها إلى التقدم والنهضة بطلابها وبشعوبها وهذا يؤكد ويؤيد الدور الذي يلعبه رأس المال البشري المتمثل بالناس أو في مجموع الأفراد شبابا وأطفالا ونساءً وشيوخا في فلسطين وخصوصا لما تعانيه من سوء الاحتلال وهيمنته وحصاره فتجعل من الشعب الفلسطيني أحرص الشعوب على زيادة وتطوير مخزونها من رأس المال البشري لينهض بها من جديد تحت شمس الحرية وفي مصاف الشعوب والدول المتقدمة .

وتظهر إحصائيات مركز الإحصاء المركزي الفلسطيني بان المجتمع الفلسطيني يحتوي على عدد كبير من الطلاب الملتحقين بالجامعات حيث بلغ عدد الطلاب الجدد للعام (2020 -2021)(57112) طالبا وطالبة (34408 أنثى
و 22704 ذكر) موزعين كالتالي :

_ الجامعات التقليدية : (37523) طالبا منهم (223 دكتوراه ، 3226 ماجستير ، 31 دبلوم عالي ، 30684 بكالوريوس ، 3074 دبلوم متوسط ،274 تأهيل تربوي ، 10 دبلوم مهني متخصص ، 1 فرعي)

_ الكليات الجامعية : (4104) طالبا منهم (1356 بكالوريوس ، 2748 دبلوم متوسط)

_ كليات المجتمع المتوسطة : (4947) طالبا منهم (4926 دبلوم متوسط ، 21 دبلوم مهني متخصص)

_ التعليم المفتوح : (10538) طالبا منهم (204 ماجستير ، 8250 بكالوريوس ، 1616 سنة تحضيرية ، 468 شهادة تأهيل تربوي) .**حيث بلغ عدد المؤسسات المعتمدة والمرخصة 51 مؤسسة تعليم عالي موزعة** كما في جدول (1)

الجدول (١) : توزيع مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية

نوع المؤسسة	جهة الإشراف	الضفة الغربية	غزة قطاع	المجموع
جامعات تقليدية	حكومية	٢	١	٣
	عامة	٦	٢	٨
	خاصة	٢	٣	٥
	المجموع	١٠	٦	١٦
كليات جامعية	حكومية	٥	٣	٨
	عامة	١	٠	١
	خاصة	٤	٢	٦
	وكالة الغوث	١	٠	١
	المجموع	١١	٥	١٦
كليات المجتمع	حكومية	٠	١	١
	عامة	٦	١	٧
	خاصة	٤	٢	٦
	وكالة الغوث	١	٢	٣
	المجموع	١١	٦	١٧
التعليم المفتوح	عامة	١	٠	١
	خاصة	١	٠	١
	المجموع	٢	٠	٢
المجموع العام		٣٤	١٧	٥١

المصدر : وزارة التعليم العالي (٢٠٢١)

إن المورد البشري عنصر فعال ومؤثر في تقدم الدول وازدهارها كما أنه يحقق مستوى عال من الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية للشعوب، وذلك لأنه إذا تكون لدى الأفراد في المجتمعات، المعارف، والمهارات والقدرات، وتوفر لديهم الإبداع والابتكار ، فإن ذلك من شأنه أن يحقق للمجتمع تطورا بارز أعلى جميع الأصعدة ، الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وعليه فإن الدول تسعى وبقوة نحو تطوير وتحسين رأس مالها البشري من خلال التعميم والتدريب، وذلك لتزويد شعوبها بالمعارف، وإكسابهم المهارات والقدرات ، وتنمية جوانب الإبداع والابتكار لديهم.وعلى الصعيد العربي والفلسطيني فإن الحاجة تكون ماسة أكثر من غيرها لما تعانيه من المشاكل والمعوقات والفقر وأخرى تعاني من الاحتلال والضعف وأخرى تكون عرضة لنهب مقدراتها وثروتها من الدول الأخرى، كل ذلك يدعو إلى أن نعيد ترتيب أوراقنا وأن تتكاثف الجهود في سبيل تكوين، وتطوير، وتحسين رأس المال البشري لدى الأفراد في المجتمعات العربية والفلسطينية على وجه الخصوص، من خلال الجامعات والتعليم العالي ، وهذا من شأنه أن يعيد للأمة مجدها وحضارتها من جديد.

الإجابة عن السؤال الثالث : ما هي التحديات التي تواجه تخطيط راس المال البشري التعليم الجامعي؟ وما الحلول المقترحة ؟

إن الإنسان العربي – انطلاقاً من نظرية رأس المال البشري – هو رأسمال هذه الأمة، ولما كانت التربية صانعة هذا الإنسان، فهذا يحتم علينا بذل أقصى جهد لفهمها في إطارها الشامل، من أجل توظيفها واستثمارها استثماراً أمثل، وهذا يجعلنا دائماً وأبداً ننظر إلى عمليات البحث العلمي في مجال نظم وأساليب تجديد التعليم وتطويره، ورفع كفاياته على أنه أمر دائم في غاية الأهمية،

لا من حيث الحفاظ على مستوى ونوعية التعليم فحسب وإنما من أجل سد منابع الأمية والقضاء عليها، خاصة في هذه المرحلة الحرجة التي تواجه الأمة العربية بكل التحديات التي تلقى على التربية مسئوليات جديدة لحماية المجتمع العربي وتحديثه، وتعزيز قدرته وتحديد طاقاته ليدافع عن تراثه ووجوده، ويتخلص من شوائب التبعية والاغتراب، ويبث في أبنائه القيم والأصالة وحب المعرفة والتجديد والابتكار. (غنيمة ، 2012).

حيث تواجه عملية التخطيط رأس المال البشري تحديات في مدى توفير وإتاحة الإمكانات الفنية والبشرية والمادية المطلوبة ، وذلك بما يمتلكه رأس المال البشري من القدرات والمهارات اللازمة لتطبيقه في نجاح الجامعات الفلسطينية ، وجاءت تحديات تخطيط رأس المال البشري حسب الأدب التربوي والدراسات السابقة كما في دراسة بطويح والمناور (2020) ، ودراسة عبد الرحمن (2019) ، ودراسة الشمري (2018) ، ودراسة الفضلي (2017) ، كما يلي :

- ضعف ثقافة التخطيط الاستراتيجي بشكل عام وتخطيط رأس المال البشري بشكل خاص .
- نقص التدريب لرأس المال البشري في الجامعات الفلسطينية في التخطيط التربوي عامة وتخطيط رأس المال البشري بشكل خاص وفي نظام إدارة الجودة الشاملة .
- التقليدية في عملية التدريب والبرامج التدريبية لرأس المال البشري في الجامعات الفلسطينية .
- نقص الكوادر المدربة والمؤهلة (رأس المال البشري) في مجال إدارة الجودة في الجامعات الفلسطينية .
- عدم الاهتمام بمشاركة أعضاء هيئة التدريس (رأس المال البشري) في التخطيط الاستراتيجي المؤسسي .
- عدم التزام الإدارة العليا (راس المال البشري) لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية .
- الافتقار إلى نظام الحوافز المادية والمعنوية لأعضاء هيئة التدريس وطلبة الدراسات العليا (رأس المال البشري) في الجامعات الفلسطينية .
- عزوف بعض القيادات وأعضاء هيئة التدريس (رأس المال البشري) عن مشاركة المعرفة وتبادلها وتوظيفها وتطبيقها .
- تحدي تمكين الشباب في المجتمع وتمكينه في مجتمع الجامعات الفلسطينية .
- قلة الموارد البشرية التي تتفهم التخطيط الاستراتيجي وتستوعبه وتتقبله ، فضلا عن مشكلاتها الكثيرة التي تشغل فكر الإداريين ، بمعنى مقاومة بعض العناصر (رأس المال البشري) في الجامعات الفلسطينية في التغيير .

تطبيق تخطيط رأس المال البشري في أي مؤسسة بشكل عام ، والجامعات بشكل خاص مجموعة من المتطلبات الأساسية ، وأهمها كما جاء في دراسة عبد الرحمن والدباس (2019)، هي: المهارات الإدارية، وثقافة تنظيمية تتماشى مع تطبيقها مع تخصيص الموارد و المكافآت والحوافز لتطبيقها، وإعادة هيكلة العمليات الإدارية بأسلوب اللامركزية من خلال مشاركة جميع الأطراف في وضع الخطة في ظل وجود قيادة ملتزمة مع تهيئة بيئة ومناخ للتنفيذ السليم للتخطيط .

ولضمان نجاح عملية التخطيط رأس المال البشري في الجامعات بشكل عام والجامعات الفلسطينية بشكل خاص فلا بد من التغلب على التحديات السابقة من خلال ما ورد في الأدب التربوي والدراسات السابقة كما في دراسة بطويح والمناور (2020) ، ودراسة عبد الرحمن (2019) ، ودراسة الشمري (2018) ، ودراسة الفضلي (2017) ، كما يلي :

- تفعيل دور الكوادر البشرية المؤهلة(رأس المال البشري المتميز) تأهيلا فنياً عالياً في مجال التخطيط الاستراتيجي .

- قيام الإدارة العليا (رأس المال البشري) ببث الثقة في نفس العاملين (رأس المال البشري) من خلال تبني الندوات والمحاضرات والحلقات وورش العمل بامتلاك الكفايات المعرفية والأدائية لمشروع التخطيط الاستراتيجي لرأس المال البشري في الجامعات الفلسطينية .
- دراسة الاحتياجات التدريبية لأعضاء الهيئة التدريسية (رأس المال البشري) من خلال استبانه تقدير الاحتياجات الفعلية لهم بجدية وموضوعية وفق الواقع التعليمي الحقيقي .
- الاهتمام بأساليب التدريب المستحدثة التي تعتمد على التدريب الذاتي والالكتروني .
- الحرص على التوازن في البرامج المقدمة بين الجانب النظري والجانب العملي وبين الجانب التربوي والجانب الأكاديمي لإشباع الناحية التخصصية من خلال تخطيط مسبق لمحتوي البرامج لاحتوائه الجانب النظري والجانب التطبيقي العملي
- تأييد ودعم قيادات الجامعات (رأس المال البشر المتميز) للتحول نحو مجتمع المعرفة ، وتطبيق المعرفة وإدارتها في جميع وظائف الجامعات داخل وخارج مؤسسات التعليم العالي .
- الاهتمام بجودة التعليم الجامعي فهو مشكلة الواقع والحل في الوضع المأمول وإعادة الطلبة إلى الحياة ، واستحداث مقررات يتطلبها المجتمع في هذا العصر ويتطلبها سوق العمل.

الخلاصة :

ترى الباحثتان أن المؤسسة التي تستثمر في رأس المال البشري تكون مؤسسة متميزة من خلال العمل على رفع الكفاءة وتدريبه لتحقيق نتائج ايجابية تنافسية متميزة ، من خلال عقد دورات تدريبية وتثقيفية ومعرفية وتأهيلية للعاملين داخل المؤسسات التعليمية ولا سيما الجامعات في فلسطين، وتشجيع الأبحاث العلمية القائمة على أسس علمية ودراسة الواقع وتحليله .

التوصيات :

في ضوء ما سبق توصي الباحثتان بالتالي :

- استثمار رأس المال البشري والتشجيع على تطبيق الخطط التربوية والإستراتيجية والاهتمام به بشكل ملحوظ والمحاولة قدر المستطاع التغلب على تحدياته .

- إقامة دورات تدريبية بهدف تنمية البشرية لعناصر رأس المال البشري في الجامعات الفلسطينية .

- الاهتمام برأس المال البشري (المخرجات التعليمية للمؤسسات الجامعية) واعتباره أهم الركائز لسوق العمل الفلسطيني.

المقترحات :

-دراسة مقترحة لتطوير آليات تخطيط رأس المال البشري في المدارس الفلسطينية

- القيام بدراسات وأبحاث تربوية مماثلة تجريبية ونوعية حول استثمار وتنمية رأس المال البشري في الجامعات في فلسطين وموظفي وزارة التعليم الحالي .

المصادروالمراجع

أولاً: المراجع العربية:

معجم المعاني الجامع. (2015)

مجمع اللغة العربية. (2014)

السامرائي، علي مزاحم. (2021). الاستثمار في رأس المال الفكري. عمّان: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.

السقا، امتثال. (2021). أساسيات التخطيط التربوي (ط2). عمّان: مكتبة دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

عبابنة، صالح أحمد. (2019). التخطيط التربوي المعاصر: النظرية والتطبيق (ط2). عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العجمي، محمد. (2013). الإدارة والتخطيط التربوي: النظرية والتطبيق (ط3). عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

غنيمة، محمد متولي. (2012). التخطيط التربوي. عمّان: دار المسيرة.

الهلالات، صالح. (2016). الإدارة الفاعلة للموارد البشرية (ط1). عمّان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

بطويح، محمد، والمناور، محمد. (2020). التخطيط التنموي في دولة الكويت: التحديات وسبل مواجهتها. المعهد العربي للتخطيط، الكويت.

جودة، وسام. (2016). أثر تعطّل المجلس التشريعي على قطاع الشباب. شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، غزة.

الخولي، محمد فوزي. (2021). الوساطة والمحسوبية في الوظيفة العامة وكفاءة رأس المال البشري. مصر المعاصرة، 543(1)، 402–458.

الربيعاوي، سعدون، وعباس، حسين. (2015). رأس المال الفكري في منظمات الأعمال. عمّان: دار غيداء للنشر والتوزيع.

الفضلي، عبد المجيد. (2017). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تعزيزها في جامعة الملك سعود. مجلة البحث العلمي في التربية، 18(1)، 279–314.

الصايغ، أشرف، وخليفة، سحر فضل. (2021). فعالية تخطيط مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بتحقيق الجودة الشاملة. المجلة الأكاديمية العالمية في العلوم التربوية والنفسية، 1(2)، 150–175.

الشميري، بدرية. (2018). تصور مقترح لتحول الجامعات السعودية إلى مجتمع المعرفة. مجلة كلية التربية، 179(2)، 59–102.

رزيقة، يطو. (2018). الاستثمار في التعليم العالي وتكوين رأس المال البشري في الجزائر (2004–2018). جامعة الجزائر.

شبير، محمد منير. (2015). دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني. الجامعة الإسلامية – غزة.

عبد الرحمن، إيمان. (2019). معوقات تدريب المعلمين أثناء الخدمة وسبل التغلب عليها في عمّان. مجلة البحث العلمي في التربية، 20(1)، 537–556.

قشوم، أحمد، وقزيح، محمد. (2019). دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير رأس المال البشري. جامعة محمد بوضياف – المسيلة.

مختار، بكاري. (2019). الاستثمار في رأس المال البشري خيار استراتيجي لتطوير الكفاءات. مجلة التنظيم والعمل، 8(2).

مدفوني، هند. (2017). الاستثمار في رأس المال البشري لتحسين جودة التعليم العالي (رسالة دكتوراه). جامعة العربي بن مهيدي.

مشمش، أشرف. (2018). واقع تنمية رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية. مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، 4(2)، 101–135.

مصطفى، ماجد علي. (2018). العائد الاجتماعي للاستثمار في رأس المال البشري. حوليات آداب عين شمس، 46(1)، 188–205.

المطيري، عواطف، والفضلي، منى. (2019). قيادة رأس المال البشري والتميز الإداري بجامعة جدة. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 4(18)، 511–530.

منصور، محمد عبد الله. (2021). التحول الرقمي لتنمية رأس المال البشري بمؤسسات التعليم الجامعي. مجلة دراسات الخدمة الاجتماعية، 54(1)، 161–198.

البنك الدولي. (2022). مشروع رأس المال البشري. تم الدخول في 16-7-2022. البريد الإلكتروني humancapital@worldbank.org :

خالد، أحمد. (2020). تعريف رؤوس الأموال. تمت الزيارة في 14-7-2022. الموقع https://ma3reefa.online :

مكاري، دانية. (2019). تخطيط رأس المال البشري وتحديات الألفية الجديدة. تمت الزيارة في 18-7-2022. الموقع :
https://sst5.com/Article/1977/47/

وزارة التعليم العالي والبحث التربوي. (2021). الإحصاءات والخدمات. تمت الزيارة في 14-7-2022. الموقع :
https://www.mohe.pna.ps/services/statistics

ثانياً : المراجع العربية الإنجليزية

Al-Ma'ani Comprehensive Dictionary (In Arabic). (2015).

Academy of the Arabic Language (In Arabic). (2014).

Investment in Intellectual Capital (In Arabic). Al-Samurai, A. M. (2021). Amman: Al-Academion Publishing & Distribution.

Fundamentals of Educational Planning (In Arabic). Al-Saqqa, I. (2021, 2nd ed.). Amman: Dar Al-Maseera.

Contemporary Educational Planning: Theory and Application (In Arabic). Ababneh, S. A. (2019, 2nd ed.). Amman: Dar Al-Maseera.

Educational Administration and Planning: Theory and Application (In Arabic). Al-Ajmi, M. (2013, 3rd ed.). Amman: Dar Al-Maseera.

Educational Planning (In Arabic). Ghoneimah, M. M. (2012). Amman: Dar Al-Maseera.

Effective Human Resources Management (In Arabic). Al-Hilalat, S. (2016, 1st ed.). Amman: Dar Al-Hamed.

Development Planning in the State of Kuwait: Challenges and Ways of Facing Them (In Arabic). Batweeh, M., & Al-Manawer, M. (2020). Arab Planning Institute.

Reference Paper on the Impact of the Disruption of the Legislative Council on the Youth Sector (In Arabic). Joudeh, W. (2016). Palestinian NGOs Network.

Nepotism and Favoritism in Public Employment and the Efficiency of Human Capital (In Arabic). Al-Khuli, M. F. (2021).

Intellectual Capital in Business Organizations (In Arabic). Al-Rabiawi, S., & Abbas, H. (2015). Amman: Dar Ghaidaa.

Obstacles to Implementing Total Quality Management in Human Resources Performance (In Arabic). Al-Fadhli, A. (2017). Journal of Scientific Research in Education, 18(1), 279–314.

Effectiveness of Planning among Public-School Principals and Its Relationship to Achieving Total Quality (In Arabic). Al-Sayigh, A., & Khalifa, S. F. (2021).

A Proposed Vision for Transforming Saudi Public Universities into Knowledge Society Institutions (In Arabic). Al-Shamiri, B. (2018).

Investment in Higher Education and Its Role in Building Human Capital in Algeria (In Arabic). Razika, Y. (2018).The Role of Business Intelligence Systems in Developing Human Capital (In Arabic). Shubair, M. M. (2015). Islamic University – Gaza.

Obstacles to In-Service Teacher Training and Ways to Overcome Them (In Arabic). Abdulrahman, I. (2019). The Role of Information Technology in Developing Human Capital (In Arabic). Qashoom, A., & Qazeeh, M. (2019).

Investment in Human Capital as a Strategic Option for Developing Competencies (In Arabic). Mukhtar, B. (2019).Investment in Human Capital as an Entry to Improving the Quality of Higher Education (In Arabic).

Madfouni, H. (2017).

Reality of Intellectual Capital Development in Palestinian Universities (In Arabic). Mashmash, A. (2018).

Social Return on Investment in Human Capital (In Arabic). Mostafa, M. A. (2018).

Leading Human Capital toward Administrative Excellence at the University of Jeddah (In Arabic). Al-Mutairi, A., & Al-Fadhli, M. (2019).

Digital Transformation as a Mechanism for Developing Human Capital (In Arabic). Mansour, M. A. (2021).

Human Capital Project (In Arabic). World Bank. (2022).

Definition of Capitals (In Arabic). Khaled, A. (2020).

Human Capital Planning and the Challenges of the New Millennium (In Arabic). Makari, D. (2019).

Statistics and Services – Ministry of Higher Education and Scientific Research (In Arabic). (2021).

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

Pasban, M., & Nojedeh, S. H. (2016). A review of the role of human capital in organizations. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 230, 249–253.

Gates, S., & Langevin, P. (2010). Usage des indicateurs de capital humain et pilotage de la performance.