

البحث السادس

**دور ادارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية
فى تعزيز القدرة التنافسية (دراسة تحليلية)**

إعداد

دكتور

محمود عبد اللطيف موسى

دكتورة فى اصول التربية جامعة المنوفية

مدير عام الموارد البشرية بجامعة الأزهر

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية الى التوصل للدور الفعال لإدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في تعزيز القدرة التنافسية ؟

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي للتوصل الى دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية .

وتوصلت الى اهم النتائج كما يلي :

- اكدت الدراسة على اهمية وظائف ادارة الموارد البشرية في تحقيق اهداف الجامعة لما لها من اتصال مباشر بجميع الادارات الاخرى .

- كما اكدت على ان ادارة الموارد البشرية تتفرد بخصائص شخصية وتنظيمية ومهنية تميزها عن غيرها من الادارات الاخرى بالجامعة .

١- وترجع أهمية التنافسية إلى العمل على اختراق الأسواق المختلفة من خلال امتلاك المهارة والمقدرة ورفع الكفاءة والاستقرار الوظيفي المتنامي في مجال العمل لارتفاع العائد والمردود بالسرعة الفائقة .

٢- اهمية دور مدير ادارة الموارد البشرية في التأكد من أن العاملين يمتلكوا المهارات المطلوبة للقيام بأعمالها مهمة تحقيق التنافسية في عصر يتسم

ومن اهم توصيات الدراسة بان تتصح الباحثين بدراسة موضوعات لها علاقة بإدارة الموارد البشرية في قطاعات اخرى غير الجامعة مثل قطاع الاعمال والاستثمار .

الكلمات المفتاحية: دور ادارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في تعزيز القدرة التنافسية(دراسة تحليلية)

Abstract:

The current study aimed to reach the effective role of human resources management in Egyptian universities in enhancing competitiveness?

To achieve the objectives of the study, the study relied on the descriptive survey method to reach the role of human resources management in achieving competitiveness in Egyptian universities.

The most important results were reached as follows:

-The study emphasized the importance of the functions of human resources management in achieving the university's goals because of its direct contact with all other departments.

-She also emphasized that the human resources department has personal, organizational and professional characteristics that distinguish it from other departments in the university.

1- The importance of competitiveness is due to work on penetrating different markets by owning the skill and ability, raising efficiency and the growing job stability in the field of work due to the high rate of return and return at high speed.

2-The importance of the role of the director of human resources management in ensuring that workers possess the skills required to carry out their work, the task of achieving competitiveness in an era characterized by

One of the most important recommendations of the study is to advise researchers to study topics related to human resource management in sectors other than the university, such as business and investment.

Keywords: The role of human resources management in Egyptian universities in enhancing competitiveness (analytical study).

مقدمة

نظراً لأهمية الجامعات باعتبارها قاطرات التنمية في كل المجتمعات، فضلاً عن ما تتمتع به من خصائص تتميز بها كمنظومة متكاملة، قادرة على تحول الأفكار الخلاقة إلى قيم للعمل، والإنتاج، والإبداع، والابتكار، ويجد فيها الباحثون مناخاً عن كونها منظمة معرفية، لذا: فقد أدركت أهمية الموارد البشرية، وأخذت تهتم بدراسة مكوناتها، وعناصرها المختلفة، وطرق قياسها، فضلاً عن كيفية إدارتها، واستثمارها، وتنميتها باعتبارها المورد الأساسي لزيادة كفاءة الجامعة، وفعاليتها، والارتقاء بجودة خدماتها لتضاهي مستوى الخدمات المقدمة من النظم التعليمية المماثلة، فضالاً عن تحقيق التميز، ورضا العملاء؛ مما يؤدي إلى يحقق القدرة تنافسية" ١

إن الموارد البشرية لا يمثلوا عامل من عوامل الإنتاج، وإنما هم مصدر للأفكار التي تسهم في التغيير، ولتحويل التحديات إلى قدرات تنافسية بفضل المعرفة والقدرة الإبداعية التي يمتلكونها. لذلك تنشأ القدرة التنافسية بمجرد توصل الجامعة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف بمجرد إحداث عملية الإبداع بمفهومها الواسع.

وحين تتعامل إدارة الموارد البشرية مع أفراد المؤسسة الجامعية يجب أن ينطلق هذا التعامل من تلك الحقيقة، لذا يفترض تنمية قدرات الموارد البشرية وتحفيزهم على التطوير والإثراء في أدائهم، وذلك بهدف تفعيل مساهماتهم في تحقيق القدرات التنافسية، فهي ضرورة حتمية تلبية للظروف الجديدة، وتستند في الأساس على أهمية العنصر البشري التي تعتمد على مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين.

مشكلة الدراسة

إن تبني المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية التي تتصف عملياتها الداخلية بالكفاءة، والسرعة، والمرونة، والاستجابة تسهم من تعزيز القدرات التنافسية للجامعة وذلك من خلال توفير كوادر بشرية كفؤة قادرة على اقتراح وتطوير المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية في عالم متغير وحاد المنافسة وذلك من أجل استباق الأحداث المتوقعة وغير المتوقعة، مما يؤدي إلى قدرتها على تطوير ادائها وطرح افكار جديدة تتفق وتوقعات العملاء، وتحقيق القدرات التنافسية في الأسواق.

١ افكار سعيد خميس(٢٠١٨) أنموذج مقترح لإدارة رأس المال الفكري مجلة الإدارة التربوية، العدد

الثامن عشر، يونيو، ص٢٥٥.

وفى ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة فى السؤال الرئيس التالي :

كيف يمكن التوصل للدور الفعال لإدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية فى تعزيز القدرة التنافسية ؟

ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

- ما المفاهيم المرتبطة بإدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية ؟
- ما واقع ادارة الموارد البشرية والتنافسية بالجامعات المصرية ؟
- ما مفهوم ومحددات القدرة التنافسية بالجامعات المصرية ؟
- كيف يمكن تنمية القدرات التنافسية بالجامعات المصرية ؟ .
- ما الميزة التنافسية لإدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية ؟
- هل رأس المال الفكرى له دور فى تعزيز القدرة التنافسية للجامعة المصرية ؟
- ما النتائج التى توصلت اليها الدراسة .

اهداف الدراسة

هدفت الدراسة الى الآتي :

- التعرف على المفاهيم المرتبطة بإدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية .
- عرض واقع ادارة الموارد البشرية والتنافسية بالجامعات المصرية .
- التوصل الى مفهوم ومحددات القدرة التنافسية بالجامعات المصرية.
- دور ادارة الموارد البشرية فى تنمية القدرات التنافسية بالجامعات المصرية .
- عرض الميزة التنافسية لإدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية.
- التوصل الى دور رأس المال الفكرى فى تعزيز القدرة التنافسية للجامعة المصرية.
- التوصل الى نتائج الدراسة .

أهمية الدراسة :

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية دور إدارة الموارد البشرية الرشيقة فى تعزيز القدرة التنافسية بالجامعات المصرية .

منهج البحث

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفى المسحي للتوصل الى دور إدارة الموارد البشرية فى تحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية .

مصطلحات الدراسة

مفهوم القدرة التنافسية

تعرف القدرة التنافسية بأنها "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للجامعة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما تقدمه الجامعات المنافسة، ويؤكد تميزها واختلافها من هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز؛ حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي يتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون" ٢ .

وتعرف القدرة التنافسية أيضا : بأنها "مؤشر لتحديد مدى نجاح الجامعة أو فشلها؛ إذ أنها تعبر عن جوانب التميز والتفوق التي تحقق للجامعة ميزة تنافسية، وتستند لمجموعة من المعايير؛ وتربطها علاقات متداخلة فيما بينها؛ فكل معيار يعد ضروري؛ لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية؛ وتبقى الجامعة صامدة في بيئة مضطربة، وتتميز في كونها طويلة المدى ٣ .

تعرف القدرة التنافسية اجرائياً : بأنها العائد من (المهارة والخبرة والقدرات والقيم والمبادئ والسلوكيات والمنافع) التي تقدمها ادارة الموارد البشرية بجامعة ما، لتمييزها عن مثيلتها من الجامعات الاخرى ليعود على المجتمع المحلى والإقليمي ليؤكد الجدارة والتفوق والتميز فى سوق مضطرب .

تعريف الجامعات ذات القدرة التنافسية

تعرف الجامعات ذات القدرة التنافسية بأنها" تلك الجامعات التي استطاعت الحفاظ على استمرارية تحسين جودتها التعليمية عبر الزمن، أو زيادة الطلب عليها؛ الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع قيم التنافسية ومؤشراتها لهذه الجامعات، وبالتالي حصولها على مراكز متقدمة في الترتيب العالمي للجامعات والمؤسسات الأكاديمية والبحثية" ٤ .

٢منار محمد جابر ، نجلاء محمد خيرت (٢٠١٧) ادارة الأقطاب لتحقيق القدرة التنافسية بالجامعات

المصرية تصور مقترح، مجلة كلية التربية جامعة بنى سويف ، عدد يناير ، الجزء الثاني ص ١٠ .

٣مصطفى أحمد رضوان(٢٠١١) التنافسية كألية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم

جهود النمو والتنمية فى العالم، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية ص ٣٤ .

٤منار محمد جابر ، نجلاء محمد خيرت (٢٠١٧) ادارة الأقطاب لتحقيق القدرة التنافسية بالجامعات

المصرية تصور مقترح، مجلة كلية التربية جامعة بنى سويف ، عدد يناير ، الجزء الثاني ص ١١ .

مفهوم إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية مجموعة من الأنشطة التي تركز على التنمية والحفاظ على الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، وبرزت هذه الأنشطة التوظيف والتكوين والتدريب والترقية وتقويم الأداء . ٥

يشير مفهوم إدارة الموارد البشرية عادة إلى إدارة شؤون الموظفين، كما أن إدارة الموارد البشرية وتنظيم العمل يرمزان إلى أهمية الإشراف على الأفراد في الجامعة ، والذي له أهمية في التأثير على سلوكهم وأداءهم التنظيمي بشكل إيجابي . ٦

وتعرف إدارة الموارد البشرية اجرائيا : بأنها تلك الإدارة التي تخطط وتنظم وتوجه وتراقب الأنشطة المتعلقة باستقطاب واختيار وتعيين وتدريب وتنمية ومكافأتهم ورعاية الأفراد صحياً، واجتماعياً، وثقافياً والحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق القدر التنافسية للجامعة .

٥ جلد محمد (٢٠٢١) دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الرياضية دراسة ميدانية على مستوى المؤسسات الرياضية للشرق الجزائري ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص : الإدارة والتسيير الرياضي جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بسكرة ص قسم الإدارة والتسيير الرياضي ،
ص ٣٤ .

6 Okechukwu, W. (2017). Influence of Training and Development, Employee Performance on Job Satisfaction among the Staff of School of Technology Management and Logistics. Journal of Technology Management and Business, 4(1), 1-16.

الدراسات السابقة

هدفت دراسة عفاف حميد محمد الوحش (٢٠٢٠) إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز، وتقييم الأداء في رضا العاملين في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي، وقد تكونت عينة الدراسة من ١٤٦ موظفا من جامعة الإمارات، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بالاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات.

وقد أظهرت نتائج الدراسة بأن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل عام قد جاء بمستوى متوسط، حيث احتل تخطيط الموارد البشرية الترتيب الأول من حيث الأهمية وبمستوى مرتفع، يليه بقية الممارسات بمستوى متوسط وعلى الترتيب الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز، أما مستوى الرضا الوظيفي فقد جاء أيضا بمستوى متوسط، كما أظهرت النتائج وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة ومنفردة في تحقيق الرضا الوظيفي، وقد دلت النتائج على أن تقييم الأداء له الأثر الأكبر في تحقيق الرضا الوظيفي، يليه على الترتيب كل من؛ التعويضات والحوافز، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتطوير، الاختيار والتعيين. ٧

وتشير دراسة (كامل، ٢٠١٢) في نتائجها إلى أن هناك العديد من المشكلات التي تعاني منها إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية، ضعف أساليب تقييم الأداء الخاصة بأعضاء هيئة التدريس، وضعف محتوى البرامج التدريبية ومستواها، وعدم التوصيف الدقيق لبعض الوظائف، كما أن إعداد الموارد البشرية لا يساعد في وجود ثقافة مهنية مشتركة بين أعضاء هيئة التدريس على مستوى الجامعة، بحيث تدعم الاتصال الأكاديمي والمعرفي بينهم، فلم تحقق دورات إعداد المعلم الجامعي الهدف المرجو منها حيث تعتمد على محاضرات نظرية وافترقاها للتدريب الميداني، والاعتماد على نظم تقويم أداء تقليدية وضعف تقديم رؤية واضحة عن أداء الموارد البشرية، كما أدى عدم التوصيف الدقيق لأدوار أعضاء هيئة التدريس إلى عدم أداء مهمتهم الأساسية وهي البحث العلمي، وقد توصلت الدراسة إلى إمكانية إعادة هندسة التخطيط الاستراتيجي، وإعادة هندسة إجراءات التنظيم وبرامج التنمية المهنية وإجراءات التقويم

٧ عفاف حميد محمد الوحش (٢٠٢٠) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين في

الجامعات الحكومية: دراسة حالة جامعة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية، جامعة الامارات .

(مج ٥٥، ٢٠٢٠ م)

الخاصة بالموارد البشرية بالجامعات المصرية، ودراسة الاحتياجات المهنية الحقيقية، ووضع معايير لقياس الأداء، وربط نظام الحوافز بنتائج تقييم الأداء. ٨

وتؤكد دراسة (محمد، ٢٠١٤) إلى قصور برامج التدريب الجامعي وعدم استطاعتها الوفاء بمتطلبات تنمية رأس المال الفكري، حيث لا تتوفر بجامعة بنها متطلبات التدريب الإلكتروني الخاصة بتنمية رأس المال الهيكلي، أي لا يوجد بالجامعة البنية التحتية اللازمة لتطبيق نظام التدريب الإلكتروني على الرغم من وجود القوة البشرية التي تصلح لتطبيقه، كما لا يوجد متطلبات التدريب الإلكتروني الخاصة بتنمية رأس مال العلاقات أي لا يوجد علاقات تربط الجامعة بعملائها داخلياً أو خارجياً، كما لا يوجد تحالفات مع جامعات أخرى (محلية، إقليمية، عالمية) للحصول على تدريبات إلكترونية تقيد أعضاء هيئة التدريس في التخصصات المختلفة، حيث يعد التدريب الإلكتروني من العوامل الهامة والمؤثرة في تنمية رأس المال الفكري في الجامعات المصرية. ٩

وتؤكد دراسة (قرني؛ والعتيقي، ٢٠١٢) إلى ضعف الجامعات المصرية لإدارة رأس المال الفكري بها، وعدم قدرتها على الاستفادة منه على الوجه الأفضل، كما أنها تقف الإجراءات التي تحقق القدرة التنافسية لها مما انعكس على قدرتها التنافسية بين الجامعات العالمية وفقاً للتصنيف الدولي للجامعات، كما يتوافر بالجامعات المصرية متطلبات إدارة رأس المال الفكري ولكن بدرجة متوسطة، الأمر الذي يحتم عليها أن تعيد النظر في ممارساتها في إدارة رأس المال الفكري بما يحقق قدرتها التنافسية، وذلك من خلال استقطاب الكفاءات الجوهريّة وإدارتها باعتبارها القادرة على تحقيق التميز للجامعات ١٠

٨كامل، هشام سيد عباس (٢٠١٢): تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إعادة الهندسة، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة بنى سويف.

٩محمد، سماح زكريا (٢٠١٤): التدريب الإلكتروني مدخلاً لتنمية رأس المال الفكري بجامعة بنها: دراسة ميدانية، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، المجلد الحادي والعشرون، العدد الثاني والتسعون

١٠قرني، أسامة محمود؛ والعتيقي، إبراهيم مرعى إبراهيم (٢٠١٢): إدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية كمدخل لتحقيق قدرتها التنافسي: تصور مقترح، مجلة التربية - مصر، المجلد الخامس عشر، العدد الثامن والثلاثون.

كما هدفت دراسة عبد الله (٢٠١٧) إلى تحديد متطلبات رفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات، كما هدفت إلى تحديد معوقات رفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود، وإلى صياغة نموذج مقترح لزيادة القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، كما اعتمدت الدراسة على تحليل خبرات وتجارب بعض النماذج الرائدة على مستوى التصنيف العالمي للجامعات مثل جامعة هارفارد التي تحتل مقدمة التصنيف، وفي نهاية الدراسة تم تقديم نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء خبرات وتجارب الدول المتقدمة وذلك من أجل حصولها على مراكز متقدمة في قائمة تصنيف الجامعات العربية والعالمية، وقد تضمن النموذج المقترح أهدافا تمثلت في تطوير وظيفة التدريس الجامعي، وتطوير وظيفة البحث العلمي، وتطوير وظيفة خدمة المجتمع، كما تضمن بعض المنطلقات التي تتزامن مع رؤية السعودية ٢٠٣٠م والتي تسعى الآن تصبح خمس جامعات سعودية على الأقل من أفضل ٢٠٠ جامعة دولية في ٢٠٣٠م، كما تضمن النموذج المقترح مجموعة من الآليات اللازمة للتنفيذ، وكذلك تحديد المعوقات التي تواجه التنفيذ، مع تحديد الجهات المشاركة في التنفيذ ١١

واكدت منظمة العمل الدولية على اهداف استراتيجية الموارد البشرية خلال الفترة من ٢٠٢٢ حتى ٢٠٢٥ لتسهم في تحقيق الخطة الاستراتيجية للمنظمة التي اعتمدها مجلس الإدارة في نوفمبر ٢٠٢٠ .

وكانت الأولويات الرئيسية والنتائج المتوقعة للفترة ٢٠٢٢-٢٠٢٥ جاءت كما يلي:

- وضع أدوات أفضل للموارد البشرية .
- وجود قوة عاملة متنوعة تتمتع بالمهارات المناسبة لمواجهة المستقبل وتعزيز مشاركة الموظفين.
- استقطاب موظفين ومسؤولين قياديين ومؤهلين وتطويرهم وحشدهم واستبقاؤهم .
- وجود بيئة تمكينية تعزز فيها القيادة والسلوك الأخلاقي يسودها الاحترام.

١١ عبد الله بن حمد بن إبراهيم العباد (٢٠١٧) نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود

في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مج ٦، غ ٣، ص ١.

(مج ٥٥، ٢٠٢٠ م)

- وظيفة مؤاتيه للموارد البشرية والاستفادة من التكنولوجيا من أجل توفير خدمات فعالة للموارد البشرية من خلال الابتكار المستمر ١٢.

وبتحليل ما جاء بالدراسات السابقة تبين ان دراسة عفاف تتفق مع الدراسة الحالية حيث اكدت على الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز، وتقييم الأداء وعن رضا العاملين في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي، وجاءت دراسة كامل في نتائجها إلى أن هناك العديد من المشكلات التي تعاني منها إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية، وضعف أساليب تقييم الأداء وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية، وتتفق أيضاً دراسة قرني والعتيقي إلى ضعف الجامعات المصرية لإدارة رأس المال الفكري ، وتتفق أيضاً دراسة عبد الله حيث جاءت بتحديد متطلبات رفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود مع الدراسة الحالية حيث تؤكد على دور الموارد البشرية في تحقيق القدرة التنافسية، واتفقت بعض الدراسات التي تناولها الباحث في استخدام المنهج الوصفي لتحقيق اهداف الدراسة .

الإطار العام للدراسة

المحور الأول : المفاهيم المرتبطة بإدارة الموارد البشرية

ماهية إدارة الموارد البشرية بالجامعة

تعني إدارة الموارد البشرية بتطبيق وظائف الإدارة على الموارد البشرية، التي تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ومن ثم فإن الإطار العام لإدارة الموارد البشرية يندرج تحته ما يلي :

- تحديد أهداف مجال الموارد البشرية.
- تخطيط الموارد البشرية.
- تنظيم شئون الموارد البشرية.
- توجيه أعمال وشئون الموارد البشرية.
- اتخاذ القرارات في شأن الموارد البشرية.
- تقييم الأداء في مجال شئون الموارد البشرية.

١٢ منظمة العمل الدولية(٢٠٢١) استراتيجية الموارد البشرية للفترة ٢٠٢٢-٢٠٢٥ قسم البرنامج

والميزانية والإدارة، لدورة ٣٤٣.

(مج ٥٥ ، ٢٠٢٠ م)

▪ متابعة شؤون الموارد البشرية. ١٣

ويعتمد نظام إدارة الموارد البشرية على موارد بشرية منتجة وفعالة ومستقرة داخل الجامعة وخارجها، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال:

- وجود علاقات إنسانية إيجابية بالجامعة.
- شعور العاملين بالعدالة، ومن ثم شعورهم بالرضا عن العمل.
- تدعيم رغبة العاملين في العمل.
- الاهتمام بتحسين أداء العاملين بالجامعة .
- توفير فرص الترقية للعاملين بالجامعة.
- توفير الحوافز وفرص التدريب للعاملين بالجامعة.
- توفير الإشراف على الأداء الفعلي للعاملين بالجامعة.
- تحديد معدلات الأداء المطلوبة من العاملين في الجامعة.
- قياس الأداء الفعلي للعاملين بالجامعة بطريقة موضوعية.
- الاهتمام بسياسة الثواب والعقاب. ١٤

أهمية إدارة الموارد البشرية:

إن اهتمام الإدارة المعاصرة بقضايا الموارد البشرية يعبر عن محاولة إيجاد التوازن دائماً بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد، وبين التكلفة والعائد.

إدارة الموارد البشرية تعتبر أهم مورد من جميع الموارد التي تستخدمها المنظمة لتحقيق أهدافها، فلا يمكن أن تحقق المنظمة أهدافها بتوفر الموارد الأخرى كالألة، المواد، المال، الأساليب، الوقت والمعلومات، إلا في حال توفر الموارد البشرية المدربة والمؤهلة تأهيلاً علمياً وإدارياً ، وبالتالي فإن نجاح الوظائف الإدارية الأخرى (التشغيلية، التسويق، المالية... الخ) يعتمد على نجاح إدارة الموارد البشرية ١٥.

١٣ محمد الكردي (٢٠٠٦) الإدارة والتنظيم، مكتبة النهضة العربية، القاهرة ، ص ص ٢٠٣-٢٠٥.

١٤ حنان جاسم محمد عبد الله عبد العزيز (٢٠١٨) تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية

في ظل العولمة، مجلة كلية التربية ببها العدد (١٠٨) أكتوبر ج (١) ٢٠١٦ ص ٣٥.

15.Opatha, H. (2016). Human Resource Management, Sharp Graphic House

Press

(مج ٥٥ ، ٢٠٢٠ م)

وترجع أهمية الموارد البشرية إلى خلق القدرة التنافسية من خلال جودة الإنتاج لإرضاء العملاء والتفوق على المنافسين، وهذا لا يحدث إلا من خلال تدريب الأفراد وتقييمهم باستمرار، وقياس العائد لكل من يحصل على برنامج تدريبي .

وتعود أهمية إدارة الموارد البشرية أيضا للدور المهني التي تقوم به حيث أصبحت العديد من الجامعات تتخصص بصفة رئيسية في تدريب العاملين على الجوانب الإدارية والمهنية المختلفة في هذا المجال، ويصاحب ذلك تسويق حزم من برامج التنمية البشرية للعملاء الذين يسعون إلى إحراز تحسين ملموس في هذا المجال، وذلك من خلال تدريب العاملين في برامج مكثفة لمساعدتهم على مواجهة التحديات التي تخلقها التطورات التكنولوجية وغيرها من أنواع التطور في بيئة العمل وذلك من أجل تحقيق القدرة التنافسية .

وفي ضوء التغيرات والتطورات التكنولوجية التي تحدث في المجتمع فقد بدأ الاهتمام بالموارد البشرية يتزايد في الجامعات المعاصرة، حيث أوضحت الإدارة الدور المهم الذي تقوم به تلك الموارد في المساعدة على تحقيق أهداف الجامعة .

وقبل سنوات قليلة كان الاهتمام بشئون الموارد البشرية ينحصر في عدد قليل من المتخصصين الذين يعملون في تقسيم تنظيمي متخصص يطلق عليه قسم أو إدارة الأفراد أو الموارد البشرية فهم يختصون بتنفيذ سياسات المنظمة في أمور المسائل الإجرائية المتصلة باستقطاب الأفراد والمفاضلة والاختيار بين المتقدمين لشغل الوظائف، ثم إنهاء إجراءات التعيين وإسناد العمل لمن يقع عليهم الاختيار، وكانت مهام إدارة الموارد البشرية تشمل متابعة الشئون الوظيفية للعاملين من حيث احتساب الرواتب، وضبط الوقت والحضور والانصراف، وتطبيق اللوائح في شأن المخالفات التي قد تصدر منهم، وتنفيذ إجراءات الإجازات على اختلاف أنواعها، ومباشرة مسائل الرعاية الطبية والاجتماعية، وتنفيذ نظم تقييم الأداء، وأعمال التدريب والتنمية التي يشير بها المديرون المختصون، ثم متابعة إجراءات إنهاء الخدمة في نهاية التعاقد أو بلوغ سن التقاعد حسب الأحوال أو لأسباب أخرى، وكانت أهم مساهمات إدارة الموارد البشرية هي الاستجابة إلى طلبات الإدارات المختصة بالإنتاج والخدمات الرئيسة في المنظمة، وتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية.^{١٦}

١٦ محمود عبد اللطيف موسى (٢٠١٠) قياس العائد من الاستثمار في التدريب الإداري ضوء معايير

الجودة الشاملة ن القاهرة، دار طيبة للنشر والتوزيع، ص ١٥.

ومن هنا تأتي الأهمية الملحة للاهتمام بالعنصر البشري ليسهم باستمرار في هذا التطور خاصة إذا علمنا أن أعظم استثمار على الإطلاق يجب أن يكون لهذا العنصر الذي يخلق ويغير هذه التقنية بمختلف أوجهها، وأن هذا الاستثمار في هذه العقول ينصب على الاهتمام بتدريب هذا العنصر تدريباً حقيقياً يصادف له مردوده المباشر على الأداء وتجويده والمزيد من الابتكار والتطور من أجل تحقيق القدرة التنافسية.

وظائف إدارة الموارد البشرية:

تنحصر وظائف إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الباحث في الآتي :

- تخطيط الموارد البشرية.
- تنظيم شؤون الموارد البشرية.
- توجيه شؤون الموارد البشرية.
- رقابة الموارد البشرية.
- تقييم أداء الموارد البشرية.

ويمكن عرض وظائف إدارة الموارد البشرية بالجامعات على النحو التالي:

- ١- تخطيط الموارد البشرية، واستخدام الموارد المتاحة وتقدير الاحتياجات الحالية والمستقبلية من القوى العاملة لضمان تحقيق أهداف الجامعة، وتقدير احتياجاتها.
- ٢- تحديد وتقسيم الواجبات والمسؤوليات والسلطات بين العاملين، وتحديد العلاقات التي تربط هذه المسؤوليات.
- ٣- الاستقطاب والاختيار والتعيين، وتحديد الوصف الوظيفي للدرجات العلمية والفنية والإدارية في المؤسسة وتحديد الشروط والمؤهلات المناسبة للوظائف.
- ٤- توجيه جهود العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.
- ٥- تنظيم الأنشطة والتنسيق بينها، تجنباً لحدوث الازدواجية والتعارض في تحقيق الأهداف.
- ٦- وضع السياسات واللوائح المتعلقة بالتوظيف والأجور والمكافآت والتدريب والتقييم، والصحة والسلامة.
- ٧- تنمية العاملين وتطوير مهاراتهم لرفع مستوى الكفاءة وتحسين الأداء وإنجاز المهام والأنشطة المختلفة.

٨- توفير برامج الصحة والسلامة المهنية ورعاية القوى البشرية صحياً وثقافياً وترفيهياً واجتماعياً.

٩- تحديد نوعية الأداء وحجم العمل وطبيعة العمل ومقوماته.

١٠- تصميم هيكل الأجور وتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها.

١١- تصميم أنظمة الحوافز وفق الأداء المتميز، وتحديد الوسائل المستخدمة لتحفيز العاملين.

١٢- تقييم أداء العاملين (إداريين- فنيين - عمال) لتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء وقياس مدى الالتزام بسلوكيات العمل وتحقيق النتائج المرجوة. ١٧

تنمية الموارد البشرية بالجامعات:

يعد تنمية الموارد البشرية بالجامعات من العناصر المهمة والرئيسة التي تمكن الجامعة من تحقيق رؤيتها الاستراتيجية وتزيد من القدرة التنافسية، فتنمية الموارد البشرية ليس هدفاً في حد ذاته بل أنه وسيلة للارتقاء بالأداء الإداري داخل الجامعات والوصول إلى درجة عالية من التميز، ومن ثم يمكن القول أن تنمية الموارد البشرية من شأنه أن يحقق العديد من المكاسب للجامعة، فمن شأنه الاهتمام بالثروة المعرفية بها والسعي المستمر إلى تطويرها من أجل الحصول على مخرجات تعليمية أكثر تميزاً وقدرة على مواجهة التغيرات المعرفية المستمرة في عصر يتسم بالتغير المعرفي السريع، كما يساعد تحديد أهداف تنمية رأس المال الفكري بالجامعات في تحديد الآليات الاستراتيجية والخطوات الإجرائية الفاعلة التي من شأنها أن تسهم في تطويره وتنميته والارتقاء بجودة التعليم في جميع مراحلها.

١٧حنان جاسم محمد عبد الله عبد العزيز (٢٠١٨) تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية

في ظل العولمة،مجلة كلية التربية ببها العدد (١٠٨) أكتوبر ج(١) ص ٣٢٩.

(مج ٥٥، ٢٠٢٠ م)

وتتمثل اهمية تنمية الموارد البشرية بالجامعات فيما يلي:

- تمكين العاملين ذوى القدرات المعرفية والتحول بعيداً عن أنماط التنظيمات المركزية والاعتماد على هياكل تنظيمية تفتتح من خلالها آفاق الاتصال والتفاعل المباشر بين الأفراد.
- يسهم تنمية الموارد البشرية في مساعدة الجامعة على مواجهة المنافسة الخارجية والداخلية وتحسين المركز التنافسي لها.
- تعزيز استقرار الجامعة كنظام اجتماعي وخلق إطار مرجعي لأنشطة وأعمال الجامعة وتنمية الشعور بالذاتية.
- يساعد تنمية الموارد البشرية في زيادة قدرة الجامعة على استثمار المعرفة، والتنفيذ الناجح للابتكارات، وتطوير نماذج وأساليب جديدة للعمل، وجذب مزيد من العملاء الجدد.
- يسهم في التحول نحو الجامعة المعرفية، أي جامعة تمتلك بنية تحتية تكنولوجية تمكنها من تطبيق إدارة المعرفة في عملياتها اليومية وتشاع بها الثقافة التي تمكن العاملين من تبادل الأفكار والمعلومات.
- زيادة قدرة الجامعة على تطوير إنتاجيته العلمية وتنمية قدراتها على التجديد والإبداع والاستثمار المتعاضم في البشر من خلال الإعداد الجيد لخطط وبرامج التعلم والتدريب، وتطوير خطط البحث والتطوير. ١٨

خصائص الموارد البشرية :

هناك مجموعة من الخصائص التي تميز الموارد البشرية وهي كآآتي:

خصائص تنظيمية:

تلك هي الخصائص التي ترتبط بالبيئة الجامعية التي تتضمن تواجد الموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية، والمرونة التي تساعد على التجديد المستمر من خلال الأفراد، واحتواء التنظيم للعلاقات غير الرسمية والبعد عن المركزية في الإدارة الجامعية .

خصائص مهنية:

تلك هي الخصائص التي ترتبط بالعناصر البشرية داخل التنظيم وتتضمن امتلاك العديد من القدرات والمهارات النادرة والخبرات المتراكمة بحيث يكون من الصعب استبدالهم، والتمتع بدرجة عالية من التعليم والتعلم التنظيمي، والتدريب.

١٨ حنان جاسم محمد عبد الله عبد العزيز (٢٠١٨) تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية

في ظل العولمة،مجلة كلية التربية ببها العدد (١٠٨) أكتوبر ج(١) ص٣٦.

(مج ٥٥، ٢٠٢٠ م)

خصائص شخصية:

تلك هي الخصائص التي ترتبط بالعنصر البشري وبنائه الذاتي، وتتضمن الميل إلى تحمل المخاطر والإقدام على الأعمال والأنشطة المجهولة وحب العمل في ظل حالات عدم التأكيد والاستفادة من خبرات الآخرين أي الانفتاح على خبرات الآخرين، ويتضمن كذلك المبادرة بتقديم أفكار ومقترحات بناءة.^{١٩}

وهناك مجموعة خصائص للموارد البشرية تساعد على تلبية متطلبات التنافسية هي :

- القدرة على التخلص من أساليب العمل التقليدية إلى أساليب متطورة لمواكبة حركة المتغيرات داخل وخارج الجامعة .

- القدرة على مواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة والخبرة الأكثر توافقاً مع متطلبات العمل.

- قبول التغيير والاستعداد لتحمل مخاطر العمل.

- القدرة على تحمل المسؤولية وعدم الاعتماد على الغير .

- إدراك قيمة العمل المشترك والتعامل بمنطق الفريق.

- القدرات على اتباع طرق واساليب جديدة وتقديم افكار ومقترحات وحلول للمشكلات بطريقة ابداعية.

- القدرة على التفكير الحر والمتحرر من قوالب الصيغ والمفاهيم التقليدية.

- القدرة على تحمل الصدمات وقبول الفشل ليس باعتباره نهاية المطاف أو النظر إليه على أنه كارثة. ٢٠

١٩ ولاء محمود عبدالله محمود (٢٠١٨) تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية

في ضوء مدخل إدارة المعرفة، مجلة كلية التربية ببها العدد (١١٦) أكتوبر ج (٦) ص ٣٢.

٢٠ أحمد الكردي (٢٠١٠) الميزة التنافسية لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في منظمات الاعمال

العصرية ، صص ٨٠٩.

مستويات ممارسة أنشطة إدارة الموارد البشرية ٢١

يمكن التمييز بين مستويين من مستويات ممارسة أنشطة إدارة الموارد البشرية هما: المستوى التشغيلي، وتشير الأنشطة التشغيلية للموارد البشرية إلى الأنشطة الروتينية اليومية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية. أما الأنشطة الاستراتيجية فهي أكثر تعقيداً، وتتصف بعدة صفات منها:

- ١- طويلة الأجل: وهي الأنشطة التي يتم ممارستها في الأجل الطويل الذي يمتد لعدة سنوات.
- ٢- الشمولية: وهي تشمل عدة أنشطة داخل إدارة الموارد البشرية.
- ٣- مخططة: وتعنى وجود خطة واضحة ومحددة لأنشطة إدارة الموارد البشرية.
- ٤- تكاملية: أي مدى تكامل هذه الأنشطة مع الأنشطة الأخرى في الجامعة.
- ٥- ذات قيمة مضافة مرتفعة: وهي أنشطة مهمة لنجاح الجامعة وتحقيقها لأهدافها.

وفي السنوات الأخيرة ظهر مفهوم المبادر، وتم استخدامه في مجال إدارة الموارد البشرية ليحل محل مفهوم رد الفعل.

المتطلبات التي يجب أن تتوافر في الموارد البشرية المتميزة: ٢٢

- لكي تمتلك الجامعة الموارد البشرية المتميزة يجب أن تتوافر المتطلبات الآتية:
- ١- اختيار العناصر المرشحة لشغل الوظائف بدقة كي تسهم في قضية بناء وتنمية القدرات التنافسية.
 - ٢- وضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات الجامعة من الموارد البشرية، وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية.

٢١ محمود عبد اللطيف موسى (٢٠٢٠) الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال ، القاهرة ، نيولينك الدولية للنشر والتدريب ، ص ٣٤١.

٢٢ محمود عبد اللطيف موسى (٢٠٢٠) الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال ، القاهرة ، نيولينك الدولية للنشر والتدريب ، ص ١٤١.

(مج ٥٥ ، ٢٠٢٠ م)

- ٣- توافق التكوين الفكري والنفسي والاجتماعي والمعرفي للأشخاص المرشحين مع مطالب هذه الوظائف.
- ٤- تمتع الموارد البشرية التي يقع عليها الاختيار بالسمات والخصائص المتميزة، من خلال معايير اختيار المتقدمين للعمل والمفاضلة بينهم.
- ٥- تفعيل تدريب الموارد البشرية بشكل أعمق عما كان يتم بإدارة الموارد البشرية التقليدية.
- ٦- إتاحة الفرص لمشاركة الموارد البشرية في المؤتمرات والندوات العلمية والمهنية المختلفة، على أن تتحمل الجامعة عنهم رسوم الاشتراك في تلك المؤتمرات والندوات ورسوم العضوية في الجمعيات والهيئات العلمية والمهنية.
- ٧- تنمية القدرات والطاقت الفكرية والإبداعية للموارد البشرية وتوفير الفرص لتجريبها.
- ٨- ضرورة توفير المناخ المساند لتنمية العمل بفريق، وتحقيق أسس الانتماء والولاء للجامعة .
- ٩- تطبيق نظام المشاركة في الأرباح، وتوزيع أسهم مجانية، لتحفيز الموارد البشرية وتنمية الاهتمام بالعمل.
- ١٠- فتح قنوات الاتصال وتسيير تدفقات المعلومات والمعرفة بين قطاعات وجماعات العمل المختلفة لتحقيق الفائدة للموارد البشرية.^{٢٣}

دور ادارة الموارد البشرية في مواجهة التحديات التنافسية

- ١- تساعد إدارة الموارد البشرية بالجامعات في مواجهة التحديات التنافسية من خلال أربعة أبعاد هم :
 - بيئة إدارة الموارد البشرية .
 - اكتساب الموارد البشرية الماهرة والإعداد الجيد لها .
 - تعيين وتنمية الموارد البشرية بما يتناسب مع استراتيجية المنظمة ككل .
 - تعويضات الموارد البشرية.

٢٣ نفس المرجع السابق، ص ١٢-١٤.

- ٢- تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في مواجهة التحديات التنافسية من خلال دور مدير ادارة الموارد البشرية في التأكد من أن العاملين يمتلكوا المهارات المطلوبة للقيام بأعمالها الحالية والمستقبلية مما يساعد على تحقيق التنافسية في عصر يتسم بالتغير السريع.
- ٣- تسمح الإدارة الفعالة للموارد البشرية لعوامل البيئة الداخلية والخارجية بتحقيق أكبر قدر من المساهمة في تعظيم مخرجات الجامعة وتحقيق المزايا التنافسية لها.
- تؤثر احتياجات العملاء للمخرجات والخدمات الجديدة على مايقوم بها الموظفون داخل إدارة الموارد البشرية والذي من شأنه يساعد على نجاح المنظمة أو فشلها. ٢٤.

المحور الثاني: واقع ادارة الموارد البشرية بجامعة الازهر :

تعد إدارة الموارد البشرية بجامعة الازهر من اهم الادارات على مستوى الجامعة فهي تقوم بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب وتنمية ومكافأة ورعاية الأفراد والحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية وتضم الاقسام الاتية :

قسم وثائق	قسم التأمين	قسم الكادر	قسم الكادر
<ul style="list-style-type: none"> - حفظ ملفات كافة العاملين بالجامعة. - استخراج شهادات - استخراج بيانات الحالة . - تقديم الخدمات لكافت الجهات (داخلية وخارجية). 	<ul style="list-style-type: none"> -مراجعة ملفات المحالين للمعاش. - شراء المدة . - تسوية المعاش. - استبدال المعاش 	<ul style="list-style-type: none"> - تعيينات اعضاء هيئة التدريس (مدرس- استاذ مساعد - استاذ). - الوظائف المعاونة (معيدين - مدرسين مساعدين. - اجازات هيئة التدريس . - سجلات الميزانية. - جزاءات وتحويل الوظائف المعاونة . - التنقلات . - انتهاء الخدمة . 	<ul style="list-style-type: none"> - تعيينات العاملين. - السجلات. - الاستحقاقات. - الترقيات . - التنقلات. - الجزاءات . - انتهاء الخدمة.

٢٤ ندى جودة حسين (٢٠١١) التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية دراسة

تطبيقية على شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية، ماجستير ادارة الاعمال ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ص ٩٨.

(مج ٥٥ ، ٢٠٢٠ م)

وتسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إجمالها

فيما يلي :

- أ- تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة .
 - ب- العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشرى .
 - ج- زيادة درجة ولاء وانتماء الافراد للمؤسسة، وذلك من خلال وضع هيكل عادل للأجور والحوافز وسياسات واضحة للترقية .
 - د- تطوير نظم واليات رعاية الافراد وادماجهم في نسيج المنظمة .
 - هـ- وضع نظام موضوعي لقياس وتقييم أداء العاملين
- تنقسم الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية إلى الآتي :**

١- وظيفة استقطاب وتعيين العمالة، بحيث تضمن تحقيق أهداف الجامعة ، ويتحدد نطاق هذه الوظيفة فيما يلي:

- تقدير احتياجات الجامعة من القوى العاملة.
 - تحديد مصادر الحصول على القوى العاملة اللازمة للجامعة.
 - اختيار القوى العاملة وإجراء الاختبارات اللازمة لانتقاء الكفاءات التى تتناسب مع احتياجات الجامعة وذلك عن طريق الاختبارات النفسية ، والمقابلات الشخصية ، وغيرها.
- ٢- وظيفة تنمية العاملين بعد حصول الجامعة على القوى العاملة اللازمة كماً ونوعاً بما يتفق مع متطلباتها وأهدافها لابد من تنمية مهاراتهم بصفة مستمرة لرفع مستوى الكفاءة وتحسين الأداء ، وهذا يتم من خلال التدريب المستمر ، وذلك لضمان سلامة تنفيذ العمل.
- ٣- وظيفة التعويض أو المكافأة وتختص هذه الوظيفة بتحديد هيكل عادل للأجور أو المكافآت بما يتفق مع الجهد المبذول من القوى العاملة في الجامعة بمعنى أن مدير إدارة الموارد البشرية يركز على الجانب الاقتصادي.
- ٤- وظيفة رعاية وصيانة القوى البشرية تهتم هذه الوظيفة برعاية وصيانة القوى البشرية من خلال توفير الرعاية الصحية والثقافية والترفيهية والاجتماعية، وكذلك الرعاية عند ترك الخدمة.

يرى الباحث

من خلال عمل الباحث كمدير لإدارة الموارد البشرية بإحدى الجامعات يوضح الآتي:

تنقسم إدارة الموارد البشرية إلى قسمين كما يلي :

الأول: قسم الكادر العام (الموظفين غير الأكاديميين)

والثاني: قسم الكادر الخاص (أعضاء هيئة التدريس)

ويمكن توضيح طبيعة عمل كل قسم كما يلي :

الأول: قسم الكادر العام

طبيعة عمل قسم الكادر العام هو أعمال شؤون الموظفين داخل الجامعة ويشتمل هذا القسم على تخصصات داخلية كل تخصص يعمل على تقديم خدمات للجامعة ككل ومن هذه التخصصات :

١- التعيينات :

ويقوم موظف إدارة الموارد البشرية باختصار بتحقيق احتياجات الجامعة ككل من القوى العاملة في جميع التخصصات من خلال حصر تلك الاحتياجات من جميع الإدارات المختلفة وعرض الأمر على السلطة المختصة لعمل اللازم حيال الإعلان عن الاحتياجات بعد توفير الموارد المالية لها من خلال وزارة المالية بالاشتراك مع الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة .

٢- الترقيات :

يقوم موظف إدارة الموارد البشرية باختصار بتقديم خدمات الترقيات للموظفين بالجامعة ككل في تخصصات مختلفة ومن درجات إلى درجات مختلفة لجميع الإدارات العامة بالجامعة ككل .

٣- العلاوات :

وفية يقوم موظف إدارة الموارد البشرية بإعطاء العاملين العلاوات الدورية وهذه العلاوات تقدم للعاملين سنويا بنسبة من المرتب والعلاوات التشجيعية نسبة من العاملين ونسبة أيضا من المرتب .

٤- السجلات :

وفيه يقوم موظف إدارة الموارد البشرية بتسجيل البيانات الخاصة بالموظف في بداية التعيين من خلال قرار التعيين وتسجيل رقم موظف يسمى رقم السجل وهذا القسم له علاقة وثيقة الصلة بالترقيات حيث يعتبر العمود الفقري للترقيات والعلاوات الدورية والتشجيعية .

٥- الاستحقاقات :

يقوم موظف ادارة الموارد البشرية بتحرير مرتبات العاملين بالجامعة ككل لجميع الادارات بالجامعة واعداد اخر صرفية للسادة المنقولين من جهة إلى جهة اخرى واعداد استمارة الاجور المتغيرة(١٣٤) للسادة المحالين الى المعاش واعداد استمارات بدل الانتقال والمكافآت .

٦- الملفات:

وفيه يقوم موظف ادارة الموارد البشرية بتقديم بعض الخدمات للعاملين في بداية التعيين استلام ملف الخدمة من التعيينات شامل كافة المستندات الخاصة بالموظف وعلى رأسها قرار التعيين وقرار تسلم العمل، واستخراج بيانات الحالة ، وشهادات الخبرة ، وقيامه بإجراءات خاصة بالموظف المجند اثناء الخدمة ،أما في نهاية الخدمة يسلم الملف لقسم المعاشات لخروج الموظف إلى المعاش ليقوم مسئول المعاشات باستخراج منه الملف الأصلي اما فيما يخص الاوراق الشكلية بالإضافة فيما يخص الاجازات والجزاءات وخلافة يرد إلى الملفات كمكلف فرعى أثبات الوجود للعودة اليه في حالة الضرورة .

٧- الاجازات :

والإجازات انواع فمنها الاجازة الاعتيادي ، والعارضة ، ومرافق للزوج او الزوجة ، ورعاية الاسرة ، والوضع ، والاعارة ، ورعاية الطفل .

٨- انتهاء الخدمة :

وفيه يقوم موظف ادارة الموارد البشرية قسم الاجازات بحساب ايام الغياب أو ما جاء من الجهات السيادية فيما يخص مس الشرف الحكم بعقوبة جنائية مخلة بالشرف أو الجرائم التي تخل بالشرف أو الطلب المقدم من العامل بخروجه على المعاش المبكر ، ويقوم بتبليغ مسئول انتهاء الخدمة العمل اللازم حيال الحالات المشار اليها والتي ترد بعد وتنتهي خدمة العامل في الحالات الاتية :

- اذا تغيب العامل خمسة عشر يوماً متصلة أو ثلاثون يوماً منفصلة.

- اذا اتهم في حادث محل بالشرف سوء السير والسلوك .

- اذا تقدم بطلب معاش مبكر .

- أو خروجه على المعاش.

٩- المعاشات :

وفيه يقوم موظف ادارة الموارد البشرية بمراجعة ملف الخدمة الوارد اليه من الملفات ومراجعة استمارة ١٣٤ الاجور المتغيرة لحساب كم سيبلغ معاشه ، ثم تسليمه للهيئة العامة للتأمين والمعاشات.

ثانيا : قسم الكادر الخاص (اعضاء هيئة التدريس)

بالإضافة الى ما سبق فإن اجراءات التعيين تختلف إلى حد ما فإن الترقية تتم من خلال لجنة فحص الانتاج العلمي لوظيفة مدرس أما وظيفة استاذ مساعد واستاذ فتم من خلال اللجنة العلمية الدائمة لترقية الاساتذة والاساتذة المساعدين بعد مراجعة الشروط الواردة بقرار اللجنة العلمية الدائمة المعتمدة من السلطة المختصة فيما يخص شروط الترقية .

المحور الثالث: التنافسية في الجامعات :

تعرف التنافسية: بأنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، كما تعرف التنافسية بأنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، ونمو، واستقرار، وتوسع، وابتكار وتجديد ٢٥.

التنافسية في العصر الحالي أسلوب حياة للجامعات - بل والدول وتجمعاتها ويقصد بالتنافسية الجهود والإجراءات والابتكارات والضغط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها الجامعات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقة أكثر اتساعاً في الأسواق التي تهتم بها، والتنافسية أيضاً تعبر عن الصراع والتضارب والرغبة في التميز عن الآخرين.

وتعتبر التنافسية من طبيعة نظم الأعمال منذ نشأها، فالمنظمات "بل والأفراد" تميل إلى المنافسة بحكم استشعار الخطر من وجود منتجين آخرين في نفس المجال، أو احتمال تحول عملاءها إلى استخدام منتجات وخدمات بديلة. ٢٦.

والتنافسية على مستوى الجامعة هي عملية تبذل فيها الجامعة محاولات مستمرة من أجل التفوق على الجامعات الأخرى التي تعمل في المجال نفسه، حيث تتنافس الجامعات فيما بينها على الأسواق والفرص والعملاء، وتشتد المنافسة فيما بينها.

٢٥ فريد النجار (٢٠٠٠) "المنافسة والترويج التطبيقي" ، الإسكندرية ،مؤسسة شباب الجامعة، ص

٢٦ أحمد الكردي (٢٠١٠) الميزة التنافسية لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في منظمات الاعمال

والتنافسية تعنى استعمال المواهب وقدرات الإبداع والابتكار والتطوير سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة أو المجتمع ككل لاغتنام الفرص المتاحة ومصادر القوة لاكتشاف مجالات تحقيق تميز وتفوق على الآخرين بما يحقق تعميق الإحساس والإدراك الذاتي بالثقة بالنفس والقدرة على تحقيق مستقبل أفضل والتقدم إلى قمم النجاح ليمثل نموذج مثالي يحتذى به من خلال القبول العام للنتائج والإقبال على منتجات هذه المؤسسة من خلال بناء كيان من الثقة يتراكم ويزداد وينمو، وهو كيان قائم على الأثر والتأثير والانطباع والصورة الذهنية، وهذا المستقبل يمثل حلم وآمال وطموحات الأفراد والمؤسسات والأمة، وهذا يتولد بصناعة للمزايا التنافسية من خلال علاقة تفاعلية ذكية لامتزاج ومزج عبقرية المكان بعبقرية الزمان وعبقرية الإنسان وصولاً إلى وضع متقدم بين باقي المنافسين سواء أفراد أو مؤسسات أو دول ٢٧.

أهمية التنافسية

من المعلوم أن المؤسسات الجامعية هي التي تتنافس وليست الدول وعليه فإن تلك المؤسسات التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على رفع مستوى معيشة أفراد مواردها البشرية .

وترجع أهمية التنافسية إلى الآتي : ٢٨

- ارتفاع العائد والمردود، ومنه ضمان مستوى أفضل للدخل ، ومستوى معيشة جيد .
- امتلاك المهارة والمقدرة ورفع الكفاءة سواء المادية أو البشرية واستغلال الفرص الاستثمارية المتاحة وتعميقها ونشر وتوسيع وزيادة الطاقات والقدرات الاستثمارية.
- الاستقرار الوظيفي المتنامي والنمو الفاعل المستمر سواء في مجال العمل أو النشاط الاقتصادي الذي يمارسه هذا الفرد في إطار المجتمع.
- العمل على اختراق الأسواق المختلفة بفعالية وجدارة من أجل النمو والانتشار.

٢٧ محمد صبري الحوت وآخرون (٢٠١٥) مجلة المعرفة التربوية الجمعية المصرية لأصول التربية

، مج ٣، ٥٤، ص ١٣٦.

٢٨ عبدوس عبد العزيز (٢٠١١) سياحة الانقسام التجاري ودورها في رفع القدرة التنافسية للدول،

أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، تخصص تسيير.

(مج ٥٥، ٢٠٢٠ م)

أسباب التنافسية.

هناك مجموعة اسباب تؤدي الى التنافسية هي :

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية.
- وفرة المعلومات عن أسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات، وتطور أساليب بحوث السوق تقنيات القياس المرجعي والشفافية النسبية التي تتعامل بها المنظمات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المنظمات المختلفة، وفيما بين وحدات وفروع المنظمة الواحدة بفضل شبكة الإنترنت وشبكات الإنترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة.
- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية، وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير، ونتيجة للتحالفات بين المنظمات الكبرى في هذا المجال.
- مع زيادة الطاقات الإنتاجية، وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق، تحول السوق إلى سوق مشتري تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط.

ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية ٢٩.

العوامل التي تحد من درجة التنافسية :

هناك ثلاث عوامل أساسية تحد من درجة المنافسة وهي:

- سهولة أو صعوبة دخول بعض الجامعات إلى السوق، فكلما كان من السهل دخول بعض الجامعات الجديدة ، كلما زادت شدة المنافسة، والعكس صحيح.
- فكلما زاد عدد الجامعات التي تتحكم في المخرجات لسوق العمل كلما ازدادت شدة المنافسة بينهما والعكس صحيح.
- العلاقة بين حجم المخرجات التي يطلبها السوق وتلك الكمية التي تستطيع الجامعات تقديمها وعرضها، فكلما زاد المعروض عن المطلوب زادت شدة المنافسة والعكس صحيح. ٣٠

المحور الرابع : القدرة التنافسية بالجامعات

اصبح العالم اليوم قرية صغيرة ، وأصبحت التنافسية في وقتنا المعاصر أمراً لا مفر منه؛ فأصبح لها هيئات وإدارات تمتلك سياسات واستراتيجيات ومؤشرات، وأصبح تأثيرها واضح علي الجامعات التي تحتاج إلى النمو، وتواجه الجامعات تحدياً خطيراً يتمثل في التغيير المستمر، وهذا راجع إلى التطورات المتسارعة في مجال المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، والنمو في عدد الطلاب وزيادة تنوعهم، والتحرك نحو المجتمع المعرفي ٣١.

وكي تستطيع الجامعات أن تنافس بكفاءة في أسواقها فإنها تحتاج إلى أن تتميز بخدماتها لضمان رضا عملائها الداخليين والخارجيين على حد سواء، والجامعات التي تريد البقاء والريادة تتميز بالتحويلات وشدة المنافسة أي أن تمتلك قدرات معينة تؤهلها لتحسين دافعية العاملين، وخلق

٣٠ عبد السلام أبو قحف(١٩٩٧)التنافسية و تغير قواعد اللعبة، الإسكندرية، مكتبة ومطبعة

الإشعاع، ص ٢٦.

31. Raftery, D. (2006): In Pursuit of Teaching Excellence: Encouraging Teaching Excellence in Higher Education. AISHE Conference, May 31st August-1st September., Internet Paper, available at:<http://www.aishe.org/events/2005-2006/conf2006/proceedings/> Accessed at 24-2-2015.p12

الولاء لديهم، والوصول للأداء المرتفع، وتحقيق الإبداع؛ للوصول إلى ميزة تنافسية مؤسسية على المستويين المحلي والعالمي، وفيما يلي عرض لمفهوم القدرة التنافسية. ٣٢

مفهوم القدرات التنافسية.

مفهوم القدرة التنافسية بأنها قدرة الجامعات على مواجهة القوة المنافسة لها في السوق، من خلال السيطرة على الموارد والأصول والمهارات المتاحة لها، ومزجها وتشغيلها في ضوء استراتيجيات تنافسية أو مجموعة من المزايا التنافسية الاستراتيجية ٣٣ .

القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.

وتسمح القدرات التنافسية للجامعات بتحقيق نتائج مهمة تتمثل في خلق الفرص التسويقية الجديدة كما تحقق اختراق مجال تنافسي جديد، كما تمثل وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المنظمة نفسها.

وتبدو القدرات التنافسية في مظاهر متعددة منها الجودة الأعلى لخريجي الجامعة التي تقدمها للمجتمع ، وسرعة الاستجابة لرغبات العملاء ، الحرص على تقديم خدمات للعملاء في صورة معلومات وإرشادات ومساعدات تسمح للعميل بقدرة أعلى على تحديد رغباته واختيار أفضل البدائل من الجامعات .

٣٢منار محمد جابر ، نجلاء محمد خيرت (٢٠١٧) ادارة الأقطاب لتحقيق القدرة التنافسية بالجامعات

المصرية تصور مقترح، مجلة كلية التربية جامعة بنى سويف ، عدد يناير ، الجزء الثاني ،ص٤١ .

٣٣ عبدالله أحمد العولقي (٢٠٢٠) استخدام بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لدعم القدرة التنافسية في

مؤسسات التعليم الجامعي مجلة الإدارة العامة مجلة الإدارة العامة مج٦٠ ، ع٣ ، ص٤٩٥ .

(مج (٥٥) ، ٢٠٢٠ م)

من أهم القدرات التنافسية التي تتمتع بها الجامعات المعاصرة أن تتمكن من إقامة علاقات تحالفية مع الجامعات الأخرى سواء كانت محلية أم دولية مما ييسر لها الحصول تبادل الخدمات بطرق أكثر مرونة وسرعة وكفاءة ،وفي النهاية فإن قدرة الجامعة على تخفيض تكاليف خرجها مع المحافظة على مستوى جودة الخدمات يعتبر قدرة تنافسية هائلة ٣٤.

ويشير مصطلح القدرة التنافسية إلى مجموعة العوامل التي تساعد الجامعة على التنافسية، وهذه العوامل هي مجموعة الموارد والأصول والمهارات التي يمكن التحكم والسيطرة عليها ومزجها وتنسيقها واستثمارها بما يحقق منفعة وقيمة أفضل للعميل أو وتحقق تميزاً وتوقفاً على بقية المنافسين وتسمح باستمرار تحقق النجاح في ظل المنافسة المحلية والعالمية.

والقدرة التنافسية بذلك تعنى القدرة على تقديم مخرجات بال نوعية الجيدة المناسب وفي الوقت المناسب بشكل أكثر كفاءة من المنافسين. وبذلك القدرة التنافسية. ٣٥.

واقع القدرة التنافسية في الجامعات المصرية

تعاني الجامعات المصرية من ضعف مقومات القدرة علي منافسة الجامعات المتقدمة وذلك بسبب غياب تواجدها على مستوى التميز البحثي الدولي، وقلة إمكاناتها ومحدودية دورها في إنتاج المعرفة وتبادلها، وكذلك اتساع الفجوة بين قدرات خريجي الجامعات ومتطلبات الأسواق المحلية والعالمية. ٣٦

وهناك مؤشرات عديدة تؤكد ضعف قدرة الجامعات المصرية علي مواجهة المنافسة المحلية والعالمية والتي من أهمها: ندرة وجود خطة مدروسة لإعداد كوادر بشرية مؤهلة بالأقسام العلمية، وقصور الضوابط التي تحدد كفاءة أعضاء هيئة التدريس وفاعليتهم داخل الجامعة، والنقص الشديد في أعداد أعضاء هيئة التدريس بالكليات النظرية، وضعف تسويق الخدمات البحثية وبراءات الاختراع، وضعف عدد المنح والبعثات الداخلية والخارجية، وكثرة أعداد الطلاب

٣٤ أحمد الكردي (٢٠١٠) الميزة التنافسية لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في منظمات الاعمال

العصرية ، ص ٥-٦ .

٣٥ عصام لطفى سيد (٢٠٠٩) إدارة عمليات الدمج المصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية للبنوك

المصرية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ص ١٠٦ - ١٠٧.

٣٦منار محمد جابر ، نجلاء محمد خيرت (٢٠١٧) ادارة الأقطاب لتحقيق القدرة التنافسية بالجامعات

المصرية تصور مقترح، مجلة كلية التربية جامعة بنى سويف ، عدد يناير ، الجزء الثاني ص ٦٦.

(مج ٥٥) ، (٢٠٢٠ م)

وبخاصة الكليات النظرية، ووجود قصور في مصادر المعرفة، وهجرة ذوي الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس والإداريين، بالإضافة إلى قصور سياسات واستراتيجيات أنظمة العمل لتخطيط إدارة الموارد البشرية وتطويرها بالجامعة، وضعف كفاية الموارد المالية اللازمة لتمويل سفر الأساتذة الزائرين، والمؤتمرات العلمية، والدورات التدريبية، والندوات، وورش العمل الداخلية والخارجية. ٣٧

وتؤكد نتائج بعض الدراسات على أن ضعف القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية في مصر بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة يرجع إلى ضعف الربط بين التعليم والاستراتيجيات طويلة المدى، وضعف كفاءة المؤسسات التعليمية من حيث البرامج والمقررات، وقلة المخصصات المالية للمؤسسات التعليمية، والفجوة التكنولوجية بين الدول النامية والمتقدمة مما يؤثر في ضعف القدرة التنافسية للدول النامية، وضعف القدرة التنافسية للبحوث في الجامعة، وقلة المخصصات اللازمة لاستثمار التعليم في تنمية الموارد الإقليمية وقلة تسويق المادة التعليمية، وقلة الحصيلة المعرفية للطلاب والطالبات في بعض الكليات، ووجود قصور في قدرات الخريجين والخريجات بعد تعيينهم في الوظائف مما يكلف الدولة عبء تدريبهم وتنشئتهم مهنا، ووجود قصور نسبي في المهارات التطبيقية لبعض أعضاء هيئة التدريس خاصة الذين لم تتاح لهم فرصة التطبيق العملي خلال أنشطتهم المهنية ٣٨

ومن أهم المعوقات التي تقلل من القدرة التنافسية للجامعات المصرية تتمثل في سيادة النظم الروتينية في الإدارة الجامعية، وضعف الوعي العلمي، وثقافة الإبداع، وضعف كفاءة الجهاز الإداري والتنفيذي وعجزه عن مواكبة التطورات العالمية، وقلة المخصصات المالية اللازمة للبحث العلمي والإبداع، وإهمال الكفاءات العلمية وإبعادها عن مواقع التخطيط واتخاذ القرار، وزيادة الاهتمام بالعلوم النظرية الأدبية على حساب العلوم والتكنولوجيا، ورفض الآخر وضعف الحوار أو التفاعل معه.

٣٧منار محمد جابر ، نجلاء محمد خيرت (٢٠١٧) ادارة الأقطاب لتحقيق القدرة التنافسية بالجامعات

المصرية تصور مقترح، مجلة كلية التربية جامعة بنى سويف ، عدد يناير ، الجزء الثاني ص ٧٠.

٣٨ حمدي جمعة عبد العزيز(٢٠١٦) دور تسويق الخدمات الجامعية في تحسين القدرة التنافسية من

وجهة نظر الدارسين بجامعة حلوان. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (١).

(مج ٥٥ ، ٢٠٢٠ م)

كما أن العملية التعليمية بالجامعات المصرية تعاني من عدة مشكلات تعوقها عن تحسين قدرتها التنافسية، فالمقررات الدراسية في معظم الجامعات المصرية غير مترابطة مع بعضها، ولا تعبر عن نسق فكري عام منتظم، وغالباً لا تواكب المناهج عصر التحولات الكبرى، ولا تسمح للطلاب بالتفكير العلمي أو النقد الإبداعي، ولا تتوافق مع التغيرات التي تحدث في محتوى المعرفة ذاتها، وأساليب التعليم تقوم على أسلوب المحاضرة في أغلب الأحوال، مما ينتج عنه في النهاية عقولاً نمطية مقلدة تفقد القدرة على المبادأة والابتكار وتخشى التغيير والتجديد، وهذا يتعارض مع عملية تكوين شخصية قادرة على البحث والتفكير الحر المستقل والمبدع القادر على الانتقاء والاختيار، وإبداء الرأي والمناقشة، بالإضافة إلى قلة الموارد والمخصصات المالية وإما للنقص الواضح في العنصر البشري المؤهل عن الوفاء بمتطلبات بناء شخصية محبة للعلم والاطلاع والبحث والتنقيب، وعن بناء عقلية مرنة متنوعة الرؤى.

ولأن الجامعات المصرية تواجه العديد من التحديات التي تحد من قدرتها التنافسية في تقديم خدمات تعليمية وبحثية متميزة للمجتمع، وتحقيق تفوقاً وتميزاً علي الجامعات المنافسة، فيمكن التغلب علي هذه التحديات والسلبيات من خلال تكاتف جميع الجهود والإمكانات المتاحة سواء أكانت مادية أم بشرية للعمل على حل هذه المشكلات والتخلص من الصعوبات أو التقليل من حدة تأثيرها حتى يمكن الوصول بالجامعات إلى الوضع التنافسي بحيث يمكّنها من مواجهة الجامعات الأخرى المنافسة لها؛ ولذلك يكون لمدخل إدارة الموارد البشرية دور كبير في تحقيق القدرة التنافسية المحلية والعالمية للجامعات المصرية من خلال إحداث التوازن بين المتناقضات التي تواجهها الجامعات المصرية.

محددات القدرة التنافسية في الجامعات

تتعلق محددات القدرة التنافسية بمدى المرونة التي تمكن الجامعات من التكيف مع المتغيرات المعاصرة أو في أحسن الأحوال توقع حدوثها والاستعداد لمواجهتها فهناك مجموعة من المحددات تساعد على تحقيق الميزة التنافسية للجامعات والتي تتمثل في :

- التحسين والابتكار والتطوير المستمر .
- تقديم مخرجات جديدة متلائمة مع ظروف سوق العمل .
- سرعة تلبية احتياج العملاء فور الاحتياج إليه .
- ضرورة التركيز على جودة المخرجات الجامعية واعتبارها سلاح تنافسي هام.

- الاهتمام بالثروة البشرية القادرة على التنافس والابتكار وإجراء تغييرات أساسية لتدعيم هذه القدرة وزيادة كفاءتها. ٣٩.

المحور الخامس: دور الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية بالجامعات .

أهم العوامل الحاسمة في بناء وتنمية وتفعيل القدرات التنافسية في ثلاثة عوامل جوهرية هي التقنية الأفضل، والموارد البشرية المتميزة، والقيادة الإدارية الواعية.

ويعتبر المورد البشري الفعال من أهم المصادر الحقيقية لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها، بشرط أن يتوافر لديها الموارد المالية والمادية والتكنولوجية والمعلوماتية، إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتكوين تلك القدرات التنافسية لذلك لا بد من توفر الإبداع الفكري، في عمليات التخطيط والبرمجة، والتنظيم، والتنسيق، الإعداد والتهيئة، والتطوير والتحديث، والتنفيذ والإنجاز، وغيرها من العمليات التي هي من إنتاج العمل الإنساني وبدونها لا تتحقق القدرات التنافسية. ٤٠

لذلك اهتمت الجامعات المعاصرة في سعيها للدخول في ساحة التنافسية العالمية وحتى المحلية إلى تبني مفاهيم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وتغيير نظرتها إلى العنصر البشري من مجرد اعتباره أحد عناصر الإنتاج يؤدي أعمالاً محددة مقابل تعويض مادي محدد في صورة رواتب ومميزات معينة، واستبدلت بهذا المفهوم التقليدي السلبي مفهوماً إيجابياً متكاملًا يرى في الموارد البشرية أهم وأثمن الأصول التي تمتلكها أي جامعة ، والمصدر الحقيقي للقيمة المضافة لها ٤١ .

وترجع أهمية الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية بالجامعة للمميزات التي وهبها الله سبحانه وتعالى للإنسان حيث ميزه بالعقل والتفكري، فلولا العقل ما كنت البشرية تقدمت وبنيت حضارات في الأرض وما وصلت البشرية لكل هذا التقدم، ومن ثم يتبين للإدارة المعاصرة أن

٣٩ ندى جودة حسين (٢٠١١) التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية دراسة

تطبيقية على شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية، ماجستير ادارة الاعمال ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، صص ٣٩-

.٤٠

٤٠محمود عبد اللطيف موسى(٢٠٢٠) الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

لمنظمات الاعمال ، القاهرة ، نيولينك الدولية للنشر والتدريب ،ص ١٣٩.

٤١ أحمد الكردي (٢٠١٠) الميزة التنافسية لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في منظمات الاعمال

العصرية ، ص ٨ .

(مج ٥٥) ، (٢٠٢٠ م)

المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو "المورد البشري" الفعال، وأن ما يتاح لديها من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية، وما قد تتميز به تلك الموارد وإن كانت شرطاً ضرورياً لإمكان الوصول لتلك القدرة التنافسية، إلا أنها ليست شرطاً ضرورياً لتكوين تلك القدرة لذلك لا بد من توفر العامل البشري، الذي يعتمد على التفكير "المتمثل في عمليات التصميم والإبداع الفكري، التخطيط والبرمجة، التنسيق والتنظيم، الإعداد والتهيئة، التطوير والتحديث، التنفيذ والانجاز، وغيرها من العمليات التي هي من إنتاج العمل الإنساني وبدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت، لضمان تحقيق أهداف الجامعة أو تحقيقها للقدرة التنافسية، بل وجب تنمية قدراته الفكرية وإطلاق الفرصة أمامه للإبداع والتطوير وتمكينه من مباشرة مسؤولياته حيث تثيره التحديات والمشكلات وتدفعه إلى الابتكار والتطوير. ٤٢

الصفات التي يجب توفرها في الموارد البشرية لتنمية القدرات التنافسية بالجامعات:

باعتبار المورد البشري هو الذي يعمل على تفعيل واستثمار باقي الموارد المادية والتقنية الأخرى في المنظمة، فإنه من الضروري أن توجه جميع جهود المؤسسة لتطوير وتنمية هذا المورد من أجل الوصول بها إلى القدرات التنافسية.

لكي تساهم إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية للأفراد وجب أن تتوفر فيها الصفات التالية:

- أن يتوفر في الجامعة موارد بشرية نادرة المهارات والقدرات الابتكارية والإبداعية، وقبول التحديات والمهام الصعبة، والقدرة على التعامل مع تقنيات مختلفة، ولا يمكن للمنافسين الحصول عليها وتقليدها.

٤٢ جلد محمد (٢٠٢١) دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الرياضية دراسة ميدانية على مستوى المؤسسات الرياضية للشرق الجزائري، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص : الإدارة والتسيير الرياضي جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بسكرة ص قسم الإدارة والتسيير الرياضي ،

ص ٩٠.

- أن تكون الموارد البشرية قادرة على إنتاج القيم وتكامل المهارات والخبرات، ومن خلال العمل في فريق.
- أن يصعب على المنافسين تقليدها، سواء بالتدريب والتأهيل.

الشروط الواجب توفرها في الموارد البشرية لتلبية متطلبات القدرة التنافسية :

يمكن حصر بعض الشروط فيما يلي:

- القدرة على التعامل في سوق مفتوح يتصف بالتقلب والفجائية.
- المرونة والقدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية إلى أساليب متغيرة وغير جامدة لمواكبة حركة المتغيرات داخل وخارج المنظمة.
- التحرر من أسر الخبرات الماضية وحدود التخصص المهني والعمل الدقيق، والقدرة على الانطلاق نحو مجالات عمل وتخصصات وأسواق وشرائح متغيرة باستمرار.
- الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة وتجديد الرصيد المعرفي ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة والخبرة الأكثر توافقاً مع متطلبات العمل، مع إتاحة مساحة مرنة من الخبرات والمعارف المساندة.
- قبول التغيير والاستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات أو مناطق جديدة.
- القدرة على تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات وتوفير درجة كافية من الاستقلالية وعدم الاعتماد على الغير كمصادر توجيه وإرشاد طول الوقت وفي كل الظروف.
- قبول التنوع وتحمل أعباءه سواء كان التنوع في أعضاء فرق العمل التي يتعاون معها أو في العملاء أو في مجالات العمل والمسئوليات.
- القدرة العالية على العمل في فرق ليس بالضرورة أن تكون على أساس المواجهة الشخصية ولكن بالدرجة الأولى إدراك قيمة العمل المشترك والتعامل بمنطق الفريق حتى في حالات تباعد الأفراد في مواقع متباعدة.
- القدرات الابتكارية والإبداعية، واستثمار الطاقات الذهنية في تقديم الأفكار والمقترحات والحلول للمشكلات، وابتداع الطرق والأساليب الجديدة، والنظر إلى الأمور من زوايا متجددة.
- القدرة على التفكير الحر والمتحرر من قوالب الصيغ والمفاهيم التقليدية.
- القدرة على تحمل الصدمات وقبول الفشل ليس باعتباره نهاية المطاف أو النظر إليه على أنه كارثة.

- الطموح والتطلع إلى مستقبل أفضل باستمرار، وعدم الركون إلى قبول ما حققه الفرد من نجاح، بل السعي باستمرار إلى ما هو أفضل وأحسن سواء لشخصه أو للجامعة التي يعمل فيها.
- قبول التحديات والمهام الصعبة واعتبارها فرصاً قد لا تتكرر لإثبات الذات وتحقيق التفوق والتميز.
- التعامل مع المواقف المختلفة بالمرونة المناسبة، والقدرة على تعديل أنماط التعامل بما يتفق ومتطلبات كل موقف. ٤٣

دور الموارد البشرية في تحقيق القدرة التنافسية.

يتضح لنا من بناء وتنمية وتفعيل القدرات التنافسية وتحليل العوامل المؤثرة فيها حقيقة أساسية هي أن المورد البشري هو العنصر الفاعل والمؤثر في تلك العملية المحورية في الجامعات المعاصرة، ويتركز دور الموارد البشرية في بناء وتنمية القدرات التنافسية بالدرجة الأولى في عمليات الابتكار والاختراع والتجديد والتطوير المستمر، ثم وضع تلك المبتكرات والاختراعات في التنفيذ الفعال.

تبين للإدارة المعاصرة أن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو "المورد البشري" الفعال، وأن ما يتاح لديها من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية، وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص وإن كانت شرطاً ضرورياً لإمكان الوصول إلى تلك القدرة التنافسية، إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتكوين تلك القدرة لذلك لا بد من توفر العمل البشري "المتمثل في عمليات التصميم والإبداع الفكري، التخطيط والبرمجة، التنسيق والتنظيم، الإعداد والتهيئة، التطوير والتحديث، التنفيذ والإنجاز، وغيرها من العمليات التي هي من إنتاج العمل الإنساني و بدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد المتاحة للمنظمة، لكن توافر هذا العنصر البشري أو تواجده ليس كافياً لضمان تحقيق الأهداف المتوخاة للمنظمة أو تحقيقها لقدرة تنافسية، بل وجب تنمية قدراته الفكرية وإطلاق الفرصة أمامه للإبداع والتطوير وتمكينه من مباشرة مسؤولياته حتى تثيره التحديات والمشكلات وتدفعه إلى الابتكار والتطوير، إذاً، ما تتمتع به تلك الموارد البشرية من

٤٣ أحمد الكردى (٢٠١٠) الميزة التنافسية لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في منظمات الاعمال

العصرية، صص ٩ : ١٠.

مميزات وقدرات هي التي تصنع النجاح المستمر، ووضع تلك المبتكرات والاختراعات في حيز التنفيذ ٤٤.

وهناك ادوار اخرى للموارد البشرية في تحقيق القدرة التنافسية.

١-تقديم منتج متميز:

- تقديم دورة حياة المنتج قصيرة.
- زيادة الحاجة للتجديد والابتكار.
- زيادة أهمية الموارد البشرية في التجديد والابتكار.

٢-امتلاك تكنولوجيا متطورة

- التكنولوجيا متاحة أمام الجميع.
- التكنولوجيا الحديثة تتطلب مهارات متطورة.
- العنصر البشري قادر على استيعاب التكنولوجيا المتطورة.

٣-التنافس في الأسواق المفتوحة

- الأسواق أصبحت مفتوحة وبلا حدود.
- المنافسة حق مشروع للجميع.
- المنافسة من خلال رأس المال الفكري.^{٤٥}

علاقة الكفاءات بتميز القدرة التنافسية؟:

إن العامل البشري الذي يمتلك المهارات والكفاءات والمعارف المتميزة هو العامل الحاسم في تحقيق القدرة التنافسية، ففي ظل التحولات التي تشهدها البيئة التنافسية زادت الأهمية

٤٤ أحمد الكردى(٢٠١٠) الميزة التنافسية لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في منظمات الاعمال

العصرية ، صص ١١-١٢ .

٤٥ ندى جودة حسين (٢٠١٢)التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية دراسة تطبيقية على شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية، ماجستير ، كلية التجارة ، ادارة الاعمال ، جامعة عين شمس ص ١٣٩ .

الاستراتيجية للموارد والكفاءات البشرية، بحيث انتقل العالم من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة، الذي يعتمد بالأساس على إجمالي المعارف والمهارات والقدرات التي تمتلكها الكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتحسين المستمرين.^{٤٦}

إذا اعتبر العنصر البشري داخل المؤسسة مورداً استراتيجياً مسؤلاً عن خلق الميزة التنافسية المستدامة، يتطلب منه أن يتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الاستراتيجية ومن هذه الخصائص:

- خاصية القيمة: وذلك من خلال تحقيق انخفاض التكاليف أو زيادة الإيرادات من حيث استثمار وقت العمل، وتخفيض الفاقد في الموارد، والتركيز على رضا العميل.
- خاصية الندرة: حيث إن امتلاك المؤسسة للكفاءات الموهوبة ذات القدرات العالية المرتبطة بالإبداع والابتكار يحقق لها أساساً للتفوق في عالم الأعمال.^{٤٧}

المحور السادس: الميزة التنافسية لإدارة الموارد البشرية بالجامعات:

- يمكن أن تحقق الميزة التنافسية بواسطة إدارة الموارد البشرية من خلال تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة في مجالات تخفيض التكاليف مقارنة بمنافسيها أو العمل على أدائها بأساليب تقود إلى تحقيق التميز عن الآخرين ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال الوسائل الآتية:
- الكفاءة المتفوقة: فالإنتاجية العالية والاستراتيجية المناسب، والهيكل التنظيمي المناسب، ونظم الرقابة التي تتبعها الجامعات كلها تساعد على تحقيق كفاءة عالية، وتسهم في التميز.
 - الجودة المتفوقة: تقاس الجودة من خلال ما تحققه منتجات وخدمات الجامعات (مخرجاتها) ومستوى أداءها من قبول لدى العملاء، والجودة العالية من شأنها أن تساعد على تكوين أسم ذي سمعة جيدة.

٤٦ جمال الدين المرسي (٢٠٠٣) الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - مدخل لتحقيق ميزة تنافسية

لمنظمة القرن ٢١، القاهرة، الدار الجامعية، ص ١٢٣.

٤٧ عبد الحكيم الخزامي (٢٠٠٣) إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات، التجارب، التطلعات،

القاهرة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، ص ١٣٣.

- الإبداع المتفوق: يتحقق من خلال تقديم منتج بأسلوب جديد مختلف عن ما يقدمه المنافسين من الجامعات الأخرى.

- الاستجابة المتفوقة لدى العملاء: يتطلب ذلك معرفة دقيقة باحتياجات العملاء وإدراكها لتحقيق مستوى جودة معين يصعب على المنافسين تحقيقه وتقليده.^{٤٨}

أبعاد الميزة التنافسية لأنشطة الموارد البشرية بالجامعات

١- رد الفعل التشغيلي: وفي هذا البعد فإن إدارة الموارد البشرية تهتم بتنفيذ الوظائف المختلفة لإدارة الموارد البشرية، مثل: إدارة المنافع والتعويضات، الأجور والحوافز، تعيين العاملين، تدريب وصيانة وتطوير العاملين.

٢- المبادر التشغيلي: وفي هذا البعد، فإن إدارة الموارد البشرية تعمل على تحسين تصميم وتنفيذ وظائف الموارد البشرية، وذلك من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي الآتي: كيف يمكن تحسين أنشطة الموارد البشرية من حيث الكم والجودة قبل حدوث مشاكل بها ؟

وهذه الأنشطة تشمل: إعادة هندسة الموارد البشرية، تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، التأكد من وجود الروح المعنوية الإيجابية لدى العاملين بالجامعات.

٣- رد الفعل الاستراتيجي: ويهتم هذا البعد بتنفيذ استراتيجية النشاط ، والتي يفترض أنه تم تصميمها بشكل فعال، ومن هذه الاستراتيجيات: النمو، تقديم منتجات جديدة، الابتكار، خفض وقت الإنتاج، الدخول في أسواق جديدة، ويمكن لإدارة الموارد البشرية أن تساعد في تنفيذ هذه الاستراتيجيات من خلال تحديد وتطوير المعرفة الفنية لدى العاملين وزيادة المهارة لديهم، وخلق وإيجاد وتكوين ثقافة المنظمة التي تتفق مع متطلبات استراتيجية النشاط، وإدارة التغيير .

٤٨ فؤاد نجيب الشيخ (٢٠٠٤) العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردني،

مجلة الإدارة العامة، المجلد الرابع والأربعون، العدد الثالث، سبتمبر، ص ٢٠.

٤- المبادر الاستراتيجي: تهتم إدارة الموارد البشرية في هذه الحالة بخلق وإيجاد البدائل الاستراتيجية، مثل خلق ثقافة الإبداع والابتكار، تحديد إمكانيات اندماج وانضمام المنظمة مع منظمات أخرى، وكذلك خلق وإيجاد الإمكانيات والقدرات الداخلية للمنظمة التي تدعم تسويق المنتجات ورأس المال اللازم لذلك.^{٤٩}

المحور السابع : رأس المال الفكري ودوره في تعزيز القدرة التنافسية للجامعة

يعرف رأس المال الفكري: بأنه قدرات متميزة يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في الجامعات تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن من زيادة إنتاجيتها، وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالجامعات المماثلة في نفس النشاط.

كما عرف رأس المال الفكري: بأنه الأصول التي أساسها المعرفة والتي توجد في الجامعات عند تأسيسها وتؤثر في مزاياها التنافسية الدائمة، والمقصود بالمعرفة هنا المعرفة الضمنية والمعرفة العقلية والإجرائية. وعرف أيضًا رأس المال الفكري: بأنه مجموعة العناصر التالية: حق المعرفة، والعلاقات مع العملاء، والصورة العامة للجامعة، والمعرفة المصنفة (براءات الاختراع وحقوق الطبع) والماركات المسجلة والجهود الابتكارية والبنية الأساسية.^{٥٠}

لذلك أصبح رأس المال الفكري دعامة تطور الجامعات ونموها ونجاحها، فكلما زادت معدلات المعرفة لدى الموظفين زادت قدراتهم العقلية والإبداعية، وهو ما يشكل تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، بعد ما تبين تفوق العنصر غير الملموس لقيمة التكنولوجيا المتقدمة على القيم الحقيقية لموجوداتها الحسية: كالأبنية والمعدات، فالموجودات الحسية لشركة مثل (مايكروسوفت) جزء صغير جدا من تمويل السوق الخاص بها، والفرق في رأسمالها الفكري.^{٥١}

٤٩ سعيد شعبان حامد (٢٠١٦) بعاد الميزة التنافسية لأنشطة الموارد البشرية، لاتجاهات الحديثة لإدارة

الموارد البشرية، الجزء والصفحة : ص ١٥ - ١٦.

٥٠ محمود عبد اللطيف موسى: قياس العائد من الاستثمار في التدريب الإداري في ضوء معايير

الجودة الشاملة، مرجع سابق ص ٢١.

٥١ سالمى جمال (٢٠٠٥) سبل اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة

بسكرة، الجزائر، العدد الثامن، ص ١١٢.

إن اعتماد مدخل إدارة رأس المال الفكري لبناء وتعزيز للميزة التنافسية والحفاظ عليها، يقتضي التعامل مع ثلاث معطيات أساسية وهي: تطبيق استراتيجية المنظمة، التعامل مع التغيير بإيجابية وبناء التوحد الاستراتيجي للمنظمة ويمكن التحدث عن قدرات رأس المال كما يلي:-

١- قدرة رأس المال الفكري في تحقيق استراتيجية الجامعة.

ترتبط الاستراتيجية بوضع رسالة الجامعة وأهدافها الأساسية في إطار الظروف البيئية وإمكانياتها .

فالجامعة التي تملك رؤية استراتيجية واضحة، تستطيع أن تحقق قدرة تنافسية على غيرها من الجامعات التي تفتقر إلى مثل هذه الرؤية، ولتطبيق الاستراتيجية بنجاح فإن ذلك يتطلب تحديد الأدوار التي يلعبها رؤسائها الفكري. ^{٥٢}

ويعتمد اختيار المنظمة لمجموعة من الأدوار لرؤسائها الفكري على نوع المنظمة نفسها، وعلى رؤيتها لذاتها، والاستراتيجية التي تختارها.

٢- قدرة رأس المال الفكري على إدارة التغيير.

تتطلب البيئة شديدة الديناميكية ضرورة قيام المنظمة بتدعيم قدرتها على إدارة التغيير بإيجابية، ويمكن أن يتحقق لها ذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية للابتكارات لديها، أو لحساب قيمة الأصول الفكرية للمنظمة، فالمنظمات التي تحرص على زيادة قابليتها للتكيف مع الضغوط والمتغيرات البيئية يجب أن تدرك تمام الإدراك اختلاف قيمة الأصول الفكرية، فبعض الأصول تحتاج لتنميتها والاستثمار فيها، وبعضها يحتاج لوقف الاستثمار فيه، أما البعض الأخرى فقد لا يكون ذا قيمة على الإطلاق.

ومن جهة أخرى، فإنه لا بد من اعطاء برامج إدارية تركز على رأس المال الفكري، لتجميع الإيرادات الناتجة من الوظائف الإدارية، وهذه المجالات من الأعمال مثل: المجالات القانونية والتمويلية، الموارد البشرية، وأنظمة المعلومات، التي تسعى للزيادة من القيمة المضافة من خلال إعادة تعريف ذاتها، ويتمثل التحدي هنا، في إيجاد طريقة لتحقيق ميزة من خلال مقدراتها ومعرفتها الأساسية.

٥٢ سملاي يحضة (٢٠٠٤) التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة

للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد السادس، ص ١٢٤.

٣- قدرة رأس المال الفكري على توحيد استراتيجية الجامعة

يشير مفهوم التوحيد الاستراتيجي إلى درجة مشاركة جماهير المنظمة سواء كانوا داخل المنظمة (العاملين) أم خارجها (العملاء، أصحاب الأسهم وغيرهم) في مجموعة القيم والافتراضات الأساسية المتعلقة بتلك المنظمة، ويعد خلق الالتزام لدى العاملين نحو خدمة العملاء أحد المهام الأساسية لإدارة رأس المال الفكري، وذلك من خلال الاهتمام برأس مال العلاقات الذي يعكس العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها.^{٥٣}

نتائج الدراسة

- ٣- أكدت الدراسة ان العنصر البشرى من اهم عناصر الانتاج فهو يفوق الموارد الأخرى كالألة، المواد، المال، الأساليب، الوقت والمعلومات.
- ٤- كما أكدت الدراسة على اهمية وظائف ادارة الموارد البشرية فى تحقيق اهداف الجامعة لما لها من اتصال مباشر بجميع الادارات الاخرى .
- ٥- وأكدت على اهمية تدريب وتمكين العاملين بإدارة الموارد البشرية لأنه يسهم فى التحول المعرفي والتجديد والإبداع والاستثمار المتعاطم وتعزيز استقرار الجامعة كنظام اجتماعي.
- ٦- كما أكدت على ان ادارة الموارد البشرية تنفرد بخصائص شخصية وتنظيمية ومهنية تميزها عن غيرها من الادارات الاخرى بالجامعة .
- ٧- من اهم المتطلبات التي يجب أن تتوفر في الموارد البشرية المتميزة تفعيل تدريب الموارد البشرية بشكل أعمق عما كان يتم بإدارة الموارد البشرية التقليدية.
- ٨- اهمية دور مدير ادارة الموارد البشرية في التأكد من أن العاملين يمتلكوا المهارات المطلوبة للقيام بأعمالها مهمة تحقيق التنافسية في عصر يتسم بالسرعة الفائقة .
- ٩- اثبتت الدراسة ان المواهب والقدرات والإبداع والابتكار والتطوير عناصر مهمة تساعد على التنافسية .
- ١٠- وترجع أهمية التنافسية إلى العمل على اختراق الأسواق المختلفة من خلال امتلاك المهارة والمقدرة ورفع الكفاءة والاستقرار الوظيفي المتنامي في مجال العمل لارتفاع العائد والمردود.

٥٣راوية حسن(٢٠٠٥) مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار

الجامعية، ص٣٦٤.

- ١١- هناك ثلاث عوامل أساسية تحد من درجة المنافسة هم ، زيادة عدد الجامعات ، سهولة أو صعوبة دخول بعض الجامعات إلى السوق، العلاقة بين متطلبات الاسواق والكمية التي تستطيع الجامعات عرضها.
- ١٢- ضعف قدرة الجامعات المصرية علي مواجهة المنافسة المحلية والعالمية والتي لعدم وجود خطة مدروسة لإعداد الكوادر بشرية المؤهلة .
- ١٣- ضعف مقومات القدرة علي منافسة الجامعات المتقدمة وذلك بسبب غياب تواجدها على مستوى التميز، وقلة إمكاناتها ومحدودية دورها في إنتاج المعرفة وتبادلها.
- ١٤- من الشروط الواجب توفرها فى الموارد البشرية لتلبية متطلبات القدرة التنافسية هى القدرة على التعامل في سوق مفتوح يتصف بالتقلب والفجائية والاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة وتجديد الرصيد المعرفي، وقبول التغيير، وقبول التنوع، القدرة على العمل في فريق، والابتكارية والإبداعية واستثمار الطاقات الذهنية والتطلع إلى مستقبل أفضل.
- ١٥- تكمن الميزة التنافسية لإدارة الموارد البشرية بالجامعات من خلال الكفاءة ، الجودة، الإبداع، الاستجابة المتفوقة لدى العملاء.
- ١٦- تبين ان الموارد البشرية هى المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها، وانها تمتلك المهارات والكفاءات والمعارف المتميزة هو العامل الحاسم في تحقيق القدرة التنافسية.
- ١٧- ان رأس المال الفكري يتميز بقدرات توحد استراتيجية المنظمة وإدارة التغيير لتحقيق استراتيجية الجامعة.

توصيات الدراسة

- ١- توصى الدراسة بان تتصح الباحثين بدراسة موضوعات لها علاقة بإدارة الموارد البشرية فى قطاعات اخرى غير الجامعة مثل قطاع الاعمال والاستثمار .
- ٢- دراسة موضوعات لها علاقة بتدريب تنمية القدرات البشرية بالجامعات .

المراجع

المراجع العربية

- ١- افكار سعيد خميس (٢٠١٨) أنموذجٌ مقترح لإدارة رأس المال الفكري مجلة الإدارة التربوية، العدد الثامن عشر ، يونيو.
- ٢- مصطفى أحمد رضوان (٢٠١١) التنافسية كألية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية فى العالم، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية ص ٣٤.
- ٣- جلد محمد (٢٠٢١) دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الرياضية دراسة ميدانية على مستوى المؤسسات الرياضية للشرق الجزائري ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص : الإدارة والتسيير الرياضي جامعة محمد خيضر بسكرة
- ٤- معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بسكرة ص قسم الإدارة والتسيير الرياضي ، ص٣٤.
- ٥- عفاف حميد محمد الوحش (٢٠٢٠) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين في الجامعات الحكومية: دراسة حالة جامعة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الانسانية ، جامعة الامارات .
- ٦- كامل، هشام سيد عباس (٢٠١٢): تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إعادة الهندسة، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة بنى سويف.
- ٧- محمد، سماح زكريا (٢٠١٤): التدريب الإلكتروني مدخلاً لتنمية رأس المال الفكري بجامعة بنها: دراسة ميدانية، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، المجلد الحادي والعشرون، العدد الثاني والتسعون
- ٨- قرني، أسامة محمود؛ والعتيقي، إبراهيم مرعى إبراهيم (٢٠١٢): إدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية كمدخل لتحقيق قدرتها التنافسي :تصور مقترح، مجلة التربية - مصر، المجلد الخامس عشر، العدد الثامن والثلاثون.
- ٩- عبد الله بن حمد بن إبراهيم العباد (٢٠١٧) نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية جامعة الملك سعود فى ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مج٦، ع ٣ .
- ١٠- منظمة العمل الدولية(٢٠٢١) استراتيجية الموارد البشرية للفترة ٢٠٢٢-٢٠٢٥ قسم البرنامج والميزانية والإدارة، لدورة ٣٤٣.

- ١١- حنان جاسم محمد عبد الله عبد العزيز (٢٠١٨) تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية في ظل العولمة، مجلة كلية التربية ببها العدد (١٠٨) أكتوبر ج(١) ٢٠١٦ ص ٣٥.
- ١٢- ولاء محمود عبدالله محمود (٢٠١٨) تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة المعرفة، مجلة كلية التربية ببها العدد (١١٦) أكتوبر ج(٦) ص ٣٢.
- ١٣- فريد النجار (٢٠٠٠) "المنافسة والترويج التطبيقي" ، الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة، ص ١١.
- ١٤- محمد صبري الحوت واخرون (٢٠١٥) مجلة المعرفة التربوية الجمعية المصرية لأصول التربية ، مج ٣، ٥٤، ص ١٣٦.
- ١٥- عبدوس عبد العزيز (٢٠١١) سياحة الانقسام التجاري ودورها في رفع القدرة التنافسية للدول، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، تخصص تسيير.
- ١٦- أحمد الكردي (٢٠١٠) الميزة التنافسية لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في منظمات الاعمال العصرية ، ص ٥.
- ١٧- عبد السلام أبو قحف (١٩٩٧) التنافسية و تغير قواعد اللعبة، الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع، ص ٢٦.
- ١٨- عبدالله أحمد العولقي (٢٠٢٠) استخدام بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لدعم القدرة التنافسية في مؤسسات التعليم الجامعي مجلة الإدارة العامة مجلة الإدارة العامة مج ٦٠ ، ٣٤ ، ص ٤٩٥.
- ١٩- عصام لطفى سيد (٢٠٠٩) إدارة عمليات الدمج المصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية للبنوك المصرية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ص ص ١٠٦ - ١٠٧.
- ٢٠- منار محمد جابر ، نجلاء محمد خيرت (٢٠١٧) ادارة الأقطاب لتحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية تصور مقترح، مجلة كلية التربية جامعة بنى سوف ، عدد يناير ، الجزء الثاني ص ٧٠.
- ٢١- حمدي جمعة عبد العزيز (٢٠١٦) دور تسويق الخدمات الجامعية في تحسين القدرة التنافسية من وجهة نظر الدارسين بجامعة حلوان. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (١).

- ٢٢- محمود عبد اللطيف موسى (٢٠٢٠) الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال ، القاهرة ، نيولينك الدولية للنشر والتدريب ، ص ١٣٩.
- ٢٣- معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بسكرة ص قسم الإدارة والتسيير الرياضي ، ص ٩٠.
- ٢٤- ندى جودة حسين (٢٠١٢) التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية دراسة تطبيقية على شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية، ماجستير ، كلية التجارة ، ادارة الاعمال ، جامعة عين شمس ص ١٣٩.
- ٢٥- جمال الدين المرسي (٢٠٠٣) الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن ٢١، القاهرة، الدار الجامعية، ص ١٢٣.
- ٢٦- عبد الحكيم الخزامي (٢٠٠٣) إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات، التجارب، التطلعات، القاهرة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، ص ١٣٣.
- ٢٧- فؤاد نجيب الشيخ (٢٠٠٤) العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردني، مجلة الإدارة العامة، المجلد الرابع والأربعون، العدد الثالث، سبتمبر، ص ٢٠.
- ٢٨- سعيد شعبان حامد (٢٠١٦) بعباد الميزة التنافسية لأنشطة الموارد البشرية، لاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، الجزء والصفحة : ص ١٥ - ١٦.
- ٢٩- محمود عبد اللطيف موسى: قياس العائد من الاستثمار في التدريب الإداري في ضوء معايير الجودة الشاملة، مرجع سابق ص ٢١.
- ٣٠- سالمى جمال (٢٠٠٥) سبل اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد الثامن، ص ١١٢.
- ٣١- سملاي يحضة (٢٠٠٤) التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد السادس، ص ١٢٤.
- ٣٢- راوية حسن (٢٠٠٥) مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، ص ٣٦٤.

المراجع الاجنبية

- 1- Okechukwu, W. (2017). Influence of Training and Development, Employee Performance on Job Satisfaction among the Staff of School of Technology Management and Logistics. Journal of Technology Management and Business, 4(1), 1-16.
- 2- Opatha, H. (2016). Human Resource Management, Sharp Graphic House Press
- 3- Raftery, D. (2006): In Pursuit of Teaching Excellence: Encouraging Teaching Excellence in Higher Education. AISHE Conference, May 31st August-1st September., Internet Paper, available at:<http://www.aishe.org/events/2005-2006/conf2006/proceedings/> Accessed at 24-2-2015.p12