



# تطوير دور إدارة الموارد البشرية بالجامعات الخاصة في مصر لتحقيق الميزة التنافسية

Nashwa Zaghamero

Educational Administration

\*Corresponding author: [nashwanagy369@gmail.com](mailto:nashwanagy369@gmail.com)

## ARTICLE HISTORY

Received: 26 Feb 2025.

Accepted: 30 Apr 2025.

Published: 27 Jun 2026.

## PEER - REVIEW STATEMENT:

This article was reviewed under a double-blind process by independent reviewers.

## How to Cite

Zaghamero, N. . (2026). *تطوير دور*

*إدارة الموارد البشرية بالجامعات الخاصة*

*Emirati*. في مصر لتحقيق الميزة التنافسية

*Journal of Education and Literature*,

4(2), 88-97.

<https://doi.org/10.54878/mcbzfy58>



Copyright: © 2026 by the author.

Licensee Emirates Scholar Center for  
Research & Studies, United Arab Emirates.

This article is an open access article  
distributed under the terms and conditions  
of the Creative Commons Attribution (CC BY) license  
(<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## المخلص

يهدف البحث الى تطوير دور ادارة الموارد البشرية بالجامعات الخاصة بمصر لتحقيق الميزة التنافسية واستخدم البحث المنهج الوصفي الذي يقوم على وصف خصائص ظاهرة معينة وجمع معلومات عنها دون تحيز أثناء الوصف، وتشخيص جوانب الظاهرة موضع الدراسة مسبقاً وأبعادها للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول المشكلة الدراسة، ولتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضع الدراسة، كما استعان البحث باستبانة تطبق على عينة مكونة من (178) فرداً تشمل أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعات الخاصة محل العينة المختارة من أعضاء هيئة التدريس من الجامعة الامريكية بالقاهرة والجامعة الألمانية والأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، بعد أن كانت البداية بتوزيع (231) استبانة على أساس مشاركتهم في إجراءات التوظيف والاختيار وتوافر الخبرة لديهم في هذا المجال وهذا العدد يمثل 20% من مجتمع الدراسة الذي يبلغ 1150 عامل بالجامعات محل الدراسة، وتنوعت وظائفهم ما بين رؤساء للجامعات ونوابهم، وعمداء الكليات ووكلائهم، ورؤساء الأقسام، ورؤساء ادارات التنمية البشرية. على الرغم من الجهود التي تبذلها الجامعات المصرية لتطوير دور إدارة الموارد البشرية إلا أن الواقع يشير إلى أنها تواجه مجموعة من التحديات والمشكلات، التي تكبل حركتها وتمنعها من مواكبة سير الحداثة والتقدم ومن هذه المشكلات التوسع الكمي على حساب الجودة وانحسار وقد أظهرت نتائج الدراسة تعتبر إدارة الموارد البشرية من العناصر التي لها تأثير كبير على المؤسسات التعليمية عامة والجامعات خاصة. أن إدارة الموارد البشرية تدعم عمليات إنتاج المعرفة بالمؤسسات المجتمعية ومنها المؤسسات التعليمية الجامعية، حيث أكدت التقارير والنشرات العالمية، بما يعكس ضعفاً في تنافسية قطاع التعليم العالي المصري برمته، وهو ما يلقي بظلال كثيفة على مستقبل الاقتصاد الوطني، بما يستدعي دراسة طبيعة تنافسية التعليم العالي المصري، وعلاقتها بالوصول لجامعات النخبة العالمية.

**الكلمات المفتاحية** إدارة الموارد البشرية، الميزة التنافسية، الجامعات الخاصة بمصر.

## المقدمة

ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخليا وخارجيا.<sup>(2)</sup>

وهذا يتحقق إذا ما أحسن استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات المتميزة المؤهلة والمدرية ثم التخطيط لها بعناية والاهتمام بها والمحافظة عليها وصيانتها وتطويرها ووضع نظام عادل للمرتبات والحوافز وتبني الموضوعية في القرارات الخاصة بالترقية وفق اعتبارات ومعايير عادلة وواضحة للجميع وعلى درجة من الشفافية.

### مشكلة البحث وأسئلته

على الرغم من الجهود التي تبذلها الجامعات المصرية لتطوير دور إدارة الموارد البشرية إلا أن الواقع يشير إلى أنها تواجه مجموعة من التحديات والمشكلات، التي تكبل حركتها وتمنعها من مواكبة سير الحداثة والتقدم ومن هذه المشكلات التوسع الكمي على حساب الجودة وانحسار رسالتها في التدريس وانخفاض مستوى خريجها وعدم

مواكبتهم لمتطلبات سوق العمل بالإضافة الى انخفاض مستوى أداء إداراتها فضلا عن المشكلات التي تتعلق بتنمية القيادات الادارية والأكاديمية، وهي مشكلات تؤثر بدورها على أداء الجامعة ورسالتها وتحقيق أهدافها، مما يتطلب إعدادا جيدا لمواردها البشرية لكي تتمكن من تنفيذ رؤيتها وخطتها الاستراتيجية بكفاءة وفاعليه وتحقق ميزة تنافسية على المستويين المحلي والدولي.<sup>(3)</sup>

وبذلك يمكن القول بأن هناك العديد من جوانب القصور والضعف في إدارة الموارد البشرية على مستوى الجامعات الخاصة المصرية، الأمر الذي يعوق الاستثمار الفعال لتلك الموارد، مما يحول دون تحقيق الميزة التنافسية لتلك الجامعات، وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

**كيف يمكن تطوير دور إدارة الموارد البشرية بالجامعات الخاصة في مصر لتحقيق الميزة التنافسية؟** ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

يشهد العالم المعاصر تغيرات سريعة سواء على الصعيد الاقتصادي والتجاري وأيضاً على الصعيد التنظيمي والتكنولوجي والمعرفي فالتطور الذي حدث في المعلومات والاتصالات واستخداماتها في الميادين المجتمعية المختلفة سريع ومذهل ونتيجة حتمية للثورة العلمية والتكنولوجية، في ظل هذا التطور كان لزاماً على أي منظمة مغلقة على نفسها وتواجه العديد من المشكلات الاعتماد على مواردها البشرية لتحسين أوضاعها من أجل تحقيق الميزة التنافسية لتحظى بمكانة متميزة في المستقبل.

ويقصد بالموارد البشرية الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة وهم أهم الموارد بها، ويستلزم أن تقوم الإدارة التي تعتبر بأن هذه الموارد مهمة ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم بما فيه مصلحتها ومصلحتهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم، فإدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المؤسسة والعاملين فيها.<sup>(1)</sup>

ويتضح أهمية الدور الذي تقوم به الموارد البشرية في المؤسسات عامة والمؤسسات التربوية خاصة، فقد نالت اهتماماً من قبل الباحثين، فبعد أن كان ينظر إلى العناصر البشرية بوصفهم أدوات إنتاج أصبحوا يمثلون مورداً مهماً من موارد المؤسسة، حيث تعتمد أي جامعة على كل من الموارد البشرية والمادية لتحقيق ميزة تنافسية ومكانة متميزة، ولقد أكد عالم الاقتصاد التربوي "تيودر شولتز Schultz.W Theodore" على أهمية رأس المال البشري وأطلق نظريته التي تشير إلى دور التعليم في تكوين وتنمية قدرات الفرد ومهاراته وخاصة فيما يتعلق بالاقتصاد حيث يعتبرها الوظيفة الأساسية للتربية، وعليه فإن الأمر يستدعي تبنى وجهات نظر جديدة تجاهها، وإدراك الأهمية الحقيقية للموارد البشرية ودورها في إنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها، وتعتبر الموارد البشرية العنصر المهم للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة فأهميتها تكمن في رفع كفاءة إدارة المؤسسة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها كمحصلة لفعاليتها

الوصول إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة لتطوير دور إدارة الموارد البشرية بالجامعات الخاصة في مصر بما يحقق الميزة التنافسية لها.

### منهج البحث وأداته

استخدم البحث المنهج الوصفي الذي يقوم على وصف خصائص ظاهرة معينة وجمع معلومات عنها دون تحيز أثناء الوصف، وتشخيص جوانب الظاهرة موضع الدراسة مسبقاً وأبعادها للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول المشكلة الدراسة، ولتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضع الدراسة، كما استعان البحث باستبانة تطبق على عينة مكونة من (178) فرداً تشمل أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعات الخاصة محل العينة المختارة من أعضاء هيئة التدريس من الجامعة الأمريكية بالقاهرة والجامعة الألمانية والأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، بعد أن كانت البداية بتوزيع (231) استبانة على أساس مشاركتهم في إجراءات التوظيف والاختيار وتوافر الخبرة لديهم في هذا المجال وهذا العدد يمثل 20% من مجتمع الدراسة الذي يبلغ 1150 عامل بالجامعات محل الدراسة، وتنوعت وظائفهم ما بين رؤساء للجامعات ونوابهم، وعمداء الكليات ووكلائهم، ورؤساء الأقسام، ورؤساء إدارات التنمية البشرية.

وقد تم اختيار عينة البحث من الجامعات الخاصة بمصر لما لها من دور في التعليم العالي المصري فهي تعتبر رافد هام من روافد التعليم الجامعي، كما أن لها قدرة على استيعاب عدد من طلاب الثانوية العامة وتلبية احتياجات تعليمية عند فئات من الشعب المصري. حيث توفر الجامعات الخاصة الفرصة أمام الطلبة للالتحاق بالكليات والتخصصات التي يرغبون فيها والتي تتفق مع ميولهم وقدراتهم والتي لا توفرها لهم الجامعات الحكومية، إما لعدم وجودها وإما لأن مجموع درجاتهم في الثانوية العامة لم يمكنهم من الالتحاق بها وتم اختيار الجامعة الأمريكية بالقاهرة والجامعة الألمانية والأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا تحديداً لعدة أسباب أهمها:

- إمكانية التطبيق.

- السرعة في الانجاز (توفير الوقت والجهد).

### حدود البحث

وتشمل الحدود ما يلي:

✧ ما الأسس النظرية لإدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات الخاصة؟

✧ ما واقع دور إدارة الموارد البشرية بالجامعات الخاصة في مصر لتحقيق ميزة تنافسية لها من الوثائق والتقارير الرسمية؟

✧ ما الوضع الراهن لدور إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر أفراد العينة؟

ما الآليات المقترحة لتطوير دور إدارة الموارد البشرية بالجامعات الخاصة في مصر لتحقيق الميزة التنافسية؟

### أهمية البحث

يستمد البحث الحالي أهميته من النقاط التالية:

-أهمية الموضوع المبحوث والمتمثل في تطوير دور إدارة الموارد البشرية بالجامعات الخاصة.

-أنه قد يسهم في توضيح مدى مساهمة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات الخاصة بمصر.

-أن نتائج هذا البحث قد تساعد القائمين على إدارة الجامعات الخاصة في تحسين ممارساتهم لإدارة مواردهم البشرية بما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي تحتاج إلى الاهتمام بها، وإعطائها الأولوية وعلاج السبلات بها.

### أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيس للبحث الحالي في تطوير دور إدارة الموارد البشرية بالجامعات الخاصة بمصر لتحقيق الميزة التنافسية، وعليه يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

-التعرف على الأسس النظرية لإدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات الخاصة.

-التعرف على الواقع النظري لدور إدارة الموارد البشرية بالجامعات الخاصة في مصر وتحقيق ميزتها التنافسية.

-التعرف على الوضع الراهن لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات الخاصة بمصر من وجهة نظر أفراد العينة.

وأهدافه، والمنهج المستخدم، ومصطلحات البحث، وحدوده، والدراسات السابقة، وخطوات البحث.

**الخطوة الثانية:** تحديد الأسس النظرية لإدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية بالجامعات الخاصة.

**الخطوة الثالثة:** وصف واقع دور إدارة الموارد البشرية بالجامعات الخاصة في مصر وتحقيق ميزتها التنافسية- من الوثائق والتقارير الرسمية.

**الخطوة الرابعة:** رصد الوضع الراهن لدور إدارة الموارد البشرية بالجامعات الخاصة في مصر وتحقيق ميزتها التنافسية - من وجهة نظر أفراد العينة.

**الخطوة الخامسة:** وضع مجموعة من الآليات المقترحة لتفعيل دور إدارة الموارد البشرية بالجامعات الخاصة في مصر بما يحقق الميزة التنافسية لها.

#### نتائج البحث:

**نتائج خاصة بواقع الجامعات الخاصة في مصر محل الدراسة، وتشمل:**

من خلال الدراسة النظرية لواقع دور إدارة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة المصرية، فقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية :

– بالنسبة للتخطيط للموارد البشرية في الجامعات الخاصة المصرية، وتشمل:

تعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية المكون الأساسي الذي يربط إستراتيجية الموارد البشرية بالإستراتيجية العامة للمؤسسة، وذلك من خلال تحديد احتياجات الجامعة من العاملين الحالية والمستقبلية، وكذلك تحديد المتطلبات المهنية التي تحتاجها الجامعة لتحقيق الميزة التنافسية، ويتطلب ذلك دراسة واقع الموارد البشرية من العاملين بالجامعات من خلال جمع المعلومات عن أوضاع العاملين، بالرجوع إلى الوثائق والإحصاءات المؤسسية المعتمدة مع تطبيق أدوات كالمقابلات والاستبيانات.

يتضمن دور الموارد البشرية من مجموعة متميزة ومتراصة من الأنشطة والوظائف، والعمليات

**حدود موضوعية:** يتناول البحث الدور المتوقع والدور الفعلي لإدارة الموارد البشرية بالجامعات الخاصة في مصر بما يحقق الميزة التنافسية لها، من حيث:

-تخطيط الموارد البشرية واستقطابهم.

-التدريب والتنمية.

-تقويم الأداء.

-تحفيز الموارد البشرية.

وتشمل الميزة التنافسية الأبعاد التالية: (4)

-جودة الخدمة

-كفاءة العاملين بإدارة الموارد البشرية.

**حدود بشرية:** طبقت الدراسة الميدانية على عينة من القيادات والعاملين بالجامعات الخاصة بمصر (الجامعة الأمريكية، الجامعة الألمانية، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا).

**حدود مكانية:** اقتصرت العينة على بعض الجامعات الخاصة بمصر(الجامعة الأمريكية، الجامعة الألمانية، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا).

**حدود زمنية:** طبقت الدراسة الميدانية خلال العام الدراسي 2020/2019.

#### مصادر البحث وأدواته

اعتمد البحث على المصادر التالية:

-الموسوعات والقواميس المتخصصة.

-المؤتمرات والندوات العلمية.

-الكتب والدوريات العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع البحث

-الرسائل والأبحاث العلمية.

كما استعان البحث باستبانة كأداة للبحث طبقت على عينة من الجامعات الخاصة المختارة.

#### خطوات البحث

يسير البحث الحالي وفقا للخطوات التالية:

**الخطوة الاولى:** تحديد الإطار العام للبحث ويشمل مقدمة، مشكلة البحث، أهمية البحث،

### - بالنسبة لتدريب الموارد البشرية في الجامعات الخاصة المصرية:

تم انشاء وحدة تدريب وتنمية القدرات لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الألمانية لإحداث تنمية بشرية متكاملة لأعضاء هيئة التدريس والقيادات بدرجة تلبى احتياجات أسواق العمل المحلية والإقليمية والدولية بصورة متميزة وبمستوى تنافسي فائق، تهدف الوحدة الى وضع خطط تدريب دائم لتنمية المهارات الأكاديمية والإدارية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والقادة. وذلك لنشر ثقافة التطوير والتعلم الذاتي مدى الحياة لجميع الفئات مما يحقق الأهداف الاستراتيجية للتطوير بالجامعة. تقدم الوحدة أربع حقائب تدريبية تهدف إلى تنمية القدرات التدريسية والمهارات القيادية لكل من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، الحقائب التدريبية هي: التدريس ونظم التعليم، البحث العلمي، الإدارة، القيادة، الإتصالات والتفاعل.

### - بالنسبة لتحفيز العاملين في الجامعات: ويتم ذلك من خلال:

تم وضع خطة لتحفيز على العاملين بالجامعات محل الدراسة، والتي يتم وضعها بالتزامن مع خطة تنمية العاملين، وذلك باعتبار الاهتمام بتدريب هؤلاء العاملين هو بداية الحفاظ عليهم وتنمية ولائهم للجامعة، كما يتم توفير بيئة العمل الداعمة بالجامعات محل الدراسة تم توفير الأمن الوظيفي، من حيث:

### - بالنسبة لتقويم أداء الموارد البشرية في الجامعات الخاصة المصرية: ويتم ذلك من خلال:

يتم وضع خطة لتقويم أداء العاملين بالجامعات محل الدراسة بالرجوع إلى قاعدة البيانات الخاصة بهم - الجامعة الأمريكية بالقاهرة والجامعة الألمانية إجراءات عملية التقويم السنوي حيث يقوم أعضاء هيئة التدريس بإدخال معلوماتهم وتحديثها في أي وقت خلال العام. من خلال تحميل معلومات الدورة الأكاديمية مسبقاً، ويتم تحميل تقويم الطالب لنتائج التعليمات مسبقاً من برنامج تقويم الدورة والتي تتضمن معلومات عن أعضاء هيئة التدريس باستخدام برنامج الكتروني متخصص، يستخدمه أعضاء هيئة التدريس

التي توجه، وتجذب، وتطور، وتحفظ بالموارد البشرية في المؤسسة من أجل تحقيق ميزة تنافسية لها، كما تبين أنها مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي يمكن إتباعها والقيام بها من أجل إدارة الموارد البشرية وجعلها قادرة على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

يتم تحديد مجموعة الوظائف لتمكين الموارد البشرية من خلال خطط للتعامل مع فرص تحقيق الميزة التنافسية للجامعات محل الدراسة، فتحقيق الميزة التنافسية يكون من خلال الأفراد.

### - بالنسبة لاستقطاب الموارد البشرية للعمل في الجامعات الخاصة المصرية، ويتم ذلك من خلال:

- تحديد أهداف الجامعة من استقطاب وتوظيف العاملين لشغل الوظائف الحيوية بالجامعة في مختلف المستويات التنظيمية بها، والمتمثلة في:

- على مستوى الجامعة:
- تحسين صورة الجامعة وسمعتها في أسواق العمل التنافسية.
- تحقيق التميز المؤسسي.
- تحقيق استراتيجية الجامعة بنجاح.
- على مستوى الوحدات الإدارية بالجامعة:
- رفع كفاءة الجهاز الإداري بالوحدات الإدارية.
- تحقيق التنافس بين العاملين من أجل تميز الأداء.
- ضمان توافر العاملين لشغل المواقع الوظيفية الشاغرة.

- يتم وضع خطة لجذب وتوظيف العاملين بالجامعات محل الدراسة في ضوء المعلومات التي توفرها قاعدة البيانات المعدة عن الموارد البشرية بمختلف المستويات التنظيمية بالجامعة، وهذا يتطلب ترابط خطة جذب وتوظيف العاملين مع استراتيجية الموارد البشرية التي توضح احتياجات مختلف الوحدات في الجامعة من الأعمال والوظائف المختلفة من حيث الكم والنوع وأوقات تزويدها بها والاستراتيجية بالجامعة.

التوظيف وأصحاب الشركات والأعمال وإتاحة فرص عمل مناسبة للخريجين؛ ونسبة الأساتذة مقارنة بعدد الطلاب، وعدد الأساتذة والطلاب الدوليين. وأضاف التقرير ضرورة الاهتمام بإدراج الجامعات المصرية في أنظمة تصنيف الجامعات العالمية المختلفة لما في ذلك من أهمية لخريجي الجامعات المصنفة عالمياً، حيث يسهل الحصول على وظائف متميزة في سوق العمل نظراً لسمعة الجامعة الطبية، ووضع معلومات مفيدة عن إمكانيات الجامعات التعليمية والبحثية وخدماتها للمجتمع على موقع التصنيف مما يجعل معظم الجامعات حريصة على أن تدرج ضمن هذه التصنيفات وتتسابق فيها وتفتخر بذلك بين نظيراتها.

كشفت تقرير وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، نتيجة تصنيف شنغهاي الصيني للتخصصات 2019 التي أكدت إدراج 16 جامعة مصرية منها الجامعة الأمريكية بالقاهرة في مراكز متقدمة ضمن أعلى 500 جامعة عالمياً في 54 تخصص علمي عبر المجالات التخصصية في العلوم الطبيعية والهندسة وعلوم الحياة والعلوم الطبية والعلوم الاجتماعية.

تشير التقارير الدولية ونتائج التصنيفات العالمية إلى ضعف وتدني كبير في قدرة التعليم العالي بمؤسساته على اللحاق بجامعات النخبة العالمية، نتيجة مباشرة لضعف القدرات والإمكانات الخاصة بالتعليم العالي ومؤسساته، إضافة إلى العوامل المتعلقة بالإدارة والتخطيط والبيئة المحلية، والسياسات التعليمية، وتباين اتجاهات الدعم والتطوير المختلفة، كما أكدت نتائج هذا التحليل الواقعي على توافر بعض عناصر القوة

والخصائص الإيجابية لبعض مؤسسات التعليم العالي، وإمكانية الارتقاء بواقع هذه المؤسسات لما تمتاز به مصر كدولة لها إمكانيات جغرافية وبشرية وتاريخية، تسمح لها بالتطوير وتغيير حالتها التنافسية من المستوى الأقل إلى المستوى الأعلى

#### -نتائج خاصة بالدراسة الميدانية

من خلال الدراسة الميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في الجامعات الخاصة المصرية لتحقيق الميزة التنافسية فقد أسفرت نتائج الدراسة الميدانية عن النتائج التالية :

**أ- نتائج خاصة بدور إدارة الموارد البشرية،**  
وتشمل هذا المحور على أربع أبعاد، وهي:

لتسليم تقويماتهم السنوية وفقاً ل الفئات المدرجة في نموذج التقويم السنوي

يشير الدليل المنهجي للتقويم الذاتي لمؤسسات التعليم العالي الصادر عن (اتحاد الجامعات العربية والمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم) اتحاد الجامعات العربية، حيث يتم استخدامه من قبل الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، أن عضو هيئة التدريس هو أساس في عملية التقويم الذاتي للارتقاء بالمؤسسة نحو الأفضل. وقد تعرض الدليل إلى أعضاء هيئة التدريس من حيث نسب توزيعهم على الرتب العلمية المختلفة، ونسبة البلدان الغربية التي تخرجوا منها، والإجراءات التي تتخذها الجامعة أو تنوي اتخاذها للوصول إلى النسب المرغوبة لها

استخدام أسلوب التغذية الراجعة 360 درجة لتقويم العاملين من قبل المدير وأقرانهم بالجامعة، حيث يهتم هذا الأسلوب بجمع ردود الفعل من العاملين زملاء الذين يعملون عن قرب مع زملائهم في نفس المستوى والإدارة؛ وبالتالي إمكانية تحديد ما يناسب الجامعة من العاملين وفقاً للكفايات السلوكية للعاملين، وأبعادها في أداء كل منهم.

#### -نتائج خاصة بواقع الميزة التنافسية للجامعات الخاصة بمصر:

يتضح من دراسة واقع الميزة التنافسية ما يلي:-  
أن الحضور الأكاديمي بالتصنيفات العالمية للجامعات المصرية محدود للغاية، وهذا ما أكدت عليه التقارير والنشرات العالمية، بما يعكس ضعفاً في تنافسية قطاع التعليم العالي المصري برمته، وهو ما يلقي بظلال كثيفة على مستقبل الاقتصاد الوطني، بما يستدعي دراسة طبيعة تنافسية التعليم العالي المصري، وعلاقتها بالوصول لجامعات النخبة العالمية.

يشير تصنيف الجامعات ( Quacquarelli Symonds, QS) البريطاني لعام 2020إلى ترتيب أفضل 1000 جامعة في العالم من حوالي 30 ألف جامعة ومعهد عالي في 238 دولة، حيث ضم التصنيف الجامعة الأمريكية في القاهرة، وأربع جامعات مصرية، ولقد حازت الجامعة الأمريكية في القاهرة المرتبة (395 عالمياً)، ثم جامعة القاهرة في المركز (521 - 530)، تلاها ثلاث جامعات في الترتيب (801) وهي جامعات (عين شمس -الإسكندرية - جامعة أسيوط) كما أشار التقرير إلى أن تصنيف الجامعات العالمي يعتمد في تقويمه على التميز في البحث العلمي، واستطلاع آراء أكثر من 40 ألف من الخبراء في الجامعات والهيئات البحثية العالمية ومسؤولي

العمل اليومية هي جزء من التحفيز. وكذلك اهتمام الإدارة داخل الجامعات الخاصة بمجموعة من التفاصيل التي تجعل بيئة العمل جزء من مكونات العملية التحفيزية للعاملين بها.

- تستخدم الجامعة أساليب تحفيز معنوية لاستقطاب أفراد للعمل بها، وذلك يؤكد على دور التحفيز المعنوي لاستقطاب أفراد للعمل بالجامعة، وهذه الحوافز تزيد من مشاعر الرضا عند العاملين، مع زيادة الالتزام والولاء الوظيفي لديهم

- تجرى الجامعة مراجعة دورية لأداء العاملين بها ويشير ذلك إلى تحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وتوافر الإمكانيات التي تسمح للجامعة إجراء مراجعة دورية لأداء العاملين لديهم.

- توفر الجامعة قاعدة بيانات عن العاملين بها حتى يسهل تقويم أدائهم حيث يتم التركيز على مكون رئيس لعملية التقويم وهي وجود قواعد بيانات تسهل عملية التقويم، مع الحفاظ على الحقوق والواجبات في نفس الوقت، بحيث لا تكون عملية التقويم هي أداة لتصيد أخطاء العاملين وإنزال الخصومات على العاملين

- تنشر الجامعة ثقافة العمل الجماعي بين جميع مستوياتها التنظيمية فمن خلال نشر تلك الثقافة يتم الوصول إلى بيئة عمل أكثر تنافسية، ومع زيادة نشر تلك الثقافة يزيد انتماء كافة العاملين، ويقال الصراع السليبي داخل الفريق

- تمتلك الجامعة الموارد البشرية المتميزة التي تساعدها على منافسة الجامعات الأخرى ويؤكد ذلك على تركيز الجامعات على أهم مكون للمنافسة وهو وجود الموارد البشرية المتميزة من حيث: المؤهلات العلمية

- تعد الجامعة كتيبًا يتضمن خبرات مواردها البشرية لتقاسمها فيما بين العاملين بها حيث أصبح هناك انحصار لكل ما هو مطبوع داخل الجامعة سواء الكتيبات أو دليل الجامعة، حيث هناك اتجاه عام لاستخدام المنشورات الالكترونية، والتحول الرقمي لمختلف المعاملات، ليس فقط على مستوى الجامعة بل على مستوى مصر.

- تضع وحدة الموارد البشرية بالجامعة خطة لرفع كفاءة مواردها البشرية ويرجع ذلك إلى عمل الجامعة بشكل مستمر لرفع كفاءة مواردها البشرية، وغياب الخطط المحددة في

- تضع الجامعات خطة لكيفية استقطاب الموارد البشرية للعمل بها عملية استقطاب وتهتم الجامعات الخاصة بالطرق والأساليب المختلفة لاستقطاب أفضل الكفاءات الإدارية والفنية والتعليمية ضمن فريق العمل لديها، وهذا الاهتمام يصل لمرحلة إعداد الخطط وهو الأمر الذي يؤكد على أهمية تلك العملية.

- تبنى الجامعات الخاصة أساليب حديثة لجذب العاملين من خارج الجامعة بدرجة موافقة كبيرة، حيث شملت عينة الدراسة على جامعات لها ثقلها الكبير بين مختلف الجامعات في مصر والوطن العربي ككل، من خلال عملية استقطاب الموارد البشرية لدى تلك الجامعات الخاصة، وكان موقع (LinkedIn) للتوظيف من بين الأساليب الحديثة التي تستخدمها هذه الجامعات.

- تربط الجامعات بين استراتيجية تنمية العاملين بها واستراتيجيتها حيث تم استخدام مصطلح استراتيجية التنمية بدل من التدريب، حيث أن التدريب في الجامعات الخاصة هو ركن رئيس ضمن تنمية العاملين، وهو ما ينعكس على نجاح الاستراتيجيات الكلية لتلك الجامعات، وبالتالي تم الربط بين التدريب والاستراتيجيات لدورها البارز في تنمية مهارات العاملين، وهو ما يؤدي لزيادة درجة الولاء والصدقة بين العاملين وجامعاتهم.

- تتيح الجامعات فرصًا لتطوير الأداء المهني للحفاظ على أعضاء هيئة التدريس الحاليين من خلال تطوير الأداء المهني من خلال التدريب والحفاظ على الوظائف الحالية لأعضاء هيئة التدريس، فالعاملين الحاليين هم أحد عناصر نجاح الجامعة، ومن المهم استمرارهم في العمل بكل الطرق والأساليب الممكنة، وبالتالي تبرز أهمية التدريب كأحد أهم أساليب تطوير وتنمية الأداء.

- فيما يخص تنفيذ الجامعات البرامج التدريبية المقدمة من جانبها للعاملين بها ويرجع ذلك إلى قيام شركات متعاونة مع الجامعات الخاصة بتنفيذ أغلب البرامج التدريبية، رغم تواجد الأكاديميين والمتخصصين داخل الجامعة، ورغبة بعض الجامعات في الاعتماد على بيوت تدريب متخصصة، أو التركيز على برامج لها صبغة دولية مثل (MBA).

- توفر الجامعات بيئة العمل داعمة لتحقيق التميز للعاملين الإداريين بالجامعة ويرجع ذلك إلى التركيز على التحفيز المعنوي من خلال أن بيئة

ذوي الأدعاءات المتميزة والكفاءات العالية، والتأكيد على دعم الجامعة المستمر لهم وتطوير معارفهم ومهاراتهم وقيمهم واتجاهاتهم؛ فلذلك مردود على مقابلة تحديات الميزة التنافسية، وتحقيق الميزة التنافسية المنشود بلوغها وذلك من خلال :

- التخطيط الجيد من قبل قادة الجامعة لضمان نجاح تطبيق مدخل إدارة الموارد البشرية بحيث يراعى ما يلي:

- تطوير وحدة إدارة الموارد البشرية بها، تتبع رئيس الجامعة في الهيكل التنظيمي، وبما يتناسب مع ما تشغله هذه الوحدة من مكانة تؤثر على مستقبل الجامعة ودورها في الميزة التنافسية .

- إعداد كتيب عن ماهية إدارة الموارد البشرية ومهامها وأنشطتها بالجامعات، ونشره في مختلف المستويات التنظيمية بالجامعة، وتعميمه على جميع الكليات ووحداتها الإدارية.

- التأكيد على ارتباط إدارة الموارد البشرية برسالة الجامعة وخطتها الاستراتيجية في مختلف المستويات التنظيمية بها، على أن تتحدد أدوار العاملين في تحقيق هذه الخطة الاستراتيجية، وتحديد المسؤولين عن تطوير القدرات الإبداعية لدى المؤهلين، وتحديد متطلبات التنافسية للجامعة، والاستعداد لمواجهة تحديات المستقبل في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية، وفي المقابل تتحدد الاحتياجات اللازمة لتنمية الموارد البشرية من العاملين باستراتيجية الجامعة.

- تنظيم المؤتمرات والندوات وورش العمل عن إدارة الموارد البشرية والتي يتم عقدها على مستوى الجامعة وكلياتها ووحداتها المختلفة دورياً، بحيث يتم تعريف جميع الأطراف المعنية بماهية الموارد البشرية وكيفية إدارتها وتطبيقها وأهميتها ودورها في تحقيق التميز المؤسسي ومواكبة متطلبات الميزة التنافسية .

- وضع إدارة الموارد البشرية بين الأولويات المؤسسية بالجامعة، بحيث يتم اعتماد إدارة الموارد البشرية كمدخل تطوري للجامعة وسبيل لها لتحقيق الميزة التنافسية، وأن له من الأهمية مثله مثل برامج الجودة والاعتماد وبرامج المشروعات التنافسية.

هذا الشأن، وهو ما يتماشى مع الديناميكية في عمل الجهاز الإداري داخل الجامعات الخاصة وحاجته للتحسين المستمر لمنافسة باقي الجامعات الخاصة والحكومية، والتي بلغت عددها حتى نهاية عام 2020 حوالي (43) جامعة.

- تنتهج الجامعات استراتيجية قيادة أقل التكاليف مقارنة بالمنافسين فالجامعات الخاصة بشكل عام لها مصاريف مرتفعة مقارنة بالحكومية، وبالتالي لا يمكن اغفال عنصر التكلفة من عملية المنافسة، حيث أن المنافسة السعرية قد تكون لها أهمية بين مختلف عناصر المنافسة الأخرى، فأى قرار متعلق بالتسجيل في الجامعات الخاصة يمكن أن يكون الجانب المادي له أكبر الأثر.

- تعقد الجامعات اتفاقيات مع مؤسسات أخرى لتوفير المنح للطلبة لتقليل التكلفة حيث تقوم الجامعات الخاصة بعقد العديد من المؤتمرات وورش العمل الخاصة بالتوظيف لخريجها مع كبرى الشركات والمؤسسات العالمية، ومن ناحية أخرى تحاول الحصول على الدعم المالي من خلال مساهمتهم في تكاليف دراسة الطلاب وخصوصاً المتفوقين منهم، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية في النهاية.

- تحرص الجامعات على امتلاك أجهزة حديثة لتقديم خدماتها فإلمكانيات والتجهيزات لها دور كبير في رفع مستوى كفاءة العنصر البشري داخل الجامعات الخاصة.

- تيسر الجامعات خدمة الانترنت لطلبتها لإنجاز واجباتهم الفصلية أن توفير خدمة الانترنت كانت أحد الأمور المتوفرة باستمرار داخل تلك الجامعات من وقت طويل إلا أن الاستخدام الكبير والتوسع في التدريس عن بعد زاد بشكل كبير من الاعتماد على الانترنت، وحتى الأنشطة الدراسية والعصف الذهني أصبح يتم بالأساس من خلال الانترنت، وانضمت المؤتمرات والاجتماعات الي استخدام الانترنت والبعدها خطوة عن اللقاءات التقليدية.

- **الآليات المقترحة**، تنقسم الآليات المقترحة لعدة محاور كما يلي :-

- **المحور الأول، التخطيط للموارد البشرية في الجامعات الخاصة المصرية**، وتشمل:

- التزام قادة الجامعة وتعهدهم بنشر ثقافة إدارة الموارد البشرية القائمة على الاهتمام بالعاملين

تختلف باختلاف الوظائف والمجموعات الوظيفية بالجامعة.

### مقترحات عامة لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات الخاصة بمصر، ويتم ذلك من خلال ما يلي:

✧ إدراك القيادات الجامعية لأثر الميزة التنافسية وما تفرضه من تحديات حالية ومستقبلية على أداء منظومة الجامعات في مصر، والعمل على الاستفادة من رأس المال الفكري كأحد أهم الموارد الاستراتيجية في تحقيق الغايات الاستراتيجية للجامعة الخاصة.

✧ العمل على استقطاب الكفاءات العاملة الموهوبة: بما لها دور محوري في تحقيق التميز المؤسسي والحصول على ترتيب ضمن التصنيفات العالمية المتعارف عليها للجامعات.

✧ الاستفادة من كل ما هو جديد في مجال إدارة الموارد البشرية، والتحرر من النظم التقليدية المتمثلة في نظم إدارة شؤون الأفراد العاملين القديمة.

✧ الاهتمام بتوافر القيادات الموهوبة صاحبة الكفاءات العالية في جميع المؤسسات المجتمعية وبخاصة في الجامعات، وكذلك بتوافر ما يعرف بمجمع الموارد البشرية من العاملين لما لهم من دور بارز في تطوير الجامعة.

✧ تطبيق مدخل إدارة الموارد البشرية الإدارية والأكاديمية على المستوى المؤسسي، أو ما يعرف بإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية من خلال ما يأتي:

- الاستثمار في تطوير بنية الموارد البشرية من العاملين بالجامعة من أجل تطوير مجمع الموارد البشرية من الموارد البشرية القيادية والعاملين ذوي الإمكانيات والأداءات العالية المرشحين لشغل الوظائف الجامعية.

- تقديم الدعم للعاملين المؤهلين في الجامعة من خلال تعيينهم في المواقع الوظيفية بما تتناسب مع مهاراتهم ومعارفهم، واختيار فريق من العاملين ذوي الأداء المتميز ليكونوا المسؤولين عن برنامج إدارة الموارد البشرية بالجامعة.

✧ تطوير اللوائح التنظيمية بالجامعة، ويتم ذلك من خلال مشاركة قادة الجامعات الخاصة في مصر في تعديل قانون تنظيم الجامعات، وتحديث اللوائح الداخلية للكليات التي تنظم عملية تطبيق مدخل إدارة الموارد البشرية من العاملين بالجامعة ويكون ذلك بالتنسيق مع الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، على أن تقوم كل جامعة بوضع اللائحة الداخلية لإدارة الموارد البشرية بها بما يتناسب مع ظروفها وأهدافها وطبيعة عملها.

✧ القيام بإدارة الموارد البشرية من خلال أفضل العناصر القيادية والإدارية بالجامعة ذات الخبرة بمجال العمل الإداري وعلى دراية تامة باستراتيجيات وتطبيقات وأدوات مدخل إدارة الموارد البشرية من العاملين في مختلف الوظائف الجامعية.

✧ تطوير استراتيجية إدارة الموارد البشرية في الجامعة، بحيث تشمل رؤية ورسالة الجامعة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية المحفقة لهذه الرؤية والرسالة، وكذلك تحديد مبادرات وإجراءات تنفيذ هذه الأهداف، وتحديد مجموعة القيم المشتركة الداعمة لإدارة الموارد البشرية الخاصة بالعدالة والاحترام والمساواة والتميز والمكافأة، وتوفير الموارد المالية الكافية لدعم إدارة الموارد البشرية بالجامعة.

✧ ربط استراتيجية تنمية العاملين باستراتيجية الجامعة، ويتم هذا في إطار تكامل منظومة الأعمال المؤسسية بحيث تغطي استراتيجية تنمية العاملين احتياجات الجامعة من الكوادر القيادية والإشرافية والإدارية التي تحقق أهدافها الاستراتيجية، وبلوغ التميز المؤسسي الذي يمكن الجامعة من تحقيق الميزة التنافسية.

### المحور الثاني استقطاب الموارد البشرية للعمل في الجامعات الخاصة المصرية، ويتم ذلك من خلال:

✧ - تحديث توصيفات الوظائف للعاملين في الجامعة، بحيث يتم تحديد مواصفات العامل في ضوء توافر مؤهلات وإمكانات معينة، مع توافر الخبرة والمعرفة، والاهتمام بالعمل والتنمية المهنية، وكذلك تحديد مجموعة المهام والمسئوليات، والتي

### قائمة المراجع الأجنبية :

- Nicky Golding(2015),**Human Resource Management:A Contemporary Approach**, 4th Ed. (New York: Pearson Education Limited), p.41.
- Apak, S. and Atay, E. (2014), "Global Innovation and Knowledge Management, Practice in Small and Medium Enterprises (SMEs)", International Strategic Management Conference-Social and Behavioral Sciences, 150,pp.1260 -1266
- Andrew Dobson, Stephen Quilley, William Young (2012) " Sustainability as competitive advantage in higher education in the UK",Sustainability Research InstituteUniversity of Leeds, Leeds, p.32, UK.
- John T. Delaney, "The Impact Of Human Resource Management Practices On Perceptions Of Organizational Performance", **Academy Of Management Journal**, Vol.39, No. 4, 2015.
- A. Holliday, (2017), Large-and Small-Class Cultures in Egyptian University Classrooms: a Cultural Justification for Curriculum Change, Cambridge University Press, Cambridge.
- Anthonia Adeniji; Omotayo Osibanjo,**Human Resource Management:Theory and Practice**, Pumark Nigeria Limited, Lagos, 2011

-ضمان جودة ظروف العمل وجودة الإشراف ومتابعة الأعمال: فالعاملون يحتاجون إلى رؤساء يعاملونهم باحترام وتقدير، وبعادلة وإنصاف، والقيام بالمحاسبية بقدر من الشفافية، وتقديم التوجيه الكافي والأمان الوظيفي.

-إتاحة فرص التقدم الوظيفي، حيث إن العاملين يريدون دائماً الترقى إلى الدرجات الأعلى في أماكن العمل، على أن يتم توظيف العاملين القادرين على التحدي وتغيير طرق عمل الأشياء.

### قائمة المراجع العربية:

- ابراهيم وجيه محمود (2017): التعلم - أسسه ونظرياته وتطبيقاته، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص 32

- سلامة عبد العظيم حسين وعبد الحميد عبد الفتاح شعلان (2016)، **اللامركزية في التعليم رؤية جديدة**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص 12.

-اتحاد الجامعات العربية والمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، **الدليل المنهجي للتقويم الذاتي لمؤسسات التعليم العالي** ، 2016.

-رئاسة الجمهورية: "قانون رقم 81 لسنة 2016 بإصدار قانون الخدمة المدنية"، الجريدة الرسمية، العدد (43)، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة، أول نوفمبر 2016.

-سارة عبد المولى المتولى (2014)، "تسويق برامج الدراسات العليا بجامعة القاهرة في ضوء متطلبات التنافسية"، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة.

-سرى محمد الجبالي (2018)، "هندسة إدارة الأعمال لتحسين القدرة التنافسية للجامعات"، مؤتمر القدرة التنافسية للجامعات العربية في مجتمع المعرفة، القاهرة، المجلد الثاني، 10-12 فبراير.

-الموقع الخاص بنموذج التقويمات السنوية للجامعة الأمريكية  
<http://www.digitalmeasures.com/aitraining>

-موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، على الرابط: <http://portal.mohesr.gov.eg/ar-eg/Pages/education-sec-details.aspx>