



## دور منظمات التعليم العالي الخاص في دعم تنافسية المؤهلين للعمل في إدارة الموارد البشرية في سوق العمل المصري

د/ عادل سعد خليل الشربيني

مدرس إدارة الأعمال

بالمعهد الكندي العالي ٦ أكتوبر

### Abstract

The study aimed to presenting a proposed model that can be adopted by the special education at organizations in Alexandria Governorate for students in the field of business administration in general, and human resource management in particular, this function is very important in enhancing the performance of the organizations in support of competitiveness in the local and international labor market. The study adopted the deductive approach in terms of a survey of the opinions of the faculty members and their supporting staff in terms of their views on the practical and practical model that qualifies for the graduates to join the labor market. The number of them represents 4 special educational organizations in Alexandria Governorate with a total of 68 teaching members and 80 bodies to assist the study concluded that there are gastrointestinal differences statistically significant among both faculty members and their assistants, as the results indicate a general acceptance of the model presented in the study, but to varying degrees between the two respondents.

**Key words:** Competitiveness, human resource management, organizational commitment, emotional commitment, normative commitment, continuous commitment, management of knowledge.

### ملخص البحث

استهدفت الدراسة تقديم نموذجاً مقترحاً يمكن أن تتبناه منظمات التعليم الخاص بمحافظة الإسكندرية للدارسين بمجال إدارة الأعمال عامة وإدارة الموارد البشرية خاصة، لما لهذه الوظيفة من أهمية بالغة في النهوض بمستوى أداء المنظمات دعماً للتنافسية في سوق العمل المحلي والدولي. ولقد انتهجت الدراسة المنهج الاستنباطي من حيث استطلاع آراء السادة أعضاء هيئة التدريس وهيئة المعاونة لهم من حيث أرائهم نحو جدوى نموذج مؤهل للخريج للإلتحاق بسوق العمل. وقد تمثل عددهم ٤ منظمات تعليمية خاصة بمحافظة الإسكندرية بإجمالي عدد ٦٨ عضواً للتدريس، وعدد ٨٠ عضواً للهيئة المعاونة، وقد خلصت الدراسة إلى أنه توجد اختلافات معوية ذات دلالة احصائية بين كل من أعضاء هيئة التدريس ومعاونه، كما تشير النتائج الى قبول عام للنموذج المقدم في الدراسة ولكن بنسب متفاوتة بين طرفي المبحوثين.

**الكلمات المفتاحية:** التنافسية، إدارة الموارد

البشرية، الإلتزام التنظيمي، الإلتزام العاطفي و الإلتزام المعياري، الإلتزام المستمر، إدارة لمعرفه.

## المقدمة

المنهجي والإبداع،، وإذا كان التقدم يحمل في بعض مضامينه التحرك الفاعل للأمام وامتلاك القدرة على التنافس والاحتكام إلى المعرفة في إدارة هذا التقدم فإن فشل خطط الدول النامية في هذا الخصوص يرجع في جزئياته إلى عدم القدرة على إدارة المستقبل المعرفي بالدرجة الأولى ، وغياب أدوات وعناصر ومتطلبات الإبداع المعرفي باعتبار الأخير أحد أدوات أو عناصر تحقيق التنمية المستدامة، وتحسين الجودة والإنتاجية الكلية.

فقد أصبح هناك إدراك أكبر بأن التميز في القدرات يتحقق من خلال مهارات الأفراد المتطورة والمصقلة والثقافات التنظيمية المميزة. والعمليات والأنظمة الإدارية، وهذه النظرة الجديدة تناقض التركيز التقليدي على الموارد القابلة للنقل والتحويل مثل التجهيزات والمعدات لذلك. فإن المسؤوليات الأكبر والأهمية التنافسية تكمن في إدارة الموارد البشرية الموجهة استراتيجياً. (رواية. ٢٠١١).

## الدراسة الإستراتيجية

اعتمدت الدراسة الإستراتيجية على أسلوب المقابلات الفردية، وكذلك أسلوب المقابلات الجماعية مع عينة محدودة من كل من أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بالمنظمات التعليمية الخاصة محل الدراسة. حيث تم إجراء المقابلات مع ٣٠ عضو هيئة تدريس وهيئة معاونة، وقد تم إجراء هذه المقابلات لتغطية الجوانب التالية:

- الوقوف على محتويات البرامج والمدخلات التعليمية المؤهلة لخريج الكليات الإدارية.
- قياس مدى تنافسية خريج هذه الكليات في سوق العمل.
- تغطية واشتمال البرامج التعليمية المقدمة لعناصر التنافسية في سوق العمل مثل درجة

اعتبرت مصر التعليم مشروعها القومي الأكبر. وجعلته أولى الأولويات القومية وركيزة الأمن القومي. كما اعتبرت التعليم ركيزة أساسية لعملية التنمية الإقتصادية والإجتماعية . لذا تتعاطم الدعوة لإصلاح وتقويم النظام التعليمي ، ولإسيما الجامعي، وفي هذا الخصوص يمكن الإشارة إلى أن الإستثمار في رأس المال المعرفي Investment in knowledge Capital والذي يمثل أحد أقوى حلقات سلسلة صناعة التقدم. (باعتبار العلم و المعرفة أسلوب حياة وأساس الكينونة وقاعدة العمل والممارسة والتقدم ... وغير ذلك).

ولكي يصبح المعينون بالموارد البشرية أكثر كفاءة في لعب دورهم الإستراتيجي في منظمات الأعمال خاصة في ظل المنافسة الشديدة في سوق العمل سواء المحلي أو العالمي يتحتم اختيار العناصر الأكثر كفاءة وفعالية للوظائف المطلوبة. من أجل ذلك يتعين على منظمات التعليم بصفة عامة وعلى المنظمات الخاصة بصفة خاصة النهوض بمستوى الطلاب المؤهلين لسوق العمل لمواجهة هذه التحديات المستمرة والمتزايدة.

وقد عنى الباحثون في توضيح إستراتيجية الموارد البشرية بكونها خطط وبرامج لتحديد وحل القضايا الإستراتيجية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية. وترتكز على تكاملها من ممارسات وسياسات وبرامج الموارد البشرية للمنظمة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لها، وأنها تعبر عن الغايات والأهداف والتوجهات التي تتماشى مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.

كما أن التأخر في الدول النامية جاء كنتائج نهائي للخلل في برامج التعليم الموجه بالتغيير

- الإلتزام التنظيمي وإرساء مبادئ أخلاقيات المهنة.
- وفي ضوء المقابلات المختلفة المشار إليها
- توصيل الباحث إلى مايلي:
- تحديد البرامج التعليمية الخاصة بإدارة الموارد البشرية بشكل كامل.
- اعتناء بعض الكليات الخاصة بمتابعة الخريجين وقياس تنافسيتهم في سوق العمل بشكل ضعيف.
- عدم احتواء البرامج التعليمية على عناصر التميز التنافسي المشار إليها في أهداف الدراسة الإستطلاعية كالإلتزام التنظيمي ، والقدرة على الإبداع وغيرها من العناصر .
- غياب دور المناهج والبرامج التعليمية في دعم التنافسية كاستخدام الحاسبات في جمع وتحليل البيانات الخاصة بالعاملين.

### مشكلة الدراسة

يصعب فهم الحركة التنموية في أي دولة إلا في إطار الحركة العامة للجامعات والمؤسسات العلمية والتربوية والبحثية فيها. هذا من ناحية، والحركة الإجتماعية من ناحية أخرى. حيث أن الحركة التنموية تتحدد خصائصها بمحددات الماضي والحاضر ومتطلبات المستقبل (أبو قحف، ٢٠١٦).

ويتضح من واقع منظمات التعليم الخاص بمحافظة الأسكندرية قصوراً واضحاً في مستوى الأداء المحلي للخريجين خاصة إذا ما قورنت بالأداء والعمل في القطاع المحلى أو الدولي، ويشير اتساع هذه الفجوة إلى قصور الأداء النابع من العناصر التالية:

- مخرجات النظام التعليمي المؤهل للعاملين في سوق العمل وافتقاره إلى دعم التنافسية وعدم ربط هذه البرامج التعليمية بواقع سوق العمل.
- عدم دعم منظمات الأعمال المنظمات التعليمية بالإحتياجات الواقعية لسوق العمل.
- عدم وجود أي طرق لتكريس دور المنظمات التعليمية في الإبتكار والتجديد وقيادة الإبتكار . وتشير هذه المشكلة العديد من التساؤلات التي يسعى الباحث للإجابة عليها وهي كمايلي:
- ١- ما هو واقع القدرة التنافسية لمنظمات التعليم الخاص لسوق العمل المصري.
- ٢- ماهي طبيعة المدخلات التعليمية التي تتناولها هذه المنظمات تأهيلاً لوظائف الموارد البشرية.
- ٣- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المدخلات التعليمية للمؤهلين لوظائف الموارد البشرية والقدرة على التنافسية في سوق العمل المصري.

### أهداف الدراسة

في ضوء المقدمات السابقة، وكذلك المشكلة التي تم عرضها حول الواقع الحالي لمنظمات التعليم العالي الخاصة، وكذلك التنافسية الشديدة في سوق العمل. ، ولأسيما العاملين في مجال إدارة الموارد البشرية. فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- تحليل ودراسة واقع منظمات التعليم العالي الخاص بمصر من حيث المدخلات التعليمية والمخرجات إلى سوق العمل.
- ٢- الوقوف على نقاط القوة والضعف الداخلي لهذه المنظمات من أجل المنافسة في سوق العمل.

ويمكن الإشارة إلى ضرورة توافر العديد من العناصر الهامة لمقومات التعليم الجامعي ، ولاسيما الخاصة من أجل تأهيل الكوادر البشرية المؤهلة للتنافس في سوق العمل المصري ، ولاسيما فيما يخص إدارة الموارد البشرية ويمكن الإشارة إلى هذه العناصر فيما يلي:

١. الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
٢. الإلتزام التنظيمي (المفهوم - الأبعاد)
٣. تنمية إدارة لمعرفه ولمواهب
٤. ارساء مبادئ أخلاقيات المهنة

### الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

يعرف (جاد الرب. ٢٠١٦) إدارة الموارد البشرية بأنه سلسلة من القرارات المتكاملة التي تعكس مختلف علاقات التوظيف في المنظمة، والتي تؤدي إلى كفاءة العاملين بالمنظمة.

تتمثل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في خلق الترابط والتكامل بين الأهداف الإستراتيجية للمنظمات وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتنفيذها من حيث المبدأ، وخلق منهج متكامل لإدارة مختلف ممارسات الموارد البشرية مثل التدريب والاستقطاب، والتحفيز، بحيث يكمل كل منها الآخر ويمكن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تحقيق عدد من الفوائد للمنظمة أهمها مايلي:

- أ. المساهمة في إنجاز الأهداف للمنظمة وبقائها.
- ب. دعم تنفيذ استراتيجيات الأعمال للمنظمة.
- ج. خلق الميزة التنافسية للمنظمة والحفاظ عليها.
- د. تحسين القدرة على الإستجابة والإبتكار في المنظمة.

٣- تقديم إستراتيجية مقترحة للمدخلات التعليمية لبناء خريج قادر على المنافسة في سوق العمل ، ولاسيما في مجال الموارد البشرية.

### أهمية الدراسة الأهمية العلمية

العلاقة بين المدخلات التعليمية وأثرها في تنافسية سوق العمل، ولاسيما العاملين بإدارة الموارد البشرية ، وهو أحد المواضيع الهامة التي لم تدرس على المستوى المهني بشكل يعني باحتياجات سوق العمل.

### الأهمية التطبيقية

تناول الدراسة لمنظمات التعليم الخاص بمصر والذي شهد اهتماماً كبيراً من الدولة في الآونة الأخيرة والتوسع في إنشاء هذه المنظمات. كذلك الإستفادة من نتائج الدراسة والتي قد تساهم في إعادة إستراتيجية التعليم الخاص في مصر. فضلاً عن تناول الدراسة أهم حجر أساس للتنمية في مصر. وهو قطاع التعليم ، ولاسيما الخاص حيث توافر بعض المقومات التي قد يكون لها التميز كرأس المال وغيرها .

### الإطار النظري

تأهيل الكوادر البشرية بالجامعات في ضوء الدور الإستراتيجي لإدارة موارد البشرية .  
تشير (العارف. ٢٠٠٤) بأن المقصود بالتخطيط التقليدي هو محاولة التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة في المنظمة، وتحديد ما الذي يمكن عمله قبل أن يحدث ذلك في المستقبل. فهو اتخاذ قرارات مسبقاً قبل الحاجة إليها فعلاً. أما التخطيط الإستراتيجي فهو عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل.

## أ – الإلتزام العاطفي Affective commitment

والذي يعني "الإرتباط العاطفي للشخص مع منظمته" وقد عرفه كل من (Newman & Shei- kh, 2012) بأنه عبارة عن "التعرف على مدى الإلتصال العاطفي بين العاملين والمنظمات".

ويذكر كل من (Suma & Lesha, 2013) أن المنظمات تبني الإلتزام الفعال بواسطة توفير التواصل المفتوح والوصول إلى المعلومات، والسماح للعاملين بالمشاركة في صنع القرار أي أن هذا البعد يتأثر بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة من درجة استقلالية، وأهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجههم له. كما يتأثر هذا الجانب من الإلتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرار سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه هو.

## ب – الإلتزام المعياري (الأخلاقي) Normative commitment

والذي عرف بأنه "شعور العامل بالإلتزام نحو الاستمرار بالعمل لأنه لا يصح ترك المنظمة وفق ظروفها الراهنة"، وهذا ما يطلق عليه البعد الأخلاقي الذي يعتمد على الشعور بالإلتزام والمسئولية نحو المنظمة التي يعمل بها العامل. ومن ثم يبقى الفرد بالمنظمة لشعوره أنه من الواجب عليه أن يفعل ذلك.

ولقد عرفه (Cho & Huang, 2012) بأنه :  
"ذلك الشعور بالإلتزام الأخلاقي بالبقاء بالمنظمة"

ويرى كل من (Riveros & Tsai, 2011) أن الإلتزام المعياري يتأثر بعملية التنشئة الإجتماعية التي تحدث قبل وبعد دخول المنظمة. بالإضافة إلى أن هناك دراسة أجراها (Meyer et al., 2006)

بالإضافة إلى أنه تطوي على التوجيه الإداري الذي يكفل توظيف الموارد البشرية بطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.، وقد تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية خلال فترة التسعينيات من القرن الماضي بالتركيز على اتباع النهج الاستباقي والتكاملي.

## ٢. الإلتزام التنظيمي (مفهوم وأبعاد)

يشير الإلتزام Commitment كلفة بأنه قوة تربط أو تلزم الفرد بتصرف معين، ويعني الإرتباط بهدف معين.

## مفهوم الإلتزام التنظيمي

هناك تعريفات متعددة للإلتزام التنظيمي حيث لا يوجد تعريف موحد، وذلك لاختلاف التعاريف حسب الفترة الزمنية التي كتب فيها التعريف. فضلاً عن اختلاف المرجعية للباحثين في مجال السلوك التنظيمي. حيث وجد الباحث التعاريف التالية:

يشير (Nurhayati, 2014) بأنه : "مستوى الثقة والقبول عند العاملين لأهداف المنظمة والرغبة التي يمتلكونها في البقاء بالمنظمة".

ويعرفه (Abedini, 2014) بأنه : درجة اعتراف الشخص بالمنظمة ومشاركته فيها.

كما يشير (Preethi & Lourthuraj, 2015) بكونه يعكس المدى الذي يصل عنده العاملون إلى الاعتراف بالمنظمة ومدى التزامهم بتحقيق أهدافها.

## أبعاد ومكونات الإلتزام التنظيمي

تشير الأدبيات بأنه يمكن تناول ثلاثة أنواع من الإلتزام التنظيمي وهي:

أ – الإلتزام العاطفي.

ب- الإلتزام المعياري.

ج- الإلتزام المستمر.

ويمكن توضيح هذه الأنواع على النحو التالي:

استنتاج أن هناك علاقة إيجابية بين تنمية العاملين والتزامهم للمنظمة.

بينما يرى كل من (Mathew & Zacharias)، (2015) أن العاملين الذين يتميزون بارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي يمكن اعتبارهم بمثابة أسهم للمنظمة لأنهم يساعدون على تقليل دوران العمالة، وزيادة الأداء حيث إن العاملين الذي يحصلون على مستوى عالٍ من التدريب ويشعرون بمستوى عالٍ من الرضا والإلتزام سيقدمون أعلى مستوى من جودة الخدمة.

وتجدر الإشارة هنا الى رصد وجهات نظر متعددة في هذا الشأن، والتي تشير الى أهمية الاهتمام برفع درجة الإلتزام للعاملين. حيث أكدت دراسات مثل دراسة كل من (Rahman & Ali)، (2015) أن هناك علاقة إيجابية بين إلتزام العاملين للمنظمة وتنميتهم. بينما ترى دراسات أخرى مثل دراسة (Mathew & Zacharias، 2015) العاملين الذين يتميزون بارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي يساعدون على تقليل دوران العمالة.

### ٣. تنمية إدارة المعرفة والمواهب

يشير (Moon, et al., 2013) بأن عملية إدارة المعرفة التنظيمية تتضمن إدراك الأفراد بملاحقة المنظمة لأهدافها التي تتعلق بالربحية والحصة السوقية والعلاقات. ونظراً لأن مصطلح فعالية إدارة المعرفة غير محدد بوضوح والذي مازال يواجه تحدياً في عملية قياسه. فإنه يمكن استخدام مقاييس الفعالية التنظيمية والتي تم استخدامها في قياس فعالية إدارة المعرفة، والتي يمكن توضيحها بعنصرى الكفاءة والقدرة على التكيف مع المنظمة. ويرى الباحث أن عملية التخطيط والتنفيذ اللازمين لتنمية المكون العقلي والنفسي للعاملين من أجل النهوض بمستوى الأداء العام لا يتأتى إلا من

طرحت بُعدين يرتبطان بالإلتزام المعياري. وهما الإلتزامات بالديون التي تشير إلى تحقيق توقعات وضعها الآخرون، والضغوط الأخلاقية التي تعكس الحصول على نتائج قيمة.

### ج- الإلتزام المستمر (البقائي)

#### Continuous commitment

يرى (Lin & Wang, 2012) الإلتزام المستمر بأنه "المدى الذي يشعر عنده الموظف بالإلتزام للمنظمة عند الأخذ في الاعتبار تكلفة ترك المنظمة"، وذلك يحدث في العادة عندما يشعر الفرد بالحاجة إلى البقاء في المنظمة. بالإضافة إلى أنه كلما زادت الموارد التي تتراكم عند العاملين بمرور الوقت، والتعرض لمخاطرة فقدانه عند ترك المنظمة كلما كان الإلتزام أكبر للمنظمة.

يشير كل من (Anári, 2012) أن الإلتزام المستمر يرتبط أيضاً بتحديد المصروفات المرتبطة بالرحيل عن المنظمة.

### علاقة الإلتزام التنظيمي بتنمية أداء العاملين والاحتفاظ بهم

يرى (Rahman, et al, 2015) أنه دائماً ما تتنوع احتياجات ورغبات العاملين. ومع ذلك فإن تلبية جميع تلك الإحتياجات والرغبات ليست مكلفة. فدايمًا ما يحكم العاملين على جدية منظماتهم من حيث اهتماماتهم أو الاستجابة لها عندما تعبر الإدارة عن انتمائها للتدريب والتنمية فإن ذلك سوف يرفع من الروح المعنوية للعاملين وانتمائهم للمنظمة. بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين التدريب والإلتزام العاملين لمنظماتهم. ويدل ذلك على أنه عندما تدرك المنظمة احتياجات تنمية عاملها تحاول التأثير على انتمائهم إليها، وبالتالي يمكن بسهولة

وإعداد وتوصيل وتنفيذ الإستراتيجية على مستوى المنظمة.

### ب . الموهبة الأساسية Key Talent

وتتمثل في موهبة الأفراد داخل المنظمة، والتي تكون في منافسة مستمرة بين جميع الأفراد العاملين بالمنظمة، وكذلك الموهبة المتمثلة في القدرة على تحمل المسؤولية، وكذلك مهارة القيادة لذوى الفكر والمكانة.

### ج. الموهبة الجوهرية Core Talent

وهي تلك الموهبة الخاصة بإنجاز الأعمال الأساسية من مهام الأعمال، ولا تتمتع هذه الموهبة بالتدريب على المستقبل، وتمثل المهارة الأكثر شيوعاً بالمنظمة.

### د. الموهبة الداعمة Support Talent

وتتمثل هذه الموهبة دعماً من خلال تنفيذ أعمال غير أساسية كأحد ملامح التميز في الأداء. ويرى الباحث أن مهارات العاملين يجب أن تتبناها إدارة خاصة ترعى رأس المال الفكرى بالمنظمة من حيث كونها مصدر التميز الأكثر أهمية بالمنظمة، ودعماً للميزة التنافسية للمنظمة. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

خلال التعليم والتدريب المستمرين سواء في المرحلة التعليمية أو المرحلة العملية .

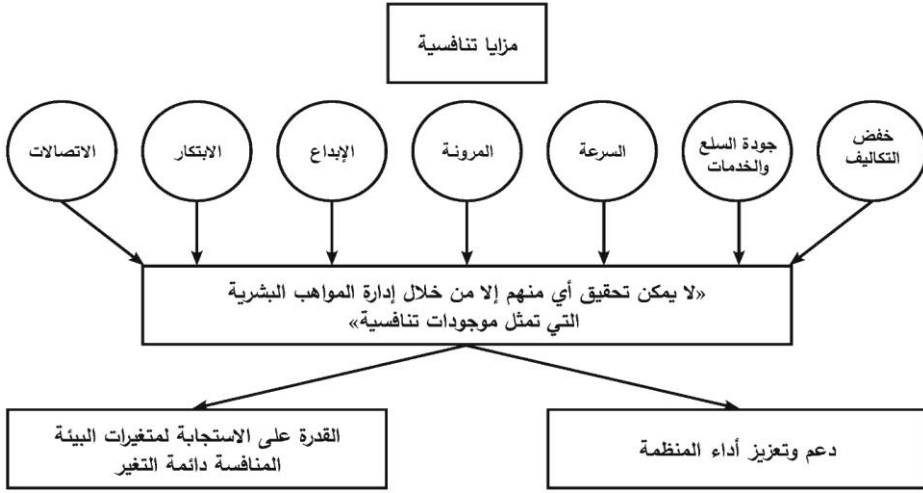
ويرى (جاد الرب. ٢٠١٣) بأنه يمكن القول بأن رؤوس الأموال البشرية المتميزة في منظمات الأعمال تتمثل في الأشخاص المبدعين والذين يستطيعون إنتاج متميز وإدارة خدمات متميزة ولديهم القدرة على جذب العملاء، وخلق قيمة لمنتج المنظمة. فهم يضيفون ويبعدون ويبتكرون.

ويرى الباحث أن المنظمات المعاصرة ومنها الجامعات تواجه على اختلاف أنواعها موجة من التغيرات المتسارعة التي تجتاح عالم اليوم وفي مقدمتها الثورة المعلوماتية والتقنية. تلك الثورة التي تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة والإستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة الناتجة من التقدم الهائل في تقنيات الحاسب الآلي والشبكة العالمية للإتصالات. ونتيجة لتلك التحولات أصبحت الموهبة تمثل المصدر الإستراتيجى الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية للمنظمات. بل أصبحت العامل الأقوى والأكثر تأثيراً، وسيطرة في نجاح المنظمة أو فشلها .

ويمكن تصنيف الموهبة إلى الأنواع التالية:  
(العنزي وآخرون. ٢٠١١).

### أ. موهبة القيادة Leadership Talent

تقع في قمة هرم تصنيف المواهب، وهم القادة الموهوبين الذين يتمتعون بالمسؤولية في وضع



شكل (١) علاقة إدارة المواهب ببناء مزايا تنافسية مستدامة

المصدر: (حرحوش. صلاح. ٢٠٠٣)

#### ٤. إرساء مبادئ أخلاقيات المهنة

وهناك العديد من العوامل التي تتحكم في مقدار المنافع والتكاليف المرتبطة بتصرف أو قرار معين مثل عامل السن والجنس والمستوى التنظيمي ودرجة تقبل المخاطرة، وكذلك أهداف واحتياجات الأفراد (Bampton & Cowton, 2013; Phats-hwane et al., 2014).

يرى (Ozkan, 2013) أن دراسة محور الأخلاق الآن من المحاور الأساسية التي يمكن الإعتماد عليها لزيادة ثروات ورفاهية الأمم وبشكل مستدام. فهي دافع وداعم غير قانوني لاقتصاديات الأعمال نحو مستقبل أفضل، ومن ثم فإن الاهتمام بالأخلاقيات في المجال المالي والإداري يعتبر أمراً ضرورياً لتحقيق هذا الهدف.

يرى (Thomas, 2012) أن هناك فرق بين الأحكام الأخلاقية والمبنية على المعرفة الأخلاقية والحساسية الأخلاقية، والتي تسمى في بعض

الأحيان المنطق الأخلاقي. وبين مستوى التنفيذ الفعلي لهذا المنطق والذي يمكن الإشارة إليه بالسلوك أو التصرف الأخلاقي. فالفرد قد لا يحول كل المنطق الأخلاقي إلى أفعال حيث أن الموازنة بين المنافع والتكاليف تكون هي المتحكم الأساسي في سلوكه الأخلاقي، وبطبيعة الحال يختلف مقدار المنافع والتكاليف المرتبطة بقرار أخلاقي معين من شخص لآخر وذلك وفقاً لثوابته ومعتقداته الأخلاقية، وبالتالي فإن طريقة تعامل الفرد مع المواقف الأخلاقية تتوقف على معتقداته وثوابته الأخلاقية التي قد تكون متعارضة لكنها في النهاية تكون مستمدة من بيئته الأخلاقية التي نشأ فيها (Tweedie et al, 2013).

ويرى (Ogunyemi, 2013) أنه لا بد من تطوير الإحساس بالمسئولية الأخلاقية والمهنية والتركيز على الرقابة الأخلاقية الذاتية الداخلية لدى العاملين بالمنظمة حيث أن الشخص الذي لديه



المعلومات لتفادي الوقوع في عمليات الغش والتلاعب التي يمكن أن تنتج عن ممارسات محاسبية خادعة ينتج عنها معلومات غير حقيقية هدفها التأثير على اتجاهات وقرارات المتعاملين في الأسواق بطريقة تخدم مصالح جهات معينة (الجيلي & رمو . ٢٠١٢).

### الدراسات السابقة

تناولت الدراسة الدراسات السابقة على النحو التالي

١. الدراسات التي تناولت الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
٢. الدراسات التي تناولت الإلتزام التنظيمي
٣. الدراسات التي تناولت تنمية إدارة المعرفة والمواهب
٤. الدراسات التي تناولت ارساء مبادئ أخلاقيات المهنة

رقابة ذاتية داخلية يربط بين أفعاله هو ونتائج هذه الأفعال. وذلك على عكس الشخص الذي لديه رقابة خارجية والذي يعزى مخرجات أعماله إلى قوى خارجه عن إرادته مثل الحظ أو نفوذ الآخرين .

ويرى الباحث أن الأخلاقيات جزء هام من القيم المهنية والشخصية والإجتماعية والتي قد تتعارض في بعض الأحيان. فقد يتخذ الشخص قراراً معيناً وفقاً لتوجهاته الشخصية مع العلم أن ذلك يتعارض مع القيم المهنية أو الإجتماعية ، ولهذا السبب لا بد وأن يكون هناك ميثاق أخلاقي يحكم تصرفات الأفراد داخل أي مهنة.

ومن هذا المنطلق يكون القول أن مسببات الفساد الإداري ترتبط معظمها بالمعاملات المالية من خلال نوعية المعلومات المالية والمحاسبية المقدمة، ومدى صدقها ونزاهتها وتطابقها مع الحقيقة هو عدم وجود آليات قادرة على ضبط ومراقبة صحة هذه

### جدول (١) الدراسات السابقة

م	اسم الدراسة	اسم الباحث/ السنة	أهم الأهداف	أهم النتائج
١. الدراسات التي تناولت الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية				
١	الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية كوسيط بين إدارة الجودة الشاملة والتنافسية - دراسة على المشروعات الصغيرة والمتوسطة	Hatani, La., M-aharani, Sri. Wi-yati. (2013)	استكشاف واختبار تأثير تنفيذ إدارة الجودة الكلية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على التنافسية	أهمية الدور الوسيط الذي تلعبه ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في التأثير على زيادة التنافسية.
٢	تأثير الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء المنظمات فى مجموعة مختارة من المنظمات متعددة الجنسيات: بالتطبيق على شركتي Cadbury & Nestle بنيجيريا	Taiwo, Samuel, Rowland, & Fred, Ahmadu. (2014)	اختبار تأثير الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية على أداء مجموعة مختارة من المنظمات متعددة الجنسيات مثل نسنتل وكادبوري فى نيجيريا	توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي للموظفين.
٣	أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة	Chittipaka, Venkataiah (2014)	معرفة العلاقة بين	وجود علاقة إيجابية بين

متغيرات الدراسة المستقلة مثل ممارسات التعويضات والترقيات وتقييم الأداء والمتغيرات التابعة مثل أداء الموظفين.	الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية على أداء الموظفين		الموارد البشرية على أداء العاملين - دراسة على مجموعة مختارة من المدارس الهندية	
توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي للموظفين.	تقييم أثر الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية وأسلوب القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي	Hamid Zeeshan & Azhar Sarwar (2014)	أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للموظفين: التأثير الوسيط للقيادة التحويلية	٤
بعض الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ارتبطت بالإبتكار التنظيمي والقدرة على إدارة المعرفة.	اختبار تأثير الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية على الإبتكار التنظيمي	Findikli, Main-e., Yozgat, Ugur. & Rofcanin, Yasin (2015)	دراسة الإبتكار التنظيمي والقدرة على إدارة المعرفة من حيث الدور المركزي للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية	٥
<b>٢. الدراسات التي تناولت الإلتزام التنظيمي</b>				
توصلت الدراسة إلى أن إدراك الموظفين لعاطفة المشرف نحو الإبتكار والتطوير ذات تأثير مباشر على التزامهم التنظيمي. في حين توصلت الدراسة إلى أن إدراكهم لعاطفة المشرف نحو الإبتكار والتطوير تؤدي إلى تعزيز الإلتزام. كما أن خبرة الموظفين وأهدافهم تتوسط هذه العلاقة.	اختيار العلاقة بين عاطفة (Passion) المشرف والمنظم (Entrepreneur) على الإلتزام التنظيمي للعاملين من خلال بيانات تم جمعها من استقصاء (١٢٤) موظفاً.	دراسة (Breugest, et al., 2012)	التصورات من العاطفة الريادية والإلتزام الموظفين لتنظيم المشاريع	٦
وتوصلت الدراسة إلى ما يلي: - يوجد ارتباط طردي قوي بين بيئة العمل الداخلية ومستويات الإلتزام التنظيمي لبيئة العمل الداخلية دور في تحقيق الإلتزام التنظيمي. أي أن بيئة العمل الداخلية تعزز الإلتزام التنظيمي بدرجة مرتفعة. كذلك توصلت الى أهم السلوكيات التي تعبر عن ارتفاع مستويات الإلتزام التنظيمي هي: إنجاز مهام العمل يومياً والإلتزام	في التعرف على دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية بالسعودية .	دراسة (الشمري. ٢٠١٣)	دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية"	٧

بالحضور في موعد الدوام الرسمي. واحترام الرؤساء والالتزام بتعليماتهم.				
وتوصلت الدراسة إلى ما يلي: - يتوسط الإلتزام العاطفي العلاقة بين كل من الاجتهاد والأداء الوظيفي. - يتوسط الإلتزام العاطفي بين الخلل الوظيفي والأداء الوظيفي. - قد يترتب على الإلتزام التنظيمي كل من الرغبة في ترك المنظمة أو في البقاء فيها وكما يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية.	فحص الدور الوسيط لمفهوم الإلتزام التنظيمي متعدد الجنسيات في تحديد العلاقة بين خمس سمات رئيسية للشخصية والأداء بباكستان	دراسة (Ahemd & Hussain, 2014).	أثر السمات الشخصية الخمسة الكبرى على الأداء الوظيفي (الإلتزام التنظيمي كوسيط)	٨
إمكانية تقسيم العوامل المؤثرة على الإلتزام التنظيمي في المنظمة إلى ثلاث فئات: الفئة الأولى ترتبط فيها العوامل بشئون الشركة بشكل مباشر والفئة الثانية ترتبط فيها العوامل بمجتمع العمل داخل المنظمة أما الفئة الثالثة تشكلت بواسطة العوامل المتعلقة بخصائص العمل.	تحديد العوامل المؤثرة على الإلتزام التنظيمي للموظفين بالمنظمات دراسة حالة المدراء في شركة صناعية فنلندية	دراسة (Antill, 2014).	"مكونات الإلتزام التنظيمي. دراسة حالة تتألف من مدراء تنفيذيين من الشركة الصناعية الفنلندية"	٩
<b>٣. الدراسات التي تناولت تنمية إدارة المعرفة والمواهب</b>				
بعض الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ارتبطت بالإبتكار التنظيمي والقدرة على إدارة المعرفة .	هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية على الإبتكار التنظيمي	Findikli, Maine., Yozgat, Ugur. & Rofcanin, Yasin (2015)	دراسة الإبتكار التنظيمي والقدرة على إدارة المعرفة من حيث الدور المركزي للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية	١٠
الموهبة تمثل المصدر الإستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية	تحديد وترتيب الأهمية النسبية للعناصر المؤثرة	(Govaerts, et al., 2011)	"تأثير التعلم ومناخ العمل على الاحتفاظ بالموظفين الموظفين"	١١

				مباشرة في الميزة التنافسية للمنظمة	للمنظمات. بل أصبحت العامل الأقوى والأكثر تأثيراً وسيطرة في نجاح المنظمة أو فشلها.
١٢	تصورات محترفي المحاسبة حول تعليم الأخلاقيات: دليل من تركيا. نظام المعلومات المحاسبية والإدارة.	(Uyarshogder, Ail Haydar 2013)	تعريف الطالب القيمة الحقيقية لتعلم الأخلاقيات. وكيف ترتبط الأخلاقيات بكل قرارات الأعمال.	توصلت الدراسة أن العامل الأكبر تأثيراً في القرارات هو العنصر الغير مرئي في الممارسة بحيث مراعاة الجوانب الأخلاقية في كل قراراته بصرف النظر عن الطرف ذي المصلحة المتأثر بهذا القرار.	
١٣	نحو التقارب بين معايير الأخلاقيات العالمية: نموذج من مجال المحاسبة المهنية.	(Sadowski & Thomas 2012)	تطوير الإحساس بالمسؤولية الأخلاقية والمهنية لدى العاملين في المستقبل. وتطوير مهارات الخاصة بحل المشاكل ذات الوجاهات الأخلاقية	ابتكار أحد الطرق الجديدة في التدريس المؤهل للتنافسية في سوق العمل حيث استخدام طرق التدريس الحديثة في مجال تعليم الأخلاقيات مثل. مجموعات (فرق) تعلم. طرح حالات دراسة حقيقة - يقوم الطلبة بتجميعها من مصادر مختلفة ويتم مناقشتها من خلال طرح أسئلة والاستماع إلى الإجابات	
١٤	تدريس المعايير الأخلاقية العالمية: حالة وإستراتيجية لتوسيع نطاق منهج أخلاقيات المحاسبة	(Tweedie et al., 2013)	تعليم الأخلاقيات في مجال المحاسبة هو زيادة حساسية الطالب أخلاقياً. ليس ذلك بتغيير سلوكه بطريقة مباشرة ولكن عن طريق خلق حالة يمكن في ظلها أن يتغير سلوك الطالب ومعتقداته للأفضل	توصلت الدراسة الى ان افضل الطرق لرفع القيم الاخلاقية الداعمة لاتخاذ القرارات أولاً عن طريق المناقشة النظرية لطبيعة الأخلاقيات والمعايير المهنية. ثانياً عرض تطبيقات عن حالات عملية ومحاولة إسقاط المعايير الأخلاقية على هذه الحالات. أي يتم تطويع النظريات الأخلاقية وفقاً لطبيعة الطلاب وثقافتهم والبيئة التي يعيشون فيها مع التركيز على القضايا السائدة والمتعارف عليها	

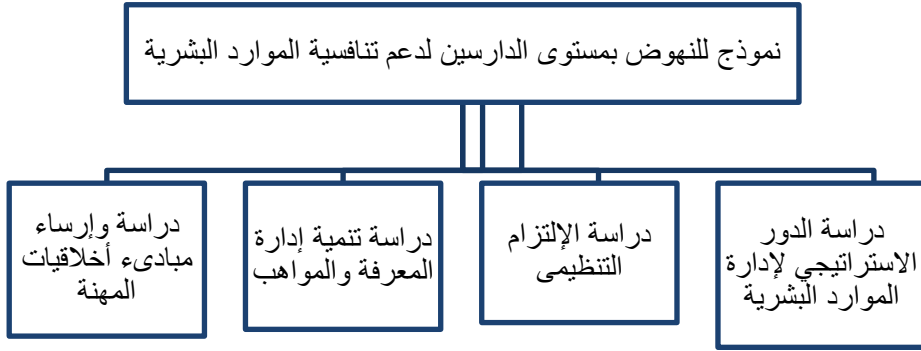
المصدر (إعداد الباحث)

## تحديد الفجوة البحثية

إستناداً إلى الأهداف والنتائج السالف ذكرها في الدراسات السابقة فإنه يتضح للباحث وجود فجوة بحثية يمكننا التعرف عليها في النقاط التالية :

- لم تتناول الدراسات السابقة الدمج بين البعد الإستراتيجي كأحد ملامح المنظمة، وأهمية رفع مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين.
- لم تقدم الدراسات السابقة نموذجاً شمولياً يراعى البعد البعد الأخلاقي والمعرفي معاً كأحد ملامح دعم التنافسية .

٣. لم تتناول الدراسات السابقة تقديم نموذج يخص العاملين بإدارة الموارد البشرية دعماً للتنافسية. وتأسيساً على ما سبق تستفيد الدراسة التي نحن بصددنا من الدراسات السابقة في بناء القاعدة المعرفية، وتطوير هذه المعرفة نحو إتمام الدراسة بالقطاع المعنى بمحافظة الإسكندرية في ضوء الدراسات النظرية والميدانية التي قام بها الباحث، وفي ضوء النتائج التي توصل إليها الباحث يمكن توضيح توصيات النموذج المقترح والذي يوصى الباحث بتطبيقه من خلال الشكل التالي:



المصدر (إعداد الباحث)

شكل (٢) النموذج المقترح للنهوض بمستوى الدارسين لدعم تنافسية الموارد البشرية

## فروض الدراسة

١. توجد اختلافات معنوية بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في منظمات التعليم الخاص لأهمية الوضع التنافسي للخريجين وبين واقع القدرة التنافسية لسوق العمل.
٢. توجد اختلافات معنوية بين التقييم المستمر لمدخلات العملية التعليمية بمنظمات التعليم الخاص وبين واقع القدرة التنافسية لسوق العمل.
٣. توجد اختلافات معنوية بين توجهات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لقبول إستراتيجية التطوير المهني وبين واقع القدرة التنافسية لسوق العمل.

## جدول (٢) متغيرات الدراسة

المتغير التابع	المتغير المستقل
واقع القدرة التنافسية في سوق العمل	١- إدراكات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في المنظمات التعليمية الخاص لأهمية الوضع التنافسي للخريجين.
	٢- التقييم المستمر لمدخلات العملية التعليمية بمنظمات التعليم الخاص.
	٣- توجهات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لقبول إستراتيجية التطوير المهني.

المصدر (إعداد الباحث)

## شكل (٣) توضيحي لمتغيرات الدراسة



المصدر (إعداد الباحث)

## الإطار المنهجي للدراسة

### ١. مجتمع الدراسة

انحصرت مجالات هذه الدراسة وحدودها فيما يلي:

أ- تتعرض هذه الدراسة لمنظمات التعليم العالي الخاصة بمحافظة الإسكندرية، وهي بذلك لم تتضمن منظمات التعليم بصفه عامه، وعليه انحصرت الدراسة على منظمات التعليم الخاصة فقط .

ب- حددت هذه الدراسة مجتمعها البحثي من جميع أعضاء هيئة التدريس، وكذلك الهيئة المعاونة (حصر شامل) تمهيداً للمسارات الموصلة للأهداف التي ترجوها الدراسة.

ج- تقتصر هذه الدراسة في القطاع سالف الذكر على الناحية الإستطلاعية، وذلك بالتركيز على اتجاهات آراء أعضاء هيئة التدريس والهيئات المعاونة بقطاع التعليم العالي الخاص بمحافظة الإسكندرية نحو أثر تطبيق نموذج مقترح لتطبيق عدة عناصر على مناهج إدارة الموارد البشرية دعماً للتنافسية في سوق العمل.

### ٢- أسلوب الدراسة

انتهجت هذه الدراسة المنهج الاستنباطي الوصفي من حيث استطلاع و اتجاهات آراء أعضاء هيئة التدريس والهيئات المعاونة بقطاع التعليم العالي الخاص بمحافظة الإسكندرية نحو أثر تطبيق نموذج مقترح لتطبيق عدة عناصر على مناهج إدارة الموارد البشرية دعماً للتنافسية في سوق العمل، ويبرر الباحث استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة لكونها دراسة ميدانية تتعلق بمجموعة معينة (أعضاء هيئة التدريس) وذات موضوع مطبق بالفعل (دراسة إدارة الموارد البشرية) وتدرسيها بهذه

المنظمات التعليمية حالياً وأن الباحث يحاول تقييم الوضع الحالي من أجل التنبؤ بالمستقبل.

### ٣- أساليب ومصادر جمع البيانات

لكي يتمكن الباحث من جمع البيانات بصورة صحيحة فقد استعان باستمارة الإستبيان المعدة لهذه الدراسة خصيصاً. والتي تم توزيعها على مجتمع الدراسة، وكذلك اللقاءات مع السادة مديري الموارد البشرية ويمكن حصرها فيما يلي:

أ. اللقاءات المباشرة مع أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.

ب. اللقاءات المباشرة مع بعض مدراء الموارد البشرية ببعض المنظمات .

ج. مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة.

د. استمارة الإستبيان المعدة لهذه الدراسة خصيصاً.

### أداة الدراسة وقياس المتغيرات

أعد الباحث لهذا الغرض قائمة إستبيان توزع على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من أجل التعرف على اتجاهات الآراء نحو تطبيق النموذج المقترح، والتي تم توزيعها على المبحوثين ويتناول القياس مايلي:

- تتمحور هذه الدراسة حول ثلاثة فروض رئيسة تغطي جوانب الدراسة بالكامل من حيث المتغيرات المستقلة والتابعة، حيث اتخذت الفروض شكلاً تدريجياً منطقياً وصولاً إلى أهدافها بدءاً من ادراكات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بأهمية المناهج التعليمية في رفع مستوى التنافسية لخريج إدارة الموارد البشرية، ثم التقييم المستمر للمناهج التعليمية، ثم أخيراً التوجهات الإستراتيجية نحوالتطوير المهني .



### ٣- معاملات الثبات والثقة

ولاختبار مدى الاعتمادية على نتائج الدراسة في التعميم، تم حساب معاملي الثبات والصدق، حيث أن قيمة معامل الصدق تساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات<sup>(١)</sup> ولقد اتضح أن الاختبارات التي استعان بها الباحث تتمتع بمعاملات ثبات وصدق مرتفعين وقد قام الباحث بقياس درجة الصدق والثبات بطريقة معتمده إحصائياً وهي (الفا كرو نباخ)، وعن طريق تجميع الدرجات التي أعطاهها الفرد لكل عنصر من العناصر الجزئية للقوائم الثلاث المكونة أمكن الحصول على مجموع كلي يعبر عن رأى أعضاء هيئة التدريس بكل منظمة، ومن ثم بالقطاع المعنى بأكمله وكانت القيم المتحصل عليها كالآتي:

#### طريقة ألفا كرونباخ

قام الباحث بقياس الصدق والثبات من خلال طريقة ألفا كرونباخ للفروض الثلاث التي تعبر عن الأسئلة من (١:٣٠) والتي قاست الصدق والثبات لكل الأسئلة على حده من الأول إلى الثالث من (١-١٠) ومن (٢٠١١:٢) و (٣٠:٢١) لكل من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول التالية:

### صدق أداة الدراسة

#### ١- صدق المحتوى أو الصدق الظاهري

اعتمدت الدراسة الحالية على ثلاثة مقاييس رئيسة وهي ادراكات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والتقييم المستمر ثم التوجه الإستراتيجي للتطوير المهني، وأعد الباحث قائمة إستبيان لهذا الغرض، وقد أجرى الباحث دراسة استطلاعية ميدانية -Pilot Study بإجراء استقصاء مبدئي لعدد ٣٠ عضو هيئة تدريس وهيئة معاونة للوقوف على اتجاهاتهم نحو النموذج المقترح ولقد اتخذت أسئلة قائمة الإستبيان شكل مقياس ليكرت التدريجي. وقد طلب من كل فرد من المبحوثين أن يعبر عن رأيه بالنسبة لكل سؤال عن طريق اختيار بديل واحد من خمسة بدائل متاحة (أعتقد بصورة مطلقة - أعتقد بشده - أعتقد - لا أعتقد -لا أعتقد مطلقاً). وذلك بعد عرضها على مجموعة من المحكمين من هذه الجامعات وإجراء اختبارات المصدقية والثبات، ولقد حققت الدراسة ثلاثة أهداف.

أ- ضبط وسلامة الصياغة اللغوية لفقرات الإستبيان  
ب- حساب معامل الثبات بأسلوب التباين.  
ج- تقدير الصدق.

#### ٢- صدق المقياس (صدق الاتساق

##### الداخلي لفقرات الاستبانة)

ويقصد بالاتساق الداخلي اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرات حيث تم احتساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة الدراسة الإستطلاعية البالغ حجمها (٣٠) مفردة وذلك بحساب معامل الارتباط الموضح عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وقيمة (r) المحسوبة أكبر من قيمة (r الجدولية).

(١) الرشيدى، طارق عبد العظيم "التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن وسيجما سته" المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، المجلد الثلاثون العدد الثاني، ٢٠٠٦، ص ٣١٥.

## جدول (٣) معاملات ثبات ألفا كرونباخ

Cronbach's Alpha	N of Items	
٠.٧٠٩	١٠	الفرض الأول
٠.٨٩٨	١٠	الفرض الثاني
٠.٧٩٩	١٠	الفرض الثالث
٠.٨١٣	٣٠	إجمالي المقياس

المصدر (الجدول من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS)

## جدول (٤) معامل الاتساق الداخلي بين المجموع الكلي

## لكل فرض والمجموع الكلي للفروض

المجموع الكلي للفروض		الفرض
الدلالة	ر	
دال	*.٥٧٣	الفرض الأول
دال	*.٦٦٠	الفرض الثاني
دال	*.٦٦٠	الفرض الثالث

ر: بيرسون معامل الارتباط - \*: دال عند ٠.٠٥

المصدر (الجدول من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS)

نسبياً فلا يحتاج إلى معرفة مجموع القيم وعددها.

ب- استخدم الباحث الخطأ المعياري كمقياس لدقة تقدير الوسط الحسابي الذي تم استنتاجه.

ج- استخدم الباحث الإنحراف المعياري لكونه من أهم الأساليب المستخدمة في الأغراض الوصفية حيث يتم استخدامها في توصيف الجداول التكرارية التي وزعت وتحصل عليها من الجامعات حيث أن الإنحراف المعياري يعبر عن تلك القيمة التي تعبر عن متوسط بُعد البيانات المتحصل عليها عن المتوسط.

## الأساليب الإحصائية المستخدمة

استخدم الباحث عدة أساليب إحصائية سواء على المستوى الوصفي أو على المستوى التحليلي وذلك من أجل التحقق من اثبات الفروض من عدمها ومررت عملية التحليل بمحورين أساسيين وهما (التحليل على مستوى أعضاء هيئة التدريس - التحليل على مستوى الهيئة المعاونة كما يأتي:

## ١. الإحصاء الوصفي

أ- الوسط الحسابي حيث يعد هذا المقياس أكثر المتوسطات استعمالاً خاصة في وصف البيانات الموزعة توزيعاً متمائلاً، وكذلك سهولة حسابه

## ٢- الإحصاء التحليلي

أ- اختبار T-Test ويقوم الباحث باستخدام هذا الاختبار للمقارنة بين مجموعة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة يوضح دلالة الفروق بين متوسطات أعضاء هيئة التدريس و الهيئة المعاونة .

ب- تحليل Anova تحليل التباين بين المجموعات حيث يستخدم اختبار فيشر من خلال تحليل الاختلاف (التباين) للمقارنة بين الجامعات

المختلفة محل الدراسة من حيث اختبار معنوية الفروق بين الجامعات المختبرة في كل عبارة من عبارات الفرضيات الثلاثة لكل من أعضاء هيئة التدريس والهيئات المعاونة.

ج- اختبار (LSD) معنوية الفروق بين الجامعات المختلفة باستخدام أقل فرق معنوي

## نتائج الدراسة الميدانية

## أولاً تحليل نتائج الإحصاء الوصفي

## جدول (٥) المقارنة بين الجامعات المختلفة تبعاً لمتوسط العبارات

## لمجموعة الهيئة المعاونة (ن=٨٠)

اختبار ف	الجامعة								متوسط العبارات
	الرابعة (ن=١٨)		الثالثة (ن=٢١)		الثانية (ن=٢٢)		الأولى (ن=١٩)		
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	
الفرض الأول	٤.٨١	٠.٢٢	٤.٤٦	٠.٢١	٤.٧٣	٠.١٧	٤.٦٤	٠.٤١	٦.٧٠٢*
الفرض الثاني	٤.٣٧	٠.٤٦	٤.٦٠	٠.٣٣	٤.٤٧	٠.٤٥	٤.٤٦	٠.٤٣	١.٠٧٢
الفرض الثالث	٤.٧٦	٠.٣٢	٤.٧٠	٠.٢٧	٤.٥٨	٠.٣٢	٤.٤٩	٠.٤٦	٢.٤١٢

\*\* "ت" الجدولية عند مستوي ٠.٠٥ \* : دال عند ٠.٠٥

المصدر (الجدول من مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS)

الذي قد يشير تقارب درجة التفهم لأبعاد تطبيق نموذج لرفع التنافسية وقبول آليات تطوير المحتوى العلمي لدارسى الموارد البشرية بدرجات متفاوتة ومتباينة ولكنها تميل إلى الإيجاب.

تشير الجداول التكرارية إلى وجود درجة تقارب واضحة في الاتجاه العام بين الجامعات محل البحث بدرجة كبيرة. حيث كانت الفروق بين متوسط الجامعات من (١-٢%)، وكذلك درجات الانحرافات المعيارية والأخطاء المعيارية. الأمر

كذلك توصل الباحث من خلال تحليل الجداول التكرارية السابقة إلا أن هناك بعض الأسئلة لم تصل رتب متوسطاتها إلى الشائع (٥- أعتقد بشده) وصلت إلى الرتبة (٤- أعتقد ) فقط بينما كانت هناك العديد من النتائج في الرتب الدنيا غير مقبولة الأمر الذى يشير وبوضوح إلى القبول ولكن هناك تباين في الدرجات.

**ثانياً تحليل نتائج الإحصاء التحليلي**

## جدول (٦) اختبار (ت) يوضح دلالة الفروق بين متوسطات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة

الافتراض	المتوسط	الانحراف المعياري	هيئة التدريس (ن = ٦٨)		الهيئة المعاونة (ن = ٨٠)		القيمة الحرجة	القيمة المحسوبة	درجة الحرية	القيمة الحرجة (١٠٪)	القيمة المحسوبة (١٠٪)
			المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري					
الفرض الأول	٤.٨٠	٠.٢٢	٤.٦٥	٠.٢٩	٠.١٤	٠.٢٣	٠.٠٦	٣.٤٢٢*	١٤٦	١.٩٧٦	١.٩٧٦
الفرض الثانى	٤.٦٦	٠.٣٨	٤.٤٨	٠.٤٢	٠.١٩	٠.٣٢	٠.٠٥	٢.٧٩٣*	١٤٦	١.٩٧٦	١.٩٧٦
الفرض الثالث	٤.٨٣	٠.٢٤	٤.٦٣	٠.٣٥	٠.١٩	٠.٢٩	٠.٠٩	٣.٩٣٩*	١٤٦	١.٩٧٦	١.٩٧٦

\*\* "ت" الجدولية عند مستوي ٠.٠٥ \* : دال عند ٠.٠٥

المصدر (الجدول من مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS)

اتجاه الآراء نحو أنه توجد فروق معنوية بين المجموعات محل الدراسة وذلك باستثناء بعض الأبعاد التي تقل قيمتها عن ٥%، ومن ثم يشير التحليل إلى وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية للفروض الثلاث في معظم العبارات الخاصة بالفروض من (١-٣٠).

ويتضح من الجدول السابق أن معظم القيم حصلت على قيم معنوية أكبر من ٥%. مما يشير القيم إلى وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية في معظم العبارات، بينما لا توجد فروق معنوية في القليل منها بين أعضاء هيئة التدريس والهيئات المعاونة وذلك للفروض الثلاثة الأمر الذى يشير إلى

## جدول (٧) تحليل Anova للمقارنة بين الجامعات المختلفة تبعاً لمتوسط العبارات لمجموعة هيئة التدريس (ن=٦٨)

الدالة	اختبار ف	الجامعة								متوسط العبارات:
		الرابعة (ن=١٥)		الثالثة (ن=١٥)		الثانية (ن=١٨)		الأولى (ن=٢٠)		
		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	
دال*٠.٠٠١	*٩.٤٢٧	٠.٢١	٤.٦٩	٠.٠	٥.٠	٠.٢٨	٤.٦٩	٠.١٥	٤.٨٣	الفرض الأول
دال*٠.٠٠١	*١٩.٨٦٥	٠.٢١	٤.٩٠	٠.٣٥	٤.٧٣	٠.١٨	٤.٨٦	٠.٣٤	٤.٢٧	الفرض الثاني
دال*٠.٠٠٧	*٤.٤٣٥	٠.٢٩	٤.٧٧	٠.٠٣	٤.٩٩	٠.٢٠	٤.٨٥	٠.٢٧	٤.٧٣	الفرض الثالث

\*\* "ت" الجدولية عند مستوي ٠.٠٥ \* : دال عند ٠.٠٥

المصدر (الجدول من مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS)

القيم إلى وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية في معظم العبارات، بينما لا توجد فروق معنوية في القليل منها، ومن ثم بناءً على إحصائية (ف) يتم قبول الفروض الثلاثة .

لاختبار الفروض الثلاثة تم تحليل بيانات الإستبيان باستخدام إحصائية (ف) من خلال جدول تحليل التباين (Anova) واتضح أن معظم القيم حصلت على قيم معنوية أكبر من ٥% مما تشير

## جدول (٨) معنوية الفروق بين الجامعات المختلفة باستخدام أقل فرق معنوي (LSD)

فرق المتوسطات						متوسط العبارات:
ج-٣ج	ج-٢ج	ج-٢ج	ج-١ج	ج-١ج	ج-١ج	
٠.٠	*٠.٣١	*٠.١٤	*٠.١٤	*٠.١٧	*٠.١٤	الفرض الأول
٠.١٧	٠.٠٤	٠.١٢	*٠.٦٤	*٠.٤٧	*٠.٥٩	الفرض الثاني
*٠.٠٢٣	٠.٠٨	٠.١٤	٠.٠٤	*٠.٢٦	٠.١٢	الفرض الثالث

\*: الفرق بين المتوسطات دال معنوي

المصدر (الجدول من مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS)

### ثالثاً: مناقشة نتائج التحليل الإحصائي

استخدم الباحث عدة أساليب إحصائية سواء على المستوى الوصفي أو على المستوى التحليلي وذلك من أجل التحقق من إثبات الفروض من عدمها ومررت عملية التحليل بمحورين أساسين وهما (التحليل على مستوى المقارنة بين الجامعات- التحليل على مستوى المقارنة بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، ويمكن اجمال النتائج المتحصل عليها كما يأتي:

١. عرض ملخص النتائج التي توصلت إليها الدراسة.
٢. مقارنة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة.
٣. تفسير نتائج الدراسة في ظل واقع منظمات التعليم المصري

### ١. عرض ملخص النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

#### جدول (٩) مناقشة نتائج الإحصاء الوصفي

م	نوع الاختبار	النتيجة	الدلالة
١	الجداول التكرارية	يشير الإتجاه العام لتحليل الفروض من خلال الجداول التكرارية هناك درجه تقارب واضحة في الإتجاه العام بين الجامعات محل البحث بدرجة كبيرة حيث كانت الفروق بين متوسطات الجامعات من (١-٢%) . وكذلك درجات الانحرافات المعيارية والأخطاء المعيارية. الأمر الذي قد يشير تقارب درجة التفهم لأبعاد الفروض الثلاثة بدرجات متفاوتة ومتابيه ولكنها تميل إلى الإيجاب. كذلك توصل الباحث من خلال تحليل الجداول التكرارية السابقة إلى أن هناك بعض الأسئلة لم تصل رتب متوسطاتها إلى (٥-أعتقد بشده) وصلت إلى الرتبة (٤-أعتقد )	يشير التحليل إلى القبول ولكن هناك تباين في الدرجات.

<p>يشير التحليل لوجود اختلافات معنوية يعتقد الباحث وجوده لاختلاف مستوى أى من أعضاء هيئة التدريس أو الهيئات المعاونه فى احد المقومات كسنوات الخبرة أو الرغبة فى التغيير</p>	<p>يشير الإتجاه العام لتحليل الفروض من خلال اختبار T-Test السابق أن معظم القيم حصلت على قيم معنوية أكبر من ٥% مما تشير القيم إلى وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية فى معظم العبارات بينما لا توجد فروق معنوية فى القليل منها بين أعضاء هيئة التدريس والهيئات المعاونه وذلك للفروض الثلاثة</p>	<p>٢ اختبارات</p>	
<p>تم ضبول الفرض الاحصائى لوجود اختلافات ذات دلالة احصائية بين الجامعات وبدرجة متباينه و يعتقد الباحث وجوده لاختلاف مستوى أى من أعضاء هيئة التدريس أو الهيئات المعاونه فى احد المقومات كسنوات الخبرة أو الرغبة فى التغيير</p>	<p>يشير الإتجاه العام لتحليل الفروض من خلال اختبار إحصائية (ف) من خلال جدول تحليل التباين (Anova) واتضح أن معظم القيم حصلت على قيم معنوية أكبر من ٥% مما تشير القيم إلى وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية فى معظم العبارات بينما لا توجد فروق معنوية فى القليل منها</p>	<p>٣ اختبار ف</p>	
<p>يشير التحليل الى وجود اختلافات معنوية تكبر وتصغر تبعاً لأقل فروق معنوية ومن الواضح عدم القدرة على ايجاد اثل فرق معنوى بين الجامعات بشكل ثابت حيث تتباين فى كل الفروض البحثية</p>	<p>يشير الإتجاه العام لتحليل الفروض من خلال اختبار معنوية الفروق بين الجامعات المختلفة باستخدام أقل فرق معنوى (LSD) أن معظم القيم حصلت على قيم معنوية ذات دلالة احصائية . كما يشير التحليل ان لفروق المعنوية تم تحليلها بين الجامعات الأولى والثانية والثالثة والرابعه وأن أقل الفروق كانت بين الجامعة الثالثة والرابعه فيما يخص الفرض الأول. وبين الثانية والرابعة فيما يخص الفرض الثانى. وبين الأولى والرابعة فيما يخص الفرض الثالث</p>	<p>٤</p>	

المصدر (إعداد الباحث)

الأداء للعاملين دراسة (Ahemd & Hussain, 2014).

- أهمية ترسيخ مبادئ الأخلاق المهنية كمكون عام في تأهيل العاملين حيث أوضحت الدراسات السابقة أن ضرورة الإسترشاد بأراء المهنيين لتزويد المناهج التعليمية خاصة فيما يخص المعيار الأخلاقي للعاملين (Sadowski & Thomas 2012) وهو ما اشارت اليه الدراسة" النموذج المقترح"

### ب. أوجه الإختلاف

- لم تسفر نتائج الدراسات السابقة عن أهمية تقديم نموذج مقترح يتكون من عدة عناصر يمكن اضافتها لمناهج التعليمية دعماً للتنافسية في سوق العملمثل البعد الأخلاقي. والبعد التنظيمي والمعرفمعا كوحده واحدة بل تناولت كل على حدا .
- لم تتناول الدراسات السابقة تقديم أى نماذج مقترحة لتأهيل الدارسين فى المرحلة الجامعية بمجال الموارد البشرية للتنافس فى سوق العمل. واقتصر معظمهما على المجال المالى أو المحاسبكمؤشر وحيد للنزاهة أو الفساد الأخلاقي.

### ٣. تفسير نتائج الدراسة فى ظل واقع

#### منظمات التعليم المصرى

- تتماشى الدراسة الحالية مع السياسة التعليمية المصرية الحالية من حيث تعزيز دور القطاع الخاص فى العملية التعليمية ووصفها كشريك أساسى فى عملية النهضة بمصر.
- تتماشى الدراسة الحالية مع سياسات التوأمة التعليمية للجامعات. ورفع درجة الوعى والمعرفة،

## ٢. مقارنة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة.

اتضح للباحث من خلال إجراء الدراسة الحالية على منظمات التعليم الخاص بمحافظة الأسكندرية أن هناك عدة أوجه للتشابه، وكذلك الإختلاف بينها وبين الدراسات السابقة ذات الصلة بمجال الدراسة ، ويمكن تحديدها فيما يلى:

### أ. أوجه الإتفاق

- حيث ان الدراسة التى بين أيدينا حددت مجال بحثها بالجامعات الخاصة ودورها فى دعم التنافسية ، وقدمت نمودجا مقترحا بهذا الصدد، فإنها بذلك اتفقت مع الدراسات السابقة فى عدة نقاط يمكن اجمالها على النحو التالى:
- أهمية التخطيط المهنى فى مرحلة ما قبل العمل حيث أوضحت الدراسات السابقة أن هناك عملية إرتباط ايجابية بين كل من التخطيط المهنى للعاملين فى مجال التعليم. وبين الأداء العام للعاملين (Hatani, La., Mahrani, Sri. Wiyati. 2013) (Taiwo, Samuel,R- .2014) (Fred, Ahmadu. 2014) (Chittipaka, Venkataiah. 2014). الأمر الذى يتطلب عملية إعداد مسبق فى مرحلة ما قبل العمل.

- أهمية ترسيخ مبادئ الولاء التنظيمى وإدارة المعرفة كمكون عام فى تأهيل العاملين حيث أوضحت الدراسات السابقة أن هناك إرتباط ايجابى بين ترسيخ مبادئ الإبتكار التنظيمى وإدارة المعرفة لدى العاملين بمجال الموارد البشرية، وبين الولاء التنظيمى ورفع مستوى



- والتبادل العلمي، والتكنولوجيا الرقمية، وهو ما قدمه النموذج المقترح بهذه الدراسة.
- تفتقر كافة المناهج التعليمية الخاصة بالتعليم الخاص على المكونات المقدمة بالنموذج المقترح كالبعد المعرفي والأخلاقي الأمر الذي يشير لضرورة دراسة ذلك في ضوء متطلبات العمل بالسوق المصري
- تفتقر كافة المناهج التعليمية الخاصة بالتعليم الخاص على مشاكة المهنيين في وضع برامجها التعليمية، مما يفقدها ملائمة الإحتياجات التطبيقية والمهنية الفعلية وليست النظرية.
- تطوير المناهج التعليمية بالاشتراك بين الأكاديميين المتخصصين ومدراء الموارد البشرية بالمنظمات المختلفة. وذلك من خلال تحديد متطلبات العمل الفعلية بعد مقارنتها بالأداء الدولي المطلوب وأضافتها الى المناهج التعليمية.
- الإستجابة لمراكز الأبحاث والدراسات العلمية بالجامعات المصرية. وذلك عند توقع حدوث بعض التطورات في المستقبل المهني للمتخصصين في إدارة الموارد البشرية .
- التوصية بخلق بعض التغييرات السياسية. أو الاقتصادية. أو الإجتماعية على المستوى المحلي لتهيئة المناخ العام لتقبل ازدواج التعليم بالتدريب المهني من أول مراحل التعليم الجامعي حتى مرحلة التخرج.

### مقترحات لدراسة مستقبلية

- أشارت نتائج الدراسة الى وجود اختلافات في اتجاهات آراء كلا من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة من جانب وبين الجامعات بعضها البعض من جانب آخر الا ان الدراسة الحالية لم تتطرق لدراسة اسباب التباين الأمر الذي يشير لإمكانية إجراء دراسة مستقبلية للوقوف على الأسباب خاصة اذا نجحت تجربة النموذج المقترح وضمانا للتطبيق بصفة عامة. ويمكن تقسيم المقترحات على النحو التالي:
1. مقترحات مقدمة لمتخذى القرار بمجال التعليم العالي الخاص .
  2. مقترحات مقدمة لمتخذى القرار بمجال الموارد البشرية في سوق العمل المصري.
  1. مقترحات مقدمة لمتخذى القرار بمجال التعليم العالي الخاص .
- انشاء مركز أبحاث وتطوير (R&D) يرصد التجارب الناجحة والخاطئة ويقدم المقترحات المهنية العملية فيما يخص وظيفة إدارة الموارد البشرية.
  - تطبيق النموذج المقترح في الدراسة ورصد الإيجابيات والسلبيات التي قد تحدث.
  - وضع ميثاق أخلاقي مهني للعاملين بالمنظمة بصفة عامة وللعاملين بإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة.

## المراجع

### أولاً - مراجع باللغة العربية

#### الكتب

١. العارف. نادية " ٢٠٠٤، الإدارة الإستراتيجية - إدارة الألفية الثالثة "، الدارالجامعية ، إسكندرية ، ص ١٨.

٢. حسن. راوية. ٢٠١٦. إدارة الموارد البشرية. دار فاروس العلمية. ص ١٨

٣. جاد الرب. سيد. ٢٠١٦ "الإدارة الإستراتيجية". المنصورة. مطبعة الحارثي. ص ٦

٤. . جاد الرب. سيد، ٢٠١٣ "إدارة الإبداع والتميز التنافسي. القاهرة. مطبعة الدار الهندسية.

#### الدوريات

١. العنزي. سعد؛ العطوى. عامر؛ العابدي. علي. ٢٠١١. أنظمة عمل الأداء المالي كمنهج

لتعزيز إستراتيجية إدارة الموهبة في المنظمة. مجلة الإدارة والاقتصاد المجلد ٣٤. العدد ٨٩.

٢. الجليلي. مقداد أحمد؛ رمو. وحيد محمود. ٢٠١٢. "أخلاقيات مهنة المحاسبة والمراجعة

ودورها في استراتيجيات الحد من الفساد الإداري". مجلة تنمية الرافدين. كلية الإدارة

والاقتصاد. جامعة الموصل. العدد ١٠٦. مجلد ٣٤. ص ص ١٠٧-١٣٨.

٣. أبو قحف. عبد السلام. ٢٠١٦. الإستثمار في النفوذ. المؤتمر الدولي الرابع عشر-اقتصاد

الإبداع. ١٣-١٤ ابريل. كلية التجارة-جامعة الاسكندرية

٤. حروحش. عادل؛ صالح. أحمد علي. ٢٠٠٣.

رأس المال الفكري. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. جامعة الدول العربية. جمهورية مصر العربية.

#### الأبحاث

١. الشمري. عايد رحيل عيادة. (٢٠١٣). "دور

بيئة العمل الداخلية فى تحقيق الإلتزام التنظيمى

لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود

الشمالية" دراسة ماجستير فى العلوم الإدارية.

قسم العلوم الإدارية. كلية الدراسات العليا.

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.

المملكة العربية السعودية.

٢. مروى إبراهيم عبد القادر إبراهيم. (٢٠١٣).

"أثر جودة الحياة الوظيفية على سلوكيات

المواطنة التنظيمية والانتماء التنظيمى - دراسة

ميدانية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم

بالجامعات الخاصة" دكتوراه الفلسفة فى إدارة

الأعمال. كلية العلوم الإدارية. أكاديمية

السادات للعلوم الإدارية. مصر.

٣. نيرمين. نايل مجدى. (٢٠١٢). إستراتيجية

تطوير قطاع خدمة المجتمع بالجامعات

المصرية فى ضوء مبادئ التنمية المستدامة

وأهدافها. رسالة دكتوراه فى الفلسفة فى التربية.

معهد الدراسات التربوية. قسم أصول التربية.

جامعة القاهرة. مصر.

## ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية

1. **Abedini, M. 2014.** Relationship between Job Satisfaction & Organizational Commitment of Health Educators of High Schools in Hormozgan Province, PhD Thesis, Farhangian University, Banadr Abbas, Iran, Hormozgan Medical Journal.
2. **Anari, Nahid Naderi, 2012.** "Teacher's Emotional Intelligence, Job Satisfaction, and Organizational Commitment", Journal of Workplace Learning, 24(4), 256-269, Iran.
3. **Bampton, Roberta; Cowton, Christopher, J. 2013,** "Taking Stock of Accounting Ethics Scholarship: A Review of the Journal Literature", Journal of Business Ethics, 114, 3: 549-563.
4. **Beheshtifar, M., Naseb, H., & Moghadam, M., (2012).** Effective talent Management: A Vital Strategy to Organizational Success. Human Resource Management Academic Research Society, 2 (12).
5. **Breugst N., Domurath A., Patzelt H, Klaukien A., (2012).** "Perceptions of Entrepreneurial Passion and Employees' Commitment to Entrepreneurial Ventures", Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 36, No. 1, PP: 171-192.
6. **Chittipaka, Venkataiah (2014)** "Impact of Strategic Human Resource Management (SHRM) Practices on Employee Performance – A Study of Selected BSchools in Andhra Preadesh", Unpublished Thesis, RJ-SSM, Vol. 4. India, No. 08.
7. **Cho, Vincent & Huang Xu, 2012.** "Professional Commitment, Organizational Commitment, and The Intention to Leave for Professional Advancement". Information Technology, China.
8. **Godemann, Jasmin Bebbington & Christian, Jan Herzig & Moon Jeremy (2014),** "Higher Education and Sustainable Development", Unpublished Thesis, Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 27 Iss 2 pp. 218-233, UK.
9. **Govaerts, N., Kyndt, E., Dochy, F. and Baert, H., (2011)** "Influent of learning and working climate on the retention of talent employees", Journal of Workplace Learning, Vol. 23, No. 1.
10. **Hamid Zeeshan & Azhar Sarwar (2014),** "The Impact of Strategic HRM Practices on employee's Job Satisfaction: The Moderating Effect of Transformational Leadership", Unpublished Thesis, World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Social Behavioral, Educational, Economic and Management Engineering Vol: 8 No: 10, Pakistan.
11. **Hatani, La., & Mahrani, Sri. Wiyati. (2013)** "Strategic Human Resource Management Practices: Mediator of Total Quality Management & Competitiveness (A Study on Small & Medium Enterprises in Kendari Southeast Sulawesi)", Unpublished Thesis, International Journal of Business & Management Invention, Vol. 2., Issue. 1, Indonesia, pp. 08-20.
12. **Linda P. g. (2010).** Strategic Planning with Critical Success Factors and Future Scenarios: An Integrated Str-

- ategic Planning Framework, Software Engineering Institute, Mellon University, PP. 1-49.
- 13. Mathew, Geethu Anna & Zacharias, Siby, 2015.** "Employee Benefits from Training & Organizational Commitment – A Review", 12<sup>th</sup> AIMS International Conference on Management, India..
- 14. Meyer, John, Becker, Thomas, & Van Dick, Rolf, 2006.** "Social Identities and Commitments at Works: Towards an Integrative Model", Journal of Organizational Behavior, 27, 665-683, USA..
- 15. Moon, D.S. LEE, E.K., and KIM, D.J. 2013.** A Study on Competitiveness Analysis of International Transportation Routes Between Korea and EU with Entropy-TOPSIS, The Journal of Productivity, Vol. 27, No. 4, pp. 123-149.
- 16. Newman, alexander & sheikh Abdullah Z. (2012),** "organizational rewards and employee commitment : chinese study", journal of managerial psychology 27(1): 71-89, china
- 17. Nurhayati, Nunung, 2014.** "Influence of Organizational Commitment & Knowledge Management on Successful Implementation of Accounting Information Systems", International Journal of Economics, Commerce & Management, Vol. 2, Issue, 12. Indonesia.
- 18. Ogunyemi, Kemi, 2013,** "Ethics Education and Locus of Control: Is Rotter's Scale Valid for Nigeria?", African Journal of Business Ethics, 7.1: 1-10.
- 19. Özkan, Ahmet Hakan, 2013,** "Regional Differences on the Cognition as a Constraint on Accounting Ethics Education", Journal of Global Business Issues, 7.2: 21-30.
- 4. Periodicals**
- 20. Phatshwane, Percy M D; Mapharing, Mogotsinyana; Basuhi, Elan-g J, 2014,** "Attitudes towards Business Ethics Held by Accountancy and Finance Students in the University of Botswana", International Journal of Business and Management, 9.2: 17-29.
- 21. Preethi, B. & S. A. Lourthuraj (2015),** "organizational commitment and its impact on employee behavior", vol. 6, journal impact factor pp37, india.
- 22. Rahman, Wali & Rahman, Haji & Ali, Fayyaz, 2015.** "Interrelationship of Employee Development, Organizational Commitment, Job Satisfaction & Their Impact on Turnover Intentions", City University Research Journal, UK, Vol. 5., No. 2.
- 23. Sadowski, Susan, T; Thomas, J, R, 2012,** "Toward a Convergence of Global Ethics Standards: A Model from the Professional Field of Accountancy", International Journal of Business and Social Science, 3.9: 14-20.
- 24. Samir, Suma & Jonida Lesha, 2013.** "Job Satisfaction and Organizational Commitment: The Case of Shkodra Municipality", European Scientific Journal, 9 (71), 41-52, Albania.
- 25. Taiwo, Akinyele Samuel, Rowland, Worlu. Kumolu-Johnson & Fred, Ahmadu. (2014)** "Strategic Human Resources Management Practices on Corporate Performance of Selected Multinational Firms: Evidence from Cadbury & Nestle Nigeria", Unpublished Thesis, Creating Competitive

- Economics: 2020 Vision Planning & Implementation, Nigeria.
26. **Thomas, Stuart, 2012**, "Ethics and Accounting Education", Issues in Accounting Education, 27.2: 399-418.
  27. **Tweedie, Dale; Dyball, Maria Cadiz; Hazelton, James; Wright, Sue 2013**, "teaching Global Ethical Standards: A Case and Strategy for Broadening the Accounting Ethics Curriculum", Journal of Business Ethics, 115.1: 1-15.
  28. **Tweedie, Dale; Dyball, Maria Cadiz, Hazelton, James; Wright, Sue, 2013**, "Teaching Global Ethical Standards: A Case and Strategy for Broadening the Accounting Ethics Curriculum", Journal of Business Ethics, 115.1: 1-15.
  29. **Uyarshogder, Ail Haydar, 2013** "Accounting Professionals' Perceptions of Ethics Education: Evidence from Turkey", Accounting and Management Information Systems, 12.1: 61-75.
  30. **Vagnoni, Emidia & Cavicchi, Caterian.(2015)** "An Exploratory Study of Sustainable Development at Italian Universities", Unpublished Thesis, International Journal of Sustainability in Higher Education, Italia, Vol.16.No. 2.
- Thesis:**
1. **Ahmad, Jawwad & Ather, Muhammad Razzaq, & Hussain, Mazhar (2014)**, "Impact of Big Five Personality Traits on Job Performance (Organizational Commitment as A Mediator)", Unpublished Thesis, human Capital without Borders: Knowledge and Learning for Quality of Life, Management, Knowledge & Learning International Conference, Pakistan.
  2. **Antilla, Elina. (2014)**, "Components of Organizational Commitment. A Case Study Consisting line Managers from Finnish Industrial Company", Unpublished Thesis, University of Tampere School of Education, Unpublished Master's thesis, 1 appendix, Finland.
  3. **Findikli, Maine., Yozgat, Ugur. & Rofcanin, Yasin (2015)**, "Examining Organizational Innovation & Knowledge Management Capacity: The Central Role of Strategic Human Resources Practices (SHRPs)" Unpublished Thesis, Procedia Social & Behavioral Sciences 181, Turkey P. 377-387. © Elsevier Publishing.
  4. **Nasrudin, Aizat Mohd. Ahmed. Noor Hazlina & Ling, Tan Cheng. (20-15)** "Linking selective hiring to Organizational Commitment: Evidence From the Hotel Industry of Malaysia", Unpublished Thesis, SHS Web of Conferences 18, 01002 (2015). © Owned by the authors, published by EDP Science. Malaysia.
  5. **Riveros, Andrea M. Moscoso & Tsai, Ted Shir-Tau, 2011.** "Career Commitment and Organizational Commitment in for-Profit and non-Profit Sectors", Unpublished Thesis, Graduate Institute of International Human Resource Development, National Taiwan Normal University, Taiwan. <http://ij-es.info-1/3/4254138.pdf>.

## الملاحق قائمة الاستقصاء

السيد/ السيدة ... الكرام

تحية طيبة وبعد .

نحنيط سيادتكم علماً بأن هذا الاستقصاء خاص بدراسة بعنوان "دور منظمات التعليم العالي الخاص في دعم تنافسية المؤهلين للعمل في إدارة الموارد البشرية في سوق العمل المصري" وتهدف الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح لإضافته إلى المناهج والبرامج التعليمية الحالية لتأهيل الخريج في العمل بمجال إدارة الموارد البشرية للتنافسية في سوق العمل " مرفق النموذج المقترح ". ويستطلع الباحث رأى سيادتكم في مدى تأثير عناصر النموذج المقترح على رفع كفاءة الخريجين للمنافسة في سوق العمل.

ويشكر الباحث حسن تعاونكم معه . حيث أن دقه إجابة سيادتكم على الأسئلة يمثل أهم الدعائم الأساسية في نتائج الدراسة . علماً بأن جميع الإجابات تحظى بالسرية التامة وتستخدم فقط في أغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

الباحث

د. عادل الشربيني

## أسئلة قائمة الاستقصاء

الاسم (اختياري): .....

الدرجة العلمية: .....

الوظيفة: .....

جهة العمل : .....

أرجو وضع علامة (/) في المربع الذي يعبر عن وجهة نظر سيادتكم

### السؤال الأول

الهدف من السؤال قياس ادراكات أعضاء هيئة التدريس والهيئات المعاونة في التعرف على متطلبات التنافسية لسوق العمل للعاملين في مجال إدارة الموارد البشرية " درجه أهميه هذه العناصر للتنافسية بصورة عامه"

م	العبارة	أعتقد بصورة مطلقة	أعتقد بشده	أعتقد	لا أعتقد مطلقا	لا أعتقد
١	التعرف على متطلبات سوق العمل بصفة عامة					
٢	مقارنة مستوى المنظمات التعليمية مع مثيلاتها					
٣	متطلبات توظيف أخصائي الموارد البشرية بسوق العمل					
٤	التعرف على المتطلبات المهارية والمعرفية لأخصائي الموارد البشرية					
٥	التعرف على المتطلبات السلوكية لأخصائي الموارد البشرية					
٦	التعرف على مهارات التوظيف الاليكتروني					
٧	التعرف على مهارات الاستقطاب والاختيار الاليكتروني					
٨	التعرف على مهارات التدريب والتطوير الاليكتروني					
٩	التعرف على مهارات التعويض والمنافع الاليكتروني					
١٠	التعرف على مهارات تقييم الأداء الاليكتروني					

## السؤال الثاني

الهدف من السؤال قياس توجهات أعضاء هيئة التدريس والهيئات المعاونة في التعرف نحو أهمية التقييم المستمر لمدخلات العملية التعليمية وأثرها على القدرة التنافسية لسوق العمل في مجال إدارة الموارد البشرية

م	العبرة	أعتقد بصورة مطلقة	أعتقد بشده	أعتقد	لا أعتقد مطلقا
١	تقييم المناهج والمدخلات التعليمية مقارنة بالجامعات الحكومية				
٢	تقييم المناهج والمدخلات التعليمية مقارنة بالجامعات الدولية				
٣	تقييم المناهج والمدخلات التعليمية بالرجوع إلى الغرف التجارية				
٤	عمل مسح سوقي لمتطلبات التوظيف لأخصائيي الموارد البشرية				
٥	عمل مسح سوقي لمتطلبات التوظيف الاللكتروني بالمواقع الرقمية				
٦	إنشاء أقسام للتدريب ومتابعة الخرجين				
٧	تقييم برامج ومدخلات التعليم من خلال الطلاب				
٨	عمل شراكة علمية مع الجامعات المحلية والدولية				
٩	تعديل المناهج والمدخلات التعليمية وفق احتياجات السوق				
١٠	عرض وتقييم المناهج بشكل دورى من خلال خبراء المناهج العلمية				



## السؤال الثالث

الهدف من السؤال قياس توجهات أعضاء هيئة التدريس والهيئات المعاونة نحو قبول إستراتيجية التطوير المهني لتنمية القدرة التنافسية لسوق العمل في مجال إدارة الموارد البشرية "نموذج مقترح"

م	العبارة	أعتقد بصورة مطلقة	أعتقد بشده	أعتقد	لا أعتقد	لا أعتقد مطلقا
١	الإلتزام التنظيمي ( العاطفي )					
٢	الإلتزام التنظيمي ( المعاري )					
٣	القدرة على التكيف داخل المنظمة					
٤	مهارة البحث والتطوير					
٥	المشاركة في بناء بنك المعرفة والخبرة بين المنظمات التعليمية والشركات					
٦	تنمية وقياس الكفاءات المميزة دورياً					
٧	تنصيب أصحاب الكفاءات المناصب الهامة					
٨	إرساء مبدأ الإلتزام بالميثاق الأخلاقي					
٩	إرساء مبدأ المراقبة الذاتية					
١٠	إرساء مبادئ البعد الديني في أخلاقيات العمل					