



جامعة القاهرة
كلية الدراسات العليا للبحوث الإحصائية
الدراسات المهنية



تأثير الاستثمار في أنشطة الموارد البشرية على ربحية المؤسسات التعليمية

رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية الحديثة

إعداد

الباحث / إبراهيم مصطفى محمود إسماعيل

تحت إشراف

الدكتورة / رباب صبحي مخلوف
مدرس بالأكاديمية العربية للعلوم
والتكنولوجيا والنقل البحري

الأستاذ الدكتور / السيد أحمد
الشربيني
أستاذ متفرغ بكلية الدراسات العليا للبحوث
الإحصائية

ديسمبر 2024م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا

صدق الله العظيم
سورة طه الآية (١١٤)

لجنة المناقشة والحكم

الأستاذ الدكتور /

.....

.....

الأستاذ الدكتور /

.....

.....

الأستاذ الدكتور /

.....

.....

الأستاذ الدكتور /

.....

.....

قرار اللجنة

تقترح اللجنة منح الباحث /إبراهيم مصطفى محمود إسماعيل درجة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية في موضوع "تأثير الاستثمار في أنشطة الموارد البشرية على ربحية المؤسسات التعليمية".

تاريخ المناقشة : / / 2024

الإهداء

إلى

والدي العزيز

والدتي الكريمة

زوجتي وأبنائي

على دعمهما المتواصل لي طوال

مسيرتي العلمية

أمدھما الله بالعمر المديد

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد:

لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر وعظيم الامتنان إلى أساتذتي الكرام:

عناية الأستاذ الدكتور/ السيد أحمد الشربيني
وعناية الدكتورة/ رباب صبحي

على مجهوداتهم العظيمة في الإشراف على رسالتي، وعلى توجيههم المستمر لي، وعلى مساعدتهم لي في حل أي مشكلة أو استفسار واجهني خلال فترة إعداد الرسالة، ولقد كان لي الشرف العظيم أن أعمل معكم، ولقد تعلمت منكم الكثير، وأصبحت أكثر ثقة في نفسي وقدراتي، أشكركم جزيل الشكر على كل ما قدمتموه لي، وسأظل أتذكر نصائحكم وتوجيهاتكم طوال حياتي.

حفظكم الله ورعاكم وبارك في جهودكم.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

فهرس محتويات الدراسة

الموضوع	الصفحة
فهرس محتويات الدراسة	أ - ب
فهرس الجداول	ج
فهرس الأشكال	د
الملخص	هـ
الفصل الأول:	
المقدمة	3
الكلمات المفتاحية - المفاهيم	5
الدراسات السابقة	7
فجوة الدراسة	10
أهمية الدراسة	11
أهداف الدراسة	12
مشكلة الدراسة	13
فرضيات الدراسة	15
نموذج الدراسة	16
أسئلة الدراسة	16
حدود الدراسة	17
منهجية الدراسة	17
الفصل الثاني:	
أنشطة الموارد البشرية الحديثة	19
مفهوم رأس المال الفكري	19
مكونات رأس المال	21
الفكري	

23	تصنيف الدخل القومي GDP في منطقة العالم العربي - البنك الدولي.....
26	مصطلحات وتعريفات ومفاهيم ومعادلات مراكز التكلفة للمورد البشري.....
30	أدبيات الدراسة.....
الصفحة	الموضوع

الفصل الثالث : منهجية الدراسة

55	1.3. منهجية الدراسة
55	1.1.3. أسلوب الدراسة
56	1.2.3. مجتمع وعينة الدراسة
57	3.1.3. أداة الدراسة
58	4.1.3. صدق وثبات أداة الدراسة
59	5.1.3. ثبات أداة الدراسة
61	6.1.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

الفصل الرابع : تحليل الدراسة الميدانية

63	2.4. التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية
63	1.2.4. توصيف العينة طبقاً للبيانات الأساسية
65	2.2.4. توصيف اتجاهات الآراء نحو متغيرات الدراسة
74	3.4. اختبارات فروض الدراسة
74	1.3.4. تحليل نموذج الدراسة
81	2.3.4. اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

الفصل الخامس: النتائج و التوصيات

89	النتائج
89	التوصيات
92	المراجع العربية
94	المراجع الأجنبية
99	الملاحق - الاستبيان

فهرس الجداول

22	متوسط رواتب أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بمؤسسات التعليم العالي (الثوق الأوسط) عام/ ٢٠٢٤	جنول (1-2)
23	تصنيف الدخل القومي GDP في منطقة العالم العربي.....	جنول (2-2)
24	القوي العاملة- أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بمؤسسات التعليم العالي (مصر) عام ٢٠٢٠ / ٢٠٢١.....	جنول (3-2)
25	Percentage Distribution of Students enrolled in Higher Education Institutions (2020/2021).....	جنول (4-2)
58	درجات مقياس ليكوت الخماسي.....	جنول (1-3)
58	مدى متوسطات القياس فى إطار مقياس ليكوت.....	جنول (2-3)
59	معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبيان والمجالات والأبعاد المكونة لها.....	جنول (3-3)
60	معامل ألفا ل كرونباخ لقياس ثبات محاور وأبعاد الدراسة.....	جنول (4-3)
63	التوزيع التكراري والنسبي للعينة طبقا للوقع.....	جنول (1-4)
63	التوزيع التكراري والنسبي للعينة طبقا للعمر.....	جنول (2-4)
64	التوزيع التكراري والنسبي للعينة طبقا للمؤهل العلمي.....	جنول (3-4)
65	التوزيع التكراري والنسبي للعينة طبقا للتوزيع الجغرافي.....	جنول (4-4)
66	توصيف اتجاهات العينة لبعده أنشطة التدريب والتطوير.....	جنول (5-4)
68	توصيف اتجاهات العينة لبعده نظام الغرايا والتعويضات.....	جنول (6-4)
69	توصيف اتجاهات العينة لبعده الاستقطاب والتوظيف.....	جنول (7-4)
71	توصيف اتجاهات العينة لبعده تقييم وقياس الأداء.....	جنول (8-4)
73	توصيف اتجاهات العينة لبعده كفاءة الإنفاق والربحية.....	جنول (9-4)
77	نتائج تحليل الثبات والصدق التقريبي لأبعاد المتغير المستقل "أنشطة المولد البشرية".....	جنول (10-4)

78		نتائج تحليل الثبات والصدق التقريبي لأبعاد المتغير التابع "كفاءة الإنفاق والربحية"	جدول (4-11)
79		نتائج تحليل معاملات التحميل المتقاطعة لأبعاد الواسعة	جدول (4-12)
81		نتائج تحليل معيار فورنل ولوكر (Fornell-Larcker Criterion) لأبعاد الواسعة	جدول (4-13)
82		مصفوفة معامل الارتباط بين أبعاد أنشطة المورد البشرية وكفاءة الإنفاق والربحية	جدول (4-14)
83		نتائج تقييم النموذج الهيكلي الفوعية لأبعاد أنشطة المورد البشرية على كفاءة الإنفاق والربحية	جدول (4-15)

فهرس الأشكال

19		إطار عمل الموارد البشرية داخل المؤسسات	شكل (2-1)
21		مكونات رأس المال الفكري	شكل (2-2)
22		الانفاق العام على التعليم كنسبة مئوية . نسبة مئوية من إجمالي الناتج المحلي	شكل (2-3)
24		التقسيم الديموغرافي (ذكور - أنثى) أعضاء هيئة التدريس	شكل (2-4)
25	 ٢٠٢١-٢٠٢٠	التوزيع النسبي للطلاب المقيدين بمؤسسات التعليم العالي	شكل (2-5)
52		حقائق وأرقام الجامعة الأهلية للتعليم الإلكتروني 2012-2019	شكل (2-6)
53		نسب الخريجين للكلليات - الجامعة الأهلية للتعليم الإلكتروني	شكل (2-7)
64		التوزيع النسبي لمفردات العينة طبقاً لسنوات الخبرة	شكل (4-1)
67		التوزيع النسبي لاستجابات العينة طبقاً لبعد أنشطة التدريب والتطوير	شكل (4-2)
68		التوزيع النسبي لاستجابات العينة طبقاً لبعد نظام المزايا والتعويضات	شكل (4-3)
70		التوزيع النسبي لاستجابات العينة طبقاً لبعد الاستقطاب والتوظيف	شكل (4-4)
72		التوزيع النسبي لاستجابات العينة طبقاً لبعد تقييم وقياس الأداء	شكل (4-5)
74		التوزيع النسبي لاستجابات العينة طبقاً لبعد كفاءة الإنفاق والربحية	شكل (4-6)
75		النموذج المقترح لدراسة العلاقة بين أنشطة إدارة الموارد البشرية و كفاءة الانفاق والربحية	شكل (4-7)
75		نمذجة المعادلات الهيكلية لأبعاد أنشطة الموارد البشرية على كفاءة الإنفاق والربحية	شكل (4-8)
83		الربحية	شكل (4-8)

مقدمة عامة للدراسة

■ الملخص:

انطلاقاً من الثورة الصناعية التي طورت مفاهيم جديده تتجاوز فكرة الموارد و رؤوس الأموال التقليدية إلى رأس المال البشري والفكري وصولاً إلى عصر إنترنت الأشياء و الذكاء الاصطناعي وتكنولوجيا الاتصالات والمعلوماتية، حيث كان العامل المشترك دائماً والأساسي في كل ما سبق هو المورد البشري، الذي تعلم بالتجربة وتطور بالتعليم وساهم بدوره حاسماً في المؤسسات والشركات بكافة القطاعات، حيث مثل القيمة المضافة بمفهوم الكفاءة والفاعلية بالإضافة إلى زيادة الإنتاجية وتعظيم العائد على الاستثمار وعليه يُعد رأس المال البشري مصدرًا هاماً للميزة التنافسية في الاقتصاد الحديث ولا سيما المؤسسات التعليمية بحيث تشارك دوراً حاسماً في تعزيز وتطوير المورد البشري وتشكيل وعيه الذي بالضرورة تنعكس مخرجات نتاجه الفكري في تعظيم العائد على الاستثمار في تلك المؤسسات؛ ومن هنا جاء دور إدارات الموارد البشرية الحديثة وتحديداً في المؤسسات التعليمية موضوع الرسالة في استخدام كافة أنشطتها من استقطاب الكفاءات وشؤون العاملين والتدريب و التطوير وقياس الاداء والمزايا والتعويضات في التأثير الايجابي علي ربحية المؤسسات التعليمية .

■ Abstract:

Starting from the industrial revolution, which developed new concepts that go beyond the idea of resources and traditional capital to human and intellectual capital, all the way to the era of the Internet of Things, artificial intelligence, and communications , information technology, where the common factor has always been the main factor in all of the above, which is the human resource that... Learn by experience, develop by education, and contribute a decisive role to institutions and companies in all sectors, as it represents added value in the concept of efficiency and effectiveness, in addition to increasing productivity and maximizing the return on investment. Accordingly, human capital is an important source of competitive advantage in the modern economy, especially educational institutions, so it plays a decisive role. In enhancing and developing the human resource and shaping its awareness, the outcomes of its intellectual output are necessarily reflected in maximizing the return on investment in those institutions. Hence the role of modern human resources departments, specifically in the educational institutions, the subject of the thesis, in using all their activities from attracting competencies, personnel affairs, training, development, and measuring Performance, benefits, and compensation have a positive impact on the profitability of educational institutions.

الفصل الأول

- المقدمة
- الكلمات المفتاحية – المفاهيم
- الدراسات السابقة
- فجوة الدراسة
- أهمية الدراسة
- اهداف الدراسة
- مشكلة الدراسة
- فرضيات الدراسة
- نموذج الدراسة
- حدود الدراسة

الفصل الأول

1. المقدمة:

المورد البشري العامل المشترك بين المؤسسات الصناعية وشركات الاتجار ومزودي الخدمات (التعليم - الصحة - الاتصالات...الخ)، حيث تطور دور الانسان كعنصر فاعل مُنتج بين عصور الزراعة والثورات الصناعية وصولاً لإنترنت الأشياء والذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي وخصوصاً في ظل التطورات المذهلة للعولمة والسياق المتغير للتجارة الذي يصاحبه تأثير عميق على طريقة عمل المؤسسات ومنها قطاع التعليم، وساهمت التكنولوجيا الحديثة في إعادة تشكيل مفهوم الكفاءة والفاعلية للموارد بشكل عام وللمورد البشري بشكل خاص، حيث فرض الواقع ضرورة تقييم مساهمته - المورد البشري - في مُخرجات عملية الإنتاج، بينما ظهرت صناعات بالكامل قائمه علي رأس المال البشري " شولتز " و "غاري بيكر " - رواد المصطلح في الستينات - لم يقف الانسان كأحد اهم عناصر الإنتاج حبيس الزمن فطور نظريات اداريه جديده ووظفها لتعظيم العائد علي الاستثمار فيه كمورد فاعل ، فنجد مفهوم رأس المال الفكري - ويعد **Ralph Stayer** مدير شركة **John Sonnevile** " للأطعمة أول من أطلق عبارة "رأس المال الفكري" في سنة 1990 وتعريفه هو " لمعرفة الخارجة إلى حيز التطبيق " والتي يتم استثمارها لصالح المنظمة " لان المعرفة تعد بمثابة ميزه تنافسيه في عصرنا الحالي وهي أحد تطبيقات هذا التطور الذي ينافس الموارد التقليدية (أصول ثابتة، نقدية...الخ).

القدرات المعرفية والتنظيمية تمكن المورد البشري من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة التي بالضرورة تمكن المؤسسات التعليمية من تعظيم نقاط قوتها وتجعلها في موقع يمكنها من اقتناص الفرصة المناسبة ، مفهوم آخر برز للاستخدام والتطبيق ليواكب ثورة التغيير المُزمع " الاستثمار في المورد البشري " يُعرفه "مايكل تودارو" بأنه (الاستثمارات الإنتاجية التي يحتوي عليه الفرد نفسه ، وهي تشتمل على المهارات والقدرات والقيم والصحية وغيره من الأمور التي ينتجها الانفاق على التعليم)، ويعرفه "**Schultz & Theodor**" انه مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها لاستغلال مُجمل الموارد الاقتصادية".

إن امتلاك المواهب المناسبة في الوظائف الحاسمة (التوظيف - Recruitment) هو مفتاح للنجاح التنظيمي الذي يحول المفاهيم سالفة الذكر إلى تطبيق عملي ملموس وبالتالي يجب على المنظمات تجاوز الراتب والمكافآت النقدية التقليدية لوضع مزيد من التركيز على المكافآت غير المالية والملموسة وغير الملموسة بالإضافة إلى مبادرات التقدير للمورد البشري وتوفير بيئة عمل تمكنه من القفز على التوقعات لتعظيم العائد على الاستثمار فيه.

كما أن كمية ونوعية رأس المال البشري ضروريان لتشغيل أي نوع من المشاريع العامة أو الخاصة ، وتوظيف الأفراد الذين لديهم الخبرة اللازمة والقدرة على العمل ضمن الأدوار المُخصصة لهم يسمح للمؤسسات التعليمية وغيرها بالعمل بأقصى قدر من الكفاءة، وهذا بدوره يزيد من احتمالية تعظيم الأرباح لسنوات عديدة ، لذلك يعد التعليم والتدريب من الاستجابات الرئيسية لهذه الثورة العملاقة من التغيير والتحديات التي تواجه المورد البشري، اليوم .. قد يكون رأس المال البشري هو أهم مصدر للميزة التنافسية.

وبالمثل تحتاج الجامعات إلى وجود سياسة فعالة للتوظيف لتعزيز الاختيار العلمي للموظفين المحتملين حيث يجب أن يشارك رؤساء الأقسام (الأكاديمي/الإداري) في عملية الاختيار حيث لديهم تفضيلات مختلفة فيما يتعلق بالمرشحين وبالضرورة يجب اختيار المرشحين بناءً على المهارات المطلوبة والمعرفة والمؤهلات باستخدام تقنيات الاختيار المناسبة بالإضافة إلى ذلك ، يجب أن يتم توجيه تقييم الأداء وفقاً لسياسة إدارة الأداء يجب تقييم أداء الموظفين بناءً على معايير قابلة للقياس وتوفير ملاحظات للموظفين بشأن أدائهم.

لقياس الأداء للجامعات التعلم والنمو هو أحد الأبعاد التي تشمل تقدم الموظفين للتقدم في سلم الوظائف، وبالتالي أهمية التخطيط الوظيفي لتحسين الأداء نظرًا لأن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير كبير على الأداء التنظيمي، فإن المديرين يحتاجون إلى تنفيذها بطريقة متكاملة ومتناسقة Chen وآخرون، 2009؛ Wickramasinghe & Gamage, 2011 ..

وانطلاقًا مما سبق اهتم الاقتصاديون بالتعليم منذ القدم في كتابات كثيرة منها ما ناقشه "ادم سميث" في كتابه "ثروة الامم" حول دور التعليم في الاستثمار الإنتاجي، إذ ركزت معظم الدول العربية ففي خططها التنموية على التعليم خلال العقدين الماضيين. فزادت أعداد المدارس ومؤسسات التعليم بشكل عام وازداد عدد الملتحقين والخريجين من جميع مستويات التعليم بشكل ملحوظ، و بناء علي ما سبق تطور قطاع التعليم بالضرورة نتاج حزمة من التطورات وتبلورت فكرة التعليم عن بعد تعتبر الذي يعتبر شكلاً من أشكال التعليم الإلكتروني، والهدف منها هو توفير الوصول إلى أولئك الذين لا يتمكنون من الوصول إلى الحرم الجامعي المادي، لأسباب مثل المسافة؛ حيث يعيش الطلاب بعيدًا جدًا عن الحرم الجامعي الفعلي لحضور المحاضرات الفعلية؛ والحاجة إلى الاستقلالية - حيث يحتاج البعض إلى الشعور بالاستقلالية دون قيود رسمية " محمد تيسير - المؤسسة العربية للعلوم ونشر الأبحاث ٢٠٢٢ "

وتُعد المؤسسات التعليمية الافتراضية (جامعات عن بعد) ذات إطار قانوني، ومع ذلك يطلق عليها "افتراضية" لأنها تظهر فقط على الإنترنت، بدون موقع مادي بعيدًا عن وحداتها الإدارية لا يزال من الممكن تنظيم جامعات افتراضية أخرى من خلال مواقع مادية محددة أو متعددة، مع أو بدون حرم جامعي فعلي يتم فيه تنفيذ البرامج من خلال وسائل الإعلام التكنولوجية التي يتم بثها من موقع آخر حيث يلقي الأساتذة محاضرات متلفزة وستلقي الدراسة الضوء علي العلاقة بين الاستثمار في أنشطة الموارد البشرية وربحية المؤسسات التعليمية بمناقشة الاطار النظري عبر استعراض دراسات حاله لمؤسسات تعليميه تعمل بنموذج التعليم عن بعد / الإلكتروني وأيضا تحليل نتائج الاستبيان لعينة من صناع القرار ومدراء بتلك الكيانات التعليمية للوصول إلى توصيات تشارك في اثبات فرضيات الدراسة.

الكلمات المفتاحية - keywords: ممارسات إدارة الموارد البشرية، التعويضات والمكافآت، ظروف العمل، التدريب والتطوير، تمكين الموظفين، الاحتفاظ بالموظفين.

1. الكلمات المفتاحية - المفاهيم

أ- مفهوم تنمية الموارد البشرية:

هي مجموعة من الأنشطة المخططة والمنظمة والمستمرة التي تعمل على زيادة دافعية الأفراد ونحو التدريب والتعلم وزيادة قدراتهم بالمعارف والمهارات والاتجاهات بغرض تحسين مستوى مهاراتهم وتحسين أدائهم ورفع مستوى الإنتاجية واستدامة منظماتهم. (مؤتمر الموارد البشرية الثامن 2018 - قائمة المراجع)

ب- مفهوم التوظيف Recruitment

مهمته استقطاب واختيار وتعيين العاملين في المنظمة، وهذا يعني إن هذا القسم يقع على عاتقه مسؤولي قسم التوظيف بإدارة الموارد الذي يتخذ قرار التوظيف وإنما مهمته عبارة عن إيضاح كل المعطيات والمطالب، ثم إجراء عملية تنسيق الجهود مع الإدارة العليا للموارد البشرية ، التي ستعمل بدورها مع الإدارة الراغبة في التوظيف (المدير المختص) لاتخاذ القرار المناسب حول تعيين المرشحين للوظائف الشاغرة، والذين نالوا رضا لجنة الاختيار بسبب مؤهلاتهم وتخصصاتهم وخبرتهم المناسبة؛ وكذلك يتم تجميع المعلومات وتحديد إجراءات ومستلزمات التوظيف وتشمل تطبيق التحليل الوظيفي لاستخراج بطاقات الوصف الوظيفي ، كيفية الاحتفاظ بالكوادر البشرية وكيفية قياس الرضا الوظيفي انشاء لوائح التعيين.

ج- مفهوم شئون العاملين: Personnel

جهاز / إدارة متخصصة ومستقلة تتولى مساعدة الإدارات الأخرى في توفير احتياجاتهم من العاملين وتطويرهم وحفظ سجلاتهم، والمحافظة عليهم بما يحقق أهداف المنظمة في الانتاجية والربحية والنمو. تتجه إدارة الأفراد الحديثة إلى تنويع نشاطاتها بالقيام بثلاث وظائف رئيسة وهي:

- تخطيط الموارد البشرية.
- تصنيف الوظائف
- الرواتب
- خدمات العاملين

د- مفهوم قياس الأداء / التدريب: Performance management – Training

هذه الوظيفة تقوم برسم الخطوط العريضة للسياسة العامة والإجراءات المتبعة للمؤسسة فيما يتعلق بقياس مستوى أداء العاملين، والتي تتحدد تطلع إدارة ال إ بناء على التعديلات الطارئة على نمو معدلات النمو والاستثمار؛ بالإضافة إلى الاستفادة القصوى من طاقات العاملين ومساعدتهم على تحقيق ذلك. أداء من دورة بشكل مستمر، كما أنها تتعامل مع سلوك العاملين وليس مع شخصياتهم؛ بل وتحول ال أداء بأنها عملية تقوم بالتطوير والتقييم تتميز إدارة ال العمل الروتينية إلى إنجاز أهداف مرسومة وواضحة تقوم بكتابتها وتوضيحها وتحديدها للعاملين.

هـ- مفهوم التدريب: Training & Development

عملية منتظمة تهدف إلى تزويد العاملين بالمعرفة التخصصية، وتطوير المهارات وتغيير السلوك الأداء حاليا والمستقبلي بما يساعد على تحقيق غايات المنظمة. إن التدريب هو الذي يخلق القدرة والمهارة المهنية،

والقدرة على ممارسة النشاط الأساسي للمؤسسة، ممثلة بمهارات مهنية وفنية وإدارية الذي يساعد على الارتقاء بجودة مخرجات المؤسسة.

و- مفهوم المزايا والتعويضات: Compensation & Benefits

يُقصد بها كل ما تقدمه المنظمة للعاملين معها عدا التعويض المباشر (الراتب)، وهي عبارة عن عدد من الخدمات والضمانات التي تساعد الموظف في حياته الوظيفية والمعيشية وتحقق له نوعاً من الراحة والاطمئنان على مستقبل عمله مع هذه المنظمة، حيث يشعر الموظف أن منظمته تسعى إلى إرضائه لأنه جزء مهم من بنائها وليس مجرد عدد معين فيها، وتعرف المزايا:

هي مجموعة من المنافع سواء المادية، المعنوية أو المالية والتي تمنح لبعض الأفراد دون غيرهم نظراً لتميزهم وبذلهم الجهد في العمل وذلك لحثهم على الاستمرار في الأداء المتميز أو لاستقطابهم للعمل

ز- أنواع المزايا:

مزايا خاصة بالأمان الشخصي: من خلال نظم الرعاية الصحية والتأمين على الحياة والتأمين الصحي على الحياة والتأمين الصحي والمعاشات.

(1) منافع / مزايا مرتبطة بالوظيفة: مثل توفير سيارة أو ملابس معينة لحماية العامل.

(2) مزايا مرتبطة بالعائلة والأصدقاء: توفير دور الحضانة - توقيت مواعيد العمل بالشكل الذي يلائم الشخص.

(3) مدفوعات الإجازات: مثل الإجازات بأجر كالإجازة المرضية والإجازات الرسمية والعطلات وغيرها

2. الدراسات السابقة:

لقد وجدت الدراسات السابقة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير على أداء الموظفين والميزة التنافسية للمنظمة (Guest, 2002; Wright et al., 2003; Balochi et al., 2010; Qureshi et al., 2010; Khan, 2010)، حدد فيفر (1994) (16) ممارسة يمكن أن تعزز الميزة التنافسية للشركة مثل الأمن الوظيفي، والانتقائية في التوظيف وتبادل المعلومات، والمشاركة والتمكين، والتدريب وتنمية المهارات، والحوافز، والأجور المرتفعة، والترقية وغيرها. وفي الوقت نفسه، يرى جيبست (2002) أن تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي يعتمد على استجابة العمال لممارسات إدارة الموارد البشرية. إذا كان لدى الموظفين تصور سلبي، فإن الأداء التنظيمي سيكون منخفضاً والعكس صحيح علاوة على ذلك، أعاد إيكاتريني (2010) تأكيد النتائج التي توصل إليها رايت وآخرون، (1994)، أن طبيعة رأس المال البشري للمنظمة وطريقة إدارته يمكن

أن يكون لها تأثير على الموظفين وأداء الشركة. وبالمثل، أثبت هوسليد 1995 أن فعالية الموظفين تعتمد إلى حد كبير على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على سلوك الموظفين. وفي الوقت نفسه، حدد ديلاي وهوسليد 1996 التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير والمشاركة والمكافأة كممارسات للموارد البشرية. حدد لي ولي 2007 أن التدريب والتطوير والعمل الجماعي وتقييم الأداء والتعويضات/الحوافز وتخطيط الموارد البشرية والأمن الوظيفي يساعد على تحسين الأداء بما في ذلك زيادة إنتاجية الموظفين وجودة المنتج ومرونة الشركة. ومن ناحية أخرى، قرشي وآخرون 2010 صنف ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى نظام الاختيار والتدريب وتعريف الوظيفة ونظام تقييم الأداء ونظام التعويضات ونظام التخطيط الوظيفي ومشاركة الموظفين. ولذلك، لغرض هذه الدراسة، تم أخذ ممارسات إدارة الموارد البشرية التالية بعين الاعتبار: التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التخطيط الوظيفي، تعريف الوظيفة، مشاركة الموظفين والتعويضات.

■ ممارسات الموارد البشرية والأداء الجامعي

تقوم المنظمات بتنفيذ ممارسات وأنظمة إدارة الموارد البشرية للاستفادة من القوة المحتملة للموظفين للحفاظ على الميزة التنافسية جاكسون وشولر 2000؛ ماكدوفي، 1995 مستشهد به في خان، 2010. كما ثبت أن هناك علاقة إيجابية وهامة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي بيكر وهوسليد، 1998؛ أحمد وشرودر، 2003؛ تيسما وسوتر، 2006؛ ريزوف وكراشر، 2009؛ لي وآخرون، 2010؛ خان، 2010. وفي الوقت نفسه، عبد الله وآخرون، 2009. أبرز أن التدريب والتطوير والعمل الجماعي وتقييم الأداء وتخطيط الموارد البشرية لها تأثير مباشر على أداء الأعمال جرين وآخرون، 2006. وخان 2010 وجدوا أن النهج المتكامل لممارسات إدارة الموارد البشرية سيزيد من رضا الموظفين والتزامهم.

استخدمت الدراسات السابقة حول العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وأداء الشركات بطاقة الأداء المتوازن مؤشرات الأداء الرئيسية KPI عبر الصناعات تشاند وكاتو، 2007؛ ريزوف وكراشر، 2009؛ عبد الله وآخرون، 2009؛ خان 2009-2010؛ عثمان وآخرون، 2011، ومع ذلك، هناك نقص في الأدبيات التي تدعم تطبيق BSC أو مؤشرات الأداء الرئيسية في قطاع التعليم Stavrakakis وآخرون، 2010، نيستور، 2009؛ جونين وسيمجن، 2006؛ كاراتانوس وكراثانوس، 2005. لا يوجد حالياً إجماع أو مؤشرات الأداء الرئيسية لتقييم أداء الجامعة. وعلى الرغم من ذلك، فإن اختيار عناصر BSC يميل إلى أن يدور حول مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بالتدريس والتعلم والنمو والبحث والتمويل وخدمة العملاء وتجربة الطلاب والإدارة والحوكمة وغيرها. وسوف تركز المناقشة التالية على تطوير الفرضيات التوظيف.

يتم تعريف التوظيف على أنه العملية التي من خلالها تقوم المنظمات بتحديد وجذب الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة فيشر وآخرون، 1999. ويمكن تعريفها أيضاً على أنها أي ممارسة أو نشاط تقوم به المنظمة بهدف

أساسي هو تحديد وجذب الموظفين المحتملين Noe et al., 2008 وفقاً لـ Bohlander and Snell 2007 فإن الاختيار هو عملية تقليل عدد والاختيار من بين الأفراد الذين لديهم المؤهلات ذات الصلة، ما لم يتم تقييم الأشخاص المناسبين. وإذا تم اختيارها، ستفشل المنظمة في تحقيق أهدافها وستواجه مجموعة متنوعة من مشاكل الموظفين: ارتفاع معدل دوران الموظفين وانخفاض الإنتاجية، وارتفاع معدلات التغيب عن العمل، وإجهاد الموظفين ستوري، 2007. ولذلك، لتحقيق أقصى قدر من الميزة التنافسية، يجب على الشركة اختيار طريقة التوظيف التي تنتج أفضل مجموعة من المرشحين بكفاءة وفعالية كليمان 2000.

يُعد التوظيف أحد الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية ويساعد المديرين على جذب واختيار أفضل المرشحين؛ مما يؤدي بدوره إلى تحسين أداء المنظمة رحمان، 2012. وتشمل أساليب التوظيف الرسمية الإعلانات المبوبة في الصحف ونشرات الشبكات والملصقات وبنوك الموارد البشرية، في حين تشمل الأساليب غير الرسمية الاتصالات الشخصية والمقدمات من خلال المعلمين والموظفين الآخرين Chen and Cheng, 2012. كانت فعالية مصادر التوظيف المختلفة للموظفين الجدد موضوعاً للتحقيقات والبحث لأكثر من 50 عاماً، وقد تم تقييم هذه الفعالية في المقام الأول من خلال فحص معدلات البقاء الوظيفي والأداء الوظيفي Zottoli and Wanous 2000، 2012، Rehman، Breugh 2008، وآخرون 2002. وجد أن فعالية ممارسات التوظيف لها تأثير على الفعالية التنظيمية. وبالمثل، اتفق العديد من الباحثين على أن التوظيف والاختيار الفعال سيؤدي إلى ميزة تنافسية وأداء عالي للمنظمة Pfeffer, 1994; Storey, 2007; Zheng et al., 2006; Werther and Davis, 1996

■ التدريب والتطوير

يشير التدريب إلى الأساليب المستخدمة لتزويد الموظفين الجدد أو الحاليين بالمهارات والسلوكيات المعرفية والقدرات الأخرى التي يحتاجونها لأداء وظائفهم DeNisi and Griffin, 2001 ويهدف التدريب إلى تعديل مهارات الأفراد أو اتجاهاتهم هيروld وفي دور، 2003. ويساهم التدريب أيضاً في تطوير التصرفات الإيجابية تجاه النمو والتغيير كما يسنها الأفراد وكذلك المجموعات والفرق Paul, 2009a. نظراً للتعقيد المتزايد للمهام والمهارات المطلوبة في المجتمع الحديث، فإن تطوير استراتيجيات التدريب الفعالة له أهمية عملية هائلة، أي أن التدريب الذي يحسن أداء كل من المهام المدربة وغير المدربة سيكون فعالاً للغاية Barzegar and Farjad, 2011; Lee et al. 2001، يعزز التدريب قدرات الموظفين وهو أمر فعال في تحسين الأداء التنظيمي العام Mackelprang وآخرون، 2012، ميلار وستيفينز، 2012. تكشف الدراسات

السابقة أن هناك علاقة إيجابية بين التدريب والأداء التنظيمي قريشي وآخرون، 2010؛ خان، 2010؛ عبد الله وآخرون، 2009؛ كاتو وبودوار، 2006؛ تشانغ وتشن، 2002؛ هوسيليد، 1995؛ سينغ، 2004، على سبيل المثال، خان 2010، كاتو 2008، قريشي وآخرون، 2010، خلص إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير عميق على الأداء التنظيمي. تعمل ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل الاختيار والتدريب والتطوير على تعزيز أداء الموظفين من خلال توفير المهارات ذات الصلة. وبالمثل، كشف بول 2009 بأن تدريب الموظفين مهم أيضًا للأداء التنظيمي لأنه وسيلة يمكن من خلالها مواءمة الثقافة التنظيمية وسلوك الموظف مع النتائج تقييم الأداء

يمكن تعريف تقييم الأداء على أنه عملية تحديد مدى جودة أداء الموظف في الوظيفة والتواصل معه، ووضع خطة مثالية للتحسين. Byars and Rue, 2004; Young et al., 1995. يشتمل التقييم على تقييم موضوعي لأداء الموظف بالإضافة إلى الخطوط العريضة للتدابير التي يجب اتخاذها للتحسين والتوقيع عليها من قبل كل من الموظف والمدير Osman et al., 2011b، ويقصد بمصطلح "تقييم الأداء" بشكل عام المقابلة السنوية التي تتم بين المدير والموظف لمناقشة الأداء الوظيفي للفرد خلال الـ 12 شهرًا السابقة وتجميع خطط العمل لتشجيع تحسين - الأداء جون وستيفن 2000.

وتشير الأدبيات إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء والأداء التنظيمي - خان، 2010؛ قريشي وآخرون 2010؛ عبد الله وآخرون، 2009؛ لي ولي، 2007؛ تشانغ وتشن، 2002، على سبيل المثال، يرى براون وهيوود 2005 أن ممارسات إدارة الموارد البشرية التكميلية، أي التدريب الرسمي ودفع الحوافز تعزز تقييم الأداء مما يؤدي إلى تأثير أكبر على الإنتاجية. تشكل إدارة أداء الموظفين جزءًا لا يتجزأ من المنظمة وتعكس كيفية إدارتهم لرأس مالهم البشري Meyer and Kirsten, 2005، علاوة على ذلك، يمكن أن تؤدي ممارسات التقييم غير الفعالة إلى العديد من المشكلات غير المرغوب فيها بما في ذلك انخفاض الروح المعنوية وانخفاض إنتاجية الموظفين وانخفاض الحماس لدعم المنظمات وبالتالي انخفاض الأداء التنظيمي Osman et al., 2011b. في الواقع، يجب أن يشمل تقييم الأداء الفعال إطارًا أو سياقًا شاملاً يمكن العملية برمتها من العمل على المستوى الأمثل من الأداء - جايلز وآخرون 1997.

■ التعويضات والمزايا

التعويض هو نظام مكافأة تقدمه الشركة للأفراد مقابل استعدادهم لأداء وظائف ومهام مختلفة داخل المنظمات DeNisi and Griffin, 2001. يجب توفير مكافآت مناسبة ومنصفة للموظفين حتى يشعروا بالتقدير وتتناسب المكافأة مع مهاراتهم وقدراتهم ومساهماتهم في الشركة فيشر وآخرون 1999 قد وجد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعويضات وأداء الموظفين والأداء التنظيمي Giorgio and Arman, 2008; Shin- Rong and Chin-Wei 2012; Danish and Usman, 2010; Khan, 2010; Qureshi et al., 2010. et al., 2010. تيسوما وسوتر، 2006؛ كاتو وبودوار، 2006؛ على سبيل المثال، وجد مايسون وباريت

2006 أن قدرة الشركة على جذب الموظفين وتحفيزهم والاحتفاظ بهم من خلال تقديم رواتب تنافسية ومكافآت مناسبة ترتبط بأداء الشركة ونموها. ومن ناحية أخرى، وجد إينيس وبيدرو 2011 أن نظام التعويضات المستخدم لمندوبي المبيعات له تأثيرات كبيرة على أداء مندوبي المبيعات الفرديين وفعالية تنظيم المبيعات. ولذلك، في بيئة أعمال تنافسية باستمرار، تحاول العديد من الشركات اليوم تحديد استراتيجيات التعويض المبتكرة التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحسين الأداء التنظيمي، Steven and Loring, 1996; Denis and Michel, 2011.

◀ فجوة الدراسة:

تتمثل فجوة البحث في هذا الإطار في أن الدراسات السابقة التي تناولت تأثير الاستثمار في أنشطة الموارد البشرية على الربحية، ركزت على المؤسسات الصناعية والتجارية، بينما هناك نقص في الدراسات التي تبحث في تأثير الاستثمار في أنشطة الموارد البشرية على ربحية المؤسسات التعليمية. وهذا النقص في الدراسات يرجع إلى عدة أسباب، منها:

- صعوبة قياس أثر الاستثمار في أنشطة الموارد البشرية على الربحية في المؤسسات التعليمية، وذلك لأن المؤسسات التعليمية لا تركز بشكل أساسي على الربحية، وإنما على تقديم التعليم وإعداد الطلاب للحياة العملية.
- عدم وجود معايير قياس محددة لقياس أثر الاستثمار في أنشطة الموارد البشرية على الربحية في المؤسسات التعليمية.

3. أهمية الدراسة:

أولاً: أهمية الدراسة العلمية:

تتمثل الأهمية العلمية في أنها تتناول موضوعاً مهماً وحيوياً للمؤسسات التعليمية (التعليم عن بُعد / الاللكتروني) حيث يُعد الاستثمار في الموارد البشرية أحد أهم عوامل النجاح للمؤسسات التعليمية، حيث يساعد على استقطاب والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين، وتحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز الرضا الوظيفي.

تتمثل الأهمية العلمية للرسالة في الآتي:

(1) تساهم الرسالة في تطوير المعرفة العلمية حول العلاقة بين الاستثمار في أنشطة الموارد البشرية والربحية في المؤسسات التعليمية بشكل عام وجامعة ميدأوشن – الفجيرة / الامارات العربية المتحدة والمركز الثقافي

المصري / مصر / دبي - مُشغل MGW حيث سيوفر البحث معلومات مفيدة للمؤسسات التعليمية حول كيفية تحسين استثمارها في الموارد البشرية لتعزيز ربحيتها.

(2) تساعد الرسالة في تطوير ممارسات الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية وجامعة ميدأوشن - الفجيرة / الامارات العربية المتحدة والمركز الثقافي المصري / مصر / دبي - مُشغل MGW حيث سيوفر البحث أدلة حول أفضل الممارسات في الاستثمار في الموارد البشرية التي يمكن للمؤسسات التعليمية اعتمادها لتحسين أدائها.

(3) تساهم الرسالة في تطوير نظرية الموارد البشرية حيث سيوفر البحث نظرة ثاقبة جديدة حول العلاقة بين الاستثمار في الموارد البشرية والربحية، مما قد يؤدي إلى تطوير نظريات جديدة في مجال الموارد البشرية.

(4) تساعد الرسالة الباحثين في مجال الموارد البشرية على تطوير معرفتهم وخبراتهم حيث سيوفر البحث نظرة ثاقبة جديدة حول العلاقة بين الاستثمار في الموارد البشرية والربحية في المؤسسات التعليمية وجامعة ميدأوشن - الفجيرة / الامارات العربية المتحدة والمركز الثقافي المصري - مُشغل MGW، مما قد يؤدي إلى تطوير نظريات جديدة في مجال الموارد البشرية.

(5) تساعد الرسالة الباحثين في مجال الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية على تطوير ممارساتهم البحثية حيث سيقدم البحث نموذجًا لكيفية إجراء أبحاث علمية في مجال الموارد البشرية في قطاع التعليم.

ثانيًا: أهمية الدراسة العملية:

1- تساعد الرسالة المؤسسات التعليمية بشكل عام وجامعة ميدأوشن - الفجيرة / الامارات العربية المتحدة والمركز الثقافي المصري - مصر / دبي - مُشغل MGW على اتخاذ قرارات أكثر استراتيجية بشأن الاستثمار في الموارد البشرية حيث سيوفر البحث معلومات حول العوامل التي تؤثر على العلاقة بين الاستثمار في الموارد البشرية والربحية، مما سيساعد المؤسسات التعليمية جامعة ميدأوشن - الفجيرة /

الامارات العربية المتحدة / المركز الثقافي المصري - مُشغل (MGW) على تحديد المجالات التي يمكن فيها تحقيق عوائد استثمارية عالية.

2- تساعد الرسالة المؤسسات التعليمية على تحسين ممارسات الموارد البشرية لديها حيث سيوفر البحث أدلة حول أفضل الممارسات في الاستثمار في الموارد البشرية التي يمكن للمؤسسات التعليمية جامعة ميدأوشن - الفجيرة / الامارات العربية المتحدة / المركز الثقافي المصري - مصري / دبي -- مُشغل (MGW) اعتمادها لتحسين أدائها.

4. أهداف الدراسة:

1. دراسة وتحليل العلاقة بين العائد علي الاستثمار في وظائف الموارد البشرية للمؤسسات التعليمية وبالتخصيص في دراسات حاله محل الرسالة (جامعة ميدأوشن - الفجيرة / الامارات العربية المتحدة / المركز الثقافي المصري - مصر / دبي - مُشغل (MGW)).
2. التعرف علي مدي دعم صناع القرار داخل الشركات موضع البحث لوظائف إدارة الموارد البشرية للمؤسسات التعليمية وبالتخصيص في دراسة حاله محل الرسالة (جامعة ميدأوشن - الفجيرة / الامارات العربية المتحدة / المركز الثقافي المصري - مصر / دبي - مُشغل (MGW)).
3. التوصل الي مجموعه من المقترحات والتوصيات تساهم في زيادة الاستثمار في وظائف الموارد البشرية للجامعات و المؤسسات التعليمية وبالتخصيص في دراسة حاله محل البحث موضع الدراسة (جامعة ميدأوشن - الفجيرة / الامارات العربية المتحدة / المركز الثقافي المصري - مصر / دبي - مُشغل (MGW)).
4. التعرف علي وسائل تقييم الأداء داخل المؤسسات التعليمية موضع الدراسة وكيف يتم ربط نتائج الإدارات بمؤشر الربحية (جامعة ميدأوشن - الفجيرة / الامارات العربية المتحدة / المركز الثقافي المصري - مصر / دبي - مُشغل (MGW)).
5. دراسة وتحليل العلاقة بين نظام الأجور وبرامج الاحتفاظ بالكفاءات والموهوبين للمؤسسات التعليمية وبالتخصيص في دراسات حاله محل البحث و موضع الدراسة (جامعة ميدأوشن - الفجيرة / الامارات العربية المتحدة / المركز الثقافي المصري - مصر / دبي - مُشغل (MGW)).

5. مشكلة الدراسة:

يشهد العالم في الآونة الأخيرة تحولاً كبيراً في مجال التعليم بقطاعاته المختلفة، حيث أصبحت المؤسسات التعليمية تعتمد بشكل متزايد على نظام التعلم عن بُعد والتعليم الإلكتروني، وذلك للأسباب التالية:

إنتشار التكنولوجيا وسهولة الوصول إليها، وزيادة عدد الطلاب الدوليين، والرغبة في توفير الوقت والجهد والمال. ونتيجة لهذا التحول، أصبح من الضروري على المؤسسات التعليمية الاهتمام بأنشطة الموارد البشرية، وذلك من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحقيق تعظيم ربحية، يُعرف الاستثمار في أنشطة الموارد البشرية بأنه مجموعة من الإجراءات والممارسات التي تهدف إلى تطوير وتحسين قدرات وكفاءات الموارد البشرية في المؤسسة، وذلك من خلال توفير فرص التدريب والتطوير، وتحسين بيئة العمل، وتعزيز ثقافة الأداء العالي، وتعد أنشطة الموارد البشرية من العوامل المهمة التي تؤثر على تعظيم ربحية المؤسسات التعليمية، وذلك من خلال عدة جوانب، منها :

(1) **زيادة الإنتاجية:** حيث يؤدي الاستثمار في أنشطة الموارد البشرية إلى زيادة قدرات وكفاءات الموظفين،

مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة التعليم

(2) **تحسين جودة التعليم:** حيث يؤدي الاستثمار في أنشطة الموارد البشرية إلى توفير فرص تطوير المحتوى

التعليمي والأدوات التعليمية، مما يؤدي إلى تحسين جودة التعليم وزيادة رضا الطلاب

(3) **جذب والاحتفاظ بالموظفين / الكادر الأكاديمي المتميزين:** حيث يساهم الاستثمار في أنشطة الموارد

البشرية في خلق بيئة عمل جاذبة للموظفين المتميزين، مما يساعد المؤسسة على الاحتفاظ بهم ومنع

تسربهم إلى المؤسسات الأخرى.

التحديات أثناء إجراء الدراسة، منها:

1. عدم توفر البيانات الكافية عن أنشطة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية (التعليم عن بعد /

الإلكتروني).

2. اختلاف تعريفات أنشطة الموارد البشرية وطرق قياسها بين المؤسسات التعليمية.

وقد حاولت كباحث التغلب على هذه التحديات من خلال:

- 1) استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لقياس أثر الاستثمارات في أنشطة الموارد البشرية للمؤسسات التعليمية.
- 2) جمع البيانات من المؤسسات التعليمية والاستعانة بدراسات الحالة التطبيقية عدد (3) دراسة حالة.
- 3) استخدام تعريفات أنشطة الموارد البشرية وطرق قياسها بشكل موحد.

أ) تحدي تحديد الأثر المباشر:

صعوبة تحديد الأثر المباشر للاستثمارات في أنشطة الموارد البشرية على تعظيم ربحية المؤسسات التعليمية، وذلك بسبب وجود عوامل أخرى تؤثر على الربحية، مثل جودة المحتوى التعليمي، والتكنولوجيا المستخدمة، ورضا الطلاب.

ب) تحدي عدم توفر البيانات:

عدم توفر البيانات الكافية عن أنشطة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، وذلك بسبب عدم وجود نظام موحد لجمع وتسجيل هذه البيانات.

ج) تحدي اختلاف التعريفات:

1. اختلاف تعريفات أنشطة الموارد البشرية وطرق قياسها بين المؤسسات التعليمية، وذلك بسبب اختلاف الممارسات المتبعة في هذه المؤسسات المحلية والإقليمية.
2. ندرة الأدبيات الأكاديمية العربية في مجال البحث والدراسات عن عائد الاستثمار في وظائف الموارد البشرية وتأثيرها على مؤشر الربحية في المؤسسات التعليمية.

وبالتالي يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال التالي:

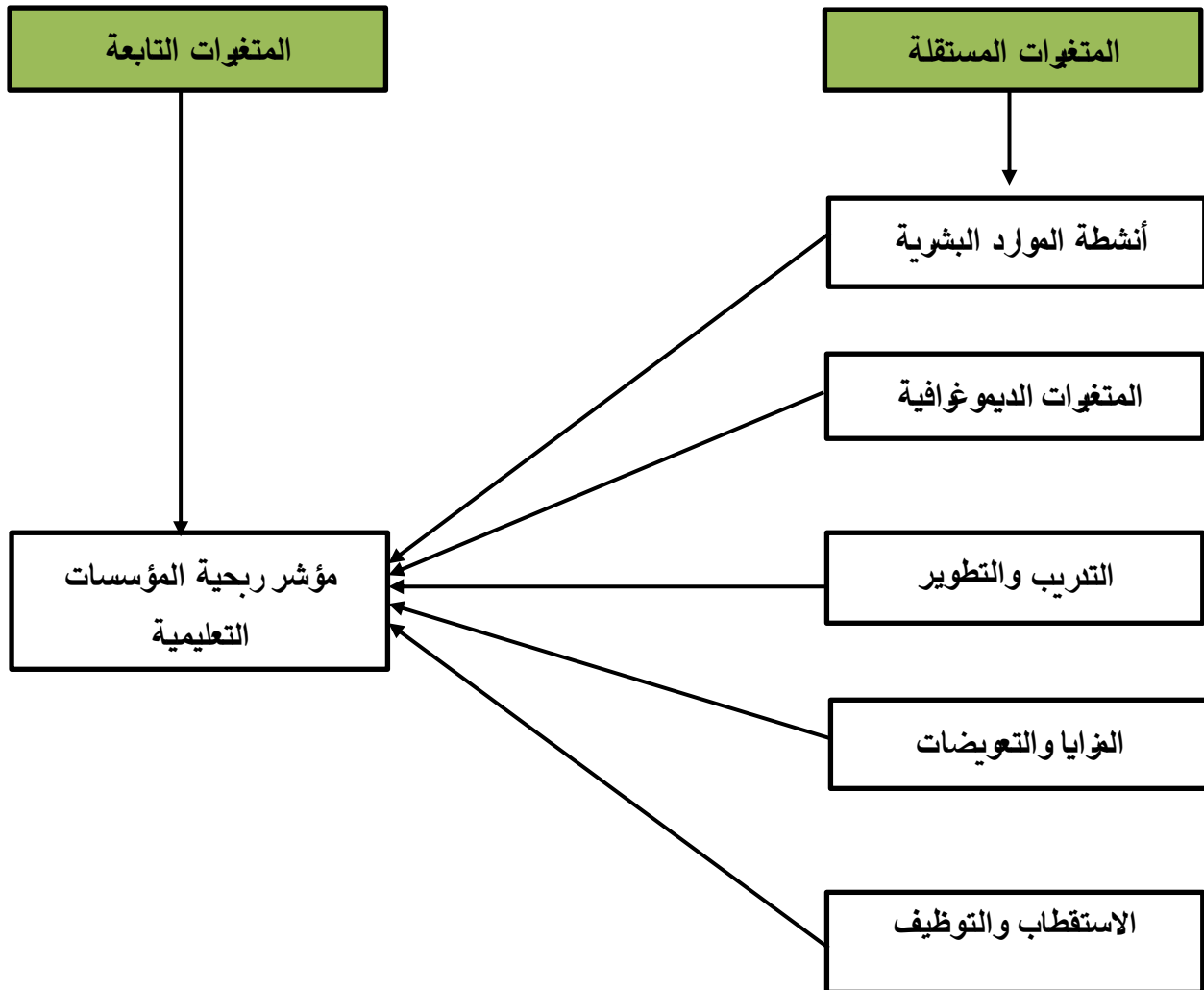
"ما هو أثر الاستثمار في أنشطته أداره الموارد البشرية على تعظيم ربحية المؤسسات التعليمية؟"

6. فرضيات الدراسة:

1. يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في أنشطته الموارد البشرية ومؤشر ربحية المؤسسات التعليمية

2. يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية ومؤشر ربحية المؤسسات التعليمية
3. يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين نشاط التدريب والتطوير ومؤشر ربحية المؤسسات التعليمية.
4. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نشاط المزايا والتعويضات ومؤشر ربحية المؤسسات التعليمية
5. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية استقطاب وتوظيف الموهوبين وبين مؤشر ربحية المؤسسة.

7. نموذج الدراسة:



8. أسئلة الدراسة:

1. ما مدى قدرة المؤسسات التعليمية على قياس العائد على الاستثمار في أنشطة الموارد البشرية؟
2. ما علاقة تكاليف تدريب المورد البشري بربحية المؤسسات التعليمية؟
3. ما أثر قياس الاستثمار في أنشطة الموارد البشرية على تطوير برامج الاحتفاظ بالكفاءات والكوادر الموهوبين؟
4. هل هناك فروق في أدوات قياس العائد على الاستثمار في أنشطة الموارد البشرية؟
5. إلى أي درجة تساهم أنشطة المزايا والتعويضات في الاحتفاظ بالكفاءات والموهوبين في المؤسسات؟

9. حدود الدراسة:

(الزمنية والمكانية)

- أ- **حدود زمنية:** وهي الفترة التي سيتم تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة بالإضافة إلى مقابلات مع بعض مدراء المؤسسات موضع البحث ودراسة حاله عمليه وذلك في الفترة الواقعة.
- ب- **حدود مكانية:** قطاع التعليم التي طبقت عليه الدراسة وتمثلت: -
- قطاع التعليم العالي والبحث العلمي (مجموعة MGW السويسرية / المركز الثقافي المصري - مُشغل - مصر والامارات العربية المتحدة / دبي).
 - جامعة ميدأوشن - الامارات العربية المتحدة / جزر القمر / المملكة العربية السعودية.
 - الجامعة المصرية للتعلم الإلكتروني الأهلية EELU - مصر.

10. منهجية الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لإدخال ومعالجة وتحليل البيانات وقائمة الاستقصاء الأداة الرئيسية للوصول إلى النتائج وقد اختار الباحث ثلاث مؤسسات من قطاع التعليم (الجامعي عن بعد / الإلكتروني) وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بالنسبة لي فئات المديرين والأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونه من الاداريين ١٠٠ مفردة.

{ الفصل الثاني }

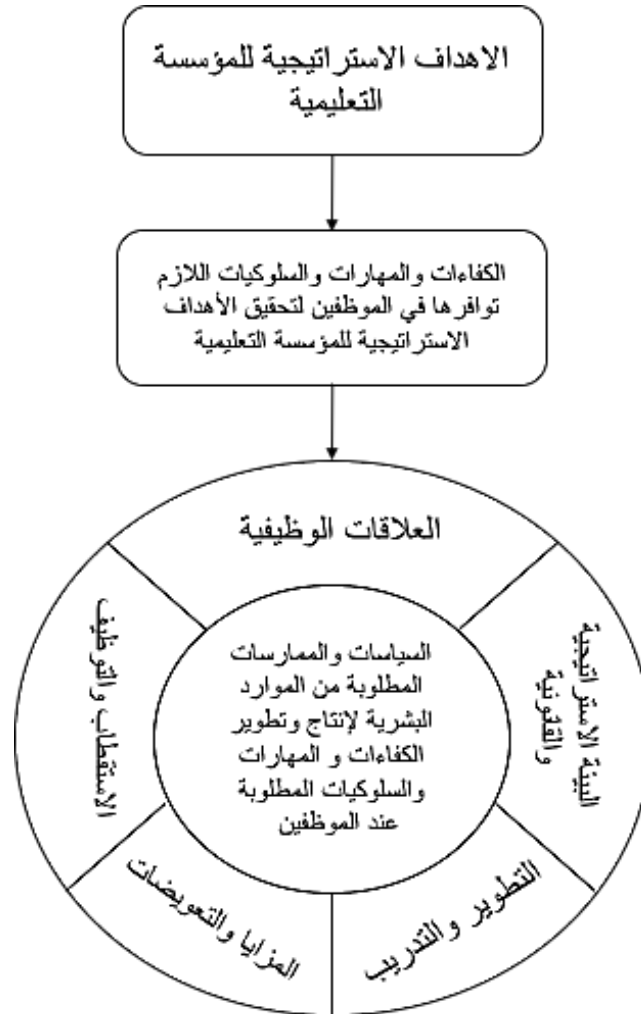
- أنشطة الموارد البشرية الحديثة
- مفهوم رأس المال الفكري
- مكونات رأس المال الفكري
- تنمية الموارد البشرية
- تصنيف الدخل القومي GDP في منطقة العالم العربي – البنك الدولي
- مصطلحات الدراسة
- أدبيات الدراسة
- أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الراهنة والدراسات السابقة

الفصل الثاني

يمكن تعريف الاستثمار في أنشطة الموارد البشرية على أنه تخصيص الموارد المالية والبشرية لأنشطة تهدف إلى تطوير وتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة وتشمل أنشطة الموارد البشرية المختلف.

1- أنشطة الموارد البشرية الحديثة:

شكل (1-2) إطار عمل الموارد البشرية داخل المؤسسات



Human Resource Management- Gary Dessler - Thirteenth Edition

2. مفهوم رأس المال الفكري:

لقد أصبحت الموارد غير الملموسة ذات قيمة حقيقية للمنظمة، وقد ازداد الوعي بأهمية هذا المورد التنظيمي الذي يمثل المعرفة الموجودة في المنظمة والتي لها التأثير الكبير في إعطائها قيمة حقيقية وميزة تنافسية عالية، وأصبح يطلق على هذه الموارد براس المال الفكري الذي أصبح اليوم احد عوامل نجاح المهمة

بالنسبة للمنظمات (عبد، ٢٠٠٩ : ١٥)

وقد وردت تعريفات متعددة لمفهوم رأس المال الفكري عكست توجهات وأفكار بعض الكتاب والباحثين ، فقد عُرف بأنه : زيادة قدرات منظمات المجتمع على التكيف من خلال تطوير منتجاتها وتقنيات إنتاجها وخفض تكاليفها باتجاهات مستحدثة غير مسبقة من خلال تنمية الإبداع والتعلم والاستثمار المتعاطف في البشر تعليمًا وتدريبًا (عاشور ، ١٩٩٨ : ١) فهو يمثل قوة ذهنية متكاملة تتضمن تركيبة من المعرفة والمعلومات والخصائص الفكرية والخبرات الإبداعية التي يمتلكها العاملون في المنظمة والتي تعد الموارد الرئيسية لاقتصاد اليوم Yogesh, 1997, 2 ومن هنا يمكن القول بأن رأس المال الفكري يمثل الأفراد ذوي المهارات والخبرات والمعلومات والقدرات الذهنية المتميزة والذين يبدعون ويساهمون بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة .

وهناك عدد من الأسس والخصائص التي يتم بموجبها معرفة إن كان الأفراد يعدون رأس مال فكري أم غير ذلك، وهي: (Stewart, 1997, 65)، (عبد ، ٢٠٠٩ : ١٥)

(1) مميزة: أي لا يوجد من يمتلك المهارات والمعلومات نفسها من المنظمات المنافسة الأخرى.

(2) إستراتيجية: أي أن المهارات والمعلومات لها قيمة أي يمكن إن يدفع ثمنًا للحصول عليها.

يمكن اعتبار أي من العاملين رأس مال فكري إذا توفرت فيهم مجموعة من المستويات المعرفية وهي:

(1) المعرفة الإدراكية (Cognitive Knowledge): وتتمثل في قدرة استفادة العاملين من البرامج التدريبية

والتعليم المستمر والتعليم المهني والحصول على شهادة علمية.

(2) المهارات المتقدمة (Advanced Skills): وتتمثل في كيفية وضع تلك المعرفة النظرية في واقع

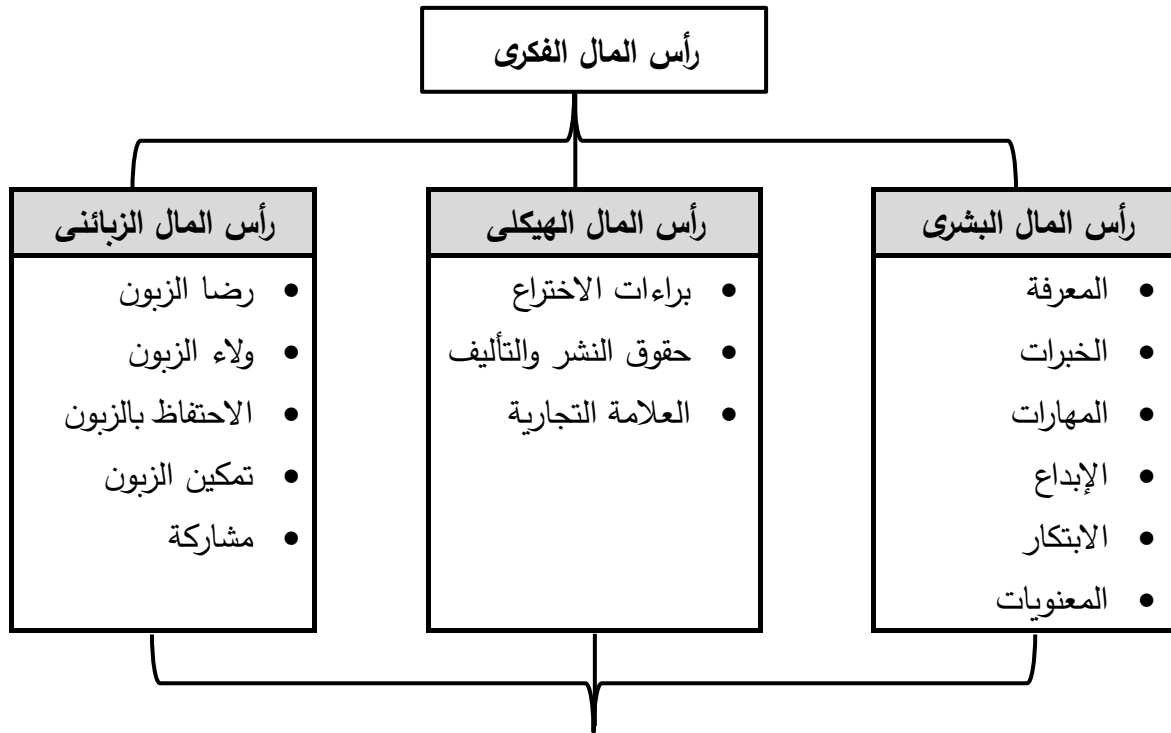
تطبيق ملموس.

(3) فهم الانظمة (Understanding): وتتمثل بفهم العلاقات المبنية ونسيجها بين المواقف والأشياء.

4) **الابداع المحرك ذاتيا (Self. Motivated Creativity):** ويتمثل بتنمية الدوافع الذاتية للعاملين من قبل الادارة ورعاية الاستعدادات والتكيف مع النجاح وخلق حاجات الاندفاع العالي والفرق المبدعة والجماعات المتماسكة (عطية ، ٢٠٠٨ : ٤٩).

3. مكونات رأس المال الفكري

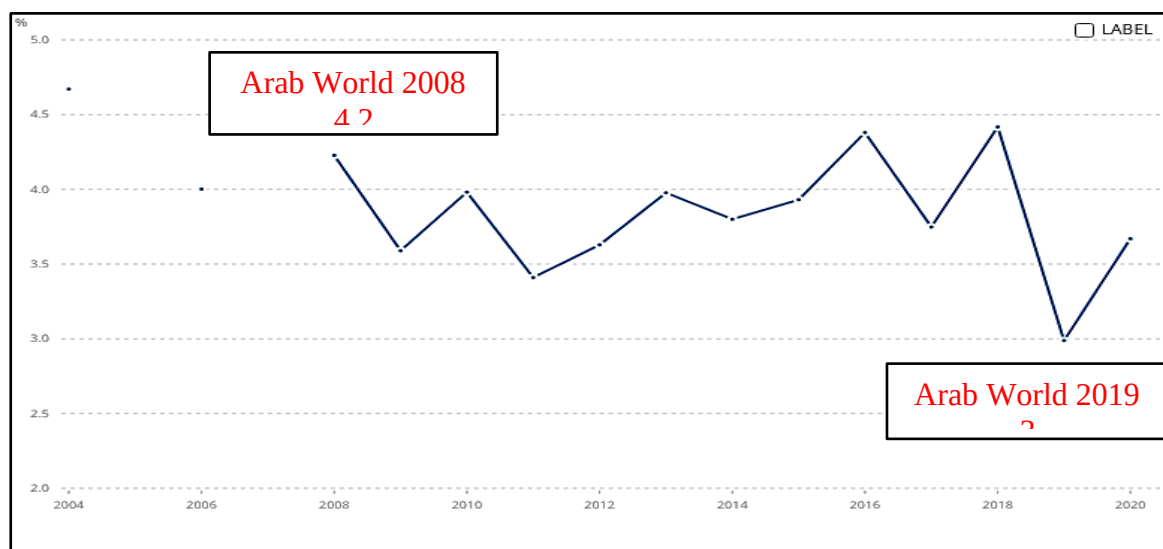
شكل (2-2)



Source: Stewart, T.A., Intellectual Capital: the new wealth of Organization, Doubleday-Currency, New York,1999.

ح- منظومة التعويضات الكلية التي تقدمها المنظمة لموظفيها:

وهي تتعلق بتحديد ما إذا كانت المنظمة تدفع أقل أو أعلى من الأجور / التعويضات السائدة في السوق، كذلك تحديد القطاع الذي تتعامل فيه المنظمة (نوعية الموظفين الذين تعمل على جذبهم للعمل داخلها) يساهم في التعرف على نوعية المزايا / المنافع التي يمكن أن تقدم لهم ويساهم في معادلة التكلفة والربح والعرض، الطلب من منظور المصاريف التشغيلية كما هو موضح في الشكل (1-3) والجدول (1-2) والجدول (2 - 2)



UNESCO Institute for Statistics (UIS). October 24, 2022 المصدر: البنك الدولي

يُشير الشكل (2-3) إلى أن هناك حاجة إلى زيادة الاستثمار في التعليم في الدول العربية لتحسين جودة التعليم وتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

جدول (1-2) متوسط رواتب أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بمؤسسات التعليم العالي (الشرق الأوسط) عام/ ٢٠٢٤

Institution type	Level	Country	Min salary	Max salary	Reference المصدر	Frequency
Government university	Senior	Bahrain	4350 USD	6000 USD	USD (Payscale)	Monthly
Government university	Junior	Bahrain	3800 USD	5500 USD	USD (Payscale)	Monthly
Government university	Senior	Egypt	4500 EGP	6200 EGP	EGP (Numbeo)	Monthly
Government university	Junior	Egypt	4000 EGP	5700 EGP	EGP (Numbeo)	Monthly
Government university	Senior	Jordan	4200 JOD	5800 JOD	JOD (Expatisan)	Monthly
Government university	Junior	Jordan	3700 JOD	5300 JOD	JOD (Expatisan)	Monthly
Government university	Senior	Kuwait	4800 KWD	6500 KWD	KWD (Payscale)	Monthly
Government university	Junior	Kuwait	4300 KWD	6000 KWD	KWD (Payscale)	Monthly
Government university	Senior	Oman	4400 OMR	6100 OMR	OMR (Expatisan)	Monthly
Government university	Junior	Oman	3900 OMR	5600 OMR	OMR (Expatisan)	Monthly
Government university	Senior	Qatar	4700 QAR	6400 QAR	QAR (Payscale)	Monthly
Government university	Junior	Qatar	4200 QAR	5900 QAR	QAR (Payscale)	Monthly
Government university	Senior	Saudi Arabia	4600 SAR	6300 SAR	SAR (Expatisan)	Monthly
Government university	Junior	Saudi Arabia	4100 SAR	5800 SAR	SAR (Expatisan)	Monthly
Government university	Senior	UAE	4900 AED	6600 AED	AED (Expatisan)	Monthly
Government university	Junior	UAE	4400 AED	6100 AED	AED (Expatisan)	Monthly
Private university	Senior	Bahrain	2500 USD	4000 USD	USD (Payscale)	Monthly
Private university	Junior	Bahrain	2200 USD	3500 USD	USD (Payscale)	Monthly
Private university	Senior	Egypt	2700 EGP	4200 EGP	EGP (Numbeo)	Monthly
Private university	Junior	Egypt	2400 EGP	3800 EGP	EGP (Numbeo)	Monthly
Private university	Senior	Jordan	2400 JOD	3800 JOD	JOD (Expatisan)	Monthly
Private university	Junior	Jordan	2100 JOD	3500 JOD	JOD (Expatisan)	Monthly

Private university	Senior	Kuwait	2800 KWD	4300 KWD	KWD (Payscale)	Monthly
Private university	Junior	Kuwait	2500 KWD	4000 KWD	KWD (Payscale)	Monthly
Private university	Senior	Oman	2600 OMR	4100 OMR	OMR (Expatriate)	Monthly
Private university	Junior	Oman	2300 OMR	3800 OMR	OMR (Expatriate)	Monthly
Private university	Senior	Qatar	2900 QAR	4400 QAR	QAR (Payscale)	Monthly
Private university	Junior	Qatar	2600 QAR	4100 QAR	QAR (Payscale)	Monthly
Private university	Senior	Saudi Arabia	2700 SAR	4200 SAR	SAR (Expatriate)	Monthly
Private university	Junior	Saudi Arabia	2400 SAR	3800 SAR	SAR (Expatriate)	Monthly

المصدر: من إعداد الباحث - تم تطويره بمعرفة AI

قدم الجدول (1-2) بيانات مُفصلة عن متوسط رواتب أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في القطاع العام والخاص بالمتوسط والأقدمية في الراتب والرتب والمؤهلات العلمية في بعض أنحاء منطقة الشرق الأوسط حيث يعتبر "جدول متوسط رواتب أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بمؤسسات التعليم العالي (الشرق الأوسط) عام ٢٠٢٤" مرجعاً لفهم رواتب أعضاء هيئة التدريس في منطقة الشرق الأوسط.

4. تصنيف الدخل القومي GDP في منطقة العالم العربي - البنك الدولي جدول (2 - 2)

1. United Arab Emirates	High income
2. Bahrain	High income
3. Kuwait	High income
4. Malta	High income
5. Oman	High income
6. Qatar	High income
7. Saudi Arabia	High income
8. Syrian Arab Republic	Low income
9. Yemen, Rep.	Low income
10. Algeria	Lower middle income
11. Egypt, Arab Rep.	Lower middle income
12. Jordan	Lower middle income
13. Lebanon	Lower middle income
14. Morocco	Lower middle income
15. Tunisia	Lower middle income
16. Iraq	Upper middle income
17. Libya	Upper middle income
18. West Bank and Gaza	Upper middle income

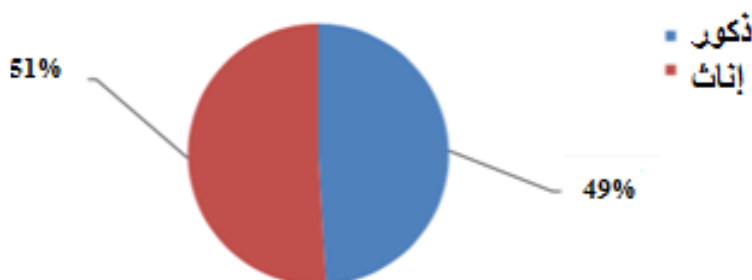
يُظهر الجدول (2 - 2) أن نسب الإنفاق العام على التعليم في الدول العربية تختلف بشكل كبير، بشكل عام، تُعدّ نسب الإنفاق العام على التعليم في الدول العربية منخفضة مقارنةً بالدول المتقدمة، حيث يُخصص متوسط الدول المتقدمة حوالي 5% من إجمالي الناتج المحلي للإنفاق على التعليم يُشير الجدول إلى أن هناك حاجة إلى زيادة الاستثمار في التعليم في الدول العربية لتحسين جودة التعليم وتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

جدول (3-2) القوي العاملة - أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بمؤسسات التعليم العالي (مصر) عام ٢٠٢٠ / ٢٠٢١

Table (3-2): Faculty members and their assistants in higher education institutions (2020/2021).

Higher Education Institution	جملة	إناث	ذكور	مؤسسات التعليم العالي
	total	female	male	
Total	129034	65754	63280	الاجمالي
Public Universities and Al Azhar	102695	52303	50392	الجامعات الحكومية والأزهر
Private Universities	12396	7367	5029	الجامعات الخاصة
Private Higher Institutes	8925	3917	5008	المعاهد العليا الخاصة
Academic	2206	984	1222	الأكاديميات
Above-Intermediate Technical Institutes (Public / Private)	2487	1056	1431	المعاهد فوق المتوسطة (حكومي / خاص)
Various Institutes	325	127	198	المعاهد المتنوعة

شكل رقم 4-2



5. هناك عدة عوامل يمكن أن تفسر هذا الفارق في عدد أعضاء هيئة التدريس بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة جدول (3-2)

التمويل: قد يكون للتمويل دور كبير في تحديد عدد أعضاء هيئة التدريس في المؤسسات التعليمية قد تتلقى الجامعات الحكومية تمويلاً أكبر من الحكومة أو من مصادر أخرى، مما يسمح لها بتوظيف عدد أكبر من الأعضاء في هيئة التدريس بالمقابل، قد تكون الجامعات الخاصة تعتمد بشكل أكبر على التمويل الذاتي ورسوم الطلاب، وبالتالي يكون لديها ميزانية أقل لتوظيف عدد كبير من الأعضاء في هيئة التدريس.

الهيكل التنظيمي: قد يكون للهيكل التنظيمي للجامعات الحكومية والجامعات الخاصة تأثير على عدد أعضاء هيئة التدريس قد تكون الجامعات الحكومية أكبر حجماً وتحتوي على عدد أكبر من الكليات والأقسام، مما يتطلب توظيف عدد أكبر من الأعضاء في هيئة التدريس لتلبية احتياجات الطلاب بالمقابل، قد تكون الجامعات

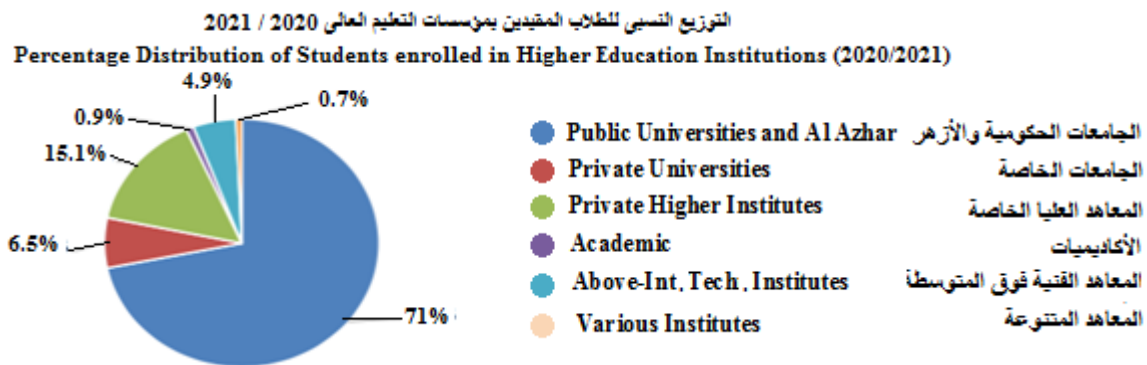
الخاصة أصغر حجمًا وتركز على تخصصات محددة، مما يعني أنها قد تحتاج إلى عدد أقل من الأعضاء في هيئة التدريس.

المعايير الأكاديمية: قد تختلف المعايير الأكاديمية ومتطلبات التوظيف بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة قد تكون الجامعات الحكومية تفرض معايير أكثر صرامة لتوظيف أعضاء هيئة التدريس، مثل الحصول على درجة الدكتوراه أو الخبرة الأكاديمية المتقدمة بالمقابل، قد تكون الجامعات الخاصة أكثر مرونة في متطلبات التوظيف، مما يعني أنها قد توظف عددًا أقل من الأعضاء في هيئة التدريس.

Table (4-2): Percentage Distribution of Students enrolled in Higher Education Institutions (2020/2021)

Higher Education Institution	2020 / 2021	مؤسسات التعليم العالي
Public Universities and Al Azhar	71.8	الجامعات الحكومية والأزهر
Private Universities	6.5	الجامعات الخاصة
Private Higher Institutes	15.1	المعاهد العليا الخاصة
Academic	0.9	الأكاديميات
Above-Intermediate Technical Institutes (Public / Private)	4.9	المعاهد الفنية فوق المتوسطة (حكومي / خاص)
Various Institutes	0.7	المعاهد المتنوعة

شكل (5-2)



6. مصطلحات وتعريفات ومفاهيم ومعادلات مراكز التكلفة للمورد البشري (ثابتة ومتغيرة بالإضافة إلى مؤشرات الربحية للاستثمار في المورد البشري).

مؤشرات قياس ربحية الاستثمار في الموارد البشرية

م	مقاييس ربحية أنشطة الموارد البشرية	المعادلة
1	عائد استثمار رأس المال البشري =	الإيرادات - (نفقات التشغيل - [تكلفة التعويض + تكلفة المزايا]) ÷ (تكلفة التعويض + تكلفة المزايا)
2	عائد الاستثمار للموارد البشرية =	النتائج (الأداء الفعلي أو التوقعات) / الراتب + الاستثمار في تطوير الموارد البشرية
3	العائد على الاستثمار في التدريب =	الأرباح المتعلقة بالتدريب (الإيراد - التكلفة) / تكلفة التدريب
4	تكاليف الدوران للموظفين / العاملين =	تكلفة الإنهاء + التكلفة لكل توظيف + تكلفة الوظيفة الشاغرة + التعلم (خسائر التعلم)
5	معدل دوران =	[عدد حالات انتهاء الخدمة خلال الشهر ÷ متوسط عدد موظف خلال الشهر] × 100

1. مفهوم العائد على الاستثمار بشكل عام:

العائد على الاستثمار (ROI) هو مقياس يستخدم لتقييم كفاءة الاستثمار بشتى أشكاله، أو مقارنته بالاستثمارات الأخرى. ويتم حساب عائد الاستثمار عند مقارنته مع التكلفة الإجمالية له، أي أنه "صافي الربح" بعد استثمار المال، ويقاس خلال فترة زمنية محددة غالباً ما تكون سنة واحدة.

2. أدوات قياس العائد على الاستثمار

هناك العديد من الأدوات المستخدمة لقياس العائد على الاستثمار، منها:

أ- العائد على الاستثمار البسيط: (ROI) وهو أبسط أداة لقياس العائد على الاستثمار، ويحسب كالتالي:

$$\text{ب- العائد على الاستثمار البسيط} = (\text{صافي الربح} / \text{إجمالي الاستثمار}) \times 100$$

$$\text{ج- نسبة الربح على الأصول} = (\text{صافي الربح} / \text{إجمالي الأصول}) \times 100$$

د- نسبة الربح على السهم: (EPS) وهي نسبة تقارن صافي الربح بعد الضرائب بعدد الأسهم العادية المتداولة، وتحسب كالتالي:

$$\text{نسبة الربح على السهم} = (\text{صافي الربح بعد الضرائب} / \text{عدد الأسهم العادية المتداولة})$$

3. مفهوم الإيرادات (عام)

◀ الإيرادات هي الأموال التي يتلقاها الفرد أو الشركة مقابل بيع سلع أو خدمات وهي مصدر دخل أساسي للأفراد والشركات، وتستخدم لتمويل النفقات الجارية والاستثمار

4. أدوات قياس الإيرادات

هناك العديد من الأدوات المستخدمة لقياس الإيرادات، منها:

- أ- إجمالي الإيرادات: وهو إجمالي المبلغ الذي تم جمعه مقابل بيع السلع أو الخدمات
- ب- إيرادات التشغيل: وهو إجمالي المبلغ الذي تم جمعه من الأنشطة التشغيلية، مثل بيع السلع أو الخدمات
- ج- إيرادات الاستثمار: وهو إجمالي المبلغ الذي تم جمعه من الاستثمارات، مثل الفوائد أو عائدات الأسهم
- د- إيرادات التمويل: وهو إجمالي المبلغ الذي تم جمعه من التمويل، مثل القروض أو إصدار الأسهم

5. مفهوم نفقات التشغيل (عام)

نفقات التشغيل هي الأموال التي تنفقها الشركة للحفاظ على عملياتها اليومية وهي تشمل النفقات المتعلقة بإنتاج السلع أو الخدمات، وتوزيعها، وبيعها، نفقات التشغيل هي جزء مهم من الميزانية العمومية للشركة تؤثر هذه النفقات على الربحية الإجمالية للشركة، ويمكن أن تؤدي إلى انخفاض الأرباح أو الخسائر.

6. أدوات قياس نفقات التشغيل

هناك العديد من الأدوات المستخدمة لقياس نفقات التشغيل، منها:

- أ- إجمالي نفقات التشغيل: وهو إجمالي المبلغ الذي تم إنفاقه على العمليات اليومية.
 - ب- نفقات التشغيل المباشرة: وهي النفقات التي يمكن تتبعها بسهولة إلى منتج أو خدمة معينة.
 - ج- نفقات التشغيل غير المباشرة: وهي النفقات التي لا يمكن تتبعها بسهولة إلى منتج أو خدمة معينة.
 - د- نسبة نفقات التشغيل: وهي نسبة تقارن نفقات التشغيل بإيرادات التشغيل.
- أدوات قياس نفقات التشغيل هي أداة مهمة لتقييم أداء الأعمال يمكن استخدامها لمقارنة أداء الشركة مع الشركات الأخرى أو لقياس أداء الشركة على مدى فترة زمنية

◀ فيما يلي بعض العوامل التي يمكن أن تؤثر على نفقات التشغيل:

1. حجم الشركة

2. نوع النشاط التجاري

3. الظروف الاقتصادية العامة

(1) من خلال فهم العوامل التي يمكن أن تؤثر على نفقات التشغيل، يمكن للشركات اتخاذ قرارات مستنيرة لتحسين أدائها المالي، هناك العديد من أنواع نفقات التشغيل المختلفة، بما في ذلك:

- (2) نفقات الموظفين: وهي النفقات المتعلقة بدفع رواتب ومزايا الموظفين
 - (3) نفقات المواد: وهي النفقات المتعلقة بشراء المواد الخام والمواد الاستهلاكية.
 - (4) نفقات المرافق: وهي النفقات المتعلقة بدفع تكاليف الكهرباء والمياه والغاز.
 - (5) نفقات التسويق: وهي النفقات المتعلقة بإعلان وبيع المنتجات أو الخدمات.
 - (6) نفقات المبيعات: وهي النفقات المتعلقة بتوزيع المنتجات أو الخدمات.
 - (7) نفقات العامة والإدارية: وهي النفقات المتعلقة بإدارة الشركة.
- يمكن للشركات اتخاذ خطوات لخفض نفقات التشغيل، مثل:

1. تحسين الكفاءة التشغيلية.
 2. البحث عن مصادر أرخص للمواد الخام والمواد الاستهلاكية.
 3. التفاوض على أسعار أفضل مع الموردين.
 4. استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحسين الكفاءة.
 5. التعاقد مع جهات خارجية لتقديم بعض الخدمات
- من خلال اتخاذ خطوات لخفض نفقات التشغيل، يمكن للشركات تحسين أدائها المالي وزيادة الربحية

5. العائد على الاستثمار من أنشطة الموارد البشرية: ROI HR

يُعرف العائد على الاستثمار من أنشطة الموارد البشرية (HR ROI) على أنه قياس الفوائد المالية الناتجة عن استثمارات المنظمة في ممارسات ومبادرات الموارد البشرية بمعنى آخر، هو نسبة العائد الذي تحققه المنظمة من خلال برامجها في الموارد البشرية، مثل التوظيف والتدريب والتعويضات. يُستخدم HR ROI لتقييم فعالية أنشطة الموارد البشرية وتحديد أيهما يُساهم بشكل أكبر في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية - د. ليلي ناجي مجيد - مجلة الإدارة والاقتصاد ، 2013، المجلد 2، العدد 8، الصفحات 71-91.

6. العائد على الاستثمار في تدريب المورد البشري: ROTI

من خلال التدريب والتطوير (Alada et al., 2022; Koçak, 2021)، يمكن للموظفين اكتساب مهارات وخبرات جديدة تمكنهم من أداء المهمة بفعالية وكفاءة. يُعد الاستثمار في برامج التدريب والتطوير عاملاً حاسماً في الاحتفاظ بالموظفين. تتعامل برامج التدريب والتطوير مع مهارات الموظفين وكفاءاتهم، مما يمكنهم من الاستجابة بشكل إيجابي لمختلف التحديات التي تواجهها المنظمات (ري وآخرون، 2014). التدريب هو المصدر الأساسي للميزة التنافسية والاحتفاظ بالموظفين (Yamin, 2019). وقد وجدت الدراسات السابقة وجود

علاقة إيجابية بين التدريب والتطوير مع الالتزام (أحمد وآخرون، 2017)، وأداء الموظفين (سينها وآخرون، 2010)، والرضا الوظيفي (بيبي وآخرون، 2018). وتشمل العوامل الأخرى الاحتفاظ بالموظفين (Lee, 2005)، والالتزام الموظفين (Ahmad et al., 2017)، ونوايا الموظفين للبقاء (Chew and Chan, 2008).

Ref. The Effect of Human Resource Management Practices on Employees' Retention In King Saud University - Page: 1576

7. معدل دوران الموظفين / العمالة: Employee Turnover

دوران الموظفين هو دوران العمال في سوق العمل. بين الشركات والوظائف والمهن؛ وبين حالات التوظيف والبطالة، ويظل الاحتفاظ بالموظفين هو الشغل الشاغل للكثيرين المنظمات في أيام الملكية الفكرية (العباسي، 2000).

إحدى الطرق لفهم معدل الدوران هي من خلال شرح الفرق بين عوامل الدفع والسحب. عوامل "الدفع" تدفع الأفراد للبحث عن وظيفة أخرى، على سبيل المثال: عدم الرضا عن ظروف العمل. عوامل "الجذب" تجذب الموظفين نحو منظمة أخرى (على سبيل المثال، أعلى الراتب أو المزايا الأفضل. في عام 2006، بحثت منظمة People in Aid حول سبب بقاء الأشخاص وأدائهم في المنظمة وسبب بقاء الموظفين بعد مغادرة المنظمة، تبين أنه لكل فرد عوامل الرحيل أو البقاء وشملت العوامل وجود أو عدم وجود فريق جيد، التحدي / التنوع الثقافي؛ عبء العمل المفرط أنظمة سيئة؛ أجور، شروط وأحكام أفضل في أماكن أخرى، ضعف القيادة؛ عدم وجود مهنية وفرص للنمو، الإرهاق وخيبة الأمل والإحباط. وهذا يدل على أن هناك أسباب مختلفة تسبب دوران الموظفين وبعضها قد يؤثر على الموظف في وقت واحد.

Ref. Causes and Effects of Staff Turnover in the Academic Development Centre: A Case of a Historically Black University in South Africa - Page 70

• أدبيات الدراسة:

أولاً: الدراسات الأجنبية	
Human Resource Development Systems Focusing on HR ROI Study (Masaki Asano and Kazuki Ohara,2002) – Page 9 – 10	١ الدراسة
• توضح أن الاتفاق على تنمية الموارد البشرية هو استثمار وليس مجرد تكاليف وأنه كفاءة الاستثمار وإدارته بشكل مناسب تؤدي إلى تحسين فعالية تنمية الموارد البشرية ومفهوم " عائدات الاستثمار للموارد البشرية "على النحو المحدد في المعادلة التالية هي المقترحة بوصفها معيار لهذا الغرض: $HR ROI = \frac{\text{Results (actual performance or expectations)}}{\text{salary} + \text{HR development in Investment}}$ 1. تقييم أهمية أنظمة تطوير الموارد البشرية (HRDS) في تحقيق عائد الاستثمار في الموارد البشرية. (HR ROI) 2. تحديد العوامل التي تؤثر على عائد الاستثمار في الموارد البشرية لأنظمة تطوير الموارد البشرية. 3. تقديم توصيات لتحسين عائد الاستثمار في الموارد البشرية لأنظمة تطوير الموارد البشرية.	أهداف الدراسة
استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استطلاع رأي تم توزيعه على عينة من المتخصصين في إدارة الموارد البشرية في الشركات اليابانية. وقد تضمن الاستطلاع مجموعة من الأسئلة حول ممارسات أنظمة تطوير الموارد البشرية في الشركات اليابانية، بالإضافة إلى مجموعة من الأسئلة حول عائد الاستثمار في الموارد البشرية لأنظمة تطوير الموارد البشرية	منهجية الدراسة
1. لتحسين المستوى الوظيفي للمنظمة على المدى الطويل من الضروري أن نتصور المسار الوظيفي للموظف على أساس مضمون لتولي إدارة الشركة ووضع نظام التدريب خارج العمل off JT ونظام التدريب أثناء فترة العمل OJT	أهم النتائج والتوصيات

2. لتضمن الشركة المنافسة على المدى الطويل فإنه من المهم جدا توفير فرص عمل جذابه لهؤلاء الموظفين ذوي الكفاءات تؤدي بهم إلى الالتزام التطوعي البقاء طويلا في المؤسسة. 3. أهمية العائد على الاستثمار في الموارد البشرية لا تبدأ عندما يتحول بدقة إلى أرقام، ولكن عندما تشارك وتستخدمها الشركة باعتبارها معيارا او مقياس مرجعي إنشا على أساس قواعد معينة. 4. المستوى الوظيفي للمنظمة يتحسن من خلال مصادر المعرفة مما يهيئ الفرصة لوجود جيل جديد من الكفاءات في المؤسسة، وبما انه عائدات الاستثمار للموارد البشرية تهدف إلى إدارة الاستثمار بكفاءة فإنه من المتوقع أن ينمو حافز مشترك لأداء موظفي المؤسسة لقياس أو تحسين فعالية التكاليف برامج تنمية الموارد البشرية. 5. التركيز على الاحتياجات الاستراتيجية للمنظمة: يجب أن تركز أنظمة تطوير الموارد البشرية على الاحتياجات الاستراتيجية للمنظمة، وذلك لضمان أن تكون التدريبات والتطويرات التي تقدمها ذات صلة بأهداف المنظمة.	
Measuring the Return on Investment in Human Resources By Jack J. Phillips and Patti P. Phillips ،Page 19, 29	٢ الدراسة
استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال مراجعة الأدبيات حول قياس ROI HR وقد تضمنت المراجعة الأدبية مجموعة من الدراسات والأبحاث التي تناولت قياس HR ROI	منهجية الدراسة
1. مراجعة الأدبيات حول قياس عائد الاستثمار في الموارد البشرية. (HR ROI) 2. تحديد التحديات التي تواجه قياس HR ROI. 3. تقديم توصيات لتحسين قياس HR ROI. 4. توضيح كيف يتم حساب نسبة العائد على الاستثمار من خلال قسمة الايرادات من البرامج المقدمة من قبل إدارة الموارد البشرية / تكاليف البرامج $ROI (\%) = \text{Net HR program benefits} / \text{HR program costs} \times 100$ 5. تقدم هذه الدراسة نظرة عامة على عملية العائد على الاستثمار في المورد البشري، مما يؤكد الحاجة الملحة والتحدي لتطوير عملية قياس وتقييم شاملة، حيث يعد إطار	أهداف الدراسة

		التقييم ونموذج عملية العائد على الاستثمار ومعايير التشغيل وفلسفة التنفيذ والتطبيق ودراسة الحالة كلها ضرورية لتطوير عملية موثوقة وذات مصداقية يمكن تكرارها من مشروع للموارد البشرية إلى آخر، ولا تخلو هذه العملية من التحديات، ولكن يمكن التغلب على العديد منها بأساليب مبسطة واقتصادية ونهج منضبط.
٣	الدراسة	Measuring the return on Investment in International Assignments McNult et al Page 6 – issued 2012
	منهجية الدراسة	استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة لتحديد المقاييس المستخدمة لقياس العائد على الاستثمار في المهمات الدولية. عينة الدراسة : لم تتضمن هذه الدراسة عينة محددة، حيث تم التركيز على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة.
	أهداف الدراسة	(1) تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية قياس العائد على الاستثمار في المهمات الدولية (التعيين عن بعد / العمل عن بعد / التوظيف عن بعد / استقطاب الكفاءات الدولية / التوظيف الدولي) (2) شرح نقص مقاييس العائد على الاستثمار كوسيلة للقياس، حيث يشير بعض المديرين إلى "عقبات" مثل الحواجز الثقافية (عدم وجود دعم أو تصور أن تكلفة اختلاف مستوى التعليم والتدريب من تكلفة ممارسة الأعمال التجارية)؛ الحواجز التشغيلية (نقص الوظائف في الإدارات أو المشكلات المتعلقة بالهيكل التنظيمي) والحواجز الاستراتيجية (نقص التخطيط واضح في عدم القدرة على تطوير مقاييس العائد على الاستثمار والافتقار إلى المسائلة لعدم وضوح المهام المطلوبة) ، لذلك يتطلب قياس العائد على الاستثمار تعريفًا واضحًا لما يعنيه العائد بالنسبة إلى إدارات المنظمة المختلفة (المالية – التسويق – المبيعات.. الخ). بالإضافة إلى ذلك، هناك حاجة لتحديد وفهم لطبيعة المتغيرات المستقلة والتابعة التي تؤثر على معدلات العائد ضمن سياق تنظيمي محدد. (3) يقدم تقريرًا عن تطوير مجموعة من المقاييس العملية، تحلل الدراسة الغرض من توظيف المواهب والاستثمار فيهم وقياس الأداء والترقية والاحتفاظ بالكفاءات

		باعتبارها بؤرة القياس الرئيسية يدرس إمكانية تطبيق نهج البحث الإجرائي في البحوث المستقبلية.
	أهم النتائج والتوصيات	بناءً على نتائج البحث، أوصت الدراسة بضرورة استخدام مجموعة من المقاييس لقياس العائد على الاستثمار في المهمات الدولية، منها: أ- المكاسب المالية: مثل زيادة المبيعات والأرباح. ب- المكاسب غير المالية: مثل زيادة المعرفة والخبرة للموظفين، وتحسين العلاقات مع العملاء والشركاء
٤	الدراسة	International Recruitment, Selection and Assessment, London: Sparrow, P. (2006), CIPD. Page 20- 21
	أهداف الدراسة	أثبتت تأثير الاحتفاظ بالموهب والكفاءات علي مخرجات المؤسسة وجودة قياس الأداء والترقيات مقاييس أساسية يمكن للمنظمات جمعها بسهولة أكبر (Sparrow 2006) والتي تعالج كلاً من الاهتمامات المهنية الفردية والاحتياجات التنظيمية. تمت مقارنة بيانات الموظفين المغتربين وغير المغتربين وقدم هذا مؤشراً لمعايير قياس فعالية العمل في بيئة دولية، جميع الشركات موضع الدراسة لديها نظام تقييم متكامل دولياً
	منهجية الدراسة	استخدم الباحث التقييمات النسبية بمرور الوقت لتقييم اتجاهات الأداء عند العمل في الخارج وعند السنوات الثلاث الأولى بعد العودة بناء على المتغيرات الآتية التابعة والعائد على الاستثمار كمتغير مستقل.
	أهم النتائج والتوصيات	1. الاستثمار في المورد البشري: كانت تكاليف التعويض المباشر للمهمة والاستثمارات الخارجية وتكلفة تنظيم الإدارات هي المقاييس الرئيسية 2. تقييم الاداء : تم تطوير المقاييس التي سمحت للشركات بقياس التغيرات النسبية في أداء المغتربين 3. الترقيات: أ- مستوى خبرة الموظفين على معيار اساسي أو على مستوى مشابه له في فروع الشركة بدول أخرى تكلفة الاحتفاظ بالموهب والكفاءات الأجنبية. ب- معيار معرفة الإدارات بطرق ربط الأداء الفعلي بالعائد على الاستثمار في الموظفين

٥	الدراسة	Talent Management and Financial Performance – Page 5-11 Josua Tarigana* Gabriele Nia Ferdianb Saarce Elsy Hatanec Diah Dharmayantid
	أهداف الدراسة	(1) تحديد دور التعلم التنظيمي في العلاقة بين إدارة المواهب والأداء المالي. (2) تحليل العلاقة بين إدارة المواهب والتعلم المؤسسي وأداء الشركة على وجه التحديد الأداء المالي. ناقشت الدراسة آن قطاع السلع الاستهلاكية واجه نموًا كبيرًا، حيث أدى إلى الأهمية المتزايدة لإدارة المواهب كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية لمواكبة هذا النمو، في حين لا يوجد سوى عدد قليل من الدراسات التي تهتم بموضوع إدارة المواهب وخاصة في آسيا وإندونيسيا. استنادًا إلى نتيجة البحث وتحليل النتائج ويمكن استنتاج من هذا البحث الفرضيات الآتية: – ممارسة إدارة المواهب لها تأثير إيجابي على تعلم المنظمة، والتعلم المؤسسي له تأثير إيجابي على الأداء المالي للشركة. – إدارة المواهب لها أيضًا تأثير إيجابي على الأداء المالي للشركة. لذلك، عندما يتم تحسين تنفيذ إدارة المواهب، سيتم تحسين عملية التعلم في المنظمة على التوالي.
	منهجية الدراسة	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استطلاع رأي تم توزيعه على عينة من الشركات المدرجة في سوق المال في إندونيسيا. وقد تضمن الاستطلاع مجموعة من الأسئلة حول ممارسات إدارة المواهب والتعلم التنظيمي للشركات، بالإضافة إلى مجموعة من الأسئلة حول الأداء المالي للشركات.
	أهم النتائج والتوصيات	1. يجب على الشركات التركيز على ممارسات إدارة المواهب التي تدعم التعلم. 2. يجب على الشركات الاستثمار في برامج التعلم والتطوير التي تعزز التعلم. 3. يجب على الشركات إنشاء ثقافة تعلم مؤسسية تشجع على مشاركة المعرفة والتعاون.
٦	الدراسة	Human Capital – A Driving Force for Business Growth - 2012 -Page 10. David Lamotte – Director, ILO Office for the Pacific Island Countries
	أهداف الدراسة	(1) رأس المال البشري هو شرط مسبق لنمو الأعمال التجارية ونمو الاقتصاد، إن جودة وتوافر رأس المال البشري يغذي الابتكار والاستثمار والتغير التكنولوجي وتنمية

المشاريع والتنوع الاقتصادي والقدرة التنافسية التي تحتاجها الاقتصادات لتسريع خلق المزيد من فرص العمل وبالتالي تحسين التماسك الاجتماعي. (2) رأس المال البشري هو مسؤولية مشتركة تشمل الحكومات أيضا من خلال سياسات وجهود المؤسسات (خاص وعام) في التعليم والتدريب؛ والفرد من خلال كيفية الاستفادة من فرص التدريب والتعلم المتاحة؛ والمؤسسة التي يمكنها الاستفادة من مستويات عالية من التدريب. (3) تقييم أهمية رأس المال البشري في تحقيق النمو التجاري. (4) تحديد العوامل التي تؤثر على دور رأس المال البشري في النمو التجاري. (5) تقديم توصيات لتحسين دور رأس المال البشري في النمو التجاري.	
استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال مراجعة الأدبيات حول رأس المال البشري والنمو التجاري. وقد تضمنت المراجعة الأدبية مجموعة من الدراسات والأبحاث التي تناولت العلاقة بين رأس المال البشري والنمو التجاري	منهجية الدراسة
1. التركيز على تنمية المهارات والقدرات للموظفين: يجب على الشركات التركيز على تنمية المهارات والقدرات للموظفين، وذلك لضمان أن يكونوا قادرين على المساهمة بشكل فعال في تحقيق أهداف الشركة. 2. توفير بيئة عمل محفزة: يجب على الشركات توفير بيئة عمل محفزة للموظفين، وذلك لضمان أن يكونوا مبدعين ومنتجين. 3. بناء ثقافة مؤسسية تركز على الموظفين: يجب على الشركات بناء ثقافة مؤسسية تركز على الموظفين، وذلك لضمان أن يشعر الموظفون بالتقدير والقيمة	أهم النتائج والتوصيات
The Impact of Human Resource Management Practices on Perception of Organizational Performance. Academy of Management Journal, 39, 949 / 965-969. Delaney and Huselid	٧ الدراسة
أ- تحديد تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على تصور الأداء التنظيمي. ب- قياس العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة والتصورات المختلفة للأداء التنظيمي. 1) Perceived organization performance 2) Perceived market performance 3) Perceived employee skills, staffing selectivity 4) Perceived training effectiveness	أهداف الدراسة

5) Perceived employee motivation 6) Perceived internal labor market		
ج- تحديد الممارسات الأكثر تأثيراً في تصور الأداء التنظيمي		
1. تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث سيتم استخدام مجموعة متنوعة من الأساليب البحثية، بما في ذلك: 2. مراجعة الأدبيات حول ممارسات إدارة الموارد البشرية والتصورات التنظيمية. 3. تطوير استبيان لقياس تصور الأداء التنظيمي. 4. جمع البيانات من عينة من الموظفين في المنظمات المختلفة. 5. استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات.	منهجية الدراسة	
1) أثبت Huselid أن فعالية الموظفين تعتمد إلى حد كبير على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على سلوك الموظفين. قام (1995) Huselid بتقييم أن ممارسات إدارة الموارد البشرية ذات دلالة إحصائية ولها تأثير إيجابي على الأداء المالي للشركات للمنظمة. شدد هوسليد (1995) على أنه من خلال تبني أفضل الممارسات في الاختيار، فإن تدفق أفضل نوعية من مجموعة المهارات سيضيف قيمة إلى مخزون مهارات المنظمة. 2) أهمية التدريب كمكمل لممارسات الاختيار التي يمكن من خلالها مواءمة الثقافة التنظيمية وسلوك الموظف لتحقيق نتائج إيجابية. 3) الاستثمار في ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مثل تخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتقييم، والتدريب والتطوير، والتعويض، وبيئة العمل. 4) التنسيق بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة. 5) إشراك الموظفين في عملية إدارة الموارد البشرية.	أهم النتائج والتوصيات	
ثانياً: الدراسات العربية		
The impact of human resource management practices on performance Evidence from a Public University Muslim Amin, Wan Khairuzzaman Wan Ismail, page 1	الدراسة	٨
أ- تحديد تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التعليمي في الجامعات العامة. ب- قياس العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة والأداء التعليمي في الجامعات.	أهداف الدراسة	

منهجية الدراسة	ج- تحديد الممارسات الأكثر تأثيراً في الأداء التعليمي في الجامعات استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستجاب للاستبيان ما مجموعه 300 موظف من إحدى الجامعات العامة يتألفون من أكاديميين وموظفي دعم. يحتوي استبيان المسح على 46 بنداً يغطي ممارسات مختارة في إدارة الموارد البشرية والأداء الجامعي
	1. تحتاج الجامعات إلى وجود سياسة فعالة للتوظيف لتعزيز الاختيار العلمي للموظفين المحتملين حيث يجب أن يشارك رؤساء الأقسام (الأكاديمي / الإداري) في عملية الاختيار 2. تقييم الأداء وفقاً لسياسة إدارة الأداء يجب تقييم أداء الموظفين بناءً على معايير قابلة للقياس وتوفير ملاحظات للموظفين بشأن أدائهم. 3. التخطيط الوظيفي يسهم بشكل كبير في أداء الجامعات بشكل عام ويجب على المديرين أن يفهموا خطط مسار العمل لدى الموظفين بحيث تتوافق مع تطلعاتهم المهنية واحتياجات الجامعات 4. التعلم والنمو هو أحد الأبعاد التي تشمل تقدم الموظفين للتقدم في سلم الوظائف، وبالتالي أهمية التخطيط الوظيفي لتحسين الأداء نظراً لأن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير كبير على الأداء التنظيمي 5. تحتاج المؤسسات بما في ذلك الجامعات إلى جذب واحتفاظ بالمواهب واستغلالها للحصول على ميزة تنافسية
9 الدراسة	The Effect of Human Resource Management Practices on Employees' Retention In King Saud University Abdullah, M. Almanie Journal of Positive School Psychology 2022, Vol. 6, No. 9, 1575-1586
أهداف الدراسة	أ- تحديد تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاحتفاظ بالموظفين في جامعة الملك سعود. ب- قياس العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة والاحتفاظ بالموظفين. ج- تحديد الممارسات الأكثر تأثيراً في الاحتفاظ بالموظفين.
منهجية الدراسة	1. تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث سيتم استخدام مجموعة متنوعة من الأساليب البحثية، بما في ذلك: 2. مراجعة الأدبيات حول ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين.

		3. تطوير استبيان لقياس الاحتفاظ بالموظفين. 4. جمع البيانات من عينة من الموظفين في جامعة الملك سعود. 5. استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات.
	أهم النتائج والتوصيات	1) يجب تطبيق الممارسات الجيدة لإدارة الموارد البشرية في جميع أنحاء العالم حتى يمكن تحسين الفعالية التنظيمية 2) التدريب والتوجيه على أكثر الطرق واقعية إذا كانت أي مؤسسة 3) عدالة الممارسات بين الموظفين من خلال الاستثمار في برامج التدريب المناسبة 4) ستجني الشركة فوائد مثل زيادة الإنتاجية، وتقليل معدل دوران الموظفين، وتقليل الحاجة إلى الإشراف المستمر 5) يُقترح إجراء المزيد من الدراسات والأساليب المختلطة الأخرى، الكمية والنوعية، بهدف جمع رؤى أكبر لممارسات إدارة الموارد البشرية الأكثر تحديدًا
١٠	الدراسة	الاحتفاظ بالمواهب ودوره في زيادة العائد على الاستثمار في الموارد البشرية - صفحة ٢٨ أسماء سعيد إبراهيم عبد المنعم - كلية التجارة - جامعه قناة السويس، المجلة العلمية للدراسات البيئية والتجارية ٢٠١٧
	منهجية الدراسة	استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لإدخال ومعالجة وتحليل البيانات. عينة البحث اختيرت الباحثة ثلاث شركات تابعة لشركة الهيئة المصرية العامة للبترول، تم اختيار عينة عشوائية طبقية بالنسبة لفئة المديرين 127 مفردة.
	أهداف الدراسة	أ- يهدف البحث إلى التعرف على دور الاحتفاظ بالمواهب في تحقيق زيادة العائد على الاستثمار في الموارد البشرية. ب-تسمح إدارة المواهب للموارد البشرية بخلق الاستراتيجية التي توظف وتحافظ على أفضل العاملين المبدعين، إن هذا يجعل إدارة الموارد البشرية مسؤوله عن العمليات والاستراتيجيات دائما لإيجاد والمحافظة على العاملين الذين يحققون الاحتياجات الحالية والمستقبلية في المنظمات.

	أهم النتائج والتوصيات	(1) أثبتت الدراسة أن هناك ارتباط قوي بين الاحتفاظ بالمواهب والعائد على الاستثمار في الموارد البشرية. (2) توفير فرص التطوير والتدريب للموظفين الموهوبين. (3) وضع أنظمة حوافز ومكافآت عادلة ومناسبة. (4) تعزيز ثقافة الاعتراف بالموظفين الموهوبين. (5) تشجيع الموظفين الموهوبين على المشاركة في صنع القرار.
١١	الدراسة	الاستثمار في رأس المال البشري كخيار استراتيجي لتطوير الكفاءات البشرية في الجزائر بكري مختار مجلة التنظيم والعمل، 2019/10/18 النشر صفحہ ٣٠
	منهجية الدراسة	تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث سيتم استخدام مجموعة متنوعة من الأساليب البحثية، بما في ذلك: أ- مراجعة الأدبيات حول الاستثمار في رأس المال البشري ب- جمع البيانات الإحصائية عن الاستثمار في رأس المال البشري في الجزائر ج- إجراء المقابلات مع الخبراء والمختصين في مجال الاستثمار في رأس المال البشري
	أهداف الدراسة	(1) تحليل مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. (2) تقييم الوضع الحالي للاستثمار في رأس المال البشري في الجزائر. (3) تحديد التحديات التي تواجه الاستثمار في رأس المال البشري في الجزائر. (4) تقديم توصيات لتعزيز الاستثمار في رأس المال البشري في الجزائر. (5) الاستثمار في الدول المتقدمة في رأس المال البشري بجميع أنواعه أكبر من الاستثمار في رأس المال المادي، الأمر الذي أوجد القاعدة الضرورية لبناء ما يعرف اليوم بالاقتصاد المعرفي أو التكنولوجي.
	أهم نتائج وتوصيات الدراسة	1. الاهتمام بالعنصر البشري وتنميته أصبح واجبا قوميا ملحا والاستثمار فيه كغيره من نواحي الاستثمار في حاجة دائمة إلى الدعم والتخطيط والمتابعة وبأسلوب علمي سليم. 2. لا تنحصر فوائد التعليم والتدريب في زيادة إنتاجية الموارد البشرية فقط، بل تتعداها إلى زيادة فعالية الاستهلاك وترشيده فضلا عن إسهامه في زيادة الطلب الفعال على

السلع والخدمات مما يزيد الحافز للمزيد من الإنتاج وللمزيد من تحويل الموارد الطبيعية إلى موارد اقتصادية لتستخدم في إنتاج السلع والخدمات وزيادة فرص العمالة الفعالة، فيزيد الناتج القومي الإجمالي المحلي ويزيد الدخل القومي الأمر الذي يسهم في دعم مسيرة التنمية الاقتصادية والشاملة. 3. استثمار على المستوى الفردي حيث يزيد من القيمة الاقتصادية -الأجر- المستقبلي للفرد نتيجة الاستثمار والإنفاق الحالي نتيجة ارتفاع المهارة وبالتالي الخبرة وزيادة الإمكانيات والفرص الوظيفية المتاحة. لذا يلزم اليوم وأكثر من أي وقت مضى السعي قدما لتقدير الاحتياجات التدريبية تمهيدا لإعدادها وتنفيذها، مع ضرورة التنسيق بين مواردنا البشرية والغير بشرية. وعليه نقول بأن ثروة الأمة وغنى الشعب وتحقيق نمو اقتصادي يدعم التنمية المستدامة يتطلب الاستثمار في رأس المال البشري والذي يقوم وبالأساس على التعليم والتدريب. 4. التعليم والتدريب المستمر في عصرنا اليوم "عصر العلم والمعلومات" قد اختلف مفهومه وزادت أهميته والحاجة إليه انه استثمار يعود بقيمة مضافة عالية على الاقتصاد القومي من خلال زيادة. 5. تحسين جودة التعليم والتدريب المهني 6. توفير فرص التدريب العملي للطلاب 7. تشجيع البحث والتطوير في مجال التعليم والتدريب المهني 8. تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الاستثمار في رأس المال البشري	
إدارة الموارد البشرية في الجامعات الخاصة في الأردن والأداء المؤسسي "الواقع والمأمول" مجلة دراسات العلوم التربوية، 46(2)، 188-203.	١٢ الدراسة
دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة في الأردن حيث يسعى البحث إلى الإجابة على السؤال التالي: ما هي العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة في الأردن	أهداف الدراسة

		استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة تم توزيعها على عينة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين في الجامعات الخاصة في الأردن. وقد تضمنت الاستبانة مجموعة من الأسئلة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الخاصة، بالإضافة إلى مجموعة من الأسئلة حول الأداء المؤسسي للجامعات الخاصة.
	أهم نتائج وتوصيات الدراسة	بناءً على نتائج البحث، تم تقديم عدد من التوصيات لتعزيز دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة في الأردن، ومنها: أ- تطوير استراتيجية إدارة الموارد البشرية: يجب على الجامعات الخاصة تطوير استراتيجية إدارة موارد بشرية واضحة وقابلة للتنفيذ. ب- التركيز على الموظفين: يجب على الجامعات الخاصة التركيز على تنمية وتطوير الموظفين، مما يساهم في تحسين أدائهم. ج- التواصل الفعال: يجب على الجامعات الخاصة التواصل بشكل فعال مع الموظفين، مما يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة.
١٣	الدراسة	أثر الانفاق العام على قطاع التعليم العالي في مصر في ضوء المعايير البيئية صفوت عبد السالم عوض، رحاب عبد الرحمن، عاطف عبد الحميد حسن معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس - كلية الحقوق، جامعة عين شمس 539 المجلد الرابع والأربعون، الجزء الثاني، ديسمبر 8102
	أهداف الدراسة	يعتبر الانفاق على التعليم هو استثمار في رأس المال البشري الذي له عائد إيجابي ملموس ليس على الدخل الفردي فحسب لكن على الدخل القومي أيضاً وليس على المستوى الاقتصادي فقط ولكن على المستويين الاجتماعي والسياسي والتموي بوجه عام - الصفحة ٢ أ- دراسة وتحليل حجم الإنفاق العام على قطاع التعليم العالي. ب- دراسة وتحليل التحديات التي تواجه قطاع التعليم العالي في مصر.
	منهجية الدراسة	

	أهم نتائج وتوصيات الدراسة	- استقطاب المواهب والجدارات البارزين في المجالات الهامة التي تحتاجها المؤسسة التعليمية وذلك بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة
١٤	الدراسة	أثر إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات التعليمية في الأردن Al-Haj, 2020
	أهداف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أثر إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات التعليمية في الأردن
	منهجية الدراسة	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت بياناتها من خلال الاستبانة
	أهم نتائج وتوصيات الدراسة	توصلت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل إيجابي على أداء المؤسسات التعليمية، وذلك من خلال مجموعة من العوامل، منها: 1. استقطاب واختيار أفضل الكفاءات 2. تطوير وتدريب الموظفين 3. تحفيز ومكافأة الموظفين 4. إدارة الأداء
١٥	الدراسة	أثر الاستثمار في الموارد البشرية على أداء المؤسسات التعليمية في فلسطين Al-Sharafi, 2018
	أهداف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أثر الاستثمار في الموارد البشرية على أداء المؤسسات التعليمية في فلسطين استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت بياناتها من خلال الاستبانة توصلت الدراسة إلى أن الاستثمار في الموارد البشرية يؤثر بشكل إيجابي على أداء المؤسسات التعليمية، وذلك من خلال مجموعة من العوامل، منها: 1. تحسين جودة التعليم. 2. زيادة رضا الطلاب. 3. تعزيز سمعة المؤسسة التعليمية.

2. أشهر جامعات عن بعد في الدول العربية 2021 (المؤسسات التعليمية - الشرق الأوسط والخليج)

"محمد تيسير - المؤسسة العربية للعلوم ونشر الأبحاث ٢٠٢٢"

نبذة تاريخية حول ال جامعات عن بُعد:

نوقشت فكرة "الجامعة عن بُعد" لأول مرة في أوائل الستينيات في هيئة الإذاعة البريطانية BBC من قبل التربوي والمؤرخ جيه سي ستوبارت منذ تلك البدايات المبكرة، ظهرت المزيد من الأفكار حتى شكل حزب العمال في النهاية بقيادة هارولد ويلسون لجنة استشارية لتأسيس جامعة مفتوحة عن بعد.

السمة المميزة لجميع أشكال وأجيال التعليم عن بعد هي الفصل بين الطالب والمعلم في الزمان والمكان يمكن اعتبار التعليم عن بعد مقدمة للتعليم عبر الإنترنت قبل ظهور ال جامعات عن بعد، قدمت العديد من مؤسسات التعليم العالي بعض التعليم عن بعد من خلال دورات المراسلة المطبوعة

عندما تمت صياغة مصطلح "عن بعد - أو افتراضي" لأول مرة بالمعنى الحسابي، تم تطبيقه على الأشياء التي تم محاكاتها بواسطة الكمبيوتر، مثل الذاكرة الافتراضية بمرور الوقت، تم تطبيق الصفة على الأشياء الموجودة فيزيائياً والتي تم إنشاؤها أو حملها بواسطة أجهزة الكمبيوتر

كانت الجامعة المفتوحة في المملكة المتحدة أول جامعة ناجحة للتعليم عن بعد في العالم تم تأسيسها في الستينيات من القرن الماضي (1960) على أساس الاعتقاد بأن تكنولوجيا الاتصالات يمكن أن توفر تعليمًا عالي الجودة على مستوى الشهادات للأشخاص الذين لم تتح لهم الفرصة لحضور جامعات الحرم الجامعي.

3. الدورات الدراسية في الجامعات عن بعد

يتم تسليم البرامج في جامعة افتراضية من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مثل صفحات الويب والبريد الإلكتروني والمصادر الشبكية الأخرى نظرًا لأن الجامعات الافتراضية جديدة نسبيًا وتتنوع على نطاق واسع، فلا تزال هناك أسئلة حول الاعتماد وجودة التقييم.

أصبح توفير الوصول إلى التعليم العالي لجميع الطلاب، وخاصة المتعلمين البالغين، أسهل من خلال حقيقة أن معظم الجامعات الافتراضية ليس لديها متطلبات دخول لدوراتها الجامعية هناك حاجة لمتطلبات القبول للدورات التي تستهدف الخريجين أو أولئك الذين يعملون في وظائف محددة (جامعات عن بعد).

يعني أخذ الدورات التدريبية عبر الإنترنت أن الطلاب سيتعلمون في وقتهم الخاص من خلال قراءة مواد الدورة التدريبية، والعمل على أنشطة الدورة، وربما العمل مع الطلاب الآخرين من خلال المؤتمرات التفاعلية يمكن أن يكون التعلم عبر الإنترنت تجربة منعزلة لأن الطالب يقضي معظم وقته في العمل بمفرده.

4. الدراسة في جامعة افتراضية

الدراسة في جامعة افتراضية لها اختلافات جوهرية عن الدراسة في جامعة حقيقية، حيث لا توجد مباني ولا حرم جامعي للذهاب إليه لأن الطلاب يتلقون المواد التعليمية عبر الإنترنت في معظم الحالات، لا يلزم سوى جهاز كمبيوتر شخصي واتصال بالإنترنت وذلك لا يتطلب حضوراً مادياً للطلاب يمكن أن تشمل مواد الدورة التدريبية المواد المطبوعة والكتب وأشرطة الفيديو والصوت وبرامج التلفزيون والأقراص المدمجة / البرامج، ومواقع الويب يتم تقديم الدعم للمتعلمين من الأستاذ أو المعلم عبر الإنترنت من خلال رسائل البريد الإلكتروني إذا كانوا يواجهون مشاكل مع الدورة.

نظراً للصعوبة المحتملة في الحفاظ على الجدول الزمني المطلوب للنجاح عند التعلم عبر الإنترنت، فإن بعض الجامعات الافتراضية تطبق نفس النوع من إدارة الوقت مثل المؤسسات التقليدية تعمل العديد من الدورات وفقاً لجدول زمني يتلقاه الطالب مع مواد الدورة إذا كانت الدورة تحتوي على امتحان، فسيتم إبلاغ الطلاب بالمكان الذي يتعين عليهم الذهاب إليه لإجرائه.

تعتبر الجامعة الافتراضية العالمية (VGU) في ألمانيا أحد الأمثلة على الجامعات التي تحافظ على جدول زمني ضيق تقدم VGU برنامج الدراسات العليا "ماجستير دولي في معلوماتية الأعمال (MBI)" وغيره من البرامج التي تستغرق في المتوسط أربعة فصول دراسية لإكمالها بدوام كامل.

كل دورة تستلزم محاضرة أو اجتماع افتراضي كل أسبوع بعد ذلك، يحصل الطلاب على واجب منزلي، ويقدم المحاضرون للطلاب ملاحظات فورية، وبعد أسبوع، يحدث نفس الشيء مرة أخرى (جامعات عن بعد). يمكن أن تكون الدورات الدراسية مشابهة إلى حد كبير للدورات في الحرم الجامعي الحقيقي في بعض الحالات، على سبيل المثال، توفر جامعة نيويورك تاندون عبر الإنترنت نفس الدورة التدريبية لطلابها عبر الإنترنت مثل الطلاب داخل الحرم الجامعي في كلية تاندون للهندسة بجامعة نيويورك.

طرق التدريس:

عندما بدأت الدورات التدريبية عبر الإنترنت لأول مرة، كان الوضع الأساسي للتنفيذ من خلال شبكة صوتية ومرئية ثنائية الاتجاه في ذلك الوقت وكذلك الآن، كانت العديد من برامج الدراسة الافتراضية تعتمد بشكل أساسي على المستندات النصية، ولكن تقنيات الوسائط المتعددة أصبحت شائعة بشكل متزايد أيضاً الآن تُستخدم أوضاع التنفيذ المستندة إلى الويب من أجل توسيع الوصول إلى البرامج والخدمات التي يمكن تقديمها في أي وقت وفي أي مكان تشتمل مجموعة أنماط التدريس في التعليم الافتراضي على دورات تستند إلى النص التشعبي، ومقاطع الفيديو، والتسجيلات الصوتية، والبريد الإلكتروني، ومؤتمرات الفيديو

جودة الجامعات عن بُعد.

يقوم الطلاب الذين يأخذون دورات "افتراضية عبر جامعات عن بعد" بعمل حقيقي للحصول على شهاداتهم، ويقضي المعلمون الذين يعدون هذه الدورات ويدرسونها وقتاً حقيقياً في القيام بذلك أي أن الطلاب يحققون مستوى مشابهاً من نتائج التعلم الأكاديمي ويتم تقييمهم من خلال البرامج التي تم إنشاؤها وفقاً لمعايير مستوى الجامعة القياسية.

على الرغم من أنه لا ينبغي افتراض ذلك، يمكن اعتماد الجامعات الافتراضية بنفس طريقة اعتماد الجامعات التقليدية لأنها تعمل وفقاً لمجموعة مماثلة من المعايير الأكاديمية ومع ذلك، لا تزال هناك أسئلة حول الاعتماد وجودة التقييم الاعتماد مطلوب لطمأنه الطلاب إلى أن الجامعات عبر الإنترنت لديها مدرّبين معتمدين يتمتعون بالخبرة والمؤهلات التعليمية لتصميم المناهج وتنفيذها أشهر جامعات عن بعد في الدول العربية 2021.

هناك الكثير من الجامعات التي تقدم دورات علمية معتمدة عن بعد، وبرامج دراسية كاملة في تخصصات مختلفة، نقدم لك أهم تلك الجامعات:

م	الجامعة	الوصف
1	الجامعة السعودية الإلكترونية https://seu.edu.sa	مؤسسة تعليمية حكومية تقدم التعليم العالي والتعلم مدى الحياة وتُوفر بيئة قائمة على تقنيات المعلومات والاتصالات والتعلم الإلكتروني والتعليم المدمج، وتمنح الجامعة شهادات البكالوريوس والدراسات العليا
2	جامعة حمدان بن محمد الذكية - الإمارات https://www.hbmsu.ac.ae/ar	انطلقت جامعة حمدان بن محمد الذكية من دبي وأخذت على عاتقها نشر ثقافة الجودة والبحث العلمي من خلال التعليم الذكي، ويبرز ذلك جلياً في تخصصاتها الأكاديمية في إدارة الأعمال والجودة، والتعليم، والرعاية الصحية والبيئة
3	جامعة تونس الافتراضية https://www.uvt.rnu.tn	الجامعة الافتراضية بتونس (VUT)، مؤسسة عامة، تأسست في يناير 2002، وتتمثل مهمتها الرئيسية في تطوير الدورات والمناهج الجامعية بما يتماشى مع الجامعات التونسية تقدم VUT لطلابها دورات احترافية مصممة خصيصاً لتلائم المجالات الاقتصادية والاجتماعية والوطنية والدولية
4	جامعة طلال أبو غزالة - عمان https://www.tag-gu.global/	هي بوابة للحصول على أفضل تعليم إلكتروني ممكن، وتعزيز المواطنة العالمية والمسؤولية الفردية في إطار مهمتها المتمثلة في "جعل البرامج التعليمية المعتمدة متاحة للجميع وفي كل مكان" (جامعات عن بعد)
5	الجامعة المصرية للتعلم الإلكتروني* https://www.eelu.edu.eg	جامعة رائدة على المستوى الإقليمي في تقديم كافة الخدمات التعليمية بنظام التعلم الإلكتروني على أعلى مستوى من الجودة، وتساهم في إعداد

قادة المستقبل لكي يكون لهم تأثير إيجابي على الجانبين الاقتصادي والمجتمعي في مصر والعالم		
تعمل إجراءات ضمان الجودة في الجامعة الأمريكية في العراق، السلیمانیة (AUIS) على ضمان مستويات عالية من المعايير الأكاديمية والأداء المؤسسي	الجامعة الأمريكية بالسلیمانیة – كردستان العراق https://auis.edu.krd	6

دراسة حاله (١)

1. المركز الثقافي المصري

[/https://eccceg.com](https://eccceg.com)

التعريف بالمؤسسة التعليمية:

هي مؤسسة رائدة في مجال تعليم إدارة الأعمال ونموذج التعليم الإلكتروني في دول الخليج العربي و منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا ويقع مقرها الرئيسي في جمهورية مصر العربية وتم تأسيسها منذ ٢٠١٣ ، لقد اختارت فريقاً قوياً يصل الي ١٠٠ اداري واكاديمي ، ومجلساً أكاديمياً مختاراً بعناية يصل عدد أعضاء هيئة التدريس الي ١٥٧ عضواً ، وأقامت شراكات مع المؤسسات الأكاديمية العالمية للتأكد من إزالة العوائق التي تحول دون الوصول إلى التعليم العالي الإلكتروني والمشاركة في جيل أعمال متطور بشراكة استراتيجية مع **My Global World Education** بيت الخبرة في مجال التعليم كمقدم تعليمي يسهل الحصول على شهادات دولية من سويسرا وماليزيا والمملكة المتحدة وكرواتيا والدنمارك

يهدف **المركز الثقافي المصري** - مُشغل MGW الي مساعدة طلاب التعليم العالي على التوجه إلى مسارات التقدم الصحيحة التي تناسب احتياجاتهم المهنية والوظيفية وتوفير طرق تعليمية عالمية عالية الجودة لمختلف الجنسيات والأعمار والمؤهلات بالإضافة الي تحفيز الطلاب لتطبيق المنهجية التعليمية وممارسة ما تعلموه من خلال توفير الموارد المؤثرة التي تطور اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومهاراتهم مما يعكس أداء أعمالهم وأسلوب حياتهم ، ، قامت بتحسين حياة 12000 شخص في جميع أنحاء منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا بما في ذلك البرامج القصيرة والدبلومات في تعليم إدارة الأعمال المعتمدة من أفضل الجامعات البريطانية والعالمية بالشراكة مع مجموعه MGW ومقرها سويسرا

2. الجهات المانحة للدرجة العلمية الأكاديمية:

- **ATHE & EduQual – UK**
- هو مركز معترف به من في **المملكة المتحدة** لتوفير ساعات معتمدة في مجال التعليم العالي.
- **AEU (Asia Electronic University) - Asia**
- توفر درجات أعلى في ماجستير إدارة الأعمال ودكتوراه إدارة الأعمال من **الإلكترونية، ماليزيا**

• **VERN University – Croatia**

- شريك أكاديمي لجامعة فيرن لتقديم شهادات تخرج مزدوجة لدرجة الماجستير في إدارة الأعمال والدكتوراه في إدارة الأعمال

3. البرامج – UK

أ) مستوى 4 ATHE

تم تصميمه للمتعلمين الذين يرغبون في تطوير المهارات والمعرفة المطلوبة لأدوار في الإدارة المبتدئة

ب) مستوى 5 ATHE

هو مستوى يعادل السنة الثانية من شهادة البكالوريوس إذا تم أخذها مع المستوى 4 والمستوى 6 من الدبلوم، فإنها تسمح للمتعلّم بالتقدم إلى درجة البكالوريوس

ج) مستوى 6 ATHE

يغطي هذا المؤهل المجالات الرئيسية للإدارة مثل القيادة والبحث مع مجموعة واسعة من الوحدات الاختيارية في مجالات مثل المالية والموارد البشرية والتسويق والتنمية الشخصية

- دبلوم في إدارة الأعمال المستوى 7 ATHE

تم تصميمه لتعزيز آفاق حياتك المهنية ويؤدي مباشرة إلى المراحل المتقدمة من برامج الماجستير في إدارة الأعمال ودرجة الماجستير في مجموعة من الجامعات في المملكة المتحدة وخارجها

4. البرامج – Europe

• **IBAS – International Business Academy of Switzerland – Zurich**

- ماجستير إدارة الأعمال MBA

- DBA - دكتوراه إدارة الأعمال

تستهدف القادة التنفيذيين ورجال الأعمال المهتمين بالحصول على درجة أكبر من التخصص في إدارة لا يتم تقديمها في برامج الإدارة العامة سواء كان ذلك من أجل مصلحة شخصية في تعزيز خبرتك في مجال وظيفي معين، أو لبدء حياتك المهنية كأستاذ ممارس، أو جزء من تحدي التعلم مدى الحياة سيساعدك البرنامج على تطوير فهم أعمق لكيفية التقديم بحث أكاديمي صارم للمشاكل الإدارية الملحوسة

4. التوظيف GSI

أ) المركز الثقافي المصري – مشغل MGW (توظيف واستقطاب هيئة التدريس ٢٠٢١)

(Graduate student instructor) هو معاون أكاديمي لطلاب الدراسات العليا المهنية

{MBA – DBA} يشارك بدورًا مهمًا للغاية في التدريس بالجامعات والمعاهد، حيث يكون مسؤول بشكل عام عن تدريس الفصول التمهيديّة الصغيرة وتسهيل المناقشات في حلقات نقاش متصلة بدورات المحاضرات الأساسية، عقد ساعات مكتبية. حيث يتم التدريس الفردي أو الجماعي. تتضمن مسؤولياته في كثير من الأحيان / الدرجات / وإبداء الرأي بشأن أبحاث الطلاب.

1. يوفر الدعم الشخصي ويراقب ردود الفعل الفردية ويقوم بتحفيز والتشجيع والدعم المعنوي / الأكاديمي الذي يحتاجه الطلاب.

2. يجيب عن أسئلة المقررات ويساعد في توضيح المنهج العلمي.

3. يساعد الطلاب على تطوير مهارات التفكير عالية المستوى من خلال مشاركة الأنشطة والتوجيه والتغذية الراجعة Feedback.

4. توفير قناة اتصال في المحاضرات بين أعضاء هيئة التدريس للمقررات العلمية والطلاب للمساعدة في تكامل المنظومة التعليمية.

تشير مجموعة كبيرة من الأبحاث إلى أن المشاركة النشطة مع مواد الدورة التدريبية والأقران تعزز التعلم العميق والطول الأمد.. لهذا السبب، من المهم إشراك الطلاب بنشاط في الفصول الدراسية يمكن تهيئة المناخ اللازم للطلاب ليشعروا بالأمان الكافي لطرح الأسئلة والمشاركة في المناقشات بصفتك GSI تتعلم كيفية تسهيل المناقشات الجيدة وطرح الأسئلة التي تتطلب أكثر من مجرد تعلم الحقائق بناء ذخيرة من تقنيات التدريس الجيدة التي من شأنها تعزيز التعلم النشط، ليس فقط من خلال المناقشة ولكن أيضًا من خلال تقنيات مثل العمل الجماعي والمحاكاة ولعب الأدوار والمشاريع، تؤدي مشاركة الطلاب إلى مهارات عالية في التفكير وحل المشكلات.

تم تصميم هذه المورد لمساعدة الطالب لتطوير خبراتك التعليمية لخطواتك الأكاديمية الأولى وما بعدها حيث يحتوي على أفكار تتيح تحقيق أهداف الجامعات بسهولة أكبر.

2. المركز الثقافي المصري – مشغل MGW (برنامج توظيف المتدربين – Internship Program)

تاريخيًا ، لعبت برامج التدريب الداخلي دورًا مهمًا كأسلوب تعليمي حيث سمح نظام التدريب للطلبة وحديثي الخريجين فرصه لاكتساب الخبرات والاندماج في بيئة العمل بشكل سريع وفعال وهذا الامر يمكن إرجاعه إلى قانون حمورابي البابلي (2100 قبل الميلاد) الذي منح الشباب فرصه للعمل والملاحظة عن كثب والتعلم من معلم ماهر وواسع المعرفة وبالتالي تم السماح للمتدرب بالخضوع لعملية المراقبة والاستدلال والتعبير والتفكير ، والتي

استلزم إتقانها لتقنيات ومهارات معينة مرتبطة بالممارسة المهنية ، منذ ذلك الوقت تم تقييم أنشطة " التعلم التجريبي " ذات الصلة بالعمل كعنصر مهم في تعليم الشباب البالغين مما ادي الي ان يعبر معظم الأشخاص الذين ارتبطوا ببرامج التدريب الداخلي عن استعدادهم للاعتقاد بأن التدريب المبكر (قبل التخرج) مفيد للمتدرب والمؤسسة الأكاديمية المضيفة [المركز الثقافي المصري – مشغل MGW] الذي مكن المتدرب أن يكتشف الكثير من المعلومات واكتساب الخبرة حول فعالية التدريب داخل المركز ، حيث يشير هذا البحث إلى أن قدرًا أكبر من توظيف "المتدربين" قد تكون مفيدة، خاصة إذا كانت تتخذ مقاييس " العائد الاستثمار " حيث يتم منح شهادته خبره / منح تعليميه - بدلا من منح مرتب ثابت لفترة محدده أو عقد عمل طويل الاجل مما ينعكس علي تخفيض تكاليف التشغيل وبالتالي تعظيم ربحيه المؤسسة التعليمية بالإضافة الي فرص التوظيف مما يقلل بشكل مباشر علي انخفاض تكاليف ومده التعيين وتجهيز صف ثاني يسمح بوضع إدارات المؤسسة في حاله جاهزية لأي طلبات توظيف من مديري الإدارات.

دراسة حاله (٢) - برنامج تعاون -نشاط التوظيف HR

جامعة ميدأوشن

[/https://midocean.ae](https://midocean.ae)

أ) عن الجامعة:

جامعة ميدأوشن الفجيرة ومقرها دولة الإمارات العربية المتحدة هي كيان تعليمي مسجل برقم B-23-113250 وترخيص 4248، يتمثل نشاطه في تقديم خدمة التعليم العالي عن بُعد، والترخيص صادر عن منطقة الفجيرة الحرة، وهي امتداد لجامعة ميدأوشن المعتمدة والمرخصة من وزارة التعليم بجمهورية القمر المتحدة برقم 22-1110/MENERSFIP/SG، وتقدم الجامعة خدماتها على نطاق واسع غير محدود ولديها العديد من الاعتمادات والشراكات الدولية . " المصدر - مؤسس الجامعة " .

والجامعة هي أحد استثمارات مجموعة جامعة الجميع الذكية القابضة بالسعودية المسجلة برقم 1010664457.

ب) نشاط إدارة الموارد البشرية (التوظيف) بشكل عام في الجامعة:

معايير اختيار أعضاء هيئة التدريس (كلية الإدارة - المصدر دليل كلية الإدارة جامعة ميدأوشن) - ملحق

1. إتقان التعامل مع البرامج الحديثة والتقنيات الحديثة.
2. توفر مكان بعيد تماما عن المؤثرات الخارجية وتوفر شبكة انترنت قوية.
3. إتقان اللغتين العربية والانجليزية الفصحى.
4. الخبرات البحثية وموقف العضو من النشر العلمى والدرجة العلمية.
5. الخدمات المجتمعية وما يقدمه العضو للمجتمع.

6. التخصص الدقيق لرسالتى الدكتوراه والماجستير

7. الخبرات العملية والعلمية وسنوات الخبرة إذا اتفق مع جميع المعايير السابقة

(ج) نشاط إدارة الموارد البشرية (تقييم الأداء) لمقرري المواد الدراسية - تجديد العقود / ضبط التكاليف.

1. برنامج تعاون: (المصدر - دليل كلية الإدارة SOP)

التعاون مع الجامعة لمعاونة أعضاء هيئة التدريس في بعض الأعمال الأكاديمية تحت إشراف عميد الكلية واجتياز معايير القبول بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية.
وذلك للعمل على:

- 1) مراجعة الخطط البحثية المقترحة من قبل الطلاب بإشراف استاذ المقرر ومدير المقرر
 - 2) دعم الطلاب في أعمال البحث العلمي وكيفية البحث عن القضايا البحثية (الاجتماع بتقنية زووم / استشارات عن طريق الايميل ومنصات التواصل الرسمية)
 - 3) الرد على الطلاب في الأسئلة الخاصة بالمشروع البحثي بشكل موثق ورسمي
 - 4) ترشيح مجالات ذو معامل تأثير عال للنشر
 - 5) رفع الأبحاث المقدمة من الطلاب على منصة المكتبة الرقمية
 - 6) التواصل الفعال مع الطلاب والرد على أسئلتهم
- وبعد إتمام هذه الأعمال سوف يتم منح شهادة خبرة بعدد ساعات العمل والمشاركة في المشروع البحثي من قبل الجامعة، وسوف يتم تجديد دعوة التعاون لكل فصل دراسي كل على حدة على أن تكون معايير القبول ببرنامج تعاون:

1. أن يكون المتعاون حاصلاً على شهادة الماجستير الأكاديمية
2. إتقان اللغتين العربية والانجليزية
3. سرعة التواصل والرد على الطلاب
4. ملماً بخطوات البحث العلمي
5. إجادة التعامل مع المنصات التعليمية الرقمية

(د) تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة KPI's:

- 1) جودة (المحاضرة المسجلة / حلقات نقاش (صوت / صوره / اعداد / تحضير / امثلة / مصادر) التي يقدمها ومدى تفاعله مع الطلاب.

- 2) المساهمة في الكلية: وتشمل عدة عوامل مثل تحمل المسؤولية والمشاركة في اللجان والمجالس الإدارية والأكاديمية.
- 3) مساهمة في المجتمع: وتتضمن المساهمة في الندوات العلمية والمشاركة في الأنشطة الطلابية والإجتماعية والخدمية.
- 4) سجل الحضور والانصراف: ويتم احتساب عدد ساعات العمل التي يقوم بها العضو في الكلية (الالتزام بمواعيد الدخول والخروج بحلقة النقاش / تسليم المحتوي المصور بالمواعيد المقررة.
- 5) عدد تذاكر الشكاوى والاعتراض على المنهجية / جودة الاسئلة / جودة الترجمة / تحديث بنك الأسئلة / تحديث المقرر العلمي / الكتاب / المراجع.
- 6) التعاون التام والكامل وجودة التواصل مع مدير المقرر وعمادة الكلية.
- 7) الامتثال لتعليمات عمادة الكلية.

هـ) مؤشرات قياس الأداء للمحاضرات المسجلة:

1. تنوع أساليب واستراتيجيات التدريس لأستاذ المقرر.
2. ختام المحاضرة بتلخيص اهم ما جاء بها.
3. التسليم للمحاضرة المسجلة واسئلة الاختبار القصير في الموعد المحدد (Deadline) وهو الأربعاء من كل اسبوع.
4. استخدام النموذج (Template) الخاص بالعام الدراسي الجديد لتوحيد وتقارب جميع العروض.
5. يجب ان لا يقل عدد الشرائح عن 40 شريحة في العرض .
6. متوسط زمن المحاضرة عن 80 دقيقة ل 90 دقيقة.

دراسة حاله (٣)

الجامعة المصرية للتعليم الإلكتروني الأهلية

<https://www.eelu.edu.eg/>

أ) عن الجامعة:

تم إنشاء الجامعة المصرية للتعليم الإلكتروني الأهلية بالقرار الجمهوري رقم 233 لسنة 2008 كأول جامعة مصرية تتبنى مبدأ التعلم الإلكتروني. وفي عام 2018، صدر القرار الجمهوري رقم 71 بتحويل الجامعة من جامعة خاصة إلى جامعة أهلية وذلك بهدف تقديم خدمات تعليمية لجميع المحافظات المصرية بأعلى مستويات الجودة، وبتكلفة مناسبة اجتماعيا.

تعمل الجامعة على إمداد سوق العمل بعناصر ذات مهارات عالية وقدرة على التعامل مع التكنولوجيات البازغة وعلى دراية بأحدث ما وصل إليه العلم في مجالاتها التخصصية.

وتعتبر الجامعة المصرية للتعليم الإلكتروني الأهلية هي الجامعة المصرية الوحيدة التي استطاعت أن تحرر منسوبيها من الطلاب من عامل المكان والزمان، مع الاحتفاظ بالتواصل والتفاعل بين الأساتذة والطلاب، وذلك من خلال توفير الجامعة لقنوات تعليمية مرنة معتمدة على أدوات التعلم الإلكتروني والتعلم الذاتي، وبمناهج تتسم بالمعاصرة والارتباط بسوق العمل.

استطاعت الجامعة المصرية للتعليم الإلكتروني الأهلية تخريج المئات من الطلاب الذين أنهوا دراستهم بمرحلتى البكالوريوس والدراسات العليا منذ نشأتها عام 2008. (المصدر: الموقع الرسمي للجامعة)

ب) نظام الدراسة

تقوم الدراسة بالجامعة على أساس المقررات والساعات المعتمدة وتبين الملاحق بهذه اللائحة البرامج الدراسية وتوزيع مقرراتها الإجبارية والاختيارية على مراحل الدراسة المختلفة وعدد الساعات المعتمدة لكل مقرر، وكذلك توزيع المقررات كنموذج نمطي بين مستويات الدراسة الأربعة من المستوى الأول حتى المستوى الرابع، وكذلك وصف لمحتوى كل مقرر.

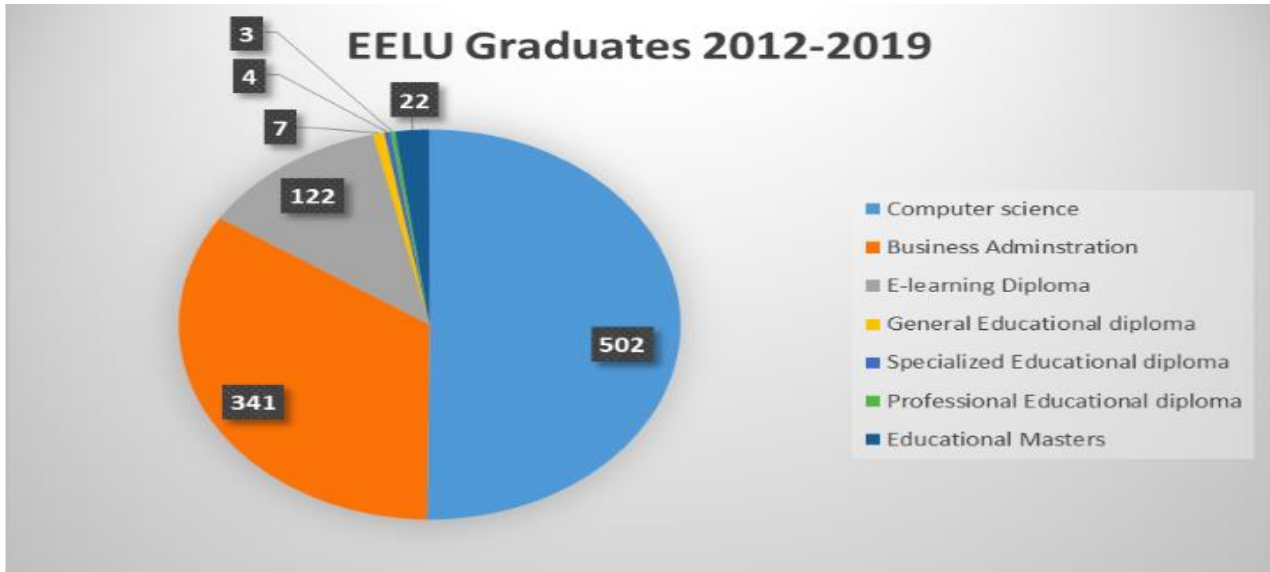
• تحدد كل كلية بالجامعة المحتوى العلمي للمقررات الدراسية ويصدر باعتمادها قرار من عميد الكلية وذلك في ضوء التحديث المستمر للمقررات الدراسية طبقاً للإضافات الجديدة في العلوم التكنولوجية ولا يجوز تعديل المحتوى العلمي لأي مقرر إلا بعد أن يدرس ثلاثة فصول دراسية على الأقل ويراجع المحتوى العلمي بلجان متخصصة كل فترة لا تزيد عن خمس سنوات.

- يتعين على الطالب للحصول على درجة البكالوريوس دراسة عدد من المقررات يعادل عدد الساعات المعتمدة المحددة في اللائحة الداخلية للدراسة الخاصة بكل كلية في الجامعة.
- يختار الطالب في بداية كل فصل دراسي المقررات التي يدرسها خلال هذا الفصل الدراسي من بين المقررات التي تطرحها الكلية، ويعاونه في ذلك المرشد الأكاديمي، وذلك وفقاً للقواعد الخاصة بتسجيل المقررات التي تقررها الجامعة. (المصدر: الموقع الرسمي للجامعة)

جدول حقائق وأرقام الجامعة الأهلية للتعليم الإلكتروني شكل (2-6)

حقائق وأرقام				
عدد الطلاب المقيدون	عدد الخريجين	عدد أعضاء هيئة التدريس	عدد المراكز الدراسية	عدد المشروعات البحثية
2194	1018	120	12	5

جدول حقائق وأرقام الجامعة الأهلية للتعليم الالكتروني شكل يوضح نسب الخريجين للكليات (7-2)



(التوظيف) نموذج توظيف الكادر الاكاديمي - أعضاء هيئة التدريس_ - EELU - المنشور بتاريخ فبراير

٢٠٢٤

إعلان وظائف (عضو هيئة تدريس - كلية الدراسات التجارية وإدارة الأعمال) -2024
تعلن الجامعة المصرية للتعليم الإلكتروني الأهلية عن حاجتها لشغل وظيفة عضو هيئة تدريس بكلية الدراسات التجارية وإدارة الأعمال وذلك بالشروط التالية:

1. أن يكون حاصلًا على درجة الدكتوراه في تخصص تمويل واستثمار - محاسبة - نظم معلومات (معادلة من المجلس الأعلى للجامعات).
2. إدارة التدريس باللغة الإنجليزية.
3. إجابة التعامل مع تطبيقات الحاسب.
4. يفضل أن يكون من المقيمين بإحدى المحافظات الآتية (الإسكندرية - الغردقة - سوهاج - الفيوم - المنوفية).

على ان يقوم المتقدم بملء البيانات ورفع السيرة الذاتية (CV) مع المرفقات التالية في ملف واحد:

* البطاقة الشخصية

* صور المؤهلات الدراسية

* الخبرات العملية

بموعد أقصاه الخميس 22 مارس 2024

رابط التقديم

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc6M4FobQVBByXt4iGHdwOJ671N4RpugZsu_gYJPrBatlKaAg/closedform?pli=1



الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

يتناول هذا الفصل الإطار العام لمنهجية الدراسة المعتمدة لتحليل العلاقة بين الاستثمار في أنشطة الموارد البشرية وربحية المؤسسات التعليمية. تهدف الدراسة إلى استكشاف تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء المالي للمؤسسات التعليمية، مع التركيز بشكل خاص على الاستثمار في التدريب والتطوير، التوظيف والاستقطاب، بالإضافة إلى نظام المزايا والتعويضات. يتناول هذا الفصل المتعلق بمنهجية البحث والدراسة الميدانية وصفاً للمنهج المتبع من حيث أسلوب الدراسة المستخدم، ومجتمع وعينة الدراسة وصدق وثبات الاستقصاء ، بالإضافة إلى تحديد الأساليب الإحصائية التي اعتمد عليها الباحث في تحليل بيانات الدراسة الميدانية، وكذلك فإن الدراسة الميدانية تتضمن التحليل الإحصائي الوصفي لإجابات عينة البحث واختبارات الفروض ويتناول الباحث هذا الفصل كما يلي:

3-1 منهجية الدراسة:

3-1-1 أسلوب الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل ووصف العلاقة بين الاستثمار في أنشطة الموارد البشرية وربحية المؤسسات التعليمية، مع التركيز على كيفية تأثير ممارسات الموارد البشرية المختلفة على الأداء المالي لهذه المؤسسات. تم تصميم الدراسة لتغطي الجوانب المتعددة لإدارة الموارد البشرية، من خلال جمع البيانات بواسطة استبيانات ومقابلات مع القادة والمدراء في القطاع التعليمي. المنهج المستخدم يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، يهتم بتفاصيلها ويصفها بدقة، ولا يقتصر على الجمع والوصف، بل يمتد إلى التحليل والتفسير لتقديم استنتاجات دقيقة تساعد في بناء فهم عميق لتأثيرات هذه الممارسات. كذلك، تم استخدام الدراسة الميدانية لتعزيز نتائج البحث وضمان تحقيق الأهداف بشكل مفصل وشامل.

قوائم الاستقصاء

تم تصميم استبيانات مفصلة وموجهة للمدراء والموظفين في القطاع التعليمي لجمع البيانات حول ممارسات الموارد البشرية. إضافة إلى ذلك، تم إجراء مقابلات شبه منظمة مع صناع القرار لجمع بيانات نوعية تعزز النتائج الكمية. استخدم البحث أيضاً مراجعة الأدبيات لتحديد وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة.

المقابلات الشخصية - الاستبيان الإلكتروني

اعتمد الباحث في جمع البيانات على استخدام المقابلات الشخصية بالإضافة إلى التوزيع الإلكتروني للاستبيانات لضمان فهم المستجيبين لموضوع الدراسة بشكل كامل. هذا الأسلوب ساعد في توضيح أي

استفسارات قد تظهر أثناء تعبئة الاستبيانات وشرح أهداف الدراسة بشكل مفصل لتأكيد أهميتها، مما يساهم في الحصول على بيانات دقيقة ومعلومات قيمة لا يمكن الحصول عليها فقط من خلال الاستبيانات.

3-1-2 مجتمع وعينة الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، بذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد الذين يكونون موضع مشكلة الدراسة، بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها مجتمع الدراسة يشمل كافة المؤسسات التعليمية العليا في العالم العربي التي تستثمر بشكل فعال في مجال الموارد البشرية. تم التركيز بشكل خاص على المؤسسات ذات البنية التنظيمية التي تعتمد استراتيجيات متقدمة لإدارة الموارد البشرية والتطوير المهني للعاملين. الهدف من اختيار هذا المجتمع هو لفهم كيفية تأثير السياسات الإدارية في الموارد البشرية على الأداء العام والربحية في قطاع التعليم العالي، ولتقديم نتائج قابلة للتعميم على مستوى القطاع.

عينة الدراسة:

يشير الباحث إلى أنه قد تم توزيع استبيانات على مجتمع الدراسة المكون من المدراء والموظفين في مؤسسات تعليمية مختارة عبر العالم العربي، مع تركيز خاص على مجموعة MGW السويسرية/المركز الثقافي المصري في مصر وجامعة ميدأوشن التي تنشط في الإمارات العربية المتحدة، جزر القمر، والمملكة العربية السعودية. العدد الإجمالي للاستبيانات الموزعة بلغ 100 استبيان، وتم استرداد جميع الاستبيانات مما يعطي معدل استجابة كامل وفي بمتطلبات حجم المجتمع وفقاً لمعادلة حساب حجم العينة الموضحة في نظريات ريتشارد جيجر حيث أن عينة الدراسة طبقاً لحجم المجتمع وطبقاً للقانون المستخدم فقد قدر عدد العينة بـ 80 مفردة.

$$n^* = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 (P) * (Q)}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 (P) * (Q) - 1\right]}$$

Source: Steven K . Thompson, (2012). Sampling, Third Edition, p:59-60.

حيث أن N حجم المجتمع، P نسبة الاستجابة المتوقعة من المجتمع المراد دراسته وفي حالة عدم المعرفة تلك النسبة يستخدم أكبر نسبة ممكنة (50%)، Z الدرجة المعيارية (1,96=0,05)، d خطأ المعاينة سواء عند (0,05).

3-1-3 أداة الدراسة

اعتمد الباحث على أسلوب الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات تم تصميم استبيانات مفصلة وموجهة للمدراء والموظفين في القطاع التعليمي لجمع البيانات حول ممارسات الموارد البشرية لمعرفة آراء واتجاهات عينة البحث، حيث يعد الاستبيان من الأدوات المهمة والأساسية لجمع البيانات في الدراسة الميدانية ويعود ذلك إلى إمكانية تحكم الباحث في الأسئلة والحقائق المراد جمعها من مجتمع البحث، وقد تم اتباع الخطوات التالية:

- مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة فقراتها.
- تم اعداد مسودة أولية للاستبيان من أجل تقييمها وعرضها علي المشرفين وأخذ آرائهم حول صلاحية الاستبيان لهذا البحث.

- تم عرض الاستبانة على المشرفين والنقاش معهم حول ملائمة فقرات الاستبيان ومتغيراته لقياس ما وضعت لقياسه وقدرته علي التعبير عن مضمون البحث.
- اعادة ترتيب مجالات وأبعاد الاستبيان وإعادة صياغة فقراته وفق التعديلات التي أبداهها المشرفين.
- تم تصميم الاستبيان في صورتها الأولية وعرضها علي عدد من المحكمين من ذوي الخبرة من أساتذة ومختصين.
- في ضوء اراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبيان من حيث الحذف أو الاضافة أو التعديل لتستقر الاستبيان في صورتها النهائية، كما بملحق (1) الذي يوضح فقرات الاستبيان الذي استخدمها الباحث.

قام الباحث بتصميم الاستبيان كأداة للدراسة بشكل يتناسب مع متغيراتها من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وتكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية كالتالي:

القسم الأول: يتضمن البيانات الأساسية وخصائص عينة الدراسة (الجنس - الفئة العمرية - سنوات الخبرة - التوزيع الجغرافي).

القسم الثاني: عبارة عن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالمتغير المستقل (أنشطة الموارد البشرية) ويحتوي على عدد (20) فقرة موزعة على أربعة أبعاد بيانها كالتالي:

- **البعد الأول:** أنشطة التدريب والتطوير ويتكون من عدد (5) فقرات.
- **البعد الثاني:** نظام المزايا والتعويضات ويتكون من عدد (5) فقرات.
- **البعد الثالث:** الاستقطاب والتوظيف ويتكون من عدد (5) فقرات.
- **البعد الرابع:** تقييم وقياس الأداء ويتكون من عدد (5) فقرات.

القسم الثالث: عبارة عن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالمتغير التابع (كفاءة الانفاق والربحية في المؤسسات التعليمية) ويحتوي على عدد (5) فقرات.

وقد راعى الباحث في صياغته لعبارات الاستبانة البساطة والسهولة قدر المستطاع بحيث تكون مفهومة لعامة المبحوثين، كما راعى عند صياغتها للعبارات التي يجيب عليها المبحوث أن تكون وفق مقياس ليكرت الخماسي. واعتمد الباحث على تصميم قائمة الاستقصاء وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب جدول (1-3):

جدول (1-3) درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وبذلك يكون الوزن النسبي لكل درجة استجابة في هذه الحالة هو (20%) يتناسب مع هذه الاستجابة، وتم حساب مدى المقياس الخماسي المستخدم للمحور الكلي في الدراسة حيث أن طول الفئة 0,80، ويمكن توضيح مدى متوسطات القياس في إطار مقياس ليكرت كما بجدول (2-3).

جدول (2-3) مدى متوسطات القياس في إطار مقياس ليكرت

الحد الأدنى	الحد الأقصى	الاتجاه
1	1,79	تميل الاتجاهات إلى (غير موافق بشدة)
1,8	2,59	تميل الاتجاهات إلى (غير موافق)
2,6	3,39	تميل الاتجاهات إلى (محايد)
3,4	4,19	تميل الاتجاهات إلى (موافق)
4,2	5	تميل الاتجاهات إلى (موافق بشدة)

3-1-4 صدق وثبات أداة الدراسة

3-1-4-1 الصدق الظاهري

تم استخدام أسلوب الصدق الظاهري للتحقق من صلاحية الاستبيان وملائمته لأغراض الدراسة. تم ذلك من خلال عرض أداة البحث على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والمختصين في الموضوع المدروس، وطلب آرائهم بشأن صدق وصلاحية كل فقرة في الاستبيان ومدى ملائمتها لقياس المتغيرات المطروحة ووصف الموضوع الذي تم دراسته. كما طلب منهم تقديم وجهات نظرهم حول محتوى أداة البحث واقتراح التعديلات التي يرونها مناسبة. وبناءً على ذلك، تم عرض الاستبيان على عدد من المحكمين ذوي الخبرة في مجال التخصص. قدم المحكمون العديد من التعديلات على أداة البحث، وقام الباحث بمراعاة هذه التعديلات وإعادة صياغة الاستبيان وفقاً للملاحظات التي تم تقديمها من قبل المحكمين. وبهذا الشكل، تم الوصول إلى الاستبيان النهائي.

3-1-4-2 الصدق البنائي

يتم التأكد من صدق أداة البحث باستخدام طريقة صدق الأبعاد الفرعية، ويتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبيان والمحاور والأبعاد الفرعية المكونة لها، حيث تشير النتائج الموضحة بالجدول رقم (3-3) إلى أن معاملات الارتباط على مستوى الأبعاد الفرعية لمبدأ الربحية بلغت بين (0,810) وذلك لبعد " كفاءة الانفاق والربحية في المؤسسات التعليمية."، و (0,841) وذلك لبعد " التدريب والتطوير " وعلى مستوى المحاور ككل بلغ معامل ارتباط " أنشطة الموارد البشرية " بالدرجة الكلية للاستبيان (0,934) ، وكانت جميع معاملات الارتباط (الصدق) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 ويشير ذلك لوجود درجة جيدة من صدق الأبعاد الفرعية والمجالات الرئيسية للبيانات التي تم جمعها من أفراد عينة البحث.

جدول (3-3) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبيان والمجالات والأبعاد المكونة لها

المحور	البعد	عدد الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
أنشطة الموارد البشرية	التدريب والتطوير	5	0,841	<0.001
	نظام المزايا والتعويضات	5	0,877	<0.001
	الاستقطاب والتوظيف	5	0,826	<0.001
	تقييم وقياس الأداء	5	0,878	<0.001
ابعاد محور أنشطة الموارد البشرية ككل		20	0,934	<0.001
كفاءة الانفاق والربحية في المؤسسات التعليمية.	كفاءة الانفاق والربحية في المؤسسات التعليمية.	5	0,810	<0.001

3-1-5 ثبات أداة الدراسة

ثبات أداة الدراسة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة، وقد أجرى الباحث خطوات الثبات معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبيان كطريقة ثانية لقياس الثبات. ولذلك قام الباحث بحساب معامل الثبات لكل العبارات المرتبطة بالاستبيان. يتم دراسة ثبات أداة الدراسة من خلال قيمة معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لكل بعد، يقيس هذا المعامل الاتساق الداخلي في فقرات الاستبيان. وحتى يتحقق ثبات الأداة يجب أن يكون معامل كرونباخ ألفا أكبر أو يساوي 0,60. قام الباحث بالتأكد من ثبات أداة باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

بغرض حساب معدل ثباتها بواسطة معامل ثبات ألفا (ل كرونباخ) والجدول رقم (3-4) يوضح معامل ثبات الأداة.

جدول (3-4)

معامل ألفا ل كرونباخ لقياس ثبات محاور وابعاد الدراسة

م	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	التدريب والتطوير	5	0,878
2	نظام المزايا والتعويضات	5	0,883
3	الاستقطاب والتوظيف	5	0,759
4	تقييم وقياس الأداء	5	0,870
5	كفاءة الانفاق والربحية في المؤسسات التعليمية.	5	0,761
	اجمالي الفقرات	50	0,861
م	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	التدريب والتطوير	5	0,878
2	نظام المزايا والتعويضات	5	0,883
3	الاستقطاب والتوظيف	5	0,759
4	تقييم وقياس الأداء	5	0,870
5	كفاءة الانفاق والربحية في المؤسسات التعليمية.	5	0,761
	اجمالي الفقرات	50	0,861

يتضح من جدول (3-4) نتائج معامل ألفا كرونباخ التي تم عرضها في الجدول (3-4) تظهر ثباتا مرتفعا حيث يتراوح بين 0,761 لمحور "كفاءة الإنفاق والربحية في المؤسسات التعليمية" و0,883 لمحور

"نظام المزايا والتعويضات". وفقاً لـ Nunnally و Bernstein (1994)، تعتبر هذه القيم مرتفعة، حيث أن قيمة 0,70 فما فوق تُعد كافية للدراسات الاستكشافية، مما يعكس قدرة الأداة على قياس المفاهيم المستهدفة بشكل موثوق.

3-1-6: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V 26) Package for Social Science Statistical حيث تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حسب مقياس ليكرث الخماسي ("5" أوفق بشدة، "4" أوافق، "3" محايد، "2" لا أوافق، "1" لا أوافق بشدة) وفيما يلي أهم الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تم استخدامها:

تم تغريغ البيانات من استمارة الاستقصاء الكترونياً وتصفيها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها، وذلك لاستخلاص النتائج والمؤشرات منها حول موضوع الدراسة باستخدام وسائل إحصائية مناسبة تتفق مع الفروض الأساسية الخاصة بالدراسة وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- التوزيع التكراري والنسبي.
- المقاييس الإحصائية الوصفية (المتوسط - الانحراف المعياري - معامل الاختلاف).
- معاملات ألفا كرونباخ (الثبات) - معاملات الصدق
- التحليل العاملي التوكيد.
- نمذجة المعادلات الهيكلية.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

2-4 التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

يتناول هذا التحليل الإحصائي الوصفي لإجابات عينة البحث ويتناولها الباحث بالشكل التالي:

1-2-4 توصيف العينة طبقاً للبيانات الأساسية

أ- طبقاً للنوع

جدول (1-4) التوزيع التكراري والنسبي للعينة طبقاً للنوع

النسبة	التكرار	النوع
52%	52	ذكر
48%	48	أنثى
100%	100	الاجمالي

يوضح جدول (1-4) التوزيع التكراري والنسبي للعينة طبقاً للنوع، وقد تبين أن هناك 52% من العينة كانوا من الذكور، و48% من الإناث.

ب- طبقاً للعمر

جدول (2-4) التوزيع التكراري والنسبي للعينة طبقاً للعمر

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
39%	39	من 20 الى 30
36%	36	من 31 - 40
18%	18	من 41 - 50
7%	7	من 51 - 60

الاجمالي	100	%100
----------	-----	------

يوضح جدول (4-2) التوزيع التكراري والنسبي للعينة طبقاً للعمر، يلاحظ أن أغلبية العينة تتركز في الفئات العمرية الأصغر، حيث يشكل الأشخاص بين عمر 20 إلى 30 سنة 39% وتليهم الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة بنسبة 36%. الفئات الأكبر سناً تمثل نسب أقل؛ حيث يمثل الأفراد من 41 إلى 50 سنة 18%، ومن 51 إلى 60 سنة 7% فقط.

ج- طبقاً للمؤهل العلمي

جدول (4-3) التوزيع التكراري والنسبي للعينة طبقاً للمؤهل العلمي

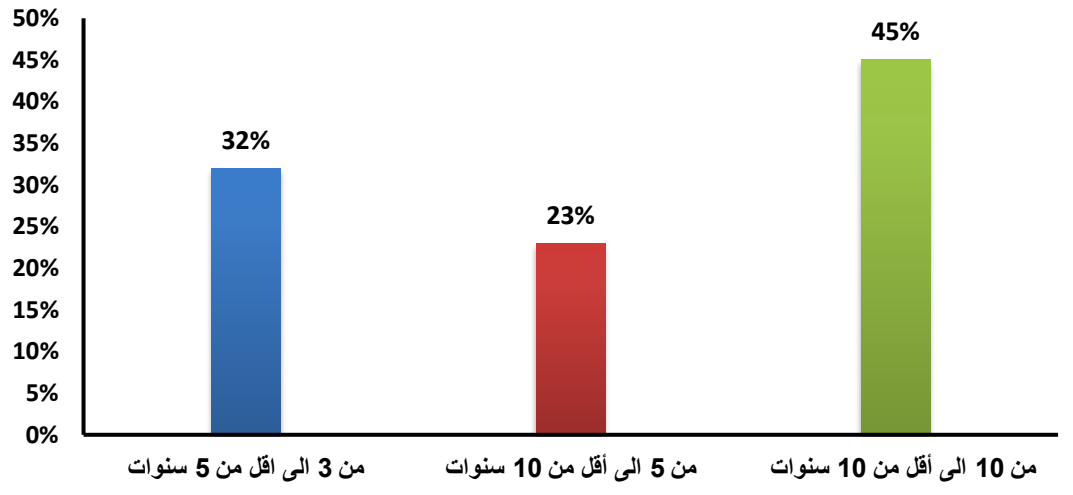
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
بكالوريوس	52	52%
ماجستير	19	19%
دكتوراه	29	29%
الاجمالي	100	100%

الجدول (4-3) يعرض التوزيع التكراري والنسبي للعينة بناءً على المؤهل العلمي للمشاركين. وفقاً للبيانات، الأشخاص الحاصلون على درجة البكالوريوس يشكلون النسبة الأكبر بـ 52% من العينة، بينما يمثل الحاصلون على درجة الماجستير 19%، والدكتوراه 29%. هذا التوزيع يُظهر تنوعاً في المستويات التعليمية بين المشاركين.

د- طبقاً لسنوات الخبرة

يظهر الشكل (1-4) التوزيع النسبي لسنوات الخبرة للمشاركين في الدراسة. البيانات توضح أن نسبة كبيرة من المشاركين، وهي 45%، لديهم خبرة تزيد عن 10 سنوات، الفئة الثانية بنسبة 32% تشمل الأشخاص الذين تتراوح خبرتهم بين 3 وأقل من 5 سنوات، بينما يمثل الأفراد ذوو الخبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات 23% من العينة.

شكل (4-1) التوزيع النسبي لمفردات العينة طبقاً لسنوات الخبرة



هـ - طبقاً للتوزيع الجغرافي

جدول (4-4) التوزيع التكراري والنسبي للعينة طبقاً للتوزيع الجغرافي

النسبة	التكرار	التوزيع الجغرافي
9%	9	دول الخليج
76%	76	شمال افريقيا
15%	15	غرب ووسط افريقيا
100%	100	الاجمالي

الجدول (4-4) يقدم التوزيع التكراري والنسبي للعينة حسب التوزيع الجغرافي للمشاركين في الدراسة، حيث يتضح أن الغالبية العظمى من المشاركين تأتي من شمال إفريقيا بنسبة 76% المشاركون من غرب ووسط إفريقيا يشكلون 15% ، في حين أن المشاركين من دول الخليج يمثلون 9% فقط .

4-2-2 توصيف اتجاهات الآراء نحو متغيرات الدراسة

يوضح هذا المبحث تحليل بيانات الجزء الثاني من الاستبيان لمعرفة مدى اراء مفردات العينة، ومن ثم يقدم إحصاءً وصفياً للبيانات الأساسية لأفراد عينة الدراسة، أثر أنشطة الموارد البشرية في كفاءة الانفاق والربحية في المؤسسات التعليمية. وذلك بتلخيص البيانات في جداول تتضمن قيم كل متغير لتوضيح أهم المميزات الأساسية للعينة في شكل أرقام ونسب مئوية وإحصاء وصفي يعكس فقرات كل بعد من ابعاد المتغير المستقل (أنشطة الموارد البشرية) وأيضاً المتغير التابع (كفاءة الانفاق والربحية في المؤسسات التعليمية).

4-2-2-1: المتغير المستقل "أنشطة الموارد البشرية"

ينقسم المتغير المستقل "أنشطة الموارد البشرية" الى أربعة أبعاد هم (التدريب والتطوير، نظام المزايا والتعويضات، الاستقطاب والتوظيف، وتقييم وقياس الأداء). يعرض جدول (4-5) الي جدول (4-9) أهم نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لأبعاد تطبيق أنشطة الموارد البشرية حيث تم حساب التكرار النسبي، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات البعد.

أ. توصيف اتجاهات الآراء نحو بعد "التدريب والتطوير"

يتضح من الجدول (4-5) أن عينة الدراسة قد اتجهت نحو الموافقة بشدة تجاه أهمية أنشطة التدريب والتطوير في المؤسسات التعليمية، حيث بلغت نسبة الموافقة الشديدة 74,9%. بينما بلغت نسبة الاستجابات نحو محايد 3,7%، في حين اتجهت الاستجابات نحو عدم الموافقة بنسبة 12% كما هو موضح بشكل (4-2) وبلغ المتوسط الاستجابات 3,91 وذلك بانحراف معياري 0,603. وجاءت العبارة "يتلقى الإداريين والأكاديميين في المؤسسات التعليمية برامج التدريب والتطوير كأحد أنشطة الموارد البشرية" في المرتبة الأولى من حيث الموافقة وبنسبة 84,9% بمتوسط مرجح 3,89، يلي ذلك العبارة "تكلفة أنشطة التدريب والتطوير تؤثر على ربحية المؤسسات التعليمية" بنسبة موافقة 85,2% بمتوسط مرجح 3,86، ثم "المؤسسات التعليمية تهتم بزيادة العائد التدريبي وتقيس تأثيره على مؤشر ربحيتها" بنسبة موافقة 85,6% بمتوسط مرجح 3,90، وصولاً إلى "تطوير مهارات الإداريين والأكاديميين يؤثر في أداء المؤسسة التعليمية وربحيتها" بنسبة موافقة 88,8% بمتوسط مرجح 3,96. يشير الجدول (4-5) أيضا إلى أن أدنى الاستجابات كانت للعبارة "تحدث زيادة في ربحية المؤسسات التعليمية بعد تنفيذ نشاطات التدريب والتطوير" بنسبة موافقة بلغت 87,7% بمتوسط مرجح 3,90. هذه النتائج تعكس وجهة نظر إيجابية عامة نحو الأثر البناء لأنشطة التدريب والتطوير على الربحية والكفاءة التشغيلية للمؤسسات التعليمية، مؤكدة على ضرورة استمرارية وتطوير هذه البرامج لتعزيز قدراتها التنافسية والتعليمية.

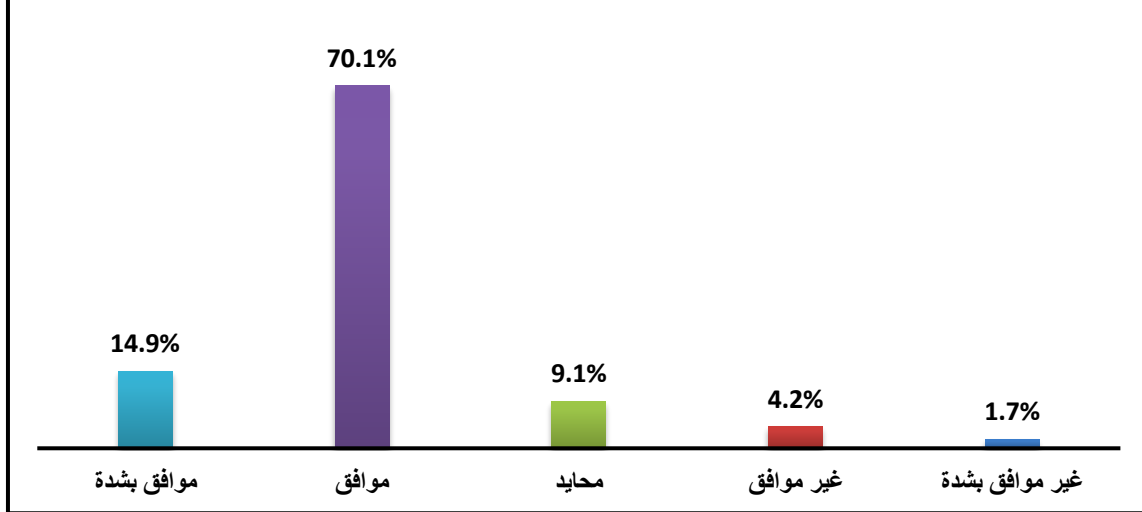
جدول (4-5) توصيف اتجاهات العينة لبعد أنشطة التدريب والتطوير

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
يتلقى الإداريين والأكاديميين في المؤسسات التعليمية برامج التدريب والتطوير كأحد أنشطة الموارد البشرية:	1.7%	4.2%	10.3%	70.8%	13.1%	3.89	0.74	موافق
تكلفة أنشطة التدريب والتطوير تؤثر على ربحية المؤسسات التعليمية:	2.8%	5.0%	7.0%	73.8%	11.4%	3.86	0.79	موافق

تأثير الاستثمار في أنشطة الموارد البشرية على ربحية المؤسسات التعليمية

المؤسسات التعليمية تهتم بزيادة العائد التدريبي وتقيس تأثيره على مؤشر ربحيتها:	2.5%	3.1%	8.9%	73.3%	12.3%	3.90	0.74	موافق
تطوير مهارات الإداريين والأكاديميين يؤثر في أداء المؤسسة التعليمية وربحيتها:	1.7%	2.5%	7.0%	76.0%	12.8%	3.96	0.67	موافق
تحدث زيادة في ربحية المؤسسات التعليمية بعد تنفيذ نشاطات التدريب والتطوير:	2.5%	4.2%	5.6%	76.3%	11.4%	3.90	0.74	موافق
بعد أنشطة التدريب والتطوير						3.91	0.603	موافق

شكل (4-2) التوزيع النسبي لاستجابات العينة طبقاً لبعث أنشطة التدريب والتطوير



ب. توصيف اتجاهات الآراء نحو بعد "نظام المزايا والتعويضات"

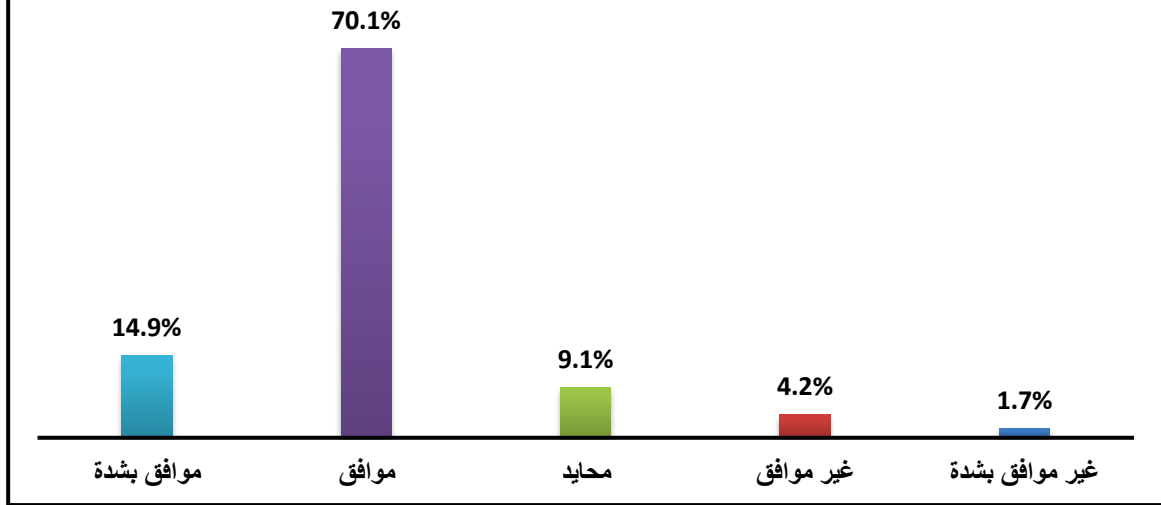
يتضح من جدول (4-6) أن عينة الدراسة قد أظهرت موافقة قوية تجاه فعالية نظام المزايا والتعويضات كأحد أنشطة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية. حيث بلغت نسبة الموافقة العامة 85%، مع نسبة الاستجابات المحايدة تبلغ 9,1%، ونسبة عدم الموافقة تبلغ 5,9%، كما هو موضح بشكل (4-3). المتوسط المرجح للإجابات كان 3,93 بانحراف معياري يبلغ 0,62. في تحليل نظام المزايا والتعويضات كأحد أنشطة الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية، يظهر جدول (4-6) الآتي: بمتوسط مرجح 3,94 وانحراف معياري 0,71، تأتي العبارة "يستفيد الإداريون والأكاديميون من برامج المزايا والتعويضات كأحد أنشطة الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية" في المقدمة، مع نسبة موافقة وموافقة بشدة تصل إلى 86,6%. وبنفس متوسط مرجح (3,94) لكن بانحراف معياري 0,72، تأتي عبارة "زيادة الاستثمار في برامج المزايا والتعويضات تؤثر على ربحية المؤسسات التعليمية"، مما يعكس إدراكاً عالياً لأهمية هذه البرامج في تعزيز الأداء المالي للمؤسسات. تتبعها بمتوسط مرجح 3,94 وانحراف معياري 0,77 العبارة "تزيد برامج المزايا والتعويضات كأحد أنشطة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية الهادفة للربح"، مع نسبة موافقة وموافقة بشدة 85,8%. عبارة "برامج

المزايا والتعويضات تؤثر في الرضاء الوظيفي وزيادة الإيرادات مما ينعكس على ربحية المؤسسات" تسجل متوسط مرجح 3,92 وانحراف معياري 0,74، تعكس تقدير المشاركين لتأثير هذه البرامج على معدلات الرضا والكفاءة المالية. وأخيرا، بمتوسط مرجح 3,89 وانحراف معياري 0,75، تأتي العبارة "تكلفة برامج التعويضات والمزايا تؤثر على ربحية المؤسسات التعليمية"؛ مما يدل على وعي المشاركين بأهمية التكاليف المتعلقة بتلك البرامج وتأثيراتها الاقتصادية.

جدول (4-6) توصيف اتجاهات العينة لبعء نظام المزايا والتعويضات

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
يستفيد الإداريين والأكاديميين من برامج المزايا والتعويضات كأحد أنشطة الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية:	1.7%	3.1%	8.6%	72.4%	14.2%	3.94	0.71	موافق
برامج المزايا والتعويضات كأحد أنشطة الموارد البشرية تؤثر في الرضاء الوظيفي وزيادة الإيرادات في المؤسسات التعليمية مما ينعكس على ربحيتها:	1.4%	5.3%	7.5%	71.9%	13.9%	3.92	0.74	موافق
تكلفة برامج التعويضات والمزايا تؤثر علي ربحية المؤسسات التعليمية:	1.4%	5.8%	8.6%	70.8%	13.4%	3.89	0.75	موافق
زيادة الاستثمار في برامج المزايا والتعويضات تؤثر علي ربحية المؤسسات التعليمية:	1.7%	2.5%	11.4%	68.5%	15.9%	3.94	0.72	موافق
تزيد برامج المزايا والتعويضات كأحد أنشطة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية الهادفة للربح:	2.5%	3.1%	8.6%	69.4%	16.4%	3.94	0.77	موافق
بعء نظام المزايا والتعويضات								
						3.93	0.62	موافق

شكل (4-3) التوزيع النسبي لاستجابات العينة طبقاً لبعد نظام المزايا والتعويضات



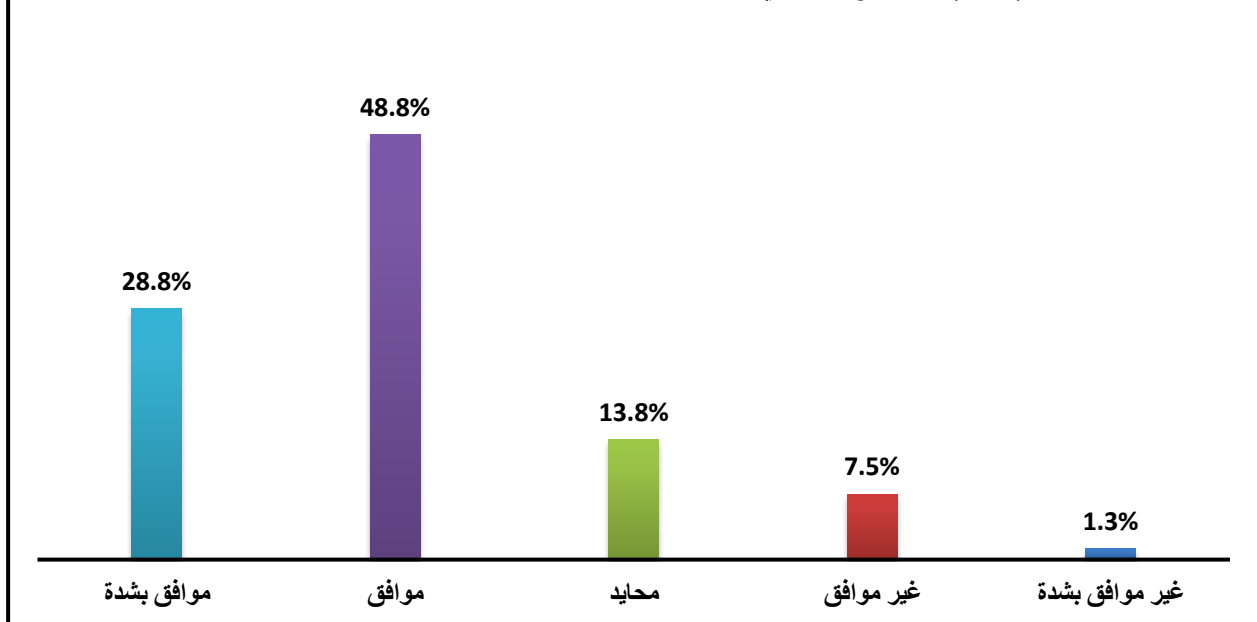
ج. توصيف اتجاهات الآراء نحو بعد "الاستقطاب والتوظيف"

يتضح من جدول (4-7) أن عينة الدراسة قد أظهرت موافقة قوية تجاه فعالية أنشطة الاستقطاب والتوظيف كجزء من الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، مع نسبة موافقة بلغت 85,1%. الاستجابات المحايدة كانت 9,7% ونسبة عدم الموافقة 5,2%، وفقاً لما هو موضح في الرسم البياني في الشكل (4-4). المتوسط المرجح للإجابات بلغ 3,91 بانحراف معياري 0,51 كما موضح بالجدول (4-7). تبرز عبارة "استقطاب كوادر الإداريين والأكاديميين أصحاب الكفاءات والموهوبين يؤثر في أداء المؤسسات التعليمية وربحياتها" في المقدمة بمتوسط مرجح 4,05 وانحراف معياري 0,65، مما يعكس تقديراً عالياً لأهمية هذه الكوادر في تعزيز الأداء المؤسسي، حيث بلغت نسبة الموافقة والموافقة بشدة 92,2%. تتبعها العبارة التي تؤكد أن "المؤسسات التعليمية تستقطب الإداريين والأكاديميين كأحد أنشطة الموارد البشرية"، بمتوسط مرجح 3,91 وانحراف معياري 0,76، ونسبة موافقة 85,8%. عبارات مثل "أنشطة الاستقطاب والتوظيف تساهم في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية الهادفة للربح" و"تكلفة الاستقطاب والتوظيف تؤثر على ربحية المؤسسات التعليمية" تظهر متوسطات مرجحة متقاربة بقيم 3,87 لكل منهما، وتعكس الوعي بأهمية وتكلفة هذه الأنشطة. أخيراً، العبارة المتعلقة بتأثير "عدد حالات انتهاء الخدمة من الإداريين والأكاديميين" على ربحية المؤسسات تأتي بمتوسط مرجح 3,83 وانحراف معياري 0,77، مع نسبة موافقة 81%. تشير هذه النتائج إلى تقدير عميق لأهمية الاستقطاب والتوظيف في تعزيز كفاءة وربحية المؤسسات التعليمية.

جدول (7-4) توصيف اتجاهات العينة لبعد الاستقطاب والتوظيف

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
المؤسسات التعليمية تستقطب الإداريين والأكاديميين كأحد أنشطة الموارد البشرية:	2.2%	3.9%	8.1%	71.9%	13.9%	3.91	0.76	موافق
استقطاب كوادرات الإداريين والأكاديميين أصحاب الكفاءات والموهوبين يؤثر في أداء المؤسسات التعليمية وربحياتها:	1.4%	1.9%	4.5%	74.7%	17.5%	4.05	0.65	موافق
تكلفة الاستقطاب والتوظيف تؤثر على ربحية المؤسسات التعليمية:	1.9%	3.1%	11.1%	73.3%	10.6%	3.87	0.71	موافق
عدد حالات انتهاء الخدمة من الإداريين والأكاديميين (مؤشر معدل الدوران العاملين) بالمؤسسات التعليمية يؤثر على ربحية المؤسسات التعليمية:	1.9%	5.6%	11.4%	69.9%	11.1%	3.83	0.77	موافق
أنشطة الاستقطاب والتوظيف تساهم في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية الهادفة للربح:	1.4%	3.3%	11.7%	73.5%	10.0%	3.87	0.68	موافق
بعد الاستقطاب والتوظيف						3.91	0.51	موافق

شكل (4-4) التوزيع النسبي لاستجابات العينة طبقاً لبعد الاستقطاب والتوظيف



د. توصيف اتجاهات الآراء نحو "تقييم وقياس الأداء"

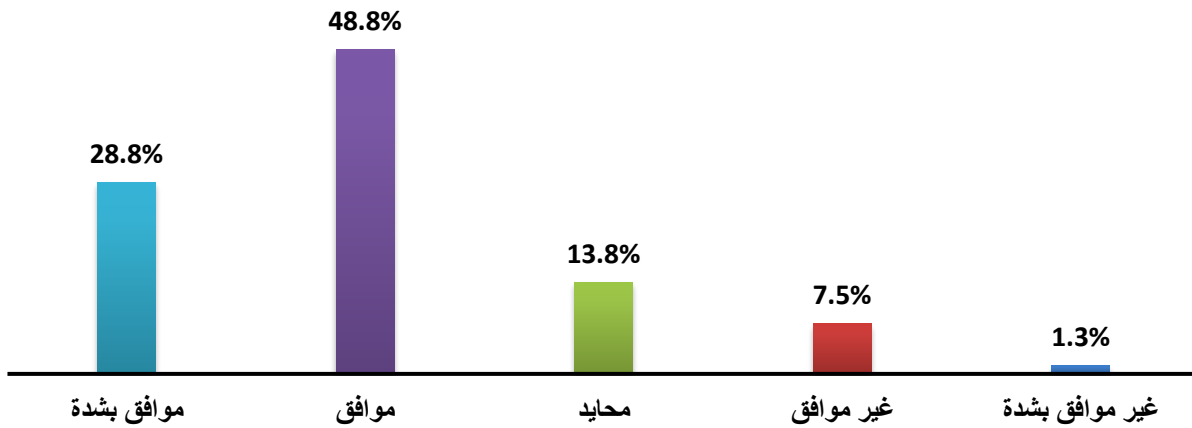
يتضح من جدول (4-8) أن عينة الدراسة قد أظهرت موافقة قوية تجاه فعالية أنشطة تقييم وقياس الأداء كجزء من الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، حيث بلغت نسبة الموافقة الشديدة 73,9٪، مع نسبة الاستجابات المحايدة 7,2٪، ونسبة عدم الموافقة 12,8٪، كما هو موضح بالرسم البياني المرفق. المتوسطات المرجحة للإجابات تتراوح بين 3,91 و 3,94، مع انحرافات معيارية بين 0,71 و 0,74، مما يشير إلى تقدير متسق وعالٍ لأهمية هذه الأنشطة. بتفصيل أكبر، العبارة التي تنص على أن "تقييم وقياس الأداء يساعد في تحديد الكفاءات الأساسية المطلوبة للمؤسسة" تأتي في المقدمة بمتوسط مرجح 3,94 وانحراف معياري 0,71، وقد حظيت بنسبة موافقة عالية تصل إلى 87,2٪، مما يعكس الإدراك العميق لأهمية الكفاءات في تعزيز الأداء المؤسسي. تليها عبارات "أنشطة التقييم والقياس تساهم في تحسين بيئة العمل" و "المؤسسات التعليمية تستخدم تقييم وقياس الأداء لضمان الالتزام بالمعايير"، كلاهما بمتوسط مرجح 3,92 وانحراف معياري 0,71 و 0,74 على التوالي، ما يدل على التقدير لتأثير التقييم في تحسين الأداء والالتزام بالمعايير. العبارة التي تناولت "تقييم الأداء يؤثر على رضا وتطور الموظفين" بمتوسط مرجح 3,91 وانحراف معياري 0,73، تظهر أهمية التقييم في تطوير الموارد البشرية ورضاهم. هذه النتائج تؤكد على أهمية تقييم وقياس الأداء في تعزيز كفاءة وفعالية المؤسسات التعليمية، مما يساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحسين بيئة العمل بشكل شامل.

جدول (4-8) توصيف اتجاهات العينة لبعد تقييم وقياس الأداء

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
تقوم المؤسسة التعليمية بتقييم أداء الإداريين والأكاديميين بانتظام:	2.2%	1.9%	8.6%	73.0%	14.2%	3.95	0.71	موافق
قياس أداء الإداريين والأكاديميين يساهم في تحسين مؤشر ربحية المؤسسات التعليمية:	2.2%	3.9%	6.7%	75.5%	11.7%	3.91	0.73	موافق
تلاحظ زيادة في مؤشر ربحية المؤسسات التعليمية بعد تنفيذ نشاطات قياس الأداء:	1.7%	5.0%	7.2%	73.0%	13.1%	3.91	0.74	موافق

ترصد تحسیناً في أداء الإداريين والأكاديميين بعد تنفيذ نشاطات تقييم وقياس الأداء:	1.4%	4.2%	8.4%	73.3%	12.8%	3.92	0.71	موافق
يتم تقييم أداء الإداريين والأكاديميين بناءً على معايير تراعي البعد المالي في المؤسسة التعليمية الهادفة للربح:	1.4%	4.5%	6.7%	73.8%	13.6%	3.94	0.71	موافق
بعد تقييم وقياس الأداء	0.58	3.92						موافق

شكل (4-5) التوزيع النسبي لاستجابات العينة طبقاً لبعد تقييم وقياس الأداء



4-2-2-2: المتغير التابع " كفاءة الانفاق والربحية "

تم قياس المتغير التابع " كفاءة الانفاق والربحية " حيث يعرض جدول (4-9) أهم نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعد كفاءة الانفاق والربحية حيث تم حساب التكرار النسبي، المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات البعد.

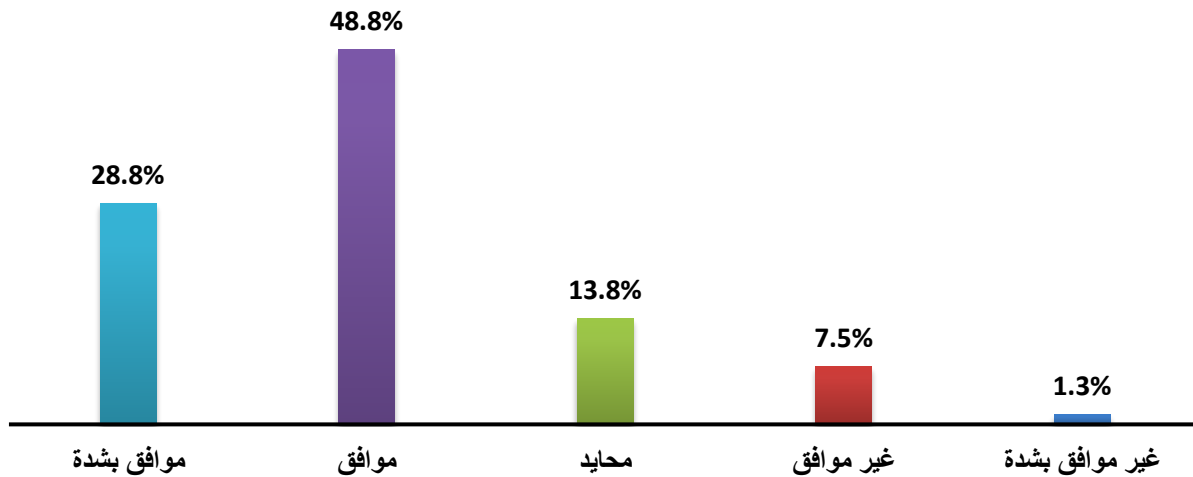
يتضح من جدول (4-9) أن عينة الدراسة قد أظهرت موافقة قوية تجاه تأثير كفاءة الإنفاق والربحية في المؤسسات التعليمية. وفقاً للنتائج، فإن نسبة الموافقة تبلغ 77,6%، مما يدل على تقدير كبير لتأثير كفاءة الإنفاق على الربحية. نسبة الاستجابات المحايدة كانت 13,8% ونسبة الاستجابات التي تعبر عن عدم الموافقة 8,3%، مما يوضح وجهة نظر إيجابية بشكل عام تجاه هذا الموضوع. كما هو موضح بشكل (4-6). المتوسط المرجح للإجابات بلغ 4,04 بانحراف معياري 0,58 كما موضح بالجدول (4-9). تأتي الفقرة التي تقول "الاستثمارات في كفاءات الأداء الموظفين تؤثر بشكل إيجابي على ربحية المؤسسات التعليمية" حصلت على أعلى تقييم بمتوسط مرجح 4,37 وانحراف معياري 0,65، مما يعكس إدراكاً واسعاً لأهمية الاستثمار في

الكفاءات. تليها العبارة التي تدعم أن "كفاءة إدارة الموارد المالية تساهم في تحسين الربحية العامة للمؤسسات التعليمية" بمتوسط مرجح 4,08 وانحراف معياري 0,81. العبارة التي تشير إلى "تأثير كفاءة استخدام الموارد التعليمية على ربحية المؤسسات" تأتي بمتوسط مرجح 4,08 وانحراف معياري 0,71، مما يدل على التقدير لتأثير الإدارة الفعالة للموارد. في النهاية، العبارات المتعلقة بكفاءة الإنفاق على المشاريع التطويرية وتأثيرها على الربحية جاءت بمتوسطات مرجحة تتراوح بين 3,91 و 3,78 مع انحرافات معيارية بين 1,05 و 1,03، مما يعكس وجهات نظر متنوعة حول تأثير كفاءة الانفاق والربحية.

جدول (4-9) توصيف اتجاهات العينة لبعد كفاءة الانفاق والربحية

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
يؤثر الاستثمار في أنشطة الموارد البشرية على مؤشر ربحية المؤسسات التعليمية	0.0%	1.0%	6.0%	48.0%	45.0%	4.37	0.65	موافق جدا
تستثمر المؤسسات التعليمية لزيادة مؤشر ربحيتها في برامج تدريب وتطوير الإداريين والأكاديميين كأحد أنشطة الموارد البشرية:	0.0%	6.0%	11.0%	52.0%	31.0%	4.08	0.81	موافق
تقيس المؤسسات التعليمية لزيادة مؤشر ربحيتها أداء الإداريين والأكاديميين من خلال أنظمة تقييم الأداء كأحد أنشطة الموارد البشرية:	0.0%	1.0%	18.0%	53.0%	28.0%	4.08	0.71	موافق
تكلفة الاستقطاب والتوظيف كأحد أنشطة الموارد البشرية تؤثر على ربحية المؤسسات التعليمية:	1.0%	15.0%	15.0%	43.0%	26.0%	3.78	1.03	موافق
نظام المزايا والتعويضات كأحد أنشطة الموارد البشرية يؤثر على ربحية المؤسسات التعليمية:	4.0%	8.0%	11.0%	47.0%	30.0%	3.91	1.05	موافق
بعد كفاءة الانفاق والربحية								
						4.04	0.58	موافق

شكل (4-6) التوزيع النسبي لاستجابات العينة طبقاً لبعدها كفاءة الانفاق والربحية



3-4 اختبارات فروض الدراسة

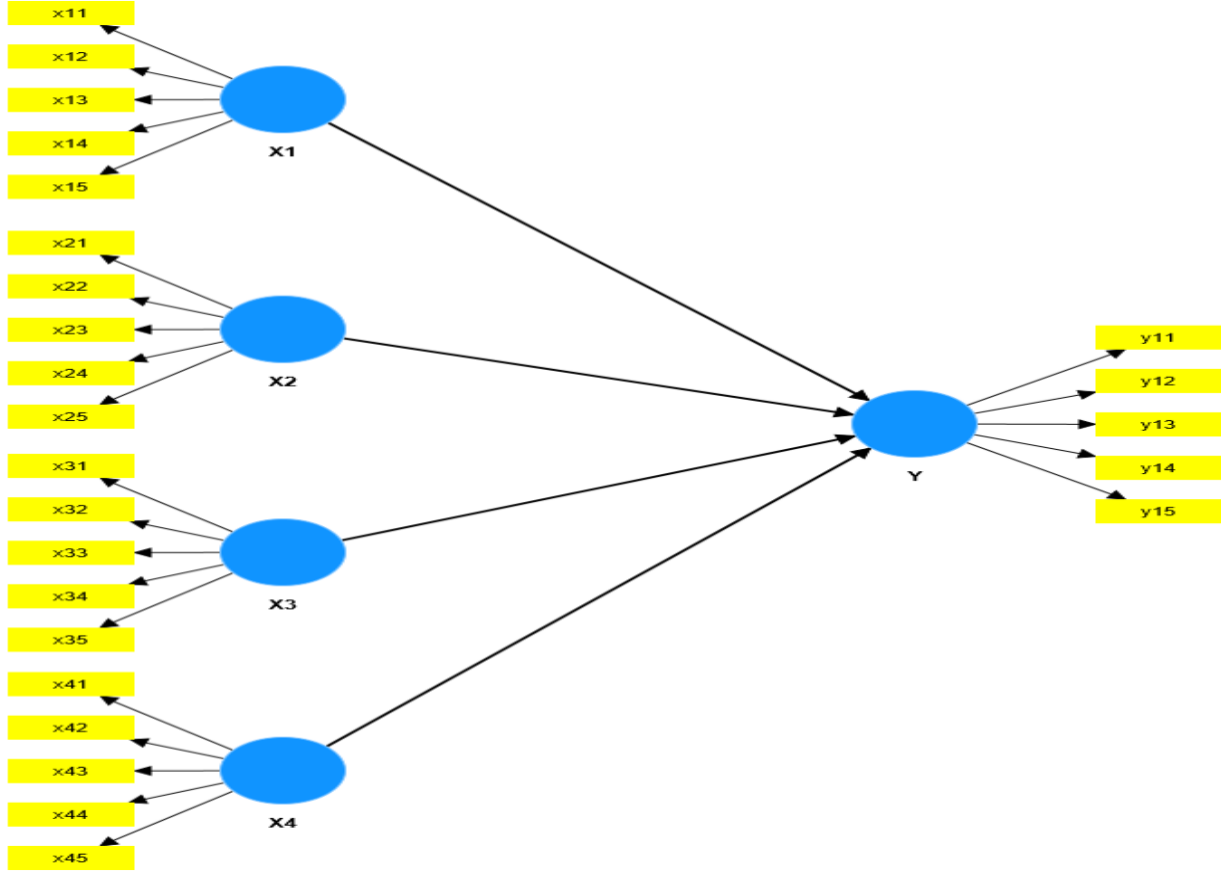
يتناول المبحث الرابع اختبارات الفروض من خلال بعض الأساليب الإحصائية المستخدمة لدراسة مدى صحة أو عدم صحة الفروض، فتم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام Smart PLS 4 لدراسة أثر المتغير مستقل "أنشطة الموارد البشرية" على المتغير التابع "كفاءة الانفاق والربحية". وفي ضوء ما تقدم من توصيف لعينة الدراسة ومتغيراتها سيقوم الباحث تم اختبار صحة الفرضيات إحصائياً، مع عرض وتفسير نتائج التحليل الإحصائي.

1-3-4 تحليل نموذج الدراسة

ينقسم هذا المبحث إلى جزئين هما التأكد من النموذج القياسي والنموذج البنائي حيث يركز النموذج القياسي على التأكد من مدى موثوقية وصحة القياسات المستخدمة لقياس المتغيرات في الدراسة. ينطوي التأكد من نموذج القياس على تقييم مدى تأثير المتغيرات الفرعية المقترحة على المتغيرات الرئيسية وتحديد مدى قدرتها على تمثيل تلك المتغيرات بشكل دقيق. يتضمن التأكد من نموذج القياس أيضاً تحليل مؤشرات القياس واختبارات الصدق والثبات والسلوك العام للمتغيرات المستخدمة. النموذج البنائي يركز على التأكد من صحة وملائمة العلاقات المفترضة بين المتغيرات في النموذج النظري. يتضمن التأكد من النموذج البنائي تحليل العلاقات البيئية المقترحة بين المتغيرات وتقييم قوة واتجاه تلك العلاقات. يعتمد هذا التحقق على تحليل البيانات المجمعة واستخدام تقنيات إحصائية متقدمة مثل تحليل المسار (Path Analysis) وتحليل الانحدار الهيكلي (Structural Regression) وتحليل الانحدار الشبكي (Network Regression) لتقييم صحة العلاقات المفترضة.

يوضح الشكل (7-8) نموذج الدراسة والمتكون من النموذجين الهيكلي والقياسي؛ حيث أن النموذج القياسي يقدر العلاقات بين المتغيرات الكامنة وروابطها (علاقة المؤشرات بالمتغيرات التابعة لها)، بينما النموذج الهيكلي يبين العلاقة بين المتغيرات الكامنة فيما بينها كما هو موضح في الشكل (4-7)

شكل (4-7) النموذج المقترح لدراسة العلاقة بين أنشطة إدارة الموارد البشرية و كفاءة الانفاق والربحية



يتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم Smart-PLS4 في مرحلتين رئيسيتين:

1. تحليل النموذج القياسي: (Measurement Model)

هذا الجزء من التحليل يتعامل مع المتغيرات والمؤشرات في الدراسة ويهدف إلى تحديد العلاقات بين المتغيرات المرئية (المؤشرات أو الأسئلة) والمتغيرات غير المرئية (المتغيرات الكامنة)، كما يساعد على وصف صدق وثبات المتغيرات المرئية.

2. تحليل النموذج الهيكلي: (Structural Model)

هذا الجزء يوضح العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة. يُعبر النموذج الهيكلي عن العلاقات السببية بين المتغيرات المستقلة والتابعة، ويُوضح أيضًا نسبة الأثر ومعامل التفسير لكل من المتغيرات المستقلة في المتغير التابع. من خلال نتائج النموذج الهيكلي، يمكن توضيح نتائج الفرضيات المقترحة في الدراسة وقيمة العلاقات وإشارتها (موجبة أو سالبة).

يتم تحليل النموذج القياسي (Measurement Model) أولاً للتحقق من صلاحية البيانات المجمعة، ثم يتم تحليل النموذج الهيكلي (Structural Model) لتحقيق أهداف الدراسة والتأكد من صحة الفرضيات. بذلك، يتم الوصول إلى نتائج الدراسة وتحقيق أهدافها.

أولاً: تحليل النموذج القياسي (Measurement Mode)

يتم اختبار نموذج القياس للحكم على مدى صلاحيته؛ وذلك باستخدام التحليل العاملي التوكيدي من خلال حزم البرامج الإحصائية Smart PLS. يعتمد تقييم النموذج القياسي وفق "مقياس نمذجة المربعات . الصغر PLS-SEM يعتمد على عدة معايير رئيسية:

- الصدق التقاربي (Convergent Validity): يهدف هذا التحليل إلى التحقق من أن جميع المؤشرات لمتغير معين تقيس نفس المفاهيم المتعلقة بالمتغير. يشير الصدق التقاربي Convergent Validity إلى درجة اتساق العناصر المستخدمة لقياس المفهوم مع بعضها البعض. ووفقاً لما أشار إليه Hair Jr Hair 2016، فإن تقدير الصدق التقاربي يتم من خلال الاتي:

تقييم الثبات (Reliability)

ويتمثل دور هذا المقياس في تقييم مدى التوافق والاتساق في نتائج الاستبانة إذا طبقت أكثر من مرة في ظروف مماثلة، وبعبارة أخرى تشير إلى استقرار نتائج القياس أو القدرة على قياس المطلوب تحت عدة ظروف، ويتم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة ومقدار الاتساق الداخلي لها، ويدل ارتفاع قيمته على ارتفاع درجة الثبات حيث تتراوح قيمته بين الواحد والصفر، وتكون قيمة الاختبار مقبولة إذا كانت أكبر من 0,60 ولكن هذا المقياس غير كافي في النمذجة بالمعادلات الهيكلية، لذا يجب الاعتماد على مقياس آخر وهو الثبات المركب Composite Reliability (CR) ويشترط أن يكون أكبر من 0,70

1- تحليل الصدق التقاربي Convergent validity

يشير الصدق التقاربي إلى درجة اتساق العناصر المستخدمة لقياس مدى تقارب وتوافق المؤشرات مع بعضها البعض؛ أي أن مؤشرات القياس تقيس نفس الظاهرة، ووفقاً لما أشار إليه Hair Jr et al, 2016 فإن تقدير الصدق التقاربي يتم من خلال معيارين وهما - :مقياس الصدق الداخلي من خلال قياس التشبعات Factor Loading حيث يجب ان تكون قيمة التشبعات factor loading لكل فقرة من الفقرات اكبر من 0,70 - معيار متوسط التباين المفسر (Average Variance Extracted AVE) يجب أن تكون قيم التباين المفسر AVE من 0,50 لتجسد نجاح جميع أسئلة العامل في قياسه.

نتائج تحليل الثبات والصدق التقاربي لأبعاد المتغير المستقل "أنشطة الموارد البشرية"

الابعاد	الفقرة	معامل التحميل	الفا كرونباخ Alpha Cronbach	الثبات المركب CR	متوسط التباين المفسر AVE
التدريب والتطوير	x11	0.790	0.882	0.889	0.679
	x12	0.832			
	x13	0.846			
	x14	0.799			
	x15	0.852			
نظام المزايا والتعويضات	x21	0.764	0.869	0.784	0.507
	x22	0.640			
	x23	0.810			
	x24	0.663			
	x25	0.669			
الاستقطاب والتوظيف	x31	0.794	0.869	0.871	0.657
	x32	0.818			
	x33	0.856			
	x34	0.796			
	x35	0.787			
وتقييم وقياس الأداء	x41	0.748	0.776	0.851	0.533
	x42	0.736			
	x43	0.846			
	x44	0.828			
	x45	0.721			

جدول (4-10) يعرض نتائج تحليل الثبات والصدق التقاربي لأبعاد المتغير المستقل "أنشطة الموارد البشرية"، والتي تتضمن أربعة أبعاد رئيسية: أنشطة التدريب والتطوير، نظام المزايا والتعويضات، الاستقطاب والتوظيف، وتقييم وقياس الأداء. كل بُعد يتم تقييمه من خلال معاملات التحميل، معامل ألفا كرونباخ للثبات، الثبات المركب (CR)، ومتوسط التباين المفسر (AVE).

أنشطة التدريب والتطوير: يظهر هذا البعد معاملات تحميل تتراوح بين 0,790 و 0,852 مع ألفا كرونباخ 0,882، مما يعكس ثباتاً عالياً. الثبات المركب (CR) لهذا البعد هو 0,889 ومتوسط التباين المفسر (AVE) هو 0,679، ما يشير إلى صدق التقاربي الممتاز لهذا البعد.

نظام المزايا والتعويضات: معاملات التحميل لهذا البعد تتراوح بين 0,640 و 0,810. ألفا كرونباخ لهذا البعد هو 0,869، مع ثبات مركب (CR) يبلغ 0,784 ومتوسط التباين المفسر (AVE) 0,507، مما يدل على صدق وثبات جيد لكن بدرجة أقل مقارنةً ببعد التدريب والتطوير.

الاستقطاب والتوظيف: يعرض معاملات تحميل قوية تتراوح بين 0,787 و 0,856، مع ألفا كرونباخ 0,869 وثبات مركب 0,871 (CR). متوسط التباين المفسر (AVE) لهذا البعد هو 0,657، ما يعكس صدق التقاربي الجيد للبعد.

تقييم وقياس الأداء: يُظهر هذا البعد معاملات تحميل تتراوح بين 0,721 و 0,846، مع ألفا كرونباخ منخفض نسبياً يبلغ 0,776. الثبات المركب (CR) لهذا البعد هو 0,815 ومتوسط التباين المفسر (AVE) هو 0,533، مما يدل على وجود ثبات وصدق تقاربي معقول لكنه الأدنى بين الأبعاد الأربعة.

يتضح من نتائج الجدول (4-10) أن كل فقرات نموذج الدراسة يتوفر فيها الصدق الداخلي وهذا يعني ان نتائج الاستبانة تتميز بدرجة اتساق العناصر المستخدمة وأن مؤشرات القياس تقيس نفس المطلوب.

جدول (4-11) نتائج تحليل الثبات والصدق التقاربي لأبعاد المتغير التابع "كفاءة الإنفاق والربحية"

الابعاد	الفقرة	معامل التحميل	الفا كرونباخ Alpha Cronbach	الثبات المركب CR	متوسط التباين المفسر AVE
كفاءة الإنفاق والربحية	y11	0.773	0.879	0.883	0.675
	y12	0.880			
	y13	0.827			
	y14	0.843			
	y15	0.780			

جدول (4-11) يعرض نتائج تحليل الثبات والصدق التقاربي للمتغير التابع "كفاءة الإنفاق والربحية" في المؤسسات التعليمية، حيث يُظهر مؤشرات قوية للثبات والصدق عبر مختلف الفقرات. الفقرات تتراوح معاملات التحميل لها من 0,773 في y11 إلى 0,880 في y12، مما يعكس ارتباطاً جيداً بكفاءة الإنفاق وتأثيرها الواضح على الربحية. ألفا كرونباخ للبعد يبلغ 0,879، ما يدل على ثبات عالٍ، بينما يشير الثبات المركب (CR) الذي يبلغ 0,883 ومتوسط التباين المفسر (AVE) البالغ 0,675 إلى صدق تقاربي مرتفع، مما يؤكد على دقة واعتمادية الأدوات المستخدمة لقياس هذه الأبعاد. هذه النتائج تبرز الأهمية الكبيرة لكفاءة الإنفاق في تعزيز الربحية بالمؤسسات التعليمية وتؤكد على صلاحية الدراسة في تحليل هذا التأثير بثقة.

يتضح من نتائج الجدولين (4-10) و (4-11) أن كل فقرات نموذج الدراسة يتوفر فيها الصدق الداخلي؛ ، وتدل هذه القيم على الصدق الداخلي لفقرات الاستبيان، تشير نتائج مقياس الثبات المركب CR أن جميع القيم أكبر من 0,7، ويمكن القول ان مقياس الثبات المركب قد تحقق، أي ان مستوى الاتساق الداخلي بين عوامل الدارسة يعتبر عالي. تشير نتائج متوسط التباين المفسر (AVE) أن جميع القيم أكبر من 0.50

وعليه فإن مقياس متوسط التباين المفسر قد تحقق؛ أي أن نتائج الاستبانة تتميز بدرجة اتساق العناصر المستخدمة وأن مؤشرات القياس تقيس نفس المطلوب.

2- تحليل الصدق التمييزي Discriminant Validity

يشير معيار الصدق التمييزي إلى درجة تباعد المتغيرات عن بعضها البعض، أو بمعنى آخر أن كل متغير يمثل نفسه ولا يمثل غيره من المتغيرات وذلك من أجل التأكد من أن المتغيرات المستخدمة غير مكررة. يُقِيم الصدق التمييزي للمقاييس والمؤشرات. يهدف هذا التحليل إلى التحقق من أن المقاييس المختلفة تقيس مفاهيم مختلفة بشكل واضح ولا تتشابه في القياس. يُستخدم معامل معيار فورنل ولوكر (Fornell-Larcker Criterion) والتحميلات المتقاطعة (Cross-Loadings) لتقييم الصدق التمييزي.

معيار التحميلات المتقاطعة (Cross Loadings)

يهدف هذا المعيار إلى قياس مدى انتماء المؤشر إلى البعد التابع له بالمقارنة من انتمائه إلى الأبعاد الأخرى. والجدول رقم (4-12) يوضح أن نتائج اختبار التحميلات المتقاطعة لإبعاد الدراسة المختلفة

جدول (4-12) نتائج تحليل معاملات التحميل المتقاطعة لأبعاد الدراسة

البعد	الفقرات	التدريب والتطوير	نظام المزايا والتعويضات	الاستقطاب والتوظيف	تقييم وقياس الاداء	كفاءة الانفاق والربحية
التدريب والتطوير	x11	0.790	0.532	0.558	0.154	0.612
	x12	0.832	0.536	0.604	0.175	0.540
	x13	0.846	0.460	0.569	0.098	0.428
	x14	0.799	0.511	0.564	0.216	0.485
	x15	0.852	0.553	0.669	0.206	0.605
نظام المزايا والتعويضات	x21	0.549	0.764	0.609	0.177	0.565
	x22	0.342	0.640	0.364	0.171	0.390
	x23	0.516	0.810	0.505	0.124	0.494
	x24	0.378	0.663	0.448	0.033	0.343
	x25	0.432	0.669	0.445	0.166	0.317
الاستقطاب والتوظيف	x31	0.603	0.524	0.794	0.139	0.524
	x32	0.581	0.609	0.818	0.102	0.514
	x33	0.583	0.550	0.856	0.082	0.505

البعد	الفقرات	التدريب والتطوير	نظام المزايا والتعويضات	الاستقطاب والتوظيف	تقييم وقياس الاداء	كفاءة الانفاق والربحية
	x34	0.578	0.479	0.796	0.084	0.449
	x35	0.583	0.573	0.787	0.120	0.519
تقييم وقياس الاداء	x41	0.101	0.110	0.073	0.748	0.068
	x42	0.168	0.197	0.124	0.736	0.160
	x43	0.136	0.162	0.111	0.846	0.197
	x44	0.210	0.182	0.106	0.828	0.183
	x45	0.146	0.068	0.070	0.721	0.210
كفاءة الانفاق والربحية	y11	0.463	0.478	0.472	0.117	0.773
	y12	0.590	0.557	0.566	0.225	0.880
	y13	0.566	0.512	0.524	0.239	0.827
	y14	0.527	0.468	0.497	0.205	0.843
	y15	0.556	0.500	0.487	0.176	0.780

تشير نتائج معيار التحميلات (Cross Loading) في جدول (4-12) لأبعاد الدراسة إلى أن كل فقرة مرتبطة مع البعد التابع له أكثر من ارتباطه مع الأبعاد الأخرى، حيث تكون قيم معاملات التحميل اعلي في البعد التابع لها أكثر من الأبعاد الأخرى ، وعليه فإن المؤشرات المستخدمة غير مكررة ولا يوجد تداخل بين فقرات الأبعاد المختلفة، بالتالي ووفق هذا المعيار فإن الصدق التمييزي لأداة الدراسة محقق.

معيار فورنل ولوكر (Fornell-Larcker Criterion)

ويهدف هذا المعيار إلى التحقق من عدم التداخل بين الابعاد؛ أي أنها متميزة عن بعضها البعض. وحتى يكون هناك صدق تمييزي لأداة الدراسة يجب أن تكون قيمة كل متغير من متغيرات الدراسة أكبر ما يمكن مقارنة بقيه المتغيرات؛ وذلك أن المتغير يمثل نفسه أكثر من تمثيله لبقية المتغيرات، وبالتالي لا يكون هناك تداخل بين متغيرات الدراسة. الجدول (4-13) يوضح نتائج اختبار معيار فورنل ولوكر.

جدول (4-13)

نتائج تحليل معيار فورنل ولوكر (Fornell-Larcker Criterion) لأبعاد الدراسة

البعد	التدريب والتطوير	نظام المزايا والتعويضات	الاستقطاب والتوظيف	تقييم وقياس الاداء	كفاءة الانفاق والربحية
التدريب والتطوير	0.824				
نظام المزايا والتعويضات	0.635	0.712			
الاستقطاب والتوظيف	0.723	0.677	0.811		
تقييم وقياس الأداء	0.210	0.192	0.131	0.730	
كفاءة الانفاق والربحية	0.660	0.614	0.622	0.237	0.821

شير نتائج معيار فورنل ولوكر لأبعاد المتغير المستقل كما في جدول (4-13) ، إلى أن كل متغير يمثل نفسه أكثر من تمثيل غيره من المتغيرات، وعليه فإن المتغيرات المستخدمة غير مكررة ولا يوجد تداخل وترابط بين المتغيرات، وبالتالي ووفق هذا المعيار فإن الصدق التمييزي لأداة الدراسة محقق. وبناءً على ما سبق تظهر النتائج صحة الأسئلة المستخدمة في قياس المتغيرات من خلال تحليل النموذج القياسي (Measurement Model) بشقيه الصدق التقاربي والصدق التمييزي ، وبالتالي يمكن استخدام النموذج الهيكلي (Structure Model) لاختبارات الفروض في الجزء القادم.

4-3-2 اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

للتحقق من فروض الدراسة واختبار مدى صحتها، قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة مدى قوة العلاقة بين المتغيرات في فروض الدراسة، وأيضاً أسلوب نموذج المعادلات الهيكلية لمعرفة أثر أنشطة الموارد البشرية علي تحقيق كفاءة الانفاق والربحية.

الفرض الرئيسي الأول:

تهدف هذه الدراسة الى اختبار الفرض الذي ينص على "يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للاستثمار في أنشطه الموارد البشرية علي كفاءة الانفاق والربحية في المؤسسات التعليمية"

وبتفرع من الفرض الاساسي اربع فرضيات فرعية، تم التحقق من صحتها من خلال استخدام تحليل الارتباط وتحليل الانحدار لقياس قوة و اثر لعلاقة بين أبعاد الحوكمة و كفاءة الانفاق

الفرض الفرعي الأول:

" يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين نشاط التدريب والتطوير وكفاءة الإنفاق والربحية المؤسسات التعليمية".
وللتحقق من صحة الفرض الفرعي تم حساب معامل الارتباط ثم المعاملات المعيارية للأثر في الجداول

التالية

أ. مصفوفة الارتباط

بناءً على الجدول (4-14) الذي يظهر نتائج التحليل الإحصائي للفرض الفرعي الأول:
بلغ معامل الارتباط بين نشاط التدريب والتطوير وكفاءة الإنفاق والربحية (معامل الارتباط = 0,660 ،
القيمة الاحتمالية = 0,000). يظهر أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين هذين المتغيرين، مما يشير إلى أن
الاستثمار في التدريب والتطوير يعزز بشكل مباشر الكفاءة في الإنفاق ويحسن الربحية داخل المؤسسات
التعليمية.

جدول (4-14)

مصفوفة معامل الارتباط بين ابعاد أنشطة الموارد البشرية وكفاءة الإنفاق والربحية

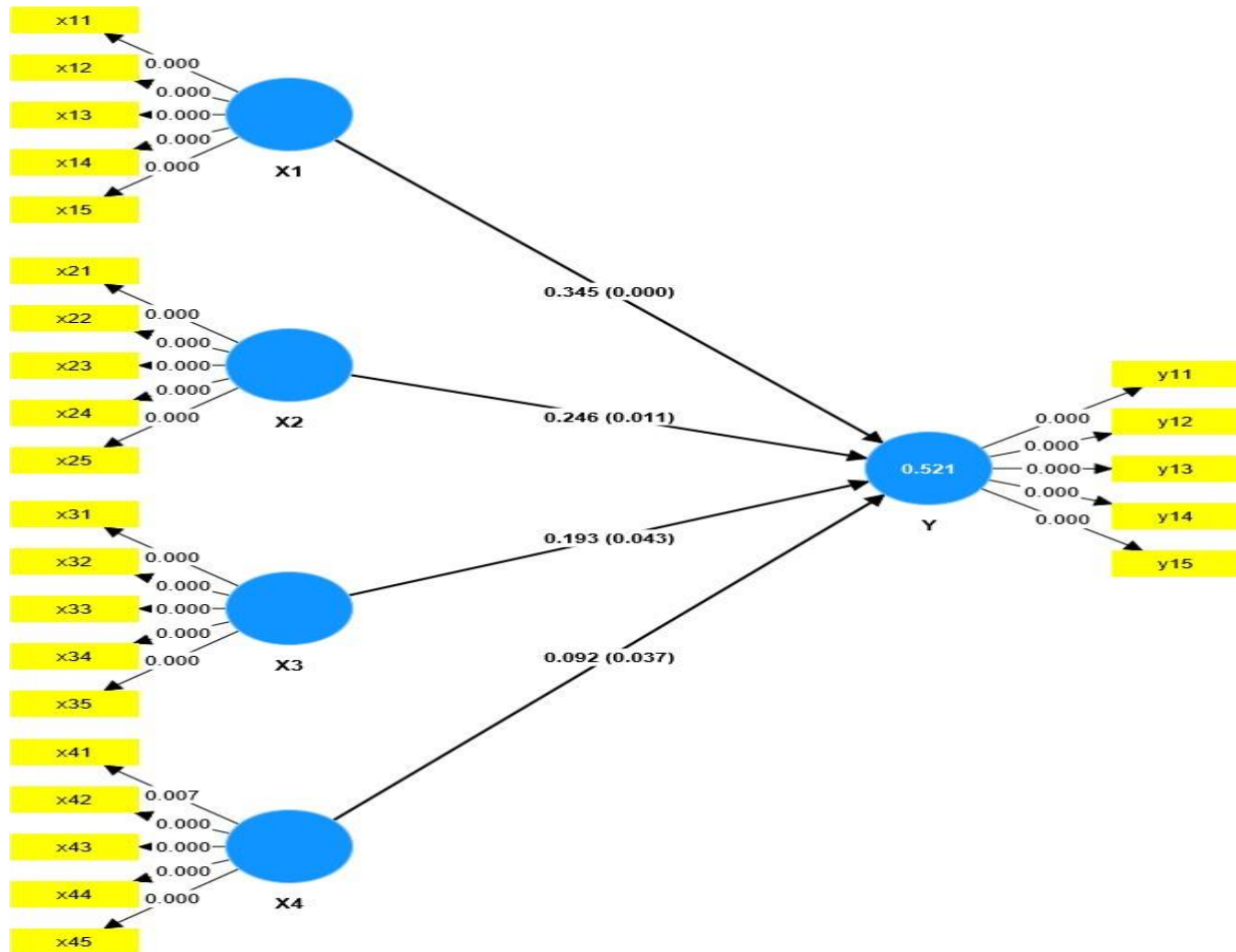
المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
كفاءة الإنفاق والربحية	التدريب والتطوير	0,660	<0.001
	نظام المزايا والتعويضات	0,614	<0.001
	الاستقطاب والتوظيف	0,622	<0.001
	تقييم وقياس الأداء	0,437	<0.001

يتضح من الشكل (4-8) والجدول (4-15) ما يلي:

1. **معامل التحديد R^2** : يظهر معامل التحديد بقيمة 0,521، مما يدل على أن حوالي 52,1% من التباين في كفاءة الإنفاق والربحية يمكن تفسيره من خلال التدريب والتطوير. هذا يعكس أهمية هذه الأنشطة في تحقيق الأداء المالي الأفضل للمؤسسات.
2. **حجم التأثير**: معامل f^2 الذي يبلغ 0,345 يعتبر مؤشراً على أن نشاط التدريب والتطوير له تأثير متوسط إلى كبير على كفاءة الإنفاق والربحية. هذا يؤكد على أهمية هذه الأنشطة ليس فقط في تحسين مهارات الموظفين ولكن أيضاً في تحقيق مكاسب مالية.
3. **تحليل المسار**: معامل الطريق البالغ 0,345 مع قيمة احتمالية صغيرة جداً أقل من 0,05 تدل على الدلالة الإحصائية، يشير إلى أن نشاط التدريب والتطوير يسهم بشكل فعال في تعزيز كفاءة الإنفاق والربحية في المؤسسات التعليمية.

تُظهر هذه النتائج بوضوح أن نشاط التدريب والتطوير يعتبر عاملاً مهماً ومؤثراً في تحسين كفاءة الإنفاق وزيادة الربحية في القطاع التعليمي، مما يدعم الاستثمار في هذه الأنشطة كجزء من استراتيجية شاملة لتحقيق النجاح المالي والتعليمي.

شكل رقم (4-8) نمذجة المعادلات الهيكلية لأبعاد أنشطة الموارد البشرية على كفاءة الانفاق والربحية



جدول (4-15) نتائج تقييم النموذج الهيكلي الفرعية لأبعاد أنشطة الموارد البشرية على كفاءة الانفاق والربحية

حجم التأثير f^2	معامل التحديد R^2	المعنوية	قيمة T	التقدير المعياري	معامل المسار	المسار		
0.107	0.521	0.000	4.107	0.084	0.345	كفاءة الانفاق والربحية	<-	التدريب والتطوير
0.062		0.011	2.533	0.097	0.246	كفاءة الانفاق والربحية	<-	نظام المزايا والتعويضات
0.031		0.043	2.022	0.096	0.193	كفاءة الانفاق والربحية	<-	الاستقطاب والتوظيف
0.017		0.037	2.087	0.044	0.092	كفاءة الانفاق والربحية	<-	تقييم وقياس الأداء

ومن ثم فقد تم التحقق من صحة الفرض القائل بأن يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين نشاط التدريب والتطوير كفاءة الإنفاق والربحية المؤسسات التعليمية.

الفرض الفرعي الثاني:

"يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين نشاط المزايا والتعويضات كفاءة الإنفاق والربحية المؤسسات التعليمية". وللتحقق من صحة الفرض الفرعي تم حساب معامل الارتباط ثم المعاملات المعيارية للأثر في الجداول التالية: بناءً على الجدول (4-15) الذي يظهر نتائج التحليل الإحصائي للفرض الفرعي الثاني: تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نشاط المزايا والتعويضات وكفاءة الإنفاق والربحية في المؤسسات التعليمية. معامل الارتباط لهذا البعد يبلغ 0,614 مع قيمة احتمالية أقل من 0,001، ما يدل على وجود علاقة إيجابية قوية بين المزايا والتعويضات والكفاءة المالية للمؤسسة. هذا يعني أن تحسين نظم المزايا والتعويضات يمكن أن يكون له تأثير مباشر وملحوس على تحسين الربحية وكفاءة الإنفاق في المؤسسات التعليمية.

يتضح من الشكل (4-8) والجدول (4-15) ما يلي:

1. معامل التحديد R^2 : يظهر معامل التحديد بقيمة 0,521، مما يدل على أن حوالي 52,1% من التباين في كفاءة الإنفاق والربحية يمكن تفسيره من خلال أنشطة المزايا والتعويضات. هذا يعكس أهمية هذه الأنشطة في تحقيق الأداء المالي الأفضل للمؤسسات التعليمية.
 2. حجم التأثير: معامل f^2 الذي يبلغ 0,246 يعتبر مؤشراً على أن نشاط المزايا والتعويضات له تأثير متوسط على كفاءة الإنفاق والربحية. هذا يؤكد على أهمية هذه الأنشطة ليس فقط في تحسين رضا وولاء الموظفين ولكن أيضاً في تحقيق مكاسب مالية.
 3. تحليل المسار: معامل الطريق البالغ 0,246 مع قيمة احتمالية صغيرة جداً أقل من 0,05 تدل على الدلالة الإحصائية، يشير إلى أن نشاط المزايا والتعويضات يسهم بشكل فعال في تعزيز كفاءة الإنفاق والربحية في المؤسسات التعليمية.
- تُظهر هذه النتائج بوضوح أن نشاط المزايا والتعويضات يعتبر عاملاً مهماً ومؤثراً في تحسين كفاءة الإنفاق وزيادة الربحية في القطاع التعليمي، مما يدعم الاستثمار في هذه الأنشطة كجزء من استراتيجية شاملة لتحقيق النجاح المالي والتعليمي.
- ومن ثم فقد تم التحقق من صحة الفرض القائل بأن يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين نشاط المزايا والتعويضات على كفاءة الإنفاق والربحية المؤسسات التعليمية.

الفرض الفرعي الثالث:

"يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين نشاط الاستقطاب والتوظيف على كفاءة الإنفاق والربحية المؤسسات التعليمية".

وللتحقق من صحة الفرض الفرعي تم حساب معامل الارتباط ثم المعاملات المعيارية للأثر في الجداول التالية:

بناءً على الجدول (4-15) الذي يظهر نتائج التحليل الإحصائي للفرض الفرعي الثالث: تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نشاط الاستقطاب والتوظيف وكفاءة الإنفاق والربحية في المؤسسات التعليمية. معامل الارتباط لهذا البعد يبلغ 0,622 مع قيمة احتمالية أقل من 0,001، ما يدل على وجود علاقة إيجابية قوية بين الاستقطاب والتوظيف وكفاءة الإنفاق والربحية للمؤسسة. هذا يعني أن تحسين نظم الاستقطاب والتوظيف يمكن أن يكون له تأثير مباشر وملحوس على تحسين الربحية وكفاءة الإنفاق في المؤسسات التعليمية. يتضح من الشكل (4-8) والجدول (4-15) ما يلي:

1. معامل التحديد R^2 : يُظهر معامل التحديد بقيمة 0,521، مما يدل على أن حوالي 52,1% من التباين في كفاءة الإنفاق والربحية يمكن تفسيره من خلال نشاط الاستقطاب والتوظيف، ما يعكس الأهمية الكبيرة لهذه الأنشطة في تعزيز الأداء المالي للمؤسسات التعليمية.
2. حجم التأثير: معامل F^2 لنشاط الاستقطاب والتوظيف الذي يبلغ 0,193 يُعتبر مؤشراً على أن هذا النشاط له تأثير معتدل على كفاءة الإنفاق والربحية. هذا يبرز الدور الذي يلعبه استقطاب وتوظيف الكوادر المناسبة في تحقيق مكاسب مالية للمؤسسات التعليمية.
3. تحليل المسار: معامل الطريق البالغ 0,193 مع قيمة احتمالية صغيرة جداً أقل من 0,05 يُظهر الدلالة الإحصائية، ما يؤكد أن نشاط الاستقطاب والتوظيف يساهم بشكل فعال في تعزيز كفاءة الإنفاق والربحية. هذه النتائج تشير إلى أن نشاط الاستقطاب والتوظيف يعد عنصراً حيوياً في تحسين كفاءة الإنفاق وزيادة الربحية في القطاع التعليمي. وتُظهر البيانات أهمية الاستثمار في استراتيجيات التوظيف الفعالة التي لا تقتصر فقط على تعيين الأفراد المناسبين، ولكن أيضاً في تحقيق الاستفادة المالية المثلى من هذه العمليات. ومن ثم فقد تم التحقق من صحة الفرض القائل بأن يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين نشاط المزايا والتعويضات على كفاءة الإنفاق والربحية المؤسسات التعليمية

الفرض الفرعي الرابع:

"يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين نشاط التقييم وقياس الاداء على كفاءة الإنفاق والربحية المؤسسات التعليمية".

وللتحقق من صحة الفرض الفرعي تم حساب معامل الارتباط ثم المعاملات المعيارية للأثر في الجداول التالية:

بناءً على الجدول (4-15) الذي يظهر نتائج التحليل الإحصائي للفرض الفرعي الرابع: ، يتضح أن نشاط تقييم وقياس الأداء يرتبط ارتباطاً قوياً بكفاءة الإنفاق والربحية في المؤسسات التعليمية. معامل الارتباط بين تقييم وقياس الأداء وكفاءة الإنفاق والربحية هو 0,437 مع قيمة احتمالية أقل من 0,001، مما يشير إلى وجود علاقة إحصائية معنوية بين هذين المتغيرين.

يتضح من الشكل (4-8) والجدول (4-15) ما يلي:

1. **معامل التحديد R^2** : يُظهر معامل التحديد بقيمة 0,521، مما يدل على أن حوالي 52,1% من التباين

في كفاءة الإنفاق والربحية يمكن تفسيره من خلال نشاط التقييم وقياس الأداء. هذا يعكس الأهمية الكبيرة لهذه الأنشطة في تعزيز الأداء المالي للمؤسسات التعليمية.

2. **حجم التأثير**: معامل f^2 لنشاط التقييم وقياس الأداء الذي يبلغ 0,092 يُعتبر مؤشراً على أن هذا النشاط

له تأثير صغير إلى متوسط على كفاءة الإنفاق والربحية. هذا يبرز الدور الذي يلعبه تقييم الأداء وقياسه في تحقيق مكاسب مالية للمؤسسات التعليمية.

3. **تحليل المسار**: معامل الطريق البالغ 0,092 مع قيمة احتمالية تبلغ 0,037 يُظهر الدلالة الإحصائية،

ما يؤكد أن نشاط التقييم وقياس الأداء يساهم بشكل فعال في تعزيز كفاءة الإنفاق والربحية.

هذه النتائج تشير إلى أن نشاط التقييم وقياس الأداء يعد عنصراً حيوياً في تحسين كفاءة الإنفاق وزيادة الربحية في القطاع التعليمي. وتُظهر البيانات أهمية الاستثمار في استراتيجيات تقييم الأداء الفعالة التي لا تقتصر فقط على تعزيز الأداء الفردي والجماعي ولكن أيضاً في تحقيق الاستفادة المالية المثلى من هذه العمليات. ومن ثم فقد تم التحقق من صحة الفرض القائل بأن يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين نشاط التقييم وقياس الاداء على كفاءة الانفاق والربحية المؤسسات التعليمية.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات



الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

نتائج الدراسة الميدانية:

- أثبتت الدراسة أثر ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في أنشطه الموارد البشرية ومؤشر ربحية المؤسسات التعليمية
- أثبتت الدراسة أثر ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية ومؤشر ربحية المؤسسات التعليمية.
- أثبتت الدراسة أثر ذات دلالة إحصائية بين نشاط التدريب والتطوير ومؤشر ربحية المؤسسات التعليمية.
- أثبتت الدراسة علاقة ذات دلالة إحصائية بين نشاط المزايا والتعويضات ومؤشر ربحية المؤسسات التعليمية.
- أثبتت الدراسة علاقة ذات دلالة إحصائية استقطاب وتوظيف الموهوبين وبين مؤشر ربحية المؤسسة.

التوصيات:

في ضوء ما سبق، أقدم التوصيات التالية لرسالة دكتوراه بعنوان "تأثير الاستثمار في أنشطة الموارد البشرية على ربحية المؤسسات التعليمية:"

◀ مزيد من الدراسات للعلاقة بين الاستثمار في أنشطة الموارد البشرية وربحية المؤسسات التعليمية.

- إجراء دراسة تحليلية لقياس العلاقة بين الاستثمار في أنشطة الموارد البشرية، مثل التوظيف والتدريب والتعويضات، وربحية المؤسسات التعليمية في الشرق شمال أفريقيا والجزيرة العربية.
- إجراء هذه الدراسة على عينة من المؤسسات التعليمية في مختلف البلدان التي قامت بالشراكات مع المؤسسات التعليمية الأجنبية.

◀ تحديد أفضل ممارسات الاستثمار في الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية.

- إجراء دراسات استكشافية لمعرفة أفضل ممارسات الاستثمار في الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية الناجحة.
- إجراء مقابلات مع مديري الموارد البشرية في هذه المؤسسات لمعرفة الخطط والبرامج التي ينفذونها لتطوير الموارد البشرية.
- تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال المقابلات لتحديد أفضل ممارسات الاستثمار في الموارد البشرية.

◀ تطوير نموذج لقياس تأثير الاستثمار في أنشطة الموارد البشرية على ربحية المؤسسات التعليمية.

- تطوير نموذج رياضي لقياس تأثير الاستثمار في أنشطة الموارد البشرية على ربحية المؤسسات التعليمية.
- استخدام هذا النموذج لتنبؤ ربحية المؤسسة بناءً على مستوى الاستثمار في الموارد البشرية.

- يمكن استخدام هذا النموذج لمساعدة المؤسسات التعليمية على تحديد أفضل طريقة للاستثمار في الموارد البشرية لتحقيق أقصى ربحية.

◀ دراسة تأثير الاستثمار في أنشطة الموارد البشرية على مؤشرات الأداء الأخرى للمؤسسات التعليمية.

- إجراء دراسة لقياس تأثير الاستثمار في أنشطة الموارد البشرية على مؤشرات الأداء الأخرى للمؤسسات التعليمية، مثل رضا الطلاب وأداء المعلمين وفعالية برامج التعليم.
- استخدام هذه الدراسات لتحديد الفوائد الشاملة للاستثمار في الموارد البشرية للمؤسسات التعليمية.

◀ تقديم توصيات عملية لتحسين الاستثمار في الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية.

- الاهتمام بمراكز التكلفة الرئيسية (الثابتة والمتغيرة) والتي تمثل شطر أساسي في معادلة العائد على الاستثمار في قطاع التعليم بجانب الاهتمام بوظيفة التسويق التعليمي واستخدام تقنية المعلومات في دراسة العرض والطلب في قطاع التعليم.
- تحسين خطط التوظيف والتدريب والتعويضات والاعتماد على الكفاءات و الكوادر المؤهلة عوضا عن الترشيحات و دوائر الثقة لخلق بيئة عمل إيجابية لتقليل معدل دوران الكادر الأكاديمي في المؤسسات موضع دراسة حاله وقطاع التعليم بشكل عام، وتعزيز التواصل التنظيمي بين الإدارة والموظفين والكادر التعليمي وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
- نشر هذه التوصيات في المجالات العلمية لمساعدة المؤسسات التعليمية على تحسين الاستثمار في الموارد البشرية وتحقيق أقصى ربحية وتقديم نموذج متعدد التجارب بين التعليم الحضوري والتعليم عن بعد للإشارة على انفتاح السوق وزيادة الطلب و الاقبال علي الخدمات التعليميه نتيجة تنوع البرامج وإتاحة الحصول علي الشهادات المزدوجة والثلاثية من أكثر من دولة كما قدمت الجامعات الأهلية للحصول علي ترخيصها بعمل توعية للخبرات الأجنبية مع الأنظمة المحلية
- زيادة التحالفات والشراكات بين المؤسسات التعليمية الحكومية والخاصة والدولية يعظم العائد على الاستثمار كما اثبتت الدراسة العلاقة الإيجابية بين متغيرات الرسالة التابع والمستقل فأن الاستثمار في المورد البشري في المؤسسات الربحية له تأثير إيجابي على العائد على الاستثمار
- التشريع لمخصصات مالىة لوزارات التعليم العالي والبحث العلمي بتقديم التسهيلات الاستثمارية لرجال الأعمال الكيانات الاقتصادية ذات التعدد ي محافظ الاستثمار لتقليل الفجوة بين العرض والطلب في قطاع التعليم الفارق الذي استفادت منه الكثير من المؤسسات الأوروبية لاستقطاب كلا من ضعلي المثلث التعليمي (الطالب والكادر الأكاديمي)

- تحديث التشريعات القانونية ذات الصلة بالمؤسسات التعليمية وتطوير الأدوات الرقابية التي بدورها تضمن تنفيذ لوائح العمل داخل المؤسسات التعليمية بشكل عام والمؤسسات التعليمية موضع الرسالة وتمكين فرق عمل الموارد البشرية المنوط بتطبيق أنشطته الرئيسي
- التي ثبت أيجابيتها إحصائيا وعززت بدراسات الحالة.

المراجع

المراجع العربية:

مقدمة مشكلة الدراسة - الفصل الأول

1. أبو زيد، محمد. (2022). أثر الاستثمار في الموارد البشرية على تعظيم ربحية المؤسسات الصناعية. مجلة الإدارة والأعمال، 32(1)، 111-138.
2. السويدان، عبد الله. (2021). أثر الاستثمار في الموارد البشرية على تعظيم ربحية المؤسسات المالية. مجلة الإدارة والتنمية، 23(2)، 207-230.
3. الزعبي، محمد. (2020). أثر الاستثمار في الموارد البشرية على تعظيم ربحية المؤسسات الخدمية. مجلة العلوم الإدارية، 32(1)، 175-198.
4. مراد، علي. (2019). الاستثمار في الموارد البشرية وأثره على تعظيم ربحية المؤسسات التجارية. مجلة المجلة العربية للعلوم الإدارية، 13(3)، 257-278.

مكونات رأس المال الفكري - الفصل الأول

<https://iasj.net/iasj/download/0077bf3a734f14a5>

أشهر جامعات عن بعد في الدول العربية 2021 - الفصل الثاني

المؤسسة العربية للعلوم ونشر الأبحاث

<https://blogajsrpcom/%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8%A7%D8%AA-%D8%B9%D9%86-%D8%A8%D8%B9%D8%AF-2021/>

الاحتفاظ بالمواهب ودوره في زيادة العائد على الاستثمار في الموارد البشرية - الفصل الثاني

أسماء سعيد إبراهيم عبد المنعم - كلية التجارة - جامعه قناة السويس ، المجلة العلمية للدارسات البيئية والتجارية ٢٠١٧ (دراسات سابقه - المرجع ١٠)

أثر الانفاق العام على قطاع التعليم العالي في مصر في ضوء المعايير البيئية - الفصل الثاني

صفوت عبد السالم عوض ، رحاب عبد الرحمن ، عاطف عبد الحميد حسن

معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس - كلية الحقوق، جامعة عين شمس

المجلد الرابع والأربعون، الجزء الثاني، ديسمبر 8102 539

https://jes.journals.ekb.eg/article_36783_c647dcd06138ced5c12c003aaac8c9ae.pdf

الموارد البشرية في التعليم العالي - النسخة العربي - منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ٢٠٢٠ -

الفصل الثاني

- ◀ تقييم الاداء المالي بأستخدام بطاقة الاداء المتوازن - جامعة الشرق الاوسط - الفصل الثاني
- ◀ نظام ادارة الموارد البشرية - منظمة العمل الدولية ٢٠١٦ - الفصل الثاني
- ◀ مسح خريجي التعليم العالي في مصر ٢٠٢١ - الفصل الثاني
- ◀ التعليم العالي في مصر - البنك الدولي ٢٠١٠ - الفصل الثاني
- ◀ إدارة راس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي - الفصل الثاني

- ◀ *page 33 الاستثمار في راس المال البشري كخيار استراتيجي لتطوير الكفاءات البشرية في الجزائر.*
- الفصل الثاني (دراسات سابقه - المرجع ١١)
- ◀ *MBSE_Volume 2011_Issue 22_Pages 1-62 إدارة راس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي - الفصل الثاني*

◀ مجلة

إدارة الموارد البشرية في الجامعات الخاصة في الأردن والأداء المؤسسي "الواقع والمأمول" دراسات العلوم التربوية،

46(2)، 188-203.

أثر الاستثمار في الموارد البشرية على أداء المؤسسات التعليمية في فلسطين

Al-Sharafi, 2018

- ◀ *JPSA-Volume 21-Issue 3- Page 79-104*
- ◀ قياس اثر الاستثمار في التعليم العالي على النمو الاقتصادي في جمهورية مصر العربية من ٩٠ الي ٢٠١٧ - الفصل الثاني
- ◀ الاستثمار في راس المال البشري-نموذج مقترح- المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية - الفصل الثاني
- ◀ الاستثمار في راس المال البشري كمدخل حديث إدارة ا وارد البشرية - الفصل الثاني
- ◀ الاحتفاظ بالموهب ودوره في زيادة العائد على الاستثمار في الموارد البشرية (دراسة ميدانية)
- Volume 8_Issue العدد الرابع_ Pages 878-907 - الفصل الثاني*
- ◀ المصادر العلمية والمراجع (مفهوم العائد على الاستثمار) - الفصل الثاني

• *الكتاب: التحليل المالي، لمؤلفه: د. محمد عبد اللطيف خليفة*

• *الكتاب: إدارة الاستثمار، لمؤلفيه: د. محمد سعيد الرميثي، د. عبد الله النعيمي*

- **الكتاب: إدارة الاستثمار**، لمؤلفيه: د. أحمد عبد الرحمن أبو النصر، د. محمد عبد اللطيف خليفة

◀ المصادر العلمية والمراجع (مفهوم الإيرادات) - الفصل الثاني

- **الكتاب: المحاسبة المالية**، لمؤلفه: د محمد عبد اللطيف خليفة
- **الكتاب: المحاسبة الإدارية**، لمؤلفه: د عبد الفتاح محمد حسن
- **الكتاب: إدارة الموارد المالية**، لمؤلفه: د محمد عبد اللطيف خليفة
- أمثلة على استخدام أدوات قياس الإيرادات

◀ المراجع الأجنبية:

الدراسات السابقة

1. **Khan**, M.A. 2010, "Effects of human resource management practices on organizational performance – an empirical study of oil and gas industry in Pakistan", European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, Vol. 24, pp. 157-175.
2. Becker, B.E. and **Huselid**, M.A. 1998, "High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications", Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 16, pp. 53-101.
3. Delaney, J.T. and **Huselid**, M.A. 1996, "The impact of human resource management practices on perception of organizational performance", Academy of Management Journal, Vol. 39 No. 4, pp. 949-969.
4. **Jackson**, S.E. and **Schuler**, R.S. 2000, Managing Human Resource, A Partnership Perspective, Southern-Western College Publishing, London.
5. **Ahmed**, O. and **Schroeder**, R.G. 2003, "The impact of human resources management practices on operational performance: recognizing country and industry differences", Journal of Operations Management, Vol. 2 No. 1, pp. 19-43.
6. **Chand**, M. and **Katou**, A. 2007, "The impact of HRM practices on organizational performance in the Indian hotel industry", Employee Relations, Vol. 29 No. 6, pp. 576-594.
7. **Stavarakakis**, P., Sarafis, P., Roka, V. and Malliarou, M. 2010, "Applying balanced scorecard to hellenic navy's education and training: an initial approach", Global Journal of Health Science - GJHS, Vol 2 No. 2, pp. 192-197.
8. **Fisher**, C.D., Schoenfeldt, L.F. and Shaw, J.B. 1999, Human Resources Management, 4th ed., Houghton Milflin Company, Boston, MA.
9. **Bohlander**, G. and Snell, S. 2007, Managing Human Resources, 14th ed., Thomson Higher Education, Mason, OH.
10. **Noe**, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. and Wright, M.P. 2008, Human Resources Management: Gaining Competitive Advantage, 6th ed., McGraw Hill Irwin, New York, NY.
11. **Storey**, J. 2007, Human Resources Management: A Critical Text, 3rd ed., Thomson Corporation, London.
12. **Zheng**, C., Mark, M. and O'Neill, G. 2006, "An empirical study of high performance HRM practices in Chinese SMEs", International Journal of Human Resource Management, Vol. 17 No. 10, pp. 1772-1803.
13. **Werther**, W. and Davis, K. 1996, Human Resource and Personnel Management, McGrawhill Inc, New York, NY.

14. **Denis, C.** and Michel, T. 2011, "Between universality and contingency: an international study of compensation performance", *International Journal of Manpower*, Vol. 32 No. 8, pp. 856-878.
15. **DeNisi, S.A.** and Griffin, W.R. 2001, *Human Resources Management*, Houghton Mifflin Company, New York, NY.
16. **Herold, D.M.** and Fedor, D.B. 2003, "Individual differences in feedback propensities and training performance", *Human Resource Management Review*, Vol. 13 No. 4, pp. 675-689.
17. **Paul, L.** 2009a, "Action theory and the training and performance application: performance templates", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 41 No. 5, pp. 270-279.
18. **Paul, L.** 2009b, "Team training for creating performance templates", *Team Performance Management*, Vol. 15 No. 5, pp. 257-275.
19. **Pfeffer, J.** 1994, *Competitive Advantage Through People*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
20. **Barzegar, N.** and Farjad, S. 2011, "A study on the impact of on the job training courses on the staff performance a case study", *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 29, pp. 1942-1949.
21. **Tung-Chun, H.** 2001, "The relation of training practices and organizational performance in small and medium size enterprises", *Education þ Training*, Vol. 43 No. 8, pp. 437-444.
22. **Mackelprang, A.W., Jayaram, J.** and Xu, K. 2012, "The influence of types of training on service system performance in mass service and service shop operations", *International Journal of Production Economics*, Vol. 138 No. 1, pp. 183-194.
23. **Millar, P. and Stevens, J.** 2012, "Management training and national sport organization managers: examining the impact of training on individual and organizational performances", *Sport Management Review*, Vol. 15 No. 3, pp. 288-303.
24. **Qureshi, M.T., Ayisha, A., Mohammad, A.K., Rauf, A.S.** and Syed, T.H. 2010, "Do human resource management practices have an impact on financial performance of banks?", *African Journal of Business Management*, Vol. 4 No. 7, pp. 1281-1288.
25. **Jackson, S.E. and Schuler, R.S.** 2000, *Managing Human Resource, A Partnership Perspective*, Southern-Western College Publishing, London.
26. **McDuffie, J.P.** 1995, "Human resources bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry", *Industrial and Labour Relations Review*, Vol. 48 No. 2, pp. 197-221.
27. **Tessema, M.** and Soeter, J. 2006, "Challenges and prospects of HRM in developing countries: testing the HRM-performance link in Eritrean civil service", *International Journal of Human Resources Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 86-105.
28. **Rizov, M.** and Croucher, R. 2009, "Human resource management and performance in European firms", *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 33 No. 2, pp. 253-272.
29. **Abdullah, Z., Ahsan, N.** and Alam, S.S. 2009, "The effect of human resource management practices on business performance among private companies in Malaysia", *International Journal of Business and Management*, Vol. 4 No. 6, pp. 65-78.
30. **Katou, A.** 2008, "Measuring the impact of HRM on organizational performance", *Journal of Industrial Engineering and Management*, Vol. 1 No. 2, pp. 119-142.
31. **Paul, L.** 2009b, "Team training for creating performance templates", *Team Performance Management*, Vol. 15 No. 5, pp. 257-275.
32. **Byars, L.L.** and Rue, W.L. 2004, *Human Resources Management*, 7th ed., McGraw-Hill, New York, NY.
33. **Osman, I., Ho, T.C.F.** and Carmen Galang, M. 2011a, "The relationship between human resource practices and firm performance: an empirical assessment of firms in Malaysia", *Business Strategy Series*, Vol. 12 No. 1, pp. 41-48.

34. **Osman, I.,** Berbary, L., Sidani, Y., Al-Ayoubi, B. and Emrouznejad, A. 2011b, "Data envelopment analysis model for the appraisal and relative performance evaluation of nurses at an intensive care unit", *Journal of Medical Systems*, Vol. 35 No. 5, pp. 1039-1062.
35. **John, P.W. and Steven, W.** 2000, "Performance appraisal: an obstacle to training and development?", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 24 No. 7, pp. 384-391.
36. **Chang, P.L. and Chen, W.L.** 2002, "The effect of human resource practices on firm performance: empirical evidence from high-tech firms in Taiwan", *International Journal of Management*, Vol. 19 No. 4, pp. 622-631.
37. **Singh, K.** 2004, "Impact of HR practices on perceived firm performance in India", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 42 No. 3, pp. 301-317.
38. **Giorgio, C. and Arman, G.** 2008, "New insights into executive compensation and firm performance: evidence from a panel of "new economy" firms 1996-2002", *Managerial Finance*, Vol. 34 No. 8, pp. 537-554.
39. **Shin-Rong, S.-H. and Chin-Wei, C.** 2012, "Outside director experience, compensation, and performance", *Managerial Finance*, Vol. 38 No. 10, pp. 914-938.
40. **Danish, R.Q. and Usman, A.** 2010, "Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: an empirical study from Pakistan", *International Journal of Business and Management*, Vol. 5 No. 2, pp. 159-167.
41. **Tessema, M. and Soeter, J.** 2006, "Challenges and prospects of HRM in developing countries: testing the HRM-performance link in Eritrean civil service", *International Journal of Human Resources Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 86-105.
42. **Shin-Rong, S.-H. and Chin-Wei, C.** 2012, "Outside director experience, compensation, and performance", *Managerial Finance*, Vol. 38 No. 10, pp. 914-938.
43. **Ine's, K. and Pedro, C.** 2011, "Compensation and control sales policies, and sales performance: the field sales manager's points of view", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 26 No. 4, pp. 273-285.
44. **Steven, H.A. and Loring, M.** 1996, "Compensation in the year 2000: pay for performance?", *Health Manpower Management*, Vol. 22 No. 3, pp. 31-39.

◀ أنشطة الموارد البشرية الحديثة

ILO – Page 8 – reference document

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---africa/---ro-abidjan/---sro-cairo/documents/publication/wcms_622820.pdf

◀ مؤشرات قياس ربحية الاستثمار في الموارد البشرية

➤ Sources: Robert Grossman, —***Measuring Up, HR Magazine***, January 2000, pp. 29–35; Peter V. Le Blanc, Paul Mulvey, and Jude T. Rich, —***Improving the Return on Human Capital: New Metrics***, Compensation and Benefits Review, January/February 2000, pp. 13– 20; Thomas E. Murphy and Sourushe Zandvakili, —Data and Metrics-Driven Approach to Human Resource Practices: Using Customers, Employees, and Financial Metrics, Human Resource Management 39, no. 1 (Spring 2000), pp. 93–105; [HR Planning, Commerce Clearing House

Incorporated, July 17, 1996;] SHRM/EMA 2000 Cost Per Hire and Staffing Metrics Survey; www.shrm.org.

أدبيات الدراسة (دراسات سابقة) <

1. ***The Human Resources Scorecard: Measuring the Return on Investment.***

Study (*Masaki Asano and Kazuki Ohara, 2002*)

Patricia P. Phillips Woburn, MA: Butterworth- Heinemann, 2000. // Volume 1
Issue 4 May/June 2002 – Reprinted by permission 8
Department of Project Management Technology Federal University of
Technology Akure, Ondo-State, Nigeria.
(Miller, H. P, 1960, pp.962-986)

2. **Measuring the Return on Investment in Human Resources**

By Jack J. Phillips and Patti P. Phillips •Page 19, 29

3. **Measuring the return on investment in international assignments: an action research approach**

4. Sparrow, P. (2006), *International Recruitment, Selection and Assessment*,
London: CIPD.

5. ***Talent Management And Financial Performance: Does Organization Learning Mediate That Relationship?***

a,c,dPetra Christian University, Surabaya, Indonesia; b Philip Morris
International – Sampoerna, Surabaya, Indonesia

6. ***Human Capital – A Driving Force for Business Growth***

David Lamotte – Director, ILO Office for the Pacific Island Countries1
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/---ilo-suva/documents/publication/wcms_192340.pdf

7. **The Impact of Human Resource Management Practices on Perception of Organizational Performance**

[https://www.scirp.org/\(S\(czeh2tfqw2orz553k1w0r45\)\)/reference/referencespapers.aspx?referenceid=2899390](https://www.scirp.org/(S(czeh2tfqw2orz553k1w0r45))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=2899390)

8. *The impact of human resource management practices on performance Evidence from a Public University*

Muslim Amin , Wan Khairuzzaman Wan Ismail , page 1

https://www.researchgate.net/publication/261439024_The_impact_of_human_resource_management_practices_on_performance_Evidence_from_a_Public_University#:~:text=In%20their%20study%20in%20a,relationship%20with%20the%20university%20performance.

Ref. Page 1 Abstract

9. *The Effect of Human Resource Management Practices on Employees' Retention in King Saud University*, Abdullah, M. Almanie, Journal of Positive School Psychology - 2022, Vol. 6, No. 9, 1575-1586

<https://journalppw.com/index.php/jpsp/article/view/12437>

10. *The International Journal of Human Resource Management* , Volume 23, Issue 16, 2012, Pages 3434-3454

<https://eprints.lancs.ac.uk/id/eprint/48890/1/Document.pdf>

11. *Internships as Applied Academic Experiences*

Lynn Jones, Associate Professor Department of Agricultural Education and Studies

Iowa State University 201 Curtiss Hall

Ames, Iowa 50011, USA x1jones@iastate.edu

Chia-Hsing Wu, Recent graduate Department of Agricultural Education and Studies

Tasha Hargrove, Research Assistant Department of Agricultural Education and Studies

Iowa State University 201 Curtiss Hall

Ames, Iowa 50011, USA

Deloitte & Touche (2002), Rewarding and developing staff in HE: evaluation of phases 1 and 2, Higher Education Funding Council for England, Bristol,

https://dera.ioe.ac.uk/5168/1/rd16_02.pdf (accessed on 5 November 2019).

الاستبيان:

م	المتغيرات الديموغرافية المتغيرات المستقلة			
1	العمر	30-20	(٤٠-٣٠)	(٥٠-٤٠)
2	الجنس (رجل / امرأة)	رجل	امرأة	
3	الدرجة العلمية	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
4	سنوات الخبرة	من ٣ الي ٥	من ٥ الي ١٠	من ١٠ الي ٢٠
5	التوزيع الجغرافي	دول الخليج	شمال افريقيا	غرب ووسط افريقيا

م	الاستثمار في أنشطة الموارد البشرية المتغيرات المستقلة	أرفض تماما	أرفض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	يؤثر الاستثمار في أنشطة الموارد البشرية على مؤشر ربحية المؤسسات التعليمية					
2	تستثمر المؤسسات التعليمية لزيادة مؤشر ربحيتها في برامج تدريب وتطوير الإداريين والأكاديميين كأحد أنشطة الموارد البشرية					
3	تقيس المؤسسات التعليمية لزيادة مؤشر ربحيتها أداء الإداريين والأكاديميين من خلال أنظمة تقييم الأداء كأحد أنشطة الموارد البشرية					
4	تكلفة الاستقطاب والتوظيف كأحد أنشطة الموارد البشرية تؤثر على ربحية المؤسسات التعليمية					
5	نظام المزايا والتعويضات كأحد أنشطة الموارد البشرية يؤثر على ربحية المؤسسات التعليمية					

م	نشاط التدريب والتطوير المتغيرات المستقلة	أرفض تماما	أرفض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	يتلقى الإداريين والأكاديميين في المؤسسات التعليمية برامج التدريب والتطوير كأحد أنشطة الموارد البشرية					
2	تكلفة أنشطة التدريب والتطوير تؤثر على ربحية المؤسسات التعليمية					
3	المؤسسات التعليمية تهتم بزيادة العائد التدريبي وتقيس تأثيره على مؤشر ربحيتها					
4	تطوير مهارات الإداريين والأكاديميين يؤثر على أداء المؤسسة التعليمية وربحيتها					
5	تحدث زيادة في ربحية المؤسسات التعليمية بعد تنفيذ نشاطات التدريب والتطوير					

م	نشاط المزايا والتعويضات المتغيرات المستقلة	أرفض تماما	أرفض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	يستفيد الإداريين والأكاديميين من برامج المزايا والتعويضات كأحد أنشطة الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية					
2	برامج المزايا والتعويضات كأحد أنشطة الموارد البشرية تؤثر في الرضاء الوظيفي وزيادة الإيرادات في المؤسسات التعليمية مما ينعكس على ربحيتها					
3	تكلفة برامج التعويضات والمزايا تؤثر على ربحية المؤسسات التعليمية					
4	زيادة الاستثمار في برامج المزايا والتعويضات تؤثر على ربحية المؤسسات التعليمية					
5	تزيد برامج المزايا والتعويضات كأحد أنشطة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية الهادفة للربح					

م	نشاط الاستقطاب والتوظيف المتغيرات المستقلة	أرفض تماما	أرفض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	المؤسسات التعليمية تستقطب الإداريين والأكاديميين كأحد أنشطة الموارد البشرية					
2	استقطاب كوادر الإداريين والأكاديميين أصحاب الكفاءات والموهوبين يؤثر في أداء المؤسسات التعليمية وربحياتها					
3	تكلفة الاستقطاب والتوظيف تؤثر على ربحية المؤسسات التعليمية					
4	عدد حالات انتهاء الخدمة من الإداريين والأكاديميين (مؤشر معدل الدوران العاملين) بالمؤسسات التعليمية يؤثر على ربحية المؤسسات التعليمية					
5	أنشطة الاستقطاب والتوظيف تساهم في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية الهادفة للربح					

م	نشاط تقييم وقياس الأداء المتغيرات المستقلة	أرفض تماما	أرفض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	تقوم المؤسسة التعليمية بتقييم أداء الإداريين والأكاديميين بانتظام					
2	قياس أداء الإداريين والأكاديميين يساهم في تحسين مؤشر ربحية المؤسسات التعليمية					
3	تلاحظ زيادة في مؤشر ربحية المؤسسات التعليمية بعد تنفيذ نشاطات قياس الأداء					
4	ترصد تحسنا في أداء الإداريين والاكاديميين بناء علي معايير تراعي البعد المالي في المؤسسة التعليمية الهادفة للربح					
5	يتم تقييم أداء الإداريين والأكاديميين بناء على معايير تراعي البعد المالي في المؤسسة التعليمية الهادفة للربح					