

# مجلة كلية التربية

علمية محكمة ربع سنوية

(السنة العاشرة - العدد التاسع والعشرون- الجزء الثاني -يناير 2022)

<https://foej.journals.ekb.eg>

[j\\_foea@aru.edu.eg](mailto:j_foea@aru.edu.eg)



## قائمة هيئة تحرير مجلة كلية التربية جامعة العريش

م	الاسم	الدرجة والتخصص	الصفة
<b>رئيس هيئة التحرير: أ.د. محمد رجب فضل الله</b>			
<b>الهيئة الإدارية للتحرير</b>			
1	أ.د. رفعت عمر عزوز	أستاذ أصول التربية	عميد الكلية - رئيس مجلس الإدارة
2	أ.د. محمود علي السيد	أستاذ. رئيس قسم علم النفس التربوي	وكيل الكلية للدراسات العليا - نائب رئيس مجلس الإدارة
3	د. فتحية على حميد	أستاذ مساعد (مشارك) - مناهج وطرق التدريس	وكيل الكلية لشؤون التعليم والطلاب - عضو مجلس الإدارة
4	د. إبراهيم فريج حسين	أستاذ مساعد (مشارك) - أصول تربية	وكيل الكلية لشؤون خدمة المجتمع - عضو مجلس الإدارة
5	أ.د. صالح محمد صالح	أستاذ التربية العلمية	رئيس قسم المناهج وطرق التدريس - عضو مجلس الإدارة
6	أ.د. السيد كامل الشريبي	أستاذ الصحة النفسية	رئيس قسم الصحة النفسية - عضو مجلس الإدارة
7	أ.م.د أحمد عفت قريشم	أستاذ مساعد (مشارك) - مناهج وطرق التدريس	المشرف على قسم التربية الخاصة - عضو مجلس الإدارة
8	أ.د. أحمد عبد العظيم سالم	أستاذ أصول التربية	رئيس قسم أصول التربية - عضو مجلس الإدارة

الهيئة الفنية ( الفريق التنفيذي) للتحجير			
رئيس التحرير ( رئيس الفريق التنفيذي)	أستاذ المناهج وطرق التدريس	أ.د. محمد رجب فضل الله	9
عضو هيئة تحرير - مسؤول الطباعة والنشر والتدقيق اللغوي	أستاذ مساعد ( مشارك ) - مناهج وطرق التدريس	د. كمال طاهر موسى	10
عضو هيئة تحرير - مسؤول متابعة أعمال التحكيم والنشر	مدرس ( أستاذ مساعد ) - مناهج وطرق التدريس	د. محمد علام طلبية	11
عضو هيئة تحرير - مسؤول متابعة الأمور المالية	مدرس ( أستاذ مساعد ) - الصحة النفسية	د. ضياء أبو عاصي فيصل	12
عضو هيئة تحرير - مسؤول الاتصال والعلاقات الخارجية	مدرس ( أستاذ مساعد ) - مناهج وطرق التدريس	د. نانسي عمر جعفر	13
عضو هيئة تحرير - إداري ومسؤول التواصل مع الباحثين	أخصائي علاقات علمية وثقافية - باحثة دكتوراه	أ. أسماء محمد الشاعر	14
عضو هيئة تحرير - إدارة الموقع الالكتروني للمجلة	أخصائي تعليم - باحث دكتوراه	أ. أحمد مسعد العسال	15
عضو هيئة تحرير - المسؤول المالي	مدير سفارة المعرفة بالجامعة	أ. محمد عريبي	16
أعضاء هيئة التحرير من الخارج			
جامعة طيبة بالمدينة المنورة بالسعودية	أستاذ أصول التربية	أ.د. زكريا محمد هيبية	17
كلية التربية - جامعة أسيوط	أستاذ المناهج وطرق التدريس	أ.د. عبد الرازق مختار محمود	18
المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي	أستاذ علم النفس التربوي	أ.د. مايسة فاضل أبو مسلم أحمد	19

## قائمة الهيئة الاستشارية الدولية لمجلة كلية التربية جامعة العريش

م	الاسم	التخصص	مكان العمل وأهم المهام الأكاديمية والإدارية
1	أ.د إبراهيم احمد غنيم ضيف	أستاذ المناهج وطرق تدريس التعليم الصناعي	نائب رئيس جامعة قناة السويس، وزير التربية والتعليم الأسبق - المستشار السابق للتخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم لجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية التابعة لجامعة الدول العربية.
2	أ.د إمام مصطفى سيد محمد	أستاذ علم النفس التربوي	- رئيس قسم علم النفس التربوي، ووكيل كلية التربية بأسبوط ( سابقاً ) - مدير مركز اكتشاف الاطفال الموهوبين بجامعة اسبوط - - المستشار العلمي للمركز الوطني لأبحاث الموهبة والابداع بجامعة الملك فيصل - المملكة العربية السعودية.
3	أ.د بيومي محمد ضحاوي	أستاذ الإدارة التعليمية والتربوية المقارنة	وكيل شئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة " سابقاً" - مقرر اللجنة العلمية الدائمة لترقية الأساتذة والأساتذة المساعدين في الإدارة التعليمية والتربية المقارنة - المجلس الأعلى للجامعات. مراجع معتمد لدى الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.
4	أ.د حسن سيد حسن شحاته	أستاذ المناهج وطرق تدريس اللغة العربية	رئيس قسم المناهج وطرق التدريس سابقاً - مقرر اللجنة العلمية الدائمة لترقية الأساتذة تخصص المناهج وطرق التدريس وتكنولوجيا التعليم
5	أ.د رضا السيد محمود حجازي	أستاذ باحث في المناهج وطرق تدريس العلوم	نائب مدير الأكاديمية المهنية للمعلمين - وكيل أول وزارة التربية والتعليم- رئيس قطاع التعليم. نائب وزير التربية والتعليم لشؤون المعلمين " حالياً "
6	أ.د رضا مسعد ابو عصر	أستاذ المناهج وطرق	وكيل أول وزارة التربية والتعليم " سابقاً " - أمين اللجنة العلمية لترقيات الأساتذة

والأساتذة المساعدين للمناهج وطرق التدريس - رئيس الجمعية المصرية لتربويات الرياضيات " حالياً "	مصر	تدريس الرياضيات		
عميد كلية التربية النوعية بنها - مدير الأكاديمية المهنية للمعلمين " سابقاً " - مدير المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي " حالياً "	جامعة بنها مصر	أستاذ علم النفس التربوي	أ.د رمضان محمد رمضان	7
العميد الأسبق لكلية التربية بالعريش - نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث - قائم " حالياً " بأعمال رئيس جامعة العريش.	جامعة العريش مصر	أستاذ المناهج وطرق تدريس اللغة العربية	أ.د سعيد عبد الله رفاعي لافي	8
نائب رئيس جامعة الإسكندرية، ورئيس جامعة دمهور الأسبق - خبير التخطيط الاستراتيجي وإعداد التقارير السنوية بالجامعات السعودية.	جامعة الإسكندرية - مصر	أستاذ المناهج وطرق تدريس الاجتماعيات	أ.د سعيد عبده نافع	9
العميد الأسبق لكلية التربية بجامعة أسيوط - مدير مركز تطوير التعليم الجامعي، والمشرف على فرع الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد - أمين لجنة قطاع الدراسات التربوية بالمجلس الأعلى للجامعات.	جامعة أسيوط مصر	أستاذ اجتماعيات التربية	أ.د عبد التواب عبد اللاه دسوقي	10
منسق الاعتماد الأكاديمي، وعميد كلية التربية - جامعة الإمارات " سابقاً " - وزير التربية والتعليم باليمن " سابقاً " - خبير الجودة بمكتب التربية العربي لدول الخليج	جامعة صنعاء اليمن	أستاذ مناهج وطرق تدريس العلوم	أ.د عبد اللطيف حسين حيدر	11
منسق برنامج تطوير كليات التربية FOER التابع لمشروع تطوير التعليم ERP ، واستشاري التنمية المهنية والمؤسسية POD التابع لمشروع تطوير التعليم ERP ( سابقاً ). أستاذ زائر بكلية الإنسانيات، بجامعة كالرتون بكندا 2020	جامعة جنوب الوادي - مصر	أستاذ مناهج وطرق تدريس اللغة الإنجليزية	أ.د عنتر صلهي عبد اللاه طلبية	12

13	أ.د عوشة احمد المهيري	أستاذ التربية الخاصة	جامعة الامارات الإمارات	رئيس قسم التربية الخاصة - مساعد عميد كلية التربية بجامعة الإمارات لشؤون الطلبة.
14	أ.د الغريب زاهر إسماعيل	أستاذ تكنولوجيا التعليم	جامعة المنصورة مصر	- مقرر اللجنة العلمية الدائمة لترقية الأساتذة المساعدين في المناهج وطرق التدريس وتكنولوجيا التعليم . - رئيس مجلس إدارة الجمعية الدولية للتعليم والتعلم الإلكتروني-مدير أمانة اتحاد جامعات العالم الإسلامي ، ومدير مديرية التربية بمنظمة الإيسيسكو " سابقاً "
15	أ.د ماهر اسماعيل صبري	أستاذ مناهج وطرق تدريس العلوم	جامعة بنها مصر	رئيس قسم المناهج وطرق التدريس وتكنولوجيا التعليم " السابق بكلية التربية - جامعة بنها" - رئيس مجلس إدارة رابطة التربويين العرب
16	أ.د محمد ابراهيم الدسوقي	أستاذ تكنولوجيا التعليم	جامعة حلوان مصر	نائب مدير الأكاديمية المهنية للمعلمين " سابقاً " - رئيس مجلس إدارة الجمعية المصرية للكمبيوتر التعليمي
17	أ.د محمد عبد الظاهر الطيب	أستاذ علم النفس الكلينيكي والعلاج النفسي	جامعة طنطا مصر	العميد الأسبق لكلية التربية بجامعة طنطا- خبير بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بمصر ، وبقطاع كليات التربية بالمجلس الأعلى للجامعات.
18	أ.د محمد الشيخ حمود	أستاذ الصحة النفسية	جامعة دمشق - سوريا	خريج جامعة لايبزغ - ألمانيا -رئيس قسم الصحة النفسية والتربية التجريبية وعميد لكلية التربية جامعة دمشق - سوريا- "سابقاً" - عضو الجمعية الأمريكية للإرشاد النفسي ACA - رئيس التحرير " السابق " لمجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس.
19	أ.د مصطفى بن أحمد الحكيم	أستاذ الأصول الدينية للتربية .التربية الأسرية	وزارة التربية الوطنية - المغرب	-خبير تربوي بوزارة التربية الوطنية والتعليم العالي والبحث العلمي بالمغرب - رئيس مجلس إدارة المركز الدولي للاستراتيجيات التربوية والأسرية- بريطانيا

20	أ.د مهني محمد ابراهيم غنايم	أستاذ التخطيط التربوي واقصاديات التعليم	جامعة المنصورة - مصر	العميد السابق لكلية الآداب بدمياط-مدير مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة المنصورة - مقرر اللجنة العلمية لترقية الأساتذة والأساتذة المساعدين في أصول التربية والتخطيط التربوي
21	أ.د ناصر أحمد الخوالده	أستاذ مناهج وطرق تدريس التربية الاسلامية	الجامعة الأردنية - الأردن	عميد كلية الدراسات الإنسانية التربوية بعمان - نائب ثم رئيس جامعة العلوم الإسلامية العالمية " سابقاً" - خريج جامعة نبراسكا - بريطانيا.
22	أ.د نيفاء بن رشيد الجابري	أستاذ اقتصاديات التعليم وسياسته	جامعة طيبة - السعودية	عميد كلية التربية بجامعة طيبة بالمدينة المنورة" سابقاً" - المشرف العام على البحوث والبيانات بهيئة تقويم التعليم والتدريب بالمملكة - وكيل وزارة التعليم بالسعودية" سابقاً".
23	أ.د يوسف الحسيني الإمام	أستاذ تربويات الرياضيات	جامعة طنطا مصر	الوكيل السابق للدراسات العليا والبحوث بجامعة طنطا - عضو فريق الاعتماد الأكاديمي لكلية التربية بجامعة الإمارات " سابقاً" -

## قواعد النشر بمجلة كلية التربية بالعريش

1. تنشر المجلة البحوث والدراسات التي تتوفر فيها الأصالة والمنهجية السليمة على ألا يكون البحث المقدم للنشر قد سبق وأن نشر، أو تم تقديمه للمراجعة والنشر لدى أي جهة أخرى في نفس وقت تقديمه للمجلة.
2. تُقبل الأبحاث المقدمة للنشر بإحدى اللغتين: العربية أو الإنجليزية.
3. تقدم الأبحاث - عبر موقع المجلة بينك المعرفة المصري

<https://foej.journals.ekb.eg>

- الالكترونياً مكتوبة بخط (Simplified Arabic)، وحجم الخط 14، وهوامش حجم الواحد منها 2.5سم، مع مراعاة أن تتسق الفقرة بالتساوي ما بين الهامش الأيسر والأيمن (Justify). وترسل إلكترونياً على شكل ملف (Microsoft Word).
4. يتم فور وصول البحث مراجعة مدى مطابقتها من حيث الشكل لبنط وحجم الخط ، والتنسيق ، والحجم وفقاً لقالب النشر المعتمد للمجلة ، علماً بأنه يتم تقدير الحجم وفقاً لهذا القالب ، ومن ثم تقدير رسوم تحكيمه ونشره.
5. يجب ألا يزيد عدد صفحات البحث بما في ذلك الأشكال والرسوم والمراجع والجداول والملاحق عن (25) صفحة وفقاً لقالب المجلة. (الزيادة برسوم إضافية). ويتم تقدير عدد الصفحات بمعرفة هيئة التحرير قبل البدء في إجراءات التحكيم
6. يقدم الباحث ملخصاً لبحثه في صفحة واحدة، تتضمن الفقرة الأولى ملخصاً باللغة العربية، والفقرة الثانية ملخصاً باللغة الإنجليزية، وبما لا يزيد عن 200 كلمة لكل منها.
7. يكتب عنوان البحث واسم المؤلف والمؤسسة التي يعمل بها على صفحة منفصلة ثم يكتب عنوان البحث مرة أخرى على الصفحة الأولى من البحث ، والالتزام في ذلك بضوابط رفع البحث على الموقع.
8. يجب عدم استخدام اسم الباحث في متن البحث أو قائمة المراجع ويتم استبدال الاسم بكلمة "الباحث"، ويتم أيضاً التخلص من أية إشارات أخرى تدل على هوية المؤلف.
9. البحوث التي تقدم للنشر لا تعاد لأصحابها سواء قبل البحث للنشر، أو لم يُقبل. وتحتفظ هيئة التحرير بحقها في تحديد أولويات نشر البحوث.

10. لن ينظر في البحوث التي لا تتفق مع شروط النشر في المجلة، أو تلك التي لا تشتمل على ملخص البحث في أي من اللغتين ، وعلى الكلمات المفتاحية له.
11. يقوم كل باحث بنسخ وتوقيع وإرفاق إقرار الموافقة على اتفاقية النشر. وإرساله مع إيصال السداد ، أو صورة الحوالة البريدية أو البنكية عبر إيميل المجلة [J\\_foea@Aru.edu.eg](mailto:J_foea@Aru.edu.eg) قبل البدء في إجراءات التحكيم
12. يتم نشر البحوث أو رفض نشرها في المجلة بناءً على تقارير المحكمين، ولا يسترد المبلغ في حالة رفض نشر البحث من قبل المحكمين.
13. يُمنح كل باحث إفادة بقبول بحثه للنشر بعد إتمام كافة التصويبات والتعديلات المطلوبة.
14. في حالة قبول البحث يتم رفعه على موقع المجلة على بنك المعرفة المصري ضمن العدد المحدد له من قبل هيئة التحرير ، ويُرسَل للباحث نسخة بي دي أف من العدد ، وكذلك نسخة بي دي أف من البحث ( مستلة ) .
15. يمكن - في حالة الحاجة - توفير نسخة ورقية من العدد ، ومن المستلات مقابل رسوم تكلفة الطباعة ، ورسوم البريد في حالة إرسالها بريدياً داخل مصر أو خارجها.
16. يجدر بالباحثين ( بعد إرسال بحوثهم ، وحتى يتم النشر ) المتابعة المستمرة لكل من:  
- موقع المجلة المربوط ببنك المعرفة المصري  
<https://foej.journals.ekb.eg>  
- وبيده الالكتروني الشخصي لمتابعة خط سير البحث عبر رسائل تصله تباعاً من إيميل  
المجلة الرسمي على موقع الجامعة [J\\_foea@Aru.edu.eg](mailto:J_foea@Aru.edu.eg)
17. جميع إجراءات تلقي البحث، وتحكيمه، وتعديله، وقبوله للنشر، ونشره ؛ تتم عبر موقع المجلة ، وإيصالها الرسمي، ولا يُعتد بأي تواصل بأية وسيلة أخرى غير هاتين الوسيلتين الالكترونييتين.

## محتويات العدد ( التاسع والعشرون )

هيئة التحرير		السنة السابعة	
الصفحات	الباحث	عنوان البحث	الرقم
<b>مقال العدد</b>			
(19-28)	أ.د. محمد رجب فضل الله كلية التربية بجامعة العريش	ممارسات تدريسية لصناعة عقول إبداعية	1
<b>بحوث العدد</b>			
(31-56)	أ.د. حسيب محمد حسيب أستاذ بقسم التقويم - المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي	اختبارات الكتاب المفتوح Open Book Examination	1
(57-84)	د. دينا عبد الحميد الحطبي	دليل ارشادي لتنمية التفكير الاخلاقي من خلال استخدام القصة في تعلم الكيمياء لطلاب الثانوي	2
(85-111)	أ.د. حلمى أبو الفتوح عمار أستاذ ورئيس قسم المناهج وطرق التدريس - كلية التربية - جامعة المنوفية أ.م.د. محمد مختار المرادني أستاذ تكنولوجيا التعليم المساعد - كلية التربية - جامعة العريش الباحث/ نهى حامد شاكر على إمام معلم أول أ تبريد وتكييف	أنماط التشارك بيئة تعلم إلكترونية عبر الويب وأثرها فى تنمية مهارات صيانة وإصلاح أجهزة التكييف لطلاب التعليم الثانوى الصناعى	3

<p>فعالية برنامج تدريبي قائم على نظرية التكامل الحسي فى خفض بعض السلوكيات النمطية لدى عينة من الأطفال التوحدين  <b>أ.د. إيهاب عبد العزيز الببلاوي (145-113)</b>  <b>أستاذ التربية الخاصة - كلية علوم ذوي الإعاقة والتأهيل بجامعة الزقازيق</b>  <b>أ.د. عبد الحميد محمد علي</b>  <b>أستاذ الصحة النفسية المتفرغ - كلية التربية - جامعة العريش</b>  <b>الباحثة/ غادة محمد عطية جبر</b></p>	<p>4</p>
<p>استراتيجية تنمية الموارد البشرية الجامعية          (جامعة العريش نموذجا)  <b>أ.د. ضياء الدين محمد زاهر (170-147)</b>  <b>أستاذ التخطيط الاستراتيجي والدراسات المستقبلية ومدير مركز الدراسات الاستراتيجية</b>  <b>والمستقبلية - جامعة عين شمس</b>  <b>أ.د. أحمد عبد العظيم سالم</b>  <b>أستاذ أصول التربية - كلية التربية - جامعة العريش</b>  <b>الباحث/ ايمن علوى موسى مصطفى</b></p>	<p>5</p>
<p>Using a Digital Scaffolding Based Program for Developing EFL Student Teachers' Reading Comprehension Skills at Faculties of Education  <b>(197-171) Dr. Amal Abd El-Fattah El-Maleh</b>  <b>Lecturer of Curriculum and English Instruction (TEFL)</b>  <b>Faculty of Education, Arish University</b>  <b>Dr. Eman Mohammed Abd- Elhaq</b>  <b>Professor of Curriculum and English Instruction (TEFL)</b>  <b>Dean of Faculty of Education, Benha University.</b>  <b>Author/ Asmaa Mohammed Mohammed Ahmed Aslan</b></p>	<p>6</p>

## تقديم

### السنة العاشرة: عام جديد، وطموح دائم

بقلم: هيئة التحرير

بقلم: هيئة التحرير

... ومع إصدارنا لهذا العدد نكون قد أكملنا الأعوام التسعة الأولى من مجلتنا العلمية، وما هو عدد يناير 2022 م . بداية العام العاشر للمجلة. السنة العاشرة هي عام تحقيق الطموح الذي بدأنا، وهو في أذهاننا. عبرنا عنه في رؤيتنا لمجلتنا العلمية بأن تصبح هذه المجلة دورية علمية دولية محكمة متميزة متخصصة في نشر المقالات والبحوث التربوية والنفسية، والحمد لله استطعنا - بفضل،ه، وتوفيقه - أن نسبق كثيراً من المجالات العلمية المتخصصة التي سبقتنا في الصدور بأعوام كثيرة ، والتي تنتمي إلى جامعات عريقة أو منظمات مهنية في مجال التربية والتعليم، وطموحنا أن نحصل على العلامة الكاملة ( 7 ) في هذا العام بإذن الله. لقد حددنا، ومنذ العام 2017 م -وبعد أن تولينا إدارة هذه المجلة - رسالتنا في السعي إلى التميز في نشر الفكر التربوي المتجدد والمعاصر، والإنتاج العلمي ذي الجودة العالية للباحثين في مجالي: التربية وعلم النفس، بما يعكس متابعة المستجدات، ويحقق التواصل بين النظرية والتطبيق. والحمد لله؛ فقد قدمنا بحوثاً متميزة في أفكارها، ومضمونها، متجددة في قضاياها البحثية، تجمع ما بين التأصيل للموضوعات، والمعاصرة في معالجتها، والاستشراف في نتائجها. التزمنا بمعايير لتحكيم البحوث تؤكد على مدى ارتباط موضوع البحث بمجال التربية، ومدى مناسبة الدراسات السابقة، وإبرازها لرؤى

متعددة، ودرجة وضوح أسئلة وأهداف البحث، ومستوى تحديد عينة ومكان البحث، ودرجة إتباع البحث لمعايير التوثيق المحددة في دليل رابطة علم النفس الأمريكية، واحتواء قائمة المراجع على جميع الدراسات المذكورة في متن البحث والعكس أيضاً صحيح، وحدود الدراسة، وتبريراتها، وسلامة الوثيقة من الأخطاء اللغوية المتعلقة بالنحو والإملاء وكذا المعنى، وتكامل جميع أجزاء الوثيقة، وترابطها بشكل منطقي.

لقد وصلنا بنا هذا الالتزام في التحكيم، وهذا الحرص على تطبيق قواعد عالمية للنشر الورقي والالكتروني إلى تحقيق أهداف المجلة بدرجة جيدة، وطموحنا أن نصل بها هذا العام إلى مستوى أفضل: الممتاز أو الجيد جداً على الأقل.

كانت، ومازالت أهداف مجلتنا نشر وتأسيس الثقافة العلمية بين المتخصصين في المعاهد والمؤسسات العلمية المناظرة والمختصين من التربويين في الميدان التربوي من المعلمين والقيادات التربوية والباحثين، والارتقاء بمستوى الأداء في مجال التدريس والبحث العلمي من خلال نشر الأبحاث المبتكرة وعرض الخبرات الإبداعية ذات الصلة بهذا المجال، وإيجاد قنوات للتواصل والتفاعل بين أهل التخصصات المختلفة في الميدان التربوي على المستوى المحلي، والعربي، والدولي، مع تأكيد التنوع والانفتاح والانضباط المنهجي، ومتابعة الاتجاهات العلمية والفكرية الحديثة في المجال التربوي ونقلها للأوساط التربوية في مستوياتها المختلفة بغرض المساهمة في صناعة المعرفة.

ولقد أفادت استطلاعات الرأي المتكررة التي تطبقها هيئة تحرير المجلة على جميع المتعاملين معها: محكمين، وباحثين، وقرأء إلى الرضا عن الأداء،

وعن تحقيق الأهداف بنسبة تتراوح بين المقبول والجيد ، وهو ما يحفزنا إلى المزيد من الجهد، والعمل على استكمال النواقص، والسعي لأن يكون العام العاشر هو عام إدراج المجلة ضمن منظومة معامل التأثير العربي؛ حيث بدأت هيئة التحرير في إعداد ملف التقدم لذلك بتجهيز الوثائق والأدلة المطلوبة لذلك ، واعتبار هذا التقدم خطوة على طريق الوصول لاعتماد عالمي، والاستمرار في ترقية استكتاب كبار الأساتذة في التخصصات التربوية المختلفة.

وطموحنا أن تكون مجلة ذات معامل تأثير عالي على موقعي (أرسيف) ، و(سكوبس) بإذن الله بصفتها من المؤسسات الدولية المعنية بتصنيف المجالات العلمية.

لقد قمنا - بالفعل - بتطوير شكل المجلة وتنسيقها بدءاً من غلاف المجلة: بحيث يعبر الغلاف - بصورة أكثر تطوراً- ومروراً بمقدمة العدد ، وفواصل وأغلفة الأبحاث ، وانتهاءً بشكل المستلآت ومضمونها . وامتد الاهتمام من النسخة الورقية إلى النسخة الالكترونية.

وطموحنا أن تشهد أعداد العام الجديد أبواباً جديدة، يطل منها قراء المجلة على جهود بحثية أخرى ومتنوعة من مثل نشر تقارير عن فعاليات علمية، مثل توصيات مؤتمر علمي، دراسة عن وثيقة قومية، وما يماثل، وأن ترعى المجلة أحداثاً علمية ذات علاقة بمجالات التربية المختلفة، بحيث تخصص أعداد المجلة ملف خاص لأي حدث علمي،

بدءاً من هذا العدد؛ فإننا نتيح للباحثين فرصة نشر أدوات بحثية من مثل: القوائم، والاختبارات، والمقاييس، وبطاقات الملاحظة، والوحدات التعليمية،

وأوراق عمل التلاميذ، وأدلة المعلمين، بحيث لا يقتصر النشر - خاصة الإلكتروني منه - على تقارير البحوث.

ولعل تقدمنا للمشاركة في الجمعية الدولية للمجلات العلمية الناشرة باللغة العربية يمكن أن يساهم - خلال السنة العاشرة - في تحقيق بعض من طموحاتنا الدائمة والمتجددة بالجودة والتميز والتكامل العلمي

**والله الموفق**

هيئة التحرير

### البحث الخامس

## استراتيجية تنمية الموارد البشرية الجامعية (جامعة العريش نموذجًا)

### إعداد

أ.د. ضياء الدين محمد زاهر

أستاذ التخطيط الاستراتيجي والدراسات المستقبلية

ومدير مركز الدراسات الاستراتيجية والمستقبلية

جامعة عين شمس

أ.د. أحمد عبد العظيم سالم

أستاذ أصول التربية

كلية التربية - جامعة العريش

الباحث/ ايمن علوى موسى مصطفى



استراتيجية تنمية الموارد البشرية الجامعية (جامعة العريش نموذجًا) أ.د. ضياء الدين محمد زاهر  
أحمد عبد العظيم سالم أ. أيمن علوى موسى مصطفى

## استراتيجية تنمية الموارد البشرية الجامعية

### (جامعة العريش نموذجًا)

إعداد

أ.د. أحمد عبد العظيم سالم

أ.د. ضياء الدين محمد زاهر

أستاذ أصول التربية

أستاذ التخطيط الاستراتيجي والدراسات

كلية التربية - جامعة العريش

المستقبلية ومدير مركز الدراسات الاستراتيجية

والمستقبلية - جامعة عين شمس

الباحث/ أيمن علوى موسى مصطفى

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى فحص النظام القائم على تنمية الموارد البشرية الجامعية بجامعة العريش ووضع ملامح استراتيجية مقترحة لتنمية الموارد البشرية الجامعية (بالتطبيق على جامعة العريش كنموذج)، وقد استخدمت الدراسة منهج الوصفي التحليلي، وتناول الإطار العام للدراسة الفصل الأول، بينما تضمن الإطار النظري: سياسات تنمية الموارد البشرية بالنقد والتحليل، وتحليل منظومة التعليم الجامعي بجامعة العريش نموذجًا بالنقد والتحليل، ثم الدراسة الميدانية وتحليل النتائج التي توصلت إليها الدراسة بالقياس للاستجابات التي صياغة ملامح استراتيجية مقترحة لسياسات التعليم الأكاديمي بجامعة العريش نحو تنمية الطلاب كموارد بشرية جامعية، كما خلص الباحث لمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تسيير سياسات وإجراءات الجامعة من خلال خطة استراتيجية أكاديمية لتنمية الموارد البشرية الجامعية وذلك من خلال إعداد وتأهيل جامعي للطلاب في النواحي المعرفية والمهارية والوجدانية.

**University Human Resources Development Strategy (Al-Arish University model)**

The study aimed to examine the system based on the development of university human resources at the University of El-Arish and to develop proposed strategic features for the

development of university human resources (by application to the University of El-Arish as a model). Human resources in criticism and analysis, and analyzing the university education system at the University of Arish as a model of criticism and analysis, then the field study and analyzing the findings of the study by measuring responses to formulating proposed strategic features for academic education policies at the University of El-Arish towards developing students as university human resources. The necessity of running the university's policies and procedures through an academic strategic plan to develop university human resources through university preparation and qualification for students in the cognitive, skill and emotional aspects.

#### مقدمة:

تناولت الدراسة الحالية دراسة الواقع الحالي لجامعة العريش كنموذج، والسياسات الأكاديمية والعوامل المؤثرة في تنمية الموارد البشرية الجامعية، ومدى مواكبتها للتطورات العلمية والاقتصادية المعاصرة بمحافظة شمال سيناء. فالموارد البشرية تعتبر من أهم الموارد الاقتصادية- حيث أن الإنسان المنتج والمستهلك معًا- وبفضل قدراته يستطيع أن يكتشف العديد من الموارد الطبيعية في بيئته ويحقق منافع واستفادة له وبالتالي يبدع في إنتاجه بالعمل، مما يحتم أهمية مواجهه التحديات الراهنة والمستقبلية.

#### مشكلة الدراسة

وفى إطار إبراز العلاقة بين متغيرات الدراسة لتقديم استراتيجية لتنمية الموارد البشرية الجامعية عمومًا وجامعة العريش على وجه الخصوص، ويمكن صياغة المشكلة التي تحاول الدراسة بحثها وتحليلها وإيجاد حلول، ومن هنا حاولت هذه الدراسة الوصول إلى النتائج المرجوة وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

1- ما استراتيجية تنمية الموارد البشرية الجامعية بمؤسسات التعليم العالي؟

2- ما الواقع الحالي بجامعة العريش لإعداد وتأهيل الموارد البشرية الجامعية؟

3- ما ملامح استراتيجية تنمية الموارد البشرية الجامعية في محافظة شمال

سيناء؟

### أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة بناء على الطرح السابق لإشكالياتها وتساؤلاتها إلى محاولة التأكيد على النقاط التالية:

1. تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم استراتيجية لتنمية الموارد البشرية الجامعية، وكذلك مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي بدءًا من مرحلة إعداد الخطة، ومرحلة مراقبة تنفيذ الخطة ومرحلة تقييم الخطة والإعداد لوضع الخطة الجديدة، علاوة على معالجة مشاكل التخطيط من زاوية علاقته بتنمية الموارد البشرية الجامعية، ومشاكل سوق العمل واحتياجاته وبالتالي درجه تأثيرها على سياسات تنمية الموارد البشرية بوجه خاص.
2. تقديم ملامح استراتيجية مقترحة لتنمية الموارد البشرية الجامعية على ضوء النتائج التي ستصل إليها الدراسة فيما يتعلق بتنمية معارف ومهارات الموارد البشرية بجامعة العريش بما يواكب التطورات الحديثة.

### أهمية الدراسة:

استمدت الدراسة أهميتها من أهمية متغيرات الدراسة في حياة المؤسسات عمومًا وحياة الجامعات في تنمية الموارد البشرية الجامعية، والتي تعكس ضرورة توجه الجامعة إلى تنمية مواردها البشرية كخريجين للمشاركة في التنمية نظرًا لأنهم يشكلون مخزونها الفكري ورؤيتها وهدفها والقوة الدافعة نحو الارتقاء والتميز، يتأتى ذلك بعض النقاط التي تعكس أهمية الدراسة فيما يلي :

- 1- تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها حديثة - حسب حد علم الباحث - التي تتطرق إلى تسليط الضوء على جانب مهم من جوانب ممارسات العملية التعليمية الجامعية بمحافظة شمال سيناء في تنمية الموارد البشرية بجامعة

العريش المنشأة حديثاً باتباع استراتيجية علمية بتحسين المعارف والقدرات والمهارات واتجاهات الطلاب.

2- **فمن الناحية النظرية أو العلمية** تتبع أهمية هذا البحث من مجموعة أهداف ضرورية في مجال التخطيط لتتبين أهمية الدراسة بما تقدمه من معارف جديدة وأفكار ومعلومات حديثة ومتنوعة تزود طلاب جامعة العريش بمهارات وقدرات عديدة تؤثر على اتجاهاتهم وتحسن أساليب أدائهم وتساعدهم على تفعيل طبيعة الدور الذي يؤديه من خلال تخصصاتهم ومؤهلاتهم بعد التخرج وبالتالي تحقيق أهداف الجامعة (كمؤسسة تعليمية) المنشودة.

3- **ومن الناحية العملية** فإن أهمية هذه الدراسة تأتي من تناولها التخطيط في قطاع هام من قطاعات التعليم ألا وهو التعليم العالي الجامعي الذي يشهد تحديات في أيامنا هذه في مجالات التكنولوجيا والمعلومات، حتى يمكن إتباع استراتيجية داخل جامعة العريش لملاحقة متغيرات التطورات الحديثة في المحافظة، بهدف تحقيق التوازن بين العرض والطلب.

### منهج الدراسة:

استندت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتناولت الدراسة مسبقاً جوانب وأبعاد الظاهرة موضع الدراسة من خلال الأدب النظري والدراسات التربوية والإجراءات التنظيمية بمنظومة التعليم بجامعة العريش وغيرها المتعلقة بموضوع البحث، ويسعى الباحث إلى دراسة " استراتيجية تنمية الموارد البشرية الجامعية " جامعة العريش نموذجاً.

وللإجابة على أسئلة الدراسة تم صياغة استبانة بعد مراجعة العديد من الدراسات، وذلك بهدف التخطيط لتنمية الموارد البشرية بجامعة العريش لتلبية احتياجات سوق العمل، بالإضافة إلى بعض الموضوعات التي تدعم تحقيق هذه التنمية. بأمل إيجاد توازن بين سياسات التعليم الجامعي لإعداد وتأهيل مواردها البشرية الطلابية وسوق العمل أمامهم كخريجين في مجال تخصصهم وفي مجال غير تخصصهم سواء حكومي أو عام أو خاص أو استثماري حر.

حيث إن الهدف من المنهج الوصفي الوقوف على حد الوصف والربط مع حدود العلاقة بين متغيرات الدراسة بما يساعد على التنبؤ بمستقبل الظاهرة وذلك عبر متابعة معدلات التغير وواقع الظاهرة. وسيوضح ذلك من خلال إتباع الجانبين التاليين:

1- **الجانب النظري:** الاعتماد على المنهج الوصفي لوضع الإطار النظري للدراسة بالاعتماد على الكتب والدوريات والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بالدراسة.

2- **الجانب الميداني:** الاعتماد على المنهج التحليلي من خلال تصميم قائمة استبيان لجمع البيانات الأولية عن مفردات عينة البحث من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة، وللحصول على معلومات أخرى مفيدة للدراسة، واستخدام الأساليب والبرامج الإحصائية المناسبة، كما سيتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي بنظام SPSS لتحليل ومعالجة أسئلة الاستبيان باعتماد الأدوات الإحصائية المناسبة لهذا الطرح.

#### أدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على إعداد وتصميم استبانة تتضمن الجوانب الرئيسية لمحتوى الدراسة، وموجهه إلى الخبراء (أعضاء هيئة التدريس بالجامعة) لتحديد قوائم الجوانب المعرفية والمهارات اللازمة وفقاً لاحتياجات المجتمع. بالإضافة إلى التحليل من خلال تطبيق الاستبانة على عينة مجتمع الدراسة.

#### حدود الدراسة:

اتساقاً مع أهداف الدراسة فإنها تحددت بحدود مكانية وإجرائية: -

**الحدود الجغرافية:** تضمنت كليات جامعة العريش في محافظة شمال سيناء.

**الحدود الزمنية:** تم تطبيق تلك الدراسة خلال الفترة الواقعة للعام الدراسي 2018/2017م

**الحدود البشرية:** اقتصر على أعضاء هيئة التدريس المشرفين الأكاديميين، وأرباب العمل بالمحافظة.

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على التخطيط لتنمية الموارد البشرية لتلبية احتياجات سوق العمل في محافظة شمال سيناء. كما تشمل الدراسة في البحث مدى توافر سياسات التعليمية بالجامعة لإكساب المعارف والمهارات العلمية والمهنية المطلوبة في موارد البشرية الجامعية من الطلاب، وأيضا رأى المشرفين الأكاديميين حول واقع التعليم الجامعي لكليات الجامعة بمحافظة شمال سيناء، وكذلك رأى أصحاب الأعمال في القطاعات العام والخاص والاستثماري حول المعارف والمهارات التي تلبى احتياجات قطاعات سوق العمل.

**نتائج الدراسة :**

أوضحت نتائج الدراسة النظرية والميدانية في استجابات عينة الدراسة بعدم توافر بعض سياسات التعليم الأكاديمي بجامعة العريش والتي تبلغ نسبتها 70% وذلك نحو تنمية الطلاب كموارد بشرية وبما يلبي احتياجات سوق العمل. وبالتواصل مع بعض الخبراء في التعليم العالي ومجالات سوق العمل.

ومن خلال نتائج الدراسة، وفي ضوء العديد من الدراسات التي ساهمت في وضع سياسات وإجراءات لحل تلك المشكلة البحثية. قد تم تقديم خطة مقترحة في تنمية الموارد البشرية الجامعية وتلبية احتياجات سوق العمل.

### مجتمع وعينة الدراسة

استهدفت الدراسة الميدانية التطبيق علي جميع فئة المشرفين الأكاديميين من أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة العريش كنموذج من رؤساء أقسام وعمداء الكليات المشاركين في سياسات التعليم الأكاديمي بجامعة العريش، وبلغ حجم عينة مجتمع الدراسة (400) مشرف أكاديمي وبعد توزيع الاستبانة عليهم، وتم استرداد (301) استبانة صالحة من إجمالي عينة المشرفين .

وبناء علي توزيع الاستبانة الخاصة بالمشرفين الأكاديميين، وبعد الانتهاء من عملية جمع البيانات، حيث تكونت استبانة من قسمين رئيسين، يتكون القسم الأول من: خصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والتي تمثلت في (النوع، القسم، مكان العمل، المسمى الوظيفي، الدرجة العلمية)، أما القسم الثاني: يتمثل في

رأى المشرفين الأكاديميين حول واقع سياسات التعليم الجامعي بجامعة العريش النموذج التطبيقي في تلك الدراسة. استندت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفًا دقيقًا ويعبر عنها كميًا أو كميًا، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفًا رقميًا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمه أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى (النوح، 2004، 144). وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم صياغة استبانته بعد مراجعة العديد من الدراسات، وذلك بهدف طرح استراتيجية مقترح لتنمية الموارد البشرية بجامعة العريش. بأمل إيجاد توازن بين سياسات التعليم الجامعي لإعداد وتأهيل مواردها البشرية الطلابية وسوق العمل أمامهم كخريجين في مجال تخصصهم وفي مجال غير تخصصهم سواء حكومي أو عامًا أو خاصًا أو استثماريًا حرًا.

#### دراسات سابقة :

**1- دراسة على بن راشد سالم اليعقوبي (2011م) بعنوان: واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان** " استهدفت الدراسة المؤسسات التربوية بالقطاع التعليمي العماني للكشف عن أهمية درجة تأثير ممارستها للأنشطة المتعلقة بالتخطيط للموارد البشرية والتفاعل الإستراتيجي بين تخطيط الموارد البشرية وباقي أنشطة الموارد البشرية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، باستخدام الباحث أداة الاستبانة المطبقة على عينة الدراسة وعددها 632 أداريًا تربويًا. كما أظهرت الدراسة بعض النتائج منها، وجود عوائق تحد من فاعلية تخطيط الموارد البشرية جاء في مقدمتها ضعف مستوى مشاركة عدد موظفي الوزارة في صياغة أهداف وخطط الموارد البشرية.

**2- دراسة سالمة محمد سليمان (2011م) بعنوان: التخطيط لتنمية الموارد البشرية واستخدامها الاستخدام الأمثل بالتطبيق على الجماهيرية الليبية** " استهدفت الدراسة مؤسسات العمالة في الجماهيرية الليبية بضرورة نهج

سياسات وآليات التخطيط من أجل تطوير مواردها البشرية، واتبعت الدراسة منهج التحليل الإحصائي الوصفي للظاهرة في ضوء استقراء المؤشرات السكانية والاجتماعية والاقتصادية والموارد البشرية، كما أظهرت الدراسة بعض النتائج منها، أن التقدير السليم الذي تستند عليه عملية التخطيط للموارد البشرية يعد خطوة أساسية لتطوير الموارد البشرية الوطنية (المحلية) من خلال الاستخدام الأمثل لهذه الموارد، ويمكن أن يتم ذلك بالبيانات الإحصائية الدقيقة ورصد المؤثرات الاقتصادية. بالإضافة إلى حتمية تطوير أداء ونوعية الكفاءات وأساليب التخطيط ومن ثم رسم خطة عامة لتطوير الموارد البشرية في المجتمع.

### 3- دراسة الدجنى (2011) بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي - دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي ووضع مقترحات وفقاً لمؤشرات أداء مجالات العمل المؤسسي في الجامعات، ومستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعايير الفلسفة والرسالة والأهداف، ووضع مقترحات لجودة الأداء المؤسسي واستخدم الباحث أدوات منهج البحث الاستبانة ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: مدى أهمية توافر التخطيط الاستراتيجي في بعدها التحليل البيئي للبيئة الداخلية والخارجية ودور التخطيط الاستراتيجي وجودة المؤسسات.

### 4- دراسة حسن كمال الطاهر (2008) التي عنوانها: "دور التعليم العالي في التخطيط لتنمية الموارد البشرية في الوطن العربي"

هدفت إلى توضيح دور التعليم العالي في مجال الاستثمار البشري، وإيضاح دور التعليم العالي في التخطيط للموارد البشرية باعتبار العنصر البشري عنصر إنتاج يضاف إلى عناصر الإنتاج الأخرى وتحديد إطار يجب أن يتفاعل فيه التعليم العالي مع مكونات التنمية البشرية. وقد استخدمت الدراسة

أداة استبانة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تضع الجامعات العربية برامج لتدريب الفائض البشرى من خريجي الكليات النظرية للاستفادة منهم في مجالات التنمية، وتنويع قنوات التعليم العالي لاستيعاب أكبر عدد من خريجي الثانوية العامة عن طريق فتح معاهد تقنية (متوسطة)

### التخطيط لتنمية الموارد البشرية الجامعية

#### (جامعة العريش نموذجًا)

#### التمهيد

تنمى الجامعة لدى المتعلمين القدرة على المشاركة والإسهام في بناء المجتمع وحل مشكلاته، وتنمى لديهم الرغبة الجادة في البحث عن المعرفة وتحدى الواقع واستمرار المستقبل في إطار منهج علمي دقيق يراعى الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للمجتمع كما أن الجامعة يمكنها خدمة المجتمع عن طريق الإسهام في ربط البحث العلمي باحتياجات قطاعات الإنتاج والخدمات، نظرًا إلى أن الجامعة بما تقدمه من كفاءات مُدرّبة تعتبر عاملاً من عوامل التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع وبالتالي تلبية احتياجاته (إبراهيم، 2002، 76-77).

فأصبح على جامعة العريش أن تقدم خدماتها مباشرة للأفراد في المجتمع سواء كان ذلك في صورة برامج تعليمية أو تكاملية في صورة برامج تدريبية أو برامج لإعادة التدريب، أو برامج تحويلية تعرض مهن مطلوبة في سوق العمل بالمجتمع لا يتوفر لدى الأفراد متطلباتها، وبالتالي يمكن بمنظومة التعليم الجامعي أن تلبى احتياجات المجتمع ومجريات الأحداث به وبالتالي تعد خدمة المجتمع من أبرز وظائف الجامعة في الوقت الحالي بما توفره من مناخ يتيح ممارسة المشاركة الفعالة في الرأي والعمل. وبالتالي واضعو ومخططو السياسات التعليمية هم أشخاص أدركوا الحاجة الملحة لوجود مؤسسات يكون إنتاجها هو العامل البشري الحامل لمؤهلات ومهارات تجعله يجيب احتياجات سوق قد يكون الطلب فيها أكبر من العرض، تسمى هذه السوق بسوق العمل. في القرن الماضي فقط كان خريجو فرع معين من التعليم العالي

يمكنهم الالتحاق بمناصب عديدة وقد تكون في مجالات مختلفة وهذا لأن سوق العمل لا يطلب بعض التخصصات ولا يتمتع بمعايير محددة ومباشرة. ومن أجل الاستفادة من التقسيم اللامتكافئ في إمكانيات العامل البشري ومن المزايا النسبية بالسوق، أخذًا بإجماع النظريات الاقتصادية على الاجتهاد في إيجاد علاقة تتميز بالاستقرار بين مخرجات سوق العلم ومدخلات سوق العمل من أجل تحقيق تنمية مستدامة (الشافعي، محمد صبري، منظمة العمل الدولية، 2005).

لتأتى جامعة العريش، إحدى مؤسسات التعليم العالي المصري داخل محافظة شمال سيناء، التي أنشئت بقرار 147 لسنة 2016 بعد أن كانت فرعًا لجامعة قناة السويس حتى عام 7 أبريل 2015م، حيث أنها حاولت واستمرت في محاولاتها في تحسين جودة منظومة التعليم بها، وذلك من خلال تجميع كليات في كافة نواحي العلوم الإنسانية والتطبيقية التي ترتبط باحتياجات مجالات سوق العمل بسيناء ضمانًا للتأثير عليها إقليميًا ومحليًا، مع تفعيل مركز الخدمة المجتمعية وافتتاح وحدة توظيف أو إرشاد مهني لتزود الطلبة الخريجين وتدريبهم على المهارات اللازمة لإلحاقهم بسوق العمل. وفي هذه الحدود، سوف ننظر لجامعة العريش من الداخل كمنظومة مجتمعية مفتوحة على البيئة، وحديثة الإنشاء، وذلك بعد تحليلنا للبيئة الخارجية التي من المفترض أن تؤثر وتتأثر بها هذه المنظومة.

### أولاً: جامعة العريش كمنظومة مجتمعية (مفتوحة)

يمكن تبسيط رؤية جامعة العريش بالنظر إليها على اعتبار أنها منظومة متكاملة مفتوحة على البيئة، وهذه المنظومة تتضمن ثلاث عناصر أساسية:

#### أ- المدخلات Inputs :

هي التي تعطى الجامعة مقوماتها الأساسية وتحدد غايتها، وعلى أساس جودة هذه المدخلات يتوقف نجاح أو فشل المنظومة الجامعية بأكملها، وتضم هذه المنظومة مجموعة من المنظومات الفرعية Sub-system أهمها:

#### • الفلسفة والرسالة والأهداف

تعتبر فلسفة الجامعة عن توجهها العام ونوع ومجالات العمل الأكاديمي والتدريبي والمجتمعي بالنسبة لها، وتعطى الفلسفة والرسالة تصور يترجم إلى أهداف. حيث إن الرسالة للجامعة تمثل المهمة الرئيسية التي تقوم بها الجامعة، وتتحدد في "متابعة المعرفة الإنسانية، والإسهام في تطويرها ونشرها وإعداد الثروة البشرية للبلاد لتزويدهم بالقيادات الواعية لتراثها وللعصر ولحاجات المستقبل بالتعاون مع المؤسسات العلمية المماثلة لها في الرسالة، محليًا وعربيًا وإسلاميًا وعالميًا" (زاهر، 2018، 399).

### • السياسات والتشريعات الحاكمة

باتباع السياسات التي تدعم قواعد العمل يمكن وضع الإجراءات والسياسات التعليمية من خلال خطة بهدف تنمية مواردها البشرية الطلابية لتحقيق أهداف التعليم الجامعي كنقل المعرفة، البحث العلمي وخدمة المجتمع، وتلبية تلك المخرجات مع احتياجات سوق العمل، ويؤتى ذلك بطرق وأساليب التعليم بالجامعة ومحتوى البرامج والتخصصات، ومواكبة التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية الحاصلة.

### • الموارد البشرية:

وهي العمود الفقري للجامعة، وهي مشتقة أساسًا من المنظومة السكانية للمجتمع بمحافظة شمال سيناء وتتضمن كافة العناصر والطاقات البشرية الموجودة في المنظومة الجامعية وفي مقدمتها:

1- **الطلاب المورد البشري الأول:** وهم أكبر المدخلات والمادة الخام للعمليات الأكاديمية وأهم مخرج للمنظومة، وهؤلاء يمثلون مخرجات نظم تعليمية سابقة (زاهر، 2018، 402). وفي جامعة العريش هؤلاء الطلاب بالكليات يمثلون الموارد البشرية اللازمة لمشروعات التنمية بمحافظة شمال سيناء وأن "الطلاب يعتبرون في مقدمة العناصر البشرية في أي نظام تعليمي حيث يمثلون العنصر الرئيسي في النظام وأكبر مدخلات للعمليات الأكاديمية، وتنميتهم هدف رئيسي له. وتتبع الجامعة شروط القبول التي تتسم بالجدية والحزم، وتتناسب مع أهمية الدور الذي يؤهل والطلاب للقيام به في مستقبلهم

المهني، حيث أن معيار الاختيار غالباً معدل الدرجات التحصيلية التي يحصل عليها الطالب في المرحلة الثانوية العامة وقد تواجه بعض الاختبارات الشكلية الأخرى. مع وضع معايير في سياسة القبول بكليات الجامعة (كالقدرات - والمعارف- والحد الأدنى من المهارات) وفقاً لسياسة احتياجات سوق العمل بالمحافظة من الخريجين في المستقبل وموارد بشرية جامعية سوف تنتقل إلى مؤسسات سوق العمل. (قانون تنظيم الجامعات ولأئحته التنفيذية، 2001).

2- بالنسبة للمورد البشري الثاني فهو الهيئة البشرية: وهو أكبر المدخلات بعد الطلاب، حيث تشكل كفايات وفعاليات هذه الهيئة أساساً مهماً لنجاح منظومة الجامعة في قيادة عمليات التعليم والبحث وخدمة المجتمع، وتنفيذ السياسات والأغراض المهمة والعامة التفصيلية للجامعة (زاهر، 2018، 404). وتتولي الهيئة البشرية من الإداريين وأعضاء هيئة تدريس الجامعة إعداد وتنفيذ سياسات وإجراءات العملية التعليمية بما يتفق مع أهداف الجامعة التي تتماشى مع مجالات التنمية بالمحافظة مما ينعكس على أعداد وتأهيل المورد البشري الطلابي ( خريجي الجامعة) للدخول الى سوق العمل.

3- موارد بشرية أخرى: وحيث إن جامعة العريش حديثة الإنشاء فإنها تتضمن الأفراد والعناصر العاملة والمعاونة لكل من هيئة التدريس والهيئة الإدارية في مختلف المجالات كالعاملين في الشؤون المالية والإدارية والتنفيذية والفنيين وكذلك العمال وجرى مسابقات لتعيين أعداد من هؤلاء الأفراد والعناصر للمساعدة في نجاح أداء منظومة التعليم بكليات الجامعة الحالية والتي سيتم التوسع في إنشائها.

#### ب- نماذج عمليات **processes** المنظومة الجامعية بجامعة العريش:

تسيير منظومة التعليم الأكاديمي في جامعة العريش التي تهتم بالعنصر البشري باعتباره أحد عوامل الإنتاج الأساسية خاصة لإعداده وتأهيله كمخرج لرفده إلى سوق العمل، وبالتالي يمكن لجامعة العريش كمؤسسة أن تتبنى سياسات تعليمية في ممارسة

وظائفها الإدارية من خلال تفاعل الأنشطة والعناصر مثل عمليات التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة، والمتابعة واتخاذ القرار التي يتم بها تحويل المدخلات إلى نواتج ومخرجات للمنظومة الجامعية باعتبارها منظومة مفتوحة بهدف تنمية طلابها كموارد بشرية.

### -التخطيط Planning

يعتبر التخطيط عنصرًا أساسيًا من عناصر إدارة المنظومة التعليمية وله أولوية على جميع عناصر الإدارة الأخرى، إذ لا يمكن تنفيذ الأعمال على خير وجه دون تخطيط لها، فالتخطيط هو العملية التي تتضمن التنبؤ حول الوضع في المستقبل أي التقرير سلفًا بما يجب عمله لتحقيق هدف معين، ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها خلال فترة محددة، والإمكانيات الواجب توافرها لتحقيق هذه الأهداف، كيفية استخدام هذه الإمكانيات بالكفاءة والفعالية المطلوبة، إضافة إلى رسم السياسات والإجراءات وإعداد الموازنات وكتابة الجدول الزمني. "والتخطيط في ميدان المنظومة التعليمية والتعليم عملية واسعة ومستمرة تتضمن جوانب عديدة ومجالات مختلفة للعمليات التعليمية وليس مجرد تقدير أعداد الطلاب وقاعات الدراسة وأعضاء هيئة التدريس اللازمين لتحقيق النمو في التعليم...إلخ، ومن بين هذه المجالات المهمة نجد المجالات التالية: الهيكل التعليمي- التجهيزات-الكتاب والمقررات- الخدمات الطلابية - المباني - المناهج-إعداد أعضاء هيئة التدريس. والتخطيط في كل مجال من هذه المجالات له أهميته وفوائده التي يمكن إبرازها في النقاط التالية: التخطيط يوفر الوقت عند التنفيذ، ويساعد على استغلال الموارد المادية والبشرية الاستغلال الأمثل، ويتفادى الإسراف الناجم عن الارتجال، ويحد من النفقات، وينمي ويرفع الموارد وكفاءتها، ويتضمن التنسيق بين النشاطات المختلفة والأنشطة الفرعية المنبثقة عنه، والتنبؤ بالمشكلات وهو بذلك يساعد على تجنب وقوعه (المومني، 2008، 180).

### 4- التنظيم Organizing

التنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات. " وظيفة التنظيم على هي عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات. حيث إن المحصلة النهائية من عملية التنظيم في المنظمة كل الوحدات التي يتألف منها النظام تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. (بواب، 2015، 31):  
ومن ثم يشمل عملية التنظيم بالمنظومة الأكاديمية بجامعة العريش توزيع وتقسيم المهام والمسئوليات وتحديد السلطة والمسئولية والإشراف على السياسات التعليمية بشكل فعلي بما يحقق الأهداف المرجوة بنجاح وذلك بإعداد وتأهيل الطلاب كموارد بشرية لتلبية احتياجات سوق العمل.

### 5- القيادة Leadership

تمثل القيادة جوهر العملية الإدارية في منظومة التعليم، فهي التي تقوم بالدور الأساسي الذي يؤثر في كل جوانب العملية الإدارية، كما تُعد عنصرًا حيويًا وأداة رئيسية تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق أهدافها، ويعتبر استمرار ازدهار نشاطها وعملياتها المختلفة مرهون بهذه القيادة، والمجتمع الذي يحتضن هذه المنظمات سيصل إلى التقدم، يلعب دورًا مهمًا في تيسير العملية التعليمية وإنجاحها، فهو المسئول عن توجيه التابعين في النواحي الفنية بالاشتراك مع توجيه الفني. وكذلك له العديد من الاختصاصات والمسئوليات المتعلقة بالعملية التعليمية وسير الدراسة بالمؤسسة التعليمية والأنشطة المختلفة، ومسئوليات وعمليات التخطيط والتنظيم للسياسة العامة ووضع برنامج شامل للعمل (الحراشة، 2013، 165).

### 6- المتابعة Proceedings

تعرف المتابعة بأنها "عملية منظمة تتضمن جمع وتمحيص معلومات لاتخاذ القرارات تتمخض عن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المأمولة". وترمي عملية المتابعة بمنظومة التعليم إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها: نتائج تتعلق بالمعلومات التي اكتسبها الطلاب والمهارات والاتجاهات الوقوف على صلاحية برنامج العمل ومدى تحقيقه للأهداف التي وضعت - الوقوف على الجوانب التنظيمية والإدارية والإجرائية المنظمة للعمل - معرفة إمكانية الأفراد القائمين بالعمل،

ومعرفة نواحي القوة والضعف في أدائهم، وقد تستخدم المعلومات التي يحصل عليها متخذو القرارات في ترقية بعضهم إلى مراكز قيادية ملاحظة تأثير ديناميات الجماعة على أداء الأفراد (معوض ورزق، 2006، 16).

وبالتالي يمكن قيام إدارة الجامعة بمتابعة الإجراءات والسياسات التخطيطية لتنمية طلابها بهدف إعداد مخرجات تعليمية كموارد بشرية تلبى حاجات سوق العمل.

## 7- الرقابة Controlling

التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفعاليتهم. لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة، وهي المعنية بالفعل بمتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظمة تجاه تحقيق أهدافها. وفي الوظيفة الرقابية للإدارة، سوف تنشئ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدم نحو الأهداف. مقاييس الأداء هذه صممت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوعة في المنظمة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها. ووظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتخطيط. في الحقيقة، الغرض الأساسي من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط. هذه العملية يمكن أن تحصر في أربع خطوات أساسية تطبق على أي شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها والخطوات الأساسية للعملية الرقابية الأربعة (إعداد معايير الأداء - متابعة الأداء الفعلي - قياس الأداء - تصحيح الانحرافات عن المعايير) (هانسن، 2011، 239).

## ج - المخرجات Output

هي النواتج والمحصلة النهائية الملموسة لكل تفاعلات أنشطة المنظومات التي تعود إلى البيئة أو المجتمع المحلى وتتخذ تلك المخرجات صور عدة منها: القرارات والسياسات والإستراتيجيات ورضا الأفراد الوظيفي وتوثيق علاقاتهم الإنتاجية والتنظيمية (حل مشكلات - اكتساب مهارات إدارية) ومن أهم مخرجات المنظومة الجامعية هم الخريجون (الطلاب المؤهلون) كموارد بشرية يتم رفدهم إلى سوق العمل لتلبية احتياجاته (زاهر، 2018، 409).

وبالطبع من أهم مخرجات منظومة الجامعة هو الخريجون (الطلاب المؤهلين) وتأتى أهمية هؤلاء الخريجين من كونهم حصاد العمل الأكاديمي كله الذي توفره لهم المنظومة الجامعية بكل مفرداتها وعملياتها ونظمها الفرعية وإمكاناتها المتنوعة، ونظرًا لأن الجامعة حديثة الإنشاء خاصة لعدد من الكليات فإن حجم ما تخرجه جامعة العريش كخريجين يعتبر عددًا محدودًا ويقصر على بعض الكليات مثل كلية التربية والعلوم الزراعية والتربية الرياضية وباقي كليات الجامعة حديثة وجرى الإنشاء لها. وحتى يمكن تحقيق فاعلية منظومة التعليم الجامعي في كافة مراحل التعليم البدء بجودة أداء الموارد البشرية والموارد المالية، مع دراسة توظيف الموارد المالية والموارد البشرية لأن كلاهما سوف ينعكس على كفاءة الأداء في العملية التعليمية، وبالتالي سياتررتب عواقب وخيمة في الحاضر والمستقبل.

#### ثانيًا: استراتيجية لتنمية الموارد البشرية الجامعية

تعد تنمية الموارد البشرية عجلة مستمرة تعنى بدعم وتطوير معارف ومهارات وإمكانيات قوة العمل الحالية والمستقبلية في المجتمع، وهى تنظر إلى البشر على أنهم مورد دائم العطاء ومن أجل استمرارية هذا المورد، وأن يكون لهذه العملية عوامل وأبعاد محددة كتخطيط القوى العاملة والتعليم والتدريب والتوظيف **فالتنمية:** تعنى إحداث تغير في المجتمع وصولاً إلى وضع أفضل، وهى بهذا المعنى تتحقق في ضوء التطور التاريخي للمجتمع وتغيراته السكانية والجغرافية والسياسية والثقافية والاقتصادية (حسن، 2002، 265).

ويُنظر إلى استراتيجية **تخطيط الموارد البشرية** على أنها العملية التي من خلالها يتم تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كمًّا وكيفًا (حيث إن تحديد المهارات والمعارف اللازم توافرها في هذه الكوادر) في فترة زمنية محددة، سواء أكان على المدى القريب أم المدى البعيد (Prashanthi, K., 2013, p.63)، كما يُنظر إليها على أنها الجهود التي تبذلها المؤسسة لاستباق احتياجاتها من الموارد البشرية، بما يضمن تحقيق أهدافها في ظل الأدوار الحالية والمستقبلية لها (Prashanthi, K., 2012, p.36)، وعليه، فيأتي التعريف التالي ليركز على ضرورة التحديد المسبق

لاحتياجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية، على أن يكون ذلك على ضوء أهداف المؤسسة وأدوارها الحالية والمستقبلية.

وإعمالاً بنظرية العرض والطلب، فإنه يُنظر إلى التخطيط للموارد البشرية على إنها عملية منهجية لتحليل الوضع الراهن للقوى العاملة بالمؤسسة (المتاح من القوى العاملة)، وتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية، بما يمكن المؤسسة من تحقيق رسالتها وأهدافها المنشودة (International Personnel Management Association, K., 2002, p.10). ومنه يُستنتج أنها عملية مستمرة، وأنها ليست عشوائية؛ بل تخضع لنظام محدد وفقاً لإستراتيجية المؤسسة، كما أنها تهدف إلى توفير الكوادر البشرية المناسبة، في المكان المناسب، وفي الوقت المناسب. لذا فهي عملية إدارية تتولى ترجمة أهداف الجامعة إلى متطلبات كمية ومهارات نوعية مطلوبة من الطلاب في صورة موارد بشرية مؤهلة، وتسعى لتحقيق هذه المتطلبات على الأجلين القصير والطويل، بما يمكن الجامعة من تحقيق أهدافها بأفضل الطرق.

وتأكيداً في هذا السياق فإن تخطيط الموارد البشرية الجامعية بجامعة العريش هو عملية إدارية منهجية مستمرة ومنتظمة تقوم على أسس علمية ومعلومات موضوعية من أجل تكوين موارد بشرية من الطلاب والطالب خلال سنوات الدراسة تحقيقاً للأهداف الإستراتيجية التعليمية بالجامعة.

ويمكن توجيه جامعة العريش سياسات الإرشاد بالتعليم والتأهيل المهني - على مستوى المحافظة- بما يزيد من أعداد المقبولين والخريجين المناسبين لشغل هذه التخصصات والمهن في قطاعات سوق العمل، حتى يتسنى إمكانية تحديد التخصصات ذات الفائض ومعالجتها في مجال سياسات التعليم والتأهيل بالجامعة.

كما تعد عملية التخطيط لتنمية الموارد البشرية من أهم الموضوعات لدى المتخصصين وصانعي القرار لما لها من تأثير على عملية التنمية المستدامة في الدول ورفاهيتها، وأيضاً على الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية لتلك الدول. وذلك

لكي يتمكن متخذ القرار بدوره من رسم سياسات وبرامج عامه للتعليم والتدريب لسوق العمل (علي، 2009، 7، 8).

مما يؤكد حاجة جامعة العريش إلى إعداد خطة مقترحة يمكن صياغتها بالدراسة الحالية بهدف تنمية الموارد البشرية الجامعية لتلبية الاحتياجات المستقبلية من الطلاب كخريجين يتم رفدها إلى سوق العمل.

يتمثل الهدف الأساس لعملية التخطيط للموارد البشرية في تحديد احتياجات المؤسسات من الموارد البشرية بالمهارات والكفاءات اللازمة من ناحية، مع تقدير المتاح منها بالمؤسسات من ناحية أخرى، ومحاولة التوفيق بينهما، وذلك وفقاً لإستراتيجية عمل المؤسسة (Mason, C., Etc., 2009, p3)، وتوضيحاً لهذا الهدف الرئيس العام، يمكن التعبير عنه ضمن الإطار العام لأهداف المجتمع في عدد من الأهداف الفرعية المرتبطة بقطاع التعليم الجامعي لتحقيق أهداف التخطيط للموارد البشرية اجتماعية وثقافية واقتصادية وسياسية.

#### أ- احتياجات تنمية الموارد البشرية بسيناء من التعليم الجامعي:

يأتي دور الجامعات ومؤسساتها في عملية التنمية البشرية بأن يتم التخطيط وفق مراحل محددة يتم خلالها تحقيق التنمية البشرية المنشودة فالمرحلة الأولى التي يجب أن تبدأ بها الجامعات أن تمتلك قدرة على جذب الأساتذة الأكفاء وأن تعمل على تطوير خطط البحث فيها. أما المرحلة الثانية فتكون على صعيد الاستثمار الفعال للموارد البشرية على صعيد الاقتصاد الوطني وهذا يستلزم أن يكون هناك اهتمام بمستوى ونوع التعليم والقضايا الحيوية التي يجب أن تتضمنها مناهج التعليم. كما أن هناك مسألة يجب أن توليها الجامعة الاهتمام، وهي أن لا يقتصر التعليم الجامعي على التعليم النظامي فقط وإنما هناك التعليم المستمر الذي يمكن أن يتم بواسطة الجامعة بالتعاون مع المجتمع حتى يتم إكساب العنصر البشرى المعارف والتوجيهات والقدرات التي تتناسب مع متغيرات العصر الحديث. وهذا يستدعي أن يكون المنهج السائد في هذه المؤسسات قائم على تنمية المعارف الفردية والمهارات وممارسة

الأسلوب التجريبي، علاوة على أن تضع الجامعات برامج لتدريب الفائض من خريجي الكليات النظرية للاستفادة منهم في مجالات التنمية (الطاهر، 2008، 8).

وذلك بجانب اهتمام الجامعة ببرامج التعليم المستمر والبحث العلمي لتوجيه طلابها إلى الجوانب التطبيقية التي تهتم بقضايا التنمية وخاصة المشكلات المحلية المرتبطة بهذه التنمية داخل محافظة شمال سيناء، وبالتالي تنتج الجامعة خريجين في صورة موارد بشرية جامعية تتناسب مع احتياجات سوق العمل ومجالات التنمية.

وعلى ضوء التوجه الجامعي يصبح دور جامعة العريش وكلياتها، إعداد القوى البشرية ذات المهارات العلمية والمؤهلة بالمهارات والقدرات بمحافظة شمال سيناء من خلال اتباع مؤسسة تعليمية جامعية جديدة لخطط وسياسات وبرامج علمية.

#### ب- مراحل وخطوات استراتيجية التخطيط للموارد البشرية:

تمر عملية استراتيجية التنمية للموارد البشرية بالمؤسسة بخمس مراحل أساسية، هي كالتالي (Dumais, J.F, 2004, p.11):

#### (أ) مرحلة التفكير الإستراتيجي بشأن المؤسسة:

والذي يشتمل التحليل البيئي، وتحديد أهداف المؤسسة داخليًا أما خارجيًا، التنبؤ بالنمو الاقتصادي من خلال تحديد أحجام الإنتاج في القطاعات الاقتصادية المختلفة خلال سنوات وأهداف الخطة العامة.

#### (ب) مرحلة التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية (الطلب):

حيث التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية بإعداد تقديرات الطلب من المؤسسات والقطاعات على الموارد البشرية خلال سنوات الخطة موزعة طبقًا للنشاط الاقتصادي وفئات المهن ومستويات التعليم.

#### (ج) مرحلة التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية:

حيث التنبؤ بما هو متاح من الموارد البشرية بالمؤسسة خلال سنوات الخطة موزعة تبعًا للنشاط الاقتصادي وفئات المهن وما يقابلها من مستويات تعليمية.

#### (د) الموازنة بين العرض والطلب من الموارد البشرية ( تحليل الفجوة):

حيث تحديد مدى التوافق بين الطلب والعرض من الموارد البشرية بالمؤسسة، وذلك من خلال مقابلة الطلب على الموارد البشرية مع المتاح منها بالمؤسسة. **(هـ) وضع خطة التعليم والتدريب (مبادرات التخطيط للموارد البشرية الجامعية):**

تهدف هذه العملية إلى إعداد خطة للتعليم والتدريب تتحدد فيها أهدافها ونموها خلال سنوات الخطة في ضوء الموازنة بين الاحتياجات من الموارد البشرية الجامعية والغرض المنتظر توافره منها (فهيمى، 2008، 124). واستناداً لما سبق يمكن تناول مراحل التخطيط الاستراتيجي التي يستند إليها في تنمية الموارد البشرية الجامعية، مراعاة القواعد التربوية حيث يعد التخطيط لتنمية الموارد البشرية الجامعية، الوسيلة التي يمكن من خلالها رسم صورة معينة للمستقبل ثم إخضاع النظام الحالي (إمكانات الحاضر) لمجموعة برامج تنمية لطلاب الجامعة في جميع الجوانب الروحية والخلقية والفكرية والمهارية والبدنية. (فهيمى، 2008، 83) ويمكن تحقيق ذلك من خلال اتخاذ الجامعة كمؤسسة نظامية مجموعة من الأنشطة والإجراءات التعليمية في توصيل المعارف وإكساب المهارة وتنمية القدرة أو الطاقة . في ضوء نتائج الدراسة يمكن التقدم ببعض التوصيات والمقترحات الآتية:

- إيجاد وحدات إدارية متخصصة بالتخطيط الإستراتيجي بكليات الجامعة للتعامل بصورة جديّة من حيث الأهمية ومفهوم العمل.
- قيام الجامعات ومراكز التدريب بدورات متخصصة في التدريب الإستراتيجي من أجل زيادة وعى المستويات الإدارية وأعضاء هيئة التدريس والطلاب بشكل صحيح ومنهجية.
- زيادة الموارد المالية اللازمة للتخطيط لتنمية الموارد البشرية الجامعية وزيادة الاهتمام بالدورات التدريبية وورش العمل والمؤتمرات والندوات لرفع كفاءة تنمية الموارد البشرية الجامعية من الطلاب خلال سنوات الدراسة.
- أن تقوم كليات الجامعة بوضع الخطط والسياسات الفاعلة لتنمية الموارد البشرية الجامعية، وأن تقوم بمراجعتها دورياً وتحديثها بشكل دوري.

## المراجع:

- زاهر، محمد ضياء الدين (1990): كيف تفكر النخبة العربية في تعليم المستقبل.  
عمان: منتدى الفكر.
- \_\_\_\_\_ (2018): التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي العربي.  
القاهرة: المركز الأكاديمي العربي.
- \_\_\_\_\_ (2003): التعليم العربي وثقافة الاستدامة. القاهرة: المكتبة  
الأكاديمية.
- السعيد، عصام سيد أحمد (2000): الكفاية الخارجية لكلية التربية بالعريش جامعة قناة  
السويس، دراسة تفويمية، رسالة ماجستير، كلية التربية بالعريش، جامعة قناة  
السويس.
- سليمان، سالمة محمد (2011): التخطيط لتنمية الموارد البشرية واستخدامها الاستخدام  
الأمثل بالتطبيق على الجماهيرية الليبية. مجلة النهضة، القاهرة. 12(3)،  
144-105.
- \_\_\_\_\_ (2008): دور التعليم العالي في التخطيط لتنمية الموارد البشرية  
في الوطن العربي، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اربد  
الأهلية، الأردن.
- رمضان، عمومن (2017): جودة الإدارة الجامعية بين اتخاذ القرار والاستقرار في  
العمل. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة تليجي بالاغواط،  
الجزائر. (31)، 300-289.
- فهمي، محمد سيف الدين (2008م): التخطيط التعليمي أسسه وأساليبه ومشكلاته، ط7.  
القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية
- النادي، حبش إبراهيم (2017): مقترح مشروع تطوير جامعة العريش خطة  
إستراتيجية 2016
- DncilC.r., HIRSCH,(1971):*Economic of Education Principles  
and Application*, The free press, NEW York.

International Personnel Management Association (2002):  
*Workforce Planning Resource Guide for Public Sector  
Human Resource Professionals.* Alexandria: IPMA  
Workforce Planning Resource.

Mathis, R. L. & Jackson, J. H. (2005): *Human Resource  
Management, 11th. Ed., U.S.A :*

Prashanthi, K (2013): Human Resource Planning: An Analytical  
Study. International Journal of Business and Management  
Invention, 2 (1)