

مجلة كلية التربية

علمية محكمة ربع سنوية

(السنة العاشرة - العدد الواحد والثلاثون - يوليو ٢٠٢٢)

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

j_foea@aru.edu.eg



قائمة هيئة تحرير مجلة كلية التربية جامعة العريش

م	الاسم	الدرجة والتخصص	الصفة
رئيس هيئة التحرير: أ.د. محمد رجب فضل الله			
الهيئة الإدارية للتحرير			
١	أ.د. رفعت عمر عزوز	أستاذ أصول التربية	عميد الكلية - رئيس مجلس الإدارة
٢	أ.د. محمود علي السيد	أستاذ. رئيس قسم علم النفس التربوي	وكيل الكلية للدراسات العليا - نائب رئيس مجلس الإدارة
٣	د. فتحية على حميد	أستاذ مساعد (مشارك) - مناهج وطرق التدريس	وكيل الكلية لشؤون التعليم والطلاب - عضو مجلس الإدارة
٤	د. إبراهيم فريج حسين	أستاذ مساعد (مشارك) - أصول تربوية	وكيل الكلية لشؤون خدمة المجتمع - عضو مجلس الإدارة
٥	أ.د. صالح محمد صالح	أستاذ التربية العلمية	رئيس قسم المناهج وطرق التدريس - عضو مجلس الإدارة
٦	أ.د. السيد كامل الشريبي	أستاذ الصحة النفسية	رئيس قسم الصحة النفسية - عضو مجلس الإدارة
٧	أ.م.د. أحمد عفت قريشم	أستاذ مساعد (مشارك) - مناهج وطرق التدريس	المشرف على قسم التربية الخاصة - عضو مجلس الإدارة
٨	أ.د. أحمد عبد العظيم سالم	أستاذ أصول التربية	رئيس قسم أصول التربية - عضو مجلس الإدارة

الهيئة الفنية (الفريق التنفيذي) للتحضير			
٩	أ.د. محمد رجب فضل الله	أستاذ المناهج وطرق التدريس	رئيس التحرير (رئيس الفريق التنفيذي)
١٠	د. كمال طاهر موسى	أستاذ مساعد (مشارك) - مناهج وطرق التدريس	عضو هيئة تحرير - مسؤول الطباعة والنشر والتدقيق اللغوي
١١	د. محمد علام طلبية	مدرس (أستاذ مساعد) - مناهج وطرق التدريس	عضو هيئة تحرير - مسؤول متابعة أعمال التحكيم والنشر
١٢	د. ضياء أبو عاصي فيصل	مدرس (أستاذ مساعد) - الصحة النفسية	عضو هيئة تحرير - مسؤول متابعة الأمر المالية
١٣	د. نانسي عمر جعفر	مدرس (أستاذ مساعد) - مناهج وطرق التدريس	عضو هيئة تحرير - مسؤول الاتصال والعلاقات الخارجية
١٤	أ. أسماء محمد الشاعر	أخصائي علاقات علمية وثقافية - باحثة دكتوراه	عضو هيئة تحرير - إداري ومسؤول التواصل مع الباحثين
١٥	أ. أحمد مسعد العسال	أخصائي تعليم - باحث دكتوراه	عضو هيئة تحرير - إدارة الموقع الإلكتروني للمجلة
١٦	أ. محمد عربي	مدير سفارة المعرفة بالجامعة	عضو هيئة تحرير - المسؤول المالي
أعضاء هيئة التحرير من الخارج			
١٧	أ.د. زكريا محمد هيبية	أستاذ أصول التربية	جامعة طيبة بالمدينة المنورة بالسعودية
١٨	أ.د. عبد الرازق مختار محمود	أستاذ المناهج وطرق التدريس	كلية التربية - جامعة أسيوط
١٩	أ.د. مايسة فاضل أبو مسلم أحمد		المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي

قائمة الهيئة الاستشارية الدولية لـمجلة كلية التربية جامعة العريش

م	الاسم	التخصص	مكان العمل وأهم المهام الأكاديمية والإدارية
١	أ.د إبراهيم احمد غنيم ضيف	أستاذ المناهج وطرق تدريس التعليم الصناعي	نائب رئيس جامعة قناة السويس، وزير التربية والتعليم والأسبق - المستشار السابق للتخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم لجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية التابعة لجامعة الدول العربية.
٢	أ.د إمام مصطفى سيد محمد	أستاذ علم النفس التربوي	- رئيس قسم علم النفس التربوي، ووكيل كلية التربية بأسسيوط (سابقاً) - مدير مركز اكتشاف الاطفال الموهوبين بجامعة أسسيوط - - المستشار العلمي للمركز الوطني لأبحاث الموهبة والابداع بجامعة الملك فيصل - المملكة العربية السعودية.
٣	أ.د بيومي محمد ضحاوي	أستاذ الإدارة التعليمية والتربية 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.
٤	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
٥	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 "
٦	أ.د رضا مسعد ابو عصر	أستاذ المناهج وطرق تدريس	وكيل أول وزارة التربية والتعليم " سابقاً " - أمين اللجنة العلمية لترقيات الأساتذة والأساتذة المساعدين للمناهج وطرق

التدريس-رئيس الجمعية المصرية لتربويات الرياضيات " حالياً"		الرياضيات		
عميد كلية التربية النوعية ببها-مدير الأكاديمية المهنية للمعلمين " سابقاً " - مدير المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي " حالياً"	جامعة بنها مصر	أستاذ علم النفس التربوي	أ.د رمضان محمد رمضان	٧
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	٨
نائب رئيس جامعة الإسكندرية، ورئيس جامعة دمنهور الأسبق - خبير التخطيط الاستراتيجي وإعداد التقارير السنوية بالجامعات السعودية.	جامعة الإسكندرية - مصر	أستاذ المناهج وطرق تدريس الاجتماعيات	أ.د سعيد عبده نافع	٩
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	١٠
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	١١
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 ٢٠٢٠	جامعة جنوب الوادي - مصر	أستاذ مناهج وطرق تدريس اللغة الإنجليزية	أ.د عنتر صلهي عبد اللاه طليبة	١٢

١٣	أ.د عوشة احمد المهيري	أستاذ التربية الخاصة	جامعة الامارات الإمارات	رئيس قسم التربية الخاصة - مساعد عميد كلية التربية بجامعة الإمارات لشؤون الطلبة.
١٤	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 الالكتروني-مدير أمانة اتحاد جامعات العالم الإسلامي ، ومدير مديرية التربية بمنظمة الإيسيسكو " سابقاً "
١٥	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
١٦	أ.د محمد ابراهيم الدسوقي	أستاذ تكنولوجيا التعليم	جامعة حلوان مصر	نائب مدير الأكاديمية المهنية للمعلمين " سابقاً " - رئيس مجلس إدارة الجمعية المصرية للكمبيوتر التعليمي
١٧	أ.د محمد عبد الظاهر الطيب	أستاذ علم النفس الكلينيكي والعلاج نفسي	جامعة طنطا مصر	العميد الأسبق لكلية التربية بجامعة طنطا- خبير بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بمصر، ويقطاع كليات التربية بالمجلس الأعلى للجامعات.
١٨	أ.د محمد الشيخ حمود	أستاذ الصحة النفسية	جامعة دمشق - سوريا	خريج جامعة لايبزيغ - 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.
١٩	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

٢٠	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
٢١	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.
٢٢	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 مهيئة تقويم التعليم والتدريب بالمملكة - وكيل وزارة التعليم بالسعودية " سابقاً".
٢٣	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" -

تواعد النشر بمجلة كلية التربية بالعريش

١. 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.

٢. تُقبل الأبحاث المقدمة للنشر بإحدى اللغتين: العربية أو الإنجليزية.

٣. تقدم الأبحاث - عبر موقع المجلة ببنك المعرفة المصري

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

الالكترونياً مكتوبة بخط (Simplified Arabic)، وحجم الخط ١٤، وهوامش حجم الواحد

منها ٢.٥سم، مع مراعاة أن تنسق الفقرة بالتساوي ما بين الهامش الأيسر والأيمن

(Justify). وترسل إلكترونياً على شكل ملف (Microsoft Word).

٤. 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.

٥. يجب ألا يزيد عدد صفحات البحث بما في ذلك الأشكال والرسوم والمراجع والجداول

والملاحق عن (٢٥) صفحة وفقاً لقالب المجلة. (الزيادة برسوم إضافية). ويتم تقدير عدد

الصفحات بمعرفة هيئة التحرير قبل البدء في إجراءات التحكيم

٦. يقدم الباحث ملخصاً لبحثه في صفحة واحدة، تتضمن الفقرة الأولى ملخصاً باللغة العربية،

والفقرة الثانية ملخصاً باللغة الإنجليزية، وبما لا يزيد عن ٢٠٠ كلمة لكل منها.

٧. 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.

٨. يجب عدم استخدام اسم الباحث في متن البحث أو قائمة المراجع ويتم استبدال الاسم بكلمة

"الباحث"، ويتم أيضاً التلخيص من أية إشارات أخرى تدل على هوية المؤلف.

٩. البحوث التي تقدم للنشر لا تعاد لأصحابها سواء قبل البحث للنشر، أو لم يُقبل. وتحفظ

هيئة التحرير بحقها في تحديد أولويات نشر البحوث.

١٠. 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.
١١. 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 قبل البدء في إجراءات التحكيم
١٢. يتم نشر البحوث أو رفض نشرها في المجلة بناءً على تقارير المحكمين، ولا يسترد المبلغ في حالة رفض نشر البحث من قبل المحكمين.
١٣. يُمنح كل باحث إفادة بقبول بحثه للنشر بعد إتمام كافة التصويبات والتعديلات المطلوبة.
١٤. في حالة قبول البحث يتم رفعه على موقع المجلة على بنك المعرفة المصري ضمن العدد المحدد له من قبل هيئة التحرير ، ويُرسل للباحث نسخة بي دي أف من العدد ، وكذلك نسخة بي دي أف من البحث (مستلة).
١٥. يمكن - في حالة الحاجة - توفير نسخة ورقية من العدد ، ومن المستلزمات مقابل رسوم تكلفة الطباعة ، ورسوم البريد في حالة إرسالها بريدياً داخل مصر أو خارجها.
١٦. يجدر بالباحثين (بعد إرسال بحوثهم ، وحتى يتم النشر) المتابعة المستمرة لكل من:
- موقع المجلة المربوط ببنك المعرفة المصري

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

-وبريده الالكتروني الشخصي لمتابعة خط سير البحث عبر رسائل تصله تباعاً من إيميل

المجلة الرسمي على موقع الجامعة J_foea@Aru.edu.eg

١٧. جميع إجراءات تلقي البحث، وتحكيمه، وتعديله، وقبوله للنشر، ونشره ؛ تتم عبر موقع المجلة ، وإيميلها الرسمي، ولا يُعتمد بأي تواصل بأية وسيلة أخرى غير هاتين الوسيلتين الالكترونييتين.



محتويات العدد (الواحد والثلاثون)

السنة السابعة		هيئة التحرير
الرقم	عنوان البحث	الباحث
مقال العدد		
١	التعلم العميق ومحيطنا التعليمي الضحل إعداد أ.د. زكريا محمد هيبية خبير التنمية البشرية وتطوير الذات	
بحوث العدد		
١	تطوير برامج التنمية المهنية لعلمي التعليم العام بمحافظة شمال سيناء: دراسة مستقبلية إعداد د/ عصام عطية عبد الفتاح أستاذ أصول التربية المساعد - كلية التربية بالعريش	
٢	درجة تضمين كتب لغتي بالصفوف الأولية لمهارات التعلم الذاتي إعداد الباحثة/ تغريد بنت عويض بن حمود العصيمي ماجستير المناهج وطرق تدريس الصفوف الأولية بجامعة أم القرى د. هدى بنت محمد بن حسين بابطين أستاذ المناهج وطرق تدريس العلوم المشارك بجامعة أم القرى	
٣	واقع إدارة التدريب الإلكتروني بعمادة التعليم عن بعد بجامعة طيبة إعداد الباحثة/ عائشة بنت سعد التميمي أ.د. زكريا محمد هيبية أستاذ الأصول والإدارة التربوية - جامعة طيبة	

<p>فعالية برنامج قائم على الألعاب التعليمية التفاعلية في تنمية الانتباه الانتقائي لدى التلاميذ المعاقين فكرياً بمدارس الدمج الشامل</p> <p>إعداد</p> <p>أ.د. عادل السيد سرايا أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم كلية التربية النوعية، جامعة الزقازيق</p> <p>د. عبد الحميد محمد علي استاذ الصحة النفسية المتفرغ كلية التربية - جامعة العريش الباحث/ عبد الله إبراهيم كامل معلم أحياء بالتربية والتعليم</p>	<p>٤</p>
<p>فعالية برنامج باللعب في خفض بعض السلوكيات العدوانية لدى الأطفال ذوي اضطراب طيف التوحد</p> <p>إعداد</p> <p>أ.د. تهاني محمد عثمان منيب أستاذ التربية الخاصة - كلية التربية - جامعة عين شمس</p> <p>د. عبد الحميد محمد علي استاذ الصحة النفسية المتفرغ- كلية التربية - جامعة العريش الباحث/ محمد سليمان محي الدين سليمان</p>	<p>٥</p>
<p>التخطيط الإستراتيجي لجامعة العريش مدخل لتنمية المجتمع المحلي</p> <p>إعداد</p> <p>أ.د. رزق منصور بديوي أستاذ أصول التربية المتفرغ - كلية التربية - جامعة العريش</p> <p>أ.د. محمد عبدالوهاب الصيرفي أستاذ أصول التربية المتفرغ - كلية التربية - جامعة العريش الباحث/ محمود عبد الكريم علي عطية</p>	<p>٦</p>



**أنماط التشارك ببيئة تعلم إلكترونية عبر الويب وأثرها فى تنمية التقبل
التكنولوجي لطلاب الصف الثالث الثانوى الصناعى**

إعداد

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

٧





تهنئة

يتقدم مجلس إدارة المجلة العلمية لكلية

التربية جامعة العريش، وأسرة هيئة

التحرير بالتهنئة

للأستاذ الدكتور/ رفعت عمر عزوز

عميد الكلية

لتوليئه منصب نائب رئيس الجامعة

لشؤون التعليم والطلاب

متمنين له دوام التوفيق

تقديم

ويتجدد اللقاء

بقلم: هيئة التحرير

بعد مرور ثلاثة أشهر من العدد (٣٠) (عدد أبريل ٢٠٢٢م) يُطل علينا مرة أخرى عدد جديد من أعداد مجلتنا العلمية المحكمة: مجلة كلية التربية بجامعة العريش.

ما زالت المجلة في عامها العاشر، والعدد الحالي هو العدد الحادي والثلاثين ... يأتي صدوره مع الأيام الأولى من شهر يولييه ٢٠٢٢م.

نتذكر قبل خمس سنوات دراسية، وتحديداً مع بداية العام الدراسي ٢٠١٧م / ٢٠١٨م، حيث تم صدور التكليف إلى رئيس التحرير، والذي شرع في تكوين فريق عمل يشكل هيئة التحرير، وبدأ العمل، وفي الطريق التحق زملاء، وغادر زملاء؛ حتى استقرت هيئة التحرير - بصورتها الحالية - منذ العام ٢٠١٩م / ٢٠٢٠م، وحتى الآن، شهدت المجلة خلال السنوات الثلاثة الأخيرة قفزات كبيرة إلى الأمام، والحمد لله.

تدرجت المجلة: من ورقية إلى ورقية و إلكترونية، وأصبح لها موقع إلكتروني، يرتبط ببنك المعرفة المصري، وانتقلت إدارة المجلة من الصورة التقليدية (مجلس إدارة، وهيئة تحرير داخلية) إلى مستوى أرقى يتمثل إلى جانب مجلس الإدارة في هيئة تحرير موسعة، مدعومة بخبراء من خارج الكلية، إلى جانب الرعاية والدعم من هيئة استشارية دولية تضم وزراء ورؤساء جامعات، ونواب سابقين، وتضم رؤساء جمعيات علمية ومنظمات مهنية، ومقرري لجان علمية للترقية،

وانتقلت المجلة من الاستعانة بعدد محدود من المحكمين إلى قاعدة موسعة من المحكمين بلغت ما يقارب الـ ٢٥٠ أستاذاً محكماً من داخل مصر وخارجها، يمثلون كافة التخصصات التربوية.

هذا التوسع والعمق في الإدارة والتحكيم العلمي أسهم في ارتفاع مستوى المجلة وفق تقييم المجلس الأعلى للجامعات حيث كانت المجلة في ٢٠١٧م / ٢٠١٨م خارج هذا التصنيف، ثم حصلت على أربع نقاط من سبع في ٢٠٢٠، وارتفع تقييمها إلى ٦.٥ من ٧ في ٢٠٢١م، والمتوقع - والعدد في طرقة للإصدار ، بلوغ المجلة الدرجة النهائية وفق تقييم العام الحالي الصادر هذا الشهر (يونيه ٢٠٢٢م) (٧ من ٧) بإذن الله.

نعود إلى العدد الحالي، والذي يتصدره مقال علمي متميز، يستحق القراءة، والتأمل عن التعلّم العميق ومحيطنا التعليمي الضحل، وهو مقال ندعو الباحثين إلى قراءته، والإفادة منه؛ فإنّ قد يفتح لهم مجالات لمزيد من البحوث حول هذا المفهوم المعاصر: التعلّم العميق.

ويحتوي العدد الحالي من المجلة عدداً من البحوث التربوية المتنوعة، والتي تنتمي للتخصصات التربوية المختلفة، وتجمع بين بحوث لأعضاء هيئة تدريس، وأخرى لباحثين شبان مستقلة من رسائلهم العلمية ضمن متطلبات حصولهم على درجتي الماجستير في التربية، ودكتوراه الفلسفة في التربية.

وتدور موضوعات هذه البحوث حول:

- تطوير برامج التنمية المهنية لمعلمي التعليم العام.
- وتضمين كتب اللغة العربية بالصفوف الأولية لمهارات التعلّم الذاتي،
- وواقع إدارة التدريب الإلكتروني عن بعد.

وتتناول بحوث هذا العدد - أيضاً -

- فعالية البرامج الدراسية القائمة على الألعاب التعليمية التفاعلية.



- وتنمية الانتباه الانتقائي لدى التلاميذ المعاقين فكرياً بمدارس الدمج الشامل.
 - وأنماط التشارك ببيئة تعلم إلكترونية عبر الويب.
 - وتنمية التقبل التكنولوجي لطلاب الصف الثالث الثانوي الصناعي.
 - وفعالية برنامج باللعب في خفض بعض السلوكيات العدوانية لدى الأطفال ذوي اضطراب طيف التوحد.
- كما تضم بحوث العدد بحثاً عن :
- التخطيط الاستراتيجي لجامعة العريش بوصفه مدخلاً لتنمية المجتمع المحلي
- والخلاصة.** أن العدد الحالي (السنة العاشرة - العدد الحادي والثلاثون - يوليو ٢٠٢٢م) عدد ثري بمقالاته وأبحاثه التي نرجو أن تفيد الباحث التربوي في شتى أرجاء العالم العربي.

والله الموفق

هيئة التحرير

البحث السادس

**التخطيط الإستراتيجي لجامعة العريش
مدخل لتنمية المجتمع المحلي
إعداد**

أ.د. رزق منصور بديوي

أستاذ أصول التربية المتفرغ

كلية التربية – جامعة العريش

أ.د. محمد عبدالوهاب الصيرفي

أستاذ أصول التربية المتفرغ

كلية التربية – جامعة العريش

الباحث/ محمود عبد الكريم علي عطية



التخطيط الإستراتيجي لجامعة العريش مدخل لتنمية المجتمع المحلي

أ.د. رزق منصور بديوي د. محمد عبد الوهاب الصيرفي أ. محمود عبد الكريم علي عطية



التخطيط الإستراتيجي لجامعة العريش مدخل لتنمية المجتمع المحلي

إعداد

أ. د. محمد عبدالوهاب الصيرفي

أستاذ أصول التربية المتفرغ

كلية التربية – جامعة العريش

أ. د. رزق منصور بديوي

أستاذ أصول التربية المتفرغ

كلية التربية – جامعة العريش

الباحث/ محمود عبد الكريم علي عطية

المستخلص

في ظل الأهتمام المجتمعي بالتنمية الشاملة بمحافظة شمال سيناء، أصبح من الواجب وضع خطة استراتيجية لجامعة العريش متزامنة مع مراحل تنفيذ خطط تنمية شمال سيناء، وخاصة مع عدم وجود خطة معتمدة لجامعة العريش تجاه مرتكزات التنمية بشمال سيناء، بما يفترض أن تتضمن خطوات ومسارات من شأنها توفير الدعم والنجاح في تنفيذ مراحل الخطة التنموية ووقوفها على أهبة الاستعداد لتلبية متطلباتها في الوقت المناسب، بهدف التوصل لإجراءات وخطوات تصميم خطة استراتيجية لجامعة العريش تناسب المرحلة الحالية لحركة التنمية بالمجتمع المحلي.

الكلمات الأفتتاحية: التخطيط الأستراتيجي – جامعة العريش – تنمية المجتمع

**The strategic planning of El-Arish University is an
entrance to the development of the local community**

Abctract:

In light of the societal interest in comprehensive development in North Sinai Governorate, it has become imperative to develop a strategic plan for the University of Arish coinciding with the implementation stages of North Sinai development plans, especially with the absence of an approved plan for the University of El-Arish towards the development



pillars in North Sinai, which is supposed to include steps and paths that would Support and success in implementing the stages of the development plan and standing ready to meet its requirements in a timely manner, with the aim of reaching procedures and steps for designing a strategic plan for the University of El-Arish that suits the current stage of the development movement in the local community.

Key words: Strategic Planning - Arish University - Community Development

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة:

يعد الأخذ بنظم التخطيط الجامعي عند الشروع في إصلاح المجتمع وتيسير حركته التنموية وتسهيل عملياته من مظاهر نهضة المجتمع الحضارية، لكونه يمس مناطق حرجة في نطاق متطلبات المجتمع من التخصصات والمهن المختلفة الموجهة لخدمة مجالات التنمية الضرورية للنهوض بالمجتمع.

فالتعليم الجامعي معني بمجموعة من الادوار المهمة من نقل المعرفة من خلال التدريس ونتاج المعرفة من خلال البحث العلمي وتشغيل المعرفة في خدمة المجتمع والبيئة^(١)، ومن شأنه الاسهام في فتح قنوات تنموية متطورة وحديثة تواكب التغيرات العصرية السريعة، مع الأخذ في الاعتبار المعوقات التي تواجه تنمية الموارد البشرية بها^(٢)، وتتمثل ثمرته الأساسية في امداد مختلف المؤسسات بالقوى العاملة اللازمة لتحقيق أهداف خطط التنمية الشاملة بالمجتمع.

(١) صالح أحمد عايد البلوي: التعليم الجامعي كمدخل للتغيير في ضوء رؤية المملكة، الطبعة الأولى، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، ٢٠١٨، ص ١٣.

(٢) محمد منير مرسى: الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٢١، ٢٠.



التخطيط الإستراتيجي لجامعة العريش مدخل لتنمية المجتمع المحلي

أ. د. رزق منصور بديوي د. محمد عبد الوهاب الصيرفي أ. محمود عبد الكريم علي عطية

ويقوم دور مؤسسات التعليم الجامعي في مجال التخطيط على الربط بين التعليم واتجاهات التنمية، لضمان تأثيرها الايجابي على المجتمع ونهضته وسرعة حركة تنميته والمساهمة في ترشيد عملية الانفاق على تخصصات علمية غير مجدية وتوجيه الانفاق صوب تخصصات علمية مميزة وادخال تخصصات يتطلبها المجتمع بما يحقق توطين سليم لمؤسسات التعليم الجامعي⁽³⁾.

على أفتراض أن الجامعة ملزمة لأختيار المحتوى التعليمي والتأهيلي المناسب لتركيبه المهن والتخصصات التي يتطلبها سوق العمل، بما يسمح بخفض مستوى البطالة، وتحقيق المصلحة العامة وصالح المجتمع⁽⁴⁾.

وبعد استعراض اهمية اتخاذ التخطيط اساس لانتظام عمل الجامعة وادائها لادوارها اتجاه تنمية المجتمع وتحقيق اهدافه ونهضته فذلك يدعونا للخوض في البحث الحالي لوضع نموذج مقترح للخطة الاستراتيجية التي تناسب توجه جامعة العريش اتجاه تنمية المجتمع والنهوض به وتحقيق أهدافه.

مشكلة البحث وتساولاته:

في ضوء الخطة الاستراتيجية للتنمية الشاملة لمحافظة شمال سيناء ٢٠٣٠، أصبح من الواجب وضع خطة استراتيجية لجامعة العريش متزامنة مع مراحل تنفيذ الخطة الاستراتيجية لتنمية شمال سيناء حتى ٢٠٣٠، وخاصة مع عدم وجود خطة معتمدة لجامعة العريش تجاه مرتكزات التنمية بشمال سيناء ، بما يفترض أن تشملها

(3) Paul Chatterton And John Goddard:" The Response Of Higher Education Institutions To Regional Neds", European Journal Of Education, Vol.35,No.4,2000,pp475,476.

(4) Perna, Laura Walter: Racial Ethnic Group Differences The Reatization Of Educational Plans, Eric, (New or Leans), April, 2000, p32.



التخطيط الإستراتيجي لجامعة العريش مدخل لتنمية المجتمع المحلي

أ. د. رزق منصور بديوي د. محمد عبد الوهاب الصيرفي أ. محمود عبد الكريم علي عطية

من خطوات ومسارات من شأنها توفير الدعم والنجاح في تنفيذ مراحل الخطة التنموية ووقوفها على أهبة الاستعداد لتلبية متطلباتها في الوقت المناسب^(٥).
وعلى عاتق أهمية التطرق إلى موضوع البحث ، وذلك للخروج بإجراءات وخطوات تصميم خطة استراتيجية لجامعة العريش تتناسب المرحلة الحالية لحركة التنمية بالمجتمع المحلي، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

تتبلور مشكلة البحث في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:
ما التصميم البنائي الفعال للخطة الاستراتيجية لجامعة العريش المناسبة لحركة تنمية المجتمع المحلي ؟
ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الآتية:

- ١- ما مفهوم التخطيط الاستراتيجي وما مبادئه وشروط تصميمه؟
- ٢- ما النماذج المتنوعة لتصميم الخطة الاستراتيجية للمؤسسات الجامعية؟
- ٣- ما سبل استفادة المؤسسات الجامعية من نماذج الخطط الاستراتيجية؟
- ٤- ما التصميم البنائي الفعال للخطة الاستراتيجية لجامعة العريش المناسبة لحركة تنمية المجتمع المحلي ؟

أهداف الدراسة:

يهدف البحث إلى:

- ١- تحديد أهم النماذج والمبادئ النظرية للتخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي.

(٥) أحمد عبدالعظيم سالم: التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية بجامعة العريش نموذج تطبيقي مقترح، العدد المئة وتسعة وعشرون، مجلة الدراسات العربية في التربية وعلم النفس (ASEP)، كلية التربية ، جامعة العريش، يناير ٢٠٢١، ص٧٢.



٢- وضع تصميم بنائي للتخطيط الأستراتيجي لجامعة العريش يناسب حركة التنمية المحلية.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من النقاط التالية:

١- ترتبط أهمية البحث بمدى أهمية موضوعها المتمثل في تزامن نسق ونظام الجامعة مع حركة التنمية بمجتمعها المحلي.

٢- يمكن الإستفادة من نتائج هذه الدراسة من جانب المخططين ومنتخذي القرار في التعليم الجامعي لتحقيق تنمية المجتمع المحلي.

منهج الدراسة:

اعتمد البحث الحالي على: المنهج الوصفي التحليلي، الذي يتم من خلاله وصف الظاهرة - موضوع البحث- بهدف تحليل الإطار الفكري لنماذج التخطيط الأستراتيجي ومبائة وشروطه المناسبة للمؤسسات الجامعية، والتعرف على معوقات وضع الخطة الأستراتيجية للجامعة الموجهة نحو دعم حركة التنمية المحلية بمجتمع الجامعة^(٦). وبالتالي أستخلص أفضل تصميم بنائي للخطة الأستراتيجية للجامعة المناسب لدعم حركة التنمية المحلية^(٧).

الفصل الأول: التخطيط الإستراتيجي لجامعة العريش:

لقد بات التخطيط الإستراتيجي الحل الأمثل لمؤسسات التعليم العالي من أجل بقائها واستمرارها، ليصبح ممارسة مؤسسات التعليم العالي للتخطيط الإستراتيجي بشكل جدي ضرورة أفضل وتحقيق أهدافها الطموحة^(٨).

(٦) السيد على شتا: البحوث التربوية والمنهج العلمي، القاهرة، المكتبة المصرية، الطبعة الأولى، ٢٠١٠م.

(٧) سعد الدين إبراهيم وآخرون: صور المستقبل العربي، الطبعة الثالثة، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ١٩٨٩، ص ٢٣.

(٨) جامعة الملك عبدالعزيز، مركز الدراسات الإستراتيجية:- دليل التخطيط الإستراتيجي، سلسلة دراسات نحو مجتمع المعرفة، الإصدار الخامس والأربعون، الرياض، ٢٠١٣، ص ٢٠-٢٢.



التخطيط الإستراتيجي لجامعة العريش مدخل لتنمية المجتمع المحلي

أ. د. رزق منصور بديوي د. محمد عبد الوهاب الصيرني أ. محمود عبد الكريم علي عطية

ونظراً لدور التخطيط الإستراتيجي في تنظيم عمليات الجامعة اتجاه تحقيق اهدافها المستقبلية المنشودة والوصول لتطلعاتها وطموحها نحو تنمية المجتمع في كافة مجالاتها وتطوير نظمها المختلفة، مما يدفعنا للتعرف على مدخل التخطيط الإستراتيجي بشكل مفصل يسمح بتطبيق أساليبه في جامعة العريش.

أولاً: مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

فقد جاء مفهوم التخطيط الاستراتيجي على أنه: رسم صورة للتوجه الأمثل للمؤسسة في المدى الطويل لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال إدارة مواردها ضمن بيئة متغيرة، من أجل تحقيق توقعات المستفيدين وأصحاب المصالح^(٩).

وكما جاء مفهوم التخطيط الإستراتيجي بأنه: مجموعة من العمليات تبدأ برسم الصورة التي تريد المؤسسة أن تكون عليها في المستقبل ثم تحديد الأهداف الإستراتيجية التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف ثم تحديد الوسائل والإستراتيجيات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف بعد معرفة التحديات في البيئة الداخلية والخارجية^(١٠).

وقد جاء مفهوم التخطيط الإستراتيجي أيضاً بأنه: الطريقة الملائمة والمناسبة لتحديد الأهداف بعيدة المدى، وتوجه المنظمة لتحقيق هذه الأهداف^(١١).

وقد عرفه الإتحاد الفدرالي بأنه "عملية مستمرة، ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المنظمة والمعنيين باتخاذ القرارات المتعلقة بالمستقبل، وإصدار القرارات

^(٩) Gery Johnson, Kevan Scholes: Exploring Corporate Strategy, 6th edition, Prentice – Hall, international, 2002, P12.

^(١٠) محمد حافظ، السيد البحيري: تخطيط المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٦، ص٨٨.

^(١١) Michael. I, Policastro: "Introduction To Strategic Planning", SBA, U.S.small, Business Administration, 2003, P2.



التخطيط الإستراتيجي لجامعة العريش مدخل لتنمية المجتمع المحلي

أ. د. رزق منصور بديوي د. محمد عبد الوهاب الصيرفي أ. محمود عبد الكريم علي عطية

المحددة للإجراءات والعمليات المطلوبه لتحقيق ذلك المستقبل المنشود، وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه وإنجازه⁽¹²⁾.

فيما أختصر Katsioloudes مضمون عملية التخطيط الإستراتيجي لتدور حول تحديد أين نحن الآن؟ وأين نريد أن نذهب؟ وكيف يمكن الوصول إلى هناك؟ بمعنى فحص الإستراتيجيات التي ستمكن المؤسسة من النجاح في المستقبل⁽¹³⁾.

وبتعقب مضامين المحاولات المتنوعة لتعريف التخطيط الإستراتيجي وفرز أوجه التشابه والاتفاق بينها عن أوجه الأختلاف، والاستعانه بها لوضع مفهوم إجرائي للتخطيط الإستراتيجي في تطبيقه بجامعة العريش، يراعي الإطار العام لعملياته ولا يخالف الخطوط العريضة لمضمون منهجه العلمي المتبع، بما يمكننا من وضع تعريف إجرائي للتخطيط الإستراتيجي لتطبيقه بجامعة العريش.

وذلك يسوقنا لوضع مفهوم إجرائي للتخطيط الإستراتيجي لجامعة العريش على: أنه تصور مستقبلي يقوم على أسس علمية يستلهم خبرات الماضي وينطلق من الحاضر، وينخرط في تحليل بيئة جامعة العريش الداخلية لتحديد نقاط قوتها وضعفها، وتحليل البيئة السيناوية المحيطة بالجامعة من الخارج والتعرف على ما فيها من فرص استثمارية وتنموية وتهديدات وتحديات عائقة، ليتم بناء الإستراتيجيات المناسبة للقضايا الراهنة وأختيار أفضلها للإنتقال بالجامعة من الواقع الحالي إلى أفضل مستوى مأمول يخدم المجتمع السيناوي على المدى الطويل.

⁽¹²⁾ Federation Union Report: The Best Practices In Strategic Planning Basondon Customers, 1997, p3.

⁽¹³⁾ Katsioloudes, I. Marios: Global Strategic Planning: Cultural Perspective For Profit and Nonprofit Organization, United Kingdom, But – Terwoth – Heinemann Publishing, 2002, p6.



التخطيط الإستراتيجي لجامعة العريش مدخل لتنمية المجتمع المحلي

أ. د. رزق منصور بديوي د. محمد عبد الوهاب الصيرني أ. محمود عبد الكريم علي عطية

- ثانياً: أهداف التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي بما يتفق مع جامعة العريش:
- تتبلور أهداف التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي وأنعكاساته على تطلعات جامعة العريش وطموحاتها، في جملة من النقاط التالية:
- 1- توفير تشخيص واضح عن نقاط قوة الجامعة داخلياً والمعوقات المنتظرة خارجياً.
 - 2- تقديم تحليل مفصل عن المشكلات والتهديدات الداخلية بالجامعة والفرص المتاحة خارجياً
 - 3- تحديد رؤية مشتركة وواضحة للجامعة يتفق تحت لوائها الجميع للعمل على تحقيقها.
 - 4- السيطرة على كافة الموارد المتاحة وضبط عملية تخصيصها وتعظيم العائد من استخدامها وتوظيفها لتحقيق رسالة الجامعة وغاياتها.
 - 5- تحسين قدرات وأمكانيات قيادات الجامعة بكافة المستويات الإدارية على التفكير الإستراتيجي والتعامل مع متغيرات البيئة المحيطة.
 - 6- تحديد أولويات القضايا الإستراتيجية الملحة لقيام الجامعة للتصدي لها، ومشاركة المجتمع المحيط للتحقق من ملاسبات حدوثها للتمكن من التعامل معها^(١٤).
 - 7- المساعدة على تسهيل عملية الاتصال الداخلي والتواصل مع المجتمع المحيط والمشاركة الفعالة^(١٥).
 - 8- تحديد رؤية الجامعة وصياغة أهدافها القابلة للتحقق بوضوح^(١٦).

(١٤) لبيب شائف محمد اسماعيل: دليل التخطيط الإستراتيجي للقيادات الشابة، مؤسسة التنمية الشبابية بالشراكة مع مؤسسة فريد ريتش ايرت، يناير ٢٠١٣، ص ٢٥.

(١٥) جون برايسون: التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية "دليل عمل لدعم الإنجاز المؤسسي وأستدامته"، ترجمة محمد عزت، الطبعة الأولى، مكتبة بيروت، بيروت، لبنان، ٢٠٠٣، ص ٤١.

(١٦) Sarah Simpson: "Top Ten Leadership Skills", Book1, p46.



التخطيط الإستراتيجي لجامعة العريش مدخل لتنمية المجتمع المحلي

أ. د. رزق منصور بديوي د. محمد عبد الوهاب الصيرفي أ. محمود عبد الكريم علي عطية

٩- توفير المعلومات لقيادات الجامعة بما يساعدها في اتخاذ أفضل قرارات وتوجيه مسار العمل بالجامعة.

١٠- صياغة وتطوير رسالة الجامعة وأهدافها الإستراتيجية المختلفة^(١٧).

وبالتمتع في أهداف التخطيط الإستراتيجي ونتائج انعكاسها على جامعة العريش، نتوصل إلى توظيف أمثل لكافة أدوار الجامعة داخلياً وتحديد أفضل أداء في توجيهها لخدمة المجتمع المحيط، بالإضافة للتمكن من تحديد هويتها المستمدة من الأثر الإيجابي الملموس بهيئة المجتمع، والتمكن من إفراز قيادات واعية ورشيده قادرة على اتخاذ قرارات مناسبة للأستغلال الأمثل للطاقات المتاحة، والتمكن من وضع ورؤية ورسالة الجامعة وفق طموحات المجتمع وتطلعاته.

ثالثاً: أهمية اتباع خطوات التخطيط الإستراتيجي عند التخطيط لجامعة العريش:

وتتضح أهمية التخطيط الإستراتيجي للجامعة من تكوينه ومحتواه الحامل في ثناياه أهداف خدمة وتلبية متطلبات جميع جوانب الحياة التنموية من سياسية واقتصادية وثقافية واجتماعية، و مراعاته لسياسة المجتمع السائدة وظروفه البيئية دون اعتماده واعداده بمعزل عنهم، بالإضافة الى معالجته لموضوعات ملحة يتطلبها صلاح المجتمع وسلامة نظامه حالياً ومستقبلاً، والتي قد تنطبق على جامعة العريش بالظروف الأتية^(١٨):-

(١٧) محمد عودة حسين، احمد مجيد حميد: أثر الأختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الإستراتيجي -دراسة ميدانية لأراء عينة من مدرء فنادق، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد(٧٤)، العراق، ٢٠٠٩، صص١٣٧.

(١٨) للمزيد يمكن مراجعة:

- عادل السيد محمد الجندي: مرجع سابق: صص١٣٨-١٤٠.
- محمد سيف الدين فهمي: مرجع سابق، صص٤٨-٥٢.
- Unesco, "Educational Planning For The year 2000", paris, UNSCO, IIEP, Contributions, No.4, March, 1990, p.10.
- أحمد على الحاج محمد: التخطيط التربوي إطار لمدخل تنموي جديد، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ١٩٩٢، صص٢٤-٢٦.



التخطيط الإستراتيجي لجامعة العريش مدخل لتنمية المجتمع المحلي

أ. د. رزق منصور بديوي د. محمد عبد الوهاب الصيرفي أ. محمود عبد الكريم علي عطية

- ١ احتمال زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي بجامعة العريش.
- ٢ العمل على احداث الاستقرار السياسي والاجتماعي بسيناء.
- ٣ تهيئة الظروف المناسبة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية بسيناء.
- ٤ ارتفاع مستوى المعيشة نتيجة للانتاج الاقتصادي الوفير واكتشاف مصادر المواد الخام واستغلالها افضل استغلال
- ٥ تحديد التخصصات والمهن الاكثر احتياجا بالمجتمع السيناوي والتي تخدم مجالات التنمية بسيناء
- ٦ الوقوف على مدى الحاجة الى التوسع فى التخصصات المختلفة والمهن القائمة.
- ٧ يساعد على استغلال الموارد البشرية والمادية الاستغلال الامثل.
- ٨ التنبؤ بكافة التخصصات والمهن التي يتطلبها السوق المحلي العصرية والمتقدمة تكنولوجياً.
- ٩ يتقادى التخطيط الاسراف الناجم عن الارتجال ومايصاحبه من محاولات واطفاء، بما يسهم فى توفير الإنفاق وتنمية الموارد ورفع الكفايات
- ١٠ احكام استثمار الوقت الاستثمار الامثل دون هدر لتحقيق اهداف الجامعة اتجاه المجتمع.
- ١١ محاولة تقليل الفوارق والعزلة بين ممارسات الجامعة وواقع المجتمع ومتطلباته.
- ١٢ الحث على تقريب الثقة بين الجامعة والمجتمع وتحقيق التكامل بين جوانب النظام التعليمي بالجامعة.
- ١٤ الاسهام فى استغلال الموارد البشرية والمادية استغلالا مثاليا مما يقلل من نفقات التعليم على تنمية الموارد ورفع كفايتها.
- ١٥ تشخيص الاوضاع التعليمية والتربوية بالجامعة فى الوقت الحاضر وتقييم الهيكل التعليمي القائم ودراسة مدى تناسق اجزائه وتفرعاته ومدى الإرتباط بينهما.



التخطيط الإستراتيجي لجامعة العريش مدخل لتنمية المجتمع المحلي

أ. د. رزق منصور بديوي د. محمد عبد الوهاب الصيرني أ. محمود عبد الكريم علي عطية

١٦ التخطيط السليم لجامعة العريش هو القاعدة التي ينظم العمل في ضوءها، كما يتم في ضوءها وضع قواعد الرقابة على التنفيذ لمتابعة ماينجز من عمل وتقويمه. وتتعاظم اهمية الاخذ بمبادئ التخطيط الإستراتيجي للجامعي واتباع خطواته واجراءاته عند الاتجاه نحو تنظيم اداء وادوار الجامعة صوب مجتمعها وأنشطته المختلفة، لأن عملياته تتصف بالمشاركة والمسح المستقبلي الواسع ينتج عنها ممارسات من قبل المؤسسة التعليمية تعمل على التوفيق بين برامجها المتاحة من أجل خدمة المجتمع^(١٩).

رابعاً: مبادئ التخطيط الإستراتيجي لجامعة العريش:

هناك عدد من المبادئ التي يستند إليها عند اتباع مدخل التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات المجتمع بصفة عامة، لتكون مرجعية لجامعة العريش عند التخطيط الإستراتيجي لها في توجيهها لجوانب التنمية الشاملة بالمجتمع، والتي نحددها في الآتي^(٢٠):

- ١- الواقعية: بمعنى أخذ التخطيط الإستراتيجي الوضع القائم في الاعتبار من حيث البناء والاحتياجات والإمكانات الفعلية، والواقعية ذات أبعاد متعددة منها ، البعد الاجتماعي والثقافي، البعد الإقتصادي، البعد السياسي.
- ٢- المرونة: وذلك يؤكد أن التخطيط مرن بحيث يراعي ما يحتمل حدوثه من ظروف ومشكلات واضعاً في الاعتبار كيفية مواجهتها.

^(١٩) محمد حسنين العجمي: الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٨، ص ٣٨٩.

^(٢٠) عماد محمد عطية: الإدارة والتخطيط التربوي، الطبعة الأولى، مكتبة الرشد، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٥، ص ١١٨-١٢٠.

٣- الاستمرارية: إن التخطيط يبني على أمل الاستمرارية في اداء وتنفيذ عملياتها وإدخال التعديلات اللازمة في حالة وجود ما يدعوا لذلك دون وقف عمليات الخطة.

٤- الشمول: وهي تعني عدم إقتصار التخطيط على جانب واحد، بل ضرورة شمول التخطيط لجميع جوانب حياة المجتمع وأنشطته المختلفة وحدة واحدة.

٥- المشاركة: ويقصد بها عدم إفراد جهة واحدة بالتخطيط، بل لا بد من تضافر الجهود ومشاركة كافة الأطراف في عملية التخطيط.

٦- التوقيت السليم: يجب أن يهتم المخططون بتحديد الأزمنة اللازمة للأنشطة الرئيسة والفرعية، وقد تتطلب الحاجة لتنفيذ بعض الأنشطة في نفس التوقيت.

٧- الديناميكية: ضرورة مراعاة التخطيط الإستراتيجي تغيير وجهتها وفقاً للمتغيرات في البيئة المحيطة وتحور مقدرات العصر

٨- التنبؤ بالمستقبل: اهتمام عملية التخطيط بالمستقبل والتنبؤ بما يحتمل حدوثه.

٩- الإجماع والتكامل: كون التخطيط عملية معقدة وصعبة فهو يحتاج إلى إجماع الجهود والعمل وأستقطاب الخبرات والإمكانات القادرة على وضع خطط تحقق التكامل بين مختلف المكونات ذات العلاقة المنظمة.

١٠- الشمول: أن يهتم التخطيط بمختلف جوانب العمل في البيئة الداخلية والخارجية وفي مختلف المستويات الإدارية^(٢١).

وتعقياً على المبادئ الأساسية للتخطيط الإستراتيجي وأهمية اتخاذها في الاعتبار عند اتباع مدخل التخطيط الإستراتيجي في الجامعات، يتضح ضرورة استناد جامعة العريش على مبادئ التخطيط الإستراتيجي كمرشد للطريق الواجب اتباعه عند البدء في عمليات التخطيط المستقبلي لجامعة العريش، لكونها تشمل الإطار المحدد

(٢١) لبيب شانف محمد اسماعيل: مرجع سابق، ص ٢٧.

لخطوات تنفيذ الخطة اتجاه تحقيق الأهداف المنشود، والموضحة للصيغة العملية لخطة الجامعة المستندة على أساس قوى يبعث على قوة الخطة وسلامتها. **خامساً: متطلبات تطبيق مدخل التخطيط الإستراتيجي بجامعة العريش:** يمكن تحديد متطلبات نجاح تطبيق التخطيط الإستراتيجي بصفة عامة و بجامعة العريش بصفة خاصة، ما يلي:

١- تهيئة الجامعة للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي وتطبيق عملياته^(٢٢):

- وتعد اتخاذ الجامعة للتخطيط الإستراتيجي وتفعيل أساليبه وبرامجه عند الإقدام لاتخاذ قرارات حالية ومستقبلية في تنظيم عملياتها وتنفيذ أدوارها المتنوعة بنطاق الجامعة والمجتمع المحيط من أهم عناصر نجاح الجامعة في تحقيقها لرسالتها التي أنشأت من أجلها.

٢- توفير المعلومات التي يتطلبها نظام التخطيط الإستراتيجي^(٢٣):

- يتطلب تطبيق نظام التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسات التعليمية عامة وبمؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة إلى توافر معلومات وبيانات عن الجهة المعنية بعملية التخطيط.

٣- استمرارية التفكير الإستراتيجي:

(٢٢) للمزيد يمكن مراجعة:

- مصطفى محمود أبو بكر: التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠١، ص ص ٢١، ٢٢.
- مصطفى العوجي: أساليب التعاون في مجال التخطيط، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ١٩٨٨، ص ص ٢٠٤، ٢٠٥.
- (٢٣) للمزيد يمكن مراجعة:
 - دار الدراسات الاقتصادية: دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة المنشآت، العدد ١٨٦٦، مجلة عالم الاقتصاد، ٢٠٠٥، ص ١.
 - مصطفى العوجي: مرجع سابق، ص ص ٢٠٤، ٢٠٥.



التخطيط الإستراتيجي لجامعة العريش مدخل لتنمية المجتمع المحلي

أ. د. رزق منصور بديوي د. محمد عبد الوهاب الصيرفي أ. محمود عبد الكريم علي عطية

- ويعني ذلك عدم التوقف عن عمليات التفكير الإستراتيجي في كافة مراحل إعداد الخطة الإستراتيجية من تهيئة الخطة مروراً بعملية الإعداد والتنفيذ ثم رقابة العمليات وإعادة ضبط العمليات في حالة حدوث تغيرات أثناء التنفيذ في البيئة الداخلية أو الخارجية تجبر على ضبط عمليات الخطة على الوضع الجديد^(٢٤).

٤- إعطاء أولوية مستمرة للتخطيط الإستراتيجي لدى الإدارة العليا: يتوقف نجاح الجامعة وفعالية عملية التخطيط الإستراتيجي بها على درجة الأهمية والاهتمام الذي توليها الإدارة العليا لعمليات التخطيط الإستراتيجي^(٢٥). وقد خضعت عملية التخطيط الإستراتيجي للتجريب والأختبار لتحديد الطرق والخطوات المختلفة الصالحة لأستخدام مدخل التخطيط الإستراتيجي في تنظيم عمليات الجامعة بالداخل وعلاقتها بالشأن الخارجي، حيث أخذت عدة أشكال وقوالب يتم اتخاذها عند إجراء عمليات التخطيط الإستراتيجي بالجامعة، والتي سيتم عرضها لتحديد أفضلها لأتخاذها نموذج يتم تطبيقه بجامعة العريش.

سادساً: عرض بعض نماذج عملية التخطيط الإستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي، ومدى الأستفادة منها لتطبيقها في جامعة العريش:

رغم تعدد النماذج الخاصة بعملية التخطيط الإستراتيجي إلا أنها تشترك في مضامينها الرئيسية، وهناك العديد من نماذج التخطيط الإستراتيجي سواء في مجال الأعمال أو في مجال الخدمات وبالأخص بمؤسسات التعليم العالي، ومن هذه النماذج المتعددة ما يلي:

أولاً: نموذج ماك كيون (١٩٨٩) ^(٢٦):

^(٢٤) ماجد محمد الفراء: التخطيط الإستراتيجي، دورة تدريبية، الجامعة الإسلامية بغزة، غزة، ٢٠٠٥، ص ٩.

^(٢٥) مصطفى العوجي: مرجع سابق، ص ص ٢٠٤، ٢٠٥.



التخطيط الإستراتيجي لجامعة العريش مدخل لتنمية المجتمع المحلي

أ. د. رزق منصور بديوي د. محمد عبد الوهاب الصيرفي أ. محمود عبد الكريم علي عطية

يتضمن نموذج ماك كيون ثماني مراحل لإعداد الخطة الإستراتيجية، منها الآتي:

- ١- الإعداد وتكوين فريق التخطيط الإستراتيجي.
 - ٢- تحليل الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.
 - ٣- صياغة الرؤية والرسالة.
 - ٤- تحليل مطالب المستفيدين من الخدمة.
 - ٥- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية (التحليل الإستراتيجي)
 - ٦- تحديد الإستراتيجيات والأهداف الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة التعليمية.
 - ٧- مرحلة التنفيذ.
 - ٨- مرحلة التقييم والمراقبة.
- ثانياً: نموذج كوفمان (١٩٩١) (٢٧):

يتبنى كوفمان نموذجاً يطلق عليه النموذج الشامل، والذي ينقسم إلى ثلاثة مراحل تخطيطية لبناء الخطة الإستراتيجية، وتتمثل تلك المراحل فيما يلي:

أ- النظرة الكلية: وهي تحدد الرؤية الكلية للمؤسسة، وإلى أين ترغب المؤسسة الوصول؟، ومن خلال الرؤية الكلية تتم صياغة الرسالة وهي عبارة عن شرح أكثر تفصيلاً وتحديداً لمضمون الرؤية والرسالة في ضوء تحديد احتياجات وفجوات المؤسسة، ثم يتم بعد ذلك تحديد الأهداف الإستراتيجية.

ب- التخطيط: تبدأ في هذه المرحلة إجراءات تحليل الواقع وتشخيصه والذي يحدد جوانب القوة والضعف والفرص والمخاطر المحيطة بالمؤسسة، ثم تأتي عملية تحديد الأهداف بعيدة المدى و الأهداف الإجرائية قريبة المدى.

(٢٦) صلاح الدين توفيق، محمد إبراهيم: تصور مقترح لتطبيق الخطة الإستراتيجية بمدارس التعليم المصري في ضوء بعض نماذج التخطيط الإستراتيجي، العدد(٧٧)، الإصدار(١٩)، مجلة كلية التربية ببنها، جامعة بنها، ٢٠٠٨، ص٢٤٥.

(27) Kaufman Roger, Herman Jerry: Stratigic Planning For A Better Society, Educational leadership,48(7), 1991,p5.



التخطيط الإستراتيجي لجامعة العريش مدخل لتنمية المجتمع المحلي

أ. د. رزق منصور بديوي د. محمد عبد الوهاب الصيرني أ. محمود عبد الكريم علي عطية

ج- التنفيذ: وفي هذه المرحلة يتم بناء وصياغة الخطة التنفيذية والتي تحدد(الأهداف والوسائل والكلفة التقديرية ومسؤوليات التنفيذ والمتابعة)، ثم تأتي حسب هذا النموذج خطوة تأمين مستلزمات تنفيذ الخطة من مواد ومتطلبات، ثم تبدأ عمليات التطبيق والتقويم والتطوير وتحديد مدى الفاعلية والإتقان، ثم إذا أحتاج الأمر إعادة التخطيط والتطوير.

رابعاً: نموذج بيزل(٢٠٠٨) (٢٨):

يتكون نموذج بيزل من عشرة مراحل تخطيطية لبناء الخطة الإستراتيجية وتمثل تلك المراحل في الآتي:

- ١- التخطيط الأولي التمهيدي
- ٢- إعداد جدول زمني للتخطيط في ضوء توجه القيادة العليا للمؤسسة.
- ٣- تحليل البيئة الداخلية (قوة وضعف)، والبيئة الخارجية (فرص وتهديدات).
- ٤- وضع الرؤية والرسالة والقيم والأهداف.
- ٥- وضع الإفتراضات المنطقية والواقعية وهي ضرورية لاستمرار التخطيط.
- ٦- تنمية إستراتيجية المؤسسة.
- ٧- تحليل الوظائف.
- ٨- وضع الخطة التنفيذية.
- ٩- تقويم الخطة تقييماً تكوينياً وتجميعياً.
- ١٠- المراجعة والمتابعة المستمرة للتحسين والتطوير للقضاء على أي سلبيات تظهر في الخطة.

خامساً: نموذج التخطيط الأساسي(٢٩):

(28) Pisel.P Kenneth: A Strategic Planning Process Model For Distance Education, Online Journal Of Distance Learning Administration, 5(2), 2008, p3.

(٢٩) مجيد الكرخي: التخطيط الإستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٩، ص٢٢٤.



التخطيط الإستراتيجي لجامعة العريش مدخل لتنمية المجتمع المحلي

أ. د. رزق منصور بديوي د. محمد عبد الوهاب الصيرفي أ. محمود عبد الكريم علي عطية

- يتضمن نموذج التخطيط الإستراتيجي الأساسي مجموعة من الخطوات هي:
- 1- تحديد الرسالة التي تصف المؤسسة وتبين أغراضها وحاجات المستفيدين.
 - 2- تحديد الأهداف التي يجب أن تتجز من أجل تحقيق الرسالة، ويتضمن تحقيق القضايا الرئيسة للمؤسسة وتحديد سبل تحقيق كل هدف، أي وضع الأهداف الفرعية التي تتلاءم مع طبيعة البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة.
 - 3- تحديد الخطة الإستراتيجية والتي تتطلب وضع البرامج التنفيذية لتحقيق كل هدف فرعي.
 - 4- المتابعة وتحديث الخطة الإستراتيجية والتي تقتضي تعرف مدى تحقيق الأهداف من خلال معايير توضع لهذا الغرض.
- وهذا النموذج تأخذ به المؤسسات الصغيرة جداً وغير الهادفة للربح، والتي لم تكن قد جربت التخطيط الإستراتيجي، وعادة ما توضع خطة من هذا النوع من قبل القيادة العليا للمؤسسة.
- سادساً: نموذج التخطيط الإستراتيجي بآليات المدافعة^(٣٠):
- ويتضمن نموذج التخطيط الإستراتيجي العام مجموعة خطوات متعاقبة تبدأ الخطوة التالية من حيث إنتهت الخطوة السابقة، وتحدد خطواتها في الآتي:
- 1- تحديد ووضع الإطار العام للإستراتيجية.
 - 2- دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية المحيطة، لتحديد الفرص التي تقدمها والقيود التي تفرضها.
 - 3- دراسة وتحليل العوامل البيئية الداخلية للمؤسسة، لتحديد أوجه القوة لتغتمها وتميها، وأوجه الضعف فيها لتعالجها.

(٣٠) مصطفى جليل إبراهيم الزبيدي: التخطيط الإستراتيجي بآليات المدافعة، معهد التخطيط الحضري والإقليمي للدراسات العليا، جامعة بغداد، بغداد، العراق، ٢٠١٥، ص ٧، ٨.



- ٤- تحديد الأهداف ووضع الإستراتيجيات البديلة والمقارنة بينهما، وأختيار البديل الإستراتيجي الذي ينظم تحقيق الأهداف ويضمن تنفيذها.
- ٥- وضع السياسات والبرامج والموازنات، حيث تتم ترجمة الأهداف طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة وقصيرة الأجل، ووضعها في شكل إطارات زمنية محددة.
- ٦- تقييم الأداء المالي في ضوء الأهداف الإستراتيجية الموضوعة ومراجعة هذه الأمور في ضوء الظروف البيئية المحيطة.
- ٧- إعداد الترتيبات التنظيمية والإدارية اللازمة، وتحقيق تكيف التنظيم للتغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية.
- وتعقيباً على ما تم عرضه من بعض نماذج للتخطيط الإستراتيجي، نتوصل إلى ما يأتي:
- ١- بالرغم من تعدد نماذج التخطيط الإستراتيجي إلا أنه يوجد عناصر مشتركة بينهما تتمثل في (التحليل البيئي، الرؤية، الرسالة، القيم، الأهداف، الخطة التنفيذية، التقييم والمتابعة)
- ب- التخطيط الإستراتيجي يعتمد على أنواع متعددة من التحليل، منها: تحليل الفجوات، وتحليل الوظائف، والتحليل البيئي. SWOT
- ج- يعد نموذج التحليل الإستراتيجي SWOT من أهم النماذج التي يعتمد عليها التخطيط الإستراتيجي من أجل تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
- وعلى هذا السياق يمكن التوصل إلى أفضل نموذج للتخطيط الإستراتيجي يمكن الاستعانة به عند إعداد الخطط الإستراتيجية لجامعة العريش في ظل حداثة إستقلالها ونشأتها كجامعة إقليمية بشمال سيناء لزيادة قدرتها على مواجهة التحديات التنموية التي يتطلع لها المجتمع السيناوي، وأمال طموح الدولة في تلك البقعة الغالية،



ليكون استخدام نموذج فايفر للتخطيط الإستراتيجي والذي يعتمد على أسلوب SWOT للتحليل البيئي من أفضل النماذج المعروضة، وذلك للأسباب الآتية:

١- أنه نموذج يحتوى على جميع الخطوات الأساسية لإعداد الخطة الإستراتيجية بشكل كامل.

٢- أنه يؤكد على أهمية إعداد الخطة البديلة، وهذه ميزة ينفرد بها هذا النموذج عن غيره.

٣- أنه يستخدم أسلوبين في التحليل، هما: أسلوب التحليل البيئي SWOT، وأسلوب تحليل الفجوات.

٤- لأن أسلوب (SWOT) للتحليل البيئي يركز على تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية بالمؤسسة التعليمية والفرص والتهديدات الخارجية التي تؤثر عليها، وهذا يناسب بشكل كبير طبيعة وظروف بيئة مؤسسات التعليم العالي وجامعة العريش على وجه الخصوص.

وبعد دراسة وتحليل النماذج المتنوعة للتخطيط الإستراتيجي و تحديد العناصر المشتركين فيها، ننقل إلى الخطوات المناسبة لسلامة إعداد الخطة الإستراتيجية لجامعة العريش الموجهة لتحقيق أهداف التنمية الشاملة بسيناء.

الفصل الثاني: مراحل وخطوات التخطيط الإستراتيجي لجامعة العريش.

إن تطبيق مدخل التخطيط الإستراتيجي بجامعة العريش يخضع لعدة خطوات متتالية تهدف للوصول للأهداف والنتائج المرغوبة الحالية والمستقبلية بأقل تكلفة وجهد ووقت وبالأستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

وبمناظرة النماذج المتنوعة للتخطيط الإستراتيجي في تطبيقها بمؤسسات التعليم العالي، يتضح الأختلاف في النهج والأسلوب المتبع في تطبيق مدخل التخطيط الإستراتيجي ووجود ملامح إتفاق مشتركة بين كافة النماذج الصالحة للتطبيق



التخطيط الإستراتيجي لجامعة العريش مدخل لتنمية المجتمع المحلي

أ. د. رزق منصور بديوي د. محمد عبد الوهاب الصيرفي أ. محمود عبد الكريم علي عطية

بالتعليم الجامعي، بما يساعد للتوصل لأفضل خطوات التخطيط الإستراتيجي للتطبيق على جامعة العريش، والتي تتشكل في المراحل الأتية:
المرحلة الأولى: الإعداد للخطة الإستراتيجية:
وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية:

أولاً: التهيئة والتجهيز لإعداد الخطة الإستراتيجية للجامعة (٣١):

وفيها يتم تجهيز جامعة العريش للإقدام نحو عملية التخطيط الإستراتيجي من حيث تشكيل فريق التخطيط الإستراتيجي، وتهيئة المناخ المناسب لإنجاز اعمالها، على أن تشمل تلك الخطوة على ما يلي:
- التشخيص الأولى لواقع عملية التخطيط، وتحديد أهميتها ومبرراتها ومتطلباتها .

ب- إقناع القيادة بضرورة اعتماد التخطيط الإستراتيجي للجامعة.

ج- الإتفاق على الإطار العام للإستراتيجية المتبعة

د- اختيار فريق عملية التخطيط الإستراتيجي وتدريبه.

ن- تهيئة المناخ المناسب لإنجاز الخطة.

هـ- الإعلان عن بدء عملية التخطيط الإستراتيجي بالجامعة.

ثانياً: (تحليل بيئة الجامعة الداخلية والخارجية):

وتعد هذه الخطوة هامة لتميز عملية التخطيط الإستراتيجي عن غيرها من أنواع التخطيط الأخرى، حيث تحتوي على عملية التحليل رصداً وتقيماً لاتجاهات المستفيدين من نتائج هذه الجامعة، بجانب تشخيص الظروف البيئية المحيطة بها، لعلاقتها المباشرة بالتأثيرات الناجمة عن التغير الواقع في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات، والسمات والميزات التنافسية بالجامعة، من اجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد على تحقيق العلاقة الإيجابية بين التحليل الإستراتيجي

(٣١) لبيب شانف محمد اسماعيل: مرجع سابق، ص ٣٠.



التخطيط الإستراتيجي لجامعة العريش مدخل لتنمية المجتمع المحلي

أ. د. رزق منصور بديوي د. محمد عبد الوهاب الصيرني أ. محمود عبد الكريم علي عطية

للبيئة وتحديد أهداف الجامعة وتحديد الإستراتيجيات المطلوبة المتوافقة مع المتطلبات التنموية بسيناء^(٣٢).

المرحلة الثانية: وصف طموح جامعة العريش وصياغة أهداف المستقبلية:

تعد تلك المرحلة أساس رسم الصورة المثالية المأمولة لوضع جامعة العريش في المستقبل، حيث تعتمد على وضع وصف لطموح الجامعة المستقبلي، وتحديد دقيق للغرض من وجودها، وصياغة الأهداف والغايات التي تحقق رسالتها اتجاه المجتمع. وتتكون تلك المرحلة من الخطوات الآتية:

أولاً: وضع رؤية الجامعة:

ويتم فيها وضع تصورات لما تتمنى أن تكون عليه الجامعة وترغب أن تحققه في المستقبل، وهي تمثل خطوة ضرورية وهامة في صياغة وبناء الخطة الإستراتيجية للجامعة، حيث تعرف الرؤية "أنها المسار المستقبلي للجامعة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها"^(٣٣).

ثانياً تحديد رسالة الجامعة:

وهذه الرسالة بمثابة إعلان يبعث للكافة فرضية وجود الجامعة، بجانب دورها في الحد من تشتت الجهود وتبعثر التوجهات، بشرط الابتعاد في صياغتها عن العموميات، ليكون كل اهتمامها منصب في الكشف عن الصورة التي تحاول الجامعة أن تكون عليها، والسبب أو الغرض من وجودها^(٣٤).

(٣٢) مصطفى جليل إبراهيم الزبيدي: مرجع سابق، ص ص ٧، ٨.

(٣٣) ثابت إدريس، جمال الدين مرسى: الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم ونماذج تطبيقية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٦، ص ٩٣.

(٣٤) عبد الحميد المغربي: الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادى والعشرون، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ١٩٩٩، ص ٢٥.



التخطيط الإستراتيجي لجامعة العريش مدخل لتنمية المجتمع المحلي

أ. د. رزق منصور بديوي د. محمد عبد الوهاب الصيرني أ. محمود عبد الكريم علي عطية

وقبل تحديد المؤسسة لرسالتها يجب أن تقوم بعمل تحليل متكامل للجهات ذات العلاقة بالجامعة كي تضع ذلك في الاعتبار عند تحديد الرسالة. **ثالثاً: وضع الأهداف والغايات التي تحقق رسالة الجامعة:**

إن عملية تحديد الأهداف الإستراتيجية هي بحد ذاتها خطوة حاسمة ومفيدة لعملية التخطيط الإستراتيجي ومؤثرة في ثبات قوامها وركيزة أساسية في تكوين بنيانها، لتكون بداية الإنطلاق نحو التخطيط السليم^(٣٥).

ومن الضروريات أن تتمتع الأهداف في تلك الخطوة بالخصائص التالية^(٣٦): أن تكون محددة، وتعبر عن ما ينفع تنفيذه، وأن تكون قابلة للقياس، وأن تكون ممكنة التحقق دون مبالغة في تحديد الأهداف، وأن تكون واقعية تسمح حالياً ومستقبلاً بتحقيق هذه الأهداف.

فالأهداف الإستراتيجية بمثابة العمود الفقري لعملية التخطيط الإستراتيجي، لأنها أمتداد واقعي وإجرائي في طريق تحقيق رؤية الجامعة المستقبلية وسالتها السامية من أجل البقاء والتميز والاستمرار والمنافسة.

رابعاً: السياسات المفروضة مجتمعياً:

وتعرف السياسات على أنها "الوسائل التي تمكن من تحقيق الأهداف الرئيسية وتشمل التعليمات والقواعد والإجراءات الموضوعية والمتفق عليها بهدف الوصول

^(٣٥) أحمد محمود الزنفلي: التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي" دوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة"، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، ٢٠١٢، ص ١٠٣.

^(٣٦) مجيد الكرخي: التخطيط الإستراتيجي-عرض نظري وتطبيقي، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٩، ص ٢٢٢.



للأهداف المحددة، بما يتفق مع قيم وثقافة الجامعة، وهي تواجه عملية اتخاذ القرارات وتتناول المواقف المتكررة^(٣٧).

وبتجميع كافة الخطوات من رؤية ورسالة وأهداف وسياسات وبرامج ليتم تفسيرها وترجمتها إلى أرض الواقع في صورة صيغة خطة ذات بدائل متعددة ليتم الأختيار منها للتنفيذ.

المرحلة الثالثة: صياغة الخطط الإستراتيجية والتكتيكية:

تهتم هذه المرحلة بالخروج بأكبر قدر ممكن من بدائل الخطط الإستراتيجية على خلفية ما قدمته المرحلة الأولى من تحليل للوضع الراهن والمستقبلي والظروف البيئية الداخلية والخارجية وتحديد التهديدات والفرص المتاحة ونقاط القوة والضعف بالجامعة، وما جاءت به المرحلة الثانية من تحديد لرؤية ورسالة الجامعة وصياغة أهدافها المستقبلية بما يتفق مع السياسات التي أرتضاها المجتمع وأقرها أفرادها، ليتم على أثرها ترتيب بدائل الخطة الموضوعية مع الأخذ في الاعتبار ما يأتي^(٣٨):

-مدى أستفادة كل منها بشكل أفضل من الموارد المتاحة، - ومدى تلبية كل منها لاحتياجات المجتمع الحالية والمتوقعة، - ومدى أتساقها مع رسالة المؤسسة. وبعدها يتم وضع الخطة في صيغة تنفيذية قابلة للتنفيذ على أرض الواقع، حيث لا يتم أخذالخطة في صورتها النظرية للتنفيذ، ولكن يتم ترجمتها إلى برامج وإجراءات لبدء التنفيذ^(٣٩).

(٣٧) نادية العارف: الإدارة الإستراتيجية"إدارة الألفية الثالثة"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، القاهرة، ٢٠٠٢، ص٧٥.

(٣٨) محمد محمد الباري: مستقبل التخطيط الإستراتيجي في العلاقات العامة، العدد الرابع، المجلد الثامن والعشرون، مجلة الإدارة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، القاهرة، ١٩٩٩، ص٦١،

(٣٩) ندى حسين: التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بنها، ٢٠١١، ص٧١، ٧٢.

ويشمل إجراء تحويل صورة الخطة المجردة إلى صيغة تنفيذية مهيئة للتطبيق وصالحة للإنجاز، في ترجمة أهداف الخطة الإستراتيجية بعيدة المدى إلى أهداف سنوية قابلة للإنجاز، وتحديد المسؤوليات الموكلة إلى فريق التخطيط نحو تأهيل القوى العاملة بالجامعة، مع ضرورة التحقق من قدرات وإمكانيات فريق التخطيط نحو إمامهم بالجوانب المختلفة للإستراتيجيات التي يتم تنفيذها قبل توكيل أمر بدء التنفيذ لهم^(٤٠).

ويعقب عملية الاهتمام بالنواحي التأسيسية والبنائية الأنتقال لعملية وضع الخطة الإستراتيجية موضع التنفيذ، بإتباع إجراءات اختيار البديل المناسب من الهيكل التنظيمي لتكوين الخطة الإستراتيجية وتقسيمها إلى خطط تكتيكية قابلة للتنفيذ، لتتضمن تلك العملية تحديد المهام والعمليات المطلوب تنفيذها خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً، وتنقسم هذه الخطط التكتيكية إلى خطط تكتيكية متوسطة الأجل (يتم تنفيذها في فترات تتراوح ما بين ٣-٥ سنوات) وخطط تكتيكية قصيرة الأجل (يتم تنفيذها في فترة تتراوح ما بين ١-٣ سنوات)^(٤١).

ويتوقف نجاح وضع الخطة موضع التنفيذ على ما يأتي^(٤٢): وجود وصف دقيق لعملياتها، وتحديد الإدارة أو الجهة أو الأفراد المسؤولين عن التنفيذ، وتحديد الموارد المطلوبة ومصدر إعطاء هذه الموارد، وتحديد الزمن المتوقع للتنفيذ، وتحديد أسلوب المراقبة والتنفيذ، وأيضاً تحديد أساليب الأتصال وتبادل المعلومات والنتائج بين المسؤولين عن تنفيذ الخطة وبين رؤساءهم أو مرؤوسيهـم.

(٤٠) المرجع السابق، ص ٧٢

(٤١) حسن مختار حسين: تصور مقترح لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي، العدد السادس عشر، السنة الخامسة، كلية التربية، جامعة المنصورة، مارس ٢٠٠٢، ص ١٧٤.

(٤٢) برانت دافيز، ولندا إليسون: الإدارة المدرسية في القرن الحادي والعشرين، ترجمة السيد عبدالعزيز البهواشي، النهضة المصرية، القاهرة، ١٩٩٩، ص ٨٨.



المرحلة الرابعة: تنفيذ الخطة وتطبيق إستراتيجياتها:

وفي هذه المرحلة يتم اتخاذ قرار البدء في تنفيذ الخطط التكتيكية ذات المستويات الزمنية القصيرة وذات العمليات المحددة بدقة والمهام الواضحة والمهيئة للتنفيذ والتي تتضمن برامج وموازنات وإجراءات قابلة للدخول في العمل، لتتصف بدقة عملياتها في إطار الخطة الموضوعية.

وتجدر الإشارة إلى أن البرامج والموازنات والإجراءات تمثل الوسائل والآليات التي بواسطتها تصبح الخطة الإستراتيجية في مرحلة التنفيذ والتشغيل بصورة أكثر دقة وحصراً وتحديداً، ويمكن توضيح وسائل وآليات تشغيل وتنفيذ الخطة على النحو التالي:

١- البرامج: مجموعة من الأنشطة الضرورية لإنجاز الإستراتيجية المختارة، وغالباً ما يتطلب البرنامج عدداً كبيراً من الأنشطة^(٤٣).

٢- الموازنات: هي برامج في صورة مالية، بمعنى كم تكلف هذه الأنشطة من مبالغ مالية من أجل تنفيذ وانجاز الخطة على الوجهة المرغوبة^(٤٤).

٣- الإجراءات: هي خطوات متتابعة تتصف بدقة مهمات معينة ضرورية لتنفيذ البرامج المراد إنجازها، بحيث تكون الإجراءات تفصيلية تشمل ما يتصل بتحديد نقاط البدء والمسؤوليات في الواقع وعلى المستويات المختلفة، والخطوات الإجرائية، ووسائل وأدوات التنفيذ وأساليب الإشراف والمتابعة والتقييم، وما يتعلق بمسألة العاملين وأستعدادهم في المؤسسات والأطراف ذات العلاقة والصلة بالخطة وتحفيزهم على انجاحها^(٤٥).

^(٤٣) (Katsioloude: lped,2013,p210.)

^(٤٤) أحمد محمود الزنفلي: التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي، ودوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة، مرجع سابق، ٢٠١٢، ص ص ١٣٣، ١٣٤.

^(٤٥) المرجع السابق، ٢٠١٢، ص ١٣٤.



المرحلة الخامسة: التقييم والرقابة:

وهي مرحلة نهائية وأخيرة من مراحل التخطيط الإستراتيجي، ويقصد بعملية التقييم للخطة الإستراتيجية: أنها عملية تقييم الخطة الإستراتيجية ومراقبة الأداء المؤسسي، بحيث يمكن مراقبة الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المطلوب للكشف عن الانحرافات عن الأهداف المستهدفة، مما يترتب عليه اتخاذ إجراءات تصحيحية إذا لزم الأمر، فالمؤسسة الجامعية التي لا تتابع أنشطتها وتقومها قد تجد نفسها مهددة في بقاءها واستمرارها^(٤٦)، وتصنف الرقابة إلى ثلاثة مستويات هي^(٤٧):

- ١- الرقابة على المستوى الإستراتيجي: تهدف إلى إحكام الرقابة على الاتجاه الإستراتيجي العام للجامعة نحو المستقبل وعلاقتها مع المجتمع الذي تخدمه.
- ٢- الرقابة على المستوى التكتيكي: تهدف إلى إحكام الرقابة على عملية تنفيذها والتأكد من مطابقة الأداء مع الأهداف الموضوعية.
- ٣- الرقابة على المستوى التشغيلي: تهدف إلى إحكام الرقابة على النشاطات والخطط قصيرة الأمد.

وبذلك تعد مرحلة الرقابة والتقييم من أهم مراحل العمليات التكتيكية للتخطيط الإستراتيجي، لأن كليهما يظهران نواحي القصور والضعف في عملية تنفيذ الخطة الإستراتيجية، فهما يتابعان العمليات التكتيكية للخطة الإستراتيجية بشكل مستمر تبدأ من المراحل الأولى لعملية التخطيط وتستمر مع عملية التنفيذ خطوة بخطوة وتتدخل

(٤٦) Katsioloudes: lped,2013,p234.

(٤٧) زكريا الدوري: الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥، ص ٣٢٢.



التخطيط الإستراتيجي لجامعة العريش مدخل لتنمية المجتمع المحلي

أ. د. رزق منصور بديوي د. محمد عبد الوهاب الصيرفي أ. محمود عبد الكريم علي عطية

عند اللزوم لتعديل المسار عندما يتطلب الأمر^(٤٨)، وهذه العملية تتطلب قيام الإدارة بمتابعة جانبين أساسيين هما:

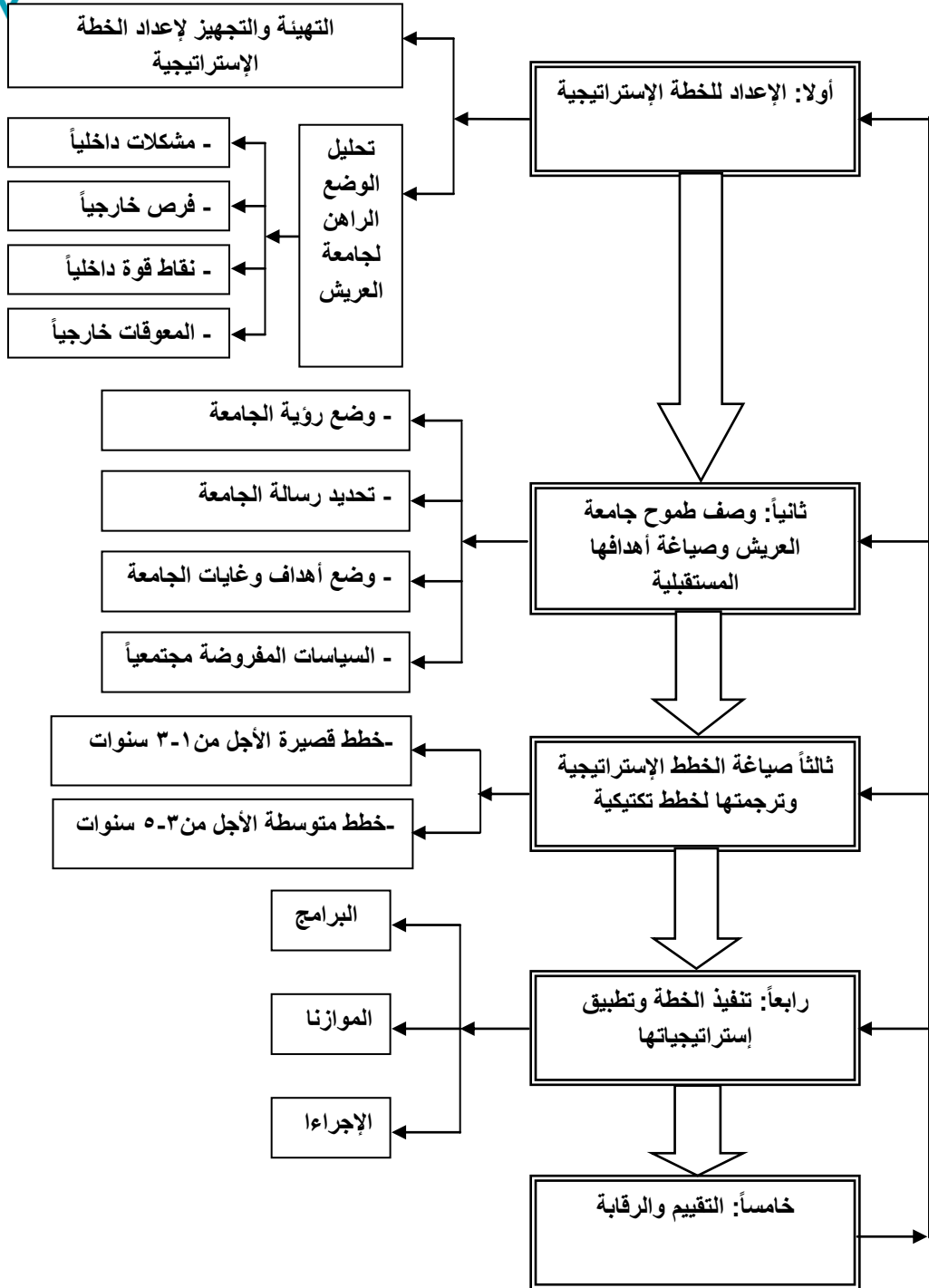
- ١- جانب الأداء والتنفيذ داخل الجامعة.
- ٢- جانب البيئة التنافسية خارج حرم الجامعة ومعرفة اتجاهات التغيير المحتملة ذات التأثير الكبير على عمليات ومستقبل الجامعة.

ليتم على غرارها أخذ المسار السليم وإجراء العمليات التصحيحية إذا لزم الأمر، فالجامعة التي لا تتابع أنشطتها وتقومها قد تجد نفسها مهددة في بقاءها واستمرارها، ويمكن الاستفادة من خطوات التخطيط الإستراتيجي لجامعة العريش كما هو موضح في الشكل الأتي:

^(٤٨) نادية العارف: التخطيط الإستراتيجي والعولمة، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠٠٢، ص ٣٦٢.

التخطيط الإستراتيجي لجامعة العريش مدخل لتنمية المجتمع المحلي

أ. د. رزق منصور بديوي د. محمد عبد الوهاب الصيرني أ. محمود عبد الكريم علي عطية



شكل (1) مراحل وخطوات التخطيط الإستراتيجي لجامعة العريش

وتتبع خطوات ومراحل التخطيط الإستراتيجي ونماذجها المختلفة وسرد جوانب الإختلاف والاتفاق في إجراءات عملية التخطيط، لنستنتج منها أنه قد تختلف خطوات عملية التخطيط الإستراتيجي من جهة لأخري وبالأخص التعليم العالي، إلا أن جميعها يتفق حول عناصر أساسية تمثل أركان قيام كيان التخطيط الإستراتيجي وتحقيق فاعلية عملياته، والتي يمكن سردها على النحو التالي:

١- تحليل الموقف الحالي: والذي يمكن في ضوءه التوصل لإجابة تساؤلات حول الخطوات اللاحقة.

٢- النظرة الشاملة للمستقبل وتحديد التوقعات المستقبلية.

٣- وضع البدائل الإستراتيجية المستقبلية في ضوء رسالة المؤسسة وأهدافها المستقبلية طويلة الأجل ثم اختيار أفضل البدائل.

٤- تنفيذ الإستراتيجية، وهذا يتطلب بنیان تنظيمي ملائم، ومناسبة الإستراتيجيات للسياسات التنظيمية، والتأكد من أن النظم المطبقة حالياً تتلائم ومتطلبات تنفيذ الإستراتيجية وأن تكون الإستراتيجية الموضوعية على مستوى المنظمة ككل.

٥- التقييم والرقابة على الإستراتيجية للتأكد من تحقيق التقدم المطلوب نحو الاهداف.

٦- ضرورة إشراك شريحة كبيرة من العاملين بالجامعة على أختلاف مراكزهم ووضعهم الوظيفي والمستفيدين منها في إعداد الخطة الإستراتيجية لجامعة العريش.

وكون الجامعة مسؤولة عن إعداد أجيال قادرة على مواجهة تحديات العصر، من خلال اعتماد الجامعة على أسلوب تفكير وتخطيط مستقبلي للمتطلبات المحتملة من القوى العاملة لقطاعات التنمية بالمجتمع من تخصصات ومهن فنية متخصصة، فهي لا تركز جهدها وتستنفذ وقتها في حل مشكلات الماضي والإنشغال بطريقة التعامل مع الحاضر فقط، بل يمتد اهتمامها إلى تصور المستقبل بما يشمله من



التخطيط الإستراتيجي لجامعة العريش مدخل لتنمية المجتمع المحلي

أ. د. رزق منصور بديوي د. محمد عبد الوهاب الصيرفي أ. محمود عبد الكريم علي عطية

متغيرات متوقعة وأحداث محتملة الوقوع، تؤثر بصورة أوبأخري على المستقبل المنظور^(٤٩).

فإن القائمين على التخطيط التربوي لجامعة العريش صوب مستقبل تخصصات ومهن الخريجين المطلوبة بقطاعات التنمية المختلفة بشمال سيناء وفق ما كشفت عنة الخطة الإستراتيجية لشمال سيناء ٢٠٣٠، ليست بالأمر السهل واليسير ولكنها تحتاج لجهد ووقت، فذلك يتطلب استخدام الأساليب المستقبلية التي تتيح رسم التوجهات التي تحكم المستقبل وأتخاذ قرارات بشأنها^(٥٠).

بما يضع للجامعة بكامل هيئتها العلمية والإدارية على أهبة الإستعداد لتقديم الدعم الفني والإجرائي للخطة الإستراتيجية لجامعة العريش لتكون ممثلة لكافة المجالات التنموية بسيناء ومراعية لكافة متطلباتها المستقبلية من القوى العاملة المؤهلة بمهارات وقدرات مناسبة لسوق العمل ومؤسسات الانتاج والخدمات بالمجتمع.

النتائج:

أن بناء الخطط الإستراتيجية للتعليم الجامعي يعتمد على أساليب الدراسات المستقبلية في وضع البدائل والخيارات المستقبلية المقترحة لتحقيق هدف ما، وتأتي أداة السيناريوهات أحد أساليب الدراسات المستقبلية على رأس اهتمام صانعي الإستراتيجيات والمعنيين بالتخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي، لأن بناء السيناريوهات ينظم بشكل فعال كثير من المعلومات المتعلقة بالجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، ويساعد على تحويل هذه المعلومات إلى إطار

(٤٩) احلام عبدالعظيم مبروك، نهى يوسف السيد: مهارات أستشراف المستقبل وعلاقتها بالمنظور المستقبلي لدى معلمات التربية الأسرية، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP)، العدد(٥٦)، الجزء(٣)، ديسمبر ٢٠١٤، ص٢٧٨.

(٥٠) ماهر الضبيع: تحديات مجتمع المعرفة في مصر حتى ٢٠٢٠، عدد خاص، مجلة كلية الآداب، جامعة حلوان، ٢٠١٣، ص٧١٧.



منظم يساعد على تقييم جوانب الأخطار والتهديدات المستقبلية، أو إلقاء الضوء على الخيارات الإستراتيجية الجديدة^(٥١).

وتتحقق فاعلية السيناريوهات في عملية التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي، من خلال تقديمها للإطار الفكري والمعلومات التي تيسر عملية التخطيط الإستراتيجي، والممثلة في الآتي^(٥٢):

١- تكشف السيناريوهات المختلفة للاحتتمالات والخيارات البديلة التي تتطوي عليها التطورات المستقبلية.

٢- تقدم عريضة بالنتائج المترتبة على الخيارات والبدائل المختلفة.

٣- تلفت الإنتباه على الأحداث الرئيسة وعلى إستراتيجيات المواجهة والعلاقات السببية وعلى النقاط الحرجة لأتخاذ اللازم.

٤- تركز الاهتمام على القضايا التي يجب أن تحظى بالأولوية في تفكير إنشغال متخذي القرار.

٥- تقوم بتنشيط الخيال في تحديد توجه اليوم وفق الرؤية المستقبلية المرغوبة، ومن ثم اتخاذ قرارات أفضل بشأن المستقبل.

٦- تمكين المجتمع من التفكير في كل الأمور وأستثارة النقاش حولها وأستدعاء ردود الفعل منهم بشأنها.

ويمثل التخطيط الإستراتيجي لجامعة العريش اتجاه خطة التنمية المحلية خطوة أساسية وهامة في برنامج الإصلاح وتعديل مسار أسلوب العمل والإنتاج والسلوك الإجتماعي والفكر الثقافي على نهج القيم والعرف والتقاليد المتفق عليها مجتمعياً، حيث أن التخطيط الإستراتيجي في هذا الموضوع يعني محاولة التبصر

(٥١) إبراهيم العيسوي: السيناريوهات - بحث في مفهوم السيناريوهات وطرق بنائها في مشروع ٢٠٢٠، العدد(١)، منتدى العالم الثالث، مكتبة الشرق الأوسط، ١٩٩٨، صص ١٦-١٧.

(٥٢) المرجع السابق، ص ١٧



التخطيط الإستراتيجي لجامعة العريش مدخل لتنمية المجتمع المحلي

أ. د. رزق منصور بديوي د. محمد عبد الوهاب الصيرفي أ. محمود عبد الكريم علي عطية

بمستقبل جامعة العريش وتصميم رسالتها ووضع أهدافها التي تحدد مسارات أدائها مستقبلاً، بالإضافة إلى تحديد العمليات والأنشطة الواجب أتباعها لتحقيق أهدافها في خدمة مجتمعها وتميمته.

ولكى تبدأ عملية التخطيط الإستراتيجي لا بد أن تكون الجامعة مستعدة لذلك سواء من حيث القيادات والكوادر العلمية بها والهيئة المعاونة والنظام الإداري بها، مع توفر الإمكانيات البشرية والمادية ووجود التنظيم الملائم، والمناخ المشجع، على أن تشارك كل المستويات الإدارية في الجامعة والمجتمع المحلي في تصميم وتنفيذ الخطة الإستراتيجية، كل بحسب أختصاصه ومسؤوليته، حتى يؤدي بالتخطيط الإستراتيجي إلى تحقيق النتائج المرجوة على المدى الطويل.

ويعتمد التخطيط الإستراتيجي كتخطيط مستقبلي ديناميكي بعيد المدى على منهج الدراسات المستقبلية في الإعداد ووضع الخطة بأسلوب علمي ممنهج قائم على خطوات مدروسة ومحسوبة بدقة، حتى تتمكن الجامعة من وضع الخطة الإستراتيجية المناسبة لها والقادرة على أختراق مجالات التنمية الشاملة بمجتمع سيناء ووضع أفضل السبل للوصول إلى أهداف الجامعة نحو تنمية مجتمع سيناء.



المراجع:

- ١ إبراهيم العيسوي: السيناريوهات - بحث في مفهوم السيناريوهات وطرق بنائها في مشروع ٢٠٢٠، العدد (١)، منتدى العالم الثالث، مكتبة الشرق الأوسط، ١٩٩٨.
- ٢ احلام عبدالعظيم مبروك، نهى يوسف السيد: مهارات أستشراف المستقبل وعلاقتها بالمنظور المستقبلي لدى معلمات التربية الأسرية، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP)، العدد (٥٦)، الجزء (٣)، ديسمبر ٢٠١٤.
- ٣ أحمد عبدالعظيم سالم: التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية بجامعة العريش نموذج تطبيقي مقترح، العدد المئة وتسعة وعشرون، مجلة الدراسات العربية في التربية وعلم النفس (ASEP)، كلية التربية، جامعة العريش، يناير ٢٠٢١.
- ٤ أحمد على الحاج محمد: التخطيط التربوي إطار لمدخل تنموي جديد، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ١٩٩٢.
- ٥ أحمد محمود الزنفلي: التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي " دوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة"، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، ٢٠١٢.
- ٦ برانت دافيز، ولندا إليسون: الإدارة المدرسية في القرن الحادي والعشرين، ترجمة السيد عبدالعزيز البهواشي، النهضة المصرية، القاهرة، ١٩٩٩.
- ٧ ثابت إدريس، جمال الدين مرسي: الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم ونماذج تطبيقية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٦.
- ٨ جامعة الملك عبدالعزيز، مركز الدراسات الإستراتيجية:- دليل التخطيط الإستراتيجي، سلسلة دراسات نحو مجتمع المعرفة، الإصدار الخامس والأربعون، الرياض، ٢٠١٣.



التخطيط الإستراتيجي لجامعة العريش مدخل لتنمية المجتمع المحلي

أ. د. رزق منصور بديوي د. محمد عبد الوهاب الصيرني أ. محمود عبد الكريم علي عطية

- ٩ جون برايسون: التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية "دليل عمل لدعم الإنجاز المؤسسي وأستدامته"، ترجمة محمد عزت، الطبعة الأولى، مكتبة بيروت، بيروت، لبنان، ٢٠٠٣.
- ١٠ حسن مختار حسين: تصور مقترح لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي، العدد السادس عشر، السنة الخامسة، كلية التربية، جامعة المنصورة، مارس ٢٠٠٢.
- ١١ دار الدراسات الاقتصادية: دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة ونجاح المنشآت، العدد ١٨٦٦، مجلة عالم الإقتصاد، ٢٠٠٥.
- ١٢ زكريا الدوري: الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥.
- ١٣ سعد الدين إبراهيم وآخرون: صور المستقبل العربي، الطبعة الثالثة، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ١٩٨٩.
- ١٤ السيد على شتا: البحوث التربوية والمنهج العلمي، القاهرة، المكتبة المصرية، الطبعة الأولى، ٢٠١٠م.
- ١٥ صالح أحمد عايد البلوي: التعليم الجامعي كمدخل للتغيير في ضوء رؤية المملكة، الطبعة الأولى، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، ٢٠١٨.
- ١٦ صلاح الدين توفيق، محمد إبراهيم: تصور مقترح لتطبيق الخطة الإستراتيجية بمدارس التعليم المصري في ضوء بعض نماذج التخطيط الإستراتيجي، العدد (٧٧)، الإصدار (١٩)، مجلة كلية التربية ببنها، جامعة بنها، ٢٠٠٨.
- ١٧ عبد الحميد المغربي: الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ١٩٩٩.
- ١٨ عماد محمد محمد عطية: الإدارة والتخطيط التربوي، مكتبة الرشد، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٥.



التخطيط الإستراتيجي لجامعة العريش مدخل لتنمية المجتمع المحلي

أ. د. رزق منصور بديوي د. محمد عبد الوهاب الصيرفي أ. محمود عبد الكريم علي عطية

- ١٩ لبيب شائف محمد اسماعيل: دليل التخطيط الإستراتيجي للقيادات الشبابية، مؤسسة التنمية الشبابية بالشراكة مع مؤسسة فريد ريش ايبيرت، يناير ٢٠١٣.
- ٢٠ ماجد محمد الفراء: التخطيط الإستراتيجي، دورة تدريبية، الجامعة الإسلامية بغزة، غزة، ٢٠٠٥.
- ٢١ ماهر الضبع: تحديات مجتمع المعرفة في مصر حتى ٢٠٢٠، عدد خاص، مجلة كلية الآداب، جامعة حلوان، ٢٠١٣.
- ٢٢ مجيد الكرخي: التخطيط الإستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٩.
- ٢٣ محمد حافظ، السيد البحيري: تخطيط المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٦.
- ٢٤ محمد حسنين العجمي: الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٨.
- ٢٥ محمد عودة حسين، احمد مجيد حميد: أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الإستراتيجي -دراسة ميدانية لأراء عينة من مدرّاء فنادق، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد (٧٤)، العراق، ٢٠٠٩.
- ٢٦ محمد محمد الباربي: مستقبل التخطيط الإستراتيجي في العلاقات العامة، العدد الرابع، المجلد الثامن والعشرون، مجلة الإدارة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، القاهرة، ١٩٩٩.
- ٢٧ محمد منير مرسي: الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٢.
- ٢٨ مصطفى العوجى: أساليب التعاون في مجال التخطيط، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ١٩٨٨.



التخطيط الإستراتيجي لجامعة العريش مدخل لتنمية المجتمع المحلي

أ. د. رزق منصور بديوي د. محمد عبد الوهاب الصيرفي أ. محمود عبد الكريم علي عطية

- ٢٩ مصطفى جليل إبراهيم الزبيدي: التخطيط الإستراتيجي بآليات المدافعة، معهد التخطيط الحضري والإقليمي للدراسات العليا، جامعة بغداد، بغداد، العراق، ٢٠١٥.
- ٣٠ مصطفى محمود أبو بكر: التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠١.
- ٣١ نادية العارف: التخطيط الإستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠٠٢.
- ٣٢ ندى حسين: التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بنها، ٢٠١١.

- (1) Kaufman Roger, Herman Jerry: Strategic Planning For A Better Society, Educational leadership, 48(7), 1991.
- (2) Pisel.P Kenneth: A Strategic Planning Process Model For Distance Education, Online Journal Of Distance Learning Administration, 5(2), 2008.
- (3) Paul Chatterton And John Goddard: " The Response Of Higher Education Institutions To Regional Neds", European Journal Of Education, Vol.35, No.4, 2000,.
- (4) Perna, Laura Walter: Racial Ethnic Group Differences The Reatization Of Educational Plans, Eric, (New or Leans), April, 2000.
- (5) Unesco, "Educational Planning For The year 2000", paris, UNSCO, IIEP, Contributions, No.4, March, 1990,.
- (6) Michael. I, Policastro: "Introduction To Strategic Planning", SBA, U.S. small, Business Administration, 2003..
- (7) Federation Union Report: The Best Practices In Strategic Planning Basondon Customers, 1997..



- (8) Katsioloudes, I. Marios: Global Strategic Planning: Cultural Perspective For Profit and Nonprofit Organization, United Kingdom, But – Terwoth – Heinemann Publishing, 2002.
- (9) Gery Johnson, Kevan Scholes: Exploring Corporate Strategy, 6th edition, Prentice – Hall, international, 2002..
- (10) Katsioloudes: lped,2013.
- (11) Sarah Simpson:"Top Ten Leadership Skills", Book1..
[HTTP//WWW.bookboon.com/fr](http://www.bookboon.com/fr)