



مجلة كلية التربية

علمية محكمة ربع سنوية

(السنة العاشرة - العدد الثلاثون - أبريل ٢٠٢٢)

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

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

قائمة الهيئة الاستشارية الدولية لمجلة 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 ببنها-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 صلحي عبد اللاه طليبة | ١٢ |

| | | | | |
|----|---------------------------|--|--------------------------------|---|
| ١٣ | أ.د عوشة احمد المهيري | أستاذ التربية الخاصة | جامعة الإمارات 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 نيف 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 (الثلاثون)

| هيئة التحرير | | السنة السابعة | |
|-------------------|--------|---|-------|
| الصفحات | الباحث | عنوان البحث | الرقم |
| مقال العدد | | | |
| | | رؤي مستقبلية لقضايا تربوية في ظل الثورة الصناعية الرابعة | |
| | | إعداد | |
| | | أ.د. مهني محمد إبراهيم غنايم | ١ |
| | | أستاذ التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم | |
| | | كلية التربية جامعة المنصورة | |
| بحوث العدد | | | |
| | | واقع إدارة الابتكار بالجامعات السعودية - دراسة تحليلية | |
| | | إعداد | |
| | | د. صلاح صالح معمار | ١ |
| | | أستاذ القيادة التربوية المشارك جامعة طيبة - المدينة المنورة | |
| | | فاعلية استراتيجية الخرائط الذهنية الإلكترونية في تنمية مهارات الفهم العميق | |
| | | لدى طالبات الصف الثالث في مبحث العلوم الحياتية | |
| | | إعداد | ٢ |
| | | د. منير سليمان حسن | |
| | | أستاذ تكنولوجيا التعليم المساعد كلية التربية- الجامعة الإسلامية - غزة | |
| | | درجة تضمين كتب العلوم بالصفوف الأولية لمهارات التفكير البصري | |
| | | إعداد | |
| | | الباحثة/بشاير بنت لافي بن أحمد اللهيبي | ٣ |
| | | 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 | |



| | |
|--|---|
| <p>فاعلية الواقع المعزز في تنمية مهارات البرمجة لدى طالبات المرحلة الثانوية في مقرر الحاسب وتقنية المعلومات في المدينة المنورة</p> <p>إعداد</p> <p>الباحثة/ رحاب بنت محمود سليم الصيدلاني الجهني د. تغريد بنت عبد الفتاح الرحيلي أستاذ تقنيات التعليم المشارك بجامعة طيبة</p> | ٤ |
| <p>تخطيط لتنمية الموارد البشرية الجامعية لتلبية احتياجات سوق العمل</p> <p>إعداد</p> <p>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</p> | ٥ |
| <p>فاعلية استراتيجيات نظرية تريز "TRIZ" في تنمية الترابطات الرياضية لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية</p> <p>إعداد</p> <p>أ.د. محمد عبد المنعم عبد العزيز شحاتة أستاذ المناهج وطرق التدريس الرياضيات كلية التربية - جامعة العريش أ.م.د. نبيل صلاح المصيلحي جاد أستاذ المناهج وطرق التدريس الرياضيات المساعد - كلية التربية - جامعة العريش الباحثة/ نانسي عمر حسن جعفر مدرس مساعد بقسم المناهج وطرق التدريس كلية التربية - جامعة العريش</p> | ٦ |



| | |
|--|---|
| <p>فعالية برنامج تقييم المهارات الاجتماعية واللغوية (ASSAP) في تنمية التوافق الاجتماعي لدى الأطفال ذوي اضطراب التوحد</p> <p>إعداد</p> <p>أ.د. عادل عبدالله محمد أستاذ التربية الخاصة كلية علوم ذوي الإعاقة والتأهيل - جامعة الزقازيق</p> <p>د. هالة محمد الشريف مدرس علم النفس التربوي كلية التربية - جامعة العريش</p> <p>الباحث/ هشام عبد العليم محمد محمد وكيل اعدادي متفرغ بشمال سيناء</p> | ٧ |
| <p>Using a Digital Scaffolding Based Program for Developing EFL Student Teachers' Creative Writing Skills at Faculties of Education</p> <p>Dr. Eman Mohammed Abd- Elhaq Professor of Curriculum and English Instruction (TEFL), Dean of Faculty of Education, Benha University.</p> <p>Dr. Amal Abd El-Fattah El-Maleh, Lecturer of Curriculum and English Instruction (TEFL) Faculty of Education, Arish University.</p> <p>Author/ Asmaa Mohammed</p> | ٨ |



تقديم

السنة العاشرة: عام جديد، وطموح دائم

بقلم: هيئة التحرير

وتستمر مجلة كلية التربية بجامعة العريش ، وعاءً عربياً ودولياً للنشر، ذات سمعة محلية وعربية طيبة، والله الحمد.

وهذا هو العدد الثلاثين من أعدادها، في العام العاشر لصدورها ... عدد يأتي في إطار احتفالات جامعة العريش، ومحافظة شمال سيناء، ومصر كلها بأعياد تحرير سيناء بعد انتصارات أكتوبر ١٩٧٣

إن جامعة العريش ، وكلية التربية تهدي الباحثين - في هذه المناسبة الطيبة - ما يتلج صدورهم بارتقاء المجلة لهذا المستوى المتميز؛ لتكون ضمن واحدة من مجلات كليات التربية المتصدرة لتصنيف المجلس الأعلى للجامعات

• ولمجلة كلية التربية بجامعة العريش ترقية دولي للنسخة الالكترونية يُضاف إلى الترقية الدولي للنسخة الورقية للمجلة.

• ولها موقع الكتروني على بنك المعرفة المصري، وربطه: <https://foej.journals.ekb.eg>

عليه جميع بحوث المجلة التي تضمنتها أعدادها الصادرة خلال السنوات الخمس الأخيرة (قرابة ال ٢٥ عدداً تحتوي حوالي ٢٠٠ بحثاً ومقالة علمية

• وقد تواصلت هيئة تحرير المجلة مع أكثر من (٢٠٠ أستاذ جامعي وباحث) ، يمثلون التخصصات التربوية المختلفة ، وذلك في كليات التربية ، والتربية النوعية، والطفولة المبكرة، وعلوم ذوي الاعاقة والتأهيل ، والمراكز البحثية ذات العلاقة بالتربية والتعليم؛ لتحكيم ما يرد للمجلة من إنتاج علمي ، وقد استجاب لهذه الدعوة (١٣٦ أستاذاً وباحثاً) يمثلون جميع التخصصات التربوية في معظم الجامعات المصرية وهو

ما وفر لنا قاعدة معلومات ثرية لمحكمين متميزين، نتشرف بانضمامهم إلى أسرة المجلة.

ونتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير لجميع الأساتذة المتعاونين معنا في تحكيم البحوث المقدمة للنشر ،

• وللمجلة هيئة استشارية دولية تضم ٢٣ أستاذاً خبيراً وقائداً تربوياً من الدول : الأردن ، والإمارات، والسعودية ، وسوريا ، عُمان ، والمغرب ، واليمن ، وممن ينتمون لجامعات في كندا، وبريطانيا، وألمانيا ، إلى جانب الخبراء والقادة التربويين المصريين منهم وزراء تعليم ، ورؤساء ونواب رؤساء جامعات، ومديري مراكز بحثية قومية ، وعمداء ووكلاء كليات ، ومقرري وأمناء لجان علمية دائمة لترقية الأساتذة والأساتذة المساعدين في تخصصات تربوية مختلفة ورؤساء مجالس إدارة منظمات مهنية وجمعيات علمية، وغيرها، كانوا أو مازالوا في مناصبهم الأكاديمية والإدارية .

ونتشرف - هيئة تحرير مجلة كلية التربية بجامعة العريش - بوجود هذه الهيئة الاستشارية للمجلة ، المتميزة ، وعلى هذا القدر من الخبرات الثرية ، والمكانة الرائدة في بلدانهم وجامعاتهم ومراكزهم .

نشكرهم، كل باسمه ومنصبه وقدره ، ونقدر استجابتهم ، وقبولهم هذا العمل التطوعي، رغم مشاغل كل منهم الأكاديمية والإدارية.

وتتعهد هيئة تحرير مجلة كلية التربية بجامعة العريش بالاستمرار في مسيرة التطوير تحت قيادة مجلس إدارتها، وبتوجيه من مستشاريها الخبراء المتميزين، وبتعاون محكميها المتمكنين، وبفكر وإبداعات أعضائها الشباب الواعدين.

والله الموفق

هيئة التحرير

البحث الخامس

تخطيط لتنمية الموارد البشرية الجامعية
لتلبية احتياجات سوق العمل
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/ أيمن علوي موسى مصطفى

تخطيط لتنمية الموارد البشرية الجامعية لتلبية احتياجات سوق العمل

أ.د ضياء الدين محمد زاهر أ.د أحمد عبد العظيم سالم أ. أيمن علوي موسى مصطفى

تخطيط لتنمية الموارد البشرية الجامعية لتلبية احتياجات سوق

العمل

أ.د. أحمد عبد العظيم سالم

أستاذ أصول التربية

كلية التربية – جامعة العريش

أ.د. ضياء الدين محمد زاهر

أستاذ التخطيط الاستراتيجي والدراسات

المستقبلية ومدير مركز الدراسات

الاستراتيجية والمستقبلية - جامعة عين شمس

الباحث/ ايمن علوي موسى مصطفى

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى فحص النظام القائم على تنمية الموارد البشرية الجامعية بجامعة العريش ووضع ملامح خطة مقترحة لتنمية الموارد البشرية الجامعية لتلبية احتياجات سوق ، وقد استخدمت الدراسة منهج الوصفي التحليلي، (وتكون مجتمع الدراسة من المشرفين الأكاديميين بالجامعة)، وتناول الإطار العام للدراسة الفصل الأول، بينما تضمن الإطار النظري الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية وسياسات سوق العمل بالنقد والتحليل، والفصل الثالث: تحليل منظومة التعليم الجامعي: جامعة العريش نموذجًا بالنقد والتحليل، في حين تناول الفصل الرابع: تناول الدراسة الميدانية وتحليل النتائج التي توصلت إليها الدراسة بالقياس للاستجابات التي تشير إلى وجود قصور وعدم توافر سياسات التعليم الأكاديمي بجامعة العريش تقدر بنسبه ٧٠ % ذلك نحو تنمية الطلاب كموارد بشرية وبما يلبي احتياجات سوق العمل، وعلى ضوء تساؤلات ومنهجية الدراسة جاءت النتائج وأهمها: تقديم خطة مقترحة للموارد البشرية الجامعية لتلبية احتياجات سوق العمل. كما خلص الباحث لمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تسيير سياسات وإجراءات الجامعة لتنمية الموارد البشرية الجامعية

بهدف تلبية احتياجات سوق العمل باتباع آليات وسياسات تخطيطية، وإعداد وتأهيل جامعي للطلاب، وإرشاد أكاديمي مهني حسب احتياجات سوق العمل.

Planning to develop university human resources to meet the needs of labor market (Arish University as a 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 the features of a proposed plan for the development of university human resources to meet the needs of the market. The theoretical framework included the second chapter: human resource development and labor market policies through criticism and analysis, and the third chapter: analysis of the university education system: the University of Arish was a model with criticism and analysis, while the fourth chapter dealt with the field study and analysis of the findings of the study by measuring the responses that indicate the existence of The deficiency and lack of academic education policies at the University of El-Arish, estimated at a rate of 70%, towards developing students as human resources in a way that meets the needs of the labor market, and in light of questions and methodology of the study, the results came, the most important of which are: Presenting a proposed plan for university human resources to meet the needs of the labor market The researcher also concluded a set of recommendations, the most important of which is the necessity of running university policies and procedures for the development of university human resources in order to meet the needs of the labor market by following planning mechanisms and policies, university preparation and qualification for students, and academic and professional guidance according to the needs of the labor market.

مقدمة:

تناولت الدراسة الحالية دراسة الواقع الحالي لجامعة العريش كنموذج، والعوامل المؤثرة في تنمية الموارد البشرية الجامعية، ومدى مواكبتها للتطورات العلمية والاقتصادية المعاصرة لتلبية احتياجات سوق العمل بمحافظة شمال سيناء. فالموارد البشرية تعتبر من أهم الموارد الاقتصادية - حيث أن الإنسان المنتج والمستهلك معاً - ويفضل 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. لكون مشكلة البطالة المنتشرة بين خريجي الجامعات أصبحت من أهم معوقات التنمية.

مشكلة الدراسة

تشير الدراسات إلى أن موازنة التعليم الجامعي لمتطلبات سوق العمل لم تكن قضية مطروحة للمداولة عندما كان سوق العمل يستوعب جميع خريجي مؤسسات التعليم ويضمن لهم الوظيفة المناسبة، إلا أن التغيرات والتحويلات التي حدثت في السنوات الأخيرة في المجالات الاقتصادية وسوق العمل. وثمة ضغوط مجتمعية للنظر إلى طلب سوق العمل على خريجي التعليم العالي من الجامعات المصرية جعلت مثل هذه القضية جوهرية تتطلب إتباع إستراتيجية تفعل التعليم والتدريب.

وفي إطار إبراز العلاقة بين متغيرات الدراسة للتخطيط لتنمية الموارد البشرية الجامعية عموماً وجامعة العريش على وجه الخصوص؛ لتلبية احتياجات سوق العمل، يمكن صياغة المشكلة التي تحاول الدراسة بحثها وتحليلها وإيجاد حلول لها في صورة تساؤل رئيسي:

"كيف يمكن التخطيط لتنمية الموارد البشرية الجامعية لتلبية احتياجات

سوق العمل؟".

ومن هنا حاولت هذه الدراسة الوصول إلى النتائج المرجوة وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما دور التخطيط في تنمية الموارد البشرية الجامعية بمؤسسات التعليم العالي؟
- ٢- ما أهم احتياجات سوق العمل من الموارد البشرية الجامعية بجامعة العريش؟
- ٣- ما ملامح الخطة المستقبلية لتنمية الموارد البشرية الجامعية لتلبية احتياجات سوق العمل في محافظة شمال سيناء؟

أهداف الدراسة:

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

١. تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم التخطيط لتنمية الموارد البشرية الجامعية، وكذلك مراحل عملية التخطيط بدءاً من مرحلة إعداد الخطة، ومرحلة مراقبة تنفيذ الخطة ومرحلة تقييم الخطة والإعداد لوضع الخطة الجديدة، علاوة على معالجة مشاكل التخطيط، ومشاكل سوق العمل واحتياجاته وبالتالي درجه تأثيرها على سياسات تنمية الموارد البشرية بوجه خاص.
٢. تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور تخطيط الموارد البشرية في تلبية احتياجات سوق العمل.
٣. الكشف عن حاجات كل قطاع اقتصادي من الموارد البشرية بجامعة العريش ويتم ذلك من خلال تحديد طبيعة الأنشطة السائدة في تلك القطاعات وأنماط المهن السائدة، وكذلك مستويات التأهيل لذلك النشاط في سوق العمل.
٤. تقديم خطة ترسم سياسات تعليمية أكاديمياً للموارد البشرية بجامعة العريش لتلبية احتياجات سوق العمل. فيما يتعلق بتنمية معارف ومهارات الموارد البشرية بجامعة العريش بما يواكب التطورات الحديثة.

أهمية الدراسة:

يُعد تخطيط الموارد البشرية لتلبية احتياجات سوق العمل بالمهارات التي يتطلبها سوق العمل بالمحافظة. يمكن حصرها في بعض النقاط التي تعكس أهمية الدراسة فيما يلي :

١- تتبع أهمية هذه الدراسة من بالتركيز على جوانب ممارسات العملية التعليمية الجامعية في اعداد وتوجيه الموارد البشرية بجامعة العريش باتباع التخطيط لتحسين المعارف والقدرات والمهارات واتجاهات الطلاب بما يلبي احتياجات سوق العمل.

٢- **فمن الناحية النظرية أو العلمية** تتبع أهمية هذه الأهمية من مجموعة أهداف ضرورية في مجال التخطيط للموارد البشرية ومنها: تلبية احتياجات الأنشطة الاقتصادية، وتقدير القوى البشرية الحالية والمتوقعة من قوة العمل المتاحة كماً وكيفاً، وتحقيق التوازن بين العرض والطلب. (عبد المقصود، ٢٠٠٠، ٣، ٤) كما تتبين 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.

٣- **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 خطة داخل جامعة العريش لملاحقة متغيرات ميادين سوق العمل، ومواكبة التطورات الحديثة والمتلاحقة لمتطلبات قطاع الأعمال (حكومي وخاص وحر) بسوق العمل في المحافظة، بهدف تحقيق التوازن بين العرض والطلب مساهمة في حل أزمة البطالة.

منهج الدراسة:

استندت الدراسة على منهجي المنظومي والوصفي 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 " تخطيط الموارد البشرية الجامعية لتلبية احتياجات سوق العمل" 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 سوء 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:

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

٢- **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 - بعض مختصين قطاعات سوق العمل بالمحافظة) لتحديد قوائم الجوانب المعرفية والمهارات اللازمة لسد حاجة سوق العمل. 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 بالترم الاول للعام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨م

الحدود البشرية: اقتصرت على السادة أعضاء هيئة التدريس، 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 تلبي احتياجات قطاعات سوق العمل.
نتائج الدراسة :

أوضحت نتائج الدراسة النظرية والميدانية في استجابات عينة الدراسة بعدم توافر بعض سياسات التعليم الاكاديمي بجامعة العريش والتي تبلغ نسبتها ٧٠% 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 (٤٠٠) مشرف أكاديمي وبعد توزيع الاستبانات عليهم، وتم استرداد (٣٠١) استبانة صالحة من إجمالي عينة المشرفين وبذلك تكون نسبة الاسترداد (٧٥%).

وبناء علي توزيع الاستبانة الخاصة بالمشرفين الأكاديميين، وبعد الانتهاء من عملية جمع البيانات، وما تم استرداده ٣٠١ استبانة من أصل الاستبانات الموزعة فإن نسبة الاسترداد الكلية ٧٥% تقريباً، حيث أن هذه النسبة مقبولة وممثلة لمجتمع الدراسة ويمكن الاعتماد عليها في استكمال إجراءات الدراسة، حيث تشير معظم الدراسات إلى أن نسبة الاسترداد التي تزيد عن ٤٠% أو ٥٠% تعتبر مقبولة ويمكن

الاعتماد عليها، وكذلك كما توصل له (Sekaran,U 2000) فإنه يعتبر نسبة الاسترداد ٣٠% كحد أدنى مناسبة لأغراض الدراسة.

حيث تكونت استبانة من قسمين رئيسيين، 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.

دراسات سابقة :

- دراسة حمدي اسعد الدلو (٢٠١٦م) بعنوان: إستراتيجية مقترحة لمواءمة مخرجات التعليم العالي بسوق العمل في فلسطين " استهدفت الدراسة وضع إستراتيجية واضحة لمواءمة مخرجات التعليم العالي بسوق العمل في فلسطين، بالتعرف على واقع مخرجات التعليم العالي وواقع سوق العمل في فلسطين، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من خرجي كليات الصيدلة بجامعة الأزهر بغزة، باستخدام الباحث أداة الاستبانة المطبقة على عينة الدراسة. كما أظهرت الدراسة بعض النتائج منها، أوضحت تدني مستويات المهارة الذهنية والمهنية المكتسبة مع صعوبة حصول الخريج على التدريب المناسب واللازم بعد التخرج بسبب قلة التعاون بين مؤسسات سوق العمل وكليات الجامعة، كذلك ضعف العلاقة التشابكية والمساهمات المادية بين التعليم العالي ومؤسسات سوق العمل ومنظمات المجتمع المدني بالإضافة إلى اختلاف القدرات التدريسية لأعضاء هيئة التدريس.

- دراسة منير بن مطنى العتيبي (٢٠٠١م) بعنوان: تحليل ملائمة مخرجات التعليم العالي لاحتياجات سوق العمل السعودي هدفت الدراسة إلى وصف

وتحليل وتشخيص مشكلة عدم الموازنة أو التوافق بين مخرجات العاليي بالمملكة واحتياجات سوق العمل، وفي نفس الإطار التأكيد على أهمية التعرف على متطلبات قطاع سوق العمل من مؤسسات التعليم العالي من مهارات ومؤهلات وخبرات. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للبيانات والمعلومات التي تم جمعها من كل من الدراسات المكتبية والدراسات الميدانية وأيضاً من الإحصاءات المنشورة. وأهم النتائج والتوصيات ضرورة توفير الحوافز للتخصصات التي تقابل احتياجات سوق العمل. وضرورة الاهتمام بالجودة النوعية للطلاب بتخريج كوادر ذات قدرات ومهارات مناسبة. وضرورة إعادة النظر ومشاركة القطاع الخاص في تحديد المناهج الحالية في الجامعات.

- دراسة سلاس-فيلاسكو **Salas-Velasco** (٢٠٠٧م) التي عنوانها: " الخريجون في سوق العمل: الاستثمار في التدريب الرسمي والغير رسمي بعد الدراسة" هدفت إلى معرفة أي العوامل تحدد ما إذا كان خريج الجامعة حصل على تدريب رسمي إثناء العمل، وعدد مرات التدريب غير الرسمي الذي تلقوه. وقد استخدمت الدراسة الأداة المسحية للخريجين الأستبانة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن التدريب الغير رسمي الذي يتم أثناء العمل لمهن الأطباء والمحامين أكثر إجهاداً، ويعتبر أكثر شيوعاً لمرحلة التعليم قبل الحصول على مستوى المهارات المطلوبة ويفضل تعرف الخريج على الحديث في المهن خاصة في المستقبل.

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في كثير من المواضيع، كقدرة مؤسسات التعليم الجامعي في التجاوب مع احتياجات سوق العمل، وضعف التكامل بين مخرجات التعليم الجامعي وهم موارد بشرية جامعية وواقع سوق العمل في القطاع

تخطيط لتنمية الموارد البشرية الجامعية لتلبية احتياجات سوق العمل

أ.د. ضياء الدين محمد زاهر أ.د. أحمد عبد العظيم سالم أ. أيمن علوي موسى مصطفى

الحكومي والخاص والاستثماري في محافظة شمال سيناء، والعوامل المؤثرة في تنمية الموارد البشرية الجامعية خلال العملية التعليمية لتأهيلهم في الحصول على فرص عمل، واتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات.

لكنها اختلفت في مجتمع الدراسة وهو الحداثة بالنسبة لجامعة العريش في مجتمع محافظة شمال سيناء، وموضوع الدراسة نفسه، وهو التخطيط لتنمية الموارد البشرية الجامعية لتلبية احتياجات سوق العمل بالتطبيق على جامعة العريش كنموذج. وفلسفة تربوية تبرز أهمية دور الجامعة نحو الطلاب هو (الموارد البشرية الجامعية) كمتغير ثنائي القيمة تعليمي ومجتمعي حيث إنه مورد بشري طالب للعلم داخل الجامعة يحقق عائداً اقتصادياً وريحياً، وفي نفس الوقت هو مورد يأتي في مقدمة موارد عمليات الإنتاج يتم رفده إلى في سوق العمل.

تخطيط الموارد البشرية الجامعية لتلبية احتياجات سوق العمل.

يتضح دور التعليم الجامعي في تجنب حدوث اختلال توازن في مخرجات الخريجين كمورد بشري مقارنة باحتياجات سوق العمل. ومن الضرورة إعداد جامعة العريش سياسات تعليمية لمدخلات العملية التعليمية وتحسين الاتساق فيما بينهم، للعمل على الحد من الجمود الهيكلي، وتحسين التوجيه والتنسيق وتوفير المعلومات للتوجيه والإرشاد الأكاديمي للطلاب وفقاً لاحتياجات سوق العمل. بدءاً بمدخل تحديد المعنيين بمسئوليات تنمية الموارد البشرية بالجامعة ثم التعرف على التغيرات البيئية بمجتمع المحافظة الذي تتواجد به جامعة العريش حتى يمكن تصميم خطة تعليمية بهدف تنمية الموارد البشرية من الطلاب لرفدهم إلى سوق العمل وفقاً لاحتياجاته.

لابد أن يهتم المورد البشرى بأن يثرى معارفه وينميها من خلال ما يسمى بالتنمية الذاتية؛ أي يكون هو المسئول عن النهوض بمستواه العملي للتمكن من إشباع احتياجات وظيفته الحالية والمستقبلية في إطار توجهه للمسار الوظيفي. وحتى تتجح الجامعة والكليات في تنمية مواردها البشرية (الطلاب) بما ينعكس على أهدافها وتوجهاتها، يجب أن تتبع خطة عمل بسياسات تعليمية لتحقيق التكامل والتناسق بين القائمين والمسئولين على هذه التنمية، بداية بالإدارة العليا والإشرافية فالجهات المعنية في العمليات التنموية داخل الجامعة وخارج الجامعة من مؤسسات قطاعات سوق العمل، وأخيراً أهم حلقة في دائرة التنمية وهو المورد البشرى الذي يعمل على تنمية ذاته في رفع مهاراته حتى يتمكن من الحصول على فرصة عمل في قطاعات سوق العمل سواء كان حكومياً أو عاماً أو خاصاً أو عملاً حرّاً.

ومن ثم يأتي نهج تخطيط الموارد البشرية الجامعية من طلاب كليات جامعة العريش في إمداد سوق العمل بقوى بشرية قادرة على تحقيق احتياجات الوظيفة، ولديهم مقومات الإبداع والابتكار من معارف ومهارات وسلوكيات منتجة يكتسبونها من خلال منظومة التعليم التي يأتي في مقدمتها العلوم الإنسانية والعلوم التجارية التي تتيح مجالات وأنشطة داخل سوق العمل أمام الخريجين، علاوة على خبرات عالية المستوى بشكل تربوي تعود بالنفع على الفرد نفسه وبالتالي على تنمية المجتمع اقتصادياً واجتماعياً.

وأظهرت العديد من الدراسات والأبحاث الاقتصادية نتائجها أن التربية تمثل استثماراً لا أنفاقاً، وإن من صالح المجتمع والفرد على السواء الاستثمار في التعليم والبحث العلمي والتدريب أي في التربية ومؤسساتها التعليمية (منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي، ٢٠١٠، ٦٦-٧٧).

لذا يمكن توجيه كليات جامعة العريش أنشطتها التعليمية إلى استثمار الموارد البشرية الجامعية بتنميتها من خلال التخطيط لسياسات تعليمية وتدريبية بهدف تنمية

طلاب كليات الجامعة وإرشادهم إلى الأعمال الإنتاجية التي تشبع حاجة مجتمع المحافظة وبالتالي تلبية احتياجات سوق العمل. وبناءً عليه يمكن رصد احتياجات سوق العمل من واقع تحليل مجالات وأنشطة التنمية الاستثمارية بسيناء والأدبيات المرتبطة للدراسة، وذلك بعد التعرف على مفهوم سوق العمل وبعض المفاهيم كمدخل إلى سوق العمل، بالإضافة إلى مرتكزاته الأساسية التي يقوم عليها سوق العمل فمن المعروف أن كل سوق له عرض وطلب به، وهنا سنبرز مفهوم العرض والطلب أساس سوق العمل.

• مؤشرات العرض والطلب في سوق العمل

يعرف سوق العمل بأنه المنطقة الجغرافية (إقليم، مدينة، دولة، ... الخ) التي تتوفر فيها موارد بشرية (قوة عمل)، قادرة وجاهزة للعمل وراغبة فيه في كافة الأوقات، ويكون بإمكان المنظمات توفير حاجاتها منها. وسوق العمل كأى سوق يتكون من متغيرين اثنين هما العرض والطلب (عقيلي، ٢٠٠٥، ٢٧٢).

ويُعرف سوق العمل بأنه المكان الذي يجتمع فيه كل من المشتري والبائع لخدمات العمل. والبائع في هذه الحالة هو العامل الذي يرغب في تأخير خدماته، والمشتري هو صاحب المنشأة الذي يرغب في الحصول على خدمات العمل (القريشي، ٢٠٠٧، ٢١).

ويمكن التمييز بين الأنواع المختلفة لأسواق العمل أمام الموارد البشرية الجامعية، فكما أسلفنا الذكر فأسواق العمل هي أسواق غير متجانسة، من حيث اختلاف الأنشطة الممارسة، فهناك العمالة الماهرة والعمالة غير الماهرة (Skilled & Unskilled) وتختلف من تخصص إلى آخر، ومن هنا يمكن القول أن سوق العمل في القطاع الزراعي يختلف عن سوق العمل في القطاع الصناعي، وكذلك في قطاع البناء والعمران والسياحة... الخ.

تخطيط لتنمية الموارد البشرية الجامعية لتلبية احتياجات سوق العمل

أ.د. ضياء الدين محمد زاهر أ.د. أحمد عبد العظيم سالم أ. أيمن علوي موسى مصطفى

وبناءً عليه يعد الطلاب والطالبات قوة بشرية خارجة عن قوة العمل، ويتوجب تتميتها باعتبارها موارد بشرية جامعية لتلبية احتياجات سوق العمل بكافة المستويات الوظيفية والتعليمية المختلفة.

حيث أن قانون الطلب على العمل (Law of Demand) يوضح أن العلاقة بين كمية العمل المطلوبة ومعدل الأجر الحقيقي هي علاقة عكسية أي كلما زاد مستوى الأجر الحقيقي كلما انخفضت كمية العمل المطلوبة والعكس صحيح. ويعكس منحني طلب السوق على العمل إجمالي عدد العاملين الذي تطلبه المنشأة في سوق معينة عند كل مستوى للأجور. وتوجد عوامل ذات تأثير في الطلب على العمل غير الأجور، وتبقى محدد رئيسي للطلب على سوق العمل نذكر أهمها: معدل النمو الاقتصادي بزيادة كمية السلع والخدمات المنتجة كلما زاد الطلب على العمل والعكس - الاستثمار يزداد الطلب على العمل كلما زاد حجم الاستثمارات التي تؤدي إلى زيادة في الإنتاج وبالتالي الحاجة على الأيدي العاملة- التطور التكنولوجي يؤثر سلباً أو إيجاباً على الطلب على الأيدي العاملة فالتكنولوجيا الكثيفة لرأس المال في العملية الإنتاجية تصبح الآلة محل الإنسان وينخفض الطلب على العمل، وإذا كان التطور التكنولوجي من النوع كثيف العمل فانه يحتاج إلى زيادة الطلب في العمل- التقاعد عن العمل يؤدي إلى إيجاد مناصب شاغرة يجب ملؤها وبالتالي يؤدي إلى زيادة الطلب على العمل بقدر عدد المتقاعدين.- القوانين والأنظمة التي تلزم أصحاب العمل بتوظيف عدد معين من القوى العاملة من فئات معينة مثل مناطق جغرافية معينة(القرشي، ٢٠٠٧، ٥٤).

ومن ثم فإن تلك العوامل المؤثرة في الطلب على العمل تعتبر تحدياً أمام طلاب وطالبات جامعة العريش يجب الأخذ بها في وضع السياسات التخطيطية بهدف تتميتهم كموارد بشرية لتلبية احتياجات سوق العمل بالمحافظة، عند وضع السياسات التعليمية حتى يمكن تحويل تلك العوامل المؤثرة في الطلب إلى فرص يمكن الاستفادة

تخطيط لتنمية الموارد البشرية الجامعية لتلبية احتياجات سوق العمل

أ.د ضياء الدين محمد زاهر أ.د أحمد عبد العظيم سالم أ. أيمن علوي موسى مصطفى

منها في تنميتهم حتى يتم رفدهم إلى سوق العمل. ومن تلك السياسات أو التدابير: سياسة توجيه الطلاب كمورد بشري للعمل في القطاع السلعي أو الخدمي، سياسة التأهيل والإعداد التكنولوجي، دعم الثقافة التشريعية وقوانين العمل، وتدبير تلبية الاحتياجات سوق العمل من المورد البشري في القطاعات التي تتلاءم مع طبيعة المنطقة الجغرافية داخل المحافظة.

وبناءً عليه يعتبر متغيري العرض والطلب في سوق العمل هما غير ثابتين، فهما في حالة تغير مستمر بسبب تأثيرهما بالمتغيرات البيئية المحيطة بهما، ويكون هذا التغير في شكل ارتفاع وانخفاض في آن واحد، وهذا راجع إلى أن العلاقة بين العرض والطلب هي علاقة تبادل، فعندما يرتفع طلب المؤسسات على الموارد البشرية (خاصة في التخصصات الجامعية) فهذا يعنى سحب من قوة العمل المتاحة فيه، وبالتالي سوف يظهر وجود نقص في عرض الموارد البشرية في سوق العمل، وفي المقابل إذا كان سحب المؤسسات للموارد البشرية من السوق للعمل لديها أقل من مستوى تمويل الموارد البشرية للسوق بقوة العمل، معنى ذلك احتمالية وجود وفرة في هذه الموارد بسبب كون العرض أكبر من الطلب، كذلك يضاف إليها ندرة التخصصات المطلوبة في سوق العمل وهو ما يؤثر على متغيري العرض والطلب في سوق العمل وإلى جانب هذين المتغيرين يأتي متغير الأجر ذو التأثير المهم في سوق العمل ففي حالة تساوى الأجور من قبل المؤسسات يصبح للأفراد حرية الاختيار (اينبرج، رونالد و سميث، روبرت، ١٩٩٤، ٥٦).

ويمكن اتخاذ كليات جامعة العريش التدابير والسياسات التعليمية في صورة خطة مناسبة للوقوف على متغيري العرض والطلب في سوق العمل؛ لأنهما ليس مستقرين وهو في حالة حركة وتغير مستمرين، وذلك بهدف حصول مؤسسات قطاع الأعمال بسوق العمل على احتياجاتها من الموارد البشرية الجامعية أي خريجي كليات

تخطيط لتنمية الموارد البشرية الجامعية لتلبية احتياجات سوق العمل

أ.د. ضياء الدين محمد زاهر أ.د. أحمد عبد العظيم سالم أ. أيمن علوي موسى مصطفى

الجامعة (من حيث الكم والنوع) في الوقت والزمن المناسب. وهذا ما سنتناوله في بالتوضيح من خلال مؤشري العرض والطلب:

أولاً - مؤشرات العرض:

توضح مؤشرات العرض بسوق العمل في مصر عامة وفي محافظة شمال سيناء خاصة الوضع الحالي مما يترتب عليه من ضرورة اتخاذ تدابير مستقبلية تتيح فرص استقطاب المورد البشري الجامعي من كليات جامعة العريش بما يتناسب مع احتياجات سوق العمل داخل محافظة شمال سيناء، وقد قمت بتقسيم هذا المطلب إلى مؤشرات عرض كما يلي:

- ١- أوضاع وسياسات ومواصفات سوق العمل في مصر
- ٢- التوزيع السكاني حسب (إدارياً - الحالة التعليمية- الريف والحضر- النشاط الاقتصادي)
- ٣- توزيع العاملين بقطاعات النشاط الاقتصادي داخل سوق العمل بمحافظة شمال سيناء

ثانياً - مؤشرات الطلب:

تبرز أهمية أسواق العمل وتأثيرها المباشر على مستوى الأداء الاقتصادي وما يميزه من ديناميكية من خلال الطلب على العمل (تقرير منظمة العمل العربية، مؤتمر العمل العربي، ٢٩) حيث يُعد ذلك بمثابة مؤشر للطلب من الموارد البشرية، يستدل عليه من خلال ضرورة توافر بعض دلالات الطلب على الموارد البشرية الجامعية بما يعكس احتياجات سوق العمل إليها في محافظة شمال سيناء، أهمها:

- ١- الجدارات الوظيفية ومواصفات الخريجين في إطار التوجه نحو قطاعات سوق العمل.
- ٢- احتياجات أرباب العمل من الموارد البشرية الجامعية بقطاعات (حكومي- خاص- حر)

١- الجدارات الوظيفية ومواصفات الخريجين في إطار التوجه نحو قطاع سوق العمل.

جاء مفهوم الجدارات Competencies في الثمانينات كاستجابة للتغيرات التنظيمية بمؤسسات الأعمال فيما يخص إدارة الموارد البشرية. في عام ١٩٨٢ قام الأكاديمي الأمريكي ريتشارد بيوتز بوضع اللبنة الأساسية لإطار عمل الجدارات Competency Framework والذي أصبح جزءاً مقبولاً في الممارسات الحديثة في إدارة وتنمية الموارد البشرية، حيث ميز هذا الإطار الممارسات الأدائية العالية عن الممارسات الأدائية المتوسطة وذلك على جميع مستويات الأنشطة في مؤسسات قطاعات سوق العمل وذلك في ضوء محاور الأداء الثلاثة وهي: المعرفة المهارة القدرة (KSA) (Azmi, 2010, 235-24) وتعرف بأنها : بأنها معرفة أو مهارة أو قدرة أو سلوك يتمتع بها الفرد يمكن ملاحظتها وقابلة للقياس ولا بد من توافرها لممارسة العمل أو وظيفة أو رفع مستوى أداء.

ليأتي تصنيف كل من (Brans and Hondeghem,2005) للجدارات على نوعين وهما: جدارات فنية Technical وجدارات سلوكية Behavioral . وهذين النوعين من الجدارات يمثل عادة القاعدة الأساسية لأنشطة تنمية وإدارة الموارد البشرية بمؤسسات سوق العمل، من الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتخطيط الوظيفي وكذلك تقييم الأداء ومكافأته. ومن ثم فإن الدراسة الحالية ستعمل على التعرف على احتياجات سوق العمل من الجدارات الوظيفية التي تلبى احتياجات مؤسسات سوق العمل من الموارد البشرية الجامعية بكليات جامعة العريش، وفقاً لتصنيف الجدارات وإدراج تحت كل منها مجموعة من الجدارات السلوكية كمهارات عامة سائدة لخريج متميز في سوق العمل قادر على المنافسة والإنتاجية.

لذا يجب على كل الجامعات أن تتبنى سياسة للمهارات Skills Policy بحيث تتضمن كل المقررات مهارات أساسية يطلق عليها مهارات التعليم العالي Higher Management Skills ومهارات

ويتناسب ذلك مع إطار عمل الجدارات الوظيفية القائم على اللبنة الأساسية (المهارات والقدرة على التوظيف والتعليم المستمر) نحو سياسة تنمية الموارد البشرية الجامعية في قطاعات التعليم، ومن الضرورة أن تعمل جامعة العريش على تطوير البرامج الأكاديمية في مرحلة التعليم الجامعي بحيث يتم إعداد الطلاب لمهنتهم المستقبلية بإكسابهم مهارات التعليم العالي، ومهارات التخطيط المهني أو إدارة المهنة بكفاءة التي تمكنهم كمورد بشري جامعية من تلبية احتياجات سوق العمل.

٢- الاحتياجات النوعية لأرباب العمل من الموارد البشرية الجامعية بقطاعات (حكومي-عام-خاص-حر)

يتطلب التخطيط العلمي السليم للموارد البشرية في هذا الصدد، القيام بخطوه أساسية هي: تحديد أنواع الوظائف أو المهن المطلوبة. حيث يتطلب الأمر عند التخطيط للموارد البشرية - سواء في المنظمة الجديدة أو المنظمة القائمة - البدء بتحديد أنواع الوظائف اللازمة لتنفيذ أنشطة المؤسسة وتحقيق أهدافها. وتعد عملية التحديد لأنواع الوظائف المطلوبة تتم بالاعتماد على بيانات أو معلومات دقيقة محدثة. وبالتالي أسس موضوعية للقطاعات بتحديد (احتياجات شغل الوظيفة Job Specification) وهي الحد الأدنى المقبول من الخصائص البشرية اللازمة مثل: التعليم والخبرة والقدرة والخصائص الشخصية المختلفة وهو معيار لقياس الفرد لأنه مورد بشري لدى المؤسسات، كذلك يركز معيار القياس على الخصائص المطلوبة (صفات - مؤهلات - قدرات). وبناء عليه يتم تصميم الجداول التقديرية للاحتياجات البشرية من العمالة (جداول تخطيط العمالة) كما ونوعاً موزعين بحسب: فئات الوظائف-الجنس-السن - التعليم. (مصطفى، أحمد سيد، ٢٠٠٨، ١٠٨ - ١٢٧).

ويمكن قيام جامعة العريش من خلال منظومتها التربوي والتعليمي بعملية التوجيه والإرشاد التربوي والمهني للطلاب نحو احتياجات سوق العمل داخل إقليم سيناء والمحافظات المجاورة التي تتميز بإنتاجية أكبر للتوافق معه، وبالتالي ما يترتب عليه من حسن في مستوى المعيشة بشكل أفضل، بالإضافة إلى التوجه نحو العمل الحر واستثماراته وتلبية احتياجات أنشطته الاقتصادية المتنوعة من الموارد البشرية الجامعية بتخصصاتهم وتوجهاتهم. كمحاولة لتحقيق التوازن بين العرض والطلب من موارد البشرية لتلبية احتياجات سوق العمل بالتخطيط والتدابير وإمداد قطاعاته بالموارد البشرية المؤهلة لذلك.

• سياسات تلبية احتياجات سوق العمل من الموارد البشرية

الجامعية (التوازن بين العرض والطلب)

- دراسة سوق العمل واستقطاب الموارد البشرية
- التدريب التحويلي للخريجين في تنمية الموارد البشرية

١- دراسة سوق العمل واستقطاب الموارد البشرية

تهدف دراسة سوق العمل إلى تحديد ومعرفة المتغيرات البيئية التي تؤثر في حركة العرض والطلب الخاص بقوة العمل فيه، ومن ثم تحديد اتجاه هذه المتغيرات وتأثير كل منها في وفرة وندرة هذه القوة مستقبلاً، ومدى السهولة والصعوبة التي سوف تواجهها عملية الاستقطاب. كما تهدف دراسة سوق العمل إلى معرفة قوة العمل المتاحة فيه (سوق العمل) في الوقت الحاضر من حيث تخصصاتها ومهاراتها والعدد متاح من كل فئة منها، لمعرفة مدى وفرة الموارد البشرية في السوق بوجه عام، ونوعية ومواصفات الموارد التي تحتاجها المؤسسات بوجه خاص، لتصميم البرنامج

تخطيط لتنمية الموارد البشرية الجامعية لتلبية احتياجات سوق العمل

أ.د. ضياء الدين محمد زاهر أ.د. أحمد عبد العظيم سالم أ. أيمن علوي موسى مصطفى

الاستقطابي المناسب. وتهدف عملية دراسة سوق العمل إلى تمكين الموارد البشرية من مواجهه سياسات وبرامج الاستقطاب المؤسسي (عقيلي وعمر، ٢٠٠٥، ٢٧٨).

وتتم عملية استقطاب الموارد البشرية من الجامعات من خلال برامج العمل المتعاون الذي يمكن الطالب من تنسيق وقته في العمل داخل المؤسسة بعض الوقت وفي نفس الوقت مزولة دروسه الجامعية، وإن لم يتم تعيينه في المؤسسة فإنه يملك الخبرة الكافية التي تمكنه من دخول عالم سوق العمل في المستقبل. ففي الدول المتقدمة تملك أغلب الجامعات مراكز للتعيين (Placement centers) وتوفر هذه المراكز معلومات عن خريجها لجميع المؤسسات المحيطة بالجامعة، فتلعب هذه المراكز دور الوسيط بين المتخرج والمؤسسات الاقتصادية في سوق العمل، وفي بعض الدول لديها وزارت مثل وزارة القوى العاملة. وعملية الاستقطاب من الجامعات والمعاهد توفر للمؤسسات الحصول على موارد بشرية عالية الكفاءة؛ لأنها أهم مصدر أو ممول لسوق العمل بالموارد البشرية الجامعي أو ما يطلق عليه حديثاً رأس المال البشري (حسن وراوية، ٢٠٠٥، ١١٠).

ومن هذه الناحية يبرز دور وأهمية الربط بين التعليم والتدريب وسوق العمل وذلك للتأكد من وجود تناسب بين مناهج وبرامج التعليم والتدريب بكليات جامعة العريش وسوق العمل، مع تحديد احتياجات المؤسسات الاقتصادية وقطاعات سوق العمل في محافظة شمال سيناء.

٢- التدريب التحويلي للخريجين في تنمية الموارد البشرية

يعتبر التدريب أحد الأعمدة الرئيسية التي تستند عليها تنمية الموارد البشرية لغرض زيادة الشريحة الإنتاجية ورفع مستوى الكفاءة وإعدادها لتلبية الاحتياج الفعلي من الطلب وبالتالي تحقيق الموازنة بين العرض والطلب في سوق العمل. إن مشكلة تشغيل الخريجين تتفاعل مع معطيات الواقع التعليمي والتدريبى ومدى استجابته لمتطلبات سوق العمل فالتوسع في التعليم الجامعي لم يتجه لكافة

تخطيط لتنمية الموارد البشرية الجامعية لتلبية احتياجات سوق العمل

أ.د. ضياء الدين محمد زاهر أ.د. أحمد عبد العظيم سالم أ. أيمن علوي موسى مصطفى

المجالات التطبيقية التي تحتاج إليها البلاد، إضافة إلى أن برنامج التعليم العالي بصورة عامة لا يهيئ الخريجين لروح المبادرة للعمل الفردي واقتحام مجال العمل التقني وكذلك الوعي بثقافة العمل الحر، هذا وغيره استدعى إلى إيجاد معالجات من خلال برامج التدريب التحويلي بإعادة تحويل فئة مؤهلة مسبقا إلى وظائف لا يوجد عليها الطلب في سوق العمل لتصبح قادرة على ممارسة مهنة أخرى يتطلبها سوق العمل (الزويبي وعلي ، ٢٠١٠ ، ١٧٤)

ومن ثم فإن توجه كليات جامعة العريش إلى سياسة التدريب التحويلي للطلاب بإعدادهم وتدريبهم وتهيئته قدراتهم ومساعدتهم بما يلبي احتياجات سوق العمل الحالية والمستقبلية حتى عام ٢٠٢٠، نظرًا لأن النهوض بتشغيل حملة الشهادات العلمية يعتبر من الضروريات التي تفرضها معطيات العولمة ومتغيرات سوق العمل المعاصر. وعليه أصبح من الضروري إيجاد مقاربات بديلة وضرورة لنشر ثقافة العمل الخاص والحر بدلًا من ثقافة التوظيف في القطاع الحكومي والعام الذي بلا شك لا يستوعب كل هذا الكم من الخريجين. كذلك يمكن تخطيط كليات جامعة العريش لسياسة التدريب التحويلي بهدف توفير المعرفة وإكساب المهارات الفاعلة بما يزيد من القدرات المؤدية لإحداث التغيير في الدوافع والسلوك لدى الطلاب كفئة مستهدفة لإعدادهم كمورد بشري قادر على التنافس والحصول على فرص عمل لائقة في تخصصات جديدة تتماشى مع احتياجات سوق العمل الحر والعمل الوظيفي بالمحافظة ومع مسارات التنمية في مجالات التنمية والاستثمار.

المراجع

- _____ (٢٠١٧): اللائحة الداخلية للمرحلة الجامعية لكلية الآداب
إبراهيم، نعمت الله نجيب (٢٠٠٢): *نظرية اقتصاد العمل*. القاهرة: مؤسسة شباب
الجامعة.
- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٠٧): *إدارة وتنمية الموارد البشرية- الاتجاهات
المعاصرة*. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- أبو دية، عامر عاشور (٢٠٠٩): *تخطيط الموارد البشرية: دراسة تحليلية... المفهوم
والأهمية*، دراسة مقدمة في المؤتمر العربي السنوي العاشر، بعنوان الإدارة
العربية ومقاربات الجودة والعالمية والريادة والشراكة والتنافسية، القاهرة،
المنظمة العربية للتنمية الإدارية، من ٣-٥ أغسطس
- أحمد، مروة (٢٠٠٣): *الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة*، منشورات جامعة القدس
المفتوحة، غزة.
- إينبرج، رونالد، سميث، روبرت (١٩٩٤): *اقتصاديات العمل*، ترجمة فريد بشير
طاهر، محمد حمدي السباخي. الرياض: دار المريخ.
- برنامج جمعية الأمم المتحدة للبيئة (٢٠١٦): *UNEP تحقيق خطة التنمية المستدامة
لعام ٢٠٣٠ الدورة الثانية، البند ٧ من جدول الأعمال المؤقت، نيروبي، ٢٣ -
٢٧ مايو*

تخطيط لتنمية الموارد البشرية الجامعية لتلبية احتياجات سوق العمل

أ.د. ضياء الدين محمد زاهر أ.د. أحمد عبد العظيم سالم أ. أيمن علوي موسى مصطفى

- الحاجة، فاطمة عبد الحميد، (٢٠٠٦): أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين، دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، القاهرة.
- حسين، ميسون على (٢٠١٣): الريادة في منظمات الأعمال، مجلة جامعة بابل، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، المجلد ٢١، (٢)، ٦٤-٨٠.
- راوية، حسن (٢٠٠٣): مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- الزوبيعي، عبيد محمود حسن وعلى، الشيخ المجذوب محمد (٢٠١٠): تنمية الموارد البشرية من خلال التدريب التحويلي للخريجين، المؤتمر العربي الثاني حول تنمية الموارد البشرية وتعزيز الاقتصاد الوطني، مسقط، سلطنة عمان ٢١-٢٢ فبراير
- سعاد، فوفي (٢٠١١): إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، الملتقى الدولي: يومي ١٥-١٦ نوفمبر، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر.
- السيسي، صلاح الدين حسن (٢٠٠٩): استراتيجيات وآليات دعم وتنمية المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة. القاهرة: دار الفكر العربي.
- عبد اللطيف، عبلة (٢٠١٧): ندوة تحليل ديناميكي لسوق العمل في مصر، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، القاهرة.
- على، أمل حسين عبد القادر (٢٠١٥): حاضنات الإبداع العلمي بالجامعات المصرية في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة: رؤية مستقبلية، المجلة العلمية لجامعة ٦ أكتوبر ٢٠٠٣ (٣).
- قوى، بوحنية (٢٠٠٧): إعادة هندسة الأداء الجامعي: مقارنة معاصرة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر. (٥).

تخطيط لتنمية الموارد البشرية الجامعية لتلبية احتياجات سوق العمل

أ.د. ضياء الدين محمد زاهر أ.د. أحمد عبد العظيم سالم أ. أيمن علوي موسى مصطفى

القريشي، مدحت (٢٠٠٧): *اقتصاديات العمل*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
المسماري، عمر عاشور (٢٠٠٨م): *تخطيط القوى العاملة والتعليم وسوق العمل*،
البيضاء: منشورات جامعة عمر المختار.

Azmi, Ithaamie (2010): *Competency-based Human Resource Practices in Malaysian Public Sector Organizations*.

African Journal of Business Management. 4 (2). 235-224.

Bernardin, H.J. & Russell, J.A (2000): *Human Resource Management: An Experimental Approach*, 2nd. Ed., New York: McGraw - Hill.

Buchan, J. & Xavier. S (2009): *NHS Workforce Planning: Limitations and Possibilities*, UK: The King's Fund.

Geneva (2004): *Entrepreneurship and Economic Development: The Empretec Showcase*, United Nations Conference on Trade and Development.