

## المهارات اللازمة لتنمية الموارد البشرية وإدارة مصادر التعلم في مرحلة التعليم الجامعي

إعداد

أ. أحمد ضاحي كامل      أ. حسام مصطفى عويس

طلاب مرحلة الدكتوراة في تخصص تكنولوجيا التعليم  
كلية التربية النوعية جامعة عين شمس

إشراف أ.د/ هويدا سعيد عبد الحميد  
استاذة دكتور تكنولوجيا التعليم  
كلية التربية النوعية جامعة عين شمس

مقدمة : -

يعد العنصر البشري في أي مؤسسة الركيزة الأساسية التي تعتمد عليه في تنفيذ أهدافها وتحقيق نجاحها، ومن ثم ينبغي علي الإدارة حسن تنمية أفرادها وبناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف المؤسسة، والعمل علي إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة والشعور بالمسئولية والولاء في العمل والرضا الوظيفي، وبذلك تبرز أهمية تنمية الموارد البشرية من القيادات العليا إلي المستويات التنفيذية في كافة المجالات كعامل فعال في تنفيذ خطط التعديل الهيكلي، وتحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة والمحافظة علي استمرارها وبقائها، وزيادة إنتاجيتها وتحسين أدائها في بيئة العمل المتغيرة.

و تشهد الأوساط التربوية محلياً وعالمياً، اهتماماً متزايداً بتكنولوجيا التعليم، وكذلك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بهدف تطوير الواقع التربوي، ورفع مخرجات التعليم الأمر الذي حمل في طياته حتمية تغيير ما يجري في النظم التعليمية (فاطمة عبدالصمد ، ٢٠١٧).

كما تعبر الموارد البشرية عن الثروة الأساسية في الجامعة علي اعتبار أنها تمثل العنصر الرئيسي في العملية الإنتاجية أو الخدمية، كما أنها تضم كل العاملين بها مهما تنوعت مهاراتهم، واختلفت أعمالهم، وتباينت جنسياتهم، ونظراً لأنها تمتلك عقلاً تفكر به وأحاسيساً ومشاعراً تتفعل بها؛ فمن ثم فهي قادرة علي العطاء إذا وظفت ما تملك من فكر ومشاعر وأحاسيس توظيفاً إيجابياً (جمال ابوالوفا ، ٢٠١١).

وفي الوقت الراهن تواجه مؤسسات التعليم الجامعي المصرية الكثير من التحديات التي تتصل بتدني نوعية مخرجاتها وعدم موائمتها لاحتياجات سوق العمل وخطط التنمية في معظم البلدان العربية، وأن كثيراً من تخصصات وبرامج هذه المؤسسات لم يعد يشكل ذات أولوية لحاجة المجتمع وأصبح سوق العمل مشبعاً منها (سيلان جبران ، ٢٠٠٩).

لذلك أصبحت قضية تطوير التعليم الجامعي وتحسين مستواه ورفع كفايته والتحكم في كلفته وحسن استثماره، من القضايا الرئيسية المثارة في الوقت الحاضر؛ استجابة لتحديات العصر السريع في أوجه الحياة الاجتماعية والاقتصادية وتدفق سبل المعرفة في مختلف المجالات كنتيجة للتقدم العلمي وتطبيقاته التكنولوجية وقضية تطوير التعليم الجامعي ليست قضية كم بقدر ما هي قضية جوهر التعليم ومضمونه ومحتواه وطرائقه وكفايته (محمد عبدالرازق ، ٢٠١٢).

ويواجه النظام التعليمي المصري مثل باقي الدول مجموعة من التحديات التي يفرضها التقدم العلمي والانفتاح الثقافي العلمي والتغيرات العلمية، ومن أهم هذه المشكلات زيادة الطلب على التعليم نتيجة الزيادة السكانية الملحوظة (مجلة صدى البلد ، ٢٠٢١).

وبناءً عليه، وحرصاً من الدولة المصرية على تحقيق مصلحة أبنائنا الطلاب بجميع المراحل خاصة الجامعية؛ فقد أتاحت مصادر متنوعة للتعلم الذاتي، والتي منها " بنك المعرفة المصري" ، اتحاد مكتبات الجامعات المصرية، منصة ذاكر، وغيرها .

وينبغي مراعاة اختلاف الحاجات لدى المتعلمين، وتكوين طلاب يمتلكون مهارات تؤهلهم لتعزيز التفاعل بينهم وتطوير مردوديتهم واعتبار الطلاب اهم مورد بشري لتنمية الشعوب، ويتفق معظم العاملين في المجال التربوي وكذلك الباحثين الذين يتناولون عملية تطويرالتعليم وإصلاحه ، على ضرورة دعم المناهج الدراسية بمصادر إثرائية مساعدة ، وتوفير بيئة تعليمية تساعد المتعلم على بناء شخصيته العلمية والثقافية، كما يرى البعض منهم أن العيش في الألفية الثالثة يحتاج الى مهارات جديدة مثل: التفكير والعمل الناقد، والابتكارية والتعاون وفهم الثقافات الأخرى، والاتصال والحوسبة والاعتماد على النفس، وهذا ما يؤكد على الدور الفعال لمصادر التعلم في العملية التعليمية، لما لها من أهمية بالغة في توفير متطلبات تحقيق المنهج وتنفيذ الأساليب والاستراتيجيات التعليمية الفعالة ، وتؤكد ذلك دراسة ( هشام

سيد عباس ، ٢٠١٢ ) ، التي هدفت إلى التعرف على عمليات إدارة الموارد البشرية الرئيسية والتي تشتمل على التخطيط والتنظيم والتنمية المهنية ، وتقويم الأداء، لذا جاء البحث الحالي لمحاولة إسقاط الضوء على المهارات اللازمة لتنمية الموارد البشرية وإدارة مصادر التعلم في مرحلة التعليم الجامعي .

#### مشكلة البحث : -

تواجه الجامعات المصرية عامة العديد من المشكلات التي تتعلق بأداء وظائفها الأساسية في التدريس، والبحث العلمي وخدمة المجتمع لكثرة مصادر التعلم والإنفجار المعرفي الهائل في مختلف المجالات، ومن خلال الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة، والتي منها دراسة (تامر محمد احمد خليل، ٢٠١٥) التي تناولت الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ومدى تطبيقها بالمنظمات الحكومية واهتمت بتحليل واقع إدارة هذه الموارد داخل المنظمات الحكومية، ودراسة (حامد حمدالله موسى، ٢٠١٩) التي تناولت استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء المنظمة وساعدت تلك الدراسة في التعرف على المفاهيم والنظم والنظريات الخاصة باستراتيجية الموارد البشرية المتمثلة في التخطيط والاستقطاب والتوظيف والتنمية والتطوير، ثم التقييم والمتابعة وأثرها على أداء المنظمة المتمثل في رضا المجتمع، كذلك دراسة ( دينا حابيس بني عيسى ، ٢٠١٨) التي تناولت درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظرالعاملين فيها، أما دراسة (سماح محمود بدران ، ٢٠١٥ ) التي تناولت تنمية مهارات إدارة الموارد البشرية لتطوير فعالية الالتزام التنظيمي للعاملين بجامعة بنها، من خلال هذه الدراسات تبين للباحثين ضرورة التعرف على مجموعة من المهارات اللازمة لتنمية إدارة الموارد البشرية وإدارة مصادر التعلم في مرحلة التعليم الجامعي بصورة علمية و دقيقة ومحكمة-

ويحاول البحث الاجابة على التساؤلات الاتية :

١- ما المهارات اللازمة لتنمية الموارد البشرية وإدارة مصادر التعلم في مرحلة التعليم

الجامعي ؟

٢- ما دور مصادر التعلم في تنمية مهارات الموارد البشرية ؟

٣- ما دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة ؟

أهداف البحث : يهدف البحث الحالي إلى :

✓ التعرف على المهارات اللازمة لتنمية الموارد البشرية وإدارة مصادر التعلم في مرحلة التعليم الجامعي .

✓ التعرف على أهمية مصادر التعلم ودورها في تنمية مهارات الموارد البشرية .

✓ إبراز دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة .

✓ وضع تصور لكيفية تطوير الموارد البشرية في مرحلة التعليم الجامعي .  
**منهج البحث :** استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي حتى يحقق أهدافه والإجابة عن تساؤلاته .

**حدود البحث :** -

**حدود بشرية ومكانية :** أعضاء هيئة التدريس و الإداريين بجامعة الأزهر بالقاهرة .  
**حدود زمانية :** الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ٢٠٢١ - ٢٠٢٢ م .

**مصطلحات البحث :**

**المهارات Skills :** -

يعرفها الباحث على أنها التمكن من أداء مهمة أو نشاط معين بكيفية محددة وبدقة وسرعة في التنفيذ .

**إدارة الموارد البشرية Human Resources :**

يعرفها الباحث إجرائيا بأنها الإدارة التي تقوم بتوفير ماتحتاجة المنشأة من الايدي العاملة وتدريبها وتطويرها والعمل على رفع روحها المعنوية وتوفير صلات التعاون بينهم وبين الإدارة ومتابعة تطبيق اللوائح والقوانين والتعليمات التي أتاحتها الإدارة العليا وتعديلها بما يتماشى مع مصلحة المنشأة والعاملين بها .

**إدارة الموارد البشرية بالجامعات :**

تلك العملية الإدارية التي تهدف إلى تحقيق أهداف الجامعة عن طريق وضع الخطط الاستراتيجية لتلبية احتياجاتها الكمية والكيفية من الموارد البشرية ، من خلال استقطاب وتعيين واختيار أفضل هذة العناصر وتنميتهم مهنيا ، وتقويم أدائهم والتحفيز الدائم (غدى رجائي عبدالمنعم ، ٢٠١٩ ، ٩) .

**مصادر التعلم Learning resources :** -

تعرف مصادر التعلم على أنها مجموعة الأدوات والمواد العينية والرقمية كالكتب ، والأقراص المدمجة ، والبطاقات التعليمية المصورة ، و غيرها من الوسائل التي تساهم في تطوير القدرات والمهارات لدى المتعلمين ، سواء كانت العملية التعليمية تتم بصورة رسمية أو غير رسمية .

## الإطار النظري

### مقدمة :-

يعتبر العنصر البشري أساس كل تقدم يمكن أن يتحقق في المجتمع، وكلما كان العنصر البشري أكثر معرفة ومهارة وخبرة كلما كان دوره أكثر تأثيرًا في مجالات الممارسة المهنية في المجتمع، وتعتبر تنمية الموارد البشرية من الأطر التي تساعد على تطوير المهارات الشخصية والتنظيمية لدى الموظفين، من أجل تطوير المعرفة وغيرها من النواحي التي يُراعى تطويرها وتنميتها لدى العاملين .

كما تعتبر الموارد البشرية من أهم الاستراتيجيات بالنسبة للمؤسسة، حيث يتحدد كل جانب من جوانب أنشطة المؤسسات بكفاءة هذه الموارد ودافعيته.

### المحور الاول : - مفاهيم الموارد البشرية (وتنميتها):-

يعرف معجم المصطلحات الإدارية الموارد البشرية بأنها: جميع العناصر البشرية من المديرين والعاملين الذين يؤدون عملاً في المؤسسة (محمد التويجري، محمد البرعى، ٢٠٠٤).

وبالتالي يمكن القول بأن الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية تشمل جميع البشر أو الأفراد المنتمين لها، سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، وهؤلاء الأفراد تعاقدت مهم المؤسسة للقيام بمهام محددة وذلك نظير أجر محدد، وقد تعددت تسميات الإدارات المختصة بالعنصر البشري فمنها على سبيل المثال: إدارة شئون الأفراد، العلاقات العمالية، إدارة الموظفين، ويعد أكثرها انتشارًا ورواجًا مصطلح "إدارة الموارد البشرية" والتي تعني ذلك الجزء من الإدارة المعني بالعاملين وبالعلاقاتهم بالمؤسسة، ويهدف إلى رفع كفاءة العاملين وتحقيق العدالة فيما بينهم.

ويراها البعض أنها "تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب وتنمية ومكافأة ورعاية الأفراد والحفاظ عليهم بـغية تحقيق الأهداف التنظيمية"

كما عُرفت أيضًا بأنها "جزء من الإدارة معني بشئون العاملين من حيث التعيين والتأهيل والتدريب وتطوير الكفاءات ووصف أعمالهم" (أسماء نايف، ٢٠١١).

كما تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها " إعداد العناصر البشرية بالشكل الصحيح الذي يتفق مع الاحتياجات الخاصة بالمجتمع، وأن يكون ذلك الإعداد على أساس أن زيادة قدرة الإنسان ومعرفته تساعد على زيادة استغلال الموارد الطبيعية، وزيادة الجهود والطاقات، وتعرف أيضًا بأنها زيادة القدرات والمهارات والمعرفة الخاصة بالقوى العاملة التي لديها القدرة على العمل في

شتى المجالات؛ حيث يتم اختيارها من خلال القيام باختبارات مختلفة (عبد الكريم جميل، ٢٠١٦، ١١).

كما يعرفها (محمد سوما، ٢٠١٩) على أنها مجموعة النشاطات والإجراءات والبرامج التي تهدف إلى تأهيل وتطوير الأفراد بطريقة عقلانية تساهم في تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي لأعمالهم.

#### أهمية تنمية الموارد البشرية:-

ترجع أهمية تنمية الموارد البشرية إلى أن التنمية الشاملة للموارد البيئية تعمل على تحسين مستوى الجماعة صحياً وتعليمياً واجتماعياً، ما يهدف إلى تحقيق النمو الكامل للفرد من خلال تفجير الطاقات الكامنة وتوظيفها لكي يكون عضواً نافعاً في خطط التنمية في الدولة ويكون قادراً على مواجهة التحديات والتعامل مع مفردات العصر.

ومن ذلك المنطلق يمكننا القول بأن التنمية عملية ديناميكية تتكون من سلسلة من التغييرات الوظيفية والهيكلية في المجتمع تحدث نتيجة للتدخل الإداري لتوجيه التفاعل بين الطاقات البشرية في المجتمع (محمد العجمي: ٢٠٠٨، ٢١٧).

ومن خلال الاطلاع على الأدبيات التي تناولت الموضوع الحالي وجدنا أنها تتفق في أهمية تنمية الموارد البشرية على أنها تسعى نحو زيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة (بارك نعيمة: ٢٠٠٩، ٢٧٥).

وعلى هذا فإن تنمية الموارد البشرية تقوم على محورين أساسيين (إبراهيم السيد: ٢٠٠٧، ١٤).

١. بناء القدرات البشرية الممكنة.

٢. التوظيف الكفء للقدرات البشرية في جميع مجالات النشاط الإنساني، كما تركز تنمية الموارد البشرية على الأبعاد التالية: (عبد المجيد قدى: ٢٠٠٤، ٧٦)

➤ تنمية القدرات البشرية عن طريق انتهاج أساليب التعلم والتدريب وزيادة القدرة على العمل والإنتاج.

➤ الانتفاع من القدرات البشرية عن طريق إتاحة فرص إنتاجية بما يتلائم مع قدراتهم.

➤ تحقيق منهج الرفاهية باعتبارها لتحقيق مصلحة العمل.

إن أهمية الموارد البشرية تتبع من تعاملها المباشر مع أهم مورد في المؤسسة والذي يعتبر المورد الأول في التنمية الاقتصادية؛ حيث تستطيع الموارد البشرية الإسهام في نجاح المؤسسة من خلال تحقيق الميزات الآتية (على غريبي ، وآخرون: ٢٠٠٢).

١. وجود الخبرات المتخصصة فى تنمية الموارد والتي تمتلك القدرة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة.
٢. قدرة المؤسسة على توفير مناخ تنظيمى للعمل، من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم فى تحفيز العاملين وبذل المزيد من القدرات لصالح العمل.
٣. معالجة مشاكل الاختيار والتعيين وتقييم الأداء وغيرها ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل وتدنى معدلات الإنتاج.
٤. إن الإدارة الناجحة لأى مؤسسة توفر عليها التكاليف الباهظة التي قد تواجهها فى قضايا قانونية قد يلجأ إليها العاملين، لا سيما فى الفصل أو عدم العلاوة ... وغير ذلك.

### الإتجاهات العالمية المعاصرة فى تنمية الموارد البشرية:

#### الإتجاه الأول: تنمية الموارد البشرية نظام للتعلم المستمر:

تركز النظرة الحديثة للمؤسسات على أنها مكان للعمل والتعلم، ومسألة تنمية الموارد البشرية تعتبر جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيتها، وبالتالي أصبحت تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسات نظاماً للتعلم المستمر يتكون من مجموعة عناصر (المدخلات - الأنشطة - المخرجات - التغذية الراجعة). (عمر عقيلي: ٢٠٠٥).

#### الإتجاه الثانى: تحول تنمية الموارد البشرية من سياسة إلى استراتيجية:

تعتبر تنمية الموارد البشرية فى الوقت الراهن أحد الاستراتيجيات التي تعمل على خدمة الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وفى ظل هذا التحول يجب تغيير سياسة التدريب إلى سياسة تنمية الموارد البشرية والتي تتوافق وتتكامل مع احتياجات الاستراتيجية الكاملة للمؤسسة.

#### الاتجاه الثالث: التوافق مع التغيير واحتياجاته:

ساعد هذا التوجه فى التغيير من طبيعة التدريب بحيث تتوافق مع التصميم الجديد للعمل وإدارته داخل المؤسسة ولم يقتصر هذا التوجه على الخط الأول من الهرم التنظيمى بل شمل كافة المستويات الإدارية، فلم يعد الواحد داخل المؤسسة يعمل منفرداً، وإنما أصبح المطلوب تنفيذ المهام والأعمال بشكل جماعي تعاوني (عمر عقيلي: ٢٠٠٥، ٤٧٧).

#### أهداف إدارة الموارد البشرية:

يمكن تلخيص أهم الأهداف لإدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المشروع.
- إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المشروع.
- تنمية العلاقات الطيبة فى العمل بين جميع أفراد التنظيم.

- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المشروع من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير.
- توفير ظروف العمل المناسبة التي تكفل جوا مناسباً للإنتاج وعدم تعريض العمال لأية مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية وأمراض المهنة.
- اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الخالية و القيام بإعدادهم و تدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب.
- الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المشروع بشكل موحد.
- رعاية العاملين و تقديم الخدمات الاجتماعية و الثقافية و العلمية لهم . (جمال الدين محمد ، ٢٠٠٣ ، ٣٩).

### وظائف إدارة الموارد البشرية

- تتمثل وظائف إدارة الموارد البشرية بالآتي : -
- ١- **تكوين الموارد البشرية** : عبارة عن نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة ومتراصة، يشكل مجموعها سلسله من الأعمال ، تقوم من خلالها الموارد البشرية بالأنشطة التالية:
  - تصميم وتحليل العمل: تحديد واجبات ومسؤوليات ووظائف المنظمة، والمواصفات والشروط الواجب توافرها في من سوف يشغلها أو يعين فيها
  - تخطيط الموارد البشرية: تقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية في المستقبل، من حيث العدد والنوع، وذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل.
  - استقطاب الموارد البشرية: ترغيب وجذب للموارد البشرية في سوق العمل للتقدم وطلب التوظيف في المنظمة.
  - اختيار وتعيين الموارد البشرية: باستخدام معايير عملية لانتقاء أفضل المتقدمين من طالبي التوظيف في المنظمة ممن جرى استقطابهم، باستخدام معايير الاختيار المعدة مسبقاً، وتعيينهم في الوظائف الشاغرة المتوافقة مع مواصفاتهم.
  - التأهيل: تدريب الموارد البشرية الجديدة التي تم اختيارها من أجل تمكينها من مباشرة أعمالها بشكل جيد منذ البداية.
- ٢- **التعويضات** :تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذا النشاط بتصميم عدد من الأنظمة، التي يتم على أساسها منح تعويضات ومكافآت العاملين، وفق أسس وقواعد موضوعية وعادلة، وتشمل هذه الأنظمة ما يلي:



- نظام تقييم الوظائف: تحديد قيمه وأهمية كل وظيفة من وظائف المنظمة، وتوضيح حجم ومسئوليات وصعوبات الوظائف ومواصفات شاغليها، ليتم تحديد التعويض المالي المباشر الذي تستحقه كل وظيفة والذي يتقاضاه شاغلها.
  - نظام التعويض المالي المباشر: تصمم إدارة الموارد البشرية هيكل الرواتب والأجور والذي يتم على أساسه دفع رواتب وأجور الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة.
  - نظام تقييم الأداء: مجموعه من الأسس والقواعد والضوابط التي تستخدم من أجل تقييم أداء وكفاءة الموارد البشرية في العمل.
  - نظام المكافآت المالية: نظام للتحفيز المالي يتم تحديده من خلال نتائج تقييم أداء وكفاءة الموارد البشرية، لإثابة من يعمل بجد ونشاط وكفاءة، ويعتبر داعما لنظام التعويض المالي المباشر.
  - نظام المزايا الإضافية: عرف بأنه نظام التعويض غير المباشر، وهو نظام للتحفيز غير المالي على شكل خدمات يستفيد منها من يعمل في المنظمة كالتأمين الصحي والضمان الاجتماعي.
- ٣- **تدريب وتنمية الموارد البشرية:** يشتمل على وظيفتين تهدفان إلى جعل الموارد البشرية ذات كفاءة وأداء متميز، لتحقيق استراتيجية المنظمة وأهدافها، وذلك على النحو التالي:
- التعليم والتدريب: يضيف للموارد البشرية مهارات جديدة ، ويعالج جوانب الضعف فيها، لتطویر أدائها وتمكينها مما هو مطلوب منها من مهام في الوقت الحاضر .
  - التنمية: تعمل على تنمية أداء الموارد البشرية المستقبلي ، حتى تكون مؤهلة وقادرة على ممارسه وظائف أعلى في المستقبل، وتزويدها بشكل مستمر بكل جديد في مجالات المعرفة ، وتمكينها من التكيف مع التغيرات التي تحدث في المنظمة.
- ٤- **صيانة الموارد البشرية:** تتكون من وظيفتين تهدفان إلى توفير السلامة والصحة للموارد البشرية في مكان عملها وذلك كالآتي:
- توفير السلامة: من خلال تصميم برامج فنيه إدارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث وإصابات العمل التي قد تتعرض لها أثناء ممارستها لأعمالها.
  - توفير الصحة : من خلال تصميم برامج صحية تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل. (هلال صالح ، ٢٠١٥ ، ١١٩).
- واقع إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية**  
**نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية:**

شهدت إدارة الموارد البشرية مراحل تطور عديدة بدأت مع مرحلة الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر الميلادي وتميزت بظهور الآلات والنظر إلي العامل على أنه امتداد للآلة دون

الاهتمام به وتحسين ظروفه، وظهرت اتحادات ونقابات نتيجة الحاجة الملحة لتحسين ظروف العاملين في بداية القرن التاسع عشر الميلادي، تطالب بحقوق العاملين، وتبعتها حركة الإدارة العلمية بقيادة فردريك تايلور في مطلع القرن العشرين وما نتج عنها من ضرورة الاختيار الجيد للعاملين والتركيز على تنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم والتعاون بين العاملين والإدارة، واهتمت بالعوامل المادية دون الاهتمام بالنواحي المعنوية. ونتيجة ذلك ظهرت العلاقات الإنسانية التي ترجع إلي تجارب هوثورن في الولايات المتحدة الأمريكية في أوائل القرن العشرين وأسفرت عن أهمية الاتصال بين الرؤساء والعاملين وإشراك العاملين في صنع القرار، والاهتمام بحل مشكلاتهم، والأخذ بنظم الحوافز المعنوية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل ومن هنا ظهرت إدارة الأفراد.

وفي منتصف القرن العشرين وبعد الحرب العالمية الثانية تغيرت الظروف الدولية، وكان لذلك الأثر الأكبر في تغيير النظرة إلي العاملين، وتم إعطاؤهم بعض المزايا وتطورت إدارة الأفراد، وفي النصف الثاني من القرن العشرين ظهرت حركة العلوم السلوكية وتطوير ممارسات الأفراد والتركيز على تخطيط الموارد البشرية ونظم التقييم وغيرها.

وفي خضم هذه التحولات بدأ الاهتمام بالموارد البشرية يتزايد في السنوات الأخيرة في مؤسسات التعليم العالي. وقبل سنوات قليلة كان الاهتمام بإدارة الموارد البشرية ينحصر في عدد قليل من المتخصصين الذين يعملون في تقسيم تنظيمي متخصص يطلق عليه إدارة الأفراد أو شئون العاملين ثم إدارة الموارد البشرية، يختصون بكافة المسائل الإجرائية المتصلة باستقطاب الأفراد وتنفيذ سياسات المؤسسة في أمور المفاضلة والاختيار بين المتقدمين لشغل الوظائف، وإسناد العمل لمن يقع عليهم الاختيار. كما تشمل مهام إدارة الموارد البشرية متابعة الشئون الوظيفية للعاملين من حيث احتساب الرواتب، ضبط الوقت والحضور والانصراف، وتطبيق اللوائح في شأن المخالفات، وتنفيذ إجراءات الأجازات على اختلاف أنواعها، ومباشرة مسائل الرعاية الطبية والاجتماعية، وتنفيذ نظم تقييم الأداء، وأعمال التدريب والتنمية التي يشير بها المديرون المختصون . (فريد كورتل ، ٢٠١٢).

وتشهد اليوم إدارة الموارد البشرية تطوراً كبيراً، ويرجع ذلك إلي الصحة الثقافية والانفتاح الثقافي وزيادة أهمية العلم والمعرفة، وتزايد نوعية الموارد البشرية المتعلمة الماهرة المتخصصة، والتطور المعرفي والعلمي والتكنولوجي، وتزايد الأخذ بالاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية مثل إدارة الجودة الشاملة والإدارة الإستراتيجية وإدارة المعرفة وتمكين العاملين وغيرها، وأصبحت النظرة إلي الموارد البشرية نظرة استثمار بشري وتنمية القدرات وتحسين الأداء.

**المعوقات التي تواجه الموارد البشرية بالجامعات المصرية**

ورغم محاولات تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية، إلا أن الواقع يشير إلي وجود بعض المشكلات منها نظام تثبيت الموارد البشرية بالخدمة الدائمة مما يعوق استجابة الجامعات للحاجة إلي التغيير، ومعاونة الوحدات المنوط بها إدارة الموارد البشرية بالجامعات من الشكلية والمظهرية والتقليدية أكثر مما تنحو إلي المنهجية الموضوعية والتخصصية العلمية، وعدم وجود كوادر فنية مدربة والافتقار إلي قواعد بيانات ومعلومات حديثة ( يوسف عبدالمعطي ، ٢٠٠٧ ، ١٧٧ ).

وأوضح المؤتمر القومي للتعليم العالي في مصر عام ٢٠٠٠ م ما يواجه إدارة الموارد البشرية بالجامعات من مشكلات ومنها تضخم الهياكل الوظيفية، وعدم وجود نظم متطورة لإعداد وتنمية الموارد البشرية، وغياب نظم ومعايير تقويم أداء مؤسسات التعليم العالي، وانحصار فرص التحفيز وضعف الاحتكاك الخارجي بالبعثات والأجازات الدراسية .  
ومن المشكلات أيضا افتقار عملية تقويم أداء الموارد البشرية بالجامعات المصرية إلي المعايير الموضوعية اللازمة لتقويم أدائهم (محمد حسنين ، ٢٠٠٧ ، ٢٨).

وفي تقرير وحدة ضمان الجودة بجامعة حلوان عام ٢٠١١ / ٢٠١٢ م للتعرف على مدي كفاية الموارد البشرية بأنواعها الأكاديمية والإدارية، تبين نقص أعضاء هيئة التدريس في بعض الأقسام والتخصصات، وتعاني أقسام أخرى من زيادة العبء التدريسي الداخلي والخارجي، مما جعلها تنجه إلي تكليف المعيدين أو الإعلان بالتعيين لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، كما تبين أن هناك بعض الإدارات مثل إدارة شئون الطلاب وإدارة الدراسات العليا وإدارة العلاقات الثقافية، لا تتناسب مؤهلات العاملين بها مع المهام الوظيفية في هذه الإدارات، كما أن معظم العمالة في هذه الإدارات مؤقتة وغير مؤهلة، بالإضافة إلي قلة عدد الفنيين، وقلة عدد موظفي المكتبة وعدم تخصص معظمهم في مجال عمل المكتبات .

ومن مظاهر التأخر الإداري في الجامعة المصرية عجز التنظيم الإداري عن ترجمة الأهداف المكونة لوظيفة الجامعة إلي سياسات، عدم قدرتها على تخطيط هذه السياسات ووضعها في برامج محددة، تضخم الجهاز الإداري، تعدد مستويات التنظيم، المحاباة في تعيين وترقية القيادات، ضعف الخلق الإداري من وجود الرشوة وعدم المسئولية والإهمال ...، المركزية الشديدة، النمطية في تشكيل سياسة الأنشطة الإدارية وإهمال الأساليب العلمية المتطورة، الاهتمام بالتخطيط شكلا دون الموضوع، جمود العلاقات التنظيمية وعدم تطويرها مما ينعكس على طبائع ومهارات الأفراد (منال رشاد ، ٢٠١٢ ، ١٧٤).

ومن مشكلات إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية أيضا، سيادة النمط الإداري البيروقراطي من حيث هرمية السلطة وهرمية العلاقات بين العاملين، كما أن إعداد الموارد البشرية لا يساعد على وجود ثقافة مهنية مشتركة بين أعضاء هيئة التدريس على مستوى

الجامعة، ولم تحقق دورات إعداد المعلم الجامعي الهدف المرجو منها حيث تعتمد على المحاضرات النظرية وضعف محتواها وافتقادها للتدريب الميداني، عدم استمرارية تقييم الأداء بشكل دوري والاعتماد على نظم تقويم أداء تقليدية، وضعف تقديم رؤية واضحة عن أداء الموارد البشرية، كما أدى عدم التوصيف الدقيق لدور المعيد والمدرس المساعد بالجامعات المصرية إلي غموض أدوارهم وتكليفهم بالعديد من الأعمال الإدارية التي تعوقهم عن أداء مهمتهم الأساسية وهي البحث العلمي (هشام سيد ، ٢٠١٢).

هذا ويتضح واقع إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية، من خلال تنظيم القوانين والتشريعات لأنشطة ومهام هذه الإدارة، كالإعلان عن الوظائف والاختيار وضوابطه ومعايير المفاضلة والتعيين وشروطه، والنقل والترقية، بالإضافة إلي مشروعات التطوير والخطط الإستراتيجية لتطوير وتنمية العنصر البشري بالجامعة ؛ ورغم هذه الجهود إلا أن واقع إدارة الموارد البشرية لا يزال في حاجة إلي الإصلاح والتحسين لمعالجة مشكلاته.

**التحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية في الوقت الحاضر: (رواية حسن ، ٢٠٠٢ ،**

**١٦).**

لقد واجهت المواد البشرية في سبيل تحقيق تنمية مستدامة لها العديد من التحديات منها:  
**الاتجاه نحو عالمية السوق:**

إن أهم تحدى يواجه المؤسسات الاقتصادية في ظل عولمة السوق هو إيجاد وسائل تحرير بابتكارية الكفاءات وكسب كامل التزامهم. وتزداد أهمية هذا التحدى خاصة بالنسبة للشركات دولية النشاط التي قد تواجه نقصا في الكفاءات عالية التأهيل والتعليم حتى في البلدان الصناعية المتقدمة لذا يتوقع زيادة شدة المنافسة على الكفاءات البشرية التي لا شك أنها سترتبط بالمؤسسات القادرة على تلبية احتياجاتها المادية والمعنوية وبالتالي تطلب الأمر مع تلك الشركات العمل على تطوير أنظمة التدريب والتحفيز الملائمة على جذب الكفاءات عالية الأداء.

أدى انضمام غالبية الدول في مسار تحرير التجارة الدولية إلى اندماج اقتصادياته في سوق عالمي واحد تسوده المنافسة الشديدة، لأجل هذا يتوقف تحقيق المؤسسات لميزة تنافسية بشكل خاص على تنمية وتأهيل الموارد والكفاءات البشرية خاصة في الشؤركات عالمية النشاط أو ذات التوجه التصديري وذلك من خلال التركيز على :

- تنمية مهارات مديري الموارد البشرية لإملاك وتطوير فن التعامل مع العاملين متعددي الجنسيات ومحاولة فهم أساليب تسيير الموارد البشرية بما يسمح بتعديل الأنظمة الحالية بشكل إيجابى .

- تدريب الكفاءات البشرية على إكتساب مهارات الاتصال وصياغة الاستراتيجيات وحل الصراعات، وبناء فرق العمل الجماعى.
- التأكد من إدراك وفهم الكفاءات البشرية لمهامها وواجباتها ضمن الثقافة والقوانين المعمول بها فى البلدان المستضيفة.
- اكتساب مهارات اللغات المتعددة كأداة اتصال لنجاح الكفاءات البشرية فى بيئة العمل الدولية .

### تنوع مزيج الموارد البشرية:

تضم الشركات دولية النشاط، عاملين متعددى الجنسيات والثقافات والأعمار، مما يعنى اختلاف فى القدرات والمهارات التى تتطلب بالضرورة مزيد من التنمية والتدريب الجيد.

### الاتجاه المتزايد للتصغير:

فى سبيل زيادة كفاءتها التنافسية، زاد اتجاه المؤسسات الاقتصادية إلى تخفيض حجم العمليات كتقليل المستويات التنظيمية وتخفيض عدد المنتجات والتخلص من العمالة الزائدة أو إندماج بعض الوحدات أو إلغائها ضمن هذه التحولات تكون وظيفة الموارد البشرية ملزمة بتنمية وتدريب العمالة المتاحة لإكتساب مهارات تتطلبها الطبيعة المتغيرة للنشاط وإدارة الصراع التنظيمى.

### إعادة هندسة العمليات:

وذلك بهدف التناسق مع التحولات التنافسية لجأت كثير من المؤسسات إلى إحداث تغييرات هيكية فى العمليات، وفى أسلوب أدائها، وهو ما أثر بشكل مباشر على نظم وسياسات الموارد البشرية، وبالتالي يجب التركيز على إخضاع الأفراد لبرامج تدريبية تقع بأهمية التغيير ودوافعه وتجاوز الصعوبات التى يتعرض لها العاملون أثناء التغيير، إضافة إلى الاهتمام بتقديم برامج لتنمية مهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة فى ظل اقتصاد المعلومات وسرعة الاتصالات.

### الاتجاه نحو اللامركزية فى التسيير:

تقتضى ظروف المنافسة ومتطلبات تحقيق الجودة الشاملة مشاركة الموارد والكفاءات البشرية فى مختلف المستويات التنظيمية من خلال زيادة هامش التدخل للكفاءات لتحليل المشكلات وتقديم الاقتراحات والاحتكاك بالعمل، لذا يجب تنمية مهارات التفاعل مع المشكلات المختلفة والنقوض والتسيير بالمشاركة، وكذا تنمية مهارات العمل ضمن فريق جماعة كالتعاون والثقة بالنفس واحترام الآخرين.

### الاتجاه نحو تنوع المهارات:

لم تعد المهارات الفنية سواء المرتبطة بأداة العمليات وإتخاذ القرارات المطلوب إكتسابها من طرف الموارد والكفاءات البشرية بل فى ظل نمو قطاع الخدمات عالميا أصبحت متطلبات

الجودة العالمية لتلبية حاجات العملاء محورا لإهتمام المؤسسات الاقتصادية خاصة الخدمية كأداة فعالة لمواجهة التحديات التنافسية لذلك كان لزاما على المؤسسات تنمية مهارات جديدة تتعلق بخدمة العملاء والتفاعل معهم . (توفيق طه ، ٢٠١٣ ، ٦٢).

### دور العنصر البشري في تحقيق التنمية المستدامة :

ترتكز كل اقتصاديات العالم على العنصر البشري لذا ينبغي الاهتمام به وتسعى التنمية المستدامة إلى تحقيق المستوى الأمثل في رعاية وترقية الموارد البشرية بكل أبعادها من خلال الاستفادة من كل الطاقات المتمثلة في الأفكار والإبداعات والاختراعات وتخصيص كل الموارد لدعم المواهب في كل المجالات ولتنمية الموارد العديد من الأدوار التي تقوم بها لتحقيق التنمية المستدامة :-

- دعم خطط العمل والبرامج التدريبية .
- بناء القدرات ودعم الشباب وإعطاء التدريب الملائم والإدارة السليمة للمصادر البشرية .
- التركيز على تقوية قدرات المؤسسات العاملة في مجال التنمية الاجتماعية وتعزيز دور المؤسسات .
- المساعدة على نقل التكنولوجيا الملائمة وتطوير القدرات في مجال البحث العلمي والاستفادة ممن الدعم الفني المتاح من المؤسسات والمنظمات في هذا المجال . ( عمار عماري ، ٢٠٠٨ ) .
- تقوية الروابط مع المؤسسات الدولية ووكالات التمويل ومؤسسات الأمم المتحدة ذات العلاقة بالتنمية الاجتماعية .
- دعم مؤسسات التعليم ماديا وفنيا لكي تتمكن من القيام بمهامها لخدمة المجتمع والنهوض بالتنمية .

### مشروعات تطوير إدارة الموارد البشرية في بعض الجامعات المصرية :

للتغلب على بعض المشكلات التي تواجه الموارد البشرية قامت بتفعيل واستخدام نظام الفاروق لإدارة الموارد البشرية، ويعمل هذا النظام طبقا للمواصفات القياسية للعمل الإلكتروني، ويوفر قاعدة بيانات موحدة للجامعة شاملة بيانات العاملين بالجامعة في كافة القطاعات، ويحتوي على بريد إلكتروني داخلي يعمل بين جميع المستخدمين والمشرفين لضمان أداء خدمة الدعم الفني بأقصى سرعة .وتعتمد جامعة المنصورة على هذا النظام الذي يتضمن ثلاثة أنظمة فرعية كما يلي ( المجلس الاعلى للجامعات ، ٢٠١٢ ) .

١. نظام إدارة الموارد البشرية -عام : ويعمل على متابعة الأعمال الخاصة بقسم الأجازات والانتدابات والجزاءات والجوائز، وإعداد تقارير الكفاءة عن الموظفين،

وإعداد قرارات الترقية، وتطبيق مواد أحكام قانون ونظام الخدمة المدنية بشأن أعمال النقل والندب والإعارة.

٢. نظام إدارة الموارد البشرية - الاستحقاقات : ويتكامل مع نظام الفاروق لإدارة الموارد البشرية العام (الدرجات المالية - الحالة الاجتماعية - البيانات الوظيفية - الجزاءات) حيث يتم عمل تقارير بالمرتبات والمكافآت والاستقطاعات وكشوف الصناديق، كما يعمل النظام مستقلا أو متكاملًا مع نظام جامعة المنصورة لإدارة شئون الدراسات العليا (مكافأة الإشراف على الماجستير والدكتوراه) ونظام ابن الهيثم لإدارة شئون الطلاب (مكافآت المنح الدراسية- الإشراف على التدريب العملي- مكافأة الكنترول)، والإعداد لآلي للعلاوة الدورية لمستحقيها والأساسي الجديد في ١/ ٧ من كل عام، وإرسال بيانات المرتبات آليا إلي البنوك.

٣. نظام إدارة الموارد البشرية - الحضور والانصراف : ويعمل على المتابعة اليومية لحضور العاملين في المؤسسات باستخدام تقنية التعرف على الأشخاص من خلال أجهزة البصمة الإلكترونية، وإمكانية عمل تصاريح حضور في حالة تأخير الموظفين عن موعد الحضور وكذلك عمل تصاريح انصراف للموظفين المغادرين للعمل قبل موعد الانصراف وذلك في مدي معين من الشهر، والتكامل مع نظام شئون العاملين من أجازات واندابات داخل وخارج المؤسسة.

وفي جامعة حلوان بدأ مشروع إدارة تخطيط الموارد البشرية منذ عام ٢٠٠٤، ويهدف المشروع إلي جمع بيانات العاملين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة وتحليلها، وتقدير الاحتياجات من الموارد البشرية، ووضع خطة للاحتياجات من الموارد البشرية خلال الفترة ٢٠٠٤ إلى ٢٠١٤، وإنشاء وتشغيل نظام معلومات الموارد البشرية، وتحويل الإدارة العامة لشئون الأفراد إلي إدارة الموارد البشرية، وتنمية قدرات الموظفين والمديرين في إدارة الموارد البشرية، وإعادة هيكلة الإدارة ( وزارة التعليم العالي ، ٢٠١٢ ) .

وساهم مركز نظم المعلومات الإدارية بجامعة بني سويف في توفير خدمة الحصول على البيانات والمعلومات والوثائق التي تتعلق بالطلاب والباحثين وأعضاء هيئة التدريس والإداريين في صورة إلكترونية سهلة من خلال الدخول على موقع المركز. كما يسهل لأي عضو هيئة تدريس أو قيادي أو إداري بالجامعة إدخال بياناته ومعلوماته الشخصية من خلال امتلاك حساب معين مع المركز، وتصميم عناوين البريد الإلكتروني الخاصة بأعضاء هيئة التدريس، مع توفير العمل بالكنترول الإلكتروني، وتسهيل استخراج الرواتب والاستقطاعات، وبطاقات هوية الأعضاء ومعاونيهم والطلاب والعاملين بالجامعة، وبيانات الرسائل والأبحاث العلمية، وإعداد الدليل الإحصائي والتقارير والبيانات السنوية لإدارات وكليات الجامعة.



ومن معوقات هذا النظام من وجهة نظر مديري إدارات شئون العاملين، وشئون التعليم والطلاب، عدم وجود نقاط للإنترنت مفعلة داخل الإدارة، عدم وجود أجهزة كمبيوتر كافية، عدم وجود كفاءات بشرية مدربة للعمل على النظام .

وفي جامعة الإسكندرية قام مشروع تكنولوجيا المعلومات والاتصال (ICTP) Information and Communication Technology Project بدور كبير في استحداث وإنشاء وتطوير برمجيات إدارة شئون الطلاب والدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس ليتم تطبيقها بالكليات بصورة موحدة، كما تم توفير البيانات الدقيقة المحدثة والكاملة التي يعتمد عليها متخذي القرار بجامعة الإسكندرية والمجلس الأعلى للجامعات، وتوفير الأجهزة والمعدات اللازمة لتشغيل النظم وإدخال البيانات واستخراج التقارير بالكليات وإدارة الجامعة، كما يدعم المشروع إدارة الكليات في تنفيذ ومتابعة الأعمال اليومية في كافة الأنشطة الأكاديمية والمالية والإدارية ويشمل ذلك أنظمة الطلاب وشئون أعضاء هيئة التدريس والدراسات العليا والبحوث والاستحقاقات والرواتب وبيانات أعضاء هيئة التدريس وشئون العاملين المثبتين والمؤقتين والمتعاقدين، وعقد دورات تدريبية وورش عمل للتدريب على استخدام نظام الفاروق لإدارة الموارد البشرية .

**هناك مجموعة من المهارات التي يجب أن تتوفر في موظف الموارد البشرية والتي يحتاج إلى إتقانها بفاعلية للقيام بجميع الوظائف كما ذكرها (هشام سيد عباس، ٢٠١٢) وهي :**

١. التنظيم :
- من أهم المهارات التي تلازم موظف الموارد البشرية مهارات التنظيم للملفات وإدارة الوقت بشكل جيد والكفاءة الشخصية تعد من مفاتيح إدارة الموارد البشرية.
٢. التواصل:
- يجب على موظف إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة أن يمتلك القدرة على التواصل مع العاملين في المؤسسة من أجل إدارة مهامهم بفاعلية .
٣. تعدد المهام:
- يتعامل موظف الموارد البشرية مع العديد من الأمور في نفس الوقت كمشاكل الموظفين وعمل الاستراتيجيات ولتعيين الموظفين وإدارة أمورهم داخل الشركة.
٤. أخلاقيات العمل:
- من أهم الصفات التي يجب أن يتحلى بها موظف الموارد البشرية داخل الشركة هي أخلاقيات العمل وذلك يعود لأنهم ضمير الشركة وأمناء معلومات الشركة السرية التي يجب الحفاظ عليها.
٥. أمور غير واضحة:



يتعين في بعض المواقف على موظف الموارد البشرية أن يتصرف مع معلومات غير كافية فيجب أن يعرف وقت طلب المساعدة من الزملاء أصحاب الخبرة.

٦. التركيز:

يجب أن يركز موظف الموارد البشرية أن تهتم بمشاكل الموظفين وفي نفس الوقت أن يقوم بتطبيق سياسات الإدارة الموجودة داخل الشركة والأجدر القادر على الموازنة بين الطرفين.

٧. المفاوضة:

عادة ما تكون هناك آراء معارضة وهناك ما هو منها مؤيد والموظف الخبير في الموارد البشرية هو الأقدر على المفاوضة وإقناع الطرفين بالنتيجة.

٨. تغيير الإدارة:

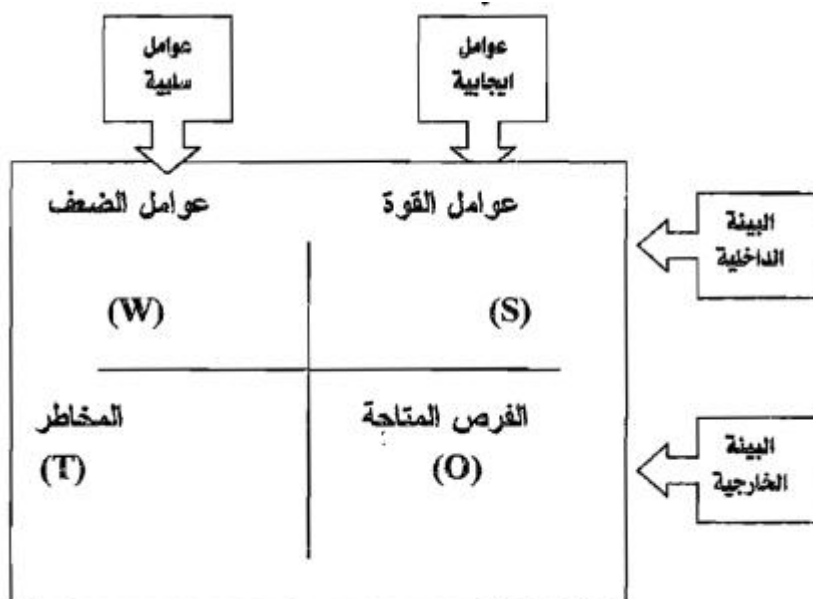
التغيير سمة دورية في جميع المؤسسات الناجحة ومهمة الموارد البشرية هنا أن تساعد الموظفين على التكيف مع الإدارة والتغيير الجديد.

### متطلبات تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية وكيفية التغلب على المشكلات

في ضوء الواقع الحالي :

التحليل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بالجامعات : -

في ضوء واقع إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية وما تبين من مشكلات تواجهه، يمكن تحليل الوضع الحالي للتعرف على إمكانية تطوير هذه الإدارة، وذلك من خلال المدخل الاستراتيجي (نموذج التحليل الرباعي (SWOT) كأحد مداخل دراسة إدارة الموارد البشرية، والذي يركز على رسالة الجامعة ورؤيتها، وأهدافها، وعلاقتها بالبيئة الداخلية وما تحتويه من نقاط قوة وضعف، بالإضافة إلى علاقتها بالبيئة الخارجية وما تحتويه من فرص ومخاطر، كما هو مبين في الشكل التالي:



## شكل (١) يوضح التحليل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بالجامعات SOWT Analysis

### عوامل القوة: Strength:

- تزايد الطلب على نوعيات جديدة ومتميزة من الموارد البشرية.
- وجود عاملين مؤهلين.
- وجود الأجهزة والتقنيات الحديثة.
- تعدد مشروعات التطوير الإداري بالجامعات.
- توفير برامج التدريب وورش العمل للتعرف على الجديد في العمل الإداري.
- التغيير في تركيب القوى العاملة وبنية الوظائف.
- تحديث قانون تنظيم الجامعات في بعض موادها الخاصة بتعيين القيادات، والمستحقات المالية وغيرها.

### عوامل الضعف: Weakness:

- المركزية في إدارة الموارد البشرية.
- ضعف الاستجابة إلى مطالب التغيير.
- نقص أجهزة الحاسب الآلي وشبكات الاتصال الإلكتروني المتقدمة.
- قلة الكفاءات البشرية المدربة.
- ضعف الصيانة الدورية للأجهزة وتحديث البرمجيات المطبقة.
- ضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية.
- قلة وضعف مستوى برامج التنمية الإدارية.
- ضعف التحفيز المادي والمعنوي.
- قلة الفرص المتاحة للعاملين لحضور الندوات والمؤتمرات المتعلقة بتطوير الإدارة.
- قلة اقتناع بعض العاملين بجدوى التطوير.

### الفرص: Opportunities:

- زيادة التنافس الإيجابي بين الجامعات.
- التقدم العلمي والتكنولوجي.
- تبادل الخبرات بين الجامعات التي لها مكانة متميزة في العمل الإداري.
- توفر أساليب إلكترونية متطورة في الإعلان عن الوظائف.
- انتشار المفاهيم والتوجهات الحديثة في الإدارة.

### التهديدات: Threats:

- سرعة التغيير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وصعوبة مسايرتها.

- التوسع الرأسي والأفقي في الجامعات مما يزيد الأعباء الإدارية.
- نقص الموارد المالية اللازمة للتطوير.
- النظر للتطوير على أنه واجهة للداية دون الاهتمام بالجودة والنوعية.
- تغير القيم والاتجاهات نتيجة الانفتاح الثقافي.
- ضعف دور القطاع الخاص في دعم التطوير.
- ومن هنا الأخذ في الاعتبار عوامل القوة وتدعيمها ومعالجة نقاط الضعف .

### المحور الثاني : - ادارة مصادر التعلم في مرحلة التعليم الجامعي :

#### مقدمة :-

أدى التطور التكنولوجي المتزايد في الآونة الأخيرة إلى إدخال العديد من المستحدثات على المجال التربوي والتعليمي، وقد تطورت الأساليب المستخدمة فعليا في مجال التعليم بغرض تحسينه وزيادة كفاءته وفعاليتته، ولقد أصبح التعلم عن طريق الوسائط الالكترونية جزءا أساسيا في مجال الدراسة النظامية في مؤسسات التعليم المختلفة، وخاصة مؤسسات التعليم الجامعي، ولا شك أن جلوس الطالب وحيدا أمام جهاز الكمبيوتر سواء في منزله، أو في المؤسسة التعليمية مثل: الجامعة، أو المدرسة، أو حتى في عمله ليدرس بمفرده ذاتياً، إنما يشير إلى المفهوم التقليدي للتعلم الإلكتروني (kristy، L، d & megan، 2009) ، وإذا كنا نرغب في أن يكون للتعلم بصفة عامة، والتعلم الإلكتروني، أو التعلم بالوسائط الالكترونية بصفة خاصة مرود ونفع للمتعلم فإنه يجب إتباع ما يلي:

- العمليات التعليمية والعلمية في هذا النوع من التعلم لا بد وأن تعتمد كلياً على المصادر التعليمية الالكترونية، بالإضافة إلى المصادر الأخرى المطبوعة وغير المطبوعة.
- تقسيم المتعلمين إلى مجموعات صغيرة تعمل معا من خلال الكمبيوتر، وعبر الشبكات.
- أن يكون هناك تفاعل بين المعلم ومجموعات لطلاب بواسطة أدوات الاتصال والتفاعل الالكترونية.
- يمكن للمتعلمين الاستعانة بالأدوات الالكترونية المساعدة مثل الأجهزة الرقمية الشخصية. PDAS
- توظيف العروض التعليمية الالكترونية من خلال أدوات العروض الالكترونية داخل بيئة التعلم الافتراضية.
- تخصيص جزء من وقت التعلم للمناقشات بين المعلم وطلابه فيما تم عرضه عليهم من معلومات.

### مصادر التعلم :

تعتبر مصادر التعلم من الجوانب المهمة في عملية التعلم ويشير جان (Jane K)، (2009)، إلى أن مصادر التعلم هي التي يمكن استخدامها في التعلم الإلكتروني بأشكاله المختلفة، وكذلك التعلم المدمج، وتعتبر من العناصر الرئيسية في هذه النظم التعليمية، فهي أحد الركائز الأساسية التي يعتمد عليها نجاح التعلم.

### أنواع مصادر التعلم :

أ - المواد التعليمية القابلة للطباعة: وهي تكون في معظم الأحيان مواد تعليمية نصية تم تصميمها وإنتاجها عن طريق برامج معالجة النصوص، والتي يمكن تسميتها في بعض الأحيان برامج سطح المكتب، مثل مجموعة برامج (office) وهي تأخذ الشكل النصي الكتابي، حيث يمكن للمتعلم مطالعتها، أو طباعتها من خلال الكمبيوتر الشخصي الخاص به ولها عدة أشكال منها:

- الكتب النصية: context book وهي التي تأخذ الطابع النصي، أو الشرح المسرد المتواصل، وهي تتسم بكثرة المعلومات المسردة والمتوالية، وأحيانا يطلق عليها الكتب الأساسية، أو المصادر الأساسية للمعلومات.
- الكتب التطبيقية أو العملية: work book وهي تتسم بالتفاعلية وتجعل المتعلم في حالة نشاط أثناء عملية التعلم، وهي تعطي فكرة عامة عن المحتوى والعناصر الرئيسية، ثم تركز على الأنشطة التفاعلية المزودة بالتغذية المرتدة لتجعل التعلم أكثر عمقا وفائدة للمتعلم.
- خطة المنهج الدراسي: course syllabus ومنها يمكن أن يتعرف الطالب على عناصر المنهج الدراسي وتشرح له المخطط الذي يمكن أن يسير خلاله لانجاز متطلبات دراسته في هذا المقرر، ويمكن أن تشمل الأهداف التعليمية المتوقعة والمهام والتكليفات الدراسية، ومعايير التقييم والدراسات ذات العلاقة والقراءات ذات الصلة وغيرها من المعلومات التي يمكن أن تفيد المتعلم.
- الحالات الدراسية: case studies الحالات الدراسية تكتب بشكل تخيلي لتقريب الأمثلة إلى المتعلمين، ويمكن أن تكون أداة تعليمية فعالة جدا لمساعدة المتعلمين في دراسة المفاهيم وتطبيقاتها في المواد التي ترتبط بالحياة الاجتماعية، أو التي تتطلب المعاملات الإنسانية المباشرة.

ب- مصادر التعلم الإلكترونية: مصادر التعلم الإلكترونية هي كل المواد التعليمية التي يتم إنتاجها، وعرضها من خلال الكمبيوتر، وغيره من الأجهزة الإلكترونية، ولها العديد من

الأشكال والأنواع فمنها، الصور والرسومات بأنواعها المختلفة، وكذلك مقاطع الفيديو التعليمية، وملفات الصوت وغيرها من الوسائط التعليمية حيث يتم عرضها وفقا لإستراتيجية تعليمية محددة، ومتفق عليها مسبقا ووفق تتابعات زمنية معينة ومعلنة للمتعلمين من خلال المعلم، وقد تختلف طرق وصول هذه المواد إلى المتعلم حسب أشكالها وسعتها التخزينية som n (2006).

وفيما يلي يمكن استعراض بعض أنواع نظم توصيل المحتوى والمواد التعليمية الإلكترونية للمتعلمين.

- الأقرص المدمجة: وهي الأقرص التي تحتوي على البرمجيات التعليمية المتفاعلة القائمة في تصميمها على الوسائط المتعددة أو الوسائط الفائقة التفاعلية، ويمكن أن توزع على المتعلمين ليدرسوا المحتوى الإلكتروني الموجود بها بأسلوب التعلم الذاتي ويمكن إنتاجها ببرمجيات تأليف الوسائط مثل director، authorware ، flash أو أي برمجيات أخرى.

- التعلم المعتمد على الانترنت: وفي هذا النوع من التعلم يتم الاعتماد على الانترنت في توصيل المواد التعليمية إلى المتعلمين، ويمكن أن يدخل المتعلم إلى المواقع التعليمية التي توفرها المؤسسات التعليمية المختلفة واجتياز ما يلزم من مقررات للحصول على الدرجات العلمية التي يرغب بها المتعلمين، وكذلك يتم التواصل بين المعلم والمتعلمين عن طريق الخدمات الإلكترونية مثل أدوات التواصل الإلكتروني التي توفرها الانترنت مثل المحادثة والمناقشات والمجموعات البريدية

(Julia، g & peter، m، 2002) (john، c، 2001، 320)

- بيئة التعلم الافتراضية: تنتمي إلى نظم إدارة التعلم LMS ، حيث يستطيع الطالب أن يجد المقررات الإلكترونية ومكونات عملية التعلم بالكامل على الانترنت من خلال بيئة التعلم الافتراضية، كذلك يستطيع المعلم وإدارة المؤسسة التعليمية أ، يتابعوا المتعلمين من خلال هذه البيئة الافتراضية، ومن أمثلتها web ct ، moodle ، balckborad وغيرها من نظم إدارة التعلم الإلكتروني (mark، N، 2007).

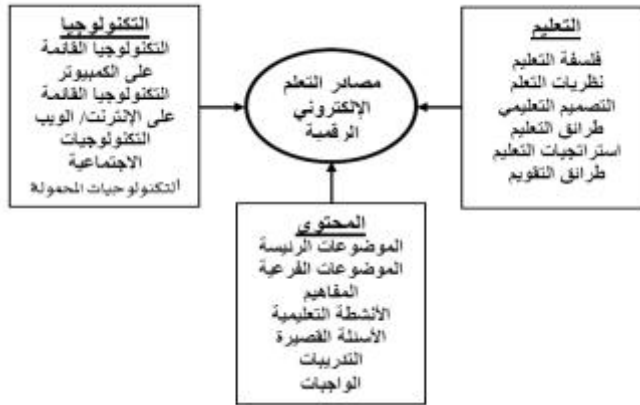
تعريف مصادر التعلم الإلكتروني الرقمية:

يعرف البعض المصدر الرقمي بأنه أي عنصر يمكن حفظه في شكل رقمي ويستخدم في التعلم. أو أنه أي شيء رقمي يستخدمه المعلمون والمتعلمون في التعليم (Ribeiro، Almeida & ،Moreira، 2011، p. 180).

وهذا التعريف واسع وعام، حيث يشمل كل شيء، حتى غير المنتجة، أو غير المستخدمة، تكنولوجياً.

مصادر التعلم الإلكتروني هي كل الأفراد، والوسائط الرقمية، والبيئات الافتراضية، والأساليب التعليمية الإلكترونية، المنتجة تكنولوجياً، وتستخدم في توصيل التعلم الإلكتروني القائم على الكمبيوتر والشبكات، وبنائه، ودعمه، وتوجيهه، وإدارته، وتقويمه، لتحقيق أهداف تعليمية محددة، وتحسين جودة الخدمات والعمليات التعليمية ونواتجها.

### نظرية مصادر التعلم الإلكتروني:



### شكل (٢) نظرية مصادر التعلم

مصادر التعلم الإلكتروني هي نظام تعليمي ينتج من تكامل وتفاعل ثلاثة مكونات أساس، هي: التعليم، والتكنولوجيا، والمحتوى (شكل ٢). ومن ثم فهي: (١) تعليم، (٢) محتوى أو نشاط تعليمي، (٣) من خلال تكنولوجيات إلكترونية رقمية.

تؤكد هذه النظرية على أنه يجب أن ننظر إلى مصادر التعلم من كل هذه الزوايا الثلاث السابقة: التعليم، والمحتوى، والتكنولوجيا، وليس من زاوية واحدة فقط، لأن كل هذه المكونات مرتبطة ببعضها البعض

(John & Sutherland، 2009; Nokelainen، 2006).

## إمكانيات مصادر التعلم الإلكتروني:

### تتميز مصادر التعلم الإلكتروني بالإمكانيات التالية:

- ١- الإتاحة والوصول المتزامن. مصادر التعلم الإلكتروني متاحة طول الوقت، ويسهل على جميع المتعلمين الوصول إليها في نفس الوقت، وفي أي وقت ومكان.
- ٢- الجودة والدقة. المصادر الجيدة أساس للتعلم الجيد (Falconer, Littlejohn, & Mcgill, 2008). وتتميز مصادر التعلم الإلكتروني بجودتها ودقتها؛ لأنها تعد من قبل متخصصين محترفين، لأنها منشورة على الويب ويطلع عليها الناس. أما مصادر التعلم التقليدية فلا هي جيدة ولا دقيقة؛ لأن المعلم هو الذي يعدها، وهو غير متخصص، ولا يراها أحد سواه طلبة.
- ٣- جذب الانتباه. تعرض مصادر التعلم الإلكتروني من خلال الكمبيوتر والشبكات، بطرائق وأشكال تجذب انتباه المتعلمين وتدفعهم للتعلم.
- ٤- زيادة السعة والقدرة. سعة مصادر التعلم التقليدية وقدرتها محدودة في توصيل التعلم وعرض أشكال المثيرات التعليمية المتعددة، أما المصادر الإلكترونية فقدرتها مفتوحة، ولديها القدرة على عرض أنماط الإثارة المتعددة Multi-modal، حيث توصيل التعلم البصري والسمعي معاً. فمثلاً الأفراد في التعلم التقليدي لديهم إمكانيات محدودة بحدود داخل الفصل الدراسي، أما الأفراد في التعلم الإلكتروني فقدراتهم واسعة داخل الفصول الافتراضية، وممتدة خارجها. وكذلك الوسائط الرقمية، فهي غير محدودة السعة، ويمكنها عرض المثيرات التعليمية المتنوعة. قارن مثلاً بين الكتاب التقليدي المطبوع والكتاب الإلكتروني، الذي يمكنه عرض كل شيء، بما في ذلك مقاطع الفيديو.
- ٥- القدرة التفاعلية. تتميز مصادر التعلم الإلكتروني بقدرتها التفاعلية، فهي تفاعلية بطبيعتها، حيث يمكن للمتعلمين التفاعل معها والتحكم فيها، كما هو الحال في المحتوى الإلكتروني، والصور الرقمية، والفيديو الرقمي، وحتى مع الأفراد. لذلك قضت على المصادر التقليدية التي تتعدم فيها هذه الإمكانية، كالأفلام والتلفزيون التعليمي التقليدي.
- ٦- تعدد الأشكال. توجد مصادر التعلم الإلكتروني بأشكال وتنسيقات متعددة. والهدف من ذلك هو استخدامها على جميع المنصات، والبرامج، ونظم التشغيل المختلفة.
- ٧- ثراء المعلومات. توفر مصادر التعلم الإلكتروني بيئة تعلم ثرية بالمعلومات والمثيرات والأنشطة التعليمية، فهي تشمل كل شيء: النصوص، والصور والرسوم، والصوت، والفيديو، والرسوم المتحركة.
- ٨- المرونة. تتميز مصادر التعلم الإلكتروني بالمرونة والتكيف. المرونة في الوصول في أي وقت ومكان، والمرونة في الاستخدام. والتكيف مع الحاجات التعليمية المختلفة.

٩- التخصيص والشخصنة Customization and Personalization. تتميز مصادر التعلم الإلكتروني بإمكانية تخصيصها لتناسب حاجات محددة لدي المتعلمين أو المؤسسات التعليمية، وجعل التعلم شخصياً، يرتبط مباشرة بحياة المتعلمين.

١٠- تقديم الرجوع. تتميز هذه المصادر بتزويد المتعلمين بالرجوع المناسب حول أدائهم.

#### إجراءات البحث :

يتناول هذا الجزء من البحث إجراءات البحث الميدانية التي تهدف الى التعرف على المهارات اللازمة لتنمية الموارد البشرية وإدارة مصادر التعلم في التعليم الجامعي وذلك من خلال استبانة أعدت لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والإداريين بجامعة الأزهر بالقاهرة .وتشتمل إجراءات البحث على النقاط التالية : -

- تحديد عينة البحث وكيفية اختيارها .
- تصميم واعداد أداة الدراسة .
- تحليل البيانات .
- نتائج البحث.
- التوصيات.

#### أولاً : تحديد عينة البحث وكيفية اختيارها :

تم اختيار مجموعة البحث وبلغ عددها (ثلاثون) عضو هيئة تدريس وإداري وتم اختيار البحث بطريقة عشوائية من كلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة حتى تمكن الباحثين من التعمق في التعرف على المهارات اللازمة لتنمية الموارد البشرية وإدارة مصادر التعلم في مرحلة التعليم الجامعي .

#### جدول (١) يوضح عدد أفراد العينة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والاداريين

م	اسم الجامعة	عدد أفراد العينة
١	كلية التربية - جامعة الأزهر بالقاهرة	٣٠

من الجدول السابق يتضح أن أفراد مجموعة البحث في جامعة الأزهر تتكون من (٣٠) عضو هيئة تدريس وإداري في تخصصات مختلفة .

#### جدول (٢) يوضح المناصب العلمية لأفراد العينة

م	المنصب العلمي	عدد أفراد العينة
١	أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم	٢٠
٢	الإداريين	١٠



### ثانيا : تصميم واعداد أداة الدراسة .

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبيان موجه إلى السادة أعضاء هيئة التدريس والإداريين عن المهارات اللازمة لتنمية الموارد البشرية وإدارة مصادر التعلم في مرحلة التعليم الجامعي وعرض هذه الاستبانة على المحكمين وهم أساتذة بجامعة الازهر بالقاهرة وهم (١٥) مهارة وفي ضوء ما أسفرت عنه نتيجة المحكمين على هذه المهارات تم تعديل الاستبانة وفق آراء المحكمين . وبعد عرض الإستبانة على السادة المحكمين وإجراء التعديلات عليها أصبحت الصورة النهائية للإستبانة تتكون من ١٠ مهارات .

### ثالثا : - تحليل البيانات :

تم الاعتماد في تحليل البيانات على :

تصنيف المعلومات التي تم الحصول عليها من الاستبانة الى ترميز .  
حساب التكرارات لكل مهارة من المهارات التي وردت في الاستبانة لإيجاد النسبة المئوية لكل مهارة لازمة لتنمية الموارد البشرية وإدارة مصادر التعلم في مرحلة التعليم الجامعي .

### رابعا : تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها ومناقشتها :

يتناول الجزء التالي عرضا وتحليلا للنتائج وتفسيرها ومناقشتها التي أسفرت عنها نتائج الدراسة الميدانية بالنسبة للاستبانة كما هو موضح بالجدول (٣) حيث اتضح من تطبيق الاستبانة على عينة البحث التي تكونت من (٣٠) عضو هيئة تدريس وإداري بكلية التربية جامعة الازهر بالقاهرة أن النسبة المئوية عن المهارات اللازمة لتنمية الموارد البشرية وإدارة مصادر التعلم في مرحلة التعليم الجامعي كما يلي :

### جدول (٣) المهارات اللازمة لتنمية الموارد البشرية وإدارة مصادر التعلم في مرحلة التعليم الجامعي

ملاحظات	درجة الأهمية			المهارة	م
	غير مهمة	مهمة	مهمة جدا		
	٠	٣	٢٧	الإلمام بمهارات التنظيم لإدارة الوقت وإعداد البرامج التدريبية للموارد البشرية	١
	٠	٤	٢٦	القدرة على ادارة المهام وترتيبها بأشكالها المتعددة	٢
	٠	٣	٢٧	المشاركة الفعالة في طرح الحلول	٣

				والتفاوض للوصول الى حل وسط يرضى جميع الأطراف	
	٠	٩	٢١	التواصل الدائم والمستمر على المستوى الفردي والجماعي لتلبية الإحتياجات التدريبية	٤
	٠	٤	٢٦	توزيع المهام للموارد البشرية مع وضع المبررات للقيام بتلك المهام	٥
	٠	٣	٢٧	القدرة على إدارة الصراع وحل المشكلات للمحافظة على حسن سير العمل	٦
	٠	٦	٢٤	القدرة على إدارة التغيير سواء في المكان أو العاملين أو فرق العمل بما يتفق مع متطلبات كل مهمة .	٧
	٠	٤	٢٦	التنسيق مع مراكز تكنولوجيا المعلومات بالجامعات لتوفير مصادر الالكترونية يسهل الوصول إليها داخل المؤسسة أو خارجها	٨
	١	٥	٢٤	تجهيز القاعات الدراسية والمرافق المناسبة للسادة اعضاء هيئة التدريس والطلاب والمناسبة لإجراءات التدريس والأنشطة المختلفة	٩
	٠	٤	٢٦	تطبيق معايير السلامة والحفاظ على البيئة بكفاءة وفاعلية	١٠

من خلال استقراء الجدول السابق وحساب النسبة المئوية لدرجة أهمية كل مهارة من المهارات المتضمنة في الاستبانة يتضح الآتي :-

- المهارة الاولى (مهمة جداً) بنسبة 90% ومهمة فقط بنسبة 10%
- المهارة الثانية (مهمة جداً) بنسبة 86.7% ومهمة فقط بنسبة 13.3%
- المهارة الثالثة (مهمة جداً) بنسبة 90% ومهمة فقط بنسبة 10%
- المهارة الرابعة (مهمة جداً) بنسبة 70% ومهمة فقط بنسبة 30%
- المهارة الخامسة (مهمة جداً) بنسبة 86.7% ومهمة فقط بنسبة 13.3%
- المهارة السادسة (مهمة جداً) بنسبة 90% ومهمة فقط بنسبة 10%
- المهارة السابعة (مهمة جداً) بنسبة 80% ومهمة فقط بنسبة 20%

- المهارة الثامنة (مهمة جداً) بنسبة 86.7% ومهمة فقط بنسبة 13.3%
- المهارة التاسعة (مهمة جداً) بنسبة 80% ومهمة فقط بنسبة 13.3% وغير مهمة بنسبة 3.3%

➤ المهارة العاشرة (مهمة جداً) بنسبة 86.7% ومهمة فقط بنسبة 13.3%  
ومن خلال هذه النتائج توصل الباحثين الى قائمة بالمهارات اللازم تنميتها للسادة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والإداريين في مرحلة التعليم الجامعي .

#### توصيات الدراسة :-

- في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث الحالي يوصي الباحثين بما يلي :-
- تنمية الموارد البشرية بمرحلة التعليم الجامعي .
  - الإهتمام بالبنية التحتية وخاصة الانترنت في مرحلة التعليم الجامعي .
  - التدريب المستمر للسادة أعضاء هيئة التدريس والإداريين بمرحلة التعليم الجامعي .
  - توفير الدعم الفني المناسب لأعضاء هيئة التدريس والطلاب للإستخدام الفعال لمصادر ووسائل التعلم.
  - توفير المواد الملائمة للتخصص و الأجهزة الكافية لإجراء البحوث والدراسات العلمية ومتابعة صيانتها وتحديثها.
  - توفير الدعم الفني المناسب لأعضاء هيئة التدريس والطلاب للإستخدام الفعال لمصادر ووسائل التعلم.
  - إتاحة العدد الكافي بالمكتبات الجامعية من الكتب والمراجع المتخصصة التي يسهل الوصول إليها وتحديثها بصورة دورية.
  - توفير برامج التدريب وورش العمل للتعرف على الجديد في العمل الإداري ومن خلال ماسبق يمكن وضع تصور مقترح بوضع خطة زمنية لتدريب أعضاء هيئة التدريس والإداريين في مرحلة التعليم الجامعي كالاتي :
  - التدريب على مشروع تكنولوجيا المعلومات والاتصال (ICTP) Information and Communication Technology Project
  - التدريب على مهارات التعامل مع المستحدثات التكنولوجية الحديثة مثل ( بنك المعرفة المصري ، المنصات التعليمية ) .
  - التدريب على مهارات البحث عن مصادر المعلومات على الانترنت .
  - التدريب على استخدام برامج التواصل عن بعد مثل " مايكروسوفت تيمز ، زووم "
- البحوث المقترحة المستقبلية :**
- استخدام المنصات التعليمية لتنمية مهارات استخدام مصادر التعلم الرقمية .

- تصور مقترح لتنمية مهارات الموارد البشرية وإدارة مصادر التعلم في مرحلة التعليم قبل الجامعي .
- استخدام مستحدثات تكنولوجيا التعليم لتنمية مهارات الموارد البشرية وإدارة مصادر التعلم في العديد من الجامعات .
- برنامج تدريبي قائم على تنمية مهارات الموارد البشرية وإدارة مصادر التعلم لذوي الاحتياجات الخاصة .

المراجع :

أولاً : المراجع باللغة العربية :-

- إبراهيم أحمد السيد: التعليم والتنمية البشرية (خبرات عالمية)، دار الوفاء للنشر والطباعة، القاهرة، ٢٠٠٧م، ص ١٤ .
- بارك نعيمة : تنمية الموارد البشرية أهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسيبة بن بو علي - الجزائر، العدد(٧)، يونيو ٢٠٠٩م، ص ٢٧٥ .
- تامر محمد احمد خليل : الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء المنظمة ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبحوث البيئية ، مج ٦ ، ١٤ ، ٢٠١٥ .
- توفيق طه: الإدارة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠١٣، ص ص ٦٢ - ٦٣ .
- جمال أبو الوفا: "توجهات إدارة الجامعة المصرية نحو تنمية مواردها البشرية لمواجهة التحديات المحلية والعالمية (رؤية نقدية وإطلالة مستقبلية)"، المؤتمر العلمي السنوي التاسع عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بشأن التعليم والتنمية البشرية في دول قارة أفريقيا، المنعقد في ٩ يوليو ٢٠١١، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١١، ص ١٤٥ .
- جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية ، ط١ ، الإبراهيمية، ٢٠٠٣، ص ٣٩ .
- جمهورية مصر العربية، المجلس الأعلى للجامعات: نظم الإدارة الجامعية، نظام الفاروق لإدارة الموارد البشرية، جامعة المنصورة ، ٢٠١٢ .
- جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي : نشأة ورؤية الإدارة الجديدة، وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي ، ٢٠١٤ .
- دينا حابس بني عيسى: درجة فاعلية ادارة الموارد البشرية في الجامعات الاردنية الرسمية من وجهة نظر العاملين فيها ، مجلة الدراسات والعلوم التربوية ، مج ٤٥ ، ع ٤ ، الجامعة الاردنية ، الاردن ، ٢٠١٨ .
- رواية حسن: مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، ٢٠٠٢، ص ١٦ - ١٧ .
- سماح محمود بدران: تنمية مهارات إدارة الموارد البشرية لتطوير فعالية الالتزام التنظيمي للعاملين " دراسة تطبيقية على قطاع العاملين بجامعة بنها ، رسالة ماجستير ، جامعة بنها ، كلية التجارة ، ٢٠١٥ .
- سيلان جبران العبيدي: الموائمة بين مخرجات التعليم الجامعي وحاجات المجتمع في الوطن العربي، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم الجامعي والبحث العلمي في الوطن العربي، بيروت ، ٦-١٠ ديسمبر ٢٠٠٩، ص ٢ .

- هلال يوسف صالح، عادل محمد محمد الحسن، وآخرون. (٢٠١٥). المحاسبة عن الموارد البشرية ودورها في أداء وظائف إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على المصارف العاملة في السودان. مجلة جامعة البحر الأحمر: جامعة البحر الأحمر، ع٧٤ .
- عبد المجيد قدي: إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، ٢٠٠٤م، ص ٧٦.
- على غريبي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر، قسنطينة، ٢٠٠٢م، ص ص ١٧، ١٨.
- عمرو صفي عقيلى: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بُعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٥، ص ٤٦٦.
- عمار عماري: إشكالية التنمية وأبعادها، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثالث (التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة ، ٢٠٠٨ ، ص ص 10-08 .
- غدي رجائي عبدالمنعم احمد: معوقات إدارة الموارد البشرية بجامعة الفيوم ، مجلة جامعة الفيوم التربوية والنفسية ، ٢٠١٩ .
- فاطمة عبدالصمد: اتجاهات الطالبة المعلمة نحو أنظمة إدارة التعلم من خلال استخدام تطبيق إدمودو Edmodo. مجلة كلية التربية: جامعة طنطا - كلية التربية، . (٢٠١٧)، مج٦٧، ع٣٢ ، ٣٣١ - 363 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/899381>
- فاطمة عبدالمنعم محمد معوض متطلبات تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء الفكر الاسلامي ومتغيرات العصر ، مجلة كلية التربية ، جامعة بنها ، ٢٠١٤ .
- فريد كورتل : استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة مع الإشارة لحالة البلدان العربية، المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، في الفترة ١٥-١٧ ديسمبر، جامعة الجنان، طرابلس- ليبيا ، ٢٠١٢ .
- محمد حسنين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨م، ص ٢١٧
- محمد حسنين عبده العجمي: التطور الأكاديمي والإعداد للمهنة الأكاديمية بين تحديات العولمة ومتطلبات التدويل، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، ٢٠٠٧، ص ٢٨ .
- محمد عبد الرزاق إبراهيم، أحمد نصحي أنيس: تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء أسلوب حلقات الجودة، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، البحرين، ٢٠١٢، ص ٨٧٦ .
- مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ،الدار الجامعية، ط١، الاسكندرية، ص١٣ .
- منال رشاد عبد الفتاح: إدارة المؤسسات التربوية الجامعة كنموذج الأولويات والمستجدات، القاهرة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، ٢٠١٢ ، ص ٧٧.
- هانم احمد حسن ابوالنيل: دراسة مقارنة لنظم تنمية الموارد البشرية في كل من سنغافورة وماليزيا وإمكانية الإفادة منها في تطوير الجامعات المصرية ، رسالة دكتوراة ، كلية التربية ، جامعة بنها ، ٢٠١٦ .
- هشام سيد عباس كامل : تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إعادة الهندسة ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة بني سويف ، ٢٠١٢ ، ص ٢٦٠ .

تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إعادة الهندسة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة بني سويف ، ٢٠١٢ .  
وزارة التعليم العالي، جامعة حلوان: نماذج لمشروعات الإدارة وإعادة الهيكلة والتطوير المستمر للمؤسسات التعليمية، صندوق مشروع تطوير التعليم العالي ، ٢٠١٢ .  
يوسف عبد المعطى مصطفى: الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٧ ص١٧٧-١٨٣ .  
ثانياً : المراجع باللغة الأجنبية : -

**Jane. K. (2009).** E-learning Resources, Available at:

<http://derekstockley.com.au/ej2hl-elearning-resources.html>

**John, C (2001).** Using the Internet as a Distance Learning Tool in Selected Secondary School Areas. Journal of Research and Computing in Education, Vol.33, No.4.

**John, P., & Sutherland, R. (2009).** Teaching and learning with ICT: New technology, new pedagogy? Education, Communication and Information, 4 (1), 101-107.

**Julia. G & Peter, M (2002).** Competing in the E-Learning Environment – Strategies for Universities, Hawaii International Conference on System Sciences.

**Kristy, D & Megan, L (2006).** E-Learning Concepts and Techniques. Advantages and Disadvantages of E-Learning, Bloomsburg University of Pennsylvania's Department of Instructional Technology, Available at: [http://iit.bloomu.edu/spring2006\\_ebook\\_files/chapter1.htm](http://iit.bloomu.edu/spring2006_ebook_files/chapter1.htm)

**Littlejohn, A., Falconer, I., & McGill, L. (2008).** Characterising effective eLearning resources. Computers and Education, 50, 757-771.

**Manovich, L. (2001).** The language of new media. Cambridge, Massachusetts / London, England: MIT Press.

**Manovich, L. (2001).** The language of new media. Cambridge, Massachusetts / London, England: MIT Press.

**Mark, N (2007).** E-Learning in Context. Creative Commons Attribution-No derivative works 3.0 New Zealand, Available at:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nd/3.0/nz/>

**Nokelainen, P. (2006).** An empirical assessment of pedagogical usability criteria for digital learning material with elementary school students. Educational Technology & Society, 9(2), 178-197.

**Nokelainen, P. (2006).** An empirical assessment of pedagogical usability criteria for digital learning material with elementary school students. *Educational Technology & Society*, 9(2), 178–197.

**Ribeiro, J., Almeida, A. M., & Moreira, A. (2011).** Enabling students with SEN through the use of digital learning resources: Guidelines on how to select, develop and use DLR with SEN. in A. Mendez–Vilas (Ed.), *Education in a technological world: communicating current and emerging research and technological efforts* (pp. 180–189). Retrieved from [http://academia.edu/1565997/enabling\\_students\\_with\\_SEN\\_through\\_the\\_use\\_of\\_Di..g\\_Resources\\_Guidelines\\_on\\_how\\_to\\_select\\_develop\\_and\\_use\\_DLR with SEN](http://academia.edu/1565997/enabling_students_with_SEN_through_the_use_of_Di..g_Resources_Guidelines_on_how_to_select_develop_and_use_DLR_with_SEN)

**Ribeiro, J., Almeida, A. M., & Moreira, A. (2011).** Enabling students with SEN through the use of digital learning resources: Guidelines on how to select, develop and use DLR with SEN. in A. Mendez–Vilas (Ed.), *Education in a technological world: communicating current and emerging research and technological efforts* (pp. 180–189). Retrieved from [http://academia.edu/1565997/enabling\\_students\\_with\\_SEN\\_through\\_the\\_use\\_of\\_Di..g\\_Resources\\_Guidelines\\_on\\_how\\_to\\_select\\_develop\\_and\\_use\\_DLR with SEN](http://academia.edu/1565997/enabling_students_with_SEN_through_the_use_of_Di..g_Resources_Guidelines_on_how_to_select_develop_and_use_DLR_with_SEN)

**Som, N (2006).** *E-Learning A Guidebook of Principles, Procedures and Practices*, Commonwealth Educational Media Center for Asia (CEMCA). Available at: <http://www.cemca.org>.