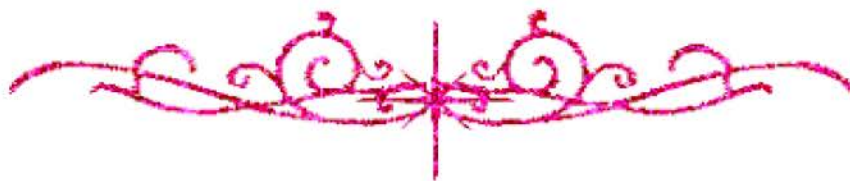


بسم الله الرحمن الرحيم





شبكة المعلومات الجامعية التوثيق الالكتروني والميكروفيلم



جامعة عين شمس

التوثيق الإلكتروني والميكروفيلم

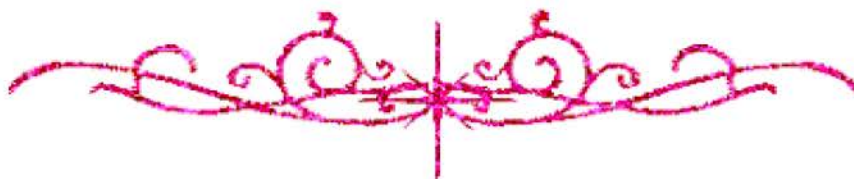
قسم

نقسم بالله العظيم أن المادة التي تم توثيقها وتسجيلها
علي هذه الأقراص المدمجة قد أعدت دون أية تغيرات



يجب أن

تحفظ هذه الأقراص المدمجة بعيدا عن الغبار





رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراة الفلسفة في التربية

بغنوان

**" التخطيط الإستراتيجي لتحقيق متطلبات الارتقاء بالأداء التنافسي
للموارد البشرية الأكاديمية بجامعة عين شمس "**

اعداد

الباحث/ وائل أحمد فتحى

تحت إشراف

أ.د/ لمياء محمد أحمد السيد

أ.د/ أحمد محمد محمد عبد العزيز

د/ نعيمة حسن جابر

أستاذ التخطيط الاستراتيجي واقتصاديات التعليم

أستاذ التخطيط الاستراتيجي واقتصاديات التعليم

مدرس بقسم أصول التربية

رئيس قسم أصول التربية – كلية التربية

قسم أصول التربية – كلية التربية

كلية التربية

جامعة عين شمس

جامعة عين شمس

جامعة عين شمس

٢٠٢١

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

نَرْفَعُ دَرَجَاتٍ مَنْ

نَشَاءُ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي

عِلْمٍ عَلِيمٌ

"سورة يوسف" الآية: "٧٦"



صفحة العنوان

اسم الباحث: وائل أحمد فتحى عبدالعال

عنوان الرسالة: التخطيط الاستراتيجي لتحقيق متطلبات الارتقاء بالاداء التنافسى للموارد البشرية
الاكاديمية بجامعة عين شمس

- الدرجة العلمية : دكتوراة الفلسفة في التربية (تخصص التخطيط الاستراتيجي واقتصاديات التعليم)
- القسم التابع له: قسم أصول التربية
- اسم الكلية : التربية
- اسم الجامعة: جامعة عين شمس
- سنة المنح: ٢٠٢١



رسالة دكتوراة

اسم الباحث: وائل أحمد فتحى عبدالعال

عنوان الرسالة: التخطيط الاستراتيجي لتحقيق متطلبات الارتقاء بالاداء التنافسى للموارد البشرية
الاكاديمية

بجامعة عين شمس

الدرجة: دكتوراة الفلسفة في التربية (تخصص التخطيط الاستراتيجي واقتصاديات التعليم)

لجنة الاشراف على الرسالة

- ١- أ.د/ لمياء محمد أحمد السيد أستاذ التخطيط الاستراتيجي واقتصاديات التعليم - رئيس قسم أصول التربية - كلية التربية - جامعة عين شمس
- ٢- أ.د/ أحمد محمد محمد عبد العزيز أستاذ التخطيط الاستراتيجي واقتصاديات التعليم - قسم أصول التربية - كلية التربية - جامعة عين شمس
- ٣- د/ نعيمة حسن جابر مدرس بقسم أصول التربية - كلية التربية - جامعة عين شمس

تاريخ المناقشة: ٢٦ / ١٠ / ٢٠٢١

تقييم اللجنة: " منح درجة الدكتوراة مع التوصية بالتبادل مع الجامعات المصرية والمراكز البحثية"

الدراسات العليا:

اجيزت الرسالة بتاريخ: ٢٠٢١ / ١٠ /

ختم الاجازة

موافقة مجلس الجامعة: ٢٠٢١ / ١٠ /

موافقة مجلس الكلية: ٢٠٢١ / ١٠ /



رسالة دكتوراة

اسم الباحث: وائل أحمد فتحى عبدالعال

عنوان الرسالة: التخطيط الاستراتيجي لتحقيق متطلبات الارتقاء بالاداء التنافسى للموارد البشرية
الاكاديمية بجامعة عين شمس

الدرجة: دكتوراة الفلسفة في التربية (تخصص التخطيط الاستراتيجي واقتصاديات التعليم)

أسماء السادة أعضاء لجنة المناقشة

١- أ.د/ هادية محمد رشاد أبوكليل أستاذ التخطيط التربوى واقتصاديات التعليم - كلية التربية -
جامعة دمياط

٢- أ.د/ طلعت عبدالحميد فايق أستاذ أصول التربية والتخطيط التربوى - كلية التربية - جامعة
عين شمس

٣- أ.د/ لمياء محمد أحمد السيد أستاذ التخطيط الاستراتيجي واقتصاديات التعليم - رئيس قسم
أصول التربية - كلية التربية - جامعة عين شمس

٤- أ.د/ أحمد محمد محمد عبد العزيز أستاذ التخطيط الاستراتيجي واقتصاديات التعليم - قسم
أصول التربية - كلية التربية - جامعة عين شمس

٥- د/ نعيمة حسن جابر مدرس بقسم أصول التربية - كلية التربية - جامعة عين شمس

تاريخ المناقشة: ٢٦ / ١٠ / ٢٠٢١

تقييم اللجنة: " منح درجة الدكتوراة مع التوصية بالتبادل مع الجامعات المصرية والمراكز البحثية "

الدراسات العليا:

اجيزت الرسالة بتاريخ: ٢٠٢١ / ١٠ /

ختم الاجازة

موافقة مجلس الجامعة: ٢٠٢١ / ١٠ /

موافقة مجلس الكلية: ٢٠٢١ / ١٠ /



مستخلص رسالة دكتوراة بعنوان

" التخطيط الاستراتيجي لتحقيق متطلبات الارتقاء بالاداء التنافسى للموارد البشرية الاكاديمية

بجامعة عين شمس "

هدفت الدراسة الى تحليل واقع أداء الموارد البشرية الاكاديمية بجامعة عين شمس من خلال الاستناد الى العديد من الادبيات، وكذلك الاطلاع على العديد من النماذج العالمية الناجحة لادارة الاداء الجامعى فيما يتعلق بأداء مواردها البشرية الاكاديمية في التدريس والبحث العلمى وخدمة المجتمع وتنمية البيئة وكذا كيفية استخدام جامعة عين شمس لمواردها المادية والبشرية والمعرفية والتكنولوجية بالطرق والوسائل التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها في النمو والبقاء وبناء الموقع التنافسي والريادي في البيئة المحيطة.

وأستاقاً مع اهداف الرسالة فقد اعتمدت على منهجية مركبة تتضمن المنهج الوصفى من اجل رصد وتحليل واقع أداء الموارد البشرية الاكاديمية بجامعة عين شمس فيما يتعلق بالوضع الراهن للاداء الفعلى للجامعة وايضا استطلاع اراء الخبراء والمتخصصين في مجال الارتقاء بالاداء الجامعى من خلال استخدام أسلوب دلفاى وجولاته، وذلك من اجل وضع تصورات مستقبلية قابلة للتطبيق للارتقاء باداء الموارد البشرية الاكاديمية بجامعة عين شمس.

وتوصلت الدراسة الى ان جامعة عين شمس في احتياج الى بذل مزيد من الجهود في تحسين الوضع الراهن لادائها من خلال تحقيق متطلبات الارتقاء به وصولاً لاداء يرتكز في جوهره على مؤشرات التنافسية العالمية، ومستويات إدارة الأداء وفقاً للمعايير العالمية، وبالتالي وضعت الدراسة تصور استراتيجى لتحقيق متطلبات الارتقاء بالاداء التنافسى للموارد البشرية الاكاديمية بجامعة عين شمس.

• الكلمات المفتاحية:

- الموارد البشرية الاكاديمية - التخطيط الاستراتيجي - الأداء التنافسى

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام علي اشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلي اله وصحبه
ومن تبعهم بإحسان الي يوم الدين وبعد ،،،

فاني اشكر الله تعالي علي فضله حيث أتاح لي انجاز هذا العمل بفضله ومنه على فله الحمد أولاً وله
الحمد اخراً وله الحمد والشكر حتى يرضى وبعد الرضا.

ثم انى أقدم بخالص الشكر وبالغ التقدير الي استاذتي الغالية:الأستاذة الدكتورة/ **لمياء محمد أحمد السيد** أستاذ التخطيط الاستراتيجي واقتصاديات التعليم ورئيس قسم أصول التربية ، بكلية التربية جامعة
عين شمس التي تتلمذت على يديها خلال مراحل الدراسات العليا المختلفة بالدبلومات المهنية والخاصة
ومرحلة الماجستير والدكتوراة وقد تعلمت منها الكثير فجزيتى عنى خير الجزاء وبارك الله لكى في عمرك
وعلمك وعملك لما لقيته وتعلمته على يداكى.

كما انى أتوجه بالشكر والتقدير والامتنان والعرفان بالجميل لاستاذى ومعلمى ومرشدى وموجهى
العلمى والتربوى والاكاديمى الأستاذ الدكتور/ **أحمد محمد محمد عبدالعزيز** أستاذ التخطيط
الاستراتيجي واقتصاديات التعليم،بكلية التربية جامعة عين شمس الذى كان دوماً ومازال وان شاء الله
يستمر نموذجاً يحتذى به في العطاء بلا مقابل والعلم والعمل والاجتهاد والمثابرة والتفانى. فقد اخذ
على عاتقه لفترة زمنية ليست بالقصيرة ان يقوم على رعايتى علمياً وتعليمياً ولم يدخر جهداً في
تعليمى ونصحى وارشادى وتحفيزى ومساندتى ودعمى في كافة المواقف والصعوبات والمشكلات التي
واجهتنى كما اخذ على عاتقه التصدي لكثير من الإجراءات البيروقراطية المحبطة والتي كادت ان
تدفع بى الى اليأس والإحباط واخذ بيدي الى الامل والتفائل واليقين والعزم والإصرار على النجاح
والتفوق فلولا فضل الله ثم دعم استاذى لى وإيمانه بى لم يكن لهذا العمل ان ينجز ولا يخرج للنور
ويصبح امام حضراتكم الان.

وانى اشهد الله انه لم يدخر جهداً في تزويدى بمصادر العلم والمعرفة والخبرة والحرص على صقلى
وتدريبي بالمهارات التي لا يسع الباحث العلمى ان تفوته او ان لا يدركها لذا فانى اشهد الله انك يا
استاذى قد اديت وكفيت وفيت فجزاك الله خير الجزاء عنى وعن سائر طلابك وباحثيك ومن يرون فيك
المدرسة العلمية والفكرية والحصن الحصين لكل الباحثين عن المعرفة والعلم ، وبارك الله لنا فيكم وبارك
لك في اسرتك وابنائك وحياتك وعملك وعمله في ميزان حسناتك.هذا وانى لا ارى فيما ذكرت
سالفاً انى قد وفيتك حقك فاغفر لى تقصيرى وعجز الكلمات والعبارات عن ان توفيك حقك.

كما اننى أتقدم بخالص الشكر والامتنان الى الدكتورة/ **نعيمه حسن جابر** مدرس بقسم أصول التربية كلية التربية جامعة عين شمس على كل ما قدمته لى من ارشاد ونصح وتوجيه في كافة مراحل الدراسات العليا بالجامعة فجزاها الله خير الجزاء واطال الله عمرها وبارك لها في علمها وعملها.

ايضاً أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكلاً من الأستاذ الدكتور/ **طلعت عبدالحميد فايق** أستاذ أصول التربية والتخطيط التربوى بقسم أصول التربية كلية التربية جامعة عين شمس على تحفيزه المباشر وغير المباشر لى ولكل طلاب القسم فعلى يديه تعلمنا حرية الراى وحرية التعبير والتواصل المثمر والفعال والشجاعة في ابداء الراى مع أساتذتنا بكل احترام وتقدير واجلال لمكانتهم الرفيعة وكيفية إدارة الحوار واحترام الراى والراى الاخر وثقافة تقبل الاخر وكثير من القيم التربوية والاجتماعية التي لا يتسع المكان هنا لذكرها.

كما اود ان أقدم بالشكر والتقدير للاستاذة ادةكتورة/ **هادية محمد رشاد أبوكليل** أستاذ التخطيط التربوى واقتصاديات التعليم- كلية التربية-جامعة دمياط لتكبتها عناء القراءة لى وكذلك عناء ووعناء السفر لمناقشة هذا العمل والذى يشرفنى اضافتها وتعليقها التي لا يصورنى اشك من انها سوف تكون مفيدة ومثمرة فجزاها الله عنى خير الجزاء وبارك الله فيها.

ولا يفوتنى في هذا المقام ان اهدى هذا العمل الى روح والداى العزيزين حيث كانوا دوام يشجعانى على التفوق في حياتهم ولم يدخرا جهدا في تحفيزى وتشجيعى وتقليل نفقاتهما من اجل توجيه وزيادة الانفاق بنصيب اكبر على تعليمى فجزاهم الله عنى خير الجزاء وجمعنى واياهم في الفردوس الأعلى وارجو من الله ان يكونوا راضين عنى وان أكون قد أدخلت السرور على ارواحهم الطاهرة.

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير الى زوجتى العزيزة ورفيقة دربى والى ابنائى الأعزاء (**أحمد، ريتاج، ريماس**) على تحملهم لى اثناء رحلتى العلمية والبحثية الشاقة والممتعة وتكبتهم عناء انشغالى عنهم لفترات زمنية طويلة وادعو الله ان يبارك لى فيهم ويحفظهم بحفظه ورعايته.

كما أتوجه بكل الشكر والتقدير لإخوتى الأعزاء وجميع افراد اسرتى الغالية على ما قدموه لى من دعم ومساندة طيلة قيامى بأداء هذا العمل حتى خرج الى النور فجزاهم الله عنى خير الجزاء على الدعم والمساندة.

وفى النهاية فانى أتوجه بالشكر ووافر الاحترام لكل زملائى في العمل واصدقائى وكل انسان مد لى يد العون والمساعدة بشكل مباشر او غيرمباشر عرفته او لم اعرفه. كما اود ان اشكر جميع الحاضرين للمناقشة على تحملهم عناء الطريق لمشاركتى فرحتى بيوم الحصاد فلهم منى مودتى وشكرى وتقديرى،،،

<u>قائمة المحتويات</u>	
الصفحة	الموضوع
٣٢ - ٨	<u>الفصل الأول</u> <u>الإطار العام للدراسة</u>
٨	أولاً: المقدمة
١٣	ثانياً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
١٤	ثالثاً: أهداف الدراسة
١٥	رابعاً: أهمية الدراسة
١٦	خامساً: منهجية الدراسة
١٧	سادساً: مصطلحات الدراسة
١٧	سابعاً: حدود الدراسة
١٨	ثامناً: الدراسات السابقة
٣١	تاسعاً: خطوات الدراسة
١٠٤ - ٣٣	<u>الفصل الثاني</u> <u>بنية التخطيط الاستراتيجي للارتقاء بالأداء التنافسي للموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات</u>
٣٤	تمهيد
٣٥	أولاً: ماهية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الأكاديمية
٤١	ثانياً: خصائص التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الأكاديمية
٤٤	ثالثاً: أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات
٤٦	رابعاً: أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات
٥١	خامساً: مبررات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الأكاديمية
٥٥	سادساً: نماذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الأكاديمية
٧٥	سابعاً: مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات
٩٠	ثامناً: مستويات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات
٩٥	تاسعاً: متطلبات التخطيط الاستراتيجي للارتقاء بأداء الموارد البشرية الأكاديمية
٩٨	عاشراً: معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للارتقاء بالموارد البشرية الأكاديمية
١٠٤	الخلاصة

<u>تابع قائمة المحتويات</u>	
١٨٢-١٠٥	<u>الفصل الثالث</u> <u>واقع الاداء التنافسي للموارد البشرية الاكاديمية بجامعة عين شمس</u>
١٠٦	• تمهيد
١٠٧	أولاً: ماهية الإداء التنافسي للموارد البشرية الأكاديمية
١١٠	ثانياً: أهداف الإداء التنافسي للموارد البشرية الأكاديمية بجامعة عين شمس
١١٧	ثالثاً: أهمية الإداء التنافسي للموارد البشرية الأكاديمية بجامعة عين شمس
١١٨	رابعاً: مؤشرات الاداء التنافسي للموارد البشرية الأكاديمية بجامعة عين شمس
١٣١	خامساً: العوامل المؤثرة على الإداء التنافسي للموارد البشرية الأكاديمية بجامعة عين شمس
١٣٤	سادساً: مداخل الإداء التنافسي للموارد البشرية الأكاديمية بجامعة عين شمس
١٣٨	سابعاً: التحديات التي تواجه الاداء التنافسي للموارد البشرية الأكاديمية بجامعة عين شمس
١٤٥	ثامناً: متطلبات الارتقاء بالإداء التنافسي للموارد البشرية الأكاديمية بجامعة عين شمس
١٤٨	تاسعاً: استراتيجيات الإداء التنافسي للموارد البشرية الأكاديمية بجامعة عين شمس
١٥٣	عاشراً: خصائص الإداء التنافسي للموارد البشرية الأكاديمية بجامعة عين شمس
١٥٥	الحادي عشر: إبعاد الاداء التنافسي للموارد البشرية الأكاديمية بجامعة عين شمس
١٦٢	الثاني عشر: مقاييس الإداء التنافسي للموارد البشرية الأكاديمية بجامعة عين شمس
١٦٥	الثالث عشر: تقييم الإداء التنافسي للموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات جامعة عين شمس
١٨٠	الرابع عشر: المشكلات التي تواجه تقييم أداء الموارد البشرية الأكاديمية بجامعة عين شمس
١٨٢	الخلاصة
٢٢٩-١٨٣	<u>الفصل الرابع</u> <u>ملامح الاداء التنافسي للموارد البشرية الأكاديمية ببعض الجامعات العالمية</u>
١٨٤	• تمهيد
٢٠٥-١٨٥	أولاً: الأداء التدريسي للموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات العالمية ١- الجامعات الأمريكية (جامعة واشنطن) ٢- الجامعات الأسترالية (جامعة كوينزلاند) ٣- الجامعات الانجليزية (جامعة بريستول)

<u>تابع قائمة المحتويات</u>	
٢١٥-٢٠٦	<u>ثانياً: الأداء البحثي للموارد البشرية الاكاديمية بالجامعات العالمية</u> ١- الجامعات الامريكية (جامعة كاليفورنيا) ٢- الجامعات الألمانية (جامعة بون)
٢٢٨-٢١٦	<u>ثالثاً: الأداء الخدمي للموارد البشرية الاكاديمية بالجامعات العالمية</u> ١- الجامعات الامريكية (جامعة ميتشجان) ٢- الجامعات الانجليزية (جامعة كولومبيا البريطانية)
٢٢٩	الخلاصة
٢٦١-٢٣٠	<u>الفصل الخامس</u> <u>إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها</u>
٢٣١	- تمهيد
٢٣١	- أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية
٢٣١	١- مبررات اختيار اسلوب دلغاي للتطبيق في الدراسة الميدانية
٢٣٢	٢- هدف الدراسة الميدانية
٢٣٣	٣- معايير تحديد قائمة الخبراء
٢٣٣	٤- أسلوب جمع البيانات
٢٣٥	٥- الصعوبات التي واجهت الباحث عند التطبيق
٢٣٦	- ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية (تحليلها وتفسيرها)
٢٣٦	١- متغيرات الدراسة
٢٤١	٢- نتائج المحور الأول (ملامح الأداء التدريسي)
٢٤٩	٣- نتائج المحور الثاني (ملامح الأداء البحثي)
٢٥٦	٤- نتائج المحور الثالث (ملامح الأداء الخدمي)
٢٦١	- الخلاصة
٢٨١-٢٦٢	<u>الفصل السادس</u> <u>تصور إستراتيجي لتحقيق متطلبات الارتقاء بالإداء التنافسي للموارد البشرية الاكاديمية بجامعة عين شمس</u>
٢٦٤	- أولاً: فلسفة التصور
٢٦٥	- ثانياً: أهداف التصور
٢٦٥	- ثالثاً: ملامح التصور
٢٧١	- رابعاً: مقومات تنفيذ التصور
٢٧٧	- خامساً: اليات تنفيذ التصور

تابع قائمة المحتويات		
قائمة الاشكال		
الصفحة	العنوان	م
٣٧	مكونات التخطيط الاستراتيجي الجامعي	شكل (١)
٥٥	نموذج فيفر	شكل (٢)
٥٨	نموذج فوج	شكل (٣)
٦٠	نموذج جودستين	شكل (٤)
٦٣	نموذج كوفمان	شكل (٥)
٦٤	نموذج فورد	شكل (٦)
٦٦	نموذج ستينر	شكل (٧)
٦٩	نموذج برايسون	شكل (٨)
٧٧	التحليل البيئي بمساراته الثلاث	شكل (٩)
٧٨	تحليل البيئة الخارجة البعيدة للجامعة (المسح البيئي الخارجي)	شكل (١٠)
٨٠	نموذج بورتر الخماسي للتنافسية (القوى التنافسية الخمس)	شكل (١١)
٨٣	مصفوفة التحليل الرباعي في ضوء التنافسية (SWOT)	شكل (١٢)
٨٦	مصفوفيه التحليل الرباعي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الاكاديمية	شكل (١٣)