



كلية التربية
قسم أصول التربية

استراتيجية مقترحة لتطوير التعليم الجامعي في مصر علي ضوء الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل "جامعة المنوفية نموذجا"

**Asuggested Strategy For Developing University Education in Egypt In
light of the Future Needs of the Labor Market
" Monofiya University Model "**

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول علي درجة دكتوراة الفلسفة في التربية
(تخصص أصول التربية)

إعداد الباحثة

سماح فؤاد عبد الغفار عز الدين

مدرس مساعد بقسم أصول التربية

كلية التربية - جامعة المنوفية

إشراف

أ.د/ مجدي محمد يونس

أستاذ أصول التربية المتفرغ

كلية التربية جامعة المنوفية

مجلدات

أ.د/ صبحي شعبان شرف

أستاذ أصول التربية وعميد

كلية التربية جامعة المنوفية

أ.د/ جمال علي الدهشان (رحمه الله)

أستاذ أصول التربية المتفرغ وعميد

كلية التربية جامعة المنوفية سابقاً

٢٠٢١ - ١٤٤٣ هـ - ٢٠٢١ م

اعتماد الرسالة



كلية التربية
قسم أصول التربية

عنوان الرسالة:

استراتيجية مقترحة لتطوير التعليم الجامعي في مصر علي ضوء الاحتياجات المستقبلية
لسوق العمل " جامعة المنوفية نموذجا"

اسم الباحثة: سماح فؤاد عبد الغفار عزالدين

تاريخ المناقشة: يوم الثلاثاء الموافق ٢ / ١١ / ٢٠٢١ م

قرار لجنة الحكم والمناقشة:

توصي اللجنة بمنح الطالبة درجة دكتور الفلسفة في التربية

تخصص: أصول التربية

بتقدير: ممتاز مع التوصية بنشر الرسالة على نفقة الجامعة وسياد لراجع المطابع الذهبية

من قسم أصول التربية- كلية التربية- جامعة المنوفية

توقيع السادة أعضاء لجنة المناقشة والحكم علي الرسالة

م	الاسم	الوظيفة وجهة العمل	التوقيع
١	أ.د/ مجدي صلاح المهدي	أستاذ أصول التربية المتفرغ- كلية التربية- جامعة المنصورة، ومدير مركز جامعة المنصورة لخدمات تعليم الكبار	
٢	أ.د/ صبحي شعبان شرف	أستاذ أصول التربية وعميد كلية التربية- جامعة المنوفية	
٣	أ.د/ مجدي محمد يونس	أستاذ أصول التربية المتفرغ- كلية التربية- جامعة المنوفية	
٤	أ.د/ منال فتحي سمحان	أستاذ ورئيس قسم أصول التربية - كلية التربية- جامعة المنوفية	

٥١٤٤٣ هـ - ٢٠٢١ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿إِنْ أُرِيدُ إِلَّا الْإِصْلَاحَ
مَا اسْتَطَعْتُ وَمَا تَوْفِيقِي
إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ
وَإِلَيْهِ أُنِيبُ﴾

﴿سورة هود، ٨٨﴾

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

شكر وتقدير

﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾ (النمل: ١٩)

الحمد لله قيامًا بحقه، ووفاءً بنعمه، وصلاةً وسلامًا على أشرف المرسلين وخاتم النبيين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وأصحابه أجمعين، وإيمانًا بقوله تعالى: ﴿ لئن شكرتم لأزيدنكم ﴾ (إبراهيم: ٧).

فأحمدُ الله العليّ القدير أن وفقني لاختيار هذا الموضوع، وأعانني على بحثه وإتمامه، فيسر لي الأسباب، ومهد لي السبل، وعاملني جلّ شأنه في كل ذلك بجميل فضله وعظيم إحسانه، فهبئ لي أساتذة أجلاء تعلمت منهم كيف تكون أخلاق العلماء، فإلى العالم الجليل والأستاذ القدير صاحب الفكر والعلم المغفور له الأستاذ الدكتور/ جمال علي الدهشان رحمة الله عليه أستاذ أصول التربية المتفرغ والعميد السابق لكلية التربية جامعة المنوفية على ما قدّمه للباحثة من توجيهات علمية، ورعاية أبوية كان لها عظيم الأثر في إخراج هذه الرسالة في صورتها النهائية، فله منّي كل الشكر وعظيم التقدير، وأسأل الله العليّ القدير أن يغفر له ويرحمه، ويجعل قبره روضة من رياض الجنة، وأن يسكنه الفردوس الأعلى يارب العالمين.

كما يسعدني أن أتقدم بأسمى آيات الشكر وعظيم التقدير لأستاذي الغالي ومُعلمي الفاضل الأستاذ الدكتور/ صبحي شعبان شرف أستاذ أصول التربية وعميد كلية التربية جامعة المنوفية على تفضل سيادته بالإشراف على هذه الرسالة، وعلى ما خصّني به من ثمين وقته، وعظيم رعايته، فقد كان لي نعم العون والمرشد والموجه، فليسيادته جزيل الشكر وجميل العرفان، وأسأل الله أن يديم عليه الصحة والعافية، وأن يجزيه عنّي خير الجزاء.

كما يسعدني أن أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان بالفضل والجميل لأستاذي كلّ الزمان أن يجود بمثله ففي اسمه ما يعبر عن صفاته وأخلاقه وعلمه من العلو والرفعة والمجد الأستاذ الدكتور/ مجدي محمد يونس أستاذ أصول التربية المتفرغ أحد علماء التربية البارزين في مصر والعالم العربي، والذي شرف الرسالة والباحثة بالإشراف على رسالتها، فكان لإشرافه على الرسالة نصحًا وتوجيهًا وإرشادًا، فأفاد الرسالة وساعد الباحثة، فله منّي عظيم الشكر والتقدير، راجيةً المولى عز وجل أن يديم على سيادته الصحة والعافية، وأن يجزيه عنّي خير الجزاء.

وأيضًا أتوجه بالشكر والتقدير والعرفان للأستاذ الدكتور/ مجدي صلاح المهدي أستاذ أصول التربية بكلية التربية جامعة المنصورة، ومدير مركز جامعة المنصورة لخدمات تعليم الكبار؛ لتفضل سيادته بقبول

مناقشة هذه الرسالة رغم مهامه ومسئوليته العديدة؛ لنهله من فيض علمه وتوجيهاته البناءة، فإن ذلك بمثابة تتويج ووسام على صدر الرسالة والباحثة، فجزاه الله عني وعن كل طلاب العلم خير الجزاء، وأسأل الله العلي العظيم أن يجعل ما تحمله من مشقة وعناء في السفر في ميزان حسناته.

والشكر موصول للأستاذة الدكتورة/ منال فتحي سمحان أستاذ ورئيس أصول التربية بكلية التربية جامعة المنوفية على تشريفها لي وقبولها مناقشة هذه الرسالة، وإتاحة الفرصة للتعلم من علمها، والاستفادة من ملاحظاتها وتوجيهاتها، فلها مني أسى آيات الشكر والتقدير، وأسأل الله أن يديم عليها الصحة والعافية، وأن يجزيها عني خير الجزاء.

ولا يفوتني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أسرتي العلمية بقسم أصول التربية جامعة المنوفية؛ لما قدّموه لي من توجيه وإرشاد، فأدعو الله أن يطيل في عمرهم وينفع بهم، ويجزيهم عني خير الجزاء، كما أقدم شكري وتقديري إلى زملائي الأحباء على وقوفهم الصادق بجانبني وعلى معاونتهم الطيبة لي، والشكر موصول للسادة محكمي استبانة التحليل البيئي، والسادة الخبراء محكمي عناصر الاستراتيجية المقترحة.

وواجب عليّ أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أسرتي الحبيبة الذين تحملوا معي الكثير من العناء؛ من أجل إنجاز هذه الدراسة، فالشكر كل الشكر إلى والدي الحبيب أدعو الله سبحانه وتعالى أن يمدّ في عمره، فطالما حلّم كثيراً بهذا اليوم، كما ساندتني والدتي الحبيبة وإخوتي الأحباء في تهيئة الجو المناسب؛ لإتمام هذه الدراسة، وحبوني بدعائهم الصادق وحنانهم الفيّاض، فلهم مني جزيل الشكر والعرفان.

ومن كل قلبي أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى بناتي الأحباء ريماس، أيسل، روضة، وزوجي العزيز الذي تحمّل معي كثيراً من مشقات هذا العمل، وكان خير عون لي في إتمام هذا العمل، فله مني عظيم الشكر وخالص التقدير، والشكر موصول لأسرة زوجي على ما تحمله معي من عناء، وما قدّموه لي من مساعدة لإكمال دراستي، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

وأخيراً، فهذا جهد إنساني لا يصل إلى الكمال، فالكمال لله وحده وكننا مجتهدون، فإن أصبت فبفضل الله وحده، وإن قصّرت فمن نفسي وحسبي أني اجتهدت، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

الباحثة

مستخلص الدراسة

استهدفت الدراسة وضع استراتيجية مقترحة لتطوير التعليم بجامعة المنوفية على ضوء الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.

وتحقيقاً لهذا الهدف، وفي ضوء طبيعة الدراسة ومشكلتها ووفقاً لحدودها، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي مرتكزاً على أسلوب التحليل البيئي الرباعي (S.W.O.T Analysis)، مستخدماً الاستبانة؛ لتعرف وتقيم عناصر البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)، وكذلك عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتحديات) لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل من حيث درجة توافرها وتأثيرها في عملية تطويره، تمّ تحكيمها ثمّ تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس) بجميع كليات جامعة المنوفية النظرية والعملية، بلغ قوامها (٢٩٥) عضواً بنسبة (١٢.٣%) من المجتمع الأصلي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، والبالغ عددهم (٢٣٩٩) في العام الجامعي ٢٠٢١م.

وتوصلت الدراسة إلى عدّة نتائج من أهمها:

- تعاني منظومة التعليم بجامعة المنوفية على مستوى بيئتها الداخلية عدداً من نقاط الضعف في مقابل عدد من نقاط القوة، حيث أسفر التحليل البيئي الميداني للبيئة الداخلية عن وجود (٢٣) نقطة ضعف مؤثرة سلبياً، وتعرقل تطوير التعليم بجامعة المنوفية في مقابل (١٨) نقطة قوة مؤثرة إيجابياً تمّ الارتكاز عليها في بناء استراتيجية التطوير المقترحة.
 - تعاني منظومة التعليم بجامعة المنوفية على مستوى بيئتها الخارجية عدداً من التهديدات في مقابل مجموعة من الفرص المتاحة، حيث أسفر التحليل البيئي الميداني للبيئة الخارجية عن وجود (١٣) تهديداً يؤثر سلبياً، ويعرقل تطوير التعليم بجامعة المنوفية حالياً ومستقبلاً في مقابل (١٣) فرصة مؤثرة إيجابياً تمّ الارتكاز عليها في بناء استراتيجية التطوير المقترحة.
- وعلى ضوء نتائج الدراسة الميدانية لتقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل تمّ استكمال مراحل وخطوات بناء استراتيجية التطوير المقترحة، من خلال تكوين مصفوفتي التحليل البيئي الرباعي/ الاستراتيجي (S.W.O.T, T.O.W.S Analysis)، وتحديد البدائل أو التوجهات الاستراتيجية، ثمّ اختيار التوجه الاستراتيجي المناسب لبناء استراتيجية مقترحة ذات مسارين: إصلاحي تطويري، وتوسعي ريادي، ثمّ وضع نموذج مقترح لخطة تنفيذية؛ تحقيقاً لرؤية ورسالة التعليم بجامعة المنوفية وغاياته وأهدافه الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجية، تطوير، التعليم الجامعي، الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، جامعة المنوفية.

قائمة المحتويات

• قائمة الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	• شكر وتقدير.
ج	• مستخلص الدراسة باللغة العربية.
د	• قائمة الموضوعات.
ط	• قائمة الجداول.
ي	• قائمة الأشكال.
٢٢ - ١	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٢	• مقدمة الدراسة ومُشكلاتها.
٥	• أسئلة الدراسة.
٦	• أهداف الدراسة.
٦	• أهمية الدراسة.
٧	• منهج الدراسة وإجراءاتها.
٨	• أداة الدراسة.
٨	• مصطلحات الدراسة.
١١	• حدود الدراسة.
١٢	• الدراسات السابقة والتعليق عليها.
٢١	• خطوات السير في الدراسة.
الإطار النظري	
٧٥-٢٣	الفصل الثاني: تطوير التعليم الجامعي والاحتياجات المستقبلية لسوق العمل
٢٤	المحور الأول: تطوير التعليم الجامعي، مفهومه، مبرراته، مقوماته، اتجاهاته، ومدخله:
٢٤	أولاً: مفهوم تطوير التعليم الجامعي.
٢٥	ثانياً: مبررات تطوير التعليم الجامعي.

رقم الصفحة	الموضوع
٢٦	ثالثًا: مقومات تطوير التعليم الجامعي.
٤١	رابعًا: اتجاهات تطوير التعليم الجامعي.
٤٥	خامسًا: مداخل تطوير التعليم الجامعي.
٤٨	المحور الثاني: سوق العمل واحتياجاته المستقبلية.
٤٩	أولًا: سوق العمل: مفهومه، أنواعه، خصائصه، نظرياته.
٤٩	(١) مفهوم سوق العمل.
٥٠	(٢) أنواع سوق العمل.
٥١	(٣) خصائص سوق العمل.
٥٢	(٤) النظريات المفسرة لسوق العمل.
٥٧	ثانيًا: الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، مفهومها، مبررات دراستها، أهمية دراستها، أساليب دراستها.
٥٨	(١) مفهوم احتياجات سوق العمل.
٥٨	(٢) مبررات دراسة الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.
٦٠	(٣) أهمية دراسة الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.
٦١	(٤) أساليب دراسة الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.
٦٥	ثالثًا: الوظائف المتوقعة لسوق العمل المستقبلي .
٧٠	رابعًا: المهارات اللازمة لوظائف المستقبل.
٧٣	خامسًا: دور التعليم الجامعي في تلبية الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.
١١١ - ٧٦	الفصل الثالث: تحديات تطوير التعليم بجامعة المنوفية لمواجهة الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل
٧٨	المحور الأول: تحديات البيئة الداخلية للتعليم بجامعة المنوفية:
٧٩	أولًا: فلسفة التعليم الجامعي.
٨٠	ثانيًا: أهداف التعليم بجامعة المنوفية.
٨٠	ثالثًا: سياسة التعليم بجامعة المنوفية.

رقم الصفحة	الموضوع
٨٠	رابعًا: العملية التعليمية بجامعة المنوفية.
٨٣	خامسًا: المقومات البشرية للتعليم بجامعة المنوفية.
٩١	سادسًا: المقومات المادية والمالية للتعليم بجامعة المنوفية.
٩٣	سابعًا: إدارة التعليم بجامعة المنوفية.
٩٤	المحور الثاني: تحديات البيئة الخارجية للتعليم بجامعة المنوفية:
٩٤	أولًا: البيئة الخارجية المباشرة (الأوضاع المجتمعية) وانعكاساتها على التعليم بجامعة المنوفية:
٩٤	(١) الأوضاع السياسية والقانونية.
٩٦	(٢) الأوضاع الاقتصادية.
٩٨	(٣) الأوضاع الاجتماعية.
١٠٠	(٤) الأوضاع التكنولوجية.
١٠١	ثانيًا: البيئة الخارجية غير المباشرة (المتغيرات العالمية) وانعكاساتها على التعليم بجامعة المنوفية:
١٠٢	(١) العولمة وتدويل التعليم الجامعي.
١٠٤	(٢) الثورة التكنولوجية والتحول الرقمي للتعليم الجامعي.
١٠٦	(٣) الثورة المعرفية والتوجه نحو بناء مجتمع المعرفة واقتصادها وإدارتها.
١٠٩	(٤) ضمان جودة التعليم الجامعي والتنافسية العالمية.
١١٢-١٥٦	الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة (إجراءاته وتفسيره)
١١٣	أولًا: إجراءات الإطار الميداني للدراسة.
١١٣	(١) الهدف من الإطار الميداني للدراسة.
١١٤	(٢) المجتمع الأصلي للدراسة وتحديد عينة الدراسة ووصفها:
١١٦	(٣) خطوات إعداد الاستبانة.

رقم الصفحة	الموضوع
١٢٠	(٤) صدق الاستبانة.
١٢٠	(٥) ثبات الاستبانة.
١٢٢	(٦) إجراءات تطبيق الاستبانة وصعوبات تطبيقها.
١٢٣	(٧) الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
١٢٥	ثانيًا: تحليل نتائج الإطار الميداني للدراسة وتفسيرها:
١٢٦	(١) نتائج خاصة بعناصر البيئة الداخلية لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.
١٢٦	(أ) نتائج خاصة بنقاط القوة.
١٢٨	(ب) نتائج خاصة بنقاط الضعف.
١٣٠	(ج) تحليل التوازن بين نقاط القوة والضعف.
١٣٤	(٢) نتائج خاصة بعناصر البيئة الخارجية لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل:
١٣٤	(أ) نتائج خاصة بالفرص المتاحة.
١٣٦	(ب) نتائج خاصة بالتهديدات المحتملة.
١٣٧	(ج) تحليل التوازن بين الفرص والتهديدات.
١٤١	ثالثًا: بناء مصفوفتي التحليل البيئي الرباعي (S.W.O.T, T.O.W.S Matrix)
١٤٥	رابعًا: التوجهات/ البدائل الاستراتيجية لتطوير التعليم بجامعة المنوفية.
١٥١	خامسًا: اختيار التوجه/البديل الاستراتيجي المناسب لبناء استراتيجية التطوير المقترحة.
١٥٧-١٩٥	الفصل الخامس: استراتيجية مقترحة لتطوير التعليم بجامعة المنوفية على ضوء الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل
١٥٨	أولًا: مرتكزات الاستراتيجية المقترحة.
١٥٨	(١) دواعي الحاجة إلى استراتيجية مقترحة لتطوير التعليم بجامعة المنوفية.
١٥٩	(٢) مصادر ومرجعيات بناء الاستراتيجية المقترحة.

رقم الصفحة	الموضوع
١٦٠	(٣) فلسفة الاستراتيجية المقترحة (المنطلقات النظرية والميدانية).
١٦٥	ثانيًا: صياغة عناصر ومكونات الاستراتيجية المقترحة.
١٦٥	(١) رؤية الاستراتيجية المقترحة.
١٦٥	(٢) رسالة الاستراتيجية المقترحة.
١٦٦	(٣) القيم الحاكمة للاستراتيجية المقترحة.
١٦٦	(٤) السياسات الإدارية الحاكمة للاستراتيجية المقترحة.
١٦٧	(٥) مسارًا الاستراتيجية المقترحة وغايات وأهداف كل منهما.
١٧١	ثالثًا: تنفيذ الاستراتيجية المقترحة.
١٧١	(١) ملامح نموذج الخطة التنفيذية المقترحة لمساري الاستراتيجية المقترحة.
١٨٩	(٢) متطلبات نجاح تنفيذ الاستراتيجية المقترحة.
١٩٠	(٣) معوقات محتملة لتنفيذ الاستراتيجية المقترحة، وسبل التغلب عليها.
١٩١	رابعًا: قيادة وحوكمة الاستراتيجية المقترحة ورقابتها ومتابعتها وتقويمها.
١٩١	(١) قيادة وحوكمة الاستراتيجية المقترحة.
١٩٣	(٢) رقابة ومتابعة وتقويم الاستراتيجية (الآليات والأساليب والأدوات).
١٩٤	خامسًا: ضمانات ومتطلبات عامة لإنجاح الاستراتيجية المقترحة.
١٩٥	سادسًا: المستفيدون من الاستراتيجية المقترحة.
٢١٩ - ١٩٦	مراجع الدراسة
١٩٧	أولًا: المراجع العربية.
٢١٦	ثانيًا: المراجع الأجنبية.
	ملاحق الدراسة
١	ملحق (١) الصورة الأولية للاستبانة (نسخة التحكيم).
١٣	ملحق (٢) قائمة بأسماء السادة محكمي الاستبانة.
١٦	ملحق (٣) الصورة النهائية للاستبانة (نسخة التطبيق).

رقم الصفحة	الموضوع
٢٨	ملحق (٤) استبانة تحكيم عناصر الاستراتيجية المقترحة.
٣٨	ملحق (٥) قائمة بأسماء الخبراء محكمي الاستراتيجية المقترحة.
ملخص الدراسة	
١	ملخص الدراسة باللغة العربية.
1	مستخلص الدراسة باللغة الإنجليزية (Abstract).
2	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية (Summary).

• قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٨٥	أعداد الطلاب المقيدین بجامعة المنوفية بالكلیات العملية والنظرية خلال الفترة (٢٠١٧/٢٠١٨ - ٢٠١٩ / ٢٠٢٠).	١
٨٦	أعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنوفية خلال الفترة (٢٠١٧/٢٠١٨ - ٢٠١٩ / ٢٠٢٠).	٢
٨٧	نسب أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم إلى الطلاب بجامعة المنوفية في الفترة (٢٠١٧/٢٠١٨ - ٢٠١٩ / ٢٠٢٠).	٣
٩٩	تطور عدد سكان محافظة المنوفية في الفترة من (٢٠١٨ - ٢٠٢٠)	٤
١١٥	توزيع أفراد عينة الدراسة طبقاً للدرجة العلمية.	٥
١١٦	أبعاد ومحاور الاستبانة وعدد عباراتها في صورتها الأولية.	٦
١١٧	تعديلات السادة محكمي الاستبانة.	٧
١١٩	أبعاد ومحاور الاستبانة وعدد عباراتها في صورتها النهائية.	٨
١٢٠	معامل الثبات لمحاور الاستبانة والاستبانة كلها باستخدام معامل ألف كرونباخ.	٩
١٢١	الصدق الذاتي لمحاور الإستبانة.	١٠

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١٢٥	متوسطات الحكم على درجة التوافر والتأثير لعناصر البيئة الداخلية والخارجية لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.	١١
١٢٦	متوسط درجتي التوافر والتأثير ومتوسط الوزن النسبي لنقاط القوة وترتيبها تنازلياً.	١٢
١٢٨	متوسط درجتي التوافر والتأثير ومتوسط الوزن النسبي لنقاط الضعف وترتيبها تنازلياً.	١٣
١٣٤	متوسط درجتي التوافر والتأثير ومتوسط الوزن النسبي للفرص وترتيبها تنازلياً.	١٤
١٣٦	متوسط درجتي التوافر والتأثير ومتوسط الوزن النسبي للتهديدات وترتيبها تنازلياً.	١٥
١٤١	مصفوفة التحليل البيئي الرباعي (S.W.O.T Matrix) لعناصر القوة - الضعف - الفرص - التهديدات (الأكثر توافراً وتأثيراً).	١٦
١٧٢	مقترح الخطة التنفيذية للمسار الاستراتيجي الأول: توجه الإصلاح والتطوير خلال خمس سنوات (٢٠٢٢ - ٢٠٢٦م).	١٧
١٨١	مقترح الخطة التنفيذية للمسار الاستراتيجي الثاني: توجه النمو والتوسع والريادة خلال أربع سنوات (٢٠٢٧ - ٢٠٣٠م).	١٨

• قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
١٢٤	يوضح متوسط درجتي التوافر والتأثير والوزن النسبي لعناصر البيئة الداخلية والخارجية.	١
١٣١	يوضح موقع عناصر القوة والضعف وفق متوسط درجتي التوافر والتأثير.	٢
١٣٣	يوضح مستوى التوازن بين عناصر القوة والضعف وفقاً لمتوسط الوزن النسبي.	٣
١٣٨	يوضح موقع الفرص والتهديدات وفق متوسط درجتي التوافر والتأثير.	٤
١٣٩	يوضح مستوى التوازن بين الفرص والتهديدات وفقاً لمتوسط الوزن النسبي.	٥

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة الدراسة ومُشكلاتها.
- أسئلة الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- منهج الدراسة وإجراءاتها.
- أداة الدراسة.
- مصطلحات الدراسة.
- حدود الدراسة.
- الدراسات السابقة والتعليق عليها.
- خطوات السير في الدراسة (تخطيط فصول الدراسة).

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

• مقدمة الدراسة ومُشكلاتها:

تُواجه المجتمعات في الفترة الراهنة عددًا من التحدّيات الإقليمية والعالمية، يستتبعها تغييرات علمية، وتكنولوجية، واجتماعية، وسياسية، وثقافية، واقتصادية، تتطلب قدرات وإمكانات مجتمعية؛ لمواجهتها والاستفادة منها في كافة جوانب الحياة، والنظام التعليمي هو أكثر الأنظمة تأثرًا بالتغيرات والتطورات الحادثة في المجتمع، وبالمُعطيات التي تفرزها التحديات الاقتصادية والثقافية والتكنولوجية؛ مما يستلزم ضرورة إعادة النظر في محتوى وبنية النظام التعليمي باعتباره الأساس لإحداث التنمية في المجتمع، حيث تعتمد القدرة على التقدم لأي دولة على كفاءة نظامها التعليمي.

ويُمثل التعليم الجامعي أحد أهم الأدوات التي تُسهم بفاعلية في تكوين الفرد، وبلورة ملامح المجتمع في الحاضر والمستقبل، وضمان طرق التطور والتقدم للمجتمع نحو مسيرته في الرُقي في مختلف ميادين الحياة، فهو السبيل الرئيس لإعداد القوى البشرية والمتخصصة، التي تصنع الحاضر، وتُرسّي قواعد المستقبل^(١)، لذا يحظى التعليم الجامعي باهتمام متزايد في معظم الدول المتقدمة والنامية على حدّ سواء؛ باعتباره الرصيد الاستراتيجي الذي يُغذي المجتمع بكل احتياجاته من الموارد البشرية؛ للنهوض بأعباء التنمية في مجالات الحياة المختلفة، فهو مسئول عن إعداد الكفاءات المتخصصة في شتى فروع المعرفة، ونشر الثقافة العلمية، وإنتاج المعرفة المتجددة بصفة مستمرة، والمشاركة في تنمية المجتمع اجتماعيًا واقتصاديًا وسياسيًا^(٢).

ومن التحديات التي تواجه أي نظام تعليمي التغيير المستمر في الخصائص المطلوب توافرها في الخريجين، وتعدد متطلبات سوق العمل، وزيادة حدّة المنافسة بين المؤسسات التعليمية، والتقدم السريع في تكنولوجيا المعلومات وزيادة قدراتها، والزيادة المستمرة في الطلب الاجتماعي على التعليم^(٣).

ومع بداية الثورة الصناعية الرابعة والتي تربط العالم المادي بالعالم الافتراضي، حيث التطورات في علم الوراثة، والذكاء الاصطناعي، والروبوتات، وتكنولوجيا النانو، والطباعة ثلاثية الأبعاد والتكنولوجيا الحيوية، على سبيل المثال لا الحصر أدّت إلى تغييرات في طبيعة الحياة نفسها، وفي طبيعة عمل المؤسسات، ومن بينها

(١) شبل بدران، جمال الدهشان: تجديد التعليم الجامعي والعالي... صيغ وبدائل، عين للدراسات والبحوث الانسانية والاجتماعية، القاهرة، ٢٠٠٨م، ص ٣.

(٢) يوسف سيد محمود: رؤى جديدة لتطوير التعليم الجامعي، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ٢٠٠٨م، ص ١٣.

(٣) هالة حسن بن سعد النجار: التعليم العالي وسوق العمل في ضوء متطلبات التنمية المستدامة الإشكاليات والتحديات، المؤتمر الدولي الأول "نحو تعليم داعم للتنمية المستدامة في مصر"، معهد التخطيط القومي، القاهرة، في الفترة من ٦-٨ مايو ٢٠١٧م، ص ١٦٠.

المؤسسات التعليمية^(١). فالثورة التكنولوجية ليست سابقاً بين الإنسان والآلة بل هي فرصة للعمل؛ كي يعبر الناس من خلالها على إمكانياتهم، ولتحديد هذه الرؤية يجب المبادرة في فهم التغيرات الجارية^(٢)، وتشير الإحصائيات العالمية في سوق العمل إلى أنّ السنوات القادمة ستطلب مستويات تعليمية عُليا، حيث إنّ أكثر من ٧٠ % من الوظائف الجديدة سوف تتطلب تعليماً جامعياً^(٣)، ومن ثمّ تظهر أهمية التعليم الجامعي في تزويد المجتمع وسوق العمل بالمخرجات التعليمية التي تُلبي احتياجاته ومتطلباته.

ومن أبرز التغيرات التي شهدتها سوق العمل نتيجة لثورة تكنولوجيا المعلومات، والتغيرات الاقتصادية العالمية اندثار مهن وتخصصات تقليدية، وظهور مهن وتخصصات مستحدثة، وتزايد الطلب على المؤهلات القادرة على التعامل مع تكنولوجيا العصر^(٤). ومن ناحية أخرى، أدت هذه التغيرات إلى ضعف قدرة الخريجين بمهاراتهم الحالية على التكيف مع متطلبات سوق العمل؛ مما يفرض على مؤسسات التعليم الجامعي ضرورة الاهتمام بضمان جودة خريجها، وقدرتهم على مواكبة الجديد في التخصص والتغيرات التي تطرأ على سوق العمل، والبحث عن نماذج وصيغ تعليمية تكسب الطالب المعارف والمهارات^(٥).

يرتبط مستقبل التعليم العالي ارتباطاً جوهرياً بالتطورات في التقنيات الحديثة، ففي عصر الثورة الصناعية الرابعة يتوفر فرص جديدة للتعليم، حيث التعليم للجميع مع تعزيز التعلم مدى الحياة، والتأكيد على الإبداع والابتكار والخيال ومجموعة المهارات التي لا تستطيع الآلة تعلمها^(٦). مما يتطلب إعادة التفكير في التعليم الجامعي؛ لمواجهة تلك التحديات المستقبلية، والتي من بينها إعداد الطلاب لسوق العمل المستقبلي.

وحتى يمكننا التكيف مع هذه التطورات المستقبلية، وتلبية احتياجات سوق العمل المستقبلي، فإنّ هناك مجموعة من المهارات الأساسية التي ينبغي العمل على إكسابها لأجيالنا القادمة؛ حتى نُمكنهم من العمل في بيئة عالمية سريعة التغير، وهذه المهارات لا تُركز على اكتساب المعارف فقط، ولكن كذلك، وبصورة أكبر، على مهارات التفكير النقدي والإبداع والابتكار، وحل المشكلات والتعاون مع الآخرين، والقدرة على اتخاذ القرار وإدارة

(1) Shahroom, A. & Hussin, N.: Industrial Revolution 4.0 and Education, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Vol.8, No. 9, 2018, P. 315.

(2) Acemoglu, D. & Restrepo, P.: The Race between Man and Machine: Implications of Technology for Growth, Factor Shares, and Employment, **American Economic Review**, Vol.108, No.6, 2018, P.1498.

(3) Lacity, M. & Willcocks, L.: **Robotic Process and Cognitive Automation**, SB Publishing, UK, 2018, p.7.

(4) Mashelkar, R. A. :Exponential Technology Industry 4.0 and Future of Jobs in India, **Review of Market Integration**, Vol .10, No.2, 2018, P.138.

(٥) ياسر خضير الحميدوي: متطلبات سوق العمل في ضوء اتجاهات التنمية المستدامة الرقمية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٩م، ص ٧٣.

(6) Popenici, S.& Kerr, S.: Exploring The impact Of Artificial Intelligence on Teaching and Learning in higher Education, **Research and Practice in Technology Enhanced learning**, Vol.12, No. 1, 2017, P.11.

الأفراد، وتوجيه الخدمات والتفاوض والمرونة المعرفية، وغير ذلك من المهارات التي تضمَّنها تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي^(١).

وفي ضوء ذلك تؤكد دراسة آمال حسن عتيبة^(٢) (٢٠٢١)، ودراسة أسامة الجميل^(٣) (٢٠١٨) على تأثير طبيعة سوق العمل بشكل كبير بالتطورات التكنولوجية والإنتاجية، وكذلك العولمة التي أدت إلى تغيير متطلبات سوق العمل؛ مما ينعكس ذلك على مخرجات التعليم الجامعي التي تتطلب مهارات وإمكانات عالية للكوادر البشرية باعتبارها رأس المال البشري الذي يواجه منظومة العرض والطلب في سوق العمل. كما تؤكد دراسة جمال الدهشان، منال سمحان^(٤) (٢٠٢٠) على ضرورة تنمية مهارات الطلاب اللازمة لمهن ووظائف المستقبل في ظل الثورة الصناعية الرابعة؛ كي يصبح الطلاب مؤهلين وقادرين على المنافسة بشكل أفضل في سوق العمل.

وبالنظر إلى واقع التعليم الجامعي المصري نجد أنه مازال يعاني من العديد من المشكلات، والتي تضعف من قدرته على تلبية الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل والتي من أبرزها: سياسة القبول في الجامعات، وأزمة التمويل، وبعض القصور في قانون تنظيم الجامعات، عدم ربط المناهج الدراسية بمتطلبات سوق العمل^(٥).

وفي هذا الصدد أكدت دراسة فاطمة أحمد حسن^(٦) (٢٠١٩) على وجود زيادات كبيرة في إعداد وتأهيل خريجي النظام التعليمي في مصر مع عدم تناسب تلك الأعداد مع متطلبات سوق العمل؛ مما يستدعي ضرورة إعادة صياغة سياسات النظام التعليمي وفقاً لاحتياجات سوق العمل، وإيجاد قدر من التناغم والتناسب بينهما؛ حتى لا تتفاقم معدلات البطالة^(٦).

وتوصلت أيضاً دراسة آية فوزي كامل رزق^(٧) (٢٠١٩) إلى أن تخطيط القوى العاملة والتخطيط الاقتصادي لم يحظوا بالاهتمام الفعّال والتوجيه نحو تبني سياسات التوسع الكمي في مؤسسات التعليم دون مراعاة اعتبارات الجودة والمواءمة مع متطلبات سوق العمل، وتدهور أداء مؤسسات التدريب التي ظلت تقدم مجموعة من برامج

-
- (1) Wilkinson, R. & Bevir, M.: **The Future of Jobs**, World Economic Forum, Geneva, 2016, p.14.
- (٢) آمال حسن عتيبة: المهارات الناعمة: مدخل لمواءمة مخرجات الجامعات لمتطلبات سوق العمل، مجلة البحوث التربوية والنوعية، مؤسسة التربية الخاصة والتأهيل التربوي، العدد ٥، مارس ٢٠٢١م، ص ٨٠.
- (٣) أسامة محمد الجميل: **متطلبات تفعيل دور التعليم الجامعي في تلبية احتياجات سوق العمل بجمهورية مصر العربية في ضوء خبرات بعض الدول**، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠١٨م، ص ٢٢٠.
- (٤) جمال علي الدهشان، منال فتحي سمحان: المهارات اللازمة للإعداد لمهن ووظائف المستقبل لمواجهة الثورة الصناعية الرابعة ومتطلبات تلميتها: رؤية مقترحة، **المجلة التربوية**، كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد ٨٠، ديسمبر ٢٠٢٠م، ص ٩٥.
- (٥) بسنت نعمان إبراهيم عطوط: **دور التعليم الجامعي في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية: دراسة مقارنة**، رسالة دكتوراة، كلية الحقوق، جامعة المنصورة، ٢٠١٩م، ص ١٩٤.
- (٦) فاطمة أحمد حسن: دراسة مقارنة لقياس العائد من التعليم دراسة حالة كلا من مصر والمملكة العربية السعودية خلال الفترة ٢٠٠٠-٢٠١٧ كمؤشر لتقييم الاستثمار في رأس المال البشري في البلدين، **المجلة العربية للأدب والدراسات الانسانية**، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، العدد ٧، فبراير ٢٠١٩م، ص ٢١٥.

التدريب الروتينية وغير الفاعلة مقارنةً بالتغيرات المستمرة في شروط ومتطلبات سوق العمل، وعدم تطابق التخصصات الجامعية مع متطلبات سوق العمل، ومستوى المهارات الموجودة لدى العمالة المتوفرة^(١).

كما توصلت دراسة عادل أحمد وآخرون (٢٠١٦) إلى أنّ التعليم الجامعي يواجه العديد من التحديات تتمثل أبرزها في الاستيعاب والقبول والتمويل والجودة، والمواءمة مع سوق العمل؛ ولذلك توصي الدراسة بضرورة وجود آلية؛ لتفعيل التواصل بين الجامعات وسوق العمل؛ للتنسيق والتعرف على احتياجاته كمّاً ونوعاً، واستحداث تخصصات تتلاءم مع التطور في احتياجات سوق العمل^(٢).

وهدف دراسة عفاف محمد حایل (٢٠١٥) إلى إلقاء الضوء على الإشكاليات التي وقفت حائلاً دون التقارب بين مخرجات التعليم الجامعي وسوق العمل، وتوصلت إلى ضرورة إعادة النظر في مناهج التعليم الجامعي لإعادة تصميم البرامج التعليمية؛ لتصبح أكثر مواءمة لعصر اقتصاد المعرفة، مع ضرورة الوقوف على المتغيرات التي تحدث داخل سوق العمل وتأثيرها على المهارات التي يحتاجها خريجو التعليم الجامعي لسدّ احتياجات مجتمع المعرفة بالتركيز على مهارات الحاسب والتفكير الناقد^(٣).

وفي هذا الصدد تُعاني جامعة المنوفية من العديد من أوجه القصور ونقاط الضعف في فلسفة وأهداف وسياسة التعليم بجامعة المنوفية، مقومات البنية التحتية المادية، المقومات البشرية، وسياسات القبول، والبرامج والتخصصات العلمية، وأساليب التدريس، ونظام الدراسة، ونظم التقويم وإدارة التعليم بجامعة المنوفية على الرغم من جهودها ومحاولاتها لتطوير التعليم؛ مما يُضعف من قدرتها على تلبية الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، وهذا ما توصلت إليه نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للتعليم بجامعة المنوفية؛ مما تتطلب وضع استراتيجية مقترحة لتطوير التعليم بجامعة المنوفية على ضوء الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.

• أسئلة الدراسة:

بناءً على ما تقدّم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن بناء استراتيجية مقترحة لتطوير التعليم بجامعة المنوفية على ضوء الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل؟

وينتفع من السؤال الرئيس مجموعة الأسئلة الفرعية التالية:

(١) آية فوزي كامل رزق: أثر سياسات التعليم والتدريب على سوق العمل في مصر خلال الفترة من ٢٠٠٠ - ٢٠١٢م، رسالة ماجستير، معهد التخطيط القومي، القاهرة، ٢٠١٩م، ص ١٧٦.

(٢) عادل أحمد محمد وآخرون: دور ضمان الجودة بمؤسسات التعليم السياحي الجامعي في رفع كفاءة الخريجين، *المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة*، جامعة الفيوم، المجلد ١٠، العدد ١، مارس ٢٠١٦م، ص ٦٥.

(٣) عفاف محمد حایل: التخطيط الاستراتيجي لتنمية مهارات خريجي التعليم الجامعي لمواجهة المتطلبات المتجددة لسوق العمل في ضوء اقتصاد المعرفة، *مجلة مستقبل التربية العربية*، المركز العربي للتعليم والتنمية، المجلد ٢٢، العدد ٩٥، يونيو ٢٠١٥م، ص ١١٢.

١. ما الأسس النظرية لتطوير التعليم الجامعي؟ وما الاحتياجات المستقبلية التي يتطلبها سوق العمل من خريجي التعليم الجامعي المصري؟
٢. ما تحديات البيئة الداخلية والخارجية التي تواجه تلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل؟
٣. ما تقييم درجة (توافر/ تأثير) عناصر البيئة الداخلية والخارجية لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية؟
٤. ما الاستراتيجية المقترحة لتطوير التعليم بجامعة المنوفية على ضوء الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل؟

• أهداف الدراسة:

استهدفت الدراسة الحالية التوصل إلى استراتيجية مقترحة لتطوير التعليم بجامعة المنوفية على ضوء الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، وذلك من خلال نتائج تحليل بيئته الداخلية والخارجية، وبما يتناسب مع طبيعة جامعة المنوفية، والظروف والقوى والعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية المؤثرة فيه.

• أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

١. أنّ التعليم في الأساس عملية مستقبلية لذلك لابد من إعداد الطلاب للعمل في المستقبل.
٢. أنّ تطوير التعليم الجامعي يُعد من أبرز قضايا التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع المصري.
٣. التقليل من البطالة من خلال منح الطلاب رؤية أوضح حول الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.
٤. تقديم الدراسة تشخيصًا وتحليلًا للبيئة الداخلية والخارجية للتعليم بجامعة المنوفية؛ للوصول إلى ما تعانيه منظومته من نقاط ضعف، وما يميزها من نقاط قوة داخلية، وما تواجهه من تهديدات محتملة، وما يتاح لها من فرص؛ بما يشكّل موقفها الاستراتيجي المستقبلي.
٥. قد تُسهم الدراسة في تفعيل قنوات الاتصال، والشراكة بين مؤسسات سوق العمل المختلفة وجامعة المنوفية، وذلك من خلال الاستراتيجية المقترحة.
٦. قد تُسهم الدراسة في تقديم استراتيجية مقترحة لتطوير التعليم بجامعة المنوفية على ضوء الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل من خلال دراسة واقعه، وبما يناسب طبيعة جامعة المنوفية والقوى والعوامل المؤثرة في الأوضاع المجتمعية الراهنة والمستقبلية؛ مما يمكن للفائمين على تطوير التعليم بجامعة المنوفية الاستفادة منها.

٧. قد تُسهم الدراسة في فتح المجال أمام باحثين آخرين لإجراء مزيدٍ من الدراسات والبحوث حول منظومة التعليم بجامعة المنوفية، وإمكانية تطويره باستخدام تقنيات وأساليب أخرى للتخطيط الاستراتيجي والدراسات المستقبلية.

• منهج الدراسة وإجراءاتها:

في ضوء طبيعة الدراسة ومشكلتها وأهدافها اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي؛ حيث إنّه يمثل طريقة يعتمد عليها في الحصول على معلومات دقيقة تسهم في دراسة الواقع وتحليل ظواهره، كما أنّه يركز على ما هو كائن، وما ينبغي أن يكون إزاء ظاهرة من الظواهر التربوية؛ بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها، أو بينها وبين الظواهر الأخرى بما في ذلك عمليات التفسير والتحليل؛ سعياً إلى تعميمات ذات معنى، ومن خلاله يتم وصف الظاهرة موضوع الدراسة اعتماداً على جمع الحقائق والمعلومات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً دقيقاً؛ لاستخلاص دلالتها، والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة، كما أنّه كثيراً ما يتعدّى الوصف إلى التحليل والتفسير^(١).

وفي إطار المنهجية المستخدمة استعانت الدراسة بأسلوب التحليل البيئي الرباعي (S.W.O.T Analysis) باعتباره أحد الأساليب والأدوات التحليلية الأكثر شيوعاً، حيث يقوم على التحليل البيئي والاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية؛ لتقدير الموقف الاستراتيجي الراهن للمؤسسة، فهو يطلّ الأنساق الداخلية للمؤسسة؛ للوقوف على نقاط القوة والضعف، ويحلل الأنساق الخارجية المحيطة بالمؤسسة؛ لرصد الفرص أو التهديدات^(٢)، كما تم التعرف على الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل من تقارير وظائف المستقبل والدراسات ذات الصلة بهذا المجال.

وعلى ضوء المنهجية المستخدمة والأسلوب التحليلي المتبع في الدراسة الحالية، وإجابة عن أسئلتها، وتحقيقاً لأهدافها، سارت الدراسة وفقاً للخطوات والإجراءات التالية:

١. الاطلاع على بعض الأدبيات في مجال تطوير التعليم الجامعي؛ لعرض طبيعته، ووصف ما ينبغي أن يكون عليه مقومات منظومته، واتجاهات ومداخل تطويره.

٢. الاطلاع على بعض الأدبيات في مجال الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل؛ لعرض مفهوم الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، مبررات دراستها، أساليب دراستها، والوظائف المتوقعة لسوق العمل، وكذلك المهارات اللازمة لوظائف المستقبل.

(١) فان دالين ديوبولدب: **مناهج البحث في التربية وعلم النفس**، ترجمة محمد نبيل نوفل وآخرون، ط (١٠)، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠٠٧م، ص ٢٤٥م.

(٢) صالح أحمد عبانبه: **التخطيط التربوي المعاصر: النظرية والتطبيق**، ط (٢)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٩م، ص ٦٧.

٣. الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة والوثائق الرسمية ذات الصلة بالتعليم بجامعة المنوفية؛ لتحديد نقاط القوة والضعف بالبيئة الداخلية للتعليم بجامعة المنوفية، وكذلك الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة بالبيئة الخارجية، والتي تؤثر في عملية تطوير التعليم بجامعة المنوفية.

٤. تحليل كمي لمعرفة درجة توافر وتأثير عناصر البيئة الداخلية والخارجية؛ لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، من خلال الدراسة الميدانية، وتحليل وتفسير نتائجها، وبناء مصفوفة التحليل البيئي الرباعي، ومن ثمّ تحديد الموقف الاستراتيجي لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل بجامعة المنوفية من بين البدائل والتوجهات الاستراتيجية المتاحة.

٥. بناء الاستراتيجية المقترحة لتطوير التعليم بجامعة المنوفية، ووضع مقترح الخطة التنفيذية لتحقيق مساريها خلال الفترة (٢٠٢٢م - ٢٠٣٠م).

• أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، واستطلاع آراء عينة الدراسة حول تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية؛ لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل من حيث درجة توافرها وتأثيرها من وجهة نظرهم.

• مصطلحات الدراسة:

تتضمن الدراسة المصطلحات الأساسية التالية " استراتيجية- تطوير- التعليم الجامعي - الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل"، ويمكن توضيحها كما يلي:

(١) الاستراتيجية Strategy:

يُعد مصطلح الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً في مجال البحوث التربوية والإدارية، حيث يُعد المجال العسكري موطنه الأصلي وفيه نماء، ومنه انتقل إلى بقية المجالات، ويطلق عليه في اللغة العربية مصطلح " الإحكامية"^(١)، حيث ينتمي في أصله المعجمي إلى العلوم العسكرية، ويعني فن تخطيط العمليات في الحروب، ومعناها العام استخدام الوسائل أو الطرق في الوصول إلى الهدف^(٢)، وترجع كلمة استراتيجية في أصولها إلى الكلمة اليونانية (Strategos) والتي ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية^(٣)

(١) بيومي محمد ضحاوي: نظام التعليم المصري في مقدمة الألفية الثالثة، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٣م، ص ٢٥.

(٢) محمد منير مرسي: الإصلاح والتجديد التربوي في العصر الحديث، عالم الكتب، القاهرة، ١٩٩٦م، ص ٢٦٣.

(٣) ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٢م، ص ٢٢.

والاستراتيجية في اللغة العربية اسم ومصدر لعلم أعجمي، ويمثل أحد الفنون العسكرية، ويقصد بها التخطيط وتحديد الوسائل التي يجب الأخذ بها في القمة والقاعدة؛ لتحقيق الأهداف البعيدة، وتستعمل أيضًا في الخطاب السياسي، كما أنّها فن وعلم وضع خطط الحرب وإدارة عملياتها مثل: استراتيجية القوات المسلحة^(١)، وفي اللغة الإنجليزية يُعرفها قاموس أكسفورد بأنها فن تعبئة وتحريك المعدات الحربية؛ بما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة^(٢).

وتعرف (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠٠٦) الاستراتيجية بأنها: مجموعة من الأفكار والمبادئ التي تتناول الميدان التربوي بصورة شاملة ومتكاملة، وما يتضمنه من غايات كبرى وأهداف تفصيلية مشتقة من هذه المبادئ وأساليب تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ وتقويمه؛ من أجل تطوير الاستراتيجية بشكل مستمر^(٣)، ويتفق هذا التعريف مع تعريف (أحمد حجي، ١٩٩٦) حيث يعرف الاستراتيجية بأنها: مجموعة الأفكار والمبادئ التي تتناول ميداناً النشاط الإنساني بصورة شاملة ومتكاملة، وتكون ذات دلالة على وسائل العمل ومتطلباته واتجاهاته ومساراته؛ بقصد إحداث تغييرات فيه وصولاً إلى أهداف محددة، وما دامت هذه الأهداف معنية بالمستقبل فإنها تأخذ بعين الاعتبار احتمالات لإحداثه فتتطوي على القابلية للتعديل وفقاً لمقتضياته^(٤). إلا أنّ هذا التعريف يضيف غاية الاستراتيجية ومراحلها ووسائلها والمرونة كأحد أهم خصائصها، وبُعدها المستقبلي.

ويتفق مع البعد المستقبلي للاستراتيجية تعريف (فاروق البوهي، ٢٠١٣) بأنها تجيب عن التساؤل "ما الذي ترجوه المنظمة لكيانها في المستقبل؟"، فهي الرؤية الموجهة إلى الوضع الذي ينبغي أن تكون عليه المنظمة، والإطار المرشد للاختيارات التي تُحدد طبيعة واتجاه منظمة ما^(٥).

وفي ضوء ذلك يمكن تعريف الاستراتيجية إجرائياً بأنها: فلسفة عامة، وخطوط عريضة تمثل إطاراً ومساراً شاملاً من الأفكار والمبادئ التي تهدف لتطوير التعليم الجامعي بجامعة المنوفية، والاستعداد لما يتضمنه المستقبل من تحديات ومتغيرات، وأنها أعم وأشمل من الخطة الاستراتيجية فقد تتضمن الاستراتيجية أكثر من خطة أو مسار استراتيجي، كما أنّها تقع وسيطاً بين السياسة والخطة من حيث العمومية، وعلى ضوءها تُبنى الخطة التنفيذية مفصلةً لأنشطة وأساليب ووسائل تحقيق غايات وأهداف الاستراتيجية وترجمتها عملياً.

(١) قاموس المعاني: معنى كلمة " الإستراتيجية"، ٢٠٢٠م، متاح على:

<https://www.almaany.com/ar/dict/ar-de/2015>، تم الاطلاع بتاريخ ٨/٧/٢٠٢٠م.

(2) Pearsall, J.: **The New Oxford Dictionary**, Oxford University Press, 2001, P.1837.

(٣) المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم: استراتيجية تطوير التربية العربية (الاستراتيجية المحدثة)، تونس، ٢٠٠٦م، ص ٢٠.

(٤) أحمد إسماعيل حجي: التعليم في مصر: ماضيه وحاضره ومستقبله، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ١٩٩٦م، ص ٣٦٩.

(٥) فاروق شوقي البوهي: التخطيط الإستراتيجي واقتصاديات التعليم، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية،

(٢) التطوير Development:

التطوير في اللغة العربية: مصدر من الفعل طَوَّرَ، أي حَوَّلَهُ من طَوْرٍ إلى طَوْرٍ؛ لذا فإنَّ التطوير: هو الانتقال والتغيير من هيئة إلى هيئة ومن حالة إلى حالة، والتطور هو التغيير التدريجي الذي يحدث في بنية الكائنات الحية وسلوكها، ويطلق أيضاً على التغيير التدريجي الذي يحدث في المجتمع أو العلاقات أو النظم السائدة فيه^(١)، أما في اللغة الإنجليزية (Development) يعني: الإنماء، والارتقاء، أو تحسين الشيء المراد تطويره، أو عملية الانتقال التدريجي إلى مرحلة أخرى أكثر تقدماً^(٢).

ويعرف التطوير اصطلاحاً بأنه: التحسين وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرجوة بصورة أكثر كفاءة^(٣)، كما يعرف بأنه: تخطيط يستهدف إحراز تغييرات في الشيء المستهدف وتقدير المدى الذي حدثت فيه هذه التغييرات^(٤).

وتعرف الدراسة التطوير إجرائياً بأنه: عملية تغيير إيجابي مقصود في جميع عناصر المنظومة التعليمية بجامعة المنوفية؛ بقصد تحسين ومواكبة المستجدات التكنولوجية في ضوء نقاط القوة والفرص المتاحة لجامعة المنوفية.

(٣) التعليم الجامعي University Education :

يُعرف على أنه " المرحلة الأخيرة من المراحل الدراسية والتي يدرس فيها الطالب فرعاً من الفروع الدراسية بشكل أكثر تخصصاً، كما أنه المرحلة التي تلي المرحلة الثانوية أو ما يُعادلها، والذي تتراوح مدته من أربع إلى سبع سنوات، ويتم هذا التعليم في جامعات تمثل مؤسسات علمية لها استقلالية أكاديمية ومالية وإدارية ذات هيكل تنظيمي معين، وأنظمة وأعراف وتقاليد جامعية معينة^(٥).

مما سبق يمكن تعريف تطوير التعليم بجامعة المنوفية إجرائياً بأنه: عملية تحسين عناصر ومقومات منظومة التعليم بجامعة المنوفية، واستثمار نقاط قوتها والفرص المتاحة أمامها، في معالجة نقاط ضعفها ومواجهة تحدياتها وتهديداتها؛ وذلك من أجل تحقيق أهدافها المنشودة بصورة أكثر فاعلية وكفاءة.

(١) مجمع اللغة العربية: المعجم الوسيط، ط(٥)، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، ٢٠١١م، ص ٣٤٨.

(٢) قاموس المعاني: معني كلمة "التطوير"، ٢٠٢٠م، متاح على:

<https://www.almaany.com/ar/dict/ar-en/developmentK>، تم الاطلاع بتاريخ ٢٠٢٠/٣/٤م.

(٣) صهيب كمال الأغا، محمود عبد المجيد عساف: الإدارة والتخطيط التربوي: نماذج وتطبيقات عملية، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٥م، ص ٣٢٢.

(٤) مجدي عزيز إبراهيم: موسوعة المناهج التربوية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠٠٠م، ص ٩٥١.

(٥) جمهورية مصر العربية: قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات، ط (٢٤)، باب تمهيدي مادة ١، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة، ٢٠٠٦م، ص ٤.

(٤) الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل :Future Needs of the Labor Market

تعرف الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل بأنها المهارات والكفايات التي تتطلبها مؤسسات سوق العمل المختلفة من خريجي التعليم الجامعي؛ لمواكبة متطلبات الثورة الصناعية الرابعة^(١).

وتُعرف الدراسة الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل إجرائياً بأنها التخصصات المستقبلية التي يتطلبها سوق العمل من طلاب جامعة المنوفية، وكذلك المهارات التي ينبغي إكسابها للطلاب للالتحاق بسوق العمل المستقبلي نتيجة أتمتة العديد من الوظائف وظهور وظائف أخرى جديدة، وذلك وفقاً لتقارير وظائف المستقبل والدراسات التي أُجريت في هذا المجال.

• حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في التالي:

١. الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة على تقديم استراتيجية مقترحة لتطوير التعليم بجامعة المنوفية على ضوء الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، وذلك من خلال وصف وتشخيص وتحليل عناصر المنظومة التعليمية بجامعة المنوفية بما تتضمنه من فلسفة وأهداف وسياسة التعليم بجامعة المنوفية، المقومات البشرية (طلاب- أعضاء هيئة التدريس- الكوادر الإدارية والفنية) والمقومات المادية والمالية (التمويل، المكتبات، التجهيزات المادية) للتعليم بجامعة المنوفية، العملية التعليمية بجامعة المنوفية بما تتضمنه من مناهج وأساليب التدريس، ونظم التقييم، بالإضافة إلى إدارة التعليم بجامعة المنوفية.

٢. الحدود الزمنية:

تعني الفترة الزمنية التي طبقت فيها الباحثة استمارة التحليل البيئي الرباعي (S.W.O.T) على عينة الدراسة، وتمّ ذلك في الفترة من منتصف شهر فبراير حتى نهاية شهر أبريل لعام ٢٠٢١م.

كما يمثّل العام الجامعي ٢٠٢٢م سنة الأساس للاستراتيجية المقترحة، حيث تفترض الدراسة أفقاً زمنياً مستقبلياً للاستراتيجية المقترحة مقداره (تسع سنوات) من (٢٠٢٢م - ٢٠٣٠م) مقسماً على مسارين للاستراتيجية المقترحة، الأول: توجه الإصلاح والتطوير خلال خمس سنوات (٢٠٢٢م - ٢٠٢٦م)، الثاني: النمو والتوسع خلال أربع سنوات (٢٠٢٧م - ٢٠٣٠م)، وذلك توافقاً مع الاستراتيجيات القومية لتطوير التعليم الجامعي والبحث العلمي (٢٠١٥ - ٢٠٣٠)، والخطة الاستراتيجية لجامعة المنوفية (٢٠٢٠ - ٢٠٣٠م)، والغايات الاستراتيجية الرئيسية لرؤية مصر ٢٠٣٠م في مجال التعليم الجامعي.

(١) جمال علي الدهشان، منال فتحي سمحان: مرجع سابق، ص ٣٥.

٣. الحدود البشرية:

- عينة التحليل البيئي: من أعضاء هيئة التدريس (أستاذ- أستاذ مساعد- مدرس) بجميع كليات جامعة المنوفية، بلغ قوامها (٢٩٥) عضوًا بنسبة (١٢.٣%) من المجتمع الأصلي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، والبالغ عددهم (٢٣٩٩) عضوًا خلال فترة التطبيق.
- عينة استطلاع الرأي: خبراء من أساتذة أصول التربية والتربية المقارنة والإدارة التعليمية، وإدارة الأعمال والتخطيط التربوي، بلغ عددهم (٦) خبراء.

• الدراسات السابقة والتعليق عليها:

سيتم عرض الدراسات والبحوث السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بمجال وموضوع الدراسة الحالية، والتي يمكن أن تساعد في فهم أعمق لموضوع الدراسة ومشكلتها، وسيتم عرض هذه الدراسات والبحوث مرتبةً ترتيباً تنازلياً من الأحدث إلى الأقدم، وكيفية معالجة هذه الدراسات والبحوث لموضوع الدراسة، ويمكن تصنيف هذه الدراسات والبحوث إلى محورين أساسيين هما: دراسات عربية، دراسات أجنبية، على أن يبدأ العرض بالدراسات العربية تليها الدراسات الأجنبية، وإن توافقت دراستان زمنياً يتم الترتيب هجائياً طبقاً لاسم مؤلف البحث أو الدراسة، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الدراسات باللغة العربية:

(١) دراسة آمال حسن عتيبة (٢٠٢١) (١)

استهدفت الدراسة التعرف على أبرز التحديات التي تواجه التعليم العالي العربي، والكشف عن أسباب ضعف المواءمة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل، والتعرف على ماهية المهارات الناعمة اللازمة لخريجي التعليم الجامعي وعلاقتها بتحقيق المواءمة مع متطلبات سوق العمل، اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أنه من أهم أسباب ضعف المواءمة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل: طبيعة سوق العمل التي تتأثر بشكل مباشر بالتطورات التكنولوجية والإنتاجية، وكذلك العولمة التي أدت إلى تغير متطلبات سوق العمل، فأصبح هناك اختلاف بين مستويات التعليم والتدريب ومتطلبات سوق العمل، ولذلك توصي الدراسة بضرورة تبني السياسات التعليمية في الدول العربية صيغ جديدة للتعليم العالي أكثر ارتباطاً بمتطلبات وحاجات سوق العمل، وكذلك التوسع في التعليم العالي والتقني، ضرورة مراجعة الجامعات للتخصصات والبرامج والمناهج التعليمية بصفة مستمرة.

(١) آمال حسن عتيبة: مرجع سابق، ص ص ٦٧-٨٦.

(٢) دراسة إسرائ سامي هلال (٢٠٢٠) (١)

استهدفت الدراسة تحليل الفجوة بين المهارات المتوافرة فعلياً لدى مخرجات التعليم الجامعي المصري والمهارات المطلوبة لسوق العمل في ضوء الثورة الصناعية الرابعة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت أسلوب تحليل الفجوات لدراسة وتحليل الواقع والمستقبل المرغوب فيه، وتوصلت الدراسة إلى ضعف ملاءمة مخرجات التعليم الجامعي المصري الحالية لسوق العمل، ووضع مجموعة من المقترحات؛ لتجسير الفجوة بين مخرجات التعليم الجامعي وسوق العمل في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة.

(٣) دراسة جمال علي الدهشان، منال فتحي سمحان (٢٠٢٠) (٢)

استهدفت الدراسة تقديم رؤية مقترحة لتنمية المهارات اللازمة لمهن ووظائف المستقبل في ظل الثورة الصناعية الرابعة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، وطُبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية بلغ قوامها (١٥٤)، وتوصلت الدراسة إلى أنّ المهارات اللازمة للإعداد لمهن ووظائف المستقبل في ظل الثورة الصناعية الرابعة تمثلت في ثلاث مجموعات من المهارات: مهارات التعلم والإبداع، مهارات الثقافة الرقمية، مهارات الحياة والعمل بحيث تتضمن كل مجموعة من المهارات مجموعة من المهارات الفرعية، كما توصلت الدراسة إلى أنّ متطلبات تنمية تلك المهارات يتطلب توفير مجموعة من المتطلبات في أهداف التعليم الجامعي، والبيئة الجامعية، وعضو هيئة التدريس، المناهج الجامعية، الطالب، الشراكة بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية والصناعية.

(٤) دراسة وفاء محمود علي محمود (٢٠١٩) (٣)

استهدفت الدراسة تقديم استراتيجية مقترحة لتطوير التعليم الجامعي في مصر؛ من أجل تحسين مخرجاته وفقاً للتطورات المجتمعية المعاصرة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت استمارة التحليل البيئي للتعرف على واقع التعليم الجامعي في مصر، والاستبانة كأداة للوقوف على واقع تعليم الطالب الجامعي في مصر وفقاً للتطورات المجتمعية المعاصرة، وطُبقت على عينة قوامها (١٥٨) أستاذاً وأستاذ مساعد بالجامعات المصرية وعينة من خبراء التخطيط بالجامعات التالية (عين شمس، والإسكندرية، والسويس، وسوهاج)، وعلى عينة قوامها (٥٠٠) طالب وطالبة بنفس ترتيب الجامعات السابقة، وتوصلت الدراسة إلى عدّة نتائج من أهمها: ضعف مراعاة المناهج الدراسية بالجامعات واحتياجات المجتمع وفلسفته وأهدافه وتراثه الثقافي، وجود طلب

(١) إسرائ سامي هلال: تجسير الفجوة بين مخرجات التعليم الجامعي المصري وسوق العمل في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد ٣١، العدد ١٢٤، الجزء ١، أكتوبر ٢٠٢٠م، ص ص ٦٨٩-٧٢٤.

(٢) جمال علي الدهشان، منال فتحي سمحان: مرجع سابق، ص ص ١-١٤٩.

(٣) وفاء محمود علي محمود: التخطيط لتطوير التعليم الجامعي في مصر من أجل تجسين مخرجاته وفقاً للتطورات المجتمعية المعاصرة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٢٠١٩م.

متزايد على التعليم الجامعي، قلة توفير بيئة تعليمية مناسبة؛ لزيادة القدرات العلمية والتكنولوجية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس.

(٥) دراسة أسامة محمد الجميل (٢٠١٨)^(١)

استهدفت الدراسة تفعيل دور التعليم الجامعي في تلبية احتياجات سوق العمل بجمهورية مصر العربية في ضوء خبرات بعض الدول، وذلك من خلال التعرف على الواقع الحقيقي لدور التعليم الجامعي المصري في تلبية احتياجات سوق العمل في مصر؛ لمعرفة نواحي القصور أو الضعف، ومحاولة علاجها للوصول لأفضل دور للتعليم الجامعي، وذلك من خلال الاستفادة من خبرات كل من ألمانيا واليابان وسنغافورة؛ لما لهم من سبق في هذا المجال، واعتمدت الدراسة على المنهج المقارن، واستخدمت الاستبانة كأداة لتحقيق أهدافها، وطبقت على عينة قوامها (٣٤١) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنها وأجريت بعض المقابلات، وتوصلت إلى وجود خلل في المناهج الدراسية؛ مما يجعل التعليم لا يلبي احتياجات سوق العمل، بالإضافة إلى القصور في الإمكانيات المادية والبشرية بالتعليم الجامعي.

(٦) دراسة دينا علي حامد أحمد، أمل حسن حرات (٢٠١٨)^(٢)

استهدفت الدراسة تقديم رؤية تربوية لتفعيل العلاقة بين مخرجات التعليم الجامعي المصري ومتطلبات سوق العمل، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: ارتفاع معدلات البطالة بما يعكس عدم التوافق بين العرض والطلب عليه، وكذلك ضعف قدرة سوق العمل على استيعاب مخرجات التعليم الجامعي؛ لعدم امتلاكها مستوى المهارات المطلوبة، ولذلك توصي الدراسة بضرورة إعداد مخرجات التعليم الجامعي بطريقة ملائمة؛ لتلبية احتياجات سوق العمل وتحسين الروابط بينها، وتحديد سياسات القبول والقيود بالجامعات المصرية بما يتوافق مع احتياجات سوق العمل، ومراجعة سياسات وأساليب القبول والإجراءات والأنظمة ذات الصلة بالطاقة الاستيعابية لمؤسسات التعليم العالي.

(٧) دراسة ليلي كامل البهنساوي (٢٠١٨)^(٣)

استهدفت الدراسة التعرف على رؤية أصحاب الأعمال لخريجي الجامعة ومدى قدراتهم على التوافق مع سوق العمل وسبل إحداث ذلك التوافق، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت المقابلة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم مقابلة (١٠١) من سيدات ورجال الأعمال، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات لإحداث التوافق بين مؤسسات التعليم العالي وسوق العمل منها: ضرورة تقوية التعاون بين

(١) أسامة محمد الجميل: مرجع سابق.

(٢) دينا علي حامد أحمد، أمل حسن حرات: تحليل ظاهرة بطالة خريجي التعليم الجامعي المصري في ضوء بعض المتغيرات المعاصرة المرتبطة بالتحول في سوق العمل، مجلة تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة، المجلد ٧، العدد ٢، ديسمبر ٢٠١٨م، ص ص ٩٣ - ١٤٥.

(٣) ليلي كامل عبد الله بهنساوي: الموازنة بين مخرجات التعليم الجامعي وسوق العمل: دراسة على عينة من الخريجين بالحضر، مجلة كلية الآداب، جامعة القاهرة، المجلد ٧٨، العدد ٣، إبريل ٢٠١٨م، ص ص ١٣ - ٧٢.

مؤسسات التعليم العالي وسوق العمل، من خلال تعزيز ملتقى التوظيف السنوي، وتوفير بيانات عن احتياجات سوق العمل، وفتح قنوات للتدريب في جميع المراحل الجامعية.

(٨) دراسة محمد سليم الزبون وآخرون (٢٠١٨)^(١)

استهدفت الدراسة التعرف على تصورات أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية للمهارات التي يفضل أن يمتلكها الطالب الجامعي في القرن الحادي والعشرين وفقاً لمتغيرات الجنس والرتبة العلمية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لتحقيق أهدافها، وطبقت على عينة قوامها (٢٥٠) عضواً. توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس والرتبة العلمية. وأوصت الدراسة بضرورة صياغة وتبني رؤية جديدة للجامعات الأردنية تنطلق من واقع واحتياجات وفلسفة المجتمع، وتطوير المناهج الدراسية وطرق التدريس؛ لتعمل على تنمية المهارات التي يحتاجها الطالب بعد تخرجه.

(٩) دراسة زقاوة أحمد (٢٠١٧) (٢)

استهدفت الدراسة الكشف عن مدى استجابة برامج ومناهج التعليم العالي لاحتياجات سوق العمل من وجهة نظر الطلبة الجامعيين على ضوء متغير الجنس والتخصص، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لتحقيق أهدافها، وطبقت على عينة قوامها (٢٢١) من طلبة كليات العلوم الاجتماعية والإنسانية. وتوصلت الدراسة إلى أن استجابة البرامج التعليمية لاحتياجات سوق العمل كانت بدرجة ضعيفة. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير البرامج التعليمية بما يواكب احتياجات سوق العمل.

(١٠) دراسة عبد الله بن سيف بن محمد التوبي (٢٠١٦)^(٣)

استهدفت الدراسة تحديد دور مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عُمان في إكساب خريجها مهارات ومعارف القرن الحادي والعشرين. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لتحقيق أهدافها، وطبقت على عينة قوامها (٧٠) طالباً وطالبة الذين أنهوا مرحلة البكالوريوس من مختلف الكليات والجامعات العُمانية. وتوصلت الدراسة إلى أن دور مؤسسات التعليم العالي في إكساب الطلاب مهارات القرن الحادي والعشرين كان بدرجة متوسطة. كما أظهرت النتائج أن أكبر دور لمؤسسات التعليم العالي في إكساب خريجها مهارات ومعارف القرن الواحد والعشرين كان في المهارات الحياتية والوظيفية، يليه مهارات تكنولوجيا

(١) محمد سليم الزبون وآخرون: تصورات أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية للمهارات التي يفضل أن يمتلكها الطالب الجامعي في القرن الحادي والعشرين، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، المجلد ١١، العدد ٣٦، ٢٠١٨م، ص ص ١٣٤-١٥٢.

(٢) زقاوة أحمد: البرامج الجامعية ومدى استجابتها لاحتياجات سوق العمل، مجلة التنمية البشرية، الجزائر، العدد ٧، ٢٠١٧م، ص ص ١٥٩ - ١٨٩.

(٣) عبد الله بن سيف بن محمد التوبي، وأحمد محمد جلال: دور مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان في إكساب خريجها مهارات ومعارف القرن الواحد والعشرين، مجلة المعهد الدولي للدراسة والبحث، عمان، المجلد ٢، العدد ٢، ٢٠١٦م، ص ص

المعلومات والإعلام، أمّا أقل دور لمؤسسات التعليم العالي في إكساب خريجيها مهارات ومعارف القرن الواحد والعشرين كان في المهارات العامة.

ثانيًا: الدراسات باللغة الإنجليزية:

(١) دراسة إليان (Elayyan, S., 2021)^(١) بعنوان مستقبل التعليم في ظل الثورة الصناعية الرابعة.

استهدفت الدراسة التعرف على تأثير نتائج الثورة الصناعية الرابعة ممثلة في إنترنت الأشياء والأمن السيبراني، البيانات الضخمة، الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، والروبوتات على المتغيرات التعليمية مثل: فرص التعلم، الأنشطة التعليمية، ووسائل التعلم، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، وطبقت على عينة قوامها ٧٧ طالبًا من طلاب جامعة صحار، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة أحداث تحولات في البرامج الجامعية والمناهج وبيئة التعلم والمهارات التي يجب إكسابها للطلاب، كما توصلت الدراسة إلى أنّ الآلات والروبوتات ستعمل بدلاً من البشر في كثيرٍ من الوظائف التعليمية.

(٢) دراسة جولارت وآخرون (Goulart, G. & et al, 2021)^(٢) بعنوان "ملاءمة المهارات في عصر

التحول الرقمي: مستقبل الوظائف ودور التعليم العالي"

استهدفت الدراسة التعرف على المهارات التي تتطلبها وظائف المستقبل ودور التعليم الجامعي في إكساب الطلاب لهذه المهارات، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات لعدد (١٠) من مدراء الموارد البشرية بشركات كبرى في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتمّ فحص ١٣ منهجًا دراسيًا لأفضل خمس مؤسسات تعليمية في البرازيل، ثمّ مقابلة ٢٠ طالبًا؛ لمعرفة مدى تصورهم للمهارات التي تتطلبها وظائف المستقبل، وتوصلت الدراسة إلى وجود اختلال بين التعليم الجامعي والمهارات التي يتطلبها وظائف المستقبل من وجهة نظر مدراء الموارد البشرية، ولذلك توصي الدراسة بضرورة تطوير البرامج الدراسية وتنمية مهارات الطلاب؛ كي تتلاءم مع وظائف المستقبل.

(٣) دراسة جاكسون، وتوملينسون (Jackson, D. & Tomlinson, M., 2020)^(٣) بعنوان "العلاقة

بين التخطيط الوظيفي، وتصورات طلاب التعليم العالي لسوق العمل المتغير"

استهدفت الدراسة التعرف على طبيعة العلاقة بين تصورات طلاب التعليم العالي لسوق العمل المتغير والتخطيط الوظيفي، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، وطبقت على عينة من طلاب جامعتي أستراليا والولايات المتحدة بلغ قوامها ٤٣٣ طالبًا في جميع التخصصات

(1) Elayyan, S. : The future of education according to the fourth industrial revolution, **Journal of Educational Technology and Online Learning**, Vol.4, No. 1, 2021, P.p. 23-30.

(2) Goulart, G. & et al. : Balancing skills in the digital transformation era: The future of jobs and the role of higher education, **Industry and Higher Education**, Vol.2, No.1, 2021, P.p. 1- 10.

(3) jackson, D. & Tomlinson, M.: Investigating the relationship between career planning, proactivity and employability perceptions among higher education students in uncertain labour market conditions, **Studies in Higher education**, No. 80, 2020, P.p.435- 455.

الجامعية، وتوصلت إلى امتلاك الطلاب لرؤية حقيقية عن سوق العمل المتغير، وضرورة التخطيط الوظيفي من قبل إدارة نظام التعليم، وإكساب الطلاب المهارات اللازمة لسوق العمل المتغير.

(٤) دراسة جاوريكا وآخرون (Gawrycka, M. & et al, 2019)^(١) بعنوان "كفاءات الخريجين كمشاركين مستقبليين في سوق العمل: دراسة أولية"

استهدفت الدراسة التعرف على آراء أصحاب العمل حول الكفاءات المرغوبة للمشاركين المحتملين في سوق العمل، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت المقابلة مع أصحاب العمل كأداة لجمع البيانات، وكذلك تم مسح لخريجي الجامعات البولندية باعتبارهم موظفي المستقبل، توصلت الدراسة إلى أنّ كلاً من الخريجين البولنديين وأرباب العمل يؤكدون على وجود قصور في الكفاءات المهنية، كما يفتقر الطلاب (الموظفون المستقبليون) إلى الخبرة العملية، كما يعتقد أرباب العمل أنّ الخريجين ليسوا مستعدين لاستخدام المعرفة النظرية التي يمتلكونها في الممارسة العملية، ولذلك توصي الدراسة بضرورة تطوير كفاءات الخريجين، والتي تؤدي إلى اكتساب الخبرة العملية، وكذلك تضيق فجوة الكفاءات التي يتطلبها سوق العمل.

(٥) دراسة تنغ وآخرون (Teng, W.& et al, 2019)^(٢) بعنوان "استعداد الخريجين لسوق العمل في عصر الثورة الصناعية الرابعة: تطوير مهارات التوظيف الناعمة"

استهدفت الدراسة التعرف على مدى استعداد الخريجين الصينيين والماليزيين لسوق العمل وإمكانية تطوير المهارات الناعمة لديهم، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، وطبقت على عينة قوامها ٣٦١ طالباً منهم ١٦٦ طالباً من الجامعات الماليزية، ١٩٥ طالباً من الجامعة الصينية، وتوصلت الدراسة إلى امتلاك الطلاب الماليزيين للمهارات الناعمة التي يتطلبها سوق العمل المستقبلي على عكس الطلاب الصينيين، ولذلك توصي الدراسة بضرورة تطوير المناهج الجامعية الصينية وتضمينها للمهارات الناعمة؛ من أجل إعداد الطلاب لسوق العمل.

(٦) دراسة على، وجلال (Ali, M. & Jalal, H., 2018)^(٣) بعنوان "توقعات التعليم العالي للتوظيف: منظور عالم العمل"

استهدفت الدراسة استكشاف تصور الطلاب حول تعليمهم في حياتهم العملية، والتحقق في العلاقة بين التعليم العالي والتوظيف، ومدى توقع التعليم العالي لتوظيف الطلاب. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، وطبقت على عينة قوامها من (١٢١٠) من الطلاب تمّ

(1) Gawrycka, M. & et al.: Competencies of graduates as future labour market participants: preliminary study, **Economic research**, Vol. 33, No. 1, 2019, P.p. 1-13.

(2) Teng, W. & et al. : Graduate readiness for the employment market of the 4th industrial revolution: The development of soft employability skills, **Education & Training**, Vol .61, No.5, 2019, P.p.590- 604.

(3) Ali, S. & Jalal, H.: Higher Education as a Predictor of Employment: The World of Work Perspective, **Bulletin of Education and Research**, Vol. 40, No. 2, 2018, P.p. 79-90.

تقسيمهم إلى مجموعتين هما: الطلاب الحاليين والسابقين، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ معظم الطلاب يتفوقون بشدة مع أنّ التعليم العالي هو عالم العمل، ووجود علاقة وثيقة بين التعليم العالي والتوظيف، كما أنّه مؤشر قوي للتوظيف. لذلك توصي الدراسة بضرورة التوسع في التعليم العالي، وتوفير التوجيه المهني للطلاب؛ من أجل الالتحاق بسوق العمل المتغير.

(٧) دراسة ايبرهارد وآخرون (Eberhard, B., et al, 2017) ^(١) بعنوان "العمل الذكي: تحول سوق العمل بسبب الثورة الصناعية الرابعة (4.0)"

استهدفت الدراسة استكشاف كيفية قيام الثورة الصناعية الرابعة بتحويل سوق العمل من خلال المطالبة بمهارات مهنية جديدة وعن طريق تحويل الوظائف التي تقوم بها الموارد البشرية للشركات إلى رقمنة رقمية. كما هدفت التوصل إلى المهن الجديدة التي سيكون لها في المستقبل طلب مرتفع، والمهارات التي ستكون مطلوبة للوفاء بتلك الملامح الوظيفية غير الآلية، تم إجراء مسح للخبراء من أساتذة الجامعات وتمّ تقييم مناهج الجامعات؛ من أجل تحليل ما إذا كانت مؤسسات التعليم العالي على دراية بالاتجاهات الرقمية المستقبلية، وما التدابير وأساليب التدريس التي يستخدمها الأساتذة لإعداد طلابهم لمواجهة هذه الاتجاهات؟ وتوصلت الدراسة إلى وصف الوظائف المستقبلية ذات الطلب العالي، وكذلك مجموعات المهارات اللازمة للوفاء بتلك الوظائف.

(٨) دراسة ليفيروف ، وكوستيكوفا (Liferov, A., & Kostikova, L., 2017) ^(٢) بعنوان "مواجهة التعليم العالي في روسيا لتحديات سوق العمل في القرن الحادي والعشرين"

استهدفت الدراسة مراجعة الأدبيات حول التغييرات التي تحدث في عملية تطوير التعليم العالي الروسي، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت تحليل الأدبيات، والمقابلات، والملاحظة في تحليل العملية التعليمية في الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى أنّ التطوير عملية مُعقدة؛ لعدم كفاية التمويل، وضعف البنية التحتية، وقلة الدعم النفسي للموظفين لمواكبة متطلبات المجتمع الحديث، والبيروقراطية، ونقص التعاون بين الجامعة ومؤسسات الأعمال، لذلك توصي الدراسة بضرورة إحداث تغييرات كبيرة في مجال التدريب المهني وإعادة التدريب، وتعزيز التعاون والشراكة بين الجامعات ومؤسسات الأعمال المختلفة.

(٩) دراسة باريد (Baird, M., 2016) ^(٣) بعنوان "القوى العاملة في القرن الحادي والعشرين: تصنيف أصحاب العمل للأهمية والرضا للمهارات والكفاءات اللازمة لتوظيف خريجي الجامعات في الشمال الشرقي"

(1) Eberhard, B. & et al.: Smart work: The transformation of the labour market due to the fourth industrial revolution (4. 0), **International Journal of Business & Economic Sciences Applied Research**, Vol. 10, No.3, 2017, P.p. 47- 66.

(2) Liferov, A. & Kostikova, L. : Russian Higher Education Meeting Challenges OF 21ST Century Labour Market, **International Journal for 21st Century Education**, No.4, 2017, P.p. 51-58.

(3) Baird, M.: **21st century workforce: Employers' ratings of importance and satisfaction of skills and competencies college graduates need to get hired in the northeast**, Ph.D dissertation, Johnson & Wales University, 2016.

استهدفت الدراسة تصنيف أصحاب العمل للمهارات والكفاءات اللازمة عند توظيف خريجي الجامعات من حيث درجة الأهمية والرضا عن تلك المهارات والكفاءات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، وطُبقت على عينة قوامها (٥٠) عضوًا من أعضاء الغرف الإقليمية في الشمال الشرقي. وتوصلت الدراسة إلى أنّ أصحاب العمل صنّفوا المهارات الشخصية في المرتبة الأولى، يليها مهارات الاتصال، ثمّ المهارات التقنية، ومهارات الاقتصاد التجاري العالمي في المرتبة الأخيرة بالنسبة للمهارات والكفاءات. كما توصلت الدراسة بالنسبة لدرجة الرضا عن المهارات والكفاءات أنّ مهارات التقنية / الكمبيوتر حصلت على أعلى مستوى من الرضا، يليها مهارات الإعداد والاستعداد المهني، ثمّ مهارات الاتصال بمستوى أدنى من الرضا لخريجي الجامعات الباحثين عن عمل، وتؤكد الدراسة على ضرورة دمج احتياجات القوى العاملة في البرامج أثناء إعداد الطلاب قبل التخرج.

(١٠) دراسة ليندا، وسيريمائيس (Bonekamp, L., & Sure, M., 2015) ^(١) بعنوان "نتائج الثورة الصناعية الرابعة على العمل البشري ومنظمة العمل"

استهدفت الدراسة مراجعة وتحليل للأدبيات المتعلقة بآثار الثورة الصناعية الرابعة على العمل البشري وتنظيم العمل؛ بهدف توفير نظرة عامة حول الوضع الحالي. وتوصلت الدراسة إلى أنّ الثورة الصناعية الرابعة تؤدي إلى انخفاض كبير في الوظائف ذات المهارات المنخفضة، وزيادة الأنشطة ذات المهارات العالية، بما في ذلك التخطيط والمراقبة والمهام المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات. كما توصلت إلى التعقيد المتزايد في العديد من الوظائف، إلى جانب الحاجة المتزايدة إلى تنظيم العمل متعدد الوظائف والشبكات المشتركة بين الشركات. وأكدت الدراسة على أهمية التعلم المستمر والتدريب والتعليم؛ من أجل أن تتمكن القوى العاملة من التكيف مع متطلبات التأهيل المستقبلي المشتقة من تقنيات الثورة الصناعية الرابعة.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال ما تمّ عرضه من دراسات وبحوث سابقة عربية وأجنبية تناولت التعليم الجامعي واحتياجات سوق العمل، يتضح أنّ الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات والبحوث السابقة في أوجه، وتتشابه معها في أوجه أخرى، كما أنّه تمّ الاستفادة من تلك الدراسات والبحوث في جوانب ومحاور متعددة، ويمكن إيضاح ذلك على النحو التالي:

(١) أوجه الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات والبحوث السابقة من حيث التالي:

(1) Bonekamp, L. & Sure, M. : Consequences of Industry 4.0 on human labour and work organization, **Journal of Business and Media Psychology**, Vol. 6, No.1, 2015, P.p. 33-40.

- موضوع الدراسة:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات والبحوث السابقة العربية في دراسة التعليم بجامعة المنوفية، حيث إنها تتناول تطوير التعليم بجامعة المنوفية كمنظومة في ضوء نتائج تحليل بيئته الداخلية والخارجية، وذلك من خلال استراتيجية ذات رؤية ورسالة، وغايات وأهداف استراتيجية، وقيم وسياسات إدارية، وخطة تنفيذية تعكس ذلك على أرض الواقع، بينما تناولت الدراسات والبحوث السابقة تطوير أجزاء من مكونات المنظومة التعليمية مثل: دراسة (زقاوة أحمد، ٢٠١٧م) والتي اهتمت بدراسة استجابة برامج ومناهج التعليم العالي لاحتياجات سوق العمل، واقتصرت بعض الدراسات على الاهتمام بدراسة المهارات اللازمة لمهن ووظائف المستقبل، وكذلك المهارات اللازم إكسابها للطلاب في القرن الحادي والعشرين مثل: دراسة (جمال الدهشان ، ومنال سمحان، ٢٠٢٠م)، ودراسة (عبد الله بن سيف، ٢٠١٦م).

أما الدراسات الأجنبية فتناولت تأثير الثورة الصناعية الرابعة على بعض المتغيرات التعليمية مثل فرص التعلم والأنشطة التعليمية (Elayyan, S., 2021)، ودراسة (Teng, W. & et al, 2019) وتناولت استعداد الخريجين لسوق العمل في عصر الثورة الصناعية الرابعة، كما تناولت دراسة (Jackson, D., & Tomlinson M., 2020)، تصورات طلاب التعليم العالي لسوق العمل المتغير، ودراسة (Gawrycka, M. & et al, 2019)، التعرف على آراء أصحاب العمل حول الكفاءات والمهارات المطلوبة من الخريجين، وتناولت دراسة (Goulart, G.& et al, 2021)، ودراسة (Baird, M., 2016) المهارات التي تتطلبها وظائف المستقبل. ومن ثم يتضح عدم تناول البحوث والدراسات السابقة (التي اطلعت عليها الباحثة) لموضوع الدراسة الحالية وهدفها بشكل كامل.

- حدود الدراسة:

تختلف حدود الدراسة الحالية - الزمنية والموضوعية - عن الدراسات والبحوث السابقة العربية والأجنبية؛ وذلك لاقتران الدراسة على تطوير التعليم بجامعة المنوفية على ضوء الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.

- الأهداف:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات والبحوث السابقة في هدفها الرئيس، وهو وضع استراتيجية مقترحة لتطوير التعليم بجامعة المنوفية على ضوء الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، وفي أهدافها الفرعية باستثناء التنظير للتعليم الجامعي، والاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.

- عينة الدراسة:

تختلف الدراسة الحالية مع جميع ما سبقها من دراسات وبحوث في عينة الدراسة، حيث إنها عينة (أعضاء هيئة التدريس كعينة للتحليل البيئي: أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس)، بالإضافة إلى تفرد الدراسة الحالية في تحكيم الخبراء على عناصر الاستراتيجية المقترحة؛ لتطوير التعليم بجامعة المنوفية على ضوء الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.

أما الدراسات الأجنبية فكان بعضها نظري مثل: دراسة (Liferov, A. & Kostikova, L., 2017) ، ودراسة (Bonekamp, L.& Sure,M.,2015) والآخر يختلف في عيناته سواء بالتطبيق على الطلاب، أو مدراء الموارد البشرية ببعض الشركات مثل دراسة (Goulart, G. & et al, 2021)، ودراسة Elayyan, (S.,2020).

(٢) أوجه التشابه:

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات والبحوث السابقة في التالي:

- منهج الدراسة:

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات والبحوث السابقة في استخدام المنهج الوصفي ما عدا دراسة (أسامة الجمل، ٢٠١٨) والتي اعتمدت على المنهج المقارن، بينما تختلف الدراسة الحالية في استخدام أسلوب التحليل البيئي (S.W.O.T)؛ لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.

- الأدوات:

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات والبحوث السابقة العربية والأجنبية التي أجرت جانباً ميدانياً في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأضاف البحث الحالي استمارة تحكيم عناصر الاستراتيجية المقترحة؛ لتطوير التعليم بجامعة المنوفية على ضوء الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل من قبل بعض الخبراء في مجال أصول التربية، والتربية المقارنة والإدارة التعليمية، والتخطيط التربوي.

(٣) أوجه الاستفادة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات والبحوث السابقة فيما يلي:

- التعرف على المراجع المختلفة سواء عربية أو أجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة من جانب أو آخر، ومن ثمّ أمكن الرجوع إلى بعضها، وتكوين الإطار النظري للدراسة.
- الاستفادة من نتائج وتوصيات ومقترحات الدراسات والبحوث السابقة في تأكيد أهمية الدراسة الحالية، وأهمية موضوعها.
- بناء أدوات الدراسة (استبانة التحليل البيئي، استمارة استطلاع رأي الخبراء).
- تكوين وصياغة الاستراتيجية المقترحة ومنطلقاتها وأهدافها ومحاورها، ومتطلبات تنفيذها.

• خطوات السير في الدراسة (تخطيط فصول الدراسة):

في سبيل تحقيق أهداف الدراسة الحالية، والإجابة عن أسئلتها، اتبعت الدراسة الخطوات التالية:

١. **الخطوة الأولى:** بناء الإطار العام للدراسة، ويتضمن (مقدمة الدراسة ومشكلاتها، أسئلة الدراسة، أهدافها، أهميتها، منهج الدراسة وخطواتها وأداتها، مصطلحات الدراسة، حدود الدراسة، إجراءات الدراسة،

الدراسات والبحوث السابقة والتعليق عليها، خطوات السير في الدراسة)، وتمثل ذلك في الفصل الأول من فصول الدراسة.

٢. **الخطوة الثانية:** توضيح الأسس النظرية لتطوير التعليم الجامعي والاحتياجات المستقبلية لسوق العمل وذلك في محورين، حيث تضمن المحور الأول على تطوير التعليم الجامعي، حيث تضمن (المفهوم- المبررات - المقومات، الاتجاهات، والمداخل)، والمحور الثاني على الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، حيث تضمن (مفهوم سوق العمل، أنواعه، خصائصه، نظرياته، ثم عرض الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل من حيث المفهوم ومبررات دراسة الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، وأهمية دراستها، وأساليب دراستها، والوظائف المتوقعة لسوق العمل، والمهارات اللازمة لها، ودور التعليم الجامعي في تلبية الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل) وتمثل ذلك في الفصل الثاني، وإجابة عن السؤال الأول " ما الأسس النظرية لتطوير التعليم الجامعي؟ وما الاحتياجات المستقبلية التي يتطلبها سوق العمل من خريجي التعليم الجامعي المصري؟".

٣. **الخطوة الثالثة:** عرض تحديات البيئة الداخلية والخارجية لمواجهة التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، حيث تمثلت عناصر البيئة الداخلية للتعليم بجامعة المنوفية (فلسفة وأهداف وسياسية التعليم بجامعة المنوفية، المقومات البشرية من طلاب وأعضاء هيئة التدريس والكوادر الإدارية والفنية، المقومات المالية المادية من التمويل والمكتبات والتجهيزات المادية، إدارة التعليم بجامعة المنوفية)، وتمثل ذلك في الفصل الثالث، وإجابة عن السؤال الثاني "ما تحديات البيئة الداخلية والخارجية التي تواجه تلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل؟".

٤. **الخطوة الرابعة:** تحليل بيئي ميداني لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل داخلياً وخارجياً؛ لتعرف وتقييم درجة توافر وتأثير عناصرها في عملية تطوير التعليم بجامعة المنوفية، ثم بناء مصفوفة التحليل الرباعي، وتحديد البدائل والتوجهات الاستراتيجية، واختيار أنسبها لبناء الاستراتيجية المقترحة في ضوء نتائج هذا التحليل، ومن ثم تحديد الموقف الاستراتيجي لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، وذلك في الفصل الرابع، وإجابة عن السؤال الثالث " ما تقييم درجة (توافر/ تأثير) عناصر البيئة الداخلية والخارجية لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل؟".

٥. **الخطوة الخامسة:** التوصل إلى استراتيجية مقترحة لتطوير التعليم بجامعة المنوفية على ضوء الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل على ضوء نتائج تحليل بيئته الداخلية والخارجية وملامح موقعه الاستراتيجي، ووضع مقترح الخطة التنفيذية لتحقيق مساري استراتيجية التطوير المقترحة، وتمثل ذلك في الفصل الخامس، وإجابة عن السؤال الرابع " ما الاستراتيجية المقترحة لتطوير التعليم بجامعة المنوفية على ضوء الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل؟".

الفصل الثاني

تطوير التعليم الجامعي والاحتياجات المستقبلية لسوق العمل

المحور الأول: تطوير التعليم الجامعي، مفهومه، مبرراته، مقوماته، اتجاهاته، ومداخله.

أولاً: مفهوم تطوير التعليم الجامعي.

ثانياً: مبررات تطوير التعليم الجامعي.

ثالثاً: مقومات تطوير التعليم الجامعي.

رابعاً: اتجاهات تطوير التعليم الجامعي.

خامساً: مداخل تطوير التعليم الجامعي.

المحور الثاني: سوق العمل واحتياجاته المستقبلية.

أولاً: سوق العمل: مفهومه، أنواعه، خصائصه، ونظرياته.

ثانياً: الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، مفهومها، مبررات دراستها، أهمية دراستها، أساليب دراستها.

ثالثاً: الوظائف المتوقعة لسوق العمل المستقبلي.

رابعاً: المهارات اللازمة لوظائف المستقبل.

خامساً: دور التعليم الجامعي في تلبية الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.

الفصل الثاني

تطوير التعليم الجامعي والاحتياجات المستقبلية لسوق العمل

يُعد تطوير التعليم الجامعي من الغايات الأساسية التي تسعى الدول المتقدمة والنامية على حدٍ سواء؛ باعتباره مصدرًا أساسيًا في إعداد وتنمية مواردها البشرية؛ للتفاعل مع تحديات العصر ومتغيراته المحلية والإقليمية والعالمية والمعرفية، والتكنولوجية والسياسية والاقتصادية، والاجتماعية والثقافية كافة؛ من أجل تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة في جميع المجالات؛ لذلك سيتم عرض الأسس النظرية لتطوير التعليم الجامعي والاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، وذلك كما يلي:

المحور الأول: تطوير التعليم الجامعي، مفهومه، مبرراته، مقوماته، مداخله، اتجاهاته:

إنّ تطوير التعليم الجامعي يُعد أحد الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛ ولذلك سيتم عرض الأسس النظرية لتطوير التعليم الجامعي، كما يلي:

أولاً: مفهوم تطوير التعليم الجامعي:

يعرف تطوير التعليم الجامعي بأنه: "المراجعة المستمرة لفلسفته ونظمه وأساليبه لاستشراف آفاق المستقبل والتوافق معها؛ لإقامة نظام تعليمي يواكب المستقبل ويتكيف معه"^(١).

- كما يعرف بأنه: "التحسين المستمر في وظائف التعليم وأنشطته مثل البرامج الأكاديمية، المنح الدراسية، الطلاب، المباني، المرافق، التجهيزات المادية، والبيئة الأكاديمية وغيرها من مقومات المنظومة التعليمية"^(٢).

- كما يعرف أيضًا بأنه: مجموعة التغييرات التي تحدث في نظامه التعليمي بقصد زيادة فاعليته، أو جعله أكثر استجابة لحاجات المجتمع الذي ينشأ فيه. وقد يكون التطوير جذريًا شاملاً بحيث يشمل أهداف النظام وبنيته وخطته ومناهجه؛ بما يرقى بهذا التطوير إلى مستوى الإصلاح الشامل، أو قد يكون التطوير جزئيًا يشمل جانبًا من النظام أو جزئية فيه؛ بما يجعله تجديدًا كإدخال أو استحداث نظم جديدة في إدارة التعليم أو نظام القبول فيه، أو مناهجه أو خطته أو غير ذلك^(٣).

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف تطوير التعليم بجامعة المنوفية إجرائيًا بأنه: عملية تحسين عناصر ومقومات منظومة التعليم بجامعة المنوفية، واستثمار نقاط قوتها والفرص المتاحة أمامها، في معالجة نقاط ضعفها ومواجهة تحدياتها وتهديداتها؛ وذلك من أجل تحقيق أهدافها المنشودة بصورة أكثر فاعلية وكفاءة.

(١) شبل بدران، جمال الدهشان: مرجع سابق، ص ١٢.

(٢) أمل فتحي عقل: تطوير معايير التميز في التعليم العالي: الأردن نموذجًا، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٥م، ص ٣٨.

(٣) يوسف سيد محمود: مرجع سابق، ص ٣٦.

ثانيًا: مبررات تطوير التعليم الجامعي:

إنّ تطوير التعليم الجامعي أصبح ضرورة تفرضها التطورات والتغيرات المستمرة في كافة مناحي الحياة، ومن أهم المبررات التي دفعت إلى إعادة النظر في تطوير التعليم الجامعي ما يلي:

- الحاجة إلى نوعية جديدة من القوى العاملة المؤهلة؛ لمواجهة متطلبات سوق العمل المتغيرة من مهارات تقنية، وقدرة على اتخاذ القرار، والمرونة في الأداء، والقدرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة، حيث من المتوقع ما بين ٦٠ مليون إلى ٣٧٥ مليون فردًا في جميع أنحاء العالم قد يحتاجون إلى الانتقال إلى فئات مهنية جديدة بحلول عام ٢٠٣٠^(١)، وأن نسبة أتمتة الوظائف في مصر تمثل ٤٨٪^(٢). الأمر الذي فرض الاهتمام بالتخطيط للتعليم ليتلاءم محتواه مع مواصفات المهن والوظائف المستقبلية.

- التأثير المتعاظم لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير نظم التعليم عن بُعد من خلال بيئة تعليمية ذكية تتعدد فيها الخيارات التعليمية مثل نظام البريد الإلكتروني، المحادثة من خلال الإنترنت، الفصول الافتراضية، المكتبات الرقمية، الواقع الافتراضي، تكنولوجيا المحاكاة، مؤتمرات الفيديو وغيرها^(٣).

- التغيرات المجتمعية التي شهدها العالم بصفة عامة والمجتمع المصري بصفة خاصة، والتي أثرت بشكل كبير على منظومة التعليم الجامعي وهي أزمة جائحة كوفيد-١٩ والتي تطلبت تطبيق نظم التعليم عن بُعد وغيرها من نظم التعليم الذكية، وإعادة التفكير والنظر من قبل الكليات والأقسام وأعضاء هيئة التدريس في المناهج التعليمية التي سوف يتم تقديمها عبر الإنترنت^(٤).

مما سبق يتضح ضرورة تطوير التعليم الجامعي وإعادة النظر في سياساته وبرامجه وأهدافه وفلسفته، وتعديل محتوى المناهج التعليمية وفقًا لمتطلبات سوق العمل بحيث تدعم الطلاب بالمهارات الأساسية اللازمة لممارسة المهن المختلفة، ووضع نظام معلومات فعّال يساعد على اتخاذ قرارات رشيدة تجاه سوق العمل، وربط مناهج التعليم الجامعي ببرامج التدريب بقطاعات العمل المختلفة.

(1) Manyika, J. & et al: **Jobs Lost, Jobs Gained: Workforce Transitions in A Time of Automation**, McKinsey Global Institute, California, December 2017, P. 11

(٢) جان بيتراوس ديم مور، وآخرون: **مستقبل الوظائف في الشرق الأوسط، القمة العالمية للحكومات بالتعاون مع McKinsey**، جينيف، ٢٠١٨م، ص ٤.

(٣) نواف عبد الله جدعان الرويلي: **مجالات تطوير التعليم الجامعي في بعض الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، المجلد ١٠، العدد ٢٩، ٢٠١٧م، ص ٨٧.**

(٤) سهام أحمد محمد علوان: **إدارة الذكاء التنافسي كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية ومواجهة تحديات فيروس كورونا Covid 19، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، المجلد ٨٣، العدد ٨٣، مارس ٢٠٢١م، ص ١٠٦٨.**

ثالثاً: مقومات تطوير التعليم الجامعي:

سيتم عرض مقومات تطوير التعليم الجامعي في ضوء فلسفته وأهدافه وسياسته، المناهج الدراسية، أساليب التدريس، نظم التقويم، المقومات البشرية، المقومات المادية، المقومات التشريعية، وإدارة التعليم الجامعي وذلك فيما يلي:

(١) فلسفة وأهداف التعليم الجامعي:

تُعد فلسفة وأهداف التعليم الجامعي من المقومات الأساسية لتطوير التعليم الجامعي والتي يؤسس عليها نظام التعليم بكليات الجامعة المختلفة، وما يشمله من مدخلات بأنواعها المختلفة، وعمليات تخطيط وتنفيذ وتقييم المناهج والمقررات الدراسية؛ من أجل الوصول إلى مخرجات متميزة تلبي احتياجات سوق العمل المتغير، ويمكن وصف تلك المقومات التي تمثل مدخلات معنوية يقوم عليها التعليم الجامعي كما يلي:

(أ) فلسفة التعليم الجامعي:

إنّ نجاح أي مؤسسة أو منظومة تعليمية أو فشلها يتأثر - بدرجة كبيرة - بالفلسفة التربوية التي توجهها، وتزودها بالتصورات والأفكار والمعتقدات والقيم التي تحتاجها، هذا من منطلق أنّ فلسفة التعليم بصفة عامة تهتم بالعوامل التي تشكل أهدافها، والأسس التي تقوم عليها، والظروف التي تُشكل محتواها وتحدد ما يتصل بها من تنظيمات وإجراءات إدارية^(١).

وهذا يعني أنّ نقطة البدء في تطوير منظومة التعليم الجامعي تنطلق من تحديد فلسفته تحديداً واضحاً؛ لأن أي تطوير نوعي للتعليم الجامعي لا بد وأن ينطلق في تخطيطه وبرامجه وتمويله من الفلسفة التربوية للمرحلة التي يمرّ بها النظام التعليمي.

ويُقصد بفلسفة التعليم الجامعي الخريطة العامة التي تحدد موقع كل عنصر من عناصر منظومته وما يكون بينهما من علاقات، ومسارات كل منهما، وتوجهاتها، لذلك فإنّ مؤسسات التعليم الجامعي تقوم في الوقت الحاضر على أساس فلسفة تربوية معينة ينعكس أثرها على أهداف تلك المؤسسات وسياستها^(٢).

تنطلق فلسفة التعليم الجامعي من المبادئ والاتجاهات التي تحددها الفلسفة التربوية للنظام والمستمدة من فلسفة المجتمع المحيط بالجامعة، ويعمل في إطارها، وهي التي تحدد وظائفه ومبادئه وأهدافه وخطته وبرامجه، وتضع قواعده التنظيمية وهياكله الإدارية، وفي ضوء ذلك يتم تحديد برامجه^(٣).

(١) طارق عبد الرؤف عامر: التعليم الجامعي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٩م، ص ٧.

(٢) الهلالي الشربيني الهلالي: التعليم الجامعي في العالم العربي في القرن الحادي والعشرين، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٧م، ص ٢٠.

(٣) أحمد الهبوب: فلسفة التعليم الجامعي في البلدان العربية: دراسة تحليلية نقدية لأهداف التعليم الجامعي في الأردن واليمن، المؤتمر القومي السنوي الثالث عشر (العربي الخامس) "الجامعات العربية في القرن الحادي والعشرين: الواقع والرؤى"، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، الفترة من ٢٦ - ٢٧ نوفمبر ٢٠٠٦م، ص ٢٩٦.

وهناك من يرى أنّ فلسفة التعليم الجامعي تشكل الأهداف والمنطلقات الأساسية والموجهات الحاكمة لأي نظام تربوي وتعليمي، وتكمن فلسفة التعليم الجامعي في توفير الفرص التعليمية لكل الطلاب بطرق متساوية، مجانيّة التعليم الجامعي، الاعتراف بمبدأ الفروق الفردية بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، تقديم المناهج لزيادة المعرفة وتنمية المهارات الفنية والإدارية، وربط التعليم الجامعي باحتياجات المجتمع^(١).

إنّ فلسفة التطوير في التعليم الجامعي تقوم على مجموعة من المبادئ والاتجاهات المنبثقة من الركائز الأساسية لمسايرة النهضة الاجتماعية ومواكبتها، ويمكن إيجازها فيما يلي^(٢):

- مجموعة القدرات والمهارات والأسس التي يجب على الجامعة إكسابها لطلابها.
- حسم الموقف من الجدل الذي أثير مع التحول نحو اقتصاديات السوق، حيث يرى البعض أنّ مهمة الجامعة تنحصر في التعليم والتثقيف، ويرى آخرون أنه يجب تعليم كل قادر دون تحديد أو تمييز، باعتبار أنّ التعليم الجامعي سبيلاً أساسياً للارتقاء الاجتماعي.
- التعليم في جدواه يتعامل مع مراحل الزمن الثلاثة، الماضي والحاضر والمستقبل، إذ أنّه ينتقي من التراث وينقل للأجيال الجديدة، ويتعامل مع متغيرات الحاضر بعين الاعتبار لاحتمالات المستقبل؛ مما تتطلب من الجامعة ضرورة استشراق مستقبل الأمة، ومستقبل التطور المنتظر في العالم.
- وتتحدد فلسفة الجامعة كمؤسسة مجتمعية في ضوء التغيرات والتحديات المتصلة بها في ضوء العديد من الجوانب والتي من أهمها ما يلي^(٣):
- طبيعة المجتمع: تتبع فلسفة التعليم الجامعي من أهداف المجتمع المتغيرة؛ لذا فإن قدرة التعليم الجامعي على تحقيق أهداف المجتمع تُعد مقياساً واضحاً؛ لتحديد كفاءته.
- طبيعة المعرفة: تتسم المعرفة بالزيادة المستمرة والتوسع، كما أنّه من أبرز ملامح المجتمع الجديد في أنّه دائم التغير يقوم على إنتاج المعرفة والمعلومات.
- طبيعة القيم: تتغير القيم من وقت لآخر وتظهر قيم جديدة، وعلى الفرد أن يتمكن من التعامل الإيجابي والناقد مع هذه القيم الجديدة والمطروحة على النطاق العالمي.
- طبيعة الفرد المتعلم: هي طبيعة لا تحددها حدود المكان أو الزمان؛ فالتطور العلمي والتكنولوجي أدى إلى زوال كثير من الحواجز والحدود والتنقل من مجتمع لآخر.

(١) أحمد إبراهيم أحمد: فلسفة التعليم الجامعي ونظم إدارته، عالم التربية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية المهارات البشرية، القاهرة، العدد ٣، ٢٠٠١م، ص ص ٢٨٤ - ٢٨٥.

(٢) إبراهيم بدران وآخرون: تطوير التعليم الجامعي في مصر وتحديات المستقبل: قراءات ودراسات، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، ٢٠٠٥م، ص ص ١٣٤ - ١٣٧.

(٣) علي أحمد مذكور: فلسفة التعليم الجامعي في الوطن العربي، المؤتمر القومي السنوي الرابع عشر (العربي السادس) "أفاق جديدة في التعليم الجامعي"، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، المجلد ٢، ٢٠٠٧م، ص ١٥٦.

وبناءً على ما سبق يمكن القول بأنّ التعليم الجامعي المأمول، هو ذلك التعليم الذي يستمد كل مقوماته من ظروف المجتمع من حيث الأهداف والفلسفة والمنهج، وهو الذي يلبي احتياجات سوق العمل في كافة التخصصات مع التأكيد على مستوى الخريج؛ كي يواكب احتياجات سوق العمل الحالية والمستقبلية. فالدولة القوية هي التي تمتلك تعليم جامعي يبني عقولاً مفكرة، وتنمية مهارات نوعية قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية.

(ب) أهداف التعليم الجامعي:

تتمثل أهداف التعليم الجامعي المصري وفقاً لما نص عليه قانون تنظيم الجامعات في المادة (١) في المساهمة في رُقي الفكر وتقدم العلم وتنمية القيم الإنسانية، تزويد البلاد بالمختصين والفنيين والخبراء في مختلف المجالات، إعداد الإنسان المزود بأصول المعرفة وطرق البحث المتقدم والقيم الرفيعة؛ ليساهم في بناء وتدعيم المجتمع، وصنع مستقبل الوطن وخدمة الإنسانية، توثيق الروابط الثقافية والعلمية مع الجامعات الأخرى، والهيئات العلمية العربية والاجنبية^(١)، وبذلك تُعد الجامعات معقلاً للفكر الإنساني في أرقى مستوياته ومصدر استثمار وتنمية أهم ثروات المجتمع وأعلاها وهي الثروة البشرية.

إن لكل مرحلة تعليمية أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها بالآليات والوسائل المختلفة، ومن بينها التعليم الجامعي فله أهداف خاصة يسعى إلى تحقيقها، من أهمها ما يلي^(٢):

- إعداد المتخصصين في المهن المختلفة وتأهيلهم تأهيلاً عالياً للقيام بالأنشطة الاقتصادية في قطاعات الإنتاج والخدمات المتعددة.
- الارتقاء بمجال البحث العلمي، والقيام بمختلف أنواع البحوث في شتى القطاعات؛ بهدف الوفاء بمتطلبات المجتمع وحل مشكلاته.
- الإسهام في رفع كفاءة أفراد المجتمع عن طريق ربط الجامعة بمختلف قطاعات ومؤسسات المجتمع، وتقديم البرامج التدريبية المختلفة لهم بما يتناسب مع حاجة أفرادهم ومؤسساتهم^(٣).
- تنمية الوعي الثقافي والاجتماعي للفرد، وتحقيق تكييفه الاجتماعي؛ بما يؤدي إلى تكامل ونمو شخصيته، وتعزيز انتمائه والإسهام إيجابياً في البناء الحضاري لمجتمعه.
- تنمية قدرات الأفراد الفكرية وإكسابهم المهارات العلمية والتقنية.

والمأمل في المجتمع المصري يجده يشهد العديد من التغييرات السريعة في مختلف مجالات الحياة؛ مما يفرض على الجامعة أن تطور أهدافها بحيث تتناسب مع القرن الحادي والعشرين، ومن ثمّ فهناك ضرورة للإضافة إلى أهداف الجامعة بما يتناسب مع التحديات والتغييرات السريعة في المجتمع، ومن الأهداف التي يرى

(١) جمهورية مصر العربية: قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات، مرجع سابق، ص ٤.

(٢) فتحي عبد الرسول محمد: اتجاهات حديثة في التعليم الجامعي، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٥م، ص ١٣.

(٣) مزاحم قاسم الخياط، حسيب الياس حديد: أهداف التعليم العالي، دار الكتب العلمية، بيروت، ٢٠١٧م، ص ٧.

أعضاء هيئة التدريس إضافتها ربط الطالب بمواقع الإنتاج، وربط الإنتاج بالبحث العلمي وخطط التنمية، وأيضًا تطوير التكنولوجيا لخدمة المجتمع^(١).

مما سبق يتضح أنّ مجمل أهداف التعليم الجامعي هو إعداد طالب قادر على التكيف مع سوق العمل المتغير، ومواكبة التطورات التي تطرأ عليه؛ بما يضمن له استمراره فيه وإثباته لذاته، بذلك يكون للتعليم الجامعي دورٌ في تلبية احتياجات سوق العمل.

(٢) سياسة التعليم الجامعي:

تقع السياسة التعليمية في قمة النظام التعليمي، ويقصد بها بصفة عامة "مجموعة من التوجهات والمبادئ العامة التي تحكم عمل النظام التعليمي؛ لتحقيق أهدافه في إطار السياسة العامة للدولة"، وهي خطة عامة لتوجيه القرارات المتعلقة بوسائل تحقيق الأهداف التربوية، ويمكن اعتبارها مجموعة الإجراءات التي يتم اتخاذها؛ من أجل تنفيذ أهداف التعليم في دولة ما، وتصاغ في صورة تشريعات تعليمية وهي تتجه في حركتها نحو تحقيق أهداف محددة، كما أنها تتأثر بالواقع الاجتماعي الذي تعيش في حدوده؛ ومن ثمّ تتأثر بمعطيات العصر ومتطلباته^(٢).

مما سبق يتضح الصلة الوثيقة بين السياسة التعليمية والنظام التعليمي، فالنظام التعليمي يمثل الخدمات التي يقدمها المجتمع لأبنائه من خلال المؤسسات التربوية التي يقيمها ويشرف عليها. فالسياسة التعليمية تمثل الخطوط العامة التي يصنعها المجتمع عن طريق أجهزته وتلتزم الدولة بها.

وتمثل السياسة التعليمية عملية ديناميكية تتفاعل فيها مجموعة من العوامل المؤثرة من داخل النظام ومن خارجه، مع اختلاف كل منها في تأثيره بقدر ما يمتلكه من سلطه، وتتمثل أهمية السياسة التعليمية في أمور كثيرة من بينها تحديد السبل التي يجب اتباعها لتحقيق الأهداف التربوية، وتحويل هذه الأهداف إلى إنجازات ملموسة، والمساعدة في استقرار عمل النظام التعليمي مع تغيير المسؤولين؛ لكونها تمثل دستور عمل يساعد على الفهم السليم لمتطلبات العمل التربوي، ومن ثمّ التجانس في الأعمال والقرارات^(٣).

وتتعدد أنماط السياسات التعليمية، منها: السياسات التعليمية العامة؛ وتتولى المستويات الإدارية العليا تحديدها ككل دون الدخول في تفاصيل، والسياسات التعليمية الإدارية؛ وتتولى وضعها الإدارات المركزية التي يتكون منها البناء التنظيمي للنظام التعليمي، والسياسات التعليمية الثانوية ويتم اتباعها في الإدارات الفرعية لمنظومة النظام التعليمي، وعلى الرغم من كونها ثانوية إلا أنّها تعطي توجيهها وترسم اتجاهًا لعمليتي صنع

(١) أيسم سعد محمدي محمود: الاتجاهات الحديثة في وظائف الجامعة: التوجه نحو الاقتصاد الأخضر لتحقيق التنمية المستدامة نموذجًا، مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا التربوية، جامعة القاهرة، المجلد ٢٦، العدد ٤، أكتوبر ٢٠١٨م، ص ١٣.

(٢) سعود هلال الحربي: السياسة التعليمية: مفاهيم وخبرات، دار العبيكان للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٧م، ص ١٧.

(٣) أيمن أحمد زينون: بناء مؤشرات السياسة التعليمية في مصر ومعاييرها في ضوء الثورة الصناعية الرابعة، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، المجلد ٣٠، العدد ٢، ٢٠٢٠م، ص ٢٤٧.

القرارات واتخاذها، وتغطي مجالات مختلفة في إدارة معينة من إدارات التعليم مثل التمويل، الموارد البشرية وغير ذلك^(١).

وأكدت دراسة فاطمة زكريا (٢٠١٩) على ضرورة تطوير السياسات التعليمية بما يواكب التغييرات المعاصرة والثورة الصناعية الرابعة، حيث يتطلب هذا العصر الكثير من التكنولوجيا والاتصالات، واستخدام الذكاء الاصطناعي، وتكنولوجيا النانو والواقع الافتراضي، وإنترنت الأشياء^(٢).

ونتيجةً لهذه التطورات والتغيرات تتطلب ضرورة التأكيد على مراجعة وبناء السياسات التعليمية استنادًا إلى معلومات حقيقية، وانطلاقًا من أهداف واقعية يمكن تحقيقها، والتنسيق والتكامل بين التعليم الجامعي وقبل الجامعي، ومنح المتعلمين الحرية في اختيار نوع التعليم وفقًا لميولهم واحتياجاتهم، ضرورة تشجيع الاستثمار في البنية التحتية الرقمية في التعليم الجامعي، وتوظيف التكنولوجيا في التعليم والتعلم، والتخطيط التعليمي والإدارة، ضرورة تشجيع القطاع الخاص على الاستثمار في مجالات التعليم والتدريب، وزيادة قدرة المؤسسات القائمة، وإنشاء مؤسسات جديدة في المجالات التقنية والهندسية والعملية، وتدعيم العملية التعليمية عن طريق الاهتمام بالبرامج التدريبية للموارد البشرية، الاستفادة من التقنيات الرقمية في تحسين العملية التعليمية، وتشجيع الطلاب على المبادرة والتواصل والمهارات الحياتية، ومراجعة نظم وأساليب التقويم^(٣).

ومما سبق يتضح أن السياسة التعليمية تمثل الإطار الذي يحكم عمل النظام التعليمي ككل بكل ما يتضمنه من متغيرات تتعلق بقضايا مثل: تكافؤ الفرص والتمويل، وتجويد العملية التعليمية، وربط التعليم باحتياجات سوق العمل، وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وغير ذلك.

(٣) المناهج الدراسية:

تُعد المناهج الدراسية الوسيلة الأساسية لتحقيق أهداف العملية التعليمية حيث يتعلم الطلاب من خلالها، فهي كل تعلم تخطط له المؤسسة التعليمية، ويتم تحت إشرافها، وتكتسب مناهج التعليم أهمية خاصة من منظور تطوير التعليم، حيث تُعد المكون الرئيس للتطوير، فالتطوير في مناهج التعليم يؤدي إلى تغيير نوعي في مخرجات التعليم دون تكلفة أو بتكلفة محدودة، وتشير عملية تطوير المناهج إلى التغيير الكيفي في المناهج؛ بما يؤدي إلى رفع كفاءتها في تحقيق غايات النظام التعليمي في إطار التنمية المستدامة^(٤).

(١) سعاد محمد عيد: تخطيط السياسة التعليمية والتحديات الحضارية المعاصرة ، سلسلة التربية والمستقبل العربي، إشراف محمد صبري الحوت، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠١٣م، ص ٦٢.

(٢) فاطمة زكريا محمد: سيناريوهات بديلة لتطوير سياسات الجامعات الحكومية المصرية في ضوء الثورة الصناعية الرابعة، مجلة الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، المجلد ١٩، العدد ١٣٩، ٢٠١٩م، ص ٢١٤.

(٣) الهلالي الشربيني الهلالي: مستقبل السياسة التعليمية في مصر بعد جائحة كورونا، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد ٦٢، إبريل ٢٠٢١م، ص ٥.

(٤) أحمد محمود الزنقلي: التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي ودوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠١٣م، ص ٤٢٦.

وقد أدى التطوير الكبير في التكنولوجيا الرقمية إلى ضرورة تطوير المناهج الدراسية لتلائم العصر الرقمي، وذلك باستبدال المناهج التقليدية إلى المناهج الرقمية، ويتطلب إعدادها تحديد أهداف وطرق تدريس جديدة، وأساليب التقويم والمهارات الرقمية المطلوب من المتعلمين اكتسابها، وتهيئة المتعلمين وتدريبهم عليها^(١)، ويتضمن المنهج الرقمي مجموعة من الخبرات العلمية والتربوية التي يتم توفيرها للمتعلم عبر تقنيات الاتصالات التكنولوجية الحديثة؛ لتحقيق عملية التعلم، ويتسم المنهج الرقمي بالتنوع والمرونة في المحتوى العلمي وطرق تدريسه، فتطبيق المنهج الرقمي يحول بيئات التعلم من بيئات مغلقة إلى بيئات أكثر انفتاحية تتسم بمصادر التعلم المختلفة، كما سيتحول دور المعلم من مالك للمعرفة إلى كونه ميسر لعملية التعلم ومخططاً ومنظماً؛ مما يسهم في تحقيق الأهداف التربوية، وإعداد أجيال أكثر مرونة وقدرة على الإبداع^(٢).

ويتطلب تطوير التعليم الجامعي لمواكبة احتياجات سوق العمل ربط المحتوى الدراسي بالتدريب في المؤسسات المختلفة، وتكون جزءاً من المناهج الدراسية، وكذلك عمل دورات تدريبية للطلاب أثناء الإجازات الصيفية، وتدريب الطلاب قبل التخرج في المؤسسات المختلفة مهما اختلفت التخصصات على ما يحتاجه سوق العمل^(٣)، وكذلك دمج احتياجات السوق أثناء وضع المقررات الدراسية، والربط بين الدراسة وسوق العمل، ومراعاة متطلبات واحتياجات سوق العمل؛ مما يؤدي إلى تحسين جودة التعليم الجامعي بما يحقق التميز والتنافس للجامعات المصرية^(٤). وفي هذا الصدد تؤكد دراسة عفاف محمد حایل (٢٠١٥) على ضرورة إعادة تصميم البرامج التعليمية؛ لتصبح أكثر مواءمة لعصر اقتصاد المعرفة، مع ضرورة الوقوف على المتغيرات التي تحدث داخل سوق العمل وتأثيرها على المهارات التي يحتاجها خريجو التعليم الجامعي؛ لسد احتياجات مجتمع المعرفة بالتركيز على المهارات التكنولوجية والتفكير الناقد^(٥).

وبناءً على ما سبق يتضح ضرورة تطوير المناهج الدراسية بما يتناسب مع سوق العمل بحيث تكون مناهج أكثر استيعاباً لمتغيرات العصر، والاهتمام بجودتها بحيث يتوافر بها خصائص معينة مثل: الاهتمام بمحتوياتها، ووضوح غايتها، وإمكانية تحقيقها وواقعيتها في تلبية رغبات المستفيدين وتطويرها، وتحديد المهارات التي يتطلبها سوق العمل.

(١) أميمة سميح الزين: التحول لعصر التعلم الرقمي تقدم معرفي أم تقهقر منهج، المؤتمر الدولي الحادي عشر "التعلم في عصر التكنولوجيا الرقمية"، مركز جيل البحث العلمي، جامعة تيبازة، طرابلس، في الفترة ٢٢-٢٤ إبريل ٢٠١٦م، ص ص ٢٠-٢١.

(٢) علي حدادة: تحديث المناهج التعليمية لمواكبة متطلبات الثورة الرقمية الثانية، دائرة البحوث الاقتصادية، اتحاد الغرف العربية، فبراير ٢٠١٩م، ص ص ٤-٥.

(٣) ليلى كامل عبد الله بهنساوي: مرجع سابق، ص ٦٢.

(٤) شرين عيد مرسى: دور التعليم المدمج في تحقيق تكافؤ الفرص التعليمية في التعليم الجامعي المصري: تصور مستقبلي، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد ٢٩، العدد ١١٣، ٢٠١٨م، ص ١٩١.

(٥) عفاف محمد حایل: مرجع سابق، ص ١١٥.

(٤) أساليب التدريس:

تُعد أساليب التدريس من المقومات الأساسية للتعليم الجامعي، وخاصة في ظل التطورات السريعة في بيئة التعليم نظرًا للتغيرات المجتمعية المتسارعة.

فاختيار أسلوب التدريس لا بد أن يتناسب مع المحتوى التعليمي ويتلاءم مع قدرات الطلاب، ومستجدات الموقف التعليمي وتطوراتها. فعلى المعلم أن يكون مبتدعًا لطريقته مرناً في اتخاذ الطريقة المناسبة التي تساعده على تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المطلوبة^(١).

إن إعداد الطلاب لسوق العمل، يُعد من أهم الوظائف التي تؤديها الجامعة؛ مما يتطلب إحداث التكامل بين إعداد الطلاب نظرياً داخل الجامعة، وعملياً خارج الجامعة وداخل مؤسسات العمل، يتطلب تفاعل الجامعة مع قطاعات العمل والإنتاج في المجتمع؛ لتحديد المعارف والمهارات التي يتطلبها سوق العمل وتزويجها في إعداد طلابها وعند اختيار أساليب التدريس^(٢).

وبالتالي فالجامعة مسؤولة عن تعليم طلابها كيفية التعلم الذاتي، وإكسابهم الاستقلالية والابتكارية، والقدرة على الإبداع والتغيير، والقدرة على تنمية شخصيتهم، وكذلك المشاركة في تنمية مجتمعهم، والرغبة في الاستمرار في التعلم.

(٥) نظم التقويم:

يُعد التقويم من أهم مقومات التعليم الجامعي فهو الوسيلة التي يمكن من خلالها معرفة مدى ما تم تحقيقه من أهداف، ومدى اكتساب الطلاب للمعارف والمهارات والاتجاهات والقيم، ومدى تلبية متطلبات سوق العمل الذي يتطور محتواه بصورة ديناميكية ومتسارعة؛ مما يحدث تغيرات في المتطلبات المهنية من خريجي التعليم الجامعي^(٣). أي يتم تحديد الجوانب الإيجابية والسلبية في العملية التعليمية وتشخيص جوانب الضعف والقصور فيها؛ من أجل اتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة.

فالتقويم الفعال يتسم بمجموعة من الخصائص منها الشمولية، الاتساق مع الأهداف والمحتوى، الموضوعية، التكامل والاستمرارية بمعنى ارتباط أجزاءه معاً، تعاون أكثر من جهة وأكثر من فرد في عملية التقويم، تنوع أدوات القياس المستخدمة لتشمل جميع جوانب شخصية المتعلم^(٤).

(١) شبل بدران، كمال نجيب: التعليم الجامعي وتحديات المستقبل، مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠٠٠م، ص ص ٨٩ - ٩١.

(٢) مها محمد عبد القادر: رؤى مستقبلية لمواجهة الفجوات المتوقعة في التعليم المصري (التحديات - التجارب - الفجوات - سيناريوهات المواجهة)، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، ٢٠٢٠م، ص ٣٨١.

(٣) زهير حسن حسين الحروب: أساليب حديثة في تقويم أداء المعلم، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٩م، ص ٧.

(٤) نعمان شحادة: التعلم والتقويم الأكاديمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٩م، ص ٢٩.

(٦) المقومات البشرية للتعليم الجامعي:

تتمثل المقومات البشرية للتعليم الجامعي في الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والكوادر الفنية والإدارية، ويمكن تناول ذلك كما يلي:

(أ) الطلاب:

يُعد طلاب الجامعة من المقومات الأساسية للتعليم الجامعي، والذي يهدف إلى تنمية القدرات العقلية والاجتماعية وثقافة عقل الطلاب. فالتعليم الجامعي هو استثمار للثروات البشرية التي تنتظر أن تحقق عائداً على المجتمع والفرد.

لذلك يحظى نظام اختيار وقبول الطلاب في الجامعات باهتمام واضعي السياسات التعليمية وصانعي القرارات فيها، حيث تُعد عملية انتقال الطالب من التعليم الثانوي العام والفني إلى التعليم العالي واحدة من أهم القضايا المجتمعية^(١).

تمثل نظم القبول الجامعي مجموعة القواعد والإجراءات التي تنظم عملية التحاق الطلاب بالجامعات والشروط التي تتوفر في الطلاب الراغبين في الالتحاق بالجامعات، والتي نصّت عليها القوانين والقرارات الوزارية ولوائح الجامعات والكليات، وقرارات المجلس الأعلى للجامعات^(٢).

ونتيجة للتقدم في الابتكارات التكنولوجية والذكاء الاصطناعي والأتمتة أدت إلى ثورة في طبيعة العمل، وزيادة الطلب على مجموعة جديدة من المهارات؛ مما فرض على الجامعة أن تعمل على تطوير طلابها، وإكسابهم المعرفة والمهارات والقدرات، وإعدادهم للتعلم مدى الحياة، وإكسابهم مهارة حل المشكلات المعقدة^(٣).

فإعداد الطلبة لسوق العمل في القرن الحادي والعشرين أصبح يتطلب تنمية مهارات المبادرة والتوجيه الذاتي من خلال تدريبهم على استراتيجيات التعلم، والعمل بفاعلية وإبداع مع أعضاء فريق وزملاء العمل. وتُعد هذه المهارات التي يحتاجها المتعلمون ليصبحوا ماهرين اجتماعياً ومتعلمين ومواطنين متمكنين من فهم الآخرين وأكثر تعاوناً معهم من المهارات الأساسية لسوق العمل، كما سيكون هناك طلب متزايد على مهارات العلوم والتقنية والهندسة والرياضيات والابتكار والإبداع، وحل المشكلات وتطوير الذات^(٤).

(١) جمال علي الدهشان: رؤية مقترحة لتطوير نظم القبول بالجامعات المصرية الحكومية لتحقيق العدالة الاجتماعية في التعليم،

مجلة نقد وتنوير، مركز نقد وتنوير للدراسات الإنسانية، العدد ٢، نوفمبر ٢٠١٥م، ص ١١١.

(٢) طارق عبد الرؤف عامر: أسباب وأبعاد ظاهرة البطالة وانعكاساتها السلبية على الفرد والمجتمع ودور الدولة في مواجهتها،

دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٩م، ص ١٨٩.

(3) Foster, S. & Wilson, L: The Future of Work: The impact of automation technologies for employment in Northern Ireland, **NERI Working Paper Series**, No. 60, February 2019, P. 1.

(٤) بيرني ترلينج، وتشالز فادل: مهارات القرن الحادي والعشرين التعلم للحياة في زمننا، ترجمة بدر عبدالله الصالح، جامعة

الملك سعود، الرياض، ٢٠١٣م، ص ٩١.

(ب) أعضاء هيئة التدريس:

يُعد عضو هيئة التدريس من أهم المقومات الأساسية للتعليم الجامعي، وهو أحد المعايير التي تعكس جودة التعليم ومخرجاته في المنظومة الجامعية، ومن ثمَّ يجب أن توفر له الدولة ما يمكنه من ممارسة أدواره المختلفة (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع) مثل: التمتع بالحريّة الأكاديمية والحياة الكريمة الآمنة، وتوفير الإمكانيات التقنية الحديثة، وتهيئة السُّبل؛ لتنمية قدراته ومعارفه من خلال المهام العلمية والبعثات والمؤتمرات والندوات والدورات التدريبية^(١)، وتُعد التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس أحد المرتكزات الأساسية في إصلاح وتطوير التعليم الجامعي، وينبغي أن تشمل برامجها جميع المهارات التي تدعم الأدوار التي يتعين على عضو هيئة التدريس القيام بها، كما أنّ التغييرات المستمرة في نوعية الطلاب فرضت ضرورة التنمية المهنية المستمرة لأعضاء هيئة التدريس، إذ لا يمكن لهم الاستمرار في عملهم بدافعية بدون تنمية مستمرة لمهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم البحثية؛ لذا يجب على عضو هيئة التدريس الاستمرار دائماً في النمو المهني؛ كي يواكب مطالب العصر، الذي يتسم بالتغير والتطور المتلاحق، ويتطلب منه أن يكون على درجة عالية من الكفاءة طوال حياته المهنية؛ لكي يكون قادراً على النهوض بمستوى طلابه الفكري^(٢).

وقد أشارت دراسة (أماني الشعبي، ٢٠٢٠) إلى أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس في مجال تكنولوجيا المعلومات وخاصة التدريب على مهارات إعداد المقررات الإلكترونية، التدريب على إدارة محتوى التعليم الإلكتروني، والتدريب على مهارات استخدام الحاسب الآلي^(٣).

فالتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس تُعد من الاستراتيجيات المطلوبة؛ لخروج النظم التعليمية من أزمتها والاستجابة لمتطلبات الثورة الرقمية، ومتابعة الجديد في مجال التكنولوجيا والمعرفة^(٤).

يتضح مما سبق أهمية التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات والتي أصبحت ضرورة لا غنى عنها؛ لمواجهة التحديات المحلية والعالمية، ومنها: التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات، الأمر الذي حتم ضرورة العمل على تطوير عضو هيئة التدريس من منظور أكثر اتساعاً وشمولاً ووفق رؤية منظومية أكثر واقعية.

(١) سعيد طه محمود، السيد محمد ناس: **قضايا في التعليم العالي والجامعي**، مركز آيات للطباعة والكمبيوتر، القاهرة، ٢٠٠٣م، ص ٤١٢.

(٢) مجدي محمد يونس: واقع التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم في ضوء معايير جودة التعليم الجامعي، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، جامعة البحرين، المجلد ١٥، العدد ٢، يوليو ٢٠١٤م، ص ٢٠٧ - ٢٠٨.

(٣) أماني حمد الشعبي: الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى في مجال مستحدثات تكنولوجيا التعليم من وجهة نظرهم، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية**، الجامعة الإسلامية بغزة، المجلد ٢٨، العدد ٢٣، ٢٠٢٠م، ص ٦٥ - ٨٧.

(٤) أسماء أحمد خلف حسين: السيناريوهات المقترحة لمتطلبات التنمية المهنية الإلكترونية للمعلم في ضوء الثورة الصناعية الرابعة، **المجلة التربوية**، جامعة سوهاج، العدد ٦٨، ديسمبر ٢٠١٩م، ص ٢٩١٠.

(ج) الكوادر الفنية والإدارية:

تُعد الكوادر الفنية والإدارية من أهم المقومات اللازمة لتحقيق أهداف الجامعات من خلال العمل على تنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم، ومساعدتهم في الحصول على الجديد من المعلومات والمعارف والمهارات؛ مما يحفزهم على العمل بفاعلية ويزيد من ولائهم للجامعات.

ويقصد بالكوادر الفنية والإدارية العاملون من غير أعضاء هيئة التدريس ضمن هيكل ووظائف الجامعات الحكومية المصرية بدايةً من أمين عام الجامعة وحتى أصغر موظف في الكلية.

ولقد زادت في الآونة الأخيرة الحاجة إلى تغيير وتطوير شامل في المناهج التعليمية واستراتيجيات التدريس؛ لتواكب التغييرات في شتى أنحاء المعرفة، وهذا يتطلب أيضًا تغيير في نوعية واختيار القائمين بالإدارة وفق أسس موضوعية جديدة لتلائم الألفية الجديدة، لذا فإن الارتباط بين التحسين والتطوير ومواصفات القائمين بالإدارة وإمكاناتهم العملية والعلمية؛ من أجل تحقيق جودة التعليم^(١).

إن الإدارة الجامعية الحديثة تحتاج وفرة فيمن يمكن أن تكون لهم أدوار إدارية تحول دون وصول المؤسسة إلى حالة من الفوضى، وتقع تلك المسؤولية على عاتق الجهاز الإداري المسؤول عن تنفيذ الإجراءات الجامعية على مستويات الإدارة المختلفة. وهذا الجهاز لا بد أن يتصف بولائه للمؤسسة، وحبه للعمل، وحرصه العميق على مصلحة من يقوم على خدمته. كما أن الإدارة الحديثة للجامعات تحتاج إلى وجود قياده مرنة متأمله ملتزمة نزيهة، تستطيع أن تعيد صياغة الخبرات بطريقة تؤهلها لاكتشاف بدائل واحتمالات جديدة؛ للتعامل مع المشكلات الأكاديمية، مع الالتزام بأهداف وقيم وتوجهات القيادة السياسية، والقيادة الجامعية الحكيمة تستطيع أن تجد صيغًا متعددة ومناسبة لأداء المؤسسة الجامعية التي تقودها، ومن خلال تلك الخبرات يمكن لتلك الكوادر أن تحسن من الأداء الجماعي، وآمال طلابها^(٢).

ومما سبق، يتضح أنه إذا كانت منظومة التعليم الجامعي بحاجة إلى مقومات ومدخلات مادية متنوعة من مكاتب وأجهزة ومعامل وتجهيزات مادية، فإنها بحاجة إلى العنصر البشري المؤهل والكفاء الذي يدير هذه المرافق بشكل يعظم الاستفادة منها، ويسهل مهمة الطلاب في إتمام دراساتهم، وتحقيق أهداف التعليم الجامعي.

(٧) المقومات المادية للتعليم الجامعي:

تتمثل المقومات المادية للتعلم الجامعي في: التمويل والإنفاق على التعليم، المكتبات الجامعية وما تحتويها من مصادر للمعرفة، التجهيزات المادية والمعامل، ويمكن توضيح هذه المقومات فيما يلي:

(١) طارق حسن عبد العليم: الإدارة التربوية في الألفية الجديدة: مدخل متجدد لعالم متغير، ط(٢)، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٧م، ص ٩.

(٢) حسن شحاته: أفاق تربوية متجددة: مداخل إلى تعليم المستقبل في الوطن العربي، ط(٣)، تقديم حامد عمار، الدار المصرية اللبنانية، بيروت، ٢٠٠٩م، ص ٧٦.

(أ) التمويل:

يُمثل التمويل أحد أهم المدخلات المادية التي يحتاج إليها التعليم الجامعي، فتحقيق جودة التعليم يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالقدرة على التمويل والإنفاق، وحسن وكفاءة إدارته واستخدامه لصالح عناصر منظومة التعليم الجامعي لتلك الكليات. ويقصد بتمويل التعليم الجامعي والبحث العلمي مجموع الموارد المالية المخصصة للتعليم والبحث العلمي الجامعي من الموازنة العامة للدولة، أو بعض مصادر التمويل الأخرى، وإدارتها بفعالية؛ بهدف تحقيق أهداف التعليم الجامعي والبحث العلمي خلال فترة زمنية محددة، وأما كفاية التمويل وكفاءة استخدامه، فيقصد بالأولى مدى تناسب التمويل، ووفاء المبالغ المرصودة للجامعة والبحث العلمي باحتياجاتها، أما كفاءة الاستخدام فيقصد بها الاستخدام الأمثل للموارد المالية؛ لتحقيق الأهداف المنشودة بأقل التكاليف^(١).

وانطلاقاً من أن الإنفاق على التعليم يُعد استثماراً يدخل في إطار التخطيط للمستقبل والإعداد لتحسين مؤشرات التنمية الاقتصادية والبشرية، فإن ذلك يتطلب تنوع مصادر التمويل؛ لتحسين جودة المخرجات التعليمية منها: الشراكة بين مؤسسات التعليم الجامعي وقطاع الإنتاج والخدمات والذي أطلق عليه الجامعة الاستثمارية أو الجامعة المنتجة، والتي تعمل على تحويل الجامعة من الاعتماد على التمويل الحكومي إلى الاعتماد على مواردها الذاتية^(٢).

مما سبق، تتضح أهمية توافر التمويل والإنفاق المناسب على الجامعات؛ من أجل تطوير أدائها، والحصول على مخرجات تعليمية تُلبّي الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.

(ب) المكتبات الجامعية:

تُمثل المكتبات الجامعية أحد أهم مقومات التعليم الجامعي، وأهم مراكز المعرفة التي تحوي المصادر والمراجع العلمية اللازمة للعملية التعليمية. فهي على مختلف مستوياتها سواء مكتبة مركزية أو مكتبة الكلية أو القسم - هي مؤسسات ثقافية تعمل على خدمة الجامعات والكليات من الأساتذة والطلاب، وذلك بتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها في دراساتهم من الكتب والدوريات والمطبوعات وتسهيل استخدامها^(٣). فالمكتبة مستودع البيانات والمعلومات للطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وبالتالي لا بد من تزويدها بكافة المصادر والكتب والمعاجم والدوريات والرسائل العلمية والمراجع العربية والأجنبية الحديثة في جميع التخصصات العلمية والتربوية، وشبكات المعلومات، ويجب الاهتمام بهذه المصادر وتنظيمها وإتاحتها للاستخدام من قِبَل أعضاء هيئة التدريس

(١) عبيد بن عبد الله السبيعي: تمويل التعليم الجامعي بين كفاية التمويل وكفاءة الاستخدام، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، الجزء ٢، العدد ٢٢، فبراير ٢٠١٢م، ص ٣٨٤.

(٢) عبد العزيز علي خليفة: صيغة مقترحة لتفعيل الشراكة المجتمعية للجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية نموذجاً، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، جامعة الملك سعود، العدد ٤٦، ٢٠١٤م، ص ١٠٢.

(٣) نبيل فليح قيلان الحنيطي: دور إدارة المكتبات الجامعية في رفع مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين بالتطبيق على جامعتي اليرموك وآل البيت، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٢١م، ص ٣٧.

والطلاب^(١)، بذلك هي تشكل جزءاً أساسياً من رسالة الجامعة وكيانها في تأدية وظيفتها التعليمية والبحثية بكفاءة.

وللمكتبات الجامعية وظائف وخدمات متعددة تقدمها للطلاب: منها اختيار الكتب وغيرها من أوعية المعلومات في جميع التخصصات واقتنائها عبر مختلف السبل كالاستعارة والتصوير، تهيئة الظروف والشروط الملائمة للاطلاع والبحث والدراسة^(٢)، وعلى الرغم من ذلك إلا أنّ المكتبات الجامعية في الجامعات المصرية مازالت متأخرة في تبني استخدام البرمجيات الحرة والمفتوحة لبناء المستودعات الرقمية، وعدم وجود فهرس موحد بالتقنيات الموجودة داخل المكتبات الجامعية المصرية^(٣).

وتقاس جودة المكتبات في العصر الحديث بمدى تطور مصادرها، ونوعية الخدمات التي تقدمها، وهذا يتوقف على توافر النظم التكنولوجية المطلوبة لتقديم خدمات مكتبية فعّالة، وكذلك قدرتها على توفير التمويل والميزانية الكافية لشراء المطبوعات والمنشورات الإلكترونية، ومدى رضا المستفيدين عن مستوى خدماتها^(٤).

ومما سبق، يتضح الاهتمام بالمكتبات الجامعية على مختلف مستوياتها من خلال تزويدها بالمصادر والمراجع والكتب والدوريات العربية والأجنبية الحديثة في جميع التخصصات، وتوفيرها للطلاب وأعضاء هيئة التدريس، مع الاهتمام بتقديم خدمات تعليمية متنوعة بصورة متطورة من خلال الحواسيب والشبكات المتصلة بالمواقع العالمية والمحلية، بالإضافة إلى ضرورة توفير كوادر بشرية مؤهلة للعمل بالمكتبات.

(ج) التجهيزات المادية:

تُمثل التجهيزات المادية من معامل ومبانٍ وأجهزة وأدوات وقاعات حاسب آلي أجهزة، وغيرها من المقومات الأساسية للتعليم الجامعي، والتي تعمل على تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية بالجامعات^(٥)، فمن الأهمية اتساع القاعات داخل المبنى الدراسي، وعدم اكتظاظها بالطلبة، وجودة الإضاءة والتهوية واستيفائها

(١) حاتم فرغلي ضاحي: مستقبل التعليم الجامعي في القرن الحادي والعشرين، الدار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٩م، ص ٩٢.

(٢) هاني وجيه جبر: الخطة الاستراتيجية وتجويد العمل في المكتبات الجامعية: مكتبة النجاح الوطنية نموذجاً، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٥م، ص ١٩٢.

(٣) إيمان محمد رمضان حسين: برمجيات المستودعات الرقمية مفتوحة المصدر بالمكتبات الجامعية المصرية ودورها في دعم التنمية الاقتصادية: الواقع والمأمول، **Cybrarians Journal**، البوابة العربية للمكتبات والمعلومات، مصر، العدد ٤٧، ٢٠١٧م، ص ٤.

(٤) حاتم فرغلي ضاحي: مرجع سابق، ص ٩٢.

(٥) سامر احمد قاسم، وسليمان سليم علي: تحليل وجهات نظر طلاب الجامعات لبيئة الخدمة المادية والأكاديمية في الكليات التطبيقية: دراسة ميدانية على طلاب كلية الاقتصاد جامعة حلب نموذجاً، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد ٣٧، العدد ٢، ٢٠١٥م، ص ١٧.

الشروط العامة لمستخدامها، بالإضافة إلى وجود مختبرات ومعامل بمواصفات جيدة، وتوافر المواد اللازمة؛ لإجراء جميع التجارب العلمية المقررة، والتي تُعد من المقومات الجاذبة للبيئة التعليمية، كما ينبغي تجهيز المؤسسات التعليمية بأحدث الوسائل التكنولوجية مع ضرورة الاستجابة للتغيير المعرفي والتكنولوجي من خلال المواءمة بين هذا التغيير وبنيتها ومبانيها وتجهيزاتها؛ لإحداث التغيير المطلوب كمتطلب وضرورة فرضها عصر المعلومات، حيث تشكل التجهيزات المادية والمعامل إحدى الدعائم الأساسية للتعليم الجامعي^(١).

ومن خلال ما سبق تتضح الأهمية القصوى لتوافر الإمكانيات والتجهيزات المادية والقاعات والمعامل، مع ضرورة وجود فنيين مؤهلين لتشغيل وصيانة هذه التجهيزات والمعامل؛ من أجل تطوير منظومة التعليم الجامعي وتحقيق جودة مخرجاتها.

(٨) المقومات التشريعية للتعليم الجامعي:

يُعد التعليم بالجامعات نظامًا لا يعمل في فراغ، بل يعمل وفق تشريعات مختلفة تشكل إطارًا حاكمة ومنظمة لمدخلاته وعملياته ومخرجاته؛ من أجل ضمان تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها. والتشريع في اللغة من مادة (شَرَعَ)، وشرع الأمر جعله مشروعًا، وشرع الدين يشرعه شرعًا^(٢)، ومن ثمّ فالتشريعات هي القوانين واللوائح المسنة من قِبَل المجتمع، أو الدولة وتعطي الشرعية أو الحق لأمر ما وتنظم العمل به، ويعرف التشريع بأنه: قاعدة عامة مكتوبة صدرت بواسطة السلطات العامة بعد مداولات، وبعد الحصول على الموافقة المباشرة (الاستفتاء)، والموافقة غير المباشرة من مُمثلي الشعب أو البرلمان^(٣). وعليه تمثل المدخلات التشريعية والقانونية للتعليم الجامعي بالجامعات المصرية مجموعة القوانين والقرارات واللوائح التنفيذية التي تضعها الدولة ممثلة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي؛ لتنظيم العمل داخل مؤسساته.

والمتتبع للتشريعات التي تحكم وتنظم عمل الجامعات المصرية يجدها تتمثل في قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢م ولائحته التنفيذية بتعديلاته المختلفة، وما تتضمنه من مواد تختص بتنظيم العملية التعليمية، اللوائح الداخلية للكليات والتي تنظم نظام الدراسة والامتحانات وشؤون الطلاب المختلفة. وكان من أهم التعديلات التي صدرت لضبط التشريعات الحاكمة لمنظومة التعليم العالي: تعديل ق ١٢ لسنة ٢٠٠٩ بشأن إنشاء الجامعات الخاصة والأهلية ولائحته التنفيذية، تعديل بعض أحكام ق ١٦١ لسنة ٢٠١٢ بإنشاء مدينة زويل للعلوم والتكنولوجيا، قانون إنشاء فروع الجامعات الأجنبية والمؤسسات الجامعية بجمهورية مصر العربية (ق ١٦٢ لسنة ٢٠١٨)، قرار مجلس الوزراء رقم ٦٥٦ لسنة ٢٠١٨ بشأن مدة الدراسة بكلية الطب (٢+٥)، كما قد تمّ بعض التعديلات في القواعد واللوائح التنفيذية الخاصة بلجان قطاع العمل، فقد تمّ إضافة مهام جديدة

(١) أكرم محمد بريكي وآخرون: مقومات البيئة الجامعية الجاذبة، ندوة "التعليم العالي للفتاة الأبعاد والتطلعات"، المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية، الفترة من ٤ - ٦ يناير ٢٠١٠م، ص ١١٧.

(٢) إبراهيم مصطفى وآخرون (د. ت): المعجم الوسيط، تحقيق معجم اللغة العربية، الجزء الأول، القاهرة، ص ٤٧٩.

(٣) سعاد الشراوي: النظم السياسية في العالم المعاصر الدولة - المؤسسات - الحريات، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٧م،

للجان القطاع؛ للعمل على إعداد خريجين ملائمين لسوق العمل، وأن يكونوا على المستوى المطلوب لذلك سواء بما يتوافق مع احتياجات سوق العمل في مصر، أو الدول العربية، وكذلك الإفريقية أيضًا.

وفي ضوء ما سبق تتضح أهمية وجود إطار تشريعي ينظم ويحكم العمل داخل الجامعات، وحاجته للتحديث والتطوير المستمر؛ ليوكب التطورات الحادثة في التعليم في ظل المتغيرات العالمية والإقليمية والمجتمعية اللاحقة.

(٩) إدارة التعليم الجامعي:

تعد الإدارة عنصرًا أساسيًا لنجاح أية مؤسسة ومن بينها الجامعات. ويقصد بإدارة الجامعات وحوكمة أنشطتها الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعة، وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها، ومتابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية وتوجهاتها العامة ونظم إدارتها، وأساليب تقييم أدائها، وتشكيل هيكلها التنظيمي، وأساليب متابعة ودعم واتخاذ القرار بها، وكيفية تخصيص مواردها المالية، وإدارة مواردها البشرية^(١).

وتعرف أيضا بأنها الإطار والهيكل التنظيمي والإجراءات المتبعة في عملية تسيير وإدارة شئون التعليم والطلاب بالجامعات^(٢).

مما سبق يتضح أن مسؤولية الإدارة تتحدد في تحقيق أفضل النتائج بأحسن الطرق والأساليب، من خلال توجيه وتوظيف الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة، وتأتي الإدارة الجامعية على رأس أولويات تطوير التعليم العالي وتحديثه؛ فلن ينجح أي عمل جامعيًا أكاديميًا ما لم تكن على رأسه إدارة علمية متطورة.

وعلى مستوى الجامعات المصرية ينص القانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢م ولائحته التنفيذية وفقًا لآخر التعديلات على أن يكون للجامعات مجلس أعلى يسمى "المجلس الأعلى للجامعات" يشكل برئاسة الوزير المختص بالتعليم العالي، وعضوية رؤساء الجامعات وفي حالة غياب رئيس الجامعة يحل محله أقدم النواب، وخمسة أعضاء على الأكثر من ذوي الخبرة في شئون التعليم الجامعي والشئون العامة، وأمين المجلس الأعلى للجامعات، ويختص المجلس برسم السياسة العامة للتعليم الجامعي والبحث العلمي وتنسيقها بما يتفق مع حاجات البلاد، وتيسير تحقيق الأهداف القومية والاجتماعية والاقتصادية والعلمية للدولة^(٣).

وعلى مستوى الجامعة هناك مجلس جامعة يضم في عضويته، نائب رئيس الجامعة المختص بشئون التعليم والطلاب، ويختص مع المجلس بالتخطيط والتنسيق والتنظيم والمتابعة للتعليم الجامعي، ودراسة وإعداد

(١) معتز خورشيد، محسن يوسف: حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي، مكتبة الإسكندرية، الإسكندرية، ٢٠٠٩م، ص ١٣.

(٢) عادل عبد الفتاح سلامة: واقع مؤسسات إدارة التعليم العالي، المؤتمر الثالث عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي "تطوير إدارة التعليم في الوطن العربي"، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم بالاشتراك مع وزارة التعليم والبحث العلمي وجامعة زايد، الإمارات العربية المتحدة، في الفترة من ٧-٨ ديسمبر ٢٠١١م، ص ٦.

(٣) جمهورية مصر العربية: قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقًا لآخر التعديلات، المواد (١٨، ١٩)، مرجع سابق، ص ٧.

السياسة العامة للدراسة والتعليم في مرحلة البكالوريوس أو الليسانس في الجامعة وتنظيمها، ورسم السياسات الكفيلة بتحقيق التعاون، والتنسيق بين الكليات والأقسام العلمية بالجامعة، وغير ذلك من الأمور المتعلقة بالتعليم الجامعي إدارياً ومالياً وفنياً، ثم تأتي بعد ذلك مجالس الكليات والأقسام بتشكيلاتها وفق ما يتطلبه قانون الجامعات ولائحته التنفيذية، وما يحدده من اختصاصاتها في مجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع وتنمية البيئة، ويرأس مجلس الكلية عميدها، يختص المجلس برسم السياسة العامة للتعليم والبحث العلمي في الكلية وتنظيمها، وتنظيم قبول الطلاب في الكلية وتحديد أعدادهم، وإبداء الرأي في وضع اللائحة التنفيذية للجامعة، وإعداد اللائحة الداخلية للكلية، بالإضافة إلى إقرار المحتوى العلمي للمقررات الدراسية في الكلية والتنسيق بينهما في الأقسام المخلفة^(١).

أما مجلس القسم فيختص - في جانب التعليم الجامعي - برسم السياسة العامة للقسم في مجال التعليم، تحديد المقررات الدراسية ومحتواها العلمي، تحديد الكتب والمراجع في مواد القسم وتيسير حصول الطلاب عليها، وتدعيم المكتبة بها، وكذلك متابعة تنفيذ السياسة العامة للتعليم والبحوث في القسم^(٢).

مما سبق يتضح التنظيم الإداري الهرمي الذي يتولى عملية إدارة التعليم الجامعي بالجامعات المصرية بدايةً من المجلس الأعلى للجامعات برئاسة وزير التعليم العالي والبحث العلمي مروراً بمجلس الجامعة ويرأسه رئيس الجامعة، ثم مجلس شئون التعليم والطلاب برئاسة نائب رئيس الجامعة لشئون التعليم والطلاب، ثم مجلس الكلية برئاسة عميد الكلية، ويتفرع منه لجنة التعليم والطلاب برئاسة وكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب، ثم مجالس الأقسام. يلاحظ أن الأكاديميين هم من يقومون بالعمل الإداري في الجامعة وما يخص شئون التعليم والطلاب، وأن جميع الأعمال الإدارية التي يقوم بها غيرهم تخضع في النهاية لرقابة ومتابعة وتقييم مجلس الجامعة والكليات.

لذلك ينبغي أن تتسم الإدارة الجامعية في خصائصها بالإدارة الاستراتيجية في نظرتها للواقع والمستقبل، من خلال تحليل بيئتها، وتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات في محيطها الخارجي، وأن تكون علمية في توجهاتها، وذات كفاءة في أدائها؛ مما يساعد في النهوض بالتعليم الجامعي؛ فالسعي إلى تميز وجودة ما تقدمه الجامعات وكلياتها من خدمات تعليمية وبحثية يشترط تطويراً نوعياً في إدارة الجامعات ومنظوماتها التعليمية والبحثية، وتوافر جهاز إداري كفء يتولى قيادتها له من الخبرة والمعرفة بأساليب الإدارة العالمية للجامعات، ووضع الخطط الاستراتيجية للتدريس والأنظمة الأكاديمية والهيكل الإدارية، واستثمار الموارد، والإدارة المالية الحسنة، ومعالجة المشكلات وسنّ القوانين، ورسم سياسات الجامعة^(٣)، ومن ثم تتضح أهمية الإدارة وما تقوم به من وظائف وعمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق، والتنظيم والتقييم التي تسهم في تحقيق جودة التعليم بالجامعات المصرية وكلياتها.

(١) جمهورية مصر العربية: قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات، المواد (٢٢، ٢٣، ٢٤، ٣٣، ٤١)، ص ص ٨ - ١٢.

(٢) المرجع السابق، المواد (٥٢، ٥٣، ٥٤، ٥٥)، ص ١٦.

(٣) أحمد محمود الزنقلي: مرجع سابق، ص ٧٥٢.

رابعاً: اتجاهات تطوير التعليم الجامعي:

توجد مجموعة من الاتجاهات التي يمكن الاستفادة منها في تطوير التعليم الجامعي منها: الإفادة من التكنولوجيا الرقمية، المطالبة بتحقيق الجودة في التعليم الجامعي، تطبيق نظام ل. م. د L.M.D، الشراكة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع، وسيتم عرض هذه الاتجاهات فيما يلي:

(1) الإفادة من التكنولوجيا الرقمية:

يرتبط هذه الاتجاه بالاستثمار في التعليم الجامعي من خلال تقديم برامج تعليمية عن بُعد. تعتمد على التطور الكبير الحادث في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات؛ مما أدى إلى ظهور أشكال وصيغ جديدة لنظم التعليم، وكذلك انتشار المعرفة الإلكترونية الرقمية بين الطلاب، وتشمل الأنماط الجديدة من التعليم الجامعي: التعليم الإلكتروني الرقمي، الجامعات الافتراضية⁽¹⁾.

تتغير المجتمعات في العصر الراهن بدرجة كبيرة ومتسارعة؛ نتيجة لانتشار التكنولوجيا الرقمية، والخدمات الإلكترونية، التواصل الرقمي، وبجانب ذلك فإنّه من المتوقع أنّ سوق العمل المعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال الرقمي سوق ينمو بصورة كبيرة خلال السنوات القادمة، ويتطلب ذلك التركيز على التعليم الرقمي، المهارات الرقمية اللازمة لسوق العمل، وهذه المهارات عادةً يتم اكتسابها من خلال التعليم الجامعي⁽²⁾.

يُعد التعليم الإلكتروني أحد الصيغ التعليمية التي يمكن أنّ تسهم في تطوير العملية التعليمية وتحسين جودة مخرجاتها، إذ يزود المتعلمون بالتعليم والمعرفة باستخدام التكنولوجيا وبطريقة مستمرة بغض النظر عن المكان والزمان، من خلال توفير مواد تعليمية ومحاضرات تفاعلية منظمة بشكل إلكتروني يستطيع المتعلم استعراضها عن بُعد. ويمكن لهذا النوع من التعليم تقديم برامج تعليمية أو برامج للتدريب عن بُعد تتناسب مع احتياجات سوق العمل؛ لمناسبتها لمن هم على رأس العمل لمواصلة دراساتهم وتطوير مهاراتهم. كما تُعد هذه البرامج شكلاً من أشكال التدريب التحويلي الذي يساعد على تغيير تخصصات الخريجين بما يتناسب مع فرص العمل المتاحة⁽³⁾.

مما سبق يتضح أنّ توظيف تكنولوجيا المعلومات في التعليم الجامعي بما يلبي الاحتياجات المتغيرة لسوق العمل يتم من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية: البعد الأول: يؤكد على أنّ هذا النوع من التعليم يتناسب مع الاحتياجات المتغيرة لسوق العمل، حيث إنّه يتطلب أنّ يمتلك طلاب وخريجي التعليم الجامعي مهارات التعامل مع التكنولوجيا الرقمية، والتي تُعد من المهارات الأساسية المطلوبة في سوق العمل الحالية والمستقبلية، أمّا البعد

(1) رمزي أحمد عبد الحي: التعليم عن بعد في الوطن العربي وتحديات القرن الحادي والعشرين، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠١٠م، ص ١٧.

(2) Karjalainen, M.: ICT Intentions and Digital Abilities of Future Labor Market Entrants in Finland ,Nordic journal of working life studies, Vol.9, No.2 ,June 2019, P.105.

(3) مدحت محمد أبو النصر: التدريب عن بُعد: بوابتك لمستقبل أفضل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠١٧م،

الثاني يرتبط بعملية التنمية المهنية المستدامة لمن هم ملتحقين بالفعل بسوق العمل، من خلال الالتحاق ببرامج تعليمية ودورات تدريبية تلبى احتياجات سوق العمل المتغيرة، من خلال تطوير مهاراتهم؛ مما يرفع مستوى أدائهم في سوق العمل. أما البعد الثالث فيتعلق بأنّ هذا النوع من التعليم يتناسب مع احتياجات وظروف ممن هم على رأس العمل، من خلال الالتحاق ببرامج تعليمية في أي وقت، وفي أي مكان يناسبهم، بمعنى أنّه يتغلب على الحواجز الزمانية والمكانية.

(٢) المطالبة بتحقيق الجودة في التعليم الجامعي:

يُعد تحقيق الجودة في التعليم الجامعي من الاتجاهات التي تزيد من قدرة الجامعة على المنافسة مع الجامعات الأخرى، من خلال رفع مستوى جودة مخرجاتها، ومن ثم قدرتها على توظيف خريجها في سوق العمل، حيث تحرص المجتمعات المختلفة على تحسين جودة التعليم، وتطوير مناهجه وأساليبه تدريسه وربطه بآليات السوق، الأمر الذي دفع بالجامعات إلى الاهتمام بجودة التعليم ورفع كفاءته من أولوياتها؛ تلبية لاحتياجات طلابها من جهة واستجابة لمتطلبات السوق وآليات المنافسة من جهة أخرى، وتبنت العديد من الجامعات فلسفة الجودة الشاملة، باعتبار أنّ التعليم يوجد في بيئة عالية التنافسية، وعلى النظم التعليمية مواجهة التحديات؛ لتتمكن من المنافسة في الاقتصاديات العالمية^(١).

تعتمد جودة الخدمة على رضا العميل، وفي حالة التعليم الجامعي فإنّها تعتمد على رضا الطلاب على أساس أنهم المستفيدون المباشرون من الخدمة التعليمية، بالإضافة إلى رضا أرباب العمل على أنهم المستفيدون غير المباشرين من التعليم الجامعي، كما أنّ لديهم دراية وخبرة عن المهارات والقدرات والواجب توافرها في خريجي التعليم الجامعي لتلبية احتياجات سوق العمل^(٢).

وفي هذا الإطار تؤكد دراسة عيد(٢٠١٥) على أنّ نتائج استطلاعات آراء جهات التوظيف أو أرباب العمل حول مخرجات التعليم الجامعي تُعد إحدى الطرق المهمة لقياس جودة مخرجات التعليم، وتتوقف عليها سمعة المؤسسة، حيث تسعى المؤسسة التعليمية إلى تحقيق سمعة جيدة مقارنة بالمؤسسات المناظرة على المستوى المحلي، أو المستوى الاقليمي، أو المستوى العالمي، وكلما حققت المؤسسة مستوى مرتفعاً من الجودة زاد جذب خريجها واستقطابهم إلى سوق العمل، وهذا يتطلب المتابعة الدقيقة لاحتياجات سوق العمل وترجمتها في صورة مخرجات تحقق متطلباته^(٣).

(١) ياسر فتحي الهنداوي المهدي، محمد محمد غنيم سويلم: استراتيجية مقترحة لتجسير الفجوة بين مخرجات التعليم الجامعي واحتياجات سوق العمل بمصر في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، المجلد ٢١، العدد ٨٩، ابريل ٢٠١٤م، ص ٣٨.

(2) Nicolescu, L. & Paun, C.: Relating Higher Education with the Labour Market: Graduates' expectations and employers' requirements, **Tertiary Education and Management** ,Vol.15, No.1, Mar 2009, P.17.

(٣) هالة فوزي محمد عيد: دور التخطيط الاستراتيجي في تهيئة مخرجات التعليم العالي في الوطن العربي لتلبية متطلبات سوق العمل، المجلة السعودية للتعليم العالي، الرياض، العدد ١٤، ٢٠١٥م، ص ٧٧.

وأشارت دراسة رشاد ويوسف (٢٠١٩) إلى أهمية وجود معايير ومؤشرات لتقييم جودة منظومة التعليم الجامعي بمدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها بما يتلاءم مع دور الجامعات في تلبية احتياجات سوق العمل، وعلى الرغم من أنّ الكثير من الجامعات تتبنى هذه المعايير؛ بهدف استيفاء متطلبات الجودة والاعتماد، إلا أنّ هذه المعايير والمؤشرات يجب أن تتضمن التقييم والتحسين المستمر لكافة عناصر المنظومة الجامعية سواء من حيث أهداف الجامعة ووظائفها، وسياسات القبول، وأعداد الطلاب ومواصفاتهم، والمناهج والبرامج الجامعية، وطرق التعليم والتعلم والتدريب، كل ذلك بما ينعكس إيجاباً على تلبية احتياجات سوق العمل من الخريجين ممن يمتلكون المهارات اللازمة للعمل بكفاءة في التخصصات المختلفة؛ بما يساهم في تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة^(١).

مما سبق يتضح أنّ ضرورة المطالبة بتحقيق الجودة في منظومة التعليم الجامعي من أهم الاتجاهات لتحسين جودة المخرجات التعليمية لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية لسوق العمل.

(٣) تطبيق نظام ل. م. د. (L.M.D)

يُعد نظام LMD (ل. م. د) نظام للتعليم العالي يمكن من خلاله الحصول على ثلاث شهادات أو مؤهلات تشمل الليسانس/ البكالوريوس (L) License، والماجستير (M) Master، والدكتوراه (D) Doctorate، ومن ثم فإنّ L.M.D (ل. م. د) اختصاراً لمسمى الشهادات الثلاث: الليسانس (ل)، الماجستير (م)، الدكتوراه (د).

يعرف نظام ل. م. د على أنّه نظام للتعليم العالي قائم على ثلاثة مسارات رئيسة ليسانس ثلاث سنوات (ستة مستويات أو فصول دراسية)، ماجستير (أربع مستويات أو فصول دراسية، دكتوراه (ستة مستويات أو فصول دراسية)، حيث يهدف هذا النظام إلى إحداث تعديلات هيكلية في نظام التعليم الجامعي وفق معايير الحدّثة والفاعلية، كما يدعم العمل الجماعي من خلال تبني أسلوب فرق العمل ليكون أكثر فاعلية، ومن جهة أخرى فهو نظام مرّن يهدف إلى إعداد الخريجين وفقاً لاحتياجات سوق العمل المحلية والعالمية، من خلال ربط احتياجات التعليم العالي بمتطلبات سوق العمل، حيث يتسم بالمرونة التي يتمتع بها نظام المسارات التي تتيح للطلبة الانتقال من مسار لآخر وفق القواعد والإجراءات المتبعة، فهو ذو صبغة عالمية^(٢)، وهذا يعني أنّ برامج هذا النظام تُعد ذات صبغة دولية، ومن ثمّ يعالج المشكلات المتعلقة بمعادلة المؤهلات بين الدول، كما أنّ مخرجات هذا النظام تلبّي متطلبات سوق العمل المحلية والدولية، وبالتالي يستطيع الخريج وفق هذا النظام العمل في أي مكان في العالم.

(١) عبد المنعم محمد رشاد، نادين حسن عبد العليم: استخدام معايير الجودة والاعتماد في تقييم مخرجات التعليم العالي بما يتفق واحتياجات سوق العمل في مصر، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، المجلد ١٠، العدد ١، ٢٠١٩م، ص ٣٦٥ - ٣٦٦.

(٢) عفاف بو عيسى: نظام ل. م. د. بين المشروع الرسمي وواقعها في الجامعة الجزائرية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجزائر، ٢٠١٩م، ص ١٢٩.

مما سبق يتضح أنّ ضرورة الانتقال من النظام التقليدي إلى نظام L.M.D؛ لمساعدة الجامعات من مواجهة التحديات الآنية والمستقبلية، خاصة ما يتعلق بمجتمع المعرفة، وثورة الاتصال وتكنولوجيا المعلومات.

(٤) الشراكة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع:

تُعد الشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي جزءاً لا يتجزأ من رسالة الجامعة وعنصرًا أساسيًا في خطتها الاستراتيجية، وتتعاكس هذه الرؤية على مخرجات عمليات التعليم والتعلم والبحث العلمي، فعندما تعمل الشركات والجامعات جنباً إلى جنب لتوسيع حدود المعرفة، فإنها تصبح محركاً قوياً للنمو الاقتصادي، وباتت فوائد مثل هذا التعاون واضحة للمؤسسات^(١).

فالشراكة بين الجامعات ومؤسسات المجتمع تؤدي إلى توفير المناخ المناسب للنمو الاقتصادي، ويحقق المواءمة بين احتياجات سوق العمل ومخرجات التعليم الجامعي، حيث إنّ ضعف هذه العلاقة يؤدي إلى جعل الجامعات معزولة عن متطلبات المجتمع، وغير محققة لدورها الفعّال في تطويره، بالإضافة إلى استمرار توجه القطاعات الإنتاجية للاعتماد على التكنولوجيا الأجنبية؛ وما يترتب على ذلك من غياب الانسجام بينها وبين الظروف الاقتصادية والاجتماعية السائدة في المجتمع^(٢).

كما تزيد الشراكة بين الجامعات وأرباب العمل من فرص التنسيق بين مخرجات التعليم الجامعي واحتياجات سوق العمل، وكذلك ضمان مسايرة البرامج الاكاديمية وأساليب التدريس، ونظم تقييم الطلاب؛ بما يسهم في تنمية مهارات الطلاب بالجامعات للاحتياجات المتغيرة لسوق العمل المستقبلية.

ويندرج تحت اتجاه الشراكة ما يسمى " بجامعات الشراكة" والتي تسعى إلى تفعيل الشراكة بينها وبين المؤسسات الإنتاجية والخدمية المختلفة؛ بما يحقق العديد من الفوائد لكليهما؛ ذلك تمشيًا مع توجه خطط التنمية بكافة أنواعها، ومتطلبات سوق العمل؛ حيث أصبحت قضية الشراكة بين المؤسسات والشركات والجامعات هي أساس نجاح برامج التعليم لملاءمة احتياجات سوق العمل، وأساس قدرة الدولة على الوصول لاقتصاد قوي ونمو مستدام، كل هذه التحديات فرضت بشدّة ضرورة وجود مؤسسة تعليمية ذات طابع خاص، وذات كفاءة وفاعلية تزيد من قيمة رأس المال البشري، كما توفر ميزة تنافسية لمؤسساتها، وبها يتم تحديد المعرفة المرتبطة مباشرة وذات الصلة باحتياجات العمل وتوصلها للعاملين؛ مما يحسّن الفاعلية التشغيلية للعمل^(٣).

تتعدد وتتنوع أشكال ووسائل الشراكة بين الجامعات ومؤسسات المجتمع ومنها: الاستشارات، التطبيق العملي، تطوير البرامج والمقررات الدراسية، الشراكة البحثية ومراكز الأبحاث، حيث يتم توقيع عقود شراكة في

(1) Barker, K.: The challenging Australian policy context for university engagement, **Journal of Higher Education Policy and Management**, Vol. 37, No. 5, 2015, P.p.477-478.

(2) Teichler, U.: **Higher Education and Graduate Employment: Changing Conditions and Challenges**, international Centre for Higher Education Research, Kassel, 2018, P.15.

(٣) سهام أحمد محمد علوان: جامعات الشراكة وتلبية متطلبات سوق العمل فيكل من الهند وروسيا والولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر، **مجلة التربية المقارنة والدولية**، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية

المشاريع والأبحاث التطبيقية، منح التراخيص باستخدام حقوق الملكية وبراءات الاختراع. ومن أهم صيغ ونماذج الشراكة: الشراكة بين شركة واحدة وعدة جامعات، أو بين مجموعة شركات وجامعة واحدة، أو شركة واحدة وجامعة واحدة ودعم حكومي - نموذج الشراكة بين مجموعة شركات ومجموعة جامعات^(١).

مما سبق يتضح أن هناك آليات ووسائل وصيغ كثيرة يتم بها تقوية العلاقة بين مخرجات التعليم الجامعي واحتياجات سوق العمل، والتي تؤكد على الوظيفة الأساسية للجامعات والمرتبطة بإعداد خريج يواكب متطلبات التنمية ويفي بالاحتياجات المتنامية لسوق العمل المتغير.

خامساً: مداخل تطوير التعليم الجامعي:

تعددت مداخل التخطيط لتطوير التعليم بتعدد مدارسه وفلسفاته وأهدافه، إلا أنه من الممكن تحديدها في ثلاثة مداخل رئيسة هي: الطلب الاجتماعي، الكلفة والعائد، والقوى العاملة، وسوف يتم عرضهم كما يلي:

(١) مدخل الطلب الاجتماعي:

يعتمد هذا المدخل على حجم الطلب الاجتماعي على التعليم بمعنى تقدير احتياجات المجتمع من التعليم خلال فترة زمنية معينة، ويتم تحديدها من زاويتين: الأولى: الاحتياجات الاجتماعية والثقافية متمثلة في وضع أهداف ثقافية معينة لنظام التعليم في مختلف مراحلها، ومستوياته بحيث تتناسب مع الأهداف العامة للدولة في التطور الاجتماعي والثقافي، مع الأخذ في الاعتبار التغيرات المتوقعة في تعداد السكان، وتوزيعهم العمري، والأهداف النهائية للتطور الاجتماعي، والاقتصادي والثقافي على المدى الطويل، والثانية هي: الاحتياجات من العمالة متمثلة في رسم سياسات يمكن بواسطتها الاستعادة من الزيادة المطردة من السكان، ومن ثم زيادة القوى العاملة؛ لتلبية الاحتياجات اللازمة لخطط التنمية، ولتكن هي سنوات خطة التعليم^(٢).

وهذا يعني التعرف على الاحتياجات المستقبلية من التعليم تبعاً لمقدار الطلب الاجتماعي عليها، متمثلاً في العدد المتوقع من الطلاب مستقبلاً؛ حتى يمكن توفير الأماكن اللازمة، وبما يمكن المؤسسات التعليمية من استيعاب هذه المتطلبات، ويتم هذا عن طريق جمع البيانات عن السكان في سنّ التعليم حسب مستويات العمر المختلفة، وتحديد عدد المقعدين منهم فعلاً في مراحل التعليم المختلفة، ثم عمل إسقاط لعدد السكان في سنّ التعليم حسب مستويات العمر واعدد الطلاب المقعدين حسب المرحلة التعليمية حتى سنة الهدف.

يقوم هذا المدخل على مجموعة من الافتراضات تتمثل في أنّ استمرار الطلب على التعليم ولو كان يفوق العرض، وأنّ وحدة تكلفة التعليم تظل ثابتة إلى حدٍّ ما، وكذلك يعتمد هذا المدخل على الاتجاهات السكانية والأهداف الاجتماعية القومية، وبالتالي يتم وفق المراحل التالية^(٣):

(١) ياسر فتحي الهنداوي المهدي، محمد محمد غنيم سويلم: مرجع سابق، ص ص ١٨ - ٤٠.

(٢) السيدة محمود إبراهيم سعد: المخطط التعليمي ودوره في ربط البحث بصنع السياسة التعليمية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠١١م، ص ١٤٦.

(٣) خلف محمد البحيري: اقتصاديات التعليم، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٤م، ص ٤٣.

- تقدير الاحتياجات من التعليم خلال فترة زمنية معينة، ثم توضع الخطة التعليمية المناسبة؛ لتحقيق هذه الاحتياجات بشرط أن تتناسب مع الإمكانيات المتوفرة.
- تحديد أوجه القصور في النظام التعليمي خلال فترة الخطة، وفي ضوء الأهداف القومية للمجتمع والزيادة السكانية المتوقعة؛ لتلبية الطلب المتزايد على التعليم ومحاولة تلافيتها.
- إتاحة فرص النمو العلمي والثقافي والنفسي والتربوي لجميع الطلاب، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم إلى أقصى ما تسمح به.

في ضوء ما سبق يمكن القول بأنّ هذا المدخل يمتاز بتوسيع قاعدة التعليم ونسب القيد من مختلف الفئات، إلا أنه يواجه صعوبة في تقدير الطلب الاجتماعي؛ لما يتطلبه من تحليل المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، والعوامل التي تحدد التحاق الطلاب بالمستويات التعليمية المختلفة، أي أنه يركز على الجوانب الكمية فقط، ويتجاهل نوع القوى العاملة المطلوبة ومستواها، ومدى ملاءمتها أو عدم كفايتها لمطالب التنمية، وكذلك اعتماده بشكل أساسي على احتياجات الأفراد من التعليم والثقافة، وفقاً لرغباتهم وميولهم؛ مما يؤدي إلى عجز في بعض المهن التي تتطلبها التنمية الاقتصادية.

(٢) مدخل العائد من التعليم:

تؤثر المعارف والمهارات التي يتلقاها الفرد من التعليم بطريقه مباشرة على النشاط الاقتصادي؛ مما يؤكد ضرورة الاستثمار في الموارد البشرية، وتحقيق العائد الاقتصادي من التعليم.

يقوم مدخل العائد من التعليم على مجموعة من الافتراضات تتمثل في اعتماد فروق الدخل بين الأفراد على التعليم، وأن فروق الدخل بين الأفراد المختلفين في مستويات التعليم تعكس الفروق في الإنتاجية بينهم، وكذلك يمكن قياس التكلفة المباشرة وتكلفة الفرصة البديلة للتعليم بشكل مرضي^(١). أي أنّ هذا المدخل يعتمد على مقارنة تكاليف ونفقات العملية التعليمية بالفوائد المتوقعة من المستويات التعليمية المختلفة، ومن خلال ذلك يتم تحديد أي مستوى من مستويات التعليم يتحمل تكلفة أقل وفقاً لمدى الاستفادة منه، ومن ثم إعطاء الأولوية للإنفاق عليه.

ويتطلب هذا المدخل في التخطيط للتعليم الإلمام بأساليب حساب تكاليف التعليم المباشرة وغير المباشرة، وكذلك أساليب حساب عوائده على الفرد والمجتمع. ومن الطرق والأساليب الشائعة قياس العائد الاقتصادي للتعليم: طريقة الباقي، وطريقة القياس المباشر، وطريقة الارتباط بين التقدم العلمي والنمو الاقتصادي، وطريقة التنبؤ بالحاجات من القوى العاملة، ولكل من هذه الطرق عيوبها ومميزاتها، وأياً كانت الطرق المستخدمة في حساب العائد الاقتصادي، فهناك بيانات يلزم توفيرها أهمها: عدد الأفراد في المستويات التعليمية والمراحل

(١) فيصل احمد أبو طيبة: العائد من الاستثمار في التعليم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٦م، ص ٦٥.

المختلفة، والمستوى التعليمي للأفراد والدخول التي يحصلون عليها، والمصروفات الدراسية والمباني التعليمية والتجهيزات، وبيانات عن سوق العمل^(١).

لذا فإنّ هذا المدخل يستخدم كموجه لعملية التخطيط للتعليم بشأن تخصيص وتوزيع الموارد والمخصصات المالية على أنواع التعليم ومستوياته المختلفة.

يسهم هذا المدخل في زيادة كفاءة التعليم من خلال زيادة عوائد التعليم أو خفض تكاليف التعليم، كما يساهم في تحديد القيم الاقتصادية للتعليم الجامعي، قياس العائد على الفرد من الانفاق على التعليم، الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، كما أنّه يحدد حجم النظام التعليمي ومستواه بحيث تتوافق مع مخرجاته مع متطلبات الإنتاج والتنمية؛ لمساهمة التعليم في الإنتاج القومي^(٢).

على الرغم من ذلك إلا أنّه يصعب تطبيق هذا المدخل في التعليم الجامعي؛ وذلك لصعوبة قياس العائد من التعليم الجامعي وصعوبة تقييم الأهداف الاجتماعية للتعليم؛ حيث يشير البعض للصعوبات المنهجية لقياس العائد من التعليم، منها صعوبة القياس الكمي لأشياء غير مادية، وصعوبة قياس أثر التعليم على إنتاجية العمل، وعدم دقة استخدام الأجر كمؤشر على الكفاءة، كما أنّ التركيز على معدل العائد الاقتصادي يؤدي إلى تجاهل المعنى الحقيقي للتعليم، وزيادة التركيز على أهداف التكلفة^(٣).

مما سبق يتضح أنّه على الرغم من أهمية مدخل التكلفة والعائد في الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة إلا أنّه يصعب استخدامه في التعليم؛ بسبب كونه ظاهرة إنسانية يصعب القياس الكمي الدقيق لها.

(٣) مدخل القوى العاملة:

يتمثل الهدف الأساسي من هذا المدخل في إحداث التوازن بين النمو الاقتصادي للدولة واحتياجاتها من القوى العاملة من جهة، وعلى حجم المخرجات التعليمية التي يعدها النظام التعليمي من جهة أخرى^(٤)، وبذلك يمكن القول بأنّ هذا المدخل ذات طابعاً اقتصادياً، حيث يحاول التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة، حسب المهنة ومستويات التأهيل، ثمّ ترجمتها إلى أهداف تعليمية.

ويقوم هذا المدخل على أساس أنّ التعليم يؤدي إلى ارتفاع معدل النمو الاقتصادي، وأنّ المستويين العالي والمتوسط من التعليم ضروريان لتلبية الاحتياجات المستقبلية من القوى البشرية للاقتصاديات المتنامية، وكذلك

(١) صالح أحمد عبانبه: مرجع سابق، ص ٩٧.

(٢) رافدة الحريري: اقتصاديات وتخطيط التعليم في ضوء إدارة الجودة الشاملة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣م، ص ١٥٢.

(٣) فيصل احمد أبو طيبة: مرجع سابق، ص ٦٩.

(٤) فؤاد عبد الخالق، محمد محمود علي: الإدارة والتخطيط التربوي، مكتبة المتنبّي، السعودية، ٢٠٠٨م، ص ٢٢٦.

أنّ البنية الاقتصادية للقوى العاملة يمكن تقديره من النمو المتوقع للنتائج القومي الإجمالي، كما أنّ نظام التعليم يمكن تعديله لإحداث التغييرات اللازمة في البشرية، وبالتالي يتم هذا المدخل وفق المراحل التالية^(١):

- حصر الأوضاع السائدة في سنة الأساس (سنة بداية الخطة): تتطلب دراسة أوضاع السكان وفقاً للسنة والجنس والمهنة والنشاط الاقتصادي، والبطالة والعمالة والإقامة.
- التنبؤ باحتياجات القوى العاملة خلال سنوات الخطة: تتم باستخدام أساليب رياضية ونماذج إحصائية منها: المقارنة الدولية، وأسلوب الإنتاجية، والمؤشرات الاقتصادية.
- تقييم العمالة حسب المهمة والوظائف: يمكن استخدام الاستقراء والمقارنة الدولية والإنتاجية في التقديرات الخاصة بتقييم العمالة حسب المهن.
- ترجمة الاحتياجات إلى الأهداف التعليمية: حيث يتم ترجمة هذه الاحتياجات إلى أعداد يقبلها النظام التعليمي وفقاً لتدفقات طلابية، ويتم في ضوء معدلات (قيد- رسوب- تسرب) وتحسب هذه التوقعات من الخريجين في التخصصات المختلفة، وعندما يتم تحديد الأفراد يجب إلحاقهم بالتعليم خلال سنوات الخطة .

وقد زاد الاهتمام بمدخل القوى العاملة للتخطيط للتعليم الجامعي، وذلك بسبب التطور العلمي والتكنولوجي الذي أدى إلى ثورة في تركيب المهن والوظائف، وما يتطلبه ذلك من إعداد خاص لهذه المهن، وكذلك تغير طبيعة العمل ومستويات المهارة المطلوبة للمهن؛ مما يفرض التخطيط الكيفي للتعليم ليتلاءم مع مواصفات المهن والوظائف، كما أنّ هذا المدخل يعمل على الوصول للتشغيل الكامل للعمالة^(٢).

مما سبق يتضح أهمية مدخل القوى العاملة في التخطيط لتطوير التعليم الجامعي؛ لمساهمة في تحديد الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، وسيتم عرض ذلك بالتفصيل فيما يلي

المحور الثاني: سوق العمل واحتياجاته المستقبلية:

يشهد العالم تحولات وتغيرات معرفية وعلمية وتكنولوجية ورقمية غير مسبوقة في كافة المجالات والميادين الحياتية، وفي إطار ما يشهده سوق العمل المحلي والعالمي من تصاعدات في مطالبه، جاءت كانعكاس مباشر لهذه التحولات والتغيرات، وبما أسفر عن وجود توقعات كبيرة لوظائف جديدة يتطلبها سوق العمل؛ كان من الضروري دراسة سوق العمل واحتياجاته المستقبلية، وذلك كما يلي:

(١) محمد متولي غنيمه: التخطيط التربوي، ط (٣)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ٢٠١٢م، ص ٣٣٠.

(٢) شرين عيد مرسي: الاتجاهات الحديثة في مداخل التخطيط التربوي للتعليم الجامعي، مجلة المعرفة التربوية، الجمعية المصرية

لأصول التربية، المجلد ٧، العدد ١٣، ٢٠١٩م، ص ٦.

أولاً: سوق العمل، مفهومه، أنواعه، خصائصه، ونظرياته:

لكي يتم تحديد احتياجات سوق العمل يجب عرض ماهية سوق العمل وأنواعه وخصائصه، والنظريات المفسرة له، ثم بعد ذلك نتحدث عن احتياجات سوق العمل، وسوف يتم ذلك من خلال ما يلي:

(١) مفهوم سوق العمل:

ظهر مصطلح سوق العمل أثناء الحرب العالمية الثانية، وقد استخدم من قبل اللجنة الأمريكية لتنظيم شؤون العمال، وعرفته هذه اللجنة بأنه "المكان الذي تتفاعل فيه مختلف العوامل التي تؤثر في عناصر التوظيف، أي المكان الذي يبحث فيه أصحاب العمل عن العمال، أو يبحث فيه العمال عن العمل"^(١)، وقد تعددت تعريفات سوق العمل وفقاً للتالي:

(أ) الهيئات والمؤسسات المسؤولة عن التوظيف:

يُعرف سوق العمل وفقاً للهيئات والمؤسسات المسؤولة عن التوظيف بأنه مجموعة الوكالات التي تكون حلقة وصل بين من يعرضون وظائف معينة وطالب هذه الوظائف^(٢)، وهو مجال عرض العمل وطلبه؛ بحيث يتكون من جانبين، الجانب الأول: وهو العرض، ويقصد به القوى البشرية القادرة والراغبة والمستعدة للعمل من الشريحة السكانية النشطة اقتصادياً خلال فترة زمنية معينة، والجانب الآخر: الطلب، ويقصد به المنظمات التي تحدد الأماكن الشاغرة فيها، وشروط شغل هذه الأماكن^(٣).

كما يعرف سوق العمل بأنه المؤسسة التنظيمية الاقتصادية التي يتفاعل فيها عرض العمل والطلب عليه، أي المجال الذي يتم فيه بيع الخدمات وشراؤها، وبالتالي تسعير خدمات العمل وتنظيمها في سوق العمل شرائح مختلفة تؤثر في قراراته، ومن تلك الشرائح القوى العاملة مختلفة المهارات والاختصاصات الساعية للحصول على فرص عمل مناسبة^(٤).

مما سبق يتضح أنّ سوق العمل مكان ينظم العرض والطلب للوظائف بما يتناسب مع مستوى وتخصص الخريج، وبما لا يتعارض مع ظروف المجتمع وسياساته العامة.

(١) عادل مجيد عيدان العادلي، حسين وليد حسين عباس: الاقتصاد في ظل التحولات المعرفية والتكنولوجية، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٥م، ص ١٤٥.

(٢) هالة فوزي محمد عيد: مرجع سابق، ص ٧١.

(٣) المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية: قاموس المصطلحات الإدارية، متاح على: <https://hrdiscussion.com/hr112349.html>، تم الاطلاع بتاريخ ٢٠٢٠/١٣/١٨م.

(٤) ناريمان إسماعيل متولي: توطین الفرص الوظيفية بين ملائمة المخرجات التعليمية وهيكل التخصصات العلمية، مجلة جامعة طيبة للآداب والعلوم الإنسانية، جامعة طيبة، السعودية، المجلد ٦، العدد ١٢، ٢٠١٦م، ص ١٠٣١.

(ب) التنافسية بين طالبي العمل على الوظائف المتاحة من جانب، وبين أرباب العمل للحصول على العمال أو الموظفين وفقاً لما يمتلكون من مهارات وقدرات:

يعرف سوق العمل وفقاً للتنافسية بين طالبي العمل على الوظائف المتاحة من جانب، وبين أرباب العمل للحصول على العمال أو الموظفين وفقاً لما يمتلكون من مهارات وقدرات بأنه المجال الذي يجد فيه الخريج أو العامل فرصة عمل تتناسب مع قدراته ومهاراته، وقد يكون محلياً أو إقليمياً أو دولياً^(١).

كما يعرف بأنه المكان الذي يتفاعل فيه الموظف والعمال، حيث يتنافس في هذا السوق أرباب أو أصحاب العمل؛ لتوظيف أفضل الخريجين من التعليم الجامعي، كما يتنافس الخريجين لاستيفاء متطلبات الوظيفة^(٢).

مما سبق يتضح أن الجامعة هي المسؤولة عن إعداد مخرجاتها وتمكينهم من المنافسة على فرص العمل المتاحة في المؤسسات المختلفة.

(٢) أنواع سوق العمل:

تعددت أنواع سوق العمل والتي يمكن تقسيمها وفقاً للتالي:

(أ) وفقاً لحجم السوق تتمثل أنواع سوق العمل في التالي^(٣):

- الأسواق المحلية (الوطنية): وهي أصغر أنواع الأسواق، وتتمثل بالأسواق الموجودة في الدول نفسها وتسمى أسواقاً وطنية.
- الأسواق الإقليمية: وهي أكثر اتساعاً من الأسواق المحلية، وأقل اتساعاً من الأسواق العالمية، وتتمثل بسوق إقليم معين، كالسوق العربية والخليجية، والسوق الأوروبية المشتركة.
- الأسواق العالمية أو الدولية: وهي أكبر أنواع الأسواق حجماً، حيث تشمل أسواق دول العالم جميعها.

(ب) وفقاً للقطاع تتمثل أنواع سوق العمل في التالي^(٤):

- سوق العمل في القطاع الحكومي وقطاع الأعمال: يخضع هذا القطاع لتنظيمات ولوائح لا تربط بين مستويات الأجور ومعدلات الإنتاجية والأداء بقدر ما تربط بين المؤهل الدراسي والدرجة الوظيفية المرشح لها صاحب المؤهل الدراسي، ويعاني العاملون بهذا القطاع من انخفاض مستويات أجورهم

(١) أيمن اليازوري وآخرون: الخريجون وسوق العمل، وزارة الخارجية والتخطيط، فلسطين، ٢٠١٢م، ص ١١.

(2) The Economic Times: **Definition of Labour Market**, 2020, available at <https://economictimes.indiatimes.com/definition/labour-market>, viewed on 12/3/2020.

(٣) عالية المهدي: ظاهرة البطالة: الأزمة والعلاج، الدار العربية للعلوم، بيروت، ٢٠٠٧م، ص ١٥.

(٤) آمال مسعود: دور المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في تلبية احتياجات سوق العمل من خريجي مدارس التعليم الفني، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ٢٠١٢م، ص ١٤٠.

الحقيقية مع ارتفاع معدلات التضخم، وتعاني نسبة كبيرة منهم من سياسات التثبيت والتكيف الهيكلي، وقد يحدث في هذا النوع من الأسواق البطالة المقنّعة.

- سوق العمل في القطاع الخاص: يمكن أن نميز بين نوعين من العاملين في هذا القطاع، حيث يوجد العاملون في القطاع الخاص التقليدي الذي يعمل وفقاً لقانون الشركات، ويستخدم تقنيات تقليدية وتعطي أجوراً أقل من مثيلاتها، والعاملون فيه من الذي يعمل وفقاً مستويات تعليمية متوسطة، والقطاع الخاص الاستثماري يتمتع بإعفاءات جمركية وضريبية وخلافه، ويستخدم تقنيات متقدمة، ويحصل العاملون فيه على أجور مرتفعة مقارنةً بالقطاعات الأخرى وهم من ذوي مستويات تعليمية عالية.

- سوق العمل في القطاع الأجنبي: يخضع لأنظمة الشركات الأم أكثر من خضوعه للتنظيمات واللوائح الداخلية، ويطبق على العاملين فيه ما يطبقه على العاملين بالشركة الرئيسية، وهو جزء من الاقتصاد العالمي أكثر من كونه جزءاً من الاقتصاد الوطني⁽¹⁾.

- سوق العمل غير المنتظم: يتميز هذا السوق بانخفاض مستويات تعليم العاملين به، وترتفع نسبة الأمية بينهم، ويحصل العاملون به على أجور منخفضة، ويساعد على انخفاض معدلات البطالة بين هؤلاء الأميين، ويستخدم هذا السوق أدوات إنتاج بسيطة لا تتطلب رأس مال كبير أو تكنولوجيا مكلفة، وهو يعتمد على مصادر تمويل محلية، وتخفض به تكلفة فرصة العمل، ويتصف العاملون بهذا السوق بعدم استقرار الأجور، وسهولة خروج العمالة منه، إلا أنه يخضع لقوانين العمل، والأجور والتأمينات الاجتماعية وغير ذلك.

مما سبق يتضح أن تعدد أنواع سوق العمل تُعد حالة إيجابية تتمتع بها المجتمعات، حيث إنّ مميزات كل نوع من أنواع سوق العمل تزيد من إمكانية استيعاب أكبر عدد من شرائح المجتمع، وهذا التنوع يدفع أيضاً إلى استيعاب أصحاب الدرجات العلمية المختلفة؛ مما يحقق مبدأ الموازنة بين مخرجات التعليم الجامعي وسوق العمل، ويسمح لهذه الطاقات للمساهمة في البناء والتطوير والارتقاء بمستوى الحالة الاقتصادية للمجتمعات، خاصة في ظل التطور التكنولوجي، واستخدام التقنيات المتقدمة في رفع الكفاءة الإنتاجية وربطها بالمستويات المهنية والدرجات العلمية.

(٣) خصائص سوق العمل:

يتسم سوق العمل بمجموعة من الخصائص من أهمها التالي:

- التغيير الدائم والمستمر في سوق العمل: تتغير الوظائف بشكل مستمر وتتغير طبيعة العمل أيضاً، والتي اتسمت بالتحول الرقمي والأتمتة⁽²⁾؛ مما تتطلب قوة عمل لديها مهارات عالية مثل المرونة

(١) حمدي أسعد الدلو: استراتيجية مقترحة لموائمة مخرجات التعليم العالي باحتياجات سوق العمل في فلسطين، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، ٢٠١٦م، ص ٦١.

(2) International Federation of Robotics(IFR): **Robots and the Workplace of the Future**, Frankfurt, Germany, March 2018, P. 1.

في العمل والتفاعل الرقمي، وتكنولوجيا التعاملات الرقمية، ولديها القدرة على التكيف مع هذه التغيرات المتسارعة^(١).

- تعدد أنواع أسواق العمل: يشهد سوق العمل حالات من التجزؤ بحيث يمكن القول بأنه يوجد أسواق عمل متعددة وليس سوق واحدة، ولكل سوق قوانينه وآلياته الخاصة، فهناك سوق العمل (الرسمي) الحكومي، حيث الأجر المحدد وساعات العمل المقننة، وكفالة التأمين الصحي والاجتماعي، بل إن سوق العمل الرسمي يشهد أشكالاً من التباين بين سوق العمل في الأجهزة الحكومية وسوق العمل في القطاع العام، وسوق العمل في قطاع الأعمال، أو في قطاع البنوك، وهناك سوق العمل غير الرسمي حيث الأجر المتدني، والافتقار إلى الحد الأدنى من الأمان الوظيفي، وهناك أيضاً سوق العمل الريفي، وسوق العمل الحضري وكلاهما يشهد حالات من التداخل بين سوق العمل الرسمي وغير الرسمي^(٢).

- قلة فرص العمل الرسمية: حيث إن الدولة اتجهت إلى ترشيد دورها في توظيف الخريجين، كما أن وتيرة توفير الوظائف بالقطاع الخاص والرسمي غير كافية لاستيعاب التزايد في قوة العمل؛ لذا اتجه العمل نحو الأنشطة الصغيرة في الخدمات الإنتاجية المنخفضة، والتي غالباً ما تكون جزءاً من الاقتصاد غير الرسمي، حيث أصبح القطاع غير الرسمي المورد الرئيس لفرص العمل، حيث أكد تقرير البنك الدولي "الأولوية في مصر توفير وظائف أكثر وأفضل" أن العمل غير الرسمي يمثل الوضع السائد في مصر^(٣).

- قلة وجود نظام معلوماتي لدراسة احتياجات سوق العمل ومسايرة ديناميكية التغيرات والتطورات التقنية والفنية العالمية، وتحديد التوصيف الدقيق لاحتياجات سوق العمل من المهن الحالية والمستقبلية^(٤).

(٤) النظريات المفسرة لسوق العمل:

تعددت النظريات الاقتصادية المفسرة لسوق العمل نظراً لتعدد الرؤى والأفكار حول العرض والطلب لسوق العمل، حيث النظريات التقليدية والنظريات الحديثة المفسرة لسوق العمل، وسيتم عرض تلك النظريات فيما يلي:

(1) Enders, t. & et al.: **Future skills six Approaches to close the skill gap**, World Government Summit, Mckinsey Company, California, January 2019, P. 9.

(٢) صفاء محمد: سوق العمل المصري: تحليل سوسيولوجي، مجلة الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، السنة ١٩، العدد ١٣٥، ٢٠١٩م، ص ٤٩.

(3) World Bank: **Arab Republic of Egypt- More jobs, better jobs: a priority for Egypt, Poverty Reduction & Economic Management**, Middle East and North Africa Region, June 2014, P. 38.

(٤) هالة حسن بن سعد النجار: مرجع سابق، ص ١٧٥.

(أ) النظريات التقليدية:

تتمثل في النظرية الكلاسيكية، والنظرية النيوكلاسيكية، والنظرية الماركسية، والنظرية الكينزية، وسيتم عرضهم كما يلي:

• النظرية الكلاسيكية:

ظهرت النظرية الكلاسيكية في بريطانيا في نهاية القرن الثامن عشر، وظلت أفكارها مقبولة لدى علماء الاقتصاد حتى العقد الثالث من القرن الماضي (أزمة الكساد العالمي) ، وانطلق التحليل الكلاسيكي لسوق العمل من الفرضيات التالية^(١):

- فرضية تجانس وحدة العمل: يرى الكلاسيك أن تحقيق التناسق في عنصر العمل أمراً ضرورياً؛ لأن كل عمل يتطلب مهارات وكفاءات محددة وضرورية لإنجازه.
- تحقيق الشفافية في سوق العمل: بمعنى المعرفة التامة بأحوال السوق، وتوفير المعلومات الكافية المتعلقة بالوظائف.

يعتبر الكلاسيك العمل سلعة يتحدد سعرها (الأجر) في سوق العمل كباقي السلع الأخرى، من خلال تقاطع رغبات عارضي العمل ورغبات طالب العمل، حيث تمثل المؤسسات الإنتاجية من خلال توظيفها للعمال وتحديد الأجر الحقيقي جهة طالب العمل، بينما جهة عرض العمل تتمثل في العاملين أو الأفراد، ويرتبط عرض العمل عند الكلاسيك ارتباطاً إيجابياً بمعدل الأجر الحقيقي^(٢).

كما لا تعترف النظرية الكلاسيكية بوجود بطالة إجبارية، وإن وجدت فتكون بطالة اختيارية؛ نظراً لرفض المتعطلين العمل بالأجر السائد في السوق، أو بطالة احتكاكية؛ تلك التي تتواجد نتيجة لانتقال العمال من وظيفة إلى أخرى^(٣).

وبالتالي يتضح أن الطلب على القوى العاملة يعبر عن العلاقة العكسية بين حجم العمل ومعدل الأجر الحقيقي، أي كلما ارتفع معدل الأجر الحقيقي فإن طلب المؤسسة للقوى العاملة ينخفض، ويتحقق التوازن بين العرض والطلب على العمل عندما يتساوى عرض العمل مع الطلب عليه مع تحديد معدل الأجر الحقيقي الذي يرضى به كل من أرباب العمل والعاملين في نفس الوقت.

(١) محمد بوخاري: الاقتصاد الكلي المعمق، دار هومه للنشر للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ٢٠١٤م، ص ٣٧.

(٢) أشرف عبد العزيز عبد القادر وآخرون: النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة في الدول العربية: سياسات التنمية وفرص العمل، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، قطر، ٢٠١٣م، ص ٢١٣.

(٣) علي عبد الوهاب نجا: مشكلة البطالة وأثر برنامج الإصلاح الاقتصادي عليها: دراسة تحليلية تطبيقية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة، ٢٠٠٥م، ص ٥١.

• النظرية النيوكلاسيكية:

يفترض التحليل النيوكلاسيكي سيادة ظروف التشغيل الكامل وفقاً لقانون "ساي" (*) للأسواق الذي يقوم على أن " كل عرض سلعي يخلق طلباً مساوياً له" (١) . فالتوازن العام في سوق العمل والسلع والخدمات هو أساس النظرية النيوكلاسيكية، والتي تعتمد على جملة من الفرضيات أهمها (٢):

- سوق العمل في حالة منافسة تامة مع حرية انتقال القوى العاملة داخل وخارج السوق.
- تجانس عنصر العمل وهذا يعني أن عرض العمل يكون متساوياً بين الأفراد.
- حجم القوى العاملة مرتبط بعرض العمل والطلب عليه في السوق.

ترجع البطالة عند النيوكلاسيك إلى ارتفاع الأجور مقارنةً بالإنتاجية الحدية للعمل، وكذلك المساومة بين أرباب العمل لتحديد الأجر الحقيقي. فالعمال هم الذين يحددون أجورهم الحقيقية، وكل بطالة عند هذا الأجر هي: إرادية، أو اختيارية، إذ لا مجال لحدوث بطالة إجبارية فكل فرد راغب في العمل عند مستويات الأجور التوازنية يمكنه الحصول على وظيفة، لهذا يرفض الكلاسيك والنيوكلاسيك وجود بطالة إجبارية في الاقتصاد (٣).

• النظرية الماركسية:

جاءت أفكار النظرية الماركسية مناقضة لأفكار النظرية الكلاسيكية التي تتبنى النظام الرأسمالي. فالمحرك الأساسي لهيكل سوق العمل وفقاً للنظرية الماركسية هو حجم الاستثمارات، فزيادتها يزداد الطلب على العمل وتتنخفض البطالة والعكس صحيح، أي أن البطالة دالة متناقضة في حجم الاستثمارات (٤).

فالبطالة وفقاً "كارل ماركس" ظاهرة ناتجة عن تطور النظام الرأسمالي الذي يهدف إلى تحقيق أقصى الأرباح؛ ولذلك تعتمد الرأسمالية على إحلال الآلات محل القوى العاملة (٥)؛ مما يزيد من حجم البطالة.

• النظرية الكينزية:

إن أغلبية الأسس التي بنى عليها كينز (*) أفكاره تنطلق من انتقاداته للفرضيات التي وضعتها أصحاب النظرية الكلاسيكية، والماركسية والمتمثلة في فكرة الحرية الاقتصادية، وعدم تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي؛

(*) مفكر وعالم اقتصادي ولد في فرنسا عام ١٧٦٧م، وهو من أوائل الاقتصاديين الذين بحثوا في القضايا الاقتصادية على ضوء التطورات التي جاءت بها الثورة الصناعية.

(١) عبد الوهاب الأمين: مبادئ التحليل الاقتصادي الكلي، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٢م، ص ١٤٣.

(٢) رمزي زكي: الاقتصاد السياسي للبطالة: تحليل لأخطر مشكلات الرأسمالية المعاصرة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، ١٩٩٨م، ص ٢٤٣.

(٣) عبد الوهاب الأمين: مرجع سابق، ص ٦٩.

(٤) عبد الغني دادن، محمد عبد الرحمان بن طجين: دراسة قياسية لمعدلات البطالة في الجزائر خلال الفترة ١٩٧٠-٢٠٠٨، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد ١٠، ، ٢٠١٢م، ص ١٧٦.

(٥) طارق عبد الرؤوف عامر: أسباب وأبعاد ظاهرة البطالة وانعكاساتها السلبية على الفرد والمجتمع ودور الدولة في مواجهتها، مرجع سابق، ص ٩٤.

(*) مفكر وعالم اقتصادي ولد في إنجلترا عام ١٨٨٣م، ساهمت أفكاره في إحداث تغيير جذري في نظرية الاقتصاد الكلي.

مما جعل كينز يتوصل إلى أنه من أجل إحداث التوازن في سوق العمل يجب التركيز على جانب الطلب الكلي وليس على جانب العرض الكلي، وهذا يوضح رفضه الصريح لقانون ساي، فالعرض بالنسبة إليه يجب أن يكون خاضعاً للطلب وليس العكس كما تذهب إليه المدرسة الكلاسيكية^(١)، وقد أطلق كينز على الطلب على العمل الطلب الفعّال بمعنى أن أرباب العمل يعملون على توظيف حجم معين من القوى العاملة الضرورية؛ لتحقيق الإنتاج المساوي للطلب المتوقع، كما يعتمد عرض العمل عند كينز على الأجر النقدي^(٢).

فالكلاسيك والنيو كلاسيك ينظران إلى الادخار والاستثمار وجهان لعملة واحدة والتعادل بينهما أمر بديهي، أما كينز فقد أدخل العوامل المؤثرة عليهما، وبالتالي فإن كل اختلال بينهما يؤدي إلى حدوث الاضطرابات في الدخل القومي، وفي حالة افتراض أن حجم الادخار أكبر من حجم الاستثمار، فإن الطلب الكلي الفعّال سيقبل عن العرض الكلي.

مما سبق يمكن القول بأن النظرية الكينزية تقرر بأن العامل المحدد لمستوى العمل هو مستوى الطلب الفعّال، وأن البطالة تحدث لعدم كفاية الدخل القومي؛ مما يستلزم بالضرورة العمل على زيادته حتى يزيد الطلب الفعّال ويكون كافياً للوصول إلى حالة التشغيل الكامل.

(ب) النظريات الحديثة المفسرة لسوق العمل:

تتمثل في نظرية البحث عن العمل، ونظرية تجزئة سوق العمل، ونظرية اختلال سوق العمل، وسيتم عرضهم فيما يلي:

• نظرية البحث عن العمل:

يرجع صياغتها إلى مجموعة من الاقتصاديين منهم بيرفي، فيليبس، جوردان، وهاول Phelps, Gordon, Pevry, Hall. استطاعت هذه النظرية في السبعينيات أن توفر ملامح هامة لمختلف مظاهر سوق العمل مثل: إسقاط فرضية أساسية من فرضيات النموذج الكلاسيكي لسوق العمل، وهي المعرفة التامة بأحوال السوق، وتوفير المعلومات الكافية المتعلقة بالوظائف والأجور، وعليه يمكن حصر فرضيات هذه النظرية في النقاط التالية^(٣):

- الأفراد العاطلين هم أوفر حظاً في الحصول على المعلومات من خلال حركتهم المستمرة واتصالاتهم الدائمة بأرباب العمل مقارنةً بالأفراد العاملين.

(١) رمزي زكي: مرجع سابق، ص ٢٨٧.

(٢) عبد القادر محمد عبد القادر عطية: النظرية الاقتصادية الكلية، الدار الجامعية للكتب، الإسكندرية، ١٩٩٩م، ص ٢٣.

(٣) شلالى فارس: دور سياسة التشغيل في معالجة مشكل البطالة في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، ٢٠٠٤م، ص ٢٧.

- أن هناك حدًا أدنى للأجور، لن يقبل الباحث عن العمل الحصول على أدنى منه، يسمى "بالأجر الاحتياطي" أو "أجر القبول"، بمعنى أن الفرد يقرر قبول العمل والتخلي عن البحث عندما يكون الأجر أكبر أو يساوي الأجر الاحتياطي.

وبالتالي، نستنتج أن البطالة السائدة في الاقتصاد على ضوء نظرية البحث عن العمل هي بطالة إرادية-احتكاكية- أو مرغوبة تنتج عن سعي العمال؛ للحصول على أجر أفضل وفرص عمل أكثر مواءمة، كما أنها ضرورية؛ من أجل الوصول إلى التوزيع الأمثل لقوة العمل بين الاستخدامات المختلفة، طالما أنها تؤدي في النهاية إلى حصول كل فرد على أفضل فرصة عمل متاحة.

• نظرية تجزئة سوق العمل:

ترجع فكرة تجزئة سوق العمل إلى الاقتصاديان بيرو ودورنجر Doeringer, Piore خلال أعمالهما الصادرة سنة ١٩٧١ والمرتبطة بأسواق العمل العالمية وتحليل القوى العاملة، حيث أوضحت دراستهما الميدانية أن قوة العمل تتعرض لنوع من التجزئة على أساس العرق، النوع، السن والمستوى التعليمي. كما تهدف إلى البحث عن أسباب ارتفاع معدلات البطالة، ومن ثم تقديم الأسباب حول تزامن وجود معدلات بطالة مرتفعة في قطاعات معينة مع حدوث ندرة في القوى العاملة في قطاعات أخرى^(١).

وتفترض نظرية تجزئة سوق العمل وجود نوعين من الأسواق، يختلفان من حيث الخصائص والوظائف المرتبطة بكل منهما على النحو التالي^(٢):

- **سوق رئيسي:** يتميز هذا السوق بالاستقرار الوظيفي، ويستخدم في هذه السوق الفنون الإنتاجية كثيفة رأس المال وفئة عمالية ماهرة التي تحرص المؤسسة الاحتفاظ بها، كما تتمتع مثل هذه الأسواق بدرجة عالية من استقرار الطلب على منتجاتها، ومن الطبيعي أن ينعكس هذا الاستقرار على اليد العاملة فيه.

- **سوق ثانوي:** يمتلك السوق الثانوي الخصائص العكسية للسوق الرئيسي متمثلة في أجور منخفضة، علاقات العمل فيه فردية، إذ تستخدم أساليب إنتاجية كثيفة العمل، والتي تتأثر بسهولة بالتغيرات في مستوى النشاط الاقتصادي.

مما سبق نجد أن الفئة الأكثر عرضة للبطالة هي تلك التي تنتمي إلى السوق الثانوي، حيث يخضع العمل فيه للظروف الاقتصادية.

(١) سليم عقون: قياس أثر المتغيرات الاقتصادية على معدل البطالة: دراسة قياسية تحليلية - حالة الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، جامعة فرحات عباس، الجزائر، ٢٠١٠م، ص ٤٠.

(٢) مليكة يحيات: إشكالية البطالة والتضخم في الجزائر خلال الفترة ١٩٧٠-٢٠٠٥، رسالة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، جامعة الجزائر، ٢٠٠٦م، ص ٣٧.

• نظرية اختلال سوق العمل:

يرجع صياغة هذه النظرية إلى الاقتصادي الفرنسي ميلانفاند Malinvand، كمحاولة لتفسير معدلات البطالة المرتفعة في الدول الصناعية خلال فترة السبعينيات، ويرتكز تحليله للبطالة على سوقين اثنين سوق السلع وسوق العمل^(١).

تفترض هذه النظرية جمود الأسعار والأجور في الأجل القصير؛ ويرجع ذلك إلى عجزهما عن التغير بالسرعة الكافية لتحقيق توازن سوق العمل؛ ونتيجة لذلك يتعرض سوق العمل لحالة الاختلال تتمثل في وجود فائض في عرض العمل عن الطلب، مما يؤدي إلى البطالة الإجبارية. كما أن هذه النظرية لا تقتصر على البحث عن أسباب البطالة في إطار دراسة سوق العمل فحسب، وإنما تسعى أيضًا لتحليلها من خلال دراسة العلاقة بين سوق العمل وسوق السلع وبتفاعل هذين السوقين ينتج عنه نوعين من البطالة هما^(٢):

- النوع الأول: يتميز بوجود فائض في عرض العمل عن الطلب عليه، ويترتب على ذلك عدم قيام أصحاب العمل أو رجال الأعمال بتشغيل عمالة إضافية لوجود فائض في الإنتاج وهذا يتطابق مع التحليل الكينزي.
- النوع الثاني: تفتقر البطالة في سوق العمل بوجود نقص في العرض من السلع عن الطلب عليها، وهذا يتطابق مع التحليل الكلاسيكي.

ما سبق يتضح أن الفكر الاقتصادي بمختلف مدارسه ينظر إلى سوق العمل والبطالة من وجهات نظر متعددة، تتضمن نظريات متباينة لسوق العمل والبطالة، حيث تعترف النظرية الكلاسيكية والنيوكلاسيكية بالبطالة الاختيارية والاحتكاكية فقط، بينما النظرية الكينزية تقر بوجود نوعين من البطالة وهما: البطالة الاختيارية، والبطالة الإجبارية.

ثانيًا: الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، مفهوما، مبررات دراستها، أهمية دراستها، أساليب دراستها:

تتغير طبيعة العمل والوظائف في جميع أنحاء العالم بشكل مستمر؛ نتيجة للتغيرات والتطورات التكنولوجية والمعرفية السريعة؛ ولمواكبة هذه التطورات لابد من دراسة احتياجات سوق العمل المستقبلي. وسوف يتم عرض مفهوم الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، ومبررات وأهمية دراسة هذه الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، وأساليب دراستها، وذلك كما يلي:

(١) عبد القادر محمد عبد القادر عطية: مرجع سابق، ص ٣٢.

(٢) شوق فوزي: التحليل النظري والكمي لظاهرة البطالة في الجزائر خلال الفترة (١٩٩٠ - ٢٠٠٦)، رسالة ماجستير، كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، الجزائر، ٢٠٠٩م، ص ٥٩.

(١) مفهوم احتياجات سوق العمل:

تعرف احتياجات سوق العمل بأنها ما تتطلبه المؤسسات التنظيمية الاقتصادية في القطاعات المختلفة- الحكومية والخاصة والقطاعات الأهلية- من كوادر مؤهلة علمياً ومهارياً وفنياً وتشغيلياً بما يتوافق مع تخصصاتهم ويتلاءم مع الفرص الوظيفية المتاحة^(١).

كما تعرف بأنها: " الكفايات والمهارات الواجب توافرها لدى شاغلي العمل عند الانقضاء والتشغيل؛ لإنجاز العمل بإتقان، وكذلك الكم المطلوب من العاملين، وبذلك فهي تمثل الضوابط التي تحكم عمليات إعداد القوى العاملة وتأهيلها وتشغيلها"^(٢).

ويقصد بتلبية التعليم الجامعي لاحتياجات سوق العمل توافق التعليم الجامعي مع متطلبات سوق العمل المتغير بشكل يعزز رسالة هذا التعليم، ويعظم من قدرته على مواجهة التغير الحاصل في هذا السوق، والتنبؤ به قبل حدوثه، وتوفير تسهيلات التدريب الملائمة لمتطلباته، وتنمية الوعي لدى قطاع الأعمال ومؤسساته حول أهمية أن تكون سعادة الإنسان والمجتمع محوراً لنشاطه الاقتصادي، وليس للكسب المادي^(٣).

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل إجرائياً بأنها: التخصصات المستقبلية التي يتطلبها سوق العمل من طلاب جامعة المنوفية، وكذلك المهارات التي ينبغي إكسابها للطلاب لالتحاق بسوق العمل المستقبلي؛ نتيجة أتمتة العديد من الوظائف وظهور وظائف أخرى جديدة، وذلك وفقاً لتقارير وظائف المستقبل والدراسات التي أجريت في هذا المجال.

(٢) مبررات دراسة الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل:

تعددت مبررات دراسة الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل من أهمها التالي:

(أ) الثورة الرقمية والتطور التكنولوجي الهائل:

يواجه العالم اليوم الثورة الرقمية والتي كان من بينها ظهور الثورة الصناعية الرابعة، والتي ابتكرت تقنيات وأساليب جديدة دمجت العوالم المادية والرقمية والبيولوجية بطرق من شأنها أن تحدث تحولاً جذرياً للبشرية في كافة مجالات الحياة، والتي من بينها احتياجات سوق العمل^(٤)، حيث من المتوقع خلال الخمس سنوات القادمة سوف تتولى الروبوتات نحو نصف ما يقوم به العاملون من البشر، فمن المتوقع أن يفقد ٨٥ مليون عاملاً وظائفهم؛ بسبب التشغيل الآلي بحلول عام ٢٠٢٥ ويحل وظائف جديدة للإنسان تُعادل الوظائف المفقودة، مثل:

(١) حمدي أسعد الدلو: مرجع سابق، ص ٥٩.

(٢) منظمة العمل العربية: مسارات التقدم وآفاق التطوير، مؤتمر العمل العربي "ديناميكية أسواق العمل العربية: التحولات ومسارات التقدم"، القاهرة، الدورة ٤٥، في الفترة من ٨-١٥ ابريل ٢٠١٨م، ص ١٠.

(3) Marginson, S.: Higher Education in the Global Knowledge Economy, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, Elsevier, Vol. 2, No. 5, 2010, P. 6971

(4) Frank, R. & et al: Toward understanding the impact of artificial intelligence on labor, **Proceedings of the National Academy of Sciences**, National Acad Sciences, Vol. 116, No. 14, April 2019, P. 6535.

السيارات ذاتية القيادة سوف تحل محل السائق، الروبوتات سوف تحل محل الأعمال التقليدية، التسويق الإلكتروني^(١).

(ب) ضرورة إعداد إنسان المستقبل:

فالإنسان هو هدف المستقبل ووسيلته. ففي العديد من الدول ومن بينها مصر لم تكن الوظائف أو التخصصات الأكثر طلباً موجودة منذ عشر أو حتى خمس سنوات، حيث يشير المنتدى الاقتصادي العالمي إلى أنّ ٦٥٪ من الأطفال الذين يلتحقون بالمدارس الابتدائية اليوم سينتهي بهم المطاف بالعمل في أنواع جديدة تماماً من الوظائف غير موجودة بعد^(٢).

(ج) التغيرات العالمية والمحلية في المجالات الاقتصادية وغيرها من مجالات الحياة:

تساهم هذه التغيرات في إعادة تشكيل ملامح الاقتصاد العالمي، وتجلت أبرز آثارها في سوق العمل حيث ظهرت أنماط جديدة للتشغيل "كالاقتصاد العجلة The Gig Economy" وتناقض الطلب على الأعمال التقليدية وزيادة الطلب على مهارات أخرى مستحدثة تتطلب مهارات إدراكية خلاقية^(٣). كما تؤكد الدراسات على وجود فروق بين الدول في حجم العمالة التي تقع في خطر الأتمتة (Automation) وفقاً لعدة معايير من بينها اعتماد اقتصادات تلك الدول على التكنولوجيا والاستثمار فيها، وكذلك نوعية القطاعات التي يقوم عليها الاقتصاد، وكيفية تنظيم وإدارة الأعمال، وأخيراً نوعية المهارات المتوفرة في القوى العاملة. مما أدى إلى زيادة الطلب على العمل في الصناعات والمهن الجديدة؛ لتقليل الآثار السلبية للبطالة، والإسراع في زيادة الطلب الكلي على العمل^(٤).

(د) التغير في المهارات اللازمة للإعداد لمهن ووظائف المستقبل:

أدى التغير المتسارع في عالم العمل إلى تغير هيكل الطلب على المهارات المتطلب توافرها بالخريجين، فالكثير من العمليات التي كانت تتم يدوياً في الماضي أصبحت في الوقت الحالي آلية، كما أنّ الطلب على بعض المهارات التقليدية قد اختفت وحلّت محلها مهارات جديدة مثل: التفاعل الرقمي والمرونة في العمل، وتكنولوجيا التعاملات الرقمية (البلوكتشين)؛ لتتناسب مع طبيعة العصر العلمية والتكنولوجية المتسارعة^(٥).

(1) World Economic Forum :**The Future of Jobs Report 2020**, Geneva ,Switzerland, October 2020, P.5.

(2) World Economic Forum: **The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution**, Geneva, Switzerland, 2016, P. 23.

(3) Acemoglu, D. & Pascual, R.: Robots and jobs: Evidence from US labor markets, **Journal of Political Economy**, Vol.128, No.6, 2020, P. 2213.

(٤) منظمة العمل العربية: مرجع سابق، ص ٢٣.

(٥) إيهاب خليفة: مجتمع ما بعد المعلومات: تأثير الثورة الصناعية الرابعة على الأمن القومي، دار العربي للنشر والتوزيع،

القاهرة، ٢٠١٩م، ص ٣٥.

(هـ) التغيرات الديموغرافية:

تُعد التغيرات الديموغرافية أحد العوامل الرئيسة المحددة لاحتمالات القوى العاملة العالمية. فمن المتوقع أن يرتفع عدد سكان العالم من ٧.٣٤٩ مليار في عام ٢٠١٥ إلى ٩.٧٢٥ مليار في عام ٢٠٥٠ وحتى ١١.٢١٣ مليار بحلول عام ٢١٠٠^(١). سيحدث أكثر من نصف هذا النمو السكاني العالمي في إفريقيا حتى عام ٢٠٥٠، فمن المتوقع أن يرتفع عدد كبار السن بصورة حادة مقارنة بالسكان في سن العمل؛ مما يؤدي إلى زيادة الطلب على العمالة التي لديها مهارات معينة^(٢).

(و) الاستجابة لاستراتيجية التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠:

والتي كان من بين أهدافها في البُعد الاقتصادي إتاحة المزيد من فرص العمل، والتي تسهم في رفع معدلات النمو تحقيقًا للأهداف الاقتصادية^(٣).

(٣) أهمية دراسة الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل:

إنَّ التنبؤ باحتياجات المجتمع من القوى العاملة يسهم في تحقيق العديد من الفوائد تتمثل في التالي^(٤):

- تحقيق التوازن بين العرض والطلب على العمالة من خلال التنبؤ بالأعداد اللازمة للعمل في القطاعات التي تحتاج إلى عمالة عالية المهارات، وعمالة منخفضة المهارات.
- تنمية رأس المال البشري من خلال تنمية مهارات العاملين على المدى البعيد والقريب، ومن خلال تجنب الاختلالات في سوق العمل؛ مما يسهم في رفع مهارات ومعارف الأفراد منخفضي المهارات في المجتمع، ومن خلال ربط برامج التنمية المهنية ببرامج التعليم المستمر والتعلم مدى الحياة^(٥).
- التنبؤ بالعوامل الاقتصادية الكبرى مثل: معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي، ومعدل النمو الاقتصادي، ومعدل نمو التوظيف، والطلب المستقبلي المتوقع على العمل في بعض قطاعات السوق.
- يساعد التنبؤ باحتياجات المجتمع من القوى العاملة في حساب العائد الاقتصادي من التعليم.

(1) United Nations (UN): **World Population Prospects: The 2015 Revision, Key Findings and Advance Tables**, New York, 2015, P. 15.

(2) Bloom, E. & et al.: Africa's prospects for enjoying a demographic dividend, **Journal of Demographic Economics**, Cambridge University Press, Vol. 83, No. 1, 2017, P. 65.

(٣) وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري: **استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠**، القاهرة، ٢٠١٦م، ص ١٧.

(٤) أحمد محمد نبوي حسب النبي: مدخل التنبؤ بالقوى العاملة في هولندا وألمانيا وفنلندا وانجلترا والولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الاستفادة منه في مصر، **دراسات في التعليم الجامعي**، كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد ٣٨، يناير ٢٠١٨م، ص ص ٢٥٠ - ٢٥١.

(5) Vogler, K. & et al: **The German Labour Market in the Year 2030: The Impact of Immigration on Employment and Growth 2014 Projection**, German Ministry labour and social affairs, Berlin, 2014, P.p.22-23.

- تحقيق التنافسية على المستوى الدولي من خلال إعادة هيكلة الاقتصاد لتقديم خدمات ذات مستوى فائق الجودة، وتتطلب هذه الخدمات خريجين أعلى تعليمًا وأكثر مهارة، وبالتالي يجب تصميم برامج جديدة تركز على علوم الأحياء والفيزياء والكيمياء والرياضيات، وبالتالي يسهم التخطيط لاحتياجات المجتمع من القوى العاملة في تحقيق التنافسية الدولية.

(٤) أساليب دراسة الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل:

يقصد بهذه الأساليب الطرق التي يمكن استخدامها في تحديد الأعداد المطلوبة من العاملين بالمؤسسة في مختلف المهن ودرجات الكفاءة بكل منها، والتي تلزم لإنجاز حجم النشاط الاقتصادي المخطط للمؤسسة عن فترة زمنية مستقبلية^(١). وتنقسم هذه الطرق إلى طرق كمية، وغير كمية، وسيتم عرضهم فيما يلي:

(أ) الطرق الكمية:

يوجد عدد من الطرق والأساليب الرياضية والإحصائية التي يمكن استخدامها في التنبؤ بالقوى العاملة، وتتنوع هذه الطرق في مدى تعقيدها والافتراضات المطلوبة لها، منها الطرق الكمية للتنبؤ بالطلب والتنبؤ بالعرض: وفيما يلي عرض لهذه الطرق:

• الطرق الكمية للتنبؤ بالطلب:

تتمثل الطرق الكمية للتنبؤ بالطلب في: طريقة تقدير حجم الإنتاج، طريقة سلسلة ماركوف، وطريقة تصميم النماذج والمحاكاة وتتضمن هذه الطريقة أنواعًا متعددة منها: طريقة تحليل الانحدار، والطرق الاحتمالية، وسيتم عرضهم كما يلي:

- طريقة تقدير حجم الإنتاج (عبء العمل وقوة العمل)

تُعد هذه الطريقة من الطرق المبسطة في تحديد احتياجات القوى العاملة، والتي تعتمد على الارتباط بين تقدير حجم المبيعات للفترة المستقبلية، وحجم الإنتاج المتوقع، فإذا أمكن تحديد حجم المبيعات المستقبلية بدقة، فإن المنظمة تتوقع حجم منتجاتها؛ وبالتالي تتمكن من تحديد عبء العمل (جم العمل) ومن ثم عدد الموظفين اللازمين لإنجاز ذلك العمل ومقارنته بعدد الموظفين الموجودين بالتخصصات المطلوبة؛ للحصول على العدد النهائي اللازم لسوق العمل^(٢)، وبذلك يتم تقدير الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة وفقًا لهذا الأسلوب بناءً على الإنتاج المتوقع في المستقبل، وعلى أساس الحجم الحالي للعمال. ويتم ذلك وفقًا للمعادلة التالية:

(حجم الإنتاج المتوقع - حجم الإنتاج الحالي × عدد الأفراد الحاليين) ÷ حجم الإنتاج الحالي.

(١) خلف محمد البحيري: أسس تخطيط التعليم، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٤م، ص ٢٣٩.

(٢) صفوان المبيضين، عائض الإكلبي: التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري العالمية للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٩م،

كما يمكن تقدير القوى العاملة المطلوبة من خلال حساب متوسط عدد الوحدات المنتجة لكل موظف، ثم ربطها بتنبؤات الإنتاج المستقبلية. وهنا يتم تحديد عدد القوى العاملة المطلوبة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{عدد القوى العاملة المطلوبة مستقبلاً} = (\text{حجم الإنتاج الإجمالي المتوقع}) \div (\text{حجم الإنتاج الحالي للفرد}).$$

وتتطلب هذه الطريقة تقدير التغيير المتوقع في الإنتاج بدقة، كما يتطلب توافر معلومات عن التغيير الذي طرأ على الإنتاج في السنوات الماضية، ومعلومات تتعلق بعوامل التغيير في وسائل الإنتاج، وساعات العمل، وكافة الظروف المتوقعة^(١).

مما سبق يتضح أنّ هذا الأسلوب يستخدم في الأعمال ذات الطبيعة النمطية التي يمكن قياس مخرجات العمل فيها بسهولة.

- طريقة سلسلة ماركوف

تستخدم هذه الطريقة في التنبؤ بالقوى العاملة ودراسة احتمالات انتقال القوى العاملة بين أقسام المنظمة نفسها أو بينها وبين غيرها من المنظمات الأخرى، تقوم هذه الطريقة على دراسة حركة انتقال عدد من الموظفين من قسم إلى آخر أو من مهنة إلى أخرى، أو في منظمة إلى أخرى في أثناء عدد من السنوات الماضية، واعتماد ذلك أساساً للتنبؤ باتجاه التغيير من حالة إلى أخرى في السنوات القادمة^(٢).

ويمكن للمنظمة الاستفادة من هذه الطريقة في التنبؤ بحجم القوى العاملة وما يطرأ عليها من حركة بالانتقال، أو التطور من وظيفة إلى أخرى لفترات مقبلة، وذلك باستخدام المعلومات المتوافرة لديها من سجلات إدارة الموارد البشرية فيها لعدّة سنوات ماضية مع مراعاة الشروط التالية^(٣):

- أن يتوافر لدى المنظمة سجلات تضم معلومات مفصلة عن حركة مواردها البشرية أفقيًا وعموديًا لفترات سابقة مناسبة، إضافة إلى الحركة الخارجية من وإلى المنظمة.
- أن تتسم سياسات وبرامج المنظمة بالاستقرار أو الثبات النسبي.
- الأحداث الأولية التي يبني عليها سلسلة ماركوف تتسم بالثبات النسبي.

وعلى الرغم من أهمية أسلوب تحليل الاتجاهات كتقدير أولي، إلا أنّ مستويات العمالة في المستقبل في الواقع العملي لا تتوقف على الزمن فقط، وإنما هناك الكثير من العوامل الأخرى التي تؤثر على الاحتياجات المستقبلية من العاملين.

(١) نجم العزاوي: الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار اليازوري العالمية للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٢٠م، ص ١٠١.

(٢) صفوان المبيضين، عائض الإكلبي: مرجع سابق، ص ٦٥ - ٦٦.

(٣) سنان الموسي: إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٨م، ص ١٠٠.

- تصميم النماذج والمحاكاة

هناك العديد من الأساليب الرياضية التي تستخدم في تصميم النماذج والمحاكاة والتي يمكن تصنيفها بطرق متعددة، مثل: أسلوب تحليل الانحدار، والعديد من الأساليب الاحتمالية:

- طريقة تحليل الانحدار: يستخدم تحليل الانحدار للتنبؤ بمقدار التغير في متغير معين (المتغير التابع) من خلال معرفة التغير في متغير آخر أو أكثر (المتغيرات المستقلة). وعندما يكون هناك متغير تابع واحد ومتغير مستقل واحد فإن التحليل يطلق عليه الانحدار البسيط، أما عندما يكون هناك أكثر من متغير مستقل فيطلق على هذا التحليل أسلوب الانحدار المتعدد، ويعتمد أسلوب الانحدار بصورة عامة على بيانات تاريخية مشتقة من تحليل السلاسل الزمنية، ويساعد على إجراء مقارنات إحصائية للعلاقات بين عوامل متعددة. فهنا يمكن استخدام العلاقة بين متغيرين خلال فترة زمنية بعينها كأساس للتنبؤ بقيم المتغير الآخر في فترات زمنية مستقبلية، على أساس أنّ هذه العوامل نفسها ستستمر في المستقبل من خلال معرفة متغيرات أخرى مثل: حجم الإنتاج من حيث التكرار أو المدة أو الحجم أو النوعية^(١).
- وبذلك نجد أن تحليل الانحدار يتسم بسهولة التطبيق، ولكن يتطلب حرص في تحديد المتغيرات التي تستخدم للتنبؤ.

- الطرق الاحتمالية: تعتمد هذه الطرق على احتمال حدوث تطورات في المستقبل تؤثر في عملية التنبؤ منها إمكانية ظهور تقنيات جديدة، الظروف الاقتصادية، ومن أمثلة الأساليب الاحتمالية أسلوب تحليل تأثير الاتجاه وفيه يتم استقراء سلسلة زمنية، تشكل الأساس للتوقع المستقبلي، ثم يتم إعداد قائمة بالعوامل المرجح حدوثها في المستقبل وتؤثر على مجرياته فيما يتصل بالقوى العاملة، مثل: التكنولوجيا الجديدة، التغييرات الاجتماعية، والإجراءات القانونية، حيث يتم تحديد كل عامل والاحتمال المتوقع حدوثه وتأثيره، وطريقة احتمالية أخرى، هو تحليل التأثير العرضي، يركز على التفاعل بين التطورات المستقبلية على أساس أنّ الأحداث لا تحدث بمعزل عن بعضها البعض، فعندما يحدث حدث معين، فإنه يثير معه سلسلة من الأحداث أو أنه يحد من احتمال حدوث عوامل أخرى، وهنا يتم وضع مصفوفة أو جدول لاحتمال حدوث حدث معين مع الأخذ في الحسبان حدوث عوامل أو أحداث أخرى، وباستخدام الحاسب الآلي يمكن معرفة الاحتمالات لتركيبات مختلفة من العوامل، والوصول على نتائج متعددة. وبالرغم من أنه تم تطبيق أسلوب التأثير العرضي بنجاح على عدد من المشكلات، إلا أنه يثير بعض الصعوبات إذا كانت الأحداث عددها كبيراً جداً^(٢).

(١) مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، ط(٣)، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠٠٩م، ص ٤٣٦.

(٢) طارق عبد الرؤف عامر، إيهاب عيسى المصري: البطالة: مفهوماً، أسبابها، خصائصها: اتجاهات عربية وعالمية، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٧م، ص ١٤١.

• الطرق الكمية التنبؤ بالعرض:

وفيها يتم تقدير العرض الداخلي والخارجي من القوى العاملة لسد الاحتياجات لفترة مستقبلية، ويتطلب تقدير العرض الخارجي دراسة العوامل الخارجية مثل: السياسات الحكومية، وتركيب القوى العاملة، والحالة الاقتصادية، والعامل الجغرافي، وغير ذلك من العوامل التي تؤثر على العرض من القوى العاملة في سوق العمل، ويتم دراسة المصادر الخارجية من خلال البيانات الإحصائية المتاحة لدى الأجهزة المتخصصة بالمعلومات والإحصائيات^(١).

ويتم تقدير العرض الداخلي من خلال دراسة العمالة الحالية من خلال تحليل المعلومات المتاحة عن الموظفين الحاليين ومهاراتهم وأنماط التغيير التي حدثت في الأوضاع الوظيفية لهم مثل (حالات النقل وإنهاء الخدمة)، والافتراضات المنطقية المتعلقة بالتغييرات المستقبلية، ويتأثر العرض الداخلي ببرامج التدريب والتنمية، وسياسات التوظيف والنقل والترقية والتقاعد والأجور والحوافز، وتتنوع الأساليب المتاحة لتحليل وتقدير التغييرات في العرض الداخلي، وتتراوح بين أساليب مبسطة إلى أساليب معقدة. ويمكن استخدام أساليب التنبؤ السابقة التي استخدمت لتحديد الطلب من الموارد البشرية لتحديد العرض كذلك^(٢).

ويمكن التنبؤ بالعرض الداخلي من القوى العاملة من الداخل من خلال دراسة التغييرات التي تطرأ على حجم القوى العاملة في الإدارات والتخصصات المختلفة، ويتم ذلك بتقدير معدل الزيادة المتوقعة في حجم القوى العاملة الناتجة عن التعيينات الجديدة والنقل والترقية، وكذلك تقدير معدلات الفاقد من العمالة الناتجة عن التقاعد والإعارة والاستقالة والوفاة، وغيرها من أسباب ترك العمل، وحساب الفرق بين الاثنين^(٣).

(ب) الطرق غير الكمية:

إنّ الطرق غير الكمية للتنبؤ باحتياجات القوى العاملة مبنية على الخبرة والتبصر الشخصي للأفراد المؤهلين لإجراء مثل هذه التنبؤات، مثل: الرؤساء المباشرين الذين لديهم خبرة طويلة في مجال عملهم، وفي هذه الأساليب يقوم الخبراء باستخدام معرفتهم عن الاتجاهات الماضية للعمالة وشعورهم العام عن المستقبل؛ ليقدموا استنتاجاتهم في هذا المجال، وتتنوع الأساليب الغير الكمية التي تتضمن تقديم تقديرات سواء من أعلى إلى أسفل أو العكس استناداً على المستويات الراهنة والمتوقعة للإنتاج، والتوظيف، وتحركات العمال أو قد تعتمد على التقدير الشخصي لرؤساء المنظمات في تحديد الاحتياجات، من خلال خبرتهم لحجم العمل ومستقبله والعدد المناسب^(٤).

(١) صفوان المبيضين، عائض الإكلبي: مرجع سابق، ص ٦٥-٦٦.

(٢) رافدة الحريري: اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٧م، ص ٤٠.

(٣) مازن فارس رشيد: مرجع سابق، ص ٤٣٨.

(٤) عشوي نصر الدين: الأساليب العلمية لتخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، الجزائر،

العدد ٤، ٢٠٠٦م، ص ١٦٣.

وبالرغم من أنّ هذه الطرق أقل تعقيداً من الأساليب الكمية، إلا أنّها أكثر انتشاراً كوسيلة للتنبؤ باحتياجات القوى العاملة في المنظمات. ومن بين هذه الأساليب ما يلي:

- **طريقة المقارنة:** تتم هذه الطريقة من خلال مقارنة الاحتياجات من القوى العاملة لمؤسسة ما بمؤسسة أخرى مشابهة لها في نموها الاقتصادي خلال فترة زمنية معينة، ويؤخذ على هذه الطريقة إغفالها للجوانب الأخرى المؤثرة كالجوانب الثقافية والمالية، والتقنية والاجتماعية وغيرها^(١).
- **طريقة الإسقاط:** تتم هذه الطريقة من خلال إيجاد هياكل وظيفية لكل من المشاريع المختلفة بحيث تعكس الواقع الفعلي من الاحتياجات من القوى العاملة، أو عن طريق إسقاط اتجاهات الماضي؛ لتقدير الاحتياجات من القوى العاملة في المستقبل مع استبعاد العوامل الخارجية غير ذات الأثر^(٢).
- **الطرق المعيارية (تحديد الأهداف):** تتم هذه الطريقة من خلال تحديد الأهداف التفصيلية للوحدات الإدارية وفقاً للأهداف العامة لخطة المؤسسة الشاملة، ومن ثمّ تقدير الاحتياجات من القوى العاملة على ضوءها، وينبغي أن تكون الأهداف محددة بشكل واضح؛ حتى لا يؤدي ذلك إلى سوء تقدير الاحتياجات من القوى العاملة^(٣).
- **طريقة استطلاع آراء المسؤولين:** تتم هذه الطريقة من خلال التعرف على وجهات نظر المسؤولين عن حجم القوى العاملة بالوحدات لديهم بناءً على خبراتهم السابقة، ونظراً للتطورات السريعة في البيئة ووسائل الثقافة ونظم المعلومات، ومن أشهر الأساليب غير الكمية للتنبؤ باحتياجات القوى العاملة أسلوب دلفي، وفي هذا الأسلوب يتم تحديد مجموعة من الخبراء المتخصصين من داخل المنظمة أو من خارجها، للاتفاق فيما بينهم بشأن تقديرات القوى العاملة ويشترط في هؤلاء الخبراء المعرفة والخبرة في مجال القوى العاملة^(٤).

مما سبق يتضح تعدد أساليب التخطيط للقوى العاملة بتعدد المنظمات وخصائص البيئات التي تعمل فيها، وأهمية ودور القوى العاملة، فلا يوجد أسلوب أمثل يمكن تعميمه على جميع المنظمات.

ثالثاً: الوظائف المتوقعة لسوق العمل المستقبلي:

يُعد التنبؤ بالمستقبل والتخطيط له ضرورة لمواكبة التطورات الهائلة في التقنيات الرقمية، والتي أحدثت تغييرات عديدة في القطاعات المختلفة لسوق العمل فظهرت وظائف جديدة؛ مما أدى إلى مساعدة المتخصصين

(١) موفق محمد الضمور: **التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام**، دار ومكتبة الحمد للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١١م، ص ٩١.

(٢) خالد عبد الرحيم الهيتي: **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٣م، ص ٨٢.

(٣) **المرجع السابق**، ص ٨٣.

(٤) راوية محمد حسن: **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الاسكندرية، ١٩٩٩م، ص ٨٣.

ومتخذي القرار على تحديد الإمكانيات والطاقات لتعظيم الاستفادة منها^(١). وباستقراء الواقع المحلي والعالمي أشارت العديد من التقارير والدراسات عن التطورات الهائلة في سوق العمل، حيث أشارت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) على تأثر مستقبل القوى العاملة بالروبوتات والذكاء الاصطناعي والأتمتة بشكل كبير جدًا، كما أشارت إلى مصطلح المهام "بدلاً من" الوظائف^(٢)، فهناك تقديرات تشير إلى أن أكثر من ٤٥٪ من النشاطات المرتبطة بفرص العمل المتاحة قابل للأتمتة الكاملة؛ مما يؤدي إلى اختفاء وظائف كثيرة، وظهور وظائف ومنظمات أعمال جديدة^(٣).

فالقمة العالمية للحكومات (٢٠١٨) أشارت إلى أن الاتجاه نحو أتمتة الوظائف هو اتجاه عالمي، حيث ركزت معظم الأبحاث والتقارير الحالية على تأثير الأتمتة في الدول الصناعية المتقدمة، وأن التكنولوجيا والثورة الرقمية سوف تزيد من حجم الوظائف في المستقبل، والتي ستكون بديلاً لوظائف أخرى كثيرة لا تعتمد على التكنولوجيا الرقمية في أنشطتها^(٤).

كما أشار الاتحاد الدولي للاتصالات (٢٠١٨) إلى أن هناك انتشاراً للتكنولوجيا الجديدة ومنها: الذكاء الاصطناعي، والبيانات الضخمة، وسلسلة كتل البيانات، والحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء والتعلم الآلي، والتكنولوجيا النانوية، والطباعة ثلاثية الأبعاد، وغيرها، والتي ستوجد عشرات الملايين من فرص العمل في شتى أنحاء العالم لذوي المهارات الرقمية المتقدمة^(٥).

فالذكاء الاصطناعي يزيد من الطلب على الوظائف المقترنه به ومنها: عمليات الفرز والتصنيف والتعرف على الفوارق بين المكونات المعلوماتية، تحليل البيانات المتعلقة بالبورصات المالية، القدرة على تمييز الأشكال والأصوات والوجوه^(٦)، كما تعمل ثورة التكنولوجيا النانوية على إحداث تغييراً كبيراً في مقاييس التعامل مع المادة، وفي خلق روبوتات متناهية الصغر كمدخل للتطوير الهندسي والتكنولوجي المتعلق بهذا المجال الحيوي، وهو ما يفرض تخصصات علمية في مجالات طبية وهندسية عديدة وفي الفضاء وغيرها^(٧).

- (1) Miller, R. & et al.: **The Discipline of Anticipation: Exploring Key Issues**, In: Miller, R., & et al.: Networking to Improve Global/Local Anticipatory Capacities - A Scoping Exercise, Narrative Report, UNECSO, Paris, September 2014, P. p.32- 43.
- (2) Arntz, M. & et al.: **The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries**, Working Paper 189, Organization for Economic Cooperation and Development, Paris, 2016, P. 1.
- (3) Graetz, G. & Michaels, G. : Robots at work, Review of Economics and Statistics, **MIT Press**, Vol. 100, No. 5 , 2018, P. 759.

(٤) جان بيتزأوس ديم مور، وآخرون: مرجع سابق، ص ٤-٥.

(٥) الاتحاد الدولي للاتصالات: تقرير حول مجموعة أدوات المهارات الرقمية، جينيف، سويسرا، ٢٠١٨م، ص ٢.

(٦) حسن عبد ربه المصري: الذكاء الاصطناعي إلي أين، مجلة الدبلوماسية، النادي الدبلوماسي المصري، القاهرة، السنة ٢٧، العدد ٢٧٠-٢٧٢، ٢٠١٨م، ص ٨٣.

(٧) ك. إيرك ديكسلر، وآخرون: استشراف المستقبل: ثورة التكنولوجيا النانوية، ترجمة وتقديم رؤف وصفي، المركز القومي للترجمة، القاهرة، ٢٠١٦م، ص ٢١-٢٣.

وأشار تقرير الوظائف في المملكة المتحدة ٢٠٣٠، إلى أنّ الوظائف الجديدة هي وظائف تصف بشكل كبير التطور الرقمي، والثورة الصناعية الرابعة^(١)، حيث أدى التقدم العلمي والتكنولوجي إلى تحول الاعتماد من الميزة النسبية للإنتاج التجاري إلى الميزة النسبية للإنتاج التكنولوجي بشكل كبير، وذلك بإحداث تخصصات تعتمد على التقدم التكنولوجي في عدّة مجالات، فأصبحت صناعة الإلكترونيات هي أسرع الصناعات نموًا على مستوى العالم، كما أنّ أسرع الصادرات الصناعية نموًا هي التي يرتفع فيها المكون التكنولوجي. ولقد تحول الاقتصاد العالمي إلى اقتصاد يعتمد أساسًا على المعرفة العلمية أو الاقتصاد المبني على المعرفة التي تسفر عنها البحوث العلمية والتكنولوجية، وهذه المعرفة الجديدة تحولت إلى سلعة أو خدمة أو إنتاج، وأصبحت قدرة أي دولة تتمثل في رصيدها المعرفي^(٢).

كما أشار أيضًا تقرير الأمم المتحدة إلى أنّ أبرز وظائف المستقبل تتمثل في قطاع التكنولوجيا والابتكار والروبوتات وسلسلة الكتل والحوسبة السحابية والتجارة الإلكترونية، ففي ظل التكنولوجيا الحديثة والذكاء الصناعي في العديد من المجالات، فإنّ سوق العمل سيشهد - إن لم يكن قد شهد فعلاً - مجموعة من الوظائف التي سوف تكون واضحة في المستقبل القريب، مبيّنًا أنّ أبرز تلك الوظائف (مطور تطبيقات، إحصائي تحليل بيانات، اختصاصي في أمن المعلومات، اختصاصي في التكنولوجيا النانوية، اختصاصي في الذكاء الاصطناعي، اختصاصي في الحاسوب، اختصاصي في الحوسبة السحابية، اختصاصي في إنترنت الأشياء، اختصاصي في الخدمات الإلكترونية، اختصاصي في الخدمات المالية، اختصاصي في تكنولوجيا الحقائق الافتراضية)^(٣).

وفي هذا الصدد أشار التقرير العالمي لمستقبل الوظائف (٢٠١٨) إلى أنّ أبرز وظائف المستقبل تتمثل في (مطور تطبيقات ذكية - إحصائي بيانات - إحصائي نانو تكنولوجي - إحصائي ذكاء اصطناعي)^(٤).

و تشير الدلائل إلى أنّ الابتكارات الجديدة في تقنية المعلومات، سوف تحدث تأثيرًا في وظائف الاجتماع والاقتصاد والأعمال والقانون، وتعيد رسم خرائطها بشكل مستمر في المستقبل، من خلال ظهور إنترنت الأشياء، وانتشار الروبوتات الدقيقة، والحوسبة الكمومية؛ مما يؤدي إلى وجود وظائف جديدة تتسق مع التطور الرقمي ومنها (أمن الفضاء الإلكتروني - إحصائي تصميم ألعاب الحاسوب - حماية الوطن - عالم بيانات - هندسة الإنسان الآلي والذكاء الاصطناعي - تقنيات المعلوماتية المتصلة بالخدمات الطبية)، وكذلك المساعدون الرقميون في السوق الاستهلاكية. من الأمثلة على ذلك Apple Siri و Amazon Alexa و Google Assistant و Microsoft Cortana و Samsung Bixby لمساعدة الأشخاص في العثور على المعلومات والإجابة على الأسئلة الأساسية، وتنفيذ المهام الشائعة. وأيضًا في تحسين العمليات التجارية، مثل: السفر،

(1) Peyton, J.: **The Future of Work: Jobs and Skills in 2030**, Kucers, UK, 2018, P.p.6-12.

(2) Eichhorst, W.: Labor market institutions and the future of work: Good jobs for all?, **IZA Policy Paper**, No. 122, January 2017, P. 16.

(٣) الأمم المتحدة: نشرة التكنولوجيا من أجل التنمية في المنطقة العربية ٢٠١٨ : آفاق عالمية وتوجهات إقليمية، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا ، ٢٠١٩م، ص ٢٤.

(4) World Economic Forum: **The Future of Jobs Report**, Geneva, Switzerland, 2018, P.p.43- 65.

واختيار الموظفين، ومساعدة الموظفين على إكمال العديد من الأنشطة مثل متابعة وقت الإجازات، وطلبات استرداد التكاليف، وطلب إجازة، والقيام بالمهام الروتينية التي كانت تستغرق ساعات من خلال الأوامر الصوتية، سيتمكن العاملون من التنقل في المهام الروتينية بسرعة وكفاءة^(١).

كما أكد تقرير التنمية في العالم (٢٠١٩) على أن التوسع الكبير والسريع لشركات المنصات الرقمية سوف يبسر الأمر على الشركات الصغيرة للوصول لأسواق جديدة؛ وهو ما يؤدي إلى المشاركة في سلاسل القيمة العالمية نظرًا لمواكبتها مع عصر الرقمية وتسهيل التجارة. وسوف يُقلص التغيير التكنولوجي الوظائف المكتتبية المتكررة ويعمل على استبدالها بأنواع جديدة في العمالة، ففي أوروبا وحدها سيكون هناك ما يقدر بنحو ٢٣ مليون وظيفة جديدة في هذا القرن^(٢). حيث إنّه من المتوقع في غضون عقد من الزمن سيتم الاستعاضة عن وظيفة من كل ثلاث وظائف ببرمجة أو روبوتات، وسوف يكون هناك انخفاض مذهل في الوظائف التي تتطلب مهارات متوسطة وتحقق دخلاً متوسطاً، والتي فقدت الكثير منها في قطاع الصناعات التحويلية. فالعمليات في المجتمع التقني الجديد تتصف بالذكاء والأتمتة، وبذلك يمكن التنبؤ بأنه كلما كانت الوظائف تتصف بالكثير من الإجراءات التشغيلية والتكرارية كلما كانت أكثر ميلاً إلى الاندثار على مرّ السنوات^(٣).

ويشير تقرير الوظائف (٢٠٤٠) الصادر عن مؤسسة استشراف المستقبل (٢٠١٩) أن هناك آفاقاً جديدة للتوظيف والمهن المرتبطة بالروبوتات والتكنولوجيا الرقمية، وهي مناسبة لجيل ألفا، وهذه الوظائف مفصلة كما يلي^(٤):

- الروبوتات: وتشمل وظائف (صيانة الروبوتات، مراقبة الروبوتات، تقنيو تشغيل الروبوتات، موردو الروبوتات، مبرمجو الروبوتات ٠٠٠ إلخ).
- البيات الضخمة: وتشمل وظائف (علماء البيانات، محققون في مجال البيانات، مستخرجو بيانات، محللو بيانات، مراقبو بيانات... إلخ).
- طواقم العمل الخاصة لقيادة الطائرات بدون طيار: وتشمل (موظفو مركز قيادة الطائرات بدون طيار، مهندسو النظم الطائرة، صيانة الطائرات بدون طيار وتصليحها، فرق العمل الخاصة بالأمن الجوي، مصممي الطائرات بدون طيار... إلخ).
- خبراء في الصحة الشخصية: وتشمل (مختصون في مكافحة الشيخوخة، مختصون في تعزيز الصحة العقلية، منظمو جينات، مصممون ومهندسون في مجال التعديل الجيني... إلخ).

(1) West, M.: **Chapter Thirteen The Future of Work: Government for the Future: Reflection and Vision for Tomorrow's Leaders**, Rowman & Littlefield, Maryland, 2018, P.p. 213- 214.

(٢) البنك الدولي: **الطبيعة المتغيرة للعمل**، تقرير التنمية في العالم، ٢٠١٩م، ص ٢٠.

(٣) براكاش لونغاني: **وظائف على المحك، مجلة التمويل والتنمية، صندوق النقد الدولي، المجلد ٥٢، العدد ١، مارس ٢٠١٥م، ص ص ٦.**

(٤) مؤسسة استشراف المستقبل: **تقرير وظائف المستقبل ٢٠٤٠**، دبي، الإمارات العربية المتحدة، ٢٠١٩م، ص ٩-٤٨.

- أنظمة الذكاء الاصطناعي المعززة للبشر - الموظفين المستقلين: وتشمل (مدربون ومشرفون مستقلون ومعززون بقدرات الذكاء الاصطناعي، كتاب معززون بقدرات الذكاء الاصطناعي، موسيقيون معززون بقدرات الذكاء الاصطناعي، فنانون معززون بقدرات الذكاء الاصطناعي... إلخ).
- النقل ذاتي القيادة: وتشمل (موظفو مركز القيادة، إدارة المدفوعات والمحاسبة، مهندسو الطرق الذكية، التصليح والصيانة... إلخ).
- تكنولوجيا البلوكتشين: وتشمل (المشرعون المعنيون بالبلوكتشين، مهندسو البلوكتشين، مصممو البلوكتشين، خبراء وجهات وتجارب المستخدمين الخاصة بالبلوكتشين، مديرو التطبيقات السحابية للبلوكتشين... إلخ).
- الطباعة ثلاثية الأبعاد: وتشمل (المصممين المعماريين للبيوت الرقمية، البنائين لمنازل ثلاثية الأبعاد، مصممي منتجات ثلاثية الأبعاد، صناع أدوية ثلاثية الأبعاد، أخصائي صناعة الأطراف الاصطناعية المطبوع، مطوري الشفرات والمبرمجين... إلخ).
- العملات الرقمية المشفرة: وتشمل (مشرعون بخصوص العملات الرقمية، مصرفيين للعملات الرقمية، أخصائيين للمعاملات المتعلقة بالعملات الرقمية، مديري للثروات الخاصة بالعملات الرقمية، موظفين في القطاع التأميني للعملات الرقمية... إلخ).
- أنظمة الاستشعار: وتشمل (مصممي أجهزة الاستشعار وأنظمتها، عمال تركيب أجهزة الاستشعار وأنظمتها، صانعي أقمشة وخياطين يعتمدون في عملهم على أجهزة استشعار، صانعي نماذج للبيانات الخاصة بأنظمة الاستشعار... إلخ).
- قطاع الفضاء: وتشمل (المخططون للمهام الخاصة بالفضاء، إدارة إطلاق المركبات للفضاء، فرق عمل للتحضر لإطلاق المركبات للفضاء وخبراء في الأرصاد الجوية والفضائية، محللون لحركة المرور... إلخ).
- التعدين الفضائي: وتشمل (المستكشفون والمساحون للكويكبات والأجرام السماوية، الطواقم الأرضية لعمليات التعدين من الكويكبات والأجرام السماوية، أخصائيون في إطلاق عمليات التعدين من الكويكبات والأجرام السماوية، مشغلون روبوتات لعمليات التعدين من الكويكبات والأجرام السماوية... إلخ).
- توليد الطاقة عن طريق الاندماج النووي: وتشمل (مصممو مفاعلات توليد الطاقة بالاندماج، مهندسو مفاعلات توليد الطاقة بالاندماج، فنيون لضبط أنظمة الاندماج، خبراء في الشبكات الصغرى الخاصة بعمليات الاندماج... إلخ).
- الطب الجينومي: وتشمل (مزودو خدمات صحية خوارزمية، باحثون في خدمات الصحة الخوارزمية، خبراء تغذية باستخدام الخوارزميات، فنيون بيولوجيون مختصون بتقنية التعديل الجيني، مهندسون مختصون بتقنية التعديل الجيني... إلخ).

- أنظمة التنقل الذكي عبر الأنابيب (الهايبرلوب): وتشمل (مصممي شبكات مترو(تيوب) ، عمال بناء لشبكة المترو(تيوب) ، مركز قيادة شبكة المترو(تيوب) ، مهندسي سلامة لشبكة المترو، مشغلي شبكة المترو... إلخ).
 - الحوسبة الكمومية: وتشمل (مبرمجون في الحوسبة الكمومية، محللين بيانات كمومية، مراقبين ومديرين في مراعاة الخصوصية في الحوسبة الكمومية، مديري ائتمان في مجال الحوسبة الكمومية، مشغلي أجهزة كمومية... إلخ).
 - اللحوم المزروعة مخبرياً: وتشمل (مصممون للمفاعلات الحيوية الخاصة باللحوم المزروعة مخبرياً مديري خلايا جذعية للحوم المزروعة مخبرياً، مصممي لحوم مزروعة مخبرياً، استشاريين واختصاصيين للتحقق من الجانب الأخلاقي والمهني... إلخ).
 - تكنولوجيا إنترنت الأشياء والمنازل المؤتمتة: وتشمل (أخصائيو أجهزة مستحدثة تعمل وفقاً لمبدأ إنترنت الأشياء، مركبو أبنية ذكية تعمل وفقاً لمبدأ إنترنت الأشياء، مطورو ملابس ذكية، مراقبو صحة، علماء وخبراء أنثروبولوجيا وفقاً لمبدأ إنترنت الأشياء... إلخ).
 - أنظمة التعلم الذكي القائمة على الروبوتات التعليمية المدعومة بتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي: وتشمل (مصممو واجهات تفاعلية لأنظمة التدريس المعتمدة على الذكاء الاصطناعي، مطورو برامج تدريسية معتمدة على الذكاء الاصطناعي، مهندسون لأنظمة التدريس الذكية المعتمدة على الذكاء الاصطناعي، فنيون لتصليح أنظمة أنظمة التدريس الذكية المعتمدة على الذكاء الاصطناعي وصيانتها... إلخ).
- مما سبق يتضح أن العمل والتوظيف يتغير في جميع أنحاء العالم بشكل مستمر؛ لأنّ التقنيات الجديدة يمكن أن يكون لها تأثير كبير على الوظائف التي ستوجد في المستقبل، وكيف سيعمل الناس وكيف سيتطور التقسيم العالمي للعمل؛ مما يتطلب دراسة المهارات اللازمة لوظائف المستقبل، والتي سيتم عرضها فيما يلي.
- رابعاً: المهارات اللازمة لوظائف المستقبل:**

تعرف المهارات اللازمة لوظائف المستقبل بأنها المهارات التي يحتاجها العاملون في مختلف بيئات العمل؛ ليكونوا أعضاء فاعلين ومنتجين بل مبدعين إلى جانب إتقانهم المحتوى المعرفي اللازم؛ لتحقيق النجاح، توافقاً مع المتطلبات التنموية والاقتصادية للقرن الحادي والعشرين^(١).

فالمهارات اللازمة لوظائف المستقبل تُعد من أهم التحديات التي فرضتها الثورة الصناعية الرابعة، ذلك أنّ كل ثورة صناعية تؤدي إلى خسارة الناس أعمالهم بسبب تلاشي الحاجة إلى المهارات التي لديهم^(٢)، حيث تشير

(١) ساما فؤاد خميس: مهارات القرن ال ٢١: إطار عمل للتعلم من أجل المستقبل، مجلة الطفولة والتنمية، مصر، المجلد ٩، العدد ٣١، ٢٠١٨م، ص ١٥٢.

(2) Jacobs, L.: **Work Analysis in the Knowledge Economy: Future Directions of Work Analysis**, Palgrave Macmillan, Cham, 2019, P. 255.

المؤشرات المبكرة إلى أنّ زيادة الطلب النسبي على المهارات بصورة غير متساوية في الوظائف المختلفة، حيث تشكل التكنولوجيا الرقمية عنصراً مكملاً للمهام الفكرية^(١).

فالتكنولوجيا تشكل خطراً على العمال الذين يؤدون مهاماً روتينية في العديد من الوظائف التقليدية، مثل: الوظائف في النقل والخدمات اللوجستية والإدارية، وهذا النمط الجديد من التحول في الطلب يؤدي إلى نتيجتين: الأولى هي زيادة الطلب على العمالة الأكثر مهارة، والثانية هي اختفاء بعض الوظائف واستحداث وظائف جديدة^(٢)؛ لذلك فإنّ أحد التحديات الرئيسية التي تواجه صانعي السياسات، هو إيجاد طريقة لمواجهة عدم التطابق المتزايد بين المطلوب والمعروض من المهارات؛ مما يمكن أن يؤدي في حالة عدم معالجته إلى إعاقة النمو الاقتصادي، وتهديد الاستقرار الاجتماعي^(٣)؛ ويشير تقرير "مهارات المستقبل" إلى أنّ عدد العمال غير المؤهلين ستصل إلى ٧٠٠ مليون شخصاً في المهارات التكنولوجية خلال الخمسة أعوام المقبلة، ٢.٤ مليون شخصاً في المهارات متعددة التخصصات^(٤).

ولذلك سيتم عرض المهارات اللازمة لوظائف المستقبل، كما أشارت إليها التقارير والدراسات، وكان من بينها التالي:

أشار المنتدى الاقتصادي العالمي (٢٠١٦) إلى أنّ أكثر المهارات المطلوبة تأثيراً وأهمية لوظائف المستقبل، هي مهارات حل المشكلات المعقدة بما تتضمنه من مهارات التفكير والتحليل والإدراك المعرفي والبيئي، إدارة الأزمات، والتفكير الناقد والإبداع، وبشكل يؤكد على أهمية التخيل وحتمية ارتباطه بالمعرفة، وكذلك مهارات التعامل مع الآخرين والتي تتضمن (إدارة الأفراد أو الذكاء العاطفي، أو التنسيق أو التفاوض)^(٥).

وقد صنفت دراسة أرمستونج (٢٠١٨) المهارات اللازمة لوظائف المستقبل، حيث تتضمن المهارات الاجتماعية وقدرات الاتصال التي تدعم العلاقات الشخصية والتفاعلات مع الآخرين مثل (التواصل، التفكير النقدي، التفكير الإبداعي، التعاون، القدرة على التكيف، المبادرة، القيادة، العمل الجماعي، الثقة بالنفس، التعاطف، الوعي الثقافي)، المهارات التقنية مثل (برمجة الكمبيوتر، والتشفير، وإدارة المشاريع، والإدارة المالية، والمهام العلمية، والمهارات القائمة على التكنولوجيا، وغيرها من المهارات الخاصة بالوظيفة مثل: التمريض

(١) البنك الدولي: الطبيعة المتغيرة للعمل، مرجع سابق، ص ٦٩.

(2) Bruckner, M. & et al.: The impact of the technological revolution on labour markets and income distribution, **Department of Economic & Social Affairs, UN**, Vol. 24, July 2017, P. 17.

(٣) إيمان أحمد عزمي: التعليم الرقمي ومهارات سوق العمل: المفاهيم الأساسية والتجارب العملية في عصر الثورة الرقمية، **المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، العدد ٧، فبراير ٢٠١٩م، ص ٨٠.**

(4) Enders, t. & et al: **Op.cit**, P. 9.

(5) World Economic Forum: **The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution**, OP.Cit, P.18.

والزراعة والقانون، مهارات ريادة الأعمال مثل: المبادرة، والابتكار، والإبداع، والمرونة، والبراعة، والفضول، والتفائل، والمجازفة، والشجاعة، وتنفيذ الأعمال^(١).

كما أشار المنتدى الاقتصادي العالمي (٢٠١٨) إلى أنّ مهارات التفكير التحليلي والابتكار هي المهارات الأكثر أهمية واحتياجاً لوظائف المستقبل، يليها استراتيجيات التعليم والتعلم النشط، وحل المشكلات المعقدة، ثمّ الإبداع والمبادرة، والذكاء العاطفي^(٢).

وقد حدد الاتحاد الدولي للاتصالات (٢٠١٨) مجموعة المهارات الواجب توافرها لمواكبة التغيرات في وظائف المستقبل، وهي معرفة البيانات والمعلومات وتشمل (التصفح والبحث وفرز البيانات والمعلومات والمحتوى الرقمي، تقييم البيانات والمعلومات والمحتوى الرقمي، إدارة البيانات والمعلومات والمحتوى الرقمي)، التواصل والعمل المشترك والتفاعل من خلال التقنيات الرقمية وتشمل (المشاركة من خلال التقنيات الرقمية- المشاركة في المواطنة من خلال التقنيات الرقمية- العمل المشترك من خلال التقنيات الرقمية- آداب الشبكة- إدارة الهوية الرقمية)، استحداث المحتوى الرقمي ويشمل (تطوير المحتوى الرقمي- دمج المحتوى الرقمي- حقوق التأليف- البرمجة) والسلامة وتشمل (حماية الأجهزة- حماية البيانات الشخصية والخصوصية- حماية الصحة- حماية البيئة)^(٣).

كما حددت منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (٢٠١٩) المهارات لعام ٢٠٣٠ في ثلاثة أنواع مختلفة من المهارات وتتمثل في المهارات المعرفية مثل (التفكير النقدي، والتفكير الإبداعي، والتنظيم الذاتي)، المهارات الاجتماعية والعاطفية مثل (التعاطف- الكفاءة الذاتية- والمسؤولية والتعاون)، والمهارات العملية، والتي تشمل (استخدام أجهزة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة)^(٤).

وتوصلت دراسة أنوار ظاهر (٢٠١٩) إلى أنّ المهارات الأكثر أهمية في عالم التوظيف في المستقبل من وجهة نظر أرباب العمل هي المهارات التقنية، بالإضافة إلى مهارة حل المشكلات المعقدة، التفكير النقدي، إدارة الأفراد، الإبداع، التنسيق مع الآخرين، الذكاء العاطفي، التفاوض، المرونة المعرفية^(٥).

أمّا منظمة الشراكة من أجل القرن الحادي والعشرين أشارت إلى أنّ المهارات اللازمة لوظائف المستقبل تتمثل في مهارات الإبداع: وتشمل (الإبداع والابتكار- التفكير الناقد وحل المشكلات- التواصل- التعاون

(1) Armstrong, K. & et al: **Preparing Tomorrow's Workforce for the Fourth Industrial Revolution for Business: A Framework for Action**, Deloitte Touche Tohmatsu, England, 2018, P.16

(2) World Economic Forum: **The Future of Jobs Report**, OP. Cit, 2018.

(٣) الاتحاد الدولي للاتصالات: **بناء القدرات في بيئة متغيرة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات**، جنيف، سويسرا، ٢٠١٨م، ص

(4) Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD): **future of education and skills for 2030**, OECD Education Working Papers, Paris, 2019, P.4

(٥) أنوار ظاهر جابر البدير: رأس المال البشري وتحديات مهارات المستقبل: تحت محور "تطبيق المهارات في سوق العمل"،

مجلة الفنون والأدب وعلوم الانسانيات والاجتماع، كلية الإمارات للعلوم التربوية، العدد ٣٣، يناير ٢٠١٩م، ص ٢٤٧.

والمشاركة)، مهارات المعلومات والإعلام والتقنية (مهارات الثقافة الرقمية) وتشمل (الثقافة المعلوماتية، الثقافة الإعلامية، ثقافة تقنية المعلومات والاتصال)، المهارات الحياتية والمهنية وتشمل (مهارة المرونة والتكيف- المبادرة والتوجه الذاتي، المهارات الاجتماعية ومهارات فهم الثقافة المتعددة، الإنتاجية والمسؤولية)، المحتوى المعرفي^(١).

مما سبق يتضح أنّ تحديد المهارات الأساسية للمستقبل ومراقبة جاهزية الدول لدمج هذه المهارات في خطط مناهجها الدراسية؛ يحسن من جودة التعليم، وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة، مما يؤدي إلى زيادة عدد الخريجين الذين يمتلكون المهارات اللازمة للعمل.

خامساً: دور التعليم الجامعي في تلبية الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل:

لم يعد التعليم الجامعي التقليدي شكلاً قابلاً للحصول على الوظائف المستقبلية. فالتقدم في الابتكارات التكنولوجية والذكاء الاصطناعي والأتمتة أدت إلى ثورة في طبيعة العمل ومستويات المهارة المطلوبة للوظائف؛ مما فرض الاهتمام بالتخطيط الكيفي للتعليم ليتلاءم محتواه مع مواصفات المهن والوظائف^(٢).

وقد طرأت العديد من التحولات العميقة في سوق العمل العالمي؛ تمثلت في بروز قوى مؤثرة في اقتصاد المجتمعات، منها: ظهور الشركات العالمية القائمة على أساس المنصات، وعولمة الأسواق، والتقنيات الحديثة للاتصالات والمعلومات؛ مما أثر على هيكله اقتصاديات الأسواق فجعل اكتساب الأفراد للخبرات والمهارات التقنية شرطاً رئيساً لدخول سوق العمل^(٣)؛ لذلك أصبح الربط بين مخرجات التعليم الجامعي ومتطلبات سوق العمل مطلباً حتمياً تسعى جميع دول العالم لتحقيقه على المستويات كافة.

وتزيد الطبيعة المتغيرة للعمل من جاذبية التعليم الجامعي بثلاثة طرق، أولاً: زادت التكنولوجيا من حجم الطلب على المهارات المعرفية. ثانياً: يحفز التعليم الجامعي الطلب على التعلم مدى الحياة. ثالثاً: أصبح التعليم الجامعي أكثر جاذبية في عالم العمل المتغير من خلال دوره كمنصة للابتكار^(٤).

مما وضع الجامعات أمام تحدٍ ملزمٍ في الاستجابة لهذا المطلب، والبدء في تشكيل رؤية شاملة وفلسفة جديدة للجامعة تعكس استجابتها للتغير الذي يحيط بها ويؤثر في رسالتها وأهدافها، بحيث تتضمن أهدافها تنمية الإبداع والابتكار، إكساب الطلاب مهارات المستقبل، مواكبة احتياجات المجتمع المستقبلية، وترسيخ مبدأ التعلم المستمر والتعلم مدى الحياة، والاعتماد على أساليب التعلم الذاتي. وكذلك تعديل لوائحها وقوانينها بما

(1) The Partnership for 21st Century Skills : **Framework for 21 st Century Learning**, 2006, P. 21 . available at: <https://www.battelleforkids.org/networks/p21>

(2) Siau, K.: Education in the Age of Artificial Intelligence: How will Technology Shape Learning?, **The Global Analyst**, Vol. 7, No. 3, 2018, P. 22.

(٣) دينا علي حامد أحمد، إبراهيم السيد العويلي، مجدي صلاح المهدي: متطلبات تفعيل العلاقة بن التعليم الجامعي المصري والتحول في سوق العمل، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، الجزء ١، العدد ٧٧، ٢٠١١م، ص ٢٧٩.

(4) West, M.: **Economic Disruption, Political Upheaval, and Social Strife in the 21st Century**, Brookings Institution Press, Washington , 2016, P. 45.

يساير التطور التكنولوجي، وألا تعتمد على معايير وقياسات يكون فيها عدد الساعات محوراً للعملية التعليمية والتدريس؛ لأنّ التدريس والتعلم أصبح إلكترونيًا، وأنّ التبادل بين الجامعات العالمية أصبح متاحًا، وأنّ تعمل الجامعات على إعادة النظر في التخصصات المطروحة حاليًا، خاصة التي لا تتناسب مع متطلبات سوق العمل الحالية والمستقبلية، وإحداث تكافؤ بين التخصصات الجامعية ووظائف المستقبل أو استحداث تخصصات جديدة تلبي احتياجات سوق العمل المستقبلي، ويتطلب أيضًا من مؤسسات التعليم الجامعي في جميع أنحاء العالم مراجعة مناهجها بما يتماشى مع المهارات والكفاءات الأساسية التي تتطلبها الثورة الصناعية الرابعة؛ مما يعزز من قابلية توظيف الخريجين وأنشطة ريادة الأعمال في عصر الثورة الصناعية الرابعة، كما أنّ محتوى المناهج لابد أن يكون إبداعيًا، ومتعدد التخصصات والبرمجة متطلبًا أساسيًا لجميع الطلاب بغض النظر عن تخصصاتهم^(١).

كما يجب أن تتبنى الإدارة الجامعية مفاهيم وقواعد جديدة تتناسب مع تحديات العصر، وتسهم في ترتيب وتأهيل منظوماتها البشرية وتفعيل إمكاناتها المادية، إضافة للبحث عن صيغ ملائمة تحقق الربط الفعلي بين مخرجاتها واحتياجات سوق العمل ومتطلباته. في ظل هذه المنظومة يجب أن تتبنى الجامعات نظامًا يتسم باللامركزية، ويساعد على الإنجاز، واتخاذ القرارات وحل المشكلات على مستوى الوحدات المختلفة بما في ذلك مجالس الكليات والأقسام الأكاديمية، ويتيح مرونة واسعة لهذه الوحدات؛ للتفاعل بصورة مباشرة مع حاجات المجتمع ومؤسساته^(٢).

وكذلك أيضًا من الضروري تحقيق الشراكة بين مؤسسات التعليم الجامعي والمؤسسات الصناعية لتلبية متطلبات أسواق العمل المتغيرة في العصر الرقمي، من خلال عمل منصات للربط بين الجامعات ومؤسسات سوق العمل المختلفة، إضافة إلى التعاون في وضع السياسات والاستراتيجيات والإجراءات العملية التي تحقق الأهداف المشتركة، وتتعدد آليات تفعيل الشراكة بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية عن طريق تعاون تلك المؤسسات مع الجامعة في وضع البرامج التعليمية وتحديد أهم المهارات المطلوبة، وتنظيم الجامعة زيارات دورية للمؤسسات الصناعية والإنتاجية؛ للتعرف على احتياجاتها^(٣).

ولكي تصبح الجامعة مركزًا للابتكار لابد من توفير البنية التحتية، مختبرات ومعامل وتجهيزات بما يواكب احتياجات الوظائف المستقبلية؛ وإحداث تغيير في مؤسسات التعليم وأنظمتها بحيث توظيف التكنولوجيا الذكية مع البرامج الأكاديمية؛ مما يجعلها قادرة على استشرف المهارات اللازمة للنجاح في المستقبل وجعلها جزءًا من البرامج التعليمية، ويرى البعض أنّ مهارات العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات والبرمجة ستكون أساسية؛

(١) هاشم فتح الله عبد الرحمن عبد العزيز: رؤية مستقبلية لتطوير منظومة التعليم في ظل الثورة الصناعية الرابعة (الذكاء

الاصطناعي)، مجلة إبداعات تربوية، رابطة التربويين العرب، العدد ١٥، ٢٠٢٠م، ص ٩٦.

(٢) فهد بن سلطان السلطان: المتطلبات الهيكلية والتنظيمية لتفعيل دور الجامعات في الشراكة المجتمعية، مجلة دراسات

تربوية واجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان، المجلد ١٤، العدد ٢، ٢٠٠٨م، ص ٢٥٣.

(٣) انوار ظاهر جابر البدير: مرجع سابق، ص ٢٤٨.

لأنها ستمكن الناس من تطوير ميزة تنافسية واستخدام تكنولوجيات تعزز قدراتهم الابتكارية، وتبعًا لذلك لن يكون بمقدور العاملين في المستقبل إدارة مهامهم اليومية بالاعتماد فقط على خبراتهم الميدانية ومعرفتهم التكنولوجية، بل سيحتاجون إلى البراعة في التواصل والعمل الجامعي، والتعاون والتفاهم الثقافي^(١).

مما سبق يتضح أنّ التعليم الجامعي لا بد أن يكون تعليمًا نكيًا؛ كي يواكب وظائف المستقبل بمعنى أن يكون التعليم قائمًا على استخدام النظم الإلكترونية والاتصالية والتكنولوجية المتطورة، والمستحدثة في العملية التعليمية، واستخدام وسائل التواصل المتنوعة كبرامج المحادثة والفصول الافتراضية، وخلق بيئة محفزة لبناء مهارات الإبداع والابتكار، والمشاركة الاجتماعية وتنمية الثقافة الفكرية والتواصل الفعال بين جميع عناصر العملية التعليمية؛ بما يمكنهم من الاندماج بفاعلية ضمن العالم الرقمي الذي يمثل أبرز ملامح العصر الرقمي.

قد تمّ في هذا الفصل عرض الأسس النظرية لتطوير التعليم الجامعي والاحتياجات المستقبلية لسوق العمل؛ وذلك من خلال عرض مفهوم تطوير التعليم الجامعي، ومبرراته، ومقوماته، واتجاهات ومداخل تطويره، وذلك في المحور الأول، ثمّ تناول المحور الثاني سوق العمل واحتياجاته المستقبلية حيث تمّ عرض مفهوم سوق العمل وأنواعه وخصائصه والنظريات المفسرة لسوق العمل، ثمّ مفهوم احتياجات سوق العمل، ومبررات دراستها، وأهمية دراستها، وأساليب دراستها، وكذلك الوظائف المتوقعة لسوق العمل والمهارات اللازمة لها، وأخيرًا دور التعليم الجامعي في تلبية الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، وتسعى الدراسة في الفصل التالي إلى عرض التحديات التي تواجه تلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل بشيءٍ من التفصيل؛ للوقوف على نقاط القوة والضعف بالبيئة الداخلية، والفرص والتهديدات بالبيئة للخارجية؛ وذلك لتطوير التعليم بجامعة المنوفية.

(١) البنك الدولي: الطبيعة المتغيرة للعمل، مرجع سابق، ص ٨١.

الفصل الثالث

تحديات تطوير التعليم بجامعة المنوفية لمواجهة الاحتياجات المستقبلية
لسوق العمل

المحور الأول: تحديات البيئة الداخلية للتعليم بجامعة المنوفية.

أولاً: فلسفة التعليم الجامعي.

ثانياً: أهداف التعليم بجامعة المنوفية.

ثالثاً: سياسة التعليم بجامعة المنوفية.

رابعاً: العملية التعليمية بجامعة المنوفية.

خامساً: المقومات البشرية للتعليم بجامعة المنوفية.

سادساً: المقومات المادية والمالية للتعليم بجامعة المنوفية.

سابعاً: إدارة التعليم بجامعة المنوفية.

المحور الثاني: تحديات البيئة الخارجية للتعليم بجامعة المنوفية.

أولاً: البيئة الخارجية المباشرة (الأوضاع المجتمعية) وانعكاساتها على التعليم بجامعة المنوفية.

ثانياً: البيئة الخارجية غير المباشرة (المتغيرات العالمية) وانعكاساتها على التعليم بجامعة المنوفية.

الفصل الثالث

تحديات تطوير التعليم بجامعة المنوفية لمواجهة الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل

قد تمّ عرض الأسس النظرية لتطوير التعليم الجامعي والاحتياجات المستقبلية لسوق العمل والمهارات اللازمة لتلبيتها في الفصل السابق، ويأتي هذا الفصل لعرض البيئة الداخلية والخارجية للتعليم بجامعة المنوفية باستخدام أسلوب التحليل البيئي الرباعي (S.W.O.T Analysis).

فجامعة المنوفية هي إحدى الجامعات الإقليمية في مصر، أنشئت بالقانون رقم (٩٣) الصادر في الرابع عشر من أغسطس عام ١٩٧٦م ومقرها بشبين الكوم؛ لتلبية الطلب المتزايد على التعليم العالي، ولدعم الجامعات المصرية ومؤسسات التعليم العالي الأخرى في تحقيق رسالتها في تنمية وتطوير المجتمع، من خلال تقديم خدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية متميزة.

بدأت جامعة المنوفية بأربع كليات فقط هي كلية الزراعة، كلية الهندسة، كلية التربية، كلية الهندسة الإلكترونية بمنوف، ومع ازدياد الحاجة للتعليم الجامعي، دعت الضرورة إلى إنشاء كليات أخرى وهي العلوم، التجارة، والطب، وذلك في الفترة من عام ١٩٧٦ حتى ١٩٨٦ ثمّ توسعت الجامعة خلال الفترة من عام ١٩٨٧ حتى عام ١٩٩٠ حيث تمّ إنشاء كليات الحقوق، الآداب، التمريض، والاقتصاد المنزلي، بالإضافة إلى معهد الكبد والذي أطلق عليه معهد الكبد القومي عام ١٩٩٠ / ٢٠٠٠.

وفي التسعينات من القرن العشرين انطلقت جامعة المنوفية إلى مدينة السادات ومن هناك انطلقت جامعة المنوفية مرة أخرى؛ لتؤدي رسالتها نحو المجتمعات العمرانية والصناعية الجديدة، حيث تمّ إنشاء كليات التربية الرياضية عام ١٩٩٣ والسياحة والفنادق والطب البيطري عام ١٩٩٧، بالإضافة إلى معهد الهندسة الوراثية والدراسات والبحوث البيئية عام ١٩٩٨، مساهمةً بذلك في إحداث قيمة شاملة في هذا الظهير الصحراوي لمحافظة المنوفية. كما انتقلت أيضًا كلية التربية النوعية بأشمون من وزارة التعليم العالي لتكون تابعة لجامعة المنوفية.

وفي مطلع القرن الحادي والعشرين تمّ انشاء كلية الحاسبات والمعلومات بشبين الكوم وفروع لكليات التجارة والآداب والحقوق بمدينة السادات. في عام ٢٠٠٦ صدر القرار الجمهوري رقم ٢٦٧ بإنشاء فرع لجامعة المنوفية من الكليات والمعاهد المنشأة بمدينة السادات، وبهذا تعتبر أول جامعة حكومية لها فرع في نفس المحافظة. في عام ٢٠١٣ نقلت تبعية كليات ومعاهد فروع جامعة المنوفية؛ لتكون نواة لجامعة مدينة السادات تنفيذًا لقرار رئيس الجمهورية رقم (١٨٠) بإنشاء جامعة مدينة السادات. وبذلك نقصت أعداد كليات ومعاهد جامعة المنوفية من (٢٢) كليةً ومعهدًا إلى (١٤) كليةً ومعهدًا، بالإضافة إلى المعهد الفني للتمريض ملحقًا بالمستشفى الجامعي بمنشأة سلطان، وتقوم كلية التمريض بالإشراف عليه.

ولمّا كانت الجامعة تمتلك الكثير من المقومات المادية والمعنوية متمثلةً في الإنشاءات والمعامل والكوادر البشرية، وتنسيقًا مع متطلبات سوق العمل، وتقديم الخدمات التعليمية والبحثية وإسهامًا منها في تنمية المجتمع،

وتحقيق رسالتها، فقد قامت الجامعة بإنشاء كليتين جديدتين بمدينة شبين الكوم وهما كلية التربية الرياضية ، والعلوم الصحية التطبيقية، كما صدر قرارًا جمهوريًا بإنشاء كلية الطب البيطري في عام ٢٠١٥ بقرية طوخ طنبشا على جزء من مزرعة الإنتاج الحيواني، وبدأت الدراسة بها في العام الجامعي ٢٠١٦ / ٢٠١٧ . كما تم إنشاء كلية الصيدلة التي بدأت الدراسة بها في العام الجامعي ٢٠١٦ / ٢٠١٧ .

كما وافق مجلس الوزراء على مشروع قرار رئيس مجلس الوزراء، بتعديل بعض أحكام اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢، بتحويل قسم رياض الأطفال بكلية التربية بجامعة المنوفية إلى كلية التربية للطفولة المبكرة، وصدر بذلك القرار الوزاري رقم ١٦٧٨ على أن تبدأ الدراسة بها في ٢٠١٧/٢٠١٨، وصدر قرار جمهوري رقم ١٩٥٠ بإنشاء كلية الإعلام، وتبدأ الدراسة بها في ٢٠١٨ / ٢٠١٩ . كما أنه بعد جهد كبير دام قرابة عامين وافق المجلس الأعلى للجامعات بجلسته رقم ٦٦٦ على إنشاء كلية طب الأسنان جامعة المنوفية على أن تبدأ الدراسة بها بعد استكمال كافة الإمكانيات اللازمة المادية والبشرية للكلية الجديدة؛ لتكون إضافة جديدة ضمن كوكبة كليات الجامعة، وبهذا تكون جامعة المنوفية قد ضمت ٢١ كليةً بعد قرار إنشاء كلية طب الأسنان، وقرار رئيس الجمهورية بإنشاء كلية الإعلام كأول كلية بالDelta؛ لخدمة أبنائها، ولتكتمل منظومة كليات الجامعة بكل التخصصات^(١).

مما سبق يتضح استمرار الجامعة في استراتيجيتها المستقبلية؛ لاستكمال كلياتها ومعاهدها بإنشاء كليات ومعاهد أخرى تتناسب مع احتياجات المجتمع وسوق العمل. وفيما يلي عرض للبيئة الداخلية والخارجية للتعليم بجامعة المنوفية؛ للوقوف على نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات؛ من أجل الوصول إلى استراتيجية التطوير المقترحة.

المحور الأول: تحديات البيئة الداخلية للتعليم بجامعة المنوفية:

يُقصد بالبيئة الداخلية للتعليم بجامعة المنوفية مجموعة العناصر والمقومات الأساسية التي يقوم عليها التعليم بجامعة المنوفية وتشمل: فلسفة وأهداف وسياسة التعليم، العملية التعليمية (نظام الدراسة- مناهج التعليم- أساليب التدريس، نظم التقويم)، المقومات البشرية (الطلاب- أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، الكوادر الفنية والإدارية)، والمقومات المادية والمالية (التمويل والإنفاق، المكتبات، والتجهيزات المادية والمعامل)، بالإضافة إلى إدارة التعليم بجامعة المنوفية.

ويُساعد تشخيص البيئة الداخلية على معرفة طبيعة الجامعة ونظام العمل فيها وكيفية إدارتها، من خلال الكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف لها، والتي ينبغي تجنبها أو التقليل من آثارها السلبية؛ وذلك من أجل تجويد المخرجات التي تتقدم بها الجامعة لسوق العمل المستقبلي، وتحقيقاً لأهدافها كما يلي:

(١) جامعة المنوفية: النشأة والتطور، متاح على: <https://www.menofia.edu.eg/View/576/ar>، تم الاطلاع بتاريخ

أولاً: فلسفة التعليم الجامعي:

تُمثل فلسفة الجامعة فلسفة المجتمع التي توجد فيه، وبما أن المجتمعات الإنسانية تشهد تغييرات عديدة في جميع المجالات؛ مما فرض على مؤسساتها بما فيها الجامعة المساهمة في هذه التغييرات، كما تقوم الجامعة بإعداد القوى البشرية علمياً وفنياً؛ لتحقيق التطور والتغيير، ويُعد بناء وتكوين القوى البشرية ذات المهارات المتميزة والكفاءات العالية في التخصصات المختلفة من أهم الأسس الفلسفية للجامعة.

ومن خلال النظر في قانون تنظيم الجامعات، نجد أنه لم يحدد فلسفة واضحة المعالم للتعليم الجامعي، وإنما ورد به ذكر مهام الجامعة ومسئوليتها بصفة عامة، وجاء ذلك متسماً بالعمومية، وعدم القدرة على مسايرة المعطيات الجديدة سواء داخلياً أو خارجياً؛ حيث تنص المادة (١) من القانون بأنه: " تختص الجامعات بكل ما يتعلق بالتعليم الجامعي والبحث العلمي الذي تقوم به كلياتها ومعاهدها في سبيل خدمة المجتمع والارتقاء به حضارياً، متوخيةً في ذلك المساهمة في رقي الفكر، وتقديم العلم وتنمية القيم الإنسانية، وتزويد البلاد بالمتخصصين والفنيين والخبراء في جميع المجالات، وإعداد الإنسان المزود بأصول المعرفة وطرائق البحث المتقدمة والقيم الرفيعة؛ ليساهم في بناء المجتمع الاشتراكي وتدعيمه، وصنع مستقبل الوطن وخدمة الإنسانية، وبذلك تعتبر الجامعات مصدراً للاستثمار وتنمية أهم ثروات المجتمع وهي الثروة البشرية، وتوثيق الروابط الثقافية والعلمية مع الجامعات الأخرى والهيئات العلمية العربية والاجنبية"^(١).

وجديرٌ بالذكر أن تلك المادة من القانون على حالها منذ بداية السبعينات، دون أي تعديل يُذكر، وهو ما يدل على أن مهام الجامعة ومسئوليتها - على عموميتها وعدم تحديدها - لم تتغير منذ بداية السبعينات من القرن الماضي، وهذا لا يتفق مع لغة التطور الخاصة بجوهر عمل المؤسسات التعليمية؛ مما يدل على أن مهام الجامعة تتسم بالجمود وعدم التطور، واللامواكبة للتغيرات المحلية والعالمية.

ويوجد عدد من الملاحظات على تلك المادة من قانون تنظيم الجامعات المتمثلة في التعبير في مجموعها عن رسالة الجامعات المصرية، وعلى هذا فقد اشتملت على أهداف الجامعات ووظائفها دون فصلها عن بعضها البعض، كما أنها جاءت في شكل عبارات وجمل إنشائية عامة أكثر منها إجرائية، وكذلك لم تفرق بين الوسائل والغايات، بحيث أحدثت دمجاً ظاهراً بينهما، كذلك لم تفرق بين أهداف الجامعة ووظائفها.

وعلى الرغم من المحاولات الجادة والجهود المبذولة لوضع فلسفة واضحة للجامعة، إلا أن هذه الجهود والمحاولات ما زالت تعاني من القصور في تحديد هذه الفلسفة، والتي يتم من خلالها تحديد الأهداف والوظائف، ووضع التشريعات واللوائح والسياسات وجميع مدخلات منظومة التعليم الجامعي، وهذا ما يؤكد الواقع المعاش.

وبالنظر إلى ما سبق فإن فلسفة الجامعة تُعد بمثابة قوة دافعة؛ لتحقيق جودة مخرجاتها وإعدادهم لسوق العمل المستقبلي، الأمر الذي يتطلب من قادتها تفعيل الجهود؛ من أجل التطوير ومواكبة التغيرات والمستجدات

(١) جمهورية مصر العربية: قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات، مرجع سابق، ص ٤.

المحلية والإقليمية، والتحول من أدوارهم التقليدية إلى أدوارهم الإستشرافية الذي يمكن الجامعة من الاستجابة للتغيرات في بيئتها، وتحقيق وضع تنافسي متميز بين الجامعات.

ثانياً: أهداف التعليم بجامعة المنوفية:

تمثل الأهداف نقطة البداية في سير العملية التعليمية ومصدر توجيه وتنظيم الجهود المبذولة، كما أنّها تُعد المعيار الرئيس لقياس إنجازات المؤسسة التعليمية، وعلى ضوء ذلك قد وضعت جامعة المنوفية أهدافاً خاصة بها تسعى إلى تحقيقها وهي: تطوير واستثمار قدرات الجامعة وإمكاناتها، خريج متميز مواكب لسوق العمل، بحث علمي متميز يلبي احتياجات التنمية المستدامة، وكذلك تعزيز الشراكة المجتمعية، ومنظومة عمل إداري متميزة^(١).

ويمثلُ التحدي بعد ذلك في اكتشاف وفهم أفضل الممارسات؛ لتحقيق هذه الأهداف، سواء أكانت على المدى القصير أم المدى الطويل؛ وذلك لسدّ الفجوة وحل المشكلات، وإيجاد فرص لتحسين نتائج العمل، والاستعانة بالاستراتيجيات المناسبة لإنجاز العمل بنجاح بما يناسب ظروفها.

ثالثاً: سياسة التعليم بجامعة المنوفية:

تُعد سياسة الجامعة الموجه لاتخاذ القرارات على جميع المستويات الإدارية، وفي جميع قطاعات أنشطة الجامعة، وهي بذلك تحقق الانسجام والتوافق بين قرارات القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة^(٢).

وتتمثل سياسة جامعة المنوفية في التوجه الرقمي للجامعة، التهيئة البيئية الداعمة للإبداع والتفوق، والتميز في الأنشطة الجامعية كافة، الالتزام بضمان الجودة والتميز المؤسسي، التطوير والتحسين المستمر في منظومة العمل التعليمي والبحثي بالجامعة، وكذلك العمل على تنويع مصادر التمويل بالجامعة، بالإضافة إلى التزام الجامعة بالسياسات الواردة بقانون تنظيم الجامعات وتعديلاته، والسياسات التي توضع من قِبَل مجلس الجامعة ومجالس الكليات، وكذلك السياسات التي يضعها المجلس الأعلى للجامعات، وأخيراً السياسات المنبثقة من استراتيجية التنمية المستدامة^(٣).

رابعاً: العملية التعليمية بجامعة المنوفية:

فيما يتعلق بالعملية التعليمية بجامعة المنوفية يوجد عدد من المكونات الأساسية التي تشكّل عملية التعليم والتعلم بالجامعات المصرية ومنها جامعة المنوفية، وهي:

(١) جامعة المنوفية: الخطة الاستراتيجية لجامعة المنوفية (٢٠٢٠ - ٢٠٣٠)، مطابع جامعة المنوفية، ٢٠٢٠م، ص ٣٩.

(٢) صلاح عبد القادر البكري: الاتجاهات الحديثة في سياسة التعليم، دار الوفاق للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠٢١م، ص ٦٤.

(٣) جامعة المنوفية: الخطة الاستراتيجية لجامعة المنوفية (٢٠٢٠ - ٢٠٣٠)، مرجع سابق، ص ٤٣.

(١) نظام الدراسة:

تتبع معظم كليات جامعة المنوفية عامًا دراسيًا ينقسم إلى فصلين: حيث يقضي الطالب أربعة أعوام؛ للحصول على الشهادة الجامعية كحد أدنى، وتزيد هذه الفترة في كليات الهندسة، والطب، والطب البيطري والتمريض. تقبل الجامعة الطلاب الحاصلين على شهادة الثانوية العامة وما يعادلها من مصر ومختلف البلاد العربية والإسلامية في مرحلة البكالوريوس والليسانس وفق الشروط التي يضعها مكتب تنسيق قبول الطلاب بالجامعات التابع لوزارة التعليم العالي^(١).

في ضوء ذلك يوجد عدد من نقاط الضعف المتعلقة بنظام الدراسة في جامعة المنوفية كباقي الجامعات المصرية منها التالي:

- نظام الفصلين الدراسين غير ملائم؛ نتيجة لكون الفترة الزمنية المخصصة لكل فصل دراسي غير كافية؛ وهو ما يقلل من فاعلية العملية التعليمية.
- نظام الدراسة في بعض الكليات لا يتيح للطلاب فرصة اختيار المقررات الدراسية التي يرغبون في دراستها بما يتفق مع ميولهم ورغباتهم.
- الطبيعة الغالبة للدراسة يغلب عليها الطابع التخصصي، دون الاهتمام بالمجالات البينية متعددة التخصصات.

وعلى الرغم من ذلك إلا أنه يوجد نقاط قوة لنظام الدراسة بجامعة المنوفية منها: إتاحة اختيار المقررات الدراسية في بعض الكليات بما يتفق مع ميول وقدرات الطلاب، اهتمام بعض الكليات بالتكوين الثقافي لطلابها، بالإضافة إلى التكوين التخصصي^(٢).

(٢) مناهج التعليم:

على الرغم من الأهمية المتعظمة لمناهج التعليم بالجامعات المصرية عامةً وجامعة المنوفية خاصةً، إلا أنّ مؤشرات وضعها الراهن ينبئ عن العديد من أوجه القصور منها: بُعد المناهج الجامعية عن تزويد الخريجين بالمهارات التي تجعلهم مؤهلين لسوق العمل المتغير، وعلى اختيار تخصصاتهم، ضعف مستوى المناهج، وعدم قدرتها على مواكبة المستجدات المحلية والعالمية، وعدم ملاءمتها لسوق العمل، نظام المذكرات لا يتيح فرصة للتفكير الناقد والمعرفة الحديثة، غلبة الجانب النظري على المناهج الدراسية؛ مما يجعلها سلبية أو أحادية

(١) جامعة المنوفية: نظام الدراسة والقبول بجامعة المنوفية، متاح على: <http://mu.menofia.edu.eg/View/39378/ar>

، تم الاطلاع بتاريخ ٢٠٢٠/١١/١١م.

(٢) ولاء محمد حسني عبد السلام: تطوير نظام الدراسة بالساعات المعتمدة بالجامعات المصرية في ضوء الاتجاهات العالمية

المعاصرة، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة المنوفية، ٢٠١٧م، ص ١١٢.

الجانب، الضعف الشديد في استخدام المقررات الإلكترونية^(١)، البطء في عملية تطوير المقررات الدراسية في أغلب التخصصات بجامعة المنوفية^(٢)، وكذلك ضعف متابعة احتياجات سوق العمل، ومعرفة رأي المستفيدين في مستوى الخريج، ونوعية التخصص المطلوب، ولا يتم الاستفادة من آراء الطلاب في تحسين وتطوير المقررات الدراسية بصورة علمية في العديد من كليات جامعة المنوفية^(٣).

وعلى الرغم من وجود نقاط ضعف كثيرة بمناهج التعليم بجامعة المنوفية إلا أنه يوجد نقاط قوة لها، منها: وجود إقبال على البرامج التعليمية التي تقدمها كليات الجامعة، وجود برامج تعليمية مستحدثة بكليات الجامعة مثل الذكاء الاصطناعي، وإتاحة بعض المقررات إلكترونياً^(٤).

(٣) طرق التدريس:

تُعد طريقة التدريس ترجمة للأهداف والمحتوى، فلا يمكن تصور منهج تتحقق أهدافه دون طريقة تسهم في تقديم الخبرات الكاملة في فروع المجال الواحد لدى المتعلم، بدلاً من إمداده بخبرة مجزأة ومنفصلة، وتتعدد طرق التدريس منها المحاضرة، المناقشة، والدروس العملية، والتعليم التعاوني.

وبالنظر إلى طرق التدريس التي يعتمد عليها تعليمنا الجامعي، فإن واقع الحال يشير إلى غلبة الطابع التقليدي في طرق التدريس المستخدمة؛ حيث يستند الإعداد الجامعي إلى طريقة التدريس التقليدية (التلقين)، وفيها يتم التعليم في اتجاه واحد من المعلم أو الاستاذ إلى الطالب المتعلم، وهذه الأساليب السائدة تُهدد إمكانية تشكيل عقول الطلاب، وإكسابهم القدرات العقلية التي يستند إليها الفكر الصحيح والتحليل الدقيق، ضعف استخدام أساليب حديثة في ظل الأعداد الكبيرة للطلاب، عدم توافر نظام فعال لتطوير الكتاب الجامعي، قصور الإمكانيات المادية بالجامعة، والتي تحول دون استخدام أعضاء هيئة التدريس لبعض أساليب التدريس، فالقاعات في الغالب غير مجهزة بالتكنولوجيا الحديثة، وعدم وجود نظام يتيح للطلاب فرص ومصادر التعلم الذاتي^(٥).

وعلى الرغم من ذلك إلا أنه يوجد مجموعة من نقاط القوة في الأساليب والطرق التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، فنجد مثلاً كلية الهندسة الإلكترونية بمنوف قد تبنت مجموعة من طرق التدريس المتنوعة، والتي تعتمد على طبيعة المقرر الذي يتم تدريسه، حيث يتم استخدام طريقة المحاضرة والمناقشة والتي

(١) شاريهان محمد محمد الصادق: رؤية مستقبلية لتطوير أدوار أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء متطلبات التحول الرقمي، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، الجزء ٨٨، أغسطس ٢٠٢١م، ص ١٠٩٤.

(٢) جامعة المنوفية: استراتيجية جامعة المنوفية (٢٠١٤ - ٢٠٢٠)، مطابع جامعة المنوفية، ٢٠١٤م، ص ٣٣.

(٣) هبة ابراهيم جودة ابراهيم: دراسة تقييمية للأداء التدريسي بأقسام الإعلام التربوي من وجهة نظر رؤساء الأقسام والطلاب، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، المؤسسة الدولية لأفاق المستقبل، المجلد ٢، العدد ٤، ٢٠١٩م، ص ٤٧٢.

(٤) جامعة المنوفية: الخطة الاستراتيجية لجامعة المنوفية (٢٠٢٠ - ٢٠٣٠)، مرجع سابق، ص ٨٩ - ٩٠.

(٥) شاريهان محمد محمد الصادق: رؤية مستقبلية لتطوير أدوار أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء متطلبات التحول الرقمي، مرجع سابق، ص ١٠٨٩.

تناسب الأعداد الكبيرة من الطلاب في المقررات النظرية، كما يتم تطبيق الحوار والمناقشة في حصص التمارين في المعمل والمشاريع، كما يتم استخدام طريقة التعلم التعاوني، وتقسيم الطلاب إلى مجموعات^(١).

(٤) نظم وأساليب التقويم:

تُعد عملية التقويم جزءًا مهمًا من العملية التعليمية، ويشترط أن يكون التقويم للقدرات العقلية العليا والقدرة على التفكير، وحل المشكلات والتطبيقات العملية، والقدرة على الاستنتاج وإبداء الرأي والنقد، وأن يعتمد فكر الطالب على أكثر من مصدر وليس من مصدر واحد، وأن يكون له رأيه الخاص، فالامتحانات وسيلة وليست غاية، فهي أداة للتقويم، والحكم على مستويات الطلاب فقط^(٢).

ومن هنا كان ضروريًا الاهتمام بعملية التقويم الجامعي وفقًا لمعايير التقويم، بحيث يكون التقويم عملية مستمرة وشاملة، يستخدم فيها أدوات ومقاييس مقننة، ويشارك فيها كل من كان له علاقة بالمنظومة الجامعية، وفقًا لمستوى ونوع متطلبات هذه العلاقة.

ويشير واقع التقويم بجامعة المنوفية إلى مجموعة من نقاط الضعف منها الاقتصار على الامتحانات فقط، فهي الوسيلة الأساسية للتقويم، والتي تقيس القدرة على الحفظ والاستظهار، اقتصار طرق التقويم على قياس المهارات المعرفية على حساب المهارات العلمية والمهنية في بعض البرامج التعليمية، ضعف مستوى المقومات المادية والبشرية والتكنولوجية اللازمة لتطبيق نظم الاختبارات الإلكترونية^(٣).

وعلى الرغم من وجود نقاط ضعف متعلقة بالتقويم بجامعة المنوفية إلا أن الواقع يشير إلى مجموعة من نقاط القوة منها: وجود مركز القياس والتقويم بجامعة المنوفية، تطبيق بعض الكليات للاختبارات الموضوعية، تطبيق بعض الكليات التصحيح الآلي للاختبارات الموضوعية، وجود معايير وشروط للورقة الامتحانية في بعض الكليات^(٤).

خامسًا: المقومات البشرية للتعليم بجامعة المنوفية:

يمثلُ العنصر البشري الدعامَة الرئيسة لتطوير التعليم الجامعي، فهو المكوّن الحاكم لهذه المنظومة، حيث لا يمكن أن يتم التعليم الجامعي بدون العنصر البشري (الطلاب، أعضاء هيئة التدريس ومعاونوهم، الكوادر

(١) جامعة المنوفية: سياسة الكلية ولوائحها، كلية الهندسة الإلكترونية بمنوف، متاح على: <http://mu.menofia.edu.eg/fee/View/31206/ar>، تم الاطلاع بتاريخ ٢٠٢١/١١/٢٢م.

(٢) رافدة الحريري: التقويم التربوي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٢م، ص ٢٥.

(٣) شاريهان محمد محمد الصادق: رؤية مستقبلية لتطوير أدوار أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء متطلبات التحول الرقمي، مرجع سابق، ١٠٩٦.

(٤) جامعة المنوفية: مركز القياس والتقويم بجامعة المنوفية، متاح على: <http://mu.menofia.edu.eg/CenEv/SectorsHome/ar>، تم الاطلاع بتاريخ ٢٠٢١/٥/٢م.

الفنية والإدارية المساعدة)، ومن ثمّ يمكن تحليل واقع هذه المقومات البشرية داخل منظومة التعليم بجامعة المنوفية، وذلك على النحو التالي:

(١) الطلاب:

يُعد الطلاب من أهم مقومات منظومة التعليم الجامعي، والأداة الرئيسة في تحقيق أهدافها، ومن ثمّ يمثل اختيار الطلاب وقبولهم وأعدادهم في التخصصات المختلفة؛ ضرورة لنجاح النظام التعليمي، وسيتم عرض واقع الطلاب بجامعة المنوفية كما يلي:

(أ) نظام القبول

يستند نظام القبول بالجامعات المصرية إلى الدرجات التي يحصل عليها الطالب في امتحانات الثانوية العامة، إلا أنّ الأساس الذي يتم عليه توزيع الطالب على الأماكن المتاحة في الكليات وفقاً لتوزيع مكتب التنسيق لا يعمل على إتاحة التعليم الجامعي حسب رغبات وقدرات الطالب؛ وذلك لأنّ عملية القبول تعتمدُ على المجموع الذي حصل عليه الطالب في الثانوية العامة، بعيداً عن قدرات ومؤهلات الطالب ورغبته للالتحاق بالبرنامج الأكاديمي المؤهل له^(١).

وفي هذا الصدد أشارت دراسة أمل قمبر (٢٠١٣) أن سياسات قبول الطلبة الجدد بالجامعات المصرية تفتقد الأساس الموضوعية، إذ لا يتم تطبيق - في أغلب الأحيان - سوي المقابلة الشخصية، وهي شكلية وبعيدة كل البعد عن المعايير العلمية وتتم بشكل روتيني؛ مما أدى إلى انخفاض كفاءة التعليم الجامعي^(٢).

وتتسم عملية تحديد مستويات قيد الطلاب بكل جامعة وداخل الجامعات بحسب الكلية والتخصص بالمركزية المفرطة، والتي تحد من قدرة رؤساء الجامعات على مواءمة الموارد مع الاحتياجات والارتقاء بالجودة؛ مما يتسبب في تقييد اختيار الطلاب لتخصصات أو مهن لا علاقة لها بتطلعاتهم الوظيفية أو قدراتهم^(٣)، كما أنّ سياسة القبول بالجامعة تنبثق من السياسة العامة للدولة من حيث توفير احتياجاتها من القوى العاملة وربط سياسة القبول باحتياجات التنمية الاقتصادية، وذلك لتوفير التوازن بين نسبة المقبولين في تخصصاتها المتنوعة من جهة واحتياجات التنمية الاقتصادية من جهة أخرى^(٤).

(١) نجات محمد مصطفى: الممارسة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء قيم المهنة: دراسة تحليلية، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة المنوفية، ٢٠١٩م، ص ٢٤.

(٢) أمل رضا قمبر: التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي لتلبية احتياجات سوق العمل في ضوء خبرات بعض الدول العربية والأجنبية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنوفية، ٢٠١١م، ص ١١٤.

(٣) البنك الدولي: التعليم العالي في مصر: مراجعات لسياسات التعليم الوطنية، ٢٠١٠م، ص ١١٨.

(٤) أحمد محمود الزنغلي: مرجع سابق، ص ٣٤٤.

(ب) توزيع الطلاب علي التخصصات العملية والنظرية:

فلم تقف مشكلة التزايد الطلابي عند حدّ عدم قدرة جامعة المنوفية على استيعاب هذه الأعداد؛ مما نتج عنه انخفاض مستوى الخدمة التعليمية بوجه عام، ولكن صاحبها خلل آخر أشد خطورة، وهو أنّ غالبية هذه الأعداد لم توجه إلى التخصصات التي يحتاج إليها المجتمع؛ لسدّ حاجات التنمية ولمواجهة متطلبات سوق العمل من القوي البشرية.

يعرض الجدول التالي أعداد الطلاب المقيدون بجامعة المنوفية موزعين حسب نوع الدراسة والنسبة المئوية للمقيدون بالكليات النظرية والعملية لجملة المقيدون في السنوات (٢٠١٧/٢٠١٨ - ٢٠١٩/٢٠٢٠).

جدول (١)

أعداد الطلاب المقيدون بجامعة المنوفية بالكليات العملية والنظرية خلال الفترة (٢٠١٧/٢٠١٨ - ٢٠١٩/٢٠٢٠)

النظرية إلى العملية %	المقيدون بالكليات العملية		المقيدون بالكليات النظرية		جملة المقيدون	العام الجامعي
	الجملة المقيدون %	العدد	الجملة المقيدون %	العدد		
٢١٧,٤	٣١,٥	٢٤٠١٦	٦٨,٥	٥٢٢٠٩	٧٦٢٢٥	٢٠١٨/٢٠١٧
٢١٦,٤	٣١,٦	٢٤٥٧٨	٦٨,٤	٥٣١٩٤	٧٧٧٧٢	٢٠١٩/٢٠١٨
٢٠١,٨	٣٣,١	٢٦٣٩٣	٦٦,٩	٥٣٢٧١	٧٩٦٦٤	٢٠٢٠/٢٠١٩

المصدر:

- جامعة المنوفية: بيان بأعداد الطلاب المقيدون بجامعة المنوفية خلال الفترة (٢٠١٧/٢٠١٨ - ٢٠١٩/٢٠٢٠)، الإدارة العامة لمركز المعلومات، إدارة الإحصاء والمعلومات، ٢٠٢٠م، ص ١ - ١١.

من خلال بيانات الجدول السابق، يتضح أنّ نسب توزيع الطلاب على التخصصات العلمية والنظرية تتسم بالانخفاض الملحوظ في أعداد الطلاب المقيدون بالكليات العملية مقارنةً بأعداد الطلاب المقيدون بالكليات النظرية؛ حيث بلغت نسبة المقيدون بالكليات العملية لجملة المقيدون بجامعة المنوفية وصلت (٣٣,١%) عام ٢٠١٩/٢٠٢٠م، بينما بلغت نسبة المقيدون بالكليات النظرية لجملة المقيدون (٦٦,٩%)، أي أنّ المقيدون في الكليات العملية أقل من نصف المقيدون في الكليات النظرية. وهذا يشير بوضوح إلى خلل في توزيع الطلاب على الكليات العملية والنظرية بجامعة المنوفية.

مما ترتب على هذا الوضع تزايد الكثافة الطلابية إلى وضع يصعب معه إتمام عملية تعليمية جيدة في الكليات النظرية، مع زيادة بطالة خريجي الكليات النظرية عن خريجي الكليات العملية بمستويات كبيرة في الوقت الذي تتطلب فيه الثورة الصناعية الرابعة إعداد الطلاب في التخصصات العلمية، وتزويدهم بالمعارف والمهارات التقنية أكثر من طلاب التخصصات النظرية.

مما سبق، وعلى الرغم من وجود نقاط ضعف لطلاب جامعة المنوفية إلا أنّه يوجد عدد من نقاط القوة، من أبرزها افتتاح تخصصات جديدة في بعض كليات جامعة المنوفية مثل: كلية الذكاء الاصطناعي؛ لمواكبة

متطلبات سوق العمل، توافر منظومة إلكترونية ملائمة للالتحاق والتسجيل بالجامعة، الشفافية والمراجعة الدورية لقواعد القبول والتحويل، التوسع في إنشاء الكليات المختلفة؛ مما يسهل استيعاب جامعة المنوفية لأبنائها، زيادة عدد كليات الجامعة في فترة قصيرة (الإعلام- الطب البيطري- الصيدلة- الأسنان)، إجراء اختبارات في بعض كليات جامعة المنوفية كشرطٍ للقبول بها^(١).

(٢) أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم:

تستلزم كفاءة التعليم الجامعي أعضاء هيئة تدريس على درجة عالية من الكفاءة العلمية والتربوية والأخلاقية، بالإضافة إلى الكفاية العددية؛ لذا سيتم التعرف على واقع أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بجامعة المنوفية في ضوء النقاط التالية:

(أ) التطور الكمي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونهم:

يعرض الجدول التالي تطور أعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم في جامعة المنوفية خلال الفترة (٢٠١٧/٢٠١٨ - ٢٠١٩/٢٠٢٠).

جدول (٢)

أعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بجامعة المنوفية خلال الفترة (٢٠١٧/٢٠١٨ - ٢٠١٩/٢٠٢٠).

الإجمالي	معاونو أعضاء هيئة التدريس		أعضاء هيئة التدريس			العام الجامعي
	معيد	مدرس مساعد	مدرس	استاذ مساعد	أستاذ	
٤٥٣٦	٧٠٣	٨٥٨	١١٩٧	٥٦٦	١٢١٢	٢٠١٨/٢٠١٧
٤٦٨٥	٧٢٠	٨٩٣	١١٩٠	٦١٤	١٢٦٨	٢٠١٩/٢٠١٨
٤٨٣٩	٢٢٢	٩٤٥	١١٩٢	٦٦٨	١٣٣٧	٢٠٢٠/٢٠١٩

المصدر:

- جامعة المنوفية: بيان بأعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بجامعة المنوفية خلال الفترة (٢٠١٧/٢٠١٨ - ٢٠١٩/٢٠٢٠)، الإدارة العامة لمركز المعلومات، إدارة الإحصاء والمعلومات، ٢٠٢٠م، ص ١-١١.

مما سبق يتضح أنّ هذه الزيادة المطردة في عدد أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم يقلل من أهميتها، حيث التباين الكمي الظاهر عند توزيع عدد أعضاء هيئة التدريس على مختلف درجاتهم العلمية (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس)؛ حيث يزيد عدد الأساتذة البالغ (١٣٣٧) أستاذًا بشكل واضح عن عدد الاساتذة المساعدين البالغ (٦٦٨) أستاذًا مساعد في العام الجامعي ٢٠١٩/٢٠٢٠م، والذي يقلّ عن عدد المعيدين البالغ (٧٩٦) معيدًا، كل ذلك يعكس بصفة عامة خللاً في هيكل وتوزيع أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بجامعة المنوفية.

(١) جامعة المنوفية: الخطة الاستراتيجية لجامعة المنوفية (٢٠٢٠ - ٢٠٣٠)، مرجع سابق، ص ٣٣.

ولقياس مدى كفاية أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، ومدى دلالة الزيادة المطردة في عددهم، ولتحديد هل الزيادة ظاهرة، أم فعلية جوهرية؟ يتعين حساب نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، حيث إنها مؤشر جوهري لقياس مدى كفاية الهيئة التدريسية.

يعرض الجدول التالي أعداد الطلاب المقيدون بجامعة المنوفية، وأعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، ونسب الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم خلال الفترة (٢٠١٧/٢٠١٨ - ٢٠١٩/٢٠٢٠).

جدول (٣)

نسب أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم إلى الطلاب بجامعة المنوفية في الفترة (٢٠١٧/٢٠١٨ - ٢٠١٩/٢٠٢٠)

العام الجامعي	الطلاب المقيدون (ط)	أعضاء هيئة التدريس (هـ)	معاونو هيئة التدريس (م هـ)	جملة الأعضاء والمعاونين	نسبة هـ / ط	نسبة م هـ / ط	نسبة الجملة / ط
٢٠١٨/٢٠١٧	٧٦٢٢٥	٢٩٧٥	١٥٦١	٤٥٣٦	٢٦:١	٤٩:١	١٧:١
٢٠١٩/٢٠١٨	٧٧٧٧٢	٣٠٧٢	١٦١٣	٤٦٨٥	٢٥:١	٤٨:١	١٧:١
٢٠٢٠/٢٠١٩	٧٩٦٦٤	٣١٩٧	١٦٤٢	٤٨٣٩	٢٥:١	٤٩:١	١٦:١

المصدر: الجدول مشتق من بيانات الجدولين (١)، (٢).

من خلال بيانات الجدول السابق نجد أنّ متوسط نسب الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية خلال الفترة (٢٠١٧/٢٠١٨ - ٢٠١٩/٢٠٢٠) يبلغ حوالي (١ : ٢٥) أي ٢٥ طالباً لكل عضو هيئة تدريس، وهي نسبة مقبولة، ولكن يزداد الأمر سوءاً بالنظر إلى متوسط نسب الطلاب إلى معاوني هيئة التدريس؛ حيث نجد أنّه حوالي (١ : ٤٩) أي (٤٩) طالباً لكل معاون، وبالنظر إلى جملة عدد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم معاً، وحساب متوسط نسبة الطلاب إلى تلك الجملة نجد أن حوالي (١ : ١٧).

وتخفي المتوسطات الإجمالية التي يوضحها الجدول السابق تباينات شاسعة جداً على مستوى الكليات، ويمكن توضيح ذلك من خلال إبراز المقارنات بين عدد من الكليات، فبتوزيع عدد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بين التخصصات العملية والنظرية في العام الجامعي ٢٠١٩/٢٠٢٠ يتضح التباين في نسبتيهما؛ حيث بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الكليات النظرية (٩٧٦) عضواً ومعاوناً، بنسبة مئوية قدرها (٢٤,٣٪). في حين بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالكليات العملية (٣٠٢١) عضواً ومعاوناً، بنسبة مئوية قدرها (٧٥,٧٪). وذلك في حين أنّ عدد الطلاب المقيدون بالكليات النظرية بلغ (٥٣٢٧١) طالباً، بنسبة مئوية إلى إجمالي المقيدون قدرها (٦٦,٩٪)، وعدد الطلاب المقيدون بالكليات العملية بلغ (٢٦٣٩٣) طالباً بنسبة مئوية من إجمالي المقيدون قدرها (٣٣,١٣٪).

وتأسيساً على تلك البيانات، نجد أنّ نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالكليات النظرية تصل (١ : ٥٥)، في حين تصل بالكليات العملية إلى (١ : ١١).

ويبدو الخلل جلياً عندما نحسب نسب الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في كليات معينة بجامعة المنوفية^(١)؛ حيث نجد كليات ذات نسب مرتفعة جداً، من أمثلتها كليات الآداب والتجارة والحقوق؛ حيث يبلغ إجمالي المقيدون بكلية التجارة جامعة المنوفية عام ٢٠٢٠/٢٠١٩م (١٥١٠٤) طالباً، بينما يبلغ إجمالي أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم (١٢٠) عضواً ومعاوناً، ومن ثم تبلغ نسبة الطلاب إلى إجمالي أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم (١: ١٢٦)، وبالقطع تزداد النسبة في حالة أعضاء هيئة التدريس فقط. ويبلغ إجمالي المقيدون بكلية الحقوق جامعة المنوفية (٧٠٢٥) طالباً، بينما يبلغ إجمالي أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم (٦٢) عضواً ومعاوناً، ومن ثم تبلغ النسبة (١: ١١٣).

إنّ هذه النسب المرتفعة لا تكفي الحد الأدنى من التفاعل بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس سواء داخل المحاضرات المكثّسة، أو خارجها. وتندر الاستفادة من الساعات المكتبية التي يستقبل فيها الأستاذ طلابه للمناقشة والحوار. وبالتالي لا يتم التفاعل المثمر بين الأستاذ والطالب في أنشطة متنوعة خارج المقرر الدراسي. لذا يُعد العمل على تقليل هذه النسب أمراً ضرورياً يلزم السعي الجاد لتحقيقه.

كما أنّ هناك كليات ذات نسب منخفضة، من أمثلتها كلية الطب، التمريض، الهندسة الإلكترونية، حيث يبلغ عدد الطلاب المقيدون عام ٢٠٢٠/٢٠١٩ بكلية الطب جامعة المنوفية (٤٨٨٩) طالباً، بينما يبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم (١٣٣٣) عضواً ومعاوناً، ومن ثم تبلغ نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم (١: ٤). ويبلغ عدد الطلاب المقيدون بكلية التمريض جامعة المنوفية (٢٢٠٠) طالباً، بينما يبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم (٢٣٦) عضواً ومعاوناً، ومن ثم تبلغ نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم (١: ٩)، ويبلغ عدد الطلاب المقيدون بكلية الهندسة الإلكترونية جامعة المنوفية (١٧٢٥) طالباً، بينما يبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم (١٧٥) عضواً ومعاوناً، ومن ثم تبلغ نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم (١: ١٠).

مما سبق يتضح التفاوت بين الكليات العملية والنظرية؛ مما يقلل من امتلاك الخريجين في الكليات النظرية الحد الأدنى من المهارات التي يتطلبها سوق العمل، وكذلك النقص في أعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وارتفاع متوسط الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى عدد التناسب بين أعداد أعضاء هيئة التدريس والطلاب.

(ب) التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس:

يقصد بالتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس مجموعة البرامج والأنشطة التي يتم توفيرها لهم؛ بهدف تطوير قدراتهم وخبراتهم الوظيفية والأكاديمية، وإعدادهم للقيام بالأدوار المتعددة والمتغيرة التي تفرضها المتغيرات

(١) جامعة المنوفية: النشرة الإحصائية للعام الجامعي (٢٠٢٠/٢٠١٩م)، الإدارة العامة لمركز المعلومات، إدارة الإحصاء،

الحضارية المعاصرة على جامعاتهم وكلياتهم؛ وبما يمكنهم من تحقيق وظائف الجامعة في مجالات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع^(١).

وعليه فإنّ التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس تمثل حاجة مستمرة وملحة نابعة من مواقف يواجهها الأفراد في حياتهم المهنية، حيث تساعدهم على التعامل مع المواقف الجديدة بكفاءة عالية، كما تجعلهم أكثر وعياً بالجديد في مجال تخصصهم، وتساعدهم على النمو المستمر، وتكسبهم القدرة على التفكير في ممارساتهم وتحسينها، والقدرة على الشراكة والعمل الجامعي، كما تكسبهم مهارات دمج التكنولوجيا في عمليات التعليم والبحث والتواصل، وهي مهارة ضرورية يتطلبها العمل في المرحلة الجامعية.

ويوجد الكثير من المعوقات التي تقف حاجزاً أمام تنمية أعضاء هيئة التدريس منها: قلة إتاحة الفرص لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنوفية لحضور المؤتمرات والندوات العلمية بالخارج؛ نظراً لعدم تحمل الجامعة لإقراً يسيراً من تكاليف هذه المؤتمرات، زيادة الأعباء بالأعمال الإدارية لعضو هيئة التدريس؛ مما يقلل من التواصل والتشارك المعرفي، ضعف مهارات الاتصال العلمي بين أعضاء هيئة التدريس، وضعف الإمكانيات المادية المتوفرة التي تعمل على مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس^(٢).

ويرجع ذلك إلى مجموعة العوامل المؤدية إلى انخفاض وضعف الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، ومنها ضعف مرتبات أعضاء هيئة التدريس، تقاعس بعض أعضاء هيئة التدريس عن تطوير أنفسهم ومتابعة الجديد في تخصصاتهم، كثرة الأعباء التدريسية والإدارية، وضعف قدراتهم على التجديد والابتكار، واستخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريس، ضعف إتقان اللغات الأجنبية التي تتطلبها متابعة التطورات والمستجدات العالمية في مجال تخصصاتهم المختلفة، عدم كفاية الإمكانيات المادية المتاحة؛ لتجويد العملية التعليمية والارتقاء بمستوى الطلاب^(٣).

وهذا الواقع يدفع إلى إعادة النظر في معايير اختيار أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، وإعادة النظر في برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وتعزيز مكانتهم المادية والأدبية والاجتماعية، وعلى الرغم من كثرة جوانب الضعف المتعلقة بواقع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنوفية، إلا أنه من خلال ملاحظة ومعايشة الباحثة للواقع وقربها منه، يمكن استنتاج مجموعة من نقاط القوة المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس، منها وجود نخبة متميزة من أعضاء هيئة التدريس في مجالات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع بجامعة المنوفية، وجود بعض قنوات التواصل والتعاون بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية والجامعات

(١) سعيد طه محمود، السيد محمد ناس: مرجع سابق، ص ٢٦٥.

(٢) إيمان سعيد محليس: مشاركة المعرفة العلمية بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير،

كلية الآداب، جامعة المنوفية، ٢٠٢٠م، ص ص ١٠٠ - ١٠٢.

(٣) نجاه محمد مصطفى: مرجع سابق، ص ١٩٦.

الأخرى، منها الندوات والمؤتمرات العلمية^(١)، ومواقع التواصل الاجتماعي، توافر وتنوع برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في مجال التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، من خلال مركز تنمية القدرات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنوفية، التسجيل والتدريب في دورات تنمية القدرات لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية أصبح إلكترونياً، من خلال موقع تنمية القدرات لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية^(٢).

وتؤثر نقاط القوة والضعف في أداء أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، ومن ثم التأثير الكلي للمنظومة التعليمية ومخرجاتها، ويلاحظ أنّ واقع أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية كأحد المدخلات البشرية الرئيسية والمهمة يعاني من أوجه ضعف متعددة مقابل جوانب قوة قليلة؛ مما يندرج بتحديات ومخاطر ينبغي الحذر منها، والتحسب لها عند بناء استراتيجية التطوير المقترحة للتعليم بجامعة المنوفية.

(٣) الكوادر الفنية والإدارية:

تمثل الكوادر الفنية والإدارية المعاونة للطلاب أحد المقومات البشرية المهمة داخل المنظومة التعليمية؛ لما لها من دور مهم في مساعدة الطلاب وتيسير إجراءات العملية التعليمية، فإذا كانت المنظومة التعليمية في حاجة إلى مرافق مادية عديدة مثل: المكتبات ومعامل اللغات، ومعامل الكمبيوتر، وشبكات الاتصال المعلوماتية، وغيرها من المرافق التي تخدم الطلاب وأعضاء هيئة التدريس؛ فإنّ ذلك يحتاج إلى هيئة إدارية ذات كفاءة ومواصفات عالية للتعامل بشكل يُعظم الاستفادة من هذه المرافق، ويتكامل مع دور أعضاء هيئة التدريس في تحقيق أهداف العملية التعليمية، وعلى الرغم من ذلك فإنّ واقعها يشير إلى مجموعة من نقاط الضعف منها: كثرة الضغوط الإدارية، ضعف المستوى المهني والتدريبي لهذه الفئة على القيام بمهامها الفنية والإدارية، المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات، ضعف توافر مهارات استخدام التكنولوجيا لدى أغلبية العاملين بالجهاز الإداري، وعدم وجود آلية؛ لمتابعة تحسن أداء جميع العاملين بالجامعة، تعدد القوانين واللوائح المنظمة للعمل الإداري وتأثيرها على انخفاض كفاءة الأداء ووقوفها حائلاً دون أداء الخدمات الطلابية، وقدم اللوائح والتشريعات وعدم مناسبتها للأدوار والوظائف الجديدة التي فرضتها الظروف والمتغيرات العالمية والمحلية في مجال التربية^(٣).

ومما سبق، وعلى الرغم من وجود نقاط وجوانب ضعف متعددة بواقع الكوادر الفنية والإدارية، إلا أنه يوجد بعض نقاط القوة منها: وجود دورات تدريبية للعاملين على استخدام التقنيات الحديثة، توافر عامل الخبرة لدى

(١) حنان عبد الهادي عبد الرحيم علي: تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في ضوء خبرات بعض الجامعات العربية والاجنبية:

دراسة مقارنة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنوفية، ٢٠١٦م، ص ٢٤٧.

(٢) جامعة المنوفية: المركز الدولي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، متاح على:

<https://mu.menofia.edu.eg/iflhc/ar/Home/Index>، تم الاطلاع بتاريخ ١١/٩/٢٠٢٠م.

(٣) أسماء جمعة عبد العزيز: تطوير بعض العمليات الإدارية بكلية التربية جامعة المنوفية في ضوء مدخل الهندرة، رسالة

ماجستير، كلية التربية، جامعة المنوفية، ٢٠١٦م، ص ١٣١.

بعض الكوادر الإدارية والفنية، وجود نسبة مؤهلة ومتخصصة للعمل في مجال المكتبات وشئون الطلاب والمعامل، وغير ذلك من الخدمات التي تقدم للطلاب^(١).

سادساً: المقومات المادية والمالية للتعليم بجامعة المنوفية:

تُمثل المقومات المادية والمالية أحد أهم الدعائم الأساسية التي يقوم عليها نظام التعليم بجامعة المنوفية، حيث إنها شرط ضروري وأساسي؛ لتوفير الموارد اللازمة للعملية التعليمية، فجودة التعليم الجامعي ترتبط كثيراً بمدى توفر الإمكانيات والتجهيزات المادية والتمويل، والقدرة على إدارة هذه الإمكانيات؛ لتحقيق جودة منظومة التعليم بجامعة المنوفية، وتشمل المقومات المادية والمالية: التمويل والإنفاق على التعليم بجامعة المنوفية، مكتبات جامعة المنوفية وما تحويه من مصادر ومراجع، والتجهيزات المادية والمعامل، وسوف يتم تحليل واقع هذه الموارد؛ للتعرف على ما تعانيه من نقاط ضعف، وما تتميز به من نقاط قوة، وذلك على النحو التالي:

(١) التمويل:

يُمثل توفير التمويل الكافي للتعليم الجامعي ضرورة ملحة؛ انطلاقاً من أن توفير موارد مالية كافية للجامعات يساعدها على أداء أدوارها بكفاءة، إلا أنّ واقع التمويل والإنفاق على هذه المنظومة التعليمية في مصر بوجه عام وجامعة المنوفية خاصة يشوبه مجموعة من نقاط الضعف ومنها: عدم كفاية الجهود المبذولة لتنمية الموارد الذاتية للجامعة كما أنّه لا يوجد خطة سنوية لتنمية الموارد والإمكانيات المادية، ومتابعة لتطور نسبة المشروعات المُنفذة من إجمالي المخطط السنوي^(٢).

كما تشير (جامعة المنوفية، ٢٠٢٠) إلى مجموعة من نقاط ضعف تتعلق بالتمويل منها: عدم كفاية الموارد المالية للوفاء بمتطلبات وطموحات القطاعات المختلفة، وعدم ملاءمة الموارد المادية لتنفيذ مشروعات الجامعة، عدم وجود نظام فعّال لتقييم أداء الوحدات ذات الطابع الخاص، عدم توافر نظام ملائم وفعّال للمرتبات والحوافز والمكافآت^(٣).

(٢) المكتبات بجامعة المنوفية:

تُعد المكتبات أحد الركائز الأساسية لدعم العملية التعليمية، حيث تقدم ضمن خدماتها للطلاب وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم كل ما يحتاجونه من قاعدة معلومات عن البحوث والمصادر والمراجع العلمية في مختلف التخصصات إلا أنّ المكتبات الجامعية عامةً ومكتبات جامعة المنوفية خاصةً مازالت تعاني من نقاط الضعف منها: قصور استخدام التكنولوجيا ونظم المعلومات في إدارة المكتبات؛ مما يعيق الطلاب وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من الحصول على المعلومات والاطلاع عليها داخل المكتبة، كما أنّ بعض المكتبات

(١) ولاء ابراهيم الرفاعي: تصور مقترح لتفعيل استخدام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بجامعة المنوفية على ضوء

التجارب العالمية المعاصرة، رسالة دكتوراة، كلية الاقتصاد المنزلي، جامعة المنوفية، ٢٠١٣م، ص ١٤٦.

(٢) جامعة المنوفية: استراتيجية جامعة المنوفية (٢٠١٤ - ٢٠٢٠)، مرجع سابق، ص ٩٥.

(٣) جامعة المنوفية: الخطة الاستراتيجية لجامعة المنوفية (٢٠٢٠ - ٢٠٣٠)، مرجع سابق، ص ٢٨ - ٣٣.

لا توجد بها التسهيلات والخدمات التي تساعد في عملية البحث كنظام المعلومات والحاسبات الإلكترونية والإنترنت^(١)، افتقار بعض المكتبات إلى الخدمات المكتبية البسيطة مثل: النسخ، والطباعة والتصوير، وإن وجدت فهناك ارتفاع في أسعارها، نقص عدد العاملين بالمكتبة ببعض كليات الجامعة وضعف كفاءتهم ومهاراتهم في العمل المكتبي؛ مما يؤثر سلباً في التعامل مع الطلاب ومساعدتهم، قلة وجود فهارس ورقية أو إلكترونية دقيقة ومحدثة لمقتنيات المكتبة، ضعف كفاءة نظام الاستعارة للكتب والمراجع للطلاب^(٢).

وهذا ما تؤكدته مشاهدة الواقع ومعاناة الطلاب والباحثين داخل المكتبات الجامعية وبعض مكتبات كليات جامعة المنوفية، معايشة الباحثة الميدانية وعملها وزيارتها لعدد كبير من مكتبات كليات جامعة المنوفية، كما أنه من خلال هذه المشاهدة والمعايشة للواقع يمكن رصد بعض نقاط القوة بكثير من كليات جامعة المنوفية منها: توافر مكتبات علمية متميزة تلبي احتياجات الطلاب في مختلف التخصصات، ارتباط جامعة المنوفية بشبكة المجلس الأعلى للجامعات وإتاحة الحصول على المقالات البحثية، وجود بعض المكتبات المجهزة بخدمة الحاسب الآلي والبحث عبر الإنترنت، والطباعة والنسخ والتصوير، وجود مشروعات؛ لتطوير المكتبات مثل: مشروع الفهرس الموحد للمكتبات الإلكترونية الجامعية، وجود بعض المكتبات المزودة بالمراجع العربية والأجنبية الحديثة في التخصصات العلمية المختلفة، وجود قاعات للاستذكار داخل المكتبات في بعض الكليات.

ومما سبق يتضح أنّ بعض مكتبات كليات جامعة المنوفية لا تقوم بدور فعال في خدمة العملية التعليمية؛ مما ينعكس سلباً على إعداد الطلاب وتكوينهم معرفياً؛ ومن ثمّ ضعف المخرجات التعليمية.

(٣) التجهيزات المادية:

تُعدّ الإمكانات والتسهيلات المادية وتجهيز المرافق والمعامل وغيرها من المقومات المادية الميسرة للعملية التعليمية، كما تُسهم في تحقيق جودة منظومة التعليم الجامعي وخاصة في التخصصات التي تتطلب معامل ومصادر تعلم ووسائل وتكنولوجيا الحاسب الآلي وغيرها، على الرغم من ذلك إلا أنّ جامعة المنوفية تعاني من نقاط ضعف عديدة منها: عدم تناسب عدد المعامل الدراسية وقاعات التدريس مع أعداد الطلاب وخاصة في الكليات ذات الأعداد الكبيرة، نقص الأجهزة العملية المطورة والحديثة في عدد كبير من المعامل المستخدمة في تدريب الطلاب في الكليات العملية، المباني والتجهيزات المعملية والمعامل لا تفي بالغرض من العملية التعليمية، عدم توافر التجهيزات اللازمة وخاصة للكليات المستحدثة، القصور في المستحدثات التكنولوجية من وسائل الاتصالات والمعلومات، عدم توافر الكيان المكاني والمادي لبعض كليات ومعاهد الجامعة، وعدم ملاءمة القاعات الدراسية في بعض الكليات لنوعية الخدمة التعليمية المقدمة^(٣).

(١) فاطمة ابراهيم غريب خميس: اعتماد برنامج المكتبات والمعلومات بجامعة المنوفية: المشكلات والحلول، *المجلة الدولية لعلوم*

المكتبات والمعلومات، الجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات، المجلد ٨، العدد ١، مارس ٢٠٢١م، ص ٩٩.

(٢) أميرة أحمد السيد مصطفى: قياس جودة خدمات مكتبات جامعة المنوفية باستخدام مقياس Libqual، *مجلة كلية الآداب*،

جامعة المنوفية، المجلد ٣٠، العدد ١١٨، ٢٠١٩م، ص ص ٦٦٩ - ٦٧٠.

(٣) جامعة المنوفية: *الخطة الاستراتيجية لجامعة المنوفية (٢٠٢٠ - ٢٠٣٠)*، مرجع سابق، ص ص ٢٨ - ٣٠.

ومما سبق، يتضح ضعف تناسب وقلة الإمكانيات والموارد المتاحة لتحقيق جودة العملية التعليمية من معامل وقاعات ومستحدثات تكنولوجية وأجهزة؛ مما يؤثر سلباً على مستوى جودة العملية التعليمية بجامعة المنوفية، إلا أن هذا الأمر ليس على إطلاقه، فهناك كليات تتوافر لديها كثير من التجهيزات، وهذا يرجع إلى ميزانية هذه الكليات، ومصادر التمويل الذاتي.

سابعاً: إدارة التعليم بجامعة المنوفية:

تُمثل إدارة التعليم الجامعي الركيزة الأساسية في نجاح منظومته؛ نظراً لما للإدارة من أهمية في تخطيط وتنظيم وتنفيذ وتقييم التعليم الجامعي؛ من أجل تحقيق جودة مخرجاته.

على الرغم من ذلك إلا أن إدارة التعليم بجامعة المنوفية تعاني من مجموعة من نقاط الضعف منها: استخدام أنماط إدارية تقليدية، وعدم استخدام أساليب وطرق جديدة في حل المشكلات الإدارية، الافتقار إلى رؤية واضحة في تفويض السلطات، ضعف الاتصال الإلكتروني بين المستويات الإدارية المختلفة داخل الجامعة، ضعف البرامج التدريبية لتوظيف الإبداع في العملية الإدارية، جمود اللوائح والتشريعات المنظمة للعمل داخل الجامعة، غلبة البيروقراطية الإدارية في ظل إدارة مركزية، وكثرة الضغوط الإدارية من قِبَل إدارة الجامعة والنظم الأكاديمية^(١)، وعدم فاعلية معايير تقييم القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعة^(٢).

وفي هذا الصدد تشير دراسة محمد صبحي (٢٠١٨) إلى ضعف سياسة الإفصاح والشفافية والمساءلة حول ما يتم داخل المؤسسات التعليمية وما يطبق من سياسات وبرامج، عدم توافر نظام واضح ومعلن للمساءلة والمحاسبية، ضعف الاستقلال المالي والإداري، القصور في التشريعات المنظمة لتعيين القيادات الجامعية، ضعف مشاركة الأطراف المختلفة من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والمجتمع المحلي في صنع السياسات، ووضع قواعد العمل في مختلف مجالات العمل المؤسسي، وتضخم الجهاز الإداري بالجامعة، بالإضافة إلى تدخل بعض الاختصاصات؛ مما يؤدي إلى شيوع المسؤولية^(٣).

على الرغم من وجود نقاط ضعف إلا أنه توجد مجموعة من نقاط القوة تتميز بها إدارة التعليم بجامعة المنوفية منها: وجود إطار قانوني ينظم العمل في الجامعة، وجود هيكل تنظيمي للإدارة الجامعية بجهازها الإداري والأكاديمي، وجود معايير محددة لاختيار القيادات الإدارية بجامعة المنوفية، ووجود العديد من القيادات الإدارية والقوى البشرية الفاعلة^(٤)، والسعي الدائم من إدارة الجامعة؛ لنشر الثقافة الجامعية الإيجابية (القيم والأعراف والاتجاهات المشتركة بين العاملين)، وكذلك متابعة السلوك الوظيفي للعاملين وتقويمها، مراعاة جميع

(١) مها هشام محمد معوض: معوقات الإبداع الإداري لدي القيادات الأكاديمية: دراسة ميدانية بجامعة المنوفية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنوفية، ٢٠١٩م، ص ص ١٠١ - ١١٤.

(٢) جامعة المنوفية: الخطة الاستراتيجية لجامعة المنوفية (٢٠٢٠ - ٢٠٣٠)، مرجع سابق، ص ٨٣.

(٣) محمد صبحي عبد المحسن شوشة: مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية بجامعة المنوفية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنوفية، ٢٠١٨م، ص ص ١٤١ - ١٤٩.

(٤) جامعة المنوفية: استراتيجية جامعة المنوفية (٢٠١٤ - ٢٠٢٠)، مرجع سابق، ص ٤٠.

معايير الشفافية والنزاهة في عملية اختيار وتعيين القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس، تعدد وسائل التواصل بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة وإدارة الجامعة، وممارسة الوظائف القيادية الأكاديمية في إطار منظومة الإدارة الاستراتيجية^(١).

المحور الثاني: تحديات البيئة الخارجية للتعليم بجامعة المنوفية:

سيتم عرض البيئة الخارجية المباشرة للتعليم الجامعي ممثلةً في الأوضاع المجتمعية، والغير مباشرة ممثلة في المتغيرات العالمية بتقسيماتها ومتغيراتها وعناصرها المختلفة؛ مستهدفاً الوقوف على الفرص المتاحة التي تُسهم في عملية التطوير، وكذلك التهديدات المحتملة والتي تعوق عملية تطوير التعليم بجامعة المنوفية؛ لمواكبة الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل؛ كي يتم مواجهتها عند وضع استراتيجية التطوير المقترحة، وذلك فيما يلي:

أولاً: البيئة الخارجية المباشرة (الأوضاع المجتمعية) وانعكاساتها على التعليم بجامعة المنوفية:

تتمثل الأوضاع المجتمعية لأية مؤسسة في أربعة جوانب رئيسية، وهي (الجوانب السياسية والقانونية Political، والاقتصادية Economic، والاجتماعية Social، والتكنولوجية Technological) وذلك وفقاً لنموذج بست (PEST Analysis Model) والذي يُعد من أشهر التقنيات والنماذج التي تستخدمها المؤسسات والمنظمات عند بناء الاستراتيجية في تحليل وفهم طبيعة الأوضاع المجتمعية^(٢)، ويتضح ذلك فيما يلي:

(١) الأوضاع السياسية والقانونية:

تُمثل الأوضاع السياسية والقانونية أحد أهم المتغيرات المجتمعية التي تؤثر على منظومة التعليم الجامعي بما تتضمنه من دستور وقوانين ولوائح وقرارات، والتي قد تُمثل فرصة أو تهديداً للمؤسسات التعليمية.

وتتمثل الفرص التي تتيحها الأوضاع السياسية والقانونية الراهنة للمجتمع المصري في وجود إطار تشريعي للجامعات المصرية (قانون ٤٩ لسنة ١٩٧٢م)، و(دستور مصر، ٢٠١٤م) والذي ينظم التعليم في الجامعات والكليات ومنها جامعة المنوفية، مع الرغبة الجادة في تطوير المنظومة التشريعية والقانونية للتعليم الجامعي، وجود آليات متعددة تتبعها الدولة ونظامها السياسي؛ لتشجيع تطوير التعليم الجامعي، وجود إرادة سياسية داعمة؛ لتطوير التعليم الجامعي على مستوى الخطاب السياسي، اهتمام النظام السياسي للدولة بالجامعات وقوانينها وتعديلاتها، وعلى الرغم من وجود تلك الفرص إلا أنه توجد مجموعة من التهديدات منها: تعيين رؤساء الجامعات الحكومية، قرار السماح بإنشاء المؤسسات التعليمية والبحثية الجديدة مع عدم وجود ظهير يسمح بالتدفق الأفقي للجامعة، ومحدودية التمويل المقدم للجامعة من الحكومة والمجتمع^(٣).

(١) شاربهان محمد محمد الصادق: تطوير الثقافة التنظيمية بجامعة المنوفية تحقيقاً للميزة التنافسية، رسالة دكتوراة، كلية

التربية، جامعة المنوفية، ٢٠١٦م، ص ٢٠٣.

(٢) صالح أحمد عبانبة: مرجع سابق، ص ٢٣٧.

(٣) جامعة المنوفية: الخطة الاستراتيجية لجامعة المنوفية (٢٠٢٠-٢٠٣٠)، مرجع سابق، ص ٢٧.

ولعلّ الملاحظات السابقة تظهر أنّ التشريعات والقوانين الحاكمة للتعليم الجامعي تُشكل قيودًا على عملية التطوير.

وتتأثر الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس باستقلالية الجامعات ومؤسساتها إداريًا وماليًا وأكاديميًا، ويوجد بعض المؤشرات التي تدل على وجوب الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس، والتي أتاحها الإطار التشريعي للدولة بدستورها وقانون تنظيم الجامعات، وهي ما نصّ عليه دستور الدولة (٢٠١٤) من تكفل الدولة باستقلال الجامعات وحرية البحث العلمي وتشجيع مؤسساته، باعتباره وسيلة لتحقيق سيادة الوطنية، وبناء اقتصاد المعرفة^(١)، وكذلك ما أكدّه قانون تنظيم الجامعات في مادته رقم (١) بأن تختص الجامعات بكل ما يتعلق بالتعليم الجامعي والبحث العلمي الذي تقوم به كلياتها ومعاهدها في سبيل خدمة المجتمع والارتقاء به، وأن تكفل الدولة استقلال الجامعات؛ بما يحقق الربط بين التعليم الجامعي والبحث العلمي وخدمة المجتمع^(٢).

وعلى الرغم من وجود تلك النصوص التي تؤكد على الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس، فإنّ الدولة قد تدخلت في شئون جميع الجامعات، واحتفظت بسلطات إدارية داخل الجامعات، وقد أكّدت دراسة (أسماء يونس، ٢٠١٦) على استمرار المعوقات والصعوبات التي تحول دون تمتع أعضاء هيئة التدريس في ممارسة حرياتهم الأكاديمية؛ نتيجة لاستمرار تدخل الدولة والحكومة وتقيدها لكثير من حريات أعضاء هيئة التدريس، وضعف تفعيل ما يكفل هذه الحرية من نصوص وتشريعات^(٣)؛ مما يتضح تأثير الوضع السياسي والقانوني للدولة في تقليل مساحة الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس؛ مما يهدد تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس.

وتتعرض الأوضاع السياسية والقانونية أيضًا على عملية صنع السياسة التعليمية بمؤسسات التعليم الجامعي، فعملية تخطيط السياسة التعليمية تستهدف وضع إطار عام للتوجه نحو تحقيق غايات وأهداف المجتمع من التعليم، وذلك في إطار دعم وتطوير النظام القائم، وفي ضوء ملامح تكوين هذا النظام والقوى المؤثرة فيه، فتخطيط السياسة التعليمية ليس عملية فنية فقط، ولكن عملية سياسية أيضًا^(٤).

ويتضح ذلك في جهود وزارة التعليم العالي في إعداد استراتيجيات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في ضوء خطة التنمية المستدامة مصر ٢٠٣٠ إشارة منها إلى أهمية تطوير منظومة التعليم العالي وفقًا لمتطلبات

(١) جمهورية مصر العربية: دستور جمهورية مصر العربية، المادتان (٢١، ٢٣)، مرجع سابق، ص ١٢.

(٢) جمهورية مصر العربية: قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقًا لآخر التعديلات، مرجع سابق، ص ٤.

(٣) أسماء محمد يونس: سيناريوهات مستقبلية للحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة في ضوء بعض التغييرات المجتمعية المعاصرة، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة المنيا، ٢٠١٦م، ص ١٩١.

(٤) سعاد محمد عيد: مرجع سابق، ص ٤٧.

التكنولوجيا البازغة^(١)، وفي ضوء ما قامت به وزارة التعليم العالي والبحث العلمي من إعداد استراتيجية قد اتجهت جامعة المنوفية إلى إعداد الخطة الاستراتيجية لجامعة المنوفية (٢٠٢٠ - ٢٠٣٠)؛ من أجل تطوير منظومة التعليم الجامعي بها^(٢). وقد قامت بعض كليات الجامعة بتطوير وتحديث خططها الاستراتيجية مواكبة لاستراتيجية جامعة المنوفية (٢٠٢٠ - ٢٠٣٠).

مما سبق، يتضح أنّ الأوضاع السياسية والقانونية بالمجتمع المصري لها انعكاساتها بالفرص والتحديات على كثير من عناصر المنظومة التعليمية بالجامعات المصرية ومنها: جامعة المنوفية وصياغة فلسفتها، وأهدافها ورسم سياساتها.

(٢) الأوضاع الاقتصادية:

تُعد العوامل والمتغيرات الاقتصادية للمجتمع المصري أحد أهم المتغيرات المجتمعية التي تؤثر على منظومة التعليم الجامعي، وتتمثل أهم مؤشرات الأوضاع الاقتصادية في التالي:

(أ) الإنفاق على التعليم الجامعي:

يُعاني التعليم الجامعي في مصر من مشكلات تمويلية مثل: قلة اعتمادات التعليم الجامعي في الموازنة بكثير عن المطلوب في ظل ارتفاع تكلفته، كما يتزايد أعداد الطلاب المقيدون عن قدرته الاستيعابية إلى جانب الخلل بين متطلبات سوق العمل ومخرجات التعليم الجامعي حيث يخصص ٢٢٪ للنفقات الرأسمالية، ٧٨٪ للنفقات الجارية، والتي يخصص أكثر من ٧٥٪ منها لأجور العاملين إداريين وأكاديميين، كما تهدر أغلب المنح الدولية والمعونات من دون الاستفادة منها في تطوير التعليم والارتقاء به^(٣).

(ب) انخفاض معدلات النمو الحقيقي للنتائج المحلي ومعدل التضخم:

في ظل تداعيات انتشار وباء كورونا، فمن المستهدف أن يرتفع معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي في عام ٢٠٢٠ / ٢٠٢١ إلى ٤,٥٪ مقارنةً بمعدل نمو قدره ٤,٢٪ خلال العام المالي ٢٠١٩ / ٢٠٢٠^(٤)، وكذلك خفض معدلات التضخم السنوية من ٢٢,٩ لعام ٢٠١٦/٢٠١٧ لتصل إلى معدلات سنوية منخفضة نحو ٩٪.

(١) جمهورية مصر العربية: استراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في ضوء خطة التنمية المستدامة ٢٠٣٠، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١٩م، ص ٣٢.

(٢) جامعة المنوفية: الخطة الاستراتيجية لجامعة المنوفية (٢٠٢٠ - ٢٠٣٠)، مرجع سابق، ص ١-٩٦.

(٣) مروة البلتاجي: التعليم العالي في مصر بين قيود التمويل واستراتيجيات التطوير، ورقة عمل مقدمه ضمن أوراق مشروع إصلاح التعليم العالي في مصر، تقديم وتحرير: مصطفى كامل السعيد، مؤسسة التنمية للبحوث والاستشارات والتدريب، القاهرة، ٢٠١٣م، ص ١١.

(٤) جمهورية مصر العربية: منشور إعداد الموازنة العامة للدولة للعام المالي ٢٠٢١/٢٠٢٢، وزارة المالية، أكتوبر ٢٠٢٠م، ص ٦.

لعام ٢٠٢٠/٢٠٢١^(١)؛ مما يعكس جهود الدولة المصرية في التصدي للاضطرابات الاقتصادية العالمية، والاستمرار في تطبيق برنامج الإصلاح الاقتصادي الشامل.

ولكن بمراجعة وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية تقديراتها للعام ٢٠٢٠ / ٢٠٢١ حدث تراجعاً لمعدلات النمو الاقتصادي من ٤,٥٪ إلى ٣,٤٪ فقط، ويأتي ذلك في ضوء تداعيات جائحة كورونا، كما أنّ هذا التراجع يُعد نتيجة طبيعية لتراجع معدلات النمو العالمي، وتباطؤ حركة التجارة العالمية في ظل الإغلاق الذي قامت به أغلبية الدول؛ ضمن احتواء تفشي الوباء.

والجدير بالذكر قيام المؤسسات المالية والدولية بتوقع استمرار تحقيق جمهورية مصر العربية لمعدلات نمو اقتصادية إيجابية، على الرغم من توقعاتهم بتراجع معدلات النمو بالاقتصادات المتقدمة والناشئة بشكل ملحوظ، حيث يتوقع تراجع معدل نمو اقتصاد الولايات المتحدة ومنطقة اليورو بنحو - ١,٦٪، و - ٥,٩٪ خلال عام ٢٠٢٠. وتأتي هذه النظرة المستقبلية الإيجابية للاقتصاد المصري على الرغم من انكماش كافة الاقتصادات العالمية؛ بسبب التداعيات الإيجابية لبرنامج الإصلاح الاقتصادي الشامل، والتي بدأتها الحكومة المصرية منذ عام ٢٠١٦ والذي ساهم بشكل أساسي في تحقيق نمو مستدام، ورفع معدلات التشغيل، وخفض معدلات البطالة.

(ج) معدل الاستثمار:

يُمثل معدل الاستثمار نسبة ما تنفقه الأمة من ناتجها المحلي الإجمالي على بناء أصول إنتاجية وخدمية جديدة^(٢) حيث بلغ معدل الاستثمار في مصر في عام ٢٠١٩/٢٠١٨ حوالي ١٨,٢ ، وفي عام ٢٠١٧/٢٠١٨ بلغ ١٦,٧؛ مما يؤكد زيادة معدل الاستثمار في زيادة معدلات النمو الاقتصادي، وتتركز الاستثمارات في مصر خلال عام ٢٠١٩ / ٢٠١٨ في قطاعات البترول والغاز والبنية التحتية، المرافق والصحة، والتعليم والنقل، والصناعة التحويلية والأنشطة العقارية التي تبلغ معدلاتها ٢٠,٣٪، ١٥,٢٪، ١٢,٨٪، ١٢,٦٪، ١٠,٤٪، ٩,٨٪ على التوالي، بينما يقل الاستثمار في قطاعات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، والزراعة والتشييد والبناء، والتجارة والمال والسياحة حيث نسب الاستثمار في هذه القطاعات ٥,٢٪، ٥,١٪، ٤,٦٪، ٣,٢٪، ٨ ، % على التوالي^(٣) ، وذلك يعني محدودية فرص عمل هذه القطاعات.

(١) جمهورية مصر العربية: البيان المالي عن مشروع الموازنة العامة للدولة للسنة المالية ٢٠٢٠ / ٢٠٢١، وزارة المالية، ٢٠٢١م، ص ٩.

(٢) أحمد محمود الزنغلي: مرجع سابق، ص ٥٢٥.

(٣) جمهورية مصر العربية: تقرير متابعة الأداء الاقتصادي والاجتماعي خلال العام المالي ٢٠١٨/٢٠١٩م، وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، فبراير ٢٠٢٠م، ص ٢٣.

(٣) الأوضاع الاجتماعية:

تمثل الأوضاع الاجتماعية في أي مجتمع انعكاس طبيعي للأوضاع الاقتصادية، ومن أهم مؤشرات الأوضاع الاجتماعية التالي:

(أ) البطالة:

تزداد معدلات البطالة في شريحة خريجي الجامعات المصرية، ويؤكد ذلك النظرة المتأنية للتخصصات التي يلتحق بها طلبة التعليم الجامعي في مصر كمؤشر على الصلة بين تلك المؤسسات التعليمية وسوق العمل، يلاحظ أنّ غالبية الطلبة يلتحقون بالعلوم الإنسانية والاجتماعية حيث بلغ عددهم حوالي ٣١٦٢٧٩ بنسبة ٧٧,٨٪، وبلغ عددهم في التخصصات العلمية حوالي ٩٠٠٩٠ بنسبة ٢٢,٢٪ من إجمالي الخريجين في الجامعات الحكومية^(١)؛ مما يدل على عدم الاهتمام بالتخصصات العلمية التي تركز على المهارات والكفايات التي يتطلبها سوق العمل، ومتطلبات التوظيف التي توجد فيه، وهذا ما يؤكد على عدم مواءمة التعليم الجامعي الحكومي للوظائف المستحدثة التي تتطلب مهارات وكفايات تتناسب معها وفي مقدار تطورها^(٢).

(ب) الفقر:

يرتبط انتشار معدلات الفقر بالعديد من العوامل، أهمها هو مستوى تشغيل قوة العمل، فكلما كانت هناك فرص للعمل لمن هم في سن العمل تكون لديهم فرصة لكسب عيشهم بكرامة، والخروج بأنفسهم وأهلهم من دوامة الفقر. وفي ظل انتشار جائحة كوفيد-١٩ زادت معدلات الفقر، حيث وصل عدد الفقراء في مصر إلى ١٢.٥ مليون مواطن خلال العام المالي ٢٠٢٠-٢٠٢١. ونتيجة أزمة جائحة كورونا ارتفع معدل الفقر في مصر ليتراوح ما بين ٥.٦ إلى ١٢.٥ مليون مواطنًا خلال العام المالي ٢٠٢٠-٢٠٢١ ووفقًا لسيناريوهات مختلفة، ووفقًا للبيانات الرسمية فإنّ مصر تعاني في الوقت الراهن من تدني مستوى المعيشة وارتفاع معدل الفقر، حيث وصل نسبته إلى ٢٩,٧٪ من عدد السكان^(٣).

(ج) الزيادة السكانية

تُعدّ الزيادة السكانية في مصر من أخطر التحديات في القرن الحادي والعشرين، حيث أصبح عدد السكان في مصر يتضاعف كل ثمان وعشرين عامًا، بعد أن كان يتضاعف كل نصف قرن، حيث بلغ عدد سكان

(١) الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء: النشرة السنوية لخريجي التعليم العالي والدرجات العلمية العليا عام ٢٠١٨م،

جمهورية مصر العربية، نوفمبر ٢٠١٩م، ص ٤٠.

(٢) منظمة العمل العربية: مرجع سابق، ص ١٩.

(٣) أحمد سليمان محمد: سلسلة أوراق السياسات حول: التداعيات المحتملة لأزمة كورونا على الاقتصاد المصري، الإصدار

السابع، معهد التخطيط القومي، جمهورية مصر العربية، مايو ٢٠٢٠م، ص ١.

مصر في الوقت الحالي حوالي ١٠١,٥٧٦,٤٦٨^(١)، كما تُعد محافظة المنوفية واحدة من أكثر المحافظات ازدحامًا بالسكان، ويتضح ذلك من الجدول التالي:

جدول (٤)

تطور عدد سكان محافظة المنوفية في الفترة من (٢٠١٨ - ٢٠٢٠)

العام	٢٠١٨	٢٠١٩	٢٠٢٠
ذكور	٢٢٦٩٢٠٤	٢٣٠٥٤١٨	٢٣٢٥٧٤١
إناث	٢١٣١٣٢٤	٢١٦٨٢٦٢	٢١٨٨٥٣٠
الإجمالي	٤٤٠٠٥٢٨	٤٤٧٣٦٨٠	٤٥١٤٢٧١

المصدر:

- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء: تقدير أعداد السكان بالمحافظات طبقاً للنوع، جمهورية مصر العربية، يناير ٢٠٢٠م، ص ٤.
- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء: تقدير عدد السكان المصريين في الأقسام والمراكز وفقاً للنوع ومحل الإقامة، جمهورية مصر العربية، يوليو ٢٠١٩م، ص ٥١.
- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء: تقدير عدد السكان المصريين في الأقسام والمراكز وفقاً للنوع ومحل الإقامة، جمهورية مصر العربية، يوليو ٢٠١٨م، ص ٦٠.

ونتيجة للزيادة السكانية السريعة بمحافظة المنوفية زاد الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي، ويؤكد ذلك زيادة أعداد الطلاب المقيدون بكلية جامعة المنوفية والتي سبق الإشارة إليهم سابقاً، كما قد تم الإشارة إلى زيادة أعداد الطلاب في الكليات النظرية عن الكليات العملية وافتقارهم للكثير من المتطلبات والمهارات التي يتطلبها سوق العمل.

ومما سبق يتضح تأثير العوامل والأوضاع الاجتماعية والثقافية على منظومة التعليم الجامعي، من خلال ما تفرضه هذه الأوضاع من تحديات وتهديدات يجب مواجهتها، وما قد تقدمه من فرص متاحة يمكن استثمارها؛ من أجل تطوير منظومة التعليم بجامعة المنوفية، والعمل على التحسين المستمر لها ضماناً لجودتها وتحقيقاً لرؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، وينبغي أخذ هذه الأوضاع وفرصها وتهديداتها بعين الاعتبار عند بناء استراتيجية التطوير المقترحة.

(١) الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء: سكان مصر الآن، ٢٠٢١م، متاح على: <https://www.capmas.gov.eg/Pages/populationClock.aspx>، تم الاطلاع بتاريخ ٣/٣/٢٠٢١.

(٤) الأوضاع التكنولوجية:

تُمثل الأوضاع التكنولوجية أحد أهم العوامل التي تؤثر منظومة التعليم الجامعي حيث أصبحت تكنولوجيا المعلومات المحرك الرئيس للنمو الاقتصادي والاجتماعي؛ لما لها من دور أساسي في تعزيز القدرات التنافسية، وتطوير الإمكانيات البشرية، وتحسين القدرات الإنتاجية.

فالثورة التكنولوجية تتمثل انعكاساتها على منظومة التعليم الجامعي في مجموعة من الفرص والتحديات التي تؤثر على تطوير التعليم الجامعي، ومن أهم الفرص التي تتيحها الثورة التكنولوجية على منظومة التعليم بالجامعات المصرية مشروع المحتوى الإلكتروني بالجامعات المصرية، والذي يهدف إلى نشر ثقافة التعلم محلياً وإقليمياً ودولياً، والإسهام في زيادة المحتوى التعليمي عبر الإنترنت، والإسهام في تحسين ترتيب الجامعات المصرية طبقاً للقياسات الدولية، وذلك من خلال إتاحة منصة open Edx على الحوسبة السحابية، وتطوير مقررات تعليمية إلكترونية، وتأهيل فريق بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي لإدارة عملية إنتاج المحتوى التعليمي الرقمي لنشر المشروع بالجامعات المصرية^(١)، مشروع التقييم الإلكتروني بالجامعات المصرية الحكومية، وتأهيل أعضاء هيئة التدريس لإعداد امتحانات تقيس مخرجات التعلم المستهدفة للمقررات والبرامج الدراسية المختلفة^(٢)، قاعدة بيانات اتحاد مكاتب الجامعات المصرية^(٣)، إنشاء بنك المعرفة المصري ليمثل قاعدة بيانات إلكترونية لكافة أفراد الشعب المصري - من الطلاب والباحثين والعامّة - داخل الوطن على اختلاف وظائفه^(٤).

أما بالنسبة لجامعة المنوفية فقد أوجد التحول الرقمي مجموعة من الفرص لتطوير منظومة التعليم فيها، منها: إتاحة المحتوى الإلكتروني الرقمي للمقررات الدراسية، من خلال منصة جامعة المنوفية^(٥)، تنظيم دورات تدريبية إلكترونية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والكوادر الإدارية على المهارات الرقمية^(٦)، تفعيل دورات

(١) جمهورية مصر العربية: الاستراتيجية القومية للمحتوى الرقمي العربي، وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ص ١٧. متاح على:

https://mcit.gov.eg/Upcont/Documents/Publications_1382015000_ar_Digital_Arabic_Content_strategy_Arabic_30_12.pdf، تم الاطلاع بتاريخ ٢٢/٤/٢٠٢٠م.

(٢) جمهورية مصر العربية: التحول الرقمي بالمؤسسات التعليمية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، متاح على: http://portal.mohe.gov.eg/ar-eg/Pages/dtu_projects.aspx، تم الاطلاع بتاريخ ٢١/١٠/٢٠٢٠م.

(٣) جمهورية مصر العربية: اتحاد مكاتب الجامعات المصرية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، متاح على: <http://www.eulc.edu.eg>، تم الاطلاع بتاريخ ١٥/٩/٢٠٢٠م.

(٤) جمهورية مصر العربية: بنك المعرفة المصري، متاح على: <https://www.ekb.eg>، تم الاطلاع بتاريخ ٦/٨/٢٠٢٠م.

(٥) جامعة المنوفية: منصة التعليم الإلكتروني بجامعة المنوفية، متاح على: <https://menofia.education/?lang=en>، تم الاطلاع بتاريخ ١٠/١٢/٢٠٢٠م.

(٦) جامعة المنوفية: التدريب على المهارات الرقمية متاح على: <http://g1.menofia.education/?lang=en>، تم الاطلاع بتاريخ ١٠/١٢/٢٠٢٠م.

تنمية القدرات لأعضاء هيئة التدريس بصورة إلكترونية^(١)، الأنشطة الطلابية بصورة إلكترونية^(٢)، توافر المكتبة الرقمية لبعض كليات الجامعة مثل كلية الهندسة^(٣)، إجراء العديد من الدورات التدريبية على استخدام بنك المعرفة، والذي يُعد أكبر مكتبة رقمية تساعد الطلاب والباحثين وأعضاء هيئة التدريس في الوصول إلى المعرفة بسهولة.

مما سبق يتضح التأثير المتعاظم لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وما يتيح من فرص تسهم في تطوير منظومة التعليم الجامعي؛ من أجل إعداد خريجين ملائمين للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل في المجالات المختلفة.

وعلى الرغم من الفرص التي أتاحتها التطور التكنولوجي على الجامعات المصرية ومنها: جامعة المنوفية، إلا أنه يوجد بعض التحديات التي تحد من تلك الاستفادة ومنها: تكوين قوة عمل أكثر تعليماً وتدريباً، وأوفر مهارة ودراية بأساليب العمل التكنولوجية وآلياتها في مختلف القطاعات، وكذلك انخفاض مقومات البنية التحتية التكنولوجية من الناحية المادية والبشرية^(٤).

ومن ثم فرضت الأوضاع التكنولوجية على الصعيد المحلي والثورة التقنية العالمية وانعكاساتها على الجامعات المصرية ضرورة إجراء عملية تغيير وتحديث شامل، بحيث يحقق مواكبة عصر الثورة التكنولوجية، وثورة الاتصالات والمعلومات.

ويستخلص مما سبق عرضه حول الأوضاع والمتغيرات المجتمعية (السياسية والقانونية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية)، وما تتضمنه من فرص يمكن الاستفادة منها في تطوير المنظومة التعليمية بجامعة المنوفية، وكثير من التهديدات التي ينبغي الاستعداد لمواجهةها.

ثانياً: البيئة الخارجية غير المباشرة (المتغيرات العالمية) وانعكاساتها على التعليم بجامعة المنوفية:

يمكن تناول البيئة الخارجية غير المباشرة لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، من خلال عرض أبرز وأهم المتغيرات العالمية وانعكاساتها على منظومة التعليم بجامعة المنوفية، حيث تواجه المنظمات اليوم - على اختلاف طبيعة عملها وحجمها - كمًا هائلاً من المتغيرات العالمية، تتمثل في ظاهرة العولمة والتدويل لكافة الأنشطة والمجالات المجتمعية، والثورة التكنولوجية وثورة الاتصالات والمعلومات؛ وما نتج عنها من تحول رقمي في أداء العمل إلكترونياً وتكنولوجياً؛ مما تطلب تحويل المجتمعات إلى مجتمع

(١) جامعة المنوفية: تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، مركز المعلومات، متاح على:

<https://mu.menofia.edu.eg/ifl/dc/ar/Home/Index>، تم الاطلاع بتاريخ ٢١ / ٥ / ٢٠٢٠م.

(٢) جامعة المنوفية: رعاية الشباب بجامعة المنوفية تنظم مسابقة الشطرنج أون لاين، ٢٠٢١م، متاح على:

<http://193.227.24.22/NewsDetails/143056/ar>، تم الاطلاع بتاريخ ١٢ / ١ / ٢٠٢١م.

(٣) جامعة المنوفية: بوابة المكتبة الإلكترونية، متاح على:

<http://mu.menofia.edu.eg/Library/NewsDetails/127767/ar>، تم الاطلاع بتاريخ ١١ / ٢ / ٢٠٢١م.

(٤) جامعة المنوفية: الخطة الاستراتيجية لجامعة المنوفية (٢٠٢٠ - ٢٠٣٠)، مرجع سابق، ص ٢٦.

المعرفة واقتصادها وإداراتها؛ لتحقيق مستوى عالٍ من الجودة والتنافسية في كافة المجالات على المستويين العالمي والإقليمي، ولقد انعكست هذه المتغيرات والتحويلات وتداعياتها بما تحمله من فرص، وما تفرضه من تحديات وتهديدات على كافة المؤسسات والمنظمات، وفي مقدمتها المؤسسات التعليمية في جميع المجالات، والتي من بينها جامعة المنوفية.

وتلك المجموعة من التحديات الكبرى التي أفرزتها التغيرات والتطورات السريعة والمتلاحقة التي حدثت على كافة الأصعدة وفي مختلف المجالات، متداخلة ومتشابكة ولا يعمل كل منها بصورة منفصلة عن الآخر، فقد يكون التحدي سبباً في ظهور تحدي آخر لا يقلّ عنه أهمية، أو قد يكون نتيجة له^(١). ومن ثمّ تمثل هذه المتغيرات والتحديات وما تتيحها من فرص، وما تفرضه من تهديدات أسباب ونتائج لبعضها البعض، وفيما يلي عرض لأهم المتغيرات من حيث طبيعتها وانعكاساتها وتأثيرها على تلبية التعليم الجامعي للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل بجامعة المنوفية؛ لبيان ما تقدمه من فرص، وما تفرضه من تحديات وتهديدات أمام عملية تطوير التعليم بجامعة المنوفية، وذلك على النحو التالي:

(١) العولمة وتدويل التعليم الجامعي:

تُعرف عولمة التعليم الجامعي بأنها ظاهرة تسهم في إلغاء القيود على المؤسسات التعليمية بما تتضمنه من برامج ومقررات تعليمية، والموارد البشرية من طلاب وأعضاء هيئة التدريس، والمعارف والمهارات للارتقاء بعملية التفاهم الدولي من خلال التعليم على الصعيد العالمي^(٢). ولعلّ هذا التعريف يضيف البُعد الاقتصادي للعولمة على تسويق التعليم الجامعي؛ من أجل إقامة سوق عالمية مشتركة بين الجامعات تحقيقاً للتكامل والتواصل بين الدول ومؤسساتها، وزيادة فرص عمل الخريجين.

ويُقصد بتدويل التعليم الجامعي أنه "عملية إضفاء البُعد الدولي على المناهج والبرامج في الجامعات، وتنشيط التبادل الثقافي مع الجامعات العالمية، وتبادل الخبرات البحثية والأكاديمية التي تطور مستوى أعضاء هيئة التدريس والطلاب فيها"^(٣).

ويعرف أيضاً بأنه إحداث نوع من الحراك الدولي المتبادل بين النظم التعليمية من خلال مجموعة من الآليات والأنشطة التي تُعد بمثابة مقومات يستند إليها، ويمكن من خلالها الحكم على مدى قدرة المؤسسة على المنافسة الدولية^(٤). ومن ثمّ يتضح تقارب مفهوم عولمة التعليم الجامعي وتدويله.

(١) فتحي درويش عشيبية: دراسات في تطوير التعليم الجامعي على ضوء التحديات المعاصرة، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، الإسكندرية، ٢٠٠٣م، ص ١٤٧.

(٢) معتز خورشيد، محسن يوسف: مرجع سابق، ص ٨٣.

(٣) رضا بخيت مصطفى محمد: متطلبات تمكين الجامعات المصرية من تدويل خدماتها لتحسين القدرة التنافسية لها: رؤية استراتيجية، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٢٠٢٠م، ص ١٧.

(٤) أميمة حلمي مصطفى، وفاء سليمان الجوهري: آليات مقترحة لتحسين فاعليات تدويل التعليم الجامعي في مصر في ضوء خبرات الولايات المتحدة الأمريكية، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، المجلد ٢٣، العدد ١، ٢٠١٩م، ص ٤٧٩.

وفي ضوء التعريفات السابقة لطبيعة العولمة وتدويل التعلم الجامعي وأنشطته، يمكن تعريف عولمة التعليم الجامعي وتدويل أنشطته بأنها تسهيل الحراك الأكاديمي الدولي للجامعات والطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وتحقيق التعاون الأكاديمي الدولي بين الجامعات، وإضفاء البُعد الدولي على برامجها الأكاديمية وأنشطتها التعليمية مع الحفاظ على الهوية الثقافية والقومية.

وحول إيجابيات وسلبيات العولمة فرصاً وتهديدات للتعليم الجامعي، انقسم العلماء والمتخصصون والمسؤولون بين مؤيدٍ ومعارض، وآخر يحاول اغتنام الفرص ومواجهة التحديات والتهديدات؛ حيث نالت العولمة - وما تزال - كثيراً من الاختلاف والجدل حول أضرارها وفوائدها بين المتخصصين والأكاديميين، والباحثين، والمراكز البحثية، والمنظمات الاجتماعية وغيرها^(١). ويكاد تزعم الدراسة الحالية أن معظم ما تتيحه العولمة من فرص تحييطها وتتداخل معها بعض التهديدات في نفس الوقت، ومن ثم ينبغي على المؤسسات المجتمعية وفي مقدمتها الجامعات توخي الحيطة والحذر في تعاملها مع ما تظن أنها فرص تتيحها العولمة، ومحاولة تخلص كل فرصة مما قد يشوبها من تهديدات، إذا هي أرادت الاستفادة الحقيقية من هذا الاتجاه في تطوير التعليم بصفة عامة والتعليم الجامعي بصفة خاصة.

ويؤكد تبني منظمة اليونسكو لاستراتيجية تدويل التعليم العالي والبحث العلمي منذ عام ١٩٩٨م، انتشار ثقافة وتطبيق تدويل التعليم العالي والبحث العلمي، والذي يُعد التعليم الجامعي جزءاً منه في الدول المتقدمة والنامية على حدٍ سواء، واعتبار التدويل كوسيلة للارتقاء بالعملية التعليمية والبحثية، من خلال إضفاء بُعد دولي متعدد الثقافات على كافة جوانبها وأنشطتها^(٢).

وعليه ومنذ ذلك الحين أصبح التدويل أحد أهم معايير تصنيف الجامعات، واتخذت هيئة ضمان الجودة والاعتماد عملية التدويل ومؤشراتها العالمية، ومدى توافرها داخل الجامعات والكليات مقياساً ومعياراً للحكم على جودة التعليم الجامعي، وهذا يمثل أحد الفرص التي يتيحها تبني اتجاه عولمة وتدويل التعليم الجامعي.

في ضوء ما سبق تتضح مجموعة الفرص لدعم وتطوير المنظومة التعليمية بجامعة المنوفية، ومنها أنها معياراً ومؤشراً لجودة التعليم الجامعي تعتمد عليه الهيئات العالمية والمحلية بتقييم جودة واعتماد المؤسسات التعليمية، الاعتراف المتبادل بالساعات المعتمدة الأكاديمية، ومعادلات الشهادات على المستوى الدولي فيما بين المؤسسات التعليمية، تمكن الخريجين من الحصول على عمل في أي مكان، تيسير الحراك الأكاديمي الدولي لكل من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والطلاب، وإتاحة تدريب تخصصي للخريجين، وتجديد كفايات مهارات هيئة التدريس، اكتساب الخريج اللغة الأجنبية؛ مما يسهل عليه التعامل مع برامج أكثر تدويلاً، إعادة تجديد المناهج وتطويرها من خلال إضفاء الملامح الدولية عليها، إقامة تحالفات دولية ينشأ عنها اتفاقيات وبروتوكولات

(١) محمد عبد الرؤف علي: الاتجاهات العالمية المعاصرة في تدويل الجامعات وانعكاساتها على تطوير التعليم الجامعي المصري

دراسة مستقبلية، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٦م، ص ٦٧.

(٢) معتز خورشيد، محسن يوسف: مرجع سابق، ص ٨٣.

مشتركة تتجاوز الحدود الوطنية فيما يتعلق بالاعتراف بالمؤهلات وضمان الجودة^(١)، زيادة التعاون والتواصل بين الجامعات، ظهور أشكال جديدة للتعليم الجامعي مثل: التعليم الجامعي المفتوح والافتراضي والإلكتروني والمستمر، والتعليم عن بُعد والتعليم الذاتي^(٢)، تزويد الطلاب بالمهارات والكفاءات العالمية التي يتطلبها سوق العمل، إكساب الطلاب لغة وظيفية ثانية، تحقيق الموازنة العلمية مع الجامعات العالمية الرائدة في المجالات المعرفية والتكنولوجية وغيرها؛ مما يترتب عليه تقديم الخدمات التعليمية والتعاون العالمي لتحقيق التنمية المستدامة لخريجها، الإعداد الأفضل لخريجي الجامعات بما يتناسب مع سوق العمل، ويتسم بسمات الدولية للخريج^(٣).

أما التهديدات والتحديات المحتملة التي تثيرها عولمة وتدويل التعليم بجامعة المنوفية فيمكن تتبعها من خلال مجموعة من الآليات التي تطرحها العولمة، وهي وجود نماذج مزدوجة للهوية القومية، الإفراط في تسويق التعليم وجعله سلعة تجارية، استنزاف العقول البشرية^(٤)، تدريس البرامج الأكاديمية باللغة الإنجليزية؛ مما يهدد اللغة القومية، وعدم توافر الموارد المالية الكافية؛ لتنفيذ الاتفاقيات والمبادرات الدولية^(٥).

(٢) الثورة التكنولوجية والتحول الرقمي للتعليم الجامعي:

تعد ظاهرة التحول الرقمي من أكثر التحديات بروزاً اليوم، والتي تحظى باهتمام العديد من المؤسسات حتى صار مجالاً للعديد من النظريات والتفسيرات بين جميع فئات المجتمع القيادية، والعلمية، والعملية، والأكاديمية، بالرغم من تباين خلفياتهم وأهدافهم؛ مما ساعد المؤسسات على الانتقال من البيئة المحلية الداخلية إلى وضعية متميزة متكاملة مع البيئات الأخرى^(٦).

وقد أطلق المنتدى الاقتصادي العالمي عام ٢٠١٥ مبادرة التحول الرقمي كمشروع أطلقه العالم كجزء من المبادرات المنظمة بشأن تشكيل المستقبل^(٧). فالتحول الرقمي أو الرقمنة يُعد عاملاً أساسياً لتغيير الجامعة ليس لتغيير ما هو قائم فقط، وإنما لإتاحة مجال جديد مليء بالإمكانيات.

(١) هايدي جميل سالم: متطلبات تدويل التعليم بجامعة المنوفية في ضوء آراء أعضاء هيئة التدريس بها، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنوفية، ٢٠٢١م، ص ٣٠٨.

(٢) البنك الدولي: التعليم العالي في مصر: مراجعات لسياسات التعليم الوطنية، مرجع سابق، ص ١٩٥ - ٢٠٧.

(٣) نجاح رحومة أحمد: جهود المنظمات الدولية في تدويل التعليم الجامعي وإمكانية الإفادة منه في مصر: تصور مقترح، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، المجلد ٢٦، العدد ١١٨، ٢٠١٩م، ص ١٣٦.

(٤) محمد عبد الرؤف علي: مرجع سابق، ص ٨٠.

(٥) محمد عبد الله محمد عبد الله الفقي: تدويل التعليم العالي: مدخل لتحقيق رؤية مصر في التعليم العالي ٢٠٣٠، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، المجلد ٣٢، العدد ٤، ٢٠١٧م، ص ٨٢.

(٦) محمد علي حسن شعلان: حوكمة التحول الرقمي في الرؤية السعودية ٢٠٣٠، مجلة المهندسين، الهيئة السعودية للمهندسين، العدد ٩٩، أغسطس ٢٠١٦م، ص ٤٩.

(7) World Economic Forum: **Digital Transformation Initiative Professional Services Industry**, Geneva, Switzerland, January 2017, p2.

ويُتَّصَدُّ بالتحوّل الرقْمِيّ الانتقال من الاتجاهات التعليمية التقليدية الحالية إلى الاتجاهات التعليمية المستقبلية، التي تؤكد على إنتاج المعرفة وابتكارها، والانفتاح على الثقافة العالمية، وتوجيه التعليم نحو التعلم الذاتي والمستمر مدى الحياة، والتركيز على زيادة المعرفة بالممارسة والاستخدام ونشرها بسرعة من خلال الشبكات الإلكترونية التي تلغي الزمان والمكان، في نظام إداري تمكيني يخضع للتقويم والمساءلة، والمشاركة المجتمعية^(١).

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأنّ جوهر وفلسفة التحوّل الرقْمِيّ في الجامعات يكمن في تغيير نمط وأسلوب تفاعل أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب والمستفيدين، مع ضرورة تنظيم المعاملات والخدمات المختلفة، وإعادة هيكلتها إلكترونياً.

يمكن تصنيف انعكاسات هذه الثورة والتحوّل الرقْمِيّ إلى مجموعة من الفرص التي يمكن استثمارها بشكل جيد في تطوير التعليم الجامعي ومنها: توظيف التعليم الرقْمِيّ في تحقيق معايير الجودة النوعية في عمليتي التعلم والتعليم، تصميم البرامج والمقررات على أساس معايير عالمية، تحقيق المساواة وتكافؤ الفرص التعليمية للجميع، معرفة قوى السوق العالمية وثقافتها^(٢)، تطوير الأداء الأكاديمي والمهني لأعضاء هيئة التدريس، تهيئة الجامعات لتكنولوجيا الجيل الرابع، إتاحة فرص التدريب لجميع الأطراف المعنية في الجامعة على التقنيات الحديثة والمعاصرة، توفير فرصة التعاون والتشارك مع المتعلمين على مستوى محلي وعالمي على اختلاف ثقافتهم وتوجهاتهم، وتوفير المواد التعليمية لهم في صورها الرقْمِيّة، خفض تكاليف الجامعة على المدى القصير عقب إنشاء البنية التحتية لها مقارنة بتكاليف التعليم التقليدي التي تتزايد مع زيادة الطلبة المنتظمين؛ نتيجة التوسع في المباني والمرافق^(٣)، مواكبة التطورات التي أحدثتها الثورة المعرفية واستثمار الإمكانيات الاقتصادية والمادية؛ لتطوير التعليم الجامعي، والتغلب على التحديات المعاصرة وتحقيقاً للمنافسة العالمية^(٤)، توفير مناخ للعمل والإبداع، والدخول في مجالات تنافسية بين الجامعات وصولاً للتميز داخل كل جامعة تسعى للتنافس، وجعل أعضاء هيئة التدريس والموظفين أكثر قدرة على التعاون فيما بينهم بصورة أفضل، وأكثر قدرة على المعرفة بوظائفهم، وحاجات الطلاب والمستفيدين لإنجاز الأعمال بجودة أفضل، تطوير الأنماط القيادية والإدارية، من خلال ظهور الإدارة المعلوماتية التي تتيح تحقيق مبادئ التمكين والمساءلة والشفافية، تحقيق

(1) Licka, P. & Gautschi, P.: **Survey The digital future of higher education – What does it look like and how can it be shaped?**, berinfor, Germany 2017, p. 6 .

(٢) أميمة سميح الزين: مرجع سابق، ص ٢٠.

(٣) زهية لموشي: تفعيل نظام التعلم الإلكتروني كآلية لرفع مستوى الأداء في الجامعات فظل تكنولوجيا المعلومات، المؤتمر الدولي الحادي عشر بعنوان " التعليم في عصر التكنولوجيا الرقْمِيّة"، لبنان، طرابلس، ٢٢ - ٢٤ أبريل ٢٠١٦م، ص ص ١٠٠ - ١٠٢.

(٤) مصطفى أحمد أمين: التحوّل الرقْمِيّ في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة ٥، العدد ١٩، سبتمبر ٢٠١٨م، ص ٨٨.

التكامل بين الوظائف الأساسية للجامعة، تُركز على التعلم الذاتي المتمركز حول الطالب وإكسابه المهارات والمعارف، والاتجاهات اللازمة للوفاء باحتياجات سوق العمل الحالي والمستقبلي^(١).

وبالتالي يمكن القول بأنّ التحول الرقمي بمفهومه الحقيقي يعني أنّ الجامعة بأكملها يجب أن تتحول إلى بيئة حاضنة للتكنولوجيا المتطورة، أو ما يعرف بالجامعة الرقمية، فالتحول الرقمي للجامعة يتطلب تحويل الجامعة إلى بيئة تكنولوجية تجيد التعامل مع تكنولوجيا الحاسب الآلي، والأجهزة الذكية وتطبيقاتها المتنوعة، وسنّ قوانين وتشريعات تضبط قواعد الاستخدام الأمثل لها، وتدريب أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب على تطوير مهاراتهم التكنولوجية والمعلوماتية، وتطوير مستوى الاتصال الإلكتروني والتواصل بين الجامعة والطالب ومؤسسات المجتمع، ورقمنة البرامج الدراسية، واعتماد التعليم الرقمي على: الفصول الافتراضية، والمعامل الافتراضية وغيرها.

على الرغم مما تقدّمه الثورة التكنولوجية والتحول الرقمي من إمكانيات وتسهيلات إلكترونية تسهم في تطوير التعليم الجامعي إلا أنّه يوجد بعض التهديدات ومنها: قصور قدرة معظم أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية على التعامل مع أساليب تكنولوجيا المعلومات وأدواتها؛ لتيسير مهامهم التعليمية والبحثية والمجتمعية والإدارية، تدني مستوى البنية التحتية بالجامعات المصرية، وانخفاض المواصفات التكنولوجية للتجهيزات والأجهزة المستخدمة في شبكة المعلومات بالكليات والجامعة، بالإضافة إلى ضعف التجهيزات بالمعامل والقاعات التدريسية والمكتبات، ضعف الوعي التكنولوجي لدى الكثير من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، قلة الموارد المادية والمالية، وضعف البنية التحتية المادية والتقنية المتعلقة بتوفير الأدوات والأجهزة التكنولوجية وشبكات الإنترنت، ضعف نظم الاتصالات والمعلومات بالجامعة، حيث تعاني معظم الجامعات الحكومية المصرية من ضعف شبكة الإنترنت بها، قلة وعي القيادات الأكاديمية والإدارية بالتحول الرقمي والجامعات الذكية، ضعف مستوى التعاون بين الجامعات على المستوى القومي والمستوى الدولي، نقص التدريب الموجه لأفراد الجامعة لتدريبهم على البرامج والأنظمة المستحدثة^(٢).

(٣) الثورة المعرفية والتوجه نحو بناء مجتمع المعرفة واقتصادها وإدارتها:

تُعدّ الثورة المعرفية والانفجار المعلوماتي ناتج طبيعي للثورة التكنولوجية والتحويلات الرقمية وتطبيقاتها في إنتاج المعرفة ونشرها وتداولها على نطاق واسع في جميع المجالات، حيث تشير المعلوماتية إلى مجموعة النظم العلمية المختلفة التي تعني بالدراسة النظرية، والتطبيقات العملية، وكافة الجوانب الفنية والاجتماعية المتعلقة

(1) David, M. & Kim, H: **The fourth industrial revolution: opportunities and challenges**, international journal of financial research, Vol. 9, No. 2, 2018, p.91.

(٢) جمال علي خليل الدهشان، سماح السيد محمد السيد: رؤية مقترحة لتحويل الجامعات المصرية الحكومية إلى جامعات ذكية في ضوء مبادرة التحول الرقمي للجامعات، **المجلة التربوية**، كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد ٧٨، أكتوبر ٢٠٢٠م، ص

باستخدام وتوظيف تكنولوجيا المعلومات من علوم الحاسب الآلي، والبرمجيات، وشبكات الاتصال؛ لنقل البيانات والمعلومات والمعرفة وغيرها^(١).

ولعل ما سبق يؤكد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والنظم الرقمية في إحداث الثورة المعرفية والمعلوماتية على كافة الأصعدة العلمية والتربوية؛ وترتب عليه ضرورة التوجه لبناء مجتمعات المعرفة والاقتصاد القائم على المعرفة باعتبارها أعظم الموارد الاقتصادية، والعمل على إدارة ذلك الموارد بطريقة فعّالة تسهم في تحقيق جودته كمًّا وكيّفًا.

ويعرف مجتمع المعرفة من منظور اقتصاد المعرفة بأنه: " المجتمع الذي يقوم على أسس اقتصادية من الابتكار، وتبادل السلع والخدمات غير المادية، وتكون فيه المعلومات والمعارف الحديثة مرتفعة القيمة ومطلوبة اقتصاديًا"^(٢).

كما يعرف مجتمع المعرفة من منظور إدارة المعرفة بأنه " المجتمع الذي يقوم بعمليات إدارة المعرفة من حيث الإنتاج والتوظيف، والنشر والتطبيق في جميع مجالات الحياة السياسية والمدنية والاقتصادية والتربوية"^(٣).

وعليه فإنّ إدارة المعرفة هي مجموعة الممارسات التي تسهم في تحسين واستخدام وتقاسم البيانات والمعلومات والمعرفة في اتخاذ القرارات، ومن ثمّ فهي أحد آليات التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات ومنها: المؤسسات التعليمية، ومن ثمّ تحتاج منظومة التعليم بجامعة المنوفية إلى إدارة واعية للمعرفة؛ من أجل بناء استراتيجية تطويرها ورؤيتها، ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية.

ويمكن تعريف إدارة المعرفة في مجال التعليم الجامعي بأنها " جميع الأنشطة والممارسات الإنسانية والتقنية الهادفة إلى الربط بين الأفراد من مختلف المستويات التنظيمية، والإدارات والأقسام بالمؤسسة التعليمية في شكل فرق، أو جماعات عمل ينشأ بينها علاقات وثقة متبادلة؛ مما ينتج عنه وبشكل تلقائي مشاركة وتبادل لما يمتلكه هؤلاء الأفراد من موارد ذاتية (معلومات - معارف - مهارات - خبرات - قدرات)؛ مما يدعم عملية التعلم الفردي والجماعي؛ ومن ثمّ تحسين وتطوير الأداء الفردي والتنظيمي"^(٤). مما يوضح ارتباط عملية بناء مجتمع المعرفة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وكذلك وجود إدارة جيدة للمعرفة بهذا المجتمع في ظل الثورة التكنولوجية والتحول الرقمي، وهذا يدفع للتعرف على مفهوم مجتمع المعرفة من منظور تكنولوجيا المعلومات.

(١) عائشة شتاتحة: الأولى التي يحتلها رأس المال البشري في عصر اقتصاد المعرفة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٩م، ص ٢٩.

(٢) عبد الله حسن مسلم: إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٥م، ص ٢٦١.

(٣) سهيلة أبو السميد: تمكين الأجيال القادمة من مهارات مجتمع المعرفة، مجلة الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، السنة ١٢، العدد ٤٨، ٢٠١١م، ص ٧٧.

(٤) سبرينة مانع، هدي بوزيدي: تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي: قراءة تحليلية لتجارب بعض الدول، مجلة الباحث الاقتصادي، الجزائر، المجلد ٢٦، العدد ١٠، ديسمبر ٢٠١٨م، ص ٢٥٤.

ويُقصد بمجتمع المعرفة من منظور تكنولوجيا المعلومات بأنه "المجتمع الذي يهتم بدورة المعرفة، وتوفير البيئة المناسبة لتفعيلها، بما في ذلك البيئة التقنية الحديثة بشكلها العام، وبيئة تقنية المعلومات على وجه الخصوص"^(١)، كما يعرف أيضًا بأنه "مجتمع يتم فيه إنتاج وتصنيف ونشر المعرفة باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات"^(٢).

ويتضح من التعريفات السابقة أنّ مجتمع المعرفة مجتمعٌ أصبحت فيه المعرفة قوة اقتصادية وأساس التنمية الإنسانية، وكذلك تقدم المجتمعات، فهو مجتمع دائم التعلم تقوم أركانه على التقدم السريع في تكنولوجيا المعلومات، ويتطلب بناء مجتمع المعرفة إدارة ناجحة للمعرفة، وعلى ضوء ما تمّ عرضه حول مفهوم مجتمع المعرفة واقتصادها وإدارتها، يمكن تحديد مفهوم مجتمع المعرفة بأنه المجتمع الذي أصبحت فيه المعرفة أداة أساسية لتحقيق التقدم، وزيادة القدرة التنافسية، ويسهم في تكوينه مؤسسات التعليم الجامعي من خلال ما تقوم به من إنتاج وتطوير للمعرفة، وإعداد رأس المال الفكري؛ بما يحقق التنمية الإنسانية المستدامة بكافة مجالاتها داخل المجتمع^(٣).

ومما سبق يتضح أنّ للتعليم الجامعي دورًا أساسيًا في بناء مجتمع المعرفة واقتصادها وإدارتها؛ لتحقيق التنمية بجميع جوانبها، والتي تعمل على تحقيق أهدافه وتحسين مخرجاته، وفي هذا الدور تلقي الثورة المعرفية والمعلوماتية وما يتبعها من ضرورة التحول إلى مجتمع المعرفة واقتصادها وإدارتها انعكاسات تحمل في طياتها مجموعة من الفرص منها: تحويل الجامعات إلى مجتمعات معرفية تستطيع التكيف مع التغيرات المستمرة، زيادة العائد المادي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات الخاصة بالجامعة بفاعلية أكثر، تحفيز الجامعات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية^(٤)، خفض التكاليف داخل الجامعات، كما أنها أداة لتحفيز الإبداع والتنافس بين المؤسسات، تحفيز المنظمات وتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية؛ لخلق معرفة جديدة، واستثمار معرفة سابقة، توفر وتحقق الفرصة؛ للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات^(٥).

على الرغم من تلك الفرص إلا أنّه توجد مجموعة من التحديات التي تفرضها على تلك المنظومة التعليمية، منها: ضرورة التوجه نحو بناء مجتمع المعرفة والتي تستطيع الجامعات والكليات من خلالها تحقيق النجاح الاقتصادي بتعميق المهارات والمعرفة لدى الإنسان، وتطوير رأس المال الفكري لدى أفراد المجتمع عن طريق تخريج القوى العاملة المتعلمة ذات الطابع المعرفي، وتفعيل الشراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي،

(١) محمد عودة الذبياني: دور الجامعات السعودية في بناء مجتمع المعرفة كخيار استراتيجي للمملكة العربية السعودية، مجلة

رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، العدد ١٢٤، ٢٠١٢م، ص ١٦١.

(٢) عبد الله حسن مسلم: مرجع سابق، ص ٦.

(٣) ولاء محمود عبد الله محمود: تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة المعرفة، مجلة

كلية التربية، جامعة بنها، الجزء ٦، العدد ١١٦، ٢٠١٨م، ص ٧.

(٤) إيمان كامل عبد الحميد البلتاجي: وعي أعضاء هيئة التدريس بالثقافة التنظيمية وعلاقته بتقديرهم لأهمية عمليات إدارة

المعرفة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنوفية، ٢٠١٤م، ص ٩٥.

(٥) عامر الكبيسي: إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، ٢٠٠٥م، ص ٤٢ - ٤٣.

والشراكات القائمة على التوسع والابتكار^(١)، كذلك التوجه نحو اقتصاد المعرفة يُعد من أبرز التهديدات التي تواجه منظومة التعليم الجامعي؛ مما فرض ضرورة إعادة النظر في أهدافه؛ مما يجعل الجامعات مصدرًا للإبداع، وكذلك تكوين رؤية حداثية عن مستقبل المجتمع واحتياجاته^(٢)، كما يُعد أيضًا حاجة التعليم الجامعي إلى إدارة واعية للمعرفة من أبرز التحديات التي تواجه منظومة التعليم الجامعي، حيث أصبحت المعرفة محركًا للاقتصاد والتقدم الاجتماعي، وخاصةً في مجال التعليم الجامعي^(٣).

مما سبق يتضح أنّ الثورة المعرفية المعلوماتية وما نتج عنها من زيادة وانفجار معرفي معلوماتي كان لها دور كبير في زيادة التوجه نحو بناء مجتمع المعرفة واقتصادها وإدارتها، كما ألقت تداعياتها وانعكاساتها بمجموعة من الفرص التي يمكن استثمارها في تطوير التعليم بجامعة المنوفية، ومجموعة أخرى من التحديات والتهديدات الآنية والمستقبلية التي يجب مواجهتها والتصدي لها.

(٤) ضمان جودة التعليم الجامعي والتنافسية العالمية:

تُمثل ضمان الجودة والتنافسية العالمية في مجال التعليم الجامعي أحد أهم المتغيرات العالمية والإقليمية، التي تؤثر على منظومة التعليم الجامعي، ولتحقيق ميزة تنافسية يتطلب الوفاء بشروط ومتطلبات الجودة المحلية والعالمية لكل عنصر من عناصر المنظومة التعليمية.

وتعرف ضمان جودة التعليم الجامعي بأنها العملية الخاصة باستيفاء المعايير الأكاديمية والمؤسسية المتوافقة مع رسالة المؤسسة التعليمية قد تمّ تحديدها وتحقيقها على النحو الذي يتوافق مع المعايير المناظرة لها سواء على المستوى القومي أو العالمي، بما يتفق مع توقعات كافة أنواع المستفيدين النهائيين^(٤).

و تعرف أيضًا بأنها مجموعة الأنشطة والأساليب والإجراءات والتدابير التي تتخذ للتحكم في درجة جودة المنتج التعليمي؛ بغرض تلبية احتياجات سوق العمل بأفضل صورة وأنسب تكلفة^(٥).

(1) Abel Jaison, R. & Deitz, R: The Role of Colleges and Universities in Building Local Human Capital , **Current issues In Economics & Finance**, Vol. 17, No. 6 , 2010, P. p. 1-7.

(٢) أسماء جمعة عبد العزيز: تصور مقترح لتطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات المصرية في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة المنوفية، ٢٠٢١م، ص ١٣٧.

(٣) الهلالي الشريبي الهلالي، أماني السيد غبور: اتجاهات حديثة في إدارة مؤسسات التعليم العالي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، ٢٠١٥م، ص ٦١ - ٦٢.

(٤) جمهورية مصر العربية: دليل الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، الإصدار الثاني، أغسطس ٢٠٠٩م، ص ١٤٥.

(٥) طارق عبد الرؤوف عامر: التعليم الجامعي، مرجع سابق، ص ١٢٨.

فالهدف الأساسي من التوجه نحو ضمان وضبط جودة التعليم الجامعي يتمثل في التطوير المستمر للتعليم الجامعي بما يتفق مع متطلبات وخطط التنمية القومية، وتحقيقاً للتنافسية على المستويين المحلي والدولي، وكذلك دعم وتعزيز دور المؤسسات التعليمية في بناء المعرفة وتنمية المهارات^(١).

وقد ظهر تحدي التنافسية العالمية؛ نتيجة التوجه نحو ضمان جودة التعليم الجامعي، ووجود هيئات محلية وإقليمية؛ لقياس هذه الجودة من خلال معايير ومؤشرات، حيث تفرض التنافسية على التعليم الجامعي ومؤسساته ضرورة إعادة النظر في جودة مخرجاته التعليمية، التي يتم التنافس عليها الآن في سوق العمل العالمية^(٢). ومن ثمّ كان الاهتمام المتزايد من قِبَل الجامعات - ومنها جامعة المنوفية-؛ من أجل الحصول على الميزة التنافسية محلياً وإقليمياً وعالمياً، والاعتماد من قبل هيئات ضمان الجودة محلياً وعالمياً.

وفي ضوء ذلك توجد مجموعة من الفرص التي أوجدتها الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد لجامعة المنوفية منها: إنشاء مراكز ووحدات للجودة في معظم كليات الجامعة؛ من أجل تحسين منظومة التعليم، مواءمة مخرجات الجامعة؛ لاحتياجات سوق العمل من خلال الاتصال بجهات ومؤسسات العمل المختلفة^(٣)، وحصول جامعة المنوفية على المرتبة (٤٠١ - ٥٠٠) في تصنيف شنغهاي في تخصصات الهندسة الكهربائية والإلكترونية^(٤).

وعلى الرغم من تلك الفرص إلا أنّ التعليم بجامعة المنوفية يعاني كثيراً من التهديدات والتحديات، منها: اختلال التوازن المتعلق بتوزيع العمالة للتخصصات المختلفة لخريجي جامعة المنوفية، زيادة مستوى التنافس بين الجامعات، انخفاض مستوى الطلب على بعض خريجي التخصصات التقليدية في ظلّ التغير في احتياجات سوق العمل، ضعف المخصصات المالية للجامعة مقابل زيادات مضطردة في أعداد الملتحقين فيه؛ مما يؤثر على جودة الخدمة التعليمية المقدمة^(٥).

ويستخلص مما سبق، أنّ التوجه المتزايد نحو ضمان جودة التعليم الجامعي وخاصةً في جامعة المنوفية، وظهور التنافسية الحادة في هذا المجال، يتيح للتعليم الجامعي مجموعة من الفرص التي تسهم في التطوير، كما تلقي هذه التوجهات بمجموعة من التهديدات التي يجب مواجهتها.

(١) جمهورية مصر العربية: دليل اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، الإصدار الثالث، يوليو ٢٠١٥م، ص ٨-٩.

(٢) منار محمد جابر، نجلاء محمد خيرت: إدارة الأقطاب كمدخل للقدرة التنافسية بالجامعات المصرية: تصور مقترح، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، المجلد ١٤، العدد ٧٧، الجزء ٢، يناير ٢٠١٧م، ص ٣.

(٣) جامعة المنوفية: الخطة الاستراتيجية لجامعة المنوفية (٢٠٢٠ - ٢٠٣٠)، مرجع سابق، ص ٢٦.

(٤) جامعة المنوفية: جامعة المنوفية ضمن أفضل ٥٠٠ جامعة عالمياً في تصنيف شنغهاي للتخصصات ٢٠٢٠، متاح علي: <https://www.menofia.edu.eg/NewsDetails/142861/ar>، تم الاطلاع بتاريخ ١٨/٩/٢٠٢٠م.

(٥) جامعة المنوفية: الخطة الاستراتيجية لجامعة المنوفية (٢٠٢٠ - ٢٠٣٠)، مرجع سابق، ص ٢٦.

يتضح مما سبق ترابط هذه المتغيرات المجتمعية من حيث كونها أسباب ونتائج مترتبة على بعضها البعض، فعولمة التعليم الجامعي وتدويل مناهجه تحتاج إلى ثورة تكنولوجية وتحولات رقمية تساعد على هذا التدويل، كما كانت الثورة التكنولوجية سبباً في الانفجار المعرفي والثورة المعلوماتية التي تتطلب التوجه إلى بناء مجتمعات المعرفة، والتحول إلى الاقتصاد القائم على المعرفة، وهذا بدوره يحتاج إلى إدارة واعية للمعرفة، كما كان التوجه نحو ضمان جودة التعليم الجامعي ومخرجاته؛ من أجل مواكبة عصر التنافسية الشديدة عالمياً وإقليمياً ومحلياً، وتحقيق الميزات التنافسية في مجال التعليم الجامعي.

قد تمّ في هذا الفصل عرض تحديات تطوير التعليم بجامعة المنوفية والممثلة في تحديات البيئة الداخلية من نقاط قوة وضعف، والبيئة الخارجية من فرصٍ وتهديدات؛ لمواجهة التعليم للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، وفي ضوء ما سبق عرضه من التحديات تطلب ذلك الاطلاع على الواقع الميداني لعناصر البيئة الداخلية والخارجية؛ لتقييم درجة توافر وتأثير تلك العناصر في عملية تطوير التعليم بجامعة المنوفية؛ وذلك من أجل صياغة استراتيجية التطوير المقترحة.

الفصل الرابع

الإطار الميداني للدراسة (إجراءاته وتفسيره)

أولاً: إجراءات الإطار الميداني للدراسة.

ثانياً: تحليل نتائج الإطار الميداني للدراسة وتفسيرها.

ثالثاً: بناء مصفوفتي التحليل البيئي الرباعي (S.W.O.T, T.O.W.S Matrix).

رابعاً: التوجهات/ البدائل الاستراتيجية لتطوير التعليم بجامعة المنوفية.

خامساً: اختيار التوجه/البديل الاستراتيجي المناسب لبناء استراتيجية التطوير المقترحة.

الفصل الرابع

الإطار الميداني للدراسة (إجراءاته وتفسيره)

قد تمّ عرض تحديات تطوير التعليم بجامعة المنوفية بما تتضمنه من تحديات البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية؛ لمواجهة الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل في الفصل السابق؛ ووفقاً على نقاط القوة والضعف بالبيئة الداخلية، وتحديدًا للفرص المتاحة والتهديدات المحتملة بالبيئة الخارجية، وذلك من خلال تحليل الأدبيات والدراسات السابقة والوثائق الرسمية ذات الصلة بالتعليم بجامعة المنوفية.

ويأتي هذا الفصل استكمالاً لمراحل وخطوات بناء الاستراتيجية المقترحة، حيث يقدم تحليلاً بيئياً كمياً؛ بهدف تقييم عناصر البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والخارجية (الفرص والتهديدات) من خلال تحديد درجة توافرها وتأثيرها في تطوير التعليم بجامعة المنوفية، وترتيبها حسب الأوزان النسبية لأهميتها (توافرها/ تأثيرها)، وبناء مصفوفة التحليل البيئي الرباعي (S.W.O.T)، والتحليل المزدوج (T.O.W.S)، ومن ثمّ تحديد ملامح الموقف الاستراتيجي لتلبية التعليم الجامعي بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل على ضوء نتائج هذا التقييم، واستخلاص البدائل الاستراتيجية المتاحة أمامه، وتحديد أنسبها لبناء الاستراتيجية المقترحة لتطويره.

أولاً: إجراءات الإطار الميداني للدراسة:

سيتم عرض إجراءات الإطار الميداني للدراسة وتطبيق أدواتها (الاستبانة)، وتحليل وتفسير نتائجها؛ بهدف تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، وذلك من خلال عرض أهداف الإطار الميداني للدراسة، وعينة الدراسة ووصفها، وأداة الدراسة (الاستبانة) ومصادر اشتقاقها وبنائها، وإعداد الصورة الأولية للاستبانة، وتحكيمها وحساب صدقها وثباتها، ثمّ إعداد الصورة النهائية للاستبانة، وإجراءات تطبيقها، والصعوبات التي واجهت الباحثة أثناء عملية التطبيق وسبل التغلب عليها، ثمّ عرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الاستبانة.

(١) الهدف من الإطار الميداني للدراسة:

يتمثل الهدف من الإطار الميداني للدراسة وأدواته (الاستبانة) في تقييم عناصر البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)، وكذا البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) المتاحة آنياً والمحملة مستقبلاً ومعرفة درجة توافرها وتأثيرها؛ لتحديد أهميتها الاستراتيجية في تطوير التعليم بجامعة المنوفية، وترتيب أولويتها بحساب متوسط الوزن النسبي لها؛ مما يسمح بإتمام مراحل وخطوات بناء استراتيجية التطوير المقترحة، من خلال تحديد أهم العناصر المستهدفة وتقييمها، واستبعاد العناصر ذات التأثير والأهمية القليلة؛ مما يمكن من إعداد مصفوفة التحليل البيئي المزدوج، والوصول إلى التوجهات والبدائل الاستراتيجية المتاحة أمام التعليم بجامعة المنوفية، ومن ثمّ تحديد البديل أو التوجه الاستراتيجي الأكثر مناسبة وملاءمة لبناء الاستراتيجية المقترحة.

(٢) المجتمع الأصلي للدراسة وتحديد عينة الدراسة ووصفها:

يحدد المجتمع الأصلي للدراسة الحالية جُغرافيًا بكلّيات جامعة المنوفية، حيث يصل عددها (٢١) كلية عملية ونظرية مع استبعاد كليتي طب الأسنان، وتكنولوجيا العلوم الصحية؛ لحدّثة إنشائهم؛ ولأنّ أعضاء هيئة التدريس العاملين بهذه الكليات منتدبون من كليات أخرى سبق وأن طبقت الباحثة عليهم الاستبانة في كلياتهم.

كما يتمثل المجتمع الأصلي للدراسة الحالية بشرياً بمجموع أعضاء هيئة التدريس (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس) بتلك الكليات، حيث يبلغ إجمالي عددهم بفئاتهم الثلاث (٢٣٩٩) عضواً^(١). وفي ظل كبر حجم المجتمع الأصلي للبحث؛ وصعوبة الوصول إلى جميع أفرادها؛ لما يحتاجه ذلك من وقتٍ وجهد كبيرين، يصعب على الباحثة عند دراسة مثل هذه الظاهرة على ذلك المجتمع أن يخضع جميع أفرادها للدراسة والفحص، وإنما يلجأ إلى اختيار عينة ممثلة لهذا المجتمع.

فقد أشار (رجاء أبو علام، ٢٠٠٦) إلى أنّه إذا كان المجتمع الأصلي للبحث كبيراً جداً أو نسبياً، فإنّه يجب اختيار جزء من المجتمع فقط لتطبيق إجراءات (أدوات) الدراسة عليه^(٢)، ويسمى هذا الجزء بالعينة، وتشير إلى "مجموعة أو مجموعات من الأفراد تشتق من المجتمع الأصلي، ويفترض فيها أنّها تمثل المجتمع الأصل تمثيلاً حقيقياً (صادقاً)"^(٣)؛ أي أن يتصف أفراد تلك العينة بنفس صفات المجتمع الأصلي. حيث "يترتب على سلامة اختيار العينة تمثيل المجتمع الذي سُحبت منه تمثيلاً صحيحاً، ومن ثمّ يمكن تعميم النتائج على المجتمع"^(٤). ومن ثمّ يتوقف صدق وتمثيل العينة للمجتمع الأصلي على طريقة اختيارها وتحديد حجمها، فكلما كانت طريقة اختيار وتحديد حجم العينة سليمة، كان تمثيل العينة لمجتمع الدراسة تمثيلاً حقيقياً صادقاً، ويمكن تعميم نتائجه على المجتمع الأصلي بدرجة كبيرة.

وعليه فقد تمّ اختيار عينة طبقية عشوائية من أعضاء هيئة التدريس (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس) بلغ قوامها (٢٩٥) بنسبة (١٢.٣%) من المجتمع الأصلي لأعضاء هيئة التدريس بكلّيات جامعة المنوفية، وذلك خلال العام الجامعي ٢٠٢١م. وتُعد هذه النسب - إلى حدّ كبير - ممثلة للمجتمع الأصلي وفئاته تمثيلاً دقيقاً. فالعشوائية تُتيح الفرصة لأي فرد من أفراد المجتمع الأصلي أن يُختار في العينة، والطبقية تُمثل أقرب أنواع العينة العشوائية تمثيلاً لخصائص المجتمع الأصلي^(٥).

(١) جامعة المنوفية: النشرة الإحصائية للعام الجامعي (٢٠٢٠/٢٠٢١م)، الإدارة العامة لمركز المعلومات، إدارة الإحصاء، ٢٠٢١م، ص ١١.

(٢) رجاء محمود أبو علام: مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، ط (٥)، دار النشر للجامعات، القاهرة، ٢٠٠٦م، ص ١٥٣.

(٣) حمدي أبو الفتوح عطيفة: منهجيات البحث العلمي في التربية وعلم النفس، دار النشر للجامعات، القاهرة، ٢٠١٢م، ص ٢٧٣.

(٤) رجاء محمود أبو علام: مرجع سابق، ص ١٥٣.

(٥) المرجع السابق، ص ١٦٩.

ويتضح مدى تمثيل عينة الدراسة لمجتمعها الأصلي من خلال الجدول (٥) حيث يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة طبقاً للدرجة العلمية/ الوظيفية ونسبتهم من إجمالي مجتمع الدراسة بكل كلية من كليات جامعة المنوفية، كما يلي:

جدول (٥)

توزيع أفراد عينة الدراسة طبقاً للدرجة العلمية

م	العينة / الكلية	الفئات			النسبة (%)
		مدرس	أستاذ مساعد	أستاذ	
١	التمريض	١٣	٧	٦	١٧.١%
٢	الاقتصاد المنزلي	١٠	٦	٥	١٩.٣%
٣	التربية النوعية	٧	٥	٣	١١.٧%
٤	الصيدلة	١	١	١	٢٣.١%
٥	الحاسبات والمعلومات	٦	٢	١	٢٠%
٦	الهندسة	٧	٦	٤	١٢.٤%
٧	الزراعة	١٠	٨	٧	٢٣.٨%
٨	معهد الكبد القومي	١٢	٦	٥	١١.١%
٩	الهندسة الإلكترونية	١٠	٥	٤	١٨,١%
١٠	التربية	٦	٣	٢	٢٥%
١١	العلوم	١١	٥	٥	١٢%
١٢	التجارة	٤	٢	١	١٧.١%
١٣	الطب	٣٠	١٥	١١	٦.٥%
١٤	الحقوق	٣	١	٢	٢١.٤%
١٥	الأداب	٩	٧	٦	١٢.٤%
١٦	الإعلام	٢	١	١	١٧.٤%
١٧	التربية للطفولة المبكرة	١	٠	١	١٦.٧%
١٨	التربية الرياضية	٣	١	١	٢٠%
١٩	الطب البيطري	١	١	١	٢٣.٧%
	المجموع	١٤٦	٨٢	٦٧	١٢.٣%

ومن الجدول السابق يتضح أنّ عدد ونسبة أعضاء هيئة التدريس من المدرسين يمثل العدد والنسبة الأكبر في عينة الدراسة تفصيلاً وإجمالاً، حيث بلغ عددهم (١٤٦) مدرساً بنسبة (٤٩.٥%) من إجمالي العينة؛ وهذا يطابق الواقع الفعلي لأعداد ونسب هذه الفئة (المدرس) بكليات جامعة المنوفية، يليها فئة الأستاذ المساعد وعددها (٨٢) بنسبة (٢٧.٧%) من إجمالي العينة، ثمّ فئة الأستاذ وبلغ عددها (٦٧) بنسبة (٢٢.٧%)، ولعلّ هذه النسب

المشاركة في الاستجابة على الاستبيان تعكس مدى اهتمامات ومسئوليات وانشغالات كل فئة من فئات العينة، وتحمسها للمشاركة في موضوع الاستبيان رغبةً في التطوير، إضافة إلى واقع أعدادها بتلك الكليات، وقد حاولت الباحثة - بقدر المستطاع- ألا يكون التفاوت بين أعداد ونسب الفئات الثلاث للعينة (طبقاً للدرجة العلمية) بكل كلية كبيراً.

(٣) خطوات إعداد الاستبانة:

تتمثل خطوات إعداد الاستبانة في التالي:

(أ) إعداد الصورة الأولية للاستبانة:

في ضوء منهجية الدراسة، واتساقاً مع أهدافها، تمّ بناء الصورة الأولية للاستبانة واستخلاص واشتقاق عباراتها من الإطار النظري للدراسة، حيث مثلت عناصر البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)، وعناصر البيئة الخارجية (الفرص والتحديات) محاور تتدرج تحتها عبارات الاستبانة في صورتها الأولية^(*)، وذلك من خلال صياغة عدد من العبارات تُعبر عن نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتحديات الخارجية، وقد بلغ إجمالي عدد هذه العبارات (٧٠) عبارة موزعة على بُعدين يتضمن كل بُعد محورين، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٦)

أبعاد ومحاور الاستبانة وعدد عباراتها في صورتها الأولية

الأبعاد	المحور	عنوان المحور	عدد العبارات
عناصر البيئة الداخلية	١	نقاط القوة	١٤
	٢	نقاط الضعف	٢٧
عناصر البيئة الخارجية	٣	الفرص	١٤
	٤	التحديات/ التحديات	١٥
مجموع عبارات الاستبانة			٧٠

(ب) تعديل الاستبانة حسب آراء المحكمين:

عرضت الباحثة الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من السادة المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجال التربية، بلغ قوامها (٢٧) مُحكمًا ما بين أستاذ وأستاذ مساعد بكليات التربية (حلوان، أسيوط، المنوفية، الأزهر، بني سويف، المنصورة، الزقازيق، سوهاج، السادات، أسوان، طنطا، العريش، الإسكندرية، مطروح، بورسعيد، القاهرة)؛ وذلك للتأكد من ملاءمة الاستبانة وصلاحيتها للغرض الذي وُضعت لأجله، وما إذا كانت العبارات واضحة وتنتمي للمحاور المحددة لها، أو تحتاج إلى تعديل، وإضافة المناسب للاستبانة من عبارات وهكذا حذف غير المناسب، وقد أجمع المحكمون على ضرورة إجراء بعض التعديلات في عبارات الاستبانة، وحذف وإضافة بعض العبارات أو نقلها من محور إلى آخر، فقامت

(* ملحق (١): الصورة الأولية للاستبانة (نسخة التحكيم)، ص ١-١١.

الباحثة بتدوين جميع الملاحظات، ومناقشتها مع السادة المشرفين، ثمّ تبع ذلك إدخال التعديلات اللازمة على الاستبانة طبقاً لآراء ومقترحات السادة المحكمين كما يلي:

جدول (٧)

تعديلات السادة محكمي الاستبانة

المحور	التعديلات
نقاط القوة	العبارات التي تمّ استبدالها
	<ul style="list-style-type: none"> • العبارة (وجود سياسة خاصة للتعليم بجامعة المنوفية تلبي الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل) تمّ استبدالها بالعبارة (وضوح السياسات التعليمية الخاصة بتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل). • العبارة (وجود بعض قنوات التواصل بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية والجامعات الأخرى) تمّ استبدالها بالعبارة (إتاحة جامعة المنوفية الفرصة لتواصل أعضاء هيئة التدريس بها مع الجامعات الأخرى).
	العبارات التي تمّ حذفها
	<ul style="list-style-type: none"> • العبارة رقم (١٤) ونصّها "السعي الدائم من إدارة الجامعة لنشر الثقافة الجامعية".
	العبارات التي تمّ إضافتها
	<ul style="list-style-type: none"> • العبارة رقم (١٤) ونصّها "اهتمام جامعة المنوفية بتنمية الإبداع والابتكار لدى طلابها". • العبارة رقم (١٥) ونصّها " تميز الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة في تقديم خدمات متميزة". • العبارة رقم (١٦) ونصّها " وجود برامج شراكة دولية بين الجامعة والجامعات الأخرى". • العبارة رقم (١٧) ونصّها " وجود بعض التخصصات العلمية التي تلبي الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل". • العبارة رقم (١٨) ونصّها " التنمية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس بكافة وسائلها". • العبارة رقم (١٩) ونصّها " تميز الجامعة في البحوث العلمية والدراسات الإنتاجية". • العبارة رقم (٢٠) ونصّها " مشاركة جامعة المنوفية في مشروعات تطوير التعليم العالي".
	العبارات التي تمّ استبدالها
	<ul style="list-style-type: none"> • العبارة (غلبة الطابع المركزي على الإدارة الجامعية) تمّ استبدالها بالعبارة (ضعف مشاركة الأطراف المجتمعية في الإدارة الجامعية).
	العبارات التي تمّ حذفها
	<ul style="list-style-type: none"> • العبارة رقم (١١) مكررة ونصّها " زيادة أعداد طلاب الكليات النظرية عن الكليات العملية بجامعة المنوفية". • العبارة رقم (١٨) ونصّها " تضخم الهياكل الإدارية بالجامعة".
العبارات التي تمّ اضافتها	

المحور	التعديلات
	<ul style="list-style-type: none"> • العبارة رقم (٢١) ونصّها " قلة توجيه البرامج الدراسية بشكل كاف لتلبية الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل".
الفرص المتاحة	العبارات التي تمّ استبدالها
	<ul style="list-style-type: none"> • العبارة (زيادة التوجه نحو بناء مجتمع المعرفة واقتصادها وإدارتها للتعليم الجامعي) تمّ استبدالها بالعبارة (توجه الدولة نحو الاقتصاد الرقمي القائم على المعرفة الجديدة في إطار الشراكة المجتمعية) • العبارة (التوجه نحو عولمة وتدويل التعليم الجامعي) تمّ استبدالها بالعبارة (الاهتمام العالمي بتوفير صيغ جديدة ومطورة للبرامج التعليمية في الجامعات).
	العبارات التي تمّ حذفها
	<ul style="list-style-type: none"> • العبارة رقم (٢) ونصّها " تزايد حدة المنافسة العالمية الموجهة بالسوق في مجال التعليم الجامعي. • العبارة رقم (٩) ونصّها مشاركة جامعة المنوفية في مشروعات تطوير التعليم العالي".
	العبارات التي تمّ اضافتها
	<ul style="list-style-type: none"> • العبارة رقم (١٣) ونصّها " توجه الدولة حول المشروعات التنموية الجديدة المرتبطة بالتخصصات المختلفة لخريجي الجامعة". • العبارة رقم (١٤) ونصّها " زيادة الوعي بثقافة العمل الحر وإدارة الأعمال داخل التنظيمات الجامعية".
التحديات المحتملة	العبارات التي تمّ تعديلها
	<ul style="list-style-type: none"> • العبارة (زيادة معادلات البطالة وخاصة بين خريج الجامعات) وتمّ استبدالها بالعبارة (زيادة معدلات البطالة وخاصة بين خريج الجامعات). • العبارة (تدهور مستوى التعليم قبل الجامعي بكافة مراحله، مما يقدم مدخلات دون المستوى للتعليم الجامعي) وتمّ استبدالها بالعبارة (الاعتماد على الأساليب التقليدية في قبول خريجي الثانوية العامة).
	العبارات التي تمّ حذفها
	<ul style="list-style-type: none"> • العبارة رقم (٢) ونصّها " قصور قدرة معظم أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية على التعامل مع أساليب تكنولوجيا المعلومات وأدواتها". • العبارة رقم (٦) مكررة ونصّها " ضعف المخصصات المالية بجامعة المنوفية". • العبارة رقم (١٢) مكررة ونصّها " دخول الجامعات الأجنبية والخاصة منافسة للجامعات الحكومية".
	العبارات التي تمّ اضافتها
	<ul style="list-style-type: none"> • العبارة رقم (١٣) تزايد حدة المنافسة العالمية الموجهة بالسوق في مجال التعليم الجامعي.

ويتضح من الجدول السابق أنّ السادة المحكمين قدموا ملاحظات قيمة أفادت الاستبانة، وساعدت على إخراجها بصورة جيدة.

(ج) إعداد الصورة النهائية للاستبانة:

بعد إجراء تعديلات السادة المحكمين وتحت إشراف السادة المشرفين على الدراسة أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية^(*)، مكونة من جزأين، ويمكن تناول وصف الاستبانة في صورتها النهائية بشيء من التفصيل على النحو التالي:

• الجزء الأول:

يتكون من بيانات أساسية لأفراد العينة تتضمن ثلاثة متغيرات هي (الاسم "اختياري"، الدرجة العلمية، الكلية)، واقتضت الإجابة على هذا الجزء وضع علامة في إحدى الخانات المناسبة وكتابة اسم الكلية في متغير الكلية.

• الجزء الثاني:

وتكون من أربعة محاور موزعة على (٧٠) عبارة؛ للتعرف على درجة توافر ومدى تأثير عناصر البيئة الداخلية من نقاط قوة وضعف، ودرجة تواجد واحتمال التأثير لعناصر البيئة الخارجية من وجهة نظر أفراد العينة، ويمكن توضيح محاور الاستبانة والعبارات التي تندرج تحت كل محور من خلال الجدول التالي:

جدول (٨)

أبعاد ومحاور الاستبانة وعدد عباراتها في صورتها النهائية

الأبعاد	المحور	عنوان المحور	عدد العبارات
عناصر البيئة الداخلية	١	نقاط القوة	٢٠
	٢	نقاط الضعف	٢٣
عناصر البيئة الخارجية	٣	الفرص	١٤
	٤	التحديات	١٣
مجموع عبارات الاستبانة			٧٠

تمّ استخدام مقياس ليكرت likert الثلاثي (كبيرة، متوسطة، ضعيفة) بأوزان نسبية على الترتيب (٣، ٢، ١) لاستجابات أفراد العينة، وقد طلب من المستجيب اختيار استجابة واحدة لمعرفة درجة التوافر من الاستجابات (كبيرة، متوسطة، ضعيفة)، وكذلك اختيار استجابة واحدة لمعرفة درجة التأثير من الاستجابات (كبيرة، متوسطة، ضعيفة) وذلك بوضع علامة مرتين أمام كل عبارة من عبارات الاستبانة تحت الخانة التي تتفق مع وجهة نظر المستجيب سواء في درجة التوافر ودرجة التأثير؛ حيث إنّ نموذج الدراسة الميدانية ثنائي البعد، أي أن العبارة الواحدة ثنائية الاستجابة (توافر، تأثير) حسب مقياس ليكرت الثلاثي.

(* ملحوظة (٣): الصورة النهائية للاستبانة (نسخة التطبيق)، ص ص ١٦-٢٦.

وتمّ تصميم الاستبانة في شكل إلكتروني قابل للتوزيع عبر الإنترنت، وذلك باستخدام نماذج جوجل المتاحة من خلال تطبيق جوجل درايف Google Drive، وقد تمّ اختيارها؛ نظراً لمجانيتها استخدامها، واشتمالها على إمكانات متعددة لصياغة الأسئلة، إلى جانب أنها الأكثر شهرة لدى الباحثين الأكاديميين، وقد حرصت الباحثة بعد الانتهاء من تصميم الاستبانة الإلكترونية بعرضها على عددٍ من زملاء التخصص؛ للتأكد من سلامة التصميم، وعدم وجود أخطاء فنية قد تعطل استكمال الإجابة على الاستبانة.

(٤) صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة قدرتها على قياس ما وضعت لقياسه، ويعني ذلك: قياس الوظيفة المخصصة لها دون قياس أي وظيفة أخرى إلى جانبها أو بدلاً منها^(١)، وقد تمّ التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من السادة المحكمين المتخصصين في مجال التربية؛ وذلك للتعرف على وجهات نظرهم والاستفادة من ملاحظاتهم فيما احتوته الاستبانة، ومدى ملاءمة الاستبانة للهدف الذي وضعت من أجله، ومدى سلامة العبارات من حيث دقتها العلمية وصياغتها اللغوية، وقد أبدوا بعض الملاحظات؛ مما استدعى تعديل بعض العبارات، وإضافة البعض الآخر، وحذف بعضها، وتمّ حذف العبارات التي قلت فيها نسبة موافقة المحكمين عن ٨٠٪، ثم تمّ عرض الاستبانة في صورتها النهائية على مجموعة من هؤلاء المحكمين مرة أخرى، فأجمعوا على صلاحية الاستبانة للتطبيق الميداني، وأشاروا إلى أنّها تتمتع بدرجة مناسبة من الصدق، ومن ثمّ اطمأنت الباحثة إلى أنّ الأداة تتمتع بدرجة مقبولة من الصدق الظاهري.

(٥) ثبات الاستبانة:

تمّ حساب ثبات الاستبانة بعد تطبيقها على عينة عشوائية قوامها (٤٠) عضواً هيئة تدريس من أفراد مجتمع الدراسة، واستخدمت الباحثة معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات جميع محاور الاستبانة، والاستبانة كلها، كما يتضح في الجدول التالي:

جدول (٩)

معامل الثبات لمحاور الاستبانة والاستبانة كلها باستخدام معامل ألف كرونباخ

م	المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات	
			درجة التوافر	درجة التأثير
١	نقاط القوة	٢٠	,٩١٨	,٩٣٩
٢	نقاط الضعف	٢٣	,٩٣١	,٩٤٩
٣	الفرص المتاحة	١٤	,٨٩٢	,٩٣٣
٤	التحديات المحتملة	١٣	,٨٥٢	,٨٩٢
	الاستبانة كلها	٧٠	,٩٠٩	,٩٤٩

(١) حسام محمد مازن: أصول مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٢م، ص ١٤٠.

يتضح من الجدول السابق أنّ قيمة معامل الثبات لدرجة التوافر عناصر البيئة الداخلية والخارجية لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل تراوحت بين (٨٥٢) و (٩٣١)، كما بلغت قيمة معامل الثبات لدرجة التأثير عناصر البيئة الداخلية والخارجية لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل تراوحت بين (٨٩٢) و (٩٤٩)، وهي قيم ثبات عالية ومقبولة إحصائيًا، وهذا يشير إلى أنّ الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الوثوق بها.

ويمكن حساب معامل الصدق الذاتي للاستبانة عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات أي أنّ معامل الصدق الذاتي = الجذر التربيعي للثبات، كما يتضح من الجدول التالي:

جدول (١٠)

الصدق الذاتي لمحاوَر الاستبانة

م	المحاوَر	عدد العبارات	معامل الصدق	
			درجة التوافر	درجة التأثير
١	نقاط القوة	٢٠	,٩٥٨	,٩٦٩
٢	نقاط الضعف	٢٣	,٩٦٤	,٩٧٤
٣	الفرص المتاحة	١٤	,٩٤٤	,٩٦٥
٤	التحديات المحتملة	١٣	,٩٢٣	,٩٤٤
	الاستبانة كلها	٧٠	,٩٥٣	,٩٧٤

ويتبين من الجدول السابق أنّ قيم معامل الصدق الذاتي لدرجة توافر عناصر البيئة الداخلية والخارجية لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل تراوحت بين (٩٢٣) و (٩٦٤)، كما تراوحت قيم معامل الصدق الذاتي لدرجة التأثير لعناصر البيئة الداخلية والخارجية لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل بين (٩٤٤) و (٩٧٤)، وهذا يشير إلى ارتفاع الصدق الذاتي للاستبانة؛ مما يؤكد على أنّ جميع محاور الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ومن خلال الجدولين السابقين جدول (٩)، وجدول (١٠) يتضح أنّ قيم الثبات الكلي لدرجة توافر عناصر البيئة الداخلية والخارجية لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل (٩٠٩) يقابلها درجة صدق (٩٥٣)، كما بلغت قيم الثبات الكلي لدرجة التأثير لعناصر البيئة الداخلية والخارجية لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل (٩٤٩) يقابله درجة صدق (٩٧٤)؛ مما يؤكد على صدق الاستبانة وثباتها، وبذلك يمكن القول: إنّها صالحة للتطبيق، مما يعني إمكانية الوثوق فيما سوف تسفره الدراسة من نتائج، بالإضافة إلى قابلية النتائج للتعميم على مجتمع الدراسة (كليات جامعة المنوفية).

(٦) إجراءات تطبيق الاستبانة:

بعد إعداد الاستبانة في صورتها النهائية في ضوء آراء ومقترحات السادة المحكمين والسادة المشرفين، بدأت عملية التطبيق على أفراد العينة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠٢١ - ٢٠٢٢م، وقامت الباحثة بالخطوات التالية:

- الحصول على موافقة السادة المشرفين للتطبيق النهائي لأداة الدراسة.
- استخدمت الباحثة تطبيق جوجل درايف Google Drive لإنشاء استبانة إلكترونية، حيث إنَّ الاستبانة الإلكترونية المُعدة بواسطة Google Drive تمتاز بسهولة الإعداد والألفة من جانب المستفيدين.
- تمَّ ضبط صياغة الاستبانة الإلكترونية، بحيث تكون الإجابة إجبارية عن جميع الأسئلة، ومن ثمَّ جاءت جميع الاستبيانات صالحة للتطبيق.
- تمَّ إرسال الاستبانة إلى أعضاء هيئة التدريس عن طريق البريد الإلكتروني الأكاديمي الموجود في بياناتهم على الموقع الرسمي لجامعة المنوفية والكليات التي يعملون بها.
- استعانت الباحثة بشبكات التواصل الاجتماعي face book وتطبيق الواتساب whats app للوصول إلى أكبر عدد ممكن من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية.
- استخدمت الباحثة أسلوب عينة كرة الثلج، وذلك بتوصية المرسل إليهم الاستبانة بإرسالها إلى عشرة أفراد على الأقل من زملائهم في أقسامهم العلمية.
- تمَّ إرسال رابط الاستبانة بمعدّل مرتين للوصول إلى أكبر عدد ممكن من المستجيبين.
- لجأت الباحثة في بعض الأحيان إلى استخدام الاستبانة في شكلها الورقي؛ للتطبيق على بعض أعضاء هيئة التدريس، وذلك بناءً على طلبهم ولاستكمال عينة الدراسة.
- تابعت الباحثة النتائج الواردة بشكل شبه يومي من خلال النتائج الواردة التي يوفرها تطبيق جوجل درايف google Drive.
- بعد انتهاء المهلة المحددة لتطبيق الاستبانة، وبعد موافقة السادة المشرفين، تمَّ إغلاق الرد على الاستبانة الإلكترونية؛ تمهيداً لمرحلة التحليل واستخلاص النتائج.
- تمَّ تجميع الاستمّارات التي تمَّ توزيعها، وتجدر الإشارة إلى أنه تمَّ إرسال حوالي (٦٠٠) استمارة على أفراد العينة بجميع كليات جامعة المنوفية، حصلت الباحثة منها (٢٩٥) استمارة، وهو إجمالي عينة الدراسة بفئاتها المختلفة.
- تمَّ نقل النتائج من تطبيق جوجل درايف إلى نموذج إكسل Exel، وإدخال الاستبانات الورقية إلى نموذج إكسل Exel .

- تم تحويل جميع الردود من كلمات إلى أرقام، وتم نقلها إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Science النسخة السادسة والعشرين؛ لمعالجة البيانات.

وهناك مجموعة من الصعوبات التي واجهت الباحثة أثناء عملية التطبيق ومنها:

- عدم اهتمام بعض أعضاء هيئة التدريس بالإجابة على الاستبانة واعتقادهم بعدم جدوى آرائهم في عملية التطوير.
- تظاهر بعض أعضاء هيئة التدريس بضيق الوقت وانشغالهم؛ لعدم الإجابة على الاستبانة.
- رفض بعض أعضاء هيئة التدريس الإجابة عن الاستبانة وخاصة بعد سؤالهم عن عدد عبارات الاستبانة، وإجابة الباحثة بأنها ٧٠ عبارة.
- ضعف الخلفية التكنولوجية لدى بعض أعضاء هيئة التدريس، فقامت الباحثة بالشرح لهم عن كيفية الإجابة عن فقرات الاستبانة، أو إرسال نسح ورقية للأخريين ممن لديهم استعداد للإجابة عن الاستبانة.

(٧) الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

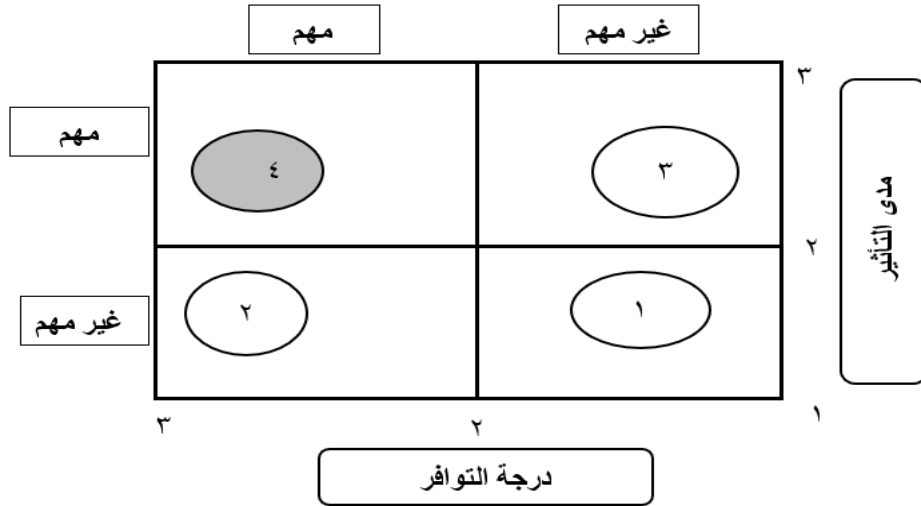
تحقيقاً لأهداف الدراسة الميدانية التي تسعى لتعرف وتقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، وتحديد درجة توافرها وتأثيرها في تطويره، وبعد الانتهاء من التطبيق؛ تم تفرغ استجابات عينة الدراسة من خلال sheet exel، ثم تحليلها باستخدام الطرائق والأساليب والمعادلات الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة، وذلك بمساعدة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Version (26))، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

- تم الاعتماد في التحليل الإحصائي للاستجابات على المتوسط الحسابي وفق المعادلة التالية^(١):
نسبة متوسط الاستجابة للعبارة = مجموع درجات الاستجابات ÷ عدد أفراد العينة.
- حساب متوسط الوزن النسبي (الأهمية) للعبارة وفق المعادلات التالية^(٢):
- متوسط الوزن النسبي للعبارة (بالنسبة لعناصر البيئة الداخلية) = (متوسط مدى التأثير × متوسط درجة التواجد).
- متوسط الوزن النسبي للعبارة (بالنسبة لعناصر البيئة الخارجية) = (متوسط مدى التأثير × متوسط احتمال الحدوث).
- ترتيب الأوزان النسبية للعبارات ترتيباً تنازلياً وفق متوسط الوزن النسبي، من خلال الاعتماد على الدرجة (٢) لتمثل متوسط درجة التوافر / التواجد للعنصر، وكذلك متوسط درجة التأثير للعنصر، بحيث

(١) فؤاد السيد البهي: علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٦م، ص ٥١.

(٢) أحمد ماهر أحمد: الإدارة الاستراتيجية: الدليل العلمي للمديرين، ط (٤)، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠١١م، ص ١٥٤.

تصبح العبارة ذات تأثير كبير إذا زاد متوسطها الحسابي أو ساوى بالنسبة لدرجة التواجد (٢)، ودرجة التأثير (٢)، ومن ثم فإنّ الدرجة (٤) تمثل متوسط الوزن النسبي المرجح لترتيب تلك العناصر؛ أي أنّ العناصر التي تحصل على متوسط درجة توافر وتأثير ومتوسط وزن نسبي أكبر من أو يساوي الدرجات المذكورة على الترتيب هي العناصر المؤثرة التي يجب التركيز عليها، أما العناصر التي تحصل على متوسط أقل من هذه الدرجات أو إحداها فهي تلك العناصر ذات التأثير (الإيجابي/ السلبي) الأقل في تطوير التعليم بجامعة المنوفية، والشكل التالي يوضح ذلك:



شكل (١)

متوسط درجتي التوافر والتأثير والوزن النسبي لعناصر البيئة الداخلية والخارجية^(١).

من الشكل السابق يمكن تحديد عناصر البيئة الداخلية الأكثر تأثيرًا، والتي تقع في المربع المظلل رقم (٤) والتي هي نتاج تقاطع العناصر المهمة فيما يخص مدى التواجد/ التوافر مع درجة التأثير.

• حساب مجموع متوسطات الوزن النسبي للمحور: وذلك من خلال المعادلة التالية:

مجموع متوسط الوزن النسبي للمحور = مجموع متوسطات الوزن النسبي لعباراته ÷ عدد العبارات

وقد تمّ الاستفادة من حساب مجموع متوسطات الوزن النسبي لعبارات كل محور، ومتوسط الاستجابة للمحور ككل في تحليل التوازن بين نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية وترتيبها.

وللحكم على درجة التوافر والتأثير لعناصر البيئة الداخلية والخارجية من وجهة نظر أفراد العينة، تمّ الاستناد إلى المعايير الإحصائية التي تمّ الحصول عليها عن طريق حساب مدى الفئة، الذي يتمّ حسابه عن طريق طرح أقل درجة من أكبر درجة وقسمها على عدد الفئات كما يأتي:

$$\text{حساب مدى الاستجابة} = \text{أكبر قيمة للاستجابة} - \text{أقل قيمة للاستجابة} = 3 - 1 = 2$$

(١) أحمد ماهر أحمد: دليل المديرين إلى: التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠١٩م،

- حساب مدى الفئة الواحدة - مدى الاستجابة ÷ عدد الفئات = $2 \div 3 = 66.67 = 67$,
- إضافة مدى الفئة الواحدة 67، دورياً بداية من الوزن النسبي للاستجابة الأقل، الذي يساوي (1) وصولاً إلى الوزن النسبي للاستجابة الأعلى الذي يساوي (3) كما هو موضح:

جدول (11)

متوسطات الحكم على درجة التوافر والتأثير لعناصر البيئة الداخلية والخارجية لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.

المتوسط الحسابي	درجة التوافر/ درجة التأثير
أقل من 67،	ضعيفة
من 68، إلى أقل من 67،34	متوسطة
من 68،35، إلى أقل من 67،3	كبيرة

يتضح من الجدول السابق رقم (11) ما يأتي:

- إذا كان المتوسط الحسابي للاستجابات أقل من 67،1؛ فإن درجة التوافر والتأثير لعناصر البيئة الداخلية والخارجية تكون ضعيفة.
- إذا كان المتوسط الحسابي للاستجابات من 68،1 إلى أقل من 67،34؛ فإن درجة التوافر والتأثير لعناصر البيئة الداخلية والخارجية تكون متوسطة.
- إذا كان المتوسط الحسابي للاستجابات من 68،35 إلى أقل من 67،3؛ فإن درجة التوافر والتأثير لعناصر البيئة الداخلية والخارجية تكون كبيرة.

ثانياً: تحليل نتائج الإطار الميداني للدراسة وتفسيرها:

سيتم عرض نتائج الإطار الميداني للدراسة وتفسيرها؛ لتقييم عناصر البيئة الداخلية لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل (نقاط القوة والضعف)، وكذلك عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)، من خلال تحديد درجة توافرها/تواجدها ودرجة تأثيرها الإيجابي (نقاط القوة والفرص)، أو السلبي (نقاط الضعف والتهديدات)، وترتيبها تنازلياً وفقاً لمتوسط أوزانها النسبية (درجة أهميتها) في تطوير التعليم بجامعة المنوفية، وذلك من خلال رصد النتائج الخاصة بتلك العناصر في صورة جداول إحصائية توضح درجة توافرها/تواجدها ودرجة تأثيرها، وترتيبها تنازلياً تبعاً لمتوسط أوزانها النسبية (درجة أهميتها)، ثم تحليل التوازن بين عناصر البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)، وكذلك عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) وتمثيل ذلك بياناً، ويسير ذلك على النحو التالي:

(١) نتائج خاصة بعناصر البيئة الداخلية لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية:

تعرض هذه الخطوة النتائج الخاصة بدرجة توافر وتأثير عناصر البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)، بما تمثله الأولى من إمكانات وموارد داخلية يمكن أن تؤثر وتسهم إيجابياً آنياً ومستقبلاً في عملية تطوير التعليم بجامعة المنوفية، وما تعبر عنه الأخرى من وجود جوانب ضعف في تلك الإمكانيات والموارد يؤثر سلبياً في محاولات تطوير التعليم بجامعة المنوفية، وجدير بالذكر أن الدراسة قد عرضت عناصر البيئة الداخلية والخارجية في الفصل الثالث "تحديات تطوير التعليم بجامعة المنوفية لمواجهة الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل" (*)، إلا أنه يمكن بإيجاز تفسير ترتيب هذه العناصر من خلال متوسطات درجة تواجدها وتأثيرها ووزنها النسبي. وفيما يلي عرض وتحليل النتائج الخاصة بتلك العناصر، وتحليل التوازن بين (نقاط القوة والضعف)، وذلك على النحو التالي:

(أ) نتائج خاصة بنقاط القوة:

يوضح الجدول التالي نقاط القوة بالبيئة الداخلية لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل من حيث درجة توافرها وتأثيرها الإيجابي، ومتوسط الأوزان النسبية (أهميتها)، وترتيبها تنازلياً وفقاً لدرجة أهميتها في تطوير التعليم بجامعة المنوفية:

جدول (١٢)

متوسط درجتي التوافر والتأثير ومتوسط الوزن النسبي لنقاط القوة وترتيبها تنازلياً

م	نقاط القوة	متوسط درجة التوافر	متوسط درجة التأثير	متوسط الوزن النسبي	الترتيب
S1	وضوح السياسات التعليمية الخاصة بتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.	٢,١٢	٢,٠٨	٤,٤١	١٣
S2	وجود أهداف واضحة ومعلنة للتعليم بجامعة المنوفية تنطلق من احتياجات المجتمع.	٢,٢٧	٢,١٦	٤,٩٠	١٠
S3	وجود محاولات لتطوير اللوائح الداخلية الخاصة بالتعليم بجامعة المنوفية اتساقاً مع التطورات المجتمعية.	٢,٤٣	٢,٢٩	٥,٥٦	٤
S4	توافر منظومة إلكترونية ملائمة لتيسير نظم الالتحاق والقبول بالجامعة وفقاً للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.	١,٩٤	١,٩٧	٣,٨٢	١٩
S5	التوسع في إنشاء الكليات المختلفة بجامعة المنوفية التي تفيدها سوق العمل.	٢,٤٩	٢,٣٢	٥,٧٨	٢

(* الفصل الثالث: تحديات تطوير التعليم بجامعة المنوفية لمواجهة الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، ص ٧٦- ١١١ .

م	نقاط القـــــوة	متوسط درجة التوافر	متوسط درجة التأثير	متوسط الوزن النسبي	الترتيب
S6	افتتاح تخصصات جديدة في بعض كليات جامعة المنوفية تتوافق مع الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.	٢,٣٧	٢,٣٢	٥,٥٠	٥
S7	امتلاك جامعة المنوفية لنخبة متميزة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.	٢,٧٨	٢,٦٣	٧,٣١	١
S8	تنوع البرامج التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وفقاً للاحتياجات المتغيرة.	٢,٤٣	٢,٣٣	٥,٦٦	٣
S9	إتاحة جامعة المنوفية الفرصة لتواصل أعضاء هيئة التدريس بها مع الجامعات الأخرى.	٢,٠٢	٢	٤,٠٤	١٨
S10	توافر كفاءات بشرية للعمل في مجال المكتبات وشئون الطلاب والمعامل وغير ذلك من الخدمات التي تقدم للطلاب.	٢,٢٢	٢,٢٢	٤,٩٣	٩
S11	وجود مخطط سنوي للموازنة العامة بجامعة المنوفية.	٢,٢٥	٢,٢٠	٤,٩٥	٨
S12	توفر مكتبات علمية متميزة تلبي احتياجات الطلاب في مختلف التخصصات.	٢,٣٦	٢,٢٣	٥,٢٦	٦
S13	مراعاة معايير الشفافية والنزاهة في عملية اختيار وتعيين القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس.	٢,٠٨	٢,١٩	٤,٥٦	١٢
S14	اهتمام جامعة المنوفية بتنمية الإبداع والابتكار لدى طلابها.	٢,٠٣	٢,٠٦	٤,١٨	١٧
S15	تفرد الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة في تقديم خدمات متميزة.	٢,٠٦	٢,٠٨	٤,٢٨	١٦
S16	وجود برامج شراكة دولية بين الجامعة والجامعات الأخرى.	١,٧٩	١,٨٢	٣,٢٦	٢٠
S17	وجود بعض التخصصات العلمية التي تلبي احتياجات المستقبلية لسوق العمل.	٢,١٨	٢,٢٠	٤,٨٠	١١
S18	التمية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس بكافة وسائلها.	٢,٠٦	٢,١٢	٤,٣٧	١٤
S19	مشاركة جامعة المنوفية في مشروعات تطوير التعليم العالي.	٢,١١	٢,٠٦	٤,٣٥	١٥

م	نقاط القوة	متوسط درجة التوافر	متوسط درجة التأثير	متوسط الوزن النسبي	الترتيب
S20	تميز الجامعة في البحوث العلمية والدراسات الإنتاجية.	٢,٢٣	٢,٢٦	٥,٠٤	٧
مجموع متوسطات الاوزان النسبية لنقاط القوة					٩٦,٩٤
متوسط الوزن النسبي للمحور					٤,٨٥

باستقراء نتائج الجدول السابق يتضح أنّ هناك (١٨) عددًا من نقاط القوة لها تأثير إيجابي كبير على تلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل - حيث إنّ هذه العناصر لها متوسط درجة توافر أكبر من (٢)، ومتوسط درجة تأثير أكبر من (٢)، ومتوسط وزن نسبي أكبر (٤)، ومن ثمّ فهي تقع في نطاق العناصر ذات التأثير الإيجابي في عملية تطوير المنظومة التعليمية بجامعة المنوفية، ويمكن الارتكاز عليها في بناء استراتيجية التطوير المقترحة، بينما هناك عدد (٢) من نقاط القوة لم تصل إلى المتوسطات ذات التأثير الإيجابي المطلوب؛ لاعتبارها نقاط قوة متوافرة وذات تأثير قوي ترتكز عليها الاستراتيجية المقترحة، وهي (S:4, 16)، وهي نقاط لا يمكن الارتكاز عليها عند بناء الاستراتيجية المقترحة، بل لا بد للاستراتيجية المقترحة أن تعالجها؛ لأنّ عدم حصول هذه النقاط على المتوسطات المطلوبة كنقاط قوة ربما يُعطي مؤشرًا إلى أنّها تحولت إلى نقاط ضعف تُضاف إلى قائمة جوانب الضعف الأخرى.

ومن ثمّ يتوجب معالجتها أو تحويلها إلى نقاط قوة مؤثرة - إن أمكن - وهذا ما يجب أن تأخذه الاستراتيجية المقترحة للتطوير في اعتبارها، فمثلما ترتكز على نقاط القوة لا بد أن تضع تصورًا وآليات لمعالجة نقاط الضعف أو تحويلها إلى نقاط قوة.

(ب) نتائج خاصة بنقاط الضعف:

يوضح الجدول التالي نقاط الضعف بالبيئة الداخلية لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل من حيث درجة توافرها وتأثيرها السلبي في تطوير التعليم بجامعة المنوفية، ومتوسط الأوزان النسبية لها، وترتيبها تنازليًا وفقًا لهذا المتوسط:

جدول (١٣)

متوسط درجتي التوافر والتأثير ومتوسط الوزن النسبي لنقاط الضعف وترتيبها تنازليًا

م	نقاط الضعف	متوسط درجة التوافر	متوسط درجة التأثير	متوسط الوزن النسبي	الترتيب
W1	تركيز معظم طلاب محافظة المنوفية على الالتحاق بالكليات النظرية.	٢,١٩	٢,١٩	٤,٨٠	١٧
W2	وجود فائض في بعض التخصصات بكليات الجامعة لا يستوعبها سوق العمل.	٢,٧٧	٢,٦٩	٧,٤٥	١
W3	ضعف مواكبة سياسات قبول الطلاب مع الحاجات الفعلية والمتوقعة لسوق العمل.	٢,٤٠	٢,٤٤	٥,٨٦	٣

م	نقاط الضعف	متوسط درجة التوافر	متوسط درجة التأثير	متوسط الوزن النسبي	الترتيب
W4	غياب استراتيجيات تسويقية مناسبة تشجع على الاستفادة من مخرجات التعليم الجامعي.	٢,٤٥	٢,٣٨	٥,٨٣	٤
W5	فقدان التناصب بين أعداد الطلبة وأعداد أعضاء هيئة التدريس في بعض الكليات.	٢,٤٦	٢,٤٢	٥,٩٥	٢
W6	قلة الاهتمام بالمجالات البيئية ومتعددة التخصصات بكليات جامعة المنوفية.	٢,١٧	٢,١٨	٤,٧٣	١٩
W7	ضعف مواكبة المناهج للمستجدات المحلية والعالمية.	٢,١٧	٢,٢٣	٤,٨٤	١٦
W8	غياب الإرشاد الوظيفي لطلاب جامعة المنوفية.	٢,٢١	٢,٢٣	٤,٩٣	١٥
W9	قلة الإمكانيات المادية المتاحة لتجويد العملية التعليمية والارتقاء بمستوى الطلاب.	٢,٣٤	٢,٢٩	٥,٣٦	٨
W10	قلة الموارد المالية للوفاء بمتطلبات وطموحات القطاعات المختلفة.	٢,٣١	٢,٤٥	٥,٦٦	٥
W11	قلة تناسب عدد المعامل الدراسية وقاعات التدريس والمحاضرات مع أعداد الطلاب وخاصة في الكليات ذات الأعداد الكبيرة.	٢,٢٨	٢,٣٦	٥,٣٨	٧
W12	ضعف سياسة الإفصاح والشفافية والمساءلة حول ما يتم داخل المؤسسات التعليمية، وما يطبق من سياسات وبرامج أمام الجهات الشريكة في المجتمع.	٢,٢٤	٢,٢٥	٥,٠٤	١٢
W13	ضعف مشاركة الأطراف المختلفة من الطلاب والمجتمع المحلي في صنع السياسات التعليمية.	٢,٢٣	٢,٢٩	٥,١١	١١
W14	ضعف التنسيق مع الجهات المعنية لاستحداث تخصصات جديدة تلبي احتياجات سوق العمل.	٢,٢٧	٢,٢٦	٥,١٣	١٠
W15	ضعف إشراك الأطراف المجتمعية في الإدارة الجامعية.	٢,٢٧	٢,١٧	٤,٩٣	١٤
W16	غياب مشاركة القطاع الخاص في التخطيط للمناهج الدراسية ووضع الخطط الأكاديمية.	٢,٤١	٢,٣٤	٥,٦٤	٦
W17	غياب التنسيق بين الجامعة والمستفيدين سواء في القطاع العام أو الخاص.	٢,٢٩	٢,٣٣	٥,٣٤	٩
W18	ضعف خبرة عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة بآليات السوق ومتطلباته.	٢,٠٠	٢,١٣	٤,٢٦	٢٣
W19	قصور تقييم أداء عضو هيئة التدريس وخاصة في قطاع خدمة المجتمع.	٢,١٠	٢,١١	٤,٤٣	٢٢

م	نقاط الضعف	متوسط درجة التوافر	متوسط درجة التأثير	متوسط الوزن النسبي	الترتيب
W20	ضعف الاتصال بين الوحدات الإدارية والتنظيمية المختلفة بالجامعة.	٢,١٥	٢,١٨	٤,٦٩	٢٠
W21	قلة توجه البرامج الدراسية بشكل كافٍ لتلبية الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.	٢,١٧	٢,٢١	٤,٨٠	١٨
W22	ضعف قيام جامعة المنوفية بجمع المعلومات الضرورية عن سوق العمل عند تطوير برامجها التعليمية.	٢,١١	٢,١٥	٤,٥٤	٢١
W23	قلة معرفة جامعة المنوفية لرأي المستفيدين في مستوى الخريج ونوعية التخصص المطلوب.	٢,٢٦	٢,٢٢	٥,٠٢	١٣
مجموع متوسطات الأوزان النسبية لنقاط الضعف				١١٩,٧٢	
متوسط الوزن النسبي للمحور				٥,٢١	

باستقراء نتائج الجدول السابق يتضح اتفاق جميع أفراد عينة الدراسة بإجماع حول التأثير السلبي لبعد نقاط الضعف بجميع عباراته وعددها (٢٣) عبارة، حيث حصل على مجموع متوسطات وزن نسبي لعبارته (١١٩.٧٢) بمتوسط (٥.٢١)، وهذا يعكس تأثيرها السلبي الكبير على تلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل - حيث إنّ هذه العبارات لها متوسط درجة توافر أكبر من (٢)، ومتوسط درجة تأثير أكبر من (٢)، ومتوسط وزن نسبي أكبر من (٤)، ومن ثمّ فهي تقع في نطاق العناصر المؤثرة سلبياً على المنظومة التعليمية بجامعة المنوفية؛ مما يحتم ضرورة التدخل العاجل لمعالجتها وتخفيف حدة آثارها السلبية - وإن أمكن - تحويل معظمها إلى نقاط قوة في صالح عملية التطوير، ومن ثمّ لا بد أن تركز الاستراتيجية المقترحة على سدّ هذه الفجوة، ومعالجة هذه النقاط وتحسينها وتحويلها إلى نقاط قوة لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل. وتحاول الخطوة القادمة تحليل مستوى التوازن بين نقاط القوة ذات التأثير والأهمية الإيجابية في عملية التطوير، ونقاط الضعف ذات التأثير السلبي في عرقلة عملية التطوير.

(ج) تحليل التوازن بين نقاط القوة والضعف:

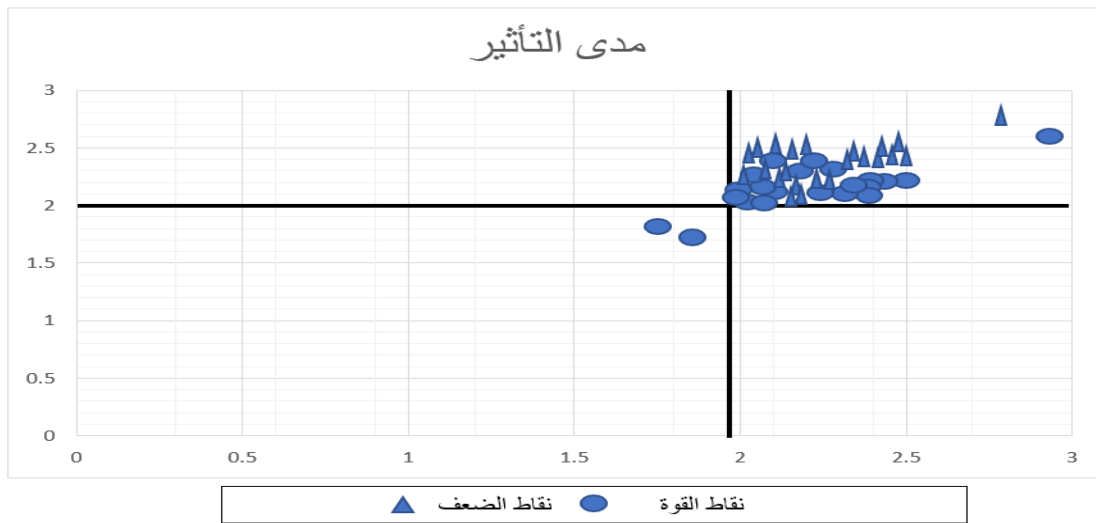
تهدف هذه الخطوة إلى تحديد وإبراز عناصر القوة ذات التأثير الأعلى والأهمية النسبية (الوزن النسبي) الأكبر، والتي يمكن تعظيمها والاستفادة منها والتركيز عليها في بناء الاستراتيجية المقترحة لتطوير التعليم بجامعة المنوفية، في مقابل نواحي الضعف الأكثر تأثيراً والتي قد تعوق عملية التطوير، ومن ثم يجب معالجتها.

فمن خلال نتائج تقييم عناصر البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)، وتحديد الأوزان النسبية لها وترتيبها، يتضح أنّ مجموع متوسطات الأوزان النسبية لمحور نقاط الضعف (١١٩.٧٢) بمتوسط (٥.٢١) يزيد عن مجموع متوسطات الأوزان النسبية لنقاط القوة (٩٦.٩٤) بمتوسط (٤.٨٥)، وهذا يشير إلى أنّ الوضع الراهن للتعليم بجامعة المنوفية يعاني كثيراً من أوجه القصور والضعف وفجوات الأداء، على الرغم من محاولات التطوير

المستمرة لتحسين العملية التعليمية، والسعي نحو تطبيق نظم الجودة والتحسين المستمر للأداء المؤسسي؛ من أجل استعداد الكليات للتقدم للحصول على الاعتماد من الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد. إلا أنها تميل إلى تطوير الشكل أكثر من المضمون، وكما أن تفعيل هذه المحاولات والتوجهات يتطلب مشاركة من جميع أفراد المجتمع الجامعي، ونشر ثقافة تنظيمية تتوافق مع هذه التوجهات، والاستمرارية والتراكمية في التطوير، وربما يكون من الضروري في هذا الإطار وضع استراتيجية قومية طويلة المدى لا تتغير بتغير الوظائف والقيادات، وإنما تطوير يرتكز على بُعد تراكمي يستفيد من التجارب والخبرات السابقة؛ لاستخلاص الدروس المستفادة والتعلم من الأخطاء، تطوير يستفيد من الخبرات والكفاءات، تطوير يشارك فيه الجميع، تطوير يرتكز على منهجية علمية بعيداً عن العشوائية، ولعل هذا ما ستحاول الاستراتيجية المقترحة التركيز عليه.

وفي سبيل تحقيق خطوة تحليل التوازن بين عناصر بيئة التعليم بجامعة المنوفية، توجد العديد من الطرق التي يمكن استخدامها؛ لبيان موقع عناصر البيئة الداخلية والخارجية ذات التوافر الأكبر والتأثير الأعلى، وكذلك لتوضيح العناصر ذات الأهمية (الوزن) النسبية الكبيرة والوقوف على مدى الفارق بينها، ومن أهم هذه الطرق طريقتان لتحليل التوازن، يمكن توضيحهما والتحليل التوازن لعناصر البيئة الداخلية والخارجية أيضاً تطبيقاً لهما، وذلك فيما يلي:

- **الطريقة الأولى:** ويمكن من خلالها تمثيل القيم الخاصة بعناصر البيئة الداخلية والخارجية بإحداثيات على شكل بياني، حيث يتم تقسيم الشكل إلى أربعة مربعات أساسية بحسب درجة الأهمية، بحيث يمثل كل مربع درجة أهمية العناصر موضع الدراسة، كما يمثل المحور الأفقي درجات توافر كل عنصر، بينما يمثل المحور الرأسي درجات تأثير^(١) ووفقاً لهذه الطريقة يمكن تمثيل عناصر البيئة الداخلية الأكثر توافراً وتأثيراً من خلال الشكل البياني التالي، وفق مقياس تقييم عناصر البيئة الداخلية، حيث يُمثل مدى التوافر (٣ : ١) المحور الأفقي، ومدى التأثير (٣ : ١) المحور الرأسي، وذلك كما يلي:



شكل (٢)

موقع عناصر القوة والضعف وفق متوسط درجتي التوافر والتأثير

(١) أحمد محمد غنيم: مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات، المكتبة العصرية، القاهرة، ٢٠٠٤م، ص ص ٢٠٩ - ٢١٠.

ومن الشكل السابق يمكن ملاحظة أنّ هناك عددًا من نقاط القوة (والتي يرمز لها بالدائرة)، وعددها (٢) نقاط تقع خارج نطاق منطقة التوافر والتأثير الإيجابي في تطوير التعليم بجامعة المنوفية، حيث حصلت على متوسط درجة توافر أقل من (٢)، ومتوسط درجة تأثير أقل من (٢)، وأنّ نقاط القوة الأكثر توافرًا وتأثيرًا بلغ عددها (١٨) نقطة، وهي العناصر المهمة التي لها تأثير كبير على تطوير المنظومة التعليمية بجامعة المنوفية، حيث حصلت على متوسط درجتي توافر وتأثير أكبر من (٢)، ومن ثمّ يمكن تعظيمها والاستفادة منها في عملية التطوير والارتكاز عليها في الاستراتيجية المقترحة.

وبملاحظة مواطن الضعف (والتي يرمز لها بالمثلث) يمكن التأكيد على وجود (٢٣) عنصرًا هي مجموع نقاط الضعف تقع جميعها في مجال العناصر التي تؤثر بشكل سلبي لدرجة كبيرة على تطوير التعليم بجامعة المنوفية؛ مما يتحتّم ضرورة معالجتها والتغلب عليها، ومحاولة تلافي آثارها السلبية على المنظومة التعليمية، إن لم تكن هناك فرصة لتحويلها لنقاط قوة، وهذه العناصر لها متوسط درجة توافر أكبر من (٢)، ومتوسط درجة تأثير أكبر من (٢) وتقع في الربع الأعلى من جهة اليمين من الشكل رقم (٢).

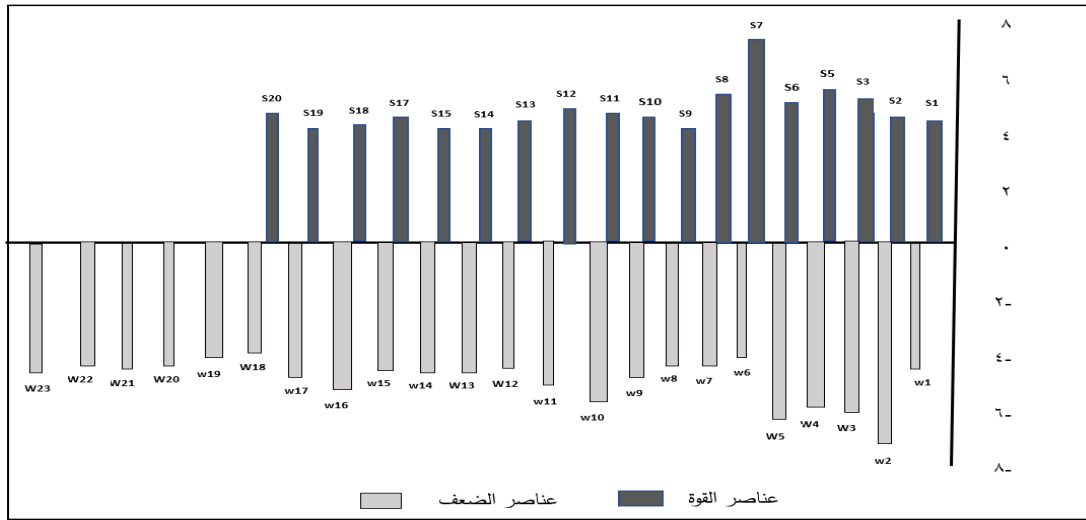
ومن الشكل (٢) السابق، وفي ضوء هذه الطريقة لتحليل التوازن اعتمادًا على متوسطي درجة التوافر والتأثير يمثل العنصر (S7) الذي يُعبر عن "امتلاك جامعة المنوفية لنبذة متميزة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم" العنصر الأعلى توافرًا وتأثيرًا من عناصر القوة التي تؤثر إيجابيًا في تطوير التعليم بجامعة المنوفية بمتوسط درجة توافر (٢.٧٨) ومتوسط درجة تأثير (٢.٦٣)، بينما يمثل العنصر (S9) "إتاحة جامعة المنوفية الفرصة لتواصل أعضاء هيئة التدريس بها مع الجامعات الأخرى". العنصر الأقل توافرًا وتأثيرًا بين نقاط القوة ذات الأهمية بمتوسط درجة توافر (٢.٠٢) ومتوسط درجة تأثير (٢).

ومن ناحية أخرى في الشكل السابق، يمثل العنصر (W2) من عناصر الضعف والذي يُعبر عن "وجود فائض في بعض التخصصات بكليات الجامعة لا يستوعبها سوق العمل" العنصر الأعلى توافرًا وتأثيرًا سلبيًا على تطوير التعليم بجامعة المنوفية بمتوسط درجة توافر (٢.٧٧) ومتوسط درجة تأثير (٢.٦٩)، بينما يمثل العنصر (W18) "ضعف خبرة عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة بآليات السوق ومتطلباته". العنصر الأقل توافرًا وتأثيرًا من عناصر الضعف بمتوسط درجة توافر (٢) ومتوسط درجة تأثير (٢.١٣).

● **الطريقة الثانية لتحليل التوازن:** وهي بمثابة تحليل آخر لعناصر البيئة الداخلية والخارجية أيضًا كما سيأتي، ولكنه يعتمد على الأرقام التي تشير إلى الأهمية الاستراتيجية للعناصر (متوسط الوزن النسبي) لكل عنصر من عناصر البيئة الداخلية أو الخارجية، وذلك من خلال تحديد معيار للأداء (الوزن النسبي لإسهام العنصر في تطوير التعليم بجامعة المنوفية) ليمثل المحور الأفقي، وضع نقاط القوة والفرص أعلى هذا المحور الأفقي ممثلة بأعمدة أو خطوط رأسية لأعلى يتناسب ارتفاعها مع درجة أهميتها ووزنها النسبي في تحقيق معيار الأداء، ووضع نقاط الضعف والتهديدات أسفل المحور الأفقي الممثل لمعيار الأداء المطلوب أو متوسط الوزن

النسبي (٤) ممثلة بأعمدة أو خطوط رأسية لأسفل يتناسب طولها مع درجتها ووزنها النسبي^(١).

وطبقاً لهذه الطريقة، يمكن تمثيل وتحليل التوازن بين عناصر البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) وفقاً لمتوسط الوزن النسبي (الأهمية الاستراتيجية) من خلال الشكل التالي الذي يوضح مستوى التوازن بين عناصر القوة التي لها تأثير إيجابي على تلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، وتلك الجوانب التي تمثل عناصر ضعف المؤثرة سلبياً على تلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، حيث يُمثل اتجاه الأعمدة إلى الأعلى عناصر القوة، والاتجاه إلى أسفل عناصر الضعف، وذلك بناءً على متوسطات الوزن النسبي لتلك العناصر (الذي يمثل المحور الأفقي) وفق نتائج تقييم عينة الدراسة لها، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



شكل (٣)

مستوى التوازن بين عناصر القوة والضعف وفقاً لمتوسط الوزن النسبي

ووفقاً لهذه الطريقة، وتحليل الشكل السابق، يتضح أن هناك (١٨) عددًا من نقاط القوة المؤثرة إيجابياً في تطوير التعليم بجامعة المنوفية بمتوسط وزن نسبي وأهمية أكبر من (٤)، بينما هناك عدد (٢) من نقاط القوة غير مؤثرة، حيث حصلت على متوسط وزن نسبي أقل من (٤)، وهي على الترتيب (S:4, 16)، ومن ثم لم تظهر هذه النقاط في التمثيل البياني بالشكل السابق لتحليل مستوى التوازن بين نقاط القوة والضعف وفقاً لمتوسط الوزن النسبي.

ومن الشكل السابق أيضاً، وفي ضوء هذه الطريقة لتحليل التوازن، يمثل العنصر السابع (S7) من عناصر القوة والذي يعبر عن (امتلاك جامعة المنوفية لنخبة متميزة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم) العنصر الأكبر تأثيراً وأهمية في تطوير التعليم بجامعة المنوفية بمتوسط وزن نسبي (7.31)، بينما يتمثل العنصر (S9) والذي يعبر عن (إتاحة جامعة المنوفية الفرصة لتواصل أعضاء هيئة التدريس بها مع الجامعات الأخرى) العنصر الأقل تأثيراً وأهمية (بين نقاط القوة المؤثرة) بمتوسط وزن نسبي (٤.٠٤)، وهذا يوضح الاتفاق بين تحليل التوازن في الطريقتين.

(١) أحمد ماهر أحمد: الإدارة الاستراتيجية: الدليل العلمي للمديرين، مرجع سابق، ص ص ١٢٠ - ١٢١.

من ناحية أخرى في الشكل السابق، يُمثل العنصر الثاني (W2) من نقاط الضعف والذي يعبر عن (وجود فائض في بعض التخصصات بكليات الجامعة لا يستوعبها سوق العمل) نقطة الضعف الأعلى تأثيرًا سلبيًا على تلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية بمتوسط وزن نسبي (٧.٤٥)، بينما يتمثل العنصر الأقل تأثيرًا سلبيًا على تلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية من نقاط الضعف (W18) والذي يعبر عن (ضعف خبرة عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة بآليات السوق ومتطلباته) بمتوسط وزن نسبي (٤.٢٦)، ويُلاحظ أنّ نتائج تحليل التوازن لعناصر الضعف هي نفسها في الطريقتين.

(٢) نتائج خاصة بعناصر البيئة الخارجية لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل:

تتناول هذه الخطوة النتائج الخاصة بدرجة توافر وتأثير عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتحديات)، بما تُمثله الأولى من محاولات وجهود وتسهيلات ومؤسسات داعمة ومنافسة بالبيئة الخارجية العامة والخاصة يمكن استثمارها إيجابيًا حاليًا ومستقبلاً في عملية تطوير التعليم بجامعة المنوفية، وبما تُعبر عنه الأخرى من وجود تحديات ومخاطر خارجية مؤثرة سلبياً على المنظومة التعليمية، وتعرقل محاولات تطوير التعليم بجامعة المنوفية ينبغي الاستعداد لها والتعامل معها ومواجهتها كما يلي:

(أ) نتائج خاصة بالفرص:

يعرض الجدول التالي الفرص المتاحة بالبيئة الخارجية لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل من حيث درجة توافرها وتأثيرها الإيجابي في تطوير التعليم بجامعة المنوفية، وبتوسط الأوزان النسبية لها، وترتيبها تنازلياً وفقاً لهذا المتوسط:

جدول (١٤)

متوسط درجتي التوافر والتأثير ومتوسط الوزن النسبي للفرص وترتيبها تنازلياً

م	الفرص	متوسط درجة التوافر	متوسط درجة التأثير	متوسط الوزن النسبي	الترتيب
01	التوجه المتزايد نحو الاستفادة من تطبيقات الثورة التكنولوجية والتحول الرقمي في مجال التعليم الجامعي.	٢,٤٣	٢,٤٢	٥,٨٨	٢
02	الاهتمام المستمر بضمان جودة التعليم الجامعي وخاصة في مجال خدمة المجتمع.	٢,٢٩	٢,٣٣	٥,٣٤	٤
03	سهولة الوصول الحر للمعلومات في ظل الثورة المعرفية والتدفق المعلوماتي.	٢,٥٢	٢,٤٨	٦,٢٥	١
04	توجه الدولة نحو الاقتصاد الرقمي القائم على المعرفة الجديدة في إطار الشراكة المجتمعية.	٢,٢٨	٢,٣٢	٥,٢٩	٥
05	توجه الدولة نحو زيادة ميزانية التعليم الجامعي.	١,٧٥	١,٧٩	٣,٤٥	١٤

م	الفرص	متوسط درجة التوافر	متوسط درجة التأثير	متوسط الوزن النسبي	الترتيب	
06	تزايد الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي في التخصصات الجديدة التي يتطلبها سوق العمل.	٢,٢٥	٢,٣١	٥,٢٠	٦	
07	التوجه نحو تطوير الإطار التشريعي والقانوني المنظم للجامعات وفقاً للتغيرات المجتمعية المرتبطة بسوق العمل.	١,٩٧	٢,١١	٤,١٦	١٢	
08	التوجه نحو الاعتماد وضمان الجودة باعتباره وسيلة للاعتراف بالجامعات دولياً.	٢,٤٠	٢,٣٩	٥,٧٤	٣	
09	وجود إرادة سياسية داعمة لتطوير التعليم الجامعي على مستوى الخطاب السياسي.	٢,٠٩	٢,١٩	٤,٥٨	١٠	
010	استحداث تخصصات وأقسام تواكب متطلبات سوق العمل الحالي والمستقبلي.	٢,١٤	٢,٢٦	٤,٨٤	٧	
011	الاهتمام العالمي بتوفير صيغ جديدة ومطورة للبرامج التعليمية في الجامعات.	٢,١٢	٢,٢٧	٤,٨١	٨	
012	وجود مصانع ومؤسسات مختلفة بمحافظة المنوفية يمكن استغلالها في الشراكة معها في بعض البرامج والمشروعات.	٢,١٦	٢,٢١	٤,٧٧	٩	
013	توجه الدولة نحو المشروعات التنموية الجديدة المرتبطة بالتخصصات المختلفة لخريجي الجامعة.	٢,٠١	٢,٠٩	٤,٢٠	١١	
014	زيادة الوعي بثقافة العمل الحر وإدارة الأعمال داخل التنظيمات الجامعية.	١,٩٧	٢,٠٩	٤,١٢	١٣	
مجموع متوسطات الأوزان النسبية للفرص المتاحة					٦٨,٦٣	
متوسط الوزن النسبي للمحور					٤,٩٠	

باستقراء نتائج الجدول السابق يتضح أنّ هناك (١٣) فرصة لها تأثير إيجابي كبير على عملية تطوير التعليم بجامعة المنوفية، حيث إنّ هذه الفرص لها متوسط درجة توافر أكبر من (٢)، ومتوسط درجة تأثير أكبر من (٢)، ومتوسط وزني نسبي أكبر من (٤)، ومن ثمّ فهي تقع في نطاق العناصر المؤثرة؛ ومن ثمّ يمكن الاعتماد عليها في بناء مصفوفة التحليل الرباعي، والارتكاز إليها في صياغة استراتيجية التطوير المقترحة، بينما هناك عدد (١) فرصة خارج نطاق التأثير الإيجابي على تطوير التعليم بجامعة المنوفية، ولا يمكن الاستفادة منها وتعظيمها بالشكل المطلوب، ولها متوسطات توافر وتأثير ومتوسط وزن نسبي أقل من المتوسطات المحددة وهي بالترتيب (١,٧٥، ١,٧٩، ٣,٤٥)؛ مما يتطلب وضع آليات لتعزيز وجودها بتأثير إيجابي عالٍ عند بناء الاستراتيجية المقترحة لهذا التطوير.

(ب) نتائج خاصة بالتهديدات/ التحديات:

يوضح الجدول التالي التهديدات/ التحديات بالبيئة الخارجية لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل من حيث درجة توافرها وتأثيرها السلبي على تطوير التعليم بجامعة المنوفية، ومتوسط الأوزان النسبية لها، وترتيبها تنازلياً وفقاً لهذا المتوسط:

جدول (١٥)

متوسط درجتي التوافر والتأثير ومتوسط الوزن النسبي للتهديدات وترتيبها تنازلياً

م	التهديدات	متوسط درجة التوافر	متوسط درجة التأثير	متوسط الوزن النسبي	الترتيب
T1	قلة توافر الموارد المالية الكافية لتنفيذ الاتفاقيات والمبادرات الدولية.	٢,٤٩	٢,٥٠	٦,٢٣	٧
T2	زيادة أعداد الطلبة الملتحقين الجامعة مما يزيد الضغط على الإمكانيات والموارد المتاحة.	٢,٦٩	٢,٦٤	٧,١٠	٢
T3	اختلال التوازن المتعلق بتوزيع العمالة للتخصصات المختلفة لخريجي جامعة المنوفية.	٢,٥٤	٢,٤٩	٦,٣٢	٥
T4	ضعف استقرار الأوضاع الاقتصادية للمجتمع المصري.	٢,٤٧	٢,٤٥	٦,٠٥	٩
T5	انخفاض مقومات البنية التحتية التكنولوجية من الناحية المادية والبشرية.	٢,٤٧	٢,٤٧	٦,١٠	٨
T6	زيادة معدلات البطالة وخاصة بين خريج الجامعات.	٢,٧٧	٢,٧٢	٧,٥٣	١
T7	وجود جامعات منافسة محلية وإقليمية للجامعات المصرية.	٢,٦١	٢,٦١	٦,٨١	٣
T8	قلة تطابق التخصصات الجامعية مع متطلبات سوق العمل، ومستوى المهارات الموجودة لدى العمالة المتوفرة.	٢,٢٨	٢,٣٤	٥,٣٤	١٠
T9	ضعف قدرة الجامعة على استقطاب الأساتذة المتخصصين ذوي الخبرة.	٢,١٤	٢,٢٢	٤,٧٥	١٣
T10	ضعف مشاركة المستفيدين في تقييم برامج الخدمات التعليمية والبحثية المقدمة بالجامعات.	٢,٣١	٢,٢٦	٥,٢٢	١١
T11	اتساع النطاق الجغرافي لا يتناسب مع موارد الجامعة المادية المتاحة.	٢,٢٧	٢,٢٣	٥,٠٦	١٢
T12	الاعتماد على الأساليب التقليدية في قبول خريجي الثانوية العامة.	٢,٥٤	٢,٤٧	٦,٢٧	٦

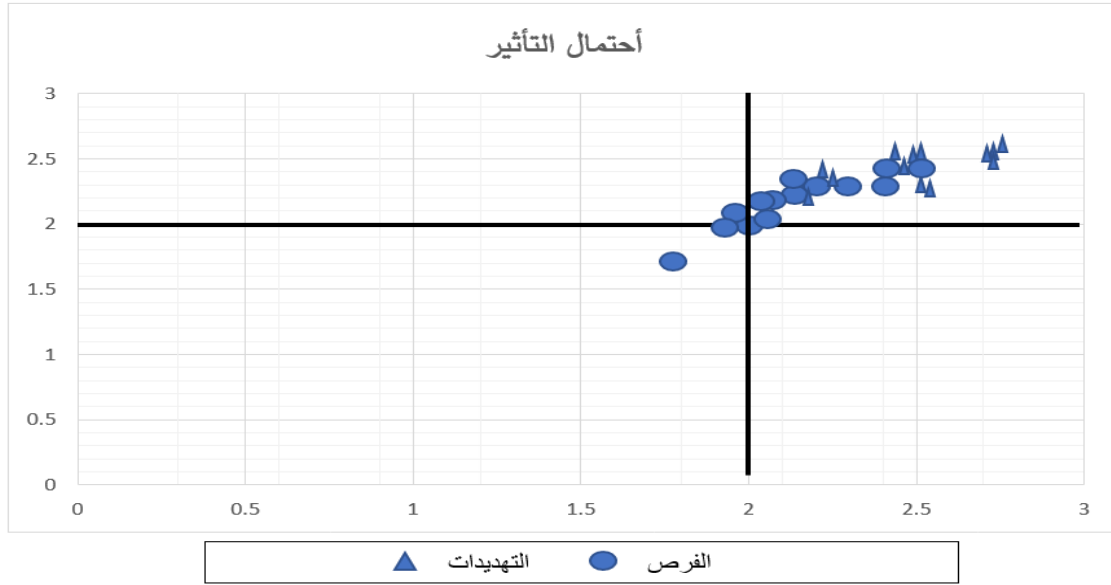
م	التهديات	متوسط درجة التوافر	متوسط درجة التأثير	متوسط الوزن النسبي	الترتيب
T13	تزايد حدة المنافسة العالمية الموجهة بالسوق في مجال التعليم الجامعي.	٢,٥٧	٢,٤٩	٦,٤٠	٤
مجموع متوسطات الأوزان النسبية للتهديات المحتملة					٧٩,١٨
متوسط الوزن النسبي للمحور					٦,٠٩

باستقراء نتائج الجدول السابق يتضح إجماع واتفاق أفراد عينة الدراسة على أنّ جميع التهديدات/ التحديات المذكورة وعددها (١٣) تهديدًا لها تأثير سلبي كبير على تلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، حيث حصل المحور على مجموع متوسطات وزن نسبي (٧٩.١٨) بمتوسط (٦.٠٩) وهو متوسط توافر وتأثير مرتفع، كما أنّ هذه العناصر كل على حدة لها متوسط درجة توافر أكبر من (٢)، ومتوسط درجة تأثير أكبر من (٢)، ومتوسط وزن نسبي أكبر (٤)، ومن ثمّ فهي تقع في نطاق العناصر المؤثرة سلبياً على تطوير التعليم بجامعة المنوفية، ومن ثمّ تتطلب تدخلاً عاجلاً لمواجهتها والتعامل معها؛ لتخفيف حدتها أو تحويلها إلى فرص إن أمكن، وعليه يجب أخذ هذه العناصر الأكثر تأثيراً في بناء مصفوفة التحليل الرباعي، والارتكاز عليها عند صياغة الاستراتيجية المقترحة للتطوير.

(ج) تحليل التوازن بين الفرص المتاحة والتهديدات الحالية والمحتملة:

من خلال نتائج تقييم عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، وتحديد الأوزان النسبية لها وترتيبها، يتضح أنّ مجموع متوسطات الأوزان النسبية للتهديدات/ التحديات (٧٩.١٨) بمتوسط (٦.٠٩) أكبر من مجموع متوسطات الأوزان النسبية للفرص المتاحة (٦٨.٦٣) بمتوسط (٤.٩٠)، وهذا يشير إلى مدى تدهور الوضع التنافسي والاستراتيجي لنظام التعليم بجامعة المنوفية، وأنّ بيئته الخارجية العامة والخاصة مليئة بالتهديدات والتحديات التي تُهدد استقراره وتعوق مسيرة تطويره، إلا أنّ هناك مجموعة من الفرص المتاحة والتي يمكن استثمارها لتطوير المنظومة التعليمية، مع ضرورة الوعي بالتهديدات الحالية والمحتملة والاستعداد لمواجهتها والتعامل معها بمرونة، وتحويلها إلى فرص إيجابية، أو التكيف معها وخفض حدة آثارها السلبية لمنظومة التعليم بجامعة المنوفية.

ووفقاً للطريقة الأولى في تحليل التوازن - المشار إليها سابقاً - يمكن تمثيل عناصر البيئة الخارجية الأكثر تأثيراً من خلال الرسم البياني، حيث يمكن تمثيل الفرص والتهديدات المؤثرة أو ذات متوسط التوافر والتأثير الأكبر وفق مقياس تقييم عناصر البيئة الخارجية، فيمثل مدى التوافر (٣ : ١) المحور الأفقي، ومدى التأثير (٣ : ١) المحور الرأسي، ويمكن توضيح مدى التوازن بين عناصر البيئة الخارجية من الفرص والتهديدات، وتحليل ذلك بيانياً وفقاً لمتوسط درجتي التوافر والتأثير على النحو التالي:



شكل (٤)

يوضح موقع الفرص والتحديات وفق متوسط درجتي التوافر والتأثير

يُلاحظ من الشكل السابق أنّ الفرص الأكثر توافراً وتأثيراً (والتي يرمز لها بالدائرة) بلغ عددها (١٣) فرصة، حيث زاد متوسط درجة توافر كل منها عن (٢) ومتوسط تأثيرها (٢)، وهي العناصر المهمة التي لها تأثير إيجابي كبير على تطوير التعليم بجامعة المنوفية، حيث يمكن تعظيمها والاستفادة منها، كما أنّ هناك مجموعة من الفرص وعددها (١) فرصة تقع خارج نطاق منطقة التأثير الإيجابي لتطوير التعليم بجامعة المنوفية؛ حيث إنّها لم تحصل على المتوسطات المطلوبة للتوافر أو التأثير، وهي الفرصة (O5).

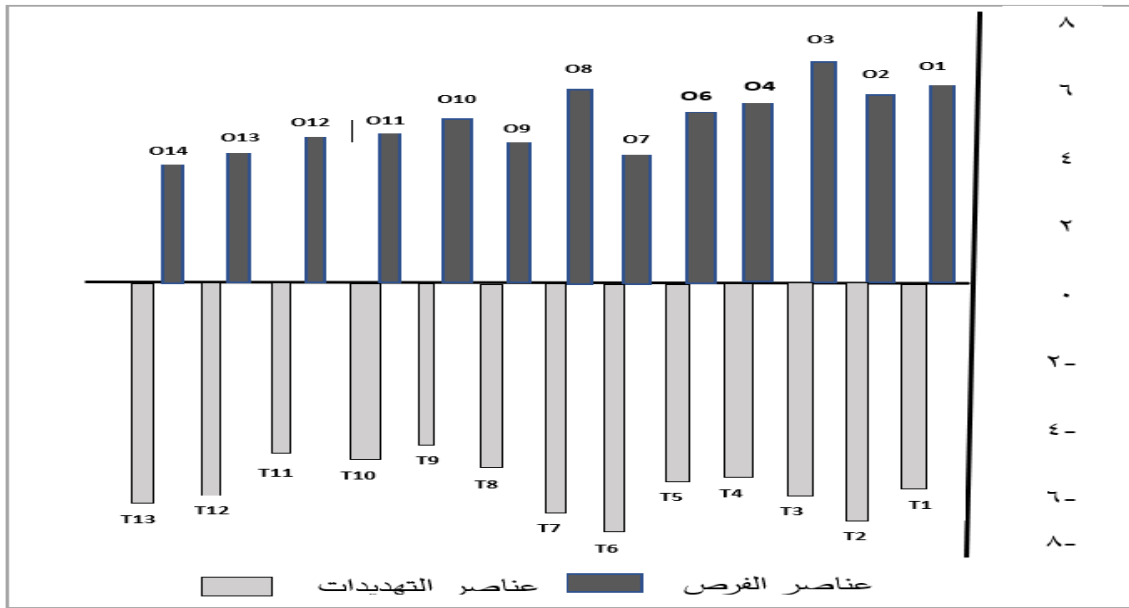
وبملاحظة التحديات (والتي يرمز لها بالمثلث) يتضح أنّ جميعها (١٣) تهديداً تقع في مجال العناصر المؤثرة بشكل سلبي كبير على تلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، ويتحتم معها ضرورة المعالجة السريعة للتغلب على تلك العناصر ومحاولة تلافيتها، أو تحويلها إلى فرص إن أمكن، وهذه العناصر لها متوسط درجة توافر أكبر من (٢)، ومتوسط درجة تأثير أكبر من (٢)، وتقع في الربع الأعلى من جهة اليمين من الشكل رقم (٤).

ووفقاً لهذه الطريقة لتحليل التوازن، يتضح من الشكل (٤) أيضاً أنّ الفرصة (O3) التي تعبر عن (سهولة الوصول الحر للمعلومات في ظل الثورة المعرفية والتدفق المعلوماتي) تُمثل الفرصة الأكثر توافراً وتأثيراً بمتوسط توافر (٢.٥٢) ومتوسط درجة تأثير (٢.٤٨) في تطوير التعليم بجامعة المنوفية، بينما تُمثل الفرصة (O13) التي تعبر عن (توجه الدولة نحو المشروعات التنموية الجديدة المرتبطة بالتخصصات المختلفة لخريجي الجامعة) الفرصة الأقل تواجداً وتأثيراً بمتوسط توافر (٢.٠١) ومتوسط درجة تأثير (٢.٠٩).

ومن ناحيةٍ أخرى يُمثل التهديد (T6) الذي يعبر عن (زيادة معدلات البطالة وخاصة بين خريج الجامعات) التهديد الأكثر توافراً وتأثيراً سلبياً بمتوسط توافر (٢.٧٧) ومتوسط درجة تأثير (٢.٧٢) على تطوير التعليم بجامعة المنوفية، بينما يُمثل التهديد (T9) (ضعف قدرة الجامعة على استقطاب الأساتذة المتخصصين ذوي الخبرة)

ضعف قدرة الجامعة على استقطاب الأساتذة المتخصصين ذوي الخبرة) التهديد الأقل توافراً وتأثيراً بمتوسط توافر (٢.١٤) ومتوسط درجة تأثير (٢.٢٢).

ووفقاً للطريقة الثانية لتمثيل وتحليل مستوى التوازن، يمكن تمثيل عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) وفقاً لمتوسط الوزن النسبي (الأهمية الاستراتيجية) من خلال الشكل البياني الذي يوضح مستوى التوازن بين الفرص المتاحة ذات التأثير الإيجابي تلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية، والتهديدات/ التحديات ذات التأثير السلبي على المنظومة التعليمية بجامعة المنوفية، حيث تمثل الأعمدة المتجهة إلى الأعلى الفرص، والمتجهة إلى أسفل التهديدات، وذلك وفقاً لمتوسطات الوزن النسبي لتلك العناصر.



شكل رقم (٥)

مستوى التوازن بين الفرص والتهديدات وفقاً لمتوسط الوزن النسبي

وبتحليل الشكل السابق، يتضح أنّ هناك العديد من الفرص المؤثرة على تلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية وفقاً لمتوسط وزنها النسبي وعددها (١٣) فرصة، بينما هناك عدد (١) فرصة غير مؤثرة إيجابياً من حيث متوسط وزنها النسبي وهي على الترتيب (O5)، ومن ثمّ لم تظهر هذه الفرصة في التمثيل البياني بهذه الطريقة التي تعتمد متوسط الوزن النسبي أكبر من أو يساوي (٤) للفرص المؤثرة، كما لم تظهر في الطريقة الأولى المعتمدة على متوسط درجتي التوافر والتأثير.

وفي هذه الشكل تمثل الفرصة الثالثة (O3) التي تعبر عن (سهولة الوصول الحر للمعلومات في ظل الثورة المعرفية والتدفق المعلوماتي) الفرصة الأكثر تأثيراً إيجابياً وأهمية نسبية بمتوسط وزن نسبي (٦.٢٥)، بينما تمثل الفرصة الثالثة عشر (O13) والتي تعبر عن (توجه الدولة نحو المشروعات التنموية الجديدة المرتبطة بالتخصصات المختلفة لخريجي الجامعة) الفرصة الأقل تأثيراً وأهمية بمتوسط وزن نسبي (٤.٢٠)، ومن ثمّ يتطابق مستوى تحليل التوازن للفرص الخارجية في الطريقتين.

من ناحية أخرى يلاحظ من الشكل السابق أنّ جميع التهديدات وعددها (٢٣) تهديدًا ذات تأثير سلبي على تلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل بمتوسط وزن نسبي أكبر من (٤)، يُمثل التهديد السادس (T6) والذي يعبر عن (زيادة معدلات البطالة وخاصة بين خريج الجامعات) التهديد الأكثر تأثيرًا سلبيًا بمتوسط وزن نسبي (٧.٥٣)، بينما يُمثل التهديد (T9) والذي يعبر عن (ضعف قدرة الجامعة على استقطاب الأساتذة المتخصصين ذوي الخبرة) التهديد الأقل توافرًا وتأثيرًا بمتوسط وزن نسبي (٤.٧٥)، ومن ثمّ يتطابق مستوى تحليل التوازن للتهديدات الخارجية في الطريقتين.

• تعليق عام على نتائج تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية:

بالنظر في نتائج التحليل الاستراتيجي الكمي (تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية) لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل المرصودة بالجدول الأربعة السابقة يتضح ما يلي:

- أسفرت نتائج تقييم نقاط القوة بالبيئة الداخلية لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل بجدول (١٢) عن تواجد (١٨) نقطة قوة بمتوسط توافر وتأثير ووزن نسبي أكبر من (٢، ٢، ٤) على الترتيب؛ مما يعني أنّ هذه النقاط يمكن الاعتماد عليها في بناء مصفوفة التحليل الرباعي والاستراتيجية المقترحة للتطوير، بينما تمّ استبعاد (٢) من النقاط؛ لعدم حصولها على تلك المتوسطات.

- أظهرت نتائج تقييم نقاط الضعف الداخلية بجدول (١٣)، أنّ جميع نقاط الضعف المذكورة متوافرة ومؤثرة سلبيًا في التطوير بمتوسطات توافر وتأثير ووزن نسبي أكبر من المتوسطات المحددة؛ وعليه فإنّها تقع جميعًا في نطاق التأثير السلبي على عملية التطوير، ويتمّ الاعتماد عليها في بناء مصفوفة التحليل الرباعي، وبناء الاستراتيجية المقترحة.

- مجموع متوسطات الأوزان النسبية لنقاط القوة (٩٦.٩٤) بمتوسط (٤.٨٥) أقل من مجموع متوسطات الأوزان النسبية لنقاط الضعف (١١٩.٧٢) بمتوسط (٥.٢١)؛ مما يعني أنّ المنظومة التعليمية بجامعة المنوفية تعاني أوجه قصور وضعف أكثر من نقاط قوتها داخليًا.

- أسفرت نتائج تقييم الفرص المتاحة والمحتملة بالبيئة الخارجية لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل المذكورة بجدول (١٤) عن تواجد (١٣) فرصة بمتوسط توافر وتأثير ووزن نسبي أكبر من (٢، ٢، ٤) على الترتيب؛ مما يعني أنّ هذه الفرص يمكن الاعتماد عليها في بناء مصفوفة التحليل البيئي والاستراتيجية المقترحة للتطوير، بينما تمّ استبعاد (١) فرصة؛ لعدم حصولها على تلك المتوسطات.

- أظهرت نتائج تقييم التهديدات الحالية والمحتملة بالبيئة الخارجية لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، أنّ جميع التهديدات المذكورة بجدول (١٥) متوافرة ومؤثرة سلبيًا في التطوير، وقد جاءت بمتوسطات توافر وتأثير ووزن نسبي أكبر من المتوسطات المطلوبة؛ وعليه فإنّها تقع جميعًا في نطاق

العناصر ذات التأثير السلبي على عملية التطوير، ويتم الاعتماد عليها في بناء مصفوفة التحليل الرباعي، وبناء الاستراتيجية المقترحة.

- مجموع متوسطات الأوزان النسبية للفرص (٦٨.١٣) بمتوسط (٤.٩٠) أقل من مجموع متوسطات الأوزان النسبية للتهديدات (٧٩.١٨) بمتوسط (٦.٠٩)؛ مما يعني أنّ المنظومة التعليمية بجامعة المنوفية تواجه تهديدات حالية ومحتملة أكثر من الفرص المتاحة والمحتملة بيئتها الخارجية.
- أنّ عناصر البيئة الداخلية والخارجية ذات التأثير السلبي (نقاط الضعف والتهديدات) أكبر من مجموع متوسطات العناصر ذات التأثير الإيجابي (نقاط القوة والفرص)؛ مما يعاني قصور وضعف في تلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل داخلياً؛ نتيجة كثرة نقاط الضعف وتأثيرها السلبي المرتفع، إضافة إلى التحديات والمخاطر بالبيئة الخارجية للتعليم بجامعة المنوفية الناتجة من كثرة التهديدات وتأثير السلبي المرتفع، كما أنّ ترتيب هذه العناصر طبقاً لمجموع متوسطات أوزنها النسبي وتأثيرها على التوالي (نقاط الضعف، نقاط القوة، التهديدات، الفرص)، الأمر الذي يعني وجود نقاط قوة بالبيئة الخارجية يمكن أن تدعم عملية تطوير التعليم بجامعة المنوفية، ومساندة للفرص الخارجية في مواجهة نقاط الضعف والتهديدات المتنوعة وذات التأثير السلبي المرتفع.

وفي ضوء ما أسفرت عنه النتائج السابقة لتقييم أبعاد البيئة الداخلية والخارجية وتحليل التوازن بين عناصر كل بُعد، يمكن تحديد أهم عناصر القوة والضعف بالبيئة الداخلية لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، وكذا الوقوف على أفضل الفرص المتاحة وأكثر التهديدات تأثيراً، وعليه يمكن بناء مصفوفتي التحليل البيئي الرباعي (S.W.O.T Matrix) لأهم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، والمزاوجة بين هذه العناصر؛ لتوليد وتنمية البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المنظومة التعليمية بجامعة المنوفية من خلال مصفوفة (T.O.W.S Matrix) وهذا ما توضحه الخطوة التالية.

ثالثاً: بناء مصفوفتي التحليل البيئي الرباعي (S.W.O.T, T.O.W.S Matrix):

تتضمن مصفوفة التحليل الرباعي ملخصاً لأهم عناصر القوة والضعف، والفرص والتهديدات بالبيئة الداخلية والخارجية ذات الأهمية والتأثير القوي (التي حصلت على متوسطات توافر وتأثير ومتوسط وزن نسبي أكبر من أو يساوي المتوسطات المحددة) في تطوير التعليم بجامعة المنوفية، مرتبةً وفق متوسطات الوزن النسبي لها، ويمكن تمثيلها كالتالي:

جدول (١٦)

مصفوفة التحليل البيئي الرباعي (S.W.O.T Matrix) لعناصر القوة - الضعف - الفرص - التهديدات (الأكثر توافراً وتأثيراً)

المحور	مرغوبة	غير مرغوبة
بيئة داخلية	أهم نقاط القوة (S) :	أهم نقاط الضعف (W) :
	١- امتلاك جامعة المنوفية لنخبة متميزة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.	١- وجود فائض في بعض التخصصات بكليات الجامعة لا يستوعبها سوق العمل.

المحور	مرغوبة	غير مرغوبة
بيئة داخلية	٢- التوسع في إنشاء الكليات المختلفة بجامعة المنوفية التي تفيد سوق العمل.	٢- فقدان التناسب بين أعداد الطلبة وأعداد أعضاء هيئة التدريس في بعض الكليات
	٣- تنوع البرامج التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وفقاً للاحتياجات المتغيرة.	٣- ضعف مواكبة سياسات قبول الطلاب مع الحاجات الفعلية والمتوقعة لسوق العمل.
	٤- وجود محاولات لتطوير اللوائح الداخلية الخاصة بالتعليم الجامعي بجامعة المنوفية اتساقاً مع التطورات المجتمعية.	٤- غياب استراتيجيات تسويقية مناسبة تشجع على الاستفادة من مخرجات التعليم الجامعي.
	٥- افتتاح تخصصات جديدة في بعض كليات جامعة المنوفية تتوافق مع الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.	٥- قلة الموارد المالية للوفاء بمتطلبات وطموحات القطاعات المختلفة.
	٦- توفر مكتبات علمية متميزة تلبي احتياجات الطلاب في مختلف التخصصات.	٦- غياب مشاركة القطاع الخاص في التخطيط للمناهج الدراسية ووضع الخطط الأكاديمية.
	٧- تميز الجامعة في البحوث العلمية والدراسات الإنتاجية.	٧- قلة تناسب عدد المعامل الدراسية وقاعات التدريس والمحاضرات مع أعداد الطلاب وخاصة في الكليات ذات الأعداد الكبيرة.
	٨- وجود مخطط سنوي للموازنة العامة بجامعة المنوفية.	٨- قلة الإمكانيات المادية المتاحة لتجويد العملية التعليمية والارتقاء بمستوى الطلاب.
	٩- توافر كفاءات بشرية للعمل في مجال المكتبات وشؤون الطلاب والمعامل وغير ذلك من الخدمات التي تقدم للطلاب	٩- غياب التنسيق بين الجامعة والمستفيدين سواء في القطاع العام أو الخاص
	١٠- وجود أهداف واضحة ومعلنة للتعليم الجامعي بجامعة المنوفية تنطلق من احتياجات المجتمع.	١٠- ضعف التنسيق مع الجهات المعنية لاستحداث تخصصات جديدة تلبي احتياجات سوق العمل.
	١١- وجود بعض التخصصات العلمية التي تلبي احتياجات المستقبلية لسوق العمل.	١١- ضعف مشاركة الأطراف المختلف من الطلاب والمجتمع المحلي في صنع السياسات التعليمية
	١٢- مراعاة معايير الشفافية والنزاهة في عملية اختيار وتعيين القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس.	١٢- ضعف سياسة الإفصاح والشفافية والمساءلة حول ما يتم داخل المؤسسات التعليمية، وما يطبق من سياسات وبرامج أمام الجهات الشريكة في المجتمع.
	١٣- وضوح السياسات التعليمية الخاصة بتلبية التعليم الجامعي بجامعة المنوفية لاحتياجات سوق العمل.	١٣- قلة معرفة جامعة المنوفية لرأي المستفيدين في مستوى الخريج ونوعية التخصص المطلوب.
		١٤- ضعف إشراك الأطراف المجتمعية في الإدارة الجامعية.
		١٥- غياب الإرشاد الوظيفي لطلاب جامعة المنوفية.
		١٦- ضعف مواكبة المناهج للمستجدات المحلية والعالمية.

المحور	مرغوبة	غير مرغوبة
بيئة داخلية	<p>١٤- التنمية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس بكافة وسائلها.</p> <p>١٥- مشاركة جامعة المنوفية في مشروعات تطوير التعليم العالي.</p> <p>١٦- تفرد الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة في تقديم خدمات متميزة.</p> <p>١٧- اهتمام جامعة المنوفية بتنمية الإبداع والابتكار لدى طلابها.</p> <p>١٨- إتاحة جامعة المنوفية الفرصة لتواصل أعضاء هيئة التدريس بها مع الجامعات الأخرى.</p>	<p>١٧- تركيز معظم طلاب محافظة المنوفية على الالتحاق بالكليات النظرية</p> <p>١٨- قلة توجه البرامج الدراسية بشكل كافٍ لتلبية الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.</p> <p>١٩- قلة الاهتمام بالمجالات البيئية ومتعددة التخصصات بكليات جامعة المنوفية.</p> <p>٢٠- ضعف الاتصال بين الوحدات الإدارية والتنظيمية المختلفة بالجامعة.</p> <p>٢١- ضعف قيام جامعة المنوفية بجمع المعلومات الضرورية عن سوق العمل عند تطوير برامجها التعليمية.</p> <p>٢٢- قصور تقييم أداء عضو هيئة التدريس وخاصة في قطاع خدمة المجتمع.</p> <p>٢٣- ضعف خبرة عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة بآليات السوق ومتطلباته.</p>
بيئة خارجية	<p>أهم الفرص المتاحة (O):</p> <p>١- سهولة الوصول الحر للمعلومات في ظل الثورة المعرفية والتدفق المعلوماتي.</p> <p>٢- التوجه المتزايد نحو الاستفادة من تطبيقات الثورة التكنولوجية والتحول الرقمي في مجال التعليم الجامعي.</p> <p>٣- التوجه نحو الاعتماد وضمان الجودة باعتباره وسيلة للاعتراف بالجامعات دولياً</p> <p>٤- الاهتمام المستمر بضمان جودة التعليم الجامعي وخاصة في مجال خدمة المجتمع.</p> <p>٥- توجه الدولة نحو الاقتصاد الرقمي القائم على المعرفة الجديدة في إطار الشراكة المجتمعية.</p> <p>٦- تزايد الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي في التخصصات الجديدة التي يتطلبها سوق العمل</p>	<p>أهم التهديدات/التحديات الحالية والمحتملة (T):</p> <p>١- زيادة معدلات البطالة وخاصة بين خريج الجامعات.</p> <p>٢- زيادة أعداد الطلبة الملتحقين بالجامعة مما يزيد الضغط على الإمكانيات والموارد المتاحة</p> <p>٣- وجود جامعات منافسة محلية وإقليمية للجامعات المصرية.</p> <p>٤- تزايد حدة المنافسة العالمية الموجهة بالسوق في مجال التعليم الجامعي.</p> <p>٥- اختلال التوازن المتعلق بتوزيع العمالة للتخصصات المختلفة لخريجي جامعة المنوفية.</p> <p>٦- الاعتماد على الأساليب التقليدية في قبول خريجي الثانوية العامة.</p> <p>٧- قلة توافر الموارد المالية الكافية لتنفيذ الاتفاقيات والمبادرات الدولية.</p> <p>٨- انخفاض مقومات البنية التحتية التكنولوجية من الناحية المادية والبشرية.</p>

المحور	مرغوبة	غير مرغوبة
بيئة خارجية	<p>٧- استحداث تخصصات وأقسام تواكب متطلبات سوق العمل الحالي والمستقبلي.</p> <p>٨- الاهتمام العالمي بتوفير صيغ جديدة ومطورة للبرامج التعليمية في الجامعات.</p> <p>٩- وجود مصانع ومؤسسات مختلفة بمحافظة المنوفية يمكن استغلالها في الشراكة معها في بعض البرامج والمشروعات.</p> <p>١٠- وجود إرادة سياسية داعمة لتطوير التعليم الجامعي على مستوى الخطاب السياسي.</p> <p>١١- توجه الدولة نحو المشروعات التنموية الجديدة المرتبطة بالتخصصات المختلفة لخريجي الجامعة.</p> <p>١٢- التوجه نحو تطوير الإطار التشريعي والقانوني المنظم للجامعات وفقاً للتغيرات المجتمعية المرتبطة بسوق العمل</p> <p>١٣- زيادة الوعي بثقافة العمل الحر وإدارة الأعمال داخل التنظيمات الجامعية.</p>	<p>٩- ضعف استقرار الأوضاع الاقتصادية للمجتمع المصري.</p> <p>١٠- قلة تطابق التخصصات الجامعية مع متطلبات سوق العمل، ومستوى المهارات الموجودة لدى العمالة المتوفرة.</p> <p>١١- ضعف مشاركة المستفيدين في تقييم برامج الخدمات التعليمية والبحثية المقدمة بالجامعات.</p> <p>١٢- اتساع النطاق الجغرافي لا يتناسب مع موارد الجامعة المادية المتاحة.</p> <p>١٣- ضعف قدرة الجامعة على استقطاب الأساتذة المتخصصين ذوي الخبرة.</p>

يُوضح الجدول السابق أهم جوانب القوة والضعف والفرص والتحديات الأكثر أهمية/ تأثيراً في تلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، والتي أمكن التوصل إليها بناءً على التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول تقييم درجة توافر وتأثير هذه العناصر.

ويُمثل بناء مصفوفة (S.W.O.T) أحد أهم خطوات التحليل الاستراتيجي للتركيز على العناصر الداخلية والخارجية الأكثر أهمية، واستبعاد الأقل أهمية؛ لتجنب التشتت عند وضع الاستراتيجيات البديلة لتطوير المنظومة التعليمية بجامعة المنوفية، فمن خلالها يمكن تحديد الموقف الاستراتيجي للتعليم بجامعة المنوفية عن طريق إحداث تفاعل ومزاوجة بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية - الموجودة بالجدول السابق - لتكوين ما يسمى (مصفوفة التحليل المزدوج T.O.W.S)، وهي تستخدم لتنمية عدد من الاستراتيجيات البديلة والممكن تحقيقها، وهي نفس مصفوفة (S.W.O.T) مع تبديل ترتيب مكوناتها، حيث تبدأ بالتهديدات (T)، ثم الفرص (O)، ثم نقاط الضعف (W)، ثم نقاط القوة (S)، وهذه المصفوفة توضح كيف أنّ التهديدات والفرص الخارجية يمكن أن تتواءم مع نقاط الضعف والقوة الداخلية في المؤسسة^(١)؟

(١) سالم محمد سالم: التخطيط الاستراتيجي ومنظومة الاعتماد، مجلة بحوث ودراسات جودة التعليم، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، القاهرة، العدد ١، يناير ٢٠١٢م، ص ٢٩٧.

ومن خلال هذه المصفوفة يمكن توليد مجموعة البدائل/ التوجهات الاستراتيجية لتطوير التعليم بجامعة المنوفية، وهذه ما توضحه الخطوة القادمة.

رابعاً: التوجهات/ البدائل الاستراتيجية لتطوير التعليم بجامعة المنوفية:

تأتي خطوة تحديد التوجهات الاستراتيجية كآخر خطوات التحليل الاستراتيجي وصولاً إلى التوجه الاستراتيجي، أو الاستراتيجية المناسبة لتطوير التعليم بجامعة المنوفية، والتي بموجبها يمكن الاستفادة من نتائج مصفوفة التحليل الرباعي السابقة في توليد وتنمية مجموعة من البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام التعليم بجامعة المنوفية، وتقييم الموقف الاستراتيجي لمنظومته وفقاً لنتائج تقييم البيئة الداخلية والخارجية، فمن خلال جدول (٦) مصفوفة التحليل الرباعي (S.W.O.T) لأهم عناصر البيئة الداخلية والخارجية، يمكن توليد وتحديد أربعة أنواع من البدائل أو التوجهات الاستراتيجية، التي قد تمثل مسارات استراتيجية وبدائل مستقبلية لتطوير التعليم بجامعة المنوفية.

ويمكن عرض هذه التوجهات الاستراتيجية الأربعة لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل على النحو التالي:

(أ) التوجه الأول: توجه المحافظة على البقاء والاستقرار:

يهدف هذا التوجه إلى المحافظة على البقاء والاستقرار، ومنع تدهور حال التعليم بجامعة المنوفية؛ من أجل تلبية الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل قدر الإمكان، وللمحافظة على استمراره، وذلك من خلال الاكتفاء بتكريس الوضع الحالي، والعمل على تقليل جوانب الضعف الداخلية، وتخفيض حدة التهديدات الخارجية، ومن ثم فهذا التوجه يعتمد على استراتيجية معالجة الضعف وتجنب التهديدات (W/T)، ومن ثم يستخدم عناصر القوة لمعالجة نقاط الضعف، والحد من الآثار السلبية للتهديدات، وتوضح ملامح هذا التوجه فيما يأتي:

- تبني استراتيجيات تسويقية مناسبة تشجع على الاستفادة من مخرجات التعليم الجامعي، وتفعيل الإرشاد الوظيفي لدى طلاب جامعة المنوفية بالتخصصات التي يتطلبها سوق العمل المستقبلي؛ مما يقلل من معدلات البطالة خاصة بين خريجي جامعة المنوفية (3, 8/ T6, W4).
- تحقيق التوازن بين أعداد الطلبة وأعداد أعضاء هيئة التدريس من ناحية، والتوازن بين أعداد الخريجين من التخصصات المختلفة والاحتياجات المستقبلية لسوق العمل (11, 13/ T2 T3, W2, 5).
- تفعيل التنسيق بين الجامعة والمستفيدين من القطاع العام والخاص؛ من أجل استحداث تخصصات جديدة تلبي الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، وتوجيه البرامج بشكل كافٍ لتلبية الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل لتحقيق ميزة تنافسية للجامعة (13, 7/ T 23, 22, 21, 17, 14, W7).
- مواكبة سياسات قبول الطلبة مع الحاجات الفعلية والمتوقعة لسوق العمل، وتفعيل الإرشاد الوظيفي للطلاب؛ مما يقلل تركيز التحاق الطلاب بالكليات النظرية (8, 3/ T12, W1).

- العمل على توفير موارد مالية ذاتية، من خلال الاستفادة من الموارد المتاحة؛ وذلك لمواجهة قلة الإمكانيات المتاحة لتجويد العملية التعليمية، والوفاء بمتطلبات القطاعات المختلفة (W9,10/T1,5).
- العمل على جمع المعلومات الضرورية عن سوق العمل عند تطوير البرامج التعليمية ومعرفة رأي المستفيدين في نوعية البرامج والتخصصات المطلوبة؛ لمواجهة قلة تطابق التخصصات مع متطلبات سوق العمل ومستوى المهارات لدى الخريجين (W18 ,22 ,23/T8,10).
- تطوير نظام تقويم أداء عضو هيئة التدريس وتدريبه وفقاً لمتطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل، وتفعيل الشراكة بين جامعة المنوفية والجامعات الأخرى؛ من أجل التواصل بين الاساتذة المتخصصين ذوي الخبرة في المجالات الجديدة التي يتطلبها سوق العمل (W18 ,19/T9).
- ويُلاحظ من خلال ملامح هذا البديل أن تطبيقه لا يتطلب تكلفة عالية، حيث إنه يُمثل المحافظة على استقرار الوضع الراهن كما هو، مع الاستفادة من الإمكانيات والموارد المادية والبشرية المتاحة بالفعل، مع استمرار خطط التطوير الموجودة، وتمسك العاملين بالسياسات والخطط والإجراءات الحالية، دون السعي لاستحداث رؤى واستراتيجيات جديدة للتطوير يمكن أن تحقق نقلة نوعية للتعليم بجامعة المنوفية، ولكن تكفي المنظومة بجامعة المنوفية بالمحافظة على وضعها الراهن، والبقاء والاستقرار على ما هو عليه.

(ب) التوجه الثاني: التوجه الإصلاحي/ الدفاعي:

- يقوم هذا التوجه على أساس معالجة وإصلاح أوجه القصور ونقاط الضعف الداخلية التي يعاني منها التعليم بجامعة المنوفية بالشكل الذي يسمح باستثمار الفرص المتاحة بالبيئة الخارجية، وتحقيق الاستفادة القصوى منها في عملية التطوير، والدفاع عن موقع المنظومة التعليمية والسعي نحو تحقيق التوافق والتكيف، من خلال معالجة وإصلاح فجوات الأداء، ومن ثمّ فهذا التوجه يعتمد على استراتيجية معالجة الضعف واستثمار الفرص (W/O) ، وتتضح ملامحه في التالي:
- تحقيق سياسة الإفصاح والشفافية لما يتمّ داخل المؤسسات التعليمية وما يطبق بها من سياسات وبرامج أمام الجهات الشريكة في المجتمع، وتفعيل الاتصال بين الوحدات الإدارية والتنظيمية المختلفة بالجامعة، من خلال الاستفادة من تطبيقات الثورة التكنولوجية والتحول الرقمي (W12 ,20/ O1).
 - تحقيق التناسب بين أعداد الطلبة وأعداد أعضاء هيئة التدريس، ومواكبة سياسات القبول مع الحاجات الفعلية والمتوقعة لسوق العمل، ومواكبة المناهج للمستجدات المحلية والعالمية؛ مما يؤكد على الاهتمام المستمر بضمان جودة التعليم (W3 ,5 , 7/ O2).
 - تمكن الجامعة من جمع المعلومات الضرورية عن سوق العمل عند تطوير برامجها التعليمية، وكذلك معرفة رأي المستفيدين في مستوى الخريج، ونوعية التخصص المطلوب (W22 ,23/ O12).

- بناء استراتيجيات تسويقية مناسبة تُشجع على الاستفادة من مخرجات جامعة المنوفية، وتنمية ثقافتهم بالعمل الحر وإدارة الأعمال داخل المؤسسات المختلفة (W4/ O 14).
 - زيادة مشاركة القطاع الخاص في التخطيط للمناهج التعليمية، ووضع الخطط الأكاديمية مع تفعيل التنسيق والتعاون بين الجامعة سواء في القطاع العام أو الخاص في ضوء تحقيق الشراكة المجتمعية (W14,16/ O4).
 - توجيه البرامج الدراسية لتلبية الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، والتركيز على المجالات البينية والمتعددة التخصصات بالاستفادة من السياسة السائدة نحو تغيير قوانين الجامعات؛ لتصبح أكثر استقلالية وقدرة على اتخاذ القرار (W2,6 / O7,9).
 - العمل على الاستفادة من خبرة أعضاء هيئة التدريس بآليات السوق ومتطلباته، وتطوير المناهج والمقررات الدراسية، والاهتمام بتدريب عضو هيئة التدريس في ضوء متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل؛ بما يحقق الموازنة بين مخرجاتها، والاحتياجات المتوقعة لسوق العمل (W7,18/ O11).
- ويُلاحظ من خلال ملامح هذا البديل أنه يهدف إلى إصلاح الأوضاع القائمة بشكل تدريجي وليس تغييرها بشكل جذري، وذلك من خلال معالجة جوانب الضعف والحدّ من السلبيات التي تتسم بها البيئة الداخلية لجامعة المنوفية والتي تعوق تطوير المنظومة التعليمية التي تلبّي الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل بها، واقتناص الفرص المتاحة أمامها، بالإضافة إلى الاعتماد على أسلوب ردّ الفعل تجاه المشكلات التي قد تحدث بتلك المنظومة دون الاهتمام بأساليب المبادرة التي تقوم على المخاطرة وتجريب الأفكار الجديدة؛ بما لا يتيح استحداث صيغ تعليمية جديدة، وتطوير الأداء التعليمي؛ من أجل احتلال موقع ريادي وتنافسي متميز للتعليم بجامعة المنوفية.
- وعليه لا تميل جامعة المنوفية إلى إعادة هيكلة منظومة التعليم بها بإحداث تغييرات جذرية، وقد لا تميل للمخاطرة، حيث ترى أنها تعمل في بيئة مستقرة، وتتجه نحو الاستقرار والتكيف والتوافق مع تلك البيئة، ومن ثمّ تتبّع الاتجاه الدفاعي وأسلوب رد الفعل تجاه المشكلات، من خلال إحداث التغييرات المضمونة والتي لا تتطلب تكلفة مرتفعة أو موارد مادية كثيرة، ومن ثمّ لا تؤثر كفاءة هذا البديل الإصلاحي بدرجة كبيرة في عملية تطوير التعليم بجامعة المنوفية، ولكنّه يؤهل المنظومة التعليمية للدخول في مسار التكيف والتوافق مع بيئتها الداخلية والخارجية، فالتطوير من خلال هذا البديل يحدث بشكل تدريجي وبطريقة جزئية لبعض عناصر منظومة التعليم بجامعة المنوفية دون نظرة شاملة كلية لتطوير جميع عناصر المنظومة التعليمية، وإنّما السعي للمحافظة على البقاء والاستمرار، والدخول في طور التكيف والتوافق مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، من خلال عمليات الإصلاح والتطوير الجزئي لبعض عناصر المنظومة باستثمار ما هو متاح من إمكانيات وقدرات، وبعد أن تضمن المؤسسة التعليمية بقاءها واستقرارها واستمرارها في ظل ظروفها الداخلية ومتغيرات بيئتها الخارجية، وتسعى إلى معالجة فجوات الأداء التعليمي تكون مهياً؛ لتحقيق التكيف، والتوافق بزيادة

بعض الإصلاحات الجزئية والتدرجية أيضاً تحقيقاً لهذا التكيف، وهذا ما تتضح ملامحه من خلال المسار والتوجه التالي.

(ج) التوجه الثالث: التوجه نحو التكيف والتوافق:

تسعى منظومة التعليم بجامعة المنوفية من خلال هذا التوجه إلى تحقيق التكيف والتوافق مع متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية، من خلال إحداث تغييرات وإصلاحات جزئية بطريقة تدرجية؛ سعياً لإحداث هذا التوافق والتكيف عن طريق استثمار نقاط قوتها الداخلية أفضل استثمار؛ للحد من التهديدات الحالية والمحتملة في بيئتها الخارجية ومواجهتها، والاستعداد لمنعها أو الحد من آثارها السلبية، وعليه فإن هذا التوجه يقوم على استراتيجية تعظيم القوة وتجنب التهديدات (S/T)، وتتضح ملامحه في التالي:

- الاستفادة من التوسع في إنشاء الكليات المختلفة بجامعة المنوفية، والتي تقيد سوق العمل، وافتتاح تخصصات جديدة بها مع الاهتمام بالتخصصات الموجودة فعلاً، والتي تلبى الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل في التقليل من معدلات البطالة بين خريجي جامعة المنوفية (S5,6 S5,6 ,17/T6)
- الاستفادة من امتلاك جامعة المنوفية لنخبة متميزة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وتوافر الكفاءات البشرية في مجال المكتبات وشئون الطلاب والمعامل وغير ذلك من الخدمات التي تقدم للطلاب في مواجهة الزيادة المستمرة في أعداد الطلبة المُلتحقين بالجامعة (S7 ,10/ T2).
- الاستفادة من وجود المخطط السنوي للموازنة العامة بجامعة المنوفية، ووجود وحدات ذات طابع خاص تقدم خدمات متميزة، بالإضافة إلى تميز الجامعة في البحوث العلمية والدراسات الإنتاجية في توفير الموارد المالية؛ لتنفيذ الاتفاقيات والمبادرات الدولية، وتوفير مقومات البنية التحتية والتكنولوجية (S5, T1 ,20, 15, S11)
- الاستفادة من مشاركة الجامعة في مشروعات تطوير التعليم العالي؛ لتحسين الإمكانيات المادية بما يسهم في استقطاب الأساتذة المتخصصين ذوي الخبرة (S19/ T9).
- الاستفادة من محاولات تطوير اللوائح الداخلية بكليات جامعة المنوفية في معالجة تطابق التخصصات الجامعية، مع الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل سواء باستحداث تخصصات أو في تعديل البرامج الموجودة (S3/ T 8).
- الاستفادة من تنوع البرامج التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم؛ لتحقيق التنمية المستدامة لهم، وكذلك إتاحة الجامعة الفرصة للتواصل مع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأخرى في تحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنوفية (S8 ,9 ,18/ T7).

- الاستفادة من وضوح أهداف جامعة المنوفية التي تنطلق من احتياجات المجتمع، وكذلك السياسات الخاصة بتلبية التعليم بجامعة المنوفية لاحتياجات سوق العمل في مواجهة ضعف مشاركة المستفيدين في تقييم البرامج والخدمات التعليمية والبحثية (S1 ,2/ T10).

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول بأنّ هذا البديل يركز على الاستفادة من عناصر القوة لتلافي التهديدات المحتملة، وتحقيق بعض جوانب الإصلاح والتطوير الجزئي؛ بهدف التكيف والتوافق مع التغيرات السريعة، والتطورات التكنولوجية المحيطة بجامعة المنوفية كمرحلة ومساراً استراتيجياً يعقب توجهات السعي نحو المحافظة على البقاء والاستقرار والاستمرار، ودفاع المنظومة عن ذاتها وإصلاح بعض عناصرها.

وعليه قد يحتاج تنفيذ هذا البديل دعم الموارد المتاحة، والسعي لإيجاد مصادر تمويل إضافية لدعم الإنفاق الحكومي في عملية تطوير الأداء التعليمي، من خلال استثمار رأس المال الفكري (أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة) في تقديم الدورات والاستشارات التعليمية، وتطبيق البرامج ببعض المؤسسات التعليمية، حيث إنّ كلما توافرت الموارد المناسبة للجامعة، كانت قادرة على تطبيق استراتيجيات التكيف والتوافق مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وبلي توجه التكيف والتوافق مع البيئة الداخلية والخارجية التوجه الهجومى الريادى التوسعى، فبعد إصلاح ومعالجة نقاط الضعف وتجنب التهديدات، واستثمار الفرص المتاحة الحالية والمحتملة، ونقاط القوة الداخلية؛ من أجل الإصلاح، وحفاظاً على التوافق والتكيف، يأتي استخدام المنظومة التعليمية بجامعة المنوفية لأسلوب المبادرة، والتوسع الهجومى لتبوء مكانة وموقع ريادى على خريطة التعليم الجامعى، من خلال استثمار نقاط قوتها الداخلية، والفرص المتاحة ببيئتها الخارجية، وهذا المسار والتوجه يسمح بإحداث نقلة نوعية تطويرية، وهو ما تتضح ملامحه في التوجه التالي.

(د) التوجه الرابع: التوجه الريادى/ الهجومى التوسعى:

يسعى هذا التوجه إلى تحقيق الريادة والنمو والتوسع لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل؛ بغبة الوصول إلى مركز ريادى ووضع تنافسى متميز، فيه تستثمر منظومة التعليم بجامعة المنوفية نقاط قوتها الداخلية أفضل استثمار؛ لتحقيق الاستفادة المثلى من الفرص المتاحة في بيئتها الخارجية، وذلك في مواجهة نقاط الضعف الداخلية والتهديدات الخارجية الحالية والمُحتملة، ومن ثمّ يعتمدُ هذا التوجه استراتيجية تعظيم القوة واستثمار الفرص (S/O)، وتتضح ملامحه في التالي:

- تعظيم الاستفادة من النخبة المتميزة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في تطوير جوانب المنظومة التعليمية المختلفة إدارةً وتنفيذاً وتقييماً مع توافر مكتبات علمية متميزة تلبي احتياجات الطلاب في مختلف التخصصات وفي ضوء الاهتمام المستمر؛ لتحقيق ضمان جودة التعليم الجامعى، والسعي نحو تطبيق معايير جودة عالمية للوصول إلى الاعتراف بالجامعة دولياً (S7,12/ O:1, 8).

- تطوير اللوائح الداخلية الخاصة بالتعليم بجامعة المنوفية، وتضمينها لأهداف وسياسات تعليمية تنظم وتوجه تلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل وفقاً للتغيرات المجتمعية

المرتبطة بسوق العمل؛ من أجل تحقيق التنمية الشاملة بالمجتمع في ظل التوجهات نحو تطوير الإطار التشريعي المنظم للجامعات (S:1,2, 3/ O7).

– تعظيم الاستفادة من تطبيقات الثورة التكنولوجية والتحول الرقمي في مجال التعليم الجامعي، وسهولة الوصول الحر للمعلومات في زيادة الوعي بثقافة العمل الحر وإدارة الأعمال داخل التنظيمات والمؤسسات المختلفة، وتحقيق التنمية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكافة وسائلها؛ مما يؤدي إلى زيادة قدرتهم على تنمية الإبداع والابتكار لدى طلابهم، بالإضافة إلى تحقيق تميز الجامعة في البحوث والدراسات الإنتاجية (S:14, 18, 20/O1, 3,14).

– تعظيم الاستفادة من الاهتمام العالمي بتوفير صيغ جديدة ومطورة للبرامج التعليمية في الجامعات، واستحداث تخصصات تواكب متطلبات السوق الحالي والمستقبلي في وجود برامج شراكة دولية بين الجامعة والجامعات الأخرى، وكذلك افتتاح تخصصات جديدة تتوافق مع الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل (S:6, 16, 17/ O:10, 11).

– الاستفادة من التوسع في إنشاء الكليات المختلفة بجامعة المنوفية، والتي تُفيد سوق العمل وافتتاح تخصصات جديدة بها في مواجهة زيادة الطلب الاجتماعي في التخصصات التي يتطلبها سوق العمل المستقبلي (S5, 6, 17/ O6).

– تعظيم الاستفادة من مشاركة جامعة المنوفية في مشروعات تطوير التعليم العالي؛ مما يعزز من فرصة استحداث تخصصات وأقسام تواكب متطلبات سوق العمل الحالي والمستقبلي وصولاً إلى جودة التعليم الجامعي (S19/ O2, 10).

– الاستفادة من تزايد الطلب الاجتماعي للتعليم بجامعة المنوفية في عمليات الانتقاء والاختيار لأفضل العناصر المتميزة من الطلاب في ضوء معايير علمية موضوعية للاختيار في ضوء التخصصات التي يتطلبها سوق العمل المستقبلي (S5,6/ O6).

ومما سبق، يتضح أنّ هذا البديل يركز على إحداث نقلة نوعية وتحول جذري للتعليم الجامعي، وذلك من خلال استثمار جامعة المنوفية لعناصر القوة ودعم الإيجابيات بها إلى أقصى درجة ممكنة؛ بما يساعد على الاستفادة من الفرص المتاحة؛ ووفقاً لذلك تصبح منظومة التعليم بجامعة المنوفية في مركز هجومي وموقع ريادي متميز؛ نظراً لتوافر الموارد والإمكانات الداخلية القوية لديها، والتي يمكن تسخيرها وتوظيفها في استثمار الفرص المتاحة أمامها، الأمر الذي يجعلها دائماً تأخذ بزمام المبادرة والمبادرة للتطوير، وتحقيق التميز والمنافسة.

وعليه يحتاج تنفيذ هذا البديل إلى وضع خطط مستقبلية ورؤى جديدة تتسم بالمرونة والشمول لإحداث تغييرات تكنولوجية وهيكلية بناءً على دراسات سابقة تعتمد على كافة الجهود والخبرات، بالإضافة إلى ضرورة

تطوير الهياكل والتشريعات واللوائح التي تسهل عملية التطوير، وتوفير الموارد المادية والبشرية والمعنوية التي يمكن أن تساعد في ذلك.

وباستقراء ملامح التوجهات أو البدائل الاستراتيجية الأربعة السابقة وطبيعة ومتطلبات كل منها، يُلاحظ أنها تسير في تسلسل منطقي في ضوء الوضع الراهن للتعليم بجامعة المنوفية، وموقفه الاستراتيجي من خلال تحليل وتقييم عناصر بيئته الداخلية والخارجية، ففي الوقت الذي يركز فيه التوجه الأول (المحافظة على البقاء والاستقرار) على بقاء الوضع الراهن للتعليم بجامعة المنوفية، كما هو عليه دون محاولات حقيقية للإصلاح والتطوير، يأتي التوجه الثاني (الدفاعي الإصلاحي)؛ من أجل الإصلاح والدفاع عن كيان المنظومة التعليمية، باستخدام أسلوب ردّ الفعل من خلال إجراء إصلاحات جزئية بشكل تدريجي تمهيداً للتكيف والتوافق مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، ثمّ التوجه الثالث (التكفيفي التوافقي) الذي تسعى فيه المنظومة التعليمية بجامعة المنوفية؛ لإحداث التكيف والتوافق مع البيئة المحيطة من خلال استثمار نقاط قوتها في الحدّ من التهديدات الحالية والمحتملة، وفي ضوء هذا التوجه يصعب تحقيق تطوير كلي شامل ونقلة نوعية ملموسة في أداء منظومة التعليم بجامعة المنوفية، بينما يأتي التوجه الرابع الهجومي الريادي التطويري الابتكاري؛ ليجسد طموح منظومة التعليم بجامعة المنوفية لإحداث نقلة نوعية وتطوير كلي لجوانبها؛ مما يمكنها من إحراز مركز ريادي وتنافسي متميز.

خامساً: اختيار التوجه/البديل الاستراتيجي المناسب لبناء استراتيجية التطوير المقترحة:

ثمّثل البدائل أو الخيارات الاستراتيجية ناتج المفاضلة بين التوجهات المتاحة (سألفة الذكر) والممكنة والقابلة للتنفيذ، والقادرة على تحقيق أهداف المؤسسة، ومن ثمّ رؤيتها ورسالتها من خلال الاستفادة من نقاط القوة، والتغلب على مواطن الضعف، وكذلك استثمار الفرص المتاحة وتجنب التهديدات الحالية والمحتملة التي تعوق مسار المؤسسة^(١)، وتسمى طريقة المفاضلة بين البدائل والخيارات والتوجهات الاستراتيجية المتاحة لاختيار التحرك الاستراتيجي والمسار المستقبلي؛ لتحقيق وضع استراتيجي أفضل للمؤسسة في ضوء دراسة وتحليل بيئتها الخارجية والأداء الداخلي لها "طريقة تحليل التوافق أو التوازن" بين البيئة الخارجية بعناصرها (الفرص والتهديدات) والأداء الداخلي للمؤسسة وما يتضمنه من (نقاط قوة وجوانب ضعف)، ووفق طريقة أو مدخل تحليل التوافق يكون أمام المؤسسة مسارات أو تحركات استراتيجية يمكن المفاضلة بينها في ضوء دلالات ونتائج وقيم التحليل البيئي الرباعي لعناصر بيئتها الداخلية والخارجية وتحليل التوازن والتوافق بينها؛ بغية اختيار أفضل وأنسب المسارات أو البدائل للتحرك المستقبلي وفقاً للوضع الراهن للمؤسسة، وهذه المسارات والتحركات تتمثل في التالي^(٢):

(١) حسين الجبوري: التخطيط الاستراتيجي في التعليم: تخطيط معاصر في عالم متجدد، الدار العربية للعلوم ناشرون، لبنان،

٢٠١٠م، ص ٩٥.

(٢) أحمد ماهر أحمد: دليل المديرين إلى: التخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص ص ١٨٥ - ١٨٧.

- استراتيجية النمو والتوسع (S/O): وتكون مناسبة للمؤسسة التي في وضع جيد تتوافر فيه فرص كثيرة يمكن اقتناصها بواسطة نقاط القوة الداخلية.
- استراتيجية الانكماش (W/T): عندما تكون المؤسسة في وضع خطير، حيث تواجه تهديدات وتحديات خارجية كثيرة، ونقاط ضعف داخلية أكثر.
- استراتيجية الاستقرار (S/T) أو (W/O): وتكون مناسبة للوضع الحرج أو المقيد للمؤسسة، حيث الأداء الداخلي (نقاط القوة) مُهدد من الأوضاع الخارجية (التهديدات)، أو عندما يكون مدى استفادة المؤسسة من الفرص الخارجية المتاحة مقيد بسبب ضعف الأداء الداخلي (نقاط الضعف).

وبالنظر إلى هذه المسارات الناتجة من تحليل مدى التوافق/ التوازن بين عناصر البيئة الخارجية فرصًا وتهديدات لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، والأداء الداخلي له قوة وضعفًا، يُلاحظ أنها تقابل التوجهات والتحركات الاستراتيجية الأربعة سالفة الذكر، حيث إن استراتيجية النمو والتوسع تقابل الوضع والتوجه الهجومي الريادي لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل؛ من أجل التطوير والريادة والتميز واحتلال مركز تنافسي، أما استراتيجية الانكماش فتقابل توجه المحافظة على البقاء، وتقابل استراتيجيات الاستقرار التوجهان الدفاعي والإصلاحي والتكيفي التوافقي.

وتأسيسًا على ما سبق، يمكن تحديد الخيار والتوجه أو البديل الاستراتيجي الأنسب لتطوير التعليم بجامعة المنوفية في ضوء الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، وفقًا لنتائج تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية ميدانيًا، وتحليل التوافق والتوازن بينها، وذلك على النحو التالي:

(أ) دلالات قيم عناصر البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل:

تُعاني منظومة التعليم بجامعة المنوفية طبقًا للتحليل النظري لواقعها الداخلي نقاط ضعف كثيرة مقابل مجموعة قليلة من نقاط القوة، وبالنظر إلى نتائج تقييم هذه العناصر ميدانيًا من حيث درجة التوافر والتأثير (الأهمية النسبية)، يُلاحظ أن مجموع متوسطات الأوزان النسبية لنقاط الضعف (١١٩.٧٢) بمتوسط (٥.٢١) أكبر من مجموع متوسطات الأوزان النسبية لنقاط القوة (٩٦.٩٤) بمتوسط (٤.٨٥)؛ مما يدل على أن الوضع الراهن لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل يُعاني كثيرًا من أوجه القصور والضعف التي تؤثر سلبًا على مستوى الأداء الداخلي لمنظومته التعليمية، وهذا يستوجب اختيار بديل استراتيجي يمكن من التغلب على مواطن الضعف ومعالجتها باستثمار نقاط القوة المتاحة؛ من أجل دعم مستوى الأداء التعليمي وتجويده.

(ب) دلالات قيم عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل:

تُعاني منظومة التعليم بجامعة المنوفية طبقًا للتحليل النظري لواقع بيئتها الخارجية تهديدات كثيرة بينما يُتاح أمامها القليل من الفرص الخارجية، وبالنظر إلى نتائج تقييم هذه العناصر ميدانيًا من حيث درجة التوافر

والتأثير (الأهمية النسبية)، يُلاحظ أنّ مجموع متوسطات الأوزان النسبية للتهديدات الحالية والمحتملة (٧٩.١٨) بمتوسط (٦٠.٠٩) أكبر من مجموع متوسطات الأوزان النسبية للفرص المتاحة (٦٨.٦٣) بمتوسط (٤.٩٠)؛ مما يدلّ على خطورة الوضع الاستراتيجي الخارجي لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، حيث يواجه كثيرًا من التهديدات والتحديات التي تؤثر سلبياً على مستوى الأداء الداخلي لمنظومته، وهذا يستوجب اختيار توجه استراتيجي يساعد في التعامل مع تلك التهديدات، والاستعداد لمواجهةها والتغلب عليها أو تقليل حدّتها من خلال استثمار الفرص المتاحة أفضل استثمار.

(ج) دلالات قيم عناصر البيئة الداخلية والخارجية ذات التأثير السلبي (نقاط الضعف والتهديدات):

تعاني منظومة التعليم بجامعة المنوفية في تلبيتها للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل من مجموعة من عناصر الضعف السلبية داخليًا والتهديدات الحالية والمحتملة خارجيًا، وبالنظر إلى نتائج تقييم هذه العناصر من حيث درجة التوافر والتأثير السلبي أو الوزن النسبي، يُلاحظ أنّ مجموع متوسطات الأوزان النسبية لنقاط الضعف (١١٩.٧٢) بمتوسط (٥.٢١) أكبر مجموع متوسطات الأوزان النسبية للتهديدات/التحديات الحالية والمحتملة (٧٩.١٨) بمتوسط (٦٠.٠٩)؛ مما يدلّ على أنّ الوضع الداخلي لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل أسوأ من الوضع الاستراتيجي الخارجي، ومن ثمّ فكلا الوضعين يحتاج إلى تخطيط وفكر استراتيجي وتدخل عاجل للإصلاح، والدفاع عن كيان المنظومة التعليمية وعلاج جوانب ضعفها الداخلية، ومواجهة تهديدات وتحديات محيطها الخارجي، وتحقيق التكيف والتوافق مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وذلك بالاستفادة من نقاط القوة الداخلية ومجموعة الفرص المتاحة خارجيًا في تحقيق هذا الإصلاح والتكيف، وربما تحويل معظم نقاط الضعف الداخلية إلى نقاط قوة، كذلك تحويل التهديدات إلى فرص، ومن ثمّ التهيئة والاستعداد لدخول مرحلة النمو والتوسع والريادة والتنافسية في ظل عناصر قوة داخلية، وتعاظُم فرص التطوير والإبداع خارجيًا.

(د) دلالات قيم عناصر البيئة الداخلية والخارجية ذات التأثير الإيجابي (نقاط القوة والفرص):

تتمتع منظومة التعليم بجامعة المنوفية ببيئتها الداخلية والخارجية بمجموعة من عناصر القوة الإيجابية داخليًا والفرص المتاحة خارجيًا، وبالنظر إلى نتائج تقييم هذه العناصر من حيث درجة التوافر والتأثير أو الأهمية والوزن النسبي، يُلاحظ أنّ مجموع متوسطات الأوزان النسبية لنقاط القوة (٩٦.٩٤) بمتوسط (٤.٨٥) أكبر من مجموع متوسطات الأوزان النسبية للفرص المتاحة (٦٨.٦٣) بمتوسط (٤.٩٠)؛ مما يدلّ على أنّ الوضع الداخلي لتلبية التعليم بجامعة المنوفية أفضل من الوضع الاستراتيجي الخارجي بما يُتاح أمامها من نقاط قوة يمكن استثمارها إيجابيًا في عملية التطوير، كما تتمتع المنظومة التعليمية بجامعة المنوفية بمجموعة من الفرص يمكن أن تدفع عجلة التطوير والتحسين.

ومما سبق، يتضح أنّ ترتيب عناصر البيئة الداخلية والخارجية من حيث مجموع متوسطات الوزن النسبي على التوالي (نقاط الضعف، نقاط القوة، التهديدات، الفرص)، وبمقابلة ترتيب هذه العناصر والمزاوجة بينها وبين التوجهات الاستراتيجية الأربعة المتاحة أمام تلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل؛ يمكن اختيار الاستراتيجية الأكثر ملاءمة لتطوير التعليم بجامعة المنوفية.

وفي ضوء نتائج ودلالات قيم عناصر البيئة الداخلية والخارجية لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل يمكن اختيار وتحديد التوجه الاستراتيجي الأكثر مناسبة لظروف وأوضاع منظومة التعليم بجامعة المنوفية داخلياً وخارجياً، والذي يتمثل في توجه واستراتيجية مستقبلية ذات مسارين هما:

• **المسار الأول "استراتيجية التحسين والتطوير"**: وهي الاستراتيجية الأساسية لتطوير التعليم بجامعة المنوفية في ضوء الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، وتضم بديلين استراتيجيتين من البدائل الأربعة سالفة الذكر، وهما:

- البديل الثاني: الدفاعي الإصلاحي (W/O): استراتيجيات معالجة الضعف، واستثمار الفرص.
- البديل الثالث: التكيفي التوافقي (S/T): استراتيجيات تعظيم القوة، وتجنب التهديدات.

• **المسار الآخر "استراتيجية النمو والتوسع S/O"**: وهي بمثابة استراتيجية أو مسار بديل يُمثل مرحلة تعقب الإصلاح والتحسين والتطوير؛ للدخول في وضع هجومي تنافسي مستهدفاً تحقيق التميز والريادة بعد معالجة الضعف والتهديدات على المستويين الداخلي والخارجي للمنظومة التعليمية، وذلك باستثمار نقاط القوة الداخلية والفرص المتاحة خارجياً أفضل استثمار؛ بُغية الريادة والوضع التنافسي المتميز إقليمياً ودولياً.

وعليه فإنّ الدراسة الحالية تتبنى توجهاً استراتيجياً ذو مسارين، يعتمدُ الأول (التحسين والتطوير) على معالجة جوانب الضعف بالاستفادة من الفرص المتاحة (البديل الإصلاحي W/O)، والتصدي للتهديدات والتحديات المحتملة أمام منظومة التعليم بجامعة المنوفية، من خلال استثمار نقاط القوة الداخلية (البديل التكيفي التوافقي S/T).

ثمّ يأتي المسار الآخر كمرحلة ثانية تعقب الإصلاح والتحسين والتطوير؛ للدخول في مرحلة الريادة والتميز كوضع استراتيجي هجومي توسعي لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل (استراتيجية النمو والتوسع S/O)، حيث يشير (أحمد الزنفلي، ٢٠١٢) إلى أنه بنجاح استراتيجية الإصلاح والتطوير في مواجهة الضعف والتحديات وإنجاز مهمتها، وتحويل نقاط الضعف إلى نقاط قوة، ومواجهة التحديات وتحويل معظمها إلى فرص، قد يصبح الوضع مناسباً لتبني بديل استراتيجي آخر، ألا وهو استراتيجية (القوة/ الفرص) وهي بمثابة استراتيجية هجومية تسعى إلى النمو والتوسع بتعظيم نقاط القوة واستثمار الفرص^(١)، ويسمى هذا المسار أو البديل عند (عبد الصبور عبد العزيز، ٢٠١٦) بأنه توجه يطمح إلى إحداث نقلة نوعية حقيقية وملموسة وشاملة؛ بما يمكن من تحقيق قدرة تنافسية عالية^(٢).

وهذا ما تتخذه الدراسة الحالية توجهها استراتيجياً ومساراً للتحرك الاستراتيجي نحو مستقبل أفضل لمنظومة التعليم بجامعة المنوفية في ضوء وضعها الراهن وموقفها الاستراتيجي (W/T)؛ من أجل إصلاحها وتطويرها من

(١) أحمد محمود الزنفلي: مرجع سابق، ص ٧١٨.

(٢) عبد الصبور عبد العزيز عبد الصبور: تطوير عمليات إدارة الموارد البشرية بجامعة المنيا على ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة المنيا، ٢٠١٦م، ص ٣٧٤.

خلال البديلين الإصلاحية والتكيفية (W/O, S/T)، ثم تهيئتها للدخول في مسار استراتيجي هجومي ريادي من خلال البديل (S/O)، وذلك خلال الأفق والمدى الزمني المقترح للاستراتيجية.

ولعل المبرر الرئيس لاختيار هذا التوجه الاستراتيجي ذو المسارين الإصلاحية التطويرية، والهجومية التوسعية، أنه يأتي موافقاً لنتائج التحليل البيئي الرباعي لبيئة التعليم بجامعة المنوفية، ودلالات تقييم عناصر بيئته الداخلية والخارجية، حيث إنه يسعى لاستثمار جميع نتائج هذا التحليل والاستفادة منها في عملية التطوير للمنظومة التعليمية.

ومن الجدير بالذكر أن لهذا الاختيار والتوجه الاستراتيجي مبررات أخرى، منها:

- إنه تطوير لأوضاع موجودة ومستقرة، وهو أكثر البدائل تحقيقاً لتطوير وتحديث التعليم الجامعي (مدخلاته وعملياته ومخرجاته) في ظل الأوضاع المجتمعية الراهنة، والموارد والإمكانات المتاحة، من خلال تطوير تدريجي مرحلي.

- هذا الخيار أكثر منفعة لمنظومة التعليم بجامعة المنوفية؛ لأنه يستثمر نقاط القوة الداخلية لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، والفرص المتاحة بالبيئة الخارجية أفضل استثمار في معالجة نقاط الضعف ومواجهة التهديدات، ومن ثم الإصلاح والتطوير والتحسين، ثم الدخول في مرحلة الريادة والتميز للمنظومة التعليمية.

- إنه أكثر قابلية للتطبيق عملياً، حيث لا يمكن تحقيق النمو والتوسع في تلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل دون التغلب أولاً على نقاط ضعفه ومعالجتها، ومواجهة التهديدات والتحديات التي تعرقل تطويره والتغلب عليها، أو تخفيض حدة آثارها السلبية، وخاصة في ظل قصور الإمكانيات المادية والبشرية والمالية والتكنولوجية في ظل الأحوال الاقتصادية للدولة في الفترة الراهنة.

- هذا البديل تقل فيه درجة المخاطرة؛ لأنه تطوير تدريجي في ضوء الإمكانيات المتاحة ومتغيرات البيئة الخارجية والأوضاع المجتمعية الراهنة.

- إنه أكثر واقعية؛ لأنه ناتج عن تحليل وتقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل كميّاً وكيفياً، ويقدم مسارين متتابعين لعملية التطوير.

- إنه التوجه أو البديل الاستراتيجي الأفضل والأكثر استيفاء لمعايير المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية من حيث (معيّار التمويل، مقاومة التغيير، سهولة التنفيذ، المواءمة مع المتغيرات المستقبلية).

واستنتاجاً مما سبق، يمكن القول اتفاقاً وتأكيداً مع ما ذهب إليه (أحمد الزنفلي، ٢٠١٢) أن عدد الاستراتيجيات البديلة للمؤسسة لا تقتصر على البدائل الاستراتيجية سالف الذكر، حيث يمكن توليد بدائل استراتيجية أخرى عن طريق الجمع والمزج بين أكثر من بديل استراتيجي؛ لإيجاد بديل أنسب وأفضل، كما يمكن

تطبيق أكثر من بديل استراتيجي حسب تتابع زمني يتلاءم مع طبيعة التطوير المخطط له، ويناسب كلاً من موارد المؤسسة وإمكاناتها وقدراتها، والفرص والتهديدات المحتملة^(١).

وتأسيساً على ما سبق، وفي ضوء نتائج الدراسة، تم اختيار توجه استراتيجي يعتمد على مسارين للتحرك المستقبلي وفق مرحلتين متتاليتين في تتابع زمني خلال فترة الاستراتيجية (٢٠٢٢ - ٢٠٣٠م) - وقد تمت الإشارة إليه في الحدود الزمنية بالإطار العام للدراسة - لتطوير التعليم بجامعة المنوفية، حيث يسير المسار الاستراتيجي الأول خلال الفترة (٢٠٢٢ - ٢٠٢٦م)، والمسار الآخر خلال الفترة (٢٠٢٧ - ٢٠٣٠م)، وذلك بما يتناسب مع طبيعة منظومة التعليم بجامعة المنوفية وعناصرها الداخلية، والمتغيرات والمستجدات في بيئتها الخارجية، وذلك وفقاً لنتائج ودلالات التحليل البيئي ونتائج تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية توافراً وتأثيراً وأهمية وزناً نسبياً، وفي ضوء الأوضاع العالمية والمجتمعية الراهنة، ومتغيرات وعناصر البيئة الخارجية الخاصة لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل وما تقدمه من فرص للتطوير والتحسين، وتحقيق جودة عناصر المنظومة التعليمية بجامعة المنوفية، وهذا ما سيتناوله الفصل القادم بالتفصيل.

تناول الفصل الحالي التحليل البيئي الكمي لعناصر البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والخارجية (الفرص والتهديدات) لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل من خلال الدراسة الميدانية وأداتها الاستبانة؛ بهدف تقييم درجة توافر وتأثير تلك العناصر في تطوير التعليم بجامعة المنوفية من وجهة نظر عينة ممثلة من أعضاء هيئة التدريس بها؛ ومن أجل استكمال مراحل وخطوات بناء استراتيجية مقترحة لتطوير التعليم بجامعة المنوفية، واختيار البديل الاستراتيجي المناسب الذي ستركز عليه هذه الاستراتيجية، ومن ثم عرض الفصل إجراءات الدراسة الميدانية وهدفها، وإعداد أداة الدراسة وتحكيمها وحساب صدقها وثباتها، ثم تطبيقها، وتحليل نتائجها وتفسيرها، وتحليل التوازن بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية، ثم بناء مصفوفة التحليل الرباعي (S.W.O.T)، وكذلك مصفوفة التحليل المزدوج (T.O.W.S)، وتحديد الخيارات والتوجهات الاستراتيجية للتعليم بجامعة المنوفية، واختيار أنسبها لبناء الاستراتيجية المقترحة لتطويره في ضوء نتائج التحليل البيئي لعناصر بيئته الداخلية والخارجية وتحليل التوازن بينها.

(١) أحمد محمود الزنقلي: مرجع سابق، ص ص ١٣٥ - ١٣٦.

الفصل الخامس

استراتيجية مقترحة لتطوير التعليم بجامعة المنوفية على ضوء الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل

أولاً: مرتكزات الاستراتيجية المقترحة.

ثانياً: صياغة عناصر ومكونات الاستراتيجية المقترحة.

ثالثاً: تنفيذ الاستراتيجية المقترحة.

رابعاً: قيادة وحوكمة الاستراتيجية المقترحة ورقابتها ومتابعتها وتقويمها.

خامساً: ضمانات ومتطلبات عامة لإنجاح الاستراتيجية المقترحة.

سادساً: المستفيدون من الاستراتيجية المقترحة

الفصل الخامس

استراتيجية مقترحة لتطوير التعليم بجامعة المنوفية على ضوء الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل

يأتي الفصل الحالي ختامًا للدراسة ونتائجًا لمراحل وخطوات بناء الاستراتيجية المقترحة لتطوير التعليم بجامعة المنوفية على ضوء الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، وذلك في ضوء الإطار النظري، ونتائج التحليل الكمي لتقييم عناصر البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتحديات) من خلال الدراسة الميدانية، وارتكازًا على التوجه الاستراتيجي الذي تم اختياره من بين أربعة توجهات وبدائل استراتيجية على ضوء نتائج تحليل وتقييم تلك العناصر، حيث يتناول الفصل مرتكزات الاستراتيجية المقترحة، صياغة عناصرها ومكوناتها من رؤية ورسالة وقيم ومبادئ، وسياسات تربوية وإدارية حاكمة، تنفيذ الاستراتيجية المقترحة، وملاحم نموذج الخطة التنفيذية، ومتطلبات التنفيذ ومعوقاته المحتملة، وسبل مقترحة للتغلب عليها، ثم قيادة وحوكمة الاستراتيجية المقترحة ومتابعة تنفيذها وتقييمها وآليات وأساليب وأدوات المتابعة والتقييم، وضمانات ومتطلبات عامة لإنجاح الاستراتيجية المقترحة، والجهات المستفيدة من الاستراتيجية .

أولاً: مرتكزات الاستراتيجية المقترحة:

تستند الاستراتيجية المقترحة لتطوير التعليم بجامعة المنوفية على ضوء الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل إلى مجموعة من المرتكزات تتضمن دواعي ومبررات الحاجة إليها، ومصادر ومرجعيات بنائها وصياغتها، ثم توضيح فلسفة الاستراتيجية وما تشمله من موجبات ومنطلقات نظرية وأخرى تطبيقية إجرائية مستمدة من الجانبين النظري والميداني للدراسة، ومن ثم تم مراعاتها عند تشكيل الملاحم الأساسية والمسارات المستقبلية للاستراتيجية المقترحة، وسيتم عرض ذلك فيما يلي:

(١) دواعي الحاجة إلى استراتيجية لتطوير التعليم بجامعة المنوفية على ضوء الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل:

لكل عمل استراتيجي دواعي ومبررات وأهداف، وداعي وهدف هذه الاستراتيجية لتطوير التعليم بجامعة المنوفية على ضوء الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، وذلك من خلال الوقوف على أوضاعه الداخلية ومتغيرات بيئته الخارجية على اختلاف مستوياتها وتقسيماتها في ظل ثورة تكنولوجيا ومعرفة ومعلوماتية متسارعة، وتوجهات متزايدة نحو بناء مجتمعات المعرفة واقتصادها وإدارتها، وتوجه قومي وعالمي نحو معايير ضمان الجودة في التعليم، والاستفادة من تطبيقات التكنولوجيا والتحول الرقمي في مجال التعليم الجامعي، وغيرها من متغيرات خارجية تؤثر إيجابياً أو سلبياً على أداء هذه المنظومة التعليمية، وفي ضوء ما توصل إليه التحليل البيئي الكمي؛ لتقييم درجة توافر وتأثير عناصر البيئة الداخلية والخارجية على أداء المنظومة التعليمية بجامعة المنوفية، والموقف الاستراتيجي لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، حيث

تعاني بيئته الداخلية من أوجه قصور ونقاط ضعف كثيرة مقابل قليل من نقاط القوة، كما تطرح بيئته الخارجية تهديدات وتحديات كثيرة، وتتيح لمنظومته مجموعة من الفرص.

كما أنّ استمرار الأوضاع هذا دون وضع استراتيجية مقترحة لتطوير التعليم بجامعة المنوفية على ضوء الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل تشمل تدخلات إصلاحية دفاعية وتكيفية؛ لإحداث التوافق والتكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل؛ من أجل الإصلاح والتطوير والتحسين، ثم الوصول إلى توجه ومسار استراتيجي يحدث نقلة نوعية، ويحقق الريادة والتميز للتعليم بجامعة المنوفية، وذلك بالتغلب على نقاط ضعفه الداخلية ومعالجتها وتحويلها إلى نقاط قوة إن أمكن، ومواجهة التهديدات الخارجية والتحسب لها والتخفيف من حدّة تأثيرها السلبي وتحويلها إلى فرص إن أمكن، من خلال استثمار نقاط القوة المتاحة والفرص أفضل استثمار لتحسين أوضاع التعليم بجامعة المنوفية والخروج به من أزمتها، والانطلاق به نحو مسار استراتيجي تطويري ريادي وفق معدلات أداء وإنتاجية تعليمية ابتكارية وابداعية؛ تحقق له التميز والريادة والصدارة في عالم التنافسية إقليمياً وعالمياً.

وتأسيساً على ما سبق، فإنّ الاستراتيجية الأنسب للارتقاء بالتعليم بجامعة المنوفية؛ من أجل تلبيةه للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، وتطويره في ظل أوضاع بيئته الداخلية والخارجية استراتيجية تسير في مسارين تبدأ بتحقيق الإصلاح ثمّ التكيف والتوافق، ومن ثمّ يتمّ الانطلاق لإحداث نقلة نوعية في تلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، ومن ثمّ ينبغي في محاور هذه الاستراتيجية ومراحلها أن تتناول كل من شأنه إصلاح نقاط الضعف ومعالجتها وتحويلها إلى نقط القوة الداخلية لمنظومة التعليم الجامعي، وأيضاً مواجهة التهديدات الحالية والمحتملة والاستعداد لها وتخفيف حدتها، أو تحويلها إن أمكن إلى فرص تضاف إلى ما تتيحه البيئة الخارجية من فرص؛ بما يدفع عجلة التطوير والارتقاء بجودة المنظومة التعليمية بجامعة المنوفية، وتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية وأدوارها المنوطة تجاه تطوير النظام التعليمي، وتحقيق جودته وتنمية المجتمع وخدمته.

(٢) مصادر ومرجعيات بناء الاستراتيجية المقترحة:

استند بناء وصياغة الاستراتيجية المقترحة وعناصرها ومكوناتها ومراحلها إلى مجموعة من المصادر والمرجعيات التي اشتقت في ضوءها رؤيتها ورسالتها وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية، ومسارات التنفيذ وخطته، وآليات المتابعة والتقويم وأدواته، وتمثلت هذه المصادر والمرجعيات فيما يلي:

- نتائج التحليل البيئي الكمي لتقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية " الدراسة الميدانية" بالفصل الرابع.
- الاطلاع على الخطط الاستراتيجية لبعض الجامعات محلياً وعربياً.
- الاطلاع على الخطط الاستراتيجية لجامعة المنوفية (٢٠١٤م - ٢٠٢٠م)، و (٢٠٢٠م - ٢٠٣٠م).
- الاطلاع على الاستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعي في مصر (٢٠١٤م - ٢٠٣٠م).

- الاطلاع على الاستراتيجية القومية للتعليم الجامعي في مصر (٢٠١٥م - ٢٠٣٠م).
- قانون تنظيم الجامعات المصرية ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات، فيما يخص التعليم الجامعي.
- دليل اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي، الصادر عن الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بمصر ٢٠١٥م.
- الغايات والتوجهات الرئيسية لرؤية مصر ٢٠٣٠م في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي.

(٣) فلسفة الاستراتيجية المقترحة (المنطلقات النظرية والميدانية):

تقوم فلسفة الاستراتيجية المقترحة على مجموعة من الموجهات الفكرية النظرية والمنطلقات التخطيطية المستمدة من الإطار النظري للدراسة، كما تنطلق من موجهات مرتبطة بالواقع " المنطلقات الميدانية الإجرائية" تلك المستمدة من التحليل البيئي الكمي لواقع تلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل وبيئته الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى موجهات تنفيذية متمثلة في وضوح الغايات والأهداف الاستراتيجية، ونموذج الخطة التنفيذية، وآليات متابعة وتقييم الاستراتيجية، ويمكن توضيح هذه الفلسفة ومنطلقاتها النظرية والميدانية على النحو التالي:

(أ) المنطلقات النظرية:

- الإيمان بالدور المستقبلي لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل في تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع المصري في ظل أوضاعه الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، والثقافية والتكنولوجية الراهنة.
- الاهتمام العالمي المتزايد بتلبية التعليم الجامعي للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، من خلال العمل على استحداث صيغ تعليمية وبرامج أكثر ارتباطاً بمطالب التنمية، واحتياجات سوق العمل.
- استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي بمراحله وخطواته في بناء استراتيجية مقترحة لتطوير التعليم بجامعة المنوفية؛ استجابةً لتوصيات كثير من البحوث والدراسات العلمية، للخروج من أزمة متعددة الجوانب، ومن ثم تأتي هذه الاستراتيجية استجابة ومحاولة لتلبية تلك النتائج والتوصيات.
- النمو المتزايد في أعداد الطلاب الملتحقين بكليات جامعة المنوفية وبما يفوق طاقتها الاستيعابية؛ مما أدى إلى انخفاض جودة المخرجات، ومردود ذلك مع المواءمة مع سوق العمل، وتحقيق متطلبات التنمية المجتمعية الشاملة والمستدامة.
- لا يمكن لأي مؤسسة تعليمية أن تعمل في فضاء بمعزل عن بيئتها الخارجية في عصر يتسم بسرعة التغييرات، وتدفق المعلومات وتضاعف المعرفة التربوية وتطبيقات الثورة التكنولوجية... ومن ثم عليها القيام بتحليل دوري لبيئتها الخارجية ومتغيراتها، إضافة إلى التحليل المستمر لعناصر بيئتها الداخلية،

ومعرفة مدى تأثير الخارج بمتغيراته وفرصه وتهديداته على الداخل وعناصره؛ وذلك من أجل رسم مسار مستقبلي واضح يحقق رؤيتها ورسالتها وغاياتها، وأهدافها الاستراتيجية.

- تتوقف قدرة المنظومة التعليمية بجامعة المنوفية في تلبيةها للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل وإداراتها، وجميع عناصرها على مدى إيمانها واهتمامها بالتوجهات الاستراتيجية وتخطيط مستقبلها اعتماداً على مداخل ونماذج وآليات التخطيط الاستراتيجي واستشراف المستقبل، ومواجهة تحدياته ومتغيراته بأسلوب المباراة والمبادأة بعيداً عن التخطيط والعشوائية.

- تهيئة بيئة تعليمية متطورة بجامعة المنوفية تشجع وتحفز الطلاب على الإبداع والابتكار.

- التوجه المتزايد نحو الاستفادة من التطبيقات التكنولوجية والتحول الرقمي في مجال التعليم الجامعي.

- وضع أسس لنظام تعليمي يقوم على تبني معايير جودة محلية وعالمية لجميع عناصره ومدخلاته وعملياته؛ بما يحقق جودة وتحسين مخرجاته، وتعظيم الاستفادة منها في المجالات التنموية والتعليمية بالمجتمع.

- توافق رؤية الاستراتيجية المقترحة ورسالتها وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية مع خطط التنمية" رؤية مصر ٢٠٣٠م"، ومع الاستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤/٢٠٣٠م، والاستراتيجيات القومية للتعليم الجامعي، والتي من بينها استراتيجية جامعة المنوفية ٢٠٢٠/٢٠٣٠م.

(ب) المنطلقات الميدانية الإجرائية " نتائج التحليل البيئي":

تتمثل المنطلقات الميدانية في نتائج التحليل البيئي وتقييم درجة توافر وتأثير عناصر البيئة الداخلية والخارجية لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل من نقاط قوة وضعف داخلية، وفرص وتهديدات خارجية، وما لهذه العناصر من تأثيرات إيجابية (نقاط القوة والفرص) تسهم في تحقيق التوجه الاستراتيجي؛ لتطوير التعليم بجامعة المنوفية، ورسم مساراته المستقبلية، وكذلك التأثيرات السلبية (نقاط الضعف والتهديدات) التي قد تعوق تطوير المنظومة التعليمية بجامعة المنوفية، وتعرق تحقيق رؤيتها ورسالتها وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية، وتقف حائلاً دون مسارات التطوير، وإحداث النقلة النوعية للتعليم بجامعة المنوفية، ويمكن عرض نقاط القوة والفرص المتاحة أمام التعليم بجامعة المنوفية، وكذلك نقاط الضعف والتهديدات، وما تمثله الأولى من إيجابيات، وما طرحها الأخرى من سلبيات على تلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل استناداً لنتائج التحليل البيئي وتقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية، وذلك على النحو التالي:

• نقاط القوة والفرص المتاحة لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل:

وتتمثل فيما أسفرت عنه نتائج التحليل البيئي، وتقييم نقاط القوة الداخلية ذات التأثير الإيجابي في عملية التطوير، وكذلك الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، وذلك كما يلي:

- نقاط القوة الداخلية: ويتمثل أبرزها في التالي:

- امتلاك جامعة المنوفية لנخبة متميزة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
- التوسع في إنشاء الكليات المختلفة بجامعة المنوفية التي تفيد سوق العمل.
- تنوع البرامج التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وفقاً للاحتياجات المتغيرة.
- وجود محاولات لتطوير اللوائح الداخلية الخاصة بالتعليم الجامعي بجامعة المنوفية انساقاً مع التطورات المجتمعية.
- افتتاح تخصصات جديدة في بعض كليات جامعة المنوفية تتوافق مع الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.
- توفر مكاتب علمية متميزة تلبى احتياجات الطلاب في مختلف التخصصات.
- تميز الجامعة في البحوث العلمية والدراسات الإنتاجية.
- وجود مخطط سنوي للموازنة العامة بجامعة المنوفية.
- توافر كفاءات بشرية للعمل في مجال المكتبات وشؤون الطلاب والمعامل، وغير ذلك من الخدمات التي تقدم للطلاب.
- وجود أهداف واضحة ومُعلنة للتعليم الجامعي بجامعة المنوفية تنطلق من احتياجات المجتمع.
- وجود بعض التخصصات العلمية التي تلبى احتياجات المستقبلية لسوق العمل.
- مراعاة معايير الشفافية والنزاهة في عملية اختيار وتعيين القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس.
- وضوح السياسات التعليمية الخاصة بتلبية التعليم الجامعي بجامعة المنوفية؛ لاحتياجات سوق العمل.
- التنمية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس بكافة وسائلها.
- مشاركة جامعة المنوفية في مشروعات تطوير التعليم العالي.
- تفرد الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة في تقديم خدمات متميزة.
- اهتمام جامعة المنوفية بتنمية الإبداع والابتكار لدى طلابها.
- إتاحة جامعة المنوفية الفرصة لتواصل أعضاء هيئة التدريس بها مع الجامعات الأخرى.

- الفرص المتاحة: ويتمثل أبرزها في التالي:

- سهولة الوصول الحر للمعلومات في ظل الثورة المعرفية والتدفق المعلوماتي.
- التوجه المتزايد نحو الاستفادة من تطبيقات الثورة التكنولوجية والتحول الرقمي في مجال التعليم الجامعي.
- التوجه نحو الاعتماد وضمان الجودة باعتباره وسيلة للاعتراف بالجامعات دولياً.
- الاهتمام المستمر بضمان جودة التعليم الجامعي وخاصة في مجال خدمة المجتمع.
- توجه الدولة نحو الاقتصاد الرقمي القائم على المعرفة الجديدة في إطار الشراكة المجتمعية.
- تزايد الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي في التخصصات الجديدة التي يتطلبها سوق العمل.
- استحداث تخصصات وأقسام تواكب متطلبات سوق العمل الحالي والمستقبلي.
- الاهتمام العالمي بتوفير صيغ جديدة ومطورة للبرامج التعليمية في الجامعات.
- وجود مصانع ومؤسسات مختلفة بمحافظات المنوفية يمكن استغلالها في الشراكة معها في بعض البرامج والمشروعات.
- وجود إرادة سياسية داعمة لتطوير التعليم الجامعي على مستوى الخطاب السياسي.
- توجه الدولة نحو المشروعات التنموية الجديدة المرتبطة بالتخصصات المختلفة لخريجي الجامعة.
- التوجه نحو تطوير الإطار التشريعي والقانوني المنظم للجامعات وفقاً للتغيرات المجتمعية المرتبطة بسوق العمل.
- زيادة الوعي بثقافة العمل الحر وإدارة الأعمال داخل التنظيمات الجامعية.

● نقاط الضعف والتهديدات التي تواجه لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل:

وتتمثل فيما أسفرت عنه نتائج التحليل البيئي من نقاط ضعف داخلية، وتهديدات بالبيئة الخارجية، على النحو التالي:

- نقاط الضعف الداخلية: وتتمثل أبرزها في التالي:

- وجود فائض في بعض التخصصات بكليات الجامعة لا يستوعبها سوق العمل.
- فقدان التناسب بين أعداد الطلبة وأعداد أعضاء هيئة التدريس في بعض الكليات.
- ضعف مواكبة سياسات قبول الطلاب مع الحاجات الفعلية والمتوقعة لسوق العمل.
- غياب استراتيجيات تسويقية مناسبة تشجع على الاستفادة من مخرجات التعليم الجامعي.

- قلة الموارد المالية للوفاء بمتطلبات وطموحات القطاعات المختلفة.
 - غياب مشاركة القطاع الخاص في التخطيط للمناهج الدراسية ووضع الخطط الأكاديمية.
 - قلة تناسب عدد المعامل الدراسية وقاعات التدريس والمحاضرات مع أعداد الطلاب، وخاصة في الكليات ذات الأعداد الكبيرة.
 - قلة الإمكانيات المادية المتاحة لتجويد العملية التعليمية، والارتقاء بمستوى الطلاب.
 - غياب التنسيق بين الجامعة والمستفيدين سواء في القطاع العام أو الخاص.
 - ضعف التنسيق مع الجهات المعنية لاستحداث تخصصات جديدة تلبي احتياجات سوق العمل.
 - ضعف مشاركة الأطراف المختلفة من الطلاب والمجتمع المحلي في صنع السياسات التعليمية.
 - ضعف سياسة الإفصاح والشفافية والمساءلة حول ما يتم داخل المؤسسات التعليمية، وما يطبق من سياسات وبرامج أمام الجهات الشريكة في المجتمع.
 - قلة معرفة جامعة المنوفية لرأي المستفيدين في مستوى الخريج ونوعية التخصص المطلوب.
 - ضعف إشراك الأطراف المجتمعية في الإدارة الجامعية.
 - غياب الإرشاد الوظيفي لطلاب جامعة المنوفية.
 - ضعف مواكبة المناهج للمستجدات المحلية والعالمية.
 - تركيز معظم طلاب محافظة المنوفية على الالتحاق بالكليات النظرية.
 - قلة توجه البرامج الدراسية بشكل كافٍ لتلبية الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.
 - قلة الاهتمام بالمجالات البينية ومتعددة التخصصات بكليات جامعة المنوفية.
 - ضعف الاتصال بين الوحدات الإدارية والتنظيمية المختلفة بالجامعة.
 - ضعف قيام جامعة المنوفية بجمع المعلومات الضرورية عن سوق العمل عند تطوير برامجها التعليمية.
 - قصور تقييم أداء عضو هيئة التدريس وخاصة في قطاع خدمة المجتمع.
 - ضعف خبرة عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة بآليات السوق ومتطلباته.
- **التحديات الخارجية، ويتمثل أبرزها في التالي:**
- زيادة معدلات البطالة وخاصة بين خريج الجامعات.
 - زيادة أعداد الطلبة الملتحقين بالجامعة؛ مما يزيد الضغط على الإمكانيات والموارد المتاحة.

- وجود جامعات منافسة محلية وإقليمية للجامعات المصرية.
- تزايد حدة المنافسة العالمية الموجهة بالسوق في مجال التعليم الجامعي.
- اختلال التوازن المتعلق بتوزيع العمالة للتخصصات المختلفة لخريجي جامعة المنوفية.
- الاعتماد على الأساليب التقليدية في قبول خريجي الثانوية العامة.
- قلة توافر الموارد المالية الكافية لتنفيذ الاتفاقيات والمبادرات الدولية.
- انخفاض مقومات البنية التحتية التكنولوجية من الناحية المادية والبشرية.
- ضعف استقرار الأوضاع الاقتصادية للمجتمع المصري.
- قلة تطابق التخصصات الجامعية مع متطلبات سوق العمل، ومستوى المهارات الموجودة لدى العمالة المتوفرة.
- ضعف مشاركة المستفيدين في تقييم برامج الخدمات التعليمية والبحثية المقدمة بالجامعات.
- اتساع النطاق الجغرافي لا يتناسب مع موارد الجامعة المادية المتاحة.
- ضعف قدرة الجامعة على استقطاب الأساتذة المتخصصين ذوي الخبرة.

ثانياً: صياغة عناصر ومكونات الاستراتيجية المقترحة:

تُمثل مرحلة صياغة عناصر ومكونات الاستراتيجية المرحلة الثانية من مراحل بناء الاستراتيجية المقترحة لتطوير التعليم بجامعة المنوفية؛ كي يلبي الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل بعد مرحلة التحليل البيئي لعناصر البيئة الداخلية والخارجية لتلك المنظومة التعليمية (المنطلقات الميدانية) التي في ضوء نتائجها تصاغ عناصر ومكونات الاستراتيجية المقترحة من: رؤية، ورسالة، وقيم ومبادئ، وسياسات إدارية حاکمة، وغايات وأهداف ترسم ملامح الاستراتيجية المقترحة ومساراتها المستقبلية؛ بهدف تطوير التعليم بجامعة المنوفية على ضوء الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، ويمكن عرض عناصر ومكونات الاستراتيجية المقترحة على النحو التالي:

(١) رؤية الاستراتيجية المقترحة:

تتمثل رؤية جامعة المنوفية في أنها "تتطلع إلى أن تكون مؤسسة تعليمية متكاملة وفاعلة ذات مكانة علمية متميزة ورائدة إقليمياً وعالمياً تلبى الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل".

(٢) رسالة الاستراتيجية المقترحة:

تتبلور رسالة جامعة المنوفية في أنها "تسعى إلى إعداد كوادر بشرية متميزة، وتهيئة بيئة علمية نموذجية محفزة على الإبداع والابتكار مستخدمة التكنولوجيا الحديثة؛ لتقديم خريجين متميزين يلبي الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل في التخصصات المختلفة؛ مما يسهم في خدمة المجتمع وتميمته المستدامة، وإصلاح وتطوير نظامه التعليمي".

(٣) القيم الحاكمة للاستراتيجية المقترحة:

تُمثل القيم الحاكمة للاستراتيجية مجموعة المبادئ والأخلاقيات المنظمة للعمل بجامعة المنوفية، فهي الدستور والميثاق الأخلاقي لجميع أعضاء جامعة المنوفية من طلاب وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والإداريين والقيادات، وتلتزم الاستراتيجية المقترحة بمجموعة من القيم والمبادئ والقواعد الأخلاقية الحاكمة لجميع الممارسات التي تتم داخل جامعة المنوفية، ومنها ما يأتي:

- التميز والريادة.
- العمل الجماعي والتعاوني.
- الأمانة والنزاهة العلمية.
- المحاسبية.
- المرونة والدينامية.
- التنمية البشرية المستدامة.
- التنسيق والمشاركة بين الجامعة والمستفيدين سواء في القطاع العام أو الخاص.
- العدالة والمساواة والشفافية في تحديد الحقوق والواجبات داخل الجامعة.
- الانتماء والحفاظ على الهوية الثقافية واللغوية.
- توحيد الجهود ووحدة الهدف من خلال تكاتف جميع الجهود المؤسسية والفردية؛ من أجل تحقيق التطوير المأمول لمنظومة التعليم بجامعة المنوفية، ومن ثم تحقيق رؤيته ورسالته وأهدافه الاستراتيجية.

(٤) السياسات الإدارية الحاكمة:

تتبنى الاستراتيجية المقترحة لتطوير التعليم بجامعة المنوفية مجموعة من السياسات الإدارية التي توجه المنظومة التعليمية بجامعة المنوفية، وتفعيل الالتزام بقيم وأخلاقيات العمل الجامعي المتميز؛ مما يحقق جودة عالية للمخرجات التعليمية، ويدعم رؤية ورسالة التعليم بجامعة المنوفية، وتتمثل هذه السياسات في التالي:

- الإبداع الإداري وديمقراطية الإدارة؛ من أجل الإبداع والتميز التعليمي.
- العدالة التنظيمية؛ من أجل توفير بيئة تعليمية محفزة على الإبداع والابتكار.
- التشاركية في التخطيط والتنفيذ والتقييم من قِبَل جميع أعضاء جامعة المنوفية وأطراف المجتمع المحلي، والمؤسسات المستفيدة من خريجي جامعة المنوفية.
- الشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالعملية التعليمية.

- تفعيل نصوص الدستور وقانون تنظيم الجامعات فيما يخص استتال الجامعة وكلياتها ماليًا وإداريًا؛ لتحقيق الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس.
- المرونة في تطبيق القواعد واللوائح الداخلية لتنظيم العملية التعليمية وتحقيق جودتها.
- وضع سياسات للربط بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المختلفة.
- التكاملية مع الخطط والسياسات التنموية للدولة في كافة المجالات.

(٥) مسارًا الاستراتيجية المقترحة وغايات وأهداف كل منها:

استنادًا إلى نتائج التحليل البيئي الكمي لتقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، واعتمادًا على التوجه الاستراتيجي - الذي تمّ تحديده على ضوء هذه النتائج- ذي البديلين أولهما: إصلاحي وتكفي(توجه الإصلاح والتطوير والتحسين) كاستراتيجية أساسية لتطوير التعليم بجامعة المنوفية خلال مدى زمني تقريبي خمس سنوات(٢٠٢٢- ٢٠٢٦م)؛ نظرًا لما تحتاجه عمليات الإصلاح والتطوير والتكيف من جهود ومتطلبات، وتهيئة جامعة المنوفية بكلياتها المختلفة للتغيير والتطوير؛ وما قد ينتج عنه من صعوبات ومقاومة للتغير، والثاني: التوجه التوسعي الريادي كاستراتيجية بديلة للنمو والتوسع في منظومة التعليم بجامعة المنوفية بعد تهيئة الكليات المختلفة، وتحقيق الإصلاح والتوافق مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية؛ وذلك لإحداث النقلة النوعية والريادة والتميز للتعليم بجامعة المنوفية خلال مدى زمني تقريبي أربع سنوات (٢٠٢٧ - ٢٠٣٠م)، وانطلاقًا من رؤية ورسالة الاستراتيجية المقترحة، تمّ تحديد مسارين متكاملين متتابعين متتاليين زمنيًا ترتكز عليهما الاستراتيجية المقترحة لتطوير التعليم بجامعة المنوفية.

ويتفرع من كلا المسارين عدد من الغايات الاستراتيجية (محاور الاستراتيجية المقترحة) والتي تمثل توجهات مستقبلية بعيدة المدى لعناصر المنظومة التعليمية بجامعة المنوفية، تتم من خلالها عملية التطوير في كل مسار، ويندرج تحت هذه الغايات مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تُمثل ترجمة لها، ويمثل تحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية ترجمة للمسار الاستراتيجي على أرض الواقع، وصولًا إلى النمو والتوسع والريادة وإحداث نقلة نوعية في التعليم بجامعة المنوفية كمًّا وكيفًا تحقيقًا لرؤيته ورسالته، ويمكن عرض هذين المسارين والغايات والأهداف الاستراتيجية لكل منهما على النحو التالي:

(أ) المسار الاستراتيجي الأول: الإصلاح والتطوير " تهيئة بيئة تعليمية داعمة ومحفزة على الإبداع والابتكار بجامعة المنوفية تلبي الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل":

يُمثل هذا المسار البديل الاستراتيجي الأساسي للاستراتيجية المقترحة، والذي يسعى إلى إصلاح وتطوير وتحسين عناصر ومقومات المنظومة التعليمية بجامعة المنوفية، من خلال تهيئة بيئة تعليمية داعمة ومحفزة للتعليم الجامعي المتميز.

وهذا يتطلب مواجهة المشكلات والعقبات التي تعوق الأداء المتميز للمنظومة التعليمية وعناصرها من خلال إعادة النظر في مدى ملاءمة المناخ والبيئة التعليمية بجميع جوانبها: المعنوية المتمثلة: في فلسفة وأهداف وسياسة التعليم بجامعة المنوفية، المقومات البشرية من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والكوادر الإدارية الميسرة للعملية التعليمية، المقومات والموارد المادية والمالية (البنية التحتية) المناسبة والعمل على تنميتها، ثم تطوير التشريعات المنظمة للعملية التعليمية، وكذلك رفع مستوى الجودة في البرامج والمقررات الدراسية.

وعليه يتفرع عن هذا المسار مجموعة من الغايات الاستراتيجية الكبرى ينبغي ترجمتها إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي يسهم تحقيقها في ترجمة تلك الغايات، ومن ثم تحقيق وترجمة المسار الاستراتيجي الأول؛ بما يدعم تحقيق رؤية ورسالة التعليم بجامعة المنوفية تكاملاً مع المسار الاستراتيجي الآخر، وفيما يلي تحديد لغايات هذا المسار، وما يتفرع عنها من أهداف استراتيجية على النحو التالي:

● **الغاية الأولى: صياغة فلسفة وأهداف وسياسة واضحة لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.**

ويمكن تحقيق هذه الغاية من خلال الأهداف الاستراتيجية التالية:

- صياغة فلسفة واضحة لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.
- تحديد أهداف واضحة لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.
- وضع سياسة تعليمية تنظم العمل وتوجهه نحو تحقيق أهدافه وأدواره.

● **الغاية الثانية: توفير مقومات بشرية متميزة تلبي الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.**

ويمكن تحقيق هذه الغاية من خلال الأهداف الاستراتيجية التالية:

- وضع آليات ومعايير لقبول الطلاب بالتخصصات والأقسام المستحدثة.
- تطوير برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونهم.
- كوادِر إدارية مؤهلة وميسرة للعملية التعليمية.

● **الغاية الثالثة: بنية تحتية مالية وتجهيزات مادية متناسبة ومتنوعة تلبي الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.**

ويمكن تحقيق هذه الغاية من خلال الأهداف الاستراتيجية التالية:

- زيادة الميزانية المخصصة للتعليم بجامعة المنوفية من خلال البحث عن مصادر تمويل إضافية وبديلة، وحسن إدارة واستثمار التمويل المتاح.
- توفير التجهيزات المادية.

● **الغاية الرابعة: تشريعات وقوانين تعليمية تلبي الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.**

ويمكن تحقيق هذه الغاية من خلال الأهداف الاستراتيجية التالية:

- مراجعة وتعديل اللوائح والتشريعات والسياسات واللوائح الداخلية لكليات جامعة المنوفية.
- صياغة لائحة جديدة للتعليم بجامعة المنوفية تنظم إجراءاتها وفقاً للتغيرات والمستجدات في سوق العمل.

● **الغاية الخامسة: رفع مستوى الجودة في البرامج والمقررات الدراسية.**

ويمكن تحقيق هذه الغاية من خلال الأهداف الاستراتيجية التالية:

- تطوير البرامج الدراسية لتواكب الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.

ومن خلال مرور المنظومة التعليمية بجامعة المنوفية بهذا المسار وتحقيق غاياته وأهدافه من خلال خطة تنفيذية ومداهما الزمني التقريبي (٢٠٢٢ - ٢٠٢٦م) تكون المنظومة التعليمية بكل عناصرها داخل جامعة المنوفية مهية للدخول في مرحلة نوعية للانطلاق والنمو والتوسع، وتحقيق الريادة الإقليمية والدولية مستفيدة؛ مما يتوافر في بيئتها الخارجية من فرص ناتجة عن الثورة التكنولوجية والتحول الرقمي وتطبيقاتهما في مجال التعليم الجامعي، والتوجهات المحلية والعالمية نحو ضمان جودة التعليم الجامعي، مجتمع المعرفة واقتصادها وإدارتها، وغيرها من الفرص، إضافة لنقاط القوة الداخلية لمنظومة التعليم بجامعة المنوفية، وهذا ما يوضحه المسار الثاني من الاستراتيجية المقترحة وتسعى إليه غاياته وتحققه أهدافه الاستراتيجية.

(ب) المسار الاستراتيجي الثاني: النمو والتوسع والريادة " الارتقاء بجودة التعليم بجامعة المنوفية لإحداث

النقلة النوعية وتحقيق الريادة الاقليمية والدولية لتلبية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل" خلال

أربع سنوات (٢٠٢٧ - ٢٠٣٠م):

يستهدف هذا المسار إحداث نقلة نوعية ونمو وتوسع لمنظومة التعليم بجامعة المنوفية لتحقيق ميزة تنافسية وترتيب متقدم في تصنيف الجامعات على المستوى الإقليمي والعالمي، بعد مرورها بمسار الإصلاح والتطوير، وذلك من خلال الاستفادة من الثورة التكنولوجية والمعرفية والمعلوماتية وتطبيقاتهما في مجال التعليم الجامعي، وللتوجهات العالمية والقومية والمحلية لضمان جودة التعليم الجامعي، وتعزيز فرص الشراكة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المختلفة، بالإضافة إلى الاستفادة من نقاط القوة الداخلية لمنظومة التعليم بجامعة المنوفية، أي أنّ هذا المسار يقوم على الاستفادة المثلى من مجموعة الفرص الخارجية ونقاط القوة الداخلية المتوافرة وذات الوزن النسبي والتأثير الإيجابي المرتفع- والتي أسفرت عنها نتائج تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية- في إحداث نقلة نوعية للتعليم بجامعة المنوفية.

وعليه يتفرع من هذا المسار مجموعة من الغايات الاستراتيجية ينبغي ترجمتها إلى مجموعة من الأهداف

الاستراتيجية، يسهم تحقيقها في ترجمة تلك الغايات، ومن ثمّ تحقيق وترجمة المسار الاستراتيجي الثاني بالواقع

الفعلي؛ بما يدعم تحقيق رؤية ورسالة التعليم بجامعة المنوفية، وفيما يلي تحديد لغايات هذا المسار، وما يتفرع عنها من أهداف على النحو التالي:

● **الغاية الأولى: تعظيم الاستفادة من فرص الثورة التكنولوجية والتحول الرقمي لمنظومة التعليم بجامعة المنوفية.**

ويمكن تحقيق هذه الغاية من خلال الأهداف الاستراتيجية التالية:

- بناء المهارات والقدرات الرقمية والتقنية لدى الطلاب.
- تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم التكنولوجية والمعلوماتية.
- تحديث أساليب التعليم والتعلم.
- تطوير البنية التحتية الإلكترونية الداعمة للتحول الرقمي بالجامعة.

● **الغاية الثانية: تطبيق معايير الجودة المحلية والعالمية لعناصر المنظومة التعليمية بجامعة المنوفية.**

ويمكن تحقيق هذه الغاية من خلال الأهداف الاستراتيجية التالية:

- تطوير البرامج الدراسية التي تلبي الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.
- تطوير المناهج الدراسية.
- تطوير نظم وأساليب التدريس.
- تطوير أساليب التقويم.
- تحسين جودة الإمكانيات المادية الميسرة للعملية التعليمية.

● **الغاية الاستراتيجية الثالثة: تفعيل مقومات التعليم بجامعة المنوفية للوفاء بمتطلبات مجتمع المعرفة وإداراتها واقتصادها.**

ويمكن تحقيق هذه الغاية من خلال الأهداف الاستراتيجية التالية:

- توفير متطلبات استحداث تخصصات أو أقسام علمية بكليات جامعة المنوفية.
- تطوير مشروعات أندية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالجامعة.

● **الغاية الاستراتيجية الرابعة: تعزيز فرص الشراكة بين جامعة المنوفية ومؤسسات سوق العمل المختلفة.**

ويمكن تحقيق هذه الغاية من خلال الأهداف الاستراتيجية التالية:

- التوجه نحو الشراكة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع.
- زيادة فرص الشراكة في إقامة المؤتمرات العلمية، وتبادل الزيارات العلمية والبحثية.

ثالثاً: تنفيذ الاستراتيجية المقترحة:

لن تكون هناك جدوى من الاستراتيجية المقترحة ورؤيتها ورسالتها ومسارها وما تتضمنه من غايات وأهداف استراتيجية، ما لم توضع موضع التنفيذ والتطبيق العملي، ومن ثم لا بد من وضع نموذج مقترح لخطة تنفيذية يمكن من خلاله ترجمة مساري الاستراتيجية المقترحة وتحقيق غاياتها وأهدافها على أرض الواقع، والعمل على توفير المتطلبات اللازمة لنجاح توفير تنفيذ هذين المسارين على الوجه المأمول، وتوقع المعوقات المحتملة التي قد تواجه عملية التنفيذ، ووضع سبل ومقترحات التغلب عليها، وفيما يلي بيان بذلك:

(١) ملامح نموذج الخطة التنفيذية المقترحة لمساري الاستراتيجية:

استراتيجية بدون خطة تنفيذية تعني هلامية التخطيط وضياع جهوده وعدم جدواها، فالخطة التنفيذية تمثل خريطة توجيهية وتفصيلية لمراحل وخطوات عملية التنفيذ وترجمة الاستراتيجية المقترحة على أرض الواقع، وعليه تقدم الدراسة نموذج لخطة تنفيذية لكل من مساري الاستراتيجية المقترحة متضمناً: الغايات والأهداف الاستراتيجية والإجرائية المنقرعة عنها، والأنشطة والآليات اللازمة لتحقيقها، والمدى الزمني المقترح، ومؤشرات الأداء والإنجاز، ومسئولية التنفيذ، وجهات المتابعة ومخاطر التنفيذ، والتمويل ومصادرها، وذلك كما هو واضح بمقترح الخطة التنفيذية لكل المسارين الاستراتيجيين وهما:

المسار الاستراتيجي الأول: توجه الإصلاح والتطوير خلال خمس سنوات (٢٠٢٢م - ٢٠٢٦م). "تهيئة بيئة تعليمية داعمة ومحفزة على الإبداع والابتكار بجامعة المنوفية تلبية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل"

المسار الاستراتيجي الثاني: مقترح الخطة التنفيذية للمسار الاستراتيجي الثاني: النمو والتوسع والريادة خلال أربع سنوات (٢٠٢٧م - ٢٠٣٠م). "الارتقاء بجودة التعليم بجامعة المنوفية لإحداث النقلة النوعية، وتحقيق الريادة الإقليمية والدولية تلبية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل".

جدول (١٧)

أولاً: مقترح الخطة التنفيذية للمسار الاستراتيجي الأول: توجه الإصلاح والتطوير خلال خمس سنوات (٢٠٢٢ - ٢٠٢٦م)
" تهيئة بيئة تعليمية داعمة ومحفزة على الإبداع والابتكار بجامعة المنوفية لتلبية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل"

الغاية الاستراتيجية الأولى: صياغة فلسفة وأهداف وسياسة واضحة لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل:							
الأهداف الاستراتيجية	أنشطة التنفيذ	المدى الزمني المقترح	مؤشرات الأداء والإنجاز	مسئولية التنفيذ	مسئولية المتابعة	مخاطر التنفيذ	مصادر التمويل
١- صياغة فلسفة واضحة لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل	١- تحديد مصادر اشتقاق هذه الفلسفة ٢- تكوين لجنة قومية من مختلف الفئات المعنية بالتعليم الجامعي والمستفيدة من مخرجاته وبعض أطراف المجتمع المدني ومؤسساته. ٣- عقد مؤتمرات وندوات ولقاءات وورش عمل لصياغة فلسفة واضحة لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل. ٤- إعلان ما تم التوصل اليه من صياغة لفلسفة تلبية التعليم للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل في مؤتمر قومي للحوار والنقاش حولها.	سنة أشهر بداية من يناير ٢٠٢٢م	فلسفة مجتمعية واضحة للتعليم بجامعة المنوفية تلبي الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل وتسهم في تحقيق رؤيته ورسالته وأهدافه الاستراتيجية.	- الوحدات الفرعية بكل كلية والمتفرعة عن اللجنة المركزية لصياغة وقيادة الاستراتيجية. - أعضاء هيئة التدريس من المتخصصين في فلسفة التربية والتخطيط التربوي - بعض أطراف المجتمع المحلي. - أرباب العمل من مؤسسات مختلفة.	- اللجنة المركزية لقيادة وحوكمة الاستراتيجية.	- مقاومة التغيير من قبل بعض القيادات الادارية. - ضعف التعاون والتواصل من قبل الجهات المستفيدة والأطراف المجتمعية.	- الميزانية المخصصة للتعليم بجامعة المنوفية. - ميزانية كل كلية والصناديق الخاصة بها. - عائد الوحدات ذات الطابع الخاص بكل كلية من كليات الجامعة.

					٥- مراجعة هذه الفلسفة في ضوء مصادر الاشتقاق المحددة سلفاً وقيم المجتمع ومعتقداته وتوجهاته المختلفة، وقيم وأهداف الاستراتيجية المقترحة ورؤيتها ورسالتها لإحداث التوافق.	
<p>- الميزانية المخصصة للتعليم بجامعة المنوفية.</p> <p>- ميزانية كل كلية والصناديق الخاصة بها.</p> <p>- عائد الوحدات ذات الطابع الخاص بكل كلية من كليات الجامعة.</p>	<p>- مقاومة التغيير من قبل بعض القيادات الادارية.</p> <p>- ضعف التعاون والتواصل من قبل الجهات المستفيدة والأطراف المجتمعية</p>	<p>اللجنة المركزية لقيادة وحوكمة الاستراتيجية</p>	<p>- أعضاء هيئة التدريس من المتخصصين في فلسفة التربية والتخطيط التربوي.</p> <p>- بعض أطراف المجتمع المحلي.</p> <p>- أصحاب مؤسسات الأعمال المختلفة في سوق العمل.</p> <p>- الوحدات الفرعية بكليات الجامعة والمتفرعة عن اللجنة المركزية لصياغة وقيادة الاستراتيجية.</p>	<p>أهداف مجتمعية واضحة ومحددة تلبي الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل تسهم في تحقيق رؤيته ورسالته وأهدافه الاستراتيجية.</p>	<p>١- تكوين لجنة قومية من مختلف الفئات المعنية بالتعليم الجامعي والمستفيدة من مخرجاته وبعض أطراف المجتمع المدني ومؤسساته.</p> <p>٢- عقد مؤتمرات وندوات ولقاءات وورش عمل لصياغة أهداف واضحة لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.</p> <p>٣- إعلان ما تم التوصل اليه من أهداف لتلبية التعليم للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل في مؤتمر قومي للحوار والنقاش حولها.</p> <p>٤- مراجعة هذه الأهداف في ضوء مصادر</p>	<p>٢- تحديد أهداف واضحة لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل</p>

						الاشتقاق المحددة سلفاً وقيم المجتمع ومعتقداته وتوجهاته المختلفة، وقيم وأهداف الاستراتيجية المقترحة ورؤيتها ورسالتها لإحداث التوافق	
<ul style="list-style-type: none"> - الميزانية المخصصة للتعليم بجامعة المنوفية. - ميزانية كل كلية والصناديق الخاصة بها. - عائد الوحدات ذات الطابع الخاص بكل كلية من كليات الجامعة. 	<ul style="list-style-type: none"> - مقاومة التغيير من قبل بعض القيادات الادارية. - ضعف التعاون والتواصل من قبل الجهات المستفيدة والأطراف المجتمعية 	<p>اللجنة المركزية لقيادة وحوكمة الاستراتيجية.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - أعضاء هيئة التدريس من المتخصصين في فلسفة التربية والتخطيط التربوي. - بعض أطراف المجتمع المحلي. - أصحاب مؤسسات الأعمال المختلفة في سوق العمل. - الوحدات الفرعية بكليات الجامعة والمتفرعة عن اللجنة المركزية لصياغة وقيادة الاستراتيجية. 	<p>سياسة تعليمية واضحة تلبي الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ١- مراجعة الفلسفة التربوية ومصادر اشتقاقها. ٢- مراجعة الأهداف والأدوار الموضوعية لتلبية التعليم بكل كلية من كليات جامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل. ٣- صياغة السياسة التعليمية لهذه الأهداف في ضوء تلك الفلسفة الموجهة. 	<p>٣- وضع سياسة تنظم العمل وتوجهه نحو تحقيق أهدافه وأدواره</p>	

الغاية الاستراتيجية الثانية: مقومات بشرية متميزة تلبي الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل:

الأهداف الاستراتيجية	أنشطة التنفيذ	المدى الزمني المقترح	مؤشرات الأداء والإنجاز	مسئولية التنفيذ	مسئولية المتابعة	مخاطر التنفيذ	مصادر التمويل
١- وضع آليات ومعايير لقبول الطلاب بالتخصصات	١- إجراء اختبارات تتعلق بمدى تمكن الطلاب بالمعارف والمهارات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	تسعة أشهر تبدأ من يوليو ٢٠٢٢م	- وجود اختبارات تتعلق بمدى تمكن الطلاب بالمعارف والمهارات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	- أعضاء هيئة التدريس بالكليات والأقسام المستحدثة.	- وكلاء الكليات لشئون التعليم والطلاب.	- مقاومة التغيير من قبل بعض القيادات الإدارية.	- الميزانية المخصصة للتعليم بجامعة المنوفية.
				- وحدات الإرشاد المهني بكليات جامعة المنوفية.	- رؤساء الأقسام.	- ضعف الميزانية المخصصة للتعليم بجامعة المنوفية.	

<p>- عائد الوحدات ذات الطابع الخاص بكل كلية من كليات الجامعة.</p>			<p>- وحدات الجودة بكل كلية من كليات جامعة المنوفية.</p>	<p>المعلومات والاتصالات. - نسبة التخصصات التي تم استحداثها بكليات جامعة المنوفية والتي يتطلبها سوق العمل المستقبلي. - نسبة عدد الطلاب الملتحقين بالكليات النظرية. - ندوة أو لقاء مع الطلاب لإرشادهم إلى التخصصات التي يتطلبها سوق العمل المستقبلي. - مخطط لمتطلبات المهن المستقبلية. - قاعدة بيانات لطلاب جامعة المنوفية. - عدد الإصدارات الدورية المتعلقة بالجديد في سوق العمل.</p>	<p>٢- تحديد التخصصات والاحتياجات المستقبلية لسوق العمل بشكل مستمر. ٣- التقليل قدر الإمكان من قبول الطلاب بالتخصصات النظرية نظراً لضعف احتياج سوق العمل المستقبلي إليها. ٤- إنشاء وحدات إرشاد مهني للطلاب الملتحقين بالجامعة لإرشادهم إلى التخصص الأقرب إلى ميولهم والتخصصات التي يتطلبها سوق العمل في المستقبل. ٥- إنشاء قاعدة بيانات لطلاب جامعة المنوفية، وربطها بحاجة القوى العاملة سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص. ٦- توفير إصدارات دورية لاطلاع الطلاب على الجديد في سوق العمل</p>	<p>والأقسام المستحدثة.</p>
<p>- ميزانية كل كلية من كليات الجامعة والصناديق الخاصة بها.</p>	<p>- ضعف الميزانية المخصصة للتعليم بجامعة المنوفية.</p>	<p>- اللجنة المركزية لقيادة وحوكمة الاستراتيجية.</p>	<p>- رؤساء الأقسام الأكاديمية. - وحدات الجودة بكل كلية من كليات الجامعة.</p>	<p>- خطة تدريبية للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في تسعة أشهر تبدأ من</p>	<p>- وضع خطة تدريبية لتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.</p>	<p>٢- تطوير برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة</p>

<p>- العائد من الوحدات ذات الطابع الخاص ببعض كليات الجامعة.</p>	<p>- قلة الموارد الذاتية للكليات.</p>	<p>- وحدة ضمان الجودة بكليات الجامعة المختلفة.</p>		<p>التخصصات المستحدثة. - عدد المنح والبعثات المقدمة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم - زيادة الاعتمادات المالية المخصصة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.</p>	<p>أبريل ٢٠٢٣م</p>	<p>- زيادة المنح والبعثات لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم. - توفير الاحتياجات المادية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.</p>	<p>التدريس ومعاونيهم</p>
<p>- ميزانية كل كلية من كليات الجامعة. - العائد من الوحدات ذات الطابع الخاص بكل كلية.</p>	<p>- قلة الموارد الذاتية للكليات. - ضعف الميزانية المخصصة للتعليم بجامعة المنوفية.</p>	<p>- اللجنة المركزية لقيادة وحوكمة الاستراتيجية.</p>	<p>- الوحدات الفرعية بكل كلية والمتفرعة عن اللجنة المركزية لصياغة وقيادة الاستراتيجية. - عمداء الكليات. - وحدة ضمان الجودة والاعتماد بالكليات.</p>	<p>- جهاز إداري متميز وميسر للعملية التعليمية. - خطة لتنمية المهارات الإدارية.</p>	<p>سنة أشهر تبدأ من يناير ٢٠٢٤م</p>	<p>١- وضع معايير لاختيار القائمين على تسهيل الإمكانيات التعليمية. ٢- وضع خطة لتنمية مهاراتهم في ضوء الاتجاهات الحديثة</p>	<p>٣- كوادرات إدارية مؤهلة وميسرة للعملية التعليمية</p>
<p>الغاية الاستراتيجية الثالثة: بنية تحتية مالية وتجهيزات مادية متناسبة ومتنوعة تلبي الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل:</p>							
<p>مصادر التمويل</p>	<p>مخاطر التنفيذ</p>	<p>مسئولية المتابعة</p>	<p>مسئولية التنفيذ</p>	<p>مؤشرات الأداء والإنجاز</p>	<p>المدى الزمني المقترح</p>	<p>أنشطة التنفيذ</p>	<p>الأهداف الاستراتيجية</p>
<p>- ميزانية كل كلية من كليات جامعة المنوفية. - الموارد الذاتية لكل كلية من كليات جامعة المنوفية.</p>	<p>- ضعف الميزانية المخصصة للتعليم بجامعة المنوفية. - قلة الموارد الذاتية للكليات.</p>	<p>- اللجنة المركزية لقيادة وحوكمة الاستراتيجية.</p>	<p>- الوحدات الفرعية بكل كلية والمتفرعة عن اللجنة المركزية لصياغة وقيادة الاستراتيجية.</p>	<p>- زيادة الميزانية الخاصة بالتعليم بجامعة المنوفية. - الاستثمار الأمثل للموارد المالية لصالح التعليم وتطويره.</p>	<p>سنة أشهر تبدأ من يوليو ٢٠٢٤م</p>	<p>١- المطالبة الرسمية بزيادة الميزانية المخصصة للتعليم بجامعة المنوفية في ضوء دوره وأهميته.</p>	<p>١- زيادة الميزانية المخصصة للتعليم بجامعة المنوفية من خلال البحث عن مصادر تمويل</p>

<p>- ضعف إدارة واستثمار التمويل المتاحة لصالح العملية التعليمية. - جمود اللوائح المنظمة لأبواب بنود وصرف ميزانية الكليات.</p>			<p>- إنشاء صندوق خاص بكل كليه لدعم وتطوير المنظومة التعليمية بها.</p>	<p>٢- تشجيع القطاع الخاص على دعم وتمويل بعض المشروعات التعليمية. ٣- وضع خطة لتنمية الموارد الذاتية لكل كلية من كليات جامعة المنوفية ووضع بنود لصرف جزء كبير منها لصالح تطوير التعليم بها. ٤- إنشاء صندوق لتمويل مشروعات التطوير للتعليم من داخل الوحدات ذات الطابع الخاص بكل كلية.</p>	<p>إضافية وبديلة، وحسن إدارة واستثمار التمويل متاح.</p>
<p>- الميزانية المخصصة للجامعة - الجهود والتبرعات الذاتية.</p>	<p>- ضعف الميزانية المخصصة للجامعة. - قلة الموارد الذاتية.</p>	<p>- عمداء الكليات. - وكلاء الكليات لشئون التعليم والطلاب. - رؤساء الأقسام الأكاديمية.</p>	<p>- نائب رئيس الجامعة لشئون التعليم والطلاب. - عمداء الكليات رؤساء الأقسام الأكاديمية.</p>	<p>- عدد الأجهزة والأدوات الجديدة المشتراه. - عدد المعامل الجديدة المنشأة. - عدد المعامل المطورة. - درجة رضا المستفيدين من التجهيزات والمعامل.</p>	<p>٢- توفير التجهيزات المادية. ١- وضع قاعدة بيانات لكافة أجهزة وتجهيزات معامل الجامعة ونشرها. ٢- دمج المعامل المتشابهة لإنشاء معامل مركزية. ٣- تطوير مراكز صيانة الأجهزة التعليمية ٤- حصر الاحتياجات على مستوى الأقسام والكليات. ٥- إنشاء معامل جديدة تلائم التخصصات المستحدثة. ٦- تطوير معامل قائمة.</p>

الغاية الاستراتيجية الرابعة: تشريعات وقوانين تعليمية تلبى الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل:							
الأهداف الاستراتيجية	أنشطة التنفيذ	المدى الزمني المقترح	مؤشرات الأداء والانجاز	مسئولية التنفيذ	مسئولية المتابعة	مخاطر التنفيذ	مخاطر المتابعة
١- مراجعة وتعديل التشريعات والسياسات واللوائح الداخلية لكليات جامعة المنوفية.	١- تكوين لجنة من المتخصصين وأعضاء هيئة التدريس لمراجعة التشريعات والسياسات التعليمية. ٢- وضع نظام وجدول زمني لعمل هذه اللجنة وتوفير البيئة المناسبة لهذه اللجنة لأداء عملها.	سنة أشهر تبدأ من يوليو ٢٠٢٥م	- مراجعة التشريعات والسياسات وتحديد ما لا يتناسب مع طبيعة الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.	لجان من أعضاء هيئة التدريس بكليات الحقوق والأساتذة في التخصصات العلمية والتربوية المختلفة.	اللجنة المركزية لقيادة وحوكمة الاستراتيجية	- قلة الدعم والتأييد والمساندة. - غياب معايير لاختيار القائمين بالعمل في لجان الاختيار والانتقاء للطلاب.	- ميزانية جامعة المنوفية والصناديق الخاصة بها مع دعم ومساندة من وزارة التعليم العالي، ولجنة التعليم بالمجلس الأعلى للجامعات.
٢- صياغة لائحة جديد للتعليم بجامعة المنوفية تنظم إجراءاتها وفقاً للتغيرات والمستجدات في سوق العمل.	١- تكوين لجنة من المتخصصين واعضاء هيئة التدريس لوضع لائحة جديدة يتناسب مع الاحتياجات المتغيرة في سوق العمل. ٢- وضع نظام وجدول زمني لعمل هذه اللجنة وتوفير جو من الحرية والبيئة المناسبة لأداء عملها.		لائحة جديدة تتناسب مع المستجدات والتغيرات في سوق العمل.	لجان من أعضاء هيئة التدريس بكليات الحقوق والأساتذة في التخصصات العلمية والتربوية المختلفة.	اللجنة المركزية لقيادة وحوكمة الاستراتيجية	- قلة الدعم والتأييد والمساندة. - غياب معايير لاختيار القائمين بالعمل في لجان الاختيار والانتقاء للطلاب.	- ميزانية جامعة المنوفية والصناديق الخاصة بها مع دعم ومساندة من وزارة التعليم العالي، ولجنة التعليم بالمجلس الأعلى للجامعات.
الغاية الاستراتيجية الخامسة: رفع مستوى الجودة في البرامج والمقررات الدراسية:							
الأهداف الاستراتيجية	أنشطة التنفيذ	المدى الزمني المقترح	مؤشرات الأداء والإنجاز	مسئولية التنفيذ	مسئولية المتابعة	مخاطر التنفيذ	مصادر التمويل

<p>- ميزانية جامعة المنوفية والصناديق الخاصة بها.</p> <p>- دعم ومساندة من وزارة التعليم العالي، ولجنة التعليم بالمجلس الأعلى للجامعات.</p>	<p>- مقاومة التغيير وعدم الرغبة في تطوير المقررات من قبل أعضاء هيئة التدريس.</p>	<p>- نائب رئيس الجامعة لشئون التعليم والطلاب.</p> <p>- رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات الجامعة المختلفة.</p> <p>- مدير وحدة الجودة بكل كلية.</p>	<p>- نائب رئيس الجامعة لشئون التعليم والطلاب.</p> <p>- رؤساء الأقسام بالكليات المختلفة.</p> <p>- أعضاء هيئة التدريس.</p> <p>- رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات الجامعة المختلفة.</p> <p>- مدير وحدة الجودة بكل كلية.</p> <p>- المؤسسات الإنتاجية المختلفة بالمجتمع.</p>	<p>- التطوير في اللوائح الداخلية بكل كلية.</p> <p>- المشاركة من قبل مؤسسات المجتمع المختلفة في إعداد المناهج الدراسية.</p> <p>- نسبة مشاركة مؤسسات سوق العمل المختلفة في وضع المناهج الدراسية.</p> <p>- مرونة المناهج بحيث تتوافق مع المتغيرات في سوق العمل واقتصاد المعرفة.</p> <p>- عدد الاتفاقيات مع الجامعات العريقة.</p> <p>- رضا مؤسسات المجتمع الإنتاجية عن طلاب جامعة المنوفية.</p> <p>- رضا الطلاب عن منظومة التعليم بجامعة المنوفية.</p> <p>- عدد المقررات المتعددة التخصصات.</p> <p>- نسبة المقررات المتعلقة بالعلوم</p>	<p>١٢ شهر تبدأ من يناير ٢٠٢٦م</p>	<p>٢- المراجعة الدورية والمستمرة للبرامج الدراسية بكليات الجامعة المختلفة.</p> <p>٣- التركيز على المهارات العملية في المناهج.</p> <p>٤- اعتماد الشراكة المجتمعية في بناء المناهج بما يسمح بالتطوير وبالتحديث بما يتطلبه المجتمع وسوق العمل المستقبلي.</p> <p>٥- تجميد المناهج الدراسية التي لا علاقة لها بالواقع أو المستقبل واستبدالها بتخصصات تتسق مع التطور في سوق العمل.</p> <p>٦- إنشاء مركز للتدويل بجامعة المنوفية، ويكون من بين مهامه عقد شراكات دولية مع جامعات عريقة يتم من خلالها تبادل الخبرات الأكاديمية المتنوعة.</p> <p>٧- تعزيز التعليم المتحور حول الطالب.</p>	<p>١- تطوير البرامج الدراسية لتواكب الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.</p>
--	--	--	--	---	---	---	---

				<p>والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات.</p> <p>- ورش عمل عن مهارات حل المشكلات المعقدة والعمل الجماعي.</p> <p>- ندوات عن ريادة الأعمال وثقافة العمل الحر بكليات الجامعة المختلفة.</p>	<p>٨- دعم التعليم القائم على المشروعات أو حل المشكلات.</p> <p>٩- محتوى المناهج لا بد أن يكون إبداعياً ومتعدداً التخصصات.</p> <p>١٠- تعزيز الاهتمام بالتخصصات المتعلقة بالعلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات.</p> <p>١١- البرمجة مطلباً أساسياً لجميع الطلاب بغض النظر عن تخصصاتهم.</p> <p>١٢- إكساب الطلاب مهارات حل المشكلات المعقدة والتعاون الجماعي.</p> <p>١٣- إكساب الطلاب المهارات الرقمية والمهارات التكميلية مثل القدرة على التكيف ومهارات الاتصال والتفكير النقدي والإبداع وريادة الأعمال.</p>
--	--	--	--	--	--

جدول (١٨)

ثانياً: مقترح الخطة التنفيذية للمسار الاستراتيجي الثاني: توجه النمو والتوسع والريادة خلال أربع سنوات (٢٠٢٧ - ٢٠٣٠م)
 " الارتقاء بجودة التعليم بجامعة المنوفية لإحداث النقلة النوعية وتحقيق الريادة الإقليمية والدولية تلبية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل"

الغاية الاستراتيجية الأولى: تعظيم الاستفادة من فرص الثورة التكنولوجية والتحول الرقمي لمنظومة التعليم بجامعة المنوفية:							
الأهداف الاستراتيجية	أنشطة التنفيذ	المدى الزمني المقترح	مؤشرات الأداء والإنجاز	مسئولية التنفيذ	مسئولية المتابعة	مخاطر التنفيذ	مصادر التمويل
١- بناء المهارات والقدرات الرقمية والتقنية لدى الطلاب.	١- وضع منهج الزامي لجميع طلاب كليات جامعة المنوفية عن المهارات التقنية والرقمية. ٢- إنشاء مركز لريادة المستقبل بجامعة المنوفية. ٣- عقد ورش عمل لإكساب الطلاب مهارات الإبداع والابتكار. ٤- عقد دورات تدريبية لإكساب الطلاب التعلم الذاتي والتعليم المستمر.	عام كامل من يناير ٢٠٢٧م - ديسمبر ٢٠٢٧م.	- مقرر خاص بالمهارات التقنية والرقمية بكليات الجامعة المختلفة. - حصول الطلاب على دورات تدريبية لتنمية مهاراتهم للوظائف المستقبلية. - استبيان لمعرفة مدى اكتساب الطلاب مهارات التعلم الذاتي والمستمر.	- أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة المنوفية ومعاونيهم. - أرباب العمل من مؤسسات مختلفة.	اللجنة المركزية لقيادة وحوكمة الاستراتيجية.	- مقاومة التغيير من قبل بعض القيادات الادارية. - ضعف التعاون والتواصل من قِبَل الجهات المستفيدة والأطراف المجتمعية.	- الميزانية المخصصة للتعليم بجامعة المنوفية. - ميزانية كل كلية والصناديق الخاصة بها. - عائد الوحدات ذات الطابع الخاص بكل كلية من كليات الجامعة.
٢- تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم	١- دورات تدريبية إلكترونية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.		- عدد الدورات التدريبية المقدمة إلكترونياً لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.	- نائب رئيس الجامعة لشئون التعليم والطلاب. - عمداء الكليات. - رؤساء الأقسام.	- اللجنة المركزية لقيادة وحوكمة الاستراتيجية.	- مقاومة التغيير من قبل بعض القيادات الإدارية. - ضعف الميزانية المخصصة للتعليم بجامعة المنوفية.	- الميزانية المخصصة للتعليم بجامعة المنوفية. - ميزانية كل كلية والصناديق الخاصة بها.

<p>- عائد الوحدات ذات الطابع الخاص بكل كلية من كليات الجامعة.</p>	<p>- قلة الموارد الذاتية للكليات.</p>		<p>- وحدة ضمان الجودة بكل كلية من كليات الجامعة.</p>	<p>- نسبة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم المشاركين في المؤتمرات والندوات الإلكترونية.</p>		<p>٢- مشاركة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في المؤتمرات والندوات التي تتم إلكترونياً.</p>	<p>التكنولوجية والمعلوماتية</p>
<p>- الميزانية المخصصة للتعليم بجامعة المنوفية. - ميزانية كل كلية والصناديق الخاصة بها. - عائد الوحدات ذات الطابع الخاص بكل كلية من كليات الجامعة.</p>	<p>- ضعف الميزانية المخصصة للتعليم بجامعة المنوفية. - قلة الموارد الذاتية للكليات.</p>	<p>- رؤساء الأقسام بالكليات المختلفة. - وكلاء الكليات لشئون التعليم والطلاب.</p>	<p>- أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم. - استبيان عن رضا الطلاب لمحتوى المقررات المتاحة إلكترونياً.</p>	<p>- عدد المقررات الدراسية التي تم رفعها إلكترونياً. - عدد المعامل والفصول الافتراضية بكل كلية من كليات الجامعة المختلفة. - استبيان عن رضا الطلاب لمحتوى المقررات المتاحة إلكترونياً.</p>		<p>١- إعداد المقررات الدراسية بصورة إلكترونية. ٢- إنشاء قاعات لإلقاء المحاضرات للتعليم عن بُعد. ٣- إعداد معامل افتراضية للطلاب.</p>	<p>٣- تحديث أساليب التعليم والتعلم.</p>
<p>- الميزانية المخصصة للتعليم بجامعة المنوفية. - ميزانية كل كلية والصناديق الخاصة بها. - عائد الوحدات ذات الطابع الخاص بكل كلية من كليات الجامعة.</p>	<p>- ضعف الميزانية المخصصة للتعليم بجامعة المنوفية. - قلة الموارد الذاتية للكليات.</p>	<p>- اللجنة المركزية لقيادة وحوكمة الاستراتيجية عمداء الكليات.</p>	<p>- القطاع الإداري بجامعة المنوفية. - أعضاء هيئة التدريس</p>	<p>- موقع إلكتروني مفعّل بكل كلية من كليات الجامعة المختلفة. - عدد البرامج التدريبية المقدمة للعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. - منصة إلكترونية بكل كلية من كليات الجامعة.</p>		<p>١- تطوير الموقع الإلكتروني بكلية الجامعة المختلفة. ٢- تقديم برامج تدريبية لرفع كفاءة العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ٣- إنشاء منصة إلكترونية لكليات الجامعة المختلفة.</p>	<p>٤- تطوير البنية التحتية الإلكترونية الداعمة للتحويل الرقمي بالجامعة</p>

الغاية الاستراتيجية الثانية: تطبيق معايير الجودة المحلية والعالمية لعناصر المنظومة التعليمية بجامعة المنوفية:

الأهداف الاستراتيجية	أنشطة التنفيذ	المدى الزمني المقترح	مؤشرات الأداء والإنجاز	مسئولية التنفيذ	مسئولية المتابعة	مخاطر التنفيذ	مصادر التمويل
١- تطوير البرامج الدراسية التي تلبي الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.	١- افتتاح كليات جديدة في المجالات المختلفة لوظائف المستقبل ٢- استحداث التخصصات البيئية التي تخدم مهن ووظائف المستقبل وتحقق معايير الجودة والتميز. ٣- إجراء مقابلات وورش عمل مع أصحاب الشركات ورجال الصناعات في المجتمع لتحديد التخصصات التي يتطلبها سوق العمل المستقبلي. ٤- عقد اتفاقيات وبروتوكولات تعاون بين جامعة المنوفية والجامعات الدولية.	عامين كاملين من يناير ٢٠٢٨م - ديسمبر ٢٠٢٩م	- وجود كليات جديدة تلبي الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل. - عدد التخصصات المستحدثة في بعض الكليات والتي تم إلغاؤها لعدم تلبيتها الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.	- رؤساء الأقسام بالكليات المختلفة. - أعضاء هيئة التدريس بالكليات المختلفة.	- اللجنة المركزية لقيادة وحوكمة الاستراتيجية.	- مقاومة التغيير من قبل بعض القيادات الإدارية. - ضعف التعاون والتواصل من قبل الجهات المستفيدة والأطراف المجتمعية	- الميزانية المخصصة للتعليم بجامعة المنوفية. - ميزانية كل كلية والصناديق الخاصة بها. - عائد الوحدات ذات الطابع الخاص بكل كلية من كليات الجامعة.
٢- تطوير المناهج الدراسية.	١- تغيير سياسة المناهج الدراسية.		- نسبة المقررات الدراسية التي تواكب	- رؤساء الأقسام بالكليات المختلفة.	- اللجنة المركزية لقيادة وحوكمة الاستراتيجية.	- مقاومة التغيير من قبل بعض القيادات الإدارية.	- الميزانية المخصصة للتعليم بجامعة المنوفية.

<p>- ميزانية كل كلية والصناديق الخاصة بها. - عائد الوحدات ذات الطابع الخاص بكل كلية من كليات الجامعة.</p>	<p>- ضعف التعاون والتواصل من قبل الجهات المستفيدة والأطراف المجتمعية</p>	<p>- وكلاء الكليات لشئون التعليم والطلاب. - رؤساء الأقسام بالكليات المختلفة. - أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم. - وحدة ضمان الجودة والاعتماد بكل كلية من كليات جامعة المنوفية.</p>	<p>- أعضاء هيئة التدريس بالكليات المختلفة ومعاونهم. - عدد المقدرات المتعلقة بالمهارات التكنولوجية والرقمية بكل قسم من أقسام الكليات المختلفة. - عدد المقدرات التي تم تطويرها وتحديثها لتواكب المستجدات في سوق العمل.</p>	<p>التخصصات المستحدثة. - نسبة المشاركة المجتمعية من أرباب العمل في المؤسسات المختلفة في إعداد المناهج والمقررات الدراسية - عدد المقدرات المتعلقة بالمهارات التكنولوجية والرقمية بكل قسم من أقسام الكليات المختلفة. - عدد المقدرات التي تم تطويرها وتحديثها لتواكب المستجدات في سوق العمل.</p>		<p>٢- مواكبة المناهج الدراسية للتطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ٣- التركيز على الجوانب مهارية في إعداد المناهج والمقررات الدراسية. ٤- اعتماد الشراكة المجتمعية في بناء المناهج الدراسية. ٥- اعتماد المناهج الدراسية على المهارات التكنولوجية والرقمية. ٦- مرونة المناهج الدراسية بحيث تواكب المستجدات في سوق العمل.</p>	
<p>- الميزانية المخصصة للتعليم بجامعة المنوفية. - ميزانية كل كلية والصناديق الخاصة بها. - عائد الوحدات ذات الطابع الخاص بكل كلية من كليات الجامعة.</p>	<p>- مقاومة التغيير من قبل بعض القيادات الادارية. - ضعف التعاون والتواصل من قبل الجهات المستفيدة والأطراف المجتمعية</p>	<p>- اللجنة المركزية لقيادة وحوكمة الاستراتيجية. - عمداء الكليات.</p>	<p>- عمداء الكليات - رؤساء الأقسام - أعضاء هيئة التدريس - وحدة ضمان الجودة والاعتماد بكل كلية.</p>	<p>- رضا الطلاب وأرباب العمل عن منظومة التعليم الجامعي - نسب المقدرات الدراسية المصممة باستخدام أسلوب حل المشكلات.</p>		<p>١- اعتماد نظام الساعات المعتمدة في الكليات العملية والنظرية. ٢- عقد ندوات لتوعية الطلاب بأهمية التعليم المستمر. ٣- تشكيل فرق عمل من الطلاب لمساعدتهم</p>	<p>٣- تطوير نظم وأساليب التدريس.</p>

						على تطبيق أسلوب حل المشكلات في التعلم ٤- تبنى الأساليب العلمية في التدريس.	
<ul style="list-style-type: none"> - الميزانية المخصصة للتعليم بجامعة المنوفية. - ميزانية كل كلية والصناديق الخاصة بها. - عائد الوحدات ذات الطابع الخاص بكل كلية من كليات الجامعة. 	<ul style="list-style-type: none"> - مقاومة التغيير من قبل بعض أعضاء هيئة التدريس. - ضعف التعاون والتواصل من قبل الجهات المستفيدة والأطراف المجتمعية 	<ul style="list-style-type: none"> - نائب رئيس الجامعة لشئون التعليم والطلاب. - وكلاء الكليات لشئون التعليم والطلاب. - وحدة الجودة بالكليات المختلفة 	<ul style="list-style-type: none"> - أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة المنوفية ومعاونهم. - أرباب العمل في المؤسسات الإنتاجية المختلفة. 	<ul style="list-style-type: none"> - استبيان لقياس رضا الطلاب عن نظم التقويم المستحدثة. - عدد المشاريع البحثية والتجارب العلمية المقدمة من الطلاب. - نسبة مشاركة المؤسسات الإنتاجية ومؤسسات العمل المختلفة في تقييم الطلاب. 	<ul style="list-style-type: none"> ١- استحداث نظم تقويم تركز على الجوانب المهارية في التعلم. ٢- اعتماد النماذج العلمية في تقويم أداء الطلاب. ٣- اعتماد المشاريع البحثية والتجارب العلمية في التقويم. ٤- اعتماد نظم تقييم متطورة واختبارات إلكترونية. ٥- الاعتماد على التقويم الميداني في المؤسسات ومواقع العمل المختلفة 	٥- تطوير أساليب التقويم	
<ul style="list-style-type: none"> - الميزانية المخصصة للتعليم بجامعة المنوفية. - ميزانية كل كلية والصناديق الخاصة بها. - عائد الوحدات ذات الطابع الخاص بكل كلية من كليات الجامعة. 	<ul style="list-style-type: none"> - مقاومة التغيير من قبل بعض القيادات الإدارية. - ضعف التعاون والتواصل من قبل الجهات المستفيدة والأطراف المجتمعية 	<ul style="list-style-type: none"> - اللجنة المركزية لقيادة وحوكمة الاستراتيجية. - عمداء الكليات. 	<ul style="list-style-type: none"> - عمداء الكليات. - وكلاء الكليات لشئون التعليم والطلاب 	<ul style="list-style-type: none"> - عدد المعامل المستحدثة بكليات جامعة المنوفية. 	<ul style="list-style-type: none"> ١- تأسيس معامل وقاعات ملائمة للتخصصات المستحدثة. 	٦- تحسين جودة الإمكانيات المادية الميسرة للعملية التعليمية.	

			<ul style="list-style-type: none"> - وحدة ضمان الجودة والاعتماد بكل كلية من كليات الجامعة. 	<ul style="list-style-type: none"> - عدد الكتب والدوريات الحديثة بالمكتبات بكل كلية. - نسبة القاعات المجهزة بكل كلية بأحدث الوسائل التكنولوجية. 		<ul style="list-style-type: none"> ٢- تزويد المكتبات بالكتب والدوريات والعلمية التي تلي احتياجات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم. ٣- تجهيز القاعات الدراسية بأحدث الأساليب التكنولوجية الميسرة للعملية التعليمية. 	
الغاية الاستراتيجية الثالثة: تفعيل مقومات التعليم بجامعة المنوفية للوفاء بمتطلبات مجتمع المعرفة وإدارتها واقتصادها:							
الأهداف الاستراتيجية	أنشطة التنفيذ	المدة الزمني المقترح	مؤشرات الأداء والإنجاز	مسئولية التنفيذ	مسئولية المتابعة	مخاطر التنفيذ	مصادر التمويل
١- توفير متطلبات استحداث أو أقسام علمية بكليات الجامعة المختلفة.	٢- توفير بنية تحتية مزودة بالمعامل والادوات الحديثة التي تتطلبها التخصصات المستحدثة.	سنة أشهر بداية من يناير ٢٠٣٠م-يونيه ٢٠٣٠م	<ul style="list-style-type: none"> - عدد المعامل التي تم استحداثها بكليات جامعة المنوفية. - نسبة كبيرة مؤهلة ومتخصصة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم. - وجود المراجع الحديثة بالمكتبات بكليات جامعة المنوفية. 	<ul style="list-style-type: none"> - اللجنة المركزية لقيادة وحوكمة الاستراتيجية. - عمداء الكليات. 	<ul style="list-style-type: none"> - ضعف الميزانية المخصصة للتعليم بجامعة المنوفية. - قلة الموارد الذاتية للكليات. 	<ul style="list-style-type: none"> - ميزانية المخصصة للتعليم بجامعة المنوفية. - ميزانية كل كلية والصناديق الخاصة بها. - عائد الوحدات ذات الطابع الخاص بكل كلية من كليات الجامعة. 	

						٥- تزويد المكتبات بالمراجع العلمية الحديثة.	
- ميزانية كل كلية من كليات جامعة المنوفية. - الموارد الذاتية لكل كلية من كليات جامعة المنوفية.	- ضعف الميزانية المخصصة للتعليم بجامعة المنوفية. - قلة الموارد الذاتية للكليات.	- اللجنة المركزية لصياغة وقيادة الاستراتيجية. - عمداء الكليات. - ووكلاء الكليات - لشئون التعليم والطلاب وخدمة المجتمع وتنمية البيئة.	- الوحدات الفرعية بكل كلية والمتفرعة عن اللجنة المركزية لصياغة وقيادة الاستراتيجية. - مسؤولي وحدات IT بكل كلية من كليات جامعة المنوفية.	- توافر الإنترنت في جميع كليات جامعة المنوفية.		١- تاحة المعلومات بصفة مستمرة ومجانبة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من خلال إنشاء شبكة إنترنت قوية في جميع كليات جامعة المنوفية.	٢- تطوير مشروعات أندية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالجامعة.

الغاية الاستراتيجية الرابعة: تعزيز فرص الشراكة بين جامعة المنوفية ومؤسسات سوق العمل المختلفة:

الأهداف الاستراتيجية	أنشطة التنفيذ	المدى الزمني المقترح	مؤشرات الأداء والإنجاز	مسئولية التنفيذ	مسئولية المتابعة	مخاطر التنفيذ	مصادر التمويل
١- التوجه نحو الشراكة بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية والصناعية. ٢- زيادة فرص الشراكة في إقامة المؤتمرات العلمية وتبادل الزيارات العلمية والبحثية.	١- عقد اتفاقيات وبروتوكولات تعاون وشراكة بين جامعة المنوفية والمؤسسات الإنتاجية والصناعية. ٢- عقد مؤتمرات وندوات دورية بالتعاون مع المؤسسات والشركات لتلبية الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.	سته أشهر من يونيه - ديسمبر ٢٠٣٠م ٢٠٣٠م	- عدد الاتفاقيات المبرمة بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية والصناعية المختلفة - التقارير المقدمة عن جودة البيئة التعليمية. - تطبيق استبيانات عن مدى امتلاك الطلاب للمهارات التي يتطلبها سوق العمل المستقبلي.	- اللجنة المركزية لصياغة وقيادة الاستراتيجية. - مدير وحدة الجودة بكل كلية.	- مقاومة التغيير وعدم الرغبة في تطوير المقررات من قِبَل أعضاء هيئة التدريس.	- ميزانية جامعة المنوفية والصناديق الخاصة بها. - دعم ومساندة من وزارة التعليم العالي، ولجنة التعليم بالمجلس الأعلى للجامعات.	

				<p>- نسبة تمثيل أرباب العمل وأصحاب الشركات والطلاب في اللجان المختلفة بالجامعة.</p> <p>- نسبة المقررات التي تم مشاركة أرباب العمل في تطويرها.</p> <p>- زيادة وتنوع سبل التعاون والتواصل بين كليات جامعة المنوفية والكليات المناظرة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.</p>	<p>٣- تشكل كليات الجامعة المختلفة لجان استشارية يتم فيها تمثيل أرباب العمل والطلاب.</p> <p>٤- مشاركة أرباب العمل في المؤسسات المختلفة في تطوير المناهج والمقررات الدراسية.</p> <p>٥- تبادل الزيارات العلمية والبحثية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونهم والطلاب بين كليات جامعة المنوفية والكليات المختلفة محلياً وإقليمياً ودولياً.</p>
--	--	--	--	--	--

(٢) متطلبات نجاح تنفيذ الاستراتيجية المقترحة:

إذا كان وضع خطة تنفيذية للاستراتيجية المقترحة موجهاً لعملية التطبيق والتنفيذ الناجح؛ فإن نجاح الاستراتيجية المقترحة لا يتوقف فقط على هذا النموذج، بل ينبغي بعد وضع تصور أو نموذج مقترح للخطة التنفيذية من توافر مجموعة من المتطلبات الخاصة بالتنفيذ تُسهم بدرجة كبيرة في تهيئة جامعة المنوفية لعملية التنفيذ، ومن ثم نجاحها، ومن هذه المتطلبات ما يلي:

- تهيئة ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والتطوير؛ وذلك لأنّ تغيير البيئة مستمر ومتواصل، وكذلك احتياجات سوق العمل متغيرة، ومتطلبات المستفيدين من خريجي الجامعات أيضًا؛ مما يفرض على الجامعة مواكبة هذه التغيرات، من خلال إصدار التشريعات والقوانين واللوائح التنفيذية والتنظيمية التي تسهل نجاح التنفيذ.
- الإعلان عن رؤية ورسالة التعليم بجامعة المنوفية وأهدافه الاستراتيجية لجميع الأطراف المعنية به من كليات جامعة المنوفية العملية والنظرية، والأطراف المستفيدة من نتائجه.
- تكوين هيئة مركزية لقيادة وإدارة وحوكمة للاستراتيجية ومساراتها تضم لجان توجيهية، ويقترح أن يرأسها رئيس الجامعة ونائب رئيس الجامعة لشؤون التعليم والطلاب، ونائب رئيس الجامعة لخدمة المجتمع، ونائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث، ويضم عضوية عمداء الكليات ووكلائها لشؤون التعليم والطلاب وخدمة المجتمع، ومستشارين من الخبراء والمتخصصين في المجال من أعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعة المختلفة؛ لتقديم الدعم الفني لفرق الاستراتيجية وإدارتها وقيادتها.
- تشكيل مكتب مركزي يتولى توجيه عملية التنفيذ تجاه الغايات والأهداف الاستراتيجية المراد تحقيقها ترجمةً لرؤية ورسالة الاستراتيجية المقترحة، ويتألف من أعضاء أكفاء ذوي خبرة بالتخطيط والإدارة الاستراتيجية، وتدريبهم على آليات التنفيذ وفق أحدث الأساليب.
- إنشاء وحدة للتنسيق بين الأطراف المختصة بإدارة وحوكمة الاستراتيجية وقياداتها والأطراف المختصة بالتنفيذ والمتابعة ومستشاريها الفنيين، والأطراف المستفيدة؛ من أجل الوفاء بالالتزامات المطلوبة لنجاح التنفيذ.
- الاستفادة من الإمكانيات التكنولوجية المتاحة في مراحل إدارة وتنفيذ ومتابعة الاستراتيجية المقترحة، من خلال توفير قاعدة بيانات ومعلومات حول مؤشرات التنفيذ وتصميم أدوات المتابعة والتقييم الإلكترونية مثل: برنامج بنیان الاستراتيجية Strategy Architecture، الذي يستخدم بطاقة الأداء المتوازن وغيرها من أساليب المتابعة والتقييم (Balance Score Card (B S C)، وتوفير نظام اتصال معلوماتي يسهل عملية التواصل وتداول المعلومات بين الأطراف المعنية والمستفيدة من الاستراتيجية، وفرق قيادة وتنفيذ الاستراتيجية والتنفيذ والمتابعة والتقييم؛ مما يسهل تدفق المعلومات والحصول على البيانات خلال عملية التنفيذ.

- تخصيص الموارد المالية والمادية اللازمة وتوفيرها في الوقت المناسب لإنجاح عملية التنفيذ.
- ضرورة العمل على تنمية الوعي باتجاهات وصيغ تحقيق التكامل بين التعليم الجامعي والاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.
- زيادة الحوافز والمكافآت التي تمنح لأعضاء هيئة التدريس والعاملين طبقاً لمدى مساهمتهم في تحقيق التكامل بين مخرجات التعليم بجامعة المنوفية والاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.
- وضع خطط تكتيكية متوسطة الأمد، وخطط تشغيلية تفصيلية قصيرة الأمد، توضح تفاصيل عملية التنفيذ وأدوار ومسئوليات الأفراد والمدى الزمني المقترح لكل غاية وهدف استراتيجي ... إلخ، وآليات مرنة؛ لمواجهة العقبات والمشكلات التي قد تواجه عملية تنفيذ الاستراتيجية المقترحة ومساراتها.

(٣) معوقات محتملة لتنفيذ الاستراتيجية المقترحة، وسبل التغلب عليها:

على الرغم مما قد يتوافر للاستراتيجية المقترحة من متطلبات تنفيذ ناجح، إلا أنه يوجد بعض المعوقات المحتملة التي ينبغي الاستعداد لمواجهةها حال حدوثها، والأخذ بزمام المبادرة في التعامل معها، ومع ما يطرأ من مشكلات وعقبات قد تؤثر سلباً على فاعلية تنفيذ مسارات الاستراتيجية المقترحة، ومن هذه المعوقات المحتملة وسبل التغلب عليها:

- قلة الموارد والإمكانات المالية والإمكانات والتجهيزات المادية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية المقترحة، ويمكن التغلب عليها، من خلال البحث عن مصادر تمويل بديلة، وتشجيع القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني الحكومية والخاصة على دعم وتمويل التعليم بجامعة المنوفية.
- نقص ثقافة ومهارات التخطيط الاستراتيجي لدى بعض أعضاء هيئة التدريس والإداريين المشاركين في تنفيذ الاستراتيجية ومساراتها، ويمكن التغلب عليها بعقد دورات تدريبية للتخطيط الاستراتيجي والتحليل البيئي ومراحله وآلياته، وطرق التطبيق الناجح للخطط التنفيذية، بالإضافة إلى ورش عمل وندوات تثقيفية بأهمية التخطيط؛ لتطوير التعليم بجامعة المنوفية؛ من أجل تلبية الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.
- نقص البيانات والمعلومات والإحصاءات الدقيقة حول الإمكانيات المادية والبنية التحتية للتعليم بجامعة المنوفية، ويمكن التغلب على ذلك بإنشاء نظام معلوماتي، وقاعدة بيانات؛ تُسهل الحصول على المعلومات والبيانات بالكم، والدقة اللازمة، وفي الوقت المناسب؛ لتسهيل عملية التنفيذ.
- ضعف الالتزام بمراحل التنفيذ وجدولها الزمني من قِبَل المشاركين في عملية التنفيذ، ويتم التغلب على ذلك بتفعيل آليات المتابعة والتقييم المستمر، وتقديم الدعم المادي والفني اللازم من قِبَل لجنة قيادة وحوكمة الاستراتيجية والخبراء والمستشارين بالمكتب التنفيذي للاستراتيجية.

- مقاومة التغيير من قبل بعض الأفراد داخل كليات الجامعة، وقلة وجود مناخ علمي مناسب لإحداث التطوير وتنفيذ مسارات الاستراتيجية، ويتم التغلب على ذلك بتهيئة كليات جامعة المنوفية ونشر ثقافة التغيير وإدارته، ووضع نظام للحوافز والمكافآت، ونظام للعقاب من خلال آليات واضحة للمساءلة والمحاسبية.
- نقص ثقة رجال الأعمال وأصحاب الشركات والمستثمرين في مردود الاستثمار في التعليم الجامعي، ويمكن التغلب على ذلك بتشكيل فريق من الخبراء الذين لديهم الخبرة الفنية والإدارية والتسويقية للتواصل مع سوق العمل بمختلف فئاته.
- ضعف الشراكة بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية والصناعية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تفعيل آليات الشراكة بين الجامعة ومؤسسات الإنتاجية والصناعية المختلفة.

رابعاً: قيادة وحوكمة الاستراتيجية المقترحة ورقابتها ومتابعتها وتقويمها:

لابد للاستراتيجية المقترحة من توافر قيادة فعّالة لإدارتها وحوكمتها، ورقابة ومتابعة وتقويم لعمليات ومراحل تنفيذ مساراتها، ولابد لهذه القيادة من امتلاك مهارات التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية للموارد المادية والبشرية والقدرة على توجيهها، كما تحتاج الاستراتيجية إلى حوكمة من قِبَل جهات أو مؤسسات أو خبراء متخصصين ذوي علاقة بالتعليم الجامعي، بالإضافة إلى مشاركة فاعلة من الأطراف المستفيدة من خريجي جامعة المنوفية؛ ولكن لقيادة وتوجيه عملية التنفيذ نحو المأمول، ووضع الآليات والأساليب والأدوات المناسبة للمتابعة والتقويم ومؤشراتها لقياس مستوى تقدم الأداء داخل المنظومة التعليمية بجامعة المنوفية، ومن ثمّ الكشف عن المشكلات والمعوقات التي تعرقل سير التنفيذ وتحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية الموضوعية، كما أنّ عملية متابعة وتقويم الاستراتيجية ينبغي أن تكون عملية مستمرة وملازمة ومتزامنة مع جميع مراحل الاستراتيجية بدءاً من صياغتها إلى تنفيذها، والكشف عن مشكلات التنفيذ ومعوقاته ومحاولة وضع الإجراءات التصحيحية والخطط البديلة لتقادي هذه المشكلات، وفيما يلي بيان بذلك:

(١) قيادة وحوكمة الاستراتيجية المقترحة:

تُمثل قيادة وحوكمة الاستراتيجية المقترحة ضماناً لتحقيق الشفافية والنزاهة والعدالة والمساءلة والمحاسبية- كقيم ومبادئ وقواعد إدارية تستند إليها الاستراتيجية المقترحة والتي سبق الإشارة إليها- في إدارة وتنفيذ ومتابعة وتقويم الاستراتيجية ومساراتها؛ للتأكد من إنجاز الأعمال وفق أسلوب مؤسسي سليم، كما أنّها توفر نظاماً للرقابة والتوجيه المؤسسي يحدد المسؤوليات والحقوق والعلاقات، ويوضح القواعد اللازمة لصنع القرارات الرشيدة، بما يدعم القيم والمبادئ سابقة الذكر، ويعزز الثقة والمصداقية في بيئة العمل، من خلال الالتزام بتطبيق الممارسات التي تضمن الاستخدام الأمثل للصلاحيات والسلطات الإدارية؛ لتحقيق الغايات والأهداف، ووضع آليات للتوجيه والإشراف، كما أنّها تؤكد للمنظومة أنّها تدير التزاماتها بفاعلية وكفاءة، وتمهد الطريق للنتائج المأمولة من التنفيذ

وفقاً لما تمّ استهدافه في التخطيط، من خلال تقييم الوضع الحالي للمنظومة وتقييمها وتعديل مكوناتها وضبط اتجاهاتها إذا لزم الأمر^(١).

ويمكن تكوين لجنة مركزية لقيادة وحوكمة الاستراتيجية؛ لضمان نجاح التنفيذ الفعال ومتابعة وتقييم الاستراتيجية، وينبغي أن يتميز أعضاء هذه اللجنة بالكفاءة والجدارة التخطيطية، وامتلاك مهارات القيادة والحوكمة والمتابعة ومهارات التقييم، ويقترح أن تتكون هذه اللجنة من: رئيس الفريق نائب رئيس الجامعة لشئون التعليم والطلاب بجامعة المنوفية، ثم مدير وحدة التخطيط الاستراتيجي وبعض الأعضاء المتميزين، عمداء كليات جامعة المنوفية، ووكلاء كليات جامعة المنوفية لشئون التعليم والطلاب وخدمة المجتمع، عدد من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة المنوفية من الأساتذة الخبراء في مجال التخطيط الاستراتيجي، وممثلين من أصحاب الشركات والمؤسسات المختلفة بسوق العمل.

كما يتفرع من هذه اللجنة وحدات فرعية للمتابعة والتقييم بكل كلية، يكونها عميد الكلية ووكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب بالإضافة إلى مدير وحدة الجودة، ومدير وحدة متابعة الخريجين، وتمارس هذه الوحدات نفس اختصاصات اللجنة المركزية كل في نطاق كليته، مع مراعاة التنسيق والتواصل بين تلك الوحدات الفرعية وبين اللجنة المركزية للوقوف على آخر المستجدات والمراحل التي وصل إليها التنفيذ ومناقشة تقارير المتابعة الدورية، وتتمثل اختصاصات اللجنة المركزية لقيادة الاستراتيجية ووحداتها الفرعية على مستوى الكليات في التالي^(٢):

- تحديد آليات تحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية والأنشطة ومتابعتها وتقييمها.
- وضع الخطط التشغيلية لتنفيذ الأنشطة والآليات المحققة للغايات والأهداف الاستراتيجية.
- توظيف مختلفة الإمكانيات والقدرات في تنفيذ البرامج والأنشطة المحققة لمسارات الاستراتيجية، وما تتضمنه من غايات وأهداف.
- العمل على تحقيق الانسيابية في إنجاز الأنشطة المحققة للغايات والأهداف الاستراتيجية.
- اقتراح وتوزيع الموازنات المالية على الأنشطة والبرامج المحققة للغايات والأهداف الاستراتيجية.
- تحديد مسؤوليات الجهات والأشخاص المشاركين في تنفيذ الاستراتيجية وأنشطتها.
- إعداد تقرير دوري حول الاستراتيجية والأنشطة والبرامج، وإدخال التعديلات اللازمة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية؛ لضمان استمرار عملية التنفيذ.

(١) جامعة الدول العربية: الخطة الاستراتيجية للمنظمة ٢٠١٧ - ٢٠٢٢م، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، ٢٠١٦م، ص ٣٧.

(٢) المرجع السابق، ص ٣٨.

ولابد لهذه اللجنة المركزية والوحدات الفرعية أن تتبع بصلاحيات ومسئوليات تمكنها من تنفيذ ومتابعة المسارات الاستراتيجية، وقد كبر من الحرية والاستقلالية التي تساعدها في اتخاذ القرارات بشأن المعوقات التي قد تعرقل عملية التنفيذ ونتائج التقويم والمتابعة، بالإضافة إلى توفير الإمكانيات المادية والمالية اللازمة لتحقيق النجاح في أداء مهامها، وتوفير قنوات اتصال تسهل عملية التواصل فيما بين هذه الوحدات واللجنة المركزية لقيادة وحوكمة الاستراتيجية.

(٢) رقابة ومتابعة وتقويم الاستراتيجية (الآليات والأساليب والأدوات):

يتطلب ضمان التنفيذ الناجح لاستراتيجية تطوير التعليم بجامعة المنوفية على ضوء الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، والاهتمام بعملية الرقابة والمتابعة والتقويم لعناصر هذه الاستراتيجية ومساراتها المستقبلية، وما تتضمنه من غايات وأهداف استراتيجية من شأنها تحقيق رؤية ورسالة التعليم بجامعة المنوفية، ومن ثم كانت أهمية عملية الرقابة والمتابعة والتقويم- وكان المتطلب السابق الإشارة إليه- تكوين لجنة مركزية لقيادة وحوكمة فعالة للاستراتيجية المقترحة توجه عمليات التنفيذ وتتابع وتقيم مراحل وخطواته، وتصحح مساره عند الانحراف عن الغايات والأهداف الاستراتيجية الموضوعة في مرحلة صياغة وتنفيذ الاستراتيجية المقترحة.

وتأتي عملية رقابة ومتابعة وتقويم الاستراتيجية المقترحة في إطار كونها مرحلة أساسية ومكوناً رئيسياً من مراحل ومكونات استراتيجية تطوير التعليم بجامعة المنوفية على ضوء الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، فالرقابة والمتابعة الاستراتيجية تستهدف التأكد من صحة وجودة التوجه الاستراتيجي لدى مخططي الاستراتيجية، وكفاءة التنفيذ وجودة الأداء الفعلي لدى المنفذين جهات وأشخاص ومطابقته بالمستهدف من الاستراتيجية، ولا تتوقف مهام الرقابة والمتابعة على رصد الأخطاء والانحرافات عن المسار الاستراتيجي، بل تصويب الأخطاء وتعديل الانحرافات؛ تحقيقاً للغايات والأهداف المنشودة.

ويستهدف تقويم الاستراتيجية المقترحة معرفة تناسبها مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية أثناء التنفيذ؛ لأن صياغة الاستراتيجية كانت في ظروف ومتغيرات ربما تغيرت أو تبدلت-، وتقييم دقة التنبؤات التي تحتويها الاستراتيجية حول الفرص والتحديات المحتملة؛ مما يتطلب مقارنة النتائج الفعلية بالغايات والأهداف المتوقعة واكتشاف معدّل الانحراف وموقعه، ومن ثمّ تعديله من خلال إجراءات تصحيحية، وعليه ينبغي أن تكون الرقابة والمتابعة والتقويم للاستراتيجية عملية مستمرة وملزمة لمراحل بناء الاستراتيجية صياغةً وتنفيذاً وتقويماً، ومن خلال اللجنة المركزية لقيادة وحوكمة الاستراتيجية ووحداتها الفرعية بالكليات العملية والنظرية بجامعة المنوفية- المشار إليها سابقاً- تتم عملية الرقابة والمتابعة والتقويم لمسارات الاستراتيجية، وتمرّ عملية الرقابة والمتابعة والتقويم للاستراتيجية بعدة خطوات يمكن اختصارها في التالي:

- تحديد ما يجب متابعته وقياسه من غايات وأهداف استراتيجية وما يتفرع عنها من أهداف إجرائية، والتحقق من سلامة تنفيذها بالشكل المطلوب.

- وضع معايير للأداء الاستراتيجي؛ لمتابعة وقياس مدى التقدم نحو تحقيق الغايات والأهداف الإجرائية من خلال أنشطة وآليات التنفيذ المحددة.
 - قياس الأداء الفعلي الحالي الذي تقف عنده الاستراتيجية المقترحة.
 - مقارنة الأداء الحالي بمعايير الأداء الاستراتيجي المأمول؛ لتحديد ودراسة الفجوات بينهما وأسبابها، والكشف عن مدى انحرافها عن هذه المعايير.
 - اتخاذ الإجراءات التصحيحية؛ لسدّ الفجوة في الأداء أو تضيقها إلى درجة تسمح بسير عملية التنفيذ صوب الغايات والأهداف الاستراتيجية المنشودة؛ تحقيقاً لرؤية ورسالة استراتيجية تطوير التعليم بجامعة المنوفية لتلبية الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.
- آليات وأساليب وأدوات متابعة وتقييم الاستراتيجية المقترحة:**

- تتم عملية الرقابة والمتابعة والتقييم لاستراتيجية تطوير التعليم بجامعة المنوفية على ضوء الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، وما تتضمنه من مسارات مستقبلية وغايات وأهداف استراتيجية، من خلال تشكيل فريق لمتابعة تنفيذ مسارات الاستراتيجية، وتحقيق ما تتضمنه من غايات وأهداف استراتيجية، وفي ضوء جدول زمني محدد، ووفقاً لآليات وأساليب وأدوات متابعة ومؤشرات علمية، ومنها:
- تقارير المتابعة الدورية (شهرية، ربع سنوية، ونصف سنوية، وسنوية) من خلال اللجنة المركزية ووحداتها الفرعية بالكلية، لكل ما تتضمنه الاستراتيجية من مسارات ومحاوِر.
 - بطاقة الأداء المتوازن؛ لتقييم الأداء الاستراتيجي للأنشطة التنفيذية الهادفة لترجمة الغايات الاستراتيجية في ضوء تحقيق الأهداف الاستراتيجية والإجرائية.
 - معايير ومؤشرات الأداء الاستراتيجي الناجح.
 - الجدول الزمني المحدد لتنفيذ الأنشطة المتضمنة بالاستراتيجية المقترحة، ومدى الالتزام بمراحل التنفيذ المحددة، ووضع مبررات الانحراف عنها- إن حدث ذلك-.
 - مؤشرات الأداء والإنجاز ومخرجاته ومدى ارتباطها بالمستهدف من الاستراتيجية المقترحة.
 - مناقشة نتائج التقارير ومؤشرات الأداء والإنجاز في اجتماعات دورية، والخروج بتوصيات لاتخاذ إجراءات تصحيحية حال وجود أخطاء وانحرافات عن الأداء المطلوب، وإجراءات تطويرية وتحسينية؛ لتجويد الأداء ورفع كفاءته.

خامساً: ضمانات ومتطلبات عامة لإنجاح الاستراتيجية المقترحة:

- على الرغم من كون مرحلة الرقابة والمتابعة والتقييم للاستراتيجية المقترحة تمثل ضماناً أساسياً لنجاح الاستراتيجية المقترحة مع وجود متطلبات مسبقة خاصة بعملية التنفيذ، إلا أنّ هناك مجموعة من المتطلبات العامة التي تمثل ضمانات أخرى قوية لإنجاح الاستراتيجية المقترحة، والتي إذا توافرت أسهمت في نجاح تنفيذ

الاستراتيجية المقترحة؛ ومن ثم تحقيق رؤية ورسالة التعليم بجامعة المنوفية، وغاياته وأهدافه الاستراتيجية؛ وانعكس ذلك إيجابياً على تطوير النظام التعليمي بجامعة المنوفية، وتحقيق ميزة تنافسية على المستوى الإقليمي والعالمي، وتتمثل هذه الضمانات في التالي:

- تخصيص موارد مالية ومادية وبنية تحتية مناسبة لعمليات التطوير وتحقيق التوجهات الاستراتيجية للتعليم الجامعي؛ بما يحقق له ميزات تنافسية ومكانة ريادية متقدمة على المستوى الإقليمي والعالمي في عصر التنافسية، وتصنيفات الجودة العالمية.
- تطوير قانون تنظيم الجامعات فيما يخص العملية التعليمية، أو إصدار قانون جديد للتعليم الجامعي، من خلال تنقيته للوائح والتشريعات القديمة والمعيقة للتطوير، ووضع إطار تشريعي يناسب العصر الحالي ومتغيراته وتطوراتها؛ بما يدعم عملية التطوير والتوجهات المستقبلية.
- تنفيذ برامج لإدارة التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي، وتشمل: برامج إدارة المخاطر أثناء التنفيذ، برامج إدارة الأطراف المعنية والمستفيدة من الاستراتيجية والتواصل بينهما لوفاء كل منها بالتزاماتها تجاه تنفيذ الاستراتيجية، بالإضافة إلى عقد دورات تدريبية في إدارة التغيير.
- تفعيل الشراكة بين جامعة المنوفية ومؤسسات سوق العمل المختلفة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.
- حسن إدارة الموارد المالية والمادية للتعليم بجامعة المنوفية، ومراجعة النصوص القانونية لبنود صرفها وفقاً لترتيب الأولويات، وتحويل الميزانية التشغيلية للأجور والمرتبات؛ لتكون بآباً مستقلة عن الميزانية المخصصة للتعليم بجامعة المنوفية.

سادساً: المستفيدون من الاستراتيجية المقترحة:

قد يستفيد من هذه الاستراتيجية القائمين على تطوير التعليم بجامعة المنوفية بكلياتها المختلفة العملية والنظرية، بالإضافة إلى الباحثين أنفسهم من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وباحثي الماجستير والدكتوراة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

أولاً: المراجع العربية:

١. إبراهيم بدران وآخرون: تطوير التعليم الجامعي في مصر وتحديات المستقبل: قراءات ودراسات، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، ٢٠٠٥م.
٢. إبراهيم مصطفى وآخرون (د. ت): المعجم الوسيط، الجزء الأول، القاهرة.
٣. الاتحاد الدولي للاتصالات: بناء القدرات في بيئة متغيرة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، جنيف، سويسرا، ٢٠١٨م.
٤. _____: تقرير حول مجموعة أدوات المهارات الرقمية، جنيف، سويسرا، ٢٠١٨م.
٥. أحمد إبراهيم أحمد: فلسفة التعليم الجامعي ونظم إدارته، عالم التربية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية المهارات البشرية، القاهرة، العدد ٣، ٢٠٠١م. ص ص ٢٨٢ - ٢٩٤.
٦. أحمد إسماعيل حجي: التعليم في مصر: ماضيه وحاضره ومستقبله، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ١٩٩٦م.
٧. أحمد الهبوب: فلسفة التعليم الجامعي في البلدان العربية: دراسة تحليلية نقدية لأهداف التعليم الجامعي في الأردن واليمن، المؤتمر القومي السنوي الثالث عشر (العربي الخامس) " الجامعات العربية في القرن الحادي والعشرين: الواقع والرؤى"، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، الفترة من ٢٦ - ٢٧ نوفمبر ٢٠٠٦م، ص ص ٢٥٥ - ٣٠٦.
٨. أحمد سليمان محمد: سلسلة أوراق السياسات حول: التداعيات المحتملة لأزمة كورونا على الاقتصاد المصري، الإصدار السابع، معهد التخطيط القومي، جمهورية مصر العربية، مايو ٢٠٢٠م.
٩. أحمد ماهر أحمد: الإدارة الاستراتيجية: الدليل العلمي للمديرين، ط (٤)، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠١١م.
١٠. _____: دليل المديرين إلى: التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠١٩م.
١١. أحمد محمد غنيم: مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات، المكتبة العصرية، القاهرة، ٢٠٠٤م.
١٢. أحمد محمد نبوي حسب النبي: مدخل التنبؤ بالقوى العاملة في هولندا وألمانيا وفنلندا وإنجلترا والولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الاستفادة منه في مصر، دراسات في التعليم الجامعي، كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد ٣٨، يناير ٢٠١٨م، ص ص ٢٠٢ - ٢٩٨.
١٣. أحمد محمود الزنظلي: التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي ودوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠١٣م.

١٤. أسامة محمد الجميل: متطلبات تفعيل دور التعليم الجامعي في تلبية احتياجات سوق العمل بجمهورية مصر العربية في ضوء خبرات بعض الدول، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠١٨م.
١٥. إسرائ سامي هلال: تجسير الفجوة بين مخرجات التعليم الجامعي المصري وسوق العمل في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد ٣١، العدد ١٢٤، الجزء ١، أكتوبر ٢٠٢٠م، ص ص ٦٨٩ - ٧٢٤.
١٦. أسماء أحمد خلف حسين: السيناريوهات المقترحة لمتطلبات التنمية المهنية الإلكترونية للمعلم في ضوء الثورة الصناعية الرابعة، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، العدد ٦٨، ديسمبر ٢٠١٩م، ص ص ٢٩٠٤ - ٢٩٧٥.
١٧. أسماء جمعة عبد العزيز: تطوير بعض العمليات الإدارية بكلية التربية جامعة المنوفية في ضوء مدخل الهندرة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنوفية، ٢٠١٦م.
١٨. _____: تصور مقترح لتطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات المصرية في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة المنوفية، ٢٠٢١م.
١٩. أسماء محمد يونس: سيناريوهات مستقبلية للحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة في ضوء بعض التغييرات المجتمعية المعاصرة، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة المنيا، ٢٠١٦م.
٢٠. أشرف عبد العزيز عبد القادر وآخرون: النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة في الدول العربية سياسات التنمية وفرص العمل، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، قطر، ٢٠١٣م.
٢١. أكرم محمد بريكي وآخرون: مقومات البيئة الجامعية الجاذبة، ندوة "التعليم العالي للفتاة الأبعاد والتطلعات"، المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية، في الفترة من ٤ - ٦ يناير ٢٠١٠م، ص ص ١١٣ - ١٣٣.
٢٢. أمال حسن عتية: المهارات الناعمة: مدخل لمواءمة مخرجات الجامعات لمتطلبات سوق العمل، مجلة البحوث التربوية والنوعية، مؤسسة التربية الخاصة والتأهيل التربوي، العدد ٥، مارس ٢٠٢١م، ص ص ٦٧ - ٨٦.
٢٣. أمال مسعود: دور المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في تلبية احتياجات سوق العمل من خريجي مدارس التعليم الفني، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ٢٠١٢م، ص ص ١٤٠.

٢٤. أماني حمد الشعيبي: الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى في مجال مستحدثات تكنولوجيا التعليم من وجهة نظرهم، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية بغزة، المجلد ٢٨، العدد ٢٣، ٢٠٢٠م، ص ص ٦٥-٨٧.
٢٥. أمل رضا قمبر: التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي لتلبية احتياجات سوق العمل في ضوء خبرات بعض الدول العربية والأجنبية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنوفية، ٢٠١١م.
٢٦. أمل فتحي عقل: تطوير معايير التميز في التعليم العالي: الأردن نموذجاً، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٥م.
٢٧. الأمم المتحدة: نشرة التكنولوجيا من أجل التنمية في المنطقة العربية ٢٠١٨: آفاق عالمية وتوجهات إقليمية، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا، ٢٠١٩م.
٢٨. أميرة أحمد السيد مصطفى: قياس جودة خدمات مكتبات جامعة المنوفية باستخدام مقياس Libqual، مجلة كلية الآداب، جامعة المنوفية، المجلد ٣٠، العدد ١١٨، ٢٠١٩م، ص ص ٦٦٣ - ٦٧٣.
٢٩. أميمة حلمي مصطفى، وفاء سليمان الجوهري: آليات مقترحة لتحسين فاعليات تدويل التعليم الجامعي في مصر في ضوء خبرات الولايات المتحدة الأمريكية، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، المجلد ٢٣، العدد ١، ٢٠١٩م، ص ص ٤٧٤ - ٥٥٥.
٣٠. أميمة سميح الزين: التحول لعصر التعلم الرقمي تقدم معرفي أم تقهقر منهجي، المؤتمر الدولي الحادي عشر "التعلم في عصر التكنولوجيا الرقمية"، مركز جيل البحث العلمي، جامعة تيبازة، طرابلس، في الفترة من ٢٢ - ٢٤ أبريل ٢٠١٦م، ص ص ٩ - ٢٥.
٣١. أنوار ظاهر جابر البدير: رأس المال البشري وتحديات مهارات المستقبل: تحت محور "تطبيق المهارات في سوق العمل"، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، كلية الإمارات للعلوم التربوية، الإمارات، العدد ٣٣، يناير ٢٠١٩م، ص ص ٢٤٠ - ٢٥٠.
٣٢. أيسم سعد محمدي محمود: الاتجاهات الحديثة في وظائف الجامعة "التوجه نحو الاقتصاد الأخضر لتحقيق التنمية المستدامة نموذجاً"، مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا التربوية، جامعة القاهرة، المجلد ٢٦، العدد ٤، أكتوبر ٢٠١٨م، ص ص ١ - ٨٢.
٣٣. إيمان احمد عزمي: التعليم الرقمي ومهارات سوق العمل: المفاهيم الأساسية والتجارب العملية في عصر الثورة الرقمية، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، العدد ٧، فبراير ٢٠١٩م، ص ص ٦٧-١٠٢.
٣٤. إيمان سعيد محليس: مشاركة المعرفة العلمية بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية الآداب، جامعة المنوفية، ٢٠٢٠م.

٣٥. إيمان كامل عبد الحميد البلتاجي: وعي أعضاء هيئة التدريس بالثقافة التنظيمية وعلاقته بتقديرهم لأهمية عمليات إدارة المعرفة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنوفية، ٢٠١٤م.
٣٦. إيمان محمد رمضان حسين: برمجيات المستودعات الرقمية مفتوحة المصدر بالمكتبات الجامعية المصرية ودورها في دعم التنمية الاقتصادية: الواقع والمأمول، *Cybrarians Journal*، البوابة العربية للمكتبات والمعلومات، مصر، العدد ٤٧، ٢٠١٧م، ص ص ١ - ٣٨.
٣٧. أيمن أحمد زيتون: بناء مؤشرات السياسة التعليمية في مصر ومعاييرها في ضوء الثورة الصناعية الرابعة، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، المجلد ٣٠، العدد ٢، ٢٠٢٠م، ص ص ٢٣٧ - ٢٥٦.
٣٨. أيمن اليازوري وآخرون: الخريجون وسوق العمل، وزارة الخارجية والتخطيط، فلسطين، ٢٠١٢م.
٣٩. آية فوزي كامل رزق: أثر سياسات التعليم والتدريب على سوق العمل في مصر خلال الفترة من ٢٠٠٠ - ٢٠١٢م، رسالة ماجستير، معهد التخطيط القومي، القاهرة، ٢٠١٩م.
٤٠. إيهاب خليفة: مجتمع ما بعد المعلومات: تأثير الثورة الصناعية الرابعة على الأمن القومي، دار العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٩م.
٤١. براكاش لونغاني: وظائف على المحك، مجلة التمويل والتنمية، صندوق النقد الدولي، المجلد ٥٢، العدد ١، مارس ٢٠١٥م، ص ص ٦ - ٨.
٤٢. بسنت نعمان إبراهيم عطوط: دور التعليم الجامعي في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية: دراسة مقارنة، رسالة دكتوراة، كلية الحقوق، جامعة المنصورة، ٢٠١٩م.
٤٣. البنك الدولي: التعليم العالي في مصر: مراجعات لسياسات التعليم الوطنية، ٢٠١٠م.
٤٤. _____: الطبيعة المتغيرة للعمل، تقرير التنمية في العالم، ٢٠١٩م.
٤٥. بيرني ترلينج، وتشالز فادل: مهارات القرن الحادي والعشرين التعلم للحياة في زمننا، ترجمة بدر عبدالله الصالح، جامعة الملك سعود، الرياض، ٢٠١٣م.
٤٦. بيومي محمد ضحاوي: نظام التعليم المصري في مقدمة الألفية الثالثة، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٣م.
٤٧. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، ٢٠٠٢م.
٤٨. جامعة الدول العربية: الخطة الاستراتيجية للمنظمة ٢٠١٧ - ٢٠٢٢م، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، ٢٠١٦م.

٤٩. جامعة المنوفية: استراتيجية جامعة المنوفية (٢٠١٤ - ٢٠٢٠)، مطابع جامعة المنوفية، ٢٠١٤م.
٥٠. _____: بوابة المكتبة الإلكترونية، متاح على: <http://mu.menofia.edu.eg/Library/NewsDetails/127767/ar>، تمّ الاطلاع بتاريخ ٢٠٢١/٢/١م.
٥١. _____: بيان بأعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنوفية خلال الفترة (٢٠١٧/٢٠١٨ - ٢٠١٩ / ٢٠٢٠)، الإدارة العامة لمركز المعلومات، إدارة الإحصاء والمعلومات، ٢٠٢٠م.
٥٢. _____: بيان بأعداد الطلاب المقيدين بجامعة المنوفية خلال الفترة (٢٠١٧/٢٠١٨ - ٢٠١٩ / ٢٠٢٠)، الإدارة العامة لمركز المعلومات، إدارة الإحصاء والمعلومات، ٢٠٢٠م.
٥٣. _____: التدريب على المهارات الرقمية، متاح على: <http://g1.menofia.education/?lang=en>، تمّ الاطلاع بتاريخ ٢٠٢٠/١٢/١٠م.
٥٤. _____: تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، مركز المعلومات، متاح على: <https://mu.menofia.edu.eg/ifldc/ar/Home/Index>، تمّ الاطلاع بتاريخ ٢١ / ٥ / ٢٠٢٠م.
٥٥. _____: جامعة المنوفية ضمن أفضل ٥٠٠ جامعة عالمياً في تصنيف شنغهاي للتخصصات ٢٠٢٠، متاح على: <https://www.menofia.edu.eg/NewsDetails/142861/ar>، تمّ الاطلاع بتاريخ ١٨ / ٩ / ٢٠٢٠م.
٥٦. _____: الخطة الاستراتيجية لجامعة المنوفية (٢٠٢٠ - ٢٠٣٠)، مطابع جامعة المنوفية، ٢٠٢٠م.
٥٧. _____: رعاية الشباب بجامعة المنوفية تنظم مسابقة الشطرنج أون لاین، ٢٠٢١م، متاح على: <http://193.227.24.22/NewsDetails/143056/ar>، تمّ الاطلاع بتاريخ ٢٠٢١/١/١٢م.
٥٨. _____: سياسة الكلية ولوائحها، كلية الهندسة الإلكترونية بمنوف، متاح على: <http://mu.menofia.edu.eg/fee/View/31206/ar>، تمّ الاطلاع بتاريخ ٢٢ / ١٠ / ٢٠٢٠م.
٥٩. _____: المركز الدولي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، متاح على: <https://mu.menofia.edu.eg/ifldc/ar/Home/Index>، تمّ الاطلاع بتاريخ ١١ / ٩ / ٢٠٢٠م.
٦٠. _____: مركز القياس والتقويم بجامعة المنوفية، متاح على: <http://mu.menofia.edu.eg/CenEv/View/122747/ar>، تمّ الاطلاع بتاريخ ٥ / ٢ / ٢٠٢١م.

٦١. _____ : منصة التعليم الإلكتروني بجامعة المنوفية، متاح على: <https://menofia.education/?lang=en>، تم الاطلاع بتاريخ ١٠/١٢/٢٠٢٠م.
٦٢. _____ : النشأة والتطور، متاح على <https://www.menofia.edu.eg/View/576/ar>، تم الاطلاع بتاريخ ٢٠١٦١٢٠م.
٦٣. _____ : النشرة الإحصائية للعام الجامعي (٢٠١٩/٢٠٢٠م)، الإدارة العامة لمركز المعلومات، إدارة الاحصاء، ٢٠٢٠م.
٦٤. _____ : النشرة الإحصائية للعام الجامعي (٢٠٢٠/٢٠٢١م)، الإدارة العامة لمركز المعلومات، إدارة الاحصاء، ٢٠٢١م.
٦٥. _____ : نظام الدراسة والقبول بجامعة المنوفية، متاح على: <http://mu.menofia.edu.eg/View/39378/ar>، تم الاطلاع بتاريخ ١١/١١/٢٠٢٠م.
٦٦. جان بيتزأوس ديم مور، وآخرون: مستقبل الوظائف في الشرق الأوسط، القمة العالمية للحكومات بالتعاون مع McKinsey، جينيف، ٢٠١٨م.
٦٧. جمال علي الدهشان: رؤية مقترحة لتطوير نظم القبول بالجامعات المصرية الحكومية لتحقيق العدالة الاجتماعية في التعليم، مجلة نقد وتنوير، مركز نقد وتنوير للدراسات الإنسانية، العدد ٢، نوفمبر ٢٠١٥م، ص ١٠١-١٣٤.
٦٨. جمال علي الدهشان، منال فتحي سمحان: المهارات اللازمة للإعداد لمهن ووظائف المستقبل لمواكبة الثورة الصناعية الرابعة ومتطلبات تنميتها: رؤية مقترحة، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد ٨٠، ديسمبر ٢٠٢٠م، ص ١-١٤٩.
٦٩. جمال علي خليل الدهشان، سماح السيد محمد السيد: رؤية مقترحة لتحويل الجامعات المصرية الحكومية إلى جامعات ذكية في ضوء مبادرة التحول الرقمي للجامعات، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد ٧٨، أكتوبر ٢٠٢٠م، ص ١٢٥٠-١٣٤٤.
٧٠. جمهورية مصر العربية: اتحاد مكاتب الجامعات المصرية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، متاح على: <http://www.eulc.edu.eg/>، تم الاطلاع بتاريخ ١٥/٩/٢٠٢٠م.
٧١. _____ : الاستراتيجية القومية للمحتوى الرقمي العربي، وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. متاح على: https://mcit.gov.eg/Upcont/Documents/Publications_1382015000_ar_Digital_Arabic_Content_strategy_Arabic_30_12.pdf، تم الاطلاع بتاريخ ٢٢/٤/٢٠٢٠م.

٧٢. _____ : استراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في ضوء خطة التنمية المستدامة ٢٠٣٠، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١٩م.
٧٣. _____ : بنك المعرفة المصري، متاح على: <https://www.ekb.eg>، تمّ الاطلاع بتاريخ ٦ / ٨ / ٢٠٢٠.
٧٤. _____ : البيان المالي عن مشروع الموازنة العامة للدولة للسنة المالية ٢٠٢٠ / ٢٠٢١، وزارة المالية، ٢٠٢١م.
٧٥. _____ : التحول الرقمي بالمؤسسات التعليمية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، متاح على: http://portal.mohe.gov.eg/ar-eg/Pages/dtu_projects.aspx، تمّ الاطلاع بتاريخ ٢١ / ١٠ / ٢٠٢٠م.
٧٦. _____ : تقدير أعداد السكان بالمحافظات طبقاً للنوع، جمهورية مصر العربية، يناير ٢٠٢٠م.
٧٧. _____ : تقدير عدد السكان المصريين في الأقسام والمراكز وفقاً للنوع ومحل الإقامة، جمهورية مصر العربية، يوليو ٢٠١٩م.
٧٨. _____ : تقدير عدد السكان المصريين في الأقسام والمراكز وفقاً للنوع ومحل الإقامة، جمهورية مصر العربية، يوليو ٢٠١٨م.
٧٩. _____ : تقرير متابعة الأداء الاقتصادي والاجتماعي خلال العام المالي ٢٠١٨ / ٢٠١٩، وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، فبراير ٢٠٢٠م.
٨٠. _____ : دليل اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، الإصدار الثالث، يوليو ٢٠١٥م.
٨١. _____ : دليل الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، الإصدار الثاني، أغسطس ٢٠٠٩م.
٨٢. _____ : سكان مصر الآن، ٢٠٢١م، متاح على: <https://www.capmas.gov.eg/Pages/populationClock.aspx>، تمّ الاطلاع بتاريخ ٣ / ٣ / ٢٠٢١.
٨٣. _____ : قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات، ط(٢٤)، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة، ٢٠٠٦م.
٨٤. _____ : منشور إعداد الموازنة العامة للدولة للعام المالي ٢٠٢١ / ٢٠٢٢، وزارة المالية، أكتوبر ٢٠٢٠م.

٨٥. الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء: النشرة السنوية لخريجي التعليم العالي والدرجات العلمية العليا عام ٢٠١٨م، جمهورية مصر العربية، نوفمبر ٢٠١٩م.
٨٦. حاتم فرغلي ضاحي: مستقبل التعليم الجامعي في القرن الحادي والعشرين، الدار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٩م.
٨٧. حسام محمد مازن: أصول مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٢م.
٨٨. حسن شحاته: آفاق تربوية متجددة: مداخل إلى تعليم المستقبل في الوطن العربي، تقديم حامد عمار، ط (٣)، الدار المصرية اللبنانية، بيروت، ٢٠٠٩م.
٨٩. حسن عبد ربه المصري: الذكاء الاصطناعي إلى أين، مجلة الدبلوماسية، النادي الدبلوماسي المصري، القاهرة، السنة ٢٧، العدد ٢٧٠-٢٧٢، ٢٠١٨م، ص ص ٨١-٨٤.
٩٠. حسين الجبوري: التخطيط الاستراتيجي في التعليم: تخطيط معاصر في عالم متجدد، الدار العربية للعلوم ناشرون، لبنان، ٢٠١٠م.
٩١. حمدي أبو الفتوح عطيفة: منهجيات البحث العلمي في التربية وعلم النفس، دار النشر للجامعات، القاهرة، ٢٠١٢م.
٩٢. حمدي أسعد الدلو: استراتيجية مقترحة لمواءمة مخرجات التعليم العالي باحتياجات سوق العمل في فلسطين، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، ٢٠١٦م.
٩٣. حنان عبد الهادي عبد الرحيم علي: تطوير أداء اعضاء هيئة التدريس في ضوء خبرات بعض الجامعات العربية والأجنبية: دراسة مقارنة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنوفية، ٢٠١٦م.
٩٤. خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٣م.
٩٥. خلف محمد البحيري: أسس تخطيط التعليم، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٤م.
٩٦. _____: اقتصاديات التعليم، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٤م.
٩٧. دينا علي حامد أحمد، إبراهيم السيد العويلى، مجدي صلاح المهدي: متطلبات تفعيل العلاقة بين التعليم الجامعي المصري والتحول في سوق العمل، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، الجزء ١، العدد ٧٧، ٢٠١١م، ص ص ٢٧٦-٣٢٢.

٩٨. دينا علي حامد أحمد، أمل حسن حرات: تحليل ظاهرة بطالة خريجي التعليم الجامعي المصري في ضوء بعض المتغيرات المعاصرة المرتبطة بالتحول في سوق العمل، مجلة تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة، المجلد ٧، العدد ٢، ديسمبر ٢٠١٨م، ص ص ٩٣ - ١٤٥.
٩٩. رافدة الحريري: التقويم التربوي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٢م.
١٠٠. _____: اقتصاديات وتخطيط التعليم في ضوء إدارة الجودة الشاملة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣م.
١٠١. _____: اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٧م.
١٠٢. راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ١٩٩٩م.
١٠٣. رجاء محمود أبو علام: مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، ط (٥)، دار النشر للجامعات، القاهرة، ٢٠٠٦م.
١٠٤. رضا بخيت مصطفى محمد: متطلبات تمكين الجامعات المصرية من تدويل خدماتها لتحسين القدرة التنافسية لها: رؤية استراتيجية، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٢٠٢٠م.
١٠٥. رمزي أحمد عبد الحي: التعليم عن بُعد في الوطن العربي وتحديات القرن الحادي والعشرين، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠١٠م.
١٠٦. رمزي زكي: الاقتصاد السياسي للبطالة: تحليل لأخطر مشكلات الرأسمالية المعاصرة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، ١٩٩٨م.
١٠٧. زقاوة أحمد: البرامج الجامعية ومدى استجابتها لاحتياجات سوق العمل، مجلة التنمية البشرية، الجزائر، العدد ٧، ٢٠١٧م، ص ص ١٥٩ - ١٨٩.
١٠٨. زهية لموشي: تفعيل نظام التعلم الإلكتروني كآلية لرفع مستوى الأداء في الجامعات في ظل تكنولوجيا المعلومات، المؤتمر الدولي الحادي عشر بعنوان " التعليم في عصر التكنولوجيا الرقمية"، لبنان، طرابلس، ٢٢ - ٢٤ أبريل ٢٠١٦م، ص ص ١٠٠ - ١٠٢.
١٠٩. زهير حسن حسين الحروب: أساليب حديثة في تقويم أداء المعلم، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٩م.
١١٠. سالم محمد سالم: التخطيط الاستراتيجي ومنظومة الاعتماد، مجلة بحوث ودراسات جودة التعليم، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، العدد ١، يناير ٢٠١٢م، ص ص ٢٨٠ - ٣١٢.

١١١. ساما فؤاد خميس: مهارات القرن ال ٢١: إطار عمل للتعلم من أجل المستقبل، مجلة الطفولة والتنمية، مصر، المجلد ٩، العدد ٣١، ٢٠١٨م، ص ص ١٤٩ - ١٦٣.
١١٢. سامر أحمد قاسم، وسليمان سليم علي: تحليل وجهات نظر طلاب الجامعات لبيئة الخدمة المادية والأكاديمية في الكليات التطبيقية: دراسة ميدانية على طلاب كلية الاقتصاد جامعة حلب نموذجًا، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد ٣٧، العدد ٢، ٢٠١٥م، ص ص ١١ - ٢٥.
١١٣. سبرينة مانع، هدي بوزيدي: تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي: قراءة تحليلية لتجارب بعض الدول، مجلة الباحث الاقتصادي، الجزائر، المجلد ٢٦، العدد ١٠، ديسمبر ٢٠١٨م، ص ص ٢٤٩ - ٢٧٠.
١١٤. سعاد الشرقاوي: النظم السياسية في العالم المعاصر الدولة - المؤسسات - الحريات، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٧م.
١١٥. سعاد محمد عيد: تخطيط السياسة التعليمية والتحديات الحضارية المعاصرة، سلسلة التربية والمستقبل العربي، إشراف محمد صبري الحوت، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠١٣م.
١١٦. سعود هلال الحربي: السياسة التعليمية: مفاهيم وخبرات، دار العبيكان للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٧م.
١١٧. سعيد طه محمود، السيد محمد ناس: قضايا في التعليم العالي والجامعي، مركز آيات للطباعة والكمبيوتر، القاهرة، ٢٠٠٣م.
١١٨. سليم عقون: قياس أثر المتغيرات الاقتصادية على معدل البطالة: دراسة قياسية تحليلية - حالة الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، جامعة فرحات عباس، الجزائر، ٢٠١٠م.
١١٩. سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٨م.
١٢٠. سهام أحمد محمد علوان: جامعات الشراكة وتلبية متطلبات سوق العمل في كل من الهند وروسيا والولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الاستفادة منها في مصر، مجلة التربية المقارنة والدولية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، السنة ٢، العدد ٥، ٢٠١٦م، ص ص ٢١٣ - ٣٧٤.

١٢١. _____: إدارة الذكاء التنافسي كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية ومواجهة تحديات فيروس كورونا Covid 19، *المجلة التربوية*، كلية التربية، جامعة سوهاج، المجلد ٨٣، العدد ٨٣، مارس ٢٠٢١م، ص ص ١١٥٩ - ١٠٦٣.
١٢٢. سهيلة أبو السميد: تمكين الأجيال القادمة من مهارات مجتمع المعرفة، *مجلة الثقافة والتنمية*، جمعية الثقافة من أجل التنمية، السنة ١٢، العدد ٤٨، سبتمبر ٢٠١١م، ص ص ٧٧ - ١٠٤.
١٢٣. السيدة محمود إبراهيم سعد: *المخطط التعليمي ودوره في ربط البحث بصنع السياسة التعليمية*، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠١١م.
١٢٤. شاريهان محمد محمد الصادق: *تطوير الثقافة التنظيمية بجامعة المنوفية تحقيقًا للميزة التنافسية*، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة المنوفية، ٢٠١٦م.
١٢٥. _____: رؤية مستقبلية لتطوير أدوار أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء متطلبات التحول الرقمي، *المجلة التربوية*، كلية التربية، جامعة سوهاج، الجزء ٨٨، أغسطس ٢٠٢١م، ص ص ١٠٦٧ - ١١٠٥.
١٢٦. شبل بدران، جمال الدهشان: *تجديد التعليم الجامعي والعالي... صيغ وبدائل*، عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، القاهرة، ٢٠٠٨م.
١٢٧. شبل بدران، كمال نجيب: *التعليم الجامعي وتحديات المستقبل*، مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠٠٠م.
١٢٨. شرين عيد مرسي: دور التعليم المدمج في تحقيق تكافؤ الفرص التعليمية في التعليم الجامعي المصري: تصور مستقبلي، *مجلة كلية التربية*، جامعة بنها، المجلد ٢٩، العدد ١١٣، ٢٠١٨م، ص ص ١٧٣ - ٢٥٦.
١٢٩. _____: *الاتجاهات الحديثة في مداخل التخطيط التربوي للتعليم الجامعي*، *مجلة المعرفة التربوية*، الجمعية المصرية لأصول التربية، المجلد ٧، العدد ١٣، ٢٠١٩م، ص ص ١ - ٤٤.
١٣٠. شلالى فارس: *دور سياسة التشغيل في معالجة مشكل البطالة في الجزائر*، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، ٢٠٠٤م.
١٣١. شوق فوزي: *التحليل النظري والكمي لظاهرة البطالة في الجزائر خلال الفترة (١٩٩٠ - ٢٠٠٦)*، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ٢٠٠٩م.
١٣٢. صالح أحمد عبانبه: *التخطيط التربوي المعاصر: النظرية والتطبيق*، ط (٢)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٩م.

١٣٣. صفاء محمد: سوق العمل المصري: تحليل سوسيولوجي، مجلة الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، السنة ١٩، العدد ١٣٥، ٢٠١٩م، ص ص ٤٦ - ٦٠.
١٣٤. صفوان المبيضين، عائض الإكليبي: التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري العالمية للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٩م.
١٣٥. صلاح عبد القادر البكري: الاتجاهات الحديثة في سياسة التعليم، دار الوفاق للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠٢١م.
١٣٦. صهيب كمال الأغا، محمود عبد المجيد عساف: الإدارة والتخطيط التربوي: نماذج وتطبيقات عملية، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٥م.
١٣٧. طارق حسن عبد العليم: الإدارة التربوية في الألفية الجديدة: مدخل متجدد لعالم متغير، ط(٢)، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٧م.
١٣٨. طارق عبد الرؤوف عامر: أسباب وأبعاد ظاهرة البطالة وانعكاساتها السلبية على الفرد والمجتمع ودور الدولة في مواجهتها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٩م.
١٣٩. _____: التعليم الجامعي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٩م.
١٤٠. _____، إيهاب عيسى المصري: البطالة: مفهومها، أسبابها، خصائصها: اتجاهات عربية وعالمية، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٧م.
١٤١. عادل أحمد محمد وآخرون: دور ضمان الجودة بمؤسسات التعليم السياحي الجامعي في رفع كفاءة الخريجين، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، جامعة الفيوم، المجلد ١٠، العدد ١، مارس ٢٠١٦م، ص ص ٤٨ - ٧٦.
١٤٢. عادل عبد الفتاح سلامة: واقع مؤسسات إدارة التعليم العالي، المؤتمر الثالث عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي " تطوير إدارة التعليم في الوطن العربي"، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم بالاشتراك مع وزارة التعليم والبحث العلمي وجامعة زايد، الإمارات العربية المتحدة، أبو ظبي، في الفترة من ٧ - ٨ ديسمبر ٢٠١١م، ص ص ٤ - ٣٩.
١٤٣. عادل مجيد عيدان العادلي، حسين وليد حسين عباس: الاقتصاد في ظل التحولات المعرفية والتكنولوجية، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٥م.
١٤٤. عالية المهدي: ظاهرة البطالة: الأزمة والعلاج، الدار العربية للعلوم، بيروت، ٢٠٠٧م.
١٤٥. عامر الكبسي: إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، ٢٠٠٥م.

١٤٦. عائشة شتاتحة: الأولوية التي يحتلها رأس المال البشري في عصر اقتصاد المعرفة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٩م.
١٤٧. عبد الصبور عبد العزيز عبد الصبور: تطوير عمليات إدارة الموارد البشرية بجامعة المنيا على ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة المنيا، ٢٠١٦م.
١٤٨. عبد العزيز علي خليفة: صيغة مقترحة لتفعيل الشراكة المجتمعية للجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية نموذجًا، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، جامعة الملك سعود، السعودية، العدد ٤٦، ٢٠١٤م، ص ص ٩٧ - ١٢٢.
١٤٩. عبد الغني دادن، محمد عبد الرحمان بن طجين: دراسة قياسية لمعدلات البطالة في الجزائر خلال الفترة ١٩٧٠-٢٠٠٨، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد ١٠، ٢٠١٢م، ص ص ١٧٥ - ١٨٩.
١٥٠. عبد القادر محمد عبد القادر عطية: النظرية الاقتصادية الكلية، الدار الجامعية للكتب، الإسكندرية، ١٩٩٩م.
١٥١. عبد الله بن سيف بن محمد التوبي، وأحمد محمد جلال: دور مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان في إكساب خريجها مهارات ومعارف القرن الواحد والعشرين، مجلة المعهد الدولي للدراسة والبحث، عمان، المجلد ٢، العدد ٢، ٢٠١٦م، ص ص ١٨ - ٣٤.
١٥٢. عبد الله حسن مسلم: إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٥م.
١٥٣. عبد المنعم محمد رشاد، نادين حسن عبد العليم: استخدام معايير الجودة والاعتماد في تقييم مخرجات التعليم العالي بما يتفق واحتياجات سوق العمل في مصر، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، المجلد ١٠، العدد ١، ٢٠١٩م، ص ص ٣٥٠ - ٣٧٨.
١٥٤. عبد الوهاب الأمين: مبادئ التحليل الاقتصادي الكلي، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٢م.
١٥٥. عبيد بن عبد الله السبيعي: تمويل التعليم الجامعي بين كفاية التمويل وكفاءة الاستخدام، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، الجزء ٢، العدد ٢٢، فبراير ٢٠١٢م، ص ص ٣٧٩ - ٣٩٥.
١٥٦. عشوي نصر الدين: الأساليب العلمية لتخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، الجزائر، العدد ٤، ٢٠٠٦م، ص ص ١٥٥ - ١٨٠.

١٥٧. عفاف بو عيسى: نظام ل. م. د. بين المشروع الرسمي وواقعه في الجامعة الجزائرية، رسالة دكتوراة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجزائر، ٢٠١٩م.
١٥٨. عفاف محمد حايل: التخطيط الاستراتيجي لتنمية مهارات خريجي التعليم الجامعي لمواجهة المتطلبات المتجددة لسوق العمل في ضوء اقتصاد المعرفة، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، المجلد ٢٢، العدد ٩٥، يونيو ٢٠١٥، ص ص ١٣ - ١٥٠.
١٥٩. علي أحمد مذكور: فلسفة التعليم الجامعي في الوطن العربي، المؤتمر القومي السنوي الرابع عشر (العربي السادس) "آفاق جديدة في التعليم الجامعي"، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، المجلد ٢، ٢٠٠٧م، ص ص ١١٦-١٥٨.
١٦٠. علي حدادة: تحديث المناهج التعليمية لمواكبة متطلبات الثورة الرقمية الثانية، دائرة البحوث الاقتصادية، اتحاد الغرف العربية، فبراير ٢٠١٩م.
١٦١. علي عبد الوهاب نجا: مشكلة البطالة وأثر برنامج الإصلاح الاقتصادي عليها: دراسة تحليلية تطبيقية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة، ٢٠٠٥م.
١٦٢. فان دالين ديوبولدب: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ترجمة محمد نبيل نوفل وآخرون، ط (١٠)، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، ٢٠٠٧م.
١٦٣. فاروق شوقي البوهي: التخطيط الاستراتيجي واقتصاديات التعليم، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠١٣م.
١٦٤. فاطمة إبراهيم غريب خميس: اعتماد برنامج المكتبات والمعلومات بجامعة المنوفية: المشكلات والحلول، المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات، الجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات، المجلد ٨، العدد ١، مارس ٢٠٢١م، ص ص ٨١ - ١٠٦.
١٦٥. فاطمة أحمد حسن: دراسة مقارنة لقياس العائد من التعليم دراسة حالة كلا من مصر والمملكة العربية السعودية خلال الفترة ٢٠٠٠-٢٠١٧ كمؤشر لتقييم الاستثمار في رأس المال البشري في البلدين، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، العدد ٧، فبراير ٢٠١٩م، ص ص ٢٠٥ - ٢٢٦.
١٦٦. فاطمة زكريا محمد: سيناريوهات بديلة لتطوير سياسات الجامعات الحكومية المصرية في ضوء الثورة الصناعية الرابعة، مجلة الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، المجلد ١٩، العدد ١٣٩، ٢٠١٩م، ص ص ١٩٩ - ٢٧٦.
١٦٧. فتحى درويش عشيبية: دراسات في تطوير التعليم الجامعي على ضوء التحديات المعاصرة، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، الإسكندرية، ٢٠٠٣م.

١٦٨. فتحي عبد الرسول محمد: اتجاهات حديثة في التعليم الجامعي، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٥م.
١٦٩. فهد بن سلطان السلطان: المتطلبات الهيكلية والتنظيمية لتفعيل دور الجامعات في الشراكة المجتمعية، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان، المجلد ١٤، العدد ٢، ٢٠٠٨م، ص ص ٢٣٩-٢٦٦.
١٧٠. فؤاد السيد البهي: علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٦م.
١٧١. فؤاد عبد الخالق، محمد محمود علي: الإدارة والتخطيط التربوي، مكتبة المتنبى، السعودية، ٢٠٠٨م.
١٧٢. فيصل أحمد أبو طيبة: العائد من الاستثمار في التعليم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٦م.
١٧٣. قاموس المعاني: معنى كلمة "الاستراتيجية"، ٢٠٢٠م، متاح على: <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-de/2015>، تم الاطلاع بتاريخ ٨/٧/٢٠٢٠م.
١٧٤. _____: معنى كلمة "التطوير"، ٢٠٢٠م، متاح على: <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-en/developmentK>، تم الاطلاع بتاريخ ٢٠٢٠/٣/٤م.
١٧٥. ك. إيرك ديكسلر، وآخرون: استشراف المستقبل: ثورة التكنولوجيا النانوية، ترجمة وتقديم رؤف وصفي، المركز القومي للترجمة، القاهرة، ٢٠١٦م.
١٧٦. ليلي كامل عبد الله بهنساوي: الموازنة بين مخرجات التعليم الجامعي وسوق العمل: دراسة على عينة من الخريجين بالحضر، مجلة كلية الآداب، جامعة القاهرة، المجلد ٧٨، العدد ٣، أبريل ٢٠١٨م، ص ص ١٣-٧٢.
١٧٧. مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، ط (٣)، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠٠٩م.
١٧٨. مجدي عزيز إبراهيم: موسوعة المناهج التربوية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠٠٠م.
١٧٩. مجدي محمد يونس: واقع التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم في ضوء معايير جودة التعليم الجامعي، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، المجلد ١٥، العدد ٢، يوليو ٢٠١٤م، ص ص ٢٠١-٢٤٣.
١٨٠. مجمع اللغة العربية: المعجم الوسيط، ط (٥)، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، ٢٠١١م.

١٨١. محمد بوخاري: **الاقتصاد الكلي المعمق**، دار هومه للنشر للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ٢٠١٤م.
١٨٢. محمد سليم الزبون وآخرون: **تصورات أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية للمهارات التي يفضل أن يمتلكها الطالب الجامعي في القرن الحادي والعشرين**، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، جامعة العلوم والتكنولوجيا، المجلد ١١، العدد ٣٦، ٢٠١٨م، ص ص ١٣٤-١٥٢.
١٨٣. محمد صبحي عبد المحسن شوشة: **مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية بجامعة المنوفية**، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنوفية، ٢٠١٨م.
١٨٤. محمد عبد الرؤف علي: **الاتجاهات العالمية المعاصرة في تدويل الجامعات وانعكاساتها على تطوير التعليم الجامعي المصري: دراسة مستقبلية**، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٦م.
١٨٥. محمد عبد الله محمد عبد الله الفقي: **تدويل التعليم العالي: مدخل لتحقيق رؤية مصر في التعليم العالي ٢٠٣٠**، **مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية**، المجلد ٣٢، العدد ٤، ٢٠١٧م، ص ص ٦٢-١٤٥.
١٨٦. محمد علي حسن شعلان: **حوكمة التحول الرقمي في الرؤية السعودية ٢٠٣٠**، **مجلة المهندس، الهيئة السعودية للمهندسين**، العدد ٩٩، أغسطس ٢٠١٦م، ص ص ٤٢-٧٦.
١٨٧. محمد عودة الذبياني: **دور الجامعات السعودية في بناء مجتمع المعرفة كخيار استراتيجي للمملكة العربية السعودية**، **مجلة رسالة الخليج العربي**، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، العدد ١٢٤، ٢٠١٢م، ص ص ١٥٣-٢٠٠.
١٨٨. محمد متولي غنيمة: **التخطيط التربوي**، ط (٣)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ٢٠١٢م.
١٨٩. محمد منير مرسي: **الإصلاح والتجديد التربوي في العصر الحديث**، عالم الكتب، القاهرة، ١٩٩٦م.
١٩٠. مدحت محمد أبو النصر: **التدريب عن بُعد: بوابتك لمستقبل أفضل**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠١٧م.
١٩١. مروة البلتاجي: **التعليم العالي في مصر بين قيود التمويل واستراتيجيات التطوير**، ورقة عمل مقدمة ضمن أوراق مشروع إصلاح التعليم العالي في مصر، تقديم وتحرير: مصطفى كامل السعيد، مؤسسة التنمية للبحوث والاستشارات والتدريب، القاهرة، ٢٠١٣م.
١٩٢. مزاحم قاسم الخياط، حسيب إلياس حديد: **أهداف التعليم العالي**، دار الكتب العلمية، بيروت، ٢٠١٧م.

١٩٣. مصطفى أحمد أمين: التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة، *مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة ٥، العدد ١٩، سبتمبر ٢٠١٨م، ص ص ١١ - ١١٦.*
١٩٤. معتز خورشيد، محسن يوسف: *حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي، مكتبة الإسكندرية، الإسكندرية، ٢٠٠٩م.*
١٩٥. مليكة يحيات: *إشكالية البطالة والتضخم في الجزائر خلال الفترة ١٩٧٠ - ٢٠٠٥، رسالة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ٢٠٠٦م.*
١٩٦. منار محمد جابر، نجلاء محمد خيرت: *إدارة الأقطاب كمدخل للقدرة التنافسية بالجامعات المصرية: تصور مقترح، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، المجلد ١٤، العدد ٧٧، الجزء ٢، ٢٠١٧م، ص ص ١ - ١٠٣.*
١٩٧. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية: *قاموس المصطلحات الإدارية، متاح على: <https://hrdiscussion.com/hr112349.html>، تم الاطلاع بتاريخ ٢٠٢٠/١٣/١٨م.*
١٩٨. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم: *استراتيجية تطوير التربية العربية (الاستراتيجية المحدثة)، تونس، ٢٠٠٦م.*
١٩٩. منظمة العمل العربية: *مسارات التقدم وآفاق التطوير، مؤتمر العمل العربي "ديناميكية أسواق العمل العربية: التحولات ومسارات التقدم"، القاهرة، الدورة ٤٥، في الفترة من ٨ - ١٥ أبريل ٢٠١٨م، ص ص ١ - ٧٢.*
٢٠٠. مها محمد عبد القادر: *رؤى مستقبلية لمواجهة الفجوات المتوقعة في التعليم المصري (التحديات- التجارب- الفجوات- سيناريوهات المواجهة)، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، ٢٠٢٠م.*
٢٠١. مها هشام محمد معوض: *معوقات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية: دراسة ميدانية بجامعة المنوفية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنوفية، ٢٠١٩م.*
٢٠٢. مؤسسة استشراف المستقبل: *تقرير وظائف المستقبل ٢٠٤٠، دبي، الإمارات العربية المتحدة، ٢٠١٩م.*
٢٠٣. موفق محمد الضمور: *التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، دار ومكتبة الحمد للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١١م.*
٢٠٤. ناريمان إسماعيل متولي: *توطين الفرص الوظيفية بين ملاءمة المخرجات التعليمية وهيكله التخصصات العلمية، مجلة جامعة طيبة للآداب والعلوم الإنسانية، المجلد ٦، العدد ١٢، جامعة طيبة، السعودية، ٢٠١٦م، ص ص ١٠٢٥ - ١١١٣.*

٢٠٥. نبيل فليح قيلان الحنيطي: دور إدارة المكتبات الجامعية في رفع مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين بالتطبيق على جامعتي اليرموك وآل البيت، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٢١م.
٢٠٦. نجاه محمد مصطفى: الممارسة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء قيم المهنة: دراسة تحليلية، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة المنوفية، ٢٠١٩م.
٢٠٧. نجاح رحومة أحمد: جهود المنظمات الدولية في تدويل التعليم الجامعي وإمكانية الاستفادة منه في مصر: تصور مقترح، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، المجلد ٢٦، العدد ١١٨، ٢٠١٩م، ص ٨٤ - ١٦٦.
٢٠٨. نجم العزاوي: الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار اليازوري العالمية للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٢٠م.
٢٠٩. نعمان شحادة: التعلم والتقويم الأكاديمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٩م.
٢١٠. نواف عبد الله جدعان الرويلي: مجالات تطوير التعليم الجامعي في بعض الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، المجلد ١٠، العدد ٢٩، ٢٠١٧م، ص ٧٩ - ١١٢.
٢١١. هاشم فتح الله عبد الرحمن عبد العزيز: رؤية مستقبلية لتطوير منظومة التعليم في ظل الثورة الصناعية الرابعة (الذكاء الاصطناعي)، مجلة إبداعات تربوية، رابطة التربويين العرب، القاهرة، العدد ١٥، ٢٠٢٠م، ص ٧٩ - ١١٢.
٢١٢. هالة حسن بن سعد النجار: التعليم العالي وسوق العمل في ضوء متطلبات التنمية المستدامة الإشكاليات والتحديات، المؤتمر الدولي الأول "نحو تعليم داعم للتنمية المستدامة في مصر"، معهد التخطيط القومي، القاهرة، في الفترة من ٦-٨ مايو ٢٠١٧م، ص ١٥٢ - ١٨٦.
٢١٣. هالة فوزي محمد عيد: دور التخطيط الاستراتيجي في تهيئة مخرجات التعليم العالي في الوطن العربي لتلبية متطلبات سوق العمل، المجلة السعودية للتعليم العالي، الرياض، العدد ١٤، ٢٠١٥م، ص ٦٧ - ١١٣.
٢١٤. هاني وجيه جبر: الخطة الاستراتيجية وتجويد العمل في المكتبات الجامعية: مكتبة النجاح الوطنية نموذجاً، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٥م.
٢١٥. هايدي جميل سالم: متطلبات تدويل التعليم بجامعة المنوفية في ضوء آراء أعضاء هيئة التدريس بها، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنوفية، ٢٠٢١م.

٢١٦. هبة إبراهيم جودة ابراهيم: دراسة تقييمية للأداء التدريسي بأقسام الإعلام التربوي من وجهة نظر رؤساء الأقسام والطلاب، *المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، المؤسسة الدولية لآفاق المستقبل، المجلد ٢، العدد ٤، ٢٠١٩م، ص ص ٤٣١ - ٤٩٩.*
٢١٧. الهاللي الشربيني الهاللي: مستقبل السياسة التعليمية في مصر بعد جائحة كورونا، *مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد ٦٢، أبريل ٢٠٢١م، ص ص ١-٢٦.*
٢١٨. _____: *التعليم الجامعي في العالم العربي في القرن الحادي والعشرين، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٧م.*
٢١٩. الهاللي الشربيني الهاللي، أماني السيد غبور: *اتجاهات حديثة في إدارة مؤسسات التعليم العالي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، ٢٠١٥م.*
٢٢٠. وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري: *استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، القاهرة، ٢٠١٦م.*
٢٢١. ولاء محمود علي محمود: *التخطيط لتطوير التعليم الجامعي في مصر من أجل تجسين مخرجاته وفقاً للتطورات المجتمعية المعاصرة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٢٠١٩م.*
٢٢٢. ولاء إبراهيم الرفاعي: *تصور مقترح لتفعيل استخدام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بجامعة المنوفية على ضوء التجارب العالمية المعاصرة، رسالة دكتوراة، كلية الاقتصاد المنزلي، جامعة المنوفية، ٢٠١٣م.*
٢٢٣. ولاء محمد حسني عبد السلام: *تطوير نظام الدراسة بالساعات المعتمدة بالجامعات المصرية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة المنوفية، ٢٠١٧م.*
٢٢٤. ولاء محمود عبد الله محمود: *تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة المعرفة، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، الجزء ٦، العدد ١١٦، ٢٠١٨م، ص ص ١-٩٤.*
٢٢٥. ياسر خضير الحميداوي: *متطلبات سوق العمل في ضوء اتجاهات التنمية المستدامة الرقمية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٩م.*
٢٢٦. ياسر فتحي الهنداوي المهدي، محمد محمد غنيم سويلم: *استراتيجية مقترحة لتجسير الفجوة بين مخرجات التعليم الجامعي واحتياجات سوق العمل بمصر في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة، مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، المجلد ٢١، العدد ٨٩، أبريل ٢٠١٤م، ص ص ١١-١٤٦.*
٢٢٧. يوسف سيد محمود: *رؤي جديدة لتطوير التعليم الجامعي، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ٢٠٠٨م.*

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Abel Jaison, R. & Deitz, R.: The Role of Colleges and Universities in Building Local Human Capital, **Current issues In Economics & Finance**, Vol. 17, No. 6 ,2010, P.p. 1-7
2. Acemoglu, D. & Pascual, R.: Robots and jobs: Evidence from US labor markets, **Journal of Political Economy**, Vol.128, No.6, 2020, P.p. 2188-2244.
3. Acemoglu, D. & Restrepo, P.: The Race between Man and Machine: Implications of Technology for Growth, Factor Shares, and Employment, **American Economic Review**, Vol.108, No.6, 2018, P.p.1488-1542.
4. Ali, S. & Jalal, H. : Higher Education as a Predictor of Employment: The World of Work Perspective, **Bulletin of Education and Research**, Vol. 40, No. 2, 2018, P.p. 79-90.
5. Armstrong, K. & et al: **Preparing Tomorrow's Workforce for the Fourth Industrial Revolution for Business: A Framework for Action**, Deloitte Touche Tohmatsu, England, 2018.
6. Arntz, M. & et al.: **The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries**, Working Paper 189, Organization for Economic Cooperation and Development, Paris, 2016.
7. Baird, M.: **21st century workforce: Employers' ratings of importance and satisfaction of skills and competencies college graduates need to get hired in the northeast**, Ph.D. dissertation, Johnson & Wales University, 2016.
8. Barker, K.: The challenging Australian policy context for university engagement, **Journal of Higher Education Policy and Management**, Vol. 37, No. 5, 2015, P.p.477-489.
9. Bloom, E. & et al.: Africa's prospects for enjoying a demographic dividend, **Journal of Demographic Economics**, Cambridge University Press, Vol. 83, No. 1, 2017, P.P. 63-76.
10. Bonekamp, L. & Sure, M. : Consequences of Industry 4.0 on human labour and work organization, **Journal of Business and Media Psychology**, Vol. 6, No.1, 2015, P.p. 33-40.
11. Bruckner, M. & et al.: The impact of the technological revolution on labour markets and income distribution, **Department of Economic & Social Affairs**, UN, Vol. 24, July 2017, P.P. 23-31.
12. David, M. & Kim, H.: The fourth industrial revolution: Opportunities and challenges, **international journal of financial research**, Vol. 9, No. 2, 2018, P.p. 90-95.
13. Eberhard, B. & et al: Smart work: The transformation of the Labour market due to the fourth industrial revolution (4. 0), **International Journal of Business & Economic Sciences Applied Research**, Vol. 10, No.3 , 2017, P.p.47-66.

14. Eichhorst, W.: **Labor market institutions and the future of work: Good jobs for all?**, IZA Policy Paper, No. 122, January 2017.
15. Elayyan, S. : The future of education according to the fourth industrial revolution, **Journal of Educational Technology and Online Learning**, Vol.4, No. 1, 2021, P.p. 23-30.
16. Enders, t. & et al: **Future skills six Approaches to close the skill gap**, World Government Summit, Mckinsey Company, California, January 2019.
17. Foster, S. & Wilson, L.: The Future of Work: The impact of automation technologies for employment in Northern Ireland, **NERI Working Paper Series**, No. 60, February 2019.
18. Frank, R. & et al: Toward understanding the impact of artificial intelligence on labor, **Proceedings of the National Academy of Sciences**, National Acad Sciences, Vol. 116, No. 14, April 2019, P.p. 6531--6539.
19. Gawrycka, M. & et al.: Competencies of graduates as future labour market participants: preliminary study, **Economic research**, Vol. 33, No. 1, 2019, P.p. 1-13.
20. Goulart, G. & et al.: Balancing skills in the digital transformation era: The future of jobs and the role of higher education, **Industry and Higher Education**, Vol.2, No.1, 2021, P.p. 1- 10.
21. Graetz, G. & Michaels, G. : Robots at work, **Review of Economics and Statistics**, MIT Press, Vol. 100, No. 5, 2018, P.p. 753-768
22. International Federation of Robotics (IFR): **Robots and the Workplace of the Future**, Frankfurt, Germany, March 2018.
23. Jackson, D. & Tomlinson, M.: Investigating the relationship between career planning, proactivity and employability perceptions among higher education students in uncertain labour market conditions, **Studies in Higher education**, 2020, P.p.435- 455.
24. Jacobs, L.: **Work Analysis in the Knowledge Economy: Future Directions of Work Analysis**, Palgrave Macmillan, Cham, 2019.
25. Karjalainen, M.: ICT Intentions and Digital Abilities of Future Labor Market Entrants in Finland ,**Nordic journal of working life studies**, Vol.9, No.2, June 2019, P.p. 105- 129.
26. Lacity, M. & Willcocks, L.: **Robotic Process and Cognitive Automation**, SB Publishing, UK, 2018.
27. Licka, P. & Gautschi, P.: **Survey The digital future of higher education – What does it look like and how can it be shaped?**, berinfor, Germany, 2017.
28. Liferov, A. & Kostikova, L.: Russian Higher Education Meeting Challenges OF 21ST Century Labour MarketT, **International Journal for 21st Century Education**, No.4, 2017, P.p. 51-58.

29. Manyika, J. & et al: **Jobs Lost, Jobs Gained: Workforce Transitions in A Time of Automation**, McKinsey Global Institute, California, December 2017.
30. Marginson, S. : Higher Education in the Global Knowledge Economy, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, Elsevier ,Vol. 2, NO. 5, 2010, P.p. 6962-6980.
31. Mashelkar, R.: Exponential Technology Industry 4.0 and Future of Jobs in India, **Review of Market Integration**, Vol.10, No. 2, 2018, P.p.138-157.
32. Miller, R. & et al.: **The Discipline of Anticipation: Exploring Key Issues**, In: Miller, R., & et al.: Networking to Improve Global/Local Anticipatory Capacities - A Scoping Exercise, Narrative Report, Unesco, Paris, September 2014.
33. Nicolescu, L. & Paun, C.: Relating Higher Education with the Labour Market: Graduates' expectations and employers' requirements, **Tertiary Education and Management**, Vol.15, No.1, Mar 2009, P.p. 17- 33.
34. Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD): **future of education and skills for 2030**, OECD Education Working Papers, Paris ,2019.
35. Pearsall, J.: **The New Oxford Dictionary**, Oxford University Press, 2001.
36. Peyton, J.: **The Future of Work: Jobs and Skills in 2030**, Kuces ,UK, 2018.
37. Popenici, S. & Kerr, S.: Exploring The impact Of Artificial Intelligence on Teaching and Learning in higher Education, **Research and Practice in Technology Enhanced learning**, Vol.12, No. 1, 2017, P.p.1- 13.
38. Shahroom, A. & Hussin, N.: Industrial Revolution 4.0 and Education, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Vol.8, No. 9,2018, P.P. 314- 319.
39. Siau, K.: Education in the Age of Artificial Intelligence: How will Technology Shape Learning? The Global Analyst, **The Global Analyst**, Vol. 7, No. 3, 2018,P.p. 22-24.
40. Teichler, U.: **Higher Education and Graduate Employment: Changing Conditions and Challenges**, international Centre for Higher Education Research, Kassel, 2018.
41. Teng, W. & et al.: Graduate readiness for the employment market of the 4th industrial revolution: The development of soft employability skills, **Education& Training**, Vol .61, No.5, 2019, P.p.590- 604.
42. The Economic Times: **Definition of Labour Market**, 2020, available at <https://economictimes.indiatimes.com/definition/labour-market,viewed> on 12/3/2020.
43. The Partnership for 21st Century Skills : **Framework for 21 st Century Learning**, 2006. available at: <https://www.battelleforkids.org/networks/p21>

44. United Nations (UN): **World Population Prospects: The 2015 Revision, Key Findings and Advance Tables**, New York, 2015.
45. Vogler, K. & et al: **The German Labour Market in the Year 2030: The Impact of Immigration on Employment and Growth 2014 Projection**, German Ministry labour and social affairs, Berlin, 2014.
46. West, M.: **Chapter Thirteen The Future of Work: Government for the Future: Reflection and Vision for Tomorrow's Leaders**, Rowman & Littlefield, Maryland, 2018.
47. _____: **Economic Disruption, Political Upheaval, and Social Strife in the 21st Century**, Brookings Institution Press , Washington, 2016.
48. Wilkinson, R. & Bevir, M.: **The Future of Jobs**, World Economic Forum, Geneva, 2016.
49. World Bank: **Arab Republic of Egypt - More jobs, better jobs: a priority for Egypt**, Poverty Reduction & Economic Management, Middle East and North Africa Region, June 2014.
50. World Economic Forum: **Digital Transformation Initiative Professional Services Industry**, Geneva, Switzerland, January 2017.
51. _____: **The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution**, Geneva, Switzerland, 2016.
52. _____: **The Future of Jobs Report**, Geneva, Switzerland, 2018.
53. _____: **The Future of Jobs Report 2020**, Geneva, Switzerland , October 2020.

ملحق (1)

الصورة الأولى للاستبانة (نسخة التحكيم)



كلية التربية
قسم أصول التربية

ملحق (١)

الصورة الأولى للاستبانة (نسخة التحكيم)

استبانة حول

واقع تلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل باستخدام

أسلوب (s.w.o.t)

إعداد الباحثة/

سماح فؤاد عبد الغفار عز الدين

مدرس مساعد بقسم أصول التربية

كلية التربية - جامعة المنوفية

إشراف

أ.د/ جمال علي خليل الدهشان

أ.د/ صبحي شعبان شرف

أ.د/ مجدي محمد يونس

أستاذ أصول التربية المتفرغ وعميد

أستاذ أصول التربية وعميد

أستاذ أصول التربية المتفرغ

كلية التربية جامعة المنوفية سابقاً

كلية التربية جامعة المنوفية

كلية التربية جامعة المنوفية

٢٠٢١م

تحية طيبة وبعد....

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: "استراتيجية مقترحة لتطوير التعليم الجامعي في مصر على ضوء الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل" جامعة المنوفية نموذجًا؛ للحصول على درجة دكتوراة الفلسفة في التربية (تخصص أصول التربية)، وتهدف هذه الاستبانة إلى تعرف وتقييم درجة توافر عناصر البيئة الداخلية لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل (نقاط القوة و الضعف)، وكذلك عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتحديات)، ومن ثمّ يمكن ترتيب أولوياتها حسب درجة توافرها وأهميتها؛ بغية تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام التعليم الجامعي بجامعة المنوفية، وتبين ملامح موقفه الاستراتيجي؛ تمهيدًا لوضع استراتيجية مقترحة لتطويره في ضوء الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.

ونظرا لخبراتكم المتعمّقة في مجال التعليم الجامعي؛ يرجى التفضل بإبداء رأيكم ومقترحاتكم لتحكيم الاستبانة من حيث: مدى انتماء العبارة للمحور، مناسبة ودقّة العبارة من حيث وضوح الصياغة وسلامتها، تعديل أو إضافة أو حذف أو استبدال ما ترونه مناسبًا من عبارات.

ولسيادتكم جزيل الشكر ووافر الاحترام والتقدير،،،

بيانات المحكم:

الاسم:

التخصص:

الدرجة العلمية:

الكلية:

الجامعة:

أولاً: عناصر البيئة الداخلية لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل:

م	العبارات	انتماء العبارة للمحور		مناسبة ودقة العبارة	
		لا تنتمي	تنتمي	مناسبة	غير مناسبة
نقاط القوة:					
١	وجود سياسة خاصة للتعليم بجامعة المنوفية تلي الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.				
٢	وجود أهداف واضحة ومُعلنة للتعليم بجامعة المنوفية تنطلق من احتياجات المجتمع.				
٣	وجود محاولات لتطوير اللوائح الداخلية الخاصة بالتعليم بجامعة المنوفية اتساقاً مع التطورات العصرية.				
٤	توافر منظومة إلكترونية ملائمة لتيسير نظم الالتحاق والقبول بالجامعة وفقاً للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.				
٥	التوسع في إنشاء الكليات المختلفة بجامعة المنوفية التي تفيد سوق العمل.				
٦	افتتاح تخصصات جديدة في بعض كليات جامعة المنوفية تتوافق مع الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.				
٧	امتلاك جامعة المنوفية لنبذة متميزة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.				
٨	تنوع البرامج التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.				
٩	وجود بعض قنوات التواصل بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية والجامعات الأخرى.				
١٠	توافر كفاءات بشرية للعمل في مجال المكتبات وشئون الطلاب والمعامل وغير ذلك من الخدمات التي تقدم للطلاب.				

م	العبارات	انتماء العبارة للمحور		مناسبة ودقة العبارة	
		تنتمي	لا تنتمي	مناسبة	غير مناسبة
نقاط القوة:					
١١	وجود مخطط سنوي للموازنة العامة بجامعة المنوفية.				
١٢	توافر مكثبات علمية متميزة تلبي احتياجات الطلاب في مختلف التخصصات.				
١٣	مراعاة معايير الشفافية والنزاهة في عملية اختيار وتعيين القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس.				
١٤	السعي الدائم من إدارة الجامعة لنشر الثقافة الجامعية.				

- مقترحات التعديل أو الإضافة أو الحذف:

.....

.....

.....

.....

م	العبارات	انتماء العبارة للمحور		مناسبة ودقة العبارة	
		تنتمي	لا تنتمي	مناسبة	غير مناسبة
نقاط الضعف:					
١	تركيز معظم طلاب محافظة المنوفية على الالتحاق بالكليات النظرية.				
٢	وجود فائض في بعض التخصصات بكليات الجامعة لا يستوعبها سوق العمل.				

م	العبارات	انتماء العبارة للمحور		مناسبة ودقة العبارة	
		لا تنتمي	تنتمي	مناسبة	غير مناسبة
نقاط الضعف:					
٣	ضعف مواكبة سياسات قبول الطلاب مع الحاجات الفعلية والمتوقعة لسوق العمل.				
٤	غياب استراتيجيات تسويقية مناسبة تشجع على الاستفادة من مخرجات التعليم الجامعي.				
٥	فقدان التناسب بين أعداد الطلبة وأعداد أعضاء هيئة التدريس في بعض الكليات.				
٦	قلة الاهتمام بالمجالات البينية وامتداد التخصصات بكليات جامعة المنوفية.				
٧	ضعف مواكبة المناهج للمستجدات المحلية والعالمية.				
٨	ضعف متابعة جامعة المنوفية لاحتياجات سوق العمل.				
٩	الافتقار إلى آليات فعالة لقياس رضا منظمات سوق العمل والمجتمع عن الخريج.				
١٠	غياب الإرشاد الوظيفي لطلاب جامعة المنوفية.				
١١	زيادة أعداد طلاب الكليات النظرية عن الكليات العملية بجامعة المنوفية.				
١٢	قلة الإمكانيات المادية المتاحة لتجويد العملية التعليمية والارتقاء بمستوى الطلاب.				
١٣	قلة الموارد المالية للوفاء بمتطلبات وطموحات القطاعات المختلفة.				

م	العبارات	انتماء العبارة للمحور		مناسبة ودقة العبارة	
		لا تنتمي	تنتمي	مناسبة	غير مناسبة
نقاط الضعف:					
١٤	قلة تناسب عدد المعامل الدراسية وقاعات التدريس والمحاضرات مع أعداد الطلاب وخاصة في الكليات ذات الأعداد الكبيرة.				
١٥	ضعف سياسة الإفصاح والشفافية والمساءلة حول ما يتم داخل المؤسسات التعليمية، وما يطبق من سياسات وبرامج أمام الجهات الشريكة في المجتمع.				
١٦	ضعف مشاركة الأطراف المختلف من الطلاب والمجتمع المحلي في صنع السياسات التعليمية.				
١٧	ضعف التنسيق مع الجهات المعنية لاستحداث تخصصات جديدة تلبي احتياجات سوق العمل.				
١٨	تضخم الهياكل الإدارية بالجامعة.				
١٩	غلبة الطابع المركزي على الإدارة الجامعية.				
٢٠	غياب مشاركة القطاع الخاص في التخطيط للمناهج الدراسية ووضع الخطط الأكاديمية.				
٢١	غياب التنسيق بين الجامعة والمستفيدين سواء في القطاع العام أو الخاص.				
٢٢	ضعف خبرة عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة بآليات السوق ومتطلباته.				
٢٣	قصور تقييم أداء عضو هيئة التدريس وخاصة في قطاع خدمة المجتمع.				
٢٤	ضعف الاتصال بين الوحدات الإدارية والتنظيمية المختلفة بالجامعة.				

م	العبارات	انتماء العبارة للمحور		مناسبة ودقة العبارة	
		تنتمي	لا تنتمي	مناسبة	غير مناسبة
نقاط الضعف:					
٢٥	قلة توجه البرامج الدراسية بشكل كاف لتلبية الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.				
٢٦	ندرة قيام جامعة المنوفية بجمع المعلومات الضرورية عن سوق العمل عند تطوير برامجها التعليمية.				
٢٧	قلة معرفة جامعة المنوفية لرأي المستفيدين في مستوى الخريج ونوعية التخصص المطلوب.				

- مقترحات التعديل أو الإضافة أو الحذف:

ثانيًا: عناصر البيئة الخارجية لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل:

م	العبارات	انتماء العبارة للمحور		مناسبة ودقة العبارة	
		تنتمي	لا تنتمي	مناسبة	غير مناسبة
الفرص:					
١	التوجه المتزايد نحو الاستفادة من تطبيقات الثورة التكنولوجية والتحول الرقمي في مجال التعليم الجامعي.				
٢	تزايد حدة المنافسة العالمية الموجهة بالسوق في مجال التعليم الجامعي.				

م	العبارات	انتماء العبارة للمحور		مناسبة ودقة العبارة	
		لا تنتمي	تنتمي	مناسبة	غير مناسبة
الفرص:					
٣	الاهتمام المستمر بضمان جودة التعليم الجامعي وخاصة في مجال خدمة المجتمع.				
٤	سهولة الوصول الحر للمعلومات في ظل الثورة المعرفية والتدفق المعلوماتي.				
٥	زيادة التوجه نحو بناء مجتمع المعرفة واقتصادها وإدارتها للتعليم الجامعي.				
٦	توجه الدولة نحو زيادة ميزانية التعليم الجامعي.				
٧	تزايد الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي في التخصصات الجديدة التي يتطلبها سوق العمل.				
٨	التوجه نحو تطوير الإطار التشريعي والقانوني المنظم للجامعات وفقاً للتغيرات المجتمعية المرتبطة بسوق العمل.				
٩	مشاركة الجامعة في مشروعات تطوير التعليم العالي.				
١٠	التوجه نحو الاعتماد وضمان الجودة باعتباره وسيلة للاعتراف بالجامعات دولياً.				
١١	وجود إرادة سياسية داعمة لتطوير التعليم الجامعي على مستوى الخطاب السياسي.				
١٢	استحداث تخصصات وأقسام تواكب متطلبات سوق العمل الحالي والمستقبلي.				
١٣	التوجه نحو عولمة وتدويل التعليم الجامعي.				
١٤	وجود مصانع ومؤسسات مختلفة بمحافظة المنوفية يمكن استغلالها في الشراكة معها في بعض البرامج والمشروعات.				

- مقترحات التعديل أو الإضافة أو الحذف:

م	العبارات	انتماء العبارة للمحور		مناسبة ودقة العبارة	
		تنتمي	تنتمي	مناسبة	غير مناسبة
التحديات					
١	قلة توافر الموارد المالية الكافية لتنفيذ الاتفاقيات والمبادرات الدولية.				
٢	قصور قدرة معظم أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية على التعامل مع أساليب تكنولوجيا المعلومات وأدواتها.				
٣	زيادة أعداد الطلبة الملتحقين الجامعة مما يزيد الضغط على الإمكانيات والموارد المتاحة.				
٤	اختلال التوازن المتعلق بتوزيع العمالة للتخصصات المختلفة لخريجي جامعة المنوفية.				
٥	ضعف استقرار الأوضاع الاقتصادية للمجتمع المصري.				
٦	ضعف المخصصات المالية لجامعة المنوفية.				
٧	انخفاض مقومات البنية التحتية التكنولوجية من الناحية المادية والبشرية.				
٨	زيادة معدلات البطالة وخاصة بين خريج الجامعات.				
٩	وجود جامعات منافسة من الجامعات العربية والأجنبية للجامعات المصرية.				
١٠	قلة تطابق التخصصات الجامعية مع متطلبات سوق العمل، ومستوى المهارات الموجودة لدى العمالة المتوفرة.				
١١	ضعف قدرة الجامعة على استقطاب الأساتذة المتخصصين ذوي الخبرة.				

مناسبة ودقة العبارة		انتماء العبارة للمحور		العبارات	م
مناسبة	غير مناسبة	تنتمي	تنتمي		
التحديات					
				دخول الجامعات الأجنبية والخاصة منافسة للجامعات الحكومية.	١٢
				ضعف مشاركة المستفيدين في تقييم برامج الخدمات التعليمية والبحثية المقدمة بالجامعات.	١٣
				اتساع النطاق الجغرافي لا يتناسب مع موارد الجامعة المادية المتاحة.	١٤
				تدهور مستوى التعليم قبل الجامعي بكافة مراحله؛ مما يقدم مدخلات دون المستوى للتعليم الجامعي.	١٥

- مقترحات التعديل أو الإضافة أو الحذف:

.....

.....

.....

.....

ملحق (٢)

قائمة بأسماء السادة محمدي الاستبانة

ملحق (٢)

قائمة بأسماء السادة محكمي الاستبانة (*)

م	الاسم	الدرجة الوظيفية/ الكلية/ والجامعة
١	أ.د. إبراهيم عباس الزهيري	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ - كلية التربية - جامعة حلوان
٢	أ.د. أحمد حسين عبد المعطي	أستاذ أصول التربية - كلية التربية - جامعة أسيوط
٣	أ.م.د. أحمد محمود عياد	أستاذ أصول التربية المساعد المتفرغ - كلية التربية - جامعة المنوفية
٤	أ.م.د. أسماء فتحي السيد	أستاذ أصول التربية المساعد - كلية التربية - جامعة المنوفية
٥	أ.د. إيمان حمدي محمد عمار	أستاذ أصول التربية - كلية التربية النوعية - جامعة المنوفية
٦	أ.د. جمال مصطفى محمد مصطفى	أستاذ أصول التربية - كلية التربية بالقاهرة - جامعة الأزهر
٧	أ.د. جمعة سعيد تهامي	أستاذ أصول التربية - كلية التربية - جامعة بني سويف
٨	أ.د. حسن عبد المالك محمود	أستاذ أصول التربية - كلية التربية بالقاهرة - جامعة الأزهر
٩	أ.د. حمدي أبو الفتوح عطيفة	أستاذ أصول التربية - كلية التربية - جامعة المنصورة
١٠	أ.د. حمدي حسن عبد الحميد المحروقي	أستاذ أصول التربية المتفرغ - كلية التربية - جامعة الزقازيق
١١	أ.د. حنان رجاء عبد السلام	أستاذ المناهج وتكنولوجيا التعليم - كلية التربية - جامعة المنوفية
١٢	أ.د. خالد عبد اللطيف عمران	أستاذ أصول التربية - كلية التربية - جامعة سوهاج
١٣	أ.د. زهير السعيد حجازي	أستاذ أصول التربية - كلية التربية - جامعة السادات
١٤	أ.د. سعيد إسماعيل القاضي	أستاذ أصول التربية - كلية التربية - جامعة أسوان
١٥	أ.د. سعيد محمود مرسي	أستاذ أصول التربية - كلية التربية - جامعة بالزقازيق
١٦	أ.د. سمير عبد الوهاب الخويت	أستاذ أصول التربية - كلية التربية - جامعة طنطا

(*) تم ترتيب أسماء السادة المحكمين هجائياً داخل كل درجة وظيفية أو علمية.

م	الاسم	الدرجة الوظيفية/ الكلية/ والجامعة
١٧	أ.د./ عبد الرؤف محمد بدوي	أستاذ أصول التربية- كلية التربية- جامعة طنطا
١٨	أ.م.د./ عصام عطية عبد الفتاح عمر	أستاذ أصول التربية المساعد- كلية التربية - جامعة العريش
١٩	أ.د./ فاروق شوقي البوهي	أستاذ أصول التربية- كلية التربية - جامعة الإسكندرية
٢٠	أ.د./ فؤاد أحمد حلمي	أستاذ التخطيط والتطوير - المركز القومي للبحوث والتنمية- القاهرة
٢١	أ.م.د./ كرامي محمد بدوي أبو مغنم	أستاذ المناهج وتكنولوجيا التعليم المساعد- كلية التربية - جامعة مطروح
٢٢	أ.د./ محمد صبري الحوت	أستاذ أصول التربية- كلية التربية - جامعة بالزقازيق
٢٣	أ.د./ محمود فوزي أحمد بدوي	أستاذ أصول التربية- كلية التربية - جامعة المنوفية
٢٤	أ.د./ مجدي صلاح طه المهدي	أستاذ أصول التربية - كلية التربية- جامعة المنصورة
٢٥	أ.د./ محمد عبد الخالق مدبولي	أستاذ أصول التربية- كلية التربية - جامعة حلوان
٢٦	أ.م.د./ محمد ماهر محمود حنفي	أستاذ أصول التربية المساعد - كلية التربية - جامعة بورسعيد
٢٧	أ.م.د./ ياسر ميمون عباس	أستاذ أصول التربية المساعد - كلية التربية النوعية- جامعة المنوفية

ملحق (٣)

الصورة النهائية للاستبانة (نسخة التطبيق)



كلية التربية
قسم أصول التربية

ملحق (٣)

الصورة النهائية للاستبانة (نسخة التطبيق)

استبانة حول

استبانة للتعرف على واقع التعليم بجامعة المنوفية على ضوء الاحتياجات المستقبلية

لسوق العمل باستخدام أسلوب (s.w.o.t)

إعداد الباحثة/

سماح فؤاد عبد الغفار عز الدين

مدرس مساعد بقسم أصول التربية

كلية التربية - جامعة المنوفية

إشراف

أ.د/ مجدي محمد يونس
أستاذ أصول التربية المتفرغ
كلية التربية جامعة المنوفية

أ.د/ صبحي شعبان شرف
أستاذ أصول التربية وعميد
كلية التربية جامعة المنوفية

أ.د/ جمال علي خليل الدهشان
أستاذ أصول التربية المتفرغ وعميد
كلية التربية جامعة المنوفية سابقاً

٢٠٢١م

تحية طيبة وبعد...

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: "استراتيجية مقترحة لتطوير التعليم الجامعي في مصر على ضوء الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل "جامعة المنوفية نموذجاً"؛ للحصول على درجة دكتوراة الفلسفة في التربية (تخصص أصول التربية)، وتهدف هذه الاستبانة إلى معرفة درجة التوافر والتأثير لعناصر البيئة الداخلية للتعليم الجامعي بجامعة المنوفية (نقاط القوة و الضعف)، وكذلك لعناصر البيئة الخارجية (الفرص والتحديات)، ومن ثمّ يمكن ترتيب أولوياتها حسب درجة توافرها وتأثيرها في عملية التطوير؛ بغية تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام التعليم الجامعي بجامعة المنوفية، وتبين ملامح موقفه الاستراتيجي؛ تمهيداً لوضع استراتيجية مقترحة لتطويره في ضوء الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.

ونظراً لخبراتكم المتممة في مجال التعليم الجامعي؛ يرجى التفضل باستيفاء كل عبارات الاستبانة بوضع علامة صح أمام درجة الموافقة وفقاً للتدرج الثلاثي على النحو التالي:

درجة التأثير			درجة التوافر			العبرة
١	٢	٣	١	٢	٣	
ضعيفة	متوسطة	كبيرة	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	

حيث تُعبر الدرجة (١) عن المستوى الأقل لتوافر وتأثير العبارة، بينما تُمثل الدرجة (٢) المستوى المتوسط لتوافر وأهمية العبارة، والدرجة (٣) المستوى الأعلى للتوافر والأهمية، وذلك لعناصر البيئة الداخلية والخارجية، علماً بأنّ استجاباتكم سوف تكون موضع احترام وتقدير، ولنّ تستخدم إلا لغرض البحث العلمي. ولسيادتكم جزيل الشكر ووافر الاحترام والتقدير،،،

- البيانات الأساسية للمستجيب:

يرجى وضع علامة صح أمام الاختيار الذي ينطبق عليك:

الاسم (اختياري):

الدرجة العلمية:

٣ - أستاذ ()

٢ - أستاذ مساعد ()

١- مدرس ()

الكلية:

أولاً: عناصر البيئة الداخلية لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل:

م	العبارات			درجة التوافر			درجة التأثير			
	كبيرة	متوسطة	منخفضة	كبيرة	متوسطة	منخفضة	كبيرة	متوسطة	منخفضة	
نقاط القوة: عوامل إيجابية وعناصر تميز داخلية تسهم في تطوير وتحسين منظومة التعليم الجامعي بجامعة المنوفية.										
١										وضوح السياسات التعليمية الخاصة بتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.
٢										وجود أهداف واضحة ومُعلنة للتعليم بجامعة المنوفية تنطلق من احتياجات المجتمع.
٣										وجود محاولات لتطوير اللوائح الداخلية الخاصة بالتعليم بجامعة المنوفية اتساقاً مع التطورات المجتمعية.
٤										توافر منظومة إلكترونية ملائمة لتيسير نظم الالتحاق والقبول بالجامعة وفقاً للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.
٥										التوسع في إنشاء الكليات المختلفة بجامعة المنوفية التي تفيدها سوق العمل.
٦										افتتاح تخصصات جديدة في بعض كليات جامعة المنوفية تتوافق مع الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.
٧										امتلاك جامعة المنوفية ل نخبة متميزة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
٨										تنوع البرامج التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وفقاً للاحتياجات المتغيرة.

م	العبارات	درجة التوافر			درجة التأثير		
		كبيرة	متوسطة	منخفضة	كبيرة	متوسطة	منخفضة
٩	إتاحة جامعة المنوفية الفرصة لتواصل أعضاء هيئة التدريس بها مع الجامعات الأخرى.						
١٠	توافر كفاءات بشرية للعمل في مجال المكتبات وشئون الطلاب والمعامل وغير ذلك من الخدمات التي تقدّم للطلاب.						
١١	وجود مخطط سنوي للموازنة العامة بجامعة المنوفية.						
١٢	توفر مكتبات علمية متميزة تلبى احتياجات الطلاب في مختلف التخصصات.						
١٣	مراعاة معايير الشفافية والنزاهة في عملية اختيار وتعيين القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس.						
١٤	اهتمام جامعة المنوفية بتنمية الإبداع والابتكار لدى طلابها.						
١٥	تفرد الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة في تقديم خدمات متميزة.						
١٦	وجود برامج شراكة دولية بين الجامعة والجامعات الأخرى.						
١٧	وجود بعض التخصصات العلمية التي تلبى احتياجات المستقبلية لسوق العمل.						

م	العبارات	درجة التوافر			درجة التأثير		
		كبيرة	متوسطة	منخفضة	كبيرة	متوسطة	منخفضة
١٨	التنمية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس بكافة وسائلها.						
١٩	مشاركة جامعة المنوفية في مشروعات تطوير التعليم العالي.						
٢٠	تميز الجامعة في البحوث العلمية والدراسات الإنتاجية.						

- نقاط قوة أخرى ترون إضافتها:

م	العبارات	درجة التوافر			درجة التأثير		
		كبيرة	متوسطة	منخفضة	كبيرة	متوسطة	منخفضة
نقاط الضعف: عوامل سلبية وعناصر ضعف داخلية تعرقل عملية تطوير وتحسين منظومة التعليم الجامعي بجامعة المنوفية.							
١	تركيز معظم طلاب محافظة المنوفية على الالتحاق بالكليات النظرية.						
٢	وجود فائض في بعض التخصصات بكليات الجامعة لا يستوعبها سوق العمل.						
٣	ضعف مواكبة سياسات قبول الطلاب مع الحاجات الفعلية والمتوقعة لسوق العمل.						
٤	غياب استراتيجيات تسويقية مناسبة تشجع على الاستفادة من مخرجات التعليم الجامعي.						

م	العبارات	درجة التوافر			درجة التأثير		
		كبيرة	متوسطة	منخفضة	كبيرة	متوسطة	منخفضة
٥	فقدان التناسب بين أعداد الطلبة وأعداد أعضاء هيئة التدريس في بعض الكليات.						
٦	قلة الاهتمام بالمجالات البينية ومتعددة التخصصات بكليات جامعة المنوفية.						
٧	ضعف مواكبة المناهج للمستجدات المحلية والعالمية.						
٨	غياب الإرشاد الوظيفي لطلاب جامعة المنوفية.						
٩	قلة الإمكانيات المادية المتاحة لتجويد العملية التعليمية والارتقاء بمستوى الطلاب.						
١٠	قلة الموارد المالية للوفاء بمتطلبات وطموحات القطاعات المختلفة.						
١١	قلة تناسب عدد المعامل الدراسية وقاعات التدريس والمحاضرات مع أعداد الطلاب وخاصة في الكليات ذات الأعداد الكبيرة.						
١٢	ضعف سياسة الإفصاح والشفافية والمسائلة حول ما يتم داخل المؤسسات التعليمية، وما يطبق من سياسات وبرامج أمام الجهات الشريكة في المجتمع.						

م	العبارات	درجة التوافر			درجة التأثير		
		كبيرة	متوسطة	منخفضة	كبيرة	متوسطة	منخفضة
١٣	ضعف مشاركة الأطراف المختلفة من الطلاب والمجتمع المحلي في صنع السياسات التعليمية.						
١٤	ضعف التنسيق مع الجهات المعنية لاستحداث تخصصات جديدة تلبي احتياجات سوق العمل.						
١٥	ضعف إشراك الأطراف المجتمعية في الإدارة الجامعية.						
١٦	غياب مشاركة القطاع الخاص في التخطيط للمناهج الدراسية ووضع الخطط الأكاديمية.						
١٧	غياب التنسيق بين الجامعة والمستفيدين سواء في القطاع العام أو الخاص.						
١٨	ضعف خبرة عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة بآليات السوق ومتطلباته.						
١٩	قصور تقييم أداء عضو هيئة التدريس وخاصة في قطاع خدمة المجتمع.						
٢٠	ضعف الاتصال بين الوحدات الإدارية والتنظيمية المختلفة بالجامعة.						
٢١	قلة توجه البرامج الدراسية بشكل كافٍ لتلبية الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.						

م	العبارات	درجة التوافر			درجة التأثير		
		كبيرة	متوسطة	منخفضة	كبيرة	متوسطة	منخفضة
٢٢	ضعف قيام جامعة المنوفية بجمع المعلومات الضرورية عن سوق العمل عند تطوير برامجها التعليمية.						
٢٣	قلة معرفة جامعة المنوفية لرأي المستفيدين في مستوى الخريج ونوعية التخصص المطلوب.						

- نقاط ضعف أخرى ترون إضافتها:

ثانيًا: عناصر البيئة الخارجية لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل:

م	العبارات	درجة التوافر			درجة التأثير		
		كبيرة	متوسطة	منخفضة	كبيرة	متوسطة	منخفضة
الفرص: عوامل وتوجهات إيجابية متاحة حاليًا أو مستقبلاً بالبيئة الخارجية ويمكن الاعتماد عليها في التطوير.							
١	التوجه المتزايد نحو الاستفادة من تطبيقات الثورة التكنولوجية والتحول الرقمي في مجال التعليم الجامعي.						
٢	الاهتمام المستمر بضمان جودة التعليم الجامعي وخاصةً في مجال خدمة المجتمع.						
٣	سهولة الوصول الحر للمعلومات في ظل الثورة المعرفية والتدفق المعلوماتي.						

م	العبارات	درجة التوافر			درجة التأثير		
		كبيرة	متوسطة	منخفضة	كبيرة	متوسطة	منخفضة
٤	توجه الدولة نحو الاقتصاد الرقمي القائم على المعرفة الجديدة في إطار الشراكة المجتمعية.						
٥	توجه الدولة نحو زيادة ميزانية التعليم الجامعي.						
٦	تزايد الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي في التخصصات الجديدة التي يتطلبها سوق العمل.						
٧	التوجه نحو تطوير الإطار التشريعي والقانوني المنظم للجامعات وفقاً للتغيرات المجتمعية المرتبطة بسوق العمل.						
٨	التوجه نحو الاعتماد وضمان الجودة باعتباره وسيلة للاعتراف بالجامعات دولياً.						
٩	وجود إرادة سياسية داعمة لتطوير التعليم الجامعي على مستوى الخطاب السياسي.						
١٠	استحداث تخصصات وأقسام تواكب متطلبات سوق العمل الحالي والمستقبلي.						
١١	الاهتمام العالمي بتوفير صيغ جديدة ومطورة للبرامج التعليمية في الجامعات.						
١٢	وجود مصانع ومؤسسات مختلفة بمحافظة المنوفية يمكن استغلالها						

م	العبارات	درجة التوافر			درجة التأثير		
		كبيرة	متوسطة	منخفضة	كبيرة	متوسطة	منخفضة
	في الشراكة معها في بعض البرامج والمشروعات.						
١٣	توجه الدولة نحو المشروعات التنموية الجديدة المرتبطة بالتخصصات المختلفة لخريجي الجامعة.						
١٤	زيادة الوعي بثقافة العمل الحر وإدارة الأعمال داخل التنظيمات الجامعية.						

- فرص أخرى متاحة أو محتملة ترون إضافتها:

م	العبارات	درجة التوافر			درجة التأثير		
		كبيرة	متوسطة	منخفضة	كبيرة	متوسطة	منخفضة
التحديات: عوامل وتحديات سلبية بالبيئة الخارجية تعوق تطوير منظومة التعليم الجامعي بجامعة المنوفية.							
١	قلة توافر الموارد المالية الكافية لتنفيذ الاتفاقيات والمبادرات الدولية.						
٢	زيادة أعداد الطلبة الملتحقين بالجامعة؛ مما يزيد الضغط على الإمكانيات والموارد المتاحة.						
٣	اختلال التوازن المتعلق بتوزيع العمالة للتخصصات المختلفة لخريجي جامعة المنوفية.						
٤	ضعف استقرار الأوضاع الاقتصادية للمجتمع المصري.						

م	العبارات	درجة التوافر			درجة التأثير		
		كبيرة	متوسطة	منخفضة	كبيرة	متوسطة	منخفضة
٥	انخفاض مقومات البنية التحتية التكنولوجية من الناحية المادية والبشرية.						
٦	زيادة معدلات البطالة وخاصة بين خريج الجامعات.						
٧	وجود جامعات منافسة محلية وإقليمية للجامعات المصرية.						
٨	قلة تطابق التخصصات الجامعية مع متطلبات سوق العمل، ومستوى المهارات الموجودة لدى العمالة المتوفرة.						
٩	ضعف قدرة الجامعة على استقطاب الأساتذة المتخصصين ذوي الخبرة.						
١٠	ضعف مشاركة المستفيدين في تقييم برامج الخدمات التعليمية والبحثية المقدمة بالجامعات.						
١١	اتساع النطاق الجغرافي لا يتناسب مع موارد الجامعة المادية المتاحة.						
١٢	الاعتماد على الأساليب التقليدية في قبول خريجي الثانوية العامة.						
١٣	تزايد حدة المنافسة العالمية الموجهة بالسوق في مجال التعليم الجامعي.						

- تهديدات حالية أو محتملة ترون إضافتها:

ملحق (٤)

استبانة تقييم عناصر الاستراتيجية المقترحة



كلية التربية
قسم أصول التربية

ملحق (٤)

استبانة تحكيم عناصر الاستراتيجية المقترحة

السيد الأستاذ الدكتور/.....

تحية طيبة وبعد،،،

ختامًا لإجراءات دراسة بعنوان: "استراتيجية مقترحة لتطوير التعليم الجامعي في مصر على ضوء الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل" جامعة المنوفية نموذجًا؛ للحصول على درجة دكتوراة الفلسفة في التربية (تخصص أصول التربية)، وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة بشقيها: (الشق النظري)؛ والذي تناول الأسس النظرية لتطوير التعليم الجامعي، والاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، ودور التعليم الجامعي في تلبية الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، وطبيعة التعليم بجامعة المنوفية ومبررات تطويره، (الشق الميداني) وتضمن تحليلًا بيئيًا ميدانيًا لعناصر البيئة الداخلية والخارجية لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل؛ تقييمًا لدرجة توافرها وتأثيرها في عملية التطوير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، ومن ثمّ بناء عناصر مصفوفة التحليل البيئي، وتحديد البدائل الاستراتيجية، واختيار أنسبها لبناء الاستراتيجية المقترحة في ضوء نتائج التحليل البيئي الكيفي والكمي.

ولذا تأتي هذه الاستمارة؛ **بهدف** تحكيم عناصر الاستراتيجية المقترحة، وتعرف مدى مناسبتها لتطوير التعليم بجامعة المنوفية على ضوء الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، ودرجة واقعيته وقابليتها للتنفيذ من وجهة نظركم؛ لما تتمتعون به سيادتكم من خبرة علمية وعملية في الميدان التربوي.

ولسيادتكم جزيل الشكر وعظيم التقدير.

إعداد/ سماح فؤاد عبد الغفار عز الدين

مدرس مساعد بقسم أصول التربية- كلية التربية - جامعة المنوفية

إشراف

أ.د/ مجدي محمد يونس	أ.د/ صبحي شعبان شرف	أ.د/ جمال علي خليل الدهشان
أستاذ أصول التربية المتفرغ	أستاذ أصول التربية وعميد	أستاذ أصول التربية المتفرغ وعميد
كلية التربية جامعة المنوفية	كلية التربية جامعة المنوفية	كلية التربية جامعة المنوفية سابقًا

٢٠٢١م

استبانة تحكيم عناصر الاستراتيجية المقترحة

م	العناصر	مناسبة	غير مناسبة
	أولاً: رؤية الاستراتيجية المقترحة: " تتطلع جامعة المنوفية إلى أن تكون مؤسسة تعليمية متكاملة وفاعلة ذات مكانة علمية متميزة ورائدة إقليمياً وعالمياً تلبي الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل"، وذلك خلال تسع سنوات (٢٠٢٢ - ٢٠٣٠م)، في ضوء معايير صياغة الرؤية الجيدة من وجهة نظركم؛ فإن الرؤية تتسم بأنها:		
١	مستقبلية وطموحة وشاملة.		
٢	ذات صياغة لغوية واضحة وسليمة تتفق مع طبيعة التعليم بجامعة المنوفية.		
٣	مختصرة وقابلة للتطبيق.		
٤	تتفق مع رسالة جامعة المنوفية وأهدافها الاستراتيجية.		
٥	تعكس احتياجات المجتمع وتتفق مع تطلعاته التنموية.		
٦	تعكس تطلعات المنظومة التعليمية إقليمياً وعالمياً.		
	التعديل المقترح:		
		
		
		
	ثانياً: رسالة الاستراتيجية: تسعى إلى إعداد كوادر بشرية متميزة، وتهيئة بيئة علمية نموذجية محفزة على الإبداع والابتكار مستخدمة التكنولوجيا الحديثة؛ لتقديم خريجين متميزين يلبي الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل في التخصصات المختلفة؛ مما يساهم في خدمة المجتمع وتنميته المستدامة، وإصلاح وتطوير نظامه التعليمي"، وبما يتوافق مع الاستراتيجيات القومية لتطوير التعليم الجامعي والبحث العلمي (٢٠١٥ - ٢٠٣٠)، واستراتيجية جامعة المنوفية (٢٠٢٠ - ٢٠٣٠م)، والغايات الاستراتيجية الرئيسية لرؤية مصر ٢٠٣٠م في مجال التعليم الجامعي. في ضوء معايير صياغة الرسالة الجيدة من وجهة نظركم؛ فإن الرسالة تتسم بأنها:		
١	تتفق مع فلسفة جامعة المنوفية وأهدافها وسياساتها التعليمية.		
٢	شاملة لعناصر المنظومة التعليمية وتعبّر عن رؤيتها.		
٣	يمكن تحقيقها على أرض الواقع في ظل الظروف الراهنة والإمكانات المتاحة والتوجهات المستقبلية.		
٤	ذات علاقة وثيقة برؤية ورسالة جامعة المنوفية وأهدافها الاستراتيجية وخاصة في مجال التعليم الجامعي.		
٥	ترسم الخطوط العريضة لتوجه عملية التطوير وسياساتها		
٦	تتفق مع التوجهات الاستراتيجية للدولة المصرية في مجال التعليم الجامعي.		

التعديل المقترح:		
.....		
.....		
.....		
ثالثاً: القيم والسياسات الإدارية الحاكمة: تستند الاستراتيجية المقترحة إلى القيم والسياسات التالية:		
١	التميز والريادة والإبداع والابتكار.	
٢	العمل الجماعي والتعاوني.	
٣	الأمانة والنزاهة العلمية.	
٤	المسؤولية والمحاسبية.	
٥	المرونة والدينامية.	
٦	التنمية البشرية المستدامة.	
٧	التنسيق والمشاركة بين الجامعة والمستفيدين وأصحاب المصالح في جميع القطاعات.	
٨	الاحترام المتبادل بين الزملاء، وحرية التعبير وتقبل الرأي الآخر.	
٩	العدالة والمساواة والشفافية في تحديد الحقوق والواجبات داخل الجامعة.	
١٠	الانتماء والحفاظ على الهوية الثقافية واللغوية.	
١١	توحيد الجهود ووحدة الهدف من خلال تكاتف جميع الجهود المؤسسية والفردية؛ من أجل تحقيق التطوير المأمول لمنظومة التعليم بجامعة المنوفية، ومن ثم تحقيق رؤية ورسالة الجامعة وأهدافها الاستراتيجية.	
قيم وسياسات إدارية حاكمة أخرى، تضاف، تحذف، تعدل:		
.....		
.....		
رابعاً: مصادر بناء الاستراتيجية المقترحة: استندت الاستراتيجية المقترحة إلى عدة مصادر، وهي:		
١	نتائج التحليل البيئي الكمي لتقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية " الدراسة الميدانية"	
٢	الاطلاع على الخطط الاستراتيجية لبعض الجامعات محلياً وعربياً.	
٣	الاطلاع على الخطط الاستراتيجية لجامعة المنوفية (٢٠١٤م-٢٠٢٠م)، و(٢٠٢٠م-٢٠٣٠م).	
٤	الاطلاع على الاستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعي في مصر (٢٠١٤م-٢٠٣٠م).	

٥	الإطلاع على الاستراتيجية القومية للتعليم الجامعي في مصر (٢٠١٥م - ٢٠٣٠م).
٦	قانون تنظيم الجامعات المصرية ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات، فيما يخص التعليم الجامعي.
٧	دليل اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي، الصادر عن الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بمصر ٢٠١٥م.
٨	الغايات والتوجهات الرئيسية لرؤية مصر ٢٠٣٠م في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي.
خامساً: فلسفة الاستراتيجية (موجهاتها ومنطلقاتها النظرية والميدانية) وتتمثل في التالي:	
١	الإيمان بالدور المستقبلي لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل في تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع.
٢	الاهتمام العالمي المتزايد بتلبية التعليم الجامعي للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، من خلال العمل على استحداث صيغ تعليمية وبرامج أكثر ارتباطاً بمطالب التنمية واحتياجات سوق العمل.
٣	الاستفادة من نقاط القوة الداخلية والفرص الخارجية المتاحة لمنظومة التعليم بجامعة المنوفية في مواجهة نقاط الضعف الداخلية والتهديدات الخارجية (نتائج التحليل البيئي).
٤	النمو المتزايد في أعداد الطلاب الملتحقين بكليات جامعة المنوفية وبما يفوق طاقتها الاستيعابية؛ مما أدى إلى انخفاض جودة المخرجات، ومردود ذلك مع المواءمة مع سوق العمل، وتحقيق متطلبات التنمية المجتمعية الشاملة والمستدامة.
٥	لا يمكن لأي مؤسسة تعليمية أن تعمل في فضاء بمعزل عن بيئتها الخارجية في عصر يتسم بسرعة التغييرات، وتدفق المعلومات، وتضاعف المعرفة التربوية وتطبيقات الثورة التكنولوجية... ومن ثمّ عليها القيام بتحليل دوري لبيئتها الخارجية ومتغيراتها، إضافة إلى التحليل المستمر لعناصر بيئتها الداخلية، ومعرفة مدى تأثير الخارج بمتغيراته وفرصه وتهديداته على الداخل وعناصره؛ وذلك من أجل رسم مسار مستقبلي واضح يحقق رؤيتها ورسالتها وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية.
٦	تتوقف قدرة المنظومة التعليمية بجامعة المنوفية في تلبيتها للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل وإدارتها وجميع عناصرها في الاستجابة والاستعداد لمواجهة ما تفرضه عليها بيئتها الخارجية العالمية والإقليمية والمجتمعية

		والخاصة من تحديات مستقبلية على مدى إيمانها واهتمامها بالتوجهات الاستراتيجية وتخطيط مستقبلها اعتمادًا على مداخل ونماذج وآليات التخطيط الاستراتيجي واستشراف المستقبل، ومواجهة تحدياته ومتغيراته.
٧		تهيئة بيئة تعليمية نموذجية بجامعة المنوفية تشجع وتحفز الطلاب على الإبداع والابتكار.
٨		التوجه المتزايد نحو الاستفادة من التطبيقات التكنولوجية والتحول الرقمي في مجال التعليم الجامعي.
٩		وضع أسس لنظام تعليمي يقوم على تبني معايير جودة محلية وعالمية لجميع عناصره ومدخلاته وعملياته؛ بما يحقق جودة وتحسين مخرجاته، وتعظيم الاستفادة منها في المجالات التنموية والتعليمية بالمجتمع.
١٠		توافق رؤية الاستراتيجية المقترحة ورسالتها وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية مع خطط التنمية" رؤية مصر ٢٠٣٠م" وخريطة التنمية في جميع المجالات، ومع الاستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤/٢٠٣٠م، والاستراتيجيات القومية للتعليم الجامعي والتي من بينها استراتيجية جامعة المنوفية ٢٠٣٠م.
<p>سادسًا: مسارا الاستراتيجية وغايات وأهداف كل منهما: في ضوء نتائج التحليل البيئي ومصفوفتي (S.W.O.T, T.O.W.S Matrix) تم اختيار توجه استراتيجي ذي مسارين؛ الأول: إصلاحي تطويري، والثاني: توسعي ريادي، حيث يتضمن كل مسار مجموعة من الغايات والأهداف الاستراتيجية المحققة له في الميدان التربوي، ويمكن عرض كل مسار وغاياته الاستراتيجية؛ لمعرفة مدى مناسبتها، وإمكانية تنفيذها وتحقيقها، وذلك كما يلي:</p>		
<p>المسار الاستراتيجي الأول: الإصلاحي التطويري "تهيئة بيئة تعليمية داعمة ومحفزة على الإبداع والابتكار بجامعة المنوفية لتلبية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل"، وتتمثل غاياته الاستراتيجية في التالي:</p>		
١		صياغة فلسفة وأهداف وسياسة واضحة لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.
٢		مقومات بشرية متميزة تلبي الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.
٣		بنية تحتية مالية وتجهيزات مادية متناسبة ومتنوعة تلبي الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.
٤		تشريعات وقوانين تعليمية تلبي الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.
٥		رفع مستوى الجودة في البرامج والمقررات الدراسية.

المسار الاستراتيجي الثاني: التوسعي الريادي" الارتقاء بجودة التعليم بجامعة المنوفية لإحداث النقلة النوعية، وتحقيق الريادة الإقليمية والدولية تلبية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل"، وتتمثل غاياته الاستراتيجية في التالي:			
١	تعظيم الاستفادة من فرص الثورة التكنولوجية والتحول الرقمي لمنظومة التعليم بجامعة المنوفية.		
٢	تطبيق معايير الجودة المحلية والعالمية لعناصر المنظومة التعليمية بجامعة المنوفية.		
٣	تفعيل مقومات التعليم بجامعة المنوفية للوفاء بمتطلبات مجتمع المعرفة وإداراتها واقتصادها.		
٤	تعزيز فرص الشراكة بين جامعة المنوفية ومؤسسات سوق العمل المختلفة.		
سابعاً: مرحلة التنفيذ: المتطلبات والآليات، المدى الزمني، معوقات التنفيذ، ومقترحات التغلب عليها:			
(أ) متطلبات التنفيذ وآلياته:			
م	العناصر	مناسبة	غير مناسبة
١	نشر ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والتطوير، وتهيئة جهاز إداري لا يقاوم التغيير، بل يشجعه ويشارك فيه.		
٢	تكوين مكتب وفريق تنفيذي للاستراتيجية ومساراتها يضم لجان حوكمة وإدارة الاستراتيجية وتوجيه عمليات التنفيذ، ويقترح أن يرأسه رئيس جامعة المنوفية، ونواب جامعة المنوفية لشئون التعليم والطلاب وخدمة المجتمع وتنمية البيئة، ويضم عضوية كل من عمداء الكليات ووكلائها لشئون التعليم والطلاب وخدمة المجتمع وتنمية البيئة، ومستشارين من الخبراء المتخصصين في المجال من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة المنوفية المختلفة؛ لتقديم الدعم الفني اللازم لإنجاح عملية التنفيذ.		
٣	إنشاء وحدة للتنسيق بين الأطراف المختصة بحوكمة وإدارة وتنفيذ الاستراتيجية وقيادة الاستراتيجية ومكتبها التنفيذي ومستشاريها الفنيين، والأطراف المستفيدة؛ من أجل الوفاء بالالتزامات المطلوبة لإنجاح التنفيذ.		
٤	الاستفادة من الإمكانيات التكنولوجية المتاحة في مراحل وعمليات إدارة وتنفيذ ومتابعة الاستراتيجية المقترحة.		
٥	تخصيص الموارد المالية والمادية اللازمة وتوفيرها في الوقت المناسب؛ لإنجاح عملية التنفيذ		

		<p>٦ وضع خطة تنفيذية لكل من مساري الاستراتيجية المقترحة، تتضمن: الغايات والأهداف الاستراتيجية والإجرائية، وأنشطة التنفيذ، والمدى الزمني المقترح له، ومؤشرات الإنجاز، ومسئولية التنفيذ والمتابعة، ومصادر التمويل، وهذه الخطة التنفيذية يمكن تقسيمها خلال مراحل التنفيذ إلى خطط تكتيكية متوسطة الأمد، وخطط تشغيلية تفصيلية قصيرة الأمد (عام أو أقل) توضح تفاصيل عملية التنفيذ وأدوار ومسئوليات الأفراد والمدى الزمني المقترح لكل غاية وهدف استراتيجي ... إلخ، وآليات مرنة؛ لمواجهة العقبات والمشكلات التي قد تواجه عملية تنفيذ الاستراتيجية المقترحة ومساراتها.</p>
(ب) المدى الزمني المقترح لتنفيذ مساري الاستراتيجية المقترحة:		
		<p>١ يمتد المدى الزمني المستقبلي الاستشرافي للاستراتيجية المقترحة إلى تسع سنوات (٢٠٢٢ - ٢٠٣٠م) وفق مسارين متتابعين متتالين؛ توافقاً مع خطط الدولة في مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والخطة الاستراتيجية لجامعة المنوفية، والغايات الرئيسية لرؤية مصر ٢٠٣٠م في محور التعليم والبحث العلمي.</p>
		<p>٢ يمتد الأفق الزمني للمسار الاستراتيجي الأول " الإصلاح التطويري" إلى خمس سنوات (٢٠٢٢ - ٢٠٢٦م)؛ نظراً لما تحتاجه عمليات الإصلاح والتطوير من جهود ووقت طويل لتهيئة جامعة المنوفية، ومواجهة ما قد يصدر من مقاومة التغيير والتطوير.</p>
		<p>٣ يمتد الأفق الزمني للمسار الاستراتيجي الثاني " النمو والتوسع" إلى أربع سنوات (٢٠٢٦ - ٢٠٣٠م)؛ لتحقيق التوسع والتميز والريادة التعليمية إقليمياً وعالمياً.</p>
(ج) معوقات محتملة لتنفيذ الاستراتيجية المقترحة، وسبل التغلب عليها:		
		<p>١ نقص ثقة رجال الأعمال وأصحاب الشركات والمستثمرين في مردود الاستثمار في التعليم الجامعي، ويمكن التغلب على ذلك بتشكيل فريق من الخبراء الذين لديهم الخبرة الفنية والإدارية والتسويقية للتواصل مع سوق العمل بمختلف فئاته.</p>
		<p>٢ ضعف الشراكة بين الجامعات والمؤسسات الانتاجية والصناعية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تفعيل آليات الشراكة بين الجامعة ومؤسسات الإنتاجية والصناعية المختلفة.</p>

		<p>٣ نقص البيانات والمعلومات والإحصاءات الدقيقة حول الإمكانيات المادية والبنية التحتية للتعليم بجامعة المنوفية، ويمكن التغلب على ذلك بإنشاء نظام معلوماتي وقاعدة بيانات تسهل الحصول على المعلومات والبيانات بالكم، والدقة اللازمة وفي الوقت المناسب؛ لتسهيل عملية التنفيذ.</p>
		<p>٤ نقص ثقافة ومهارات التخطيط الاستراتيجي لدى بعض أعضاء هيئة التدريس والإداريين المشاركين في تنفيذ الاستراتيجية ومساراتها، ويمكن التغلب على ذلك بعقد دورات تدريبية للتخطيط الاستراتيجي والتحليل البيئي ومراحله وآلياته، وطرق التطبيق الناجح للخطط التنفيذية، بالإضافة إلى ورش عمل وندوات تثقيفية بأهمية التخطيط لتطوير التعليم بجامعة المنوفية؛ من أجل تلبية الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.</p>
		<p>٥ قلة الموارد والإمكانات المالية والإمكانات والتجهيزات المادية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية المقترحة، ويمكن التغلب عليها من خلال البحث عن مصادر تمويل بديلة، وتشجيع القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني الحكومية والخاصة على دعم وتمويل التعليم بجامعة المنوفية. - ضعف الالتزام بمراحل التنفيذ وجدولها الزمني من قبل المشاركين في عملية التنفيذ، ويتم التغلب على ذلك بتفعيل آليات المتابعة والتقييم المستمر، وتقديم الدعم المادي والفني اللازم من قبل لجنة قيادة وحوكمة الاستراتيجية والخبراء والمستشارين بالمكتب التنفيذي للاستراتيجية.</p>
		<p>٦ مقاومة التغيير من قبل بعض الأفراد داخل كليات الجامعة، وقلة وجود مناخ علمي مناسب لإحداث التطوير وتنفيذ مسارات الاستراتيجية، ويتم التغلب على ذلك بتهيئة كليات جامعة المنوفية ونشر ثقافة التغيير وإدارته، ووضع نظام للحوافز والمكافآت، ونظام للعقاب من خلال آليات واضحة للمساءلة والمحاسبية.</p>
<p>ثامناً: تقييم ومتابعة تنفيذ الاستراتيجية ومساراتها (الخطوات والآليات والأدوات)</p>		
		<p>١ تكوين لجنة مركزية لقيادة وحوكمة الاستراتيجية، ومتابعة وتقييم تنفيذ مساراتها.</p>
		<p>٢ تشكيل فرق ووحدات فرعية للمتابعة والتقييم بكل كلية يشكلها عميد الكلية ووكيل الكلية لشؤون التعليم والطلاب وخدمة المجتمع.</p>
		<p>٣ تحديد ما يجب متابعته وقياسه من غايات وأهداف استراتيجية وما يتفرع عنها من أهداف إجرائية، والتحقق من سلامة تنفيذها بالشكل المطلوب.</p>

٤	وضع معايير للأداء الاستراتيجي؛ لمتابعة وقياس مدى التقدم نحو تحقيق الغايات والأهداف الإجرائية من خلال الأنشطة وآليات التنفيذ المحددة بالخطة التنفيذية للاستراتيجية.		
٥	قياس الأداء الفعلي الحالي الذي تقف عنده الاستراتيجية المقترحة ومساراتها.		
٦	مقارنة الأداء الحالي بمعايير الأداء الاستراتيجي المأمول؛ لتحديد ودراسة الفجوة بينهما وأسبابها، والكشف عن مدى انحرافها عن هذه المعايير.		
٧	اتخاذ الإجراءات التصحيحية لسد الفجوة في الأداء أو تضيقها.		
٨	استخدام أدوات علمية مقننة لمتابعة وتقييم الاستراتيجية المقترحة، منها: تقارير المتابعة الدورية، بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الاستراتيجي للأنشطة التنفيذية، معايير ومؤشرات الأداء الاستراتيجي الناجح، الجدول الزمني المحدد لتنفيذ الأنشطة، مؤشرات الأداء والإنجاز.		
٩	مناقشة نتائج التقارير ومؤشرات الأداء والإنجاز في اجتماعات دورية، والخروج بتوصيات لاتخاذ إجراءات تصحيحية حال وجود أخطاء وانحرافات عن الأداء المطلوب، وإجراءات تطويرية تحسينية.		
تاسعاً: معايير الحكم إجمالاً على عناصر الاستراتيجية المقترحة: بعد الاطلاع على عناصر الاستراتيجية المقترحة؛ من وجهة نظر سيادتكم، تتسم عناصر الاستراتيجية بأنها:			
م	المؤشرات		
	كبيرة	متوسطة	منخفضة
١			
٢			
٣			
٤			
٥			
٦			
٧			

ملحق (٥)

قائمة بأسماء الخبراء محتملي الاستراتيجية المقترحة

ملحق (٥)

قائمة بأسماء الخبراء محكمي الاستراتيجية المقترحة (*)

م	الاسم	الدرجة الوظيفية/ الكلية/ والجامعة
١	أ.د/ إبراهيم عباس الزهيري	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ- كلية التربية- جامعة حلوان
٢	أ.د/ أحمد أحمد عبد الله اللوح	أستاذ إدارة الأعمال المتفرغ - كلية التجارة- جامعة المنوفية
٣	أ.د/ حمدي حسن عبد الحميد المحروقي	أستاذ أصول التربية- كلية التربية- جامعة الزقازيق
٤	أ.د/ فؤاد أحمد حلمي	أستاذ التخطيط والتطوير- المركز القومي للبحوث والتنمية- القاهرة
٥	أ.د/ مجدي صلاح طه المهدي	أستاذ أصول التربية - كلية التربية- جامعة المنصورة
٦	أ.د/ محمد عبد الخالق مدبولي	أستاذ أصول التربية- كلية التربية - جامعة حلوان

(*) تم ترتيب أسماء السادة المحكمين هجائياً داخل كل درجة وظيفية أو علمية.

ملخص الدراسة

تواجه المجتمعات في الفترة الراهنة عددًا من التحدّيات الإقليمية والعالمية، يستتبعها تغيرات علمية وتكنولوجية واجتماعية وسياسية وثقافية واقتصادية، تتطلب قدرات وإمكانات مجتمعية؛ لمواجهتها والاستفادة منها في كافة جوانب الحياة. والنظام التعليمي هو أكثر الأنظمة تأثرًا بالتغيرات والتطورات الحادثة في المجتمع، وبالمعطيات التي تفرزها التحدّيات الاقتصادية والثقافية والتكنولوجية؛ مما يستلزم ضرورة إعادة النظر في محتوى وبنية النظام التعليمي؛ باعتباره الأساس لإحداث التنمية في المجتمع، حيث تعتمد القدرة على التقدم لأي دولة على كفاءة نظامها التعليمي.

ومن التحدّيات التي تواجه أي نظام تعليمي وهو التغيير المستمر في الخصائص المطلوب توافرها في الخريجين، وتعدد متطلبات سوق العمل، وزيادة حدّة المنافسة بين المؤسسات التعليمية، والتقدم السريع في تكنولوجيا المعلومات وزيادة قدراتها، والزيادة المستمرة في الطلب الاجتماعي على التعليم.

ومع بداية الثورة الصناعية الرابعة والتي تربط العالم المادي بالعالم الافتراضي، حيث التطورات في علم الوراثة، والذكاء الاصطناعي، والروبوتات، وتكنولوجيا النانو، والطباعة ثلاثية الأبعاد والتكنولوجيا الحيوية، على سبيل المثال لا الحصر أدت إلى تغيرات في طبيعة الحياة نفسها وفي طبيعة عمل المؤسسات، ومن بينها المؤسسات التعليمية؛ مما تتطلب التحول من وظائف التعليم الجامعي، وأدواره التقليدية إلى وظائف أكثر حداثة تلائم متطلبات المستقبل، ومستجداته التكنولوجية.

ومن أبرز التغيرات التي شهدتها سوق العمل نتيجة لثورة تكنولوجيا المعلومات والتغيرات الاقتصادية العالمية اندثار مهن وتخصصات تقليدية، وظهور مهن وتخصصات مستحدثة، وتزايد الطلب على المؤهلات القادرة على التعامل مع تكنولوجيا العصر؛ مما فرض على مؤسسات التعليم الجامعي ضرورة الاهتمام بضمان جودة خريجها، وقدرتهم على مواكبة الجديد في التخصص والتغيرات التي تطرأ على سوق العمل، والبحث عن نماذج وصيغ تعليمية تكسب الطالب المعارف والمهارات؛ مما تتطلب ضرورة تطوير التعليم بجامعة المنوفية، ووضع استراتيجية مقترحة؛ لمواجهة تلك التحدّيات المستقبلية، وإعداد الطلاب لسوق العمل المستقبلي.

• أسئلة الدراسة:

بناءً على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن بناء استراتيجية مقترحة لتطوير التعليم بجامعة المنوفية على ضوء الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل؟

وينفرد من السؤال الرئيس مجموعة الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الأسس النظرية لتطوير التعليم الجامعي؟ وما الاحتياجات المستقبلية التي يتطلبها سوق العمل من خريجي التعليم الجامعي المصري؟

٢. ما تحديات البيئة الداخلية والخارجية التي تواجه تلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل؟

٣. ما تقييم درجة (توافر/ تأثير) عناصر البيئة الداخلية والخارجية لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية؟

٤. ما الاستراتيجية المقترحة لتطوير التعليم بجامعة المنوفية على ضوء الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل؟

• أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى التالي:

١. التعرف على طبيعة تطوير التعليم الجامعي في مصر، ومبرراته، ومقوماته، واتجاهاته، ومدخله، وكذلك التعرف على الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، من حيث مفاهيمها، مبررات دراستها، أساليب دراستها، والوظائف المتوقعة لمستقبل سوق العمل، ودور التعليم الجامعي في تلبية الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.

٢. التعرف على تحديات البيئة الداخلية والخارجية التي تواجه تلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل؛ من أجل الوقوف على نقاط القوة والضعف بالبيئة الداخلية، والفرص والتحديات المحتملة بالبيئة الخارجية.

٣. تقييم درجة توافر وتأثير عناصر البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)، والبيئة الخارجية (الفرص والتحديات) لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، وتحديد ملامح الموقف الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية.

٤. التوصل إلى استراتيجية مقترحة لتطوير التعليم بجامعة المنوفية على ضوء الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، وذلك من خلال نتائج تحليل بيئته الداخلية والخارجية، وبما يتناسب مع طبيعة جامعة المنوفية، والظروف والقوى والعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية المؤثرة فيه.

• أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

١. إنَّ التعليم في الأساس عملية مستقبلية، لذلك لا بد من إعداد الطلاب للعمل في المستقبل.
٢. إنَّ تطوير التعليم الجامعي يُعد من أبرز قضايا التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع المصري.
٣. التقليل من البطالة من خلال منح الطلاب رؤية أوضح حول الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل.

٤. تقديم الدراسة تشخيصًا وتحليلًا لواقع بيئة التعليم بجامعة المنوفية تلبية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، وما تعانيه منظومته من نقاط ضعف وما يميزها من نقاط قوة داخلية، وما تواجهه من تهديدات محتملة وما يتاح لها من فرص؛ بما يشكل موقفها الاستراتيجي المستقبلي.
٥. قد تسهم الدراسة في تفعيل قنوات الاتصال والشراكة بين مؤسسات سوق العمل المختلفة وجامعة المنوفية، وذلك من خلال الاستراتيجية المقترحة.
٦. قد تسهم الدراسة في تقديم استراتيجية مقترحة لتطوير التعليم بجامعة المنوفية على ضوء الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل من خلال دراسة واقعه، وبما يناسب طبيعة جامعة المنوفية والقوى والعوامل المؤثرة في الأوضاع المجتمعية الراهنة والمستقبلية؛ مما يمكن للفائمين على تطوير التعليم بجامعة المنوفية الاستفادة منها.
٧. قد تسهم الدراسة في فتح المجال أمام باحثين آخرين؛ لإجراء مزيد من الدراسات والبحوث حول منظومة التعليم بجامعة المنوفية وإمكانية تطويره باستخدام تقنيات وأساليب أخرى للتخطيط الاستراتيجي والدراسات المستقبلية.

• منهج الدراسة وأداتها وعينتها:

على ضوء طبيعة الدراسة ومشكلتها وأهدافها وحدودها، تمّ استخدام وتوظيف المنهج الوصفي واعتماد أسلوب التحليل البيئي الرباعي (S.W.O.T analysis)، والاستناد إلى الاستبانة كأداة؛ لتقييم درجة توافر وتأثير عناصر البيئة الداخلية والخارجية لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، تمّ تحكيمها للتأكد من صدقها، ثمّ طبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس) بكليات جامعة المنوفية العملية والنظرية، بلغ قوامها (٢٩٥) عضوًا بنسبة (١٢.٣%) من المجتمع الأصلي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية والبالغ عددهم (٢٣٩٩) في العام الجامعي ٢٠٢١م، بالإضافة إلى بعض مصادر التحليل البيئي الأخرى من تحليل وثائقي للدراسات والبحوث المرتبطة بالتعليم الجامعي بجامعة المنوفية.

• خطوات السير في الدراسة:

في سبيل تحقيق أهداف الدراسة الحالية، والإجابة عن أسئلتها، اتبعت الدراسة الخطوات التالية:

١. **الخطوة الأولى:** بناء الإطار العام للدراسة، ويتضمن (مقدمة الدراسة ومشكلتها، أسئلة الدراسة، أهدافها، أهميتها، منهج الدراسة وخطواتها وأداتها، مصطلحات الدراسة، حدود الدراسة، إجراءات الدراسة، الدراسات والبحوث السابقة والتعليق عليها، خطوات السير في الدراسة)، وتمثل ذلك في الفصل الأول من فصول الدراسة.

٢. **الخطوة الثانية:** توضيح الأسس النظرية لتطوير التعليم الجامعي والاحتياجات المستقبلية لسوق العمل وذلك في محورين، حيث تضمن المحور الأول على (مفهوم تطوير التعليم الجامعي - مبررات التطوير - مقومات تطوير التعليم الجامعي، الاتجاهات الحديثة لتطوير التعليم الجامعي، ومداخل تطوير التعليم الجامعي)، والمحور الثاني على الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، حيث تضمن (مفهوم سوق العمل، أنواعه، خصائصه، نظرياته، ثم عرض الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل من حيث المفهوم ومبررات دراسة الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، وأهمية دراستها، وأساليب دراسة الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، والوظائف المتوقعة لسوق العمل، والمهارات اللازمة لوظائف المستقبل، ودور التعليم الجامعي في تلبية الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل) وتمثل ذلك في الفصل الثاني، وإجابة عن السؤال الأول " ما الأسس النظرية لتطوير التعليم الجامعي؟ وما الاحتياجات المستقبلية التي يتطلبها سوق العمل من خريجي التعليم الجامعي المصري؟".

٣. **الخطوة الثالثة:** عرض تحديات البيئة الداخلية والخارجية لمواجهة التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، حيث تمثلت عناصر البيئة الداخلية للتعليم بجامعة المنوفية (فلسفة وأهداف وسياسية التعليم بجامعة المنوفية، الموارد البشرية من طلاب وأعضاء هيئة التدريس والكوادر الإدارية والفنية، الموارد المالية المادية من التمويل والمكتبات والتجهيزات المادية، إدارة التعليم بجامعة المنوفية، البحث العلمي بجامعة المنوفية، خدمة المجتمع بجامعة المنوفية، وتمثل ذلك في الفصل الثالث، وإجابة عن السؤال الثاني "ما تحديات البيئة الداخلية والخارجية التي تواجه تلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل؟".

٤. **الخطوة الرابعة:** تحليل بيئي ميداني لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل داخلياً وخارجياً؛ لتعرف وتقييم درجة توافر وتأثير عناصرها في عملية تطوير التعليم بجامعة المنوفية، ثم بناء مصفوفة التحليل الرباعي، وتحديد الخيارات والتوجهات الاستراتيجية، واختيار أنسبها لبناء الاستراتيجية المقترحة في ضوء نتائج هذا التحليل، ومن ثم تحديد الموقف الاستراتيجي لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، وذلك في الفصل الرابع، وإجابة عن السؤال الثالث " ما درجة (توافر/ تأثير) عناصر البيئة الداخلية والخارجية لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل؟".

٥. **الخطوة الخامسة:** التوصل إلى استراتيجية مقترحة لتطوير التعليم بجامعة المنوفية على ضوء الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل على ضوء نتائج تحليل بيئته الداخلية والخارجية وملامح موقعه الاستراتيجي، ووضع مقترح الخطة التنفيذية؛ لتحقيق مساري استراتيجية التطوير المقترحة، وتمثل ذلك في الفصل الخامس، وإجابة عن السؤال الرابع " ما الاستراتيجية المقترحة لتطوير التعليم بجامعة المنوفية على ضوء الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل؟".

• نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى عدّة نتائج من أهمها:

١. تعاني منظومة التعليم بجامعة المنوفية على مستوى بيئتها الداخلية عددًا من نقاط الضعف في مقابل عددٍ من نقاط القوة، حيث أسفر التحليل الكمي للبيئة الداخلية عن وجود (٢٣) نقطة ضعف مؤثرة سلبياً، وتعرقل تطوير التعليم بجامعة المنوفية في مقابل (١٨) نقطة قوة مؤثرة إيجابياً تمّ الارتكاز عليها في بناء استراتيجية التطوير المقترحة.

٢. تعاني منظومة التعليم بجامعة المنوفية على مستوى بيئتها الخارجية عددًا من التهديدات مقابل مجموعة من الفرص المتاحة، حيث أسفر التحليل الكمي للبيئة الخارجية عن وجود (١٣) تهديدًا يؤثر سلبياً، ويعرقل تطوير التعليم بجامعة المنوفية حالياً ومستقبلاً في مقابل (١٣) فرصة مؤثرة إيجابياً تمّ الارتكاز عليها في بناء استراتيجية التطوير المقترحة.

وعلى ضوء نتائج الدراسة الميدانية لتقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية لتلبية التعليم بجامعة المنوفية للاحتياجات المستقبلية لسوق العمل تمّ استكمال مراحل وخطوات بناء استراتيجية التطوير المقترحة، من خلال تكوين مصفوفتي التحليل البيئي الرباعي/ الاستراتيجي، وتحديد الخيارات الاستراتيجية، ثمّ اختيار التوجه الاستراتيجي المناسب لبناء استراتيجية مقترحة ذات مسارين: إصلاحي تطويري، وتوسعي ريادي، ثمّ وضع نموذج مقترح لخطة تنفيذية؛ تحقيقاً لرؤية ورسالة التعليم بجامعة المنوفية وغاياته، وأهدافه الاستراتيجية.

Summary

Name: Samah Fouad Abdel-Ghaffar Ezzeddin.

Research Title:

Asuggested Strategy For Developing University Education in Egypt In light of the Future Needs of the Labor Market "Monofiya University Model"

Degree: Ph. D. (Foundations of Education)

The Problem of Study:

Societies are currently facing a number of regional and global challenges, entailed by scientific, technological, social, political, cultural and economic changes that require societal capabilities and capabilities to confront and benefit from them in all aspects of life. The educational system is the system most affected by the changes and developments taking place in society, and by the data generated by the economic, cultural and technological challenges; Which necessitates the need to reconsider the content and structure of the educational system as the basis for bringing about development in society, as the ability to progress for any country depends on the efficiency of its educational system.

Among the challenges facing any educational system is the continuous change in the characteristics required of graduates, the multiplicity of labor market requirements, the sharpening of competition between educational institutions, the rapid progress in information technology and the increase in its capabilities, and the continuous increase in social demand for education.

With the beginning of the Fourth Industrial Revolution, which links the physical world with the virtual world, where developments in genetics, artificial intelligence, robotics, nanotechnology, 3D printing and biotechnology, to name a few, led to changes in the nature of life itself and in the nature of the work of institutions, including institutions educational; Which requires a shift from university education functions and traditional roles to more modern jobs that fit the requirements of the future and its technological developments.

Among the most prominent changes that the labor market has witnessed as a result of the information technology revolution and global economic changes are the disappearance of traditional professions and specializations, the emergence of new professions and specializations, and the increasing demand for qualifications capable of dealing with modern technology; This imposed on university education institutions the need to pay attention to ensuring the quality of their graduates and their ability to keep pace with the new specialization and changes in the labor market, and to search for educational models and formulas that would give the student knowledge and skills.

The future of higher education is intrinsically linked to developments in modern technologies. In the era of the Fourth Industrial Revolution, new opportunities for education are available, where education is for all while promoting lifelong learning in the enhanced model and so on; Which requires the need to develop education at Menoufia University and develop a proposed strategy to meet those future challenges and prepare students for the future labor market.

Questions of the Study:

Based on the foregoing, the study problem can be formulated in the following main question:

How can a proposed strategy to develop education at Menoufia University be built in light of the future needs of the labor market?

From the main question, the following set of sub-questions are derived:

1. What are the theoretical foundations for the development of university education, and what are the future needs of the Egyptian university graduates from the labor market?
2. What are the challenges of the internal and external environment that face education at Menoufia University meeting the future needs of the labor market?

3. What is the evaluation of the degree (availability/impact) of the internal and external environment elements to meet the education at Menoufia University for the future needs of the labor market from the viewpoint of the faculty members at Menoufia University?
4. What is the proposed strategy for developing education at Menoufia University in light of the future needs of the labor market?

Aims of The study:

The current Study attempted presenting a proposed strategy for the development of education at Menoufia University in light of the future needs of the labor market, through the results of analyzing its internal and external environment, in line with the nature of Menoufia University, the circumstances, forces, and political, economic and social factors affecting it.

Significance of the study:

The current study might be Significant for the following points:

1. The development of university education is one of the most important issues of economic and social development for the Egyptian society.
2. Reducing unemployment by giving students a clearer view of the future needs of the labor market.
3. The study presents a diagnosis and analysis of the reality of the educational environment at Menoufia University in response to the future needs of the labor market, the weaknesses that its system suffers from, the internal strengths that distinguish it, the potential threats it faces and the opportunities available to it; What constitutes its future strategic position.
4. The study may contribute to activating channels of communication and partnership between the various labor market institutions and Menoufia University, through the proposed strategy.
5. The study may contribute to presenting a proposed strategy for the development of education at the University of Menoufia in light of the future

needs of the labor market by studying its reality, and in a manner that suits the nature of Menoufia University and the forces and factors affecting the current and future societal conditions; Thus, those responsible for the development of education at Menoufia University can benefit from it.

6. The study may contribute to opening the way for other researchers to conduct further studies and research on the education system at Menoufia University and the possibility of developing it using other techniques and methods for strategic planning and future studies.

Study approach:

In light of the nature of the study, its problem, objectives and limits, the descriptive approach was used and the method of (S.W.O.T) analysis was adopted, and the questionnaire was used as a tool; To assess the degree of availability and impact of the elements of the internal and external environment to meet the education at Menoufia University for the future needs of the labor market, it was arbitrated to ensure its sincerity, then it was applied to a sample of faculty members (professor, assistant professor, teacher) in the practical and theoretical faculties of Menoufia University, its strength reached (295). A member of (12.3 percent) of the original community of (2399) faculty members at Menoufia University in the academic year 2021 AD, in addition to some other environmental analysis sources from a documentary analysis of studies and research related to university education at Menoufia University

Chapters of the study:

The study included five Chapters as follows:

- **Chapter one:** general framework of the study.
- **Chapter two:** The development of university education and the future needs of the labor market.
- **Chapter three:** The challenges of developing education at Menoufia University to meet the future needs of the labor market
- **Chapter four:** Chapter Four: The field framework for the study.

- **Chapter five:** A proposed strategy for the development of education at Menoufia University in light of the future needs of the labor market

Results of study:

The study reached several results, the most important of which are:

- The education system at Menoufia University suffers at the level of its internal environment, a number of weaknesses in contrast to a number of strengths, where the field environmental analysis of the internal environment resulted in the presence of (23) negatively affecting weaknesses and hindering the development of education at Menoufia University compared to (18) influential strengths. Positively, it was based on building the proposed development strategy.
- The education system at Menoufia University suffers at the level of its external environment, a number of threats against a set of available opportunities, as the field environmental analysis of the external environment resulted in the presence of (13) threats that negatively affect and impede the development of education at Menoufia University now and in the future, in exchange for (13) positively influential opportunities that were Relying on it in building the proposed development strategy.
- In light of the results of the field study to assess the elements of the internal and external environment to meet the education at Menoufia University for the future needs of the labor market, the stages and steps of building the proposed development strategy have been completed, through the formation of the four-way/strategic environmental analysis matrix (Analysis S.W.O.T, T.O.W.S), identifying strategic options, and then choosing the direction. The appropriate strategy to build a proposed strategy with two tracks: reform, development, and expansionist pioneer, then develop a proposed model for an implementation plan; In order to achieve the vision and mission of education at Menoufia University, its goals and strategic objectives.

Abstract

Research Title: A suggested Strategy For Developing University Education in Egypt in light of The future Needs of The labour Market "Menofiya University Model".

Name: Samah Fouad Abdel-Ghaffar Ezzeddin.

Degree: Ph. D. (Foundations of Education).

The current Study aimed to presenting A proposed strategy for developing education at Menoufia University in light of the future needs of the labor market, to achieve this objective, the study relied on the descriptive approach based on (S.W.O.T) Analysis, using the questionnaire to identify and evaluate the elements of The internal and the external environment, the sample of Faculty members composed of (295) members in year 2021 .

The study reached several results, the most important of which are: The education system at Menoufia University suffers a number of weaknesses (23) in contrast to a number of strengths (18), The education system at Menoufia University suffers at the level of its external environment, a number of threats (13) against a set of available opportunities(13).

In light of the results of the field study to assess the elements of the internal and external environment to meet the education at Menoufia University for the future needs of the labor market, the stages and steps of building the proposed development strategy have been completed, through the formation of the four-way/strategic environmental analysis matrix (S.W.O.T, T.O.W.S) Analysis, identifying strategic options, and then choosing the direction The appropriate strategy to build a proposed strategy with two tracks: reform, development, and expansionist pioneer, then develop a proposed model for an implementation plan.

Key Words: strategy, Development, University Education, Future Needs of the Labor Market, Menoufia University.



Menoufia University
Faculty of Education
Department of Foundations of Education

**Asuggested Strategy For Developing University Education
in Egypt In light of the Future Needs of the Labor Market
"Monofiya University Model "**

A Thesis

Submitted in Partial Fulfillment of the requirements of
achieving the Ph.D. Degree of Education
(Foundations of Education)

Prepared by

Samah Fouad Abdel- Ghaffar Ezzeddin

Supervised by

Prof. Dr

Gamal Ali El-Dahshan

Professor of Foundations of Education
former Dean of Faculty of Education
Menoufia University

Prof. Dr

Sobhy Shaban Sharaf

Professor of Foundations of Education
Dean of Faculty of Education
menoufia University

Prof. Dr

Magdy Mohamed Younis

Professor of Foundations of Education
Faculty of Education
menoufia University

1443-2021