



# تطوير أداء العاملين بالجامعة المصرية لمواجهة التحديات العصرية

إعداد

أ/ سعد محمد سعد شحاته

إشراف

د/ هالة محمد السيد صالح عمار

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة بنها

أ.د/ جمال محمد أبو الوفا

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة بنها

بحث مشتق من الرسالة الخاصة بالباحث

## تطوير أداء العاملين بالجامعة المصرية لمواجهة التحديات العصرية

إعداد

أ/ سعد محمد سعد شحاته

إشراف

د/هالة محمد السيد صالح عمار

أ.د/جمال محمد أبو الوفا

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة بنها

كلية التربية – جامعة بنها

### مستخلص البحث

يهدف البحث إلي تطوير أداء العاملين بالجامعة المصرية لمواجهة التحديات العصرية وقد توصل البحث إلي تفعيل التوجه الجامعي نحو تحديث الأنظمة واللوائح الإدارية والمالية، وإعادة النظر بمفهوم وفلسفة وأهداف الخدمات التي تؤديها الجامعات، وتوجيهها نحو إرضاء المستفيدين منها من حيث كم وكيف وأسلوب تقديم الخدمة، استثمار تقنية المعلومات وإعادة التنظيم والهيكلية وتطوير الأساليب والعلاقات الإنتاجية والتسويقية والبشرية في ضوء إمكانيات تقنية المعلومات، السعي لبناء وتأکید القدرات التنافسية واعتبار المنافسة شرطا أساسيا للبقاء، المرونة والحركية والتحرر من القوالب الجامدة، الأخذ بمفهوم تجميع القدرات والطاقات وتوظيفها بشكل متكامل ومتناسق في تحقيق الأهداف والتعامل مع المنافسين.

**مقدمة:**

في ظل التحديات التي يشهدها عصرنا من تفجر المعرفة لمواجهة وسرعة الحصول علي المعلومات تبذل الجامعات قصاري جهدها لمواجهة هذه التحديات عن طريق تطوير العملية التعليمية، لذا تعتبر عملية التطوير في كافة المجالات من المتطلبات الضرورية للارتقاء الحضاري، وحيث أن الموظف من أهم الموارد البشرية وأثنها وبواسطته تستطيع الجامعة القيام بواجباتها ومسؤوليتها بكفاءة وفاعلية، فكان لا بد من السعي الدائم لتطوير أدائه.

لا يحدث إصلاح التعليم الجامعي صدفة أو بشكل عشوائي بل هو ناتج عن ضغوط داخلية نابعة من الجامعة ذاتها، وضغوط أخرى خارجية يفرضها المجتمع، والتي تفرض علي المهتمين بشئون التعليم وإصلاحه التفكير بمنهج علمي مخطط ومنظم ويرتكز علي خطوات ومراح متسلسلة ومتكاملة بشرط أن تبدأ بتقديم حصر دقيق وواقعي لكافة الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للجامعة، والتعرف علي سير الأداء الحالي للجامعة، وتحليله حتى نتبين مواطن القوة ومواطن الضعف ونستكشف أسباب القصور ووسائل النجاح<sup>(١)</sup>.

ويعتمد الارتقاء بأداء التعليم الجامعي إلي حد كبير علي مدي قدرته في القيام بالأدوار المتوقعة منه بأقل تكلفة في مدخلاته وعملياته ومخرجاته من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة، يتم تحديد متطلبات الارتقاء بمؤسسات التعليم الجامعي<sup>(٢)</sup>.

**مشكلة البحث:**

تشير الأدبيات التربوية إلي أن التعليم الجامعي في الوطن العربي في توسع كمي هائل خلال السنوات العشر الماضية إلا أن هذا التوسع تواكبه عددا من الإشكاليات والتحديات مثل تدني جودة التعليم الجامعي، وعدم مواءمة مخرجات التعليم الجامعي مع متطلبات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية لذا فإن معظم جامعاتنا بحاجة إلي مجموعة من الأساليب والأدوات التي أثبتت نتائجها الإيجابية في تحسين أداء العاملين بالجامعة لمواجهة التحديات العصرية.

(١) سحر حسني أحمد السيد نايل: "الإدارة الإستراتيجية كمدخل لإصلاح التعليم الجامعي المصري دراسة مقارنة لخبرات بعض

الدول"، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠١٣م، ص ٦٩.

(٢) محمد عبد الله المنيع: "متطلبات الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي لتنمية الموارد البشرية في المملكة العربية

السعودية، منظور مستقبلي"، ندوة الرؤي المستقبلية للاقتصاد السعودي وزارة التخطيط، والمنعقد في الفترة من

١٩ الي ٢٣ أكتوبر ٢٠٠٢، ص ٤.

ولا شك أن تطوير أداء العاملين بالجامعة المصرية يزيد من قدرة الجامعة علي مواجهة التحديات العصرية وعلى ذلك يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي :

كيف يمكن تطوير الأداء لمواجهة التحديات العصرية؟

وينبثق من هذا السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية:

س ١ ما واقع أداء العاملين بالجامعة ؟

س ٢ ما أسس تطوير الأداء ؟

س ٣ ما التحديات التي تواجه الجامعة؟

### أهداف البحث:

في ضوء تحيد مشكلة البحث وأهميته يمكن أن تنعكس أهداف البحث في الآتي:

- ✘ توضيح الأسس النظرية لتطوير الأداء.
- ✘ الجامعة كمنظمة مجتمعية.
- ✘ التعرف علي كيفية مواجهة الجامعة المصرية للتحديات العصرية.

### خطوات السير في البحث:

يسير البحث وفق الخطوات التالية:

- ✘ المحور الأول: تطوير أداء العاملين .
- ✘ المحور الثاني: الجامعة كمنظمة مجتمعية .
- ✘ المحور الثالث: التحديات التي تواجه الجامعة المصرية .

وفيما يلي نتناول هذه المحاور بشيء من التفصيل للوصول إلي تحقيق أهداف البحث:

### أولاً: تطوير أداء العاملين:

ولا شك أن تطوير الأداء بصفة مستمرة لتحقيق أفضل أداء ممكن وتلبية متطلبات العملاء، والاهتمام بالمدخلات لإنتاج أفضل منتج أو أفضل خدمة ممكنة من خلال الابتكار المستمر، فإننا بذلك ندرك أن التركيز ليس فقط على جانب الإنتاج ولكن أيضاً على جانب الخدمات، وأن هذا يساوي النجاح وبطبيعة الحال تمتد الجودة إلي تلبية رغبة المؤسسة إلي التميز، والتحسين المستمر في الأداء<sup>(١)</sup>.

(1) ABDELMADJID BADRI: " Comprehensive Quality Assurance in Higher Education Institutions in The Light of the Requirements of the Labor Market", International Journal of Higher Education Management, Saida, Vol. 1,2014,pp63,60

وتزايد القناعة لدي المسؤولين في الحكومات بأن النجاح الاقتصادي يتطلب قوي عاملة جيدة الإعداد، وهذا لا يتأتى إلا من خلال برامج تعليمية وتدريبية جيدة النوعية في المؤسسات الجامعية، وكذلك ازدياد المطالبات من جانب المنظمات المهنية والثقافية والإنسانية والهيئات المجتمعية والدولية بتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين بعاملة وللمتعلمين في مختلف المستويات بخاصة، وتجاوب الحكومات والمؤسسات التعليمية مع هذا الطلب<sup>(١)</sup>.

وبالتالي فإن بناء المجتمع الحديث يتطلب منا الاهتمام بالبناء المعرفي للمجتمع والذي يعد التعليم بصفة عامة والتعليم الجامعي بصفة خاصة أهم ركائزه الأساسية، ولذا من الضروري أن نوحّد الجهود والطاقات اللازمة لتحقيق المتوقع من التعليم الجامعي.

### ثانياً: الجامعة كمنظومة مجتمعية:

النظام الجامعي يعد نظاماً له عناصره ومكوناته التي يعمل ضمنها لتحقيق أهدافه فهو نظام له مدخلات تأخذ أوجهاً متعددة، بشرية ومادية ومعنوية، فالمدخلات البشرية تمثل أعضاء هيئة التدريس والإداريين وأعضاء الهيئة الفنية، أما المدخلات المادية فهي أدوات ومعدات وتجهيزات وأساليب إدارية تكنولوجية التي تخدم بدورها عمليات النظام التربوي لتحقيق أهدافه، في حين نجد المدخلات المعنوية تمثل المعلومات التي يحصل عليها النظام من بيئته المحيطة، وذلك يشمل مختلف التأثيرات المحيطة والعالمية على مدخلات النظم الأخرى<sup>(٢)</sup>.

ويمكن القول بأن الجامعة عبارة عن مجموعة من الأنظمة الفرعية، والتي تعمل معا في صورة متكاملة ومتوافقة، وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة من النظام الجامعي، ويمكن القول بأن الجامعة كنظام تتكون من أنظمة فرعية مثل الكليات وتتكون الكليات من أنظمة أصغر مثل الأقسام العلمية والأقسام الإدارية وهكذا، ومن ناحية أخرى يمكن النظر إلي الجامعة كنظام من خلال الأنشطة أو الوظائف التي تؤديها، وعلي ذلك يمكن أن ننظر إلي الجامعة كنظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية وهذه الأنظمة الفرعية التي يتكون منها النظام الجامعي تتفاعل

(١) نصر الدين حمدي سعيد مدوخ: "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وسبل التغلب

عليها"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٨، ص ١٠.

(٢) رضوان العمار: "تمويل التعليم في القطر العربي السوري في ظل العولمة"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، ٣٤،

مج ٢٧، الجمهورية العربية السورية، ٢٠٠٥، ص ١٣.

مع بعضها البعض وكل منها يعتمد علي الأخرى، ويؤثر كل منها في الأخرى ويتأثر بها، وتأتي عملية التفاعل والاعتماد والتأثير ثمارها بتحقيق الأهداف المرجوة من النظام الجامعي<sup>(١)</sup>.

### ماهية الجامعة وأهميتها:

#### (١) ماهية الجامعة:

الجامعة هي مؤسسة من مؤسسات المجتمع مرت بتطورات عدة في تسميتها عبر العصور وظل المجتمع الإنساني حريصا علي قيام هذه المؤسسة حتى استقرت تسمية هذه المؤسسة بالجامعة في العصور الحديثة، وتميزت هذه المؤسسة بأداء رسالة متميزة في مجالات المعرفة والفكر وفق احتياجات المجتمع وثقافته عبر اختلاف الأزمنة والأمكنة من خلال تحملها مسئولية بناء الإنسان الذي يمثل القوة الدافعة لعملية تطور المجتمع وبهذا تمحور اهتمام الجامعات علي تنمية القدرات البشرية التي يحتاجها المجتمع في مختلف القطاعات؛ ونعني بالجامعة هي المؤسسة التي تضم في قاعاتها أشخاصا تختلف اتجاهاتهم فتعمل علي التآليف بينهم برباط من الأهداف المشتركة والتطلعات المشتركة وتقدم لهم المعرفة والمعارف<sup>(٢)</sup>.

وتعد الجامعة علي قمة الهرم التعليمي وتضم بين جنباتها، صفوة أبناء المجتمع الذين تعدهم حتى يتبوءوا المناصب، والمهن العليا التي تساعد في حركة النهضة والتنمية، وهي مصانع الرجال، حيث تضع الطلاب على عتبات المستقبل، فعليها أن تعلق، وتسمو فوق مناهجها وأنشطتها التقليدية لتغرس أسس رسالتها التي تتلاقى فيها الرؤى مع القيم<sup>(٣)</sup>.

فالجامعة بمثابة مؤسسة ثقافية واجتماعية يلتقي فيها القديم والحديث وهذه المؤسسة لا توجد في فراغ فكل ما يوجد فيها من أفكار جديدة وقديمة وما يصطرع فيها من نظريات وأراء، وما يظهر فيها من نزعات محافظة أو تجديدية وإنما هو ظاهرة طبيعية للعلاقة العضوية الدائمة بينهما وبين

(١) سيد محمد جاد الرب: "إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي استراتيجيات التطوير ومناهج التحسين"، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، القاهرة، ٢٠١٠، ص ٨-٩.

(٢) طارق عبد الرؤوف عامر: "الجامعة وخدمة المجتمع وتوجهات عالمية معاصرة"، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٢، ص ١٣.

(٣) عصمت حسن العقيل، حسن أحمد الحباري: "دور الجامعات الأردنية في تدعيم قيم المواطنة"، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، ٤٤، مج ١٠ جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠١٤، ص ٥١٨.

المجتمع الذي توجد فيه، تقوم مؤسسات التعليم الجامعي والجامعي في الوقت الحاضر علي أسس فلسفية، تربوية معينة يعكس أثرها علي أهداف تلك المؤسسات وسياستها<sup>(١)</sup>.

ويلاحظ مما سبق أن مفهوم الجامعة يتسع ليشمل جميع الكوادر العلمية والمهنية التي تسعى لتطوير وصياغة مستقبل المجتمع، وتعتبر الجامعة استثماراً وتحسيناً لنشر المعرفة وتوسيع آفاقها وبرامجها لتشمل التخطيط والتنبؤ بالمستقبل، ولهذا تحول التعليم الجامعي إلي تنمية التفاعل المستمر بين الفرد وبيئته الاجتماعية، وأصبح التعليم الجامعي الحقيقي هو ذلك التعليم الذي يوثق العلاقة والصلة بين الأفراد وحاجاتهم وآمالهم.

### ثانياً: أهداف الجامعة ووظائفها:

تختلف أهداف ووظائف الجامعة باختلاف العصور، واحتياجات سوق العمل، بل تتغير بتغير متطلبات العصر وإيقاعه.

#### (١) أهداف الجامعة:

لقد تغير مفهوم ووظائف الجامعة منذ نشأتها الأولى حتى وقتنا الحالي، فبعد أن كانت قاصرة علي النشاط الأكاديمي، ومنعزلة عن المجتمع وعن مشكلاته، وما يحدث فيه من تغيرات، وأصبح أكثر ارتباطاً بالمجتمع و تختلف أهداف الجامعة ويتباين دورها من مجتمع لآخر تبعاً لفلسفة وبنية المجتمعات وعلي الرغم من ذلك فإن ثمة قاسماً مشتركاً في الأهداف والوظائف<sup>(٢)</sup>.

#### ويري البعض أن أهداف الجامعة هي:

✦ تلبية احتياجات المجتمع من الكفاءات العلمية المتخصصة في مختلف مجالات الحياة<sup>(٣)</sup>.

- ✦ إجراء البحوث العلمية والنظرية والتطبيقية والقيام بالاختبارات والتجارب العلمية.
- ✦ تنظيم وإعداد الدورات التدريبية والبرامج التطبيقية في مجال التعليم التطبيقي المستمر.

(١) الهلالي الشريبي الهلالي: "التعليم الجامعي في العالم العربي في القرن الحادي والعشرين"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية،

٢٠٠٧، ص ١٨.

(٢) طارق عبد الرؤوف عامر: الجامعة وخدمة المجتمع وتوجهات عالمية معاصرة، مرجع سابق، ص ١٧.

(٣) يوسف بن محمد عبد الكريم التويبي: "واقع التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية وتوقعاته المستقبلية"، رسالة ماجستير

غير منشورة، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٥، ص ٥-٦.

✦ فتح قنوات الاتصال باستخدام تكنولوجيا المعلومات وتنظيم الندوات والمؤتمرات العلمية وتوثيق الصلات والروابط العلمية والثقافية مع المؤسسات والهيئات البحثية<sup>(١)</sup>.

## (٢) وظيفة الجامعة:

وظيفة الجامعات في الوقت الحاضر هي التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وهذه الأهداف وجدت أساساً لتنمية الشخصية الإنسانية، والوطنية، وبلورتها وتطورها من خلال إعادة صياغة الإنسان، وتعميق شعوره الوطني، وتوعية أفراد المجتمع بشكل عام، وإشاعة روح العلم، والمنهج العلمي، وتكوين مفاهيم علمية، تسعى لتكريس التعددية الفكرية، والديمقراطية، والعدل الاجتماعي، والحريات العامة في ظل المتغيرات، والمستجدات الطارئة على الساحة الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والثقافية، وتعمل الجامعة على مد المجتمع بالموارد البشرية في كافة المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، كما يأتي دور الجامعات في تقديم الحلول والمقترحات لخدمة المجتمع من خلال الدراسات والأبحاث العلمية وتطبيق النتائج التي يتم التوصل إليها لما فيه في خدمة المجتمع<sup>(٢)</sup>

## (١) التعليم:

الجامعة مؤسسة إنتاجية، يمكنها إمداد المجتمع بالقوي البشرية المدربة والمؤهلة تأهيلاً عالياً، والعقول المفكرة، والقيادات التي تتحمل المسؤولية في المجتمع، ومن ثم فهي مؤسسة استثمار للموارد البشرية<sup>(٣)</sup>:

## (٢) خدمة المجتمع (Community Service):

لا شك أنه على المؤسسة الجامعية أن توفر خطة لخدمة المجتمع وتعمل على توفير الظروف المناسبة لتطبيقها، وتخصص وحدة علمية لإدارة وتعزيز العلاقة مع مؤسسات المجتمع المحلي، والإقليمي وسوق العمل، وتنشئ مراكز متخصصة لخدمة المجتمع .

(1) Birhanu Moges: "The Role of Information and Communication Technology (ICT) in Enhancing the Quality Education of Ethiopian Universities: A Review of Literature", *Journal of Education Research and Behavioral Sciences*, Vol. 3 2014, p.248.

(٢) عصمت حسن العقيل، حسن أحمد الحيارى: مرجع سابق، ص ٥١٩ .

(٣) عبد الباسط محمد دياب: "تطوير الإدارة الجامعية دراسة حالة كليات التربية في عدة دول"، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع،

كفر الشيخ، ٢٠٠٨، ص ٢٢-٢٣ .

وتعتبر خدمة المجتمع من أبرز وظائف الجامعة في الوقت الحالي بما توفره من مناخ يتيح ممارسة الديمقراطية وفرص المشاركة الفعالة في الرأي والعمل، كما تنمي القدرة علي المشاركة والإسهام في بناء المجتمع كما أن الجامعة يمكنها خدمة المجتمع عن طريق الإسهام في ربط البحث العلمي باحتياجات قطاعات الإنتاج والخدمات كما يمكن للجامعة عن طريق استغلال أوقات فراغ شبابها أن توجههم لخدمة مجتمعهم وبيئتهم المحلية<sup>(١)</sup>.

### ٣) البحث العلمي (Scientific Research):

الجامعة لها دور هام تنمية المعرفة، وإنمائها، وتطويرها من خلال ما تقوم به من أنشطة البحث العلمي الذي يعتبر ركنا أساسيا من أركان الجامعة، علي أن يصحب البحث النظري تطبيقات عملية تفيد المجتمع.

وهناك من يري أنه على مؤسسة التعليم الجامعي أن توفر وحدة تتولى وضع خطة للبحث العلمي وإدارة شؤونه، وتوفر أجواء البحث العلمي وتشجع أعضاء هيئة التدريس على تنفيذ البحوث العلمية المتصلة باحتياجات المجتمع وسوق العمل، وتمنح الأولوية للأبحاث العلمية الميدانية ذات المردود المادي والاقتصادي للمجتمع المحلي ومؤسساته، وتوفر بيئة تنظيمية داعمة للبحث والنشر والتطوير<sup>(٢)</sup>.

### ثالثا: التحديات التي تواجه الجامعة المصرية:

تمر الأمة العربية بفترة زمنية من أصعب الفترات علي مر التاريخ، حيث تواجه تحديات جساما لا تعيق تقدم العالم العربي فحسب، بل تؤثر علي أمنه واستقراره<sup>(٣)</sup>. ولاشك أن نقد التعليم الجامعي وتتبع عيوبه ونواحي النقص فيه، يعد علامة صحية تؤكد المضي قدما في طريق تطويره وتحسينه بما يحقق للمجتمع سبق و الريادة والمشاركة في صنع مستقبل أفضل<sup>(٤)</sup>.

(١) طارق عبد الرؤوف عامر: "الجامعة وخدمة المجتمع توجهات عالمية معاصرة"، مرجع سابق، ص ٥.

(٢) فيصل عبد الله الحاج، وآخرون: "دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية وأعضاء الاتحاد"، الأمانة العامة لاتحاد

الجامعات العربية، عمان، ٢٠٠٨، ص ٥٣، ٥٥.

(٣) علي السيد الشخبي: "آفاق جديدة في التعليم الجامعي العربي"، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٢، ص

٣٧٣-٣٧٤.

(٤) أحمد حسين الصغير: "التعليم الجامعي في الوطن العربي تحديات الواقع ورؤي المستقبل"، عالم الكتب، القاهرة،

٢٠٠٥، ص ٩.

مؤسسات التعليم الجامعي في جميع أنحاء العالم تواجه تحديات جديدة تتطلب إصلاحات في الإدارة، وفي الأساليب المستخدمة، بدأ من أصحاب المصلحة، والعوامل الداخلية، وجنبا إلى جنب مع العولمة والنمو الاقتصادي السريع الذي يتم إنشاؤه المعارف الجديدة والاستفادة منها في التطورات الأخيرة التي تتحدى مؤسسات التعليم الجامعي<sup>(١)</sup>.

ويمكن تصنيف التحديات التي تواجهها الجامعات إلى نوعين من التحديات ؛ تحديات داخلية، وأخرى خارجية :

**أولا: التحديات الداخلية:** هي تلك التي تواجه التطوير الذاتي للمؤسسة، وتسببها عوامل داخلية كامنة في المؤسسة ذاتها، ومثل تلك التحديات، قدرة الجامعة على الاستيعاب المتزايد السريع في إعداد الطلبة الناجم عن زيادة عدد السكان، ومن هم في سن التعليم الجامعي وقدرتها على تقديم تعليم عال يتلاءم مع متطلبات المجتمع والتنمية وقدرتها على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية سريعة الحدوث، والتغيرات الحاصلة في طبيعة المهن والاختصاصات في سوق العمل وقدرتها على تحقيق التوازن بين متطلبات الفرد ومتطلبات المجتمع والتوازن بين الكم والكيف في العملية التعليمية وسياساتها المتبعة، وخلق التوازن بين وظائف التعليم الجامعي المتمثلة بالتدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع<sup>(٢)</sup> .

**ثانيا: التحديات الخارجية** فهي تلك التحديات التي تفرض على الجامعة من خارج إطارها المؤسسي وقد تكون هذه التحديات مرتبطة بالتفاعلات الداخلية للمجتمع أو بتلك التحديات التي يفرضها الواقع الدولي الذي ينتمي إليه المجتمع .

### **التحديات المرتبطة بالنمو السكاني وزيادة الطلب على الجامعات :-**

وتتمثل في أن الطاقة الاستيعابية للجامعات أدنى بكثير من الطلب الاجتماعي، وهذا يستلزم من القائمين على التعليم الجامعي، التخطيط السليم لمواجهة هذا النمو الكبير، والأزمة الاقتصادية العالمية الراهنة، وتفاقم المخاوف المالية علي مؤسسات التعليم الجامعي في جميع أنحاء العالم وخاصة في العديد من البلدان النامية، وأن تكلفة التعليم الجامعي آخذة في الارتفاع

(1) C Nyagotti-Chacha: REFORMING HIGHER EDUCATION IN KENYA , STATE UNIVERSITY OF NEW YORK WORKSHOP WITH THE PARLIAMENTARY COMMITTEE ON EDUCATION, SCIENCE AND TECHNOLOGY , Kenya,2004,p.1.

(٢) يوسف بن محمد عبد الكريم الثويني: مرجع سابق، ص ١٠ .

بشكل كبير، مدفوعة بالتركيبة السكانية، وارتفاع نسبة الطلاب الذين أكملوا المرحلة الثانوية ورغبة كلا منهم للالتحاق بالتعليم الجامعي؛ إن زيادة الطلب على التعليم الجامعي من قبل الأفراد والأسر الخاصة بهم يؤدي إلى ارتفاع أعداد العاطلين عن العمل، واستخدام أصحاب العمل درجات التعليم الجامعي باعتباره أول جهاز لتخصيص أفضل الوظائف<sup>(١)</sup>.

### تحديات مرتبطة بتحقيق وظائف الجامعة:

تتم عملية التدريس بطرق تقليدية لم تعد تسير روح العصر وتحدياته حيث يعتمد معظم أعضاء هيئة التدريس في الجامعات العربية علي الطرق التقليدية وهم لا ينمون مهنياً وأكاديمياً بالصورة التي يتطلبها مجتمع المعرفة وغموض الأنظمة والتعليمات المتعلقة بالترقية وتناقضها وتعرضها للتغيير بشكل مستمر وفقاً لأمزجة الأفراد والإدارات<sup>(٢)</sup>.

ولاشك أن عدم التوافق بين الجامعات وما تقدمه للمجتمع من كوادر علمية مؤهلة ومتخصصة في المجالات المختلفة، وما يحتاجه المجتمع فعلياً ليزدهر ويتقدم، يؤدي إلي هدر في المال والجهد، ويكون عاملاً مساعداً في تزايد أعداد العاطلين عن العمل، والتي رفع نسبة البطالة وتحمل الكثير من الخريجين علي هجرة الوطن طلباً للرزق، وهذا إهداراً للطاقات البشرية والمادية للبلاد<sup>(٣)</sup>.

### الجامعات وتحديات العولمة: —

تسهم العولمة - من بين أمور أخرى كثيرة - في الطلب المتزايد علي التعليم الجامعي وعدم كفاية الإيرادات الحكومية لدعمه<sup>(٤)</sup>.

(1) Philip G. Altbach & Liz Reisberg: "Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution", SIDA/SAREC, UNESCO, U.S.A, 2009, PP.67-68.

(٢) علي السيد الشخبي: "آفاق جديدة في التعليم الجامعي العربي"، مرجع سابق، ص ٣٧٣-٣٧٤.

(٣) محمد عاشور: "دور الجامعات الأردنية في إعداد الكوادر البشرية المؤهلة لمواجهة متطلبات واحتياجات سوق العمل"، المؤتمر

كلية التربية السادس العلوم التربوية والنفسية "تجديدات وتطبيقات مستقبلية، والمنعقد في الفترة من ٢٢ إلى ٢٤ نوفمبر، كلية

العلوم التربوية، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠٠٥، ص ١١.

(٤) فيليب جي. ألتباخ، وغيرهم: "توجهات في التعليم العالمي (رصد الثورة الأكاديمية)"، المؤتمر (اليونسكو) العالمي للتعليم

العالمي، ترجمة مركز البحوث والدراسات في وزارة التعليم العالي، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٠، ص ١٢٣.

**الجامعات وتحدي البحث العلمي:**

البحث هو واحد من الركائز الأساسية للنظام الجامعي وتعمل الجهات المعنية علي نشر نتائج البحوث في المجالات ذات السمعة الطيبة، وتشير الدراسات إلى أن الأبحاث والنشر من قبل أعضاء هيئة التدريس قد انخفضت فيها (القدرات البحثية والابتكار)، بشكل حاد على مدى السنوات القليلة الماضية الضعيفة وأن هناك استثمارات ضئيلة في مجال البحث والابتكار<sup>(١)</sup>.

وأن البحث العلمي في الجامعات العربية، ينفصل عن مشكلات المجتمع ويهدف بشكل أساسي إلي الحصول علي الدرجة العلمية أو الترقية، مما يفقد هذه البحوث قيمتها العلمية، هذا في الوقت الذي تعمل فيه الجامعات في العالم المتقدم علي الاهتمام بالبحث العلمي، ودوره في إنتاج المعارف وحل المشكلات، ومن الملاحظ تدني نسبة الإنتاج العلمي المنشور للأساتذة العرب مقارنة بغيرهم وقد يعود السبب في ذلك إلي ما يحدث من صراع في الأدوار بين الدور التدريسي والدور البحثي لأستاذ الجامعة<sup>(٢)</sup>.

**الجامعات وتحدي تكنولوجيا المعلومات:**

لم يعد البديل الإلكتروني بديلاً وإنما خياراً أساسياً، ما دامت الحياة أصبحت الإلكترونية سواء علي مستوي العلاقات بين الأفراد في الواقع المادي الملموس غير شبكات الهواتف النقالة بكل مستوياتها وإمكانياتها، أو بين الأفراد من خلال الشبكة العنكبوتية، بما تقدمه من تيسيرات التواصل والمشاركة الإلكترونية عبر أجهزة الجانب الآلي، بكل أحجامها وأنظمة تشغيلها، وأمام هذه المرونة والثقافة لإمكانات تقنيات المعلومات، والاتصالات، عجزت الأنظمة التقليدية عن إتمام التواصل بين الأفراد داخل المؤسسة الجامعية<sup>(٣)</sup>.

(1) Teshome Yizengaw: "Challenges of Higher Education in Africa and Lessons of Experience for the Africa - U.S. Higher Education Collaboration Initiative", NASULGC National Association of State Universities and Land-Grant Colleg, 2008, pp.11

(٢) علي السيد الشخبي: "آفاق جديدة في التعليم الجامعي العربي"، مرجع سابق، ص ٣٧٨

(٣) شريف كامل شاهين: "الجامعات العربية بين مطالب الهوية وطموحات الترتيب العالي"، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، ٢٠١٣،

وتتضمن تكنولوجيا الاتصال في البيئة الجامعية التجهيزات والمواد اللازمة توافرها في البنية التحتية والتي تمكن الأعضاء والطلاب من التواصل العلمي بفعالية وتشتمل علي الآلات والأجهزة التعليمية والمعامل ودوائر التلفاز المغلقة والحاسبات الالكترونية واستراتيجيات التدريس المناسبة، وهكذا فتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تلعب دورا أساسيا في نقل تلك المعلومات والتجاوب بسرعة ودقة وأقل جهد<sup>(١)</sup>.

### خاتمة البحث:

توصل البحث أن تطوير أداء العاملين بالجامعة المصرية يسهم بشكل كبير في مواجهة التحديات التي تقابل الجامعة المصرية، وذلك لأن وظائف الجامعة لا يقوم بها إلا ذو الكفاءة، وضرورة وضع آليات معينة لضمان استمرار تطوير أداء العامل، بحيث تكون منسجمة مع الأهداف المستقبلية (مؤسسة - عاملين)، وضرورة ربط الترقيات والعلاوات والحوافز المادية والمعنوية بتطوير أداء العامل.

(١) سهام بنت محمد صالح: " تطوير تكنولوجيا الاتصال بالبيئة الجامعية من وجهة نظر الطالبات (دراسة حالة) جامعة الأميرة نورة

بنت عبد الرحمن"، مجلة كلية التربية بالزقازيق، ٧٦٤، ٢٠١٢، ص ٤١٩.

**Abstract**

Developing The performance of Egyptian university contributes significantly to meet the challenges that correspond to the Egyptian University, because the functions of the university withholds them but with efficiency, and the need to develop specific mechanisms to ensure the continued development of the performance factor, so as to be consistent with future goals (Foundation - workers), and the need to linking promotions and bonuses and moral incentives to develop the physical and mental performance factor ; activating the university orientation towards modernizing the rules of administrative and financial systems and regulations, and Re examination of the concept and the services performed by universities, and directed towards satisfying its beneficiaries in terms of how much and how and style of service delivery , investment information and reorganization and restructuring and developing technology methods production and marketing and human potential in the light of the information technology capabilities, strive to build and confirm the competitiveness of the competition considered mainly a condition of survival, flexibility and mobility and freedom from stereotypes, introducing the concept of assembling capabilities and capacities and employ them in an integrated and coordinated to achieve the goals and dealing with competitors .

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- أحمد حسين الصغير: "التعليم الجامعي في الوطن العربي تحديات الواقع ورؤي المستقبل"، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٥ .
- الهلالي الشربيني الهلالي: "التعليم الجامعي في العالم العربي في القرن الحادي والعشرين"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٧ .
- رضوان العمار: "تمويل التعليم في القطر العربي السوري في ظل العولمة"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، ع٣، مج٢٧، الجمهورية العربية السورية، ٢٠٠٥ .
- سحر حسني أحمد السيد نايل: "الإدارة الإستراتيجية كمدخل لإصلاح التعليم الجامعي المصري دراسة مقارنة لخبرات بعض الدول"، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠١٣ .
- سهام بنت محمد صالح: "تطوير تكنولوجيا الاتصال بالبيئة الجامعية من وجهة نظر الطالبات (دراسة حالة) جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن"، مجلة كلية التربية بالزقازيق، ع٧٦، ٢٠١٢ .
- سيد محمد جاد الرب: "إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي استراتيجيات التطوير ومناهج التحسين"، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، القاهرة، ٢٠١٠ .
- شريف كامل شاهين: "الجامعات العربية بين مطالب الهوية وطموحات الترتيب العالي"، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، ٢٠١٣ .
- طارق عبد الرؤوف عامر: "الجامعة وخدمة المجتمع وتوجهات عالمية معاصرة"، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٢ .
- عبد الباسط محمد دياب: "تطوير الإدارة الجامعية دراسة حالة كليات التربية في عدة دول"، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، كفر الشيخ، ٢٠٠٨ .
- عصمت حسن العقيل، حسن أحمد الحيارى: "دور الجامعات الأردنية في تدعيم قيم المواطنة"، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، ع٤٤، مج١٠ جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠١٤ .
- علي السيد الشخبي: "آفاق جديدة في التعليم الجامعي العربي"، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٢ .

- فيصل عبد الله الحاج، وآخرون: "دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية وأعضاء الاتحاد"، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، عمان، ٢٠٠٨ .
- فيليب جي .ألتباخ، وغيرهم: "توجهات في التعليم العالي العالمي (رصد الثورة الأكاديمية)"، المؤتمر (اليونسكو) العالمي للتعليم العالي، ترجمة مركز البحوث والدراسات في وزارة التعليم العالي، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٠ .
- محمد عاشور: " دور الجامعات الأردنية في إعداد الكوادر البشرية المؤهلة لمواجهة متطلبات واحتياجات سوق العمل"، المؤتمر كلية التربية السادس العلوم التربوية والنفسية "تجديدات وتطبيقات مستقبلية، والمنعقد في الفترة من ٢٢ إلى ٢٤ نوفمبر، كلية العلوم التربوية، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠٠٥ .
- محمد عبد الله المنيع: "متطلبات الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي لتنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية، منظور مستقبلي"، ندوة الرؤى المستقبلية للاقتصاد السعودي وزارة التخطيط، والمنعقد في الفترة من ١٩ إلى ٢٣ أكتوبر ٢٠٠٢ .
- نصر الدين حمدي سعيد مدوخ: "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٨ .
- يوسف بن محمد عبد الكريم الثويني: "واقع التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية وتوقعاته المستقبلية"، رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٥ .

#### ثانياً: المراجع الأجنبية :

- ABDELMADJID BADRI: " Comprehensive Quality Assurance in Higher Education Institutions in The Light of the Requirements of the Labor Market", International Journal of Higher Education Management, Saida, Vol. 1,2014.
- Birhanu Moges: "The Role of Information and Communication Technology (ICT) in Enhancing the Quality Education of Ethiopian Universities: A Review of Literature", Journal of Education Research and Behavioral Sciences, Vol. 3 2014.

- C Nyaigotti-Chacha: REFORMING HIGHER EDUCATION IN KENYA , STATE UNIVERSITY OF NEW YORK WORKSHOP WITH THE PARLIAMENTARY COMMITTEE ON EDUCATION, SCIENCE AND TECHNOLOGY , Kenya,2004.
- Philip G. Altbach& Liz Reisberg:" Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution", SIDA/SAREC, UNESCO,U.S.A,2009.
- Teshome Yizengaw: "Challenges of Higher Education in Africa and Lessons of Experience for the Africa - U.S. Higher Education Collaboration Initiative", NASULGC National Association of State Universities and Land-Grant Colleg, 2008.