# تصور مقترح لإدارة التعليم الجامعي من أجل التنمية المستدامة على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠

# A proposed Perspective for Managing University Education for sustainable development in the light of Egypt Vision 2030


إعداد

**محمد أنور محمود حميدة**

**كلية التربية – جامعة حلوان**

إشراف

**أ.م.د/ عزة أحمد محمد الحسيني**

**أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ**

**كلية التربية – جامعة حلوان**

**أ.م.د/ لبنى محمود شهاب**

**أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد**

**كلية التربية – جامعة حلوان**

**مستخلص البحث:**

شهد العالم في العصر الحالي تحولات وتغيرات حاسمة على كافة المستويات الإقليمية والعالمية أثرت على شتى مناحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ومن ثم تفرض تلك التغيرات والتحولات علي مؤسسات التعليم الجامعي توجهات في إدارتها بما يمكنها من مواكبة تحديات التنمية المستدامة، لذا تهدف الدراسة الحالية إلي التعرف على إدارة التعليم الجامعي ودورها في توجيه التعليم من أجل مواكبة أهداف التنمية المستدامة على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠، بهدف التوصل إلي تصور مقترح لإدارة التعليم الجامعي من أجل التنمية المستدامة علي ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠، وذلك من خلال تناول علاقة التعليم الجامعي بالتنمية المستدامة على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠، وواقع إدارة التعليم الجامعي المصري من أجل تحقيق التنمية المستدامة على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ مع تقديم تصور مقترح لإدارة التعليم الجامعي بما يعكس رؤية مصر ٢٠٣٠ ويسهم في تحقيقها. وتضمنت الدراسة أربعة محاور لتحقيق أهدافها ، تناول المحور الأول رؤية مصر ٢٠٣٠ للتنمية المستدامة ، وتناول المحور الثاني علاقه التعليم الجامعي بالتنمية المستدامة على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠، أما المحور الثالث فقد تضمن واقع إدارة التعليم الجامعي المصري وعلاقته بالتنمية المستدامة على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠، وأخيراً تضمن المحور الرابع التصور المقترح. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لوصف واقع إدارة التعليم الجامعي، وتوصلت إلى وضع تصور مقترح لإدارة التعليم الجامعي من أجل التنمية المستدامة على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠

**الكلمات المفتاحية: التنمية المستدامة – إدارة التعليم الجامعي– رؤية مصر ٢٠٣٠م.**

## Abstract:

In the current era, the world has witnessed decisive transformations and changes at all regional and global levels that have affected various aspects of economic, social and political life. The current study aims to identify the management of university education for sustainable development in light of Egypt's Vision 2030 And determining the relationship of university education to sustainable development in light of Egypt's Vision 2030 And the reality of managing Egyptian university education in order to achieve sustainable development in light of Egypt's vision 2030, while presenting a proposed vision for managing university education by clarifying Egypt's 2030 vision for university education. The first topic dealt with Egypt's 2030 vision for sustainable development. The second topic dealt with the relationship of university education to sustainable development in light of Egypt's Vision 2030 The third topic dealt with the reality of managing university education with sustainable development in light of Egypt's Vision 2030.The fourth topic dealt with the proposed scenario. The study used the descriptive approach and the study reached a proposed vision for managing university education for sustainable development in light of Egypt's Vision 2030

**Keywords**: University education – Sustainable development – Egypt's vision 2030.

## المقدمة :

يواجه العالم اليوم العديد من التغيرات المتلاحقة و تتابع الأحداث العالمية والتطورات التكنولوجية بشكل كبير ، مما أثر على كل مؤسسات المجتمع ومنظماته، وألزمها أن تتواكب وتتعامل مع هذه التغيرات بشكل علمي إن أرادت ان تحافظ على وجودها ، وأن تستمر في القيام بدورها فى المجتمع ، نحو تحقيق الأهداف المحددة والمرسومة لها والتي أنشئت من أجلها .

ويقع علي عاتق إدارة التعليم الجامعي مسؤولية المشاركة في تحقيق التقدم والتنمية للمجتمع، من خلال القيام بوظائفها المختلفة، إلا أن التحدي الحقيقي لإدارة التعليم الجامعي يتمثل في دورها المتجدد باستمرار لخدمة المجتمع وقيادة التغيير فيه، وذلك من خلال تطوير عمليات التعليم الجامعي وإدارته بناءً على أسس سليمة ومتوافقة مع المتغيرات الداخلية والخارجية، حيث تتطلع الشعوب على اختلاف هويتها، إلى جامعاتها بكل أمل لتحقق دورها المنشود تجاه مجتمعها، والقيام بمسؤولياتها على أكمل وجه. الأمر الذي يتطلب العمل على محاولة التطوير المستمر للتعليم الجامعي بصفة عامة وإدارته بصفة خاصة. ففي ظل ما تشهده مصر من أوضاع اقتصادية، أصبحت مؤسسات التعليم الجامعي أكثر اندماجًا في الأنشطة الاقتصادية مما كانت عليه سابقا وبسبب التغيرات السريعة في المجتمع، فهي مطالبة باستمرار لإنتاج معرفة جديدة ومفيدة لطلابها وللمجتمع.
(Alexandra et al ,2014 , p.130)

وتعمل إدارة التعليم الجامعي على تفعيل حراك وتنمية العنصر البشري، وتطوير المعرفة في المجتمع ، فالإدارة الجامعية هي الكيفية التي يدار بها نظام التعليم الجامعي وفقا لأيدولوجية المجتمع الذي يعيش فيه وظروفه الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية المحيطة به حتى تتحقق الأهداف التي ينشدها المجتمع من هذا النوع من التعليم، وذلك في إطار مناخ تتوافر فيه بالضرورة علاقات إنسانيه سليمة، وأحدث الإدارات والأساليب العصرية فى ميدان الإدارة، التى تزيد من فاعلية وكفاية الإدارة الجامعية، وبالتالي فإن تطوير التعليم الجامعي لا يتم دون تطوير الإدارة الجامعية وتحديثها. ونظرا للعديد من التغيرات المستمرة، فإن ذلك يفرض على الجامعات القيام بوظائف متعددة ومتشابكة الجوانب، والتي

تستطيع من خلالها تحقيق التنمية المستدامة. (إبراهيم ، ٢٠١٥ ، ص ٢٦٠ ).

يواجه العالم اليوم ثورة جديدة من ثورات الصناعة وهي الثورة الصناعية الرابعة و التي تتطلب الكثير من التقنيات مثل الذكاء الاصطناعي وتكنولوجيا الناتو وانترنت الأشياء فالتقنيات المستخدمة في الثورة الصناعية الرابعة بحاجة إلى مستويات عالية من التعليم ، لذا يجب مع قيام الثورة الصناعية الرابعة قيام ثورة في التعليم وخاصة الجامعي، حتي نستطيع مواكبة الأحداث السريعة للتقدم التكنولوجي.

(Klaus Schwab,2016, p 56)

وهذا ما أشار إليه المنتدى العالمي للتعليم العالي والبحث العلمي والمؤتمر العام لمنظمة (الإيسيسكو) إلى أن استراتيجية الوزارة تستهدف نظاماً تعليمياً يتماشى مع متطلبات العصر والثورة الصناعية الرابعة حيث سيتم اختفاء الكثير من الوظائف وظهور أخري جديدة تعتمد علي أحدث التطورات التكنولوجية ودمج هذه المنظومة التعليمية بمصر وفي المناهج الجامعية ، وذلك من خلال إدخال تخصصات جديدة كالذكاء الاصطناعي وعلم البيانات حتي يتناسب مع التطورات العالمية واحتياجات القرن ٢١ وقد أكدت ( نادية يوسف جمال الدين ) على أهمية التوسع في التعليم الجامعي للجميع لمواكبة التغير السريع في متطلبات سوق العمل والحياة عموما مما يتطلب التدريب المستمر علي الجديد والمتجدد في المجتمع والعالم. (جمال الدين ،٢٠١٩ ، ص ٣٧ – ٤٩)

لذا من الواجب الاهتمام بالتعليم الجامعي حتى يمكن إخراج شباب واعى بمستحدثات العصر وقادرا على العمل والإنتاج.

ينبغي على الجامعات جعل التعليم والتدريب المستمر للتأهيل للعمل شعارا اجتماعياً يتبناه المجتمع ، وأن تتضمن برامجها مواصلة إعادة التأهيل وتجديد وبناء المعارف والقدرات للفرد بشكل يجعله قادرا على التكيف مع متغيرات سوق العمل المهني وضرورة تعزيز دور شبكات الاتصال في العملية التعليمية والاستفادة من تقنيات التعليم الالكتروني والتعليم عن بعد ، مما يعطي فرصة أكبر للراغبين في

التعلم. ولقد أتاحت الوسائط التكنولوجية الجديدة فرصا جديدة للتعلم مدى الحياة ، والتنمية الاجتماعية والشخصية، والمهنية وأصبحوا مشاركين نشيطين في المجتمع، بما يؤدى الى تنمية المجتمع اجتماعياً واقتصادياً، وثقافياً. David, Skaggs , (2018, p 45)

وفى ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠، حددت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي استراتيجية لتطوير التعليم العالي والبحث العلمي وبناء الإنسان المصري وارتكزت الاستراتيجية على أربعة ركائز وأهداف أساسية هي:

( استراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في ضوء خطة التنمية المستدامة ٢٠٣٠، ص ١٢)

- إتاحة التعليم للجميع دون تمييز.
- تحسين جودة النظام التعليمي بما يتوافق مع النظم التعليمية.
- تحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم.
- إنشاء فروع جامعات دولية.

ومن ثم فهذا يتطلب تطوير إدارة التعليم الجامعي من خلال إدراج مفاهيم التنمية المستدامة في رؤية ورسالة الجامعات، ومن ثم تطوير خطط استراتيجية داعمة للاستدامة، كذلك تنظيم محتوي المناهج والبرامج الدراسية والممارسات التربوية لدعم أهداف التنمية المستدامة وغيرها من الممارسات الإدارية من سياسات لإعداد أعضاء هيئة التدريس، وتنمية قدراتهم وتأهيل القيادات ونظم التقويم والامتحانات الالكترونية.

## مشكلة الدراسة:

**يعاني** التعليم الجامعي المصري من خلل في كثير من وظائف الإدارة من تخطيط، وتنظيم، ومتابعة وتقويم، ويرجع هذا الخلل الإداري إلى العديد من الأسباب التي أبرزتها الدراسات السابقة. فقد أكدت نتائج بعض الدراسات التي تناولت التعليم الجامعي إلى وجود العديد من المشكلات في إدارته . حيث أشارت دراسة( حسن ٢٠٢١) إلي عدم الاهتمام بالكشف عن المنافسين لمؤسسات التعليم

الجامعي، وروتينية اللوائح، بالإضافة إلي تقلص فرص رصد إمكانيات وقدرات الجامعات مع عدم توفير الوسائل التكنولوجية اللازمة لاسترجاع المعلومات، والقصور في رصد التطورات المختلفة واحتياجات أعضاء هيئة التدريس والطلاب والإداريين، مما ترتب عليه قصور في أبعاد التنمية الإدارية المستدامة.

(حسن، ٢٠٢١، ص ص١٢٠- ١٢١)

ويشير واقع الإدارة الجامعية فى مصر إلى وجود بعض جوانب القصور في الأساليب الإدارية المتبعة والتي اتسمت ببعض الجوانب التي تتطلب مزيد من جهود التطوير ومنها: (محمد حسنين العجمى، ٢٠١٦، ص ٣١٠).

- ضعف أداء بعض القيادات الإدارية والجامعية.

- قصور الأداء في النظام المستخدم لجمع المعلومات الإدارية، والتربوية، وحفظها، واسترجاعها.

- وجود فجوة شاسعة بين الواقع والمأمول.

- غلبة الأساليب الإدارية التقليدية فى وضع الميزانية والإنفاق والمعاملات المالية.

شهدت مصر تطورا واضحا داخل السوق المصري، وقد شهد التعليم مجهودات نحو تفعيل اللامركزية، وتبنت الوزارة العديد من المبادرات لتعزيز فرص المشاركة المجتمعية وقد شهدت تطورا في البرامج المقدمة في مؤسسات التعليم الجامعي من حيث الكم والنوع، وقد صاحب ذلك مجهودات بناء القدرات على المستويات الإدارية المختلفة، إلا أن الجهود ما زالت تعاني من عثرات متعددة على الرغم من أهميتها الشديدة. (رؤية مصر ٢٠٣٠ ، ٢٠١٥ ، ص ١٣٨).

ويستخلص مما سبق ان التعليم الجامعي المصري يمر بأزمة إدارية كبيرة وهذه الأزمة تتضح من خلال ثلاثة أبعاد متصلة وهي : قصور العملية الإدارية عن مواكبة التطورات الحادثة في التعليم الجامعي واتجاهات سياساته خلال السنوات الأخيرة، وبعدها عن مواكبة التطور في علوم الادارة والتكنولوجيا الإدارية الحديثة، وقصور إفادتها من نتائج هذه العلوم وأدوات التكنولوجيا في التطوير والتغلب علي مشكلاتها.

ونظراً لضرورة توجه القيادات الإدارية من المستويات المحلية بالاهتمام بالتنمية المستدامة، وهو الأمر الذي سيمتد أثره على كافة النواحي الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتعليمية، فقد شاركت مؤسسات التعليم الجامعي في العالم في المبادرات التي تشمل التعليم من أجل التنمية المستدامة.

(Nhamo, 2014, p.1)

**وبناءً علي ذلك،** فإنه ينبغي أن يكون لإدارة التعليم الجامعي دور فعال في إعادة وصقل مهارات البحث والابتكار التي تعالج القضايا التي تقع في قلب التنمية المستدامة.

**لذا تتحدد مشكلة الدراسة فى السؤال الرئيس التالي:**

**ما التصور المقترح لإدارة التعليم الجامعي من أجل تحقيق التنمية المستدامة على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ ؟**

**ومن هنا تبلورت مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:**

١- ما رؤية مصر ٢٠٣٠ للتنمية المستدامة ؟

٢ – ما علاقه التعليم الجامعي بالتنمية المستدامة على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠؟

٣ – ما واقع إدارة التعليم الجامعي المصري من أجل تحقيق التنمية المستدامة على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠؟

٤ – ما التصور المقترح لإدارة التعليم الجامعي من أجل تحقيق التنمية المستدامة على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ ؟

## أهداف الدراسة:

**تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:**

١- إلقاء الضوء على رؤية مصر ٢٠٣٠ للتنمية المستدامة .

٢- التعرف على علاقه التعليم الجامعي بالتنمية المستدامة على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠.

٣ – وصف واقع إدارة التعليم الجامعي المصري من أجل تحقيق التنمية المستدامة على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠

٣ – وضع تصور مقترح لإدارة التعليم الجامعي من أجل التنمية المستدامة على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠

## أهميه الدراسة:

**تتحدد أهمية الدراسة فى :**

١– أهمية التنمية المستدامة حيث تعد هدفًا استراتيجيًا للتعليم الجامعي و مقياسًا لمستوى التقدم والتطور على المستويين المؤسسي والمجتمعي.

٢– توجيه النظر لأهمية إدارة التعليم الجامعي في تحقيق التنمية المستدامة في كافة مجالاتها التعليمية والاجتماعية والثقافية والإدارية والاقتصادية والصحية والبيئية من أجل التطور نحو الافضل.

٣– تفعيل عمليات إدارة مؤسسات التعليم الجامعي ، وهو ما سوف يعود بالفائدة علي المجتمع المصري من خلال تأثيره الاجتماعي والاقتصادي .

٤ – قد تحفز الدراسة الحالية القائمين على إدارة التعليم الجامعي إلى مزيد من النظر النقدي وفحص السياسات والاستراتيجيات الحالية بما يضمن إمكانية حدوث تغيير واضح وجذري في آليات إدارة التعليم الجامعي للقيام بدورها الموجود في تحقيق التنمية المستدامة.

٥ – توجيه صناع القرار والسياسات نحو تطوير إدارة التعليم الجامعي نحو اتخاذ قرارات سليمة تجاه دور الإدارة الجامعية في تلبية متطلبات التنمية المستدامة وتحديد انعكاسات ذلك على أدوار الجامعات من أجل تحقيق التنمية المستدامة.

## حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية :** تقتصر الدراسة الحالية على تناول رؤية مصر ٢٠٣٠ للتنمية المستدامة و علاقة التعليم الجامعي بالتنمية المستدامة على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ وواقع إدارة التعليم الجامعي المصري وعلاقته بالتنمية المستدامة على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠.

**الحدود البشرية:** بعض أعضاء هيئة التدريس والقيادات الإدارية بالجامعات لاستطلاع آرائهم حول إمكانية تطبيق التصور المقترح.

## منهج الدراسة:

**تتبع** الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي باعتباره أكثر ملاءمًة لموضوع الدراسة، وهو منهج يتخطى مجرد الوصف إلى تفسير المعلومات والبيانات المتاحة وتحليلها لإدراك العلاقات الكامنة فيما بينها ، وفى هذه الدراسة يستخدم لتنفيذ خطوات الدراسة من خلال عدة إجراءات تمثلت في رصد الملامح العامة لاستراتيجية التنمية المستدامة : رؤية مصر ٢٠٣٠، وعلاقة التعليم الجامعي بالتنمية المستدامة على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠، وبناء علي هذا الوصف والتحليل، يتم وضع تصور مقترح لإدارة التعليم الجامعي من أجل التنمية المستدامة علي ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ وتحليل دور الجامعة ووظائفها. بالإضافة إلي تطوير استبانة تتضمن محاور وإجراءات التصور المقترح، وعرضها علي عدد من الخبراء في مجال التعليم الجامعي لاستطلاع رأيهم حول التصور المقترح .

## مصطلحات الدراسة:

**تحددت مصطلحات الدراسة على النحو التالي :-**

### ١ - التنمية المستدامة: Sustainable Development

**تعرف التنمية المستدامة بأنها** التنمية التي تلبي احتياجات الجيل الحاضر دون المساس بمقدرات الأجيال القادمة لتلبية احتياجاتهم وتطلعاتهم. إذن فالاستدامة هي نموذج للتفكير حول المستقبل الذي يضع في الحسبان الاعتبارات البيئية والاجتماعية والاقتصادية في إطار السعي للتنمية وتحسين جودة الحياة. (UNESCO, 2012, p5).

وتعرف بأنها التكامل بين مختلف الأهداف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية عبر مختلف القطاعات والأقاليم والأجيال فهي تتطلب القضاء على التجزؤ ليكون هناك تكامل بين جميع مراحل صنع القرار من أجل التحرك نحو التنمية مما يحقق تنمية مستدامة (Emas, 2015, p3).

ويمكن تعريفها اجرائيا بأنها " استغلال الموارد بشكل عقلاني لتلبية حاجات الجيل الحاضر دون المساس بموارد جيل المستقبل أي هي التنمية التي تترك الجيل الحالي يفكر في احتياجات وتطلعات جيل المستقبل وذلك من خلال المحافظة على الموارد الموجودة في البيئة خاصة غير المتجددة منها وبشكل رئيسي للحفاظ على البيئة. ولتأمين استدامة التنمية لابد أن تتضمن ثلاث أبعاد حيوية هي: الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي.

وبناء عليه يمكن القول أن التنمية المستدامة تقوم فى اساسها على التعليم فهي تهدف إلى اكساب أفراد المجتمع القدرة على مواصلة الأعمال والوظائف التي يقومون بها في المجتمع وتحسين هذه الأدوار في المستقبل مما يساعد على حياة أكثر رفاهية في كافة جوانب الحياة الاقتصادية والبيئية والتربوية والاجتماعية وهي تمتد للاهتمام بالمحافظة على موارد البيئة والاتجاه الى استكشاف موارد دائمة ومتجددة لضمان البقاء للأجيال القادمة.

## ٢ - رؤية مصر ٢٠٣٠ Egypt'sVision 2030

**هي** أجندة وطنية أطلقت في فبراير ٢٠١٦م تعكس الخطة الاستراتيجية طويلة المدى للدولة لتحقيق مبادئ وأهداف التنمية المستدامة في كل المجالات، وتوطينها بأجهزة الدولة المصرية المختلفة. تستند رؤية مصر ٢٠٣٠ على مبادئ التنمية المستدامة الشاملة والتنمية الإقليمية المتوازنة، وتعكس الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة: البعد الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي.

(Arab Republic of Egypt Presidency, 2020,p.1)

## ٣ – إدارة التعليم الجامعي University Education Administration

**تُعرف** إدارة التعليم الجامعي بأنها" مجموعة من العمليات والأنشطة التي يتم ممارستها على مستوى الجامعة؛ بهدف التأثير في سلوك الأفراد في إطار تتوافر فيه علاقات إنسانية سليمة، وذلك باستخدام أساليب إدارية حديثة؛ بهدف تحقيق الأهداف الجامعية المنشودة بأعلى كفاءة وأقل جهد.

( Wikipedia, University Education Administration, p.1)

**وتعرف** إدارة التعليم الجامعي إجرائيا بأنها مجموعة من العمليات الإدارية التى تتم داخل مؤسسات التعليم الجامعي المصري، وتهدف إلى تحقيق التحسين المستمر للعمل الإدارى بتدريب الموارد البشرية وتأهيلها للتعامل مع التقنيات والتطبيقات التكنولوجية الحديثة بما يحقق الدور البشرى الفعال فى ضوء مؤشرات الثورة الصناعية الخامسة.

## الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على أدبيات الفكر الإداري والتربوي، أمكن للباحث حصر عدد من الدراسات والبحوث ذات الصلة بموضوع البحث ويمكن عرضها على النحو التالي:

## أولا: الدراسات العربية:

### دراسة (سليمان، ٢٠١٨) وعنوانها" تحليل مقارن للجامعة المستدامة في كل من كندا وأستراليا وإمكانية الإفادة منها في مصر"

هدفت الدراسة إلى إجراء تحليل مقارن للجامعة المستدامة في كل من كندا وأستراليا لدراسة إمكانية الإفادة منها في مصر، وذلك من خلال دراسة الجامعة المستدامة في العالم المعاصر ، وكذلك الجامعة المستدامة في كل من كندا وأستراليا. واستخدمت الدراسة المنهج المقارن، وتوصلت إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة للجامعة المستدامة في جمهورية مصر العربية وبما يتفق مع بيئة المجتمع المصري وثقافته.

### دراسة (عمر، ٢٠١٨) وعنوانها" دور التعليم الجامعي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠"

**هدفت** الدراسة إلي التعرف على دور التعليم الجامعي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة والمعوقات التي تعوقه عن القيام بذلك، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتفعيل ذلك الدور من خلال توضيح رؤية مصر ٢٠٣٠، وإبراز التحديات والمعوقات التي تقف أمام دور

التعليم الجامعي لتحقيق أهداف التنمية المستدامة وذلك لوضع تصور مقترح يقدم مجموعة من المقترحات والإجراءات اللازمة للتغلب على تلك المعوقات لتحقيق التنمية المستدامة في ضوء رؤية مصر ٢٠٢٣

**دراسة ( محمد ونسيمة ،٢٠١٩ ) وعنوانها دور الجامعة في تجسيد التنمية المستدامة**:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الجامعة في تفعيل التنمية المستدامة باعتبارها إحدى أهم المؤسسات المعرفية التي تشكل التنمية المستدامة بالمجتمع علاقة الكل بالجزء، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي ، وأسفرت النتائج عن قصور في تأدية المركز الجامعي لمهامه ، لفائدة التنمية المستدامة سواء في مجال البحث العلمي، طرق ومناهج التدريس وكذا التدريب، كما كشفت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تربط التنمية المستدامة بالمتغيرات الديموغرافية المتمثلة في :المرتبة العلمية ، المستوى التأهيلي وسنوات الخبرة .

**دراسة (عتريس ، ٢٠٢٠) وعنوانها "الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ جامعة الزقازيق نموذجا"**:

**هدفت** الدراسة إلي التعرف على كيفية توظيف مدخل الريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من الإجراءات المقترحة لتحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية فى ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية.

**دراسة (عبد الغنى ،٢٠٢٠) وعنوانها" مفهوم التنمية المستدامة وأبعادها ونتائجها في مصر"**:

**هدفت** الدراسة إلى تحديد دقيق لمفهوم التنمية المستدامة في الحقل الاقتصادي وتتبع أصل المصطلح ونشأته مع رصد وتحري مراحل تطوره، وذلك من خلال دراسة الجوانب الأساسية والأبعاد المؤثرة عليه واستخدمت الدراسة في العرض والتحليل المنهج الوصفي بجانب استخدام المنهج التاريخي والمنهج المقارن في بعض أجزائها. وتوصلت الدراسة إلي نتائج التنمية المستدامة على المستوى العالمي والإقليمي والمحلي لمصر والجزائر والبرازيل والهند.

**ثانيا**: **الدراسات الأجنبية**:

**دراسة هانز** (Hans ,2010) **وعنوانها" استراتيجية بناء الجامعة نحو الإستدامة"**

**هدفت** الدراسة إلى التعرف علي استراتيجية بناء الجامعة نحو الاستدامة، وذلك من خلال توظيف المنهج الوصفي لوصف وتحليل استراتيجية بناء الجامعة المستدامة في جامعة أمستردام، وتوصلت الدراسة إلي أن جامعة امستردام تركز على تكامل أنشطتها كمدخل للتنمية المستدامة، وصياغة استراتيجيات جديدة لإدارة الجامعة، وإعادة هيكلة الجامعة وتصميم عملياتها في ضوء شبكة المعرفة العالمية، وتغير أدوار ووظائف الجامعة في ضوء متطلبات التنمية المستدامة، وغرس قيم التنمية المستدامة بالحرم الجامعي.

**دراسة كاريل ودينيس** (Carel& Dennis ,2015) **وعنوانها" دراسة حالة لتطبيق مبادئ الاستدامة بالجامعات"**:

**هدفت** الدراسة إلى التعرف على استراتيجية تطبيق مبادئ الاستدامة بالتعليم الجامعي، وذلك من خلال استخدام المنهج الوصفي لوصف وتحليل واقع تطبيق مبادئ الاستدامة في الجامعات الأمريكية وانتهت الدراسة إلي بعض التوصيات منها التأكيد على الالتزام التنظيمي بمبادئ الاستمرارية، وصياغة معايير قياسية للكفاءة المؤسسية، والتأكيد على التحسين المستمر للعمليات التنظيمية، والتدريب المستمر وتنمية المهارات وتوفير التمويل اللازم، بالإضافة إلي حسن اختيار القيادات الفعالة المسؤولة عن مبادرات التغيير.

**التعقيب على الدراسات السابقة**:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة اهتمامها بإبراز التنمية المستدامة وتعزيز أبعادها من خلال التوفيق بين أهداف التنمية ودور الجامعات في تحقيق تلك الأهداف. ويتضح الاهتمام واسع النطاق محليا وإقليميا ودوليا بالتنمية المستدامة وانعكاساتها المتعددة على الفرد والمجتمع كافة. واعتمدت معظم الدراسات على توظيف المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، وهو ما يتشابه مع الدراسة الحالية، بالإضافة إلي الاتفاق في الاهتمام بالتنمية المستدامة ودور الجامعات في تحقيق أهدافها باستِثناء دراسة (عبد الغني) التي اهتمت بالتنمية المستدامة ومفهومها علي مستوي الدولة وليس الجامعات بصفة خاصة. كما خلصت جميعها إلى ضرورة القيام بحركة تغيرات جذرية في المنظومة التربوية بصفة عامة حتى تتمكن من دمج التنمية المستدامة داخل المؤسسات التربوية.

ومن ثم تبرز أهمية الدراسة الحالية وتميزها عن الدراسات السابقة في اهتمامها بإدارة التعليم الجامعي بشكل خاص، مع الإسهام في تطوير إدارة الجامعات بما يسهم في تحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠. ولذا فإن الدراسة الحالية قد تكون خطوة في إلقاء المزيد من الضوء على مثل هذه الموضوعات، ومن ثم تشجيع البحث العلمي في هذا الجانب وإثراء المكتبة العربية بمثل هذه النوعية من البحوث وخصوصا في مجال التربية.

## المحور الأول : رؤية مصر ٢٠٣٠ للتنمية المستدامة:

**ترتكز رؤية مصر ٢٠٣٠ إلي الأهداف الأممية للأمم المتحدة، ومن ثم يعرض الباحث فيما يلي مفهوم التنمية المستدامة قبل التطرق إلي رؤية مصر ٢٠٣٠:**

### أولا: مفهوم التنمية المستدامة:

لقد ظهرت مفاهيم جديدة **للتنمية** تحاول تحقيق رفاهية الإنسان وتقدمه وفي نفس الوقت تحفظ بيئته، ومن هذه المفاهيم مفهوم التنمية المستدامة حيث يؤكد على ضرورة استخدام الموارد الطبيعية أو تؤدي إلى تناقص جدواها المتجددة بالنسبة للأجيال المقبلة، وذلك مع المحافظة على رصيد ثابت بطريقة فعالة أو غير متناقص من الموارد الطبيعية مثل التربة والمياه الجوفية والكتلة البيولوجية والمناخ.

وتركز بعض التعريفات الاقتصادية للتنمية المستدامة على الإدارة المثلى للموارد الطبيعية، وذلك بالتركيز على الحصول على الحد الأقصى من منافع التنمية الاقتصادية كشرط المحافظة على خدمات الموارد الطبيعية ونوعيتها(الخولي ، ٢٠١٢ ، ص ص ٥٧ – ٦٠ )

كما ركزت بعض التعريفات الاقتصادية الأخرى على الفكرة العريضة القائلة بأن استخدام الموارد اليوم ينبغي ألا يقلل من الدخل الحقيقي في المستقبل، وتكمن وراء هذا المفهوم الفكرة القائلة بأن القرارات الحالية ينبغي ألا تضر بإمكانيات المحافظة على مستويات المعيشة في المستقبل أو تحسينها وهو ما يعني أن نظمنا الاقتصادية ينبغي أن تدار بحيث نعيش على أرباح مواردنا ونحتفظ بقاعدة الأصول المادية ونحسنها(أبو طاحون، ، ٢٠١٠، ص ١٤٦)

وجوهر مفهوم التنمية المستدامة هو وجوب ألا تقوض الممارسات الحالية و مستويات المعيشة في المستقبل، أي ينبغي للنظم الاقتصادية الحالية أن تحافظ على الموارد والقاعدة البيئية أو تحسنها لضمان نفس المستويات المعيشية أو مستويات أفضل للأجيال القادمة(الحناوي، ٢٠١٢، ، ص ص: ١١ –١٣)

كما تشير التنمية المستدامة إلي الاستثمار في الموارد البشرية باعتبار أن الانسان يشكل مركز العملية التنموية، بضمان توزيع ثمار النمو الاقتصادي المتحقق بعدالة وعلى نطاق واسع وإعطاء الفرص للجيل الحاضر والجيل المقبل للمشاركة فيها، وترعى نظم الطبيعة من خلال الاستغلال العقلاني والأمثل للموارد الطبيعية. كما أشار ابن خلدون سابقاً أن المصدر الوحيد للنشاطات الاقتصادية هو عمل الإنسان، وبالتالي فالإنسان هو أساس العملية الاقتصادية علي مستوى القوى الإنتاجية، بالإضافة إلي دوره في تعزيز العلاقات الاجتماعية المنتجة، فهي تنمية لا تخلق نمواً اقتصاديا فحسب بل توزع أيضا فوائده توزيعاً منصفاً، وتنمية تمكّن الناس بدلاً من أن تهمشهم، وتُعيد توليد البيئة بدلاً من أن تدمرها وبالتالي فإن عملية بناء وتأمين استدامة التنمية لابد أن تتضمن ثلاث أبعاد حيوية هي: الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي. (بلغالي، ٢٠١١، ص ٥٢)

والتنمية المستدامة عملية تصمم فيها السياسات الاقتصادية والمالية والتجارية وسياسات الطاقة والزراعة والصناعة جميعا بحيث تؤدي الى النهوض علي

المستويات المختلفة اقتصاديا واجتماعيا وبيئيا. فالاستهلاك الحالي لا يمكن تمويله عن طريق المزيد من القروض الاقتصادية التي يجب أن يسددها آخرون . وبالتالي تظهر أهمية الاستمرار في العناية بصحة وتعليم السكان الحاليون من أجل عدم خلق ديون اجتماعية على الأجيال القادمة، مع عدم استخدام الموارد بأسلوب يخلق ديونا بيئية عن طريق الإساءة لاستغلال طاقة الأرض.

**ويشمل** أدنى حد من متطلبات تحقيق التنمية المستدامة القضاء على الفقر، توزيع أكثر انصافاً، مجتمعاً اوفر صحًة وافضل تعليمًا، حكومة لامركزية تقوم على مزيد من المشاركة، أنظمة اكثر عدلاً داخل الدول وبينها، بما في ذلك زيادة الانتاج للاستهلاك المحلي، فهما أفضل لتنوع العلاقات بين البيئة والكائنات الحية، ولإيجاد حلول للمشاكل البيئية المحلية، ولمتابعة أفضل للتأثير البيئي على نشاطات التنمية. (زكي،٢٠١٣، ص١)

ومن ثم تعد التنمية المستدامة هدفًا استراتيجيًا للمجتمعات المتقدمة والنامية على حد سواء كونها تجمع مجالات الحياة المتنوعة وفق منظومة إدارية إقتصادية اجتماعية متكاملة. فالتنمية المستدامة تكتسب مكانة مهمة عند نقطة الالتقاء بين البيئة والاقتصاد والمجتمع وأنه يجب على الحكومات أن تعمل على أن تجعل سكان العالم أكثر وعيا واهتماما بالبيئة وبمشاكلها ليمتلكوا المعرفة والمهارة للتعامل مع تلك المشاكل. (محمد ،٢٠١٢، ص ٧٥).

فالتنمية المستدامة في أبسط صورها هي نمط جديد من التنمية تسعى إلى تحقيق التوافق بين أهداف التنمية الاقتصادية، والمتطلبات البيئية، والاجتماعية كشرط لتحقيق نموها وضمان بقائها. (العايب،٢٠١٢، ص٣).

لذا يمكن اعتبار التنمية المستدامة قضيه إنسانية وأخلاقية قبل أن تكون قضية اجتماعية واقتصادية ، لكونها قضية مصيرية ومستقبلية تتحكم في أوضاع الأجيال القادمة وهذا هو شرط الاستدامة. (قابوسة وطيبى، ٢٠١٤ ، ص١٨٣).

وتتضمن التنمية المستدامة عدة أسس منها الحفاظ علي خصائص ومستوى أداء الموارد الطبيعية الحالي والمستقبلي، كما أنها لا ترتكز إلي قيمة عائدات النمو الاقتصادي بقدر الاهتمام بنوعية تلك العائدات نتاج الربط بين سياسات التنمية

والحفاظ علي البيئة. ويضاف إلي ذلك أنه لا ينبغي الاكتفاء بتعديل أنماط الاستثمار، وإنما تعديل أنماط الاستهلاك السائدة أيضاً، مع استدامة وتواصل واستمرارية النظم الإنتاجية. (الحسن، ٢٠١١، ص٥).

ويستخلص مما سبق أن التنمية المستدامة تساعد في تحسين جودة الحياة داخل الجامعة، وإكساب الطلاب المزيد من الخبرات والمعلومات التي تساهم في رفع مستواهم الفكري والثقافي والمهني، وتنمية استعداداتهم للقيام بأدوار جديدة وتنمية المهارات الإدارية لديهم، سواء من خلال إكسابهم المهارات المتعددة مثل العمل في فريق، أو مهارات اتخاذ القرار في العمل الاكاديمي أو الإداري وتبصير أعضاء هيئه التدريس ببرامج وخطط الدولة لتطوير التعليم الجامعي، وتحديد أهداف المجتمع ومشكلاته، وواقعه، ومستقبله، أو إكسابهم القيم الملائمة لطبيعة مهنتهم وأدواهم الحالية والمستقبلية.

## ثانيا : رؤية مصر ٢٠٣٠ للتنمية المستدامة:

**تقوم** رؤية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي علي أساس النظر في الخطة الشاملة للدولة" مصر 2030 " و التي تهدف الى تحقيق رؤية شاملة لمصر في مجالات التنمية المتنوعة، و تعتمد في الأساس علي دراسات المخطط الشامل للتنمية في القطر المصري و علاقته بأهداف التنمية المستدامة و مجالات النمو الاقتصادي المتنوعة بهدف تعظيم دور مؤسسات الوزارة المتنوعة في تحقيق الدور الفاعل لدعم التنمية في مختلف المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، العمرانية و البيئية.

- **إعداد وصياغة رؤية مصر ٢٠٣٠:**

**تركز** رؤية مصر ٢٠٣٠ على الارتقاء بجودة حياة المواطن المصري وتحسين مستوى معيشته في مختلف نواحي الحياة وذلك من خلال التأكيد على ترسيخ مبادئ العدالة والاندماج الاجتماعي، ومشاركة كافة المواطنين في الحياة السياسية والاجتماعية. يأتي ذلك جنبًا إلى جنب مع تحقيق نمو اقتصادي مرتفع، احتوائي ومستدام وتعزيز الاستثمار في البشر وبناء قدراتهم الإبداعية من خلال الحث على زيادة المعرفة والابتكار والبحث العلمي في كافة المجالات.

**وتعطي** رؤية مصر ٢٠٣٠ أهمية لمواجهة الآثار المترتبة على التغيرات المناخية من خلال وجود نظام بيئي متكامل ومستدام يعزز المرونة والقدرة على مواجهة المخاطر الطبيعية. كما تركز الرؤية على حوكمة مؤسسات الدولة والمجتمع من خلال الإصلاح الإداري وترسيخ الشفافية، ودعم نظم المتابعة والتقييم وتمكين الإدارات المحلية. وتأتي كل هذه الأهداف المرجوة في إطار ضمان السلام والأمن المصري وتعزيز الريادة المصرية إقليميًا ودوليًا (Arab Republic of Egypt Presidency, 2020, p.1).

## منهجية إعداد الرؤية:

**بدأت** المرحلة التحضيرية لإعداد الرؤية في مارس ٢٠١٤ بمرحلة إعداد التوجهات الرئيسية في ديسمبر ٢٠١٤ ، وبعد عدة خطوات منهجية أسفرت عن بلورة رؤية مصر ٢٠٣٠ بشكلها النهائي، حيث عقد مؤتمر اقتصادي لإعلان الرؤية في شرم الشيخ في الفترة من ١٣ الى ١٥ مارس ٢٠١٥ والذي حدد أهم ملامحها.

**تم تصميم الرؤية وفق منهجية ترتكز إلي:**

- الأسلوب التشاركي من خلال مشاركة المجتمع المدني، والقطاع الخاص مثل اتحاد الصناعات المصرية، وشركاء التنمية مثل الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، والتعاون الإنمائي الألماني، ومؤسسة الصحة العالمية، بالإضافة إلي أساتذة وخبراء من الجامعات المصرية.
- الاستفادة من استراتيجيات مختلفة مقترحة من جهات محلية مثل وزارة التخطيط، ومركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، ووزارة التربية والتعليم، ووزارة الزراعة.
- مراجعة الخبرات والتجارب الدولية لدول منها ماليزيا، والكويت، والبحرين، وتركيا وزامبيا.

كما تم تحديد جدول زمني لتحقيق الأهداف، ومؤشرات لقياس الأداء فيما يخص كل هدف. ( وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٥، ص٧)

- **رؤية مصر ٢٠٣٠ والتعليم والتدريب:**

**وتستهدف** رؤية مصر ٢٠٣٠ إتاحه التعليم والتدريب للجميع بجودة عالية دون تمييز وفي إطار نظام أساسي كفء وعادل ومستدان ومرن، وأن يكون مرتكزا على المتعلم والمتدرب القادر على التفكير والمتمكن فنيًا وتقنيًا وتكنولوجيًا، وأن يسهم في بناء الشخصية المتكاملة لمواطن معتز بذاته ومستنير ومبدع ومسئول وقابل للتعددية يحترم الاختلاف وفخور بتاريخ بلده، وشغوف ببناء مستقبلها وقادر على التعامل تنافسيا مع الكيانات الإقليمية والعالمية. وعلى الرغم من أن هذه الرؤية تنطبق على أنواع التعليم الثلاثة: العام والفني أو قبل الجامعي والعالي إلا أنه يرجع الاهتمام الكبير بالتعليم الجامعي لأهمية الدور الذي يمكن أن يؤديه في تأهيل شريحة كبيرة من الشباب بالقدرات والمهارات التي تمكنهم من تلبية احتياجات سوق العمل من العمالة المتعلمة والمتدربة والماهرة والتي تتعامل مع معطيات التكنولوجيا الحديثة، كما أن تطوير التعليم الجامعي يسمح لهؤلاء الشباب بالحصول علي فرص عمل لائقة في مصر وخارجها على النحو الذي يساهم في رفع مستوى دخلهم . (رؤية مصر ٢٠٣٠ ، ٢٠١٥ ، ص ١٣٩)

**وباعتبار** أن التعليم الجامعي هو عماد التنمية البشرية الذي تستند عليه الرؤية المصرية، فقد هدفت الرؤية إلى مراعاة جانبي العرض والطلب وتفعيل نظم الحوكمة، وتعزيز دورها في التخطيط والمتابعة والتنفيذ، حيث إن زيادة الطلب على خدمات التعليم الجامعي تستلزم أن يكون تعليمًا يتصف بالجودة العالية على مستوى أعضاء هيئة التدريس والمناهج ومسايرة نظم التعليم والتعلم للمعايير العالمية مما يزيد من تنافسية التعليم.(جمهورية مصر العربية، ٢٠١٦ ، ص ١٦٠- ١٦١).

- **تطوير معالم استراتيجية مصر للتنمية المستدامة:**

**تعد** التنمية المستدامة هدفًا استراتيجيًا للمجتمعات المتقدمة والنامية على حدى سواء لشمولها كافة مجالات الحياة، فقد اتجهت مصر لوضع رؤية لهذه التنمية حتى عام ٢٠٣٠ والتي تتضح معالمها فيما يلي:

- اهتمت مصر بوضع استراتيجية التنمية المستدامة في ضوء الخطة العالمية، بدراسة الوضع الراهن والاطلاع على المبادرات الاقليمية والدولية وتحديد أهم أهداف التحديات والمشكلات التي تواجه الدولة.
- تحديد الهيكل العام للرؤية المستقبلية وما يتبعها من أهداف فرعية. ونجد أن أهداف التنمية المستدامة تبرهن على اتساع هذه الخطة العالمية ومدى طموحها، فالمنشود من هذه الغايات والأهداف هو مواصلة مسيرة الأهداف الإنمائية والعمل على ما لم يتحقق في إطارها، وهى أهداف ومؤشرات متكاملة غير قابلة للتجزئة لتحقيق التوازن بين الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة. (إسماعيل، ٢٠١٦ ، ص٨ )
- تبنت وزارة التعليم العالي رؤية تتعلق باستراتيجية ٢٠٣٠ والمرتبطة بخطة الدولة للتنمية المستدامة، وذلك من خلال تهيئة بيئة محفزة لإنتاج المعرفة وربط تطبيقات المعرفة ومخرجات البحث العلمي بالأولويات القومية للدولة وتحقيق التنمية المستدامة بمفهومها الشامل من خلال التنمية الإدارية والتنمية الاقتصادية والتنمية البيئية.

- **أهداف استراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**:

**يعد** الهدف الرئيس للاستراتيجية في مجال التعليم العالي والجامعي هو تحقيق جودة التعليم وتميزه ، بحيث يكون قادرا على المنافسة، بمعنى تحسين تنافسية نظام التعليم العالي، سواء من خلال تحسين الدرجة التنافسية في تقارير التعليم العالمية، أو في التصنيفات العالمية للجامعات، أو في تفعيل العلاقة الديناميكية بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل، كما أنه لا يمكن تحقيق التنافسية (الهدف الفرعي الثالث) بدون تحقيق الهدفين الأول ويتمثل في تحسين الجودة، والثاني الخاص بتحقيق الإتاحة وفيما يخص نظام التعليم العالي والجامعي هدفت الاستراتيجية إلى تحقيق تعليم عالي الجودة من خلال ما يلي : (جمهورية مصر العربية ، ٢٠١٦، مرجع سابق ، ص ٣٦ )

**١ - الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي في مصر ومن مؤشرات قياس ذلك** :

- اعتماد جميع مؤسسات التعليم العالي مرتين على الأقل قبل حلول عام ٢٠٣٠ من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد(محلياً وعالمياً).
- وجود (١٠) جامعات على الأقل في مؤشر أفضل ٥٠٠ جامعة في العالم .
- وجود (٤٠) جامعة مصرية في مؤشر أفضل جامعات افريقيا في عام ٢٠١٨ .
- وجود (١٥) جامعة على الأقل في مؤشر أفضل الجامعات العربية في عام ٢٠٢٠.
- أن تكون الجامعات المصرية من أفضل (٢٠) مؤسسة تعليم عالي في الأبحاث العلمية المنشورة في الدوريات المعترف بها عالميا فى ٢٠٢٠
- مضاعفه التمويل الحكومي الموجه للتعليم العالي مرة كل ثلاث سنوات حتى عام ٢٠٣٠

**٢ - تدويل الجامعات المصرية ومؤشرات ذلك**:

- معدل عدد الطلاب غير المصريين في الجامعات المصرية.
- نسبة التبادل بين اساتذة الجامعات والمشرفين على الرسائل الجامعية وبين البرامج العلمية وذلك على المستوى الإقليمي والدولي .

ويستخلص من عرض الأهداف الفرعية السابقة ، أنها في مجملها تحاول أن تضع التعليم العالي والجامعي المصري على طريق الدولية والتنافسية، وتحسين مكانته وسمعته وتصنيف جامعاته، سواء على المستوى العربي أو الإفريقي أو الدولي بوجه عام. كما تفرض تلك الأهداف علي إدارة التعليم الجامعي تحديات لابد من مواكبتها حتي يتم التخطيط الجامعي وفق متطلبات التنمية المستدامة، وتنظيم الأولويات الاستراتيجية بما يسهم في توجيه مخرجات التعليم الجامعي لتحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠.

ويمكن اعتبار التعليم الجامعي مدخلا لقضايا التنمية المستدامة، واذا ما اتخذ أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة قضايا التنمية المستدامة على عاتقهم، للربط بين أبعاد التنمية المستدامة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، مما يسهم في

التقدم والازدهار ليس فقط داخل الجامعة، ولكن في كافة أنحاء المجتمع. حيث يسهم تطبيق الاتجاهات الإدارية المعاصرة في إدارة التعليم الجامعي المصري في رفع كفاءتها، حيث تعتمد هذه الاتجاهات على العمل بكفاءة والاتصال، والتعاون، وتوافر الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، والمشاركة الفعالة وإقامة علاقات إنسانية سليمة، وتحقيق جودة البناء الإداري الجامعي، والقيادة الجامعية، والعمل في فريق، وتفعيل المحاسبية، وتقوية خطوط الاتصال بين إدارة القسم وإدارة الكلية وإدارة الجامعة والاستفادة الكاملة من الموارد المتاحة للجامعة. ومن ثم تصبح التنمية المستدامة أحد أركان التقدم المادي والملموس في المجتمع، ولا يتأتى هذا الأمر إلا من خلال تقديم تعليم جامعي يحقق التنمية المستدامة ويضمن توفير المعرفة للمجتمع لمعرفة طريقه الى التنمية المستدامة من خلال الحالية والمستقبلية.

(Al khateeb, 2014 p.323)

وهنا يأتي دور إدارة مؤسسات التعليم الجامعي فهي مطالبة بإجراء الأبحاث المتعلقة بالمشاكل البيئية، والاقتصادية، والاجتماعية التي تواجه المجتمع، والعمل علي حلها، كما يقع على عاتقها تخريج أفراد قادرين على قياده عمليات التغيير نحو مستقبل أكثر استدامة داخل المجتمع. (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٥، ص٢٠)

ويمكن تطوير إدارة التعليم الجامعي من خلال تطبيق الاتجاهات الإدارية المعاصرة في إدارة التعليم الجامعي لرفع كفاءتها حيث تعتمد جودة البناء الإداري الجامعي والقيادة الجامعية، وتفعيل المحاسبية، وتقوية الاتصال بين إدارة القسم، وإدارة الكلية، وإدارة الجامعة ورفع كفاءة الأداء الجامعي بشكل عام . (Peter, Rea2017, p.11)

## المحور الثانى : علاقه إدارة التعليم الجامعي بالتنمية المستدامة على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠.

تعد إدارة التعليم الجامعي رافدًا مهمًا لسعى مصر إلى اللحاق بركب الدول المتقدمة وذلك حينما تتحول مؤسسات التعليم الجامعي من مستهلك للمعرفة إلى منتج لها، وأيضا حينما تكون هناك ملائمة بين التخصصات وسوق العمل، وهذا هو التوجه الذي ترتكز عليه استراتيجية التعليم الجامعي في مصر (٢٠١٥ –

٢٠٣٠). لذا طمحت وزارة التعليم العالي إلي صياغة استراتيجية لتطوير التعليم الجامعي(٢٠١٥- ٢٠٣٠ ) تتناغم مع رؤية مصر ٢٠٣٠ للتنمية المستدامة، لإحداث نقلة نوعية في جوده التعليم الجامعي والبحث العلمي وخدمة المجتمع بما يساهم في تنمية الثروة البشرية، حيث أن التعليم الجامعي هو عماد التنمية البشرية الذي تستند إليه الرؤية المصرية و تتميز الاستراتيجية باندماجها مع خطة الدولة للتنمية المستدامة ٢٠٣٠ ، حيث تخدم كافة قطاعات الدولة المختلفة. ومن ثم تناولت الاستراتيجية العلاقات المتشابكة بين التعليم العالي والتعليم قبل الجامعي، والبحث العلمي، والشباب والاستثمار بحيث تتفاعل مخرجات التعليم بشكل صحي داخل بيئة المجتمع المصري لتحقيق التنمية المستدامة. (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٥، ص ٤- ٦).

ولقد أطلقت الحكومة المصرية في ( ٢٤ فبراير ٢٠١٦) استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر – ٢٠٣٠ م تعكس الخطة الاستراتيجية طويلة المدى للدولة لتحقيق مبادئ وأهداف التنمية المستدامة في كل المجالات واستكمالًا لتوقيع مصر مع أكثر من ١٩٣ دولة، و تستند رؤية مصر ٢٠٣٠ م علي مبادئ" التنمية المستدامة الشاملة و"التنمية الإقليمية المتوازنة وتعكس الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد البيئي .

(جمهورية مصر العربية، ٢٠١٥ ، ٢٢).

وقد هدفت " استراتيجية التنمية المستدامة : رؤية مصر ٢٠٣٠ أن تكون مصر ضمن أفضل ( ٣٠ ) دولة على مستوى العالم من حيث مؤشرات التنمية الاقتصادية، ومكافحة الفساد، وتنافسية الأسواق والتنمية البشرية، وجودة الحياة.

(جمهورية مصر العربية، ٢٠١٥ ، مرجع سابق ،٢٦).

كما وضعت وزارة التعليم العالي"استراتيجية قومية لتطوير التعليم العالي رؤية– التعليم العالي ٢٠٣٠ لتطوير أداء الجامعات المصرية بما ينسجم مع"استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ في الرؤية والأهداف والغايات تبنت تلك الرؤية الالتزام بتحقيق أعلي مستويات من كفاءات بشرية إدارية متعلمة ذات قدرات

ابتكارية لقياس جودة الأداء الإداري والأكاديمي للجامعات. (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٦ ، ١٤).

## علاقة الجامعة بالتنمية المستدامة

**تمثل** علاقة الجامعة بالمجتمع علاقة الكل بالجزء ويمثلان علاقة تكاملية فالجامعة المستدامة هي التي تحقق التنمية المحلية ويبرز دور الجامعة فى تنمية المجتمع من خلال: (بوسامة محمد لخضر ، بحوص نسيمة ، ٢٠١٩ ، ص ٧٦).

- إمداد الجامعة بالكوادر الفاعلة فى المجتمع والقادرة على التغيير الجاد .
- المشاركة الفعالة فى حرية الرأى مع العمل .
- تنمية قدرة المتعلمين و الخريجين على المساهمة الجادة فى حل مشاكل المجتمع .
- التكيف الجاد مع مناخ العمل و الوظائف المطلوبة فى سوق العمل خدمة للمجتمع ومتطلباته فى التنمية المستدامة.
- نشر العلم والمعرفة بين أفراد المجتمع وترقية درجة وعيه وثقافته .
- المساهمة فى ترقية المجتمع بالاستفادة من كل البحوث وتسهيل الوصول إليها
- محاولة مرافقة التطور العلمي والتكنولوجي .
- تنمية الرغبة وتأخيرها فى مزاولة البحث والمعرفة .
- القيام بالبحوث التطبيقية لمشكلات المجتمع وإيجاد الحلول الواقعية والعلمية.
- احتضان الأفكار الابتكارية والإبداعية وصقلها وجعلها أكثر تطبيقية وعملية للمجتمع.

## وتتمثل الأهداف الاستراتيجية للتعليم الجامعي حتى عام ٢٠٣٠ فيما يلي:

١- تحسين جودة النظام التعليمي بما يتوافق مع النظم التعليمية.

٢ – إتاحة التعليم للجميع دون تمييز.

٣ – تحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم الجامعي.

كما تهدف إدارة التعليم الجامعي من أجل تحقيق التنمية المستدامة إلى التكامل بين المؤسسات التعليمية والأقاليم الجغرافية والأنشطة الاقتصادية من خلال: (الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي البحث العلمى٢٠٣٠، ص ٤).

- ربط مهارات الخريج بسوق العمل المحلى والدولي.
- دعم البحث العلمي نحو الابتكار والبحث عن مسار اكتشاف المبدع .
- تفعيل دور المؤسسات التعليمية فى المشاركة الفعالة في سوق العمل .
- تكامل البرامج الأكاديمية مع إحتياجات التنمية المحلية والدولية .
- دعم ريادة الأعمال ودمجها فى برامج التدريس.
- تحفيز وجود بيئة مستدامة للمؤسسات التعليمية من خلال الاستثمار فى المؤسسات التعليمية .
- تعزيز التعاون الدولي وبناء مرجعية دولية تنافسية .
- إنشاء تحالفات إقليمية من المؤسسات التعليمية لتحقيق التكامل .

وبالتالي يتضح أن رؤية التعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٣٠ تهدف إلى تفعيل دور مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي في دعم مسار الابتكار وريادة الأعمال والتكامل بين المؤسسات التعليمية والأقاليم الجغرافية والأنشطة الاقتصادية والتواجد القوى على المستوى الدولي وتعزيز الاستثمار في مجال التعليم.

## أهمية توجيه البحث العلمي لتحقيق التنمية المستدامة

**إن** التعليم الجامعي اليوم يعتمد بدرجة كبيرة على البحث العلمي ولتحقيق التنمية المستدامة من خلال استغلال البحوث العلمية التي تطرح على مستوى الجامعات، يجب تكييفها وقطاع الإنتاج والخدمات، وذلك بأن تكون الجامعة على صلة وثيقة بالمؤسسات محلية كانت أو وطنية لمعرفة مشاكلها واحتياجاتها والعمل

على حلها وتقديم اقتراحات ميدانية لها. وتتحقق التنمية المستدامة استنادًا للبحوث العلمية من خلال: (عزي و إبراهيمي ،٢٠١٦ ،ص ٤١٤)

- إجراء الأبحاث الأكثر إلحاحًا على الصعيد الدولي والمحلي وذات العلاقة بالتنمية المستدامة.
- إنشاء مراكز بحث تعنى بالتنمية المستدامة.
- إجراء البحوث التي من شأنها حفظ قاعدة الموارد الطبيعية وتعزيزها وخلق المزيد من الطاقات البديلة وتسخير الأبحاث العلمية وتعزيزها وخلق المزيد من الطاقات البديلة وتسخير الأبحاث العلمية لوضع الاستراتيجيات البديلة في استغلال الموارد المتاحة.
- البحث عن مواد جديدة لاستبدال المواد القائمة، والتغييرات في الأجهزة الجديدة لزيادة كفاءة المنتج وتقليل استخدام المواد.

## دور تدويل التعليم الجامعي المصري لتحقيق التنمية المستدامة

يعد تدويل التعليم الجامعي العملية التى يتم من خلالها تضمين البعد عبر القومي في التدريس والبحث والمداخل والاستراتيجيات والأنشطة الفعلية المستخدمة محل التنفيذ. و إدخال البعد الدولى بمستجداته ، واستراتيجياته على كل مكونات منظومة التعليم الجامعي بمدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها ، بشرط تحسين جودتها التعليمية بصفة مستمرة ، وزيادة كفاءتها الداخلية بما يتفق مع المعايير العالمية ليزداد الإقبال عليها تتحقق لها الميزة التنافسية ، وتحتل مراكز متقدمة في التصنيف الدولى للجامعات ، والجهود المبذولة من أجل تكيف التعليم الجامعي مع الأوضاع العالمية المتغيرة والاستجابة للمتطلبات والتحديات التى تفرضها العولمة على المجتمعات في كافة المجالات التعليمية والإقتصادية والثقافية ، (Nicolescu, luminita and pricopie, 2019 , p977)

ولا شك أن هناك علاقة بين سياسات التدويل التى تتبعها الجامعات ، والمعايير الدولية التى تتخذها التصنيفات العالمية للجامعات أساسا للحكم والتفاضل بينهما ، بل إن تدويل التعليم الجامعي أصبح ذاته أصبح أحد تلك المعايير الدولية للتفضيل بين الجامعات . (Daly, Herma,2018,p 78 )

مما يستدعى ذلك البحث والدراسة لسياسات التدويل المتبعة فى جامعاتنا المصرية للتعرف على العلاقة بين التدويل ومعايير تلك التصنيفات العالمية لتحقيق التنمية المستدامة والوصول إلى متطلبات تدويل التعليم الجامعي المصري فى ضوء تلك المعايير حتى يمكنه رفع تصنيف جامعاتنا المصرية بين مصاف الدول المتقدمة.

## دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري:

**لقد** تنامى التركيز على الاستثمار في العنصر البشري لما له من فوائد كبيرة على التنمية الاقتصادية، بل إنه من الأسس الداعمة لكل عملية تنموية. ومن هنا تجلى دور الجامعة في التكفل بهذا المطلب الحيوي للتنمية بحيث تعمل على إعداد خريجين مؤهلين ومواطنين علي وعي ومسؤولية كبيرة، كما تسهم في تقدم و تطوير المعارف و العلوم و إثرائها بالمستجدات و التطورات، وينبغي أن تقوم الجامعة أيضا بعدد من الأدوار والوظائف المماثلة والتي تؤدي إلي تعزيز التنمية المستدامة مع الاهتمام بوجه خاص بتناول القضايا الآتية: تعميق التدريس والبحوث فيما يتعلق بالعمليات المجتمعية التي تفضى إلى تبنى نماذج واقعية أكثر استدامة والانصراف عن النماذج غير المستدامة، وتحسين مستوى الجودة والكفاءة في مجال التدريس والبحوث، وسد الفجوة بين العلم والتعليم وبين المعارف التقليدية والتعليم، وتقوية أشكال التفاعل مع الأطراف غير الجامعية ولاسيما مع المجتمعات المحلية وأوساط عملها، وتمكين الطلاب من الحصول على المهارات اللازمة بالتطبيق الميداني لكل ما تم تلقيه في الجامعة من أهل الاختصاص. (إبراهيمي، ٢٠١٣، ص ٤١)

وبالتالي فأن الجامعة توفر للمجتمع الخبرات المتخصصة اللازمة ، كما أنها تغرس القيم الاجتماعية والثقافية النبيلة التي تساعد في تعزيز مبادئ المواطنة والديمقراطية.

## الاستدامة بالمؤسسات الجامعية والأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة

تهدف الاستدامة إلى تعزيز القدرة المستدامة للمؤسسات الجامعية بصفة عامة، وعلي الطلاب و الخريجين والعاملين بقطاع التعليم العالي بصفة خاصة،

ويرتكز مبدأ الاستدامة علي الثلاثة أبعاد الأساسية للتنمية المستدامة علي النحو التالي: (الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي البحث العلمى٢٠٣٠، ص ٢٩)

**البعد الاقتصادي**:

تؤدي مفاهيم التكامل، والاتصال، والمشاركة الفعالة إلى الارتقاء بمنظومة الدخل للمؤسسات والأفراد، ومع ترابط الأكاديمية بسوق العمل سيزداد بالتبعية فاعلية العاملين بالمنظومة والتي سترتبط ارتباطا وثيقا باحتياجات المجتمع واقتصادياته، مما سينعكس إيجابيًا علي رفع مستوي الدخول بصورة مباشرة.

فالبرامج البينية علي سبيل المثال لا الحصر، والتي يمكن تأسيسها في الجامعات الأهلية بالتعاون مع قطاع الأعمال في مجالات العلوم و التكنولوجيا وما لها من عوائد اقتصادية مباشرة علي الأفراد، تسهم في تعدد ونمو مصادر التمويل للمؤسسات و الأفراد، بالإضافة إلي تعزيز فرص التحالفات مع سوق العمل و المشاركة أو الحصول علي خدمات مدفوعة بموجب اللوائح و القوانين.

**البعد البيئي**:

ينعكس النمو الاقتصادي للمؤسسات علي قدرتها علي تنمية البيئة المشيدة، والبيئة الطبيعية للمنشآت، و مع تحسن البيئة الحاضنة للمؤسسات، يتاح مناخ أكثر صحية داعم للإبداع ، والابتكار و التفوق.

**البعد الاجتماعي**:

ويعبر هذا البعد عن تأثير القدرة الاقتصادية التي تتيح للمؤسسات الاستثمار في الموارد البشرية من خلال عقد برامج تأهيل وتدريب، واستثمار العقول، والحفاظ عليها من ظاهرة السفر إلي الخارج ، وعلي الجانب الأخر سيسمح ذلك بإنشاء منظومات اجتماعية قوية البنيان تعطي جوانب دعم للمنتمين للمؤسسات التابعة للتعليم العالي من رعاية صحية و اجتماعية و غيرها من الأبعاد المجتمعية المطلوبة.

وبالتالي فإن تلك المنظومة المستدامة تسهم في الوفاء بمخرجات داعمة لرؤية مصر ٢٠٣٠ من خلال التوظيف الكفء للحد من التسرب وتقليل نسب البطالة

من خلال فرص عمل حقيقية، وتعزيز الموارد الذاتية للمؤسسات الجامعية وزيادة الدخول اعتمادا على مصادر تمويل استثمارية وليست قائمة على الدعم.

## المحور الثالث: واقع إدارة التعليم الجامعي المصري من أجل تحقيق التنمية المستدامة على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠

يقع على التعليم الجامعي عبء إعداد وبناء جيل جديد، يحمل فكرا قادرا على استيعاب تحديات العصر وذلك من خلال تطوير إدارته بناءً على أسس سليمة ومتوافقة مع المتغيرات الداخلية والخارجية. حيث يرتبط ارتباطا مباشرًا بالمجتمع ونظمه المختلفة ويمده بالقوى العاملة المطلوبة فى كل المجالات مما يتطلب التطوير المستمر للتعليم الجامعي بصفة عامة وإدارته بصفة خاصة . فلا شك أن الانطلاق نحو المستقبل يبدأ من تشخيص الوضع الراهن، لهذا فإن التعرف على تفاصيل الواقع الفعلي لإدارة منظومة التعليم الجامعي يعد أمرًا ضروريًا من أجل بناء قاعدة انطلاق علمية صحيحة للتخطيط نحو تطوير المنظومة في السنوات القادمة التي تستهدفها الاستراتيجية، حيث يتم التعرف على هذا الواقع من خلال مجموعة من المؤشرات القابلة للقياس والمتابعة بغرض التحديد الدقيق لما هو قائم وامكانية تطويره وتكلفة هذا التطوير سواء زمنيا أو فنيا أو مالياً. (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٥، مرجع سابق ، ص٢٠).

ولقد تطور نظام التعليم الجامعي في مصر على مدى السنوات الخمسين الماضية من جامعه واحدة حكومية (جامعة القاهرة وجامعة خاصة واحدة (الجامعة الأمريكية) إلى١١ جامعة إضافية حتى أواخر الثمانينيات، وقد وصل عام ٢٠١٥ إجمالي عدد الجامعات إلى ٤٣ جامعة، وصولاً إلي إجمالي عدد ٩٥ جامعة وعدد المعاهد ٢٠٤ وعدد المعاهد البحثية ١١ معهد في عام ٢٠٢٣ .

(وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، حقائق وأرقام، ٢٠٢٣).

ولمواكبة متطلبات العصر من الضروري أن يتقن خريجو التعليم الجامعي بعض المهارات مثل القدرة على استيعاب التكنولوجيا الحديثة وتوظيفها، والقدرة على التعلم المستمر، واتخاذ القرارات السليمة والتفكير الناقد. ومن أهم العوامل لتطوير التعليم الجامعي تلك التي تتعلق بنمط إدارته ويرجع ذلك إلى أن الإدارة

الجامعية هي التي يدار بها نظام التعليم الجامعي وفقا لأيديولوجية المجتمع الذى يعيش فيه وظروفه الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والثقافية حتى تتحقق الأهداف التى ينشدها المجتمع في إطار مناخ تتوافر فيه أحدث الإدارات والأساليب العصرية فى ميدان الإدارة التي تزيد من كفاية وفاعلية الإدارة الجامعية. (أبو الوفا، ورسمي، ٢٠١٠، ص ١٧٥).

وفيما يلي نتناول لواقع إدارة التعليم الجامعي من خلال تناول بعض الجهود المؤثرة في تحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠ على النحو التالي:

**أولا**: **التخطيط الإستراتيجى**:--

وضعت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي استراتيجية لتطوير التعليم العالي والبحث العلمي وبناء الانسان المصري في ضوء خطة التنمية المستدامة– رؤية مصر ٢٠٣٠ كما يلى: (حسب النبي، ٢٠١٧، ص١٣٤)

**١- فى مجال الإتاحة**:

يتم ذلك من خلال بنية تحتية متميزة مع جامعات جديدة تحقق العدالة وتكافؤ الفرص وتعزز التميز والتنافسية وتضع مصر في مكان متميزة على خريطة العالم.

**٢- تحسين الجودة**:

ويتم ذلك من خلال برامج جديدة ترتبط بالتغيرات المستقبلية في سوق العمل المحلي والعالمي في ضوء الدراسات المحلية والإقليمية والدولية وبرامج مع جامعات مرموقة.

**٣- تحسين التنافسية**:

وقاعدة التنافسية هي رأس المال البشرى وقدرته على اختراع الابتكارات، وقدرة المستثمرين على تنفيذ هذه الابتكارات وتوظيفها، وسياسة حكومية داعمة للبحث العلمي والابتكارات. ويتم ذلك من خلال:

- إنشاء (٨) جامعات تكنولوجية، والبدء بثلاثة منها فى القاهرة وبنى سويف وقويسنا

- الارتقاء بموقع الجامعات المصرية فى التصنيف الدولى للجامعات.

**٤- تدويل التعليم وإنشاء فروع للجامعات الأجنبية**:

ويتم ذلك في ضوء القانون رقم ١٦٢ لسنه ٢٠١٨ والقرار الوزاري رقم ٤٢٠٠ لسنه ٢٠١٨ وغيرهما بشأن إنشاء وتنظيم فروع للجامعات الأجنبية داخل جمهورية مصر العربية.

ويشير واقع التعليم ببعض الجامعات المصرية إلى وجود نقص في الوعى بالرؤية الصحيحة عن التعليم الافتراضي وبرامجه ومميزاته ونقص التمويل اللازم لعمل الجامعة الافتراضية وتشغيلها وقلة توافر أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجال تخطيط وتصميم المقررات الإلكترونية والقادرة على مواكبة متطلبات تعليم المستقبل مما يجعل التعليم الجامعي المصري بشكله التقليدي غير قادر على الاستجابة لتحديات الثورة الصناعية الرابعة . وعليه فإن أول خطوة لتتمكن مؤسسات التعليم الجامعي والمسؤولون عنه من التحول نحو التعليم الرقمي هو تغيير وجهه نظرهم ورؤيتهم لهذا الشكل من التعليم والانفتاح على التغيير وأن يتم النظر له كبديل للتعليم الحالي وإنما كخيار وتطور وشكل مختلف لتلقى ذات المعارف والعلوم ولكن بأسلوب وأدوات مختلفة ، فقدرة نظام التعليم العالي المصري على التكيف مع متطلبات الثورة الصناعية هى التى تحدد بقاءه من عدمه نفاذا أثبت أنه قادر على احتضان متغيرات هذه الثورة فإنه سيستمر، أما إذا لم يتمكن من التطور وتخطى العقبات فإنه سوف تواجهه المتاعب والأزمات.

(على عبدالسلام ، ٢٠١٣ ، ص ص ٥٢٣ –٥٧١)

ويدل الواقع الحالي أن معدل الزيادة في مؤسسات التعليم الجامعي في تزايد مستمر وفقا لخطة الدولة لإنشاء الجامعات الحكومية والخاصة والأهلية والتكنولوجية وكذلك التوسع في إنشاء فروع للجامعات الأجنبية في مصر بالإضافة إلى المؤسسات التعليمية باتفاقات دولية وذلك بهدف تحقيق استراتيجية ٢٠٣٠ للتنمية المستدامة.

## ثانيا: ضمان جودة عمليات التعليم والتعلم

يسهم ضمان جودة التعليم الجامعي فى تلبية متطلبات التنمية المستدامة من خلال تحقيق السلام والأمن المجتمعي وجودة الحياة على المستويات الفردية والمجتمعية والعالمية ' فضمان الجودة لن يؤدى إلى توفير معلومات عن إنتاجية التعليم الجامعي فقط ، بل من شأنه زيادة اندماجه أكثر بالنظم الاجتماعية ، كما أنه يؤكد على العلاقة القوية بين الاقتصاد التنافسي المستدام وإصلاح التعليم الجامعي. (Serrano-Velarde, 2018, p.9)

ولقد قامت الكثير من المؤسسات الجامعية فى العالم المتقدم والنامى بتأسيس نظم لضمان الجودة والتحكم فيها ولكن بمستويات مختلفة من الفاعلية والتعقيد ، ولما كان العنصر البشرى من الأهمية بمكان فى سبيل ضمان جودة التعليم الجامعي ، فإنه يجب أن يكون لدى الجامعيين المؤهلات المطلوبة ولديهم أيضاً مهارات المعرفة والفهم ، ويكونوا على توافق مع خطط التنمية القومية وخصوصا الاقتصادية والاجتماعية حيث توجد علاقة تنافسية بين القدرة التنافسية للدولة ومدى جودة التعليم الجامعي فى هذه الدولة. (Borahan&Ziarate,2012,p 913)

ويمكن استنتاج أن ضمان الجودة عملية مشتركة في كل الوظائف المرتبطة ببناء الجودة وحيث تقوم الإدارة العليا بالدور الرئيسي بغرض ايجاد تنسيق مشترك وبناء منظومة لتحقيق التطابق بين الإمكانات والمتطلبات . و لكى نوظف مدخل لضمان جودة التعليم الجامعي المصري لتحقيق التنمية المستدامة فى أبعادها الثلاثة البيئية والاجتماعية والاقتصادية ، فإن هذا يقتضى تحديد أهم المعايير التى من شأنها قيادة خطى مؤسسات التعليم الجامعي نحو تلبية متطلبات التنمية المستدامة كما يتطلب تحديد أهم المعينات التي تجعل هذه المعايير حقيقة واقعية .

## ثالثا: إدارة الموارد البشرية (تأهيل القيادات وأعضاء هيئة التدريس):

يشير مفهوم إدارة الموارد البشرية إلى جمله الآداءات المتعلقة باختيار، وتعيين، وتطوير استخدام ومكافأة وتنظيم العنصر البشري العامل بقطاع ما في إطار من المتابعة والتقويم المستمر. وترتبط إدارة الموارد البشرية بالسياسات،

والاستراتيجيات التنموية للمجتمع حيث تكون أهداف وسياسات واستراتيجيات وخطط إدارة الموارد البشرية امتداداً طبيعياً ونسقاً فرعياً للسياسات والاستراتيجيات التنموية فهذا يعني أن تستمد إدارة الموارد البشرية بنيتها من أهداف وخطط وإجراءات تنفيذية من تلك السياسات والاستراتيجيات التنموية بالمجتمع. وتعمل إدارة الموارد البشرية على إمداد المجتمع بأفراد منتجين مثقفين يشكلون قوة عمل حقيقية للرقي بالمجتمع وتجنبهم الوقوع في البطالة التي تحيلهم إلى عائق للرقي بالمجتمع، خاصة وأن الإنسان أحد الموارد الاقتصادية الهامة بالمجتمع، الامر الذي أدى إلي ضرورة الاهتمام بإعداده وتجهيزه بصورة تمكنه من تأدية دور فعال في التنمية الشاملة بالمجتمع. (حجازي ، ٢٠١٥، ص٢٩ )

كما إن إدارة الموارد البشرية بأي مؤسسة تقوم بدور فعال في كفاءة هذه المؤسسة، إذ يمكن لهذه الموارد أن تعمل على الرقي بمستوى أداء المؤسسة، وذلك حالة توافق مجموعة من الدوافع الايجابية نحو المؤسسة وأهدافها، هذا بالإضافة إلى وجود مناخ عمل يتسم بجملة من العلاقات الودية الصحيحة بين أفراد المؤسسة في كافة مستوياتهم الوظيفية بالإضافة إلى الاقتناع بأهداف المؤسسة لدى العاملين بها، وسيادة مجموعة من القيم الإيجابية التي تنشر الرضا الوظيفي لدى هؤلاء الأفراد. وترى جمعية إدارة الموارد البشرية أن من أهم خصائص القائد الموهوب التكيف مع الذات والآخرين، والقدرة على تصنيف الأشياء والتعامل معها ومعالجة المواقف التي تواجهه والملاحظة الحادة والرغبة في التعلم والقدرة على معالجة المشكلات والتفكير فيها والقدرة على التركيز والانتباه وتقبل آراء الآخرين ومقترحاتهم والقدرة على التعميم، والنقد الإيجابي لنفسه وزملائه بموضوعية وموثوقية والنشاط والحيوية وتقدير الوقت والحساسية للغاية ويطرح أسئلة مهمة محددة أثناء المناقشة والميل إلى الدقة والمثالية والقدرة على معالجة المشكلات الكبيرة . (SHRM ,2023, p2)

ويرى كثير من المخططين الاستراتيجيين والقادة الإداريين في المجتمعات المتقدمة والنامية علي حد سواء أنه بالرغم من أهمية تنمية الموارد البشرية بشكل عام إلا أنه يوجه الاهتمام إلي فئة خاصة من الموارد البشرية يقوم عليها في الغالب نماء وازدهار المؤسسات والمجتمعات هذه الفئة تمتلك الخبرة والمعرفة والقدرة

الإبداعية بما يجعل تنميتها واستثمارها والمحافظة عليها أمرًا مطلوبًا ويذهب هؤلاء المخططون إلي أبعد من ذلك فيؤكدون علي أن النظرة الاستراتيجية إلى تلك الفئة يمكن أن تتحول ويُنظر إليها كأحد مصادر الاستثمار التي يمكن استكشافها ورصد مقوماتها وتصديرها. (Bolander, Werr & Asplund, 2017, 1523 )

ويرى الباحث أن إدارة الموارد البشرية تهتم أساسا بجميع العاملين في المؤسسة كذلك تتعدد وتتباين عمليات إدارة الموارد البشرية وفقًا للأغراض والأهداف.

## رابعاً: التصنيف الدولي للجامعات المصرية:

توجد مجموعة من التحديات التى تواجه الجامعات بشكل عام كما أشارت المنظمة الدولية للتنمية الاقتصادية فى مؤتمرها المنعقد فى كوريا ٢٠١٢ وتتمثل في توظيف التكنولوجيا في عمليات التعليم والتقييم والتغير الديموجرافى في الطلبة وعمليات تدويل الجامعات وبالنسبة للجامعات المصرية فإن التحديات التي تواجهها في سبيلٌ تحقيقٌ رؤيتُها ورسالتها تتباين حسب المنطقة الجغرافية اتى تغطيها كل جامعة وكثافة سكانها والاعداد المختلفة في سن التعليم الجامعي التي يجب أن تخدمها والمشكلات البيئية والاقتصادية والاجتماعية التي تعانى منها كل منطقة جغرافية تخدمها هذه الجامعة بالإضافة لهذه المشكلات على مستوى المجتمع المصري ككل وعلى المستوى القومي أشارت وزارة التعليم العالي إلى مجموعة من التحديات التي تواجه التعليم العالي في مصر يمكن إجمالها في النقاط التالية: (وزارة التعليم العالي ، ٢٠١٨)

- النمو المتزايد في عدد السكان.
- الفجوة الموجودة بين خريجٌ الجامعة واحتياجات سوق العمل.
- ضعف الممارسات التعليمية والمهنية بالجامعات المصرية.
- ضعف دور المجتمع المدني والقطاع الخاص فى دعم العملية التعليمية.
- ضعف القدرة الاستيعابية للجامعات فى ظل النمو السكاني المتزايد.

يعتمد مبدأ المرجعية الدولية علي التركيز علي التنافسية في جودة التعليم وسعر الخدمة والاعتماد الأساسي علي التنافسية في الموقع الاستراتيجي للدولة المصرية مما يسمح بجذب الجامعات المصرية للدول المحيطة "استقطاب الوافدين و إنشاء أفرع الجامعات الدولية و سيأتي ذلك من خلال التركيز علي وجود مرجعية دولية لجودة التعليم في الجامعات من خلال تصنيف وترتيب الجامعات. وسيتضمن خلق منظومة تنافسية لقياس معدلات أداء الجامعات المصرية و علاقاتها مع خطط التنمية المحلية من خلال منصة متابعة و سيسمح ذلك التوجه بخلق طابع التنسيق المحلي يسمح للطلاب الدوليين الالتحاق بالجامعات المصرية. (الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي البحث العلمى٢٠٣٠، مرجع سابق ، ص ٣٣).

و فى إطار التوجه نحو التحول الرقمي للجامعات قام المجلس الأعلى للجامعات بوضع خطة شاملة لتدريب وتأهيل المجتمع الجامعي بكل فئاته على برامج التحول الرقمي للمساهمة فى قيادة الجامعة نحو أنظمة الرقمنة الذكية عن طريق تقديم أفضل الحلول للتقنية المتكاملة فى المجالات الأكاديمية والبحثية والإدارية وتدريب المجتمع الجامعي بكل فئاته من طلاب وطلاب دراسات عليا وموظفين وأعضاء هيئة التدريس على برامج التحول الرقمي ومنحهم شهادة أساسيات التحول الرقمي. (استراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العلمى٢٠١٨ ، ص ٨٩)

وبذلك أصبحت الجامعات مطالبة اليوم اكثر من أي وقت مضى بمواجهة التحديات التي استجدت في هذا العصر، ولكى تقوم بهذا الدور فهي بحاجة إلى تصحيح مسار التعليم الجامعي بحيث تتحول الجامعات التقليدية إلى جامعات أكثر تفاعلا وحيوية وفقا لحاجات العصر ، ومن أحدث هذه التحولات التى تسعى الجامعات إلى التحول نحوها هي الجامعات الذكية ، حيث تعد الجامعات الذكية تطورا طبيعيا ومنطقيا للتعليم الإلكتروني وما رافقه من انطلاقة واسعة فى مجال الحوسبة السحابية مفتوحة المصدر والمنصات التعليمية التي أصبحت واحدة من ركائز التعليم الحديث فى الجامعات الأجنبية والعربية. (جواد ،عباد ،محمود، ٢٠١٨ ، ص ١٦٨)

ولذا فإنه يجب تصنيف الجامعات وفقا للمعايير مع تقديم الجوائز المحفزة لأفضل عشر جامعات تحتل المراكز الأولى في هذا التصنيف لكى ننهض بمستوى التعليم الجامعي المصري وتحقيق المنافسة على المستوى العالمي للخريجين وجذب مزيد من الطلبة الأجانب والوافدين للدراسة بجامعاتنا ولزيادة مستوى الاستثمار في التعليم والنهوض بالقوى البشرية والاستفادة منها على أكمل وجه وإلى السعي الدؤوب والمستمر نحو التميز دائما من أجل غد مشرق للجميع.

## **خامساً**: **البحث العلمي والنشر الدولي**:

**أثرت** التكنولوجيا الرقمية على عمليات وممارسات البحث الأكاديمي من التعميم وصولاً إلى جمع البيانات، وتنظيمها وتخزينها وتحليلها ونشر النتائج من خلال التعاون بين الباحثين على مستوى العالم والمجتمع الدولي من خلال:

(Bruhn, 2020: pp.32- 36)

- **النشر الإلكتروني عبر الثقافات المختلفة.**
- **مشاركة الباحثين نتائج أبحاثهم عبر المؤتمرات الدولية.**
- **الاستعانة بالباحث الرقمي digital scholar في تبادل الخبرات والنتائج.**
- **توظيف المصادر التربوية المفتوحة Open Educational Resources التي تقدم مصادر تعليمية على مستوى عالي من الجودة وبتكلفة أقل.**

كما تؤكد أحد التقارير على ضعف التمويل وضعف نسبة الإنفاق المخصصة للبحث العلمي مما كان له أثر سلبى على إنتاج الابتكار، والاعتماد على الحفظ والتلقين وزيادة الفجوة بين مخرجات التعليم الجامعي ومتطلبات سوق العمل مما نجم عن ذلك زيادة معدلات البطالة ، ضعف الالتزام بتطوير المناهج والمقرات التعليمية ، والرقابة عليها ونقص الموارد التكنولوجية، وعدم الاستفادة من مخرجات البحث العلمي في مواجهة التحديات الأساسية بالمجتمع.

(وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري ،٢٠١٥ ، ص ص٣٥ -٩٤)

وفى ضوء ما أفرزته الثورة الصناعية الرابعة من توجهات جديدة فى التعليم والتعلم ، وما تطرحه الثورة الصناعية الخامسة من تقنيات وأدوات جديدة ، بدأت

الحاجة إلى تقابل تلك الثورة بثورة هائلة في التعليم وليس مجرد تغيير أو تطوير ، فقد أكدت دراسات عديدة أن التعليم والبحث العلمي من أهم أساسيات مواكبة الثورة الصناعية الرابعة والخامسة ، إذ أن مفرداتها تفرض تأهيل العنصر البشرى تكنولوجيا وتمكينه تقنيا باعتباره الورقة الرابحة في المستقبل الرقمي لبناء أجيال تواكب متطلبات تلك الثورة.

وبالتالي أنه من الضروري استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إعداد ونشر البحوث العلمية وتوظيف تكنولوجيا المعلومات في تطوير وادارة المشروعات البحثية و التدريب المستمر للباحثين لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في بحوثهم والتعاون والشراكات بين الباحثين باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

## سادساً: تدويل الجامعات المصرية:

يعد تدويل التعليم العالي استجابة للتحديات التي تفرضها العولمة وتنعكس أهميته في كافة الأجندات القومية والمؤسسات التعليمية بالدول المختلفة، وقد أصبح التدويل محور رئيس في الخطط الاستراتيجية للجامعات، ومن ثم كان التوجه نحو دمج البعد الدولي فى التعليم من خلال التبادل الطلابي والحراك الأكاديمي والإداري ودراسة لغة أجنبية والطلاب الدوليين الوافدين والأساتذة الزائرين وبرامج التعليم عن بعد بالإضافة إلى المشروعات المشتركة والحلقات البحثية والاتفاقيات البحثية الدولية والمقالات المنشورة في الدوريات الدولية وفى هذا السياق يعد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس من أكثر العناصر المرئية أهمية لكونهم ليسوا مجرد مستقبلين للمعرفة فحسب وانما منتجين لها أيضا. ( Codina, et al., 2013: pp.48-50)

يقوم التعليم العالي بدور هام في تشكيل التحولات المجتمعية لمواكبة الثورة الصناعية الرابعة والتي تفرض تحديات مختلفة على الطلاب والخريجين بمؤسسات التعليم الجامعي تجعلهم لا يعتمدون بشكل كبير على تخصص ودراستهم في الحصول على فرص عمل، ومن ثم فإن مؤسسات التعليم الجامعي ذات السمعة الدولية تهدف إلى تطوير القدرة على الانجاز الأكاديمي وانتقاء المعارف التي تؤهل الخريجين لحياة منتجة وبالتالي فإن الثورة الصناعية الرابعة تتطلب من التعليم

الجامعي التوجه من النموذج التقليدي في الدراسة إلى إعداد متعلمين مدى الحياة. (Gleason, 2018: pp.5,6)

وقد اتجهت كثير من الدول إلى تعزيز التعاون الدولي عبر الثقافات بين الجامعات المختلفة لتقديم المهارات اللازمة لإنتاج خريجين يمكنهم الخوض في غمار الثورة الصناعية الرابعة .ويسهم التعليم العالي العابر للقوميات في تحقيق ذلك من خلال المرور بثلاث موجات وهى الموجة الأولى وتتضمن سفر الطلاب والحراك الأكاديمي للدراسة بالخارج. الموجة الثانية وتتضمن تأسيس تحالفات من خلال برامج التوأمة. الموجة الثالثة وتتضمن إيجاد فروع للحرم الجامعي في الأسواق الدولية .( Gleason, 2018,pp.45,46)

**التزايد** في أعداد الطلاب الوافدين، والحراك الدولي والاتفاقيات الدولية وإنشاء فروع الجامعات الأجنبية وتطوير منصة ادرس في مصر من الإدارة المركزية للوافدين، ادرس في مصر! المغامرة التعليمية الجديدة التي تصنع الفرق كله وتساعد على الذهاب إلى مكان للتعليم والمرح وتوفر سهولة الوصول إلى جميع كيانات التعليم العالي في مصر وذلك تنفيذا لتوجهات الدولة الخاصة بالارتقاء بمنظومة الطلاب الوافدين ولتصبح مصر أكبر مركز تعليمي متميز في الشرق الأوسط تحقيقًا لاستراتيجية مصر ٢٠٣٠ وتطوير منظومة الخدمات المقدمة للطلاب الوافدين، وكذا جذب وتسهيل إجراءات قيد الطلاب الوافدين بالجامعات والمعاهد العليا المصرية ومن أهم مميزات هذه المبادرة، دعم مصالح الطلاب الوافدين، تزويد الطلاب الوافدين بكل ما يخص الدراسة في مصر، وخدمة الطلاب الوافدين قبل وأثناء وبعد الدراسة في مصر، وتوفير جميع المعلومات التي يحتاجها الطلاب في التقديم والمستندات المطلوبة، والتنسيق الداخلي تحت رعاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي المصرية، وضمان تحقيق الاستفادة القصوى للطلاب، والتواصل معهم وشرح تفاصيل الفرص المتاحة للدراسة في مصر بالنسبة للطلاب الوافدين وتوفير خدمة موحدة للطلاب منعًا للتشتت عن طريق توحيد المصدر مساعدة الطلاب الدوليين على اتخاذ قرار الدراسة في مصر والاستثمار في تعليم الشباب فهم بناة المستقبل وتقديم خدمة السياحة التعليمية في مصر وتقديم

خدمات تعليمية تواكب عصر تكنولوجيا المعلومات الذي نعيشه واستعادة مصر لمكانتها كمنبر العلم في الشرق الأوسط والعالم أجمع.

(الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي البحث العلمى٢٠٣٠، مرجع سابق ، ص ٣٤)

ويعد تدويل التعليم العالي استجابة للتحديات التي تفرضها العولمة ولكنه ما زال يواجه تحديات خاصة فى ظل المتغيرات التي يشهدها العالم بعد جائحة كورونا وساهم هذا في التوجه لتطوير الجامعات لمواكبة متطلبات التحول الرقمي.

**المحور الرابع: تصور مقترح لإدارة التعليم الجامعي من أجل التنمية المستدامة على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠**

**وستعرض الدراسة لهذا الدور من خلال المحاور التالية:**

- **فلسفة التصور المقترح**
- **أهداف التصور المقترح**
- **أسس التصور المقترح**
- **منطلقات التصور المقترح**
- **خطوات تطبيق التصور المقترح**
- **معوقات قد تواجه تطبيق التصور المقترح**
- **مقترحات للتغلب على معوقات تطبيق التصور المقترح**

### ١ - فلسفة التصور المقترح

**ترتكز فلسفة التصور المقترح إلي ما يلي:**

- إن الإدارة لمؤسسات التعليم الجامعي هي المرتكز الأساسي لتوجيه مؤسسات التعليم الجامعي لتحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠
- تعد التنمية المستدامة هدفا استراتيجيا للجامعات فهى مقياس لمستوى التقدم والتطور.

- الارتقاء بمنظومة البحث العلمي والتطوير والابتكار للنهوض بمستوى القدرات العلمية والعملية وتحقيق الاستثمار الأمثل للمورد المتاحة.
- تساعد رؤية مصر للتنمية المستدامة ٢٠٣٠ على بحث ما يمكن التوصل إليه من بدائل وتحديد الأولويات.
- يعد الاهتمام بتحقيق رؤية مصر للتنمية المستدامة ٢٠٣٠ ضرورة حتمية تفرضها متغيرات الحاضر والمستقبل
- إن ضمان جودة التعليم الجامعي يحقق التنمية الشاملة في كافة المجالات المختلفة.

## ٢ - أهداف التصور المقترح:

في ضوء فلسفه التصور المقترح حدد الباحث أهداف التصور المقترح فيما يلي:

- تطوير إدارة التعليم الجامعي للتنمية المستدامة بما يتسق مع رؤية مصر٢٠٢٣
- تقديم آليات تنفيذية للتغلب على المعوقات التي تحول دون الإدارة الفعالة للتعليم الجامعي بما يحقق رؤية مصر ٢٠٣٠
- تحديد أبعاد التنمية المستدامة في كافة مجالاتها التعليمية والاجتماعية والثقافية والادارية والاقتصادية والصحية والبيئية من أجل التطور نحو الافضل.
- التغلب على المعوقات التي تواجهها إدارة التعليم الجامعي لتحقيق التنمية المستدامة في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠
- تشكيل منظومة تعليمية لإدارة التعليم الجامعي في ضوء رؤية مصر للتنمية المستدامة ٢٠٣٠ مع مراعاة الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة لتطوير أداء المنظومة الجامعية.

## ٣ - أسس التصور المقترح:

**في ضوء فلسفة وأهداف التصور يمكن تحديد أسس هذا التصور فيما يلي:**

- **رؤية مصر منطلق أساسي للتطوير:** ضرورة الاهتمام بإدارة التعليم الجامعي في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ للتنمية المستدامة لمواجهة التحديات التي فرضها القرن الحادي والعشرين.
- **الشمول والتكامل:** لإدارة التعليم الجامعي دور يتسم بالشمول والتكامل مع كافة عناصر المنظومة الجامعية في تلبية متطلبات التنمية المستدامة وانعكاسه على أدوارها المستقبلية من أجل تحقيق رؤية مصر للتنمية المستدامة.
- **التوجهات العالمية:** سعت معظم دول العالم كثيرا في مجال تطبيق التنمية المستدامة ومصر تسعى للحاق بغيرها من دول العالم.

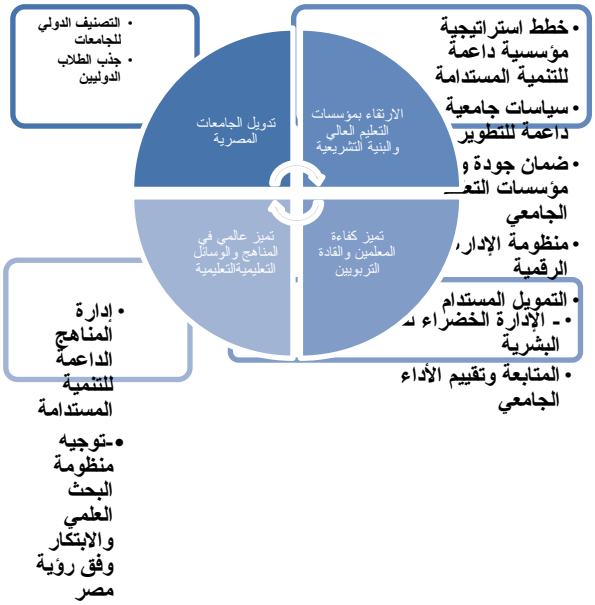
## ٤- متطلبات التصور المقترح:

- حاجة الإدارة الجامعية إلى فكر إداري حديث لمواكبة مستجدات العصر الحالي لتطوير التعليم بمؤسسات التعليم الجامعي من أجل التنمية المستدامة على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠.
- احتياج الإدارة الجامعية إلى كوادر بشرية تمتلك مجموعة من الأفكار والمهارات والاتجاهات لإقامة مجتمع جامعي واشتراك أصحاب العمل مع الجامعات للبحث عن سبل تطوير المهارات التقنية والإدارية لتحقيق متطلبات التنمية المستدامة على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠.

## ٥- خطوات تطبيق التصور المقترح

إن تحقيق أهداف التصور المقترح يتطلب مجموعه من الخطوات التي يمكن تطبيقها في إدارة التعليم الجامعي لتحقيق التنميه المستدامة في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠. لذا تم تحديد عدد من المحاور التي تتضمن خطوات يتعين علي التعليم الجامعي تطبيقها حتي تتمكن من تحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠.

"




"شكل يوضح الصلة بين رؤية مصر ٢٠٣٠ والتصور المقترح"

وتتمثل خطوات تطبيق التصور المقترح فيما يلي :

**المجال الأول: الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي والبنية التشريعية**

**أولاً: خطط استراتيجية مؤسسية داعمة للتنمية المستدامة**

**فالتخطيط من أجل نشر ثقافة للجودة كأساس لضمان الجودة فى مؤسسات التعليم العالى يتطلب من الإدارة العليا أن تكون هى المرشد والدليل لكل العاملين من خلال:**

- تبني الادارة العليا رؤية لإدارة الجودة وتأهيل الكليات للاعتماد.
- إدراج الإدارة العليا هذه الرؤية في سياسة المؤسسة التعليمية.
- مشاركة كل العاملين في وضع استراتيجيات وخطط عمل لتحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠.
- تحديد أولويات في تطبيق الخطة الاستراتيجية بما يتسق مع رؤية مصر.

- تحديد المسؤوليات والجداول الزمنية لتنفيذ الخطط المرتبطة بالتنمية المستدامة.
- صياغة الاستراتيجيات الرئيسة والبديلة التى تحقق الأهداف الاستراتيجية ذات الصلة برؤية مصر
- بناء الأهداف الاستراتيجية للتعليم الجامعي بما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة.
- توضيح الإدارة الجامعية للصلاحيات الإدارية في إعداد الخطة الاستراتيجية وتنفيذها.
- تكامل خطط البحث العلمي لكل المؤسسات البحثية بالدولة مع الخطة الاستراتيجية للجامعة.

**ثانيا**: **سياسات جامعية داعمة للتنمية المستدامة**:

ويختص هذا المحور بتحديث منظومة القوانين والتشريعات واللوائح الحاكمة لإدارة التعليم الجامعي وذلك من خلال:

- إصدار قانون موحد لتنظيم وإدارة البحث العلمي بالجامعات المصرية.
- تفعيل التشريعات والقوانين الداعمة لتنظيم إدارة التعليم الجامعي المصري بما يحقق التنمية المستدامة للمجتمع المصري.
- تطوير السياسة الجامعية المصرية بما يسمح بتقليص الدورة المستندية والمدة الزمنية.
- إنشاء هيئة قومية لاعتماد مراكز البحث العلمي بالجامعات ومراقبة أدائها .

**ثالثاً**: **ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم الجامعي**:

**ويتسق هذا المحور مع الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي والبنية التشريعية باعتباره هدف متضمن في رؤية مصر ٢٠٣٠ وذلك من خلال:**

- إتاحة الإدارة الجامعية كافة الوسائل والأساليب التي تلبى احتياجات الكليات من أجل التعليم المرتبط بالتنمية المستدامة.

- المراجعة الدورية لاحتياجات الجامعة فيما يتعلق بإدارة التنمية المستدامة.
- مواصلة التحسين المستمر للإدارة الجامعية من أجل التنمية المستدامة.
- الإدارة الرشيدة لنظم ضمان جودة مؤسسات التعليم الجامعي
- دمج معايير الجودة للتعليم من أجل التنمية المستدامة وفقا لرؤية مصر ٢٠٣٠

## رابعاً: منظومة الإدارة الرقمية:

**تتضمن نظم الإدارة الإلكترونية، ونظم التقويم والامتحانات الإلكترونية، والتي يتم تفعيلها من خلال ما يلي:**

- تجهيز المؤسسات الجامعية بمعامل رقمية مجهزة لتفعيل منظومة الاختبارات الإلكترونية.
- تأسيس بنية تحتية متميزة من حيث شبكات الاتصال الحديثة ونظم المعلومات والتقنيات الحديثة
- الاستخدام المكثف لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات لتدعيم العمل الاداري

## خامساً: التمويل المستدام:

**يتضمن تنمية الموارد الذاتية للجامعات من خلال ما يلي:**

- التخطيط لمصادر تمويل بديلة وجديدة وذاتية بجانب الدعم الحكومي للجامعة.
- انشاء مراكز تسويق الخدمات والمبتكرات الجامعية وتفعيل ما هو موجود منها.
- تشجيع فكرة الجامعة المنتجة لتسهم في تطبيق نتائج البحث العلمي وتسويقها.
- تشجيع إسهامات رجال الاعمال والتمويل الوقفي والخيري لمؤسسات التعليم الجامعي.

- عمل دراسات مسحية لاحتياجات القطاعات المختلفة في المجتمع
- إجراء بحوث تطبيقية مرتبطة بهذه الاحتياجات وتسويق نتائج هذه البحوث لتلك القطاعات.
- تفعيل الاعلان عن الخدمات البحثية والاستثمارية للجامعة.
- تفعيل التحالفات من اجل مشاريع ونشاطات ريادية مبتكرة بما يحقق تدفقات تمويلية بشكل مستمر.

**المجال الثاني**: **تدويل الجامعات المصرية**

**سادساً**: **التصنيف الدولي للجامعات**:

- رصد موارد مالية لزيادة معدلات البعثات والمنح والمهمات العلمية لأعضاء هيئه التدريس .
- إنشاء فروع للجامعات المصرية في الخارج .
- عقد اتفاقيات مع الجامعات العالمية المتميزة لتوفير منح بحثية للجامعات المصرية بما يساعد على الانتشار الدولي ورفع مكانة وسمعة الجامعات المصرية.

**سابعاً**: **جذب الطلاب الدوليين**:

- إنشاء صندوق لدعم أنشطة تدويل البحث العلمي بالجامعات المصرية.
- تقديم برامج تعليمية وبحثية دولية بالجامعات المصرية لجذب الباحثين الدوليين من كافة أنحاء العالم.
- دعم الحراك الدولي لأعضاء هيئة التدريس والطلاب والباحثين عن طريق التبادل الطلابي والدراسة عبر الحدود والبعثات الخارجية والمنح والمهمات العلمية والبحوث المشتركة.

**المجال الثالث**: **تميز كفاءة المعلمين والقادة التربويين**:

**ثامناً**: **الإدارة الخضراء للموارد البشرية**

**تتضمن القيادة المستدامة، وتأهيل الجهاز الإداري الكفء علي ضوء أبعاد الحوكمة الاستراتيجية من خلال:**

- تدريب القيادات الإدارية على المداخل والاستراتيجيات الحديثة في تنمية وتطوير الموارد البشرية .
- مشاركة الجامعات بجميع تخصصاتها في تدريب القيادات الإدارية علي الممارسات الخضراء الداعمة للاستدامة البيئية.
- تحسين أداء العاملين من خلال توافق أهدافهم مع أهداف المنظمة .
- تحسين الإنتاجية وذلك بتيسير سبل تطوير وتدريب العاملين واستقطاب الكفاءات وتوظيفها والمحافظة عليها
- تحسين مستوى العاملين من خلال الاهتمام ببيئة العمل والاتصال الفعال والشفافية داخل المنظمات .
- تحديث الأنظمة والعمليات الإدارية لتطوير مهارات العاملين من خلال جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسات الجامعية.

**تاسعاً**: **المتابعة وتقييم الأداء الجامعي**:

- المتابعة والتقويم المستمر لمراحل الخطة الاستراتيجية التي تخدم رؤية مصر ٢٠٣٠ .
- التأكد من تحقيق ما تم وضعه من الأهداف الاستراتيجية الموضوعة
- التأكد من ان نتائج التنفيذ متماشية مع الأهداف الاستراتيجية الموضوعة.
- تقييم الفرص المتاحة في ضوء المخاطر المحتملة
- تقييم أداء منظومة التعليم الجامعي في فترات سابقة وتحديد عوائق تنفيذ الاستراتيجية الموضوعة

**المجال الرابع**: **تميز عالمي في المناهج والوسائل التعليمية**

**عاشراً**: **إدارة المناهج الداعمة للتنمية المستدامة**

– استحداث تخصصات وبرامج جديدة بمؤسسات التعليم الجامعي يتطلبها سوق العمل المحلى والعالمي.

– تشجيع التعليم الالكتروني والتعلم المدمج والتعليم التكنولوجي.

– الاهتمام في التدريس الجامعي بدعم الإبداع والابتكار .

– توجه المناهج والأنشطة نحو دعم وإكساب الطلاب المهارات الريادية المتنوعة.

– قيام الجامعات بعمل مسوحات لما يتطلبه سوق العمل العالمي والمحلي من مهارات وكفايات.

**حادي عشر**: **توجيه منظومة البحث العلمي والابتكار وفق رؤية مصر ٢٠٣٠**

- تطوير الخطط البحثية لتتضمن ربط الأبحاث في كافة التخصصات والمجالات المختلفة بالكليات برؤية مصر ٢٠٣٠.
- انشاء صندوق لدعم البحث العلمي يهتم بتمويل المشروعات البحثية علي ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠.
- إنشاء مراكز التميز البحثي بالجامعات المصرية لربط البحث العلمي بالخطط التنموية .
- الاهتمام بتطبيق البحوث الجامعية التطبيقية ونقل التكنولوجيا.
- نشر وتبادل البحوث العلمية من اجل التنمية المستدامة مع الجامعات الأخرى داخليا وخارجيا
- توجيه الجامعة برامج الدراسات العليا على مستوى الماجستير والدكتوراه لدراسة قضايا التنمية المستدامة ومشكلاتها
- أن تحرص الجامعة على تأكيد الوجهة التطبيقية للبحوث العلمية المتعلقة بالتنمية المستدامة
- إنشاء وحدة لتسويق الابتكارات والمنتجات والأبحاث العلمية بالتعاون والشراكة مع أكاديمية البحث العلمي.

## ٦ - معوقات قد تواجه تطبيق التصور المقترح:

هناك معوقات عديده يمكن ان تقف حائلا أمام تحقيق التصور المقترح، منها ما يلي :

- ضعف أساليب الإعداد والتدريب في مجال الإدارة الجامعية.
- نقص التمويل من أهم المشكلات التي تواجه التعليم الجامعي عامة والبحث العلمي بصفة خاصة.
- افتقار الجامعات المصرية إلى البنية الأساسية اللازمة لاستقبال أعداد متزايدة من الطلاب الأجانب.
- تركيز التعليم الجامعي على الجانب الأكاديمي وإهمال الجانب التطبيقي والتقني.
- قصور الاتصال بين القيادات الإدارية والعاملين بالتعليم الجامعي.
- ضعف التنسيق بين أهداف وقيم الجامعات وبين مستويات أداء وسلوك كل العاملين بها.
- بعض مؤسسات التعليم الجامعي فى مصر لم تنجح فى توفير التخصصات والمهارات المطلوبة لشغل الوظائف فى سوق العمل.
- مقاومه التغيير والتطوير من قبل بعض المسؤولين والعاملين بالتعليم الجامعي .
- قصور التعاون الفعال بين مؤسسات التعليم الجامعي لتحقيق التنمية المستدامة في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠م.
- وجود قصور في أساليب المتابعة والمحاسبية على الأداء بين العاملين بالتعليم الجامعي.
- يعانى بعض أعضاء هيئة التدريس فى كثير من جامعاتنا من قيودا بيروقراطية تعيق مسيرتهم ، وتسلطا إداريا يحد من حريتهم.

- يوجد داخل إدارة مؤسسات التعليم الجامعي ما يبرر تقديم هذه الإجراءات لتطوير الإدارة الجامعية وتتعدد الدواعي والمبررات التي تحتم على الجامعات إحداث التطوير والتجديد والتحديث لإداراتها بما يتلاءم والمتغيرات العلمية والمعرفة المتجددة والمتغيرات التكنولوجية ومن أهممها :
- البيروقراطية في إدارة التعليم الجامعي .
- مركزية إدارة التعليم الجامعي .
- القصور والخلل في التنظيمات الجامعية الإدارية الحالية .
- قصور التخطيط الإداري الجامعي .
- النقص الواضح في تأهيل القيادات الجامعية إداريا .

## ٧ - مقترحات للتغلب علي معوقات تطبيق التصور المقترح

- متابعة الإدارات المختلفة للمنظمة كوحدة مركزية.
- تنمية مهارات العاملين بما يتوافق مع المستجدات والمتغيرات العالمية.
- بناء منظومة تخطيط طويلة المدي أثناء تحقيق الأهداف قصيرة المدى لمراعاة الأجيال القادمة .
- تنمية العاملين بدلا من استقطاب موارد بشرية خارجية.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم ثقافة إيجابية لدى كافة العاملين.
- توفير بنية تحتية للإدارة الإلكترونية لمواكبة التطورات العلمية.
- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وادارة كافة الموارد.
- التعاون بين الجامعات مما ييسر تبادل المعلومات حول الحلول العملية لمشكلات التنمية .
- تشجيع البحوث التنموية والتى تساهم فى التنمية على كافة المستويات المحلية والإقليمية والدولية .

- القدرة على بناء رؤية مشتركة والتواصل مع الآخرين لتقييم هذه الرؤية واعادة تنميتها.
- مرونة الثقافة التنظيمية المستدامة لقابلية المنظمة للتغيير ومواكبتها للتطورات المتلاحقة بما يتوافق مع متطلبات الأجيال الحالية والأجيال القادمة.
- الاندماج الداخلي للعاملين داخل المنظمة والتشجيع على التعاون من خلال الشعور بالهوية التنظيمية.
- دعم الجامعة لنشر الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس فى الدوريات العلمية العالمية .
- تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لتبادل الخبرات المتميزة مع الجامعات العربية و العالمية .
- يجب وضع البحث العلمي في أولويات التنمية المستدامة ويخصص ميزانيات مستقلة للدراسات العليا وللبحث العلمي.
- تخصيص الاعتمادات المالية للجامعات يجعلها قادرة على استخدام طرق واساليب التنمية وإمداد الباحثين بالدعم المالي لإنجاز البحوث العلمية يزيد من عملية التنمية المستدامة.
- تعزيز شراكات جديدة مع مؤسسات المجتمع المحلى والقطاع الخاص .

## قائمة المراجع

### أولا: المراجع العربية :

١- أحمد محمد نبوي حسب النبي، التعليم والتنافسية فى ماليزيا وإمكانية الإفادة منها فى مصر ، العلوم التربوية ، كلية الدراسات العليا للتربية ، جامعة القاهرة ، مج ٢٥ ، ع ١ ، يناير ٢٠١٧ ، ص ١٣٤

٢- أسامة الخولي ، البيئة وقضايا التنمية والتصنيع، دراسات حول الواقع البيئي في الوطن العربي والدول النامية، الكويت: عالم المعرفة، ع ٢٨٥، سبتمبر، ٢٠١٢ ، ص ص ٥٧ – ٦٠

٣- استراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في ضوء خطة التنمية المستدامة، رؤية التعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٣٠ ، ص ٤

٤- الأخضر عزي، نادية إبراهيمي، دور الجامعة في تحقيق التنمية المستدامة، دراسة لواقع الجامعة الجزائرية، المؤتمر العربي السادس لضمان جودة التعليم العالي ٢٠١٦ ، ص ٤١٤

٥- بوسامة محمد لخضر ، بحوص نسيمة ، دور الجامعة في تجسيد التنمية المستدامة ، معهد العلوم الاقتصادية ،التجارية وعلوم التسيير ، دراسة ميدانية لعينة من الأساتذة الجامعين بالمركز الجامعي تيسميسلت، الجزائر، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، مج ٣ ، ع١ ، ٢٠١٩ )

٦- جمال محمد أبوالوفا ،محمد حسن رسمي ، الإدارة الجامعية ، الواقع وأسس التطوير، أسس الإصلاح والتطوير ، ٢٠١٠ ، ص ١٧٥

٧- جمهورية مصر العربية، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ ،القاهرة ، ٢٠١٦ ، ص ١٣

٨- جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، استراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، في ضوء خطة التنمية المستدامة مصر ٢٠٣٠، ص ١٢

٩ – رواء زكي يونس الطويل، التنمية المستدامة والأمن الاقتصادي، عمان: دار زهران للنشر ،٢٠١٣م، ص١

١٠– عادل محمد حسن سليمان ، تحليل مقارن للجامعة المستدامة في كل من كندا وأستراليا وإمكانية الإفادة منها في مصر، مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ع ٤٢ ، ج٣ ، ٢٠١٨

١١– عبدالرحمن العايب ، المؤسسة الاقتصادية في ظل تحديات التنمية المستدامة ، رسالة دكتوراه ، جامعة فرحات ، الجزائر ، ٢٠١٢

١٢ – عبد الرحمن محمد الحسن، التنمية المستدامة ومتطلبات تحقيقها، بحث مقدم لملتقي استراتيجية الحكومة في القضاء علي البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، السودان، ٢٠١١

١٣ – عصام الحناوي، قضايا البيئة والتنمية، سلسلة مكتبة مصر ٢٠٠٢،منتدى العالم الثالث، القاهرة مصر، ص– ص: ١١ –١٣

١٤ – على أبو طاحون، إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعية ، دار النشر، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، ٢٠١٠، ص ١٤٦

١٥– على قابوسة، وحمزة وطيبي، منظومة الادارة البيئية السليمة والتنمية المستدامة في المناطق الريفية ، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ، ع ٤ ، ٢٠١٤ ، ص ١٨٣

١٦– على أسامة عبدالسلام، التحول الرقمي بالجامعات المصرية ، دراسة تحليلية ، مجلة كلية التربية ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ٢٠١٣ ، ص ص ٥٢٣ – ٥٧١

١٧ – عمار فتحي موسى إسماعيل ، معوقات تطبيق مدخل إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في مصر ، مدخل القياس المقارن ،المؤتمر السنوي العربي السابع – الدولي الرابع ، كلية التربية النوعية بالمنصورة ، ١٠– ١٢ إبريل ٢٠١٢ ، ص ١٠٢ –١٠٣

١٨ – محمد بلغالي، الحكم الراشد والتنمية المستدامة، دراسات استراتيجية، دورية فصلية محكمة تصدر عن مركز البصيرة، العدد ١٤، الجزائر: الدار الخلدونية للنشر والتوزيع، ٢٠١١، ص ٥٢

١٩– محمد حسنين العجمي، الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر ، القاهرة ، العالمية للنشر والتوزيع ، ٢٠١٦ ، ص ٢١٠

٢٠– محمد فتحي عبد الغنى، مفهوم التنمية المستدامة و أبعاده ونتائجه في مصر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة بنى سويف ، ٢٠٢٠ ، ص ٤٠١

٢١– محمد عيد عتريس ، الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ ، المجلة التربوية ، جامعة سوهاج ، كلية التربية ، مج ٧٧ ، ٢٠٢٠ ، ص ٨٥٩ – ٨٦٠

٢٢– مروة إسماعيل ، برنامج مقترح في الجغرافيا قائم على بعض أبعاد خطة التنمية المستدامة ٢٠١٦ – ٢٠٣٠ لتنمية مهارات التفكير المستقبلي والمسئولية الاجتماعية لدى الطالب المعلم ، مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، ع ٨٥ ، مصر ، ٢٠١٦ ، ص ٨

٢٣– منى عرفة حامد عمر، دور التعليم الجامعي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ ، جامعة المنوفية ، كلية التربية ، مجلد كلية التربية ، مج٣٣ ، ع ٣ ، ٢٠١٨

٢٤– نادية إبراهيم ، دور الجامعة فى تحقيق التنمية المستدامة، دراسة لواقع الجامعة الجزائرية ، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية ، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع ، ع ٢٤ ، الجزائر ، ٢٠١٥ ، ص ٢٦٠

٢٥ – نادية إبراهيمي، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة ، دراسة حالة جامعة المسيلة، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس،٢٠١٣ ،ص ٤١

٢٦ – نادية يوسف جمال الدين: المستقبل لن ينتظرنا التعليم والثورة الصناعية الرابعة ، مؤتمر التربية والثورة الصناعية الرابعة من ٩ – ١٠ نوفمبر ، جامعة القاهرة ،٢٠١٩ ، ص ص ٣٧ – ٤٩

٢٦– نجاة محمد ، التنمية المستدامة وأهميتها فى العالم العربي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، ع ١ ، ٢٠١٢ ، ص ٧٥

٢٧– هيام لطفي صالح حسن وآخرون، المدخل المقترح للتنمية الإدارية المستدامة بالتطبيق علي مؤسسات التعليم العالي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، المجلد ١٢، العدد ٣، ٢٠٢١، ص ١١٣–١٣٧

٢٨ – وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، استراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠، جمهورية مصر العربية، ٢٠١٥.

٢٩– وزارة التعليم العالي ،استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥ – ٢٠٣٠ ، مصر تستثمر في المستقبل ،وحدة التخطيط الاستراتيجي ودعم السياسات، جمهورية مصر العربية ، ٢٠١٥ ، ص٧

٣٠– وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠١٥ – ٢٠٣٠ ، جمهورية مصر العربية ، ٢٠١٥ ، ص ١٦

٣١ – وزارة التعليم الأعلى والبحث العلمي، الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي البحث العلمى٢٠٣٠ ، رؤية مصر ٢٠٣٠ ، المبادئ السبعة للجامعات المصرية ، ص ٢٩

٣٢– وزارة التربية والتعليم ، وثيقة الأنشطة البيئية والسكانية والصحية ، نحو تحقيق تنمية مستدامة ، الإدارة العامة للتربية البيئية والسكانية والصحية ، قطاع التعليم العام ، القاهرة ، ٢٠١٧،ص ٨

٣٣ – وزارة التعليم العالي، رؤية مصر ٢٠٣٠ في تطوير التعليم الأعلى في جمهورية مصر العربية ،٢٠١٨ متاح من خلال

http://portal.mohesr.gov.eg/ar eg/Pages/default.aspx –

٣٤ – وزارة التعليم الأعلى ،رؤية مصر ٢٠٣٠ فى تطوير التعليم الأعلى في جمهورية مصر العربية ، ٢٠١٥ ، ص ١٣٨

٣٥– يزيد عيسى السورطي، السلطوية فى التربية العربية ،عالم المعرفة ، العدد ٣٦٢ ، الكويت ، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب ، ٢٠٠٩ ، ص ٥٣

٣٦– يوسف عبد المعطى ، تصور مقترح لتطوير إدارة التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية ، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر ، ع ١٠١ ،٢٠٠٦م.

## ثانيا : المراجع الأجنبية

1-A lexandra et al, universities facing change and competition,journal of economics , business and management ,Vol 2, N 2, 2014, P 130

2- Albandary, Mohamed S,,Meeting the challenges, the development of quality assurancein Oman s clledge of education,higher education ,V150, Issues, 2015 , pp 181-195

3-Al khateeb,m,et al, Sustainable university model for higher education in Iraq, creative education journal ,vol 5, 2014,p 323

4- Arab Republic of Egypt Presidency, Egypt Vision 2030, https://www. Presidency.eg, 2020

5- Bolander, P., Werr, A. & Asplund, K. (2017). The practice of talent management: a framework and typology. *Personnel Review, 46*(8), 1523-1551. Doi: https://doi.org/10.1108/PR-02-2016-0037

6-Borahan Neliofer &Ziarate Reza , Developing Quality criteria for application in the Higher education Sector in Torkey,Total Quality Management , Vol 18, N9, 2012,pp 913-926

7- Carel Comm&Dennis F Mathaisel, A Case study in applying sastainabality Concepts to university ,International Journal sastainabality in higher education ,Vol 6, N 2, 2015

8- Codina, Barragan et al. (2013). The Importance of Student Mobility, Academic Exchange and Internationalization of Higher Education for College Students in a Globalized World: The Mexican and Latin American Case", International Journal of Good Conscience., 2013, pp 48-63.

9- Daly, Herma: Globlization versus Internationalization some Implication, Global policy forum, retrieved, Nov15,2018,p.1

10- David, Skaggs-: Higher Education as Matter of National security – can Ademocracy plan Ahead , 2018,https://eric.ed.gov/?id=EJ1094894,

11-G., Nhamo, Reviewing Some Implications of the Green Economy for Higher and Further Education Institutions ,Institute for Corporate Citizenship, University of South Africa,Southern African Journal of Environmental Education,Vol 30,2014,p1

12- Hutrst ,Robin-Middle, An organzing principle of higher education ,Jounal of higher education, 2019, p 911

13- Hans Van Weenen,Towards avision of sastainable University , Journal of satainability in higher education , Vol 1 , 2010

14- https://ar.wikipedia.org/w/index.php

15-Klaus Schwab: The Fourth Industrial Reveluation, world economic forum, Genova,2016, p 56

16-Nicolescu, luminita and pricopie, Remus and popescu, Alina country differences in the internationalization of Higher

Edcation Hoe can coutries lagging behind Diminish The Gap.Review of inter national comparative management vol. .10.No5, December, 2019,P977

17-Peter,J, Rea, Harold Ketzener, Strategic Planning ,Apracical guide ,New York ,Advision International, Thomson publishing,2017, p110

18- UNESCO, Education for Sustainable Development Sourcebook, Published by United Nations EducationalScientific and Cultural Organizatio, ISBN 978-92-3-001157-4, 7 place .de Fontenoy, 75352 Paris 07 SP, France, 2012, p5

19 -Rachel Emas, the Concept of Sustainable - Development: Definiton and Defining Principles, brief for GSDR, 2015,p3

20-Serrano-Velarde, Kathia E ,Quality Assurance in Europian Higher Education Area,The emeregance of Germanl Market for Quality Assurane Agencies,Higher Education Mangement and Policy Volume 20, N 3 ,2018,pp9-26

21-SHRM ,*Society for Human Resource Management (SHRM).* Retrieved form https://www.shrm.org/learningandcareer/learning/team-training/pages/shrm-talent-acquisition-specialty-credential.2023

22-Sustainable Development Knowledge platform , 2015, p 25

23- Wikipedia, University Education Administration, p.1

24 – World Econcim Forum , The global Competitieness, report 25–2016,World EconomicForun ,Geoneva ,2015, p 20