المجلة العراقية للبحوث الإنسانية والإجتماعية والعلمية
Iraqi Journal of Humanitarian, Social and Scientific Research
Print ISSN 2710-0952 Electronic ISSN 2790-1254
العـــدد 17A أيـار 2025
No.17A May 2025

تقديم نموذج التطوير الاستراتيجي للتعليم العالي في العراق وفق حاجة سوق العمل

م.د. يوسف راضي كاظم

you.alsari66@gmail.com

https://orcid.org/0000-0003-3953-4053

الملخص

ومن أهم المشاكل التي تواجه عملية التنمية والتطوير في الدول النامية وخاصة العراق مشكلة البطالة أو البطالة المقنعة بين الخريجين وهي زيادة كبيرة في معدل البطالة في بعض المناطق. لذلك تم إجراء هذه الدراسة من أجل تصميم نموذج للتطوير الاستراتيجي للتعليم العالي في العراق مع التركيز على احتياجات سوق العمل. هذا البحث تنموي حسب الغرض من إجرائه ومن منظور المنهج الوصفي المسحي. تم إجراء هذا البحث بمقاربة استكشافية وطريقة مختلطة لجمع البيانات (نوعية–كمية). من أجل تحقيق الغرض من البحث ، في المرحلة النوعية ، من أجل تقديم نموذج أولي عن طريق المطالعة المكتبية والمقابلات مع ١٠ خبراء أكاديميين وتربويين في العراق وتم ترميز نصوص المقابلات باستخدام طريقة تحليل المحتوى. بعد تحديد أبعاد ومقومات النموذج الاستراتيجي لتطوير التعليم العالي في العراق، وفي المرحلة الكمية استند هدف النموذج الاستراتيجي إلى الدراسات المستقبلية وكتابة السيناريوهات وتحليل المصفوفات، ومن أجل دراسة البيئة من خلال التحليل البيئي واستخدام طريقة SWOT. أظهرت نتائج البحث أن النموذج الاستراتيجي لتطوير التعليم العالي في العراق مع التركيز على احتياجات سوق العمل ويشمل ٥ أبعاد: "اقتصادية" ، "حكومية ، سياسية" ، "اجتماعية ودينية" ، "إدارية وقانونية" ، "تكنولوجيا وفنية" ، و ١٨ مكونا و ١٠٥ مكونات فرعية.

الكلمات المفتاحية : (النموذج،التطوير الاستراتيجي،التعليم العالي ، سوق العمل،تحليل البيئة).

العـــدد 17A أيـار 2025
المجلة العراقية للبحوث الإنسانية والإجتماعية والعلمية
No.17A May 2025 Iraqi Journal of Humanitarian, Social and Scientific Research
Print ISSN 2710-0952 Electronic ISSN 2790-1254

Providing the model of strategic development of higher education in Iraq according to the needs of the labor market

Dr. Yousif Radhi Kadhim

you.alsari66@gmail.com

https://orcid.org/0000-0003-3953-4053

Abstract

One of the most important problems facing the process of development and development in developing countries, especially Iraq, is the problem of unemployment or disguised unemployment among graduates, which is a significant increase in the unemployment rate in some areas. Therefore, this study was conducted in order to design a model for the strategic development of higher education in Iraq with a focus on the needs of the labor market. This research is developmental according to the purpose of its conduct and from the perspective of the descriptive survey method. This research was conducted with an exploratory approach and a mixed method of data collection (qualitative-quantitative). In order to achieve the purpose of the research, in the qualitative stage, in order to provide a prototype by desk reading and interviews with 10 academic and educational experts in Iraq, the transcripts of the interviews were coded using the content analysis method. After determining the dimensions and components of the strategic model for the development of higher education in Iraq, and in the quantitative stage, the objective of the strategic model was based on future studies, scenario writing, matrix analysis, and in order to study the environment through environmental analysis and the use of the SWOT method. The results of the research showed The strategic model for the development of higher education in Iraq with a focus on the needs of the labor market includes 5 dimensions: "economic",

"governmental, political", "social and religious", "administrative and legal", "technical and technical", 18 components and 105 sub-components.

Keywords : (Model, Strategic Development, Higher Education, Labor Market, Environmental Analysis).

مقدمة

في العالم المتغير والتكنولوجيا الحديثة، وجدت أهمية ومكانة العلم اكثر من أي وقت مضى في حياة الناس في المجتمع وصورت أهمية العلم والتعليم في نمو المجتمع (Felce,2019). في الواقع ، فإن عجلة قيادة أي سفينة في اتجاه التكنولوجيا والخدمة الحديثة تساوي اهتمام ونمو التعليم وتطوير العلم في المجتمع (Olaley,2024). تعد قضية التعليم العالي والجامعات من أهم المنظمات التعليمية في مسار تنمية الشباب وحاملي راية المستقبل للمجتمعات التي يجب أخذها في الاعتبار، والوصول إلى المركز الأول بين الجامعات الأخرى يتطلب وجود خطة تطبيقية شاملة في تطوير المعرفة والخدمات واستراتيجية للمنظمة (Jane & Gulatti, 2024).

أحد الأهداف الرئيسية لمؤسسات التعليم العالي والجامعات هو خدمة المجتمع من خلال إقامة صلة بين الأفكار وتداولها في المجتمعات (مهراورواخرون، 2022). في جامعات اليوم ، تم تفسير الهدف المذكور على أنه تعليم الطلاب وإعدادهم لحياة نشطة وقبول المسؤوليات الاجتماعية. لا يقتصر هدف الجامعة على البحث عن المعرفة فحسب ، بل يعد أيضا استخدام المعرفة لحل المشكلات المعقدة للمجتمع أحد المثل العليا للجامعة (تشاندلر ، ٢٠٢٤). في الواقع ، بالإضافة إلى تدريب المتخصصين ، تسعى الجامعة إلى تحسين مستويات معيشة الناس في المجتمع على جميع المستويات. يتحمل التعليم العالي مسؤولية أكبر من القطاعات الأخرى لتدريب الخريجين ذوي المعرفة والكفاءة فيما يتعلق بقضايا الاستدامة (إسماعيلي وآخرون ، ٢٠١٦). يجب على الجامعات تنمية المتعلمين الذين يمتلكون مهارات التفكير النقدي والتحليلي ومهارات الاتصال والمهارات التقنية ، ويمكنهم المساهمة في التحول السريع للمجتمع والاقتصاد والبيئة نحو التنمية المستدامة (Kohonen et al.، 2024).

لكي يكون التعليم العالي في المستوى المثالي أو ليكون قادرا على إحداث التغيير والتطور في جوانب حياة المواطنين، يجب أن تكون هناك استراتيجية مناسبة يمكنها استيعاب التغيرات في البيئة الخارجية وتحويل التحديات إلى فرص (منظور ، ٢٠٢١). تتم صياغة الاستراتيجيات دائما بناء على دراسات واقعية ومتعمقة للبيئة والظروف المحيطة بالبلاد ، والتي يتم من خلالها تحديد المشكلة ، ويتم استخلاص الأولويات وكيفية تقديم الحلول الفعالة وفقا للأسس العلمية والأطر القانونية والقدرات الموجودة في البلاد (جاويد ، ٢٠٢٤).

تكمن أزمة الجامعة في عزلها عن المتغيرات والتطورات الاجتماعية، لأن العزلة تهدد بقائها، وحدث ذلك مع بداية التجديد، عندما شهدت الجامعة تغيرات واسعة في المجتمعات الأوروبية بسبب الاكتشافات الجغرافية وازدهار الحركة التجارية وظهور تيارات فكرية جديدة، اقتصرت على عمل التدريس، مما أدى إلى تهميش الجامعة على مستوى المجتمع، وعلى الرغم من الجهود المبذولة. التي كانت تتماشى مع التكيف مع المجتمع واحتياجاته، لم تحقق نجاحا كبيرا، وأدى ذلك في النهاية إلى ظهور أنواع مختلفة من التعليم الجامعي، كل منها يستجيب لظروف وتغيرات اجتماعية محددة (Bustos et al, 2024).

اليوم تكررت هذه المسألة مرة أخرى لأننا نرى أن الإبداع المعرفي ينتقل من داخل الجامعة إلى مختبرات الشركات ومراكزها البحثية، وهذا يتطلب من الجامعات إعادة تنظيم نفسها حتى تتمكن من البقاء فعالة في المجتمع. شهد التعليم العالي في العراق نموا سريعا بعد تطورات عام ٢٠٠٣ مع زيادة عدد الجامعات وعدد المجالات المتخصصة وعدد الطلاب ، وفي الوقت نفسه يسعى العراق إلى تحقيق التنمية المستدامة الشاملة ، مما يجعله بحاجة إلى إنجازات تعليمية مناسبة لتحقيق التنمية الشاملة. المستدامة وأن تكون قادرة على لعب الدور الحقيقي للتعليم العالي ومواكبة التنمية العالمية.

حيث يشهد العالم سرعة وسرعة الخطى. يجب أن تستند التطورات الهامة في مجال التعليم العالي إلى التغييرات والتطورات الأساسية في النظام التعليمي. من ناحية أخرى، ربما من أهم المشاكل التي تواجه عملية التنمية والتحول في الدول النامية وخاصة العراق هي مشكلة البطالة أو البطالة المقنعة بين الخريجين، ومن أهم أسباب ارتفاع نسبة البطالة بين الخريجين عدم التوافق بين

مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل. وبالنظر إلى ما سبق والمشاكل والتحديات التي تواجه التعليم العالي، نستنتج أن الاستراتيجية المعتمدة في التعليم العالي العراقي غير ملائمة وأن تعليم جمهورية العراق لم يستطع سد الفجوة بين الواقع والوضع المثالي في قطاع التعليم العالي، لذلك لا بد من تقديم نموذج تنموي استراتيجي للتعليم العالي العراقي وبما يتناسب مع حجم المشاكل التي يعاني منها التعليم العالي، وبما يتفق مع التطورات العالمية والمثل العليا للمجتمع والناشئة عن البيئة العراقية، يجب أن يعكس واقع الوضع الراهن في العراق ويعالج المشاكل المحلية والوطنية. كما يجب أن يكون وفقا للأزمات والأسس العلمية في الإعداد ووفقا للقدرات الموجودة في التنفيذ والإشراف.

من خلال مراجعة المصادر المرجعية حول موضوع البحث وكذلك البحوث الأكاديمية ، يتم عرض عدد من السوابق البحثية المتعلقة بالموضوع على النحو التالي.

– أجرى (جوبيارى واخرون،٢٠٢٣) دراسة بعنوان "التحقيق في العلاقات بين المكونات الهيكلية لتطوير نظام التعليم العالي في إيران وفق نهج الدراسات المستقبلية". ووفقا للنتائج، بالنسبة للبعد الهيكلي، تم تحديد خمسة مكونات ،الموارد المالية (٠.٨٢٥)، والثقافة التنظيمية المستقبلية (٠.٨١٠)، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (٠.٧٩٨)، والهيكل التنظيمي الرشيق (٠.٧٦٠)، واستقلال الجامعة (٠.٧٥٦). يرتبط المكون الأكثر فعالية وهوالموارد المالية على الهيكل التنظيمي المرن وكذلك على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وأقل تأثير بين المكونات بتأثير مكون الثقافة التنظيمية على استقلالية الجامعة ومكون الموارد المالية على استقلالية الجامعة.

– أجرى (مهراوركيكلو وأرداكاني (٢٠٢٢) دراسة بعنوان "التعرف على مكونات تطوير الدراسات المستقبلية في نظام التعليم العالي في ايران مدخل تركيبي ". بناء على نتائج تحليل البيانات ، تم تحديد ٢٢٠ رمزا مفتوحا لجمع البيانات ، والتي تم تصنيفها إلى ٨ محاور رئيسية و ١٤ محورا فرعيا ، وهي: التعليم (مراجعة المناهج الدراسية وفقا لاحتياجات المجتمع ؛ تحديث المناهج الدراسية والتوجه نحو المستقبل في المناهج الدراسية ؛ طرق التدريس) ؛ ريادة الأعمال (اقتصادية التعليم العالي ، جامعة ريادة الأعمال) ، التدويل (تدويل الجامعة) ، التكنولوجيا (الوصول إلى قواعد البيانات ، توسيع التعليم عبر الإنترنت) ، البحث (التطبيق والتسويق للبحث ، هدفية البحث) ،

الموارد البشرية (التنمية الشخصية ، تطوير المهارات الإدارية) ، الهيكل (الهيكل المرن) والتكيف مع البيئة (الجامعة التكيفية).

– أجرى (رستكار وفرخي زاده (٢٠٢٠) دراسة بعنوان "استقصاء وتحليل العلاقة بين الدراسات المستقبلية وإدارة المعرفة في مركز التعليم العالي العسكري". في هذه الدراسة ، أجرى الباحثون دراسة حالة باستخدام مقابلات متعمقة مع خبراء الموضوع (بما في ذلك الموظفين والمديرين وأعضاء هيئة التدريس في مركز التعليم العالي العسكري).

كيف ترتبط الدراسات المستقبلية بعملية نضج إدارة المعرفة التي يعتمد ابتكارها على مزيج من أساليب الدراسات المستقبلية في اتجاه جعل نموذج إدارة المعرفة التنظيمية أكثر كفاءة. وبناء على النتائج تبين أن الدراسات المستقبلية ومكوناتها بما في ذلك التفكير الاستراتيجي والتنبؤ والتخطيط وديناميكيات البيئة الداخلية والرؤية كان لها تأثير إيجابي وكبير على إدارة المعرفة.

– (يوليا وآخرون (٢٠٢١) أجرى دراسة بعنوان "نموذج الإدارة الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي بناء على تكوين مزاياها التنافسية في سوق الخدمات التعليمية". أظهرت النتائج أن التعليم جزء لا يتجزأ من الحياة العامة، مما يعني أن تطوير مؤسسات التعليم العالي يجب أن يتم بشكل مستمر وتقوم الخطة الاستراتيجية على مبادئ الإدارة الاستراتيجية التي تصاغ فيها رسالة المنظمة. التصميم والتنفيذ ، يتم حل المهام الاستراتيجية.

تظهر النتائج أن تطوير نظام متكامل في الوقت الحاضر ضروري للترويج الناجح لمؤسسة التعليم العالي. واتصالات تسويقية متكاملة ، للجمع بين موارد الاتصال لتقنيات الإعلان المختلفة. من القضايا المهمة للمؤسسات التعليمية في اقتصاد السوق وقدرتها التنافسية.

– أجرى عباس صبور محمد (٢٠١٨) دراسة بعنوان "انعكاس مخرجات التعليم الخاص على سوق العمل في العراق جامعة الحياة للعلوم والتكنولوجيا ". وأشارت النتائج إلى أن خريجي التعليم العالي في التعليم العام والخاص على وجه الخصوص يواجهون تحديا كبيرا، مما يدل على ارتفاع مستوى البطالة بين الخريجين وعدم مواءمة مخرجات التعليم مع متطلبات سوق العمل، فضلا عن عدم قدرة نظام التعليم العالي. ضبط احتياجات السوق ومواكبة التغيرات المستمرة لهذه الاحتياجات في

سياق التوسع في الطلب على التعليم وتضخيم مخرجاته. عند حساب معامل الارتباط بين الخريجين ومعدل البطالة والذي كان يساوي ٠.٢١%.

التعليم العالي:

تدريب وتطوير معارف ومهارات الناس في مستوى أعلى من العلوم والمعلومات. في الواقع ، يتمتع التعليم العالي بمستوى تعليمي أكثر تعقيدا ، والذي يمكن للناس وضعه في هذه المرحلة إذا أرادوا مواصلة عملية التعليم وتطوير معارفهم (باقرابادى واخرون ، 2024). ومن بين التحديات التي واجهت منظومة التعليم العالي العديد من الإشكالات منها التوسع الكمي للجامعات، وتعدد المؤسسات التعليمية المختلفة، وزيادة عدد الطلاب، وأحيانا وجود عدد كبير من الخريجين العاطلين عن العمل.

سوق العمل :

سوق العمل: يشير إلى مجموعة الوظائف والمهن المتعلقة باحتياجات المجتمع لنمو وتطور البلاد والتي تتشكل من العرض والطلب على نشاط معين. يمثل سوق العمل الإطار الذي يتم من خلاله تحديد تفاعل الباحثين وموردي العمالة والتأثير عليه. يتأثر بمستوى الأداء الاقتصادي ويتميز بديناميكيات وتعقيد وعواقب القرارات المتخذة (Scalonia et al.، 2024). بعبارة أخرى ، إنها المنطقة الجغرافية التي يبحث فيها الناس عن عمل في قوى الإمداد. واصحاب الأعمال الذين يبحثون عن أشخاص لتوظيفهم (Wukke et al.، 2021).

التطوير الاستراتيجي للتعليم العالي:

يعبر تطوير التعليم العالي عن استراتيجية الخطة الاستراتيجية في اتجاه تعزيز وتنمية سياق التعليم والجامعات بهدف تنمية رأس المال الاجتماعي ،الأفراد هم رأس المال الاجتماعي للمجتمع إن تطوير وإنشاء منصة للتطورات الإبداعية والمبتكرة في المجتمع يعزز وينمو مواقف ومهارات وقدرات الناس في المجتمع والطلاب (شريفي وعباسي ، ٢٠٢٠). يشير التطور الاستراتيجي إلى خطة مبدئية واستراتيجية تتوافق مع احتياجات المجتمع وسوق العمل وتأخذ في الاعتبار الظروف التكنولوجية والثقافية للبلاد (سرو واخرون، 2019). يعتبر ديرلي (٢٠٠٧) التخطيط والتطوير

الاستراتيجي مجموعة من المفاهيم والإجراءات والأدوات المصممة لمساعدة القادة والمديرين والمخططين على التفكير واتخاذ الإجراءات الاستراتيجية.

نظريات التطوير الاستراتيجي للتعليم العالي :

نظرية رأسمال البشري

كانت إحدى النظريات المركزية في اقتصاديات التعليم هي "نظرية رأس المال البشري". يعتقد أتباع هذه النظرية أن التعليم يعتبر مثالا على الاستثمار. يؤدي هذا النوع من الاستثمار إلى الربحية والقيمة المضافة في المجتمع على المدى الطويل. وتشمل مؤشرات رأس المال البشري المعرفة والخبرات والمهارات ، كل منها يؤثر على أداء وكفاءة وفعالية ونتائج الموارد البشرية في المنظمة (رحمان واخرون ،. 2024).

• نظرية تحليل التكاليف والفوائد

يعد تحليل التكلفة والعائد أحد الأدوات الأساسية لحساب تكاليف وفوائد التعليم العالي، ومعدل العائد الفردي والاجتماعي للتعليم العالي، ويتم منح الأفراد وصانعي السياسات الفرصة لاتخاذ قرارات اقتصادية ومعقولة من شأنها أن تؤدي إلى التخصيص الأمثل للموارد من خلال مقارنة معدل العائد هذا بعوائد الفرص الاستثمارية الأخرى (فرزانة وآخرون، ٢٠١٦). ولذلك، فإن تحليل التكاليف والفوائد يجعل من الممكن إنفاق الموارد الاقتصادية المحدودة على الأنشطة الاقتصادية بأفضل طريقة ممكنة. لذلك ، فإن استخدام هذه التحليلات في مختلف القطاعات الاقتصادية مثل التعليم العالي ، الذي نواجهه مع تزايد الطلب والعرض عليه ، يمكن أن يكون منارة لصانعي السياسات والمخططين في مجال التعليم وكذلك الأشخاص في المجتمع (Ti Tsang et al.، 2021).

نظرية الاختيار العام :

وفقا لنظرية الاختيار العام ، يتم الاستثمار في التعليم العالي من قبل الحكومات لكسب رضا الناس واكتساب الشرعية. تستند نظرية الاختيار العام إلى مسألة ما إذا كان اختيار الفرد في المجموعة خاضعا لمصالحه الخاصة أو ما إذا كانت مصالح المجموعة هي معيار اختياره وعمله (Etsola، 2024).

الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه للتعليم العالي في العراق

تحليل الوضع الحالي لنظام التعليم العالي العراقي

تتمثل أهداف الجامعات العراقية كما ورد في قانون التعليم العالي رقم ٤٠ لسنة ١٩٨٨ المعدل في المادة ٢ في المساعدة على الارتقاء بمستوى التعليم والبحث العلمي وإعداد المتخصصين والخبراء في مختلف المجالات من أجل تحقيق نفس الهدف. ربط أهداف الجامعة باحتياجات المجتمع المتطورة وتقديم الخدمات البحثية للآخرين وإحياء الحضارة العربية والتراث التاريخي للشعب العراقي وتقاليده الأصيلة، ومراعاة المستوى العالي من التعليم الديني والأخلاقي والوطني. لكن بسبب الضغوط الكبيرة لم تعد الجامعة العراقية قادرة على القيام بذلك، مع العديد من أهدافها، لم يعد بإمكانها الاستمرار في الحفاظ على ضوابط ومعايير الجودة في العملية التعليمية،

بحيث لا تتوفر نسبة كبيرة من خرجيها على المؤهلات العلمية والتقنية المطلوبة وبحد أدنى من المعارف التقليدية لملء الفراغ الموجود في مؤسسات المجتمع الأخرى. بالإضافة إلى ذلك، فإن عمليات تجميع وتحديث البرامج التعليمية للجامعات ومناهجها لأسباب مختلفة لا تسير كما ينبغي، وبشكل عام تحتاج إلى مراجعة وتحديث شامل لمواكبة مستويات ومعايير أداء الجامعة العالمية. ويجب على معاهد البحوث والجامعات أن تأخذ زمام المبادرة والاهتمام بإعداد وتخريج باحثين أكفاء وأن تكون على علم بالتطورات في مجالهم ويكونوا مبدعين فيه (خاكارند وبيداللهي، ٢٠١٩).

من ناحية أخرى يستند نظام القبول بالجامعات العراقية إلى الدرجات التي يحصل عليها الطالب في نفس العام الذى تجرى فيه امتحانات الاعدادية (الوزاري). وبهذا يتحدد مستقبل الطالب وفقًا لهذه الفرصة الواحدة التي يطلق عليها الخبراء High Stake Exam ، ولهذا توجه العملية التعليمية، والمناهج تجاه الامتحان الواحد، وتختزل العملية التعليمية بأكملها في مجرد عمليات حفظ وتلقين للمواد الدراسية التي ترتكز عليها الامتحانات النهائية. ويعتبر هذا النظام من أحد الأسباب الرئيسة لظاهرة الدروس الخصوصية . وتتسم عملية تحديد مستويات قيد الطلاب فى كل جامعة وداخل الجامعات بحسب الكلية والتخصص بالمركزية المفرطة، وتحد من قدرة رؤساء الجامعات على مواءمة الموارد مع الاحتياجات والارتقاء بالجودة. وتتسبب عملية اختيار الطلاب وتوزيعهم بهذه الطريقة المتسمة بقدر بالغ من المركزية فى تقييد اختيار الطلاب، وتسفر عن توزيعهم على

تخصصات أومهن لا علاقة لها من قريب بتطلعاتهم الوظيفية أو قدراتهم ،والذي يسمى بنظام القبول المركزي. نظرا للتفضيل القوي بين الطلاب للدراسات التي تعد للوظائف الإدارية في القطاع العام، فليس من المستغرب أن يعتمد العراق بشكل كبير على الخبرات الأجنبية في مشاريع التنمية (الاستراتيجية الوطنية للتربية العراقية ٢٠١٢-٢٠٢٢).

تشير الدراسات إلى انخفاض مؤشرات أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات العراقية بسبب تدني رواتبهم أو عدم التنسيق مع زيادة رواتبهم مع ارتفاع الأسعار الجارية، مما أدى إلى ضعف قدرة الجامعات على الحفاظ على الكفاءات الأكاديمية التي بدأت تتحول إلى وظائف أخرى ذات رواتب عالية. وبدأ أساتذة الجامعة في تكريس جزء كبير من وقتهم للعمل الخارجي بهدف الحصول على دخول إضافي للعزاب، فقد زاد عدد أعضاء هيئة التدريس من (١٢١٠١) للعام الجامعي (١٩٩٧-١٩٩٨) إلى (٢١٠٤٦) للعام الجامعي (٢٠٠٤-٢٠٠٥) بمعدل نمو سنوي مركب (٧.٧٪). المعدل السنوي أقل من نسبة الطلاب الحاضرين خلال نفس الفترة والتي تقدر ب ٨.٦٪، وعلى الرغم من موجة التسرب المدرسي والهجرة المستمرة للكوادر التعليمية إلى الدول العربية والأجنبية، إلا أنه بسبب سوء الأوضاع المعيشية وتدني الأجور والرواتب، إلا أنه تم تعويضه بزيادة التكاليف. توقف المستوى العام للأسعار وإصدار المنح الدراسية والمؤهلات والترقيات لأعضاء هيئة التدريس، ونتيجة لذلك هاجرت العديد من المؤهلات التعليمية في جامعاتنا وكلياتنا واستبدلتها بأساتذة حديثة التخرج. ولعل أحد أسباب ضعف المواءمة بين مخرجات الجامعة والاحتياجات التعليمية في سوق العمل، حيث لا تزال مؤسسات التعليم الجامعي تعتمد على أنظمة إدارية بيروقراطية مركزية للغاية، مما يؤدي إلى إهدار فرص النمو وعدم مواءمة المناهج التعليمية بشكل عام والتعليم الجامعي بشكل خاص مع احتياجات سوق العمل.

وعلى الرغم من الجهود المبذولة لتحسين جودة المخرجات التعليمية في الجامعات، إلا أن أنظمة الاعتماد وضمان الجودة تنفذ في الجامعات التي لا تملك إدارتها أي صلاحية، في القضايا المركزية المؤثرة في جودة التعليم ومخرجاته، وأهمها أنظمة ومعايير قبول الطلاب، ومعايير وشروط تعيين أعضاء هيئة التدريس، وتقييم الأداء، وانتهاء خدمتهم. من الجدير بالذكر. كما يلاحظ أن هناك ضعفا شديدا في قدرة الجامعات على تحقيق الكفاءة والسرعة نتيجة اتباع أنظمة إدارية عفا

عليها الزمن، مع وجود عدد كبير من الإداريين، مما يزيد من عبء البيروقراطية والإجراءات الإدارية، فضلا عن ضعف نظم المعلومات في معظم المؤسسات الأكاديمية، ونتيجة لذلك تعتمد الإدارة على ذلك.

تحليل واقع البيئة الخارجية للجامعات

تتعدد الجهات المستفيدة من الجامعة بوجه عام، ومع ذلك فإن الجامعات لا تعمل على تقديم خدمات تلبي تطلعات المتعاملين واحتياجاتهم فضلا عن عدم وجود نظام فعال لقياس آراء أصحاب المصلحة حول جودة التعليم ، وفي الآونة الأخيرة ، زادت مخرجات التعليم في بعض الحالات عن احتياجات سوق العمل. ويعاني نظام التعليم العالي العربي من اختلالات هيكلية كبيرة بسبب العلاقة بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات سوق العمل. على الرغم من ارتفاع معدلات البطالة حول العالم بسبب الأزمات المالية والاقتصادية، إلا أن الدول العربية ومنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا شهدت معدلات أعلى في العقد الماضي. وفقا للمؤشرات الاقتصادية لسوق العمل في عام ٢٠١٠ فإن معدل البطالة بين الشباب وخاصة خريجي الجامعات ومؤسسات التعليم العالي يتراوح بين ٢١ و٢٥ في المائة في الدول العربية وشمال إفريقيا التي لديها معدل بطالة مرتفع مقارنة بالدول العربية (عباس صبور،٢٠١٨). من ناحية أخرى، أدى التوسع المعرفي والتقدم التقني وثورة الاتصال أيضا إلى ظهور مهارات جديدة يطلبها أصحاب العمل في الخريجين، منها: مهارات التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والتكنولوجيا القائمة على الكمبيوتر وتطبيقاتها، والقدرة على التعاون والعمل بفريق واحد، وإتقان مهارات الاتصال والكفاءة في أكثر من لغة، ومهارة العمل خارج. حدود الزمان والمكان، والقدرة على إدارة العمل، سواء في بيئات العمل التقليدية أو الافتراضية.

مداخل تطوير التعليم العالي في العراق (وضع موات)

المدخل الأول: خلق تحالفات وشراكات بين الجامعات والمؤسسات الانتاجية (الصناعية)

لقد ساعد توجه نظم التعليم الجامعي في العديد من دول العالم المتقدم على إقامة علاقات تحالف وشراكة في احداث تطوير في أدوار وانشطة جامعات هذه الدول . ولعل تجربة التعليم الجامعي الأمريكي تعطى لنا العديد من الدروس من خلال تجاربها المبدعة فى التحالفات التى أقامتها

جامعاتها مع الشركات الكبرى. وفي عام ١٩٩٥، نشرت اليونسكو وثيقة تلخص استنتاجات وتوصيات ٢٧ مؤتمرا عاما، أكدت فيها على دور التعليم العالي في النمو الاقتصادي وتنفيذ خطط واستراتيجيات التنمية من خلال الإجراءات التي يتخذها في مجالات التعليم.

المدخل الثاني: مدخل الجودة الشاملة

وفي إطار سعي الحكومة الجديدة وقيادة وزارة التعليم العالي الجديدة لإعادة صياغة التعليم الجامعي بدء من التشريعات المنظمة له مروراً بأهدافه وتخصصاته الأكاديمية ومحتوى مناهجه، وكذلك انطلاقا من الدعوات المستمرة لنشر التعليم الجامعي وزيادة فرص الالتحاق به ، من خلال التوسع الافقي والعمودي سوى في التعليم الحكومي او الاهلي ومن الضروري أن يتم كل ذلك في ظل الالتزام بمعايير للجودة تساعد على ضبط عمليات التطوير والتجديد. والأخذ بمدخل الجودة الشاملة فضلا عن أنه يقيدنا في ضبط جودة تعليمنا الجامعي الحكومي، فأنه يقيدنا أيضا في ضبط أداء التعليم الجامعي الخاص والذى تزايد حجمه ، وتزايد الإقبال عليه، في الفترة الأخيرة، وخاصة أن هذا التعليم واجه فى بداية نشأته بنظرة شك، تخوفا من تدنى مستوى مخرجاته بل اعترضت بعض التنظيمات المهنية كنقابة الأطباء على اعتماد خريجيه للعمل في مجال المهنة

المدخل الثالث: جامعة رائدة على مستوى عالمي

يعتمد هذا النموذج من الجامعات على الاولويات الاتية :

الأولوية الأولى لجميع الجامعات الرائدة هي **التعليم لجميع الفئات** ، من البكالوريوس إلى الماجستير والدكتوراه. ويتم تحقيق ذلك من خلال مجموعة واسعة من برامج الدرجات الأكاديمية والمهنية واللاصفية.

الاولوية الثانية التأكيد على **البحث بطريقة تندمج فيها البحث والتدريس** مع بعضها البعض ، وتعتمد عليها الحكومة لخلق مسار جديد من المعرفة والأدب والتكنولوجيا.

الاولوية الثالثة هي **أعضاء هيئة التدريس** هم مجموعة من الأفراد المتفوقين الذين يستمتعون بالاستكشاف الفكري والإبداعات الفنية ولديهم القدرة على نقل متعة التعلم إلى طلابهم وأقرانهم.

تحديات التعليم العالي في العراق

هناك مجموعة من التحديات المحلية والخارجية التي يواجها التعليم العالي في العراق كما هو الحال في غالبية الدول منها انخفاض مستوى المواءمة مع احتياجات التنمية وسوق العمل وتنامي الطلب الاجتماعي على التعليم ، وواقع سياسة القبول في التعليم العالي ، وضعف التمويل والمستوى النوعي للمناهج وجودة البرامج ، ومستوى البحث العلمي فضلًا عن تحديات أخرى فرضتها المستجدات المعاصرة متمثلة بالتطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والعولمة والمنافسة العالمية وتأثير ذلك في إعداد خريجين قادرين على المنافسة العالمية في سوق العمل والتحديات الاقتصادية وانخفاض مستوى المهارات وقيم العمل لدى الخريجين وافتقارهم للمرونة الكافية للتعامل مع الاحتياجات التي فرضتها التطورات في سوق العمل الناجمة عن الحروب وعدم الاستقرار السياسي ، وضخ مخرجات في تخصصات ال يحتاجها سوق العمل ونقص في تخصصات تتصاعد الحاجة إليها وغيرها . (استراتيجية التعليم العالي).

منهجية البحث

هذه الدراسة ذات طبيعة تطويرية تنموية ومن حيث الغرض هي مسح وصفي ومن حيث نوع البيانات فهي مختلطة مع الأساليب النوعية والكمية. كما أن طريقة البحث عملية من حيث الغرض لأن نتائج هذا البحث تساعد المنظمة على تحديد العوامل الأكثر فاعلية وباستخدام طريقة الاستراتيجية الفعالة تهيئ الأرضية لتكييف التعليم العالي مع احتياجات سوق العمل في العراق. تم إجراء تحليل البيانات النوعية باستخدام طريقة تحليل المحتوى من النوع الاستكشافي ، وأداة جمع البيانات عبارة عن مقابلات متعمقة شبه منظمة. يشمل المجتمع الإحصائي في المرحلة النوعية الخبراء ومديري التعليم العالي في جامعة بغداد في العراق. استمرت المقابلات حتى تشبع البيانات ، وهي ١٠ مقابلات. تم تحليل البيانات النوعية بطريقة تحليل المحتوى والترميز. يتضمن النموذج الأولي الذي تم الحصول عليه من الترميز ثلاثي المراحل لفئات ومفاهيم المقابلات شبه المنظمة ٥ أبعاد: "اقتصادية" ، "حكومية ، سياسية" ، "اجتماعية ودينية" ، "إدارية وقانونية" ، "تكنولوجيا وبحث" ، و ١٨ مكونا و ١٠٥ مكونات فرعية. لاجل بناء نموذج استراتيجي قائم على الدراسات المستقبلية وطريقة كتابة السيناريوهات في القسم الكمي بلغ عدد الإحصائيين من جميع مسؤولي

جامعة بغداد ومعاونيهم وأمناء الأقسام ٣٩٠ شخصا. تم تحديد حجم العينة ليكون ١٠٨ أشخاص باستخدام صيغة كوكران. كانت أداة جمع البيانات عبارة عن استبيان قياسي من صنع الباحث تم تأكيد صحة محتواه بواسطة معامل لاوش. أخيرا ، لتحليل البيانات وتحليل المصفوفة ، وللتحليل البيئي ، تم إجراء التحليل البيئي والتحليل التلوي باستخدام طريقة SWOT.

نتائج البحث

الخصائص الديموغرافية

تظهر نتائج الخصائص الديموغرافية للمستجيبين أنه من بين ١٠٢ شخصا في الدراسة ، كان ٦٣ (ما يعادل ٦١.٧) من الذكور و ٣٩ (ما يعادل ٣٨.٢) من الإناث. أكبر عدد من المشاركين (٤٨ شخصا ، أي ما يعادل ٤٧٪) هم في الفئة العمرية فوق ٥٥ عاما. بعد ذلك ، الفئة العمرية من ٤٥ إلى ٥٥ عاما مع ٢٩ شخصا (٢٨.٣٪) والفئة العمرية من ٣٥ إلى ٤٤ سنة مع ١٧ شخصا (١٦.٦٪) في المراتب التالية.

من حيث التعليم ، فإن الغالبية العظمى (٨٧ شخصا ، أي ما يعادل ٨٥.٢٩٪) حاصلين على درجة الدكتوراه و ١٥ (١٤.٧١٪) حاصلين على درجة الماجستير ، وأكبر عدد من الأشخاص (٤١ شخصا ، أي ما يعادل ٤٠.٢٠٪) لديهم رتبة علمية "أستاذ". أخيرا ، من حيث الخبرة في الخدمة ، فإن أكبر عدد من الأشخاص (٥٦ شخصا ، أي ما يعادل ٥٤.٤٧٪) لديهم ما بين ١١ و ١٥ عاما من الخبرة في الخدمة في محطتهم. بعد ذلك ، ٣٢ (٣١.٦٣٪) لديهم تاريخ يتراوح بين ٦ و ١٠ سنوات و ١٤ (١٣.٧١٪) لديهم تاريخ يتراوح بين ١ و ٥ سنوات في المحطة المعنية.

تحليل المحتوى

في عملية البحث، بعد جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها في ثلاث مراحل من الترميز المفتوح والمحوري والانتقائي، بعدها تاتي مرحلة تقديم نموذج البحث واستنتاجه وخاتمه. في الخطوة الأولى ، من خلال فحص الوضع الحالي، يتم تصنيف البيانات التي تم الحصول عليها إلى ٥ فئات رئيسية. وبحسب آراء الأساتذة والخبراء، فقد تم استخدام جميع المؤشرات التي تم الحصول عليها من التحليل النوعي ل ١٠ مقابلات، حددت منها ٥ ابعاد رئيسية و١٨ مكون، لتصميم نموذج استراتيجي لتطوير التعليم العالي في العراق مع التركيز على احتياجات سوق العمل. يوضح الشكل

أدناه النموذج الاستراتيجي لتطوير التعليم العالي في العراق مع التركيز على احتياجات سوق العمل.

صياغة واختيار الاستراتيجيات المناسبة

من أجل وضع واختيار الاستراتيجيات المناسبة لتطوير التعليم العالي في العراق مع التركيز على احتياجات السوق نضع سيناريو البحث ، في البداية ، باستخدام نموذج SWOT ، والعوامل الداخلية (نقاط القوة والضعف) والعوامل الخارجية (الفرص والتهديدات) ثم يتم البناء على المزايا التي تم الحصول عليها ،و يتم عرض الاستراتيجيات في مجال سيناريو البحث.

الجدول ١: مصفوفة العوامل الداخلية بما في ذلك نقاط القوة والضعف

الدرجة المرجحة لرتبة أهمية العوامل الداخلية بما في ذلك نقاط القوة والضعف و نوع العامل

الدرجة المرجحة	رتبه	الاهمية	العوامل الداخلية (نقاط القوة والضعف)	نوع العامل
0.04716538	3	0.01572179	التعليم الخاص أقرب إلى الشراكة مع الصناعة من التعليم الحكومي.	S
0.04491271	3	0.0149709	التعليم الخاص هو الأقرب إلى تنفيذ عملية بولونيا	S
0.02928478	3	0.00976159	التعليم الخاص أكثر فعالية وكفاءة في تحقيق أهداف التعليم العالي.	S
0.0679557	4	0.01698892	الموارد المالية للتعليم الخاص واضحة ومستقرة وتحقق ميزة تنافسية وأرباحا جيدة.	S
0.04280083	3	0.01426694	يعتزم التعليم الخاص بجودة شاملة ومعايير دولية أن يأخذ حصة جيدة في سوق التعليم	S
0.04434954	3	0.01478318	يواكب التعليم العالي الخاص تطور التكنولوجيا.	S
0.04913647	3	0.01637882	الاستثمار في التعليم العالي هو أفضل طريقة لتطوير التعليم العالي وخلق حالة من التنافسية الأكاديمية.	S
0.07095926	4	0.01773982	الشركات عبارة عن مختبرات كبيرة توفر مستلزمات التعليم	S

			والبحث العلمي للجامعات.	
0.06720481	4	0.0168012	يشجع على توسيع نطاق التعليم العالي للتكيف مع التغيرات البيئية وتطور التكنولوجيا.	S
0.06645391	4	0.01661348	التعليم العالي خال من التدخل الداخلي والخارجي ويتمتع بالاستقلالية التامة.	S
0.04420875	3	0.01473625	يتم تكييف مخرجات التعليم العالي مع احتياجات سوق العمل.	S
0.04392716	3	0.01464239	يعالج البحث العلمي في الجامعات الفجوة بين المخرجات التعليمية واحتياجات سوق العمل.	S
0.06908203	4	0.01727051	استراتيجية واضحة ومكتوبة للتعليم العالي يمكن لموظفي الوزارة رؤيتها.	S
0.04420875	3	0.01473625	إنها استراتيجية قابلة للتنفيذ ومرنة للغاية.	S
0.06607847	4	0.01651962	الاهتمام بالأبعاد الأخلاقية والاجتماعية والدينية لمخرجات التعليم العالي.	S
0.04533509	3	0.0151117	عملية بولونيا هي واحدة من أهم ركائز استراتيجية التعليم العالي.	S
0.04308241	3	0.0143608	ميزانية الحكومة لتطوير التعليم العالي كافية وفقا لاحتياجات سوق العمل.	S
0.04392716	3	0.01464239	وتكفي خطة التمويل لقبول عدد كبير من الطلاب.	S
0.04251924	3	0.01417308	تلبي خطة التنمية الشاملة احتياجات التعليم العالي وسوق العمل.	S
0.04674301	3	0.015581	يوفر الخطة الرئيسية للتطوير فرصا لاكتساب الخبرة والإبداع في الجامعات.	S
0.04702459	3	0.01567486	وتستجيب الخطة الرئيسية للتنمية للتغيرات البيئية وتطوير التكنولوجيا في المستقبل.	S
0.04251924	3	0.01417308	يعتمد اختيار قيادة الجامعة على معايير مهنية وليس سياسية.	S
0.04561667	3	0.01520556	يشجع نظام إدارة الجامعات على نقل الأشياء الجيدة ومواكبة	S

			التطور العالمي.	
0.0450535	3	0.01501783	عملية بولونيا متوافقة مع نظام إدارة الجامعة.	S
0.04674301	3	0.015581	يحقق النظام التقدم والتطور للجامعة برؤية ورسالة الجامعة.	S
0.04674301	3	0.015581	هناك منصة إدارية وبرامج تعيين وترقية ونظام تشريعي متكامل.	S

0.04111132	3	0.01370377	توفير الإمكانيات المالية والإدارية والقانونية لجذب الخبراء والخبرات العلمية.	S
0.08034541	4	0.02008635	توزيع الطلاب على أساس الصفوف الثانوية دون مراعاة استعداد الطالب وجاهزيته.	S
0.07433828	4	0.01858457	الكوادر التدريسية في الجامعات والمؤسسات التعليمية كافية من حيث الكمية والنوعية.	S
0.07884363	4	0.01971091	يمكن توسيع الكفاءة العلمية للطاقم التعليمي.	S
0.04336399	3	0.01445466	والحوافز والامتيازات الممنوحة للعاملين في مجال التعليم والمرافق الاجتماعية والصحية كافية.	S
0.04561667	3	0.01520556	تتوافق معايير تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس مع متطلبات الجودة الشاملة.	S
0.06983293	4	0.01745823	هناك مشاركة في التخطيط واتخاذ القرار للكلية.	S
0.04336399	3	0.01445466	يتم تكييف البنية التحتية والمناهج الأكاديمية مع متطلبات سوق العمل.	S
0.04730618	3	0.01576873	تشجع البنية التحتية الإبداع والابتكار وتطور قدرات الطلاب والأساتذة.	S
0.04617984	3	0.01539328	تشجع المقررات الإبداع والابتكار وتنمي قدرات الطلاب والأساتذة.	S
0.04843251	3	0.01614417	يرجع البحث العلمي إلى التقدم الهائل في مجال التكنولوجيا وخاصة (تقنيات النانو ، علم الوراثة ، الكربون(...	S
0.07058382	4	0.01764595	توفر الجامعات وعيا مجتمعيا بأهمية العلم	S

				والتعليم.
0.07358739	4	0.01839685	تلعب الجامعات دورا في الحفاظ على التراث الثقافي والاجتماعي والديني للمجتمع.	S
0.04561667	3	0.01520556	تراقب الجامعات الظروف السلبية للمجتمع وتقدم حلولا لها.	S
0.04899568	3	0.01633189	تقديم أحدث ما في عالم التكنولوجيا والعلوم للمجتمع.	S
0.04449033	3	0.01483011	الاستفادة من الإشراف العام على المؤسسات التعليمية من خلال الشراكات بين الجامعة والمجتمع.	S
0.07734184	4	0.01933546	التراث الثقافي الأصيل يمنح الجامعة ميزة تنافسية.	S
0.08447531	4	0.02111883	القضاء على البطالة أو الحد منها هو واجب إنساني وأخلاقي لجميع المؤسسات ، وخاصة المؤسسات التعليمية.	S
0.02778299	2	0.0138915	وتوجه موارد التعليم العالي نحو معالجة البطالة الخفية في سوق العمل.	W
0.03097428	2	0.01548714	يعبر عن واقع التعليم العالي ويدعم نقاط قوته ويزيل نقاط ضعفه.	W
0.02571804	2	0.01285902	نظام التوزيع عادل ومنظم.	W
0.0192416	1	0.0192416	إن مساهمة التعليم العالي في خطة التنمية الشاملة لا تساوي دور التعليم الحالي والمستقبلي.	W

0.01745823	1	0.01745823	تخضع قرارات إدارة الجامعة للمركزية والبيروقراطية وتفتقر إلى المرونة.	W
0.01745823	1	0.01745823	هناك ضعف واضح في تطوير ثقافة الجودة الشاملة في الجامعات.	W
0.01689506	1	0.01689506	تهيمن الإجراءات الإدارية والمركزية والتعقيد وفقدان	W

			الشفافية والمرونة على نظام التعيين والترقية.	
0.01914774	1	0.01914774	طريقة توزيع الطلاب تقوض مخرجات التعليم العالي.	W
0.01933546	1	0.01933546	يتميز نظام القبول بالتركيز والتعقيد وعدم المرونة.	W
0.02008635	1	0.02008635	نظام القبول لا يتناسب مع جهود الطلاب ولا يحقق العدالة اللازمة.	W
0.0270321	2	0.01351605	يتم إدارة وتوزيع الموارد البشرية وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات وفقا للمعايير الدولية.	W
0.02778299	2	0.0138915	البنية التحتية للجامعة كافية ومطابقة للمعايير الدولية.	W
0.02553032	2	0.01276516	الميزانية معقولة وتغطي تكاليف الحصول على التقنيات الحديثة واستخدامها في التعليم.	W
0.02665665	2	0.01332833	تلبي التقنيات المتوفرة في الجامعات حاجة سوق العمل إلى التعليم والتنمية.	W
0.02778299	2	0.0138915	تتوافق تقنيات الجامعات مع المعايير الدولية ومتطلبات نظام الجودة الشامل.	W
0.031162	2	0.015581	يلبي البحث العلمي احتياجات الصناعة وسوق العمل والمؤسسات الحكومية.	W
0.02853388	2	0.01426694	معايير تقييم البحوث جيدة ويتم تطبيق معايير الجودة الشاملة.	W
0.02890933	2	0.01445466	البنية التحتية الحالية في معاهد الإنتاج البحثي متوافقة مع المعايير الدولية والتكنولوجيا الحديثة.	W
0.031162	2	0.015581	يتم مراعاة القيم الثقافية والحضارية والدينية للمجتمع عند إعداد البحث العلمي.	W

امتياز وزنى	رتبه	ميزان اهميت	عوامل داخلى شامل نقاط فرصت و تهديد	نوع عامل

0.09271748	4	0.02317937	تعزز الشراكة بين الجامعة والصناعة تطوير التعليم العالي.	O
0.08931709	4	0.02232927	ستلبي الشراكة بين الجامعة والصناعة احتياجات الشركات من القوى العاملة الماهرة.	O
0.08659677	4	0.02164919	توفر الشراكات مع الصناعة فرص عمل جديدة.	O
0.08795693	4	0.02198923	تزيد الشراكات مع الصناعة من الثقة في النتائج التعليمية.	O

0.08183621	4	0.02045905	توفر الشراكة تقييما عادلا للأداء للجامعات والشركات بمفردها.	O
0.08818362	4	0.02204591	تؤدي الشراكات مع الصناعة إلى إنشاء تخصصات جديدة والقضاء على تخصصات أخرى.	O
0.08614338	4	0.02153585	توفر الشراكات مع الشركات الصناعية الموارد المالية التي تعزز تطوير التعليم.	O
0.08569	4	0.0214225	يوفر ركائز شراكة الجامعة مع الشركات الصناعية.	O
0.08478322	4	0.02119581	يدعم النظام الاقتصادي تطبيق عملية بولونيا في تطوير التعليم العالي.	O
0.05763672	3	0.01921224	تحقيق العدالة الاجتماعية ودعم منظومة التقييم والرقابة من خلال توفير التمويل المناسب.	O
0.08342307	4	0.02085577	توفر العلاقات الخارجية أرضية مناسبة لتطوير التعليم العالي والانفتاح على التجارب العالمية.	O
0.08070275	4	0.02017569	احتياجات سوق العمل وفرصة تطوير التعليم العالي.	O
0.08206291	4	0.02051573	تساعد الشراكات بين الجامعات والصناعة على تطوير التعليم كما هو مطلوب من قبل سوق	O

			العمل.	
0.05627657	3	0.01875886	عملية بولونيا هي أقرب طريق لمعالجة الفجوة بين التعليم واحتياجات سوق العمل.	O
0.07979598	4	0.01994899	الاهتمام الاستراتيجي بمستقبل التكنولوجيا في العالم ، وخاصة (تقنية النانو ، علم الوراثة ، وتقنيات الكربون(...	O
0.05780674	3	0.01926891	الاهتمام بالشراكات بين الجامعات والقطاع الخاص.	O
0.05372627	3	0.01790876	الاهتمام بالخدمات الاجتماعية وتطوير العلاقة بين الجامعة والمجتمع وخاصة تلبية احتياجات سوق العمل.	O
0.05474639	3	0.0182488	عملية بولونيا تقلل من الإنفاق الحكومي على التعليم العالي	O
0.04998583	3	0.01666194	تحقق عملية بولونيا جودة مخرجات التعليم العالي.	O
0.0574667	3	0.01915557	يفي نظام التوظيف والترقية بمتطلبات استخدام عملية بولونيا.	O
0.05440635	3	0.01813545	تتناول عملية بولونيا تأثير المشاكل في نظام القبول على جودة نتائج التعلم.	O
0.05100595	3	0.01700198	تعمل عملية بولونيا على تطوير القدرات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس.	O
0.0591669	3	0.0197223	يتم تطوير البنى التحتية وفقا لمتغيرات التطور التكنولوجي في مجال التعليم.	O
0.08432984	4	0.02108246	البنية التحتية لديها القدرة على خلق بيئة تنافسية عالمية.	O
0.08183621	4	0.02045905	تشمل عملية بولونيا تطوير البنية التحتية والمناهج الدراسية.	O
0.08818362	4	0.02204591	تعتبر التقنيات الجديدة في الجامعات ميزة تنافسية للجامعات.	O

0.08070275	4	0.02017569	يوضح قدرة الجامعة على مواكبة التطورات في مجال تقنيات التعليم.	O
0.0591669	3	0.0197223	تشجع عملية بولونيا على استخدام التقنيات الحديثة.	O
0.05780674	3	0.01926891	تدعم عملية بولونيا تطوير البحث العلمي وفقا لاحتياجات السوق.	O
0.05576651	3	0.01858884	تقدر عملية بولونيا العلاقة بين المجتمع والجامعة.	O
0.08795693	4	0.02198923	الوعي الديني هو أساس الوعي بأهمية العلم والتعليم.	O
0.0888637	4	0.02221593	تشجع التعاليم الإسلامية على تطوير التعليم والإبداع بعيدا عن الاعتماد العلمي على الدول الأجنبية.	O
0.08705016	4	0.02176254	يضمن الالتزام الديني جودة التعليم العالي والإخلاص في العمل.	O
0.08523661	4	0.02130915	العلاقات الدينية بين الدول هي فرصة للتعرف على التجارب العلمية للدول الإسلامية.	O
0.05780674	3	0.01926891	يمكن تكييف عملية بولونيا مع البيئة الاجتماعية.	O
0.09158402	4	0.022896	البطالة هي فرصة لتطوير نتائج التعليم العالي المصممة خصيصا لاحتياجات السوق.	O
0.0920374	4	0.02300935	العمل على مبدأ العرض يولد الطلب ويقلل من البطالة.	O
0.09385095	4	0.02346274	الشراكات مع القطاع الخاص ، وخاصة الشركات الصناعية ، تقلل من البطالة.	O
0.0920374	4	0.02300935	ويؤدي استخدام معايير الجودة الشاملة في	O

			المؤسسات التعليمية إلى الحد من البطالة.	
0.03219042	2	0.01609521	سوق العمل في العراق مستقر ويعمل وفقا للقوانين واللوائح.	T
0.0231227	1	0.0231227	يخضع التمويل للإجراءات الإدارية المالية المعتادة والمعقدة.	T
0.02006234	1	0.02006234	يحافظ نظام المحاسبة المالية على الخزينة.	T
0.02096911	1	0.02096911	تتحكم السياسة في خطة التنمية الشاملة بعيدا عن المتخصصين والأكاديميين.	T
0.02198923	1	0.02198923	تؤثر العلاقة بين القبول الجامعي والتعليم الثانوي سلبا على التعليم العالي.	T
0.02380278	1	0.02380278	نظام القبول الجامعي لا يلبي احتياجات سوق العمل.	T
0.03264381	2	0.0163219	تنظر الحكومة في البحث العلمي ، وتكفي النفقات الحكومية ، وخاصة مصالح الباحثين.	T
0.02300935	1	0.02300935	تعطل البطالة دور التعليم العالي في المجتمع وتقوض ثقة المجتمع والجامعة.	T
3.22074242		1		

SWOT هي طريقة لتحليل نقاط القوة والضعف داخل النظام مع الفرص والتهديدات الخارجية في النظام ، من المعلومات التي تم جمعها في مرحلة التعرف ، تم تصنيفها إلى أربع فئات: الفرص والتهديدات والضعف والقوة ، وأخيرا وصلنا إلى مصفوفة العوامل الداخلية والخارجية.

استكشاف مصفوفة العوامل الخارجية والعوامل الداخلية

باستخدام مصفوفة تقييم العوامل الخارجية والداخلية ، فإن العوامل التي تسبب نقاط القوة والضعف أو الفرص أو التهديدات ، لن تزيد أبدا عن ٤ أو أقل من ١ ، وسيكون متوسط هذا المجموع ٢.٥. تكون أهمية العامل عالية إذا كان أكثر من ٢.٥ ، وإذا كان أقل من ٢.٥ ، فهو أقل أهمية.

SWOT	نقاط قوة S	نقاط ضعف W
فرص O	١. تطوير الشراكات الاستراتيجية بين الأوساط الأكاديمية والصناعة للقضاء على البطالة وتوفير الموارد المالية. ٢. الاستثمار في البحث العلمي ذي الصلة باحتياجات سوق العمل. ٣. توسيع عملية بولونيا لتحسين جودة سوق التعليم وقدرته التنافسية.	١. مراجعة نظام القبول في الجامعة لزيادة العدالة والشفافية. ٢. زيادة مرونة نظام الإدارة والحد من البيروقراطية.
تهديدات T	١. تعزيز دور الجامعة في سوق العمل لزيادة ثقة الجمهور وتقليل أثر البطالة. ٢. الارتقاء بالبنية التحتية للتنافسية العالمية بالاعتماد على الجودة الشاملة للتعليم. ٣. وضع معايير إدارية شفافة وفعالة للتعامل مع التهديدات.	١. تحسين نظام القبول للاستجابة لاحتياجات سوق العمل وتقليل نقاط الضعف. ٢. وضع خطط مالية لتعزيز البنية التحتية غير الملائمة ومواجهة المنافسة العالمية. ٣. الحد من البيروقراطية في النظام التعليمي لاستعادة ثقة الجمهور وتحسين الإنتاجية.

مصفوفة QSPM

تستخدم هذه المصفوفة لتقييم جاذبية الاستراتيجيات المستخدمة في مرحلة صنع القرار وتقييم الخيارات الاستراتيجية.

مراحل تشكيل مصفوفة QSPM

في العمود الأول من المصفوفة ، يتم وضع قائمة بالعوامل الاستراتيجية خارج المنظمة بما في ذلك جميع التهديدات والفرص ، بالإضافة إلى العوامل الاستراتيجية داخل المنظمة ، بما في ذلك جميع نقاط الضعف والقوة. يتم استخراج هذه العوامل وإدخالها بدقة من مصفوفات IFE و EFE.

في العمود الثاني ، يتم إعطاء النتيجة المرجحة لكل عامل استراتيجي بدقة من مصفوفات IFE و EFE. في الأعمدة التالية ، يتم تقديم أنواع الاستراتيجيات المشتقة من مصفوفة SWOT ، بما في ذلك الاستراتيجيات الأربع ل WT و ST و WO و SO.

كما يتضح من الرسم البياني أعلاه ، تم استخدامه للحصول على أهم الاستراتيجيات لتحسين مستوى التخطيط في الهجوم (SO).

الاستراتيجيات والاستراتيجيات الهجومية (SO)

- **تطوير الشراكة بين الجامعة والصناعة من أجل تطوير البنية التحتية البحثية والتكنولوجية الحديثة.**

تركز الاستراتيجية على إنشاء وتحسين البنية التحتية البحثية والتكنولوجية في العراق حتى تتمكن الجامعات من استخدام التقنيات الجديدة والحفاظ على أبحاثها تتماشى مع المعايير العالمية. إن استخدام المعدات المتطورة والحديثة سيساعد الجامعات العراقية على رفع مستواها العلمي والبحثي وإقامة علاقة أوثق مع الصناعات وسوق العمل.

١. تخصيص الأموال المناسبة لشراء معدات المختبرات المتطورة والتقنيات الجديدة.

٢. التعاون مع المؤسسات الصناعية والتكنولوجية لتوريد أحدث معدات البحث.

٣. إنشاء مراكز بحثية مشتركة مع القطاع الخاص لتبادل المعدات والخبرات

. ٤. عقد ورش عمل ودورات تدريبية للباحثين لاستخدام أحدث التقنيات.

٥. استخدام المرافق العامة والخاصة لإنشاء مختبرات بحثية متخصصة.

٦. تسهيل عقود البحث وتقديم الخدمات الاستشارية للجامعات للصناعات لتعزيز الثقة والإنتاجية.

- **استقطاب المهنيين من خلال العمليات المهنية والمعايير الدولية من أجل تحسين جودة التعليم والبحث**

الاستفادة من عملية بولونيا والمعايير الدولية لجذب المهنيين المتميزين والقادرين من جميع أنحاء العالم. تساعد هذه العملية الجامعات العراقية على استغلال أفضل الأساتذة والباحثين لتحسين مستواها العلمي والبحثي. كما أن المعايير الدولية لتقييم وتوظيف القوى العاملة الماهرة تضيف إلى جودة التعليم العالي وقدرته التنافسية.

١. تطبيق عملية بولونيا لتقييم وتوظيف الأساتذة الدوليين بناء على معايير علمية ومهنية.

٢. عقد الدورات التدريبية وورش العمل الدولية للأساتذة والطلاب للارتقاء بالمستوى العلمي.

٣. تسهيل عملية استقطاب أساتذة بارزين من الخارج من خلال تسهيلات وعمليات مبسطة للتأشيرات والإقامة.

٤. إنشاء أنظمة تقويم منتظمة لقياس جودة التعليم والبحث في الجامعات.

٥. عقد المؤتمرات الدولية لتبادل الخبرات العلمية والارتقاء بمستوى الجامعة.

- **توسيع الموارد المالية من خلال التعاون الصناعي لبناء القدرات للتكيف مع الاحتياجات العالمية وسوق العمل**

مراجعة مناهج الجامعات بشكل مطرد لمواكبة الاحتياجات العالمية والتغيرات في سوق العمل. تساعد هذه الاستراتيجية الجامعات على توفير الإعداد اللازم لتلبية احتياجات الصناعات والقطاعات الاقتصادية المختلفة في المجالات المتخصصة والمهارية على مختلف المستويات.

١. مراجعة وإعادة تصميم المقررات والمقررات للتكيف مع الاحتياجات الجديدة لسوق العمل.

٢. التعاون المستمر مع الصناعات والقطاع الخاص لتحديد المهارات المطلوبة وتصميم البرامج التدريبية المناسبة.

٣. إقامة دورات تدريبية عملية ومهارية للطلاب لتحسين قدراتهم على دخول سوق العمل.

٤. إنشاء برامج تدريب وخبرات صناعية للطلاب من أجل إعدادهم للوظائف المستقبلية.

٥. عقد ورش عمل للإرشاد المهني والتدريب على المهارات للطلاب لتحديد احتياجات السوق وتطوير المهارات الأساسية.

٦. جذب الاستثمارات الصناعية في مشاريع البحث الأكاديمي وإنشاء مراكز الابتكار.

. ٧- خلق فرص وظيفية وبحثية جديدة من خلال الشراكات مع القطاع الخاص.

• تطوير الثقافة العلمية والدينية في البيئة التعليمية

تعزيز الثقافة العلمية والدينية في الجامعات العراقية وخاصة في الدول الإسلامية بحيث يتم التعليم جنبا إلى جنب مع القيم الإنسانية والدينية. تساعد هذه الاستراتيجية الجامعات ليس فقط على تعزيز المعرفة العلمية على مستوى العالم ولكن أيضا تعزيز وتعزيز المبادئ الأخلاقية والدينية.

١. دمج التربية الدينية والثقافية المتنوعة في المناهج الدراسية ، خاصة في المرحلتين الابتدائية والجامعية.

٢. عقد الندوات والمؤتمرات الدولية بحضور أساتذة إسلاميين بارزين في المجالات العلمية والثقافية والدينية.

٣. تعزيز الأنشطة الثقافية والدينية في الجامعات ، مثل الأيام الثقافية والمسابقات العلمية والدينية.

٤. التعاون مع الجامعات في الدول الإسلامية لتعزيز التعليم الديني والثقافي.

٥. توظيف القدرات الثقافية والدينية لخلق مناخ علمي وأخلاقي إيجابي في الجامعات.

• تشجيع التجارب الدولية ومواكبة التنمية العالمية زيادة التعاون والخبرات الدولية خاصة في مجالات العلوم والتكنولوجيا لمواكبة التطورات العالمية.

ستساعد هذه الاستراتيجية الجامعات العراقية على الاستفادة من الإنجازات العلمية والبحثية للدول المتقدمة الأخرى ومواكبة التطورات العالمية في التعليم والبحث.

١. تعزيز العلاقات العلمية والبحثية مع الجامعات العالمية ذات السمعة الطيبة من خلال إبرام اتفاقيات التعاون.

٢. عقد برامج تبادل الطلاب والأساتذة الدوليين لتبادل الخبرات العلمية.

٣. تقديم منح دراسية للطلاب للدراسة في الجامعات الدولية.

٤. تصميم وتنفيذ مشاريع بحثية مشتركة مع الجامعات ومعاهد البحوث الأجنبية.

٥. تهيئة الظروف لوجود أساتذة دوليين في الجامعات من أجل الارتقاء بالمستوى العلمي والبحثي.

- **تعزيز العلاقات العلمية والبحثية مع الجامعات في الدول الأخرى**

زيادة العلاقات العلمية والبحثية مع الجامعات والمعاهد البحثية الأجنبية لاستغلال الخبرات العلمية للدول المختلفة وتعزيز القدرة التنافسية العلمية للجامعات. تساعد هذه الاستراتيجية على بناء شبكات علمية دولية وتوفر فرصة لتبادل المعرفة والتعاون العلمي.

١. إبرام اتفاقيات واتفاقيات تعاون دولي مع الجامعات المختلفة لتبادل الطلاب والأساتذة.

٢. عقد المؤتمرات والندوات العلمية المشتركة مع الجامعات والمعاهد البحثية الأجنبية.

٣. تشكيل فرق بحثية مشتركة لتطوير المشاريع البحثية الدولية.

٤. إيفاد الباحثين والطلاب إلى الدول الأجنبية لإجراء البحوث والدراسات العلمية.

٥. . دعم إنشاء فروع جامعية في مختلف الدول من أجل توسيع التعاون والتبادل العلمي.

- **الحد من البطالة من خلال إنشاء دورات تدريبية خاصة لسوق العمل**

تصميم وتقديم مقررات متخصصة وعملية تهيئ الطلاب لدخول سوق العمل. تتضمن هذه الاستراتيجية إنشاء تدريب خاص يستجيب للاحتياجات المتخصصة والمهارية لمختلف قطاعات الاقتصاد ، ونتيجة لذلك يتم تقليل بطالة الخريجين.

١. إقامة دورات تدريبية مهنية ومتخصصة في مختلف المجالات مثل تكنولوجيا المعلومات والهندسة والصحة والإدارة.

٢. إنشاء تدريب داخلي ومشاريع عملية للطلاب لتعلم المهارات العملية.

٣. التعاون مع الشركات الصناعية لخلق فرص عمل بعد التخرج.

٤. تقديم المنح الدراسية والدعم المالي للمقررات المتخصصة وخاصة في المجالات الفنية والهندسية.

٥. المراقبة والتقييم المستمر لهذه الدورات من أجل تحسين الجودة والامتثال لاحتياجات السوق.

الخلاصة والاقتراح

استنتاج

تظهر نتائج البحث أن خمسة أبعاد "اقتصادية" و"حكومية سياسية" و"إدارية وقانونية" و"تكنولوجية وبحثية" و"اجتماعية ودينية"، مع ١٨ مكونا مكملا لها، تؤثر على النموذج، لكن مدى تأثيرها

يختلف عن وجهة نظر السكان الإحصائيين، ويعتبر كل منها عاملا تقدميا أو خاضعا للرقابة. ويظهر تحليل البيانات أن الوضع الحالي للتعليم العالي في العراق، وفقا لاحتياجات سوق العمل، يركز بشكل أكبر على التعليم النظري بدلا من المهارات العملية، من ناحية أخرى، مؤشر المشاركة في النشاط الاقتصادي، وهو عدد من النشطين اقتصاديا والعاطلين عن العمل من سن ١٥ سنة فما فوق، والذين وصلت نسبتهم إلى ٣٤٪ في عام ٢٠١٣. وشكل حاملو الشهادات الجامعية ٦٣٪ من القوى العاملة في عام ٢٠١٤ ، مما يعني أن مخرجات التعليم العالي لا تتوافق مع سوق العمل. من أجل الوصول إلى الوضع المنشود الذي يمثل السيناريو المطلوب للبحث ، فإنه يتضمن التوازن في العرض والطلب لسوق العمل في العراق بناء على مخرجات التعليم العالي.

لذلك فإن استراتيجيات تحقيق ذلك ممكنة من خلال أبعاد النموذج الذي تم الحصول عليه، ومن الممكن أن تكون الأبعاد التي تم الحصول عليها من النموذج هي نفس القوى الدافعة في الوصول إلى السيناريو المنشود، والذي يظهر أهم نهج واستراتيجية للتعليم العالي العراقي مع التركيز على احتياجات سوق العمل. من الضروري أن يتبنى الطلاب هذه الاستراتيجيات المهمة في مجال التكنولوجيا والبحث والتعاون مع الخبراء ، ويجب توظيف هؤلاء الأشخاص حتى يكون تدريب الطلاب لدخول سوق العمل كلها مبدئية ومتوافقة. من ناحية أخرى، فإن شراكة وتعاون التعليم العالي مع الصناعات العراقية توفر الأرضية لتوسيع الطلب على الوظائف وخلق فرص عمل جديدة، مما يلعب دورا في الحد من البطالة في العراق. يجب على الحكومة، كأحد العوامل المؤثرة، وضع ميزانية مناسبة ووضع قوانين جديدة في مجال الموازنة، والعلاقة بين التعليم العالي والصناعات المحلية والأجنبية من أجل دعم التعليم العالي، والحصول على دعم شامل للوظائف الجديدة والإبداعية.

اقتراحات

تماشيا مع نتائج البحث ، يتم تقديم بعض الاقتراحات لتحسين الظروف.

• التعاون مع التعليم العالي والصناعات المختلفة من أجل خلق فرص عمل جديدة ومنع زيادة البطالة.

• دعم الحكومة وعمل ملك بغداد في مجال رفع مستوى المرافق والبنى التحتية الأكاديمية وإدخال التكنولوجيا المتقدمة في التعليم العالي.

• العمل في مجال الاهتمام بالموضوعات التعليمية وعقد الدروس العملية في الجامعات.

من أجل الحد من البطالة في العراق ، يجب تحديد احتياجات السوق ، وتدريس مقررات جديدة وفقا لاحتياجات سوق العمل ، ويجب على الحكومة والجامعة توفير الأرضية لتطوير وبدء أعمال جديدة وإبداعية بدعم مالي ومعنوي من الطلاب.

أ. المصادر الفارسية

١- إسماعيلي، ز. وصالحي، ح.، (٢٠١٦). دور التعليم العالي في النمو الاجتماعي والثقافة، المؤتمر العالمي لعلم النفس والعلوم التربوية، القانون والعلوم الاجتماعية في بداية الألفية الثالثة، شيراز

٢_ خاكراند، شكرولة الله ويدالله، سيافاش. (٢٠١٩). دراسة دور النظام التربوي والقوميين العرب في انتشار فكر القومية في العراق (١٩٢١-١٩٤١م/١٣٠٠-١٣٢٠هـ). مجلة البحوث التاريخية ، ١١ (٤) ، ٥٣-٧٠

٣_ شريفي، حسين، عباسي، بدري. التحليل الموضوعي لأفكار مؤسس الثورة الإسلامية الإيرانية في مجال تطوير التعليم العالي باستخدام منهج النظرية الأرضية. مجلة التطوير التربوي في الأهواز جنديشابور ، ١١ (٢) ، ١٨٢-١٩٠.

٤-رستغار ، عباسلي ، فرخي زاده ، فارشيد. استقصاء وتحليل العلاقة بين الدراسات المستقبلية وإدارة المعرفة في مركز التعليم العالي العسكري. مجلة الدراسات المستقبلية للثورة الإسلامية، ١(٣)، ٧-٣٠.

٥-سهيل سرو، محمد، هزارجريبي، جعفر، كرامي، محمد تقي وانتظاري، أردشير. العلاقة بين سياسات تطوير التعليم العالي والطلب الاجتماعي. مجلة تخطيط الرعاية والتنمية الاجتماعية ، ١٠ (٤١) ، ٣٣-٧٢.

٦- عسكري باقر أبادي، محبوبة، خان محمدي، هادي، وعيزي، رضا، وحسين بور، داود. تحديد القضايا المعقدة في نظام إدارة التعليم العالي في الدولة بناء على نهج التحليل الموضوعي. مجلة البحث في النظم التعليمية، ١٨(٦٤)، ٥-٢٠

٧- فرزانة، ماجد ورحكوي، علي رضا، ٢٠١٦، تحليل التكلفة والفائدة، المؤتمر الدولي الأول للإدارة والمحاسبة والعلوم التربوية والاقتصاد المقاوم: العمل والممارسة، ساري.

٨- مدانلو جويباري، سبيديه، طبري، مجتبى، يوسف زاده، مسعود، باقر زاده، محمد رضا. (٢٠٢٣). دراسة العلاقات بين المكونات الهيكلية لتطوير نظام التعليم العالي في إيران مع مقاربة الدراسات المستقبلية. تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العلوم التربوية ، العدد ٤ (المسلسل ٥٢): ٨٩-١٠٧.

٩- مهرافار جيغلو ، شهرام ، نزيه مياردكاني ، مهدي. التعرف على مكونات تطوير الدراسات المستقبلية في منظومة التعليم العالي للدولة بمقاربة التوليف التلوي. دراسات الإدارة الاستراتيجية للدفاع الوطني، ٦(٢٤)، ٣٣-٦٠.

١٠- عباس صبور، محمد. (٢٠١٨). انعكاس مخرجات التعليم الخاص على سوق العمل في العراق جامعة الحياة الخاصة للعلوم والتكنولوجيا - مجلة كلية الاقتصاد في بغداد. القضية ٥٤.

١١- منظور داود. التوسع في التعليم العالي واختلالات سوق العمل: نهج ديناميكي هجين للبيانات. أبحاث النمذجة الاقتصادية. ٢٠٢١؛ ١٢ (٤٦) :٤٥-٩٠.

ب – المصادر الاجنبية

_1-Bustos-Orosa, M.A. and Symaco, L.P. (2024), "Higher Education in the Philippines: Issues and Challenges", Pe Symaco, L. (Ed.) Higher Education in Southeast Asia (International Perspectives on Education and Society, Vol. 49), Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 91-102. https://doi.org/10.1108/S1479-367920240000049007

_ 2-Etsula, O. (2024), "Approaching transcendence: a conceptual discussion on procurement fraud, education, professionalism maturity, ethics and implications",

Journal of Public Procurement, Vol. 24 No. 4, pp. 433-464. https://doi.org/10.1108/JOPP-08-2022-0038

_3- Escalonilla, M., Cueto, B. and Perez-Villadoniga, M.J. (2024), "What else? Immigrant–native cohorts entering the labour market under a context of adverse shocks: the great recession and COVID-19", Applied Economic Analysis, Vol. 32 No. 96, pp. 207-231. https://doi.org/10.1108/AEA-07-2023-0275

_4- Chandler, J.D. (2024), "Institutional dissonance and innovation: higher education from a service ecosystems perspective", Journal of Service Management, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. https://doi.org/10.1108/JOSM-04-2023-0143

_ 5- Felce, A. (2019), "Managing the quality of higher education in apprenticeships", Higher Education, Skills and Work-Based Learning, Vol. 9 No. 2, pp. 141-148. https://doi.org/10.1108/HESWBL-10-2018-0106

_6- Jain, I. and Gulati, R. (2024), "How has higher education developed in India? Evidence using a “benefit-of-the-doubt” based multidimensional index approach", Journal of Applied Research in Higher Education, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. https://doi.org/10.1108/JARHE-02-2024-0107

_7- Javed, F. (2024), "Digital Transformation in Teaching and Learning of English in Higher Education", Lytras, M.D., Serban, A.C., Alkhaldi, A., Malik, S. and Aldosemani, T. (Ed.) Digital Transformation in Higher Education, Part B (Emerald Studies in Active and Transformative Learning in Higher Education), Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 103-125. https://doi.org/10.1108/978-1-83608-424-220241005

_8- Korhonen, V., Aldahdouh, T., Holubek, V., Abou-dagga, S. and Al-Masri, N. (2024), "Student engagement and concerns on studies and future professions: exploratory research in a Palestinian higher education context", International Journal of Educational Management, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. https://doi.org/10.1108/IJEM-03-2023-0132

_9- Rahman, S.A., Taghizadeh, S.K., Khan, G.M. and Radomska, M. (2024), "Intellectual capital and competitiveness improvement among micro-small-medium

enterprises: a resource orchestration view", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 31 No. 5, pp. 829-851. https://doi.org/10.1108/JSBED-08-2023-0387

10- Shaked, H. (2024), "Advancing Wellbeing in Higher Education Through Instructional Leadership", Walker, K.D. and Kutsyuruba, B. (Ed.) The Emerald Handbook of Wellbeing in Higher Education: Global Perspectives on Students, Faculty, Leaders, and Institutions, Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 225-236. https://doi.org/10.1108/978-1-83797-504-420241017

_11- Olaleye, S.A., Gbadegeshin, S.A., Balogun, O.S., Agbo, F.J. and Mogaji, E. (2024), "Higher education management in developing countries: a bibliometric review", Information Discovery and Delivery, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. https://doi.org/10.1108/IDD-02-2024-0033

_12-Tseng, M.-L., Jeng, S.-Y., Lin, C.-W. and Lim, M.K. (2021), "Recycled construction and demolition waste material: a cost–benefit analysis under uncertainty", Management of Environmental Quality, Vol. 32 No. 3, pp. 665-680. https://doi.org/10.1108/MEQ-08-2020-0175

_13- Wöcke, A. and Barnard, H. (2021), "Turnover in South Africa: The Effect of History", Allen, D.G. and Vardaman, J.M. (Ed.) Global Talent Retention: Understanding Employee Turnover Around the World (Talent Management), Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 239-259. https://doi.org/10.1108/978-1-83909-293-020211012

_14- Yuliia, Y., Liudmyla, Bondarchuk. (2021). MODEL OF STRATEGIC MANAGEMENT OF HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS ON THE BASIS OF THE FORMATION ITS COMPETITIVE ADVANTAGES IN THE MARKET OF EDUCATIONAL SERVICES. ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО, 3, 1-6.