

إستراتيجية مقترحة لتحقيق التوافق بين مخرجات التعليم الجامعي ومتطلبات سوق العمل: جامعة عدن نموذجاً

نازك حسن علي الفقي¹

علي عبده محمد الدوش²

قسم الإدارة التربوية - كلية التربية - عدن - جامعة عدن²⁰¹

DOI: [https://doi.org/10.47372/jef.\(2026\)20.1.197](https://doi.org/10.47372/jef.(2026)20.1.197)

المخلص: يهدف هذا البحث إلى بناء إستراتيجية مقترحة لتحقيق التوافق بين مخرجات التعليم الجامعي في الجامعات اليمنية، من خلال اتخاذ جامعة عدن نموذجاً، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي والتطويري، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من القيادات الأكاديمية في جامعة عدن. وتم تطبيق التحليل البيئي (W.O.T Analysis.S)، لتحديد عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات في جامعة عدن.

أظهرت النتائج وجود فجوة بين مستوى الأهمية ومستوى التوافر لمؤشرات البيئة الداخلية والخارجية، كما تبين هناك ضعف في كفاءة ونوعية الخريجين، وغياب التنسيق والشاركة بين الجامعة ومؤسسات سوق العمل من ناحية تدريب وتأهيل الطلاب واستناداً إلى هذه النتائج، يقترح البحث إستراتيجية تنفيذية تهدف إلى تحسين جودة الخريجين، وتعزيز المواءمة بين برامج الجامعة واحتياجات سوق العمل، بما يساهم في تقليص الفجوة بين الطرفين وتحقيق تنمية بشرية مستدامة.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية مقترحة - مخرجات التعليم الجامعي - سوق العمل - جامعة عدن - SWOT analysis.

مقدمة: تعد مؤسسات التعليم الجامعي ركيزة أساسية في تنمية المجتمعات، إذ تضطلع بدور محوري في إعداد الكوادر البشرية وتأهيلها لسوق العمل، إضافة إلى إسهامها في إنتاج المعرفة وتجديدها. في ظل التحولات المتسارعة في بيئة العمل، أصبح من الضروري أن تتواءم مخرجات التعليم الجامعي مع متطلبات سوق العمل التي تتسم بالتغيير المستمر والتنافسية العالمية. فغياب هذا التوافق يؤدي إلى إهدار الطاقات البشرية، وتزايد معدلات البطالة بين الخريجين، وضعف جدوى الاستثمار في التعليم العالي (ناصر، 2011م: 25).

وتواجه الجامعات اليمنية عموماً، وجامعة عدن على وجه الخصوص تحديات متعددة داخلية وخارجية من أبرزها: هيمنة التخصصات الإنسانية على حساب التخصصات التطبيقية، وضعف المواءمة بين المناهج الدراسية واحتياجات السوق، تدني جودة الخريجين، وتراجع البنية التحتية والدعم المؤسسي (الحاج، 2018م: 3). كما يشير تقرير البنك الدولي إلى ارتفاع معدلات البطالة بين خريجي الجامعات لتصل إلى أكثر من 50%، مما يعكس اتساع الفجوة بين مخرجات التعليم الجامعي ومتطلبات التوظيف. (البنك الدولي، 2010م: 144).

وفي ضوء هذه التحديات، تبرز الحاجة إلى إستراتيجيات واضحة تساهم في تحسين جودة التعليم الجامعي وربطه بسوق العمل. وانطلاقاً من ذلك يسعى هذا البحث إلى تقديم إستراتيجية مقترحة لتحقيق التوافق بين مخرجات التعليم الجامعي ومتطلبات سوق العمل في الجامعات اليمنية، ومع اتخاذ جامعة عدن نموذجاً. ويرتكز البحث على التحليل البيئي (SWOT) لتشخيص عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات في كل من الجامعة وسوق العمل، ومن ثم اقتراح مسارات علمية للتنفيذ تساهم في تقليص الفجوة بين الطرفين.

مشكلة البحث وأسئلته: يمكن بلورة مشكلة البحث في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما أبرز نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية لجامعة عدن؟
- 2- ما أهم الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية لجامعة عدن؟
- 3- إلى أي مدى تلبي مخرجات الجامعة متطلبات سوق العمل من وجهة نظر أفراد مجتمع البحث وفق المجالات: جودة التعليم الجامعي، التأهيل والكفاءة، ومبدأ الشراكة، وبرامج التدريب؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع البحث تعزى للمتغيرات: (اللقب العلمي، الوظيفة، الكلية التي ينتمي إليها، سنوات الخبرة)؟
- 5- ما الإستراتيجية المقترحة لتحقيق التوافق بين مخرجات التعليم الجامعي ومتطلبات سوق العمل - جامعة عدن نموذجاً؟

أهداف البحث: يتحدد الأهداف الرئيسية لهذا البحث في الآتي:

- 1- التعرف على نتائج تحليل البيئة الداخلية لجامعة عدن وما بها من نقاط القوة والضعف.
- 2- التعرف على نتائج تحليل البيئة الخارجية لجامعة عدن وما بها من الفرص والتهديدات.
- 3- التعرف إلى مدى تلبي مخرجات الجامعة لمتطلبات سوق العمل من وجهة نظر أفراد مجتمع البحث وفق المجالات: جودة التعليم الجامعي، التأهيل والكفاءة، مبدأ الشراكة، وبرامج التدريب.
- 4- الكشف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد مجتمع البحث لمستوى تلبية مخرجات الجامعة لمتطلبات سوق العمل تعزى لمتغيرات: (اللقب العلمي، الوظيفة، الكلية التي ينتمي إليها، سنوات الخبرة).
- 5- اقتراح إستراتيجية لتحقيق التوافق بين مخرجات التعليم الجامعي ومتطلبات سوق العمل - جامعة عدن نموذجاً.

أهمية البحث:

1- يكتسب هذا البحث أهميته بوصفه يبحث في واحدة من أهم المشكلات والقضايا المتعلقة بتحقيق التوافق بين مخرجات التعليم الجامعي في اليمن ومتطلبات سوق العمل والتي تحظى بأولويات الاهتمام من قبل الجامعات اليمنية ومنها جامعة عدن لأنها تمس قضايا التنمية بكل جوانبها، فضلاً عن أنها تتطلب من الجامعات العمل على تحسين نوعية مخرجاتها والتنبؤ والتخطيط وتصميم الإستراتيجيات للتوافق بين مخرجاتها ومتطلبات سوق العمل.

2- يمكن أن يستفيد من نتائج هذا البحث راسمو السياسات التعليمية ومتخذي القرار في وزارة التعليم العالي والجامعات اليمنية ومنها جامعة عدن في تحديث سياساتها ومراجعه خطط القبول واعتماد برامج دراسية وتخصصات ذات صلة وثيقة ومتناغمة مع احتياجات سوق العمل وتلبية متطلباته.

3- تسهم نتائج البحث في أحداث إصلاحات في بنية التعليم الجامعي باعتماد التخطيط الإستراتيجي لتلبية متطلبات واحتياجات المجتمع وسوق العمل.

4- يتوكل موضوع البحث مع التوجهات العالمية الحديثة والتي تؤكد على أهمية تطوير مخرجات العملية التعليمية وخاصة في مؤسسات التعليم الجامعي والمساهمة في تحسين نوعية الخريجين بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل.

حدود البحث: تنحصر حدود البحث في الآتي:

1- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على بناء إستراتيجية لتحقيق التوافق بين مخرجات التعليم الجامعي وفقاً لتحليل الواقع وتشخيص كلاً من البيئتين الداخلية والخارجية لجامعة عدن. بالإضافة إلى متطلبات سوق العمل على وفق المجالات: (جودة التعليم الجامعي، التأهيل والكفاءة، ومبدأ الشراكة، وبرامج التدريب)

2- الحدود المكانية: اقتصر تطبيق البحث على كليات جامعة عدن (كلية الطب والعلوم الصحية، طب الأسنان، الصيدلة، الهندسة، الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات، العلوم، التربية عدن، الآداب، الاقتصاد والعلوم السياسية، العلوم الإدارية، العلوم الاجتماعية والتطبيقية، اللغات والحقوق).

3- الحدود البشرية: اقتصر البحث على القيادات الأكاديمية في جامعة عدن (عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام العلمية) المبينة في الحدود المكانية.

4- حدود زمنية: 2024م**مصطلحات البحث:**

1- الإستراتيجية: أنها ذلك المجال أو الاتجاه الذي تتبناه المؤسسة على المدى الطويل والذي يحقق لها المزايا من خلال ترتيب مواردها في ظل بيئة متغيرة بغرض تحقيق أهداف أصحاب المصالح. (العريفي، 2006م: 16)، ويعرفها الباحثان إجرائياً: بأنها الإطار الشامل الذي يتم فيه تحديد الأهداف طويلة الأجل وتخصيص الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف على وفق رؤية جامعة عدن ورسالتها، بالإضافة إلى تحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات وصياغة الإستراتيجية في ضوء التوافق بين مخرجات التعليم الجامعي في الجامعات اليمنية ومتطلبات سوق العمل.

2- مخرجات التعليم الجامعي: بأنها النتائج النهائية للعمليات التي أجريت على المدخلات تتمثل بأعداد المتخرجين من الطلبة الذي يجب تخرجهم من خلال تحقيق الشروط الكمية (عدد الخريجين) والشروط النوعية (كفاءة الخريجين) (شريان، 2009م: 140)، ويعرفها الباحثان إجرائياً: بأنهم الطلبة الخريجين الذي أنهوا تعليمهم الجامعي في كليات جامعة عدن بنجاح وما يتمتعون به من المعارف والمهارات والقدرات والتي سعت الجامعة لإكسابهم إياها أثناء دراستهم بما يتلاءم مع متطلبات سوق العمل اليمني.

3- سوق العمل: بأنه المجتمع الذي يضم أصحاب الأعمال أو ممثلي الشركات والأفراد الباحثين عن وظائف أو العاملين القدامى أصحاب الخبرة أو من الشباب حديثي التخرج. (الطلاع، 2005م: 13)،

ويعرف الباحثان متطلبات سوق العمل إجرائياً: هي مجموعة المؤهلات والمعارف والمهارات التي يحتاجها أرباب الأعمال في المؤسسات العامة والخاصة ويتطلب توفرها في خريجو جامعه عدن لأداء الأعمال المطلوبة منهم بسهولة وبكفاءة عالية، ومن تلك المتطلبات: المؤهل العلمي للخريج، المهارات التكنولوجية، المهارات الحياتية، المهارات المهنية.

4- التحليل البيئي (SWOT): هو أهم أساليب وأدوات التحليل الإستراتيجي، ويسمى أيضاً بالتحليل الرباعي وهو أداة مفيدة وجيدة لتحليل الوضع العام لأي مؤسسة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتحديات، وإقامة الموازنة بينها (ياسين، 2020م: 101).

بينما عرفها (عباس، 2019م: 95) بأنها فن التعامل مع المستقبل، ويتضمن مسخاً للبيئة الداخلية والخارجية، ثم تحديداً الأهداف الرئيسية، وتقييمها واختيار المناسب منها، وتصميم الاستراتيجيات التي تتبع من خلال برامج، وجدول زمنية توظف عمل مدى مواردها، لبلوغ هذه الأهداف التي تعد بمثابة معايير يقاس عليها الأداء الفعلي للجامعة. وعرفها الباحثان إجرائياً: بأنها أداة من الأدوات العلمية التي تستخدم في التحليل الاستراتيجي البيئي لجامعة عدن مؤسسات وسوق العمل، وتعتمد على معرفة جوانب القوة والضعف للبيئة الداخلية، والاستفادة من الفرص والحد من التحديات للبيئة الخارجية"

5- جامعة عدن: هي مؤسسة رسمية تأخذ على عاتقها تنشئة مواطنين مؤمنين بالله ومنتمين لوطنهم وأمتهم متصلين بالمثل العربية والإسلامية السامية مطلعين على تراث أمتهم وحضارتهم معترزين بهما ومطلعين للفائدة والاستفادة الدائمة من التراث الحضاري والانساني ومن الحضارة العربية والإسلامية، وإجراء البحوث العلمية وتشجيعها وتوجيهها لخدمة المجتمع والمساهمة في تقديم المعارف وتتكون من 17 كلية وعدداً من المراكز العلمية والبحثية. (جامعة عدن، 2010م، 9).

الإطار النظري: تقوم مؤسسات التعليم الجامعي بالدور الكبير في المنظومة التعليمية، بوصفها الرصيد الإستراتيجي، الذي يُغذي المجتمع ويلبي احتياجاته من الكوادر البشرية، التي يحتاج إليها المجتمع بالنهوض والتطور، ولا يقف دورها عند هذا الحد بل يتعداه إلى الإسهام بفعالية في التنمية الشاملة وذلك من خلال إكساب الكوادر البشرية لأهم المهارات الأساسية التي يحتاجها سوق العمل، حيث تسهم المهارات على تحسين فرصهم للحصول على عمل بالمقارنة مع أقرانهم ممن لا يملكون المهارات الكافية. (لرضي، 2021: 113-115).

1- واقع التعليم الجامعي في الجمهورية اليمنية: إن واقع التعليم الجامعي يشير إلى تدنيه وضعفه بما لا يتناسب مع متطلبات سوق العمل واحتياجاته، ويعزى ذلك إلى العديد من الأسباب منها: الطلبة يدرسون بشكل غير ملائم بما لا يتناسب مع عدد الكادر التدريسي إلى عدد الطلبة، مما يؤدي إلى مستوى متدني ومخرجات ضعيفة، وعدم ملائمة المباني والتجهيزات وهدر الموارد المالية والتزايد الكبير لطلبة التعليم الجامعي في التخصصات الإنسانية مقابل انخفاض في التخصصات التطبيقية رغم أن ذلك لا يعني الاستهانة والتقليل من شأن وأهمية التخصصات الإنسانية، بل أن الحديث حول التوسع في التخصصات الإنسانية بشكل مبالغ فيه، بعيداً عن هدف خدمة التنمية ومتطلباتها، هذا التوسع تم مع بقاء للإمكانيات المتاحة من أعضاء هيئة التدريس والمكتبات وتجهيزات ومعامل وغيرها دون تغيير يذكر وتكرار التخصصات، كما تشير الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية إلى أن نظام التعليم العالي في اليمن في أمس الحاجة إلى التحديث والتطوير والتحسين المستمر لا سيما أنه يعاني من نقاط ضعف عديدة، مما يؤثر سلباً على منظومة التعليم الجامعي، ففي الوقت الراهن أن قضية توظيف الخريجين أصبحت هاجساً على المستوى المحلي حيث ظهرت قضية عدم التوافق بين مخرجات التعليم والجامعي ومتطلبات سوق العمل من أبرز القضايا لذلك وضعت السياسات والخطط لتطوير النظام التعليمي ومناهجه وبرامجه بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل واحتياجاته.

ووضحت الإحصائيات تزايد أعداد خريجي التعليم الجامعي في الجمهورية اليمنية، ولكن من دون أن يحصل كثير منهم على وظائف، سواء في القطاع الحكومي الذي تشبّع بخريجي الجامعات، أو في القطاع الخاص الذي يحجم بصورة متزايدة عن توظيف غالبيتهم، نتيجة لتدني نوعياتهم، وعدم مواءمة مواصفاتهم لأداء المهن في سوق العمل، وتحول الطلب على نوعية جديدة من القوى العاملة لا تستطيع الجامعات اليمنية من توفير تلك المتطلبات. (مؤشرات التعليم، 2015م: 77). حيث بلغ عددهم (41155) متخرجاً ومتخرجة وفقاً لآخر المؤشرات عن التعليم الجامعي لعام 2015م وذلك مقابل (28548) متخرجاً ومتخرجة عام 2013/12م، ذلك يعني أن هناك زيادة في إجمالي عدد المتخرجين للعام الجامعي 2014/13م بلغت (12607) من المتخرجين والمتخرجات أي ما نسبته (44.2%) زيادة عن عام المقارنة، وعلى مستوى التخصص بلغت نسبة المتخرجين في التخصصات الإنسانية (64.3%) من إجمالي المتخرجين، في حين كانت في التخصصات التطبيقية (35.7%). على الرغم من أن هناك زيادة في إجمالي عدد المتخرجين تضاف سنوياً إلى سوق العمل فلا تفي بمتطلبات التنمية وسوق العمل في ظل الاحتياجات الراهنة للمجتمع. كما أظهرت نتائج الإحصاءات ارتفاع أعداد الباحثين عن عمل من (52915) في عام 2014م إلى (222201) عام 2022م بما نسبته (23.8%). وتشير هذه الأعداد إلى تصاعد أعداد الخريجين والباحثين عن عمل من جهة، وتزايد أعداد المتعلمين العاطلين عن العمل من جهة أخرى. (الجهاز المركزي للإحصاء، 2022: 239)، مما يؤكد انعدام التناغم والتوافق بين متطلبات سوق العمل والمجتمع والمستويات المعرفية والمهارية التي توفرها الجامعات اليمنية، وإن توزيع التخصصات يحتاج إلى مراجعة وإعادة النظر حتى يتمكن من تلبية متطلبات سوق العمل واحتياجاته. ويؤكد المؤتمر العربي حول التعليم الجامعي إلى مدى ضعف المواءمة وإنها لا زالت قائمة وتتبدى في نسبة البطالة، وهجرة الأدمغة، وفي نقص القوى العاملة الكفوة في عدد من التخصصات، وهناك جهود في تحسين المواءمة بين مخرجات التعليم الجامعي ومتطلبات سوق العمل والتنمية من خلال أساليب متعددة منها: وضع استراتيجية وخطط حول التعليم والعمالة، ووضع نظم للشراكة بين القطاع الإنتاجي والمؤسسات الجامعية (منظمة الأمم المتحدة للتربية والتعليم والثقافة، 2019: 66).

وورد (البكري، 2021: 263) أن اليونسكو حدد معيار لتوافق المخرجات الجامعية مع متطلبات سوق العمل، وهذا المعيار يحوي على مجموعة من مظاهر الخلل الناتج عن الفجوة بين ما يقوم به التعليم الجامعي من أدوار وما ينتظره المجتمع منه، في النقاط الآتية:

- لا تزال مؤسسات التعليم الجامعي غير قادرة على الاستجابة لمتطلبات السوق واحتياجاته من القوى البشرية المؤهلة، بين ندرة في التخصصات التطبيقية وفائض كبير في التخصصات النظرية.
- لا تزال مؤسسات التعليم الجامعي تعاني من قصور في مجال الاهتمام بالتدريب العملي الميداني.
- لا يزال التعليم الجامعي يعاني من غياب التخطيط الاستراتيجي السليم الذي يمكنه من الفهم الحقيقي لبيئته الداخلية والخارجية واستغلال الفرص وتجنب المخاطر
- لا تزال مناهج التعليم الجامعي غير قادرة على تزويد الطلاب بالمهارات والقدرات التي تساعد على التكيف والتعايش مع الأوضاع المتغيرة والمتنوعة بتغير المهن والوظائف.

2- أسباب ضعف التوافق بين مخرجات التعليم الجامعي ومتطلبات سوق العمل: (الشيخ، 2023: 376)

أ- العولمة التي أدت إلى تدويل المهن وإنتاج شهادات ذات معايير عالمية في سوق العمل، كل هذا أدى إلى الضغط على الجامعات في مواجهه المنافسة العالمية بحيث تكون هناك التخصصات التي تناسب سوق العمل.

ب- الثورة المعرفية وتكنولوجيا الاتصالات أدت تدريجياً إلى الاستغناء عن العمالة غير الماهرة في استخدام التكنولوجيا.

ج- ضعف جودة التعليم الجامعي الذي أدى إلى ضعف نوعية الخريجين وعدم مناسبة مهاراتهم وقدراتهم مع المتغيرات المحيطة.

د- التغيرات في البنى الاقتصادية أدت إلى تحولات سريعة في البنى الوظيفية والمهنية وتحتاج لمستويات تعليمية عالية.

في حين يؤكد (إبراهيم، 2014: 91) أن من أسباب ضعف مخرجات التعليم الجامعي في الجمهورية اليمنية: تضخم حجم الخريجين دون تأهيل وتدريب مناسب لسوق العمل، وتلبية الطلب الاجتماعي على التعليم بالتوسع في مؤسساته دون توفير مقومات نجاحها من خلال فتح تخصصات جديدة لا تلبي احتياجات السوق ومتطلباته.

كما حدد (قمز اوي، 2016: 212) مجموعة من الأسباب التي أدت إلى ضعف التوافق، وهي:

- ضعف التحصيل العلمي للطلبة بسبب ضعف المقررات الدراسية.
- قلة توافر المهارات التي يتطلبها سوق العمل من الخريجين مع عدم رغبة القطاع الخاص في تحمل نفقات تدريب الخريجين.
- قلة البرامج التدريبية لتطوير وتأهيل عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة لهم.
- طرائق التدريس في الجامعات اليمنية لازالت معتمد على أسلوب التلقين واسترجاع المعلومات هي السائدة.
- غياب الإرشاد الأكاديمي في توجيه المقبولين للتخصصات التي يحتاجها سوق العمل.

الدراسات السابقة:

(1) دراسة: Norhanim A.Razak (2021م): هدفت إلى معرفة مستوى تقييم المعرفة والمهارات لأداء طلاب جامعة أوتارا الماليزية (UUM) المشاركة في برنامج التدريب الصناعي في من وجهة نظر أرباب العمل، حيث تكونت عينة الدراسة من (438) منظمة من مختلف القطاعات، وقد تجاوزت (61.5%) منظمة من المنظمات المشاركة في الاستطلاع، وقد استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات المكونة من خمسة أبعاد للمهارات هي: المعارف الأساسية، ومهارات الاتصال، والمهارات العملية، والقيادة، والالتزام والانضباط في العمل، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: (1) أن أرباب العمل راضون عن المعرفة والمهارات وكفاءات طلاب الجامعة (UUM) في إعداد أنفسهم لبيئة العمل، (2) رضا أصحاب العمل في قطاع الخدمات على أداء الطلبة في جميع أبعاد المهارات التي قيست، (3) أن رضا أرباب العمل في القطاع الصناعي والتجاري عن المهارات العملية كانت متدنية، أما بخصوص مهارات الاتصال فقد كان مستوى الرضا مقبولاً.

(2) دراسة: المسهلي (2020م): هدفت إلى التعرف على درجة المواءمة بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات سوق العمل، من وجهة نظر إداريي وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية، للمساهمة في الارتقاء بمخرجات التعليم العالي باليمن، بما يوائم احتياجات سوق العمل، تكونت عينة الدراسة من (42) فرداً من إداريي وأعضاء هيئة التدريس في جامعة حجة، استخدمت الدراسة المنهج المسحي التطويري، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: (1) أن تقدير أفراد عينة البحث لدرجة مواءمة مخرجات التعليم العالي واحتياجات سوق العمل باليمن كان منخفضاً. (2) عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة مواءمة مخرجات التعليم العالي واحتياجات سوق العمل. (3) اقتراح حلول تقيد في الارتقاء بمخرجات التعليم العالي في اليمن بما يتواءم مع حاجات السوق.

(3) دراسة: محمد (2020م): هدفت إلى التعرف على وجهة نظر أرباب العمل وأعضاء هيئة التدريس عن جودة مخرجات التعلم لخريجات كلية التربية جامعة حائل، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على مقياس جودة مخرجات التعليم العالي من إعداد الظالمي (2012م) التي يتضمن الأبعاد الآتية: (المستوى النوعي للخريجين، والبرامج التدريبية، والاستشارات العلمية، والمشاريع العلمية، والبحث العلمي، والمؤتمرات والندوات والبرامج الموجهة إلى المجتمع، وسمعة الجامعة، ورضا المستفيد)، تكونت عينة الدراسة من (70) عضو هيئة التدريس، و(44) من أرباب العمل، وأعدت الاستبانة أداة لغرض جمع البيانات والمعلومات. توصلت الدراسة لعدد من النتائج، أهمها: (1) أن وجهه نظر أرباب العمل وأعضاء هيئة التدريس لجودة مخرجات التعليم العالي للطالبات الخريجات من كلية التربية جامعة حائل تتميز بالإيجابية. (2) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات النظر لأعضاء هيئة التدريس وأرباب العمل تعزى لمتغير الوظيفة. (3) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات النظر لأعضاء هيئة التدريس وأرباب العمل تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

(4) دراسة: حبتور (2019م): هدفت إلى التعرف على واقع المواءمة بين مخرجات نظام التعليم الجامعي في جامعة عدن ومتطلبات التنمية المحلية من الخريجين والإنتاج العلمي وخدمات المجتمع ومعرفة أسباب ضعف المواءمة والآثار المترتبة على ضعف المواءمة والحلول التي تؤدي إلى تحقيق المواءمة من وجهة نظر عينة الدراسة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة (360) فرداً من القيادات الإدارية لمؤسسات العمل الخدمية والإنتاجية في المحافظات (عدن- لحج- شبوة)، وكذلك (140) من القيادات الأكاديمية (عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام العلمية) بكليات جامعة عدن في المحافظات الثلاث (عدن- لحج- شبوة) وهم كلية التربية عدن- ناصر للعلوم الزراعية- الطب والعلوم الصحية – العلوم الإدارية- الاقتصاد- الهندسة- الحقوق – التربية صبر- التربية شبوة- الآداب النفط والمعادن) للعام الجامعي 2017م، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: (1) إن درجة المواءمة بين مخرجات التعليم الجامعي ومتطلبات التنمية المحلية من الخريجين كانت متوسطة، بينما متطلبات التنمية من الإنتاج العلمي ومن خدمات المجتمع كانت ضعيفة. (2) إن من أسباب ضعف المواءمة بين مخرجات التعليم الجامعي ومتطلبات التنمية المحلية من الخريجين ومن الإنتاج العلمي ومن خدمات المجتمع كانت بنسبة عالية. (3) بينما الآثار السلبية المترتبة على ضعف المواءمة بين التعليم الجامعي ومتطلبات التنمية المحلية كلا من الخريجين ومن الإنتاج العلمي ومن خدمات المجتمع فقد كانت عالية.

(5) دراسة: البهنساوي (2018م): هدفت إلى التعرف على رؤية أصحاب الأعمال لخريجي الجامعة، ومدى قدراتهم على التوافق مع سوق العمل وسبب إحداث هذا التوافق، ولتحقيق هذا الهدف تم إجراء مجموعة من المقابلات المتعمقة مع سيدات ورجال أعمال بلغ عددهم (101) شخصاً، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: (1) وضع مجموعة من المقترحات لتأهيل الشباب للانخراط المباشر في ميادين العمل المختلفة، (2) المشاركة في عجلة التنمية الشاملة في المجتمع.

(6) دراسة: العبسي (2017م): هدفت إلى التعرف على واقع كليات المجتمع في الجمهورية اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في كليات المجتمع وأرباب العمل ومتخرجي كليات المجتمع، والتعرف على نماذج عالمية ناجحة لكليات المجتمع في الدول المتقدمة، وإعداد تصور مقترح لمواءمة مخرجات كليات المجتمع في الجمهورية اليمنية مع متطلبات سوق العمل، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وشملت عينة الدراسة من العمداء والنواب وأعضاء هيئة التدريس لخمس كليات المجتمع وهي كليات مجتمع (صنعاء- عدن-

سينون- عبس- يريم)، بالإضافة لخريجين تلك الكليات، وأرباب العمل وبلغ العدد الاجمالي (858) مشاركاً، وقد استخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية (1) تدني مستوى وعي المجتمع بأهمية الشراكة بين كليات المجتمع ومؤسسات سوق العمل فيما يخص تدريب الطلاب، (2) عدم وجود بيانات دقيقة وواضحة عن سوق العمل من حيث الاحتياجات المطلوبة، (3) لا تتسم مناهج كليات المجتمع بالمرونة لكي تتواءم مع احتياجات سوق العمل. (4) من المعوقات التي تواجه المؤسسات التعليمية هي ضعف تأهيل أعضاء هيئة التدريس من النواحي العملية وضعف برامج تدريب وتأهيل الطلاب، وعدم حرص كليات المجتمع لمتابعه خريجيه.

(7) دراسة: أبو عودة (2016م): هدفت إلى معرفة مدى ملائمة مخرجات التعليم العالي واحتياجات سوق العمل الفلسطيني – حالة دراسية لكليات التجارة في قطاع غزة، تم اختيار عينة مكونة من (275) من الطلاب خريجي كليات التجارة و(50) من المشرفين الأكاديميين في هذه الكليات للعام 2012-2015م، وعينة أخرى من (50) مؤسسة من القطاع العام والقطاع الخاص والقطاعات الأخرى التي يمكن يعمل بها خريجو كليات التجارة. فقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها (1) إن نسبة البطالة في كليات التجارة قد قاربت من (62%) وأعلى نسبة البطالة كانت في تخصصات المحاسبة والمالية والعلوم المصرفية، ويليهما تخصص الاقتصاد وكانت نسبة البطالة بدرجة أقل في تخصص الإدارة والإحصاء والتسويق. (2) ضعف الاهتمام بالتخطيط ورسم السياسات التي تتلاءم مع الاحتياجات المستقبلية. (3) عدم وجود تنسيق بين الجهات الحكومية ووزارة العمل لتوفير فرص عمل للخريجين.

(8) دراسة: Dyeh Hening (2015م): هدفت إلى معرفة المهارات المهمة والمطلوبة التي من شأنها تساعد المهندسين على النجاح في بيئة العمل من فهم أعمق لوجهه نظر المهندسين نحو المهارات المهمة التي تساعد للنجاح، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة على (40) طالباً من خريجي كلية الهندسة في جامعة ولاية أوهايو الأمريكية، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات والبيانات. توصلت الدراسة إلى النتائج، أهمها: أن المهارات المهمة لبيئة العمل هي: مهارات الاتصال – ومهارات القيادة- والمهارات التنظيمية- ومهارات الأداء – ومهارات التعامل مع الآخرين- ومهارات الإدارة الذاتية، بالإضافة إلى مهارات إضافية اقترحها المشاركون، أهمها: مهارات العمل الجماعي- ومهارات اتخاذ القرارات- ومهارات حل المشكلات.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال أهداف الدراسات السابقة ونتائجها، أنها تتفق مع الدراسة الحالية في جوانب وتختلف معها في جوانب أخرى. اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة التي تناولت عن المفاهيم المرتبطة بمخرجات التعليم الجامعي، ومتطلبات سوق العمل من المعارف والمهارات مثل دراسة (Norhanim A. Razak, 2021) ودراسة (Dyeh Hening, 2015) واختلفت الدراسة الحالية عن هذه الدراسات في حين ركزت أكثر عن الجوانب المهارية والمعرفية التي يحتاج لها الخريجين ليتلاءم مع متطلبات سوق العمل.

اختلفت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة مثل دراسة (المسيلي، 2020م) ودراسة (محمد، 2020) ودراسة (حبتور، 2019) ودراسة (البهنساوي، 2018م) حيث تناولت هذه الدراسات السابقة واقع الملاءمة بين مخرجات التعليم الجامعي واحتياجات سوق العمل، في حين تناولت الدراسة الحالية مواضيع عن الشراكة مع القطاع الخاص لما له من دور فعال في دفع بعجلة التنمية الاقتصادية، والإسهام في وضع الخطط التعليمية والإستراتيجيات لمواجهة متطلبات السوق واحتياجاته.

ما يميز البحث الحالي هو تشخيص وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية للجامعة. (التحليل البيئي سوات)، واقتراح إستراتيجية لتحقيق التوافق بين مخرجات التعليم والجامعي ومتطلبات سوق العمل من خلال وضع استراتيجيات إجرائية التي تربط بين التخصصات الجامعية ومتطلبات سوق العمل، وبين القدرات المعرفية والمهارية، التي يجب أن تتوفر لدى خريج الجامعة للاستجابة لمتطلبات السوق، في حين الدراسات السابقة جميعاً لم تركز عن طبيعة المعارف والمهارات التي يجب أن يتمتع بها الخريج ولم تضع آليات إجرائية لتحقيق المواءمة بين التخصصات الجامعية واحتياجات السوق. (الفجوة البحثية)

منهجية البحث وإجراءاته:

1- منهجية البحث: اعتمد البحث على المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي والتطويري في تحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها من الدراسة الميدانية ومن الدراسات السابقة وتحليلها لمعرفة مدى التوافق بين مخرجات التعليم الجامعي ومتطلبات سوق العمل، بغية الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد على فهم الظاهرة المدروسة.

وفي إطار المنهجية المستخدمة استخدم الباحثان أسلوب التحليل البيئي (S.W.O. T Analysis) باعتباره أحد الأساليب والأدوات الأكثر شيوعاً، حيث يقوم على التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية لجامعة عدن، والوقوف على نقاط القوة والضعف ورصد الفرص والتهديدات للوصول إلى بناء إستراتيجية مقترحة لتحقيق التوافق بين مخرجات التعليم الجامعي في جامعة عدن ومتطلبات سوق العمل.

2- مجتمع البحث وعينته: تكون مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية في كليات جامعة عدن البالغ عددها (17) كلية استبعد البحث أربع كليات، هي: (التربية الضالع لبعدها الجغرافي، وكليات التربية الرياضية، والإعلام، والتمريض، بسبب حداثة نشأتها وعدم اكتمال بنائها الأكاديمي) وكان عدد كليات جامعة عدن المستهدفة في هذه الدراسة (13) كلية، اختيروا بأسلوب الحصر الشامل البالغ عددهم (155) فرداً، وعدد الاستبانات المستردة (102) استبانة بنسبة (73.4%)

جدول (1) عدد أفراد مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية في كليات جامعة عدن المستهدفة

م	اسم الكلية	القيادات الأكاديمية
1	كلية الطب والعلوم الصحية	18
2	كلية طب الأسنان	9

3	كلية الصيدلة	7
4	كلية الهندسة	15
5	كلية الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات	8
6	كلية العلوم	9
7	كلية التربية – عدن	21
8	كلية الآداب	19
9	كلية الاقتصاد والعلوم السياسية	11
10	كلية العلوم الإدارية	10
11	كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية	12
12	كلية الحقوق	9
13	كلية اللغات والترجمة	7
الإجمالي		155

خصائص توزيع أفراد مجتمع البحث:

جدول (2) خصائص توزيع أفراد مجتمع الدراسة في جامعة عدن:

م	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
1	اللقب العلمي	استاذ مساعد	39	38.2
		أستاذ مشارك	50	49.0
		أستاذ	13	12.8
		الإجمالي	102	100.0
2	الوظيفة	عميد كلية	5	4.9
		نائب عميد	32	31.4
		رئيس قسم	65	63.7
		الإجمالي	102	100.0
3	الكلية المنتمي إليها	إنسانية	55	53.9
		تطبيقية	47	46.1
		الإجمالي	102	100.0
4	سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	9	8.8
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	18	17.7
		15 سنة فأكثر	75	73.5
		الإجمالي	102	100.0

3- أداة البحث (الاستبانة): اعتمد الباحثان في بناء الاستبانة على الأدبيات من مصادر ودراسات ورسائل علمية سابقة، واحتوت الأداة على قسمين:

القسم الأول: يشتمل على معلومات وبيانات عامة تتعلق بأفراد مجتمع البحث.

القسم الثاني: اشتمل على:

- المحور الأول: الفقرات الخاصة بمتغير مؤشرات تحليل البيئة الداخلية لجامعة عدن (نقاط القوة والضعف)، واحتوت على (12) فقرة تتبع مقياس التدرج الثلاثي ليكرت (كبيرة، متوسطة، منخفضة).
- المحور الثاني: الفقرات الخاصة بمتغير مؤشرات تحليل البيئة الخارجية، لجامعة عدن (الفرص والتحديات) وأحتوت على (11) فقرة تتبع مقياس التدرج الثلاثي ليكرت (كبيرة، متوسطة، منخفضة).
- المحور الثالث: يتعلق بمدى تلبية الجامعة لمتطلبات سوق العمل وموزع في المجالات الآتية وهي (جودة التعليم الجامعي، التأهيل والكفاءة، ومبدأ الشراكة، برامج التدريب)، واحتوت على (21) فقرة تتبع مقياس التدرج الثلاثي ليكرت (كبيرة، متوسطة، منخفضة).

4- صدق أداة البحث: للتأكد من صدق الأداة تم عرض الاستبيان على مجموعة من المُحكِّمين لإبداء الرأي نحو مدى وضوح صياغة كل فقرة من فقرات أداة الدراسة ومدى ملائمة الفقرة لقياس ما وُضعت لأجله، ومدى مناسبة الفقرة للمحور الذي تنتمي إليه، تم الأخذ بآراء وتعديلات المحكمين، حذفت بعض الفقرات غير المناسبة، وأجريت التعديلات المطلوبة، ووضع الاستبيان في صورته النهائية على وفق تعديلات المحكمين وآرائهم.

5- ثبات أداة البحث: تم حساب معامل الثبات لكل فقرات الاستبيان، باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا. جدول (3) اختبار الثبات باستعمال معامل كرونباخ للقيادات الأكاديمية في جامعة عدن

المجالات والمحاور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha	
		درجة الأهمية	درجة التوافر
نقاط القوة	6	0.882	0.781
نقاط الضعف	6	0.865	0.784
محور مؤشرات تحليل البيئة الداخلية	12	0.872	0.797
الفرص	6	0.803	0.776
التحديات	5	0.806	0.778
محور مؤشرات تحليل البيئة الخارجية	11	0.815	0.766
جودة التعليم الجامعي	6	0.935	0.883
التأهيل والكفاءة	5	0.941	0.832
مبدأ الشراكة	5	0.970	0.934
برامج التدريب	5	0.929	0.873
محور مدى تلبية الجامعة لمتطلبات سوق العمل	21	0.969	0.933
إجمالي الأداة	44	0.961	0.928

يلاحظ من الجدول (3) أن قيمة معامل الثبات لأداة الدراسة ككل بلغت (0.961)، وعلى وفق درجة التوافر بلغت (0.928) وهي معاملات ثبات قوية يجعل من الاستبانة أداة مناسبة للبيانات التي جُمعت بها.

6- أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة: تم تحليل البيانات بعد تجميعها ميدانياً عن طريق برنامج (Statistical Package (SPSS 28 For Social Science، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات فقرات الأداة، ومعامل سبيرمان لاختبار صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث.
- مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures)؛ وذلك لوصف خصائص أفراد مجتمع البحث، اعتماداً على النسب المئوية والتكرارات، وكذلك الإجابة عن أسئلة البحث بالمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والاوزان النسبية.
- اختبار (T) (One Simple T Test)؛ لاختبار اتجاه آراء أفراد مجتمع البحث عن فقرات الدراسة (اختبار اتساق الإجابات حول الفقرة الواحدة)، وهو اختبار لمتوسط الإجابات عند الوسط الفرضي للبحث ويساوي (2). وللحصول على نتائج أكثر دقة، تم ترميزها على وفق مقياس (ليكارث الثلاثي)، لقياس درجة الأهمية ودرجة التوافر، إذ أعطي الرقم (3) للإجابة درجة كبيرة وهي أعلى درجات المقياس، وأعطى الرقم (2) للإجابة درجة متوسطة، وأعطى الرقم (1) للإجابة درجة منخفضة، وهي أدنى درجات المقياس، كما استخدم الرقم (2) بوصفه متوسطاً فرضياً للبحث ويحتسب من الصيغة:

$$M = [1+2+3]/3 = 6/3 = 2$$

جدول (4) معيار الحكم على المتوسطات الحسابية

مدى المتوسط	الوزن النسبي	درجة الأهمية أو التوافر
من 1.0 إلى أقل من 1.67	من 33.33% إلى أقل من 55.67%	منخفض
من 1.67 إلى أقل من 2.33	من 55.67% إلى أقل من 77.67%	متوسط
من 2.34 إلى 3.00	من 77.67% إلى أقل من 100%	كبير

عرض النتائج الميدانية ومناقشتها:

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما أبرز نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية لجامعة عدن، بناءً على درجة أهميتها ومستوى توافرها، من وجهة نظر أفراد مجتمع البحث؟

1- نقاط القوة:

جدول (5) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي، لفقرات نقاط القوة لمخرجات التعليم الجامعي في جامعة عدن على وفق درجة الأهمية، ودرجة التوافر

م	الفقرات	درجة الأهمية					درجة التوافر		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	اتجاه الإجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	توجد سياسة واضحة للتعليم الجامعي منبثقة من السياسة العامة للدولة.	2.62	0.65	87.3	5	كبيرة	2.08	0.75	69.3
									5
									متوسطة

2	توجد أهداف واضحة للتعليم الجامعي تتطابق من احتياجات المجتمع.	2.60	0.69	86.7	6	كبيرة	2.28	0.78	76.0	3	متوسطة
3	توجد قيادة جامعية داعمة لتطوير التعليم الجامعي.	2.68	0.63	89.3	4	كبيرة	2.17	0.79	72.3	4	متوسطة
4	تحرص قيادة الجامعة على افتتاح تخصصات جديدة تتوافق مع متطلبات سوق العمل.	2.76	0.49	92.0	2	كبيرة	2.36	0.72	78.7	2	كبيرة
5	تمتلك الجامعة نخبة متميزة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة التدريسية المساعدة.	2.88	0.38	96.0	1	كبيرة	2.55	0.67	85.0	1	كبيرة
6	تهتم الجامعة بتنمية الإبداع والابتكار لدى طلابها.	2.69	0.63	89.7	3	كبيرة	1.88	0.75	62.7	6	متوسطة
	المتوسط العام لنقاط القوة لمخرجات التعليم الجامعي في جامعة عدن	2.70	0.47	90.0		كبيرة	2.22	0.51	74.0		متوسطة

يتضح من الجدول (5) أنَّ نقاط القوة الموجودة في البيئة الداخلية لجامعة عدن قد حصلت على درجة أهمية (كبيرة) بمتوسط حسابي (2.70)، بينما حصلت على درجة توافر (متوسطة) بمتوسط حسابي بلغ (2.22)، واعتماداً على متوسط درجتي الأهمية والتوافر، فقد حصلت الفقرة "تهتم الجامعة بتنمية الإبداع والابتكار لدى طلابها" بمتوسط حسابي (1.88)، الأمر الذي يشير إلى أن توافرها بدرجة متوسطة وهو أقل من المتوسط الفرضي، بالرغم من أن درجة أهميتها كبيرة بمتوسط حسابي (2.69)، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أنَّ جامعة عدن لازالت أسيرة البنى التنظيمية والعلاقات والأساليب التقليدية القديمة بمختلف الأصعدة، وعدم توفر بيئة تعليمية محفزة للإبداع والابتكار لدى الطلاب أدى إلى ضعف مخرجات التعليم الجامعي وغير قادرة على تلبية احتياجات المجتمع من القوى البشرية المؤهلة. وتتفق نتيجة البحث الحالي مع نتيجة دراسة (المخلفي، 2006) الذي بينت أنَّ مخرجات التعليم الجامعي لا تستجيب لمتطلبات سوق العمل واحتياجات التنمية للمجتمع اليمني الذي يعاني من اختلالات عديدة، منها ضعفاً في مدخلات النظام الجامعي، وتدنياً في عملياته وفي نوعية مخرجاته.

2- نقاط الضعف:

جدول (6) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي، لفقرات نقاط الضعف

لمخرجات التعليم الجامعي بجامعة عدن على وفق درجة الأهمية، ودرجة التوافر

م	الفقرات	درجة الأهمية					درجة التوافر				
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة	كبيرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة	كبيرة
1	ضعف توجيه البرامج الدراسية لاحتياجات المجتمع وسوق العمل.	2.65	0.67	88.3	3	كبيرة	2.50	0.64	83.3	3	كبيرة
2	شحة الإمكانات المادية الضرورية لتجويد العملية التعليمية والارتقاء بمستوى الطلبة.	2.63	0.67	87.7	5	كبيرة	2.58	0.59	86.0	1	كبيرة
3	ضعف التناسب بين أعداد الطلبة وأعداد أعضاء هيئة التدريس.	2.60	0.62	86.7	6	كبيرة	2.34	0.68	78.0	5	كبيرة
4	قلة عدد القاعات الدراسية والمعامل بما يتناسب مع أعداد الطلبة.	2.73	0.57	91.0	1	كبيرة	2.45	0.77	81.7	4	كبيرة
5	ضعف مواكبة سياسة القبول في الجامعة للاحتياجات المطلوبة والمتوقعة بسوق العمل.	2.64	0.59	88.0	4	كبيرة	2.25	0.67	75.0	6	متوسطة
6	تكرار بعض التخصصات دون تطوير ملموس في المقررات التعليمية.	2.69	0.56	89.7	2	كبيرة	2.55	0.70	85.0	2	كبيرة
	المتوسط العام لنقاط الضعف في جامعة عدن	2.65	0.48	88.3		كبيرة	2.44	0.44	81.3		متوسطة

يتضح من الجدول (6) أنَّ نقاط الضعف الموجودة في البيئة الداخلية لجامعة عدن قد حصلت على درجة أهمية (كبيرة) بمتوسط حسابي (2.65)، ودرجة توافر (متوسطة) بمتوسط حسابي بلغ (2.44) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (2)، وتظهر نتائج الجدول أن الفقرة "ضعف التناسب بين أعداد الطلبة وأعضاء هيئة التدريس" قد حصلت على متوسط حسابي (2.34) وهو أكبر من المتوسط الفرضي، حيث أن المتوسط العام للتناسب بين (عضو هيئة التدريس/ الطالب) بلغ (1:38) ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الزيادة في أعداد الطلاب المسجلين دون زيادة مقابلة في أعداد أعضاء هيئة التدريس بسبب النقص في التعيينات وهجرة الكوادر الأكاديمية ونقص البرامج التدريبية، وأسهم بشكل كبير

في تدني مستوى التعليم الجامعي وضعف مخرجاته. وبالإضافة إلى أعداد الطلاب دون وجود سياسة قبول تواكب احتياجات السوق المتغيرة والسريعة، فيحدث جراء ذلك أن يتحول عدد منهم إلى تخصصات لا يرغبون فيها، أو أن تتكدس بعض التخصصات، مما يفاقم من انتشار البطالة بين صفوف الخريجين. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (الصباح:2014) التي أظهرت إلى عدم مراعاة نظام القبول الجامعي لمتطلبات سوق العمل، وغياب التوزيع المتوازن للطلاب في التخصصات حسب احتياجات ومتطلبات السوق.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية لجامعة عدن، بناء على درجة أهميتها ومستوى توافرها، من وجهة أفراد مجتمع البحث؟

1- الفرص:

جدول (7) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي، لفقرات الفرص لمخرجات التعليم الجامعي بجامعة عدن على وفق درجة الأهمية، ودرجة التوافر

م	الفقرات	درجة الأهمية					درجة التوافر				
		الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	النسبي الوزن	الترتبة	الأهمية الدرجة	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	النسبي الوزن	الترتبة	التوافر الدرجة
1	التوجه نحو الاعتماد وضمان الجودة باعتباره وسيلة للاعتراف بالجامعات دولياً.	2.84	0.37	94.7	1	كبيرة	2.24	0.72	74.7	2	متوسطة
2	توجه الدولة نحو الاقتصاد الرقمي القائم على المعرفة الجديدة في إطار الشراكة المجتمعية.	2.71	0.57	90.3	5	كبيرة	1.65	0.73	55.0	6	منخفضة
3	زيادة الطلب في التعليم الجامعي على التخصصات التي يتطلبها سوق العمل.	2.82	0.50	94.0	2	كبيرة	2.35	0.74	78.3	1	كبيرة
4	الاهتمام العالمي بتوفير صيغ جديدة ومتطورة للبرامج التعليمية في الجامعات.	2.75	0.55	91.7	4	كبيرة	2.11	0.84	70.3	3	متوسطة
5	استثمار التكنولوجيا الحديثة في مجال التعليم، والأخذ بالأنماط الحديثة كالجامعات الافتراضية، والتعليم الإلكتروني والتعليم عن بُعد.	2.78	0.44	92.7	3	كبيرة	1.93	0.69	64.3	4	متوسطة
6	تسويق البرامج التي تقدمها الجامعة إقليمياً ودولياً لاستقطاب عدد كبير من الطلبة.	2.63	0.64	87.7	6	كبيرة	1.67	0.74	55.7	5	متوسطة
	المتوسط العام للفرص في جامعة عدن	2.76	0.36	92.0		كبيرة	1.99	0.47	66.3		متوسطة

يتضح من الجدول (7) أن الفرص التي تواجه البيئة الخارجية لجامعة عدن قد حصلت على درجة أهمية (كبيرة) بمتوسط حسابي (2.76)، بينما حصلت على درجة توافر (متوسطة) بمتوسط حسابي بلغ (1.99)، وأظهرت نتائج الجدول أن الفقرة " توجه الدولة نحو الاقتصاد الرقمي القائم على المعرفة الجديدة في إطار الشراكة المجتمعية." قد حصلت على درجة توافر منخفضة بمتوسط حسابي (1.65) أقل من المتوسط الفرضي، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن التحديات السياسية والأمنية تحد من قدرة الحكومة للتحوّل إلى الاقتصاد الرقمي بسبب ضعف الوعي بأهمية الاقتصاد الرقمي في تحقيق التنمية المستدامة، وضعف البنية التحتية الرقمية الداعمة للإبداع والابتكار التي تؤثر على تدني مخرجات التعليم الجامعي، وصعوبة حصول الخريج على الوظيفة المناسبة بسبب ضعف المهارات اللازمة للنجاح في سوق العمل وضعف مهارات التفكير النقدي والتحليلي والقدرة على حل المشكلات، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الزهراني، 2009) التي أكدت فيها أن أبرز الآثار السلبية لضعف مخرجات التعليم العالي السعودي هي إتساع الفجوة المعرفية مع المجتمعات المتقدمة، وحرمان الخريج من تعظيم فرص الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاعتماد على الاستثمارات الأجنبية.

2- التهديدات:

جدول (8) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي، لفقرات التهديدات في جامعة عدن على وفق درجة الأهمية، ودرجة التوافر

م	الفقرات	درجة الأهمية					درجة التوافر				
		الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	النسبي الوزن	الترتبة	الأهمية الدرجة	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	النسبي الوزن	الترتبة	التوافر الدرجة
1	هجرة ذوي الكفاءات العلمية المتميزة من أعضاء هيئة التدريس المؤهلة للعمل في الخارج.	2.59	0.68	86.3	4	كبيرة	2.75	0.54	91.7	2	كبيرة
2	انخفاض مقومات البنية التحتية التكنولوجية من الناحية المادية والبشرية.	2.78	0.52	92.7	2	كبيرة	2.74	0.56	91.3	3	كبيرة
3	زيادة معدلات البطالة وخاصة بين خريجي الجامعات.	2.75	0.61	91.7	3	كبيرة	2.92	0.34	97.3	1	كبيرة

4	زيادة حدة المنافسة العالمية الموجهة لسوق العمل في مجال التعليم الجامعي.	2.58	0.57	86.0	5	كبيرة	2.47	0.71	82.3	5	كبيرة
5	ضعف استقرار الأوضاع الاقتصادية للمجتمع اليمني.	2.79	0.53	93.0	1	كبيرة	2.73	0.60	91.0	4	كبيرة
	المتوسط العام للتهديدات في جامعة عدن	2.70	0.43	90.0		كبيرة	2.72	0.37	90.7		كبيرة

يتضح من الجدول (8) أنَّ نقاط التهديدات التي تواجه البيئة الخارجية لجامعة عدن قد حصلت على درجة أهمية (كبيرة) بمتوسط حسابي (2.70)، ودرجة توافر (كبيرة) بمتوسط حسابي بلغ (2.72)، وهذا يعني أن نقاط التهديدات لها تأثير سلبي في تحسين مستوى التعليم الجامعي، وأظهرت نتائج الجدول أن الفقرة "زيادة معدلات البطالة وخاصة بين خريجين الجامعات." قد حصلت على درجة توافر (كبيرة) بمتوسط حسابي (2.92) وهو أكبر من المتوسط الفرضي، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الأوضاع السياسية والاقتصادية غير المستقرة في اليمن تسببت بعدم التوافق بين البرامج الأكاديمية ومتطلبات سوق العمل وذلك لصعوبة التخطيط ورسم السياسات الكفيلة بتحسين الأوضاع وأنعكس ذلك في طبيعة التخطيط في الجامعات مما أثر على قدرتها في طرح البرامج والتخصصات التعليمية التي تلبي احتياجات السوق المتغيرة وما يتطلبه من مهارات ومعارف لا يمتلكها الخريجون، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (A.Razak;2021) التي أكدت رضا أرباب العمل عن المعرفة والمهارات لطلاب الجامعات الماليزية في إعداد أنفسهم لبيئة العمل. فبطالة الخريجين لا يتوقف حلها بإصلاح التعليم الجامعي فقط بل انها تتعلق بالمشاريع التنموية وسياسات التشغيل في البلاد.

النتائج المتوقعة بالسؤال الثالث: إلى أي مدى تلبي مخرجات التعليم الجامعي متطلبات سوق العمل من وجهة نظر أفراد مجتمع البحث على وفق المجالات: جودة التعليم الجامعي، التأهيل والكفاءة، مبدأ الشراكة، برامج التدريب؟

1- جودة التعليم الجامعي:

جدول (9) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي، لفقرات

جودة التعليم الجامعي على وفق درجة الأهمية، ودرجة التوافر

م	الفقرات	درجة الأهمية					درجة التوافر				
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي
1	حرص الجامعة على تحسين العملية التعليمية بما يكفل وصول جميع الطلبة إلى مستويات الإتقان المقررة.	2.73	0.53	91.0	1	كبيرة	2.05	0.80	68.3	1	متوسطة
2	توظيف الجامعة للاستراتيجيات الحديثة التي تعتمد على أساليب التعليم الذاتي والتعلم بالاستقصاء والاكتشاف.	2.60	0.63	86.7	6	كبيرة	1.80	0.76	60.0	4	متوسطة
3	تعزيز الجامعة لاستخدام تكنولوجيا التعليم (الكمبيوتر، الانترنت، المؤتمرات والمحاضرات المرئية) ليتمكن الطلبة من مواكبة التطورات والمستجدات في مجال تخصصاتهم.	2.62	0.65	87.3	5	كبيرة	1.80	0.72	60.0	3	متوسطة
4	مراجعة الخطط الدراسية والمقررات وتضمينها بمخرجات التعلم التي يتطلبها سوق العمل.	2.66	0.57	88.7	2	كبيرة	2.03	0.72	67.7	2	متوسطة
5	توفير البرامج التدريبية لأعضاء هيئة التدريس واتاحة فرص التنمية المهنية بصورة مستمرة.	2.63	0.73	87.7	4	كبيرة	1.69	0.77	56.3	6	متوسطة
6	اهتمام الجامعة بدراسة احتياجات سوق العمل لتحسين جودة مخرجاتها التعليمية.	2.64	0.67	88.0	3	كبيرة	1.76	0.73	58.7	5	متوسطة
	المتوسط العام لجودة التعليم الجامعي	2.64	0.55	88.0		كبيرة	1.86	0.60	62.0		متوسطة

يتضح من الجدول (9) أن فقرات جودة التعليم الجامعي في جامعة عدن قد حصلت على درجة أهمية (كبيرة) بمتوسط حسابي (2.64)، بينما حصلت على درجة توافر (متوسطة) بمتوسط حسابي بلغ (1.86) وهو أقل من المتوسط الفرضي، وهذا يعني أن تلك النقاط تقع في نطاق العناصر المؤثرة بشكل سلبي في تحسين التعليم الجامعي وجودته، ويعزو الباحثان هذه النتائج إلى أن النقص في الكفاءة المهنية لأعضاء هيئة التدريس وعدم مواكبتهم للتطورات الحديثة، فضلاً إلى ذلك ضعف البنية التحتية للعملية التعليمية من (أجهزة وقاعات ومكتبات ومختبرات)، وعدم تناسب المناهج الدراسية مع احتياجات الطلبة ومتطلبات سوق العمل حيث يعطي للطلاب معارف مختزلة في قوالب جاهزة للتلقين والحفظ ولا تتيح له فرصة للاستيعاب والفهم والإبداع والتفكير النقدي كذلك الاعتماد على أساليب تدريس تقليدية تقتصر لروح المشاركة

والاستنتاج، وهذه النتائج اتفقت مع دراسة (الزهراني، 2018) التي أكدت أن من أسباب ضعف مخرجات التعليم العالي الاعتماد على طرائق التدريس التقليدية، افتقار المناهج للتدريب على المهارات المطلوبة لسوق العمل.

2- التأهيل والكفاءة:

جدول (10) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لفقرات التأهيل والكفاءة على وفق درجة الأهمية، ودرجة التوافق

م	الفقرات	درجة الأهمية					درجة التوافق				
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب النسبي	الترتيب	الأهمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب النسبي	الترتيب	التوافق
1	اهتمام الجامعة برفع كفاءة الخريجين على وفق معايير سوق العمل.	2.70	0.59	90.0	3	كبيرة	1.75	0.66	58.3	3	متوسطة
2	تحرص الجامعة على إعداد الكفاءات البشرية (الطلبة/أعضاء هيئة التدريس) بما يتناسب مع حاجات المجتمع كمًّا وكيفًا.	2.78	0.54	92.7	1	كبيرة	1.93	0.71	64.3	1	متوسطة
3	تعقد الجامعة ندوات ودورات تدريبية لطلبتها في الأعوام الدراسية.	2.63	0.67	87.7	4	كبيرة	1.50	0.63	50.0	5	منخفضة
4	تركز الجامعة في برامجها التعليمية على المهارات العملية التطبيقية أكثر من المعارف النظرية.	2.75	0.52	91.7	2	كبيرة	1.76	0.60	58.7	2	متوسطة
5	توفر الجامعة في برامجها التعليمية فرص تعلم تقنيات البحث عن وظيفة.	2.61	0.68	87.0	5	كبيرة	1.65	0.68	55.0	4	منخفضة
	المتوسط العام للتأهيل والكفاءة	2.69	0.54	89.7		كبيرة	1.72	0.51	57.3		متوسطة

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية باستعمال برنامج SPSS 28 2025 م

ن = 102 الوسط الفرضي = (2) مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (10) أن فقرات التأهيل والكفاءة في جامعة عدن قد حصلت على درجة أهمية (كبيرة) بمتوسط حسابي (2.69)، في حين حصلت على درجة توافق (متوسطة) بمتوسط حسابي بلغ (1.72) وهو أقل من المتوسط الفرضي (2)، وهذه التقديرات تشير إلى أن تلك النقاط تقع في نطاق العناصر المؤثرة سلبيًا في بناء إستراتيجية التوافق. ويعزو الباحثان هذه النتائج إلى أن ضعف التأهيل والكفاءة لمخرجات التعليم الجامعي جعلها لا ترقى إلى متطلبات سوق العمل فأضعف قنوات الاتصال بين الجامعات ومؤسسات العمل، فضلًا عن وجود خلل في العملية التعليمية بسبب سياسة التوسع الكمي وشحة الموارد وضعف برامج التأهيل والتدريب وغياب التوجيه والإرشاد بأهمية التعليم الجامعي ودوره في التقدم ومواكبة العصر واسهامه في ردف سوق العمل بكوادر مؤهلة مهارياً ومعرفياً قادرة على النهوض في تطوير وتنمية المجتمع. وهذه النتائج اتفقت مع دراسة (العيسي، 2017م) التي أكدت أن من المعوقات التي تواجه المؤسسات التعليمية هي ضعف تأهيل بعض أعضاء هيئة التدريس وضعف برامج تدريب وتأهيل الطلاب.

3- مبدأ الشراكة:

جدول (11) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي، لفقرات مبدأ الشراكة على وفق درجة الأهمية، ودرجة التوافق

م	الفقرات	درجة الأهمية					درجة التوافق				
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب النسبي	الترتيب	الأهمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب النسبي	الترتيب	التوافق
1	تهتم الجامعة بتقييم منتسبيها من الخريجين بالرجوع لأرباب العمل.	2.39	0.72	79.7	5	كبيرة	1.30	0.59	43.3	4	منخفضة
2	توفر الجامعة للطلبة قاعدة بيانات للاحتياجات المستقبلية من المهن والمهارات بالاتفاق مع أرباب العمل.	2.42	0.75	80.7	3	كبيرة	1.31	0.58	43.7	3	منخفضة
3	تنظم الجامعة لقاءات لتبادل الخبرات بين الطلبة وأرباب العمل.	2.40	0.74	80.0	4	كبيرة	1.26	0.54	42.0	5	منخفضة
4	تشارك الجامعة مؤسسات سوق العمل في إرشاد وتوجيه الطلبة نحو المهن المناسبة لميولهم وقدراتهم.	2.45	0.71	81.7	1	كبيرة	1.43	0.64	47.7	2	منخفضة
5	تتعاون الجامعة مع مؤسسات سوق العمل في تطوير تخصصاتها لمواكبة احتياجات المجتمع.	2.44	0.75	81.3	2	كبيرة	1.44	0.64	48.0	1	منخفضة
	المتوسط العام لمبدأ الشراكة	2.42	0.69	80.7	4	كبيرة	1.35	0.53	45.0	4	منخفضة

يتضح من الجدول (11) أن فقرات مبدأ الشراكة قد حصلت على درجة أهمية (كبيرة) بمتوسط حسابي (2.42)، بينما حصلت على درجة توافر (منخفضة)، وهذا يعني أن تلك النقاط تؤثر بشكل سلبي في تحقيق التوافق بين مخرجات التعليم الجامعي ومتطلبات سوق العمل. ويعزو الباحثان هذه النتائج ذلك إلى أن مؤسسات التعليم الجامعي لم تسعى إلى إقامة علاقات شراكة وتعاون مع مؤسسات العمل ولم تولي الاهتمام وإقامة علاقة فعالة معها، وضعف العلاقة بين الجامعة والمؤسسات لا تسهم في إعداد الخريجين بالصورة المطلوبة التي يطمح لها أرباب العمل في إعداد وتنظيم وتنفيذ برامج تدريبية للطلاب خلال الأعوام الدراسية، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (العبيسي، 2017) التي أظهرت تدني مستوى وعي المجتمع بأهمية الشراكة بين المؤسسات التعليمية ومؤسسات العمل.

4- برامج التدريب:

جدول (12) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي، لفقرات برامج التدريب على وفق درجة الأهمية، ودرجة التوافر

م	الفقرات	درجة الأهمية					درجة التوافر				
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبي الوزني	الرتبة	الأهمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبي الوزني	الرتبة	
1	تقدم الجامعة برامج تدريبية تفي بمتطلبات سوق العمل.	2.62	0.61	87.3	2	كبيرة	1.67	0.68	55.7	3	متوسطة
2	تتماشى برامج التدريب مع التطور التكنولوجي لسوق العمل.	2.57	0.71	85.7	4	كبيرة	1.62	0.63	54.0	4	منخفضة
3	تساعد برامج التدريب على دمج خريجي الجامعات بسوق العمل بصورة إيجابية.	2.53	0.74	84.3	5	كبيرة	1.74	0.67	58.0	2	متوسطة
4	يُتيح التدريب فرصًا لتطوير كفاءة ومهارة الخريجين المهنية، لتسهيل انخراطهم لسوق العمل.	2.65	0.61	88.3	1	كبيرة	2.01	0.75	67.0	1	متوسطة
5	تتواصل الجامعة مع أرباب العمل لتوفير فرص التدريب للخريجين، والمساهمة في حصولهم على فرص عمل.	2.60	0.66	86.7	3	كبيرة	1.48	0.61	49.3	5	منخفضة
	المتوسط العام لبرامج التدريب	2.59	0.59	86.3		كبيرة	1.70	0.55	56.7		متوسطة

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية باستعمال برنامج SPSS 28 2025 م

ن = 102 الوسط الفرضي = (2) مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (12) أن فقرات مجال برامج التدريب قد حصلت على درجة أهمية (كبيرة) بمتوسط حسابي (2.59)، في حين حصلت على درجة توافر (متوسطة) بمتوسط حسابي بلغ (1.70) وهو أقل من المتوسط الفرضي (2)، وهذا يعني أن تقديرات أفراد مجتمع الدراسة تشير إلى أن تلك النقاط ستؤثر سلباً في تحسين التعليم الجامعي وتحقيق التوافق بين مخرجاتها ومتطلبات سوق العمل. ويعزو الباحثان هذه النتائج إلى أن هناك عدداً لا بأس به في مؤسسات سوق العمل، التي تتيح للخريج فرصة التدريب ويشير ذلك إلى أهمية العلاقة بين التعليم الجامعي ومؤسسات سوق العمل إلا أن هناك فجوة ما زالت موجودة بين المهارات، التي يتلقاها الخريج والمهارات المطلوبة لسوق العمل مما قلل من اهتمام مؤسسات العمل من استقبال الخريجين بالتدريب في مؤسساتهم، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (زارا، 2011م) التي تؤكد أن مخرجات التعليم تقتصر إلى الكفاءة في أداء أعمالهم من وجهة نظر أرباب العمل، بالإضافة إلى أن مجال التدريب يرتبط ارتباطاً مباشراً بالإمكانات المادية والبشرية ومع وجود الأزمة المالية، التي تمر بها الجامعات أصبح تركيزها على الجوانب النظرية على حساب الجوانب التطبيقية مما انعكس سلباً في نوعية المخرجات التعليمية التي لا تلبي متطلبات سوق العمل، وكما اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (العتيبي، 2010) التي أشارت إلى التركيز على البرامج التدريبية والتقليل من البرامج النظرية لإكساب الخريج المهارات العملية التي تسهم في مواءمة الخريجين مع متطلبات السوق.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات القيادات الأكاديمية في جامعة عدن تُعزى للمتغيرات: (اللقب العلمي، والوظيفة، الكلية التي ينتمي إليها، وسنوات الخبرة)؟

1- بحسب متغير اللقب العلمي:

جدول (13) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة الفروق بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة

في جامعة عدن تجاه محاور الدراسة تُعزى لمتغير اللقب العلمي

محاور الدراسة	مصدر التباين	مصدر التباين	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة	القرار
البيئة الداخلية	بين المجموعات	0.040	2	0.020	0.131	0.877	لا توجد فروق جوهرية
	داخل المجموعات	15.160	99	0.153			
	المجموع الكلي	15.200	101				
البيئة الخارجية	بين المجموعات	0.260	2	0.130	1.246	0.292	لا توجد فروق

جوهرية			0.104	99	10.335	داخل المجموعات	تلبية جامعة عدن لمتطلبات سوق العمل
				101	10.595	المجموع الكلي	
لا توجد فروق جوهرية	0.958	0.043	0.012	2	0.024	بين المجموعات	
			0.277	99	27.432	داخل المجموعات	
				290	41.134	المجموع الكلي	

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية باستعمال برنامج SPSS 28 2025م.

يتبين من النتائج الموضحة في الجدول (13) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة، وذلك باختلاف اللقب العلمي، أي: إن الأفراد الذين يحملون لقب أستاذ مساعد، والأفراد الذين يحملون لقب أستاذ مشارك، والأفراد الذين يحملون لقب أستاذ، لهم الآراء نفسها تجاه محاور الدراسة، ويعزو الباحثان هذه النتائج إلى أن البيئة الأكاديمية تؤدي دورًا كبيرًا في تحديد أدوار القيادات الأكاديمية أكثر من الألقاب العلمية.

2- بحسب متغير الوظيفة:

جدول (14) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة الفروق بين استجابات أفراد المجتمع

في جامعة عدن تجاه محاور الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة

محاور الدراسة	مصدر التباين	مصدر التباين	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة	القرار
البيئة الداخلية	بين المجموعات	0.070	2	0.035	0.229	0.796	لا توجد فروق جوهرية
	داخل المجموعات	15.130	99	0.153			
	المجموع الكلي	15.200	101				
البيئة الخارجية	بين المجموعات	0.080	2	0.040	0.374	0.689	لا توجد فروق جوهرية
	داخل المجموعات	10.516	99	0.106			
	المجموع الكلي	10.595	101				
تلبية جامعة عدن لمتطلبات سوق العمل	بين المجموعات	0.237	2	0.119	0.432	0.651	لا توجد فروق جوهرية
	داخل المجموعات	27.219	99	0.275			
	المجموع الكلي	27.456	101				

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية باستعمال برنامج SPSS 28 2025م.

يتبين من النتائج الموضحة في الجدول (14) إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة، وذلك باختلاف الوظيفة، أي: إن الأفراد الذي لديهم وظيفة عميد كلية، والأفراد الذين لديهم وظيفة نائب عميد، والأفراد الذين لديهم وظيفة رئيس قسم، لهم الآراء والاعتقاد نفسه تجاه، ويعزو الباحثان هذه النتائج إلى أن أفراد مجتمع الدراسة متشابهون في المهام والمسؤوليات ولا فرق بينهما، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (محمد، 2020م) التي أكدت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مجتمع الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة.

3- بحسب متغير الكلية المنتمي لها:

جدول (15) نتائج اختبار (T) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطي إجابات أفراد المجتمع

في جامعة عدن تعزى لمتغير الكلية المنتمي لها

محاور الدراسة	الكلية المنتمي لها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.	النتيجة الإحصائية
البيئة الداخلية	إنسانية	2.72	0.320	1.150	0.253	لا توجد فروق جوهرية
	تطبيقية	2.63	0.454			
البيئة الخارجية	إنسانية	2.78	0.263	1.691	0.104	لا توجد فروق جوهرية
	تطبيقية	2.67	0.378			
تلبية جامعة عدن لمتطلبات سوق العمل	إنسانية	2.60	0.545	0.243	0.808	لا توجد فروق جوهرية
	تطبيقية	2.57	0.498			

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS 28 2025م.

من النتائج الموضحة في الجدول (15) يلاحظ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة بحسب الكلية المنتمي لها أي: إن الأكاديميين في الكليات الإنسانية أو الكليات التطبيقية لهم الآراء والاعتقاد نفسه، ويعزو الباحثان هذه النتائج إلى أن البيئة الأكاديمية موحدة ومتشابهة ولا يؤثر نوع الكلية المنتمي إليها (إنسانية أو تطبيقية) في آرائهم.

4- بحسب متغير سنوات الخبرة:

جدول (16) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

لمعرفة الفروق بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة

محاور الدراسة	مصدر التباين	مصدر التباين	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة	القرار
البيئة الداخلية	بين المجموعات	0.051	2	0.025	0.165	0.848	لا توجد فروق

جوهرية			0.153	99	15.149	داخل المجموعات	
				101	15.200	المجموع الكلي	
لا توجد فروق جوهرية	0.811	0.209	0.022	2	0.045	بين المجموعات	البيئة الخارجية
			0.107	99	10.551	داخل المجموعات	
				101	10.595	المجموع الكلي	
لا توجد فروق جوهرية	0.123	2.141	0.569	2	1.138	بين المجموعات	تلبية جامعة عدن
			0.266	99	26.318	داخل المجموعات	لمتطلبات سوق العمل
				101	27.456	المجموع الكلي	

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية باستعمال برنامج SPSS 28 2025م.

يتبين من النتائج الموضحة في الجدول (16) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة، أي: إن الأفراد حديثي الخبرة في الوظيفة وذوي الخبرات المتوسطة وذوي الخبرات العالية، لهم الآراء والاعتقاد نفسه، ويعزو الباحثان هذه النتائج أن سنوات الخبرة ليست العامل الأساسي في فاعلية أداء القيادات الأكاديمية وقد تكون المهارات والقدرات أكثر أهمية من الخبرة، وهذه النتيجة اختلفت مع نتيجة دراسة (محمد، 2020م) التي أكدت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة. ويعزو الباحثان الباحثة هذه النتائج إلى أن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في متوسطات إجابات القيادات الأكاديمية في جامعة عدن تجاه محاور الدراسة تعزى للمتغيرات: (اللقب العلمي، والوظيفة، والكلية المنتمي إليها، وسنوات الخبرة) لتحقيق التوافق بين مخرجات التعليم الجامعي ومتطلبات سوق العمل.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: ما الاستراتيجية المقترحة لتحقيق التوافق بين مخرجات التعليم الجامعي ومتطلبات سوق العمل- جامعة عدن نموذجاً؟

لبناء استراتيجية المقترحة اتبع الباحثان عدداً من الإجراءات تمثلت بالآتي:

أولاً: المنطلقات الأساسية لبناء الاستراتيجية على الآتية:

- 1- توجه وزارة التعليم العالي والبحث العلمي نحو تطوير التعليم الجامعي من منظور استراتيجي متمثلاً بصور الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي (2006-2010)، وتضمنت رؤيتها "إيجاد نظام للتعليم العالي يتسم بالجودة والمشاركة الواسعة، بما يكفل التنوع ويتميز بالفاعلية والكفاءة، ويقدم البرامج النوعية، ويحقق الجودة في التعليم والتعلم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، ويحسن نوعية الحياة في المجتمع اليمني".
- 2- التوجهات والتشريعات المنظمة للتعليم العالي والبحث العلمي ممثلة بقانون الجامعات اليمنية، وقد نصت الفقرة (11) من المادة (5) من قانون الجامعات اليمنية رقم (18) لسنة 1995م وتعديلاته بالقانون رقم (30) لسنة 1997م على "المساهمة في تطوير سياسات وأساليب العمل في مؤسسات وأجهزة الدولة والقطاعين العام والخاص وتقديم النماذج والتجارب المبتكرة لحل المشاكل المختلفة"، ونصت الفقرة (12) من نفس المادة على "رفع كفاءة العاملين من خلال المساهمة في برامج التدريب والتأهيل أثناء الخدمة".
- 3- الرؤية الاستراتيجية للتنمية 2025م التي تضمنت رؤيتها "انتقال اليمن إلى مجموعة الدول متوسطة التنمية البشرية بتنوع اقتصادي وتطور اجتماعي ومعرفي وثقافي وسياسي".
- 4- الرؤية والأهداف الاستراتيجية لجامعة عدن التي اشتملت على مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية المتسارعة، وتجويد الأداء الجامعي، والارتقاء بخريجي الجامعة إلى مستوى التميز والقدرة التنافسية العالية، وتعزيز دور الجامعة في خدمة المجتمع، وتقوية الروابط بين الجامعات والمؤسسات العامة والخاصة في البلاد بما يكفل التفاعل المتبادل والبناء للمعارف والخبرات والمشاركة التي تكفل الإسهام الفعّال في إحداث التنمية الشاملة في البلاد.

ثانياً: المبررات الأساسية لبناء الاستراتيجية: يستند الباحثان في بناء الاستراتيجية على وفق عديد من المبررات، أهمها:

- 1- موقع اليمن المتأخر في مؤشرات التعليم العالي على تقرير التنافسية العالمية.
- 2- تحقيق التوافق بين مخرجات التعليم الجامعي ومتطلبات سوق العمل.
- 3- تزايد معدلات البطالة بين خريجي الجامعات.
- 4- عدم توفر بيئة تعليمية متطورة تشجع الطلاب على الإبداع والابتكار.
- 5- أن محتوى المناهج التعليمية في الجامعات اليمنية لم تراعى الحاجة الماسة لمتطلبات المجتمع، وأدت إلى ضعف مستوى التعليم وهو ما يتطلب ضرورة إعادة تصميمها من خلال التعاون مع مؤسسات سوق العمل لتبيله لاحتياجاته.

ثالثاً: مراحل الاستراتيجية المقترحة:

- المرحلة الأولى: تحديد رؤية ورسالته الاستراتيجية من خلال عرضها لمجموعة من المحكمين وخبراء في ربط التعليم الجامعي بسوق العمل. يمكن صياغة الرؤية الاستراتيجية كما يلي: "أن تتميز جامعة عدن في جودة المخرجات الجامعية لتتواءم مع سوق العمل المحلي والإقليمي".
- أما رسالة الاستراتيجية تتمثل "تهيئة بيئة تعليمية محفزة على الإبداع والابتكار، وتقديم برامج أكاديمية ذات جودة عالية للتعليم الجامعي وللدراسات العليا، لإعداد متخرجين مؤهلين تأهيلاً عالياً قادرين على تحقيق احتياجات المجتمع ومتطلبات سوق العمل".
- المرحلة الثانية: تحديد الأهداف الاستراتيجية ويتم فيها تحديد البرامج والأنشطة المرتبطة به، والادوات والوسائل، والجهات المسؤولة عن تنفيذ الاستراتيجية، ومدى الزمن المتوقع للتنفيذ، وكذلك وضع مؤشرات تحقيق الأداء لضمان تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق أهدافها وبرامجها التي تم الأعداد لها مسبقاً ويتم تلخيص هذه المرحلة كما في الآتي:

1- مصفوفة الخطة التنفيذية للهدف الأول العام لاستراتيجية تحقيق التوافق بين مخرجات التعليم الجامعي

ومتطلبات سوق العمل - جامعة عدن نموذجاً

الهدف الإستراتيجي العام الأول: (رفع مستوى جودة التعليم الجامعي مع متطلبات سوق العمل)					الأهداف الفرعية
تحقيق مؤشرات الأداء	الزمن المتوقع للتنفيذ	المسؤولون عن التنفيذ	الوسائل والأدوات	البرامج والأنشطة	
- المرونة بالمناهج وفقاً لطبيعة السوق المتغيرة. - استحداث أقسام جديدة في بعض الكليات وأقسام تم إلغاؤها لأنها لا تلبي متطلبات سوق العمل. - عدد الشركات ورجال الأعمال المشاركين في بناء المقررات والمناهج التي يحتاجها سوق العمل	سنة كاملة	- جامعة عدن. - مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة في جامعة عدن. - أرباب العمل في مؤسسات العمل.	- العمل كفريق. - حلقات نقاش. - دراسات ميدانية. - مؤتمرات وندوات. - فرق متخصصة. - تجارب ونماذج معاصرة.	- التركيز على الجوانب المهارية في إعداد المقررات والمناهج الدراسية. - إلغاء مناهج دراسية لا تلبي احتياجات السوق. - افتتاح أقسام جديدة تخدم مهنة ووظائف يحتاجها السوق. - إشراك الشركات ورجال الأعمال في إعداد البرامج والمناهج التي يحتاجها سوق العمل. - عقد اتفاقيات بين الجامعات عربية ودولية.	1- تطوير المقررات والمناهج الدراسية التي تلبي متطلبات سوق العمل
- خطة تدريبية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المساعدة. - عدد المنح والبعثات المقدمة لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المساعدة. - زيادة المخصصات المالية لبند التمويل الذاتي للتأهيل - عدد الأساتذة المشاركين في المؤتمرات.	سنة كاملة	- جامعة عدن. - المجلس الأعلى للاعتماد والجودة. - مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة في جامعة عدن.	- حلقات نقاش مشتركة. - فرق متخصصة. - برامج تدريبية. - أدوات ووسائل تدريبية.	- وضع خطة تدريبية لتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المساعدة. - زيادة المنح والبعثات لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المساعدة. - توفير الحوافز والمكافآت لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المساعدة. - مشاركة أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات وفي برامج تبادل الأساتذة بين الجامعات الأخرى.	2- التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المساعدة
- وجود الاختبارات لقياس نوعية الطلاب القادرين على احتراف سوق العمل. - عدد الطلاب الملتحقين في الكليات النظرية. - لقاءات مع الطلاب لإرشادهم إلى التخصصات الأقرب لميولهم والتي يحتاجها سوق العمل. - وجود قاعدة البيانات لطلاب الجامعة.	سنة كاملة	- جامعة عدن. - المجلس الأعلى للاعتماد والجودة. - مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة في جامعة عدن.	- نماذج معاصرة. - اختبارات. - حلقات نقاش. - العمل كفريق. - تجارب عالمية.	- إجراء الاختبارات من خلال قبول نوعية من الطلاب قادرة على الاحتراف في سوق العمل. - التقليل من قبول الطلاب في الكليات النظرية نظراً لضعف متطلبات سوق العمل. - إنشاء وحدة الإرشاد للطلاب لإرشادهم للتخصصات الأقرب لميولهم والتي يحتاجها سوق العمل. - إنشاء قاعدة بيانات لطلاب الجامعة وربطها مع مؤسسات العمل	3- وضع آليات لمعايير وسياسات القبول لطلاب الجامعة
- استخدام أساليب تدريسية حديثة. - وجود حواسيب ومعدات تدريسية حديثة.	سنة أشهر	- جامعة عدن. - خبراء لجان الجودة في الكليات والأعلى للاعتماد والجودة. - مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة	- نماذج لطرائق تدريس معاصرة. - منصات التعليم الرقمية. - مواقع تعليمية الإلكترونية. - أجهزة الحاسوب.	- تدريس النظرية مع مهارات الممارسة العملية. - توظيف الإستراتيجيات الحديثة في عمليات التدريس كالذكاء الاصطناعي. - تعزيز التعلم التحويلي المعتمد على التطبيق العملي عن طريق التفاعل مع الآخرين. - استخدام الحاسب الآلي.	4- توجه الجامعة نحو التعليم التطبيقي في التدريس

2- مصفوفة الخطة التنفيذية للهدف الثاني العام لاستراتيجية تحقيق التوافق بين مخرجات التعليم الجامعي ومتطلبات سوق العمل - جامعة عدن نموذجاً

الهدف الإستراتيجي العام الثاني: (تنمية معارف ومهارات خريجي جامعة عدن من النواحي المعرفية والتطبيقية)					
الأهداف الفرعية	البرامج والأنشطة	الوسائل والأدوات	المسؤولون عن التنفيذ	الزمن المتوقع للتنفيذ	تحقيق مؤشرات الأداء
1- تنمية المهارات الذاتية والتفكير الناقد لدى خريج الجامعة	- تصميم برامج لتنمية المهارات الذاتية ومهارات البحث العلمي ومهارات التفكير التحليلي والناقد لدى الطلبة. - التركيز على أساليب متنوعة في التدريس باعتبارها تنمية قدرات. - استخدام الطرق الحديثة للتدريس (التعليم الذاتي والتعليم المبرمج). - تنمية مهارات الإبداع والابتكار لدى الطلبة. - تهيئة بيئة تعلم باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة	- التعلم الذاتي. - التفكير الإبداعي والابتكاري. - العصف الذهني. - منصات التعلم الرقمية. - المواقع الإلكترونية. - ورش عمل. - نماذج معاصرة	- المجلس الأعلى للاعتماد والجودة. - جامعة عدن. - خبراء لجان الجودة في الكليات. - أعضاء هيئة التدريس. - أرباب العمل في مؤسسات سوق العمل.	سنة كاملة	- وجود برامج لتنمية المهارات الذاتية والتفكير الناقد. - استخدام أساليب تدريس حديثة. - وجود حواسيب ومعدات تدريس حديثة.
2- تنمية المهارات المعرفية والتقنية لدى خريج الجامعة	- إعداد البرامج التدريبية المتوافقة مع نظم التعليم الإلكتروني والتي تمكن الطلاب من تطوير مهاراتهم الذاتية. - تطوير نمو الطلاب المعرفي والمهني من خلال التعليم الذاتي وقبول النقد الموضوعي الهادف كوسيلة لتعلمهم وتنمية خبراتهم. - تبادل المعرفة والمعلومات من خلال أنشطة الفريق بين الطلاب بالجامعة.	- حلقات نقاش مشتركة. - التعلم كالفريق. - برامج تدريبية. - أدوات ووسائل تدريبية. - نماذج معرفية معاصرة.	- جامعة عدن. - الخبراء في لجان الجودة في الكليات. - مؤسسات سوق العمل. - مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة في الجامعة	سنة كاملة	- وجود برامج تدريبية حديثة. - وجود حواسيب وتقنيات تكنولوجية حديثة. - حصول الطلاب على دورات تدريبية لتنمية مهاراتهم للحصول على وظائف. - استبيان لمعرفة مدى اكتساب الطلاب مهارات التعلم الذاتي المستمر.
3- تنمية قدرات الخريجين على حل المشكلات	- توفير بيئة آمنة ومحفزة تشجع الطلاب على تجربة حل المشكلات دون خوف من الفشل. - استخدام أساليب تعليمية مختلفة من التعلم القائم على المشاريع، والتعلم القائم على الاستقصاء، والتعلم الذاتي لتعليم الطلاب حل المشكلات. - تعليم إستراتيجيات حل المشكلات مثل تحديد المشكلة وتحليلها وإيجاد الحلول وتقييمها واختيار الحل الأمثل.	- الاستبانات التدريبية والمشاريع العملية. - التغذية الراجعة - تقييمات القائمة على الأداء. - المسابقات المناقشات والحوارات - نماذج حل المشكلات معاصرة.	- المجلس الأعلى للاعتماد والجودة. - جامعة عدن. - خبراء لجان الجودة في الكليات. - أعضاء هيئة التدريس. - أرباب العمل في مؤسسات سوق العمل.	سنة كاملة	- القدرة على تحديد المشكلة وتحليلها. - القدرة على إيجاد الحلول الصائبة. - القدرة على تقييم النتائج. - التعلم من الأخطاء وتحسين الأداء مستقبلاً. - التواصل الفعال مع الآخرين.

3- مصفوفة الخطة التنفيذية للهدف الثالث العام لاستراتيجية تحقيق التوافق بين مخرجات التعليم الجامعي ومتطلبات سوق العمل – جامعة عدن نموذجاً

الهدف الإستراتيجي العام الثالث: (إقامة علاقات تعاونية لتجسير الروابط بين جامعة عدن ومؤسسات سوق العمل)					
الأهداف الفرعية	البرامج والأنشطة	الوسائل والأدوات	المسؤولون عن التنفيذ	الزمن المتوقع للتنفيذ	تحقيق مؤشرات الأداء
1- تعزيز آليات الربط بين جامعة عدن ومؤسسات سوق العمل	- تزويد الجامعة بقاعدة بيانات وبرامج تساعد على تدريب وتأهيل الطلاب. - تنظيم لقاءات بين الجامعة ومؤسسات العمل لمناقشة احتياجات السوق من المهن والمهارات لزيادة فرص تشغيل خريجي الجامعة.	- لقاءات واجتماعات. - اتفاقيات لغرض زيادة تشغيل الخريجين. - جلسات نقاش. - مؤتمرات وندوات. - تمثيل قيادات من المؤسسات في مجلس الأمناء بالجامعة ومجلس	- جامعة عدن بجميع كلياتها ومراكزها. - مؤسسات سوق العمل. - الجهات المتخصصة ذات العلاقة.	سنة كاملة	- برامج تدريب الطلاب وتأهيلهم قبل التخرج. - إبرام اتفاقيات التعاون. - عدد المناهج الدراسية التي تم مشاركة أرباب العمل في تطويرها. - إعطاء أفضل صورة إعلامية عن الجامعة.

الجامعة ومجلس الكليات				مشاركة أرباب العمل في تطوير المناهج الدراسية وفقاً لاحتياجات السوق.
- ورش عمل جماعية. - التقارير والدراسات السابقة بشأن سوق العمل والاحتياجات المهنية.	- جامعة عدن بجميع كلياتها ومراكزها. - أرباب العمل في مؤسسات العمل المختلفة.	سنة أشهر	- قياس رضا اصحاب العمل من جودة المسح ونتائجه. - مدى تغطية المسح للقطاعات كافة في سوق العمل.	- دراسات استقصائية مع اصحاب العمل لتحديد الاحتياجات والمتطلبات. - إجراء مقابلات مع اصحاب العمل لتحديد احتياجاتهم من المهارات والكفاءات.
- الحملات الإعلانية لإبراز أعضاء هيئة التدريس والطلاب المتميزين. - جلسات نقاش مشتركة. - فرق متخصصة. - المجالات العلمية.	- القيادة الجامعية في جامعة عدن. - مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة في جامعة عدن. - أرباب العمل في مؤسسات العمل.	سنة أشهر	- رضا أصحاب العمل عن المشاريع البحثية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب. - عدد المشاركين في المؤتمرات والندوات. - تأثير الأبحاث في المجتمع والاقتصاد اليمني.	- المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية. - تشكيل لجان استشارية يتم فيها تمثيل أرباب العمل وأعضاء هيئة التدريس والطلاب. - تبادل الزيارات العلمية والبحثية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب بين كليات جامعة عدن ومؤسسات العمل.

4- مصفوفة الخطة التنفيذية للهدف الرابع العام لاستراتيجية تحقيق التوافق بين مخرجات التعليم الجامعي ومتطلبات سوق العمل – جامعة عدن نموذجاً

الهدف الإستراتيجي العام الرابع: (توفير بنية مالية وتجهيزات مادية تتوافق مع متطلبات سوق العمل)					
الأهداف الفرعية	البرامج والأنشطة	الوسائل والأدوات	المسؤولون عن التنفيذ	المدة الزمنية المتوقع للتنفيذ	تحقيق مؤشرات الأداء
1- توفير التجهيزات المادية لجودة العملية التعليمية في الجامعة	- حصر الاحتياجات على مستوى الأقسام والكليات. - إنشاء مختبرات حديثة تتناسب مع التخصصات المستحدثة. - تجهيز قاعات بأساليب تكنولوجية حديثة. - تزويد المكتبات بالكتب العلمية الحديثة التي تلبي احتياجات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المساعدة.	- نماذج وتقارير. - قوائم حصر وتصنيف. - جلسات نقاش مشتركة. - اجتماعات ولقاءات. - فرق متخصصة.	- القيادات الجامعية في جامعة عدن. - عمداء الكليات. - رؤساء الأقسام العلمية.	سنة أشهر	- عدد الأجهزة والمعدات الجديدة. - عدد المختبرات الحديثة. - مستوى رضا الطلاب من التجهيزات المختبرات. - عدد القاعات المزودة بأساليب تكنولوجية حديثة في كل كلية. - عدد الكتب الحديثة بالمكتبات في كل كلية.
2- زيادة الميزانية المخصصة للتعليم الجامعي ووضع آليات تتيح إمكانية دعم المؤسسات للجامعة	- المطالبة الرسمية بزيادة الميزانية المخصصة للتعليم في ضوء دورها وأهميتها. - إنشاء صندوق بكل كلية لتمويل المشروعات المتعلقة بتطوير التعليم. - مشاركة القطاع الخاص في تمويل التعليم الجامعي. - تسويق الأبحاث والمشاريع العلمية والابتكارية للطلبة وأعضاء هيئة التدريس. - تنمية الموارد الذاتية للجامعة.	- جلسات نقاش. - اجتماعات. - لقاءات. - فرق متخصصة.	- جامعة عدن. - مؤسسات القطاع الخاص.	سنة أشهر	- زيادة الميزانية المخصصة للتعليم الجامعي من الموازنة العامة. - الاستثمار الأمثل من الميزانية لمصلحة تطوير التعليم الجامعي وضبط النفقات. - الأبحاث والمشاريع الابتكارية للطلبة وأعضاء هيئة التدريس.

- المرحلة الثالثة: المتابعة والتقييم: تُعد هذه المرحلة من المراحل الأساسية والمهمة من مراحل بناء وتنفيذ استراتيجية التوافق بين مخرجات التعليم الجامعي ومتطلبات سوق العمل، وهي تمثل المقياس الذي من خلاله سيتم الحكم على إنجاز الجامعة لأهدافها ووسائلها المحددة مسبقاً،

ولا يتوقف مهام المتابعة والتقييم على رصد الأخطاء والانحرافات بل تصويب الأخطاء وتعديل الانحرافات من خلال إجراءات تصحيحية وعلمية يجب أن تكون الرقابة والمتابعة والتقييم للاستراتيجية عملية مستمرة وملازمة لجميع مراحل بناء الاستراتيجية.

رابعاً: متطلبات نجاح الاستراتيجية: هناك العديد من المتطلبات التي يجب توافرها لنجاح الاستراتيجية وهي كالاتي:

- 1- وجود ثقافة تنظيمية داعمة للتطوير والتغيير لدى فريق الاستراتيجية، كون احتياجات سوق العمل، ومتطلبات أرباب العمل من خريجي الجامعات متغيرة، الأمر الذي يتطلب من الجامعة مواكبة تلك التغيرات.
- 2- توفر الإرادة والجدية نحو تنفيذ الاستراتيجية من القيادات الجامعية في جامعة عدن والقيادات الإدارية في مؤسسات العمل، بحيث تكون هناك قناعة لدى الجميع بعدم التباطؤ عن التنفيذ أو التساهل من أي خروقات تصاحب تنفيذ الأنشطة والبرامج المتفق عليها في تطبيق استراتيجية التوافق بين مخرجات الجامعة ومتطلبات سوق العمل.
- 3- وجود أهداف واضحة للتعليم الجامعي في جامعة عدن تلبي احتياجات سوق العمل وتطلعاته المستقبلية.
- 4- توفير التمويل اللازم لتطبيق الاستراتيجية من خلال زيادة الميزانية بين جامعة عدن ومؤسسات سوق العمل، وإدراك الشركاء بالعائد المادي والمعنوي للاستراتيجية المقترحة لتحقيق التوافق بين مخرجات التعليم الجامعي ومتطلبات سوق العمل، مما يؤدي إلى دعم تنفيذ الاستراتيجية.
- 5- زيادة الحوافز والمكافآت التي تمنح لأعضاء هيئة التدريس ومدى مساهمتهم في تحقيق التوافق بين مخرجات الجامعة ومتطلبات سوق العمل.

خامساً: المعوقات المتوقعة عند تطبيق الاستراتيجية:

يمكن تحديد بعض المعوقات التي قد تواجه تنفيذ الاستراتيجية، منها ما يلي:

- 1- عدم ملاءمة الهياكل التنظيمية في جامعة عدن ومؤسسات سوق العمل في تحقيق استراتيجية التوافق مما يسهم في زيادة المعوقات في تحقيق الاستراتيجية.
- 2- الافتقار إلى وجود خطة إستراتيجية شاملة تنبئ فيها الرؤى المستقبلية بمتطلبات السوق من المهن والمهارات.
- 3- تدني مستوى الوعي لمهارات التخطيط الاستراتيجي لدى بعض الأعضاء المشاركين في تنفيذ الاستراتيجية
- 4- مقاومة التغيير من قبل بعض الأفراد في الجامعة أو مؤسسات سوق العمل.
- 5- عدم كفاية الموازنات الحكومية للجامعة يؤدي إلى اختزال نشاطاتها وفعاليتها تجاه وظائفها الأساسية، مما يعيق تنفيذ الاستراتيجية ورؤيتها ورسالتها.

- 6- غياب البنية التحتية التكنولوجية في الجامعة ومؤسسات سوق العمل مما يعيق من تنفيذ الاستراتيجية.
- 7- عدم توافر المعلومات الكافية لدى الجامعة عن الاحتياجات المستقبلية من المهن والمهارات لسوق العمل، مما يعيق من تنفيذ الاستراتيجية
- 8- ضعف التنسيق بين جامعة عدن ومؤسسات سوق العمل لتنظيم دورات تدريبية للطلاب على أرض الواقع.

أولاً: الاستنتاجات: في ضوء ما تم التوصل إليه من خلال نتائج البحث الحالي فإن الباحثان استنتجا الآتي:

- 1- اهتمام الجامعة بزيادة طاقتها الاستيعابية فوق المعدل الفعلي، أدى إلى انخفاض مستوى الأداء التعليمي والتدريبي لخريجي الجامعة.
- 2- غياب التدريب العملي (التطبيقي) لطلبة الجامعة مما أدى إلى مخرجات متدنية المهارة غير قادرة على مواكبة متطلبات سوق العمل.
- 3- القصور في فعالية الشراكة بين الجامعة ومؤسسات سوق العمل التي بدورها تسهم في تطوير الخطط والبرامج التعليمية، ورفع سمعة ومكانة الجامعة بكفاءة وفاعلية.
- 4- عدم التوافق بين البرامج الأكاديمية ومتطلبات سوق العمل بسبب غلبة الجوانب النظرية على حساب الجوانب التطبيقية مما انعكس سلباً في نوعية مخرجات التعليم الجامعي.
- 5- ضعف الإمكانيات المادية المتاحة في تجويد العملية التعليمية والارتقاء بمستوى الطلاب.

ثانياً: التوصيات: في ضوء استراتيجية تحقيق التوافق بين مخرجات التعليم الجامعي ومتطلبات سوق العمل، يوصي الباحثان بالآتي:

- 1- إعادة النظر في سياسات قبول الطلاب مع الحاجات الفعلية والمتوقعة لسوق العمل.
- 2- ضرورة الإرشاد المهني الوظيفي لطلاب الجامعة منذ التحاقهم للجامعة، وإعطاء تصوّر كافي عن مستقبلهم ما بعد التخرج مما يسهم في إمكانية فهم الطالب للواقع والاستشراف بالمستقبل.
- 3- توفير قاعدة بيانات للجامعة عن سوق العمل ومتطلباته الحاضرة والمستقبلية وتحديثها بصورة دورية..
- 4- توفير بيئة تعليمية داعمة للإبداع والابتكار والتفكير الناقد للعملية التعليمية وهما يسهم في تجويد مخرجات التعليم الجامعي.
- 5- ضرورة التأهيل المستمر وتبادل الخبرات لرفع كفاءة عضو هيئة التدريس على وفق مقتضيات التطور الحديث في المناهج والتغيرات المستمرة في المهن.

- 6- ضرورة تركيز الجامعة على المهارات المهنية والتقنية لمساعدة الخريجين للانتقال لسوق العمل بالاهتمام بالتدريب العملي.

- 7- استحداث تخصصات جديدة تركز على المهارات المطلوبة لسوق العمل بدراسة شاملة عن احتياجات السوق المتغيرة باستمرار.

ثالثاً: المقترحات: بناءً على توصيات الدراسة الحالية، تم اقتراح الدراسات المستقبلية الآتية:

- 1- إجراء دراسة علمية تهدف إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لتنفيذ الإستراتيجية المقترحة لدى القيادات الجامعية والإدارية في الجامعة ومؤسسات سوق العمل في الجمهورية اليمنية.
 - 2- إجراء دراسة علمية تهدف إلى مقترح إستراتيجية لتفعيل التعاون بين مؤسسات القطاع العام والخاص في تجويد خريجي الجامعات اليمنية.
 - 3- إجراء دراسة علمية تهدف إلى تحسين إستراتيجيات التعليم الجامعي لتحقيق التوافق مع متطلبات سوق العمل.
- المراجع العربية:**
1. إبراهيم، أطفاف رمضان (2014م)، مخرجات التعليم للبرامج الأكاديمية في جامعة عدن واقعها ومأمولها من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية، أعضاء هيئة التدريس والطلبة المتوقع تخرجهم، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد (7)، العدد (15)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
 2. أبو عودة، محمود منصور (2016م)، مدى ملائمة مخرجات التعليم العالي واحتياجات سوق العمل الفلسطيني حالة دراسية – كليات التجارة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة. فلسطين.
 3. بشير، عبد الكريم (2016)، دلائل معدل البطالة والعمالة ومصادقيتهما في تفسير فعالية سوق العمل، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد (16)، فلسطين.
 4. البكري، صلاح عبد القادر (2021م)، الاتجاهات الحديثة في سياسة التعليم، دار الوفاق للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
 5. البنك الدولي، (2010)، التعليم في اليمن الفرص والتحديات، تقرير حول وضع التعليم في الجمهورية اليمنية، مطبوعة مشتركة البنك الدولي للإنشاء والتعمير والحكومة اليمنية.
 6. البهناوي، ليلى كامل (2018)، رؤية أرباب العمل لمخرجات التعليم الجامعي وسوق العمل المصري، مجلة كلية الآداب، المجلد (78)، العدد (3)، جامعة القاهرة، مصر.
 7. جامعة عدن (2010م) الخطة الخمسية الرابعة لتنمية وتطوير جامعة عدن 2011-2015م، وثيقة الخطة الشاملة، جامعة عدن، اليمن.
 8. الحاج، محاسن (2018) واقع التدريب الميداني لطلبة التعليم المحاسبي في الجامعات السعودية – دراسة ميدانية على طالبات قسم المحاسبة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة الأميرة نورة، المجلد (11)، العدد (33)، السعودية.
 9. حبتور، محمد غازي (2019)، مواءمة مخرجات التعليم الجامعي في جامعة عدن لمتطلبات التنمية المحلية: (الواقع – الأسباب – الآثار – الحلول)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية عدن، جامعة عدن، اليمن.
 10. الدلو، حمدي أسعد (2016م)، إستراتيجية مقترحة لمواءمة مخرجات التعليم العالي باحتياجات سوق العمل في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
 11. الزهراني، عبد الواحد بن سعود (2018م)، ضعف مواءمة مخرجات التعليم العالي السعودي الواقع – والأسباب – والآثار – والحلول، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
 12. شريان، عائض (2009)، تحليل الوضع الراهن لجامعة صنعاء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
 13. الشيخ هند (2023م)، نحو بناء معايير أكاديمية لتحسين جودة مخرجات التعليم العالي في الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، مج(1)، جامعة زيان عاشور. الجزائر.
 14. صباح، غربي (2014م) دور التعليم العالي في تنمية المجتمع- دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات الإدارية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خضير سكرة، الجزائر.
 15. الطلاع، أحمد (2005م)، مدى توفر عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة في مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
 16. الظالمي، محسن وآخرون (2012)، قياس جودة مخرجات التعليم العالي من وجهة نظر الجامعات وبعض مؤسسات سوق العمل، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (90)، جامعة الكوفة، العراق.
 17. عباس، أنس (2019م)، الإدارة الاستراتيجية رؤية معاصرة، دار النشر الدولي للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
 18. عبد الرب، سمر سعيد (2014م)، مدى مواءمة مخرجات التعليم الجامعي في جامعة تعز لمتطلبات التنمية المحلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تعز، اليمن.
 19. العبسي، قائد رهيبي سعيد (2017م)، مخرجات كليات المجتمع وسوق العمل في الجمهورية اليمنية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، العدد (65)، الرياض، السعودية.
 20. العريفي، منصور محمد (2006)، الإدارة الاستراتيجية، مركز الأمين للنشر والتوزيع. صنعاء، اليمن.
 21. عيواج، مختار (2013)، تكامل مخرجات التعليم وسوق العمل في القطاع العام والخاص، المؤتمر الدولي الثالث 26-28 إبريل، الجزائر. جامعة عدن (2012م) جامعة عدن أرقام ومنجزات 2008-2012م، دار جامعة عدن للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، اليمن.
 22. الغنبوصي، سالم بن سليم (2013م)، مدى التطابق بين وظائف خريجي جامعة السلطان قابوس وتخصصاتهم الأكاديمية، المجلة الأردنية للعلوم التربوية، المجلد (10)، العدد (13)، الأردن.
 23. قمزوي، صالح كرامة سالم (2016م) تقويم مخرجات كليات التربية – جامعة حضرموت للعلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر مدراء ووكلاء المدارس في محافظة حضرموت (الساحل)، المؤتمر العلمي الثالث لجامعة حضرموت، نحو جودة البرامج الأكاديمية وتعزيز دور الجامعة في خدمة المجتمع، 6 – 8 إبريل، بحوث مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة، اليمن.

24. لرضي، جيهان بنت صالح (2021)، المهارات اللازمة لتحقيق التوافق بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل وفق رؤية المملكة 2030 لخريجي كلية الخدمة الاجتماعية وسبل تعزيزها، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مجلد (29)، العدد (5)، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، السعودية.
25. محمد، أم كلثوم أحمد (2020)، جودة مخرجات التعلم لخريجات كلية التربية جامعة حائل من وجهة نظر أرباب العمل وأعضاء هيئة التدريس وفق رؤية المملكة 2030، مجلد الأستاذ للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد (59)، العدد (3)، السعودية.
26. المخلافي، سلطان سعيد (2006م)، دور التعليم الجامعي في التنمية البشرية باليمن الواقع ومتطلبات المستقبل، مجلة بحوث جامعة تعز، اليمن.
27. المجلس الاعلى لتخطيط التعليم (2015م)، مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية: مراحل – انواعه المختلفة للعام 2013-2014م.
28. المسهلي، أمه الله دحان (2020)، درجة مواءمة مخرجات التعليم العالي واحتياجات سوق العمل بالجمهورية اليمنية، جامعة حجة نموذجاً، المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد (38)، العدد (1) جامعة أسيوط، مصر.
29. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (2019م) الإستراتيجية لتنمية الإبداع في التعليم العالي، تونس.
30. منظمة العمل الدولي (2019م)، مسح القوى العاملة العربية، المكتب الإقليمي للدول العربية، بيروت، لبنان.
31. ناصر، نوال (2011)، مخرجات التعليم العالي ومتطلبات التنمية المستدامة من منظور شراكة المجتمع المدني في أفريقيا، المؤتمر العلمي السنوي التاسع عشر للجمعية المصرية بعنوان "التعليم والتنمية البشرية في دول أفريقيا"، 5-9 يوليو..
32. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2006)، الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي 2006-2010، صنعاء، اليمن.
33. ياسين، سعيد غالب (2019م)، الإدارة الإستراتيجية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان. الأردن.
34. اليونسكو، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (2015م)، مشروع تعزيز أولى في إعداد اتفاقية عالمية للاعتراف بمؤهلات التعليم العالي، باريس، فرنسا.

المراجع الأجنبية:

35. Dyah.A.H& David. K (2015) Important Soft Skills for Engineers to Succeed in a working Environment, international conference on industrial engineering and operations management, Dubai, U.A.E.
36. Hanim.N& others (2021), Assessing Students" Knowledge and Soft Skills Competeny in the Industrial Training Programmer: The employers perspective review of European studies, Vol (8), No (1).

A Proposed Strategy to Achieve Consistency Between University Education Outcomes in Yemeni Universities and Labor Market Requirements - Aden University as a Model

Nazek Hassan Ali AL-Qafaei¹

Ali Abdo Mohammed AL-Doush²

Abstract: This study aimed to develop a Proposed strategy to enhance the alignment between university education outcomes and labor market requirements in Yemeni universities, taking the University of Aden as a case study. The research adopted a descriptive survey and developmental approach, using a questionnaire administered to academic leaders at Aden University. A SWOT Analysis was employed to identify strengths, weakness, opportunities and threats. Within both the university and the labor market.

The finding revealed a gap between the perceived important and the actual availability of internal and external environment indicator. It also showed a weakness in the efficiency and quality of graduates, and a lack of coordination and partnership between university and labor market in terms of training and qualify students .Based on these result, the study proposes an executive strategy to improve the quality of graduates and strengthen the alignment between university programs and labor market needs, thereby contributing to reducing the gap and fostering sustainable human development.

Keywords: Proposed Strategy, University Education Outcomes, Labor Market, Aden University, SWOT Analysis.