

الخطة الإستراتيجية لجامعة الفيوم (٢٠١٦ - ٢٠٢١) بين الواقع وآفاق التنفيذ: دراسة تحليلية نقدية

Fayoum University's Strategic Plan (2016-2021) Between Reality and Implementation Prospects: An Analytical Critical Study"

د. علا عبد الرحيم أحمد
 د. سحر محمد علي
 أستاذ أصول التربية المساعد
 أستاذ أصول التربية المساعد
 كلية التربية - جامعة الفيوم
 كلية التربية - جامعة الفيوم
 د. عبد الله محمود أحمد
 مدرس أصول التربية
 كلية التربية - جامعة الفيوم

ملخص الدراسة:

تشكل الدراسة محاولة نقدية للخطة الإستراتيجية لجامعة الفيوم التي شكلت على مدار خمس سنوات مفاصل أساسية في بناء ذلك الصرح؛ لتعرف مواطن القوة والضعف بها، وأثرها في تشكيل مستقبل الجامعة، وقد انطلقت الدراسة في معالجتها لعناصر الخطة من المنهج النقدي معتمدة على أسلوب تحليل النظم. فهي تعيد التفكير في مسألة التخطيط الإستراتيجي والأسس والمرجعيات التي تشكل عناصر بناء الخطة باعتبارها نوعاً من إنتاج الفكر المستقبلي الذي يعد من أعقد صنوف التفكير وأكثرها تركيباً، وقد أكدت أهم نتائج الدراسة أن الخطة الإستراتيجية لجامعة الفيوم تعاني ضعفاً منهجياً نتيجة وجود بعض أوجه القصور في الخطة ومنها غياب نسق الأولويات والأسبقيات وترتيب الأهداف وفق منهجية واضحة، ولا تعكس أهداف الخطة الحاجات الحقيقية للمجتمع المحلي، وإنما تلبّي طموح الجامعة فقط، وضعف الكفاءة الداخلية للجامعة، كما لم تتضمن أهداف مباشرة تتناول المنافسة وتحقيق

ترتيب متقدم بين جامعات العالم، رغم أنها تمثل جوهر الرؤية في الخطة، وقدمت الدراسة عدة مقترحات لتطوير الخطة في ضوء تجربتي بريطانيا وأستراليا.
الكلمات المفتاحية: الخطة الإستراتيجية - جامعة الفيوم

Abstract:

The study constitutes a critical review of the strategic plan of Fayoum University, which has been a pivotal framework in building this institution over five years. It aims to identify the strengths and weaknesses within the plan, and their impact on shaping the university's future. The study adopts a critical methodology in addressing the plan's elements, relying on a systems analysis approach. It reconsiders the issue of strategic planning and the principles and references that constitute the structure of the plan, considering it as a form of future thinking production, which is one of the most complex and intricate forms of thinking. The study's key findings emphasize that Fayoum University's strategic plan suffers from methodological weaknesses due to the presence of some shortcomings, including the absence of priority sequencing, clear goal arrangement, and the failure to reflect the real needs of the local community. Instead, it only serves the university's ambitions, reflecting internal inefficiency and lacking direct objectives addressing competition and achieving a leading position among world universities, despite being the essence of the plan's vision. The study presents several proposals for developing the plan in light of experiences from the UK and Australia.

Keywords: Strategic Plan - Fayoum University.

مقدمة:

في عالم يتسم بالتعقيدات العديدة والتغيرات السريعة، يحتاج صناع القرار الجامعي إلى التنبؤ بمسار الإشكاليات الداخلية والتحديات الخارجية بشكل أكثر فاعلية للسيطرة على حالة "العشوائية والارتجالية" التي ربما تميز طبيعة العمل في كثير من المؤسسات التعليمية والبحثية، وكذلك إيجاد طرق لقياس فاعلية تأثير القرارات المتخذة بشأن أهداف المؤسسة بصورة دقيقة. مع ذلك، يبقى السؤال: كيف

يمكن القيام بتلك المهام التحليلية والتنبؤية في ظل بيئة محلية ودولية معقدة؟، فعلى سبيل المثال قد تحتاج القيادات الجامعية للتنبؤ بمآلات سياسة الجامعة في ظل العلاقات المتداخلة والمتشابكة بين عدة متغيرات، مثل المشكلات السياسية والأزمات الاقتصادية ونقص التمويل الحكومي وجائحة كوفيد-١٩ وحاجات سوق العمل المتغيرة والطلب المتزايد على تخصصات معينة، من أجل تقديم توقعات محددة الأثر يتبعها توجهات للتعامل مع فترة زمنية مستقبلية.

فالتعليم الجامعي يشهد تغيرًا مستمرًا متلاحقًا يرتبط بمنظومة التغيير الشاملة والمتسارعة في مجتمعات القرن الحادي والعشرين، وقد بات معروفًا ومألوفًا حجم التحديات المتلاحقة التي تعمل في ظلها هذه الجامعات الأمر الذي تطلب من قادة الجامعات سعيًا حثيثًا للتغلب على هذه التحديات. (Auso,Nuree,Hamdi,2017).

وفي هذا السياق، يؤكد زيدان (٢٠١٢) أن الجامعات تواجه في السنوات الأخيرة العديد من التحديات والضغوطات التي أحدثت تغيرات جذرية في بيئاتها الداخلية والخارجية مثل زيادة الطلب على التعليم الجامعي، ونقص الدعم المالي، والتطور التكنولوجي والمعرفي المتسارع، كما ذكر حسنين (Hassanien,2017) في دراسته عددًا من هذه التحديات منها التركيبة السكانية، والبرامج الأكاديمية التقليدية، واتساع الفجوة بين مخرجات التعليم الجامعي ومتطلبات سوق العمل. وغيرها من التحديات التي تحدث في ظل مناخ تنافسي يدفع الجامعات باتجاه إجراء تغييرات إستراتيجية للتكيف مع بيئة سريعة التغير، والتحول من الرؤية التقليدية إلى رؤية متجددة ومواكبة في وظائفها دورها المأمول في المجتمع.

وقد فرضت هذه التحديات على الجامعات ضرورة الاعتماد على منهج علمي مبتكر للتحليل والتنبؤ لتنظيم عملها وتوجيه سياستها؛ ومنها عملية التخطيط الإستراتيجي الذي يُعد اتجاهًا معاصرًا من اتجاهات إصلاح التعليم الجامعي، وآلية

حديثاً نسبياً لفهم العلاقات السببية بين عدة متغيرات وتحديات تواجه الجامعات وتراعي الظروف البيئية الداخلية والخارجية، ومن ثم رسم ملامح أجندة جامعية توجه السياسات والمقترحات التي تساعد على تحقيق أهداف الجامعات .

فالتخطيط الإستراتيجي يعد ضرورة حتمية للمؤسسات الجامعية، فهو يساعد في تطوير أدائها، كما يعد أداة فاعلة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، بالإضافة أنه يمكنها من التعامل مع المتغيرات التي تطرأ على المؤسسة الجامعية بابتكار طرق حديثة لمواجهة تلك المتغيرات، كما يتمثل جوهره في كونه أحد بدائل التطوير من خلال التوظيف الأمثل لمواردها الفعلية ووضع تصور لنشاطها في المستقبل مع التحكم في كل ما يحيط بها من تغيرات بيئية وفرص وتحديات (أليسون & كاي، ٢٠٠٧: ٣٥). فالتخطيط الاستراتيجي للجامعة هو علم وأداة ابتكارية وفن لتوجيه كل قوى الجامعة نحو تطوير الإستراتيجيات واتخاذ قرارات جوهرية تحدد ملامح مستقبلها.

وفي هذا السياق أشارت دراسة(عابد، ٢٠١٨: ١٥٥) ضرورة تطبيق التخطيط الإستراتيجي كمنهجية تساعد الجامعة في صنع وبناء وتطوير ميزة تنافسية تتفوق فيها على الجامعات المنافسة لها، فهو يعد مدخلا لتحقيق ودعم تنافسية الجامعة، والوقوف على نقاط القوة والضعف داخلها، والتحديات التي تواجهها والتغيرات المتلاحقة في سوق العمل والمنافسة بين الجامعات الحكومية والخاصة وغيرها، كما أنه يحدد الأطراف التي توجه الجامعة نحو مستقبلها الذي ترغب في تحقيقه، ومن ثم لابد من توافر الاعتمادات المادية اللازمة لعملية التخطيط الإستراتيجي لمواجهة العديد من التحديات ومنها سرعة التغيرات الكمية والنوعية في البيئة الداخلية وهو ما أكدته دراسة(الشثري، ٢٠٢٠: ٢٢٧).

كما أكدت دراسة (Hall,2008,p.1) أن التخطيط الإستراتيجي الجيد لا يؤدي إلى الفشل، وإنما قد يؤدي سوء التخطيط الإستراتيجي إلى ضعف القدرة على تنفيذ الخطة الإستراتيجية لمختلف الجامعات، فكلما كانت الخطة الإستراتيجية دقيقة

وفعالة كلما زادت القدرة على تنفيذها، وهو ما أكدته دراسة (علي، ٢٠١٤) بوجود علاقة سببية بين التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة للتعليم العالي، وإمكانية قياس فاعلية الخطط والاستراتيجيات التعليمية من خلال معايير الجودة الشاملة، كما أكدت دراسة (Kovitz et al,2003, P.126) على الفوائد التي تحصل عليها مؤسسات التعليم الجامعية نتيجة الأخذ بمبادئ التخطيط الإستراتيجي، ومنها المساعدة على تحديد رؤيتها واتجاهها الشمولي ويؤدي إلى المبادرة والإبداع فيها.

وعليه فالأخذ بمنهجية التخطيط الإستراتيجي يمكن أن يساعد على تلبية متطلبات التنمية في المجتمع المصري من خلال تحديد الأهداف التي تسعى كليات الجامعة إلى تحقيقها وضرورة ربط الخطة الإستراتيجية للكليات بخطة الجامعة، وكذلك ضرورة ربط أهداف الإعداد وبرامجه في كليات الجامعة وفلسفة التعليم العام، مع مراعاة الإمكانيات والموارد المتاحة في الجامعة (عبد النبي، ٢٠٢١: ٣٥٩).

غير أن تحقيق التخطيط الإستراتيجي لأهدافه يواجه العديد من المعوقات ومنها ضعف عملية التخطيط الإستراتيجي وضعف القدرة على التطبيق والتنفيذ بما يؤدي إلى فشل الجامعات في تحقيق أهدافها (Tohidi,Hamid,2010)، كذلك المعوقات الإدارية والمادية والبشرية التي تتطلب استحداث موارد مادية محلية أو دولية لتمويل أنشطة وبرامج التخطيط الإستراتيجي بالجامعة (الغمري، ٢٠٢٢: ٣٥٦).

وعليه فمن الضروري تحليل الخطط الإستراتيجية للجامعات بصورة دورية لتعرف مدى توافقها والإمكانيات المتاحة، كذلك ما قد يواجهها من معوقات ومدى توافقها مع خطط التنمية، وهو ما سعت إليه العديد من الدراسات كدراسة (العطوي، ٢٠١٧: ٣٣٢) والتي أوضحت تميز الخطة وتعزيز دورها التنموي وتحسين مخرجاتها وخدماتها في ضوء أعلى معايير للجودة في التعليم العالي، ودراسة (حمرون، ٢٠١٨: ٣٢٠) والتي كشفت عن تحقيق عدد (١٠) مؤشرات للأداء مقابل عدد (١٠) مؤشرات أخرى لم تتحقق، كما توصلت دراسة (مرسي، ٢٠٢٢: ٥٠) أن الخطة

الإستراتيجية لجامعة بنها غير قادرة على مواكبة طموحات رؤية مصر ٢٠٣٠م، وأنها تعاني ضعفاً منهجياً واضحاً لضعف مراعاتها الشروط الفنية والأسس العلمية لبناء الخطة الإستراتيجية، أما دراسة (هيبه، ٢٠١٧: ٢١) فتوصلت أن الخطة الإستراتيجية لجامعة طيبة لم توضح آلية تشكيل فريق التخطيط الإستراتيجي، ولم توضح المعايير والضوابط التي تم وفقاً لها تشكيل هذا الفريق، بالإضافة أن التحليل البيئي لم يتطرق إلى موازنة نقاط القوة والضعف والتحديات والفرص مع بعضها.

يتبين مما سبق ضرورة مراجعة الخطة الإستراتيجية لجامعة الفيوم وتناولها بالدراسة النقدية للكشف عن دورها في تنفيذ الرؤى والتوجهات الجامعية، وهو ما تسعى إليه الدراسة الحالية بتحليل الخطة منهجياً اعتماداً على أسلوب تحليل النظم الذي يتمثل في تحليل المدخلات والعمليات والمخرجات، للوقوف على نقاط القوة والضعف في الخطة الإستراتيجية لجامعة الفيوم (٢٠١٦-٢٠٢١م).

مشكلة الدراسة:

يعد نجاح التخطيط الإستراتيجي للجامعة أساساً لاستمرارها وقدرتها على المنافسة وتحقيق أهدافها المنشودة خاصة في ظل ما يشهده العصر الحالي من تغيرات وتطورات متلاحقة، ومن ثم فإن دور التخطيط الإستراتيجي يكمن في تعزيز الأداء الأفضل على المدى البعيد للمحافظة على استمرارية الجامعة، وقدرتها على مواجهة تلك التغيرات والتصدي لها.

وحتى يحقق التخطيط الإستراتيجي جدواه لا ينبغي الاكتفاء ببناء الخطة الاستراتيجية، وإنما يتطلب الأمر نقدها وتحليلها لتعرف مدى تحقيقها لأهدافها والوقوف على نقاط قوتها وضعفها.

يتضح مما سبق ضرورة مراجعة الخطة الإستراتيجية لجامعة الفيوم (٢٠١٦-٢٠٢١م)، وتناولها بالنقد والتحليل في ظل تعاظم دور الجامعة سواء ما يتعلق بالبحث والتدريس وخدمة المجتمع، وفي ظل التغيرات المتلاحقة التي تفرض نفسها

وبقوة على الجامعة، للوقوف على ما بها من إيجابيات وسلبيات بهدف وضع تصور مستقبلي لخطة لجامعة الفيوم في ضوء ما يسفر عنه نقد وتحليل الخطة من نقاط قوة وضعف تساعد على تحسين أدائها وتحقق لها الريادة والتنافسية بين الجامعات. وعليه يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

- ١- ما الأسس الفكرية للتخطيط الإستراتيجي؟
- ٢- ما ملامح بنية الخطة الإستراتيجية لجامعة الفيوم (٢٠١٦-٢٠٢١)؟
- ٣- ما الرؤية النقدية للخطة الإستراتيجية لجامعة الفيوم (٢٠١٦-٢٠٢١) في ضوء مدخل تحليل النظم؟
- ٤- ما ملامح بنية الخطة الإستراتيجية لجامعتي إكسفورد ببريطانيا، والجامعة الوطنية الأسترالية؟
- ٥- ما الدروس المستفادة من تحليل الخطة الإستراتيجية لجامعة الفيوم (٢٠١٦-٢٠٢١) باستخدام مدخل تحليل النظم في ضوء الخطة الإستراتيجية لجامعة أكسفورد ببريطانيا والجامعة الوطنية الأسترالية؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية تعرف معالم ومحددات الخطة الإستراتيجية لجامعة الفيوم (٢٠١٣-٢٠٢١م) بتناولها بالنقد والتحليل لتعرف مدى اتساقها ومعايير بناء الخطط الإستراتيجية، كذلك مدى اتساقها وتحقيقها للتوازن بين أدوار الجامعة الثلاث ومدى تحقيقها للأهداف المرجوة منها، كذلك تعرف ملامح بنية الخطط الإستراتيجية لجامعتي إكسفورد ببريطانيا والجامعة الوطنية الأسترالية للاستفادة منها في تطوير وبناء الخطط الإستراتيجية لجامعة الفيوم.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من خلال الإعتبارات التالية:

أ- الأهمية النظرية: وتتمثل في

- ترجع أهمية الدراسة لأهمية موضوع التخطيط الإستراتيجي والذي يعد من الأساليب الحديثة لتطوير وتحسين أداء الجامعة وتحقيق رؤيتها وأهدافها المرجوة.
- قد يساعد تحليل الخطة الإستراتيجية لجامعة الفيوم (٢٠١٦-٢٠٢١م) تعرف نقاط قوتها وضعفها ومن ثم تحسين قدرتها التنافسية لتخريج جيل قادر على الإنخراط في سوق العمل.

ب- الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في أنها قد تفيد المسؤولين والقائمين على وضع الخطط الإستراتيجية في تحسين الخطط الإستراتيجية المستقبلية وتطويرها، كذلك تعرف نقاط القوة بالخطة الحالية لتدعيمها في الخطط القادمة ومراعاة نقاط الضعف بها.

منهج الدراسة

تفرض طبيعة الدراسة الحالية استخدام أكثر من منهجية علمية لسير أغوار الموضوع، حيث اعتمد الباحثون المنهج النقدي وهو منهج تحليلي تأملي منظم ومبرر في ضوء ما يتوافر لدى الباحث من معلومات حول الظاهرة المدروسة، ويتضمن عدة مهارات هي التحليل، الاستقراء، الاستنتاج، الاستدلال، التقييم (الشرقاوي، ٢٠١٤، ١٦٨)، كما تتوقف فعالية المنهج في البحث عن النسق المضرر للقضية أو الإشكالية موضع الدراسة، وقدرة الباحثين على استيعابها وتأويلها والانتقال من النص المراد تحليله إلى المتواري والمسكوت، والكشف عن الأسباب الكامنة وراء الإشكالية اعتمادًا على الكفايات المعرفية والمنهجية والاستقرائية.

كما تقتضي طبيعة الدراسة وأهدافها استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لوصف ما هو كائن وتحليل أبعاده وتفسيره. وفي هذا الإطار تم تقديم تأطيراً نظرياً حول التخطيط الإستراتيجي وعرضاً لملامح الخطة الإستراتيجية لجامعة الفيوم (٢٠١٦-٢٠٢١).

وتعتمد الدراسة في تحليل الخطة على أسلوب تحليل النظم لتحليل الخطة الإستراتيجية كبنية وتفكيكها كنظام من خلال دراسة الطابع الشمولي لها بوصفها منظومة كاملة، وتُعد المنظومة بنية ذاتية متكاملة تترايط مكوناتها ترابطاً بينياً في علاقات تبادلية التأثير ديناميكية التفاعل قابلة للتكيف، أي أنها بنية مفتوحة وليست مغلقة، عنكبوتية التشابك لا خطية التتابع. فالخطة الإستراتيجية منظومة معقدة تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف، كما تحتوي نظم فرعية أصغر ومتداخلة تمثل العناصر المكونة لها بداية من الرؤية والرسالة وانتهاءً بآليات التقييم والمتابعة، وثمة صفات مشتركة تجمع بين هذه العناصر وتشكلها في كل متكامل وتمنع تشتتها إلا من خلال دائرة هذا الكل ويشتمل كل نظام على مدخلات ومخرجات وعمليات.

وترجع أهمية الأخذ بنظام تحليل النظم للخطة الإستراتيجية لجامعة الفيوم إلى:

- الكشف عن مدى فعالية الخطة الإستراتيجية (٢٠١٦-٢٠٢١) في تحقيق أهدافها المرجوة، والوقوف على ما قد أعاق العمل في الجامعة - إن وُجد-، لتتمكن إدارة الجامعة من اتخاذ قرارات بتصويب وتحسين وضع الخطة لتحقيق أداء أفضل.
- الكشف عن ظهور متطلبات جديدة من قبل الجهات المستفيدة فترة تنفيذ الخطة ولم يتم تحقيقها أو مراعاتها، حيث يُعد ذلك سبباً في إعادة النظر في النظام القائم (الخطة) وتحديثها لتلبية تلك الاحتياجات.
- قد يكون ظهور تقنيات تكنولوجية جديدة في مجال تطبيقات نظم المعلومات فرصة لتحسين أداء النظام، ودافعاً لإدخال تحسينات وتطويرات في الخطة.

- تعرف ما تم من إجراءات وتحسينات للخطة بإيجاد طرق أكثر فعالية وفائدة، تتناسب مع الطوارئ التي ظهرت في تلك الأعوام مثل جائحة كورونا.
أداة الدراسة:

شكلت وثيقة الخطة الإستراتيجية لجامعة الفيوم (٢٠١٦ - ٢٠٢١) الأداة الأساسية للتحليل النقدي، حيث تم الإطلاع عليها ودراستها وتحليلها وتسجيل النتائج العامة وفق منهج التحليل الذي اعتمده الباحثون. ونظرا لصعوبة تناول جميع عناصر الخطة الإستراتيجية في هذه الدراسة، فقد تناول الباحثون بعض العناصر التي شكلت النموذج العام للخطة الإستراتيجية للجامعة في ضوء أسلوب تحليل النظم والتي تتمثل في المدخلات (الرؤية - الرسالة - الأهداف الإستراتيجية - الموارد البشرية - الموارد المالية - البنية التحتية والتكنولوجية)، والعمليات (الأنشطة الأكاديمية - الأنشطة البحثية - الشراكة بين الجامعة والمجتمع)، والمخرجات (الخريجون - مشروعات بحثية - مشاركات مجتمعية - السمعة والتميز)، كما تم الإطلاع على عدد كبير من الوثائق والتقارير والقرارات الجامعية الخاصة بجامعة الفيوم للوقوف على مدى تحقق أهداف الخطة الإستراتيجية.

مصطلحات الدراسة : تتمثل مصطلحات الدراسة في :

١- **الخطة الإستراتيجية:** تعرف بأنها وثيقة تستخدم للتواصل مع المنظمة، وتصور يهتم بالمستقبل ورسم السياسات وتحديد البدائل للوصول لأهداف معينة (Wende,2009,p.1).

ويمكن تعريف الخطة الإستراتيجية إجرائياً: بأنها "وثيقة تمثل تطلعات الجامعة وتعكس منظومة الأفعال التي تهدف إلى رسم صورة مستقبلية واضحة لما يجب أن تكون عليه الجامعة من سمات وخصائص، وتحديد الخطوات الفاعلة والأنشطة والممارسات التي تسهم في تحقيق هذه الأهداف في مدى زمني محدد وفق برنامج عملي قابل للتنفيذ في ضوء مهام الجامعة ووظائفها المتجددة.

حدود الدراسة:

- تقتصر الدراسة على نقد وتحليل الخطة الإستراتيجية لجامعة الفيوم (٢٠١٦-٢٠٢١) في ضوء أهدافها باستخدام أسلوب تحليل النظم، ويرجع اختيار تلك الخطة نظرا لأنها أول خطة لجامعة الفيوم منذ استقلالها عن جامعة القاهرة عام ٢٠٠٥، وتزامنها مع بناء رؤية مصر ٢٠٣٠م، وحدثت خلالها جائحة كورونا والتي مثلت أزمة كبيرة لتعرف مدى مرونة الخطة في التعامل مع الأزمات.
- تقتصر الدراسة على تناول ملامح وبنية الخطط الإستراتيجية بجامعة إكسفورد ببريطانيا والجامعة الوطنية الأسترالية، ويرجع اختيار هاتان الخطتان لتلك الجامعتين إلى :
 - أن المملكة المتحدة تحتل المرتبة الأولى في التصنيف العالمي للجامعات لما لها من دور علمي وتكنولوجي وسياسي واقتصادي في قيادة العالم.أ
 - فجامعة إكسفورد تعد واحدة من أقدم الجامعات في العالم، فهي الجامعة الأولى في المملكة المتحدة ذات العراقة والإرث العلمي المتميز، حيث تحتل المرتبة الأولى في العالم في تصنيف QS عام ٢٠٢٣م (QS World University Rankings, 2023)، كما يُشهد لها بالريادة في مختلف المجالات من جميع أنحاء العالم باعتبارها مركزا للتميز في الإدارة والتعليم (University of Oxford,2023) .
 - وبالنسبة للجامعة الوطنية الأسترالية تم تصنيفها في المرتبة الأولى باستراليا و(25) عالميا في تصنيف QS عام 2023م ويعد خريجوها من بين أكثر الخريجين قابلية للتوظيف حيث حصلت على المرتبة (٣٠) عالميا في مجال توظيف الخريجين وفق تصنيف QS عام ٢٠٢٣م (QS World University Rankings, 2023) الأمر الذي يدعم خططها الإستراتيجية في الجامعة.

خطوات السير في الدراسة: تسير الدراسة وفقا للمحاور التالية:

- **المحور الأول:** ويتضمن الإطار الفكري والفلسفي للتخطيط الإستراتيجي من حيث نشأته ومفهومه وأهميته ونماذجه ومدخله، وأساليبه وخطواته.
- **المحور الثاني:** ويتمثل في وصف معالم ومحددات الخطة الإستراتيجية لجامعة الفيوم (٢٠١٦-٢٠٢١م).
- **المحور الثالث:** ويتناول الإجراءات المنهجية للدراسة التحليلية ونتائجها.
- **المحور الرابع:** ويشمل ملامح الخطط الإستراتيجية بجامعة أكسفورد ببريطانيا الجامعة الوطنية الأسترالية.
- **المحور الخامس :** ويتضمن بعض الدروس المستفادة من تحليل الخطة الإستراتيجية لجامعة الفيوم (٢٠١٦-٢٠٢١) في ضوء الخطة الإستراتيجية لجامعة أكسفورد والجامعة الوطنية الأسترالية

وفيما يلي تناول تلك المحاور بالتفصيل:

المحور الأول: الإطار الفكري والفلسفي للتخطيط الإستراتيجي:

يحظى التخطيط الاستراتيجي بأهمية كبرى في مختلف دول العالم؛ نظراً لما يقدمه من رؤى وتوجهات فيما ينبغي تحقيقه في المستقبل، مع توافر المرونة لاستيعاب ما قد يطرأ من متغيرات على مستويات كثيرة، فما المقصود بالتخطيط الإستراتيجي وما هي فلسفته وأهميته:

أ- مفهوم التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم الجامعي

يعد التخطيط الإستراتيجي من المفاهيم التي وجدت اهتماما وانتشارا في مختلف القطاعات خاصة قطاع التعليم نظرا لأهميته الكبيرة في التعامل مع ما قد يواجه المؤسسات التعليمية من تحديات، ومن ثم فقد تعددت مفاهيمه تبعا لطبيعة نشاط المؤسسات وأهدافها ومدى الحريات الممنوحة لها، ولذا فقد حظى باهتمام الكثير من الباحثين لدراسته وفيما يلي رؤى الباحثين حول مفهومه:

ف هناك من عرفه بأنه "تخطيط بعيد المدى يعتمد على تحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، بحيث يوجهها نحو مواقع استراتيجية بين المنافسين" (إشكناتي، ٢٠٠٨: ١٠٢)، بينما هناك من رأى أنه مصطلح مركب من مصطلحين أساسين هما: التخطيط والإستراتيجية، فالتخطيط عملية منظمة واعية من التفكير العلمي السليم التي تسبق أي عمل ونظرة مستقبلية لاتخاذ القرار الصحيح في نجاح العمل وتحقيق الأهداف المرسومة في ضوء احتياجات المستقبل (2010,p.8, Carron)، أما الإستراتيجية فهي "خطة وتصور لأنها تهتم بالمستقبل ورسم السياسات وتحديد البدائل للوصول لأهداف معينة فهي فن استخدام الوسائل لتحقيق الأهداف، ويرجع أصل استخدامها إلى الجيش حيث كانت تستخدم لحماية الوطن وهزيمة الأعداء" (Wende,2009,p.1).

كما يُعرف بأنه عملية نظامية تعتمد على التغيير المستمر والحتمي والتعامل مع محاولات تخيل المستقبل وصنعه بدلا من قراءته، والاستعداد لما قد يتوقع حدوثه بتحديد عمل المؤسسة الجامعية والعمل الذي تصبو إليه في المستقبل ووضع برامج عمل تراعي الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف (Dessler,2004,p.10).

ويعرف أيضا بأنه "عملية يتم من خلالها تحديد أهداف المؤسسة في الأجلين المتوسط والطويل، وتوضع بها خطط الموارد المرصودة لتحقيق هذه الأهداف (إينوماتا، ٢٠١٢: ٢)، فهو عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط تتضمن وظائف المؤسسة بالاعتماد على نظام فعال لجمع المعلومات واتخاذ القرارات الإستراتيجية في ضوء التقييم المستمر لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية لاكتشاف الفرص والتحديات وتحديد نقاط القوة ودعمها ونقاط الضعف وعلاجها (المربع، ٢٠١٣: ٦٠-٦١).

ومن ثم فالتخطيط الإستراتيجي يختلف عن التخطيط التقليدي في أن الأخير يهدف إلى التشخيص لتحليل الوضع الراهن وتحديد المشكلات وبلورة وتحقيق أهداف محددة وسيطة المدى لا تحتاج إلى وقت طويل لتحقيقها، أما التخطيط الإستراتيجي

فيهدف إلى التحليل الإستراتيجي شاملا المسح البيئي لكل من البيئة الداخلية والخارجية وجمع المعلومات لتقييم الوضع القائم واحتمالات المستقبل لتحديد نقاط القوة والضعف، كما يسعى إلى تشكيل المستقبل وتغيير الواقع وتحقيق أهداف كبرى يتم تحقيقها على المدى البعيد (مرسي، ٢٠١٩: ٧٤٢).

ويعرف التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي بأنه "عملية يتم من خلالها صياغة رسالة التعليم الجامعي ورؤيته وتحديد أهدافه الإستراتيجية التي يسعى إلى تحقيقها، وكذا تحليل بيئته الداخلية لتحديد نقاط قوته وضعفه بالإضافة إلى تحليل البيئة الخارجية لتعرف الفرص التي يمكن الإفادة منها والتحديات الواجب مواجهتها وتحديد الإستراتيجيات البديلة لاستغلال نقاط القوة والاستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التحديات المحتملة ومعالجة نقاط الضعف لتحقيق أهدافه الإستراتيجية والمقارنة بين الاستراتيجيات واختيار أنسبها ووضع إجراءات تنفيذها ومتابعتها وتقويمها (الزنفلي، ٢٠١٣: ٥١).

وعليه فالتخطيط الإستراتيجي لمؤسسات التعليم الجامعي عملية ديناميكية متواصلة يتم من خلالها تحديد اتجاه المؤسسة الجامعية نحو المستقبل بتحديد رؤية ورسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية وأساليب العمل التي يمكن من خلالها الوصول للحالة المستقبلية.

من خلال العرض السابق يمكن استخلاص النقاط التالية:

- يهدف التخطيط الاستراتيجي للجامعة الانتقال بالمؤسسة من وضعها الحالي إلى الوضع المثالي المرغوب فيه في المستقبل، لتحقيق مزيد من التقدم، ومعرفة ما هو مطلوب منها لإيجاد بيئة تعليمية أكثر ارتباطا بحاجات الفرد والمجتمع.
- يعد التخطيط الاستراتيجي الجامعي تخطيطا كليا وشاملا يهدف لإحداث تغييرات جوهرية في المؤسسة الجامعية.
- يعد علم وفن التعامل مع المستقبل، فهو يتوجه نحو المستقبل محاولا استشراؤه.

- يهتم بتحقيق أفضل تكيف بين الجامعة والمجتمع الخارجي المحيط بها، حيث يستند على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة أنيا ومستقبلا بهدف الاستفادة من نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف واستغلال الفرص المتاحة أمامها ومواجهة ما قد يواجهها من تحديات لتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها، وتقوية وتدعيم قدرتها التنافسية، فهو يركز على الحاضر والمستقبل في آن واحد.

- يعتمد على المشاركة الواسعة لجميع منتسبي الجامعة والمستفيدين منها.

ب- أهمية التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي:

تتمثل أهمية التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي في أنه:

- يعد ضرورة لمؤسسات التعليم الجامعي، لأنه يمكن الجامعة من تعرف بيئتها المحيطة وعواملها المختلفة وما يحدث فيها من تغير.
- يوجه الموارد إلى الأهداف ذات الأهمية الأكبر في الجامعة، بتوقع التكلفة والعائد الناتجان من البدائل الاستثمارية المتاحة (حسن، ٢٠٠٣: ١٤٠).
- يعد السبيل العلمي لمواجهة التغيرات التي يشهدها النظام التعليمي في بنيته، فالتغيرات تتطلب تخطيطا سليما للانتقال بالجامعة من مرحلة النظم التقليدية إلى البنيات الجديدة، كما يحدد مجالات التغيير والتحديات التي تواجه الجامعة ووضع الحلول لها.
- يمكن الجامعة من تقليل التكاليف التشغيلية غير الضرورية والتي لا تساهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمات التعليمية.
- ينمي مهارات ومعارف وخبرات العاملين في المؤسسة وحثهم على التفكير في المشكلات التي تواجه جامعتهم
- يمكن الجامعة من تقديم الاستشارات العلمية والبحوث التي تعود بالنفع على الجامعة والمجتمع (سالم، ٢٠٢١: ٧٧)

يتبين مما سبق أهمية التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات الجامعية لأنه يحدد اتجاه الجامعة ويضع رؤية واحدة مشتركة للعاملين داخلها، كما أنه يساعد على الإبداع والإبتكار ويسهم في تحقيق التواصل الفعال بين الجامعة والمجتمع .

ج- نشأة وتطور الفكر التخطيطي الاستراتيجي :

ظهر التخطيط منذ القدم حيث مارسته المجتمعات البشرية بصور وأشكال مختلفة، فعرفته المجتمعات البدائية بأنه التدبير والتوقع والحيلة، فكان الإنسان البدائي يمارس التخطيط في مختلف جوانب حياته من مأكّل ومشرب وعمل، كما أشار العديد من الفلاسفة أمثال أفلاطون وابن خلدون إلى التخطيط، واشتقت كلمة إستراتيجية من الكلمة اليونانية "إستراتيجيو"، وفي عصر النهضة زادت الدعوة إلى ضرورة أن تأخذ الدولة بالتخطيط لتحقيق التقدم والتنمية، كما أكد كارل ماركس على أهمية التخطيط باعتباره مطلباً ملحا اقتصاديا واجتماعيا للنهضة الحضارية(حنا& عبد الغفار، ٢٠١٠: ٢١٥).

ويرجع أصل نشأة التخطيط الإستراتيجي إلى المجال العسكري، فكان يتم وضع وتنفيذ خطط كلية عالية المستوى لتحقيق هدف طويل المدى للفوز بالحرب، فكان القادة الأقل في الرتبة مسئولين عن التكتيكات، واستخدام مصطلح التخطيط عام ١٩١٠م في النشاط الاقتصادي، إلا أنه لم ينتشر إلا بعد الحرب العالمية الثانية ونجاح نموذج التخطيط الذي تبناه الاتحاد السوفيتي فكان له دورا في تنميته اقتصاديا واجتماعيا، وتعد فترة الستينات والسبعينات من القرن العشرين عصر ازدهار التخطيط الشامل، (الزنغلي، ٢٠١٣: ٣١).

ومن ثم فانتشار التخطيط ارتبط بأول خطة خمسية للتنمية عام ١٩٢٨م وضعها الاتحاد السوفيتي وثبت نجاحه فيه (عبد المطلب، ٢٠١٨: ٧)، كما أصبح اتجاهها عالميا تم استخدامه لإحداث التنمية ومواجهة التحديات التي تقف عائق لها، وقد بدأ التوسع في استخدام مصطلح التخطيط الإستراتيجي في مجال الأعمال بعد

الحرب العالمية الثانية، أثناء عقد الستينيات من القرن العشرين، فأصبح أداة إدارية معيارية في كل الشركات، يتم وضعه من قبل مشاركة فريق ولا ينفرد به فرد معين، ومن هنا نجحت عمليات التخطيط لإحداث التنمية والحماية من الحروب، لأنه يقوم علي مشاركة وتعاون جميع الأطراف المعنية.

أما التخطيط التربوي أو التعليمي فقد ظهر كفرع من فروع التخطيط العام، حيث ظهر رسميا في الاتحاد السوفيتي وانتقل منه إلى الدول الاشتراكية في أوروبا الوسطى كإستجابة لإعادة بناء الاقتصاد وتحقيق الرفاهية والمنافسة الاقتصادية والعسكرية، واستمر تطور التخطيط التربوي في إطار التوسع الاقتصادي نظرا لدوره الأساسي في التنظيم للتوسع الكبير في الأنظمة التعليمية من ناحية وإمداد سوق العمل بالقوى البشرية المؤهلة من ناحية أخرى، ومن هنا اتخذته العديد من الدول مسلكا وقامت بوضع العديد من الخطط التربوية والعمل بها (الزنفلي، ٢٠١٣: ٣٢).

وقد مر التخطيط التربوي بثلاثة مراحل كما يلي:

١- **التخطيط الكمي:** استمرت هذه المرحلة من نهاية الحرب العالمية الثانية إلى نهاية عقد الستينات من القرن العشرين، وكان التركيز فيها على الجوانب الكمية سواء كانت مرتبطة بزيادة الإنتاج وتقليل التكلفة أم بزيادة معدلات القبول والقيود في النظم التعليمية فضلا عن زيادة معدلات استيعاب المؤسسات التعليمية وزيادة معدلات التدفق الطلابي، كما اهتمت تلك المرحلة بالتركيز على العوامل المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسات دون الاهتمام بالعوامل الخارجية للبيئة (غنيم، ٢٠٠٩: ٦٩). وعليه فقد اعتمد هذا النمط من التخطيط على الكم حيث رأى المخططون العالم يسير بحركة ثابتة ويهتم بالبيئة الداخلية فقط.

٢- **التخطيط الكيفي:** بدأت هذه المرحلة منذ بداية سبعينات القرن العشرين وأطلق عليها مرحلة الاهتمام بالنوعية، حيث الاهتمام بالكيف وتأكيدها على احتياجات ورغبات المستفيدين، كما تخطت التركيز على عوامل البيئة الداخلية

للمؤسسات التعليمية إلى الأخذ في الاعتبار عوامل البيئة الخارجية نظرا لتأثر النظام التربوي بالعوامل الخارجية كالركود الاقتصادي وانخفاض فرص العمل المتاحة أمام الأفراد الذين يهنون دراستهم، ومن هنا ظهرت العلاقة بين التعليم والمجتمع كما ركزت عمليات التخطيط التربوي على الإسقاطات المستقبلية باستخدام عدد من الأدوات من أهمها بحوث العمليات، كما انصب الاهتمام في هذه المرحلة على تطوير المناهج وإعداد المعلمين وتدريبهم وتطوير الإدارة في مؤسسات التعليم والاهتمام بالبحث العلمي في مجال التربية، ورغم ما اتسمت به هذه المرحلة من ميزات إلا أن التخطيط فيها واجه أزمة كان من أهم مظاهرها أن معظم البلاد لم تحقق أهدافها في تطوير نظمها التربوية وتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة، بل ظل الانقسام بين الخطط التربوية والممارسات الفعلية (الهالي، ٢٠٠٦: ١٧٠).

كما شهدت هذه المرحلة سلسلة من الأزمات التعليمية منها أزمة التمويل وضعف فعالية الأداء المدرسي الأمر الذي أدى إلى إلقاء المسؤولية إلى المحليات والمدارس، كما ظهر اتجاه نحو جعل الإدارة مرتكزة إلى المدرسة وزيادة مساحة اللامركزية في الإدارة في نظم التعليم البريطانية والأمريكية، وظهرت العديد من الحركات التربوية كحركة المدارس الفعالة وحركة تحسين المدارس، وهو ما مهد الطريق لترسيخ الاتجاه الإستراتيجي في التخطيط التربوي (مدبولي، ٢٠٠١: ٤٣-٤٩)، ومن ثم فهذه المرحلة شهدت العديد من الإصلاحات حيث بدأ الاهتمام بالكيف أكثر من الكم والاهتمام بالبيئة الخارجية والداخلية معا.

٣- **التخطيط الاستراتيجي:** بدأت هذه المرحلة منذ سبعينات القرن العشرين في المجال الاقتصادي، بينما ظهرت في مجال التربية منذ عقد الثمانينات وبداية تسعينات القرن العشرين، وكان من دواعي ظهورها تزايد العقبات المرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسات وعدم استقرارها وصعوبة التنبؤ بعناصرها بالإضافة إلى الآثار الناتجة عن ثورة المعلومات والاتصالات، وبذلك ظهرت الدعوة للتخطيط

الاستراتيجي في مجال التربية، واجتهد العلماء في تطوير مفهومه وبلورة أدواته، فنشر عام ١٩٨٣ كتاب جورج كيلير بعنوان " الإستراتيجية الأكاديمية"، وضح فيه أن التعليم العالي يواجه العديد من التحديات، مما دفع العديد من الجامعات والكليات للأخذ بالتخطيط الاستراتيجي (الهلاي، ٢٠٠٦: ١٧٢).

ومن ثم فقد مر التخطيط بثلاثة مراحل حتى وصل إلى مرحلة التخطيط الإستراتيجي، حيث انتقل من التخطيط الثابت الإستاتيكي الذي ينصب على الوضع القائم فقط إلى التخطيط الديناميكي متعدد البدائل.

د- مبادئ التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي:

يرتكز التخطيط الإستراتيجي كعملية تفكير منظم ونتاج فكري عام إلى مجموعة من المبادئ لتحقيق الأهداف المرجوة منه، وهذه المبادئ هي :

١- الواقعية: يقصد بها أن يتم التخطيط وفقاً للوضع القائم من حيث طبيعة البناء والاحتياجات والإمكانات، وابتعاد التخطيط عن المثالية حتى لا يتعارض مع كل الموارد المتاحة والحاجات الفعلية، ومن ثم فالواقعية متعددة منها البعد الثقافي والبعد الاقتصادي (العجمي، ٢٠٠٨: ١٠٢)، كما يمتد ليشمل البعد السياسي من حيث رسم السياسات العامة واتخاذ القرارات (محمد وعلي، ٢٠٠٢: ٤٢).

٢- الشمول: فالتخطيط يجب أن لا يقتصر على جانب واحد، فالتنمية الشاملة تجمع بين التنمية الاجتماعية وتنمية الموارد الاقتصادية والاستثمار في رأس المال البشري، ومن ثم يجب ربط التخطيط الاجتماعي بالتخطيط الاقتصادي في إطار خطة شاملة في بنیان متكامل (الصمادي، ٢٠١٥: ٧٧).

٣- المرونة: لما كان التخطيط تحضيراً ذهنياً لمسار عمل في الواقع لما يمكن أن يتم في المستقبل ، لذا يجب أن تكون الخطة قابلة للتعديل وتصحيح الخطأ كلما دعت الضرورة لذلك لمواجهة الظروف الطارئة والاحتمالات التي قد تظهر أثناء

التنفيذ، والمرونة تعني تغيير الوسائل وليس الأهداف وإلا تناقض ذلك مع مبدأ الالتزام (عبد النبي، ٢٠١٥: ٣٢٠).

٤- المشاركة: فلا ينفرد فرد واحد أو جهة واحدة بوضع الخطة الإستراتيجية، بل لابد من تضافر الجهود ومشاركة كافة الأطراف في عملية التخطيط وهذا يتطلب تحقيق المشاركة الحكومية والشعبية من تنظيمات ونقابات وأحزاب سياسية وكل فئات المجتمع في تنفيذ الخطة (مرزوق، ٢٠٢٠: ٩٦).

٥- التنبؤ: أي التفكير في المستقبل في ضوء المؤشرات السائدة حتى يستطيع المخطط أن يرسم صورة ذهنية لمجتمع الغد واحتياجاته، كما يعتمد على قدرة المخطط على التصور الكامل بتوجهات المجتمعات الجامعية (بديوي، ٢٠٢٢: ٨١)

٦- التنسيق: فيقصد به أن تكامل أجزاء الخطة وتعمل كوحدة متناسقة بين مفرداتها الداخلية كقطاع واحد والخارجية كخطة قومية (مرزوق، ٢٠٢٠: ٩٦).

٧- إمكانية التنفيذ: ينبغي أن تكون الخطة الاستراتيجية ممكنة التنفيذ تأخذ في اعتبارها الواقع وما يتوافر لها من إمكانيات، فالتخطيط الطموحة في مجتمع جامعي محدود الإمكانيات لا يمكن أن تحقق شيئاً (شودة، ٢٠١١: ١٢).

ومن ثم فالتخطيط الإستراتيجي يسعى إلى الابتكار والابداع ومراعاة المبادئ السابقة من واقعية وشمولية ومرونة، بالإضافة إلى لامركزية التنفيذ ومشاركة جميع الأطراف المعنية في عملية التخطيط.

ويؤكد (الهاللي، ٢٠٠٦: ١٠٧) على عدة شروط لنجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي في النظم التعليمية أهمها: التركيز على احتياجات النظام التعليمي وثقافته، وتعزيز مشاركة فعالة لكل عناصر النظام التعليمي. ويضيف (الدجني، ٢٠٠٧: ٧١) وجود إدارة عليا تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي، ووجود هيكل تنظيمي واضح ومناسب للمؤسسة، وتوفير الإمكانيات المادية والمهارات المناسبة للقيام بالتخطيط، وتوفير صورة واضحة عن بيئة المؤسسة، والالتزام الموظفين والإدارة

المتوسطة بالتخطيط، فضلاً عن توافر القناعة الكاملة لدى المشاركين بالخطّة فيما يتعلق بحجم الفوائد المترتبة على تطبيقها. ويشير مهني غنايم أيضاً (غنايم، ٢٠١٧: ٤). وجود قيادة فعالة وفريق عمل وخبراء لصياغة الإستراتيجيات وبناء وتحديد المسؤوليات بوضوح، ووضع خطط توضيحية تفصيلية للتخطيط الاستراتيجي العام، ووجود قاعدة بيانات ومعلومات حول النظام التعليمي والوضع الراهن والسابق والتطورات المتوقع حدوثها.

ومن ثم فوجود إستراتيجية فعالة يتطلب تكاتف جميع الأطراف المعنية بالجامعة ونشر الوعي بأهمية التخطيط الإستراتيجي، ورغبة القائمين على عملية التخطيط بضرورة التغيير وإيمانهم بفائدة التخطيط وجدواه.

هـ- أبعاد التخطيط الإستراتيجي:

تستند عملية التخطيط الإستراتيجي إلى مجموعة من الأبعاد المترابطة والمتكاملة يجب مراعاتها لنتم عملية التخطيط وتتضمن (الكوفان، ٢٠١٠: ٥٦-٥٨):

- ١- **البعد الزمني:** فالخطّة يجب أن تكون محددة زمنياً، تعمل على استشراف المستقبل، واعتبار عامل الزمن عامل مستمر لا ينتهي بوضع خطّة معينة وتنفيذها.
- ٢- **البعد المعلوماتي:** تعتمد دقة التخطيط على توافر قاعدة واسعة من البيانات والتقارير المتنوعة في جميع مراحلها، لتشخيص الواقع وتقدير الاحتياجات.
- ٣- **البعد المكاني:** يقوم التخطيط على أساس أن الدولة وحدة واحدة، فمجتمع الجامعة يرتبط بالمجتمع الخارجي والسياقات المجتمعية المحيطة به.
- ٤- **البعد البشري:** يسير التخطيط في خطين متوازيين هما تخطيط الموارد البشرية، وتخطيط الموارد الطبيعية لتحقيق أفضل استخدام لهما بما يحقق الأهداف.
- ٥- **البعد المالي:** ويقصد به مراعاة الموازنات والمخصصات المالية التي ترصد لأغراض التخطيط والتي تعد ضرورة لإعداد وتنفيذ الخطّة.

يتبين مما سبق ضرورة مراعاة الإمكانيات المادية وموارد الجامعة المتاحة بالإضافة إلى الأخذ في الاعتبار السياقات المجتمعية للجامعة، فالتخطيط لا يتم من فراغ بل يعتمد على تشخيص الواقع الذي يتم في ضوءه وضع الخطة.

و- أساليب التخطيط الإستراتيجي: تتعدد أساليب التخطيط الإستراتيجي ومنها:

١- أسلوب دلفاي:

بدأ استخدامه في الولايات المتحدة الأمريكية وتحديدًا بوزارة الدفاع الأمريكية كبحوث مستقبلية تستطلع آراء الخبراء حول موضوع معين عن طريق سلسلة من الاستبانات المركزة والمقننة، يتم بموجبها الحصول على مدخلات من مجموعة من الخبراء للتعامل مع المستقبل عند غياب المعلومات الدقيقة. ثم تطور هذا الأسلوب وانتقل إلى ميادين عديدة منها الميادين التربوية (مطر، ١٩٩٥: ٢٢).

وتكمن فكرته أن الخبراء يتعاملون مع مشكلة معينة دون وجود أي اتصال بينهم، وتقديم آرائهم من خلال الاستبانات وتقييم الاستجابات بهدف تحقيق التوافق في الآراء (العلي، ٢٠٢٣: ٧)، ويتم تطبيقه وفقا لعدة خطوات تتمثل في (فليه، ٢٠٠٣: ٧٦): تحديد مشكلة البحث وصياغتها في مجموعة من التساؤلات- ارسال الاستبانة لمجموعة من الخبراء ذوي التخصص كل على حدة- تحليل إجابات الخبراء بإعادة اختصارها وتجميعها في مجموعة متشابهة- إرسال تقرير مختصر أو صورة الاستبانة المعدلة للخبراء طالبا منهم إعادة النظر في الحلول وتأثيرها على المشكلة- إعادة تحليل إجابات الجولة الثانية مع التركيز على درجة الإتفاق بين استجابات الخبراء-إعادة إرسال الإستبانة إلى الخبراء مرتبة حسب درجة أهميتها لبيان فرصة تغيير آرائهم أو اقتراح تقديرات أخرى وهكذا تعاد الإستبانة إلى الخبراء حتى المرة الخامسة لتتوافق الآراء- يتم تجميع الآراء النهائية المتفق عليها ووضعها بشكل تقرير يمثل حلا للمشكلة التي تم تحديدها من قبل.

ومن ثم فأسلوب دلفاي يعد طريقة منهجية لتنظيم الاتصال بين الخبراء بما يسمح لهم بالتعامل كمجموعة دون الحاجة للجلوس معا لحل مشكلة أو وضع تصور مستقبلي للمؤسسة.

٢- أسلوب تحليل النظم

ترجع نشأة أسلوب تحليل النظم إلى الحرب العالمية الثانية، حيث استخدمه رجال الأعمال والصناعة الأمريكيون عام ١٩٥١م، واستخدمته أيضا وزارة الدفاع الأمريكية عام ١٩٦١م في المجالات العسكرية، ثم استخدامه في التربية أواخر ستينيات القرن العشرين، وتعتمد فكرته على الدراسة الشاملة لنظام معين في محاولة لتحديد مدى كفاءته في تحقيق أهدافه، ثم اقتراح التعديلات الضرورية في الأساليب والإجراءات التي تضمنها النظام لتخفيض النفقات وتأكيد الوصول إلى الأهداف بدقة وسرعة، كما يعد اتجاها ومنهجا لاستقصاء أفضل الطرق لمساعدة صانع القرار عند مواجهته مشكلات معقدة في ظروف غير مؤكدة (الشهراني، ٢٠٢٢: ٦٤).

ويعرف بأنه "أسلوب يتكون من عناصر متداخلة ومتبادلة التأثير في أداء وظائف وأنشطة محصولتها الناتج الذي يسعى النظام لتحقيقه". (Ivancevich, 2005)، أو هو "مجموعة من العناصر، التي توجد بينها علاقة وحدود واضحة تفصل النظام عن المحيط، وعلاقات تبادلية معينة مع بيئة النظام" (كمال، ١٤٢٣هـ: ٨٠).

ومن ثم فهو يعد أحد المفاهيم التي ترتبط بالنظام وتختلف عنه، فهو "طريقة تحليلية نظامية تمكنا من التقدم نحو تحقيق الأهداف التي حددتها مهمة النظام، بواسطة عمل منضبط ومرتب للأجزاء التي يتألف منها النظام كله، وتتكامل تلك الأجزاء وفقاً للوظائف التي يقوم بها في النظام الكلي الذي يحقق الأهداف التي تحددت للمهمة" (جابر وعبدالرازق، ١٤١٨هـ: ٣٨٢).

خصائص النظام:

ثمة مجموعة من الخصائص التي يتميز بها النظام؛ مثل الشمول الذي يتيح له السيطرة على الموارد المتاحة كافة، والمرونة التي تمكن النظام من مواجهة الظروف الطارئة. والتنسيق لترجمة مكونات النظام إلى إجراءات وخطط أكثر تفصيلاً، علاوة على الاستمرارية التي تعد بمثابة الربط العضوي بين مختلف مكونات النظام وبين أمثاله من النظم في المجتمع. (المقابلة، ٢٠٠٣: ٢٦-٢٧).

كما ذكر برهان (١٩٩٦، ٨٣) عدة خصائص تميز النظام، وهي: التفاعل من خلال العلاقات المتبادلة بين عناصره المختلفة، والارتباط: أي اعتماد عناصر النظام على بعضها البعض، فمدخلات نظام معين قد تكون مدخلات لنظام فرعي آخر، والتكامل: لأن أجزاء النظام تقوم بوظائفها المحددة لها ضمن إطار النظام ووفق تنسيق محدد، بحيث يؤدي هذا التكامل إلى ناتج تعاوني يمثل غاية أو هدف النظام، والهرمية: أي وجود بنية وترتيب معين للعناصر المكونة لها.

في ضوء ما سبق يمكن تعريف أسلوب تحليل النظم إجرائياً: بأنه مجموعة العلاقات التبادلية المؤثرة في عدة عناصر مترابطة يؤثر كل منها في الآخر ويتأثر به ويتكامل مع أنظمة فرعية وأنظمة نظيرة يسترشد بها عند تصميم الخطة الاستراتيجية، تمكن من التقدم نحو تحقيق الأهداف التي تتضمنها الخطة بواسطة عمل منضبط ومرتب لعناصر الخطة كاملة".

ويتألف النموذج العام للخطة الإستراتيجية في ضوء أسلوب تحليل النظم من أربعة أجزاء رئيسة كما تظهر في الشكل (١)، وهي:

(١) المدخلات: وتشمل جميع العناصر والمتغيرات التي تكون المنظومة، وتسهم في تحقيق أهداف محددة، ومن أمثلتها (برنامج الإعداد، الرؤية والرسالة، والأهداف، والطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين، والموارد المالية البنية التحتية والتكنولوجية). وتقسم إلى ثلاثة أنواع:

- **مدخلات أساسية:** هي البيانات التي يتم معالجتها من خلال عمليات النظام، ومن ثم تحويلها إلى معلومات، وتشمل كافة الموارد والعناصر المتاحة واللازمة لتطوير النظام بحيث يستقبلها النظام من بيئته ويحولها إلى شيء جديد يسمى مخرجات النظام، ومثال لذلك تحول الطلاب إلى خريجين .

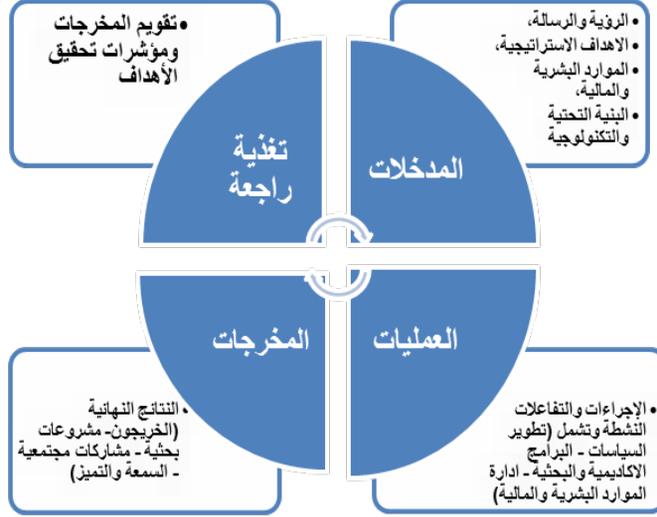
- **مدخلات استبدالية (إحلالية):** هي العناصر أو الموارد التي لا تخضع إلى نشاط وعمليات النظام وإنما تصبح أحد عناصره ومكوناته؛ ومثال على ذلك إجراء بعض التعديلات في أحد عناصر الخطة نتيجة مستجدات طارئة أو غير متوقعة. كالأفراد والمعدات والوسائل التعليمية التي تدخل النظام كمدخلات ثم تصبح أحد مكوناته وعناصره، وبين آن وآخر قد يتم استبدالها بعناصر أخرى وفقاً للمستجدات.

- **مدخلات بيئية:** وتمثل المؤثرات البيئية التي لا تخضع لعمليات النظام ولا تصبح أحد مكوناته، بل قد تكون معوقة أو مساعدة له، كالعوامل الاجتماعية والاقتصادية، كتأثير المنظومة الثقافية التي تتمثل في الدين واللغة والقيم والاتجاهات والعادات والتركيب الديموجرافي، وتأثير منظومة النظام التعليمي نفسه وتتضمن أهداف النظام التعليمي والسياسة التعليمية وقوانين التعليم، وتأثير المنظومة الاقتصادية وتتمثل في الناتج الاقتصادي القومي والمصادر الطبيعية المتاحة وما تفرزه من موارد مالية تنفق في تمويل التعليم.

(٢) **العمليات:** هي سلسلة من الإجراءات والتفاعلات النشطة التي تحدث بين عناصر مدخلات النظام، من أجل توفير الظروف الملائمة، لتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات يُراد تحقيقها.

(٣) **المخرجات:** هي النتائج النهائية التي يحققها النظام، وتشمل تحقيق الأهداف الإستراتيجية المحددة بالخطة وفقاً للوظائف المتجددة للجامعة.

(٤) التغذية الراجعة: ما تسفر عنه عملية تقويم المخرجات وتحليلها، في ضوء الأهداف الموضوعية للنظام، والتي تعطي مؤشرات عن مدى تحقيق الأهداف وإنجازها، وتوضح نواحي القوة والضعف في أي جزء من الأجزاء الأخرى للنظام، وعلى أساسها يتم تعديل أو تغيير أو إضافة أو حذف أي شيء بالنظام.



شكل (١): النموذج العام للخطة الإستراتيجية للجامعة في ضوء أسلوب

النظم (المصدر: إعداد الباحثين)

ومن ثم يعد تحليل النظم نمطا تفكيريا وأسلوب معالجة ذو خطوات يعتمد على تقويم مدخلات ومخرجات النظام التعليمي للتحقق من تحقيق هذا النظام للأهداف المحددة له.

٣- أسلوب السيناريو:

يعد السيناريو أحد أساليب الدراسات المستقبلية وهو صورة أو وصف لوضع مستقبلي ممكن الحدوث، أو هو مجموعة من الافتراضات المتناسكة لأوضاع مستقبلية محتملة الوقوع في ضوء معطيات معينة، ولا يوجد عدد معين من السيناريوهات يمكن القول بأنه مناسب، وإنما يتحدد عدد السيناريوهات حسب طبيعة

ونوع الدراسة والغرض من التخطيط، وعند وضع السيناريوهات ينبغي مراعاة أن تتسم بالتمايز وسهولة فهمها وأن تكون ذات فائدة لصنع القرار والتخطيط للمستقبل كما ينبغي مراعاة أن يكون السيناريو منطقيًا وليس خياليًا أي يكون قابلاً للتطبيق (فهمي، ٢٠٠٨: ٢١٠).

وتوجد تقسيمات متعددة للسيناريو منها (كامل، ٢٠١٧: ٣٨٨): السيناريو الاتجاهي ويعني استمرار الوضع الراهن والعجز عن التغيير، والسيناريو الإصلاحي ويعني إدخال بعض الإصلاحات بقصد الوصول بالاتجاهات الحالية نحو انسجام أكثر من أجل إنجاز حد أدنى من الأهداف التفاضلية، والسيناريو التحويلي ويتمثل في إحداث تحولات جذرية عميقة في المجتمع بناءً على خبرة الماضي وتجربة الحاضر.

٤- بطاقة الأداء المتوازن:

هي أداة للتخطيط الإستراتيجي يتم استخدامها للتقييم انطلاقاً من الأهداف الموضوعية في كل محور من محاورها، ويكون التقييم قائماً على مدى كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها وتحديد الإنحرافات والحلول المقترحة لتصحيح تلك الإنحرافات، ومقارنة النتائج المحققة في كل محور مع ما كان مخططاً له قبل التنفيذ وذلك بمراعاة المعايير الموضوعية في كل محور، كما أن استخدام هذه الأداة كوسيلة في التقييم يركز على جوانب رئيسة تعد بمثابة أهداف عامة تكون في شكل معايير موزعة على محاور تتمثل في توضيح وتوجيه الرؤية والإستراتيجية، وتوصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات، والتخطيط ووضع الأهداف وترتيب الخطط الإستراتيجية (خمان، ٢٠١٧: ٤١)، وتتم عملية تقييم الإستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن عبر أربع مراحل تتمثل في (حسين، ٢٠١٩: ٦٠):

- **تحديد ما يجب قياسه:** بتحديد الجوانب التي سيتم تقييمها، وتتمثل في الجانب المالي، والعملاء، والتعلم، والمجتمع، ويراعي في ذلك ترتيب الأولويات.

- **تحديد المعايير:** يتم اختيار المعايير وتوزيعها على المحاور السابقة، فبطاقة الأداء المتوازن تسهل اختيار المعايير المستخدمة في عملية التقييم بترجمة الإستراتيجية إلى معايير قابلة للقياس.

- **تقييم الأداء:** وتعد أهم مرحلة لأنها تمكن من الحكم على مدى نجاح الإستراتيجية في تحقيقها للأهداف وذلك بتعرف الإجابات الموضوعة عند مرحلة الصياغة وتوزع على محاور البطاقة.

ومن ثم فبطاقة الأداء المتوازن تعد منهاجاً تفكيرياً متوازناً وأداة عمل تنفيذية تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية، كما تعد إطاراً للعمل يهدف لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للمؤسسة.

٥- أسلوب التحليل البيئي SWOT :

يعد أسلوب SWOT من الأساليب الأساسية والأكثر شيوعاً لمرحلة التحليل البيئي لكافة المؤسسات التعليمية لما له من أهمية في رسم وتحديد الإستراتيجيات التي يمكن للمؤسسات التعليمية استخدامها في وضع تصورها المستقبلي، وتستند فكرة النموذج أنه بعد الانتهاء من تحليل عوامل البيئة الداخلية لتعرف نقاط القوة Strengths والضعف Weaknesses وتحليل عوامل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص Opportunities والتهديدات Threats، يتم في ضوءها تطوير البدائل الإستراتيجية لاستخدام نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف واستغلال الفرص ومواجهة التحديات بالمزج بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية (لوس، ٢٠٢٣: ١١٤-١١٥).

ويستمد نموذج SWOT أهميته من أهمية تحديده الإستراتيجيات التي تبني عليها الصورة المستقبلية للمؤسسة حيث يقدم النموذج أربع إستراتيجيات من خلال علاقات التفاعل بين نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ويمكن لأي مؤسسة الاختيار من بين هذه الإستراتيجيات.

ز- نماذج التخطيط الإستراتيجي:

رغم تعدد نماذج التخطيط الإستراتيجي إلا أنها لا تختلف جوهرياً، وإنما يكمن الاختلاف بينها في عدد مراحل كل نموذج وفيما يلي تناول بعضاً منها:

١- نموذج ستينر Steiner للتخطيط الإستراتيجي

يطلق عليه "النموذج الوظيفي" لأنه قابل للاستخدام في المنظمات والمؤسسات الربحية وغير الربحية نظراً لتمتعها بقدر عالٍ من المرونة والقابلية للتعديل حسب ظروف المؤسسة، بالإضافة إلى كونه يشمل عناصر وعمليات التخطيط الاستراتيجي الأساسية (Bryson, 2003, p.45)، ويتكون من مجموعة من العمليات تتم من خلال ثلاث مراحل هي (الداود، ٢٠٢٠: ٢٨٠-٢٨١):

-المرحلة الأولى (مرحلة المقدمات المنطقية) : وتنقسم تلك المرحلة إلى خطوتين وثيقتين هما: التخطيط للتخطيط Planning For Planning وفيها يتم توضيح ما تريده إدارة المؤسسة من التخطيط الاستراتيجي واستيعاب ما لديها من أفكار وتوجهات والتحقق من كيفية سير عمليات التخطيط، حيث يتحدد فيها كيفية بدء المسؤولين لهذا الجهد وتحديد نوع وحجم المعلومات الأساسية التي يتطلبها تطوير وتنفيذ التخطيط، تليها خطوة دراسة الوضع الراهن، والتركيز على جميع البيانات المتعلقة بالتوقعات الخاصة والاهتمامات الخارجية وماذا يريد كل من الشركاء والمستفيدين والمجتمع المحيط ومعرفة أداء المنظمة في الماضي والحاضر، والتنبؤ بالمستقبل. ومن ثم يتم في هذه المرحلة تقويم الفرص والمخاطر للبيئة الخارجية في ضوء جوانب القوة والضعف داخل المؤسسة.

-المرحلة الثانية: وتسمى مرحلة تشكيل الخطط، فبعد رصد الوضع الراهن يتم وضع استراتيجيات تتضمن الأنشطة الأساسية، والأهداف والسياسات وتطوير خطط أو برامج متوسطة المدى تصف بشكل كامل آلية تنفيذ الإستراتيجية المتكاملة وإعداد الخطط قصيرة المدى التي تنفذ الخطط متوسطة المدى.

-**المرحلة الثالثة:** وتعرف بمرحلة التنفيذ والمراجعة وتشمل تنفيذ جميع الأنشطة الإدارية بما تتضمنه من الدافعية والرقابة والتقييم، بالإضافة أن اهتمام المسؤولين في الإدارة العليا بالخطط والنتائج يأتي على قمة العوامل التي تعزى إليها القدرة على إنتاج خطط جيدة، ومن ثم مراجعة ما تحقق من نتائج مع الأهداف المرجوة. ومن ثم فهذا النموذج يعتمد على ثلاث مراحل تتمثل في الإعداد لعملية التخطيط وتتضمن دراسة شاملة لكل ما يخص تحليل الواقع وتشخيصه، ثم وضع الخطط في ضوء الواقع ثم تنفيذه وتقييمه، ومن ثم فهو يعد من النماذج الشاملة التي تتميز بالمرونة والاتساع لمختلف أنواع المؤسسات.

٢- نموذج كوفمان Kaufman للتخطيط الإستراتيجي

يطلق عليه النموذج الشامل، لأنه يربط المؤسسة بالمجتمع الخارجي وهو ما يعد أهم عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي، ولذلك اعتمدت عليه العديد من المنظمات غير الربحية والمؤسسات التربوية، وينقسم هذا النموذج إلى ثلاثة مستويات، كما يلي (Davies,2007,p.89) :

- **المستوى الأول:** مستوى النظرة الكلية ويتم فيه تحديد فجوات المنظمة وتحديد رؤيتها الكلية التي تحدد إلى أين تريد المنظمة الذهاب إليه؟، وصياغة الرسالة وهي عبارة عن شرح أكثر تفصيلا وتحديدًا لمضمون الرؤية، ويتحدد فيها العناصر الرئيسة لتحقيق الرؤية، وتحديد الأهداف الإستراتيجية التي تعبر بشكل دقيق وإجرائي ما ينبغي الوصول إليه لتحقيق الرسالة ومن ثم الرؤية.
- **المستوى الثاني:** مستوى التخطيط ويشمل تحليل الواقع وتشخيصه باستخدام (Swot) والذي يحدد جوانب القوة والضعف والمخاطر والفرص المتاحة، ثم تحديد الأهداف بعيدة المدى والأهداف الإجرائية قريبة المدى مقسمة على سنوات الخطة.

- **المستوى الثالث:** مستوى التطبيق والتطوير ويشمل صياغة وبناء الخطة التنفيذية التي تحدد الأهداف والوسائل، وتحديد تاريخ البدء والانتهاء وتقدير الكلفة، وتحديد مسؤوليات التنفيذ والمتابعة، وتأمين مستلزمات تنفيذ الخطة من مواد ومتطلبات ثم بدأ عملية التطبيق، وتقييم عملية التطبيق، لتحديد مدى الفاعلية والتغذية الراجعة لتطوير الخطة .

ومن ثم فالتخطيط الاستراتيجي لنموذج كوفمان Kaufman يركز على المشاركة الشاملة والتي تنعكس على سلامة التخطيط وكفاءة التطبيق، كما يخلو هذا النموذج من مرحلة الإعداد للتخطيط، وأبما يسميه كثير من المخططين التخطيط للتخطيط. والتي تتضمنه العديد من النماذج الأخرى.

٦- نموذج فايفر Pfeiffer للتخطيط الاستراتيجي:

ينطلق نموذج فايفر من اعتبار التخطيط الاستراتيجي مفتاح تطور المؤسسة ونجاحها، ويسلم بأهمية اعتماد الأسلوب العلمي في التدقيق والفحص البيئي، وقد طرح عالم الإدارة الأمريكي ويليام فايفر Pfeiffer هذا النموذج باعتباره نموذجاً شاملاً يتضمن جميع الخطوات الأساسية لبناء خطة استراتيجية متكاملة، مع الاهتمام بعملية المراجعة والتقييم لمراحل إعداد الخطة بصفة مستمرة، بالإضافة إلى تركيزه على الثقافة التنظيمية، وتكامل الأعمال والخطط الوظيفية، ومراجعة الأداء، وتحليل الفجوات، كما يركز على تبني وتوضيح القيم بشكل صريح بطريقة منهجية في وقت مبكر من عملية التخطيط (العريفي، ٢٠٢١: ١٢٢).

ويتم التخطيط وفق نموذج فايفر خلال (١٠) خطوات رئيسية متتالية، بالإضافة لعمليتين مستمرتين هما: عملية مراقبة البيئة Environment monitoring وتركز على المدخلات أو إدارة المعلومات من خارج المؤسسة، وعملية مراعاة اعتبارات التطبيق Implementation Consideration أو المخرجات المؤثرة بشكل فوري على مدخلات المؤسسة واستجابتها، ووظيفة هاتين العمليتين هي المحافظة على

توجيه باقي خطوات النموذج في الاتجاه الصحيح، وتتضمن الخطوات العشر المتتالية للنموذج ما يلي (الفجيلة ، ٢٠٢٣ : ٢١):

-**التخطيط للتخطيط:** يتم فيها تشكيل فريق التخطيط المكلف بهذه المهمة وإعطائه الصلاحيات اللازمة لبناء الخطة، كما يتم تحديد وقت إنجاز الخطة ومدتها.

-**تحديد القيم:** وتتمثل في كل ما تعده المؤسسة ذا قيمة ووزن من مبادئ ومعتقدات وهي من الأمور شديدة الأهمية بالنسبة لفريق التخطيط والمنظمة.

- **بناء الرؤية:** ويقوم فيها أعضاء الفريق بوضع صورة ذهنية للمستقبل المنشود، وتشمل الأهداف بعيدة المدى ويتم كتابتها وصياغتها بشكل إجمالي ومختصر.

-**كتابة الرسالة:** الرسالة هي جملة تلخص من نحن؟ وماذا نقدم؟ وماذا نريد؟ كما تحتوي على الغرض من المؤسسة وتحديد الخدمات التي تقدمها.

- **مجالات العمل الاستراتيجية:** أي تحديد مجال عمل المنظمة ونشاطها ويفضل ألا تزيد عن ثلاث مجالات.

-**وحدات العمل الرئيسي:** ويتم فيها تحديد كل منتج أو خدمة تقدمها المؤسسة الآن.

-**مؤشرات الأداء الرئيسية:** هو مقياس تستخدمه المؤسسة لقياس مدي نجاح الهدف.

-**تحليل الفجوات:** وتتمثل في تحليل الفجوات في ضوء الأهداف، فالفجوة هي المسافة بين الواقع وبين الهدف أو الرؤية التي تريد الوصول إليها.

- **تنفيذ الخطة:** يتم فيها البدء في تنفيذ الخطة وكتابتها وتجميع الموظفين بجميع الأقسام داخل المؤسسة لعرض الرؤية العامة والأهداف ومناقشة المطلوب منهم.

-**دمج الخطة الاستراتيجية مع خطة العمل:** ويتم فيه إرسال جميع مؤشرات الأداء للأقسام التنفيذية لدمجها مع خططهم التشغيلية ووضع السياسات والمبادئ الخاصة

بالخطة التشغيلية في ضوء القيم الخاصة بالخطة الإستراتيجية.

يتبين مما سبق أن نموذج فايفر يعد نموذجاً شاملاً يهتم بالتصور الإبداعي لمستقبل المؤسسة المطلوب تحقيقه، كما يتميز باعتماده على توضيح القيم الشخصية والمؤسسية كأساس لعملية اتخاذ القرار.

٤- نموذج برنت ديفيس وليندا إيسون ١٩٩٧

ظهر هذا النموذج في أوائل التسعينيات كمحاولة لتمديد الخطط بما في ذلك (خطط الجامعة) إلى سنتين أو ثلاث سنوات، وكان مفهوم "خطة التطوير" في ذلك الوقت منسجماً مع اتجاه استقلال الجامعة، وسعيها إلى تطوير هيكلها وأدائها من أجل تحقيق الفعالية، ويتضمن هذا النموذج ثلاث مراحل للتخطيط الاستراتيجي تتمثل في (مدبولي، ٢٠٠١: ٢٠٥-٢٠٧):

- **مرحلة التفكير المستقبلي:** ويتم فيها وضع سيناريوهات لمستقبل التعليم، والتوقعات الخطية للوضع الحالي واستطلاع رأي الخبراء باستخدام أسلوب دلفي.
 - **مرحلة التخطيط الاستراتيجي:** ويتم فيها صياغة الرؤية والرسالة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية.
 - **الخطة الإجرائية للتطوير:** ويتم فيها تحديد الأولويات وتخصيص الموارد ووضع خطة التنفيذ والمتابعة. كما تمثل التخطيط المتوسط وقصير المدى.
- هذا وبعد اختيار المؤسسة لنموذج التخطيط المتوافق وطبيعتها وإمكانات العاملين بها، تقوم بوضع الخطة الإستراتيجية في ضوءه والتي تتكون من عدة مراحل يتم تناولها في المحور التالي.

ح- مراحل إعداد خطة إستراتيجية: إن تطبيق الجامعة لنظام التخطيط الإستراتيجي داخل بيئتها الأكاديمية يتم باتخاذ عدة إجراءات وخطوات في عدة مراحل تتمثل في تحديد رسالة ورؤية المؤسسة، ثم تحديد الأهداف الإستراتيجية، ثم التحليل البيئي، وصياغة الخطة الإستراتيجية، وتنفيذها، ومتابعة تنفيذها وتقويمها (الزنفلي، ٢٠١٣: ٨٩) وفيما يلي تناول تلك المراحل :

١- المرحلة الأولى: تحديد رؤية ورسالة الجامعة:

تعد هذه المرحلة البداية الحقيقية للتخطيط الإستراتيجي، وتتمثل في تحديد هوية المؤسسة ومجال نشاطها وهو ما يعرف بالرسالة والتي تعرف بأنها "الغاية النهائية التي من أجلها وجدت المؤسسة"، وكذلك تحديد الصورة المستقبلية للمؤسسة أو الصورة المرغوبة لمستقبلها وهو ما يعرف بالرؤية (محمد، ٢٠١٩: ١٠٣).

ويشير Kotler أن الرؤية لكي تكون فعالة ينبغي أن تتوافر فيها مجموعة من الخصائص منها الخيالية، أي يمكن تخيل هيئة المستقبل من خلالها، وتكون واضحة وفقا لمواردها، كما ينبغي أن تتسم بالمرونة والجاذبية أي تجتذب العالمين من خلال تعبيرها عن طموحاتهم، ومتجذرة وجماعية أي تستمد أصولها من ماضي المؤسسة وحاضرها ويشارك في وضعها جميع العاملين (صبحي & منصور، ٢٠٠٩: ٧٦).

ومن ثم ينبغي على فريق التخطيط الإستراتيجي دراسة التشريعات واللوائح والقوانين التي تنظم عمل الجامعة لتعرف ماهية المؤسسة وطبيعة ومجال عملها وتحديد مسؤولياتها، فرسالة ورؤية الجامعة تعد بمثابة إعلان للإلتزام ووجهة نظر تحدد طريقة وخطة العمل.

٢- المرحلة الثانية: تحديد الأهداف الإستراتيجية:

تعد عملية تحديد وصياغة الأهداف مرحلة حاسمة لعملية التخطيط الإستراتيجي، فهي تحدد الجهد والموارد المطلوبة، وتترجم رسالة ورؤية المؤسسة إلى أهداف إستراتيجية بعيدة المدى تتسق والرسالة والرؤية، وترتكز على المخرجات والنتائج التي تنشده المؤسسة إنجازها في السنوات القادمة (الهدبان، ٢٠٢١: ٧٨).

ومن ثم فتحديد الأهداف يعد الأساس الذي تقوم عليه الإستراتيجيات والخطط والبرامج والأنشطة، وأساس تحديد الأولويات والإمكانات والموارد المادية والبشرية، كما ينبغي أن تتسم الأهداف بقابلية القياس والشمولية والوضوح والبساطة والواقعية

والارتباط برؤية ورسالة المؤسسة والمرونة والإنسجام والترابط فيما بينها، وأن تعبر عن الواقع الفعلي حتى يمكن تحقيقها في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة.

٣- المرحلة الثالثة: مرحلة التحليل البيئي:

تستند على تحليل البيئة الداخلية لتعرف الإمكانيات والموارد المادية والبشرية الموجودة بالجامعة، بالإضافة إلى تحليل البيئة الخارجية لتعرف التغيرات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية، وتعرف تأثير هذه المتغيرات كجمهور المستفيدين والمنافسين والجامعات المحلية على الجامعة في الحاضر والمستقبل، وعند تحليل البيئة الداخلية يتم الاعتماد على السجلات والتقارير المتوفرة والمنشورات من قبل الوزارة والهيئات والمجالس التشريعية المتخصصة (Hill & Westbrook, 1997, p.46) .، وعليه فإن التحليل البيئي يهتم بتعرف وضع المؤسسة من حيث نقاط القوة والضعف والفرص وبيئتها الداخلية والتحديات التي تواجهها في بيئتها الخارجية، أي أنه يستند إلى التحليل المتكامل للبيئة الداخلة والخارجية نظرا للعلاقة الوثيقة بين الجامعة والمجتمع الخارجي.

٤- المرحلة الرابعة: صياغة الخطة الاستراتيجية:

تعد صياغة الخطة الإستراتيجية المرحلة الجوهرية في عملية التخطيط الإستراتيجي والمحور الرئيس الذي تدور حوله تلك العملية، فالإستراتيجية وسيلة لتحقيق غاية ومن ثم فهي تصف طريقة عمل المؤسسة لإنجاز رسالتها ورؤيتها وأهدافها الإستراتيجية، كما تعد خط السير الذي تتخذه المؤسسة للوصول إلى غايتها، وتتضمن هذه المرحلة تحديد الإستراتيجيات المستقبلية الرئيسية التي تساعد المؤسسة على النجاح في تحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها بشكل أفضل، وتقييم تلك الإستراتيجيات البديلة في ضوء بعض المعايير واختيار البديل أو مجموعة البدائل الملائمة التي قد تصبح استراتيجية للمؤسسة، وعليه فهي تمر بثلاث خطوات هي

تحليل البدائل الإستراتيجية، واختيار الإستراتيجية الأنسب، وكتابة وثيقة الخطة الإستراتيجية (الزنفلي، ٢٠١٣: ١٢٩).

وينبغي في هذه المرحلة مراعاة الواقعية في وضع الخطة ومدى استجابتها لحاجات المستفيدين والمجتمع الخارجي وأبعاده الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.

٥- **المرحلة الخامسة: تنفيذ الخطة الإستراتيجية:** يتضمن تنفيذ الخطة مجموعة الأنشطة الضرورية لتنفيذها من خلال ترجمتها إلى خطط تقنية وأخرى تشغيلية، كذلك تشمل البرامج والموازنات وإجراءات العمل المختلفة وتخصيص الموارد المادية والمالية والبشرية (الحسين & علي، ٢٠١٩: ٣٩)، ومن ثم فالمراحل السابقة لإعداد الخطة الإستراتيجية تعد إهدارا للوقت والجهد والمال إذا لم تتحول هذه الخطة إلى عمل ملموس ونتائج مدركة.

٦- **المرحلة السادسة: متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية:** لا تنتهي عملية التخطيط الإستراتيجي عند تنفيذ الخطة الإستراتيجية بل ينبغي أن تستمر لمتابعة وتقييم الأداء الإستراتيجي، ويتم فيها التحقق من تنفيذ الخطة الإستراتيجية فعليا وتحقيقها للأهداف المرجوة منها من حيث إنجاز الرسالة والرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، كما أنها تراقب ما يطرأ من تغيرات في المؤسسة وبيئتها الخارجية تبعاً للظروف والمستجدات (هيبة & الحربي & حورية، ٢٠١٧: ٣٢).

ويرتبط نجاح الخطة الإستراتيجية بوجود قيادة فعالة للمؤسسة ترغب في نجاح عملية التخطيط، ومراعاتها للسياق المجتمعي للمؤسسة، وصدقها في تقدير احتياجاتها الفعلية ومراعاتها الإمكانيات والموارد المالية المتاحة.

ط- مداخل التخطيط الإستراتيجي:

تتم ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات من خلال عدة مداخل، من أبرزها (دهيش، ٢٠٠٦: ٧) :

١- **المدخل الأول : البدء من أعلى لأسفل :** ويطبق في المؤسسات التي تتبع المركزية، فيتم التخطيط من قمة المؤسسة، وقد تقوم الإدارات المختلفة بوضع الخطط الخاصة بها في إطار محددات مفروضة، أما المنظمات التي تتبع اللامركزية فيعطي المدير العام الخطوط العريضة للإدارات ويطلب منهم وضع الخطط التي تتم مراجعتها في المركز الرئيس، ومن مميزات هذا الأسلوب أن الإدارة العليا تحدد إلى أين ستذهب المنظمة، وتعطي الإدارات توجيهات محددة للوصول إلى الهدف.

٢- **المدخل الثاني : البدء من أسفل إلى أعلى :** وفي هذا المدخل لا تقوم الإدارة العليا بإعطاء الإدارات أية توجيهات وإنما تطلب منهم تقديم الخطط، وتقوم فقط بمراجعة البيانات، ومن مميزاته أن الإدارة العليا قد لا تكون مستعدة لإعطاء توجيهات محددة للإدارات، وترغب في إعطاء حرية للإدارات دون أية محددات تفرضها .

٣- **المدخل الثالث : الجمع بين الأسلوبين :** لا يقتصر هذا الأسلوب على المديرين في المركز الرئيسي للمنظمة للقيام بعملية التخطيط، وإنما يشترك في ذلك الاستشاريون في المركز الرئيس للمؤسسة وإدارتها، فالإدارة العليا تقدم الخطوط العريضة للإدارات والتي تتمتع بمرونة عالية في وضع خططها من خلال الحوار لصياغة استراتيجية المنظمة.

٤- **المدخل الرابع: العمل كفريق:** في المنظمات الصغيرة يعمل المدير العام مع المديرين في خط السلطة كما لو كانوا مستشارين لوضع الخطط الاستراتيجية، أما في المنظمات الكبرى فيلتقي المدير العام دورياً بالمديرين لمناقشة المشكلات والاستراتيجيات، ويكون هذا الأسلوب فعال إذا كانت العلاقة بين المدير العام والمديرين الآخرين علاقة ودية وحميمة.

يتضح من خلال الطرح السابق أن ثقافة المنظمة تؤثر في أسلوب ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي، فالمنظمات التي تتبع المركزية الشديدة في أعمالها تختلف عن المنظمات ذات المركزية الأقل، أو اللامركزية في اتخاذ قراراتها.

المحور الثاني: ملامح الخطة الاستراتيجية لجامعة الفيوم ٢٠١٦-٢٠٢١

في إطار السعي المستمر لجامعة الفيوم إلى التطوير ومواكبة المستجدات العالمية ومواءمتها مع السياقين المحلي والإقليمي، وضمن مسار خطط التطوير المستمرة المستندة إلى المبادئ التي نشأت عليها الجامعة منذ تأسيسها لتوفير أفضل فرص التعليم العالي في محافظة الفيوم في جوّ من الحرية الأكاديمية، وتحقيق التميز الأكاديمي، والعمل على خدمة المجتمع؛ جاءت الخطة الإستراتيجية للأعوام ٢٠١٦-٢٠٢١ تحت شعار: (رؤية مستقبلية).

وقد أعدت الخطة وفق منهجية محددة سعت من خلالها لتحقيق تطوير شامل، وتعزيز دورها التنموي وتحسين مخرجاتها وخدماتها في ضوء معايير الجودة في التعليم العالي. وقد تم إعدادها أيضا بناءً على مدخلات ثرية ومتنوعة تراعي جميع الأطراف ذات الصلة وتؤمن بدعم الشراكة مع هذه الأطراف كافة. وسوف يتناول الباحثون عرضاً لأهم ملامح الخطة الإستراتيجية موضع الدراسة الحالية، وذلك من خلال النقاط التالية:

أولاً- الأهداف العامة الموجهة للخطة الإستراتيجية

تشير الوثيقة الخاصة بالخطة الإستراتيجية (٢٠١٦، ٣١) إلى أنها جاءت لتتويجاً لعمل مضمّن وجاد استمر عامًا كاملاً اشترك فيه كل الأطراف المعنية بالجامعة من قيادات أكاديمية وأعضاء هيئة تدريس وإداريين وطلاب وممثلين للسلطة التنفيذية والمجتمع المدني بهدف: تطوير منظومة الأداء الإداري وتطوير منظومة الأداء الأكاديمي بالجامعة، وتطوير البرامج الدراسية وأساليب التعليم والتعلم ونوعية الخريج الذي تقدمه الجامعة للمجتمع، كذلك وضع إطار لتطوير المنظومة البحثية، وإنشاء كلية متميزة للعلوم المتقدمة، والبحث عن مصادر تمويل غير تقليدية، وإنشاء مجلس استشاري للمراكز والوحدات ذات الطابع الخاص، وتعزيز الشراكة بين الجامعة

من ناحية، والمؤسسات الحكومية والخاصة والمجتمع المدني وأصحاب الأعمال من ناحية أخرى.

ثانياً- الإطار العام للخطة الإستراتيجية

بدأ الإطار العام للخطة بتحديد الوضع الراهن للجامعة من خلال تحديد خصائص بيئة الجامعة الداخلية والبيئة الخارجية وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر لجميع قطاعات الجامعة وكلياتها المختلفة، وما يرتبط بذلك من تحديد السياق الاجتماعي والاقتصادي والخطط الحديثة للدولة المصرية وما تتضمنها من خطط الجامعات المصرية وبعض الجامعات الإقليمية والعالمية. وقد تم ذلك بعدة طرق مختلفة سواء جلسات عصف ذهني أو جلسات استماع أو استطلاعات رأي للفئات العاملة في الجامعة أو المستفيدة من خدماتها.

أما الخطوة الثانية فقد تمثلت في وضع إطار فكري وفلسفي ارتكزت عليه عملية بناء الخطة. ويمثل هذا الإطار منطلقات الخطة يبين التوجهات والأطر الفكرية الحاكمة مثل التطور المستمر في تكنولوجيا المعلومات، ونظريات التعليم والتعلم، والمنافسة في مجال التعليم والبحث العلمي، والالتزام بمعايير الجودة والتميز المحلية والدولية في جميع المجالات، والتغير المتلاحق في مفردات سوق العمل المحلي والإقليمي والدولي واحتياجاته. كما تم تحديد مصادر جمع البيانات والمعلومات لإعداد هذا الإطار، والأدوات المستخدمة، مع توضيح الإجراءات التي أتبعت في إعداد الإطار الفكري والفلسفي كما وردت بوثيقة الخطة (جامعة الفيوم، ٢٠١٦: ٤٩ - ٥٢).

ثالثاً - بنية الخطة ومنهجية العمل

أكدت وثيقة الخطة الإستراتيجية (جامعة الفيوم، ٢٠١٦: ٤٣) على استعراض عدد من نماذج الخطط الإستراتيجية على مستوى العالم لوضع نموذج خاص يجمع بين مزايا وسهولة عدة نماذج، وقد سار العمل في إعداد الخطة ليبدأ

بتشكيل فرق العمل، ثم عقد العديد من ورش العمل، تبعها تحديد المهام والمسئوليات؛ لاستكمال المراحل التالية وهي:

المرحلة الأولى: خُصصت لتحديد بنية الخطة ومنهجية العمل فيها، والتعريف بالجامعة منذ بداياتها وحتى وقت إعداد الخطة، وتحليل السياق الجغرافي والسياسي والسكاني والاجتماعي والاقتصادي للدولة المصرية وإقليم الفيوم (مصر: ٢٠١٦)، من حيث جغرافية المكان ونشأة إقليم الفيوم وموقعه، والوضع السكاني والسياسي في البلاد، وتحليل الوضع الراهن لجامعة الفيوم في مختلف القطاعات، وصياغة الإطار الفكري والفلسفي: منطلقات الخطة.

المرحلة الثانية: اعتمادًا على ما تم التوصل إليه في المرحلة السابقة تمت الصياغة النهائية للرؤية والرسالة ومنظومة القيم والغايات والأهداف الإستراتيجية للخطة.

المرحلة الثالثة: خُصصت لتصميم البرامج المختلفة للجامعة، وآليات متابعة تنفيذ الخطة وتقدير التكلفة.

وقد تم اعتماد عددا من الوثائق الأساسية في بناء الخطة، تمثلت في الدستور المصري ٢٠١٤، وقانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية، وخطة التنمية المستدامة للأمم المتحدة، وخطة اليونسكو (٢٠١٤ - ٢٠٢١) وأهدافها الخاصة بتطوير التعليم، ونتائج المنتدى العالمي للتربية بكوريا مايو ٢٠١٥، ورؤية مصر ٢٠٣٠، والاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار حتى عام ٢٠٣٠، والأهداف الإنمائية للألفية، وتوصيات مؤتمرات تطوير التعليم والوثائق الصادرة عن المجالس القومية المتخصصة ومجلس الوزراء ومؤسسات البحث العلمي، بالإضافة إلى رؤية ورسالة وغايات وأهداف عدد من الجامعات.

وبناء على ماسبق، تكونت الخطة الإستراتيجية لجامعة الفيوم (٢٠٢١ - ٢٠٢١) من (٣٤٣) صفحة اشتملت على تمهيد، الباب الأول: بنية الخطة ومنهجية

العمل فيها، الباب الثاني: دراسة الوضع الراهن، الباب الثالث: منطلقات الخطة، الباب الرابع: أهداف وبرامج الخطة. وقد اشتملت الخطة على سبعة برامج تناولت القدرة المؤسسية، الفاعلية التعليمية للمرحلة الجامعية الأولى، الفاعلية التعليمية لمرحلة الدراسات العليا، البحث العلمي، العلاقات الثقافية والتعاون الدولي، خدمة المجتمع وتنمية البيئة، متابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية للجامعة. وجاءت الأهداف الإستراتيجية على نحو (٢١ هدفاً)، بينما الأهداف الإجرائية تمثل (٥٤ هدفاً) لتصبح مستهدفات الخطة (٨٣ مستهدفاً).

واستناداً إلى العرض السابق لبعض ملامح الرئيسة للخطة الإستراتيجية موضع النقد والتحليل، يتبين نوعاً من الملاءمة والتوافق بين عناصر الخطة، حيث عكست إجراءات العمل بها منطقية المنهج والخطوات. وقد حملت الخطة عنوان "الخطة الإستراتيجية لجامعة الفيوم (٢٠٢١ - ٢٠٢١) .. رؤية مستقبلية"، إلا أن إضافة عبارة "رؤية مستقبلية" قد لا يتفق مع إدراك مفهوم الخطة الإستراتيجية والذي يحمل في طبيعته توجهاً مستقبلياً لا يحتاج تأكيداً بألفاظ أخرى. وتركز الخطة على أهمية إجراء تغييرات مؤسسية وتغييرات في طرق الأداء الإداري لمواجهة التحديات التي ستواجه الجامعة حتى ٢٠٢١، كما تطرح سياسات وإجراءات في مجالات متعددة تهدف في مجملها للإرتقاء بالجامعة.

إن قراءة مقدمة الخطة وإطارها العام يؤكد ضرورة إجراء تغييرات بنوية وتنظيمية في قطاعاتها وكلياتها المختلفة، بحيث تعمل جميعها جنباً إلى جنب في تكامل يعزز روح المنافسة والتطلع إلى الامتياز. ويؤكد ذلك حجم التحدي الذي يُفرض على الجامعة من حيث قدرتها على التخطيط للتنمية الشاملة لكافة قطاعاتها على المدى البعيد لتحقيق قدرة تنافسية على مستوى العالم، مع القدرة على تعديل الخطة وإعادة اكتشاف القدرات الذاتية أثناء التنفيذ. وهذا التحدي يأتي من عرض تجارب الجامعات المتقدمة كأحد المرتكزات الرئيسة التي اعتمدت عليها الخطة. كما

تفرض الخطة تحدي الجمع بين ميزات وفرص الجامعة وعوامل الضعف والتهديدات التي تعانيها ومدى مناسبة هذا الوضع للمنافسة، إنه تحدي الثنائية الذي يُنشأ فجوة في إمكانات الجامعة في ظل العصر الرقمي، بل إنه تحدي للقدرة على النقد الذاتي والاعتراف بالعيوب والمشكلات التي تعاني منها الجامعة. وثمة تحدي آخر تفرضه الخطة وهو تعزيز ثقافة التخطيط والتنفيذ والتقييم في الجامعة لتضمن الاستعادة من الطاقات البشرية والانتعاج بقدرات المنتسبين إليها في تحقيق رؤيتها. أما عن محتوى الخطة من حيث التحليل والنقد فهو يمثل جوهر الدراسة الحالية، ومجال اهتمام المحور الثالث منها.

المحور الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة التحليلية ونتائجها

في ضوء طبيعة الدراسة وأسئلتها يتطلب إدراك مضامين عناصر الخطة الإستراتيجية للجامعة والكشف عن توجهاتها المستقبلية ومدى تحقق أهدافها، باستيعاب الأسس النظرية لعملية التخطيط الإستراتيجي وبناء الخطة وهو ما قدمه الباحثون في المحاور السابقة، ثم تحليل عناصر الخطة الإستراتيجية كما وردت بوثيقة الخطة ٢٠١٦ - ٢٠٢١؛ وذلك من أجل تحقيق عدة أهداف.

أولاً: أهداف التحليل: ويهدف إلى الإجابة عن مجموعة من الأسئلة المنهجية حول بنية الخطة الإستراتيجية لجامعة الفيوم (٢٠١٦-٢٠٢١)، ومنها:

- هل بنيت الخطة على أسس منهجية؟
- هل صيغت الأهداف الاستراتيجية وفقاً للشروط الموضوعية للصياغة التي تتمثل في الوضوح والإجرائية؟
- هل تعاني الأهداف من عيوب التكرار والتناقض والحشو والغموض والعمومية؟
- هل الخطة بينيتها الحالية يمكن أن تمارس دورها الرئيس في توجيه الجامعة نحو آفاق المستقبل؟

- هل استطاعت الخطة تحقيق الأهداف المرسومة، وما التفسير المنهجي والموضوعي لما تعانيه الخطة من عقبات أو تحديات؟
- كيف يمكن الاستفادة من نتائج التحليل النقدي للخطة موضع الدراسة في بناء الخطط المستقبلية؟

ثانياً: نتائج التحليل النوعي لعناصر الخطة الإستراتيجية

يعرض الباحثون في هذا الجزء تحليلاً كفيلاً لعناصر الخطة موضع الدراسة بالاعتماد على أسلوب تحليل النظم كما سبق وأوضحته الدراسة؛ ويمكن تصنيف عناصر أو بنية الخطة الإستراتيجية كجزء من نظام على النحو التالي:

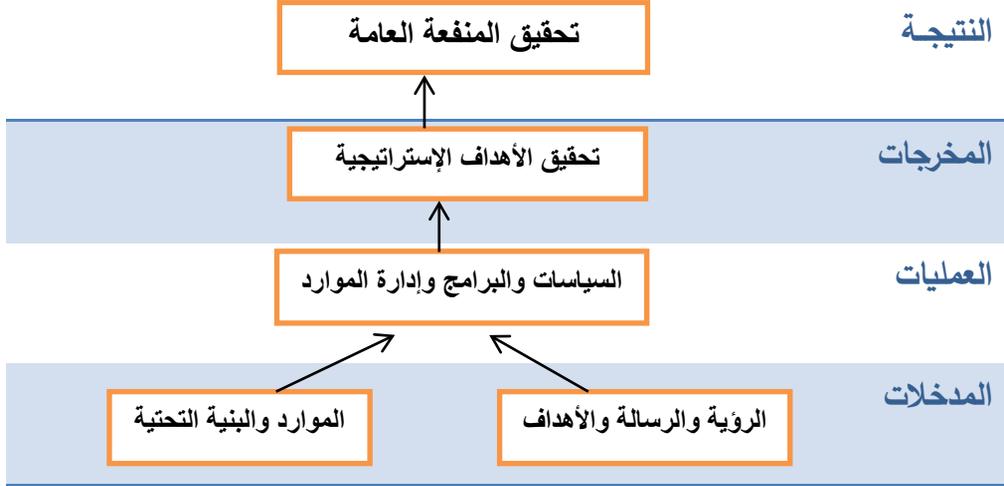
أ- **المدخلات: (Inputs):** تشمل مدخلات الخطة الإستراتيجية عدة عناصر، تناول

الباحثون بعضها بالتحليل وهي: **الرؤية والرسالة** : لتحديد الهدف النهائي والغرض العام للجامعة، وما تسعى لتحقيقه في المستقبل - **الأهداف الإستراتيجية**: لتعرف الأهداف التي ترغب الجامعة في تحقيقها- **الموارد المالية والبشرية** : فحص الميزانية والكوادر البشرية المتاحة للجامعة - **التكنولوجيا والبنية التحتية**: لتعرف مستوى التكنولوجيا المتاحة والبنية التحتية المستخدمة في الجامعة.

ب- **العمليات (Processes)** : تحديد الأنشطة والبرامج التي تسهم في تحقيق الأهداف وذلك بقصص كيفية: تطوير السياسات والتشريعات: لتحقيق أهداف الجامعة - تنفيذ البرامج الأكاديمية والبحثية - إدارة الموارد البشرية والمالية لتحقيق أهداف الجامعة - تقييم الأداء والمتابعة.

ج- **المخرجات (Outputs):** تنفيذ الأنشطة والبرامج وتحقيق أهداف الخطة والمتعلقة ب: الطلاب والخريجين لتعرف نتائج تعلم الطلاب والتأثير على حياتهم ومستقبلهم - البحوث والابتكار لتعرف المساهمات في مجال البحث والابتكار- الشراكات المجتمعية لتعرف كيفية تفاعل الجامعة مع المجتمع المحلي والمؤسسات

الأخرى - السمعة والتميز بتعرف موقع الجامعة في الساحة الأكاديمية بشكل خاص،
والمجتمع بشكل عام.



الشكل (٢) التخطيط الإستراتيجي وتحليل النظم لتحقيق المنفعة

المصدر: إعداد الباحثين

يوضح الشكل (٢) المرتكزات الأساسية التي اعتمدها الباحثون في التحليل، وهي تمتد من فترة التخطيط لوضع الخطة الاستراتيجية أو سياسات محددة إلى فترة التنفيذ وما بعدها ضمن سياق رؤية أوسع للمستقبل .

أ- تحليل المدخلات: (Inputs): تشمل عملية تحليل المدخلات ما يلي:

(١) تحليل الرؤية والرسالة

١-١ الرؤية:

تعرف الرؤية الإستراتيجية بأنها "المسار المستقبلي للمؤسسة الجامعية الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز الذي تنوى تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها وتتحدد عناصر الرؤية الإستراتيجية في: تحديد الوضع المستقبلي الذي نرغب أن تكون عليه المؤسسة الجامعية، والمجالات والأنشطة التي نرغب أن تكون موجودة في الجامعة مستقبلا من خلال تلك الرؤية،

وتحديد الأهداف العامة والإجرائية التي ترغب المؤسسة الجامعية في إنجازها مستقبلاً، وبناء ثقافة المؤسسة الجامعية، واختيار الإستراتيجية المناسبة، وتحديد الموارد والمصادر ومجالات الأنشطة اللازمة لتنفيذ الرؤية." (الرشدي، ٢٠١٤، ٥٨٨) وتمثل الرؤية الإستراتيجية الأساس المنطقي لبناء الرسالة، ويستند بناءها إلى تحليل المتغيرات الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية المؤثرة على المؤسسة والتي تعكسها بيئتها الداخلية والخارجية. وبتحليل رؤية الخطة الإستراتيجية لجامعة الفيوم ٢٠١٦-٢٠٢١ والتي جاءت صياغتها: "تتطلع جامعة الفيوم إلى المنافسة محلياً وإقليمياً ودولياً في مجالات التعليم والبحث العلمي، والتميز في الشراكة المجتمعية، وذلك وفقاً لمعايير الجودة" (جامعة الفيوم، ٢٠١٦، ٣٤).

يتبين أن الرؤية التي صاغتها جامعة الفيوم تعكس تطلعها لتحقيق التميز والريادة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي في مجالات التعليم والبحث العلمي، كما يُعد التميز في الشراكة المجتمعية جزءاً أساسياً منها. ومن الممكن قراءة هذه الرؤية من خلال عدة نقاط:

- وضوح الهدف: حددت الجامعة عدة أهداف ترنو لتحقيقها وهي التميز في التعليم والبحث العلمي، وتحقيق الشراكة المجتمعية، ومن ثم فالرؤية توضح أين تتجه الجامعة.
- التوجيه الإستراتيجي: تشير الرؤية إلى توجه الجامعة نحو المنافسة والتميز، وهو أمر حيوي للبقاء والنمو.
- الاستدامة والتطور (هادفة للنمو): من خلال التطلع للمنافسة على مستوى محلي وإقليمي ودولي، لتظهر الجامعة استعدادها للاستدامة والتطور لتلبية تحديات العصر.
- تؤكد الرؤية إيمان الجامعة بأهمية التطوير والتغيير نحو أفق مستقبلي متسع، وفق النهج الذي يخدم المجتمع ويرتقي بالعملية التعليمية والبحث العلمي بها، ويؤكد التوازن بين الوظائف الأساسية للجامعة. كما أنها تعكس صورة واضحة داخلياً وخارجياً عن

الغرض الذي وجدت من أجله الجامعة، وهو مراعاة تحقيق الوظائف الأساسية لها ب جودة عالية.

- قابلة للقياس: حيث يمكن قياس مقدار التقدم الذي أحرزته الجامعة في سبيل تحقيق غاياتها من خلال الوقوف على التصنيفات العالمية والإقليمية للجامعات.
- تتميز بالسهولة: بحيث يمكن شرحها وفهمها لجميع فئات المتعاملين معها.
- ممكنة التحقيق: بغض النظر عن واقعيتها - من منظور الأوضاع الراهنة - فإنه يمكن المراهنة عليها كهدف نبيل، واستنهاض قدرات فئات المتعاملين معها للسعي إلى تحقيقها على المدى البعيد (حمدان، وإدريس، ٢٠٠٧، ١٢).

ورغم تلك الإيجابيات، فثمة عدد من النقاط التي تثير النقاش وتحتاج إلى مزيد من التوضيح:

- **فالتطلع فقط إلى المنافسة لا يضاها في دقته تحديد الوضع المستقبلي لسمعتها وتميزها، فقد تكون في مستوى متقدم وفق التصنيفات المختلفة للجامعات في العالم.** الأمر الذي يمكن معه القول بأن كلمة "المنافسة" قد تعكس ضعف الشفافية والوضوح في هذه الرؤية باعتبارها كلمة فضفاضة لا توحى بمكانة محددة ضمن أوائل أفضل الجامعات على مستوى العالم على سبيل التحديد، فالجامعات كافة تتنافس بلا شك وتطمح للتميز، لكن ما حدود هذا الطموح؟ فطبّقاً لأدبيات ضياغة الرؤية الإستراتيجية لا مشكلة أن تتضمن كلمات محددة تشير بشكل مباشر للطموح والآمال التي تنشدها الجامعة، كما أنها قد تحتوي على مقاييس للمفاضلة أو وحدات رقمية أو معايير منطقية ك (الأكبر - الأفضل). وهو ما ورد في الرؤية الإستراتيجية لجامعة القاهرة "أن تكون جامعة القاهرة واحدة من أفضل الجامعات العالمية المشهود لها بالأصالة والسبق في تكوين المعرفة ونشرها وتطبيقها لإثراء حياة الأفراد والمجتمع والمؤسسات والبيئة المحيطة" (جامعة القاهرة، ٢٠١٥، ٨)

كما ورد ذلك في رؤية مصر ٢٠٣٠ والتي تنص على أن "ستكون مصر ذات اقتصاد تنافسي ومتنوع يعتمد على الابتكار والمعرفة، يستثمر عبقرية المكان والإنسان ويرقى بجودة الحياة وسعادة المصريين، وستصبح مصر من أكبر ٣٠ دولة على مستوى سعادة المواطنين، وضمن أكبر ٣٠ دولة في مستوى التنافسية، ومن أكبر ٣٠ اقتصاد في العالم" (استراتيجية التنمية المستدامة. رؤية مصر ٢٠٣٠).

- **إتساع نطاق المنافسة ليشمل محليًا وإقليميًا ودوليًا:** فرغم أن تحليل الوضع الراهن للجامعة أشار إلى العديد من التحديات التي تواجهها على المستوى الداخلي والخارجي، ومن ثم صعوبة حصولها على ترتيب متقدم يُذكر منذ استقلالها عن جامعة القاهرة عام ٢٠٠٥ وحتى تاريخ إقرار الخطة على المستويات الثلاثة، مما قد يوحي بضعف دقة صياغتها وضعف موضوعيتها بما يتناسب مع إمكانيات الجامعة ووضعها الحالي، وربما كان من الأفضل المنافسة على نطاق أضيق وأكثر تحديدًا على المستوى المحلي والإقليمي أولًا، بإتباع خطوات جادة لتحقيق مكانة مميزة بين الجامعات المصرية والعربية والإفريقية لننطلق منها في الخطة التالية (٢٠٢٢-٢٠٢٧) لتحقيق مكانة متقدمة على المستوى الدولي والتي تستند على معايير مختلفة كثيرًا، ربما كان ذلك مقبولًا ومرضيًا إزاء ما تتمتع به من إمكانيات. ويعتقد الباحثون بأن الأمر لا يُعد ضعفًا بل هو تحديدًا دقيقًا للوضع الراهن وإمكانيات الجامعة تلك الخطوة التي سبقت صياغة الرؤية.

والدليل على ذلك، أن عبارة "محليًا وإقليميًا ودوليًا" جاءت ضمن إطار الرؤية الاستراتيجية لعدد من الجامعات المصرية بما يوحي بتساوي إمكانيات هذه الجامعات جميعًا وتشابه وضعها الراهن، فجاء في الخطة الاستراتيجية لجامعة الإسكندرية "تسعى جامعة الإسكندرية إلى استعادة دورها التاريخي، وذلك بتحقيق قفزة نوعية شاملة في مجالات مختلفة من المعرفة في إطار من القيم الانسانية النبيلة التي تمكنها من تبوء مكانتها الرائدة سواء على المستوى المحلي والعربي والإفريقي أو على

مستوى العالم.(جامعة الاسكندرية، ٢٠١٥)، وهو ما تكرر في رؤية الخطة الاستراتيجية لجامعة لجامعة بناها للعام الجامعي ٢٠١٧-٢٠٢٢ والتي جاءت صياغتها "الوصول إلى مكانة متميزة بين الجامعات محلياً، وإقليمياً، ودولياً (جامعة بناها، ٢٠١٧، ١٦) .

فتحقيق مكانة مميزة للجامعة في سباق التصنيفات العالمية التي تعكس المؤشرات الدالة على جودة الجامعة ومدى تميزها وفق نتائج ملموسة يمكن قياسها، يحتاج إلى آليات غير تقليدية؛ تنتهجها الجامعة في التفكير والتدبير والتنفيذ، حتى تحقق رؤيتها. وهو ما لم يحدث على أرض الواقع بالنسبة لجامعة الفيوم، فحتى عام ٢٠٢٢ لم تحقق جامعة الفيوم تلك المكانة المميزة التي تطلعت إليها وهو ما أكدته تقارير تصنيف الجامعات، فهناك غياب تام لبعض الجامعات المصرية على المستوى العربي والإفريقي والعالمي ومنها جامعة الفيوم. وهو ما كان يجب مراعاته عند صياغة الخطة. فجامعة الفيوم ظهرت لأول مرة في تصنيف الجامعات عام ٢٠٢٣ في تصنيف التايمز، حيث تمكنت (٢٥) جامعة مصرية من الوصول إلى ترتيب وفقاً لهذا التصنيف من بينها جامعة الفيوم التي جاءت بالمركز الخامس على مستوى الجامعات المصرية، وفي المركز (٦٠١-٨٠٠) على مستوى العالم، وفي نفس العام جاءت جامعة الفيوم أيضاً في الترتيب التاسع مصرياً والترتيب (١٣٩٤) عالمياً وفقاً لتصنيف CWUR (أبو العنين، ٢٠٢٣، <https://almashhad.com>)

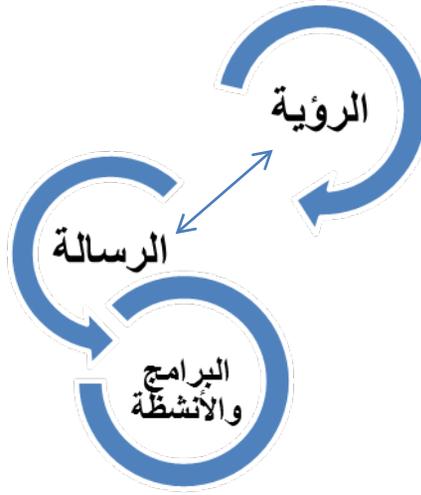
ومن ثم فإن نقطتا الضعف في الرؤية تؤكد التحدي الذي يواجه الجامعات المصرية بشكل عام، وهنا يُطرح سؤالاً وهو هل أن الآوان لكي نفكر في الوصول إلى مكانة متقدمة بين جامعات العالم كجامعات عربية قادرة على التميز بما نملكه من قوى بشرية تمثل النخبة؟ فلم يعد تحقيق تقدم للوضع الراهن لجامعاتنا كافيًا للمنافسة في العالم وفي الإقليم الذي نعيش فيه.

٢-١ الرسالة:

يرتبط وجود أي مؤسسة برسالة معينة تسعى لتحقيقها، تشتق من البيئة التي تعمل فيها المؤسسة ومن المجتمع الذي تنتمي إليه، وتبدأ المؤسسة برسالة محددة وواضحة، ولكن مع مرور الزمن قد تتغير ويحدث عليها تعديلات. وتكمن أهمية الرسالة في كونها عنصر التماسك ووضوح الغرض لكل المؤسسة، كما أنها تعد نقطة مرجعية لمتخذي القرار، ومن ثم يجب أن تكون الرسالة مختصرة وعامة، فهي تُعد دليلاً ومرشداً عاماً للتخطيط الإستراتيجي، تحدد الغرض الأساسي الذي أنشأت من أجله المؤسسة، وتحدد نطاق عملها، ونطاق عملياتها من حيث مخرجاتها والمجتمع الذي تقوم بخدمته. (داود، ٢٠١١، ٤٠)

وتعرف الرسالة بأنها: "تلك الخصائص الفريدة في المنظمة، التي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها" (السيد، ٢٠١١، ٤٠)، كما أنها: "صياغة لفظية تعكس التوجيهات الأساسية للمنظمة، سواء كانت مكتوبة أو ضمنية" (أبو قحف، ٢٠١٢، ٣٧).

وتختلف الرؤية عن الرسالة في كونها تتحدث عن المستقبل ولا تصف الواقع الراهن، فهي توضح ماذا تريد المؤسسة أن تكون عليه في المستقبل، أما الرسالة فهي جملة تحدد غاية المؤسسة، ومبرر وجودها، وتحدد مجال عملها والفئة المستهدفة بخدماتها، فالرؤية هنا إذاً حلم أو رغبة جامحة نحو بلوغ المراد، بينما الرسالة عبارة عن غرض. وعادة ما يتم صياغة الرسالة بعبارات عملية المنحى تستخدم لدعم الرؤية التي يتم صياغتها بعبارات أيديولوجية.



شكل (٣) العلاقة بين الرؤية والرسالة (المصدر: إعداد الباحثين)

يبين الشكل (٣) كيف أن الرؤية منفصلة تماماً عن الرسالة وعن البرامج والأنشطة التي تقوم بها الجامعة. ومن ثم، ينبغي أن يكون هناك انسجام بين الرؤية والرسالة، وأن تنبثق البرامج والأنشطة التي تقوم بها الجامعة من رسالتها مباشرة وأن تدعم الرؤية وتسعى لتحقيقها.

وقد تمثلت رسالة جامعة الفيوم في الخطة الإستراتيجية ٢٠١٦ / ٢٠٢١م في العبارات التالية: "تتبنى جامعة الفيوم معايير الجودة، وتقدم برامج تعليمية تنمي الفكر والإبداع لإعداد خريج متميز قادر على المنافسة في سوق العمل في إطار من القيم الأخلاقية، وإجراء بحوث علمية تساهم في إنتاج المعرفة ونشرها وحفظها وتطبيقها وذلك لحل مشكلات المجتمع والنهوض به، كما تدعم الشراكة والتعاون الدولي". (جامعة الفيوم، ٢٠١٦، ٣٤).

وبتحليل بنية هذه الرسالة يتبين أنها تحمل العديد من العبارات الإيجابية التي تعكس التزام الجامعة بتحقيق مستويات عالية من الجودة في التعليم والبحث العلمي. ويمكن النظر في بعض النواحي الإيجابية في هذه الرسالة على النحو التالي:

- تبني معايير الجودة: فقد ذكرت الجامعة أنها تتبنى معايير الجودة، وهذا يعكس التزامها بتقديم تعليم متميز.
- تنمية الفكر والإبداع: فهي رسالة طموحة ومحفزة للعمل والإبداع لجميع العاملين داخل الجامعة، كما تشير إلى رغبة الجامعة في تحفيز الطلاب لتطوير مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية. بالإضافة أن ترتيب العبارة بهذا الشكل "برامج تعليمية تنمي الفكر والإبداع لإعداد خريج متميز قادر على المنافسة في سوق العمل في إطار من القيم الأخلاقية" يعكس مدى الإدراك العميق لطبيعة التغيرات العالمية في العصر الرقمي والتي في ضوءها يُتوقع تغيير الإنسان لعمله عدة مرات، الأمر الذي يلزم الجامعة مراعاة ذلك ضمن مهامها، والتأكيد على أن ربط التعليم بسوق العمل يحتاج إلى التهيئة العلمية من خلال التعليم والتدريب، تلك التهيئة القائمة على الفكر والإبداع لتناسب التغير الرقمي السريع، كما تحتاج إلى تعزيز الأنسنة من خلال ترسيخ القيم الأخلاقية، وبدون ذلك يصبح من الصعب ربط التعليم بسوق العمل مستقبلاً.
- القيم الأخلاقية: أشارت الرسالة إلى إطارٍ من القيم الأخلاقية التي تعكس قيم وفلسفة الجامعة وتؤكد الالتزام بترسيخ القيم الأخلاقية في المجتمع الجامعي.
- الواقعية والموضوعية: فهي رسالة ممكنة التطبيق، رغم أنها تثير عناصر التحدي والإصرار على تحقيق أقصى استفادة من الإمكانيات والموارد المتاحة.
- الشراكة والتعاون الدولي: فالجامعة تدعم الشراكة والتعاون الدولي، بما يسهم في تبادل الخبرات والمعرفة.
- المرونة والتكيف: جمعت الرسالة بين التحديد الذي يركز على الخصائص المميزة للجامعة عن الجامعات المنافسة لها، وبين العمومية التي تتيح لها إمكانية توسيع أنشطتها دون الحاجة إلى تعديلها.

الوضوح ودقة الصياغة: فالرسالة واضحة المعاني والكلمات دقيقة في صياغتها، يمكن لجميع الأطراف فهمها سواء كانوا من داخل الجامعة أو خارجها، كما أن عباراتها قصيرة ومحددة بشكل يسهل ارتباطها بذهن الأفراد .

ورغم ما تحمله الرسالة من أهداف جيدة، إلا أنه يمكن تحسينها من خلال تلافي بعض النقاط التي قد تمثل أجه القصور بها وهي أنها:

- تعكس الأيديولوجية والفلسفة الأساسية الحاكمة للجامعة، فمن الملاحظ أن الرسالة - قيد النقد والتحليل- تعكس مجموعة الوظائف التقليدية للجامعات، وهي الوظائف الأكثر شيوعاً في مجتمعاتنا، إلا أنها خلت تماماً من الإشارة إلى البعد الحضاري في وظيفة الجامعة، وهو البعد الذي ينبغي أن يمثل الأساس في توجيه الجامعات، بل وتوجيه الأمة العربية والإسلامية من أجل بناء نهضة حضارية حديثة. ويُقصد بذلك "اضطلاع الجامعة بدورها التغييري والتنويري والتوعوي في التصدي للتحديات التي تواجه مجتمعاتنا العربية والإسلامية، وهي تحديات معرفية وحضارية، فالجامعة بحكم مكانتها تعد المسؤول الأول عن مواجهتها والتعامل معها، وطرح الخطط الفكرية لتجاوزها." (حسان، ٢٠١٩، ٢٢).

وقد يُفسر غياب الدور الحضاري في رسالة الجامعة أو رؤيتها إلى غياب الفلسفة التي توجه الجامعة وتصبح كيان فكري يوجه سلوك الأفراد. وينتق الباحثون في ذلك مع زكي نجيب محمود في حوار مع قنصوة (١٩٨٨، ١٣١) بقوله: "ليس لنا فلسفة خاصة لا داخل الجامعات ولا خارجها، والعلة بسيطة وواضحة فالفلسفة تدعها ثقافة قائمة، ولا بد من ثقافة في المكان والزمان ليظهر لها فيلسوف من الزمان والمكان، ونحن اليوم في عصر العلم ولا نشارك في صنعه وصناعته وفلسفته أيضاً" وعليه، فقد غاب الدور الحضاري لغياب فلسفة التحديث أو فلسفة الجامعة الحضارية التي تؤمن بأنه لا تحديث لمجتمعاتنا ولا إسهام يُذكر في الجهد الإنساني لبناء المستقبل إلا من خلال الجامعات.

"فعملية التحديث هي الوظيفة المنوطة بها الجامعات في كل المجتمعات. فالجامعات بوصفها لبنة للتطور الثقافي ينبغي أن تقوم بمسح البيئة التي تنشأ فيها، وأن تدرك تعقيدات التغيير المحتملة. ومن ثم يجب عليها أن تضع رؤيتها تجاه التزاماتها نحو هذا التحول، وأن تحدد كيفية استخدام أصولها بأفضل السبل الممكنة، وهذا يعنى الاستقلالية المؤسسية. وعملياً، يقصد بما تقدم تحديد الإستراتيجيات التي تؤدي إلى وضع سياسات مؤسسية يمكن اختبارها وقياسها والتثبت منها، ويفرض هذا توافر المساءلة. (بدروي، ٢٠٢١).

فكرة الجامعة كمؤسسة حضارية لإنتاج المعرفة التنموية المنظمة تكونت منذ فجر وضحى الإسلام، فكانت بدايتها مدارس العلم الشهيرة داخل الوطن العربي، حيث اتسمت الجامعات العربية حينها بسعيها لجمهرة المعرفة التي بدأت الجامعات في الدول المتقدمة بتحقيقها، والصرامة في الحفاظ على استقلالية كيانها وحرمتها ورعاية علمائها، والدقة المنهجية في إنماء مقدرة طلابها العلمية، وتطوير البحوث العلمية والحوار العلمي لتصبح ذات أبعاد علمية متعددة، والتأكيد على تداول المعرفة بين المعلم والمتعلم بأسلوب يستند إلى الأخلاق الإسلامية السامية، بالإضافة إلى الإدراك العميق لمجريات النُمون الاجتماعي والاقتصادي، والتفاعل فيما بينها رغم حدة وأصالة الحوارات القائمة وقتئذ. (مصطفى، ١٩٩٥، ١٩).

من هنا، يمكن القول بأن الوظيفة الحضارية للجامعة ينبغي أن تنصدر وظائف الجامعات وأن تكون أساس رسالتها، وأن تشارك في معركة الصراع الحضاري التي تتبلور في ضوءها خيارات الجامعة مستقبلاً، إنها الحل لمواجهة أسباب التراجع الحضاري الذي تعانيه الأمة العربية والإسلامية منذ نحو قرنين من الزمان بعد أن استمر عطائها الحضاري نحو عشرة قرون كاملة. فرسالة الجامعة هي المبدأ الذي يوجه الجامعة عند اتخاذ قراراتها وصياغة إستراتيجياتها في الآجال القصيرة والمتوسطة والطويلة، فهي تعكس المنفعة العامة التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها.

ولن تكون الرغبة في البقاء أو حتى التنافس كافية ما لم يكن هناك هدف أسمى، أو توافر سبب وجودي، يخاطب كلاً من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للجامعة، وهنا يظهر تأثير الوظيفة الحضارية.

- وفقاً للصياغة الحالية للرسالة فإن مراجعة فلسفة الجامعة وبنيتها "كوجود منظم يمكن رصد مظاهره، تتمحور حول بنية تابعة ينظم ديناميتها ذات المنطق الذي يحكم ما دونها من بُنى، وأول النتائج السلبية المرتبطة بهذه الخاصية تتمثل في التحول التدريجي للممارسات الجامعية إلى ممارسات مدرسية لها ما للأخيرة من خصائص مشهورة ومؤكدة تسلب عملية التعليم كل قيمة ومعنى. والنتيجة السلبية الثانية لتفوق الجامعات في هذه البنى التابعة، يتمثل في العزلة التي تعيشها الجامعات داخل مجتمعاتها، والتي تحرمها من أهم مصدر لتجديد محتواها وأدائها، وهو التفاعل الإيجابي مع قطاعات العمل والإنتاج." (بدران، الدهشان، ٢٠٠٨، ٤٣).

- يبدو جلياً أن الرسالة قد اختزلت الهدف من برامج التعليم المُقدمة في "إعداد خريج متميز قادر على المنافسة في سوق العمل"، وربما كان من الأفضل توجيه الأولويات إلى التوازن بين الأدوار الأخرى للجامعة في هذا العصر ومنها: الإعداد للحياة بشكل عام، وليس فقط للعمل. فطبيعة العصر الحالي تتميز بسرعة التغير والتعقيد الشديد وهو ما يفرض على مؤسسات التعليم العالي القيام بكافة أدوارها، فالطالب بحاجة إلى مجموعة من المهارات والكفايات الجديدة، كالمشاركة بإيجابية في التعليم والعمل والتعامل مع الآخرين. وعليه يعد مدخل المهارات الحياتية الطريق لزيادة قدرة الفرد على التطور لتلبية الاحتياجات والمتطلبات المتغيرة لسوق العمل، وزيادة الثقة بالنفس، والقدرة على العمل وهو جانب أساسي في التعليم يمكن الأفراد من الاستخدام الفعال للأدوات والأساليب الجديدة دون أن يقتصر التدريب على المهارات العملية فقط. (Radja, Hoffmann, & bakhshi, 2011, 7).

وهو ما أكده ديلور (١٩٩٧، ١٢٠) بأن عملية التعلم مدى الحياة تقوم على أربعة أعمدة أساسية؛ "تعلم لتعرف وهي تجمع بين معرفة عامة وتخصصية، وتعلم لتعمل لاكتساب مهارات مهنية ومعالجة الكثير من المواقف، وتعلم للعيش معاً لسيادة روح احترام التعددية والفهم المتبادل والسلام، وتعلم لتكون ليتصرف الفرد باستقلالية ذاتية وحكم رشيد ومسئولية". وتجدر الإشارة إلى أن هذه الأبعاد الأربعة (نموذج التعلم رباعي الأبعاد) ينبغي أن تمثل المرتكزات الأساسية للعملية التعليمية داخل الجامعة بما تنطوي عليه من عملية اكتساب وتعزيز المهارات المختلفة.

والحقيقة أن المهارات الحياتية قد تمت الإشارة إليها بالخطة الإستراتيجية لجامعة الفيوم (٢٠١٦، ١٤٦ - ١٤٧)، فقد نكرت الخطة أن المهارات الحياتية ومهارات التفكير والتربية المستدامة تمثل المهارات الأساسية للقرن الحادي والعشرين والتي تعين الفرد على التكيف مع التطورات والتغيرات العلمية والتكنولوجية الهائلة، ورغم ذلك فصيافة الرسالة توجي بالتركيز على مجال سوق العمل فقط (تعلم لتعمل) في ظل الثورة الصناعية الرابعة التي تعكس الاتجاه نحو عمليات التصنيع من خلال تطبيقات الرقمنة وتقنيات التصنيع المتقدمة والاستخدام الفعال للموارد، وتقليل الاعتماد على العمالة البشرية وزيادة التنافسية.

(٢) تحليل الأهداف:

تمثل الأهداف جوهر الخطة الإستراتيجية وربما الجزء الأهم من عناصرها، ففي هذا الإطار يقول المفكر الفرنسي لوگران (١٩٩٠، ١٣) بأن اللحظة الأولى لسياسة تربوية ما تبدأ بتحديد الأهداف، فإذا كانت الأهداف تعني معطيات قابلة للملاحظة مثل: رفع نسبة النجاح، وتوجيه أفضل للتوظيف والتأهيل. فإن ذلك التحديد لا يمكن أن يتم إلا من خلال خيارات أكثر عمقاً تتمثل في تحديد الغايات المعلنة سياسياً. فالأهداف الإستراتيجية تعكس مستويات الأداء والنتائج والمخرجات التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها، وهي بمثابة الأداة التي يقاس بها أداء الجامعة ومدى تقدمها

نحو المعايير والنتائج المنشودة. وثمة فرق بين الغايات والأهداف؛ فالغايات تصورات للأشياء المراد تحقيقها على مدى الحياة في مستوى الأفراد وعلى مدى المراحل التاريخية المترامية الأطراف في مستوى المجتمعات الإنسانية، وتستند الغايات إلى إطار قيمي معين يقع داخل الفلسفة التربوية السائدة. (Grawitiz, 1983, 160). فالغايات عامة بعيدة المدى لها طابع شمولي تتطوي على شحنة فلسفية تتسم بالغنى المتدفق. أما الأهداف أكثر تحديداً وأقل شمولاً ذات طابع إجرائي، فهي الأساس الذي يقوم عليه الفعل والتطبيق، حتى وإن كان في نهاية الأمر غاية فرعية يعتمد عليه في تحقيق الغايات الكبرى للمجتمع. (وظفة، الانصاري، ٢٠٠٥)

من هذا المنطلق يمكن القول بأن الأهداف الإستراتيجية ينبغي أن تكون أكثر تحديداً ووضوحاً ومرونة في محتواها، يشترك في وضعها ممثلون لكل كليات الجامعة بالإضافة إلى ممثلين من المجتمع المحلي، ولا ينفرد بصياغتها فريق التخطيط الإستراتيجي فقط، وهي تعكس في محتواها فلسفة الجامعة دون أن تختص بوظيفة معينة من وظائفها، كما أنها تعمل على توجيه الممارسات والسياسات والمخططات المستقبلية. ومن ثم ينبغي أن تتوافر في صياغتها مجموعة من المعايير تتمثل في الوضوح، والدقة، والموضوعية، والإجرائية، والابتعاد عن الحشو والتكرار، ولا تكون غامضة، بعيدة عن إمكانات الواقع، أو غريبة عن بنية المجتمع.

وتأسيساً على هذا قام الباحثون بقراءة شاملة للأهداف الإستراتيجية الواردة بالخطة - قيد النقد والتحليل - وفهمها وتفسيرها، محاولين ربطها بالرؤية والرسالة ثم البرامج والسياسات (العمليات) المتصلة بها، فالغايات والأهداف دائماً تكون معلقة وغير ذات فاعلية إن لم ترتبط بسياسات وبرامج عملية واضحة المعالم بالإمكان صياغتها وتنفيذها وتقييمها. وقد وضعت الأهداف الاستراتيجية للجامعة على أساس سبع غايات، تم صياغة الأهداف الإجرائية لها (الخطة الإستراتيجية لجامعة الفيوم، ٢٠١٦، ١٧٤ - ١٧٨)، حيث أكدت الغايات الإستراتيجية على عدة قضايا هي:

الارتقاء بالقدرة المؤسسية للجامعة، والارتقاء بالفاعلية التعليمية لطلاب المرحلة الجامعية الأولى وطلاب الدراسات العليا بالجامعة وفقاً لمعايير جودة مؤسسات التعليم العالي في مصر، والارتقاء بجودة البحث العلمي لتحقيق مستوى عالٍ من التميز يسهم في إنتاج المعرفة، والانفتاح على ثقافات العالم ومصادر المعرفة المختلفة، وتنمية المشاركة المجتمعية، وتوفير آلية لمتابعة وتقييم تنفيذ الخطة الإستراتيجية لجامعة الفيوم بغرض التحقق من دقة التنفيذ ومدى اتساقه مع رؤية ورسالة ومنظومة قيم وأهداف الجامعة.

وتمت صياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية بالرجوع إلى الخطة الإستراتيجية للعديد من الجامعات المحلية والإقليمية والدولية كما ورد في الخطة قيد الدراسة (جامعة الفيوم، ٢٠١٦، ١٥٨ - ١٥٩)، بحيث شملت العديد من جوانب العملية التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع وتنمية البيئة والتعاون الدولي، تلك الجوانب التي تبين وجود اتفاق بين هذه الجامعات حولها. كما يتبين أن طبيعة العلاقة بين الغايات الإستراتيجية وبين رؤية ورسالة الجامعة تأخذ حيزاً مهماً في الخطة الإستراتيجية الحالية، حيث انصبت الجهود في سبيل تعزيز هذه العلاقة بما جعلها فلسفة ومنهج في هذه الخطة، وإن كان هذا أمراً جيداً، لكن هذه الغايات صورت هذه القضايا وكأنها الاتجاه الحتمي ذو المسار الواحد، فأصبحت الجامعة بكل كلياتها وقطاعاتها ملزمة بالاهتمام بها والتخلي عن الدور الإصلاحية والحضارية الذي تم الإشارة إليه عند تحليل الرسالة، والذي غاب عن الأهداف الحالية أيضاً.

وفي هذا الإطار ذكر بدرابي "يفترض أنه في كل مكان تحاول الجامعة تلبية أربعة أهداف، ألا وهي: الرفاهة؛ والنظام؛ والمعنى؛ والحقيقة.. ومن ثمّ تمثل هذه الأهداف مجتمعة: فلسفة تأسيس ووجود هذه الجامعات. وتتناول الجامعة في قضية المعنى مسلمات الحياة كما يعرفها المجتمع، وتبحث في وجهات النظر المختلفة لكل القضايا، القديمة والجديدة، وتعيد النظر في المراجع الفكرية المستقرة والمقبولة، وتعيد

تنظيم البيانات وفقاً للمعايير الجديدة، سواء كانت فكرية أو أخلاقية أو جمالية. ويمكن إثراء المعنى في الإلمام الشامل والكامل بهذه المعارف ووجهات النظر المختلفة والتشكك في المسلمات وإعادة تنظيم العالم كما نعرفه في ضوء ذلك. ويترتب على هذا قدرة الجامعة على الإشارة إلى الإصلاحات الممكنة في المجتمع، وهو ما يعد الأساس لأي نقلة حضارية تقوم بها الأمم. (بدرابي، ٢٠٢١).

وفي السياق ذاته، يسهم ارتباط الغايات "بالانفتاح على ثقافات العالم" فقط دون تأكيدها الارتباط بالتراث التاريخي والثقافي الحضاري العربي والإسلامي، في تعزيز الإنقطاع التاريخي للجامعات عن الإسلام وقيمه المعرفية والاجتماعية وهو الأمر الذي سعت إليه أنظمة الحداثة في النظام العالمي لتكون العلمانية هي البديل ولتصبح قيمة حقيقية أنطولوجية في تاريخ الجامعات العربية. "العودة للتراث الإسلامي الأصيل ومحاولة الاستفادة من معايير الجودة فيه يمكن الأمة الإسلامية من تجديد التعليم بها والقضاء على سلبياته." (العربي، ٢٠١٩)

كما يعتقد الباحثون بإمكانية دمج الغايتين الثانية والثالثة بشأن الفاعلية التعليمية لطلاب الجامعة لتشمل المرحلة الجامعية الأولى والدراسات العليا تجنباً للتكرار. بالإضافة إلى أن الغاية الأخيرة المتعلقة بتوفير آلية لمتابعة وتقويم الخطة لا تمثل غاية تسعى الجامعة لتحقيقها بل إنها خطوة أساسية في بناء الخطة وأمرًا بديهيًا في التخطيط الناجح.

وباستقراء الأهداف الإستراتيجية للجامعة (جامعة الفيوم، ٢٠١٦-٢٠٢١، ١٧٤-

١٧٨)، يتبين أن:

-الأهداف قد وُضعت في ضوء رؤية الجامعة والغرض من إنشائها (لتوضح من نحن)، وجاءت شاملة تعكس رسالة الجامعة وترتبط بوظائفها (لتوضح ماذا نعمل)؛ ولذا جاءت مناسبة لتوجيه العمليات المؤسسية (لتوضح كيف نعمل) بمعنى إمكانية تحويلها إلى خطط وسياسات وبرامج عمل واضحة، وعليه يمكن القول بأن الأساس

الوظيفي الذي تم في ضوءه وضع الأهداف منطقي ومناسب، لكن رغم تغطيته جميع الوظائف الأساسية للجامعة، إلا أنه لا يراعي الوظائف التكميلية كافة والأدوار المستجدة لها. كما أن الأهداف في معظمها قابلة للقياس بإستثناء "دعم الحرية الأكاديمية"، والذي يُعد هدفًا عامًا ربما يكون خارج نطاق التطبيق ولا يمكن قياسه بشكل دقيق.

- جاءت الأهداف الإستراتيجية متواءمة مع الأهداف والتوجهات الوطنية ورؤية مصر ٢٠٣٠ (لتوضح لماذا نعمل)، بالإضافة أنها توثق الروابط العلمية والثقافية مع الجامعات والمراكز العربية والأجنبية من خلال التعاون الأكاديمي والتفاعلات والشراكات التي تنشأ بين الجامعة والجامعات والمؤسسات التعليمية في دول أخرى، بهدف تبادل المعرفة، والخبرات، والبحوث، والبرامج التعليمية بهدف تحقيق تطوير أكاديمي مشترك وتعزيز الجودة التعليمية والبحثية والتبادل الثقافي.

- أشارت الأهداف السابقة إلى استخدام المعايير المناسبة لمتابعة مدى تقدم الجامعة في جميع المجالات بما يتماشى مع الخطة الإستراتيجية، كما أشارت إلى تقديم برامج للتنمية المهنية المستمرة لمواردها البشرية، بالإضافة إلى استحداث برامج تعليمية وبرامج للدراسات العليا.

- تتيح الأهداف فرص الدراسة المتخصصة والمتعمقة في ميادين المعرفة المختلفة، وتهتم بالمهارات العلمية النظرية والتطبيقية والإبداعية والابتكارية، وتهتم بالتكنولوجيا الحديثة .

غير أنه يؤخذ على الأهداف الإستراتيجية لجامعة الفيوم ما يلي:

- غياب نسق الأولويات والأسبقيات وترتيب الأهداف وفق منهجية واضحة، فإذا كانت الغايات الإستراتيجية هي المعيار المحدد لعرض الأهداف، إلا أن الترتيب الحالي لها لا يعبر عن غاية منهجية. ورغم عدم وجود طرق شائعة محددة لترتيب الأهداف، إلا أنه ينبغي أن يتم عرضها وفق منطوق معين يحدد أولويه لترتيبها وأوزانها طبقاً لأكثر

القضايا إلحاحًا وفق الشواهد الحالية أو التوقعات المستقبلية." فغياب نسق الأولويات يشكل مؤشراً للضعف المنهجي في عملية بناء الأهداف، فالقائمون على بناء الأهداف يتوجب عليهم البدء بالتأكيد على الأهداف التي تعبر عن أكثر المشكلات أهمية وخطورة وعن أكثر متطلبات المجتمع حضوراً وإلحاحاً وعن أخطر التحديات التي يواجهها المجتمع." (وظفة، الرميضي، ٢٠٠٤، ٥٩)، وهو ما أشارت إليه الخطة الحالية صفحة (١٥٨) إلى أن جامعة أكسفورد دائماً ما تهتم بتحديث الأولويات عند وضع الغايات والأهداف في مجال الأداء المؤسسي.

- تعكس الأهداف رسالة الجامعة وتحدد غايتها، ومبرر وجودها، ومجال عملها والفئة المستهدفة بخدماتها- كما ذكر أنفا -، فالجامعة هي جزء من المجتمع تمثل الذات الفاعلة فيه، والمرصد الذي يتم من خلاله استيعاب حاجاته ومتطلباته. فإذا كنا نتحدث عن جامعة الفيوم، فنحن نقصد تطلعات هذه المحافظة وفقاً لسلم الأولويات. ومن ثم يجب أن تعبر أهداف الخطة الإستراتيجية للجامعة عن تطلعات هذا المجتمع وحاجات أفرادها، بما يعني ضرورة مشاركته في بناء هذه الأهداف. غير أنه من الملاحظ عدم وجود فعاليات اجتماعية وفكرية منظمة تستهدف استجماع رؤى لممثلين من الفئات المختلفة في المجتمع حول ما ينتظره المجتمع من الجامعة، مثلما تم في الرؤية والرسالة، وهنا يظهر أهمية العقل الجمعي في بناء الأهداف.

ومن ثم ينبغي مشاركة مختلف قطاعات المجتمع المحلي بمحافظة الفيوم كالعاملين في المجال التربوي من معلمين وقيادات، والمجتمع الجامعي بعناصره كافة من أعضاء هيئة تدريس وطلاب وإداريين وأولياء أمور، وأيضاً رجال الصناعة والأعمال وغيرهم من المفكرين وأصحاب الرأي والقوى السياسية والمنظمات الاجتماعية الفاعلة بالفيوم. فهذه المشاركة تعطي قوة ومصداقية أكبر للأهداف؛ لأنها تمثل تعبيراً صادقاً عن الواقع باحتياجاته وتطلعاته. فكما تمت صياغة الرؤية والرسالة استناداً إلى عملية المشاركة المجتمعية، يجب أن تتم المشاركة في رسم الخطة

وأهدافها دون تشكيل لجنة تتفرد بذلك، ل يتم اعتمادها وتصبح أمراً واقعاً مفروضاً. وهو ما تأكد للباحثين عند مراجعة الإجراءات التي اتبعت لصياغة الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية للخطة صفحة (٥٣) من الخطة قيد النقد والتحليل.

فالمشاركة المجتمعية ستعبر عن حاجات المجتمع وتطلعاته، كما تربطها بخطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية. فالأهداف قيد التحليل لا تعكس الحاجات الحقيقية للمجتمع المحلي ولا ترتبط بمخططاته التنموية، وإنما تلبى طموح الجامعة فقط وكأنها كيان منعزل لا تربطه بالمجتمع سوى العلاقة الجغرافية والمكانية، ورغم أن الهدف الثامن عشر وهو "ابتكار وسائل علمية جديدة تضمن تنمية العلاقة مع المجتمع المحلي والسلطة التنفيذية بالمحافظة" قد يشير إلى وجود علاقة مع المجتمع المحلي، إلا إنه لم يتم دعم هذا الأمر وتطبيقه بشكل جيد، والدليل الأولي على ذلك عدم وجود خطة التنمية لمحافظة الفيوم ضمن مصادر اشتقاق الأهداف أو الوثائق التي اعتمدت عليها خطة الجامعة، كما ورد في الصفحة (٣٣) منها.

ويخلص الباحثون إلى قصور الأهداف الحالية في اقتراح معالجات علمية لقضايا التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية بمحافظة الفيوم، وتسخير المعارف العلمية والتطبيقية لحل مشكلات المجتمع. لذا ربما قد يرجع نجاح الخطة جزئياً فقدتها عملية التكامل مع الاحتياجات التنموية للمجتمع المحلي والتي على أساسها يتحدد مدى فاعليتها وقدرتها على التعبير عن توجهات المجتمع (توضح لمن نعمل)، وبما ينعكس على تلبية جميع احتياجات المستفيدين الخارجيين.

- لم يظهر عنصراً التكاملاً والتوازن بين الأهداف الإستراتيجية المتنوعة؛ فقد مالت الأهداف للتركيز بشكل كبير على جوانب محددة ليصبح الوزن النسبي للأهداف يميل تجاه تحقيق وظيفة معينة، ويبدو ذلك من اشتغال الغاية الأولى التي ترنو إلى تحقيق القدرة المؤسسية للجامعة على أكثر الأهداف (حوالي ٣٣٪) من إجمالي الأهداف الإستراتيجية، وأيضاً مثلت نسبة الأهداف الإجرائية لهذه الغاية

(١٦) من إجمالي (٥٤ هدف إجرائي بالخطة) أي ما نسبته حوالي (٣٠%) من نسبة الأهداف الإجرائية.

- يظهر في صياغة الأهداف أنها مفككة متباينة، يغيب الترابط والتكامل بينها، مما أدى إلى تكرار بعض الأهداف، مثل الهدف السابع والهدف العشرون "تطوير نظم المتابعة والمراجعة الداخلية بالجامعة" و"إنشاء وحدة مستقلة للمتابعة والتقييم يُختار مقرها بمعرفة السلطات المختصة"، فمجال اهتمامهما هو تحقيق المتابعة والتقييم. كما تكرر الهدف التاسع مع الثاني عشر، وهما على التوالي "تطوير آليات رعاية الطلاب بما يحقق رؤية الجامعة ورسالتها"، و"تطوير آليات رعاية ومتابعة طلاب الدراسات العليا بما يحقق رؤية الجامعة ورسالتها" فطلاب المرحلة الأولى وطلاب الدراسات العليا يمثلان الدارسين في الجامعة وكان الأفضل دمج الهدفين ليكون هناك هدف خاص بمتابعة الدارسين كافة ورعايتهم مع الأخذ في الاعتبار نوعية الطالب سواء من ذوي الاحتياجات الخاصة أو من الطلاب المميزين المتفوقين. وأيضاً تكرر الهدف العاشر مع الهدف الثالث عشر، والذي ورد بنفس الصياغة "المتابعة والتقييم المستمر للعملية التعليمية" حتى وإن كان المقصود بالأول طلاب المرحلة الجامعية الأولى وبالثاني طلاب الدراسات العليا. وجاء الهدف السادس عشر والهدف السابع عشر ليحملا نفس المعنى ونفس المهمة "تنسيق وتطوير التعاون الدولي لخدمة الأهداف الإستراتيجية للخطة"، و"تطوير العلاقات الثقافية الدولية والتبادل الأكاديمي". فهذا التكرار يشير إلى تفكك الأهداف الإستراتيجية ويعكس ضعف التكامل بينها مما يؤخذ على منهجية بنائها.

- ثمة إشكالية في بناء وصياغة بعض الأهداف؛ فبنية بعض الأهداف مركبة تشمل أكثر من هدف، وينطبق ذلك على الأهداف التالية: "تطوير البنية التحتية واستحداث كليات جديدة. دعم الحرية الأكاديمية وحماية الملكية الفكرية في إطار القانون والمواثيق الدولية والأخلاقية. تهيئة بيئة محفزة وداعمة لإنتاج المعرفة ونقل

وتوطين التكنولوجيات". فتطوير البنية التحتية يتضمن الكليات والأبنية الموجودة وإعادة هيكلة لبعض الأقسام العلمية وتوفير كل خدمات البنية التحتية الخاصة بالربط الشبكي والحوسبة ومعالجة البيانات الكبيرة بالجامعة، بينما استحداث كليات ببرامج جديدة أمر مختلف تماما. كما أن دعم الحرية الأكاديمية، والتي من شأنها المحافظة على استقلالية الجامعات ومؤسسات البحث العلمي لاتخاذ قراراتهم فيما يخص منظومة التعليم والبحث العلمي بها، يختلف عن حماية الملكية الفكرية، فالأولى قد تكون غاية عامة بينما الثانية قد تكون طريقة أو آلية لتحقيق حماية الإنتاجية البحثية والفكرية للباحثين وللمؤسسات وتمكين الباحثين من الحصول على عائد جيد من خلال استثمار نتائج أبحاثهم في مجال الصناعة والزراعة وغيرها من المجالات الأخرى.

وقد أشارت الإستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والإبتكار إلى الفرق بين "تهيئة بيئة محفزة وداعمة لإنتاج المعرفة ونقل وتوطين التكنولوجيات"، فتهيئة بيئة محفزة وداعمة لإنتاج المعرفة" يتضمن سبل مواجهة المشاكل المزمنة بمنظومة البحث العلمي المصرية وخاصة تلك المتعلقة بإعادة هيكلتها، وتحديد المهام والمسئوليات وتنقية اللوائح الحالية من الجمود والمعوقات، واستصدار تشريعات جديدة محفزة للبحث العلمي وداعمة لإبتكار وتحقيق التنمية التكنولوجية والتأكيد على حق المؤسسات البحثية والجامعات في إنشاء شركات تكنولوجية. كما تهتم بسبل توفير البنية التحتية والمعلوماتية وتحفيز حركة الباحثين والعلماء للتنقل بين كل مؤسسات البحث العلمي المصرية، بالإضافة إلى تنوع مصادر تمويل البحث العلمي وإيجاد مصادر متعددة ومتزايدة لضخ الدعم اللازم، مع تحديد آلية لتوزيع ميزانية البحث العلمي." بينما يتضمن "نقل وتوطين التكنولوجيات" دفع البحوث والتطوير والابتكار ومشروعات نقل وتوطين التكنولوجيا وتشجيع التصنيع المحلى في الصناعة الوطنية، والتتقيب في مخرجات البحث العلمي المصرية للمساهمة في حل المشاكل الملحة

والضاغطة التي يعاني منها المجتمع وتطبيقها، كما تتناول قضايا التعليم والأمن القومي، والتنمية البشرية المستدامة والمالية والإدارية، ومستقبل التكنولوجيا الرقمية والتجارة الإلكترونية. وهو ما يؤكد على أولوية البحوث الأساسية والمستقبلية والاجتماعية والعلوم البينية والمتداخلة مثل النانوتكنولوجي والبيوتكنولوجي والمعلوماتية." (الإستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار، ٢٠١٩، ٥٧، ٦٤)

- جاءت صياغة بعض الأهداف عامة، تمثل غايات وليست أهداف، مما يجعلها خارج نطاق التطبيق ولا يمكن قياسها بشكل دقيق مثل تهيئة بيئة محفزة وداعمة لإنتاج المعرفة ونقل وتوطين التكنولوجيات، حيث تمثل هذه غايات وردت في الإستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار التي وضعتها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

فقد تم تحديد مسارين رئيسيين تركز عليهما الإستراتيجية القومية، كل منهما يمثل غاية إستراتيجية وليس هدف، يتمثل المسار الأول: "تهيئة بيئة محفزة وداعمة للتميز والابتكار في البحث العلمي، بما يؤسس لتنمية مجتمعية شاملة، وإنتاج معرفة جديدة تحقق قيادة دولية"، بنما يستهدف المسار الثاني "إنتاج المعرفة ونقل وتوطين التكنولوجيا"، وذلك للإسهام في التنمية الاقتصادية والمجتمعية. فكيف بغاية كبيرة كهذه تمثل مسارين أساسيين في الإستراتيجية القومية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي أن تكون هدفا إستراتيجيًا لإحدى الجامعات، ولذا يرى الباحثون أنه كان من الممكن إعادة صياغة هذا الهدف ليصبح "التطبيق المتكامل لنظم الإدارة الإلكترونية بجميع قطاعات الجامعة".

بالإضافة أن "دعم الحرية الأكاديمية" يشير إلى حرية أفراد المجتمع الأكاديمي في تطوير ونقل المعارف والأفكار عن طريق الأبحاث، أو التدريس، أو المناقشة، أو الإنتاج، أو الكتابة. كما تشمل حريتهم في التعبير بحرية عن آرائهم في المؤسسة، أو النظام الذي يعملون فيه، وفي أداء وظائفهم دون تمييز، أو خوف من قمع من جانب

الدولة، أو أي قطاع آخر. ومن ثم فالحرية الأكاديمية تتطلب استقلال الجامعات. والذي يعد درجة من حكم النفس وضرورة لكي تتخذ الجامعات القرارات بفعالية للعمل الأكاديمي، ومعايير، وإدارته وما يرتبط به من أنشطة. فهل يمكن أن يمثل كل هذا مجرد هدف إستراتيجي لجامعة الفيوم، فتحقيقه يحتاج جملة من الضمانات الدستورية والتشريعية لضمان الحرية الأكاديمية لأعضاء المجتمع الأكاديمي، ومن ثم العمل على إفراغ مضمون هذه الضمانات في مختلف المجالات العلمية وعلى مراحل ووفق المبادئ الأساسية التي تحكم الدولة والمجتمع المصري.

- اشتملت الأهداف الإستراتيجية على عدة أهداف تتسم بالمبالغة الشديدة في الإجرائية، مثل تطوير آليات رعاية ومتابعة طلاب الدراسات العليا بما يحقق رؤية الجامعة ورسالتها، وإنشاء وحدة مستقلة للمتابعة والتقييم يُختار مقرها بمعرفة السلطات المختصة، وتطوير نظم المتابعة والمراجعة الداخلية بالجامعة، وإقرار خطة بحثية تحقق التكامل مع إستراتيجية التنمية المستدامة: مصر ٢٠٣٠ والإستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار والخطط الأخرى للدولة.

فالأهداف السابقة تعاني فرطاً في الإجرائية بما يجعلها تفتقد لأحد الشروط الأساسية في خصائص الهدف الإستراتيجي الذي يتسم بطول المدى الذي قد يتراوح من سنتين إلى خمس سنوات وفقاً لطبيعة الهدف، فتطوير آليات رعاية الطلاب أو تطوير نظم المراجعة أو إقرار خطة بحثية تمثل جميعها أهدافاً إجرائية قصيرة المدى ولا تعد من الأهداف الإستراتيجية. فعلى سبيل المثال إذا اردنا تحويل الهدف الثالث إلى هدف إستراتيجياً، فيمكن أن تكون صياغته: "توجيه البحث العلمي لحل مشكلات المجتمع الراهنة والمتوقعة" ومنه ينبثق عدة أهداف فرعية أو إجرائية من بينها وضع أو إقرار خطة بحثية بما يحقق التكامل مع الإستراتيجيات الوطنية كافة.

- تكشف عملية التحليل غياب الإشارة إلى عدد من الأهداف الإستراتيجية التي يعتقد الباحثون بأهميتها في سياق الرؤية والرسالة المعتمدة بهذه الخطة لعل أهمها ما

يتعلق باستقرار أعضاء هيئة التدريس الذين تستقطبهم الجامعات العربية للعمل بها لارتفاع الأجور والرواتب بها مقارنة بالجامعات المصرية، وأيضاً إعادة هيكلة الكليات والأقسام لتلائم التطورات العلمية، تحقيق الاستدامة المالية من خلال زيادة حجم الموارد المالية الذاتية السنوية للجامعة، الاهتمام باللغة العربية وتدريسها وتعميم استخدامها في مختلف المجالات، العمل على تنمية المهارات الحياتية، إنشاء حاضنات الأعمال كمتطلب رئيس لتعزيز ريادة الأعمال والعمل الحر، وهي من الأدوار المستجدة التي أشار إليها الباحثون آنفاً، هذا بالإضافة إلى غياب فكرة التنافسة والوصول إلى ترتيب متقدم في تصنيف الجامعات وهو ما ذكر في رؤية الجامعة بشكل صريح وغاب تماماً عند صياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية مما يمثل فجوة كان ينبغي العمل على تجسيدها.

- جاء الاعتماد على الرؤية المستقبلية في هذه الأهداف ضعيفاً وهامشياً، وكذلك الاعتماد على الأدوار المتجددة والمستحدثة، والاعتماد الأكثر انصب على تحليل الواقع المباشر.

وبشكل عام، من خلال التحليل السابق يتبين أن الأهداف الإستراتيجية تعاني قصوراً في الشروط الموضوعية لعملية بنائها وصياغتها، إذ اتسم عدداً منها بالعمومية وبعضها بالإجرائية الشديدة، كما تعاني تكراراً وغياباً لفلسفة الترتيب والأولويات، وضعفاً في تكاملها مع بعضها البعض؛ ربما نتيجة للأساس الوظيفي الذي استندت إليه والذي لا يوجد بينه رابط واضح كما تبين عند عرض الغايات.

بناءً على ما سبق، يمكن القول بضعف الأسس المنهجية التي بنيت عليها الأهداف الإستراتيجية لخطة جامعة الفيوم، وفقدانها للفكر الجمعي الذي يعكس بجلاء تطلعات المجتمع وليس فقط تطلعات الجامعة. كما يعتقد الباحثون أن جامعة الفيوم لن تستطيع الوصول إلى سقف الأهداف الطموحة المطروحة بمواردها وإمكاناتها الحالية وفقاً لما ورد بالخطة، فهي في حاجة إلى مزيد من الدعم المالي بزيادة

مواردها المالية الذاتية وتسويق منتجاتها وأبحاثها وعقد اتفاقيات بحثية مع المؤسسات الإنتاجية بالمجتمع لتعلن الجامعة عن نفسها وعن برامجها وعن قدراتها ومخازن المعرفة العلمية بها، هذا إلى جانب التسويق الاجتماعي لدور الجامعة في خدمة وتنمية المجتمع، وهو ما يعطي مؤشراً أولياً بصعوبة التحقيق الكامل لأهداف وأن النجاح الكامل للخطة الإستراتيجية يبدو احتمالاً حرجاً، وهو ما سيتبين عند تحليل المخرجات والوقوف على ما قد تم إنجازه وتحققه من هذه الأهداف.

(٣) تحليل الموارد المالية والبشرية: ويتضمن فحص الميزانية والكوادر البشرية بالجامعة.

٣-١: تحليل الموارد المالية

نصت المادة (٢١) من الدستور المصري علي أن الدولة "تكفل استقلال الجامعات والمجامع العلمية واللغوية، وتوفر تعليم جامعي وفقاً لمعايير الجودة العالمية، وتعمل علي تطويره وتكفل مجانيته في جامعات الدولة ومعاهدها وفقاً للقانون، كما تلتزم بتخصيص نسبة من الإنفاق الحكومي للتعليم الجامعي لا تقل عن (٢٪) من الناتج القومي الإجمالي تتصاعد تدريجياً حتي تتفق مع المعدلات العالمية." (دستور جمهورية مصر العربية، ٢٠١٤، ٨).

وبمراجعة ميزانيات الجامعات المصرية يتضح أن "التمويل الحكومي يمثل المصدر الرئيس لها، فالدولة تتكفل بما يقرب من (٨٥-٩٠٪) من ميزانيتها، ويترك للجامعات مهمة توفير الجزء المتبقي بالجهود الذاتية، ومن ثم فإدخال مفهوم الإدارة الاقتصادية والتمويل وفقاً للإنجاز يعد من الأمور الملحة، خاصة في ظل محدودية الموارد." (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٥، ٥١).

ورغم ذلك لم يهتم "قانون تنظيم الجامعات لسنة ١٩٧٢ بأن تكون الموازنة الجامعية موازنة برامج، وإنما تم ربطها بالموازنة الحكومية بشكل مباشر من قبل وزارة المالية في شكل أبواب وبنود، أي أنه لا توجد آليات واضحة لتوزيع الموارد داخل

الجامعات وفق احتياجاتها، فهي لا تملك حق التفاوض بنفسها مع الجهات المختصة حول مشروع الموازنة السنوية، رغم كونها أكثر الجهات دراية باحتياجاتها المالية وأقدر على عرض هذه الاحتياجات أمام الجهات المختصة وترتيب أولوياتها في الإنفاق. كما نصت التشريعات الجامعية على حرية الجامعات في إعادة توزيع أموالها داخل الموازنة لتحقيق أهدافها، غير أن الواقع يثبت أنها قصرت سلطة الجامعة فقط على نقلها من بند إلى آخر، وليس من باب لآخر، وهو ما يضر بحركة واستقلال الجامعة المالي." (عويس، ٢٠١٨، ٣٤٥)

وعند تحليل الموارد المالية وفحص الميزانية المتعلقة بالخطة الإستراتيجية (٢٠١٦ - ٢٠٢١) لجامعة الفيوم، تبين وجود فريق تم تشكيله لتقدير التكلفة المالية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية للجامعة - كما ذكر في صفحة (١٨) بالخطة - وبمطالعة كل صفحات الخطة البالغ عددها (٣٤٣ صفحة) لم يتمكن الباحثون من إيجاد إشارة لهذه التكلفة حتى لو بشكل إجمالي دون تفصيل، ولم يُذكر توضيحاً لمعايير استثمار الميزانية أو أي ذكر لإيرادات الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة باعتبارها مصادر الإستدامة المالية الذاتية للجامعة. ولم يذكر سوى مجموعة التبرعات النقدية التي حصلت عليها الجامعة عام ٢٠١٥، والتي بلغت قيمتها خمسة ملايين جنيهاً، بالإضافة إلى تبرعات عينية من أجهزة طبية وكتب ومجلات وأجهزة كمبيوتر وأجهزة تكيف كما ورد في صفحة (٦٣) من الخطة.

ورغم أن الشفافية والوضوح تعد ضمن القيم الحاكمة لجامعة الفيوم كما ورد في صفحة (١٧٢) بالخطة حيث نص البند الأخير فيها على "السماح غير المشروط للأخريين بمعرفة الحقيقة دون محاولة إخفاء أو تضليل المعنى أو تبديل الواقع لإظهار الأمور بصورة أفضل"، إلا أن معايير تحقيقها لم تشمل ما يتعلق بالجوانب المالية، ولم يذكر الملخص التنفيذي للخطة والذي اشتمل على ثماني خطوات أساسية كان آخرها الميزانية والتنفيذ أي طرح حول الميزانية. كما ورد في مراحل إعداد الخطة

في صفحة (٥٥) أن فريق حساب التكلفة قد عقد ستة اجتماعات بإجمالي (٣٠) ساعة لوضع الميزانية وتقدير التكلفة دون ذكر إية إشارة حولها رغم تأكيد الخطة الإستراتيجية أن أبرز نقاط الضعف المتعلقة بمراد الجامعة وفقاً لنتائج تحليل الوضع الراهن تتمثل في عدم وجود خطة معتمدة لتنمية مراد الجامعة وآليات متابعتها، ومن ثم يتبين أن أحد أهم معايير الشفافية قد غابت كواحدة من أهم القيم التي يتم الأخذ بها في منظومة القيم الحاكمة للجامعات. كذلك عدم وجود خطط تحدد أولويات الانفاق الاستثماري بالجامعة رغم تأكدها ص(١٢٨) على ضعف الموازنات المالية المخصصة للبحث العلمي.

فارتباط الموازنة بالخطة الاستراتيجية يُعد ارتباطاً وثيقاً، فالموازنة تمثل تحليلاً مالياً لقدرات الجامعة وتتنبأ لمرادها وعائداتها المستقبلية، وهي الضابط الحقيقي لإمكاناتها في تحقيق أهدافها، ولذا فإن توضيح الأمور المالية - وإن تم بشكل تقريبي أو بالإشارة إلى إجمالي التمويل الحكومي للجامعة ومصادر استثماره - أضى أمراً حتمياً في ظل تزايد الضغوط على مؤسسات التعليم العالي لتنويع مصادر تمويله المتاحة نتيجة تراجع قدرة القطاع العام على تمويل الاستثمارات اللازمة لتحقيق النقلة النوعية المرغوبة فيه"، وهو ما تم تأكده في مقدمة الخطة ص (٣٧)، وهو ما يغذي بشكل عام التوجه إلى التعامل مع مؤسسات التعليم العالي كوحدات تجارية، أو اعتبار خدمة التعليم العالي سلعة تخضع لآليات وقواعد عمل الأسواق التجارية"، بما يحتم على الجامعة تناوله بشكل صريح وواضح، وهو ما غاب في هذه الخطة. كما أن الهدف الإستراتيجي الثاني للخطة تمثل في "دعم وتنمية المراد البشرية والمادية بالجامعة"، ترجم إلى هدف إجرائي أكد ضرورة توفير مصادر التمويل اللازمة لدعم الإمكانيات المادية للجامعة، وانتهى إلى ضرورة وجود خطة لتنمية المراد المادية للجامعة، وهو ما لا يعد كافياً لتوضيح الأمور المالية المتعلقة بالجامعة.

ومن ثم فوجود آلية لاستثمار الموارد المالية والتكلفة المتوقعة في الخطة الإستراتيجية قيد النقد والتحليل يعد ضرورة خاصة في ظل استمرار انخفاض الميزانية الخاصة بالتعليم الجامعي في سنوات تنفيذ هذه الخطة بالنسبة للإنفاق العام للدولة في الفترة من (٢٠١٤ - ٢٠١٩)، حيث بلغت نسبة الانفاق على التعليم الجامعي من الانفاق العام للدولة عام ٢٠١٦ حوالي ٢.٥٪ انخفضت إلى ٢.٣٪ عام ٢٠١٧، و ٢.١٪ عام ٢٠١٨، وصلت إلى ١.٩٪ عام ٢٠١٩. وهذه النسب لا تفي باحتياجات هذا النمط من التعليم، وهو ما يعزي إلى عجز الموازنة العامة من ناحية، وارتفاع نفقات التعليم الجامعي من ناحية أخرى. كما يؤكد أن الجامعات المصرية بشكل عام تواجه أزمة تمويل حقيقية يمكن أن يؤدي التباطؤ في مواجهتها إلى انعكاسات مؤسسية ومجتمعية خطيرة مستقبلاً، فهي لا تواجه فقط معضلة تحقيق استدامة مالية طويلة الأجل، بل مجرد توفير النفقات السنوية وفقاً لمفهوم الخطة التشغيلية." (عبدالحמיד، فتحي، ٢٠١٩، ٧١).

غير أنه يجب الاعتراف أن الوصول إلى تقدير دقيق نسبياً للتكاليف التي تنطوي عليها عملية التخطيط يعد أمراً صعباً للغاية. لأنه يتوقف على مستوى الانفاق في الجامعة، وعدد الكليات، وفترة التخطيط، والبرامج المحددة لتنفيذ الأهداف ومدى تكثيفها. بيد أننا نود أن نشير إلى أن توقع التكاليف، والتصريح بإجمالي التمويل الحكومي والذاتي، وتمويل القروض والمنح الخارجية، وتمويل مساهمات الطلاب في تكلفة التعليم، والأصول الإستراتيجية المادية أو العقارية التابعة للجامعة وإيرادات ما يسمى بالصناديق الخاصة، وآلية استثمار كل هذا في إطار تشريعي محاسبي محدد وشفاف يعتمد مبادئ المحاسبية المتعارف عليها، يُعد أمراً مهماً للحكم على مدى ضمان الاستقرار المالي للجامعة لنجاح عملياتها وأنشطتها المختلفة، ومن ثم الحكم على مدى كفاية هذه الميزانية وكفاءة عملية استثمارها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي وضعت لتحقيق رسالتها وغاياتها ومن ثم نجاح الخطة أو إخفاقها.

٢-٣: تحليل الموارد البشرية

تمثل الموارد البشرية لأي مؤسسة "مجموعات الأفراد القادرين على أداء العمل، والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم. وعليه فإن أي تحولات في طبيعة وتوجهات المؤسسة يعتمد على نوعية وخصائص الموارد البشرية التي تمتلكها، وقدراتهم وإمكاناتهم العلمية والمعرفية والمهارية، لذا فالمؤسسات تعمل على اختيار مواردها البشرية بعناية وتسعى إلى استقطاب الأكفاء حتى تستطيع تقديم خدمات أفضل لعملائها، وتحقيق تميزا يضمن لها الاستمرارية والبقاء. (الدجني، ٢٠١١، ١٩٧)

وقد أشار اللوزي (٢٠٠٢، ٦٥) إلى تعريف تنمية الموارد البشرية بأنها " تلك العمليات التي تستهدف زيادة قدرات ومهارات ومعلومات كل الأفراد في المجتمع بشكل عام، وفي التنظيمات بشكل خاص بهدف استثمارها بطريقة فعالة تعود بالمنفعة على الأفراد والمجتمع"، ومن ثم تسعى إدارة الموارد البشرية في الجامعات إلى وضع آليات تضمن لها استمرارية الدور الفاعل في نهضة الجامعة وتقديمها من خلال التخطيط الجيد للموارد البشرية، واستقطاب الكفاءات، وتنمية القدرات بالتدريب المستمر، وتقييم الأداء، وتقديم الحوافز، وإجراء التدوير بين الوظائف لنقل الخبرات وتمكين العاملين، وترسيخ ثقافة الحرم الجامعي. ومن هنا تكتسب إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة، لاهتمامها برأس المال الفكري القائم على المعرفة وطريقة استثمارها في تطوير وابتكار أفضل الممارسات التي تضمن التميز في الأداء.

في هذا السياق، أشار تحليل الوضع الراهن (التحليل البيئي) لجامعة الفيوم إلى أن نقاط القوة التي تتمتع بها الجامعة والمتعلقة بالموارد البشرية تضمنت "وجود هيكل تنظيمي متكامل المسؤوليات والمستويات الإدارية والأكاديمية على كافة قطاعات العمل الجامعي، ووجود عدد كاف وخبرات متميزة من هيئة التدريس من مدارس

علمية متباينة، كما أن نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس في غالبية كليات الجامعة نسبة جيدة تدعم جودة العملية التعليمية"، بينما ورد ضمن نقاط الضعف المتعلقة بتنمية الموارد البشرية "غياب مؤشرات جودة الأداء في القطاع الإداري، وعدم وجود آليات لتقييم أداء مراكز ووحدات الجامعة المختلفة، وغياب السياسات المتعلقة بتشجيع الابتكار وزيادة الإنجاز في إدارات الجامعة، كذلك عدم وجود ميثاق أخلاقي معتمد ومعلن بالجامعة" (جامعة الفيوم، ٢٠١٦، ١١٩-١٢٠).

وقد نص الهدف الإستراتيجي الثاني للخطة على "دعم وتنمية الموارد البشرية والمادية بالجامعة"، وهو ما يبين أهمية هذا المدخل كأحد محاور عملية التخطيط الإستراتيجي. تم ترجمته إلى هدف إجرائي "إقرار خطة للتنمية المستمرة لمهارات الموارد البشرية"، ترجم لعدة أنشطة ركزت في مجملها على تحديد الإحتياجات التدريبية للموارد البشرية وتنفيذ برامج تنمية مهنية لكل فئة عمرية ووظيفية في القطاعات المختلفة وقياس مردود هذه الخطة لرفع مستوى الأداء الإداري بالجامعة ووحداتها. وهو ما تم تكراره في برامج الفاعلية التعليمية لطلاب المرحلة الجامعية الأولى ومرحلة الدراسات العليا.

غير أن ما ورد بالخطة من أهداف متعلقة بتنمية الموارد البشرية لا يتناسب وأهمية هذا المدخل ودوره في تحقيق أهداف الجامعة، بل إنه لم ينل المكانة التي تتناسب مع العلاقة الجدلية بينه وبين الجامعة كونه المستهدف الأساسي لها وفي نفس الوقت الفاعل المؤثر في كل أنشطتها. ففاعلية تحقيق الهدف الإستراتيجي المذكور آنفا ترتهن بتوافر مجموعة من العوامل والآليات لم تذكر في هذه الخطة، مما دفع الباحثون بالحكم بعدم كفاية آليات التخطيط المتعلقة بإدارة وتنمية الموارد البشرية في الجامعة، وفيما يلي عرضاً لبعض هذه العوامل والآليات:

- **سياسات الاستقطاب والتعيين:** فالخطة الإستراتيجية لم تتضمن ما يشير إلى امتلاك الجامعة سياسات أو حوافز مشجعة لاستقطاب الكوادر البشرية المتميزة، وما

هية الوسائل التي تتبناها الجامعة للاحتفاظ بالكوادر البشرية المتميزة من أبنائها أو من يتم استقطابهم للعمل بها - إن وُجد. كما لم توضح ما إذا كان التعيين يتم وفقاً للاحتياجات الفعلية للجامعة بالاعتماد على خطة محددة. وما هية السياسات والإجراءات التي تحكم عمليات التعيين، وشروط التعاقد، والترقيات، والتنظّمات والشكاوى، وساعات العمل ومدى فعالية هذه السياسات وتنفيذها.

- كفاية وكفاءة أعضاء هيئة التدريس والهيئة الإدارية: ورد في ص (١١١) من الخطة أن جامعة الفيوم تضم (١٨) كلية ومعهدا يدرس بها (٢١.٩٧٠) ألف طالب وطالبة طبقاً لإحصائيات العام الجامعي ٢٠١٥، ولا شك أن هذه الأعداد في زيادة مستمرة كل عام، وتم أيضاً عرض مجموعة من الرسومات والأشكال التي تضمنت أعداداً تقريبية لأعضاء هيئة التدريس (حوالي ١٢٥٠)، والهيئة المعاونة (حوالي ١٤٠٠)، بالإضافة إلى الجهاز الإداري وجاء التعليق عليها عاماً لا يوضح ما إذا كانت نسبة أعضاء هيئة التدريس والهيئة الإدارية تتناسب وأعداد الطلاب وتتفق مع المعدلات المعترف بها، فالشكل (١٠) الوارد ص (٦٤) يبين ارتفاع عدد المدرسين مقابل أعداد الأساتذة والأساتذة المساعدين، كما أظهر الشكل (١١) ص (٦٥) التصاعد التدريجي في أعداد من يشغلون وظيفة مدرس مساعد. كما ورد أيضاً بذات الصفحة ما يؤكد على الزيادة الواضحة في أعداد العاملين بالجهاز الإداري. غير أن هذه البيانات لا توضح ما إذا كان هناك فائض أو عجز في عدد أعضاء هيئة التدريس والهيئة الإدارية، بالإضافة إلى عدم وجود إشارة إلى قيام جهة مختصة بتحديد أعباء التدريس أو أعباء الإشراف العلمي بما يتيح المجال لعضو هيئة التدريس بتجويد العملية التعليمية والقيام بدوره في البحث العلمي، كما لم تشر إلى وجود مخطط للتعامل مع ذلك بوجود آليات استقطاب أو آليات ابتعاث أو حتى آليات لإعادة تأهيل.

ومن المفارقات تأكيد التحليل البيئي على أن الجامعة تتمتع بوجود هيكل تنظيمي متكامل المسؤوليات والمستويات الإدارية والأكاديمية على كافة قطاعات العمل الجامعي، ثم يؤكد غياب مؤشرات جودة الأداء في القطاع الإداري، وغياب آليات تقييم أداء مراكز ووحدات الجامعة المختلفة، وأيضاً غياب السياسات المتعلقة بتشجيع الابتكار وزيادة الإنجاز في إدارات الجامعة، وهو ما قد يشير في مجمله إلى وجود إشكالية في وجود موظفين مؤهلين وكفاءات فنية لتقديم ما يلزم من الخدمات الإدارية، بما يتطلب وجود مخطط محدد لمعالجة الأمر، وقد تم الإشارة إليه في ص (١٨٩) و(٢٠٢) تحت مسمى الهيكل الإداري الجديد الذي يشير إلى أن الجامعة تسعى لتشكيل هيكل جديد في السنوات الخمس القادمة ملائم لحجم وأنشطة الجامعة، مع وجود قواعد لتطبيق التوصيف الوظيفي الجديد وتحديد المسؤوليات والصلاحيات لكل عنصر من عناصر المنظومة الإدارية من خلال نشر وثيقة خاصة بهذا الأمر، ووجود معايير معلنة لاختيار القيادات الأكاديمية والإدارية.

- **تنمية قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس والهيئة الإدارية:** بينت الخطة الإستراتيجية ص (١٩٠) أن الهدف الإجرائي الرابع نص على "إقرار خطة للتنمية المستمرة لمهارات الموارد البشرية"، تم ترجمته إلى عدد من الأنشطة والآليات، تقع مسؤولية تنفيذها على مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والإدارة العامة للشئون الإدارية، وهو ما يشير في مجمله إلى حرص الجامعة على دعم التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس في المجالين البحثي والدراسي، وأيضاً تدريب الهيكل الإداري وفق خطة متكاملة لتدريب جميع العاملين، مع الحرص على قياس فعالية ومردود التدريب من خلال آليات محددة - رغم أنها لم تُذكر.

يتبين مما سبق ضرورة امتلاك الجامعة خطة محدثة لتطوير مواردها البشرية مهنيًا بتأهيل وتدريب العاملين كافة والإرتقاء بمستوى أداءهم في ظل تنوع وتطور الوظائف والأدوار وتجديدها، خاصة وأن الدراسات الحديثة التي تناولت التنمية المهنية

لأعضاء هيئة التدريس قد أكدت على "وجود العديد من جوانب القصور في البرامج المعدة لتنمية قدرات الهيئة التدريسية سواء من خلال برامج مشروع تنمية القدرات أو البرامج المتاحة في الكليات" (عوض، ٢٠٢٢، ١٩) وهو ما اتفق مع نتائج دراسات أخرى سبقتها بحوالي عقد كامل خلصت إلى أن "هذه البرامج روتينية شكلية لا تحقق الغرض منها ولا تتلائم مع التحولات العالمية والمحلية" (علام، ٢٠١٣)، وثمة تشابه بين ذلك وبين برامج الهيئة الإدارية، حيث يمكن الاعتماد على نفس المقياس للحكم على مدى فعاليتها، وهو ما يشير في مجمله إلى ضعف فعالية هذه البرامج وضرورة إيجاد بدائل تختلف في منهجها عن الخطط المعتادة التي تُطرح لتنمية قدرات المنتسبين للجامعة من الأكاديميين والإداريين.

- **تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس والهيئة الإدارية:** رغم تأكيد الهدف الإستراتيجي السابع في الخطة على "تطوير نظم المتابعة والمراجعة الداخلية بالجامعة" ضمن برنامج القدرة المؤسسية، وتأكيد الهدف الثالث في برنامجي الإرتقاء بالفاعلية التعليمية لطلاب المرحلة الأولى وطلاب الدراسات العليا على "المتابعة والتقييم المستمر للعملية التعليمية" ومن ثم تحسين الأداء في ضوء نتائج المتابعة، إلا أن الخطة لم تذكر أمثلة لآليات أو معايير موثقة لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس أو الإداريين مثل المشاركة في الأنشطة العلمية ومدى الانتظام في الأنشطة التعليمية، والمشاركة في أنشطة الجودة. كما لم تذكر الخطة العمليات المستخدمة لتقييم الأداء الفردي وتوفير التغذية الراجعة والمتابعة، وكيفية ترجمة هذه العمليات إلى ممارسات من شأنها تحسين الجامعة، بالإضافة إلى عرض آليات لقياس إنتاجية أعضاء هيئة التدريس في المجال الدراسي والبحثي، واتخاذ إجراءات تصحيحية لمعالجة أي ممارسات غير واضحة.

- **مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة الإدارية:** لم يرد في الخطة ما يشير إلى اهتمام الجامعة بالرضا الوظيفي للعاملين بها سوى ما ورد ضمن

الأنشطة ص(٢٠٠) بقياس الرضا الوظيفي للعاملين بالجامعة في ضوء معايير ومؤشرات الأداء، غير أنها لم تشر إلى الوسائل المستخدمة في قياس مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة الإدارية، وكيف يتم الاستفادة من قياسه، وما مستوى ظروف العمل وفقاً لمتطلبات الوظيفة من حيث ملاءمة أماكن العمل والتجهيزات والمناخ الصحي ووسائل الاتصال المتاحة، وغيرها من التساؤلات التي كان لا بد أخذها في الاعتبار في الخطة الإستراتيجية قيد التحليل والنقد.

بناء على ما تقدم، يعتقد الباحثون بضعف الكفاءة الداخلية للجامعة والتي تشير إلى مدى قدرة عناصرها البشرية على القيام بالأدوار المتوقعة منها، وهو ما يمثل بدوره صورة من صور تبديد الطاقات البشرية المتاحة لتحقيق أهداف الجامعة وكلياتها. فمن المفترض أن يدخل في ذلك نسب رسوب الطلاب والهدر التعليمي، وأعداد الطلاب في الشعب الدراسية والمعامل، والهيئة التدريسية والعبء الفصلي، وهو ما لم يرد ذكره في الخطة بما قد يمثل إحدى نقاط الضعف بها.

كما كشفت المراجعات التحليلية للخطة الإستراتيجية غياب أحد أهم عناصر بنيتها التنظيمية المتكاملة - والتي تم الإشارة إليها كأحد نقاط القوة - وهو وجود مجلس أمناء يضم عدد من أصحاب الكفاءة والخبرة في العمل الأكاديمي، ومجلس أكاديمي مسؤول عن الأداء العلمي للجامعة، مثل وجود مجالس للكليات والأقسام.

ورغم أن الجامعة وضعت منظومة للقيم والأخلاقيات الحاكمة بها وهو ما ورد ص (١٧١ - ١٧٢)، إلا أن إدارة الجامعة لم تحدد ما قد يسهم في ترسيخ الثقافة التنظيمية لدى العاملين بها كثقافة الجودة وأهمية المبادرات الفردية والاهتمام بالمستفيدين سوى من خلال تطبيق الحوكمة فقط، فالثقافة التنظيمية تعبر عن البيئة الداخلية للجامعة وتؤثر تأثيراً مباشراً في أدائها، وتعكس مجموعة المعتقدات والقيم التي تشكل سلوك العاملين تجاه العمل الجامعي، "وتسعى لأن تكون المعيار المميز للجامعة بتوفير درجة ملائمة من التكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة، ولا

يمكن أن تتجح استراتيجيات أي مؤسسة دون مراعاة ثقافتها التنظيمية الممزوجة بالتوجهات الخارجية لاسيما وأنها تعمل على توفير الإحساس بالذات والهوية للعاملين بها، وتدعيم الالتزام بينهم وإشعارهم بالمسؤولية، مع تكوين إطار مرجعي للاستعانة به واستخدامه عند ممارسة أنشطة الجامعة، ومن ثم الإسهام كدستور أخلاقي يرشد إلى السلوك الأفضل في الحياة الوظيفية للعاملين" (الدجني، ٢٠١١، ١٧٤).

(٤) تحليل التكنولوجيا والبنية التحتية: وذلك للكشف عن التكنولوجيا المتاحة والبنية التحتية المستخدمة في الجامعة.

فالبنية التحتية والتكنولوجية تعد من أهم مدخلات أي نظام، وتشمل الإمكانيات المادية والمعلوماتية المتاحة في الجامعة والتي من شأنها أن تحقق جودة مخرجاتها في ضوء الأهداف المرسومة في خطتها، فهي تؤثر على كافة أساليب أداء الجامعات لمهامها التعليمية والبحثية والإدارية. وقد بذلت جامعة الفيوم في السنوات الماضية العديد من الجهود لدعم قطاع تكنولوجيا المعلومات وتأسيس بنية تحتية قوية، بغرض توظيف ومواكبة التطور التكنولوجي في العمليتين الإدارية والأكاديمية، بما يسهم في تحقيق مكانة متميزة للجامعة بين الجامعات.

فتحقيق رؤية ورسالة الجامعة يرتهن بتوفير بيئة تكنولوجية متكاملة ومتطورة ملائمة لأعضاء هيئة التدريس والطلاب للإستفادة من بيئة التعليم الإلكتروني، واستخدام الإنترنت لربط شبكة الجامعة مع شبكات محلية وعالمية بهدف خدمة البحث العلمي، والمساهمة في إعداد جيل جديد يواكب تطورات العصر الحالي. كما تسهم البنية التحتية المناسبة في إنشاء بيئة تعليمية آمنة ومريحة، بما يشعر الطلاب بالإنتماء والتشجيع على التعلم. غير أن استخدام التكنولوجيا في التعليم بفاعلية يتطلب وجود كوادر بشرية مدربة ومؤهلة للتعامل معها بشكل فعال ومبتكر، لتوظيفها واستخدامها بشكل مبدع وفعال في العملية التعليمية والإدارية.

حيث أكد الهدف الإستراتيجي الثالث والرابع والخامس عشر من الخطة على أهمية دور البنية التحتية والتقنية في الإرتقاء بالقدرة المؤسسية للجامعة، وذلك في إطار نتائج تحليل الوضع الراهن للجامعة والذي بين ضعف وقصور هذه البنية، فقد ورد في ص (١٢٨) من الخطة "عدم كفاية المعامل الدراسية والتجهيزات المعملية، وضعف تجهيزات المعامل البحثية، وضعف آليات متابعة كفاءة المرافق المتاحة بالجامعة وخطط الصيانة الدورية، وعدم وجود أنظمة معلومات إلكترونية لإدارة القاعات الدراسية والمعامل والمخازن ومباني وبوابات الجامعة، وبطء سرعة الإنترنت بالجامعة وضعف توافر الواي فاي في بعض مناطق الجامعة، بما يؤثر سلبًا في إمكانية التوسع في التعليم عن بعد وعلى الأداء بصفة عامة، بالإضافة إلى عدم وجود آليات لتحويل المعارف إلى تكنولوجيات"، وهو ما يمثل تحديات كبيرة، وأهدافا واضحة أمام الجامعة ينبغي مراعاتها وهو ما تم بالفعل في الخطة موضع النقد، كما جاء في ص (١٩٢، ١٩٥، ١٩٦) ويؤكد على استناد الأهداف الإستراتيجية في بعض مجالاتها إلى تحليل الوضع البيئي للجامعة والأخذ بنتائجها.

غير أن الخطة لم تتناول أحد أهم مقومات نجاح المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية والبقاء في ظل الثورة التي يشهدها عصر تكنولوجيا المعلومات وهو ما يسمي بإدارة المعرفة والتي تختلف عن الإدارة الإلكترونية المشار إليها في الخطة ص(١٩٦)، فمفهوم إدارة المعرفة يعتمد على توفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين بالجامعة، والمستفيدين من خارجها، ويرتكز على الاستفادة القصوى من المعلومات المتوافرة فيها، والخبرات الفردية الكامنة في عقول موظفيها. لذا، فإن تطبيق هذا المفهوم يساعد على استثمار رأس المال الفكري، وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد، ورفع كفاءة الجامعة.

ويتم تحليل البنية التقنية والمادية في الجامعة بالكشف عن الوحدات الخدمية ومرافقها المخصصة للقيام بالأنشطة التعليمية ومرافق الأنشطة اللامنهجية

والتجهيزات الموجودة بها (كالمكتبة الورقية وأعداد الكتب بها، والمكتبات الإلكترونية المتطورة التي تخدم العملية التعليمية والبحثية، وعدد أجهزة الحاسوب للطلبة، ومكاتب أعضاء هيئة التدريس، والمرافق الجامعية العامة، ومساحات القاعات الدراسية والمختبرات والمعامل والملاعب والمسارح)، والتي لا بد أن تكون ملائمة للقيام بهذه الأنشطة بكفاءة وفاعلية وفق رسالة وأهداف الجامعة، كما ينبغي توفير الصيانة الدورية والوقائية وتعميم إرشادات السلامة والأمان وطرق الاستخدام الصحيحة، وتوفير الخدمات والمرافق الخاصة بذوي الاحتياجات الخاصة، بالإضافة إلى البرامج الإدارية الحديثة المعتمدة على التكنولوجيا في تنفيذ عمليات قبول وتسجيل الطلاب وتخرجهم، بما يسمح بتقليص قاعدة النظام الإداري، مع الاعتماد على شبكات تربط كليات الجامعة في بيئة تقنية متطورة في سبيل إدارة الاختبارات وتوزيع الطلاب، وإدارة شؤون أعضاء هيئة التدريس والإداريين. كما يتضمن الأمر تطوير البنية التشريعية التي أصبحت في أغلبها معوقة للنظام الجامعي أكثر منها ضابطة ومطورة. هذا بالإضافة إلى مصادر معلومات حديثة وكافية تمكن الجامعة من تنفيذ برامجها وتقديم خدماتها بشكل لائق.

وعند مراجعة الخطة الإستراتيجية لجامعة الفيوم للكشف عن عناصر البنية المادية بها والتي حددها الباحثون بعدة نقاط جامعة هي: التسهيلات الداعمة لعملية التدريس، التخطيط لصيانة الموارد وإدارة المخاطر، الأجهزة والمواد، التقنية ومصادر تكنولوجيا المعلومات. وانطلاقاً مما ورد في الخطة بشأن البنية المادية في ص (٦٠)، بالإشارة إلى المكتبة المركزية، والمركز الرياضي والملاعب، والمستشفيات الجامعية، إضافة إلى الأهداف الإستراتيجية الثالث والرابع والخامس وما نتج عنها من أهداف إجرائية وأنشطة، يتبين ما يلي:

- **التسهيلات الداعمة لعملية التدريس:** وفقاً لما ورد في الخطة لا يمكن الكشف عن مدى كفاية وملاءمة المباني للأنشطة التعليمية والخدمات المساندة لها، ومدى كفاية

وملاءمة الملاعب لممارسة الأنشطة الرياضية، ومدى توفر وملاءمة الأماكن الخاصة بالنشاط الثقافي كالمسارح وغيرها، مدى كفاية المساحات الخضراء وإجراءات المحافظة على نظافتها وشكلها، مدى توفر المطاعم والمقاهي المناسبة للطلبة وأعضاء هيئة التدريس. كذلك ما إذا كانت المباني والقاعات تتضمن أماكن مجهزة لاستراحات الطلاب، أو وجود جهاز إداري وفني مسؤول عن إدارة المرافق العامة والخاصة مثال (المصاعد، دورات المياه، الكهرباء، مياه الشرب)، كما غابت الإشارة إلى مدى التزام الجامعة بكل الاحتياطات اللازمة لتأمين جو صحي آمن ومناسب للدراسة وللمقيمين في هذه المباني بما يدعم مهمة الجامعة التعليمية والبحثية.

ويمكن أن نضيف على ذلك عشرات القضايا والموضوعات المتعلقة بتيسير ودعم عملية التدريس والبحث العلمي؛ منها مدى مناسبة قاعات المحاضرات لأعداد الطلاب/ الجداول الدراسية من حيث (المساحة، الإضاءة، التهوية، وسائل الإيضاح، التجهيزات المختلفة)، مدى مناسبة المعامل ومختبرات الحاسب الآلي لأعداد الطلاب، بالإضافة إلى تزويد القاعات الدراسية بتكنولوجيا المعلومات (أجهزة حاسوب، وأجهزة LCD مرتبطة بشبكة الجامعة)، ووجود معامل حاسب آلي متاحة للاستخدام الحر خارج الأوقات الرسمية المحددة للمحاضرات والمعامل.

- **التخطيط لصيانة الموارد وإدارة المخاطر:** لم تبين الخطة الإجراءات التي تتبعها الجامعة للتقييم الدوري لحالة المباني والمعدات والصيانة الوقائية وصيانة الأعطال والاستبدال، والصيانة الدورية للمعامل والقاعات الدراسية والتجهيزات.

- **الأجهزة والمواد:** لم توضح الخطة طرق تعرف مدى ملاءمة التجهيزات الموجودة داخل وخارج حرم الجامعة لاحتياجاتها وفق أهدافها المعلنة وبرامجها وأنشطتها وعدد طلابها، ومدى مراعاة خطة السلامة المتبناة بتوفير المعدات واستخدام أجهزة السلامة في المختبرات والأماكن ذات المخاطر المحتملة وتوفير الخروج السهل من المباني في حالة الطوارئ.

- **التقنية ومصادر تكنولوجيا المعلومات:** أوضحت الخطة أن الهدف الإستراتيجي الخامس المتعلق بالتكنولوجيا وتوطينها قد تم ترجمته لهدف إجرائي نص على توفير بنية تحتية في مجال المعلوماتية والربط الشبكي، وأيضا ترجمة الهدف الخامس عشر إلى تحويل المعارف إلى تكنولوجيات، ثم تحويل الهدفين إلى مجموعة من الأنشطة كما ورد ص (١٩٥، ٢٦٣)؛ غير أنه بتحليل الخطة تبين غياب بعض النقاط عنها؛ لعل أبرزها مدى: توفر حواسيب كافية تتناسب مع أعداد الطلاب والعاملين وطبيعة تخصصاتهم - توفر دعم فني مناسب لمساندة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وكفاءة هذا الدعم- استخدام أجهزة المعلومات بشكل فعال في الأنظمة الإدارية داخل الجامعة- برامج التدريب التي تقدمها الجامعة للاستخدام الأمثل للتقنيات والتكنولوجيا الحديثة المتاحة داخلها- توفر مصادر تعليمية مساندة مثل الأجهزة السمعية البصرية- توفر خدمة الإنترنت والبريد الإلكتروني في الجامعة، واتاحتها للطلبة والعاملين- سرعة الإنترنت مناسبة ومنسجمة مع حجم الجامعة وأعداد الطلاب والعاملين فيها- تقييم خدمات تكنولوجيا المعلومات في الجامعة، وأهم آليات التقييم.

بناء على ما سبق، يمكن القول بأن البيانات الواردة بوثيقة الخطة غير كافية ولا تساعد في الإجابة عن العديد من التساؤلات المتعلقة بالبنية المادية والتكنولوجية في الجامعة رغم أهمية القضايا والموضوعات التي طُرحت في هذا الإطار باعتبارها عناصر أساسية ضمن مدخلات المنظومة قيد النقد والتحليل.

ومن ثم يمكن القول بأن المدخلات السابقة تمثل أبرز عناصر التخطيط الإستراتيجي المتعلق بمؤسسات التعليم العالي، كما يتبين ارتباطها بعلاقات تبادلية بين بعضها البعض، وتنظم داخل إطار مشترك يهدف في مجمله الوصول لرؤية الجامعة. فجميع العناصر تترايط فيما بينها وتتشابك - بغض النظر عن أوجه النقد الذي يعتري كل عنصر- لتحقيق الأهداف التي تعد ترجمة للرسالة والتي بدورها تعكس رؤية الجامعة.

كما يتبين بمراجعة الأهداف الإستراتيجية أنها لم تتضمن أهدافا مباشرة تتناول المنافسة وتحقيق ترتيب متقدم بين جامعات العالم، رغم أنها تمثل جوهر الرؤية؛ ولذا لم تتناول مدخلاتها إستراتيجيات تنافسية توفر القدرة على تحقيق ترتيب متقدم ضمن التصنيفات العالمية، ولم تُحدد الموارد المادية المتاحة لتحقيق ذلك، أو الوقوف على موقع الجامعة من التصنيف العالمي مقارنة بالجامعات المشابهة بما يتيح لها فرصة للنهوض بأنشطتها ورسم طريقها في هذا المسار، وافتقدت الخطة بعناصرها الإشارة إلى وجود تنظيم مرن يسهل عملية تنفيذ الاستراتيجية في ضوء ما يستجد من متطلبات التصنيف العالمي خلال سنوات الخطة، وبالتالي وضع الميزانيات التقديرية التي تحقق متطلبات التصنيفات العالمية في الخطة الاستراتيجية بنجاح. ومن ثم غاب عنها وضع البرامج وتحديد الإجراءات والأعمال التي سيتم القيام بها لضمان تنفيذ الأهداف والإستراتيجيات التي تساعد في بلوغ تصنيف عالمي مرموق لغياب الأهداف المتعلقة بذلك الأمر، مما يمثل إشكالية كان ينبغي العمل على تداركها حتى وإن كانت الأهداف والأنشطة ستؤدي ضمناً لتحقيق التنافسية لكنها لن تؤدي للوصول إلى تصنيف متقدم إلا بإجراءات واضحة المعالم وخطوات يمكن متابعتها وتقييم ما تم تنفيذه للكشف عن صعوبات ما لم يتم تنفيذه منها. وإذا ما اعدنا قراءة تحليل المدخلات، سنجد إشكالية تتعلق بالعوامل التي تمد الجامعة بشريان الحياة، وتعتمد عليها في استمراريتها وبقائها، والتي تمثلت في مزيج الموارد البشرية والمادية والتقنية، حيث العديد من أوجه النقد التي ينبغي أخذها في الاعتبار.

وتأتي خطوة تحليل العمليات التي تتناول مكونات النظام الداخلي وتقييم أدائها وتفاعلها فيما بينها وبيئتها الخارجية بغرض التحقق من أن النظام (الخطة) يحقق أهدافه بالدرجة المطلوبة بعد أن تم تحويل الأهداف إلى ممارسات إجرائية.

ب- تحليل العمليات (Processes):

تتضمن خطوة تحليل العمليات الكشف عن الأنشطة والبرامج التنفيذية، والتي تتميز بأنها محددة بزمن، واضحة الصياغة وسهلة القياس أي يمكن تحويلها إلى حكم كمي أو وصفي يسهل قياسه، كما يسهل صياغة مؤشرات الأداء للبرامج التنفيذية إجراء عملية التقييم، بإصدار أحكام تتمتع بنسبة عالية من الصدق والموضوعية. فهذه الخطوة تبين القدرة على تحويل المدخلات إلى مخرجات ومنتجات تقدم لخدمة المجتمع، وليس من اليسير فهم طبيعة العمليات والأنشطة التي تتم في البيئة التربوية لتحويل المدخلات إلى مخرجات، إلا أن اتباع منهجية معتمدة في التحليل تستند إلى أسلوب علمي محدد (أسلوب تحليل النظم)، سوف يسهل خطوة تحليل العمليات، وذلك بتقسيمها إلى مجموعة من النقاط التي تتضمن في مجملها أسس ومرتكزات البرامج السبعة التي وردت الخطة كما يظهر ص (١٨١)، على النحو التالي:

(١) **تطوير السياسات والتشريعات:** بفحص كيفية وضع الجامعة للسياسات والإستراتيجيات لتحقيق أهدافها.

فتحقيق الأهداف الإستراتيجية الواردة بوثيقة الخطة يتطلب جهودًا كبيرة، ولا شك أنّ السياسات والتشريعات من أهم الوسائل التي يجب مراعاتها في هذا المجال، والتي تشير إلى الخطوط العامة الأساسية التي تنفذها الجامعة بما يحقق أهدافها الإستراتيجية، ويتم صياغتها بقرارات وتشريعات تُكتب بأسلوب علمي بعيداً عن الغموض والضبابية لضمان وضوحها، ولتكون مرجعية كاملة للإستراتيجيات والخطط التنفيذية، وعليه لا بد من مراجعة السياسات التي تم اتخاذها ضمن الأنشطة التي وضعت بالخطة في كل برنامج من برامجها، واشتملت على مجموعة من السياسات والتشريعات التي حدثت بين عناصر المدخلات المشار إليها سابقاً، من أجل توفير الظروف الملائمة، لتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات يُراد تحقيقها. ويمكن عرض أبرزها على النحو التالي:

- **برنامج القدرة المؤسسية** ويعد من أكثر البرامج التي تضمنت سياسات لتحقيق أهداف الخطة، وفي هذا الإطار تحدد الجامعة عدة توجهات أهمها: نشر مفهوم ومعايير الحوكمة على موقع الجامعة الإلكتروني، نشر قواعد العمل في الإدارات ووحدات الجامعة المختلفة تحقيقاً للشفافية، إنفاذ القوانين واللوائح لتحديد اختصاصات السلطة التنفيذية على كافة المستويات، تمثيل الفئات المستفيدة من خدمات الجامعة في جميع لجان الجامعة ومراكزها وكلياتها، إعلان معايير اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية، إنشاء كليات للحقوق والتجارة والعلاج الطبيعي والطب البيطري والتربية الرياضية وغيرها لخدمة أبناء المحافظة، إنشاء معهد دراسات وبحوث للعلوم المتقدمة، إنشاء مرصد لحصر انتهاكات ومخالفات ممارسة الحرية الأكاديمية طبقاً للميثاق الأخلاقي، نشر وإعلان نظام المحاسبية المتبع في الجامعة، مع الإعلان عن إجراءات تصحيح المخالفات بما يتفق مع القوانين واللوائح ذات الصلة، ربط نظام الحوافز والمكافآت بمستويات الأداء ونتائج التقييم.

يُلاحظ تنوع مجالات السياسات السابقة، حيث جاء بعضها متعلقاً بتطبيق الحوكمة والمحاسبية، ورسم هيكل تنظيمي للمنظومة الإدارية، وبعضها بتوفير مصادر دعم مالي وتمويل للجامعة، وإنشاء كليات ومعاهد جديدة، وتفعيل الحرية الأكاديمية ونظام المحاسبية.

- **برنامج الفاعلية التعليمية لطلاب المرحلة الجامعية الأولى**، والدراسات العليا تضمننا البرنامجين عدة سياسات وتوجهات استراتيجية أهمها: وضع لائحة موحدة لكليات الجامعة بنظام الساعات المعتمدة بما يضمن مبدأ العدالة وتكافؤ الفرص مع التركيز على القيم الأخلاقية واللغات وأساليب التفكير وإدارة العولمة والمهارات البسيطة، إنشاء مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي في ضوء لائحة إدارية ومالية موحدة، تشكيل برلمان طلابي لممارسة الحرية الأكاديمية في إطار القوانين

واللوائح المنظمة، وضع الضوابط الخاصة بالاستعانة بأعضاء هيئة التدريس أو خبراء من الخارج للتدريس ببرامج الدراسات العليا.

وتشير هذه السياسات إلى العديد من مجالات اهتمام العملية التعليمية والبحثية ومنها تطوير البرامج الدراسية، وسياسات القبول، وأساليب التعليم، والأنشطة الطلابية، كما يحسب لها تأكيدها على مبدئين أساسيين هما: العدالة وتكافؤ الفرص.

- برنامجا البحث العلمي، والعلاقات الثقافية والتعاون الدولي

ومن أهم السياسات التي تتجه الجامعة إلى تفعيلها في إطار هذين البرنامجين: دعم صندوق حساب البحوث من الصناديق الخاصة بالجامعة وكلياتها، وزيادة المخصصات المالية للبحث العلمي والإشتراك في المؤتمرات العلمية الدولية وورش العمل والندوات من الموازنة العامة للجامعة، وإنشاء بنك للمشروعات الدولية التي تم تنفيذها في جميع كليات الجامعة لنقل المعرفة والخبرة للأجيال الجديدة.

ومن ثم فقد أكدت معظم سياسات هذين البرنامجين على الدعم المالي لإجراء البحوث العلمية بما يسهم في تطويرها وتنوعها والاستفادة منها.

- برنامج خدمة المجتمع وتنمية البيئة

وقد ركز هذا البرنامج على عدة سياسات وأنشطة من أهمها: تشكيل فريق عمل بمشاركة المجتمع المدني لتحديد الاحتياجات المجتمعية للإقليم ولتقويم أداء المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص في ضوء السياسات المالية الحاكمة والمتطلبات المجتمعية، تطوير واعتماد لوائح المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بما يعظم موارد الجامعة، وإنشاء مركز استشارات للطاقة البديلة واستخداماتها، وإنشاء وحدة لجمع وفرز وتدوير المخلفات والاستفادة منها تعليمياً، وإنشاء مراكز إدارة المعرفة بالجامعة، وعقد شراكات مع الهيئات المحلية والدولية التي تهتم بحماية البيئة وإدارة المحميات الطبيعية، وإدراج بعض الخريجين المتميزين في عضوية المجالس الاستشارية لكل كلية.

ومن ثم فقد ركزت السياسات السابقة على ثلاثة مجالات محددة تشمل تفعيل دور الوحدات ذات الطابع الخاص، والشراكة مع المجتمع المدني، والإدارة المستدامة لمخرجات البحث العلمي، وجميعها من الإستراتيجيات المهمة لتعزيز علاقة الجامعة بالمجتمع المحلي والمشاركة في تنميته.

ويمكن القول إجمالاً أنه رغم أن هذه السياسات تأتي في سياق زمني ومكاني معين، إلا أنها تتسم بالمرونة استجابة لما قد يطرأ من تغيرات أو مستجدات أو معوقات داخلية وخارجية للجامعة، غير أنه من الملاحظ أن ثمة إشكالية في التشريعات المنظمة لعمل الجامعة تتمثل في "إغتراب النص القانوني عن فهم متطلبات واقعه المعاصر، حيث فقدان الملاءمة والتثبيت بالماضي، وافتقاد أدوات المستقبل والإبقاء على هذه التشريعات دون مراجعة، مما يعني بقاء الوضع على ما هو عليه؛ ومن ثم أصبح تغيير هذا القانون الصخرة التي تتحطم عليها آمال المجتمع الأكاديمي. كما عجز القانون - رغم تعديلاته شبه السنوية - عن مواكبة التوجهات العالمية لتطوير الجامعات، فلم يستطع تضمين بعض مصطلحات الألفية الثالثة، والمعبرة عن رؤى عصر اقتصاد مثل: التدويل، الحرية الأكاديمية، حوكمة الجامعات." (عويس، ٢٠١٨، ٣٣٩)

كما يُلاحظ على هذه السياسات أن بعضها ربما جاء نقلاً أو تقليداً لسياسات دولية قد لا يكون هناك حاجة إلى تطبيقها مثل مكتب رعاية الوافدين، كما يبدو عدم ارتباط بعضها بخطط محكمة وإجراءات عملية يمكن تطبيقها بما ساهم في عدم تحقيقها إلى الآن مثل إنشاء مركز استشارات للطاقة البديلة واستخداماتها، وإنشاء وحدة لجمع وفرز وتدوير المخلفات، وإنشاء مراكز إدارة المعرفة، فإلى الآن لم يتم إنشاء أيٍّ منها. هذا بالإضافة إلى عدم ملاءمة الظروف وجاهزية المناخ العام لتطبيق بعض السياسات المطروحة مثل إنشاء البرلمان الطلابي والذي يحتاج إلى جو من الديمقراطية الحقيقية، كما قد تكون الظروف المادية أحد أسباب ضعف

الجاهزية مثل إنشاء كليات الطب البيطري والتجارة والعلاج الطبيعي أو ربما لعدم حاجة المجتمع إلي بعضها مما قد يشير إلى التسرع في وضع سياسات تحتاج إلى مزيد من الدراسات المتعمقة.

كما صاحب هذه السياسات الكبيرة نسبياً ضعف الإجراءات التشريعية والقانونية للعديد من مختلف الجوانب المنظمة لماهية الجامعة ووظائفها. فقد غابت عن الخطة التشريعات والقوانين المنظمة لصلاحيات ومسئوليات أعضاء هيئة التدريس، والتشريعات المنظمة للعملية التعليمية والبحثية والتشريعات المتعلقة بالموارد المالية، وربما يرجع ذلك إلى وجود مصدر واحد فقط يتم من خلاله تنظيم العمل والعلاقات داخل الجامعة وخارجها يتمثل في قانون تنظيم الجامعات ٤٩ لسنة ١٩٧٢ ولائحته التنفيذية، وتعديلاتهما. والتي يُلاحظ عليه وعلى غيره من القوانين المنظمة للجامعة المصرية والتي صدرت بعد ثورة يوليو ١٩٥٢ أن السلطات الحكومية كانت تهتم بتغيير أو تعديل قانون تنظيم الجامعات وفقاً للظروف السياسية، وكان الهدف من تعددها إحكام السيطرة عليها بالإجراءات التنظيمية والبيروقراطية؛ لدعم النظام السياسي وما يتفرغ عنه من أيديولوجيات، وبدأت مفارقات الصراع بين الجامعة كمؤسسة حكومية وبين رسالتها في تطوير المجتمع، فاتجهت لتحقيق احتياجات النظام الحاكم، وليس احتياجات المجتمع." (عويس، ٢٠١٨، ٣٣٨-٣٣٩)

(٢) تنفيذ البرامج الأكاديمية والبحثية وبرامج خدمة المجتمع: والتي تبين كيف

يتم تصميم وتنفيذ البرامج الأكاديمية والبحثية في الجامعة.

ففي إطار التوجه نحو التحول إلى اقتصاديات مجتمع المعرفة، تعد الجامعات أهم المؤسسات أو الوسائل للدخول إلى مجتمع المعرفة نتيجة لأدوارها الأساسية في تقدم المجتمعات ورفقها. ولذا يجب أن تعمل على خدمة مجتمعها بكافة الوسائل التقليدية (العمليات التعليمية) وغير التقليدية من خلال البحث العلمي وتنمية المجتمع والارتقاء به علمياً وثقافياً وتقنياً، بما يتطلب أن تعيد هيكلة برامجها لتكون أكثر تركيزاً

على تخصصات العلوم والتقنية والهندسة بزيادة أعداد الملتحقين بهذه التخصصات التي يحتاجها المجتمع بشكل أكبر مقارنة بأعداد الملتحقين في مجالات العلوم الاجتماعية أو الإنسانية المختلفة." (دمنهوري، ١٤٢٨ هـ، ١٧ - ١٨).

"ويُعد البحث العلمي من الوظائف الأساسية للجامعات، وهو عنصر مهم وحيوي في حياتها كمؤسسات علمية وفكرية، حيث إنه من أهم المقاييس الدالة على الدور القيادي للجامعات في المجالات العلمية والمعرفية، بل إن سمعة الجامعات ترتبط إلى حد كبير بالأبحاث العلمية التي تنشرها، ذلك أن وجود العلم وتقدمه مرتبطان ارتباطاً وثيقاً بالبحث العلمي، فالثروة العلمية التي تمتلكها البشرية اليوم جاءت عن طريق البحث العلمي" (مفتي، ٢٠٠١، ٦٥٤)

(٣) إدارة الموارد البشرية والمالية: أي كيفية إدارة الكوادر البشرية والميزانية لتحقيق أهداف الجامعة.

فجدوى وفعالية جهود الإدارة الجامعية للموارد البشرية والمالية يكمن في تعظيم قدرات وإثراء إمكانات النظام المؤسسي بها. ويُعد العنصر البشري أهم أصول وموارد أي منظمة، والذي يتوقف عليه إحداث التطوير بها، فكلما نمت مهاراته وقدراته وفكره انعكس ذلك إيجابياً على أدائه وأداء المنظمة، ومن ثم فإداء العنصر البشري الفردي والجماعي بالجامعة يشكل المورد البشري والأساس الذي تقوم عليه أي عمليات تطوير ناجحة. وقد تطور مفهوم الموارد البشرية إلى مفهوم رأس المال البشري ثم أصبح رأس المال الفكري في إطار ظهور مجتمعات واقتصاديات المعرفة، وعليه فكلما بذلت الجامعات جهوداً صادقة في اتجاه تنمية مواردها البشرية كلما زادت نسبة رأس المال الفكري لديها وكلما زاد عطائها في التطوير المبدع والمستمر للجامعة." (دمنهوري، ١٤٢٨ هـ، ١١).

(٤) تقييم الأداء والمتابعة: كيف يتم قياس أداء الجامعة ومتابعة تحقيق الأهداف.

فلا يمكن لأي جامعة أن تحافظ على تقدمها إلا بوجود آليات موضوعية لقياس وتقييم مختلف جوانب الأداء الفردي والمؤسسي بها، بحيث تشمل كافة القطاعات الإدارية والفنية، والتعليمية والبحثية. ولا تقوم على عشوائية التوجه الفردي أو الفكر الجزئي غير المتكامل وغير القائم على أسس علمية من الدراسة والتحليل، ويتحقق ذلك بمردودات مستهدفة تسهم في إحداث تغيير حقيقي يضع الجامعة على الطريق الصحيح نحو تحقيق أهدافها؛ وهو ما يتطلب الاستفادة من الأساليب العلمية الحديثة المعتمدة على فكر وتخطيط استراتيجي يؤدي إلى رسم خريطة أو خطة تتضمن مسارات محددة ومرنة لتتنوع مع الظروف المتغيرة.

وهنا تظهر أهمية "الإدارة الاستراتيجية نظراً لأنها تساعد على تنمية التفاعل بين المسؤولين في جميع المستويات بالمنظمة، ووضوح الرؤية المستقبلية، والقدرة على إحداث التغيير، وتحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات، والحد من مقاومة التغيير، ومشاركة العاملين والقرارات الجماعية، وتوضيح الأدوار، وتحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل، وتدعيم المركز التنافسي، والتخصيص الفعال للموارد والإمكانات، وتدعيم الأداء وتحسين النتائج المالية (المركسي وآخرون، ٢٠٠٣، ٢٩-٣٠).

د- تحليل المخرجات (outcomes):

رغم أن الخطة حددت آلية لمتابعة التنفيذ تتمثل في إنشاء وحدة لمتابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية في ضوء المؤشرات ووسائل التحقيق، إلا أنه لم يتم إنشاء هذه الوحدة كما لم تتوافر تقارير متابعة سنوية للخطة، ويرى الباحثون أن الاهتمام المستمر بالتقييم يعد ضرورياً لرصد تقدم الخطة وتقييم نتائجها، حيث توفر هذه التقييمات إرشادات لتطوير استراتيجيات التخطيط المسبق، ومراقبة عملية التخطيط، والحكم على ما إذا نجحت أنشطة الخطة واستراتيجياتها في تحقيق أهدافها.

وعليه فقد اعتمد الباحثون على فحص الوثائق والقرارات الجامعية ومقارنتها بأهداف ومؤشرات الخطة لتعرف مدى نجاحها في تحقيق أهدافها في أربعة محاور هي الطلاب والخريجين، البحوث والابتكار، الشراكات المجتمعية، السمعة والتميز.

١- الطلاب والخريجين:

تضمنت الخطة ص (١٧٥) هدف استراتيجي تمثل في دعم منظومة التعليم والتعلم لإعداد خريجين متميزين وفق معايير الجودة قادرين على المنافسة في سوق العمل بما يحقق رؤية الجامعة ورسالتها، ومن ثم فقد ركزت على غاية التربية تعلم لتعمل، ثم ترجم هذا الهدف إلى عدة أهداف إجرائية منها استحداث برامج تعليمية متميزة في العلوم البينية والمستقبلية لجذب الطلاب، ولتعرف مدى تحقق هذا الهدف تم وضع عدة مؤشرات أداء منها وجود برامج بينية جديدة في مجال العلوم المستقبلية.

غير أنه بمراجعة ما تم من سياسات تبين أنه رغم تأكيد الخطة على الإعداد لسوق العمل إلا أنه لا توجد سياسات واضحة تنتهجها الجامعة لدعم ريادة الأعمال وما يتم ما هو إلا محاولات فردية متفرقة تقوم بها عدة مراكز في الجامعة كمركز متابعة الخريجين ومركز التطوير المهني ومنسق ريادة الأعمال بالجامعة، كما تبين تطوير لوائح برامج الجامعة بنظام الساعات المعتمدة لمرحلة البكالوريوس للعديد من الكليات غير أن هذا التطوير لم تظهر فيه البرامج البينية بين الكليات المختلفة التي يتطلبها سوق العمل وتساعد في تنفيذ هدفها الإستراتيجي رغم أن هذا التطوير يساعد على زيادة موارد الجامعة وإقبال الطلاب للالتحاق بها وهو ما يتبين من وجود بعض البرامج كبرنامج السياحة الرياضية بين كليتي السياحة والتربية الرياضية، وهو ما يستدعي ضرورة للتخطيط لزيادة هذه البرامج لتحقيق التكامل بين التخصصات وإعداد الطلاب لتخصصات يتطلبها سوق العمل، كما يستدعي التخطيط لإعداد برامج مشتركة بين الجامعة والجامعات المحلية والإقليمية بما يساعد على جذب الطلاب

خاصة الوافدين ومن ثم زيادة موارد الجامعة كما يساعد على زيادة قدرتها التنافسية خاصة في ظل التوسع في الجامعات الخاصة والدولية.

كذلك يتبين قصور الجامعة في تحقيق هذا الهدف من خلال مراجعة أعداد الخريجين والذي يوضح زيادة أعداد الخريجين في التخصصات الإنسانية والأدبية عند مقارنتها بالتخصصات التكنولوجية والتقنية والعملية التي يتطلبها سوق العمل واحتياجات التنمية، حيث وصل إجمالي عدد الخريجين بالكليات النظرية في الفترة من ٢٠١٦/٢٠٢١ (١٧٦٧٥) من جملة (٢٣٠٨٥) خريج بالجامعة بنسبة (٧٦.٥٦٪) بينما بلغ عددهم (٥٤١٠) خريج بالكليات العملية (جامعة الفيوم، ٢٠٢٢)، أي أن ما يقرب من ثلاثة أرباع الخريجين ينتمون للكليات النظرية وهو ما يزيد من رصيد البطالة ولا يلبي احتياجات التنمية، ويتفق وما سبق أوضحت الدراسة بضرورة استحداث برامج تلبي احتياجات سوق العمل.

٢- البحوث والابتكار:

ويقصد به تعرف مدى مساهمة الخطة في مجال البحث والابتكار، حيث تضمنت الخطة الإستراتيجية وضع خطة بحثية تحقق التمايز للجامعة وتعمل التكامل المثمر بين المؤسسات البحثية، تبعها إقرار خطة بحثية تحقق التكامل مع استراتيجية التنمية المستدامة مصر ٢٠٣٠ والاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار وخطط أخرى تنموية للدولة، كما تضمنت تهيئة بيئة محفزة وداعمة لإنتاج المعرفة ونقل وتوطين المعرفة من خلال تجهيز الكليات والمعاهد التكنولوجية للعلوم المتقدمة ودعم القدرات البحثية للباحثين لتعظيم الاستفادة من البحث العلمي وتحويل المعرفة إلى تكنولوجيات.

ولمتابعة تحقق هذا الهدف تم وضع عدة مؤشرات للأداء منها: وجود قرار بإنشاء المعهد التكنولوجي للعلوم المتقدمة، وقرار باعتماد الخطة البحثية للجامعة مع توضيح آليات زيادة المخصصات المالية الموجهة للبحث العلمي، ووجود وحدة

لتسويق مخرجات الأبحاث العلمية محليا ودوليا وعدد الحضانات التكنولوجية والحدائق العلمية التي تم انشاؤها.

غير أنه بمراجعة ما تم من سياسات ووثائق تبين وجود خطة بحثية للجامعة ترتبط بالتوجهات القومية، غير أن هذه الخطة لم يتم تنفيذها لعدم توافر الإمكانيات والموارد الكافية لتحقيقها، وهو ما يؤكد ضعف الإنتاج العلمي لمنسوبي الجامعة مع عدد أعضاء هيئة التدريس بها وهو ما أكدته دراسة حديثة عن جامعة الفيوم (أحمد، ٢٠٢٣: ٣٦) والتي أوضحت وجود العديد من المعوقات التي التي تحد من الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم سواء في قطاعات العلوم الطبيعية أو الإنسانية جاء في مقدمتها المعوقات التنظيمية المرتبطة بالبنية التحتية وتمويلية وتشريعية وقانونية.

كما يتبين محدودية الشراكات الدولية للجامعة مع المؤسسات العلمية ومع هيئات وشركات الصناعة، حيث تشير قواعد البيانات بالجامعة أن أهم هذه البروتوكولات بروتوكول التعاون بين جامعة الفيوم وبين هيئة التعاون اليابانية (جايكا) الذي يهدف إلى التدريب على جودة الخدمات الصحية على البرنامج التدريبي (تحسين خدمات المستشفيات بجودة وأمان للدول الأفريقية، خلال الفترة ٢٠٢٠/٢٠٢٢) لاستكمال فرصة التدريب لعدد أكبر من العاملين الصحيين في الدول الأفريقية، وبروتوكول التعاون بين الجامعة وجهاز تنمية المشروعات المتوسطة والصغيرة والمتناهية الصغر وبنك الإئتمان الزراعي وبروتوكول التعاون مع إدارة الحرب الكيميائية لتحقيق الاستفادة المتبادلة من الكوادر العلمية والفنية ومنظومات التحاليل المعملية والبحثية لكلا الجانبين (جامعة الفيوم، ٢٠٢٢)، وباستقراء هذه البروتوكولات يتبين أنها لم تتم في فترة الخطة بل تمت بعد انتهائها وأنها ركزت على النواحي الخدمية وهو ما يدل على عجز الخطة على عقد شراكات محلية أو إقليمية

تساعد على ربط منظومة البحث العلمي بالجامعة باحتياجات المجتمع رغم حاجة مجتمع الأعمال إلى أبحاث تطبيقية تفيد في تطوير المجتمع وتنميته.

٣-الشراكات المجتمعية:

ويقصد بها كيفية تفاعل الجامعة مع المجتمع المحلي والمؤسسات الأخرى، حيث تضمنت الخطة هدفا إستراتيجيا نص على ابتكار وسائل علمية جديدة تتضمن تنمية العلاقة مع المجتمع والسلطة التنفيذية بالمحافظة، تم ترجمته إلى عدة أهداف إجرائية تضمنت الإرتقاء بدور الجامعة بيتا للخبرة ومركز علميا استشاريا، واستحداث مجالات للشراكة مع قطاع الإنتاج، وتفعيل المسؤولية المجتمعية للجامعة ترجمت إلى المشاركة في ادارة الموارد الطبيعية والمادية للمجتمع والادارة المستدامة لمخرجات البحث العلمي لمواجهة التحديات الزمنية والطارئة وتفعيل دور وحدات الخريجين للتواصل معهم.

كما قامت الخطة بوضع عدة مؤشرات لتعرف مدى تحقق هذه الأهداف منها: وجود لوائح مطورة للمراكز، ووجود تقارير موثقة عن دور الجامعة في محور الامية بالإقليم، وإنشاء صفحة للتواصل الاجتماعي تظهر أنشطة الجامعة لضمان التفاعل المستمر مع الخريجين، وإنشاء قاعدة بيانات إلكترونية على موقع الجامعة لكل خريج، وعقد دورات تدريبية متميزة تلبى احتياجات الخريجين، وعدد الاتفاقيات المبرمة مع الشركات والمصانع للوقوف على إمكانية تطبيق نتائج البحوث.

غير أنه بمراجعة التقارير والوثائق تبين عدم توافر خطة واضحة لبرامج تنمية مهنية لخريجي الجامعة لمواكبة احتياجات التطور لسوق العمل وما يتم من دورات يتم وفق مبادرات فردية تتم من قبل مراكز وكليات الجامعة، كذلك ضعف التواصل مع الخريجين لعدم وجود قواعد بيانات خاصة بهم، كما تبين إضافة نافذة بصفحة مركز متابعة الخريجين لبناء قاعدة بيانات لخريجي الجامعة منذ عام ٢٠٢٢ أي بعد انتهاء الخطة وهو ما يدل على فشل الخطة في تنفيذ هذا الهدف، كما بينت ضعف الأدوات

المستخدمة في استقراء سوق العمل عند استحداث برامج تعليمية وهو ما أكدته النتائج في محور الخريجين والذي نتج عنه ضعف ارتباط برامج الجامعة بمتطلبات سوق العمل، كما ظهر من مراجعة الوثائق عدم وجود خطة معتمدة ومعلنة للجامعة لتنمية المجتمع والبيئة لتفعيلها وهو ما أدى إلى محدودية التعامل بين الجامعة والمجتمع الخارجي المحيط مثل البيئة الزراعية والصناعية، كذلك عدم ارتباط الخطة الإستراتيجية للجامعة والخطط التشغيلية للمحافظة بما يضمن تحقيق التعاون البناء والمشاركة الفاعلة بين الجامعة وكافة الأطراف المجتمعية .

٤- السمعة والتميز:

أصبح الحصول على موقع متميز في التصنيفات العالمية للجامعات هدف ترنو إليه كل الجامعات حول العالم؛ لأنه أحد الأدلة الهامة على جودة الأداء ورفي السمعة الأكاديمية، وقد ظهر تصنيف الجامعات على مستوى العالم وفقاً لمجموعة من المعايير والمؤشرات المرتبطة بجودة وتميز ما تقدمه هذه الجامعات سواء في التعليم أو البحث العلمي أو خدمة المجتمع، وتتال التصنيفات العالمية للجامعات اهتماماً من مختلف دول العالم المتقدمة والنامية على حد سواء؛ لكونها تمثل مؤشراً على موقع ومكانة كل جامعة بالنسبة للجامعات الأخرى على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي (الصغير، ٢٠٢١، ص٤١٨٤).

وعليه فإن جامعة الفيوم تسعى إلى زيادة قدرتها التنافسية وتحسين ترتيبها في التصنيفات العالمية للجامعات من خلال خطتها الإستراتيجية التي تضمنت هدفا إستراتيجيا نص على تنسيق وتطوير التعاون الدولي لخدمة الأهداف الإستراتيجية للخطة، تضمن عدة أهداف إجرائية تمثلت في دعم مكتب التعاون الدولي للقيام بمهامه، واستحداث مجالات للشراكة الدولية في مجال البحث العلمي، وتطوير مجالات الشراكة الدولية في خدمة المجتمع وتنمية البيئة، كذلك تطوير العلاقات الثقافية الدولية والتبادل الأكاديمي من خلال دعم التبادل العلمي للطلاب والباحثين.

ووضعت الخطة عدة مؤشرات للأداء لقياس مدى تحقق الهدف تمثلت في: عدد أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة الحاصلين على جوائز التميز في البحث العلمي، واتفاقيات شراكة جديدة مع الجامعات الأجنبية أو المؤسسات الدولية المانحة، وعدد أعضاء هيئة التدريس المبتعثين والزائرين، وعدد المؤتمرات العلمية الدولية المتخصصة المنعقدة في الجامعة، واتفاقيات تعاون جديدة مع الجامعات الخارجية.

وبمراجعة ما تصدره الجامعة من تقارير ووثائق على صفحتها الرسمية تبين أن الجامعة قفزت (٤٠٠) مركز على المستوى العالمي في تصنيف التايمز بوصولها للفئة (٦٠١ - ٨٠٠) على مستوى العالم لأفضل الجامعات العالمية وذلك ضمن (١٨٠٠) جامعة على مستوى العالم تمثل (١٠٤) دولة مختلفة، كما تقدمت (١٩٣) مركزا ضمن (١٢٠٠) جامعة على مستوى العالم في تصنيف ويبوميتركس، وحصلت على الترتيب الثامن على مستوى الجامعات المصرية و(١٣٢١) ضمن أعلى (٢٠٠٠) جامعة عربية وأجنبية في تصنيف CWUR، كما تم إدراج (١٠) باحثين من الجامعة بقائمة أفضل (٢٪) من العلماء الأكثر استشهادا وفقا للدراسة التي أجراها باحثين من جامعة ستانفورد الأمريكية (جامعة الفيوم، ٢٠٢٢)، وجاءت كليات الجامعة المتميزة في التصنيفات الدولية كلية العلوم والزراعة والهندسة والطب، وهو ما يؤكد نجاح الجامعة في تطوير مركزها في التصنيفات العلمية ومن ثم رقي سمعتها غير أن الملاحظ أن هذا التميز تحقق من خلال إنتاجية الكليات العملية فقط.

كما وقعت جامعة الفيوم عدة مذكرات تفاهم واتفاقيات تعاون على المستويين الإقليمي والدولي شملت جامعات من دول العالم المختلفة منها جامعة إربد الأهلية بالأردن وجامعة البحر الأحمر بالسودان وجامعة سيشوان للدراسات الدولية بالصين وجامعة ديسبورج ايستن بألمانيا وجامعة محمد السادس السنوسي بالأردن وجامعة بيردو بالولايات المتحدة وغيرها من الجامعات، أما أعداد المبتعثين فقد تضمن (٢٠) مبتعثا منهم (١٢) بالكليات العملية بنسبة (٦٠٪). ورغم كل هذه التطورات إلا أنها

لم تترجم على أرض الواقع لبرامج مشتركة تساعد على تدويل التعليم بالجامعة وتنفيذ برامج بينية وزيادة عدد المبتعثين الذي لا يتناسب وأعداد هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعة والذي وصل الى (١٥٦٦) بنسبة (١.٣%) فقط وهي نسبة قليلة جدا لا تحقق ما ترنو إليه الجامعة من تفعيل دور التعاون الدولي في مجال التعليم والبحث العلمي.

يتضح من خلال العرض النقدي السابق للخطة الإستراتيجية لجامعة الفيوم (٢٠١٦-٢٠٢٢) أنها تعاني الكثير من أوجه القصور سواء على مستوى المدخلات والعمليات بما أثر على المخرجات، وهو ما يتطلب ضرورة العمل على تجنبها وتطويرها فيما يستجد من خطط استراتيجية لضمان تحقيق هذه الخطط لأهدافها وبما يضمن متابعة تنفيذها وتقويمها، وهو ما افتقدته الخطة موضع الدراسة، ولمزيد من رغبة الباحثين لتجنب ما واجه الخطة الحالية من أوجه قصور وصياغة خطة إستراتيجية قادمة تسعى لتحقيق أهداف الجامعة، قام الباحثون بعرض الخطة الإستراتيجية لجامعتي إكسفورد والجامعة الوطنية الأسترالية للاستفادة من خبرتهما في تجنب أوجه القصور في الخطة موضع الدراسة وهو ما سوف يتناوله المحور التالي:

المحور الرابع: ملامح وأبعاد الخطط الإستراتيجية لجامعة إكسفورد والجامعة الوطنية الأسترالية:

يتضمن هذا المحور أهم ملامح الخطط الإستراتيجية لجامعتي إكسفورد والجامعة الوطنية الأسترالية وقد تم اختيار هاتين الجامعات للأسباب التالية:

- تحتل المملكة المتحدة المرتبة الأولى في التصنيف العالمي للجامعات لما لها من دور علمي وتكنولوجي وسياسي واقتصادي في قيادة العالم.
- تعد جامعة إكسفورد واحدة من أقدم الجامعات والمراكز الأكاديمية في العالم والجامعة الأولى في المملكة المتحدة ذات العراقة والإرث العلمي المتميز، حيث

احتلت جامعة إكسفورد المرتبة الأولى في العالم في تصنيفات جامعة تايمز للتعليم العالي في الأعوام ٢٠١١م، ٢٠١٢م، ٢٠١٧م، ٢٠١٨م، كما حصلت على المرتبة الثانية عالميا ضمن تصنيف QS عام ٢٠٢٢م، كما يُشهد لها بالريادة في مختلف المجالات من جميع أنحاء العالم باعتبارها مركزا للتميز في الإدارة والتعليم.

- تصنف الجامعة الوطنية الأسترالية في المرتبة الأولى على مستوى استراليا و(٢٧) عالميا في تصنيف QS عام ٢٠٢٢م، كما يعد خريجوها من أكثر الخريجين قابلية للتوظيف حيث حصلت على المرتبة (٧٩) عالميا في مجال توظيف الخريجين وفق تصنيف QS عام ٢٠٢٢.

ونظرا لأن الدراسة الحالية تعتمد على تحليل الخطة الإستراتيجية لجامعة الفيوم في ضوء مدخل تحليل النظم، والذي يتضمن المدخلات والعمليات والمخرجات، فسيتم تناول الخطة الإستراتيجية لجامعة أكسفورد (٢٠١٨-٢٠٢٤) والجامعة الوطنية الأسترالية (2021-2025) تبعا للمحاور التالية:

- نشأة وتطور التخطيط الإستراتيجي بالجامعة.
- المدخلات والتي تتمثل في (الرؤية - الرسالة - الأهداف الإستراتيجية - الموارد البشرية - الموارد المالية - البنية التحتية والتكنولوجية).
- العمليات والتي تتمثل في (الأنشطة الأكاديمية - الأنشطة البحثية - الشراكة بين الجامعة والمجتمع).
- المقومات الداعمة للتخطيط الإستراتيجي

وفيما يلي تناول ملامح وأبعاد الخطط الإستراتيجية بهاتين الجامعتين

أولا: الخطة الإستراتيجية بجامعة أكسفورد ببريطانيا

تحدد الخطة الإستراتيجية لجامعة أكسفورد (٢٠١٨-٢٠٢٤) إطار أولويات الجامعة وأقسامها، وقد تمت مشاركة واستشارة مؤتمر الكليات أثناء صياغة الخطة (٢٠١٨-٢٠٢٤) وفيما يلي تناول ملامح تلك الخطة .

أ- نشأة وتطور التخطيط الإستراتيجي بجامعة إكسفورد:

تعد جامعة أكسفورد من أقدم جامعات بريطانيا وأفضل جامعات العالم، كما تعد من الجامعات البحثية، وتقع في مدينة إكسفورد ببريطانيا، ورغم أن تاريخ تأسيسها غير معروف بشكل واضح، إلا أن الأدلة تثبت أن التدريس بدأ فيها منذ عام ١٠٩٦م، ثم التوسع فيها بشكل كبير عام ١١٦٧م، ففي البداية لم يكن للجامعة مباني كافية، وكانت بعض محاضراتها تتم في قاعات الكنائس المستأجرة، وكرلياتها مجرد منازل داخلية مخصصة للعلماء الفقراء في المواد الدراسية لمساعدتهم في مواصلة الدراسة للحصول على شهادة جامعية عليا، ثم ازدهرت الجامعة في القرن الثالث عشر ولا سيما في علم اللاهوت بدعم ومساندة العديد من المؤسسات الدينية، كما اهتمت بعلم الفيزياء، فكان للتعلم الجديد لعصر النهضة أثرا كبيرا على الجامعة منذ أواخر القرن الخامس عشر الأمر الذي أدى لتعزيز سمعة الجامعة العلمية (University of Oxford, 2014.)

وفي القرن التاسع عشر تم توسيع نسبة الالتحاق بالجامعة وموظفيها في مجال التدريس إلى حد كبير، فكانت عضوية الكنيسة شرطا للحصول على درجة الماجستير من الجامعة، ثم بدأت الجامعة في القرن العشرين بتحديث مناهجها الدراسية، وأصبح العلم فيها أكثر جدية ومهنية، كما شهد هذا القرن التأثير الثقافي لجامعة أكسفورد في الفترة من (١٨٣٣-١٨٤٥) بهدف تطوير التعليم بين الجامعات الألمانية وجامعة أكسفورد، حيث أصدرت لجنةا برلمانيا توصيات لأكسفورد عام ١٨٥٢م بوجود جامعة مركزية يديرها أساتذة الكليات مع التركيز بشكل أكبر على البحوث، كما أوصت بضرورة التخطيط الجيد للتعليم بالجامعة وضرورة وضع خطط إستراتيجية لتميز الجامعة لتكون وسيلة جذب على مستوى العالم (<https://academic.oup.com>). وبالفعل حدثت العديد من الإصلاحات بفعل

التخطيط السليم للجامعة من قبل البرلمان ورجال الدين الذين حاولوا وضع خطط وسياسات للتعليم.

وفي ستينيات القرن العشرين تعرض التعليم الجامعي في المملكة المتحدة للعديد من التغيرات التي ارتبطت بدعوة الوثيقة القانونية المتمثلة في تقرير لجنة روبنز Robbins Commite هدفت إلى زيادة عدد الجامعات البريطانية لمقابلة الأعداد المتزايدة من الطلاب، فكانت جامعة أكسفورد أول من استجاب لهذه التغيرات بإجراء تغييرات تنموية في قطاع التعليم الجامعي، فلم تقتصر على العملية التعليمية فقط بل اتسعت لتشمل القطاعات الخدمية والانفتاح على المجتمع الخارجي (<https://academic.oup.com>).

أما في تسعينيات القرن العشرين أصدرت حكومة المملكة المتحدة الورقة الخضراء الخاصة بتطوير التعليم الجامعي لتعلن من خلالها رغبتها في تطوير التعليم الجامعي ليسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية ويكون قادرا على التكيف مع المتغيرات الجديدة حتى يتحقق النمو والقدرة على المنافسة (الأحمدي، ٢٠١٩: ٢٦٥)، ثم أصدرت الحكومة عام ٢٠٠٣م ورقة الحكومة البيضاء بعنوان مستقبل التعليم العالي لتطويره والتي كانت بمثابة استراتيجية أكدت على ضرورة خلق روابط قوية بين الجامعات وقطاع الأعمال والاقتصاد وضرورة البحث عن مصادر تمويل جديدة بالإضافة إلى التمويل الحكومي (<https://academic.oup.com>).

وعليه يمكن القول أن جامعة أكسفورد بدأت كمدرسة بدعم من الكنيسة ثم تطورت إلى جامعة متطورة ذو مستوى جودة عالي.

فجامعة اكسفورد تركز على برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس لتنمية المهارات المتعلقة بالتدريس والتقويم وإدارة الوقت والإتصالات والاجتماعات والتفاعل مع المعلومات والمهارات اللازمة للتعامل مع المشكلات واختيار البدائل المناسبة، وبرامج مهارات الإشراف والاتصال وقيادة الفريق البحثي (البشير، ٢٠١٩: ٥٦).

وقد اختارت الجامعة عدم تركيز إستراتيجياتها للتعاون الدولي على مؤسسات من مناطق جغرافية معينة، إيماناً منها بأن المؤسسات على مستوى العالم تقدم فرصاً مختلفة يمكن الاستفادة منها بما يستدعي تعاون أفضل الجامعات البحثية والمؤسسات الخدمية لإعداد خططها الإستراتيجية، فالجامعة تعمل على إتاحة الموارد والمصادر التعليمية بشكل كبير وتوفير الخدمات التعليمية والبحثية، كما تلتزم بنشر المعرفة الجديدة من خلال مشاركة الندوات والمحاضرات، وقد أنشأت إطاراً لتحديد الهياكل والموارد لتمكينها من إحداث تغيير وتقدم كبير للتخطيط الجيد للتدريس والتعلم (University of Oxford,2022)

كما تقوم الجامعة بالتحديث والإعلان المستمر لخطتها الإستراتيجية، حيث أعلنت خطتها الإستراتيجية (٢٠١٨-٢٠٢٤) على الموقع الرسمي لها مزودة بخطة تنفيذية مع نشر التقارير السنوية لها بصفة دورية بما يزيد من ثقة طلابها الأمر الذي يدعم خطتها الإستراتيجية، كما تحدد الخطة إطار عمل أولويات الجامعة، وتستند في بنائها وتنفيذها على الكليات كشركاء أساسيين، وتركز على النهوض بالتعلم من خلال العمل كفريق يجمع بين الموظفين والطلاب والخريجين الأمر الذي يعود بالنفع على المجتمع على المستويين المحلي والعالمي، كما وضعت في مقدمة أولوياتها تعزيز دور الجامعة في تقديم خدمات تعليمية متميزة محلياً ودولياً من خلال (University of Oxford, 2018): جذب وقبول الطلاب من جميع الجنسيات ذوي الإمكانيات الأكاديمية المتميزة، وبناء علاقات قوية مع المجتمع المحلي والإقليمي والعالمي، والاستثمار في قدرات وموارد الجامعة، وتعظيم الفوائد الاجتماعية والثقافية والاقتصادية العالمية المستمدة من الأبحاث والمنح.

ب-مدخلات جامعة أكسفورد

تتمثل المدخلات في الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية والموارد البشرية والبنية التكنولوجية والتي يتم الحديث عنها فيما يلي:

١- رؤية جامعة أكسفورد:

تتمثل رؤية الجامعة في النهوض بالتعلم من خلال التدريس والبحث ونشره بكل الوسائل، بتقديم تعليم على مستوى عالمي وخدمة المجتمع على النطاق المحلي والإقليمي والوطني والعالمي، فرؤية الجامعة جاءت فعالة لجامعة مثالية تستحق أن تكون إحدى الجامعات العالمية المشهود لها بالسبق في نشر المعرفة وتطبيقها، كما تركز على أهمية التعاون مع المؤسسات الاقتصادية لخدمة المجتمع ودعم البحوث على المستوى المحلي والإقليمي والوطني، مع تأكيدها على الحرية الأكاديمية لعلمائها لتعزيز ثقافة الابتكار والإبداع في البحوث التطبيقية، كما أنها تهتم بتطوير المعرفة من خلال جودة التدريس والبحث وتولي اهتماما بتطبيق المعارف في الواقع العملي من خلال تفاعلها مع المجتمع وبالتالي فهي تهتم بالثلاثية الشهيرة لوظائف الجامعة وهي نشر المعرفة وتوليدها وتطبيقها .

٢- رسالة جامعة أكسفورد:

تتمثل رسالة الجامعة في: تقديم تعليم عالي الجودة وتشجيع البحوث العلمية خاصة المرتبطة بحل مشكلات المجتمع، والتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي لتلبية احتياجات المجتمع، والتطلع إلى آليات إضافية للتمويل، واستقطاب أفضل الطلاب من مختلف دول العالم للدراسة في الجامعة بغض النظر عن جنسياتهم أو ظروفهم من أجل تعزيز التبادل الثقافي.

ومن ثم فرسالة الجامعة جاءت ترجمة واقعية للهدف الذي من أجله قامت جامعة أكسفورد، فهي تركز على إعداد كوادر بشرية مؤهلة لتلبية احتياجات المجتمع، كذلك التركيز على إنتاج المعرفة وتطبيقها بدلا من التركيز على استهلاكها فقط، وسعيها للعالمية بجذب الطلاب إليها من مختلف الجنسيات لتعزيز التبادل الثقافي وتعزيز ريادتها.

٣- الأهداف الإستراتيجية لجامعة أكسفورد البريطانية:

انتهجت جامعة أكسفورد مبدأ لجذب أعضاء هيئة التدريس وتدريبهم على وظائفهم المستقبلية ضمن بيئة تعليمية متنوعة وشاملة مميزة، والعمل على تنويع خبراتهم ودعم كفاءتهم من خلال التركيز على المعرفة والمهارات المهنية والشخصية والتقنيات والأساليب المتعلقة بالتدريس والتعليم وكيفية إنتاج الوسائل التعليمية وتطوير المقررات والمناهج وخلق بيئة تدريس ملائمة للتطورات الطارئة، كما تهدف النهوض بالتعلم باكساب أعضاء هيئة التدريس مهارات تدريسية متطورة ومهارات بحث باستخدام مختلف الوسائل الرقمية بالاعتماد على الركائز الآتية: (University of Oxford,2018,1)

- تدريب الأساتذة الجامعيين والموظفين والطلاب والخريجين على العمل كفريق واحد ضمن الكليات وأقسام البحث العلمي على المستوى العالمي والمحلي والإقليمي.
- إتاحة فرص متساوية لكافة أعضاء الهيئة التدريسية تتضمن منح تدريبية أكاديمية ممولة تدعم ثقافة الابتكار والتعاون والرفاهية بما يدعم تعلم الطلاب، وتنمي قدراتهم وإمكاناتهم الأكاديمية المتطورة وتعزيزها بما يتناسب مع المستجدات الرقمية.
- توفير برامج تعليمية وتدريبية لسد الثغرات والهفوات التحصيلية وتسهم في تطوير المهارات الشخصية وتعزز مهارات الإعداد الوظيفي لجميع أعضاء هيئة التدريس بما يساعدهم على تحقيق النجاح في عملهم.
- اتباع نهج شامل للتعلم يقوم على الابتكار الرقمي التقني عبر توظيف جهود أعضاء هيئة التدريس الممتلكين لمهارات الإشراف والدعم الشخصي لإنتاج خريجين أكاديميين رائدين يتصفون بالابتكار والتميز في مجال التعليم الرقمي.
- إقامة دورات تعتمد على التقدم الرقمي في مختلف مجالات المعرفة تستوعب أعداد المتعلمين المتزايد، وتنمي مهاراتهم الأكاديمية اللازمة للمرحلة الجامعية.

- تشجيع مبادرات العلماء الموهوبين من جميع أنحاء العالم في مجال الأبحاث العلمية المتميزة، وربط تخصصات المعرفة بما يحقق التقدم والإبداع والابتكار، ويسهم في حل المشاكل العالمية والأزمات الحقيقية.
 - توفير برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس تساعد على تحقيق الريادة الدولية لمعالجة المشاكل العالمية، وتحقق معايير الطموح والاكتشاف.
 - توفير بيئة تعليمية داعمة لأعضاء هيئة التدريس تنمي مواهبهم وقدراتهم في مجال البحث والتدريس بما ينسجم مع البيئة المتغيرة.
 - دعم الموظفين بتطوير المهارات المهنية والشخصية التي تساعدهم في تنمية قدراتهم الأكاديمية، واستثمارها للعمل الناجح والمبدع.
 - تمكين أعضاء هيئة التدريس من تنوع أعمالهم المهنية، وتحقيق التوازن بين متطلباتهم العملية والشخصية.
 - استثمار تكنولوجيا المعلومات لتحسين جودة البحث والتعليم، وتعزيز الكفاءات في التدريس والتعلم، وتنمية مهارات تبادل المعلومات بأمان والتعاون محليًا وعالميًا، والتركيز على التدريب الهادف إلى تعزيز الابتكار عند أعضاء هيئة التدريس.
 - تقديم برامج تدريبية مرنة دامجة بين التعليم التقليدي والرقمي، والاهتمام ببرامج التوعية وتشجيع الأبحاث العلمية في مجال العلوم الإنسانية، وتوظيف المعارض لخدمة البحث والتدريس الجامعي بما يترك أثر ثقافي واجتماعي واقتصادي على المستويين المحلي والإقليمي.
- وعليه يمكن القول أن الخطة الإستراتيجية لجامعة أكسفورد تتميز بمكانة عالمية لتوجهها نحو البحث العلمي وخدمة المجتمع بالإضافة إلى تطوير أساليب التعليم والتعلم، بالإضافة إلى المشاركة المجتمعية بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والباحثين وبين مؤسسات الأعمال من خلال التعاون مع هذه المؤسسات .

٤- الموارد البشرية بجامعة أكسفورد

تتمتع الجامعة بهيكل إداري جامعي متميز، حيث تتكون الجامعة من الأقسام الأكاديمية والإدارية والمراكز البحثية والمكتبات والمتاحف، وينظم كل قسم عملية التدريس كل في مجاله، كما يعد المجتمع الهيئة السيادية للجامعة فيعمل كبرلمان لها يضم أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الوحدات واللجان الإدارية للكليات، وهذا التمثيل يعد بمثابة منبأ لتهيئة بيئة جامعية قائمة على التشاور والتشارك مع المجتمع، وتتمثل مهام البرلمان في (University of Oxford, 2022) : الموافقة على التغييرات التي تطرأ على الأنظمة واللوائح الجامعية- النظر في قضايا السياسة الرئيسية المقدمة من قبل المجلس -انتخاب أعضاء المجلس وهيئات الجامعة الأخرى. ويلي البرلمان الجامعي مجلس الجامعة والذي يعد الهيئة التنفيذية لوضع السياسات ويضم (٢٦) عضوا منهم (٤) من خارج الجامعة، ويعد مسؤولاً عن السياسة الأكاديمية والتخطيط الإستراتيجي للجامعة وإدارة شئونها، ولدي المجلس خمس لجان رئيسة هما (التعليم - الأغراض العامة- شؤون الموظفين- التخطيط- البحث)، وتعد كليات الجامعة بأكملها عنصراً أساسياً في إدارة الجامعة ووضع خططها الإستراتيجية رغم استقلالية كل كلية وحكمها الذاتي، ويمثل مؤتمر الكليات الاهتمامات المشتركة للكليات في المجلس ولجانه، ويعمل كهيئة للمناقشة بين الكليات وصنع القرار (الأحمدي، ٢٠١٩: ٢٦٧).

يتبين مما سبق أن الجامعة تعمل على مواصلة ممارستها الإدارية مع طبيعتها كجامعة جماعية ذات تقاليد ثابتة لتفعيل الحكم الذاتي الأكاديمي، ومن ثم فهي تتفرد بنظام إداري لامركزي يحفظ لها الريادة والتميز في التخطيط للتدريس والبحث العلمي، كما يعد مهياً لاستغلال الإمكانيات المتاحة بما يحقق لكل كلية أو قسم تميزه، بالإضافة أن قيادات الجامعة تدعم التوجه نحو التعاون في التخطيط الإستراتيجي

وتدعم التنافسية الشديدة للحفاظ على مكانتها بين جامعات العالم، كما أنها تجعل المجتمع عنصر أساسيا في الإدارة.

٥- تمويل جامعة أكسفورد:

- تتنوع مصادر تمويل جامعة أكسفورد كما يلي (المنقاش، ٢٠١٨: ١٩٩):
- الرسوم الدراسية: المحصلة من قبل الطلاب الذين يدرسون للحصول على الشهادة في الجامعة، وتتحدد الرسوم وفقا لجنسية الطالب ومحل إقامته، أما الطلاب الدوليين فتعمل الجامعة على استقطابهم وجذب أفضلهم من داخل المملكة المتحدة وخارجها مع الإلتزام بالشفافية والنزاهة.
 - استثمار مرافق الجامعة: تعمل الجامعة على الإستثمار الأمثل لمواردها، فحازت على جائزة الحداثة والمكتبات والمتاحف، كما تعمل على الإستفادة من البحث العلمي والاستثمار فيه.
 - المشاركة مع الجهات المحلية: تدعم عمادة الجامعة المعلمين المحليين في جميع مراحل حياتهم المهنية من خلال التعلم والتطوير المهني.
 - التبرعات والمنح والهبات: وتعد من أهم مصادر التمويل للجامعة
 - تمويل البحوث: حيث تحدد إيرادات تمويل البحوث بناء على مصدر التمويل ويصنف الدخل تحت بند المنح البحثية والعقود.
- يتبين مما سبق تنوع مصادر تمويل جامعة أكسفورد، فهي تتلقى التمويل من مصادر حكومية كمجالس البحوث الرسوم الدراسية والمنح البحثية وتبرعات الخريجين وغيرهم من الداعمين، بالإضافة إلى أنها تحقق دخلاً من أنشطتها التجارية، بما في ذلك ترخيص الملكية الفكرية وتقديم الخدمات الاستشارية.

٦- البنية التكنولوجية لجامعة أكسفورد

تتمثل البنية التكنولوجية التي أدت إلى الوصول لجامعة أكسفورد إلى التميز والريادة فيما يلي. (Oxford University strategic-plan 2018-24):

- إنشاء مجتمعات رقمية مبتكرة تركز على الإبداع، كما توفر حاضنات تكنولوجية ورقمية تحول الأفكار الإبداعية إلى مشاريع.
- تنمية مهارات العاملين والطلبة لاستيعاب التكنولوجيا الرقمية بالتدريب المستمر .
- الاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات لتعزيز جودة أبحاث وتعليم الجامعة.
- توفير بنية تحتية رقمية تمكن جميع الموظفين والطلاب من التواصل بفعالية ومشاركة المعلومات بأمان والتعاون محليًا وعالميًا.
- إنشاء برنامج Focus لتقديم الخدمات والسماح باستمرار النمو في البحث والتعليم دون زيادة في تكاليف الخدمة.
- تمتلك بيئة افتراضية Web learn تسمح لأعضاء هيئة التدريس بإنشاء المواد وتخزينها لدعم أنشطة التعليم والتعلم.
- تمتلك نظام OXAM- Oxford Examination papers On line يتيح لأعضاء الجامعة نماذج الامتحانات الرسمية السابقة التي وضعتها الجامعة منذ العام الدراسي ١٩٩٩/٢٠٠٠ عبر الإنترنت.
- توفر نظام Lynda – free on- line video courses يتيح الوصول إلى مكتبة واسعة من الدورات والمحاضرات التعليمية المصورة.
- توفر دورات وبرامج لتعليم تكنولوجيا المعلومات، وتعد موردًا مهمًا لتطوير مهارات الطلبة في مايكروسوفت أوفس، وإدارة المشاريع، والبرمجيات وغيرها.
- توفر وسائل الأمن والسلامة الإلكترونية لكل فرد من خلال أجهزة إنذار شخصية. ومن ثم فالجامعة تتمتع ببنية تحتية قوية استثمرتها في بناء خطة استراتيجية قوية مكنتها من تطبيق التكنولوجيا والتعامل معها بابتكارية وطلاقة.
- ج-العمليات: وتتمثل في أنشطة الجامعة لتشمل التدريس والبحث العلمي والشراكة المجتمعية، وفيما يلي تناول كل منها بالتفصيل:

١- التدريس في جامعة أكسفورد:

- وضعت الجامعة عددا من الأولويات لتطوير التدريس بها من خلال خطتها الإستراتيجية للعام (٢٠١٨-٢٠٢٤ م) لتشمل (أبو هادي، ٢٠٢٤: ٧٨١):
- توفير جودة التعليم والخبرة التي تزود الطلاب بالقيم والمهارات والانضباط الفكري الذي يمكنهم من المشاركة بإيجابية في المجتمع.
 - استيعاب إقبال وتزايد أعداد الطلاب، وتشجيع دورات دراسية جديدة ومبتكرة وتطويرها بما يلبي احتياجات الطلاب وسوق العمل.
 - جودة التعليم بالجامعة حيث حصل (١٠٪) من خريجي الجامعة على جوائز نوبل وأوسمة فيلذ.
 - توفير فرص متساوية لجميع الطلاب للتفوق، والعمل على تعزيز الشراكة بين الكليات والأقسام من ناحية والكليات الأكاديمية والخدمات من ناحية أخرى.
 - الاحتفاظ بالبيئة الأكاديمية الغنية بالجامعة وتحديثها؛ من خلال دعم رفاهية وتلبية احتياجات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وكذلك استقطاب الأكاديميين الرائدین في العالم.
 - التركيز المستمر على تدريب ونشر أفضل الممارسات وتمكين المعلمين والباحثين والموظفين والطلاب من الابتكار وتحسين معرفتهم.
- ومن ثم فوصول الجامعة إلى مكانة متميزة عالميا يرجع لجودة التخطيط الإستراتيجي بها.

٢- البحث العلمي في جامعة أكسفورد

تعد جامعة أكسفورد إحدى جامعات الأبحاث البريطانية، فهي تعد عضو في مجموعة Russell Group والتي تجمع 20 جامعة من نخبة الجامعات البريطانية وتهتم بالإنتاج البحثي، كما أنها عضو في مجموعة كومبرا وهي شبكة من الجامعات الأوروبية المتقدمة، وأيضا عضو في رابطة جامعات الأبحاث الأوروبية LERU،

وعضو أساسي في منظمة اليوربيوم؛ وتمتاز جامعة أكسفورد بـكبر حجم نشاطها البحثي، إذ تضم أكثر من (٧٠) قسم في الكليات المختلفة بالجامعة، كما تتلقى أكبر قدر من تمويل البحوث من مجلس تمويل التعليم العالي في إنجلترا، وعلاوة على ذلك تسعى الجامعة جاهدة لرفع مستوى البحث العلمي بها بتوفير ظروف وبيئات عمل جاذبة للباحثين كالمشروعات البحثية وغيرها من الترتيبات التنظيمية التي لجأت إليها لتسويق أبحاثها العلمية لتشجيع القطاع الخاص على تمويل البحث العلمي للخروج بنتائج الأبحاث لحيز التطبيق إيماناً بدور البحوث العلمية في إحداث التنمية (يوسف، ٢٠١٨: ٢٢٧).

كما توفر جامعة أكسفورد نطاقاً كبيراً من الدعم للباحثين، بدءاً من المشورة المهنية وصولاً للمساعدة في العثور على التمويل، والتعاون مع القطاع الخاص، وتعد المنح والعقود البحثية الخارجية أكبر مصدر دخل للجامعة، حيث احتلت جامعة أكسفورد المرتبة الأولى في العالم في تصنيفات جامعة تايمز للتعليم العالي من عام ٢٠١٧ إلى ٢٠٢١ م (عبدالفتاح، ٢٠٢٢).

٣- الشراكة بين جامعة أكسفورد والمجتمع:

تهدف جامعة أكسفورد لقيادة جامعات العالم في مجال البحث والتعليم من خلال تعزيز ثقافة الابتكار والتميز البحثي، فهي تعد إحدى جامعات الأبحاث البريطانية والتي تتحدد أهدافها الإستراتيجية بتحقيق الشراكة بين الجامعة وقطاع الأعمال للحفاظ على مكانة الجامعة كجامعة رائدة على مستوى العالم في الأبحاث والمنح الدراسية، وزيادة تأثير أبحاث العلوم الطبيعية والإنسانية في التصدي للتحديات الاقتصادية والاجتماعية وتنمية المجتمع وتعزيز التعاون مع الشركاء الخارجيين (University of Oxford, Strategic plan, 2018).

وقد أنشأت الجامعة مجلس خريجي جامعة أكسفورد لتعزيز الشراكة بين مجتمع الخريجين وتقديم المشورة بشأن إستراتيجية الجامعة، ويتكون من الخريجين

لتقديم وجهات النظر والخبرات إلى طاولة النقاش ثلاث مرات في العام، وقد حصلت الجامعة على المركز الأول في مجال توظيف العمال بالمملكة المتحدة، كما تمتلك مكاتب دولية باليابان والصين وأمريكا الشمالية بما يعزز العلاقات مع المؤسسات والشركات بتلك الدول.

د- السياقات المجتمعية الداعمة للتخطيط الإستراتيجي بجامعة أكسفورد:

تسوده البيئة الخارجية لجامعة أكسفورد العديد من المقومات التي تدعم عملية التخطيط الإستراتيجي للجامعة ومنها:

السياق السياسي: والذي ركز على مجالات متعددة منها النظام السياسي والأجهزة الحكومية المنوطة بالتعليم والبحث العلمي، حيث تنتهج الجامعة سياسة جذب الباحثين والموهوبين في مختلف المجالات، وتبني الحكومة أربعة مبادئ رئيسية لتحقيق طموحاتها العالمية وهي انفتاح المملكة المتحدة، وبناء روابط وثيقة مع دول العالم، والتخطيط الإستراتيجي، والتركيز على إفادة العالم، كما صاغت الحكومة البريطانية أجندة تسعى من خلالها الوصول إلى تحقيق مكانة متميزة في العلوم بتفعيل العلاقات البينية للأقسام والعمل الفريقي والتوجه الدولي، وكذلك تأسيس مخططاً لتنمية المهارات والخبرات الريادية سعياً لتعزيز نقل نتائج البحوث والتكنولوجيا من الجامعة إلى قطاع الصناعة تحت مسمى مؤسسة التحدي العلمي (Wellcome Trust ,2020,p.2).

السياق الاقتصادي: والذي يمثل عامل رئيس في دعم التخطيط الإستراتيجي، حيث يتوقع أن يصل إجمالي الإنفاق الحكومي على البحث والتطوير (٢٢) مليار إسترليني سنوياً بحلول عام ٢٠٢٥م، كما يتوقع أن يصل إجمالي ما تستثمره الدولة على البحث والتطوير إلى (٢.٤٪) من إجمالي الناتج المحلي بحلول عام ٢٠٢٧م، ويتم التمويل بالمملكة المتحدة وفق النظام الثنائي لدعم وتمويل البحوث بالمشاركة مع هيئة ووحدة البحوث البريطانية التي تختص بمنح تمويل سنوي مجمع لدعم البنية

التحتية للمؤسسات البحثية، كما توجد ثلاث هيئات رسمية لتمويل البحوث والمنح بالمملكة المتحدة منها المجالس القومية للبحوث وهيئات التمويل الدولية من بينها الاتحاد الأوروبي، والمؤسسات الخيرية ومؤسسات الأعمال والصناعة (عبد المتجلي، ٢٠٢١: ٥٧٧).

السياق التكنولوجي: تعد المملكة المتحدة إحدى الدول الرائدة في مجال التكنولوجيا حيث تجذب استثمارات تكنولوجية تفوق الاتحاد الأوروبي بما ساعد في تميزها في مجال البحث والتطوير وتوفير شبكة من العلاقات الوثيقة بين مجتمع الباحثين والمبدعين، الأمر الذي أتاح لها جودة التخطيط للتعليم والبحث العلمي بما يتوفر لها من إمكانات مادية وتكنولوجية (أبو هادي، ٢٠٢٤: ٧٧٩).

يتضح مما سبق أن البيئة المحيطة بجامعة أكسفورد سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو تكنولوجية بيئة ثرية تدعم التخطيط الإستراتيجي بتوفير الأبعاد الرئيسية له والتي تتمثل في الوعي بأهمية الشراكة وتوفير التمويل اللازم له والالتزام المستمر من قبل الدولة بدعم التخطيط الإستراتيجي.

كما يتضح أن الجامعة تسعى إلى تبني مجموعة من الأبعاد لتحقيق أهداف إستراتيجية واضحة ومحددة في تميز البحث العلمي واستثماره في تنمية الاقتصاد القومي بالشراكة مع المؤسسات الإنتاجية، وبما يسهم في تميز الجامعة وتحقيقها مستويات عالمية في مختلف المجالات.

ثانياً: الخطة الإستراتيجية لجامعة استراليا الوطنية:

Starategic Plan of the Australia Nation University

تعد استراليا من الدول المتقدمة التي يشهد لها بالتميز والجودة في التعليم العالي حيث تعد واحدة من الدول المعترف بها كأفضل نظام في التعليم والبحث العلمي، وتوضح الخطة الإستراتيجية لجامعة استراليا الوطنية (٢٠٢١-٢٠٢٥) توجه الجامعة

المستقبلي وطموحات الجامعة من أجل النهوض بالجامعة والمجتمع، وفيما يلي تناول الخطة الإستراتيجية لجامعة استراليا الوطنية بالتفصيل:

(أ)نشأة وتطور التخطيط الإستراتيجي بجامعة استراليا الوطنية

تعد الجامعة الوطنية الأسترالية (ANU) جامعة رائدة عالمياً تقع في حرم جامعي متميز في كانبيرا- عاصمة أستراليا- كما تعد الجامعة الأولى في أستراليا، تأسست عام ١٩٤٦ من قبل الحكومة الأسترالية في أعقاب الحرب العالمية الثانية بهدف الإرتقاء بالتعليم والبحث لخدمة المجتمع وتعزيز مكانة البلاد الدولية، وتعد اليوم واحدة من أفضل مراكز التعليم العالي التي تركز على الأبحاث، وهي واحدة من أفضل الجامعات في أستراليا للطلاب الدوليين، فهي مؤسسة معتمدة بموجب قانون دعم التعليم العالي لعام ٢٠٠٣م ككيان مؤسسي تابع للكومنولث الأسترالي (Australian National University 2022,P.3).

وقد تزامن ظهور التخطيط الإستراتيجي في الجامعة بأستراليا بظهور بدايات ضمان الجودة في التعليم الجامعي عندما قام بعض الأساتذة الأكاديميين الحاصلين على درجة الدكتوراه من جامعتي كامبريدج وأكسفورد بنقل وتطبيق المعايير الألمانية لبعض الجامعات الأسترالية ومنهم الجامعة الوطنية، بالإضافة أنه مع تزايد الإقبال على التعليم إتبع طرق منظمة لتحقيق جودة التعليم بها(ضحاوي،٢٠١٠: ١٣٣٥).

وشهدت فترة السبعينات من القرن العشرين بداية الخطوات الأولى لتوجه الجامعات إلى التخطيط الإستراتيجي ضمانا لتحقيق الجودة، حيث حاولت الحكومة الأسترالية إيجاد مناخ تنظيمي جيد يشجع على التقييم الذاتي داخل قطاع التعليم العالي ويحفز الجامعات على رقابة أدائها من أثر الحروب التي تعرضت لها، حيث واجهت الجامعات الأسترالية بعد الحرب العالمية الثانية مشكلات في استقطاب الطلاب للدراسة فيها، كما ترتب على تزايد الجامعات الأسترالية بعد ثورة داوكينز Dawkins Revolution عام ١٩٨٨م ظهور الحاجة للتخطيط الإستراتيجي

لما له من دور في توجيه الجامعة لخطط أعمالها، فأصدرت الحكومة الفيدرالية الكتاب الأخضر الذي تضمن التحديات التي تواجه التعليم العالي في استراليا، وقد كان لصدور هذا الكتاب الأثر في إعادة هيكلة الجامعات ودفعها للأخذ بالتخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي (بدروس، ٢٠١٥: ٣٥٥).

غير أن العقد الأخير من القرن العشرين يعد البداية الحقيقية للتخطيط الإستراتيجي في استراليا، حيث شهدت الجامعات بعض التجديدات والإصلاحات نتيجة لمرورها بمجموعة من الأحداث التي أثرت على كافة جوانبها وأحدثت نقلة نوعية في مستويات التخطيط الإستراتيجي، ففي عام ١٩٩١ دعا وزير حكومة الكومنولث حين ذاك إلى ضرورة اقتراح مبادرات خاصة بسياسات التعليم الجامعي وضرورة توضيح القضايا المرتبطة بتحقيق جودته ومنها التخطيط الإستراتيجي، فالجامعة مطالبة بتقديم تقرير سنوي للحكومة يتضمن الخطط وإطار عمل الجامعة يتبعه إصدار الحكومة تقريراً عن الأداء العام بهدف المقارنة بين أداء الجامعات، الأمر الذي عزز من تجويد عملية التخطيط في الجامعة الوطنية الأسترالية، وعليه أصبح التخطيط الإستراتيجي أساساً لتحقيق الجودة في الجامعات الأسترالية، وفي نفس العام أوصى مجلس التعلم العالي بضرورة إنشاء فريق للتخطيط الإستراتيجي بالجامعات تكون مهمته التخطيط ومتابعة الخطط، واتبعت الجامعة إطاراً للتخطيط يتضمن تقدير الميزانيات والتمويل والإعداد للتخطيط (ناصر، ٢٠١٨: ٩٠).

يتبين مما سبق أن الحاجة للتخطيط الإستراتيجي قد ظهرت مع تزايد عدد الجامعات باستراليا وتحقيقاً لضمان جودة التعليم فيها.

(ب)مدخلات جامعة استراليا الوطنية

تتمثل تلك المدخلات في الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية والموارد البشرية والبنية التكنولوجية والتي يتم الحديث عنها فيما يلي:

١-رؤية جامعة استراليا الوطنية:

تتضمن الخطة الإستراتيجية لجامعة استراليا الوطنية (٢٠٢١-٢٠٢٥) رؤية تتمثل في أن: تسعى الجامعة الوطنية الاسترالية أن تكون من الجامعات الكبرى في العالم من خلال تبني ثقافة التميز (Strategic Plan of the Australia Nation P.2,University(2021-2025)، ومن ثم رؤية الجامعة واضحة ومحددة تتبنى ثقافة التميز باعتباره ثقافة سائدة لها في العمل .

٢-رسالة جامعة استراليا الوطنية:

تسعى الجامعة الوطنية الاسترالية لتحقيق الغايات التالية كما جاء في الخطة الإستراتيجية لها (Strategic Plan of the Australia Nation P.2, University(2021-2025) :

- تطوير البحث العلمي ونشر أفكار وأبحاث حيوية ومفيدة في جميع أنحاء العالم وزيادة مستوى الابتكار والمشاركة الديمقراطية بهدف النهوض بالمجتمع الاسترالي
- تلبية الجامعة لاحتياجات المجتمع السياسية والاجتماعية والاقتصادية من خلال نشر المعرفة والاهتمام بالبحث العلمي.
- الشراكة والتعاون مع الجامعات الأخرى بهدف جذب ملايين الطلاب للجامعة.
- الاستفادة من نتائج الأبحاث لتحقيق الرفاهية في المجتمع.

ومن ثم فجامعة استراليا الوطنية تسعى إلى خدمة المجتمع الأسترالي كما تسعى إلى الوصول بالجامعة لمكانة متميزة بين جامعات العالم .

٢-الأهداف الإستراتيجية لجامعة استراليا الوطنية:

وضعت الجامعة خطة إستراتيجية معتمدة ومعلنة على الموقع الرسمي لها، ومرفق بها الخطة التنفيذية محدد بالأنشطة وأساليب قياس الأداء، وقامت القيادة الجامعية بتحديد الأهداف الإستراتيجية للجامعة، والتي يتم عرضها فيما يلي (Australia Nation University,2022,P.3):

***تطوير المعرفة ونقلها من خلال إجراء أبحاث تتسم بالتميز والجودة من خلال:**
تعزيز المعرفة بإجراء المشاريع البحثية، ونقل المعرفة بنشر نتائج الأبحاث، وترجمة المعرفة بنقل الأبحاث إلى المجتمع والمؤسسات الصناعية، وتضمين قيم الحرية الأكاديمية في الجامعة، وتقليل المخاطر المرتبطة بالتدخل الأجنبي من خلال تحسين العمليات والأنظمة والتكامل مع السياسات والاتصالات الدولية.

***تطوير ونقل المعرفة من خلال القيام بالتدريس بأعلى مستوى من الجودة والتميز من خلال:**
ضمان حصول الطلاب بجميع أنحاء استراليا ومن جنسيات متنوعة على فرص الدراسة في جامعتهم الوطنية والعمل على جذبهم إليها، والاهتمام بسياسات قبول الطلاب لتوفير الإقامة الأكاديمية والمنح الدراسية والإقامة داخل الحرم الجامعي لزيادة معدلات تسجيل الطلاب والاهتمام بشكل أساسي على الطلاب الإقليميين ومحدودي الإمكانيات، بتوفير برامج المنح الدراسية التي تستهدف طلاب السكان الأصليين، وتطوير وتنفيذ استراتيجية التدريس والتعلم في الجامعة جنبا إلى جنب مع تطوير المناهج الدراسية وصياغة سمات ومعايير خريجي الجامعة.

***توفير الإمكانيات اللازمة لأغراض التعليم العالي من خلال:** الاستثمار في البنية التحتية للجامعة، ومشاركة القيادة الجامعية والعمل بروح الفريق من أجل المصلحة

الوطنية، والحفاظ على الحرم الجامعي والمرافق الرقمية التي تدعم البحث والتدريس بأعلى مستويات الجودة.

***وفاء والتزام الجامعة تجاه المجتمع والعمل على خدمته كونها مؤسسة وطنية من خلال:** تطوير ونشر الأفكار البحثية من خلال الشراكة بين الجامعة والمؤسسات الصناعية، وتحقيق الرفاهية لجميع المواطنين، ووفاء الجامعة تجاه مجتمعها بالعمل المستتير بالمعرفة، وعقد الشراكات مع مختلف الشعوب والاستفادة من تجارب الأمم الأخرى، والريادة في الإبداع والابتكار والعمل على بناء قدرات وطنية جديدة .

يتبين مما سبق أن الأهداف الإستراتيجية لجامعة استراليا الوطنية تتضمن ثلاثة جوانب هي تطوير ونقل المعرفة من خلال التدريس والتميز البحثي، ووفاء الجامعة تجاه المجتمع والعمل على خدمته، والشراكة بين الطلاب والأكاديميين والموظفين.

٣-الموارد البشرية لجامعة استراليا الوطنية:

تتمتع الجامعة بموارد بشرية متميزة وداعمة للمشاركة والإبداع في العمل حيث يرأس فريق القيادة التنفيذية للجامعة رئيس الجامعة ونواب رئيس الجامعة، ثم المدير التنفيذي لتطوير وتنفيذ الخطط والإستراتيجيات لدعم الجامعة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية (Australia Nation University,2023)، ويحكم الجامعة مجلس مكون من (١٥) عضو مهمته الرقابة الإستراتيجية على الجامعة من حيث تحديد رسالتها وتوجهها الإستراتيجي، والمراجعة المستمرة لنجاح تلك الإستراتيجيات والإشراف على أنشطة الجامعة الأكاديمية، فضلا عن وضعه لمبادئ وسياسات إجرائية تتناسب مع المتطلبات القانونية وتوقعات المجتمع، كما يوجد عدد من اللجان تقدم المشورة إلى المجالس في العديد من القضايا مثل التمويل وإدارة المخاطر، والتعليم والبحث(Commonwealth of Australia,2021) ؛ الأمر الذي يساعد على تحقيق الجامعة لأهدافها الإستراتيجية.

٤- مصادر تمويل الجامعة:

تتنوع وتتعد مصادر التمويل بجامعة استراليا الوطنية كما يلي(العتيبي،
٢٠١٨، صص (٢٠-٢١))

-**الوقف:** تعتمد جامعة استراليا الوطنية على الوقف في التمويل لدعم وتحقيق رسالتها وأهدافها، حيث يوجد بها إدارة لاستثمار وإدارة للوقف؛ لإدارة واستثمار التبرعات الممنوحة للجامعة؛ لتسهم في الدعم الأكاديمي والبحثي.

- **استثمار الممتلكات والموارد المادية للجامعة:** فالجامعة تمتلك مجموعة من المباني والأراضي الزراعية والممتلكات الريفية والإسكان الطلابي الاستثماري، كما تقوم باستثمار وإدارة هذه الممتلكات من أجل توفير موارد مالية للجامعة.

-**التعليم الدولي:**اهتمت الجامعة بالتعليم الدولي من خلال تشجيع الطلاب من الخارج للدراسة بال تخصصات المختلفة بالجامعة.

-**عقد شراكات مع القطاع الخاص لتمويل الأبحاث والأنشطة التعليمية:** كشراكة الجامعة مع مجلس البحوث الاسترالي The Australian Research Council لتمويل المشاريع البحثية بها.

يتبين مما سبق تعدد مصادر التمويل لجامعة استراليا الوطنية ما بين المنح والوقفات وعقد الشراكات هذا بالإضافة إلى التمويل الحكومي بتخصيص نسبة من قبل الحكومة الأسترالية.

٥- البنية التكنولوجية لجامعة استراليا الوطنية:

يعد نظام التعليم في استراليا أحد أفضل أنظمة التعليم في العالم، كما تعدّ التجربة الأسترالية في التربية والتعليم من التجارب الرائدة، حيث تتمتع استراليا ببنية تكنولوجية عالية المستوى تتمثل مظاهرها في توافر عدد من البرامج التي تنعكس على أداء أعضاء هيئة التدريس والطلاب ومنها) (Australia National University,2023,P.1).

- برنامج تدريب أعضاء هيئة التدريس لتنمية مهاراتهم في ضوء التحولات التكنولوجية، واستثمار قيادة التحول الرقمي لتعزيز الإنتاجية في مكان العمل.
- برنامج تدريبي متخصص في الذكاء الاصطناعي التطبيقي: يهدف إلى تزويد أعضاء هيئة التدريس بأساس قوي في مفاهيم الذكاء الاصطناعي والمهارات العملية في هندسة وتطوير حلول الذكاء الاصطناعي الشاملة، وإكسابهم خبرة عملية في استخدام أدوات وتقنيات قياسية في الصناعة وتطبيقها على مشاكل العالم الحقيقي ليمكنوا من فهم المكونات الأساسية الثلاثة التي تحرك الذكاء الاصطناعي الحديث(البيانات الضخمة، والحوسبة الكبيرة، والخوارزميات المتقدمة)، كما تنمي اتجاهات الطلبة ومهاراتهم نحو الجوانب الأخلاقية والقانونية لاستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي.
- برنامج تدريبي لتنمية مهارات استخدام الذكاء الاصطناعي لدى متخصصي الحوسبة .
- توفير برامج متعددة التخصصات لاكتساب مهارات التأثير من أجل المستقبل، ومهارات قيادة الفكر، ومهارات الابتكار والتأثير: حيث يتم إكساب أعضاء هيئة التدريس الكفاءات الأكثر طلبًا في عصر الثورة الصناعية الرابعة من خلال تسخير قوة التقنيات الناشئة مثل أجهزة الاستشعار والروبوتات .
- برنامج تدريبي في علوم التكنولوجيا المالية الرقمية لتعرف كيفية صقل المهارات والمعرفة في المجالات الرئيسية مثل الحوسبة السحابية وتحليلات البيانات وإدارة المخاطر والذكاء الاصطناعي للتنافس مع قادة السوق والمبتكرين.
- برنامج التواصل والبرمجة معالج نظام أنترنت الأشياء: هو برنامج تعليمي تدريبي لاستخدام مستجدات الثورة الصناعية الرابعة بكل ما تتضمنه من أجهزة تكنولوجية كالأجهزة اللوحية فائقة الدقة، والقارئات الإلكترونية، والبنية التحتية للشبكات، والخوادم، والروبوتات الذكية، والذكاء الاصطناعي.

يتبين مما سبق أن الجامعة تتوفر بها بنية تكنولوجية أتاحت لها العديد من البرامج التي تقدمها لمنتسبيها، كما تعمل على التوسع في الترويج لخدمات الجامعة الأمر الذي يجعل مصادرها وخبراتها متاحة للجامعات الأخرى والمجتمع بشكل عام، والذي يعد من أسباب نجاح التخطيط الإستراتيجي بها.

(ج) العمليات: وتتمثل في أنشطة الجامعة من تدريس وبحث علمي وشراكة مجتمعية والتي يتم الحديث عنهم فيما يلي:

١- **التدريس:** تسعى الخطة الإستراتيجية إلى ترسيخ ثقافة التميز والاستثمار فيه، كما تعمل على تعزيز قضية التعلم والبحث بشكل عام بحيث تأخذ مكانها الصحيح بين الجامعات الكبرى، حيث احتلت المرتبة الأولى في استراليا في معايير التدريس والتطوير المهني فعملت على (Strategic Plan of the Australia Nation :University(2021-2025),P.14

- توفير برنامج تبادل الجامعة الوطنية الأسترالية كبرنامج مفتوح للطلاب والخريجين لتسهيل حراك الطلاب بين الجامعات والجامعة الوطنية الأسترالية.

- توفير المنصات والاستثمارات لتمكين المشاركة في إنشاء المناهج لحل مشكلات متعددة التخصصات .

- تطوير أنشطة ترجمة الأبحاث حيث يمثل البحث اللبنة الأساسية للمعرفة، كما تهتم بالبرامج التنموية لربط تنمية وتدريب أعضاء هيئة التدريس بالخطة الإستراتيجية للجامعة .

- تشجيع التميز في التعليم الجامعي وتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس للقيام بأدوارهم المتوقعة منهم والمستقبلية بتوفير بيئة عمل ملائمة.

- تقدم الجامعة العديد من الأنشطة الطلابية والبرامج والفعاليات الاجتماعية والثقافية والنادي والجمعيات للانضمام إليها بما يجعل الحياة أكثر متعة.

ومن ثم فالجامعة تهدف إلى تقديم مستوى عالي من المعايير التعليمية الجامعية، وتنمية المهارات الشخصية لخريجها بتوفير بيئة تعليمية تتميز بالدعم والتحدي والعمل على أخذ التغذية الراجعة من سوق العمل.

٢- **البحث العلمي في جامعة استراليا الوطنية:** تعد جامعة استراليا من الجامعات التي يشهد لها بالجودة والتميز البحثي حيث حققت الريادة في البحث العلمي ويتمثل ذلك في (Australia Nation University,2022):

-أنها تسعى للحصول على موقع متميز في التصنيفات العالمية، حيث حصلت على تصنيفات خمس نجوم لطلب الطلاب ومؤهلات الموظفين والطلاب (نسبة الموظفين والاحتفاظ بالطلاب) .

-وجود طلب كبير على خريجي الجامعة الوطنية الأسترالية. فمنهم القادة في بلدانهم الأصلية ومنهم من يحتل مناصب مؤثرة على المسرح العالمي.

-أنها دعمت انتقال الجامعات من مؤسسات تعليمية إلى مؤسسات بحثية متميزة.

-أنها تبنت مبدأ الوقاية خير من العلاج من خلال تكريس مفهوم التقييم والتقويم.

-أنها توفر برنامج الزمالة المتعدية الذي يستهدف كسر الحواجز بين الجامعات والصناعة بتوفير فرص معززة للباحثين المتميزين في حياتهم المهنية لمتابعة مسارات متنوعة داخل الجامعة بالتوازي مع الحكومة والمؤسسات الإنتاجية، كما وفرت برنامج الزمالة التربوية الذي يعطي ترخيصا مهنيا لمحاضرين جامعيين.

ومن ثم فالجامعة تهدف إلى التميز البحثي من خلال المشاركة في بحوث علمية بأفضل معايير دولية والاهتمام بالبحوث التربوية ذات العلاقة بالسياسات العامة والقضايا الوطنية وتبني بيئة بحثية صحية تشجع على المحافظة على المنافسة العالمية.

٣- **الشراكة بين الجامعة الاسترالية والمجتمع:** تتم الشراكة Engagement في الجامعة الاسترالية الوطنية من خلال أن التعليم والبحث يتم من خلال العمل مع

مختلف التخصصات الأكاديمية داخل الجامعة، ومن خلال الاتصالات المختلفة على المستوى المحلي والوطني والدولي ويتمثل ذلك في أن الجامعة: (Australia Nation University, 2022).

-تعد مركزا عالميا للبحث والتعليم والمشاركة، فعلاقة الجامعة مع الحكومة وصانعي السياسات تمكنها من المشاركة في تشكيل السياسة الوطنية.

-توفر برنامج التدريب الوطني الأسترالي الموجه نحو البحث مع الإدارات والوكالات الحكومية والسفارات والبعثات، ليقدم دورات تدريبية برلمانية في الكومنولث مع أعضاء البرلمان وأعضاء مجلس الشيوخ للمشاركة في أنشطة تشكل صنع السياسة الوطنية، كما تعد الجامعة خبراء ذوي الكفاءة ليساهموا في خدمة المجتمع العالمي.

- تعد عضو في مجموعة الثماني الأسترالية الرائدة في المشاركة المجتمعية، كما تمد الجسور بين البحث والصناعة وتترجم الأبحاث الأساسية إلى تقنيات تطبيقية.

يتضح من خلال ما سبق عرضه أن جامعة استراليا الوطنية تسعى إلى تحقيق الشراكة مع كافة الجهات لإضفاء الطابع الدولي إليها .

د-السياقات المجتمعية الداعمة للتخطيط الإستراتيجي في استراليا:

يعتمد نجاح وفعالية الخطط الإستراتيجية بجامعة استراليا الوطنية على العديد من المقومات والسياقات المجتمعية والتي تتمثل فيما يلي:

١-السياقات السياسية: تعد استراليا دولة ديمقراطية برلمانية فيدرالية في ظل ملكية دستورية وقعت تحت حكم المملكة المتحدة وحصلت على استقلالها يناير ١٩٠١م، يتم فيها توريث منصب رئيس الدولة ويحدد دستور استراليا نظام الحكم والذي يقوم على التقاليد الديمقراطية الليبرالية التي تتيح حرية التعبير، وقد تأثرت استراليا ببريطانيا حيث تعكس مؤسساتها وممارساتها النماذج البريطانية بخصائص

استرالية(حسن، ٢٠٢١: ٤٢٩)، كما تأثر التعليم بذلك السياق والذي انعكس على نظام التخطيط الإستراتيجي له، فأصبحت رائدة بين الدول في التعليم الجامعي وجذب الطلاب إلى جامعاتها بفعل تبنيتها خطة إستراتيجية شاملة ومتكاملة.

٢- **السياقات الاقتصادية:** يحتل اقتصاد استراليا المرتبة (١٣) في قائمة أكبر الاقتصادات في العالم، وتعتمد استراليا على الدعم المالي من الحكومة والدعم المالي من الشركات فضلا عن المنح ونظام الوقفيات، وقد أظهر الاقتصاد الأسترالي القدرة والمرونة في مواجهة الصدمات المتعددة، (بدروس، ٢٠١٥: ٣٥٤) وقد انعكست قوة هذا الاقتصاد على التخطيط الاستراتيجي للجامعات، فهي توفر الموارد المالية والبنية التحتية الجيدة للتخطيط الجيد بالجامعة.

٣- **السياقات الاجتماعية:** والتي تتمثل في رغبة قيادات الجامعة في إصلاح التعليم العالي والذي كان مطلبا اجتماعيا بالدرجة الأولى، فضلا عن الضغوط الاجتماعية لتحقيق المساواة والعدالة الاجتماعية والتأكيد المستمر على مبدأ تكافؤ الفرص بين أبناء المجتمع الأسترالي(ناصر، ٢٠١٨: ١١٧) بدعم عملية التخطيط الإستراتيجي والرغبة في تحسين وإصلاح التعليم باعتباره وسيلة لتوجيه عمل الجامعة.

وعليه تعد جامعة استراليا الوطنية ساحة من الأفكار المتنوعة الإبداعية حول مستقبل الجامعة، فهي تعمل لخدمة المجتمع والوطن بمشاركة جميع الجهات والأطراف المجتمعية، كذلك تجويد التعليم والبحث العلمي.

يتضح مما سبق عرضه بتناول الخطط الإستراتيجية لجامعتي أكسفورد ببريطانيا والجامعة الوطنية الإستراتيجية أن الجامعتين استطاعتا أن تحتل مكانة متميزة بين الجامعات بفعل التخطيط الإستراتيجي الجيد، حيث اتسمت بإضفاء البعد العالمي على خططها الإستراتيجية، فضلا على الاهتمام بعقد اتفاقيات الشراكة والتوأمة مع الجامعات ومؤسسات المجتمع، كما أن توجه تلك الجامعات المستقبلي ساهم في

تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فضلا عن اهتمامها بالبحث العلمي باعتباره الركيزة الأساسية للتنمية.

المحور الخامس: الدروس المستفادة من تحليل الخطة الإستراتيجية لجامعة الفيوم (٢٠١٦-٢٠٢١) في ضوء الخطة الإستراتيجية لجامعة أكسفورد والجامعة الوطنية الأسترالية

تبين من التحليل النقدي للخطة الإستراتيجية لجامعة الفيوم (٢٠١٦-٢٠٢١) أنها تحمل في طياتها العديد من الإيجابيات غير أنها تعاني ضعفاً منهجياً كما يلي:

-توضح الرؤية أين تتجه الجامعة، غير أن كلمة "المنافسة" فيها تعكس ضعف الشفافية والوضوح باعتبارها كلمة فضفاضة لا توحى بمكانة محددة للجامعة.

- خلو الرسالة تماماً من الإشارة إلى البعد الحضاري في وظيفة الجامعة، وهو البعد الذي يسهم في توجيه الجامعات، واضطلاع الجامعة بدورها التغييري والتنويري والتوعوي في التصدي للتحديات التي تواجه مجتمعاتنا العربية والإسلامية، كذلك أدى إغفال ذكر علاقة الجامعة بمؤسسات الإنتاج إلى العزلة التي تعيشها الجامعة داخل مجتمعها، ومن ثم كان من الضروري أن تنص عليها الرسالة بشكل صريح في صياغتها نظراً لأهميتها، كما أنها اختزلت الهدف من برامج التعليم المقدمة في إعداد خريج متميز قادر على المنافسة في سوق العمل"، وربما كان من الأفضل إعداده للحياة بشكل عام.

- شملت الأهداف العديد من جوانب العملية التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع وتنمية البيئة والتعاون الدولي، ويؤخذ عليها غياب نسق الأولويات والأسبقيات وترتيب الأهداف وفق منهجية واضحة، فأهداف الخطة لا تعكس الاحتياجات الفعلية للمجتمع المحلي ولا ترتبط بمخططاته التنموية، وإنما تلبى طموح الجامعة فقط ويخلص

الباحثون إلى قصور الأهداف الحالية في اقتراح معالجات علمية لقضايا التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية بمحافظة الفيوم، كما لم يظهر عنصرا التكامل والتوازن بين هذه الأهداف المتنوعة؛ ووجد بها الكثير من التكرار.

-ضعف الكفاءة الداخلية للجامعة، وهو ما يمثل بدوره صورة من صور تبديد الطاقات البشرية المتاحة، وبما أن الأهداف لم تتحقق في مجملها، فإن الأنشطة يعترتها الكثير من أوجه القصور الذي كان من المفترض لعملية المتابعة والتقويم العمل على مواجهتها وإيجاد حلول قاطعة لها، ويبدو أن الأمر لم يتم على النحو المطلوب.

-أن البيانات الواردة بوثيقة الخطة غير كافية ولا تساعد في الإجابة عن العديد من التساؤلات المتعلقة بالبنية المادية والتكنولوجية في الجامعة رغم أهميتها، كما لم تتضمن أهداف مباشرة تتناول المنافسة وتحقيق ترتيب متقدم بين جامعات العالم، رغم أنها تمثل جوهر الرؤية.

-أن السياسات المطروحة بالخطة الإستراتيجية الحالية تتسم بالمرونة استجابة لما قد يطرأ من تغيرات داخلية وخارجية للجامعة أو مستجدات أو معوقات.

- رغم أن الخطة حددت آلية لمتابعة التنفيذ تتمثل في إنشاء وحدة لمتابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية في ضوء المؤشرات ووسائل التحقيق، إلا أنه لم يتم إنشاء هذه الوحدة.

- لا توجد سياسات واضحة تنتهجها الجامعة لدعم ريادة الأعمال وما يتم ما هو إلا محاولات فردية متفرقة تقوم بها عدة مراكز في الجامعة.

- محدودية الشراكات الدولية للجامعة مع المؤسسات العلمية ومع هيئات وشركات الصناعة.

-في ضوء تحليل المخرجات، يمكن القول بتحقيق بعض الأهداف الإستراتيجية الواردة بالخطة، والإخفاق في تحقيق معظمها، ويعتقد الباحثون وجود العديد من أوجه

القصور في عمليات القيادة والتواصل والتقييم. فتحديد الأدوار والمسؤوليات القيادية أمراً ضرورياً لفعالية الخطة، وربما لم ينجح قادة المشروع في خلق التزام بهذه المبادرة، الأمر الذي نتج عنه فشل الخطة الورقية في تحقيق جميع أهدافها على أرض الواقع. كما يبدو ضعف التخطيط الدقيق للاتصالات والتنسيق، ومن المرجح أن التغيير التنظيمي قد واجه مقاومة من قبل الكثير من العاملين لانخفاض المشاركة.

-ومن الأسباب الواضحة التي لا يمكن إغفالها كسبب أساس في إضعاف نجاح الخطط الإستراتيجية بل وخطط التطوير بشكل عام؛ ضعف مسألة التمويل، وفي هذا السياق أشار أحد التقارير حول التعليم العالي في مصر إلى أن "نقص التمويل يعد من أبرز التحديات التي تواجه استمرارية مشروعات تطوير التعليم العالي في مصر، ويضعاف من حدة هذا التحدي التزايد المستمر في الطلب الاجتماعي على التعليم العالي، فضلاً عن ضعف استقلالية الجامعات مالياً وإدارياً مما يحد من الابتكار ويجعل التعليم بعيداً عن مواكبة التطورات العالمية لتلبية احتياجات التنمية" (أحمد، ٢٠١٨، ١٦) ولذا فقد تم التأكيد على ضرورة أن تتناسب الأهداف الإستراتيجية مع الميزانية المتاحة ليكون ذلك أحد العوامل الأساسية والمساعدة على تحقيق نجاح الخطة.

-بينت الدراسة التحليلية النقدية أن الخطة القائمة غير مستوفية للشروط المنهجية لعملية تصميمها وصياغة عناصرها. ويترتب على هذا الغياب المنهجي أن الخطة بصورتها الحالية قاصرة لا تسهم بشكل كبير في النهوض بالجامعة وبالمجتمع المحلي.

-من المفارقات أن الجامعات تطمح إلى أن تسهم في تطوير وتنمية المجتمعات، على الرغم من أنها غالباً ما تقتصر إلى القدرة على أن تطور نفسها. وهناك دوماً حالة من الشد والجذب داخل الجامعات بين الحاجة للتجاوب مع الأحداث والوقائع ذات المدى

القصير كرد فعل ليس إلا، وبين تطوير الإستراتيجيات والأهداف طويلة المدى كخطوة استباقية. وعلى وجه الخصوص، فكثيراً ما تضطر الجامعات للتركيز على أزمات خارجية تواجهها والقيام بتغييرات تدريجية للتكيف مع الموقف، على حساب وضع إستراتيجياتها للمدى المتوسط والطويل، وتطوير هياكلها التنظيمية الداخلية بما يدعم تحقيق تلك الإستراتيجيات. وهذا يؤدي بدوره إلى إضعاف فرص البقاء على مسار التنافسية والتميز، ويؤدي أيضاً إلى إضعاف ثقة المجتمع في الجامعات وقدرتها على النهوض به. فامتلاك القدرة على النظر إلى المستقبل وتوقع التطورات والتحديات هو ما يتيح للجامعات أن تستعد بما يكفي لمواكبة ما يستجد من مطالب مجتمعية وتغييرات دولية.

- لا تعد الخطة الإستراتيجية لجامعة الفيوم استراتيجية نهائية لأنها لم تقدم أفكاراً أو أحكاماً قاطعة تتعلق بكلياتها أو قطاعاتها، إنما تعبر عن فكر اجتهادي، وصفي، تحليلي، وتوجيهي قابل للمناقشة والأخذ، والرد، والتعديل، بالإضافة إلى أنها في خطوطها العريضة - ليست إلا موجّهات عامة، بعيدة عن روح الخطة المحددة، أو الخطة المفصلة، والتي تحمل بين طياتها قوة الإلزام والتنفيذ بشكل جبري لا خيار فيه.

- في حال زيادة الكلفة التقديرية للأهداف عن الإيرادات المتوقعة يتم إعادة صياغة الأنشطة بغرض تقليل التكلفة. وعند زيادة تكلفة الخطة في أكثر من هدف يلجأ فريق التخطيط وفريق الموازنة بإعادة ترتيب الأولويات للأهداف واختيار البدائل الأقل تكلفة، أو تأجيل تطبيق هدف ما لعدم توفر إمكانيات تحقيقه، ويلجأ معدوا الموازنة عادة لتحويل الأهداف المؤجلة إلى الموازنات التطويرية بحيث تترجم لمشاريع تسعى المؤسسة للحصول على تمويل لها. لكن عدم شفافية الأمور المتعلقة بالموارد المالية في الخطة نتج عنه غياب القدرة على الحكم الموضوعي على آليات الاستثمار.

-القدرة على النقد الذاتي والاعتراف بالمشكلات والعيوب الداخلية الموجودة بالجامعة دون خوف من الاتهام بمحاولة الإضرار بسمعتها. ربما ثمة عيوب في التعليم ومنتجاته البشرية وتدهور البحث العلمي خاصة في العلوم الأساسية وبعض المجالات الأخرى، وهروب العلماء للخارج، وغيرها من المشكلات التي لقد تكون موجودة وتعاني منها الجامعة لكنها آثرت عدم ذكرها لإعتبارات مختلفة، حتى وإن كانت الحجة بأن تحليل البيئة الداخلية الذي قام به فريق التخطيط الإستراتيجي لم يتوصل لمثل هذه المشكلات، وهو ما يدل على وجود قصور كبير في الآلية التي يتم بها تحليل SWOT تلك الآلية المتبعة في تحديد تواحي القوة والضعف والفرص والتهديدات؛ لأنها تتم من خلال استبانات يعدها فريق التخطيط بها عبارات محددة تستجيب لها الفئة المستهدفة والمستعيدة ولا يمكن الإضافة عليها أو الحذف منها، وكأن الفريق يرغب في الحصول على بعض النقاط المحددة دون غيرها بما يمكن معه القول بضعف هذه الآلية وبالتالي ضعف التحليل الرباعي المتعلق بالجامعة، الأمر الذي يفرض ضرورة الاستعانة بآلية أخرى بديلة أو إضافية للحصول على نتائج واقعية وجيدة تخدم عملية التخطيط.

-قد تحظى جامعة الفيوم بالقيمة الأفضل إذا تمكنت من تضمين منظور تحليلي إستراتيجي حقيقي (تحليل الوضع الراهن) في صنع سياساتها التعليمية والبحثية والاجتماعية والاقتصادية وذلك قبل البدء في وضع الخطة. فهذا المصطلح يستخدم للتمييز بين تطبيق التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي الرسمي. وهذان المفهومان تربطهما علاقة وثيقة ومع ذلك يمكن التمييز بينهما. فالتخطيط الاستراتيجي يركز على إنتاج منتج معين: يتمثل في الخطة الإستراتيجية. وعلى النقيض من ذلك، يعد أي منظور تحليلي إستراتيجي توجهاً تدعمه وتحفزه مجموعة من الأنشطة والعمليات، وهو مصمم لتحديد الفرص والمشكلات الناشئة وتحليل الآثار المباشرة وغير المباشرة المحتملة وتقييم السياسات أو الإجراءات للتصدي لها. فهو يعكس

عملية جمع البيانات السياقية - نوعية وكمية - فيما يتعلق بمواردها الداخلية وبيئتها الخارجية والتي تساعد الجامعة على اتخاذ قرار بشأن الأولويات والأهداف. ويعد أي منظور تحليلي استراتيجي أداة لضمان اتساق السياسات وجدواها، لذا ينبغي أن تكون السياسات التي تعالج مشكلة أو فرصة معينة متسقة، بمعنى أن تتكاتف وتتكامل فيما بينها. ومن الأمور التي تحظى بالقدر ذاته من الأهمية ضرورة أن تكون السياسات مجدية: فينبغي أن تراعي العقبات والقيود المحتملة.

-لم تقدم الخطة بدائل إستراتيجية لتهديدات البيئة الخارجية، فرغم أهميتها إلا أنها لم تتل من الاهتمام مثل ما نالته نقاط الضعف في البيئة الداخلية، مما قد يشير إلى كون الخطة غاية وهدفاً عند المسؤولين. بينما يؤكد علم التخطيط التربوي أن الإستراتيجية وسيلة لتحقيق غاية، فهي تصف طريقة عمل المؤسسة لإنجاز رسالتها ورؤيتها وأهدافها الإستراتيجية، وهي الاتجاه العام أو خط السير الذي تتخذه المؤسسة وصولاً إلى غايتها، وتتعدد طرق الوصول عادة، لتأتي تشكيلة البدائل الإستراتيجية، والمفاضلة والاختيار منها وفق معايير موضوعية. (إسماعيل، ٢٠١٧، ٩٩)

-جاءت الخطة الإستراتيجية لتؤكد وجود كوادرات بشرية بجامعة الفيوم قادرة على التخطيط على المدى الزمني البعيد في سعيها لتحقيق قدرة تنافسية على المستويات المختلفة، مع ضرورة تعزيز القدرة على تعديل الخطة وإعادة اكتشاف القدرات الذاتية أثناء التنفيذ. لكن التنافسية العالمية تتطلب ما هو أعظم من مجرد خطة، إن الأمر يتطلب ما يُطلق عليه الإستراتيجية العليا أو الإستراتيجية الأسمى *Meta-strategy* أي أن تكون الجامعة قادرة على تغيير الإستراتيجيات التنافسية التي تعتمد عليها وإعادة اكتشاف ذاتها وقدراتها من جديد. وهذا المبدأ يؤكد الحاجة إلى التخطيط على المدى القصير والمتوسط والبعيد لضمان عملية الإستدامة والمراجعة الدائمة للمشكلات. وفيما يتعلق بتشكيل فريق التخطيط والمراجعات والدراسات، لم توضح

الخطة آلية تشكيل فريق التخطيط الإستراتيجي، والمعايير والضوابط التي تم على أساسها تشكيل هذا الفريق؛ ولو بشكل مختصر.

- إن الكثير من الأنشطة والسياسات التي طُرحت في الخطة، رغم أهميتها، إلا إنها لم تكن على مستوى التحديات التي تواجه الجامعة، ففي معظمها تمثل أنشطة جاءت كرد فعل لأوجه القصور التي تعاني منها الجامعة والتي برزت في تحليل البيئة الداخلية، وبعضها حاول التعامل مع المستقبل لكنه أخفق مع أول اختبار، بما يوحي بعدم رصانتها. وأكبر مثال على ذلك تداعيات فيروس كورونا الذي ظهر نهاية ٢٠١٩ والذي تحول إلى جائحة في مارس ٢٠٢٠. إن هذه التداعيات قد مثلت تحدياً كبيراً لكثير من نظم التعليم ومؤسساته في العالم، من بينها جامعة الفيوم والتي فشلت سياساتها المطروحة في التكيف مع بيئة غير مستقرة بشكل غير عادي ليس فقط لمعالجة الأزمة مباشرة ولكن للاستجابة لما يطرأ من تداعيات على المدى البعيد، وهو ما أكدته نتائج دراسة كلا من محمد وعلى (٢٠٢١، ٧٩٢، ٧٩٤) حول السياسات التعليمية بجامعة الفيوم في ظل أزمة جائحة كورونا، والتي أكدت على أن "السياسة التعليمية لجامعة الفيوم قد توقفت فقط علي كيفية التصدي للآزمة والحد من آثارها السلبية علي المنظومة التعليمية بالكليات المختلفة (سياسة تجاوز الأزمة)، عدم إدراك الاختلالات في عملية الوصول المتساوي والمنصف لجميع الطلاب لخدمات الإنترنت والمنصات التعليمية في مختلف مناطق المحافظة، عدم اتخاذ خطوات إجرائية سريعة لمعالجة هذه الاختلالات، خلت السياسات التعليمية من خطة شاملة عبر آليات واستراتيجيات فعالة ومحددة لمساعدة طلاب الفرق النهائية بكافة الكليات في مواجهة النقص في فرص إعدادهم لسوق العمل، ضعف دور لجان شؤون التعليم والطلاب في الكليات ومجالسها في المساهمة الفعالة في معظم القرارات الخاصة بالجوانب التعليمية والتي تصدر من المستوى الأعلى الي الأدنى أي من اتجاه رئيس الجامعة في اتجاه عمداء الكليات، مما زاد من فشل السياسة واتساع الفجوة بينها وبين التنفيذ، بالإضافة

إلى عدم وضوح محاور كثيرة في السياسة التعليمية وفجائية غالبية القرارات نظرا لغياب التخطيط الجيد وانتهاج سياسة الأمر الواقع من قبل إدارة الجامعة، حيث تميزت القرارات بالتغير بصورة يومية، وتقلصت السياسة التعليمية في شكل تعليمات منفردة بلا رؤية واضحة أو مؤشرات موحدة لأداء المهام لترسل لأعضاء هيئة التدريس بالبريد الإلكتروني الجامعي".

فنتائج الدراسة السابقة يكشف بوضوح إخفاق الجامعة في تحقيق أحد أهم أنشطتها والتي استندت إليه في طرح الكثير من الممارسات؛ ألا وهو الوفاء بوعد تحويل الجامعة إلى جامعة إلكترونية، فذلك يتطلب التزاماً قوياً وزيادة في الموارد لدعم الجهود المبذولة الرامية إلى تعزيز استخدام التقنية والتكنولوجيا بشكل فاعل ومؤثر.

- إن الأهداف الطموحة للإستراتيجية تمثل أقصى سقف لها، إلا أن جامعة الفيوم بإمكاناتها ومواردها المالية الحالية وإنحسار الإمداد المالي للبحث العلمي، لن تستطيع أن تحقق ذلك، فهي في حاجة إلى زيادة الموارد المالية خلال فترة الخطة مما يعد مؤشراً أولياً بأن النجاح الكامل للإستراتيجية قد يبدو احتمالاً حرجاً.

- كثيراً ما تكون المطالب قصيرة المدى المحفوفة بالضغط لها الغلبة على التخطيط الفعال طويل المدى من قبل الأفراد والمؤسسات من حيث استقطاب الانتباه والموارد. بالإضافة إلى ذلك، فإن العدد الهائل للسينايويات المستقبلية المحتملة ينجم عنه صعوبة في تحديد أي من هذه السيناريوهات هو الأكثر استحقاقاً لأخذه في الاعتبار اليوم كدافع لاتخاذ إجراء محتمل قصير المدى.

- طرأت على المجتمع المصري العديد من التحولات التي تأثرت بها محافظات كافة ومنها الفيوم. فبعد أن كان مجتمعاً زراعياً بالدرجة الأولى، قلت نسبة العاملين بالزراعة في مقابل العاملين بالقطاع الصناعي لتستمر هي الأخرى في الإنحدار مقابل توسيع نطاق استخدام الآلات ودورها في تشكيل الاقتصاد. ثم اتخذ المجتمع

المصري خطوات للانتقال نحو مجتمع المعلومات. كل هذه التحولات وما يتبعها من تحولات اقتصادية واجتماعية وسياسية وثقافية تشير إلى أبرز القوى المؤثرة في التعليم الجامعي، حيث تختلف أيديولوجية المجتمع نتيجة هذه التغيرات، وبالتالي تسعى الجامعات إلى مسايرتها بالتركيز على خصائص معينة لخريجها؛ فعلى الرغم من أن معظم وظائف الخريجين خدمية، إلا أنه من المتوقع أن يهبط العدد الكلي للوظائف في القوى العاملة المصرية، وهو ما يدفع بضرورة الإرتقاء بالمعرفة والمهارات المطلوبة من الأفراد الذين يشغلون وظائف حالية. "ففي الماضي كانت القدرات الجسدية والمهارات المتخصصة تشكل حجر الزاوية في تشغيل العمال، أما اليوم وفي المستقبل فأصبحت المهارات الذهنية وقدرة الفرد على معالجة المعلومات واستخدامها هي الأكثر طلباً، فالأفراد مطالبون بالحصول على مستويات أعلى من التعليم والمهارات الفكرية؛ ليجدوا وظائف يعملون بها، بل ينبغي أن تزداد معرفتهم ومهاراتهم بصورة مستمرة." (دي ماكين، ٢٠٠٨، ٤٣)

ويقدر أن وظائف المستقبل سيعاد هيكلتها كل خمس أو سبع سنوات، كما سيتطلب العمل ذاته قدرًا كبيرًا من التعلم والتدريب والرغبة في تطوير معارف جديدة. وهذا بدوره يعظم أهمية الجامعات ويسهم في تغيير دورها من مؤسسات هدفها إكساب الأفراد الصفات والعادات الاجتماعية إلى مؤسسات حتمية للبقاء والرفاهية الاقتصادية بما يتطلب إعادة النظر في فلسفتها القديمة وسياساتها السابقة التي سارت عليها.

والخلاصة أن هذه التغيرات تلقي بالكثير من الضغوط على الجامعات ليس فقط لتطوير ما تقوم به حالياً، لكن أيضاً لتعيد وضع أهدافها وبرامجها وأساليب الأداء والأدوار وجميع أنشطتها. وبالرغم من أن إعادة الهيكلة هذه تختلف من مجتمع إلى آخر، بيد أن كل مجتمع يواجه تغيرات ملحة تحتاج إلى إستجابة، وهو ما قد راعته الكثير من الخطط الإستراتيجية للجامعات المتقدمة والتي تُبنى على أساس

الاحتياجات التنموية لمجتمعاتها والتي تتغير كل فترة حسب التحديات والتغيرات التي تواجه المجتمع وتؤدي إلى تغير أيديولوجيته. وبناءً على هذا تزداد أهمية التخطيط الإستراتيجي لمساعدة الجامعة في تحقيق التحويل التنظيمي بتوفر الوسائل المناسبة لتكييف الخدمات والأنشطة مع الظروف البيئية المتغيرة.

-تحتاج الجامعة إلى نشر تقارير سنوية عما تم تنفيذه من الخطة بصفة دورية مما يزيد من ثقة طلابها الأمر الذي يدعم خطتها الإستراتيجية، كما يجب أن تحدد الخطة الإستراتيجية إطار عمل أولويات الجامعة وتستند في بنائها وهو ما افتقدت إليه الخطة موضع الدراسة، كما يجب أن تركز الجامعة في رؤيتها على أهمية التعاون مع المؤسسات الاقتصادية لخدمة المجتمع ودعم البحوث على المستوى المحلي والإقليمي والوطني، كذلك الاهتمام بتطبيق المعارف في الواقع العملي من خلال تفاعلها مع المجتمع، ومن ثم يكون هدفها إعداد كوادر بشرية مؤهلة لتلبية احتياجات المجتمع، كذلك التركيز على إنتاج المعرفة وتطبيقها بدلاً من التركيز على استهلاكها فقط.

-من الضروري أن تسعى الجامعة لتنوع مصادر تمويلها لتحقيق الاستدامة المالية لها بتركيز الخطة في أهدافها على توفر مصادر تمويل متعددة بالجامعة من خلال ما يمكن أن تقدمه من خدمات استشارية وملكية فكرية وأنشطة تجارية. كذلك عقد شراكات دولية مع المؤسسات والمراكز البحثية المختلفة وكذلك الهيئات وشركات الصناعة، بما يساعد على ربط الخريجين بسوق العمل من خلال دعم استراتيجيتها لريادة الأعمال والإعداد للحياة.

-الاسترشاد والإفادة من تجارب الجامعات الأخرى، ذات الظروف المشابهة، فيما يخص وضع السياسات التي يمكن أن تتبناها الجامعة لتحسين مستواها التنافسي وتعزيز نجاحاتها، وسياسات تطوير الجهاز الإداري بها لمعالجة أشكال القصور المؤسسي. وهذا يتضمن سياسات ومعايير اختيار القيادات، وإشكالية الترهل في

الجهاز الإداري، وتدني مستويات العاملين، وضعف الإنتاجية، والتي تعد قضايا أساسية تتعلق بالجهاز الإداري للجامعة ولها دوراً أساسياً في تطور الجامعة وتميزها. - وضع سياسات قادرة على تطوير القوى البشرية من خريجي جامعة الفيوم ودمجهم في سوق العمل تحت إشراف وحدات متابعة الخريجين، حيث تهدف هذه السياسات إلى مواجهة فقر المعرفة لدى العديد من الخريجين والعمل على إكسابهم المهارات المطلوبة لسوق العمل.

- ضرورة الاستعانة ببعض العلماء والخبراء المصريين والعرب في الخارج في التخطيط ومتابعة تنفيذ البرامج، خاصة العاملين في دول متقدمة وجامعات أو مؤسسات حققت نجاحات كبيرة على المستوى الإقليمي والعالمي؛ للاستفادة من خبراتهم في رؤية الأمور التي قد تكون غائبة عن فرق التخطيط بالجامعات وهو ما يعد فرصة كبيرة لتستفيد الجامعات المصرية من أبنائها العلماء بعيداً عن الضغوط البيروقراطية المحلية.

المراجع

- الخطة الاستراتيجية لجامعة الاسكندرية ٢٠١٥. متاح على الموقع الإلكتروني
- الخطة الاستراتيجية لجامعة القاهرة ٢٠١٠ - ٢٠١٥. الموقع الإلكتروني
- الخطة الاستراتيجية لجامعة بنها ٢٠١٧ - ٢٠٢٢. متاح على الموقع الإلكتروني
- الدجني، إياد علي (٢٠١١). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية. رسالة دكتوراة غير منشورة. كلية التربية. جامعة دمشق . سوريا
- الرشيدى، فيصل فهد (٢٠١٤). التخطيط الإستراتيجي مدخل لجودة التعليم التطبيقي بدولة الكويت المبادئ والمتطلبات. مجلة كلية التربية. جامعة طنطا. العدد (٥٤). ص ص ٥٦٣ - ٦٠٥

- السيد، السيد محمد. (٢٠١١). نظم المعلومات الإدارية: المفاهيم والمقومات مجلة المال والتجارة العدد (١٠٠)
- الشرفاوي، أميرة محمود (٢٠١٤). أساليب التخطيط التربوي: رؤية تحليلية نقدية. مكتبة الأنجلو المصرية. القاهرة.
- العربي، عبدالرحمن محمد (٢٠١٩). آليات تفعيل القيادة والحوكمة للتجديد التربوي في التعليم الجامعي المصري في ضوء معايير الجودة من منظور إسلامي. رسالة دكتوراة غير منشورة. كلية التربية. جامعة العريش.
- اللوزي، موسى (٢٠٠٢). التنمية الإدارية. ط ٢. دار وائل للطباعة والنشر. عمان
- المقابلة، محمد (٢٠٠٣). واقع نظم المعلومات الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن وعلاقته بدرجة ممارسة رؤساء الأقسام لوظائف العملية الإدارية من وجهة نظرهم، رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية، جامعة عمان. الأردن
- بدران، شبل والدهشان، جمال (٢٠٠٨). تجديد التعليم الجامعي والعالى: صيغ وبدائل. ط ١. دار عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية. الجيزة.
- بدرابي، حسام (٢٠٢١، ٨ سبتمبر). فلسفة وجود الجامعات وسياسات التعليم العالى. جريدة المصري اليوم. متاح على: <https://www.almasryalyoum.com> تم الدخول في: ٢٠٢٢/٥/٩
- جامعة الفيوم. (٢٠١٦). الخطة الاستراتيجية لجامعة الفيوم ٢٠١٦ - ٢٠٢١. "رؤية مستقبلية". مطابع الكرامة. الفيوم. مصر
- جودة الأداء بالجامعات. المجلة الدولية للأبحاث التربوية، كلية التربية. جامعة الإمارات العربية المتحدة، العدد (٣٢). ص ص ٧١-١٠٢
- حسان، عبدالله حسان (٢٠١٩). الجامعة الحضارية: مفهومها ووظائفها ومتطلباتها. المعهد العالمي للفكر الإسلامي، مكتب الأردن. عمان.

- حمدان، خالد وإدريس، محمد (٢٠٠٧). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي :
منهج معاصر . ط١ . دار اليازوري العلمية للنشر: عمان
- دستور جمهورية مصر العربية (٢٠١٤). المادة ٢١. متاح على:
- ديبلور، جاك وآخرون (١٩٩٧). التعلم ذلك الكنز الكامن: تقرير اللجنة الدولية
للتربية للقرن الحادي والعشرين، تعريب حامد عبد الحميد حامد، القاهرة، دار النهضة
العربية .
- رباح، عبد القادر خالد (٢٠١٠). العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري
المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية. رسالة
ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة الأزهر. غزة
- عبد الحميد، ثروت وفتحي، محمد (أبريل ٢٠١٩). تحقيق الاستدامة المالية
بالجامعات المصرية في ضوء تجارب بعض الجامعات الأجنبية: دراسة تحليلية.
مجلة الإدارة التربوية. العدد (٢٢).
- علام، رحاب السيد (٢٠١٣). برامج التنمية المهنية أعضاء هيئة التدريس بجامعة
قناة السويس. مجلة القراءة والمعرفة. الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة. كلية التربية
جامعة عين شمس. العدد (١٤٣). ص ص ١٩٧ - ٢٢٢.
- غنايم، مهني محمد (٢٠١٧). التخطيط الإستراتيجي للتعليم العالي النوعي
للمواءمة بين مخرجاته واحتياجات سوق العمل. المؤتمر السنوي (العربي الثاني
عشر- الدولي التاسع) تطوير مخرجات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم
العربي في ضوء التنافسية العالمية. كلية التربية النوعية. جامعة المنصورة. الفترة
١٢-١٣ ابريل.
- قدوح، خيرية (١٩٨٦). التربية العربية الوجدانية، لماذا؟ وكيف؟ دراسة نقدية في
ضوء إستراتيجية تطوير التربية العربية. معهد الإنماء العربي. بيروت

- لوغران، لويس (١٩٩٠). السياسات التربوية. ترجمة تمام الساحلي. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع. بيروت .
- مصطفى، عدنان (يوليو ١٩٩٥). مسألة الجامعات العربية ... منظور القبور الحية. مجلة عالم الفكر. المجلد (٢٤). العددان (١،٢). المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب. الكويت.
- وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري. (٢٠١٦). إستراتيجية التنمية المستدامة : رؤية مصر ٢٠٣٠. القاهرة <https://mped.gov.eg>
- وزارة التعليم العالي (٢٠١٥). إستراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥ - ٢٠٣٠. مصر تستثمر في المستقبل. وحدة التخطيط الإستراتيجي ودعم السياسات.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٢٠١٩). الإستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠. متاح على: www.crci.sci.eg
- وطفة، علي أسعد والرميضي، خالد مجبل. (٢٠٠٤). الأسس المنهجية للأهداف التربوية في البلدان العربي. مجلة شؤون اجتماعية. المجلد (٢١). العدد (٨١).
- وطفة، علي أسعد، الانصاري، عيسى محمد (٢٠٠٥). الأهداف التربوية العربية: دراسة تحليلية نقدية مقارنة. مجلة جامعة دمشق. المجلد (١٢). العدد (١). العراق. ص ص ٨٣-١٤١
- أبو العينين، زهراء (٢٠٢٣): ترتيب الجامعات المصرية ٢٠٢٣ - ٢٠٢٤ بحسب أشهر التصنيفات العالمية. متاح على:
- أبو العينين، هشام محمد، محمد، واصل محمد عاطف، غانم، محمد محمدي، و خليل، ماهر حسب النبي (٢٠١٧). دور أعضاء هيئة التدريس الدوليين في تحسين ترتيب جامعة بنها في تصنيف كيو إس البريطاني، المؤتمر العلمي الثاني للمكتبات

والمعلومات > النشر العلمي الدولي، الواقع والتحديات والحلول. جامعة بنها كلية
الأداب

أبو قحف، عبدالسلام (٢٠١٢). أساسيات الإدارة الإستراتيجية. مكتبة الإشعاع
للطباعة والنشر والتوزيع. القاهرة.

أبو هادي، أنور يحيى صالح(٢٠٢٤). تصور مقترح للتحويل الرقمي في الجامعات
اليمنية في ضوء الخبرات العالمية الحديثة، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية،
جامعة صنعاء باليمن، المجلد(١)، العدد (١)

أحمد، أسماء عبد السلام(٢٠٢٣)،واقع الإنتاجية العلمية ومعوقاتها لدى أعضاء هيئة
التدريس بجامعة الفيوم (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية
والنفسية،المجلد(١٧)، العدد (٨)، يوليو

الأحمدي، تماضر عبد الجبار إبراهيم(٢٠١٩). التعليم العالي في بريطانيا جامعة
أكسفورد انموذجا عام (١٨٥٢-١٩٩٦) مجلة كلية التربية، جامعة واسط بالعراق ،
العدد (٣٧)، الجزء (٢)

إشكناني، محمد، (٢٠٠٨). إعداد وتهيئة العناصر الرقابية والمساندة للتخطيط
الاستراتيجي، الكويت.

أليسون، مايكل & كاي، جود(٢٠٠٧). التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات غير
الربحية، دليل عملي، الإصدار الثاني، ترجمة مروان الحموي، العبيكان للنشر،
السعودية

إينوماتا، تادانوري (٢٠١٢). التخطيط الإستراتيجي في منظومة الأمم المتحدة ،
جينيف.

بدروس، وفاء زكي(٢٠١٥). نشر ثقافة الجودة، مجلة التربية المقارنة والدولية،
الجمعية المصرية للتربية المقارنة ، العدد(١)

بديوي، رزق منصور محمد (٢٠٢٢). متطلبات التخطيط الإستراتيجي للتعليم في ضوء ما يواجهه من تحديات، مجلة كلية التربية، كلية التربية جامعة العريش السنة (١٠)، العدد (٣١)، الجزء (٢).

جامعة الفيوم ٢٠٢٢، متاح على <https://www.fayoum.edu.eg/npgsr> / حسن، محمد حسن شحاته (٢٠٢٢). دراسة مقارنة إجراءات تعافي نظام التعليم والتدريب التقني والمهني من جائحة كورونا وآثارها في كل من استراليا وفنلندا، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، كلية التربية جامعة حلوان، مجلد (٣٧)، العدد (٤) حسين، رامز رمضان محمد (٢٠١٩). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة، المجلة العلمية للدراسات البيئية، جامعة قناة السويس، المجلد (١٠)، العدد (٤).

الحسين، عباس عبدالله & علي، عاطف عوض (٢٠١٩). منهجية التخطيط الإستراتيجي المبني على معايير الجودة ودوره في أداء مؤسسات التعليم العالي بالسودان، مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد جامعة سرت، المجلد (٢)، العدد (١).

حمرون، ضيف الله بن غيضان سليمان (٢٠١٨). فاعلية الخطة الإستراتيجية لجامعة تبوك (١٤٣٣-١٤٣٧هـ / ٢٠١٢-٢٠١٦م) في تحسين أداء الكليات العملية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، المجلد (١٩)، العدد (٣).

حنا، تودرى مرقص & عبد الغفار، السيد أحمد (٢٠١٠). التخطيط الاستراتيجي المدرسي بين التنظير والتطبيق، الندوة العلمية السابعة لقسم أصول التربية "التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي"، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة طنطا. خمان، أحمد (٢٠١٦). بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة العربي التبسي.

الداود، خالد بن عبدالعزيز (٢٠٢٠). نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي المدرسي لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية، العدد (١).
دمنهوري، زهير بن عبدالله (١٤٢٨ هـ). توجهات التطوير المستقبلية لإعادة هيكلة وتنظيم وكالة الجامعة للتطوير على ضوء الخطة الإستراتيجية للجامعة والاتجاهات العالمية الحديثة لتطوير التعليم العالي. وكالة الجامعة للتطوير. جامعة الملك عبدالعزيز.

راوية حسن (٢٠٠٣). مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية.

سالم، أحمد عبد العزيز (٢٠٢١). التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية بجامعة العريش " نموذج تطبيقي مقترح"، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، كلية التربية بالعريش، العدد (١٢٩).

الشترى، عبد العزيز بن ناصر (٢٠٢٠). واقع ومتطلبات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية، مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، العدد (٦).

شنودة، إميل فهمي حنا (٢٠١١). استخدام التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي النوعي، المؤتمر العلمي السنوي العربي السادس - الدولي الثالث - تطوير برامج التعليم العالي النوعي في مصر والوطن العربي في ضوء متطلبات عصر المعرفة، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، المجلد (١).

الشهراني، محمد أحمد موسى (٢٠٢٢). تحليل نظام التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، جامعة الملك سعود، العدد (٧٦).

صائغ، عبد الرحمن بن أحمد بن محمد (٢٠٠٨). التخطيط الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي في البلدان العربية الملامح الأساسية لإعداد الخطة الاستراتيجية لكلية التربية جامعة الملك سعود، أعمال مؤتمرات التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي، جامعة الدول العربية

صبيح، وائل محمد & منصور، طاهر محسن (٢٠٠٩). سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي المنظور الإستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل، عمان.

الصغير، أحمد حسين (٢٠٢١): أسباب تدني ترتيب الجامعات المصرية الحكومية في التصنيفات العالمية "دراسة تحليلية نقدية"، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، مج (٩١)، ع (١٠)

الصمادي (٢٠١٥). التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن: دراسة تحليلية مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (١٦٤) .

الصياح، فريال فتحي محمد (٢٠٢٣). أسلوب تحليل النظم " المفاهيم والأهداف في مواجهة التقدم العلمي والتكنولوجي"، مجلة التربوي، كلية التربية جامعة المرقب، العدد (٢٢)،

ضحاوي، بيومي محمد ٢٠١٠. دراسة مقارنة لنظام الجودة والاعتماد المؤسسي للجامعات في كل من استراليا وألمانيا وإمكانية الإفادة منها في مصر، المؤتمر الدولي الخامس " مستقبل إصلاح التعليم العربي لمجتمع المعرفة تجارب ومعايير ورؤى"، المجلد (٢).

عبد المتجلي، محمد علي محمد & نصر، محمد يوسف مرسي & أحمد ، محمود مصطفى أحمد (٢٠٢١). الشراكة البحثية آلية لتحقيق الجامعة المنتجة بجامعة الأزهر، مجلة التربية، جامعة الأزهر، العدد (١٩٢)، الجزء (١).

- عبد المطلب، أحمد عابد إبراهيم(٢٠١٨): منهجية التخطيط الإستراتيجي للجامعة، مجلة كلية التربية، كلية التربية جامعة بنها، العدد (٢٩).
- عبد النبي، كمال عجمي حامد(٢٠٢١). واقع التخطيط الاستراتيجي للجامعات المصرية في ضوء معايير الجودة وتأصيله من المنظور الإسلامي، مجلة التربية، كلية التربية جامعة الأزهر، العدد (١٩٠)
- عبدالفتاح، هدى معوض(٢٠٢٢). دراسة مقارنة لدور التسويق الرقمي في دعم الحراك الافتراضي الدولي للطلاب بجامعة أكسفورد والجامعة الوطنية الاسترالية وإمكانية الاستفادة بالجامعات المصرية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية جامعة الفيوم، المجلد(١٦)، العدد (٥).
- العتيبي، حسناء بلج(٢٠١٨): تجارب بعض الدول المتقدمة في تمويل التعليم العالي وسبل الاستفادة منها، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث بغزة، المجلد(٢)، العدد(٢٥).
- العجمي، محمد (٢٠٠٨). الإدارة والتخطيط التربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العرفي، حصة بنت سعد ناصر(٢٠٢١). تطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات التربوية بوزارة التعليم في ضوء نموذج فايفر(استراتيجية مقترحة)، مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة تبوك، المجلد(١)، العدد (٣)
- العطيوي، رعدة محمد عياش(٢٠١٧). دراسة تحليلية لبعض الأبعاد في الخطة الإستراتيجية لجامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، مؤتمر " دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠م"، جامعة القصيم.
- علي، أمير خضر سيد أحمد(٢٠١٤). دور التخطيط الاستراتيجي على جودة الأداء بمؤسسات التعليم العالي : بالتطبيق على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في

الفترة من ٢٠٠٠ - ٢٠١٢، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، السودان

العلي، عبدالله بن فريح معقل (٢٠٢٣). الدراسات المستقبلية في الفكر العربي: الواقع والتحديات، المجلة العربية للإدارة، المملكة العربية السعودية، المجلد (٤٥)، العدد (٣).

عوض، شيماء رفعت (٢٠٢٢). تفعيل أسلوب التنمية المهنية الذاتية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية: تصور مقترح. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة الفيوم.

عويس، وردة علي (٢٠١٨). دراسة نقدية للتشريعات الجامعية في ضوء بعض التوجهات الحالية للجامعات المصرية. رسالة دكتوراة غير منشورة. كلية التربية. جامعة الفيوم.

الغمري، نجلاء بنت عمر بن صالح (٢٠٢٢). معوقات التخطيط الإستراتيجي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، العدد (٩)، الجزء (١).

غنايم، مهنى محمد إبراهيم (٢٠١٧). التخطيط الإستراتيجي للتعليم العالي النوعي للمواءمة بين مخرجاته واحتياجات سوق العمل، المؤتمر السنوي الدولي التاسع "تطوير مخرجات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي في ضوء التنافسية العالمية".

الفجيعة، إبراهيم بن زيد بن حمد (٢٠٢٣). معوقات تطبيق نموذج فايفر للتخطيط الإستراتيجي في المدارس العالمية السعودية، مجلة كلية التربية، كلية التربية بكفر الشيخ، العدد (١١١).

فليه، فاروق عبده & الذكي، أحمد عبد الفتاح (٢٠٠٣). الدراسات المستقبلية منظور تربوي، دار المسيرة للنشر، عمان

- فهيم، محمد سيف الدين(٢٠٠٨). التخطيط التعليمي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- قنصوة، صلاح (محاور) (١٩٨٨). حوار مع زكي نجيب محمود: العقل العربي والثقافة العربية. مجلة المستقبل العربي. العدد (١١٤).
- كامل، هيثم إبراهيم محمد(٢٠١٧). النماذج المعاصرة للتخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي، مجلة الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية بسوهاج، السنة (١٨)، العدد (١٢٣).
- الكوفلن، مارتن (٢٠١٠). التخطيط الإستراتيجي للجامعات والتعليم العالي، ترجمة أشرف محمود، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- لوس، عفيفة فحفي رفته(٢٠٢٣). SWOT- Analysis في التخطيط الاستراتيجي، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد (٢٩)، العدد (١٢)، الجزء (٢).
- محمد، الحاج & علي، أحمد (٢٠٠٢). التخطيط التربوي إطار لمدخل تنموي جديد، الطبعة الثانية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- محمد، محمد سعد أحمد (٢٠١٩). التخطيط الإستراتيجي بين الخصائص والعمليات، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية بأسون، المجلد(٢)، العدد (٤).
- مدبولي، محمد عبد الخالق(٢٠٠١). التخطيط المدرسي الإستراتيجي، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة.
- المربع، صالح بن سعد (٢٠١٣). التخطيط الاستراتيجي طريق لتطوير المستقبل، مجلة الأمن والحياة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، العدد (٣٧٧).
- مرزوق، فاروق جعفر عبد الحكيم(٢٠٢٠). استخدام أساليب التخطيط الإستراتيجي بالتعليم العام في مصر: رؤية مستقبلية، مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية بالقاهرة، المجلد(٢٨)، العدد (٤).

المرسي، جمال الدين محمد؛ أبو بكر، مصطفى محمود؛ جبه، طارق رشدي (٢٠٠٣). التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية : منهج تطبيقي. الإسكندرية: الدار الجامعية.

مرسي، شيرين عيد(٢٠٢٢). دراسة تحليلية نقدية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠م، مجلة كلية التربية كلية التربية بينها، العدد (١٢٩)، الجزء (٣) .

مرسي، ناهد بهجت محمد(٢٠١٩)، التخطيط الإستراتيجي المدرسي بين النظرية ومعوقات التطبيق: دراسة تحليلية، جامعة طنطا، كلية التربية، المجلد (٧٤)، العدد (٢).

مطر، سيف الاسلام(١٩٩٥). أسلوب دلفاي واستخدامه في ميدان التعليم، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، المجلد (٤)، العدد(١).

مفتي، أنور حسن (٢٠٠١). البحث العلمي كأحد الدعامات الأساسية لتطوير الصناعات، بحث مقدم بندوة "الدراسات العليا بالجامعات السعودية .. توجهات مستقبلية . محرم ١٤٢٢هـ إبريل ٢٠٠١م. جدة: مركز النشر العلمي - جامعة الملك عبد العزيز. ص ص٦٥٣-٦٦٦ .

المنقاش، سارة بنت عبدالله (٢٠١٨). تنوع مصادر التمويل في جامعة الملك سعود في ضوء تجربة جامعة أكسفورد، مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، كلية الإمارات للعلوم التربوية، العدد (٢٢)

ناصر، محمد أحمد حسين(٢٠١٨). ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي في كل من الصين وأستراليا ومصر: دراسة مقارنة، مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية جامعة الزقازيق، العدد ٩٩

الهدان، تغريد بنت عبد الله بن هبدان (٢٠٢١). دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط ، المجلد (٣٧)، العدد (١٢)

هيبية، زكريا محمد & الحربي، محمد بن محمد & حورية، علي حسين (٢٠١٧).
التخطيط الاستراتيجي بجامعة طيبة "واقعه وسبل تفعيله"، مجلة دراسات عربية في
التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، العدد (٩٢)، الجزء (٢).
يوسف، داليا طه محمود (٢٠٢٠): التميز البحثي وتأثيره على ترتيب الجامعات
عالميا، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، جامعة المنيا ، المجلد (٣٥)، العدد (٤)،
الجزء (٢).

- Auso, K., Nuree, A., & Hamdi, F. (2017). *Strategic Planning and Its Role in Achieving the Entrepreneurial University requirement: An Analytical Study in the Dohuk Polytechnic University*. International Journal of Innovation and Applied Studies, vol.20, p 881-891.

- Grawitiz, M. (1983). *Lexique des sciences sociales*, Dalloz, Paris.

- Grawitz, (1983). *Lexique des Science Sociales*. Dalloz. Paris.

- Hassanien, M. (2017). *Strategic Planning in Higher Education, a Need for Innovative Model*. Journal of Education, Society and Behavioural Science, vol. 23(2), p1-11

- Ivancevich, J. M., et al. (2005). *Organizational Behavior and Management*. McGraw-Hill.

- Radja, K., Hoffmann, A., & Bakhshi, P. (8th Dec 2011). *Education and the Capabilities Approach: Life skills education as a bridge to human capabilities*. Retrieved from: Australian National University(2022). Corporate Plan (2022-2025).

Bryson, John. (2003). *Strategic Planning for Public and nonprofit organizations, a guide to strengthening and sustaining organizational achievement*, jossey bass publishers, san Francisco, USA .

Carron, Gabriel (2010) .*Strategic Planning : Concept and rationale* ,Education section Planning working Papers, working paper1, IIEP, Paris, 2010..

Commonwealth of Australia.(2021). Australian National University's Governance and Control Framework, Australian National Audit Office, 1-94, available at <https://www.anao.gov.au/sites/default/>

Davies, Bent.(2007). *Futures and Strategic perspectives in school planning*, paper presented at The American Educational Research Association, Annual Meeting Chicago . march. 2007

Hall, C. (2008): "Turning Goals into Actions.", Texas, A and M University

Harrison, B., & Aston, T. H. (Eds.). (1994). *The history of the University of Oxford: volume VIII: The twentieth century* (Vol. 8). Oxford University Press.

Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: it's time for a product recall. *Long range planning*, 30(1).

<http://ethique.perso.sfr.fr/HoffmannRadjaBakhshi.pdf> . On 2-4-2022

<http://gsrs.cu.edu.eg/FINAL%20BROCHURE.pdf>

<https://alexu.edu.eg/index.php/vision-ar>

<https://almashhad.com/article/459217420284850>

https://bu.edu.eg/univ_info/strategy_plan.php

<https://www.constituteproject.org/constitution/>

QS World University Rankings.2022 Top Universities-National Australian University, Accessed date 1/3/2024, from

<https://www.topuniversities.com/universities>

QS World University Rankings.2022 Top Universities-University of Oxford, Accessed date 1/3/2024, from

<https://www.topuniversities.com/>

Strategic Plan of Oxford university (2018-2024). Oxford university from <https://www.ox.ac.uk/>

Strategic Plan of the Australia Nation University(2021-2025), Australia Nation University, from <https://www.anu.edu.au/>

Tohidi, H., Jafari, A., & Afshar, A. A. (2010). Strategic planning in Iranian educational organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 3904-3908.

Trust ,Wellcome (2020). The UK's role in global research. How the UK can live up to its place in the world, A report forward to the UK. Government. London.

Universities Australia. (2021). University Profiles 2021,1-44, Available at <https://www.universitiesaustralia.edu.au/wp>

University of Oxford .Continuing Education, Accessed date 1/3/2024, from <https://www.ox.ac.uk/admissions>

University of Oxford.(2014).Guide for International Students "Undergraduate Study at Oxford University,University of Oxford

Public Affairs Directorate, 1-20, from

<https://www.ox.ac.uk/about/organisation>

University of Oxford. Digital Future for Oxford Collections, Accessed date ٨/٢/٢٠٢٤, from <https://oxford.shorthandstories.com>

University of Oxford. Oxford International Profile, Accessed date ٨/٢/٢٠٢٤, from <https://www.ox.ac.uk/international>

Van der Wende, M. (2009). European responses to global competitiveness in higher education. Dessler, Gary (2004) Management Leading People Organization in 21st Century, The Chinese University of Hong Kong, Department of Management, New Jersey.