



**الخطة الإستراتيجية لجامعة بنها
دراسة تحليلية نقدية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠م**

إعداد

د/ شيرين عيد مرسي مشرف

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية / جامعة بنها

الخطة الإستراتيجية لجامعة بنها**دراسة تحليلية نقدية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠م**

إعداد

د/شيرين عيد مرسي^[*]**مستخلص البحث:**

يعدُّ البحث الحالي محاولة تحليلية نقدية للخطة الإستراتيجية لجامعة بنها (٢٠١٧ / ٢٠٢٢) في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠؛ للوقوف على ما تتمتع به من إيجابيات، وما يشوبها من سلبيات، والكشف عن مدى استيفائها للأسس والمعايير العلمية المتعلقة ببناء الخطة الإستراتيجية في ضوء هذه الرؤية، ومدى ارتكازها على التشخيص العلمي والدقيق للبيئة الداخلية والخارجية المحيطة. لذا سعى البحث إلى تعرّف الفلسفة الحاكمة لإستراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠، وأهم أبعادها، وعرض ملامح ومحددات الخطة الإستراتيجية لجامعة بنها (٢٠١٧-٢٠٢٢)، وحدد أهم المعايير العلمية التي يمكن استخدامها في تحليل ونقد هذه الخطة، ثم حلل الخطة، ونقدها بناء على تلك المعايير في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠م، واستخدام البحث المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج النقدي، وتوصل البحث إلى أن الخطة الإستراتيجية لجامعة بنها غير قادرة على مواكبة طموحات رؤية مصر ٢٠٣٠، وذلك في ضوء ما تم عرضه بالإطار النظري الخاص بالأهداف الإستراتيجية الطموحة في رؤية ٢٠٣٠ وآليات التنفيذ التي تمت الإشارة إليها لتحقيق هذه الأهداف، كما توصل البحث إلى أن وثيقة الخطة الإستراتيجية لجامعة بنها (٢٠١٧/٢٠٢٢)، تعاني ضعفاً منهجياً واضحاً، حيث لم يراع فيها توافر الشروط الفنية والأسس العلمية التي يلزم الاعتماد عليها في بناء الخطة الإستراتيجية، إضافة إلى أن الخطة الإستراتيجية لجامعة بنها (٢٠١٧/٢٠٢٢)، قد شابها القصور في تحليل وتشخيص البيئتين الداخلية والخارجية للخطة الإستراتيجية، وجاء التحليل قاصراً بنسبة كبيرة، وأوصى البحث بضرورة إعادة النظر في الخطة الإستراتيجية لجامعة بنها؛ حتى تتمكن من مواكبة الرؤية، بحيث يقوم بإعدادها أهل الاختصاص من ذوي الكفاءة والخبرة والمهتمين بالصالح العام، ليتحقق النجاح والتقدم المنشود في ميدان التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي.

الكلمات المفتاحية: الخطة الإستراتيجية - التعليم الجامعي - رؤية مصر ٢٠٣٠

[*] أستاذ أصول التربية المساعد - كلية التربية - جامعة بنها.

Strategic Plan for the Benha University an Analytical Critical StudyIn the light of Egypt's 2030 vision

Abstract:

The current research is an analytical and critical attempt of the strategic plan of Benha University (2017 / 2022) in Egypt's vision 2030; To find out its advantages and disadvantages, and to reveal the extent to which it meets the scientific bases and standards related to building the strategic plan in the light of this vision, and the extent to which it is based on a scientific and accurate diagnosis of the surrounding internal and external environment. Therefore, the research sought to identify the governing philosophy of the sustainable development strategy, Egypt's Vision 2030, and its most important dimensions, presenting the features and determinants of the Benha University strategic plan (2017-2022), and identifying the most important scientific criteria that can be used in analyzing and criticizing this plan, then analyze the plan, and criticize it based on the These criteria are in the light of Egypt's Vision 2030, and the research's use of the descriptive analytical approach, and the critical approach, and the research concluded that the strategic plan of Benha University is unable to keep pace with the aspirations of Egypt's Vision 2030, in light of what was presented in the theoretical framework of the ambitious strategic goals in Vision 2030 and the mechanisms The implementation that was referred to to achieve these goals, and the research also found that the strategic plan document of Benha University (2017/2022), suffers from a clear methodological weakness, as it did not take into account the availability of technical conditions and scientific foundations that need to be relied upon in building the strategic plan, in addition to The strategic plan of Benha University (2017/2022) was similar to the shortcomings in analyzing and diagnosing the internal and external environments of the strategic plan. Consider the strategic plan of Benha University; So that it can keep pace with the vision, so that it is prepared by qualified and experienced people who are interested in the public interest, in order to achieve the desired success and progress in the field of strategic planning for university education

Keywords: strategic plan - university education - Egypt vision 2030

مقدمة:

يعد التعليم والتنمية وجهين لعملة واحدة؛ فمحورهما الإنسان، وغايتهما بناؤه وتنمية قدراته وطاقاته، من أجل تحقيق إستراتيجية التنمية بكفاءة وعدالة تتسع فيها خيارات الحياة أمام الناس، والتعليم الجامعي من المقومات الرئيسة للدولة العصرية باعتباره قاطرة التنمية، وهو معقل للفكر الإنساني في أرقى مستوياته، ويمثل ركيزة أساسية ومهمة لتطوير الخطط التنموية الشاملة لأي مجتمع كان، كما تعقد عليه طموحات الشعوب للنهوض بمستواها الفكري والعلمي، كما أنه يمثل الأداة التي تسهم في تشكيل الفرد والمجتمع وبلورة ملامحه حاضرا ومستقبلا. والتعليم في مجمله - وبخاصة التعليم الجامعي - إذا كان بدون تخطيط، يصبح عملاً ارتجالياً عشوائياً، ولا يناسب الدولة العصرية ولا يحقق خصائصها ومقوماتها، ولا يتم ذلك إلا من خلال وضع الإستراتيجية المناسبة لمسايرة التغيرات والتطورات والتحديات، ومواجهة النظم العالمية الجديدة في سوق المنافسة العالمي. (المجلس الوطني المصري للتنافسية، ٢٠١٢، ١٥).

ومن هنا يظهر مصطلح التخطيط الإستراتيجي كمدخل صحيح لتحقيق الأهداف طويلة الأمد، وخاصة في الأنشطة القومية كالتعليم والبحث العلمي وغيرهما؛ مما يشكل مستقبل الطاقات البشرية للدولة، وبالتالي طاقاتها الإنتاجية والاقتصادية. (عبد النبي، كمال عجمي حامد، ٢٠٢١، ٣٠٢).

وعليه أصبح استخدام التخطيط الإستراتيجي ضرورة ملحة وحتمية للمؤسسات إن أرادت زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها، وتنفيذ أهدافها بطريقة فاعلة وزيادة كفاءتها الإنتاجية (Morsi 2006)، باعتباره أكثر الأفكار شيوعاً لكيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في الجامعات. (Alhariri, 2010). فهو يمكنها من التعامل الفعال مع خضم المتغيرات التي تأتي من كل صوب في البيئة المحيطة، مما يقود الجامعات لإعادة النظر في وسائل تحقيق أغراضها، أو ابتكار طرق حديثة لمواجهة مشكلاتها، ويدفعها لتشق لنفسها مساراً فعالاً في المستقبل. (صقر، عاشور أحمد، ٢٠٠٣، ١١ - ١٢)؛ فثمة اتفاق بين المعنيين بالتعليم الجامعي على أن المؤسسات التي تخطط إستراتيجياً، تتفوق في أدائها الكلي على المؤسسات

التي لا تخطط إستراتيجياً، وخاصة في ظل حرصها على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المطلوب على المدى البعيد، لضمان بقائها واستمرارها (بنوان، هبة إبراهيم الشحات، ٢٠٢٠، ٣).

وحتى يمكن الوفاء بذلك، فلا بد من الاهتمام بجودة التخطيط الإستراتيجي، وكذلك تركيز القائمين على تخطيط التعليم الجامعي على وضع الخطط التي تعمل على إصلاح وتطوير قسماته المختلفة، وتحقيق أهدافه المرجوة، ووضع الحلول المقترحة والبدائل الممكنة لعملية التطوير.

ويعد أيسر الطرق لبلوغ ذلك، اتباع ما نص عليه العلم بشأن عملية التخطيط، وعدم الاكتفاء بالعشوائية التي يتبعها بعض الجامعات عند بناء خطة إستراتيجية، أو الاعتقاد بأن مجرد امتلاك خطة إستراتيجية مصاغة هو نهاية المطاف، وعدم الاهتمام مطلقاً بتحليل ونقد تلك الخطط، لمعرفة مدى التطور الإيجابي أو الانحراف السلبي في أداء المؤسسة الفعلي ونتائجه، مما ينتج عنه فشل الجامعة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية؛ نظراً لأن صياغة الخطة الإستراتيجية وتنفيذها سيصبحان بلا جدوى إذا حدثت تغيرات في العوامل الداخلية أو الخارجية أدت إلى الانحراف عما هو متصور فيما سبق، وكذلك لعدم الاهتمام بعملية التنفيذ، من خلال الاعتماد على أسلوب يضمن للجامعة تنفيذ إستراتيجياتها وتحويلها إلى واقع فعلي في ضوء ما هو مخطط له؛ وهو ما أشارت إليه دراسة (أبو دولة، جمال، وصالحه، لؤي، ٢٠٠٥) لأهم المشاكل التي واجهت التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي بشكل عام، ومنها عدم وجود خطط إستراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية في أغلب المؤسسات التعليمية، إضافة إلى عدم وجود دعم كاف من الإدارة العليا، وغياب عملية الربط بين التخطيط الإستراتيجي ككل والتخطيط لإدارة الموارد البشرية.

وفي السياق نفسه أشارت دراسة هال (Hall, c, 2008 ,1) إلى أن التخطيط الإستراتيجي الجيد، لا يمكن أن يؤدي إلى الفشل، وإنما الفشل في التخطيط الإستراتيجي هو ما قد يؤدي إلى عدم القدرة على تنفيذ الخطة الإستراتيجية لمختلف الجامعات، ويوضح كذلك أنه كلما كان الخطة الإستراتيجية دقيقة وفعالة؛ زادت بالتالي القدرة على تنفيذها. وعلى الجانب الآخر، حينما يفقد التخطيط الإستراتيجي مقوماته وأدواته وعملياته؛ فالخطة المستهدفة يكون الفشل حليفها.

واتفقت دراسة كل من (صالح، صلاح الدين، وعكعك، على سعد، ٢٠١٠)، (Cowbuun,s,2005,103). (Tohidi, Hamid, et.al ,2010) (حسن، آية جلال السيد، ٢٠١٩، ٥) على وجود العديد من التحديات التي تواجه المؤسسات الجامعية، والناجمة عن ضعف عملية التخطيط الإستراتيجي بها، وأنه على الرغم من الجهود المبذولة فيه، وتوافر العديد من الخطط الإستراتيجية بالجامعات، فإنه مازال يعيش أزمة حقيقية ناتجة عن ضعف التطبيق والتنفيذ الفعال لتلك الخطط؛ مما يؤدي إلى فشل الجامعات في تحقيق أهدافها، فضلا عن الفجوة التي حالت دون وصولها إلى المستوى الإجرائي الأدنى في المؤسسة، ومحدودية الموارد المالية لإعداد الخطط الإستراتيجية وتنفيذها، الأمر الذي أدى إلى فشل عمليات التخطيط، وغياب التخطيط الإستراتيجي في الجامعات.

وامتدادا لهذه المشكلات، فقد توصلت دراسة (Al-Meleiji & ,y ,2010,3) (Yousef)، ودراسة (نايل، سحر حسني احمد، ٢٠١٣، ٥)، إلى تجاهل إطلاع أفراد العاملين وأعضاء الهيئة التدريسية ببعض الجامعات المصرية (طنطا - بنها) على الخطط الإستراتيجية للجامعة بصورة مستمرة، وافتقارهم المعرفة الكافية بالتخطيط الإستراتيجي، وقلة اعتماد الجامعة على مؤشرات واضحة في تقديم الخطط الإستراتيجية للكليات، وغياب الدور الرقابي لإدارة الجامعة لعملية تنفيذ تلك الخطط، وأن العديد من الجامعات يهتم فقط بترجمة الخطط الإستراتيجية، دون النظر في مدى ملاءمتها لواقع الجامعات التي تترجم من أجلها تلك الخطط، الأمر الذي جعل رسالتها ورؤيتها أكثر ضبابية، وكون مناهجها غير مواكبة للتطورات الحديثة وحاجات المجتمع.

كما رصدت دراسة (هيبه، زكريا محمد زكريا، ٢٠١٧، ٢١) أهم نقاط الضعف والتحديات التي تعددت بشكل ملحوظ في الخطة الإستراتيجية لجامعة طيبة، خلال تحليل محتوى خطتها الإستراتيجية، فهي لم توضح آلية تشكيل فريق التخطيط الإستراتيجي، ولا المعايير والضوابط التي تم على أساسها تشكيل هذا الفريق ولو بشكل مختصر. كما أن التحليل البيئي لم يتطرق إلى مواءمة نقاط الضعف والقوة والتحديات والفرص مع بعضها؛ للتعامل مع الإستراتيجيات المختلفة.

وتوصلت دراسة (مجلي، رشاد سعيد قايد حسن، ٢٠١٨، ٤)، إلى أن أغلب الجامعات اليمنية الحكومية ليس لديها خطط إستراتيجية، وكذلك ليس لديها خطط تقليدية؛

بسبب ضعف الكفاءات والقدرات والخبرات في جانبي التخطيط وإعداد البرامج والأنشطة وتحديد تكاليفها من ناحية، وضعف الدافعية نحو الاهتمام بالتخطيط من قبل قيادات الجامعات الحكومية من ناحية أخرى، وذلك أثناء تشخيص واقع التخطيط الإستراتيجي بالجامعات اليمنية الحكومية.

وكشفت نتائج دراسة *Mayada M. Al Basel, & Rania W. (Osman, 2020, 127)* عن ضعف ممارسة التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر قيادات وهيئة التدريس بكلية التربية جامعة دمياط، حيث احتل مجال "التحضير للتخطيط الإستراتيجي" المرتبة الثانية، وحصل على تصنيف "متوسط"، أما المجالات المتعلقة بـ "التحليل الإستراتيجي الرباعي، وتنفيذ الخطة الإستراتيجية والتقييم والمتابعة الإستراتيجية" فقد احتلت مرتبة متدنية.

وتوصلت دراسة *(بنوان، هبة إبراهيم الشحات، ٢٠٢٠، ١)*، إلى أن واقع الخطة الإستراتيجية لجامعة كفر الشيخ، من حيث الغايات والأهداف للجامعة في الفترة من ٢٠١٥ / ٢٠٢٠م، لا تتناسب معظمها مع الأهداف الإستراتيجية للتنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠م"، نظراً لمحدودية الإمكانيات والموارد الذاتية بالجامعة، وعدم كفاية التمويل الحكومي لها، وتأخر أغلب كليات الجامعة في الحصول على الاعتماد، مع ضعف مخصصات الأبحاث العلمية في الموازنة المخصصة للجامعة.

ونتيجة للتعدد المشكلات التي واجهت الخطط الإستراتيجية بالجامعات المختلفة، خاصة عند التنفيذ، والتي تراوحت بين القديم والحديث، وهو مما يدل على أن المشكلات مازالت مستمرة، فقد أكد العديد من الدراسات بناء خطتها الإستراتيجية لتطوير مؤسسات التعليم العالي والجامعي.

فقد أوصت دراسات كل من *(رمضان، فاطمة عبد المجيد، ٢٠١١)*، و *(الزنفلي، احمد محمود، ٢٠١٣، ٢٣٧)*، *(الحماسي، دينا فتحي عبد، ٢٠١٤)*: بضرورة بناء خطة إستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالي، ومراجعة الخطط الإستراتيجية للتعليم الجامعي، خاصة على نحو نقدي (باستخدام المنهج النقدي)، باعتباره يشكل مدخلا لازماً، وتمهيدا ضروريا لبناء نظام تعليم ينهض بالمجتمع، ويساعد في إقالته من عثراته وارتقائه المكانة اللائقة به حضارياً؛ وأضافت الدراسات أنه لا يمكن الحديث عن تشييد بناء جديد دون نقد البناء الموجود،

وتعزف حالتها، وتمييز المرغوب فيه والمرغوب عنه، وما يلزم إبقاؤه، وما يتعين إغاؤه، وما يفترض تطويره. وهو ما استهدفته بالفعل دراسة (إبراهيم، أحمد عابد، ٢٠١٦، ٩٦) حيث أشارت إلى ضرورة الفحص النقدي للوضع القائم لجامعة بنها، بناء على المعايير التي وضعتها هيئة ضمان الجودة والاعتماد من أجل بناء الخطط الإستراتيجية وتنفيذها.

كما خلصت دراسة (Jalal, Akram & Alan Murray;2019,1-10) ، إلى تقديم نموذج مقترح لبناء الخطة الإستراتيجية للتعليم العالي يتضمن التهيئة والاستعداد للبدء، وتصميم العملية خلال (صياغة رسالة ورؤية المؤسسة، والتحليل البيئي، وتحديد الغايات الإستراتيجية، والأهداف، ومؤشرات الأداء الرئيسة، وتحديد الإستراتيجيات)، إضافة إلى تنفيذ الخطة الإستراتيجية على أرض الواقع.

وأوصت دراسة (عبدالعال، ياسر علي عليان، ٢٠٢١) مؤخرًا ، بضرورة بناء خطة إستراتيجية للتطوير، وزيادة الاهتمام بمهارات التخطيط الإستراتيجي لدى الهيئة الأكاديمية، وإشراكهم في وضع الخطط الإستراتيجية للجامعة، وعقد دورات تدريبية لتوعيتهم ليزيدوا من إدراكهم لمهارات التخطيط الإستراتيجي.

وفي إطار الاهتمام المتزامن بتطوير منظومة التعليم العالي والارتقاء بمؤسسات التعليم العالي في مصر، والسعي المستمر لتحقيق كل من الريادة والابتكار والتنافسية والتميز بمؤسسات التعليم الجامعي، صدرت إستراتيجية مصر للتنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ التي استهدفت تحسين جودة النظام التعليمي بما يتوافق مع النظم العالمية وإتاحة التعليم والتدريب للجميع بجودة عالية دون تمييز، وفي إطار نظام مؤسسي كفاء وعادل ومستدام ومرن، يركز على المتعلم والمتدرب القادر على التفكير، والمتمكن فنياً وتقنياً وتكنولوجياً، والقادر على التعامل تنافسياً مع الكيانات الإقليمية والعالمية ". (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٦ ، ١٣٩). فهي بمثابة رؤية إستراتيجية شاملة تحقق التنمية لمصر تستند إلى تحليل وتقييم للطاقت والموارد البشرية والمادية والطبيعية، وإلى دراسة فاحصة للأوضاع المجتمعية الجديدة والقدرات المؤسسية القائمة، وكذلك إلى تعزف التحديات العالمية الحالية والمستقبلية. كما أن استخدامها في تقييم الخطة الإستراتيجية يكون من خلال الأهداف التي تم وضعها في كل محور من المحاور المتنوعة لهذه الرؤية، ومقارنتها مع ما كان مخططاً له قبل بدء التنفيذ. خاصة أن قصور كثير من الخطط الإستراتيجية للتعليم عن تحقيق الإصلاح والتطوير المنشودين، قد

يكون راجعاً - إلى حد كبير - إلى ما تتصف به المبادئ والأهداف العامة لتلك الخطط بالجامعات المختلفة من أوجه نقص، أو عدم اتساقها مع الأوضاع المجتمعية الجديدة في وقت ما، كالاتساق مع أهداف التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠. وبالتالي، فإن تلك المبادئ والأهداف المتضمنة بالخطط الإستراتيجية - خاصة الخطة الإستراتيجية لجامعة ببها (٢٠١٧/٢٠٢٢) في زمن معين - ينبغي أن توضع نقدياً على المحك؛ بغية التوصل إلى صيغ أفضل لها. وفي ضوء ذلك، ووفقاً لما أكدته الدراسات السابقة، من ضرورة زيادة الاهتمام بعملية التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي، جاء البحث الحالي مستهدفاً تحليل واقع التخطيط الإستراتيجي بجامعة ببها، وذلك من خلال تناول الخطة الإستراتيجية للجامعة (٢٠١٧/٢٠٢٢) بالتحليل والنقد؛ للوقوف على ما تتمتع به من إيجابيات وما يشوبها من سلبيات؛ وذلك بهدف الحكم -أولاً- على جودة عملية بنائها والتأكد من دقة الأسس العلمية التي بنيت عليها، ثم بعد ذلك الحكم على إمكانية تنفيذها في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠؛ باعتبارها من الإستراتيجيات الحديثة والمعتمدة في تقييم الأداء المؤسسي، بسبب النجاح الذي حققته في هذا المجال.

مشكلة البحث:

ما من مؤسسة إلا وتسعى دائماً إلى تحديث وتطوير مستوى أدائها ونظم إدارتها، ويكون هذا السعي أكثر إلحاحاً إذا كان الحديث خاصاً بمؤسسة تعليمية رفيعة المقام كالجامعة التي تعد أساس تقدم العلوم والفنون ونشر المعرفة والانفتاح عليها في جميع التخصصات؛ ومن هذا المنطلق قامت جامعة ببها بجهود مستمرة؛ لتحديث وتطوير ومراجعة ما تم إصداره من خطط إستراتيجية، وتفعيلها، ورفع كفاءتها، وتحسين جودتها لتحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها على أفضل وجه، للوصول لمكانتها المتميزة بين الجامعات المحلية والإقليمية والدولية، ونشر فكر وثقافة التخطيط الإستراتيجي بين منسوبي الجامعة؛ لترسيخ الفكر المؤسسي والعمل بروح الفريق الذي لديه وعي كامل بأهمية ومنهجية التخطيط الإستراتيجي، ومتابعة الاتساق بين الخطط الإستراتيجية للكليات والخطة الإستراتيجية للجامعة. خاصة أن الأمر لم يعد يتوقف على امتلاك الجامعات - ومن ضمنها (جامعة ببها) - خطة إستراتيجية أم لا، بقدر ما هو متعلق بقدرة الجامعة على تنفيذ هذه الخطة كي تضمن بلوغ ما خططت له من أهداف.

ولقد كان من ضمن هذه الجهود وضع الخطة الإستراتيجية لجامعة ببها (٢٠١٧/٢٠٢٢)، بغرض تحقيق معايير ضمان جودة التعليم واعتماده، وقد أكد تشخيص

الوضع القائم لجامعة بنها طبقا لمعايير الجودة والاعتماد لبناء الخطة الإستراتيجية فشلها في تحقيق أهدافها. وقد يرجع ذلك إلى ما اكتنف هذه الخطة من مشكلات، نتج عنها ما يرى اليوم من أعراض وأوجه قصور يعاني منها التعليم الجامعي. ويمكن تحديد بؤادر فشل الجهود التي قامت بها جامعة بنها من أجل تطوير خطتها الإستراتيجية خلال تشخيص واقع الخطة السابقة، والتي يتبين منها: أنه لم يتم بشكل صحيح أو شامل، وبه أوجه قصور عديدة تجعل مسارات التصحيح وتحسين الأداء غير فعالة وغير مجدية، فقد أكدت دراسات كل من (نايل، سحر حسني أحمد، ٢٠١٣، ٥)، (إبراهيم، أحمد عابد، ٢٠١٦، ٩٦)، (شاهين، نجلاء أحمد محمد، ٢٠٢٠، ١١٣)، عند تشخيصها الواقع الفعلي بجامعة بنها، أن هناك مجموعة من التحديات والمخاطر التي تواجه الجامعة، من أهمها: القوة القاهرة (المتغيرات الاقتصادية والسياسية في محيط المجتمع العربي والعالمى)، ووجود جامعات منافسة في المحيط الإقليمي والعالمى، وعدم كفاية الموارد المالية المتاحة لإدارة العملية التعليمية والبحثية وتلبية متطلباتها بالكفاءة المطلوبة. فضلا عن أن تشخيص الوضع القائم لجامعة بنها لم يتم بشكل صحيح أو شامل، وبه أوجه قصور عديدة تجعل مسارات التصحيح وتحسين الأداء غير فعالة أو مجدية. وانطلاقا من أن أسباب فشل الجهود والخطط الإصلاحية السابقة، ربما تكون راجعة لأسباب تتعلق بالإجراءات المنهجية المتبعة في إعدادها، أو لأنها لم تنطلق من المبادئ والأهداف العامة للتعليم الجامعي، أو لأنها لم تشخص البيئتين الداخلية والخارجية المحيطة بها بشكل علمي صحيح، ومن ثم يحتاج الأمر إلى رؤية تحليلية نقدية لهذه الخطط، مع ضرورة توفر الآلية أو الأسلوب المناسب للقضاء على الفجوة الموجودة بين التخطيط والتنفيذ؛ حيث أصبحت الجامعات بلا استثناء تمتلك هذه الوثيقة - الخطة الإستراتيجية - مع الاختلاف في مستوى الجودة. وذلك لأن كل هذه الخطط بالجامعات تنطلق من قاعدة واحدة أساسية، هي أنها اشتقت غايتها من الغايات الثمانية الخاصة بالخطة الإستراتيجية لوزارة التعليم العالي، والتي كانت مشتقة بدورها من الخطة الإستراتيجية لمصر ٢٠٣٠.

وعليه تأتي ضرورة إجراء البحث الحالي وأهميته، للوقوف على واقع الخطة الإستراتيجية لجامعة بنها (٢٠١٧ - ٢٠٢٢) وتحليلها ونقدها في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ باعتبارها الآلية أو المحدد الرئيس لاتجاهات ومضامين التعليم الجامعي في المستقبل، وكونها تتضمن أهدافا إستراتيجية وبرامج ومؤشرات لقياس معدلات الأداء؛ مما يعني إمكانية التنفيذ والتقويم وتعديل المسار أولا بأول في ضوءها، وأيضا لكونها آخر الجهود المبذولة لتطوير عملية التعليم بهذه

المرحلة من ناحية، وأن تحليل ونقد الخطة الإستراتيجية وفقا لرؤية ٢٠٣٠م هو السبيل إلى إصلاحها وتعديلها وتصحيح مسارها، بما يؤدي في النهاية إلى تطوير التعليم الجامعي ورفع كفاءته الكمية والنوعية من ناحية أخرى.

ومن ثم تتبلور مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

- ١- ما الفلسفة الحاكمة لإستراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠، وما أبعادها؟
- ٢- ما معالم ومحددات الخطة الإستراتيجية لجامعة ببها (٢٠١٧ / ٢٠٢٢)؟
- ٣- ما المعايير العلمية التي يتعين اتباعها في تحليل ونقد الخطة الإستراتيجية لجامعة ببها (٢٠١٧/٢٠٢٢)؟
- ٤- ما مدى استيفاء الخطة الإستراتيجية لجامعة ببها (٢٠١٧ / ٢٠٢٢) المعايير العلمية المتعلقة ببناء الخطة الإستراتيجية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠م؟

أهداف البحث:

استهدف البحث الحالي نقد وتحليل الخطة الإستراتيجية لجامعة ببها في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠م ، في محاولة للكشف عن مدى استيفائها للأسس والمعايير العلمية المتعلقة ببناء الخطة الإستراتيجية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠م، ومدى ارتكازها على التشخيص العلمي الدقيق للبيئة الخارجية والداخلية المحيطة بالتعليم الجامعي.

وفي سبيل ذلك سعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- تعرّف الفلسفة الحاكمة لإستراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠، وأهم أبعادها.
- ٢- تعرّف معالم ومحددات الخطة الإستراتيجية لجامعة ببها (٢٠١٧ / ٢٠٢٢).
- ٣- تحديد المعايير العلمية التي يمكن استخدامها في تحليل، ونقد الخطة الإستراتيجية لجامعة ببها (٢٠١٧/٢٠٢٢).
- ٤- تحليل ونقد الخطة الإستراتيجية لجامعة ببها (٢٠١٧ / ٢٠٢٢) وفقا للمعايير العلمية المتعلقة ببناء الخطة الإستراتيجية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠م.

أهمية البحث: تمثلت أهمية البحث في:

الأهمية النظرية للبحث، من حيث:

- إلقاء الضوء على خارطة الطريق التي رسمت للدولة المصرية، من خلال طرح رؤية مصر ٢٠٣٠م. والتي أصبحت ملزمة التنفيذ من قبل كل مؤسسات الدولة، وعلى رأسها مؤسسات الجامعة، والوقوف على واقع الخطة الإستراتيجية بجامعة بنها في ضوءها، إضافة إلى وضع إطار مفاهيمي متعمق للتحليل النقدي الذي يحكم على جدارة عمل ما، والتعبير عن مزاياه وعيوبه، لأنه ينطوي على التحليل والتقييم معاً، والحكم الصادر بشأن مزايا وعيوب عمل ما على نحو تفصيلي، وتمحيص الشيء والنظر في قيمته وإظهار عيوبه ومحاسنه وما يجب أن يكون عليه.
- القيمة النظرية التي يقدمها؛ حيث يقدم عرضاً وافياً لمحاول رؤية مصر ٢٠٣٠م، اعتماداً على مصادرها الأولية، بما يساعد في التعريف بجوانب الإستراتيجية، سعياً لتحديد متطلبات تنفيذها في الواقع، وخاصة تنفيذها من قبل الجامعات، من خلال إجراء تحليل وتقييم تفصيلي للخطة الإستراتيجية لجامعة بنها (٢٠١٧/٢٠٢٢) في ضوء تلك الرؤية (مصر ٢٠٣٠)، ومن ثم استنباط الإجراءات المطلوب من الجامعات اتخاذها لتنفيذ إستراتيجياتها.

الأهمية التطبيقية للبحث، من خلال

- ما أسفر عنه من إعادة النظر في الخطة الإستراتيجية لجامعة بنها (٢٠١٧/٢٠٢٢) ونقدها في سياق رؤية مصر ٢٠٣٠.
 - تعدد المستفيدين منه: القيادات الجامعية، وأعضاء الهيئة التدريسية، والمهتمون بإصلاح التعليم الجامعي، ومخططو العملية التعليمية، والباحثون.
 - إفادة مسؤولي التخطيط الإستراتيجي بالجامعات؛ حيث يؤكد ضرورة مراعاة المنهجية العلمية في بناء خططهم الإستراتيجية، بما يضمن فاعلية التحليل والنقد في ضوء رؤية ٢٠٣٠.
 - ما أسفر عنه البحث من نتائج قد تفيد في تجاوز حالة التردّي التي وصل إليها نظام التعليم الجامعي، وتقصيره في أداء أدواره المنوطة به، مما يساعد في النهوض المجتمعي.
- حدود البحث:** اقتصر البحث على:
- نقد الخطة الإستراتيجية لجامعة بنها (٢٠١٧ / ٢٠٢٢) وهي أحدث خطة وضعت للجامعة. مع عرض ومناقشة معالم ومحددات (أهداف- أبعاد) رؤية مصر ٢٠٣٠.

منهجية البحث:

اقتضت طبيعة البحث الحالي والأهداف التي سعى لتحقيقها، استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره وتحليل أبعاده، وقد استخدمه البحث في معرفة معالم ومحددات الخطة الإستراتيجية لجامعة بنها (٢٠١٧ / ٢٠٢٢)، وتعرّف الفلسفة الحاكمة لإستراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠، وأهم أبعادها. كما استخدم البحث المنهج النقدي الذي يهدف إلى الكشف عن الأسباب الكامنة خلف الظاهرة موضوع الدراسة لإظهار حقيقة الأشياء والظواهر التي يدرسها، خلال تحليل ونقد الخطة الإستراتيجية لجامعة بنها في ضوء رؤية ٢٠٣٠م، بغية الوصول إلى نتائج بشأنها والتوصل إلى حلول لها، والتي تمثل غاية الناقد الأدبي، وهذه الغاية تبني وتؤسس وفق هذا المنهج العلمي النقدي.

مصطلحات البحث: تضمن البحث الحالي المصطلحات التالية:

▪ **الخطة الإستراتيجية لجامعة بنها (إجرائياً): Strategic Plan for the Benha University**

هي : وثيقة تحدد أهم الغايات التي تسعى جامعة بنها إلى تحقيقها على مدى خمس سنوات متتالية، انطلاقاً من رسالتها ورؤيتها التي تحدد شخصيتها المتميزة بين الجامعات المحلية والإقليمية ... وقد وضعت جامعة بنها خطتها الإستراتيجية (٢٠١٧/٢٠٢٢) بغرض تحقيق المعايير التي وضعتها هيئة ضمان جودة التعليم والاعتماد.

▪ **رؤية مصر ٢٠٣٠: (Egypt Vision 2030)** هي : أجندة وطنية أُطلقت في فبراير ٢٠١٦، تعكس الخطة الإستراتيجية طويلة المدى للدولة؛ لتحقيق مبادئ وأهداف التنمية المستدامة التي حددتها الأمم المتحدة وهي (١٧ هدفاً)، والتي تمثل نقلة نوعية في حياة الإنسان المصري على جميع الأصعدة بحلول عام ٢٠٣٠، إذ تنقله نقلة حضارية شاملة، قادرة على توظيف العلم والمعرفة؛ لبناء الأمة وصيانة هويتها، والانتقال بها إلى مصاف الدول المتقدمة، الموظفة لطاقات الإنسان المبدعة في جميع المجالات. **(وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٦)**، وتستند رؤية مصر ٢٠٣٠ إلى مبادئ "التنمية المستدامة الشاملة" و"التنمية الإقليمية المتوازنة"، وتعكس رؤية مصر ٢٠٣٠ الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة: الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية.

ويمكن تعريف رؤية مصر ٢٠٣٠ إجرائياً بأنها " مجموعة من السياسات والبرامج والممارسات والعمليات المنظمة التي تساعد على توظيف العلم والمعرفة؛ لتطوير الوضع الراهن للخطة الإستراتيجية لجامعة بنها، بناء على ما يتم تقويمه في ضوءها.

▪ **المنهج النقدي:: Critical Approach** يطلق النقد على كل تفكير عقلي يقوم باختيار وفحص موضوع من الموضوعات بقصد الحكم عليه وتحديد قيمته. والتفكير النقدي هو كل تفكير لا يسلم بأي تقرير دون التساؤل أول الأمر عن قيمة هذا التقرير، سواء من حيث مضمونه (نقد داخلي)، أو من حيث مصدره (نقد خارجي)، وهذا هو المعنى الغالب على النقد. (على، سعيد إسماعيل، ٢٠٢٢، ١)

والمنهج النقدي هو: مجمل الإجراءات والعمليات الذهنية التي يقوم بها الناقد لإظهار حقيقة الأشياء والظواهر التي يدرسها، وهو بذلك طريقة في التفكير يتم من خلالها بناء تصور حول معالجة إشكالية؛ بغية الوصول إلى نتائج بشأنها والتوصل إلى حلول لها هي غاية الناقد الأدبي، وهذه الغاية تتبني وتتأسس وفق هذا المنهج العلمي النقدي.

المنهج النقدي (إجرائياً): هو المنهج المستخدم في نقد الخطة الإستراتيجية لجامعة بنها في ضوء رؤية ٢٠٣٠م، بغية الوصول إلى نتائج بشأنها، والتوصل إلى حلول لها، في ضوء أسس ومعايير النقد العلمية المتعلقة ببناء الخطة الإستراتيجية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠م.

خطوات السير في البحث: يسير البحث وفق الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: رؤية تنظيرية لإستراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠، وأهم أبعادها.

الخطوة الثانية: معالم ومحددات الخطة الإستراتيجية لجامعة بنها (٢٠١٧ / ٢٠٢٢).

الخطوة الثالثة: معايير التحليل النقدي للخطة الإستراتيجية لجامعة بنها (٢٠١٧/٢٠٢٢).

الخطوة الرابعة: تحليل ونقد الخطة الإستراتيجية لجامعة بنها (٢٠١٧ / ٢٠٢٢) في ضوء المعايير العلمية المتعلقة ببناء الخطة الإستراتيجية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠م.

الخطوة الأولى: رؤية تنظيرية لرؤية مصر ٢٠٣٠، وأهم أبعادها.

تمثل " رؤية مصر ٢٠٣٠ " مرحلة أساسية لمسيرة التنمية الشاملة في مصر، والتي تربط الحاضر بالمستقبل وتستلهم إنجازات الحضارة المصرية العريقة، وتعدُّ أول إستراتيجية تنموية تتم صياغتها وفقاً لمنهجية التخطيط الإستراتيجي بعيد المدى والتخطيط بالمشاركة؛ حيث تم إعدادها بمشاركة مجتمعية واسعة راعت مرئيات المجتمع المدني والقطاع الخاص والوزارات

والهيئات الحكومية، كما لاقت دعماً ومشاركة فعالة من شركاء التنمية الدوليين، الأمر الذي جعلها تتضمن أهدافاً شاملة لجميع مرتكزات الدولة المصرية وقطاعاتها فأطلقتها الحكومة المصرية على هامش مؤتمر دعم وتنمية الاقتصاد المصري بمدينة شرم الشيخ في مارس ٢٠١٥، لتعكس الملامح الأساسية لمصر الجديدة خلال الأعوام العشرة القادمة، وتتضمن عدداً من المحاور والأبعاد والأهداف **(النظام الإيكولوجي للبيانات في مصر لدعم التنمية، ٢٠١٨، ٢٩)، (صقر، أحمد محيي، ٢٠١٩، ٣٠-٣١).**

أبعاد ومحاور إستراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠"

تتضمن الإستراتيجية الأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة، وهي الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، وفي إطار هذه الأبعاد الثلاثة يوجد اثنا عشر محورا، تتمثل في: التنمية الاقتصادية، والتنمية العمرانية، والعدالة الاجتماعية، والتعليم والتدريب، والصحة، والمعرفة والابتكار والبحث العلمي، والشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية، والثقافة، والبيئة، والطاقة، والسياسة الداخلية، والسياسة الخارجية والأمن القومي. **(وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٩، ٢٩)، (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (٢٠١٨)، (النظام الإيكولوجي للبيانات في مصر لدعم التنمية، ٢٩).**

ويتضح تعدد أبعاد ومحاور إستراتيجية التنمية المستدامة "رؤية ٢٠٣٠" كما يلي:

البعد الاقتصادي: ويشتمل على عدة محاور، هي: **(وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٦، ١٧) (السعيد، هالة، ٢٠١٧، ٣٦).**

■ المحور الأول: التنمية الاقتصادية (الاقتصاد):

تستهدف الرؤية الإستراتيجية للتنمية الاقتصادية في مصر حتى عام ٢٠٣٠م أن يكون الاقتصاد المصري اقتصاد سوق، يتميز باستقرار أوضاع الاقتصاد الكلي، وقادر على تحقيق نمو مستدام، ويتميز بالتنافسية والتنوع، ويعتمد على المعرفة، ويكون له دور فاعل في الاقتصاد العالمي، وتتضمن الأهداف الإستراتيجية لمحور التنمية الاقتصادية استقرار أوضاع الاقتصاد الكلي، وأن يكون ذا دور فاعل في الاقتصاد العالمي، وأن يكون قادراً على التكيف مع المتغيرات العالمية، مع توفير فرص عمل لائق ومنتج. **(وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري رؤية مصر ٢٠٣٠، ١٨-٢١)**

▪ المحور الثاني: الطاقة

تستهدف الرؤية الإستراتيجية للطاقة في مصر حتى عام ٢٠٣٠م، أنه " بحلول عام ٢٠٣٠ يصبح قطاع الطاقة قادراً على تحقيق جميع ما تتطلبه التنمية المستدامة من موارد الطاقة، وتعظيم الاستفادة الكفؤة من مصادرها المتنوعة (تقليدية ومتجددة) وذلك في إطار مواكبة تحقيق الأهداف الدولية للتنمية المستدامة، وتتضمن الأهداف الإستراتيجية لمحور الطاقة تلبية متطلبات التنمية المستدامة من الطاقة، مع تعظيم الاستفادة من موارد الطاقة المحلية (تقليدية ومتجددة)، فضلا عن المساهمة الفعالة في دفع الاقتصاد وتحقيق التنافسية. (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري رؤية مصر ٢٠٣٠، ٢٤-٢٥).

▪ المحور الثالث: المعرفة والابتكار والبحث العلمي

تستهدف الرؤية الإستراتيجية للمعرفة والابتكار والبحث العلمي حتى عام ٢٠٣٠ في أن تكون مصر - بحلول عام ٢٠٣٠ - مجتمعا مبدعا ومبتكرا ومنتجا للعلوم والتكنولوجيا والمعارف، يتميز بوجود نظام متكامل يضمن القيمة التنموية للابتكار والمعرفة، ويربط تطبيقات المعرفة ومخرجات الابتكار بالأهداف والتحديات الوطنية، وتتضمن الأهداف الإستراتيجية لمحور المعرفة والابتكار والبحث العلمي تهيئة بيئة محفزة لتوطين وإنتاج المعرفة، وتعظيم الإنتاج المعرفي، وتفعيل وتطوير نظام وطني متكامل للابتكار، إضافة إلى ربط تطبيقات المعرفة ومخرجات الابتكار بالأولويات، وتحديد الأولويات والتحديات القطاعية وكيفية تحفيزها، من خلال العمل على زيادة المنتج المعرفي للقطاعات ذات الأولوية، واستهداف رفع المكون المحلي. (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٩، رئاسة مجلس الوزراء)

▪ المحور الرابع: الشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية

تستهدف الرؤية الإستراتيجية للشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية حتى عام ٢٠٣٠ في أن يصبح الجهاز الإداري بحلول عام ٢٠٣٠ جهازاً كفئاً وفعالاً، يحسن إدارة موارد الدولة، ويتسم بالشفافية والنزاهة والمرونة، ويخضع للمساءلة، ويقصد من الأهداف الإستراتيجية للشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية حتى عام ٢٠٣٠ رضا المواطن ويتفاعل معه ويستجيب له، وتتضمن الأهداف الإستراتيجية لمحور الشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية جهازاً إدارياً كفئاً وفعالاً، وتقديم خدمات متميزة مرتفعة الجودة باستخدام الأساليب التكنولوجية، مع وضع

نظام رقابي حكومي واضح وشفاف، يتم تطبيقه بإنصاف. (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري رؤية مصر ٢٠٣٠، ٢٨ - ٣٠).

البعد الاجتماعي: ركزت رؤية مصر ٢٠٣٠م على البعد الاجتماعي، خلال المحاور التالية:

▪ المحور الخامس: العدالة الاجتماعية

تستهدف الرؤية الإستراتيجية للعدالة الاجتماعية حتى عام ٢٠٣٠ بناء مجتمع عادل متكاتف، يتميز بالمساواة في الحقوق والفرص المختلفة وبأعلى درجة من الاندماج المجتمعي، وتتضمن الأهداف الإستراتيجية لمحور العدالة الاجتماعية المساواة في الحقوق، والفرص الاجتماعية، والاقتصادية والسياسية، وكفالة حق المواطنين في التوزيع العادل في ضوء معايير الكفاءة والإنجاز وسيادة القانون، مع مساندة شرائح المجتمع المهمشة، وتحقيق الحماية للفئات الأولى بالرعاية. (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري رؤية مصر ٢٠٣٠، ٧٨ - ٧٩).

▪ المحور السادس: الصحة

تستهدف الرؤية الإستراتيجية للصحة حتى عام ٢٠٣٠ أن يتمتع المصريون (بالحق في الصحة)، وحياة صحية سليمة آمنة، من خلال تطبيق نظام صحي متكامل يتميز بالإتاحة والجودة وعدم التمييز، وقادر على تحقيق المؤشرات الصحية عن طريق توفيرها لجميع المواطنين، وتتضمن الأهداف الإستراتيجية لمحور الصحة تحقيق نتائج صحية أفضل وأكثر إنصافاً من أجل تحقيق الرفاهية ودفع التنمية الاقتصادية، وتحقيق التغطية الصحية الشاملة، وتطوير وتقوية برامج الصحة العامة التي تعزز وتحمي الصحة، فضلاً عن تحسين حوكمة القطاع الصحي (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري رؤية مصر ٢٠٣٠، ٥١ - ٦١).

▪ المحور السابع: التعليم والتدريب

تستهدف الرؤية الإستراتيجية للتعليم حتى عام ٢٠٣٠ " إتاحة التعليم والتدريب للجميع بجودة عالية دون تمييز، وفي إطار نظام مؤسسي، كفء وعادل، ومستدام ومرن، وأن يكون مرتكزاً على المتعلم والمتدرب القادر على التفكير والتمكن فنياً وتقنياً وتكنولوجياً" (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٦، ١٢)، (السعيد، هالة، ٢٠١٧، ٣٧)، وتتضمن الأهداف الإستراتيجية لمحور التعليم والتدريب تعليماً عالي الجودة متاحاً للجميع دون تمييز، يتميز بإطار نظام مؤسسي، وكفء، وعادل، ومستدام، قادر على بناء الشخصية المتكاملة (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري رؤية مصر ٢٠٣٠، ٣٦ - ٤٠).

■ المحور الثامن: الثقافة

تستهدف الرؤية الإستراتيجية للثقافة حتى عام ٢٠٣٠ بناء منظومة قيم ثقافية إيجابية Positive cultural values system في المجتمع المصري تحترم التنوع والاختلاف وعدم التمييز، وتستهدف الرؤية تمكين المواطن المصري من الوصول إلى وسائل اكتساب المعرفة، وفتح الآفاق أمامه للتفاعل مع معطيات عالمه المعاصر (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٦، ٦٥-٦٦)، وتتضمن الأهداف الإستراتيجية لمحور الثقافة بناء منظومة قيم ثقافية إيجابية في المجتمع المصري تحترم التنوع والاختلاف، وأن تكون العناصر الإيجابية في الثقافة مصدر قوة لتحقيق التنمية. (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري رؤية مصر ٢٠٣٠، ٦٤ - ٧٥).

البعد البيئي: يتضمن مجموعة من المحاور، هي:.....

■ المحور التاسع: البيئة

تستهدف الرؤية الإستراتيجية للبيئة حتى عام ٢٠٣٠ في " أن يكون البعد البيئي محورياً أساسياً في جميع القطاعات التنموية بما يدعم عدالة استخدام الموارد الطبيعية والاستغلال الأمثل لها والاستثمار فيها، وبما يضمن حقوق الأجيال القادمة فيها (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٦، ٨١) وتتضمن الأهداف الإستراتيجية لمحور البيئة إيقاف تدهور البيئة والحفاظ على توازنها، والانتقال إلى أنماط استهلاك وإنتاج أكثر استدامة، مع الوفاء بالالتزامات الدولية البيئية. (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري رؤية مصر ٢٠٣٠، ٨٢-٨٥).

■ المحور العاشر: التنمية العمرانية

تستهدف الرؤية الإستراتيجية للتنمية العمرانية حتى عام ٢٠٣٠ في " أن تكون مصر بمساحة أرضها وحضارتها وخصوصية موقعها قادرة على استيعاب سكانها ومواردها، في ظل إدارة تنمية مكانية أكثر توازناً وتلبي طموحات المصريين وترتقي بجودة حياتهم"، وتتضمن الأهداف الإستراتيجية لمحور التنمية العمرانية مضاعفة مساحة العمران، وإعادة توزيع التنمية والسكان لتعظيم استخدام الموارد، مع إحلال وتطوير المناطق العشوائية. (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري رؤية مصر ٢٠٣٠، ٨٨ - ٩٠).

▪ المحور الحادي عشر: الأمن القومي والسياسة الخارجية

تستهدف الرؤية الإستراتيجية للأمن القومي والسياسة الخارجية حتى عام ٢٠٣٠ أن تكون مصر دولة ذات سيادة وهيبة، تملك قرارها داخلياً وإقليمياً ودولياً، ذات قدرات عالمية فيما يتصل بإدارتها لمنظومة الأمن القومي داخليا وخارجيا، وتتضمن الأهداف الإستراتيجية لمحور الأمن القومي والسياسة الخارجية الترابط والتكامل بين أجهزة الأمن والدفاع والحماية المدنية وباقي أجهزة الدولة، ووضع سياسة خارجية نشطة وفعالة ومتوازنة على المستويات الدولية /الإقليمية، والسعي لتحقيق العدالة والانتصار لسيادة القانون دون تمييز. (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، إستراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠، جمهورية مصر العربية، ٩٣ - ٩٦)

▪ المحور الثاني عشر: السياسة الداخلية

تستهدف الرؤية الإستراتيجية لمحور السياسة الداخلية حتى عام ٢٠٣٠ إقامة نظام سياسي ديمقراطي، يحترم مبادئ حقوق الإنسان ويقوم على سيادة القانون، وتتضمن الأهداف الإستراتيجية لمحور السياسة الداخلية تحقيق نظام سياسي ديمقراطي، وتطبيق مبادئ حقوق الإنسان وسيادة القانون. (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، إستراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠، جمهورية مصر العربية، ٩٩ - ١٠٣).

ويمكن القول بأن التنمية المستدامة تعد تنمية ثلاثية الأبعاد، وهي مترابطة ومتداخلة في إطار تفاعلي يتسم بالضبط والترشيد للموارد، وتتمثل في البعد الاجتماعي الاقتصادي، والبيئي، كما يلاحظ أن هذه المحاور مجتمعة تستهدف أن تكون مصر بحلول عام ٢٠٣٠ ذات اقتصاد تنافسي ومتوازن ومتنوع، يعتمد على الابتكار والمعرفة، قائم على العدالة والاندماج الاجتماعي والمشاركة، له نظام أيكولوجي متزن ومتنوع، وأن تستثمر عبقرية المكان والإنسان لتحقيق التنمية المستدامة، والارتقاء بجودة حياة المصريين. (مشرف، شيرين عيد مرسى، ٢٠٢٠، ١٩٥).

الخطوة الثانية: معالم ومحددات الخطة الإستراتيجية لجامعة بنها (٢٠١٧ / ٢٠٢٢م)

تعد الجامعة مؤسسة تعليمية وظيفتها الأساسية تكوين وتعليم الطالب، وتأهيله لأداء دوره الكامل داخل المجتمع، ومن أجل تحقيق هذا الهدف تسخر الحكومة والجامعة كل إمكانياتها في هذا المجال من أجل تحقيق هذا الهدف، وقد عملت محافظة القليوبية على رفع مستوى التعليم العالي، حيث عملت على بناء الجامعة بجميع كلياتها ومعاهدها، كما قدمت التسهيلات

المادية والمالية لإتاحة فرصة التعليم للجميع ولكل المستويات الاجتماعية دون تمييز، وهذا لأهمية تكوين وتعليم الشباب ودوره في تنمية المجتمع.

نبذة عن جامعة بنها، وتتضمن:

١- النشأة.

- تقع جامعة بنها في محافظة القليوبية، وتمتاز بموقعها الجغرافي المتميز، حيث توجد المنطقة الصناعية بشبرا الخيمة والعبور، وكذلك العديد من الكيانات الصناعية والتجارية ذات النشاطات المرتبطة ببعض كليات الجامعة.
- كانت جامعة بنها فرعا لجامعة الزقازيق منذ عام ١٩٧٦ بقرار رئيس الجمهورية رقم ١١٤٢ بتاريخ ١٩٧٦/١١/٢٥ وكانت تضم خمس كليات (الزراعة بمشتهر، والهندسة بشبرا، والتجارة، والطب البشري، والتربية ببها). (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٥، ١).
- أسست كلية الزراعة عام ١٩١١م والتي تعد من أقدم كليات الزراعة على مستوى الجمهورية.
- صدر القرار الوزاري رقم ٢٧٨ لسنة ١٩٨١ بإنشاء كلية العلوم والآداب ببها والطب البيطري بمشتهر.
- تم إنشاء كلية الحقوق كفرع من كلية حقوق الزقازيق عام ١٩٩٠ وضمها لفرع بنها بالقرار الوزاري رقم ٢٨٧ لسنة ١٩٩٤.
- تم إنشاء المعهد العالي للتمريض ببها بالقرار الوزاري رقم ٣٠١ لسنة ١٩٩٢ وبعد ذلك أصبح كلية التمريض عام ١٩٩٦.
- تم ضم كلية التربية النوعية لفرع بنها بالقرار الوزاري رقم ٣٢٩ بتاريخ ١٩٩٨/١٠/١.
- صدر القرار الجمهوري رقم ٨٤ لسنة (٢٠٠٥) بفصل فرع جامعة الزقازيق ببها، ليكون جامعة بنها، واتخذت الجامعة لنفسها شعارا يتكون من رموز فرعونية ورموز للبيئة المحلية، تتمثل في القناطر الخيرية، لتعلن ارتباطها بمجتمعها المحلي. (جمهورية مصر العربية: قرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم ٨٤ لسنة ٢٠٠٥ بإنشاء ثلاث جامعات جديدة وتعديل بعض أحكام اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات، الجريدة الرسمية، العدد ٩ مكرر ٨ مارس ٢٠٠٥، المادة (١)، (١)، (جامعة بنها، مركز المعلومات والخدمات البحثية، مركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار: دليل جامعة بنها، جامعة . بنها، ٢٠١٠، ١٥).

- تم ضم المعهد العالي للتكنولوجيا لجامعة ببها بالقرار الجمهوري رقم ٨٣ بتاريخ ٢٠٠٦/٣/٧، وتغير مسمى المعهد ليصبح كلية الهندسة ببها بالقرار الوزاري رقم ١٣٨ للعام ٢٠١١، كما تم إنشاء كلية الحاسبات والمعلومات بالقرار الجمهوري رقم ٢٦٧ بتاريخ ٢٠٠٦/٧/٢٠م.
- أنشئت كلية الفنون التطبيقية ببها بالقرار الوزاري رقم ١٠٤ بتاريخ ٢٠١١/٦/٢، والتي تعد ثالث كلية من نوعها على مستوى الجمهورية بعد كلية الفنون التطبيقية بحلوان، وكلية الفنون التطبيقية بدمياط.
- تحتل جامعة ببها الترتيب الثالث عشر من حيث النشأة بين الجامعات الحكومية (جامعة ببها): *نبذة تاريخية عن جامعة ببها، ٢١١٢، ١).*

٢- الحرم الجامعي.

- تضم الجامعة ١٥ كلية هي كليات: الطب، التمريض، العلوم، التربية، التربية الرياضية، التجارة، الآداب، الحقوق، التربية النوعية، الحاسبات والمعلومات، كلية الهندسة ببها، الفنون التطبيقية، بالإضافة إلى كليتي الزراعة والطب البيطري بمشتهر، وكلية الهندسة بشبرا، وقد تم تخصيص عدد ١٠٨ أفدنة بمدينة العبور لجامعة ببها لمواجهة التوسعات المستقبلية للجامعة، كما تضم جامعة ببها بعض الوحدات الخدمية كالإدارة العامة لرعاية الطلاب، وثلاث مدن جامعية للطلاب ببها ومشتهر وشبرا، ومدينتين للطالبات ببها وشبرا، وعدد ٣٦ من المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص التي تخدم الجامعة والمجتمع موزعة على الجامعة. (جامعة ببها، ٢٠١٩، ١)
- لا يوجد حرم جامعي واحد يضم جميع هذه الكليات، حيث توزع الكليات بشكل مبعثر وعشوائي على أماكن عدة. فتوجد كليات: الطب البشري، والتمريض، والتربية، والعلوم، والتربية الرياضية للبنين، والتربية النوعية، والتجارة، والآداب، والحقوق، وهندسة ببها، والحاسبات والمعلومات، والفنون التطبيقية بمدينة ببها، كل على حدة. وتوجد كليتا الطب البيطري والزراعة بمشتهر، وكلية الهندسة بشبرا. مما يعني البعد المكاني والجغرافي للكليات عن بعضها البعض، وهو ما يضعف التفاعل واستثمار الموارد فيما بينها، ويزيد الوقت والجهد والنفقات اللازمة لهذا التفاعل. كما يوجد مبنى إدارة الجامعة منفصل بذاته بمدينة ببها، والذي يضم مكتب رئيس الجامعة ونوابه، والإدارات النوعية للجامعة، وهي: الإدارة العامة للتنظيم والإدارة، والإدارة العامة للتوجيه المالي والإداري، والإدارة العامة لشئون التعليم والطلاب، والإدارة العامة لرعاية الشباب، والإدارة

العامّة للدراسات العليا والبحوث، وإدارة مشروعات البيئة (جامعة بنها: إستراتيجية جامعة بنها، ٢٠١٥/٢٠١٠، ٦).

٣- الجامعة وتطور أعداد الطلاب بها في الفترة من ٢٠١٧-٢٠٢٢.

يبين الجدول التالي تطور أعداد الطلاب المقيدين بالتعليم الجامعي بجامعة بنها

جدول (١)

تطور أعداد الطلاب المقيدين بجامعة بنها في الفترة ٢٠٢١/٢٠١٧

العالم الجامعي	عدد الطلاب المقيدين	معدل النمو %
٢٠١٧/٢٠١٦	٧٣٠٧٠	----- -
٢٠١٨/٢٠١٧	٧٥٨٣٥	٣,٨
٢٠١٩/٢٠١٨	٨١٤٤٩	٧,٤
٢٠٢٠/٢٠١٩	٨٦٦٩٨	٦,٤
٢٠٢١/٢٠٢٠	٩١٩٢٦	٦

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة بالإحصاءات الموجودة بمركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار بجامعة بنها، ٢٠٢١، ١

أوضح الجدول (١)، تزايد أعداد الطلاب المقيدين بجامعة بنها، ولكن بمعدلات نمو متذبذبة، فبعد وصول معدل النمو إلى (٣.٨ %) في العام الجامعي ٢٠١٧/٢٠١٨ أخذ في الارتفاع إلى أن وصل (٧,٤ %) في العام الجامعي ٢٠١٨/٢٠١٩، ثم انخفض مرة أخرى إلى (٦,٤ %) في العام الجامعي ٢٠١٩/٢٠٢٠، واستمر في الانخفاض حتى وصل إلى (٦ %) في العام الجامعي ٢٠٢٠/٢٠٢١. مما يدل على تذبذب معدل نمو أعداد الطلاب المقيدين بجامعة بنها.

٤- الجامعة وتطور أعداد الطلاب المقيدين في الدراسات العليا في الفترة من ٢٠١٧-٢٠٢٢.

يبين الجدول التالي تطور أعداد الطلاب المقيدين في الدراسات العليا بجامعة ببنها في الفترة ٢٠٢١/٢٠١٧

جدول (٢)

تطور أعداد الطلاب المقيدين في الدراسات العليا بجامعة ببنها في الفترة ٢٠٢١/٢٠١٧

معدل النمو %	عدد الطلاب المقيدين	العام الجامعي
-----	٨٨٣٤	٢٠١٧/٢٠١٦
١٩,٦-%	٧١٠٢	٢٠١٨/٢٠١٧
٣٣,٦%	٩٤٨٥	٢٠١٩/٢٠١٨
٧,٦%	١٠٢٠٧	٢٠٢٠/٢٠١٩
١١,١%	١١٣٣٥	٢٠٢١/٢٠٢٠

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة بالإحصاءات الموجودة بمركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار بجامعة ببنها، ٢٠٢١

أوضح الجدول السابق (٢)، تزايد أعداد الطلاب المقيدين بمرحلة الدراسات العليا بجامعة ببنها، فقد بلغ عدد الطلاب (٧١٠٢) في العام الجامعي ٢٠١٧/٢٠١٨، واستمر في التزايد حتى وصل إلى (١١٣٣٥) بالعام الجامعي ٢٠٢٠/٢٠٢١ بمعدل نمو (١١,١%)، وقد يرجع ذلك إلى تشجيع خريجي الجامعات على استكمال دراساتهم بمرحلة الدراسات العليا، بالرغم من زيادة مصروفاتها الدراسية، مع قلة العائد منها. وبالرغم من تزايد أعداد الطلاب، فإنه يلاحظ تذبذب معدل نمو الطلاب المقيدين في الدراسات العليا بجامعة ببنها، فهناك انخفاض كبير في معدل النمو في العام ٢٠١٩/٢٠٢٠ عن العام السابق له ٢٠١٨/٢٠١٩ فقد قل معدل النمو من ٣٣,٦% إلى ٧,٦%، ثم ارتفع ارتفاعا طفيفا في العام ٢٠٢٠/٢٠٢١ ووصل إلى ١١,١%؛ مما يدل على تذبذب معدل نمو أعداد الطلاب المقبولين في الدراسات العليا. وجدير بالذكر

أن أعداد طلاب الدراسات العليا تحددتها الكليات عن طريق تقديم الطالب مباشرة إلى الكلية أو الجامعة التي يختارها دون شروط التقيد بموقع جغرافي أو شروط مجموع درجات مثل مكتب التنسيق. وهذا يسهم في إيجاد مناخ من التنافس بين الجامعات في جذب أكبر عدد من طلاب الدراسات العليا، وهذا يدعم الموقف التنافسي للجامعة، وإيجاد مكانة متميزة بين الجامعات بما يحقق رؤية ٢٠٣٠م.

٤- الجامعة وتطور أعداد أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في الفترة من ٢٠١٧/٢٠٢٢م.

يمكن تعرّف تطور أعداد أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة بينها في الفترة من ٢٠١٧-٢٠٢١م من الجدول الآتي:

جدول (٣)

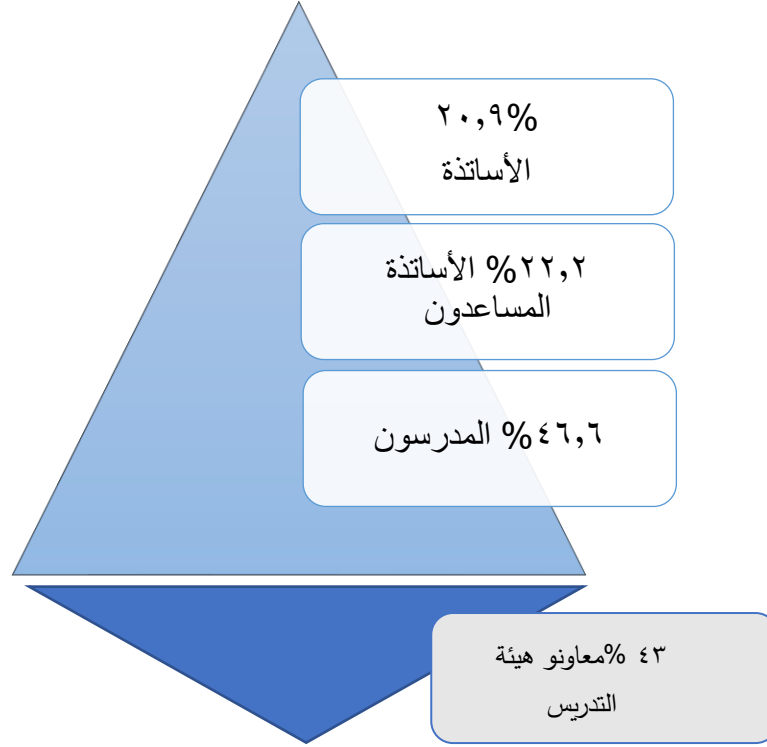
تطور أعداد الهيئة التدريسية والهيئة المعاونة بجامعة بينها من ٢٠١٦/٢٠١٧-٢٠٢٠/٢٠٢١م

معدل النمو و %	إجمالي	معاونو أعضاء هيئة التدريس					أعضاء هيئة التدريس						العام الجامعي		
		معدل النمو و %	النسبة المئوية %	إجمالي	معدل	مدرس	معدل النمو	إجمالي	النسبة المئوية	مدرس	النسبة المئوية	أستاذ مساعد		النسبة المئوية	أستاذ
-	٣٨٧٤	-	٤٢,٦	١٦٤٩	٧٧٠	٨٧٩	-	٢٢٢٥	٥٦,٢	١٢٥٠	٢٠,٩	٤٦٦	٢٢,٩	٥٠٩	٢٠١٦/٢٠١٧
١,٩	٣٩٤٩	١,٢	٤٣,١	١٧٠٤	٧٩١	٩١٣	٠,٩	٢٢٤٥	٥٦,٥	١٢٦٨	٢٠,٩	٤٦٩	٢٢,٦	٥٠٨	٢٠١٧/٢٠١٨
٠,٦	٣٩٧٣	٠,٥	٤٣,٣	١٧٢٠	٧٩٦	٩٢٤	٠,٤	٢٢٥٣	٥٦,٧	١٢٧٧	٢٢,٤	٥٠٦	٢٠,٩	٤٧٠	٢٠١٨/٢٠١٩
٥,٨	٤٢٠٢	٠,٧-	٤٣	١٨٠٦	٩٢١	٨٨٥	٦,٣	٢٣٩٦	٥٧,٥	١٣٧٨	٢٢,٨	٥٤٧	١٩,٦	٤٧١	٢٠١٩/٢٠٢٠
٢,٦	٤٣١٣	٠	٤٣	١٨٥٤	٩٥٢	٩٠٢	٢,٦	٢٤٥٩	٥٧,١	١٤٠٤	٢٤,١	٥٩٤	١٨,٧	٤٦١	٢٠٢٠/٢٠٢١

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بالبيانات الواردة بوزارة التعليم العالي، الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق

يلاحظ من الجدول السابق (٣)، أن متوسط النسبة المئوية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس إلى إجمالي أعضاء هيئة التدريس والمعاونين يبلغ (٤٣%) خلال الفترة ٢٠١٦/٢٠١٧م- ٢٠٢٠/٢٠٢١م، في حين يبلغ متوسط النسبة المئوية للمدرسين (٤٦,٦%)، ويبلغ متوسط النسبة

المئوية للأساتذة المساعدين (٢٢,٢٪)، وكذلك يبلغ متوسط النسبة المئوية للأساتذة (٢٠,٩٪)، والتعبير عن هذه النسب في شكل هرمي يكون كالآتي:



شكل (١)

شكل هرمي لمتوسط النسب المئوية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة ببها

المصدر: من إعداد الباحثة

والشكل السابق (١)، هو شكل هرمي شبه معتدل، قاعدته لأسفل بالنسبة لفئة (الأساتذة والأساتذة المساعدين والمدرسين) وهي قاعدة واسعة تمثل المدرسين (٤٦,٦٪) ويقل الاتساع صعوداً لأعلى عند مستوى الأساتذة المساعدين والأساتذة، كما يمثل مستوى معاوني هيئة التدريس نسبة (٤٣) وهو يمثل قاعدة أخرى واسعة أيضاً، وهذا الوضع إيجابي إلى حد ما، من حيث امتلاك الجامعة نسبة كبيرة من المدرسين (٤٦,٦٪) ومن معاوني هيئة التدريس (٤٣٪)، فهم يمثلون المستقبل التدريسي والبحثي لها.

كما يبلغ متوسط معدل نمو هيئة التدريس (٢,٦٪) في حين يبلغ متوسط معدل نمو أعداد معاوني هيئة التدريس (٣٪)، وهذا نقطة قوة يجب تدعيمها واستمرارها بما يحافظ على القاعدة

الواسعة للهرم. والجامعة كنظام ديناميكي معقد يمكنها الوصول لنتائج متميزة من خلال الاستفادة من هذ النقطة البسيطة.

كما يتضح أيضا من الجدول السابق تذبذب معدلات نمو أعداد معاوني هيئة التدريس، وكذلك معدلات نمو هيئة التدريس. وهذا التذبذب له نتائج سلبية متشعبة على: كم الإنتاجية العلمية، وجودة العملية التدريسية، والفاعلية الخارجية للجامعة، وهذه هي المتطلبات الضرورية لتحقيق مكانة متميزة للجامعة وتحقيق التنافسية بين الجامعات الأخرى بما يحقق رؤية مصر ٢٠٣٠.

٥- الدرجات العلمية التي تمنحها الجامعة.

تمنح الجامعة درجة البكالوريوس والليسانس، ودرجتى الماجستير والدكتوراه، بالإضافة إلى دبلوم الدراسات العليا.

٦- مجالات التميز بجامعة بنها:

تعددت مجالات التميز بجامعة بنها، ويوضحها الجدول التالي :

جدول (٤)

مجالات التميز بجامعة بنها

الكليات ذات الصلة	مجالات التميز
كليات: الزراعة، والعلوم، والطب البيطري (سلالات حديثة ومتنوعة من المحاصيل الزراعية/ الحيوانات / زراعات عيش الغراب)	بحوث مبتكرة في مجالات تقليدية
كليات: الطب البشري، والطب البيطري، والتربية، العلوم، الزراعة. (تقديم أنواع مختلفة من الخدمات لمجتمع محافظة القليوبية، والتوسع الجغرافي بها)	جودة وتفعيل أنشطة خدمة المجتمع
شعبة الهندسة الطبية فى هندسة بنها. قسم المساحة الوحيد فى كل الجامعات المصرية فى هندسة شبرا. برامج التربية الخاصة بكلية التربية. برنامج الطب الرياضى فى كلية الطب البشري بالتعاون مع كلية التربية الرياضية. شعبة البيو تكنولوجيا فى كلية العلوم. شعبة البيو تكنولوجيا - برنامج سلامة الأغذية - الإدارة المزرعية فى كلية الزراعة.	تخصص فريد
كليتا الهندسة، والعلوم: (البحوث التطبيقية فى مجال الطاقة الشمسية، سرطانات الثدي، النانوتكنولوجيا) كليتا العلوم، والزراعة: (بحوث تطبيقية فى استغلال مخلفات البذور النباتية فى تحضير المنظفات والمستلزمات الغذائية الصناعية، وإعادة تدوير المخلفات الزراعية، واستخلاص السليكا من قش الأرز، والتتقية البيولوجية لمياه الشرب ومياه الصرف الصناعي، ومكسبات الطعم والرائحة، ومكافحة الآفات).	بحوث تطبيقية وتكنولوجية جديدة
كلية الطب البيطري (مركز التميز فى الأبحاث العلمية). كلية الزراعة (مجمع المعامل المتميز).	مراكز تميز بالجامعة

كوادر من الجامعة تقلدت مناصب رفيعة المستوى وإقليمياً، ودولياً.	الجامعة غنية بكوادر عديدة من، قياداتها التي تقلدت العديد من المناصب رفيعة المستوى، محلياً، وإقليمياً، ودولياً.
جوائز الدولة	حصول العديد من أعضاء الهيئة التدريسية على جوائز الدولة التشجيعية، والتقديرية.

المصدر: وزارة التعليم العالي الوحدة المركزية للتخطيط الإستراتيجي، جامعة بنها، الخطة

الإستراتيجية لجامعة بنها (٢٠١٧ / ٢٠٢٢)، الإصدار الثاني

ويلاحظ تعدد مجالات التميز بجامعة بنها ما بين المجالات النظرية والتطبيقية، وتنوعها بين المجالات الاقتصادية، والاجتماعية، والرياضية، والتكنولوجية.

٧- المستفيدون وعلاقتهم بالجامعة: تتناول الباحثة كلا من:

أصحاب المصلحة والمستفيدون وعلاقتهم: (وزارة التعليم العالي الوحدة المركزية للتخطيط الإستراتيجي، جامعة بنها، الخطة الإستراتيجية لجامعة بنها (٢٠١٧ / ٢٠٢٢)، الإصدار الثاني)

- ❖ تضع جامعة بنها مصلحة الطالب في مقدمة اهتماماتها.
- ❖ تحرص الجامعة على العلاقات الإنسانية الإيجابية بين جميع الأطراف الداخلية.
- ❖ تتابع الجامعة خريجها لتقدم لهم الدعم بجميع أشكاله.
- ❖ تحرص الجامعة على المشاركة الفعالة للأطراف الخارجية في مجالات عمل المؤسسة.
- ❖ تتفاعل الجامعة مع مجتمع القليوبية لتقديم خدمة متميزة؛ وتحرص على عقد الاتفاقيات لتنفيذ مشروعات المحافظة.
- ❖ يشارك أولياء الأمور، ورجال الأعمال، والجهات المانحة في عيد الخريجين لكليات الجامعة، وفي اللقاءات التي تهدف لإتاحة فرص العمل لهم.

علاقات أصحاب المصلحة الأكثر ارتباطاً وتأثيراً: وزارة التعليم العالي الوحدة المركزية للتخطيط الإستراتيجي، جامعة بنها، الخطة الإستراتيجية لجامعة بنها (٢٠١٧ / ٢٠٢٢)، الإصدار الثاني

- ❖ تضع وزارة التعليم العالي القواعد والأنظمة التي يجب تطبيقها على جميع الجامعات
- ❖ يوفر مجتمع القليوبية لجامعة بنها ما يلزمها من الطلاب والإداريين، ويتوقع في المقابل أن يتلقى الخدمات التقنية وفرص العمل.
- ❖ يتفاعل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريون يومياً مع بعضهم البعض.

٨- الجوائز العلمية (مصرية وعربية وأجنبية)

- ❖ حصل أعضاء الهيئة التدريسية والمعاونون بجامعة بنها على حوالي ١٠٠ جائزة من مؤسسات وهيئات مصرية، يذكر منها:
 - حصول أحد أعضاء كلية الزراعة على وسام التميز في العلوم من الدرجة الأولى من رئيس الجمهورية عام ١٩٩٥. وعلى جائزة الدولة التقديرية في مجال العلوم الزراعية لعام ٢٠١٥.
 - حصول أحد أعضاء كلية العلوم على جائزة الدولة التشجيعية في العلوم الكيميائية لعام ٢٠١٥.
 - حصول أحد أعضاء كلية الحاسبات والمعلومات على الجائزة التشجيعية المصرية للعلوم في الرياضيات عام ٢٠٠٠، وكذلك جائزة وزارة التعليم العالي المصرية كأفضل مؤلف لديه أكبر استشهاد واقتباس من دراساته عام ٢٠٠٨.
 - حصول أحد أعضاء كلية الهندسة ببها، في المرحلة الجامعية الأولى، على جائزة الطالب المثالي على مستوى الجامعات المصرية عام ٢٠٠١.
 - حصول أحد الأعضاء بكلية الهندسة ببها على جائزة أفضل البحوث من طالب دكتوراه في الجامعات المصرية من المجلس الأعلى للجامعات، ورابطة العلماء المصريين والأمريكيين.
 - حصول أحد أعضاء كلية الهندسة ببها على تكريم من خلال إدراج اسمه بالموسوعة القومية المصرية (Who is who) والتي تصدر عن الهيئة العامة للمعلومات، والتي تدرج بداخلها العلماء والباحثين والمفكرين المصريين المتميزين، وذلك عام ١٩٩٢.
 - حصول أحد أعضاء كلية الهندسة ببها على جائزة الدولة التشجيعية للعلوم، عام ١٩٩٢.
 - حصول أحد أعضاء كلية الهندسة بشبرا على وسام العلوم من الدرجة الأولى مرتين متتاليتين في عامي ١٩٩٧ / ١٩٩٨.
 - حصول أحد أعضاء كلية الهندسة بشبرا على جائزة الدولة التشجيعية في العلوم الهندسية من أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا عام ١٩٩٢.
 - حصول أحد الأعضاء بكلية الهندسة بشبرا على وسام التميز من الدرجة الأولى من رئيس الجمهورية عام ١٩٩٥.

- وحصل أعضاء هيئة التدريس ومعاونوهم بجامعة بنها على حوالي ١٥ جائزة من جهة عربية وإسلامية، يذكر منها حصول أحد أعضاء كلية الحاسبات والمعلومات على جائزة موسوعة كبار العلماء والمهندسين في الدول الأعضاء في منظمة المؤتمر الإسلامي عام ٢٠٠٨.
 - وحصل أعضاء هيئة التدريس ومعاونوهم بجامعة بنها على حوالي ٣٥ جائزة من جهة أجنبية، يذكر منها: براءة اختراع لأحد أعضاء كلية الزراعة، مسجلة بالمؤسسة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا بالفلبين. براءة اختراع لأحد أعضاء كلية العلوم بالمشاركة مع فريق بحثي من الأكاديمية البولندية للعلوم، مسجل بالولايات المتحدة.
 - حصول أحد أعضاء كلية الحاسبات والمعلومات على جائزة Scopus، كأفضل مؤلف في ٢٠٠٨.
 - تكريم أحد أعضاء كلية الحاسبات والمعلومات بإدراج اسمه ضمن موسوعة " Who's Who " البريطانية في ثلاثة أعداد لها. وهي موسوعة سنوية عن السير الذاتية، تدرج داخلها أسماء كبار العلماء والباحثين وأساتذة الجامعات وذوي الشهرة من جميع أنحاء العالم والمبدعين، والفنانين، والساسة، والزعماء.
 - حصول أحد أعضاء كلية الهندسة بشبرا على جائزة أول امرأة مهندسة حاصلة على الماجستير من جامعة ولاية أوكلاهوما (Oklahoma State) عام ١٩٧٥. وكذلك جائزة أول امرأة مهندسة حاصلة على الدكتوراه من جامعة ولاية أيوا (Iowa State) عام ١٩٧٧. (جامعة بنها، مواقع أعضاء هيئة التدريس : العضوية والجوائز، جامعة بنها، ٢٠١٤)، متاح على : www.bu.edu.eg/portal/index.php?act=20
- ويتضح مما سبق أن عدد الجوائز الحاصل عليها أعضاء هيئة التدريس ومعاونوهم، والبالغ عددهم ٤٢٦٦ عضواً، بما فيهم الأساتذة المتفرغون، في العام الجامعي (٢٠١٤/٢٠١٥) حوالي ١٥٠ جائزة فقط، من جهات مصرية وعربية وأجنبية. ومن ثم تبلغ نسبة عدد الجوائز إلى عدد الأعضاء ٢٥/١ تقريباً. أي أنه من بين كل ٢٥ عضو يوجد عضو حاصل على جائزة. وتصل هذه النسبة إلى ١٠٠/١ تقريباً للجوائز الأجنبية. كما يتضح أن ثلثي الجوائز هي جوائز محلية من جهات مصرية، حصل عليها الأعضاء في التنافس المحلي مع أبناء وطنهم. ويلاحظ قلة عدد الجوائز من جهات أجنبية، مع أنها ليست جوائز

عالمية مشهورة واسعة التنافس، كجائزة نوبل مثلاً، هذا المتطلب الضروري للتنافسية، وهذا يشير إلى ضعف المستوى التنافسي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة بنها.

٩- دور الجامعة في خدمة مجتمع محافظة القليوبية.

تتضمن مجالات خدمة المجتمع بالجامعة الأنشطة والبرامج التعليمية، والبحوث التطبيقية، والاستشارات البحثية. والجهة المسؤولة عن تنسيق خدمة المجتمع داخل جامعة بنها ممثلة في نائب رئيس الجامعة لخدمة المجتمع وتنمية البيئة، وتتمثل هذه الخدمات في:

❖ المستشفى الجامعي: والتي يعمل بها (٣١٣٦) موظفاً، وبلغ عدد المترددين على عياداتها الخارجية والداخلية وحالات الاستقبال (٢٩١٧٧٧) مريضاً في مختلف التخصصات الطبية، في حين بلغ عدد العمليات التي تمت فيها (١٤٦٨٤) عملية، وذلك طبقاً لإحصاء ٢٠١٨ / ٢٠١٩. (جامعة بنها، مركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار، ٢٠١٩، (١

❖ المشروع السنوي للقوافل المتكاملة (الأسبوع الإقليمي للجامعة): والذي يخدم قرى محافظة القليوبية في مجالات مختلفة (قوافل طبية بشرية وبيطرية- قوافل إرشاد زراعي- قوافل توعية اجتماعية- قوافل رياضية ندوات تثقيفية)، ويشارك فيها أعضاء هيئة تدريس من تخصصات مختلفة.

❖ الأنشطة والخدمات التي تقدمها بعض كليات الجامعة مثل: ندوات التوعية ببعض القضايا العلمية والمجتمعية، وورش العمل، والاستشارات العلمية والفنية، والأنشطة الرياضية.

١٠- تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للجامعة (SWOT Analysis)

اعتمد فريق مشروع التخطيط الإستراتيجي على منهجية شاملة، يسمح فيها باستخدام أسلوب التحليل الرباعي (SWOT) من خلال مجموعة من البنود تعكس نواحي البيئتين الداخلية والخارجية للجامعة، والتي تسمح باستخدام مواطن القوة (S) بفعالية، ومعالجة عوامل الضعف (W) بها والاستفادة من الفرص (O) الخارجية، وتجنب أثر التهديدات (T) الخارجية إلى أقل درجة ممكنة، وتشير البنود التالية إلى عناصر التحليل البيئي.

أ- تحليل البيئة الداخلية للجامعة:

يوجد مجموعة من نقاط القوة التي تتسم بها الجامعة والتي يمكن استثمارها وتفعيلها لتحقيق رسالتها، كما أن هناك بعض نقاط الضعف التي قد تحد من كفاءة وفعالية الجامعة، والتي يمكن معالجتها لتحقيق رسالة الجامعة وغاياتها.

ب- تحليل البيئة الخارجية للجامعة:

يتضح أن جامعة ببها أمامها العديد من الفرص التي يمكن الاستفادة منها في تدعيم الجامعة وتحقيق غاياتها وأهدافها الإستراتيجية، كما أن هناك مجموعة من التهديدات التي يتحتم عليها تجنب آثارها إلى أقل درجة ممكنة.

١١- تحليل الفجوة:

الهدف من هذه الخطوة هو تقييم الفرق بين الوضع الحالي، والوضع المأمول أو المستهدف الوصول إليه، فبعد معرفة الوضع الحالي للجامعة من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية وكذلك الوضع المأمول، قام فريق التخطيط الإستراتيجي بتحديد الفجوة للوصول إلى الوضع المأمول والتخطيط، وتحديد المصادر اللازمة لسد الفجوة في جميع المجالات التي تقدمها الجامعة، والمتمثلة في الخريج، والبحث العلمي، والأنشطة العلمية الأخرى، والخدمات البيئية والمجتمعية.

١٢- تحديد القيم المشتركة للجامعة:

أما القيم المشتركة التي تتبناها جامعة ببها فقد حددتها فيما يلي: قيم الجودة الشاملة، وتطوير رأس المال الفكري، والإدارة بالإنجاز، والإبداع والابتكار، والالتزام، والمساءلة، والمحاسبة، والتفاعل والمشاركة المجتمعية، كما حددت الخطة غايات ثمانية للإستراتيجية، تحت كل غاية مجموعة أهداف. (جامعة ببها، ٢٠١٧، ٧٩).

١٣- صياغة الرؤية:

حددت الخطة الرؤية في: أن تكون جامعة ببها نموذجا رائدا للجامعات المصرية في التعليم والبحث العلمي والحياة الجامعية والمجتمعية والوصول إلى العالمية في بعض المجالات.

١٤- صياغة الرسالة:

حددت الخطة الرسالة في: تلتزم جامعة ببها بدورها في تنمية المجتمع من خلال توفير بيئة محفزة للتعليم والبحث العلمي، وتقديم خدمة تعليمية متميزة بفرص متساوية للطلاب، وتعظيم الشراكة مع المجتمع المحلي والإقليمي، في إطار مرن يسمح بالتحسين المستمر، والحفاظ على القيم والأخلاقيات المجتمعية، مع مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.

١٥- الغايات والأهداف الإستراتيجية والمشروعات والمبادرات لتحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها:

تتعدد غايات الخطة الإستراتيجية لجامعة ببها (٢٠١٧ / ٢٠٢٢) وتتووع ما بين طلاب وخريجين متميزين وقادرين على المنافسة والابتكار، وهو ما يدل على جودة منظومة الدراسات العليا وأخلاقيات البحث العلمي والابتكار، وكسب ثقة المجتمع، وضمان جودة الأداء المؤسسي والتنمية المستدامة، وتنمية الموارد المالية، وزيادة القدرة الاستيعابية للجامعة، وتعزيز المكانة الدولية للجامعة، والجامعة الرقمية، كما اتضح أن هذه الغايات تحمل العديد من الأهداف الإستراتيجية والمشروعات والمبادرات لتحقيق رؤية الجامعة ورسالتها، وهو ما يتم تناوله خلال عملية النقد والتحليل في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ في الخطوات التالية من البحث الحالي بالتفصيل.

الخطوة الثالثة: معايير التحليل النقدي للخطة الإستراتيجية لجامعة ببها (٢٠١٧ / ٢٠٢٢م).

يعد التفكير النقدي محاولة لاستكشاف مواطن التناقض وعدم الاستقرار؛ بهدف التطوير وإيجاد تكامل جديد. (المنوفي، محمد إبراهيم، ٢٠٠٠، ١٤).

والنقد هو الجهد العقلي والعملية لعدم تقبل الأفكار وأساليب العمل والسلوك والظروف الاجتماعية والتاريخية وسائر العلاقات التي تربط الإنسان بعالمه ومجتمعه تقبلاً أعمى، فالنقد هو البحث في أصول الأشياء والظواهر وجذورها والمصالح الكامنة وراءها، والمعارف المرتبطة بها، ومعرفتها معرفة حقة تُفضي إلى تغييرها على هدي نموذج أفضل. (الزنفلي، أحمد محمود، ٢٠١٣، ٢٥٣). ويتضمن النقد مناهج المراجعة والتقييم للأفكار والوقائع التي تنطلق من معايير مسبقة يمكن من خلالها الحكم على القضية أو المشكلة قيد الدراسة، ويستهدف الكشف عن تعارض تلك الأفكار والوقائع مع هذه المعايير بغية العمل على تجاوزها ورفعها. ويسعى المنهج النقدي إلى التوجه نحو فهم التنوع البشري والثقافي، واحترام هذا التنوع، وبالتالي احترام الخصوصيات الحضارية والثقافية، وتبني منطلقات وآليات التحليل والتفسير

تلائم خصوصيات كل مجتمع، فمن السمات المهمة في المنهج النقدي رفضه التسليم بالمفاهيم المركزية التي تفرض نفسها، كمنظريات عامة تصدق على كل مكان، وإنما لكل مجتمع خصوصياته، وهذا لا يعني اتخاذ - مواقف رافضة للآخر، وإنما فقط اتخاذ مواقف مستقلة عندما نواجه قضاياها التي تختلف بالتأكيد عن قضايا الآخر. (سكران، محمد محمد، ٢٠١٣، ٤٣٣).

ويعد إعداد ووضع معايير لنقد الخطة الإستراتيجية للتعليم الجامعي (جامعة بنها) أمراً بالغ الأهمية؛ حتى لا يتم النقد جزافاً أو يسير تبعاً للأهواء والرؤى الشخصية. وتفيد المعايير التي يتم وضعها في تعرف مدى القرب أو البعد منها، ومن ثم تقرير العمل المستقبلي لتعديل المسار بتعزيز نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف. وفي ضوء ذلك، يقدم البحث رؤية لأهم المعايير التي يمكن من خلالها تحليل ونقد الخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم الجامعي، وذلك كما يلي:

أ- معايير خاصة بوثيقة الخطة الإستراتيجية وتتمثل فيما يلي:

➤ مراعاة المواصفات الشكلية في بنية الخطة الإستراتيجية

أي خطة إستراتيجية مهما اختلف الهدف من بنائها، لا بد أن تشمل على مجموعة محددة من العناصر التي تعد مكونات أساسية لها. هذه العناصر لا يمكن وضعها ضمن وثيقة الخطة بشكل عشوائي، فهناك أسس وقواعد تحكم ذلك وتحتم ضرورة وضع كل مكون في الترتيب الخاص به، وذلك حسب الإجراءات المتبعة عند بناء الخطة، فلا يمكن لمكون أن يسبق غيره عشوائياً، فمثلاً لا يجوز لنص الرؤية أن يأتي قبل نص الرسالة، ولا يمكن الإعلان عن البديل الإستراتيجي المناسب قبل عرض ملخص لنتائج التحليل البيئي، وإلا فإن الخطة تنجرف خارج حدود العلم.

وتأسيساً على ذلك فإن هذا المعيار، يمكن الإجابة عن سؤال: هل التزمت الخطة الإستراتيجية بالمواصفات الشكلية عند بنائها، والتي نصت عليها الأدبيات النظرية للتخطيط الإستراتيجي (حسن، آية جلال السيد، ٢٠١٩، ١٧٨).

استخدام الأسلوب التخطيطي المناسب

يقصد بأساليب التخطيط التربوي الفنيات التي يستعين بها المخطط التربوي، كفني في إعداد أو تطبيق الخطط التربوية ومتابعتها وتقييمها؛ من أجل تحقيق أهداف التخطيط التربوي بكفاءة وفاعلية. (الشرقاوي، أميرة محمود، ٢٠١٧، ٣٩-٤٠).

وتتعدد الأساليب التي تستخدمها الخطط الإستراتيجية لتحقيق التطوير والإصلاح التربوي المنشود، فهناك أساليب تنبؤية تختص باستشراف المستقبل والتنبؤ به، وهناك أساليب تشخيصية تساعد على جمع وتحليل البيانات والمعلومات عن بيئة النظام التعليمي من أجل القيام بتشخيص واقعه، وأساليب للمفاضلة والموازنة بين البدائل من أجل تحديد أفضلها، وهناك أساليب إجرائية تهتم بالتخطيط لتنفيذ ومتابعة الخطط التربوية وتقييمها.

ويعد أسلوب التحليل الرباعي (S.W.O.T) من أكثر هذه الأساليب شيوعا في التخطيط الإستراتيجي؛ فهو يمثل نقطة الانطلاق في عملية التخطيط؛ وهي تحليل الوضع الراهن داخليا وخارجيا؛ للوقوف على ما به من نقاط قوة، ونقاط ضعف، وفرص، وتحديات؛ للاستفادة منها في اختيار البديل الإستراتيجي الأكثر مناسبة لظروف الجامعة وواقعها (Qingzhe, Jiang, et.al,2012,559)

اتباع منهجية علمية مناسبة في بناء وثيقة الخطة الإستراتيجية

يتعلق هذا المعيار بمدى التزام الخطة في كل مكون من مكوناتها بالمعايير التي نص عليها العلم، وفي ضوء ذلك، يجيب هذا المعيار عن سؤال: هل تم اتباع المنهجية العلمية في بناء كل مكون من مكونات الخطة الإستراتيجية للجامعة؟ **حيث إن التخطيط الإستراتيجي ليس خطوة تقوم بها المؤسسة أو إجراء تؤديه؛ بل هو عملية فنية ذات منهجية علمية تتضمن العديد من المراحل والإجراءات الفنية التي تتضمن المهمة الأساسية للمؤسسة وتحديد الأهداف التي يرجى تحقيقها، ووسائل تحقيق تلك الأهداف، وإعداد البرامج التفصيلية لتنفيذها والسياسات المختلفة المتعلقة بهذه النشاطات، كما تشمل -أيضا- عمليات مراجعة مستمرة يتم خلالها مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المرجوة (بيومي، محمد غازي، ٢٠٠٩، ١٣).**

ويجب على أي مؤسسة تسعى إلى جني ثمار التخطيط الإستراتيجي، أن تجيد بناء خطتها الإستراتيجية والتي تتضمن بنيتها ما يلي: (حسن، آية جلال السيد، ٢٠١٩، ١٧٨-

- مقدمة الخطة الإستراتيجية التي يتضح من خلالها الأسباب التي دفعت المؤسسة نحو بناء هذه الخطة، أي توضيح مدى حاجة المؤسسة لهذه الخطة؛ فهي تمهيد لما هو آت.
- بيان برسالة المؤسسة ورؤيتها وأهدافها الإستراتيجية.
- أبرز نتائج التحليل البيئي التي قامت بها المؤسسة للبيئتين الداخلية والخارجية؛ لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف وكذلك الفرص والتحديات.
- الخطط التنفيذية التي تتضمن تجزئة الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف تشغيلية وأنشطة وإجراءات.

ب- المعايير المتعلقة بتشخيص الأوضاع التعليمية والمجتمعية والعالمية

يعد التشخيص العلمي الدقيق لكل الأوضاع والمتغيرات المحيطة بالمؤسسة من المرتكزات المهمة التي يجب أن تبنى على أساسها جهود إصلاح وتطوير نظام التعليم الجامعي، حيث يمكن من خلاله تحديد مواطن القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتحديات في البيئة الخارجية والعالمية بدقة. وتتمثل المعايير المتعلقة بذلك فيما يلي:

التشخيص الدقيق للبيئة الداخلية للتعليم الجامعي

يجيب هذا المعيار عن السؤال: هل شخّصت الخطة البيئة الداخلية للتعليم الجامعي بدقة؟ وهل حددت نقاط القوة والضعف في هذا الواقع؟ أم أن هناك تناقضا بين محتوى الخطة من جهة وواقع نظام التعليم الجامعي من جهة أخرى؛ لأنها صادرة من هيئة رسمية منوطة بوضع السياسات وإعداد الإستراتيجيات والخطط في مجال هذا النوع من التعليم؟ حيث يعد التحليل والتشخيص الجيد للبيئة الداخلية للنظام التعليمي من الركائز الرئيسة للتخطيط الإستراتيجي؛ لأنه يوفر نقطة انطلاق لما ينبغي القيام به مستقبلا، ويتم تشخيص النظام التعليمي الراهن ضمن الإطار الاجتماعي والثقافي والسياسي والاقتصادي للمجتمع.

التشخيص الدقيق للبيئة الخارجية للتعليم الجامعي

يجيب هذا المعيار عن السؤال: هل شخّصت الخطة البيئة الخارجية الحاضرة للتعليم الجامعي بدقة؟ حيث تُعد البيئة الخارجية المحيطة بمنظومة التعليم الجامعي من العوامل المهمة التي تُحدد بقاءها ونجاحها. فهذه المنظومة لا تعمل في الفراغ أو عزلة عن البيئة المحيطة بها،

وتلك البيئة تحمل فرصاً وتحديات يجب على المؤسسة الاستجابة لها. وتحليل البيئة الخارجية يبرز تلك الفرص والتحديات.

✚ مراعاة السياسات والبرامج والممارسات والعمليات المنظمة التي تساعد على تحديد وتفعيل وتطوير الوضع الراهن للخطة الإستراتيجية للجامعات (رؤية مصر ٢٠٣٠).

يجيب هذا المعيار عن السؤال: هل راعت الخطة الإستراتيجية البعد العالمي والتزمت بالمواثيق والمبادئ العالمية في مجال التعليم؟ حيث ينبغي ألا ينغزل التخطيط لتطوير التعليم الجامعي في المجتمع في هذه الفترة الحضارية عما يحدث في العالم من متغيرات، وعما تطرحه المنظمات الدولية من مبادئ ومواثيق إنسانية، وذلك استناداً إلى أن المجتمع لا يعيش بمعزل عن السياق العالمي، بما يموج فيه من تغيرات كثيرة، حيث إن المد الناتج عن هذه التغيرات يطول حتى يصل تأثيره إلى الأوضاع الداخلية للدول المختلفة، وما تحتضنه من أنظمة تعليمية. ومن هذه التغيرات تنشأ تحديات وضغوطات عديدة على الأنظمة التعليمية.

وثمة إجماع عالمي على مجموعة من المبادرات الدولية التي يجب الاستناد إليها عند التخطيط لمنظومة التعليم الجامعي خاصة، في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية وضرورة تحقيق الأهداف العالمية الجديدة للتنمية المستدامة.

وبناء على ذلك يتعين أن تعكس الخطة الإستراتيجية للتعليم الجامعي توجهات وأهداف رؤية مصر ٢٠٣٠ في كل مكوناتها وأهدافها، من منطلق أن مصر عضو فاعل وأصيل في المجتمع الدولي، تلتزم بكل التوجهات والأهداف التنموية التي تحقق دعم التقدم في العالم واستدامة التنمية.

وقد تجسدت هذه التوجهات والأهداف التنموية العالمية المشتركة في الآتي:

تشكيل مجموعة من أهداف التنمية المستدامة للفترة من ٢٠١٦ / ٢٠٣٠ والمعروفة رسمياً بـ "تحويل عالماً" وهي عبارة عن ١٧ هدفاً وضعت من قبل منظمة الأمم المتحدة، وقد ذُكرت هذه الأهداف في قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة في ٢٥ / سبتمبر ٢٠١٥ وفي ١ / يناير ٢٠١٦، وقد أدرجت أهداف التنمية المستدامة الـ ١٧ في خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠. (أجندة الأمم المتحدة ٢٠٣٠: أهداف التنمية المستدامة). (خشبة، محمد ماجد وآخرون، ٢٠١٦، ١). (الأمم المتحدة، ٢٠١٥، ٣) وتوفر هذه الأهداف خطة وجدول أعمال مشتركين لمعالجة بعض التحديات الملحة التي تواجه عالماً، مثل الفقر وتغير المناخ والصراعات. (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي حول العالم، ٢٠٢١، ٣).

وانطلاقاً مما حققته الدول العربية من إنجازات لتنفيذ الأهداف التنموية للألفية، وإشادة بالجهود العربية للتحضير لخطة التنمية المستدامة ٢٠٣٠، تم تأكيد ما يأتي: **(جامعة الدول العربية: الإعلان العربي لتنفيذ خطة التنمية المستدامة ٢٠٣٠، ٢٠١٦، ٣).**

- أن كل دولة تتحمل المسؤولية عن تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وتحدد كل حكومة غايتها الوطنية الخاصة بها مسترشدة بمستوى الطموح العالمي مع مراعاة الظروف السياسية الوطنية واختلاف الأولويات والأدوات المتاحة لكل دولة وثقافة مجتمعها.
- أن كل دولة تقرر سبل إدماج خطة التنمية المستدامة ضمن عمليات التخطيط والسياسات والإستراتيجيات الوطنية.

وكانت النتيجة أن وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري سارت مع التوجه العالمي نحو التنمية المستدامة، بإطلاق إستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ للحوار المجتمعي عام ٢٠١٦، واعتبارها الإطار الإستراتيجي طويل الأجل للتنمية الشاملة في مصر حتى عام ٢٠٣٠، وهو الإطار الذي يأخذ في الاعتبار حسب مقدمة وثيقة الإستراتيجية: الوطنية، والتناسق والاتساق بين أهداف التنمية المستدامة الوطنية ونظيرتها العالمية. **(خشبة، محمد ماجد وآخرون، ٢٠١٦، ١).**

➤ لذلك تم إعداد إستراتيجية التنمية المستدامة " رؤية مصر ٢٠٣٠ "، وذلك في إطار عدد من المنطلقات الفكرية التي تمثل محددات أساسية حاكمة لها، هي:

- **المراجعة المستمرة للمنطلقات الفكرية لإستراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠**
- وذلك من خلال ما يلي :

🚩 مراجعة الفكر التنموي في مصر:

كان لمراجعة الفكر التنموي خلال مراحل تطوره المختلفة أهمية قصوى، خاصة أن هذه التطورات الحديثة في الفكر التنموي تساعد على استكشاف مجالات غير تقليدية في صياغة السياسات التنموية، وذلك بإزالتها لعدد من الحواجز النظرية التي كانت تعترض مثل هذه المحاولات، وتعرّف مقتضيات تطوير إستراتيجية التنمية في مصر في سياق مراجعة فكر التنمية. **(علي، علي عبد القادر، ٢٠٠٣، ٣٣)، (نصر، سعاد محمد عيد محمد، ٢٠١٧،**

(٦٨

وفي هذا السياق كان إعادة الاعتبار للتخطيط القومي باستخدام أساليب حديثة، يمثل أهمية محورية في تطوير إستراتيجية التنمية في مصر في الفترة المقبلة، مع ضرورة تعرّف أسباب إعداد إستراتيجية التنمية المستدامة " رؤية مصر ٢٠٣٠ " بالرغم من وجود إستراتيجيات سابقة، وقد تمثلت هذه الأسباب فيما يلي:

- وضع رؤية سياسية واقتصادية واجتماعية للدولة المصرية في المدى الطويل تكون أساساً للخطة التنموية متوسطة وقصيرة المدى.
- تمكين مصر لتكون عضواً فاعلاً في البيئة الدولية التي تتميز بالديناميكية والتطورات المتلاحقة.
- التخطيط للمستقبل والتعامل مع التحديات المختلفة اعتماداً على المعرفة والإبداع.
- تم إعداد إستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ لتواكب التطورات المحلية والإقليمية والعالمية. (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٦).

✚ تأكيد قوة مصر الناعمة وتعزيز الاهتمام بالثقافة الداعمة للتنمية المستدامة

القوة الناعمة (**Soft Power**) هي القوة التي تساعد في جعل الآخرين يريدون ما تريد، وتشكل تفضيلاتهم من خلال جذب الموارد غير الملموسة، مثل الثقافة وتعزيز الاهتمام بها خاصة الثقافة الداعمة للتنمية المستدامة بأن تكون العناصر الإيجابية في الثقافة مصدر قوة لتحقيق التنمية، وقيمة مضافة للاقتصاد القومي، وأساساً لقوة مصر الناعمة إقليمياً وعالمياً، (وزارة التخطيط والمتابعة، رؤية مصر ٢٠٣٠، ٢٧). (*Bigature, 2006, 12*). وتوسعي هذه القوة إلى تعزيز تبادل الآراء والأفكار، وتعزيز كل من المعرفة بالثقافات الأخرى والرؤية الإيجابية للتنوع الثقافي، كما تستهدف تعزيز السلطة، وممارسة التأثير على صنع القرار، وزيادة الرؤية أو جذب الانتباه، إلى جانب إظهار الوحدة مع الآخرين والبناء والتضامن السياسي، والتقريب بين الدول، والعمل كجسر بين الأطراف الأخرى. (*Dieser, Nisbett, 2017*)

الخطوة الرابعة: تحليل ونقد الخطة الإستراتيجية لجامعة ببها في ضوء رؤية ٢٠٣٠م

تعد عملية تحليل الخطة الإستراتيجية لجامعة ببها متطلباً رئيساً في هذا البحث؛ حتى يمكن تحديد مستوى جودة إعدادها، وكذلك إمكانية تنفيذها في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠م، وذلك بالاعتماد على عدد من المعايير السابق ذكرها ويتضح ذلك فيما يلي:.....

(المعايير المتعلقة بوثيقة الخطة الاستراتيجية / والمعايير المتعلقة بتشخيص الأوضاع التعليمية والمجتمعية والعالمية)

وَأولاً: المعايير المتعلقة بوثيقة الخطة الاستراتيجية

المعيار الأول - مراعاة المواصفات الشكلية في بنية الخطة الإستراتيجية:

الخطة الإستراتيجية هي: عمل علمي ينتج عن تطبيق منهجية علمية ألا وهي منهجية التخطيط الإستراتيجي، وكما سبق ذكره من قبل أن الخطة الإستراتيجية هي ناتج عملية التخطيط الإستراتيجي، وطالما أن التخطيط الإستراتيجي علم له أصول وأسس منهجية؛ إذا فالخطة هي -أيضا- يجب أن تبنى وفقا لهذه المنهجية وتتضمن عناصر محددة تمثل مكونات لها، وكما أن هناك منهجية علمية في بناء كل مكون من مكونات الخطة، فإن هذه المكونات لا تأتي بترتيب عشوائي داخل الخطة؛ بل لابد أن تلتزم بالمواصفات الشكلية للخطة، وتحليل محتوى الخطة الإستراتيجية لجامعة بنها من حيث المواصفات الشكلية تبين ما يأتي:

صفحة الغلاف :

جاءت الصفحة مناسبة ومعبره تماماً من حيث مضمون العنوان (الخطة الإستراتيجية لجامعة بنها وتم تحديدها أيضا بالإصدار الثاني للخطة)، كما أنه واضح ومحدد بزمان معين (٢٠١٧/٢٠٢٢م). وجاءت العبارة التي كتبت أسفل العنوان والتي مفادها: (معاً نبني المستقبل نحو العالمية) فهي عبارة تطرح الكثير من التساؤلات حول دلالة كلمتي معاً، نبني، فهاتان الكلمتان تشيران إلى وجود طرفين أو أكثر، قامت الوثيقة بتحديدهم في صفحة الغلاف أيضاً من خلال شعار كل من وزارة التعليم العالي وشعار الوحدة المركزية للتخطيط الإستراتيجي لجامعة بنها، مما يدل على تعدد القائمين على تطوير المنظومة التعليمية والمستفيدين، والقائمين على تطوير التعليم بمبادراته وقوانينه فكل هؤلاء سيؤثرون في بناء الإستراتيجية، ويمكن القول بأنه تم تطبيق خصائص التخطيط الإستراتيجي المتمثل في العمل التعاوني التشاركي.

محتويات الخطة :

- من المفترض أن تتضمن وثيقة الخطة الإستراتيجية مجموعة محددة من العناصر، تتمثل في:
- نبذة عن الجامعة. مقدمة الخطة. رسالة ورؤية الجامعة والقيم الحاكمة.
 - الأهداف الإستراتيجية التي تنشدها الجامعة.
 - ملخص بأهم نقاط القوة، والضعف، والفرص، والتحديات.

- البديل الإستراتيجي الأكثر مناسبة لواقع الجامعة.
- مسارات الحركة لتحقيق هذا البديل.
- الخطط التنفيذية.
- آليات التقويم والمراجعة.

وبالرجوع لوثيقة الخطة للوقوف على درجة التزامها بذلك، لوحظ أن الخطة الإستراتيجية

لجامعة بنها (٢٠١٧ / ٢٠٢٢) قد تضمنت ستة أجزاء هي:

- الجزء الأول: نبذة عن محافظة القليوبية.
- الجزء الثاني: الإطار المنهجي للخطة الإستراتيجية للجامعة.
- الجزء الثالث: مراحل إعداد الخطة الإستراتيجية، وتضمنت ثماني خطوات.
- الجزء الرابع: المصادر والمراجع.
- الجزء الخامس: تفاصيل الخطة الإستراتيجية .
- الجزء السادس: الملاحق.

وبمراجعة الأدبيات المتعلقة بالمنهجية العلمية السليمة لوضع خطة إستراتيجية، لم تقف الباحثة على ما يفيد أن الخطة الإستراتيجية يتم وضعها على هيئة أجزاء؛ فهي ليست كتابا أو رسالة علمية تقسم إلى أجزاء يعبر كل جزء منها عن متغير معين أو قضية معينة؛ بل هي خطة إستراتيجية تتضمن مكونات يجب ترتيبها بشكل منطقي متسلسل؛ بما يعني أنه عند وضع الخطة الإستراتيجية لا يمكن أن تتجز مرحلة قبل سابقتها، فكل خطوة تمثل تمهيدا لما بعدها؛ لذا لا يمكن الفصل بين هذا الخطوات عن طريق وضعها في صورة أجزاء منفصلة.

كما ترى الباحثة أنه لا يوجد منطق واضح في عرض محتويات الخطة الإستراتيجية، فقد جاء في بداية الجزء الأول نبذة عن محافظة القليوبية، وعرض شعار المحافظة - الموقع الجغرافي- التقسيم الإداري والخصائص الاجتماعية للمحافظة، كما تضمن هذا الجزء نبذة عن جامعة بنها ، من حيث تاريخ نشأتها، ثم تلا ذلك عرض الفهرس لعنوان آخر تضمن كلا من: الحرم الجامعي، وتطور أعداد الطلاب بها في الفترة من ٢٠١٧-٢٠٢٢ - وتطور أعداد الطلاب المقيدون في الدراسات العليا في الفترة من ٢٠١٧-٢٠٢٢، وتطور أعداد أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في الفترة من ٢٠١٧-٢٠٢٢، والدرجات العلمية التي تمنحها الجامعة، ومجالات التميز بجامعة بنها، والمستفيدين

وعلاقتهم بالجامعة الجوائز العلمية (مصرية وعربية وأجنبية) ، إضافة إلى دور الجامعة في خدمة مجتمع محافظة القليوبية، وكذلك تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للجامعة (SWOT Analysis) - تحديد البدائل الإستراتيجية- تحليل الفجوة- تحديد القيم المشتركة للجامعة- صياغة الرؤية- صياغة الرسالة.

ويتحليل ذلك يتضح أن هناك تداخلا بين المكونات الأساسية للخطة الإستراتيجية

لجامعة بنها وبعض المعلومات التعريفية بالجامعة؛ لذا ترى الباحثة أنه:

- لا حاجة لتعدد المحاور التي تتضمن نفس المحتوى داخل الخطة؛ فكان من الممكن أن يتم دمج المحور الخاص بتقديم نبذة تاريخية عن الجامعة مع المحور الخاص بعرض معلومات عن الجامعة؛ حتى لا يحدث أي نوع من التشتت أو الارتباك، وكي تتسم الخطة بالرصانة والدقة، خاصة وإن سبق كل هذا محور ثالث وهو التعريف بجامعة بنها ومنهجية مراجعة الخطة الإستراتيجية، والذي تضمن عرض موقع الجامعة بما في ذلك خريطة النطاق الجغرافي لجامعة بنها والتقسيم الإداري للمحافظة، ثم عرض الرؤية والرسالة والغايات النهائية لجامعة بنها والقيم الحاكمة لها، هذا بالنسبة لتعدد المحاور داخل الخطة دون مراعاة الدقة في ذلك.
- لم يراع -في الخطة- الترتيب الدقيق لكل محور من محاورها فهذه الوثيقة لا بد لها أن تتضمن درجة عالية من التنظيم والتنسيق حتى تؤدي الهدف الذي وضعت من أجله.
- كان من المفترض أن تضع الخطة الإستراتيجية للجامعة أهدافاً إستراتيجية توضح الرؤية بشكل أكثر تفصيلاً، ولكن جاءت كغايات عامة لا يمكن ترجمتها إلى بدائل إستراتيجية ومسارات للعمل.
- تحديد الفرص والتهديدات لم يأت بناء على تحليل علمي دقيق للأوضاع المجتمعية العالمية والإقليمية والمصرية والمجتمع المحلى لمحافظة القليوبية، وجاء الحديث عنها بشكل عام، دون توضيح مدى ارتباطه بجامعة بنها.
- على الرغم من اعتماد الخطة على مصفوفة SWOT لتوضيح وضع الجامعة، فإنها لم تقدم عددا من الإستراتيجيات البديلة للمقارنة بينها واختيار الأنسب، ووضع مسارات لتحقيقها. الأمر الذي أدى إلى قصور في وجود رؤية إستراتيجية واضحة وجيدة لجامعة بنها.

- غابت معايير الجودة والاعتماد داخل الخطة، بالرغم من أن جامعة بنها وضعت خطتها أساسا في ضوء معايير ضمان الجودة والاعتماد، والتي كان من المفترض أنها تمثل الهدف العام والنهائي لها، أو أن يتم التحليل البيئي في ضوءها. وتم الحديث عن الفجوة بين الوضع المستهدف والقائم بشكل عام دون تحليل مدى الفجوة في كل بعد، أو إمكانية سدها.
- يؤخذ على الخطة الإستراتيجية في ضوء هذا المعيار، اشتمالها على محاور عديدة لم تمثل عناصر للخطة ومنها على سبيل المثال الجزء الثاني بالخطة الذي جاء حاملاً لعنوان: " الإطار المنهجي للخطة الإستراتيجية للجامعة"، وبالإضافة إلى أن هذا الإطار ليس من العناصر الأساسية للخطة، فإن ما تضمنه ليس له علاقة بمضمون الإطار المنهجي الذي يعني جملة المعارف والمهارات والخبرات التي يمكن الاستعانة بها والرجوع إليها عند الشروع في عمل معين.
- يؤخذ عليها -أيضا- فيما يخص فريق إعداد الخطة الإستراتيجية؛ فقد جاء في ذيل الجزء الأول؛ فكان يجب أن يتصدر مراحل التخطيط الإستراتيجي الإعلان عن الفريق المسئول عن إعداد تلك الوثيقة.
- فيما 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، وهي خطوة مهمة في تلك المرحلة، حيث يطمئن فاحص الخطة إلى أن الفريق ممثل بشكل مهني. وبسؤال بعض المعنيين بإعداد الخطة أشار إلى "أن هذا التشكيل لفريق إعداد الخطة راعى تمثيل القطاعات الوظيفية المختلفة بالجامعة". وأشار آخر إلى "أن أهم المعايير التي تم على أساسها تشكيل الفريق هي التمثيل الوظيفي، والقدرة على التفكير بطريقة إستراتيجية، وامتلاك مهارات فنية عالية، والتخصص في التخطيط الإستراتيجي".
- بالإضافة إلى تمثيل جميع كليات الجامعة في فريق التخطيط الإستراتيجي، وذلك بوجود أعضاء من كل كلية ضمن فريق التخطيط الإستراتيجي، وكذا عنصر الخبرة الذي يتوفر في غالبية أعضاء الفريق.
- وفي ضوء ما سبق، تتضح ضرورة مراجعة الخطة الإستراتيجية من الناحية الشكلية؛ وذلك للتأكد من أن كل مكون من مكونات الخطة في ترتيبه الصحيح، وأن ما تتضمنه الخطة يمثل المكونات الأساسية لها بدون تكرارات أو إضافات تقلل من جودة الشكل العام للخطة.

المعيار الثاني: استخدام الأسلوب التخطيطي المناسب

بتحليل الخطة يتضح أنه تم الاستعانة بأسلوب (S.W.O.T) لإجراء عملية التحليل البيئي والوقوف على ما تتمتع به الجامعة من نقاط قوة، وما تعانيه من نقاط ضعف، وما يواجهها من فرص وتحديات، وكذلك لتحديد عدد من البدائل الإستراتيجية من خلال إعداد مصفوفة (S.W.O.T) ؛ حيث يتم مقابلة نقاط القوة والضعف بالفرص والتحديات؛ وذلك لطرح عدد من البدائل واختيار من بينهم البديل الأنسب للمؤسسة، ونعني بالأنسب هنا القادر على تعظيم نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف، واستغلال الفرص، ومواجهة التحديات (Lerner, Alexandra I,1999, 7-8).

ولعل ما يؤخذ على الخطة هنا:

- أنه على الرغم من إقرار الفريق القائم بوضع الخطة بالاستعانة بأسلوب (S.W.O.T) فإن ما جاء بالخطة توقف عند وضع مصفوفة (S.W.O.T)، ولم تذكر الخطة أي بدائل إستراتيجية يمكن المفاضلة بينها واختيار أنسبها؛ ولذا فالتساؤل هنا: هل انطلقت الخطة محل النقد - من إستراتيجية محددة؟ وإن كان الجواب نعم؛ فعلى أي أساس تم اختيارها؟ وأين توجد في الخطة؟
- كما استخدمت الخطة الإستراتيجية أسلوب تحليل الفجوة الذي يستهدف تحديد حجم الفجوة بين الأداء الحالي للمؤسسة وبين الأداء المستهدف مستقبلا أي ما تم التخطيط له؛ حتى يمكن تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها للقضاء على الفجوات؛ ومن ثم بلوغ الوضع المستهدف. (Ataei, Mohammed, et.al,2013,130) ، ولعل ما يؤخذ عليها هنا أنها تجاهلت وضع الإجراءات التي من شأنها القضاء على هذه الفجوة، وذكرت فقط مجموعة أهداف إستراتيجية لعلاج الفجوة بلغ عددها ٩٦ هدفاً ، وإن كان هناك تحفظ شديد على تسمية ما ذكرته وثيقة الخطة في هذا الجزء بأهداف إستراتيجية.
- كان فريق التحليل موفقاً في اختيار الأساليب المطلوبة لهذه المرحلة - مرحلة التحليل البيئي - إلا أنه لم يوفق في تطبيقها بشكل كامل؛ مما نتج عنه وجود بعض المآخذ على عملية التطبيق؛ ومن ثم تحتاج وثيقة الخطة إلى مراجعة وتحليل نتائج التحليل ذاته؛ وذلك للوقوف

على مجموعة من نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات، بشرط أن تكون محددة ومصوغة بشكل علمي دقيق دون تداخل أو تناقض.

- اتباع آلية مناسبة للتنفيذ والتقييم والمتابعة، حيث تم إدراج مسؤولية التنفيذ ومسؤولية التقييم ضمن مكونات الخطة التنفيذية، حيث أسندت مهمة التنفيذ ومهمة التقييم في كل نشاط للمختصين في كل قطاعات الجامعة، وكان هناك متابعة دورية لكل الأنشطة بعد تقسيمها إلى إرباعيات، من قبل لجان للمتابعة مشكلة بقرار من مجلس الجامعة.
- هناك بعض المشروعات التي كانت مدرجة في خطة الجامعة تم تنفيذها بالفعل، مثل مشروع تحسين البنية التحتية التكنولوجية للجامعة، فمن الملاحظ أن هناك تقدماً في هذا المجال عن ذي قبل، وكذلك إنشاء معامل مركزية للجامعة وهو ما تم البدء في تنفيذه، وأيضاً مشروع إنشاء مستشفى تخصصي لجامعة بنها تم البدء في تنفيذه، وتسعي الجامعة الآن لاستكمالها في الخطة الخمسية الجديدة.

المعيار الثالث - اتباع المنهجية العلمية في كل مكون من مكونات بنية الخطة:

وفقاً لهذا المعيار سيتم تحليل ونقد الخطة الإستراتيجية لجامعة بنها في ضوء الدراسات النظرية التي تناولت الأسس والقواعد العلمية لعملية التخطيط الإستراتيجي؛ ولذا سيتم تناول كل عنصر من العناصر الأساسية للخطة للوقوف على نقاط القوة والضعف الخاصة به في عملية بنائه؛ فكما هو معلوم أن بناء خطة إستراتيجية عملية علمية تحكمها العديد من القواعد والأسس الراسخة؛ ومن ثم يهدف التحليل وفقاً لهذا المعيار إلى الوقوف على مدى اتباع المنهجية العلمية في بنائها. حيث تؤكد أدبيات علم التخطيط ضرورة التسلسل المنطقي في إجراءات ومكونات الخطة الإستراتيجية؛ حيث يجب أن تبدأ بمقدمة الخطة ثم رسالة المؤسسة؛ والتي تحدد هوية المؤسسة والغرض الأساسي من وجودها، ثم يتم وضع الرؤية التي توضح الصورة المستقبلية المنشودة للمؤسسة في ضوء تلك الرسالة، ثم يتم ترجمة كل من الرسالة والرؤية إلى أهداف إستراتيجية.

خلاصة القول، أن أي شيء موجود سواء بالقوة أو بالفعل عند الحديث عنه أو التخطيط له، لا بد أن نبدأ بالحديث عن ماهيته، وهو ما تتضمنه الرسالة، ثم التطرق لأي طموح أو رؤية مستقبلية وهو ما تتضمنه الرؤية، وما يؤخذ على الخطة الإستراتيجية لجامعة بنها (٢٠١٧/٢٠٢٢) هنا أنها بدأت برؤية الجامعة وليس رسالتها وكان المفترض أن تبدأ بالرسالة، والحجة في ذلك أنه كما أصبح معلوماً أن الرسالة تعبر عن السبب الذي من أجله وجدت

المؤسسة ونوع الخدمة التي تقدمها ولمن تقدمها، أي أنها تتضمن حديثاً عاماً عن الذات، أما الرؤية فهي تعبر عن الصورة المستقبلية التي تنشدها المؤسسة؛ وهنا فالمنطق يحكم بمعنى هل يجوز لمؤسسة أن تعلن عن الصورة التي تبغيها مستقبلاً قبل الإعلان عن ماهيتها، وماذا تقدم، ولمن. وبسؤال بعض المعنيين بإعداد الخطة أشار إلى أن هذا يجوز ومطبق بالفعل في أغلب الخطط الإستراتيجية لمختلف الجامعات، وكان مبررهم في ذلك أن هذا يمثل مدخل التخطيط الاستهدافي وليس الاستقرائي، بمعنى أن يتم وضع هدف معياري استهدافي، يمثل - غالباً - غاية طموحة يتم السعي لتحقيقها. هنا تسبق الرؤية الرسالة، وتصور الوضع المستقبلي يسبق الوضع الحالي أو الواقعي. وهذا المدخل مدخل استهدافي لا تنبؤي أو إسقاطي، بمعنى لا يسقط اتجاهات الماضي والحاضر على المستقبل، حيث يتم التنبؤ بمستقبل الظاهرة في ضوء ما لدينا من معلومات عن ماضيها وحاضرها، بل يتم رسم صورة مستقبلية طموحة مستهدفة ومعيارية.

ويمكن تناول كل عنصر من عناصر الخطة الإستراتيجية بالتحليل كما يلي:

مقدمة الخطة :

يؤكد علم التخطيط التربوي أنه من المهم أن تبدأ أي خطة لتطوير التعليم بمقدمة توضح لماذا تُعد هذه الخطة في هذا الوقت بالذات. وهذه المقدمة هي بمثابة تمهيد مهم وضروري للخطة. وفي الخطة الإستراتيجية لجامعة بينها (٢٠١٧/٢٠٢٢ م) - قيد النقد والتحليل - لا توجد مثل هذه المقدمة، بل يوجد بدلاً منها خطاب اعتماد وثيقة الخطة الإستراتيجية موقعاً عليه من رئيس الجامعة السابق دكتور (السيد يوسف القاضي). وليس مطلوباً في الخطة الإستراتيجية مثل هذه التوقعات؛ لأن أدبيات التخطيط التربوي تؤكد أن الخطة الإستراتيجية هي خطة للجامعة وللوزارة، وليست خطة رئيس الجامعة أو الوزير، من منطلق أنه من الوارد أن مغادرة رئيس الجامعة مقعده الوزاري في أي وقت، وهو ما حدث بالفعل. ومن الملاحظ أن معظم خطط التطوير التي يتم إعدادها وتبنيها دائماً ما ترتبط بشخص رئيس لا باحتياجات الجامعة، والفارق بينهما كبير. لذا، فإنها سرعان ما تذهب مع صاحبها.

* رسالة الجامعة

تمثل الرسالة "Mission"، بصفة عامة الغاية من وجود المؤسسة *Bryson*, (John M, 2016, 248)، حيث تعبر رسالة المؤسسة عما يأتي: لماذا وجدت الجامعة؟ وماذا تقدم؟ ولمن تقدم؟ وكيف تقدم؟ وما الذي يميزها عن مثيلاتها؟ وقد تمثلت رسالة جامعة ببها في الخطة الإستراتيجية ٢٠١٧ / ٢٠٢٢م في العبارات التالية: "تلتزم جامعة ببها بدورها في تنمية المجتمع، من خلال توفير بيئة محفزة للتعليم والبحث العلمي، وتقديم خدمة تعليمية متميزة بفرص متساوية للطلاب، وتعظيم الشراكة مع المجتمع المحلي والإقليمي في إطار مرن يسمح بالتحسين المستمر والحفاظ على القيم والأخلاقيات المجتمعية، مع مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي". (جامعة ببها (٢٠١٧): الخطة الإستراتيجية لجامعة ببها (٢٠١٧) / ٢٠٢٢) " معاً نبني المستقبل نحو العالمية)

وبتحليل هذه الرسالة طبقاً للأسس والمعايير الخاصة بالمنهجية العلمية في وضع الرسالة يتضح أنه: يتوافر بها الغاية التي من أجلها وجدت المؤسسة، والنشاط الذي تؤديه، وهو " تقديم تعليم متميز من خلال توفير بيئة محفزة للتعليم والبحث العلمي الأكاديمي، وشراكة مجتمعية مرنة، وفرص متساوية لطلابها، وتنمية متواصلة لمواردها البشرية " كما تتميز الرسالة -أيضاً - بقابلية التحول إلى خطط وسياسات وبرامج عمل، وقد تضمنت -أيضاً- المستفيدين من خدماتها، وأخيراً فقد جاءت الرسالة على درجة عالية من الواقعية؛ لذا فهي ممكنة التحقيق، إضافة إلى ما سبق فإن ما جاء ببيان الرسالة يشير إلى أن الجامعة تتوعد في نشاطها الحالي والمستقبلي بين الأوضاع المحلية والإقليمية والعالمية للمجتمع المصري، وهو ما جاء في نص الرسالة : "تعظيم الشراكة مع المجتمع المحلي والإقليمي" هذا عن الإقليمية ، أما عن العالمية فجاء بنص الرسالة : " مع مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي " وهذا تعبير واضح عن التأثير بما يحدث في العالم من متغيرات.

هذا بالنسبة لنقاط القوة التي تتمتع بها الرسالة، أما ما يؤخذ عليها من نقاط ضعف، فنجد أنها جاءت مختصرة أكثر من اللازم؛ فكان ينبغي أن تتسع لتتضمن آلية الجامعة للقيام بوظائفها؛ وذلك لتحقيق الهدف المنشود، كما افتقد بيان الرسالة الحديث عن ميزات الجامعة، فكان ينبغي أن يتضمن نص الرسالة ما يميز جامعة ببها عن غيرها من المؤسسات الجامعية

الأخرى؛ فلم يخرج نص البيان عن عباءة الوظائف العامة للتعليم الجامعي والتي تتشابه فيها معظم الجامعات المصرية.

* رؤية الجامعة

تعتبر الرؤية "Vission" عن المسار المستقبلي للمؤسسة، والذي يوصل إلى المكانة المستهدفة من جميع الأبعاد، فهي الصورة المنشودة التي تأملها الجامعة في المستقبل؛ ولذا يجب أن تجمع الرؤية بين الطموح والواقعية؛ فيجب أن تكون طموحة حتى تحفز جميع العاملين بالجامعة على بذل أقصى جهودهم من أجل بلوغ هذه الرؤية؛ ويفضل أن تصاغ بشكل يثير مشاعر إيجابية من العاملين تجاه المؤسسة، كما يجب أن تتصف الرؤية بالواقعية بما يجعلها ممكنة التنفيذ. كما يشترط في الرؤية الجيدة أن تتميز بالآتي:

١. الوضوح ودقة التعبير، والقابلية للتحويل إلى خطط وبرامج.
٢. التكيف مع البيئة. (المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، ١٩٩٩، ١٢).
٣. تحقيق التكامل والتناسق بين إمكانات وقدرات المؤسسة وأهدافها وإستراتيجياتها من جهة، والتوافق بين أهداف المؤسسة، وأهداف المجتمع من جهة أخرى. (أبو بكر مصطفى محمود، ٢٠٠٤، ٢٩٣).

٤. الدوام النسبي: فهي لا تتغير سنوياً، ولكنها تراجع دائماً للتأكد من التوجهات العامة للمؤسسة. إضافة إلى الفحص الدوري والتجديد المستمر. (معوض، محمد، ٢٠٠٤، ٤٤، ٥٤)

وبالرجوع لرؤية جامعة بنها (٢٠١٧/٢٠٢٢)، نجدتها تنص على ما يلي: "تتطلع جامعة بنها أن تكون نموذجاً رائداً للجامعات المصرية في التعليم والبحث العلمي والحياة الجامعية والمجتمعية والوصول إلى العالمية في بعض المجالات.

وبتحليل هذه الرؤية طبقاً للأسس والمعايير الخاصة بها يتضح أنها عبارات بسيطة ومختصرة وواضحة ومفهومة من قبل العاملين في المؤسسة، وهي -أيضاً- ممكنة التنفيذ في ظل ظروف الواقع، كما جاءت مرتبطة برسالة الجامعة، هذا بالنسبة لما تتمتع به الرؤية من نقاط قوة.

وبتحليل هذه الرؤية (رؤية الخطة الإستراتيجية لجامعة بنها) طبقاً لرؤية 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"، ويلاحظ أن رؤية جامعة ببها في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠م، ليست طموحة بالدرجة الكافية؛ فقد ركزت على الوظائف الأساسية للجامعة، وهي: التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، متناسية بذلك حجم التحديات العالمية التي تواجه التعليم عامة والتعليم الجامعي بشكل خاص، ولعل من أهم تلك التحديات ضرورة تحقيق ميزة تنافسية، بما يعني تفوق الجامعة على مثيلاتها من الجامعات الأخرى على الصعيد المحلي والإقليمي، خاصة في ضوء المتغيرات العالمية التي أثرت تأثيرا بالغا على منظومة التعليم والذي أكدته رؤية مصر ٢٠٣٠ بالفعل في تركيزها على أن (مصر ذات اقتصاد تنافسي ومتنوع)، وضمن أكبر ٣٠ دولة في مستوى التنافسية)، مما يحتم على الجامعة ضرورة التكيف مع تلك المتغيرات المتمثلة في الثورة العلمية التكنولوجية وثورة الاتصالات والتكتلات الاقتصادية وثورة الديمقراطية؛ فأصبحت ملاحقة الجامعة لهذه المتغيرات واحدة من أبرز وظائفها، كما أصبحت قدرة الجامعة وجودة الجهد التعليمي الذي تبذله تكمن فيما تزود به مخرجاتها من معلومات ومهارات تتناسب مع المعايير العالمية في شتى التخصصات، والتي تفرض على الجامعة المراجعة الجذرية والشاملة لسياساتها وإستراتيجيتها وأهدافها لضمان تحقيق السبق والتميز في المنتج التعليمي، ليس فقط على المستوى المحلي بل على المستويين الإقليمي والعالمي، خاصة أن مهمة التعليم الجامعي لم تعد مقتصرة على تخريج متخصصين محليين، بل متخصصين على مستوى عالمي، قادرين على التكيف مع متغيرات العصر ومستجداته، مع ضرورة إعداد القوى البشرية للمنافسة على فرص العمل في السياق العالمي. (إسماعيل، طلعت الحسيني، ٢٠١٥، ٦٣-٦٤).

وتأسيسا على ذلك، فإنه يؤخذ على الرؤية تجاهل تحقيق أية ميزة تنافسية بالنسبة لجامعة ببها؛ مما يجعلها خارج المنافسة مع غيرها من الجامعات العربية أو حتى المصرية، ليس فقط في الوقت الحاضر وإنما مستقبلا، وهذا يتنافى تماما مع رؤية مصر ٢٠٣٠م التي تهدف إلى زيادة القدرة التنافسية، بحيث تصبح مصر من خلال مؤسساتها التعليمية ضمن أكبر ٣٠ دولة في مستوى التنافسية للجامعة مع غيرها من الجامعات.

وفي ضوء ما سبق، فإنه يتعين ضرورة مراجعة صياغة كل من الرسالة والرؤية؛ لإدراك ما بهما من نقاط ضعف، والعمل على تجنبها كي تكونا أكثر دقة.

*الغايات والأهداف للخطة الإستراتيجية بجامعة ببها

تعرف الأهداف الإستراتيجية بأنها: النتائج النهائية المراد تحقيقها على مدى زمني معين، ويؤدي تحقيقها بطريقة متكاملة ومتابعة إلى تحقيق أهداف المؤسسة. (إريسي، ثابت عبد الرحمن، والمرسي، جمال الدين محمد، ٢٠٠٢، ٥٦). (مفتاح، الفيتوري، ٢٠١٩، ٥) وتتم في هذه المرحلة ترجمة رسالة ورؤية المؤسسة إلى مستويات مرغوبة للأداء، وهذه الأهداف تمثل أحد أشكال الالتزام بتحقيق نتائج محددة، أو الوصول إلى مستويات معينة من الإنجازات التي تتشدها المؤسسة في السنوات القادمة، وهناك مجموعة من الخصائص الواجب توافرها في الأهداف الإستراتيجية، منها الارتباط برسالة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية والقابلية للقياس، والموضوعية والواقعية، والانسجام والترابط بين الأهداف، والوضوح لجميع الأعضاء، وأن تكون مكتوبة بلغة سليمة ومفصلة بشكل كبير عن الصياغة العامة لرسالة المؤسسة، بحيث يسهل تنفيذها، إضافة إلى المرونة بما يحقق التكيف مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة المؤسسة، وكذلك الشمولية خلال تفاعل وتكامل جهود الأفراد العاملين في جميع الوحدات وعلى جميع المستويات. (مخيمر، عبد العزيز جميل، ٢٠٠٥، ١١٧-١١٨)، (المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، ١٩٩٩، ٩٩-١٠٠)، (أبو بكر مصطفى محمود، ٢٠٠٤، ٣٣٣-٣٣٤).

وبتحليل ما سبق فإنه يؤخذ على الخطة الإستراتيجية فيما يخص الغايات وما تتضمنه من أهداف ما يلي:

- ❖ جاءت الأهداف الإستراتيجية تحت مسمى الغايات النهائية، على الرغم من أن الأسس العلمية تؤكد أن للتخطيط مستويات تبدأ بالتخطيط على مستوى السياسة ويناسبها من الأهداف ما يسمى بالغايات، ثم التخطيط على المستوى الإستراتيجي ويناسبه الأهداف الإستراتيجية، وأخيرا التخطيط الإجرائي ويناسبه الأهداف التكتيكية، وفي ضوء ذلك فإنه يؤخذ على الخطة استعمال الغايات النهائية وليس الأهداف الإستراتيجية، على الرغم من أن التخطيط هنا على المستوى الإستراتيجي.
- ❖ حددت الخطة غايات ثمانية للإستراتيجية، يتفرع منها مجموعة أهداف شمولية، وهناك مجموعة من المشروعات والمبادرات لتحقيق كل هدف. وكان الأفضل أن يتم بناء الأهداف الإستراتيجية وتفرعها إلى أبعاد تمثل مسارات لتحقيق تلك الأهداف، وليس تحليل الغايات إلى أهداف. فكل هدف إستراتيجي يلزم الأبعاد الإستراتيجية متكاملة ومكتملة، بما يعكس

طبيعة وتحديد الإستراتيجيات البديلة، وبما يضمن اختيار البديل الإستراتيجي الأكثر مناسبة، ووضع مسارات تحقيقه.

وفي ضوء رؤية مصر (٢٠٣٠) يمكن اتباع منهجية النقد والتحليل كما يلي:

أولا: الغاية الأولى: " طلاب وخريجون متميزون وقادرون على المنافسة والابتكار: "

بتحليل هذه الغاية بصفة عامة، يتضح أنها غاية كيفية، تركز على نوعية الخريج، وقدرته على المنافسة والابتكار من أجل تحقيق تنمية المجتمع، ومن ناحية جودة الصياغة هي غاية محددة وواضحة يمكن تطبيقها وقياسها، مع الاهتمام بتحقيق ودراسة رغبات المستفيدين من خدمات الجامعة؛ فقد ركزت الغاية على ما تأمله الجامعة في مخرجاتها ورغبات الطلاب أو المجتمع كمستفيدين أساسيين مما تقدمه الجامعة من خدمات، وهو ما ورد بالهدف الثاني لتلك الغاية، والذي ينص على "تقديم برامج تعليمية متميزة ومتطورة تواكب مستجدات سوق العمل" والقيام بدراسة دورية عن احتياجات سوق العمل ومدى ملاءمة البرامج الأكاديمية القائمة، وإعداد برامج جديدة تتفق مع حجم وطبيعة نشاط الكليات وفقا لمتطلبات سوق العمل إلا أن ما يؤخذ عليه أن هذه الغاية تشابهت مع الغاية الثالثة "كسب ثقة المجتمع" وذلك لأن قياس حاجة المجتمع من الجامعة وارد في الغاية الثالثة بالفعل. وكان من الأفضل أن يتم دمج هذه الغاية "طلاب وخريجون متميزون وقادرون على المنافسة والابتكار" مع الغاية الثالثة "كسب ثقة المجتمع" بكل ما تحمله الأهداف من مشروعات ومبادرات.

وتتطوي هذه الغاية على مجموعة من الأهداف التي من شأنها تحقيق هذه الغاية، هي:

تطوير سياسات ونظم القبول والتوزيع والتحويل

تسعى الجامعة إلى تطوير سياسات ونظم القبول والتوزيع والتحويل، بوضع سياسات ديناميكية لنظم القبول والتوزيع والتحويل تتوافق مع قدرات الطلاب، من خلال دراسة القوانين وقواعد ونظم القبول المحددة من المجلس الأعلى للجامعات، مع اعتماد وإعلان وتنفيذ تلك القواعد إلكترونياً، إضافة إلى سعيها لإعداد آلية واضحة للتحويل، تتفق مع لوائح المجلس الأعلى للجامعات، وتناسب إمكانات الجامعة باستخدام البرامج الإلكترونية المناسبة، واعتماد تلك الآلية من مجلس الجامعة، ونشرها داخليا وخارجيا.

وهذا يتناسب مع إستراتيجية التنمية المستدامة (رؤية مصر ٢٠٣٠م)، حيث أشارت إليه في المحور السابع (التعليم والتدريب) بالهدف الثاني: إتاحة التعليم للجميع دون تمييز،

حيث أكدت الرؤية تطوير سياسات ونظم القبول بالمؤسسات التعليمية (الجامعات المصرية)، وقد تبنت رؤية مصر ٢٠٣٠ مجموعة برامج تساعد في تحقيق ذلك، منها برنامج تطوير العدالة الاجتماعية؛ لتسهم بشكل كبير في تحقيق العدالة الاجتماعية وعدالة التوزيع حتى عام ٢٠٣٠م ومن أهم تلك البرامج ما يلي:

- تطوير التشريعات والقوانين المتعلقة بتحقيق العدالة الاجتماعية والاندماج المجتمعي.
- تقليص الفجوات المجتمعية والتنوعية بين الأجيال.
- تحقيق التوازن في التوزيع الجغرافي للخدمات. (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح

الإداري، ٢٠١٦، ١٢١ - ١٢٣)

ونجد هنا أن هذه البرامج جاءت لتسهم بشكل كبير في تحقيق العدالة الاجتماعية حتى عام ٢٠٣٠م. ومن ثم تطوير سياسات، ونظم القبول، والتوزيع، والتحويل. تقديم برامج تعليمية متميزة ومتطورة تواكب مستجدات سوق العمل.

للجامعة دور كبير في تقديم برامج أكاديمية واستحداث برامج غير تقليدية بكلياتها، حيث قامت بمراجعة دورية للبرامج التعليمية لمتابعة مدى ملاءمتها لمستجدات التخصص وتغيرات سوق العمل محلياً وإقليمياً ودولياً، وسعت إلى تطوير البرامج الأكاديمية، والمتوافقة مع المعايير الأكاديمية لمختلف القطاعات، مثل تطوير برنامج بكالوريوس الطب والجراحة، برامج إعداد المعلم بجميع التخصصات وعرضها على مجلس شئون التعليم والطلاب تمهيدا لإقرارها، بالإضافة إلى نشر البرامج المطورة على البوابة الإلكترونية للجامعة وغيرها من وسائل النشر، وتسويقها داخليا وخارجيا.

كما قدمت الجامعة مجموعة من البرامج المتعددة، منها: برامج للكليات الجديدة للمجموعة الصحية بجامعة بنها وتشمل: عدد (٣) كليات جديدة هي: (طب الأسنان، والعلاج الطبيعي، والصيدلة) برامج كلية التربية (٦ برامج باللغة الإنجليزية) - برامج كلية التربية الرياضية للبنات. فضلا عن إعداد برامج بينية بين بعض التخصصات والكليات مثل برنامج الهندسة الوراثية (بين كلية العلوم والطب) وبرنامج الطب البديل بين (كلية الزراعة وكلية الطب)، برنامج المحاسبة القانونية بين (كلية التجارة وكلية الحقوق)، برنامج التغذية العلاجية بين (كلية الطب، والطب البيطري، والزراعة)، وتطوير اللوائح الداخلية للكليات بما يتناسب مع برامجها المستحدثة واعتمادها، مع السعي لتنفيذ بعض البرامج المستحدثة إلكترونياً، وبنظام التعليم عن بعد.

وترى الباحثة أن هذا الهدف الإستراتيجي من الخطة الإستراتيجية لجامعة بنها (٢٠١٧/٢٠٢٢)، تتبناه إستراتيجية التنمية المستدامة " رؤية مصر ٢٠٣٠ " حيث وضعت برنامج " تطوير المناهج استناداً إلى الإطار القومي للمؤهلات " ويهدف هذا البرنامج إلى تحسين جودة التعليم العالي بما يتوافق مع النظم العالمية، فقد سعت رؤية مصر ٢٠٣٠ إلى **تطوير البرامج الأكاديمية والارتقاء بأساليب التعليم والتعلم وأنماط التقويم مع الابتكار والتنوع**، من خلال التطوير المستمر للمناهج، بناء على الإطار القومي للمؤهلات لمواكبة متطلبات سوق العمل والمعايير الدولية، وتتبلور العناصر الأساسية للبرنامج في تحديد معايير الإطار القومي للمؤهلات مع الجهات المعنية بناءً على متطلبات سوق العمل، والمعايير الدولية المناسبة للبيئة المصرية . مع وضع التشريعات المطلوبة لإلزام تطوير البرامج الدراسية ونظم التقويم بناء على الإطار القومي للمؤهلات ودمجها بالمواد المختلفة، مع توفير التدريبات اللازمة لأعضاء هيئة التدريس على كيفية دمج معايير الإطار القومي للمؤهلات في المناهج، لتعظيم الاستفادة من المناهج المطورة.

✚ تحديث مستمر لإستراتيجيات التعليم والتعلم وأساليب التدريب والتقويم.

للجامعة دور في التحديث المستمر لإستراتيجيات التعليم والتعلم وأساليب التدريب والتقويم، من خلال العمل على تطوير إستراتيجيات وأساليب التعليم/ التعلم والتدريس، إضافة إلى قياس وتقويم كفاءة العملية التعليمية لمرحلة الليسانس والبالوريوس، وهذا ما عملت على تحقيقه جامعة بنها بخطتها الإستراتيجية خلال مجموعة من الأنشطة، تمثلت في تطوير اللوائح الداخلية للكليات، بما يتناسب مع برامجها المستحدثة واعتمادها من أجل تنفيذها، وإعداد إستراتيجيات وأساليب التعليم والتعلم، وتطوير اللوائح الداخلية بما يناسب الإستراتيجيات الجديدة، بالإضافة إلى عرض إستراتيجيات وأساليب التدريب الواردة من الكليات ومن مراكز ووحدات الجامعة (مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، مركز الجودة، مركز المعلومات والخدمات البحثية ... وغيرها) على مجلس شئون البيئة وخدمة المجتمع بالجامعة تمهيدا لاعتمادها.

وترى الباحثة أن هذا الهدف الإستراتيجي من الخطة الإستراتيجية لجامعة بنها (٢٠١٧/٢٠٢٢)، يتناسب مع إستراتيجية التنمية المستدامة (رؤية مصر ٢٠٣٠م) بالمحور السابع بالهدف الأول: تحسين جودة نظام التعليم بما يتوافق مع النظم العالمية؛ حيث سعت

رؤية مصر ٢٠٣٠ إلى تطوير البرامج الأكاديمية والارتقاء بأساليب التعليم والتعلم وأنماط التقويم مع الابتكار والتنوع.

ويلاحظ أن هذا الهدف من رؤية مصر ٢٠٣٠م جمع بين اثنين من الأهداف الخاصة بالخطة الإستراتيجية لجامعة بنها، وهما: (تقديم برامج تعليمية متميزة ومتطورة تواكب مستجدات سوق العمل/ تحديث مستمر لإستراتيجيات التعليم والتعلم وأساليب التدريب والتقويم)، وهو ما تمت الإشارة إليه خلال الهدف السابق.

أما الجزء الخاص بتطوير التعليم خاصة التعليم الجامعي وأساليب التدريب فتلاحظ الباحثة أن هذا الهدف يتفق مع رؤية مصر ٢٠٣٠ خلال تبنيتها لبرامج تطوير التعليم والتدريب ومحاولتها لوضع نظام التعليم المصري- الجامعي وقبل الجامعي- على طريق الدولية والتنافسية، وتحسين جودته وتصنيفاته محلياً وإقليمياً وعالمياً، من خلال بناء مخرج تعليمي قادر على الريادة والمنافسة بتوفير فرص تدريبية للطلاب على مهارات القرن الحادي والعشرين، وتوفير بنية تحتية تعليمية متميزة، تحقق العدالة وتكافؤ الفرص، وتعزز التميز والتنافسية.

توفير بيئة محفزة للابتكار والاختراع وريادة الأعمال.

للجامعة دور كبير في توفير بيئة محفزة للابتكار والاختراع وريادة الأعمال، فقد سعت إلى إنشاء مراكز للتميز العلمي والابتكارات في جامعة بنها، وفي فرع الجامعة بالعبور وتطوير إبداعات وابتكارات الطلاب وريادة الأعمال، إضافة إلى إعداد برامج تدريب لتنمية مهارات الإبداع والابتكار وريادة الأعمال لدى الطلاب واعتمادها، كما تعمل الجامعة على توفير بيئة محفزة للابتكار والاختراع وريادة الأعمال، خلال تبني حزمة من الجوائز لتقدير المتميزين من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين.

وهذا الهدف من الخطة الإستراتيجية للجامعة ٢٠٢٢/٢٠١٧م يتفق مع الهدف الإستراتيجي لإستراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠" للتعليم الجامعي: " تفعيل وتطوير نظام وطني متكامل للابتكار" من خلال رفع كفاءة إنتاج الابتكار، من خلال منظومة وطنية للبحث العلمي والتكنولوجيا والابتكار عالية الجودة، ورأس مال بشري قادر على الإبداع والابتكار وتشجيع الإنتاج الإبداعي، وزيادة الروابط بين الابتكار والاحتياجات التنموية وتطوير التعليم الأساسي، والتعليم العالي، والبحث والتطوير.

كما وضعت إستراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠" للتعليم الجامعي برنامج لتطوير المعرفة والابتكار والبحث العلمي حتى ٢٠٣٠، وهو " تطوير وإعادة هيكلة منظومة المعرفة والابتكار وتطويرها " ويهدف هذا البرنامج إلى رفع كفاءة إنتاج الابتكار، من خلال إعادة هيكلتها وتطبيق قواعد الحوكمة الرشيدة على النحو الذي يحقق التنسيق والتكامل بينها وبين الأولويات الإستراتيجية للتنمية المستدامة، ويعد هذا البرنامج من البرامج ذات التكلفة المنخفضة، وقد تم البدء في تنفيذه عام ٢٠١٦ ومن المستهدف الانتهاء من تنفيذه عام ٢٠٢٥، إضافة إلى تطوير القوانين والتشريعات ذات الصلة بتمكين المعرفة والإبداع والابتكار، فضلا عن إعداد برنامج شامل لغرس ثقافة الإبداع والابتكار والمعرفة في المجتمع، وإعداد برنامج شامل لتحفيز الشركات الصغيرة والمتوسطة على الإبداع والابتكار، مع تفعيل الشراكة بين الدولة ومؤسسات القطاع الخاص لدعم وتحفيز الإبداع والابتكار. (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٦، ٩٥-٩٦)

وترى الباحثة أن الإستراتيجية اهتمت اهتماماً واضحاً بكل من الريادة بوجه عام والريادة الإستراتيجية بوجه خاص، سواء من خلال تنمية الابتكار وزيادة عدد براءات الاختراع، وإرساء ثقافة الإبداع والابتكار والريادة، وربط إستراتيجيات الجامعات بالإستراتيجية القومية، وكذلك الاهتمام بتنافسية نظام التعليم العالي والجامعي، من خلال بناء مخرج تعليمي قادر على الريادة والمنافسة، وكذلك من خلال تجديد الاحتياجات والفرص القومية والمجالات التي تحقق ميزة تنافسية عالمية والتقنيات المرتبطة بها.

وتتبلور العناصر الأساسية للبرنامج فيما يلي:

- ✓ رسم خريطة الأولويات في الابتكار من خلال الربط والتنسيق بين جميع مخرجات الخطط والدراسات المستقبلية والاستشراعية، على المستويين القومي والقطاعي.
 - ✓ تحقيق التكامل التام بين الوزارات المعنية بالتعليم قبل الجامعي والفني والجامعي والبحث العلمي، بحيث يتم رفع الكفاءة المؤسسية وتحسين استغلال الموارد فيما يتعلق بتطوير العمل العلمي والمعلوماتي، والتعليمي، والبحثي، والابتكار.
- ويتضح من هذه البرامج أنها تهتم بتوفير بيئة محفزة للابتكار والاختراع وريادة الأعمال، بإرساء ثقافة الإبداع والابتكار وريادة الأعمال وأهمية البحث العلمي في تحقيق ذلك، وكذلك الاهتمام بالشراكة والتنافسية بين المؤسسات في القطاعين العام والخاص في مجال الإبداع والابتكار، مما يساعد على تكوين رأس مال بشري قادر على الاختراع

والابتكار، ووجود مستثمرين قادرين على تنفيذ هذه الابتكارات وتوظيفها في تنمية وتطوير المجتمع.

✚ تقديم خدمات تعليمية وأنشطة طلابية ورعاية متميزة تحقق رضا الطلاب.

تقدم الجامعة خدمات تعليمية وأنشطة طلابية ورعاية متميزة تحقق رضا الطلاب من خلال تقديم الدعم الأكاديمي والخدمي والأنشطة الطلابية، خلال إعداد برامج متميزة للدعم الأكاديمي (على مستوى الجامعة وعلى مستوى كل كلية) منفذ بعضها إلكترونياً لرعاية الطلاب الفائقين والمتعثرين أكاديمياً وفقاً لاحتياجاتهم، بمعرفة الكليات، وعرضها على مجلس شؤون التعليم والطلاب بالجامعة، فضلاً عن قيام الجامعة بالتنسيق مع الكليات بتنفيذ برامج واضحة وهادفة للأنشطة الطلابية والخدمات التعليمية المتميزة (الرحلات التعليمية، خدمات الرعاية الصحية، الإعانات الاجتماعية، تدريب الطلاب على المهارات المختلفة المرتبطة بسوق العمل، البرامج التنافسية لذوي الاحتياجات الخاصة ... وغيرها). وهذا الهدف انفردت به الخطة الإستراتيجية لجامعة ببها ٢٠١٧/٢٠٢٢م، ولم تتطرق له رؤية مصر ٢٠٣٠.

✚ إنشاء مراكز لتنمية وتعزيز المهارات المهنية والتطبيقية - للطلاب والخريجين في أماكن التوظيف.

للجامعة دور في إنشاء مراكز لتنمية وتعزيز المهارات المهنية والتطبيقية - للطلاب والخريجين في أماكن التوظيف خلال العمل على (إنشاء مراكز لتأهيل الطلاب والخريجين بمشاركة المؤسسات المجتمعية). وذلك من خلال:

- إنشاء مركز للإرشاد الوظيفي وريادة الأعمال، يتولى مهمة تدريب الطلاب على ابتكار مشروعات صغيرة وتمكينهم من مهارات التخطيط والتنفيذ والإدارة.
 - إعداد لائحة موحدة للمركز موضح بها أهدافه ومجالاته اختصاصاته وتمويله ... وغيرها، بمعرفة إدارة الخريجين، واعتمادها ونشرها، وإنشاء وحدات له بالكليات.
 - دراسة المعايير القومية للتوظيف.
 - عقد ملتقى سنوي للتوظيف يضم مؤسسات المجتمع المستفيدة من خريجي الجامعة وأصحاب الأعمال.
 - تفعيل مبادرة التدريب من أجل التشغيل وتطبيقها في جميع المجالات.
- وهذا الهدف انفردت به الخطة الإستراتيجية لجامعة ببها ٢٠١٧/٢٠٢٢م، ولم تتطرق له رؤية مصر ٢٠٣٠.

✚ تعزيز الروابط بين الخريجين والجامعة وجهات التوظيف.

- للجامعة دور في تعزيز الروابط بين الخريجين والجامعة وجهات التوظيف، من خلال (إنشاء وتفعيل وحدات متابعة الخريجين بكليات الجامعة)، وذلك من خلال:
- متابعة مركز الإرشاد الوظيفي وريادة الأعمال لخريجي الكليات.
 - وضع أساليب للتواصل مع جهات التوظيف ذات العلاقة داخل مصر وخارجها.
 - عقد ملتقى للتوظيف سنويا لمساعدة خريجي الجامعة على التواصل مع مؤسسات التوظيف ذات العلاقة داخل مصر وخارجها.
 - جودة مخرجات التعليم تتحقق عندما تتطابق أو تتناسب مع شروط وحاجات سوق العمل؛ فالعلاقة بين الاثنين علاقة تناسبية طردية، بمعنى أن مخرجات التعليم يجب أن تتناسب كماً وكيفاً مع حاجات سوق العمل.
- وهذا الهدف تتبناه إستراتيجية التنمية المستدامة " رؤية مصر ٢٠٣٠ " من خلال برامج تطوير التعليم الجامعي حتى عام ٢٠٣٠، ومنها برنامج " ربط الخريجين بمؤسسات التوظيف داخل سوق العمل محلياً وإقليمياً، ويهدف هذا البرنامج إلى ترسيخ وتفعيل العلاقة الديناميكية بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل، مما يضمن تأهيل الخريجين، ويعد هذا البرنامج ضمن البرامج عالية التكلفة وتم البدء في تنفيذه عام ٢٠١٥ والانتهاه من تنفيذه عام ٢٠٢٠، وتتبلور العناصر الأساسية للبرنامج فيما يلي:
- ✓ إنشاء هيئة قومية مختصة تكون بمثابة ملتقى للتوظيف يربط بين الطلاب والجهات الموظفة سواء من القطاع الخاص أو الحكومي.
 - ✓ وضع نظم تطوير برامج الإرشاد الوظيفي بمؤسسات التعليم العالي لتوفير المشورة للطلاب بشأن فرص العمل المتاحة وكيفية التقدم إليها.
 - ✓ وضع آليات تدريبية للمساعدة على إعداد خريج قادر على التواصل والتفكير الإيجابي، وإيجاد فرص عمل تلائم تخصصه.

ثانياً: الغاية الثانية "جودة منظومة الدراسات العليا واخلاقيات البحث العلمي والابتكار"

بتحليل هذه الغاية بصفة عامة يتضح أنها غاية كمية كيفية، تجمع بين الناحية الكمية من خلال تقديم البحوث وإنتاج المعرفة، وكذلك الناحية الكيفية من خلال الاهتمام بالنواحي

الابتكارية؛ ويلاحظ أن هذه الغاية ترتبط بكيفية توظيف البحث العلمي واستحداث تقنيات تسهم في حل مشكلات المجتمع؛ حيث إن البحث العلمي أحد الأدوار الثلاثة التي يؤديها التعليم الجامعي في مفهومه المعاصر؛ فالجامعة لها دور مهم في إنتاج المعرفة وإنائها وتطويرها، من خلال ما تقدمه من أنشطة البحث العلمي الذي يعد ركنا رئيسا من أركانها، فلا يمكن أن يكون هناك جامعة بالمعنى الحقيقي إذا هي أهملت البحث العلمي.

وتتطوي هذه الغاية على مجموعة من الأهداف التي من شأنها تحقيق هذه الغاية، وهي:
توفير بيئة للبحث العلمي محفزة للابتكار.

توفر الجامعة بيئة للبحث العلمي محفزة للابتكار، من خلال إنشاء حاضنات علمية وتكنولوجية، بوضع خطة لتفعيل الاتفاقيات وبروتوكولات العمل المشتركة بين الجامعة والجامعات الأخرى، مع الاستفادة القصوى من الشراكات مع جامعات مثل (ساري البريطانية - ميازاكي اليابانية - هاوونج الصينية) وعقد اتفاقيات جديدة وفقا للاحتياجات الفعلية، وتفعيل وتوثيق الترابط والاتصال بين منسقي جامعة بنها والجامعات الأخرى لمتابعة وتنفيذ البروتوكولات.

ويتفق هذا الهدف مع محور المعرفة والابتكار والبحث العلمي الموجود ضمن رؤية مصر ٢٠٣٠، والذي نص على أن تتعهد الحكومة المصرية بالعمل على بناء مجتمع معرفي قائم على الإبداع والابتكار، من خلال منظومة وطنية للبحث العلمي والتكنولوجيا والابتكار عالية الجودة، وعنصر بشري قادر على الإبداع.
 وقد تمثلت أهم مؤشرات هذا المحور فيما يلي:

- ❖ مصر ضمن أفضل (٤٠) دولة عالمياً في مجالات: الابتكار، وجودة مؤسسات البحث العلمي، والحفاظ على المواهب والقدرات المبدعة، وجذب المواهب والقدرات المبدعة.
- ❖ مصر ضمن أفضل ٢٠ دولة عالمياً في مجال: عدد براءات الاختراع، وحقوق الملكية الفكرية.
- مساهمة فعالة للبحث العلمي في تنفيذ الخطط البحثية القومية وكذا الصناعة والتنمية المستدامة.
 تسهم الجامعة مساهمة فعالة من خلال البحث العلمي، في تنفيذ الخطط البحثية القومية وكذا الصناعة والتنمية المستدامة، ببناء خطة بحثية للجامعة تتفق مع الخطط البحثية القومية، مع عرض بحوث تطبيقية مشتركة مرتبطة بالصناعة والتنمية المستدامة، وذلك خلال إعداد الخطة البحثية للجامعة والكليات، مع الاهتمام بالأبحاث التي تخص المشاريع القومية، ومتابعة تنفيذ الخطة البحثية.

وترى الباحثة أن هذا الهدف الإستراتيجي بالخطة الإستراتيجية لجامعة بنها ٢٠٢٢/٢٠١٧ هو ما تؤكد إستراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠م، من خلال ما تم عرضه في البعد الاقتصادي المحور الأول (التنمية الاقتصادية) حيث تم وضع برنامج لتحويل مصر إلى محور رقمي عالمي، وتتبلور العناصر الأساسية للبرنامج فيما يلي:

- تنمية الصناعة المصرية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتصبح مصر ممراً رقمياً عالمياً، بهدف زيادة مساهمة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في معدل نمو الناتج المحلي.
- طرح مشروعات قومية وعملاقة مثل مشروع ميكنة السجل العيني العقاري، وعدادات المياه الذكية، وميكنة المحاكم. توفير البنية التحتية والمعلوماتية لتنمية القطاعات الأخرى (الملاحة - الشحن - الخدمات اللوجستية - الطاقة،الخ)

رفع الطاقة الإنتاجية البحثية.

إن للجامعة دوراً في رفع الطاقة الإنتاجية البحثية، من خلال دعم صندوق حساب البحوث العلمية بالجامعة والنشر الدولي وحوافز للمتميزين، ودعم مراكز ومعامل الجامعة البحثية، مع تسويق الأبحاث العلمية في ورش عمل لتنمية شباب الباحثين في كل ما يتعلق بالبحث العلمي والابتكار، وورش عمل لتعريف شباب الباحثين بكيفية التقدم لمشاريع من جهات مانحة خارجية، وخصوصاً مشروعات الاتحاد الأوروبي (DAAD). (Newton - Mosharafa)، Erasmus Plus 3. وورش عمل لشباب الباحثين عن كيفية التقدم بالمشروعات البحثية إلى صندوق العلوم والتنمية التكنولوجية STDE. إضافة إلى تمويل مشروعات بحثية لشباب الباحثين بالجامعة وتمويل مشروعات بحثية لحل المشاكل القومية مع عقد ورش عمل سنوية لمتابعة المشروعات البحثية الحاصل عليها شباب الباحثين بالجامعة.

ويتفق الهدف الإستراتيجي بالخطة الإستراتيجية بجامعة بنها ٢٠٢٢/٢٠١٧ مع برنامج تطوير التعليم الجامعي أو العالي الذي وضعته رؤية مصر حتى عام ٢٠٣٠ في هذا المجال والخاص بـ " تفعيل دور مراكز البحوث بمؤسسات التعليم العالي " ويهدف هذا البرنامج إلى ترسيخ وتعظيم البحث العلمي، حيث إنه هو الطريق إلى رفع الطاقة الإنتاجية البحثية.

تطبيق أخلاقيات البحث العلمي وحماية الملكية الفكرية بالجامعة.

للجامعة دور في تطبيق أخلاقيات البحث العلمي وحماية الملكية الفكرية بالجامعة، وذلك بإنشاء وتفعيل لجان أخلاقيات البحث العلمي بالجامعة وكلياتها - حماية حقوق الملكية الفكرية بالجامعة وكلياتها - دليل للممارسات الأخلاقية للبحث العلمي، من خلال تشكيل لجنة لمتابعة

نشر ثقافة أخلاقيات البحث العلمي ونشر آليات عمل اللجنة بدليل طالب الدراسات العليا والصفحة الإلكترونية، مع استخدام برنامج thenticate - لكشف الانتحال العلمي، وإعداد دليل عن أخلاقيات البحث العلمي واعتماده والإعلان عنه لجميع الأطراف الداخلية والخارجية، إضافة إلى تشكيل وتدريب فريق وحدة حماية الملكية الفكرية، ونشر آليات عمل الوحدة بدليل طالب الدراسات العليا والصفحة الإلكترونية ووضع إجراءات معتمدة ومعلنة ومفعلة لحماية الملكية الفكرية .

ويتفق الهدف الإستراتيجي بالخطة الإستراتيجية لجامعة ببها ٢٠١٧/٢٠٢٢ مع أهداف محور الابتكار والمعرفة والبحث العلمي برؤية مصر ٢٠٣٠ وخاصة الهدف الذي ينص على تأسيس منظومة مؤسسية وتشريعية ذات كفاءة عالية للبحث العلمي والتكنولوجيا والابتكارات، وذلك من خلال وضع قوانين وتشريعات لحماية الملكية الفكرية، وقوانين وتشريعات لتنظيم العلوم والتكنولوجيا والابتكار (بما في ذلك نقل التكنولوجيا)، وقانون تنظيم الجامعات للتحفيز على البحث العلمي، مع إرساء ثقافة البحث في مجال سياسات العلوم والتكنولوجيا والابتكار والاستشراف المستقبلي.

حيث تم وضع برنامج لتطبيق أخلاقيات البحث العلمي وحماية الملكية الفكرية بالجامعة، وتتلور العناصر الأساسية للبرنامج فيما يلي:

- حماية حقوق الملكية الفكرية.
- مصر ضمن أفضل ٢٠ دولة عالميا في مجال حقوق الملكية الفكرية.
- إنشاء مؤسسة تختص بالبحث والتعليم والتأهيل في مجال سياسات العلوم والتكنولوجيا.
- إصدار قانون تنظيم الجامعات متضمنا مواد للتحفيز على البحث العلمي.
- زيادة عدد البحوث المنشورة في مجال العلوم والتكنولوجيا والاستشراف المستقبلي.

تطوير المجالات العلمية للجامعة (ذات موقع إلكتروني ولها معامل تأثير Impacted)

للجامعة دور في تطوير المجالات العلمية للجامعة خلال إصدار مجلات علمية محكمة دوليا ولها معامل تأثير، من خلال تصميم واستضافة موقع إلكتروني للمجلات العلمية التي تصدرها الجامعة طبقا لمقاييس المجالات العالمية، والحصول على ISSN للنسخة الإلكترونية للمجلات العلمية، مع التقيد بوضع أرقى المعايير الدولية بخصوص قواعد النشر والطباعة والتحكيم وتبادل المجالات العلمية مع الجامعات الإقليمية والعربية والعالمية، ونشر أبحاث المجالات على (ELSEVIER)

وهذه الأهداف الإستراتيجية للجامعة في الفترة ٢٠١٧/٢٠٢٢م، تتفق مع أهداف إستراتيجية التنمية المستدامة " رؤية مصر ٢٠٣٠ والتي تتمثل في " تهيئة بيئة محفزة لتوطين وإنتاج المعرفة "، كما وضعت الرؤية برنامج لتطوير التعليم الجامعي أو العالي حتى عام ٢٠٣٠ في هذا المجال وهو " تفعيل دور مراكز البحوث بمؤسسات التعليم العالي "، ويهدف هذا البرنامج إلى ترسيخ وتعظيم البحث العلمي، حيث أنه هو الطريق إلى استمرارية العملية التعليمية وعدم اشتراطها على مراحل التعليم فقط، كما أن هذه المراكز هي حلقة الوصل بين النظرية والتطبيق، وتعد الجسر الذي يدعم الاقتصاد لما يقدمه من أبحاث تفيد التطوير والتجديد في الحياة العملية، ويعد هذا البرنامج ضمن البرامج عالية التكلفة، وتم البدء في تنفيذه عام ٢٠١٥ وتم الانتهاء من تنفيذه عام ٢٠٢٠، وتضم العناصر الأساسية للبرنامج ما يلي:

✓ وضع نظام لتفعيل والتوسع في البوابات الإلكترونية والمكتبات الرقمية وميكنة المكتبات لزيادة موارد مراكز البحوث وتعظيم دورها.

✓ دعم الابتكار في مجال البحث العلمي بالجامعة من خلال العمل على تحفيز أعضاء هيئة التدريس، وزيادة معدلات النشر العلمي الدولي لأعضاء هيئة التدريس وطلاب الدراسات العليا وتفعيل دور المعامل المركزية ودفعها في إنتاج بحوث ورسائل علمية على مستوى دولي، وإزالة كل المعوقات في سبيل تحقيق ذلك، مع تهيئة بيئة داعمة لكل الأطراف.

ثالثاً: الغاية الثالثة " كسب ثقة المجتمع "

بتحليل هذه الغاية بصفة عامة يتضح أنها غاية كفية، تقوم على تطوير خطط وأنشطة خدمة المجتمع وتنمية البيئة بكل الكليات بمختلف الجامعات؛ ونجد بذلك أن هذه الغاية ترتبط بكيفية تحقيق المشاركة الفعالة بين الجامعة والمجتمع لتحقيق التنمية خلال توظيف البحوث العلمية ونقل التكنولوجيا لخدمة المجتمع والبيئة المحيطة والصناعة، وكذلك الخدمات التي يمكن أن تقدمها الجامعة للمجتمع مثل تطوير العمل بالمستشفى البيطري، والاهتمام بجودة أداء المستشفيات الجامعية وغيرها من الخدمات التي تسهم بدرجة كبيرة في تحقيق رضا المستفيدين، ومن ناحية جودة الصياغة فهي غاية محددة وواضحة ويمكن تطبيقها على أرض الواقع.

وتتطوي هذه الغاية على مجموعة من الأهداف التي من شأنها تحقيق هذه الغاية، وهي:

تحقيق التكامل والمشاركة بين الجامعة والمجتمع للمساهمة في التنمية

للجامعة دور في تحقيق التكامل والمشاركة بين الجامعة والمجتمع للمساهمة في التنمية، من خلال التوسع في الشراكات والاتفاقيات المجتمعية وزيادة تمثيل الأطراف المجتمعية في المجالس واللجان والروابط المختلفة بالجامعة وكلياتها - تطوير الوحدات ذات الطابع الخاص،

مع عقد بروتوكول تعاون بين الجامعة ومحافظة القليوبية والهيئة العامة لتعليم الكبار، للمشاركة بمشروع محو الأمية.

وهذا يتناسب مع ما وضعته إستراتيجية التنمية المستدامة " رؤية مصر ٢٠٣٠ " فقد وضعت عدد من المشروعات التي تخدم بهم المجتمع، منها مشروع " التجمعات الصناعية المتخصصة للصناعات الصغيرة والمتوسطة " وهذا المشروع عبارة عن إنشاء تجمعات صناعية على مستوى الجمهورية، كحل تنموي لدعم التكامل الصناعي بين المصانع الكبيرة والصغيرة، والمساهمة في رفع القيمة الصناعية المضافة وتوفير فرص العمل للمرأة والشباب وذوي الإعاقة، وربط المشروعات الصغيرة والمتوسطة بسلاسل القيمة والإنتاج والتجارة، وتنمية مجموعة من مشروعات الاقتصاد الأخضر خلال السنوات العشر القادمة، وهو مشروع ذو تكلفة عالية، وتتبلور الأهداف الأساسية للمشروع فيما يلي:

✓ إنشاء ٢٥ مجمعا صناعيا متخصصا في ١٤ محافظة، إضافة إلى تنمية الصناعات الصغيرة، حيث تستهدف الحكومة رفع مساهمة هذه الصناعات في معدل نمو الناتج الصناعي بحوالي ٥ % وزيادة الاستثمارات وفرص العمل والصادرات في حدود ١٠ %، وخفض استهلاك هذه الصناعات للطاقة بحوالي ١٠ % وقد قامت الحكومة بإعداد إستراتيجية لتنمية الصناعات الصغيرة، وتقديم برامج موجهة للمصانع على المستويين القطاعي والجغرافي لزيادة التنافسية، والمساهمة في التنمية المستدامة .

✓ كما وضعت إستراتيجية التنمية المستدامة " رؤية مصر ٢٠٣٠ " مشروع برنامج " تنمية الشراكة بين القطاع العام والخاص في مجال التجارة الداخلية "، ويصف البرنامج: إقامة مشروعات تجارية ومناطق لوجيستية في مختلف المحافظات المصرية خلال ثلاث مراحل، هي:

المرحلة الأولى: تضم محافظات الدقهلية، كفر الشيخ، البحيرة، بني سويف، الأقصر.

المرحلة الثانية: تضم محافظات بورسعيد، الغربية، الدقهلية، كفر الشيخ.

المرحلة الثالثة: تضم محافظات شمال سيناء، جنوب سيناء، الشرقية، الإسماعيلية، الفيوم، المنيا، أسيوط، سوهاج، قنا، أسوان.

جودة أداء المستشفيات الجامعية

للجامعة دور في جودة أداء المستشفيات الجامعية، وذلك خلال تطوير الخدمة الطبية والأداء وفق متطلبات معايير الجودة بالمستشفيات الجامعية، مع تخصيص مكان مجهز لوحدة الجودة بالمستشفى.

وترى الباحثة أن الهدف الإستراتيجي من الخطة الإستراتيجية ٢٠١٧/٢٠٢٢ م بجامعة بنها تسعى الدولة إلى تحقيقه من خلال ما أكدته " رؤية مصر ٢٠٣٠ "، في مجال الصحة، فقد أكدت أن يتمتع المصريون (بالحق في الصحة)، وفي حياة سليمة آمنة من خلال تطبيق نظام صحي متكامل يتميز بالإتاحة والجودة وعدم التمييز، وقادر على تحقيق المؤشرات الصحية عن طريق تحقيق التغطية الشاملة لجميع المواطنين.

تطوير العمل بالمستشفى البيطري

لجامعة بنها دور في تطوير العمل بالمستشفى البيطري، من خلال دعم وتطوير الخدمات الطبية البيطرية المقدمة من المستشفى، مع تدعيم المستشفى البيطري بالأجهزة الحديثة، وتدريب أطباء المستشفى على الأجهزة الجديدة.

وترى الباحثة أن الهدف الإستراتيجي من الخطة الإستراتيجية ٢٠١٧/٢٠٢٢ م بجامعة بنها، تسعى الدولة إلى تحقيقه من خلال البرنامج الذي وضعته، والذي أشارت إليه إستراتيجية التنمية المستدامة " رؤية مصر ٢٠٣٠ "، وهذا البرنامج هو " تطبيق التغطية الصحية الشاملة "، ويهدف إلى تطبيق مفهوم التغطية الصحية الشاملة بما يتضمنه من إتاحة الخدمات الصحية في جميع مستوياتها في جميع أنحاء الجمهورية وتغطية المواطنين - خاصة غير القادرين منهم - بالتأمين الصحي الشامل، وتتبلور العناصر الأساسية للبرنامج في:

- التعجل بإصدار قانون التأمين الصحي الشامل.
- وضع برنامج لإتاحة الخدمات الصحية في جميع مستوياتها في جميع المناطق - خاصة الريفية - لضمان وصول الخدمات لجميع المصريين.

حوكمة المستشفيات الجامعية

للجامعة دور في حوكمة المستشفيات الجامعية وتحسين الإدارة المؤسسية بالمستشفيات، من خلال تحديث الهيكل التنظيمي للمستشفيات واستحداث الوحدات الجديدة، بما يواكب تطوير أداء المستشفيات، إضافة إلى ميكنة الإدارات المختلفة (الطبية - الإدارية)، وتوفير عدد الحواسيب الآلية اللازمة، فضلا عن التعاقد مع شركة متخصصة لتوفير التطبيقات

اللازمة في مجال نظم المعلومات الطبية والإدارية، وتدريب العاملين على استخدام نظم المعلومات والبرمجيات اللازمة لميكنة الأعمال الإدارية والتواصل بين الأقسام المختلفة. وهذا يتناسب مع " رؤية مصر ٢٠٣٠ " حيث أشارت إليه في المحور الرابع "الشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية" من خلال برنامج تطوير منظومة إدارة القطاع الحكومي في جميع المؤسسات التي تهتم بإحداث تغييرات هيكلية وتنظيمية بالمؤسسات الحكومية لرفع كفاءتها في إدارة شئونها، والارتقاء بالعنصر البشري داخل هذه المؤسسات.

رابعا: الغاية الرابعة " ضمان جودة الأداء المؤسسي والتنمية المستدامة للمجتمع"

بتحليل هذه الغاية بصفة عامة يتضح أنها غاية كيفية تعبر عن دور الجامعة في خدمة وتنمية المجتمع، كما يتضح أنها تهتم بجانب حيوي بالنسبة للجامعة - وذلك لأن دور الجامعة لا يتوقف عند التعليم والبحث والتطوير، بل يمتد إلى خدمة قضايا المجتمع من خلال وحداتها ومراكزها ومنشأتها ومختبراتها التي تقدم خبراتها وإسهاماتها لجميع الهيئات والمؤسسات، ويتمثل الدور الريادي للتعليم الجامعي خلال هذا الإطار في تقديم خدماتها للمجتمع من خلال مؤسساته التي تعد منارات إشعاع وفكر للمجتمع؛ لما يتوفر لديها من مفكرين ومبدعين وباحثين، ولكن يؤخذ عليها أنها جاءت مصاغة بشكل عام غير محدد؛ ولذا فمن الصعب قياس مستوى تحققها فيما بعد، وبذلك فقد افتقدت هذه الغاية أحد شروط البحث الجيد.

وتتطوي هذه الغاية على مجموعة من الأهداف التي من شأنها تحقيق هذه الغاية، هي:

حوكمة الأداء المؤسسي.

للجامعة دور في حوكمة الأداء المؤسسي، فقد قامت بوضع معايير اختيار القيادات وقياس الأداء للكوادر البشرية، مع وضع نظم شفافة للمساءلة والمحاسبية وآليات فعالة للمتابعة، من خلال تشكيل لجنة من قبل مجلس الجامعة لإعداد مقاييس لتقييم أداء الكوادر البشرية وفقا للمتطلبات الوظيفية، ومخاطبة الكليات وإداراتها لوضع مقترحات لتقييم أداء الكوادر البشرية، والإعلان عن المقاييس بعد اعتمادها، والمتابعة الدورية لمدى الالتزام بتطبيق مقاييس تقييم الأداء ووضع آلية معتمدة ومعلنة لتلقي الشكاوى والتقييم المستمر.

وهذا يتناسب مع إستراتيجية التنمية المستدامة " رؤية مصر ٢٠٣٠ " حيث أشارت إليه في المحور الرابع " الشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية " من خلال تبني مجموعة من البرامج التي تسهم بشكل كبير في تطوير منظومة إدارة القطاع الحكومي في جميع المؤسسات بما يحقق الشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية المختلفة حتى عام ٢٠٣٠، خاصة أن منظومة

العمل بالقطاع الحكومي في الدولة تواجه مجموعة من التحديات، من أهمها غياب معايير واضحة محددة للشفافية والمحاسبية وكفاءة النظام المؤسسي، وانتشار الفساد والمحسوبية، وكثرة التشريعات وتعديلاتها وتضاربها، والبيروقراطية والمركزية الشديدة داخل المؤسسات الحكومية، هذا بالإضافة إلى عدم تطبيق نظم فعالة لإدارة الموارد البشرية؛ حيث تتسم إدارات العاملين في معظم الجهات الحكومية بعدم الفعالية، وغياب مفهوم تنمية وإدارة الموارد البشرية، مما يؤثر سلباً على كفاءة العاملين ويؤدي إلى عزوف الكفاءات عن العمل بالمؤسسات الإدارية للدولة. (عاشور، نبيلي السيد الرفاعي، ٢٠١٧، ٥٧٣)

وقد تمثلت برامج تطوير الشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية فيما يلي:

- تطوير منظومة إدارة القطاع الحكومي.
- تطوير منظومة إدارة وتنمية الموارد البشرية بالجهاز الإداري للدولة.
- تطوير الخدمات الحكومية المقدمة للمواطنين.
- مكافحة الفساد والمحسوبية والقضاء على البيروقراطية في أجهزة الدولة. (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٦، ١٠٥ - ١٠٨)

والملاحظ على هذه البرامج أنها تهتم بإحداث تغييرات هيكلية وتنظيمية بالمؤسسات الحكومية لرفع كفاءتها في إدارة شئونها، والارتقاء بالعنصر البشري في هذه المؤسسات، من خلال جذب الكفاءات وتدريبها والعمل على استبقاء أفضل العناصر، وذلك من أجل القضاء على الفساد في مؤسسات الدولة المختلفة، وتحسين مستوى جودة الخدمات الحكومية التي تقدمها مؤسسات الدولة للمواطنين.

تنمية مستدامة لمهارات وقدرات الموارد البشرية.

للجامعة دور في تحقيق تنمية مستدامة لمهارات وقدرات الموارد البشرية، من خلال:

- ❖ برامج تدريبية لتنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية
- ❖ التواصل مع الكليات من خلال مركز الجودة في الجامعة لبيان وتحديد الاحتياجات التدريبية (الأكاديمية- الفنية- الإدارية).

❖ المتابعة المستمرة ووضع إجراءات تصحيحية بناء على نتائج قياس الرضا الوظيفي سنوياً. وهذا الهدف من الخطة الإستراتيجية للجامعة ٢٠١٧/٢٠٢٢م، تسعى الدولة لتحقيقه حيث تبنت إستراتيجية التنمية المستدامة " رؤية مصر ٢٠٣٠ " للتعليم الجامعي " دعم وتطوير قدرات هيئة التدريس والقيادات "، لذلك وضعت برامج لتطوير التعليم الجامعي أو العالي حتى

عام ٢٠٣٠ منها برنامج " بناء كوادر تدريسية متميزة بمؤسسات التعليم العالي "، ويمكن وصف البرنامج من خلال أن التعليم العالي يعتمد بشكل كبير على المعلم، حيث إن هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي لها صلاحيات، منها وضع المناهج وتحديد نظم التقييم وما إلى ذلك، وبالتالي أصبح بناء كوادر تدريسية ميزة أساسية لزيادة جودة التعليم العالي وتأثيره على الطلاب، ويعد هذا البرنامج ضمن البرامج عالية التكلفة ومن المتوقع البدء في تنفيذه عام ٢٠١٥، والانتهاه من تنفيذه بحلول عام ٢٠٣٠، وتتبلور العناصر الأساسية للبرنامج في ما يلي :

✓ وضع آلية جديدة لاختيار المعيدين تتضمن العنصر التربوي والكفاءات المهنية المطلوبة وخبراتهم في المجالات المختلفة، وليس فقط تفوقهم الدراسي؛ لضمان الجودة الشاملة للمعدين.

✓ تطوير منظومة تدريب المعيدين لتنمية القدرات البحثية والكفاءة التدريسية وآليات التقييم.

✓ استحداث آلية لدمج آراء وتقييمات الطلاب لأعضاء هيئة التدريس في نظم تقييم المعلمين وذلك لتعظيم أثرها على الطلاب.

✓ وضع نظام لزيادة أعداد المنح والبعثات الخارجية وتفعيل الاتفاقيات الدولية لتبادل أعضاء هيئة التدريس بالخارج؛ بهدف النهوض بالتعليم والبحث العلمي واستحداث آلية لتقييم فاعليتها.

✓ وضع آلية لاعتماد مراكز تنمية مهارات هيئة التدريس والقيادات دولياً لتحسين كفاءة هيئة التدريس.

✓ إعادة هيكلة النظام الحالي للترقيات لدمج نظم التقييم والتركيز على البحث العلمي.

الإصلاح الهيكلي والإداري.

لجامعة بها دور في تحديث الهياكل التنظيمية والإدارية لتواكب المتغيرات الحديثة، من خلال:

- تشكيل لجنة من الأساتذة المختصين في علم الإدارة والتنظيم لدراسة احتياجات الهياكل التنظيمية والإدارية لإدارة الجامعة وكلياتها ووحداتها للتطوير في ضوء المعايير المرجعية.
- وضع خطة تطوير الهياكل التنظيمية والإدارية.
- المتابعة الدورية لتنفيذ خطة تطوير الهياكل التنظيمية والإدارية.

وهذا يتناسب مع إستراتيجية التنمية المستدامة " رؤية مصر ٢٠٣٠ " حيث أشارت إليه

في المحور الرابع " الشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية" من خلال برنامج تطوير منظومة إدارة القطاع الحكومي في جميع المؤسسات، يهدف إلى إحداث التغييرات الهيكلية والتنظيمية

اللازمة لرفع كفاءة الجهاز الإداري للدولة في إدارة شئونها بجميع مؤسساتها، وذلك لتحقيق الرؤية الإستراتيجية للدولة ومتطلبات التنمية، وتضم العناصر الأساسية للبرنامج ما يلي:

- وضع تصور جديد لشكل ومهام الجهاز الإداري للدولة في جميع مؤسساتها، بحيث يضمن الفصل بين دور الدولة كجهة منتجة ومقدمة للخدمات من ناحية ودورها كجهة منظمة ومراقبة من ناحية أخرى.
- تحديد أدوار ومسئوليات كل جهة والتأكد من عدم تداخل مسؤولياتها لضمان الفعالية والمساءلة.
- وضع خطة زمنية لتطوير المنظومة مع مراعاة الاعتبارات الاجتماعية والاقتصادية لهذا التحول.

دعم إدارات الجودة والتطوير والمتابعة لاعتماد الجامعة وكلياتها وبرامجها التعليمية ومعاملها للجامعة دور في دعم إدارات الجودة والتطوير والمتابعة لاعتماد الجامعة وإداراتها وكلياتها وبرامجها التعليمية ومعاملها خلال:

- تطوير مركز ضمان الجودة ووحداته ووحدة التخطيط الإستراتيجي بالجامعة وكلياتها.
- تأهيل إدارات الجامعة وإدارات الكليات للحصول على شهادة ISO 2008 / 9001 أو ما يستجد.
- تحديد متطلبات إدارات الجامعة لتطبيق معايير ISO9001 في ضوء تحليل الفجوة بين الوضع الحالي ومتطلبات معايير ISO9001. توعية وتدريب الكوادر البشرية | بإدارات الجامعة على ISO9001.
- تشكيل فرق متابعة للكليات من مركز ضمان الجودة لتأهيل الكليات للاعتماد.

وترى الباحثة أن دعم إدارات الجودة والتطوير والمتابعة لاعتماد الجامعة وإداراتها وكلياتها وبرامجها التعليمية ومعاملها يتفق مع الهدف الإستراتيجي لإستراتيجية التنمية المستدامة " رؤية مصر ٢٠٣٠" للتعليم الجامعي "تحسين جودة النظام التعليمي بما يتوافق مع النظم العالمية " من خلال تفعيل قواعد الاعتماد والجودة المسيرة للمعايير العالمية، ولكن توجد تحديات تواجه التعليم الجامعي في هذا المجال منها "غياب قانون ملزم بالاعتماد في فترة محددة"، حيث لا يشمل الإطار التشريعي الحالي إلزام مؤسسات التعليم العالي بالنقد والحصول على الاعتماد، مما يضعف من أهمية الاعتماد في نظر مؤسسات التعليم العالي، ولا يعبر عن كونه أولوية للدولة، خاصة في إطار اللامركزية واستقلالية مؤسسات

التعليم العالي، ولكن إستراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ وضعت برامج لتطوير للتعليم الجامعي أو العالي حتى عام ٢٠٣٠م، منها برنامج " تحسين الجودة بمؤسسات التعليم العالي"، ويهدف إلى تعزيز اللامركزية في التعليم العالي من خلال تعظيم قدرة مؤسسات التعليم العالي على تحقيق الكفاءة والالتزام بمعايير الجودة، ويعد هذا البرنامج ضمن البرامج متوسطة التكلفة، وتتمثل العناصر الأساسية للبرنامج فيما يلي:

- وضع قانون يلزم مؤسسات التعليم العالي بالحصول على الاعتماد خلال فترة معينة.
- تحديد معايير الجودة المطلوبة بناء على المعايير العالمية بما يتوافق مع البيئة المصرية.
- وضع برامج تحفيزية لتشجيع مؤسسات التعليم العالي للتقدم للاعتماد.
- تحديد كيان قومي معتمد دولياً لتنمية مهارات وقدرات الإداريين والقيادات الإدارية لتحقيق الكفاءة في مؤسسات التعليم العالي.

وترى الباحثة أن معظم هذه الأهداف الإستراتيجية من الخطة الإستراتيجية ٢٠١٧/٢٠٢٢ م بجامعة بنها تسعى الدولة إلى تحقيقها، من خلال البرنامج الذي وضعته، والتي أشارت إليه إستراتيجية التنمية المستدامة " رؤية مصر ٢٠٣٠"، وهذا البرنامج عبارة عن " تنمية العنصر البشري بالجهاز الإداري للدولة في جميع مؤسساتها"، ويهدف هذا البرنامج إلى رفع كفاءة العنصر البشري من خلال وضع رؤية محددة وخطط تدريب عامة وفردية، بالإضافة إلى العمل على تكوين جيل جديد من القيادات الإدارية الواعية، وتبلور العناصر الأساسية للبرنامج فيما يلي:

- زيادة موازنة التدريب كنسبة من إجمالي الأجور.
 - تطوير وتحديث البرامج التدريبية وإدخال آليات جديدة للتدريب مثل التعليم الإلكتروني.
 - تكوين جيل جديد من القيادات الإدارية الواعية بمفاهيم الإدارية الحديثة.
- وبصفة عامة، وفي مجال تحسين الجودة وفي ضوء إستراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مص ٢٠٣٠" وضعت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إستراتيجية لتطوير التعليم العالي (التعليم العالي والبحث العلمي وبناء الإنسان المصري)، وارتكزت الإستراتيجية على عدة ركائز وأهداف، منها: تحسين جودة النظام التعليمي بما يتوافق مع النظم العالمية ويتم ذلك من خلال برامج جديدة ترتبط بالتغيرات المستقبلية في سوق العمل المحلي والعالمي، في ضوء دراسات محلية وإقليمية ودولية، وبرامج مزدوجة مع جامعات مرموقة.

خامساً: الغاية الخامسة " تنمية الموارد المالية "

بتحليل هذه الغاية بصفة عامة ترى الباحثة أنها غاية كمية مرتبطة بالقدرات المادية للجامعة، والتي تمكنها من تجويد مستوى أدائها في ظل المنافسة الشديدة التي أصبح يعيشها العالم اليوم، وتعتبر هذه الغاية عما تقوم به الجامعة من عمليات داخلية وأنشطة وإجراءات تهدف جميعها إلى تحسين مستوى أدائها.

كما يلاحظ أن هذه الغاية مرتبطة بأكثر من جانب؛ فهي مرتبطة بالشق المالي من خلال اهتمامها بالقدرات المادية، ومرتبطة بالنواحي الداخلية التشغيلية للجامعة، كما تتضمن - أيضا- القدرات البشرية في الجامعة، أما من حيث الصياغة فتعد غاية محددة واقعية، فلا توجد جامعة تتمكن من القيام بدورها دون أن تمتلك القدرة المادية والمالية والبشرية؛ لذا فهي غاية جيدة من حيث الشكل والمضمون.

وتتطوي هذه الغاية على مجموعة من الأهداف التي من شأنها تحقيق هذه الغاية، هي:

❖ تدعيم وتنويع مصادر تمويل البحوث البينية والتطبيقية وتسويقها.

للجامعة دور في تدعيم وتنويع مصادر تمويل البحوث البينية والتطبيقية وتسويقها/ من خلال:

- ❖ إنشاء شبكة معلوماتية عن المعامل والأجهزة العلمية بالكليات، وربطها بوحدة المعامل والأجهزة العلمية بالجامعة.

- ❖ حصر الموارد والتسهيلات المادية بالكليات (الأجهزة، معامل الحاسب الآلي، الوحدات المستحدثة).

وبتحليل هذا الهدف في ضوء رؤية ٢٠٣٠م، والتي نصت على " اتجاه الدول إلى إطار عام جديد، يتضمن سياسات مالية أكثر كفاءة، مع زيادة الإيرادات وكفاءة الإنفاق العام وتحقيق التنمية المالية، فهو يتفق مع هذه الرؤية.

وتأكيدا لذلك، فقد قامت جامعة بنها بالفعل بتحسين دخل عضو هيئة التدريس، من خلال بعض المشروعات البحثية المشتركة مع جهات ومؤسسات الإنتاج التي يمكن أن يشارك فيها العضو وتعود عليه بمقابل مادي، وكذلك المشروعات التنافسية لتطوير الأداء بالجامعة.

❖ تشجيع الجهود الذاتية لدعم وتطوير العملية التعليمية والبحثية والخدمية.

للجامعة بنها دور في نشر ثقافة التمويل الذاتي للعملية التعليمية والبحثية والخدمية، من خلال:

- استحداث أنشطة جديدة لتنمية الموارد الذاتية.

- إعداد البرامج الجديدة المطلوبة لسوق العمل لجذب طلاب جدد.

- تفعيل إدارة الوافدين بالكليات لتبسيط وتيسير نظم جذب واستقبال طلاب وافدين جدد.

▪ تشكيل فريق عمل لجذب المزيد من المشروعات التنافسية.

وترى الباحثة أن هذا الهدف تتبناه إستراتيجية التنمية المستدامة " رؤية مصر ٢٠٣٠" حيث وضعت برامج لتطوير للتعليم الجامعي أو العالي حتى عام ٢٠٣٠م منها برنامج " التوسع في إنشاء مؤسسات التعليم العالي بالمشاركة مع القطاع الأهلي والخاص"، ويهدف البرنامج إلى تخفيف العبء المادي على الدولة، وذلك بإنشاء مؤسسات جديدة للتعليم العالي، والتوسع في المؤسسات الحالية، ويعد هذا البرنامج ضمن البرامج متوسطة التكلفة، وتم البدء في تنفيذه عام ٢٠١٥م ومن المتوقع الانتهاء من تنفيذه بحلول عام ٢٠٢٥م، **وتحدد العناصر الأساسية للبرنامج فيما يلي:**

- تحديد جهة منوط بها التواصل مع القطاع الخاص والكيانات الدولية وتحديد الاحتياج إلى التوسع في مؤسسات التعليم العالي وتطوير خريطة وطنية للتوزيع الجغرافي للمؤسسات الحالية بناء على التخصص.
- وضع نظام للتوسع في توفير منح للطلاب المتفوقين في الجامعات الخاصة.
- تحفيز الجامعات الخاصة لاستقبال الطلاب من خلال توفير مميزات مثل تقديم الدعم اللازم لتلك الجامعات في الحصول على منح من جهات مانحة نظير اعتمادها.
- التوسع في إنشاء البرامج الجديدة مثل نظام الساعات المعتمدة لتوفير التمويل، وإعادة توزيع الدعم وتخفيف العبء على البرامج الحالية.
- التوسع في إنشاء بعض الجامعات المصرية الأجنبية المشتركة في تخصصات تخدم سوق العمل.
- التوسع في إنشاء الجامعات الإلكترونية وتشجيع نظام التعلم عن بعد، مما يوفر تكاليف إنشاء قاعات، ويحقق تغطية أوسع.

✚ **جلب مشروعات مموله من الجهات المانحة.**

لجامعة بنها دور في تدعيم الموارد المالية للجامعة من قبل الجهات المانحة، من خلال حصر الفجوة بين مصادر التمويل - الذاتية والحكومية وبين النفقات الخاصة بالجامعة، وتشكيل فريق من أعضاء لجنة تنمية الموارد بالجامعة وبعض قيادات الجهات المانحة لوضع التصورات عن إمكانية ومجالات التعاون بين الجامعة وتلك المؤسسات، مع وضع خطط وجدول زمنية لتنفيذ المشروعات التي توصل إليها الفريق، والمتابعة المستمرة للمشروعات المقترحة.

➤ وقد انفردت الخطة الإستراتيجية بجامعة بنها (٢٠١٧/٢٠٢٢م) بهذه الأهداف الخاصة بتنمية الموارد المالية.

وترى الباحثة أنه بالرغم من أن الإستراتيجية تضمنت أبعادا أساسية ومتنوعة للتنمية المستدامة، هي الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، تتضمن اثني عشر محورا، هي: التنمية الاقتصادية، والتنمية العمرانية، والعدالة الاجتماعية، والتعليم والتدريب، والصحة، والمعرفة والابتكار والبحث العلمي، والشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية، والثقافة، والبيئة، والطاقة، والسياسة الداخلية، والسياسة الخارجية والأمن القومي . (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٩ / ٢٩) فإنها لم تنطرق للجانب المادي وتنمية الموارد المالية بالمؤسسات.

- أنه لم يتم مراعاة وثيقة الإستراتيجية (في جميع محاورها)، أو تضمين تكلفة تقديرية لما نصت عليه من برامج ولا مصادر التمويل الممكنة (خزانة عامة، تمويل ذاتي، قروض، منح، مشاركة بين القطاعين العام والخاص، وذلك كضمانة لتنفيذ هذه البرامج، خاصة في ظل تضمين محور التنمية الاقتصادية مؤشرا يتعلق بخفض عجز الموازنة العامة للدولة ليصل إلى ٢ % بحلول عام ٢٠٣٠.
- اقتصار الأمر في مقدمة الإستراتيجية على تحديد " تحديات التمويل " كأحد أهم التحديات التي تواجه التنفيذ، الأمر الذي جعلها تجمع ما بين الواقعية في التخطيط " و" الحلم والطموح "، وتم النص على استهداف الاعتماد على وسائل وأدوات مبتكرة ومتنوعة في التمويل، بما يشمل إصدار أدوات تمويل جديدة كالصكوك لتمويل المشروعات التنموية، ودعم آلية المشاركة بين القطاعين العام والخاص.

سادسا: الغاية السادسة "زيادة القدرة الاستيعابية للجامعة"

بتحليل هذه الغاية بصفة عامة ترى الباحثة أنها غاية كمية مرتبطة بالإتاحة ومعدل الالتحاق بالتعليم للجميع، وحصول الطلاب على فرص التعليم خاصة التعليم الجامعي، بما يتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم المختلفة، دون أي تمييز من حيث الجنس أو النوع أو العرق أو اللغة أو الدين، أو المستوى الاجتماعي أو الاقتصادي أو المنطقة الجغرافية، وذلك من خلال المساواة في توفير الإمكانيات المادية والبشرية والاستفادة منها كاملة، إذا كانت ميول المتعلم

وقدراته واستعداداته تسمح بذلك (عبيد، عبد الله عبد العزيز، ٢٠١٦، ١١٤)، فالمساواة في الالتحاق والتفوق العلمي ضرورة لاتساق التعليم وجودته.

وتتطوي هذه الغاية على مجموعة من الأهداف التي من شأنها تحقيق هذه الغاية، هي:

زيادة فرص الإتاحة بمؤسسات التعليم العالي

يجب أن يتاح الالتحاق بالتعليم للجميع، وحصول الطلاب على فرص التعليم خاصة التعليم الجامعي، بما يتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم المختلفة (عبيد، عبد الله عبد العزيز، ٢٠١٦، ١١٤)، فالمساواة في الالتحاق والتفوق العلمي ضرورة لاتساق التعليم وجودته.

أما عن زيادة فرص الإتاحة بالجامعة وكلياتها فيتم من خلال:

- استكمال البنية التحتية لتلبية احتياجات الجامعة ببنها والعبور.
 - بنية تحتية تلبى احتياجات الجامعة ببنها والعبور / إنشاء كلية الصيدلة الاكلينيكية بأرض الجامعة بالعبور / إنشاء كلية الهندسة للطاقة المتجددة في أرض الجامعة بالعبور/ إنشاء كلية التمريض بأرض الجامعة بالعبور / إنشاء كلية طب الأسنان بأرض الجامعة بالعبور/إنشاء كلية العلاج الطبيعي بأرض الجامعة بالعبور /إنشاء كلية الاقتصاد والإدارة بأرض الجامعة بالعبور / إنشاء كلية الإعلام بأرض الجامعة بالعبور /إنشاء كلية الحاسبات والمعلومات بأرض الجامعة بالعبور.
 - إنشاء مؤسسات تعليمية وخدمية بأرض الجامعة بالعبور وبكفر سعد.
 - استكمال إنشاءات المؤسسات التعليمية القائمة وتطويرها.
- وترى الباحثة أن هذا الهدف الإستراتيجي من الخطة الإستراتيجية ٢٠١٧ / ٢٠٢٢ بجامعة بنها، تسعى الدولة إلى تحقيقه من خلال إستراتيجية التنمية المستدامة " رؤية ٢٠٣٠" حيث أشارت إليه الأخيرة في المحور العاشر "التنمية العمرانية" من حيث ضرورة تطوير الإطار التشريعي والحوكمة، من خلال برنامج إصلاح البنية المؤسسية وحوكمة منظومة تخطيط وإدارة التنمية العمرانية، ويهدف البرنامج إلى معالجة عدم وضوح مسؤوليات الجهات الحاكمة لتخطيط وإدارة التنمية وتضارب صلاحيات جهات الولاية على أراضي الدولة، ويعد هذا البرنامج من البرامج ذات التكلفة المتوسطة، وتشمل العناصر الأساسية للبرنامج ما يلي:
- إصدار قانون التخطيط الموحد الذي يضمن التنسيق بين الجهات المعنية بالتخطيط على المستوى القومي والقطاعي والمكاني.

- تعديل مهام المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية لرسم إدارة تنمية أراضي الدولة بحيث يقوم بتحديد أسس تخصيص الأراضي وتسعيها ونظم الإشراف على استخداماتها.
- وفي مجال الإتاحة وفي ضوء إستراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠" وضعت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إستراتيجية لتطوير التعليم العالي (التعليم العالي والبحث العلمي وبناء الإنسان المصري)، وارتكزت الإستراتيجية على عدة ركائز وأهداف، منها إتاحة التعليم للجميع دون تمييز، ويتم ذلك من خلال بنية تحتية متميزة، مع جامعات جديدة تحقق العدالة وتكافؤ الفرص، وتعزز التميز والتنافسية، وتضع مصر في مكانة متميزة على خريطة العالم.

تطوير واستحداث نظم التعلم عن بعد

لجامعة ببها دور في تطوير واستحداث نظم التعلم عن بعد ومن أبرز النشاطات كانت الاتجاهات الحديثة في تطبيقات نظم التعلم عن بعد خلال بنية تحتية معلوماتية شاملة / برامج تعليمية متطورة ومجهزة للتعليم عن بعد/ برنامج لإدارة العملية التعليمية.

وترى الباحثة أن هذا الهدف الإستراتيجي من الخطة الإستراتيجية ٢٠١٧ / ٢٠٢٢ بجامعة ببها، تسعى الدولة إلى تحقيقه من خلال البرنامج التي وضعتة والتي أشارت إليه إستراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠"، وهذا البرنامج هو "تحديث البنية المعلوماتية الشاملة للجهاز الإداري للدولة"، ويهدف هذا البرنامج إلى تحديث أنظمة المعلومات بغرض تسهيل جمعها وحفظها، واستخدامها لرسم السياسات ووضع الخطط ومتابعة تنفيذها، وتتبلور العناصر الأساسية للبرنامج فيما يلي:

- استكمال بناء وتحديث قواعد البيانات بالمؤسسات والأجهزة الحكومية والربط بينها بما يساعد على تداول المعلومات بين الجهات الحكومية بسرعة وكفاءة.
- ربط جميع الوحدات الحسابية على نظام إدارة معلومات المالية العامة (GFMIS) وتفعيل جميع بنود الموازنة العامة للدولة.
- رفع كفاءة نظم إدارة الموارد المختلفة في جميع الجهات الحكومية (حسابات عامة، ومخازن، ومشتريات....).
- استخدام البيانات المتاحة في إصدار تقارير دورية للجهات المختلفة لدعم اتخاذ القرار (Big Data Analytics).

سابعاً: الغاية السابعة " تعزيز المكانة الدولية للجامعة"

بتحليل هذه الغاية بصفة عامة ترى الباحثة أنها غاية كيفية، وقد تتناول ضرورة حصول الجامعة على مكانة دولية بين الجامعات، ومن ثم الترتيب المتقدم على المستوى القومي والإقليمي والعالمي، ولكن يؤخذ عليها عدم الواقعية والمبالغة في الطموح، والسؤال الذي يطرح نفسه هنا: هل يمكن لجامعة مصرية- جامعة بنها- أن تخطط للحصول على مكانة دولية وترتيب متقدم على المستوى العالمي في ظل ظروف وواقع التعليم الجامعي المصري؟ للإجابة عن هذا السؤال لابد من تطبيق المنطق الرياضي الذي ينص على أن هناك مقدمات تؤدي إلى نتائج، عندما يكون حال التعليم الجامعي المصري بما هو عليه الآن من حالة متدنية، والدليل على ذلك ما يعانيه من نقاط ضعف وما يواجهه من تحديات، وذلك في نتائج التصنيفات العالمية للجامعات؛ لذا عند التخطيط لواحدة من الجامعات المصرية التي تتشابه ظروفها مع مثيلاتها من الجامعات المصرية-جامعة بنها- فهي جزء من منظومة التعليم الجامعي، ينبغي الانطلاق من الواقع حتى يمكن بلوغ المستقبل.

وتأسيساً على ذلك، فإن وضع مثل هذه الغاية التي تتضمن تعزيز مكانة دولية للجامعة وتحقيق منافسة على المستوى العالمي لا ينطبق عليه شروط الغايات والأهداف الإستراتيجية، والتي يعد أولها إمكانية التنفيذ، فهل بعد أن خرجت جامعاتنا المصرية من التصنيف العالمي للجامعات يكون غاية وهدف إحداها الحصول على ترتيب دولي بين الجامعات وتحقيق المنافسة العالمية؛ لذا كان من المفترض أن تقتصر الغاية على المستوى الإقليمي وعندما تتمكن من حصولها على ترتيب مرموق و متميز يحقق المنافسة على المستوى القومي، يمكنها إذاً التخطيط للحصول على مكانة مرموقة متميزة، وتحقيق المنافسة على المستوى العالمي .

وتتطوي هذه الغاية على مجموعة من الأهداف التي من شأنها تحقيق هذه الغاية، هي:

دعم وتطوير البرامج والأنشطة العلمية والبحثية لتكون قادرة على التدويل.

- إن لجامعة بنها دورًا في تدويل النشاط التعليمي للجامعة، ومن أبرز النشاطات ما يلي:
- إعداد وتفعيل برامج أكاديمية مشتركة مع المؤسسات الدولية.
 - تخصيص نسبة من ميزانية الجامعة لدعم البرامج المشتركة.
 - تسويق البرامج إقليمياً ودولياً.
 - دراسة احتياجات واهتمامات المجتمع الخارجي من الجامعة.

وهذا الهدف من الخطة الإستراتيجية للجامعة ٢٠١٧ / ٢٠٢٢ يتفق مع الهدف الإستراتيجي لإستراتيجية التنمية المستدامة " رؤية مصر ٢٠٣٠ التي وضعت برامج لتطوير التعليم الجامعي أو العالي حتى عام ٢٠٣٠، ومنها " تطبيق نظام معادلات الشهادات المصرية والاعتراف بالشهادات العليا (التدويل) "، وهذا البرنامج يهدف إلى تدويل الجامعات المصرية من خلال معادلة الشهادات، وهي مبادرة فعالة، حيث يتم تحديث منظومة التعليم العالي باستمرار، ويعد هذا البرنامج ضمن البرامج عالية التكلفة التي بدأ تنفيذها عام ٢٠٢٠، ومن المتوقع الانتهاء من تنفيذها بحلول عام ٢٠٢٥، والعناصر الأساسية للبرنامج تتبلور فيما يلي:

- تطوير وحدة مسئولة عن إبرام اتفاقيات شراكة وتوأمة فعالة بين الجامعات المصرية ونظيراتها الأجنبية المتميزة، في برامج أكاديمية مشتركة تناسب احتياجات سوق العمل المحلي والدولي.
 - وضع نظام لتوفير البرامج الدراسية التي تؤهل الطلاب لامتحانات المعادلة، ودمجها في مراحل التعليم العالي كمرحلة اختيارية.
 - توفير برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس لتمكينهم من تدريس البرامج المطلوبة للمعادلات.
 - وضع سياسات للحصول على الصلاحية لتطبيق امتحانات المعادلة في مصر.
 - تطوير مراكز في الجامعات تساعد الطلاب على التقدم للحصول على منح دراسية في جامعات دولية.
 - وضع نظام لتوعيه للطلاب بالمنح الدراسية المتاحة.
 - **جامعة جاذبة للطلاب الوافدين من جنسيات مختلفة.**
- تعد جامعة بها جاذبة للطلاب الوافدين من جنسيات مختلفة، وذلك من خلال ما تقوم به من:
- دعم وتطوير وحدة رعاية الوافدين بالجامعة، مع التوعية بأهمية جذب الطلاب الوافدين للجامعة.
 - استحداث برامج أكاديمية / بينية ببعض التخصصات وفقا لمتطلبات سوق العمل الخارجي.
 - تسويق الخدمات المقدمة للطلاب الوافدين.
- وفي إطار الاهتمام المتزامن بكل من الريادة والابتكار والتنافسية والتميز، صدرت إستراتيجية مصر للتنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ التي استهدفت إتاحة التعليم والتدريب للجميع بجودة عالية دون تمييز، وفي إطار نظام مؤسسي كفاء وعادل ومستدام

ومرن، مرتكز على المتعلم والمتدرب القادر على التفكير، والمتمكن فنياً وتقنياً وتكنولوجياً، والقادر على التعامل تنافسياً مع الكيانات الإقليمية والعالمية ". (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٦، ١٣٩).

وفيما يخص التعليم العالي والجامعي، هدفت الإستراتيجية إلى تحقيق تعليم عالي الجودة، من خلال ما يلي: (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٦، ٣٦).

- ١ - الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي في مصر، ومن أهم مؤشرات التنافسية لذلك ما يأتي:
 - ❖ جميع مؤسسات التعليم العالي معتمدة مرتين على الأقل قبل حلول عام ٢٠٣٠ من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (محلي وعالمي).
 - ❖ وجود (١٠) جامعات على الأقل في مؤشر أفضل (٥٠٠) جامعة في العالم.
 - ❖ وجود (٤٠) جامعة مصرية في مؤشر أفضل جامعات أفريقيا بحلول عام ٢٠١٨.
 - ❖ وجود (١٥) جامعة مصرية على الأقل في مؤشر أفضل الجامعات العربية بحلول عام ٢٠٢٠.
 - ❖ مضاعفة التمويل الحكومي الموجه للتعليم العالي مرة كل ثلاث سنوات حتى عام ٢٠٣٠.

٢- تدويل الجامعات المصرية، ومؤشرات ذلك:

- ❖ معدل عدد الطلاب غير المصريين في الجامعات المصرية.
- ❖ نسبة أعضاء هيئة التدريس والباحثين الحاصلين على منح بحثية في جامعات عالمية.
- ❖ معدل نمو الأبحاث العلمية المنشورة في دوريات عالمية محكمة.
- ❖ نسبة التبادل بين أساتذة الجامعات والمشرفين على الرسائل الجامعية، وكذلك التبادل بين البرامج العلمية، على المستويين الإقليمي والدولي.

وقد بذلت مصر العديد من الجهود والمبادرات المؤسسية والوزارية، سواء في مجال زيادة الأعمال بالتعليم الجامعي، أو في مجال تحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية، من أهمها:.....

- ما أشار إليه دستور ٢٠١٤ في المادة (١٩) من القيم والمبادئ والتوجهات التي تركز على الريادة، حيث تأصيل المنهج العلمي في التفكير، وتنمية المواهب، وتشجيع الابتكار، وتوفير التعليم وفقاً لمعدلات الجودة العالمية، وركزت المادة (٢٣)، (٦٦)

- على رعاية الباحثين والمخترعين والمبتكرين، وبناء اقتصاد المعرفة، وزيادة مخصصات التعليم والبحث العلمي، وتطبيق الابتكارات. (عتريس، محمد عيد، ٢٠٢٠، ٧٩٧).
- إنشاء المرصد المصري للعلوم والتكنولوجيا والابتكار في عام ٢٠١٤.
 - إنشاء إدارة للتميز بوزارة التعليم العالي.
 - البرنامج القومي للحاضنات التكنولوجية في أكتوبر ٢٠١٠، حيث بلغ عدد الحاضنات بالبرنامج (١٧) حاضنة، بتمويل قدره (٤٣.٧) مليون جنيه، وعدد الشركات المحتضنة (٨٣) شركة. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إستراتيجية وزارة التعليم العالي في ضوء خطة التنمية المستدامة في مصر ٢٠٣٠، ١٩)
 - الإستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠١٥ / ٢٠٣٠. ويتحقق هدفها من خلال مسارين:

الأول: تهيئة بيئة محفزة وداعمة للتميز والابتكار في البحث العلمي، بما يؤسس لتنمية مجتمعية شاملة وإنتاج معرفة جديدة تحقق ريادة دولية.

الثاني: إنتاج المعرفة ونقل وتوطين التكنولوجيا للمساهمة في التنمية الشاملة.

يتضح مما سبق أن الهدف الرئيس للإستراتيجية في مجال التعليم العالي والجامعي هو تحقيق جودة التعليم وتميُّزه، بحيث يكون قادراً على المنافسة، بمعنى تحسين تنافسية نظام التعليم العالي، سواء من خلال تحسين الدرجة التنافسية في تقارير التعليم العالمية أو في التصنيفات العالمية للجامعات، أو في تفعيل العلاقة الديناميكية بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل، كما أنه لا يمكن تحقيق التنافسية "الهدف الفرعي الثالث"، بدون تحقيق الهدفين: الأول "تحسين الجودة"، والثاني "تحقيق الإتاحة".

وبصفة عامة، وفي مجال تحسين التنافسية وفي ضوء إستراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مص ٢٠٣٠"، وضعت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إستراتيجية لتطوير التعليم العالي (التعليم العالي والبحث العلمي وبناء الانسان المصري) وارتكزت الإستراتيجية على عدة ركائز وأهداف، منها تحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم ويتم ذلك من خلال تحسين التنافسية؛ لأن قاعدة التنافسية هي رأس المال البشرى وقدرته على الابتكار، وقدرة المستثمرين على تنفيذ هذه الابتكارات وتوظيفها، وسياسة حكومية داعمة للبحث العلمي والابتكارات. ويتم ذلك من خلال:

- إنشاء (٨) جامعات تكنولوجية، والبدء بثلاث منها في القاهرة وبنى سويف وقويسنا.
- الارتقاء بمركز الجامعات المصرية في التصنيف الدولي للجامعات.

ثامنا: الغاية الثامنة " الجامعة الرقمية "

بتحليل هذه الغاية بصفة عامة ترى الباحثة أنها غاية كمية، تهدف إلى كل من (توفير بيئة اتصالات متكاملة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات- بوابة إلكترونية بمواصفات عالمية- تطوير التعليم الإلكتروني-الارتقاء بمنظومة المحتوى الرقمي) وذلك من خلال تطوير البنية الأساسية لمركز وشبكة المعلومات والاتصالات بالجامعة، وتطوير تصميم البوابات الإلكترونية للجامعة والكليات، مع استضافة موقع الجامعة على بيئة الحوسبة السحابية، إضافة إلى وضع إستراتيجيات جديدة للتعليم الإلكتروني بالجامعة لجذب الطلاب الوافدين، فضلا عن إنشاء مستودع رقمي لأبحاث أعضاء هيئة التدريس، وتفعيل بنك المعرفة المصري.

وتتطوي هذه الغاية على مجموعة من الأهداف التي من شأنها تحقيق هذه الغاية، هي:

ضرورة التوصل إلى الصيغ التكنولوجية والإلكترونية الأكثر فعالية، لإتاحة مصادر متعددة للمعرفة وعرض المعرفة المستهدفة والبحث العلمي وتداولها بين الطلاب والمعلمين ومن يرغب من أبناء المجتمع، مع توفير بنية تحتية داعمة للتعليم.

وتتفق هذه الغاية من الخطة الإستراتيجية ٢٠٢٢/٢٠١٧ م بالجامعة مع البرنامج التي وضعتها إستراتيجية التنمية المستدامة " رؤية مصر ٢٠٣٠"، وهو " بناء مجتمع رقمي لدعم وتعزيز الكفاءة والشفافية لجميع المؤسسات"، ويهدف هذا البرنامج إلى بناء نظام بيئي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات يساعد على بناء مجتمع رقمي تستخدم فيه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدفع التنمية المستدامة، ورفع كفاءة وشفافية المؤسسات الحكومية والخاصة وتقديم خدمات إلكترونية عالية الجودة لخدمة المواطنين خلال الخمس سنوات القادمة، هذا بالإضافة إلى وضع منصة رقمية وطنية لضمان التكامل السلس بين مختلف النظم وقواعد البيانات الحكومية، فضلاً عن الانفتاح على الخدمات المقدمة من القطاع الخاص، مع وضع الضمانات اللازمة لحماية الحقوق والحريات والحفاظ على المصالح العليا للوطن، وهذا المشروع ذو تكلفة متوسطة، وتتبلور العناصر الأساسية للبرنامج فيما يلي :

- تكامل النظم الحكومية لتقديم الخدمات الإلكترونية المعقدة وإتاحتها للأشخاص ذوي الإعاقة.

- إتاحة الخدمات الرقمية (الحكومية وغير الحكومية) بأسعار معقولة.
 - زيادة نسبة قبول استخدام الخدمات الإلكترونية بين المواطنين والموظفين.
 - تطوير نظام الحوكمة للمؤسسات والهيئات الحكومية وغير الحكومية.
 - تنفيذ وتطبيق الخدمات الرقمية
- وفي ضوء كل ما سبق، فإنه يتعين ضرورة مراجعة الغايات، وما تتضمنه من أهداف إستراتيجية واردة بالخطة الإستراتيجية لجامعة ببها (٢٠١٧/٢٠٢٢م)، أو كما أطلقت عليها الخطة الغايات النهائية للجامعة، وذلك في ضوء ما أسفرت عنه عملية النقد والتحليل؛ حتى تتم مراعاة ما كشفت عنه من نقاط ضعف، سواء فيما يتعلق بمستوى جودة صياغة الأهداف أو القصور في مضمون الأهداف ذاتها.

ثانياً: المعايير المتعلقة بتشخيص الأوضاع المجتمعية والعالمية: وتتضمن

التحليل الدقيق لكل من البيئة الداخلية والخارجية للتعليم الجامعي

يعد التحليل البيئي من المراحل الأساسية للتخطيط الإستراتيجي، حيث تستطيع المؤسسات من خلاله تحديد وضعها من حيث نقاط قوتها وضعفها الداخلية، والفرص والتحديات التي تواجهها في بيئتها الخارجية حتى تستطيع التكيف مع التغيرات السريعة المتلاحقة عليها، واتخاذ الإجراءات المناسبة لملاحقتها، ويطلق عليه علماء الإدارة الإستراتيجية التحليل البيئي SOWT analysis وهي الحروف الأولى من القوة والضعف والفرص والتحديات، كما يسمونه أحياناً بتحليل الموقف، (Dooris, J. Michael, et. Al, 2002, 7) لأنه ينطوي على تحليل كامل للموقف الذي تعمل فيه المؤسسة من بيئة خارجية وعناصر داخلية، وهذا التحليل ضروري لتحديد أنشطة جديدة ستمارسها المؤسسة التعليمية، أو إلغاء بعض الأنشطة التي تشكل عبئاً على المؤسسة. (Michael, Steve (Change, Gwang;2008,12) (Olu,1995,4)

تحليل البيئة الداخلية

لا يمكن لأي مؤسسة تعليمية أن تقوم بصياغة إستراتيجيات دون تحليل بيئتها الداخلية وإمكاناتها ومدى قوتها وضعفها، حيث يساعد هذا التحليل فيما يلي:

١. الإسهام في تحليل جميع مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة وتقييم مدى قدراتها وإمكاناتها المادية والبشرية المتاحة.
 ٢. تحديد نقاط القوة، وتعزيزها، والاستفادة منها، والبحث عن طرق لتدعيمها مستقبلاً.
 ٣. بيان وتحديد نقاط الضعف، حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمؤسسة.
 ٤. ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف) والتحليل الخارجي (الفرص والتحديات) لاقتناص الفرص من خلال نقاط القوة الداخلية، وتجنب التحديات أو تحجيمها من خلال إزالة نقاط الضعف. (المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، ١٩٩٩، ١٣١-١٣٢).
- ويتطلب تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة الإجابة عن الأسئلة التالية: ما جوانب القوة والضعف في المؤسسة؟ ما الموارد المتاحة بالنسبة للمؤسسة؟ ما القضايا الداخلية التي يجب معرفتها؟ كيف تتعامل المؤسسة مع المجتمع؟ (حسين، حسن مختار، ٢٠٠٢، ١٧٩).
- والإجابة عن هذه الأسئلة تستلزم وجود رؤية لدى المخطط الإستراتيجي، بكيفية تنفيذ هذا التحليل وتعرّف الإجراءات التي ينبغي القيام بها في سبيل تحليل المكونات الداخلية للمؤسسة، وتتمثل هذه الإجراءات فيما يلي:
١. تحديد جميع مدخلات المؤسسة والعمليات التي تتم فيها.
 ٢. تعيين المصادر التي يمكن الحصول منها على بيانات ومعلومات، ويتم ذلك من خلال الاعتماد على مجموعة من المصادر - الشفهية أو المكتوبة - التي تتعلق بالمؤسسة من المنشورات والسجلات والمطبوعات والوسائط الإلكترونية التي يتم جمعها من الأفراد خلال المقابلات أو الاستبانات.
 ٣. جمع البيانات التي تم الحصول عليها في الإجراء السابق من أجل تصنيفها وتجهيزها للتحليل بواسطة المخطط الإستراتيجي أو أحد أفراد فريق التخطيط الإستراتيجي. (الزنفلي، أحمد محمود، ٢٠١٠، ٥٥).
 ٤. التحليل والتفسير واستخلاص النتائج بواسطة المخطط الإستراتيجي أو أحد أفراد فريق التخطيط الإستراتيجي، ويتم ذلك من خلال عقد اجتماعات ومناقشات يحضرها فريق التخطيط الإستراتيجي بأكمله، ويتم النقاش من خلال أسلوب العصف الذهني مثلاً.

٥. تحديد نقاط قوة وضعف المؤسسة بعد القيام بالتحليل والتفسير، حيث يتم تحديد نقاط القوة والضعف لكل مكون من مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة التعليمية خلال مجموعة من التساؤلات يطرحها المخطط الإستراتيجي، تحدد النواحي الإيجابية والسلبية بالمؤسسة، وكذلك نقاط القوة والضعف بها.

٦. عمل تقييم شامل لجميع عناصر المؤسسة الداخلية وتحديد نقاط القوة والضعف كتابةً، بعد دراستها جيداً في قائمة تفصيلية بنقاط القوة وأخرى بنقاط الضعف: (ماهر، أحمد، ٢٠٠٩، ١١٢)

تحليل البيئة الخارجية

يقصد بالبيئة الخارجية، تلك المتغيرات والقوى التي تؤثر على المؤسسة وتقع خارج حدودها وخارج نطاق رقابة وسيطرة إدارتها، وتشمل جميع المتغيرات الاقتصادية والسياسية، والاجتماعية العلمية، والتكنولوجية، والسكانية (مرسى، نبيل، وسليم، أحمد، ٢٠٠٧، ٣٣). أي أنها كل ما يخرج عن نطاق بيئتها الداخلية، مما يدل على أن البيئة الخارجية للمؤسسة هي الإطار العام الذي تتحرك فيه المؤسسة وتتعامل معه لإنجاز خطط وبرامج العمل من أجل تحقيق أهداف هذه المؤسسة. (أبو بكر، مصطفى محمود، والنعيم، فهد بن عبد الله، ٢٠١٠، ٢٥٠).

ويتطلب تحليل البيئة الخارجية الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما المتغيرات المجتمعية ذات التأثير على المؤسسة؟
٢. ما المصادر التي يمكن الحصول منها على معلومات بخصوص تلك المتغيرات؟
٣. ما الانعكاسات المتوقعة لكل متغير من متغيرات البيئة الخارجية على المؤسسة؟
٤. ما الانعكاسات الإيجابية والسلبية التي تؤثر على المؤسسة؟ وما الفرص المتاحة وما التحديات المفروضة؟

والإجابة عن هذه الأسئلة تستلزم وجود رؤية لدى المخطط الإستراتيجي لتنفيذ هذا التحليل، وتحديد إجراءات تحليل البيئة الخارجية، حيث إن كل سؤال يعطى إجابة تمثل إجراء من إجراءات تحليل البيئة الخارجية، فعلى سبيل المثال:

١. تتم الإجابة عن السؤال الأول من خلال تحديد المتغيرات ذات التأثير على المؤسسة التعليمية.

٢. تتم الإجابة عن السؤال الثاني من خلال تعيين المصادر التي يمكن الحصول منها على معلومات بخصوص تلك المتغيرات، من خلال الأدبيات والمطبوعات والوثائق وقواعد البيانات والتقارير الإستراتيجية وغيرها، والبحث عن الملائم منها، ومدى كفايته لدراسة متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة التعليمية.

٣. للإجابة عن السؤال الثالث يتم تمييز الاتجاهات الحالية والمستقبلية بالنسبة لكل متغير من متغيرات البيئة الخارجية ذات التأثير على المؤسسة، وبهذا التمييز بين الاتجاهات يتم وصفها كتابة من قبل المخطط الإستراتيجي، ثم يقوم بجمعها والتوصل إلى وصف شامل لتلك الاتجاهات.

٤. تتم الإجابة عن السؤال الرابع من خلال معرفة انعكاسات وتداعيات متغيرات البيئة الخارجية على المؤسسة التعليمية، والتي تمثل مجموعة المؤشرات المعبرة عن ملامح وأوضاع المجتمع الذي توجد فيه المؤسسة، ثم يتم تحديد الفرص المتاحة والتحديات المفروضة من تلك المتغيرات على المؤسسة.

وهنا يلزم أن يقوم المخطط الإستراتيجي بتقييم الاتجاهات التي سبق وصفها، وكتابتها من جانب فريق التخطيط الإستراتيجي كل عضو على حدة، ثم يقوم بجمعها ودراستها جميعاً، ثم يتوصل إلى تقييم شامل لتلك الاتجاهات محدداً الفرص والتحديات، ويخصص لكل منها قائمة منفردة.

وهنا ترى الباحثة ما يلي:

✓ تم ذكر بعض الأبعاد تحت مسمى فرص وأخرى تحت مسمى تهديدات، ولكن الأفضل ذكر مصطلح تحديات بدلاً من تهديدات، لأنها أنسب للمؤسسات التعليمية، أما التهديدات فهي أنسب للمجال العسكري. كما أن تحديد الفرص والتهديدات لم يأت بناء على تحليل علمي دقيق للأوضاع المجتمعية العالمية والإقليمية والمصرية والمجتمع المحلي لمحافظة القليوبية، وجاء الحديث عنها حديث عام دون توضيح مدى ارتباطه بجامعة بنها وكيف أنه يمثل فرصة أو تحدياً، وغابت معايير الجودة والاعتماد داخل الخطة، والتي كان من المفترض أن تمثل الهدف العام والنهائي لها، وأن يتم التحليل البيئي في ضوءها.

✓ تم الحديث عن الفجوة بين الوضع المستهدف والقائم بحكم عام، دون تحليل مدى الفجوة في كل بعد وإمكانية سدها، ودون إجراء مقارنة بين الواقع الحالي للمؤسسة وبين الغاية المكتوبة

في الخطة الإستراتيجية؛ لتحديد حجم الفجوة بينها، وتحديد الآثار السلبية لكل فجوة، حتى يمكن اتخاذ القرارات التي من شأنها تقليص حجم الفجوة والقضاء عليها، ومن ثم الوصول إلى الوضع المأمول، وكان لابد من تحديد الفجوة لمواجهة الموقف بكل شفافية ومحاولة تعرف مدى إمكانية غلق هذه الفجوة، وقد يترتب على تحليل الفجوات وما يكشفه من حقائق عودة المحلل إلى مرحلة صياغة الرؤية لمراجعتها، والتأكد من توافر القدرة علي بلوغها، كما أن الكشف عن فجوة في مجال معين قد يؤدي إلي ظهور فجوات في مجالات أخرى مما قد يدفع مسؤولي التخطيط للبحث عن إستراتيجيات جديدة للقضاء على ما ظهر من فجوات (الأسطة، عبد القادر محمد، ٢٠١٦، ١٤٠).

- ✓ يؤخذ على الخطة في تلك المرحلة عدم تحديد الأساليب الإحصائية التي استعان بها فريق إعداد الخطة في التوصل إلى نقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص، والتحديات.
 - ✓ يؤخذ عليها -أيضا- ذكر الإجراءات التي اتبعتها الفريق من أجل تحليل الوضع الراهن داخل إطار الخطة، فما يمكن ذكره في هذه المرحلة هو أبرز نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات، وخلاف ذلك يمكن أن يوضع ضمن ملاحق الخطة فهذه الإجراءات ليست ضمن عناصر الخطة. أما فيما يخص نتائج التحليل البيئي، فإنه بمراجعة ما توصلت إليه عملية التحليل البيئي التي قام بها فريق التخطيط بالجامعة لوضع الخطة الإستراتيجية قيد الدراسة، تبين أنه قد خرجت تلك المرحلة بجملة من نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات، وذلك في ضوء ما ذكرته وثيقة الخطة.
- ولكن بدراسة وتحليل نتائج التحليل البيئي وجدت الباحثة أن هناك مأخذ كثيرة على تلك النتائج، سواء فيما يخص اعتبار الناتج جانب قوة أو جانب ضعف أو فيما يتعلق بحسن الصياغة، ويمكن تناول ذلك فيما يلي:

- ✓ الخلط بين الفرص وجوانب القوة، فقد جاء بنقاط القوة بعض الفرص وجاء بالفرص جوانب قوة، وإن دل ذلك على شيء فإنه يدل على عدم توشي الدقة أثناء عملية التحليل.
- ✓ يؤخذ على نقاط القوة -أيضا- أنها جاءت بشكل مفصل، حتى أصبحت تبدو وكأنها تسهيلات تقدمها الجامعة للمستفيدين من خدماتها، كما جاء ضمن جوانب القوة في عنصر واحد العديد من النقاط، مما أفقدها صفة العمومية؛ لذا ترى الباحثة أنه كان من الأفضل

دمج تلك النقاط وصياغتها بصورة أكثر عمومية؛ فالعنصر كي يمكن اعتباره جانبا من جوانب القوة بالنسبة للجامعة، لا بد أن يكون ذا تأثير واضح وقوي في مساعدة الجامعة على القيام بدورها تجاه المجتمع، ومن ثم بلوغ الوضع الذي تستهدفه مستقبلا، وليس كل ما يوجد داخل الجامعة ويعد إيجابيا يمكن اعتباره نقطة قوة .

✓ يؤخذ أيضا على نقاط القوة أن هناك بعض النقاط التي لا توجد حاجة لذكرها، فهي متضمنة بالفعل في نقاط قوة أعم منها.

✓ يوجد تناقض بين جوانب القوة وجوانب الضعف، بما يعني وجود الشيء وعكسه في ذات الوقت؛ فقد جاء بنقاط القوة " تشجيع البحث العلمي والنشر الدولي " وفي الوقت ذاته جاء بنقاط الضعف "ضعف القدرات البحثية لبعض الكليات، ومحدودية الاستفادة من نتائج الأبحاث التطبيقية من قبل المجتمع المحيط، مع قلة الدراسات البينية والبرامج والمشروعات في كليات الجامعة ، كما جاء بنقاط القوة " وجود الجامعة في موقع جغرافي متميز ومجتمع زراعي صناعي وسط الدلتا، مما يسهم في تلبية احتياجات الاقتصاد القومي والتنمية المستدامة في مجالات الزراعة والصناعة، مع وجود أرض فضاء بكفر سعد (بها) والعبور كامتداد للجامعة"، وجاء في نقاط الضعف تناثر الكليات في نطاق جغرافي كبير وغير متصل، وإقامة أغلب أعضاء هيئة التدريس والإداريين في أماكن بعيدة عن مقر الجامعة.

✓ كما جاء بنقاط القوة "المساهمة الفعالة في تلبية احتياجات سوق العمل والمجتمع، وجاء في نقاط الضعف "قلة الدراسات البينية والبرامج والمشروعات في كليات الملبية لاحتياجات سوق العمل".

✓ كما جاء بنقاط القوة "وجود قيادة ملتزمة بالفكر الإستراتيجي والممارسات الابتكارية والاستقلالية وتطبيق معايير الجودة وحرص كليات الجامعة على الحصول على الاعتماد، مع اعتماد عدة كليات بالجامعة بالفعل من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وجاء في نقاط الضعف "عدم استيفاء أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والإداريين للقياسات المرجعية مقارنة بأعداد الطالب في بعض التخصصات بكليات الجامعة والأقسام النظرية، مثل: كلية التجارة والتربية والحقوق، كما أن البنية التحتية والتسهيلات الداعمة للتعليم والتعلم لا تستوفي القياسات المرجعية ولا تلائم أعداد الطلاب في بعض كليات الجامعة، مع قلة فعالية نظام استطلاع رأي المستفيدين في جودة التعليم والمشاركة المجتمعية في بعض الكليات.

✓ يؤخذ عليها -أيضا- أنه في الجزء الخاص بتحليل القطاع الإداري لم تذكر أي جوانب تمثل جوانب قوة بالنسبة للجامعة، بل ذكرت نقاط الضعف التي تمثلت في "الإجراءات الإدارية غير الفعالة وضعف قدرات معظم الإداريين"، والتساؤل هنا: هل لا يوجد أي نقاط قوة خاصة بهذا القطاع؟

❖ أما فيما يخص نقاط الضعف فإنه يؤخذ عليها ما يلي:

✓ الحديث عن نقاط الضعف لا يمكن اعتباره سردا للسلبيات التي تعاني منها الجامعة؛ وذلك لأن هناك سلبيات لا تضعف قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها، بمعنى أنه ليس لها تأثير مباشر على أداء الجامعة؛ وذلك لأن هناك بعض السلبيات التي قد تكون بسيطة وتحتاج إلى تدخلات وقتية؛ لذا لا يمكن اعتبارها -بأي حال من الأحوال- نقاط ضعف إلا أن ما جاء بالخطة لم يراع ذلك؛ فمعظم ما ذكر ضمن نقاط الضعف يمثل سلبيات بسيطة لا يتطلب التغلب عليها وضع خطة إستراتيجية، ومن هنا يمكن الحكم على أن ما تم خلال تلك المرحلة يمثل عملية مسح بيئي لم تتطرق إلى التحليل.

✓ ذكر العديد من نقاط الضعف التي يدور معظمها حول جزئية واحدة؛ فقد جاء بنقاط الضعف أكثر من (١٢) جانبا من جوانب الضعف، يدور معظمها حول عدم استيفاء القياسات المرجعية، سواء للبنية التحتية والتسهيلات الداعمة للتعليم والتعلم، أو لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والإداريين، مع قلة فعالية نظام استطلاع رأي المستفيدين عن جودة التعليم وعدم مراعاته للقياسات المرجعية؛ فبدلا من تعدد نقاط الضعف بهذه الصورة كان من الممكن ذكر كل ما سبق في نقطة واحدة تتضمن عدم استيفاء القياسات المرجعية لمعظم مدخلات الجامعة.

✓ هناك خلط بين ما يعد نقاط قوة أو فرص والعكس، فقد جاء ضمن نقاط القوة "وجود الجامعة في موقع جغرافي متميز ومجتمع زراعي صناعي وسط الدلتا، مما يسهم في تلبية احتياجات الاقتصاد القومي والتنمية المستدامة في مجالات الزراعة والصناعة" ونفس العبارة جاءت كفرصة مع تغيير الصياغة فقط، مثل "وجود الجامعة في وسط تجمعات صناعية وزراعية بمحافظة القليوبية" وأيضا "وجود الجامعة في موقع جغرافي متميز بين خمس محافظات" ✓ كما يؤخذ عليها -أيضا- أنه جاء بنقاط القوة ما يمثل فرصا مثل "وجود شراكات إستراتيجية مع الجامعات والمؤسسات العلمية والبحثية المحلية والأجنبية" التي جاءت ضمن نقاط قوة

يقابلها " توافر جهات مستعدة لعقد الاتفاقات الدولية ومشاريع الشراكة" والتي جاءت ضمن الفرص.

✓ أنه بالرغم من أن الجامعة تتميز بوجودها في مجتمع صناعي متميز وسط الدلتا، بما يسهم في تلبية احتياجات الاقتصاد القومي والتنمية المستدامة في مجالات الصناعة، والتي جاءت ضمن "نقاط القوة" نلاحظ أنه جاء ضمن الفرص أن هناك مشكلات في مجتمع الصناعة.

✓ كما يؤخذ عليها -أيضا- أنه جاء ضمن نقاط الضعف ما يمثل تحديا، ومن أمثلة ذلك "محدودية الاستفادة من نتائج الأبحاث التطبيقية من قبل المجتمع المحيط، مع قلة الدراسات البنائية والبرامج والمشروعات في كليات الملبيبة لاحتياجات سوق العمل"، ومثل ذلك لا يمكن اعتباره نقطة ضعف؛ وذلك لأن نقاط الضعف تنحصر فيما يعوق الجامعة عن تنفيذ أهدافها، بشرط أن يكون داخل حدود الجامعة، وإلا أصبح تحديا، فهنا يمكن للجامعة أن تواجه هذا التحدي بأن تطور من برامجها ومشروعاته، بما يلبي احتياجات سوق العمل، وتتفوق على غيرها؛ وبذلك لا يمكن اعتبار ما سبق ذكره نقطة ضعف بل تحديا؛ وذلك انطلاقا من كون التحدي يعني المشكلات التي تواجه المؤسسة خارجيا، وتتطلب منها ضرورة التدخل.

✓ يؤخذ على نتائج التحليل البيئي -أيضا- تكرار بعض نقاط الضعف أكثر من مرة، وهذا دليل على عدم توخي الدقة، وغياب فكر المراجعة لتلك النتائج؛ مما ينتج عنه ضعف جودة الخطة بصفة عامة، فضلا عن أن تكرار نقاط الضعف قد يكون له تأثير سلبي على أداء العاملين بالجامعة؛ وذلك بسبب ما قد يصيبهم من الشعور بالإحباط في إحداث التطوير.

✓ أما فيما يخص الفرص فإنه يؤخذ عليها أن معظمها جاء قاصرا على المستوى القومي، ولم تتناول فرصا على المستوى الإقليمي أو العالمي، سوى فرصة وجود جهات مانحة محلية وإقليمية ودولية، ولم يتم ذكر تلك الجهات المانحة، وكذلك توافر جهات مستعدة لعقد الاتفاقات الدولية ومشاريع الشراكة، ولم يتم ذكر هذه الجهات أيضا، على الرغم من أن هناك العديد المتغيرات الإقليمية والعالمية والتي من المؤكد أن لها بالغ الأثر على التعليم الجامعي برمته.

✓ وأخيرا عرضت الخطة عددا من الفرص وعددا آخر من التهديدات؛ إلا أنه يؤخذ على الخطة استخدام مصطلح التهديدات؛ فكان يجب أن يطلق على تلك النقاط "تحديات"، ويتضح السبب في ذلك من خلال التفرقة بين المصطلحين، فالتهديد يعني محاولة إلحاق الضرر، أو الأذى بفرد، أو جماعة، أو دولة، ويشترط على الحدث كي يمثل تهديدا أن يكون له تأثير مباشر على الأمن القومي للدولة، وغالبا ما تكون أهدافه سياسية، أما التحدي فيعني المشكلات

والصعوبات التي تواجه المؤسسة، وتحد من قدرتها على تقدمها، وتقف حجر عثرة أما تحقيق أمنها واستقرارها، ولا يمكن تجاهلها أو تجنبها، وغالبا ما يهدف التحدي إلى اختبار قدرة الدولة على المنافسة.

وفي ضوء ذلك، يتضح أن ما ذكرته الخطة يمثل تحديات وليس تهديدات. وتأسيسا على ما سبق ترى الباحثة أن ما توصلت إليه عملية التحليل البيئي من نتائج، في حاجة إلى المراجعة والتدقيق لإعادة صياغتها والتخلص من التناقضات الموجودة بها، وكذلك إدراك التداخل بين نقاط القوة والفرص، وبين نقاط الضعف والتحديات.

➤ مراعاة السياسات والبرامج والممارسات والعمليات المنظمة التي تساعد على تحديد وتفعيل وتطوير الوضع الراهن للخطة الإستراتيجية للجامعات (رؤية مصر ٢٠٣٠).

يمثل مراعاة السياسات والبرامج والممارسات والعمليات المنظمة التي تساعد على تحديد وتفعيل وتطوير الوضع الراهن للخطة الإستراتيجية للجامعات (رؤية مصر ٢٠٣٠). أحد عوامل نجاح الخطط الإستراتيجية للتعليم الجامعي، ولقد أوضحت وثيقة الخطة الإستراتيجية لجامعة بنها (٢٠١٧/٢٠٢٢)، أنها استرشدت بالسياسات والبرامج والممارسات والعمليات المنظمة التي تساعد على تحديد وتفعيل وتطوير الوضع الراهن للخطة الإستراتيجية للجامعات (رؤية مصر ٢٠٣٠)، **ولعل ما يؤخذ على ذلك ما يلي:**

➤ أن الخطة لم تحقق إستراتيجية التنمية المستدامة (رؤية مصر ٢٠٣٠)، التي استرشدت بها، والتي استهدفت إتاحة التعليم والتدريب للجميع بجودة عالية دون تمييز، في إطار نظام مؤسسي كفاء وعادل ومستدام ومرن، مرتكزا على المتعلم والمتدرب القادر على التفكير، والمتمكن فنياً وتقنياً وتكنولوجياً، والقادر على التعامل تنافسياً مع الكيانات الإقليمية والعالمية.

➤ أن الخطة لم تحقق إستراتيجية التنمية المستدامة (رؤية مصر ٢٠٣٠)، التي استرشدت بها في ضرورة تحقيق مسيرة التنمية الشاملة في مصر، وتبني مسيرة تنموية واضحة لوطن متقدم ومزدهر تسوده العدالة الاقتصادية والاجتماعية وإحياء الدور التاريخي لمصر في الريادة الإقليمية، مع تعظيم الاستفادة من المقومات، والمزايا التنافسية، وتحقيق متطلبات التعليم من أجل التنمية المستدامة، وأن يصبح التعليم أكثر من مجرد قاعدة معارف متصلة بالبيئة والاقتصاد والمجتمع، بل يتناول مهارات التعلم والاتجاهات والقيم التي تحفز الأفراد على التماس

سبل العيش المستدام والمشاركة في مجتمع ديمقراطي، ودراسة القضايا المحلية والعالمية عندما يكون ذلك ملائماً.

➤ مازال معظم الجامعات يعاني من مشكلات وتحديات ترتبط بعدة محاور منها : عملية "التدريس"، حيث تعاني من نمطية المقررات الدراسية، واستخدام طرائق التدريس التقليدية، و"البحث العلمي" الذي يعاني من نقص المعرفة اللازمة لإجراء البحوث العلمية، وغياب التعاون العلمي بين الجامعات على المستوى المحلي والدولي، و"خدمة المجتمع"، حيث يعاني من ضعف الترابط بين البحوث التي تقوم بها أعضاء هيئة التدريس وخطط التنمية، والانفصال الواضح بين كليات الجامعة وكثير من مؤسسات المجتمع، لذلك يمثل التخطيط الإستراتيجي ضرورة للتعليم الجامعي، لتحقيق التنمية المنشودة، ومواجهة التغيرات المجتمعية المتلاحقة من عولمة، وثورة اتصالات، وثورة تكنولوجية... إلخ.

✚ مراجعة الفكر التنموي في مصر:

- من أهم الدروس المستفادة من مراجعات الفكر التنموي في مصر أنها كشفت عن الآتي:
- أن دور الدولة بمؤسساتها محدود في تحقيق أهداف إستراتيجية التنمية المستدامة، وأن منهج التنمية لا بد أن يقوم على دور أكبر للدولة في إطار مخطط تنموي عام، يحقق التكامل الفعال بين دور كل الأطراف الفعالة في المجتمع.
- إن المجتمع بكل مؤسساته بما فيها الجامعات، لم يشارك بفعالية في كل مراحل التنمية بدءاً من طرح رؤية مستقبلية للتنمية، ومروراً بصياغة إستراتيجية وسياسات التنمية، ثم صياغة وتنفيذ الخطط التفصيلية ومتابعة التنفيذ.
- أن إستراتيجية التنمية المستدامة " رؤية مصر ٢٠٣٠ " جاءت لتعبر عن عودة نموذج الدولة التنموية بناء على ما تم استخلاصه من مراجعات للفكر التنموي، حيث تبين أن مقتضيات تطوير إستراتيجية التنمية في مصر لا يمكن أن تحظى بالنجاح والفعالية إذا استمر دور الدولة في التراجع مقابل نمو دور القطاع الخاص.

- إن الأمر لا يتعلق بالعودة إلى تقييد القطاع الخاص، ولكن بإعادة صياغة أدوار الدولة والقطاع الخاص وشركاء التنمية بشكل متوازن يسمح بأقصى استفادة بقدرات وخصائص كل منهم.

✚ تأكيد قوة مصر الناعمة وتعزيز الاهتمام بالثقافة الداعمة للتنمية المستدامة

لم تراع الخطة الإستراتيجية لجامعة بنها (٢٠١٧/٢٠٢٢) تطبيق سمات القوة

التربوية الناعمة **Soft Educational Power** وهو ما يعني:

١. عدم ربط معظم أهداف الخطة الإستراتيجية لجامعة بنها بأهداف التنمية المستدامة 2030 التي تهدف إلى توفير الفرص التعليمية لجميع الأطفال والفتيات والفئات المهمشة في المجتمع، مع الحرص على توفير الخدمات الصحية ومكافحة الفقر والجوع، والحفاظ على موارد البيئة المتنوعة من الهدر وسوء الاستغلال ومكافحة الآثار السلبية الناجمة عن التلوث، إضافة إلى توفير فرص عمل متنوعة للشباب.
٢. عدم الاستجابة للمتغيرات العالمية، واستشراف المستقبل وإدراك حاجة الشعوب المتزايدة للمعرفة والتكنولوجيا المتطورة كمتطلبات أساسية.
٣. عدم الانفتاح على الثقافات المختلفة.

نتائج البحث وتوصياته

من خلال المعالجة السابقة التي مر بها البحث، يمكن استخلاص مجموعة من النتائج،

هي:

- ✓ أن جامعة بنها تسعى في خطتها الإستراتيجية (٢٠١٧/٢٠٢٢)، إلى تحسين مخرجات العملية التعليمية فيها، وتعزيز قدراتها وإمكاناتها لزيادة إسهاماتها في العملية التنموية الوطنية، بما في ذلك حصول الجامعة على الاعتماد الأكاديمي كمؤسسة وكبرامج.
- ✓ تمثلت المعايير التي يمكن استخدامها في تحليل ونقد الخطة الإستراتيجية لجامعة بنها ٢٠٢/٢٠١٧ في اتباع منهجية علمية ملائمة في بنائها، واستخدام الأسلوب التخطيطي المناسب، والتشخيص الدقيق للبيئتين الداخلية والخارجية للتعليم الجامعي، ومراعاتها السياسات والبرامج والممارسات والعمليات المنظمة التي تساعد على تحديد وتفعيل وتطوير الوضع الراهن للخطة الإستراتيجية للجامعات (رؤية مصر ٢٠٣٠).
- ✓ أن الخطة الإستراتيجية لجامعة بنها غير قادرة على مواكبة طموحات رؤية مصر ٢٠٣٠، وذلك في ضوء العرض السابق للأهداف الإستراتيجية الطموحة في رؤية ٢٠٣٠ وآليات التنفيذ التي تمت الإشارة إليها لتحقيق هذه الأهداف.

✓ أن وثيقة الخطة الإستراتيجية لجامعة ببها (٢٠١٧/٢٠٢٢)، تعاني ضعفاً منهجياً واضحاً، حيث لم تراعى فيها توافر الشروط الفنية والأسس العلمية التي يلزم الاعتماد عليها في بناء الخطة الإستراتيجية، وكذلك العمليات المختلفة التي يمر بها وضع أي خطة إستراتيجية، ويرجع ذلك إلى التعجل وعدم التأني وعدم التدقيق من قبل واضعي وثيقة الخطة، ورغبتهم في نيل الرضا والاهتمام الحكومي من خلال خطة موجودة وجاهزة لتطوير التعليم الجامعي.

✓ أن الخطة الإستراتيجية لجامعة ببها (٢٠١٧/٢٠٢٢)، شابها القصور في تحليل وتشخيص البيئتين الداخلية والخارجية للخطة الإستراتيجية، ويرجع ذلك إلى عدم مراعاة الشروط العلمية التي تتطلبها عملية التحليل والتشخيص، والرغبة في إبراز إنجازات الوزارة أكثر من السلبيات التي تعاني منها منظومة التعليم الجامعي.

ومن ثم، يوصى البحث بضرورة ما يلي:

❖ إعادة النظر في الخطة الإستراتيجية لجامعة ببها حتى تتمكن من مواكبة الرؤية، يقوم بإعدادها أهل الاختصاص من ذوي الكفاءة والخبرة والمهتمين بالصالح العام، حتى يتحقق النجاح والتقدم المنشود في ميدان التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي.

❖ أن يراعى في الخطة الجديدة الأسس والشروط العلمية التي يتعين اتباعها في بناء الخطط الإستراتيجية للتعليم، وأن تنطلق هذه الخطة من المبادئ والأهداف العامة للتعليم الجامعي، وأن ترتكز على التشخيص العلمي والدقيق للبيئتين الداخلية والخارجية المحيطتين بالتعليم الجامعي.

❖ أن تتبنى جامعة ببها إستراتيجيات مستقبلية تدفعها لتحقيق كل الطموحات المنشودة في رؤية مصر ٢٠٣٠، ومن هذا المنطلق تعد رؤية ٢٠٣٠ خارطة طريق لها بما يحقق الريادة العالمية.

❖ أن تسعى الخطة الإستراتيجية للجامعة إلى إعداد خطة شاملة ومتكاملة لتحقيق ريادة الجامعة في العملية التعليمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع، بالشكل الذي يجعلها في طليعة الجامعات التي تتبنى اقتصاديات المعرفة والاستثمار في العقل البشري، وكذلك تبني شراكات مجتمعية وعالمية تحقق من خلالها الرؤى والتطلعات المستقبلية التي تقود إلى الإبداع والتميز.

❖ أن تتسم الخطة الإستراتيجية للجامعة بالمرونة والواقعية وتحقق كل الطموحات، وأن تصبح الجامعة مكاناً جذاباً للعمل والدراسة، وأن تكون جامعة رقمية تؤدي دوراً محورياً في العشرين سنة القادمة، في تحقيق الريادة في إنتاج وتوليد المعرفة، ويكون خريجها قادراً على إيجاد فرصة عمل داعمة للاقتصاد الوطني.

❖ أن تحتم الخطة الإستراتيجية للجامعة تكوين بيئة تعليمية رائدة وعالمية، تخدم جميع المستفيدين من الجامعة محلياً وعربياً وعالمياً.

- ❖ يجب أن تهتم الخطة الإستراتيجية للجامعة بتحديد قيم سامية، تسعى حثيثاً في تحقيقها للوصول للريادة العالمية، وهي الجودة والتميز والقيادة والعمل بروح الفريق والحرية والعدالة والنزاهة والشفافية والمساءلة والتعلم المستمر.
- ❖ أن تتضمن الخطة الإستراتيجية للجامعة أهدافاً إستراتيجية مثل الإجابة في جميع المجالات، والتميز في مجالات محددة، وتوفير وإعداد أعضاء هيئة تدريس متميزين، والحرص على الكيف لا الكم، من خلال تقليل أعداد طلاب الجامعة وزيادة أعداد طلاب الدراسات العليا، وتشديد متطلبات الالتحاق، وتعزيز قدرات الخريجين وتمكينهم من اكتساب المهارات المختلفة في حياتهم الأكاديمية.

مراجع البحث

أولاً: المراجع العربية:

- (١) إبراهيم، أحمد عابد (٢٠١٦): التخطيط الإستراتيجي لجامعة ببها في ضوء متطلبات التنافسية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة ببها.
- (٢) أبو بكر مصطفى محمود (٢٠٠٤): المرجع في التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية.

- ٣) أبو بكر، مصطفى محمود، والنعيم، فهد بن عبد الله (٢٠١٠): الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرار في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- ٤) أبو دولة، جمال وصالحية، لؤي (٢٠٠٥). "تقييم مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية"، المجلة العربية للإدارة، ع ٢٥، مج ١.
- ٥) أجندة الأمم المتحدة ٢٠٣٠: أهداف التنمية المستدامة، متاح علي <https://u.ae/ar-ae/about-the-uae/leaving-no-one-behind>
- ٦) إدريسي، ثابت عبد الرحمن، والمرسى، جمال الدين محمد (٢٠٠٢): الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- ٧) الأسطة، عبد القادر محمد (٢٠١٦): أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان.
- ٨) إسماعيل، طلعت الحسيني (٢٠١٥): معايير العولمة الاقتصادية والسياسية وتأثيراتها على عملية تخطيطي نظام التعليم، مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ع ٨٩، ج ١، أكتوبر.
- ٩) الأمم المتحدة: الجمعية العامة (سبتمبر ٢٠١٥) تحويل عالمنا: خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠، الأمم المتحدة، نيويورك، القرار (٧٠-١).
- ١٠) الأمم المتحدة، المجلس الاقتصادي والاجتماعي (٢٠٠٢): لجنة التنمية المستدامة بوصفها اللجنة التحضيرية لمؤتمر القمة العالمي للتنمية المستدامة، تنفيذ جدول أعمال القرن ٢١، تقرير الأمين العام، الدورة الثانية، ٢٨ يناير - ٨ فبراير ٢٠٠٢، نيويورك، ١٩ ديسمبر ٢٠٠١، نيويورك.
- ١١) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي حول العالم (٢٠٢١): الأهداف العالمية للتنمية المستدامة، متاح علي

<https://www.eg.undp.org/content/egypt/ar/home/sustainable-development-goals.html>

- ١٢) بنوان، هبة إبراهيم الشحات، (٢٠٢٠): واقع التخطيط الإستراتيجي لجامعة كفر الشيخ في ضوء إستراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠" (دراسة مستقبلية من منظور تربوي)، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ.
- ١٣) بيومي، محمد غازي (٢٠٠٩): نموذج مقترح للتخطيط الإستراتيجي في ضوء مدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة في مصر، مجلة كلية التربية بالزقازيق، ٢٣ع
- ١٤) جامعة الدول العربية (٢٠١٦): الإعلان العربي لتنفيذ خطة التنمية المستدامة ٢٠٣٠ في الدول العربية: الأبعاد الاجتماعية، القاهرة، ٦-٧ أبريل.
- ١٥) جامعة بنها (٢٠١٧) : الخطة الإستراتيجية لجامعة بنها (٢٠١٧ / ٢٠٢٢) " معاً نبني المستقبل نحو العالمية"، الإصدار الثاني، الوحدة المركزية للتخطيط الإستراتيجي.
- ١٦) جامعة بنها (٢٠١٩): مركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار، جامعة بنها.
- ١٧) جامعة بنها (٢٠١٤): مواقع أعضاء هيئة التدريس: العضوية والجوائز، جامعة بنها، متاح على: www.bu.edu.eg/portal/index.php?act=20
- ١٨) جامعة بنها (٢٠١٠): إستراتيجية جامعة بنها، ٢٠١٠/٢٠١٥، جامعة بنها.
- ١٩) جامعة بنها (٢٠١٢): نبذة تاريخية عن جامعة بنها، متاح على.....
- www.bu.edu.eg/univ_info/about_univ.php
- ٢٠) جامعة بنها (٢٠١٠): مركز المعلومات والخدمات البحثية، مركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار: دليل جامعة بنها، جامعة بنها.
- ٢١) جمهورية مصر العربية (٢٠٠٥): رئاسة مجلس الوزراء <http://www.cabinet.gov.eg/Arabic/GovernmentStrategy/Pages/Egypt%E2%80%99sVision2030.aspx>
- ٢٢) جوردان، نايدوا. (٢٠١٣). وضع تصور للتعليم في جدول أعمال التنمية لما بعد عام ٢٠١٥، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة: الأمم المتحدة، نيويورك.
- ٢٣) الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (٢٠١٨): النظام الإيكولوجي للبيانات في مصر لدعم التنمية، القاهرة، ديسمبر.

- ٢٤) حسن، آية جلال السيد (٢٠١٩): التخطيط الإستراتيجي لجامعة الزقازيق باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الزقازيق.
- ٢٥) حسين، حسن مختار (٢٠٠٢): تصور مقترح لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، مجلة التربية، جامعة عين شمس، السنة الخامسة، ع٦، مارس.
- ٢٦) الحماسي، دينا فتحي عبده (٢٠١٤): التخطيط الإستراتيجي لتطوير الجامعات المصرية في ضوء التصنيفات العالمية لجامعات القمة، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة دمياط.
- ٢٧) خشبة، محمد ماجد وآخرون (٢٠١٦): نحو إطار متكامل لقياس ودراسة أثر أهداف التنمية المستدامة لما بعد ٢٠١٥ على أوضاع التنمية المستدامة في مصر خلال الفترة ٢٠١٦-٢٠٣٠، سلسلة قضايا التخطيط والتنمية، معهد التخطيط القومي رقم ٢٦٨، القاهرة، يوليو.
- ٢٨) رمدوم، سمية (٢٠١٧): التنمية المستدامة مقارنة مفاهيمية، أعمال المؤتمر العلمي الدولي: الوقف الإسلامي والتنمية المستدامة، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح، قسنطينة، الأردن. مركز البحث وتطوير الموارد البشرية والجزائر. جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، مارس.
- ٢٩) رمضان، فاطمة فرحات عبد المجيد (٢٠١١): الخطة الإستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالي. دراسة تحليلية نقدية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الزقازيق.
- ٣٠) الريميدي، بسام سمير، الزهراء، فاطمة (٢٠١٨): التخطيط البيئي كآلية لتحقيق البعد البيئي في إستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المركز الجامعي عبدالحفيظ بو الصوف ميله، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- ٣١) الزنفلي، أحمد محمود (٢٠١٠): التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي لتلبية متطلبات التنمية المستدامة، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الزقازيق.
- ٣٢) الزنفلي، أحمد محمود (٢٠١٣): المبادئ والأهداف العامة للتعليم قبل الجامعي: دراسة تحليلية نقدية، دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ع٨١، أكتوبر.
- ٣٣) السعيد، هالة (٢٠١٧): إستراتيجية عام ٢٠٣٠ م. مجلة المال والتجارة: نادي التجارة

- ٣٤)سكران، محمد محمد (٢٠١٣): المنهج النقدي في البحث التربوي عالم التربية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، ع ٤٣، س ١٤، يوليو.
- ٣٥)شاهين، نجلاء أحمد محمد (٢٠٢١): إستراتيجية مقترحة لتفعيل جامعة الطفل بمصر في ضوء رؤية مصر ٢٠٢٠، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مج١٥، يناير.
- ٣٦)شاهين، نجلاء احمد محمد (٢٠٢٠): التخطيط الإستراتيجي لجامعة بنها في ضوء متطلبات الريادية، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، ع ١، مج ٢٠.
- ٣٧)الشرقاوي، اميرة محمود (٢٠١٧): أساليب التخطيط التربوي: رؤية تحليلية نقدية، الانجلو المصرية، القاهرة.
- ٣٨)صالح، صلاح الدين حسين وعكعك، علي سعيد (٢٠١٠): التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في جامعات عمان الخاصة، مجلة دنانير، ع ٤
- ٣٩)صقر، عاشور أحمد (٢٠٠٣): تقديم في جون برايسون: التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية.. دليل عمل لدعم الإنجاز المؤسسي واستدامته، ترجمة : محمد عزت عبد الموجود، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت
- ٤٠)صقر، أحمد محي (٢٠١٩): العوامل الثقافية والاجتماعية وتأثيرها على الخطط الإستراتيجية لتشغيل الشباب في بعض دول العالم، دراسة تحليلية (ميدانية)، دار التعليم الجامعي.
- ٤١)عاشور، نيللي السيد الرفاعي (٢٠١٧): مواصفة قياسية مقترحة لتطوير إدارة نظام الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، ع ٣، مج ٦٧ ، يوليو.
- ٤٢)عبد النبي، كمال عجمي حامد (٢٠٢١): واقع التخطيط الإستراتيجي للجامعات المصرية في ضوء معايير الجودة وتأصيله من المنظور الإسلامي، مجلة كلية التربية، جامعة الازهر، ع ١٩٠، ج ٢، ابريل.

- ٤٣) عبدالعال، ياسر علي عليان (٢٠٢١): درجة امتلاك الإدارة الجامعية في جامعة آل البيت لمهارات التخطيط الإستراتيجي، مؤتمة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مؤتمة، مج ٣٦ ، ع ١٤ .
- ٤٤) عبید، عبد الله عبد العزيز (٢٠١٦): مدى تحقيق اختبار القدرات العامة للمرحلة الثانوية لمبدأ تكافؤ الفرص التعليمية من وجهة نظر طلاب السنة التحضيرية بجامعة الملك فيصل، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ع ١٠٧، مج ٢٧، يوليو.
- ٤٥) عتريس، محمد عيد (٢٠٢٠): الريادة الإستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء إستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، جامعة الزقازيق نموذجاً. المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ج ٧٧، سبتمبر.
- ٤٦) على، سعيد إسماعيل (٢٠٢٢): التربية النقدية، الموسوعة العربية لفسفات التربية، القاهرة.
- ٤٧) علي، علي عبد القادر (٢٠٠٣): التطورات الحديثة في الفكر التنموي والأهداف الدولية للتنمية، مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية، المعهد العربي للتخطيط، ع ٢٤، مج ٥، يونيو.
- ٤٨) ماهر، أحمد (٢٠٠٩): دليل المديرين إلى التخطيط الإستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- ٤٩) المجلس الوطني المصري للتنافسية (٢٠١٢): الإستراتيجية المصرية للتنافسية المستدامة، التقرير الثامن للتنافسية المصرية، المجلس الوطني المصري للتنافسية.
- ٥٠) مجلي، رشاد سعيد قايد حسن، (٢٠١٨): تصور مقترح لإعداد الخطط الإستراتيجية للجامعات الحكومية بالجمهورية اليمنية، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - قسم العلوم الاقتصادية، ع ٤، ديسمبر.
- ٥١) مخيمر، عبد العزيز جميل (٢٠٠٥): دليل المدير العربي في التخطيط الإستراتيجي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- ٥٢) مرسى، نبيل، وسليم، أحمد (٢٠٠٧): الإدارة الإستراتيجية: إدارة التنافسية - إدارة المعرفة - إدارة المخاطر، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

- ٥٣) مشرف، شيرين عيد مرسي (٢٠٢٠): التوأمة الجامعية: كمدخل لتحقيق أهداف إستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ع ٤٤، ج ٤.
- ٥٤) معوض، محمد أحمد (٢٠٠٤): الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- ٥٥) المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (١٩٩٩): الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- ٥٦) مفتاح، الفيتوري ضو نصر (٢٠١٩): التخطيط الإستراتيجي في التعليم، المجلة الدولية للتنمية ع ١، مج ٨.
- ٥٧) المنوفي، محمد إبراهيم (٢٠٠٠): المنهج النقدي وأزمة البحث التربوي عالم التربية، ع ٢، س ١، أكتوبر.
- ٥٨) نايل، سحر حسني أحمد السيد (٢٠١٣): الإدارة الإستراتيجية كمدخل لإصلاح التعليم الجامعي المصري. دراسة مقارنة لخبرات بعض الدول، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة بنها.
- ٥٩) نصر، سعاد محمد عيد محمد (٢٠١٧): دور الجامعات في تلبية متطلبات إستراتيجية التنمية المستدامة " رؤية مصر ٢٠٣٠"، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، ع ٣، مج ٢٧.
- ٦٠) وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (٢٠١٦): الأسئلة الشائعة، القاهرة، متاح على:
<http://sdsegypt2030.com>
- ٦١) وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (٢٠١٩): إستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، القاهرة.
- ٦٢) وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (٢٠١٦): إستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، القاهرة.
- ٦٣) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إستراتيجية وزارة التعليم العالي في ضوء خطة التنمية المستدامة في مصر ٢٠٣٠.

٦٤) هيبه، زكريا محمد زكريا (٢٠١٧): التخطيط الإستراتيجي بجامعة طيبة: واقعه وسبل تفعيله، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، ع ٩٢، ج ٢، ديسمبر.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- 1) Al-Meleiji, R. & yahya, Y. (2010): Management of the strategic planning processes of university education in Egypt: Analytical study, journal of the Faculty of Education: Tanta university, Egypt, Vol (42).
- 2) AlHariri, R. (2010): Leadership & Quality Management in Higher Education, I 1, Dar Al-Thaqafa Amman, Jordan.
- 3) Ataei, M. (2013): Determining proper Strategies for Iran, Dimensional Stone mines: ASWOT-AHP Analysis, Arabian Journal of Geosciences, Vol. 6.
- 4) Bogaturov, A. (2006): Liderstvo I Desentralizasiya v Mejdunarodnoi Sisteme (Leadership and Decentralization in the International System), Journal of International Processes, Vol. 12, No. 3.
- 5) Bryson, John M. (2016): Strategic Planning and The Strategy Change Cycle, in Renz David O. & Robert D. Herman (eds.); The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management, 4th ed., John Wiley & Sons, Inc. & New Jersey.
- 6) Change, G. (2008): Strategic Planning in Education: Some Concepts and Methods, Directions in Educational Planning, IIEP, UNESCO, Paris.
- 7) Cowburn, S. (2005): Strategic Planning in Higher Education: Factor Fiction? Perspective Policy and Practice in Higher Education, Vol 9 No (4).
- 8) Doeser, J. (2017): The art of soft power, King's College London.
- 9) Dooris, J. (2002): Strategic Planning in Higher Education, New Directions for Higher Education, No. 110.
- 10) Hall, C. (2008): "Turning Goals into Actions.", Texas, A and M University
- 11) Jalal, A. & Alan M. (2019): Strategic Planning for Higher Education: A Novel Model for a Strategic Planning Process for Higher Education, Journal of Higher Education Service Science and Management, Vol. 2, Issue.2.
- 12) Lenner, Alexandra, L. (1999): Strategic Planning Primer for Higher Education, Glossary of Terms, California State University, Northridge, July.

- 13) Michael, S. (1995): Administering Adult literacy Programs: The Role of Strategic Planning, No.5, Department of Education Washington, DC.
- 14) Morsi, N. (2006): Strategic Director, I 1, Modern University Office, Alexandria, Egypt.
- 15) Qingzhe, J. (2012): SWOT-AHP Hyprid Modle for Vehicle Lubricants from CNPCLC, China, Petroleum Science, Vol. 9.
- 16) Tohidi, H. (2010): Strategic Planning in Iranian Educational Organization Procedia, Social and Behavioral Science, Vol.2.