

استراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية

لمؤسسات التعليم العالي بمصر

إعداد

د/ ياسر محمد خليل

مستخلص

هدف البحث تقديم استراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بمصر، واستخدم المنهج الوصفي، بالإضافة إلى أسلوب التحليل البيئي الرباعي سوات (SWOT) بواسطة طريقة العوامل السبع الاستراتيجية (7S) أو نموذج ماكينزي لتحليل البيئة الداخلية، وطريقة المتغيرات أو القوى العامة (PESTEL) وطريقة المتغيرات الخاصة أو تحليل الجهات ذات العلاقة لتحليل البيئة الخارجية، وكشفت نتائج البحث امتلاك مؤسسات التعليم العالي بمصر لجوانب قوة كثيرة، ومواطن ضعف أكثر، فضلاً على أن أمامها فرصاً متاحة تتساوى مع التهديدات المحتملة التي تواجهها، وأوصى البحث بتبني مؤسسات التعليم العالي للاستراتيجية المقترحة لاستثمار الفرص المتاحة لها لمواجهة مواطن الضعف بها.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي - الميزة التنافسية - مؤسسات التعليم العالي

استراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية

لمؤسسات التعليم العالي بمصر

إعداد

د/ ياسر محمد خليل

مستخلص

مقدمة

يعيش العالم اليوم تداخلات عديدة من القوى والمتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، ساهمت في إعادة تشكيل طبيعة التعليم الذي هو القاطرة التي تقود المجتمع نحو الأخذ بعوامل التقدم والتنمية الشاملة والمستدامة.

وتشكل الجامعات في مصر أهمية خاصة، فهي أحد الأصول الوطنية التي تسهم بدور فعال في نهضة الوطن وزيادة الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية له، لذلك لا بد وأن تحدث لها نقلة نوعية بحيث تصبح منبراً للعلم والمعرفة والفكر والثقافة، وكل هذا يتطلب قيادة جامعية تتسم بثراء وعمق الثقافة ورحابة الفكر، لمواجهة تحديات التنافسية الجامحة (وليم عبيد، 2008، ص 207) ⁽¹⁾. ولكي تؤدي الجامعات دورها المحوري في نهضة المجتمع فإن عليها أن تكون ذات رؤية استراتيجية تنظر إلى توجيهها لرسم مستقبلها بطريقة متكاملة.

ويتوقف نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها ووظائفها لاكتساب ميزة تنافسية على الموارد البشرية بها، نظراً للدور الحيوي والمهم الذي تؤديه في تحقيق الأهداف التربوية (رضا المليجي، 2011، ص 99). كما أن السياق التنافسي يدعو الجامعات إلى بذل الجهد في تعريف المستفيدين بأنشطتها وخدماتها وعمالئها، بما يحقق غاياتها وأهدافها وطموحاتها المستقبلية (Suarez, Moreira & Carrapatoso, 2006, p. 314).

(1) اتبع في التوثيق الإصدار السادس لنظام الجمعية الأمريكية لعلم النفس (APA 6th ed.) American Psychological Association

ويشير إلى (اسم الناشر، سنة النشر بالميلادية، رقم الصفحة). والتفاصيل مثبتة في المراجع

وتستطيع الجامعات المصرية مواكبة التطورات العالمية إذا توافر لديها استراتيجية تمتاز بالقدرة على التخطيط الفعال والمرونة الكافية وإحداث التغيير، بما يساعد على إيجاد وتطبيق رؤية إبداعية، والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الميزة التنافسية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تعاني الجامعات المصرية من مشكلات عديدة تقلل من فعاليتها، لذلك أضحت الجامعات اليوم مطالبة بتحقيق النمو وليس البقاء؛ مما يستوجب منها البحث عن سلوك التفوق والتميز فكانت الميزة التنافسية السبيل إلى ذلك.

واستشعاراً للتحديات والفرص التي تفرضها البيئة العالمية المعاصرة على التعليم العالي بمصر، اتجهت سياسة تطوير التعليم العالي المصري نحو إضفاء البعد الدولي علي خططها لتحقيق تعليم جامعي ينافس على الريادة، ويسهم في بناء مجتمع المعرفة ويلبي متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي المصرية، 2012، ص14).

وفي ذات السياق أعلنت وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري المصرية (2016) استراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر 2030" والتي تهدف إلى أن تكون مصر من أكبر (30) دولة في العالم بحلول عام 2030م، وأن تنضم ثلاث جامعات مصرية إلى قائمة أفضل (500) جامعة على مستوى العالم وفقاً لتصنيف شنغهاي بحلول عام 2020م (ص ص 91). وإن كان ذلك من المستحسن حال التطبيق الجدي، إلا أن في هذه الأهداف الطموحة مبالغة شديدة والتي قد يصعب تحقيقها أيضاً في أقل من (11) عاماً في ظل الظروف الاقتصادية والسياسية الصعبة التي تمر بها البلاد، وفي أقل من عامين بالنسبة للجامعات المصرية، لاسيما وأن تصنيف شنغهاي الصيني الأشهر للجامعات لم ترد به أي جامعة مصرية ضمن أفضل (500) جامعة عالمياً للعام الحالي 2018م.

وهذا ما أشارت إليه نتائج وتوصيات العديد من الدراسات والتقارير، من أهمها ما أكده مؤخراً تقرير التنافسية العالمية والصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي بدافوس للعام الحالي 2017/2018م، بحصول مصر على المركز (100) في محور التعليم العالي والتدريب من بين (127) دولة شملها التقرير، حيث يمثل هذا المحور واحداً من اثنتي عشرة ركيزة تقاس بها تنافسية الدول. (World Economic Forum, 2018, pp. 94-96)

وفي دراسة حديثة أجراها الباحث على أعضاء هيئة التدريس بكليات ست جامعات مصرية تنوعت ما بين العراق والحدائق، وجامعات الريف والحضر، وهي جامعات (عين شمس، جنوب الوادي، كفر الشيخ، دمنهور، السويس، ومدينة السادات)، وأظهرت نتائج تطبيق استبانة كشف واقع الميزة التنافسية بهذه الجامعات والتي جاءت بدرجة متوسطة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجامعة لحساب عين شمس، وهي الجامعة الأقدم من بين الجامعات الست.

ولتحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية، فإنه من المهم أن نتزود بموارد بشرية تمتلك رؤية استشرافية ومهارات تؤهلها لتقدير التغيرات المستقبلية، وتمتلك المهارات والقدرات التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية وتعزيزها.

ومن هنا يسعى البحث الحالي للإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1 - ما الأطر النظرية والفكرية للميزة التنافسية في الجامعات؟
- 2 - ما التحليل البيئي الرباعي حول جوانب القوة ومواطن الضعف والفرص المتاحة والتهديدات المحتملة بالجامعات المصرية؟
- 3 - ما الاستراتيجية المقترحة لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى ما يلي:

- 1- إلقاء الضوء على الأطر النظرية والفكرية للميزة التنافسية بالأدبيات الإدارية المعاصرة.

- 2- الوقوف على جوانب القوة ومواطن الضعف والفرص المتاحة والتهديدات المحتملة بالجامعات المصرية.
- 3 - تقديم استراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بمصر؟

أهمية الدراسة

يسعى البحث الحالي إلى:

- 1- إلقاء الضوء على أحد المجالات التربوية المرتبطة بالميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بمصر.
- 2- تبادل الآراء والأفكار حول أحد الموضوعات المطروحة على الساحة التربوية.
- 3- تنمية الوعي بثقافة الميزة التنافسية لدى العاملين بالتعليم العالي، والطلاب وأفراد المجتمع المنشغلين بقضايا الوطن عامة والتعليم خاصة.
- 4- لفت نظر الباحثين وطلاب الدراسات العليا نحو أحد المجالات البحثية الجديدة والمصادر التي يمكن الرجوع إليها لمزيد من المعلومات عن هذا الموضوع المهم والحيوي.
5. توضيح بعض الجوانب التي يمكن الاستفادة منها للأخذ؛ لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي في مصر، في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة والرائدة في هذا المجال.

منهج الدراسة وأدائها

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي، بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة للدراسة الحالية، حيث يعتمد على وصف الظاهرة وتقرير حالتها في الواقع، بالإضافة إلى استخدامها أسلوب التحليل البيئي الرباعي (سوات) .SWOT

ولتحقيق تلك الأهداف تتناول الدراسة الحالية التطور التاريخي لفكر الميزة التنافسية ومفهوم الميزة التنافسية وخصائصها وأهميتها وأبعادها في جزءها الأول، وفي الجزء الثاني تناولت التحليل البيئي للجامعات المصرية باستخدام

أسلوب التحليل البيئي الرباعي (سوات) SWOT ، لتحليل عوامل البيئتين الداخلية والخارجية للجامعات المصرية. أما في الجزء الثالث؛ فقدت مجموعة من خلاصة نتائج التحليل البيئي يعتقد الباحث أنها يمكن أن تكون موجهة لاستخلاص مصفوفة (سوات) SWOT ، وفي الخاتمة تم وضع استراتيجية مقترحة يمكن أن تحقق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بمصر.

أولاً: الأسس النظرية للميزة التنافسية

وتوضح الدراسة الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية، كما يلي:

1 - التطور التاريخي لفكر الميزة التنافسية

نشأ مفهوم الميزة التنافسية للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات الخارجية المحيطة، وتكفل لها تحقيق الترابط والتناسق بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية وتحقيق الفوائد للمجتمع بأسره.

وفيما يتعلق بالتطور التاريخي لمفهوم الميزة التنافسية فقد مر بثلاث مراحل أساسية، تتمثل فيما يلي (أحمد عيداروس، 2015، ص 129):

أ - **الميزة المطلقة:** وهي المرتبطة بتوافر عوامل اقتصادية نادرة لدى الآخرين منها: امتلاك موارد ومواد خام نادرة وتكنولوجيا فائقة، وموقع استراتيجي خاص، وقيادات وعاملين ذوي قدرات إبداعية.

ب - **الميزة النسبية:** وهي التي تتوفر عند الآخرين، ولكن بدرجات متفاوتة ومختلفة.

ج - **الميزة التنافسية:** وترتبط بالدرجة الأولى بكل من المنافسة الإدارية والمنافسة البشرية، وهذا النوع من المزايا هو ما تسعى إليه المؤسسات المعاصرة لمواجهة التحديات، ضمانا للتفوق التنافسي.

ويشير مفهوم الميزة (Advantage) في اللغة الإنجليزية كما أورده قاموس (Cambridge) بأنها: " حالة إعطاء فرصة أكبر للنجاح، امتياز، تفوق، أفضلية، منفعة"، أما الصفة للميزة فهي مميزة (Advantageous) المساعدة لكي يكون أكثر نجاحاً (Cambridge, 2013, p. 21). أي أن الميزة في اللغة تعني التفوق والانفراد والرفعة. بينما يشير مصطلح التنافسية لغوياً من الفعل نَفَسَ، وَنَفَسَ الشيء - نَفَاسَةً: كان عظيم القيمة. فهو نفيس. (تَنَافَسَ) القوم في كذا: تسابقوا فيه وتباروا دون أن يُلحق بعضهم بالآخر. (التنافسُ): نزعة فطرية تدعو إلى بذل الجهد في سبيل التفوق. (المُنَافَسَةُ): التنافُسُ (مجمع اللغة العربية، 2010، ص 627).

ويعرف حسن الزعبي (2005) الميزة التنافسية Competitive Advantage بأنها: "خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تتفرد بها المؤسسة ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها، أو التي تحقق خلال تلك المدة المنفعة لها وتمكّنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات أو سلع" (ص 138). كما تعرف بأنها: "قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط" (مصطفى أبوبكر، 2006، ص 13).

وتُعرّف الدراسة الحالية الميزة التنافسية بأنها: التوظيف الأمثل لإمكانات الجامعة وخبراتها ومواردها المختلفة في إنجاز أنشطتها ببراعة وبأفضل فاعلية وأقل تكلفة، وبشكل يحقق منافع متنوعة وقيمة مضافة لمخرجاتها نسبةً إلى منافسيها، بما يعكس ثقة المجتمع فيها ويؤدي لتفردا بصورة كفوة ومتجددة ومستدامة.

2- خصائص الميزة التنافسية

تمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء الجامعة؛ حيث إنها تمتلك عدة خصائص تمكنها من التميز، تمتلك الميزة التنافسية لأي

مؤسسة خصائص معينة تتبع من داخل المؤسسة، وتضمن بها تميزها وإيجاد قيمة إضافية لها عن باقي منافسيها في نفس المجال، بما يؤدي إلى تفوقها وتفردها في الحاضر والمستقبل وعلى المدى الطويل.

ومن أهم الخصائص التي تتمتع بها الميزة التنافسية للمؤسسات ما يلي
(طاهر الغالي، ووائل إدريس، 2011، ص 310):

أ - أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المنظمة السبق على المستوى الطويل.

ب - إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة.

ج - أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة و قدرات و موارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.

د - أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر.

هـ - أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترى المنظمة تحقيقها.

ويتضح مما سبق، أن خصائص الميزة التنافسية للجامعات المصرية يمكن تلخيصها فيما يلي:

أ - نسبية وتحقق بالمقارنة مع الجامعات الأخرى.

ب - تتبع من داخل الجامعة وتحقق قيمة لها.

ج - تؤدي إلى تحقيق التفرد والتفوق والأفضلية للجامعة على منافسيها.

د - تتحقق بالجامعة لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

هـ - تساعد على بناء قاعدة من التحسينات المستقبلية وتؤدي إلى تحقيق قيمة الجامعة.

أما عن مصادر الميزة التنافسية فيشير بلال السكارنة (2011) بأن المنظمات التي تتميز على غيرها، سواء أكان ذلك بطبيعة المخرجات أم الخدمات، أم الموارد التي تمتلكها، تتمكن من تحقيق الميزة التنافسية والاستمرارية وتقديم الأفضل، ويمكن استمرار تحقيق الميزة على المدى الطويل من خلال الموارد النادرة (المتميزة) (ص 117). فيما يؤكد عالم الاستراتيجية مايكل بورتر (Michael Porter) في نموذج الشهير حول مصادر الميزة التنافسية الخمسة وهي تتلخص في قدرة المؤسسة على كبح جماح المنافسين والحصول على عائدات أعلى من معدل المنافسين من خلال التصدي للقوى التنافسية الخمس الآتية (محمد الماضي، 2011، ص 167):

أ - دخول منافسين جدد.

ب - مواجهة خطر طرح بديل للمنتج.

ج - مواجهة القوة التفاوضية للمشتريين.

د - مواجهة القوة التفاوضية للبائعين.

هـ - مواجهة المنافسة بين المنافسين القائمين.

كما أن المؤسسات تحتاج دوماً إلى تحديد منافسيها، وكذلك درجة تأثيرهم المباشر والحقيقي عليها، وأن تحاول تطوير قائمة أولية تتضمن عدداً من الاحتمالات التي تمكنها من تطوير استراتيجية لوضع نفسها في مكانة أكثر جذباً من منافسيها (Marios, 2006, pp. 279-280).

من خلال ما سبق يمكن إيجاز أهم مصادر الميزات التنافسية للمنظمات

فيما يلي:

أ - **المصادر الداخلية:** وهي المرتبطة بـ الموارد المنظمة الملموسة، وغير الملموسة ولها علاقة ببيئتها الداخلية، مثل: العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية، والنظم الإدارية المستخدمة، والمعرفة وغيرها.

ب - **المصادر الخارجية:** وهي كثيرة ومتعددة وتتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية، مثل: ظروف العرض والطلب على المواد الأولية، والمالية، والموارد البشرية المؤهلة، والعلاقة مع الآخرين، وغيرها.

3- أهمية الميزة التنافسية

تمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المنظمات، ولا تخلو الدراسات والأبحاث خلال السنوات القليلة الماضية من القرن الحادي والعشرين من مفهوم الميزة التنافسية، فبروز هذا المفهوم وهيمنته على مختلف التوجهات جعله مهماً بالنسبة للمنظمات، بوصفه أحد الخيارات التي تلجأ إليها المنظمة للتكيف والتلاؤم مع متطلبات المنافسة والتغيير.

ويؤكد ستيفينسون Stevenson (2007) بأن الميزة التنافسية تهدف عملياً على مقابلة الحاجات والرغبات المتعلقة بالمستفيدين (p.4). ويمكن إيجاز أهمية الميزة التنافسية للجامعات المصرية فيما يلي:

أ - تمثل الميزة التنافسية مؤشراً إيجابياً نحو توجه الجامعة لاحتلال موقع قوي بين منافسيها.

ب - تعد الميزة التنافسية عاملاً جوهرياً لعمل المؤسسات والجامعات على اختلاف أنواعها وإنتاجها.

ج - تكون الميزة التنافسية مهمة من خلال اعتبارها سلاحاً تنافسياً أساسياً لمواجهة تحديات الجامعات المنافسة.

د - تمثل الميزة التنافسية معياراً مهماً لتحديد الجامعات الناجحة عن غيرها.

هـ - أهمية موقع الميزة التنافسية؛ إذ لا تخلو الدراسات والأبحاث ضمن الاستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية، وهو ما دعا إلى دفع العديد من الباحثين إلى القول بأنه يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية على أنها الميزة التنافسية.

4- أبعاد الميزة التنافسية بالجامعات المصرية

يمكن للمؤسسة تحقيق الميزة التنافسية من خلال المزايا أو القدرات الأساسية التي تمتلكها، وإنجاز أنشطتها بطريقة متفردة، وكذلك قدرتها على تقديم خدمات ومنتجات تلبي احتياجات وتوقعات المستفيدين بطريقة تفوق المنافسين

لها في نفس النشاط عندما تتفرد ببعد أو أكثر؛ من أبعاد الميزة التنافسية، وعلى المؤسسة أن تختار البعد، أو الأبعاد المناسبة التي تحقق لها الميزة التنافسية.

تناولت العديد من الأدبيات السابقة أبعاد الميزة التنافسية، فمنها من أطلق عليها الأسبقيات التنافسية، ومنها من أطلق عليها مصادر تحقيق الميزة التنافسية، ويمكن عرض أبعاد الميزة التنافسية في ضوء الأدبيات السابقة للجامعات فيما يلي:

البعد الأول: الجودة: حيث يرتبط مفهوم الجودة بالتميز ارتباطاً وثيقاً، فالجودة في التعليم تعني بالجهود المبذولة من قبل العاملين لرفع مستوى المنتج التعليمي وصولاً إلى التميز بما يتناسب مع متطلبات المجتمع، وذلك بتطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية، بدرجة تلائم خصائص الخدمات والمخرجات.

البعد الثاني: التكلفة: تُعد التكلفة المنخفضة العامل الحاسم في مدى استمرار وبقاء ونجاح الجامعة، إذا أنه لا بد من سعى الجامعة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال خفض الكلفة مقارنة بكلفة الجامعات الأخرى المنافسة،

البعد الثالث: المرونة: تتعلق المرونة بمدى تكيف الجامعة مع التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية، وقدرة الجامعة على تنويع خدماتها ومنتجاتها في الوقت المناسب بما يتلاءم مع التغير في احتياجات المستفيدين.

البعد الرابع: التسليم: يعد التسليم بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المؤسسات، من خلال التركيز على خفض المدة الزمنية، والسرعة في تقديم الخدمات بأقصر وقت ممكن.

البعد الخامس الإبداع: يُعد الإبداع من أهم ركائز بناء المزايا التنافسية على اعتبار أنه يمثل عملية فكرية منفردة، تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق، في شتى مجالات الحياة، تتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل.

التحليل البيئي للجامعات المصرية

تبنّت الدراسة أسلوب التحليل البيئي الرباعي (سوات) SWOT، وذلك على النحو التالي:

أولاً: تحليل عوامل البيئة الداخلية للجامعات المصرية

يمثل تحليل البيئة الداخلية على النحو التالي:

1 - الهيكل التنظيمي

يُمثل الهيكل التنظيمي الوعاء الذي تمارس من خلاله الجامعة أنشطتها لتحقيق أهدافها المرجوة، وينطوي على عمليات تجميع وتصنيف وتقسيم هذه الأنشطة في شكل إدارات وأقسام ووحدات، وتحديد المستويات الإدارية وسلطتها بالهرم التنظيمي، ويتم التعبير عنه في شكل مرسوم يسمى أحياناً بالخريطة التنظيمية.

يتضح من قانون تنظيم الجامعات بمصر ما يلي:

- أ - يتصف الهيكل التنظيمي للجامعات المصرية بالهرمية والتسلسل الإداري.
- ب - تعدد المستويات الإدارية وجميعها يصب في جعبة الوزير ورئيس الجامعة.
- ج - ضعف وضوح خطوط الاتصال في الهيكل التنظيمي والهيكل غير مرن بالدرجة الكافية.
- د - تتداخل الاختصاصات بشكل كبير في المستويات الإدارية السفلى لمناصب العميد وكلاءه ورؤساء الأقسام.
- هـ - لا توجد وحدات إدارية تابعة لمنصب وكيل الكلية لشئون البيئة وخدمة المجتمع.
- و - تناظر بعض الوحدات الإدارية على مستوى الجامعة وعلى مستوى الكليات.

2 - العاملون

يمثل العاملون بالجامعة الموارد البشرية لها، وينقسمون إلى نوعين أساسيين، يتمثل النوع الأول في مقدمي الخدمة التعليمية والبحثية في الجامعة وهم أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، أما النوع الثاني فيتمثل في العاملين بإدارات دعم الجامعة، وهم المديرون والموظفون والعمال وغير ذلك.

وحسب (المجلس الأعلى للجامعات، 2015، ص 1؛ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي المصرية، 2017 ب، ص 13) فإن الفترة من العام الجامعي 2006/2005 إلى 2014/2013 شهدت نمواً مطرداً في عدد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم؛ حيث زاد إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من (60868) عضواً ومعاوناً في عام 2006/2005م إلى (85404) عضواً ومعاوناً في عام 2017/2016م، بنسبة زيادة قدرها (40.3%) أي ما يقارب النصف. إلا أن هذه الزيادة المطردة يقلل من أهميتها التباين الكمي بعد توزيع أعضاء هيئة التدريس على مختلف درجاتهم العلمية؛ حيث يتضاعف تقريباً عدد المدرسين بالنسبة لعدد الأساتذة، ويزيد عدد الأساتذة بشكل واضح عن عدد الأساتذة المساعدين وفقاً لبيانات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي المصرية (2017 ب) في العام الجامعي 2017/2016م، بل إنه يتساوي تقريباً عدد المدرسين المساعدين مع عدد المعيد (ص 7-8). كل ذلك يعكس الخلل في الهيكل التنظيمي للجامعات وأقسامها ووحداتها، الذي يتصف بالهرمية التنظيمية، فضلاً عن غياب الالتزام بضوابط واضحة في تكوين تلك الهياكل وندرة ربطها بالاحتياجات والأعباء التعليمية والبحثية.

كما يتضح أن متوسط نسب الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس بلغت (37:1) في العام الجامعي 2006/2005 أي (37) طالباً لكل عضو هيئة تدريس وهي نسبة مرتفعة جداً، ثم بدأت في الانخفاض عاماً بعد عام إلى أن استقرت إلى (1:25) في عام 2014/2013 وهي نسبة مرتفعة أيضاً، بيد أن سبب الانخفاض هذا يرجع إلى انخفاض عدد الطلاب المقيد وليس لزيادة

واضحة في عدد أعضاء هيئة التدريس. ثم عاودت الارتقاع مرة أخرى وبقوة في عام 2015/2014 لتصل (29:1)، واستمرت في الارتقاع إلى أن وصلت (34:1) في عام 2017/2016 وهي نسبة كبيرة.

ويمكن اعتبار المعدل العالمي هو (16:1)، ومثل هذه النسب تعني أن نسب الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية أعلى بكثير من مثيلاتها في الجامعات بالدول المتقدمة والدول الأقل تقدماً أيضاً؛ مما يعني أهمية تخفيض تلك النسب، وصولاً إلى المعدلات العالمية، وهو ما يتطلب تعيين أعداد جديدة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات لمواجهة الزيادة الحالية والمستقبلية في عدد الطلاب.

أ - تعيين وترقية أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم

يعد الأصل في التعيين لاختيار نواة هيئة التدريس من المعيدين هو الإعلان، ولكن يتم كسر هذا الأصل بالتكليف، وأن المعيار الرئيس في التعيين هو مجموع درجات المرحلة الجامعية الأولى الناتج عن التحصيل الدراسي فقط، دون النظر إلى أي مهارات وقدرات أخرى؛ فضلاً عن اشتراط أن يكون المرشح للتعيين محمود السيرة وحسن السمعة، وهو أمر لا بد من تعزيزه، ولكن دون تدخل التقارير الأمنية.

وبعد تعيين عضو هيئة التدريس، تأتي ترقيته متضمنة تقويم أدائه، لما له من أهمية في تحسين الأداء وتحقيق التطوير المستمر. فيشترط فيمن يُعَيَّن أستاذ مساعد أو أستاذ أن يكون قد شغل في وظيفته مدة خمس سنوات على الأقل (رئاسة جمهورية مصر العربية، 2010، المواد 69، 70). فلقد حدد المجلس الأعلى للجامعات قواعد ونظام عمل اللجان العلمية لفحص الإنتاج العلمي للمتقدمين لشغل وظائف الأساتذة والأساتذة المساعدين (الدورة الثانية عشر 2016-2019).

ويمكن القول إن معايير الترقية لأعضاء هيئة التدريس تركز على الإنتاج العلمي بصورة أساسية، وأن القيام بالأبحاث هو معيار وحيد لكفاءة عضو هيئة التدريس؛ مما أدى إلى إهمال الجانب التعليمي وجانب خدمة المجتمع وتنمية البيئة في الترقية. وهو ما يؤدي قطعاً إلى ضعف إنتاجية عضو هيئة التدريس، مُركِّزاً جُلَّ جهده في الأبحاث، التي يقوم بها بغرض الترقية فقط، وليس تطبيقها في تنمية المجتمع.

ب - الأوضاع المادية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم

تواجه الجامعات تحدياً كبيراً وأزمة حقيقية فيما يخص الأوضاع المادية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم؛ لاسيما في ظل ظروف صعبة تواجهها البلاد اقتصادياً، والتي تنعكس على الجامعات والعاملين فيها، وتهدد مكانتهم الاجتماعية.

والحقيقة أن ما يحدث لأساتذة الجامعات من تضيق في الرواتب، ومن تقييد في حرية العمل أمر ينبغي مراجعته؛ حيث ينبغي أن يكون لأستاذ الجامعة رأي في راتبه وفقاً لحدود معينة، فلا يمكن أن يُشغَل الأستاذ الجامعي بمشكلات العيش دون أن يكون لذلك انعكاساته على إنتاجيته العلمية وأدائه بشكل عام، ولا يطلب أن يُعطي الأستاذ الجامعي ما يستحقه - وإن كان يستحق الكثير -، ولكن يطلب أن يُعطي ما يكفيه، وفي خطوة تالية يمكن الانتقال مما يكفيه إلى ما يستحقه. بهذا يستطيع الأستاذ أن يتفرغ لعمله، ويستطيع أن يعطي الرأي الحر والبحوث الأصيلة في راحة وأمان ويشعر برضا وظيفي، ومن ثم نضمن التزامه التنظيمي فترتفع مكانة الجامعة وتحقق وظائفها المنشودة.

وفي ديسمبر 2015م استطاعت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - وبالتعاون مع نوادي أعضاء هيئة التدريس - إيقاف الخصم من أجور الأساتذة، ووَأد فتنة كادت أن تعصف باستقرار الجامعات المصرية، تلاها رفع حافز الجودة والتفرغ العلمي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين والمتفرغين ومعاونيهم وأخر عام

2016م على الميزانية الذاتية للجامعات (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي المصرية، 2017، أ، ص 71). تلاها قرار رئاسة مجلس الوزراء (2017) في أغسطس بزيادة تمويل ميزانية الدولة تطبيقاً بأثر رجعي من أبريل 2017م، ليحصل الأستاذ على (2250) جنيه بزيادة قدرها (230) جنيه، والأستاذ المساعد على (1730) جنيه بزيادة بلغت (200) جنيه، بينما يحصل المدرس على (1220) جنيه بعد زيادة (180) جنيه، والمدرس المساعد (960) بزيادة قدرها (160) جنيه، والمعيد (640) جنيه بزيادة بلغت (100) جنيه (قرار 1933). بالإضافة إلى أن هناك حافز الاعتماد، والذي يصرف للعاملين بالكليات الحاصلة على شهادة الاعتماد، بيد أن كل هذه الزيادات لا تلبى طموحات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لاسيما بعد الزيادة المضطربة في الأسعار والتي تلتهم أي زيادة.

3 - الموارد

تمثل الموارد المُدخلات المادية اللازمة لأداء أنشطة ومهام الجامعات بكفاءة وفعالية، ومن رأسمالٍ ممثلاً في الموازنة السنوية للجامعة، المباني، تسهيلات العملية التعليمية والبحثية، ووسائل تكنولوجيا المعلومات وغيرها، وتوفير الموارد والتمويل الكافي للجامعات أصبح ضرورة ملحة؛ كي يساعدها على أداء أدوارها بكفاءة، وهو ما يضع على عاتق المجتمع بكافة مؤسساته وأفراده مسئولية تمويل الجامعات والذي هو من أهم القضايا التي تواجه المجتمع المصري.

تشير بيانات المجلس الأعلى للجامعات المصرية (2015) إلى نموٍّ متزايدٍ في حجم موازنات الجامعات بشكل عام خلال الفترة من 2006/2005 حتى 2013/2012م؛ حيث ارتفعت الموازنة من ما يقرب من (7) مليار جنيه عام 2006/2005 إلى نحو (16.4) مليار جنيه عام 2013/2012م، بنسبة زيادة قدرها (141%)، ثم انخفضت عام إلى (14.8) مليار جنيه، بنسبة انخفاض قدرها (10%) (ص 1)، وبرغم استقلال جامعتين جديدتين في هذه الفترة، إلا أن هذه الزيادة لا تمثل زيادة حقيقية بقدر ظاهريتها؛ نظراً لما صاحب

تلك الزيادات من مظاهر التضخم وانخفاض القوي الشرائية للعملة المحلية وزيادة الأسعار وزيادة أعداد الطلاب. فنسب الإنفاق على الجامعات لا تتناسب مع تزايد الأعداد، وارتفاع الأسعار، والأهداف التي وُضعت لها؛ مما ينتج عنه انخفاض كفاءة التعليم وضعف إنتاجيته.

وبالنسبة لما تم تخصيصه للإنفاق على التعليم الجامعي فقد بلغ (14.85) مليار جنيه مصري في عام 2013/2014، في حين كان تقدير الناتج المحلي الإجمالي للعام 2013/2014 هو (1939) مليار جنيه (وزارة المالية المصرية، 2014، ص 32). أي أن الإنفاق على التعليم الجامعي نسبة إلى الناتج المحلي الإجمالي يقدر (0.7 %). وبمقارنة النسبة السابقة مع نسب الإنفاق على التعليم الجامعي إلى الناتج المحلي بأمریکا البالغ (3%)، وكندا (2.6%)، وإسرائيل (2%)، وألمانيا (1.1%) (رئاسة مجلس الوزراء المصري، 2010، ص 2؛ OECD, 2007, p. 283).، يلاحظ تدنى النسبة المقررة للإنفاق على الجامعات، مع الوضع في الاعتبار التباين الكبير في الناتج المحلي لهذه الدول مقارنة بمصر، والكثافة الطلابية والزيادة المضطربة سنوياً بالجامعات المصرية، ويأتي هذا متناقضاً مع توجه الدولة وطبقاً المادة (21) من مواد الدستور.

وطبقاً لما تنص عليه أحكام الدستور الجديد (2014) في المواد (21، 23) بزيادة الإنفاق العام على التعليم العالي إلى نسبة (2%) من الناتج القومي، والبحث العلمي (1%) من الناتج القومي تدريجياً على مدى ثلاث سنوات للوصول إلى في العام الجامعي السابق 2016/2017. ومن المنتظر أن يؤدي ذلك إلى زيادة المصروفات على هذه القطاعات بنحو (7) مليار جنيه إضافية في عام 2015/2016 وبزيادة 3 مليار جنيه عن معدلات النمو الطبيعية وبحيث تنمو بمعدلات أعلى في السنوات التالية، خاصة مع ارتباطها بتطور الناتج المحلي الإجمالي، ليصل إجمالي الإنفاق على هذه القطاعات في العام المالي 2016/2017 إلى نحو 85 مليار جنيه وبزيادة نحو 30 مليار جنيه عن

الزيادة الطبيعية للإنفاق في هذه القطاعات (وزارة المالية المصرية، 2014، ص 46). وهو أيضاً غير ملبي لطموحات تطوير الجامعات. حيث يتطلب ذلك البحث عن مصادر مكملة للتمويل مثل: التمويل الذاتي بحيث تستطيع الجامعة توفير مواردها المالية بأن تصبح جامعة منتجة، واستثمار أملاكها وإنشاء صناديق للاستثمار الجامعي، وكذلك تخصيص بعض الرسوم الدراسية على الطلاب، والضرائب، وتقديم القروض للطلاب، وتحويل بعض الوحدات الأكاديمية إلى وحدات إنتاجية، والتمويل من مؤسسات غير حكومية، والتأكيد على ضرورة وجود الجامعة الاستثمارية (رضا المليجي، 2011، ص 372).

ويتعلق بتمويل الجامعات قضية المجانية، حيث ينص دستور جمهورية مصر العربية الجديد (2014) في المادة (19) بالنسبة إلى التعليم على أن "تكفل الدولة مجانيته بمراحله المختلفة في مؤسسات الدولة التعليمية"، والمادة (21) تكفل الدولة "تطوير التعليم الجامعي وتكفل مجانيته في جامعات الدولة ومعاهدها، وفقاً للقانون" (رئاسة جمهورية مصر العربية، 2014، مادة 19). وينص قانون تنظيم الجامعات على أن "التعليم مجاني لأبناء الجمهورية في مختلف المراحل الجامعية" (رئاسة جمهورية مصر العربية، 2010، مادة 169).

يتضح مما سبق، أن الموارد تُشكل عنصراً مهماً من عناصر العمل الإداري، فهي تمثل الأدوات المهمة التي تعتمد عليها للوصول إلى أهدافها، وتشمل العنصر البشري من مختلف النوعيات، ورأس المال في أشكاله ومظاهره المختلفة، والتنظيم وهو حصلة كل من الخبرة المهنية والخبرة العلمية. وأن طبيعة الجامعات كمؤسسات خدمية تسعى لتقديم خدمة تعليمية أكثر من اهتمامها بالجانب المالي، ولكن لا يمكن إغفال أهميته أيضاً في التعليم الجامعي؛ لأنه لا بد من توافر موارد مالية كافية لتوفير خدمة تعليمية متميزة، وأهمية الاهتمام بالتمويل الخارجي من خلال تنشيط العلاقات الثقافية مع مؤسسات التعليم العالي في الدول المختلفة، وأهمية استخدام الجامعات كوحدات منتجة خصوصاً في مجال الأبحاث والاستشارات، وإتباع بعض السياسات لزيادة الموارد المالية

الحكومية وتحسين كفاءتها؛ أي لا بد من زيادة حصة التعليم كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي، لاسيما وأن الأموال التي تنفقها الدولة علي الجامعات تعد في حاجة إلي زيادة مستمرة؛ نظراً للتزايد الكبير في معدلات التضخم والغلاء علي المستويين العالمي والمحلي، ونظراً لارتفاع مستويات الجودة المطلوبة في ظل عصر العولمة التي تُلقِي بمزيد من المتطلبات علي الجامعة، مع أهمية وضع الآليات المناسبة لتوزيع الموارد المالية المتاحة واستخدامها بكفاءة وفاعلية وفقاً للأولويات، وبما يحقق مبدأ تكافؤ الفرص، مع زيادة مشاركة المجتمع المدني والأهلي وإسهام القطاع الخاص في تمويل التعليم العالي - على أن يكون خاضعاً لمعايير الجودة المعترف بها- من خلال تطوير الأنظمة والإجراءات الإدارية والمالية في إدارات التعليم المختلفة، وربط برامج التعليم باحتياجات القطاع الخاص، والاعتماد على صيغ جديدة للتعليم، كالتعلم عن بعد، والمقررات الإلكترونية، والتعليم الافتراضي.

4 - نمط الإدارة

يعكس نمط الإدارة بالجامعة الأسلوب الذي تتبعه القيادات الجامعية سواء في إدارة الموارد البشرية والمادية والإنتاجية أو في إدارة الأنشطة الأساسية بالجامعة والتي تنطوي على التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع وتنمية البيئة.

ويشير واقع إدارة الجامعات المصرية إلى أنها لازالت تعاني من الضعف، وتواجه العديد من المشكلات التي تحد من فعاليتها وقدرتها على تحقيق أهدافها، ويتضح ذلك من خلال ما يلي (محمد حنفي، 2009، ص 212؛ على نصار، 2008، ص 342؛ نهلة هاشم، 2008، ص 342؛ عبد العزيز صقر، 2005، ص 254؛ نهي عبد الكريم، 2006، ص 407):

- أ - وجود سلسلة طويلة من المستويات الإدارية؛ مما أدى إلى استتالة التنظيم الإداري الجامعي.
- ب - قلة تفويض السلطة في الإدارة الجامعية، وصعوبة الاتصالات الأفقية والرأسية الصاعدة والهابطة.

- ج - غلبة الجو البيروقراطي على أولويات الجامعة ووحداتها المختلفة.
- د - قصور تدريب الهيئة الإدارية في الجامعة على الأساليب الحديثة والمتطورة في الإدارة.
- هـ - لم تحظ الإدارة الجامعية بالاهتمام الكافي من المجلس الأعلى للجامعات الذي يمثل قمة التنظيم الجامعي.
- و - إغفال الأسس والمبادئ العلمية والتنظيمية في الإدارة الجامعية.

حيث تتم إدارة الجامعة عن طريق مجلس الجامعة ورئيسها، بينما تتم إدارة الكلية عن طريق مجلس الكلية وعميدها، كما تتم إدارة الأقسام من خلال مجلس القسم ورئيسه. وفوق هذه المجالس، يأتي المجلس الأعلى للجامعات برئاسة الوزير المختص بالتعليم العالي. حيث حدد قانون تنظيم الجامعات رقم (49) لسنة 1972م وتعديلاته، بدءاً من المادة (9) وحتى المادة (63)، كل ما يتعلق بإدارة الجامعات. وبالقراءة التحليلية لتلك المواد، يمكن الوصول إلى عدد من النتائج حول إدارة التعليم الجامعي، منها ما يلي:

- أ - الجمع في تشكيل المجالس الجامعية بين الأعضاء بحكم مناصبهم والأعضاء بحكم خبراتهم.
- ب - الطابع الفضفاض لاختصاصات المجالس الجامعية.
- ج - إعطاء الكثير من الصلاحيات وسلطات اتخاذ القرار للقيادات الجامعية على حساب المجالس الجامعية.
- د - تتجلى في إدارة الجامعات المركزية المفرطة.
- هـ - التعيين هو الكيفية الاختيارية للقيادات الجامعية المنتخبة.

وجاء قرار وزير التعليم العالي رقم (2185) لسنة 2014م بشأن "يصدر تشكيل اللجنة المختصة بترشيح الأساتذة المتقدمين لشغل وظيفة رئيس الجامعة قرار من المجلس الأعلى للجامعات، على أن تتكون هذه اللجنة من سبعة أعضاء يتولى المجلس الأعلى للجامعات ترشيح أربعة منهم من ذوي الخبرة في مجال التعليم الجامعي، على أن يكون من بينهم أقدم رؤساء الجامعات والذي تسند له

رئاسة الجامعة، ويتولى مجلس الجامعة المعنية اختيار الثلاثة أعضاء الباقين"، "يصدر بتشكيل اللجنة المختصة بترشيح الأساتذة المتقدمين لشغل وظيفة عميد الكلية أو المعهد، قرار من رئيس الجامعة، على أن تتكون هذه اللجنة من خمسة أعضاء يتولى رئيس الجامعة اختيار ثلاثة منهم، على أن يكون من بينهم أحد نواب رئيس الجامعة والذي تسند له رئاسة اللجنة، ويتولى مجلس الكلية أو المعهد اختيار الاثنين الباقين، على أن يتم اختيار مرشحاً احتياطياً بمعرفة كل من الجهتين السابق الإشارة إليهما، وتكون مدة العمادة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، وإذا لم يتسنى اتخاذ الإجراءات المنصوص عليها لاختيار عميد الكلية أو المعهد لأي سبب من الأسباب فلرئيس الجامعة أن يكلف من يراه لإدارة الكلية أو المعهد باعتباره قائماً بالعمل لمدة عام واحد" (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي المصرية، 2014، المواد 1، 2). وما ينطبق على منصب العميد، ينطبق بالتبعية على مناصبي وكيل الكلية ورئيس القسم.

ومن المحمود في هذا القرار إلزام المترشح بتقديم رؤية أو مشروع لتطوير الجامعة أو الكلية، وخطة العمل الخاصة به مبيناً بها أوجه القصور وطرق الإصلاح ومقترحات التنمية والتطوير، ويشترط في أي من هذه القيادات أن يكون المتقدم أستاذاً عاملاً بالجامعة، وأمضى خمس سنوات في درجة الأستاذية لمن يرغب في الترشح لوظيفة رئيس الجامعة، أو عميد كلية أو معهد، وهذا الشرط لا يعد كافياً لفعالية تلك القيادات في أداء مهامهم الإدارية، فمجرد شغل الشخص لمدة خمس سنوات علي الأقل وظيفة أستاذ - بالنسبة لمنصب رئيس الجامعة أو عميد كلية أو معهد-، دون مؤهلات أخرى، لا يعد مؤشراً دالاً علي الكفاءة الإدارية للشخص. إضافة إلى التعيين بهذه الكيفية يسلب المجلس الأعلى للجامعات ومجلس الجامعة كثيراً من مهامهما وصلاحيتهما، ويعد تعدياً صارخاً على إرادة أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم، واستقلالية الجامعة التي كفلها الدستور والقانون.

يتم إصدار قرار بتعيين رئيس الجامعة من رئيس الجمهورية، بناءً على عرض وزير التعليم العالي، كما يتم إصدار قرار بتعيين عميد الكلية أو

المعهد من وزير التعليم العالي، بناء على عرض رئيس الجامعة، ويتم إصدار قرار بتعيين رئيس مجلس القسم من رئيس الجامعة، بناء على عرض عميد الكلية أو المعهد، كل ما سبق بعد تقديم اللجنة المختصة بترشيح (المنصب الشاغر) للثلاثة الحاصلين على أعلى الدرجات وفقاً للتقييم المعتمد من المجلس الأعلى للجامعات بالنسبة للعملية الانتخابية.

ويتم إصدار قرار بتعيين أمين المجلس الأعلى للجامعات من رئيس الجمهورية، بناء على عرض وزير التعليم العالي، كما يتم إصدار قرار بتعيين نائب رئيس الجامعة من رئيس الجمهورية، بناء على عرض وزير التعليم العالي بعد أخذ رأي رئيس الجامعة، ويتم إصدار قرار بتعيين وكيلين للكلية أو المعهد، ورئيس مجلس القسم من رئيس الجامعة، بناء على عرض عميد الكلية أو المعهد، ولا يسري هذا الحكم في حالة وجود أقل من ثلاثة أساتذة إذ تكون رئاسة مجلس القسم لأقدمهم، ويختص أحد الوكيلين بشؤون التعليم والطلاب للمرحلة الجامعية الأولى، ويختص الآخر بشؤون الدراسات العليا والبحوث، كما يجوز تعيين وكيل ثالث لكل كلية يختص بشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة، ويجوز الاكتفاء في بعض الكليات أو المعاهد بتعيين وكيل واحد بقرار من رئيس الجامعة بعد موافقة مجلس الكلية، ويشترط في كل الوظائف السابقة أيضاً مرور خمس سنوات على درجة الأستاذية (رئاسة جمهورية مصر العربية، 2010، المواد 20، 29، 47، 56).

وبالنظر إلى المواد السابقة يلاحظ أن قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية لم يجد تفسيراً لتحديد أمين المجلس الأعلى للجامعات، ولم يحدد عدد مرات التجديد له أو لرئيس الجامعة ونوابه، ولا حتى المعايير التي علي أساسها يتم التجديد، كما فعل مسبقاً، كما أن الأصل في تعيين الوكلاء اثنين، ويتم كسر هذا الأصل بتعيين وكيل ثالث لشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة، لذلك لا يوجد هيكل تنظيمي وأداري بكل الكليات لهذا الوكيل، بعكس نواب الجامعة والتي يعد

منصب نائب الجامعة لشئون خدمة البيئة وتنمية المجتمع أصل في التعيين من ضمن الثلاثة نواب، وله هيكل إداري وتنظيمي ملائم للوظيفة.

كما يكشف إغفال القانون لمدى رضا أعضاء المؤسسة الجامعية عن قيادتها - نواب رئيس الجامعة، ووكلاء الكليات والمعاهد - حيث يقوم بتعيينهم دون الرجوع لأعضاء المؤسسة، بالإضافة إلى أن القانون قرر أن رئيس الجامعة أو عميد الكلية أو المعهد بالضرورة أن يكونوا من ذات الجامعة، وهذا إن كان يؤصل المناخ التنظيمي الجامعي، فإنه يتعارض مع مبدأ المساواة الذي كفله الدستور، ويفتح أبواب عدة نحو المحسوبية والشللية والمحاباة. ويحمل الاعتماد على التعيين - ومعياره الثقة والولاء دون الخبرة والجدارة - كوسيلة لاختيار القيادات الجامعية ضعف ثقة في أهلية أساتذة الجامعات في اختيار قياداتهم بالانتخاب، لاسيما بعد أن ا طرح المجلس الأعلى للجامعات عام 2013م استبانة وجهت لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية، وكانت نتيجتها أن حوالي (85%) من أعضاء هيئة التدريس يؤيدون طريقة الانتخاب الحر المباشر للمرشحين لمناصب رؤساء الجامعات وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام. فمن الممكن أن يحصل أحد الثلاثة على ثقة غالبية أعضاء لجنة الاختيار، وبفارق كبير في نقاط التقييم لصالحه، ولكن لا يعين في المنصب القيادي - رغم كفاءته وإجماع الأغلبية العظمي من زملائه عليه - بسبب آرائه وأفكاره ومواقفه واتجاهاته وانتماؤه الفكرية والسياسية والعقائدية.

وتأسيساً على ما سبق، يتضح أن التعيين هو الكيفية الاختيارية للقيادات الجامعية دون الاكتراث بمدى رضا ومشاركة أعضاء المؤسسة الجامعية، ودون تحديد معايير واضحة تدل على الكفاءة الإدارية والشخصية، ودون إعداد جيد يؤهلهم لشغل تلك المناصب، وأن القانون جعل إمكانية التجديد متاحة وغير مقيدة بعدد مرات لرئيس الجامعة، إلا أنه قيدها بمرة واحدة في حالة العميد والوكيل ورئيس القسم، ولم ينص على إقالة أي من القيادات الجامعية، فيما عدا عميد الكلية، ورئيس القسم بقرار مسبب من رئيس الجامعة. كل هذا يدل علي وجود

تغرات كثيرة في القانون تتطلب إعادة النظر فيه وتطويره كما ذكر آنفاً، فمهما كانت المبررات لاختيار القيادات الجامعية عن طريق التعيين، والتخلي عن مبدأ الانتخاب مهما كانت سلبياته، فإن أسلوب التعيين أصبح لا يتوافق مع تطور الحياة السياسية، والتحويلات الديمقراطية التي حدثت على المستوى العالمي والمحلي، وذلك لأن أسلوب التعيين الذي تستخدمه الجامعات المصرية - سواء من خلال المستوى التنفيذي الأعلى أو بواسطة لجنة مختصة - أنه يحمل ضمناً ضعف الثقة في أهلية أساتذة الجامعات في اختيار قياداتهم، ويؤدي إلى احتكار المناصب القيادية والتجديد لمن يشغلها، ومن الأهمية بمكان أن يتم التوجه إلى اختيار أسلوب ديمقراطي يجمع بين مزايا النظامين - الانتخاب والتعيين بواسطة لجنة متخصصة محايدة - آخر يساعد على وضع الأفراد المؤهلين في أماكنهم الحقيقية، كما أن التنمية الإدارية تعتمد على الاختيار الأمثل للقيادات الجامعية، فكلما كان الاختيار صحيحاً كلما كانت القيادات لديها الدافع لتنمية وتطوير قدراتها ومهاراتها الإدارية وسوف تكون برامج التنمية الإدارية مجدية لهؤلاء القادة؛ لأن بداخلهم الرغبة الحقيقية لتطوير وتنمية قدراتهم.

فقضية اختيار القيادات الجامعية لا يمكن فصلها عن المناخ العام والتطورات الحادثة في المجتمع، ويتضح ذلك في ظل الأحداث الأخيرة بمصر. هذا، وتطرح قضية إدارة الجامعات قضيتين مهمتين، وهما: قضية استقلالية الجامعة، والمشاركة الواسعة في إدارة الجامعات، بما يضمن حماية حقوق أصحاب المصالح في التعليم الجامعي، وفي مقدمتهم الطلاب. وذلك للتعرف على وضعهما الراهن.

أ - استقلالية الجامعة

يمثل استقلال الجامعة أحد أبرز مظاهر تمتع المؤسسة الجامعية بالحرية في أشكالها المختلفة سواء على المستوى الأكاديمي أو الإداري أو الأنشطة العديدة التي تدور داخل الجامعة؛ حيث يُعتبر "الاستقلال" من أقدم التقاليد الجامعية، ويقوم على أساس أن الجامعة تضم صفوة علماء ومفكري

المجتمع، وأن العلماء وحدهم، هم الذين يستطيعون تقرير الأمور في مجال عملهم.

ويعني استقلال الجامعة غياب المعوقات التي تعترض الأكاديميين في أدائهم لعملهم داخل الجامعة (رضا المليجي، 2011، أ، ص 149). حيث ينص كلٌّ من دستور جمهورية مصر العربية المعدل (الجديد) (2014) في المادة (21)، وقانون تنظيم الجامعات في المادة (1) على أن "تكفل الدولة استقلال الجامعات". إلا أن الواقع يشير إلى أن استقلال الجامعات يكاد يكون منتقياً تماماً من الناحية الفعلية، فالتشريع غير قادر علي تحقيق استقلال الجامعات؛ حيث يتضمن مواداً تُقيد حريتها في التصرف، كما أنها تخضع للعديد من الأجهزة الرقابية؛ مما يقوض مبادئ استقلاليتها.

فمن المؤسسات والكيانات الخارجية المسؤولة عن رقابة وتقويم أداء للجامعات المصرية، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد؛ ووزير التعليم العالي، والمجلس الأعلى للجامعات، والجهاز المركزي للمحاسبات، والجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، ووزارتي التخطيط، المالية، فضلاً على النيابة الإدارية والرقابة الإدارية، ومجلس الدولة، ومجلس النواب (نسرين صلاح الدين، 2012، ص ص 69-72). مما يستلزم التنسيق بين هذه الأجهزة الرقابية المختلفة، وإعادة النظر في أدوارها بما لا يتعارض مع استقلال الجامعات والحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس بها، مع القدر الضروري من الرقابة.

ويرتبط باستقلال الجامعة (الحرية الأكاديمية)، والتي تُعد من سمات الجامعة ودعاماتها الأساسية، فالمجتمع يحتاج إلى مؤسسة أو مؤسسات تقوم بالتفكير والبحث، دون رقابة ومن غير تحفظ، بحيث تعمل آمنة من التدخل الخارجي أو التهديد. فالحرية الأكاديمية ضمان لكفاءة الجامعة وصحة المجتمع في الوقت نفسه، ولها أسانيد المعرفية والسياسية والخلقية.

والواقع أن هيمنة الجهاز الأمني على مجمل مفردات المنظومة الجامعية على مدى سنوات طويلة، وتساعد دوره، واعتدائه على الحقوق الأكاديمية

والمهنية لأساتذة الجامعات وطلابها؛ أسفر عن ترسخ الممارسات الفجة المعادية والمتناقضة مع تراث الجامعة واستقلالها، وإهدار النصوص القانونية الجامعية، الأمر الذي أدى إلى تقزيم دور الجامعات وأساتذتها.

يؤكد كل ما سبق، أن قضية استقلال الجامعة والحرية الأكاديمية بها باتت من بين أكثر القضايا إلحاحاً لإصلاح التعليم الجامعي المصري، خاصة بعد أن ثار الشعب المصري بكل فئاته في يوم ٢٥ يناير ٢٠١١ م على الحكم الاستبدادي في البلاد، واستطاع بإرادة قوية أن يسقط رموز هذا الحكم، وطالب الشعب بقيادات في جميع المجالات تكون مشاركة له، تحكمها الأخلاقيات في التعامل والحكمة في التصرف والرؤية للمستقبل، وتضع مصالح الأفراد والمرؤوسين في مقدمة أولوياتها وتمكنهم من الأداء وتيسر لهم سبل تحقيق التنمية والرخاء، ومن خلال العمل على تحقيق الأهداف الأساسية لهذه الثورة وهي العدالة الاجتماعية والحرية، والقضاء على كافة أشكال الفساد علي المستوى الفردي والمجتمعي والمؤسسي، وكذلك دعم قيمة العمل الجماعي، والبحث عن آليات لتحقيق وتفعيل تلك القيم، وأصر الشعب مرة أخرى بأن لن يرضى بغير الحرية والديمقراطية بدلاً، وتجلى ذلك في ثورة تالية في 30 يونيو 2013م؛ مما انعكس علي ضرورة التغيير والإصلاح في الجامعات بشكل عام وفي تقويم أدائها بشكل خاص.

والحرية الأكاديمية بهذا النهج شكل متميز من الحريات، وليست بالضرورة امتداد لحرية الرأي والعقيدة والتجمع كما أشارت إليه المواد (18)، (19)، (20) من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، فالجامعة ليست مثل مؤسسات الدولة الأخرى من ناحية تنفيذ مسؤوليات وظيفية وإدارية محددة لا تتحمل الاختلاف، بالإضافة إلى مسؤوليتها عن تنمية وتأهيل الموارد البشرية، وخدمة المجتمع، ولكي تتمتع الجامعة بحريتها الأكاديمية، فإنه في المقابل يتوقع منها أن تؤدي وظائفها بصورة صحيحة وبما يعود بالنفع علي مجتمعاتها، لبلورة فهم مشترك لمفهوم الحريات الأكاديمية، كي لا يكون ذلك سائراً لتغطية إخفاقات الإدارات

الجامعية، أو تبيد ثروتها، أو سببا لمنع مساءلتها في هذه القضية (رضا المليجي، 2011، ص 180).

ولكي تقوم الإدارة الجامعية بأدوارها بكفاءة وفعالية، فلا بد أن يتوافر لها مناخ من الحرية والديمقراطية والمشاركة الفعالة من أفراد المجتمع الجامعي كافةً، ولا بد أن تتخلص من سيطرة البيروقراطية الحكومية، وإطلاق الفرص أمام إبداعات كل القادرين من أفراد المجتمع الجامعي، بما يحقق استقلال الجامعة وحماتها كمؤسسة من تدخل أي قوة خاصة أو عامة، أو أي حاكم أو سياسي.

ب - مشاركة الطلاب

تهدف الجامعات إلى تكوين الدارسين تكويناً ثقافياً وعلمياً وإعداد الطالب وتنمية قدراته لمواصلة المسيرة من أجل تنمية المجتمع وتقدمه، وللإدارة الجامعية الدور الأكبر في تحقيق ذلك، ويتعين عند البحث في موضوع إدارة الجامعة الوضع في الاعتبار متلقي الخدمة، وهو الطالب في المقام الأول، وبالأخص العلاقة بين إدارة الجامعة والطلاب من حيث مشاركة الطلاب في وضع سياسة المؤسسة الجامعية والقرارات الإدارية فيما يتعلق بالأمور التي تؤثر عليهم بطريقة مباشرة وغير مباشرة.

وتُعد ممارسة الطلاب لهذا الدور من الأمور المهمة لتنمية شخصيتهم، وتدريبهم علي الفهم العميق للمشكلات، وتسهم في بناء حالة من التوافق بين الطلاب وبين أعضاء هيئة التدريس والإدارة، وهو ما ينمي انتماءهم للجامعة، كما ينمي قدرتهم المستقبلية علي التعامل مع مشكلاتهم المجتمعية، ومن ثمَّ انتمائهم للمجتمع، وتشتمل المشاركة في وضع خطط الأنشطة الطلابية، وفي إدارة الجامعة لاتخاذ القرارات الخاصة بتطوير البرامج التعليمية، ومشاركتهم في تقييم أساتذتهم والإدارة الجامعية والبرنامج التعليمي ذاته، ومشاركتهم في إعادة تشكيل المناخ الجامعي بمنحهم أكبر مساحة لتكوين الكيانات التي يريدون تكوينها وليست المفروضة عليهم فقط، مثل الأسر الطلابية، بجانب بناء اتحاداتهم الطلابية بشكل ديمقراطي، وهو ما يدرّبهم عملياً علي مهارة القيادة والمشاركة

السياسية (معتز خورشيد، ومحسن يوسف، 2008، ص ص 14-15). فالإدارة الجامعية لا تتعامل مع قرارات مختصة بإنتاج أدوات فحسب؛ وإنما تتعامل مع طلاب، يؤثرون على كافة شرائح المجتمع وقطاعاته ولهم دور هام في بناء مجتمعهم وتطويره. من هنا جاء الاهتمام بالإدارة الجامعية، وتحقيق مبدأ الكفاية فيها لتحقيق هذه الغاية، وذلك إذا تكافأت وتوازنت كل من مُدخلاتها ومخرجاتها.

ويشير واقع مشاركة الطلاب في الجامعات المصرية إلى وجود فجوة في مستوى مشاركة الطلاب، ولا يمكن تصور جامعة ديمقراطية في مجتمع يعاني من مشكلات في الحريات السياسية والفكرية. يضاف إلى ذلك الثقافة السائدة وقيمها التي تؤكد على أن الأكبر يعرف أكثر، والمسئول يدرك الصواب بحكم مسؤوليته، وهو ما يشيعه ويؤكد نمط العلاقات الاجتماعية والإدارية داخل الجامعة، فأعضاء هيئة التدريس يعرفون أكثر من الطلاب، والعميد يعرف أكثر من باقي أعضاء هيئة التدريس، وهكذا.

وعلى ضوء ما سبق يتضح أن هناك قصوراً واضحاً في الإدارة الجامعية، وضعفاً في مستوى المهارات الإدارية للقيادات بها، هذا على الرغم من المحاولات والجهود التي قامت بها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والتي برزت بصورة واضحة في الآونة الأخيرة فينبغي تعديل قانون تنظيم الجامعات بحيث يراعى إعداد وتأهيل القيادات الجامعية إدارياً قبل توليهم هذه المناصب، وأن يكون هناك برامج إدارية مستمرة لهم حتى بعد توليهم لمناصبهم، بما يساعد على إعدادهم وتأهيلهم، على أن يكون الالتحاق بهذه البرامج واجتيازها هو شرط للاستمرار في تولى المناصب القيادية بالجامعات المصرية. ومن جانب آخر يجب وضع معايير علمية لاختيار القيادات الجامعية، تجمع بين الديمقراطية في الاختيار والتعيين بواسطة لجنة متخصصة محايدة. فالإدارة الجيدة بمثابة العقل المفكر، والمحرك الأساس لنجاح العمل في المؤسسات كافة، وذلك بما تسعى إليه من حسن استغلال الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة والمحملة بهدف تحقيق الأهداف وإنجاز النتائج المنشودة.

5 - الأنظمة والإجراءات

يعتمد الأداء الجامعي السليم والمتوازن علي وجود تشريعات لتنظيم الجامعات ووحداتها المختلفة، تنطلق من مبادئ سليمة، وتقوم علي أسس موضوعية؛ حيث تحدد هذه التشريعات للجامعات القواعد والإجراءات التي تنطلق منها، والبنية الهيكلية التي تقوم عليها. فصلاح العلاقات الداخلية ونجاح الروابط والتفاعلات الخارجية يعتمد علي صلاح ونجاح تلك التشريعات.

وتعاني التشريعات المنظمة للتعليم الجامعي من العديد من أوجه النقص والسلبيات، نظراً لتقدم زمنها؛ إذ أصبحت تواجه واقعاً جديداً متغيراً تماماً عن الواقع الذي أنتجها، أو الذي وُضعت من أجل تنظيمه، في ظل ما شهده المجتمع المصري من تحولات، علي امتداد ما يقرب من خمسة عقود مرت منذ صدور قانون تنظيم الجامعات رقم (49) لسنة 1972م ولائحته التنفيذية، والذي يُعد التشريع الذي تهتدي الجامعات المصرية الحكومية التابعة للمجلس الأعلى للجامعات بمواده في تسيير شئونها، بما في ذلك الوحدات والإدارات والأقسام والكليات المختلفة الواقعة في نطاق الجامعة.

وقد أُجريت تعديلات مختلفة على بعض مواد قانون تنظيم الجامعات المصرية رقم (49) لسنة 1972م، وكان آخرها في عام 2012م إبان حكم المجلس الأعلى للقوات المسلحة بالقانون رقم (84)، وتعديل مواد 121، 123، وإضافة مادة 13 مكرر (رئاسة جمهورية مصر العربية، 2012، قانون 84). ويجرى حالياً بمجلس الدولة مراجعة أخيرة لصيغة القانون الجديد لتنظيم الجامعات، بعد مراجعته ومطابقته بمبادئ الدستور الجديد.

واتساقاً مع ما سبق فإن ضعف مواكبة التشريعات القانونية المنظمة للجامعات للتطورات والتغيرات المختلفة يُجذ من قدرة الجامعة على القيام بأدوارها ووظائفها بالكفاءة المطلوبة، كما يعوق محاولات تطوير التعليم الجامعي. ويطالب بإجراء تطوير تشريعي للجامعات؛ ذلك أنه يؤكد - في تحليله لواقع هذه

التشريعات (القانون ولائحته التنفيذية) - أن هناك العديد من أوجه النقص والقصور في القانون واللائحة التنفيذية.

6 - المهارات

يتوقف مستقبل التعليم الجامعي في مصر على عوامل عدة من أهمها توافر قيادات واعية لإدارته، قدرة على التخطيط العلمي السليم والتنفيذ الدقيق لخطط التعليم على جميع المستويات، ومن الضروري أن يكون هناك تأهيل وتدريب لتنمية هؤلاء القادة في المجال المهني والإداري، لتزويدهم بالمعارف والمهارات والاستعدادات التي تمكنهم من استيعاب مستجدات مهنتهم وتطويرها. وهو ما يؤكد فتحه عبد الرسول (2015) حيث يرى إنه لكثرة التحديات والمتغيرات المعاصرة، وتعدد متطلبات التنمية أصبح تطوير عضو هيئة التدريس أمراً مهماً، ومن مبررات ذلك (ص ص 228-229):

أ - التطور المعرفي التكنولوجي وإدخال التكنولوجيا في الجامعات وانعكاس هذا التطور على العملية التعليمية، أحد الأسباب التي تدعو إلى معرفة العضو بهذه التكنولوجيا.

ب - تعدد وظائف الجامعة، حيث لم تعد مقتصرة على وظيفة التدريس والمحافظة على التراث الثقافي للمجتمع، بل شهدت تغيرات جذرية في مقاصدها وطبيعة أعمالها.

ج - تعدد مهام ومسئوليات أعضاء هيئة التدريس، وتنوعها في نواح متعددة، إضافة إلى اعتبار مهنة التدريس الجامعي مهنة تتوفر فيها من السمات الخاصة بالمهنة من حيث كونها تتطلب مهارات قائمة على المعرفة النظرية، والتدريب العملي.

وتُعد التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس عبارة عن مجموعة من البرامج والأنشطة التي يتم توفيرها لهم، بهدف تطوير قدراتهم وخبراتهم الوظيفية والأكاديمية، وإعدادهم للقيام بالأدوار المتعددة والمتغيرة التي تفرضها المتغيرات الحضارية المعاصرة على جامعاتهم وكلياتهم، وبما يمكنهم من تحقيق وظائف

الجامعة في مجالات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع (طلعت إسماعيل، 2009، ص 287).

وتعاني الجامعات المصرية من انخفاض المستوى العلمي للمعيدين والمدرسين المساعدين، وفقدان عضو هيئة التدريس هيئته والتزامه، وتقدم نظم اختيار وإعداد وتأهيل معلمي الجامعة، مع انخفاض جودة أعضاء هيئة التدريس وقلة كفاءتهم (فاطمة بهنسي، 2006، ص 39). فضلاً عن قلة البرامج التدريبية المقدمة للأساتذة، وقد يكون ذلك عائداً إلى الاعتقاد بأن الأستاذ الجامعي وصل مرحلة من العلم لا يحتاج معها إلى البرامج التدريبية.

وتقوم الجامعات بتخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية ضمن مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات (FLDP) Faculty and Leadership Development Center - يستهدف أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ورؤساء الجامعات ونوابهم، وعمداء ووكلاء ورؤساء أقسام الكليات والمعاهد، والإداريين من مديري العموم -، ويمثل هذا المشروع نقلة نوعية في التعليم العالي في مصر، في استراتيجيات التدريس المستخدمة، وتنمية المهارات القيادية والمهنية، وكذلك توظيف تكنولوجيا المعلومات في العملية التعليمية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي المصرية، 2005، ص 3). ويأتي ضمن هذا المشروع تحديث القدرات التطورية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وتنمية الخبرة الذاتية التي تدعم التطوير المستمر بمؤسسات التعليم العالي، وتحديث القدرات القيادية والإدارية للقيادات الأكاديمية والإدارية بما يمكنها من إحداث التغيير المستهدف، وتطوير الخبرات الذاتية في مجال الإدارة الجامعية والتي تحقق استمرارية عملية التطوير (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد المصرية، 2010، ص 23-24).

ويجد المتأمل لواقع التنمية المهنية بالجامعات مقاومة بعض أعضاء هيئة التدريس بالجامعات لفعاليات المشروع، وربما يرجع ذلك لضعف تفهمهم لفلسفة المشروع وأهدافه، وقلة دافعيتهم نحو الالتحاق بالبرامج؛ حيث إنها

إجبارية من زاوية اشتراطها للترقية (وخاصة جدارة التدريس والبحث العلمي)، وبعدها عن احتياجاتهم التدريبية، وكذلك استخدام أساليب تقليدية في تطبيقها، وضعف معايير اختيار المدربين، وفي الصدد نفسه، توجد مجموعة من الصعوبات التي تواجه هذا المشروع، وبالتالي تحد من جودة التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، وتتمثل في: حضور أعضاء هيئة التدريس برامج المشروع إجبارياً دون رغبة داخلية عن اقتناع، وتكرار الموضوعات في محاضرات البرنامج الواحد، وإهمال بعض المشرفين في وضع البرامج الخلفية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس، وقلة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في التخطيط لمحتوي برامج المشروع، وقلة تبادل الخبرات بين الجامعات (رضا المليجي، 2011، أ، ص 265). ويؤخذ عليه اعتماده على تمويل أجنبي، فهو مهدد بالتوقف إذا ما توقف التمويل، ومعظم هذه المراكز بالجامعات المصرية لم تحصل على الاعتماد الدولي، ولا تتضمن برامج تدريبية دولية. فضلاً عن كثرة الأعباء الملقاة على عاتق عضو هيئة التدريس من (تدريس - إشراف أكاديمي - ضمانات بيئية)، وندرة ملاءمة وقت التدريب لبعض أعضاء هيئة التدريس؛ مما يؤدي إلى تعارض الأوقات المخصصة.

كما أن على الجامعات نشر ثقافة التنمية المهنية الموجهة بالأداء، من خلال ترسيخ ثقافة التعلم التنظيمي، والتعلم الاستراتيجي بالجامعة، وتوفير التكنولوجيا التي تيسر عملية التعلم، وذلك من خلال نشر ثقافة تبادل المعرفة في الكليات، والوحدات الإدارية، وتشجيع العاملين على تقاسم هذه المعرفة، ونقلها فيما بينهم، وكذلك تحفيز إدارة الجامعة ورؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية على إدارة المعرفة (رضا المليجي، 2011، أ، ص 382).

فتوجد الكفاءات المتميزة غير القابلة للتقليد تعطي ميزة تنافسية للجامعة (Georges, Carole & Michel, 2008, p. 351). ولا بد للقيادة أن تستعمل المقارنة المرجعية لمساعدتها في جمع المعلومات عن المنافسين، ولتقييم النمو والتعلم التنظيمي (David, Faouzi & Fabienne, 2009, p. 222). وأيضاً التعلم بواسطة مجموعات العمل، والذي يمكن المنظمات من توفير بيئة ثقافية

فعالة ومشجعة على التفكير وبناء الصور الذهنية والحركية وتوليد الأفكار الجديدة التي تحقق الميزة التنافسية (Buckley & Monks, 2008, p. 147).

يتضح مما سبق، وجود ضعف شديد في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، الأمر الذي يتطلب تعزيز ثقافة التنمية المهنية والإدارية؛ حيث إنها تُشكل مطلباً أساسياً للأفراد في مجتمع المعرفة، فقد تطور مفهوم تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس من مفهوم النمو المهني إلي مفهوم أعم وأشمل هو التنمية المهنية المستدامة، والذي يركز على الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس أثناء الخدمة، وتحويل الأفراد إلي متعلمين دائمي التعلم؛ الأمر الذي يجعل الجامعات المصرية تسعى جاهدة لتنمية العاملين بها مهنيًا، من خلال إكسابهم الخبرات والمعلومات والمهارات المتعددة، وتبصيرهم بمشكلات المجتمع ومستقبله.

7 - القيم المشتركة

تتمثل القيم المشتركة في المعتقدات والأخلاقيات والعادات وأنماط السلوك التي تسود الجامعة، ومن ثم توجه القرارات والتصرفات الخاصة بالعاملين بالجامعة والقيادات الجامعية، فالقيم هي كل ما تعتبره الجامعة ذا قيمة مثل: الجودة، الربح، الشفافية، وغيرها.

فلكل منظمة قيم أخلاقية وقد تكون هذه القيم أخلاقية إيجابية وقد تمارس بعض المنظمات سلوكيات غير أخلاقية سلبية (مصطفى أبوبكر، 2006، ص 91). لذلك فمن المهم أن يكون لكل جامعة وكلية وحتى قسم له قيمة والمتسقة من الخطط الاستراتيجية والتي يسعى العاملون إلى الالتزام بها. وجاء في فصل الواجبات لقانون تنظيم الجامعات "على أعضاء هيئة التدريس التمسك بالتقاليد والقيم الجامعية الأصيلة والعمل على بثها في نفوس الطلاب، وعليهم ترسيخ وتدعيم الاتصال المباشر بالطلاب، ورعاية شئونهم الاجتماعية والثقافية والرياضية" (رئاسة جمهورية مصر العربية، 2010، مادة 96).

وللقيم السائدة في الإدارة الجامعية، وفي أوساط الموظفين بشكل عام، تأثير كبير، غير مُدرك في الغالب، على سلوك المسؤولين والموظفين، وهو ما يظهر بشكل واضح في القنوات التي يكونها الموظف عن واقعه ووضعه في العمل، وينعكس على سلوكه العام، ويتجلى في مواقفه وممارساته داخل الجامعة. وعلى القائد الجامعي ألا ينسى أخلاقه وقيمه في زحام المنافسة (توفيق عبد المحسن، 2017 ج، ص 180). ومن أجل ذلك تزداد أهمية دور القيادات الجامعية اليوم وفي المستقبل المنظور، من خلال ما يمكن أن تقوم به من استجابة واعية مستتيرة لحاجات مجتمعاتها والتكيف مع قوى السوق العالمي واحتياجاته المتغيرة، وفي الوقت ذاته المحافظة على القيم الأكاديمية وتوطينها في عمق الممارسة الجامعية على اختلاف جوانبها وعلاقاتها.

وفيما يخص القيم الخاصة بالقيادات الجامعية والواردة في قانون تنظيم الجامعات فهي تركز على العمل الجماعي، والمسئولية، والاتصال، والتفويض وهو ما ترجمته المادة (14) والتي نصت على: "تتولى المجالس والقيادات المبينة في هذا القانون كل في دائرة اختصاصه مسئولية تسيير العمل الجماعي وانطلاقه بما يحقق أهداف الجامعة في حدود القوانين واللوائح والنظم المقررة، وتعتبر القرارات الصادرة من كل مجلس من المجالس المنصوص عليها في هذا القانون في حدود اختصاصها ملزمة للمجالس الأدنى منها، ولهذه المجالس أن تقوض رؤساءها أو من تراه من أعضائها في بعض اختصاصاتها" (رئاسة جمهورية مصر العربية، 2010، مادة 14). وإن كان هناك مغالاة في الكثير من القيم الأساسية التي تتبناها الجامعات ومن ثم غياب هذه القيم لدى العاملين والمستهدفين من خدماتها.

يتضح مما سبق، أن الجامعات لا تنهض إلا عبر منظومة من القيم تتيح استثمار إمكانياتها ومواردها البشرية والمادية التي تنعكس بدورها لتحريك الطاقات الإبداعية التي يستودعها العقل الفردي ليعيد إنتاج هذه القيم في صورة خلاقة تحقق القيمة المضافة وتسهم في رفع مستوى جودة حياة الأفراد كهدف استراتيجي للتطوير والوصول إلى تحقيق الإبداع التنظيمي المؤسسي، ولذا من

الأهمية أن تتطلق الجامعات المصرية من منظومة قيم حاكمة تعزز احترام العمل، والتعاون والعمل بروح الفريق، والنزاهة والشفافية، وتُعلى من الالتزام والمسئولية والمحاسبة، وتحافظ على الهوية الحضارية والأصالة، والجودة والتميز والتنافسية.

وعلى ضوء ما سبق، يمكن تحليل عوامل البيئة الداخلية للميزة التنافسية للجامعات المصرية يتضح ما يلي:

أ - جوانب القوة

- تستحدث الجامعات كليات جديدة يتطلبها سوق العمل.
- تحصل كليات ووحدات بالجامعات على شهادة الاعتماد المحلية أو الدولية.
- توجد بالجامعات برامج تعليمية متميزة.
- تشترك الجامعات في مشاريع علمية تنافسية مع الجامعات والمؤسسات الأخرى.
- توجد بالجامعات وحدة للتخطيط الاستراتيجي.
- ترتبط الخطط الاستراتيجية للبحث العلمي في الجامعة باحتياجات المجتمع.
- تطبق الجامعات نظم المعلومات الإدارية (MIS) لميكنة العمل بمختلف إداراتها.
- يوجد بالجامعات مراكز لضمان الجودة يدعم وحدات ضمان الجودة بالكليات.
- يوجد بالجامعات مراكز للأزمات والكوارث يدعم وحدات الأزمات بالكليات.
- تشترك الجامعات ببنك المعرفة المصري المرتبط بقواعد البيانات العالمية.
- تفعل الجامعات الوحدات ذات الطابع الخاص لتنمية مواردها الذاتية.
- تمتلك الجامعات موقعا إلكترونياً بلغات مختلفة يحدث دورياً.

ب - مواطن الضعف

- جمود الهيكل التنظيمي بالجامعات بما لا يسمح بتطوير الأداء والتوسع في الأنشطة والمهام.
- توجد هياكل تنظيمية ومجالس كليات وأقسام غير مكتملة بمعظم الجامعات.
- ضعف التكامل بين الخطة الاستراتيجية بكل جامعة والخطط الاستراتيجية للكليات والوحدات التنظيمية.
- التوصيف الوظيفي لبعض أعضاء الجهاز الإداري بمعظم الجامعات غير متبع إلى حد ما.
- ضعف التواصل المستمر مع المستفيدين لتحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم من الجامعات والاستجابة لها.
- غياب فرص التواصل بين الأقسام والوحدات المختلفة بالجامعات.
- توجد بالجامعات أشكال للفساد الإداري والمالي.
- تحتاج مرافق الجامعات للإصلاح والصيانة نظراً لقدم معظمها.
- يندر وجود وحدة تنظيمية بالكليات لخدمة المجتمع وتنمية البيئة.
- يندر وجود مكتب خاص بالخريجين في الكلية.

يتضح مما سبق، تعدد جوانب القوة في الجامعات المصرية، كذلك فإن الجوانب الإيجابية والمشرقة فيها، لا تنفي وجود جوانب سلبية ونقاط ضعف وخلل، تم إيجازها مفصلة، سعياً إلى التغلب عليها ومحاولة تلافيتها، أو التخفيف منها على الأقل في المستقبل إن لم تكن هناك فرصة لتحويلها لنقاط قوة، وذلك من خلال تحديد آليات عمل للتنفيذ والتطبيق على أرض الواقع.

ثانياً: تحليل عوامل البيئة الخارجية للجامعات المصرية

تتأثر الجامعات المصرية بمتغيرات ومعطيات المجتمع المحلي الذي تعيش في ظله، من خلال التطورات والتغيرات العالمية والتقدم العلمي

والتكنولوجي والمستجدات الحضارية المختلفة، وتتفاعل مع النظم السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية، وتتأثر ببيئتها الدولية.

وتم تحليل البيئة الخارجة للجامعات المصرية بالتركيز على الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، وقد ارتكز هذا التحليل على استخدام طريقتين، تمثلت الأولى في طريقة (PESTEL)، أو المتغيرات أو القوى العامة، وهي التي تؤثر في أنشطة الجامعة بشكل مباشر، ولكنها لا تؤثر فيما تتخذه الجامعة من قرارات، وهي: القوى السياسية (Political Forces)، القوى الاقتصادية (Economic Forces)، القوى الاجتماعية (Social Forces)، القوى التكنولوجية (Technological Forces)، القوى البيئية (Environmental Forces)، القوى القانونية (Legal Forces)، بينما تمثلت الطريقة الأخرى في (المتغيرات الخاصة) أو ذات التأثير المباشر على أعمال وقرارات الجامعة، وتسمى تحليل الجهات ذات العلاقة (Stakeholders Analysis)، ومن أهم هذه القوى المستفيدون من خدمات الجامعة، وأولياء الأمور، والنقابات والاتحادات، والجامعات المنافسة، والرأي العام، وأصحاب المصالح الأخرى في المجتمع المحيط بالجامعة. وذلك على النحو التالي:

1 - القوى السياسية

يسود العالم هذه الأيام مناخاً ديمقراطياً ساعد على ظهور توجهات فكرية سياسية في مصر تؤكد على الديمقراطية، وتتخذها سبيل لتقدم المجتمع، وتحقيق ما ينشده من نمو وازدهار اقتصادي واجتماعي وتعليمي، وقد تبلورت هذه التوجهات وتجمعت في ثورة يناير 2011.

حيث للنظام السياسي تأثير قوى على ما عداه من أنظمة المجتمع من حيث تحديد أهدافها وسياساتها وإجراءاتها، خاصة في كل دول العالم الثالث؛ حيث تكون علاقة النظام السياسي بأنظمة المجتمع الأخرى في اتجاه واحد، أي علاقة تأثير فقط بدرجة كبيرة، ومن ثم يكون إصلاح النظام السياسي شرطاً سابقاً ولازماً لإحداث أي إصلاح لأوضاع أنظمة المجتمع الأخرى (محمد الحوت،

2008 أ، ص 30). فتحسين وضع الجامعات المصرية مرهون بتوفير إصلاحات سياسية واسعة، ومن ثم على الإدارة الجامعية والتي تُعد انعكاس للنظام السياسي، وأداة لتنفيذ السياسة العامة للدولة.

ويقوم النظام السياسي في مصر طبقاً للدستور الجديد على أساس التعددية والحزبية، والتداول السلمي للسلطة، والفصل بين السلطات، التوازن بينهما، وتلازم المسؤولية مع السلطة، واحترام حقوق الإنسان وحياته، كما أن نظام الحكم جمهوري ديمقراطي، وتقسّم السلطات فيها إلى ثلاث هي (التشريعية، التنفيذية، والقضائية)، حيث يتولى مجلس النواب سلطة التشريع، فيما يأتي رئيس الجمهورية على قمة السلطة التنفيذية، وتمثل المحاكم على اختلاف أنواعها ودرجاتها السلطة القضائية (رئاسة جمهورية مصر العربية، 2014، المواد 5، 101، 139، 184).

وتطبق مصر نظام التعدد الحزبي، وتعكس الأوضاع السياسية الحالية اتجاهًا إيجابيًا نحو اشتراك الأحزاب المتعددة في الحياة السياسية المصرية، ومن ثم فلا بد أن تسهم فلسفة التعليم في تنمية الوعي السياسي والمشاركة السياسية لدى المواطنين، وتعزيز قيم الديمقراطية، والحرية، والمواطنة، والتسامح، وقبول الآخر (وزارة التربية والتعليم المصرية، 2014، ص 12). حيث يوجد بمصر الآن أكثر من (80) حزب سياسي، جميعها ليس لها تواجد فعلي على أرض الواقع - اللهم سواء أعداد قليلة لا تتجاوز عدد أصابع اليد الواحدة -، حيث تعاني الأحزاب السياسية المصرية أزمة حقيقية، فغالبيتها أقرب في تعاملاتها الداخلية إلى النمط العائلي، والكثير من مؤسساتها يتألف بالتعيين، أو بانتخابات يطعن في نزاهتها آخرون من داخل الحزب نفسه.

وساعد تغير النظام والأوضاع السياسية بعد ثورة يناير 2011م على بث مزيد من التفاؤل بإمكانية التغيير في كافة المجالات والاهتمام بالجامعات، لاسيما مع تمكين الشباب وتوجيه الاهتمام إلى قطاعات مختلفة مثل العلم والباحثين وتطوير البحث العلمي (عواطف عبد الرحمن، 2014، ص 281).

ازدادت معه معدلات المشاركة في الانتخابات العامة بدرجة كبيرة، وهو ما عكس سيادة مناخ وثقافة المشاركة السياسية لاسيما بعد زيادة نسبة مشاركة الشباب والمرأة، وبخاصة في الاتحادات الطلابية ومجلس النواب الذي نزل بسن الترشح إلى 25 عاماً.

ولا يزال المجتمع المصري يعاني من الآثار المصاحبة لمرحلة الانتقال السياسي - بعد ثورتي يناير ويونيه - وهو ما يفرض العديد من التحديات التي تتطلب مواجهة حاسمة وبذل كل الجهد دون تأجيل أو تسويق، للانطلاق لمرحلة جديدة تحقق ما يصبو إليه المواطن من العيش الكريم والتنمية الشاملة. وتتمثل أهم هذه التحديات فيما يلي (وزارة المالية المصرية، 2014، ص 29):

أ - عجز الموازنة العامة للدولة، بالإضافة إلى الضغوط على سعر الصرف مع الاعتماد على موارد استثنائية لتحقيق التوازن في المعاملات الخارجية في ضوء محدودية تدفقات الاستثمارات الأجنبية.

ب - التراجع الحاد في السياحة.

ج - ارتفاع معدلات التضخم، وتباطؤ معدلات النمو الاقتصادي ليصل إلى معدلات تقل كثيراً عن المستويات المطلوبة لتوفير فرص عمل للمواطنين.

د - ارتفاع معدلات البطالة خاصة بين الشباب.

هـ - ضعف نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

وفي ضوء التغيير السياسي الذي تشهده مصر، ويتجه بقوة نحو الديمقراطية واحترام حقوق الإنسان وتحقيق العدالة والشفافية، أصبحت الجامعات كغيرها من المؤسسات التي ينبغي أن تتشكل سياستها وإدارتها في إطار هذا الفكر السياسي الجديد، والبحث عن آليات لتحقيق ذلك، بما ينعكس إدارتها وسياساتها وتقويم أدائها؛ حيث ينبغي عليها أن تعتمد على أساليب إدارية حديثة تضمن تحقيق العدالة والشفافية والديمقراطية والمشاركة، والتي تعتمد على الاتصالات في جميع الاتجاهات، واللامركزية والمشاركة الحقيقية في صنع القرارات، وتعزيز فرق العمل وتمكين العاملين، كما أن من الأمور التي يجب

التأكيد عليها في هذا السياق ضرورة اهتمام الأحزاب السياسية بقضايا التعليم؛ لأن التعليم قضية قومية وهو شأن مجتمعي خالص.

2 - القوى الاقتصادية

يشكل الاقتصاد رافعة رئيسة للتنمية الشاملة لأي دولة، وبرغم أن مصر تتمتع بالعديد من الموارد الطبيعية، فمنها الموارد المائية والمتمثلة في البحر الأحمر والبحر الأبيض المتوسط، ووجود عدداً من البحيرات الطبيعية، ونهر النيل، والثروات المعدنية المختلفة والتي من أهمها الحديد والذهب والفوسفات، والجرانيت، والبتترول والغاز الطبيعي، كما تعد قناة السويس والسياحة الداعم الرئيس للاقتصاد المصري؛ إلا أن الاقتصاد المصري يعاني في الوقت الراهن من مظاهر ضعف كثيرة ومتفاقمة، وأن هذه الحالة لها جذورها منذ فترة طويلة، وتزايدت في السنوات الأخيرة.

إذ جاءت مصر في المرتبة (100) طبقاً لمؤشر التنافسية الدولية من بين (137) دولة تمت دراسة وضعها التنافسي في إطار التقرير، وتحليل قدرتها النسبية على المنافسة الاقتصادية دولياً (World Economic Forum, 2018, p. 33). وهو ما يشير إلى تحسن الترتيب العام لمصر طبقاً لمؤشر التنافسية العالمية من المركز رقم (115) للعام الماضي إلى المركز رقم (100) العام الحالي في ظل ثبات عدد الدول التي شملها التقرير في العامين.

ورغم تدني ترتيب مصر مقارنة ببعض دول المنطقة، مثل دول الخليج والمغرب والأردن، إلا أن تنوع مصادر اقتصاد مصر وتطوره نسبياً مقارنة بهذه الدول، واعتماده المتزايد على الصناعات ذات القيمة المضافة يهيئه لتحقيق تنافسية أكثر استدامة حال تطبيق سياسات إصلاح منهجية وفعالة، مثل توفير بيئة تعليمية عالية الجودة، وإيجاد مناخ استثمار داعم للابتكار وريادة الأعمال والاستثمار الأجنبي المباشر، والتمكين الاقتصادي الذي يتمثل أساساً في توفير العمل اللائق، بدعم من منظومة تعليمية متكافئة تشمل كافة قطاعات المواطنين (المجلس الوطني المصري للتنافسية، 2017، ص 4).

ووافق مجلس إدارة صندوق النقد الدولي على منح قرض بقيمة (12) مليار دولار خلال ثلاث سنوات بدأت من عام 2016، بهدف دعم اقتصاد مصر، التي تعهدت بتنفيذ سلسلة من الإصلاحات الاقتصادية غير الشعبية (وزارة المالية المصرية، 2017، ص 4). وفي مقابل ذلك حدد البنك الدولي حزمة من الاشتراطات تتعلق أبرزها بالحد من تضخم الأجور وتقوية إدارة الدين، وضمان إمدادات مستدامة للطاقة عن طريق ترشيد الدعم، وتحرير سوق الطاقة، لتيسير زيادة مشاركة القطاع الخاص، فيما رأت الحكومة أن القرض يمثل شهادة ثقة للاقتصاد والاستقرار في مصر، بما يعزز توجهات المستثمرين الأجانب لضخ أموالهم في السوق المحلية.

وعلى الفور لبت الحكومة المصرية النداء، حيث شهدت خلال عام 2016 برنامجاً للإصلاح الاقتصادي شمل تحرير قطاع الصرف الأجنبي (تعويم الجنيه) لتوفير العملة الأجنبية، وتشجيع الاستثمار والصادرات، وتنويع مصادر التمويل من خلال إصدار السندات الدولارية في الأسواق الدولية، وتحريك أسعار المنتجات البترولية بزيادة بلغت (32%)، فضلاً عن تطبيق قانوني القيمة المضافة والخدمة المدنية، والسعي نحو احتواء التضخم، وإعادة ترتيب أولويات الإنفاق العام (وزارة المالية المصرية، 2017، ص 3).

وسريعاً أيضاً ظهرت الآثار السلبية لما سبق انخفاض الجنيه أمام الدولار بما يقرب من (102%)، لتشهد مصر أكبر انخفاضاً في قيمة عملتها المحلية في العالم على مدار العامين الماضيين، وعلى الجانب الآخر شهدت البورصة المصرية ارتفاعات ملحوظة، بالإضافة إلى رجوع السوق المصري لخريطة استثمار كبري البنوك العالمية.

فيما أشارت تقارير الحكومة المصرية انخفاض العجز الأولي كنسبة من الناتج المحلي إلى (1.3%) لعام 2018/2017 مقارنة بنسبة (2.6%) للعام الذي سبقه، ورفعت مخصصات الدعم للفرد، وزيادة فائض قناة السويس، وتزايد أعداد السائحين نسبياً (وزارة المالية المصرية، 2017، ص 5-6). وفي المقابل جاء معدل التضخم للعام المالي 2017/2016 بنسبة (21%) وبمعدل

نمو حقيقي للناتج المحلي (4%)، فيما تستهدف الحكومة في ظل الإصلاحات الاقتصادية زيادة معدل النمو إلى (5.6%) وانخفاض معدل التضخم ليصل إلى (8%)، وذلك بقدم العام المالي 2019/2018 (وزارة المالية المصرية، 2017، ص 3). ومن المرجح أن متوسط التضخم العالمي (3.1%)، ومعدل نمو الاقتصاد العالمي (2.6%) (وزارة المالية المصرية، 2017، ص 14). ومن ذلك يتبين أن معدل التضخم السنوي الملاحظ في مصر قد تجاوز الخطوط الحمراء المتوافق عليها إقليمياً ودولياً.

ويؤدي ارتفاع معدل التضخم إلى انخفاض مستوى معيشة المواطنين، حيث ترتفع الأسعار بمعدلات أسرع وأسبق من معدلات ارتفاع الأجور والرواتب والمعاشات، بما يضر بأصحاب الدخل الثابتة وشبه الثابتة من عمال وموظفين وأرباب معاشات، الأمر الذي يتطلب الارتفاع بمعدل نمو الناتج المحلي الحقيقي إلى أكثر من (6%)، والاحتفاظ بهذا المعدل على امتداد (20) سنة، حتى تتحول التنمية العvisية إلى تنمية طيبة، وكل ذلك يتطلب تغييرات جذرية في المجالات التنموية المختلفة.

يتضح مما سبق، أنه نتيجة لتنفيذ خطة الإصلاح الاقتصادي، خفض الدعم، الذي يمثل نحو (7.9%) من إنفاق الحكومة، وارتفعت معدلات التضخم، بما قد يؤدي إلى رفع أسعار الفائدة والإقراض، ارتفاع معدل الدين العام من الناتج المحلي الإجمالي، وكل ذلك أدى بالتبعية إلى ارتفاع الأسعار بصفة عامة خاصة عند ثبات الأجور، ومن الوارد أن يضغط زيادة التضخم على الاستهلاك المحلي ويسبب قلاقل اجتماعية، إلا أن خبراء الاقتصاد يؤكدون جدوى الإصلاحات الاقتصادية، وزيادة معدل النمو نتيجة تدفق الاستثمارات وزيادة معدلات الاستهلاك المحلي خلال السنوات المقبلة.

حيث تتركز الاستثمارات في مصر في قطاعات الغاز والنفط ومنتجاته والعقارات وخدمات النقل والاتصالات والتخزين، وهي قطاعات إما أنها أولية أو بعيدة عن الاقتصاد العيني في الصناعة التحويلية والزراعة (مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية، 2008، ص 203). مما يعني أن الجانب الأعظم منها

لم يُضف طاقات إنتاجية جديدة للاقتصاد المصري، حيث تعكس السياسة الاقتصادية للدولة الاتجاه نحو تناقص الوزن النسبي للمنتجات التي يمكن إنتاجها (كالقطن وغيره) لصالح المنتجات القابلة للنضوب (كالبترول). كما أن عائد قناة السويس يتوقف على حركة النقل الدولي، وكذلك النشاط السياحي وتحويلات المصريين بالخارج كلها تتوقف على ما يحدث في الاقتصاد الرأسمالي والبلدان العربية البترولية، وتفضيل معظمهم العيش على فائدة الودائع، وأن قاعدة الصناعة المصرية محدودة، وتوليد القيمة المضافة يعتمد في المقام الأول على الأرض والموارد الطبيعية، على حساب الصناعة التحويلية في قطاعات الآلات والمعدات، الأمر الذي لا يساعد على اطراد النمو بمعدلات مرتفعة.

ومن المؤشرات الايجابية للإصلاحات الاقتصادية تطور الميزان التجاري، فقد حقق ميزان المدفوعات فائضاً كلياً بنحو (7) مليار جنيه للعام المالي 2017/2016 مقابل عجز بلغ (3.4) مليار جنيه في العام المالي السابق له، الأمر الذي يتضح في ضوء زيادة الصادرات السلعية بنسبة (14.4%) وانخفاض الواردات السلعية بنسبة (2.3%) (وزارة المالية المصرية، 2017، ص 9). وهو ما يجسد حقيقة أن مصر تستهلك من السلع أكبر كثيراً مما تنتج، كما أن هذا العجز الكبير يعد انعكاساً لضعف القدرة التنافسية للإنتاج السلعي المصري في الكثير من المجالات.

بالنسبة للديون الخارجية لمصر فقد بلغت (67.3) مليار دولار في مقابل (3120) مليار جنيه للدين المحلي، وبذلك يبلغ إجمالي دين الموازنة العامة (محلي وخارجي) نحو (3.5) تريليون جنيه بنهاية ديسمبر 2016، وهو يمثل (107%) من الناتج المحلي (البنك المركزي المصري، 2017، ص 101-102). فالدين الخارجي لمصر ما زال في الحدود الآمنة، بينما تجاوز الدين الداخلي كل حدود الأمان، وأصبح هو خطر محقق يهدد استقرار الاقتصاد المصري إذا لم تتم السيطرة عليه.

فيما أعلنت وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري المصرية (2016) استراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر 2030" والتي تهدف إلى أن تكون مصر من أكبر (30) دولة في العالم في حجم الاقتصاد والتنافسية والسعادة والأسواق المالية بحلول عام 2030م، وأن تنضم ثلاث جامعات مصرية إلى قائمة أفضل (500) جامعة على مستوى العالم وفقاً لتصنيف شنغهاي بحلول عام 2020م (ص ص 155-161). وإن كان ذلك من المستحسن حال التطبيق الجدي، إلا أن في هذه الأهداف الطموحة مبالغة شديدة والتي يصعب تحقيقها أيضاً في أقل من (13) عاماً في ظل الظروف الاقتصادية والسياسية الصعبة التي تمر بها البلاد، وفي أقل من عامين بالنسبة للجامعات المصرية، لاسيما وأن تصنيف شنغهاي الصيني الأشهر للجامعات لم ترد به أي جامعة مصرية ضمن أفضل (500) جامعة عالمياً للعام الحالي 2017م.

يتضح مما سبق، أن أمام مصر فرصاً واعدة تتباً باقتصاد أكثر تنافسية حال اقتناصها، منها على سبيل المثال، انخفاض سعر البترول في الآونة الأخيرة، واتساع حجم السوق الاستهلاكي في مصر علاوة على الموقع الجغرافي المتميز والعلاقات التجارية الوطيدة مع السوق الأوروبية، والانخفاضات المتتالية في سعر صرف الجنيه المصري في الفترة الأخيرة - رغم ما اقترن به من آثار سلبية عدة - قد تسهم بشكل فاعل في تحسين تنافسية الصادرات المصرية وتخفيض عجز الميزان التجاري حال تحسين جودة هذه الصادرات، وزيادة حجمها، والنهوض بالمنظومة اللوجستية الداعمة للتصدير، لاسيما وأن الدولة بذلت جهوداً إصلاحية طموحة مثل إطلاق المشروعات القومية كمحور قناة السويس، والعاصمة الإدارية الجديدة، ومشروع استصلاح المليون ونصف فدان، ودعم البنية التحتية من طرق وصرف صحي وغيرها، وبناء بعض المطارات والموانئ، ودعم مشروعات الطاقة؛ مما أدى إلى استقرار الكهرباء، مع إطلاق المشروعات الاستثمارية العملاقة والتي تتمتع مصر فيها بمزايا نسبية كالطاقة الشمسية، والسياحة وقناة السويس وتحويلات العاملين في الخارج والقطاع الزراعي، والاستزراع السمكي، وتنمية سيناء والمدينة المليونية شرق بورسعيد،

وإعادة تشغيل المصانع المتعثرة وتشجيع المنتج المحلي، ومشروع المثلث الذهبي (القصير - سفاجا - قنا)، إلا أن اغلب هذه المشروعات سوف تؤثر ثمارها علي المدى المتوسط والطويل، فلم تؤثر بعد علي حياة المواطن اليومية. وفي المقابل يجب ألا تتغافل الدولة التحديات التي قد تواجهها والتي تؤثر بشكل مباشر علي اقتصادها مثل: المشكلة السكانية، والاستحقاقات الدستورية وخاصة في مجالي التعليم والصحة، وأزمة سد النهضة، وتحول السفن إلى طريق رأس الرجاء الصالح، والركود السياحي، والهجمات الإرهابية بين الحين والآخر والتي تستهدف حماة الوطن من الجيش والشرطة وأيضاً المدنيين.

3 - القوى الاجتماعية

يُعدُّ الوضع الاجتماعي للدولة بمثابة تداعيات للوضع الاقتصادي فيه، فتزايد معدلات البطالة مثلاً في مصر ينذر بآثار اجتماعية وسياسية واقتصادية سلبية؛ بما يعنى تدهور قيمة المردود الاقتصادي والاجتماعي للتعليم - وبخاصة التعليم الجامعي حيث التكلفة الأكثر - ويتزايد معه مشاعر الإحباط ومظاهر الانحراف لدى خريجه.

فهناك تغيرات في البناء الطبقي الاجتماعي للمجتمع المصري نتيجة إتباع الدولة سياسات اقتصادية نتج عنها فوارق جمة بين الطبقات، أدت إلى انقسام شرائح المجتمع إلى أغنياء وفقراء، وزيادة في نسبة الفقر، وتآكل الطبقة الوسطى، وبالطبع أدى ذلك إلى اتجاه الطبقات القادرة إلى الإقبال على التعليم الخاص والأجنبي، بينما اتجهت الطبقات الفقيرة إلى التعليم الرسمي، الأمر الذي قد يتعارض مع مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية (وزارة التربية والتعليم المصرية، 2014، ص 10).

ويأتي الدستور الجديد لمصر بإلزام الدولة بتحقيق العدالة الاجتماعية وتوفير سبل التكافل الاجتماعي، بما يضمن الحياة الكريمة لجميع المواطنين، في مجتمع يقوم على التضامن الاجتماعي (رئاسة جمهورية مصر العربية، 2014، مادة 8). بيد أن الواقع المعاش يشير بمعاناة المواطن المصري من مشكلات

عدة، من أهمها المستوى المروع للفقر - برغم أنه لا يظهر - إلا أن نسبة السكان الذين يعانون من غلاء المعيشة في تزايد. وارتفعت معدلات البطالة لتصل إلى (12.5%) في أواخر 2016 (وزارة المالية المصرية، 2017، ص 13).

وأصبحت المستويات الحالية للأجور والمرتبات لا تتناسب بأي حال من الأحوال مع مستويات الغالبية العظمى بالدولة، وأصبح الجميع يبحثون عن كادرات خاصة، حتى بعد الوعود الكثيرة للحكومة وطبقاً للدستور، لا توجد علاقة بين أقصى دخل وأقل دخل في الجهاز الحكومي والقطاع العام والهيئات الاقتصادية.

وترتبط التأثيرات الاجتماعية بالتأثيرات الثقافية وكلاهما تأثيرات ليست سريعة، ويمكن فهمها بسهولة، واستغلالها، أو على الأقل الحد من تأثيرها السلبي على الجامعات.

وفيما يخص مجال الثقافة، فإن من أبرز مؤشرات الأزمة الثقافية المصرية ارتفاع معدل الأمية، وبالتالي الانخفاض الشديد في مستوى الوعي الاجتماعي، وشيوع أنماط التفكير الخرافي، وغياب الوعي بالتفكير العلمي، وعدم توافر مصادر للثقافة العلمية للجمهور العريض. غير أنه من أبرز علامات الأزمة الثقافية الانفصام الثقافي بين ثقافة النخبة وثقافة الجماهير (السيد يسين، 2009، ص 48). كما تشير دراسة أجراها معهد التخطيط القومي (2008) إلى تغير نسق القيم في المجتمع المصري؛ حيث انتشار قيم اللامبالاة والتواكل والاسترخاء والفردية، وتعرض قيم الانتماء الوطني لأعراض الهزال والضمور فكرياً وسلوكياً وتوجهاً؛ مما أدى إلى تشوهها، واتساع مظاهر الفساد الإداري والمجتمعي، واهتزاز قيم تحديد الحقوق والواجبات، وتنامي قيم (الفهولة) وتعاضم جوانب التحايل، وشيوع مظاهر التفسخ الاجتماعي والأثرة المتمثلة في السعي للخلاص الفردي والفئوي، ونمو قيم العنف وقيم الانسحاب والاعترا ب وقيم التفكير الخرافي، وانعدام قيم التفكير العقلاني أو الموضوعي والعلمي، وبروز أهمية القيم المتعلقة بالعلاقات الشخصية والقربانية في التقدير والحكم والتصرف، وتكريس قيم

الانتهازية والسعي للكسب السريع بطرق غير مشروعة واتخاذها قدوة في سبيل الثروة والمكانة والسلطة والجاه لشرائح كثيرة في المجتمع، وانزواء قيم الممارسة والمشاركة والاكفاء وبرود الأفعال وبالإذعان والكتمان دون المواجهة الجادة والمصارحة لمطالب التغيير الإيجابي والتجديد والتقدم لتحديث المجتمع؛ مما أشاع ثقافة الصمت وعجز الحيلة عن مواجهة الواقع في معظم الأحوال، وظهرت قيم الاستهلاك الترفي المستفز في مجتمع لا يوفر الحد الأدنى لإشباع حاجات كثير من الشرائح الفقيرة والمحدودة الدخل من السكان (ص ص 46-47).

كما أن الوضع لم يتغير بعد ثورة يناير 2011م، بل قد زاد اضمحلالاً. فحسب وزارة التربية والتعليم المصرية (2014) فقد أسيء استغلال الثورة، فزادت الثورات الاحتجاجية، الاعتصامات، والهجمات؛ فالأفراد لم يتربوا على ممارسة الديمقراطية؛ مما يدل على غياب التربية السياسية، ولأن المؤسسة التعليمية لم ترب طلابها على التنشئة السياسية الصحيحة فلا يرون الرأي و الرأي الآخر (ص 12)، الأمر الذي ينعكس بالطبع سريعاً على الجامعة وطلابها؛ ما دعا وزارة التربية والتعليم والفني مؤخراً بإدراج كتاب القيم والأخلاق والمواطنة في السنوات التعليمية الأولى، اعتباراً من العام الدراسي الحالي 2017/2018م، ليركز على الحب والتعاون والتسامح.

4 - القوى التكنولوجية

يشهد العالم اليوم انفجاراً معرفياً، لم يشهده من قبل، وفاق كل التصورات وتخطى كل التكهات. فحجم المعرفة اليوم يتضاعف بخطوات سريعة، ويصاحب هذه الثورة الهائلة في المعرفة تطوراً تكنولوجياً للتعامل مع هذا الكم الهائل من المعرفة؛ مما يؤدي إلى إيصالها وتدققها إلى كل من يحتاجها بكل يسر وسهولة، وهو ما اصطلح على تسميتها بمسميات عديدة، منها، ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مجتمع المعرفة، الاقتصاد المعرفي، عصر العولمة.

وفي ظل الاقتصاد المعرفي فإن جودة الجامعات تتحدد بقدرتها على إنتاج المعرفة واستخدامها استخداماً فعالاً، وليس بإحصاء أعداد من تخرجوا. وهذا

تحدٍ آخر أمام جودة الجامعات قياساً وضبطاً وتحسيناً وإدارة. فلم تعد القضية قضية كم، بل كيف. ولما كانت التحولات المعرفية في العصر الراهن لا يمكن التنبؤ بها؛ فإن مكانة أي جامعة معرضة للخطر أو على الأقل خاضعة لإعادة النظر باستمرار على أساس أن احتفاظها بمكانتها رهن بقدرتها على إنتاج المعرفة وتحليلها وبنائها (سامي نصار، 2008، ص ص 82 - 83). وأصبح إنتاج المعرفة بالجامعات مورداً استراتيجياً ضرورياً لكسب المزايا التنافسية والحفاظ عليها (Nerad & Evans, 2014, p. 82). فيما تظل القدرة على تحقيق الميزة التنافسية هي العامل المشترك بين العديد من الجامعات في جميع الأنشطة التي تسعى الجامعة من خلالها للحصول على المعرفة من مصادرها المتعددة (Wensheng, 2012, p. 85). كما أن الخدمات الإلكترونية تقدم للمستفيدين ومقدمي الخدمات من أعضاء هيئة تدريس وعاملين بالجامعة مزايا تنافسية تؤدي إلى تقليل الوقت والتكاليف وزيادة الربحية (Kasper, 2006, p.).

324

فالعالم الآن ينقسم إلى أغنياء يعرفون وفقراء لا يعرفون، فالمعرفة والنظم الاجتماعية المواتية هي أهم ما يميز الدول المتقدمة، والمجتمعات التي تنزوا إلى التقدم يتعين عليها أن تتيح لأفرادها فرص تنمية قدراتهم العقلية بما يسمح لهم بإعمال فكرهم وزيادة حصيلتهم أو ثروتهم المعرفية الصحيحة، كما أن المعرفة تُعد المقياس الحقيقي لثروات الدول ومنها تكسب مواردها قيمة مضافة، فالدول المتقدمة تنافس بشكل دائم على تحصيل المعرفة، فالتحدي الأكبر لذي يواجهه مصر في المرحلة القادمة هو بناء اقتصاد المعرفة.

حيث يعاني المجتمع المصري من حالة ركود في الإنتاج المعرفي بسبب غياب أفضل العلماء والمتخصصين والخبراء، ومن ثم فهناك حاجة ملحة لتحسين المناخ الجاذب لهذه العقول المتميزة من أبنائها وعودتهم ومشاركتهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في مصر (وفاء محمود، 2017، ص 33).

وهو بدوره ينعكس بالسلب على الجامعات والتي تسعى إلى اكتساب وتطوير المعارف داخلها.

ويأتي مشروع تأسيس نظم للمعلومات الإدارية الإلكترونية بالجامعات المصرية بهدف ربط نظام المعلومات الإدارية بمختلف الجهات التابعة للتعليم العالي، ومن أهم التطبيقات والخدمات التي يوفرها المشروع: شئون الطلاب والكنترول، والدراسات العليا، وشئون أعضاء هيئة التدريس، وإعداد الجداول الدراسية، والبريد الإلكتروني، والمدن الجامعية، ومعادلة الشهادات الدراسية، واستخراج شهادات التخرج والإفادات الجامعية، وغيرها (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي المصرية، 2010، ص ص 1-4). كذلك جاء إنشاء وحدة التخطيط الاستراتيجي التابعة لوزارة التعليم العالي لتعزيز البنية الأساسية للبيانات/المعلومات من أجل تحليل السياسات، واتخاذ القرارات على مستوى الوزارة والمستوى المؤسسي، وإقامة روابط مع عملية التخطيط على مستوى الجهات الأخرى (OECD & The World Bank, 2010, p. 114).

وجود التكنولوجيا والتطورات المتلاحقة في التعليم بصفة خاصة، كفيل بتغيير النظام الإداري بالجامعة والنظام التعليمي وطرق التعليم والتعلم، وهو ما يساعد على إتاحة الفرص التعليمية لفئات جديدة في المجتمع، كما تفتح الباب أمام التحاق الطلاب من مختلف الجامعات العالمية والإقليمية.

ففي ظل اهتمام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالمستحدثات التكنولوجية وبخاصة في الجامعات الحكومية، جاء التطور التكنولوجي لوحدة إدارة المشروعات وإدخالها في الهيكل التنظيمي للوزارة، وإعداد نظام المراسلات الإلكترونية للإداريين، ودعم خدمات الانترنت لتوفير التغطية اللاسلكية داخل كل الجامعات المصرية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي المصرية، 2017، أ، ص 51). بما يوفر الوقت والجهد للأعمال اليومية داخل الجامعة.

وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالمشاركة مع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في توفير متطلبات التحول

الرقمي بشكل عام بالجامعات المصرية فإن هذه الجامعات لم توفر تنظيمًا مناسباً لهذه المشروعات، حيث تعمل الجامعة بنفس التنظيم البيروقراطي الجامد، والالتزام بحرفية القوانين والتعليمات، والتركيز على الشكل دون المضمون، وضعف الثقافة التكنولوجية.

وفي ذات السياق تمثل العولمة تحدياً رئيساً للأنظمة التعليمية، بما يتطلب من الجامعات إيجاد آليات جديدة في تطوير فلسفتها وتغيير مناهجها لتلبي احتياجات جيل المستقبل، وهذا يعني ضرورة تطوير دور الجامعة في التأهيل المهني، وإعداد الكوادر لتلبية سوق العمل. فالعولمة هي البديل المقبول للدول النامية - ومنها مصر - في خلاصها من مأزق التخصص في تجارة متدنية القيمة المضافة (توفيق عبد المحسن، 2017، أ، ص 22).

وهكذا يفرض التقدم العلمي والتكنولوجي المتسارع على الجامعات تعديلاً مستمراً وتوجهات معينة، فلم يعد هناك مجال لأن تعزل نفسها عن السيل المنهمر من التقدم العلمي والتكنولوجي الذي تواجهه يوماً بعد يوم، حيث يُعد اكتساب الطالب المهارات التكنولوجية مؤثراً إيجابياً على تحصيله العلمي، ويهيئ له سبل التميز، كما أن انفتاح أعضاء هيئة التدريس على المعلوماتية يحسن إلى حد كبير من أدائهم، بالإضافة إلى استعمال التكنولوجيا كوسيلة تعليمية فعالة في التعليم الجامعي، كما توفر المعلوماتية أحدث الإصدارات في المجالات العلمية المختلفة؛ لتسهم في جودة البحوث وجِدَّتْها. وهذه الثورة التكنولوجية تفرض تحديات على الجامعات لكي تعمل على إيجاد أنواع جديدة من الخريجين يتقنون استخدام التكنولوجيات المتقدمة، والارتقاء بمستوى أدائهم في التطبيقات العملية، فيجب أن يتعلموا الممارسة بأيديهم مثلما يتعلمون المعرفة بعقولهم، مع استيعابهم لعلوم الحاسبات وتطبيقاتها، وإتقان الأساليب الحديثة في الحصول على المعلومات بالقدر المطلوب وبالشكل المناسب وفي الوقت الملائم، مع إجادة اللغات الحية، والأساليب الرياضية والإحصائية، يجب أن يدرك الجميع أن حلم التنمية مرتبط تماماً بالتقدم العلمي في مصر، وأن هذا التقدم مرهون بتكوين

كوادر علمية وطنية قادرة على مواجهة مشكلاتها بالحلول الملائمة؛ حيث إن هذه الكوادر البشرية تُبنى بالتعليم.

5 - القوى البيئية

مصرَ دولة عربية ويوجد بعاصمتها القاهرة المقر الرئيسي لجامعة الدول العربية، وكانت بها إحدى أقدم الحضارات على وجه الأرض منذ أكثر من خمس آلاف سنة قبل الميلاد، حيث يتواجد بها ثلث آثار العالم، وتقع مصر بين خطيّ عرض 22° و 36.31°، وخطي طول 24° و 37° في الركن الشمالي الشرقي من قارة أفريقيا، ولديها امتداد آسيوي، حيث تقع شبه جزيرة سيناء فهي دولة عابرة للقارات، ويحدها من الشمال البحر الأبيض المتوسط، وشرقاً البحر الأحمر، ويحدها في الشمال الشرقي فلسطين، ومن الغرب ليبيا، وجنوباً السودان، وتبلغ مساحتها حوالي مليون كم²، والمساحة المأهولة منها تبلغ نسبة (7.8%)، وتتركز معظمها في وادي النيل وفي الحضر، و تنقسم مصر إلى سبعة أقاليم، تُقسم إدارياً إلى (27) محافظة، كما تتميز مصر بمناخ جاف صيفاً ومعتدل شتاءً.

وتحتل مصر المرتبة الأولى عربياً والخامسة عشر عالمياً في عدد السكان، حيث يبلغ عدد السكان (98) مليون نسمة داخل مصر يوم 2018/1/1م، وتساوت نسب الذكور مع الإناث، وبلغت الزيادة اليومية للسكان (5604) فرد؛ بكثافة سكانية (86.1) نسمة/ كم² بالنسبة لإجمالي المساحة، و (1130) نسمة/ كم² للمساحة المأهولة (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، 2017، فقرة 3). فيما تساوت النسبة السكانية للجنسين فجاءت للذكور (51%) مقابل (49%) للإناث (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، 2017، فقرة 3). وتفرض تلك الزيادة السكانية، الحالية والمتوقعة، حاجة ماسة لإنشاء العديد من الجامعات الجديدة.

بيد أن النمو السكاني في مصر يُشكل متهماً رئيساً من قبل الحكومة، عن تدهور الأوضاع الاقتصادية وبالتحديد ضعف النمو الاقتصادي وتزايد

البطالة والتضخم. والحقيقة أن الأمر يحتاج لإعادة نظر من قِبَل الحكومة لأنه غير دقيق، فالمشكلة لا تكمن في البشر ولكن في ضعف القدرة على توظيفهم في إطار ضعف الأداء الاقتصادي بصفة عامة.

وكان لموقع مصر الجغرافي ودورها التاريخي وحضارتها عبر العصور تأثير مباشر لضمان علاقتها على المستوى العربي والأفريقي والإسلامي والدولي، وبما يكفل الأمن القومي والمصالح المصرية العليا وتحقيق التنمية المستدامة، ولدى مصر العديد من البعثات الدبلوماسية المتبادلة في كل دول العالم، بما يعزز التعاون الدولي في مجال التعليم العالي، وتفعيل الاتفاقيات الثقافية مع الجامعات الأجنبية بشكل إجرائي، مع تبادل الأساتذة لفترات محددة للمشاركة في النشاطات التدريسية والبحثية والعلمية، والوقوف على الجديد في مختلف نواحي العمل الجامعي.

6 - القوى القانونية

ترتبط التأثيرات القانونية أحياناً بالبيئة السياسية، فهي مسؤولة عن إخراج القوانين التي قد تؤثر بشكل كبير في أداء الجامعات، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال دستور أي دولة، والذي يعد أبا القوانين، فدستور جمهورية مصر العربية الجديد (2014)، والذي جاء بعد ثورة يولييه 2013م، وقد أدخلت فيه مواد عديدة وعدلت مواد أخرى من دساتير سابقة، وهو بذلك تميز غير غيره من الدساتير المصرية والتي كان آخرها دستور معدل سبق الدستور الجديد بأشهر معدودة في ديسمبر 2012م.

كما بدأت جميع مواد الدستور الجديد بكلمة "تلتزم" بدلاً من "تكفل" في إشارة إلى الدولة؛ حيث إن الالتزام أقوى ويوجب على الدولة منفردة تنظيم وإنجاز الأمر، وهو ما يشمل الكفالة وهي تهيئة المناخ الملائم، كما أن من الأمور المستحسنة التي أتى بها الدستور الجديد بزيادة نسبة ما يخصص للصحة إلى (3%) من الإنفاق الحكومي، و (4%) للتعليم قبل الجامعي، و (2%) للتعليم الجامعي، و (1%) للبحث العلمي، والتحرك نحو هذه الأهداف تدريجياً بحيث

اكتملت في موازنة العام الحالي 2016/2017 طبقاً لنص المادة (238) من الدستور. وبالنظر إلى مجموع هذه النسب وهو (10%) من الناتج القومي الإجمالي، مع الوضع في الاعتبار إضافة إلى فوائد الدين العام بما يقدر (24%)، وكذلك الدعم والمنح والمزايا الاجتماعية بما يقدر (30%)، فلن يبقى لتمويل باقي الوزارات والهيئات سوى (36%)، ما سيضع الحكومة أمام تجاهل هذا الالتزام الدستوري بما قد يُعرض مشروع الموازنة العامة لعدم الدستورية.

وتخضع الجامعات لقانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية - والتي أشارت إليه الدراسة في مواضع سابقة - بالنسبة للشق الأكاديمي فيما يخص أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وهو قانون قديم ومعيب ويحتاج إلى تغيير كامل وشامل، ليتواءم مع مقتضيات العصر - بينما خضعت مؤخراً لقانون الخدمة المدنية رقم (81) لسنة 2016م فيما يخص الموظفين والعاملين والإداريين بالجامعات. بيد أن هذه المنظومة من القوانين واللوائح تحتاج إلى ثورة ليس فقط على مستوى التشريع فحسب بل على مستوى التطبيق أيضاً.

يتضح مما سبق، أن من أهم نتائج ثورة يونية 2013م وضع دستور جديد حدد الإطار التشريعي للتعليم وأولاه أهمية عظمى، وتميز بذلك وانفرد عن دساتير أخرى سبقته، حيث أشار على حل قضايا التعليم، وسبل تطويره، وتخصيص مواد لزيادة تمويله، وهي أمور تستلزم من المسؤولين أن يبذلوا جهودهم لترجمة تلك المواد الحاكمة إلى سياسات وتشريعات، وخطط للتعليم تعزز الأمن القومي، وتحافظ بقوة على الانتماء للوطن.

7- الجامعات الخاصة والأهلية

تعهد الحكومات في جميع أنحاء العالم المزيد من المسؤوليات إلى الجامعات، اعترافاً بأهميتها الاقتصادية والاجتماعية، وتمنحها المزيد من الاستقلالية الموضوعية والإجرائية بحيث تتمتع هذه الجامعات بالمرونة الضرورية للاستجابة للاحتياجات المتنوعة في ظل ظروف متغيرة وتنافسية.

حيث شهد عقد التسعينيات من القرن العشرين توجهاً نحو إنشاء الجامعات الخاصة بتشجيع ودعم كبيرين من الحكومة المصرية، حيث تخطت أعدادهم في مصر حالياً العشرين جامعة، ومما يلفت النظر أن هذه الجامعات تتحت جانباً عن الأغراض الأساسية التي أنشأت من أجلها، وهي ألا تهدف إلى تحقيق الربح، وهو ما أقره الدستور "وتعمل الدولة على تشجيع إنشاء الجامعات الأهلية التي لا تستهدف الربح" (رئاسة جمهورية مصر العربية، 2014، مادة 21). ولتخفيف العبء عن الجامعات الحكومية من خلال قبول الأعداد الكبيرة من الراغبين في الالتحاق بها (سوزان المهدي، 2010، ص 36). وقد منحت الدولة حوافز للمستثمرين تمثلت في منحهم الأراضي بأسعار تمييزية في المدن الجديدة أو بالمجان.

ففي عام ١٩٩٢م صدر القانون رقم (101) بإنشاء الجامعات الخاصة، وبإشراف وزارة التعليم العالي عليها من خلال المجلس الأعلى للجامعات الخاصة، والمنشأ بالقرار الجمهوري رقم (219) لسنة 2002، ولا يوجد بمصر إطار قانوني يفرق بين المؤسسات الهادفة للربح وغير الهادفة للربح، في ظل تواجد الجامعة الأمريكية في القاهرة - جامعة ذات طبيعة خاصة ولا تخضع لقانون الجامعات - لأكثر من 85 عاماً (OECD & The World Bank, 2010, p. 102).

هذا ويبلغ عدد الجامعات الخاصة في مصر حالياً (21) جامعة، والتي تعتمد جميعها بشكل رئيس علي الكوادر العلمية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية، والذين يجذبون للعمل بتلك الجامعات لارتفاع العائد المادي المقابل، ويعزز ذلك عدم وجود كوادر أكاديمية خاصة بتلك الجامعات لحدثة عهدها (رئاسة مجلس الوزراء المصري، 2005، ص 15). وهو ما يمثل عبئاً على الجامعات الحكومية، يتمثل في زيادة النقص في أعداد أعضاء هيئة التدريس.

فيما جاءت الجامعة الفرنسية كأول جامعة خاصة في مصر يتم تحويلها إلى أهلية، تسمى "الجامعة الأهلية الفرنسية في مصر" بعد القرار الجمهوري رقم (219) لسنة 2015م. وهو ما يعني تحويلها من جامعة تهدف للربح والمكسب المادي إلى جامعة لا تهدف للربح ولا تغالي في مصروفاتها الدراسية، وأي مكسب مادي للجامعة سيدخل في تطوير مرافقها والعملية التعليمية بها، وبما يعزز التعاون والتبادل الثقافي بين مصر وفرنسا.

ولما كان مبرر قيام الجامعات الخاصة المصرية أو الأجنبية هو التخفيف من الضغوط على الجامعات الحكومية، إلا أن ذلك لم يتحقق بدرجة كبيرة؛ حيث إن عدد الطلاب الدارسين في الجامعات الخاصة لا يزال محدوداً. فقد أشارت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي المصرية (2017 ب) أن نسبتهم بلغت (8%) من إجمالي الطلاب المقيدون بالمرحلة الجامعية الأولى بالجامعات الحكومية في العام الجامعي 2016/2017 (ص 22). علاوة على ارتفاع رسوم الدراسة بهذه الجامعات مقارنة بالجامعات الحكومية، بما يفوق قدرات غالبية الأسر المصرية، وأن معظمها بالدولار، وهو ما لا يحقق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية.

وفي هذا السياق يشير سامي نصار (2008) إلى سيادة مفاهيم الاقتصاد في خطاب إدارة التعليم الجامعي، ومن ثم يصبح رؤساء الجامعات والمسؤولون عن التعليم الجامعي بمثابة مديري شركات يركزون في عملهم على حساب الأرباح والخسائر، والتكلفة والعائد، والتوقعات المستقبلية لأعداد الطلاب بدلاً من التركيز على طبيعة المعرفة، وأهداف التعليم؛ الأمر الذي يؤدي إلى قيام صراع بين القيم الإدارية والقيم الأكاديمية (ص 64).

وعليه، فإن تطبيق المعايير الاقتصادية سيقبل أكثر فأكثر من تمويل الدولة للجامعات، وتتصل الحكومات من مسؤوليتها الجوهرية عنها، كما أنه سيجعل الطلاب هدفاً للجامعات الخاصة والمكلفة غالباً. بيد أن من المستحسن تشجيع الجامعات الأهلية التي لا تهدف إلى الربح وبجودة تعليمية عالية لاسيما

في المحافظات والمناطق التي لا توجد بها جامعات في الأساس سواء حكومية كانت أم خاصة.

وعلى ضوء ما سبق، يمكن تحليل عوامل البيئة الخارجية للميزة التنافسية للجامعات المصرية يتضح ما يلي:

أ - الفرص المتاحة

- العراقة التاريخية للجامعات المصرية
- تكفل الدولة طبقاً للدستور استقلال الجامعات وحرية البحث العلمي بها.
- تلتزم الدولة طبقاً للدستور بزيادة الإنفاق الحكومي على التعليم الجامعي والبحث العلمي حتى يصل للمعدلات العالمية.
- يزداد الطلب على الجامعات المصرية بخاصة من الطلاب الوافدين.
- انتشار روافد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة فتح أنواعاً جديدة للتعليم والتعلم.
- إنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد يدعم الجامعات على تحقيق ميزة تنافسية لها.
- تحصل الجامعات على عضوية في الاتحادات الدولية المختلفة.
- التوجه المحلي والعالمي نحو فتح مجالات التعاون بين الجامعات وغيرها من الجامعات على مستوى العالم.
- إنشاء بنك المعرفة المصري.

ب - التهديدات المحتملة

- زيادة حدة المنافسة بعد انتشار الجامعات الأهلية والخاصة والأجنبية.
- توجه الدولة إلى التوسع في نشر الجامعات الخاصة.
- التزايد المستمر في مستوى متطلبات وطموحات المستفيدين من مخرجات الجامعات.
- تفرص الزيادة السكانية حاجة ماسة لإنشاء العديد من الجامعات الجديدة.
- ارتفاع عجز الموازنة العامة للدولة وتضخم الدين بما يحد من النمو الحقيقي للنتائج المحلي.

- محدودية الإنفاق العام على الجامعة نظراً لاعتمادها على ميزانية الدولة وحدها كمورد مالي.
- يفرض التقدم العلمي والتكنولوجي المتسارع على الجامعات التحديث المستمر للمناهج وطرق التدريس والإمكانات والموارد المتاحة.
- ضعف ثقة المجتمع في الخدمات البحثية والإنتاجية التي تقدمها الجامعات.
- تأثير العولمة على المنافسة في سوق العمل.

الاستراتيجية المقترحة

وتعرض الدراسة خطوات بناء الاستراتيجية المقترحة فيما يلي:

1- منطلقات الاستراتيجية المقترحة

اعتمدت الاستراتيجية المقترحة على المنطلقات التالية:

أ - المنطلقات المحلية

وهي جود توجه لدى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إلى تحقيق الميزة التنافسية في جميع جوانب عمل الوزارة والتي تعتبر الجامعات جزءاً أصيلاً منها، خاصة مع تراجع الموقع النسبي للجامعات في مصر مقارنة بدول أقل منها في الإمكانيات وفي المكانة والتاريخ، بل وكانت تعتمد علي الكوادر والخبرات والمؤسسات المصرية في تطوير جامعاتها، ودخول الجامعات الأجنبية منافسة للجامعات المصرية في السوق المحلية والإقليمية فضلاً عن الجامعات الخاصة والأهلية، فأهمية الجامعات المصرية تكمن في مخرجاتها التعليمية والبحثية والمجتمعية من حيث الكم والكيف معاً، حيث يتمثل الكم في عدد الطلاب المقيدون والوافدين والخريجين، والأبحاث والدراسات العليا، بينما يتمثل الكيف في رأسمال بشري مؤهل، وخدمات مجتمعية، وتلبية متطلبات سوق العمل، ومن ثم سعيها إلى تحقيق الربح في محيط يتميز بالمنافسة القوية، ما يلزمها بالاهتمام والحرص على جودة خدماتها وبالتالي جودة مخرجاتها.

ب - المنطلقات الإقليمية

وهي التي تستند إلى احتياج مصر إلى تأكيد دورها الثقافي وريادتها العالمية، وفي الوقت الذي أصبح مطلوباً منها تكثيف التعاون والتنسيق على المستويات العلمية والتعليمية والثقافية مع دول المنطقة، وذلك بسبب متطلبات الجودة والحصول على الاعتماد، وتحقيق مكانة تنافسية متفوقة مقارنة بالجامعات في الدول الأخرى، والحاجة إلى إحداث تعديلات وتغييرات جوهرية في شكل ومضمون اللوائح الجامعية، وإعادة صياغتها في إطار مستقبلي ينطوي على سياسات وبرامج بديلة.

ج - المنطلقات العالمية

وهي التي تفرض على الجامعات المصرية في ظل ظروف متغيرة ومعقدة تحديات عديدة لم تشهدها من قبل للتكيف مع الواقع والمستقبل، يتحتم عليه مواجهتها بسرعة وكفاءة وفعالية، والنقد الإداري وما يتطلبه من موارد بشرية متميزة؛ مما أدى إلى ظهور مفاهيم مغايرة وجديدة استجابة لتزايد اهتمام حكومات العالم المتقدم بالدور التنموي للتعليم الجامعي من جهة، وضمان جودته واعتماده للتنافسية من جهة أخرى، فالجامعات كنظم متكيفة يفترض منها تطويع ثقافتها واستراتيجياتها ونظمها مع ثقافة العصر والتوجه نحو اقتصاد المعرفة والتنافسية.

2- مرتكزات الاستراتيجية المقترحة

اعتمدت الاستراتيجية المقترحة على مجموعة من المرتكزات الأساسية والتي من أهمها ما يلي:

أ - تمثل القيادات الجامعية حجر الزاوية لتحقيق مهام الجامعة الرئيسي من تعليم، وبحث علمي، وخدمة مجتمع، حيث تربط بينها علاقات دينامية تجعل منها وظائف متفاعلة يخدم كل منها الآخر، فهم يقومون بعدد من

- الأدوار الفردية والجماعية التي قد تتغير حسب حاجات المستفيدين وطبيعة الموقف التعليمي، ومجارة التطورات في البيئة الداخلية والخارجية.
- ب - تنامي دور القيادات الجامعية، ومنحهم دور أكبر لاتخاذ القرارات التربوية والإدارية الرشيدة من أجل إحداث التغير المستقبلي مواكبة لروح العصر والمستجدات التربوية العالمية.
- د - اتساق تحقيق الميزة التنافسية مع متطلبات المجتمع واقتصاد المعرفة لتحقيق التوازن بين المخرجات التعليمية للجامعة، واحتياجات المجتمع الخارجي المحلي والإقليمي والعالمي.
- و - العراقة التاريخية للجامعات المصرية في المنطقة؛ مما يمنح خدماتها التعليمية ميزة تنافسية على المستوى الإقليمي.
- ز - إن ثورة 25 يناير 2011م دعت للحرية والعدالة الاجتماعية، والتي انعكست على الجامعات المصرية من أهداف واتجاهات نحو الاستقلالية والحرية، وما أشارت إليه بعد ذلك ثورة 30 يونية 2013م.
- ح - الاستفادة من وجود مناخ اجتماعي بمصر دافع وداعم للتنافسية من حيث التأكيد على آليات السوق والابتكار والإبداع، والاهتمام بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في الندوات والمؤتمرات، ودعم ثقافة التطوير والتدريب المستدام لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعات، من خلال وحدات الجودة بها والمراكز ذات الطابع الخاص.
- ط - تحول الجامعات المصرية من الاعتماد على الموارد والإمكانات المادية والبشرية إلى الاعتماد على الموارد والأصول الفكرية والمعرفية، وقدرتها على توظيف تلك الموارد والأصول والانتفاع بها وتمييزها من خلال عملية التعلم، وتهيئة مناخ العمل الذي يشجع على التجريب والمبادأة والتعلم الذاتي.
- ي - إن هناك اهتماماً بتقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات المصرية وانتشار مراكز التخطيط الاستراتيجي بمعظم الجامعات المصرية.
- ك - الاهتمام بالاستفادة من الإمكانات البشرية والمادية ومصادر المعرفة المتوفرة في البيئة الجامعية.

ل - تأكيد الاستراتيجية العربية لتطوير التعليم العالي على حاجة الجامعات المستمرة إلى استراتيجيات حديثة تمكنها من تحقيق مميزات تنافسية أمام نظرائها من الجامعات وأمام سوق العمل، والمحافظة عليها على المدى البعيد.

3- رؤية الاستراتيجية المقترحة ورسالتها

صيغت رؤية الاستراتيجية المقترحة كما يلي:

"تطلع مؤسسات التعليم العالي لريادتها في ظل التحديات الاستراتيجية التنافسية".

وفي ضوء رؤية الاستراتيجية المقترحة تتشكل رسالتها كما يلي:

"تلبية احتياجات المستفيدين من أنشطة مؤسسات التعليم العالي بجودة عالمية".

4- تحليل الفجوات

يمكن عرض هذه الفجوات، على النحو التالي:

أ - الفجوة بين تصورات إدارات الجامعات لتوقعات المستفيدين والجهات المستفيدة من الخدمات.

ب - الفجوة بين تصورات إدارات الجامعات لتوقعات المستفيدين وبين ترجمتها لممارسات للميزة التنافسية.

ج - الفجوة بين الميزة التنافسية لجودة الخدمات التي يتوقعها المستفيدون والخدمة الفعلية المقدمة.

د - الفجوة في وسائل الاتصال بين الجامعات والمستفيدين.

هـ - الفجوة بين الخدمات المقدمة من الجامعات وتوقعات المستفيدين.

5- إجراءات تنفيذ الاستراتيجية المقترحة

يمكن تنفيذ الاستراتيجية المقترحة عن طريق الإجراءات التالية من شأنها

تحقيق الميزة التنافسية، وتمثل فيما يلي:

- التطوير المستمر للنظم واللوائح والآليات الحاكمة لكافة الأنشطة بالكليات والوحدات الجامعية.
- التكامل مع سياسات وخطط الكليات والوحدات التنظيمية وسياسات الجامعات ككل.
- احترام الخطط الاستراتيجية للكليات والوحدات التنظيمية وخططها التنفيذية، واتخاذ الإجراءات والآليات التي تكفل تنفيذ الخطط على الوجه الأكمل.
- المراجعة الدائمة للقرارات والأنشطة في ضوء سياساتها وخططها الاستراتيجية والتنفيذية.
- الانفتاح العقلي والشفافية في الممارسات والقرارات والسياسات والخطط.
- تحقيق قيم العدالة والمساواة بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم والعاملين.
- إدارة منظومية تعتمد على آليات وقواعد وخطط محددة لكافة الأنشطة بالجامعات، ولا تعتمد على الرؤية الفردية.
- احترام القيم الحاكمة للجامعة والقيم العامة وأخلاقيات المجتمع المحلي في جميع الممارسات والأنشطة والالتزام بدليل أخلاقيات المهنة.
- تبني سياسات ربط الحوافز والمكافآت بالجهد المبذول وجودة الأداء.
- تشجيع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمليات التنظيمية ووسائل وبرامج التعليم والتعلم.
- التقويم المستمر للفعالية التعليمية.
- تطبيق قواعد وأساليب ضمان الجودة في جميع أوجه النشاط بالجامعات المصرية، والسعي الجاد لتطبيق المعايير الأكاديمية المرجعية.
- التطوير المستمر لكافة أوجه النشاط ولكافة أطراف العملية التعليمية.
- التوسع في البرامج التعليمية والتخصصات الجديدة والتخصصات المشتركة.

- تطوير سياسات القبول للمواءمة بين رغبات الطلاب والأماكن المتاحة في التخصصات المختلفة.
- تقديم الدعم العلمي والتدريبي لكافة أطراف البيئة والمجتمع وتشجيع العمل التطوعي.
- التواصل المستمر مع المؤسسات المختلفة، والطلاب والمستفيدين.
- تلبية احتياجات وتوقعات المجتمع فيما تقدمه الجامعات من خدمات.
- إرضاء أصحاب المصلحة فيما لا يخل بجودة منتجات ومخرجات الجامعات.
- تنمية الموارد المالية والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتعظيم سبل الاستفادة منها ووضع أولويات لاستخدامها.
- تحقيق التكامل والتنسيق في الجهود التي تقوم بها الجامعات من جهة ومن جهة أخرى في إطار الخطة التمويلية للدولة وخطط حماية وتنمية البيئة وخدمة المجتمع.
- احتضان الطلاب ذوي القدرات العالية وذوي القدرة على التميز والإبداع ورعايتهم.
- التمحور حول الطالب باعتباره أهم مخرجات الكلية.
- غرس قيم التعلم الذاتي والمستمر والتشجيع عليها.
- ارتباط خطط البحث العلمي بخطط التنمية وحاجات المجتمع، والمستجدات العلمية العالمية.
- تشجيع النشر العلمي في المجالات العلمية الدولية المحكمة ذات معاملات التأثير المرتفعة.
- تنمية ورفع قدرات الباحثين وتشجيعهم لتطبيق بحوث تتلاءم مع المشكلات القومية ومشكلات المجتمع المحلي.
- توثيق كافة الأنشطة البحثية والأنشطة المرتبطة، وعمل قواعد بيانات شاملة لها ونشرها.

- تشجيع الشراكة في البحوث العلمية بين التخصصات المختلفة أو المناظرة.

6- تقييم الاستراتيجية المقترحة

يمكن تقييم الاستراتيجية المقترحة عن طريق التقارير التالية:

- **تقرير فني ربع سنوي:** يتم فيه التركيز على تطبيق الأنشطة والإنجازات الرئيسية بالنسبة للمرحلة التي يتم فيها تقييم المشاكل التي واجهت التنفيذ بالإضافة إلى الحلول المناسبة التي تم تبينها لحل هذه المشكلات، حيث يتم تقييم النشاطات بناءً على مؤشرات القياس التي تم تحديدها بالاستراتيجية.
- **تقرير مالي ربع سنوي:** يتضمن كشف حساب تفصيلي يرفق مع التقرير الفني عن الموازنة والمصروفات الخاصة بكل بند ومصادر التمويل، ويتم تعبئة التقارير المالية بالرجوع إلى المصروفات ومقارنتها بالموازنة المرصودة وبيان الفروق والاختلاف فيما تم رصده من الموازنة وما تم صرفه، وبيان مدى الانحراف المالي وتبرير سبب هذا الانحراف بشكل واضح.
- **تقرير فني سنوي:** يشمل على تحليل الإنجازات التي تم تحقيقها طوال العام والعقبات التي تم تجاوزها وتلك التي لم يتم حلها بجانب توقعات الاستمرارية للخطة، ويساعد هذا التقرير على إدراك الموقف الراهن للخطة ومعرفة الدروس المستفادة من المشكلات والعقبات وحلولها وهو ما يساعد على تجنبها أو مواجهتها عند تكرارها في المستقبل.
- **تقرير مالي سنوي:** يتضمن كشف حساب تفصيلي عن الموازنة والمصروفات الخاصة بكل بند ومصادر التمويل، والرجوع إلى المصروفات ومقارنتها بالموازنة المرصودة وبيان الفروق والاختلافات فيما تم رصده من الموازنة وما تم صرفه، وبيان مدى الانحراف المالي وتبرير سبب هذا الانحراف بشكل واضح على مدار العام.
- **تقرير فني نهائي:** يشمل علي وصف لجميع الأعمال التي تمت من خلال الاستراتيجية ومؤشرات الأداء في كافة المراحل وجميع العقبات التي اعترضت الاستراتيجية وسبل التعامل معها والتغلب عليها.

• تقرير مالي ختامي: يمثل كشف حساب تفصيلي عن الموازنة والمصروفات الخاصة بكل بند من بنود الاستراتيجية، بجانب إجمالي المصروفات والتوفير أو العجز في التمويل.

مع الوضع في الاعتبار أن إدارة الجامعة تقيس الأداء على مستوى الاستراتيجية، وإدارة الكليات تقيس الأداء على مستوى السياسات وبرامج تحسين الأداء، وإدارة الأقسام والوحدات الإدارية تقيس الأداء على مستوى خطط العمل.

7- التزامات الاستراتيجية المقترحة

تلتزم الاستراتيجية المقترحة بما يلي:

- أ - الالتزام القومي.
- ب - الالتزام الإقليمي.
- ج - الالتزام العربي والإسلامي.
- د - الالتزام العالمي.

8- الضمانات والضوابط الكفيلة لإنجاح الاستراتيجية المقترحة

تتضح الضمانات والضوابط الكفيلة لإنجاح الاستراتيجية المقترحة ما

يلي:

أ - إيمان المجتمع المصري من خلال وسائل الإعلام المختلفة بأهمية الميزة التنافسية للجامعات المصرية والعوامل التي تساعد على تحقيقها، ليصبح تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية نظاماً متكاملًا مفتوحاً ومبرمجاً ومتفاعلاً مع البيئة المحيطة، له مُدخلات، وعمليات، ومخرجات، ويخضع لمعايير الجودة والكفاءة والشفافية والمحاسبية بالنتائج، وحسابات المردود.

ب - إدراك القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس لأهمية المتابعة المستمرة والتقييم باعتبارهما من دعائم بناء الميزة التنافسية، وكذلك أهمية مراكز التخطيط الاستراتيجي بالجامعات في وضع الخطط المستقبلية التي تلبي الاحتياجات الحاضرة والمستقبلية للجامعة ولمجتمع المحلي.

ج - التأكيد على أن الأداء الاستراتيجي هو الدالة الكلية للأداء المالي والتشغيلي ومعدل الإبداع والتعلم وتحقيق الرضا للمستفيد، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية، وذلك من خلال قدرة الجامعة على تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، وقدرتها على التكيف مع البيئة والنمو المستمر، على أن يكون هناك تقييم ذاتي لأداء الكليات، يتبعه التقييم الجامعي، فضلا عن الأجهزة الخارجية المسؤولة عن تقييم الأداء.

د - تهيئة المناخ المناسب لاستبقاء أصحاب الكفاءات والحد من هجرتهم، وتمكين الكوادر البشرية ذوي التوجه الإيجابي والاستراتيجي تجاه تضمين الميزة التنافسية والبعد الدولي للجامعات المصرية، ومنحهم السلطات والصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات المناسبة، وتوفير جو من العلاقات الإنسانية يشجع على الإنجاز والرقى إلي أفضل مستوى ممكن.

هـ - تضمين المنظور الدولي للبرامج التدريبية المقدمة للقيادات وأعضاء هيئة التدريس، وذلك بتناول قضايا وموضوعات ذات أبعاد دولية، وأحدث الأساليب والأفكار والنظريات والبرامج العالمية في التنمية المهنية، واقترب التدريب النظري بالعملي، وتشجيع وتحفيز القيادات الأكاديمية وبخاصة الجدد منهم على ضرورة الالتحاق بجميع البرامج والدورات التدريبية المقدمة، بغض النظر عن سنوات الخبرة لديهم.

و - أن تفكر كل جامعة في إنشاء بنية أو آلية مناسبة لتعزيز التعاون الدولي والتوأمة، والانضمام إلى التحالفات الاستراتيجية الدولية، سواء من خلال المؤسسات الدولية أم مؤسسات المجتمع المدني العالمية أم الروابط والاتحادات الدولية؛ وذلك للاستفادة من الخبرات الدولية، والاشتراك في مشروعات التعاون الدولية بما يخدم المصالح الوطنية ويعزز ربط كل قسم وكلية بنظيراتها بالدول المتقدمة.

ز - إضفاء البعد الدولي على أنشطة الكليات والجامعات المصرية، وتقديم البرامج الأكاديمية الثنائية من خلال استقطاب المتميزين دولياً من طلاب وباحثين وأعضاء هيئة التدريس وعلماء بارزين، والاستفادة من خبرات

وعلاقات العلماء العرب المغتربين في الخارج ودعوتهم لحضور المؤتمرات المحلية والإقليمية، واتخاذ الترتيبات الدولية اللازمة لتيسير عودة العلماء والباحثين المغتربين.

ح - أن يزداد الدعم المالي للجامعات من جانب وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لإعداد وتدريب الكوادر اللازمة لتولي المناصب القيادية، لما له دور كبير في نجاح كافة جوانب العملية الإدارية والتعليمية.

ط - أن تضع الجامعات المصرية خطة استراتيجية تنافسية لإدارة الميزة التنافسية بداخلها؛ لتصير دليلاً، ومرشداً لها؛ تتناسب مع رسالتها، وأهدافها؛ بحيث تتضمن رؤية واضحة، وشاملة علي كل من المستويين النظري، والعلمي، تستند إلي معرفة تنظيمية، واستراتيجيات إدارية، وهياكل تنظيمية مرنة ومتجددة، وتتضمن رسالة ومبادئ إرشادية، واستراتيجيات، وأهداف، وأولويات معرفية محددة، بما يضمن توافرها مع التوجهات المستقبلية للجامعة والمجتمع، وتندرج تحتها خطط استراتيجية تنافسية على مستوى الوحدات والإدارات التنفيذية وعلى مستوى الكليات.

ي - أن تقوم أساليب اختيار المرشحين لمناصب رؤساء الجامعات وعمداء ووكلاء ورؤساء أقسام الكليات على أسس الجمع بين نواحي الاعتماد على الخبرة المهنية والأكاديمية بجانب الكفاءة والجدارة، بالتركيز على الأعمار ما بين (35-50) عاماً.

ك - متابعة وتقييم الاستراتيجية المقترحة عن طريق قياس مدى الرضا المهني للقيادات الجامعية، والتعرف على مستوى مهارات الفكر والرؤية والتخطيط الاستراتيجي، والتميز الإداري لديهم من خلال اختبارات وبطاقات ملاحظة، واقتراح تعديلات (تغذية مرتدة) على برامج التنمية المهنية الحالية تساعد في التغلب على الصعوبات التي تسبب في ضعف الوصول للأهداف المحددة، وإدراك أثر مؤشرات الميزة التنافسية علي سلوك العاملين مع التأكد من أن تغييرها سيؤثر علي سلوكهم، والتقييم المستمر للاستراتيجية قبل التطبيق وأثناءه وبعده من حيث متابعة المسؤولين وتقارير الجهات المختلفة،

و تقديم الدعم الفني والمالي من قبل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ومتابعتها للوظائف الثلاث للجامعة بصورة متوازنة دون أن تطغي أيا منها علي الأخر؛ مما يساعد علي تفعيل الميزة التنافسية لديها.

10- الصعوبات التي قد تواجه تنفيذ الاستراتيجية المقترحة وكيفية التغلب عليها

يمكن إجمال الصعوبات التي قد تواجه تنفيذ الاستراتيجية المقترحة وكيفية التغلب عليها في الآتي:

أ - غياب الرؤية الاستراتيجية والنظرة المستقبلية للعاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والجامعات والكليات بمصر، ويمكن التغلب على ذلك من خلال عقد الندوات وتقديم الدروس وورش العمل للتوعية حول كيفية أهمية الميزة التنافسية في الكليات والجامعات.

ب - تعدد جهات المتابعة والتقييم للأداء الجامعي وشكلياتها، وضعف التنسيق فيما بينها، واختلاف المعايير الخاصة بكل منها، وتدخّل عامل المجاملات والعلاقات الشخصية في تقييم الأداء، فضلاً عن قلة المعلومات المتوافرة حول الأفراد العاملين بالجامعات وأدائهم، ويمكن التغلب على ذلك من خلال التنسيق فيما بينها، والاتفاق علي معايير موحدة ومحددة لتقييم الأداء الاستراتيجي للجامعات من خلال ورش عمل محددة الزمن للوصول إلي هذه المعايير المتفق عليها، واستخدام أساليب رادعة لمن يثبت عليه ذلك، وكذلك اختيار أفراد يتميزون بالنزاهة والحيدة في عملهم، واستخدام الأساليب الإلكترونية في التقييم منعا للتواصل المباشر من خلال تفعيل وتحديث نظم المعلومات بالجامعات.

ج - عرقلة بعض مواد قانون تنظيم الجامعات، ويمكن التغلب على ذلك بتنمية الوعي بقضية تطوير كافة عناصر الجامعة، وإعادة النظر في أهداف الجامعات المصرية وفلسفتها وسياستها وبرامجها وهيكلها التنظيمية، بما يتناسب مع معطيات العصر، ومراجعة القوانين والأنظمة والتشريعات

الجامعية والتي من المأمول قدرتها على إحداث التغيرات التنظيمية والتعليمية والاجتماعية ذات التأثير في سلوك القيادات وأعضاء المجتمع الجامعي داخل الكليات والجامعات المصرية بما يضعها على درج التنافسية العالمية.

د - انخفاض فرص الإيفاد في البعثات الدراسية النظرية والعملية والانفتاح على العالم الخارجي لتنمية قدرات قيادات وأعضاء هيئات التدريس، ويمكن التغلب على ذلك من خلال التنسيق التام بين بعض الجامعات الرائدة عالمياً لتبادل الزيارات للاستفادة من خبراتها القيادية ومشروعاتها التنافسية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

أ - المعاجم والموسوعات:

- 1) مجمع اللغة العربية (2010). المعجم الوجيز. القاهرة: وزارة التربية والتعليم.
- ب - الوثائق الرسمية (القوانين والقرارات واللوائح والنشرات):
- 2) البنك المركزي المصري (2017). النشرة الإحصائية الشهرية رقم (239). القاهرة: البنك المركزي المصري.
- 3) المجلس الأعلى للجامعات المصرية (2015). بيانات إحصائية عن التعليم الجامعي في مصر. القاهرة: مركز بحوث تطوير التعليم الجامعي.
- 4) المجلس الوطني المصري للتنافسية (2017). وضع مصر التنافسي في 2016/2017 ثبات نسبي ومزيد من التحديات. القاهرة: المجلس الوطني المصري للتنافسية.
- 5) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد المصرية (2010). الدليل الشامل لاعتماد مؤسسات التعليم العالي. القاهرة: رئاسة مجلس الوزراء المصري.
- 6) رئاسة جمهورية مصر العربية (2007). قرار رقم 240 بتعديل بعض أحكام اللائحة التنفيذية للقانون رقم 49 لسنة 1972 في شأن تنظيم الجامعات. القاهرة: الهيئة العامة المطابع الأميرية.
- 7) رئاسة جمهورية مصر العربية (2010). قرار رقم 49 لسنة 1972م بشأن قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية (ط25). القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.
- 8) رئاسة جمهورية مصر العربية (2012). قانون رقم (84) لسنة 2012م بتعديل بعض أحكام قانون تنظيم الجامعات الصادر بالقانون رقم (49) لسنة 1972م. القاهرة: الهيئة العامة المطابع الأميرية.
- 9) رئاسة جمهورية مصر العربية (2014). دستور جمهورية مصر العربية المعدل 2014م. القاهرة: الجريدة الرسمية المصرية، 1/18.
- 10) رئاسة مجلس الوزراء المصري (2005). تقرير تشجيع القطاع الخاص على تقديم الخدمات التعليمية في مرحلة التعليم الجامعي والعالي. القاهرة: مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار.

- (11) رئاسة مجلس الوزراء المصري (2010). نشرة البيانات القومية، السنة السادسة (22) يناير. القاهرة: مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء المصري.
- (12) مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية (2008). تقرير الاتجاهات الاقتصادية الاستراتيجية. القاهرة: مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بمؤسسة الأهرام.
- (13) معهد التخطيط القومي (2008). الخصائص السكانية وانعكاساتها على القيم الاجتماعية، سلسلة قضايا التخطيط والتنمية، رقم (210). القاهرة: معهد التخطيط القومي.
- (14) وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري المصرية (2016). استراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر 2030". القاهرة: وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري المصرية.
- (15) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي المصرية (2012). دراسة استشرافية للتعليم في مصر بعد ثورة 25 يناير 2011 في إطار رؤية استراتيجية للهيكل والمحتوى والمنهج للتعليم العالي. القاهرة: الإدارة العامة للبحوث الثقافية بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي والبحث العلمي.
- (16) وزارة التربية والتعليم المصرية (2014). الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014 - 2030م. القاهرة: وزارة التربية والتعليم.
- (17) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي المصرية (2010). دليل استخدام نظم المعلومات الإدارية. القاهرة: مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- (18) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي المصرية (2014). قرار وزاري رقم (2185) لسنة 2014م بشأن تشكيل اللجنة المختصة بترشيح رؤساء الجامعات وعمداء الكليات والمعاهد وتنظيم عملها وإجراءات وشروط الترشيح. القاهرة: المجلس الأعلى للجامعات.
- (19) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي المصرية (2016). قواعد ونظام عمل اللجان العلمية لفحص الإنتاج العلمي للمتقدمين لشغل وظائف الأساتذة والأساتذة المساعدين (الدورة الثانية عشر 2016-2019). القاهرة: المجلس الأعلى للجامعات.

- (20) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي المصرية (2017 أ). تقرير إنجازات الوزارة من 2015 إلى 2016. القاهرة: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- (21) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي المصرية (2017 ب). النشرة الدورية 2016/2017م (العدد 3). القاهرة: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق.
- (22) وزارة المالية المصرية (2014). البيان المالي عن مشروع الموازنة العامة للدولة للسنة المالية (2014 - 2015). القاهرة: وزارة المالية.
- (23) وزارة المالية المصرية (2017). البيان المالي التمهيدي لمشروع الموازنة العامة للدولة للعام المالي 2017 / 2018. القاهرة: وزارة المالية.

ج - الكتب:

- (24) بلال خلف السكارنه (2011). الإبداع الإداري. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- (25) توفيق محمد عبد المحسن (2017 أ). أخلاقيات الأعمال. القاهرة: دار الفكر العربي.
- (26) توفيق محمد عبد المحسن (2017 ج). مبادئ الإدارة والتنظيم أسرار نجاح الإدارة اليابانية. القاهرة: دار الفكر العربي.
- (27) حامد عمار (2008). الإصلاح المجتمعي إضاءات ثقافية واقتضاءات تربوية. القاهرة: مكتبة الأسرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- (28) حسن عبد الحميد أحمد رشوان (2010). القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- (29) حسن على الزعبي (2005). نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- (30) رضا إبراهيم المليجي (2011 أ). نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين رؤى استراتيجية ومداخل إصلاحية. القاهرة: دار الفكر العربي.
- (31) سامي محمد نصار (2008). قضايا تربوية في عصر العولمة وما بعد الحداثة آفاق تربوية متجددة (ط2). القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
- (32) سهى أحمد عبدالعال، وأحمد محمد الحيت (2017). إضاءات إدارية معاصرة. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- (33) طاهر محسن الغالبي، ووائل صبحي إدريس (2009). الإدارة الاستراتيجية - منظور منهجي متكامل (ط2). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

- 34) عبد العزيز الغريب صقر (2005). الجامعة والسلطة "دراسة تحليلية للعلاقة بين الجامعة والسلطة". القاهرة: الدار العالمية للنشر والتوزيع.
- 35) عواطف عبد الرحمن (2014). مستقبل التعليم الجامعي. القاهرة: العربي للنشر والتوزيع.
- 36) فتحي عبد الرسول محمد (2015). اتجاهات حديثة في التعليم الجامعي. القاهرة: دار جونا للنشر.
- 37) محمد صبري الحوت (2008 أ). إصلاح التعليم بين واقع الداخل وضغوط الخارج. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- 38) مصطفى محمود أبوبكر (2006). الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 39) معتز خورشيد، ومحسن يوسف (2008). تحديات الواقع ورؤى المستقبل، دور الطلبة والإصلاح التشريعي في إدارة الجامعة. الإسكندرية: مكتبة الإسكندرية.
- 40) وفاء عبد الفتاح محمود (2017). مداخل التخطيط التربوي رؤية مستقبلية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

د - الدوريات والمجلات العلمية:

- 41) أحمد نجم الدين أحمد عيدا روس (2015). إدارة فرق العمل الافتراضية كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية. مجلة كلية التربية جامعة بنها. 26 (101)، 1، 75-176.
- 42) أميرة رمضان عبدالهادي، وأم السعد أبوالعنين حتاتة (2012). تمكين القيادات الأكاديمية بجامعة كفر الشيخ (دراسة حالة). مجلة كلية التربية جامعة كفر الشيخ، (35)، 201 - 279.
- 43) السيد يسين (2009). التحليل الثقافي للمجتمع العالمي والعربي والمصري "دراسة استطلاعية". كراسات استراتيجية لمركز الدراسات السياسية والاستراتيجية، مؤسسة الأهرام بالقاهرة، (199)، 5-55.
- 44) على عبد الرؤوف محمد نصار (2008). معوقات أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية "دراسة ميدانية". مجلة التربية بالجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 11(23)، 43-97.
- 45) فاطمة عبد القادر بهنسى (2006). تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لتحقيق جودة التعليم الجامعي في عصر المعلومات، مجلة كلية التربية بالقازيق، (53)، 10-120.

46) محمد طه حنفي (2009). استقلال الجامعات وفعالية إدارتها دراسة مقارنة بين الولايات المتحدة الأمريكية ومصر. مجلة دراسات تربوية واجتماعية بكلية التربية جامعة حلوان، 15(2)، 33-87.

47) نسرین صالح محمد صلاح (2012). تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات المصرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. مجلة مستقبل التربية العربية، 19 (81)، 11 - 164.

48) نهلة عبد القادر هاشم (2008). تطوير أداء الجامعات المصرية في ضوء إدارة الجودة الاستراتيجية. مجلة التربية بالجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 11(23)، 45-88.

هـ - المؤتمرات والندوات:

49) سوزان محمد المهدي (2010). الجامعة المفتوحة: ضرورة وطنية لجودة التعليم العالي في مصر. بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي الثالث والدولي الأول "الجودة والاعتماد في التعليم الجامعي المفتوح في الوطن العربي"، جامعة قناة السويس: كلية التربية ببورسعيد، 27-3/28.

50) سيف الإسلام على مطر (2005). دور كليات التربية في صنع القرارات التربوية. بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السابع عشر لكلية التربية بدمياط "دور كليات التربية في إصلاح التعليم". جامعة المنصورة: كلية التربية بدمياط جامعة المنصورة بالاشتراك مع مركز الدراسات المعرفية بالقاهرة، 12-11/13.

51) طلعت حسيني إسماعيل (2009). دور برامج التنمية المهنية في تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في ضوء متطلبات المتغيرات الحضارية المعاصرة، دراسة تقويمية. بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الرابع لقسم أصول التربية "أنظمة التعليم في الدول العربية، التجاوزات والأمل"، جامعة الزقازيق: كلية التربية، 5-5/6.

52) عبد الباسط محمد دياب (2010). تطوير القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء خبرات وتجارب بعض الدول المتقدمة. بحث مقدم إلى مؤتمر الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالتعاون مع كلية التربية جامعة بني سويف "اتجاهات معاصرة في تطوير التعليم في الوطن العربي"، جامعة عين شمس: كلية التربية، 6-2/7.

53) محمد المحمدي الماضي (2010). التحديات التي تواجه القيادات الإدارية العربية في القرن 21. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول في إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام "الواقع والتطلعات والتحديات". القاهرة: جامعة الدول العربية، 21 - 12/22.

- 54) ناهد عز الدين (2005). دور المؤسسة الجامعية، وضع الأهداف أم تنفيذ السياسات؟ بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثامن عشر للبحوث السياسية "التعليم العالي في مصر، خريطة الواقع واستشراف المستقبل"، جامعة القاهرة: مركز البحوث والدراسات السياسية بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 14-2/17.
- 55) نهي حامد عبد الكريم (2006). المساءلة التربوية كمدخل لتقويم أداء عضو هيئة التدريس بالجامعة. بحث مقدم إلى مؤتمر الجامعات العربية في القرن الحادي والعشرين "الواقع والرؤى"، جامعة عين شمس: مركز تطوير التعليم الجامعي، 26-11/27.
- 56) وليم عبيد (2008). الجودة في التعليم الجامعي معايير عصرية بعقول مصرية. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر القومي الخامس عشر "نحو خطة استراتيجية للتعليم الجامعي العربي". جامعة عين شمس: مركز تطوير التعليم الجامعي، 23 - 11/24.
- 57) ياسر محمد خليل (2018). تفعيل القيادة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية. رسالة دكتوراه، كلية التربية بالگردقة جامعة جنوب الوادي.

ثانياً: المراجع الأجنبية

A – Dictionaries & Encyclopedias:

1. Cambridge. (2013). *Cambridge Advanced Learner's Dictionary* (5th ed.). New York: Cambridge University Press.

B – Official Documents (Lows, Decisions, Rules & Bulletins):

2. OECD (2007). *National Accounts of OECD Countries, 1*. Paris: Copyright Clearance Center.
3. OECD & The World Bank. (2010). *Reviews of National Policies for Education Higher Education in Egypt*. Paris: Copyright Clearance Center.
4. World Economic Forum (2015). *The Global Competitiveness Report 2015-2016*. Switzerland: Davos.
5. World Economic Forum (2018). *The Global Competitiveness Report 2016-2017*. Switzerland: Davos.

C – Books:

- 6 .David, A., Faouzi, B. & Fabienne, B. (2009). *l'Atlas du Management les Meilleurs pratiques et Tendances pour Actualiser vos competences*. Paris: Eyrolles.
- 7 .Kasper, H., Helsdingen, P. & Gabbott, M. (2006). *Service Marketing Management, A Strategic Perspective*. West Sussex: John Wiley & Son.
- 8 .Marios, K. (2006). *Strategic Management: Global Cultural Perspectives for Profit and Nonprofit Organizations*. U.S.A: Butter worth Heinmann Publications.
- 9 .Nerad, M. & Evans, B. (2014). *Globalization and Its Impacts on the Quality of PhD Education*. Rotterdam: Sense Publishers.
- 10 .Stevenson, J. (2007). *Production / Operations Management* (5th ed.). Jefferson City, USA: Von Hoffmann Press.
- 11 .Wheelen, T. & Hunger, D. (2008). *Strategic Management and Business Policy* (11th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

D – Journals & Periodicals:

- 12 .Buckley, F. & Monks, K. (2008). Responding to Managers Learning Needs in An Edge – of– Chaos Environment: Insights From Ireland. *Journal of Management Education*, 32(2), 146–163.
- 13 .Freyedon, A., Behazad, P., Bahram, M. & Morteza, Z. (2012). Intellectual Capital Accounting and its Role in Creating Competitive Advantage at the University. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(1), 894–912.
- 14 .amidi, Y. (2009) Strategic Leadership for Effectiveness of Quality Managers in Medical Sciences Universities :What Skills Is Necessary, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 3(3), 2550–2581.

E – Conferences & Symposiums:

- 15 .Suarez, A., Moreira, S. & Carrapatoso, E. (2006). The Role Of Usability In The Competitiveness Of Higher Education Institutions. *Papers of Iadis International Conference : Applied Computing*. Spain: San Sebastian, 25–28/2.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية (Websites)

- 1 .الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (2019). السكان.

تم استرجاعه 10 :12 في 1 / 1 / 2019 من

<http://www.capmas.gov.eg/>