

دور الجامعات في تلبية متطلبات استراتيجية التنمية

المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠

د. سعاد محمد عيد محمد نصر*

الملخص

أن تصبح مصر بحلول عام ٢٠٣٠ من أفضل ٣٠ دولة على مستوى العالم، من حيث مؤشرات التنمية: الاقتصادية، ومكافحة الفساد، والتنمية البشرية، والتنافسية، وجودة الحياة - هذا هو التوجه الجديد الحاكم لمختلف قطاعات الدولة، ومنها قطاع التعليم الجامعي، والذي تجسد في استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠. وهو التحدي في ذات الوقت؛ لاتساع الفجوة بين المبتغى والواقع، ولكن لابد من السير في الطريق، على الأقل، لتقليل الفجوة وليس بالضرورة ردمها، لما يعانيه الواقع من عشرات كبرى تحول بينه وبين غايته. وجاء البحث الحالي لتقديم خطوة على الطريق لتحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠ من خلال مؤسسات التعليم الجامعي، فكان الهدف، تحديد الأدوار المتوقعة من الجامعات للمساهمة في تلبية متطلبات تنفيذ استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠. وكانت نتيجة البحث في هذه القضية.. أن تم التوصل إلى مجموعة من المتطلبات العامة لتنفيذ الاستراتيجية، واختيار بعض منها، مما يقع على مؤسسات التعليم الجامعي مسئولية تليتها بصورة مباشرة، لتحديد أدوار الجامعات بشأن الوفاء بها. الكلمات المفتاحية: رؤية مصر ٢٠٣٠- الفكر التنموي في مصر -أهداف التنمية لما بعد ٢٠١٥-متطلبات تنفيذ الاستراتيجية-دور الجامعات.

Role of Universities in Coping with Requirements of Sustainable Development Strategy: Egypt Vision 2030

Abstract

The fundamental orientation of all the state sectors focuses on making Egypt by 2030 one of the best 30 countries all over the world in terms of economic development indicators, resisting corruption, human development, competitiveness and quality of life. The university education sector represented in sustainable development strategy " Egypt vision 2030" is considered one of these sectors. It is noteworthy, that this is the challenge that widens the gap between the desired and the reality, but, this is the starting at the least to narrow the gap and not to roadbed due to the massive obstacles faced the reality to achieve its goals. This study is considered a starting point to achieve " Egypt vision 2030" through university education institutions. So, this study aimed at specifying the expected roles of the Egyptian universities to participate in meeting the requirements of carrying out sustainable development strategy "Egypt vision 2030". The results of the study introduced a number of general requirements to implement this strategy and choose some of them that the university education institutions are directly responsible for carrying them out to specify the Egyptian universities roles to be achieved.

Keywords; Egypt Vision 2030, Developmental Thought in Egypt, Development Goals Post 2015, Implementation Strategy Requirements, Universities Role.

المقدمة

في سياق فقرة المراجعة الذي تبنته الدولة المصرية، خاصة في ظل تغير المعطيات على الساحتين الداخلية والخارجية، تطلب الأمر ضرورة إعادة النظر في استراتيجية التنمية في مصر؛ لتبنى مسيرة تنموية قادرة على التعامل مع تلك التغيرات، والنهوض بالمجتمع من عثرته، والانتقال به إلى مصاف الدول المتقدمة.

وقادت وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري هذا الشأن منذ يناير ٢٠١٤، بتكليف من القيادة السياسية العليا. وأسفرت جهود الوزارة عن إعداد.. استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، لتصبح محطة أساسية في مسيرة التنمية الشاملة في مصر، والإطار الحاكم لكافة قطاعات المجتمع ومؤسساته حتى عام ٢٠٣٠. وباعتماد الاستراتيجية من الجهة التشريعية، مجلس النواب، صارت جاهزة للتنفيذ بداية من العام المالي ٢٠١٦/٢٠١٧م.

ولما كانت الاستراتيجية لم تنبع من فراغ، فإنها أيضاً لا يجب أن تظل في الفراغ دون أن تصبح حقيقة واقعة. ووسيلة ذلك هو تنفيذها من قبل قطاعات المجتمع ومؤسساته المختلفة، والسبيل هو البدء بتوفير متطلباتها، تلك المتطلبات التي يقع عبء الوفاء بها على عاتق الجميع.. الأفراد، والقطاعات، والمؤسسات، والحكومة، والسلطة.

والمؤسسة التعليمية، وعلى قمتها مؤسسات التعليم الجامعي، تعد من أهم المؤسسات التي يناط بها تلبية متطلبات تنفيذ الاستراتيجية؛ فهي مؤسسات إعداد البشر وتأهيلهم وتنمية قدراتهم، هؤلاء البشر المدخل الأساسي في أي مؤسسة أخرى.

ومؤسسات التعليم الجامعي حتى يتسنى لها تلبية تلك المتطلبات التي ترتبط بها بصورة مباشرة، عليها القيام بالعديد من الأدوار، بعض من هذه الأدوار تؤدي ولكن بحاجة إلى تفعيلها، والبعض الآخر ينبغي على الجامعات القيام بها.

مشكلة البحث

في سياق استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، هناك العديد من الاعتبارات والإشكاليات الموضوعية؛ من بينها: نقد الاستراتيجية، وتقدير وتحديد أولويات الاستراتيجية الوطنية المتوافق عليها، وحدود التوافق أو الفجوات بين أهداف الاستراتيجية والأهداف الإنمائية لما بعد ٢٠١٥، بالإضافة إلى متابعة تطور المتغيرات حول المستقبل العالمي والإقليمي المؤثرة على التنمية الوطنية، كما تبرز إشكالية الحاجة إلى توفير آلية وطنية مستقرة وفعالة لمتابعة وتقييم أثر استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ (خشبة، وآخرون، ٢٠١٦، ١-٢).

بالإضافة إلى ذلك، تبرز إشكالية هامة تتمثل في البحث عن متطلبات تنفيذ الاستراتيجية في ظل ظروف الواقع الذي كان الدافع وراء التفكير فيها وتبنيها. مما يجعل من قضية المتطلبات أشد القضايا إلحاحاً على أساس أنها تمثل بداية التفكير المنطقي في السؤال: من أين نبدأ؟ وأيضاً نظراً لحدثة موضوع الاستراتيجية.

وتؤكد الأدبيات على أن الحديث عن المتطلبات يجب أن يتواءم معه الحديث عن الأدوار؛ باعتبار الأولى تمثل احتياجات، والثانية تمثل إمكانات واقعة أو متوقعة. ويجب أن تحتل الأدوار الجامعية الصدارة بين أدوار المؤسسات الأخرى، لتتلاءم مخرجات الجامعات مع الاحتياجات التنموية. لذا، تأتي أهمية تحديد أدوار الجامعة لتساهم في الوفاء بمتطلبات تنفيذ الاستراتيجية.

بناءً على ما طرح في مقدمة البحث ومشكلته، يدور البحث الحالي حول السؤال الرئيس التالي: ما الأدوار المتوقعة من الجامعات للمساهمة في تلبية متطلبات تنفيذ استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠؟

وللبحث في السؤال الرئيس يلزم الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما منطلقات استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ وما محاورها؟
- ٢- ما متطلبات تنفيذ استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠؟
- ٣- ماذا ينبغي على الجامعات أن تفعله للمساهمة في تلبية تلك المتطلبات؟

أهداف البحث

يسعى البحث بصورة رئيسية إلى تحديد الأدوار التي على الجامعات القيام بها، للوفاء بمتطلبات استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ من الجامعات. ومن أجل ذلك، تتحدد أهداف البحث تفصيلاً فيما يلي:

- ١- تحديد المنطلقات الأساسية الحاكمة لاستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠.
- ٢- عرض محاور استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠.
- ٣- استنباط مجموعة المتطلبات اللازمة لتنفيذ استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠.
- ٤- التعرف على أهداف الجامعات في سياق استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠.

- ٥- تحديد المتطلبات ذات الصلة بالجامعات.
- ٦- استنباط الأدوار التي على الجامعات القيام بها لتلبية المتطلبات ذات الصلة.

أهمية البحث

ترجع أهمية البحث إلى الدور الذي يقوم به لجذب انتباه الأوساط الأكاديمية بشأن خارطة الطريق التي رُسمت للدولة المصرية، من خلال طرح استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠. والتي أصبحت ملزمة التنفيذ من قبل كل مؤسسات الدولة، وعلى رأسها مؤسسات التعليم الجامعي.

كما تبدو أهمية البحث من خلال القيمة النظرية التي يقدمها؛ حيث يقدم عرضاً وافياً لمحاورة استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، اعتماداً على مصادرها الأولية، بما يساعد في التعريف بجوانب الاستراتيجية، سعياً لتحديد متطلبات تنفيذها في الواقع. وبالأخص تنفيذها من قبل الجامعات، من خلال استنباط الأدوار المطلوب من الجامعات القيام بها لتنفيذ الاستراتيجية.

يضاف إلى ذلك، القيمة التطبيقية للبحث، من خلال ما يمكن أن يسفر عنه قيام الجامعات بإعادة النظر في أهدافها وأدوارها في سياق رؤية مصر ٢٠٣٠. كما تتأكد القيمة التطبيقية للبحث أيضاً من تعدد المستفيدين منه، مثل: القيادات الجامعية، وأعضاء هيئة التدريس، والمهتمون بإصلاح التعليم الجامعي، ومخططو التعليم، والباحثون.

منهجية البحث

تقتضى طبيعة مشكلة البحث استخدام المنهج الوصفي؛ لجمع المعلومات عن استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ وتحليلها، من أجل: التعرف على محاورها، واستنباط متطلباتها، ثم تحديد بعض هذه المتطلبات ذات الصلة بالجامعات، ثم بيان أهم الأدوار الجامعية المتعلقة بتلك المتطلبات. ويسير البحث وفقاً للخطوات التالية:

الخطوة الأولى: الاطلاع على أدبيات التخطيط وبناء الاستراتيجية؛ للتعرف على أسس بناء الاستراتيجية، ومن ثم تحديد منطلقات استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، بالإضافة إلى الرجوع للوثائق المتعلقة باستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، للتعرف على محاورها المختلفة. وتمثل هذه الخطوة.. الجزء الأول للبحث، بعنوان: الملامح العامة لاستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠.

الخطوة الثانية: الاستفادة من الأدبيات في مجال التخطيط بصفة عامة، والتخطيط الاستراتيجي بصفة خاصة، في التعرف على المكونات المختلفة للاستراتيجية، ومنها مكون تنفيذ الاستراتيجية. وتمثل هذه

الخطوة.. الجزء الثاني للبحث، بعنوان: مسلمات ومتطلبات تنفيذ استراتيجيات التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠.

الخطوة الثالثة: تأتي هذه الخطوة لتؤكد على ضرورة تبنى مؤسسات التعليم الجامعي لاستراتيجيات التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، باعتبارها إحدى مؤسسات الدولة المسؤولة عن تنفيذ بعض من محاور هذه الاستراتيجية، والوفاء ببعض متطلباتها. وذلك من خلال التعرف على أدوار الجامعات بشأن هذه المتطلبات. وتمثل هذه الخطوة.. الجزء الثالث للبحث، بعنوان: الجامعات وتنفيذ الاستراتيجيات الوطنية.

الجزء الأول - الملامح العامة لاستراتيجيات التنمية

المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠

قادت وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري إعداد استراتيجيات التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ منذ يناير ٢٠١٤، وتم تدشينها لتدخل حيز التنفيذ في الرابع والعشرين من فبراير ٢٠١٦، وبدأ التنفيذ بالفعل من خلال وضع الخطط الخمسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة في إطار تلك الاستراتيجية، باعتبارها إطارا حاكما لخطط التنمية في مصر حتى عام ٢٠٣٠.

وتستهدف الاستراتيجية صياغة رؤية لمصر ٢٠٣٠ تكون بمثابة خارطة طريق تعظم الاستفادة من إمكانيات مصر وميزاتها التنافسية وتعمل على إعادة إحياء دورها التاريخي في ريادة الإقليم وعلى توفير حياة كريمة للمواطنين. وبمقتضى هذه الرؤية يفترض أن تصبح مصر من أفضل ٣٠ دولة في مستوى سعادة المواطنين، وفي مستوى التنافسية، ومن أكبر ٣٠ اقتصاد في العالم (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٦ & ١٢).

وتأخذ استراتيجيات التنمية المستدامة في الاعتبار التحديات التي تواجه عملية التنمية في مصر، خاصة في ظل الظروف التي يمر بها المجتمع على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، والتي تتطلب إعادة النظر في الرؤية التنموية لمواكبة هذه التطورات ووضع أفضل السبل للتعامل معها بما يمكن المجتمع من النهوض من عثرته والانتقال إلى مصاف الدول المتقدمة.

فعلى المستوى المحلي تعد الاستراتيجية تجسيدا لدستور مصر ٢٠١٤ الذي وضع هدفا أساسيا للنظام الاقتصادي تبلور في تحقيق الرخاء في البلاد من خلال التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، بحيث يكون نمو متوازنا جغرافيا وقطاعيا وبيئيا (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٤، المادة ٢٧). أما على المستوى العالمي فقد جاءت الاستراتيجية تمشيا مع أهداف التنمية

المستدامة لما بعد ٢٠١٥، التي أطلقتها الأمم المتحدة، وكذلك مع أجندة إفريقيا ٢٠٦٣.

وتم الاعتماد على النهج التشاركي في إعداد هذه الاستراتيجية؛ حيث شارك في إعدادها ممثلين عن الوزارات والمجتمع المدني والقطاع الخاص والأكاديميين والخبراء، على مدى أكثر من عامين متتاليين حتى صياغة وثيقة الاستراتيجية. ومرت عملية إعداد الاستراتيجية وصياغتها بأربع مراحل؛ هي: المرحلة التحضيرية من يناير حتى مارس ٢٠١٤، ومرحلة إعداد التوجهات الرئيسية من إبريل حتى ديسمبر ٢٠١٤، ومرحلة اختيار السياسات والبرامج ذات الأولوية من فبراير حتى يونيو ٢٠١٥، وأخيراً مرحلة إعداد وثيقة الاستراتيجية والحوار المجتمعي من يوليو حتى نوفمبر ٢٠١٥ (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٦، ٦). وقد جاءت وثيقة استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ متضمنة لتفاصيل تلك الرؤية، وهو ما سيوضحه البحث تباعاً.

أولاً- منطلقات استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر

٢٠٣٠

الاستراتيجية ليست شيئاً يوجد في فراغ، ولا تنشأ من فراغ، وإنما ينبغي أن تؤسس أي استراتيجية على مجموعة من المنطلقات قوامها الحاجة إلى معالجة مشكلات ضخمة ذات أهمية وخطورة في نطاق اجتماعي معين، أو قوامها إجراء مراجعات للرؤى التي توجه البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية وغيرها، التي تسهم الاستراتيجية في تنميتها. وقد تم إعداد استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ في إطار عدد من المنطلقات التي تمثل محددات أساسية حاكمة لها.

أ- مراجعة الفكر التنموي في مصر

يسود في المجتمعات الحية المتقدمة ما يعرف بفقهِ المراجعة، مراجعة لكل شيء.. الأفكار وتطبيقاتها في الواقع، وصور تغييرها في المستقبل. وعلى كل المستويات.. مستوى الأفراد والمؤسسات والمجتمعات. وكان لمعهد التخطيط القومي دور بارز في التصدي لتلك القضية، خاصة مراجعة الفكر التنموي خلال مراحل تطوره المختلفة، فصدرت العديد من الدراسات التي قامت بها مجموعات بحثية متخصصة، كان أحدثها ذلك البحث الذي عرض في جزأين تحت عنوان: مقتضيات تطوير استراتيجية التنمية في مصر في سياق مراجعة فكر التنمية وفي أعقاب الأزمنة الاقتصادية العالمية.

وكان من أهم الدروس المستفادة من مراجعات الفكر التنموي في مصر أنه كشف بوضوح عن أن منهج التنمية لا بد أن يقوم على دور أكبر للدولة في إطار مخطط تنموي عام يحقق التكامل الفعال بين دور كل الأطراف الفاعلة في المجتمع. إن المجتمع بكل أطرافه يجب أن يشارك

بفعالية في كل مراحل التنمية، بدءاً من طرح رؤية مستقبلية للتنمية ومروراً بصياغة استراتيجية وتنفيذها وسياسات التنمية ثم في مرحلة صياغة وتنفيذ الخطط التفصيلية ومتابعة التنفيذ. إلا أن هذه المهمة تتطلب وجود طرف يمكن كل الأطراف من المشاركة وينسق بينهم ويضمن توازن المصالح، وهذه المهمة من البديهي أن تقوم بها الدولة، خاصة إذا كانت تحتاج إلى تغييرات كبيرة ونقل نوعية اقتصادية واجتماعية وسياسية فإن الدور المطلوب للدولة يكون أكبر، وهذا ما أظهرته التجارب الناجحة في التنمية. وفي هذا السياق ظهر مفهوم الدولة التنموية، بمعنى أن الدولة تكون لديها الإرادة السياسية لتحقيق التنمية ولديها القدرة وتبني السياسات والأدوات التي تمكنها من تحقيق هذه الإرادة السياسية (أبو العينين، وآخرون، ٢٠١٢، ١٥ & ١٥).

وجاءت استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ لتعبر عن عودة نموذج الدولة التنموية، بناءً على ما تم استخلاصه من مراجعات لفكر التنموي، حيث تبين أن مقتضيات تطوير استراتيجية التنمية في مصر لا يمكن أن تحظى بالنجاح والفعالية إذا استمر دور الدولة في التراجع مقابل نمو دور القطاع الخاص. إن الأمر لا يتعلق بالعودة إلى تقييد القطاع الخاص ولكن إعادة صياغة أدوار الدولة والقطاع الخاص وشركاء التنمية بشكل متوازن يسمح بأقصى استفادة بقدرات وخصائص كل منهم. وفي هذا السياق كان إعادة الاعتبار للتخطيط القومي باستخدام أساليب حديثة يمثل أهمية محورية في تطوير استراتيجية التنمية في مصر في الفترة المقبلة (أبو العينين، وآخرون، ٢٠١٢، ١٥).

وتأكد ذلك أيضاً، من خلال الأسئلة المطروحة على الموقع الإلكتروني رؤية مصر ٢٠٣٠، حيث جاء سؤال عن: لماذا تم إعداد استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠؟ وكان ذلك لعدة أسباب منها: وضع رؤية سياسية واقتصادية واجتماعية للدولة المصرية في المدى الطويل تكون أساساً للخطة التنموية متوسطة وقصيرة المدى، وتمكين مصر لتكون لاعبا فاعلا في البيئة الدولية التي تتميز بالديناميكية والتطورات المتلاحقة، والتخطيط للمستقبل والتعامل مع التحديات المختلفة اعتماداً على المعرفة والإبداع. كما جاء سؤال عن: لماذا تم إعداد استراتيجية جديدة وهناك العديد من الاستراتيجيات السابقة؟ وكان الجواب: أن إعداد استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ لتواكب التطورات المحلية والإقليمية والعالمية (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٦، الأسئلة الشائعة، website).

ب- الأهداف العالمية الجديدة للتنمية المستدامة

بانقضاء مرحلة الأهداف الإنمائية للألفية MDGs برعاية الأمم المتحدة في عام ٢٠١٥، تدخل دول العالم، وبينها مصر، حقبة جديدة من التوجهات والأهداف التنموية العالمية المشتركة لما بعد ٢٠١٥ محوراً استدامة

التنمية، وتجسدت في تشكيل مجموعة جديدة من أهداف التنمية المستدامة SDGs للفترة من ٢٠١٦-٢٠٣٠، التي توافقت الحوارات العالمية والإقليمية والوطنية، برعاية الأمم المتحدة في سبتمبر عام ٢٠١٥ على بلورتها في شكل ١٧ هدفا رئيسا يرتبط بها ١٦٩ هدفا فرعيًا (خشبة، وآخرون، ٢٠١٦، ١).

وتم ذلك تحديداً وقت احتفال منظمة الأمم المتحدة بالذكرى السبعين لإنشائها، وبحضور رؤساء الدول والحكومات والممثلين السامين المجتمعين في مقر الأمم المتحدة في نيويورك في الفترة من ٢٥-٢٧ سبتمبر ٢٠١٥، حيث تم اعتماد أهداف عالمية جديدة للتنمية المستدامة. وهذه الأهداف لم يسبق لها مثيل من حيث النطاق والأهمية؛ فهي تحظى بقبول جميع البلدان وتسرى على الجميع، مع مراعاة اختلاف الواقع المعيش في كل بلد واختلاف قدرات البلدان ومستويات تنميتها، ومع احترام السياسات والأولويات الوطنية. فهذه غايات وأهداف عالمية تشمل العالم أجمع، ببلدانه المتقدمة النمو والنامية على حد سواء، وهي متكاملة غير قابلة للتجزئة تحقق التوازن بين أبعاد التنمية المستدامة الثلاثة (الأمم المتحدة، ٢٠١٥، ٣).

ومنذ إعلان الأمم المتحدة عن التفكير في طرح مجموعة جديدة من الأهداف الإنمائية في إطار أجندة التنمية لما بعد ٢٠١٥ تحل محل الأهداف الإنمائية للألفية، ومصر تشارك بفعالية على كافة المستويات العالمية والإقليمية والمحلية في معظم الفعاليات والمشاورات والمؤتمرات المتعلقة بمناقشة الإطار العام لتلك الأهداف. وعلى المستوى القطري، عقدت مصر مجموعة اجتماعات ولقاءات حول خطة التنمية ما بعد ٢٠١٥، استغرقت نحو شهرين خلال عام ٢٠١٣ مع مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة، وفي ذات السياق والتوقيت عملت الحكومة المصرية على صياغة استراتيجية التنمية المستدامة لمصر ٢٠٣٠ بجانب مشاركتها في المشاورات العالمية والإقليمية والقطرية التي تتم تحت رعاية الأمم المتحدة بشأن خطة التنمية فيما بعد ٢٠١٥ وأهداف التنمية المستدامة العالمية (النمر، وآخرون، ٢٠١٥، ٦ & ١٠٨ & ١٩٢).

وانطلاقاً مما حققته الدول العربية من إنجازات لتنفيذ الأهداف التنموية للألفية، وإشادة بالجهود العربية للتحضير لخطة التنمية المستدامة ٢٠٣٠، بما في ذلك جهود المجالس الوزارية العربية المتخصصة والأولويات العربية الصادرة عن إعلان عمان في مايو عام ٢٠١٤، وشرم الشيخ في أكتوبر ٢٠١٤، التي رحبت بهما القمة العربية في شرم الشيخ في مارس ٢٠١٥، بموجب القرار رقم (٦٣١)، وثيقة البحرين الصادرة عن المنتدى العربي رفيع المستوى حول التنمية المستدامة في مايو ٢٠١٥. تم التأكيد على:

- أن كل دولة تتحمل في المقام الأول المسؤولية عن تحقيق تنميتها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وتحدد كل حكومة غاياتها الوطنية الخاصة بها مسترشدة بمستوى الطموح العالمي مع مراعاة

الظروف والسياسات الوطنية واختلاف الأولويات والأدوات المتاحة لكل دولة وثقافة مجتمعها.

- أن كل دولة تقرر سبل إدماج خطة التنمية المستدامة ضمن عمليات التخطيط والسياسات والاستراتيجيات الوطنية. (جامعة الدول العربية، ٢٠١٦، ٣)

وكانت النتيجة أن تماهت وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري مع التوجه العالمي نحو التنمية المستدامة بإطلاق استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ للحوار المجتمعي في شهر فبراير عام ٢٠١٦، واعتبارها الإطار الاستراتيجي طويل الأجل للتنمية الشاملة في مصر حتى عام ٢٠٣٠، وهو الإطار الذي يأخذ في الاعتبار حسب مقدمة وثيقة الاستراتيجية الوطنية، التناسق والاتساق بين أهداف التنمية المستدامة الوطنية ونظيرتها العالمية (خشبة، وآخرون، ٢٠١٦، ١).

ج- أجندة إفريقيا ٢٠٦٣

أثناء الاحتفال بمرور خمسين عاماً على تأسيس منظمة الوحدة الإفريقية، وقع الزعماء الأفارقة على أجندة إفريقيا ٢٠٦٣، التي تحدثت عن طموحات وآمال الأفارقة خلال الأعوام الخمسين القادمة. ويتم تقسيم تلك الرؤية الخمسينية إلى فترات زمنية مقدار كل فترة ١٠ سنوات، وتقوم عليها إدارة التخطيط الاستراتيجي بالاتحاد الإفريقي بالتشاور مع كافة الأطياف والمؤسسات الرسمية وغير الرسمية داخل القارة، فضلاً عن الأفارقة في المهجر. وحدد زعماء القارة في تلك الوثيقة نقاطاً محددة: نريد إفريقيا قوية، فتيّة، متعلمة، مصنعة، منتجة، وفاعلة في الدور العالمي، خاصة أن إفريقيا تمتلك أكثر من ٩٠٪ من احتياطات الموارد في العالم (عسكر، ٢٠١٥، د.ص).

وعليه، اتجه الاتحاد الإفريقي إلى وضع خطط جديدة، والتي قد تتماشى مع النظم العالمية الاقتصادية الجديدة، وهي إقامة قارة متكاملة ومتحدة سياسياً على أساس المثل العليا للوحدة الإفريقية الشاملة ورؤية النهضة الإفريقية، والعمل من أجل خلق إفريقيا تنعم بالإزدهار على أساس النمو الشامل والتنمية المستدامة. وأجندة ٢٠٦٣ هي خطة إفريقيا الأصلية للتحويل الذاتي التي تسعى لتسخير المزايا النسبية للقارة، كما أن الخطة تعد بمثابة رؤية القارة و خارطة الطريق لتسلسل الخطط القطاعية والمعياريّة والوطنية والإقليمية والقارة المتناسكة (African Union, 2015, 1-2& 3).

وأكدت استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، أنها أعدت للتوافق مع استراتيجية التنمية المستدامة لأفريقيا ٢٠٦٣ (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٦، الأسئلة الشائعة، website). فمصر داعمة لأجندة إفريقيا ٢٠٦٣، حيث عهد لوزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح

الإدارى، إعداد خطة تنفيذية لدمج أهداف أجندة التنمية الأفريقية ٢٠٦٣ فى إطار منظومة التخطيط مع الوزارات ذات الصلة فضلا عن عقد اجتماعات تنسيقية للتشاور حول الخطة (المفوضية الإفريقية، ٢٠١٥، د.ص.).

وبالإضافة إلى المنطلقات السابقة، وفى إطار الإعداد لهذه الاستراتيجية، تمت الاستفادة من الاستراتيجيات والمبادرات التى أعدتها جهات ومؤسسات حكومية وخاصة ومجتمع مدنى. وقد شملت الاستراتيجيات والخطط التى تم مراجعتها والبناء عليها: رؤية مصر ٢٠٣٠ التى أعدها مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء، والمخطط الاستراتيجى والعمرانى ٢٠٥٢ الذى أعدته الهيئة العامة للتخطيط العمرانى بوزارة الإسكان والمرافق والمجمعات العمرانية، والإطار الاستراتيجى لخطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية حتى عام ٢٠٢٢ الصادر عن وزارة التخطيط والتعاون الدولى، ورؤية ٧١٢ الصادرة عن مؤسسة رمال، والعديد من الاستراتيجيات التى قام بإعدادها عدد من الدول التى حققت نجاحا فى هذا المجال مثل: الهند وماليزيا ودبى وجنوب إفريقيا وغيرها (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإدارى، ٢٠١٦، رحلتنا، website).

وتأتى هذه الاستراتيجية كإطار جامع لهذه الجهود السابقة، من خلال وضع إطار عام متكامل يركز على محاور رئيسية محددة، تتطرق للمشكلات الأساسية التى تواجه المجتمع المصرى، وتأخذ فى الاعتبار احتمالات المخاطر التى يمكن أن تشهدها البيئة العالمية خلال السنوات القادمة. كما تضمنت الاستراتيجية أيضا الجهود التى تقوم بها كافة الوزارات والهيئات ليتم تجميعها والبناء عليها فى إطار واحد متكامل ملزم لكافة شركاء التنمية (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإدارى، ٢٠١٦، رحلتنا، website).

ثانياً- محاور استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر

٢٠٣٠

تبنت الاستراتيجية مفهوم التنمية المستدامة كإطار عام يقصد به تحسين جودة الحياة فى الوقت الحاضر بما لا يخل بحقوق الأجيال القادمة فى حياة أفضل. ومن ثم، يركز مفهوم التنمية الذى تتبناه الاستراتيجية على ثلاثة أبعاد رئيسية تشمل: البعد الاقتصادى، والبعد الاجتماعى، والبعد البيئى. كما تركز الاستراتيجية على مفاهيم النمو الاحتوائى والمستدام والتنمية الإقليمية المتوازنة، بما يؤكد مشاركة الجميع فى عملية البناء والتنمية، ويضمن فى الوقت ذاته استفادة كافة الأطراف من ثمار هذه التنمية. وتراعى الاستراتيجية مبدأ تكافؤ الفرص وسد الفجوات التنموية والاستخدام الأمثل للموارد ودعم عدالة استخدامها بما يضمن حقوق الأجيال القادمة (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإدارى، ٢٠١٦، ٢).

وفى إطار الأبعاد الثلاثة الأساسية للتنمية المستدامة، تتضمن الإستراتيجية عشرة محاور، بالإضافة إلى محور السياسة الخارجية والأمن القومى والسياسة الداخلية، الذى يعتبر إطارا جامعاً للاستراتيجية ومحددا للمحاور الأخرى. ويشتمل كل محور من هذه المحاور على عناصر البناء الخاصة به؛ والتي تتمثل فى: الهدف الاستراتيجى، والأهداف الفرعية، ومؤشرات قياس الأداء، والمستهدفات الكمية المخططة لتحقيق الأهداف، والتحديات المتوقعة، والبرامج والمشروعات اللازمة، وأولوية تنفيذها وتتبعها الزمنى.

ويمكن توضيح أبعاد الاستراتيجية ومحاورها فيما يلى:

البعد الأول: البعد الاقتصادى

يغطى البعد الاقتصادى أربعة محاور هى كالتالى:

المحور الأول: التنمية الاقتصادية

يتمثل الهدف الاستراتيجى لهذا المحور فى أن يصبح الاقتصاد المصرى بحلول عام ٢٠٣٠ اقتصاد سوق منضبط يتميز باستقرار أوضاع الاقتصاد الكلى، وقادراً على تحقيق نمو احتوائى مستدام، ويتميز بالتنافسية والتنوع ويعتمد على المعرفة، ويكون لاعباً فاعلاً فى الاقتصاد العالمى، قادراً على التكيف مع المتغيرات العالمية، وتعظيم القيمة المضافة، وتوفير فرص عمل لائق ومنتج، ويصل بنصيب الفرد من الناتج المحلى الإجمالى الحقيقى إلى مصاف الدول ذات الدخل المتوسط المرتفع.

المحور الثانى: الطاقة

يتمثل الهدف الاستراتيجى لهذا المحور فى أن يصبح قطاع الطاقة بحلول عام ٢٠٣٠ قادراً على تلبية كافة متطلبات التنمية الوطنية المستدامة من موارد الطاقة وتعظيم الاستفادة الكفؤ من مصادرها المتنوعة بما يؤدى إلى المساهمة الفعالة فى تعزيز النمو الاقتصادى والتنافسية الوطنية والعدالة الاجتماعية والحفاظ على البيئة مع تحقيق ريادة فى مجالات الطاقة المتجددة والإدارة الرشيدة المستدامة للموارد، ويتميز بالقدرة على الابتكار والتنبؤ والتأقلم مع المتغيرات المحلية والإقليمية والدولية فى مجال الطاقة وذلك فى إطار مواكبة تحقيق الأهداف الدولية للتنمية المستدامة.

المحور الثالث: الشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية

يتمثل الهدف الاستراتيجى لهذا المحور فى أن الجهاز الإدارى بحلول عام ٢٠٣٠ جهاز كفاء وفعال، يتسم بالمهنية والشفافية والعدالة والاستجابة والجودة، ويخضع للمساءلة، ويعلى من رضاء المواطن، بما يدعم تحقيق الأهداف التنموية.

المحور الرابع: المعرفة والابتكار والبحث العلمى

يتمثل الهدف الاستراتيجى لهذا المحور فى أن تصبح مصر بحلول عام ٢٠٣٠ مجتمع معرفى مبدع ومبتكر، منتجا للعلوم والتكنولوجيا والمعارف

الداعمة لقوة الدولة ولنموها وريادتها، ولرفاهية الإنسان، يتميز بوجود منظومة وطنية متكاملة للبحث العلمي والتكنولوجيا والابتكار ذات كفاءة عالية وعنصر بشري مبدع، وقادر على تحديد الأولويات القومية.

البعد الثاني: البعد الاجتماعي

يشتمل البعد الاجتماعي على ثلاثة محاور هي كالتالي:

المحور الخامس: العدالة الاجتماعية

بحلول عام ٢٠٣٠ من المستهدف بناء مجتمع عادل متكاتف يتميز بالمساواة في الحقوق والفرص الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وبأعلى درجة من الاندماج المجتمعي، مجتمع قادر على كفالة حق المواطنين في المشاركة والتوزيع العادل في ضوء معايير الكفاءة والإنجاز وسيادة القانون، ويحفظ فرص الحراك الاجتماعي المبني على القدرات، ويوفر آليات الحماية من مخاطر الحياة، ويقوم على التوازي بمساندة شرائح المجتمع المهمشة ويحقق الحماية للفئات الأولى بالرعاية.

المحور السادس: التعليم والتدريب

بحلول عام ٢٠٣٠ من المستهدف أن يكون التعليم بجودة عالية متاحاً للجميع دون تمييز في إطار نظام مؤسسي كفاء وعادل، يساهم في بناء شخصية متكاملة لمواطن معتز بذاته ومستنير ومبدع ومستول ويحترم الاختلاف وفخور بوطنه، وقادر على التعامل التنافسي مع الكيانات إقليمياً وعالمياً.

المحور السابع: الصحة

بحلول عام ٢٠٣٠ من المستهدف أن يتمتع كل المصريين بحياة صحية سليمة آمنة، من خلال تطبيق نظام صحي متكامل يتميز بالإتاحة والجودة وعدم التمييز، وقادر على تحسين المؤشرات الصحية عن طريق تحقيق التغطية الصحية الشاملة لكافة المواطنين بما يكفل الحماية المالية لغير القادرين ويحقق رضا المواطنين والعاملين في قطاع الصحة لتحقيق الرخاء والرفاهية والسعادة والتنمية الاجتماعية والاقتصادية، وتكون مصر رائدة في مجال الخدمات والبحوث الصحية عربياً وإفريقياً.

المحور الثامن: الثقافة

بحلول عام ٢٠٣٠ من المستهدف بناء منظومة قيم ثقافية إيجابية في المجتمع المصري تحترم التنوع والاختلاف، وتمكين الإنسان المصري من الوصول إلى وسائل اكتساب المعرفة، وفتح الأفق أمامه للتفاعل مع معطيات عالمه المعاصر، وإدراك تاريخه وتراثه الحضاري المصري، وإكسابه القدرة على الاختيار الحر، وأن تكون العناصر الإيجابية في الثقافة مصدر قوة لتحقيق التنمية، وقيمة مضافة للاقتصاد القومي، وأساساً لقوة مصر الناعمة إقليمياً وعالمياً.

البعد الثالث: البعد البيئي

يتضمن البعد البيئي محورين هما:

المحور التاسع: البيئة

من المستهدف بحلول عام ٢٠٣٠ تحقيق تحسن مستدام لجودة الحياة للأجيال الحاضرة، ورفع الوعي بشأن حماية الطبيعة والحد من تأثير التغير المناخي بهدف توفير بيئة نظيفة آمنة مستدامة للأجيال المستقبلية من خلال تطبيق سياسات إنمائية، تتميز بدمج العنصر البيئي والتوازن بين أولويات النمو الاقتصادي والعنصر البيئي قادر على إيقاف تدهور البيئة والحفاظ على توازنها والانتقال إلى أنماط استهلاك وإنتاج أكثر استدامة، وحماية التنوع البيولوجي والاستخدام بطريقة مستدامة وبمشاركة مجتمعية فعالة، والوفاء بالالتزامات الدولية البيئية، وإدارة للمخلفات مركزة على مفاهيم الحوكمة والاقتصاد الدوار وذات محتوى معرفي وتقني وبيئي عالي.

المحور العاشر: التنمية العمرانية

من المستهدف بحلول عام ٢٠٣٠ أن يكون لمصر خريطة عمرانية تتميز بالديناميكية والترابط، ودمج المعمار التاريخي والمعاصر، وتعظيم الاستفادة والتوازن بين ثلاثية أساسية (الطاقة-المياه-الأرض)، قادرة على مضاعفة مساحة العمران، وإعادة توزيع التنمية والسكان لتعظيم استخدام الموارد، وإحلال وتطوير المناطق العشوائية، ورفع جودة الحياة واستدامة تحسنها. (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٦، ١٧ & ٢٣ & ٢٧ & ٣٢ & ٤٢ & ٤٥ & ٦٣ & ٧٧ & ٨١ & ٨٧)

ولكل محور من محاور الاستراتيجية عقدت مجموعة من ورش العمل تضمنت كافة شركاء التنمية المعنيين لتحديد ما يلي:

- ١- الهدف العام لكل محور
- ٢- الأهداف الفرعية، وذلك بتقسيم الهدف العام إلى مجموعة أهداف فرعية تم تعريفها بشكل محدد.
- ٣- مؤشرات قياس الأداء، لكل هدف فرعي تم تحديد عدد من مؤشرات قياس الأداء على مستوى المدخلات والمخرجات والنتائج الاستراتيجية.

- المدخلات، بهدف تقييم الوضع الحالي من توافر الموارد والقيام بالأنشطة والأعمال المطلوبة للوصول للمخرجات اللازمة لتحقيق النتائج المرجوة.
- المخرجات، بهدف تقييم مستوى المخرجات المحققة مقارنةً بالمخطط لتحقيق النتائج المنشودة.
- النتائج الاستراتيجية، بهدف معرفة مستوى تحقق النتيجة المرجوة من خلال تقييم أثرها الفعلي الملموس.

٤-المستهدفات الكمية، لكل مؤشر من مؤشرات قياس الأداء تم تحديد الوضع الحالي وفقا لأحدث بيان متاح ومستهدفات كمية لعامي (٢٠٢٠) و (٢٠٣٠) في ضوء الظروف الراهنة، وبناء على الدروس المستفادة من التجارب المماثلة والتجارب الرائدة في كل مجال، كما تم التأكد من عدم وجود تعارض أو تضارب بين هذه المستهدفات الكمية لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

٥-التحديات التي تحول دون تحقيق المستهدفات الكمية، تم إعداد قائمة شاملة بكافة التحديات التي يمكن أن تواجه تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ثم صنفت وفقا لدرجة سهولة التعامل معها ومواجهتها والأثر المترتب عليها، وفي النهاية توصلت مجموعة العمل لثلاث قوائم رئيسية للتحديات تشمل:

- التحديات التي يسهل التعامل معها، ولكنها ذات تأثير كبير على تحقيق الأهداف المرجوة.
 - التحديات التي ليس من السهل التعامل معها، وفي ذات الوقت تأثيرها ليس على قدر كبير من الأهمية.
 - التحديات التي من الصعب مواجهتها، وذات تأثير ضعيف.
- وبناءً على ما سبق، تم اختيار مجموعة من التحديات ذات الأولوية ليتم مواجهتها من خلال السياسات والبرامج والمشروعات.

٦-مؤشرات قياس الأداء المستحدثة، بالإضافة إلى مؤشرات قياس الأداء المتاحة، تم تحديد مؤشرات قياس الأداء المستحدثة التي سيتم تحديد منهجية لقياسها وتقدير مستهدفات كمية حالية ومستقبلية لها بالتعاون مع كافة الشركاء المعنيين ذوى الصلة.

٧-سياسات وبرامج ومشروعات، تحديد نماذج السياسات والبرامج الأساسية وبعض المشروعات الهامة التي تتصدى للتحديات التي تواجه تحقيق أهداف الاستراتيجية، وتشمل هذه النماذج ما يتم تطبيقه على أرض الواقع حاليا في ضوء مدى نجاح التنفيذ ودرجة الفاعلية والأثر الإيجابي المتوقع، وتشمل نماذج البرامج والمشروعات والتطوير التشريعي والمؤسسي والتنظيمي وتنمية الكوادر البشرية، بالإضافة إلى البرامج والمشروعات التي تتعامل مع القضايا المحددة، ولكل من هذه النماذج تم تحديد مدى زمنى وتكلفة استرشادية، كما تم التأكد من عدم تعارض أو تضارب أو ازدواج هذه النماذج والسياسات والبرامج والمشروعات، بالإضافة للبرامج والمشروعات الجديدة المقترحة. (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإدارى، ٢٠١٦، ٨-٩)

الجزء الثانى- مسلمات ومتطلبات تنفيذ استراتيجيات التنمية

المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠

إن الاستراتيجية الوطنية لمصر، استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، لا يمكن أن تتحقق وتكون قيمة علمية وعملية إلا إذا وضعت موضع التنفيذ، وصاحب هذا التنفيذ عملية متابعة وتقييم مستمرين. ولإجراء عملية التنفيذ يجب توافر عدة أمور، تمثل حاجات يجب تحديدها والوفاء بها، وهو ما يسعى البحث إليه خلال هذا المحور.

أولاً- الافتراضات والمسلمات الأساسية لبدء التنفيذ

تعتبر الافتراضات والمسلمات التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند البدء بالتنفيذ أمرا مهما إذا أريد لهذا التنفيذ أن يكون واقعيًا وعمليًا ويؤتى ثماره في جعل الاستراتيجية موضع التطبيق الفعلي والفعال. وتتمثل بعض هذه الافتراضات والمسلمات فيما يلي:

١- إن هذه الاستراتيجية هي خطوة أولى على الطريق للنهوض بمصر.. الدولة والمجتمع والمؤسسات والأفراد، وستكون هذه الخطوة أساسًا لخطوات ومراحل متلاحقة للنهوض والتقدم المستمر. ولذا، فإن هذه الاستراتيجية لا تحتوى على كل ما هو مطلوب وإنما ركزت على الجوانب الأساسية، وهذا من طبيعة بناء الاستراتيجيات الكبرى، التي تساعد على تلمس الطريق الصحيح.

٢- إن هذه الاستراتيجية تعتبر دليل عمل ومجموعة من المؤشرات المتنوعة التي يهتدى بها عند وضع الاستراتيجيات القطاعية. ولذا، فهي ستؤدى إلى صياغة مجموعة من الاستراتيجيات الوطنية الموحدة فى اتجاهاتها العامة والمتباينة فى تفاصيلها حسب الإمكانيات وطبيعة كل قطاع وأولوياته. إنها إذا ليست تشريعا أو قانونا ثابتا، وإنما هى أفكار ومقترحات تتميز بالوضوح والمرونة، وتهدف إلى التطوير الفعلى والسريع لتقليص الفجوة التى تزداد يوما بعد يوم بين واقع الحال والآخر المتقدم.

٣- إن تنفيذ الاستراتيجية ونجاح هذا التنفيذ يستند بالأساس إلى عوامل عديدة يأتى فى مقدمتها توافر الإرادة الحقيقية لدى المسؤولين والمفكرين والفنيين إذ بدون هذه الإرادة والقناعة التامة لا يمكن لأى استراتيجية أن تحقق أهدافها.

٤- إن للاستراتيجية أولويات عديدة تم اختيارها وتحديدها فى ضوء بعض المؤشرات والمعايير، ومن الطبيعى أن يكون التنفيذ وفق المراحل والبرمجة الزمنية المقترحة. إلا أن ذلك لا يتطلب التقيد بالتتابع الزمنى والبرمجة المقترحة لأن الأولويات تتباين فى أهميتها وفق طبيعة كل قطاع ووضعها الراهن والإمكانات المتاحة له. ولذا، فإن ما هو أهم من هذه الأولويات لقطاع

قد لا يكون كذلك لقطاع آخر. ونتيجة لذلك، فإن استراتيجية كل قطاع هي التي تحدد تسلسل الأولويات في خططها التنفيذية وفقا لظروفها وإمكاناتها، فضلا عن المدد اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة لكل من هذه الأولويات قد تطول أو تقصر عما هو مقترح في هذه الاستراتيجية وفقا لنفس الأسباب وانطلاقا من المرونة التي تتميز بها هذه الاستراتيجية.

٥- تتباين الصعوبات والتحديات التي تواجه تطوير قطاع ما عما هي عليه في قطاع آخر. فإذا كانت المشكلات المالية تمثل تحديا لقطاع ما فإنها قد لا تكون بنفس الحدة في قطاع آخر. لذا، فإن الاستراتيجية القطاعية هي التي تحدد هذه الصعوبات. (بوظائف، وآخرون، ٢٠٠٥، ١٠٢-١٠٣)

ثانياً- المتطلبات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية

إن التنفيذ الفعال للاستراتيجية يستلزم توافر المتطلبات التالية:

أ- التعريف بالاستراتيجية ومناقشتها

إن البدء بالتعريف بالاستراتيجية، وما ورد فيها، وما يتعلق بها من جوانب مختلفة، ولاسيما لدى المعنيين ولدى ممثلي سائر قطاعات النشاط الاقتصادي والاجتماعي والثقافي والسياسي وغيره، على أوسع نطاق ممكن باعتبارها استراتيجية قومية، واللجوء إلى شتى وسائل الإعلام لهذا الغرض، سيكون بداية تنفيذ الاستراتيجية. ويتبع ذلك التعريف الحوار الواسع حول الاستراتيجية، حوار علمي وموضوعي، مع كافة الجهات المعنية الحكومية والخاصة وجميع فئات المجتمع ذوى الخبرة، والإفادة من هذا الحوار في البحث عن إمكانات التنفيذ.

ويجب ألا يقتصر الحوار على الجوانب الفكرية والعلمية للاستراتيجية، بل يجب أن يشمل الجوانب العملية والتطبيقية أيضا، وأن يشمل أيضا طبيعة الإمكانيات المطلوبة والصعوبات التي يمكن أن تواجهها سواء أكانت صعوبات سياسية أم اجتماعية أم اقتصادية أم ثقافية أم ما يتعلق منها بالتنمية المستدامة. وكما يتم التعريف بالاستراتيجية وفتح باب المناقشة والحوار داخليا، يجب أن يتم ذلك أيضا خارجيا مع المؤسسات المسئولة والمهتمة بقضايا التنمية، سواء كان ذلك بالاتصال المباشر والحوار أم من خلال المؤتمرات والندوات والاجتماعات واللقاءات المشتركة (عبدالدايم، ١٩٩٥، ١٩١)، من أجل كسب التأييد الدولي أو الاستفادة من خبرات الدول التي كان لها السبق في هذا المجال. ومن أولى فوائد هذا الحوار الذي يمكن أن يكون المرحلة الأولى في تنفيذ الاستراتيجية هو القيام بمراجعة شاملة وواقعية للسياسات القطاعية وتشخيص مشكلاتها وجوانب الخلل فيها، والتي ستكون في مقدمة المبررات لوضع استراتيجيات قطاعية جديدة وتنفيذها.

ب- وضع خطة الدولة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية فى إطار الاستراتيجية الوطنية .

تمثل خطة الدولة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية برنامج الحكومة لتنفيذ سياساتها العامة. وتبنت الدولة التخطيط بعيد المدى منذ أوائل الثمانينيات من القرن الماضى، من خلال إصدار أول استراتيجية للتنمية طويلة المدى تمتد من الفترة ١٩٨٣/٨٢-٢٠٠٢/٢٠٠١م، وكان صدور هذه الاستراتيجية انعكاسا لتوجهات الدولة التى حددها المؤتمر الاقتصادى الذى عقد فى الفترة من ١٢-١٥ فبراير ١٩٨٢. ثم تلى ذلك مرحلة تخطيطية جديدة طويلة المدى أيضا، وذلك خلال الفترة من ١٩٩٨/٩٧-٢٠١٧/٢٠١٦، حيث اعتبرت الحلقة الأخيرة من الاستراتيجيات السابقة فى الوقت ذاته الحلقة الأولى من وثيقة الاستراتيجية الجديدة (سليمان، وآخرون، ٢٠٠٢، ١٢-١٣). وقد جاءت هذه الاستراتيجية لتعكس توجهات الدولة آنذاك بشأن نمط جديد للتخطيط يستند إلى الحوار المتكافئ بين شركاء التنمية وهم الدولة وقطاع الأعمال الخاص ومؤسسات المجتمع المدنى، وسمى هذا النهج: بنهج التخطيط بالمشاركة (محمود، د. ت، ٢٠٠٠).

وباعتبار استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ الإطار الحاكم لخطة التنمية فى مصر حتى عام ٢٠٣٠، فإن انعكاس هذه الاستراتيجية فى خطة الدولة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية يعد بدايات الطريق نحو تنفيذها على مستوى قطاعات الدولة ككل.

ج- ترجمة الاستراتيجية الوطنية إلى استراتيجيات قطاعية

تعرض علماء الاستراتيجية إلى تحديد المراتب المختلفة للاستراتيجيات؛ فهناك من يذكر أنه تأتى فى قمة التنظيم الاستراتيجى السياسة الأساسية التى تحدد الهدف النهائى للمواجهة وتحكمه وتتحكم فيه، ويلى هذا ما يعرف بالاستراتيجية العظمى ثم استراتيجية القطاع المعنى، والتى تمثل تطبيقا للإستراتيجية العظمى على مستوى أدنى منها. كما تعتبر التكتيكات تطبيقا لاستراتيجية القطاع المعنى على مستوى أدنى (Hart, 1967, 17).

كما يُعرض تقسيماً آخر للاستراتيجية، يرى أنه على رأس التنظيم الهرمى للاستراتيجية توجد الاستراتيجية الكلية، وتوجد هذه المرتبة من التنظيم الاستراتيجى على المستوى المركزى وتقع تحت السيطرة المباشرة للقيادة السياسية، وتحت هذه المرتبة توجد الاستراتيجيات القطاعية الشاملة، ووظيفتها تحديد الأعمال والمهام والتنسيق بين مختلف أشكال وأنواع النشاط داخل القطاع المعنى. ويلى ذلك مرتبة يوضع فيها لكل فرع من فروع كل قطاع استراتيجية خاصة، وفى هذا المستوى تلتقى التصورات مع وسائل التنفيذ فى شكل استراتيجية إجرائية أو أدائية. ويهدف هذا التسلسل إلى انسجام الأهداف التى وضعتها الاستراتيجية القطاعية الشاملة مع إمكانات الخطط والإجراءات والوسائل المستخدمة، وضمان أن هذا كله

يتطور في الاتجاه الملائم وبأفضل الوسائل من أجل مقابلة الاحتياجات الاستراتيجية (Beaufre, 1965, 17-18).

وتمثل استراتيجية القطاع- في هذه الحالة- سياسة للقطاع، أي الإطار العام الذي يوجه العمل في كل أجزاء القطاع، وتمكن أجزاءه من أن يتبعوا طريقا مشتركا وأن يسلكوا سلوكا متماسكا. فإذا بالسير سير على بصيرة، وإذا بمنظومة العمل تعمل في تناغم بين عناصرها واتساق.

وترجمة الاستراتيجية الوطنية إلى استراتيجيات عديدة تتعلق بمختلف قطاعات المجتمع يستوجب- أولا- إعادة النظر في السياسات الحاكمة لكل قطاع ومراجعتها في ضوء مدى اتساقها مع السياسة العامة للدولة ممثلة في استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠.

د- التخطيط للاستراتيجية الوطنية

إن الاستراتيجية- في أي مرتبة كانت- يحمل مضمونها أغراض، وهذه الأغراض لا تحمل في ذاتها القدرة على تغيير الواقع، بل هي بحاجة إلى أن تتحول إلى إجراءات، وقد تكون هذه الإجراءات في شكل: خطط أو برامج أو مشروعات أو أنشطة، أو كل ذلك. واستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، حتى تترجم في الواقع وتصير فاعلة في تغييره، يلزم ترجمتها إلى خطط، وتلك هي مسئولية عملية التخطيط؛ التي تترجم الأفكار والطموحات والأهداف إلى أفعال يمكن تلمسها في الواقع، وذلك من خلال وضع الخطط ثم البرامج ثم المشروعات فالأنشطة في ضوء الأهداف التي تعبر الاستراتيجية عنها.

ه- بناء مصفوفة أولويات استراتيجية

يصعب حل معادلة إحدى طرفيها: طموحات واسعة، طموحات مبالغ فيها. وطرفها الآخر: معظم متغيراته يغلب عليها الغموض في ظل مجتمع يعاني من مشكلات سوء استخدام الموارد، وصعوبات في التمويل، وضعف الكفاءات البشرية وغيرها. دون الأخذ بمبدأ الأولويات، لتحديد القضايا الاستراتيجية ذات الأولوية، التي يجب التأكيد على معالجتها وتضمينها في الخطط وترجمتها إلى برامج ومشروعات تفصيلية.

وترجع أهمية تحديد الأولويات الاستراتيجية وترتيبها كآلية لضمان عدم تشتت الموارد؛ بحسن تخصيصها وتوزيعها. وألية لتحقيق كفاءة الأداء وفعاليتها؛ ومن ثم إنجاز القضايا المطلوبة بطريقة صحيحة.

و- إصدار التشريعات

إن عملية وضع استراتيجية وطنية وتسهيل تنفيذها تتطلب إصدار مجموعة من التشريعات التي تيسر هذه العملية أو تطوير ما هو قائم منها، إذ بدون مثل هذه التشريعات لا يمكن أن تسير عملية وضع الاستراتيجية

وتطبيقها ببسر وسهولة، وربما تتعارض بعض الخطوات والإجراءات مع التشريعات النافذة أو ربما لا يوجد السند القانوني لتنفيذها (بوظائف، وآخرون، ٢٠٠٥، ١٠٥). وعلى ذلك، فدراسة التشريعات الموجودة تمهيدا لتطويرها وإصدارها وفق نموذج لقانون عام تعرض صيغته بالتعاون بين المؤسسات كافة، وليستوعب مبادئ الاستراتيجية المعتمدة واتجاهاتها، ويسير العمل لتطوير قطاعات المجتمع بموجبه، ويستند إليه في تطوير التشريعات الفرعية تعتبر مهمة وإجراء أساسيا يتطلبها تنفيذ الاستراتيجية (جابر، وآخرون، ٢٠٠٦، ١٣١).

ز- التعاون وتبادل الخبرات في مجال تنفيذ الاستراتيجيات

يتطلب تطبيق الاستراتيجية، خاصة الاستراتيجيات على المستوى القومي، جهدا قوميا مشتركا داخليا وخارجيا. داخليا بين القطاعات، فكل قطاع بحاجة إلى خبرات القطاع الآخر في سبل تنفيذ الاستراتيجيات، والتعرف على كيفية معالجته للمشكلات ومجابهته للتحديات، ومن شأن ذلك أن يحقق التنسيق بين الاستراتيجيات القطاعية بعضها البعض، وبينها جميعا وبين الاستراتيجية القومية.

أما خارجيا، يستلزم الأمر تضافر الجهود بين الأجهزة العليا المسؤولة عن بناء الاستراتيجيات وتنفيذها على المستوى الوطني، وبين المؤسسات الدولية المهتمة بقضايا التخطيط؛ مثل: المعهد الدولي للتخطيط، ومنظمة التعاون والتنمية في المجال الاقتصادي، وجامعة التخطيط بالهند وغيرها. بما يوفر إطارا مرجعيا يحدد أين نحن من الآخرين، وبما يساعد على محاكاة تجارب عالمية ناجحة في مجال تنفيذ الاستراتيجيات.

ح- إصلاح وتطوير أجهزة التخطيط

من أولى المتطلبات اللازمة لتنفيذ استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، تهيئة بيوت الخبرة لتتولى بكفاءة مسئولية إعدادها وتحديد خططها الاستراتيجية والتفصيلية وكيفية تنفيذها ومتابعتها وتقويمها أيضا، وذلك إما بتطوير القائم منها أو باستحداث أجهزة جديدة. وتمثل أجهزة التخطيط على اختلاف مستوياتها ومسئولياتها واهتماماتها بيوت خبرة لهذه الاستراتيجية، فقد أعدت تلك الاستراتيجية وزارة التخطيط وبمساندة أجهزة التخطيط الأخرى، وأوكلت إليها مهمة متابعة تنفيذها.

ولما كانت أجهزة التخطيط تعاني العديد من المشكلات التي أثرت على أدائها لأدوارها لفترة طويلة، كان من الضروري تطوير تلك الأجهزة، خاصة في ظل الأدوار الجديدة المناطة بها في ظل الاستراتيجية القومية للتنمية المستدامة. وقد استرعى ذلك اهتمام معهد التخطيط القومي، فكان مؤتمره: إصلاح منظومة التخطيط في مصر عام (٢٠١١)، والحديث عن ضرورة إصلاح أجهزة التخطيط لتتوجها لهذا الاهتمام.

ط- تحديد مصادر تمويل الاستراتيجية الوطنية

تعتبر الموارد المالية من أهم الإمكانيات المطلوب توفيرها لتنفيذ الاستراتيجية؛ فالموارد المالية شرط ضروري للتنفيذ، ويقدر توفيرها وحسن استخدامها وتخصيصها يكون النجاح في تنفيذ الاستراتيجية.

من هنا، كان من الضروري تحديد وتنظيم مصادر التمويل، وتحديد أياً منها يعد مصادر أساسية مستمرة، وأياً منها يعد مصادر ثانوية مؤقتة، ونسبة المصادر من النوع الأول إلى المصادر من النوع الثاني؛ فكلما كانت النسبة لصالح المصادر الأساسية كان ذلك ضماناً لاستمرارية تنفيذ الاستراتيجية، ومن ثم تحقيق الأهداف، أما العكس فيعني احتمال حدوث توقف متكرر للاستراتيجية لارتباطها بمصادر غير مؤكدة، ومن ثم إرجاء تحقيق الأهداف لفترات زمنية أطول مما هو محدد لها مسبقاً.

وفي هذا الإطار، يجب التفكير في مصادر إضافية مبتكرة في التمويل لتنفيذ الخطط والبرامج والمشروعات المختلفة المنبثقة عن الاستراتيجية، هذا إلى جانب مشاركة القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني للقطاع الحكومي في التمويل.

ي- تنمية القدرات البشرية

يمثل المورد البشري، المتطلب الأساسي الذي قد تصل أهميته بالنسبة لمختلف جوانب العمل الاستراتيجي حد كونه الشرط الضروري والكافي لنجاحه؛ فالبشر هم القادرون على حسن استثمار أو سوء استثمار كافة العناصر الأخرى المساهمة في العمل الاستراتيجي أو أي عمل آخر. ولكن الفكرة ليست في وجود أي بشر، وإنما بشر لديهم رغبة ويحملون قدرة ويمثلون قوة، بما يملكونه من معارف ومهارات وقيم تتناسب مع طبيعتهم العمل الذي يكلفون به، سواء كان إعداداً أو تنفيذاً أو متابعة أو تقويماً ومراجعة.

ويفرض هذا المتطلب ضرورة الاهتمام بتدريب القوى البشرية المشاركة في مختلف جوانب الاستراتيجية، بحيث يشمل التدريب المهمات الجديدة والمتجددة للعمل الاستراتيجي، وبما يعزز دورهم في تحقيق أهداف الاستراتيجية بفعالية وكفاءة.

ك- توفير آليات المتابعة والتقوية والرقابة

لا يتم تنفيذ الاستراتيجية في فراغ، بل في إطار سياسي اقتصادي اجتماعي ثقافي معين، وفي فترة زمنية معينة. من هنا، ثمة فجوة محتملة بين ما هو مستهدف وما هو محقق، يتطلب تحديدها وتحديد مصادرها وأيضاً توقع اتجاهات نموها ومساراتها حتى يمكن ردم الفجوة هذه أو التصحيح (محمود، د. ت. ١٢٥). وتأتي أهمية المتابعة كعملية للكشف عن كفاءة تنفيذ الاستراتيجية من عدمه وتحديد أسباب ذلك، وابعثها عنى في ذاتها آلية التصحيح.

لكن هذا لا يكفى لتحريك الاستراتيجية وما ينبثق عنها من خطط وبرامج ومشروعات وأنشطة صوب تحقيق الأهداف وفق البرمجة الزمنية الموضوعية، بل ينبغي فى ضوء ما تكشف عنه عملية رصد وتقييم أداء تنفيذ الاستراتيجية من نتائج إيجابية كانت أم سلبية الاهتمام بعملية أخرى هى الرقابة؛ لما يترتب عليها من وضع جزاءات فى حالة الخروج عن الإلزام بما هو مقرر أو وضع حوافز فى الحالة العكسية.

ل- تعزيز نهج حُسن الإدارة

تعتبر الإدارة والعمل الاستراتيجى صنوان لا يمكن فصل إحداهما عن الآخر؛ فالاستراتيجية لا يمكن أن تتحقق وتنجز فى الواقع بفعالية وكفاءة دون وجود جهاز إدارى كفاء، يحسن إدارة موارد الدولة ويتسم بالشفافية والنزاهة والمرونة ويخضع للمساءلة ويهتم برضاء المواطن ويتفاعل معه ويستجيب له (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإدارى، ٢٠١٦، ٢٧). كما أن وجود استراتيجية للعمل يحدد للإدارة اتجاهاتها ويرسم خطوط عملها فى المستقبل.

ومن الأهمية بمكان التصدى للفساد الإدارى ومكافحته واقتلاع أسبابه من جذورها، وتقوية منظومة النزاهة والشفافية؛ حيث يمثل الفساد الإدارى أحد العقبات الرئيسة التى تضعف إسهام الجهاز الحكومى فى التنمية والتى تضرب مصداقية أهدافه وسياساته المعلنة، وتضعف من قدرته على القيام بأدواره فى المجتمع وإسهامه فى التنمية (عاشور، ٢٠٠٤، ١٣٥).

م- البحث العلمى فى عناصر الاستراتيجية الوطنية

تزايد الاهتمام بدرجة كبيرة بالبحث العلمى ودوره فى تقدم الأمم والشعوب، فالبحث العلمى لا يُجرى لذاته بل لما يترتب عليه من فوائد. ولا يقتصر البحث العلمى على ميدان من الميادين ولا على قضية من القضايا، إنما هو ضرورى لجميع الميادين ولكل القضايا.

وما أكثر الاحتياج إلى البحث العلمى ومناهجه المتعددة كعامل محدد لنجاح الاستراتيجية أو فشلها منذ البدايات الأولى والتفكير فى وضع استراتيجية قومية، ومرورا بالتخطيط لتنفيذها عبر المستويات المختلفة، وانتهاءً بوضع الخطط سواء الاستراتيجية وما ينبثق عنها من خطط تكتيكية وما يتبعها من خطط تشغيلية.

فكل مرحلة وكل خطوة تمر بها الاستراتيجية بحاجة إلى تقصى معلومات بشأن الواقع والمتوقع، وتحليل معلومات لتحديد المشكلات والتحديات المتعلقة بكل محور من محاور الاستراتيجية، واستنباط معلومات لتوقع الفرص والمخاطر. وهذا كله إذا ما تم بمنهجية علمية سيؤدى بلاشك إلى تهيئة الأجواء والظروف الملائمة للبدء بتنفيذ

الاستراتيجية من خلال تنفيذ الأنشطة والمشروعات والبرامج والخطط التي باكتمال تنفيذها تحقق الاستراتيجية ككل.

الجزء الثالث - الجامعات وتنفيذ الاستراتيجية الوطنية

تعد استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ الاستراتيجية الوطنية للدولة، وعليه فإن عبء تنفيذها يقع على كل مؤسسات الدولة باختلاف اهتماماتها وأهدافها ومستوياتها، وفي مقدمة تلك المؤسسات تأتي المؤسسة التعليمية؛ فهي المسئولة عن إعداد الأفراد للعمل وللمساعدة التغيير وللتكيف الفاعل مع عالم معقد وسريع التغير، وهي الأساس في حل المشكلات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وهي أيضا قوة دافعة في عملية تغيير القيم والاتجاهات بما يدعم الجهود الرامية لإنجاز الاستدامة بفعالية (الحوت، وناهد، ٢٠٠٧، ١٥).

وعلى قمة المؤسسات التعليمية تأتي الجامعات بحسبانها مؤسسة بحثية وتنموية وقيادية وخدمية في المجتمع، وبكونها رائدة التطوير والإبداع والتنمية، وصاحبة المسئولية في تنمية الثروة البشرية لأى مجتمع.

أولاً- أجهزة تخطيط التعليم بالجامعات

تُمارس عملية تخطيط التعليم من قِبَل عدد من الأجهزة تعرف بأجهزة التخطيط، التي يُقصد بها: الإدارة أو المنظمة أو الوحدة التي تتوافر لها الإمكانيات المادية والبشرية والتنظيمية المناسبة لمواجهة متطلبات إجراءات العمل التخطيطي الفني، الذي يعد التحضير والإعداد لمشروع الخطة وموالاته إقرارها ثم متابعة تنفيذها وتقويمها من مسئولياته الفنية المنظمة والمحددة باللوائح والقوانين (عمران، ١٩٩٩، ٣٣٣). وتقوم هذه الأجهزة على مبدأ التخصص الوظيفي أو التميز الوظيفي؛ الذي مؤداه: أن لكل وظيفة هيكل، ووظيفة التخطيط لأبد لها من هيكل يختص بها (مطر، ١٩٩٢، ١٣).

وتنقسم أجهزة تخطيط التعليم إلى نوعين؛ النوع الأول: أجهزة تشارك في عملية تخطيط التعليم ولكن بطريقة غير مباشرة. وهي أجهزة ذات طابع سياسى وسيادى، تملك القرار النهائى وحق إصدار الخطة، ومن قبل تملك الحق فى إقرار السياسة العامة للدولة. وتتمثل تلك الأجهزة فى: لجنة السياسات بمجلس الوزراء، ولجنة التعليم والبحث العلمى بمجلس النواب، ووزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإدارى، ومعهد التخطيط القومى، والجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء، والجهاز المركزى للمحاسبات. أما النوع الثانى فهى: أجهزة التخطيط ذات الطابع الفنى، وهى المسئولة مسئولية مباشرة عن كل جوانب العملية التخطيطية: بداية من مراجعة الخطط السابقة، وجمع البيانات والمعلومات من أجل التشخيص،

واستشراف مستقبل الظواهر المجتمعية المختلفة، وبناء خطط تربوية متعددة المستويات، ومتابعة التنفيذ والتقييم.

ويساعد الأجهزة الفنية أجهزة أخرى مساعدة في مجالات الإحصاء والتقييم والبحوث والتدريب والمؤشرات الإحصائية، وتقوم هذه الأجهزة المساعدة بتقديم الدراسات والمعلومات والإحصاءات والمقترحات المتعلقة بالمشروعات والسياسات إلى الجهاز الفنى المركزى (زيدان، ودسوقى، ١٩٩٠، ٦٠٣). وتوجد أجهزة تخطيط التعليم ذات الطابع الفنى والأجهزة المساندة لها ضمن الهيكل التنظيمى لوزارة التربية والتعليم وما يتبعها من مديريات وإدارات تعليمية، وكذلك ضمن الهيكل التنظيمى لوزارة التعليم العالى والبحث العلمى وما يتبعها من جامعات وكليات ومعاهد عليا. الأمر الذى يؤكد على الدور الفعال الذى تلعبه مؤسسات التعليم، خاصة مؤسسات التعليم الجامعى فى عملية التخطيط.

وإيماناً بأن الجامعات لن يتسنى لها تحقيق أهدافها التنموية المنشودة، دونما الاعتماد على التخطيط العلمى السليم، فقد اتجهت مختلف الجامعات المصرية إلى إنشاء وحدات للتخطيط الاستراتيجى بها، كما ألحق بالعديد من الكليات مراكز للتخطيط الاستراتيجى. وقد سبق ذلك إنشاء وحدة للتخطيط الاستراتيجى بوحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالى فى سبتمبر عام ٢٠٠٦، لتتولى دعم أنشطة التخطيط الاستراتيجى بقطاع التعليم العالى منذ إعلان استراتيجية تطوير التعليم العالى عام ٢٠٠٠، وما طرأ عليها من تعديل فى عام ٢٠٠٤ (وزارة التعليم العالى، ٢٠١٣، website).

ولا تتوقف إسهامات الجامعات بشأن التخطيط على إنشاء وحدات لرسم الاستراتيجيات ووضع الخطط لتنفيذها، بل يسبق ذلك ويرافقه ويليه، ما تقوم به الجامعات من إعداد للكوادر البشرية التى تمتلك مهارات تتعلق بمختلف جوانب عملية التخطيط، وبالأخص مهارات البحث العلمى وإتقان مداخل وفنيات التخطيط وجمع البيانات والمعلومات وتنظيمها وغيره، بالإضافة إلى توفير قاعدة معلومات تتعلق بمختلف مدخلات التعليم وعملياته ومخرجاته والبيئة المحيطة داخليا وخارجيا، كل ذلك فى إطار وظائف الجامعة الثلاث: التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع.

ومن جهة أخرى، يعمل التخطيط الإستراتيجى على تمكين المؤسسات التعليمية من إعادة اكتشاف ذاتها، لكى تلعب دورا أكثر حيوية وفاعلية فى التعامل مع جوانب قوتها وضعفها، وفى مواجهة الفرص والتحديات التى تحويها بيئتها. كما يمكنها من إعادة ترتيب أولوياتها، وأن تعبئ طاقاتها ومواردها على نحو أفضل فى التعامل مع التغيرات والتحديات المجتمعية والإقليمية والعالمية، التى تنعكس على نحو غير مسبوق على القطاعات والشرائح التى تخدمها، وعلى الموارد التى تعتمد عليها وعلى الأدوار التى تباشرها عامة، والغايات التى تسعى لتحقيقها (عاشور، ٢٠٠٣، ١٤-١٥).

ثانياً- الأدوار المتوقعة للجامعات فيما يتعلق بمتطلبات تنفيذ الاستراتيجية .

إن الأهداف الجديدة بالتأكيد تستلزم أدواراً جديدة لإنجازها، وتبني الدولة لاستراتيجية جديدة .. استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، يطرح توجهها جديداً في عمل مؤسسات الدولة وبالأخص الجامعات، كما ذكر سالفاً، ويمثل هذا التوجه تحدياً حقيقياً فيما يتعلق بقدرة الجامعات على الوفاء بمتطلبات تلك الاستراتيجية.

ومرد هذا التحدي ما تعاني منه الجامعات من أوجه القصور؛ سواءً من حيث كفاءة الأداء في العملية التعليمية وفي تأهيل خريجها تأهيلاً كفاءاً، أو في دورها في إنتاج المعرفة ونشرها وخدمة المجتمع بصورة عامة. ويذهب حامد عمار (٢٠٠٨) إلى أننا لسنا في حاجة إلى جدال طويل لنقرب بأن المؤسسة الجامعية تعاني كثيراً من أمراض القصور والتيبس وتقوُّع الاعتياد في مختلف جوانب أدائها العلمية وعلاقتها بمجتمعها. وكثيراً ما وُجِّهت الانتقادات وأثيرت الشكوك حول عدم الوفاء بمسئولياتها في التعليم والبحوث، وتبدنى مستوى خريجها، وتقاعس أساتذتها. يضاف إلى ذلك ما يقال عن عجزها في التشابك مع مجتمعها في خارج أسوارها، بتناول همومه وآماله وإشاعة المعرفة والاستنارة والعقلانية، وفي ثقافته وقيمه (عمار، ٢٠٠٨، ١٧١).

ويكفي ما تعانيه الجامعات المصرية من ضعف في مستوى تنافسيتها، ليكشف عن استمرار حالة التردى في نوعية التعليم الجامعي. ويؤكد ذلك التصنيفات العالمية للجامعات، والترتيب الذي تحتله أعلى الجامعات المصرية، جامعة القاهرة. ففى تصنيف شنغهاي احتلت جامعة القاهرة المركز (٤٠١) من بين أفضل جامعة لعام ٢٠١٧ (Academic Ranking of World Universities, 2017, Shanghai Ranking 2017, website بينما فى تصنيف الويبومتريكس الذى صدر فى يناير ٢٠١٧ جاءت جامعة القاهرة فى المركز (٧٢٤) (Ranking Web of Universities, 2017,) Webometrics Ranking 2017, website). ولم تحتل جامعة القاهرة أى مركز بين أفضل (٩٨٠) جامعة على مستوى العالم وفقاً لتصنيف تايمز للتعليم العالى لعام ٢٠١٦/٢٠١٧ (The World University Rankings, 2017,) The Times Higher Education World University Rankings 2016-2017 website). وعليه، فقد آن الأوان للسعى الدؤوب نحو إعادة النظر فى أهداف الجامعة وأدوارها فى ظل الرؤية الجديدة الموجهة لمختلف قطاعات المجتمع ومؤسساته، رؤية مصر ٢٠٣٠.

أ- أهداف الجامعات فى سياق الاستراتيجية الوطنية

لما كان الدور المؤسسى يتحدد فى ضوء أهداف المؤسسة؛ إذ يجب مفهوم الدور عن السؤال: ماذا نفضل من أجل ماذا؟ ولما كانت أهداف الجامعات تتحدد فى ضوء الأهداف العامة للمجتمع، ولما كانت استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ تمثل السياسة العامة للدولة وإطارها الحاكم، فإن أهداف الجامعات تُشتق من أهداف تلك الاستراتيجية التى تبنت مفهوم التنمية المستدامة كإطار عام، وكذلك تركز على مفاهيم النمو الاحتوائى والمستدام والتنمية الإقليمية المتوازنة، وتراعى الاستراتيجية مبدأ تكافؤ الفرص وسد الفجوات التنموية والاستخدام الأمثل للموارد ودعم عدالة استخدامها. وعليه، تتمثل هذه الأهداف فيما يلى:

١- تحسين جودة نظام التعليم بما يتوافق مع النظم العالمية، ويشمل ذلك:

- تفعيل قواعد الاعتماد والجودة المسيرة للمعايير العالمية.
- تمكين المتعلم من متطلبات ومهارات القرن الحادي والعشرين.
- دعم وتطوير قدرات هيئة التدريس والقيادات.
- تطوير البرامج الأكاديمية والارتقاء بأساليب التعليم والتعلم وأنماط التقويم مع الابتكار والتنوع فى ذلك.
- تطوير البنية التنظيمية للوزارة ومؤسسات التعليم العالى بما يحقق المرونة والاستجابة وجودة التعليم.
- التوصل إلى الصيغ التكنولوجية والإلكترونية الأكثر فعالية فى عرض المعرفة المستهدفة والبحث العلمى وتداولها بين الطلاب والمعلمين ومن يرغب من أبناء المجتمع.

٢- إتاحة التعليم للجميع دون تمييز، ويشمل ذلك:

- زيادة فرص الإتاحة بمؤسسات التعليم العالى.
- تطوير سياسات ونظم القبول بالمؤسسات التعليمية.

٣- تحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم، ويشمل ذلك:

- تحسين الدرجة التنافسية فى تقارير التعليم العالمية.
- تفعيل العلاقة الديناميكية بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل. (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإدارى، ٢٠١٦، ١٦١)

٤- تهيئة بيئة محفزة لتوطين وإنتاج المعرفة.

تعظيم الإنتاج المعرفى من خلال تهيئة البيئة التشريعية، الاستثمارية والتمويلية والبنية التحتية.

٥- تفعيل وتطوير نظام وطني متكامل للابتكار.

رفع كفاءة إنتاج الابتكار من خلال تشجيع الإنتاج الإبداعي وزيادة الروابط بين الابتكار والاحتياجات، وتطوير التعليم الأساسي والتعليم العالي والبحث والتطوير.

٦- ربط تطبيقات المعرفة ومخرجات الابتكار بالأولويات.

تحديد الأولويات والتحديات القطاعية وكيفية تحفيزها من خلال العمل على زيادة المنتج المعرفي للقطاعات ذات الأولوية، واستهداف رفع المكون المحلي. (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٦، ٨٩)

ب- أدوار الجامعات لتلبية متطلبات تنفيذ الاستراتيجية الوطنية

تتمثل أدوار الجامعات من أجل المساهمة في تلبية بعض المتطلبات التي من شأنها إذا ما توافرت أن تحقق أهداف استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ من التعليم الجامعي، في الأدوار التالية:

١- دور الجامعات في التعريف باستراتيجية التنمية

المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠

إن مسيرة التغيير، بدايةً واستمراراً، لن تنطلق إلا بالمشاركة الملتزمة من قبل جميع فئات المنظومة الجامعية: الطلاب وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والإداريين، ولا سيما الأساتذة والقيادات الجامعية المؤمنة بضرورة التغيير ودوافعه وفوائده. وينطلق التغيير المنشود من الإيمان بضرورة التغيير والحاحه، وبأن جامعة المستقبل لن تقنع إلا بدور قيادي رائد في تطوير المجتمع ذاته، ومن ثم تعبئة الجسم الجامعي كله لهذه الضرورات، والاتفاق على أن طاقة الرغبة في التغيير ينبغي أن تكون ذات نفس طويل لا يهدأ ولا يمل (عمار، ٢٠٠٨، ١٨٠). ومن الأهمية بمكان توافر قبول واسع بين جميع فئات المنظومة الجامعية باستراتيجية التنمية المستدامة، فهذا القبول يوفر درجة كبيرة من الاستعداد لتطبيقها في الجامعة، من خلال التفكير في آليات ترجمتها إلى استراتيجية تعليمية للجامعة. ويحتاج ذلك قيام الجامعة بما يلي:

- تنمية الوعي الجمعي باستراتيجية التنمية المستدامة، لدى جميع عناصر المنظومة الجامعية، بحيث يتكون فهم مشترك لديهم جميعاً، بما يحقق الاتساق في الفعل، والالتزام بالالتزام بتحقيق تلك الاستراتيجية، لما يترتب عليها من إحداث نقلة نوعية في التعليم الجامعي ولجميع عناصره، وبالتعبئة تحقيق نقلة حضارية للمجتمع ككل. ويتسنى ذلك من خلال تفعيل الأنشطة الطلابية وعقد الندوات وحلقات النقاش بصورة مستمرة وإقامة

مواسم ثقافية، تدور جميعها حول استراتيجية الدولة للتنمية المستدامة ودور التعليم الجامعي اتجاه تحقيقها وسبل القيام بهذا الدور والأعباء الملقاه على كل فئة من فئات المنظومة الجامعية.

- نشر ثقافة تنظيمية جديدة بشأن الاستدامة في التعليم الجامعي والتخطيط الاستراتيجي كسبيل لتحقيق ذلك. فالثقافة التنظيمية تمثل منظومة من: قيم العمل وأساليب التفكير وأنماط السلوك، التي تميز العناصر الفاعلة في أي مؤسسة عن العناصر الفاعلة في مؤسسة أخرى، باعتبارها كأحد عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة الجامعية. وحتى يتحقق قبول ومن ثم الالتزام بتحقيق استراتيجية التنمية المستدامة في التعليم الجامعي، يتطلب تغيير جوهرى في اتجاهات وأنماط تفكير وسلوك البشر بالجامعة في كل نشاط يقومون به. ويتحقق ذلك حينما يبدأ التغيير من أعلى، فالسمكة لا تفسد إلا من رأسها، بما يعنى أن تصبح القيادات الجامعية نموذج في التغيير، وحينما تُفعل المحاسبية دون تمييز ودون تراجع أو مجاملات.
- الترويج لفكرة القوافل الثقافية في المجتمع المحلى لكل جامعة. نظرا لأن بيئة الجامعة بيئة مفتوحة تتأثر بها عناصر مجتمعية عديدة، فكان من الضروري على الجامعة تشكيل قوافل ثقافية عديدة ومتنوعة بتنوع البيئات الثقافية لكل جامعة لنشر ثقافة العمل الاستراتيجي المستدام، ولتعكس دور الجامعة في خدمة المجتمع والبيئة المحلية.
- إدراج قضايا التنمية المستدامة والتخطيط الاستراتيجي ضمن الخريطة البحثية للجامعات، مع توفير حوافز معنوية ومالية للأبحاث الأكثر اتصالا بتلك القضايا، والأجدر على توليد معرفة جديدة تساعد على حل المشكلات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
- عمل مسابقات بين طلاب الجامعة في سبل تحقيق الاستدامة كل في مجال تخصصه. فهذا طالب يطرح رؤيته بشأن قضية تتعلق بالتنمية الاقتصادية، وذاك طالب ثانى يقدم تصوره بشأن تعظيم الاستفادة من مصادر الطاقة المتنوعة، وثالث يقدم آليات مبتكرة للتعاون بين الجامعات بالداخل والخارج لنقل الخبرات وتوطينها، ورابع يعرض لبناء مجتمع تعليمي عادل يتميز بالعدالة في المساواة في الحقوق والفرص، وخامس يقدم لتحقيق التغطية الصحية والوقائية الشاملة والتدخل المبكر لكافة المواطنين بما يكفل حماية غير القادرين وغيرهم.
- تدشين مواقع إلكترونية بالجامعات والكليات للتعريف باستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، وعمل منتدى إلكتروني لمناقشة مختلف جوانب الاستراتيجية وسبل ترجمتها بالجامعات، وأدوار مختلف فئات المنظومة الجامعية اتجاهها، وعرض الإنجازات التي

تتم بشأن توجه الجامعة نحو تنفيذ استراتيجية الدولة في التعليم الجامعي.

٢- دور الجامعات في ترجمة الاستراتيجية الوطنية إلى استراتيجية للتعليم الجامعي

تأتى استراتيجية التعليم الجامعي المنبثقة عن الاستراتيجية الوطنية على قمة الهرم التعليمي، وتحظى بأهمية بالغة باعتبارها تمثل سياسة التعليم الجامعي ونقطة البداية والإطار العام الحاكم والموجه لمختلف الجهود التعليمية، كما أنها تمثل آلية للمحاسبية وقياس الأداء المؤسسي. والسؤال المطروح على صعيد السياسات (استراتيجية التعليم الجامعي) هو: ماذا يريد المجتمع من التعليم الجامعي؟

وأهداف التعليم الجامعي حددتها المادة الأولى من قانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢، حيث تنص على أنه: تختص الجامعات بكل ما يتعلق بالتعليم الجامعي والبحث العلمي الذي تقوم به كلياتها ومعاهدها في سبيل خدمة المجتمع والارتقاء به حضارياً، متوخية في ذلك المساهمة في رقى الفكر وتقديم العلم وتنمية القيم الإنسانية، وتزويد البلاد بالمتخصصين والفنيين والخبراء في جميع المجالات، وإعداد الإنسان المزود بأصول المعرفة وطرائق البحث المتقدمة والقيم الرفيعة ليساهم في بناء المجتمع الاشتراكي وتدعيمه، وصنع مستقبل الوطن وخدمة الإنسانية. وتعتبر الجامعات بذلك معقلاً للفكر الإنساني في أرفع مستوياته، ومصدر الاستثمار وتنمية أهم ثروات المجتمع وأغلاها وهي الثروة البشرية، وتهتم الجامعات كذلك ببعث الحضارة العربية والتراث التاريخي للشعب المصري وتقاليد الأصيل، ومراعاة المستوى الرفيع للتربية الدينية والخلفية الوطنية، وتوثيق الروابط الثقافية والعلمية مع الجامعات الأخرى والهيئات العلمية العربية والأجنبية (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٩، المادة ١).

وجدير بالذكر، أن تلك المادة من القانون على حالها منذ بداية السبعينيات، حيث جاءت المادة الأولى من قانون تنظيم الجامعات دون أي تعديل يذكر، وهذا أمر لا يتفق مع لغة التطور الخاصة بجوهر عمل المؤسسات التعليمية، ويعطينا دلالة على عدم مواكبة التعليم الجامعي للتغيرات المحلية والعالمية، وأهمها السياسة العامة التي تبناها المجتمع المصري مؤخراً وجسدها استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠. ومن ثم يظل نظام التعليم الجامعي في حاجة إلى إعادة بناء في هذا السياق، وعلى رأس الإصلاحات التي يجب أن تجرى لنظام التعليم الجامعي مراجعة سياسة التعليم الجامعي.

والجامعات ليست المسئولة بصورة مباشرة عن مراجعة سياساتها التعليمية، ولكنها مسؤولة الإدارة العليا للتعليم الجامعي ممثلة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. إلا أن أهل الميدان -الجامعات- لها دور مهم في هذا الصدد يتمثل في القيام بالآتي:

- تكليف وحدة التخطيط الاستراتيجي بالجامعات، والمراكز التابعة لها بالكليات بتحليل استراتيجيية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، وتحديد قضاياها ومتطلباتها من التعليم الجامعي، وما تحقق من السياسات الجامعية المتبعة من قبل وما لم يتحقق، والتغيرات الجامعية المطلوب إدخالها في المستقبل، وما التحديات التي تعوق تحقيق ذلك.
- تحليل السياق الاقتصادي والسياسي والاجتماعي وغيره الذي تعمل فيه كل جامعة، لتحديد خصوصية ونقاط التميز لدى كل جامعة.
- التشاور مع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لتحديد معايير المجتمع الأكاديمي في سياق رؤية مصر ٢٠٣٠ للبحث العلمي والمعرفة والابتكار.
- التشاور مع أصحاب العمل بشأن متطلبات سوق العمل من القوى البشرية، وأساليب العمل في المستقبل، ومواصفات خريجي التعليم الجامعي المرغوب فيه.

٣- دور الجامعات في التخطيط للاستراتيجية الوطنية

يبدأ تنفيذ الاستراتيجية من التخطيط، والاستراتيجية التي على الجامعات التخطيط لتنفيذها هي الاستراتيجية القطاعية، أي استراتيجية التعليم الجامعي: الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠١٥-٢٠٣٠، التي نتجت عن دمج استراتيجيية العلوم والتكنولوجيا والابتكار التي أعدتها وزارة البحث العلمي، وكذلك استراتيجية البحث العلمي التي أعدتها وزارة التعليم العالي، وارتكزت على التوجهات الرئيسية لاستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٥، ٧).

وتختلف كل جامعة عن غيرها في سرعة استجابتها لاستراتيجية التعليم الجامعي، وذلك وفقاً لأمر عديدة: منها: مدى إيمان قياداتها بأهمية التغيير، ونوعية وكَم المشكلات التي تعاني منها كل جامعة، ومدى توافر الإمكانيات، ودرجة الاستفادة من الموارد المتاحة، ومدى القدرة على فتح أبواب جديدة لتوفير الموارد المالية، وإمكانية تسويق المشروعات الجامعية وغيرها. وعلى ذلك، يتمثل دور الجامعات في هذا الصدد فيما يلي:

- إصلاح وحدات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات، خاصة فيما يتعلق بالكوادر البشرية التي تتشكل منها تلك الوحدات، بحيث يكونوا من المتخصصين في التخطيط الاستراتيجي والمهتمين به، وبشرط أن يكونوا من أهل الخبرة في الميدان وليسوا من أهل الثقة.

- تسهيل سبل الاتصال والتواصل بين وحدة التخطيط الاستراتيجي بالجامعة والوحدات الأخرى المساندة من داخل الجامعة وخارجها.
- تكليف وحدة التخطيط الاستراتيجي بإجراء عملية التشخيص العلمي لجميع جوانب المنظومة الجامعية، من أجل تحديد إمكانات كل جامعة: البشرية والمادية والمالية. وتحديد نقاط تميزها ونقاط ضعفها، وكذلك تحديد الفرص المتاحة لكل جامعة، والتحديات التي تواجهها.
- الاستعانة بمختلف فئات المنظومة الجامعية - لاختلاف اهتمامات كل فئة- لتحديد القضايا الجامعية ذات الأولوية، والاستعانة بخبراء التخطيط في بناء مصفوفة أولويات لتلك القضايا بكل جامعة، في ضوء ما تم التوصل إليه من جوانب قوة وضعف، وفرص وتحديات.
- إعطاء وقت كافٍ لوحدتي التخطيط الاستراتيجي لعقد لقاءات وحوارات نقاشية موسعة داخل الجامعة وخارجها، لتحديد نوع الاستراتيجية المناسبة للجامعة، بناءً على ما تقدم من مصفوفة الأولويات، والتي عليها أن تراعى معيارى الأهمية والإلحاح.
- تكليف وحدة التخطيط الاستراتيجي بإعداد المسودة الأولى للخطة الاستراتيجية، حيث إن صياغتها وكتابتها في شكلها النهائي ليست عملاً روتينياً يمكن أن يقوم به أي فرد، بل هي عملية فكرية تستلزم تكامل الحدس والتحليل والإبداع والقدرة على الاستفادة من نتائج الدراسات التقويمية والاستشرافية المتعلقة بالجامعة، والمهارة في الصياغة على نحو يجعل الخطة مقبولة وقابلة للتنفيذ.
- دعوة بعض الأطراف المعنية من صنع القرار التعليمي وأعضاء هيئة التدريس وأصحاب العمل، مع ضرورة تواجد بعض من أفراد فريق وحدة التخطيط الاستراتيجي، لمناقشة أي تعديلات على الخطة الاستراتيجية والاتفاق بشأنها.
- قبول الخطة واعتمادها حتى تصبح جاهزة للانتقال إلى مرحلة التنفيذ.
- تقديم نسخة من وثيقة الخطة الاستراتيجية للجامعة إلى الكليات التابعة لها، وطرحها على الموقع الإلكتروني للجامعة، لنشرها وحتى تصبح ملزمة التنفيذ من قبل كليات الجامعة، من خلال تحويلها إلى خطط تكتيكية.
- وضع آليات مناسبة لمتابعة تنفيذ الخطة بالكليات.

٤- دور الجامعات فى التعاون وتبادل الخبرات فى مجال تنفيذ الاستراتيجيات.

إيماناً بأهمية التعاون والتبادل العلمى والثقافى فى مجالات التعليم العالى والمشروعات البحثية المشتركة والتدريب والتبادل العلمى والمنح الدراسية، كان السعى الدؤوب لوزارة التعليم العالى والبحث العلمى - من خلال قطاع الشئون الثقافية والبعثات وما يتبعها من الإدارة المركزية للبعثات والتمثيل الثقافى والإدارة المركزية للتعاون الثقافى - من أجل زيادة عدد البعثات العلمية والمنح الدراسية.

ولم يكن الإتصال والتواصل العلمى ذا اتجاه واحد لصالح الجامعات المتقدمة، بل أيضا تمثل الجامعات المصرية بما لديها من رموز وكفاءات بشرية وعلماء فى مختلف المجالات والتخصصات مصدر لانفتاح بعض جامعات العالم المتقدم عليها.

وعليه، فإن التعاون وتبادل الخبرات بين الجامعات المصرية بعضها البعض، وبينها وبين الجامعات والمراكز البحثية العالمية فى مختلف المجالات، ومنها مجال التخطيط الاستراتيجى هو أمر ضرورى. وقد كان لوزارة التعليم العالى والبحث العلمى السبق فى استشارة خبراء دوليين فى الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠١٥-٢٠٣٠، ومن قبل فى السماح لمنظمة التعاون والتنمية فى الميدان الاقتصادى OECD والبنك الدولى لمراجعة سياسات التعليم العالى فى مصر عام ٢٠١٠. ويتمثل دور الجامعات من أجل الاستفادة من خبرات الآخرين فى تنفيذ الاستراتيجية التعليمية فيما يلى:

- توفير الدعم المالى المناسب للكفاءات البشرية من أعضاء هيئة التدريس لحضور المؤتمرات والندوات العلمية، بالداخل والخارج، خاصة المؤتمرات والندوات التى تعالج قضايا التخطيط.
- توفير الدعم المالى للاشتراك فى المجالات العلمية والمواقع المتخصصة فى مختلف مجالات المعرفة، خاصة ما يتعلق منها بمجال التخطيط.
- التنسيق والتعاون بين وحدات التخطيط الاستراتيجى ومراكز التخطيط والدراسات المستقبلية بالداخل والخارج.
- الاستفادة الفعلية المباشرة من خبرات أعضاء هيئة التدريس الذين يعتبرون خبراء فى مجال التخطيط، من خلال تبادل الزيارات العلمية.

٥- دور الجامعات في تنمية القدرات البشرية

إن العلاقة بين الجامعة وتنمية القدرات على مستوى الفرد والمؤسسة والمجتمع ككل، هي علاقة الوسيلة بالهدف، تلك العلاقة المنطقية التي لا تتوقف، فتتمية القدرات هي: عملية يتمكن الأفراد والمؤسسات والمجتمعات من خلالها اكتساب القدرات وتعزيزها والحفاظ عليها، لتحديد وتحقيق أهداف التنمية الخاصة بهم على مر الزمن (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٠٩، ٣). وهي عملية تبدأ من القدرات الموجودة ثم تنتقل إلى دعم الجهود الرامية لتوسيع هذه القدرات والحفاظ عليها، ووسيلة تحقيق ذلك هي الجامعة.

فالجامعة من خلال وظائفها الثلاث: التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، يمكنها أن تساهم في تنمية تلك القدرات. إنها مؤسسة تعليمية بحثية إنتاجية استثمارية تنموية، نشاطها موجه نحو الإنسان: إكساباً للاتجاهات والمعارف والمهارات العامة والمتخصصة، وتنمية للخبرات، واستدامة لتلك الخبرات. وتفصيلاً يمكن للجامعة القيام بالأدوار الآتية لتنمية القدرات على مستوى الأفراد.

- وضع خطة لتنمية القدرات البشرية بالجامعة، تكون نابعة من رؤية الجامعة لما تريد أن تصبح عليه في المستقبل، وتنتقل من واقع الاحتياجات الفعلية لمواردها البشرية.
- إشراك أصحاب المصلحة في تحديد القدرات المطلوب تطويرها، والقدرات المستقبلية المطلوبة من أجل استدامة التنمية في المجتمع.
- مراجعة البرامج التعليمية في ضوء القدرات المستقبلية المطلوبة.
- التأكيد على مبادئ التعليم والتعلم المستمرين، بحيث يصبح جزء من ثقافة الطالب، يدفعان به إلى الرغبة المستمرة في تجديد معارفه ومهارته وتطويرها، بل واكتساب غيرها بما يتناسب والتطورات المتلاحقة في ميادين العلم والعمل المختلفة.
- تفعيل بعض المفاهيم وإدخال مفاهيم جديدة على البرامج التعليمية، تكون بمثابة الموجه لأهدافها ومناهجها وطرائقها وأساليب تقويمها، مثل: مفهوم التعليم القائم على الإبداع والابتكار، والشراكة، والتعاون، والاستدامة، وغيرها.
- تصميم برامج تدريبية تلبى الاحتياجات الفعلية والمستقبلية للمتدربين، وتساهم في الإنماء المهني والمعرفي، ومن ثم تنمية المجتمع.
- توسيع سبل التواصل بين الجامعة وسوق العمل، فمن ناحية يساعد هذا التواصل على تحديد احتياجات سوق العمل من القوى البشرية، ومن ناحية أخرى يساعد على استحداث برامج تعليمية وتدريبية جديدة.

- إزالة العقبات أمام الخريجين للاستفادة من قدراتهم، فاكتساب القدرات وتنميتها ليس هو قضية تنمية القدرات فحسب، بل أيضا تمكين الأفراد من الاستفادة من تلك القدرات. وتتمكن الجامعات من ذلك بتفعيل تواصلها مع سوق العمل، وفتح أبواب جديدة وواسعة للتعاون بينهما، بحيث تساعد الجامعات أصحاب العمل على انتقاء الكفاءات وتقديم فرص عمل مناسبة لهم.
- تشكيل رابطة لخريجي الجامعات، لاستدامة التواصل بين الأجيال.
- تسهيل عملية تواصل الطلاب الدارسين والباحثين مع نظرائهم في مختلف دول العالم للاستفادة وتبادل الخبرات فى المجالات المختلفة.

٦- دور الجامعات فى توفير مصادر تمويل الخطّة الاستراتيجية .

إن قدرة الجامعات على الاضطلاع بخطتها الاستراتيجية، تركز إلى حد كبير على ما تمتلكه وتستطيع توفيره من موارد مالية؛ فنصر التمويل يعتبر إحدى المدخلات الهامة فى أى نظام تعليمى. ولذلك فإن تحقيق الأهداف الجامعية وتنفيذ الخطط إنما يعتمد على مدى قدرة الجامعات على تقدير الكلفة اللازمة، وعلى إمكانية تدبير الموارد المالية لتغطية هذه الكلفة.

وتعتمد الجامعات على ما يخصص لها من الميزانية العامة للدولة بصورة أساسية لتدبير احتياجاتها المالية، بالإضافة إلى مصادر أخرى غير حكومية وغير منتظمة وغير محددة كالتبرعات والمنح. ومن أجل استدامة الموارد المالية على المدى البعيد، على الجامعات القيام بالأدوار التالية:

- حُسن إدارة الجامعات لمواردها المتاحة، بحيث تتحقق أقصى استفادة ممكنة، وذلك بترشيد الإنفاق وتقليل الهدر، فالموارد محدودة والاحتياجات عديدة.
- الإعلاء من الصالح العام على حساب المصالح الفردية، فيما يتعلق بآليات إيقاف التراجع فى نسب المخصصات المالية الموجهة لبعض الجامعات، نظير توفيرها لجزء من مخصصاتها المالية لعامٍ مالىٍ سابق.
- توفير آليات جيدة للمتابعة المالية، واتخاذ مواقف قانونية صارمة تجاه أى مخالفات مالية قد تحدث.
- المرونة فى تخصيص الموارد وإعادة توزيعها عبر بنود الميزانية. حيث تتكون الميزانية من بنود رئيسة مقسمة إلى ثمانية أبواب، الباب الأول أهمها هو باب المرتبات، إلا أنه لا توجد مرونة فى إعادة توزيع الموارد بين أبواب الميزانية.

- العدالة في توزيع الموارد على الجامعات، وعلى الكليات داخل كل جامعة. وتوجد أربع آليات مبتكرة لتوزيع أكثر اتساقاً للموارد العامة:
 - صيغ التمويل القائمة على المخرجات. بحيث يتلقى الجامعات أمولاً مقابل أعداد الطلاب الذين يتخرجون منها، وأحياناً تتلقى مبالغ أكبر مقابل الخريجين الذين ينتمون إلى تخصصات دراسية معينة، أو يمتلكون مهارات معينة.
 - عقود الأداء: توقع الحكومة اتفاقات تنظيمية مع المؤسسات لتقرير الأهداف المتبادلة القائمة على الأداء.
 - التمويل التنافسي: يتم منح التمويل للخطط المحكمة والمصممة لتحقيق تحسن في المؤسسات أو لتحقيق أهداف السياسة القومية.
 - القسائم: يتسلم الطلاب قسائم بقيمة مالية معينة تسمح لهم بسداد الرسوم الدراسية في أية مؤسسة للتعليم العالي يختارونها. (منظمة التنمية والتعاون في الميدان الاقتصادي، والبنك الدولي، ٢٠١٠، ٣٠٣-٣٠٤)
- تشجيع الكليات والمراكز ذات الطابع الخاص على فتح برامج دراسية باللغات الأجنبية، ودورات تدريبية تلبى احتياجات البيئة المحلية، واعتبار ذلك مصادر إضافية للتمويل.
- تشجيع الجامعات للفرق البحثية وتوجيهها للبحث في قضايا البيئة المحلية، لتصبح الجامعات بيوت خبرة، توفر المعرفة والاستشارات العلمية لقطاعات سوق العمل المختلفة، واعتبار ذلك أيضاً من المصادر الإضافية للتمويل.
- القيام بتسويق المشروعات البحثية للجامعة، بالاستعانة بذوى الخبرة في هذا المجال.

٧- دور الجامعات في تعزيز نهج حُسن الإدارة

- إذا كان إعداد خطة استراتيجية للجامعة يعد عملية فنية في الأساس، فإن تنفيذها يعد عملية إدارية. وبقدر حسن الإدارة ورشادتها بقدر النجاح في تنفيذ الخطة، ومن ثم تحقيق الجامعة لأهدافها.
- ومن بين جملة الأمور التي تقوم عليها الإدارة الرشيدة: الشفافية والمساءلة والمشاركة والفعالية والإنصاف والقيادة، وتعزيز سيادة القانون. ولتوفير إدارة رشيدة تقود نحو القيام بإجراءات ناجحة لتنفيذ خطط الجامعة الاستراتيجية، فإنه ينبغي قيام الجامعة بما يلي:
- الاستفادة من تجارب وأنظمة وقوانين الجامعات الأخرى في مجال الإدارة الرشيدة؛ لتجنب التحديات والعثرات.
 - الاسترشاد بالجوانب الفكرية في أدبيات الإدارة الرشيدة وتجاربها للوصول إلى إطار علمي متكامل لحوكمة الجامعات، يُسترشد به في التطبيق العلمي، والتوصيف الجيد لعمل الإدارات.

- اعتماد تشريع ونظام إدارى تحدد فيه المهام والمسئوليات بشكل دقيق يدعم مفهوم الرقابة ويسهم بشكل مباشر فى محاربة الفساد وتعزيز جودة الخدمات.
- إجراء تحول فى أداء واستجابة الهيكل التنظيمى لمختلف إدارات الجامعة بما يمكنها من أداء أعمالها بفاعلية وكفاءة ونجاح، وبما يحقق التوازن الموضوعى بين المسئوليات والصلاحيات لجميع الإدارات.
- دعم عملية الإفصاح عن نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، لتحقيق الشفافية وتحفيز العاملين لتجاوز نواحي الخلل والقصور فى الأداء.
- اعتماد معايير الشفافية والإفصاح فى جميع التعاملات الإدارية.
- وضع برنامج زمنى وتحديد توقيتاته القياسية لإنجاز الأعمال والمهام، بما يمكن من متابعة عمليات التنفيذ وتحديد معوقاتها.
- تفعيل الرقابة والمحاسبة على الإدارات المالية وتقييم الأداء للقيادات الإدارية العليا.
- تفعيل ثقافة تقييم القيادات الإدارية باختلاف مستوياتها.
- توفير إدارة خاصة لاستقبال الاقتراحات والشكاوى، لتحقيق المشاركة الفعالة فى الجامعات.
- السماح لجميع الأطراف الفاعلة فى العمل الجامعى والمعنيين من خارجه بالمشاركة فى عمليات صنع القرارات.
- أن تستثمر الجامعة جميع مواردها المالية والبشرية والتقنية لتحقيق أهدافها (الفوزان، ٢٠١٧، ٩٧-٩٨).
- إعداد أجيال من العناصر البشرية المحملة بقيم الإدارة الرشيدة.

٨- دور الجامعات فى البحث فى عناصر الخطة الاستراتيجية

كانت الوظيفة البحثية، وما زالت، الوظيفة المميزة للجامعة، وهمزة الوصل بين وظيفة الجامعة التدريسية ووظيفتها التنموية. وتهدف الجامعة من خلالها إنتاج المعرفة وتطويرها والمحافظة عليها، ومن ثم تعزيز مكانة الجامعة ودورها فى المجتمع.

وعناصر الخطة الاستراتيجية عديدة؛ فهى تشمل: تحديد رسالة الجامعة ورؤيتها، ووضع الأهداف الاستراتيجية، والتحليل البيئى، وتحديد البديل الاستراتيجى، مسارات الخطة ومحاورها. وأساس بناء كل عنصر من هذه العناصر المعلومات، التى تتوافر للجامعة من خلال الأنشطة البحثية التى تتم على مستوى مراكزها أو باحثيها. فالخطة الجيدة هى نتاج نظام معلومات جيد.

وجدير بالذكر، أنه من الجائز ضعف إعداد الخطط الاستراتيجية للمؤسسات غير التعليمية، إلا أنه من غير المنطقي أن يكون هذا هو حال الخطط الاستراتيجية للجامعات، نظرا لما يتوافر لها من منهجية علمية، وفيض من الكفاءات الفنية عالية المستوى من أعضاء هيئة التدريس والعلماء والمفكرين والخبراء والمدرّبين. وعليه، فإن قيام الجامعات بالبحث في عناصر وقضايا الخطة الاستراتيجية وغيرها، هي جزء أساسي من عملها البحثي، الذي يتطلب القيام بالأدوار التالية:

- توفير الإمكانيات البشرية والمادية والتنظيمية اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي.
- تعميق اقتناع أعضاء المؤسسة الجامعية بعامتها، وأعضاء الإدارة العليا والقيادات والمديرين بخاصة، بأهمية وضرورة التخطيط الإستراتيجي.
- التأكد من انتماء أعضاء المؤسسة لها، وقوة استعدادهم للعمل الجماعي بروح الفريق، واقتناعهم بالارتباط القوي بين تحقيق أهداف وخطط ومصالح المؤسسة وما يحصلون عليه من منافع أو مزايا مالية ومادية ومعنوية، فردية أو جماعية، عاجلة أو آجلة.
- تنمية إيمان أعضاء المؤسسة بأهمية المركز المتميز للجامعة، وتقوية الدافع لديهم للحرص على تحقيق استقرار الجامعة، وبذل الجهود المطلوبة لبقائها ونموها.
- التأكد من توفر مستوى من رضا أعضاء المؤسسة عن التغيير المنشود.
- وضع برنامج متكامل لتأهيل أعضاء المؤسسة للمشاركة في ممارسات التخطيط الإستراتيجي، والتأكد من دقة البرنامج واعتماده.
- مراجعة الرصيد السابق للجامعة في ممارسة التخطيط بعامتها، والتخطيط الإستراتيجي بخاصة، وتحليل وتحديد الدروس المستفادة منها.
- تنمية منهج التخطيط الإستراتيجي لدى أعضاء المؤسسة.
- التعرف على حقيقة الموقف الحالي للجامعة وإدراك وضعها الحقيقي في ضوء تطورها التاريخي، وما يتوافر لديها من إمكانيات وموارد، وما بها من نقاط قوة ونقاط ضعف.
- توصيف مستوى الانتفاع الحقيقي بإمكانيات الجامعة ومواردها المادية والفنية، وتحديد مدى ملاءمتها وكفايتها. (أبو بكر، ٢٠٠٤، ٤٩-٥١)
- بناء نظام معلومات، سهل الاستخدام ومتاح.
- تشجيع عمل الفرق البحثية، والأبحاث العلمية المشتركة.

- إلتزام وحدات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات بنتائج الأبحاث العلمية المقدمة من قبل المراكز البحثية بالجامعة.

نتائج البحث

لما كانت نتائج البحث العلمى تتمثل فيما تضرد به عن غيره، فإن البحث الحالى تضرد - فى حدود علم الباحث- بتقديم مجموعة من المتطلبات العامة اللازمة لوضع استراتيجيية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ موضع التنفيذ، والتي يقع عبء الوفاء بها وتلبيتها من قبل كل مؤسسات الدولة، باعتبارها تمثل السياسة العامة. ثم قدم البحث مجموعة من الأدوار التي ينبغى على الجامعات الاضطلاع بها، لضمان الوفاء بالمتطلبات المتعلقة بالمؤسسات الجامعية.

وتمثلت هذه المتطلبات فى: التعريف بالاستراتيجيية ومناقشتها، ووضع خطة الدولة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية فى إطار استراتيجيية التنمية المستدامة، وترجمة الاستراتيجية الوطنية إلى استراتيجيات قطاعية، والتخطيط لاستراتيجيية التنمية المستدامة، وبناء مصفوفة أولويات استراتيجيية، وإصدار التشريعات، والتعاون وتبادل الخبرات فى مجال تنفيذ الاستراتيجيات، وإصلاح وتطوير أجهزة التخطيط، وتحديد مصادر تمويل الاستراتيجية، وتنمية القدرات البشرية، وتوفير آليات المتابعة والتقويم والرقابة، وتعزيز نهج حسن الإدارة، والبحث العلمى فى عناصر الاستراتيجية.

كما حدد البحث المتطلبات الأكثر ارتباطاً بالمؤسسة الجامعية، وعرض لمجموعة الأدوار التي يجب على الجامعات القيام بها للوفاء بتلك المتطلبات. وتمثلت هذه الأدوار : دور الجامعات فى التعريف باستراتيجيية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، ودور الجامعات فى ترجمة الاستراتيجية الوطنية إلى استراتيجيية للتعليم الجامعى، ودور الجامعات فى التخطيط للاستراتيجيية الوطنية، ودور الجامعات فى التعاون وتبادل الخبرات فى مجال تنفيذ الاستراتيجيات، ودور الجامعات فى توفير مصادر تمويل الخطة الاستراتيجية، ودور الجامعات فى تعزيز نهج حسن الإدارة، ودور الجامعات فى البحث فى عناصر الخطة الاستراتيجية.

توصيات البحث

يوصى البحث بما يلي:

- ١- عقد مؤتمر قومي على مستوى التعليم العالي والبحث العلمي، لتعريف الأوساط الأكاديمية باستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠
- ٢- عقد مؤتمر سنوي على مستوى التعليم العالي والبحث العلمي، لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية بالجامعات.
- ٢- عقد مؤتمر على مستوى كل جامعة لبحث دورها في تفعيل الاستراتيجية الوطنية.
- ٣- مراجعة الجامعات خططها الاستراتيجية في ضوء أهداف الاستراتيجية الوطنية.
- ٤- تشكيل فرق بحثية بالجامعات لبحث متطلبات الاستراتيجية الوطنية من التعليم الجامعي.
- ٥- تشجيع الباحثين بالدرجات العلمية المختلفة على تناول قضايا الاستراتيجية الوطنية المتعلقة بالتعليم.
- ٦- تشكيل إدارات متابعة تنفيذ الاستراتيجية وإنجازتها وإخفاقاتها وأسباب ذلك، بكل جامعة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ١- أبو العينين، سهير. وآخرون. (٢٠١٢). مقتضيات واتجاهات تطوير استراتيجية التنمية في مصر في ضوء الدروس المستفادة من الفكر الاقتصادي ومن تجارب الدول في مواجهة الأزمة الاقتصادية العالمية. سلسلة قضايا التخطيط والتنمية. معهد التخطيط القومي. القاهرة. رقم (٢٣٢).
- ٢- أبو بكر، مصطفى محمود. (٢٠٠٤). المرجع في التفكير الإستراتيجي والإدارة الاستراتيجية. الدار الجامعية. الإسكندرية.
- ٣- الأمم المتحدة، الجمعية العامة. (سبتمبر ٢٠١٥). تحويل عالمنا: خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠. الأمم المتحدة. نيويورك. القرار (١/٧٠).
- ٤- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. مكتب السياسات الإنمائية. مجموعة تنمية القدرات. (٢٠٠٩). تنمية القدرات: كتيب تمهيدى. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. نيويورك.
- ٥- بوظانة، عبدالله. وآخرون. (٢٠٠٥). الاستراتيجية العربية لتطوير التعليم العالي. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. تونس. (بتصرف)
- ٦- جابر، عبد الحميد جابر. وآخرون. (٢٠٠٦). استراتيجية تطوير التربية العربية: الاستراتيجية الحديثة. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم بالتعاون مع جمعية الدعوة الإسلامية العالمية. تونس. (بتصرف)
- ٧- جامعة الدول العربية. (٢٠١٦). الإعلان العربي لتنفيذ خطة التنمية المستدامة ٢٠٣٠ الأبعاد الاجتماعية. المؤتمر الوزاري حول تنفيذ خطة التنمية المستدامة ٢٠٣٠ في الدول العربية: الأبعاد الاجتماعية. القاهرة. ٦-٧ إبريل ٢٠١٦.
- ٨- جمهورية مصر العربية. (٢٠٠٩). قرار رئيس جمهورية مصر العربية بالقانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ بشأن تنظيم الجامعات. قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات. الطبعة السابعة والعشرون. الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية. القاهرة.
- ٩- _____ (٢٠١٤). دستور جمهورية مصر العربية ٢٠١٤. الجريدة الرسمية. الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية. القاهرة. العدد (٣) مكرر (أ).
- ١٠- _____ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (٢٠١٥). الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠١٥-٢٠٣٠. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. القاهرة.
- ١١- الحوت، محمد صبرى. وناهد عدلى شاذلى. (٢٠٠٧). التعليم والتنمية. مكتبة الأنجلو المصرية. القاهرة.
- ١٢- خشبة، محمد ماجد. وآخرون. (٢٠١٦). نحو إطار متكامل لقياس ودراسة أثر أهداف التنمية المستدامة لما بعد ٢٠١٥ على أوضاع التنمية المستدامة في مصر خلال الفترة ٢٠١٦-٢٠٣٠. سلسلة قضايا التخطيط والتنمية. معهد التخطيط القومي. رقم (٢٦٨).

- ١٣- زيدان، همام بدر اوى. ودسوقى حسين عبد الجليل. (١٩٩٠). تخطيط التعليم فى مصر بين النظرية والتطبيق. مؤتمر جامعة أسيوط، قضية التعليم فى مصر: أسس الإصلاح والتطوير. لجنة شئون المجتمع بنادى أعضاء هيئة التدريس. جامعة أسيوط. المجلد الثانى. ١٣-١٥ أكتوبر ١٩٩٠.
- ١٤- سليمان، عزة عبدالعزيز. وآخرون. (٢٠٠٢). التخطيط بالمشاركة بين المخططين والجمعيات الأهلية على المستويين المركزى والمحافظات. سلسلة قضايا التخطيط والتنمية. معهد التخطيط القومى. القاهرة. رقم (١٤٥).
- ١٥- عاشور، أحمد صقر. (٢٠٠٣). تقديم فى جون م. برايسون. التخطيط الإستراتيجى للمؤسسات العامة وغير الربحية: دليل عمل لدعم الإنجاز المؤسسى واستدامته. مكتبة لبنان ناشرون. بيروت.
- ١٦- _____ (٢٠٠٤). التنمية وقضايا الإصلاح المؤسسى فى مصر. دار الجامعيين للطباعة والتجليد. الإسكندرية.
- ١٧- عبدالدائم، عبدالله. (١٩٩٥). مراجعة استراتيجية تطوير التربية العربية. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. تونس.
- ١٨- عسكر، أحمد. (٢٠١٥). حلقة نقاشية: ملامح عامة عن أجندة الاتحاد الإفريقى ٢٠١٥-٢٠٦٣. مجلة السياسة الدولية. مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية. مؤسسة الأهرام. القاهرة. الأحد ٨ مارس ٢٠١٥.
- ١٩- عمار، حامد. (٢٠٠٨). الإصلاح المجتمعى: إضاءات ثقافية واقتضاءات تربوية. مكتبة الأسرة. الهيئة المصرية العامة للكتاب. القاهرة.
- ٢٠- عمران، نصر خليل محمد. (١٩٩٩). المشكلات التى تواجه أجهزة التخطيط عند تحديد الاحتياجات المحلية. مجلة البحوث النفسية والتربوية. كلية التربية. جامعة المنوفية. (١٤)٣.
- ٢١- الفوزان، الجوهرة بنت سليمان. (٢٠١٧). إطار لتفعيل الحوكمة فى الجامعات لتحقيق رؤية ٢٠٣٠. مؤتمر دور الجامعات السعودية فى تفعيل رؤية ٢٠٣٠. جامعة القصيم. بريدة. ١٣-١٤ ربيع الثانى ١٤٣٨هـ/ ١١-١٢ يناير ٢٠١٧م.
- ٢٢- محمود، سعد حافظ. (د. ت.). التخطيط من أجل التنمية فى ظل آليات السوق. معهد التخطيط القومى. القاهرة.
- ٢٣- مطر، سيف الإسلام على. (١٩٩٢). مشكلات التخطيط التعليمى: دراسة ميدانية. مجلة التربية والتنمية. (١)١.
- ٢٤- المفوضية الإفريقية. (٢٠١٥). أجندة ٢٠٦٣ خارطة طريق لتنمية أفريقيا وتعزيز الديمقراطية، أخبار مصر. القاهرة. ٢٩/١/٢٠١٥.
- ٢٥- منظمة التنمية والتعاون فى الميدان الاقتصادى. والبنك الدولى. (٢٠١٠). مراجعات لسياسات التعليم العالى: التعليم العالى فى مصر. منظمة التنمية والتعاون فى الميدان الاقتصادى. باريس.
- ٢٦- النمر، هدى صالح. وآخرون. (٢٠١٥). الأهداف الإنمائية لما بعد ٢٠١٥ فى سياق توجهات التنمية فى مصر. سلسلة قضايا التخطيط والتنمية. معهد التخطيط القومى. القاهرة. رقم (٢٥٩).

٢٧-وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري. (٢٠١٦). استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠. وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري. القاهرة.

٢٨-_____ (٢٠١٦). رؤية مصر ٢٠٣٠: ملخص تنفيذي. وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري. القاهرة.

٢٩-_____ (٢٠١٦). رؤية مصر ٢٠٣٠. ملفات وتقارير: محور التعليم والتدريب. وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري. القاهرة.

٣٠-_____ (٢٠١٦). رؤية مصر ٢٠٣٠. ملفات وتقارير: محور المعرفة والابتكار والبحث العلمي. وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري. القاهرة.

ثانياً: المراجع الأجنبية

31-African Union. African Union Commission. (2015). Agenda 2063. **The Africa We Want. Final Edition.** African Union Commission. Addis Ababa.

32-Beaufre, Andre. (1965). **Introduction to Strategy.** Faber and Faber. London.

نقلاً عن: الحوت، محمد صبرى عبد المنعم. (١٩٧٩). استراتيجية التعليم الفنى فى مصر ودورها فى التنمية الاقتصادية. رسالة ماجستير. كلية التربية. جامعة الزقازيق.

33-Hart, B. H. Liddelle (1967). **The Strategy of Indirect Approach.** Faber and Faber. London.

نقلاً عن: الحوت، محمد صبرى عبد المنعم. (١٩٧٩). استراتيجية التعليم الفنى فى مصر ودورها فى التنمية الاقتصادية. رسالة ماجستير. كلية التربية. جامعة الزقازيق.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية

٣٤-وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري. (٢٠١٦). الموقع الإلكتروني رؤية مصر ٢٠٣٠. الأسئلة الشائعة. وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري. القاهرة.

At;http://sdsegypt2030.com/%d8%a7%d9%84%d8%a7%d8%b3%d8%a6%d9%84%d9%87-

%d8%a7%d9%84%d8%b4%d8%a7%d8%a6%d8%b9%d9%87/

٣٥-وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري. (٢٠١٦). الموقع الإلكتروني رؤية مصر ٢٠٣٠. رحلتنا. وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري. القاهرة..

At;http://sdsegypt2030.com/%d8%b1%d8%ad%d9%84%d8%aa%d9%86%d8%a7/

٣٦-وزارة التعليم العالي. وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي. (٢٠١٣).
إدارة التخطيط الاستراتيجي. وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم
العالي. وزارة التعليم العالي. القاهرة.

At;<http://www.heep.edu.eg/index.php/heep-departments/spu.html>

37-Academic Ranking of World Universities. (2017).
Shanghia Ranking 2017. Cairo University. Shanghia
Jiao Tong University. Shanghia.

At;<http://www.shanghairanking.com/World-University-Rankings/Cairo-University.html>

38-Ranking Web of Universities. (2017). **Webometrics Ranking 2017**. Egypt Ranking of Universities. January 2017 Edition. Ministry of Higher Education and Scientific Research (MOHESR). Cario.

At; www.webometrics.info/en/Africa/Egypt

39-The World University Rankings. (2017). **The Times Higher Education World University Rankings 2016-2017**. London.

At;www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2017/world-ranking#!/page/0/length/25/country/2271/sort_by/rank_label/sort_order/asc/cols/rank_only