جامعة سوهاج

كلية التربية

المجلة التربوية

الاستثمار في بناء مجتمعات التعلم وحوكمة النفقات بالتعليم الجامعي المصري

رؤية تنبؤية في ضوء مدخل تحليل الكلفة-الفاعلية

إعداد

د / أحمد عابد إبراهيم عبدالمطلب

مدرس التخطيط التربوي

كلية التربية – جامعة بنها

تاريخ الاستلام: ٢٤ سبتمبر ٢٠٢٠م – تاريخ القبول: ١٤ أكتوبر ٢٠٢٠م

DOI: 10.12816/EDUSOHAG.2021.

الملخص

هدف البحث إلى تقديم رؤية تنبؤية عن العلاقة المتوقعة بين الاستثمار في بناء مجتمعات التعلم وحوكمة النفقات بالتعليم الجامعي المصري في ضوء الوقوف على الكلفة والفاعلية لكل منهما، واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، ومدخل تحليل الكلفة الفاعلية، وتوصل البحث إلى وجود علاقة تبادلية، علاقة سبب ونتيجة، علاقة طردية متوقعة بين الاستثمار في بناء مجتمعات التعلم وحوكمة النفقات بالتعليم الجامعي المصري، ومن ثم يجب دعم الاستثمار في بناء مجتمعات التعلم كمدخل لحوكمة النفقات بالتعليم الجامعي المصري، والعكس صحيح؛ بمعني أنه يجب التوجه نحو حوكمة النفقات لتدبير الموارد الإضافية اللازمة لتغطية كلفة بناء مجتمعات التعلم بالتعليم الجامعي المصري.

الكلمات المفتاحية:

الاستثمار– مجتمعات التعلم– حوكمة النفقات– التعليم الجامعي المصري– مدخل تحليل الكلفة الفاعلية

Investing in Constructing Learning Communities and Governance of Expenditures in Egyptian University Education Predictive Vision in light of the Effectiveness-Cost Analysis Approach

Abstract:

The aim of the research is to provide a predictive relationship between investment in constructing learning communities and governance of expenditures in Egyptian university education in light of standing on the cost and effectiveness of each of them, and the research uses the descriptive and analytical method, and the effectiveness cost analysis approach, and the research reached the existence of a reciprocal relationship, a cause-and- effect relationship, a positive relationship it is expected between investment in constructing learning communities and expenditure governance in Egyptian university education, and then investment in constructing learning communities must be supported as an input to the governance of expenditures in Egyptian university education, and vice versa. In other words, it is necessary to go towards the governance of expenditures to secure the additional resources needed to cover the cost of constructing learning communities in Egyptian university education

Key Words: Investment- Learning Communities- Expenditure Governance- Egyptian University- Effectiveness Cost analysis approach

مقدمة:

لما كانت الموارد البشرية من أهم الثروات التي يمكن أن تساعد المجتمعات والدول على بناء تنمية مجتمعية شاملة ومستدامة، فكان يجب تعهدها بالرعاية وحسن الإعداد والتأهيل من خلال نظم تعليمية حديثة ومتطورة تساعدهم على تعلم كيف يتعلموا بشكل صحيح وفاعل، وتعزيز عملية التعلم ليصبحوا قوى بشرية ذات كفاءة وفاعلية في بناء التنمية المجتمعية المنشودة، ويتحقق ذلك بإكسابهم مهارات التعلم التي تتوافق مع معطيات القرن الحادي والعشرين، وتحدياته، ومتطلباته، وهذا يتطلب نظم تعليمية تتوافق مع الحياة في القرن الحادي والعشرين، وتنمي مهارات المتعلم بإعداده لمواجهة المشكلات والتحديات المحلية، والإقليمية، والعالمية، مع التأكيد على إعداده للنجاح في ظروف المستقبل المختلفة، وتحسين نوعية حياته، وإثراء قدرة مجتمعه.

ولما كانت التربية عملية تحويل عامة مقصدها الإنسان وتنشئته ليتعرف على بيئته ويستنبط منها مقومات حياته، ويحسن الاستفادة منها إلى أقصى حد ممكن للوصول إلى أسمى مقاصده، وإنه لا تنمية اقتصادية في غياب التنمية البشرية، وأن أثمن ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر، وأن التنمية البشرية صارت ضرورة من ضرورات التنمية الاقتصادية بما تنميه من قدرات وتوفره من كفاءات بشرية تخدم الاقتصاد وتعود على المجتمع بالفوائد والأرباح، أصبح الاختيار الأفضل للتنمية هو اختيار التعليم الذي صار من أهم دعائم التنمية، ومن أكثر عواملها وأحد مجالات الاستثمار الهامة فيها، وللتعليم وظيفتان أساسيتان هما: الوظيفة الاقتصادية وتسعى إلى إعداد وتدريب القوى العاملة الفنية المطلوبة في جميع الميادين، والوظيفة الاجتماعية وتسعى إلى إعداد وتهيئة القوى العاملة ثقافيا واجتماعيا بشكل يناسب البيئة الاقتصادية والفنية والمهنية الجديدة، بما يعني إحداث التحول الاجتماعي اللازم للتحولات الاقتصادية المستهدفة (غربي صباح، ٢٠٠٨، ص ص ٣–٥).

ولهذا خصصت دول العالم ميزانيات ضخمة للتعليم، وتغيرت النظرة إلى طبيعة الإنفاق التعليمي من مجرد خدمة تقدمها الحكومات لشعوبها إلى استثمار ذي عائد اقتصادي مجزٍ، واعتباره أيضا أحد المحددات الرئيسة لمعادلة التنافس الدولي في الحقبة القادمة، ولكن على الرغم من هذه التحولات الداعمة للاستثمار في التعليم، فإن الإنفاق عليه تحكمه ندرة الموارد والظروف الاقتصادية للدول، مما يتطلب سياسات ومداخل تهدف إلى العمل على حفز

النظام التعليمي ليكون أكثر كفاءة، وفاعلية، وعدالة في استخدام موارده، وتحسين نوعيته بأقل تكلفة اقتصادية، وتنويع مصادر دخله، والبحث عن مصادر التمويل المختلفة التي يمكن أن تغذي التعليم، وتسد نفقاته، وتشبع حاجات الأفراد (بانقا طه، سوسن أحمد، ٢٠١٨، ص ١٤٦)، وبالتالي يحتاج مجال التعليم العالي والبحث العلمي في عصر العلم والمعرفة، في الألفية الثالثة، إلى ضرورة الأخذ بعدد من التوجهات والسياسات الإصلاحية لتحقيق أهداف تطوير الأداء في ظل تراجع التمويل الحكومي وتنامي الطلب المجتمعي على التعليم العالي.

وهنا يسهم علم اقتصاديات التعليم في البحث عن أمثل الطرق لاستخدام الموارد التعليمية ماليا، وبشريا، وتكنولوجيا، وزمنيا من أجل تحقيق أفضل تكوين للفرد بالتعليم والتدريب عقلا، وعلما، ومهارة، وخلقا، وذوقا، ووجدانا، وصحة وعلاقة في المجتمعات التي يعيش فيها حاضرا ومستقبلا؛ حيث إن تطوير النظم التعليمية لا يعتمد فقط على حجم الإنفاق على التعليم بل يتطلب أيضا حوكمة رشيدة للنفقات التعليمية وتحسين فاعليتها.

ومفهوم الحوكمة بدأ استخدامه في قطاع الأعمال لمواجهة مظاهر الاستبداد والفساد المالي والإداري التي أدت إلى انهيار عدد كبير من المؤسسات الاقتصادية، ووجد إنه بالأخذ بفكرة الحوكمة الرشيدة يمكن تحقيق الانسجام والعدالة الاجتماعية، والتنمية الاقتصادية في تخصيص واستثمار الموارد العامة والشفافية والإفصاح والرقابة والحد من استغلال السلطة والنفوذ.

وسرعان ما امتد تطبيق مفهوم الحوكمة في المجال التربوي والتعليمي، وأصبحت الحوكمة معيارا لتحديد جودة المؤسسات التعليمية ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ونتيجة لذلك أصبحت النظم التعليمية في حاجة إلى الحوكمة الرشيدة التي قد تتغلب على مشكلة الهدر والفاقد التعليمي، الذي يعني الخسارة الناتجة عن زيادة نفقات التعليم مقابل مخرجات لا تتناسب مع هذه الزيادة؛ فعندما يعتمد المتعلم أساسا على اكتساب معظم معارفه نظريا، ولا يتاح له من الممارسة والتجريب لهذه المعارف على أرض الواقع إلا القليل منها، فعند إنهاء مرحلته الدراسية سيجد الهوة واسعة بين ما تعلمه نظريا وما هو موجود في الواقع، وقد يعود ذلك لعدة أسباب منها افتقار المؤسسات التعليمية للأجهزة المناسبة، أو بسبب المخاطر التي ربما تنتج عن إجراء بعض التجارب، وارتفاع تكلفة موادها وخاماتها اللازمة، بالإضافة لأعداد المتعلمين المتزايدة، ومشاكل تكدس الفصول الدراسية

التقليدية، وغيرها، وأيا كانت الأسباب فالمتعلم هو الضحية، ويتزايد الهدر التعليمي ويضعف العائد من التعليم (عزيزة عبدالله، ٢٠١٨، ص ص ١٨٥–١٨٧)، وبالتالي فإن قضية حوكمة النفقات بالتعليم الجامعي ليست بالأمر يسير التحقق ولكن بحاجة لأليات وخطوات إجرائية لتحقيق أهدافها.

وأصبح يتطلب من مؤسسات التعليم الجامعي إجراء تغييرات جذرية بها، ومراجعة أنماط التعليم الجامعي الحالي واستراتيجياته في ضوء السياقات الجديدة بما يجعله متناسقا مع مجتمع المعرفة، وبما يدعو إلى تحول التعليم الجامعي من التعليم القائم على قاعات المحاضرات وما تحويه من وسائل تعليمية محدودة إلى تبني نموذجا جديدا للتعليم الجامعي يوصف بأنه تعليم تفاعلي، واجتماعي، وانتشاري، وذكى، وتعاوني يتمركز حول مشاركة الطالب وتطوير إمكاناته ومواهبه، وحفز رغبته في التعلم مدى الحياة، والتعلم المستقل، والتعلم الذاتي لتطوير مهاراته لمواكبة التغير السريع في المعرفة وأنظمة التكنولوجيا بما يدعم تحول الفرد لمجتمع التكنولوجيا المعاصرة (منال شناعة، محمد الطراونة، ٢٠١٢، ص ٥١٨)، وبما يجعل من التعليم الجامعي مجتمع تعلم عالي النوعية لجميع المنتمين إليه، ليكون بيئة تعليمية متكاملة توفر مصادر وبوابات متنوعة للتعلم وتبادل الخبرات تجعله مصدرا لتحسين نوعية حياة الإنسان، سواء الإنسان المتخرج من هذا التعليم الجامعي، أو باق أفراد المجتمع المستفيد من مساهمة هذا المتخرج في تنمية مجتمعه وتحسين أحواله.

وقضية تحول الجامعة لمجتمع تعلم ثري ليست أيضا بالأمر اليسير؛ فليس الأمر مجرد إدخال تكنولوجيا حديثة، أو طرق تدريس جديدة إلى بيئة التعليم الجامعي، ولكن تتطلب تشخيص منظومة التعليم الجامعي ومدى جاهزيتها بشريا وماديا وثقافيا لهذا التحول، وتحليل فرص وتحديات التحول التي يفرزها السياق المجتمعي، والتخطيط الواعي والاستخدام الأمثل للإمكانات المادية والبشرية من أجل الاستثمار الجيد في إجراء تغييرات واسعة في أدوار الجامعة، وتهيئة مناخ مناسب للمشاركة الإيجابية للمتعلم من خلال تبني استراتيجيات التعلم مدى الحياة، وتشجيع الإبداع والتجديد وروح المغامرة لدى الطلاب، كما يجب توفير مجموعة كبيرة من التدابير من أجل البقاء وأداء مهامها بنجاح؛ وتتمثل في تدبير الموارد والتمويل، وتحسين قدرات أعضاء هيئة التدريس، والقيادات الأكاديمية، والإدارية، والعاملين، وهذا يتطلب تدبير موارد مالية للاستثمار في بناء مجتمعات التعلم الثرية.

مشكلة البحث وأسئلته :

قدمت اليونسكو نظرة استشرافية بشأن التعليم من خلال دراسات عديدة عن حتمية تغيير مضمون التعليم وأساليبه في القرن الحادي والعشرين، كدراسة سينتيا لونا سكوت ٢٠١٥(مستقبل التعليم لما ينبغي أن يتغير مضمون التعلم وأساليبه في القرن الحادي والعشرين؟)؛ التي أكدت ضرورة اعتماد نموذجا جديدا للتعلم يهدف إلى بناء كفايات ومهارات تعزز فاعلية المتعلمين في القرن الحادي والعشرين، كمهارات التفكير النقدي والإبداع والتعاون والتواصل؛ حيث ألقت التغيرات في اتجاهات سوق العمل وضعف مهارات الأيدي العاملة الضوء على القصور المتزايد في استعداد الخريج لتحديات القرن الحادي والعشرين، فمؤسسات التعليم مقصرة في إعداد الأفراد لمواجهة التحديات؛ حيث لا يتعلمون بصورة مناسبة في إطار النظام التعليمي الحالي، ولا يتم تزويدهم بالمهارات والمعارف التي تتيح لهم أن يعيشوا حياة عملية منتجة ومرضية، كما يعاني الاقتصاد من غياب الابتكار، ومن ثم يجب اتخاذ العديد من التدابير للحول دون الاستمرار في تبديد هذه الطاقات (ص ص ١، ١٣).

وهنا فكر الباحث في مشكلة البحث الحالي انطلاقا من واقع نظام التعليم الجامعي المصري، الذي يعاني من وجود أزمة حقيقية تتمثل مظاهرها في تزايد الهدر التعليمي بسبب القصور والسلبيات التي تحد من قدرته على القيام بدوره المنتظر في إكساب متخرجيه مهارات التعلم والحياة في مجتمع المعرفة.

وقد أوضحت دراسة انجي طلعت ٢٠١٥(التعلم التنظيمي كمدخل لتحويل الجامعة المصرية إلى منظمة تعلم) أنه على الرغم من الجهود المبذولة لتطوير التعليم الجامعي المصري إلا إنه يوجد العديد من جوانب الخلل والقصور، مثل: غياب نظام للمعلومات في معظم المؤسسات الجامعية، ووجود خلل في العلاقة بين متطلبات التنمية ونوعيات الخريجين وقد يرجع ذلك إلى غياب خطة قومية تحدد نوعيات الخريجين من التعليم الجامعي ومجالاتهم التي ستحتاجها خطط التنمية خلال إطار زمني معين، وسيادة البيروقراطية وغياب روح الحوار الأكاديمي الناجح في الجامعات، وقصور التعليم الجامعي عن مواكبة ومواجهة تغيرات وتحولات العصر، وضعف جودة عمليات التعليم والتعلم بالجامعات المصرية (ص ص ٣٦٩–٣٧٠).

وبينت دراسة حاتم فرغلي ٢٠١٨(تصور مقترح لإمكانية تطبيق المنظمة المتعلمة بجامعة أسوان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس) أن الجامعات المصرية تواجه جملة من التحديات تستدعي تبنيها مفاهيم حديثة تتوافق مع متغيرات العصر، وذلك للتغلب على جوانب القصور والتي تتمثل في: تركيز الجامعة على إكساب الطلاب المعارف النظرية على حساب الأداء العملي والتطبيقي، ونمطية بعض المقررات الجامعية وعدم مواكبتها للتغيرات العلمية المتسارعة، وضعف بناء مهارات التفكير الناقد والإبداعي ومهارات حل المشكلات لدى الطلاب، وضعف تداول المعرفة والخبرات التعليمية بين عضو هيئة التدريس والطلاب، وغياب صور التعاون بين الكليات والأقسام العلمية، وكثرة الأعباء التعليمية والإدارية الملقاة على عاتق أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وغياب برامج التقييم الذاتي، وقلة توافر برامج تدعم التعلم النشط على مستوى الأفراد وفرق العمل، وغياب التحديث المستمر للأنظمة الالكترونية ونقص الكوادر اللازمة لذلك، وضعف أساليب إدارة المعرفة وتنظيمها، وعدم الاستفادة الكافية من تطور تقنيات التعليم، والتركيز على استخدام أساليب تدريس تقليدية قائمة على التلقين، وتزايد التكاليف مع ضعف الموارد المالية، وضعف العائد، وتقادم المهارات والمعارف لدى الخريجين لضعف العلاقة بين الجامعة ومتطلبات سوق العمل مما كان أحد عوامل ارتفاع معدلات البطالة بين الخريجين، وضعف دور الجامعات في تحقيق التنمية (ص ص ١٣٤–١٣٦)، وهذا يعني ضعف العائد وارتفاع التكاليف، مما يتطلب البحث عن المداخل والبرامج والمشروعات التعليمية الأجدى للاستثمار فيها، ليتم توزيع الاستثمار في المجال ذي العائد المرتفع من أجل زيادة كفاءة التعليم وفاعليته بزيادة العائد وتخفيض التكلفة.

وأكدت دراسة إبراهيم الزهراني ٢٠١٨ (قيادة مجتمعات التعلم الأكاديمية في الأقسام العلمية بالجامعات السعودية جامعة الملك عبدالعزيز أنموذجا) أهمية مجتمعات التعلم الأكاديمية كأحد مداخل التحسين المستمر للأقسام العلمية بالجامعات حيث يستثمر فيها قدرات وخبرات أعضاء هيئة التدريس من خلال عمل جماعي في بيئة أكاديمية تعاونية تعزز الثقة بين الأعضاء وتشجع التعاون المهني وتساعد على التعلم والتجريب والإبداع ومن ثم تحسين وتطوير الممارسات الإدارية والأكاديمية مما يتطلب من رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات تبني أنماط قيادية تسهم في تحويل الأقسام العلمية إلى مجتمعات تعلم أكاديمية، ومن ثم هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح لقيادة الأقسام العلمية في جامعة الملك

عبدالعزيز لتتبع أنماط القيادة الموزعة أو التشاركية، والقيادة للتعلم، والقيادة الخادمة لتتحول إلى مجتمعات تعلم أكاديمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة على عينة من (٢٨٣) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز، وقدمت عدة توصيات لتفعيل دور قيادة الأقسام العلمية في تحويلها لمجتمعات تعلم أكاديمية.

ولما كان لكل بلد نظرته الخاصة عما سيبدو عليه تعليمه في المستقبل واختيار الطريقة الفضلى لتنفيذه وتوجيه الاستثمارات التي تحدث ابتكارات ناجحة في الحقل التعليمي، فيجب التفكير في كيفية تحويل بيئة التعليم الجامعي المصري إلى نموذج جديد يجعله ينجح في القيام بدوره المنتظر، وبما قد يسهم في التغلب على تزايد الهدر التعليمي.

وأوضحت دراسة عبدالرحمن أبو المجد ٢٠١٩(رؤية استشرافية لأدوار معلم التعليم العام بمصر في ضوء مجتمعات التعلم المهنية) أن قضية مجتمعات التعلم من القضايا الحديثة المطروحة على الساحة التربوية وتحتاج للعديد من البحوث حتى يمكن استيعابها من قبل المنفذين والقائمين على التعليم في مصر، حتى يمكن العمل على تأسيس مشروعات تربوية تبنى على مفاهيم التعلم المستمر والرؤية المشتركة وروح العمل الجماعي، والعمل على تعزيز قدرات المعلمين والمتعلمين نحو إنتاج المعرفة بدلا من استهلاكها فقط، وذلك من خلال مجتمعات التعلم لمواجهة تحديات المستقبل (ص ١٠)، فقد أكدت دراسة أحمد الرفاعي وآخرون ٢٠١٩(دور التعليم الجامعي في بناء اقتصاد المعرفة في المجتمع المصري دراسة تحليلية) على ضعف قدرة وكفاءة التعليم الجامعي المصري بوضعه الحالي في تلبية متطلبات بناء اقتصاد المعرفة (ص ٣٦٢).

وتوصلت دراسة حياة بنت رشيد ٢٠١٩ (تحديات مجتمع التعلم المهني في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر طلاب وطالبات جامعة طيبة) إلى أنه في التخصصات النظرية يحتاج التحول إلى مجتمع تعلم إلى متطلبات عادة ما تكون بسيطة لا تخرج عن توفير فصول دراسية مجهزة، ومصادر التعلم الأساسية والخدمات الطلابية المساندة مقارنة بالتخصصات العلمية نظرا لتعدد وتنوع احتياجاتها إلى معامل وأجهزة وأعضاء هيئة تدريس ذوى كفاءة عالية وتسهيلات لزيارات ميدانية دائمة لمؤسسات المجتمع المختلفة، كما أنه في التخصصات النظرية توجد امكانية لتنوع استراتيجيات وطرق التدريس وأساليب التقييم التي تتفق مع المحتوى الذى عادة يتسم بالسهولة والثبات النسبي فى التخصصات النظرية مقارنة

بالتخصصات العلمية التي تخضع للتغيير والتجديد والتطوير الدائم بسبب المستحدثات العلمية التى تتسم بالتغيير المستمر وبالتالي تقل فرص تنوع استخدام استراتيجيات وطرق تدريس وأساليب تقييم تتفق مع ديناميكية المحتوى العلمي.

ويتطلب التحول لمجتمعات التعلم الثرية البحث عن كيفية توفير العوامل الحرجة لنجاح التحول والمتضمنة في المجالات الرئيسة للتحول، والتي قد تشمل المكونات الرئيسة للبيئة التعليمية: كعملية التعلم، وطبيعة المتعلم، والمعلم الجامعي، والمحتوى التعليمي، وطرق التدريس، وأساليب التقويم، والبنية الأساسية التكنولوجية والموارد التقنية اللازمة، والمناخ المؤسسي العام، وقد لا تكون هذه المتطلبات متوفرة في بيئة التعليم الجامعي المصري، والتي تتطلب تحسين مستقبلي لتحول بيئة التعليم الجامعي النمطية إلى مجتمع تعلم بكل ممارساته الناجحة؛ ومن ثم فإن التحول إلى مجتمع التعلم داخل بيئة التعليم الجامعي المصري في حاجة إلى مزيد من الوقت والتكاليف والجهد لتطبيق فكرة مجتمعات التعلم الثرية على أرض الواقع بالجامعات المصرية بحيث تراعي خصائص المتعلمين وظروفهم، وبلوغ الأهداف التعليمية المرجوة، وثقافة التعلم.

وبالتالي تركز مشكلة البحث الحالي على الدراسة بعمق لنظرية مجتمع التعلم، وجدوى الاستثمار في مجتمعات التعلم الثرية كمدخل لحوكمة نفقات التعليم الجامعي المصري وتحسين فاعليته بما يعني البحث عن الأساس المنطقي لتحول بيئة التعليم الجامعي إلى مجتمعات تعلم ثرية من حيث تكلفتها، والفاعلية المتوقعة من هذا التحول ومردوده على تحقيق أهداف حوكمة النفقات بالتعليم الجامعي المصري؛ أي: البحث عن الجدوى والقيمية المضافة من هذا التحول، وبالعكس أيضا الوقوف على الفاعلية المتوقعة من حوكمة النفقات بالتعليم الجامعي المصري في تحسين فرص الاستثمار في بناء مجتمعات التعلم.

<u>ومن ثم يمكن بلورة مشكلة البحث الحالي في التساؤل الرئيس الآتي:</u>

ما العلاقة المتوقعة بين الاستثمار في بناء مجتمعات التعلم وحوكمة النفقات بالتعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل تحليل الكلفة–الفاعلية، وما الرؤية المستنتجة منها؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية الآتية:

١– ما مفهوم حوكمة النفقات بالتعليم الجامعي، ونشأتها، وأهدافها، وأهميتها، وكلفتها؟

٢– ما فلسفة الاستثمار في مجتمعات التعلم من حيث: المفهوم والنشأة والأهداف والكلفة؟

٣– ما الفاعلية المتوقعة من الاستثمار في بناء مجتمعات التعلم كمدخل لحوكمة النفقات بالتعليم الجامعي المصري؟

٤– ما الفاعلية المتوقعة من حوكمة النفقات كمدخل لتحسين فرص الاستثمار في بناء مجتمعات التعلم بالتعليم الجامعي المصري؟

٥– ما الرؤى المستنتجة من العلاقة المتوقعة بين الاستثمار في بناء مجتمعات التعلم وحوكمة النفقات بالتعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل تحليل الكلفة–الفاعلية؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على ماهية حوكمة النفقات بالجامعات، ومؤشراتها التي تعبر عن تكلفتها، والبحث عن المعنى الإجرائي لمفهوم حوكمة النفقات الجامعية، والآليات المناسبة لتطبيقها، وكذلك تحليل الكلفة الفاعلية لتحول التعليم الجامعي المصري إلى مجتمع تعلم، وذلك بالوقوف على: الهدف من تحويل بيئة التعليم الجامعي المصري إلى مجتمعات تعلم ثرية، والفائدة التي يمكن تحقيقها من التحول، ومواصفات الإمكانيات المادية والموارد المالية المطلوبة وكيفية تدبير موارد إضافية لتمويل هذا التحويل لتشمل تهيئة: المعلم، والمتعلم، ومصادر التعلم، والتجهيزات والإمكانيات المادية، والأعمال الداعمة، وأساليب تقويم التعلم والتغذية الراجعة، ومتطلبات تهيئة كل عنصر وتكلفة توفير هذه المتطلبات، ومدى فاعلية مجتمع التعلم الثري في تحقيق فلسفة التعليم الجامعي المصري وأهدافه في بناء مهارات التعلم لدى المتعلمين والتي تتواكب مع متطلبات التعلم في القرن الحادي والعشرين بما يحسن حوكمة النفقات.

أهمية البحث:

تكتسب من:

١– الأهمية النظرية للبحث في إثراء الخلفية العلمية وتدعيم الأطر الفكرية والنظرية حول ماهية حوكمة النفقات وفلسفة مجتمعات التعلم ومتطلبات تطبيقهما بمؤسسات التعليم الجامعي، والتحديات التي تعيق تطبيقهما، والتعرف على الإجراءات الواجب اتخاذها للتغلب على هذه التحديات وتحليل كلفة وفعالية تطبيقهما.

٢– الأهمية التطبيقية للبحث في تقديم توصياته – من خلال مدخل تحليل الكلفة الفعالية– لمسئولي رسم سياسات التعليم الجامعي المصري ومتخذي القرار لدفع الاستثمار في حلول وظيفية تطبيقية يستفاد منها في حل مشكلات التعليم الجامعي من خلال إجراء خطوات عملية لتحويل بيئة التعليم الجامعي المصري إلى مجتمعات تعلم ثرية بما يحقق حوكمة نفقاته وتقليل تكلفته الاقتصادية وتحسين فاعليته، والعكس صحيح؛ فلم يعد مفهوم الأمي ينحصر في ذلك الفرد الذى لا يقرأ ولا يكتب، بل كذلك الفرد الذى لم يتعلم كيف يتعلم.

منهج البحث:

يعتمد البحث على:

أ – المنهج الوصفي التحليلي:

والذي يُعنى برصد الظاهرة أو القضية أو المشكلة محل الدراسة ووصفها وتحليلها وتشخيصها، ويستخدم في البحث الحالي من خلال الوقوف على مفهوم حوكمة الجامعات وأهميتها وأهدافها، والكشف عن طبيعة حوكمة النفقات بالتعليم الجامعي ومؤشراتها، وتحديد مفهوم مجتمع التعلم وأهميته وأهدافه، وتحليل الخصائص الثابتة والتكامل المشترك والسببية بين بناء مجتمعات التعلم وحوكمة النفقات بالتعليم الجامعي للتحقق من وجود علاقة بين المتغيرين، والتوصل إلى جدوى الاستثمار في مجتمعات التعلم الثرية، وذلك باتباع التحليل بالمستويين الاستنباطي والاستقرائي لاستجلاء العلاقة المتوقعة بين الاستثمار في مجتمعات التعلم الثرية وحوكمة النفقات وتحسين الفاعلية التعليمية للجامعات المصرية.

ب – مدخل تحليل الكلفة الفاعلية:

في مسار الدول نحو تحقيق أهدافها تتعدد الخيارات أمام تحقيقها، فيتم تقييم الممارسات والإجراءات والخيارات من خلال النظر في تكاليف وآثار كل منهم بما يسهم في اتخاذ قرارات رشيدة لتخصيص الموارد النادرة في الدول النامية، حيث يعد تحليل الكلفة الفاعلية أداة مباشرة لتحديد أي الإجراءات أو التدخلات أكثر فاعلية (تأثير) بتكلفة أقل، وهنا يجب التعرف على إطار وأساليب تحليل الكلفة الفاعلية لتحديد مصداقية التكاليف الإضافية، والآثار الإضافية لخيارين أو أكثر.

ولما كانت جميع السياسات تؤدي في الأغلب إلى إحداث تكاليف وعوائد، وتنتشر هذه التكاليف والعوائد عموما عبر المجتمع، فيوجد رابحين (أولئك الذين يستفيدون من

سياسة معينة)، وخاسرين (أولئك الذين يتضررون من سياسة معينة)، ولفهم ما إذا كانت سياسة ما هي الأمثل (أي أفضل من الوضع الراهن وأفضل من السياسات البديلة) فهناك حاجة إلى تحديد الرابحين والخاسرين من السياسة المقترحة قبل تنفيذها، وحساب ومقارنة العائد على الرابحين، والتكاليف على الخاسرين، وبالتالي الوقوف على تحليل الكلفة الفاعلية للسياسة الجديدة أو المبادرات المقترحة (آلان بوتر، ٢٠١٧، ص٥).

وتشير الكلفة (Cost) إلى التكاليف الإضافية للإجراء، وتشمل كل مورد بشري أو مادي أو مالي وتكلفة الفرصة البديلة حتى الموارد المجانية مثل العمل التطوعي حيث لها تكلفة الفرصة البديلة لأنها تتطلب التخلي عن فرصة ثمينة أخرى ومكلفة للمجتمع، ويتم قياس فاعلية (Effectiveness) خيار ما في المؤسسة التعليمية من خلال إحصاءات كمية مثل معدل الالتحاق بالمدرسة والحضور وإنهاء البرنامج أو الدرجات التي تم الحصول عليها، ومقاييس كيفية للجودة مثل التطور المعرفي أو التحصيل الأكاديمي أو المهارات، ويتم حساب نسبة الفاعلية إلى التكلفة (Patrick J. McEwan,2011, pp:6–7).

ويعد تحليل الكلفة الفاعلية هو شكل من أشكال التقييم الاقتصادي تتم فيه مقارنة تكاليف الإجراءات أو البرامج البديلة مع النتائج المقاسة، فعندما لا يتوقع أن تؤدي مسارات أو بدائل مختلفة إلى النتائج نفسها، يجب تقييم كل من التكاليف والنتائج لهذه الخيارات، ويمكن القيام بذلك عن طريق تحليل الفاعلية (النتائج) ومقارنتها بالتكلفة، ويتم جمع هذه البيانات من دراسات موجودة، ويتم تقدير فوائد الخيارات البديلة لعلاج مرض أو مشكلة ما، ويتم مقارنة الخيارات في ظل الافتراضات المتشائمة (التكلفة العالية والفاعلية المنخفضة)، والتفاؤل (التكلفة المنخفضة والفاعلية العالية)، ومن ثم يستخدم مصطلح تحليل الكلفة الفاعلية للتقييم الاقتصادي لنتائج الإجراءات أو البرامج البديلة (Ray Robinson,1993, P.795).

ويفيد تحليل التكاليف والنتائج (سواء كانت منفعة أو فوائد أو آثار) في توضيح الخيارات حول تخصيص الموارد النادرة للمجتمع لتحسين النتائج، ويشير هذا المنظور الاجتماعي إلى أنه يجب قياس التكاليف والتأثيرات من وجهات نظر متعددة: الحكومات، والجهات المشاركة بشكل مباشر وغير مباشر في تنفيذ الخيار، والمؤسسات غير الحكومية والشركات الخاصة، والمستفيدين من الخدمات التعليمية وأولياء الأمور وغيرهم، فمن حيث

التكاليف هناك التكاليف التي تتكبدها وزارة التعليم، والتكاليف التي تتحملها العائلات مثل تكلفة الفرصة البديلة، ويتم تقدير التكاليف من الميزانية الحكومية (Patrick J. McEwan,2011, P. 12).

وتحليل الكلفة العائد أو الكلفة الفاعلية هو توجه منهجي لتقدير الأثر المتوقع لسياسة ما، وهو أداة تحليلية تستخدم لتقدير تكاليف وعوائد إحدى السياسات، ومن ثم الإجابة على السؤال: هل هذه السياسة أو المشروع أو الاستثمار له عوائد أكبر من التكاليف؟ وهل تتوفر من خلاله منافع أعلى من خيارات السياسات البديلة؟ ويتم تقديم إجابة بطريقة منهجية من خلال الاعتماد على بيانات مناسبة بما يضمن أن تستند التوصية بسياسة معينة إلى افتراضات سليمة، وتقديم تقديرات مبررة لتكاليف سياسة معينة وفاعليتها، وتوفير نظرة مدققة عن التداعيات المستقبلية للسياسة أو الاستثمار قيد الدراسة، وتحليل الكلفة الفاعلية يمكن أن يتم لسياسات تم تنفيذها بالفعل، أو وضع تقديرات لسياسة مقترحة من خلال تقديرات التكاليف والعوائد المستقبلية لمساعدة المؤسسات بشأن اعتماد سياسة ما على أساس تأثيرها على جودة الأداء وعلى المجتمع بصورة عامة، وهنا يكون تقدير التكاليف والعوائد أكثر صعوبة حيث يجب على الباحث تقديم افتراضات حول المستقبل، ومع ذلك فإن مدخل تحليل الكلفة الفاعلية هو من بين أقوى الأدوات لمحللي السياسات والمشاركين بالرأي الذين يرغبون في تقدير تأثير سياسة معينة وتحديد ما إذا كانت هذه السياسة العامة هي الأمثل (آلان بوتر، ٢٠١٧، ص ص ٧–٨).

ويتم تحديد أي من السياسات يؤدي إلى تحسين نتيجة محددة بتكلفة أقل بحيث يجب أن يكون تحليل الكلفة الفاعلية سابقا؛ بمعنى أن يتم استخدامه للحكم على ما إذا كان التدخل الافتراضي س يجب أن يتلقى استثمارات بدلا من المرشحين الآخرين ص ، ع، ويتم جمع ومراجعة الأدبيات الموجودة حول تكاليف وآثار أي تدخل مرشح يسعى إلى تحقيق أهداف مماثلة، وتتم دراسة الأثر السببي للتدخل وهو الفرق بين نتائج الطلاب عند معالجتهم بالتدخل ونتائج الطلاب عندما لا يتم علاجهم به (Patrick J. McEwan,2011, pp:13–14).

وتتم عملية تحليل الكلفة–الفاعلية من خلال:

١– تحديد الوضع الراهن للسياسة الحالية، ومن الذين وضعوا سياسة الوضع الراهن ودوافعهم.

٢- تحديد أصحاب المصلحة المستفيدين الرابحين وهم أولئك الذين يستفيدون أكثر مما يتضررون من السياسة الحالية، والخاسرين الذين يعانون ويتحملون تكاليف أعلى من العوائد بموجب السياسة تحت الوضع الراهن، وأصحاب المصلحة هم جميع من يتحملون تكاليفا أو يحصلون على عوائد من هذه السياسة، وكذلك المنفذون المسؤولون عن تطبيق السياسة، وهم أيضا أصحاب المصلحة المهمومون بالوضع الراهن سواء معه أو ضده، وكثيرا ما يستند استعداد أصحاب المصلحة لتنفيذ السياسة الجديدة إلى ما إذا كانوا يستفيدون من الوضع الراهن، فيعارض المستفيدون من الوضع الراهن أي تغيير في السياسة الحالية لمجرد انهم يخشون أن يؤدي التغيير إلى المزيد من العمل أو تهديد مواقعهم داخل البيروقراطية، فيحاولون إفشال السياسة الجديدة، مما ينبغي فهم تقييمهم لجدوى التغييرات المقترحة، والعمل على التأثير فيها.

٣- وضع افتراضات بشأن الأحداث المستقبلية لتحديد المستفيدين ومكاسبهم، والخاسرين وتكاليفهم إذا تم تنفيذ السياسة قيد الدراسة؛ بما في ذلك التكاليف غير المباشرة كتكاليف الفرص البديلة عند تحديد الرابحين والخاسرين، ومن المهم إعادة النظر في جميع المجموعات المحتملة التي قد تتأثر سلبا أو إيجابا بالسياسة المقترحة، والنظر في أية مجموعات قد لا تتأثر بالوضع الراهن ولكن قد تتأثر بتغيير السياسة الحالية، وإذا لم تتوفر بيانات كافية، بوجه خاص في حال عدم تنفيذ السياسة قيد الدراسة بعد، فيمكن تحليل السياسات المماثلة التي تم تنفيذها بالفعل في سياقات أخرى أو بلدان تتمتع بمستويات مماثلة من التنمية الاقتصادية مما قد يساعد في توفير تقديرات لمقترحات السياسة العامة، ومن الممكن أن تحقق مجموعة ما من الأفراد أرباحا كبيرة بعد تنفيذ السياسة المستقبلية، ولكن قد تكون أقل مما تحققه في ظل الوضع الراهن مما يتطلب مقارنة التكاليف والعوائد للوضع الراهن والوضع البديل المستهدف، وإصدار تنبؤات حول الأثر المستقبلي للوضع البديل، والتوصل إلى التوصيات والقرار الفعلي بخصوص السياسة المستقبلية (آلان بوتر، ٢٠١٧، ص ص ٩–٢٠).

مصطلحات البحث:

يتمركز البحث الحالي حول مصطلحي:

حوكمة النفقات (Governance of Expenditures):

لغة: كان قد أقر مجمع اللغة العربية بالقاهرة عام (٢٠٠٢) مصطلح الحوكمة كترجمة لكلمة (Governance)، فيقال حَكَمَ/ حَكَمَ بـ/ حَكَمَ على/ حَكَمَ لـ، يَحكُم، حُكْما، فهو حاكم، والمفعول محكوم، وحكم الله: شرع، وحكم ابنه: منعه ورده عن السوء وأخذ على يديه، وحكم البلاد: تولى إدارة شئونها من خلال اتخاذ القرار والمشورة وتطبيق القوانين، وأحكم الشيء أو الأمر: أتقنه وضبطه، وفن الحكم: فن إدارة شئون الدولة، والحكومة هي هيئة مؤلفة من أفراد لتدبير شئون الدولة (أحمد مختار عمر، ٢٠٠٨، ص ص ٥٣٧–٥٣٩).

واصطلاحا تعني الحوكمة: عملية صنع القرار وتنفيذه، والتحكم والسيطرة من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق الرشد، وهي تنظيم ومراقبة بصورة شاملة وشفافة ، وهي أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة لإدارة الموارد الاقتصادية للمجتمع بكفاءة عالية بهدف التنمية، ويشمل استخدام كافة الآليات التي من شأنها الوصول إلى الاستخدام الأمثل لكافة الموارد المتاحة للمؤسسة وإدارتها ضمن نظام رقابة فعال، وهي منظومة متكاملة من المعايير والمبادئ والإجراءات يهدف تبنيها إلى تحسين أداء المؤسسة من خلال تعزيز الشفافية، والمساءلة والمحاسبية، وموازنة المسؤوليات والمهام، والمشاركة بين جميع الأطراف أصحاب المصالح بما يحفظ كافة الحقوق وسيادة القانون وتحقيق العدالة والحد من الفساد وسماع أصوات الفئات الأكثر ضعفا (Unitied Nations ESCAP, pp.1–3)

ومن تعريف "برنامج الأمم المتحدة الإنمائي" للحوكمة بأنها مؤسسات وعمليات ديمقراطية تمنح الشعب صوتا لمحاسبة الحكام بالإضافة إلى المنافسة المفتوحة على السلطة وتجعل السياسيين أكثر استعدادا للاستجابة لاحتياجات الناس العاديين ومن تعريف مشروع البنك الدولي "مؤشرات الحوكمة العالمية" للحوكمة على أنها التقاليد والمؤسسات التي تمارس بموجبها السلطة في بلد ما كقرارات، يفهم أن الحوكمة هي القواعد والقوانين واللوائح والسياسات التي توزع الأدوار والمسؤوليات بين الجهات الفاعلة، وبالتالي يمكن قياس الحوكمة على أنها قواعد ولوائح، وعلى أنها نتائج، وأنها عملية صنع القرار والعمليات التي يتم من خلالها تنفيذ القرارات أو عدم تنفيذها، وكتفاعلات من حيث العلاقات بين أصحاب

المصلحة المتعددين وكيف تؤثر هذه العلاقات على نتائج السياسة، وتعرف الحوكمة بأنها الطرق التي يتفاعل بها أصحاب المصلحة مع بعضهم البعض من أجل التأثير على نتائج السياسات العامة، وكذلك يمكن اعتبار هذه التفاعلات أيضا أنماطا أو هياكل تظهر في الأنظمة الاجتماعية والسياسية وكيفية تأثيرها على النتائج، وفي ضوء التعريفات المذكورة للحوكمة يمكن تحديد حوكمة النفقات على أنها الطريقة التي يتم بها اتخاذ القرارات المتعلقة بالنفقات وتنفيذها بما في ذلك التفاعل بين الجهات الفاعلة، ويلفت هذا التعريف الانتباه إلى التفاعلات بين أصحاب المصلحة التي تؤثر على نتائج النفقات، ويدرك أن هناك مصالح متعددة ومتضاربة في كثير من الأحيان بين أصحاب المصلحة، ويؤكد هذا النهج الديناميكي للحوكمة على عملية تغيير جوانب التفاعلات، ويولي اهتماما منهجيا للقوى الكامنة وراء التغيير أو القصور الذاتي ويحاول التأثير على أنماط هذه التغييرات وعواقبها (George Bogere & Jacklyn A. Makaaru, 2016, P.3).

مجتمع التعلم (Learning Community):

مجتمع التعلم هو مجموعة من الأشخاص الذين يشاركون المعرفة حول موضوع ما، ويتواصلون مع بعضهم البعض عبر مجتمعات للممارسة، وشبكات للتعلم، وشبكات للمعرفة، حيث تحتوي المؤسسات على شبكات من الأشخاص الذين يشاركون الأفكار ويساعدون بعضهم البعض، ويمكن أن يكون موضوع المشاركة تخصصا معينا، أو يتجاوز العديد من التخصصات، وتنبع مجتمعات التعلم من حاجة الناس الطبيعية للتعلم من بعضهم البعض ومساعدتهم على حل المشكلات وتقديم النصائح وتطوير مناهج وأدوات جديدة لمجال عملهم.

ويبدأ مجتمع التعلم عند التشكيل بالتركيز على موضوع ما، ومع مرور الوقت يمكن لأعضاء مجتمع التعلم تكوين شعور قوي بالهوية المشتركة والممارسة المشتركة، ويطورون روابط قوية بينهم للتعلم معا ومشاركة الأفكار والتجارب، والالتزام تجاه الجماعة، وتطوير طرق مشتركة للقيام بالأعمال والممارسات، ويصبح اتصال الأعضاء ببعضهم البعض عميقا وغنيا بما يكفي ليطوروا معرفة عميقة ونصائح وصداقات مع بعضهم البعض، ونظرا لأهمية مجتمعات التعلم العفوية تقوم المؤسسات بتشكيل مجتمعات مقصودة واستخدامها للمساعدة في إدارة المعرفة في المؤسسة وربط الممارسين في هذا النوع من المعرفة وتطوير أفضل الممارسات، وتقوم المؤسسات بدعم تشكيل مجتمعات التعلم من خلال تزويدها بتكنولوجيا

المعلومات وغرف الاجتماعات والأدوات والأموال وتحفيز التواصل الذي يقع في قلب مجتمعات التعلم، بما يساعد على تبادل الخبرات ونقلها للأعضاء الجدد، ويتم تغيير موضوعات التركيز داخل مجتمعات التعلم حسب احتياجات أعضائها (Richard McDermott,2004,pp: 286-287).

مخطط البحث:

لما كان الهدف الرئيس للبحث الحالي هو إلقاء الضوء على مجتمع التعلم كمدخل لحوكمة النفقات بالجامعات المصرية، فيتم ذلك بالوقوف على مؤشرات حوكمة النفقات بالجامعات أولا ثم آليات مجتمع التعلم لتلبية هذه المؤشرات بالجامعات المصرية، وعليه يسير المخطط وفقا للنقاط البحثية الآتية:

أولا: ماهية حوكمة النفقات بالتعليم الجامعي

ثانيا: نظرية مجتمعات التعلم بالتعليم الجامعي

ثالثا: الفاعلية المتوقعة من الاستثمار في بناء مجتمعات التعلم كمدخل لحوكمة النفقات بالتعليم الجامعي المصري

رابعا: الفاعلية المتوقعة من حوكمة النفقات كمدخل لتلبية متطلبات بناء مجتمعات التعلم بالتعليم الجامعي المصري

خامسا: الرؤى المستنتجة من العلاقة المتوقعة بين الاستثمار في بناء مجتمعات التعلم وحوكمة النفقات بالتعليم الجامعي المصري

وفيما يأتي تناول كل نقطة بتفصيل مناسب:

أولا: ماهية حوكمة النفقات بالتعليم الجامعي

تعمل الجامعات الآن في ظل سياق تحكمه ظاهرتين رئيستين هما العولمة والأزمات الاقتصادية، حيث تتيح موجة العولمة للجامعات فرصا للتعاون وأيضا للتنافس، كما تؤثر الأزمات الاقتصادية على الجامعات من خلال وجود قيود على الموازنة العامة مع وجود تزايد في أعداد الطلاب، وهذا يثير تحديات جديدة لحوكمة الجامعات في جوانب مثل ضمان الجودة، والكفاءة والإنصاف، ومن ثم تسعى الدول لدعم عمل الجامعات في ظروف من استقلالية قانونية حقيقية تعطيها المزيد من فرص التكيف مع احتياجات البيئة المحلية والإقليمية والدولية، وتكون مبتكرة ومستجيبة للتغيير، استقلالية في إدارة مواردها البشرية والتمويل، وتم

تأطير هذه الاستقلالية من خلال مساءلة أمام الحكومات والمواطنين والمجتمع بشكل عام عن أنشطتها واستخدامها الموارد العامة (Luis Delgado, 2012, P.2)، وفيما يأتي يمكن التعرف على ماهية حوكمة النفقات بالجامعات:

لما تغيرت طبيعة المشكلات المعاصرة فأصبحت معقدة ولا تتبع النموذج الخطي التقليدي لحلها، حيث تتأثر إدارة المشكلة بعوامل مختلفة تتدخل في عملية صنع السياسة بسبب آثارها على المجتمع والجدل الذي يولده، ويتأثر صنع السياسات وكذلك عمليات التنفيذ بأصحاب المصلحة بما يجعل إدارة المشكلة معقدة للغاية ويفرض إدارة رشيدة للتعامل مع الأبعاد المتعددة للمشكلة (Tamyko Ysa et.al, 2014,P.12)، جاء مفهوم الحوكمة كمفهوم معاصر صاغته المؤسسات الدولية في العقد الأخير من القرن العشرين كفكرة مبتكرة لتسيير أمور البشر بشكل يضمن لهم حياة كريمة على المستويات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والسياسية والتربوية.

واقتصاديا تعاظم الاهتمام بمفهوم وآليات الحوكمة في العديد من الاقتصادات المتقدمة والناشئة خاصة في أعقاب الانهيارات المالية والأزمات الاقتصادية التي جاءت كنتيجة مباشرة لشيوع ظاهرة الفساد، والقصور في آليات الشفافية والحوكمة ببعض من المؤسسات المالية العالمية، وافتقار إدارتها إلى الممارسة السليمة في الرقابة والإشراف خاصة بعد فشل نموذج قيادة الدولة للتنمية، ونقص الخبرة والمهارة التي أثرت بالسلب على كل من ارتبط بالتعامل معها، ونتيجة لكل ذلك تزايد الاهتمام بمفهوم الحوكمة وأصبحت من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها المؤسسات لإيجاد نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية في المؤسسة بهدف تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد، واستخدم المصطلح للتركيز على المساءلة المالية للحكومات، وأن السياسات الاقتصادية يجب أن تكفل العدالة والمساواة، وتدعيم المشاركة وتفعيل دور المجتمع المدني وتحقيق رخاء المجتمع، وتطبيق مبادئ الحكم الراشد من أجل ضمان تنمية مستدامة بما يضمن المساواة والكفاءة والنزاهة والشفافية والاستخدام الرشيد للموارد والحفاظ على البيئة وتغليب المصالح العامة على المصالحة الشخصية (سليمة بنت حسين، ٢٠١٥، ص ص ١٨١–١٨٣).

وعلى الرغم من أن الحوكمة ليست مفهوما جديدا، فإن مفهوم حوكمة الإنفاق جديدا نسبيا، حيث يشدد تعريف إدارة الإنفاق على العملية وتغيير جوانب التفاعل بين الجهات

الفاعلة، وكيف تؤثر هذه التفاعلات على نتائج الإنفاق، مما يتطلب تقييم الحوكمة من خلال تطوير إطار عمل لتقييم حوكمة الإنفاق، فما لا يمكن قياسه أو تقييمه لا يمكن تحسينه، وتقييم حوكمة الإنفاق العام أمر حتمي لأنه يساعد على فهم قضايا الحوكمة التي تقيد تقديم الخدمات بكفاءة، والمساءلة والاستجابة في نقاط صنع القرار المختلفة على طول سلسلة الإنفاق العام، وتقييم حوكمة الإنفاق العام هو استراتيجية للتعرف على آليات الحوكمة التي تتسم بالفعالية والكفاءة والقوة عبر السياقات المختلفة، وبهذا يكون التقييم أكثر تشخيصا بدلا من تحديد قيمة لإدارة الإنفاق العام على أنها جيدة أو سيئة أو ضعيفة أو فقيرة، وتقييم حوكمة الإنفاق العام يعزز استخدام مدخلات محددة لوضع السياسات وبرامج العمل ويقيم التكاليف النسبية في استخدام الموارد على طول سلسلة الإنفاق العام عن طريق إنشاء روابط مع نتائج الإنفاق العام المحددة، ولتقييم إدارة الإنفاق العام يجب الانتباه إلى كل نقطة اتخاذ قرار على طول سلسلة الإنفاق العام كالقطاع أو الوزارة الأساسية أو الوحدة الإدارية أو الحكومات الإقليمية والمحلية، أو مشروع محدد، ووحدة تقديم الخدمات، وفي كل نقطة من مراحل اتخاذ القرار من الضروري تحديد نطاق التقييم بوضوح ووضع خريطة لأصحاب المصلحة أو الجهات الفاعلة، وفهم السياقات الداخلية والخارجية التي تعمل فيها منطقة التقييم (George Bogere & Jacklyn A. Makaaru, 2016, P.1).

وثقافيا لا تتجسد الحوكمة في مجرد معايير ومبادئ وآليات رقابية دقيقة، وإنما هي استثمار حقيقي بما يحمله من شفافية ومبادئ ومعايير لتصبح الحوكمة في المؤسسات ثقافة وسلوك، حيث تعني الحوكمة عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد أسس الضبط بغرض تحقيق الرشد، وهى نظام مراقبة بصورة متكاملة وعلنية تدعيما للشفافية والموضوعية والمسؤولية، وإصلاح الممارسات السلبية في المؤسسات بشكل عام، وهي مجموعة من الوسائل والأدوات والقرارات التي تؤدي إلى الانضباط والمصداقية والشفافية والعدالة وتهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء بضبط أعمال المؤسسات فيما يتعلق باستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لديها بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوي المصلحة وللمجتمع ككل (الجوهرة بنت سليمان، ٢٠١٧، ص ص ١٢٣–١٢٤).

واجتماعيا تفسر الفلسفة الكامنة لظهور الحوكمة بسبب انعزال الحكومات عن المواطنين، والتصاقها وتقيدها بالعمليات الإدارية مما دعا إلى ضرورة التحول إلى ديمقراطية

المشاركة من خلال التفكير في وجود ممثلين لهؤلاء المواطنين لنقل وجهات نظرهم في رسم السياسات التنموية التي تهم الأفراد والمجتمع، وكذلك صعوبة إيجاد الفرد الذي يمتلك المعارف والوسائل اللازمة للحل الانفرادي للمشاكل المطروحة، فهناك دائما عمليات التقاء ومفاوضة أصبحت ضرورية بين الأفراد، حتى وإن كانوا متنافرين وغير متجانسين، فالحوكمة تستلزم المشاركة والمفاوضة في صنع القرار، وبالتالي أصبحت الحاجة ماسة إلى أسلوب إداري جديد قادر على الجمع بين المؤسسات الرسمية وغير الرسمية في عملية صنع القرار وتنفيذه.

وسياسيا جاءت الحوكمة كضرورة للانتقال بوضعية السلطة داخل المجتمع من مفهوم الحكومة (Government) الذي ينهض على مسلمة قيام الحكومة بالدور الرئيس في ممارسة السلطة، إلى مفهوم الحوكمة (Governance) الذي يستند إلى مشاركة جميع أطراف المجتمع للحكومة في إدارة شؤون المجتمع، فالحوكمة تعني هنا: القضاء على الفساد الناتج عن ضعف المساءلة والمحاسبة، وتجسيد الشفافية والمصداقية والمساءلة، ومزيدا من الديمقراطية والحريات وحقوق الإنسان وحرية تداول المعلومات، وتفعيل نظاما ماليا متطورا، مع تفعيل اللامركزية، واستراتيجية إنمائية فعالة لتوظيف القوانين بما يحقق فاعلية المؤسسات وتفعيل المشاركة في التنمية والتحديث (سليمة بنت حسين، ٢٠١٥، ص ص ١٨٦–١٨٧).

هذا ويُعزى الفساد والفقر إلى حد كبير إلى سوء الإدارة، وتعد دراسة الحوكمة مهمة بسبب الدور الذي تلعبه كمحدد رئيس للنمو والتنمية وتخفيف حدة الفقر، ومن خلال الإنفاق العام تستطيع الحكومات التأثير على رفاهية مواطنيها من خلال التوفير المباشر للسلع والخدمات وتنظيم الاقتصاد، لذلك فإن إدارة الإنفاق العام أمر بالغ الأهمية؛ حيث قد يكون لسوء إدارة الإنفاق العام تداعيات محفوفة بالمخاطر بالنسبة للاقتصادات بأكملها، وينظر إلى الحوكمة على أنها عملية ذات مدخلات ونتائج، ويجب التنسيق بين الجهات الفاعلة بهدف تحسين حوكمة الإنفاق العام ونتائج الإنفاق العام، وظهرت الحوكمة في الأدبيات في أوائل تسعينيات القرن العشرين باعتبارها جزء من الإدارة العامة الجديدة في عمليات البنك الدولي تجاه البلدان النامية، ويتعلق المفهوم بالقواعد وتوزيع السلطة والمصالح والموارد، وتطور المفهوم على مر السنين من اعتبار الحوكمة فن الحكم إلى اعتبارها سمة مرغوبة للتنمية البشرية والاقتصادية والديمقراطية، وتظهر الحوكمة وتفهم من خلال الوقوف على الجهات

الفاعلة والقرارات والعمليات والتفاعلات بين الجهات الفاعلة والفاعلين السياسيين والمؤسسات التي تصوغ وتنفذ السياسات العامة.

(George Bogere & Jacklyn A. Makaaru, 2016, P.2)

وتعني الحوكمة في مفهومها الإجمالي: آلية ترشيد العمل الإداري في كافة جوانبه من خلال تطبيق مجموعة من المبادئ أو المؤشرات : كالشفافية، ووضوح آليات المساءلة والمحاسبية، وإتاحة الفرصة أمام جميع الأطراف وأصحاب المصلحة للمشاركة في عملية اتخاذ القرار وتقييم نتائجها، ومن هنا جاءت دعوة المؤسسات التعليمية إلى تطبيق الحوكمة من خلال مجموعة من النظم التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط المؤسسة وأهدافها إلى جانب تنظيم العمليات والعلاقات فيما بين المؤسسات التعليمية والجهات المعنية الأخرى.

وتربويا لا تقتصر الحوكمة في مجال التعليم على نظام الإدارة والتنظيم الإداري للتعليم فقط، بل تتعلق بمعناها الأوسع بالعمليات الرسمية وغير الرسمية التي تتم بواسطتها صياغة السياسات وتحديد الأولويات وتخصيص الموارد التعليمية وتطبيق الإصلاحات ورصد تنفيذها، ووضع أسس العلاقة بين الإدارة وأصحاب المصالح أو المستفيدين كالطلاب وأولياء الأمور والمعلمين ومجلس الأمناء والمجتمع المحلي، وغير ذلك مما يؤدي إلى وضوح حقوق وواجبات كل طرف الأمر الذي يسهم في إيجاد جو من الثقة بين هذه الأطراف مما ينعكس إيجابيا على أداء المؤسسة وكفاءتها، والحوكمة الجيدة تيسر اتخاذ قرارات تتسم بالعقلانية والشفافية وتؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية على المستوى التنظيمي من خلال توفيرها بيئة تنظيمية قادرة على المنافسة ومواجهة التحديات (محمد حسن، ٢٠١٩، ص ص ٢٧–٢٨).

وتعني الحوكمة كمنهجية: كيفية تعزيز الهياكل والعمليات لتدفق الموارد الاقتصادية والسياسية لتحقيق النتائج المرجوة، أي تتعامل مع توزيع القوة السياسية والاقتصادية الداخلية والخارجية، وتفيد الحوكمة في التعبير عن حالة إدارة البلد أو الوحدة وتخصيص الموارد واستخدامها، تفيد الحوكمة في تحسين نتائج الإنفاق العام، ويساعد تقييم حوكمة الإنفاق العام على فهم الطريقة التي يحكم بها الإنفاق العام من حيث الفاعلين وكيفية تفاعلهم وعلاقات المساءلة بينهم وكيفية توزيع السلطة على الإنفاق العام وممارستها،

وتحديد نقاط الضعف على طول سلسلة الإنفاق العام التي تتطلب التعزيز وبهذه الطريقة يكون قد تم التشخيص.

(George Bogere & Jacklyn A. Makaaru, 2016, P.5)

ويسهم تقييم الحوكمة في تحديد أسباب الفشل المؤسسي، وكيف يمكن تصحيح الإخفاق، ويتم تقييم حوكمة الإنفاق العام من خلال جوانب الحوكمة مثل الجهات الفاعلة والتفاعلات والعمليات والنتائج وتقديم الخدمات بكفاءة والمساءلة.

ومؤشرات الحوكمة الجيدة (حسب البنك الدولي) هي: الصوت والمساءلة، والاستقرار السياسي وغياب العنف، وفاعلية الحكومة، والجودة التنظيمية، وسيادة القانون، ومكافحة الفساد، بالإضافة إلى (حسب الأمم المتحدة): المشاركة، والشفافية، والاستجابة، والتوجه الجماعي، والإنصاف، واللباقة، والكفاءة، ومن المبادئ المشتركة: المشاركة، والشفافية والمساءلة والإنصاف والفعالية (George Bogere & Jacklyn A. Makaaru, 2016, pp:4,6).

وقد شهد التعليم العالي في الألفية الثالثة جملة من التحديات والمخاطر المؤثرة على فلسفته واتجاهاته وأساليبه، التي تعد من المبررات وتحتم ضرورة اتباع منظومة حوكمة الجامعات وترشيد إدارتها؛ ومنها:

- تنامي دور العلم والمعرفة بالشكل الذي أسهم في ربط استدامة التنمية الاقتصادية والاجتماعية بمدى نجاح الدول في تحقيق مستويات عالية من التقدم العلمي والتطوير التقني، وقد أسهم ذلك في ظهور الأنشطة الاقتصادية ذات القيمة المضافة العالية، التي يمثل بها جانب العلم والمعرفة عنصرا أساسيا من عناصر الإنتاج الرئيسة إلى جانب عنصري العمل ورأس المال المادي.
- التطور غير المسبوق في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتعاظم تأثيراتها في مجال التعليم العالي والتدريب والبحث العلمي من ناحية، والأنشطة الاقتصادية والمجتمعية من ناحية أخرى.
- حرية تدفق التكنولوجيا، والأموال، والمعرفة، والأفراد، والقيم والأفكار عبر الحدود، واتساع نطاق اتفاقيات حرية التجارة الدولية لتشمل الخدمات التعليمية، مما أدى إلى سرعة التوجه

نحو تدويل نظم التعليم العالي من ناحية، وأسهم في تراجع دور الدولة في صياغة سياساتها الوطنية في مجال التعليم وتنمية الموارد البشرية من ناحية أخرى.

- **اتساع نطاق التوجه التنموي نحو الخصخصة وإعادة صياغة دور الدولة في النشاط الاقتصادي، وانعكاس هذا التوجه على نظم التعليم العالي وهياكله الأكاديمية.**
- **ظهور تحديات على مستوى الإعداد والتأهيل للعمل؛ فهناك مهن تقليدية تختفي ومهن جديدة تظهر، وهناك تنامي للاهتمام بذوي الإبداع والابتكار والمواهب**
- **تزايد التحديات على مستوى العلوم والتخصصات العلمية، وتتمثل في ظهور التقنية الدقيقة، وشبكات المعلوماتية، والعلوم الحياتية والهندسة الوراثية والتكنولوجيا الحيوية.**
- **تزايد تحديات تمويل التعليم، ومنها تقلص التمويل الحكومي، وتزايد دور مؤسسات التمويل الدولية كالبنك الدولي، والتي تتدخل في السياسات والإصلاحات التعليمية.**
- **بروز تحديات تخص نوعية التعليم وانتشاره؛ كقضايا خصخصة التعليم، وتحقيق تكافؤ الفرص التعليمية، والارتقاء بجودة التعليم العالي، وتلبية الطلب الاجتماعي المتزايد على التعليم العالي.**
- **فرضت معطيات انفتاح مؤسسات التعليم العالي على مواقع الإنتاج في المجتمع تدخل قطاعات الإنتاج في التخطيط للتعليم العالي.**
- **أدت معايير المنافسة على عروض العمل بطالبي العلم إلى اللجوء إلى الجامعات العالمية التي تنمي القدرة التنافسية لديهم.**
- **عوامل الشد والجذب في توجهات النظم التعليمية؛ شد وجذب بين صفة الإقليمية التي تعني توجيه الطاقات الإبداعية للطلاب لتحقيق الأهداف التي تطمح إليها السياسات الوطنية للتنمية، وصفة العالمية التي تعني الانصهار في التوجهات العالمية على حساب السياسات الوطنية، وهذا يفرض التعامل بحذر من أجل التوازن الذي يضمن العالمية دون الاستغناء عن الهوية المحلية، وكذلك الشد والجذب بين صفة بحثي الذي يعني تركيز المؤسسة على المعرفة وتنمية الرغبة في تطوير ذاتها، وصفة تطبيقي الذي يعني تركيز المؤسسة التعليمية على الممارسات والاهتمام بالمهارات على حساب المعرفة، وهذا يفرض المساهمة الفعالة في إنتاج المعرفة دون إهمال المهارات.**

– التزايد المستمر للطلب على التعليم العالي، كما أن مؤسسات التعليم العالي كمستفيدة من الأموال العامة تواجه ضغوطات جديدة لتكون أكثر فاعلية واستجابة لمتطلبات المجتمع وسوق العمل، مما يحتم التوجه نحو الحوكمة لضمان المزيد من الشفافية والمساءلة العامة بالتوازي مع الاستقلالية (جفطة سناء، ٢٠١٦/٢٠١٧، ص ص ١٢–١٤، ص ٢٥).

وعليه فإن ظهور مفهوم الحوكمة في المؤسسات التعليمية في الآونة الأخيرة يعبر عن الأزمة التي تمر بها هذه المؤسسات والحلول المناسبة لها.

حيث تسيطر القيادات العليا للتعليم على عمليات اتخاذ القرارات المتعلقة بشئون الطلاب والمناهج والمعلمين وسير الدراسة دون أن يكون لأي من المعنين بالخدمة سواء الطلاب أو أولياء الأمور أو المجتمع أي حق في مناقشة هذه القرارات وإبداء آرائهم فيها، ففلسفة الحوكمة تقوم على تشجيع الاستخدام الأمثل للموارد بأكفأ الطرق الممكنة، وتحقيق التكامل والتناسق بين أهداف المؤسسة ووسائل تحقيقها، وتحقيق النزاهة في العمل وتعزيز المشاركة في اتخاذ القرارات بما يكفل نجاح العمل ورفع مستوى جودته، وإيجاد بيئة عمل حافزة للعاملين تساعدهم على تحقيق التميز المطلوب للمؤسسة التعليمية، وتدعيم الثقة والمصداقية بين العاملين في المؤسسة التعليمية، وتعد الحوكمة وسيلة استراتيجية وقائية تعمل على تشخيص المشكلات قبل وقوعها من خلال البحث عن الأسباب ونقاط الضعف ومن ثم وضع البرامج والحلول بدلا من التركيز على ملاحقة الفساد بعد حدوثه، وحل المشكلات قبل وقوعها، وهي أحد أهم مداخل تحقيق الجودة وتطوير المؤسسات التعليمية، فحسن الحوكمة هو علامة الجودة في أي مؤسسة ولاسيما المؤسسات التعليمية (محمد حسن، ٢٠١٩، ص ص ٣٤– ٣٥).

وبالتالي يأمل من الحوكمة كاستراتيجية تحويل الجامعات إلى فضاء ديمقراطي حر يخضع إلى الشفافية والمشاركة والمساءلة، ويتم فيه احترام القانون وسيادته، وتحقيق العدالة والإنصاف والكفاءة والفاعلية والاستخدام الأمثل للموارد والقدرات، مع المقدرة على التعامل مع القضايا الملحة أو الأزمات.

وحوكمة الجامعات تحدد الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعة وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها وتنفيذ ومتابعة خطتها الاستراتيجية وتوجهاتها العامة، ونظم إدارتها

وأساليب تقييم أداءها، وأساليب متابعة ودعم اتخاذ القرار بها، وكيفية تخصيص مواردها المالية وإدارة مواردها البشرية، وذلك وفق المعايير والأطر التي تناسب البيئة المحلية وتحكم عمل الجامعات (معتز خورشيد، محسن يوسف، ٢٠٠٩، ص ١٣).

والحوكمة (الحكم الرشيد) عكس الحكم السيئ الذي يعني عدم احترام حقوق الإنسان واستشراء الفساد ووجود حكومات غير منتجة، أما الحكم الجيد يعني الطريقة التي يتم من خلالها ممارسة السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للدولة، بما يعني حسن استغلال موارد الدولة لتحقيق التنمية فيها، وقدرة الحكومة على تخطيط السياسات المناسبة وتنفيذها بما يجذب مصادر جديدة للتمويل، وتتسم الإدارة بالفعالية والأمانة والإنصاف والشفافية والمساءلة، كما أن الغرض الأول للحوكمة يجب أن يكون ترقية التنمية المعيشية الإنسانية بحيث تقلص الفوارق في الدخل والمعيشة وفرص التعليم والصحة بين الجميع بدون حرمان الأجيال المقبلة من مستويات مشابهة من فرص تحسين المعيشة والأمن خاصة الفقراء (سليمة بنت حسين، ٢٠١٥، ص ص ١٩٩–٢٠٠).

وتتضمن منظومة حوكمة الجامعة على: منظومة من القيم داخل الجامعة، وأنظمة صناعة القرار، وسبل تخصيص الموارد، وتحديد المهام والأهداف، ونماذج السلطة وتسلسلها الهرمي، وعلاقات الجامعة بباقي المؤسسات الأكاديمية وبسوق العمل وبالمجتمع ككل، ويكمن التحدي أمام الجامعة في كيفية إيجاد أو تخطيط نظم للحوكمة بما يضمن التسيير الجيد للجامعة (علالي إيمان، ٢٠١٤/٢٠١٥، ص ٥٧).

وفي خضم هذه التحديات أصبح لزاما على الجامعات مراجعة وتطوير نظم إدارة مواردها وحوكمتها والبحث عن الرشادة فيها، وذلك لتحسين نواتجها وريادة مخرجاتها وتفعيل أداءها، فكان من الحتمية للجامعات انتهاج نظم الحوكمة ونشر ثقافتها وتطوير ممارساتها بهياكلها التنظيمية.

وترفع حوكمة الجامعات شعار: نحو رؤية جديدة للطالب الجامعي كمشارك وليس فقط كزبون أو مستهلك، وبالتالي ارتبط مفهوم حوكمة الجامعات بتلبية الحق في التعليم؛ بما يعني حق الطلاب في الحصول على تعليم عالي الجودة والمشاركة في جوانب الحوكمة المتعلقة بعملية التعلم الخاصة بهم ضمن المهمة التعليمية للجامعات.

ولما كانت الموارد المالية وما يرتبط بها من إفصاح وشفافية وتعظيم منافع ذوي المصالح تمثل أساسا لحوكمة التعليم الجامعي، وذلك من حيث مصادر الموارد واستخداماتها، وضرورة تنويع مصادر التمويل لأنشطة الجامعة، فقد ولىَّ عصر الاعتماد الكامل على الدولة وما تخصصه من اعتمادات لمواجهة نفقات الجامعة، وأصبحت إدارة الجامعة مسؤولة عن تنويع تلك المصادر وتنميتها، وضرورة حسن الاستفادة من الموارد وتوظيفها التوظيف السليم، الأمر الذي يعني تنفيذ كل الأنشطة الجامعية بأقل تكلفة ممكنة مع تقديم خدمات تحقق المعايير الموضوعة (معتز خرشيد، محسن يوسف، ٢٠٠٩، ص ٩٤)، ومن ثم كان من الضروري الاهتمام بحوكمة النفقات بالتعليم الجامعي.

إن من أبرز مجالات الحوكمة والتي تسهم في التنمية الإنسانية: حوكمة النفقات العامة، وتضم مسارات صنع القرار التي تؤثر مباشرة على نشاطات الدولة الاقتصادية، وهي الطريقة التي تباشر بها السلطة إدارة موارد الدولة الاقتصادية والاجتماعية بهدف تحقيق التنمية، وهي ذات تأثير كبير على القضايا الاجتماعية كالمساواة والفقر ونوعية الحياة، فالحكم الصالح هو الذي يعزز ويدعم ويصون رفاه الإنسان ويقوم على توسيع قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحرياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية لاسيما بالنسبة لأكثر أفراد المجتمع فقرا، وهو الذي يتسم بالمشاركة والشفافية والمساءلة ويكون فعالا ومنصفا ويعزز سيادة القانون، كما يكفل الحكم الصالح وضع الأسبقيات السياسية والاجتماعية والاقتصادية على أساس توافق آراء واسعة النطاق في المجتمع، تسمع فيه أصوات أكثر الفئات ضعفا وفقرا في صنع القرارات المرتبطة بتوزيع موارد التنمية (سليمة بنت حسين، ٢٠١٥، ص ص ٢٠١-٢٠٢).

وتتطلب حوكمة النفقات العامة تفعيل الرأي العام والسماح بالمشاركة في صنع القرارات، وتكريس الشفافية ومعالجة حالات تعارض المصالح وضياع المسؤوليات، وتقليل المخاطر والخسائر المتوقعة، كما أن حوكمة النفقات العامة يجب أن تكون موجهة نحو تحقيق التنمية البشرية والارتقاء بحياة الأفراد وليس فقط النمو الاقتصادي، وذلك بتناولها موضوعات مثل انتشار الفقر، والفروق الطبقية بين الأغنياء والفقراء وارتفاع معدلات البطالة، وتداعي الروابط الاجتماعية، ومشكلات البيئة، واحترام حقوق الإنسان، وحكم القانون، والديمقراطية، والتمتع بالحريات الأساسية، وفي سبيل تحقيق ذلك فإن التطورات يجب أن

تكون حريصة على مصلحة الأفراد مع عدم الاقتصار على التركيز على المخرجات، ذلك لأن عمليات التطوير تستغرق آجالا أطول من مجرد بدئها، فيجب أن يشعر الأفراد بأهمية هذه التحولات وقيمتها حتى يظلوا حريصين على إتمام عملية التحول (سليمة بنت حسين، ٢٠١٥، ص ص ٢٠٢–٢٠٣).

ومما سبق؛ فإن المال وملكيته هو أحد المقومات الخمس التي يعد حفظها وحمايتها أحد المقاصد الأساسية للشريعة الإسلامية، والمعنى الإجرائي لحوكمة النفقات بالتعليم الجامعي يشير إلى: الإدارة الرشيدة للنفقات وضبطها، بتحقيق النفع منها ومنع الفساد عنها، وحسن استغلال الموارد لتعظيم الفائدة والعائد منها، وحسن توظيفها والاستفادة منها بالحصول على أعلى فاعلية متوقعة، وتقليل هدر الموارد المالية، وتقليل الفساد الموجه إليها بالوصول لأقل كلفة متوقعة، وغلبة الصالح العام على المصالح الشخصية، وتأكيد الاستقلال المالي والاستقلالية في ممارسة العملية الأكاديمية، ودعم العمل المؤسسي (المؤسسية) في صياغة وتنفيذ النشاطات بشكل عام.

ثانيا: نظرية مجتمعات التعلم بالتعليم الجامعي

إن العالم القديم الذي تعود الإنسان على الحياة فيه تغير بسرعة تحت تأثير الثورة العلمية والتكنولوجية المعاصرة التي تقوم على محاور المعلوماتية والتقنيات الحيوية، وإحلال المواد، وتزايد تطبيقات المعرفة في مجالات الفضاء والتسليح، والإلكترونيات الدقيقة، والهندسة الوراثية، والطاقات المتجددة، والاتصال البشري، والتحكم في الإنتاج المادي، والإدارة العلمية، والالكترونيات الدقيقة، وزيادة معدلات الإنتاج في الصناعات المعرفية، والكيمياء الحيوية، والتكنولوجيا الحيوية، وتكنولوجيا النانو، ورصد الكائنات الحية الدقيقة وتحوير مكوناتها من أجل ابتكارات جديدة لتحسين صحة الإنسان أو استغلالها في الحروب البيولوجية، ففي العالم المعاصر تمثل المعرفة قوة ومنعة وعنصرا حاسما في تحديد نوعية الحياة التي يعيشها كل مجتمع في وقت السلم وفي احتمالات النصر والهزيمة في الحرب، وأصبحت النظم الاقتصادية ترتكز بشكل كبير على المعرفة، وقد نجم عن هذا التوجه العالمي نحو اقتصاد المعرفة تنام لدور العلم والتكنولوجيا وتزايد الاعتماد على موارد بشرية أكثر كفاءة وقدرة علمية (معتز خورشيد، محسن يوسف، ٢٠٠٩، ص ص ٦٨–٦٩).

وكشف فيروس كورونا المستجد الذي بدأ يجتاح العالم منذ ديسمبر ٢٠١٩(كوفيد ١٩)؛ أن المعركة هي معركة علم ومعرفة وقدرة على الإبداع والابتكار، فالفيصل ليس هو المال والثروات الطبيعية، ولكن هو القدرة على إنتاج المعرفة وتوظيفها من خلال تطبيقاتها التكنولوجية في التوصل إلى علاجات حديثة ووسائل متقدمة تحمي حياة الشعوب وبقائها، فالتقدم العلمي هو الملاذ نحو البقاء والحياة والنهوض والتنمية، فالتفاوت بين الدول يرجع إلى التفاوت في المخزون المعرفي والقدرة على تعظيم الاستفادة من هذا المخزون، فهناك دول تمتلك أدوات العلم ونواصيه تبحث وتبتكر وتقود، وهناك دول في موضع التبعية تجلس وتنتظر من يحن عليها بسر العلاج رغم امتلاكها المال الذي كانت تظن أنها بمقدرها وبعقلية الشراء تستطيع شراء أي شيء، فهذه الأزمة تكشف أين يجب أن تستثمر الدول وأولويات الإنفاق العام في القطاعات المختلفة بها، إنه الاستثمار ذو العائد الأفضل؛ إنه الاستثمار في تعليم البشر تعليما جيدا يساعدهم على الإبداع والابتكار وقيادة سفينة مجتمعاتهم الحائرة إلى شاطئ النهضة والتنمية والرقي.

لقد قام نموذج التعليم البنكي القديم على فرضية جون لوك التي نظرت إلى عقول الطلاب على أنها أوعية فارغة أو صفحات بيضاء، ودور المعلم هو ملئ هذه الأواني الفارغة بالمعلومات والمعارف، والمتعلم متلقي سلبي، بما جعل التفاعل بين المعلم والتلاميذ في اتجاه واحد، على حين أن النماذج الجديدة للتعلم تؤكد جميعها على فاعلية المتعلم، وأن دور المعلم هو دور الموجه والمرشد والمعاون للتلميذ على عملية التعلم.

ويعود تاريخ مجتمعات التعلم وجذوره الأولى إلى ما قدمه المربي الأمريكي جون ديوي من أساس ترتكز عليه مجتمعات التعلم اليوم؛ حيث دعا ديوي إلى التعليم التقدمي الذي يقوم على التعلم التجريبي لتنمية المهارات اللازمة لإنتاج المعرفة في المستقبل وحل المشكلات، ويعتمد التعليم التقدمي على مساهمة الطالب مع أقرانه ومعلميه، والتعلم من خلال الخبرة والاستقصاء، وتكامل المواد التدريسية معا.

وجون ديوي اهتم بشكل أساسي بالتعلم والتدريس خاصة التعلم المتمركز حول الطالب، حيث فرق بين التربية التقليدية والتربية التقدمية بأن التربية التقليدية كانت تستند إلى التشكيل من الخارج بينما التربية التقدمية تستند إلى التنمية من الداخل، وأكد أن المدرسة هي أحد المصادر المتعددة للطالب، وأن التربية عمليات استقصاء مفتوح النهايات

أكثر من كونها عمليات محددة، وضرورة ربط المواد الدراسية ببعضها البعض، وضرورة تقوية علاقة المعلم بالطالب، ودعم عمليات التفاعل والتعاون كمدخل للتربية (أسيل محمد، ٢٠١٨، ص ١٤٤).

وتعد مجتمعات التعلم ثورة على فلسفة المدارس التقليدية والتي تقوم على نموذج المصنع؛ حيث تسير العملية التعليمية وفق خط إنتاج، يمثل فيه المعلمون دور عمال المصنع، ويتبعون أنظمة موضوعة لهم، ويقتصر دور المدرسة على الإشراف، والطلبة هم المادة الخام التي تصنع وتأتي على شكل مخرجات للعملية التعليمية بعد الخضوع للاختبارات وحصولهم على الشهادات، والمدارس التي لا تزال تعمل بحسب هذه النظرية تعد غير قادرة على إعداد أجيال من الطلبة لتلبية متطلبات القرن الواحد والعشرين أو حتى تحقيق متطلبات المجتمعات المحلية، وبالتالي يواجه نموذج المدرسة كالمصنع النقد لأنه يرسخ ثقافة العمل الفردي والانعزالي، ولا يهيئ فرص التعلم المستمرة، ولا يتبنى المسؤولية الجماعية لتحقيق التعلم للجميع، ومن هذا المنطلق، برز مفهوم مجتمعات التعلم كفلسفة تعليمية ومشروع تطويري إصلاحي يتم التخطيط له من داخل المدرسة، مبني على رؤية المدرسة ورسالتها وطبيعة الإمكانات المادية والبشرية المتاحة وذلك من خلال العمل الجماعي المشترك، والتعاون الفعال بين الطلبة والمعلمين وإدارة المدرسة والمجتمع المحلي، وإن دور المدرسة في إعداد نوعية جيدة من الطلبة رهن بتغيير واقع هذه المدرسة التي تطبق نموذج المصنع إلى مدارس جديدة تطبق فلسفة مجتمعات التعلم الثرية (ألطاف فخري، ٢٠١٨، ص ص ٤١–٤٢).

كان المفهوم التقليدي القديم للتعليم تسود فيه سلبية المتعلم وافتقاده القدرة على التواصل والحوار مع الآخرين، وعلى حل ما يعترضه من مشكلات تعليمية وحياتية، لأنه يعتمد على الحفظ والتلقين كوسيلة للنجاح في حياته العلمية، وتتسم شخصيته بالجمود وضعف القدرة على الفهم والتحليل والنقد والإبداع، وضعف الرغبة في الاطلاع واختراق آفاق تعليمية جديدة، أو الطموح في تنمية وتحقيق ذاته والرقى بنفسه إلى مستويات أفضل، وذلك في ظل تربية تسودها أساليب تدريس سلطوية تؤدى إلى الكبت الفكري الذى يؤدى لترسيخ تربية الخضوع والخنوع والاستكانة والاستسلام لما يقال عن طريق الاستهلاك فقط للمعرفة، وتعانى البيئة التعليمية التعلمية من نقص المقومات المناسبة وضعف استخدام التقنيات

التعليمية الحديثة، وارتفاع الكثافة الطلابية، واستمرار اعتماد أساليب التقويم على الجوانب المعرفية التحصيلية القائمة على قياس الحفظ والتلقين (صلاح توفيق، هاني يونس، ٢٠٠٧، ص ص ٦٧–٦٨).

وبدأ نموذج التعلم القديم يتراجع مع ظهور الوسائط التكنولوجية في التعلم، ليتحول التركيز من المتعلم الفرد إلى المتعلمين في نطاق مجموعة اجتماعية تسمى مجتمع التعلم، فالمدرسون والآباء والزملاء ليسوا فقط مصادر مهمة للمعلومات ولكنهم أيضا معلمين ومتعلمين، ومن ثم أصبحت مجتمعات التعلم استراتيجية لإيجاد ثقافة التعلم والتفكير والبحث والنمو الجماعي المستمر، ودعم ذلك استراتيجيات التدريس الجديدة مثل التعلم النشط، والتعلم التعاوني، وفرق التعلم، والتعلم المتمركز حول المتعلم، ومن ثم أصبحت مجتمعات التعلم طريقة جديدة للتفكير تسمح للجميع بالعمل كفريق (سماح عبدالفتاح، ٢٠١٧، ص ص ٨٧–٨٨).

وبالتالي انطلقت فلسفة مجتمعات التعلم الثرية من النظريات التي ركزت على عملية التعلم النشط، مثل نظرية برونر (Bruner) التي افترضت أن كل فرد يمكن تعليمه أي موضوع في أي عمر من خلال إثراء البيئة المحيطة به حتى يمكن تنمية واستثمار طاقة الفرد إلى أقصى مدى ممكن حيث ينمو تفكير الفرد من خلال تفاعله مع بيئته، وأن كل إنسان له تصور خاص لرؤية العالم من حوله وتفسير هذه الرؤية لنفسه، وإذا فهم المعلم طريقة المتعلم في تصور عالمه فإنه يستطيع تعليمه أي موضوع، وينبغي إعطاء المتعلم دورا نشطا في تطوير المعلومات، وأن يكون قادرا على صياغة مشكلاته والبحث عن حلول بديلة بدلا من البحث عن إجابة واحدة فقط، ومن خلال ذلك ينمي كل فرد مفهومه عن نفسه وعن عالمه، فيتمحور التعليم حول التعلم بالاكتشاف وتنمية مهارات الاستقصاء بما يتيح له التفاعل بإيجابية مع بيئته الاجتماعية والفيزيقية ويهيئه للنمو، والتركيز على الاهتمام بمهارات الاستقصاء أكثر من الاهتمام بالحقائق ، حيث إذا فهم المتعلم بنية المعرفة فهذا الفهم يتيح له التقدم معتمدا على نفسه (نبيل جاد، ٢٠١٤، ص ص ١٦١– ١٦٢).

وتقوم نظرية مجتمعات التعلم على المبادئ الآتية: مبدأ التفاعل وتبادل الخبرات، مبدأ المشاركة الجماعية، ومبدأ التعلم البنائي، ومبدأ التعليم الحر والتخلص من التعليم البنكي، ومبدأ التشاركية والديناميكية في عملية التعلم، ومبدأ بناء بيئات تعلم فعالة ومستمرة ومليئة

بالنشاط، حيث تتمركز عملية التعلم حول المتعلم لأنه يقوم ببناء المعرفة من خلال تفاعله مع بيئة التعلم التي تتسم بالنشاط والتعاون، ومبدأ التعلم من خلال العمل والذي يتشكل من الخبرة الشخصية والتجارب الجماعية والخبرات التعاونية للمتعلمين، وهنا يجب التفكير في كيفية بناء مجتمعات التعلم في التعليم الجامعي المصري الذي يقوم نظامه على التنافس الفردي وليس الجماعي.

ولم يعد التحدي أمام جهود تحسين عملية التعليم والتعلم هو فقط تعليم الطالب كيف يصل للمعلومة بنفسه واكتسابها، إنما بناء المعرفة من خلال المشاركة والتعاون واكتساب عديد من المهارات الاجتماعية، ومهارات العمل مع الفريق، وظهور روح المنافسة، وتحسين العلاقات بين الطلاب، وتقاسم المشكلات والعمل على حلها، وتحسين التواصل واحترام الأفكار للحصول على المعرفة وإعادة تنظيمها، وإتاحة الحرية للمتعلمين بشكل أكبر في التعبير عن آرائهم والتجديد في الأفكار واكتشاف المعلومات وتحليلها وتقييمها، فهذه الخبرات التفاعلية مع الأقران ومع المعلمين لإنتاج المعرفة والمحتوى التعليمي تعطي ثمارا تعليمية أكثر فائدة من المحتوى المعروض ذاته، والذي ربما يمكن الحصول عليه من كتاب موجود على رف مكتبة ما، بينما المطلوب هو أن يوجد من يجيب عن أسئلة المتعلم، ويبادله خبراته، ويناقشه فيما أستشكل عليه بحيث يجب العمل على تحويل عملية التعليم والتعلم إلى عملية ممتعة للطلاب (نبيل جاد، ٢٠١٤، ص ص ٥٦٠،٤١٨).

وإذا كان التعلم عملية شخصية فإنها في الوقت ذاته عملية اجتماعية تنشأ عندما يتعاون الأفراد لتكوين تفاهمات ومعارف مشتركة، وكلما تزايدت روح الاهتمام والالتزام والمساندة في العلاقات بين هيئة التدريس والطلاب وبين الطلاب أنفسهم تزايدت إمكانية التعلم، وبالتالي يقع على الجامعة مسؤولية تربية كوادر قادرة على الاكتشاف والابتكار والاختراع، وتعزيز طرق وأساليب التفكير الابتكاري في أساليب التعليم والمناهج وطرق التقويم، وفي الأنشطة الطلابية، وترسيخ طرق حل المشكلات والتفكير التأملي النقدي وطرق الاكتشاف الموجه والإرشادي الحرفي معالجة القضايا العلمية والفكرية والمجتمعية المختلفة، وإفساح المجال للخيال وحرية الفكر والحكم والشعور لتنمو مواهبهم، والذهاب فيما وراء المعرفة المتاحة لتصبح قادرة على إنتاج المعرفة، فاختلاف الشخصيات والاستقلالية وروح

المبادرة والميل إلى التحدي وإثارة الأفكار الإبداعية في مواقف التفاعل الاجتماعي هي الضمانات التي تكفل الإبداعية والتجديد (أشرف السعيد، ٢٠٠٨، ص ص ٨٩–٩٠).

وتستند نظرية مجتمعات التعلم على أن المعرفة البنائية هي نتاج التفاعل الاجتماعي واستخدام مفردات ومكونات اللغة والتواصل، فالمعرفة تشاركية وليست فردية، والمعرفة لا يجب تلقيها بشكل سلبي، بل يجب أن تبنى بشكل نشط، كذلك فالتعلم البنائي عملية نشطة يعالج المتعلم المعلومات فيها بشكل ذو معنى، وتراكمية حيث يبني التعلم على المعرفة القبلية أو الخبرة السابقة، وتكاملية حيث يوسع المتعلم من المعرفة الجديدة ويربطها بالمعرفة الحالية، والتركيز على وجود حالة من النشاط الدائم ببيئة التعلم، كما تعتمد المعرفة من خلالها على التراكمية الناتجة من مساهمات ومشاركات المتعلمين كما هو متاح بالعناصر الرقمية للتعلم، كذلك فإنها تكاملية حيث تتيح للمتعلم توسيع معارفه من خلال ربط المعارف السابقة له بتلك المتجددة من خلال أدوات متنوعة كشبكات التواصل الاجتماعي، كذلك فإنها تأملية حيث تشجع المتعلم دائما على التفكير فيما يعرض عليه، وبالتالي إنتاج معارف جديدة بناء على هذا التفكير مما يجعل المتعلم يحقق أهداف التعلم بسهولة ويسر (نبيل جاد، ٢٠١٤، ص ص ٦١٢–٦١٣)؛ وهذا يعني أن هدف مجتمعات التعلم هو البحث عن المعنى الحقيقي للتعلم الفعال الذي يتناسب مع معايير القرن الحادي والعشرين ومتطلباته المعقدة والمتلاحقة.

وبنظرة تحليلية لمفهوم مجتمعات التعلم توجد عدة تعريفات له، فمجتمعات التعلم قد يختلف تفسيرها باختلاف السياق الذي توضع فيه؛ فيقصد أيضا بمجتمع التعلم:

– مجموعة من الأفراد يرتبطون بالعالم المحيط بهم يسودهم التفاعل، ويشتركون في ثلاث خصائص هي التفكير الإبداعي، والتعلم مدى الحياة، والتعلم التعاوني.

– مجموعة من الأفراد يرتبطون بوحدة متناغمة مثل أعضاء الأسرة الواحدة أو أعضاء الجماعات المتقاربة، حيث تصبح الأواصر بينهم قوية.

– مجتمع لديه قيادة تشاركية داعمة، ورؤية وقيم مشتركة، وعمل جماعي إبداعي، وظروف داعمة، وتبادل نتائج الممارسات الشخصية.

– هو مجموعة من الأفراد يعملون معا بروح الفريق وفق رؤية مشتركة ويستقصون مشكلات محددة تواجههم، ويتشاركون بما يتواصلوا إليه مع الأفراد الآخرين في المجتمع، وبذلك تنمى معارفهم ووعيهم، فهو مجتمع يتصف بقدرته على التنبؤ بالمشكلات المستقبلية وليس فقط

الاستجابة للمشكلات من خلال رد الفعل، وهو يبحث عن التحسين والتطوير بصفة مستمرة وليس الاستكانة والاستسلام لتراكمات الأداء السيئ، ويكافئ النمو والمبادرة والابتكار ويعززها، وليس فقط الاعتماد في حل المشكلات على المحاولة والخطأ، ويشجع الاستكشاف والمشاركة في المعلومات وليس التركيز على بنية هرمية وأقسام منفصلة (سهام نجم، ٢٠١٧، ص ص ١٧٣–١٧٤).

– هو مجتمع يكامل أفراده بين المجال العلمي والاجتماعي والمادي والأخلاقي بهدف الارتقاء بمستوى الأداء من خلال انشغال أفراده في أنشطة التعلم واستخدام التكنولوجيا المتطورة في عمليات التعلم، والإخلاص وتحمل المسؤولية والإحساس بالعمل الجماعي وروح الفريق واتباع القواعد والأنظمة الميسرة للعمل، وتبني طرق الحوار والتفكير والنقد لحل المشكلات، والعمل الدائم على جذب مؤيدين جدد من خلال الانفتاح على الآخرين.

– هو مجتمع يقوم على تبني قواعد وأفكار يشارك فيها التلاميذ والمعلمون (أسيل محمد، ٢٠١٨، ص ١٤٥).

إذن من خصائص مجتمعات التعلم: الاعتراف بالتعلم كنشاط مستمر طوال الحياة، وتحمل المتعلمين المسؤولية عن تقدمهم التعليمي، وإجراء التقويم بهدف تأكيد التقدم بدلا من إقرار الفشل، والتسليم بالكفاءة، والمقدرة الشخصية، والقيم المشتركة، وروح الفريق نحو السعي للمعرفة، والتعلم كمشاركة بين الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور وأصحاب الأعمال والمجتمع من خلال عملهم وتعاونهم مع بعضهم البعض (إريك دي كورت، ليفين فيرشافيل،٢٠٠٢، ص ٦٥١).

وعليه يمكن القول: تستند نظرية مجتمعات التعلم الثرية على خصائص النموذج المعاصر في التربية؛ وعندما اندمج مصطلحي مجتمع وتعلم معا كان الناتج هو مفهوم تربوي حديث ذو قيمة في تجويد التعليم، وهو مجتمع التعلم؛ وتقوم فلسفته على توفير فرص للتعلم الفعال بهدف تحقيق النتائج المرجوة من توسيع قدرات الطلاب وإمكاناتهم.

ويُلخص ذلك في أن مفهوم مجتمع التعلم يتضمن على عناصر: العمل الفريقي، وثقافة التعاون، والاستقصاء الناقد، والتفكر، والتعلم المستمر، والتركيز على تعلم الطلاب، ويضم مجتمع التعلم مجموعة من الأفراد تربطهم مصالح مشتركة، ويعمل المربون في هذا المجتمع على إيجاد بيئة تعزز التعاون المتبادل والدعم الانفعالي والنمو الشخصي أثناء عمل

الأفراد معا لتحقق ما لا يستطيعون تحقيقه منفردين، كما أن الأشخاص الأكثر نجاحا في أي مجال هم الذين يتطلعون إلى خارج مجالهم الضيق للحصول على رؤى وأفكار جديدة (حسين بن قاسم، ٢٠١٦، ص ص ١٤–١٥).

وهذا يؤكد أن مجتمع التعلم كبحث جماعي عن المعرفة الجديدة يتطلب مراجعة كثافة الفصول وحجم المدرسة، وبناء اتجاهات إيجابية ومواجهة مشكلة العزلة من خلال إيجاد فرص التفاعل بين الأعضاء وتطوير الممارسات الاستقصائية، والمشاركة الواسعة في الرؤية والإحساس المشترك بالأهداف والاحترام المتبادل.

ومجتمعات التعلم هي مجموعة من البرامج التي يتم تنفيذها عادة على المستوى الجماعي، وتجمع بين مجموعات من المتعلمين معا لتحقيق أهداف مشتركة حول موضوع محدد وزيادة التفاعل والتعاون مع الأقران وأعضاء هيئة التدريس داخل وخارج الفصول الدراسية، وتستخدم تقنيات التعلم النشط، وتسهم مجتمعات التعلم في تحقيق الطلاب لمجموعة واسعة من النتائج الأكاديمية والاجتماعية المهمة للخريجين، وذلك بإنشاء بيئات أكثر قوة للتعلم، والدمج بين العديد من التخصصات لمعالجة موضوع أو مشكلة معينة، ومزج الأدوار الاجتماعية والأكاديمية للطلاب وأقرانهم وأعضاء هيئة التدريس بما في ذلك تعزيز فرص الاتصال الرسمي وغير الرسمي، وتدريب أعضاء هيئة التدريس بما يتوافق مع التعلم النشط، وتطوير الأنشطة والمناهج الدراسية، والتركيز على التعلم التعاوني الذي يركز على المشكلات، كما يتضمن خبرات التعلم خارج الفصل مثل فرص التعلم أثناء الخدمة وتتبع حل المشكلات المجتمعية، والتدريب في مكان العمل، والمشاركة في الأحداث الثقافية ذات الصلة.

(Neil J. Salkind, 2008, pp: 580–581)

وتدور مجتمعات التعلم حول متعلمين يشاركون في عمليات التعلم، وحول قائد وشركاء في قيادة مجتمع التعلم، ويشتركون جميعا في رؤية طموحة لبيئة تعلم يعملون على تشكيلها، ويعملون معا في تصميم خريطة طريق لرحلة تعلمهم في وجود حالة من الحوار والتفاعل والتعلم المستمر، وإشراك المتعلم بطريقة نشطة في التعليم، ووجود شعور عام بالاستقلالية والتميز، وانتشار ثقافة العمل الجماعي التشاركي، وإنتاج المعرفة ونشرها وتبادلها، والتنمية المهنية المستدامة للمعلمين والعاملين، والبحث عن التحسين والتطوير بصفة مستمرة، وتقاسم السلطة وتحمل المسؤولية، والقدرة على التنبؤ بالمشكلات المستقبلية،

وإعادة النظر في طرق التقويم المتبعة، والعمل على تطوير البيئات التعليمية وجعلها عامرة بالمثيرات لتحقيق التفاعل البناء في عمليات التعلم، والتأكيد على بناء علاقات تفاعلية تحقق التكامل والتشاركية لتحقيق أهداف مجتمعات التعلم، وتحسين تعلم جميع أفراد المجتمع المدرس، وإيجاد بيئة عمل منسجمة لتحسين الأداء وإعداد المتعلمين للأفضل دائما (عبدالرحمن عامر، ٢٠١٤، ص ص ٢٣٧–٢٣٨).

ونشأ مفهوم مجتمع التعلم بالتعليم الجامعي لوجوب الانتقال من الوظائف التقليدية للتعليم العالي إلى وظائف جديدة ومطورة تصب في عملية بناء مجتمعات المعرفة من ناحية، كما يستفيد التعليم العالي من وجوده بمجتمعات معلومات ذكية من ناحية أخرى، فكانت الوظائف التقليدية متمحورة حو إتاحة المعارف ونقلها، والبحث والتطوير، والتعليم والتدريب، والتعاون مع المجتمع المحيط بمؤسسات التعليم، وملاقاة احتياجات الإنتاج من قوة العمل وحل مشكلات فنية وفكرية، ولكن لما تقدمه وتحتاجه الثورات العلمية والحضارية الأحدث في الحاجة لأنموذج فكري جديد لحقبة جديدة تلي الصناعة والحداثة، ولعقل جديد لعالم جديد في تفاصيله، والاتصال البشري عبر عالم تقلص المسافة واختصار الزمن، لنقلة كيفية جديدة في تاريخ البشر، نقلة نحو كون الثروات الجديدة تأتي من المعلومات كثيفة المعرفة العلمية أكثر من كونها تأتي من استغلال لموارد طبيعية، والبحث عن تلبية التعليم العالي للاحتياجات البحثية والمعلوماتية للمجتمعات الحديثة لتكون قوية، وكذلك البحث عن حلول جديدة لتمويل التعليم العالي وأدواره الحديثة والمتقدمة، ومن الآن يتحمل التعليم العالي مسؤولية مواكبة التطورات العلمية التقنية الجديدة، وإعداد منتجي ومطوري المعرفة شديدة التكامل وذوي العقلية الأكثر تعقيدا، والمساهمة في تفادي الفقر والبؤس الإنساني، وإيجاد عالم أفضل، ومن ثم البحث عن ملامح أخرى للتعليم العالي الذي تريده الأجيال الجديدة من البشر بما يسهم في تحقيق سعادتهم وتقدم مجتمعهم وحصانة أمنه الوطني (علي إسماعيل، ٢٠٠٥، ص ص ٥٧–٥٩).

وبذلك تعد نظرية مجتمعات التعلم من المداخل التربوية الحديثة التي تساعد في تطوير أداء المؤسسات التعليمية وتحسين المناخ وإيجاد بيئة داعمة ومحفزة لعملية التعلم، ولذلك تعتمد عليه كثير من الدول لتطوير الأداء المهني والفني وتحسين بيئة العمل داخل مؤسساتها التعليمية بهدف تحقيق أهدافها وحصولها على منتج تعليمي يتوافر فيه

المواصفات والشروط اللازمة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المنشودة (أحمد جمعة وآخرون، ٢٠١٨، ص ٣).

وتقوم مجتمعات التعلم على مفهوم التفكر الذى يعنى بمراجعة وإعادة النظر في أبسط الممارسات والبعد عن نمطية العمل والروتين المعتاد، فمجتمعات التعلم هي مجتمعات تبحث باستمرار عن التحسين والتطوير من خلال تعزيز وتشجيع النمو والمبادرة والابتكار والبحث والاستقصاء والمشاركة والعمل الجماعي لكى تحقق ما تسعى إليه من تحسين وتطوير وتهتم بما يدور حولها في العالم الخارجي بما يمكنها من التنبؤ بالمشكلات المستقبلية، ومن ثم يؤكد مفهوم مجتمعات التعلم على انفتاح الذهن والمسؤولية والالتزام والشراكة والتعلم القائم على المخرجات (هالة عبدالمنعم، ٢٠١٢، ص ١٨٧).

ويبدو أن الفرص والتهديدات التي تواجه الأجيال القادمة تزداد تعقيدا مع مرور كل يوم، ومن ثم ستظل مجتمعات التعلم سمة دائمة على المشهد التعليمي لسنوات قادمة، ولكن تنفيذ وتطوير مجتمعات التعلم ليست بسيطة (Neil J. Salkind, 2008, pp: 580–584).

ثالثا: الفاعلية المتوقعة من الاستثمار في بناء مجتمعات التعلم كمدخل لحوكمة النفقات بالتعليم الجامعي المصري

يمكن رصد مؤشرات حوكمة النفقات بالتعليم الجامعي، والتي تعكس متطلباتها وتكلفتها، في أن:

- **تتوافق مخرجات الجامعات مع أهدافها**
- **تستثمر الجامعات جميع مواردها المالية والبشرية والتقنية لتحقيق أهدافها**
- **تصب نتائج قرارات المؤسسة في اتجاه تحقيق الأهداف المرجوة بأقل تكلفة وجهد متوقع**
- **تسعى الجامعات لتحقيق أهدافها بأقل تكلفة ووقت وجهد**
- **توفر الجامعات توازنا في الهيكل التنظيمي بين الصلاحيات والسلطات لكل وظيفة**
- **تحرز تصنيف متقدم في المؤشرات العالمية للتحصيل التعليمي**
- **تتبنى مناهج تعليمية متطورة تركز على المهارات**
- **تلبي متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل**
- **تسد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل**

- تطور المواهب وتبني الشخصية لأعضاء الجامعة من عاملين وطلاب
- تطور المعايير الوظيفية الخاصة بكل مسار تعليمي
- ترصد المسيرة الدراسية للطلاب
- تنمي بيئة تعليمية محفزة للإبداع والابتكار
- ترسخ القيم الإيجابية لدى أفراد المجتمع الجامعي
- تنوع مصادر تمويل مبتكرة وتحسن الكفاءة المالية لقطاع التعليم
- تُحسن إدارة أوقاف الجامعات
- تعمل على إيجاد توازن بين الميزانية والاستثمار الأمثل للموارد
- تعزز المشاركة مع القطاع الخاص
- تنمي روح التطوع لدى أعضاء المجتمع الجامعي
- تحقق الإدارة الفعالة لجهود المتطوعين وحسن توجيهها وتوظيفها والاستفادة منها
- توفر مؤشرات لقياس الفاعلية: عادية وإلكترونية
- تحلل المؤشرات باستمرار
- توفر معايير واضحة للحصول على الترقيات
- تتسم معايير تقييم الأداء بالعدل والموضوعية
- توفر الجامعات وصفا واضحا لواجبات وصلاحيات كل وظيفة
- توفر الجامعة نظام مكافآت واضحا لجميع العاملين بها
- توجد حوافز مادية مجزية للمتميزين
- تمنح الجامعة منسوبيها المجال لتطوير مهاراتهم وقدراتهم
- توفر الجامعة دورات تدريبية لجميع أعضاء الهية الإدارية لتطوير مهاراتهم الإدارية
- تعمل الجامعة بروح الفريق والعمل التعاوني
- توفر الجامعة وصف دقيق لمهام كل وظيفة
- تضمن العمل الجاد لتدبير موارد تمويل إضافية وتعدد مصادر الدخل
- تحد من النفقات غير الضرورية
- تسعى الجامعة إلى استقطاب الكفاءات الأكاديمية والإدارية في جميع المستويات (الجوهرة بنت سليمان، ٢٠١٧، ص ص ١٥٠–١٥١).

ويظهر إجمال منظومة حوكمة (إدارة) النفقات في ثلاثة أبعاد: المدخلات والعمليات والمخرجات (النتائج)؛ وهذه الأبعاد تشمل تسعة مبادئ (مؤشرات) للحكم؛ حيث تشمل المدخلات: وجود رؤية استراتيجية تضمن وجود رسالة مهمة واضحة يسهل فهمها، ورؤية وغايات وأهداف، ومشاركة مستخدمي الخدمة في عمليات صنع القرار ومراقبة عمليات تقديم الخدمة، والتنسيق بين الجهود، وتشمل العمليات: الشفافية، والمساءلة أو المحاسبية، وتشمل النتائج: الكفاءة والفاعلية في النفقات بأن يؤدي كل شلن يتم إنفاقه إلى النتائج المستهدفة المقصودة وأن هناك قيمة مقابل المال، ومن ثم يجب استخدام الموارد على النحو الأمثل لتحقيق الأهداف المحددة، ويهدف تقييم الكفاءة والفاعلية في إدارة النفقات بشكل رئيس إلى تحديد مدى ملاءمة الممارسات والعمليات التي تميز تخصيص الموارد واستخدامها، والسيطرة على الفساد بشدة، والمسؤولية، والعدالة في توصيل الخدمة بفعالية.

(Emmanuel Keith Kisaame et.al ,2019,pp:10-11,19)

هذا، ويتضح تفصيل مؤشرات حوكمة النفقات في: (سليمة بنت حسين، ٢٠١٥، ص ص ١٨٨– ١٩١)

***– الشفافية: بما يعني ان القرارات المتخذة وتنفيذها تتم بطريقة تتبع القواعد واللوائح، ودعم حرية الوصول إلى المعلومة مجانا، وحرية الإفصاح عنها، والوصول إليها بشكل مباشر لأولئك الذين سيتأثرون بهذه القرارات وتنفيذها، وتتحقق الشفافية عندما تترسخ حرية التعبير، لذا يجب: وجود تقارير دورية منتظمة عن أنشطة كل مؤسسات الدولة تكون قاعدة بيانات ومعلومات، ومصادر إعلام دقيقة، ونشر ميزانية الحكومة والمؤسسات، ووضوح أسس اتخاذ القرار لدى صانعيه، وسهولة الحصول على الإحصائيات عن مختلف الأنشطة في الحكومة والمؤسسات والشركات، ووجود آليات متعددة للتعبير عن الرأي بحرية.**

***– المساءلة: وتشير إلى وجود طرق وأساليب مقننة ومؤسسية تمكن من مساءلة كل شخص مسؤول ومراقبة أعماله في إدارة الشؤون العامة مع إمكانية إقالته ومحاكمته إذا تجاوز أو أخل بالقوانين وبثقة الناس، وتكون هذه المساءلة مضمونة بحكم القانون ومتحققة بوجود قضاء مستقل ومحايد، ولا تقتصر المساءلة على العقاب ولكن الثواب أيضا؛ وذلك من خلال وجود حوافز لتشجع المسؤولين على أداء مهامهم بإخلاص وفعالية وأمانة، وهناك نوعين من المساءلة هما: المساءلة الوظيفية وتنصب على طبيعة استخدام الموارد المادية والبشرية**

المتاحة داخل الإدارة أو المؤسسة والآثار المباشرة على البيئة التي تباشر المؤسسة عملها فيها، والمساءلة الاستراتيجية وتنصب على الآثار بعيدة المدى للمؤسسة على البيئة وقدرتها على تحسين جودة الحياة لأعضائها.

*– **المشاركة الفعالة**: وتعني تجاوز الفجوة القائمة بين القيادة والجمهور، وإبداع أشكال جديدة لممارسة السلطة لا تقوم على مبدأ الإنابة والمشاركة الشكلية، بل مشاركة الجماعة في صنع القرار وتنفيذه، وتقوم علاقة المشاركة على أسس محددة منها: وجود دولة قانون ومؤسسات راسخة ومجتمع مدني ناضج، وتوافر القناعة الكاملة بأن المشاركة حق كل الأطراف وليست منحة أو هبة من الدولة، وامتلاك كل طرف لاستراتيجية تنموية محددة ومستقرة، ووجود أرضية التقاء مشتركة بين الأطراف، وقبولهم لفكرة المشاركة والتكامل والتفاعل، وإرساء مناخ ديمقراطي حقيقي وسيادة القانون، وسيادة علاقة المشاركة في كافة المستويات بداية من صنع السياسات إلى تصميم البرامج واتخاذ القرارات، وتهيئة البيئة والتنفيذ.

*– **التمكين**: ويهدف إلى تعزيز قدرات الأفراد أو الجماعات لطرح خيارات معينة، وتحويلها إلى إجراءات أو سياسات تهدف لرفع الكفاءة والنزاهة التنظيمية لمؤسسة أو تنظيم ما، وهو ما يمكن تحقيقها من خلال إزالة كل العقبات التي تعيق عملية التمكين سواء أكانت قانونية أو تشريعية أو اجتماعية، مع تبني سياسات وإجراءات وتشريعات وإقامة هياكل ومؤسسات تساعد في القضاء على مظاهر الإقصاء والتهميش، ويجب أن يرافق مبدأ التمكين عناصر أخرى داعمة مثل النزاهة والشفافية والمساءلة، ومن مؤشرات مبدأ التمكين: تقسيم العمل داخل المؤسسة على جميع الأفراد دون تمييز، وتعدد فرص مشاركة الأطراف المعنية في أنشطة المؤسسة أو الإدارة المعنية، ووجود رسالة وأهداف واضحة للمؤسسة.

*– **الإدارة المالية**: وتعد من أهم القضايا المرتبطة بالحوكمة بل ومن أسباب تشكلها، إذ إن الحوكمة بالأساس نتاج سياسات تستهدف التحقق من سلامة الإنفاق، وقد تزايد الاهتمام بالإدارة المالية مع بروز مفهوم الشفافية والمحاسبية، الأمر الذي جعل من الإنفاق الحكومي محل اهتمام ومتابعة أفراد المجتمع، ومن أهم المؤشرات التي يمكن أن تحكم عمل مبدأ الإدارة المالية: وجود مصادر تمويل متعددة للمؤسسة، وجود خطط لتطوير الموارد المالية للمؤسسة، تقويم فعالية أنشطة المؤسسة في ضوء التكاليف المنصرفة، تناسب حجم الإنفاق مع أنشطة

المؤسسة، وبالتالي تتعلق الإدارة المالية بإدارة التكاليف والمصاريف الخاصة بالمؤسسة، ومصادر تمويلها وأوجه الإنفاق.

*– **حكم القانون:** ويعني سيادة القانون وإعمال القاعدة القانونية نفسها في الحالات المتماثلة، وهو ما يتم عبر المساءلة أمام القانون، ووجود بنية قانونية مستقرة مع وجود حكم قضائي مستقل لإعلاء الديمقراطية وتطبيق مبادئ الحوكمة وحقوق الإنسان، ويجب أن تتسم الأطر القانونية بالعدالة، ومن أهم المؤشرات التي تحكم عمل مبدأ حكم القانون: وجود قاعدة قانونية أو قانون مكتوب أو قواعد ثابتة ومدى القناعة بعدالة هذه القواعد، ونشر القانون بطريق تضمن وصوله إلى علم الأفراد الذين يطبق عليهم، ووجود آليات لحل المنازعات وضمان المساواة في استخدام هذه الآليات بين الأعضاء.

*– **رشادة اتخاذ القرار:** ويتعلق الأمر هنا بمدى خضوع عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة لقواعد وإجراءات عقلانية وموضوعية، ومن مؤشرات عملية رشادة اتخاذ القرار: تلبية موضوع القرار لحاجات المؤسسة والمجتمع، وإشراك الخبراء في موضوع القرار وإمكانية تعديله، ووجود نقاش عام يسبق عملية اتخاذ القرار، ووجود دراسات حول نفقة وتكلفة بدائل القرار المختلفة.

*– **فعالية المؤسسات:** وتعني قدرة المؤسسة على استخدام مواردها وإمكاناتها المختلفة لتحقيق أهدافها المحددة، ومن مؤشرات مبدأ الفعالية: تحديد أهداف قصيرة وطويلة المدى وتقييم أداء الأفراد في تحقيق الأهداف، وبلوغ الأهداف في الوقت المحدد وتعاون جميع الأفراد لتحقيقها، واستخدام الموارد البشرية والمادية بكفاءة.

ولكن هناك ضعف في مؤشرات منظومة حوكمة النفقات بالتعليم الجامعي المصري مما يستلزم الاستثمار في بناء مجتمعات التعلم لتلبية هذه المؤشرات وتحسينها كما يتضح فيما يأتي:

البعد الأول: المدخلات

ويضم مؤشرات: وجود رؤية استراتيجية تضمن وجود رسالة مهمة واضحة يسهل فهمها، ورؤية وغايات وأهداف، ومشاركة مستخدمي الخدمة في عمليات صنع القرار ومراقبة عمليات تقديم الخدمة، والتنسيق بين الجهود:

١ – وجود رسالة واضحة ورؤية وغايات وأهداف وقيم حاكمة:

تتطلب حوكمة النفقات الجامعية سلامة توجهات الجامعة، وجودة قراراتها، ونزاهة سلوكيات أفرادها من خلال مجموعة من القوانين والأنظمة التي تكفل تطبيق مبادئ: الاستقلالية، والحرية الأكاديمية، والمشاركة في صناعة القرار، والشفافية، والمساءلة الإدارية والأكاديمية مما يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية والأكاديمية، وديمقراطية الحياة الجامعية، وتحسين جودة المدخلات والعمليات والمخرجات الجامعية بما يضمن أحسن استغلال موارد الجامعة، والتسيير العقلاني للموارد المالية والمادية والبشرية المحدودة، وتحقيق المساواة والعدالة في تلبية حقوق جميع أصحاب المصلحة من طلاب وعاملين وأعضاء هيئة تدريس وجميع المستفيدين من وجود الجامعة كالمجتمع المدني، وزيادة كفاءة الجامعة وفاعليتها من خلال إيجاد بيئة عمل صحية (جفطة سناء، ٢٠١٦/٢٠١٧، ص ص ٢٣،٢٥).

ومن مؤشرات حوكمة النفقات ومتطلباتها: السيطرة على الفساد، وذلك بالتحول من المكاسب الخاصة إلى العامة (Arusha Cooray,2009, P.406).

وعليه تتطلب الحوكمة تغليب الصالح العام على الصالح الخاص، ولكن فيما يخص حال الجامعة المصرية يمكن القول أن غياب الرسالة والرؤية الواضحة يؤدي إلى استمرار الوضع القائم والذي له رابحين ربحا خاصا ومستفيدين من اعتماد التعليم الجامعي على كتاب جامعي أوحد هو مصدر المعلومة للطالب في شكل مذكرات تركز على الحفظ والاستظهار ويندر معها فرص البحث والاستقصاء، فقد يربح عضو هيئة التدريس من الوضع القائم ربحا ماليا، ولكن يخسر الطالب مهارات مهمة له في عصر المعرفة.

إن التعليم العالي في مصر يواجه تحديات محلية وداخلية تجعله أبعد ما يكون عن دور الفاعل في تأسيس مجتمع المعرفة، حيث يعاني من المشكلات والقصور في جميع مناحي منظومته؛ حيث يجد نفسه في أزمة تتمثل في مقدار الثقة في كفاءته الداخلية وفاعليته الخارجية، وضعف قدرته على تلبية الطلب الاجتماعي على تعليم متميز، حيث تتسم مؤسساته بالنمطية والبطء الذي يجعلها مقصرة في القيام بوظائفها في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتلبية احتياجات السوق التنافسي، حيث البقاء فيه للأسرع في امتلاك المعرفة المبدعة وتوزيعها، وضعف اهتمامها بصناعة المستقبل، مما يجعل التعليم العالي المصري غير قادر على مواجهة تلك التحديات باقتدار، وغير مؤهل لبناء مجتمع معرفة

حقيقي، وهذا يستلزم السعي للانتقال بمنظومة التعليم العالي من وضعية هزيلة غير معتقد في نجاحتها وكفاءتها إلى منظومة تطمح إلى ترسيخ دعائم مجتمع المعرفة واستنبات مؤهلات الإبداع والابتكار التي تضمن صيانته وتجدده على الدوام داخل بيئة التعليم والبحث (أشرف السعيد، ٢٠٠٨، ص ٨).

إن الأساس في إنشاء جامعة: أن تتأسس على مشروع علمي ثقافي يسهم في تثقيف وتنوير قوى التقدم والتنمية، فالجامعات الناضجة قامت على هذه الأسس التي تجعل من الجامعات مشروعات لتطوير المجتمع وليس مشروعات بغرض الربح الخاص، ولكن الأوضاع التي يعاني منها الطلبة بالجامعات المصرية عند خروجهم إلى سوق العمل نتيجة عدم التكافؤ بين المهارات التي تعلموها في الجامعة واحتياجات سوق العمل في عصر يتسم بالديناميكية وسرعة التغيير فرضت على الطلاب حالة من اليأس مما جعلهم عاجزين عن استيعاب هذا التناقض، فهم لا يطلبون من الجامعة أكثر من الشهادة، أما الانخراط في سوق العمل فله متطلبات أخرى يبحثون عنها خارج الجامعة، ويعد هذا الوضع أحد أسباب رفض الطلاب للمنظومة التعليمية القائمة والذي يؤدي استمراره إلى تراكم آثاره السلبية على الجامعة، أما أعضاء هيئة التدريس فقد حدث تحول شديد في أوضاعهم مما أثر سلبيا عليهم، حيث أصبحت ظروف العمل غير مناسبة من حيث التدريس وفعاليات العمل وظروف البيئة في مجالات البحث العلمي، مما أوجد في النهاية نوعا من اللامبالاة وفقد الروح المعنوية، مما انعكس في بروز ظواهر سلبية كانشغال عضو هيئة التدريس بتوزيع الكتاب الجامعي والتوسع في الدروس الخصوصية، وكانت النتيجة أن العملية التعليمية بمعناها التعليمي والتربوي الحقيقي أصبحت تعاني من أوجه قصور متعددة (معتز خورشيد، محسن يوسف، ٢٠٠٩، ص ١٣٢).

وهنا يتوقع من مجتمعات التعلم توفير بيئة خصبة للتعلم الاجتماعي والتعاوني، والتغلب على مشكلة الكتاب الجامعي كمذكرة للطلاب وكمصدر أوحد للمعلومة يسترجع الطالب معلوماتها في الامتحان ثم تلقى جانبا بعد الامتحان، ومصروفات وهدر في النفقات في طباعة مذكرات يشتريها الطلاب مما يخالف فلسفة نشأة الجامعة المصرية باستهدافها تغيير الفكر وتعليم التفكير الحر والنقدي، مما يتطلب تبني فلسفة الاستثمار في مجتمعات التعلم الثرية كمدخل لحوكمة النفقات بالتعليم الجامعي المصري.

ويمكن من خلال بناء مجتمعات التعلم تلبية مؤشر وجود رسالة واضحة ورؤية وغايات وأهداف وقيم حاكمة للجامعة، حيث تتصف مجتمعات التعلم بمجموعة من المبادئ أو الخصائص تعطي لمجتمع التعلم شكلا خاصا ومميزا؛ ويأتي ضمن هذه الخصائص وجود رسالة ورؤية وقيم مشتركة؛ فمن حيث الرؤية والقيم المشتركة فإن أهم ما يميز مجتمع التعلم هو الالتزام الجماعي بمبادئ إرشادية تحدد بوضوح ما يعتقد فيه أعضاء المؤسسة التعليمية، وما يسعون إلى تحقيقه، وتكون هذه المبادئ مجسدة في عقولهم وقلوبهم، وتمثل الرؤية والقيم المشتركة البوصلة التي تدور حولها مجتمعات التعلم، إذ إنها توجه كل قرار تتخذه وكل عمل تقوم به، ولذلك فإن تدوين الرؤية والقيم المشتركة لابد وأن تكون من أوائل الخطوات التي ينبغي اتخاذها عندما تؤسس لمجتمعات التعلم، ومن المرجح بدرجة أكبر أن تنجح مجتمعات التعلم عندما يتفق قادتها على قيمها الأساسية، ويتشاطرون رؤية قوية حول التغيير وتكون لهم رسالة محددة بوضوح (حسين بن قاسم، ٢٠١٦، ص ص ١٦–١٧).

والرؤية تتمثل في: جامعة آمنة يسودها التعاون بين منسوبيها الذين يملكون خبرات متميزة ويقومون بممارسات نوعية ويحملون توقعات عالية من الطلاب وملتزمون بتعلم جميع الطلاب.

والقيم تتمثل في: الإيمان بقدرة جميع الطلاب على التعلم، والقناعة بالتعاون، والزمالة، والشعور بالمسؤولية تجاه المجتمع عن تعلم الطلاب وأن الجامعة مستأمنة عليهم.

والأهداف تتمحور حول توفير بيئة آمنة ماديا ومعنويا، وتدريب الأفراد على تصميم فرص تعلم متنوعة، وتشكيل مجتمعات تعلم لتبادل الخبرات وتحديد الممارسات الناجحة (أسيل محمد، ٢٠١٨، ص ص ١٤٦–١٤٧).

٢ – مشاركة مستقبلي الخدمة في عمليات صنع القرار ومراقبة عمليات تقديم الخدمة

من مؤشرات حوكمة النفقات ومتطلباتها: المشاركة، وتعني أن يستطيع مواطنو الدولة المشاركة في صنع القرار (Arusha Cooray,2009, P.406).

وذلك إذ يتطلب الحكم الرشيد تأكيد المشاركة والشفافية والمساءلة والكفاءة في الاستخدام الأمثل للموارد، بالإضافة إلى استناده إلى قواعد العدالة والإنصاف وسيادة القانون، فالحكم الجيد يتأسس على محاربة الفساد والمحسوبية والبيروقراطية وسوء الإدارة، ولذلك تعد الحوكمة آلية فعالة يستند عليها لممارسة الشفافية والمساءلة، الأمر الذي سيمكن الدول من

تطبيقها للحوكمة من حسن الاستفادة من مواردها المالية بفعالية لتحقيق الهدف المتمثل في خفض الفقر وتحقيق التنمية (نائل موسى، ٢٠١٩، ص ٦).

وتتطلب الحوكمة تحقيق النزاهة والحيادية لجميع العاملين في المؤسسة، ومحاربة الفساد الداخلي، ومحاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها، ورفع مستويات الأداء وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية، وتحسين أجواء العمل، وزيادة الثقة بالمؤسسة من خلال الشفافية والوضوح، ومحاولة تحقيق الجودة والتميز في الأداء الجامعي، وتحقيق أهداف الجامعة بأفضل السبل الممكنة، وترسيخ استقلالية الجامعة، والكشف عن أوجه القصور في الأداء وضعف المخرجات، وضمان التوازن بين المسؤوليات الاستراتيجية بعيدة المدى والمسؤوليات التشغيلية قصيرة المدى للجامعات، وتعزيز القدرة التنافسية وتجنب الفساد المالي والإداري للجامعات، وتحسين الممارسات المالية والإدارية، وضمان موارد الجامعة والاستثمار الأمثل لها، مع ضمان حقوق ومصالح العاملين من الهيئتين الإدارية والأكاديمية دون تمييز، ودعم الرقابة الداخلية بالجامعات، وتحقيق فاعلية المراجعة الخارجية لمجالات عمل الجامعات، وتعني الحوكمة وجود نظام رقابة وإشراف ذاتي والذي يؤدي إلى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات وبالتالي حسن الإدارة وضمان حقوق العاملين وذلك يحقق رضا المجتمع عن الجامعات وأداءها (نورة بنت منيع، تهاني بنت محمد، ٢٠١٧، ص ١٣، ص١٥).

وحوكمة المؤسسات تتطلب التعاون والتكامل ومساندة كل طرف للأخر: مساندة بين الجامعات وأصحاب المصالح والمجتمع المحلي بشكل عام، ولذلك لابد من العمل على دعم إدماج أصحاب المصلحة الخارجيين في المؤسسات التعليمية بما لهم من دور في جلب وجهات نظر خارجية وخبرة بكل شفافية والتي يكون لها إضافة نوعية للجامعات وربط أنشطتها مع المجتمع، وتبادل المعلومات والخبرات عبر خطوط اتصال مفتوحة تتسم بالشفافية والثقة، ومن المشكلات التي تواجه الحوكمة استمرار ثقافة العزوف عن المشاركة في الحياة العامة سواء داخل الجامعة أو خارجها نظرا لوضع القرار في يد طرف واحد من أطراف الجامعة، ووضع باق الأطراف من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في وضع المتلقي لهذه القرارات والملتزم بتنفيذها دون المناقشة وهذا يضعف فرص تحقيق الجامعة لأهدافها (نائل موسى، ٢٠١٩، ص٩).

وتلبية مؤشر المشاركة يتطلب تكاليف إضافية لتنفيذ سياسات تعليمية تراعي أصحاب المصلحة المباشرة وطموحاتهم وضمان حقوقهم، وتزويد الطلاب بالعلم والمعرفة، وتخريج قوى مؤهلة للنهوض بالتنمية بكفاءة، وإتاحة لأصحاب المصلحة وهم الفئة المستهدفة من وجود الجامعة الدور في عملية اتخاذ القرار من: طلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والحكومة، وممثلي الصناعات، والمانحين، والمنظمات المجتمعية، والاتحادات، والخريجين (جفطة سناء، ٢٠١٦/٢٠١٧، ص ص ٢٧–٢٨).

<u>ومن ثم تتطلب حوكمة النفقات بالتعليم الجامعي أن:</u>

- **تراعي الجامعة المشاركة في صناعة القرار من خلال: إتاحة الفرصة لمنسوبيها للمشاركة في عملية صناعة القرار، وإتاحة الفرصة للمجتمع المحلي للمشاركة في صناعة القرار، ووجود دراسات ومعلومات دقيقة عن الموضوعات المتعلقة بالقرار، ومراعاة المتغيرات الاجتماعية، والاقتصادية والإدارية قبل اتخاذ القرار، والإعلان عن القرارات التي تتخذها بصورة واضحة، ومراعاة الصالح العام عند اتخاذ القرار، ووجود مجلس أمناء منتخب يمثل المجتمع المحلي وأرباب سوق العمل، وإيجاد فرص للتعاون والعمل الجماعي المشترك بين منسوبيها، وتشجيع وجود اتحادات طلابية للمشاركة في صنع القرار، وتبني أسلوب الحوار والشورى قبل عملية اتخاذ القرار.**
- **تراعي الجامعة الاستقلالية والحرية الأكاديمية من خلال: التمتع بشخصية مستقلة عن غيرها من الجامعات تتناسب وبيئتها المحلية، وبناء هياكلها التنظيمية دون تدخل خارجي، ووجود نظام مالي مستقل دون قيود، ووجود لوائح خاصة بتنظيم الحرية الأكاديمية، وممارسة وظائفها الإدارية والأكاديمية دون تدخل خارجي، وتحديد أعداد طلابها بما يتناسب وإمكاناتها المادية والبشرية، وفتح التخصصات العلمية وبرامج الدراسات العليا بناء على الاحتياجات الفعلية، وإتاحة الفرصة لعضو هيئة التدريس بالمشاركة في تقديم الاستشارات للجهات الخاصة دون قيود، وممارسة الإدارة العليا بها لتفويض السلطات للمستويات الوسطى والدنيا بطريقة فعالة، وتفويض مجالس الأقسام بصلاحية واسعة وحرية في رسم الخطط الدراسية للقسم وتعديلها.**
- **تراعي الجامعة كفاءة وفعالية الاتصال من خلال: وجود نظام اتصال مفتوح بين منسوبيها ووحداتها التنظيمية، وتوفير قنوات اتصال مفتوحة مع المجتمع المحلي والمؤسسات ذات**

العلاقة، وتنويع وسائل الاتصال بما يتناسب مع طبيعة وأهداف الاتصال المطلوب، ونقل المعلومات لمنسوبيها والتي تصدر من الجهات العليا بشكل واضح ودقيق، والسماح لمنسوبيها بمراجعة الإدارة العليا حين يواجهون مشكلة بحثية، وتوفير قنوات اتصال متنوعة خاصة بشكاوي المستفيدين، والاستفادة من الثورة التكنولوجية في مجال الاتصال بتوظيفها في التعامل مع أطراف الاتصال المختلفة، وتشجيع منسوبيها على التواصل مع وسائل الإعلام المختلفة، وتشجيع منسوبيها على التفاعل مع المجتمع المحلي، وتصميم نظام اتصال إلكتروني يربط بين مختلف المستويات التنظيمية في الجامعة (نورة بنت منيع، تهاني بنت محمد، ٢٠١٧، ص ص ١٨–٢١).

ومن مؤشرات حوكمة النفقات بالتعليم الجامعي: ضمان وجود إطار فعال للحوكمة يضمن حقوق المساهمين، بمعنى ضمان تحقيق عائدا جيدا من التعليم الجامعي للمساهمين في تمويله، سواء المساهمين بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر عبر دفع الضرائب وغيرها، ويضمن المعاملة المتكافئة للمساهمين، وضمان آليات لتعزيز مشاركة أصحاب المصالح (وهم في بعض الأحيان تتعارض مصالحهم) في الرقابة على المؤسسة وحصولهم على المعلومات المطلوبة، وضمان الإفصاح والشفافية بما يعني الإفصاح عن المعلومات ذات الأهمية في الوقت المناسب بالدقة المناسبة، وتفعيل نظم الرقابة على التعليم الجامعي، وضمان تحقيق مستوى جيد من الأداء الجامعي، ودعم القرارات الجامعية القائمة على المشاركة، وتدعيم اللامركزية، والإدارة الذاتية، والرشادة والكفاءة في استغلال الموارد العمومية المخصصة للتعليم العالي، والقدرة على الاستباق وحل مشكلات التعليم والتدريب والبحث والإبداع في الجامعات، والوصول إلى الجودة بتكاليف معقولة، والاستفادة من الجامعة عبر تكوين الطلبة في تحقيق النمو الاقتصادي وتنمية المجتمع، واللامركزية في تخصيص الموارد وإدارة الأداء والمتابعة (جفطة سناء، ٢٠١٦/٢٠١٧، ص ص ٦–٧، ٢١).

وعليه فإن قصة الحوكمة هي قصة حياة الجامعة؛ حيث إن على الجامعة مسؤولية تحقيق أهداف معينة تضمن من خلالها أن كل من التحق بها سوف يصبح عضوا فاعلا، وتحقيق هذه الأهداف يلزمه تفويض السلطات وتحقيق الاستقلال المالي والأكاديمي للجامعة، كما يحتاج تفويض السلطة إلى الشفافية والمساءلة والمحاسبية عبر المشاركة من أطراف

متنوعة تضم أصحاب المصلحة والمجتمع ككل، وإن حوكمة النفقات تعني مشاركة أصحاب المصلحة في توجيه النفقات نحو الاستثمارات ذات الأولوية والعائد الأفضل لهم.

وليحقق الاستثمار في التعليم العوائد المتوقعة يجب:

- **وضع برامج لملائمة مخرجات التعليم مع متطلبات سوق العمل وذلك بإعادة النظر في السياسة التعليمية وسياسات التشغيل والاستثمار والأجور، فالتعليم المنعزل عن متطلبات وحاجات المجتمع لا يمكن أن ينتج عنه نمو اقتصادي بقدر ما ينتج عنه من بطالة وهجرة الأدمغة وهدر أموال الدولة**
- **الاهتمام باستمرارية التعليم، حيث إن التعليم في مختلف أطواره لا يكفي وحده للحفاظ ولتجديد المعارف والمكتسبات العلمية للأفراد، خاصة في هذا العصر الذي يتسم بالتجديد والتطور السريع في كافة المجالات العلمية، فالتعليم لا يحقق كامل أهدافه بدون توفر الاستمرارية من خلال ديمومة التعلم والتكوين**
- **زيادة الاهتمام بتكوين الشامل للمتخرج تماشيا مع حاجات المجتمع من قوى مؤهلة لسد متطلبات الخطط التنموية**
- **إعادة النظر في البرامج التعليمية وطرق التدريس وأساليبه، والاهتمام بجودة التعليم (غيدة فلة، غيدة فوزية، ٢٠١٨، ص ١٨).**

ولكن نظام التعليم الجامعي المصري بوضعه الراهن يعاني من ضعف الجودة، وضعف العائد منه على أصحاب المصلحة منه عامة، وضعف القدرة والكفاءة على تلبية متطلبات بناء اقتصاد المعرفة، وأن لديه مجموعة من المعوقات تعيق القيام بدوره في بناء هذا الاقتصاد الجديد بدعمه إنتاج المعرفة ونشرها وإدارتها وتوظيفها، وتعزيز فرص حصول طلابه على التعليم المتميز، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وإكسابهم مهارات التعلم المستمر، ومهارات مواكبة المستجدات التكنولوجية والارتقاء بمنظومة البحث العلمي (أحمد الرفاعي وآخرون، ٢٠١٩، ص ص ٣٤١،٣٣٧).

وتظهر جامعة مجتمع التعلم بمظهر الحكم في الأزمات، وتظهر كلياتها بدور أمني قومي يضاف للعلمي أيضا، وتكون المحاسبة المجتمعية لنشاط الجامعات عن العائد منها وفاعليتها في تغيير المجتمع والتأثير على القيم والبيئة والأبعاد الإنسانية والعالمية، وعن حجم ما تضيفه لطاقة البحث العلمي والتطوير التقني المحلي، وجامعة مجتمع التعلم بها من

المرونة التي تتيح خيارات واسعة يختار الطالب منها مسيرة تعلمه المستمر مدى الحياة، والمكان الذي يتواجد فيه وهو يتعلم، فجامعة مجتمع التعلم لها صفة الدينامية، والتعليم بجامعة مجتمع التعلم يضيف للفهم وليس ما يستكمل الشكل باقتناء المطبوعات والحاسبات ليعيد إنتاج التأخر نفسه عن المسيرة، بل هو الذي يضيف لفكر جديد كل يوم، ويفتح باب الاجتهاد عند كل ناصية في المسيرة، ويؤكد النظرة النقدية في تشكيل الجديد واستهداف المستحيل كواقعية وليس فقط الواقعية كممكن، ودعم تحقيق سعادة الإنسان ودعم الثقة بالنفس (علي إسماعيل، ٢٠٠٥، ص ص ٦٠–٦٢).

وهنا يتوقع أن يقدم مجتمع التعلم فرصا أوسع لمشاركة الطلاب في قرارات تعليمهم، حيث تتميز مجتمعات التعلم بالمشاركة، وتبادل الأفكار، والتفاعل، والمناقشة الفعالة، والعصف الذهني من أجل الابتكار والإبداع في مواجهة المشكلات، وفى مجتمع التعلم بالمؤسسة التعليمية للمتعلم دور إيجابي وفعال فهو يشارك بفاعلية، ويقوم بمعظم العمل، ويتحمل المسئولية، ويتعاون مع الآخرين، ويسعى للحصول على المعلومة بنفسه، ويستخدم المعلومات ويوظفها في الحاضر والمستقبل، وقادر على التفكير والمناقشة، وفى مجتمع التعلم يسير التعلم عبر أسلوب حل المشكلات بالمنهج العلمي من خلال التحري والبحث والاستقصاء عن أسباب الظاهرة أو المشكلة ثم اختبار الحلول المقترحة وصولا للحل الأكثر فاعلية، وتستمر عملية التفكير من خلال طرح تساؤلات جديدة (فيفي أحمد توفيق، ٢٠١٧، ص ص ١٥٨– ١٦٠).

إن احتياجات الجيل الجديد من المتعلمين تختلف عن احتياجات سابقيهم، فقد أصبح هؤلاء المتعلمين متآلفين مع التكنولوجيا الرقمية منذ سن مبكر، فهم يستخدمون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بصفة دائمة في تعاملاتهم اليومية، وأصبحت التكنولوجيا هي لغتهم الأم، يتواصلون من خلالها، ويعبرون عن أنفسهم؛ ولذا فهناك صعوبة في إشراك وإدماج هذا الجيل من المتعلمين في التعليم عن طريق أنشطة التعليم التقليدية؛ وهذا يرجع بالطبع إلى أن الشكل التقليدي للتعليم قد يفشل في تلبية احتياجات هؤلاء المتعلمين وميولهم وتوقعاتهم مما قد يؤدي إلى نفورهم من طرق التدريس التقليدية مقارنة بما يمارسونه من أنشطة تكنولوجية في حياتهم العادية، وهذا يدعو إلى تبني فلسفات ونظم مبتكرة للتعليم توفر عناصر التفاعل، والتجربة، والمحاولة والخطأ، وتنمي الجدية، والفضول، والتأمل والخيال، والتحدي بما يحفز

على التعلم، وينمي مهارات الفهم والإدراك، والمعالجة والتفسير، والتحليل والتركيب، وإصدار القرارات والأحكام، وحل المشكلات، والمرونة والمبادرة، وذلك ما يحقق حسن استيعاب المعرفة وصولا إلى إنتاج المعرفة (نبيل جاد، ٢٠١٤، ص ص ٣١٢-٣١٤).

وفي مجتمع التعلم يتشارك الناس الاهتمامات والأهداف، فأعضاء مجتمع التعلم ليسوا ضحايا أو لاعبين سلبيين داخل التسلسل الهرمي التقليدي ولكن يتصرفون ويتفاعلون على قدم المساواة معبرين عن الأفكار ويتحدون أنفسهم وبعضهم البعض لتحقيق الأهداف المشتركة، وتوفير بيئة تمكن الناس من تعلم التعلم معا من أجل الصالح الجماعي ولأنفسهم، وهذا يشجع التعاون بين الأفراد والجماعات والتواصل المفتوح والصادق وثقافة الثقة والاحترام والتي تعد هي فلسفة وطموح وممارسة ونتائج مجتمع التعلم، كما يرسخ مجتمع التعلم مفهوم الاستدامة، بمعنى القدرة على الحفاظ على النتيجة المحققة، فتحقيق النتائج شيئا والقدرة على الحفاظ على النتيجة شيء أخر، وهو أكثر أهمية من أجل الرفاهية المستمرة، مما يعني إعادة تقييم الوسائل اللازمة لتحقيق نتائج مستدامة، فمجتمع التعلم هو وسيلة وغاية على حد سواء من حيث الاستدامة (Judith Kearney& Ortrun Zuber–Skerritt, 2012,P.401).

وهنا يظهر الهدف الرئيس لمجتمع التعلم وهو تعلم المتعلم، وذلك بأن يغير أعضاء هيئة التدريس أدوارهم التقليدية وتصوراتهم لمفهومي التعليم والتعلم، إذ لابد أن ترتكز الأدوار الجديدة على احتياجات المتعلمين ورغباتهم وأهدافهم، وتصميم بيئة تعلم ديناميكية تعتمد على الخبرات كمادة للتعلم، وعلى الحوار والنقاش والتواصل المستمر، فعند تطبيق فكرة مجتمعات التعلم بمؤسسات التعليم الجامعي يتم التحول من التركيز على التعليم إلى التركيز على التعلم، ومن العزلة المهنية لأعضاء هيئة التدريس إلى التعاون وتشارك الخبرات من أجل النمو الشخصي والمهني، ومن التفرد في اتخاذ القرارات التي تؤثر على العمل إلى مشاركة جميع المنتمين للمؤسسة في اتخاذ القرارات، أي تحول أفراد مجتمع التعلم نحو التعاون والتشاركية وتبادل الخبرات.

٣ - التنسيق بين الجهود

يعد مؤشر التنسيق بين الجهود أحد المؤشرات المهمة لحوكمة النفقات بالتعليم الجامعي ومتطلباتها حيث يُعنى بضمان عدم التضارب؛ إذ إن التضارب في أداء الأعمال ينتج عنه هدر الموارد بسبب ضعف النتائج، فالمصالح المتضاربة يتجاذب أفرادها مسارات العمل نحو تحقيق مصالحها، فكل فئة تدفع بالأداء في اتجاه معين ترى أنه الأفضل، وهكذا تتنافر الجهود وتتشتت وتصبح المحصلة كما كنت دون تقدم أو تطور، وبتنسيق الجهود تتكاتف الأيدي وتتقارب المصالح وتتوحد الأهداف وتتحسن النتائج ويقل الهدر فتتحقق الحوكمة الرشيدة للنفقات من خلال القواعد والقوانين واللوائح والسياسات التي توزع الأدوار والمسؤوليات بين الجهات الفاعلة، والتفاعلات والعلاقات بين أصحاب المصلحة المتعددين التي تؤثر على نتائج السياسة وعلى نتائج النفقات، ومعالجة المصالح المتعددة والمتضاربة في كثير من الأحيان بين أصحاب المصلحة والقوى الكامنة وراء التغيير أو القصور والتأثير عليها لتخفيف عواقبها.

إن الجامعات المصرية تعمل في ظل مناخ من تعدد السياقات والتي أحيانا تكون متضاربة، حيث تعمل الجامعة في ظل سياقات: المهارات المطلوب إكسابها للمتعلمين للسوق الاقتصادي الديناميكي أو المتقلب والمتغير باستمرار وغير النمطي أو الاستاتيكي، والتطور التقني والإبداعي في العالم، والبحث عن فرص جديدة للتمويل، وتوسيع فاعليته الخارجية، وطبيعة اللايقين للعلم البشري، ومتطلبات إعادة هيكلة الجامعة، وإعادة هيكلة المجتمع، وبالطبع فإن الإجابة لن يمثلها حاصل جمع جبري للعمل على هذه المحاور، فهذا يحتاج إلى تجديد في القيم والسلوك، وطرحا جديدا للتنوع في التعليم مع تحقيق التكامل، والاستقلالية مع الالتزام، واستغلال الموارد مع المحافظة على الاستدامة، وتحقيق توازن المصالح مع تعدد مصادر التمويل، وتثوير المجتمع واستقراره في الوقت ذاته، وعمل مباشر في التطبيق والتجريب على ألا يهمل الأساس النظري في العلوم، وتحويل التحديات إلى فرص مثل عولمة التعليم العالي وتدويله، ومن ثم فإن هذا الإنجاز المنهجي ممكن من خلال الجماعة العلمية التي ستعمل على صياغة أنموذج فكري شامل لمجمل معطيات التحول الحضاري، وطالما ترفع الجامعة شعارات المسؤولية والالتزام بالبحث عن الحقيقة والحفاظ بالقدرة على التخيل والحلم والابتكار، وأن العلم لا يعرف إلا استمرار طرح الأسئلة، وأن تثوير المجتمع ضرورة لتثوير

المعرفة أي تجديدها والاستفادة التنموية التنافسية بها (علي إسماعيل، ٢٠٠٥، ص ص ٥٩–٦٠)، وهنا يظهر مفهوم مجتمع التعلم كمدخل لسد الفجوة بين طرفي التضارب في السياقات كما يتضح فيما يأتي:

***– في مجتمعات التعلم يتم التنسيق بين جهود أعضاء هيئة التدريس والطلاب:**

إن من معوقات تطبيق حوكمة النفقات في الجامعات: الثقافة السائدة في المجتمع والجامعة والمتمثلة في غياب أسلوب الحوار والشورى وكذا غياب الشفافية والمساءلة كنتيجة لما اكتسبه الفرد من بيئته المجتمعية وصولا إلى البيئة الجامعية مولدة ثقافة العزوف وعدم الثقة في إمكانية التغيير، فهي ثقافة سلطوية تمنع الطالب من الاعتراض على وجهات النظر في مختلف المستويات كالنقاشات العامة أو مناهج التدريس، مما يجعل من الجامعة مؤسسة بيروقراطية تعيق تطبيق الحوكمة (جفطة سناء، ٢٠١٦/٢٠١٧، ص ٣١).

إن رسالة الجامعة الأساسية هي البحث عن الحقيقة، وهذا يفرض تجسيد الروح العلمية داخل البيئة الجامعية من خلال قبول تفاعل الآراء رغم اختلافها وتعددها، بجانب الإقرار باتباع المنهج العلمي لحسم الخلافات في الرأي وكنهج في البحث عن الحقيقة والمعرفة.

وتفيد مجتمعات التعلم في جعل صف الطلاب يبدو أصغر بما يسمح لهم مساعدة زملائهم، وجعلهم يشعرون بالراحة في الفصل، وجعل الفصل بيئة أفضل للتعلم، وتحسين خبرات التعلم للطلاب، وإنتاج خريجين أكفاء وفاعلين، وتوفير أفضل البيئات التعليمية الممكنة لأعضاء هيئة التدريس، فإن الإحساس بالتفاعل التعاوني المرتبط بمجتمعات التعلم (سواء في البرامج التقليدية القائمة على الحرم الجامعي، أو البرامج عبر الإنترنت) يحسن جودة الخبرات التعليمية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب ويؤثر بشكل إيجابي على معدلات الاحتفاظ بالطلاب حيث يحتاج الطلاب لضمان النجاح الشعور بالتكامل والتواصل مع زملائهم الأخرين، ومشاركة أعضاء هيئة التدريس بما تولده مجتمعات التعلم سواء وجها لوجه أو عبر الإنترنت من تفاعلات عفوية تعزز حماس الطلاب وتساعد على تطوير علاقات دائمة، والتغلب على مشاعر الطلاب بالعزلة والانفصال وتطوير شعورا بالمجتمع يقلل من الهدر، وتحسين المعرفة والفهم الجماعي لمجتمع محدد جيدا، حيث يتعلم أفراد مجتمع التعلم من طلاب وأعضاء هيئة تدريس بطريقة مجدية وحقيقية، حيث ينطوي التعلم على إبعاد التركيز عن المعلم والكتب

والأفراد وإعادة التوزيع التي تركز على المجتمع أو المجموعات الأصغر داخل المجتمع (Josh Bernstein, 2016, P. 640).

* – في مجتمعات التعلم يتم التنسيق بين جهود تلبية الطلب الاجتماعي على التعليم وتحسين فاعليته

يشير حال التعليم الجامعي المصري إلى أن المتاح واقعيا في ظل الإمكانات المحدودة المتوفرة هو تخريج أعداد كبيرة ذات إمكانات ومستويات ضعيفة ومتواضعة، بجانب أقلية ذات مستوى مرتفع، وأن هذه الأعداد من المتخرجين لا توجد ضمانات لاستيعابها في سوق العمل في ظل محدودية الإنفاق الاستثماري وفرص العمل، أما الأقلية التي ارتقت إلى مستوى مرتفع نسبيا فيتم اجتذابهم بانتقائية شديدة إلى الاقتصادات المتقدمة بما يعني أن المجتمع المصري يخصص موارده لتأهيل أشخاص لا يعملون به وإنما يعملون في الخارج (معتز خورشيد، محسن يوسف، ٢٠٠٩، ص ص ٥١–٥٢).

ويجب بناء مجتمعات التعلم بالتعليم الجامعي المصري لتتم تهيئة الظروف أو الثورة على الظروف لصياغة تعليم عالي يشجع قدرات التخيل والمشاركة والإبداع في التنمية، وأصالة البحث العلمي، والتطوير التقني، والانتماء لقضايا الوطن، ولاستهداف النهضة والتغيير واستدامته لابد ألا يسمح بتراجع التعليم العالي في العلوم التطبيقية كالعلوم البيولوجية والهندسية، والعلوم الأساسية كالرياضيات لحساب الإنسانيات، كما يجب دعم تطوير التعليم العام؛ فمخرجاته هي منبع مدخلات التعليم العالي من الطلاب (علي إسماعيل، ٢٠٠٥، ص ص ٦٣–٦٤).

والاستثمار في بناء مجتمعات التعلم يمكنه أن يحقق الدور المستقبلي الذى يتوجب على نظام التعليم الجامعي المصري القيام به في تنمية المواصفات والقدرات الجديدة للإنسان الذي يجب أن يسعى نظام التعليم الجامعي المصري المستقبلي إلى إعداده، حيث إن التعامل مع الصيغ الحضارية بتداعياتها واحتمالاتها المختلفة في حاجة إلى إنسان من نوع جديد بمواصفات جديدة وقدرات جديدة تجعله متوافقا مع متطلبات مجتمع المعرفة، فمن خلال مجتمع التعلم يصبح المتخرج:

- **إنسان متفرد وغير نمطي، أي التحول من النمطية والقولبة إلى التنوع والتمايز ثم التفرد.**
- **إنسان مبدع يمارس التفكير الابتكاري، وهذا يتطلب تدريب الطالب على آليات التفكير الابتكاري وتطبيقه، وبناء لديه قدرات ارتياد المجهول والتجريب.**
- **إنسان يمارس التفكير النقدي، حيث إنه مع التدفق المتسارع والمستمر للمعارف يصبح الإنسان مطالبا بالمراجعة الدائمة وعدم الاستسلام للمعارف السائدة، أو الاعتقاد في صحتها قبل التحقق من مصداقيتها واختبارها.**
- **إنسان معتز بثقافته ومحترم لثقافات الأخرين، أي يتمسك الإنسان بتفرده وتميزه واختلافه عن الأخرين والاستعداد لتقبل اختلاف الأخرين عنه، والوعى بأن هذا الاختلاف تمليه ضرورات التعايش في مجتمع المعرفة القائم على تكنولوجيا الاتصالات المتقدمة.**
- **إنسان قادر على التعلم الذاتي والدائم والشامل.**
- **إنسان فاعل في المستقبل يؤمن بقيمة العلم ودوره في صنع الحضارة، ولديه القدرة على تحسين الحياة من حوله، ويمتلك مهارات حياتية كالتنظيم والتخطيط والانضباط وتقدير العمل المنتج، ولديه القدرة على الاختيار من بين البدائل التي تواجهه في المواقف المختلفة بناء على بصيرة واضحة ورؤية عقلانية وإدراك لنتائج الاحتمالات المختلفة المترتبة على اختياراته ويتحمل مسئولية اختياراته، ومدركا أهمية العمل التعاوني في بناء الأوطان (شبل بدران وسعيد سليمان، ٢٠٠٧، ص ص ١٩٦–٢٠١).**

ويمكن لمجتمع التعلم تلبية هذه المواصفات المطلوبة لإنسان مجتمع المعرفة مع تلبية الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي عبر مسارات غير تقليدية في التعليم والتعلم كالبيئات الافتراضية ودمج التكنولوجيا في التعليم، حيث للتكنولوجيا أهميتها في دعم وتعزيز مجتمعات التعلم وتطويرها، حيث لا غني مطلقا عن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتعزيز التعليم والتدريب لجميع الفئات، ولكن نظم التعليم الحالية ليست مجهزة للتعامل مع هذه المتطلبات إما من حيث الكم أو النوع، ووجود معوقات الوقت ومكان التعلم وتكلفته (سهام نجم، ٢٠١٧، ص ص ١٧٤–١٧٥)، هذا وتتمركز فلسفة مجتمع التعلم في تهيئة بيئة ثقافية وتعليمية تكفل تنويع مصادر المعرفة والتعلم، واستخدام كل إمكانات التعلم، واكساب المتعلم المهارات الأساسية للتعلم، وتعزيز حب التعلم ومتعته لديه، والقدرة على أن يتعلم كيف يتعلم.

*** – في مجتمعات التعلم يتم التنسيق بين جهود الطلاب عبر العمل في فرق**

تشير المرجعية البنائية الاجتماعية إلى أن نظرية التعلم الفردي ونموذج التعلم السائد في المدارس والجامعات غير سليمة؛ إذ إن بناء المعرفة الجديدة بشكل تعاوني بناء على التجارب السابقة والمعلومات الجديدة ووجهات النظر المتنافسة أفضل من استيعاب ما يقال للطلاب بشكل سلبي، وهنا تعمل مجتمعات التعلم وفق مرجعية مقولة: التعلم للتعلم؛ بأن الطلاب سينجذبون بشكل طبيعي نحو مخرجات التعلم إذا كانوا معجبين بالآخرين المشاركين في هذه النتيجة، حيث يتحسن أداء الطلاب في العلوم إذا كانوا يريدون الانضمام إلى نادي العلوم، وتفيد مجتمعات التعلم في تلبية الرغبة في الاختلاط بالآخرين، في سياق المجتمع، والإعجاب المتبادل، ومجتمعات التعلم تعزز البيئات متعددة الثقافات وعبر الإنترنت لتعد طلابها بشكل أفضل للعمل والتعلم مع مختلف الأشخاص والمنظمات، ومجتمعات التعلم تسهم في تحويل التركيز من المعلم إلى الطلاب كأفراد وجماعة سواء في الفصول الدراسية أو عبر الإنترنت، فعلى الطلاب التوقف عن الاستماع وبدء التعاون والتعلم من بعضهم البعض، وتطبيق معرفتهم وتفهمهم بشكل جماعي، فالطلاب الجدد في التعليم الجامعي غير مستعدين للتوقعات المتعلقة بالصرامة الأكاديمية وإدارة الوقت، ولكن تفاعل الطلاب مع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس يعد أمرا بالغ الأهمية لنجاح الطلاب سواء وجها لوجه أو في المجتمع الافتراضي حيث يمكن أن يزدهر التواصل والتفاعل المتزامن وغير المتزامن (Josh Bernstein, 2016, P. 639).

وفي مجتمعات التعلم تتم مساعدة الأعضاء لبعضهم البعض، وتطوير وتبادل أفضل الممارسات، ورعاية مجموعة من المعارف، وتعزيز الابتكار، ومن الآليات لمساعدة الأعضاء لبعضهم في مجتمعات التعلم المنتديات لتبادل الأفكار على الويب والهاتف والبريد الالكتروني، ويتم تبادل الأفكار وتنظيمها وتوزيعها وتعزيزها وصولا لابتكارات غير المتوقعة، ورؤية الأفكار من وجهة نظر بعضهم البعض ومن خلال هذه المناقشات والحوارات يتم تطوير المزيد من الابتكارات والأفكار حول كيفية تحقيق هذه الابتكارات، ومن ثم تلبي مجتمعات التعلم حاجة اجتماعية من خلال توفير نافذة لمساعدة الأفراد على التعبير عن أفكارهم وآرائهم ومشاركة الرؤى والتعرف على نقاط القوة والضعف لدى بعضهم البعض.

(Richard McDermott,2004,pp: 286-287)

ويمكن لمجتمعات التعلم تحقيق قيمة متساوية لمشاركة جميع الطلاب وليس قلة من الطلاب هي التي تستحوذ على غالبية الحوار والأسئلة والإجابات، وذلك بتطبيق مبادئ مجتمع التعلم مثل: التعلم النشط، والتواصل، والتكامل التكنولوجي، فالطريقة المثلى لتطوير المعرفة والفهم هي التعلم التعاوني، واستخدام تكنولوجيا الشبكات الاجتماعية وأدوات التواصل، والأدوات المتزامنة، وإيجاد بيئة تركز على المتعلم حيث يشارك الطلاب في المسؤوليات التعليمية مثل جمع المعلومات والتوليف والشرح، كما تعد مجتمعات التعلم مجتمعات ديمقراطية؛ فأعضاء هيئة التدريس والطلاب شركاء متساوون كمقدمي معلومات، وفي حل المشكلات، ومقيمين، والتعلم هنا هو تعلم للحياة؛ فالتعلم داخل مجتمع يستجيب للأهداف المشتركة هو عمل أصيل يقدم فرص مستقبلية في الحياة المهنية والأسرية والإعدادات المجتمعية، وهو يوفر انتقال من التعليم العالي إلى التعلم مدى الحياة (Josh Bernstein, 2016, pp: 641).

*** – في مجتمعات التعلم يتم التنسيق بين جهود أعضاء هيئة التدريس**

إن نجاح المؤسسة التعليمية في بناء مجتمع التعلم يمكنها من بناء بيئة تعليمية تعاونية تتسم بالصداقة والجدية في مساعدة الأعضاء بعضهم البعض، بحيث يتولد لديهم إحساس بأنهم أسرة واحدة تعمل على إيجاد جو من الثقة والمساواة والتعاون.

ومن الدعامات الأساسية التي يقدمها مجتمع التعلم هو ضرورة وجود التزام جماعي لتحسين فرص التعلم والإنجاز لدى جميع الطلاب، فالمعلم في هذا المجتمع لا يركن إلى أن السياق البيئي والاجتماعي للطالب هو غير المواتي للتعلم ، بل إن معلم هذه المجتمعات لديه إصرار لا يتزعزع وعزيمة لا تقهر وجهد لا يكل من أجل ضمان ألا يرسب أحد من طلابه لأي سبب، ومن اجل تحقيق هذا الهدف يتفانى المعلمون في دعم بعضهم البعض لتحقيق أداء أفضل ومتميز، فأعضاء مجتمع التعلم من المعلمين يتحملون مسؤولية جماعية فيما يتعلق بتعلم الطلاب، ويُعتقد أن هذه المسؤولية الجماعية تساعد على استدامة الالتزام وتخفف من الانعزال (محمد أحمد حسين، ٢٠١٢، ص ٣١٧).

البعد الثاني: العمليات

وتشمل مؤشري الشفافية، والمساءلة كما يأتي:

١ - الشفافية

لما كان من مؤشرات حوكمة النفقات ومتطلباتها الحفاظ على المصداقية، فهذا يتطلب الإفصاح عن المعلومات بشفافية (Arusha Cooray,2009, P.406).

ولتتحقق حوكمة النفقات بالعليم الجامعي يجب أن تراعي الجامعة الإفصاح والشفافية من خلال: نشر وتوضيح إيراداتها ومصروفاتها المالية للمجتمع المحلي، ونشر وتوضيح الحقوق والواجبات لجميع المنتمين إليها، وغرس الثقة والمصداقية مع منسوبيها، وإعداد أدلة إرشادية واضحة لخطوات إنهاء المعاملات، ونشر المعلومات والبيانات المتعلقة بخططها ومشاريعها المستقبلية، وتقبل اقتراحات المستفيدين لتطوير آليات العمل للخدمات التي تقدمها، وضع صناديق خاصة للشكاوي والاقتراحات في أماكن مختلفة، وتقييم أدائها من قبل هيئات ضمان الجودة والاعتماد دون تعمد إخفاء أي معلومات، والإجابة على كافة أسئلة واستفسارات المستفيدين بصراحة دون تردد، ومنح المعلومات التي يحتاجها منسوبوها في الوقت المناسب (نورة بنت منيع، تهاني بنت محمد، ٢٠١٧، ص ص ١٨–٢١).

وساد مفهوم منظمة التعلم (Learning Organization) ليشير فيه مصطلح منظمة أو مؤسسة إلى شراكة مدعمة بالنفعية والمصالح المشتركة، ولكن ازدهر مفهوم مجتمع التعلم (Learning Community) ليركز فيه مصطلح مجتمع أكثر على العلاقات والمثل المشتركة والثقافة القوية، فهو بيئة إيجابية وجاذبة يعمل فيها الأعضاء بروح الفريق الواحد بعيدا عن العزلة والفرقة في الممارسات، بحيث تسوده العلاقات الإنسانية والشفافية وتحمل المخاطر، ومصطلح تعلم يشير إلى عمل مستمر وحب اطلاع دائم، ومجتمع التعلم ليس برنامجا يطبق أو اجتماعا أو دليلا يوجد في كتاب بل هو عملية يسعى لتحقيقها الأفراد وتؤثر بعمق في بنية النظام التعليمي وثقافته، وهي روح تطغى على كل جوانب العمل الجامعي، وأن تطبيق العملية بعمق وعلى نطاق واسع يتطلب تغييرا أساسيا في ثقافة الجامعة والأنظمة الجامعية (ألطاف فخري، ٢٠١٨، ص ص ٣٩–٤٠).

وفي مجتمعات التعلم يتم الاعتماد على مبدأ المشاركة في إنتاج المحتوى التعليمي، بحيث تعطي الثقة للمتعلم، فالمتعلم يشارك مشاركة فعالة في بنائه، ومستوى أعلى من

الطابع الاجتماعي، والتغلب على مشكلة العزلة الاجتماعية من خلال إبداء الآراء والمشاركة فيها مع الأخرين لنقدها وتنقيحها وتطويرها تشاركيا، وبحيث يأخذ كل فرد دور المعلم ودور المتعلم، ويتغير دور المتعلم بحيث يكون أكثر نموا اجتماعيا مع الاكتساب المتنامي لمهارات الحياة في مجتمع المعرفة.

وتعد الشفافية شرطا ونتيجة لازمة لبناء مجتمعات التعلم؛ حيث إن مجتمع التعلم يكرس ثقافة التعاون وتصبح جزءا من نسيجه، فالمعلمون في مجتمع التعلم يحترمون بعضهم البعض ويثقون في بعضهم البعض، وهذا ما يدفعهم إلى التواصل والتعاون والعمل في فرق تعاونية، فهم يقضون وقتهم في التفكير العميق فيما يتصل بالأهداف المرجو إنجازها، والمناهج التعليمية، وطرائق التدريس، وتفعيل عملية التعلم، والتحسين المدرسي، والتواصل مع المجتمع الخارجي، ومن الأمور الطبيعية في هذا المجتمع التعليمي أن يقوم على الشفافية في أداء المعلمين، الذين يقومون بزيارات متكررة لزملائهم داخل الفصول الدراسية لتقديم المشورة لهم وإرشادهم ودعمهم، فيتم بناء قدرة المدرسة على التعلم من خلال التعلم الجماعي التعاوني؛ وفي المجموعة التعاونية يصبح هناك هدف مشترك وهو تحقيق أقصى درجات التعلم والنجاح لجميع الأعضاء بما يحفزهم على تحقيق إنجازا يفوق الإنجازات الفردية لكل منهم، وهناك تركيز على المسؤولية الجماعية والفردية، والتي عمادها المكاشفة والمصارحة والشفافية، فالأعضاء مسؤولون عن إنجاز عمل عالي الجودة وعن تحقيق الأهداف العامة للمجموعة عبر أعمالا مشتركة فيما بينهم، كما يقدمون المساعدة والتشجيع الذين يحتاجهما الزملاء كي ينجحوا، وذلك بتوفير الدعم الأكاديمي والشخصي القائمين على الالتزام نحو زملائهم والاهتمام بهم، ويتعلم الأعضاء مهارات اجتماعية وينتظر منهم أن يستخدموها في تنسيق جهودهم وتحقيق أهدافهم، ويقبل الأعضاء كلهم مسؤولية توفير القيادة، وتقوم المجموعات بتحليل مدى فاعليتها في تحقيق أهدافها (محمد أحمد حسين، ٢٠١٢، ص ص ٣١٤–٣١٦).

وهذا يعني التحول نحو رؤية جديدة للطالب الجامعي بتشجيعه على المشاركة في صنع القرار وضمان ذلك قانونيا، وهذه المشاركة تتم عبر مزيدا من المسؤوليات والمطالب، وإعطاء الأولوية لآليات ضمان المساءلة والشفافية وتدفق المعلومات للطلاب ليتمكنوا من المشاركة في صنع القرارات، وضمان البعد الاجتماعي في تقديم التعليم العالي بحيث يضمن

العدالة والإنصاف في الوصول وإكمال التعليم العالي، وتلبية تدابير تعزيز الدعم المالي للطلاب، ومساعدة الطلاب وخاصة من الفئات المحرومة للوصول إلى التعليم العالي وإكماله، وتعزيز التماسك الاجتماعي وتقليل التفاوتات الاجتماعية، وإنشاء مسارات تعلم أكثر تنوع ومرونة، وتأكيد سياسات تعزيز تكافؤ الفرص، وتعزيز برامج دراسية غير تقليدية، وضمان المسؤولية الاجتماعية للجامعات لتعيد المعرفة إلى المجتمع لتلبية الاحتياجات والتحديات المجتمعية الرئيسة، وتزويد المجتمع بالخريجين ذوي المهارات المناسبة المطلوبة لسوق العمل، وتوفير قاعدة معرفية أخلاقية تستجيب للاحتياجات الاجتماعية، وتطبيق المساءلة لنتائج نشاط الجامعات أمام السلطات والمجتمع ككل حول استخدام الموارد العامة (Luis Delgado, 2012, pp:3–5) .

٢ – المساءلة أو المحاسبية

إن أي مسؤولية لابد لها من شقين: الالتزام، والمحاسبة أو المساءلة، ومن أهم المؤشرات لتفعيل مبدأ المساءلة: تناسب حجم مسؤولية الفرد مع السلطة الممنوحة له، ووجود آليات لمعاقبة الأفراد، وتطبيق آليات المساءلة على جميع العاملين دون تمييز، وتناسب الجزاءات الموقعة على المخالفين مع حجم المخالفة، ووجود معايير قانونية للثواب والعقاب.

وتتحقق حوكمة النفقات بالتعليم الجامعي بأن تراعي الجامعة الرقابة والمساءلة الإدارية من خلال: وجود لائحة نظامية لمساءلة منسوبيها، ووجود قوانين تكفل مساءلة المقصر في عمله أيا كان منصبه، وتطبيق نظام المساءلة بموضوعية تامة، ومحاربة أنماط الفساد الإداري والمالي فيها بشتى أشكاله، وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب على منسوبيها، وتحديد صلاحيات ومسؤوليات الرئيس والمرؤوس، وتقييم أعمالها بتقديم تقارير مالية متوازنة، ووجود أسس ومعايير محددة لجودة الأداء والنتائج، ووجود نظام واضح وفعال للرقابة الداخلية، والحرص على تطبيق نظام الجودة والاعتماد في كافة أعمالها وأنشطتها (نورة بنت منيع، تهاني بنت محمد، ٢٠١٧، ص ص ١٨–٢١).

ويسهم بناء مجتمعات التعلم بالتعليم الجامعي في تلبية مؤشر المساءلة والمحاسبية حيث إن مجتمعات التعلم تركز على النتائج، بما يعني تحديد نواتج تعلم الطلاب عند تصميم أنشطة وفرص التعلم، أي انتقال التركيز في عملية التعليم مما يقوم به المعلم إلى ما يحدث

من تغير فعلي على قدرات الطالب وإنجازه، وهذا يؤثر على نوع الأنشطة المستخدمة، وعلى طرق واستراتيجيات قياس تعلم الطلاب، والاهتمام بصورة خاصة بالمساءلة والتقويم التكويني للتمكن من معالجة الموقف عندما لا يتمكن الطالب من تحقيق أهداف التعلم، أي تحويل الاهتمام من الأنشطة في حد ذاتها إلى مخرجات هذه الأنشطة ونواتجها (محمد السيد، ٢٠١٦، ص ص ١٢٢–١٢٣).

والتركيز على تعلم الطلاب يعني نقل تركيز الجهود التربوية من التعليم إلى التعلم، والإيمان بان جميع الطلاب يمكنهم أن يتعلموا ويجب أن يتعلموا، وينبغي أن تتحمل الجامعة مسؤوليتها الكاملة عن ذلك، وتحقيق وظيفتها الحقيقية وهي ضمان تعلم جميع الطلاب، وتركيز عضو هيئة التدريس على تحقيق نتاجات التعلم بدلا من الاهتمام بتغطية الكتاب، أي الانتقال من ثقافة الكتاب المقرر والمذكرة الجامعية إلى ثقافة التعلم وتعدد المصادر، واستخدام جميع الوسائل الممكنة بما فيها تقنية المعلومات والاتصالات لتيسير تعلم الطلاب، وبالتالي الالتزام بضمان تعلمهم، وتصبح المسؤولية عن تعلم الطلاب مسؤولية جماعية بدلا من المسؤولية الفردية، فبدلا من معالجة صعوبات التعلم لدى الطالب بخفض التوقعات أو الإحالة إلى الأسرة أو التوصية بدروس إضافية أو رسوب الطالب، أن تمكن المسؤولية جماعية لمعالجة الصعوبات عن طريق تصميم مداخلات ملائمة، وتوفير دعم وإسناد لمعالجة الصعوبات أولا بأول وقبل استفحالها، كما تساعد الجامعة على تطوير آليات لمتابعة تقدم تعلم الطلاب ورصد الصعوبات، ونشر ثقافة التعاون وتوسيع العمل المشترك.

والتركيز على النتائج؛ فالحكم الوحيد الصحيح على حدوث التحسن هو النتائج القابلة للمشاهدة والقياس، ويتضمن هذا المبدأ اهتمام الجامعة ببيانات تعلم الطلاب ودراستها وتحويلها إلى معلومات ومعارف تساعد على تحسين التعلم، كما يقتضي الابتعاد عن التعميمات والمتوسطات التي تغفل الواقع الفعلي لتعلم كل طالب بحد ذاته، ويتطلب التركيز على النتائج إلى تعلم كيفية قياس ما يتعلمه الطلاب، والاهتمام بالتقييم التكويني للتمكن من معالجة الموقف عندما لا يتمكن الطلاب من التعلم، وتحويل مجال الاهتمام من الأنشطة بحد ذاتها إلى مخرجات هذه الأنشطة ونواتجها، مما يعني انتقال التركيز من عملية التعليم وما يقوم به المعلم إلى ما يحصل من تغير فعلي لقدرات الطالب، وهذا يؤثر على نوع الأنشطة المستخدمة وعلى طرق واستراتيجيات قياس تعلم الطلاب، ويؤثر أيضا على طريقة متابعة

أداء أعضاء هيئة التدريس، ويظهر ذلك من خلال انتقال التركيز من المعلم وما يقوم به المعلم إلى التركيز على الطالب وما ينجزه الطالب (شركة تطوير الخدمات التعليمية، ١٤٣٥–١٤٣٦هـ، ص ص ١٦–٢٠).

البعد الثالث: المخرجات

وتشمل النتائج: الكفاءة والفاعلية في إدارة النفقات، والسيطرة على الفساد ، والمسؤولية، والعدالة في توصيل الخدمة بفعالية.

١ – الكفاءة والفاعلية في إدارة النفقات

من مؤشرات حوكمة النفقات وتكلفتها: ضمان فاعلية رسم وتنفيذ سياسات سليمة ذات جودة تنظيمية (Arusha Cooray,2009, P.406). وذلك بأن يكون هناك قيمة مقابل المال بمعنى الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق الأهداف والنتائج المستهدفة المقصودة وملاءمة الممارسات والعمليات التي تميز تخصيص الموارد واستخدامها.

وتتطلب كفاءة إدارة النفقات إلى توافر مبدأ الاستقلالية؛ وتعني الاستقلالية المالية والأكاديمية؛ فالاستقلالية المالية هي قدرة الجامعة على تحديد الرسوم الدراسية، وترحيل التمويل الحكومي الفائض، واقتراض الأموال واستثمارها، وامتلاك الأراضي والمباني، وتراعي الاستقلالية الأكاديمية حرية الجامعات وسيادة قراراتها ورؤيتها عند تصميم المناهج الدراسية، وبناء البرامج التعليمية أو إلغائها، وتحديد الهياكل الأكاديمية، وتقرير أعداد الطلاب الكلي، وتحديد معايير القبول، وتقييم البرامج، وتقييم نواتج التعلم وطرق التدريس، وحرية الجامعة وهيئة التدريس والطلبة في تتبع الحقيقة والمعرفة دون قيود، والمبدأ المكمل للاستقلالية هو مبدأ المساءلة والقياس لما يتم إحرازه من إنجاز وتقدم على صعيد تحقيق أهداف الجامعات، بما يعني مساءلة أعضاء هيئة التدريس والمديرين والموظفين الإداريين والمجالس الإدارية، وتقييم إنجاز الأهداف المؤسسية، وكذلك مبدأ الإفصاح والشفافية بما يشمل من الإفصاح عن السياسات التعليمية والتنفيذية للجامعات، وشفافية طرح الآراء والأفكار والتعاون والتنسيق بين أفراد المؤسسة الجامعية، ونشر المعلومات بما في ذلك أهداف المؤسسة والتحصيل العلمي للطلاب، وإدخال الخريجين سوق العمل، ووجود آليات داخلية وخارجية لضمان الجودة، ووضع آليات لمتابعة التقييمات والاعتماد، والأساليب

المستخدمة لتقييم أداء الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين، والمراجعة المالية، وعملية إدارة المخاطر، والتعامل مع سوء السلوك (جفطة سناء، ٢٠١٦/٢٠١٧، ص ص ٢٧–٢٨).

وهنا يمكن عبر الاستثمار في بناء مجتمعات التعلم تلبية متطلب البحث عن كيفية توفير فرص تعلم مكثفة في وقت أصبح فيه تخفيض التكاليف إلزاميا، حيث تتمتع مجتمعات التعلم بجودة عالية، كما إن مجتمع التعلم بعدسة اجتماعية لرؤية تعدد الثقافات يتضح أنها يمكن أن تكون تجميع مجموعة من الأفراد ومطالبتهم إحضار معارفهم ومهاراتهم وقيمهم إلى الطاولة للمساعدة في تحقيق تعلم جديد، ويعمل المرء بمنظور متعدد الثقافات، ومجتمع التعلم بين الثقافات يركز على قضايا احترام التعددية الثقافية مثل قضايا الحد من العنصرية، والتسويق عبر الثقافات، والرعاية الصحية للثقافات المختلفة، والتدريس في الفصول الدراسية بين الثقافات، وإعداد الموظفين للعمل في الخارج، وتقديم المشورة للطلاب الدوليين، والتنوع المحلي، وهنا يتضمن مجتمع التعلم أصواتا متنوعة تعكس وجهات نظر ثقافية عديدة ذات صلة بالموضوع محل الاهتمام وبالبيئة الأكبر التي يعمل فيها مجتمع التعلم، والهدف الأساسي من تأسيس مجتمع التعلم بين الثقافات هو تحقيق تغيير في العقلية الذهنية لجميع المعنيين من خلال الترحيب بالآراء الثقافية المتعددة وتشجيعها وتكريمها للتواصل بين الثقافات، ويتبع مجتمع التعلم استراتيجيات تعلم تستند إلى افتراض أن وسيلة الوصول إلى المعرفة والفهم تقع داخل كل فرد ويتم الكشف عنها عندما يجتمع المتعلمون معا في محاولة للنمو والتطور والتعلم من خلال الجهود الجماعية، فمن خلال جمع أفراد متنوعين معا سيتم تعلم أكبر، وينصب التركيز على خصائص الأفراد.

(Kent Warren, 2015, P. 591)

والاستثمار في مجتمعات التعلم يُمَكن من استخدام مستودعات التعلم بكفاءة وفاعلية بما يفيد في توفير الوقت والمال المستنفذ في تطوير التعليم والتدريس والتدريب عن طريق إعادة الاستخدام وتطوير برامج التعليم والتعلم والمناهج الدراسية، وتمكن المعلمين من الوصول إلى عناصر التعلم مما يعد حافزا للمعلمين لاستخدام المستودعات الرقمية، وإمكانية الوصول إلى عناصر التعلم التي تدعم جودة التعليم والتعلم من خلال البحث والاختيار والاستخدام، وإدارة المعلومات والمعرفة ومشاركتها لتطوير عناصر التعلم، وتوفير فرص للتواصل مع الباحثين الأكاديميين الأخرين من خلال إنشاء شبكات بين الزملاء في التخصص

نفسه، وتوفير معلومات تكنولوجية جديدة تؤثر على الأداء العملي وخبرات التعلم لدى الطلاب، وإعادة تكييف عناصر التعلم ضمن سياق ومحتوى جديد بدلا من إنشاء عنصر جديد، والوصول إلى عناصر التعلم المتاحة ومشاركتها وإعادة استخدامها، وإمكانية حفظ عناصر التعلم ونتائج البحث عنها لاستخدامها فيما بعد، وتوفير عناصر تعلم إضافية للطلاب لاستكمال تعليمهم وتعزيزه، وتوفير أفكار مبدعة حول التعلم والمشاركة (نبيل جاد، ٢٠١٤، ص ص ٣٤٧–٣٤٨).

ونقطة الانطلاق في مجتمع التعلم هي الانتقال من المنافسة الداخلية إلى التعاون والتواصل، فالتعلم يحدث على الصعيد الفردي والمجموعة ومن أجل المنفعة المتبادلة للفرد والمؤسسة، وتتعلم المؤسسة من تجاربها الناجحة والفاشلة، وتتعلم من تعاملها مع جميع المتعاملين معها وبيئتها الخارجية، وإطلاق طاقتها وتوظيفها، وتمكين العاملين بها من التأثير الإيجابي في المؤسسة ومستقبلها (ضحى حيدر، ٢٠٠٩، ص ٧٨).

ويهدف بناء مجتمعات التعلم إلى تحسين تعلم الطلاب، وتحسين تجارب الطلاب داخل الفصول الدراسية وخارجها، وتوفير تكامل الأفكار والتخصصات بدلا عن تجزئة التخصصات، والعمل على تزايد معدلات الاحتفاظ بالطلاب وإكمال الدرجة العلمية، وهنا تعد مجتمعات التعلم تجربة تعلم أكثر شمولية عبر التخصصات وداخلها، وتضع مجتمعات التعلم النظرية موضع التنفيذ من خلال الاستفادة من عدد من المكونات الحاسمة لتعلم الطلاب وتطويرهم، حيث يمكن الذهاب إلى أن التأثير البيئي الأكثر أهمية على تنمية الطلاب هو مجموعة الأقران؛ فمن خلال الاستخدام الحكيم والخيالي لمجموعات الأقران يمكن لأي كلية أو جامعة تعزيز تأثيرها بشكل كبير على تعلم الطلاب وتنمية الشخصية مما يؤدي إلى تحسين نتائج تعلم الطلاب (Anne Goodsell Love, 2012, P.5) .

ولما كانت إدارة الإنفاق الجامعي تقاس من خلال الكفاءة الداخلية والفاعلية الخارجية، وكانت الكفاءة الداخلية تتعلق بالعمليات؛ حيث تتمثل الكفاءة الداخلية في قدرة الجامعة على إعداد أكبر عدد من المخرجات نسبة إلى المدخلات مع ملاءمة نوعية المخرجات للمواصفات الموضوعة وتوفير الموارد البشرية اللازمة للقيام بهذه الأعباء، وكانت الفاعلية الخارجية تتعلق بنوع المخرجات التي تؤثر على العالم الخارجي؛ حيث تتمثل الفاعلية الخارجية في قدرة الجامعة على تزويد الخريجين بالمهارات والمؤهلات والخبرات التي تمكنهم

من أداء المهام الموكلة لهم في مواقع العمل بجدارة، بما يعني التوافق بين عمليات الإعداد وحاجات العمل من المهارات المطلوبة (جفطة سناء، ٢٠١٦/٢٠١٧، ص ١٧).

ولما كانت الفاعلية التعليمية نظام متكامل أو منظومة أو نسق يتألف من عناصر مرتبطة متفاعلة يؤثر بعضها في بعض، وتعتمد في سبيل تحقيقها على مجموعة من المدخلات تتفاعل لإنجاز الهدف، أي تتوقف على كفاءة المدخلات والعمليات والمخرجات، بحيث إن تحقيق الفاعلية التعليمية يتطلب جودة الأداء الإداري الذي يركز على العمليات الإدارية، والأداء التدريسي الذي يركز على فعالية التدريس، والأداء التنظيمي الذي يركز على فعالية مناخ العمل والثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي، والأداء التكنولوجي الذي يركز على التوظيف الأمثل للأبنية والتجهيزات المدرسية وأنظمة المعلومات والاتصالات، ومخرجات الأداء والتي تظهر من جملة المعارف والمهارات والقيم التي أضيفت لشخصية الطالب (محمد السيد، ٢٠١٦، ص ١٢٣).

فإن الاستثمار في بناء مجتمعات التعلم الثرية يسهم في تطوير هذه العناصر المكونة للفاعلية التعليمية؛ حيث تستهدف فلسفة مجتمعات التعلم تطوير كافة جوانب الأداء الجامعي على جميع المستويات بصورة شاملة متكاملة، حيث تقوم فلسفته على تطوير عمليات تنفيذ المناهج الدراسية، وأساليب التعليم، وتنمية جميع العاملين مهنيا، والتعاون بين الجامعة والمجتمع، ودعم القيادة المدرسية، وتحسين المناخ الجامعي والإداري، وتنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين، وتطوير السياسات والأنظمة الجامعية، وتطوير قدرات الطلاب المختلفة وبناء الشخصية المتكاملة لهم من خلال تطوير طرق تعلمهم وأنشطتهم ومهاراتهم، ، وتدعيم الروابط بين الجامعة ومؤسسات المجتمع، وتدريب الطلاب على العمل الجماعي، بالإضافة إلى بناء ثقافة تنظيمية مؤيدة لقبول التغيير والعمل الفريقي، والبحث الجماعي، وتطوير الأداء بنظرة مستقبلية، وتشخيص المشكلات التي تعوق الأداء الجامعي، وتحديد الاحتياجات التدريبية لمنسوبي الجامعة وبناء خطط لتنميتهم المهنية، وهذا يحقق الكفاءة والفاعلية في إدارة النفقات بالتعليم الجامعي المصري، ويؤكد توافق فكر وفلسفة مجتمعات التعلم مع فلسفة وفكر تحسين الفاعلية التعليمية للجامعات المصرية، وبالتالي فهو أحد مداخل ضمان جودة الأداء المدرسي، فالطلاب يحققون مستويات أعلى في ظل وجود مجتمعات التعلم.

ويشير دائما الطلاب المشاركون في مجتمعات التعلم إلى نتائج إيجابية لمجتمعات التعلم توضح مستويات عالية من رضاهم مثل: المشاركة النشطة، وفرص التواصل مع أعضاء هيئة التدريس، والدعم الاجتماعي لمواجهة تحدي تحسين مهارات القراءة والكتابة وقلق التحدث أمام الجمهور، والتعلم التجريبي في مجتمعات التعلم الذي جعل الصفوف ذات معنى وتحسين مهارات حل المشكلات وزيادة فهم المسؤولية الاجتماعية، وتم تخفيض العبء التدريسي على أعضاء هيئة التدريس وتم زيادة العبء الإرشادي (Anne Goodsell Love, 2012, P.14) .

وتكمن فاعلية مجتمع التعلم في أنه بيئة آمنة ومنظمة، ويركز على أهداف أكاديمية واضحة لكل طالب مع الرصد المتكرر لتعلم كل طالب، ويمنح فرص إضافية لتعلم الطلاب الذين يتعثرون منذ البداية مع بناء توقعات عالية لكل طالب، كما تسوده الثقافة التعاونية لأعضاء المجتمع المدرسي، وقيادة قوية وشراكات فاعلة مع أولياء الأمور، والحد من الرسوب والتسرب لدى الطلاب؛ حيث يتعلم الطلاب في مجموعات، وبذلك فإن الطلاب الذين يواجهون بعض الصعوبات أو الذين يكون مستوى تحصيلهم الدراسي منخفض يحققون نجاحا أفضل في النواحي الأكاديمية والشخصية، وتوفير تعلم للطلاب أكثر عمقا وتكاملا، وأكثر تعقيدا مما يؤدي إلى التطور الفكري للطلاب حيث يتم تدريس المقررات بشكل جماعي أو في صورة حلقات دراسية، وتطوير الهيئة التدريسية في جوانب التطور الشخصي والاجتماعي والمهني، وتبادل وجهات النظر المختلفة ومعرفة الثقافات المتنوعة للأفراد واحترامها، وتعزيز قيم المواطنة عند الطلاب من خلال مشاركتهم الفعالة في البحث والتقصي حول مشكلات المجتمع المحيط والمشاركة في برامج الخدمة العامة للمجتمع، ونشر ثقافة التعلم والتفكير والبحث والنمو الجماعي المستمر، وتعد طريقة جديدة للتفكير تسمح لجميع العاملين بالمدرسة بالعمل كفريق، وتوزيع مهام القيادة وأدوارها عليهم، واتخاذ القرار الجماعي، وتسمح للمعلمين بتجريب استراتيجيات جديدة في مواقف التعلم المختلفة، وتوفير البيئة الداعمة لعمل المعلمين وخاصة الجدد منهم، ومواجهة التحديات التي قد تعوق تحقيق جودة الأداء التدريسي للمعلمين، وزيادة معدل الرضا الوظيفي والإبداع المهني لدى المعلمين، وبالتالي تحقيق بيئة آمنة ومريحة ونجاحا أفضل في النواحي الأكاديمية والاجتماعية والشخصية سواء للطلاب أو المعلمين (عبدالرحمن أبو المجد، ٢٠١٩، ص ٢٥).

وتهدف مجتمعات التعلم الثرية تدعيم بنية التعليم والتي يتاح فيها تجارب تعليمية، ومعينات للعمل، ومواد للتدريب للدمج بين الفصول الدراسية والتعليم الإلكتروني، مما يقلل التكاليف ويزيد سرعة الأداء الناجح والكفاءة العالية في عملية تطوير عناصر التعلم، وتدعيم العملية التعليمية بأنماط تعلم متعددة يمكن استخدامها لدعم بيئات التعلم المتنوعة مما يسهم في:

- **تنشيط التفكير الابتكاري لدى المتعلمين بتقديم الأفكار التعليمية الجديدة**
- **السماح بمواصلة التعلم أو التدريب في جلسات منفصلة متتابعة**
- **تحقيق الأهداف بوقت مناسب ومعقول**
- **تحديد ووضوح أهداف التعلم التي تتفق مع المنهج الدراسي**
- **وصول المتعلم إلى مستويات أعمق من الفهم**
- **إمكانية تكرار التطبيق والتركيز على السلوك الحقيقي لبيئة العمل الحقيقية**
- **التشجيع على التعاون والتفاعل الاجتماعي وليس التركيز على التنافس**
- **مقابلة الفروق الفردية**
- **الوصول الأسرع للمعلومات**
- **تمكين المتعلم من تكوين مصادر معرفته وبيئة تعلمه الخاصة به**
- **إثراء النشاط التعليمي وإبعاد الملل عن المتعلمين والعمل على استمرار انتباههم**
- **تنمية مهارات التفكير وذلك من خلال التأكيد على مصادر الاتصال والتشجيع على التفكير الترابطي داخل عقل المتعلم، كما أنها تدعم التفكير المنطقي من خلال عناصر المعلومات التي ترتبط معا والتي تجعل المتعلم يبني معرفته بواسطة صنع الارتباطات ذات المعنى بين العقد عندما يفهم العلاقات البينية بها**
- **التفاعلية حيث توفر بيئة تعلم متمركزة حول المتعلم تقوم على أساس الاتصال المتبادل بين المتعلم وبيئة التعلم**
- **إيجاد شبكة من التفاعلات والاتصالات المترابطة التي تساعد على الوصول للمعلومة من أي موقع ببيئة التعلم بشكل سريع**
- **استخدام أنماط مختلفة من التغذية الراجعة مما يثير الدافعية لدى المتعلم**
- **تعليم عمليات التفكير الناقد**

- **إمكانيات الوصول السريع والسهل لمستودع ضخم من المواد المختلفة**
- **إثراء المحتوى التعليمي بكم هائل من المعلومات، ويكون المتعلم أقدر على الاستفادة من المعلومات بالطريقة التي تؤدي إلى جعل التعليم ذي معنى مما يسهم في بقاء أثر التعلم من خلال تنشيط دور المتعلم في عملية التعلم باعتباره مشاركا فيها**
- **إتاحة فرص تجميع المعلومات من مصادر متنوعة، وربط هذا الكم المعلوماتي باستخدام وجهات نظر مختلفة للمعلومة الواحدة**
- **المرونة وحرية الحركة للمتعلم بما يمكن المتعلم من تتبع الموضوع بالنمط الذي يناسب قدراته واهتماماته، كما ينتقل بحرية من فكرة لأخرى دون أية قيود، ومن ثم فهي بيئة مرنة تتطلب من المتعلم اتخاذ القرار بما ينمي لديه مهارات التفكير العليا لتنمية الجوانب المعرفية لديه**
- **التنوع فهي توفر بيئة تعلم متنوعة يجد فيها كل متعلم ما يناسبه في ظل شروط حسن اختيار واستخدام العديد من الوسائط وإمكانية الدمج والتكامل بين معلومات متعددة الوسائط**
- **زيادة فعالية المواقف التعليمية التعلمية**
- **توفير بيئة للاتصال التفاعلي**
- **بناء المعرفة التعاونية والتعلم التعاوني (نبيل جاد، ٢٠١٤، ص ٨٦، ص ص ١٤٦–١٤٩).**

وطلاب مجتمع التعلم أقل عرضة للمشاكل النفسية بسبب قدرتهم على بدء المحادثات مع الآخرين بسهولة أكبر خاصة أن لديهم شيء مشترك مع فرق العمل التي يتعلمون من خلالها، وكذلك التطور الإيجابي للعلاقات الاجتماعية ويتضح ذلك من اتصالات الطلاب مع أقرانهم وأعضاء هيئة التدريس كون المعلم هو المستشار الأكاديمي للطلاب، مما يحسن أداء الطلاب في مجتمع التعلم، وتوجد أربعة عوامل رئيسة لنجاح الطلاب في مجتمع التعلم هي: دعم الأقران، وتقييم الأقران، وثقة المجموعة، وبيئة التعلم، وأن استراتيجيات التعلم التعاوني تعد أكثر تجربة صفية مفيدة لجميع الطلاب، فتنبأ وجود التعلم التعاوني في مجتمعات التعلم بمعدلات أداء ونتائج تحصيل أعلى للطلاب (Anne Goodsell Love, 2012, P.12) .

٢ - السيطرة على الفساد

هذا ويعد الفساد الأكاديمي أكبر تهديدا لمشروعات الإصلاح بالتعليم الجامعي المصري؛ والذي تتجسد أبرز مظاهره في غلبة الانتفاع الشخصي للسلطة الأكاديمية على الانتفاع العام وصالح الطلاب، وكذلك ضعف جودة التعليم (معتز خورشيد، محسن يوسف، ٢٠٠٩، ص ص ٢٠-٢١).

وأشارت دراسة أشرف السعيد (٢٠٠٨) إلى إن من أبرز معالم القصور والفساد في منظومة التعليم العالي المصري غلبة الثقافة غير الصحية، والتي لا تشجع روح التعاون والحوار والمناقشة العلمية البناءة، حيث يغلب الصراع والتحزبات مما يعرقل بدوره إثراء وثراء المعرفة العلمية داخل أروقة الجامعة، وعجز المخصصات المالية لمؤسسات التعليم العالي في مقابل تزايد أعداد الطلاب وارتفاع تكلفة التعليم الجامعي مما انعكس بالسلب على البنية التشغيلية لمؤسسات التعليم الجامعي من قاعات ومعامل ومعينات تعليم فلم تعد قادرة على استيعاب الزحف الطلابي أو الوفاء بمطالب التطور المعرفي، وهذه الأوضاع أثرت على مناشط مؤسسات التعليم العالي المختلفة؛ حيث إن:

- **المقررات الدراسية في الغالب غير مترابطة مع بعضها البعض، ولا تعبر عن نسق فكري عام منتظم حوله، وغالبا ما لا تواكب المناهج عصر التحولات الكبرى ولا تسمح للطلاب بالتفكير العلمي أو النقدي الإبداعي ولا تتوافق مع التغيرات التي تحدث في محتوى المعرفة ذاتها ولا تقدم متطلبات التفاعل الناجح مع المستقبل بتغيراته وإشكالياته.**
- **أساليب التعليم تقوم على أسلوب المحاضرة في أغلب الأحوال مما يكرس ثقافة الذاكرة التي لا تهتم إلا بالحفظ والاستظهار والخنوع والخضوع من الطالب في مقابل معلومات يقدمها الأستاذ ليست عرضة للتحليل والنقد أو المقابلة مع ما يخالفها من آراء ونظريات، مما ينتج عنه في النهاية عقولا نمطية مقلدة سهلة الانقياد قليلة الحيلة تفتقد القدرة على المبادأة والابتكار وتخشى التغيير والتجديد.**
- **تمركز العملية التعليمية بالجامعة حول الكتاب الجامعي الذي يحتوي نصوصا لا تتيح النقاش وكأنها حقائق مطلقة، وهذا يتعارض مع عملية تكوين شخصية قادرة على البحث والتفكير الحر المستقل والمبدع القادر على الانتقاء والاختيار وإبداء الرأي والمناقشة.**

- قصور المكتبات الجامعية إما لقلة الموارد والمخصصات المالية أو النقص في العنصر البشري المؤهل، ويتسبب هذا القصور في ضعف دورها في الوفاء بمتطلبات بناء شخصية محبة للعلم والاطلاع والبحث والتنقيب وعن بناء عقلية مرنة متنوعة الرؤى.
- قلة الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات التعليم والبحث وفي التواصل والحوار الأكاديمي مع المؤسسات المناظرة في الداخل والخارج، وفي بناء أوعية معلومات متكاملة تسهم في استثمار الجهود العلمية والإمكانات المتاحة بالجامعات، فالتعليم الجامعي من أبطأ الميادين استجابة للمستحدثات التكنولوجية.
- تقليدية نظم التقويم والامتحانات حيث لا زالت تعتمد لدرجة كبيرة على الامتحانات التحريرية التي تقوم على قياس القدرة على الحفظ والاسترجاع دون قياس قدرة الطالب على الفهم وإعمال الفكر والتحليل وتكوين الرأي مما يؤدي إلى إهدار الطاقات الإبداعية الخلاقة لدى المتعلمين ويفقدهم مهارات التفكير والتطبيق والتحليل وإصدار الحكم.
- ضعف المهارات العلمية والتطبيقية حيث لا توجه البرامج التعليمية العناية الكافية للتطبيقات العملية والخبرات الميدانية نظرا لضعف البنية التحتية للجامعات من مختبرات وورش ومواد كافية للتجريب والاكتشاف، ونظرا لضعف قنوات الاتصال مع المعامل والمصانع والمؤسسات الإنتاجية
- صعوبة التفاعل المباشر بين الأستاذ والطالب وضعف فرص التلمذة العلمية والمهنية الحقيقية داخل أروقة الجامعة بسبب ارتفاع نصيب عضو هيئة التدريس من الطلاب مما يعوق القدرة على بناء الفكر وتنمية الإبداع وتعديل الاتجاهات (ص ص ٩٨–٩٩).

وهذا الحال يتطلب البحث عن مستقبل أفضل للإنسان و مواجهة الفساد العلمي بإيجاد مناخ مغاير للتعليم الجامعي والبحث العلمي والتنمية التكنولوجية، وضرورة توفير مناخ يؤكد على أهمية رعاية البحث العلمي ومؤسساته، واتباع قواعد مناسبة لتخطيطه تشجيع أنشطة البحث العلمي ودعم مؤسساته، والتي من أهمها الجامعات، ودعم تطوير مجالات بحثية مهمة كعلوم الليزر وتطوير بدائل الطاقة، والتكنولوجيا الحيوية، والهندسة الحيوية وثورة الجينات التي تبشر بتطورات غير مسبوقة في مجال الزراعة والغذاء وهو ما تحتاجه الدول النامية، مجالات بحثية لها ابتكارات جديدة وحلول لمشكلات العمليات الإنتاجية، والحاجة إلى تعظيم الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها في التعليم

والتدريب والبحث العلمي، وإطلاق حرية الإبداع والابتكار لطرح أفكار بحثية أكثر تطورا وحداثة تتواكب مع اقتصاد المعرفة وتنام دور الموارد البشرية الأكثر كفاءة وقدرة علمية، وهذا كله يتطلب تعزيز قدرات العلم والتكنولوجيا بالجامعات وتوظيفها لخدمة متطلبات تنمية المجتمع (معتز خورشيد، محسن يوسف، ٢٠٠٩، ص ص ٦٢–٦٥)، ومن خلال الاستثمار في بناء مجتمعات التعلم يمكن إيجاد هذا المناخ المغاير.

كما يمكن لمجتمعات التعلم السيطرة على أجواء الفساد الجامعي من خلال بناء ثقافة جامعية جديدة تستند إلى التأكيد على المهنية، والتعلم التعاوني، وفرق العمل ومهارات الاتصال، وعلى الشراكة والتنمية المهنية للأعضاء، والتأكيد على عمليات الاستقصاء والتفكر وتطبيق معايير الجودة، فمجتمعات التعلم تعد من أفضل الوسائل وأهمها في تحسين كفاءة الأداء وتحسين فاعليته، فعند تنفيذ أنشطة التعلم والتخطيط لها عبر التفكير الجمعي وتشارك الخبرات العملية يسهم في تحسين تعلم الطلاب وتطوير الشعور بالمسؤولية الجماعية عن تحقيق الغايات المشتركة وذلك من خلال إعادة هيكلة عمل الجامعة، وإعادة بناء ثقافتها لترسخ مفهوم التعاون بدلا من العزلة، وتشارك القيادة بدلا من التفرد في اتخاذ القرارات، والتنمية المهنية في سياق العمل بدلا من البرامج التدريبية الجاهزة المصممة لتلائم الجميع وتكاد لا تفيد (محمد السيد، ٢٠١٦، ص ص ١٢٤–١٢٦).

٣ - المسؤولية

تتيح مجتمعات التعلم الثرية بيئات تعلم غير تقليدية تتسم بالإيجابية والتحكم والاستقلالية والمسئولية؛ حيث أعطت للمتعلم تحكما أكثر في بيئة تعلمه، وإحساسا بتحمل مسئولية تعلمه، كما سمحت له باكتشاف المعلومات ومخرجات التعلم والوصول إليها بنفسه سواء حقائق أو مفاهيم أو مهارات أو اتجاهات أو ميول، والمساعدة على بقاء أثر التعلم وانتقاله إلى مواقف جديدة، ويستخدمه في مواقف الحياة الحقيقية.

الطالب مسؤول عن تعلمه، ويأخذ بزمام المبادرة لتشخيص حاجته للتعلم ووضع أهداف التعلم وتحديد مصادر التعلم واختيار استراتيجيات تعلم قابلة للتطبيق وتقويم نتائج التعلم، فالمتعلم في مجتمع التعلم متقن لمهارات فكرية وتطبيقية، ومطلع، وعلى معرفة بالعالم بمظاهره الاجتماعية والطبيعية وأشكال البحث الأساسية، ومسؤول عن تصرفاته وعن قيم المواطنة، وفاعل في مجتمعه، ومبدعا ومبتكرا وناقدا وقادرا على التكيف مع تحديات العصر،

واكتساب مهارات واتجاهات شخصية ومهنية وإدارية وتخصيصية مثل المهارات الرقمية للتعامل مع التكنولوجيا الرقمية وأدوات الاتصال الشبكية، والتكيف والإبداع، والاتصال الفعال، ومهارات العمل في فريق، والمهارات الشخصية والاجتماعية، والمهارات الإنتاجية، وتحديد الأولويات والتخطيط وإنجاز المهام (صفاء عبدالوهاب، ٢٠١٧، ص ٣٣٢).

وسيتيح الانتقال من التعلم الذي يقوده المعلم إلى مجتمع التعلم تزويد المتعلمين بمجموعة من الكفايات والمهارات الضرورية للنجاح في الاقتصاد العالمي المعاصر، وتتاح أمام المتعلمين فرصة تدبر أفكارهم وتعزيز مهاراتهم التحليلية، وتعزيز قدرات التفكير النقدي والإبداعي لديهم، وإظهار روح المبادرة وتعزيز الاستقلالية (سينتيا لونا سكوت، ٢٠١٥، ص ١٣).

ويدعم مجتمع التعلم مؤشر المسؤولية؛ حيث يعتمد على التعلم الإجرائي بما يفيد في اكتساب مهارات حل المشكلات والثقة بالنفس والتغيير التحويلي على المستويات الشخصية والمهنية والمجتمعية من خلال إعادة النظر في العمل والممارسة، وهو ينطوي على تحمل المسؤولية من خلال التواصل وتوجيه الطاقة البشرية نحو رؤية شاملة ونتائج تخدم المصلحة المشتركة على أفضل وجه، ويفيد مجتمع التعلم في تعزيز العلاقات بين المعلمين والآباء والطلاب، وفهم أفضل للقضايا، وزيادة مشاركة أولياء الأمور في تعلم أبنائهم، وتحسين السلوك، وتحسين حضور الطلاب وجذبهم للمدرسة، وتحسين المشاركة والأداء للطلاب، وتنمية لديهم القيادة العملية عبر المواقف المرتبطة بالتغيير الشخصي الإيجابي والمرونة والتمكين والتفاؤل والتحفيز، وتنمية قدرات التعاون والعمل الجماعي والتواصل.

(Judith Kearney& Ortrun Zuber–Skerritt, 2012, pp:402–405)

ويعمل مجتمع التعلم على إيجاد بيئة جامعية داعمة ومحفزة على التعلم، بيئة تعاونية تسودها الثقة ومساعدة الأفراد بعضهم بعضا، بحيث يتولد لديهم إحساس بأنهم أسرة واحدة تعمل بتوافق وانسجام، وشعور الفرد بأنه عضو في جماعة أو فرد في فريق، ومن ثم يتعلم الطلبة أنهم لا يمكن أن يكونوا في عزلة بذاتهم، ولا معتمدين تماما على الأخرين، مما يؤكد على التعلم الجماعي، وتنمية المهارات والخبرات الشخصية لدى المعلم والطالب.

ولا يتحمل الأعضاء في مجتمع التعلم مسؤولية نجاحهم فحسب بل أيضا عن نجاح المجموعة، والمجتمع هو مجموعات من الأفراد لكل منهم توقعات وإسهامات وقيم فريدة يجب

تعزيزها، فيعترف كل عضو في مجتمع التعلم بالمواهب والإسهامات والخبرات والإمكانيات للأفراد الأخرين في المجتمع، وتنمية عادات مثل التواصل في الوقت المناسب، وردود فعل صادقة ومتوازنة، ورفض الانقسامات الزائفة بما ينمي الاحترام والثقة والعلاقات الاجتماعية، وتتم مشاركة المعلومات والاهتمامات والموارد، وتمثل مجتمعات التعلم إضافات متكاملة للكليات والجامعات لمناهجها وأجوائها التعليمية–(Josh Bernstein, 2016, pp: 642 643)، ويعزز مجتمع التعلم تحقيق التمكين من خلال توزيع السلطة وتقاسم المسؤوليات من أجل إطلاق قدرات الإبداع ودعم وجود علاقات تفاعلية إيجابية مما يحسن مستويات الأداء والإنجاز وينمي قيم الانتماء والولاء.

ويتميز مفهوم مجتمعات التعلم عن العديد من بيئات التعلم والأساليب، حيث يتم التعلم في الفصل الدراسي أو المؤسسة أو في المجتمع الأكبر الذي يعيش ويعمل فيه الأفراد، فتسمى بمجتمعات التعلم المهنية أو مجتمعات التعلم الديناميكية أو مجتمعات الممارسة، وهي مجتمعات تجعل الأفراد أكثر إنتاجية، وتضع مسؤولية أكبر عن التعلم على الطلاب، ويتشارك أعضاء مجتمع التعلم المسؤولية عن تعلمهم وتعلم زملائهم، ويجلب الأعضاء المعرفة والمهارات التي تسمح لهم بتعليم الأعضاء الآخرين والتعلم من بعضهم البعض ومعهم، ولا يكتسب المتعلمون المعرفة والمهارات معا فحسب بل ينتجون أيضا معارف جديدة كمجموعة، ويعمل أعضاء هيئة التدريس والموجهون والخبراء الآخرون داخل مجتمع التعلم كمنسقين أو أدلة أو زملاء وشركاء في عملية التعلم، ويوجد شعور بالدعم المتبادل للمساعدة في تلبية المهمة والأبعاد الاجتماعية، ويتطور جو يشجع التعلم النشط والتعاون والفضول والاستفسار والتأمل كعناصر أساسية (Kent Warren, 2015, pp: 590–591).

ويتحمل جميع أصحاب المصلحة كل في موقعه المسؤولية في مجتمعات التعلم: حيث يشارك جميع أصحاب المصلحة في تصميم وتنفيذ وصيانة مجتمعات التعلم سواء التقليدية أو عبر الإنترنت، فيشاركوا في تصميم مجتمعات التعلم التفاعلية للتغلب على مخاوف الطلاب الجدد حول عبء العمل الأكاديمي وحول تكوين صداقات، وتكوين مجموعات مجتمع التعلم مثل الفنون والمغامرة والشعر والإعداد الوظيفي، والصحة والتمارين والابتكار وريادة الأعمال لتعزيز التنشئة الاجتماعية بين الطلاب ذوي الاهتمامات المشتركة خارج التوقعات الأكاديمية، كما يعملوا على دعم مجتمعات التعلم بشكل كبير لتزيد من رضا الطلاب ونوعية حياتهم،

وإنشاء منصات للتعلم عبر الإنترنت وبيئات التعلم الافتراضية، وتتوسع مجتمعات التعلم إلى ما وراء حدود الفصول الدراسية المادية لتشمل الأنشطة اللامنهجية وعبر الإنترنت والأنشطة خارج الحرم الجامعي، وتعزيز التنوع، ومجتمعات التعلم ليست جديدة على التعليم العالي ولكن تنسيقها الحالي وشعبيتها وعدد التعديلات والمتغيرات عبر الإنترنت جعلتها لم تعد التجربة ملزمة بالفصول الدراسية أو حدود الحرم الجامعي، ويتمتع المستفيدون من مجتمعات التعلم عبر الإنترنت بمزايا فكرية واجتماعية تفوق ما قدمه أعضاء هيئة التدريس والإداريين وبرامج الدراسة بشكل تقليدي (Josh Bernstein, 2016, P. 644).

٤ - العدالة في تقديم الخدمات التعليمية

إن من مؤشرات حوكمة النفقات ومتطلباتها: ضمان سيادة القانون (Arusha Cooray,2009, P.406)

ويمكن هنا لمجتمع التعلم تحقيق تغيير إيجابي على مستويات التعلم الشخصي والمهني والفريقي والمجتمعي من خلال التعلم التشاركي والبحث العلمي، وتحديد الخصائص الرئيسة لمجتمع التعلم المستدام من حيث التصميم والمنهجية والمنهج، فغياب النوعية الجيدة للتعليم يؤدي للحرمان الاجتماعي والاقتصادي لمجموعة من البشر وارتفاع معدلات البطالة والجريمة وقلة التحصيل في التعليم والاستبعاد من التعليم العالي، في حين يسهم التعليم الجيد في فهم تنمية الفهم للمبادئ والعمليات الرئيسة من أجل التنمية المستدامة لمجتمع التعلم، فيتم تقييم التعليم وتتبع نتائجه من حيث الأصالة والقيمة، وعند مشاركة مجموعة في أستراليا من المهاجرين المحرومين في مجتمع التعلم من خلال التعلم التشاركي والبحث العلمي تحقق تغييرا إيجابيا وتطوير نموذج مفاهيمي لطرق جديدة للعمل والمعرفة والوجود في مجتمع التعلم المستدام.

(Judith Kearney& Ortrun Zuber–Skerritt, 2012, P. 400)

وتضم مجتمعات التعلم شبكات الطلاب الاجتماعية التي من شأنها تعزيز العادات والثقافة الأكاديمية، وتتبنى مجتمعات التعليم مبادئ التعليم الديمقراطي، والتعليم للعمل، والتكامل في المناهج الدراسية، وترابط مسؤوليات المعلمين عن إجمالي الحالة التعليمية للطالب، ومعالجة تشرذم جهود الأساتذة والطلاب، ومعالجة مشكلة شد الحبل بين أهداف الجامعة المختلفة

بتوليد معرفة جديدة وبناء العقول، والمشاركة في إنشاء المعرفة من خلال العلاقات بين الطلاب، وبين الطلاب والمعلمين، ومن خلال البيئة التي تتم فيها هذه العلاقات.

(Anne Goodsell Love, 2012, pp:9-10)

ومن الفوائد والعوائد الاقتصادية لتحويل بيئة التعليم إلى مجتمعات تعلم ثرية تطبيق المفاهيم الاقتصادية لحل المشكلات التعليمية؛ حيث إن تطبيق مجتمعات التعلم الثرية يرشد تكلفة الاقتصاد الأسري والمجتمعي والحكومي، ويعمل على تحسين نوعية التعليم، وذلك من منطلق النتائج التعليمية الإيجابية الناتجة عن التطبيق واختيار بيئات تعليمية أكثر مناسبة للمتعلمين، واجتماعيا تحسين فرص التعليم للفئات المحرومة والطبقات الفقيرة بما يحقق الأساس الديمقراطي في التعليم من حيث إيجابية الطالب والتفكير النقدي وحرية البحث وحرية الاختيار.

<u>ويمكن لمجتمعات التعلم ترشيد النفقات التعليمية وتحقيق العدالة، لأنها :</u>

- تعد نمطا تربويا بنائيا يتمحور حول نموذج المتعلم المتجول والمستكشف
- تطور القدرات والمهارات التفكيرية العليا لدى الطالب كالتحليل والتركيب والتقويم حيث يتطلب التعلم استخدام الخيال والتأمل والإبداع
- تشجع العمل الجماعي والتعامل مع المصادر المتنوعة للمعلومات بكفاءة.
- تستغل التقنيات الحديثة بما فيها شبكة الإنترنت لأهداف تعليمية
- تمنح الطلاب إمكانية البحث في نقاط محددة بشكل عميق ومدروس ولكن من خلال مهام مختارة ومحددة من قبل المعلم
- تضمن عدم تشتيت الطلاب وتكثيف جهودهم في الاتجاه المطلوب للنشاط المكلفون به
- تشجع تبادل الآراء والأفكار بين الطلاب مع تأكيد فردية التعلم أيضا
- تمنح المعلم خلالها فرصة لطلابه لاستكشاف المعلومة بأنفسهم وليس تزويدهم بها
- تحفز الطلاب على التعلم الذاتي وفقا لمهاراتهم وقدراتهم، فتزيد اهتمامهم ودافعيتهم
- تحتوي على أنشطة تعليمية متنوعة
- تراعي الفروق الفردية بين الطلاب في توزيع الأدوار داخل المجموعة الواحدة
- تحول دور المعلم من ناقل للمعلومات إلى ميسر ومنظم لعمليتي التعليم والتعلم
- لا تعتمد على المعلم والكتاب المدرسي كمصدر وحيد للمعرفة، فالطالب باحث

- تصلح لجميع المراحل التعليمية وفي كافة المواضيع والتخصصات
- تقدم استخدام آمن للإنترنت خلال الأنشطة التعليمية والبحث عن المعلومات
- يمكن توظيفها في صورة أنشطة جماعية
- يمكن إحاطة البنية الأساسية لها بعناصر تحفيزية كإعطاء المتعلم دورا ما يلعبه
- يمكن تطبيقها في جميع المقررات والتخصصات
- تقدم وتعلم مهارات حياتية مثل الاكتشاف والاستنتاج والاستنباط والتعميم
- تتيح الفرصة للإبداع والتعلم النشط والمستدام
- تتيح الفرصة لاستكشاف قضايا معينة من جانب المتعلم
- تتيح الفرصة لكل متعلم لتشكيل بناء معرفي خاص به ومن إبداعه
- تشجيع دائما المتعلم على التفاعل مع مصادر المعلومات على الإنترنت
- تحفز خيال المعلم
- تمكن كل متعلم أن ينتج مسار تعلمي خاص به في الوصول للمعرفة
- تتيح التعلم المرن في أي وقت وأي مكان
- تساعد المعلم على التركيز على مهارات التعليم المطلوبة للتعلم النشط والتفاعلي
- تشجع الاستخدام الفعال والمنظم لوقت الإنترنت عبر الاستقصاء
- استيعاب حاجات التعلم المتنوعة لدى المتعلمين سواء العمل الفردي أو الجماعي (نبيل جاد، ٢٠١٤، ص ص ٤١٦–٤١٧).

وتعد مجتمعات التعلم أحد الأدوات الأكثر جدوى في تمكين المؤسسة التعليمية من حوكمة نفقاتها عبر تحسين أداءها بشكل عام من خلال إعادة هيكلة عملها وإعادة بناء ثقافتها بحيث تركز على التعلم والنواتج بدلا عن التركيز على التعليم، وتبنى مفهوم التعاون بدلا عن العزلة، والتشارك بدلا عن الفردية، فمجتمعات التعلم عبارة عن مجموعات من الأفراد تتشكل وفق أطر متعددة ومستويات مختلفة يجمعهم الاهتمام المشترك بما يجعل أدائهم أكثر كفاءة وفاعلية ويعملون بصورة تعاونية من خلال أوعية متعددة تتيح تبادل الخبرات واكتساب أفضل الممارسات ومعالجة الصعوبات والتحديات التي تواجه عملهم، ويكون تعلم الطالب بؤرة التركيز لعمل مجتمعات التعلم في المدارس الذين ينخرطون في عملية منهجية مستمرة من البحث الاستقصائي والإجرائي لتحديد توقعاتهم وكيفية تقييم مدى تعلمهم، الأمر الذي يساعد

على توجيه إمكانات المدرسة لغايتها الأساسية وهي تحسين تعلم الطلاب، ويقوم نموذج التعلم البنائي لمجتمع التعلم على: القيادة التشاركية الداعمة، والرؤية والقيم والقناعات المشتركة، التعلم الجمعي لدعم تعلم الطلاب، تشارك الممارسات والخبرات، وبنية تنظيمية داعمة توفر الوقت والموارد اللازمة، وعلاقات إيجابية مبنية على الثقة والاهتمام والاحترام المتبادل، وتشكل الرؤية والقيم والأهداف المشتركة داخل المدارس المحرك الأساس لعمل مجتمعات التعلم، ويكون التعلم الجمعي هو المنتج الأهم لهذه المجتمعات (شركة تطوير الخدمات التعليمية، ١٤٣٥–١٤٣٦هـ، ص ص ١٠–١١).

وبالتالي تحول مجتمعات التعلم ممارسات التدريس بالكلية إلى بيئات تعلم موثوقة وآمنة تشجع مثابرة ونجاح الطالب، واستبقاء الطلاب ونجاحهم، والتقدم المستمر نحو الحصول على الدرجة العلمية، ونمو قوي في مهارات التفكير الأكاديمي والنقدي، ومن إجراءات أو أدوات مجتمعات التعلم التي تعزز المشاركة النشطة للطلاب في مجموعة متنوعة من عمليات التعلم لتحقيق هذه النجاحات: الأساليب التربوية النشطة، والتعاون بين أعضاء هيئة التدريس، والمناهج التكاملية، وتطوير استراتيجيات التعلم الجامعي، والدور النشط لأعضاء هيئة التدريس في تدريب الطلاب على كيفية تشكيل المجموعات وإدارة المنتديات فيما بينهم، وأن هذه الأنشطة هي جزء لا يتجزأ من تعليمهم وليس مجرد عمل إضافي للطلاب الذين يواجهون مشاكل، ودمج الطلاب ومشاركتهم في خدمة المجتمع يوفر تنمية أكبر لقيادة الطلاب وإثراء التعلم وتحسين الأداء الأكاديمي، وزيادة من مستوياتهم في الاندماج الأكاديمي والاجتماعي مع الأقران وأعضاء هيئة التدريس (Anne Goodsell Love, 2012, P.13).

ومما سبق تتضح فاعلية الاستثمار في بناء مجتمعات التعلم في تلبية متطلبات حوكمة النفقات وتكلفتها بالتعليم الجامعي المصري، ولكن بناء مجتمعات التعلم في حد ذاتها يواجه صعوبات وتحديات على المستوى المالي، والمادي، والبشري، والثقافي؛ مثل:

- عدم كفاية الميزانية الموجهة لتحسين وتجويد المؤسسات التعليمية
- قصور البنية التحتية المحفزة والداعمة لمجتمعات التعلم
- ضعف ثقافة العمل التعاوني والجماعي لدى أفراد المجتمع الجامعي
- مقاومة التغيير

- عدم الثقة لدى البعض في إمكانية التحول لمجتمعات التعلم وتحسين ثقافة التعلم
- الحاجة إلى عمل وحدات تدريبية داخل الجامعة تدعم مجتمعات التعلم
- الحاجة إلى نشر ثقافة العمل التعاوني لدى أفراد المجتمع الجامعي
- الحاجة إلى تدريب القيادات على دعم ثقافة التجديد والابتكار في العملية التعليمية
- الحاجة إلى إقامة دورات تدريبية عن أهمية مجتمعات التعلم والأدوار المتوقعة فيها من قبل أعضاء المجتمع الجامعي
- الحاجة إلى تخصيص بعض الميزانيات التي تسهم في التحول إلى مجتمعات تعلم ثرية
- الحاجة إلى تقديم تجارب حية حول فكرة مجتمعات التعلم وقدرتها على تحسين ثقافة التعلم (عبدالرحمن أبو المجد، ٢٠١٩، ص ص ٥٣–٥٤).

والتوجه نحو التحول إلى مجتمعات التعلم كسياسة جديدة قد يقابل بمقاومة من جانب القائمين على العملية التعليمية والمستفيدين من الوضع القائم.

ويحاول أصحاب المصلحة في بقاء الوضع كما هو الدفاع عن ثقافة البيئة التعليمية الراهنة، والتي تفتقد في الكثير من جوانبها إلى القيم الإيجابية مثل التعاون والثقة بين الأطراف المعنية، وضعف العمل الجماعي بين أعضاء المجتمع التعليمي، وغياب الاتصال مما يعوق تبادل المعلومات والمعارف والخبرات فيما بينهم، وسيادة ثقافة المركزية ومن ثم السلبية وضعف روح المبادرة والابتكار لدى العديد من الكفاءات ومقاومة التغيير من البعض، وتفضيل استمرار الممارسات التقليدية من جانب بعض الأفراد خوفا من التغيير، مما يشير إلى ضعف مقومات مجتمع التعلم ومن أبرزها الثقافة السائدة التي تحد من قيام مجتمع تعلم حقيقي، مما يتطلب تطويرها وبناء ثقافة جديدة داعمة لبناء مجتمع التعلم، خاصة وأن الثقافة السائدة بالمؤسسات التعليمية المصرية ثقافة تقليدية وضعيفة تقف كعائق كبير أمام عملية التحول (إيمان جمعة، ٢٠١٥، ص ص ٣٧٩–٣٨٠).

وهنا يتطلب تحول بيئة التعليم الجامعي المصري من بيئة تقليدية إلى مجتمع للتعلم: التحول من صيغ التربية التقليدية إلى التربية المستقبلية؛ أي التحول من التربية القائمة على الذاكرة إلى التربية الإبداعية، ومن التربية التلقينية إلى الحوارية، ومن التربية التسلطية إلى الديمقراطية، ومن التربية الانغلاقية إلى الانفتاحية، ومن التربية اليدوية إلى التقانية، ومن التربية الوقتية إلى المستمرة، ومن التربية الفردية إلى التعاونية، ومن التربية الجزئية الضيقة

التي تفصل بين العلوم والمقررات والمناهج إلى تكاملية، ومن تربية تعزز النقل والتسليم بالمنقول إلى تعزيز العقلانية والنقد، ومن تربية عشوائية إلى توقع للمستقبل وتحدياته والتخطيط له (صلاح توفيق، هاني يونس، ٢٠٠٧، ص ٧).

ولكن تحول المؤسسة التعليمية من مجتمع تقليدي إلى مجتمع تعلم ليس بالأمر الهين إنما يتطلب بذل جهود كبيرة لتوفير البيئة الداعمة سواء كانت البيئة الداخلية للمؤسسة التعليمية أو البيئة الخارجية المحيطة بها؛ فالبيئة الداخلية للمؤسسة التعليمية بيئة معقدة يتداخل في بنائها الكثير من العوامل والعناصر المؤثرة، وبالتالي يتطلب تحولها إلى مجتمع تعلم توافر: رؤية تشاركية، وقيادة داعمة، وتعلم جماعي عبر فرق العمل، وظروف داعمة، وممارسات شخصية متبادلة تقوم على التعاون والعمل بروح الفريق، والتركيز على التعلم (حشمت عبد الحكم، أحمد بكري، ٢٠١٧، ص ص ٣٠–٣٧)، وهذه المتطلبات بحاجة إلى خطوات عمل إجرائية.

ومن ثم يتطلب تحول الجامعة المصرية من مفهومها التقليدي إلى مفهوم مجتمع التعلم:

- **التحول من كون الجامعة مكان لنقل المعرفة فقط إلى كونها بيئة فعالة تزود المتعلم بالمعارف والمهارات والقيم والاتجاهات**
- **التحول من كون المتعلم مستهلك للمعرفة ولا يشارك في بنائها إلى متعلم إيجابي يبحث عن المعرفة ويشارك في إنتاجها**
- **التحول من فكر تربوي تقليدي نظري لا يصب في خبرة المعلمين إلى فكر عملي يربط بين المعرفة وممارستها**
- **التحول من مناهج تقليدية تسعى إلى تلقين المتعلمين المعارف بصورة متجزئة لا تحقق تكامل شخصية المتعلم إلى مناهج عملية في صورة نشطة يكتسب المتعلم من خلالها المعارف والمهارات والقيم والسلوكيات بالتطبيق العملي**
- **التحول من طرق للتعليم والتعلم تغفل ميول المتعلم وقدراته الفردية وتفصل بينه وبين مجتمعه وبيئته إلى طرق حديثة ومتقدمة تتمركز حول المتعلم بالإضافة لجودة العملية التعليمية بأكملها**
- **التحول من تشجيع المنافسة الفردية دون المشاركة الجماعية إلى تأكيد المشاركة الجماعية والعمل التعاوني بروح الفريق**

- **التحول من تهميش ممارسة الهوايات والأنشطة اللاصفية في ظل مناهج دراسية مزدحمة إلى تأكيد أهمية ممارسة الأنشطة والهوايات واهتمامات المتعلم الخارجية**
- **التحول من نظم إدارية ومالية تفتقد الاستقلالية إلى نظم تتمتع بدرجة عالية من الاستقلال المالي والإداري**
- **التحول من علاقات يسودها التنافس والعداء بين المعلمين إلى علاقات قائمة على الحوار وتبادل الخبرات والتعاون لصالح المؤسسة وفق رؤية مشتركة**
- **التحول من نظم امتحانات تقيس حفظ واستظهار المتعلم للمقررات الدراسية إلى مداخل متنوعة للتقويم**
- **التحول من ضعف الاهتمام بالتنمية المهنية للمعلمين إلى تحقيق التنمية المهنية المستمرة للمعلمين**
- **التحول من أساليب تقليدية في حل مشكلات المؤسسة التعليمية إلى استراتيجيات حديثة في التعامل مع المشكلات**
- **التحول من إغفال آراء المعلمين والطلاب إلى مشاركة المعلمين والطلاب في صنع القرارات التعليمية**
- **التحول من المركزية إلى الإصلاح المتمركز حول المؤسسة التعليمية وإدارة المؤسسة لنفسها بنفسها (فيفي أحمد توفيق، ٢٠١٧، ص ١٥٧).**

ومن أبرز التحديات التي يمكن أن تعيق تحول بيئة التعليم الجامعي إلى مجتمع تعلم: ضعف عناصر بيئة التعلم أو وجود خلل في بعض منها من حيث مدى ملائمتها لاحتياجات المتعلمين والمعلمين مثل المباني والمرافق والتجهيزات ومدى اقترابها أو ابتعاد عناصرها ومكوناتها عن النماذج المعيارية وتصبح تلك العناصر تحديا عندما لا تحقق مبادئ ومتطلبات مجتمع التعلم:

- **فالتعلم يصبح تحديا حينما لا تتحقق ثقافة التعلم؛ أي لا يتم تهيئة الفرص المناسبة لتعلم جميع المنتمين للمؤسسة التعليمية من الإداريين والمعلمين والمتعلمين ليصبحوا متعلمين مدى الحياة في تعلم تشاركي يوظفون من خلاله التفكير والاستقصاء الجماعي ويتبادلون المعارف حول ممارساتهم المهنية والشخصية بهدف تحسين التعلم، كما يعد التعلم تحديا عندما تكون المعارف والمهارات والخبرات المقدمة لا تهدف إلى تحسين بيئة التعلم**

ومخرجاته، فخبرات التعلم يجب أن تربط بين الأنشطة التدريسية ومخرجات تعلم الطلاب مع التركيز على مقدار تأثيرها على تلك المخرجات، كما أن التعلم يعد تحديا حينما لا ينظر إليه كعملية داخلية مستمرة ينتج عنها قيام المتعلم بتعديل مستمر في بنيته الذهنية ومهاراته واتجاهاته ومعارفه ويكون مواقف وخبرات يستطيع بواسطتها أن يواجه كل ما يمكن أن يعترضه من مواقف في الحياة، ويعد التعلم تحديا عندما لا يهدف إلى تعميق الخبرة والممارسة والتبصر بما يؤدى إلى تعديل السلوك.

- والمتعلم قد يكون تحديا؛ حيث إنه لا يمكن أن يكون هناك مجتمع تعلم إلا في حالة أن يقوم المتعلم بتأمل تعلمه وتحسين وتطوير الأنماط التي تؤدي إلى تحقيق تعلمه، فمتعلم مجتمع التعلم يجب أن يتسم بالفاعلية والنشاط والقدرة على مراقبة تقدمه نحو تحقيق أهداف تعلمه، فلا يكتفي بفهم المعنى، بل لابد أن يقوم بتوظيف المعلومات في مواقف الحياة اليومية.
- والمعلم قد يعد تحديا كبيرا يعيق التحول لمجتمع التعلم، فمن أبرز متطلبات مجتمع التعلم تطوير المعلم مهنيا، ومن هنا ينبغي التركيز على تقويم أداء المعلم مهنيا والحكم على مدى كفاءة أدائه وتحديد مدى اقترابه وابتعاده عن النموذج المثالي للمعلم بما يمتلكه من صفات شخصية ومهنية، كما ينبغي نشر ثقافة العمل التعاوني والجماعي بين مجتمع المعلمين فالخبرات التعليمية والتعلمية الفردية لا تكفى بل لابد أن تمزج بالتبادل والتشارك والنقاش والتقييم قبل تطبيقها في مجتمع التعلم.
- والمحتوى التعليمي الذى يقتصر في إعداده وتصميمه على مجموعة من الخبرات المعرفية أو الانفعالية أو الحركية والتي لا تتفق مع مخرجات التعلم المطلوب تحقيقها يعد تحديا للتحول نحو مجتمع التعلم، ومن ثم تستلزم عملية التحول ضرورة توافق معايير تصميم المحتوى التعليمي مع نواتج التعلم وأنشطة وطرق التدريس وأساليب التقييم وغيرها، كما ينبغي أن تكون الخبرات التعلمية المخطط لها مصممة بناء على قدرات وحاجات وميول الطلبة كى تساعدهم على معايشة الموقف التعليمي والإحساس به والتفكير فيه باستخدام تلك الخبرات وصولا إلى خبرات جديدة لها معنى ووظيفة لديهم.
- وتعد استراتيجيات وطرق التدريس احد التحديات التي تؤثر في عملية بناء مجتمعات التعلم عندما لا تصمم على شكل خطة منظمة لتحقيق نواتج التعلم أو حينما لا تتسم بالتفاعل

المتبادل بين المعلم والمتعلم وعناصر البيئة التعليمية بهدف التشارك في مجموعة من الخبرات والمهارات والمعلومات والحقائق لبناء القيم والاتجاهات الإيجابية المخطط لها مسبقا، كما تعد تحديا حينما ينظر إليها على أنها مجموعة من الممارسات التي يقوم بها المعلم منفردا بهدف فهم وتمكن المتعلم من بعض ألوان المعرفة العلمية واكتسابه بعض المهارات العملية الأدائية وذلك في حدود الزمن المخصص لها في الخطة الدراسية بحيث تفتقد استراتيجيات وطرق التدريس أبرز خصائصها التي تميزها في مجتمع التعلم وهى التعاون والتشارك بين كافة أفراد مجتمع التعلم رغبة في تحقيق نواتج التعلم المخطط لها بصورة فعالة والتي لا تقف عند حد تعليم المتعلم مجموعة من المعارف والحقائق والمهارات والمفاهيم والاتجاهات بل تركز على تعلم الخبرات بهدف تغيير السلوك من خلال توظيف ما تعلمه الطالب، ومشاركة الأخرين فيه ومن ثم يحتاج المعلمون إلى تدريب وتهيئة على طرق واستراتيجيات جديدة على أن تقدم من خلال مجتمعات تعلم تمكن المعلمين من البدء بالعمل بشكل تعاوني وتشاركي فعال.

- **كما أن ممارسة أساليب التقييم التقليدية كالاختبارات التحصيلية بأنواعها تعد تحديا يعيق التحول إلى مجتمع التعلم وذلك لضعف قدرتها على قياس جوانب متعددة في شخصية المتعلم مثل التفكير النقدي والإبداعي، فالتقييم الجيد الفعال هو الدى يساعد المتعلمين على فهم إمكاناتهم ويوضح لهم القيمة المضافة أثناء دراستهم، وأساليب التقييم لابد أن تتميز بالتنوع والاستمرارية والأصالة بحيث يستطيع المعلم والمتعلم اكتشاف العقبات والصعوبات ودراستها والتفكير في حلول لها، كما أن أساليب التقييم التكوينية التي تطبق في مجتمعات التعلم تعتمد على التغذية الراجعة البناءة التي يتشارك فيها المعلمون والمتعلمون على حد سواء، كما أن تطبيق أساليب التقويم الأصيل يواجه عددا من المعوقات منها الوقت والجهد المبذولين وضعف إمكانات بيئة التعلم ويوازيها قلة خبرة المعلمين في تطبيقها لتقييم أداء الطلاب مع ارتفاع الأنصبة التدريسية والتي يقابلها كثرة أعداد الطلاب في القاعات التدريسية.**
- **كما أن المناخ المؤسسي العام في البيئة التعليمية يعد أيضا تحديا لعملية التحول إذا لم تركز بيئة التعلم على احتياجات المتعلمين والمعلمين المختلفة، أو حينما يكون المناخ المؤسسي غير مشجع للإبداع والتميز والتعاون وتبادل الخبرات، كما أنه يعد تحديا إذا**

افتقد إلى أحد الخصائص التي يتصف بها مجتمع التعلم؛ بأنه مجتمع يكون فيه المعلمون والإدارة في المؤسسة التعليمية في سعى دائم للمشاركة في عملية التعلم وبناء مجتمع التعلم من خلال تعزيز فاعليتهم المهنية بما يعود بالفائدة على المتعلمين، وأن تكوين مجتمعات التعلم داخل الجامعات يستلزم ممارستها لأنشطة أساسية تتمثل في، الشراكة الفكرية عن طريق تبادل المعرف والممارسات المهنية بشتى صورها بالإضافة إلى تطوير المجالات المعرفية وتيسير طرق الابتكار والإبداع مما يجعلها مصدرا للتجديد في مجال التعليم والتعلم، ولكى يكون هناك مناخا مؤسسيا يسوده ثقافة التعاون والمشاركة والدعم المهني ينبغي ان تتحول المؤسسة التعليمية من النمط التقليدي الذى يركز على التدريس إلى منظمة تربوية تركز على التعلم (حياة بنت رشيد، ٢٠١٩، ص ص ٧٥–٧٨).

ومما سبق يمكن القول بأن تقدير فوائد بناء مجتمعات التعلم كخيار أو مدخل أو مسار لحوكمة النفقات بالتعليم الجامعي المصري يثبت فاعليته المتقدمة في تحقيق ذلك، ولكن يتطلب الأمر مقارنة الفاعلية بالتكلفة؛ حيث إن الاستثمار في بناء مجتمعات التعلم الثرية يتطلب توفير الموارد اللازمة والبنية الداعمة، إذ توجد العديد من التحديات للاستثمار في تحول بيئة التعليم الجامعي المصري إلى مجتمع تعلم، وهي بمثابة فجوة بين النموذج المعياري أو المثالي لشكل البيئة التعليمية في مجتمع التعلم وواقع البيئة التعليمية بالجامعات المصرية وهذه التحديات تمثل كلفة إضافية، وهنا يمكن أن تسهم حوكمة النفقات بالتعليم الجامعي المصري في سد الفجوة وتغطية التكاليف المطلوبة كما يتضح فيما يأتي:

رابعا: الفاعلية المتوقعة من حوكمة النفقات كمدخل لتلبية متطلبات بناء مجتمعات التعلم بالتعليم الجامعي المصري.

إن إشكالية تحول المؤسسة التعليمية نحو تبني معايير مجتمع التعلم تحتاج إلى جهود متعددة لتوفير دعائم بناء مجتمع التعلم كوحدة متكاملة وبصورة شاملة، والتي تتمحور حول: ثقافة جامعية متطورة بأن يصبح العمل الجماعي والإيثار والعطاء ميزة تنافسية بها، وعضو هيئة تدريس بمهارات وكفاءات معينة، وطالب بقدرات ومهارات معينة، وإمكانات مادية متقدمة، وأساليب تقويم ومناهج وأنشطة تعليمية وطرق تدريس حديثة، وقبول تحمل مهام ومسئوليات متعددة إضافية لجميع العاملين، وغيرها لتشمل عناصر منظومة مجتمع التعلم:

المعلم، والمتعلم، والمنهج، وأساليب التعليم والتعلم، وبيئة التعلم، والتجهيزات المادية والبشرية، وأساليب التقويم، ومشكلات الكثافة الطلابية.

وفيما يأتي تناول العوامل الحرجة التي تمثل مؤشرات أو متطلبات بناء مجتمعات التعلم وتكلفتها، والفاعلية المتوقعة من حوكمة النفقات بالتعليم الجامعي المصري في تلبية هذه المؤشرات أو المتطلبات:

١ - الاستثمار في بناء فلسفة مجتمع التعلم الجامعي

تستهدف فلسفة جامعة مجتمع التعلم إلى تحقيق نتائج أكاديمية وفكرية واجتماعية مرغوبة للطلاب؛ حيث يكون لها تأثيرا إيجابيا على الأداء الأكاديمي والتنمية الفكرية والمشاركة المدنية؛ فتهدف إلى تشجيع التعاون بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين وبالتالي تعزيز التنمية الأكاديمية والاجتماعية للطلاب حيث يتشاركون الاهتمامات الأكاديمية وتشمل أعضاء هيئة التدريس كقادة للمناقشة وللمساعدة في تجميع الموضوع، وقد تكون البرامج التي يدرسها الفريق تم تنظيمها حول موضوع متعدد التخصصات (The Council of Independent Colleges, 2015, pp:1-2).

وهذا يتطلب أن تحقق جامعة مجتمع التعلم الأهداف الآتية :

- بناء مجتمع تعلم شبكي متعاون بهدف التعليم والتعلم والتطوير بما يدعم التشارك
- دمج طرق تعزيز التعليم والتعلم
- توطين ثقافة التدريس والأبحاث والمشروعات وتطبيقها على تعلم الطلاب
- تشجيع التفكير الناقد والإبداعي في العملية التعليمية
- دمج الحياة الأسرية والتعليمية
- تطوير الهيئات التدريسية والطلاب والمقررات بما يخدم المجتمع
- الأداء المهني الأفضل والنمو المهني والتعلم مدى الحياة
- استخدام أمثل للتقنيات الرقمية
- تفعيل النشاطات المعرفية
- تفعيل دور مؤسسات التعليم الجامعي في بناء مجتمعات المعرفة
- تهيئة الطلاب للحياة المعاصرة
- مسايرة التطورات العالمية في الأنظمة التعليمية

– التغلب على نموذج التعليم التقليدي ذي المنهجية الفوقية الثابتة

– اكتساب مهارات العمل التعاوني والعمل في فريق

– اكتساب مهارة التعلم مدى الحياة

– الاستعداد للتغير والتغيير

– الإيجابية والفعالية والإبداع في العمل

– الاستخدام الجيد للتكنولوجيا الرقمية

– مهارات التفاوض والجدل والوصول إلى حلول وسط

– توظيف درجات عليا من التفكير والفهم المتعمق، والتواصل لإنجاز المهام

– القدرة على معالجة مشكلات غير تقليدية بطرق تفكير غير مألوفة (عمرو صالح، ٢٠١١، ص ص ١٨٨، ١٩١، ٢٠٠).

وأن تتحول مهام ووظائف الجامعة إلى:

- **تشكيل رأس مال بشري مؤهل ومتميز يتضمن علماء ومهنيين وتقنيين ورجال حكومة المستقبل وقيادات العمل والخدمة المجتمعية، وإعداد خريجين ذوي مؤهلات عالية ومواطنين مسؤولين قادرين على تلبية حاجات كل قطاعات النشاط البشري من خلال تقديم خبرات تدمج المعرفة والمهارات عالية المستوى تراعي الحاجات الحاضرة والمستقبلية للمجتمع وخدمة حاجات الاقتصاد.**
- **زيادة المعرفة والفهم بتقديم فرص تعليمية جيدة ومرنة تسهم في التنمية الشخصية والحراك الاجتماعي وتعزيز المواطنة والمشاركة النشطة في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع**
- **تدعيم البحث العلمي والتكنولوجي لنشر المعرفة وابتكار معارف جديدة تساعد المجتمع في التنمية الاقتصادية والاجتماعية المنشودة**
- **تشكيل مجتمع ديمقراطي متحضر بنشر ثقافة التسامح وقبول التنوع الثقافي فيما يخص الثقافات الوطنية والدولية والتاريخية.**
- **إلهام وتمكين الأفراد من تطوير إمكاناتهم إلى حدها الأعلى بتدعيم الإبداع وتوليد المعرفة الجديدة والوصول إلى المخازن العالمية للمعرفة وتكيف المعرفة للاستخدام المحلي.**

- **تمكين المجتمع من فهم مستقل لنفسه وعالمه بتدعيم الاستقلال الذاتي والمسؤولية الاجتماعية لأفراده (أشرف السعيد، ٢٠٠٨، ص ص ٧٧–٧٨).**

وأن تُصمم جامعة مجتمع التعلم لتحقيق بيئة يتم فيها تحديد جميع المشاركين كأعضاء مساهمين، وتوفير مساحة مادية للأعضاء للتفاعل في أنشطة التعلم التحويلية، وإيجاد بيئة مواتية لعضوية جديدة، وتطوير تجربة تعليمية سلسة بين الأكاديميين والأنشطة خارج الفصل الدراسي، وبناء الجسور بين مختلف التخصصات، وإتاحة الفرص لتنمية مهارات التفكير المعقدة والإدراك الاجتماعي والإبداع، وإيجاد فرص للتعلم في أي مكان وفي أي وقت، ووجود أهداف تعليمية واضحة مع تركيز أكاديمي قوي في جميع أنحاء البرنامج، وتحسين مثابرة الطالب وإتمامه للبرنامج الدراسي وتحقيق التطور المعرفي، ومشاركة الطلاب في تفاعلات عالية الجودة تتم بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وبين الطلاب أنفسهم، وتحسين الأداء الأكاديمي، والتنمية الفكرية، والتعود على الحياة في الحرم الجامعي والرضا والمشاركة الأكاديمية، والمشاركة في المناهج الدراسية والمواقف والمعتقدات، والاكتفاء الذاتي والتنمية النفسية والاجتماعية، والانتقال إلى الكلية بمعنى جعل الانتقال الأكاديمي والاجتماعي أكثر سلاسة إلى الكلية، والإرشاد غير الرسمي لأعضاء هيئة التدريس، وتطبيق مهارات التفكير النقدي، وتطبيق المعرفة في البيئات الجديدة، ويصبح الطالب أكثر التزاما بالمشاركة المدنية وإحساسا أقوى بالانتماء وثقة أكاديمية أكثر بالنفس ومرشدا لأقرانه.

فالأساس المنطقي الواضح من تطبيق مفهوم مجتمعات التعلم هو إضفاء الطابع الإنساني على نطاق التعليم العالي وتعزيز المجتمع، أي إعادة إنشاء بيئة التعلم التي توفرها الكليات والجامعات، وهناك العديد من المكاسب القابلة للقياس من حيث فعالية التكلفة والطالب وإيجاد أشكال كثيفة الاستخدام للموارد، ولكن الصفوف المتضخمة من المدربين والإداريين أصبح مكلفا للغاية ومختل وظيفيا بشكل متزايد، فمن التحديات الرئيسة التي تواجه تحول الجامعة نحو مجتمعات التعلم هي تكاليف البرنامج (The Council of Independent Colleges, 2015, pp:1–5).

ومن أجل نجاح هذا التحول يجب إجرائيا الاستثمار في بناء أهداف جديدة للجامعة وتدبير موارد مالية إضافية لتمويل متطلبات دعم الأهداف الجامعية نحو تنمية الانتماء والولاء وتعزيز قيم المواطنة لدى الطلاب، وتنمية مختلف جوانب شخصية الطالب، التي تشمل

الجانب العقلي والتحصيلي والأكاديمي، واللغوي، والجانب المهارى، والجانب الانفعالي والاجتماعي والروحي، وأن يهدف التعليم الجامعي تشجيع الطلاب على التفكير النقدي والإبداعي، وحرية التعبير عن أراءهم وأفكارهم بما يسهم في تحفيز إبداعهم المعرفي، ومن مسارات تدبير هذه الموارد المالية تحقيق حوكمة النفقات بالتعليم الجامعي المصري، كما سيأتي الحديث لاحقا.

٢ - الاستثمار في تهيئة المناخ الجامعي وثقافته

تتكون الثقافة الجامعية من مجموعة القيم والعادات والتقاليد والأعراف والسلوكيات داخل الجامعة، وهي التي تؤثر على العمل والعمليات التي تحدث داخلها، وتتحكم في جودة المنتج التعليمي، وتحدد أنماط العلاقات والتفاعلات بين العاملين في الجامعة، وكذلك تتحكم في نمط التفاعل ومستوى علاقة الجامعة بالمجتمع المحلي، فثقافة الجامعة تتحكم في كل ما يتم داخل المجتمع الجامعي.

ولبناء مجتمع التعلم يجب الاستثمار في: إيجاد بيئة جامعية داعمة ومحفزة على التعلم؛ فبناء هذه البيئة الداعمة والمحفزة لعملية التعليم يعد من أهم المتطلبات والأسس لبناء مجتمع تعلم، فبناء مجتمع التعلم مرهون بقدرة الجامعة على بناء بيئة تعاونية تتسم بالصداقة ومساعدة أعضاء المجتمع بعضهم البعض، بحيث يتولد لديهم إحساس بأنهم أسرة واحدة تعمل بانسجام، وتعمل على تكوين جو من الثقة والمساواة والتعاون والروح الودية ويتم التركيز على الجانب الإنساني في التعامل (محمد أحمد حسين، ٢٠١٢، ص ص ٢٩٣–٢٩٤).

وهذا يعني وجوب الاستثمار في: توفير مصادر وتقنيات التعلم النشط في البيئة التعليمية الجامعية، وتوافر الاستعدادات والمناخ الجامعي الملائم لاستراتيجيات التعلم النشط، وإيجاد بيئة جامعية محفزة وداعمة لتوطين ثقافة الأبحاث والمشروعات في تعلم الطلاب، وتشجيع التفكير الناقد والإبداعي في العملية التعليمية والتعلمية، والاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية، وتوفير الظروف المناسبة للإبداع.

هذا ولكل جامعة ثقافتها الخاصة التي تنفرد بها عن غيرها من الجامعات، وتتنوع هذه الثقافات وتختلف من جامعة لأخرى، فقد تعزز الثقافة السائدة في جامعة العزلة وأخرى تعزز التعاون، أو قد تعزز ثقافة الفاعلية الذاتية وأخرى تعزز الجبرية، أو قد تركز ثقافة على

الطلاب وقد تركز أخرى على المعلمين، وقد تعد ثقافة التعليم مهنة يمكن تطويرها وأخرى تعده مهارة فطرية، وتنظر ثقافة للعلاقة بين المسؤولين الإداريين والمعلمين كزملاء وأخرى تنظر لها كخصوم، وقد تحمل ثقافة مسؤولية التعلم للطلاب وأخرى تحملها للمعلمين، وقد تشجع ثقافة التحسين المستمر وأخرى تقاتل للحفاظ على الوضع القائم، ومن ثم يمكن التوصل للحكم بأن التحول نحو جامعة مجتمع التعلم مرهون بقدرة الجامعة على تطوير ثقافتها وغربلتها مما يشوبها من قيم وعادات وتقاليد تكرس أوضاعا سلبية مثل العزلة والصراع والجمود، لتحل محلها قيم جديدة مساندة ومعززة لعملية التعلم، ولكن الأمر ليس بسيطا، فعملية تنمية القيم عملية صعبة وتحتاج إلى جهد كبير ووقت طويل ونفقات كثيرة، فالثقافة القائمة ستقاوم الثقافة الجديدة التي ستحل محلها (محمد أحمد حسين، ٢٠١٢، ص ٣١٠).

بما إن صراع أصحاب المصالح في المؤسسات يؤدي إلى تدني مستوى الخدمات وضياع الحقوق، إذن يجب أن تعبر الجامعة عن علاقة تبادلية أساسها العطاء والمنفعة للمجتمع بشكل عام، وليس غلبة المصالح الفردية لفئات معينة؛ فمثلا أحيانا يوجد صراع بين أعضاء هيئة التدريس على التدريس لأعداد أكبر من الطلاب ليتمكن كل عضو من بيع مذكرات (الكتب الدراسية) للطلاب بأعداد أكبر ويكون له عائد مالي أكبر، ولكن المطلوب في مجتمع التعلم ثقافة التعاون وليس الصراع، وتغليب الهدف العام على الخاص، ومصلحة الطالب فوق المصالح الشخصية، فيحتاج بناء مجتمع التعلم الاستثمار في التحول نحو ثقافة التعلم متعدد المصادر وليس فقط الكتاب الجامعي المقرر، ويكون من متطلبات بناء جامعة مجتمع التعلم حسم الصراع بين المصالح الخاصة بشكل أكثر فعالية.

ويجب الاستثمار في نشر ثقافة مجتمع التعلم في كل مكان في التعليم العالي، حيث تظهر في الدورات التدريبية عبر الإنترنت، وفي ترتيبات المعيشة في الحرم الجامعي، وفي مجموعات البحث في الكلية، وفي تعزيز مجتمع المتعلمين وتطويره عن قصد لتعزيز التعلم بين مجموعات ديموغرافية مختلفة من الطلاب، أو مجموعات من ذوي الاهتمامات المماثلة، ويظهر في إعادة الهيكلة المقصودة للمنهج للتأكيد على التركيز متعدد التخصصات مع الاهتمام بالتنمية الأكاديمية والاجتماعية للطلاب، وإعادة هيكلة متعمدة لوقت الطلاب وخبراتهم لبناء المجتمع وتعزيز التعلم، وتعزيز الروابط بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس

وتخصصاتهم، وتبني أساليب تربوية من التفاعل النشط (Anne Goodsell Love, 2012, P.7).

إن الأفراد عادة ما يميلون إلى استمرار الوضع الحالي المألوف بالنسبة لهم بدلا من الوضع المستهدف غير المعروف، الأمر الذي يمثل تحديا حقيقيا للجامعة يتعين عليها أن تجد له حلا، فالتخلي عن الوضع القائم والمخاطرة بالنجاح الحالي مقابل احتمال أن تصبح في وضع أفضل في المستقبل يتطلب الشجاعة،، وعدم الإقدام على المخاطر قد يضمن فشلا طويل الأجل عندما تصبح الممارسات المهنية قديمة عف عليها الزمن، ولعل مخاطر الفشل قصير الأجل والنجاح طويل الأجل هي لب الصراع بين الوضع القائم وما يمكن أن تصبح عليه الجامعة، ويمكن منح المعلمين جرعات شجاعة للإقدام على المخاطرة بفشل قصير الأجل من أجل تحقيق نجاح طويل الأجل من خلال العمل في هيكل تنظيمي عالي الأداء قائم على عمل الفريق، حيث يتلقون دعما اجتماعيا قويا من الفرق التعليمية التي تسودها روح الزمالة، وهنا يجب وعي المعلمين بثقافة الجامعة، وقادرون بشكل أفضل على تشكيل تلك الثقافة، وهذا يتطلب أن تضطلع القيادات الجامعية بدور حيوي وكبير في عملية بناء ثقافة جديدة، وذلك من خلال الحوار المستمر والنقاش المكثف مع أعضاء هيئة التدريس وغيرهم من العاملين وعمل مقارنات بين القيم التقليدية القائمة في الوقت الحالي والمنتج التعليمي الذي حققته الجامعة في إطارها، والقيم الجديدة والنواتج التعليمية المتوقع الحصول عليها في المستقبل، والتخلي عن الثقافة التقليدية التي تكرس الهرمية والعزلة والفردية إلى الثقافة الجديدة التي تؤكد المشاركة والتعاون والمسؤولية الجماعية، وهي تمثل القيم التي تمهد لبناء مجتمع التعلم (محمد أحمد حسين، ٢٠١٢، ص ص ٣١٠–٣١١).

أي أن بناء مجتمعات التعلم يتطلب: تغيير قناعات وثقافات، وتنمية مهارات، ونمذجة السلوكيات وتوجيها، بما يعني: التحول من توقع بأن بعض الطلاب لا يستطيعون التعلم، إلى توقع أن كل الطلاب يستطيعون التعلم، والتحول من تمحور التدريس حول تغطية الكتاب وفق البرنامج الزمني، إلى تحقيق نواتج التعلم في الإطار الزمني المحدد، والتحول من تركيز التقويم على التقويم الإجمالي لمعلومات الكتاب، إلى التقويم التكويني لتوجيه التعليم والتعلم، والتحول من علاقات العمل الفردي والعزلة المهنية، إلى التعاون في مجتمعات التعلم، والتحول من اقتصار التنمية المهنية على ترشيحات الإدارات، إلى التدريب على رأس العمل من خلال

الأقران والقيادات المدرسية والإشرافية، والتحول من قيم واتجاهات الخوف من الخطأ والتحرج من كشف نقاط الضعف، إلى تشجيع المبادرة والتجريب والإفصاح عن الضعف لمعالجته (شركة تطوير الخدمات التعليمية، ١٤٣٥–١٤٣٦هـ، ص ٢٣).

ولما كان (٨٥%) من أفعال الأفراد يقررها الهيكل التنظيمي الذي يعملون فيه، لذا فإن تغيير الهيكل التنظيمي الذي يعمل فيه الطلاب والمعلمون والموظفون والمديرون ضروري لتغيير أفعال هؤلاء، ويبدأ هذا التغيير بتحديد فاعلية الهيكل التنظيمي القائم، فالهيكل الحالي لمؤسسات التعليم العالي يقوم على وجود هرم للسلطة تتمركز القوة فيه عند القمة، والتأكيد الدائم على ضرورة اتباع الإجراءات الموضوعة، وتقسيم العمل إلى أجزاء صغيرة، والتعليم موحد المقاييس، والمعلمون منفصلون في عملهم عن بعضهم البعض بالعديد من الموانع، الأمر الذي أسهم في مزيد من ضعف فاعلية المؤسسات التعليمية، ويعد الاستثمار في بناء هيكل تنظيمي يدعم تحول الجامعة إلى مجتمع تعلمي أمرا بالغ الحيوية لتوفير بيئة تعاونية تجعل فرق العمل بمثابة القلب من الهيكل التنظيمي ذي الأداء العالي، ففيها يكون للأعضاء تحكم أكبر فيما يفعلونه، وتسقط الحواجز من بينهم، ويحدث التقارب والتواصل وعلاقات الزمالة والمواقف الإيجابية والاحترام والثقة والتطوير النقدي والعلاقات الإيجابية والمسؤولة، وتبنى العلاقات بهدف تنسيق الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك لأن إنتاجية الفرق أكبر من إنتاجية أفراد يعملون بمفردهم، كما أنها تولد روحا معنوية أعلى والتزاما أعمق بتحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي يمكن القول بوجوب تطوير الهيكل التنظيمي ويطوع ليتلاءم مع طبيعة مجتمعات التعلم وأهدافها، ولا يحدث العكس بمعني ألا يطوع مجتمع التعلم ليتناسب مع الهيكل التنظيمي لأن ذلك قد يؤدي إلى جموده (محمد أحمد حسين، ٢٠١٢، ص ص ٣١٢–٣١٣).

ومن ثم لبناء مجتمعات التعلم يجب الاستثمار في إيجاد بيئة تفاعلية حية ومثمرة، بيئة تضع المتعلم في قلب العملية التعليمية من خلال توفير فرص التعلم بروح الفريق والتعلم البنائي والحوار التفكري وإنجاز المهام بشكل جماعي، وتوفير فرص التعلم لكل المنتسبين للجامعة، واستقصاء المعرفة وتحريها بشكل تعاوني، وتوفير بيئة تتصف بالانفتاح والاحترام والثقة المتبادلة التي تشجع على التعلم المستمر من الآخرين.

وهنا يمكن لحوكمة النفقات بالتعليم الجامعي المصري دعم الاستثمار في إيجاد هذه البيئة التفاعلية؛ حيث توفر الحوكمة الهيكل التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحقيق أهداف الجامعة ووسائل بلوغ تلك الأهداف ورقابة الأداء حيث تسهم في إيجاد مؤسسات مستقلة ومساعدة الجامعات في تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة، والكشف عن أوجه القصور في الأداء وضعف المخرجات، وضمان التوازن بين المسؤوليات الاستراتيجية بعيدة المدى، والمسؤوليات التشغيلية قصيرة المدى، وتساعد الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية وتجنب الفساد الإداري والمالي للجامعات، وضمان موارد الجامعات والاستثمار الأمثل لها، مع ضمان حقوق ومصالح العاملين من الهيئتين الإدارية والأكاديمية دون تمييز، وتعد الحوكمة نظام رقابة وإشراف ذاتي، والذي يؤدي لسلامة التطبيق القانوني للتشريعات وبالتالي حسن الإدارة وضمان حقوق العاملين وذلك يحقق رضا المجتمع عن الجامعات وأدائها، وزيادة كفاءة الجامعات وفاعليتها من خلال تكوين بيئة صالحة للعمل، وضمان الديمقراطية والعدالة لجميع الأطراف المعنية من خلال وضع القوانين والقواعد التي يسترشد بها قيادات ومسؤولي الجامعات في تولي الأعمال الإدارية، وتعزيز مشاركة جميع الأطراف من الأعضاء الأكاديميين والإداريين والقيادات والطلاب في عمليات صنع القرارات، ورفع أداء جميع الفئات في الجامعة بتحقيق العدالة والمساواة بين العاملين في الجامعات، وتوفير حق المحاسبية والمساءلة لجميع الأطراف المستفيدة من وجود الجامعات، والعمل وفق آليات وأطر تتسم بالوضوح وتمكن العاملين من ممارسة أعمالهم بشكل كامل، ومساعدتهم على العطاء والمشاركة الفاعلة في جميع الأنشطة داخل وخارج الجامعات لتحقيق الشفافية (شريفة عوض، ٢٠١٨، ص ص ٤٢٣–٤٢٤).

ويعد التعاون والعمل بروح الفريق من الأسس المهمة والشروط الأساسية لبناء مجتمع تعلم قوي، ومن هذا المنطلق فلا يكفي أبدا أن يكون عضو هيئة التدريس في مجتمع التعلم فاعلا بذاته، بل لابد له أن يكون فاعلا بذاته مفعلا لأداء غيره، وهذا لا يعني إنكار وجود مصالح خاصة، إلا أن تصارع المصالح يمكن حسمه بشكل أكثر فعالية في مجتمعات التعلم.

وعليه يتطلب دعم التحول نحو مجتمع التعلم صياغة قاعدة ثقافية مساندة لجهود التطوير تساعد على إحداث تغيير جذري في بعض المفاهيم السلوكية والعملية لدى المنتسبين للمؤسسة التعليمية، ومن صيغ التحول الثقافي وصولا لمجتمع التعلم:

***– من ثقافة الإيداع إلى ثقافة الإبداع: ففي ظل الثقافة الحالية فإن التعليم موجه لقمع قدرات الفرد وملكاته حيث التعليم التلقيني الذي يتنافى مع مبادئ الحرية والديمقراطية والتعدد الفكري، فالمناهج مكدسة بالمعلومات، والمعلم يتعامل مع العقول على أنها مجرد مخازن للمعلومات، وشيوع كل ما من شأنه إكساب المتعلم سمات السلبية ورفض التنوع الفكري، فلا يؤمن بتعدد الطرق للوصول إلى الحقيقة، ولا يؤمن بتعدد الآراء حول قضية واحدة، بل دائما يرى لكل مشكلة حلا واحدا وجاهزا ولكل سؤال جوابا واحدا، وبذلك تطمس الروح النقدية لديه وتهدم القدرة الإبداعية بل ويصبح الإبداع بدعة لابد من محاربتها.**

***– من ثقافة الصمت إلى ثقافة النقد: حيث إن الثقافة التقليدية ونمط التعليم التلقيني الذي تدعمه هذه الثقافة يساعدان في سيادة ما يسمى بثقافة الصمت لأنه قد يفرز متعلمين متزمتين ومتعصبين، حيث يتم الاعتماد على طرف واحد هو المعلم، وعلى الفكر الأحادي الجامد الذي لا يقبل الاختلاف مما يترتب على هذا النوع من التعليم إنتاج نمط من العقول الجامدة المتطرفة والإرهابية التي لا تقبل الحوار، ولديها كم من الإحباط والخوف والقهر وعدم الإحساس بالأمان الناتج عن ضعف تحقيق ذاتها، وبمرور الوقت يصبح المقهور قاهرا ويصب بأسه وخوفه وغضبه وإحباطه على الأخر، حيث يردد المتعلمون أفكار وآراء الأخرين وكأنها تمثل جزء من منظومة فكرية لهم فلا يحاول المتعلم أن يجهد نفسه وتفكيره في تحليلها وفهمها، ومن ثم فإحساسه بالعجز يجعله يتوهم ان تلك الأفكار لا تحتاج سوى حفظها لأنها خلاصة جهود وعقول أفضل منه وأنه لن يتمكن من الوصول إلى أفضل منها، فيقبل الحلول الجاهزة والأفكار السائدة دون أي محاولة للاجتهاد أو التقويم، وبذلك فالتعليم الذي يستند على التلقين هو في الحقيقة ضد ثقافة الإبداع لضعف الاستنباط والابتكار في المناهج، وضعف الاهتمام بجوانب شخصية التلميذ وقدراته وميوله، مما يجعل الطالب يصغى ويكرر ما يسمعه، ويصبح التلميذ المجتهد هو ذلك المطيع والراضخ وليس القادر على النقد لأن النقد يعني الخروج عن المألوف، حيث يتعود الطالب على الاستماع والحفظ وتخزين المعلومات ويرددها ويتشبث بكل ما حفظ لأنه لا يملك**

القدرة على الابتكار ولا يتحمل مواجهة الجديد (إلهام عبدالحميد، ١٩٩٦، ص ص ٩–١٠).

*– من علاقات هرمية إلى علاقات تشاركية شبكية، حيث إن الشبكية تعني أن المعلومات وعناصر المعرفة تصبح سهلة الوصول إليها ليس فقط بتأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وإنما أيضا بسبب التنظيم الشبكي التشاركي القائم على الفرق المدارة ذاتيا، حيث يجب ألا تعتمد المؤسسة التعليمية التي تسعى لبناء مجتمعات التعلم على القرارات القيادية لشخص واحد فقط يقف على قمة الهرم التعليمي وإنما مشاركة فعالة للمجتمع الجامعي في عمل القيادة والحوكمة شريطة أن تكون مشاركة متحررة من أي قيد، وتشمل المشاركة معلمين وإداريين وأولياء أمور وطلاب وذلك بطريقة متجانسة وهادفة.

*– من ثقافة القهر والإجبار إلى ثقافة الاختيار: فمجتمع التعلم يحتاج إلى ثقافة جديدة تسمح بمشاركة السلطة وتوزيع المسؤوليات، فهو يعادي القهر والتسلط وما يتبعهما من إجبار والتزام دون وعي، كما أن أسلوب العمل الفريقي والتعاوني في أداء المهام يتناقض مع فكرة الإجبار على أدائها خاصة مع تبادل الأدوار والتنوع في الأساليب والممارسات والاستراتيجيات التي تسمح بإتاحة مواقف تعليمية وخبرات متنوعة يختار الطالب منها ما يناسب قدراته، كما يقف المعلم حرا في استخدام الاستراتيجيات الملائمة، وكل هذا من شأنه إطلاق القدرات والمهارات، ومن ثم تتاح فرص الإبداع للجميع.

*– من ثقافة التدوير وإعادة الإنتاج إلى ثقافة التغيير: حيث يشير الواقع إلى إن المؤسسة التعليمية في مصر تعيد إنتاج علاقات التفاوت والتمايز والاستبعاد والقهر والعنف السائدة اجتماعيا واستدخالها وتسبغ عليها المشروعية، وبالتالي تعيد الجامعة إنتاجها من جديد عبر مخرجاتها وعلاقاتها وقيمها وتأثيراتها، وهو ما يتناقض مع هدف التربية نحو تحرير الفرد من كل ما يعيق ويجهض فتح قدراته وانطلاقاته وانبثاقها، حيث تسود عقليات لا تؤمن بالتجديد والتطوير بل تقبل الواقع بما هو عليه وتتزايد مقاومة أصحابها للتغيير تحت تأثير الرغبة في إعادة إنتاج الأنماط الثقافية القائمة، ومن ثم فإن بناء مجتمع التعلم يتطلب استبعاد هذا النمط المحافظ ونشر ثقافة التغيير، ليست مجرد شعارات تُرفع بل أسلوبا للحياة، وتحقيقها يتم من خلال ممارسات فعلية وتفاعلات تجعلها قيما معيشة

داخل النظام المدرسي، وهذه القيم يتم تنميتها معرفيا ووجدانيا وتترجم سلوكيا من قبل جميع الأعضاء سواء إداريين أو معلمين أو طلاب.

*– من ثقافة التعليم إلى ثقافة التعلم: حيث تكمن ثقافة التعلم وتتجسد في ثقافة العمل التعاوني التي تشرك جميع الأفراد وتساعد على استمرارية التعلم وربطه بالواقع، كما تمكن مهاراتهم من النمو والاطراد، وهذا يستدعي تصورا جديدا لعلاقة المعلم بالمتعلم داخل البيئة الصفية تتمثل في أن يصغي المعلم إلى المتعلم ويضعه دوما في وضعية للتفكير والبحث وحل المشكلات التي يثير بها اهتمامه ويدفعه إلى استثمار معارفه وإدماج مكتسباته وذلك من خلال قدرته على التنشيط الفعال القائم على انتقاء المواقف التعليمية وتنويعها لتسهيل عملية التعلم، ويسهل عملية التعلم الذاتي ويحفز على الجهد والابتكار ويوفر الفرصة لإعادة استعمال الخبرات في مواقف أخرى، وينظم الأنشطة ويكيفها وفق حاجات المتعلمين ومستوياتهم، كما يعمل على انتقاء الممارسات التي تجعل التلميذ يشارك بنشاط في بناء كفاءته ويقيم إنجاز الأنشطة مع قبول الأخطاء على أنها مصدر لتحسين مستوى التعلم في ضوء تحليلها وفهمها، ويشجع النتائج والكفاءات المشتركة (إيمان جمعة، ٢٠١٥، ص ص ٤١٢–٤١٤).

وإجرائيا يتطلب الاستثمار في تهيئة المناخ الجامعي وثقافته تدبير موارد مالية إضافية لتمويل متطلبات الاعتناء بحرية التفكير والإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس والطلاب، ورعاية المتميزين والموهوبين من أعضاء المجتمع الجامعي، وتشجيع الطلاب على ممارسة البحث العلمي وتأهيلهم للتعامل بمهارة مع مصادر المعلومات وقواعد المعرفة الحديثة، وإكساب الطلاب القدرة على تحليل المشكلات ومواجهة المواقف وتدريبهم على اتخاذ القرارات السليمة، وتلبية حق الطالب في اختيار المقررات المرتبطة بميوله وقدراته واستعداداته ومشاركته في إدارة العملية التعليمية، وإكساب أفراد المجتمع الجامعي القدرة على إنتاج المعرفة ونشرها وتوظيفها، وإيجاد علاقات تعاون إيجابية بين مختلف أعضاء المجتمع الجامعي، ومن مسارات تدبير هذه الموارد المالية تحقيق حوكمة النفقات بالتعليم الجامعي المصري، كما سيأتي الحديث لاحقا.

٣ - الاستثمار في إحلال وتجديد المناهج والمقررات الدراسية

يتطلب بناء جامعة مجتمع التعلم الاستثمار في توفير مصادر تعلم متنوعة تمكن المتعلم من استكمال معارفه وخبراته، بمعنى عدم تقديم كل المعلومات للمتعلم مقدما وإنما يستكمل معلوماته من خلال بحثه واستنتاجاته، وكذلك الاهتمام باستخدام المعلومات وتوظيفها وليس مجرد البحث عنها عبر مصادر التعلم التي تم تحديدها، فلا يقتصر الأمر فقط على تجميع معلومات أو بيانات من مصادر المعلومات المحددة، وإنما تحويل هذه المعلومات إلى أفكار وحلول وظيفية تطبيقية يستفاد منها في حل المشكلات أو المهام المحددة.

ولكن حال الجامعات المصرية يظهر ضعف مرونة المناهج الدراسية، وجمود المحتوى التعليمي للمادة الدراسية بما لا يسمح باستخدام طرق التعلم النشط، وضعف استعداد الطلاب للتعلم وفق طرق وأساليب مجتمعات التعلم مما قد يضعف العائد من تطبيق مجتمعات التعلم بسبب ضعف مستويات بعض الطلاب في كيفية توظيف التكنولوجيا الحديثة التعليم والتعلم والبحث العلمي، واختلاف مستوى مهارات تكنولوجيا المعلومات بين الطلاب بما يتطلب وقت وجهد وإنفاق إضافي لتعريف الطلاب بكيفية التعامل مع التقنيات الحديثة، وافتقار بيئة التعليم للمعدات والأجهزة الداعمة، ومحدودية الميزانيات المخصصة للعملية التعليمية سوف يؤثر ويعيق التوسع في استخدام أساليب التعلم الفعال، فإمكانيات أجهزة الكمبيوتر المتوافرة حاليا في المؤسسات التعليمية غير كافية وغير قادرة على التعامل مع متطلبات مجتمعات التعلم من حيث متطلبات توافر شبكات عالية السرعة والاتصال بشبكة الإنترنت، وتوزيع الجداول التدريسية بنظام المحاضرة أو الحصة يجعل الوقت ضيق مما قد يعيق التدريس باستخدام طرق التعلم النشط، وكذلك الفترة الزمنية المحددة لإنهاء تدريس المقرر الدراسي للمواد التعليمية قد لا تسمح باستخدام تلك الطرق (نبيل جاد، ٢٠١٤، ص ص ٢٩٩–٣٠١).

ومن ثم يتطلب بناء مجتمعات التعلم الاستثمار في إحلال مستودعات التعلم محل المذكرات الدراسية ، لتتكون هذه المنصات أو المستودعات.

وإجرائيا يتطلب الاستثمار في إحلال وتجديد المناهج والمقررات الدراسية وبناء مستودعات التعلم تدبير موارد مالية إضافية لتمويل متطلبات تجديد المناهج والاتصاف بالمرونة والتنوع والملاءمة لميول الطلاب وطموحاتهم وقدراتهم، والتحديث المستمر

لاستهداف تقديم المعارف المتجددة التي تناسب مجتمع اقتصاد المعرفة، وإكساب المهارات، وتنمية القدرات الابتكارية والإبداعية والناقدة، وتحفيز الطلاب على الاستمرار في التعلم واكتساب المعرفة مدى الحياة، والقدرة على إثارة اهتمام الطلاب بما تتمتع به من جاذبية وتشويق وارتباط بحياة الطلاب وبيئتهم وقضايا مجتمعهم ومشكلاته، حيث إن هذا التجديد يستلزم مهارات عالية، ويستغرق وقتا طويلا في الإعداد، وكذلك في إعداد الكوادر اللازمة لإنتاجها، ويتطلب متخصصين ذوي خبرات ومهارات معينة ، ويتكلف الكثير من المال الذي ينفق من أجل دفع تكاليف الاستعانة بالأشخاص المتخصصين أو تدريب أشخاص جدد، ويتطلب أجهزة كمبيوتر ذات مواصفات ومكونات عالية، ويحتاج مستويات معينة لقدرات ومهارات الطلاب مما قد يصعب على كثيرين التعامل معها، ويتطلب مهارات في جمع وتحليل البيانات، وأن يتوافق مع التركيبات والتنظيمات المعرفية المتباينة للمتعلمين ذوي الاستعدادات المعرفية المختلفة، ومن مسارات تدبير هذه الموارد المالية تحقيق حوكمة النفقات بالتعليم الجامعي المصري، كما سيأتي الحديث لاحقا.

٤ - الاستثمار في إحلال وتجديد طرق التدريس

إن ضعف فاعلية الطلاب والمتخرجين من التعليم الجامعي يشير إلى ضرورة استخدام مداخل بديلة في التدريس لهم.

ويصبح من متطلبات بناء مجتمعات التعلم بالتعليم الجامعي فيما يخص طرق التدريس أن تتميز بدعمها لبيئة العمل التعاوني داخل الصف، وتتسم بالتنوع حسب المحتوى، وتثير الدافعية للتعلم والثقة بالنفس، وتقدم تغذية راجعة بناءة، وتتفق مع الميول والرغبات، وتراعي أنماط التعلم المختلفة، فأنماط تعلم الطلبة والفروق الفردية يجب مراعاتها، وعدم تحديدها بشكل معوقا كبيرا في بيئة التعلم، وكذلك ما يخص أساليب التقييم أن تتميز بتنوعها باختلاف متطلبات المقرر، وتحفز مبدأ إدارة التعلم ذاتيا، وتسمح للمتعلم بتحسين مستوى أدائه، وتحقق عدالة التقييم، وتسمح بمشاركة المتعلم في اختيار الأسلوب، ومن التحديات أن أساليب التقييم الحديثة لا تجد طريقها للتطبيق في الجامعات ومازالت تعتمد على الاختبارات التقليدية (حياة بنت رشيد، ٢٠١٩، ص ص ٨٩–٩٠).

ومن استراتيجيات التعلم النشط التي يجب تنميتها لبناء جامعة مجتمع التعلم: التعلم الذاتي من خلال البحث في المصادر المختلفة للمعرفة، والتعلم بالفريق بما يحقق تناول

الموضوع بطريقة تكاملية تغطى أبعاد الموضوع من زوايا التخصصات المختلفة والتشجيع المتبادل بين أفراد المجموعة، وتحمل المسؤولية والمحاسبية والتكامل بين قدرات الأفراد ومهاراتهم داخل المجموعة والتغذية الراجعة، والتعليم المتبادل والذى يحقق الربط بين المؤسسة التعليمية وقطاعات العمل المناظرة لنوع التعليم في هذه المؤسسة، والمحاكاة التعليمية التي ينتج عنها تحقيق التعلم بالاكتشاف وتنمية المفاهيم وإتقان المهارات، وتسهم في تحقيق فرص التعلم الذاتي، وكذلك بناء بيئات التعلم الإلكتروني التي تتيح شكلا جديدا للتعلم التفاعلي باستبدال الكتب التقليدية بالكتب الإلكترونية التفاعلية ذات عناصر الوسائط المتعددة وترسيخ مفهوم الرحلات المعرفية كأنشطة تربوية استقصائية، ومناقشة القضايا المجتمعية، وتحليل التيارات الفكرية، وتقييم الاتجاهات والقيم الواردة لتنمية مهارات النقد والتحليل والاستنتاج لدى المتعلم، ومهارات البحث عن المعلومات وجمعها وتنظيمها وتفسيرها واتخاذ القرارات بشأنها بحيث يتحمل المتعلم مسئولية تعلمه وتعطى الفرصة له لإبداء الرأي وتدعيمه بالأسباب والأسانيد المنطقية، وتعوده على المبادأة واحترام آراء غيره.

وإجرائيا يتطلب الاستثمار في إحلال وتجديد طرق التدريس وأساليبه تدبير موارد مالية إضافية لتمويل متطلبات استخدام التقنيات الحديثة في العملية التعليمية وتوظيف الوسائط المتعددة، والتوسع في الاعتماد على طرق تدريس وأساليب متنوعة لمراعاة الفروق الفردية بين الطلاب بما يضمن استثارة الطلاب فكريا وتشوقيهم للبحث عن المعرفة وتحفيز إبداعهم المعرفي، ودعم الاعتماد على أساليب التعلم الذاتي التي تسهم في التحرر الفكري، ومن مسارات تدبير هذه الموارد المالية تحقيق حوكمة النفقات بالتعليم الجامعي المصري، كما سيأتي الحديث لاحقا.

٥ - الاستثمار في تهيئة شخصية جديدة للطالب الجامعي

يمكن تصنيف مهارات التعلم والحياة في مجتمع المعرفة إلى:

- **مهارات التواصل، ويقصد بها المهارات التي تمكن الطالب من نقل رسالته إلى الأخرين، وفهم الرسائل المنقولة إليه منهم في المواقف الاتصالية المختلفة، سواء مهارات تواصل شفوي أو كتابي.**
- **مهارات التنور، ويقصد بها المهارات التي تمكن الطالب من اكتساب المعرفة والخبرات في مجالات الحياة المختلفة، كالمجال الاقتصادي والتكنولوجي والصحي، وكذلك تمكين هؤلاء**

الطلاب من استخدام تلك المعارف والخبرات المكتسبة في مواقف الحياة بما يؤهلهم ليكونوا مواطنين أكفاء قادرين على النهوض بمجتمعهم.

- مهارات التفكير، ويقصد بها مهارات القراءة الناقدة والتي تمكن الطالب من معالجة البيانات والمعلومات والخبرات المكتسبة من خلال نقدها والتمييز بين الصحيح منها والخطأ وصولا لمعارف ذات قيمة، وأيضا مهارات القراءة الابتكارية والتي تمكن الطالب من التوصل إلى معلومات جديدة من خلال معلومات مكتسبة، والتي تمكن الطالب من ربط خبراته الشخصية بخبرات النص الذى يقرأه ومن ثم إعادة صياغة أفكار هذا النص بأسلوبه، وإعادة ترتيبها وتفسيرها، وطرح أسئلة مختلفة حولها، وتقديم إجابات متعددة على السؤال نفسه وصولا إلى فهم ما وراء النص، ونقد النص وإنتاج أفكارا جديدة وحلولا غير تقليدية للمشكلات التي تواجه في مواقف جديدة.

وكذلك مهارات الاستقلالية والتي تمكن الطالب من توجيه ذاته نحو تحقيق الأهداف وتحمل مسئولية قراراته. وتعنى قدرة الطالب على تحمل مسئولية تعلمه من خلال تخطيطه للتعلم، والمراقبة الذاتية، والتقويم الذاتي.

- مهارات التعاون، ويقصد بها المهارات التي تمكن الطالب من إقامة شراكة تعليمية بينه وبين المعلمين وزملائه من الطلاب وأفراد المجتمع، وذلك لتحقيق أهداف مشتركة وأغراض عامة في المواقف الحياتية (علاء الدين سعودي، ٢٠١٣، ص ص ١٦– ٢٣).

إلا أن من مشكلات التعليم الجامعي المصري ضعف تلبية مهارات التعلم والحياة في مجتمع المعرفة، وفيما يتعلق بالطلاب وكيفية إعدادهم يلاحظ أن الطالب يأتي إلى الجامعة في غلب الأحيان وهو ضعيف التكوين والتأهيل والقدرة على العمل الجماعي وضمن فريق، ومفتقد لقيم العمل الاجتماعي والتطوعي، خاصة أن هذا النوع من العمل ضروري ليساعد الطالب على بناء شخصيته ودعم القيم الإيجابية لديه، أما بالنسبة للخريج الجامعي فهو في الغالب والأعم حقيبة مملوءة ببعض المعلومات غير قادر على توظيف هذه المعلومات أو تشغيلها، لذلك فهو لا يحقق متطلبات سوق العمل في الألفية الثالثة، حيث إنه غير قادر على التغيير والتطوير، وغياب البرامج والأنشطة وأساليب التعلم الجامعية التي من المفترض أن تعد الطالب كي يستطيع أن يعتمد على نفسه، وأن يتصرف في مواجهة مشكلات الحياة،

وتنمي إحساسه بدوره الاجتماعي (معتز خورشيد، محسن يوسف، ٢٠٠٩، ص ص ٢١–٢٢).

و يجب الاستثمار في تنمية مهارات التعلم والحياة في مجتمع المعرفة لدى الطلاب من خلال بيئات تعليمية تشجع إثارة التساؤلات والتخيل وتصميم مشاريع كحلول لبعض المشكلات الواقعية، وإتاحة الفرصة للأفكار الجديدة والتعلم من الأخطاء، وتطوير أفكار جديدة وتنفيذها بفعالية، والاعتماد على أساليب تدريسية قائمة على الاستقصاء كالاستدلال والاستقراء، والربط بين المعلومات وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات حول أسباب المشكلات وطرق حلها، وتحمل المسئولية في العمل التعاوني في فرق متنوعة، والمبادرة والتوجيه الذاتي عبر توفير أنشطة تعلمية تتضح فيها حرية الطالب كما في المسرح ولعب الأدوار والتدريب على مهنة معينة وممارسة العمل الميداني ومشاريع خدمة المجتمع، ومهارات التفاعل الاجتماعي والمسؤولية الاجتماعية والتفاعل متعدد الثقافات مثل الاستجابة بعقلية منفتحة لأفكار وقيم مختلفة، والعمل بفاعلية مع أخرين من خلفيات اجتماعية وثقافية واسعة، ومهارات العمل والإنتاج مثل تحديد أولويات العمل وتخطيطه وإدارته لتحقيق النتائج المرجوة، وحسن إدارة الوقت والمشاريع، وتنفيذ المهام المتعددة، ومهارات تحمل المسؤولية والمساءلة عن النتائج ليكون الفرد مسؤولا عن الجزء الذى يكلف بإنجازه ويتصرف بمسئولية نحو اهتمامات المجتمع ومصالحه (خالد الخزيم ومحمد الغامدي، ٢٠١٦، ص ص ٦٩–٧٢).

وإجرائيا يتطلب الاستثمار في تهيئة جديدة للطالب الجامعي تدبير موارد مالية إضافية لتمويل متطلبات تفعيل الأنشطة الطلابية ودورها في بناء الشخصية المتوازنة للطلاب، وتوفير الموارد والإمكانات اللازمة لممارسة الأنشطة الطلابية داخل الحرم الجامعي وخارجه، ودعم الطلاب بحوافز مادية ومعنوية لتشجيعهم على المشاركة الإيجابية في عملية التعليم والتعلم ودعم أدوارهم، وتدريب الطلاب على التخطيط لأنشطة تعلمهم وتنظيمها وتنفيذها وتقويمها، وتنمية كفاءة الطلاب في مجال التكنولوجيا، وتجهيز البنية التكنولوجية اللازمة والاستفادة من المتاح منها أطول وقت ممكن، وتطوير عملية التقييم بالنسبة للطلاب، ومراعاة الوقت المتاح لهم لاستكمال المهام والتعاون فيما بينهم لتقديم محتوى ذي معنى، وتقديم بعض الدعم لأدائهم حتى لا يؤدي تعثرهم في بعض المراحل إلى فشل تام في أداء المهمة، وإيجاد منافسة سليمة بينهم لابتكار منتج مثير للاهتمام يقدمونه إلى غيرهم من المتعلمين، ومن مسارات

تدبير هذه الموارد المالية تحقيق حوكمة النفقات بالتعليم الجامعي المصري، كما سيأتي الحديث لاحقا.

٦ - الاستثمار في تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس

في مجتمع التعلم يقع على عضو هيئة التدريس أعباء كبيرة وجديدة قد تحتاج إلى تهيئة له لقبول أدواره الجديدة والاستعداد للقيام بمهامها وعدم مقاومة التغيير، ففي سبيل تحول الجامعة إلى مجتمع تعلم فإن على عضو هيئة التدريس أن يصبح شريكا مع الطلبة في صنع مجتمع تعليمي من خلال قاعات تدريس مملوءة ومشغولة دائما بالاستفهام والتحقق، فعلى عضو هيئة التدريس أن يوجد ويبتكر الفرص من أجل التعلم، ويمتلك المقدرة والدوافع للبحث عن معارف وأفكار جديدة، وتقبل النقد والآراء المختلفة معه، والمساعدة في إنشاء مجتمع التعلم، وأن يؤمن بتدفق الاتصالات بحُرية لتبقى قوة دافعة للتغيير.

والتحدي الذي يواجه عضو هيئة التدريس هنا هو استيفاء حاجات التعلم، فيجب أن يكون على دراية بأن التعلم عملية مستمرة، وأن التغيير لابد أن يحدث، وليس هناك حلولا ثابتة وسريعة، لذا يجب أن يشجع التجريب والتأمل للوقوف على التطورات الجديدة في مجاله ويؤمن بأن عليه أن يكون قائدا قادرا على مواكبة التطور، وإلا يكون التراجع؛ لذلك من المتوقع في ظل التغيرات المعرفية والتكنولوجية الحالية أن يتغير دور المعلم الجامعي لتصبح العملية التعليمية عملية تعاونية مثمرة، فعضو هيئة التدريس يكون معلما متعلما باحثا، والطالب متعلما باحثا، وقد يكون معلما أيضا، وذلك وصولا لفكرة مجتمع التعلم كآلية فاعلة تمكن الجامعات من التكيف بدرجة عالية مع بيئتها، وتمكن أعضاء هيئة التدريس من فهم وإدراك جميع الأفكار والقيم والرؤى والسياسات والاستراتيجيات التي تزيد من فاعلية الجامعة وكفاءتها الإنتاجية (ضحى حيدر، سامي عبدالله، ٢٠١١، ص ١٦٥٣).

ومن ثم لتفعيل مجتمعات التعلم يجب دعم أدوار غير تقليدية للمعلم وفق الأبعاد الستة لمجتمعات التعلم من خلال الآليات الآتية:

بُعد التركيز على التعلم من خلال:

- استخدام أنشطة تعليمية متنوعة داخل قاعة الدراسة وخارجها.
- إتاحة الفرص للمتعلمين للبحث والوصول إلى المعلومات.
- تشجيع المتعلمين على تقويم أقرانهم وفق معايير واضحة

- تقديم المحتوى بأساليب وطرق تدريس متنوعة تثير الدافعية للتعلم
- إتاحة الفرصة للمتعلمين لتطبيق المعرفة ومشاركتها
- توظيف التكنولوجيا بكفاءة في عمليتي التعليم والتعلم
- تنفيذ أنشطة صفية ولا صفية متمركزة حول المتعلمين
- استخدام أدوات تقويم مختلفة تناسب الفروق الفردية للمتعلمين
- تنمية التفكير الناقد والإبداعي لدى المتعلمين

بُعد التعلم الجماعي والإبداعي من خلال:

- التخطيط لأهداف مشتركة بين الزملاء والعمل على تحقيقها
- تبادل المعلومات والمعارف بهدف تطوير الممارسات المهنية المختلفة
- إتقان عمليات التعلم القائمة على المشروعات وحل المشكلات
- ممارسة العمل الجماعي التشاركي مع الزملاء وفق رؤية مشتركة
- اتخاذ قرارات جماعية حول جودة الأداء التدريسي
- تشكيل فرق عمل تخصصية مع زملاء التخصص الواحد
- التواصل في مجموعات عمل إلكترونية خارج اليوم الدراسي
- التعاون مع زملاء التخصص في تصميم أنشطة لعمليتي التعليم والتعلم

بُعد البحث والاستقصاء الجماعي من خلال:

- مشاركة زملاء التخصص في إجراء البحوث العلمية الإجرائية
- جعل فصول التلاميذ مواقع للتأمل والاستقصاء
- استخدام نتائج التأمل الذاتي لتحسين عمليات التعلم
- مناقشة زملاء تخصصه بمعتقداتهم وافتراضاتهم حول عملية التعليم
- التخطيط مع زملاء تخصصه لخطوات إجرائية لتحسين أداء التدريس
- تطوير ممارسته المهنية نحو الأفضل بشكل مستمر
- توظيف نتائج الدراسات العلمية في ممارساته المهنية
- وضع تصور للممارسات التدريسية المرغوب تحقيقها
- عقد جلسات دورية لتقويم المحتوى الدراسي وتطويره

بُعد الممارسات والخبرات الشخصية المشتركة من خلال:

- **حضور ندوات ولقاءات حول الممارسات المهنية للمعلمين**
- **مشاركة زملاءه التجارب الناجحة للاستفادة منها**
- **الاطلاع على أعمال الطلاب لتطوير عمليتي التعليم والتعلم**
- **مشاركة زملاءه التجارب غير الناجحة للاستفادة منها**
- **مشاركة زملاءه أساليب التخطيط والتدريس والتقويم التي يمارسها**
- **تقديم التغذية الراجعة الوفية فيما يتعلق بممارسته المهنية**
- **تبادل الخبرات مع معلمي المدارس الأخرى من خلال الزيارات واللقاءات**
- **مشاركة الدروس النموذجية مع زملاء التخصص الواحد**
- **تبادل الأفكار والمقترحات المتعلقة بتحسين أداء الطلاب**

بُعد القيادة التشاركية الداعمة من خلال:

- **التوصل إلى حلول فعالة لبعض القضايا للمشكلات المدرسية**
- **اتخاذ القرارات التي تتفق مع الرؤية المدرسية المشتركة**
- **قبول تفويض الصلاحيات من قبل مدير المدرسة**
- **تحفيز الطلاب على اتخاذ القرارات السليمة نحو القضايا التي تخصهم**
- **تشجيع أولياء الأمور على تحمل مسئولية تعليم أبنائهم**
- **إنجاز المهام الإدارية المفوضة له بكفاءة وفعالية**
- **جمع البيانات والمعلومات اللازمة في صنع القرار واتخاذه**
- **تحمل المسئولية المشتركة لتحسين فرص تقدم الطلاب.**

بُعد تطوير الرؤية والقيم المشتركة من خلال:

- **التخطيط مع زملائه لمعالم رؤية مشتركة لمستقبل المدرسة**
- **اقتراح آليات وسبل لتفعيل رؤية المدرسة ورسالتها وخططها**
- **الربط بين الأهداف التدريسية وبين رؤية المدرسة وأهدافها**
- **تحديد الأهداف التي تربط بين المدرسة والمجتمع والبيئة المحيطة**
- **مشاركة زملاءه في وضع رؤية مشتركة لتحسين الأداء التدريسي**
- **تحديد طرق وأساليب تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمدرسة**

- **مناقشة طلابه حول رسالة المدرسة ورؤيتها**
- **وضع وسائل لتقويم رسالة المدرسة ورؤيتها (عبدالرحمن أبو المجد، ٢٠١٩، ص ص ٤٩–٥٢).**

وهذا يتطلب من أعضاء هيئة التدريس أن يعيدوا التفكير فيما لديهم من معارف ومهارات تدريسية، وإعادة دراسة وتقييم استراتيجياتهم التدريسية، وإيجاد أفكارا جديدة والتفكير في ممارساتهم في سياق أوسع، واكتشاف نواحي معرفية جديدة، وربط المحتوى والمعرفة بالسياق الاجتماعي.

ولكن يعد قصور أوضاع أعضاء هيئة التدريس من أكبر التحديات التي تواجه أي جهد حقيقي لتحول التعليم الجامعي المصري نحو مجتمعات التعلم، فهناك ضعف في راتب أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، حيث يضطر الأستاذ الجامعي إلى الارتباط بالتدريس في أكثر من كلية، أو إلى أن يرفع ثمن المذكرات التدريسية التي يقوم بتأليفها على عجالة، أو إلى أن يعطي دروسا لسد احتياجات أسرته، كما أن هناك كليات تسمح طبيعة تخصصها لأعضاء هيئة التدريس بمزاولة العمل الحر في مجال التخصص مثل عيادات الأطباء، ومكاتب المحامين أو المهندسين، وفي واقع الأمر فإن انشغالهم بسد احتياجاتهم الاجتماعية والاقتصادية تأتي في النهاية على حساب العملية التعليمية الجامعية، لهذا فإن بناء مجتمعات التعلم يتعين أن يبدأ بإعادة النظر في ظروف الأستاذ الجامعي، حيث لا يمكن أن تستمر الأمور على ما هي عليه، فإن هناك ضرورة ماسة لتقديم الدعم الحقيقي النفسي والاجتماعي والمادي لأستاذ الجامعة الذي بدونه لن يتم أي تطوير أو أية تنمية حقيقية، ويجب وجود رؤية أو سياسة واضحة لتنمية قدرات القائمين على العمل الجامعي والارتقاء بمهاراتهم وقدراتهم العلمية وتغيير أنماط تفكيرهم بدءا بالطالب والمعيد وأعضاء هيئة التدريس وصولا لرئيس الجامعة (معتز خورشيد، محسن يوسف، ٢٠٠٩، ص ص ٢٣–٢٤).

وإجرائيا يتطلب الاستثمار في تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس تدبير موارد مالية إضافية لتمويل متطلبات التنمية المهنية المستديمة لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق تميزهم الشخصي والأكاديمي والبحثي، وتميزهم في خدمة المجتمع والارتقاء به، وتوفير بيئة عمل تعليمية وعلمية مناسبة لأوضاع هيئة التدريس بكل ما تحتويه من رعاية صحية واجتماعية وتعليمية بما تساعد على تنمية ثقافة الإبداع والابتكار لديهم، وتشجيع حرية النقد والتفكير

والبحث والتقصي في أنشطة عضو هيئة التدريس، ووضع ضوابط معيارية لتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بما يتناسب مع تطوير أداءهم في عصر المعرفة، ومن مسارات تدبير هذه الموارد المالية تحقيق حوكمة النفقات بالتعليم الجامعي المصري، كما سيأتي الحديث لاحقا.

٧ - الاستثمار في دعم البنية التحتية والتكنولوجية

بسبب تزايد أعداد الطلاب مع ضعف الميزانيات يوجد تراجع في نسبة ما يخصص من الإنفاق على كل طالب جامعي من تجهيزات ومختبرات وكتب ومراجع.

وهذا في حين فرض عصر اقتصاد المعرفة الاستثمار في المعرفة والتعلم مدى الحياة والبحث والتجديد، والاستعانة بالتقنيات المعلوماتية الحديثة وشبكات الاتصال بتوفير بنية تحتية تخدم الإبداع والتجديد، وظهور العقل الآلي وتكنولوجيا الذكاء الصناعي ليوفر بيئة من التفاعل للعقول ليظهر العقل الجمعي الذي يفوق في قدراته قدرات العقول المنفردة، ونظرا لأن مهارات ومعارف الخريجين تقل قيمتها بسرعة بسبب التغير السريع والتطور يصبح على الأفراد ضرورة امتلاك مهارات التعلم مدى الحياة، والتعليم والتعلم الذي يساعدهم على امتلاك هذه المهارات هو الذي يحافظ فيه الناس على سيطرتهم على مصائرهم فهو المفتاح للتعامل وللحياة في القرن الحادي والعشرين والذي من شأنه أن يوفر مجتمع التعلم الذي يتاح لكل فرد فيه أن يتعلم ويطور إمكاناته (دينا حسن، ٢٠١٣، ص ص ١٥٤–١٥٥).

ولكن يعاني التعليم الجامعي المصري من عوامل استمرار الفجوة التكنولوجية والعلمية، وذلك بسبب تناقص المخزون التراكمي من المعرفة العلمية والخبرة التكنولوجية، فضلا عن ضعف البنية التحتية خاصة في مجال التعليم والبحث العلمي، يضاف إلى ذلك غياب كثير من التقاليد– التي يعتمد عليها في تقدم المجتمعات التكنولوجية– مثل التنظيم والدقة، والالتزام، والإنتاجية، وتقدير الوقت، والإدارة، والعمل الجماعي، وهذه التقاليد تحتاج إلى أجيال متتالية قبل أن تصبح تراثا مكتسبا في المجتمع، وضعف تشجيع حرية البحث والتفكير والتعبير والإبداع والابتكار في المؤسسات التعليمية الجامعية، وافتقاد روح البحث العلمي كقيمة اجتماعية أساسية، وتعتمد الدولة في كثير من مشروعاتها سياسة تسليم المفتاح من جهات أجنبية تنفذ لها مشروعاتها دون جهود من الدولة لتطويع التكنولوجيا المستوردة وتوطينها وتحديثها، ونقل خبرات وعمليات تنفيذ المشروعات عبر إعداد كوادر

وطنية مؤهلة وقادرة على تنفيذ مثل هذه المشروعات، الأمر الذي أدى إلى ظهور سياسة تسليم المفتاح لاستلام مشروعات جاهزة، دون امتلاك مقدرة حقيقية لاستيعاب التكنولوجيا المستوردة ونشر فوائدها على مختلف قطاعات الإنتاج داخل الدولة، بل إن هذا النمط قد امتد ليصل إلى ميدان التعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا (معتز خورشيد، محسن يوسف، ٢٠٠٩، ص ص ٧٤–٧٥).

وإجرائيا: إن أي تغيير نحو مجتمعات التعلم يحتاج مزيدا من الاستثمارات في مجال البنية التحتية المعلوماتية لإتمام عملية بناء ثقافة تركز على تعلم الطالب، وتوجه تلك الاستثمارات نحو :

- **بناء معامل للوسائط فائقة التفاعلية، وهي عبارة عن تكنولوجيا الوسائط المتعددة، والتي تجمع بين تعدد الوسائط التعليمية بطريقة منظمة ومتكاملة ومتفاعلة يستخدمها المتعلم، حيث يقوم باستخدام وسيط أو أكثر في الوقت المناسب لموضوع التعلم في ظل شروط اختيار هذا الوسيط واستخدامه، مع إتاحة انتقال المتعلم بحرية لأي عنصر من تلك العناصر، والتي تزود المتعلم بمناخ تربوي تعلمي تتوفر فيه الوسائط التعليمية التعلمية المتعددة في وحدة متكاملة لأشكال البيانات والمعلومات المستقطعة والمنتقاة من مصادر عدة لتتشكل في نسق نظامي واحد، تسمح للمتعلم بالإبحار والتجول والتفاعل والتحكم في المعلومات.**
- **تجهيز البنية التكنولوجية اللازمة مثل توفير اتصال بسرعات عالية للإنترنت، وضرورة تغيير ثقافة الجامعة وتغيير فكر المؤسسات التعليمية البيروقراطية لإتاحة الفرصة للمتعلمين بحرية التجريب والتطوير واتخاذ القرار بلا قيود على تجارب المتعلمين وإبداعاتهم، وتدريب المعلمين وإكسابهم المهارات المختلفة التي تتناسب مع دورهم التربوي الجديد والذي يدفعهم لأن يكونوا أكثر اجتماعية وتفاعلية مع المتعلمين، وكذلك وجود ضمانات لإشكالية حقوق الملكية الفكرية للمحتوى الذي يتم إنتاجه وتوليده من قبل المتعلمين أنفسهم، بالإضافة إلى التوتر والقلق الذي يمكن أن يحدث لدى المتعلم فيما بين رغبته في دراسة محتوى أكاديمي منهجي متمركز حول المعلم، وبين نظام تعليمي يكون فيه التعلم متمركز حول المتعلم يتبادل فيه المتعلم المرجعية الأكاديمية مع أقرانه بدلا من المرجعية الأكاديمية للمعلم، وإحداث تغيير مؤسسي بالنظم التعليمية تغييرا في فكر**

المؤسسات التعليمية نحو إتاحة قدر من المرونة يسمح للمتعلمين بالتعلم من خلال النظم المفتوحة وإتاحة نوع من الدعم والتوجيه لكل من المعلمين والمتعلمين، وكذلك يجب أن تتجه المؤسسات التعليمية نحو بناء ونشر تطبيقاتها وأدواتها الخاصة بها، والتغلب على مشكلة الفجوة بين مهارات المتعلمين والمعلمين في استخدام التكنولوجيا والتي تصب في مصلحة المتعلمين.

- ومن التكاليف المطلوبة لتطبيق مجتمعات التعلم تكلفة استخدام المعلومات المتاحة عبر المؤسسات والهيئات المتخصصة وارتفاع أسعارها، مما يتطلب البحث عن مصادر تمويل إضافية لتغطية هذه التكلفة، وكذلك مشكلات عدم الفصل بين مستويات تنظيم المعلومات، وإتاحة المعلومات بشكل عشوائي مما يؤدي إلى التداخل بين المصطلحات في معظم مجالات المعرفة، بالإضافة إلى تعدد أنواع ومستويات التدخل والعبث في المعلومات الإلكترونية، والإتاحة السهلة للمعلومات الضارة وانتهاك حقوق الملكية الفكرية، حيث لا توضع المعلومات العلمية تحت المراقبة، بالإضافة إلى طرح معلومات غير صحيحة ومتناقضة ومعدة إعدادا غير صحيح، بالإضافة إلى عدم الاهتمام بتحديث البيانات والمعلومات، وهذا يفرض تكاليف وجود مستودعات لعناصر التعلم لتكوين قواعد بيانات تابعة للجامعة تتضمن عناصر تعلم بمختلف أنواعها، وهذه المستودعات هي المسئولة عن حفظ عناصر التعلم وتسهيل إمكانية الوصول إليها، واسترجاعها من خلال البيانات الواصفة المصاحبة لها، وهذه المستودعات هي المسئولة عن استقطاب أنواع متعددة من الإنتاج الفكري والعلمي ومختلف أشكال المواد الرقمية في موضوع ما لحفظها وتنظيمها وبثها دون قيود مادية، وبحد أدنى من القيود القانونية للباحثين عن عناصر التعلم، ومسؤولة أيضا عن ثباتها واستمراريتها وحقوق ملكيتها، مع إتاحة عمليات الوصول الحر والأمن لهذه العناصر (نبيل جاد، ٢٠١٤، ص ص ١٢٧–١٢٨، ٣٤٢، ٣٤٥)، ومن مسارات تدبير الموارد المالية لهذه الاستثمارات تحقيق حوكمة النفقات بالتعليم الجامعي المصري، كما سيأتي الحديث لاحقا.

٨ - الاستثمار في كسب التأييد المجتمعي للجامعة ودورها العلمي

هنا يأتي دور البيئة الخارجية للجامعة لدعم تحولها نحو بناء مجتمعات التعلم، حيث إن تلبية متطلبات التحول نحو مجتمعات التعلم من حيث بناء القدرة المؤسسية، والتنمية

المهنية للعاملين، وإصلاح الثقافة التنظيمية، وتنمية مهارات القيادة يتطلب استعداد الدولة والمؤسسات والشركات والبنوك ورجال الأعمال والأفراد لتوفير السياسات الداعمة والتمويل والموارد المالية اللازمة لبناء مجتمعات التعلم، والذى يستفيد منه المجتمع اقتصاديا واجتماعيا (فيفى أحمد توفيق، ٢٠١٧، ص ص ١٥٢–١٥٣).

لقد أصبح معيار التقدم أو التفوق بين الدول ليس ما تمتلكه من ثروات مالية أو طبيعية، ولكن ما تمتلكه من قدرة على إنتاج المعرفة وتوظيفها لخدمة المجتمع، ومن العوامل الضرورية لدعم تحول الجامعة نحو بناء مجتمعات التعلم دعم نشاط البحث العلمي، والذي يتطلب:

- **تخصيص ميزانيات متزايدة، إذ ما تخصصه الدول العربية لهذه الأغراض يمثل نسبة متواضعة من دخل محدود أصلا، وهو ما لا يكفي لإقامة نشاط متميز في مجال البحث العلمي المثمر في أي من الدول العربية منفردة.**
- **وجوب التوسع في تطبيقاته لكي يشمل كل جوانب الحياة، فإنه يصعب على أية دولة بمفردها أن تغطي كل جوانب وتطبيقات البحث العلمي في آن واحد، لذلك لابد من وضع أولويات لما يتم التركيز عليه، أخذا في الاعتبار إمكانية التوسع في مجالات أخرى مستقبلا، وهنا يتعين الموازنة بين مجالات رائدة تتوافر مقوماتها مباشرة وتتيح فرصة للتوسع في مجالات أخرى تتصل بها، ومجالات ذات أولوية ملحة لأغراض الإنتاج القائم.**
- **تطوير سياسات دعم البحث العلمي وتشجيعه، وتطوير السياسات التعليمية، وتوفير المناخ الملائم لإعداد الخبرات العلمية وتشجيعها وتسهيل انتقالها، ودعم استرداد العقول المهاجرة.**
- **ضرورة شيوع الإيمان بقيمة البحث العلمي وثقافته وتقبل النظم الاجتماعية لضرورة اعتماده كقاعدة للتطوير والتنمية، وذلك لأن فشل محاولات استرداد العقول المهاجرة إنما يرجع إلى عدم إدراك أن هذه العقول لا تعمل في فراغ، وأن نجاحها في الخارج يرجع إلى أنها قد وجدت النظم التي تتيح الإبداع، والتي تتلقف ناتج عملها لتدخله مباشرة إلى حيز التطبيق.**
- **الربط بين خطتي البحث العلمي والتعليم من ناحية، وبين خطتي البحث العلمي والتنمية من ناحية أخرى.**

– فرض مسؤولية خاصة على الدولة، بسبب الحاجة إلى تخصيص موارد تفوق في حجمها ما يمكن لأية وحدة إنتاجية منفردة أن توفره، لهذا فإن نشاط البحث العلمي لا يمكن تركه لقوى العرض والطلب بالأسواق لأن نتاجه لا يعطي في غالب الأحيان عائدا مباشرا يغطي تكلفته، كما أن عنصر الربح المباشر لا يجب أن يكون هو المعيار الذي يوجه البحث إلى أولوياته، فإن مستوى الالتزام بأي نشاط يتولاه مجتمع ما يقاس بدرجة الأولوية التي يوليها لذلك النشاط، ومن ثم يظهر من حجم الأموال المحددة والمخصصة للبحث والتطوير تعني ضمنا أن الدول العربية تعد هذه الأنشطة ذات فائدة محدودة من حيث تأثيرها على تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والارتقاء بمستويات رفاهية المواطنين، وهو توجه تنموي مغاير للدول المتقدمة بوجه عام، ففي الولايات المتحدة يتم تخصيص ما يعادل نحو (٣٠٠) مثل ما تخصصه الدول العربية مجتمعة للإنفاق على عمليات البحث العلمي والتطوير، وهذا التباين في الإنفاق على البحث العلمي والتطوير التكنولوجي لا يعطي فقط مقياسا لحجم الفجوة التكنولوجية اليوم بل أيضا لمعدل اتساع الفجوة التكنولوجية في المستقبل (معتز خورشيد، محسن يوسف، ٢٠٠٩، ص ص ٦٥–٦٧).

ولن يكون سد الفجوة المعرفية بين الدول النامية والمتقدمة بالأمر السهل، إذ أن الهدف الذي تسعى إليه الدول النامية هدف متحرك خاصة مع استمرار الدول المتقدمة بإمكاناتها ومؤهلات أفرادها في توسيع نطاق معارفها بقدرة وسرعة أكبر من تحرك الدول النامية، ومن ثم تتزايد الفجوة وتتعمق بين المجتمعات التي بوسعها إنتاج المعرفة والمجتمعات التي تقتصر على تلقي هذه المعلومات والمعرفة دون أن تشارك مشاركة حقيقية في إنتاجها، مما يتضمن خطر تبعية معرفية مفرطة لا تؤدي إلا إلى أزمة هوية عميقة، ومن ثم لا يمكن أن تتحول مثل هذه المجتمعات المستهلكة فقط للمعرفة إلى مجتمعات معرفة حقيقية إلا بتجاوز هذه الحالة من السلبية (أشرف السعيد، ٢٠٠٨، ص ٥٣).

ولدعم أنشطة البحث العلمي بما يسهم في التحول نحو صيغة جامعة مجتمع التعلم يجب أن يكون للشركات ورجال الأعمال دورا من خلال توفير التجهيزات، والأموال، والمتطوعين، والمشورة اللازمة، وبرامج شراكة مع الجامعة من خلال برامج تدريبية ومشروعات مهنية للطلاب لصقل مواهبهم وتعلم مهارات جديدة بما يسهل انتقالهم من مؤسسة التعليم إلى العمل، وفى المقابل يسهم تبني مفهوم مجتمعات التعلم أن تبقى الجامعة

مبانيها ومرافقها مفتوحة طوال اليوم وخلال العطل الأسبوعية والإجازات السنوية، كما تقوم بتقديم برامج تعليمية لأولياء الأمور، ومن أهم دعائم بناء مجتمعات التعلم الاهتمام بالبرامج التطوعية والتي يتم من خلالها دعم الأفراد الذين يريدون أن يقدموا خبراتهم من خلال أنشطة لا صفية، وكذلك إتاحة الفرصة للطلاب للانخراط في برامج خدمة المجتمع في المدن والقرى، ويمكن تشجيعهم على ذلك من خلال تسجيل تلك الخدمة التطوعية على شكل وحدات دراسية إضافية معتمدة (فيفي أحمد توفيق، ٢٠١٧، ص ١٥٣)، ومن مسارات تلبية متطلبات إيجاد التأييد المجتمعي لدعم الجامعة ودورها العلمي حوكمة النفقات بالتعليم الجامعي المصري.

وهنا يأتي التوضيح لدور حوكمة النفقات في تلبية متطلبات تحول الجامعة المصرية نحو صيغة مجتمع التعلم:

إنه لما كانت مجتمعات التعلم تحتاج إلى ظروف مساندة مثل توفير موارد مالية ومادية وبشرية مختلفة، وتوفير بيئة جاذبة ومشجعة ومحفزة وداعمة داخل المؤسسة التعليمية، ووجود أنظمة للاتصال تتيح انتقال المعلومات وتبادلها بسهولة بين كافة أعضاء هذه المجتمعات (حسام السيد،أحمد بن سعيد، ٢٠١٨، ص ٣٢٠)، إذن يجب تدبير موارد مالية إضافية لتمويل الاستثمارات اللازمة لدعم تحول الجامعة الحكومية المصرية نحو صيغة جامعة مجتمع التعلم.

هذا وتتنوع مصادر تمويل النفقات بالتعليم الجامعي المصري بين إيرادات تأتي من الدعم الحكومي، والرسوم الدراسية المحصلة من الطلاب، والمنح والإعانات من الجهات غير الحكومية، ومبيعات ومنتجات وخدمات جامعية، وإيراد استثمارات، وإيرادات متنوعة أخرى تغطي النفقات سواء الجارية أو الرأسمالية (الاستثمارية)، والتي تذهب إلى المرتبات والأجور، والمنح الدراسية، ومبان، ونفقات تشغيل، ونفقات أخرى، وأن تنويع مصادر تمويل الجامعات الحكومية المصرية من خلال الموارد الذاتية يعد مطلبا أساسيا في الوقت الراهن، فضلا عن تزايد الحاجة إليه في ظل التراجع المتوقع للدور الحكومي في توفير الدعم المالي للجامعات، وخاصة دور التمويل الذاتي في دعم مخصصات الاستثمار، والتحول من فكرة كون الحكومة تمثل المسؤول الرئيس إلى فكرة قومية التعليم وأنه المجال الحيوي لمستقبل مصر وضرورة مساهمة جميع القطاعات ومن بينها القطاع الخاص في تطوير التعليم وتحسين جودته.

ونموذج الجامعات الحكومية في مصر يوفر فرص الالتحاق المجاني أو شبه المجاني للطلاب في التعليم، ولكن هذا النموذج يختنق تحت وطأة التكاليف المتزايدة للعملية التعليمية والبحثية بالجامعات، وبسبب أعداد الطلاب المتزايدة في التعليم الجامعي والتي أدت إلى تراجع جودة النظام التعليمي، وبالتالي يجب تعبئة موارد إضافية لتمويل التعليم الجامعي المصري؛ حيث يستخدم معظم التمويل من الموازنة العامة في باب الرواتب والأجور، وبذلك يجب تعبئة تمويل من القطاع الخاص والعائلي للارتقاء بجودة العملية التعليمية والبحثية بالجامعات الحكومية، وشراء المواد التعليمية والكتب والمراجع العلمية، ومستلزمات المعامل البحثية ودعم البحوث العلمية، ومكافآت الأداء.

ومن مصادر التمويل الإضافية تخصيص ودائع مالية يستخدم عائدها في تمويل الأنشطة التعليمية والبحثية بالجامعات والمنح الدراسية والأنشطة الأكاديمية وتوفير التمويل اللازم لتطوير البنية الأساسية للجامعة والمشاركة في تكلفة الأنشطة التعليمية والبحثية (cost–sharing)، وأن ترتقي الجامعات بإمكاناتها التمويلية وتضمن التوازن المالي لأنشطتها الأكاديمية من خلال تعبئة موارد إضافية من خلال المؤسسات غير الحكومية، فإنه من الصعب على الجامعات التي تعتمد كلية على التمويل الحكومي تفادي التقلبات في الموارد المالية مما يؤدي إلى تراجع قدرتها على إدارة أنشطتها التعليمية بكفاءة، ومن هنا فإن توجه الجامعات الحكومية إلى إلغاء الدعم على الأنشطة غير التعليمية مثل المدن الجامعية والتغذية، وزيادة الرسوم الدراسية، وتعظيم الفائدة من المنح والهبات والقروض الميسرة من القطاع العائلي والخاص، وإنشاء وحدات قادرة على توليد الدخل الذاتي سيسمح ببناء قاعدة تمويلية أكثر تنوعا وأكثر ثباتا، ويمكن للجامعات الحكومية أن تضع هدفا كميا يتمثل في السعي إلى تحقيق نسبة (٣٠%) من إجمالي الإنفاق الجاري من خلال التمويل من مصادر غير حكومية، وهي نسبة ممكنة التحقق، وتعبئة موارد إضافية من القطاع الخاص يجعل الجامعات الحكومية تسعى لتلبية متطلبات هذا القطاع من الخدمات الجامعية، كما أن مشاركة الطلاب في تحمل التكلفة بسداد الرسوم الدراسية يجعلهم أكثر جدية في اختيار برامجهم الدراسية والعمل الدؤوب من أجل التفوق والنجاح وتقليل نسب الرسوب وتقليل فترة دراستهم مما يحسن كفاءة العملية التعليمية (معتز خورشيد، محسن يوسف، ٢٠٠٩، ص ص ١١٥–١٢١)، ولكن يجب أن يتم هذا مع ضمان العدالة في حقوق الالتحاق بنظم التعليم العالي

أمام كل شرائح المجتمع وتأكيد برامج الدعم الحكومي بإنشاء صندوق لدعم الطلاب المتميزين من الأسر محدودة الدخل من خلال منح وإعانات.

وكما ذهبت إحدى الدراسات إلى: وجود تأثير إيجابي لزيادة النفقات العامة في تحقيق النمو الاقتصادي (Abdulelah Alrasheedy, Roaa Alrazyeg, 2019, P.17)، إلا أنه لا توجد هذه العلاقة بين الاستثمار العام والنمو الاقتصادي لمجموعة من الاقتصادات النامية، ويعزو ذلك إلى سوء تخصيص نفقات رأس المال العام من قبل البلدان النامية مما يجعلها غير منتجة، مما يشير إلى ضعف فاعلية رأس المال العام في النمو الاقتصادي، فالاستثمار العام قد لا يوجد رأس مال منتج في البلدان النامية بسبب الاستخدام غير المناسب مما يضعف من عوائده، فمثلا فعالية البنية التحتية من أهم المتغيرات التي توضح فروق النمو في البلدان، وهنا يظهر مؤشر الحوكمة ومستوياتها كمؤثر تفاضلي على النمو الاقتصادي، ففي حين أن الحوكمة الضعيفة تكون عامل هدم للنمو المستدام، فإن الحوكمة الجيدة تعمل على تحسين كفاءة مخزون رأس المال العام (Arusha Cooray,2009, P.402). وبالتالي تقاس النفقات الجامعية كماً وكيفاً: كماً من حيث حجم الإنفاق، وكيفاً (الجودة) عن طريق الحوكمة، وبالتالي تظهر فائدة الحوكمة في أن تحسين فعالية النفقات الجامعية في تحسين النمو الاقتصادي يتطلب إدخال متغير الحوكمة كطرف أصيل ووسيط بين متغيري الإنفاق الجامعي والنمو الاقتصادي.

ومن مبررات تطبيق حوكمة النفقات بالتعليم الجامعي المصري ما تواجه الدولة من مأزق تزايد الطلب الاجتماعي على خدمات التعليم العالي في ظل محدودية الموارد، واستمرار التغيرات الحديثة في أسواق العمل من حيث مستويات المهارة والكفاءة المهنية والتنوع في القدرات، بالإضافة إلى ضرورة إعادة صياغة الدور الحكومي في دعم نظم التعليم العالي وبرامجه في ظل معطيات الوضع الراهن والتغيرات المتوقعة في مناخ التعليم العالي، مع ضرورة تطوير الأطر المؤسسية والأكاديمية في الجامعات للتفاعل مع آليات تدويل التعليم وعولمة أنشطته عن طريق وضع حزمة متكاملة من السياسات والأولويات لخدمات التعليم العالي وعدالة توزيعها على شرائح المجتمع.

وعلى الرغم من عمل الحكومات في العديد من الدول على تزايد ميزانيات التعليم العالي بالمقارنة بمستويات التعليم الأخرى، إلا أنها لا تفي بمقابلة الطلب الاجتماعي المرتفع

على هذا النوع من التعليم، ومقابلة تكاليفه العالية، والتي تعد مشكلة حاسمة تواجه معظم الدول النامية، تلك المشكلة التي في ظل الموارد الاقتصادية الضعيفة تضع ميزانيات حكومات هذه الدول تحت ضغوط شديدة، مما يجعل التعليم العالي يواجه أزمة تمويل خطيرة وفجوة في موارده قد تجبره على إلغاء بعض برامجه أو إعطائها دعم غير مناسب، فضلا عن الحد من إنشاء برامج وأنشطة جديدة، وهذا يُلزم العمل على تسيير النظام التعليمي وتدبيره بأسلوب أقل تكلفة دون فقد في الكم أو الكيف من خلال مدخلات أقل تكلفة، والتخلص من الهدر، والاستخدام الفعال للموارد المعطاة فعلا للنظام وتبني تكنولوجيا أكثر فعالية في التعليم، وتعبئة موارد إضافية (محمد صبري الحوت، ١٩٨٨، ص ٣٣٨).

وهنا يمكن أن تحسن حوكمة النفقات من قدرة الجامعة على صياغة وإنفاذ سياسات ناجحة لإدارة الموارد المتاحة وتقليل الهدر بها، حيث ترفع الحوكمة الجيدة من كفاءة وفعالية العمليات داخل المؤسسات بما يؤدي إلى إشباع رغبات المجتمع ويتم استخدام الموارد المتاحة لأقصى صورة ممكنة، وتوفر الحوكمة التضمين والمساواة بما يضمن الاستماع لكل الأصوات في المجتمع لاسيما أصوات المهمشين، وتطبيق المحاسبية والشفافية وتعني أن القرارات المتخذة وطريقة تطبيقها تتبع القواعد والإجراءات وهو ما يتأسس على حرية تدفق المعلومات وتحقيق التوافق بين مختلف الفاعلين والمصالح في المجتمع، والمشاركة وتشمل جميع أفراد المجتمع، وحكم القانون الذي يتضمن أطرا قانونية يتم إنفاذها بحيادية بما يحمي حريات وحقوق الأفراد (سليمة بنت حسين، ٢٠١٥، ص ٢٠٤).

وأدى التطور الكمي للتعليم وتطور التقنيات التعليمية ومتطلبات تحسين نوعية التعليم إلى عدم كفاية ميزانية التعليم الأحادية التمويل للوفاء بمتطلباته، ولهذا يحتاج التعليم إلى تنويع مصادر تمويله، وتطبيق الحوكمة أو الإدارة الرشيدة، والتي تستخدم الموارد المتاحة الاستخدام الأمثل وتحد من الهدر بجميع صوره: التربوية أو البشرية أو المالية أو الإدارية، وهنا تبرز أهمية الحوكمة؛ فقد تكون هناك مشكلة اقتصادية أو نقص في الموارد أو مشكلة سكانية ولو وجدت الإدارة الرشيدة أو الحوكمة فمن الممكن التغلب على كل هذه المشكلات وغيرها، ويمكن من خلال حوكمة نفقات التعليم الجامعي البحث عن التوظيف الأمثل للإمكانيات وترشيد التكاليف وزيادة الموارد مع ضمان الجودة، وتنويع مصادر التمويل للمشروعات التربوية والتعليمية من خلال عمليات الاستثمار والمساهمات الخيرية وغيرها،

وإجراء الدراسات الاقتصادية والتقييم الاقتصادي بهدف رفع الكفاءة الداخلية والخارجية (عبدالمحسن أحمد، ٢٠١٧، ص ص ٦٨٤، ٧٠٣)، لهذا يجب أن تكون الحوكمة هي المنهاج الذي يهيمن على آليات تحقيق الأهداف المرجوة في حدود الإمكانات المتاحة من خلال تحديد الأولويات بما ينعكس على المجتمع بالتقدم والتطور علميا وثقافيا.

ومن خلال الحوكمة الرشيدة للنفقات بالتعليم الجامعي المصري يمكن تدبير موارد إضافية لتمويل الاستثمارات اللازمة لبناء مجتمعات التعلم، حيث إنه نظرا لضعف التمويل الحكومي فهناك بدائل مقترحة لتعبئة موارد مالية إضافية، ومنها:

– استرداد التكاليف وإعادة توزيع الموارد: بما يعني زيادة المصروفات التي يدفعها الطلاب، حيث إن رفع مصروفات التعليم يمكن أن يحسن الكفاءة الداخلية للنظام عن طريق تقديم حوافز مناسبة لكل من الطلاب والإداريين، والتدقيق من التكاليف بدرجة كبيرة، وزيادة استرداد الكلفة في التعليم العالي سوف يعمل على زيادة الموارد الكلية للتعليم، وفي الوقت نفسه تسمح هذه السياسة بإعادة توزيع الإنفاق العام نحو مستويات وأنواع التعليم ذات العائد الاجتماعي الأعلى، إلا أنه وبالتزامن مع زيادة استرداد الكلفة يجب استخدام نظام المنح الدراسية الانتقائية لتوفير فرص كافية للطلاب الموهوبين من الأسر الفقيرة للدخول إلى التعليم في مستوياته المتقدمة، وعليه يمكن اقتراح أن يدفع الطالب في التعليم العالي (٥٠%) من التكلفة الكلية عند وجوده لأول مرة في صف ما، ويدفع (٧٥%) عند البقاء للإعادة لأول مرة، وأن يدفع التكلفة الكلية في حالة البقاء للإعادة مرة أو مرات أخرى، وهذه التكاليف المستردة يمكن استخدامها في بناء مجتمعات التعلم بالجامعات المصرية، وبالنسبة للدراسات العليا يمكن أن يتحمل الطالب تكلفة التعليم الكلية مع استثناء الذين يعملون كباحثين في الجامعات ومراكز البحوث.

وهذا النموذج يقدمه الأكاديميون مع الاعتماد على التمويل من: الدولة، وقدر محدود يقدمه الطالب كمصروفات لتعليمه لتسود ثقافة مغايرة يشعر في ظلها الطالب بقيمة المعرفة التي يكتسبها ويشعر الأستاذ بأن جزءا من راتبه يأتي من الطالب الذي ينبغي أن تقدم له خدمة تعليمية متميزة، وقدر من التمويل يقدمه المجتمع المدني، مع عوائد الإنتاج المعرفي والبحثي الذي تنتجه الجامعة وتستخدمها للصرف على احتياجاتها ومتطلبات تطويرها لكي تستمر في عملها المنتج للمعرفة، وهذا يسهم في زيادة موارد الجامعة وبالتالي تحسين دخل

عضو هيئة التدريس وتفرغه للعملية التعليمية (معتز خورشيد، محسن يوسف، ٢٠٠٩، ص ص ٤٩–٥٠).

وبالفعل اتجهت وزارة التعليم العالي لبدء فرض رسوم على الطلاب الراسبين من العام الدراسي (٢٠٢٠/٢٠٢١) وتخصص حصيلته لتحسين الخدمات التعليمية بكل جامعة، حيث قال وزير التعليم العالي إن الدولة تلتزم بكفالة مجانية التعليم في جامعاتها ومعاهدها وفقا للدستور والقانون وتوفير فرص التعليم المجاني للطلاب بما يجب ألا يضر بالصالح العام، حيث إن استمرار تحمل الدولة لتكاليف تعليم الطلاب الراسبين سيؤدي حتما إلى الحد من الفرص المتاحة للطلاب المجتهدين بالصورة المرجوة إزاء محدودية موارد الدولة المخصصة للتعليم، ومن ثم جاءت الضرورة بسن قانون يحمل الطلاب الراسبين في جامعات الدولة ومعاهدها جزءا على الأقل من المصروفات الدراسية لهؤلاء الطلاب بحسبان أنهم برسوبهم أضاعوا على أنفسهم فرصة التعليم المجاني التي كفلتها لهم الدولة، ومن ثم عليهم تحمل جزء من التكاليف الفعلية التي تتكبدها الدولة نتيجة إعادتهم للسنة الدراسية، وليس تحميل الدولة بأعباء ناجمة عن تقصيرهم في دراستهم، هذا مع إمكانية منح إعفاء من الرسوم للطلاب غير القادرين على سدادها وفق الضوابط والشروط التي يضعها المجلس الأعلى للجامعات في هذا الشأن (شيماء عدلي، ٢٠٢٠، ص ص ١–٣).

– تقديم قروض ومنح دراسية انتقائية (الاقتراض للاستمرار في الدراسة): فمن المفضل استكمال الاعتماد المتزايد على التمويل غير الحكومي للتعليم الجامعي بتقديم قروض طلابية بدرجة واسعة وعدد محدود من المنح الدراسية الانتقائية، وهذه القروض سوف تساعد الطلاب في تمويل دراستهم الحالية مقابل دخلهم المستقبلي، وبذلك فإن الالتحاق بالتعليم الجامعي لا يكون مقتصرا فقط على الذين يملكون الموارد المالية اللازمة، كما يجب أن يوضع في الاعتبار ان القروض الطلابية لا يمكن أن تحل كلية محل المنح الدراسية كمصدر للمساعدة المالية خصوصا للطلاب الأكفاء من الأسر الفقيرة، ويرتبط بالقروض الطلابية أنه يجب أن يختلف معدل الفائدة عليها تبعا لدخل الخريج وفترة السداد ويجب أن يكون دائما أقل من معدل السوق، والهدف الأساسي للقروض الطلابية هو توفير وسيلة للطلاب لكي يحصلوا على الموارد الرأسمالية لتمكينهم من تمويل كل أو جزء من تكاليف تعليمهم، وتحسين الكفاءة، وزيادة الدافعية، وفي بعض الحالات يمكن إعفاء الطالب من جزء من دينه أو

يشطب تماما إذا حصل الطالب على نتائج علمية عالية، أو عمل بعد التخرج في مناطق معينة مثل مشروعات التنمية الريفية، وبالإضافة إلى هذه الأهمية للقروض الطلابية فإنها تقدم أسلوبا لإشراك البنوك ورأس المال الخاص، ومؤسسات المجتمع المدني في الاستثمار في التعليم وتمويله مما يخفف العبء عن الموارد الحكومية، ولكن دائما مع ضمان حكومي وبعض أشكال دعم الفائدة، مع إعطاء فترة سداد محددة مع فترة مهلة بعد التخرج، إلا أنه يمكن للخريجين تأجيل سدادهم للقروض إذا ما كانوا مرضى أو عاطلين، أو هبط دخلهم إلى مستوى منخفض جدا، والزوجات اللاتي يقلعن عن العمل للعناية بالأطفال الصغار يمكن أن يسمح لهن بتأجيل سداد القروض.

كما أن القروض الطلابية تعد أساسية في توفير مصدر تمويل مستمر للتعليم الجامعي، والمساهمة في التنمية القومية بشجيع الاستثمار في التعليم لتوفير الاحتياجات من القوى البشرية، وتحقيق التكافؤ في الفرص التعليمية عن طريق تمويل تعليم الطلاب الفقراء والسداد فيما بعد من مكاسبهم المستقبلية.

وفي المقابل وجدت اتجاهات منتقدة ومشككة حول ملاءمة استخدام القروض الطلابية في التعليم الجامعي المصري، وتدعي هذه الانتقادات أن الطلاب سيكونون غير راغبين في الاقتراض، وأن القروض سوف تثبط همم الطلاب ذوي الدخل المنخفض، وأن المشكلات الإدارية المتضمنة في جبي هذه القروض ومنع التخلف عن السداد سوف تجعلها غير عملية خاصة في الدول الفقيرة وسوف تؤثر على إمكانية ادخار الموارد العامة، ولكن في حقيقة الأمر إن وجود القروض يساعد على زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم حيث يمكن كثير من الطلاب الفقراء من تمويل تعليمهم.

ومع ذلك يجب أن يوضع في الاعتبار أن القروض الطلابية لا يمكن أن تعد حل للمشكلة المالية التي تعصف بالتعليم الجامعي المصري إلا أن القروض تستطيع أن تسهم في حل هذه المشكلات وأنه بدونها ربما يصبح النظام ببساطة أكثر سوءا.

وهنا يمكن أن تحسن القروض من: مستوى الإنفاق العام والخاص على التعليم، والالتحاق بالتعليم الجامعي والطلب الفردي على التعليم، وكفاءة مؤسسات التعليم الجامعي من حيث مسائل الفاقد والتسرب واختيار موضوع الدراسة.

– مشاركة الآباء في عملية التمويل وذلك بتوظيف أموالهم واستثمارها في تعليم أبنائهم بما يمكن أن يعزز من فاعلية النظم التعليمية، وكذلك تحمل الطلاب مسئولية تمويل جزء من تعليمهم من خلال القروض التعليمية التي يحصلون عليها مما يزيد موارد التعليم، ومشاركة المجتمع المحلي، مع الأخذ في الاعتبار ارتباط الحاجة المتزايدة لدور مؤسسات المجتمع المحلي في تمويل التعليم بزيادة تكلفته وبحقيقة أن الحكومات لا تستطيع وحدها تحمل هذه التكلفة، إلا أن هذا الدعم من جانب المجتمعات المحلية يتأثر بمدى قوة العوامل الثقافية والاقتصادية السائدة في البلد.

– تقوية العلاقة بين مؤسسات التعليم العالي ومواقع الإنتاج لتوفير موارد إضافية من خلال تمويل المصانع والشركات للأبحاث العلمية التي تخدمها والتي تتم في مؤسسات التعليم العالي، بالإضافة لفرض الضرائب على المصانع والشركات التي تعد المستخدم الرئيس لخريجي التعليم العالي.

– علاوة على ذلك يمكن تعبئة موارد إضافية للتعليم العالي من خلال خفض تكلفة الوحدة التعليمية عن طريق تحسين الكفاءة والإنتاجية لمؤسسات التعليم العالي (محمد صبري الحوت، ١٩٨٨، ص ص ٣٦٣–٣٧٠).

كما يجب تشجيع التبرع بكافة أشكاله عن طريق التوعية بتكاليف التعليم حيث يوجد العديد من المؤسسات والشركات ورجال الأعمال ربما لا يعرفون عن حاجة التعليم لأموال أكثر لمخرجات أفضل، ولهم العذر في عدم علمهم بهذا، حيث تعود الناس ان تتحمل الحكومات عنهم مسئولية التعليم، ومن ثم لابد الآن من تشجيع رجال الأعمال على المساهمة في تحمل المسؤوليات في تنمية التعليم، وحثهم على التبرع بأنواعه المختلفة من هبات أو وصايات أو أوقاف، وهذه التبرعات قد تأخذ شكل عيني أو نقدي لتمويل برامج معينة، كما أن مساهمة قطاع الأعمال في العملية التعليمية لا يمثل خدمة اجتماعية تأتي في إطار المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص فحسب، بل هو تحقيق منفعة ذاتية لأن هذا القطاع هو في مقدمة المستفيدين من انتشار التعليم ومن تحقيق النوعية المطلوبة من المتعلمين، مع تشجيع أولياء الأمور القادرين والمؤسسات الأخرى في المجتمع على المساهمة في تمويل العملية التعليمية عن طريق تدبير بعض الأجهزة والكتب والأدوات المدرسية لتخفيف أعباء التكلفة

الملقاة على عاتق الدولة للإنفاق على التعليم في جميع مراحله (عبدالمحسن أحمد، ٢٠١٧، ص ٧٠٤).

ويجب تدبير موارد إضافية عبر الموارد الذاتية للجامعة، ودعم برامج معينة من قبل المنظمات الإقليمية والدولية، كما أن تحقيق مستويات عالية من حوكمة النفقات بالتعليم الجامعي المصري في حد ذاته يشجع القطاع الخاص وهيئات التمويل على تقديم المنح والهبات والتبرعات والقروض للاستثمار في بناء مجتمعات التعلم، حيث أن تحقيقها يضمن توافر معايير الشفافية والمحاسبية والمساءلة والكفاءة وفاعلية الأداء.

والتمويل المبني على الأداء يعد أحد الآليات المستحدثة لتمويل مؤسسات التعليم العالي، حيث تتبنى هذه الآليات وجود بعض المعايير لقياس مستوى الأداء للجامعة أو للكلية، كأن يكون التمويل للأداء الفعلي للمؤسسة التربوية وليس الأداء المستقبلي، وأن تستخدم مؤشرات محددة للأداء الفعلي تعكس الأهداف والسياسات العامة للمؤسسة، مع تضمين حوافز لتطوير المؤسسة والنهوض بها (علي حسين حورية، ٢٠١٧، ص ١٢٨).

وعليه فهناك ضرورة للأخذ بعدد من التوجهات والسياسات الإصلاحية لتحقيق أهداف تطوير الأداء في ظل تراجع التمويل الحكومي وتنامي الطلب المجتمعي على التعليم الجامعي مثل تشجيع التنوع في نظم التعليم العالي وبرامجه، ووضع نظم متطورة لتحفيز مؤسسات التعليم الحكومية على تنويع مصادر تمويلها من خلال مساهمة الطلاب في بعض الرسوم الدراسية، وإنشاء برامج أكاديمية مشتركة مع القطاع الخاص المحلي والجامعات الأجنبية، والبحث في إنشاء وحدات خدمية لتوفير دخل إضافي، وربط تخصيص التمويل الحكومي بمعدلات الأداء، وإحداث تنوع في مصادر تمويل البرامج الدراسية والأنشطة الأكاديمية بمؤسسات التعليم الحكومي بغية الارتقاء (معتز خورشيد، محسن يوسف، ٢٠٠٩، ص ٨٩).

ولا تزال الميزانية العامة للدولة تمثل أهم مصادر تمويل نظم التعليم الجامعي المصري، وفي ظل التراجع المتوقع مستقبلا لدور الدولة في دعم وتمويل التعليم العالي والبحث العلمي، يصبح تحقيق التخصيص أو الاستخدام الأمثل للموارد المالية أمرا ضروريا، وتأسيسا على ذلك، فإنه يتعين وضع نظما متكاملة تتضمن الضوابط والمعايير التي تسمح بالتخصيص الأمثل لجوانب الإنفاق على التعليم وتحقيق أفضل استخدام للموارد الحكومية المحدودة.

وكذلك يمكن اقتراح إنشاء صندوق من تبرعات خريجي الكليات، وتقديم قروض للطلاب منه يتم سدادها على أقساط بعد التخرج بفائدة حسب الدخل السنوي للخريج، وهناك برامج الدراسة والعمل بعض الوقت للطلاب فهي إحدى الطرق البديلة للمساعدة المالية، حيث يمكن للطالب غير القادر أن يكلف ببعض الأعمال الجزئية في الجامعة أو خارجها واستخدام عائدها لسداد التزاماته المالية خلال الدراسة، ويحتاج نجاح البرامج التمويلية للطلاب إلى قدرة تنظيمية وإدارية للموارد المتاحة، بحيث يمكن للطالب الحصول على المساعدة المالية من المؤسسة التعليمية التي يرغب في الدراسة بها، ويتميز هذا التوجه بأنه يحفز المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي للارتقاء بالأداء الأكاديمي من ناحية، ويعطي للسلطات الحكومية مؤشرات مفيدة عن التعليم العالي والطلب على الخدمات الدراسية، وبالتالي تترك للطالب نفسه حرية اختيار المؤسسة التعليمية التي يلتحق بها وبناء عليه تتخذ الحكومة قرار توزيع الموارد المالية على المؤسسات التي ستستفيد بالدعم المالي (معتز خورشيد، محسن يوسف، ٢٠٠٩، ص ١٢٤).

وبناء على ما تقدم تبين أن عملية بناء مجتمعات التعلم الثرية والاستثمار فيها في الجامعات الحكومية المصرية لن تكن بالسهولة بل قد يشكل ذلك إشكالية، حيث تواجه الجامعات بعض المشكلات العلمية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتشريعية، وحتى تتجنب الجامعات الوقوع في مثل هذه المشكلات فإن عملية الاستثمار في مجتمعات التعلم الثرية تتطلب من الجامعة حوكمة نفقاتها.

وتسعى الحوكمة (الإدارة الرشيدة) إلى تحقيق ورفع كفاءة أداء الجامعات ووضع الأنظمة الكفيلة للحد من الممارسات غير السليمة وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة ووضع أنظمة للرقابة على أداء الجامعات، وتحديد وتوزيع الحقوق والمسؤوليات والقواعد وإجراءات سير العمل داخل الجامعة، ويمكن إجمال الفاعلية المتوقعة من تطبيق الحوكمة الرشيدة للنفقات في:

- **تحقيق الشفافية والعدالة والمساواة في إدارة المال العام ورفع مستويات الاستخدام الأمثل لموارد الدولة**
- **تحقيق الحماية اللازمة للملكية مع مراعاة مصالح المتعاملين مع مؤسسات الدولة المختلفة والحد من استغلال السلطة**

- تحقيق فرصة مراجعة الأداء من خارج أعضاء الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات لتحقيق رقابة فعالة وبصفة مستقلة
- زيادة الثقة في إدارة الاقتصاد القومي بما يسهم في رفع معدلات الاستثمار ونمو الدخل القومي (نائل موسى، ٢٠١٩، ص ٨).

وبالتالي تحقق حوكمة النفقات بالتعليم الجامعي: التسيير العقلاني الرشيد للموارد المالية والمادية والبشرية المحدودة لتهيئة أحسن الظروف الممكنة للتعليم والبحث، وتحقيق الفاعلية من خلال تحقيق الأهداف في الوقت المناسب وبأقل التكاليف في ظل قدر كاف من الديمقراطية بما يعكس حسن استغلال الموارد، ودعم الحرية الأكاديمية التي تعني حرية الجامعة والأساتذة والطلبة في تتبع الحقيقة والمعرفة دون قيود أو صعوبات، وهي حرية مسؤولة تضبطها مبادئ الصدق والأمانة والجرأة ومراعاة قيم المجتمع (علالي إيمان، ٢٠١٤/٢٠١٥، ص ٦٠).

ويعني تبنى الدول لمفهوم الحوكمة تأسيس عَقد اجتماعي جديد لا تلعب فيه الدولة بمفردها على مسرح الأحداث بل يشاركها لاعبون جدد بما يفرض أن يفسح لهم المجال لممارسة دورهم في جميع نشاطات الحياة من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة كالشفافية، والمساءلة، والكفاءة في نظم الحكم، وتحسين العمليات والإجراءات التي تحقق النتائج المرجوة، وبالتالي تؤكد الحوكمة على أهمية تمكين الأفراد من ممارسة دورهم فيما يتعلق بالمشاركة الفعالة في صنع الخطط التنموية وتنفيذها (سليمة بنت حسين، ٢٠١٥، ص ١٨٤).

وتشير دراسات الاقتصاد المقارن إلى أن البلدان ذات الحوكمة العالية تنمو أسرع من البلدان ذات الحوكمة المنخفضة، والبلدان ذات الحوكمة الجيدة تحسن بشكل أكثر فعالية الإنفاق العام مما يؤدي إلى نمو أعلى بما يشير إلى أن الحوكمة الجيدة هي شرط مسبق للتمويل المعزز للنمو، وكذلك يؤدي التمويل المعزز للنمو إلى الحوكمة الجيدة، والحكم الرشيد يعزز النمو الاقتصادي، فالحوكمة الرشيدة شرط مسبق للائتمان والتمويل المعزز للنمو، والعكس صحيح (Arusha Cooray,2009, P.410). وهذا يعني أن توافر شروط الحوكمة الرشيدة في الجامعة يشجع المستثمرين وأفراد المجتمع على المشاركة في تمويل أنشطة الجامعة، لأنهم عندئذ يدركون توافر مؤشرات الشفافية والمحاسبية والجودة في العمل.

وبالتالي يعد إصلاح حوكمة التعليم الجامعي أحد الإصلاحات الرئيسة التي تواجهها الجامعات في جميع أنحاء العالم لتصبح أكثر استجابة لاحتياجات المجتمع وذات صلة ببناء مجتمع المعرفة بما يساعد على انتعاش الاقتصاد، وتشمل حوكمة الجامعات جوانب عديدة مثل: إدارة الموار البشرية، والتمويل، وضمان الجودة، والتدويل، والتخطيط الأكاديمي والعلمي، وما إلى ذلك، ومن ثم ترتبط جوانب الحوكمة بحقوق الطلاب والبعد الاجتماعي للتعليم الجامعي والمسؤولية الاجتماعية ومساءلة المؤسسات تجاه المجتمع (Luis Delgado, 2012, P.1) .

وتتضح الفاعلية المتوقعة من حوكمة النفقات بالتعليم الجامعي في تهيئة فرص الاستثمار في بناء مجتمعات التعلم من خلال دورها في:

- **إعادة تعريف دور الدولة في إدارة المصالح العامة كالتعليم**
- **تشجيع سياسات وبرامج جديدة للشراكة داخل الدولة تحظى بتأييد ورعاية المنظمات الدولية وذلك في إطار سياق مجتمع قائم على الديمقراطية، والمساءلة، واحترام حقوق الإنسان**
- **تعزيز قدرات المواطنين على المشاركة والمبادرة في تطوير التعليم الجامعي**
- **تمكين منظمات المجتمع من مشاركة الحكومة في نشاطات التنمية الاقتصادية والاجتماعية سواء على المستوى المنظمات أو الأفراد ومنها نشاطات التعليم الجامعي**
- **تمكين مؤسسات كالجامعات من الاستخدام الأمثل لمواردها وعلى تحقيق النمو المستدام وتشجيع التنمية**
- **التقليل من التبذير، ومن هدر رأس المال في المؤسسات والحكومات**
- **تسهل عملية الرقابة على الجامعات عبر الرقابة الداخلية وتطبيق الشفافية**
- **مواجهة الفساد؛ لقد أصبحت حوكمة المؤسسات من الموضوعات الهامة في كافة الإدارات والمؤسسات والمنظمات المحلية والإقليمية والدولية العامة والخاصة، خصوصا بعد الأزمات المالية المختلفة التي وقعت في الكثير من المؤسسات والشركات العالمية، حيث ترجع هذه الأزمات في معظمها إلى الفساد الإداري والمحاسبي بصفة عامة، والفساد المالي بصفة خاصة، ونتيجة لذلك زاد الاهتمام بمفهوم الحوكمة وأصبحت من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها المؤسسات لما تحققه من منافع ومزايا**

اقتصادية ومالية وإدارية، وذلك بهدف حماية أصحاب المصالح، والحد من الفساد المالي والإداري، ومحاربة الفساد وملاحقة المفسدين (سليمة بنت حسين، ٢٠١٥، ص ص ١٩١-١٩٢).

وبالتالي يمكن بلورة الفاعلية المتوقعة من حوكمة النفقات بالتعليم الجامعي في دعم الاستثمار في بناء مجتمعات التعلم كما يأتي:

- تظهر أهمية حوكمة النفقات في محاربة الفساد الداخلي في الجامعات وضمان تحقيق النزاهة والاستقامة لكافة العاملين في الجامعة، والعمل على تخفيض الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن باستخدام النظم الرقابية الفعالة التي تمنع حدوث مثل هذه الأخطاء.
- تعد الحوكمة أداة جيدة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة الجامعات بأسلوب علمي وعملي يؤدي إلى حماية الحقوق، وتوفير معلومات عادلة وشفافة لكافة الأطراف ذات العلاقة بالجامعة.
- تعمل نظم الحوكمة على دعم المناخ الاستثماري الوطني وجذب الاستثمار الأجنبي، وبالتالي رفع الثقة في الاقتصاد الوطني بتحسين درجة نشاطه، ودعم الاستثمارات في بناء مجتمعات التعلم بالجامعات.
- يساعد التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة على تحقيق معدلات عائد مناسبة بما يساعد الجامعة على تدعيم مركزها المالي وزيادة احتياطاتها مما يؤدي إلى نموها واتساعها وتطويرها بصورة مستمرة.
- لحوكمة الجامعات القدرة على تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري والمساهمة في رفع مستويات الأداء للمؤسسات، إضافة إلى دفع عجلة التنمية الاقتصادية للدول والتحسين من تنافسية الجامعات على مستوى عالمي (جفطة سناء، ٢٠١٦/٢٠١٧، ص ٥).

ويمكن تخيل دولة لا يوجد بها حكومة قوية، فما الذي سوف يحدث؛ إن الإجابة هي: الفوضى والانفلات في كل مجال؛ سواء السياسي أو الاقتصادي أو غيرهما، وسوف تخرج الأمور عن السيطرة، وأن هذه الفوضى سوف تؤدي إلى مشاكل صعبة على كل الأطراف، ومن ثم يجب أن يسعى الجميع إلى الخروج من هذه المشاكل عن طريق الانضباط والسيطرة، وهذا هو عائد الحوكمة؛ إن للحوكمة فاعليتها في تحقيق الانضباط في كل شيء: الانضباط في

أداء العمل من كل فرد مرتبط بالمؤسسة، والانضباط السلوكي والأخلاقي، والتوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالمؤسسة، والانضباط في أعمال المراقبة ومتابعة أعمال المؤسسة؛ إن فاعلية الحوكمة تتضح في وضع نظام محكم يجعل فرص حدوث أخطاء أو انحرافات أو إهمال ضعيفة، نظام يعمل على نشر ثقافة الانضباط والأخلاقيات والإبداع داخل المؤسسات؛ فالحوكمة حالة أو عملية أو نظام يحمي سلامة كافة التصرفات ونزاهة السلوكيات وترشيد الممارسات من أجل الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية وزيادة معدل النمو الاقتصادي، وزيادة ثقة أصحاب المصلحة في المؤسسة، وتحسين مركزها التنافسي بالنسبة للمؤسسات الأخرى مما يؤدي إلى اجتذاب المزيد من الدعم والتمويل (علالي إيمان، ٢٠١٤/٢٠١٥، ص ص ٣–٤).

ومن ثم تتضح الفاعلية المتوقعة من حوكمة النفقات بالتعليم الجامعي في: محاربة الفساد الداخلي وعدم السماح بوجوده والقضاء عليه نهائيا، وضمان تحقيق النزاهة والاستقامة لكافة العاملين بالمؤسسة، وتفادي وجود أية أخطاء باستخدام النظم الرقابية الفعالة لحماية الأموال وترشيد النفقات عبر تقليل تكلفة عمليات التشغيل مع تحقيق أكبر عائد ممكن.

وبعد، يمكن القول بأن المحور الرابع توصل إلى أن تقدير فوائد حوكمة النفقات كخيار أو مدخل أو مسار لتدبير الموارد اللازمة لبناء مجتمعات التعلم بالتعليم الجامعي المصري يثبت فاعليتها المتقدمة في تحقيق ذلك، وبالإضافة لما قدمه المحور الثالث من تعرف على متطلبات حوكمة النفقات بالتعليم الجامعي المصري وتكلفتها؛ وفاعلية الاستثمار في بناء مجتمعات التعلم لتغطية تكاليف تحقيق حوكمة النفقات بالتعليم الجامعي المصري يمكن الانتقال للمحور الخامس ليقدم الرؤى المستنتجة من العلاقة المتوقعة بين الاستثمار في بناء مجتمعات التعلم وحوكمة النفقات بالتعليم الجامعي المصري:

خامسا: الرؤى المستنتجة من العلاقة المتوقعة بين الاستثمار في بناء مجتمعات التعلم وحوكمة النفقات بالتعليم الجامعي المصري

يستنتج البحث الحالي أنه توجد علاقة تبادلية متوقعة بين الاستثمار في بناء مجتمعات التعلم وحوكمة النفقات بالتعليم الجامعي المصري، وهي علاقة تأثير وتأثر، علاقة سبب ونتيجة، بما يعني أن تحول الجامعة المصرية نحو صيغة جامعة مجتمع التعلم يدعم

مساعي حوكمة نفقاتها ومواجهة الهدر التعليمي، حيث إن ضعف فاعلية التعليم الجامعي المصري الحكومي وضعف مؤشرات قدرته التنافسية وضعف تنافسية مخرجاته يثبت وجود هدر تعليمي في النفقات، حيث إن العائد أقل من التكلفة، ومن ثم بمقارنة الوضع الحالي للتعليم الجامعي المصري الحكومي مع وضعه في حال التحول إلى صيغة جامعة مجتمع التعلم من حيث الكلفة والعائد يلاحظ أن المقارنة لصالح التحول إلى جامعة مجتمع التعلم؛ فبرغم أن متطلبات التحول عالية التكلفة وتحتاج إلى تدبير موارد إضافية إلا أن العائد منه يعوض هذه الكلفة؛ فالعائد يعني بناء جيل جديد من المبدعين والمبتكرين والمفكرين يصبح قادرا على إحداث الفارق المستهدف لإحداث التنمية، ومن ثم فإن هذا التحول يعد أحد مسارات مواجهة الهدر التعليمي وتحسين فاعلية الجامعة وتحقيق معدلات عوائد أعلى من الوضع الحالي وبالتالي تحقيق إدارة رشيدة (حوكمة) للنفقات التعليمية.

بما أن الاستثمار يعني توظيف الأموال لفترة زمنية من أجل الحصول على تدفقات نقدية مستقبلية تعوض عن القيمة الحالية للأموال ومخاطر التضخم، بمعنى أن الاستثمار هو التضحية بالأموال الحالية من أجل الحصول على أموال مستقبلية، فإن الاستثمار هو العامل الرئيس لزيادة أرباح المؤسسة في الآجال الطويلة، والهدف من الاستثمار هو الحصول على عوائد وقيمة مضافة أكبر من التكاليف التي أنفقت عليه (راضية عروف، ٢٠١٧، ص ص ١٣١–١٣٢).

وإذا تم حساب تكلفة وعائد التعليم ذو النوعية الجيدة الناتج من الاستثمار في بناء مجتمعات التعلم يلاحظ أنه هو الذي ينتظر منه أن يكون استثمارا مفيدا، فتكلفة الفرصة الضائعة من الإنفاق عليه وغيرها من التكاليف تعوض بشكل أكبر من خلال الفوائد المتراكمة للتعليم على الأفراد المتعلمين والمجتمع ككل في صورة عوائد أعلى وإنتاجية متزايدة، وأيضا من خلال تحسين نوعية الحياة عبر الحراك الاجتماعي، وللتعليم عوائد كبيرة متوقعة؛ فالإنسان المتعلم بنوعية جيدة عادة ما يكون مصدرا لإشعاع المعرفة حوله لينير طريق غيره ويجعل زملاؤه أكثر إنتاجية في العمل، وعادة ما تستفيد الجماعة من أفرادها المتعلمين، وهي أيضا تتأثر سلبيا من أفرادها غير المتعلمين تعليما جيدا، كما أن التعليم سلعة اجتماعية، فهو يشارك في منع الجريمة أو تقليلها، وزيادة السمو الاجتماعي، وتنقية الأذواق والأخلاق والسلوكيات، وعليه فهو يسهم في تغيير أنماط الحياة والاستهلاك، وتعزيز منظومة القيم في

المجتمع، وإحداث تغييرات إيجابية في الاتجاهات العامة للأفراد والمؤسسات نحو العمل والانخراط فيه وزيادة الإنتاج.

كما أن هناك عوائد للتعليم عالي الجودة هي عوائد استثمارية تجنى في المستقبل ولا يمكن أن تقدر بثمن، وتعني المكاسب الاقتصادية والاجتماعية التي يجنيها الفرد والمجتمع وترتبط وتقترن بالتعليم، ومن العوائد الاجتماعية: الارتقاء المعرفي لأبناء المجتمع، وإكساب أفراد المجتمع قيم مشتركة تمكن من تنظيم الحياة بين أفراد المجتمع، ونقل تراث المجتمع من جيل إلى آخر، وتكوين العادات والاتجاهات السليمة في التعامل بين أفراد المجتمع ومع أنظمته واحترام النظام، والقضاء على الجهل والأمية والارتقاء بالمستوى العلمي للشخص، وتكوين قدرات الأفراد على الإبداع والابتكار، وتنمية قيم الحوار والاحترام بين أفراد المجتمع، وحفظ أمن المجتمع بمواجهة الأفكار الضالة التي تهدد أمن المجتمع واستقراره، وتحقيق التقدم التقني والمعرفي والعلمي، ، ومهما تحمل المجتمع من تكلفة فأنها لا توازي تلك العوائد.

والعوائد الاقتصادية: وهي العوائد النقدية وتمثل الأرباح التي يجنيها المتعلم في المستقبل من جراء زيادة تعليمه؛ ومنها زيادة دخل الفرد والمجتمع، وتكوين الاتجاهات الاقتصادية السليمة الخاصة بالترشيد وعدم الإسراف، وعادات الادخار والاستهلاك الرشيد والتي توفر جزء من دخل الإنسان ليتم استثماره، وتكوين الاتجاهات السليمة الخاصة بالمحافظة على الممتلكات العامة والخاصة، ويسهم في زيادة الدخل الاجتماعي لأبناء المجتمع وهو عبارة عن الفرق بين التكاليف والمنافع الاجتماعية، ولكن الهدر التعليمي يضيع الجهود والعوائد المنتظرة من الاستثمار في التعليم الجامعي.

حيث يترتب على الهدر التعليمي تبدد الأموال والطاقات والجهود وارتفاع الإنفاق المالي، وتتعدى أضرار الهدر التعليمي المؤسسات التعليمية إذ يصل ضرره للمجتمع حيث يترتب عليه آثار أمنية واقتصادية واجتماعية وثقافية، إذ ينتج منه البطالة، وتكوين أفراد غير منتجين في مجتمعاتهم، بالإضافة إلى فقدانهم الرؤية المستقبلية لأنفسهم وتدني أدوارهم الاجتماعية، كما يميلون إلى النزعة الفردية والأنانية والعدوانية، كما ينتج منه زيادة المشكلات الاجتماعية مثل مشكلات الانحراف السلوكي، وتوليد اتجاهات سلبية لدى الطلاب نحو المجتمع، ولذا تشكل ظاهرة الهدر التعليمي مصدر قلق للجامعات في كثير من الدول،

حيث إنها تمثل مضيعة مباشرة لاستثمار موارد هذه الجامعات (سعود رغيان، ٢٠١٧، ص ٣٣٩)

إذن: الاستثمار في بناء مجتمعات التعلم يتوقع منه أن يكون مدخلا لتحقيق حوكمة النفقات بالتعليم الجامعي المصري؛ حيث يشير الواقع أن تكلفة التعليم تدفع أكثر من مرة؛ فتتحملها الدولة من خلال إنشاء الجامعات الحكومية وتجهيزها ودفع أجور العاملين بها وغيره، ويتحمل الطالب نفقات كثيرة منها شراء المذكرات الدراسية (الكتب الجامعية)، والتي تتم طباعة الآلاف منها بعدد طلاب الجامعات بتكلفة كبيرة وفي نهاية الفصل الدراسي تلقى بعد أن أدى الطالب امتحاناته دون استفادة متكررة منها، وقد يدافع بعض أعضاء هيئة التدريس عن هذا الوضع القائم لنظام التعليم الجامعي والذي يشبه التعليم قبل الجامعي من حيث وجود مصدر أوحد للتعليم وهو هذا الكتاب الجامعي الذي يشتريه الطالب ويربح هؤلاء الأعضاء من ثمنه ولكن يخسر الطالب تعلم مهارات مهمة ولازمة للتعلم والحياة في عصر مجتمع المعرفة، كما يخسر المجتمع استقبال مخرج طلابي متمكن من مهارات التعلم والحياة فيتزايد الهدر التعليمي، فيجب تحسين قدرة التعليم الجامعي لتلبية حاجات تنمية الفرد والمجتمع، والتأكد من جدوى الزيادة في الاستثمار في التعليم ليس بالتوسع الأفقي في مؤسساته فحسب، بل بتطوير النوعية والجودة التعليمية في الوقت نفسه بحيث يصبح العائد من الاستثمار في التعليم يفوق الإنفاق عليه من خلال سد الفجوة بين نوعية مخرجات التعليم ومتطلبات التنمية الشاملة والمستدامة، ويتبني صيغة جامعة مجتمع التعلم يمكن أن تتحسن فاعلية التعليم الجامعي والعوائد مقابل النفقات ومن ثم تتحقق حوكمة النفقات التعليمية.

مثلا: بديلا عن كتاب جامعي أوحد مقرر كمصدر للمعرفة، يمكن الاستثمار في بناء مكتبة مركزية كبيرة في كل جامعة تتضمن مستودعات ومصادر متنوعة للمعرفة، والاستثمار في تجهيزها تكنولوجيا وتوفير أدوات الاتصال بمصادر التعلم الإلكترونية لكل طالب سواء من هذه المكتبة أو من منزله، ويمكن تمويل هذا الاستثمار من خلال بروتوكول تعاون مع أحد البنوك لتمويل تكلفة الإنشاءات والتجهيزات المطلوبة ويتم السداد على عدة سنوات من تجميع الفلوس التي كان يدفعها كل طالب لشراء المذكرات المقررة عليه خلال سنوات دراسته بالجامعة، مع إمكانية تعويض عضو هيئة التدريس حتى لا يقاوم التغيير، تعويضه بزيادة راتبه لأنه في مجتمعات التعلم سوف يبذل العضو مجهود ووقت ونفقات أكبر لأن التعليم

والتدريس لن يصبح إلقاء محاضرة وينتهي الأمر، ولكن التعلم المتمركز حول الطالب ليكتشف ويجرب وينتقد ويستنتج.

وهذا يتطلب من عضو هيئة التدريس متابعة لفرق العمل الطلابية وتوجيهها وإرشادها والقيام بأعمال وتنفيذ مهام غير تقليدية تتطلب منه مهارات جديدة يجب تنميتها للتواصل مع الطلاب على مدار اليوم كاملا، فهناك حاجة إلى تنمية مهنية مستمرة للمعلم حتى يكون قادرا على تلبية احتياجات مجتمعات التعلم منه، فمن أحد الشروط الأساسية لقيام مجتمع التعلم هو التنمية المهنية للمعلم، وتستهدف التنمية المهنية زيادة الثقة بالذات وبالأخرين، وزيادة التحمس للعمل التعاوني، والحوار المهني، والتزام اكبر بتغيير الممارسات، ورغبة أشد في تجربة أشياء جديدة بما يعزز دافعية الطالب وتطوير أداءه، فيحتاج مجتمع التعلم إلى بناء قاعدة صلبة من المهارات والمعرفة المتخصصة لدى أعضائه، ولا تقتصر برامج التنمية المهنية للمعلمين على البرامج التخصصية والتربوية لصقل مهارات المعلمين، وتنمية قدراتهم على التدريس المبدع، ولكنها تمثل فرصة ثمينة للحوارات والمناقشات الجادة والعميقة بين المعلمين بعضهم البعض، وبينهم وبين الخبراء من ناحية أخرى، الأمر الذي يكون له دور كبير في تنمية قدرات التفكير والتحليل والتقويم والتشبع بثقافة التعلم، وتقويم نفسه وتطوير أداءه، وبالتالي فإن تحول الجامعة المصرية إلى تطبيق فلسفة مجتمع التعلم يدعم توجهها المطلوب لتقليل الهدر التعليمي وتحسين الفاعلية التعليمية وبالتالي تحقيق حوكمة النفقات التعليمية.

وتتيح مجتمعات التعلم إعادة الاستخدام لعناصر التعلم من محتوى وكتب بالمكتبات وكتب إلكترونية مما يرشد النفقات من الناحية الاقتصادية، وإمكانية وصول المتعلم لعناصر التعلم والحصول عليها من المواقع الإلكترونية، وهذا مؤشر جيد على معيار الكلفة الفعالية بتكرار استخدام عناصر الإنتاج دون تكاليف إضافية في تكرار لعمليات الإنتاج توفيرا للوقت والجهد، بالإضافة إلى توفير رأس المال الفكري، وكلما استخدم العنصر في سياقات متنوعة يزداد عائد الاستثمار فيها، وذلك أيضا باختيار المحتوى وتجميعه وإعادة ترتيبه وفقا لاحتياجات المستفيدين منه، ويقلل من تكلفة إعادة إنتاجها من جديد واستخدامها مرارا، وضرورة ترك الحرية للمتعلم للاختيار حسب احتياجاته ومتطلباته وشروط المؤسسة التعليمية المسئولة.

ولما كان مدخل الكلفة الفعالية يوجه الأنظار نحو حسن الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة بتوجيهها نحو العمليات ذات العائد والفعالية الأكبر، يدعم مجتمع التعلم في التعليم الجامعي حرية الأستاذ في توزيع درجات منهجه ولا يشترط نسبة بسيطة لأعمال السنة ولكن له الحرية في وضع درجات أعلى على نشاط الطلاب بما يشجع على التركيز على كيفية التعلم وأنشطة التعلم والبحث عن المعلومة والتوصل إليها والتغلب على واقع تركيز النسبة الأكبر من الدرجات على الامتحان النهائي آخر الفصل الدراسي، ويمكن التغلب على معوق تكدس الطلاب الذي قد يعوق تطبيق طرق التعلم النشط من خلال تكليف الطلاب بمهام في شكل مجموعات وبعض المجموعات يحضر كل محاضرة للمناقشة وعرض أعمالهم والبعض الأخر يكون في أعمال البحث والتجهيز ويتم التناوب في العرض والتجهيز والتكليف بالمهام فلا يشترط الأمر حضور الجميع في كل مرة.

هذا، وتوجد توجد عدة أسباب لضعف فاعلية الاستثمار في بناء مجتمعات التعلم ومن ثم ضعف عوائد التعليم الجامعي المصري في التنمية، ومنها: انخفاض الاستثمار في التعليم ككل، وسوء توزيع الموارد وتخصيصها والاستخدام غير الفعال لها، وعدم التساوي في توزيع الفرص التعليمية بين مجموعات الدخل المختلفة، والتي قد تظهر في عدم استطاعة الطلاب ذوي الدخل المحدود والقدرة الجيدة على التعليم أن يضمنوا أماكن لهم في المستوى التعليمي المناسب لقدراتهم التعليمية بسبب تسربهم لأسباب اقتصادية، أو لأنهم لا يستطيعون المنافسة مع الطلاب ذوي الخلفية الاقتصادية والاجتماعية المرتفعة.، ويمكن معالجة هذه الأسباب بتحقيق حوكمة النفقات، ومن ثم فاستكمالا لترسيم العلاقة التبادلية بين الاستثمار في بناء مجتمعات التعلم وحوكمة النفقات بالتعليم الجامعي المصري يلاحظ أن تدبير الموارد الإضافية اللازمة لبناء مجتمعات التعلم والتي تعبر عن تكلفته يمكن أن يتم من خلال تطبيق مبادئ حوكمة النفقات وآلياتها وحسن إدارتها.

إنه على الرغم من القبول الواسع للتعليم كأداة أساسية لتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتزايد دعوات الاستثمار في التعليم لإعداد الإنسان كمواطن صالح وتحسين إنتاجيته، وتزيد من طاقة المجتمع الكلية وتحقيق رفاهية المجتمع، إلا إن التعليم الجامعي المصري يعاني من قصور في توفير الاستثمارات اللازمة لتنفيذ خطط وبرامج التعليم، وضعف كفاءة استخدام الاستثمارات المتاحة، فمن أهم العوامل المؤثرة على الاستثمار في التعليم:

مدى توافر الموارد المالية، وكذلك البنية المؤسسية المتواجدة في المجتمع، ومدى توافر الشفافية والكفاءة والفاعلية، وهنا يأتي دور حوكمة النفقات بالتعليم الجامعي المصري نحو تعزيز الشفافية، والمحاسبية، والعدالة، وتأكيد المسؤولية، والسيطرة على الفساد، وتحسين الكفاءة والفاعلية في إدارة النفقات لضمان الاستغلال الأفضل للموارد.

مثلا: يمكن حوكمة نفقات تدريب أعضاء هيئة التدريس في جامعة مجتمع التعلم بأن تتم التنمية المهنية في إطار الهيئة التدريسية؛ حيث يتم بناء فرق من المعلمين تشكل مجتمع تعلم صغير حسب طبيعة برنامج التنمية المهنية، ومن خلال هذا المجتمع الصغير يتزود المعلمون بالآليات والمهارات التي تؤهلهم للنجاح وأن يكونون قادة في تخصصاتهم، وبالتالي يسهمون في دفع عملية التطوير قدما، وأن يصبح المعلمون أكثر فاعلية كمشرفين ومنفذين للبرامج الدراسية، وتفيد في المحافظة على اهتمام وتركيز أعضاء المجموعة القدامى واستيعاب الأعضاء الجدد الذين يلتحقون بالمجموعة سنويا، وفي جامعة مجتمع التعلم تُضع خطط التنمية المهنية على مدار العام الدراسي كله، ويشارك أعضاء هيئة التدريس والقيادات والخبراء في وضع هذه الخطط والإشراف على تنفيذها بجدية.

وختاما؛ فإن ترسيم العلاقة الديالكتيكية التفاعلية بين الاستثمار في بناء مجتمعات التعلم وحوكمة النفقات بالتعليم الجامعي المصري يتضمن مفاهيم مثل: تعظيم النفع من النفقات، وحسن توظيفها، وتحسين العائد، والاستفادة منها أعظم استفادة، وتقليل هدر الموارد المالية، ومواجهة الفساد الموجه إليها، والاستثمار في رأس المال البشري، وبناء مهارات التعلم والحياة في القرن الحادي والعشرين، وتحسين نوعية التعليم، وتحسين نوعية حياة الفرد والمجتمع، بما يعني أن حوكمة النفقات مَدخل ومُدخل لتوفير التمويل اللازم لبناء مجتمعات التعلم الثرية بالجامعات من خلال حسن إدارة الموارد وتوجيهها لبناء مجتمعات التعلم؛ فليس كل زيادة في النفقات تؤدي إلى تحسين حال المجتمع وتحقيق النمو الاقتصادي المنشود ولكن يجب ترشيد وتحسين توجيه الإنفاق وحوكمته ليحقق النمو الاقتصادي المستهدف، كما أن العكس صحيح؛ فالاستثمار في بناء مجتمعات التعلم مَدخل ومُدخل لحوكمة النفقات بالجامعات، بمعنى وجود علاقة تبادلية متوقعة بين الاستثمار في بناء مجتمعات التعلم وحوكمة النفقات بالتعليم الجامعي المصري؛ هي علاقة إيجابية، علاقة سبب ونتيجة بينهما.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١- إبراهيم بن حنش سعيد: قيادة مجتمعات التعلم الأكاديمية في الأقسام العلمية بالجامعات السعودية جامعة الملك عبدالعزيز أنموذجا، **دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية جامعة الزقازيق**، العدد (٩٩)، أبريل ٢٠١٨، ص ص ٢٦٣-٣٢٩.

٢- أحمد الرفاعي بهجت العزيزي وأخرون: دور التعليم الجامعي في بناء اقتصاد المعرفة في المجتمع المصري دراسة تحليلية، **دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية جامعة الزقازيق**، العدد (١٠٢)، يناير ٢٠١٩، ص ص ٣٣٣-٣٧٧.

٣- أحمد جمعة عبدالرحيم وآخرون: تطوير أداء العاملين بالمدارس الثانوية الصناعية فى مصر باستخدام مدخل مجتمعات التعلم المهنية فى ضوء خبرات بعض الدول دراسة ميدانية، **مجلة الثقافة والتنمية**، جمعية الثقافة من أجل التنمية، السنة (١٨)، العدد (١٢٨)، مايو ٢٠١٨، ص ص ١-٣٤.

٤- أحمد حسين الصغير: مجتمع التعلم مدخل لضمان الجودة فى المدارس الثانوية دراسة ميدانية في مجتمع الامارات، **مجلة التربية**، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة...الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد (١٢)، العدد (٢٦)، ٢٠٠٩، ص ص ١٥٧-١٩٧.

٥- أحمد مختار عمر: **معجم اللغة العربية المعاصرة**، المجلد الأول، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٨.

٦- إريك دي كورت، ليفين فيرشافيل: مجتمعات التعلم النشطة...تجارب التخطيط كأداة لتضييق الفجوة بين النظرية والتطبيق، ترجمة محمد البهنسي، **مستقبليات**، مركز مطبوعات اليونسكو، المجلد (٣٢)، العدد (٤)، ديسمبر ٢٠٠٢، ص ص ٦٤٩-٦٦٦.

٧- أسيل محمد السالك الشنقيطي: مجتمعات التعلم المهنية، **المجلة العربية للعلوم الاجتماعية**، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، القاهرة، العدد (١٤)، الجزء (٣)، يوليو ٢٠١٨، ص ص ١٤٢-١٥٢.

٨- أشرف السعيد أحمد محمد: دور التعليم العالي في مواجهة تحديات تأسيس مجتمع المعرفة في مصر، **مجلة كلية التربية بالمنصورة جامعة المنصورة**، العدد (٦٨)، الجزء (١)، ٢٠٠٨، ص ص ٢-١٢١.

٩- آلان بوتر: **إجراء تحليل التكلفة والعائد... دليل عملي لمنظمات الأعمال**، مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، ٢٠١٧.

١٠– ألطاف فخري عوض: درجة توافر كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بتفعيل مجتمعات التعلم المهنية، **رسالة ماجستير**، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، عمان، ٢٠١٨.

١١– إلهام عبدالحميد فرج: التعليم بين ثقافات الذاكرة والنقد والإبداع رؤية حول الإبداع في المناهج الدراسية، **المؤتمر العلمي السنوي الخامس عشر لرابطة التربية الحديثة ... الإبداع في التعليم والثقافة**، ١٩٩٦، ص ص ١–٢٢.

١٢– انجي طلعت نصيف ميخائيل: التعلم التنظيمي كمدخل لتحويل الجامعة المصرية إلى منظمة تعلم، **مجلة كلية التربية جامعة بنها**، المجلد (٢٦)، العدد (١٠٣)، ص ص ٣٦٧–٤٥٦.

١٣– إيمان جمعة محمد عبدالوهاب: ثقافة المدرسة المصرية وبناء مجتمع التعلم دراسة في محددات العلاقة وشروط التحول، **دراسات عربية في التربية وعلم النفس**، رابطة التربويين العرب، العدد (٦١)، مايو ٢٠١٥، ص ص ٣٧٥–٤٣٢.

١٤– بانقا طه الزبير حسين، سوسن أحمد آدم: دور نظام تمويل التعليم بنظام الكوبونات التعليمية في تقليل التكلفة الاقتصادية للتعليم الأساسي من وجهة نظر الخبراء في التعليم والاقتصاد بولاية الخرطوم السودان، **المجلة الدولية التربوية المتخصصة**، مركز ديبونو لتعليم التفكير بعَمان، المجلد (٧)، العدد (٢)، شباط ٢٠١٨، ص ص ١٤٥–١٥٤.

١٥– جفطة سناء: دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة، **رسالة ماجستير**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف١، الجزائر، ٢٠١٦/٢٠١٧.

١٦– الجوهرة بنت سليمان: إطار لتفعيل الحوكمة في الجامعات لتحقيق رؤية ٢٠٣٠، **مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠**، جامعة القصيم، في الفترة ١١–١٢ يناير ٢٠١٧، ص ص ١١٧–١٦١.

١٧– حاتم فرغلي ضاحي: تصور مقترح لإمكانية تطبيق معايير المنظمة المتعلمة بجامعة أسوان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، **المجلة التربوية**، كلية التربية جامعة سوهاج، العدد (٥٦)، ديسمبر ٢٠١٨، ص ص ١٢٧– ٢٥٦.

١٨– حسام الدين السيد محمد، أحمد بن سعيد بن عبدالله: المشكلات التي تواجه مجتمعات التعلم المهنية فى المدارس بسلطنة عمان، **مجلة الفنون والآداب والإنسانيات والاجتماع**، كلية الإمارات للعلوم التربوية، العدد (٢٩)، سبتمبر ٢٠١٨، ص ص ٣٠٦–٣٣٧.

١٩– حسين بن قاسم حسن: الكفايات المهنية المنشودة لدى القيادات المدرسية لتطبيق معايير مجتمعات التعلم بمؤسسات التعليم العام السعودية نموذج مقترح، **مجلة الثقافة والتنمية**، جمعية الثقافة من

أجل التنمية، كلية التربية جامعة سوهاج، السنة (١٦)، العدد (١٠٣)، أبريل ٢٠١٦، ص ص ١–٦١.

٢٠– حشمت عبدالحكم محمدين، أحمد محمد بكري موسى: متطلبات تطبيق مجتمعات التعلم المهنية بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر المعلمين، **مجلة التربية**، كلية التربية جامعة الأزهر، العدد (١٧٢)، الجزء (١)، يناير ٢٠١٧، ص ص ١٢–٧٢.

٢١– حياة بنت رشيد حمزة العمري: تحديات مجتمع التعلم المهني في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر طلاب وطالبات جامعة طيبة، **المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية**، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، العدد (٦)، يناير ٢٠١٩، ص ص ٦٣–١٠٣.

٢٢– خالد بن محمد ناصر الخزيم، محمد بن فهم ثواب الغامدي: تحليل محتوى كتب الرياضيات للصفوف العليا للمرحلة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية فى ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين، **رسالة التربية وعلم النفس**، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية جامعة الملك سعود، العدد (٥٣)، يونيو ٢٠١٦، ص ص ٦١–٨٨.

٢٣– دينا حسن محمد عبدالشافي: المهارات الأساسية للتعليم والتعلم مدى الحياة تصور مقترح في إطار تحولات القرن الحادي والعشرين، **العلوم التربوية**، كلية الدراسات العليا للتربية جامعة القاهرة، المجلد (٢١)، العدد (٢)، أبريل ٢٠١٣، ص ص ١٤٦–١٨٦.

٢٤– راضية عروف: التمكين كاستراتيجية للاستثمار في رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة دراسة حالة بعض المؤسسات الجامعية الجزائرية، **رسالة دكتوراه**، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، ٢٠١٧.

٢٥– سعود رغيان الرويلي: الهدر التعليمي في كلية العلوم بجامعة الحدود الشمالية، **دراسات العلوم التربوية**، عمادة البحث العلمي وضمان الجودة بالجامعة الأردنية، المجلد (٤٤)، العدد (٤)، الملحق (٣)، ٢٠١٧، ص ص ٣٣٩–٣٥٠.

٢٦– سليمة بنت حسين: الحوكمة دراسة في المفهوم، **مجلة العلوم القانونية والسياسية**، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة الشهيد حمة لخضر، العدد (١٠)، جانفي ٢٠١٥، ص ص ١٨٠– ٢٢١.

٢٧– سماح عبدالفتاح محمد مرزوق: توظيف مجتمعات التعلم المهني الالكتروني لتنمية مهارات الطالبة المعلمة لإعداد خطة للتنمية المهنية المستدامة، **مجلة الطفولة والتربية**، كلية رياض الأطفال جامعة الاسكندرية، المجلد (٩)، العدد (٣٢)، أكتوبر ٢٠١٧، ص ص ٧٣–١١٥.

٢٨– سهام نجم: بناء مجتمعات التعلم والممارسات الجيدة، **المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين... قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي الواقع والرؤى المستقبلية**، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، ٢٨–٢٩ يناير ٢٠١٧، ص ص ١٧٣–١٨٠.

٢٩– سينتيا لونا سكوت: **مستقبل التعليم لما ينبغي أن يتغير مضمون التعلم وأساليبه في القرن الحادي والعشرين؟** اليونسكو، سبتمبر ٢٠١٥.

٣٠– شبل بدران، سعيد سليمان: **التعليم فى مجتمع المعرفة**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٧.

٣١– شركة تطوير للخدمات التعليمية، ومشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام (تطوير): **مجتمعات التعلم المهنية**، الإصدار الأول، ١٤٣٥–١٤٣٦هـ.

٣٢– شريفة عوض الكسر: دور تطبيق الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية في الجامعات دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة، **مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية**، جامعة بابل، العدد (٣٩)، حزيران ٢٠١٨، ص ص ٤١٧–٤٣٠.

٣٣– شيماء عدلي: تصل إلى ١٢ ألف جنية ... الوزراء يوافق على فرض رسوم على الطلاب الراسبين، **صدى البلد جامعات**، ٢٦ أغسطس ٢٠٢٠.

Available at: edu.see.news/2020/08/26

٣٤– صفاء عبدالوهاب بلقاسم بعطوط: مدى اكتساب مهارات القرن الحادي والعشرين من وجهة نظر خريجي وخريجات قسم التربية الفنية بجامعة طيبة، **دراسات عربية في التربية وعلم النفس**، رابطة التربويين العرب، العدد (٨٩)، سبتمبر ٢٠١٧، ص ص ٣٣١–٣٤٨.

٣٥– صلاح الدين محمد توفيق، هاني محمد يونس: دور التعليم الالكتروني فى بناء مجتمع المعرفة العربي دراسة استشرافية، **مجلة البحوث النفسية والتربوية**، كلية التربية جامعة المنوفية، المجلد (٢٢)، العدد (٣)، ٢٠٠٧، ص ص ٢–٩٢.

٣٦– ضحى حيدر خضر: نحو رؤية جديدة لمؤسسات التعليم العالي في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة، **مجلة كلية التربية بالمنصورة**، العدد (٧١)، الجزء (١)، سبتمبر ٢٠٠٩، ص ص ٧٤–٩٨.

٣٧– ضحى حيدر خضر، سامي عبدالله خصاونة: تطوير أنموذج لممارسة مجالات المنظمة المتعلمة كما يراها أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، **مجلة دراسات العلوم التربوية**، عمادة البحث العلمي بالجامعة الأردنية، المجلد (٣٨)، ملحق (٥)، ٢٠١١، ص ص ١٦٥٢– ١٦٨١).

٣٨– عبدالرحمن أبو المجد رضوان محمد: رؤية استشرافية لأدوار معلم التعليم العام بمصر في ضوء مجتمعات التعلم المهنية، المجلة التربوية، كلية التربية جامعة سوهاج، العدد (٦٥)، أغسطس ٢٠١٩، ص ص ١– ٦١.

٣٩– عبدالرحمن عامر محمد الصعيري: متطلبات قيادة مجتمعات التعلم من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام في محافظة بيشة، **دراسات عربية في التربية وعلم النفس**، رابطة التربويين العرب، بنها، العدد (٤٦)، الجزء (٤)، فبراير ٢٠١٤، ص ص ٢٣١–٢٤٨.

٤٠– عبدالمحسن أحمد محمد علي: الاستثمار في التعليم العالي وتحسين مخرجاته بما يحقق أهداف رؤية ٢٠٣٠، **مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠**، جامعة القصيم، في الفترة ١١–١٢ يناير ٢٠١٧، ص ص ٦٧٧–٧٣٥.

٤١– عزيزة عبدالله طيب: دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقها في الجامعات السعودية، **مجلة العلوم التربوية**، جامعة الملك سعود، العدد (٢)، الجزء (٢)، أبريل ٢٠١٨، ص ص ١٨٣–٢٢٧.

٤٢– علاء الدين حسين إبراهيم سعودي: منهج قائم على مهارات القرن الحادي والعشرين لتنمية القراءة الابتكارية واستقلالية التعلم لدى تلاميذ المرحلة الإعدادية باستخدام استراتيجية إعادة إنتاج النص، **دراسات فى المناهج وطرق التدريس**، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، العدد (١٩٣)، أبريل ٢٠١٣، ص ص ١٥–٥٤.

٤٣– علالي إيمان: الاتجاهات الحديثة للحوكمة في قطاع التعليم العالي بالجزائر دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة مولاي الطاهر سعيدة، **رسالة ماجستير**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، الجزائر، ٢٠١٤/٢٠١٥.

٤٤– علي إسماعيل نصار: تعزيز دور التعليم العالي في تحقيق مجتمع المعرفة الحوار المفتقد، **المجلة العربية للتربية**، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم إدارة التربية، المجلد (٢٥)، العدد (٢)، ديسمبر ٢٠٠٥، ص ص ٥٦–٦٧.

٤٥– علي حسين حورية: الهدر التعليمي في برامج الدراسات العليا بجامعة طيبة في المدينة المنورة، **مجلة العلوم التربوية**، جامعة الملك سعود، العدد (٢)، الجزء (٢)، أبريل ٢٠١٧، ص ص ١٢٣–١٧٢.

٤٦– عمرو صالح عبدالفتاح أبوزيد: بناء مجتمعات التعلم المعرفي الشبكي وأثرها على معلمي العلوم، **مجلة كلية التربية جامعة الفيوم**، العدد (١١)، ديسمبر ٢٠١١، ص ص ١٦٧–٢٢٠.

٤٧– غربي صباح: الاستثمار في التعليم ونظرياته، **مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية**، جامعة محمد خيضر– بسكرة، الجزائر، العدد (٢،٣)، جوان ٢٠٠٨، ص ص ١–٣٨.

٤٨– غيدة فلة، غيدة فوزية: أثر الاستثمار في التعليم على النمو الاقتصادي في الجزائر دراسة قياسية باستخدام نموذج ARDL خلال الفترة ١٩٨٠–٢٠١٤، **مجلة نماء للاقتصاد والتجارة**، العدد (٣)، جوان ٢٠١٨، ص ص ١–٢١.

٤٩– محمد أحمد حسين ناصف: مجتمعات التعلم كمدخل لإصلاح مدارس التعليم العام في مصر...دراسة تحليلية، **مجلة كلية التربية جامعة طنطا**، العدد (٤٨)، أكتوبر ٢٠١٢، ص ص ٢٦٩–٣٥٨.

٥٠– محمد السيد محمد الإخناوي: متطلبات تجويد الأداء المدرسي بالتعليم الثانوي الصناعي في مصر في ضوء مدخل مجتمعات التعلم المهنية، **مجلة كلية التربية جامعة طنطا**، المجلد (٦٤)، العدد (٤)، ٢٠١٦، ص ص ٨٢–١٦٢.

٥١– محمد أمين المفتي: طرق التعليم والتعلم الجامعي فى مجتمع المعلوماتية، **المؤتمر القومي السنوي الحادي عشر والعربي الثالث "التعليم الجامعي العربي... آفاق الإصلاح والتطوير"**، مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس، ١٨–١٩ ديسمبر ٢٠٠٤، المجلد (١)، ص ص ٤٢٢–٤٣٥.

٥٢– محمد حسن بشير: الأسس والمبادئ النظرية للحوكمة ومتطلبات تطبيقها في التعليم العام بالسودان، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، المركز القومي للبحوث، فلسطين قطاع غزة، العدد (٦)، المجلد (٣)، مارس ٢٠١٩، ص ص ٢٧–٤٥.

٥٣– محمد صبري الحوت: تعبئة موارد مالية إضافية للتعليم العالي في مصر، **مجلة كلية التربية بالزقازيق**، كلية التربية جامعة الزقازيق، المجلد (٣)، العدد (٧)، ١٩٨٨، ٣٣٥–٣٩١.

٥٤– معتز خورشيد، محسن يوسف: **حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر**، مكتبة الاسكندرية، الاسكندرية، ٢٠٠٩.

٥٥– منال صبحى شناعة، محمد حسن الطروانة: رؤية تربوية مقترحة لسمات التعليم الجامعي المستقبلي في الجامعات الأردنية فى ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، مركز النشر العلمي جامعة البحرين، المجلد (١٣)، العدد (٤)، ٢٠١٢، ص ص ٥١٣–٥٤١.

٥٦– نائل موسى ربابعة: الحوكمة وتطبيقاتها في الجامعات الحكومية... المملكة العربية السعودية نموذج تصوري للحوكمة، **المجلة الإلكترونية الشاملة**، العدد (١٥)، آب ٢٠١٩، ص ص ١–٢٣.

٥٧– نبيل جاد عزمي (تحرير): بيئات التعلم التفاعلية، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٤.

٥٨– نورة بنت منيع، تهاني بنت محمد: حوكمة الجامعات الحكومية لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، **مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠**، جامعة القصيم، في الفترة ١١–١٢ يناير ٢٠١٧، ص ص ٧–٤٤.

٥٩– هالة عبدالمنعم أحمد سليمان: آليات عمل المنظمات غير الحكومية فى تعليم الكبار دراسة تحليلية في ضوء مفهوم مجتمعات التعلم، **مجلة التربية**، اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم، السنة (٤١)، العدد (١٧٧)، ٢٠١٢، ص ص ١٨٥–٢١٥.

ثانياً: المراجع الاجنبية:

60 - Abdulelah Alrasheedy, Roaa Alrazyeg; Government Expenditure and Economic Growth in Saudi Arabia, **SAMA (Saudi Arabian Monetary Authority) Working Paper**, June 2019.

61- Anne Goodsell Love; The Growth and Current State of Learning Communities In Higher Education, **New Directions for Teaching and Learning**, No. (132), Winter 2012. pp: 5-18.

62- Arusha Cooray; Government Expenditure, Governance and Economic Growth, **Comparative Economic Studies**, No. (51), pp: 401-418.

63- Emmanuel Keith Kisaame; Assessing Public Expenditure Governance of the Primary Health Care Programme in Uganda, **ACODE Policy Research Paper Series**, No. (88), Kampala, 2019.

64-George Bogere & Jacklyn A. Makaaru, Assessing Public Expenditure Governance A Conceptual and Analytical Framework, **Kampala ACODE Policy Research Series**, No. (74), 2016.

65- Josh Bernstein; Learning Communities, in Steven L. Danver (editor); **The SAGE Encyclopedia of Online Education Learning Communities**, SAGE Publications, Thousand Oaks, 2016, pp: 637-644.

66- Judith Kearney& Ortrun Zuber-Skerritt; From Learning Organization to Learning Community Sustainability through Lifelong Learning, **The Learning Organization, Emerald Publishing**, Vol. (19), No (5), July 2012, pp: 400-412.

67- Kent Warren; Learning Communities in Janet M. Bennett; **The SAGE Encyclopedia of Intercultural Competence Learning Communities**, SAGE Publications, Thousand Oaks, 2015, pp: 590-591.

68-Luis Delgado; Good Governance in Higher Education the Right to Education, November 2012, available at: www.researchgate.net/publication/234136496.

69- Neil J. Salkind; Learning Communities in Neil J. Salkind (editor); **Encyclopedia of Educational Psychology**, SAGE Publications, Thousand Oaks, 2008, pp:580-584.

70- Patrick J. McEwan; **Cost-Effectiveness Analysis of Education and Health Interventions in Developing Countries**, Inter-American Development Bank, December 2011.

71- Ray Robinson; **Cost-Effectiveness Analysis**, BMJ, Institute for Health Policy Studies, University of Southampton, Vol. (307), September 1993, pp: 793-795.

72-Richard McDermott; Learning Communities in Anna Distefano et al.(editors); **Encyclopedia of Distributed Learning**, SAGE Publications, Thousand Oaks, 2004, pp: 286-287.

73- Tamyko Ysa et.al; What is Governance, in Anderson Peter et.al (editors); Reframing Addictions…Policies, Processes and Pressures, ALICE-RAP, 2014, pp. 8-16.

74- The Council of Independent Colleges, Living-Learning Communities and Independent Higher Education, **Innovations in Teaching and Learning Research Brief 4**, The Council of Independent Colleges, Washington, DC., 2015.

75- United nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific; What is Good Governance? Available at: www.unescap.org